

11 REKABET KONGRESİ COMPETITIVENESS CONGRESS

7 KASIM / NOVEMBER 2019
ELITE WORLD HOTEL İSTANBUL TAKSİM



**S
D
F
FED**

SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

BAŞKAN'DAN

Değerli üyelerimiz,

Ülkemizin Avrupa Birliği ile uyum süreci döneminde ihtiyaç hissedilerek 15 yıl önce kurulan ve 32 farklı sektörde faaliyet gösteren derneklerin oluşturduğu Sektörel Dernekler Federasyonu iş dünyamız için önemli bir güç birliği ve çeşitliliği oluşturmaktadır.

Sektörlerimizin, üye derneklerimizin ve ekonominin çarkları olan kuruluşlarımızın yarattığı değerle, toplumumuza ve insanımıza katkısını fazlasıyla önemiştir. Ulusal ve uluslararası paydaşlarımızla sağladığımız işbirliği ile üyelerimizin teknik ve ticari gelişimine katkı sağlıyoruz.

Üye derneklerimiz iş dünyamızda 5000'den fazla kurumu ve çok sayıda iş insanlarını temsil etmektedir. Birbirinden çok farklı alanda faaliyet gösteren derneklerimiz, SEDEFED'e güç vermekte ve ülkemize katkımızı artırmaktadır. SEDEFED'in en büyük gücü bağlı bulunduğu konfederasyonumuz TÜRKONFED, kurucu üyemiz TÜSİAD ve diğer üye derneklerimizdir.

Ülkemiz ve bölgemiz büyük bir değişim ve dönüşümden geçiyor. Dünyada küresel rekabetçilik ve bölgesel kalkınmada sistem değişmekte ve alışlagelmiş büyüme modelleri geçerliliğini yitirmektedir. Teknolojinin sağladığı avantajla ülkelerin, dijitalleşme ve endüstri 4.0'a uyumlu özgün uygulamaları gündeme geliyor.

Artık rekabetçilik ve kalkınma liginde, ülkelerin yanı sıra kentler, coğrafi bölgeler, sektörler ve şirketler; ülkelerinin rekabetçilik ve marka gücünü artırmak için kıyasıya mücadele içindedir. Diğer yandan, enflasyon, büyüme, sanayi

üretimi, ticaret ve güven endeksi gibi ekonominin nabzını ölçen veriler, Türkiye'nin 2019 yılını geride bırakırken yeniden bir büyüme dönemine girebileceğini işaret ediyor.

Bu dönemi tetikleyecek en önemli faktörler dijitalleşme, otomasyon ve endüstri 4.0 olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörler yakın gelecekteki sanayi politikalarını ve özel sektör reformlarını bugünden şekillendirmektedir. Bu politikalar doğrultusunda Türkiye'de sektörlerin büyümesi, ancak inovasyonla, doğru yatırımlarla ve veri temelli yaklaşımlarla mümkün olacaktır.

Ekonomimizin, teknoloji odağında değişen pazar koşullarında yükselmesi; öngörülebilir bir iş ortamı oluşturmaktan, istikrarlı ve dengeli makro politikalarla ve etkin bir tedarik zincirinden geçmektedir.

Bu kongrenin de geçmişte olduğu gibi, ekonomimize katma değer yaratmada bizlere rehberlik etmiş olduğuna inancım tamdır. Kongremizi şerefliendiren, sayın Başkanlarıma, değerli katılımcılara, bilgileri ile değer katan çok kıymetli konuşmacılarımıza ve kongrenin gerçekleşmesini sağlayan birbirinden değerli sponsorlarımıza teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Ali AVCI

SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı



Ali AVCI
SEDEFED
Yönetim Kurulu
Başkanı

SEDEFED 11. REKABET KONGRESİ

Ekonomik ve Dijital Gelişmeler Işığında
Sektörel Rekabetçilik Politikaları

Elite World Hotel İstanbul Taksim, 7 Kasım 2019

SEKTÖREL REKABETÇİLİK POLİTİKALARI ANA TEMASIYLA GERÇEKLEŞTİRİLDİ

11. REKABET KONGRESİ'NDE EKONOMİDE DAYANIKLIK VE DEĞER YARATMANIN YENİ KODLARI MASAYA YATIRILDI

SEDEFED tarafından bu yıl 11'incisi düzenlenen Rekabet Kongresi'nde ekonomik ve dijital gelişmeler ışığında sektörel rekabetçilik politikaları ele alındı. İş dünyası, kamu kesimi, akademisyenler ve STK'ların katılımıyla gerçekleşen kongrede, dijitalleşme çerçevesinde rekabetçiliğin yeni kodları masaya yatırıldı. TÜRKONFED Başkanı Orhan Turan, TÜSİAD Başkanı Simone Kaslowski ve SEDEFED Başkanı Ali Avcı'nın konuşmalarıyla başlayan kongrede rekabetçilik için ekonomide dayanıklılık, verimlilik ve değer yaratmanın detayları da ele alındı.

7 Kasım 2019 / İstanbul - 11. Rekabet Kongresi, Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) ev sahipliğinde "Ekonomik ve Dijital Gelişmeler Işığında Sektörel Rekabetçilik Politikaları" ana teması ile 7 Kasım'da Elite World Hotel İstanbul'da gerçekleştirildi. Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED) desteği ile gerçekleştirilen Kongre, iş dünyasını, kamu kesimini, akademisyenleri ve STK'ları biraraya getirdi. 11. Rekabet Kongre'sinde sürdürülebilir kalkınma yolunda daha etkin bir dijitalleşme süreci hedefiyle hayata geçirilecek yeni politikalar masaya yatırıldı.





ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Argüden'in ve Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Müdürü Derya İren'in özel konuk konuşmaları ile yer aldığı 11. Rekabet Kongresi'nde iki ayrı panel düzenlendi. SEDEFED Ekonomi Danışmanı Haluk Tükel'in moderatörlüğünde gerçekleşen "Rekabet Gücü ve Sanayi Politikalarının Gelişimi için Kamu Sektörü 4.0" panelinde, UNDP Türkiye Özel Sektör Program Yöneticisi Hansın Doğan, TÜSİAD Baş Ekonomisti Zümrüt İmamoğlu, UiPath Türkiye Genel Müdürü Tuğrul Cora, ve Konfidas Limited Kurucusu ve CEO'su Ram Levi, Türkiye'nin dijital-



leşme sürecinde kamu ve özel sektörün birlikte nasıl daha fazla sinerji yaratabileceği konusunu masaya yatırdı.

Rekabet Kongresi'nde ikinci panel ise "Özel Sektörde Dijitalleşme, İnovasyon ve Ar-Ge'ye Güncel Bir Bakış" başlığıyla düzenlendi. Ekonomi Gazetecisi Hakan Güldağ'ın moderatörlüğünde gerçekleşen bu panelde Koç Holding Dijital Dönüşüm Danışmanı Murad Ardaç, Reeder Kurucusu Sezen Sungur Saral ve Chain&Chain Technologies Kurucu Ortağı Cüneyt Yetgin dijitalleşme ve inovasyon yolculuğuna dair tecrübelerini paylaştı.





AÇILIŞ KONUŞMALARI

Ali Avcı
SEDEFED Yönetim
Kurulu Başkanı

Konuşmasına Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptığı SEDEFED ve onun faaliyet alanlarından bahsederek başlayan Ali Avcı, SEDEFED'in otuz iki farklı sektörde faaliyet gösteren derneklerin oluşturduğu bir federasyon olduğunu belirtti. Türkiye'nin Avrupa Birliği ile uyum süreci döneminde ihtiyaç hissedilerek on beş yıl önce kuruldu. Türk iş dünyası için önemli bir güç birliği ve çeşitliliği oluşturan SEDEFED, Türkiye'nin ve Türk iş dünyasının rekabet gücünü ortaya çıkarmayı, yatırım ve faaliyetleri daha verimli kılmayı, kurumları geleceğe hazırlamayı hedefliyor.

Sektörler ile ilgili yuvarlak masa toplantıları ve bu toplantılar sonrasında hazırlanan raporlar SEDEFED'in önemli işlerinden bazıları; otomotiv, dijitalleşme, tedarik zinciri, akıllı şehirler bu sektörlerden birkaçını oluşturuyor. Diğer yandan, SEDEFED sektörel araştırma raporlarını ve her ay düzenli yayınladığı vergi bültenini üyelerin ve kamuoyunun yararına sunuyor.

SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı Ali Avcı'nın SEDEFED olarak ayrı bir önem atfettiklerini belirttiği Rekabet Kongresi açılış konuşmasından satırbaşları şu şekilde:

"Ülkemiz ve bölgemiz büyük bir değişim ve dönüşümden geçiyor. Dünyada küresel rekabetçilik ve bölgesel kalkınmada sistem değişmekte ve alışlagelmiş büyüme modelleri geçerliliğini yitirmektedir. Teknolojinin sağladığı avantajla ülkelerin, dijitalleşme ve endüstri 4.0'a uyumlu özgün uygulamaları gündeme geliyor. Artık rekabetçilik ve kalkınma liginde, ülkelerin yanı sıra kentler, coğrafi bölgeler, sektörler ve şirketler; ülkelerinin rekabetçilik ve marka gücünü artırmak için kıyasıya mücadele içindeler. Diğer yandan, enflasyon, büyüme, sanayi üretimi, ticaret ve güven endeksi gibi ekonominin nabzını ölçen veriler, Türkiye'nin 2019 yılını geride bırakırken yeniden bir büyüme dönemine girebileceğini işaret ediyor. Bu dönemi tetikleyecek en önemli faktörler dijitalleşme, otomasyon ve endüstri 4.0 olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörler ya-

kın geleceğin sanayi politikalarını ve özel sektör reformlarını bugünden şekillendirmektedir. Bu politikalar doğrultusunda Türkiye'de sektörlerin büyümesi, ancak inovasyonla, doğru yatırımlarla ve veri temelli yaklaşımlarla mümkün olacaktır. Ekonomimizin, teknoloji odağında değişen pazar koşullarında yükselmesi; öngörülebilir bir iş ortamı oluşturmaktan, istikrarlı ve dengeli makro politikalarından ve etkin bir tedarik zincirinden geçmektedir."



Simone Kaslowski

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Ekonomileri, sektörleri, toplumları değiştiren birçok gelişmeye tanıklık ediyoruz. TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Simone Kaslowski, dördüncü sanayi devriminin omurgasını oluşturan dijital teknolojilerin alışageldiğimiz birçok olguyu hızla dönüştürdüğünü ifade etti. “Ekonomi ve politika alanındaki dengeler artık daha az öngörülebilir,” şeklinde konuşan Kaslowski, bu değişimlerin rekabetin de temelini oluşturan taşları yerinden oynattığını söyledi. Yeni dünya düzeninde ülkeler ve şirketler arasındaki rekabet düzeninin eski geleneksel yöntemlerle korunmadığının altını çizen Kaslowski, sanayinin en kritik rolü oynamaya ve ekonomi için hala dinamo işlevi görmeye devam ettiğini aktardı. Simone Kaslowski, rekabet kongresinin ana konusunun sanayide rekabet gücü ve dijitalleşme olarak belirlenmesinin anlamlı olduğuna dikkatleri çekti.

“Bundan birkaç yıl önce, sanayinin dijital dönüşümünden bahsedilirken tüm paydaşların işbirliği içinde hareket etmesi gerekliliği vurgulanmıştı.” şeklinde konuşan Kaslowski, o günden bugüne çalışmalarının ana hedefini Türkiye’de bu dönüşümü mümkün kılacak katkıyı üretmek olarak belirlediklerini aktardı. “Bu konu sadece imalat sanayisinin değil, yatay ve dikey ilişkide olan tüm sektörlerin meselesidir,” diyen Kaslowski, bu anlayıştan hareketler tarımdan enerjiye, finans dünyasından vergi sistemine, ağ altyapısından eğitim ve istihdam politikalarına dijital dönüşüm unsurunu entegre ettiklerini vurguladı.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Simon Kaslowski’nin aktarımlarından satırbaşları şu şekilde:

- “Gerek dijital teknolojiyi üreten gerek yoğun bir şekilde kullanan taraf olması nedeniyle sanayinin dijital dönüşümü kritik önem taşıyor. Bu nedenle kapasite geliştirmeye, tecrübe paylaşmaya, sağlıklı stratejik planlamalar yapmaya katkı sağlayacak programlar oluşturmaya çalışıyoruz. Sağlıklı verilere ve yalın analizlere dayanmayan dönüşüm planlamaları ekonomimizin göze alamayacağı bir risk.

Bunun için bilgiyi paylaşarak dönüşüm ivmesini artırmak, cesaretlendirmek ve dönüşüme ilham olmak çok kıymetli.

- Rekabete, rekabet öncesi işbirliği ile hazırlanma kültürümüzü geliştirmemiz gerekiyor. Sınırlı olan kaynakları en etkili biçimde kullanmalıyız. Bütünleyici işlerle ülkemizi daha ileriye taşımamız gerekiyor. Dijital teknoloji çözümleri ile rekabet gücünü artıran örnekleri çoğaltmalıyız. Dijital dönüşümün sürdürülebilirliği ve inovasyon ekosisteminin geliştirilebilmesi için yerelde teknoloji üretimini desteklememiz gerekiyor.
- Tüm bu hedefleri gözeterek TÜSİAD SD² Sanayide Dijital Dönüşüm programını başlattık. İş dünyasının ihtiyaçlarını ve dinamiklerini yakından gözlemlemeye fırsat sağlayan bu program rekabetin birçok unsuruna hizmet ediyor. TÜSİAD SD² Sanayide Dijital Dönüşüm programında farklı sektörlerden büyük şirketlerin ihtiyaçlarını, KOBİ ölçeğindeki teknoloji tedarikçilerinin dijital çözümleriyle buluşturuyor. Oluşturduğumuz platforma yaklaşık 1300 teknoloji tedarikçisi kayıtlı bulunuyor. Programın ülkemizden teknoloji unicornları çıkarmaya ve küresel ölçekte yenilikçi çözümler üretmeye aracılık etmesi en büyük dileğimiz.
- Batı, üretim maliyetleri düşük olan doğuya karşı rekabet gücünü dijitalleşmeye yatırım yaparak geri kazanmaya çalışıyor. Öte yandan, Çin başta olmak üzere doğuda hızla bu perspektifi içselleştirmeye başladı ve önemli gelişmeler kaydetti. Farklı alanlarda yeniunicorn ülkeleri görüyoruz: bilişimde Estonya, sanayide Polonya, tarım teknolojilerinde İsrail öne çıkıyor. Bundan on yıl önce küresel arenada olmayan ülkeler dijital dönüşüm rüzgarını doğru zamanda yakaladıkları için kendi markalarını yaratabiliyorlar. Bizim de Türkiye olarak fırsatları ve riskleri doğru analiz ederek harekete geçmekten başka bir alternatifimiz yok.

- Ekonomik büyümeyi ele aldığımız çalışmalarda gerek ihracat gerek sanayi verileri son yıllarda orta yüksek teknolojiye doğru bir sıçrama yaptığımızı gösteriyor. Yüksek teknoloji bağlamında hala kaydedilecek uzun bir yol var. Öte yandan yüksek teknoloji sektörlerde gördüğümüz verimlilik artışını ne yazık ki orta teknoloji sektörlerde göremiyoruz. Bu durum da maalesef genel verimlilik artışını kısıtlıyor. Yüksek katma değerli ihracat yapan ve yüksek teknolojiye yatırım yapan KOBİ'lerin verimliliklerini artırabiliyoruz ve bir üst ölçeğe çıkarabiliyoruz.
- Çağımızda değer ürününüze ne kadar ayırıştırıcı özellik katabildiğiniz ile ölçülüyor. Coğrafi konumun, ucuz iş gücünün yarattığı avantajlardan artık söz edemeyiz. Günümüzde katma değer ürünü daha az hata ve daha yüksek kalite ile üretmekle, müşterinin istediği şekilde ve zamanda ulaştırmakla, üretim sonrası servislerle yaratılıyor. Rekabet kasları; bilgiyi etkin ve güvenli bir biçimde kullanabildiğinizde, yapay zeka, artırılmış gerçeklik gibi dijital teknolojileri çözümlerimize entegre edebildiğinizde güçleniyor. Bu durumda da çevik iş yapma modelleri, yenilikçiliğe yapılan yatırım, geleceği yaratacak insan kaynağı yetkinliği, küresel standartlara uyum; iş dünyası, kamu, akademi, tüm paydaşlar olarak odaklanmamız gereken konular. Bunun için de uygulanabilir bir stratejiyi, ölçülebilir hedefleri ve izlenebilir eylem adımlarını tariflemek gerekiyor. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımızca açıklanan sanayi ve teknoloji stratejisi bu nedenle çok önemli.
- Kurumlarımızda yegane amacımız her ölçekte rekabetçiliğimizi korumak ve artırmak. Nihai hedef değişmese de bu sonuca nasıl ulaşacağımız ve motivasyonlarımız yıllar geçtikçe dönüşüyor. Dünya ekonomisi finansal krizler sonrası istenilen verimlilik artışını sağlayabilmiş değil. Dünya Ekonomik Forumu 1979'dan bu yana her yıl yayınladığı Dünya Rekabetçilik Raporu'nda yeni bir endeksi temel aldı. Yeni endeks ile hem 2008 krizinin hem de dördüncü sanayi devriminin harekete geçirdiği uzun dönemli dinamikler, rekabet gücü tanımına eklenmiş oldu. Yeni endeks ile sıralama da değişmiş oldu: daha önceki yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'ni geçerek Singapur dünyanın en rekabetçi ekonomisi konumuna geldi. Bunda hiç kuşku yok ki Singapur'un ekonomik başarısının yanı sıra yeni rekabet tanımı paralelinde sürdürülebilir kalkınmayı temele alan bir tutum izlenmesinin payı var.
- Dünyada rekabetçilik konusunda ülkeler arasında uçurumlar var ve bu uçurumların daha da büyüebileceğini görüyoruz. Bu noktada dördüncü sanayi devriminin getirdiği fırsatları iyi kullanmak bizim elimizde. Geleceğin güçlü ekonomileri içinde yer almak istiyorsak sürdürülebilir kalkınma amaçlarını iş yapma modellerine entegre etmemiz, etki alanımızı genişletmemiz, KOBİ'leri de bu dönüşümün bir parçası haline getirmemiz gerekiyor. Bu nedenle TÜSİAD, UNDP ve TÜRKONFED ortaklığında Hedefler için İş Dünyası platformunu kurduk. Özel sektörün kalkınmada çözüm ortağı olabilmesine yönelik yol haritası sunmayı hedefliyoruz.
- İklim değişikliği ile etkili bir mücadeleyi de küresel rekabet gücümüz açısından kritik önemde görüyoruz. İklim krizinin yaşamsal ihtiyaçlarımız, coğrafyamız, doğal kaynaklarımız üzerindeki baskısını doğru analiz ederek düşük karbonlu bir kalkınma modeli için harekete geçmeliyiz.
- Sürdürülebilir bir rekabet gücü için küresel değer zincirlerine başarıyla entegre olmalı, rekabetçiliğimizin ve yüksek katma değer katma potansiyelimizin yüksek olduğu alanlara odaklanmalı, uluslar ve paydaşlar arası işbirliği mekanizmalarını hayata geçirmeliyiz."



Orhan Turan

TÜRKONFED

Yönetim Kurulu Başkanı

2019 yılını küresel belirsizliklerin olumsuz etkilerinin yaşandığı bir yıl olarak değerlendiren Orhan Turan, 2019 yılını güvenlikçi politikalar ve korumacı tedbirler, yeni güç dengesi arayışları, bölgesel çatışmalar ve insani dramların yaşandığı bir yıl olarak tanımladı. Turan, sözlerine "Aynı zamanda teknolojinin yarattığı hız ve verimlilik ile hayat standartlarımızın değiştiği, üretimden ihracata iş yapma modellerinin dönüştüğü dijital devrimin yıkıcı inovasyonu da hatırlanacak." şeklinde devam etti.

Küresel sistemin bir parçası olan ülkemizin askeri kapasitesi ve diplomatik yetenekleri kadar iktisadi gücü, 2020 yılının nasıl geçeceğini belirleyecek. 2019 yılında dünyada artan siyasi riskler, önümüzdeki dönemde değişken piyasalar ve kararsız sermaye akımları yaratırken; ABD-Çin ticaret savaşının etkileri gelişmekte olan ülke ekonomileri üzerinde bir baskı unsuru oluşturacak. Brexit çıkmazı ve AB ekonomisinden gelen sinyaller, uzun sürecek bir yavaşlama dönemini işaret ederken; FED'in faiz indirimleri, "söylemden eyleme geçme hızınıza" bağlı olarak yeni fırsatlar yaratacak. Küresel mal ve hizmet ticareti, sadece %1,7'lik büyümeyle, 2009 yılından beri görülen en düşük hıza gerileyeceğini aktaran Turan, AB ekonomisinde yaşanan yavaşlamanın, ihracatımızın ekonomik büyümemiz üzerinde daha az katkı yapacağı döneme de girdiğimizi gösterdiğine dikkatleri çekti.

Dünya ekonomisi üzerine değerlendirmelerinin ardından dünyadaki bu değişmelerin Türkiye ekonomisine yansımalarını da aktaran TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan'ın konuşmasından satırbaşları şu şekilde:

- "Ülkemizde birçok sektör talep daralması kaynaklı ciro küçülmesi yaşıyor. Bankacılık sektörünün yeni kredi verilebilmesi için ödenmeyen krediler ile ilgili sorunun 2020 yılı içinde çözülmesi, finansmana erişimde özellikle KOBİ'lerimize nefes alıracak bir adım olacaktır.

- Ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve dünya ticaretinde başarılı olması, ekonomimizin rekabetçilik gücünden geçiyor. Elbette stratejik sektörlerimizi, çağın gerektirdiği bilgi- birikim ve teknoloji ile donatırken, finansmana erişimden ihracata KOBİ'lerimizin kapasitelerini de geliştirmeliyiz. Yaşadığımız yeni çağın ekonomik gücü; verimlilik ve değer yaratma üzerine inşa edilirken; ekonomimizin kırılganlığını azaltmak ve dayanıklılığını artırmanın da öncelikli ev ödevlerimiz arasında yer aldığını düşünüyoruz.
- Ekonomimiz yaşanan tüm sıkıntılara rağmen dirençli olduğunu kanıtlaya da, son 10 yılda verimlilik yaratmada ciddi sorunlar yaşıyoruz. İhracatımız 2019 yılının ilk 9 ayında 132 milyar dolara yaklaştı, 2019 yılını iyimser bir büyüme rakamıyla kapatacak gibi görünüyoruz. İhracatın, ithalatı karşılama oranında yaşanan gerileme de bu iyimserliği besliyor. Bu havanın kalıcı olması için atmamız gereken adımlar da işte böyle zamanlarda önem kazanıyor.
- 2018 yılının ilk dokuz ayında enerji hariç ihracatımız 114 milyar dolarken, 2019 yılının aynı döneminde sadece yüzde 0.7'lik bir artışla 115 milyara yaklaştı. İhracatımız ve ihracatçı sayımız artıyor ancak katma değer yaratmada, bir "orta gelir tuzağı" döngüsü de buraya karşımıza çıkıyor. Nicelik kadar niteliğin de önemsendiği ihracatçı firmalarımız için yeni bir eko-sistem inşa etmemiz acil ihtiyaç olarak görülüyor.
- Ülkemizin %5 ve üstünde sürdürülebilir bir büyümeye ihtiyacı var. Rekabetçilik gücümüzü artırmamız için sanayi ve kalkınma ve üretim odaklı yeni bir hikâyeye yazmamız gerekiyor. Bu hikâyenin topluma, ekonomiye, uluslararası yatırımcılara ve piyasalara güven verebilmesi için de ülkemizin üç önemli tuzaktan kurtulması gerektiğini düşünüyoruz: orta gelir, orta demokrasi ve orta eğitim tuzakla-

rından kurtulmuş bir Türkiye'nin sürdürülebilir, rekabetçi ve kapsayıcı bir kalkınmayı sağlayacağına inanıyoruz. TÜRKONFED olarak 2012-2014 yıllarında yayımladığımız Orta Gelir Tuzağı raporları, sürdürülebilir kalkınma ve rekabetçilik gücü artışı için gelişmiş bir demokrasiyi inşa etmemiz gerektiğini göstermişti. Ekonomik kalkınma ve yatırımların sürdürülebilirliği, demokrasinin evrensel standartlarının uygulandığı ülkelerde, daha yüksek bir katma değer yaratıyor. Ekonomide demokratikleşme, gelecek yirmi yılda gayrisafi yurtiçi hasılda % 25 artış anlamına geliyor.

- Dijital yeni bir dünya kuruluyor ve ekonomilerini dönüştüren ülkeler rekabetçilikte öne geçiyor. Ekonomilerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabetçiliği dijitalleşme çerçevesinde belirleniyor. Dünya Ekonomik Forumu 2019 yılı Küresel Rekabetçilik Endeksi'nde 141 ülke arasında altmış birinci sıradaki yerimizi koruyoruz. Endeksi oluşturan on iki bileşenin on birinde Avrupa ve Kuzey Amerika ortalamasının gerisinde yer alan ülkemiz, sadece - on üçüncü sırada olduğu- pazar büyüklüğü bileşeni ile öne çıkıyor.
- Teknolojiyi tüketen değil araştıran, geliştiren, üreten ve ihraç eden ülkeler arasında yer almak için henüz geç kalmış sayılmayız. Bulut teknolojisi, veri depolama, veri analitiği, yapay zeka ve siber güvenlik alanları, dijitalleşme devriminde yeni bir fazı işaret ediyor. Kalkınmanın ve rekabetçiliğin bir veri yönetme meselesi haline geldiği çağımızda, dijitalleşmeyi amaç değil, araç olarak kullanmaya başlamanın tam zamanı.
- Ülkemizin üretim dinamiklerinin gelişmesi, tasarrufların etkin yatırıma dönmesi, nitelikli eğitim ile nitelikli insan kaynağının oluşturulması da dönüşümün önemli sac ayakları olacaktır. Rekabetçiliğimizin üzerindeki vergi ve

enerji maliyetleri baskısını da bir dipnot olarak düşmek isterim. Ülkemizin vergi artırımına değil, üretim artırımına ihtiyacı olduğunu düşünüyoruz. Sanayinin üzerinde, Demokles'in Kılıcı gibi asılı duran enerji fiyatlarının da yatırım, üretim ve istihdam iştahını baskıladığını hatırlatmak isterim. Dünyanın popülizm çılgınlığına kapılmadan, ortak akıl ile rasyonel politikaları hayata geçirmemiz gerekiyor.

- Sürdürülebilir Kalkınma Çağı adını verdiğimiz yeni bir çağı da yaşıyoruz. On yedi maddelik Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde, yeni riskler ve öncelikler belirleniyor. Yeni riskleri, yeni fırsatlara dönüştürmek rekabetçilikte oyunun kurallarını değiştirecek gibi görünüyor. Dijitalleşmek, yüksek katma değer yaratmak ve yüksek teknoloji ihraç etmek anlamlı hedefler ancak, dayanıklılık konusunda topyekûn bir risk yönetimini devreye alamazsak, kalkınma da rekabetçilik de hayal görünüyor.
- Deprem başta olmak üzere, iklim değişikliğinin yarattığı riskler, yönetilmesi ve hazırlıklı olunması gereken yeni alanlar yaratıyor. Ekonomilerin, kentlerin, sektörlerin ve işletmelerin dayanıklı olmak zorunda olduğu gerçeğini görmezden gelemeyiz. Afetler hem tedarik zincirlerine bağlı işletmeleri hem de bunlardan faydalanan kent ekonomilerini ve gündelik yaşamı etkiliyor. Ekonomimizin ve özellikle KOBİ'lerimizin risklerini yeni bir iklim gerçeğinde yönetmesi gerekiyor. Çünkü dayanıklılıkla ilgili yatırımlar ve stratejik ortaklıklar, uzun süreli rekabet gücü ve başarının anahtarıdır. Konut, tarım ve işlenmiş gıda başta olmak üzere, sektörlerimizin iklim değişikliğine dayanıklı hale getirilmesinin yaratacağı yeni ürün ve hizmetler, 22 milyar dolarlık bir fırsat da ortaya çıkartıyor. Dayanıklılık konusunun, rekabetçilikte yeni dönemin önemli kodlarından biri olduğunu düşünüyoruz."

ÖZEL KONUK KONUŞMALARI

Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Dijitalleşme Işığında Sanayi Politikalarının Yönetişi



Konuşmasına rekabetçilikte birinciliği Singapur'un olduğu bilgisini vererek başlayan Yılmaz Argüden, kamu otoritesinin anlayışı ve yaklaşımını bu başarının önemli unsurları olarak değerlendirdi. Verimsiz koşullar altında rekabet kapasitesini artırmanın zorluğunu "kutuplarda gül yetiştirmek" metaforuyla açıklayan Argüden, bu çabanın hem çok zorlayıcı hem de masraflı olduğunu altını çizdi. Bunun yerine, içinde bulunduğu iklimi iyileştirmek görevini de iş dünyasının görevlerinden biri olarak tanımladı.

Argüden, devletin rolünün yedi madde ile sınırlandırılabilirliğini öne sürdü: hukukun üstünlüğünün geçerli kılınması, piyasa ekonomisinin herhangi bir oyuncuya çıkar sağlayacak şekilde bozulmasına neden olacak müdahalelerden kaçınılması ve makroekonomik istikrarın korunması, temel altyapı ve sağlık ve sosyal güvenlik programlarına yatırım yapılmasının sağlanması; toplumun çocuklar, yaşlılar, engelliler gibi dezavantajlı kesimlerinin yaşamsal haklarının korunması; çevre gibi konularda gelecek nesillerin haklarının korunması, iç güvenliğin sağlanması, ülkenin dış tehditler karşısında savunulması.

Konuşmasını kamu sektörü ekseninde şekillendiren Yılmaz Argüden, kamunun dijital dönüşüm sürecini hangi yollarla destekleyebileceği konularına da işaret ederek örneklerini vaka çalışmaları ile somutlaştırdı. ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Argüden'in konuşmasından önemli noktalar şu şekilde:

- "Dijitalleşme bir teknolojik değişimi değil, bir zihniyet değişimini gerektiriyor. Bu zihniyet değişimini gerçekleştirmeden dijitalleşmede başarılı olmak çok güç.
- Kamuda iyi yönetim önemli çünkü kamunun kararları hayatın ve iş dünyasının faaliyet gösterdiği her alanı doğrudan etkiliyor. Yaşam şekli, güvenlik uygulamaları, iş yapmayı kolaylaştırması veya zorlaştırması, toplumsal

hedeflere ulaşılması ve çevrenin korunması gibi konuları şekillendiriyor. Kamuda iyi yönetim hayat kalitesini artırıyor diyebiliriz.

- Kamuda iyi yönetim ise kurumlara duyulan güven ile sağlanır. Güven eksikliği gelecekteki yatırımlarımıza zarar vermek ve rekabet gücümüzün düşmesi demektir.
- Kamuda iyi yönetim devlete duyulan güveni artırır; tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, verimlilik, katılımcılık, hukukun üstünlüğü gibi kavramlar iyi yönetimin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Bunları sağlamadığımız sürece enerji boşa harcanmış olur.
- Kamunun en önemli görevlerinden biri de karar almaktır. Her karar maliyet içerir. Bu nedenle karar alınmadan önce kararın neyi hedeflediği, nasıl uygulanacağı; ekonomik, sosyal, çevresel ve dağıtımsal etkileri; uygulama maliyetleri ve daha önce alınan kararlarla etkileşimi değerlendirilmelidir. Bunların değerlendirildiği bir süreç karar kalitesini artırır. Karar kalitesi de devlete duyulan güveni ve yaşam kalitesini artırır. İngiltere'de gerçekleştirilen bir politika buna iyi bir örnek olabilir: alınan bir karar şirketler üzerinde bir yüke sebep oluyorsa, aynı karar benzer bir yükü kaldırmalı anlayışıyla (one in, one out policy) karar alma mekanizmalarına düzenleme getirildi.

OECD kamuda karar alma süreçleri ile ilgili on iki ilke belirledi:

1. **Düzenleme kalitesi:** Düzenleme ve hizmet sürecinin kalitesinin bütünsel bir yaklaşımla artırılması hedeflemelidir.
2. **İletişim, istişare ve katılım:** Karar alma süreçlerinin şeffaf ve katılımcı olmasına özen gösterilmelidir.
3. **Düzenleme ve denetim:** Karar kalitesini artırmak için ka-

rar alma süreçlerinin düzenli olarak denetlenmesini sağlayacak yapılar kurulmalıdır.

4. **Düzenleyici etki analizi:** Düzenleyici etki analizleri kamu karar mekanizmalarının bütünleşik bir parçası haline getirilmelidir.
 5. **Değerlendirme:** Kararların güncelliği, tutarlılığı, yalınlığı, getiri maliyet dengesi ve yaygınlığı denetlenmelidir.
 6. **Düzenleme etkinliği:** Düzenlemelerin etkinliği ile ilgili değerlendirmeler kamuoyu ile yaygın olarak paylaşılmalıdır.
- İstişare ve katılım meselesi çok mühim. Kamu kararlarına özel sektör katılmadığı sürece daha önce de bahsedilen uygulamayla ilgili eşitsizlik ve adaletsizlikler konusunda duyarlılıkları artırmak mümkün değil. Katılım yalnızca kendi çıkarlarından bahsetmek değildir, katılım, veri temelli ve analize dayalı olmalıdır. Eğer bir dernekte etki analizine yerli bir bütçe ayrılmıyorsa o derneğin görevini yeterince iyi yapma imkanı yoktur. Düzenleyici etki analizi karar alınmadan önce kime ne maliyeti oluyor öngörüsünde bulunmaktır. Maliyetli bir iş olduğu doğrudur ancak düzenleyici etki analizi yapılmadığında ortaya çıkan kötü sonuçlardan etkilendiğimizde kararın değiştirilmesi kolay olmuyor.
 - Ne kadar iyi çalışılırsa çalışılsın, tahmin etmediğimiz sonuçlarla karşılaşabiliriz. Dolayısıyla kararlar alındıktan bir süre sonra değerlendirme süreci başlamalıdır. Bununla karar vericilerin öğrenmesini hızlandırmayı dijitalleşmenin en önemli faydalarından biri olarak görmeliyiz.

Kamuda kaliteli karar alma döngüsü şu şekilde işler:

1. **Karar konularının belirlenmesi:** Kamunun gündemi ve paydaşlar tarafından dile getirilen konular arasından düzenleme yapılması, hedeflenenlerin belirlenmesi

2. **Paydaş katılımı:** Belirlenen karar alanına yönelik paydaş beklenti, ihtiyaç ve görüşlerinin alınması
 3. **Karar öncesi etki analizi:** Olası karar alternatifleri için paydaşlardan alınacak görüşler de dikkate alınarak fayda-maliyet analizlerinin yapılması
 4. **Kararın alınması:** Konu ile ilgili alınacak kararların belirlenmesi
 5. **Uygulama:** Alınan kararların tutarlı ve tüm aktörleri kapsayıcı şekilde uygulanması
 6. **İzleme:** Kararın uygulanmasına yönelik verilen toplanması
 7. **Kararın uygulanması sonrası etki analizi:** Kararın uygulanması sonrası toplanan veriler ve paydaşlardan uygulamaya yönelik alınan görüşler de dikkate alınarak fayda-maliyet, politika hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı gibi analizlerin yapılması ve gelişim alanlarının tespiti
- Bunların tamamı yapılırken katılıma; adillik, şeffaflık, tutarlılık, etkililik/verimlilik, hesap verebilirlik gibi iyi yönetim ilkelerine özen gösterirsek karar kalitesi önemli ölçüde artacaktır. Sürecin her aşamasında kamuoyunun bilgilendirilmesi ve alınan kararların sebeplerinin açıklanması şeffaflık ilkesi gereğidir. Kararların adil, hesap verilebilir, etkili tutarlı ve verimli olması için veri temelli olarak alınması gerekir. Karar döngüsünün doğru ve etkin çalışması hukukun üstünlüğünün sağlanması ile başarılabilir.

Yerel Yönetimlerde Karar Alma ve Uygulama Örneği: Belediye Yönetişim Karnesi

- İstanbul ilçe belediyelerinin yönetişimi ne kadar başarılı şekilde yaptıklarıyla ilgili bir karne çalışması idi. Paydaş katılımı, veri temelli çalışma, hesap verebilirlik, stratejik

plan ve bütçe uyumu, bütçe ve harcama uyumu gibi göstergeler ele alındı.

- Türkiye'nin mevzuatı 2005 yılında yapılan yerel yönetimler reformu ile Avrupa Birliği ilkeleri ile uygun hale getirildi ancak bu ilkelerin içselleştirilemediği uygulamalara bakılınca görülüyor.
- Projenin sonuçları 2018 yılında kamuoyu ile paylaşıldı ve elde edilen sonuçlar ışığında belediyelerin yönetim ve karar kalitelerinin iyileştirilmesi için dört öneri sunuldu:
 1. Veriye dayalı karar süreçlerinin oluşturulması
 2. Anlamlı paydaş katılımının sağlanması
 3. Karar süreçlerinde entegre düşüncenin benimsenmesi
 4. Ölçülebilir göstergeler ile performansın takip edilmesi ve sonuçlardan öğrenerek karar ve iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi

Dijitalleşme ile karar alma kalitesi nasıl iyileştirilebilir? Dijital devlet nedir?

- Dijital devlet: Topluma değer yaratmak amacıyla devlet mekanizmasının dijital teknolojiler kullanılarak yeniden yapılandırılması olarak tanımlanabilir. Dijital devlet içinde kamuyu, sivil toplum kuruluşlarını, iş dünyasını ve vatandaşları içeren bir ekosistemdir. Bu ekosistem; verilen toplanmasına, işlenmesine, katılımcı ve kaliteli karar alınmasını ve kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine uygun işlem yapabildiğini sağlar.
- Dijital devlet yolculuğu; eski sistem (içeriden dışarıya çalışma yaklaşımı, dışarıya kapalı operasyonlar, analog çalışma prosedürleri), e-devlet (şeffaflık, kullanıcı odaklı sistemler,

- internet teknolojileri ile uyumlu çalışma yaklaşımı), dijital devlet (açık devlet, kullanıcıların tasarımında etkin olduğu çalışma yaklaşımları, süreçlerin ve faaliyetlerin dönüşümü ve dijitalleşme ile uyumlu hale gelmesi) şeklinde üçe ayrılabilir.
- Türkiye, eski sistem ile e-devlet arasında diyebiliriz. Dijital devlete geçmenin temel sebebi açık devlete geçmek olmasıdır. Kamuda dijital dönüşüm; teknolojik değişimden çok bir zihniyet değişimi ve dönüşümü gerektiriyor, denebilir. Dijital dönüşüm sadece mevcut kamu hizmetlerinin dijital ortama aktarılması demek değildir. Devletin politika hazırlama, politikaları uygulamaya alma ve kamu hizmetleri ile ilgili süreçleri, veriler ve dijital teknolojileri kullanarak önceliklendirmesi, analiz etmesi ve vatandaş odaklı olarak yeniden yapılandırmasıdır. Dijital dönüşüm kamunun daha açık ve işbirliği içinde çalışma ve yaklaşım geliştirmesini gerektiriyor. Veri temelli, katılımcı, entegre ve sürekli öğrenme kültürünü benimseyen açık devlet fikrinin, dijital dönüşümün en önemli adımı olduğu söylenebilir.
- Kamuda dijital dönüşüm kamu karar sürecinin tüm adımlarını etkiliyor: katılımı ve veri toplamayı kolaylaştırıyor, verilerin işlenmesini kolaylaştırıp hızlandırıyor, veri ve sonuçların kamuoyu ile paylaşılmasını sağlayarak şeffaflığı artırıyor, sivil denetimi güçlendirerek hesap verilebilirliği artırıyor.
- OECD'nin Açık, Faydalı ve Araştırma Amaçlı Kullanılabilir Veri Endeksi ile ilgili grafiğe bakıldığında OECD ülkeleri arasında Türkiye'nin listenin sonunda olduğu görülüyor. Bu çalışmaya göre Türkiye, verilerin toplanması ve bu verilere ulaşılması konusunda adımlar atmışken kamu dışı aktörler tarafından verilerin kullanılarak analiz ve çalışmalar yapılması konusunda ilgili adımları atmamış olarak görünüyor.

Kamu verilerinin paydaşlar tarafından kullanımı deneyimi: Kadıköy Belediyesi Entegre Raporu

- Bu rapor, dünyanın ilk belediye entegre raporu oldu.
- Mahalle bazında demografik veriler kullanılarak belediyenin sunduğu hizmetlerin hedef kitlenin hangi gruplarına yönetlik yapıldığını tespit çalışması yapıldı. Buna ek olarak, her yapılan hizmetin sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden hangisine veya hangilerine katkı sağladığı tespit edildi.

Kamu verilerinin paydaşlar tarafından kullanılması deneyimi: Kanada

- Kanada'nın Edmonton kenti vatandaşların kullanımına yönelik açık veri platform oluşturmuştur. Vatandaşlar bu alanı kullanarak belediyenin performansını takip edebilmekte, kentin durumu hakkında bilgi almakta, bütçe ve harcamaların karşılaştırmalarına ulaşabilmektedirler. Vatandaşlar yeni veri setlerinin eklenmesi konusunda talep ve önerilerde bulunabilmektedirler. Bu özellik karar süreçlerine katımcılığın bir göstergesidir.
- Platform kentin güncel durumuna yönelik veriler de sunduğu için vatandaşlar ve kurumlar planlama yapabilmektedir.

Bir zihniyet dönüşümü olarak kamuda dijitalleşme

- Yönetimin kendi içinde ve topluma karşı saydam olmasını sağlamalı
- Kamu yetkilileri kendilerine emanet edilen yetki ve kaynakları nasıl kullandığının hesabını verebilmeli
- Politikaların kamu yararını gözetecek şekilde ve kapsayıcı bir anlayışla oluşturulması sağlanmalı

- Kamu kaynakları mali disiplini bozmayacak şekilde ve verimli kullanılmalı
- Atamalarda ve terfilerde siyasi sadakat yerine, liyakat (yetenek ve bilgi) esas kıstas haline getirilmeli
- Sadece yıllık harcama odaklı değil, uzun vadeli tahakkuk bazlı bütçeler de yapılmalı
- Sadece yolsuzlukların değil, verimsizliklerin de üzerine gitmeli
- Kararların yerel ya da bölgesel düzeyde topluma en yakın düzeylerde alınmasını sağlayacak yetkilendirmeyi gerçekleştirmeli (katılımcı demokrasi)"



Derya İren

Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Müdürü

Endüstri 4.0 Işığında Özel Sektörün Konumlanması

Birçok farklı etkinlikte dijital dönüşüm, Endüstri 4.0 ve bu dönüşümün ülkeyi nereye götüreceği konuşuluyor. Rekabet Kongresi'nin odağında da bu konuyu olmasının çok geçerli bir sebebi var. İş dünyası değiştiğini ve bu değişimin 2000'li yıllarda başladığını söyleyen Derya İren, Bu yıllardan itibaren Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin yarısının bugün adı geçen listede yer almadığını kaydetti. Bu yıl açıklanan Fortune 500 listesini Amerikalı şirketlerin değil, Çin menşeli şirketlerin domine ettiği görülüyor. İren, bunun sebebini "Teknolojik değişimleri kullanan şirketler yukarıya tırmanırken yapamayanların yavaş yavaş yok olduğunu görüyoruz." şeklinde açıkladı. "Çağın petrolü veridir." denebilir. Veriyi değere çevirebilen, veriden kıymet yaratabilen şirketlerin öne çıktığını görüyoruz.

İnsanoğlu, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana üretilen verinin yarısını, bugün yalnızca bir yılda üretebilir yetkinliğe ulaştı. Ancak bu verinin %1'ini bile kullanamıyoruz. İren, "Buz dağının görünen kısmı var, görünen kısmının altında ise -değere çeviremediğimiz sürece- bir veri çöplüğü var; çevirebilirsek ise bu çöplük ciddi bir potansiyele dönüşebilir." diyor. Dünyada her gün 5.5 milyon kişi internete bağlanıyor. Bu da veri büyüklüğünü her geçen gün artırıyor. Çağımıza "exponential times" dendiğini vurgulayan Derya İren, çağımızı her şeyin katlanarak arttığı bir çağ olarak tanımlıyor. Teknolojik değişimlerin hızı, verinin büyüklüğü katlanarak artıyor. İnsan beyni lineer düşünmeye programlanmış olduğunu hatırlatan İren, bizim algımızın çok ötesinde değişen bir dünyada yaşadığımızın altını çiziyor.

- Siemens Türkiye'de Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Müdürü olarak görev yapan Derya İren'in konuşmasından satırbaşları şu şekilde:
- "Çağımıza 'VUCA times' deniyor. Belirsiz, bilinmez, karmaşık bir dönemdeyiz. Siste araba kullanmaya benzetebiliriz. Görüş mesafemiz gittikçe kısalıyor, yol daralıyor, virajlar artıyor, araç da gittikçe hızlanıyor. Bir taraftan bu kadar

zorluk içinde sezgilerimizi kullanacak olgunluğa erişmemiz beklenirken diğer taraftan verileri devreye sokmamız ve karar alma mekanizmalarına dahil etmemiz gerekiyor.

- Yıkıcı yenilik diyoruz çünkü yenilikler bildiğimiz sistemleri yerle bir eden iş dünyası ve yaklaşımlarla karşı karşıyayız.
- Dijitalizasyon sadece teknolojiyi kullanmak ve onu uygulamak demek değil, bu itici gücü kullanarak nasıl değişim nasıl dönüşebileceğimiz ve nasıl değer yaratabileceğimiz meselesi bizim asıl meselemiz.
- Müşteri beklentileri gitgide değişiyor ve bu beklentiler bizim yolumuzu şekillendiriyor. Rekabetçi olabilmek için daha hızlı, daha verimli, daha kaliteli ürünler ve hizmetler sunmaya çalışıyoruz. Hız, verim, kalite, esneklik gibi kavramların tanımlarının burada değiştiğini görüyoruz. Çünkü ürünler müşterilerle buluştuktan sonra yaşamlarına devam ediyorlar. Donanım ile birlikte yazılım oranlarının gitgide arttığı ürünlerden bahsediyoruz. Cep telefonuna gelen güncellemeler, arabaya yeni çıkan uygulamaların indirilebilmesi, çamaşır makinesine hijyen programı yüklenbilmesi vb. Bu da şirketler üzerinde ciddi bir hız baskısı oluşturuyor.
- Esneklik kavramı da anlamı değişen kavramlardan biri. Geçmişte yalnızca lüks tüketim için geçerli olan bu kavram, günümüzde ayakkabı alırken bile kişiselleştirilmiş özel ürünler talep ediliyor.
- Geçmişin pazar yerleri kavramının kapsamı genişledi. Pazar artık Instagram, e-ticaret platformlarını da kapsar hale geldi. Yani, pazar her yer oldu.
- Sürdürülebilirlik kavramını ele aldığımızda ise yalnızca şirketlerin kârlılığı olarak değil, bir toplum beklentisi olarak karşımıza çıkıyor.

- Görsellik, müşteri beklentileri arasında en önemli ilk unsur. Odaklanmış dikkat süresinin 8 saniyeye düştüğü, zihnin aynı anda birçok uyarana maruz kaldığı bir dönemde yaşıyoruz. Bu kadar çok veriyi kısa sürede karar mekanizmalarına yönlendirebilmek için veriyi görsellekle güçlendirmemiz gerekiyor. Dolayısıyla görsellik rekabetçiliğe de yön veriyor.
- Servis süreçlerinin gitgide değer kazandığı bir iş dünyası görüyoruz. Geçmişin satın alma ve sahip olma politikaları gitgide aboneliklere dönüşüyor. Sadece elde ettiğimiz değere ücret ödediğimiz bir yaklaşım görüyoruz. Her şeyin servis olarak sunulabildiği bir dönemden söz ediyoruz. Yalnızca bisiklet, araba kiralamaı düşünmeyelim; makine üreticisinin parça başına makinesini kiraladığı iş modellerini görüyoruz.
- Lokasyondan bağımsızlık bir diğer önemli boyut. Bütün dünya pazar yeri haline gelmiş durumda, dünyanın her noktasından her şeye erişebilmek istiyoruz.
- Geçmişin teknoloji şirketleri ve diğer şirketler ayrımı ortadan kalktı. Her şirket aynı zamanda bir teknoloji şirketi olmak zorunda. Birçok şirket yazılım şirketlerini bünyesine aldı veya kendi start-uplarıyla teknoloji şirketlerini kurdu. Donanım ve yazılımın kol kola ilerlediğini görüyoruz. Örneğin, bir kozmetik ürün olarak güneş koruyucu satın alıyorsunuz, içinden bir bant çıkıyor, bu bantı çocuğunuzun vücuduna yapıştırdığınızda hem çocuğunuzun nerede olduğunu bir uygulamaya aracılığıyla görebiliyorsunuz hem de güneş koruyucunun süresi geçtiğinde size güneş koruyucuyu tekrar sürmeniz konusunda bir uyarı gönderiyor. Kullanıcı açısından kullanımı oldukça basit bir üründe bile teknolojinin kullanımı rekabet gücünü böylece artırmış oluyor.
- Batı ve Doğu savaşında kartlar yeniden dağıtılıyor. Çin'deki teknoloji üzerine çalışan doktora öğrencisi sayısı Amerika Birleşik Devletleri'ndeki öğrenci sayısını geçmiş durumda. Yine robotik alanına en çok yatırımı yapan ülkeler Doğu ülkeleri.
- Bütün ülkeler bu rekabetin içinde yer almak için adımlarını atıyor: Almanya Endüstri 4.0 tanımı yapıyor, Çin 'Made in China 2025' programını açıklıyor, Türkiye sanayinin dijital dönüşümü programı ve daha sonra kalkınma planlarıyla birlikte bu adımları atıyor.
- Dijital dönüşüm sadece sanayiye işaret etmiyor. Dijital dönüşüm bir şemsiye, bu kavramın uygulanmadığı hiçbir sektör yok. Enerji, sağlık, tarım...
- İyi uygulama örnekleri arttıkça ilham kaynağı dediğimiz yollarımız ortaya çıkıyor. Karanlık fabrikalar, robotik yatırımlar artacak ve bize yol gösterici olacak.
- Ürünlerin hikayesi değişiyor: ürünler realizasyon dediğimiz somutlaştıkları yerde üretilmiyor, idealizasyon dediğimiz fikrin ürüne ve çözüme dönüştüğü basamakta başlıyor. Realizasyonda devam ediyor ve ütilizasyon dediğimiz ürünün hayatına devam ettiği süre boyunca kendini iyileştirmeye ve verimliliği artıracak katkıları sağlamaya devam ediyor.
- Bu teknolojilerden bazıları siber fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, bulut bilişim sistemler. Ama bunlar da tam potansiyelle kullanılmıyor. Kullanım alanlarına baktığımız zaman özellikle üreticiler tarafından %85 oranında bulut bilişim sistemlerini görüyoruz.
- %65 ve %59 ile sensörlerle devam ediyor. Mevcut teknolojilerin kullanım oranları ve potansiyelleri anlamında katlanarak artan farkların yarattığı bir dönemi yaşıyoruz.

-
- Dünya Ekonomi Forumu Geleceğin Meslekleri adlı bir rapor yayımladı. Bu raporda da gördüğümüz şey şu oldu: teknolojinin yarattığı performans artışı kimi mesleklerin ortadan kalkmasına kimilerinin mevcut mesleklerin yerine geçmesine sebep olacak. İnsanların nasıl ve nerede çalıştığı gibi dinamikler değişecek.”

PANEL I

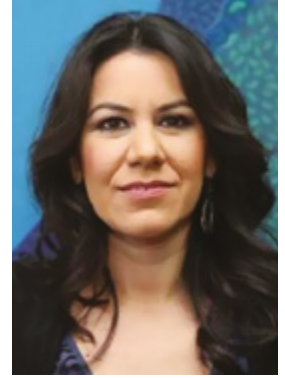
Rekabet Gücü ve Sanayi
Politikalarının Gelişimi için
Kamu Sektörü 4.0

Moderatör: Haluk Tükel
SEDEFED
Ekonomi Danışmanı



Zümrüt İmamoğlu TÜSİAD Baş Ekonomisti

Dijitalleşme Işığında Kamu Politikaları



Türkiye'nin geçtiğimiz yıl yaşamış olduğu ekonomik krizi de göz önünde bulundurarak 2001 ekonomik krizinden bu yana Türkiye'nin geldiği noktanın önemli olduğunu kaydeden İmamoğlu, 2001 krizinden sonra yapılan en önemli iki reformun kamu maliyesini disipline etmek ve bankacılık sektörü reformu olduğunu söylüyor. Kredilerin mevduata oranının %106 olduğunu - idealinin %90 olduğunu ekleyerek- kaydeden Zümrüt İmamoğlu "Bu, bizim tasarruflarımız banka kredilerine yetmiyor anlamına gelir, yani bankalar genellikle yurtdışından kaynak bularak bu kaynağı yurtiçine getiriyor ve ilgili projelere dağıtıyorlar." diyor.

"Dijitalleşmeden bahsediyoruz ancak bunu nasıl yapacağımızı konuşmuyoruz." diyen TÜSİAD Baş Ekonomisti Zümrüt İmamoğlu'nun konuşmasından önemli noktalar şu şekilde:

- "Dış borcumuza baktığımızda 2010 yılında %35'lerde idi, şimdi ise %62 (2001 krizinde %56'ya çıktığı göz önünde bulundurulursa bunun bir rekor olduğu söylenebilir.) Bu borçların çoğu özel sektörün. Dolayısıyla halihazırda zaten borçlu bir özel sektörden bahsediyoruz. Bu projeler enerji, altyapı, sanayiye ve hizmetler sektörüne yoğunlaştı.
- Türkiye'nin dijitalleşmesinden bahsettiğimizde bunun ciddi bir yatırım gerektirdiğini de bilmeliyiz. Hem eğitim alanında insan kaynağına yatırım gerektiriyor hem de sanayi ve üretimin de Sanayi 4.0 programına uygun şekilde dizaynı için yatırım gerektiriyor. O zaman bu demektir ki mevcut kaynaklarımızı kullandığımız alanları değiştirmeye çalışacağız.
- 2017 OECD raporu Türkiye'de özel sektörü şöyle sınıflandırıyor: büyük ve kayıtlı şirketler, kayıtsız çalışan küçük işletmeler, yarı kayıtlı ve büyüme potansiyeli olan bir sistem ve kayıtlı ve küçük olarak adlandırabileceğimiz startup ekosistemi. Yarı kayıtlı ve büyüme potansiyeli olan firmalarımızı tam kayıtlı sisteme adapte etmemiz gerekiyor. Dijital-

leşmeyi tamamlamak ve rekabetçiliği artırmak istiyorsak kayıtdışılığın kaldırılması, bilançoların uluslararası standartta ve şeffaf olması gerekli ki bu yarı kayıtlı ve büyüme potansiyeli olan şirketler sermaye piyasalarına ulaşabilsinler. Tabii ki bu formelleşme kolay değil, maliyet getiriyor; bu sebeple de kamu ayağının gerek vergi düzenlemelerini kapsayan gerek iş piyasasını kapsayan bir reformla bu geçişi kolaylaştırması gerekiyor. Türkiye'de kayıtlı olmanın maliyetinin düşürülmesi gerekiyor. Kamu dijitalleşmeye sadece yapay zeka çerçevesinde bakmamalı, yapması gereken temel reformları düşünmelidir. Önce finansal tıkanıklık aşılması, vergi ve işgücü reformları yapılması ve sonra teknolojiyi finanse eden sağlıklı bir makroekonomik yapıya gelmesi gerekiyor. Finansal istikrar için enflasyon oranının düşük ve istikrarlı bir seviyede tutulması bu sistemi sürdürülebilir kılacak tek yöntem."



Tuğrul Cora

UiPath Türkiye CEO'su

Dünya ile rekabet edecek bir düzen kurmanın yolunun katma değeri ve verimi artırmaktan geçtiğini kaydeden Cora; katma değer ile iş çıkaran insan sayısının çok kısıtlı olduğunu belirterek, bunun sebebinin de teknolojik entegrasyonun yetersiz olması ve her şeyin manuel biçimde yapılması olarak açıklıyor.

Teknolojik entegrasyon sorununun kamuda tezahür ettiği alanlardan biri de teşviklerin verilme biçimi olabilir. 120.000 başvuru dosyasından bir dosyanın bir memur tarafından işlenmesi bir saat sürüyor ve her dosyanın iki yüz farklı noktadan teyidi gerektiğini belirten Cora, memurun bunu yapamadığından yalnızca birkaç noktadan teyidi aldığını ve onayı verdiğini söylüyor. Robotlarla yaptıkları çalışmalarda verilen teşviklerin 1/3'ü hatalı verildiğini kaydettiklerini söyleyen Tuğrul Cora, "Bir memur tarafından bir saatte yapılan iş robot tarafından iki dakikada yapılıyor." diyor.

Teknolojik gelişmelerin süreçlere entegrasyonunun katma değeri ve verimi artıracağını belirten UiPath Türkiye CEO'su Tuğrul Cora'nın konuşmasından satır başları şu şekilde:

- "Robotik süreç otomasyonu robotu, bilgisayar başında çalışan, insanın yaptığı işleri yapan bir robot. Bir insan gibi bilgisayar ekranına bakıyor, ekranı anlıyor, oradan aldığı bilgiyi de yine bir başka ekranda okuyup anlayarak sisteme giriyor. Bu robotları, dijital iş gücü olarak tanımlayabiliriz. Bu robotlar, uygulamalara aynı insanlar gibi kullanıcı adı ve şifresiyle girebiliyor; dosya işlemleri yapabiliyor, veritabanında okuma yazma yapıyor, internet sayfasını açıp okuyup gerekli bilgiyi dosyaya ekleyebiliyor, bilgilendirme için email atabiliyor. Dünyada hızlı şekilde kullanımına geçildi, robotik süreç otomasyonu dünyada en hızlı büyüyen yazılım teknolojisi olarak öne çıkıyor.
- Kamu ve özel sektör dahil olmak üzere bütün kurumlara faturalar geliyor ve bu faturalar manuel şekilde otoma-

tikleştirilmemiş biçimde işleniyor. Örnek olarak bir fatura sürecine bakarsak, robot öncelikle PDF dosyası olarak yerleştirilmiş üç faturayı okuyacak. Daha sonra bu faturanın içinde ihtiyacı olan bilgileri alıp ihtiyacı olmayanları almayacak. Firmanın veya kurumun SAP sistemine bu bilgileri girecek. SAP sistemine girerken daha önce girilmiş bilgilerde hata varsa bu bilgileri de revize edecek. Son olarak, daha önce belirlenmiş bir email adresine fatura işlemini gerçekleştirdiğine dair bilgi verecek.

- Bu teknolojilere "low-code/no-code" teknolojileri deniyor. Yani eskisi gibi çok yoğun kodlamalara ihtiyaç yok."

Ram Levi

Konfidas Limited Kurucusu
ve CEO's

Kamu 4.0 ve Bazı Uluslararası Örnekler



İnovasyonu kuralları çiğnemek olarak tanımlayan Ram Levi, "İnovasyon, belli bir biçimde yaptığımız şeyleri daha önce hiç deneyimlemediğimiz yeni bir biçimde yapmaktır." diyor. Yirmi yılı aşkın süredir siber güvenlik konusunda çalışan Levi; siber güvenlik alanında askeri istihbarat ve milli politika alanlarının yanında, uluslararası birçok şirket ile birlikte de çalışma imkanı bulmuş bir girişimci.

Ram Levi, konuşmasına siber güvenlikte İsrail'in dijital dönüşümü örneği ile başladı. 2010 yılında İsrail Ulusal Siber Güvenlik Müdürlüğü ile birlikte çalışmaya başladıklarını söyleyen Levi bu çalışmaya başlarken yola çıktıkları kaynak fikri şöyle açıklıyor: "İsrail artık bir startup milleti haline geldiği için koruma altına alınması gereken çok fazla inovasyon vardı. Biz de bununla ilgili özel sektörü teşvik etmeye yönelik bir milli politika çalışması yaptık. Hedef kitlemiz özel sektördü çünkü –askeri savunmanın aksine- İsrail'de siber güvenlik şirketlerinin büyük çoğunluğu kamunun değil özel sektörün girişimleriyle kurulmuş durumda. İsrail'de askeri savunma kamu destekliyen, siber güvenlik özel şirketlerin fonladığı bir alan." Bu anlamda, İsrail'de güvenliğin sağlanması için kamunun, özel sektörü desteklemesi gerektiğini kaydetti.

Kamu 4.0 ve bazı uluslararası örnekler konulu konuşmasında Konfidas Limited Kurucusu ve CEO'su Ram Levi şu noktalara değindi:

- "2013 yılında devlet bir İsrail Ulusal Dijitalleşme Girişimi adında bir dijital dönüşüm projesi başlattı. Hükümetin bu programı başlatmaktaki amacı İsrail'in kendine ait bir dijitalleşme ajandasının olması, dijitalleşme adına yapılan çalışmaların birbirleri ile koordine ve birbirlerine entegre edilmesi. Aynı zamanda Dijitalleşme Ofisi adında bir ofis de kuruldu.
- İsrail'de dijitalleşme adına yapılan tüm çalışmaların temel

amacı İsrail'de var olan dijital uçurumu kapatmaktır. Çünkü İsrail'de gerçekten çok az insan dijitalleşmenin faydalarından yararlanıyor. Kullanabilen kişiler dijitalleşme çalışması için parası, kabiliyetleri ve insan gücü olan sınırlı sayıda kişi. Kapatmamız gereken bir başka uçurum ülkenin merkezinde yaşayanlar ve merkezden uzak yaşayanlar arasında mevcut, diyebiliriz.

- Daha önce de söylediğim gibi İsrail bir startup milleti, bizim mevcut en güçlü kaynağımız beyinlerimiz. Böylece yenilik yapmayı öğrendik. Bu yalnızca maddi yenilikleri kapsamıyor, kültürel bir yenilik de yaptık. Kültürel yenilik başarısız olma kabiliyetidir, diyebilirim. Çünkü eğer başarısız olursanız, başarılı oluncaya dek tekrar tekrar denemek zorundasınız. İsrail'de kurulmuş olan 6.600 startup şirketten sadece bir tanesi başarıya ulaşıyor. Başarısızlığa uğrama oranı başarıma oranından oldukça yüksek, bizim yaptığımız şey ise başarılı olana odaklanarak başarısızlığımızı yoksaymak.
- İsrail'de şu an beş yüz otuzdan fazla çok uluslu şirket iş yapıyor. Apple, Microsoft, Siemens bunlardan sadece birkaçı. Neden İsrail'e geliyorlar? İsrail dışından gelecek şirketlerin İsrail'de yatırım yapmalarını sağlayan ve onlara yardımcı şirket PwC'ye göre bu şirketler İsrail'i tercih ediyor çünkü İsrailli insanların özgün işgücü profillerine, bilgilerine ve kabiliyetlerine sahip olmak istiyor. Bu şirketlerden yirmi sekiz tanesi açıkça özellikle inovasyon kültürü için geldiklerini söylüyor. İsrail küçük bir ülke, örneğin bütün bankalar elinizin altında, bilgiyi ve düşüncüyü paylaşmak ve yaymak çok basit. Bu durum İsrail için bir avantaj haline geliyor.
- İsrail, dolar cinsinden kişi başına düşen sermaye yatırımlarında dünyada birinci. Araştırma ve geliştirme harcamalarının GSYİH'daki payına bakıldığında İsrail dünyada birinci, bu Japonya'dan da yüksek bir oran. Siber güvenlik

şirketlerinin sayısında dünyada ikinciyiz, İsrail'de dört yüz altmıştan fazla siber güvenlik şirketi var. Bunun en önemli sebebi devletin siber güvenlik meselesini önemsemesi. 6.600'den fazla startup şirketi İsrail'de aktif. Avrupa ile startupların yoğunluğu bakımından karşılaştığınızda İsrail'de startupların Avrupadan 14 kat daha yoğun olarak konumlandıklarını görüyoruz.

- Tüm bu iyi şeylerin yanında siber sahada çatışmanın nasıl bir şey olduğunu henüz bilmiyoruz, çözmekten de aciziz çünkü henüz problemi anlamıyoruz. İsrail'de siber güvenlik şirketi olan CEO'lardan birçok örnek verebilirim, birçoğu siber saldırının nasıl bir şey olduğunu dahi idrak edemiyor. Düşmanın kim olduğunu, neye benzediğini anlamakta güçlük çekiyorlar. Bir şeyi göremediğinizde onu yeterince idrak etmek de zorlaşıyor, idrak edemezseniz de sorunu çözemezsiniz.
- Önemli olduğunu düşündüğüm bir konuya vurgu yapmak istiyorum: devletin nasıl bir rolünün olması gerektiği ile ilgili. Dijitalleşmeyi dijitalleşmenin yüzü suyu hürmetine istemiyoruz, dijitalleşmeyi istiyoruz çünkü onun hayatımıza getireceği kolaylıkları ve güzellikleri biliyoruz. Dünyaya daha kolay bağlanmak istiyoruz, meseleleri daha hızlı çözmek istiyoruz. Yani bu insanoğlunun refahını artırma meselesi. Bu noktada da devletlere büyük rol düşüyor: bu iyileştirmeyi geliştirmek ve güvence altına alındığından emin olmak gibi."

Hansın Doğan

UNDP Türkiye Özel Sektör Programı Yöneticisi

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları



Hükümetlerarası bir kuruluşta çalışan biri olarak işinin kamu politikaları geliştirmek olduğunu belirten Hansın Doğan, UNDP Türkiye Özel Sektör Programı Yöneticisi olarak işinin en önemli basamağının kamunun belli hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlamak olduğunu ifade etti. Sürdürülebilir kalkınma amaçları, kalkınma için on beş yıllık bir planlama dönemini kapsıyor. 2000-2015 yılları arasında uygulanmış sekiz hedeften oluşan bir program vardı şimdi ise 2030 yılına kadar ulaşılması gereken 17 kalkınma konusu ile ilgili amaçlar var. 193 ülkenin taahhüdü var; bu, neredeyse Birleşmiş Milletler çatısı altındaki bütün devletler demek.

Bu, 17 amacın altında 169 hedefin, 169 hedefin altında toplam 232 ölçülebilir göstergenin olduğu bir amaçlar listesi. Bu göstergelere baktığımızda dijitalleşme konusunda birçok referansın olduğunu görüyoruz. Burada sürdürülebilirlik ve dijitalleşme birlikte ele alınıyor, diyebiliriz. "Büyümenin sürdürülebilir olması çok önemli; doğa, çevre, kaynak kullanımı başarılı şekilde yönetilmezse büyüme sürdürülebilir olmaz. Sürdürülebilir olmayan bir büyüme de ölüme yaklaşmak demektir." diyen UNDP Türkiye Özel Sektör Program Yöneticisi Hansın Doğan'ın konuşmasından satırbaşları şu şekilde:

- "Sanayi devrimleri dediğimiz birinci, ikinci ve üçüncü sanayi devrimleri maalesef gezegenimizi hasta etti. Büyüğünü düşünüyoruz ancak bir bebek hassasiyetiyle yaklaşmıyoruz ekonomiye. Bu sebeple Endüstri 4.0 daha farklı ve sürdürülebilirlik ilkelerini, kalkınma odaklı modelleri öneren bir yöntem tavsiye ediyor.
- Üretkenlik, rekabetçilik, verimlilik gibi kavramların sürdürülebilirlik kavramı ile çok yakın bir ilişkisi var. Bunları sağlayabilmek için sanayimizin, kamumuzun, bütün yöntemlerimizin belli prensiplere adapte edilebilmesi ve bu prensipleri içselleştirmesi gerekiyor.

- Gümrük Birliği'nde daha önceden var olan kalite ve sosyal uyum standartları gibi standartlara ek olarak sürdürülebilir kalkınma amaçları da bir filtre olarak eklenecek. Avrupa Birliği ile ticaret yapmak isteyen her firma bunlara uymak zorunda kalacak.
- Bunların yapılabilir olduğunu geçmiş deneyimlerimizden biliyoruz. Ayrıca dünyada bir model olarak Türkiye'de TÜRKONFED, TÜSİAD ve UNDP işbirliği ile başlattığımız "Hedefler için İş Dünyası" adlı kapsayıcı bir platform var. Oradaki çalışmalarda da bu kavramı geliştireceğiz. Türk ekonomisinin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmak için Türk şirketlerini iyileştirmeyi amaçlıyoruz. Bunu yaparken yöntemimiz kurumsal sosyal sorumluluk olmayacak, burada bir perspektif değişimi yaşıyoruz çünkü geçtiğimiz yıllarda gördüğümüz şey şirketlerin topluma yaptıkları yatırımların kalkınma sorunlarını çözemediği oldu. Hedefler için İş Dünyası Platformu olarak işbirliğine inanan, kapsayıcı ve pazar odaklı çözümler geliştirecek stratejiler üretmeyi hedefliyoruz."

PANEL I

SORU-CEVAP ÖNEMLİ NOKTALAR

- Kamu doğru regülasyonları, pazara çok müdahale etmeden pazarı güçlendirecek ve herkese eşit rekabet imkanı sağlayacak biçimde gerçekleştirmeli. Belli gruplara imkan sağlayıp diğerlerini dışarıda bırakan modeller pazarın dengesini bozar ve bundan herkes zarar görür. Pazarı sağlıklı işletecek türden uygulamalar bekliyoruz, cezalandırıcı, vergileri arttırıcı, korumacı politikalar sürdürülebilirliğe de ticari ekonomiye de katkı sağlamaz. Teşvik edici politikalar uygulamak gerekiyor.
- Sürdürülebilirlik konusunda da kamuda kaydadeğer regülasyonlar göremedik, bu regülasyonların sinyallerini veren hareketlenmeler var. Sürdürülebilir kalkınma amaçları bu noktada önemli, dünyada 193 ülke bunları uygulamak için büyük bir özveri ile çalışıyor.
- Rekabet endekslerinde bu kadar gerilerde kalmamızın sebebi makroekonomik ortam; enflasyon yüksekliği, finansal kırılganlıklarımız bunlardan bazıları. En geride olduğumuz alanlardan bir diğeri ise hukuk ve yargı bağımsızlığı. Güvenlikten bahsediyoruz, bu konuda birçok önlem alabilirsiniz, ancak adalet sağlayamıyorsanız, onun hukuki güvencesini sağlayamıyorsanız, aldığınız tedbirlerin ve koyduğunuz kuralların bir önemi kalmıyor. Rekabet endeksi ve hukuk bağlamında bakıldığında uzmanlaşma da önemli konulardan bir diğeri. Finans ve ticaret dünyasındaki sorunları anlayabilen ve bu konularda karar alabilen mahkeme sayıları da bizim için önemli. Dünyada gördüğümüz bazı örneklerde profesyoneller de mahkemelere katılabiliyor ve karar alma süreçlerine dahil olabiliyor. Kişilerin veya kurumların mahkemeye başvurdıkları zaman karşı tarafın bahsedilen konuya hakim olmayışı da bizim rekabet gücümüzü kırıyor.
- Kamunun özel sektöre müdahalesi meselesinde birçok yöntem kullanılabilir, bu yöntemlerden yalnızca bir tanesi kanunlar, regülasyonlar değildir, vergilerle de bu mümkün

olabilir. Bir girişimci kanunları ne kadar az hissederse, yani kanunlar o girişimcinin önüne ne kadar az engel çıkarırsa işi özgürce yapmak o kadar kolaylaşır. Örneğin, İsrail'de araştırma- geliştirmeye yatırım yapan şirketler daha az vergi ödüyor. Tabii ki devlete araştırma ve geliştirmeye yatırım yaptığınızı kanıtlamanız da gerekiyor. Şirketler ne kadar az vergi öderse araştırma ve geliştirmeye o kadar fazla yatırım yapabilir. İsrail örneğinde bir diğer önemli nokta girişiminizin erken dönemlerinde hükümet bir risk sermayesi yatırımını teşvik ediyor. Bunu iki farklı yolla yapabiliyor: ilki direct olarak parayı tarafınıza iletmek öbürü ise bankalara size kredi sağlaması konusunda teşvik etmek. Yani, şirketin batması durumunda devlet sizin için bunu ödüyor, bu da batmanın önünü açıyor diye düşünüyorum. Bunun yerine devlet üniversitelerdeki araştırma ve geliştirme merkezlerine yatırım yapmalı. Bu yolla nitelikli işgücü yaratılmış olacak. Düşük vergilerle birlikte pazarın başarısız olma ihtimali azaltılacak.

- Dijitalleşmeyle birlikte birçok meslek ortadan kalkacak deniyor. Buna bağlı olarak birçok insan işsiz kalabilir. Şu an halihazırda Uluslararası İş Örgütü'nün verilerine göre dünyada 204 milyon işsiz var. Orta eğitim tuzağı sadece Türkiye'ye has bir durum değil. Endüstri 4.0 dönüşümünü sağlamaya çalışan bütün ülkelerin buna yatırımlarını yapmaya şimdiden başlaması gerekir. Aksi halde bu entegrasyon sürdürülebilir ve başarılı olmayacak.

PANEL II

Moderatör: Hakan Güldağ
Ekonomi Gazetecisi



Özel Sektörde Dijitalleşme,
İnovasyon ve Ar-Ge'ye Güncel
Bir Bakış



Murad Ardaç

Koç Holding Dijital Dönüşüm Danışmanı

Koç Holding bünyesinde yirmi beş şirketin her birinde dijital dönüşüm lideri belirlendiğini ifade eden Murat Ardaç, kendisinin de bu yirmi beş lideri koordine etmekle görevli olduğunu kaydetti. Bu yirmi beş şirketle “Dijital dünyada neler yapabiliriz, durumumuz nedir, nereye gitmek istiyoruz?” gibi sorulara cevaplar aramaya çalıştıklarını söyledi. Başlangıçta üç yüz tane proje tanımladıklarını ve üç sene içinde üç yüz projeden yüz doksan tanesi tamamlandığını belirten Ardaç, Geriye kalan proje sayısı yüz on olması gerekirken geriye iki yüz proje kaldığını aktardı. “Bu, önemli çünkü insanlar dijital teknolojilerle neler yapabileceklerini fark ettikleri zaman yeni fikirler ve yeni modeller üretiyorlar, yeni bakış açıları geliştiriyorlar. İş bu şekilde giderek büyüyor. Ne kadar çok insan buna katılır ve buna kafa yorsa o kadar iyileşme ve ileriye gitme imkanları ortaya çıkıyor.” dedi.

Dijital dönüşüm konusunda “Neredeyiz ve nereye gitmek istiyoruz?” gibi sorulara kişisel deneyimlerinden yola çıkarak cevaplar veren Koç Holding Dijital Dönüşüm Danışmanı Murad Ardaç’ın konuşmasından öne çıkan noktalar şu şekilde:

- “Bir değerlendirme yaparak tanımladığımız üç yüz projeye baktığımızda önemli bir kısmı müşteri deneyimiyle ilgiliydi. Bugünkü dijital dünyada herkesin elinin altında akıllı cihazlar varken onlara hizmet etmenin şekli oldukça değişmiş durumda. Ürün deneyiminin her aşamasında müşteriyi dinliyor olmanız lazım ve ona en iyi hizmeti de sunuyor olmanız lazım. Bu eskiden de vardı ancak müşteri eskiden bu kadar güçlü değildi. Artık müşteriyi tutup mağazanıza sokarak “en iyi ürün benim ürünüm” diyerek ikna edemezsiniz çünkü müşteri bilgiye çok kolay şekilde ulaşıyor. Ona en iyi hizmeti, yaklaşımı ve bilgiyi sizin sunuyor olmanız gerekiyor; bunun yolu da dijital teknolojiden geçiyor.
- Bunun dışında gördüğümüz bir başka şey yapacağımız işlerin çoğunun veriye dayanıyor olmasıydı. Müşteri tarafında olsun, üretim tarafında olsun, servis tarafında olsun;

o kadar çok veriye sahip olma imkanımız var. Bu verileri iyi değerlendirdiğiniz zaman hayal edemeyeceğiniz sonuçlar yaratmanız mümkün.

- Somut bir projemiz ile örneklemek gerekirse Demir Export madencilik şirketimizden örnek verilebilir. Buradaki dijital dönüşüm lideri Nesnelerin internet projesi yapmak istedi ve yönetime kabul ettirdi. Sahadaki tüm ekipmanları internete bağladığımız ve birçok bilgiyi toplayıp değerlendirebildiğiniz bir sistemden bahsediyoruz. Bunu gerçekleştirdiler. Bir madende bütün sahayı dinler hale geldiler. Bu verileri değerlendirip üretimi optimize eder hale geldiler. Üretimde %9 verimlilik, enerji tüketiminde %10 düşüş gibi mümkün olmayacağını düşündüğümüz sonuçlar elde edildi. Geçtiğimiz yıl, birçok maden şirketini davet ederek deneyimlerimizi aktardık ve onların da yapabilecekleri şeyleri onlarla paylaştık.
- Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz bu dünyaya yeterince hazır değil. Yapabileceklerimize baktığımız zaman yetkinlik olarak insan gücünün buna hazır olmadığını görüyoruz. Demek ki bu yetkinliklerimizi geliştirmemiz lazım. Fikirler bu şirketlerde çalışan insanlardan çıkıyor, fikrin doğması için teknolojinin ne imkanlar sağladığını çok iyi biliyor olması gerek. Bu sadece teknoloji değişimi değil, kültür dönüşümünü sağlamak gerekli.
- Şirketlerde en üst kademelerdeki yöneticiler dijital dönüşüme inanmıyorsa bunun gerçekleşmesi pek mümkün olmuyor. Bütün üst düzey yöneticileri dijital dünyanın kalbi olarak adlandırabileceğimiz Silikon Vadisi’ne gönderdik. Daha sonra Çin’e götürdük. Amerika Birleşik Devletleri gibi bu işin bayraktarlığını yapan bir ülke var ancak Çin gibi bu yarışta hiç de geri kalmayan ve hatta bazı konularda önde olan bir ülke daha var. Görmek inanmaktır anlayışıyla bunu yaptık. İnsanlar bunu gördükleri zaman, orada başka bir

ekonominin yaratılmakta olduğunu fark ettikleri zaman buna inanıyorlar.

- Tüpraş'ta veri konusuna çok önem veriyorduk ve uzun zamanda iyi işleyen bir veri altyapısı kurduk. Bütün ünitelerden ve processlerden bilgi akıyor. Ancak bu bilgiyi ne yapacağımız konusu büyük bir soru işaretiydi. Bundan sonra Tüpraş'ın görevi veriyi rafine etmek dedik çünkü veriyi rafine ettiğiniz zaman o veriden çok büyük verimlilikler elde edebiliyorsunuz. Bugün Tüpraş'ın hem İstanbul Teknik Üniversitesi'nde hem Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde inovasyon ve yapay zeka merkezleri var. Üniversitelerdeki arkadaşlar da şirket ile birlikte çalışarak bu konuları geliştiriyorlar.
- KoçSistem adlı bilgi işlem konusunda altmış yıldır hizmet veren bir şirketin yanısıra KoçDigital adında bir şirket kuruldu. Bu şirket tamamen nesnelere interneti ve yapay zeka konularında çalışıyor. Bu şirkette veri analistleri ve veri bilimcileri çalışıyor. KoçDigital'ın içinde bir akademi de oluşturduk, orada da uzman yetiştiriyoruz.
- İnovasyon konusuna gelecek olursak, bütün bu dijital teknolojiler çok yeni iş modellerine neden olabiliyor. Bugün yapmakta olduğunuz işi dijitalleştirerek daha verimli yapar hale getirmek çok anlamlı değil, çok daha farklı işler yapmanız da mümkün. Bu sebeple, dijital dönüşüm programının en önemli ayaklarından biri yeni iş modelleri. Koç Üniversitesi'nin Kworks denen bir hızlandırıcı programı var. Bu programda pek çok gence ve startupa yeni iş kurabilmeleri ve ilerlemeleri için destek veriyoruz.
- Koç Grubu'ndaki şirketlerin büyük çaplı şirketler grubuna giriyor ancak Türkiye'nin %99'u KOBİ'lerden oluşuyor. KOBİ'lerin de bu işte birlikte koşturması çok önemli. Tofaş'tan örnek vermek gerekirse, Tofaş yüzlerce tedarikçiyle çalış-

yor. Eğer o tedarikçiler bu sisteme uyum sağlamazlarsa Tofaş'ın kendi içinde yapmış olduğu iyileştirme faaliyetlerinden verim almak çok mümkün görünmüyor. Biz bu birikimlerimizi ve deneyimlerimizi paylaşmak istiyoruz. Geçtiğimiz yıl, Tofaş tedarikçilerinin %50'sini kendi programının içine kattı, onlarla ortak projeler yaptı ve onlara eğitimler verdiler. Bu yılki hedef bu oranı %100'e çıkarmaktı, şu an %90 bandında seyrediyor."



Sezen Sungur Saral

Reeder Kurucusu

Reeder 2009 yılında Türkiye'ye e-kitap teknolojisini ve e-kitap okuyucusunu getirmek amacıyla kurulmuş bir firma. Amazon, Kindle'ı satmaya başladı; bu ürün, Türkiye'den satın alınamıyordu. E-kitap teknolojisi Türkiye'de okuma oranını artırır idealiyle yola çıkan Reeder, e-kitap ile çıktığı yolda zaman içinde tabletlere evrildi. Türkiye'nin ilk 3G tabletini yapan Reeder, Türkiye'ye 6GB ramli telefon ve Type-C bağlantı tipine sahip telefon gibi ürünleri tanıttı.

2018 yılına kadar Reeder'ın üretim yeri Çin'di, Reeder'ın kurucusu Sezen Sungur Saral, Türkiye'de yalnızca marka yatırımı yapan markanın amacını "yeni, mobil teknolojileri üreten, geliştiren, Türk tüketicisinin ihtiyaçlarını tespit edip onlara özel ürünler üreten bir marka olmak" olarak tanımlıyor. Reeder, 2016 ve 2017 yıllarında portföyünü tablet bilgisayarda çeşitlendirmeye başladı. Daha sonra 2015 yılında akıllı telefon piyasasına girdi. Türkiye'de yerli telefon üreten tek markayız." diyen Reeder Kurucusu Sezen Sungur Saral'ın konuşmasından satırbaşları şu şekilde:

- "25-30 Çinli mühendis ve teknisyeni Samsun'da konaklatarak know how transferini gerçekleştirdik ve orada bir üretim tesisi kurduk. Bu da stratejik bir karardı. Şirketler artık kâr üretmek veya kâr dağıtmak üzerine değil, sosyal etki üzerine kurulu olacak. En azından bir bölgeyi sıfırdan yirmiyeye getirme imkanımız olabilir diye düşündük.
- Bankacılık, finans, sağlık, ulaşım, havacılık, eğitim gibi sektörlerde firmalara cihazlarımızla ve yazılımlarımızla kurumsal çözümler sunabiliyoruz. Pegasusla yaptığımız proje bunlardan biri. Her pilotun rotaları taşıdığı ağır bir çanta vardır, bu çantaları tabletlere taşıdık. Bütün Pegasus pilotlarında bizim tabletlerimiz var.
- Üretim kabiliyetlerimiz arttıkça dijital dönüşümde bu tip cihazlara ve yazılımlara ihtiyacı olan firmalara da hizmet

vermeye başladık.

- Diğer KOBİ'lere göre biraz daha şanslıyız, kendi yazılım imkanlarımız var. Herhangi bir problem olduğunda bir uygulama yazarak sorunlarımızı çözebiliyoruz. Bu bize özel bir kabiliyet tabii ki.
- Çinlilerle ortaklık yaparken amacımız üretimi kendi elimize almaktı. Tüketicie de yedek parça, hizmet anlamında avantaj sağlayacaktı, dışarıya bağımlı olmayacaktık. Aynı zamanda Çin'deki başarı modelini de gözlemleyebilmiş olacaktık. İşin bir bilimsel tarafı var, bir de sosyal kısmı var. Know how transferi sadece ürün nasıl üretilir bilgisi değil, sosyal açıdan da tanımış olduk. Çinlilerden bu başarının altında yatan çalışma kültürünü de almak istedik."

Cüneyt Yetgin

Chain & Chain Technologies
Kurucu Ortak



Blok zinciri teknolojisinin kullanılmasının en önemli faydasını "gerek finansal gerek reel varlıkları elektronik olarak nesneleştirilmesi" olarak tanımlayan Cüneyt Yetgin, "Blok zinciri teknolojisi, her şeye sanal ortamda yeganelik kazandırabildiği için faydalı." diyor. Blok zinciri teknolojisi, avantajlarla birlikte dezavantajları beraberinde getiriyor. "Bu kolay bir teknoloji değil, aynı zamanda pahalı bir teknoloji" diyen Yetgin, blok zinciri teknolojisinin süreç analizine dayalı bir teknoloji olduğunu söylüyor. Süreçleri doğru analiz etmeden ve blok zincirine gerçekten ihtiyaç olduğu tespit edilmeden kimsenin bu teknolojiye girmesi önermeyen Chain & Chain Technologies Kurucu Ortağı Cüneyt Yetgin'in konuşmasından dikkate değer noktalar şu şekilde:

- "Kripto para teknolojilerinde kripto paraların birtakım niteliklerini kazanması için ciddi bir matematiksel problemi çözmek ve enerji harcamak gibi bir gereksinimi var. Blok zinciri bu sebeple çok fazla eleştirilir. Private networklerde, özel iş yapan blok zinciri networklerinde böyle bir enerji kaybına gerek yok.
- 2017 yılı blok zinciri teknolojisi ilk defa kripto paralardan çıkıp iş hayatına uygulanabilir mi diye düşünmeye başladığımız yıl oldu. 2018 yılı proof of concept yılı oldu. O yıl biz de VakıfBank, Schneider Elektrik ve Schenker Arkas ile birlikte eşyayı Fransa-Lyon'dan alıp Türkiye-Manisa'ya kadar blok zinciri üzerinden takip edecek şekilde teslim ettik. 2019 yılı üretime geçme yılı oldu. Ancak yaptığımız çalışmalarda gördük ki devlet bunun bir tarafı olmadığı sürece, bütüncül yaklaşım olmadıkça, fayda sağlamakta zorlanacağız. Ticaretin kolaylaştırılması antlaşması da tamamen dijitalleşme ve kamunun dijitalleşmesi üzerine yoğunlaşmış bir antlaşma, Türkiye de bunun taraflarından bir tanesi.
- Blok zinciri teknolojisi ile entegre biçimde hareket edilirse

%14.3 toplam tasarruf elde edileceği bilimsel olarak ispatlanmış durumda. Bizim yaklaşımımız da buna yönelik.

- Her türden kurum ve kuruluşa açık bir platform kuruyoruz. Bizde ithalatçı ve ihracatçı var, kamu, bankalar, lojistik, gümrük müşavirliği, sigorta firmaları var. Bu, blok zinciri açısından kolay yönetilebilecek bir şey değil. Blok zincirinin önemli bir özelliği de yönetim modelinin kurulması. Bütün bu sektörleri akıllı sözleşmeler ile blok zinciri üzerine taşımak zaman alıyor.
- Blok zinciri teknolojisi doğrudan dijital varlıklar üzerinde çalıştığı için veri ile çalışıyor. PDF, Excel, Word'ü dijital varlık olarak görmüyoruz. İki şeye çok dikkat etmek gerekiyor: her kurum kendi içinde dijitalleşme yoluna girerken kamuya düşen en önemli görev bu dijitalleşmenin veri alt yapı standartlarını belirlemesi. Bugün Avrupa da bundan ızdırıp çekiyor. Kendi aralarında elektronik fatura değiştiriyorlar, çünkü herkesin data yapısı ve standardı farklı. Aralara adaptörler koymak gerekiyor.
- Blok zincirinin mevcut durumunu internetin ilk çıktığı dönemlerdeki emekleme dönemlerine benzetebiliriz. İnternet, Amerika Birleşik Devletleri'nde savunma birimleri networklerinin birbirine bağlanması şeklinde ortaya çıkmıştı. Ancak bu birimler birbirleriyle konuşamazlardı. Birbirleriyle konuşamayan networklerden gerçek bir fayda elde etmek mümkün değil. Birlikte çalışabilme gibi bir standarda ihtiyaç var. Kamuda da özel sektörde de data standartlarını belirleyecek bir üst akla ihtiyaç var. Ticaret alanında Dünya Gümrük Örgütü bunu yapıyor. Avrupa Birliği'nin kendi standartları var. Bu birlikte çalışabilme olmadan ne dijitalleşmeden ne blok zincirinden maksimum fayda elde edilemez.
- Dünyada bazı şeylerin hareketleri kontrole tabii: insanların

hareketleri, sermayenin hareketi, eşya vb. Verinin sınırötesi hareketinin kurallara bağlanmaya başladığı bir döneme giriyoruz. Avrupa Birliği de bunun üzerinde standartlar oluşturuyor. Verinin kendi ülkelerinden veya Avrupa Birliği'nden çıkışıyla ilgili onların da sorunu var. Türkiye'de de benzer bir sorun var. Cumhurbaşkanlığı Dijitalleşme Ofisi birkaç ay önce bir kararname yararladı. Bu kararnamede "Hiçbir devlet kurumu kendisine ait veriyi fiziksel olarak Türkiye'de bulunmayan bir bulut ortamına aktaramaz." deniyor. Blok zinciri teknolojisi dağıtık bir teknoloji. Bu altyapı tarafında kamunun desteğine ihtiyaç var.

- Kamu bir hizmet sağlayıcı olduğunu bilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu anlayışla hareket edilmedikçe inovatif bir gelişme olmasını muhtemel görmüyorum."

PANEL II

SORU-CEVAP ÖNEMLİ NOKTALAR

- Dijital dünyanın teknoloji tarafı çok yükseltiliyor ancak bundan daha önemlisi bizim kendi kafalarımızda içselleştirmemiz gerekiyor. Bu teknolojiyi biz ne amaçla kullanabiliriz sorusuna bir cevap verebiliyor olmamız lazım. Bunun yolu da eğitimden geçiyor. Bu eğitimi, ilkokul eğitiminden başlayarak verilen bir eğitim olarak düşünebiliriz. Artık bilgiye erişim çok kolay, gençlerin bu bilgiyle ne yapabilecekleri hakkında muhakeme gücünü geliştirmeye yönelik eğitimler alması gerekiyor. Analiz edebilen bireyler yetiştirmeliyiz.
- “Maker” yani yapan/yapabilen/yapabileceğine inanan bir nesil yaratmak gerekli. Maker kültürü çocuklara “Robot da yapabilirsin, yemek de yapabilirsin, kendi kıyafetini de dikişebilirsin, her şeyi sıfırdan yaratabilirsin.” mesajını veriyor. Yeni nesli yargılamamak gerek, Silikon Vadisi’ni meydana getiren kişiler de bu cihazlarla çok fazla vakit geçiren çocuklardı.

Adres: Refik Saydam Cad. Akarca Sok. No.41 Tepebaşı Beyoğlu/İstanbul

Telefon: +90 212 251 73 00

Email: info@sedefed.org

sedefed.org



SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU
FEDERATION OF INDUSTRIAL ASSOCIATIONS

