



Güven Sak¹
TEPAV İcra Direktörü
TOBB ETÜ Rektörü

Sarp Kalkan²
TOBB Genel Sekreter Yardımcısı
TOGG Finans ve Yatırım Komitesi Üyesi

TÜRKİYE’İN OTOMOBİLİ, KAMU POLİTİKALARI AÇISINDAN NE ANLAMA GELİYOR?

Giriş

27 Aralık Cuma günü yapılan törenle Türkiye’nin Otomobili Girişim Grubu (TOGG) tarafından SUV ve sedan modeller kamuoyunun beğenisine sunuldu. Modelleri çok beğenen de oldu, projenin yapılabiliğini sorgulayanlar da... Bu konu önümüzdeki haftalarda ve belki de aylarda da çok tartışılacağı benziyor.

TOGG Türkiye’de fikri mülkiyet haklarına sahip ilk aracı geliştiriyor. Üretmeyi planladığı araçlar elektrikli ve otonom. Dahası TOGG bir araç geliştirmekten öte Türkiye’de elektronik mobilite ekosisteminin tamamının ayağa kaldırılmasına da önyak olmak istiyor. Bütün bunlar TOGG’un getirmeyi planladığı yenilikler.

Ama aslında TOGG tecrübesi, kamu politikaları tasarımı açısından da ülkemize bir dizi yenilik getirdi. Bu yenilikleri de tartışmaya açmakta fayda var. Bu notun amacı, TOGG ile Türkiye’nin gündemine giren yenilikleri tartışmaya açmak.

1. Türkiye, TOGG ile yeni nesil sanayi politikasına geçiyor

Küresel rekabetin kızıştığı ve korumacılığın arttığı bir ortamda ülkeler kendi sanayilerini nasıl koruyacak ve geliştirecek sorusu son yıllarda politika yapımcıların en çok tartıştığı konulardan biri. Eski paradigmada yatay alanlarda imkanları artırmak ve yerli ya da yabancı tüm yatırımcılar için adil bir oyun sahası hazırlamak yeterli görülüyordu. Ama son yıllarda

¹ https://www.tepav.org.tr/tr/ekibimiz/s/27/Guven+Sak_+Dr.

² <https://www.linkedin.com/in/sarp-kalkan-bb436426/?originalSubdomain=tr>

bu yaklaşımın ulusal ekonomilerde beklenen sonuçları yaratmayacağı ve dikey alanlarda kamunun daha aktif bir rol üstleneceği girişimler yapılması gerektiği hususunda bir uzlaşma oluşmaya başladı.

Son 5 yılda öne çıkan yaklaşım Hedef Odaklı Sanayi Politikası (Mission Oriented Industrial Policy) ya da Ulusal Şampiyonlar Stratejisi (National Champions Strategy) olarak biliniyor. Bu yaklaşımın akademik öncüleri Oxford Üniversitesi’nden [Marrianna Mazzucato](#) ve Harvard Üniversitesi’nden [Dani Rodrik](#). Avrupa Birliği yeni Horizon stratejisini tamamen hedef odaklı sanayi politikası çerçevesi ile oluşturdu. Ulusal düzeyde Çin’in “Made in China 2025” stratejisi de, Almanya’nın “2030 Sanayi Stratejisi” de bu çerçeveye dayanan örneklerden.

Aslında hedef odaklı sanayi politikasının temel mantığı basit: Bir veya birkaç stratejik ürün (veya alt sektör) için, bir veya birkaç şirket saptayalım. Bu şirketlerin ortak akılla küresel rekabette başarılı olmasını destekleyelim. Geleneksel olarak herkese verilen vergi muafiyeti gibi destekler yerine, gerekecek stratejik destekleri ortak çalışırken yolda tespit edelim.

Burada üründen kasıt elbette yeni teknolojilerle üretilmiş bir dizi ürün. Böylece sanayi politikası çerçevesi, geleneksel anlamda bildiğimiz gibi belli sektörlerle ya da belli bir mekana odaklanmıyor, seçilmiş bir teknoloji ile üretilen ürüne odaklanıyor. Ayrıca, ürünün yeni bir teknolojiyle üretilmiş olması da yetmiyor. [Mazzucato](#)’nun değimiyle yatırımın ‘değerli’ olması gerekiyor. Bunun için de ‘değer yaratan’ (value creation) yatırımlarla, ‘değer aşındıran’ (value extraction) yatırımları birbirinden ayıracak bir çerçevenin olması ve değer yaratacak projeleri seçme kabiliyeti gerekiyor.

Peki, hedef odaklı sanayi politikasının “hedefi” ne? Belirlenen teknolojiye ulusal olarak büyük bir sıçrama ([moonshot](#)³) yapmak. Ama burada ulaşılabilecek hedef kadar, yolculuk da önemli. Nasıl Amerikalılar aya giderken aynı süreçte geliştirdikleri birçok teknolojiyi ticari kullanıma soktularsa, ortak çalışmayla gelişecek teknolojilerin dışsallıkları, kurulacak ilişkilerin yeni inovasyonların kapısını açması da en az ulaşılabilecek hedef kadar kritik. Burada kamu politikaları açısından temel sorun da aslında hangi ürün için, hangi şirketin seçileceği ve bu seçim sürecinin hakkaniyetli bir şekilde nasıl tamamlanacağı.

Türkiye’nin Otomobili projesi ve TOGG, bu açıdan bakıldığında Türkiye için önemli bir deney niteliği taşıyor. Yeni bir teknolojiye (elektromobilite), yeni bir çok ortaklı şirket (TOGG) kurup, onu kapsamlı kamu destekleriyle küresel rekabete hazırlamak. Tüm bu iş planı sürecini de kamu-özel sektör paydaşlarının bir masanın etrafında, enformasyon asimetrisine imkan vermeyecek bir açıklıkla hazırlaması. Türkiye için çok yeni bir yaklaşım bu. Bunun için de aslında projenin nasıl desteklenmesi gerektiğine ilişkin çalışmalar beklenenden daha uzun sürdü. Ama sonuçta bir yol bulunmuş görünüyor ki projenin ilk aşaması tamamlanabildi ve ön gösterim araçları ortaya çıktı.

Savunma sanayi dışında ilk defa uygulanan bu yöntem önümüzdeki dönemde Türkiye’nin yeni teknolojilerde sıçrama yapmasını sağlayabilecek mi, yeni bir sanayi politikası çerçevesini getirecek mi göreceğiz. Ama şimdiden şunu söyleyebiliriz: TOGG, sadece yeni bir teknolojiye öncü olma açısından değil, yeni nesil sanayi politikasına geçiş açısından da önem taşımaktadır.

³ Cherif ve Hasanov’un Mart 2019’de yayınlanan “The Return of the Policy That Shall Not Be Named: Principles of Industrial Policy” isimli IMF Working Paper’ında Temkinli (snailcrawl), Atak (Leapfrog) ve Sıçrama (Moonshot) stratejilerini derinlemesine işlemiş ve Asya Mucizesi’nin temelinde bu stratejinin yattığını işlemiştir.

2. Yeni bir işbirliği ve sermaye modeli ölçek sorununu çözebilir mi?

TOGG'u bundan önceki girişimlerden ayıran bir diğer önemli özellik de sermayedarları arasında geliştirilen yeni işbirliği modeli. Türkiye'nin son dönemde kalkınmasında yaşanan en büyük sorunlardan biri sermaye birikiminin yeterince büyük olmaması ve ölçeklerin genel olarak küresel rekabet için çok küçük kalmasıydı. Türkiye'nin büyük şirketleri, küresel ölçekte pek küçük kalıyorlardı. Kültürel olarak ortaklık kültürünün zayıf olması da buna eklenince, birçok dev proje yatırımcı bulunamadığı için hayata geçirilemiyordu.

Hızlı gelişme süreçlerinde Japonya ve Kore Keiretsu ve Chaebol sermaye modelleriyle sorunu çözmüş. Çin ise devlet-parti ekseninde yapılandırılan şirketler eliyle atılımlarını yaptılar. Ama Türkiye'de genellikle büyük aileler etrafında örgütlenen grup şirketleri son yıllarda teknolojide sıçrama yapacak yatırımlara yönlendirilememişti. Bunda şirket yönetimlerinde kısa vadeciliğin egemen olması, enerji, inşaat gibi alanlardaki fırsatların bolluğu, makroekonomik istikrarsızlık gibi birçok faktörün de etkisi vardı. Kimse Türkiye'de geri dönüşü on yıllarca sürecek yeni teknoloji yatırımlarına yönelmek istemiyordu.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) koordinasyonunda bir araya gelen "babayığitler" bu açıdan da Türkiye'nin önüne yeni bir model koyuyor aslında. Bu modelle öncelikle çok riskli olan ve geri dönüşü uzun süren yatırımlarda risk bir nevi paylaşılmış oldu. İkincisi, farklı sektörlerden sektör öncüsü şirketler bir araya getirilerek farklı perspektiflerin ve olası sinerjilerin ortaya çıkması için bir ortam sağlandı. Üçüncü olarak, sektör ve grup çeşitlenmesi sağlanarak tek bir firmanın desteklenmesinin yaratacağı politik riskin azaltılması sağlandı. Bu modelin Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu teknolojik sıçrama ve dev yatırımlar için bir model oluşturup oluşturamayacağı önümüzdeki yıllarda daha net bir şekilde görülecek. Ama finansman yapısındaki eksikler ve yönetim mekanizmaları üzerinde çalışıldığında üzerinde çalışılabilir ve tekrarlanabilir bir model olduğu açık.

3. Girişimcilik ekosistemi açısından TOGG ne manaya geliyor?

Teknoloji girişimleri ve startupların nasıl desteklenmesi gerektiği konusu, son 10 yıldır Türkiye'nin hep gündeminde. Bu alanda çok değişik destek mekanizmaları geliştirildi. Birçok program yürütüldü. Tüketici hizmetleri, video oyunları gibi alanlarda da birçok başarılı teknogirişim hayata geçti. Şimdi sıra, mobilite, fintek gibi daha çok işbirliği gerektiren sektörlerle geldi.

Bu alanlarda startupların gelişmesi için çıpa niteliğinde kurumsal, büyük şirketlerin sürükleyici rolü önemli. Başka ülkelerde büyük şirketlerle startuplar arasında verimli bir işbirliği hep mümkün olurken, bu durum Türkiye'de şimdiye kadar bir türlü kendiliğinden gelişemedi. Bizim şirketlerimiz ya yabancı menşeli, ya da yabancı lisansla üretim yapan şirketler oldukları için şu ana kadar startup ekosistemine gerekli yatırımı yapmaktan kaçındılar. Bu da startup ekosisteminin ve risk sermayesinin ülkemizde istendiği gibi büyümesini engelledi. Bu alanda atılan kamu politikası adımları ve teşvikler de sonuca ulaşamadı.

TOGG, bu açıdan da önemli bir iddiayla ortaya çıkıyor. Dünyanın en gelişmiş mobilite ekosistemlerinden birini Türkiye'de kuracağını iddia ediyor. Aslında kendisi de bir startup mantığı ile çalışıyor. Oyunun kurallarını belirleyen diğer şirketler gibi dinamik ve değişken ortamlara uyumlu yalın ve çevik bir yapısı var. Kurulduğu günden bu yana ısrarla kalıplara oturtulmuş bir organizasyon şeması yerine iş paketleri çerçevesinde yönetiliyor. Bu yapısıyla, araç içi yazılımlardan, dijital mobilite hizmetlerine, oradan ödeme ve şarj altyapısına kadar birçok alanda TOGG, startupları geliştirmek ve birlikte büyümek üzerine bir strateji

geliştiriyor. Startuplar açısından geliştirdikleri teknolojileri ve ürünleri kullanmayı şimdiden kabul eden bir ana şirket olması da başarı ihtimalini artıracak gibi görünüyor.

Peki, kamu politikaları açısından bu ne ifade ediyor? Yıllarca geliştirilen ve birçoğu başarısız olan denemeler yerine, TOGG gibi sürükleyici şirketler etrafında örgütlenecek bir girişimci destek mekanizması Türkiye için önemli bir başarı faktörü olabilirmiş gibi görünüyor.

Sonuç

Türkiye'nin yeni bir sanayi politikası çerçevesine ve teknoloji şirketleri etrafında örgütlenen girişimcilik ekosistemlerine ihtiyacı açık. TOGG, ilk çıktığı günden beri tüm sunumlarında bir otomobilden fazlası olduğunu iddia ediyordu. Ama görünen o ki TOGG, kamu politikaları tasarımı açısından da birçok yeniliği içinde barındırıyor. Önümüzdeki yıllarda bu modelin Türkiye için tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bir model olup olmadığını göreceğiz. Ama üzerinde düşünmeye ve tartışmaya değer diye düşünüyoruz.