

REKABET GÜCÜ YÜKSEK AVRUPA İÇİN



DÜNYA ÇAPINDA BİR PERFORMANSA DOĞRU

AVRUPA SANAYİ VE İŞVERENLER
KONFEDERASYONLARI BİRLİĞİ'NİN
(UNICE) REKABET GÜCÜ RAPORU



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

REKABET GÜCÜ YÜKSEK AVRUPA İÇİN

DÜNYA ÇAPINDA BİR PERFORMANSA DOĞRU

AVRUPA SANAYİ VE İŞVERENLER
KONFEDERASYONLARI BİRLİĞİ'NİN
(UNICE) REKABET GÜCÜ RAPORU

Mayıs 1995
(Yayın No. TÜSİAD-T/95, 4-178)

Meşrutiyet Caddesi, No 74 80050 Tepebaşı/İstanbul
Telefon: 249 54 48 - 249 07 23 • Telefax: 249 13 50

*Bu yayının tamamı veya bir bölümü
TÜSİAD "Rekabet Gücü Yüksek Avrupa İçin:
Dünya Çapında Bir Performansa Doğru"
referansı yazılmak kaydıyla yayınlanabilir.*

ISBN : 975-7249-09-2

Ajans Medya Reklamcılık A.Ş.

ÖNSÖZ

Türkiye'nin Avrupa Birliği ile entegrasyonu sürecinde, ülkemizin ekonomik ve sosyal gerçeklerinin Avrupa'daki karar alıcılara en doğru ve etkin bir biçimde iletilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Türk işaleminin Avrupa'daki eşitleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi, AT'deki ekonomik, mali ve teknik gelişmelerin daha yakından takip edilebilmesi ve AT karar organlarında alınan kararların yakından takip edilebilmesi amaçlarına yönelik olarak TÜSLAD 1 Ocak 1988 tarihinde Avrupa Sanayi ve İşverenler Konfederasyonları Birliği'ne (UNICE) üye olmuştur.

UNICE, üyeleri tarafından temsil edilen firmaların ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi, üye organizasyonların görüş ve politikalarının Avrupa Topluluğu karar merkezlerince tam anlamı ile dikkate alınmasının sağlanması amaçlarına yönelik olarak 1958 yılında kurulmuştur. Avrupa'da sanayi ve iş aleminin sözcüsü olarak kabul edilen UNICE'ye 25 Avrupa ülkesinden 33 sanayi ve işveren federasyonu üyedir.

UNICE'nin ekonomik ve sosyal konularda görüş oluşturmaya katkıda bulunmak üzere kurulmuş bulunan komisyonlar, çeşitli konularda araştırmalar da yapmaktadır. Bu çerçevede, UNICE Ekonomik ve Mali İşler Komisyonu Rekabet Gücü Alt Çalışma Grubu 1993 yılında "Making Europe More Competitive-Towards World Class Performance" başlıklı çalışma başlatmıştır.

1994 Haziran ayında tamamlanan çalışma, AT Komisyonu ve Bakanlar Konseyi'ne sunulmuş, dört lisanda olmak üzere, Avrupa çapında 8000 adet dağıtılmıştır.

UNICE'nin koordinasyonunda, üye federasyonların, araştırma kuruluşlarının, Avrupa'da çeşitli sektörel kuruluşların katkıları ile gerçekleştirilen araştırma işadamlarının, ekonomistlerin ve sanayi federasyonlarının Avrupa'nın rekabet düzeyindeki gerilemenin nedenleri, alınması gereken önlemler hakkındaki görüşlerini yansıtması bakımından büyük önem taşımaktadır.

TÜSİAD kurulduğu 1971 yılından bu yana Türkiye'nin piyasa modeli içinde kalkınması, ekonomik ve sosyal yaşamda dünya standartlarına ulaşması için çabalarını sürdürmekte, araştırmalar yaptırmakta, bilimsel toplantılar düzenlemekte ve çeşitli araştırmalar yayımlamaktadır. TÜSİAD yayınlarında bilimsel ve tarafsız kalmayı amaç edinmiştir. Raporda belirtilen değerlendirmelerin TÜSİAD'ın veya üyelerinin görüşleriyle doğrudan ilişkisi söz konusu olamaz.

"Rekabet Gücü Yüksek Avrupa İçin: Dünya Çapında Bir Performansa Doğru" isimli bu kitap Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması konusundaki çalışmalara katkıda bulunacağı inancı ile TÜSİAD tarafından Türkçeye çevrilen UNICE'nin aynı adlı araştırmasıdır

Mayıs 1995

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	7
ÖZET	9
1. BÖLÜM: GİRİŞ	23
1.1 UNICE 'nin Avrupa Tasarımı	25
1.2 Rekabet Gücü, Büyüme ve İstihdam	26
2. BÖLÜM: ANALİZ	31
2.1 Geçici Rapor	33
2.2 Yeni Araştırmalar	38
3. BÖLÜM: ÇÖZÜMLER	39
3.1 Genel Bakış	41
3.2 Makro Ortamın Daha İstikrarlı ve Öngörülebilir Hale Getirilmesi	42
3.3 Kamunun Yükünün Azaltılması	44
3.4 İşgücü Piyasasında Esnekliğin Arttırılması	51
3.5 Altyapının Geliştirilmesi	58
3.6 Firmalar Arası Rekabet Düzeyinin Yükseltilmesi	60
3.7 Uluslararası Ticaret Sisteminin Geliştirilmesi	62
3.8 Teknolojinin ve Yeniliklerin Geliştirilmesi	64
3.9 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Büyümesinin Kolaylaştırılması	67
3.10 Dinamik “Sınai Kümelenmeler”in Gelişmesinin Teşvik Edilmesi	72
3.11 Yatırımların Teşvik Edilmesi	74
3.12 Kârlılığın Arttırılması	76
3.13 İşletme Yönetimi Uygulamalarının İyileştirilmesi	78
SONSÖZ	83
EKLER	87
EK A: Yeni Araştırmalar	89
EK B: Ek Kaynakça	92
EK C: Rekabet Gücü İzleme Grubu	93
EK D: Rekabet Gücü Çalışma Grubu	94

ÖNSÖZ

Bu rapor UNICE'ye üye federasyonlardan üst düzey temsilcilerin görev aldığı bir Organizasyon Grubu'nun yönetiminde, Üye Federasyonlar'dan ve bağlı Araştırma Enstitüleri'nden ekonomistlerin oluşturduğu bir Çalışma Grubu tarafından hazırlanmıştır.

Rapor Aralık 1993'te yayımlanmış olan Geçici Rapor'a dayanmaktadır. Çalışma UNICE'nin yaptığı, Ernst & Young'ın UNICE ile birlikte yürüttüğü ve Norveç'teki Bergen Ekonomi ve İşletme Yönetimi Araştırmaları Vakfı'nın (SNF) gerçekleştirdiği özgün araştırmaları da kapsamaktadır.

Geçici Rapor Avrupa'nın rekabet gücündeki gerilemenin boyutlarını ve nedenlerini açıklamaktadır. Rapor'da ayrıca Avrupa'daki firmaların rekabet biçiminde büyük değişikliklerin gerçekleşmemesi durumunda olabilecekleri ortaya koymaktadır.

Bu rapor, Avrupa'nın rekabet gücündeki gerilemeyi tersine çevirmek, ek bir büyüme yaratmak ve yeni istihdam sağlamak için Avrupa'nın dört bir yanındaki karar mercilerine bir Eylem Planı sunmaktadır.

Bu rapor bağımsız olarak okunabilir; ama ayrıntılı makroekonomik analizler için Geçici Rapor'a, mikroekonomik incelemeler için de Ernst & Young'ın ve SNF'in raporlarına da başvurulabilir.

UNICE, bu raporun tamamlanması için sağladığı mali destekten dolayı Avrupa Komisyonu'na ve British Petroleum PLC'ye üst düzey bir yöneticisini Proje Koordinatörü olarak görevlendirerek sağladığı destek nedeniyle teşekkürlerini sunar.

Bununla birlikte, raporun içeriğinden sadece UNICE sorumludur.

Haziran 1994

ÖZET

1. UNICE’NİN AVRUPA TASARIMI

UNICE, bütün yurttaşlarının yaşam standartlarının sürekli yükseldiği, geniş bir iş yelpazesinde yüksek bir istihdam düzeyinin sağlandığı ve zaman içinde ekonomik, toplumsal ve çevresel açılardan sürdürülebilir gelişme içinde olan bir Avrupa tasarlamaktadır.

Bu tasarımı gerçekleştirmenin kestirme ve kolay yolları bulunmamaktadır. Ancak, bu doğrudan ya da dolaylı olarak, ek bir büyüme ve yeni iş fırsatları yaratacak olan Avrupa firmalarının rekabet gücünde bir artış gerektirmektedir.

2. ANALİZİMİZ

UNICE'nin 1993'te yayımladığı Geçici Rapor'da varılan başlıca sonuçlar şunlardır:

- Avrupa'nın rekabet gücünün tek bir göstergesi yoktur; ancak çoğu gösterge son yirmi yıl içinde önemli bir gerilemeye işaret etmektedir;
- bu gerilemenin tek bir nedeni yoktur; Avrupa'nın konumunun bozulmasına iç ve dış birçok etken yol açmıştır;
- bu gerilemeyi tersine çevirecek tek bir çözüm bulunmamaktadır; öncelikle Avrupa içinden geniş bir çözüm yelpazesinin üretilmesi gerekmektedir;
- bu çözümleri sağlayabilecek tek bir grup yoktur; Avrupa Birliği'nin dört bir yanındaki bütün kurumların ve bütün bireylerin harekete geçmesi gerekmektedir.

GÖSTERGELER

Geçen yirmi yıl içinde Avrupa'nın rekabet gücündeki azalmanın Ara Rapor'da saptanmış olan en önemli göstergeleri şunlardır:

- GSYİH'nın büyüme hızındaki gerileme (diğer OECD Ülkelerine göre);
- ekonomik durgunluğun yaşandığı bir sırada ödemeler dengesinde meydana gelen bozulma ve Avrupa'nın dünya ihracatındaki payında hem'en hemen sürekli bir azalma;
- Avrupa'nın, kıtaya doğrudan yabancı yatırımlarındaki payının azalması;
- bir konjonktür dalgalanmasından diğerine işsizlikte meydana gelen artış ve bununla bağlantılı olarak, özellikle özel sektörde, istihdam yaratma düzeyinin düşüklüğü.

NEDENLER

Avrupa'nın rekabet gücündeki azalmanın başlıca nedeninin, ECU'nun reel efektif döviz kurundaki değeri artmasıdır. Bu durum, rekabet gücündeki kısa dönemli değişiklikleri açıklamak için kullanılabilir; ancak uzun dönemde rekabet gücünde meydana gelen değişiklikleri açıklamakta kullanılması mümkün değildir.

Geçici Rapor'da, bu noktadan hareketle, Avrupa'nın rekabet gücündeki azalmanın, reel ekonominin işleyişiyle bağlantılı diğer yapısal nedenlerinin -makro ortamda maliyetler ve verimlilik- incelenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Yerel para birimi cinsinden saat başı ödenen ücretler, Avrupa Birliği'nde Japonya ve ABD'dekinden neredeyse iki kat fazla artmıştır. 1992'de, imalat sektöründe dolar cinsinden saat başına toplam işgücü maliyetleri, "ücret dışı" maliyet düzeyinin yüksekliği nedeniyle, Avrupa Birliği'nde, Japonya ve ABD'dekinden yaklaşık % 20 yüksekti.

Vergi yükü, Avrupa Birliği ülkelerinde Japonya ve ABD'dekinden daima daha ağır olmuştur. Bu oran AT'de ortalama % 40 dolaylarında iken diğer ülkelerde % 30 düzeyinde kalmıştır. Nominal faiz oranları da Avrupa'da, Japonya ve ABD'dekinden hep daha yüksek olmuştur.

1970'lerde, ABD'dekinden daha hızlı yükselmiş olan imalat sanayiinde verimlilik artışı, son on yıldır Avrupa Birliği'nde Japonya ve ABD'de benzer düzeylerde-dir. McKinsey tarafından gerçekleştirilen yeni bir araştırmaya göre, imalat sanayiinde mutlak verimlilik düzeyleri, Avrupa'da ABD'dekinden yaklaşık % 30, Japonya'dakinden % 10 düşüktür.

Geçici Rapor'da, Avrupa'nın düşük verimlilik performansının başlıca nedenleri şöyle sıralanmaktadır:

- işgücü esnekliği daha zayıftır,
- yatırım düzeyleri daha düşüktür,
- Araştırma ve Geliştirme harcamaları daha düşüktür,
- firmalar arası rekabet daha değişkendir,
- sanayide yeniden yapılanma daha yavaştır,
- alt yapı daha zayıftır,
- yönetim uygulamaları daha az destekleyicidir.

Geçici Rapor, rekabet gücünün artması ve büyüme hızlarının yükselmesi için istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortamın zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Raporda, son on yıl içinde makro ortamın Avrupa'da diğer ülkelere göre daha az istikrarlı olduğu sonucuna varılmakta ve bunun nedenleri şöyle sıralanmaktadır:

- enflasyon oranları daima daha yüksek olmuştur,
- kamu sektörü ve kamu sektörü açığı daima daha büyük olmuştur,
- nominal faiz oranları daima daha yüksek olmuştur,
- Avrupa para birimleri arasındaki döviz kurları çok değişken olmuştur.

Geçici Rapor'da, gelecekte Avrupa'nın rekabet gücü için yeni tehditler oluşturacak bazı gelişmeler olduğuna da dikkat çekilmektedir. Son derece dinamik, iyi eğitilmiş işgücünün bulunduğu düşük maliyetlerle çalışan Asya ekonomilerinin yanı sıra yeni Doğu ve Orta Avrupa demokrasilerinin doğması; dünya ticaretinin genişlemesi, "piyasa ekonomileri"nin sayıca çoğalması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve teknoloji transferinin hızlanması sonucunda globalleşmenin güçlenmesi.

3. ÇÖZÜMLERİMİZ

GİRİŞ

Avrupa'nın rekabet gücündeki gerilemenin tek bir nedeni olmadığı gibi, tek bir çözümü de yoktur. Ülkeler ve firmalar sık sık oldukça farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle her çözümün bu çeşitliliği göz önünde bulunduracak özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte, bazı genel ilkeler vardır.

UNICE, Avrupa Birliği'nin aşağıda belirtilen alanlarda çalışmalarını hızlandırmasını önermektedir:

- bütün politika alanlarında en iyi deneyimlerin üye ülkeler arasında değişiminin sağlanması.
- bazı üye ülkelerde yeni politika girişimlerinin "denenmesi".

Bunlardan başka, Avrupa Birliği ve üye ülkeler, hedeflerin ve hedeflere ulaşmada kilometre taşlarının konmasını, politikaların etkisini izlemek için sistemler kurulmasını ve bunların kullanılmasını da sağlamalıdır.

Avrupa'nın, düşük enflasyon düzeyleri, düşük faiz oranları ve daha etkili ve daha kolay uyum sağlayabilir piyasalarla, daha açık, istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortama ihtiyacı vardır.

Makro ekonomik ortamın iyileştirilmesi şunları gerektirecektir:

- kamu sektöründe daha düşük bir harcama ve vergilendirme düzeyi,
- harcamaların, cari işlemler hesabından sermaye hareketleri hesabına kaydırılması,
- daha düşük bir kamu borçlanması düzeyi.

Piyasaların daha etkili ve daha kolay uyum sağlar hale getirilmesi ise şunları gerektirecektir:

- maliyet etkinliği olan bir altyapı,
- daha esnek bir işgücü piyasası,
- net ve etkili kurallardan oluşan bir çerçeveye sahip, açık bir uluslararası ticaret sistemi,
- yeni ürünler ve üretim süreçleri yaratmak ve geliştirmek için yeterli sayıda yaratıcı kişiler,
- yeni piyasalar, yeni firmalar yaratmak ve geliştirmek için yeterince girişimci,
- firmalar tarafından yeterli düzeyde görünür ve görünmez yatırımlar.

Bütün bunların ötesinde, Avrupa'nın kârlı firmalara ihtiyacı vardır. Rekabet gücünde bir artış sağlamak için gerekli koşulların yaratılması, firmaların kârlılıklarını arttırmalarına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda, artan kârlılık, rekabet gücündeki artış için gerekli koşulların güçlendirilmesine yardım edecektir.

Son olarak, firmalarının rekabet gücünü artırma sorumluluğu, tek tek firmaların yönetimlerine (ve hissedarlarına) aittir. Bunu başarmak için, Avrupa'nın yeni üretim yöntemleri ve yeni iş örgütlenmesi biçimleri geliştirmesi gerekmektedir. Bu durum, imalat zinciri boyunca, bir yanda mal tedarik eden firmalar ve müşteriler, öte yanda işletme yönetimiyle çalışanlar ve temsilcileri arasında daha sıkı işbirliğini içermek zorundadır.

UNICE'nin eylem öncelikleri açıktır: daha küçük ve daha etkin bir kamu sektörü, daha esnek bir işgücü piyasası ve girişimciler için, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesini kolaylaştırmaya elverişli bir ortam. Önerilerimiz Avrupa Birliği ve üye ülkeler düzeyinde yasama meclisi üyelerine, toplumsal ortaklara, Avrupa Birliği'nin dört bir yanındaki firmalara ve kişilere sunulmuştur.

DAHA KÜÇÜK VE DAHA ETKİN BİR KAMU SEKTÖRÜ

Avrupa kamu otoritelerinin faaliyetleri, salt boyutlarıyla ekonomik etkinliğe engel olacak kadar artmıştır.

Bunun Avrupa'nın rekabet gücü, büyüme ve istihdam üzerinde zararlı sonuçları olmuştur. Vergi yükü ağır olduğundan yenilik yapma ve girişimcilik konusundaki istek azalmıştır. Yüksek kamu sektörü açıkları nedeniyle faiz oranları daha yüksek, yatırımlar ise daha düşük olmuştur. Kamu sektörü hizmetlerinin etkin bir biçimde sağlanamaması ve aşırı düzenlemeler, iş yapmanın maliyetini daha da artırmıştır.

UNICE, rekabet gücünün arttırılması için, Avrupa Birliği'nde bütün düzeylerde hükümetlerin derhal faaliyetlerini esaslı bir biçimde gözden geçirmelerini önermektedir. Hükümetlerin amacı, yüzyılın sonuna kadar kamu harcamalarının GSYİH içindeki payı için düşüş ve aynı zaman dilimi içinde, toplam kamu harcamaları içinde yatırımların payı için ise hedef bir artış belirlemek olmalıdır.

Bu hedefler, hangi harcamaların iptal edilebileceğini, ertelenebileceğini, alanının daraltılabileceğini, özel sektöre aktarılabilirliğini ve/veya daha etkin hale getirilebileceğini saptamak için, tek tek harcama programlarının dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesinin ardından konulmalıdır.

KATIŞIKSIZ KAMU MALLARI VE DEĞERLENDİRİLMİŞ MALLAR

UNICE şu alanlarda harekete geçilmesini önermektedir:

- kamu hizmetleri (örneğin posta, telekomünikasyon, enerji ve taşımacılık) ile özel bir "niteliği" olan (örneğin bankalar ve diğer mali hizmetler) "çekirdek dışı" faaliyetlerin **deregülasyonu ve özel sektöre devredilmesi;**

- taşeronluk sisteminden daha fazla yararlanılması, özel sektörle doğrudan rekabet ve piyasa mekanizmalarının devreye sokulması, otoritenin ve sorumluluğun, uygun denetimlerle birlikte merkezi yönetimden alt yönetim kademelerine daha fazla desantralizasyonu ve kamu sektörü işgücü piyasalarında reformlar yoluyla **geriye kalan "çekirdek" kamu faaliyetlerinin daha etkin bir biçimde sağlanması.**

GELİR DESTEĞİ VE DİĞER TRANSFERLER

UNICE şu noktalarda harekete geçilmesini önermektedir:

- **işsizlik yardımlarının maliyetinin,** daha etkin hedefler saptanması, yardım alınan sürenin sınırlanması ve daha sıkı eleme yöntemleriyle **düşürülmesi;**

- **hastalık ve sakatlık yardımlarının maliyetinin,** bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak bir düzeyle sınırlanması ve ek sigorta sorumluluklarının kamu sektöründen firmalara ve bireylere aktarılarak **düşürülmesi;**

- **emekli aylıklarının maliyetinin,** devletin, işverenlerin ve çalışanların yaptıkları katkılarla finanse edilen, çalışmış olan herkese ödenecek "temel" bir aylık ve firmalar ve/veya bireyler tarafından finanse edilecek isteğe bağlı tamamlayıcı bir aylık biçiminde iki bölüme ayrılarak **düşürülmesi;**

- **sağlık sigortasının maliyetinin**, karşılaşılan farklı riskleri göz önünde bulunduran bir sağlık sigortası sistemi yaratılarak, arz talepten ayrılarak ve özel sektörün doğrudan rekabetiyle birlikte piyasa mekanizmalarını devreye sokarak **düşürülmesi**;

- **aile yardımlarının ve sübvansiyonlarının**, nüfusun en yoksul kesimlerindeki aileleri ve bireyleri **hedeflemesi**.

GENEL EKONOMİK HİZMETLER VE KAMU ALT YAPISI

UNICE şu noktalarda harekete geçilmesini önermektedir:

- ekonominin üretken kapasitesi üzerinde güçlü bir arz etkisi yaratabilecek alanlara yapılacak **yatırımlarla altyapının geliştirilmesi**;

- yatırımlara girilmeden önce **maliyet etkinliği analizlerinin yapılması**;

- **kamu ihale usullerinde şeffaflığın sağlanması**.

DAHA ESNEK BİR İŞGÜCÜ PİYASASI

Dünyanın diğer bölgeleriyle karşılaştırıldığında Avrupa'da, çalışma yaşamları boyunca kişileri istihdam etmenin toplam maliyeti (sürekli artan doğrudan işgücü maliyetleri ve ücret dışı maliyetler ile bir defalık giriş ve çıkış maliyetleri bakımından) verimliliğe göre çok yüksektir ve daha hızlı bir artış göstermiştir. Ayrıca diğer bölgelerle karşılaştırıldığında, Avrupa'da halen yüksek olan işsizlik düzeyi yükselmeye devam etmektedir. Aynı şekilde, düşük olan katılım düzeyi de düşmektedir.

Son yıllarda işgücü maliyetlerini düşürmek ve işgücü piyasasının esnekliğini artırmak için bazı adımlar atılmış ve bu yolda planlar geliştirilmiştir. Ancak uygulamada, iyi niyetli girişimlerin önüne sık sık engeller çıkması sonucunda, alınan önlemler fazlasıyla parçalı ve kararsız olmuştur. Bu durum, durgunluk sona erip yeniden güçlü bir büyüme başladığında, ilerlemenin sürdürülemeyeceği yönündeki kaygıları arttırmıştır.

Bu nedenle, değişim için atılımın sürmesinin sağlanabilmesi derhal harekete geçilmesini gerektirmektedir. Ancak, işgücü maliyetlerini düşürmek, işgücü piyasasının esnekliğini arttırmak, eğitim ve öğretim kalitesini yükseltmek için başka önemli adımların atılmasına da ihtiyaç vardır.

İŞGÜCÜ MALİYETLERİ

UNICE şu alanlarda harekete geçilmesini önermektedir:

- **özellikle ücret dışı maliyetler açısından istihdam maliyetinin önemli ölçüde düşürülmesi için** vergi kaynaklarını değiştirmek yerine, başta ücret dışı maliyetler olmak üzere "toplam vergi dilimi"nin küçültülmesi;

- başta genç ve vasıfsız kişiler olmak üzere ek işçi istihdam edilmesi konusunda firmalar üzerinde caydırıcı **rol oynayan asgari ücret düzeylerinin ulusal ve sektörel düzeylerde düşürülmesi**;

- **ücret anlaşmalarının ücret farklılıklarına daha fazla fırsat vermesinin ve toplu pazarlık sistemleriyle yerel koşulları daha iyi yansıtmasının sağlanması**;

- ücretleri enflasyona otomatik olarak endeksleyen anlaşmaların iptal edilmesi ve pazarlıklara tüketici fiyatları endeksinin artış hızından başlanması doğrultusundaki yaklaşımın değiştirilmesiyle **toplam ücret artışlarının önümüzdeki beş yıl için, yılda en az %1'lik bir farkla verimlilik artışının altında kalmasının sağlanması**;

- aşırı korumanın firmaları yeni işçi istihdam etmekten caydırdığı yerlerde, işten çıkarma durumunda ödenmesi gereken yasal miktarın düşürülmesi ve asgari yasal ihbar süresinin kısaltılmasıyla **işten çıkarmaya karşı koruma maliyetinin düşürülmesi**.

UNICE ayrıca şu alanlarda harekete geçilmesini önermektedir:

- işsizleri iş aramaktan caydıran, **işsizlik yardımları/sosyal sigorta yardımları ile çalışarak elde edilen net gelirler arasındaki farkın, bireyler üzerindeki vergi yükünün azaltılması gibi yöntemlerle artırılması**;

- pazarlıkların rekabetin yarattığı baskıları, tüketici ihtiyaçlarındaki ve üretim tekniklerindeki farklılıkları yansıtmasına daha fazla imkan vererek **çalışma süresinde esnekliğin artırılması**;

- istihdamın korunması ve sosyal güvenlik yardımlarıyla orantılı olarak, daha geniş bir sözleşme yelpazesinin sağlanmasıyla **iş sözleşmelerinde esnekliğin artırılması**;

- piyasanın iş grupları arasında ücret farklılıkları oluşturmalarına izin vererek, emeklilik sistemlerini basitleştirerek, mesleki kalifikasyonların ve birikmiş sosyal haklarda tam şeffaflığı ve aktarılabilirliği güvence altına alarak ve iş ve işçi bulma hizmetlerinde rekabet olanaklarını artırarak **mesleki ve coğrafi hareketliliğin güçlendirilmesi**.

EĞİTİM VE ÖĞRETİM

UNICE şu alanlarda harekete geçilmesini önermektedir:

- kamu sektörünün ve özel sektörün, iş dünyasının ve sanayinin insangücü gereksinimleri konusunda anlaşmaları, ilgili temel derslerin ve temel becerilerin öğretim programına eklenmesi ve daha fazla pratik iş deneyimi kazanmaları için öğrencilere fırsatlar sunulmasıyla **okulların öğretim programlarının, iş dünyasının ve sanayinin ihtiyaçlarına daha uygun hale getirilmesi;**

- eğitim dünyasıyla, iş ve sanayi dünyası arasındaki karşılıklı eleman alışverişinin artırılması ve öğrencilere/okulu bırakmış olanlara daha etkili bir danışmanlık hizmetinin verilmesiyle **eğitim ve mesleki öğretimle, iş dünyası ve sanayi arasındaki bağların güçlendirilmesi;**

- **“sürekli öğretim”in teşvik edilmesi.** Üye Ülkeler "genel" olarak öğretim kalitesini; firmalar ise uzmanlaşmış, iş eğitimi kalitesini yükseltmelidirler. Ancak, beceri geliştirmede asıl sorumluluk tek tek bireylere düşmektedir. Bu nedenle iş dışı kurslara zaman ve kaynak ayrılmaları için bireylere teşvikler sağlanması gerekmektedir.

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN (KOİ) BÜYÜMESİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI

Son yıllarda yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmeler yeni istihdam yaratmışlardır ve öngörülebilir gelecekte bu özelliklerini korumaları beklenebilir. Ayrıca ölçek ekonomisi eskisi kadar önem taşımadığından (yeni imalat teknikleriyle) KOİ'nin önemleri de artmış; daha büyük firmalar ana faaliyetler dışında kalan diğer birçok faaliyeti firma dışına aktarmışlardır. En hızlı büyüme, küçük ve orta ölçekli işletmelerin görece daha önemli bir rol oynadıkları "hizmet" sektöründe olmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler sınai kümelenmelerde, hem bağımsız firmalar olarak kendi başlarına, hem de daha büyük kuruluşlarla ilişkilerde kilit rol de oynamaktadırlar.

Çoğu Avrupa ülkesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin bugün karşı karşıya olduğu bir dizi sorun vardır: yeni firma kurma düzeyinin düşüklüğü, yüksek iflas oranı ve düşük büyüme hızı. Bunun başlıca nedenleri, Avrupa'da girişimciliğe karşı (risk alma ve iflas) genellikle negatif bir tutumun olması, yönetim becerilerindeki ve yeteneklerindeki zayıflıklar, finansman güçlükleri ve idari karmaşıdır.

GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME YÖNETİMİ

UNICE Avrupa'da girişimcilik ortamının iyileştirilmesi için şu adımların atılmasını önermektedir:

- **vergi sistemi**, girişimciler için daha avantajlı hale getirilmelidir;
- **düzenleyici çerçevenin** daha az yük oluşturmaları sağlanmalıdır;
- **girişimciliğin, ekonomik kalkınma için öneminin daha fazla dikkate alınması** sağlanmalıdır;
- **girişimciliğin önemine ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına ilişkin uygun bilgiler** eğitim programlarına eklenmelidir.

UNICE, yönetim becerilerindeki ve yeteneklerindeki zayıflıkları gidermek için şunları önermektedir:

- ulusal ve yerel koşullardaki farklılıklara uygun olarak biçimlendirilmiş genel bir çerçeve içinde, **temel yönetim becerileri konusunda yerel eğitimin sağlanması**;
- **resmi eğitim kurslarının** ilgili yönetim tekniklerine ilişkin ek bilgilerle **tamamlanması**;
- küçük ve orta ölçekli işletme büyüdükçe **firma dışından yeni bir yöneticinin, hatta yeni bir yönetim ekibinin işe alınmasının göz önünde bulundurulması**;
- **firmaların** bir banka ya da daha büyük bir firma ya da bir işveren kuruluşunda çalışan **"fiili yönetim görevleri"** olmayan **bağımsız yöneticilerden yardım almaya çalışmaları**.

FİNANSMAN

UNICE, firmaların kendi fonlarını yönetmelerine yardımcı olmak için şunları önermektedir:

- **vergi sistemi**, küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikle büyümenin ilk aşamasında görünür ve görünmez yatırım yapımları ve firmanın mülkiyetinin aile içinde el değiştirmesinden sonra da işin büyümeye devam etmesi için **yeterince teşvik sağlayacak biçimde yapılandırılmalıdır**;
- **başta kamu sektörü olmak üzere, borçların hemen ödenmesi teşvik edilmelidir**.

UNICE, firmaların en uygun koşullarda dış finansman elde etmelerine yardımcı olmak için şunları önermektedir:

- **küçük ve orta işletmelere**, yararlanabilecekleri bütün (dış) finansman

seçeneklerini genel hatlarıyla özetleyen **daha iyi bir bilgilendirme sağlanmalıdır;**

- **küçük ve orta ölçekli işletmeler,** bankalar ve risk sermayedarları gibi dış finansman merkezleriyle ilişkilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda **eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir;**

- Özellikle büyümek isteyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına **yönelik yeni risk sermayesi piyasaları kurulmalıdır;**

- **risk sermayesi sirketleriyle ilgili vergi sistemleri geliştirilmelidir.**

UNICE'nin diğer nerileri şunlardır:

- **küçük ve orta ölçekli işletmeleri ilgilendiren bütün yeni düzenlemelerin,** kesin bir maliyet/kr (etki) değerlendirmesinin yapılmasına ve etkin bir müzakere sürecinin tamamlanmasına kadar **ertelenmesi;**

- **mevcut düzenlemelerde,** benzer bir maliyet/kr değerlendirmesinin yapılmasına ve müzakere sürecinin tamamlanmasına kadar, **başka değişiklik yapılması.** Bu aşamadan sonra dahi, mevcut düzenlemelerde yapılacak değişikliklerin sayısı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesinin önündeki engellerin çoğunu kaldıracak az sayıdaki düzenlemeyle sınırlanmalıdır;

- **düzenlemelere temel alınan başlangıç düzeyi olabildiğince yüksek tutulmalıdır.**

4. SONUÇLARIMIZ

Avrupa'nın rekabet gücündeki gerilemenin tek bir nedeni olmadığı gibi tek bir çözümü de yoktur. Gerilemeye neden olmaktan sorumlu tutulabilecek ya da sorunu çözme sorumluluğunu üstlenebilecek tek bir birey ya da grup da yoktur. Avrupa'nın, Avrupa Birliği ve ye ülkeler düzeyinde bir dizi politika değişikliği yapması ve Avrupa Birliği'nin dört bir yanındaki toplumsal tarafları, firmaları ve bireyleri davranışlarını değiştirmeye özendirmesi gerekmektedir.

Raporumuz şu noktaların önemini vurgulamaktadır:

- kamu sektörü için daha düşük bir harcama (dolayısıyla da vergilendirme) düzeyi içeren daha istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortamın yaratılması;
- işgücü maliyetlerinin (zellikle ücret dışı maliyetlerin) düşürülmesi, işgücü piyasalarının esnekliğinin arttırılması ve çalışanların ve işsizlerin becerilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi;
- Çalışanlara denen düşük gelirleri ve düşük yardımları telafi etmek için gelir destekleme önlemlerine başvurulması;

- sürekli teknolojik yeniliğin, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimciliğin, gelişmelere uyum sağlayabilecek işgücünün ve firmalar arasında güçlü bir rekabetin teşvik edilmesi;

- iş ortamındaki değişimlerin yarattığı fırsatlardan yararlanırken, bunların oluşturduğu tehditlerle de başedebilecek açık bir ticaret sisteminin ve maliyet etkinliği olan alt yapının yaratılması;

- 21. yüzyılın ihtiyaçlarını yansıtacak yeni ve daha geniş bir konsensüsün oluşturulması. Raporumuz katma değer zinciri boyunca, bir yanda firmalar, bunların mal tedarik ettikleri firmalar ve müşteriler, diğer yanda işletme yönetimi, çalışanlar ve temsilcileri arasında daha sıkı işbirliği de dahil olmak üzere, yeni iş örgütlenmesi biçimleri geliştirmenin ve yönetim becerilerinin düzeyini yükseltmenin yollarını aramaktadır.

Bu raporda, sözü edilen gereklerin nasıl yerine getirilebileceği, rekabet gücünün nasıl arttırılabileceği, büyüme hızlarının nasıl yükseltilebileceği, Avrupa'da yaşam standardının nasıl yukarı çekilebileceği ve istihdam fırsatlarının nasıl yaratılabileceği konusunda genel bir çerçeve çizilmiştir.

Avrupa Birliği'nin dört bir yanındaki bütün kurumların ve bütün bireylerin DERHAL harekete geçmesi gerekmektedir.

B Ö L Ü M

GİRİŞ

1. GİRİŞ

1.1 UNICE'nin Avrupa Tasarımı

UNICE'nin Avrupa tasarımı, bütün yurttaşların yaşam standartlarının sürekli yükseldiği, iş tatmini sağlayan geniş bir iş yelpazesinde yüksek istihdam düzeyinin sağlandığı ve sürdürülebilir ekonomik, toplumsal ve çevresel gelişmenin sağladığı bir Avrupa'dır.

UNICE aşağıda belirtilen görüşleri savunmaktadır:

- Toplumsal ve çevresel alanlarda gelişme, rekabetçi firmaların ve piyasanın kilit rol oynadıkları artan ekonomik refah ortamında sürdürülebilir.
- İşsizlik, işsiz bireyin kendine olan saygısını azaltmakta, toplumun birliğini bozmakta, tüketicinin güvenini sarsmakta ve Avrupa'nın bütünleşmesini baltalamaktadır.
- Yaratılan "yeni" istihdam olanakları Avrupa yurttaşlarının bütün becerilerini ve yeteneklerini yansıtmalıdır.
- Yüksek verimlilik, yüksek işsizlik demek değildir. Çıktı sabit olmayıp, yeni istihdam yaratmak ve yüksek istihdam düzeylerini korumak için artırılabilir.

UNICE;

- Avrupa'da çeşitliliği;
- yaşam tarzlarında ve tüketici davranışlarında giderek güçlenen daha fazla bireycilik eğilimini ve
- teknolojiye ve dünyanın diğer kesimlerindeki değişiklikler sonucu gelecekte hızla değişen, öngörülmesi ve denetlenmesi mümkün olmayan bir ortam ile karşı karşıya kalınacağını dikkate almaktadır.

UNICE'nin tasarımı, Avrupa'nın sahip olduğu gücün yarattığı fırsatlara; özellikle, Avrupa firmalarının farklı piyasa ortamlarına daha kolay uyum sağlama, Avrupa'nın geniş kapsamlı işbirliği ve görüşmeler yoluyla konsensüse ulaşma ve bütün yurttaşlarına ekonomik güvenlik sağlama yeteneğine dayanmaktadır.

Bununla birlikte, bu tasarımı gerçekleştirmenin kestirme ve kolay yolları yoktur.

UNICE, Avrupa modelinin 21. yüzyılın ihtiyaçlarını yansıtacak biçimde uyarlanması gerektiği inancındadır. Devletin rolünün azaltılması ve Avrupa yurttaşlarının ve firmalarının devlete daha az bağımlı olması gerekmektedir. Buna paralel olarak, çalışanların korunması ve düşük ücretlilerin ve işsizlerin desteklenmesi konusunda dayanışma sağlayabilecek en iyi yaklaşım üzerinde görüş birliğine varılması gerekmektedir.

1.2 Rekabet Gücü, Büyüme ve İstihdam

1994'te Avrupa'nın önünde duran kilit sorun şudur: "Avrupa'da istihdam düzeyi nasıl yükseltilebilir?"

İstihdam düzeyinin yükselmesi şu noktalardaki değişikliklere sıkı sıkıya bağlıdır:

- Avrupa'daki firmaların rekabet gücü tarafından belirlenen ekonomik faaliyet düzeyi;
- çalışanların yaşam standartlarıyla mutlak istihdam düzeyi arasında yapılan tercihler.

1.2.1 Rekabet Gücü ve Büyüme

Basit bir biçimde ele alınırsa, artan rekabet gücü şunlara yol açar:

- iç ve dış piyasalar için daha yüksek katma değere sahip üretim (büyüme);
- ve/veya
- iç ve dış piyasalara yönelik üretimin değerinde ek artışlara ve yatırımların artmasına yol açan daha yüksek bir kârlılık (büyümenin sağladığı çifte kazanç).

1.2.2 Rekabet Gücü ve İstihdam

Sadece ihracat bakımından değil, ithal ikamesi koşulları altında da tüm sektörlerde istihdam yaratan, uluslararası düzeyde rekabet gücüne sahip firmalardır. Ancak, ileri Avrupa ekonomilerinde varolan sektörler arası bağımlılıklar (yurtiçi sektörle ihracat sektörü, imalat sektörüyle hizmet sektörü, özel sektörle kamu sektörü arasında), rekabet gücünün ve etkinliğin ekonominin her alanında öneminin artmasına yol açmaktadır.

Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği araştırma çerçevesinde değerlendirildiği soru formlarının sonuçlarına göre, incelenen 10 işkolundan 9'unda, hızlı büyüyen şirketler diğer şirketlerden daha üstün rekabet gücüne sahiptirler. Bu, PIMS tarafından daha önce yapılmış araştırma sonuçlarıyla da tutarlıdır.

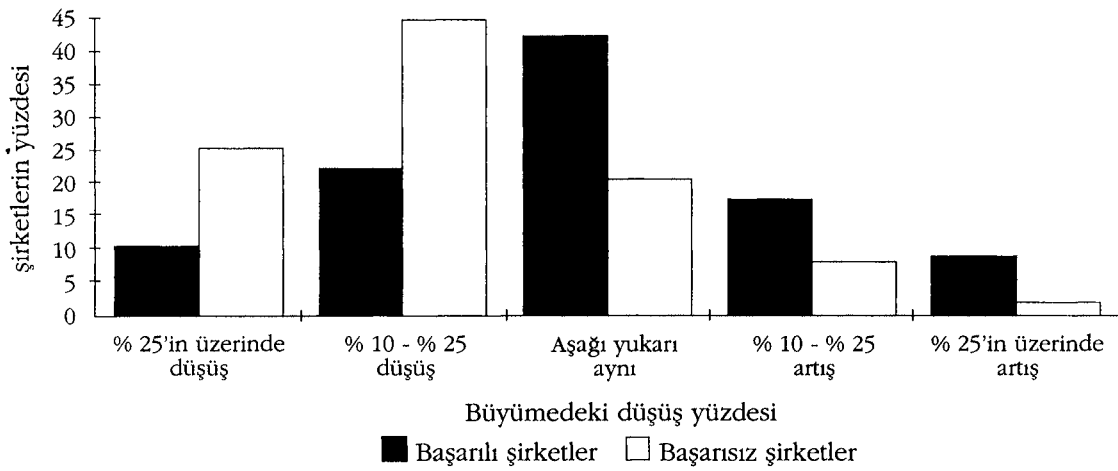
1.2.3 Büyüme ve İstihdam

Avrupa istihdam düzeyini yükseltmek istiyorsa, büyüme hızını arttırmak zorundadır.

Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği araştırma çerçevesinde hazırlanan aşağıdaki grafik, araştırmanın yapıldığı dönemde (son beş yıl) istihdamın, ortalama olarak, hem başarılı hem de başarısız firmalarda düştüğünü göstermektedir. Ancak, başarılı firmaların daha az başarılı olanlara göre, daha yüksek bir istihdam artış eğilimi içinde olduğu açık bir biçimde görülmektedir.

Grafik 1

Büyüme ve istihdam yaratma arasındaki ilişki



Büyüme ile istihdam arasında yapılan tercihlerin, ekonomik olduğu kadar politik ve toplumsal bir boyutu da vardır.

Avrupa ve ABD'de, işgücünün GSYİH'daki payı, son yirmi yıl içinde, marjinal olarak ve benzer oranlarda azalmıştır. Bununla birlikte, çalışanların gelir düzeyindeki artışlarla, istihdam düzeyi arasında yapılan tercihler farklı olmuştur.

Avrupa, düşük bir istihdam yaratma düzeyi, dolayısıyla da daha yüksek bir işsizlik pahasına, çalışanların gelirlerinde hızlı bir artışı tercih etmiştir. ABD ise tam tersine, daha yüksek bir istihdam ve katılım düzeyi (özellikle düşük vasıflı/düşük verimli hizmet sektöründe) ve daha düşük bir işsizlik düzeyi karşılığında, çalışanların ortalama gelirlerinde daha yavaş bir artışı ve nüfusun en düşük gelirli dörtte birlik kesiminin reel gelirlerinde gerilemeyi kabul etmiştir.

Avrupa gelirlerde, yaşam standartlarında ve istihdamda sürekli ve sürdürülebilir bir yükselme sağlamak için bir "orta yol" bulmak zorundadır.

1.2.4 İstihdam

Reich "The Work of Nations" adlı kitabında, işgücü piyasasında yeni bir bölünme olacağını ileri sürmektedir; bu kavram UNICE için yaptığı araştırmada SNF tarafından daha da geliştirilmiştir.

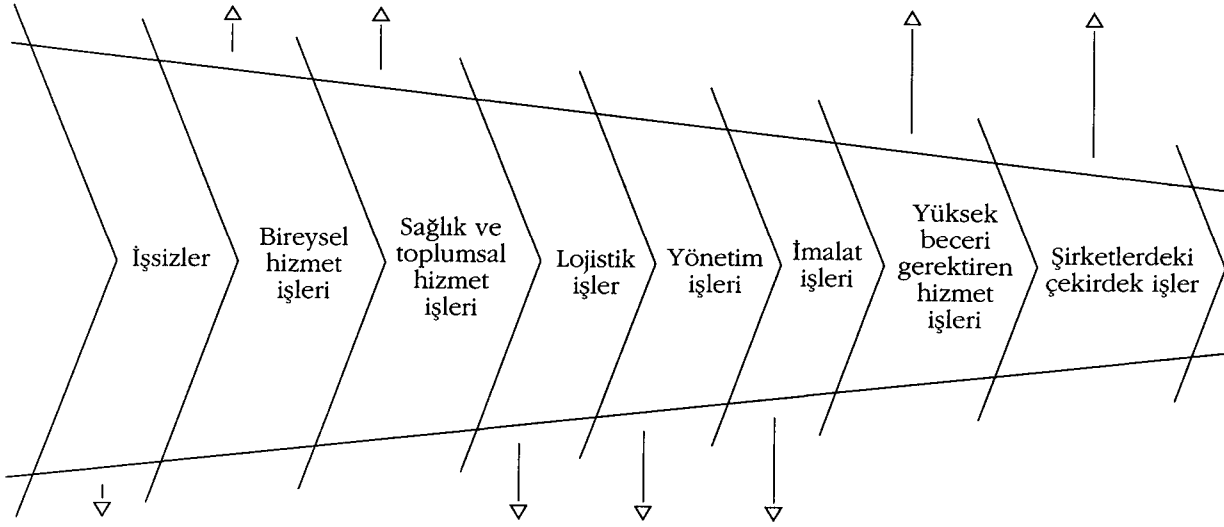
Birinci dilimde, görece az sayıda yüksek beceri gerektiren ve yüksek ücretli işler, ekonominin üretim potansiyelinin büyük bir bölümünü belirleyecektir.

İkinci dilim imalat, lojistik ve yönetim işlerinden oluşmaktadır. Yeni teknoloji ve daha yoğun rekabet sayesinde, aynı çıktıyı üretmek ve aynı hizmetleri sunmak için daha az insana ihtiyaç duyulacaktır. Ancak, güçlü bir imalat sektörü Avrupa için önemini korumaktadır; çünkü bu sektör hizmet sektörünün çıktısının büyük bölümü için talep yaratmaktadır.

En fazla büyüme potansiyeline sahip alanlar üçüncü dilimde yer almaktadır: sağlık ve toplumsal hizmetler ve şu an için işgücü piyasasının dışında olan diğer bireysel hizmetler.

Aşağıdaki grafikte, istihdam bir değer zinciri biçiminde gösterilmiştir. Değer zincirinin başındaki işler, rekabet gücü yüksek firmalardaki yüksek beceri gerektiren, yüksek verimli, yüksek ücretli işlerdir; değer zincirinin sonundaki işler ise düşük beceri gerektiren, düşük verimli, düşük ücretli, bireysel hizmet işleridir. İşsizlik kategorisi geriye kalanlardan oluşmaktadır ve kuşkusuz, ülkenin uluslararası rekabet gücüne sahip sektörlerdeki başarısının ve toplumun sağlık ve toplumsal hizmet işleri ile kişisel hizmet işlerini çoğaltma isteğinin bir fonksiyonudur.

Grafik 2
İstihdamda Gelişme



SNF'in UNICE için gerçekleştirdiği araştırma, 1994

Oklar, bu raporda saptanmış olan adımların atılmaması durumunda Avrupa'daki iş sayısının muhtemel değişim yönünü göstermektedir.

B Ö L Ü M 2

ANALİZ

2. ANALİZ

2.1 Geçici Rapor

2.1.1 Genel Bakış

UNICE'nin Geçici Rapor'u, Avrupa'nın rekabet gücündeki gerilemenin boyutlarını ortaya koymakta, nedenlerini açıklamakta ve Avrupa'daki firmaların rekabet biçiminde büyük değişikliklerin gerçekleşmemesi durumunda olabileceklerin genel bir çerçevesini çizmektedir.

Geçici Rapor'da varılan başlıca sonuçlar şunlardır:

- Avrupa'nın rekabet gücünün tek bir göstergesi yoktur; ancak göstergeler son yirmi yıl içinde önemli bir gerilemeye işaret etmektedir;
- bu gerilemenin tek bir nedeni yoktur; Avrupa'nın konumunun kötüleşmesine içsel ve dışsal birçok etken yol açmıştır. Dünyanın diğer bölgelerindeki gelişmelerin, gelecekte Avrupa'nın rekabet gücü için yeni tehditler oluşturması tehlikesi de vardır;
- bu gerilemeyi tersine çevirecek tek bir çözüm yoktur ve öncelikle Avrupa içinden geniş bir çözüm yelpazesinin üretilmesi gerekmektedir;
- bu çözümleri sağlayabilecek tek bir grup yoktur; Avrupa Birliği düzeyinde ve üye devletlerde tüm düzeylerdeki hükümetlerin, toplumsal tarafların, firmaların ve bireylerin bizzat harekete geçmesi gerekmektedir.

2.1.2 Göstergeler

Geçen yirmi yıl içinde Avrupa'nın rekabet gücündeki azalmanın Geçici Rapor'da saptanmış olan en önemli göstergeleri şunlardır:

- GSYİH'nın büyüme hızındaki gerileme (diğer OECD ülkelerine göre);
- ekonomik durgunluk yaşanırken ödemeler dengesinde meydana gelen bozulma ve Avrupa'nın dünya ihracatındaki payında hemen hemen sürekli bir azalma;
- Avrupa'nın, kıtaya doğrudan yabancı yatırımlarındaki payının azalması;
- bir konjonktür dalgalanmasından diğerine işsizlik artışı ve özellikle özel sektörde gözlenen, düşük istihdam yaratma düzeyi.

2.1.3 Nedenler

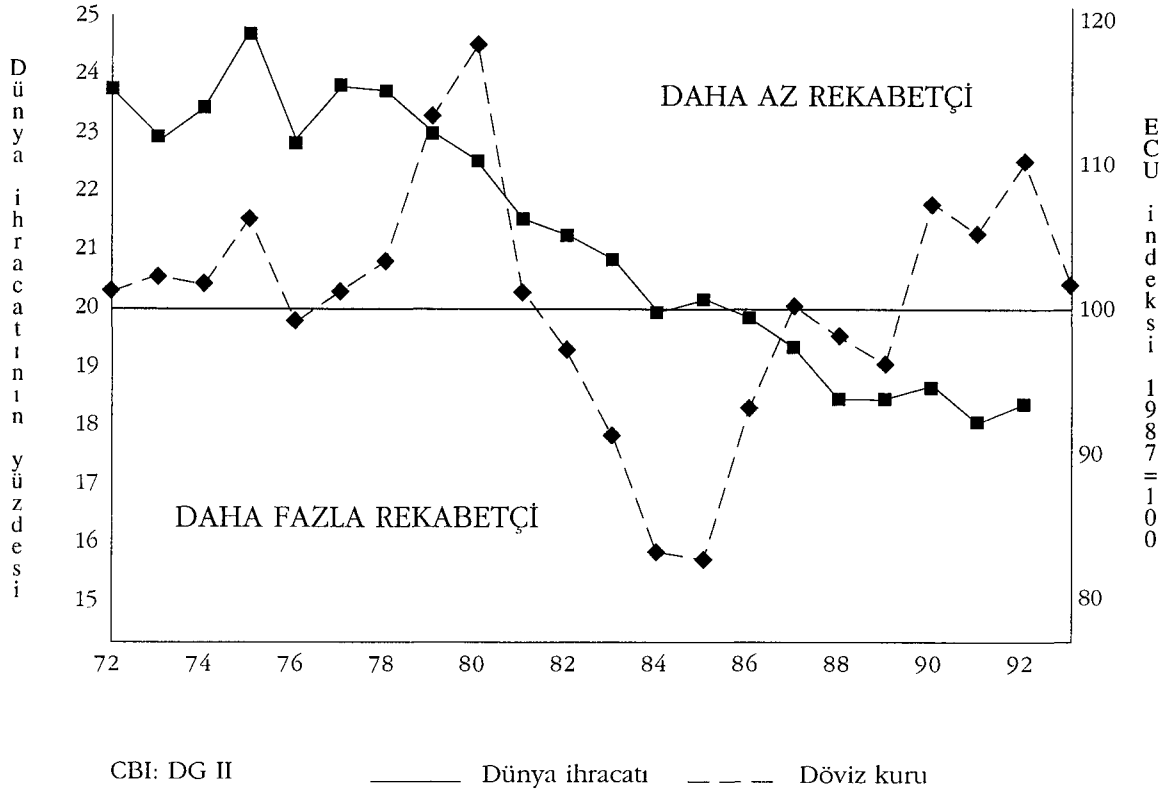
Avrupa'nın rekabet gücündeki azalmanın başlıca nedeninin, ECU'nun reel efektif döviz kurundaki değerlenme olduğu ileri sürülmüştür.

Bu, rekabet gücündeki kısa dönemli değişiklikler için bir açıklama olarak kullanılabilir; ancak uzun dönemde rekabet gücünde meydana gelen değişiklikleri açıklamakta kullanılması mümkün değildir.

Aşağıdaki grafik, ECU'nun reel efektif döviz kurunun, Avrupa Birliği'nin dünya mamul mal ihracatındaki payının hemen hemen sürekli olarak azaldığı son 20 yıl içinde çok fazla dalgalandığını (1973'te ve 1993'te benzer bir düzeydeydi) açık bir biçimde göstermektedir.

Grafik 3

Avrupa Birliği'nin ihracatı ve ECU döviz kuru



Geçici Rapor'da, bu noktadan hareketle, Avrupa'nın rekabet gücündeki azalmanın, reel ekonominin işleyişiyle bağlantılı diğer yapısal nedenlerinin -makro ortamda maliyetler ve verimlilik- incelenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

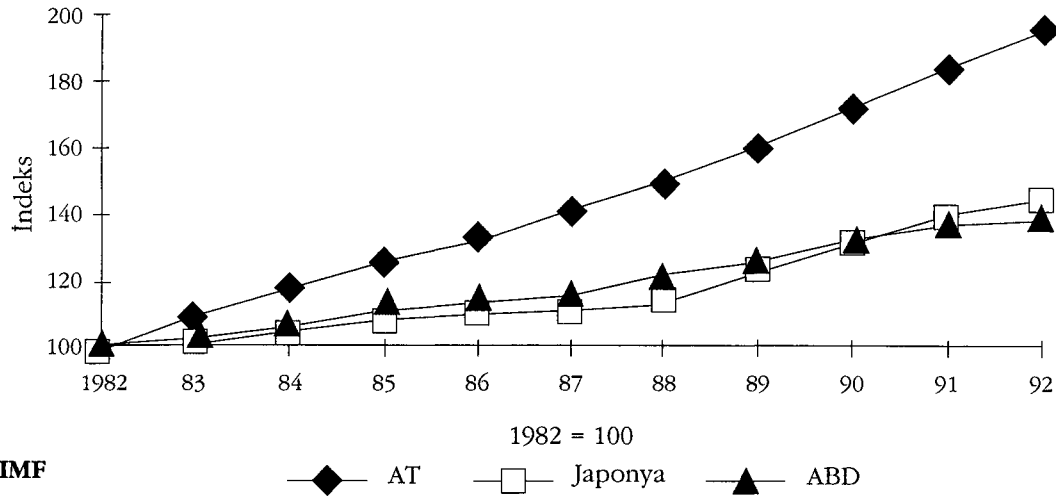
Maliyetler

Başlıca maliyet kalemleri işgücü, enerji, vergiler ve faiz ödemeleridir. Son on yıl içinde, bu alanların hemen hemen hepsinde Avrupa'nın rekabet gücü azalmıştır.

Yerel para birimi cinsinden saat ücretleri, Avrupa Birliği'nde, Japonya ve ABD'dekinden neredeyse iki kat fazla artmıştır. 1992'de, imalat sektöründe dolar cinsinden saat başına toplam işgücü maliyetleri, "ücret dışı" gider düzeyinin yüksekliği nedeniyle, Avrupa Birliği'nde Japonya ve ABD'dekinden yaklaşık % 20 yüksekti. Bu durum, aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

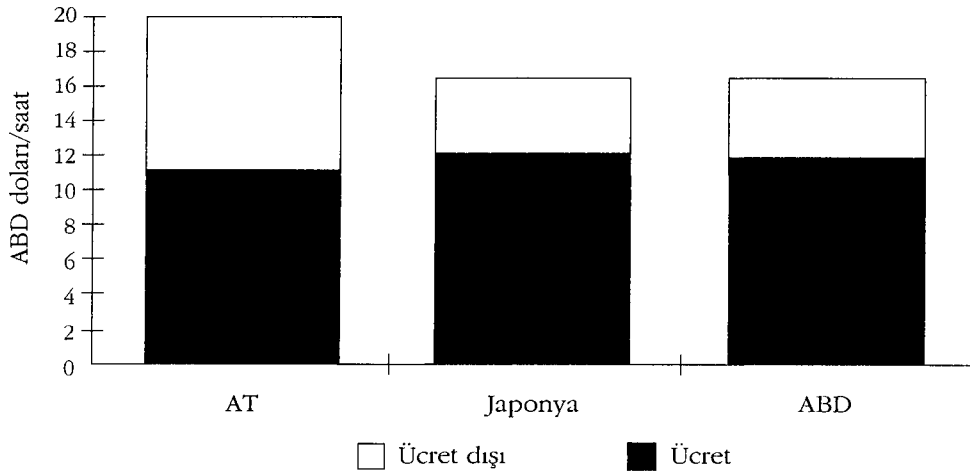
Grafik 4

İmalat sektöründe saat ücretleri (Yerel para birimi cinsinden)



Grafik 5

İmalat sektöründe işgücü maliyetleri (1992)



CBI (ABD Çalışma Bakanlığı'nın verilerine dayanarak)

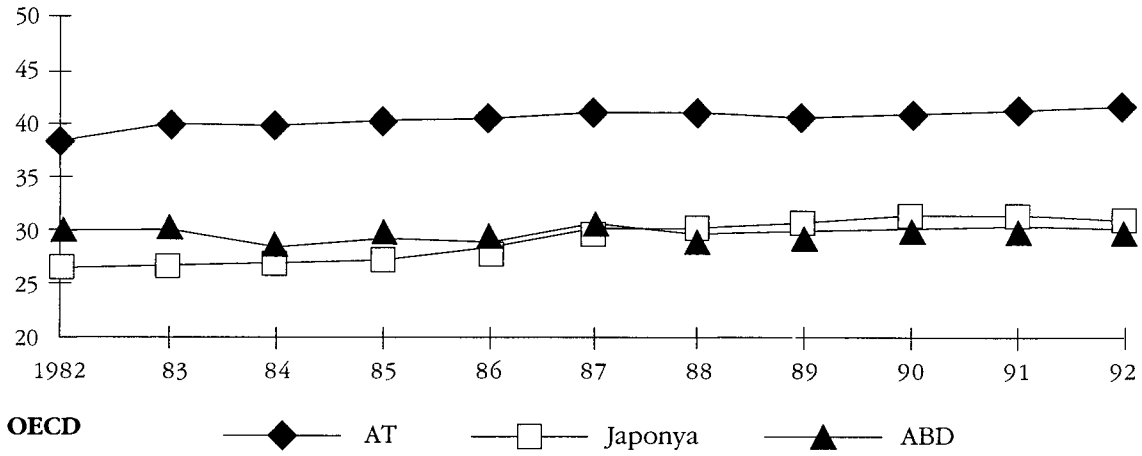
Sanayide kullanılan enerji fiyatları, ortalama olarak, Avrupa'da Japonya ve ABD'dekinden daha hızlı artmıştır ve 1992'de genel olarak, Avrupa'da ABD'dekinden önemli oranda yüksek olmuştur.

Vergi yükü, Avrupa Birliği ülkelerinde Japonya ve ABD'dekinden her zaman daha ağır olmuştur. Vergi yükü, AT'de ortalama % 40 dolaylarında iken diğer ülkelerde % 30 dolayındadır. Bu durum, Grafik 6'da gösterilmiştir.

Nominal faiz oranları da Avrupa'da, Japonya ya da ABD'dekinden sürekli daha yüksek düzeylerde belirlenmiştir. Bu durum, Grafik 7'de gösterilmiştir.

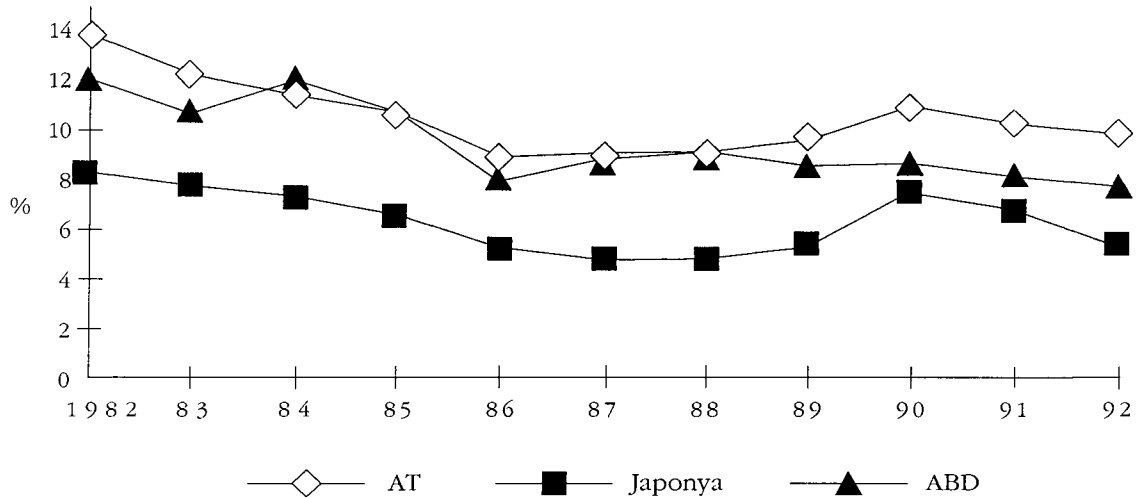
Grafik 6

Vergilendirme düzeyi (GSYİH'nın yüzdesi)



Grafik 7

Uzun dönemli (nominal) faiz oranları



Avrupa Ekonomisi

Verimlilik

Verimliliğin ölçülmesi, ekonomik analizin en güç yanlarından birisidir. Verimliliğin tanımlanmasıyla ve zaman içinde ölçümüyle ilgili güçlükler vardır. Bununla birlikte, son araştırmalardan bazı genel sonuçlar çıkarmak mümkündür.

OECD verileri, Avrupa Birliği'nde 1970'lerde ABD'dekinden daha hızlı yükselmiş olan imalat sanayiindeki verimlilik artışının, son on yıldır, Japonya ve ABD'dekinden daha yavaş olduğunu göstermektedir. McKinsey tarafından yakınlarda gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, imalat sanayiinde mutlak verimlilik düzeyleri, Avrupa'da ABD'dekinden yaklaşık % 30, Japonya'dakinden % 10 düşüktür.

Son on yıl içinde hizmet sektöründe verimlilik, Avrupa'da ABD'dekinden daha hızlı artmaya devam etmiştir; buna rağmen, McKinsey tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmaya göre, hâlâ ABD'deki düzeyin altındadır.

Geçici Rapor'da Avrupa'da verimliliğin düşük olmasının başlıca nedenleri şöyle belirlenmiştir:

- işgücü esnekliği daha zayıftır;
- yatırım düzeyleri daha düşüktür;
- Araştırma ve Geliştirme harcamaları daha düşüktür;
- firmalar arası rekabet daha değişkendir;
- sınai yeniden yapılanma daha yavaştır;
- altyapı daha zayıftır;
- yönetim uygulamaları daha az destekleyicidir.

Makro Ortam

Geçici Rapor, rekabet gücünün artması ve büyüme hızının yükselmesi için istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortamın zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, son on yıl içinde makro ortamın Avrupa'da diğer ülkelere göre daha istikrarsız olduğu sonucuna varmaktadır, çünkü:

- enflasyon oranları daima daha yüksek olmuştur;
- kamu sektörü ve kamu sektörü açığı daima daha büyük olmuştur;
- nominal faiz oranları daima daha yüksek olmuştur;
- Avrupa paraları arasındaki döviz kurları oynak olmuştur.

2.1.4 Değişen Ortam

Geçici Rapor'da, gelecekte Avrupa'nın rekabet gücü için yeni tehditler oluştura-

cak bazı gelişmeler olduğuna da dikkat çekilmektedir:

- Asya'da son derece dinamik, iyi eğitilmiş işgücüne sahip, düşük maliyetlere sahip ekonomilerin yanı sıra işgücü maliyetleri düşük yeni Doğu ve Orta Avrupa demokrasilerinin doğması;

- dünya ticaretinin genişlemesi, "piyasa ekonomileri"nin çoğalması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve teknoloji transferinin hızlanması sonucunda globalleşmenin güçlenmesi.

2.2 Yeni Araştırmalar

Geçici Rapor'da varılan sonuçlardan biri de, özellikle mikro-ekonomik düzeyde analiz geliştirmek ve öneriler üretebilmek için yeni araştırmalara ihtiyaç olduğudur. Böylece, üç kapsamlı alanda araştırmalara girişilmiştir:

- devletin rolü, işgücü piyasası ve küçük ve orta ölçekli işletmeler konularında hazırlanan ve çalışma gruplarının çalışmaları ile tamamlanan soru formları. Bu araştırma UNICE üyesi federasyonlarda ve bunların araştırma enstitülerinde gerekli uzmanlar, üye firmalar, UASG (UNICE Danışma ve Destek Grubu) üyeleri ve EEN (Avrupa işverenler Şebekesi) üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

- Ernst & Young'ın "İşletme Yönetimi ve İş Uygulamaları" konulu araştırması. Bu araştırma, UNICE üyesi federasyonların, üye firmalara gönderdikleri bir soru formundan, bir dizi çalışma grubundan ve önerileri içeren bir rapordan oluşmaktadır.

- SNF'in "Avrupa'nın Sınai Rekabet Gücü" konulu araştırması. Bu araştırma, rekabet gücü modelleriyle ilgili çalışmaların bir sentezini, "Porter yöntemi"ne dayalı bir dizi vaka çalışması ve önerileri içeren bir rapordan oluşmaktadır.

Araştırmalarda kullanılan yöntem Ek A'da özetlenmiştir. Sonuçlara ve önerilere, yeri geldiğinde bu raporda yer verilmiştir.

B Ö L Ü M

ÇÖZÜMLER

3. ÇÖZÜMLER

3.1 Genel Bakış

3.1.1 Giriş

Avrupa'nın rekabet gücündeki gerilemenin tek bir nedeni olmadığı gibi, tek bir çözümü de yoktur.

Bu gerilemeyi tersine çevirmek için, Avrupa'nın, düşük enflasyon düzeyleri, düşük faiz oranları ve daha etkili ve daha uyumlu piyasalarla, daha açık, istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortama ihtiyacı vardır.

Makro ortamın iyileştirilmesi şunları gerektirecektir:

- kamu sektöründe daha düşük bir harcama ve vergilendirme düzeyi;
- harcamaların cari işlemler hesabından, sermaye hareketleri hesabına kaydırılması; ve

- daha düşük bir kamu borçlanma düzeyi.

Piyasaların daha etkili ve daha uyumlu hale getirilmesi şunları gerektirecektir:

- maliyet etkinliği olan bir alt yapı;
- daha esnek bir işgücü piyasası;
- etkili kurallardan oluşmuş bir çerçeveye sahip, açık uluslararası ticaret sistemi;
- yeni ürünler ve üretim süreçleri yaratmak ve geliştirmek için yenilik yaratabilecek kişiler;
- yeni piyasalar ve firmalar yaratmak ve geliştirmek için yeterince girişimci;
- firmalar tarafından gerçekleştirilecek yeterli düzeyde görünür ve görünmez yatırım.

Her şeyden önce, Avrupa'nın kârlı firmalara ihtiyacı vardır. Yukarıda ana hatları çizilen rekabet gücü artışını sağlamak için gerekli koşulların yaratılması, firmaların kârlılıklarını arttırmalarına yardımcı olacaktır. Artan kârlılık, söz konusu gerekli koşulların güçlendirilmesine yardım edecektir.

Firmaların rekabet gücünü artırma sorumluluğu, tek tek firmaların yöneticilerine (ve hissedarlarına) aittir. Bunu başarmak için, Avrupa'nın yeni üretim yöntemleri ve yeni iş örgütlenmesi biçimleri geliştirmesi gerekmektedir. Bu, bir yandan değer zinciri boyunca mal tedarik eden firmalar ve müşterilerle; öte yandan işletme yönetimiyle, çalışanlar ve temsilcileri arasında daha sıkı işbirliğini gerektirmektedir.

3.1.2 İlkeler

Avrupa homojen bir bölge değildir; farklılıklarla doludur. Yüksek performanslı ve düşük performanslı ülkeler ve firmalar vardır. Bu nedenle bütün firmalar ve ülkeler için tek bir çözüm planı üretmek imkansızdır.

Bununla birlikte, denemeler yapılması, en iyi deneyimlerin paylaşılması ve ilerlemelerin izlenmesi, bütün firmalar ve ülkeler için yararlı olacaktır. Bu durumda, Avrupa Birliği'nin aşağıdaki konularda kolaylıklar sağlaması gerekmektedir:

- seçilmiş üye ülkelerde yeni politika girişimlerinin "denenmesi" ve
- bütün politika alanlarında en iyi deneyimlerin üye ülkeler arasında değişimin sağlanması.

Avrupa Birliği ve üye ülkeler, hedeflerin ve hedefe ulaşmada kilometre taşlarının konmasını, politikaların etkisini izlemek için sistemler kurulmasını ve bunların kullanılmasını da sağlamalıdır.

3.1.3 Sorumluluklar

Bütün ülkelerde ihtiyaç duyulan çözümleri sağlayabilecek tek bir grup, hatta grup birleşimleri yoktur.

Çözümler her ülkeye özel olmak, sorumluluklar ise "subsidiarity" ilkesine uygun olarak dağıtılmak zorundadır.

3.2 Makro Ortamın Daha İstikrarlı ve Öngörülebilir Hale Getirilmesi

3.2.1 Sorun

Kur ve fiyat istikrarı, daha istikrarlı ve öngörülebilir bir iş ortamının kilit unsurlarıdır. Hükümetin başlıca görevi; uygun makroekonomi politikaları uygulayarak firmaların verimli bir biçimde çalışabildikleri, yatırım kararlarını alabildikleri, stratejik planlarını uygulayabildikleri, dolayısıyla da rekabet güçlerini arttırabildikleri bir ortam yaratmaktır.

Avrupa, başlıca rakipleriyle karşılaştırıldığında, son yıllarda her iki açıdan da dezavantajlı durumdadır:

- son on yıl içinde enflasyon oranları Avrupa'da, Japonya ve ABD'dekinden daha yüksek olmuştur;

- Avrupa ülkeleri arasındaki döviz kurları, Japonya ya da ABD'deki durumun tersine oynak olmuştur.

Hükümetlerin önünde duran bir başka görev de, ekonominin potansiyel büyüme hızının (yani üretim kapasitesinin) artmasını sağlayacak uygun çerçeveyi yaratmaktır. Bu, GSYİH içinde yatırımların payında bir artış gerektirmektedir; buna, yurtiçi tasarruf oranında benzer bir artış eşlik etmelidir. Avrupa, başlıca rakipleriyle karşılaştırıldığında, son yıllarda bu açıdan da dezavantajlı durumdadır:

- son on yıllık dönem içinde her yıl, GSYİH'nın yüzdesi olarak bütçe açıkları Avrupa'da, Japonya ve ABD'dekinden sürekli daha yüksek olmuştur;
- yine aynı dönemde, nominal faiz oranları Japonya ve ABD'dekinden daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

3.2.2 Çözümler

Aşağıdaki konuların gerçekleşebilmesi için harekete geçilmelidir:

- Avrupa düzeyinde eşgüdümlü bir stratejiyle, düşük enflasyon ve böylece ücretlerin belirli düzeyde tutulması ile birlikte, sağlam bir kamu maliyesi politikasının izlenmesi. Bu, faiz oranlarının düşürülmesine yardımcı olacaktır.
- Ekonomik ve Parasal Birlik (EMU) yolunda ilerlemeye devam edilmesi. Bu durumun üye ülkeler arasında daha hızlı bir reel ve nominal yakınlıkla desteklenmesi gerekecektir. Tek para birimi, Avrupa Birliği içindeki birçok belirsizliği ortadan kaldıracak ve aynı zamanda muamele giderlerini azaltacaktır.
- Ticari blokların makroekonomi politikaları arasında, güçlendirilmiş ve genişletilmiş bir G-7 yapısına dayanan daha etkili bir eşgüdümün sağlanmasıyla, bu bloklar arasında işbirliğinin geliştirilmesi. Bu, farklı ticari blokların döviz kurları arasındaki istikrarı güçlendirecektir.

3.2.3 Sorumluluklar

Üye devletler ve Avrupa Birliği, makro ortamın daha istikrarlı ve öngörülebilir hale getirilmesi için gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesinden ortaklaşa ve ayrı ayrı sorumludurlar. Firmalar, bundan sonra karar alma süreçlerinde, iyileşen ortamın getireceği avantajlardan yararlanabileceklerdir.

3.3 Kamunun Yükünün Azaltılması

3.3.1 Sorun

Avrupa kamu otoriteleri faaliyetlerini ekonomik etkinliğe engel olacak, güven duygusuna, yatırımlara ve istihdama zarar verecek ölçüde arttırmışlardır.

Avrupa'nın rekabet gücünün artırılabilmesi için hükümetler, kamu otoritelerinin ekonomilerinde oynadığı rolde acil ve köklü bir reforma girişmek zorundadırlar.

Bu öneri, Avrupa'nın toplumsal modelini yıkmaya yönelik bir çağrı olarak değil, söz konusu modeli yeni politik ve ekonomik gerçeklere ve bireylere karşı daha büyük sorumlulukları olan bir topluma uyarılma çağrısı olarak yorumlanmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmenin tek yolu, hükümet harcamalarının düzeyinin ve vergi yükünün önemli ölçüde azaltılmasından geçmektedir.

3.3.2 Temel Veriler

Kamu harcamalarının düzeyi

Kamu harcamaları 1970'te Avrupa Topluluğu'nda ortalama olarak GSYİH'nın % 36'sını oluşturuyordu. Bu oran 1980'de % 46'ya, 1993'te % 52'ye yükselmiştir. Giderek artan kamu müdahalelerinin Avrupa'nın üretken sektörleri üzerinde zararlı sonuçları olmuştur.

Artan kamu müdahalesi, ekonomik faaliyetten beklenen net geliri etkileyen ağır bir vergi yüküne yol açmıştır. Bu durum, üretim vergileri aracılığıyla işgücü maliyetlerini aşırı yükseltmekte, girişimciliği ve refah yaratmayı cezalandırmakta, Avrupa'da risk alma hevesini kırmakta, Avrupa'nın yatırım yapılacak bir yer olarak çekiciliğinin azalmasına neden olmaktadır. Ticaretin serbestleşmesi ve vergi rekabeti, hükümetlerin şirketlere uygulanan vergi tabanını genişleten önlemler almalarına da neden olmuş, bu ise vergi sistemlerinde büyük bir karmaşaya ve şirketler üzerindeki idari yükün ağırlaşmasına yol açmıştır.

Hükümetlerin cari harcamalardan oluşan büyük harcama programları Avrupa'da büyük kamu sektörü açıklarına ve borç yükünün artmasına yol açmıştır. Söz konusu açıkları kapatmak için derhal harekete geçilememesi, uzun vadeli faiz oranlarının yükselmesiyle ve bazı ülkelerde borç faizi ödemelerinin, toplam harcamalar içindeki payının daha da artmasıyla sonuçlanmıştır.

Bütün bunların yanısıra, kamu sektörü hizmetleri özel sektörden gelecek her

tür rekabete karşı korunduğundan genellikle etkin olmayan bir biçimde sunulmaktadır. Kamu sektörünün verdiği hizmetlerde, ne özel sektördeki disiplin, ne de aynı sağlam işletme yönetimi uygulamaları söz konusudur. Bu durumda, giderler ve dolayısıyla vergiler artmakta ve iş yapmanın maliyeti gereksiz ölçüde yükselmektedir.

Yüksek vergiler ve sınırlı rekabet, fiyatların serbest piyasa güçleri tarafından belirlenmediği, dolayısıyla da ekonomideki sinyal verme rolünü oynamadıkları anlamına da gelmektedir. Aşırı kamu müdahalesi, bazı AT ülkelerinde enflasyon üzerinde olumsuz etkilerde bulunmuş ve bu, rekabet gücüne zarar veren ek bir etken olmuştur.

Son olarak, kamu kesiminin yoğun bir biçimde ekonomiye müdahalesi, ek idari maliyetler getirmiş ve "aşırı düzenleme"ye yol açmıştır.

Kamu harcamalarının yapısı

Avrupa'da kamu harcamalarının yapısı, Japonya ve ABD'dekiyle karşıt özellikler göstermektedir:

- Avrupa'da kamu mallarının (savunma, adalet, genel kamu hizmetleri) sağlanması, GSYİH'nın yaklaşık % 10'unu oluşturmaktadır. Bu, ABD'dekine yakın bir orandır, ancak askeri harcamaların düşük olduğu Japonya'dakinden (% 5) yüksektir.

- Avrupa'da merit malların (eğitim, sağlık, konut) sağlanması GSYİH'nın yaklaşık % 12'sini oluşturmaktadır. Bu, Japonya'yla karşılaştırılabilir bir orandır, ancak kamu sektörünün sağlık harcamalarının önemli ölçüde düşük olduğu ABD'dekinden (% 6) yüksektir.

- Transfer ödemeleri, Avrupa'da GSYİH'nın ortalama % 20'sini, ABD'de % 12'sini, Japonya'da ise % 8'ini oluşturmaktadır. Bu transferler arasında gelir desteği (emekli aylıkları, çocuk yardımı, hastalık, sakatlık ve işsizlik yardımı) ağırlıklı bir rol oynamaktadır.

- Kamu sektörü yatırımlarının GSYİH içindeki payı, son 20 yıl içinde sürekli düşmüştür ve bugün Avrupa Birliği ülkelerinde, Japonya ve Büyük Okyanus'a kıyası olan diğer ülkelerde olduğundan daha düşüktür.

3.3.3 İlkeler

Hükümetler, ekonomide kamu sektörünün payını azaltma çabalarında aşağıdaki ilkeleri rehber edinmelidir:

- **İhtiyaç belirleme:** Kullanıcıların ihtiyaçları temelinde, faaliyetin sürdürülüp sürdürülmeyeceğinin değerlendirilmesi.

- **Sorumluluk:** Halen kamu sorumluluğunda olan faaliyetlerin yönetiminin, üretiminin, finansmanının ya da denetiminin özel sektör tarafından daha iyi gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğinin değerlendirilmesi.

- **Verimlilik:** Geriye kalan kamu sektörü mallarının ve hizmetlerinin sağlanmasında verimliliğin nasıl artırılabilirliğinin yeniden gözden geçirilmesi.

- **Öncelik verme:** Avrupa'nın rekabet gücü üzerindeki potansiyel etkilerini göz önünde bulundurarak, harcama önceliklerinin ve program hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesi.

3.3.4 Öncelikler

Avrupa Birliği'nde tüm düzeylerde hükümetler, derhal, kamu sektörünün faaliyetlerini esaslı bir biçimde gözden geçirmeye girişmelidir. Burada amaç, yüzyılın sonuna kadar kamu harcamalarının GSYİH içindeki payı için hedef bir düşüş ve toplam kamu harcamaları içinde yatırımların payında artış için bir hedef belirlemek olmalıdır. Avrupa düzeyinde de benzer bir çalışmaya girişilmelidir.

Sözü edilen çalışmalar, üç temel alanı kapsamalıdır:

- tam kamu malları ve merit mallar;
- gelir desteği ve diğer transfer ödemeleri;
- genel ekonomik hizmetler ve kamu altyapısı.

3.3.5 Katışıksız Kamu Malları ve Merit Mallar Özelleştirme

Özelleştirme geniş bir faaliyet yelpazesini kapsamaktadır. Temel kollektif mallar (savunma, adalet, kamu düzeni gibi) ve sosyal mallar (eğitim gibi), ancak sınırlı ölçüde özelleştirilebilecek "çekirdek" faaliyetlerdir. Kamu hizmetleri (posta, telekomünikasyon, enerji ve taşımacılık) gibi faaliyetler ile bankalar ve diğer mali hizmetler gibi özel "niteliğe" sahip hizmetler ise, bütünüyle özel sektöre devredilebilecek "çekirdek dışı" faaliyetlerdir. Bu sektörlerdeki işletmelerin özelleştirilmesi, ulusal ve uluslararası düzeyde deregülasyonla birlikte yürütülmelidir.

Özelleştirme, mali hizmetler (bankalar), çelik sanayii ve özel sektör kaynaklı etkin bir arzın olduğu diğer sektörlerde derhal gerçekleştirilmelidir. Kamu hizmetleri, enerji, telekomünikasyon ve taşımacılığın özelleştirilmesinde, İngiltere'nin özelleştirmenin daha iyi bir hizmet kalitesi, daha dinamik bir yönetim ve kamu finansmanının konsolidasyonu ile sonuçlanan başarılı deneyiminden esinlenilebilir.

Özelleştirme sermaye piyasalarının dinamizmi üzerinde de olumlu bir etkiye bulunabilir; bu ise işletmeler için yeni finansman kaynaklarının ortaya çıkmasına ve yatırım kararlarını etkileyen finansal maliyetlerin düşmesine yol açabilir.

Etkinliğin Arttırılması

Bu hizmetlerin daha etkin bir biçimde sağlanmasıyla tasarruf sağlanabilir. Etkinlik, aşağıdaki yöntemlerle arttırılmalıdır:

Taşeronluk sisteminden daha fazla yararlanma: Bu uygulama, gayrimenkul ve bina yönetimi, catering hizmetleri, çöp toplama ve parkların ve müzelerin bakımı gibi alanlarda çeşitli ülkelerde uygulanmaktadır. Taşeronluk sistemi ile hizmet düzeylerinin daha iyi tanımlanması ve verimliliğin yükselmesi sonucu, maliyetlerde düşüşler sağlanmıştır.

Özel sektörle rekabetin artırılması ve piyasa mekanizmalarının devreye sokulması: Bu yolla, kamu sektörüne daha fazla "piyasa disiplini" kazandırılabilir ve müşterilere daha fazla hizmet seçeneği sunulabilir. Bu tür reformlar Finlandiya, İsveç ve İngiltere'de, özellikle eğitim ve sağlık alanlarında başarıyla uygulanmaktadır.

Otoritenin ve sorumluluğun merkezi yönetimden alt yönetim kademelerine dağıtılması: Desantralizasyonun artması, kalitenin yükselmesine, hizmetlerin daha etkin bir biçimde verilmesine ve politik sorumluluk duygusunun güçlenmesine yol açtığı sürece, bazı ülkelerde etkinliğin artmasına katkıda bulunabilir. Bütçede sağlanabilecek tasarrufların kullanımında daha geniş bir esneklikle birlikte, tek tek departmanların bütçe uygulamalarında daha fazla desantralizasyon da yardımcı bir yöntemdir. Ancak, idari yüklerinin ağırlaşmasını ve çoğalmasını önlemek için sorumlulukların belediyelere, illere ve bölgesel kuruluşlara desantralizasyonu sırasında, finans ve işletme yönetimi alanlarında daha fazla disiplin sağlamak gerekmektedir. Ayrıca, kuruluşlar mali açıdan faaliyetlerinden sorumlu kılınmalı, yani merkezi yönetimler bunların mali kayıplarının sorumluluğunu üstlenmemelidir.

Kamu sektörü işgücü piyasalarında reformlar: Bu piyasalar genellikle, optimal kaynak dağılımını frenleyen son derece kısıtlayıcı anlaşmalar ya da idari kurallarla yönetilmektedir. Bu uygulamalar arasında yasal ve idari açıdan uygun yöntemlere aşırı önem verilmesi; iş kademelerinin katı bir biçimde sıralanması; verimliliği arttırmak ya da sonuç elde etmek için çok az teşvik sağlanırken standartlaştırılmış ücret baremleri uygulaması; kamu sektörü içinde ve kamu sektörüyle özel sektör arasında hareketliliğin yetersiz oluşu; kıdeme bağlı ücret ve fazla işçileri emekliye ayırma hakkına getirilen sınırlamalar sayılabilir. Yaşam boyu memuriyete

tedricen son verilmesi gibi önlemler de, kamu sektöründe daha iyi bir işletme yönetiminin bileşenleri arasında yer almalıdır.

Performansa bağlı bir ücret sisteminin geliştirilmesi, bütçe açıklarını kapamaya yönelik yöntemlerle bağdaştırılabilir. Bu uygulama, kamu sektöründe etkinliğin artırılmasına yardımcı olacak ve uzun dönemde daha iyi bir maliyet denetimi sağlayacaktır. Yerel ücret pazarlıklarıyla birlikte bütçelerin daha fazla desantralizasyonu, ücret oranlarıyla yerel koşullar arasındaki bağlantıyı güçlendirerek kamu sektörünün ücret faturasının dondurulmasını, hatta düşürülmesini de sağlayabilir.

3.3.6 Gelir Desteği ve Diğer Transfer Ödemeleri

Son yıllarda bu alandaki kamu harcamaları, aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı, bütün sistemi tehlikeye sokacak kadar artmıştır:

- çeşitli yardımların ve yardım sistemlerinin çoğalması;
- geçici sigorta yardımlarının sürekli yardımlara dönüşmesi;
- sistem tam zamanlı istihdama göre düzenlenmişken, yarı zamanlı istihdamın gelişmesi;
- kamu yardımlarından yararlanmanın kolaylaşması;
- nüfusun yaşlanması;
- işsizliğin artması.

Ayrıca, gelir transferleri çoğu kişi için ömür boyu transfer biçimindedir; örneğin ilk olarak bir çocuk yardımının alınmasını, vergi ödenmesi ve son olarak emekli aylığının alınması izlemektedir. Avrupa'da bu transferlerin büyük bölümü, kişilerin uygun seçimleri yapmalarına imkan vermeyen kamuya ait sigorta tekelleri aracılığıyla sağlanmaktadır.

Kamu sektörünün harcamalarıyla finansman kapasitesi arasındaki muhtemel dengesizlikler, sorunun çözümü için hızla harekete geçilmesini gerektirmektedir. Atılacak adımlara şu ilkeler rehberlik etmelidir:

- Bireyler, kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin ihtiyaçlarını, mümkün olduğunca kendileri karşılamalıdır. Bu da ancak, mali yükte önemli bir azalma sonucu gerçekleşebilir.
- Yardımlarda gerçek ihtiyaçlar dikkate alınmalı ve eldeki ekonomik kaynaklara göre ayarlanmalıdır.
- Sosyal güvenlik sistemleri daha şeffaf ve tutarlı hale getirilmeli ve suistimali önlemek için kurallar basitleştirilmelidir.

Transfer ödemeleri üç tür riski kapsar: mesleki faaliyete bağlı riskler, sağlık sigortası ve gelir desteği.

“Çalışmaya bağlı” sigorta: işsizlik yardımlarını, hastalık ve sakatlık yardımlarını ve emekli aylıklarını kapsar.

- *İşsizlik yardımları* iş kaybına bağlı ani gelir kaybından doğrudan etkilenenleri hedef almalıdır. Dolayısıyla bu yardımlar kısa dönemde ihtiyaç sahibi olan bireyleri koruyacak bir güvenlik ağı sağlamalı, geçici olmalı ve zaman içinde azaltılmalıdır. Yardım süresi sınırlı tutulurken, uzun süre işsiz olanların yeniden iş bulmalarına yardımcı olacak önlemler de (örneğin, uygun beceri edindirme ve iş aramada daha fazla yardımcı olma) alınmalıdır. Giderler, yardım alacak kişilerin daha sıkı bir elemenden geçirilerek belirlenmesiyle de azaltılabilir.

- *Hastalık ve sakatlık yardımları* firmalara ve kişilere daha büyük sorumluluklar yükleyecek biçimde yeniden düzenlenmelidir. Bunun ötesinde, sektörel düzeyde düzenlemeler yapılmalı, tek tek şirketlerin ve bireylerin kendilerini sigorta ettirebilmeleri sağlanmalıdır. Devlet, uzun dönemde, yalnızca sosyal bir asgariyi garantilemelidir. Yakın tarihlerde Hollanda gibi bazı ülkelerde bu tür reformlara girişilmiştir.

- *Emekli aylıkları* da benzer ilkelere dayanarak yeniden düzenlenmelidir. Emekli aylıklarını tahsis mekanizmasının reformu konusuna nasıl yaklaşılacağını belirlemek için, emeklilik sistemleri ulusal düzeyde dikkatli bir incelemeden geçirilmelidir. Bu çalışmaya iki genel ilke rehberlik etmelidir:

- çalışmış olan herkese sağlanacak "temel" bir emekli aylığı, çalışanların gelirlerinden yapılacak belli bir kesintiyle finanse edilebilir. Hiç çalışmamış yaşlı kişiler gelir desteği yardımlarından yararlanabilir;

- özel "tamamlayıcı" emekli aylıkları, şirket düzeyinde yapılacak anlaşmaları ya da özel kişileri kendi emekli aylıklarını finanse etmeye özendirmek gibi değişik yollarla teşvik edilebilir.

Sağlık Sigortası: Bu konuda da aşağıdaki ilkelere dayalı tedrici bir reforma girişilmelidir:

- Zorunlu sosyal katkıların düşürülmesi gibi uygulamalarla, sigortalının kendi riskini daha fazla üstlenmesini sağlayarak, masraf kısma eğiliminin güçlendirilmesi.

- Tıbbi hizmetleri sağlayanlar için mali teşvikler ile bu gibi hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin teşvik edilmesi. Bu uygulama, belli düzeyde özelleştirmeyi de içermelidir.

- Değişik grupların sağlık riskindeki farklılıklara dayanan daha güçlü bir "dayanışma"nın gerçekleştirilmesi.

Uzun dönemde, karşılaşılan riskleri göz önünde bulunduran bir sağlık sigortası sistemi hedeflenmelidir:

- İstisnai tıbbi harcamalar ve sigortalanması güç riskler için (örneğin, özürhüherin kurumlarda kalmaları) zorunlu bir sigorta. Bu, gelire bağı bir primle finanse edilebilir.
- Kişinin imkanlarını aşan, ama sigortalanması güç olmayan tıbbi riskler için (örneğin, uzman doktorlara muayene olma) zorunlu bir sigorta. Bu, sabit primlerle finanse edilebilir.
- Bireysel olarak taşınabilecek riskler (örneğin, dış tedavisi) için isteğe bağı ek bir sigorta.

Yoksulların ve yaşlıların bakımı devletin sorumluluğunda kalacak ve genel vergilendirmeyeyle finanse edilecektir.

Gelir desteğı: Bu konuda aşğıdaki uygulamalar için harekete geçilmelidir:

- Asgari yardım, insanları iş aramaktan caydırmayacak bir düzeyde tutulmalıdır. Bu, vergi sistemiyle finanse edilebilir.
- Aile yardımları sistemi gözden geçirilmelidir; örneğın aile bireylerinin ödedikleri vergiler daha fazla dikkate alınabilir.
- Konut yardımları gibi, ailelere ve bireylere yapılan sübvansiyonlar sürekli gözden geçirilmelidir. Bu yardımlar, nüfusun en yoksul kesimlerini hedeflemeli ve yardım verilecek kişiler daha sıkı bir elemenden geçirilerek belirlenmelidir.

3.3.7 Genel Ekonomik Hizmetler ve Kamu Altyapısı

Altyapıda, özellikle demiryolu taşımacılığında, hava trafik kontrolünde, enformasyon şebekelerinde ve eğitimde ek yatırımlara ihtiyaç olduğu konusunda yaygın bir görüşbirliği vardır. Örneğın "bilgi altyapısı"nın güçlendirilmesiyle, Araştırma ve Geliştirme çalışmalarının ve teknolojinin teşvik edilmesi için de büyük çaba harcanması gerekmektedir.

Aşğıdaki konular dikkate alınarak derhal harekete geçilmelidir:

- ekonominin üretim kapasitesi üzerinde arzı artırıcı yönde güçlü etkisi olan yatırımlara önem verilmesi;
- herhangi bir yatırıma girişilmeden önce sistemli bir maliyet etkinliği analizinin yapılması. Birçok kamu yatırımına, yerel ya da bölgesel baskılar nedeniyle ya da salt politik nedenlerle girişilmiştir. Bu, bazı durumlarda altyapının tamamlanmadan kalmasına ve gereksiz binaların inşa edilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla, herhangi bir karar almadan önce, finansal ve ekonomik maliyet etkinliği kanıtlanmalıdır.

- Kamu harcamalarında kapsamlı bir yeniden yapılanmanın parçası olarak, kamu altyapı şebekelerinin geliştirilmesi. Özel sektörün kamu sektörü projelerinin finansmanına daha fazla ortak olması, daha çok projeye fon bulunmasını sağlayacak, ayrıca getiri oranlarını da yükseltebilecektir. Üye ülkeler arasında işbirliğinin güçlendirilmesi, uluslararası projelerde optimal bir kaynak dağılımını da güvence altına alacaktır.

Altyapı çalışmaları için, kamuda şeffaf ihale usulleri geliştirilmelidir. Bu, ulusal bütçelerde tasarruf da sağlayabilir.

3.3.8 Sorumluluklar

Devletin yükünü azaltmak için gerekli değişiklikleri planlama ve hayata geçirme sorumluluğu esas olarak üye ülkelere aittir. Bundan sonra özel sektör -firmalar ve bireyler- yaratılan fırsatlardan yararlanabilecektir.

3.4 İşgücü Piyasasında Esnekliğin Artırılması

3.4.1 Sorun

Avrupa'da toplam istihdam maliyeti, Japonya ve ABD'yle karşılaştırıldığında, özellikle düşük vasıflı işlerde çok yüksektir. Ayrıca, işgücü piyasasının esnekliği çok düşüktür ve birçok alanda eğitim ve öğretim kalitesi yetersizdir.

Avrupa'nın rekabet gücünü arttırmak için, işgücü piyasasında acilen köklü reformlara girişilmesi gerekmektedir. İşgücü piyasasının esnekliğinin artırılmasıyla, özellikle ücret dışı işgücü maliyetlerinin azaltılmasıyla, potansiyel iş fırsatları çoğaltılabilir.

3.4.2 Temel Veriler

İşgücü maliyetleri Avrupa'da, imalat sektörünün toplam maliyetlerinin yaklaşık % 60'ını ve GSYİH'nın % 70'inden fazlasını oluşturmaktadır.

İmalat sektöründe yerel para birimi cinsinden saat ücretleri, son yıllarda Avrupa Birliği ülkelerinde, Japonya ve ABD'dekinden iki kat hızlı artmıştır; aynı dönemde verimlilik artış hızında çok az farklılık olmuştur. Ücret dışı işgücü maliyetleri (esas olarak sosyal sigorta giderleri) Avrupa Birliği'nde işgücü maliyetlerini % 80 oranında yükseltmektedir; oysa bu oran Japonya'da yalnızca % 30, ABD'de ise %

40'tır. Dolayısıyla, 1992'de imalat sektöründe saat başına toplam işgücü maliyetleri Avrupa Birliği'nde, Japonya ve ABD'dekinden yaklaşık % 20 yüksek olmuştur.

1970'lerin başında ve ortalarında Avrupa Birliği'nde, ABD'dekinin yarısı kadar olan işsizlik düzeyi, her konjonktür dalgalanmasında biraz daha artmış ve bugün ABD'deki işsizlik oranından en az % 50 daha yüksek düzeye gelmiştir.

Avrupa Birliği'nde istihdam 1970'ten bu yana yılda % 0.4, ABD'de ise % 1.8 oranında büyümüştür. İstihdamın ABD'dekinden çok daha küçük bir bölümü ise özel sektör tarafından yaratılmıştır.

UNICE'nin "İşgücü Piyasası"yla ilgili araştırmasında ve Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği araştırmada saptanan kilit sorunlar şunlardır:

- bütün Avrupa Birliği ülkelerinde, ücret pazarlığı süreciyle, büyük ölçüde ve doğrudan daha yüksek ücret anlaşmalarına yansıyan yüksek enflasyon oranları;
- bazı ülkelerde uygulanan otomatik endeksleme (ücretler ve sigorta yardımları için);
- vergi sonrası ücret farkları aralığının, Avrupa'da dünyanın diğer kesimlerine göre daha dar olması;
- asgari gelirlerin ortalama gelirlere oranının, Avrupa'da Japonya ya da ABD'dekinden daha yüksek olması;
- istihdamın korunması ve işçi-işveren ilişkileri konularında Avrupa'da dünyanın diğer kesimlerinden daha fazla yasal ve düzenleyici engelin olması;
- işe giriş ve çıkış maliyetlerinin (özellikle fazla işçileri emekliye ayırma giderleri ve ihbar süresinin uzunluğu) Avrupa'da dünyanın diğer kesimlerinden daha yüksek olması;
- haftalık çalışma süresinin Avrupa'da, Japonya ve ABD'dekinden daha kısa olması;
- çalışanların ücret düzeylerine göre diğer sosyal sigorta yardımlarının ve işsizlik düzeyinin Avrupa'da dünyanın diğer bölgelerden daha yüksek olması;
- işsizlik ve sosyal sigorta yardımlarının Avrupa'da, Japonya ve ABD'dekinden daha kolay elde edilmesi ve devam etmesi;
- bölgesel ve mesleki hareketliliğin önündeki engellerin Avrupa'da, diğer bölgelerden daha güçlü olması;
- birçok alandaki/düzeydeki eğitim ve öğretim düzeyinin Avrupa'da, diğer bölgelerden daha zayıf olması.

Birlikte değerlendirildiğinde, bu etkenler:

- Avrupa'da bireylerin iş arama ve işi kabul etme; firmaların ise, özellikle işgücü piyasasının düşük ücretli, düşük vasıflı "riskli" ucunda, eleman alma ve çalıştırma

istekliliğini azaltmaktadır;

- çalışanların daha fazla beceri kazanarak, çalışma pratiklerini geliştirerek ya da yeni sorumluluklar kabul ederek daha etkin bir biçimde çalışma istekliliğini azaltmaktadır;

- istihdam yaratılmasına engel olmaktadır.

3.4.3 İlkeler

İşgücü maliyetlerini azaltmaya ve işgücü piyasasının esnekliğini arttırmaya yönelik girişimler aşağıdaki ilkelere dayanmalıdır:

- **Subsidiarity.** Avrupa'nın çeşitliliği kabul edilmeli ve sorumluluk en verimli düzeye -bireyler, firmalar, sosyal ortaklar, üye ülkeler ya da Avrupa Birliği- indirgenmelidir. Tek bir doğru politika ya da politika demeti yoktur; farklı ülkeler, farklı zamanlarda, farklı önceliklere ihtiyaç duymaktadır.

- **Piyasa liderliği.** "Piyasa mekanizması"nın işleyişine mümkün olduğunca müdahale edilmemelidir.

- **Dayanışma.** Avrupa'daki bütün yurttaşların ve firmaların, özellikle de yoksulluk ya da işsizlik nedeniyle en muhtaç durumdaki bireylerin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Yeni istihdam sağlamak ve bireylerin karşılaştıkları güçlükleri hafifletmek için teşvikler yaratılmalıdır.

- **İstihdam yaratma.** Piyasada reel istihdam düzeyi büyüme yoluyla sağlanmalıdır. İşsizliği azaltmak için yapay girişimlerde bulunulmamalıdır.

- **Özgünlük.** Tek tek grupların ihtiyaçları hedeflenmeli, ancak bunlar bir bütün olarak işgücü piyasasının işleyişini düzeltici genel önlemlerle tutarlı olmalıdır.

3.4.4 Öncelikler

Öncelik verilmesi gereken alanlar şunlardır:

- işgücü maliyetlerinin, özellikle de ücret dışı maliyetlerin düşürülmesi ve ücret düzeylerinin farklılaştırılması;

- işgücü piyasasının esnekliğinin artırılması;

- eğitim ve öğretimin geliştirilmesi.

Üye ülkelerde hükümetler, ücret dışı işgücü maliyetlerini düşürmek ve eğitim kalitesini yükseltmek için hedefler koymak üzere harekete geçmelidir.

Her üye ülkede hükümetler, firmalar ve sendikalar, işgücü piyasasının

esnekliğinin önündeki diğer büyük engelleri (ve bunlara bağlı maliyetleri) saptamak ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik planlar geliştirmek için de harekete geçmelidir.

3.4.5 İşgücü Maliyetleri

İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi, firmaları, özellikle genç ve vasıfsız ek işçi istihdam etmeye teşvik edecek ve uzun süredir işsiz olanların işgücü piyasasına geri kazandırılmasına yardımcı olacaktır. Bu, firmaların uzun dönemde rekabetçi konumlarını güçlendirebilecek kısa vadeli iyileştirici önlemler almalarını kolaylaştıracaktır.

Şu alanlarda harekete geçilmesi gerekmektedir:

- özellikle ücret dışı maliyetler açısından, istihdam maliyetinin önemli ölçüde düşürülmesi;
- işgücü piyasasına girişe engel olduğu durumlarda asgari ücret düzeylerinin düşürülmesi;
- işgücü piyasaları üzerinde bir baskı oluşturmaması durumunda ücret anlaşmalarının, ücret farklılaşmalarına fırsat vermesinin sağlanması;
- toplam ücret artışlarının, önümüzdeki beş yıl için yılda en az % 1'lik bir marjla, verimlilik artışının altında kalmasının sağlanması;
- işe alma ve işten çıkarma maliyetlerindeki aşırılığın giderilmesi.

Ücret dışı maliyetleri içeren “toplam vergi dilimi” küçültülmelidir; vergi alınan kaynaklarda değişiklik yapılmamalıdır. Bu durumda, başta sosyal sigorta harcamaları olmak üzere, harcama düzeyinin düşürülmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolları arasında, yardımların ödenmesinde daha sıkı kurallar uygulanması; yardımların iki bölüme ayrılması-muhtaç durumdakiler için asgari bir destek düzeyi ve isteğe bağlı bir özel sigorta katkısı-; mümkün olan her yerde sorumlulukların kamu sektöründen özel sektör firmalarına ve bireylere aktarılması ve sosyal sigorta sisteminin işleyişinin etkinleştirilmesi sayılabilir. Bu, bireylerin çalışır olmayı işsiz kalmaktan daha kârlı bulacakları tutarlı bir vergi/yardım sisteminin geliştirilmesini gerekli hale getirecektir.

Asgari ücret düzeyleri, yasalar ve ulusal ve sektörel düzeyde toplu pazarlıklar yoluyla uygulandıkları ve işgücü piyasasına girişe engel oluşturdıkları her yerde indirilmelidir.

Ücret anlaşmaları, firmanın verimliliğini, her bireyin/grubun buna katkısını ve “firmanın ödeme gücü”nü daha iyi yansıtmalıdır. Ücretleri otomatik olarak enflasyona

endeksleyen anlaşmalar iptal edilmelidir. Hepsinden önemlisi, ücret pazarlıklarının hayat pahalılığının artış hızından başlanmasını engelleyecek biçimde değiştirilmesidir.

Yeni istihdam yaratılmasına engel oldukları yerlerde, işten çıkarma tazminatının düşürülmesi ve ihbar süresinin kısaltılması gibi önlemlerle işe alma ve işten çıkarma maliyetlerindeki aşırılıkları önlemelidir.

3.4.6 İşgücü Piyasasının Esnekliği

İşgücü piyasasının esnekliğinin artırılması, firmalara ek işçi istihdam edilmesi ve örgütlenmenin daha etkili hale getirilmesi konusunda büyük teşvikler sağlayacaktır. Bireylerin (özellikle uzun süredir işsiz olanların) iş aramaya, buldukları işleri kabul etmeye daha fazla özendirilmeleri, katılım oranını da yükseltecektir. Bireylere, daha verimli ve sorumluluk gerektiren bir işe geçmeleri için de daha fazla teşvik sağlanabilecektir.

Daha esnek bir işgücü piyasası, bireylerin kendilerine en uygun işi aramalarını, firmaların ise geniş bir uygun vasıflı adaylar yelpazesi içinden seçim yapmalarını da kolaylaştıracaktır.

Bu konudaki çalışmalar şu alanlarda yoğunlaştırılmaktadır:

- işsizlik yardımları/sosyal sigorta yardımları ile çalışarak elde edilen net gelirler arasındaki farkın büyütülerek, çalışmanın daha fazla özendirilmesi;
- çalışma süresinde esnekliğin artırılması;
- yeni tip iş sözleşmelerinin geliştirilmesi;
- mesleki ve coğrafi hareketliliğin kolaylaştırılması;
- işsizlerle, işgücü piyasası arasındaki bağların güçlendirilmesi;
- işgücü piyasasında şeffaflığının artırılması.

İşsizlik yardımları, sosyal sigorta yardımları ve gelirler arasındaki farkı büyütme için, yardımların “gelirin yerine geçme” düzeyi zaman içinde düşürülmelidir. Bu, otomatik endekslemenin terkedilmesi/daraltılması, yardımların tam olarak ödeme süresinin kısaltılması ve bunların ödenmesinde fiili bir iş arama/öğrenme koşulunun aranmasıyla gerçekleştirilebilir. Vergilerde şahsi indirim oranlarının yükseltilmesi ve/veya gelir vergisinin taban oranının ve yüksek oranların düşürülmesi yoluyla vergi yükü hafifletilmelidir.

Çalışma süresinin esnekliği, özellikle yıllık saat toplamı aynı zamanda aylık, haftalık ve günlük çalışma süresi bakımından (başta fazla mesai, haftasonu çalışması ve vardiyalı çalışma olmak üzere) arttırılmalıdır. Çalışma süresinin, tüketici

ihtiyaçları ve üretim teknikleri gibi rekabet baskılarındaki farklılıkları yansıtmasına daha fazla imkan verilmelidir.

Yarı zamanlı, sabit süreli, geçici işler ve evde çalışma gibi uygulamalara dönük yeni iş sözleşmelerine izin verilmeli ve bu tip sözleşmeler karşılığında sosyal sigorta yardımlarından belli bir oranda faydalanmaya izin verilmelidir. Geçici işler, özellikle de taşeronluk ile ilgili koşullar gevşetilmelidir.

Başta emekli aylıkları olmak üzere birikmiş sosyal hakların tam şeffaflığı ve aktarılabilirliği güvence altına alınmalıdır. Coğrafi hareketlilik için sınırlı bir mali destek sağlanması da dikkate alınabilir.

Uzun süredir işsiz olanlara, rekabet gücüne zarar vermediği sürece bedava ya da sübvansiyonlu bir maliyet temelinde, sınırlı bir süre için kamu sektöründe ya da “gönüllü” sektörde çalışma fırsatı sunulmalıdır. Uzun süre işsiz kalanlara, kamuya ait ve özel iş ve işçi bulma kurumları tarafından sağlanan işe yerleştirme, iş danışmanlığı ve mesleki rehberlik hizmetleriyle de yardımcı olunmalıdır.

İşgücü piyasalarının şeffaflığı, kamuya ait ve özel iş ve işçi bulma kurumları tarafından, örneğin eleman aranan işler konusunda daha fazla bilgi sağlanmasıyla da arttırılabilir.

3.4.7 Eğitim ve Öğretim

Eğitim ve öğretim kalitesinin yükseltilmesi, firmaları ek işçi istihdam etmeye ve gençler ve yaşlılar da dahil olmak üzere geniş bir aday yelpazesi içinden eleman seçmeye daha fazla teşvik edecektir. Bu, aynı zamanda, gençlerin okul yaşamından iş yaşamına geçmeye hazırlanmalarına ve işgücü piyasasında ihtiyaç duyulan alanları seçmelerine yardımcı olacaktır. Eğitim ve öğretimin geliştirilmesi işgücü piyasasının, iş ortamında meydana gelecek değişimlere daha çabuk uyum sağlamasına da yardımcı olacaktır.

Öncelikle şu alanlarda harekete geçilmelidir:

- öğretim programlarının iş dünyasının ve sanayinin ihtiyaçlarına daha uygun hale getirilmesi;
- eğitim ve mesleki öğretimle, iş dünyası ve sanayi arasındaki bağların güçlendirilmesi;
- işsizlerin becerilerinin geliştirilmesi;
- “sürekli eğitim”in teşvik edilmesi.

Özellikle ortaöğrenim düzeyinde, uygun temel derslerin (ekonomi, teknoloji

ve bilgisayar gibi) ve temel becerilerin (uyum sağlama/esneklik, risk alma ve ekip çalışması) eklenmesiyle öğretim programının geliştirilmesine ve “teknik beceriler”in öğretilmesine daha fazla önem verilmelidir. Kilit sınai kuruluşlarda ihtiyaç duyulan becerilere ve yeteneklere göre düzenlenecek uzmanlaşmış eğitim programlarının geliştirilmesine özel önem verilmelidir. Firmalar, küçük ve orta ölçekli işletmeler de dahil olmak üzere, işyerlerindeki “gerçek” projelerle, öğrencilere daha fazla iş deneyimi kazandırmaya özendirilmelidir. İş dünyasının ve sanayinin beceri ihtiyaçları, kamu sektörü ve özel sektör tarafından birlikte ve düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Eğitim ve mesleki öğretimle iş dünyası ve sanayi arasındaki bağlar, karşılıklı eleman alışverişinin artırılmasıyla, iş dünyasının ve sanayinin öğretim programına daha resmi bir biçimde katkıda bulunmasıyla ve öğrencilere/okulu bırakmış olanlara, firma temsilcilerinin de katıldığı daha etkin bir danışma hizmetinin verilmesiyle güçlendirilmelidir.

İşsizlerin, uygun beceriler geliştirilerek ya da yeniden eğitilerek, çalışabilir hale getirilmesi için de kolaylıklar sağlanmalıdır.

Sürekli öğretim (yaşam boyu eğitim) de teşvik edilmelidir. Üye ülkeler “genel” öğretim kalitesini, firmalar ise uzmanlaşma, işte eğitim kalitesini yükseltmelidirler; ancak beceri geliştirmede asıl sorumluluk bireylere düşmektedir. Bu nedenle iş dışındaki kurslara zaman ve kaynak ayırmaları için bireylerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu, özellikle düşük vasıflı kişilere danışmanlık hizmetleri verilmesini gerektirebilir.

3.4.8 Sorumluluklar

Üye ülkeler, gerektiğinde Avrupa Birliği’nin desteğiyle, işgücü piyasasında esnekliği sağlamak için gerekli değişiklikleri yapmaktan birinci derecede sorumludurlar. Çok sayıda uygulanabilir politika arasından uygun önlemlerin seçilmesi ve bunların ülkenin özel ihtiyaçlarına göre bütünleştirilmesi gerekmektedir. Özel sektörün, özellikle de toplumsal tarafların, firmaların ve sendikaların da (toplu pazarlık sistemi aracılığıyla) işgücü piyasasının işleyişinin düzenlenmesinde ve ek iş fırsatları yaratılmasında önemli sorumlulukları vardır.

3.5 Altyapının Geliştirilmesi

3.5.1 Sorun

Bir bütün olarak Avrupa'nın, özel olarak da çevre bölgelerin rekabet gücünü arttırmak için temel altyapının (enerji, ulaşım, telekomünikasyon) geliştirilmesi gerekmektedir.

Eldeki bilgiler (OECD analizleri ve Dünya Rekabet Gücü Raporu) Avrupa firmalarının, bazı alanlarda altyapının yetersiz olması nedeniyle -özellikle elektrik ve gaz temini, demiryolu taşımacılığı ve telekomünikasyon - dezavantajlı durumda bulunduklarını göstermektedir.

Altyapı kalitesinin düşüklüğünün başlıca nedenleri şunlardır: aşırı düzenleme, rekabet eksikliği, yatırım yetersizliği ve eksik planlanmış ve kötü hedeflenmiş yatırımlar. Teknolojinin hızla değişmesi ve Avrupa firmalarının uymak zorunda oldukları birçok düzenleyici çerçevenin ağır işlemesi ve hantal olması, bu sorunların ağırlaşmasına yol açmaktadır.

Gelecek açısından, altyapı yetersizliğini ele alırken göz önünde bulundurulması gereken bir başka konu da, Orta ve Doğu Avrupa'da yeni piyasaların açılmakta olmasıdır.

Ayrıca Avrupa'da hükümetler, Japonya ve ABD'de hükümetlerinin, firmaların çalışmalarına destek olarak altyapıyı geliştirmeyi amaçlayan kararlar aldıklarını da dikkate almaları gerekmektedir.

3.5.2 Çözümler

UNICE'nin tüm altyapı yatırımlarına uygulanabilecek temel ilkeler konusundaki önerileri aşağıda sıralanmıştır. Altyapı yatırımları:

- kesin analitik tekniklere dayandırılmış bir maliyet etkinliğine sahip olmalıdır;
- arz ve talepteki, teknolojiye ve tüketici ihtiyaçlarındaki öngörülemez hızlı-değişimlere ayak uydurabilmek için, mümkün olduğunca "piyasa tarafından yönlendirilmelidir";
- öncelikli amaç olan kamu harcamalarının düzeyinin düşürülmesi ve kamu sektörü açığının küçültülmesi hedefleriyle tutarlı olmalıdır.

Altyapının geliştirilmesine yönelik özel öneriler ise şunlardır:

Taşımacılık altyapısı konusunda:

- ulusal ve uluslararası taşımacılık sistemleri, rekabet gücü açısından stratejik bir bakış açısı altında planlanmalıdır;

- bütün taşımacılık alanlarında rekabeti sınırlayan kurallar, kısa sürede kaldırılmalıdır;

- Avrupa'nın dört bir yanına uzanan taşımacılık şebekeleri ile ilgili olarak önerilen projelerden, aranan ölçütlere uyanlar hızla gerçekleştirilmelidir;

- yatırımlar, mümkün olan her yerde, özel sektörle ortaklaşa finanse edilmelidir.

Enerji altyapısı konusunda:

- rekabet düzeyi (özellikle elektrik ve gaz sektörlerinde) yükseltilmelidir;

- yerli temel enerji kaynakları konusundaki tüm tercihler düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir;

- enerji şebekelerinin uyumlu bir biçimde çalışabilmeleri sağlanmalıdır;

- sanayi dışındaki tüketicilere sağlanan sübvansiyonlar kaldırılmalıdır;

- diğer ülkeler karşısında Avrupa'daki firmaların rekabet gücünü zayıflatan ek enerji vergilerinden (özellikle CO vergisi) kaçınılmalıdır.

Enformasyon ve haberleşme altyapısı konusunda:

- hükümetlerin rolü, içinden çıkılması imkansız karmaşık düzenlemeleri basitleştirmek; herkesin bu imkanlardan makul ölçüde yararlanmasını sağlamak için yeni politika hedefleri belirlemek ve bir firmanın kaldıramayacağı dışsallıkların olduğu yerlerde, jenerik teknolojilerin ve temel altyapının geliştirilmesi için finansman sağlamakla sınırlanmalıdır;

- Üye ülkeler, özellikle hizmetlerin sağlanması ve ONP (Open Network Provision) konularında, Avrupa Birliği'nin telekomünikasyon alanındaki serbestleştirici ve uyumlulaştırıcı yönergelerini derhal uygulamaya geçirmelidir;

- özellikle sesli telekomünikasyon hizmetlerinde, bütün Avrupa'da en kısa sürede daha yüksek bir rekabet düzeyinin oluşması teşvik edilmelidir;

- tarifeler daha şeffaf hale getirilmeli ve bir sektörden (ya da tüketici türünden) diğerine çapraz sübvansiyonlar kaldırılmalıdır.

İşveren kuruluşları, Avrupa firmalarının, altyapı konusunda karşı karşıya bulundukları rekabet gücü dezavantajlarından daha fazla haberdar edilmeleri için harekete geçmelidir.

3.5.3 Sorumluluklar

Üye ülkeler, gerektiğinde Avrupa Birliği'nin desteğiyle, altyapı kalitesini yükseltmek için gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesinden birinci derecede sorumludurlar. Özel sektör, gerekli finansmanın bir bölümünü sağlamalı ve daha sonraki değişimlerin yarattığı fırsatlardan yararlanmalıdırlar.

3.6 Firmalar Arası Rekabet Düzeyinin Yükseltilmesi

3.6.1 Sorun

Rekabet gücünün kazanılması, Avrupa'nın sanayi yapısında sürekli bir değişimi gerektirmektedir. Bu, mevcut firmaların birleşmeler, ortak girişimler ve stratejik ittifaklarla yeniden yapılanmalarını da kapsayabilir.

Rekabet (firmalar arası yarış), teknik ve örgütsel değişimi kamçılayan başlıca unsurdur. Ayrıca yöneticileri, işletmelerini verimlilik üst sınırına olabildiğince yakın çalıştırmaya ve kaynakları en verimli biçimde tahsis etmeye yöneltir. Bu nedenle, Avrupa'nın rekabet gücünü arttırmak için, firmalar arası rekabet düzeyinin yükseltilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu durumda, Avrupa Birliği ve üye ülkelerin rekabet politikaları, firmaların gereken her alanda yeniden yapılanmaya girişebilmelerine imkan sağlayacak biçimde belirlenmelidir.

Rekabet politikası, rekabetin yapısındaki değişimlere (örneğin global firmaların ve global rekabetin gelişmesi) ve rekabet koşullarındaki ve teknolojideki değişimlere (örneğin rekabet politikasının geliştirildiği döneme göre, yeni firmaların/sanayilerin daha hızlı büyümesi, eskilerin ise daha hızlı gerilemesi) bağlı olarak uyarlanabilir olmalıdır.

Öte yandan, bürokrasi ve yüksek uyum maliyeti, özellikle devlete ait ya da yeni özelleştirilmiş firmaların birbirlerinin başlıca rakipleri olduğu sektörlerde, şirketlerin büyümesinin önünde büyük bir engel oluşturmaktadır. Düzenleyici çerçevenin hedefi, bir yandan firmaların karar almaları için istikrarlı bir ortam sağlamak, diğer yandan ise ekonomilerin dinamizmine ve toplumsal gelişmelere koşut olarak gelişmeye imkan sağlayacak denge kurmak olmalıdır.

Müşterilerin, ürünler arasında serbestçe seçim yapabilmeleri ve fiyat ve kalite bakımından daha titiz olmaları için, ürün çeşitleri ve kalitesi konusunda yeterli

bilgiye sahip olmaları da önem taşımaktadır.

Son olarak, gerçek bir Pan-Avrupa firması kurmak ve yönetmek, Japonya'da ya da ABD'de firma kurup yönetmekten daha zordur.

3.6.2 Çözümler

İç pazarın tamamlanması firmalar arasında gerekli rekabet düzeyini oluşturmanın temel bir koşuludur. Bu yalnızca Avrupa Birliği düzeyinde tek pazarı tamamlamak için gerekli yönergeler üzerinde anlaşmayı ve bunların ulusal yasalara geçirilmesini değil, Avrupa Birliği'nin her yerindeki uygulamada birlik sağlanmasını da gerektirmektedir.

Bu konuda aşağıdaki noktalar temel önem taşımaktadır:

- düzenlemeler arasında uyum sağlanması ile ilgili girişimler, firmaların rekabet içinde bulundukları farklı piyasaların gerekleri gözönünde bulundurularak, Avrupa Birliği'nin her yerinde bütün firmaların faaliyet sahalarının korunması için gerekli önlemler ile sınırlanmalıdır;

- düzenlemeler, oluşturulmalarına gerekçe olan koşulların ortadan kalkıp kalkmadığının belirlenmesi için düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

Rekabet politikası bakımından başlıca ilkeler etkinlik ve esnekliktir. Bu doğrultuda, aşağıdaki konular çerçevesinde harekete geçilmelidir:

- Rekabet için önemli bir tehdit oluşturabilecek konularla ilgilenilmelidir. Bu, işbirliği anlaşmalarına ilişkin yasaların pratik ve akılcı bir biçimde uygulanmasını gerektirmektedir:

- Her konu sadece tek bir düzeyde incelenmelidir.

- Konular olabildiğince çabuk ve ucuz incelenmelidir. (sadece ilgili bilgilerin sunulması da dahil).

- Yasaların uygulanması, özellikle sorgulanmakta olan tarafların savunma haklarıyla ilgili olarak hakkaniyet esasına uygun olmalıdır.

- Davalar şeffaf bir biçimde soruşturulmalı, kararlar yasal kesinlik taşınmalıdır.

- Değişen teknoloji ve artan globalleşme göz önünde bulundurularak, ilgili piyasa, ürünler ve coğrafya bakımından gerektiğince geniş bir biçimde tanımlanmalıdır.

- Özellikle de bir firmanın kamu, diğerlerinin özel sektör olduğu yerlerde, rekabete zarar vermemesi için, devlet yardımları daha sıkı bir biçimde denetlenmelidir.

- Piyasa yapılarını güçlendirmek amacıyla sınai firmaları rasyonelleştirme girişimlerinin önünde engeller bulunmamalıdır.

Firmalar arası yarış, etkili bir rekabetin oluşmasını sağlayacak biçimde, devlet

şirketlerinin özelleştirilmesi ve deregülasyonla desteklenmelidir.

Bunlara ek olarak, çifte vergilendirme de dahil olmak üzere Pan-Avrupa firmalarının kuruluşunu güçleştiren kısıtlamaların kaldırılması için daha hızlı adımlar atılmalıdır.

3.6.3 Sorumluluklar

Üye ülkeler ve Avrupa Birliği, firmalar arası rekabet düzeyinin bozulmamasını sağlayacak gerekli koşulların yaratılması için gereken değişikliklerin gerçekleştirilmesi konusunda ortaklaşa ve ayrı ayrı sorumludurlar. Özel sektör, özel olarak da firmalar, bundan sonra politika değişikliklerinin yarattığı fırsatlardan yararlanabileceklerdir.

3.7 Uluslararası Ticaret Sisteminin Geliştirilmesi

3.7.1 Sorun

Avrupa Birliği'nin dünyanın en büyük ticaret gücü olması ve Avrupa'da yüksek bir istihdam düzeyinin doğrudan ya da dolaylı olarak uluslararası ticarete bağlı bulunması nedeniyle ticaret politikası Avrupa'nın rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır.

Avrupa pazarı aynı zamanda dünyanın en açık pazarlarından birisidir; dolayısıyla Avrupa şirketleri, Avrupa dışından firmaların güçlü rekabetiyle karşı karşıyadır. Bu, Avrupa'nın rekabet gücünü belirleyen en önemli ögeler arasında yer alan, firmalar arası yarışmanın başlıca unsurlarından birisidir. Bu durum ayrıca, Avrupa şirketlerini, uluslararası ticarete ve uluslararası ekonomik ortamda meydana gelen değişiklikler ve üçüncü ülkelerin haksız ve ayrımcı ticaret politikaları karşısında daha savunmasız hale getirmektedir.

Ernst & Young'ın UNICE için yaptığı araştırmada, firmaların "ihracatı teşvik" konusundaki eleştirileri yer almaktadır. Firmalar ayrıca, üçüncü ülkelerde en iyi dağıtım sisteminin belirlenmesinde ve kurulmasında karşılaşılan güçlüklerin, rekabet gücü karşısındaki engellerden biri olduğunu vurgulamışlardır.

Firmalar karar alma süreçlerinde belirsizlikleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, açık bir biçimde tanımlanmış, gerektiği gibi uygulanan ve dikkatle izlenen uluslararası ticaret kuralları büyük önem taşımaktadır.

3.7.2 Çözümler

Avrupa iş dünyası Uruguay Görüşmeleri Nihai Senedi'nin hızla onaylanmasına ve görüşmelere katılan bütün ülkelerin anlaşmayı içeriğine uygun biçimde, ulusal yasalarına geçirilmesine öncelik vermek zorundadır.

Ayrıca, Uruguay Görüşmeleri sırasında üzerinde anlaşma sağlanan uluslararası ticaret kurallarına aykırı durumlarda, Avrupa Birliği ve WTO (Dünya Ticaret Örgütü) çerçevesinde mevcut bütün yöntemler kullanılmalıdır.

Ticareti serbestleştirme süreci, ilgili anlaşmalarda belirlenmiş planlara uygun olarak yürütülmelidir. Özellikle çözümlenmemiş yatay ve sektörel sorunlar ile ilgili olarak görüşmelere olabildiğince çabuk başlanmalıdır.

WTO ya da diğer uygun forumlarda, ticaret- çevre, ticaret- rekabet ve ticaret- yatırım arasındaki bağlar gibi dünya ticaretinin yeni sorunlarından başlanarak çalışmalar yürütülmelidir. Ayrıca uzmanlaşmış uluslararası kuruluşlar arasında sıkı işbirliği de teşvik edilmelidir.

Avrupa Birliği'yle tek tek ülkeler ve bölgesel gruplaşmalar arasında şu noktalarda diyalog sürdürülmelidir:

- GATT'a ya da WTO'ya üye olmayan ülkelerle ticaretin koşullarının ve kurallarının belirlenmesi;
- ön uyarı mekanizmalarıyla ticari anlaşmazlıkların önlenmesi;
- Avrupa Birliği ve üçüncü ülkelere özgü ticari sorunların ele alınması;
- bağlayıcı uluslararası kuralların kapsamına girmeyen ticari sorunların ele alınması.

Bu sorunların, Avrupa Birliği'nin ticaret politikasıyla ilgili olarak üzerinde anlaşmaya varılmış orta ve uzun dönemli hedefler çerçevesinde çözümünü kolaylaştırmak için, Avrupa'daki kurumlar ve firmalar arasındaki işbirliği güçlendirilmelidir. Buna koşut olarak Avrupa firmaları WTO'yla ilişkilerini geliştirmelidir.

Avrupa firmaları Uruguay Görüşmeleri'nin sonuçlarından azami fayda sağlamak için, Brüksel'de ve Cenevre'de, ticaret politikasına ilişkin sorunlarla daha fazla ilgilenmelidir. Firmalar ayrıca:

- Avrupa Birliği'nin ihraç ürünlerine ve yabancı yatırımlara açık bulunan yeni pazarlar için stratejiler;
- diğer bölgelerdeki firmalarla işbirliği programları;
- yabancı kültürlerin ve globalleşmenin önemini daha fazla farkına varılmasını sağlamaya yönelik programlar geliştirmelidir.

Üye ülkeler yeni dağıtım kanalları aracılığıyla ihracat yapan Avrupa'daki firma-

lara sağlanan desteğin niteliğini ve ihracat teşviklerinin kapsamını ve hedefini de gözden geçirmeye girişmelidir.

3.7.3 Sorumluluklar

Avrupa Birliği ve üye ülkeler uluslararası ticaret ortamının geliştirilmesinden birinci derecede sorumludurlar. Firmalar bundan sonra kararlarını alırken iyileşen ortamdan yararlanabileceklerdir

3.8 Teknolojinin ve Yeniliklerin Geliştirilmesi

3.8.1 Sorun

Firmaların rekabet gücünün yükseltilmesi için, ürünlerde ve üretim süreçlerinde yeniliklerin ve teknolojik gelişme hızının artırılması büyük önem taşımaktadır.

PIMS'in ve İrlanda İşletme Yönetimi Enstitüsü'nden Charles Carroll'ün PIMS veri tabanını kullanarak gerçekleştirdiği çalışma, "bir firmanın performansını etkileyen en önemli etkenin, rakiplere kıyasla, ürün ve hizmet kalitesi" (tüketiciler tarafından algılandığı biçimiyle) olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek kalite kısa dönemde uygun fiyatlar aracılığıyla daha fazla kâr sağlamaktadır. Yüksek ve/veya yükselen göreceli kalite, pazarın genişlemesi ve pazar payındaki artışlar yoluyla uzun dönemde bir işletmeyi büyütmenin en etkili yoludur:

Bu saptama, Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği 850 firmayı kapsayan araştırmanın sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Kapsamdaki firmalardan en başarılı olanların, ürün kalitesi, pazarlama ve tüketici hizmetleri gibi "görünmez" yatırımlara daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır.

Dolayısıyla rekabet gücü, yeniliklerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle:

- yeni ürünlerin geliştirilip piyasaya sürülmesi ve mevcut ürünlerin iyileştirilip yeni pazarlara yayılması ve
- yeni üretim süreçlerinin geliştirilip etkili bir biçimde uygulanması ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Avrupa'nın ürünler ve üretim süreçleri bakımından, Japonya ve ABD'den geride olduğunu gösteren kanıtlar vardır:

- Avrupa'da yeni teknoloji yaratma hızı yavaştır; bu durum, GSYİH'nın yüzdesi olarak ifade edilen Araştırma ve Geliştirme harcamalarının düzeyinin daha düşük

olmasından kaynaklanmaktadır.

- Avrupa'da yeni teknolojinin yayılma hızı daha yavaştır; bu durum, firmalar ve üniversiteler arasındaki işbirliği düzeyinin daha zayıf olmasından; Avrupa'daki firmalar arası işbirliği düzeyinin dünyanın diğer kesimlerindeki firmalar arasında olduğundan daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

- Avrupa'da ticarileşme süresi daha uzun ve daha maliyetlidir; bu durum, özellikle yeni ürünler ve küçük ve orta ölçekli işletmeler için idari yüklerin daha ağır olmasından; yeni ürün geliştirme sürecinin örgütlenmesinin daha zayıf olmasından; Avrupa'nın birçok kesiminde risk sermayesi sağlama düzeyinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır;

- Avrupa firmaları değer zinciri boyunca toplam maliyetleri asgariye indiren projeler ("imalat projeleri") üretmede genellikle Japonya ya da ABD'deki firmalardan daha başarısızdır;

- Avrupa, fikri mülkiyet haklarını koruma konusunda geridedir.

3.8.2 Çözümler

Araştırma ve Geliştirme harcamalarının düzeyini yükseltme sadece bir girdi sorunu olduğundan Avrupa'nın rekabet konumunu güçlendirmesi konusunda garanti oluşturmamaktadır. Ar-Ge harcamalarının ticari değeri, bunun yararlı ürünlere ve hizmetlere ne kadar etkin bir biçimde çevrilebildiğine bağlıdır. Bu, yalnızca firmaların sorumluluğunda bir iştir ve firmalar araştırma ve geliştirme faaliyetine mümkün olduğunca liderlik etmelidir.

Ulusal hükümetlerin ve Avrupa Birliği'nin başlıca görevi, ulusal ve uluslararası Araştırma ve Geliştirme projeleri için bir çerçeve sağlamak, iş dünyasının bu alana yatırım yapmasını kolaylaştırmak olmalıdır.

Avrupa'da Araştırma ve Geliştirme'ye ayrılan mevcut kaynakların daha verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak için özel bir çaba harcanmalıdır. Bunun için şu adımlar atılmalıdır:

- devletin Araştırma ve Geliştirme konusunda kolaylıkları sağlama ve Araştırma ve Geliştirme'nin sonuçlarını kullanma rollerinin birbirinden ayrılması;

- Avrupa Komisyonu, üye ülkeler ve uluslararası kuruluşlar arasındaki bağların güçlendirilerek, farklı ülkelerin giriştikleri Araştırma ve Geliştirme çalışmaları arasındaki tekrarların asgariye indirilmesi;

- temel bilimler ve doğa bilimlerine yönelik araştırmalar arasında ilişkilerin

daha fazla özendirilmesi de dahil olmak üzere, kamu sektörüyle özel sanayi arasındaki bağların güçlendirilmesi;

- akademik kurumlarda yürütülen, kamunun finanse ettiği rekabet gücü oluşturulmasına yönelik araştırmaların, yüksek bir bilimsel ve teknolojik düzeyde ve bütün Avrupa sanayilerinin yararlanabileceği kusursuz bir bilimsel altyapı yaratacak faaliyetlerde (örneğin jenerik teknolojiler) yoğunlaştırılması;

- fikri mülkiyet haklarının en iyi biçimde korunması;

- firmaların, değer zincirindeki diğer firmaları ve araştırma enstitülerini de kapsayan (gerektiğinde dünya çapında) “kusursuzluk merkezleri” kurmaya teşvik edilmesi;

- teknik bilginin olabildiğince çabuk toplanıp aktarılmasını sağlamak için ulusal hükümetler, AT ve özel sektör arasında bilgi alışverişi mekanizmalarının geliştirilmesi;

- özellikle hızla gelişen yeni teknoloji alanında, küçük ve orta ölçekli işletmelerle ve yeni kurulmuş firmalarda Araştırma ve Geliştirme sonuçlarının ticari kullanım potansiyelini sınırlayan ve ilerlemeyi yavaşlatan düzenlemelerin kaldırılması;

- firmaların, yüksek bir entegrasyon düzeyine sahip yeni ürün geliştirme ve imalat sistemlerini devreye sokarak (bunlar şu an için bazı firmalarda Araştırma ve Geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetleri arasında varolan kopuklukları asgariye indirmektedir) ticarileşme sürecinin etkinleştirilmesi konusunda özendirilmesi;

- firmaların yeni teknolojiler için eğitim programları geliştirmeye özendirilmesi;

- risk sermayesinin sağlanması ve kullanımı için ek teşviklerin sağlanması.

Bunlardan başka, Araştırma ve Geliştirme’ye ayrılan kaynakların düzeyinin artırılmasına önem verilmelidir. Bunun için:

- temel bilimler ve doğa bilimleri öğrenimi teşvik edilmeli;

- Araştırma ve Geliştirme’nin özendirilmesi için daha fazla mali teşvik sağlanmalı;

- firmalar Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerini planlarken, ticarileşme süresi de dahil olmak üzere, global bir ölçütlenmeyi kullanmaya yönlendirilmelidir.

3.8.3 Sorumluluklar

Avrupa’da teknolojiyi ve yenilikleri geliştirme sorumluluğu esas olarak firmalara aittir. Üye ülkelerin ve Avrupa Birliği’nin başlıca rolü, verimli Araştırma ve Geliştirme yatırımlarını kolaylaştırmak ve fikri milliyet haklarının en iyi biçimde korunmasını sağlamaktır.

3.9 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Büyümesinin Kolaylaştırılması

3.9.1 Sorun

Birçok Avrupa ülkesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşı karşıya olduğu yeni firma kurma düzeyinin düşüklüğü, yüksek iflas oranı ve düşük büyüme hızı gibi bir dizi sorun vardır.

İsveç'teki IUI Araştırma Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, küçük ve orta ölçekli işletme kurma oranının Avrupa'da, ABD'dekinden daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. ABD ve Japonya'ya kıyasla Avrupa'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin iflas oranına ilişkin daha az bilgi olmakla birlikte, mutlak rakamlar, Avrupa'da yeni kurulan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yalnızca % 50'sinin 5 yıl sonra hâlâ faaliyette olduğunu göstermektedir. Eurostat tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, Avrupa'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle Japonya ve ABD'dekinden daha küçük olduğunu, ayrıca Avrupa'da, Japonya ve ABD'ye kıyasla daha az orta ölçekli firma olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, Avrupa rekabet gücünü arttırmak ve istihdam potansiyelini büyütmek istiyorsa, girişimcilik düzeyini ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme hızını yükseltmek zorundadır.

3.9.2 Temel Veriler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin "500'ün altında çalışanı olan firma" biçiminde geniş bir tanımı olduğundan, "tipik" bir küçük ve orta ölçekli işletmeden söz edilemez. Küçük firmaların (0-9 çalışan) sorunları orta ölçekli firmalarinkinden (100-500 çalışan) farklıdır; yeni kurulan firmalar olgun firmalardan farklıdır; büyüme isteği ve potansiyeli olan firmalar daha sınırlı hedefleri olan firmalardan farklıdır.

Son yıllarda, yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmeler yeni istihdam yaratmışlardır ve öngörülebilir gelecekte bu özelliklerini korumaları beklenebilir. Ayrıca, ölçek ekonomisi eskisi kadar önem taşımadığından (yeni imalat teknikleriyle) bu işletmelerin önemleri de artmıştır. Daha büyük firmalar son yıllarda çekirdek dışı faaliyetlerinin birçoğunu firma dışına aktarmışlardır. En hızlı büyüme, küçük ve orta ölçekli işletmelerin görece daha önemli bir rol oynadıkları "hizmet" sektöründe olmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sınai kümelenmelerde, hem bağımsız

firmalar olarak kendi başlarına, hem de daha büyük kuruluşlarla ilişkilerde kilit roller de oynamaktadırlar.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kendi sektörlerine özgü sorunların yanı sıra, ülkenin diğer kesimlerindeki şirketlerinkine benzer sorunlarla da karşı karşıyadırlar.

ENSR, UNICE ve Ernst & Young tarafından ayrı ayrı yapılan araştırmalarla onaylanan analizlere göre, düşük büyüme hızının başlıca nedenleri şunlardır:

İşletme yönetimi: Birçok girişimci, entegre ve hızla büyüyen bir işletme yönetiminin karşılaştığı iç ve dış taleplerin yüksekliği sorunu ile başetmede güçlük çekmektedir. Bunlara örnek olarak stratejik bir iş planının geliştirilmesi, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, yeni pazarların geliştirilmesi ve bankalarla iyi ilişkilerin sürdürülmesi verilebilir.

Finansman: Birçok küçük ve orta ölçekli işletme büyümeyi finanse etmek için yeterli fon sağlanması, öz sermaye ya da borç biçiminde yeterli "risk" sermayesinin bulunması ve tahsil edilmemiş borçların hızla ödenmesinin sağlanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Düzenleyici çerçeve: Aşırı düzenlemelere rağmen Avrupa genelinde, özellikle teknik standartlar bakımından, düzenlemelerin uyumlulaştırılması konusunda hâlâ eksiklikler vardır. Düzenlemeler çoğunlukla çok karmaşıktır ve özellikle istihdam, sağlık, güvenlik ve çevre gibi alanlarda, şirket büyüdükçe sayıları artmaktadır.

Pazarlama: Başlıca sorunlar, piyasanın potansiyel ihtiyaçlarının/büyükülüğünün öngörülmesinde/anlaşılmasındaki eksikler ve yetersiz bir "pazarlama karışımı"dır (özellikle yetersiz satış/dağıtım kanalları). Avrupa ülkeleri arasında ve üçüncü ülkelerle yapılan ticaret karşısında belirgin engeller vardır; örneğin birçok küçük ve orta ölçekli işletme en etkili dağıtım kanallarına girmekte güçlük çekmektedir. Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği araştırmada belirtildiği gibi "ihracatı teşvik"in yetersiz olduğu yolunda yaygın bir inanç da vardır.

Yeni ürünlerin ticarileştirilmesi: Küçük ve orta ölçekli işletmeler (büyük şirketler gibi) yeni ürünleri tüketicinin kullanacağı ürünlere dönüştürmede başarısızdır. Bunun nedenleri arasında kamu tarafından finanse edilen Araştırma ve Geliştirme çalışmalarının sonuçlarının yayılmasındaki yetersizlik, yeni ürün geliştirme ruh-satlarının alınmasındaki güçlük, ortak bulmadaki zorluklar ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeni bir ürün yaratılması için yeterli kaynakların olmaması sayılabilir.

Bilgilenme: Tüm küçük ve orta ölçekli işletmelerin özel ihtiyaçlarına tam olarak cevap veren "uygun" bilgilere ulaşılamaması, (işbirliği fırsatları gibi) çoğunlukla yetersiz bilgilenmeden daha az önem taşımaktadır.

3.9.3 İlkeler

Avrupa'da girişimcilik düzeyini ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme hızını yükseltmek için atılacak adımlar şu ilkelere dayanmalıdır:

- **Öz yardım.** Küçük ve orta ölçekli kuruluşun kendisi, işletmenin büyümesinde başrolü oynamaya istekli/yetenekli olmalıdır.
- **Sorunların bilincinde bulunma.** Küçük ve orta ölçekli işletmelere, varolan ve potansiyel sorunlarının daha fazla bilincine varmalarını sağlamak için yardım edilmelidir.
- **Politikalar arası bütünleştirme.** Küçük ve orta ölçekli işletmeler için geliştirilen politikalar, genel politika çerçevesiyle bütünleştirilmelidir.
- **Hedef saptama.** Politikalar (ve bilgilendirme), her bir küçük ve orta ölçekli işletme grubunun özel ihtiyaçlarını hedeflemelidir.
- **Yardımcılık (Subsidiarity).** Avrupa'daki çeşitlilik dikkate alınmalı ve sorumluluk en etkin düzeyde belirlenmelidir.

3.9.4 Öncelikler

Öncelik gerektiren alanlar şunlardır:

- Avrupalılar'ın girişimcilik (özellikle de risk alma ve iflas) karşısındaki tutumlarının ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim becerilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi;
- finans sisteminin iyileştirilmesi;
- idari yapıda yalınlaşma.

3.9.5 Girişimcilik ve İşletme Yönetimi

Avrupa'da girişimcilik ortamının iyileşmesi için:

- üye ülkeler, toplumsal taraflar ve işveren kuruluşları, girişimciliğin ekonomik kalkınma açısından önemini farkına varılmasını sağlamak üzere birlikte çalışmalıdır;
- girişimciliğin önemine ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına ilişkin bilgiler eğitim programlarına dahil edilmelidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaç duyduğu yönetim becerileri ve yetenekleri firmadan firmaya ve ülkeden ülkeye, zaman içinde değişmektedir. Ama genel olarak bütün yöneticiler temel yönetim becerileri (muhasabe, finans, pazarlama

ve teknoloji gibi) ve temel yönetici davranışları (personel yönetimi ve bilgi alışverişini ve akışını sağlama gibi) konularında bilgili olmalıdır.

Bu nedenle aşağıda belirtilen alanlarda harekete geçilmelidir:

- Temel yönetim becerileri konusunda eğitim verilmesi. Bu, ulusal ve yerel koşullardaki farklılıklara uygun olarak biçimlendirilmiş genel bir çerçeve içinde, işveren kuruluşları tarafından yerel düzeyde sağlanmalıdır.

- Resmi eğitim kurslarının, ilgili yönetim tekniklerine ilişkin hedefe yönelik ek bilgilendirmeye tamamlanması. Bu, işveren kuruluşları ve üye ülkeler tarafından sağlanmalıdır.

Bunlara ek olarak, firmalar şunları göz önünde bulundurmalıdır:

- küçük ve orta ölçekli işletme büyüdükçe yeni bir yöneticinin, hatta yeni bir yönetim ekibinin işe alınması;

- “fiili yönetim görevleri” olmayan bağımsız yöneticilerden (örneğin bir banka, büyük bir şirket ya da bir işveren kuruluşundan) yardım alınması.

Genelde, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim kalitesini yükseltmenin en etkin yolu, gerektiğinde danışmanlardan yararlanarak, bir “kümelenme” içindeki daha büyük firmaların desteğiyle, iş deneyimini arttırmaktan geçmektedir.

3.9.6 Finansman

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için başlıca (ve tercih edilen) fon kaynağı “işletme içinden yaratılan” fonlardır. Bu nedenle firmaların yeterince kâr elde edebilmeleri, bu kârı koruyabilmeleri ve işletme sermayelerini verimli bir biçimde kullanabilmeleri gerekmektedir.

Kârlılık esas olarak firmanın kendi rekabetçi piyasasındaki performansına bağlıdır; ama bundan sonra fonların ne kadar korunabileceği (ve büyüme için yeniden yatırıma yönlendirileceği) büyük ölçüde vergi sistemi tarafından belirlenir. Üye ülkelerde vergi sistemleri:

- görünür ve görünmez yatırımlara yeniden yatırım yapılmasını;
- firma mülkiyeti el değiştirdikten sonra da büyümenin sürmesini sağlayacak yeterli bir teşvik sistemine uygun olarak yeniden yapılandırılmalıdır.

İşletme sermayesinin kilit unsurlarından birisi ticari borçların tahsilidir. Hükümetler, kamu sektörünün yüklendiği bütün borçların derhal ödenmesini sağlamalıdır. Şirketler borçlarını hemen ödemeye teşvik edilmelidirler. Ancak bu aşamada bütün Avrupa’yı kapsayan bir mevzuata ihtiyaç bulunmamaktadır. Avrupa Birliği

ve üye ülkeler sınır ötesi muamele giderlerini düşürmek için de adımlar atmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler genellikle dış finansman aramada isteksizdirler; dış finansmana başvurdıklarında da, bunu çoğunlukla optimum koşullarda elde etmeyi başaramamaktadırlar. Söz konusu finansman kaynağını optimize etmek için:

- işveren kuruluşları ve danışmanlık hizmeti veren diğer kuruluşlar (hükümetin enformasyon merkezleri gibi) küçük ve orta ölçekli işletmelerin yararlanabilecekleri bütün finansal seçenekleri genel hatlarıyla özetleyen iyi bir bilgilendirme sistemi kurmalıdırlar;

- mali kurumlar kendi personellerini ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin personellerini, karşılıklı olarak ilişkilerin nasıl geliştirilebileceği konusunda daha iyi eğitmeli/bilgilendirmelidir;

- üye ülkelerde, büyümek isteyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik yeni risk sermayesi piyasaları kurulmalıdır;

- risk sermayesi şirketlerinin vergi sistemleri üye ülkeler tarafından geliştirilmelidir.

3.9.7 Düzenleyici Ortam

İdari yapının karmaşık olması firmaların büyümede başarısız olmalarının başlıca nedenlerinden birisidir. Bu sadece mevcut veya yeni düzenlemeler için değil, yapılacak değişiklikler için de geçerlidir. “Düzenlemede kusursuzluk toptan deregülasyondan daha önemlidir.” Bu doğrultuda aşağıdaki konularda harekete geçilmelidir:

- İlk adım, Avrupa Birliği ya da üye ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmeleri ilgilendiren bütün yeni düzenlemelerin, kesin maliyet/kâr tekniklerine dayalı bir etki değerlendirmesinin yapılmasına ve etkin bir müzakere sürecinin tamamlanmasına kadar ertelenmesi olmalıdır.

- İkinci adımda ise, Avrupa Birliği ya da üye ülkelerde mevcut düzenlemelerde, benzer bir maliyet/kâr değerlendirmesinin yapılmasına ve müzakere sürecinin tamamlanmasına kadar başka değişiklik yapılmamalıdır. Bundan sonra da, mevcut düzenlemelerde yapılacak değişikliklerin sayısı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesinin önündeki engellerin çoğunu kaldıracak az sayıdaki düzenlemeyle sınırlanmalıdır.

- Avrupa Birliği ya da üye ülkelerde düzenlemelere temel alınan başlangıç düzeyi, her duruma göre özel olarak belirlenmeli ve olabildiğince yüksek tutulmalıdır.

- Avrupa Birliği mevzuatı ayrıntılı “yöntemler” değil, yalnızca politika “çerçevesi”ni belirlemelidir. Özellikle, Sosyal Başlık (Social Chapter) altındaki yönergeler

hedefler koymanın ötesine gitmemeli, küçük ve orta ölçekli işletmelere bunlara esnek bir biçimde uyma imkanı bırakılmalıdır.

- Avrupa Birliği'nin, başta ürün onay standartları, teknik standartlar ve çevre politikası önlemleri olmak üzere, üye ülkeler arasındaki ticareti etkileyen düzenlemelerde mümkün olan en yüksek standardlaşma/uyumlulaşma düzeyini teşvik etmesi gerekir.

Kamunun ihale usulleri küçük ve orta ölçekli işletmelerle kamu sektörü arasında ilişkileri yalınlaştıracak biçimde düzenlenmelidir.

3.9.8 Sorumluluklar

Avrupa'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümesini kolaylaştırma sorumluluğu bizzat bu işletmelere düşmektedir. Üye ülkelerin (birinci derecede) ve Avrupa Birliği'nin (ikinci derecede) başlıca görevleri, girişimciliğin gelişebileceği uygun ortamı ve firmaların büyüyecekleri ve iş fırsatları yaratabilecekleri uygun düzenleyici çerçeveyi yaratmaktır.

3.10 Dinamik “Sınai Kümeler”in Gelişmesinin Teşvik Edilmesi

3.10.1 Sorun

SNF tarafından gerçekleştirilen çalışmada, rekabet gücü konusundaki incelemelerde üç faktörün genellikle göz ardı edildiğine dikkat çekilmektedir: girişimci insanlar, atak firmalar ve dinamik sınai kümelenmeler. Aynı incelemede “bu etkenlerin ortak paydalarının firmalar içindeki ve arasındaki ilişkilerin örgütlenmesi ve bilgi olduğu” sonucuna varılmıştır.

Girişimci insanlar, aynı ülkedeki/sektördeki bazı firmaların diğerlerinden daha başarılı olmasına yol açan en önemli girdilerdir.

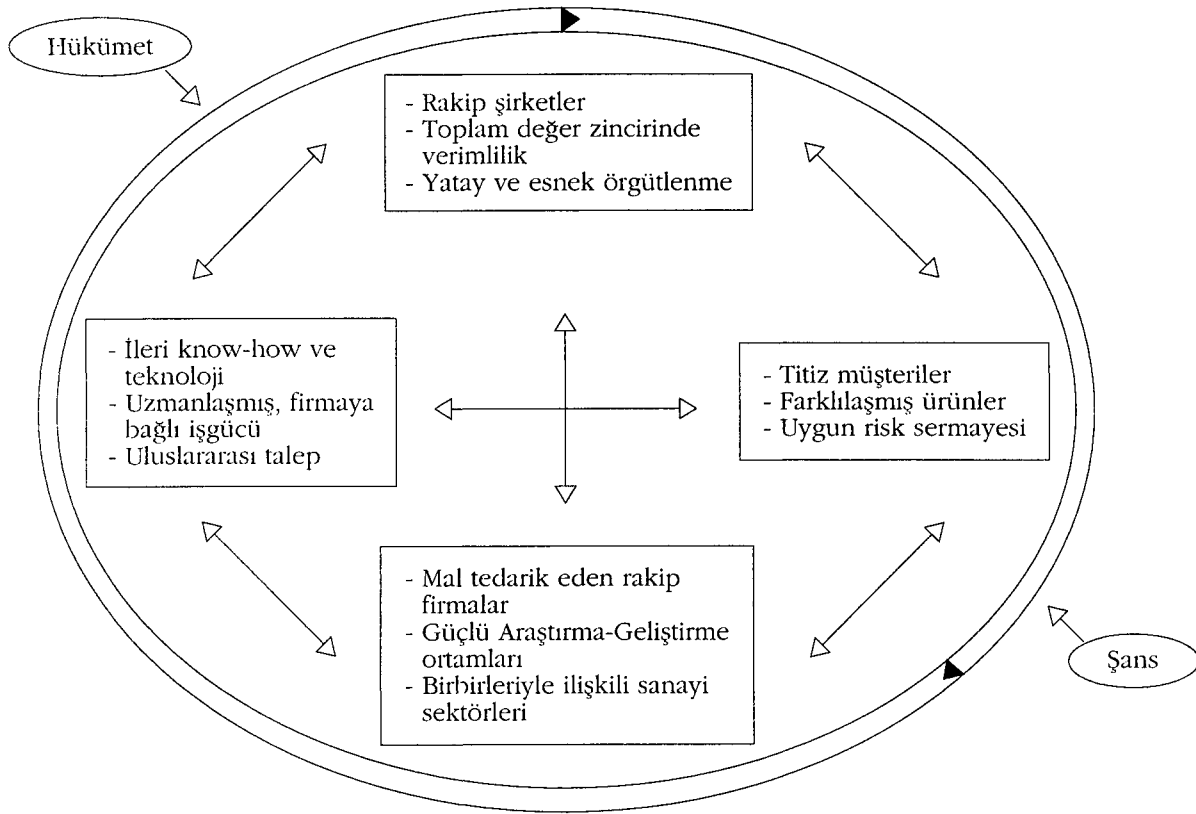
Atak firmalar, müşteri taleplerini kârlı bir biçimde karşılamakta, kaynakları, becerileri ve teknolojiyi rakiplerinden daha iyi kullanmaktadırlar. Söz konusu firmaların “becerileri ve kaynakları örgütlenme ve yönetme” “müşterileri ve piyasaları anlama” yeteneği iki kritik etken olarak göze çarpmaktadır.

SNF'in “farklılaştırılmış ürünlerle titiz müşterileri tatmin etmek için birbiriyle yarışan rakip ve işbirliği yapan firmalar ile bunlara mal tedarik eden firmalar ve

hizmet firmaları ağından oluşmuş yerel sanayi çevresi” olarak tanımladığı dinamik sınai kümelenmelerin içinde girişimci kadrolara sahip atak firmalar yer almaktadır. Bu yapılanma Grafik 8’de gösterilmiştir.

Grafik 8

Dinamik sınai kümelenmeler: Sınai rekabet gücünü arttıran etkenler



SNF'in UNICE için gerçekleştirdiği inceleme-1994

(Reve ve diğerlerinin 1992'deki çalışmasından uyarlanmıştır)

SNF'in incelemesi “bir sanayide varolan pozitif bilgi dışsallıklarından yararlanan”, dinamik sınai kümelenmelere dayalı sınai faaliyetler için yedi alan bulunduğu sonucuna varmıştır:

- varolan kümelenme dışı sanayilerden yeni kümelenmelerin yaratılması;
- mevcut dinamik kümelenmelerin aynı bilgi temelinden yararlanan yeni sanayilere dönüştürülmesi;
- yeni sınai fırsatların doğması için, mevcut kümelenme içi sanayilerin yeni biçimlerde birleştirilmesi;

- yeni sınıai kümelenmelerin, örneğin artan çevre sorunlarının yarattığı piyasa fırsatlarından yararlanarak, geliştirilmesi;
- diğer sanayilere pozitif dışsallıklar sağlayan yeni sanayilerde, örneğin haberleşme teknolojisi gibi, yavru sınıai kümelenmelerin kurulması;
- sınıai kümelenmelerin girişimcilikle büyümesi.

3.10.2 Çözüm

Çözümlerin çoğu diğer bölümlerde yer almaktadır, SNF'nin önerileri aşağıda özetlenmektedir:

- sınıai firmalar, sınıai bilgiye ve yeni bağlantı mekanizmalarına daha fazla yatırım yapmaya teşvik edilmelidir;
- firma grupları ya da sanayiler sınıai bilgiye ve bilgi alışverişinin ve akışının geliştirilmesine daha fazla yatırım yapmaya teşvik edilmelidir;
- yerel yönetimler, örneğin iyi bir eğitim sistemi sağlayarak yerel düzeyde sınıai kümelenmelerin gelişmesini özendirmelidir;
- ulusal hükümetler, örneğin iyi bir araştırma sistemi sağlayarak, ulusal düzeyde sınıai kümelenmelerin gelişmesini özendirmelidir;
- Avrupa Komisyonu, uluslararası sorunları da dikkate alarak, Avrupa Birliği düzeyinde sınıai kümelenmelerin gelişmesini özendirmelidir.

3.10.3 Sorumluluklar

Sınıai kümelenmelerin etkinliğini arttırmada esas sorumluluk Avrupa'daki firmalara aittir. Üye ülkeler ve Avrupa Birliği uygun teşvikler, uygun düzenleyici altyapı ve uygun makro ortam yaratarak bu süreci kolaylaştırabilir.

3.11 Yatırımların Teşvik Edilmesi

3.11.1 Sorun

Yatırımlar üç bölümde ele alınabilir: sabit kıymetler, altyapı ve “görünmezler”.

Sabit kıymetlere yapılan yatırımların düzeyi son on yılda Avrupa'da ABD'dekinden yüksek, ama Japonya'dakinden önemli ölçüde düşük olmuştur. Buna karşılık sermaye verimliliği ABD'de Avrupa'dakinden yüksek olmuştur; öyle ki Avrupa'da

ticaret ve sanayi yatırımlarının “efektif” düzeyinin ABD’dekine yakın (hatta bundan düşük), Japonya’dakinden ise önemli ölçüde düşük olması beklenebilir.

Altyapı yatırımlar son on yılda Avrupa’da, ABD’dekinden yüksek, ama Japonya’dakinden önemli ölçüde düşük olmuştur.

“Görünmez” yatırımlar eğitim ve öğretim, araştırma, yeni ürün geliştirme etkinliklerini; know-how’ların, ruhsatların ve markaların elde edilmesini; başta üretim süreçleri olmak üzere yeni teknolojileri; enformasyon teknolojisini ve stratejik pazarlamayı kapsar.

Görünmezlere yapılan yatırımları, ülkeler/bölgeler arasında ve zaman içinde tutarlı bir temelde ölçmek güçtür. Bununla birlikte göstergeler Avrupa’da ticaret ve sanayide görünmez yatırım düzeyinin diğer bölgelerdekenden düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu eğilimlerin tek bir açıklaması yoktur, ancak muhtemel nedenler arasında şunlar sayılabilir:

- Avrupa’da, kârlılık düzeyinin daha düşük olması;
- Avrupa’da, kurumlar vergisi düzeyinin daha yüksek olması;
- Avrupa’da hükümetler tarafından sağlanan yatırım teşvikleri düzeyinin daha düşük olması;
- Avrupa’da sınai yeniden yapılanma düzeyinin daha düşük olması;
- Avrupa’da hükümetlerin cari işlemler hesabındaki harcama düzeyinin daha yüksek olması.

Yatırım düzeyinin yükseltilmesi Avrupa’daki firmaların rekabet güçlerinin artacağını garanti etmez; çünkü bu sadece bir girdi sorunudur. Öncelikle mevcut yatırım düzeyinin verimliliği artırılmalıdır. Diğer yandan altyapı, sabit kıymetler ve “görünmezler”e yapılan mutlak yatırım düzeyinin de artırılması gerekmektedir.

3.11.2 Çözüm

Avrupa’da mevcut yatırım düzeyinin verimliliğini arttırmak için:

- özellikle “hizmet” altyapısına ve eğitim ve öğretime yapılan yatırımlar bakımından, kamu sektörüyle özel sektör arasındaki bağlar güçlendirilmelidir;
- değer zincirinin çeşitli aşamaları arasında işbirliği, esas olarak firmalar tarafından ama hükümetlerin de yardımıyla geliştirilmelidir;
- yatırımlar altyapı, sabit kıymetler ve görünmezler bakımından “optimize” edilmelidir.

Ek bir yatırım düzeyinin gerekip gerekmediği konusunda karar alınmasına yardımcı olmak için:

- firmalar en uygun rakiplere karşı global ölçütlendirmeye girişmelidir;
- vergi sonrası kârlılık, kısmen efektif kurumlar vergisi oranının düşürülmesiyle arttırılmalıdır;
- görünür ve görünmez yatırımlar için mali teşvikler sağlanmalıdır;
- yatırımların önünde engel oluşturan ya da söz konusu yatırımların maliyetini arttıran düzenlemeler mümkün olduğunca kaldırılmalıdır;
- faiz getiren parasal kıymetler ile karşılaştırıldığında ticaret ve sanayie yapılan yatırımların aleyhine düzenlemeler kaldırılmalıdır;
- Avrupa'daki doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmalıdır;
- bazı yatırımların, örneğin görünmezler, aleyhine olan muhasebe standartları değiştirilmelidir;
- özel finansman yöntemlerindeki her tür eksiklik giderilmelidir;
- daha düşük faiz oranları uygulanabilmesi için sağlam para ve maliye politikaları izlenmelidir.

3.11.3 Sorumluluklar

Avrupa'da yatırım düzeyini ve verimliliği yükseltmede esas sorumluluk firmalara düşmektedir. Üye ülkeler ve Avrupa Birliği, altyapı yatırımlarının yeterli olmasının sağlamasından ve firmaların karar almalarını kolaylaştıracak daha istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortam yaratılmasından sorumludurlar.

3.12 Kârlılığın Arttırılması

3.12.1 Sorun

Kârlılık bir firmanın, vergiler de dahil olmak üzere diğer üretim faktörlerine ödeme yaptıktan sonra, kullandığı toplam sermayeden elde ettiği getiridir. Kârlılık, girişilen yatırımın hacmini, bu yatırımın yapıldığı yeri ve uzun dönemde firmanın rekabet gücünü etkilediği için önemlidir.

Kârlılığı ülkeler/bölgeler arasında ve zaman içinde tutarlı bir biçimde ölçmek güçtür, ancak OECD tarafından yapılan araştırmalar, Avrupa'da ticaret ve sanayie yatırılan sermayenin kârlılığının dünyanın diğer kesimlerindekiinden hep daha

düşük olduğunu ve son yıllarda düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Bu durumdan sorumlu tek bir neden bulunmamaktadır. Ancak muhtemel nedenler arasında şunlar sayılabilir:

- Avrupa’da faiz oranları düzeyinin daha yüksek olması.
- Birçok Avrupa ülkesinde rekabet yoğunluğunun düzeyi. Bazı sektörlerde bir alıcı tekeli (genellikle kamu sektörü) vardır ve kâr marjları düşük bir düzeyde tutulmaktadır. Diğer sektörlerde ise kısmen piyasadaki “çıkış” engellerinin çok yüksek olması nedeniyle (fazla işçileri emekliye ayırma maliyetleri ve tasfiye maliyetleri bakımından) çok fazla rakip vardır.
- Avrupa’daki firmaların, özellikle “görünmezler” bakımından yatırım düzeyinin daha düşük olması.
- İşletme sermayesinin ciro hızının, özellikle stoklar bakımından Avrupa’da, Japonya ve ABD’ye kıyasla daha düşük olması nedeniyle, kullanılan sermaye düzeyinin daha yüksek olması.

3.12.2 Çözümler

Kârlılığı arttırmak için şu adımlar atılmalıdır:

- ücret artışlarının işgücü verimliliğindeki artışın bir miktar gerisinde kalması;
- Avrupa’da rekabet yoğunluğunun optimum düzeyin altına düşmemesini sağlamak için, firmaların yeniden yapılanmaya özendirilmeleri;
- özellikle görünmezlere yapılan yatırımlar bakımından, firmaların yatırım düzeylerini arttırmaya özendirilmeleri;
- en modern yönetim uygulamalarını kullanarak, başta stok devir hızı olmak üzere, işletme sermayesinin verimliliğinin artırılması;
- kamu tekellerinin mümkün olan her yerde özelleştirilmesi ve deregülasyonu;
- kamu sektörü tarafından sağlanan mallarda ve hizmetlerde piyasa mekanizmalarının kullanılması ve özel sektörle rekabetin artırılması;
- daha düşük faiz oranları uygulanabilmesi (dolayısıyla da borçlanmanın maliyetinin düşürülmesi) için sağlam maliye ve para politikalarının izlenmesi;
- kâr üzerinden alınan kurumlar vergisi düzeyinin düşürülmesi.

3.12.3 Sorumluluklar

Kârlılık düzeyini yükseltmede esas sorumluluk firmalara düşmektedir. Üye ülkelerin başlıca görevi, Avrupa Birliği'nin de desteğiyle, düşük faiz oranları ve düşük kurumlar vergisi oranlarıyla, firmaları kârlı bir biçimde çalışabilecekleri daha istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortam yaratmaktır.

3.13 İşletme Yönetimi Uygulamalarının İyileştirilmesi

3.13.1 Sorun

Çalışanlar ile işbirliği yaparak firmalarının performansını yükseltme sorumluluğu, tek tek firmaların yönetimlerine ve hissedarlarına aittir.

Üstelik Avrupa, Japonya ve ABD arasında, yönetim becerileri ya da doğal yetenek bakımından öze ilişkin herhangi bir farklılık olduğunu gösteren hiçbir kanıt yoktur. Ama aynı sektörlerdeki firmaların verimliliğinde önemli farklar bulunmaktadır.

McKinsey, verimlilik düzeyleri arasındaki bu farkların her ikisi de yöneticilerin denetiminde olan “imalat tasarımı”nın kalitesindeki ve işlevlerin ve görevlerin örgütlenmesindeki farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna varmıştır. McKinsey'e göre yönetici davranışlarındaki bu farklılıkların nedeni, kültürel miras, piyasa koşulları ve politikalarındaki farklılıklardır.

Bloom ve diğerlerinin ERT için gerçekleştirdiği “Avrupa'da yeni yönetim modeli” konulu incelemede, diğer bölgelerdeki meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında, Avrupalı işletme yöneticilerinin:

- topluma karşı daha sorumlu ve insancıl oldukları;
- azami kârın iş yapmanın temel amacı olmadığına inandıkları;
- çeşitlilikle başetmede daha hünerli oldukları;
- bağlılığı dayatmaktan çok kazanan daha usta liderler oldukları sonucuna varılmıştır.

İncelemede ayrıca, Avrupa firmalarının diğer bölgelerle karşılaştırıldığında daha az esnek ve daha az verimli olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durum Avrupa firmalarının

- belirsizliklerle yaşamaktan daha az hoşlanmalarından;
- ekip çalışmasında daha az başarılı olmalarından;
- “müşteri her şeyden önce gelir” ilkesine daha az bağlı olmalarından;

- her ülke için özel çözümler geliştirilmesi konusunda pek fazla hevesli olmamalarından kaynaklanmaktadır.

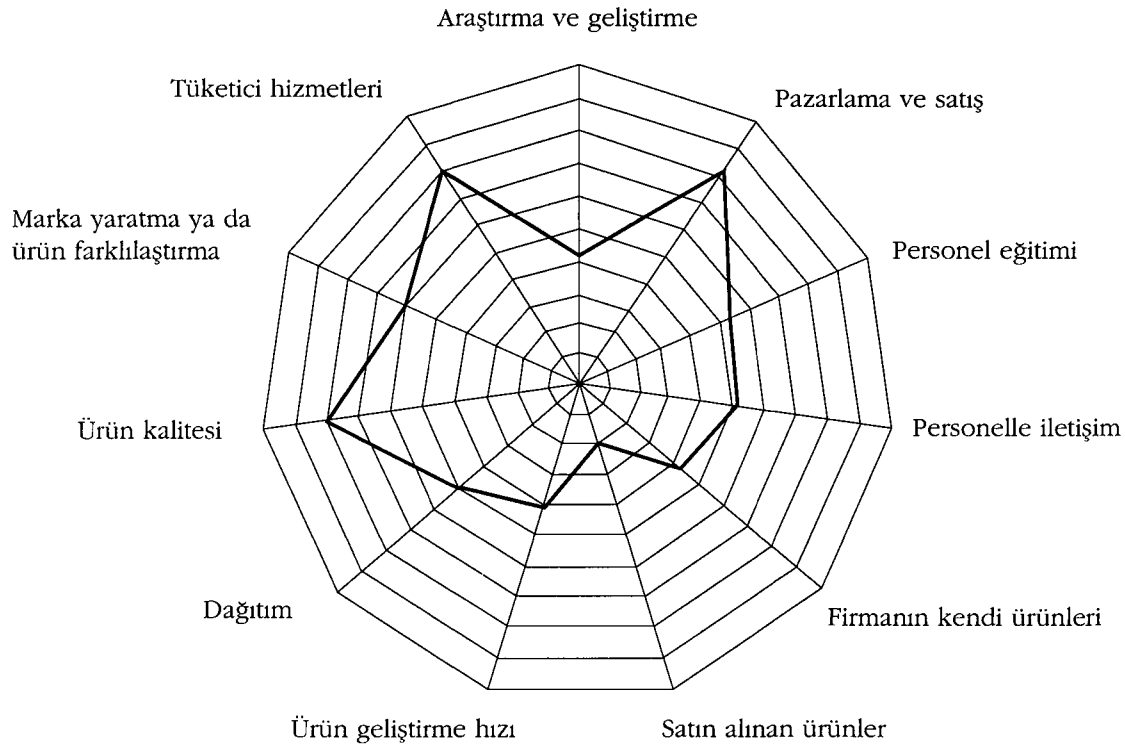
Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği araştırma, başarılı firmaların diğerlerine oranla iş önceliklerinde önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Başarılı firmalar, özellikle müşteriler ve personelle ilgili konularda, performansı yükseltmek için bazı girişimlerde bulunulmasının önemli olduğuna inanmaktadır; başarısız firmalar ise çoğu faaliyetin görece önemsiz olduğu görüşündedir. Her iki gruptaki şirketler sadece firmanın kendi ürünlerinin ve satın aldıkları ürünlerin önemi konusunda anlaşmaktadır (ve bu iki durumda da grupların faaliyetlere verdikleri önem düşüktür). Bu durum aşağıdaki grafiklerle özetlenmiştir.

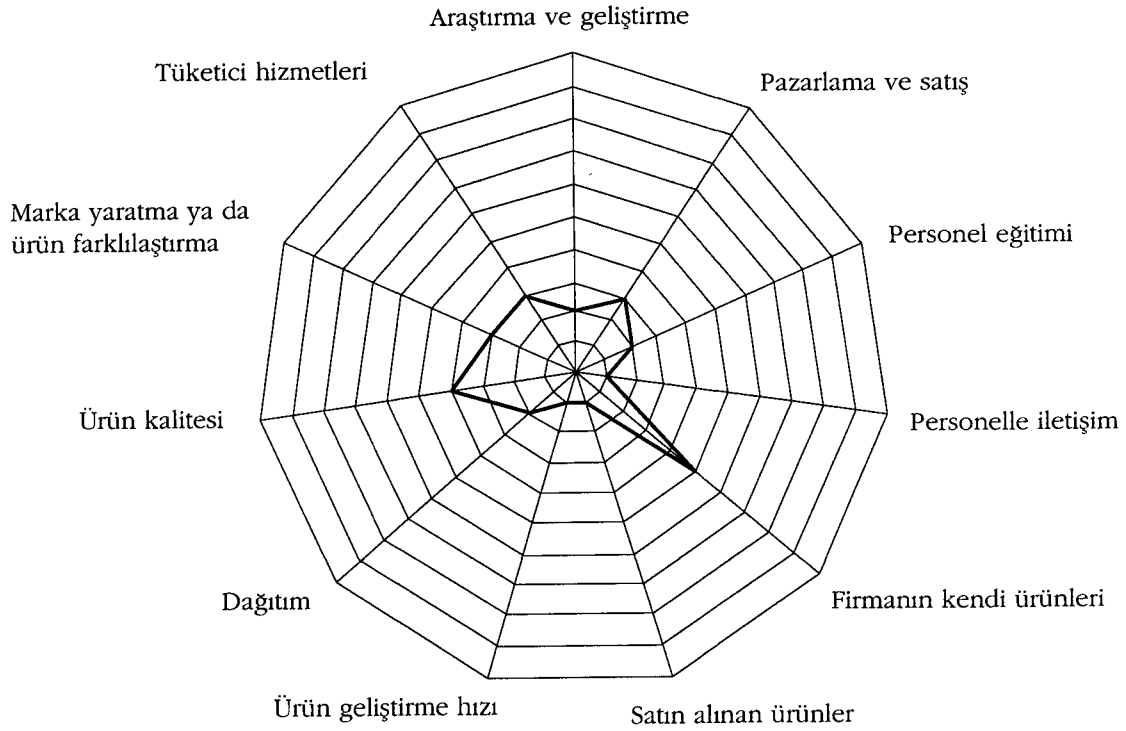
İş uygulamalarının değerlendirilmesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerle büyük şirketlerin görüşleri arasında çok az farklılık vardır.

Grafik 9

I. Yönetimin ve uygulamaların başarılı şirketler üzerindeki etkisi



II. Yönetimin ve uygulamalarının başarısız firmalar üzerindeki etkisi



Ernst & Young'ın UNICE için gerçekleştirdiği araştırma-1994

Firmaların performanslarından en hoşnut oldukları alan ürün kalitesi, en az hoşnut oldukları (ve şu an için genelde negatif bir dengenin olduğu) alanlar ise araştırma ve geliştirme ve yeni ürün geliştirme hızıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler görece performanslarını, genellikle, büyük şirketlerden daha az olumlu olarak değerlendirmekte ve performanslarından en az hoşnut oldukları alanlara, araştırma ve geliştirme ve yeni ürün geliştirme hızından başka, personel eğitimini de eklemektedirler.

Dünyanın diğer kesimlerindeki rakiplerle karşılaştırıldığında Avrupa firmaları:

- işgücü maliyetleri ve çevreyle ilgili maliyetler açısından özellikle dezavantajlı olduklarını;
- işgücü verimliliği, kalite ve teknoloji açısından avantajlı olduklarını düşünmektedirler.

3.13.2 Çözümler

Firmaların rekabet gücünün (dolayısıyla büyüme ve istihdam yaratma yeteneklerinin) artırılması, Avrupa sanayiinde yönetim uygulamalarında yeni yaklaşımların benimsenmesini gerektirmektedir. Bu raporun diğer bölümlerinde yer alan öneriler bunun sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Bunun yanı sıra firma yönetimleri aşağıdaki konularda ilerleme sağlamalıdır:

- performansı arttırmada (“sürekli iyileştirme”) yeni yöntemler geliştirmek için firma çalışanları ve temsilcileriyle iletişimin geliştirilmesi ve ekip çalışmasının özendirilmesi;
- en güçlü rakiplerin faaliyetlerinin takip edilerek karşılaştırmalar, uluslararası düzeyde yönetici transferi, lisans anlaşmaları ve şirket birleşmeleri, satın almalar ve ortak girişimler yoluyla en iyi uygulamaların aktarılması;
- değer zinciri boyunca performansı optimize etmek için mal tedarik eden firmalar, müşteriler ve nihai tüketicilerle daha sıkı işbirliği.

Avrupa’nın her yerinde yöneticilik eğitiminin ve öğretiminin kalitesi yükseltilmelidir.

Bunlara ek olarak:

- verimlilikte lider firmaların, birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıyla Avrupa’ya girmesini kolaylaştırmak için şirket denetleme sistemi gözden geçirilmelidir;
- yönetimi gerekli değişiklikleri yapmaktan alıkoyan düzenleyici engeller kaldırılmalıdır.

Nihayet, üye ülkeler ve işveren kuruluşları Avrupa’daki firmaların diğer bölgelerdeki firmalara kıyasla, özellikle verimlilikte gerçek rekabetçi konumlarının daha fazla farkına varmalarını sağlamak için harekete geçmelidir.

3.13.3 Sorumluluklar

Avrupa’da yönetim uygulamalarını iyileştirme sorumluluğu esas olarak firmalara (özellikle de firma yönetimlerine) aittir. Üye ülkelerin ve Avrupa Birliği’nin görevi, büyük ölçüde, yönetici eğitiminin kalitesini yükseltmek, yöneticiler için uygun teşvikleri sağlamak ve yöneticilerin işletme yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun düzenleyici çerçeveyi yaratmakla sınırlıdır.

SONSÖZ

4. SONSÖZ

UNICE'nin Avrupa tasarımı, bütün yurttaşlarının yaşam standartlarının sürekli yükseldiği, iş tatmini sağlayan geniş bir iş yelpazesinde yüksek istihdam düzeyinin sağlandığı ve zaman içinde ekonomik, toplumsal ve çevresel açılardan kendini sürdürebilen bir Avrupa'dır.

Avrupa tasarımı toplumsal ve çevresel ilerlemenin, ancak, rekabetçi firmaların ve piyasanın kilit rol oynadıkları artan bir ekonomik refah temelinde sürdürülebileceğini kabul etmektedir.

UNICE'nin raporu, Avrupa'daki firmaların rekabet gücünün kamu sektörünün harcama (dolayısıyla da vergilendirme) düzeyinin daha düşük olduğu, daha istikrarlı ve öngörülebilir bir makro ortamda, arttırılmasının önemini vurgulamaktadır.

Avrupa tasarımı, işsizliğin, işsiz bireyin kendine olan saygısını azalttığını, toplumun birliğini bozduğunu, tüketicinin güvenini sarstığını ve Avrupa'nın bütünleşmesini baltaladığını kabul etmektedir. Yaratılan istihdamın yapısının Avrupa yurttaşlarının bütün becerilerini ve yeteneklerini yansıtmak zorunda olduğunu ve yüksek verimliliğin yüksek işsizlik demek olmadığını, çünkü çıktı düzeyinin sabit olmayıp yeni istihdam yaratmak ve mevcut istihdamı sürdürmek için arttırılabileceğini kabul etmektedir.

UNICE'nin raporu, işgücü maliyetlerini (özellikle ücret dışı maliyetleri) düşürmenin, işgücü piyasalarının esnekliğini arttırmanın, çalışanların ve potansiyel çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmenin ve düşük gelirleri ve yardımları telafi edici gelir destekleme önlemleri geliştirmenin önemini vurgulamaktadır.

Avrupa tasarımı, Avrupa'nın çeşitliliğini, yaşam tarzlarında ve tüketici davranışlarında giderek güçlenen daha fazla bireycilik eğilimini ve Avrupa yurttaşlarının içinde yaşayacakları yarının ortamının hızla değişen, öngörülemez ve denetlenemez yapısını kabul etmektedir.

UNICE'nin raporu, sürekli teknolojik yeniliklerin, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimciliğin, uyum sağlayabilir bir işgücünün ve firmalar arasında güçlü bir rekabetin önemini vurgulamaktadır.

Tasarımımız başta Asya ve Orta ve Doğu Avrupa olmak üzere, uluslararası ortamdaki değişimleri göz önünde bulundurma gereğini kabul etmektedir.

UNICE'nin raporu, değişimlerin yarattığı fırsatlardan yararlanırken

buñların oluşturduğu teñditiñle de başatılabilecek açık bir ticaret sistemi ve maliyet etkinliği olan bir altyapı yaratmanın 6mentini vurgulamaktadır.

UNICE'nin tasarımı, Avrupa'daki benzersiz gúçlerin sunduğu fırsatlara, 6zellikle de, Avrupa firmalarının farklı piyasa ortamlarına daha kolay uyum sağlama yeteneğine, Avrupa'nın geniş kapsamlı işbirliği ve g6r6şmeler yoluyla konsens6se ullaşma yeteneğine ve b6t6n yurttaşlarına ekonomik g6venlik sağlama yeteneğine dayanmaktadır.

UNICE'nin raporu 21. y6zy6lın ihtiyaçlarını yansıtacak yeni ve daha geniş bir konsens6s oluşturmanın yollarını aramaktadır. Değer zinciri boyunca, bir yanda firmalar, buñların mal tedarik ettikleri firmalar ve m6şteriler; diğer yanda işletme y6netimi, 6alışanlar ve temsilcileri arasında daha sıklıkla işbirliği de dahil olmak 6zere, yeni iş 6rg6tlenmesi biğimlerini geliştirmenin ve y6netim becerilerini geliştirmenin yollarını aramaktadır.

Bu raporda, Avrupa'nın, rekabet g6c6l6n6n nasıl arttırılabileceği, b6y6tme hızlarının nasıl y6ksektirilebileceği, yaşam standartlarının nasıl y6ksek k6lebi-
leceği ve istihdam fırsatlarının nasıl yaratılabileceği konuları ile ilgili genel bir 6er6eve g6z6lm6ştir.

Bunu sağlayabilecek tek bir grup yoktur. Avrupa Birliği'nin her yerinde b6t6n kurumların ve b6t6n bireylerin harekete geçmesi gerekmektedir.

E K L E R

EK A: YENİ ARAŞTIRMALAR

YÖNTEM

Geçici Rapor'un yayımlanmasından bu yana gerçekleştirilen araştırmalar üç ana gruba ayrılabilir:

- UNICE'nin "devletin yükü", "işgücü piyasası" ve "küçük ve orta ölçekli işletmeler"le ilgili araştırması.
- UNICE ve Ernst & Young'ın, firmalarda "işletme yönetimi ve iş uygulamaları" konulu araştırması.
- Norveç'teki Bergen Ekonomi ve İşletme Yönetimi Araştırmaları Vakfı'nın (SNF) "rekabet gücü modelleri ve ekonomik büyüme kuramları" ve "Avrupa'daki sınai kümelenmeler üzerine vaka çalışmaları" konulu araştırması.

Aşağıda araştırmalarda kullanılan yöntemler özetlenmektedir.

UNICE'nin Araştırması

Bu araştırma soru formlarına ve çalışma gruplarına dayanmaktadır.

"Devletin yükü": Soru formları UNICE üyesi federasyonlar ve bunların araştırma enstitülerinde görevli deneyimli ekonomistlere gönderilmiştir. Soru formları dört bölümden oluşmaktadır: kamu malları ve hizmetleri, refah malları ve hizmetleri, altyapı ve düzenlemeler. Her bölümde, soruları cevaplayanlardan, ülkelerindeki son reform çalışmalarını ve reform planlarını anlatmaları; ihtiyaç duyulan başka reformları açıklamaları istenmiştir.

Sorulara 12 ülkeden cevap alınmış ve 14 ülkeden temsilciler, cevapların daha ayrıntılı bir biçimde tartışıldığı iki çalışma grubuna katılmışlardır. Sonuçlara, özellikle Bölüm 3.3'te olmak üzere, bu raporda yer verilmiştir.

"İşgücü piyasası": Soru formları UNICE üyesi federasyonlara, bunların araştırma enstitüleri ile üye firmaların ve Avrupa sektör/işkolu federasyonlarında görevli uzmanlara gönderilmiştir. Soru formu dört bölümden oluşmaktadır: işgücü maliyetleri, işgücü piyasasının esnekliği, eğitim ve öğretim, uygulanmakta olan işgücü piyasası politikaları. Soruları cevaplayanlardan ülkelerindeki son reform çalışmalarını ve yeni reform planlarını anlatmaları, ihtiyaç duyulan başka reformları açıklamaları istenmiştir.

Sorulara 14 ülkeden cevap alınmış ve 16 ülkeden temsilciler, cevapların daha

ayrıntılı bir biçimde tartışıldığı iki çalışma grubuna katılmışlardır. Sonuçlara, başta Bölüm 34'te olmak üzere, bu raporda yer verilmiştir.

“Küçük ve orta ölçekli işletmeler”: Soru formları UNICE üyesi federasyonlara, bunların araştırma enstitülerinde görevli uzmanlara ve (küçük ve orta ölçekli) üye firmalara gönderilmiştir. Soru formu altı bölüme ayrılmıştır: yasal ve mali ortam, pazarlama, teknik destek, finansman, işbirliği ve işletme yönetimi. Her bölümde, soruları cevaplayanlardan ihtiyaç duyulan başka reformlar açıklanmaları istenmiştir.

Sorulara 16 ayrı ülkeden 75 cevap alınmış (üçte biri “uzmanlar”dan, üçte ikisi “firmalar”dan) ve 14 ülkeden temsilciler cevapların daha ayrıntılı bir biçimde tartışıldığı iki çalışma grubuna katılmışlardır. Sonuçlara, başta Bölüm 39’da olmak üzere, bu raporda yer verilmiştir.

Ernst & Young’ın Araştırması

Bu araştırma soru formlarına ve çalışma gruplarına dayanmaktadır.

Sonuçları ayrı bir Araştırma Raporu olarak hazırlanan çalışmalarda yer alan bulguları, yer i geldiğinde bu raporda (özellikle Bölüm 313’te) değinilmiştir.

Araştırma kapsamında soru formları, UNICE üyesi federasyonlar tarafından üye firmaların temsilcilerinden bir örneklem ve bankalar, danışmanlar, sektörel federasyonlar ve risk sermayesi şirketleri gibi kuruluşlara gönderilmiştir.

19 ülkeden 850 soru formu geri dönmüş ve 55 ülkede çalışma grupları toplanmıştır.

Soru formları iki geniş başlık kapsamaktadır: firmaların işletme yönetimi ve iş uygulamaları; firmaların tarafından algılanan büyümeyle rekabet gücünü kısıtlayan etkenler. Daha ayrıntılı bir düzeyde (örneğin sektör, büyüklük ya da performans temeline) analiz yapılabilmesi için, firmalardan temel veriler de toplanmıştır.

Çalışma grupları, sonuçların netleştirilmesi ve soru formlarında ve çalışma gruplarında saptanan sorunları çözmeye yönelik politika değişikliği önerilerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmışlardır.

SNF’in Araştırması

SNF’in inceleme, rekabet gücü modelleriyle ilgili çalışmalar ve Avrupa’daki sınırlı kümelenmelerle elde olan özgün durum incelemelerinin incelenmesine dayanmaktadır.

Sonuçları, ve önerileri ayrı bir Araştırma Raporu’nda yer alan çalışmalardaki

temel bulgulara yeni geldiğinde bu rapora değinilmiştir (özellikle Bölüm 3.10'da).

SNF'in incelemesi, geleneksel (makro-ekonomik) rekabet modelleriyle Porter ve Romer'in çalışmalarına dayanan yeni (mikro-ekonomik) modelleri karşılaştırmaktadır. Mikro-ekonomik modeller, geleneksel rekabet gücü incelemelerinde genellikle göz ardı edilen üç grup belirleyiciyi ön plana çıkarmaktadır: girişimci insanlar, atak firmalar ve dinamik sanai kümelenmeler. Bu etkenlerin ortak paydaları, firmalar içindeki ve arasındaki ilişkilerin örgütlenmesi ve bilgidir.

Porter modeli ("sanayi dörtgeni"), karşılıklı etkileşimleriyle bir firmanın ya da sanayinin rekabet gücünü belirleyen dört ana etkenle oluşmaktadır: faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ya da destekleyici sanayiler ve "rekabet arenası". Bunlara ek olarak modele, hükümetin rolü ve şansın rolü de katılmıştır. "Sanayi dörtgeni", dört etken kümesinin dinamik bir biçimde birbirlerini etkiledikleri dinamik bir sistemdir. SNF'ten Profesör Reve bunu "sürekli iletişim" olarak tanımlamıştır.

Romer ve diğerleri tarafından geliştirilen yeni ekonomi kuramı, ekonomik büyümeyi "pozitif dışsallıklar" aracılığıyla açıklamakta; yani araştırma ve teknolojinin geliştirilmesi, ürünlerin ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi, pazarın ve mal tedarik sürecinin geliştirilmesi ve örgütlenmenin ve işletme yönetiminin geliştirilmesiyle rekabet gücünün nasıl artırılabilirliğini göstermektedir.

İnceleme, "dinamik sanai kümelenmelerin, bir sanayide varolan pozitif bilgi dışsallıklarından yararlanma mekanizmasını sağlaması" temelinde, iki modelle büyütülmektedir.

SNF ayrıca, belli başlı sanai kümelenme türlerine örnek oluşturan durum incelemeleri gerçekleştirmiştir:

- doğal kaynaklara dayalı kümelenmeler (Kuzey ülkelerinde orman sanayii);
- teknolojiye ve piyasaya dayalı kümelenmeler (Alman otomobil sanayii ve İspanyol motosiklet sanayii);
- şebekeye dayalı kümelenmeler (Norveç ve Yunan gemicilik sanayileri);
- global merkez kümelenmeler (Londra finansal hizmetler piyasası).

Durum incelemeleri, Porter'ın çalışmasında saptanan etkenlerden herbirinin tek başına ve diğerleriyle birlikte rekabetçi bir kümelenmenin gelişmesine ne kadar katkıda bulunduğunun pratik örneklerini vermektedir.

SNF'in raporu yeni kümelenme imkanlarının gözden geçirilmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için önerilerle sona ermektedir.

EK B: EK KAYNAKÇA

BDI et al	European Initiative to Strengthen SMEs
Bloom H. et al	Euro Management: A New Style for the Global Market
Braunerhjelm P.	Regional Implications and the Location of Knowledge-Intensive Multinational Firms
CBI	Finance for Growth (SMEs)
Chadwick P.	Satisfying the Customer - Fact or Fiction?
CIBA - GEIGY	Unemployment - the CIBA View
Club de Bruxelles	EC Policy for SMEs
Competitiveness Policy Council	Third Report to the President and Congress
Deutsche Bank Research	Europe's Industries 1994: Coping with Global Competition
Eco Soc	Opinions on the White Paper on Growth, Competitiveness and Employment,
Elliason G.	Endogeneous Economic Growth Through Selection
ENSR	The European Observatory for SMEs
Ernst & Young (for UNICE)	Competitiveness and Management Practices
European Commission	Making the Most of the Internal Market - Strategic Programme
European Commission	White Paper: Growth, Competitiveness and Employment
European Commission (DGII)	Price and Cost Competitiveness (4Q93)
European Commission (DGIII)	Panorama of European Industry 1994
European Commission (DGV)	European Social Policy: Options for the Union
Grant Thornton	European Business Survey (Spring 1994)
IBEC	Can Ireland Compete?: Proceedings of a Conference on "Challenges for Business and the Public Sector, 1994
OECD	Industrial Policy in OECD Countries (1993)
Reich R.	The Work of Nations
SNF (for UNICE)	European Industrial Competitiveness
UK -DTI	Competitiveness - Helping Business to Win

EK C: UNICE REKABET GÜCÜ İZLEME GRUBU

Carlos FERRER	UNICE	Başkan
Gro BRAEKKEN	NHO	Norveç
Howard DAVIES	CBI	İngiltere
Jose FOLGADO	CEOE	İspanya
Robert FRIES	CNPF	Fransa
Brian GEOGHEGAN	IBEC	İrlanda
Kim GRAUGAARD	DI	Danimarka
Kai HAMMERICH	SAC/SI	İsveç
Hans HASS	BDI	Almanya
Jan HERREMANS	FEB	Belçika
Ricardo Bayao HORTA	CIP	Portekiz
Fred LEMPERS	NCW	Hollanda
Stefano MICOSSİ	CONFINDUSTRIA	İtalya
Jorgen RONNEST	DA	Danimarka
Nico SOISSON	FEDIL	Lüksemburg
Paul VERHAEGEN	VNO	Hollanda
Ottheinrich von WEITERSAUSEN	BDA	Almanya
Zygmunt TYSZKIEWICZ	UNICE	Gn. Sekreter
Beatrice VERSCHUEREN	UNICE	Gn. Sekreter Yrd.
Jean-Yves MUYLLE	UNICE	Danışman
Bruce BALLANTINE	UNICE	Koordinatör

EK D: UNICE REKABET GÜCÜ ÇALIŞMA GRUBU

Bruce BALLANTINE	UNICE	Koordinatör
Fernando ALMEIDA	AIP	Portekiz
Kate BARKER	CBI	İngiltere
Pontus BRAUNERHJELM	Industriens Utredningsinstitut	İsveç
Chirs BREEDVELD	NCW	Hollanda
Jean-Martial BREUIL	REXCODE	Fransa
Nilgün DEMİRTAŞ	TÜSİAD	Türkiye
Sergio DE NARDIS	COFINDUSTRIA	İtalya
Gunnar ELLIASON	Industriens Utredningsinstitut	İsveç
Hans-Peter FRÖHLICH	Institut der Deutschen Wirtschaft	Almanya
Erhard FÜRST	VÖI	Avusturya
Jose Alberto GONZALES-RUIZ	CEO	İspanya
Erkki HELLSTEN	Confederation of Finnish Industry & Employers	Finlandiya
Jan KLAVER	VNO	Hollanda
Antonio Nogueria LEITE	Universitia Nova de Lisboa	Portekiz
Per NIELSEN	Dansk Industri	Danimarka
Alain NIJSSENS	Banque Nationale de Belgique	Belçika
Vassilis PATSOURATIS	Foundation of Ecomomic and Industrial Research	Yunanistan
Knut SOERLIE	NHO	Norveç
Thorben VELLING	Danish Employer's Confederation	Danimarka
Beatrice VERSCHUEREN	UNICE	Genel Sekreter Yrd.
Jean-Yves MUYLLE	UNICE	Danışman



