

Cilt:19 SAYI: 3 MART 1991

"21. YÜZYILA DOĞRU  
TÜRKİYE" RAPORU ÖZEL SAYISI

# Türk sanayicileri ve işadamları derneği

# görüŖ



GÖRÜŞ (AYLIK YAYIN) MART 1991

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

*Sahibi ve Sorumlu Yayın Müdürü:*

Yönetim Kurulu Başkanı *Bülent Eczacıbaşı*

*Yazı İşleri Müdürü:*

Genel Sekreter *Ertuğrul İhsan Özol*

*Yayına Hazırlayan:*

Ekonomik Araştırmalar Bölüm Başkanı

*Nilgün Demirtaş*

*Görüş Araştırma Grubu:*

Bu sayıda:

*Nilgün Demirtaş*

*Taylan Kovanlıkaya*

*Nuri Sevin*

Dergideki yazılar kaynak olarak TÜSIAD GÖRÜŞ'ün gösterilmesi koşuluyla izinsiz kullanılabilir. İmzalı yazılar, yazarların kişisel görüşlerini yansıtmakta olup, dernek görüşü olarak kabul edilemez.

*Adres:*

Cumhuriyet Cad. Ferah Apt. 233/9-10

80230 Harbiye - İstanbul

Tel: 146 24 12 - 140 12 05

*Basıldığı Yer:*

LEBİB YALKIN YAYIMLARI VE BASIM İŞLERİ A.Ş.

Tel: 179 67 50 / 8 Hat

## **Bu Sayıda...**

TÜSİAD'dan Haberler.....4

21. Yüzyıla Doğru Türkiye:  
Geleceğe Dönük Bir Atılım  
Stratejisi.....13

"21. Yüzyıla Doğru Türkiye:  
Geleceğe Dönük Bir Atılım  
Stratejisi" Raporunun Türk  
Basınında Yankıları.....67

Basında TÜSİAD.....84

UNICE'den Haberler..... 88

## **TÜSİAD'dan Haberler...**

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 1 Şubat 1991 tarihinde Sabah Gazetesi'ni ziyaret ederek İmtiyaz Sahibi Sayın Dinç Bilgin, Genel Yayın Müdürü Sayın Zafer Mutlu ve Başyazar Sayın Güngör Mengi ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 4 Şubat 1991 tarihinde İstanbul Valisi Sayın Cahit Bayar'a bir nezaket ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 4 Şubat 1991 tarihinde İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Nurettin Sözen'e bir nezaket ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 4 Şubat 1991 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi Rektörü Sayın Ergun Toğrol'a bir nezaket

ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 4 Şubat 1991 tarihinde İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. İlhan Kayan'a bir nezaket ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 5 Şubat 1991 tarihinde İstanbul Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Cem'i Demiroğlu'na bir nezaket ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 5 Şubat 1991 tarihinde Marmara Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Orhan Oğuz'a bir nezaket ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Genel Sekreter E.İhsan Özöl, 5 Şubat 1991 tarihinde Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Baş Denetçisi Sayın

Cengiz Baykal ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Genel Sekreter E.İhsan Özol, 5 Şubat 1991 tarihinde İngiltere Konsolosluğu ikinci sekreteri Mr. Michael Moore ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 6 Şubat 1991 tarihinde Başbakan Sayın Yıldırım Akbulut'a bir nezaket ziyaretinde bulundu.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, Yönetim Kurulu üyeleri Adnan Çağlayan, Yavuz Canevi, Tezcan Yaramancı, Erkut Yucaoglu ve Genel Sekreter E. İhsan Özol İstanbul Sanayi Odası tarafından 12 Şubat 1991 tarihinde İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyeleri, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Sayın Dr. Ali Tigṙel ve Teşvik Uygulama Daire Başkanı Sayın Turgut Tü̇ten'in katılımıyla düzenlenen

Körfez krizi ile son ekonomik durumun gözden geçirildiği toplantıya katıldılar.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 13 Şubat 1991 tarihinde TÜSİAD'ı ziyaret eden Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Sayın Dr. Ali Tigr el ve Müsteşar Yardımcısı Sayın Turgut T ten ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, Milliyet Gazetesi Genel Yayın Müdürü Sayın DoĒan Heper, Başıyazar ve Genel Yayın Koordinatörü Sayın Altan  ymen, Ekonomi Bölümü Müdürü Sayın Necati DoĒru ile Açık Pencere'nin Yöneticisi Sayın Melih Aşı 'ı 13 Şubat 1991 tarihinde ayrı ayrı ziyaret etti.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, Hürriyet Gazetesi Genel Müdürü Sayın  zcan Ertuna, Genel Yayın Yönetmeni Sayın ErtuĒrul  zk k, Yazı İşleri Yönetmeni

Sayın Seçkin Türesay, Yayın Koordinatörü Sayın Doğan Hızlan ile 13 Şubat 1991 tarihinde ortak bir toplantı yapıldı. Daha sonra Başkan Eczacıbaşı Ekonomi Bölümü Müdürü Sayın Meriç Köyatası ile görüştü.

\*\*\*

TÜSİAD'ın İstanbul Sanayi Odası ile birlikte "Körfez Savaşı ve Türk Ekonomisinin Geleceği" konusunda 14 Şubat 1991 tarihinde Hilton Convention Center'da düzenledikleri toplantıya Cumhurbaşkanı Sayın Turgut Özal katılarak bir konuşma yaptı.

\*\*\*

SHP Genel Başkanı Sayın Erdal İnönü, Genel Sekreteri Sayın Hizmet Çetin ve İstanbul İl Başkanı Sayın Ercan Karakaş 15 Şubat 1991 tarihinde TÜSİAD'a bir nezaket ziyaretinde bulunarak Başkan Bülent Eczacıbaşı ve Yönetim Kurulu Üyeleri ile görüştüler.

\*\*\*



TİSK Başkanı Sayın Refik Baydur, TÜSİAD üyesi Sayın Ali Nizamoglu ve Sabancı Holding Endüstri İlişkileri Daire Başkanı Sayın Nihat Yüksel 15 Şubat 1991 tarihinde TÜSİAD'da Başkan Bülent Eczacıbaşı ve Yürütme Kurulu Üyeleri ile bir görüşme yaptılar.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 19 Şubat 1991 tarihinde Dünya Gazetesi Sahibi Sayın Nezih Demirkent ve Genel Yayın Müdürü Sayın Alp Orçun'u ayrı ayrı ziyaret etti.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, Cumhuriyet Gazetesi Genel Yayın Müdürü Sayın Hasan Cemal, Yazı İşleri Müdürü Sayın Okay Gönensin, Ekonomi Yazarları Sayın Osman Ulagay ve Sayın Meral Tamer, Ekonomi Servisi Şefi Sayın Cengiz Turan ile ortak bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 19 Şubat 1991 tarihinde Günaydın Gazetesi Genel Yayın Müdürü Sayın Saruhan Ayber, Yazı İşleri Müdürü Sayın Abdulah Aksak, Yazı Koordinatörü Sayın Osman S. Arolat, Ekonomik Bülten Genel Yayın Müdürü Sayın Selim Türsen, Yayın Koordinatörü Sayın Ruhi Sanyer, Tan Gazetesi Genel Yayın Müdürü Sayın Kemal Özuğur, Yazı İşleri Müdürü Sayın Erol Bilem ile ortak bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, Amerika'da bir böbrek nakli ameliyatı geçiren Türkiye Gazetesi'nin Sahibi Sayın Enver Ören'i 19 Şubat 1991 tarihinde ziyaret etti. Daha sonra Genel Yayın Koordinatörü Sayın Kenan Akın ile görüştü.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 20 Şubat 1991 tarihinde Tercüman Gazetesi sahibi Sayın Kemal Ilıcak ve Genel Yayın

Yönetmeni Sayın Altemur Kılıç ile ortak bir görüşme yaptı. Daha sonra Gazetenin Başyazarı Sayın Taha Akyol , yazar Sayın Nazlı Ilıcak, Ekonomi Servisi Bölüm Müdürü Sayın Bayram Başaran ve ekonomi yazarı Sayın Tülin Köksal ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı, 22 Şubat 1991 tarihinde Hollanda Başkonsolosu Mr. Jonker Roelants ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı ve Genel Sekreter E. İhsan Özol, 22 Şubat 1991 tarihinde Ekonomik ve Ticari İşler Müsteşarı Dr. Peter Ohr ve Alman Başkonsolosu Mr. Müller-Chorus ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Başkan Bülent Eczacıbaşı ve Genel Sekreter E.İhsan Özol, TÜSİAD'ı ziyaret eden TÜSES Vakfı Başkanı Sayın Korel

Göymen ile bir görüşme yaptı.

\*\*\*

Genel Sekreter E.İhsan Özöl, 26 Şubat tarihinde IBRD Ekonomi Bölümü uzmanlarından Sayın Tevfik Yaprak ve Sayın Şebnem Akkaya ile bir görüşme yaptı.

## **21.Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi...**

Yirmibirinci yüzyıla girilirken, özellikle son kırk yıl içinde, ulusal ekonomilerin birbirlerine bağımlılığının artması; çok kutuplu bir dünyanın oluşması; bölgeler arasındaki refah farklarının büyümesi; ve en önemlisi, teknolojik devrimin ilerlemesi gibi, dünya ekonomisini şekillendiren bazı eğilimler belirginleşmiştir. Bugün, herhangi bir ulusun geleceğini biçimlendiren çabalarda, bu eğilimlerin ulusal sosyo-ekonomik gelişim aşamaları üzerindeki stratejik etkilerini dikkate almak zorunlu olmuştur. Değişik ülkelerin ulaştıkları ekonomik etkinliğin farklılığı ve yeni beliren eğilimler, birçok ulusu, ekonomi yönetimlerinin ana ilkelerini bu çerçevede yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Son on yıl içinde ekonomi politikalarının serbestleştirilmesi ve alt yapının

yenileştirilmesi, Türkiye'ye de sosyo-ekonomik gelişimini, dünyadaki eğilimlere uygun olarak nasıl yönlendirirse, gelişmiş ülkelere yetişebileceği ve dünya ekonomisinde daha ağırlıklı bir rol oynayabileceği konularını incelemesi ve araştırması için güçlü bir temel sağlamıştır.

Böyle bir yaklaşıma bağlı olarak geliştirilen bu çalışmanın amaçları;

1. Türkiye'nin gelişmekte olan diğer ülkelerle karşılaştırmalı olarak, bugüne kadarki sosyo-ekonomik değişimini değerlendirmek ve kalkınma sürecini yavaşlatan etkenleri tanımlamak,
2. Serbest piyasa ekonomisine sarsıntısız bir geçişin tamamlanması amacıyla başarılı ülke örneklerinden alınan derslerin Türkiye'ye nasıl uygulanabileceğini belirlemek,
3. "Dünya çapında sanayiler" in kurulması

ve ülkenin sürekli, düzenli bir büyümeyi sürdürmesi amacıyla gerekli olan sosyo-ekonomik ortamın yaratılmasının yöntemlerini araştırmak,

4. İnsan kaynağının geliştirilmesi için kullanılabilecek yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları belirlemek olarak özetlenebilir.

Çalışma, başarılı bir ekonomik kalkınma için birbiriyle uyumlu üç temel etkenin; eğitilmiş insan kaynaklarının, iyi yönlendirilmiş serbest piyasa ekonomisinin ve makro-ekonomik istikrarın gerekli olduğu inancına dayanmaktadır.

Rekabetçi bir sanayinin başarıyla gelişmesi için gerekli olan koşulların belirlenmesi yanında, istihdam yaratmak, döviz kazanmak, enflasyonu kontrol altına almak, eğitim sistemini geliştirmek gibi amaçların da sağlanabilmesi için,

araştırmada makroekonomik ve mikroekonomik gereklere eşit ağırlık verilmiştir. Çalışmada buna uygun olarak, belli sanayilerin başarıya ulaşabilmesi amacıyla gereken temel etkenler ile para ve dış ticaret politikası gibi makroekonomik politikalar arasında dinamik ilişkiler kurmayı deneyen bir modelden yararlanılmıştır. Model, makroekonomik politikalar rekabetçi bir ekonominin oluşmasına yönelik mikroekonomik girişimleri desteklediği ölçüde, öncelik verilen sanayilerin sağlayacağı başarıların, makroekonomik politikaların da başarılı sonuç vermesine yardımcı olacağı varsayımına dayalıdır.

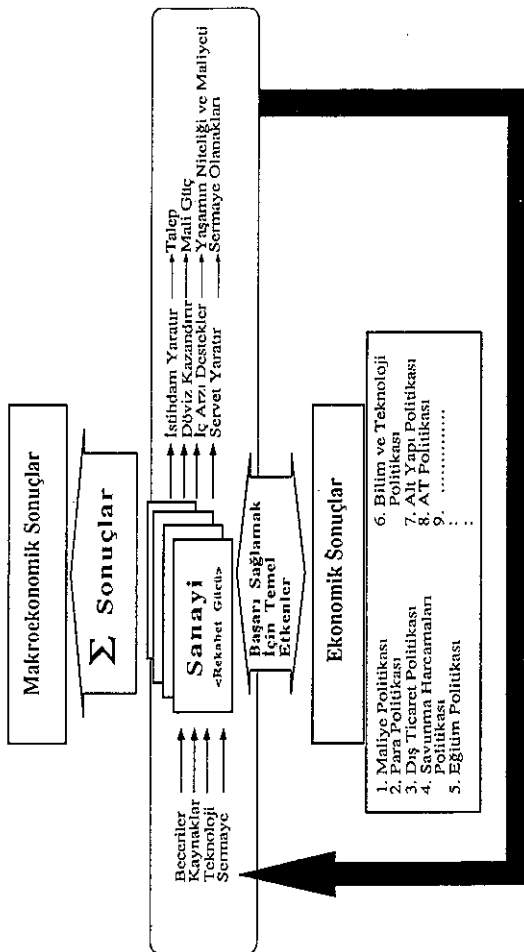
Modelin ana amacı uluslararası düzeyde yüksek rekabet gücüne sahip sanayilerin yaratılmasıdır. Ülkenin makroekonomik başarısının belirli sanayilerde etkin rekabet gücüne erişilmesiyle sağlanabileceği modelin temelinde yatan düşüncedir. İş becerisi, doğal kaynaklar, teknoloji ve sermaye gibi birçok



girdilerdeki rekabet gücünün sanayinin rekabet gücünü belirlediği yaklaşımdan hareketle, model her bir sanayi kolu için bu etkenleri tutarlılık ve etkileri açısından incelemektedir. Ayrıca, istihdam, döviz kazandırma, servet yaratma ve yaşam standartlarına katkı gibi etkilerin sanayilere göre farklılıkları araştırılmaktadır. Rekabet gücüne sahip bir sanayi yapısının geliştirilmesindeki temel etkenler ışığında ekonomik politikaların oluşturulması gereği vurgulanmaktadır.

Çalışma, Türkiye'nin dünya ekonomik haritasında kendisini başarıyla konumlandırabilmesi için gerekli stratejileri belirlemek amacıyla, küresel bir bakış açısı ile yürütülmüştür. Geniş bir stratejik seçenekler dizisi belirleyebilmek için bir "dıştan-ıçe çözümleme" yaklaşımı benimsenmiştir. Böylece Türkiye'de varolan ekonomik etkinliklerin arasında bulunmayan, ya da kaynak yetersizlikleri dolayısıyla olanakların dışına çıktığı

# ANA MODEL



Kaynak: Partha S. Ghosh & Associates.

düşünülen fırsatların da tanımlanıp sergilenmesine çalışılmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda, Türkiye'nin bazı önemli makroekonomik göstergeleri ve sanayi ile ilgili verileri başka ülke ekonomileri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; bazı siyasi liderler, hükümet üyeleri, sanayi ve üniversite çevreleri ile Türkiye'nin sosyo-ekonomik sorunları konusunda görüşmeler yapılmıştır. Çeşitli sektörlerden temsilcilerin katılımıyla oluşan araştırma gruplarınca sektörlerin gelişme çizgileri, bugünkü konumları ve olası rekabet üstünlükleriyle Türkiye'nin gelecekteki ekonomik gelişmesine uyumları incelenmiştir. Ayrıca Türkiye'nin rekabet gücü ve gelecek için öncelikleri konusunda, sanayici ve yöneticiler arasında anketler yürütülmüştür.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

## **1. Bölüm**

Yeni Bir Atılım İçin: Kalkınma Sürecinde Farklı Bir Döneme Geçiş. Bu bölüm Türkiye ekonomisinin tarihsel gelişimini incelemekte ve dünyadaki ana yönelimler ile büyümeyi sınırlayabilecek iç engellerin Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına etkilerini değerlendirmektedir.

## **2. Bölüm**

Rekabetçi Bir Ekonomiye Doğru: Hedeflere Odaklanmış Stratejik Programlar. Bu bölümde, rekabet gücünün arttırılması amacıyla serbest piyasa ekonomisinde stratejik yönlendirmenin ne şekilde sağlanabileceğine ilişkin öneriler yer almaktadır.

## **3. Bölüm**

Ekonomik İstikrar Arayışı: Temel

Koşulların Sağlanması. Bu bölümde stratejik yönlendirmenin araçları ile, istikrarlı bir ekonomik ortamın oluşturulması için kullanılabilecek ekonomik politikalar üstünde durulmaktadır.

#### 4. Bölüm

Sosyo-ekonomik Kalkınmada Süreklilik: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Dönük Programlar. Bu bölüm sürekli bir rekabet gücünün sağlanabilmesi için çağdaş dünyanın gerekleri ile uyumlu ortak dünya görüşlerini, iş becerilerini ve önderlik yeteneklerini geliştirme yolunda uygulanabilecek bazı öneriler getirmektedir.

Birinci bölümde, iç ve dış etmenlerdeki değişimler gözönüne alınarak;

- Kuruluşundan bu yana ekonomik politikalara bağlı olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin geçirdiği sosyo-

- ekonomik gelişim,
- Günümüzdeki sosyo-ekonomik koşullar,
  - Dünyadaki ana yönelimlerin Türkiye'nin geleceğe yönelik stratejileri üzerindeki olası etkileri incelenmiştir.

1923'ten bu yana Türk ulusunun üç farklı döneme tanık olduğu söylenebilir. Bu dönemler çalışmada ekonomik ve politik felsefe, temel yaklaşım, sosyo-ekonomik öncelikler ve gerçek sonuçlar açısından değerlendirilmiştir.

1920'lerden başlayıp 1940'ların sonuna kadar uzanan birinci dönem benlik kazanma dönemi olarak isimlendirilebilir. Yaklaşık 25 yıllık bu dönem iki farklı aşamaya ayrılmıştır. 1920'li yılları kapsayan birinci aşama "yeni bir kimlik arayışı", 1930 ve 40'lı yılları kapsayan ikinci aşama ise, karma ekonomi anlayışının ağırlık kazanması nedeniyle "karma ekonomi denemesi" olarak tanımlanmıştır.

1940'ların sonlarına doğru başlayan demokratikleşme hareketi sonucu ikinci döneme, "tepki politikaları" dönemine girilmiştir. 1950 ile 70'li yıllar arasını kapsayan bu dönemin ilk aşamasında özel sektörün gelişimine ağırlık verilmiş, daha sonra ise oldukça istikrarsız bir dönem olan ve merkezi planlamaya yeniden ağırlık veren ikinci aşamaya geçilmiştir.

1920'den 80'li yılların başlarına kadar devam eden yaklaşık 60 yıllık bu iki dönemin politika ve programlarının temelinde sırasıyla karma ekonomi, ithal ikamesi ve içe dönüklük olmak üzere üç ana tema bulunmaktadır.

Seksenli yılların başlarından günümüze değin gelen ve yeni bir dinamizm ve umut yaratan üçüncü dönem ise "çağdaşlaşma ve serbestleşme" dönemidir. Bu dönemde ekonomik reformlar, altyapının modernizasyonu, kamu iktisadi kuruluşlarının özelleştirme girişimleri gibi olumlu gelişmeler yanında, kalkınma

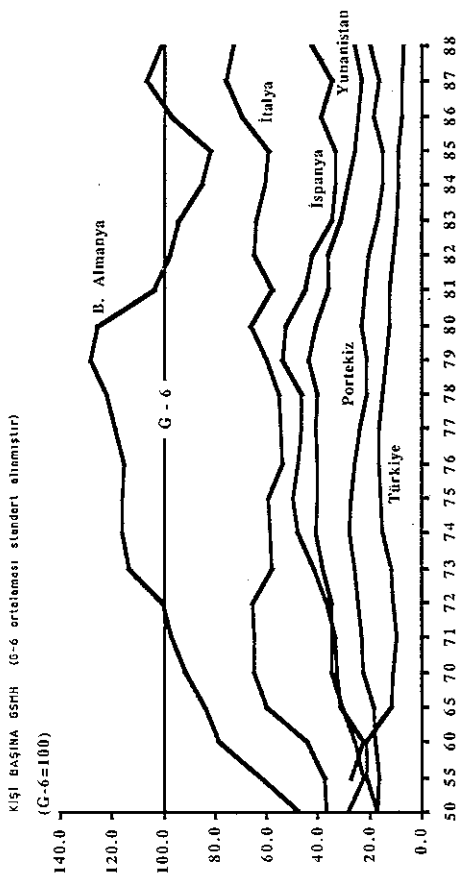
sürecinde önemli engeller oluşturan yüksek enflasyon, yüksek faiz oranları, giderek artan bütçe açıklarıyla karşılaşmıştır. Tüm etmenler gözönüne alındığında bu dönemde altyapı, haberleşme, dışa açılma gibi ekonomik kalkınma için gerekli olan temel gereksinimlere ağırlık verildiği söylenebilir.

Bu gelişme süreci değerlendirildiğinde, Türkiye'nin gelişmiş ülkelerle karşılaştırmalı konumunda 1950'lerden bu yana değişim olmadığı gözlemlenmektedir.

Türkiye 1990'lı yıllara girerken geçmişten devralınan olumlu sosyo-ekonomik temeller yanında çok sayıda olumsuz sosyo-ekonomik sorunla da mücadele etmek zorundadır. Birinci ve ikinci dönemde ağırlık verilen sanayileşme çabaları sonucu Türkiye çeşitlilik gösteren bir sanayi yapısına sahip olmuştur. İthal ikamesininin



# TÜRKİYE İLE BAŞLICA AVRUPA ÜLKELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (1950-1988)



G-6 = ABD, Japonya, B. Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya.

Kaynak: World Tables-1991, The World Bank, Historical Statistics-1987, OECD.

## 1920'DEN BU YANA TÜRKİYE EKONOMİSİNDE DÖNEMLER

1. Dönem	2. Dönem	3. Dönem	4. Dönem YENİ BİR STRATEJİK ATILIM
Sanayileşme için KIT'ler aracılığıyla yönlendirici girişimler	Sanayileşmeye yeni önem verilmesi		
	Tanım		
		+	Sağlam tarımsal yapı
		-	Hiçbir zaman öncelik verilmeyen toprak reformu
		+	Çeşitlilik gösteren sanayi yapısının alacağı yeni nitelik
		-	Geçmişten gelen olumsuzluklar - İthal ikamesi (küçük ölçek, korumadan ötürü verimsizlik) - Verimsiz KIT'ler (devlet müdahalesi, rekabet ortamının eksikliği)
	Alt yapı	+	Ekonomik etkinlik
		-	Sermaye darboğazı/Enflasyon
	Serbestleşme	+	Çağdaş davranışlar/Yeni teknolojiler ve yönetim kavramlarının benimsenmesi
		-	Rekabetçi ortama açılma konusunda hazırlık yetersizliği Ekonomi politikaları konusunda bir ortak uzlaşmanın bulunmaması

hedeflenmesi ise küçük ölçekli işletmelerin gelişmesine yol açmıştır. Buna karşın, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin ekonomideki yüksek payı ve devlet müdahalesi rekabet ortamının yeterince gelişmemesi ve verimsizlik sorunlarını yaratmıştır. İkinci dönemde tarım kesimine ağırlık verilmesi sağlam bir tarımsal yapı oluştururken toprak reformuna öncelik verilmemesinden doğan olumsuzluklar yaşanmıştır. Üçüncü dönemde alt yapının geliştirilme çabaları geleceğe yönelik ekonomik etkinliği arttırma yönünde katkılar sağlarken, sermaye darboğazı ve enflasyon en önemli olumsuzluklar olarak gelişmiş, yine aynı dönemdeki serbestleşme çabaları yeni teknolojilerin ve yönetim biçimlerinin benimsenmesini beraberinde getirmiştir. Ancak rekabetçi ortama açılmadaki yetersizlik ve ekonomik politikalarda uzlaşma sağlanmaması olumsuzluklar olarak ortaya çıkmıştır.

Yeni bir stratejik atılım dönemi olarak

belirlemek istediğimiz önümüzdeki dönemde geçmişe tepki politikaları yerine Türkiye, ileriye yönelik yeni stratejik yaklaşımlar oluşturmalıdır.

Ekonomik kalkınmayı hızlandırabilmek için geçmişten devralınan çağdaş alt yapıdan, çeşitlilik gösteren sanayi altyapısından, teknolojik açıdan çağdaşlaşan tarımdan ve tarihsel, kültürel ve doğal zenginliklerden yararlanma yollarının aranması gerekecektir. Buna karşın, yüksek faizler ve enflasyon, rekabetten yoksunluk, tarımda yapısal bozukluklar, çatışan özlem ve ideolojiler gibi olumsuz etmenlerin çözüme kavuşturulamaması ise gelişmeyi ve sosyo-ekonomik stratejilerin uygulanmasını güçleştirecektir.

Sosyo-ekonomik stratejilerin uygulanabilmesi için, Türkiye'de kalkınmayı yavaşlatan temel nitelikteki yapısal ve sosyo-ekonomik engellerin sistemli bir biçimde çözümlenmesi

gerekmektedir.

Bu engelleri kısaca söyle özetleyebiliriz:

- Yüksek enflasyon kronik bir ekonomik soruna dönüşerek, halkın geleceğe güvenle bakmasını zorlaştırmaktadır.
- Okur-yazarlık oranının hızla yükselmiş olmasına karşın, hızlı nüfus artışı da gözönüne alındığında, Türkiye eğitim açısından benzer ekonomik düzeydeki ülkelere göre halen geri durumdadır.
- Toplumun aydın kesiminde birarada bulunan çelişkili özlem ve kaygılar, her önemli girişimi engelleyebilecek niteliktedir.
- Stratejik önemi yüksek ve büyük bir ülke olmasına karşın Türkiye, dünya piyasalarında yeterince tanınmamaktadır.
- 1920'lerden bu yana sanayileşme

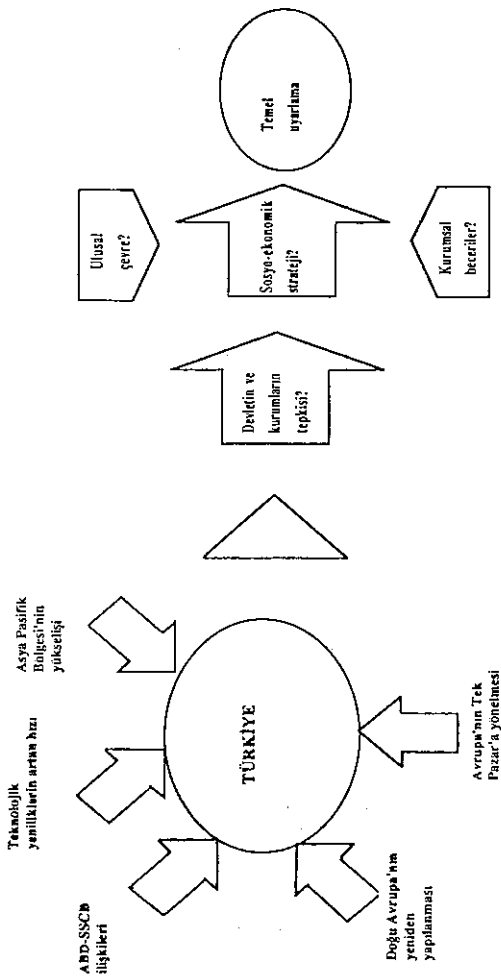
kalkınmada en önemli ulusal amaç olarak benimsendiği halde sınai gelişme yetersiz kalmış ve sanayi dünya ölçüsünde belirgin bir kimliğe ulaşamamıştır.

Birinci bölümde son olarak dünyadaki ana yönelimler ve bu yönelimlerin Türkiye'nin geleceğe yönelik stratejileri üzerindeki olası bazı etkileri tartışılmaktadır.

1980'lerin dünyasında politik ve ekonomik düzende gerçekleşen önemli yapısal değişikliklere paralel olarak, Türkiye ekonomisinde de dış dünya ile ilişkilerde çeşitli stratejik uyarmalar yapma gereği ortaya çıkmaktadır.

"Perestroyka" ve Doğu Avrupa'nın yeniden yapılanması, yeni olanaklar kadar yeni güçlükler de yaratabilecektir. Sözkonusu yönelim yarattığı fırsatlar ve sakıncalar açısından çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir.

## YÖNELİMLERİN SOSYO-EKONOMİK GELİŞME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ



Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler Birliği arasındaki yumuşama olumlu bir jeo-politik gelişme olmakla birlikte, Türkiye'nin bu ülkelere göre stratejik değerinde, özellikle Körfez Savaşının da etkisiyle önemli değişiklikler gündeme gelmektedir. Türkiye küresel ekonomide anlamlı bir yere sahip olabilmek için sözkonusu dinamikleri yakından izleyerek fırsatlardan stratejik bir biçimde yararlanmalıdır.

Avrupa'nın Tek Pazar'a gidişi ise yeni fırsatların yanında yeni sorunlar da yaratabilecektir. Türkiye bu yönelimi farklı açılardan değerlendirmek zorundadır.

Asya Pasifik Bölgesi'nin önemli bir ekonomik güç düzeyine yükselmesi başlıca sanayileşmiş ülkeleri devlet ve özel kuruluşlar yardımı ile bölgede yeni girişimlere yönlendirebilecektir.

Son olarak, ekonomilerin dünya çapında

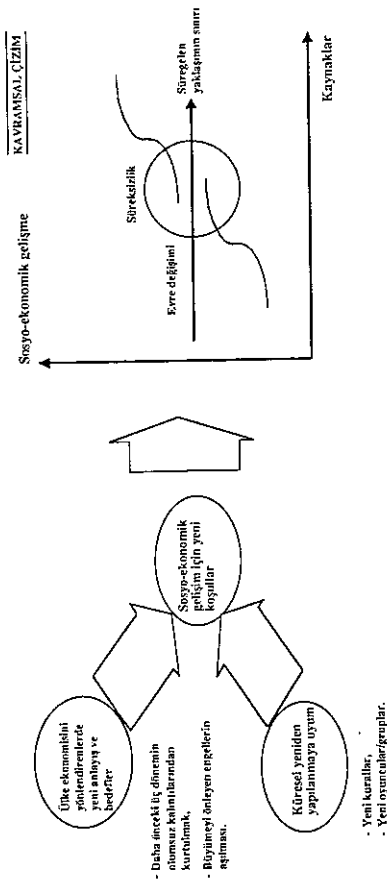


küreselleşmesine yol açan hızlı teknolojik yenilikler, dünya çapında rekabet kurallarını da önemli ölçüde değiştirmektedir. Yeni teknolojilerin, üretim ve hizmetlerin otomasyonuna, ulaşım ve iletişime yapacağı katkılar, toplum yaşamında ve ekonominin işleyişinde köklü değişimlere yol açacaktır.

Teknolojilerin arz, sosyo-politik dinamikler ve talep üzerindeki etkisi nedeniyle ulusal ekonomilerin küreselleşmesiyle doğan yeni fırsat ve değerlere yönelik öncü kuruluşlar giderek daha önemli konuma geleceklerdir. Rekabetteki bu gelişim küreselleşme olgusunu daha da geliştirecektir. Türkiye ve Türk kuruluşları da küreselleşme olgusu üzerinde önemle durmak zorundadırlar.

Türkiye bu güçlerden yararlanma ve diğer ülkelerin tepkilerinden korunma yollarını aramalıdır. Gerekli uyarlamaların

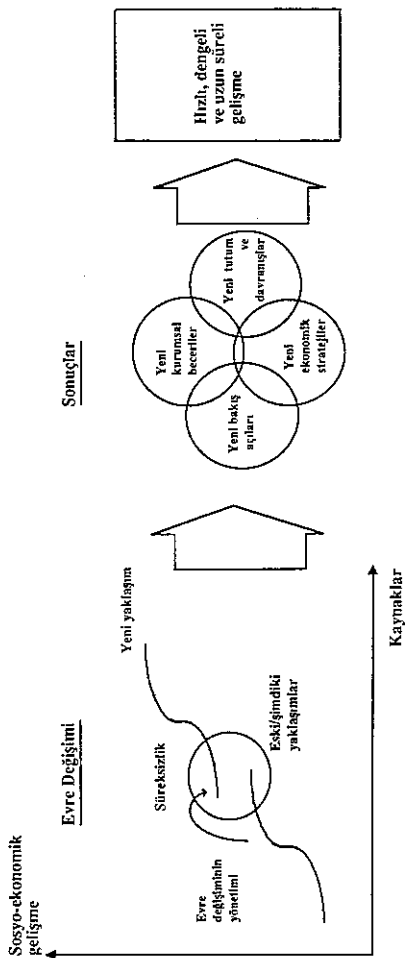
## DEĞİŞİMİN DİNAMİKLERİ



Kaynak: Farha S. Ghori & Associates.

## DEĞİŞİM SÜRECİNİN ÜST AMAÇLARI VE DİNAMİKLERİ

### KAVRAMSAL ÇİZİM



yapılmasında ülkenin ulusal çevre koşulları ve kurumsal becerileri büyük önem taşıyacaktır.

Türkiye bir taraftan geçmiş dönemlerin olumsuz kalıntılarından kurtulmaya ve hızlı büyümeyi önleyen engelleri aşmaya, diğer taraftan küreselleşme sürecine uyum sağlamaya çalışırken sosyo ekonomik gelişmenin yeni koşullarına göre öncelikleri, politikaları ve programları belirleme zorunluluğu ile karşı karşıyadır.

Sonuç olarak, yeni sosyo-ekonomik gelişme koşullarına uyumu sağlayabilmek için ülke ekonomisini yönlendirenler kalkınmada bir evre değişimini gerçekleştirmek zorundadır.

Değişim sürecinin sonunda;

- Ekonomiye yönlendirenlerde yeni bakış açılarının yaratılması,
- Yeni bir stratejinin uygulamaya konması,

- Yeni kurumsal becerilerin geliştirilmesi,
- Yeni tutumların ve ideolojilerin oluşturulması amaçlanmalıdır.

Hızlı dengeli ve uzun süreli gelişme için değişimin sonuçları dinamik bir biçimde içilintiler gözönüne alınarak yönetilmelidir.

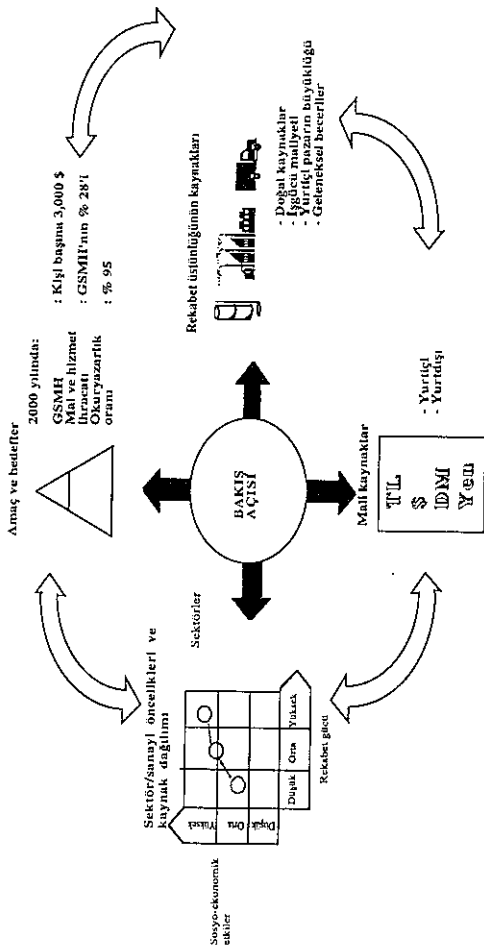
Avrupa Topluluğu ülkelerinin ortalama kişi başına gayri safi milli hasıla büyüme oranları için tutucu sayılabilecek yüzde 4'lük büyüme oranı varsayımına dayalı beklentiler sonucunda bile, önümüzdeki 30-40 yıl içinde Türkiye'nin benzer gelir düzeylerine ulaşabilmesi için sürekli olarak kişi başına gayri safi yurtiçi hasılasında yüzde 10 gibi bir büyüme hızına ulaşması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Uzun dönemler boyunca hızlı ve sürekli bir büyümeyi gerçekleştirmiş olan birçok

ülkenin örneği, bu hedefin ulaşılabilir olduğunu göstermektedir. 1960'lı yıllardan bugüne değin bazı başarılı ülkeler on yıllık sürelerde kişi başına gayri safi milli hasıllarında ve ihracatlarında büyük artışlar elde etmişlerdir. Türkiye de benzer başarıyı göstermek için gerekli atılımı yapmak durumundadır.

Yeni yaklaşımlar geliştirilirken, geleceğe dönük bakış açısı ya da "vizyon", yeni seçenekler arayışını yönlendire temel başlangıç noktasını oluşturur. Paylaşılan "vizyon" belirgin hedeflere yönelik olmalıdır. Örneğin; 2000 yılında kişi başına gayri safi milli hasıla 3000 dolar, okuryazarlık oranı yüzde 95 gibi. Vizyon aynı zamanda rekabet üstünlüklerinin kaynakların, finansal kaynakların dinamizmini ve sosyo-ekonomik etkiyi en üst düzeye çıkarmada rekabetçi kaynak kullanımını sağlamak için birbiriyle etkileşim içindeki farklı sektörlerin nasıl geliştirilebileceğini belirlemelidir.

## GELECEĞE DÖNÜK BİR BAKIŞ AÇISI



Kaynak : Partha S. Chatterjee & Associates.

Ülkenin geleceğine ilişkin geniş bir perspektifi kapsayan vizyona erişebilmesi ancak bu vizyonun belirgin amaç ve hedefler, stratejiler, planlar ve bütçelerle desteklenmesine ve toplumun geniş bir kesimi tarafından benimsenmesine bağlıdır.

Sonuç olarak Türkiye de bugünkü ekonomik felsefeleri, hedefleri ve yaklaşımlarında köklü atılımlar yaparak dünya çapındaki rekabete uygun bir çağa açılabilir. Bu dönem "Uluslararası düzeyde rekabet gücüne erişme ve küreselleşmeye uyum" dönemi olmalıdır.

Yeni dönemde ekonomik felsefe ve politik irade düzeyinde dünya ölçeğinde rekabete ağırlık verilirken, aynı zamanda temel yaklaşımlarda da; rekabetçi strateji, devletin yönlendirici rolü ve çağdaş gereksinimlere uygun becerilere sahip insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verilmelidir.



Dünya, ekonomik sınırların kalktığı bir çağda bilgiye dayanan rekabete yönelirken, Türkiye öteki ülkelere göre kendini nasıl konumlandırmak istediğini iyi saptamak zorundadır. Türkiye tüketim toplumlarına, rakiplerine göre daha ucuz ya da daha iyi neler sunabileceğine, kalkınma stratejisinde hangi sektörlerle ağırlık vermesi ve bu sektörlerdeki kuruluşların gelişmesi için hangi koşulları sağlaması gerektiğini araştırmalıdır.

Hızlı, dengeli ve sürekli bir sosyo-ekonomik gelişme sürecine geçiş, Türk sanayiinin rekabet gücünün artırılması, Türk kuruluş ve ürünlerinin dünya pazarlarında belirgin ve kalıcı yerler kazanmalarıyla gerçekleştirilebilecektir.

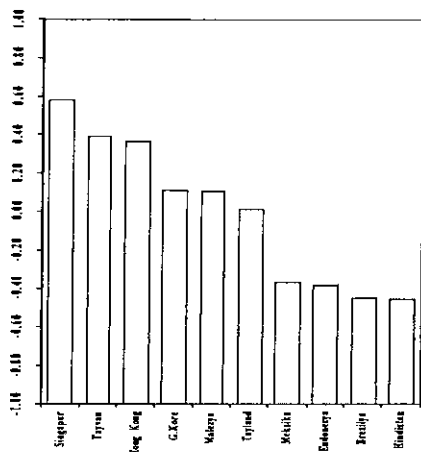
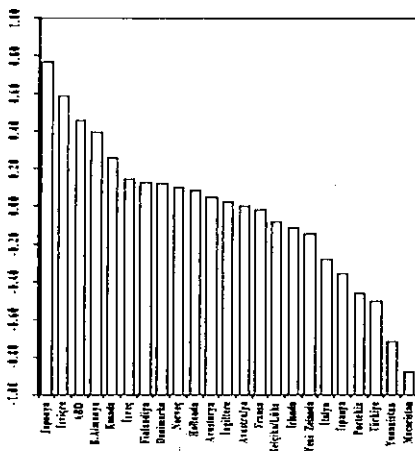
Çalışmanın "Rekabetçi bir ekonomiye doğru: Hedeflere odaklanmış stratejik programlar" başlıklı ikinci bölümü bu amaca yönelik bazı yaklaşım ve önerileri içermektedir.

Bu bölümde;

- 1.Dünya ekonomisi içinde ağırlığını arttırabilmek için Türkiye rekabet gücünü hangi sektörlerde odaklaştırmalı, teşvik politikalarını hangi temellere dayandırmalı,
- 2.Dünyadaki yönelimlere uyum sağlamak ve bunlardan yararlanmak amacıyla ne tür politikalar izlenmeli,
- 3.Geleceğin teknolojilerini geliştirebilmek için nasıl bir Bilim ve Teknoloji politikası oluşturulmalı,
- 4.Türkiye öncelikle hangi pazarları hedef almalı sorularına cevap aranmaktadır.

Öncelikle Türkiye'nin uluslararası düzeyde rekabet gücünün yeterli olmadığı söylenebilir. Yirmiüç ülkeyi çeşitli rekabet gücü faktörleri açısından değerlendiren bir çalışmada Türkiye, İspanya ve Portekiz gibi ülkelerin hemen

## TÜRKİYE'NİN KARŞILAŞTIRMALI REKABET GÜCÜ\*



\* **Rekabet Gücü:** 33 ülke için 326 ölçütten hareketle hesaplanmıştır. Genel rekabet bacağı iki temel faktörü kapsamaktadır. Bunlardan birincisi rekabete ilişkin resmi istatistiklerden elde edilen niceliksel değerler, diğeri ise dünya çapında yürütülen araştırmalar sonucu elde edilen ve rekabetin algılanmasına ilişkin yargısal değerlerdir.

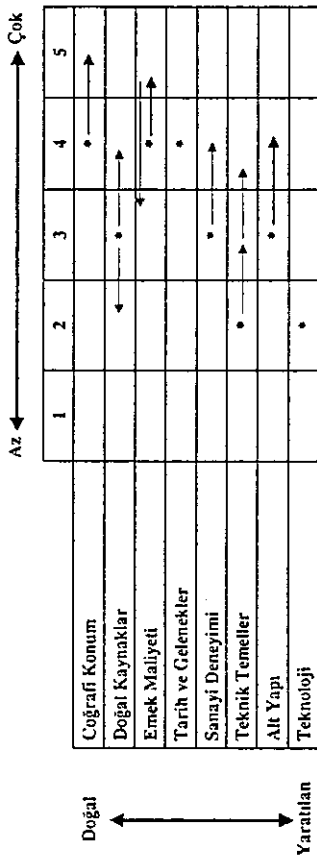
Kaynak: The World Competitiveness Report-1990, World Economic Forum.

altında ve Yunanistan ile Macaristan'ın üstünde 21. sırada yer almıştır.

Doğal üstünlüklere sahip Türkiye'nin rekabet gücü sıralamasında çok daha farklı bir konumda olması beklenmelidir. Bu durum üstünlüklerin iyi bir biçimde kullanılmadığını göstermektedir. Yapılan incelemeler, 1980'li yıllarda sadece tekstil, gıda gibi başarılı birkaç sektörün bu üstünlüklerin bazılarından yararlandığını ortaya koymuştur.

Buna karşın, rekabet gücünü yaratabilecek üstünlüklerin sektör düzeyinde belirlenmesi ve geliştirilmesi Türkiye'nin başlıca ekonomiler arasında üst sıralarda yer almasını sağlayacaktır. Bu nedenle, hem dünya pazarlarına girişi hızlandırmak hem de sosyo-ekonomik gelişmeyi sağlamak için Türkiye, kaynaklarını ve teşvik sistemini rekabet gücü sağlayacak biçimde yönlendirecek yeni stratejiler ve politikalar

# TÜRKİYE'NİN GÖRELİ ÜSTÜNLÜKLERİ \*



\* Rekabet edilen ülkelere karşı.

Kaynak: Sektör Çalışmaları Grubu, TÜSİAD.

belirlemelidir.

Seici yaklaşımlar bu amacı gerçekleştirmede önemli bir rol oynayabilir. Kaynak dağılımında etkinliği arttıran ve sosyo-ekonomik gelişmeyi hızlandıran seğici politikaların belirlenebilmesi için, her sektörle ilgili iki temel soruya cevap aranmalıdır.

Öncelikle sektörlerin rekabet üstünlüklerinden yararlanma düzeyleri ve ileride yararlanma olanakları, ikinci olarak ise sektörün önemli bir sosyo-ekonomik etki yaratıp yaratmadığı saptanmaya çalışılmalıdır.

Bu yaklaşımdan hareketle yürütülen çalışmada rekabet üstünlüklerine ve sosyo-ekonomik etkilerine göre sektörleri konumlandırmak amacıyla "sektör konumlandırma matriksi" olarak adlandırılan iki boyutlu bir matriks kullanılmıştır.

**TÜSİAD Yönetim Kurulu  
Başkanı Bülent Eczacıbaşı'nın  
"21. Yüzyıla Doğru Türkiye:  
Geleceğe Dönük Bir Atılım  
Stratejisi" Raporunu Basına  
Sunuş Konuşması  
(18 Mart 1991)**





Basının değerli mensupları, değerli konuklar,

"Ülke Stratejisi Raporu" adıyla da bilinen "21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi" raporumuz, daha önce yaptığımız programa göre 15 Ocak 1991'de kamuoyuna açıklanacaktı. Kamuoyunun gündeminde yer alan çok önemli iç ve dış olayları gözönüne alarak raporumuzun açıklanmasını erteledik. 15 Ocak'ta Körfez Savaşı patladı.

Raporumuzun açıklanmasını ertelediğimizden bugüne kadarki süre içinde Ortadoğu'yu altüst eden bu savaş başından sonuna kadar yaşadık. Bakışlarımızı uzun vadeli düşüncelerden güncel sorunlara çeken krizler hiç eksik olmaz. "Yuvarlanıp gitmek", "kaçmaktan kovalamaya vakit bulamamak" hepimizin şikayetidir. Değişimlerin boyutları ve hızı büyüdükçe olayların önünde gitmek zorlaşır. Güncel sorunların önemi ve değişimlerin hızı

karşısında, uzun vadeli planlar ve stratejiler oluşturma hem gereksizliğine, hem de olanaksızlığına kendimizi kolayca inandırırız. Böylesine hızlı değişimlerin yaşandığı bir dünyada, Türkiye'nin geleceğinin planlamasını konu alan bir çalışmanın anlamını sorabilirsiniz. Serbest piyasa ekonomisini savunmak için zamanında gazetelere ilanlar veren işadamlarının aynı zamanda strateji ve plan peşinde koşmalarını çelişkili görebilirsiniz. Veya, adına "baskı grubu" da desek, "meslek kuruluşu" da desek, TÜSİAD gibi bir işadamları örgütünün Türkiye'nin uzun dönemli kalkınma senaryoları üzerinde bunca zaman ve kaynak ayırarak çalışma yapmasını gereksiz görebilirsiniz. Bu gibi sorulara açıklık getirmek amacıyla, TÜSİAD'da ülke stratejisinin gereği konusuna nasıl baktığımızı bir kaç dakika içinde açıklamakta yarar olacaktır sanıyorum.

TÜSİAD raporunun açıklanmasına belki

de raporun adından başlamak gerekecektir: "21. Yüzyıla Doğru Türkiye". Tarihleri belirleyen rakamların hiç önemli olmadığını biliyoruz. Çağların değişimi, insanlığın gelişiminde ulaştığı aşamalara göre belirlenmelidir. Bazı düşünörlere göre 21. yüzyıla çoktan girmiş bulunuyoruz. Berlin Duvarı'nın yıkıldığı tarih, 1989, bazı yazarlara göre 21.yüzyıla girdiğimiz noktadır. Peter Drucker'a göre ise 1968 ile 1973 arasında bir noktada 21.yüzyıla girdik. 19.yüzyılın laissez - faire liberalizmi, 1870'lerden sonra yerini toplumların sosyo-ekonomik gelişmenin sihirli formölünü devlette aradığı döneme bıraktı. 20.yüzyılda kendisini "ilerici" olarak tanımlayan siyasi düşünce, "sosyal devlet" kavramı ile devletin birey ve ekonomi üzerinde sınırsız hakimiyetine dayanan "totaliter devlet" anlayışı arasında seçim yapmak durumundaydı. 1968'den 1973'e kadar, dünyayı saran öğrenci hareketleri ile petrol şokları arasında bir yerlerde, devletçi dünya görüşünün bir yüzyıl öncesine dayanan doktrinleri iflas

etti... 21.yüzyıla girdik. Ama, siyasi sloganlar gerçeklerden daha uzun ömürlü olurlar. Dayandıkları gerçekler tarihe gömüldükten sonra da sloganlar kulaklarımızda çınlamaya devam ederler, gerçeklerin nerede bitip nerede başladığını anlamamıza engel olurlar. Herşeye rağmen, eninde sonunda gerçekler kendilerini kabul ettirirler. Biz de, ayırım noktasını tanımlamaya çok fazla çaba sarfetmeden, yeni bir döneme girdiğimizi kabul etmeliyiz.

Bu yeni dönemde teknolojik, ekonomik, sosyal ve jeopolitik boyutlu bir dizi devrim neredeyse dünyamızın altını üstüne getiriyor. Soğuk savaşın sona erdiği, NATO'ya iş aramaya başladığımız, Avrupa'da Doğu Bloku'nun çözüldüğü, iki Almanya'nın birleştiği bir dönemde yaşıyoruz. Daha barışçı bir dünya düzeni hayal olmaktan çıkacak gibi gözüküyor. Ekonomik alanda güç dengelerini etkileyecek dev boyutlu değişimler birbirini izliyor. Avrupa

Topluluğu ülkelerinin Tek Pazar'da birleŖecekleri tarih yaklaşırken ABD'nin rekabet gücünün düştüğünü, ABD ile Kanada'nın aralarında serbest ticaret bölgesi kurduklarını görüyoruz. Daha önce merkezi planla yönetilen ülkeler piyasa ekonomisine geçmeye çalışırken, Asya-Pasifik ülkeleri büyük bir ekonomik güç olarak ortaya çıkıyorlar. Dünya ekonomileri ile bütünleşme veya "globalizasyon" dünya pazarlarında başarı kazanmak isteyen her ülke veya kuruluşun uyum sağlaması gereken bir olgu şeklini alıyor. Öte yandan, daha henüz on - onbeş yıl önce sadece romantik düşünürlerin ilgi alanı olarak görülen çevre sorunu, tüm insanlığın ve dünyadaki yaşamın geleceğini tehdit eden dev bir krize dönüşüyor; insanları sanayileşmeye, yaşam standartlarını yükseltme çabalarına daha değişik açılardan yaklaşmaya zorluyor.

Bu süreç içinde bizim de Türkiyemiz için yeni arayışlar içine girmemiz kaçınılmaz

oluyor. Bu arayışlarda bazı yeni heyecanların yanısıra bir miktar düş kırıklığı da var. Çağdaş uygarlıklar düzeyine ulaşma yarışında yeteri kadar başarılı bulmuyoruz kendimizi. Zaman zaman içimize bir ürperti geliyor: Acaba eğitim, bilim ve teknolojide atılımları vaktiyle gerçekleştirmiş olan ülkeler, ellerindeki bu sihirli değneklerin yardımı ile aramızdaki farkı giderek daha da mı açacaklar? Özlediğimiz Batı uygarlıkları düzeyine hiç mi ulaşamayacağız? Üçüncü Dünya ülkeleri ile aynı sıraya konmaktan hiç mi kurtulamayacağız?

Toplumları başarıya götüren yol ekonomik güçlenmeden geçiyor. Bundan kimsenin kuşkusu kalmadı artık. Türkiye'nin stratejik önemi azalıyor mu, azalmıyor mu? tartışmalarını ilgiyle izlemeye devam edelim. Ara sıra komşularımızdan ve içinde bulunduğumuz bölgeye ilişkin şanssızlığımızdan yakınmaya da devam edelim. Bir yabancı dostumuz şöyle

demitti: "Türkiye'nin etrafını çevreleyen komşuları Sovyetler Birliği, İran, Irak, Suriye, Yunanistan, Bulgaristan. Gerçekten zor bir bölgedesiniz. Fakat Türkiye'nin komşuları Fransa, Almanya, Avusturya ve İtalya olsaydı Türkiye, Türkiye olmazdı. İsviçre olurdu!" Hiç kuşukumuz olmasın ki, bütün bu gerçeklerin üstüne çıkmanın tek çaresi ekonomik gücümüzü büyütmek, rekabet gücümüzü arttırmak, uluslararası pazarlarda etkinliğimizi yükseltmektir. Artış savaşların uluslararası pazarlarda yapıldığı bir süredir söylenmekte. Pazarların ve şirketlerin globalleştiği, siyasi gerginliklerin azaldığı bu dönemde "savaşların artık dünya pazarlarında yapıldığı" düşüncesi daha da gerçekçi boyutlar kazanıyor.

İşte böyle bir durumda, Türkiye'nin içinde bulunduğu arayışlara çok önemli bir yenisi daha ekleniyor: Dünyada böylesine hızlı ve büyük çaplı değişiklikler yaşanırken, ayrıca böylesine erişilmesi

güç hedeflerle karşı karşıya bulunurken  
acaba Türkiye ekonomik gelişmesini ne  
şekilde yönlendirmelidir? "21. Yüzyıla  
Doğru Türkiye" raporuna başlarken en  
önemli çıkış noktamızı bu soru  
oluşturuyordu. Türkiye 2000'li yıllarda  
dünya ülkeleri arasında kendine nasıl bir  
yer aramalıdır? Ekonomimizi dışa  
açarken ve dünya pazarları ile  
bütünleşirken pazarlamacıların deyimi  
ile kendimizi nasıl  
"konumlandırmalıyız"? Türk sanayiinin  
uluslararası rekabet gücünü arttırmak  
için neler yapılabilir? Dünya  
pazarlarında en ön sıralara  
yükselebilecek Türk şirketlerinin ve  
Türk ürünlerinin ortaya çıkabilmesi için  
yapılması gerekenler nelerdir? Acaba  
Türkiye için bir vizyon ve bir strateji  
oluşturma çabalarına TÜSİAD olarak  
katkıda bulunabilir miyiz?  
Çalışmamızın başında bu sualleri  
kendisi ile tartıştığımız o dönemdeki  
Başkanımız Cem Boyner'in bugün  
aramızda bulunmasını ve sizlere



düşüncelerini aktarmasını çok isterdim. Ne yazık ki yurt dışında bulunduğundan aramızda olamadı. "21. Yüzyıla Doğru Türkiye" Cem Boyner'in girişimi ile başlatıldı ve onun desteği ile sürdürüldü. Kendisinin dışında Proje Yürütme Kurulu'nda Halis Komili, Güler Sabancı ve İhsan Özol benimle birlikte görev aldılar. Projenin Başdanışmanı Bay Partha Ghosh, Proje Yönetmeni Dr.Ruhi Gürdal ve TÜSİAD Araştırma Bölümü Başkanı Nilgün Demirtaş çalışmanın hazırlanmasında en ön sırada sorumluluk taşıdılar. TÜSİAD Proje Grubu'nun yanısıra TÜSİAD'a üye kuruluşlardan çok sayıda uzman da çalışmalara katıldı.

"21. Yüzyıla Doğru Türkiye" raporunun bu aşamada elimizde bulunan ilk iki bölümü "Yeni Bir Atılım İçin: Kalkınma Sürecinde Farklı Bir Döneme Geçiş" ve "Rekabetçi Bir Ekonomiye Doğru: Hedeflere Odaklanmış Stratejik Programlar" başlıklarını taşıyor. Birinci bölümde Türkiye ekonomisinin tarihsel

gelişimi; dünyadaki ana yönelimler ile büyümeyi sınırlayacak iç engellerin Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına etkileri ile ilgili bazı değerlendirmeleri bulacaksınız. İkinci bölümde ise, rekabet gücünün arttırılması amacıyla serbest piyasa ekonomisinde stratejik yönlendirmenin ne şekilde sağlanabileceğine ilişkin öneriler yer alıyor. Raporun henüz hazırlanmakta olan üçüncü bölümü: "Ekonomik İstikrar Arayışı: Temel Koşulların Sağlanması" başlığını taşıyacak. Bu bölümde stratejik yönlendirmenin araçları ile, istikrarlı bir ekonomik ortamın oluşturulması için kullanılabilecek ekonomik politikalar üzerinde durulacak. "Sosyo-Ekonomik Kalkınmada Süreklilik: İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Dönük Programlar", raporumuzun dördüncü bölümünün başlığıdır. Bu bölüm sürekli bir rekabet gücünün sağlanabilmesi için çağdaş dünyanın gerekleri ile uyumlu ortak dünya görüşlerini, iş becerilerini ve önderlik yeteneklerini geliştirme yolunda

uygulanabilecek bazı öneriler getirecek. Sizinle bu toplantılarda yapacağımız tartışmalar hazırlanmakta olan bölümlerin yönlendirilmesinde çok önemli rol oynayacaktır.

Tartışmalı toplantılar bu raporumuzun hazırlanmasında olduğu gibi değerlendirilmesinde de öncelik vereceğimiz en önemli yöntem olacaktır. Raporun hazırlanma süreci içinde çeşitli kesimlerin temsilcileri ile toplantılar yaptık, fikir alışverişinde bulunduk. Tamamlanan raporların da yine böyle tartışma toplantıları yoluyla en iyi biçimde değerlendirilebileceğini düşünüyoruz. Bu toplantımızı izleyen günlerde önce üyelerimizle, daha sonra işveren ve işçi kesimini temsil eden kuruluşlarla, siyasi parti temsilcileri ile, hükümetin ve bürokrasinin yetkilileri ile, üniversitelerle çeşitli toplantılar planlıyoruz. Raporumuzda yer alan bilgilerin doğruluğunu sağlayabilmek için TUSİAD olarak azami çaba gösterdik. Ancak

raporda yer alan çok sayıda öneri arasında işe yarayanlarla yaramayanların, anlam taşıyanlarla taşımayanların bu tür tartışmalı toplantılarla ayrılabilceğine inanıyoruz. Raporun ortaya attığı fikirlerden bir bölümünün belki de yararsız bulunacağını bilerek, raporun her satırını savunan taraf değil, tartışmalara katılarak doğruları arayan taraflardan biri olmayı arzu ediyoruz.

Raporumuzun elimizde bulunan iki bölümünün içeriğini kısaca sizlere özetlemek için bir video prezentasyonu hazırlamış bulunuyoruz. Bu nedenle ben burada raporun içeriğine değinmenin yararlı olacağını sanmıyorum. Ancak raporla ilgili bazı genel düşüncelerimizi özetlemek istiyorum.

"21.Yüzyıla Doğru Türkiye" raporu nedir, ne değildir? Hangi temel düşünceleri savunmaktadır? Burada herşeyden önce vurgulamak istediğimiz önemli nokta, bu çalışmanın bir plan çalışması olmadığıdır.

TÜSİAD'ın amacı, başında yer alan bazı yorumlarda belirtildiği gibi, "Türkiye'nin alternatif planını yapmak" değildir. TÜSİAD Türkiye'nin planının en iyi biçimde Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılacağını bilir. TÜSİAD'ın kısıtlı olanakları ve uzman kadrosu ile Türkiye'nin alternatif planını yapmaya kalkışması herhalde düşünülemez. TÜSİAD'ın bu çalışma sırasında en büyük teşviği ve en değerli desteği Devlet Planlama Teşkilatı'ndan almış olduğunu şükranla belirtmek isterim.

İkincisi, bu çalışma, bir "öncelikli sektörleri belirleme çalışması" değildir. Sektör analizleri gerçekten araştırmamızın önemli bir noktasını oluşturuyor. Sektörel değerlendirmelerin kalkınma stratejisi oluşturulmasında çok büyük ağırlığı vardır. Fakat TÜSİAD'ın amacı, öncelik verilmesi gereken birkaç sektörü belirlemek, sonra bu sektörler için koruma ve teşvik talep etmek değildir. Çalışma, sanayileşmede uzmanlaşmanın

kalkınmada başarıyı hızlandıracakını, bu uzmanlaşmanın bir stratejik yönlendirme ile yapılabileceğini, yönlendirmenin hedef ve araçlarının saptanmasında kamu-özel kesim işbirliğinin gerekli olduğunu savunmakta, sektörel değerlendirmeler için de bir metodoloji önermektedir. Önerilen metod ve bunun sonucunda elde edilen sektör dağılımı, çalışmanın her an değişebilecek bir ayrıntısından başka birşey değildir. Belki de en önemli nokta, stratejik yönlendirmenin ülkenin geleceğin dünyasında alacağı yere ilişkin bir vizyona yönelik olmasının, bu vizyonun ise geniş bir toplumsal görüş birliğinden, veya "konsensus"dan destek almasının gereğidir. İtiraf etmeliyiz ki bu çalışmada ortaya konan ana çizgilerin dışına çıkılarak Türkiye için ayrıntılı ve toplumsal görüş birliğine dayanan bir vizyonun tanımlanması, bu çalışmamızın çok daha ileriye götürülmesini gerektirecektir.

Toplumun ülkenin geleceğine ilişkin bir vizyonu paylaşması, toplumun nereye gittiğini bilmesi demektir. Misyon ise vizyona giden yoldaki kilometre taşlarını belirler. Strateji bu kilometre taşlarından geçen yolu tanımlar. Vizyon yoksa, misyona da, stratejiye de gerek yoktur. Bir yazar diyor ki: "Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, her yol sizi oraya götürür". Vizyon varsa strateji arayışları da anlam kazanır. En önemlisi, bireylerin ülke çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları ancak vizyona sahip toplumlarda yaygın bir davranış biçimine dönüşebilir.

Bir vizyonun toplumun sosyo-ekonomik gelişmesini yönlendirmesi, vizyonun toplumca benimsenmesine ve paylaşılmasına bağlıdır. Liderlerin vizyonu önemlidir ama toplumların vizyonu çok daha önemlidir. Gerçek vizyon, paylaşılan vizyondur. Ülkelerin kaderini değiştiren liderler vizyonlarını paylaşmasını bilen liderlerdir. Vizyon paylaşılmazsa, yapılanlar yasa ve

kararnamelerle yapılabilecek olanlarla sınırlı kalır. Vizyon toplumsal uzlaşmayla benimsenir. Birçok temel konuda toplumsal uzlaşma ihtiyacı içindeyiz. Temel konularda toplumsal uzlaşma eksikse, politikalar siyasi iktidarların tercihlerine göre şekillenir. İktidarlar değıştikçe değışen politikalar, yaz-boz tahtasına dönüşen düzenlemeler karşısında vizyonlar, misyonlar, hedefler, stratejiler, planlar anlamını kaybeder.

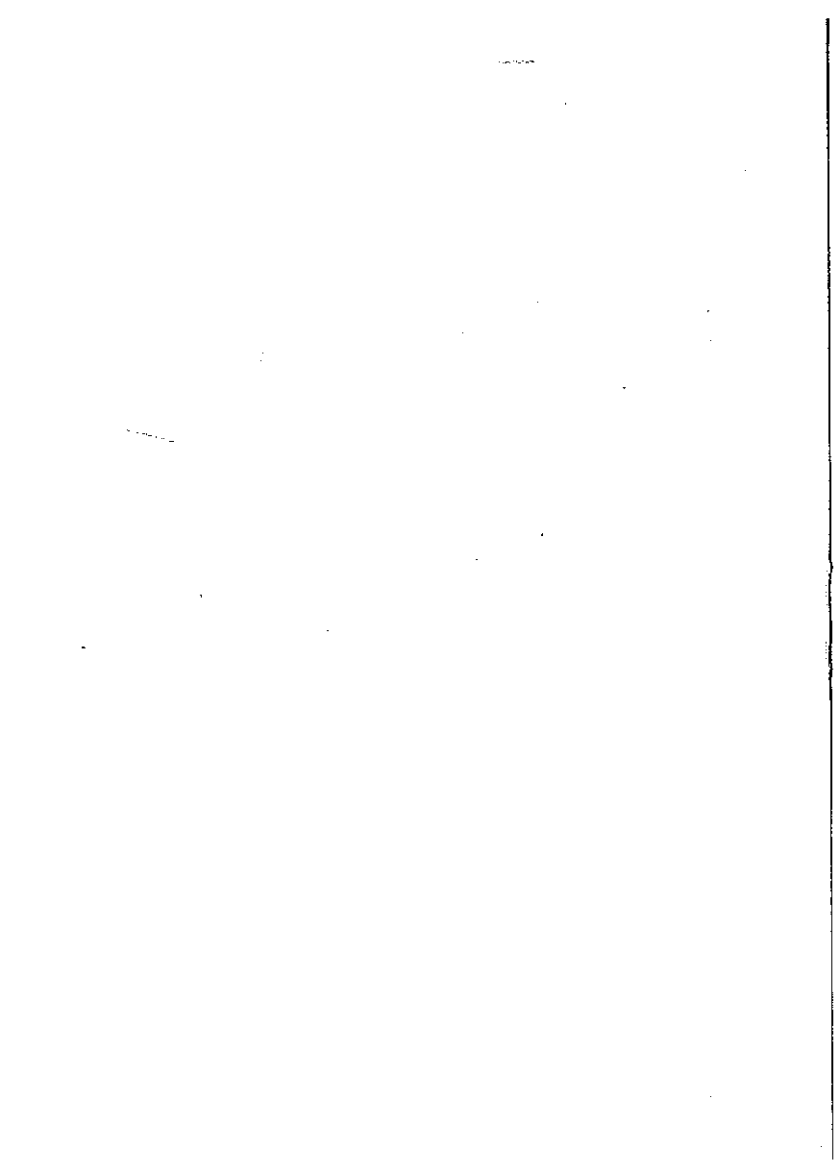
Demokrasi ve ekonomik kalkınma yolunda daha ileriye gitmemiz bir dizi toplumsal uzlaşmayı gerçekleştirmemize bağılı olacaktır. TUSİAD çalışmasının asıl amacı bu bilinci yaratmak, toplumumuzu bu uzlaşmalara götürecek yeni diyalog yolları açmaktır.

Sosyo-ekonomik gelişmede başarı sağlamış olan ülkeleri incelediğimiz zaman, başarılarının altında yatan bazı ortak noktalar olduğunu görüyoruz. Hemen belirteyim ki bu ortak noktaların



birisi bilinçli olarak hazırlanmış ve uygulanmış ülke stratejileri veya kalkınma planları değildir. Kalkınmanın vazgeçilmez temelleri olarak ortaya çıkan faktörlerin biri iyi eğitilmiş insangücü, diğeri makroekonomik istikrardır. Gerçekten eğitim alanında atılımlar yapmadan sanayide ve ekonomik kalkınmada atılımlar yapmış olan bir tek ülke, bir tek örnek bulmak mümkün olmamaktadır. Makroekonomik istikrar sağlanamadıkça da, kalkınmayı gerçekleştirecek olan yatırımlar yapılamamaktadır. Her türlü kalkınma stratejisinin başlangıç noktası insan kaynaklarımıza yatırım yapılması ve ekonomik istikrarın sağlanmasıdır. Bunlar yapılmadıkça, en güzel hazırlanmış ülke stratejilerinden bile sonuç beklemek boşuna olacaktır.

Toplantımıza katıldığınız ve beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ediyorum.



Sektörler matriksteki sosyo-ekonomik etki ve rekabet gücü ölçütlerine bağlı olarak lokomotif sektörler, gelişme sektörleri, büyümeye açık sektörler ve etkinliği düşük sektörler olarak tanımlanmışlardır. Sektör konumlandırma matriksinde sosyo-ekonomik etki düşey, rekabet gücü yatay ekseninde gösterilmiştir.

Her iki eksene göre yüksek değerler alan sektörler sosyo-ekonomik gelişmede öncülük yapabilecek lokomotif sektörlerdir.

Matriksin sol üst bölümünde yer alan sektörler, gelişme sektörleri veya destek sektörleridir. Bu gruba düşen sanayilerde rekabet gücü artırılabilirse, bu sektörler lokomotif sektör konumuna ulaşabileceklerdir.

Sağ alt gruptaki sektörlerin rekabet gücü yüksek olmasına karşın sosyo-ekonomik etki yaratma güçleri düşüktür. Bu

sektörler tanıtım yoluyla ya da birleşme, bütünleşme sonucu rekabet üstünlüğünü kullanarak sosyo-ekonomik etki yaratabileceklerdir.

Sol alt köşedeki grupta bulunan sektörlerin ise etkinlikleri hem sosyo-ekonomik etki hem rekabet gücü açısından yetersiz düzeydedir.

Sektör gruplarının oluşturulmasında sosyo-ekonomik etkiyi ve rekabet gücünü belirleyen çok sayıda faktör ele alınmıştır. Öncelikle rekabet gücü faktörünü oluşturan 4 ana ölçüte bağlı 14 özel faktör işgücü maliyeti, işgücü verimliliği, sermaye maliyeti, kalite, özellikler benzersizlik ya da eşsizlik, teknoloji, nitelikli işgücü, altyapı, hammadde bulunabilirliği, yurtiçi rekabet ortamı, ülke imajı, dış bağlantılar ve coğrafi konumdur. Bu faktörlerin temel yapı taşları ya da ana ölçütleri ise; girdi faktörlerindeki rekabet gücü, sektörün gelişmişliği ve ürünlerinin benzersizliği,

yurtiçi ortam ve uluslararası bağlantılardır. Bu faktörlerin önem derecelerinin sektörler açısından farklı olması nedeniyle her bir sektör için faktör ağırlıkları ayrı ayrı belirlenmiştir. Bir örnek vermek gerekirse tarım alet makina sektöründe teknolojinin ağırlığı ile petrokimya sektöründeki teknolojinin ağırlığı birbirinden oldukça farklıdır.

Ağırlıkların saptanması işlemi yanında, sözkonusu faktörler açısından herbir sektörün rakip ülkelere göre rekabet gücü değerlendirilmiş ve faktörlerin sektör açısından ağırlıkları gözönüne alınarak sektör konumlandırma matriksinde eksen değeri belirlenmiştir. Turizm, dokuma giyim, seramik, pişmiş kil ve çimentodan gereçler, bitkisel ürünler, cam, gıda, inşaat, hayvancılık, deri ve su ürünleri rekabet gücü yüksek sektörler olarak sıralanmıştır. Rekabet gücü yüksek olan bu sektörlerin toplam ihracattaki paylarının yüzde 60 düzeyinde olduğu, üretimdeki paylarının yüzde 53, imalat

sanayi sektörleri istihdamı içindeki paylarının yüzde 46, dünya ticaretindeki paylarının ise yüzde 0.27 olduğu görülmüştür. İhracat, üretim ve dünya ihracatına yönelik sözü edilen pay hesaplamalarına rekabet gücü yüksek sektörler içinde bulunan enerji ve hizmet sektörleri dahil edilmemiştir. İstihdamdaki payda ise sadece imalat sanayii sektörleri içerilmiştir.

Sektör konumlandırma matriksinin düşey ekseninde yeralan sosyo-ekonomik etki ise 4 ana ölçüte bağlı 16 ana faktörle açıklanmıştır.

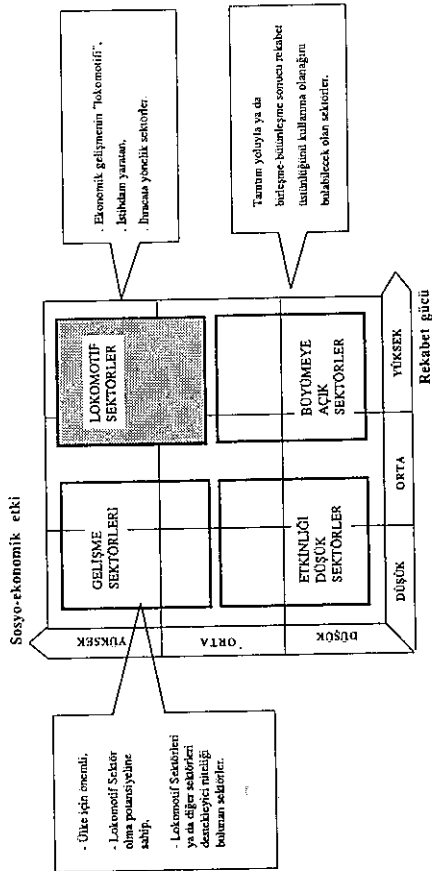
Sektörün sosyo-ekonomik etkisini belirlemeye yönelik saptanan 16 faktör nitelikli ve niteliksiz istihdam yaratma gücü, bugünkü ve potansiyel istihdam hacmi; yaşam standardına katkısı; yaşam maliyetine, alt yapıya, geri kalmış bölgelerin kalkınmasına, ulusal güvenliğe, ürünlerini kullanan sanayilere ve girdi sağlayan sanayilere etkisi; ithal

ikamesi potansiyeli; döviz kazandırma, stratejik beceri geliştirme ve sermaye yaratma gücü; doğal kaynakların kullanımındaki etkinliği olarak tanımlanmıştır. Bu faktörlerin 4 ana ölçütü ise sektörün istihdam ve sermaye yaratma gücü, sosyal gelişme, sınai ve ekonomik ortam ve Türkiye'nin uluslararası gücü üzerindeki etkileridir.

Sosyo ekonomik etkiyi belirleyen faktörlerin ağırlık katsayıları Türkiye'nin günümüzdeki sosyo-ekonomik öncelikleri ışığında saptanırken sektörler her bir faktör açısından değerlendirilerek konumlandırma matrisindeki eksen değeri belirlenmiştir. Enerji, Turizm, Dokuma-Giyim, Karayolu Taşıtları, Kimya, Gemi İnşa, Gıda, Gübre, Yakıt Dışı Madenler, Deri Ürünleri, Çimento, Bitkisel Ürünler, Demir-Çelik, Cam sosyo-ekonomik etkisi yüksek sektörler olarak sıralanmıştır.

Bu on dört sektörün istihdamdaki payı

## SEKTÖR KONUMLANDIRMA MATRİKSİ

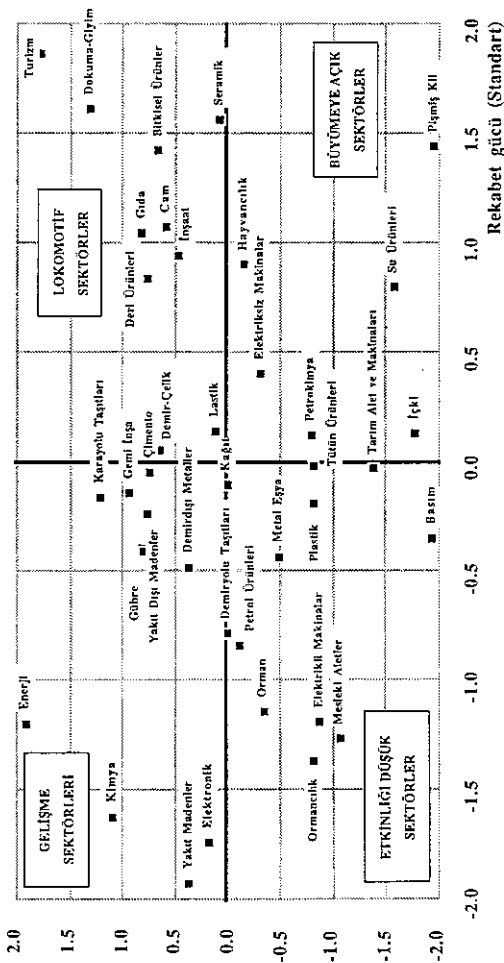


Kaynak: Partha S. Ghosh and Associates.



## SEKTÖRLERİN KONUMLANDIRMA MATRİKSİNDE DAĞILIMI-

**Sosyo-ekonomik etki (Standart)**





yüzde 62.2, üretimdeki payı yaklaşık yüzde 60, ihracattaki payı yüzde 72.2 ve dünya ihracatındaki payları ise yüzde 0.34'tür. Elde edilen göreceli değerlerin ışığında sektörler, Konumlandırma Matriksi üzerinde toplanmıştır.

Sonuç olarak Turizm, Dokuma-Giyim, Gıda, Deri Ürünleri, Bitkisel Ürünler, Cam, İnşaat, Demir-Çelik, Lastik, Seramik sektörleri lokomotif niteliğine sahip olurken; Karayolu Taşıt Araçları, Kimya, Elektronik gibi sektörler gelişme; Elektriksiz Makinalar, Su Ürünleri gibi sektörler ise büyümeye açık sektörler olarak belirlenmiştir.

Lokomotif sektör niteliğindeki toplam 10 sektörün istihdamda yüzde 51.8, üretimde yüzde 48.4, katma değerde yüzde 33.9, Türkiye'nin ihracatında yüzde 64.7 ve dünya ihracatında yüzde 0.32 paya sahip olduğu hesaplanmıştır.

Böyle bir stratejik ayrım-lama rekabet

gücünün ve etkinliğinin arttırılmasına yönelik politikaların temelini oluşturabilir. Bu amaca yönelik olarak sektörlerin gelişiminin etkin bir biçimde desteklenebilmesi için teşvikler stratejik ayrımlamanın her bir grubunda yer alan sektörlerin gereksinmelerine göre farklı belirlenmelidir. Örneğin; lokomotif sektörlerde yatırım ve araştırma-geliştirme teşviklerine ağırlık verilirken, gelişme sektörlerinde ise rekabet gücünü arttırıcı ve belirli bir süre korumaya yönelik teşviklere ağırlık verilebilir. Bu konu çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak yeralacaktır.

Ancak gözardı edilmemesi gereken önemli noktalardan birisi, küresel ana yönelimlerin sektörlerin gelecekteki dinamiklerini ve doğabilecek yeni sektörlerin sisteme giriş biçimlerini belirleyeceğidir. Sektörlerin Türkiye'nin görece rekabet gücünde oynadıkları roller bu dinamiklere bağlı olarak değişebilecektir.

Küresel ana yönelimlere bağılı olarak matriksdeki sektör dinamikleri sosyo-ekonomik güçlere, jeo-politik, teknolojik ve tüketici alışkanlıklarındaki değışıme bağılıdır.

Özet olarak Türkiye, dünya pazarlarında son yıllarda göstermiş olduğı başarıyı devam ettirmenin yollarını ararken, yerleşik sanayileri ile birlikte yeni sanayilerini de dünyadaki büyük değışıme uygun biçimde rekabet koşullarından tam yararlanabilecek konuma getirmelidir. Modelde rekabet üstünlüğü ve ürünlerin yaşam eğrisi önemli bir rol oynamaktadır.

Üçüncül sektörlerin daha fazla katma değer yaratan endüstrilerinde, rekabet gücünün yaratılmasının giderek daha fazla önem kazandığı göz önüne alınmalıdır. Tüm bunların yanında; etkin bir hizmet sektörü birincil ve ikincil sektörlerin gelişimine önemli katkılarda bulunacaktır.

Hizmet sektörünün gelişmişlik düzeyi lokomotif sektörlerin ve gelişme sektörlerinin rekabet gücünü yönlendiren başlıca faktörler üzerinde önemli etkiler yapacaktır. Bu nedenle hizmet sektörünün yapılandırılmasında, öncelikle coğrafi konum, iş gücü maliyeti üstünlüklerinden yararlanılması planlanmalıdır.

Hizmet sektörünün geliştirilmesinde uzun dönemde kalıcı üstünlüklerin yaratılabilmesi için kısa dönemde işgücü maliyeti gibi geçici üstünlüklerden ve coğrafi konum avantajından küreselleşme olgusu da gözönüne alınarak faydalanılmalıdır.

Türkiye ulusal ekonomisine önemli katkılar sağlayabilecek birçok sektörde belirtilen üstünlüklere sahiptir. Örnek olarak Türkiye transit taşımacılığa, turizm ve dinlenceye, uluslararası kongrelere dönük hizmetlerin merkezi olabileceği gibi iş ve bilişim hizmetleri, tasarım ve mühendislik hizmetleri gibi teknik

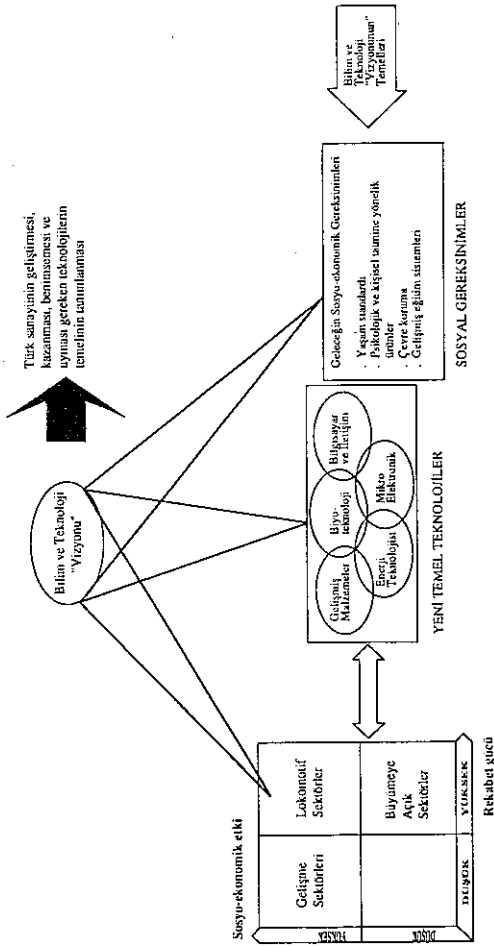
hizmetlerin verilebileceği merkez biçimine de dönüşebilir.

Uzun dönemde amaç hizmet sektörünün çeşitli bölümlerinin birbirleriyle sıkı bir etkileşim içinde gelişmeleri ve Türkiye'nin bilişime dayalı hizmet sektöründeki küresel boyutlu büyük değişime uyum sağlaması olmalıdır.

Tüm bunların yanında Türkiye, dünyadaki ana yönelimler ve sanayileşme stratejisinin gerekleri doğrultusunda atılımlara hazırlanırken bilim ve teknoloji politikalarının geliştirilmesine özel önem vermelidir.

Ekonomide birçok sektörün gelişmesi Türkiye'nin biyoteknoloji, gelişmiş malzemeler ve bilgisayar destekli tasarım ve üretim uygulamaları gibi günümüz teknolojilerinden yararlanma düzeyine bağlı olacaktır. Gelişen bu teknolojilerde aktif biçimde rol alınması geleceğın sanayilerine Türkiye'nin hızlı geçişini

# BİLİM VE TEKNOLOJİ "VİZYONUNUN" TEMELLERİ



SEKTÖR ÖNCELİKLERİ

Source: Partha S. Ghosh & Associates.



sağlayabilecektir. Bu ise ancak ülkenin bilim ve teknoloji konusunda bir "vizyon" oluşturmasıyla olasıdır.

Bilim ve teknoloji politikası ve ulusal düzeyde bilim ve teknoloji alt yapısı, bilimsel ve teknolojik bilgi kaynaklarına erişimi, bilinçli bilim ve teknoloji seçimini ve kaynakların birleştirilmesini sağlayıcı yönde olmalıdır.

"Yenilik ve teknoloji" kültür ve bilincinin ülke düzeyinde yerleştirilmesi için küçük ve orta ölçekli işletmelerin de kapsandığı sanayi kesiminin uluslararası bilim ve teknoloji kurumlarıyla ilişkileri devlet desteği ile geliştirilmelidir.

Öncelikli sektörlerin gereksinimleri doğrultusunda teknolojide "Arayı Kapama Stratejileri"nin oluşturulması gereklidir. Buna bağlı olarak Bilim ve Teknoloji vizyonu öncülük edecek sektörler ve bu sektörlerin teknolojik gereksinimleri, Gelişmiş Malzemeler,

Biyoteknoloji, Bilgisayar ve İletişim, Enerji Teknolojisi, Mikroelektronik gibi yeni temel teknolojilerin öncelikli sektörler üzerindeki etkileri ve geleceğin sosyo-ekonomik gereksinimleri çerçevesinde oluşturulmalıdır.

Türk sanayi ve teknoloji politikası ve altyapısı, güncel bilim ve teknolojilere erişim yoluyla öncelikli sektörlerin rekabet gücünü arttırırken 21.yüzyıl sanayilerinin ve teknolojilerinin ülkede gelişimini sağlamayı amaçlamalıdır. Bunun yanında ülkede araştırma ve teknoloji kültürünün oluşturulabilmesi için küçük ve orta ölçekli işletmeleri de kapsayan sanayinin dünyada önde gelen bilim ve teknoloji odakları ile bağlantı kurması devletin de desteği ile sağlanmalıdır.

Belirlenen stratejiler doğrultusunda rekabet gücünü yükselterek dünya ekonomisindeki ağırlığını arttırırken Türkiye kısa ve uzun dönemli

## TÜRKİYE'NİN TANITILMASINDA TEMEL ÖĞELER

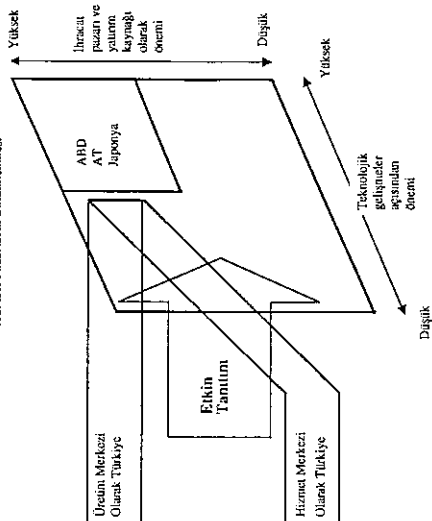
İmalat  
Sanayii

- Maliyet
- Beceri
- Hammaddde Bulunabilirliği
- Doğu ve Batı Avrupa'ya Yakınlık

## Hizmetler

- Coğrafi Konum
- Görevli Uzun İşgild Maliyeti

## Küresel Pazarların Bölümlemesi



gereksinimlerin dengelerini göz önüne alarak yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde kendisini, hizmetlerini ve sanayi ürünlerini dünyanın değişik bölgelerinde tanıtmayı amaçlamalıdır.

Türkiye belli başlı ekonomilerde olması gerekenden daha az tanınmaktadır. Türkiye'nin, İtalya ve Batı Almanya dışındaki ABD, Japonya, Kanada, Fransa, İngiltere gibi gelişmiş ülkelere potansiyelin altında ihracat yapabildiği bu pazarların dünya ithalatındaki paylarına uygun gelişmeyi sağlayamadığı görülmektedir. Gelecekte global ekonomiye katılım hedeflenirken, Türkiye yüksek alım gücüne sahip bu ülkelere yönelik pazarlama çabalarını odaklaştığı sektörlerle bağlı olarak geliştirmelidir.

Türk sanayii, sahip olduğu belli başlı üstünlüklerin sağladığı avantajlardan yararlanmalıdır. Türkiye; öncelikli sektörlerin maliyet, beceri, hammadde

bulunabilirliği ve Avrupa'ya yakın olmaktan kaynaklanan rekabet üstünlüğünü vurgulayan kampanyalarla kendini bir "Üretim Merkezi" olarak gelişmiş ekonomilerde tanıtılmalıdır.

Benzer bir yaklaşımla; coğrafi konum ve görelili ucuz işgücü maliyetinin sağladığı rekabet üstünlüğünü ön plana çıkaran global bir kampanya ile Türkiye'nin bir "Hizmet Merkezi" olma potansiyeli de vurgulanmalıdır.

Türkiye dünyanın başlıca ekonomileri karşısında ki stratejik konumunu güçlendirebilmek ve kalıcı duruma getirebilmek için sosyo-ekonomik önceliklerine, sanayileşme stratejisine, politik beklentilerine bağlı olarak küresel yönelimlerle uyumlu dışa yönelik politikalar geliştirmelidir.

Özetle Türkiye'nin, dünyadaki ana yönelimlerin ortaya çıkardığı sorunları, fırsatları ve hedef pazarları, sağı olduğu

jeo-politik ve sosyo-ekonomik  
üstünlüklerle birleştiren yeni ve etkin  
pazarlama stratejilerine gereksinimi  
vardır.

## **"21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi" Raporunun Türk Basınında Yankıları...**

**Yavuz Donat, Tercüman, 16 Mart  
1991**

"TÜSİAD'ın raporu çok tartışılacak. Yöneticilerimiz TÜSİAD'a kızacaklar. "Uslu uslu köşenizde oturmak varken bu konuları kurcalamak neden?" diye soranlar çıkacak.

Eski Başkan Cem Boyner'e "DYP'li... oradan milletvekili olacak" kulpu takılmıştı. Bakalım şimdiki Başkan Bülent Eczacıbaşı'na nasıl bir kulp uygun görülecek?"

\*\*\*

**Güneri Civaoglu, Sabah, 16 Mart  
1991**

"TÜSİAD'ın diğer çalışmasının da çok

ilgi çekici olduğunu söylemeliyim.

Gelecek yıllarda Türkiye için önemli önerileri ve formülleri ortaya koymakta".

"TÜSİAD daha önce deprem gibi bir 'Eğitim raporu' hazırlamıştı. Yer yerinden oynamıştı". Ekonomik Rapor da öyle.

"Tabii böyle yapan birkaç açığözün ötesinde, Özal'ı da bu iktidarsız iktidarı da haklı ve güçlü ifadelerle eleştiren, ama, o arada muhalefetin de bazı sinameki görüntülerini vitrine koyanlar yok değil... Bu ikinciler bağlamında "Canım başka ne yapabiliriz ki" diye soran muhalefet kurmaylarına, "İşte TÜSİAD'ın yaptıkları birer örnektir".

\*\*\*

**Yavuz Donat, Tercüman, 17 Mart 1991**

"TÜSİAD raporu büyük bir araştırmanın ürünü. Ve devletin yapamadığını yapıyor,



'yarına dönük perspektif' çiziyor".

"Bu tür çalışmaları devletin yapması lazım. Ama yapamıyor. Üniversitelerimizin de araştırmaya yeterince fon ayırdığını söyleyebilmek imkansız".

"Sosyal adalet içinde gelişmeyi sağlamadan, çağdaş altyapıyı yapmadan, yaratıcı ve yenilikçi bir büyüme içine girmeden Batı ile bütünleşmek mümkün mü, değil mi? Bunlar gündemimizde bulunmayan, tartışmaya pek alışık olmadığımız konular. TÜSİAD bu raporu yazmakla, bu konuları gündeme getirmekle gerçekten önemli bir görev yapmıştır. Kutluyoruz".

\*\*\*

**Meriç Köyatası, Hürriyet, 19 Mart 1991**

"Hernekadar TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı 'Amacımız bir plan

hazırlamak değil' dese de, ortaya koydukları çalışma, bize göre, Devlet Planlama Teşkilatı'nın Beş Yıllık Kalkınma Planları'ndan daha gerçekçi ve daha tartışmacı görünüyor. Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda önce makro hedefler ortaya konuyor. Buna itirazımız yok. Ancak hemen arkasından da, her sektör için görevli uzmanlar, kendi ilgilendikleri sektör için, en iyi ne olabilecekse onları temenni ediyorlar. Sonuçta, her şeyin teşvik edilip aslında hiçbir şeyin teşvik edilmediği "pembe bir metin", plan adı altında ortaya çıkıyor".

"Türkiye'nin yönetimine talip olan bütün şiyasi kadroların; diğer meslek örgütlerinin, işçi sendikalarının, niversitenin, ekonomi bürokrasisinin, hiçbir komplekse kapılmadan, bu raporu inceleyip tartışmasında önemli bir gündem maddesi olarak tutmasında büyük fayda var. Eğer bu konuda toplumsal bir uzlaşma sağlayabilirsek 21. Yüzyıla Doğru Türkiye'nin önünde,

sosyal, siyasal ve ekonomik açıdan gerçekten büyük ufuklar var. Toplumsal uzlaşmayla belirlenen hedeflerin tutturulabilmesi için, makro ekonomik istikrarı da oluşturmamız gerektiğini de hemen hatırlatalım".

\*\*\*

**Fasih İnal, Tercüman, 19 Mart 1991**

"Raporun ilgi çekici noktalarından birisi de fikir empose etmekten ziyade önerileri ortaya koyarak bunların TÜSİAD üyeleri, işveren ve işçi kesimi, siyasi parti temsilcileri, hükümet ve bürokrasi yetkilileri ve nihayet üniversite çevreleri ile tartışıldıktan sonra işe yarayanlarla yaramayanları ayırarak doğruları arayıcı bir hareket tarzını benimsemesi".

"Herhalde TÜSİAD'ın yöneticilerini böyle bir biri ardına ve çok değerli çalışmaları ülkeye kazandırdıkları için gerçekten tebrik etmek gerekiyor. TÜSİAD, bu çalışmaları ile ülkedeki

işadammının yıllardan beri vitrindeki imajını değiştiriyor ki başlıbaşına bu bile çok önemli bir iştir".

\*\*\*

**Alp Orçun, Dünya, 19 Mart 1991**

"TÜSİAD'ın raporunu açıkladığı araştırmanın adı 21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi"dir. Bu strateji içinde, i pazardaki muhtemel deşişmelerin mutlaka önemli bir yeri olmalıdır. Doğrudan TÜSİAD araştırmasında yer alan rakamlara göre, 2010 yılı için mal ve hizmet ihracatının milli hasılaya oranının, en iyi şartlarda yüzde 28'e çıkabileceği, hesaplanmaktadır. Sadece bu rakam bile, iç pazar talebinin önemsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğer sanayici ve işadamlarımız bu gerçeği unuturlarsa, geleceğe ilişkin öngörülerinde, yanılabilirler".

\*\*\*

Necati Doğru, Milliyet, 19 Mart 1991

"Dünya'daki ana eğilimleri bizim ülkemizin çıkarlarına yarayacak şekilde nasıl kullanabiliriz?

Türkiye bugüne kadar izlemekte olduğu kalkınma yolunu aynı şekilde izlemeyi sürdürmeli midir?

TÜSİAD'ın raporu bu tür yüzlerce soruya cevap için mi hazırlandı? Okurken böyle bir izlenim doğuyor insanda. Çok önemli bir rapor.

TÜSİAD, esasen holdinglerin kuruluşudur. Bizi 2000'li yıllara taşıyacak olan strateji hazırlıkları yapılırken, bu konuda sözü olanlar da mutlaka sözlerini söylemelidir. Sonra atı alan Üsküdar'ı geçti diye ağlanmanın alemi yok".

\*\*\*

## **Nazlı Ilıcak, Tercüman, 19 Mart 1991**

"Bülent Eczacıbaşı'nın sunuş konuşması da güzel hazırlanmıştı. Eczacıbaşı, varmak istenilen noktanın önceden tesbit edilmesi, bu hedefin toplumca benimsenmesi ve paylaşılması gereği üzerinde durdu. Bir başka ifadeyle, Türkiye'nin her konuda ihtiyaç duyduğu uzlaşmanın ekonomik amacın tesbitinde de elzem olduğunu vurguladı, aksi takdirde iktidarlar değiştikçe değişen politikalar yüzünden düzenlemelerin yazboz tahtasına dönüşeceğini söyledi".

"TÜSİAD'ın ortaya koyduğu arayışlar çok güzel. Ama Türkiye'nin her şeyden önce, ahlaki ve siyasi değerlerini sağlam bir temele oturtması gerekiyor.

Önce uzlaşmayı bu noktada sağlayalım. Gerisi inanınız daha kolay gelecektir".

\*\*\*

## **Taha Akyol, Tercüman, 19 Mart 1991**

"TÜSİAD'ın araştırmasında 'başarılı bir ekonomik kalkınma için birbiriyle uyumlu üç temel etkenin gerektiği'ne dikkat çekiliyor:

- İnsan kaynaklarına yatırım, yani iyi eğitilmiş bir nüfus,
- İyi yönlendirilmiş serbest piyasa ekonomisi, yani piyasa yoluyla iktisadi kaynakların daha etkin dağılımı ve verimliliğin artması,
- İstikrar, siyasette ve ekonomik politikalarda güven unsuru".

\*\*\*

## **Safa Mürsel, Yeni Nesil, 20 Mart 1991**

"Dernek tarafından '21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi' başlıklı rapor, halihazır durum için yaptığı tesbitler kadar, gelecek için gerekli gördüğü hedefler bakımından da

kayda değer özellikler taşıyor".

\*\*\*

**Güngör Mengi, Sabah, 20 Mart 1991**

"alışma esas olarak Türkiye'nin ekonomik gelişmelerini hangi alanlarda ne şekilde yönlendireceği sorusuna cevap arıyor.

Yapmak istedikleri şey birşey istemek ve bilgiçlik taslamak değil. Sadece çözümün demokraside olduğunu tesbit ediyorlar.

Başkan Bülent Eczacıbaşı 'Temel konularda toplumsal uzlaşma eksikse, politikalar siyasi iktidarların tercihlerine göre şekillenir. İktidar değiştikçe hedefler, stratejiler, planlar anlamını kaybeder' dedi.. Doğrudur..

Toplumsal uzlaşmadan yoksun çabalar yüzünden az zaman ve kaynak harcamadık..

TÜSİAD bu raporu ile demokratik ve



ekonomik kalkınma için toplumsal uzlaşmaları yaratacak yeni diyalog kanalları açmak istiyor".

\*\*\*

**Güneri Civaoglu, Sabah, 20 Mart 1991**

"Bugünün TÜSİAD yöneticileri ise sağda ya da solda bir fikir gazetesine ilan ambargosu uygulamayı, üyelerine bu yolda baskı kararı almayı akıllarından bile geçirmezler. Böyle bir öneri değil toplantı masalarına ulaşmak, sekreter odalarından içeri geçit bulamaz.

Zaten TÜSİAD, o zamanların zenginl çoktan gerilerde bıraktı. Gençlerin yönetiminde, katılımcı demokrasi ilkesi için yapıcı çalışmalar yapan bir seçkinler grubu görüntüsünde. 21. Yüzyılın Türkiye'si adlı araştırma da onlardan biri.

Elbette TÜSİAD kendi kapitalist

çizgisini değiştirmiş değil. Serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisi kavramına geçse de kapitalizm, kapitalizmdir. TÜSİAD da olayları bu açıdan irdeler.. Ama değişiklik demokratik yaklaşımdadır. ağdaşlıktadır. Başka görüşlere saygılı olmaktır".

\*\*\*

**Hasan Cemal, Cumhuriyet, 20 Mart 1991**

"21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi" adını taşıyan ayrıntılı araştırma, genellikle uzun vadeli düşünme alışkanlığında olmayan iş dünyasında da bu bakımdan bir değişime işaret ediyor".

"TÜSİAD araştırmasının altını çizdiği iki önemli konu da kalkınma için 'ulusal mutabakat'a duyulan gereksinmedir; eğitime verilmesi gereken önceliktir.

Dileğimiz, bu tür ayrıntılı çalışmaların,

iktidara kendini aday gören muhalefet partileri tarafından da kamuoyunun tartışmasına sunulabilmesidir".

\*\*\*

**Necati Zincirkıran, Günaydın, 20 Mart 1991**

"2000'li yılların yolunu bugünden çizmek için kapsamlı bir program öneren TÜSİAD yönetiminin çalışması gerçekten ilginçtir. Ve ilk kez yapılmakta olup geleceğe ışık tutan bir belge niteliğini taşımaktadır".

\*\*\*

**Taylan Erten, Dünya, 21 Mart 1991**

"TÜSİAD'ın plan gibi bir derdi yoktu. Ülke kalkınması için 2000'li yılların yepyeni konjonktürlerinde stratejiler önermek; bunların tartışılmasını sağlamak ve en önemlisi buluşulacak ortak bir zeminde 'toplumsal mutabakat' oluşturmak istiyorlardı".

## **Günlük, Dünya, 21 Mart 1991**

"TÜSİAD'ın yaptırdığı son çalışmanın hedefi toplumdur. Bu çalışmadan herkes bir ölçüde payını almalıdır. Gelecek yıllarda nelerin olup biteceğini görmek isteyenler bu çalışmayı eleştirmeli, yorumlamalıdır. Çünkü düşünceler doğru çıkmazsa toplumun büyük kesimi başarısız kalacaktır. Halbuki ülkemizde kumanda ekonomisi uygulanmakta ve stratejiler tayin edilmektedir".

"TÜSİAD'ın yaptığı araştırmanın geleceğe yönelik çok önemli bir çalışma olduğunu kabul edenler önce bu ve buna benzer çalışmalara sahip çıkmalıdırlar. Bunun da çaresi hükümetlere sahip olmaktır".

\*\*\*

## **Osman Ulagay, Cumhuriyet, 22 Mart 1991**

"TÜSİAD'ın sahip çıkmaya kararlı olduğu

'21. Yüzyıla Doğru Türkiye' raporu piyasa ekonomisine ve dünya ekonomisine bütünleşerek gelişme ilkesine sıkı sıkıya sahip çıkıyor Ancak hızla değişen ve piyasa ekonomisinin yaygın egemenliğe giren bir dünyada öne çıkmak ve atılım yapmak isteyen ülkelerin, kendileri için "toplumsal konsensüs"e dayanmış bir 'vizyon' belirlemesini ve bunu gerçekleştirecek projelerin arayışı içinde olmasını gerekli görüyor TÜSİAD raporu. Bu rapor, söz konusu amaca varmak için atılan ilk adımları ilk envanter ve kavramlaştırma çalışmalarını içeriyor.

\*\*\*

**Özden Alpdağ, İzmir Ticaret, 23 Mart 1991**

"Yeni bir Türkiye için, TÜSİAD raporu, öneriler ve alternatif görüşlerle dolu.

Önümüzdeki günlerde, bu rapor, ekonomi dünyasında sert tartışmalara uğrayacak ve

ekonominin gündemini belirleyecek".

\*\*\*

**Tevfik Güngör, Dünya, 23 Mart 1991**

"T S AD yöneticilerini '21. Yüzyıla Doğru Türkiye' raporunun hazırlanmasına imkan verdikleri için önce kutlamak gerekir. Böyle bir çalışmaya T S AD yönetiminin ihtiyaç duyması, böyle bir çalışma için maddi destek sağlaması, zaman ayırması, Bülent Eczacıbaşı başta olmak üzere T S AD yöneticilerinin bu raporun hazırlanmasındaki çalışmaları takdire değer.

Diğer  zel sektör kuruluşlarına örnek olmalıdır.

'T S AD  zel sektörü temsil edemez, řu kuruluş eder, bu eder' tartışması ile vakit geçirenlerin, T S AD'ın saygınlık kazanmasındaki, ilgi görmesindeki nedenlere inmeleri yararlı olur".

"Çalışmanın, bulgular, değerlendirmeler kısmı dışındaki strateji ve öneriler bölümü 'klasik anlatım biçiminde' yazılıp yayınlanmalıdır. İmkan var ise bu anlatıma bir ekleme yapılmalı, mevcut klasik gelişme çizgisinde önümüzdeki dönemde Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişmenin çizgisi ile, önerilen stratejinin uygulanması halinde ulaşılabilecek hedefler arasındaki fark açıklıkla ortaya konulmalıdır".

"Özel sektörde olanlar çok iyi bilir. Önemli olan en iyi malı üretmek değil, üretileni en iyi satmaktır.

TÜSİAD önemli bir rapor üretmiş. Çok emek vermiş, Şimdi bunun çok iyi satılması gerekir ki, işe yarasın".

## **Basında TÜSİAD...**

**TÜSİAD'ın "21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi" raporu açıklanıyor...**

**(13 Mart, 1991, arşamba)**

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği'nin hazırladığı, "21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi" Raporu nmzdeki Pazartesi günü kamuoyuna açıklanacak.

Dört bölümden oluşan ve "lke Stratejisi Raporu" olarak da bilinen raporun ilk aşamada açıklanacak olan iki bölümü: "Yeni Bir Atılım İçin: Kalkınma Sürecinde Farklı Bir Döneme Geçiş" ve "Rekabetçi Bir Ekonomiye Doğru: Hedeflere Odaklanmış Stratejik Programlar" başlıklarını taşıyor. Raporun halen üzerinde çalışılan üçüncü ve dördüncü bölümlerinin ise yıl içinde kamuoyuna açıklanması öngörülüyor.



"21. Yüzyıla Doğru Türkiye" raporu kamuoyuna açıklanmadan önce, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı Başkanlığındaki bir heyet tarafından hükümet yetkililerine ve siyasi parti liderlerine sunulacak. Heyette TÜSİAD Başkan Yardımcıları Halis Komili ve Güler Sabancı ile Genel Sekreter E.İhsan Özol da bulunacak. TÜSİAD Heyeti 14-15 Mart tarihlerinde Ankara'da nezaket ziyaretinde bulunacağı hükümet üyeleri ile siyasi parti liderlerine TÜSİAD çalışmaları ve hazırlanan son rapor hakkında bilgi sunacak.

Rapor, 18 Mart 1991, Pazartesi günü İstanbul'da The Marmara Oteli'nde saat 10.30'da düzenlenecek bir basın toplantısı ile kamuoyuna açıklanacak. TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı'nın basına yapacağı açıklamadan sonra, rapor üzerinde tartışma açılacak, basın mensuplarının soruları cevaplandırılacak.

Her iki rapor 21-22 Mart tarihlerinde İstanbul'da, 8 Nisan'da İzmir'de TÜSİAD üyelerine düzenlenecek toplantılarda tartışmaya sunulacak. Üyelerle rapor üzerinde yapılacak toplantılar basına kapalı olacak.

TÜSİAD'ın iki bölümü kapsayan raporları, daha sonra düzenlenecek seri toplantılarda kamu ve özel sektör temsilcileriyle bilim adamlarının tartışmalarına açılacak.

## **TÜSİAD "21. Yüzyıla Doğru Türkiye" Raporunu Basın ile Tartışacak...**

**(26 Mart 1991, Salı)**

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, geçen hafta kamuoyuna açıkladığı "21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi" raporunu basın mensuplarıyla tartışacak ve sorularını cevaplayacak.

TÜSİAD, bu maksatla 28 Mart 1991, Perşembe günü, saat 10.30'da TÜSİAD Merkezinde bir basın toplantısı yapacak. Toplantıya raporu hazırlayan çalışma grubu uzmanları katılacak. Uzmanlar, basın mensuplarının "21. Yüzyıla Doğru Türkiye" raporu ile ilgili soruları ayrıntılı olarak cevaplandıracaklar.

## **UNICE'den Haberler...**

**UNICE Delegasyonu Başkan Delor'u ziyaret etti.**

5 Mart 1991 tarihinde UNICE Başkanı Carlos Ferrer başkanlığında Avrupa sanayinin temsilcilerinden oluşan bir heyet Jacques Delor ile bir görüşme yaptı. Heyet Komisyon'un ve üye devletlerden en üst düzey yetkililerin etkin ve kalıcı bir şekilde Uruguay Round görüşmelerine katılmalarının gereği üzerinde durdu. Uluslararası ticaretin geliştirilmesi, ekonomik gelişme ve istihdam yaratılması, açık çok taraflı ticaret sisteminin kuvvetlendirilmesine bağlı olduğu belirtildi.

Avrupa işaleminin liderleri GATT kurallarının daha etkin bir şekilde derhal sonuçlandırılmasının gerektiği ve bu kuralların uygulanmasına büyük ölçüde yardımcı olacak son görüşmelerin bir çıkmaza girmesinin ekonomik ve sosyal

evrelerde kötü sonuçlara yol aacağına inandıklarını açıkladılar.

Korumacı eğilimlerin ve tek taraflı ticari önlemlerin artması, haksız ticari uygulamaların yaygınlaşması olumsuz gelişmeler olarak nitelendirilmektedir.

Görüşmelerin en kısa sürede başarı ile sonuçlandırılması için tüm tarafların politik yönden bir kararlılık ve esneklik göstermeleri şarttır.

Başkan Carlos Ferrer üzerinde görüşmelerin devam ettiği çeşitli alanlarda UNICE'nin görüşlerini açıklamıştır. Özellikle tarım alanında devam eden görüşmeler sonucunda varılacak kararların sanayi ve hizmet sektörlerindeki gelişmeleri engelleyecek nitelikte olmaması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca makro-ekonomik, para, finans ve ticaret politikalarının ulusal ve uluslararası platformlarda daha büyük bir tutarlılık içinde

yönlendirilmesinin şart olduğu konusunda görüşbirliğine varılmıştır.

UNICE görüşmelerinin başarı ile sonuçlanması yolunda çalışmalarını sürdürebilir.

Brüksel'de yapılan bakanlar seviyesindeki toplantıdan sonra GATT görüşmelerinde üzerinde durulan konular ile ilgili UNICE tutumu: (7 Aralık 1990)

### Pazara Giriş

- Yeni sanayileşmiş ülkelerin "Tokyo Round Codes"una kabul edilmesinin gerekliliği,
- Sanayi ve hizmet sektörlerini olumsuz yönde etkilemeden, tarım sektörü ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması
- Tekstil konusunda Punta del Este Declaration'a göre bütün tarafların çıkarları gözetilerek dengeli bir anlaşmaya varılması,

- Doğal kaynakların bulunduğu alanlarda, gümrüksüz bölgelere öncelikler verilmesi,
- Çelik konusunda uluslararası anlaşmalara varılması.

### Kurallar

- Mevcut sistemin geliştirilmesi, berraklaştırılması ve basitleştirilmesi gerçekleştirilmedikçe anti-damping tarifelerinde herhangi bir değişiklik yapılmasının kabul edilmemesi,
- Pratik, etkin düzenlemelerin yapılması
- Tek yönlü alınan kararların kaldırılmasına yönelik görüşmelere devam edilmesi,
- Ödemeler dengesi diye adlandırılan maddenin bundan böyle bir kaçış maddesi olarak kabul edilmediğinin garanti altına alınması

### Yeni konular

- Bütün hizmet sektörlerini kapsayacak çok