



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

TÜSİAD
YÖNETİM KURULU BAŞKANI
ÖMER SABANCI'NIN
İZMİR SİAD
“İŞ DÜNYASI PAYLAŞIYOR”
TOPLANTISI KONUŞMASI

12 Ekim 2005
İZMİR

TÜSİAD AVRUPA SANAYİ VE İŞVERENLER KONFEDERASYONLARI BİRLİĞİ (UNICE) ÜYESİDİR.

İstanbul : Meşrutiyet Cad. No: 74 Tepebaşı 34420 İstanbul - Türkiye
Ankara : İnan Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara - Türkiye
Brüksel : 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium
Washington D.C. : 1250 24th Street, Washington D.C. 20037 - USA
Berlin : Mörkisches Ufer, 28 10179 Berlin-Mitte - Germany
Paris : 12, Rue Godot de Mauroy 75009 Paris - France

Tel: (90-212) 249 19 29
Tel: (90-312) 468 10 11
Tel: (32-2) 736 40 47
Tel: (1-202) 776 77 70
Tel: (49-30) 28 878 6300
Tel: (33-1) 426 516 40

Faks: (90-212) 249 13 50
Faks: (90-312) 428 86 76
Faks: (32-2) 736 39 93
Faks: (1-202) 776 77 71
Faks: (49-30) 28 878 6399
Faks: (33-1) 426 516 99

e-mail: tusiad@tusiad.org
e-mail: ankoffice@tusiad.org
e-mail: bxloffice@tusiad.org
e-mail: usoffice@tusiad-us.org
e-mail: info@tusiad-de.org
e-mail: satan@tusiad.org

web: www.tusiad.org

İzmir'in değerli yöneticileri, sevgili İzmirli dostlar, sayın basın mensupları,

Ülkemiz için tarihi bir eşikten geçtiğimiz bu dönemde sizlere hitap etme fırsatını verdikleri için Başkanları Sayın İlknur Denizli'nin şahsında İZSİAD'a teşekkür ediyorum.

Hepinizin bildiği gibi Avrupa Birliği'ne üye ülkeler geçtiğimiz hafta, uzun vadede ülkemizin geleceği açısından tarihi bir karara imza atarak, Türkiye ile müzakerelere başlama kararı aldılar. Türkiye, 3 Ekim 2005 tarihinde, hukuksal zemin değiştirerek, "aday ülke" olmaktan çıkarak; "tam üyeliğe geçiş aşamasında ülke" haline gelmiştir.

Türkiye'nin, bu tarihsel aşamayı, Avrupa Birliği'nin kendi iç siyasal dengeleri ve sosyo ekonomik ortamı açısından, kurulduğundan beri yaşadığı en zor dönemde gerçekleştirmiş olması, gelinen noktayı daha da anlamlı kılmaktadır.

Müzakerelerin açılmasının ardından, önümüzdeki zorlu süreçle ilgili gözden kaçırılmaması gereken birkaç noktaya dikkatlerinizi çekmek istiyorum. Müzakere Çerçeve Belgesi oldukça dengeli bir şekilde hazırlanmıştır. Belgenin hazırlanma sürecine Türkiye'nin dahil olmadığı dikkate alınacak olursa mevcut koşullar altında elde edilebilecek en iyi siyasal sonuçlardan biri elde edilmiştir. Dolayısıyla, belge konusundaki değerlendirmeler soğukkanlı ve orta vadeyi gözetten bir yaklaşımla yapılmalıdır.

Öncelikle Türkiye'nin AB müzakere modelinin belirginleştirilmesine ilişkin çalışmalar hızlandırılmalı, müzakere sürecinin tüm sivil toplumun etkin katılımı ve desteği ile sürdürülmesinin önemi dikkate alınmalıdır. Uyum sağlayacağımız AB mevzuat ve politikaları sürekli yeni eğilimler ve değişim içindedir. Avrupa Birliği karar alma sisteminde çok önemli bir role sahip bulunan Avrupa özel sektörünün temsil kuruluşu UNICE'nin üyesi bulunan TÜSİAD, bu konuyla, değişim sürecinin içerisinde yer alarak; Türk özel sektörünün AB sürecindeki görüşlerinin, Türkiye'nin müzakere politikasına katkısını sağlama sorumluluğunu üstlenmeye devam edecektir.

Hiç kuşkusuz bu dönemin Türkiye açısından en büyük önemi, içeride ve dışarıda Türkiye'nin mevzuat uyumu sürecindeki başarısını ve saygınlığını yükseltmek olacaktır. Türkiye'nin müzakere sürecinde hızlı ilerlemesi, siyasal ve ekonomik reform sürecinin devamına ve derinleştirilmesine bağlı olacaktır.

Bu nedenle, müzakerelerin açılma kararını Türkiye'nin gerekli atılımları tamamladığı şeklinde değil, daha ileri düzeydeki atılımlar için sağlanan yeni bir ivme olarak yorumlamalıyız. Kapsamlı bir kamu reformu, kayıtdışı ekonomi ile kararlılıkla mücadele, demokratik reformların uygulanması, tarım, eğitim, sosyal güvenlik gibi alanlarda artık gecikmiş olan reformların hayata geçirilmesi, Türkiye'nin küresel bilgi toplumunda önde gelen bir ülke olma yolunda ilerlemesi ve belki de hepsinden önemlisi toplumsal diyalog ve uzlaşma kanallarının açık tutulması, Türkiye'nin müzakere pozisyonunu da güçlendirecektir.

Müzakerelerin tamamlanmasının ardından Türkiye'nin üyeliği, diğer aday ülkelerde olacağı gibi Avrupa kamuoyunun desteğinin alınmasını gerektirecektir. Türkiye olarak, demokratik reformlarda gösterdiğimiz başarıyı, teknolojiyi ve medyayı iyi kullanan bir iletişim stratejisi ile Avrupa'da saygınlığımızı artırma yönünde şimdiye kadar kullanamadık. Hiç değilse bundan sonra, son yılların demokratik ve ekonomik kazanımlarını kapsamlı bir uluslararası iletişim kampanyası ve 21. yüzyılın zorunlu kıldığı çağdaş bir diplomasi anlayışı ile siyasal kazanımlara dönüştürebilmeliyiz.

Bu yüzden Avrupa ile iletişim konusunda daha aktif olunması, bu alandaki eksiklerin giderilebilmesi için son yıllarda oluşturulan Avrupa Birliği İletişim Grubu (ABİG) gibi girişimlerin desteklenmesi büyük önem taşıyacaktır. Türkiye'nin demokrasi, ekonomik ilerleme ve toplumsal kalkınma başarılarının ve vizyonunun Avrupalı bir çerçeve içinde en geniş kamuoyuna, en etkin şekilde anlatılması ve Türkiye'nin aleyhine çalışan kurum ve kişilere niteliklerine göre ayarlanmış şekilde düzenli ve etkili bir şekilde tepki verilmesinde büyük yarar olduğu şüphesizdir.

Öte yandan AB'nin son genişlemesinin ardından 25 üyeli bir yapıya uygun bir karar alma mekanizması ve kurumsallaşma gerçekleştiremediği, Türkiye hakkındaki müzakerelerin açılma kararının alınma sürecinde yaşanan diplomatik tıkanıklıkla bir kez daha kanıtlanmıştır. Gerek AB'nin bundan sonraki politikalarının belirlenmesi, gerekse Türkiye'nin müzakere sürecinin ilerleyen aşamalarında bu tür sorunların yaşanmaması bakımından, AB'nin kurumlarını ve karar alma süreçlerini kolaylıkla sekteye uğratabilecek bir yapıdan kurtarılması AB tarafının önündeki bir görev olarak durmaktadır.

AB'ye tam üyelik sürecini ve bu süreci resmen başlatacak olan müzakereleri orta vadeli bir perspektifle değerlendirmemiz gerektiğini de vurgulamalıyız. Aslında sürecin ucu Türkiye için de açıktır ve öyle olmalıdır. Önümüzdeki yedi-sekiz yıl içinde Türkiye daha güçlü bir ekonomiyle, daha derinlemesine benimsenmiş bir demokrasi ve hukuksal düzenle toplum olarak AB üyeliğine hazır bir konuma gelecektir. O noktada AB'nin de Türkiye için çekim gücünü koruyor olması gerekir.

AB, ekonomik büyüme ortamına geri dönmüş, küresel rekabet gücünü tekrar yükselişe geçirmiş olmalı. AB içinde siyasal bütünlük ve olgunluk gelişmeli, dış politika, bütçe ve tarım politikası gibi alanlarda temel reform süreci ilerlemiş olmalıdır. AB, daha iyi işleyen bir kurumsal sistemle, anayasanın reddi sonrasında oluşan belirsiz ortamdan kurtulmuş olmalıdır. Bazı Avrupa ülkelerinde etkisi aşırı uçlardan merkez sağ ve sol partilere kadar yayılabilen popülist, içine kapanmacı, yabancı düşmanı ve aşırı milliyetçi siyasal eğilimler Avrupa demokrasisinin saygınlığına zarar verici bir düzeyde ortama egemen olmamalıdır.

Avrupa bu olumlu yönde ilerlerse, demokratik, ekonomik ve toplumsal açıdan güçlenmiş bir Türkiye, Avrupa'nın yeniden oluşan dengelerinde kendini en iyi şekilde konuşturabilecektir.

Ekonomik ve sosyal alanlardaki yapısal reformların yanısıra, gerek müzakere sürecinde gerekse müzakerelerin ardından AB'nin üyesi bir ülke olduğumuzda, iş dünyası olarak bizler ve iş yapış şekillerimiz de büyük bir dönüşüm geçirecek. Küreselleşen dünyanın, kapalı ekonomilerin duvarlarını yıkması süreci hızlanırken, iç pazarda pek çok yabancı oyuncu aramıza katılacak. Şirketlerimizin, kurumlarımızın ve sektörlerimizin, bu yeni oyuncular ile şekillenecek yeni oyunda ayakta kalabilmesi; tabii ki yöneticilerinin uzak görüşlülüğüne ve kurumlarını bu şartlara ne kadar hazırladıklarına bağlı olacak.

Tabii bu oyun sadece Türkiye'de oynanmayacak ya da oynanmamalı. Ülkemizi hak ettiği noktaya taşıyabilmek için, bizlerin de global birer oyuncu olma vizyonunu her zaman bir hedef olarak önümüze koymamız gerekiyor. Bizler de dünya ve AB pazarlarına güçlü birer oyuncu olarak girersek, AB entegrasyon sürecinde ve sonrasında, hedeflenen güçlü Türkiye'ye ulaşabiliriz.

Bu hedefleri önümüze koyduğumuzda, karşımıza, şirketlerimizi bu sürece hazırlayacak yeni kuşak bir yönetici beklentisi çıkıyor:

- Küresel yönetim stratejilerini benimsemiş;
- iç ve dış pazarı yakından takip eden;
- bu bilgiler doğrultusunda iş hizmet ve ürün süreçlerini değiştirebilen;
- yaratıcı düşünceye açık;
- yenilikçi, değişimin ve yeni fikirlerin önemini kavramış;
- yalnızca işletmelerini değil, sektörleri yönlendirebilen;
- risk almaktan çekinmeyen

yöneticiler. Bu dönüşüm sürecinde uluslararası iş ahlakı ilkelerinden taviz vermememiz; kurumsal yönetim ilkelerini benimsememiz ve uygulamamız; şeffaflık konusunda hassas davranmamız da çok önemli.

Bugün artık dünyada, yöneticilerin tüm kararları aldığı ve bunlarla ilgili uygulama talimatları vererek, takip ettiği dönemler geride kalıyor. Yöneticilik ve liderlik, kararların ve çözümlerin takım içinde ortaklaşa biçimlenmesini ve benimsenmesini sağlayabilme noktasında düşümleniyor. Uygulamada olumlu sonuç almanın anahtarının “katılım” olduğu pratik yaşamda büyük ölçüde kanıtlanmış durumda. Bu sadece gündelik işleyiş açısından değil, uzun dönemli stratejiler, kurumsal veya sektörel vizyon açısından da geçerli bir değişim. Karar alma ve vizyon oluşturma konusunda katılımcı oturum tekniklerinin geliştirilmesi işte bu değişimin bir sonucu.

Bir başka önemli nokta “her şeyi bilen adam” devrinin kapanmış olması. Günümüz koşulları bu olasılığı her geçen gün biraz daha imkânsız hale getiriyor zaten. Eski bir Çin Atasözünün dediği gibi: “Akıllı olan aklını kullanır; daha akıllı olan başkalarının aklını da kullanır.”

Başarılı yöneticiler, artık, takımın ortak birikiminin en verimli şekilde kullanılmasını sağlamlarıyla ve takımın hedefine ulaşmasında üstlendiği “kolaylaştırıcı” rolleriyle diğerlerinden ayrılıyor. Bu süreçte başarılı yönetici kendi fonksiyonunu ancak, “takımından öğrendikleriyle” en iyi şekilde yerine getirebiliyor. Bu yeni yönetici tipine, “öğrenen yönetici” yakıştırması yapmanın çok yanlış olmayacağını düşünüyorum. Başarının sırrının da bu öğrenme sürecine açık olmakta yattığına inanıyorum.

Bu süreçte yöneticinin becerisi,

- doğru insanın doğru yerde çalıştırması;
- işin gerektirdiği yetkinlikler ile kişisel yetkinliklerin örtüştürmesi;
- kendisine benzeyen değil, farklılık yaratabilecek, işin gereklilikleriyle uyuşan çalışanları tercih etmesi;
- kurumsal hedefleri tayin ettikten sonra, sürekli denetim yerine çalışanlara çalışma özgürlüğü sağlama, çalışanlarının girişimciliğini desteklemesi

konularında ortaya çıkıyor.

21. yüzyılın rekabetçi koşullarının zorunlu kıldığı bir diğer dönüşüm de “risk yönetimi”. Riske girmeyi kumar oynamak olarak gören, riski yönetmeyi bilmeyen bireylerin yöneticilik süreçlerinde başarılı olmaları beklenemez. Bilinmezlikten ve belirsizlikten korkan, bunlara karşı alınabilecek önlemleri alıp, yapılması gerekene odaklanmaktansa, belirsiz ortamlardan

uzak durarak hareket ve rekabet avantajını yitiren ve içinde bulunduğu yetkili, sorumlu konumun gerektirdiği kritik karar verme süreçlerinde geriden gitmeyi yeğleyen yöneticilerin büyüyen, kazanan tarafta yer almaları düşünülemez. Yani hem risk alınacak, hem de risk yönetimi yapılacak.

Evet, riskleri yönetebiliriz, yönetmek zorundayız. Bir risk alırken, “bilgi yönetimi” temeline dayalı karar süreçlerinden güç alıyorsanız, aldığınız risk, risk olmaktan çıkar ve stratejik bir alternatif haline dönüşür. Ünlü bilim adamı Albert Einstein’ın da dediği gibi “Hayatında hiç hata yapmamış bir insan, hiç yeni bir şey denememiş demektir.”

Sözlerime son vermeden önce, AB müzakere ve uyum sürecinde gerçekleştirilecek yeniliklerin arkasında ilk önce işadamlarının duracağını, hepimiz adına söylemekte bir sakınca görmüyorum. Bizler değişimin ancak radikal değişimler yaratacak cesur adımlarla gerçekleşebileceğini ve Türkiye’yi de ancak bu anlayışın yücelteceğine inanıyoruz.

Beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ediyorum.