

KALICILIĞIN ANAHTARI YENİLİKÇİLİK VE TASARIMA DAYALI ÜRETİM



Prof. Dr. Ercan TEZER

1939 yılında İstanbul'da doğdu. 1956 yılında başladığı Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Makinaları Bölümü'nden 1960 yılında mezun oldu. 1965 yılında aynı üniversitenin ilgili bölümünde Doktora çalışmalarına başlayan Prof. Dr. Tezer; 1969 yılında Doçentlik unvanını, 1974 yılında da Profesörlük unvanını aldı. 1979- 1983 yılları arasında Bölüm Başkanlığı, 1980- 1982 yılları arasında Dekanlık, 1982- 1983 yılları arasında da Rektör Yardımcılığı görevlerinde bulunan Prof. Dr. Ercan Tezer, özel sektörde ise Koluman Holding'de Genel Müdür (1983- 1984), HEMA Traktör'de Genel Müdür (1984- 1987), OTOMARSAN'da Pazarlama Direktörü (1987- 1990) olarak çalıştı. 1992 yılından beri Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) Genel Sekreterliği görevini sürdüren Prof. Dr. Tezer'in, Tarım Makinaları konusunda 80 adet ders kitabı, araştırma ve kongre bildirisi, Otomotiv Sanayisi ile ilgili 20 adet rapor ve bildirisi bulunuyor.

“Eğer Tasarımda Etkinleşirseniz Üretim de Sizde Kalır”

“Biz Öyle Derin Krizler Geçirdik ki, Artık Paniklememeyi Öğrendik”

Sektörün temsilcisi konumundaki Otomotiv Sanayi Derneği Genel Sekreteri Prof. Dr. Ercan Tezer'e göre kamunun sanayileşme sürecinde günümüze kadar sırası ile iki önemli politik tercihi var;

- 1) Korumacılık politikalarını öne çıkaran ithal ikamesine yönelmek,
- 2) Sanayiye yurt dışında rekabete doğru yönlendirmek

“Türkiye'nin bir numaralı meselesi; böyle kalmalı mı, yoksa başka bir evreye mi geçmeli?”

“Artık Türkiye'nin değil, başka bir ülkenin de yeni bir marka üretme şansı yok, markalar birleşiyor”

“Hedefimiz; teknolojiyi kullanan değil, geliştiren ve üreten bir sürece girmek”

Savaşın harabelerinden çıkmış bir ülkede yaratılmaya çalışılan sanayilerden birisi de otomotiv sanayisiydi. İmkânsızlıklar içinde, büyük umutlarla yaratılan ilk yerli otomobilin adı; Devrim'di. “Devrim” ile başlayan Türkiye'nin otomobil üretme serüveni; yaklaşık 50 yıldır

sürdürülüyor. Sahipsiz bırakılan Devrim'den sonra dünyadaki montaj bandının bir parçası olmayı seçen Türkiye; 300 - 400 yıllık geçmişe sahip Batının sanayisine nasıl bir süreçle eklemlendi? Bu eklemlenme süreci Türkiye'de ne tür sancuları beraberinde getirdi ve bu sancuların otomotiv sanayisine yansımaları nasıl oldu? Bu soruların yanıtlarını, sektörün temsilcisi durumundaki Otomotiv Sanayi Derneği Genel Sekreteri Prof. Dr. Ercan Tezer ile bulmaya çalıştık.

-Türkiye'de otomotiv sanayisinin Devrim otomobiliyle başlayıp, Anadol STC- 16, Böcek ve Çağdaş modelleriyle ilerleyen bir tasarım süreci var. Fakat bu projelerin bir yere kadar getirilip, vazgeçildiğini görüyoruz. Tasarımın otomotiv sanayisindeki önemi düşünüldüğünde, Türkiye neden tasarım ağırlıklı bir sanayiye kendisine hedef olarak koymadı?

Sanayileşme; 300- 400 yıl geçmişe dayanan ve gelişme süreci taşıyan bir olgu dünyada. Türkiye'nin sanayileşmeyle ilgili böyle bir geçmişi yok. Sürece bakarsanız, sanayileşmenin gerçek anlamında yayıldığı, gündeme geldiği dönem

“Onların hepsi 1995'te bitecekti; ama Türkiye'deki korumacılık alışkanlığına, ihracat endeksli sanayileşme politikalarına rağmen devam edildi”

Cumhuriyetin kuruluşundan sonra çeşitli evrelerle gelişen bir dönem. Sanayileşme, Cumhuriyetin kuruluşunda harpten çıkmış bir ülke olarak uzun yıllar o yönetimin sorumluluğunu taşıyan insanlarımızın gündeminde olan, toplumun acil ihtiyaçlarını karşılamakla biçimlenmiş. En başta gelen de meşhur dokuma, “Amerikan Bezi” diye adlandırılan pamuktan yapılan dokuma. Onun yokluğu yaşanıyor.



Daha sonra un ve şeker var. Bu üç ana unsuru Türkiye içinde üretmek üzere ilk teşebbüslerin yapıldığını biliyoruz ve İkinci Dünya Harbi başlangıcına kadar devlet bu konuda ciddi atılımlarını sürdürdü. Sermaye yok, yabancı sermaye de yok, yerli sermaye yetersiz... Dolayısıyla doğrudan doğruya kamu sermayesiyle, kamunun elindeki birikimlerle yapılan önemli yatırımlar bunlar.

“O NESİL; TÜRKİYE'DE CİDDİ YATIRIMLARIN İLK TEMELLERİNİ ATAN NESİL”

O zaman insan gücü de yetersiz; insan gücü planlaması için yoğun biçimde yurtdışına eğitime gönderilmiş bir nesil var o dönemde. O nesil; Türkiye'de ciddi yatırımların ilk temellerini atan nesil. “Ben İstanbul'da otururum ya da Ankara'da otururum” demeyen; ama Anadolu'nun en ücra köşesine gidip, orada sıfırdan bir tesisi yatırımıyla planlayan ve işletmeye alan bu nesil. Şeker fabrikaları, dokuma fabrikaları

böyle... Keza; tek tük çimento, demir çelikle ilgili Karabük var biliyorsunuz; yine o dönemlerde. Bunlar değişik bir model içinde Kamu İktisadi Teşekkülleri olarak da örgütlenmiş. Kamuya ait; ama iktisadi teşekkül, yani kâr amaçlı kurulmuş ve özel işletme kurallarına göre çalışan tesisler.

Bu süreç Türkiye'ye önemli bir geri besleme getirdi. İnsan gücü, özellikle

teknik insan gücü yetişir hale geldi Türkiye'de. Kendi fabrikalarımızda çalışan insanlarımız; planlama, üretimle ilgili süreçleri öğrenmeye başladılar. Sonra harp döneminde bunlar tabii akamete uğradı ve nihayet 1950 yıllarından itibaren önce 10 yıl sürecek, yeni özel sektöre öncelik veren bir süreç başladı. Daha sonra 60'tan 80'e kadar “Planlı Ekonomi” diye adlandırdığımız, Devlet Planlama Teşkilatı ile beş yılda bir hazırlanan planlarla yönlendirilmeye çalışan bir sanayileşme var.

“1960-80 ARASINDAKİ DÖNEMDE HEDEF 'İTHAL İKAMESİ' YARATMAK”

Bütün bu dönem içinde; özellikle 1960-80 yılları arasında kalan dönemdeki hedef; “ithal ikamesi” yaratmak. Yani ithal ettiğimiz ürünleri olabildiğince yerli katkıyla üretmeye çalışmak. İthal ikamesi politikası aynı zamanda korumacılığı da beraberinde getirmek zorunda; çünkü sanayinin rekabet gücü yüksek değil. Geçmiş yok, deneyimi yok, geleneği yok, küreselleşmeyle ilgisi yok... Daha çok yerel kaynaklarla, yerel olanaklarla belirli ürünlerin üretildiği bir dönem yaşandı.

-Yani, Otosan'ın Ford'la girdiği ilişki aslında buna mı karşılık geliyor?

Sanayinin gelişimi de bundan bağımsız olamaz, zaten mümkün değil. Daha sonra 1980 yılında. “24 Ocak Kararları” önemli

İthal ikamesi politikası aynı zamanda korumacılığı da beraberinde getirmek zorunda; çünkü böyle desteklenen sanayinin rekabet gücü yüksek değil”

bir dönüm noktası oldu. Çünkü rekabet, uluslar arası pazarlarda ilk defa gündeme geldi. Dolayısıyla, ithal ikamesi politikalarıyla şekillenen kendine yeter üretimden, “üretelim; ama ihracat da yapalım”a döndü Türkiye. Bu amaçla bir dizi teşvikler getirildi. Bunların yanırları da var, doğruları da. Ama baktığımız vakit sanayi; yavaş yavaş dış pazarlarda rekabetle tanışmaya başladı. İçerideyse rekabet daha yok...

“KISA SÜRRESİ DE TEHLİKELİ, UZUN SÜRRESİ DE”

Daha sonra, 90'lı yılların başına kadar bu devam etti. Gümrük Birliğı olgusu; 90'lı yılların bir numaralı gündem maddesi. Aslında, Gümrük Birliğı'nin Katma Protokolle belirlenen hükümlerine göre 1995'te son döneminin geleceğı herkes tarafından biliniyordu ve 12-22 yıllık korunan ürünler listesi vardı, bazı ürünler oradaydı. Onların hepsi 1995'te bitecekti; ama Türkiye'deki korumacılık alışkanlığına, ihracat endeksli sanayileşme politikalarına rağmen devam edildi. Çünkü korumacılık; iç pazarda rekabetin olmadığı, fiyatların istenildiğı şekilde oluşturduğu bir mekanizma.

Hiç şüphe yok ki, başlangıçta belirli bir süre ihtiyaç duyulan bir mekanizma. Çünkü sanayinin bugün kurduğunu yarın rekabete açarsanız; bunun uzun geçmişe sahip, gelişmiş sanayilerle rekabet etme şansı olmaz. Kısa sürmesi de tehlikeli, uzun sürmesi de. Uzun

“Dünyada bedelsiz bir şey yok; ya kendiniz öğreneceksiniz uzun yıllar içinde veyahut da pat diye önümüze çıkacak, öyle öğreneceksiniz”

sürdüğü vakit insanları yaratıcılıktan uzaklaştırıyor, hazırcılığa sevk ediyor, yaratmıyorsunuz. Elinizde bir model var, onu üretmeye devam ediyorsunuz.

Dünya bir yerlere gidiyor, siz olduğunuz yerde kalıyorsunuz. Nitekim Gümrük Birliğı'nin son döneminin tartışılmaya başlaması, sanayinin tam rekabetle Türkiye piyasasında karşılaşma olgusuna denk geldi. O zaman ithalatın neredeyse sıfır olduğu bir ortamda belirli ürünler ve firmalar piyasaya hâkimdi. Bu firmalar arasında piyasa bölünmüştü. Sayıları az veya çok olabilir, önemli değil; ama yabancı ithal malı hemen hemen yoktu.



“İTHALATIN PAZAR PAYI BUGÜN YÜZDE 70'E KADAR YÜKSELDİ”

Dolayısıyla burada fiyat oluşumu çok rahatlıkla yapılabiliyordu. Ama baktığımız vakit, uluslararası ölçekte rekabetçi bir sanayi yoktu elimizde. Gümrük Birliğı'nin birçok tarafı gayet tabii eleştirilebilir her olguda olduğu gibi; ama Türkiye'ye ilk defa Gümrük Birliğı gerçek anlamda tam rekabet koşullarını getirdi. Çünkü Gümrük Birliğı'nde; “Avrupa Birliğı Gümrük

“Üretmeyi bilmeden tasarım yapmanın bir faydası yok!”

Alanı”yla, “Türkiye Gümrük Alanları” arasında sanayi mallarının hiçbir tarife veya tarife dışı engele tabi olmadan serbest dolaşımı söz konusuydu. Dolayısıyla korumalar sıfırlanıyordu. O zamanlar bizim sektör için yüzde 15'ler civarında olan ithalatın pazar payı, bugün yüzde 70'e kadar yükseldi.

“TÜRKİYE TAM REKABET KOŞULLARINI BELİRLİ BİR BEDEL ÖDEYEREK ÖĞRENDİ”

Bu başka bir şey daha getirdi: Türkiye tam rekabet koşullarını o dönemde belirli bir bedel ödeyerek öğrendi. Dünyada bedelsiz bir şey yok; ya kendiniz öğreneceksiniz uzun yıllar içinde veyahut da pat diye önümüze çıkacak, öyle öğreneceksiniz. Ama Türk sanayisi; birçok alandaki bedele rağmen bu işi başardı. Bugün ulaştığı seviye bakımından küresel pazarlarda rekabet edebilen, üretimi dünya ölçeğinde rekabet edebilir seviyede olan bir sanayileşme sürecine girdi Türkiye.

Şimdi “neden tasarımla başlanmadı?” sorusuna gelirsek... Çünkü tasarımla başlanması için bütün bu süreçlerin kısa veya uzun yaşanması lazım. Üretmeyi bilmeden tasarım yapmanın bir faydası yok! Bizim sektörde tasarımın başka bir anlamı daha var: Süreçle ilgili geleceğe geçmeden evvel, bizim ne yaptımıza bir bakalım; bizim kuruluşumuz 60'lı yıllara kadar gider. Türkiye'de önce; tarımın ve ulaştırma sektörünün ihtiyacı olan

ürünlerin üretimi başladı. Traktör en başta başlayan üretim. Niye traktör? Çünkü traktör; üretim ve teknoloji düzeyi bakımından göreceli olarak daha kolay bir üretim. Bir otomobile kıyasla; döküm ve dövme parçalardan oluşan, üzerinde otomobil gibi çok fazla yüksek teknoloji gerektirmeyen, aksam parça olmayan bir üretim. Tabii motor var, şanjman, diferansiyel var; ama fren aksamı, aydınlatma aksamı, emisyon, egzoz emisyonu kıyas kabul etmez bir otomobilden beklenenlere göre.

“DEVİRİM OTOMOBİLİ O ZAMANKİ HÜKÜMETİN BİR PRESTİJ PROJESİYDİ”

Arkasından kamyon ve otobüs geldi. Onlar da ulaştırma sektörünün ihtiyacıydı. İlk 10 yıl böyle geçti 1970'e kadar. 1960 yılında Devrim Otomobili var. Ama Devrim Otomobili'nin bütün bu sanayi süreçlerinden çok farklı bir parantez içinde ele alınması gerekir. O zamanki hükümetin bir prestij projesi olarak buna bakmak lazım. Siz hatırlamazsınız belki de; o zaman “Türkiye bir topluluğne bile yapamıyor” gibi kendi kendimizi eleştirme vardı. Dolayısıyla, otomobil üretimi evresine geçmek önemli bir moral meselesiydi. Yalnız, tabii dört araç modeli yapmakla, rekabetçi bir sanayi üretmek arasında bir sürü farklılıklar var.

Tasarım belki işin en kolay kısmı; ama

“Türkiye’de 1960’larda aksam parça üreten bir sanayi dalı da yoktu ki; bizim temelimiz odur”

tasarımı nasıl ticarileştirileceğiz? Yani, tasarladığımız ürünle belirli maliyette üretip, o ürünü dünya pazarlarına nasıl dağıtacağız? Yoksa çok güzel tasarımlar yaparsınız, onlar vitrinlerde kalır. Ticari hale gelmesi lazım. Onun koşulları tabii Türkiye’de 1960’ta yoktu. Türkiye’de 1960’larda aksam parça üreten bir sanayi dalı da yoktu ki bizim otomotiv sanayimizin temelimi odur. Yani “yan sanayi” diye adlandırılan, aşağı yukarı aracın yüzde 60’ına yakın kısmını oradan sağladığımız sanayi dalı. O sanayi faaliyeti 1960’lı yıllarda yoktu. Malzeme bakımından bugün ulaştığımız seviyede uygun sacı üreten tesisimiz yoktu.

“TÜRK MÜHENDİSLİĞİ AÇISINDAN BİR MORAL NOKTASIDIR”

Devrim Otomobili son derece önemli bir aşamadır, önemli bir moral noktasıdır Türkiye ve özellikle Türk mühendisliği açısından önemli bir moral noktasıdır. Ama onun devamı olan aksiyonlar bir bütünsellik içinde ele alınmamıştır. Yani otomobil projelenmiştir; ama üretimiyle O’nu tamamlayan bir faaliyet planlaması yapılmamıştır. Girişilmemiş demiyorum; ama planlaması yapılmamıştır. Dolayısıyla, o faaliyet, “evet biz bu otomobili projeledik, yürüttük, başardık” noktasında kalmıştır. Oysa otomobilin



“Yalnız, tabii dört modeli yapmakla, rekabetçi bir sanayi üretmek arasında bir sürü farklılıklar var”

ticari hale dönüşmesiyle ilgili konular çok daha kapsamlı, çok daha ayrıntılı çalışmalar gerektiren konulardı. Orada bir faaliyet olduğunu bilmiyoruz, en azından şu anda kaydı yok.

“ORADA PLAN EKSİKLİĞİ VAR”

-Bu bir marka yaratma çabasıydı diyebilir miyiz?

Marka yaratma çabası olabilir. Doğaldır; ama onun önünde başka bir şey de o prestij: “Türk insanı, Türk mühendisi bunu yapmaya muktedir”in ispatıdır. Güzel bir prestij projesidir; ama arkasında iyi planlanmadığı için de bir miktar hüsrana yaratmıştır, yani “bunu da beceremedik” gibi bir yoruma da yol açmıştır. Oysa o yorum doğru bir yorum değil; orada plan eksikliği var. Ticarileştirme için bu tasarımı mutlaka doğrulamanız, milyonlarca kilometre

“Yardımcı sanayilerin, yani yan sanayilerin bu işin içinde tasarımıyla birlikte olması lazım”

testten geçirmeniz lazım. Çünkü otomobil; can ve mal güvenliğiyle ilgili çok ayrıntılı özellikler taşıyan bir araç. Evinizde kullanmıyorsunuz, milyonlarca insanın bulunduğu bir ortamda kullanıyorsunuz.

“BİR OTOMOBİLİN SIFIRDAN TASARLANMASI 3- 4 MİLYAR DOLAR”

Sonra da ticari anlamda üretilebilmesi için, onu üretecek sanayilerle bir entegrasyon lazım. Her parçayı kendi fabrikanızda üretemezsiniz. Yardımcı sanayilerin, yani yan sanayilerin bu işin içinde tasarımıyla birlikte olması lazım. Dar iç pazarda bunu üretirsenizki 60'lı yıllarda pazar yılda beş binler civarındaydı; bu evrelerden geçmiş hiçbir tasarımın maliyeti yılda 5- 10 bin satışla karşılanmaz. Bugün bir otomobili sıfırdan tasarlayıp, ticarileştirdiğinizde milyonlarca adet sattığınız takdirde, o tasarımıyla ilgili yatırımları karşılayabiliyorsunuz. Çünkü bir otomobilin sıfırdan tasarlanması ve ticari hale getirilmesi 3- 4 milyar dolardan aşağı değil.

Bütün bunlar planlanmadığı için Devrim Otomobili yapılmış ancak üretime geçilememiştir. Zaman zaman “yaptık, kimse ilgi göstermedi” denildi ki bence bu yanlış. Baktığımızda; bu planlama sürecinin tümü o zaman tartışılmıyordu. Dokümanlarda

arıyorsunuz böyle bir süreç yok. Mühendisler bir araya gelerek bana göre son derece başarılı bir iş yapmışlar. Dört tane otomobili sıfırdan tasarlamışlar, yürütmüşler, bütün aksam parçalarını da kendileri üretmişler. Yan sanayi yok çünkü. Muhtemelen lastiği dışarıdan aldılar, jantı dışarıdan aldılar. Geri kalan her şeyi kendileri yapmışlar fabrikalarında.

“ÜRETİM ARTTIĞI VAKİT MUTLAKA SACA ÇEVİRMENİZ LAZIM”

- Sizce Koç Grubu, kendi tasarladığı otomobilleri üretmek yerine, Ford adı altında üretim yapmayı neden kabul etti? Bu süreci Türk sanayisinin içinde bulunduğu konjonktürü de göz önünde bulundurarak açıklayabilir misiniz?

1965 yılında Ford/ Otosan'ın Anadolu deneyi, ciddi bir mühendislik projesi. Orada biraz daha organizasyon var; çünkü O, tasarımdan sonra kısmen ticarileşmiş, satılmış, yollara çıkmış, plaka almış. Ama orada yine üretim hacmi eksikliği var. Araç yapı itibarıyla küçük üretim adetleri için plastik esaslı bir gövdeye sahip. Üretim miktarı



“Bugün bir otomobili sıfırdan tasarlayıp, ticarileştirdiğinizde milyonlarca adet sattığınız takdirde, o tasarımıyla ilgili yatırımları karşılayabiliyorsunuz”

arttığı vakit, mutlaka saca çevirmeniz lazım.

-Fiberglas değil mi?

Evet, fiberglas, yani cam elyafı ile güçlendirilmiş plastik. Ondan binlerce yapmaya başladığınızda gövdeyi mutlaka sac malzemeye dönüştürmeniz lazım. Sınırlı üretime baktığınızda; büyük kısmı elle yapılan bir iş. O da enteresan bir deneyim, enteresan bir mühendislik göstergesidir. Oradaki darboğazlardan birisi yine yan sanayi eksikliği. Her işi kendisi yapan fabrikalarda bunu yapmak mümkün değil.

1970'e geldik... Bu iki deneyden sonra, 1970'te, uzun tartışmalardan sonra ilk kez; bunların kayıtları Makina Mühendisleri Odası'nın raporlarında, Devlet Planlama Teşkilatı'nda var; mühendisler uzun süre tartışmışlar, “bir otomobil sanayisine ihtiyaç var mı yok mu?” diye. Çoğunluk da ihtiyaç olmadığı yönünde raporlar veriyor. “Yılda 5- 6 binlik talep için otomotiv üretimine ne gerek var” şeklinde. Bu tabii dışa kapalılığın getirmiş olduğu değerlendirmeler, yani dünyanın nereye gittiği o zaman ölçülmüş değil.



“BURSA'DA MEKANİK İŞÇİLİK GELENEĞİ VAR”

Dünyada da harpten çıkmış bir Avrupa var gözümüzün önünde, orada çok sınırlı talep ve yıkılmış bir Avrupa var. İtalyan ve Fransız özel ufak araba üreten firmaların, yani halk tipi dediğimiz küçük araba üreten iki firmanın Türkiye'de üretim faaliyeti için teşebbüsünü görüyoruz. Yerli ortaklarla birlikte, yeni kapasiteler 10'ar bin civarında. Bursa yer bakımından iyi bir seçim, çünkü Bursa'da mekanik işçilik geleneği var. At arabası yapan, bununla ilgili çeşitli metal işleri yapan bir işgücü varlığı var.

Bursa'da iki fabrikanın kuruluşuna başlanıyor ve 1980 yılına kadar yan sanayinin de geliştirildiği bir dönem başlıyor. Çünkü artık şirketler her işi kendileri yapmak yerine, dışarıdan şirketlere bunu devretmeye başlıyorlar. Ama yine kapalı pazar, korunmuş pazar ve yurtdışında üretimden kalkmış ürünler Türkiye'ye veriliyor. İç pazarın ihtiyacını karşılayan bir üretim biçimi var. 80'li yıllardan sonra, 1990'a kadar

göreceli olarak daha istikrarlı bir ortamda, pazarın gelişmesine bağlı olarak bu sefer yeni yatırımlarla kapasite artışına ulaşıldığını görüyoruz. Yeni kapasitelerle şirketler artık 100- 150 binlik kapasiteye erişiyorlar; ama hepsi Avrupa kökenli.

1990- 2000 YILLARINDA KRİZLERİN YAŞANDIĞI BİR TÜRKİYE VAR

O dönemlerde ilk kez otobüs ihracatının; Ortadoğu'ya, Mısır ve Irak başta olmak üzere; başladığını görüyoruz. Otobüs ihracatından sonra başka bir ihracat yok o dönem. 1990- 2000 yılları arasında sık sık krizlerin yaşandığı bir ülke görünümü var Türkiye'de. Gümrük Birliği olgusuyla birlikte, sektör birden bire farklı bir yapılanmanın yollarını aramaya başlıyor. Tam rekabet gelecek; ama o rekabete uygun fabrika, teknoloji, ürün yok, bu çok farklı. Avrupa'nın yepyeni modelleriyle nasıl rekabet edeceksiniz? O zaman çıkış yolu ne olabilir? 90'lı yıllar sektörde rekabet yönünde radikal değişimlerin yaşandığı yıllar. Çünkü hem ana sanayi, hem de yan sanayi; yıllardan beri aynı parçaları yapıyorlar. Ama ürettikleri ürünlerin rekabet ortamında hemen hemen hiçbir şansı yok! Eski teknolojiyi yansıtan ürünler... Ortaklarla ilişkilere baktığımız vakit; ortaklık neredeyse yok, yani teknik lisans anlaşmasından yürüyen işler var. Oysa rekabetin gerektirdiği faktör, dış pazarlarda da faaliyet göstermeyi gerektiriyor. Yani ürünü ürettiniz de iç pazar çok dar. Türkiye'de 150- 200 bin otomobil satıyor, 2- 3 tane fabrika var, fabrika başına 40- 50 bin otomobil

“Gümrük Birliği'nin birçok tarafı gayet tabii eleştirilebilir her olguda olduğu gibi; ama Türkiye'ye ilk defa Gümrük Birliği gerçek anlamda rekabet koşullarını getirdi”

düşüyor. O zaman insanlarımızda otomobil talebi yok, araba alma gücü yok, öyle bir düşünce ve alışkanlık da yok. Daha ziyade toplu taşımacılık var ve bir de kentleşme süreci çok zayıf o zaman. Otomobili esas gündeme getiren kentleşme sürecinin artmasıdır; kentte yaşayan insanların ihtiyaç vasıtasıdır, kırdan yaşayan insanların çok fazla ihtiyaç duyduğu bir nesne değil o zaman. Kentleşme arttıkça, kent yaşamı farklı boyutlar aldıkça, kentin içinde kültürel hareketlilik devam ettikçe; insanların alışkanlıkları değişti. Dolayısıyla, o dönemde otomobil talebinin olmaması normal.

Bu rakamlarla uygulanabilir bir çalışma yapmanız mümkün değil. O zaman dış pazara açılmak mecburiyeti var. Dolayısıyla, bütün bunların çözümü tam entegrasyon dediğimiz; ortaklarla birlikte ortak yönetim, ortak planlama, ortak süreçleri içeren bir işbirliğine giriliyor.

“BÜTÜN ALIŞILMIŞ ÜRETİM VE YÖNETİM YÖNTEMLERİ DEĞİŞTİ”

Ortaklar da yönetimde paylarını arttırıyorlar. Böylece bizim yerel pazar için üretim modeline göre planlanmış olan fabrikalar; bu sefer küresel pazara üretim yapan tesisler haline geliyor. Bu tabii çok müthiş, radikal bir değişiklik. Bütün alışılmış üretim ve yönetim yöntemleri değişti, çağdaşlaştı. Genel müdüründen, yeni işe başlayan işçisine

kadar insanlar, ortalama 40 - 50 saat eğitim görmek suretiyle, 1992'den bu yana bütün bu yeni yöntemlere adapte oldu. Rekabet için en önemli faktör insan, onlar eğitildiler. Fabrikalar yeni yatırımlarla tepeden tırnağa teknolojiyi değiştirdiler. Ürünler tamamen değişti, günlük ürünler üretilmeye başlandı. Bu tabii, yan sanayide de bir değişim yarattı. Kolay olmadı, radikal değişim her zaman sancılı olur.

“ONDAN SONRA GELEN HÜKÜMETLER İLGİLENMEDİ”

Ama bizim sanayimiz bu işi becerdi, hem de Gümrük Birliği'ne hazırlıksız bir ortamda girerek becerdi. Şu anlamda: Kamu, Gümrük Birliği kararı ile ilgili işi bitirdikten sonra, onun gereği olan işleri yapmaktan elini çekti. Çünkü ondan sonra hükümetler değişti, gelen hükümetler ilgilenmedi. Gümrük Birliği ile ilgili çok kapsamlı bir operasyondur.

“NE BEKLENTİMİZ VAR DEVLETEN?”

- Devletin yıllarca otomobil sanayisine ilgisiz kaldığı yolunda değerlendirmeler var. Sizce devlet gerçekten otomobil sanayisine ilgisiz mi kaldı?

Böyle bir vurgulama çok doğru değil. “Devletin ilgisi ne olabilir?” diye bakmak lazım; yani otomotiv sanayisine ilgisi ne olabilir? Yahut da ne olmalıydı ki ilgisiz, ne beklentimiz var devletten? Tabii, planlı dönemin beklentileri çok farklı beklentiler. Bu sanayinin gelişmesinin her şeyden evvel taleple ilgili bir ifadesi. Belirli seviyeye gelmeden, zaten herhangi bir talebi

konusmak mümkün değil. Yani geçmiş yılların satışlarına bakarsanız, bunlar 40- 50 binler seviyesindeki satışlar. Bu satış rakamlarında devlet ne yaparsa yapsın, böyle bir sanayiye geliştirmek mümkün değil.

“BUGÜN ORTA SINIFIN GELİŞMESİ OTOMOBİL TALEBİNİ ARTTIRDI”

Pazar korunmuştu, dışarıdan herhangi bir müdahale yoktu. Pazarın içinde talep o kadar sınırlı ki; insanların gelir seviyesi bakımından, orta sınıfın bir araba sahibi olması hemen hemen imkânsız seviyede idi. Otomobil sahibi olmayı kolaylaştıracak kredili satış sistemleri de yok fazla miktarda. Oysa pazar çok organize olmuş değil. Çok nadir insanlar otomobil sahibi oluyor ve onlara da herkes gıptayla bakıyordu, “adam otomobil almış” deniliyordu. İşletme o zaman çok pahalı değildi; benzin çok ucuzdu, petrol 10 dolar seviyesindeydi. Ama gerçekten özellikle 80'li yıllara kadar ciddi anlamda gelir seviyesiyle ilgili sıkıntılar oldu Türkiye'de. 80'li yıllardan sonra göreceli olarak gelir bir miktar arttı, bunun tabii doğru dürüst dağılıp, dağılmadığı tartışılabilir, o ayrı bir mesele; ama bugün kentleşmenin getirmiş olduğu orta sınıfın gelişmesi de otomobil talebini yükseltti. Bugün 500- 600 binler civarında otomobil talebine ulaşmış durumda Türkiye.

“KAMUNUN İTHALE YÖNELMESİ ÖNEMLİ BİR POLİTİK TERCİHTİR”

Motorlu araçlar talebi 700 binlere yaklaşmış durumda bazı yıllarda.

Dolayısıyla kamunun o dönemde yapacağı politik düzenlemeyi söylemek çok fazla mümkün değil. Yalnız, kamunun sanayileşme süreciyle ilgili politik yaklaşımında ithale yönelmesi önemli bir politik tercihtir. Bu sanayinin ilk kuruluş yıllarında korumacılık politikalarını öne çıkaran bir politik tercih. Daha sonra bu sanayiye yurtdışında rekabete doğru yönlendirmek ikinci bir politik tercih, çünkü o rekabet gücü, rekabet olgusunu geliştirmeye başladı. Rekabet çok enteresan bir şey. Eğer rakip yoksa rekabeti kendi kendinize zorlayamazsınız. İş hayatında da sizin yanınızda rakibiniz olmasa zorlamıyorsunuz kendinizi, yani bu çok doğal bir şey.

“DÜŞÜK TEKNOLOJİ, YÜKSEK TEKNOLOJİ ORANI TARTIŞILABİLİR”

Dolayısıyla, rakip olmadan niye rekabet edilsin? Yeni koşullar ihracat kültürünü gündeme getirmeye başladı. Birden bire olmuyor bu tabii; ilk yapılan ihracatta büyük başarısızlıklar oldu, bir sürü sorunlar çıktı vesaire... Ama bugün Türkiye; neresinden baksanız 85- 90 milyar dolar ihracat yapan bir ülke. 24 Ocak Kararları'nın alındığı yıllarda 2 milyar civarındaydı, onun da yüzde 85'i tarım ürünüydü, şimdi yüzde 90'ı sanayi ürünü. Bu rakamın içindeki düşük teknoloji, yüksek teknoloji oranı tartışılabilir; ama Türkiye'nin şu anda en azından tarım ürününe dayalı bir ihracatı yok. Sanayileşmenin getirmiş olduğu şeyler var.

Ancak sonraki yıllarda; kamunun sanayileşme süreci içinde bu sanayinin stratejik planlama faaliyetinin eksikliği tartışılabilir. Özellikle 90'lı yıllardan

sonra bu sanayi harekete geçtiği dönemde; bütünsel bir planlama içinde kamu politikalarına sahip olmadığı bir gerçek, bu tartışılabilir, bu eleştirilebilir.

“ÜRETİYORUZ; AMA KATMA DEĞER NE KADAR?”

- Ürettiğimiz katma değeri ülkede bırakabiliyor muyuz peki?

Bugün artık farklı şeyleri tartışıyoruz biz; yani bizim 90'larda tartıştığımız konularla, bugün tartıştığımız konular arasında çok önemli farklılıklar var. Çünkü Türkiye, özellikle 2000'li yıllardan itibaren; 2001 krizini de aştıktan sonra, birden bire farklı bir olguyla karşılaştı: Üretiyoruz; ama katma değer ne kadar? Bugün gündemde en çok sorulması gereken soru bu! Yani biz; üretimimizde katma değeri ülkede bırakabiliyor muyuz, yoksa bu katma değer başkaları tarafından mı paylaşılıyor?

“BU KÜRESELLEŞMENİN GETİRMİŞ OLDUĞU BİR OLGU”

Şimdi, bu Türkiye'ye has bir soru değil, küreselleşmenin getirmiş olduğu bir olgu. Küreselleşme uluslar arasılığın son aşaması. Küreselleşme; kalite standartlarını muhafaza etmek kaydıyla üretimin ucuz yapıldığı yerde üretimi gerçekleştirip, bunun değer zinciri içinde kârlı bölümlerini de kendi faaliyetini devam ettirme olgusu olarak tanımlanabilir. Biliyorsunuz, değer zincirinde üç önemli faaliyet var: Tasarlayacaksınız, geliştireceksiniz, yani ticari hale getireceksiniz; deneyeceksiniz, test edeceksiniz; AR-

“Bugün tekstilde herkes üretiyor; ama tekstilde kimler pazarlıyor ya da kimler tasarlıyor diye bakarsanız, herhalde herkes değil!”

GE yapacaksınız. Sonra bunu üreteceksiniz, sonra da pazarlayıp, hizmet yapacaksınız. Bu üç evrenin içinde herkesin bulunduğu yer üretim. Bugün tekstilde herkes üretiyor; ama tekstilde kimler pazarlıyor ya da kimler tasarlıyor diye bakarsanız, herhalde herkes değil! Bu herkesin ürettiği noktada kâr marjı düşük, çünkü rekabet var.

“BEŞ ÜLKENİN ON FİRMASI ÜRETİMİN YÜZDE 85'İNİ YAPIYOR”

Kendi sektörümüze baktığımızda, geçen yıl 64 ülkede 69 milyon adet araç üretildi. Dünyayı konuşalım; bu araçların yüzde 85'ini üreten 10 tane firma, bu 10 firmaya da beş adet ülke sahip. Beş ülkenin on firması üretimin yüzde 85'ini yapıyor. Bunlar tabii, hem teknolojiye, hem tasarıma hem de pazarlama ve hizmete hâkim. Onların bu mallarını 62-63 ülke üretiyor şimdi. Böyle bir noktada bütün sektörlerde aşağı yukarı bu manzara var, ben kendi sektör rakamlarını çok iyi bildiğim için söylüyorum.

Bugün bence Türkiye'nin bir numaralı meselesi; “böyle kalmalı mı, yoksa başka bir evreye mi geçmeli?”. Çünkü

sürecin içindeki aşamaları artık yapmışız. Eksiklikle, fazlasıyla; ithal ikamesi, sonra ihracat politikalarına dayalı sanayileşme, sonra rekabet, tam rekabet... Şimdi, bizim artık önümüzde başka yollar aramamız lazım. Çünkü üretimde kaldığımız müddetçe, mutlaka başka rakiplerle o işin elinizden kaçma tehlikesi var. Türkiye'de üretimin maliyetiyle ilgili faktörlerden daha ucuz faktörlerin olduğu ülkeler çıkacak, Çin, Hindistan gibi. Birçok sanayi dalında bu çok yaygın, sanayi oraya kaçıyor. Orta Asya ülkeleri, Kazakistan, Güney Asya, Doğu Asya ülkeleri, eskiden savaşlarla tanınan Kamboçya'da, Tayland'da şimdi muazzam ürünlerin üretildiği yöreler var; elektronik, tekstil vesaire...



KALICILIK İÇİN TÜRKİYE'DE YEPYENİ BİR STRATEJİ TARTIŞILMALI

Orada maliyetler ucuz, oraya gidiyor. Oysa Türkiye; “ben bugün çok üretiyorum, iyi üretiyorum, rahatım, mutluyum” deme şansına sahip değil, öyle bir lüksü yok! Çünkü ürünler nasıl

Avrupa'nın bazı fabrikalarının kapanmasıyla bize geldiye, niye kapandı, çünkü maliyeti yüksekti; bizden de başka bir yere gidebilir. O zaman, Türkiye'de bu sanayinin kalıcılığı için yepyeni bir strateji tartışılması lazım.

-Siz göre bu strateji nasıl olmalı?

Ayrıntısı çok tartışıldı kendi içimizde, hâlâ da tartışıyoruz. Dolayısıyla, benim söylediklerimin hepsi sanayinin tartışmalarıyla ortaya çıkmış, benim şahsi fikrim değil. Bir defa bugünkü statü içinde bizim iki tane önemli avantajımız var: Biz kalite yönetimini çok iyi biliyoruz. Ürünlerimizde, üretimimizde, kalite yönetiminde hemen hemen hiçbir eksiklik yok. Yani, günlük yaşamın bir parçası haline gelmiş kalite üretmek. Bunun ispatı ne? Bunun ispatı uluslararası kuruluşların yapmış olduğu incelemelere göre düzenlenmiş belgelerdir.

“TÜRKİYE'NİN VERİMLİLİĞİ TARTIŞMASI LAZIM”

İkincisi; işgücümüzün verimliliği hâlâ yüksek seviyede. İşçimiz işini iyi biliyor, işine bağlı ve ayrıca beceri düzeyi yüksek. Beceri düzeyi yüksekle, işine bağlılık önemli bir faktör. Biz, Avrupa'nın birçok tesisinden daha verimli çalışıyoruz, bu bize maliyet üstünlüğü olarak yansıyor. Türkiye'de maalesef ucuz işçilik, işçinin aldığı maaş tartışılır, bana göre çok yanlış, Türkiye'nin verimliliği tartışması lazım. Çok düşük maaşla binlerce adam çalıştırabilirsiniz, bunlar verimli çalışmıyorsa, becerili de değilse hiçbir faydası yok! Dolayısıyla, Türkiye'nin rekabet gücünün en önemli unsuru

verimli işgücünün olması, yani bu yönetimde de aynı, mühendiste de aynı. Bir mühendisin, bir yöneticinin ve çalışanın verimli olması lazım. Biz sadece montaj hattındaki işgücünü konuşmuyoruz. İşgücü ile o tesiste çalışan bütün insanları kastediyorum.

“BU AYNI ZAMANDA SİZE KATMA DEĞER DE GETİRECEK”

Kamuoyunda bütün bunlar hep yanlış anlaşılıyor, “işçinin işgücü” falan diye... Hayır, işgücü dediğimiz; yönetimden, üretime kadar bütün süreçlerde çalışan insanlar, tasarımda çalışan insanlar. Bu iki özellik Türkiye'yi üretim için cazip kılıyor zaten, onun için buraya projeler geliyor. Ama bunların kalıcı hale gelmesinin tek bir şartı var: Yenilikçiliğe ve tasarıma dayalı yeni bir üretim süreci içine girmek. Bu aynı zamanda size katma değer de getirecek. Eğer tasarımda, yani yenilikçilikte, inovasyonda etkinleşirseniz, üretim de sizde kalır. Çünkü bütün süreçlerin kontrolünü daha rahat yapabilirsiniz.

“YENİ BİR MARKA ÜRETME ŞANSI YOK”

Bizim önümüzdeki süreçte hedefimiz; daha yüksek katma değer yaratmak için özgün tasarımların, fikri sınai mülkiyetleri bize ait olan ürünlerle küresel pazarlarda sürdürülebilir rekabeti sağlamak. Marka konuşmuyorum, marka başka bir şey... Rekabet var, küresellik var, sürdürülebilirlik var, üç önemli faktör. Bunun gerekçesinde üretimi zaten yapıyoruz, ona bir şey demiyorum. Ama bu üretim öncesindeki tasarımı, AR-GE hizmetlerini yaparak, buradan özgün ürünler üreteceksiniz, bunların fikri

sınai mülkiyet hakları size ait olacak. Marka çok önemli değil, artık Türkiye'nin değil, başka bir ülkenin de yeni bir marka üretme şansı yok, markalar birleşiyor. Bizim bütün gücümüzü, insan kaynaklarımızı, bütün planlama süreçlerimizi daha yüksek katma değere yönelik tasarım, AR-GE ve onunla ilgili faaliyetlere doğru mobilize etmemiz, yönlendirmemiz gerekiyor, bizim gündemimiz bu.

“YAKIN ZAMANDA TEKNOLOJİ GELİŞTİRME SÜRECİNE DE GİRECEĞİZ”

-Otomotiv sanayisinin ileri teknoloji açısından Türkiye'de geldiği nokta yeterli mi? AR-GE ve tasarım çalışmaları bu sektörde hangi düzeyde?

Teknoloji küreseldir bizim sektörde, çünkü pazarlar küresel pazarlar, ürünler de küresel pazarlara hitap eden ürünler. Biz küresel teknolojilerin tümünü çok yakından izliyoruz. Yakın bir zamanda bunların üretimine, kendi içimizde teknoloji geliştirme sürecine de gireceğiz. Hedefimiz; teknolojiyi kullanan değil, geliştiren ve üreten bir sürece girmek.

“DİPLOMA TEK BAŞINA BİRŞEY İFADE ETMEZ”

-Otomotiv alanında faaliyet gösteren birçok firma ve sanayi kuruluşu

“Bu tabii dışa kapalılığın getirmiş olduğu değerlendirmeler, yani dünyanın nereye gittiği o zaman ölçülmüş değil”

tarafından medyada dile getirilen bir konu var; mühendis ve ara eleman sıkıntısı. Bu konuda üniversitelerde verilen eğitimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'nin eğitimdeki sorunu, diploma sürecinden, sertifika sürecine geçmemesinden geliyor. Türkiye'nin kariyer planlaması artık sadece diploma ile değil; belirli standartlara göre ölçümlenmiş ve belgelendirme ile yapılması lazım. Bugün Türkiye'de her alanda, her düzeyde insanların diplomasına bakıyoruz biz. Oysa diploma tek başına bir şey ifade etmez; çünkü Türkiye'de mühendislik eğitimi veren 54 kurum var lisans düzeyinde. Ara eleman yetiştiren yüzlerce ön lisans okulları var, meslek okulları var. Bunların hepsinden diplomalı insanlar çıkıyor. Onun için Türkiye'nin çok hızlı bir şekilde iş standartlarını ortaya çıkartması, bu standartlara uygun insanların eğitim ihtiyaçlarını planlaması; yani işgücü pazarıyla, öğreten ve eğitimciler arasında işbirliği yapması lazım.

“KATILIMCI BİR ŞEKİLDE MESLEK ODALARIYLA BİRLİKTE ÇALIŞACAĞIZ”

Benim ihtiyacım olan mühendisi tanımlayıp, ona göre üniversitelerden ders yükü almam lazım. Bu sanayinin rekabetçi olması için dünya neyi istiyorsa, hangi tip mühendise, hangi alanlarda eğitim görmüş mühendise ihtiyacım varsa, bunları benim belirlemem lazım. Bunun için katılımcı bir şekilde Meslek Odalarıyla birlikte çalışacağız. Bu insanı yetiştirecek

“Bugün bence Türkiye'nin bir numaralı meselesi; böyle kalmalı mı, yoksa başka bir evreye mi geçmeli?”

eğitim kurumlarını birlikte geliştirmemiz lazım. Ondan sonra da diploma almış insanların, profesyonel olarak çalışabilmesi için mutlak surette ulusal sertifikasyon sistemi içinde profesyonel bir şekilde sertifikalandırılması lazım. Türkiye bunu yapmadığı takdirde; “yüzlerce diplomalı insanı yetiştirdim” diye döner bakar. Çünkü hiç kimse 54 tane mühendislik fakültesinin eşit düzeyde insan çıkardığını iddia edemez, bu mümkün değil! Çok farklı seviyelerde insanlar çıkıyor, mutlak surette böyle bir sertifikasyon sistemine gidilmesi lazım.

“BÖYLE BİR SİSTEM DÜNYANIN HIÇBİR YERİNDE YOK”

- Bugün birçok markanın Türkiye'yi ucuz işçilikten dolayı tercih ettiği söyleniyor. Bu konuda neler söylersiniz?

Hayır, ucuz işle alakası yok! “Ucuz işçilik” terimi zaten son derece yanlış bir terim. Milyonlarca ucuz işçi, asgari ücretin altında çalışacak milyonlarca insan var. Biz bu insanlarla rekabetçi olamayız. Esas olan işgücü verimliliğidir, ucuz işçilik değil; otomotivde de ucuz işçilik diye bir kavram yok zaten, “verimli işçilik” var. O da sadece işgücü değil; yani cıvata sıkı adam değil. Bütün mekanizmanın içinde çalışan; yönetimden, üretime kadar bütün insanların verimli çalışması lazım. Kimse şunu aklına getirmesin: “Ucuz işçiyi, asgari ücretli işçiyi alırım, otomobil üretirim”. Öyle

bir sistem yok; böyle bir sistem dünyanın hiçbir yerinde yok, Türkiye'de zaten hiç yok!

“KARIYER YAPMAK İÇİN ÖNÜ AÇIK BİR SEKTÖR”

-Otomotiv konusunda kariyer yapmak isteyen gençlere önerileriniz ne olur?

Türkiye'de insanların çalışma alışkanlıkları son birkaç yıldan beri değişmeye başladı. Bu kültürel değişimle beraber geliyor. Otomobil sanayisinde çalışma ağır gelmeye başladı, dolayısıyla talepte bir düşme var. İnsanlar daha yumuşak işleri tercih ediyorlar; işletme, turizm, finans sektöründeki işler gibi... Ama her şeye rağmen; otomotiv sektöründe kariyer yapabilirsiniz, uzun vadeli ciddi bir iş imkânı açabilirsiniz kendinize. Gelişen bir sektör, yepyeni istihdam alanlarına açılıyor, çünkü bizim şu anda 1 milyonluk üretimimizi 2 milyona çıkarma hedefimiz var. Bu aşağı yukarı 200-250 binlik ek nitelikli insan gücüne ihtiyaç gösteren bir büyüme formasyonu. Nitelikli işgücüne bizim her zaman için ihtiyacımız var. Kariyer yapmak için önü açık bir sektör.

-Türkiye özellikle siyasi çalkantıların sıkça yaşandığı bir ülke. Otomotiv sanayisinin geçmişten bugüne kadar yaşadığı dönemleri düşündüğünüzde, otomotiv sektörü açısından hiç paniklediğiniz oldu mu?

Biz öyle derin krizler geçirdik ki, artık paniklememeyi öğrendik!

Eğer tasarımda, yani yenilikçilikte, inovasyonda etkileşirseniz, üretim de sizde kalır