



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ



YENİ REKABET STRATEJİLERİ VE TÜRK SANAYİSİ





TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

YENİ REKABET STRATEJİLERİ VE TÜRK SANAYİSİ

Temmuz 2002

(Yayın No. TÜSİAD-T/2002-07/322)

Meşrutiyet Caddesi, No.74 80050 Tepebaşı/İstanbul
Telefon: (0212) 249 07 23 • Telefax: (0212) 249 13 50

© 2002, TÜSİAD

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.

ISBN : 975-8458-35-3

Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

ÖNSÖZ

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin varolduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanı sıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

TÜSİAD Sanayi İşleri Komisyonu tarafından projelendirilen “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi” çalışması Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu’nun yönetiminde Dr. Süleyman Gedik ve Dr. Melike Balkır tarafından gerçekleştirilmiştir. TÜSİAD’ın “Sektörel Dernekler Platformu” üyesi derneklerle yapmış olduğu “Rekabet Stratejileri” sektörel raporlarına paralel olarak, uluslararası rekabet olgusuna daha makro bir açıdan yaklaşan bu çalışma, rekabet stratejilerinin tüm sanayileri yatay olarak kesen unsurlarına eğilmekte ve bu unsurları irdelemektedir.

Temmuz 2002

ÖZGEÇMİŞ

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu

Robert Kolej Mühendis Mektebi'nden makina mühendisi olarak mezun olan Prof. İbrahim Kavrakoğlu doktorasını Londra Üniversitesi'nden aldıktan sonra, Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim üyeliği, Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanlığı, Mühendislik Fakültesi Dekanlığı ve Rektör Yardımcılığı yapmış; Stanford Üniversitesi'nde konuk profesör ve Berkeley Üniversitesi'nde Fulbright Profesörü olarak çalışmıştır.

Türkiye Genel Enerji Modeli Projesi (1975), T.E.K. Yatırım Planlama Modeli (1978), Türk Suni Gübre Sanayi (1978), M.K.E.K. Ağır Sanayi Yatırımlarının Değerlendirilmesi (1979), Türkiye Enerji Sektörü Analizi (1978), Türk Ulaşım Sektörü Analizi (1978), Türkiye Elektrik Arz - Talep Modeli (1979), İstanbul Ulaşım Etüdü (1979), Konut Sektörü ve Toplu Konut Yasası (1983), Petrol Arz - Talep Modeli (1986) projelerinin direktörlüğünü gerçekleştiren Prof. Kavrakoğlu, Türkiye ekonomisi ile ilgili olarak da Ülke Ekonomisi ve Enerji (1981), Makroekonominin Dinamik Simülasyon Modeli (1983), Dengeli Gelişme İçin Ekonomi Politikaları (1989), Yatırım, Teknoloji ve Rekabet Stratejileri (1999) projelerini yürütmüştür.

Türkiye'nin yanı sıra İngiltere, İtalya ve ABD'de de bilimsel araştırma ve eğitim çalışmaları, yöneticilik ve danışmanlık görevlerinde bulunan Prof. Kavrakoğlu, 1985 - 1992 yılları arasında Şişe Cam Grubu'nun Başkan Yardımcılığı yanı sıra çok sayıda şirkette yönetim kurulu üyesi olarak çalışmıştır.

Prof. Kavrakoğlu çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 100'den fazla firmaya danışmanlık yapmıştır. Halen Kavrakoğlu Consulting bünyesinde Strateji, Yönetim, Yeniden Yapılanma, Toplam Kalite, Pazar ve Marka Geliştirme, Şirket "Check-Up"ları gibi, şirketlerin performans ve rekabet gücünü geliştirmeye yönelik uygulamaları yapmaktadır.

Türkiye Kalite Derneği'nin kurucularından olan Prof. Kavrakoğlu ABD'de Fulbright Senior Fellow, Franz Edelman Yönetim Bilimi Ödülü; İngiltere'de Visiting Scientist; İtalya'da C.I.S.M. Fellow; NATO-ASI Direktörü ve Dünya Enerji Kongresi Önemli Katılı Madalyası ödülleri almıştır. 18 kitabı ve çoğu yurtdışında yayımlanmış 130 adet bilimsel makalesi vardır.

Dr. Süleyman Gedik

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Dr. Süleyman Gedik, doktorasını da aynı fakültede tamamlamıştır. 1982 yılına dek Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde öğretim üye yardımcısı olarak çalışan Dr. Gedik İktisadi Doktrinler Tarihi, İktisat Tarihi ve Makro İktisat dersleri vermiş ve aynı dönem içinde Brüksel'de AB Komisyonu Mali İşler Genel Müdürlüğü'nde stajını tamamlamış ve Brüksel Üniversitesi'nde ABD-AET arasındaki ticari ilişkiler konusunda araştırma yapmıştır. Dr. Süleyman Gedik eğitim faaliyetlerini halen Yeditepe Üniversitesi bünyesinde sürdürmektedir.

1982 yılı sonrasında Dr. Gedik, çeşitli kamu kuruluşlarında çalışmış ve Türkiye Demir ve Çelik İşletmeleri finansman ve ticari işler genel müdür yardımcılığı ve yönetim kurulu üyeliği, İstanbul Maden ve Metal İhracatçıları Birliği yönetim kurulu başkan vekilliği Sümer Holding A.Ş. mali işler ve bankacılık genel müdür yardımcılığı, Sümer Halı A.Ş. yönetim kurulu üyeliği ve Sümerbank Vakfı yönetim kurulu başkanlığı görevlerini üstlenmiştir.

Özel sektör bünyesinde ise Dr. Gedik, Pet Holding A.Ş'nin genel koordinatörlüğünü ve STFA Grup Şirketlerinin Bağımsız Devletler Topluluğu temsilciliğini yapmıştır.

1988 yılından bu yana Türkiye Dış Ticaret Derneği (TURKTRADE) genel sekreteri olan Dr. Gedik, bu görevinin yanı sıra İMMİB yönetim kurulu danışmanlığı yapmakta ve Kavrakoğlu Consulting bünyesinde araştırma ve eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Uluslararası finans temini dahil borç yönetimi ve dış ticaret konularında geniş bir tecrübeye sahip olan Dr. Gedik, 1949 İstanbul doğumlu, evli ve üç çocuk babasıdır.

Dr. Melike Balkır

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans eğitimi alan Dr. Melike Balkır, Londra Üniversitesi Imperial College'da management master derecesini tamamladıktan sonra İstanbul Teknik Üniversitesi'nden işletme mühendisliği doktorasını almıştır.

“ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail” isimli bir kitabı yayınlanan Dr. Balkır, ayrıca Prof. Kavrakoğlu ile birlikte Türkiye'nin belli başlı firmalarını kapsayan bir “Toplam Yönetim Kalitesi Değerlendirme Anket Çalışması” gerçekleştirmiştir.

Londra Turkish Bank Ltd.'de bankacı, Bureau Veritas'ta kalite güvence mühendisi, Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.'de genel müdür teknik asistanı olarak görev yapan Dr. Balkır 1995 yılından itibaren Kavrakoğlu Consulting'de yönetim danışmanı olarak çalışmaktadır.

Çeşitli sektörlerdeki firmalarda Strateji, Organizasyon ve Yapılanma, Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemleri; Yönetimsel ve Operasyonel Sistemler, Finansal Modelleme ve Simülasyon uygulamaları ile eğitimler gerçekleştirmiş olan Dr. Balkır, 1965 İstanbul doğumlu, evli ve iki çocuk sahibidir.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	11
--------------------	-----------

BİRİNCİ KISIM

1. BÖLÜM – KÜRESEL GELİŞMELER	19
1. Küreselleşmenin Etkileri.....	22
2. Ekonomilerdeki Gelişmeler	26
3. Teknolojideki Gelişmeler	29
4. Şirket Yapılarında Değişim.....	33
2. BÖLÜM – TEMEL EĞİLİMLER.....	37
1. Ülkeler Geliştikçe Sanayinin Gelişmesi Hizmet Sektörünü de Büyütmektedir	39
2. Sanayi, Tarım ve Hizmet Kavramlarının Yeniden Gözden Geçirilmesi Gerekecektir.....	39
3. Ürünlerle Hizmetlerin Birleşmesi Söz Konusudur	40
4. Üretim Faktörleri Yeniden Tanımlanacaktır	41
5. Endüstriyel Ürünlerin Fiyatları Düşmeye Devam Edecektir	44
6. Çalışma Usullerinde Büyük Değişimler Olacaktır	45
7. Şirket Yapıları Değişecektir	48
8. Şirketlerde Yeni Oluşumlar Öne Çıkacaktır	51
9. Küreselleşme ve Teknoloji, Dağıtım Biçimini de Değiştirecektir	54
10. “Değer Zinciri”nin Alt Halkalarına İnilecektir.....	55
11. Bütün Endüstriler “Bilgi Endüstrisi” Haline Gelecektir	57
12. Tüm Kuruluşlar “Elektronikleşecek”tir	58
13. Tüm Bu Değişimler Ekonomileri Büyük Ölçüde Etkileyecektir	59
14. Demografik Değişimler Tüketim Eğilimlerinde Değişikliklere Yol Açacaktır.....	61
15. Gelecek 20 Yılda Öne Çıkacak Diğer Gelişmeler	62
3. BÖLÜM – YOĞUNLAŞAN REKABET	65
1. Ülkeler ve Rekabet.....	67
2. Şirketler ve Rekabet	73

İKİNCİ KISIM

1. BÖLÜM – TÜRKİYE’DE SANAYİNİN DURUMU	85
1. Makroekonomik Göstergeler	87
2. Mikroekonomik Açıdan Türk Sanayisi	103
3. Sanayi Önemli mi?	108
2. BÖLÜM – SANAYİDE SORUNLU EĞİLİMLER	115
1. Sanayi Kültürü Eksikliği	117
2. Sürü Psikolojisi	120
3. Kopyacılık	122
4. Yanlış Büyüme Modelleri	125
5. Analiz Eksikliği	129
6. Yetersiz Yönetim Bilgisi	132
3. BÖLÜM – SANAYİNİN DÖNÜŞÜM GEREĞİ	135
1. Global Rekabet İçin Odaklama ve Konsolidasyon	138
2. Özgün Stratejinin Yaşamsal Önemi	143
3. Temel Üstünlük: Yaratıcılık!	148
4. Bilginin Faydaya Dönüştürülmesi	152
5. “Yönetim” Bir Uzmanlıktır	158
6. İnsanların “Adam” Yerine Konması	165
4. BÖLÜM – BİRLİKTE REKABET	173
1. İşbirliğinin Giderek Artan Önemi	175
2. İhtisas Sanayi Öbekleri (Industrial Clusters)	177
3. Sanayi-Üniversite İşbirliği	181
4. Teknoparklar	186
SONUÇ	191
1. Sanayileşme ve Yanlış Kamu Politikaları	193
2. Toplumsal Yeniden Yapılanma Projesi	197
“ÖZGÜR VE YARATICI BİREY”E ÇAĞRI	203
KAYNAKÇA	209

GİRİŞ

GİRİŞ

21. yüzyıla girildiği bu dönem aslında Türkiye için önemli bir dönüm noktası oluşturuyor. Bir taraftan ekonomisini istikrar çizgisine çekmeye çalışan ülkemiz aynı zamanda siyasi bir istikrar, hatta yeniden yapılanma ihtiyacı içinde. Çeyrek asırdır süregelen enflasyon ve bir türlü gerçekleştirilemeyen ekonomik dönüşüm, istihdam sorununu kronikleştirdiği gibi, gerek gelişmiş ülkelerle aradaki refah düzeyi farkının açılmasına, gerekse ülke içerisinde gelir ve servet dağılımındaki farklılıkların büyümesine zemin hazırladı.

Özellikle son on yıl içinde içte ve dışta önemli gelişmeler oldu. İçte terör odakları ile ağır bir mücadele sürerken, AB ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği de dış ekonomik ilişkilerde Türkiye'ye ek yükler getirdi. Serbest pazar politikalarının özel ve resmi kuruluşlarca tam olarak anlaşılmadığı bu dönem ayrıca küreselleşme olgusunun da sindirilme çabalarına sahne oldu.

İçinde yaşadığımız—ve yakın gelecekte daha da yoğun biçimde yaşayacağımız—yeni ekonomik ve siyasi ortam yeni meydan okumaları da beraberinde getiriyor. “Info-com” olarak da adlandırılan bilgisayar-telekom-internet teknolojilerinin bütünleşmesiyle oluşan “bilişim ekonomisi” (veya dijital ekonomi) küreselleşmeyi derinleştirdiği gibi, ülkeler arasında var olan uçurumları daha da genişletiyor.

“Bilgi bölünmesi” (*digital divide*) diye anılan bu küresel yapılanmaya ülkemizin hazırlıklı girdiği söylenemez. Hangi göstergelerle bakarsak bakalım, Türkiye bilgisayarlaşma, iletişim, araştırma-geliştirme, nitelikli insan gücü, bilgi-yoğun ürün ve hizmet üretimi, eğitim kurumlarının nitelik ve niceliği, geleceği hazırlamakla yükümlü kurumları ile bir bütün olarak değerlendirildiğinde dünya ortalamalarının altında kalmış durumdadır. Oysa, zaten var olan ülkeler ve kuruluşlar arası rekabet önümüzdeki yıllarda daha da keskinleşmeye aday.

Henüz tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi tamamlayamamış olan ülkemizin küreselleşme ve yeni teknoloji devrimini bir arada yaşayan global ekonomiyle bütünleşmesi kendiliğinden gerçekleşeceğe benzemiyor. Her ne kadar lokomotif görevini üstlenmiş olsa da, sanayi kesiminin tek başına bu büyük dönüşümün bütününe üstlenmesi mümkün görünmüyor. Tersine, ancak köklü bir sanayileşme atılımı ile gerçekleşebilecek bir sıçrama, tüm kesimlerin ortak ve kararlı davranmasını gerektiriyor.

21. yüzyıl büyük tehditler içerdiği kadar, önemli fırsatları da beraberinde getiriyor. Günümüzün—ve geleceğin—teknolojileri girişimciliğe ve genç bir nüfusa prim sağlıyor. Bu özelliklere sahip olan Türkiye elindeki kaynakları doğru yönlendirir ve mevcut avantajlarını değerlendirmeyi başarabilirse ekonomik kalkınması ivme kazanabilir; bunu beceremezse, genç nüfusu ve stratejik konumu nimet olacağına, ağır bir külfete dönüşebilir.

Kalkınmış ülkelerin “sanayi-ötesi toplumu” niteliğini kazanmaya çalıştığı bu dönemde Türkiye “sanayi toplumu” hüviyetini kazanmadan ekonomik beklentilerini yerine getiremeyeceği gibi, özlediği demokratik toplum yapısına geçmesi de mümkün gözükmemektedir. Bu misyonu gerçekleştirmek için şüphesiz sanayi kesiminin atması gereken ciddi adımlar olduğu kadar, kamu kesiminin de başarması gereken idari ve mali reformlar vardır. Serbest rekabete dayalı, hakkaniyetli ve fırsat eşitliği sağlayan bir ekonomik ve sosyal ortam çağdaş dünyanın temel sorunu olduğu kadar uluslararası rekabet için de “olmazsa olmaz!” şarttır. Özellikle bu şartın yerine getirilmesi ise sadece sanayiye—ya da ekonomiyi—değil, tüm toplumu ilgilendiren bir “hukuk devleti”nin tesis edilmesi ile mümkün olabilecektir. “Yolsuzluk ekonomisi” ülkeye büyük bir maliyet yüklemenin ötesinde, kurumların ve bireylerin yanlış istikametlere yönelmesine neden olmakta, sebep olduğu verimsizliğin yanı sıra, toplumun ahlak yapısını da aşındırmaktadır.

Sözünü ettiğimiz “toplumsal yapılanma projesi” sadece kurumların ve bireylerin dönüşümü ile sınırlı kalmamalıdır. Sanayi şirketlerinin büyük çoğunluğu küresel rekabete hazırlıksızdır. Mevcut sektörler muhafaza edilseler de, bunların ürettikleri ürün ve hizmetlere çok daha fazla katma değer ilave etmeleri gereği açıktır. Katma değer ilavesi ise ancak “bilginin ürüne dönüşmesi” ile mümkün olabilmektedir. Bu amaç doğrultusunda da yapılması gerekenler uzun bir liste oluşturmaktadır.

Yapmış olduğumuz çalışmada elbette bütün bu boyutları tüm derinlikleriyle kapsadığımızı söyleyemeyiz. Bir taraftan görünür geleceğin temel özelliklerine işaret etmeye çalışırken, diğer yandan da Türkiye’nin mevcut yapısını irdelemeye ve yorumlamaya çalıştık. Ortaya koyduğumuz resim, önümüzde iki önemli görevin varlığına işaret ediyor: Türkiye bir taraftan mevcut olan kusur ve eksikliklerini giderirken, diğer taraftan geleceği kazanmasını sağlayacak köklü bir yeniden yapılanma projesini de gerçekleştirmek zorunda. Birini yaparken diğerini ertelemesi, içinde yer almayı hayal ettiği ileri toplulukla arasındaki farkın daha da büyümesine yol açacaktır.

“Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi” isimli çalışmamız, yaklaşık bir yılı aşkın bir sürede tamamlandı. Bu araştırmada öncelikle dünya genelindeki temel eğilimler, ekonomilerdeki, bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerle bunların kuruluşlara ve çalışma hayatına etkileri, rekabet alanında gerek ülkeler gerekse firmalar açısından öne çıkan faktörler üzerinde kapsamlı bir araştırma yürüttük. Türk ekonomisi ve Türk sanayisi ile ilgili olarak da geçmiş 50 yıllık dönemi kapsayan araştırmamız yanı sıra Türkiye’deki belli başlı 25 sektörün yönetici ve temsilcileri ile konu üzerinde bilgi ve deneyimi olan, bu alanda araştırmalar yapan, fikir üreten akademisyenler ve uzmanlarla görüşmeler yürüttük, Türk iş aleminin önde gelen kişileriyle geniş katılımlı arama toplantıları düzenledik.

Bu araştırmalarda ve bu raporu hayata geçirmede bize önemli katkılarda ve yardımlarda bulunan **Sn. Zehra Eliçin ve Sn. Berçin Gün’e** , mali mevzuatla ilgili araştırma ve değerlendirmelerde bize yardımcı olan **Sn. Muammer Güngör’e** , ekonomi ve mali mevzuat konularındaki geniş bilgisiyle bize katkıda bulunan **Sn. Mustafa Uysal’a** , iş deneyimleri ve Türkiye’nin ekonomik durumuyla ilgili katkılarda bulunan **Sn. Ege Cansen’e** , raporla ilgili değerli görüşlerini bizlerle paylaşan **Sn. Alper Eliçin** ve **Sn. Doç. Dr. Metin Ercan** ’a sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Ayrıca düzenlemiş olduğumuz toplantılara katılarak fikir üreten, yüz yüze yaptığımız görüşmelerde veya yazdıklarımızı okuyarak eleştiri ve değerli katkılarda bulunan Sn. Eli Acıman, Sn. Mehmet Akozan, Sn. Nutki Aksoy, Sn. Prof. Dr. Güven Alpay, Sn. Yurdakul Alpay, Sn. Mustafa Alper, Sn. Dr. Abdurrahman Arıman, Sn. Özcan Balkır, Sn. Prof. Dr. Hüveyda Başağa, Sn. Uğur Bayar, Sn. Cevdet Baysal, Sn. Yıldırım Berkol, Sn. Orhan Cazgır, Sn. Akın Çakmakçı, Sn. Prof. Dr. Ünver Çınar, Sn. Doç. Dr. Talat Çiftçi, Sn. Sahir Çörtoğlu, Sn. Prof. Dr. Murat Dinçmen, Sn. Cem Duna, Sn. Bülent Eczacıbaşı, Sn. Altan Edis, Sn. Prof. Dr. Aytül Erçil, Sn. Prof. Dr. Haluk Erkut, Sn. Nur Ger, Sn. Oğuz Gorbon, Sn. Doç. Dr. Hüseyin Gün, Sn. Oğuz Gürsel, Sn. Hakan Kalyoncu, Sn. Faruk Kardiçali, Sn. Stefano Kaslowski, Sn. Ömer Kaymakçalan, Sn. Prof. Dr. Okyay Kaynak, Sn. Yıldırım Keskin, Sn. Faik Kurşunoğlu, Sn. Prof. Dr. Selahattin Kuru, Sn. Sezai Madra, Sn. Prof. Dr. Muhittin Oral, Sn. Haluk Örs, Sn. Prof. Dr. Gülsün Sağlamer, Sn. Mehmet Sami, Sn. Vedat Semiz, Sn. Mehmet Şuhubi, Sn. Dilek Temel, Sn. Prof. Dr. Ercan Tezel, Sn. Doç. Dr. Mustafa Tırıs, Sn. Servet Topaloğlu, Sn. Hayriye Turgay, Sn. Çiğdem Tüzün, Sn. Prof. Dr. Gündüz Ulusoy, Sn. Savaş Ünsal ve Sn. Verda Yunusoğlu’na teşekkür eder; raporun eksik ve hatalarının sadece bizlere ait olduğunu belirtmek isteriz.

K I S I M

Bu kısımda önümüzdeki 15-20 yıl içinde, yani yakın gelecekte beklenen gelişmelere işaret edilmektedir. Ekonomi, teknoloji ve şirket yapılarındaki –özellikle sanayiye ilgilendiren yönleri ile– muhtemel değişimler ana hatları ile irdelenmekte, geleceği şekillendirecek eğilimlere değinilmektedir.

B Ö L Ü M

KÜRESEL GELİŞMELER

KÜRESEL GELİŞMELER

Bu kısmın temel amacı dikkatleri 2000-2020 yılları arasındaki olası gelişmelere çekmektir. Geleceği tam anlamıyla tahmin etmek olanaksızdır—hiç değilse kahin olmayanlar için. Ancak, geçmiş dönemlerde olanlara bakarak ve toplumsal dinamiklerin ataletini hesaba katarak, genel eğilimlerin bir kısmını—kaba hatlarıyla da olsa—öngörmek mümkün olabilir.

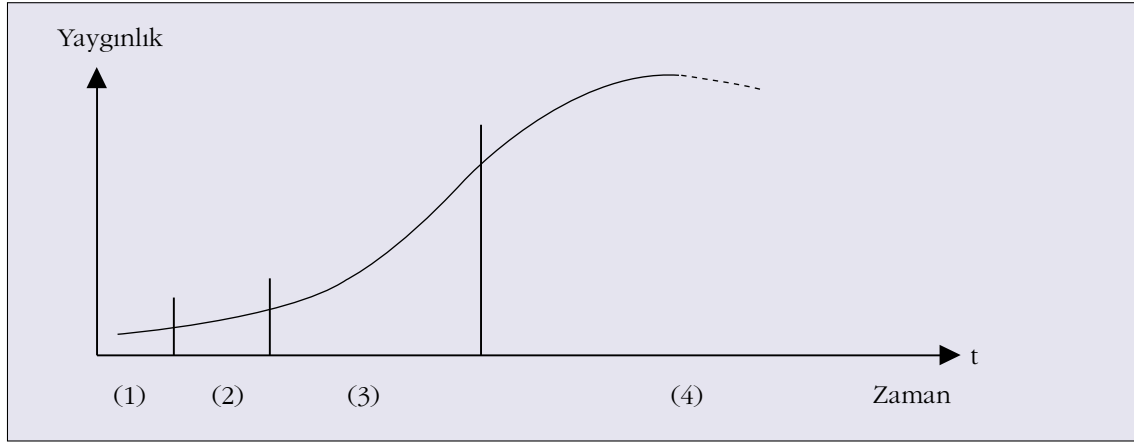
Gelecek 20 yılda en çok hangi alanlarda önemli değişimler olabileceğine ışık tutabilmek için, yakın geçmişte meydana gelen değişimleri ve bunların özelliklerini inceledik. Araştırma ve değerlendirmelerimiz şunu gösterdi: Ne kadar önemli olursa olsun herhangi bir yeniliğin büyük bir yaygınlığa kavuşması en az 20-30 yıl gibi bir süre gerektirmektedir. Bu bulgu teknoloji, ekonomi, siyaset ve toplum alanlarının tümü için geçerlidir.

Her türlü yeniliğin Şekil 1’de özetlenen eğilimi gösterdiğini düşünecek olursak, gelişmeleri dört ana evreye ayırabiliriz:

1. Fikrin / buluşun ortaya çıkışı
2. Öncü uygulamalar
3. Yaygınlaştırma / pazar payı artışı
4. Doyuma ulaşma

Bir fikrin öncü uygulamaları ile yaygınlaştırılması arasında çok uzun süreler geçebilir. Örneğin, otomatik hesap makinesinin yaygın bilgisayara dönüşmesi yarım yüzyıldan fazla zaman almıştır. Keza “pazar ekonomisi” kavramı iki yüzyıllık bir geçmişe sahiptir, fakat ancak yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaygınlaşmıştır.

Özetle, bu çalışmada önümüzdeki 20 yıllık dönem için günümüzde var olan fikir ve buluşlara baktık ve bunlar arasında sadece yaygınlaşma sürecine girmiş olanları inceledik. Çünkü tarihsel deneyimin gösterdiği gibi, ortaya çıkmak bir yana, öncü uygulamalar aşamasında olan fikir ve buluşların bile 20 yıl gibi kısa bir süre içinde büyük pazar payı kazanması—teknik açıdan mümkün görünse de—pratikte pek mümkün olmamaktadır.



Şekil - 1

Bu noktadan hareketle, son dönemde dünya genelindeki gelişmeleri dört ana başlık altında inceledik:

- 1. Küreselleşmenin etkileri**
- 2. Ekonomilerdeki gelişmeler**
- 3. Teknolojideki gelişmeler**
- 4. Şirket yapılarında değişim**

1. Küreselleşmenin Etkileri

Küreselleşme yeni bir olgu değildir. Çok eski dönemlerden beri ülkeler, hatta kıtalar arası ticaret yapılmaktadır. Ancak küreselleşmenin nitelik değiştirmesi ve geniş bir akım haline gelmesi, İkinci Dünya Savaşı'nın sonrasına rastlar ve dönüm noktası da, GATT anlaşmasının Dünya Ticaret Örgütü'ne dönüşme sürecinde 1974 yılında başlayan Uruguay Round toplantısıdır. Küreselleşme bu toplantıyı izleyen yıllarda hız kazanmış, ancak Dünya Ticaret Örgütü'nün bu sürecin devamı niteliğindeki toplantıları şiddetli tepkilere de yol açmıştır.

Küreselleşmenin temelinde yatan mantık, Adam Smith'in bundan yaklaşık 220 yıl önceki öngörüsünden başka bir şey değildir. Kısaca özetlemek gerekirse Adam Smith'e göre her bölge ya da ülke veya bağımsız ekonomik varlık, kendisinin en iyi başardığı işi yapmak ve bunun sonucunda ortaya çıkardığı ürün/hizmetleri diğerlerine satmak suretiyle refahı bütünde en fazlaya çıkarabilir. Diğer bir deyişle,

herkes en iyi yaptığı işi yapıp bunu diğerlerine pazarlarsa, toplam katma değer en yüksek düzeye ulaşır.

Ancak küreselleşmenin son evresi ulusötesi (*transnational*) şirketlerin üretimi ve tedariği en uygun olan yerlerde yapmalarıdır. Bu nedenle, günümüzün küreselleşme hareketi geçmiş dönemlere kıyasla çok daha kapsamlıdır.

Bu çerçevede küreselleşmenin hedefleri, uluslararası alanda şöyle sıralanabilir:

- Mal akışlarının önündeki engellerin kaldırılması, yani korumacılığın (gümrük ve tarifelerin) azaltılması, hatta tümüyle kaldırılması;
- Hizmet satışındaki engellerin kaldırılması;
- Para akışlarının önündeki engellerin kaldırılması;
- Açıkça söylenmemekle birlikte, insan hareketlerinin önündeki engellerin kaldırılması.

Küreselleşmenin yukarıda sayılan hedeflerden hangilerinde ne derece başarılı olduğuna bakarsak:

- **Endüstriyel ürünlerin ticaretinde gümrük tarifeleri düşmüştür**

Son 20 yıl zarfında mal akışlarının önündeki engellerin kaldırılmasında bir hayli ilerleme kaydedildi. Bugün geline nokta, Avrupa Birliği gibi zaten bütünleşen bölgeleri bir tarafa koyacak olursak, genelde gümrük tarifeleri, halen ciddi bir korumacılığa tabi olan tarım ürünleri hariç, radikal ölçüde düşmüş durumdadır.

- **Uluslararası hizmet akışkanlığında aynı derecede gelişme sağlanamamıştır**

Bunun nedeni hizmetin verilmesi için çoğu kez insanların yer değiştirmesinin de gerekli olmasıdır. Ancak müşterinin yer değiştirdiği bir akış olan turizmin gelişmesi incelendiğinde, bu alanda büyük artışlar olduğu gözlenmektedir; bu trendin artarak devam edeceği öngörülebilir. Ayrıca, sanal ortamda taşınan hizmetler de küreselleşmektedir.

- **Paranın akışkanlığında da büyük gelişme sağlanmıştır**

Günümüzde yabancı sermaye yatırım miktarları yıldan yıla büyük bir hızla artmaktadır. Bunun neticesinde bugün bir çok ülke, yatırımları çekebilmek

için diğeriyle rekabet etmekte ve sermaye akışının riskle karşılaşp geri döndüğü durumlarda büyük istikrar sorunları yaşamaktadır. Ayrıca, bir gün içinde el değıştiren para miktarı da 2 trilyon dolar düzeyine çıkmıştır.

- **Şirketlerde yabancı iş gücü kullanımı son yıllarda artmıştır**

Küreselleşme çerçevesinde insanların serbest hareketi önündeki engeller tam olarak kalkmamakla birlikte, birçok firmada yabancı işçi istihdamının arttığı gözlemlenmektedir.

→ Sonuç olarak küreselleşme dünya ticaretini, turizmi ve para akışlarını büyük miktarlarda artırmıştır.

Ancak küreselleşme birçok başka konuda büyük değışimleri ve bazı ciddi sorunları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin diğeri etkilerini irdelersek:

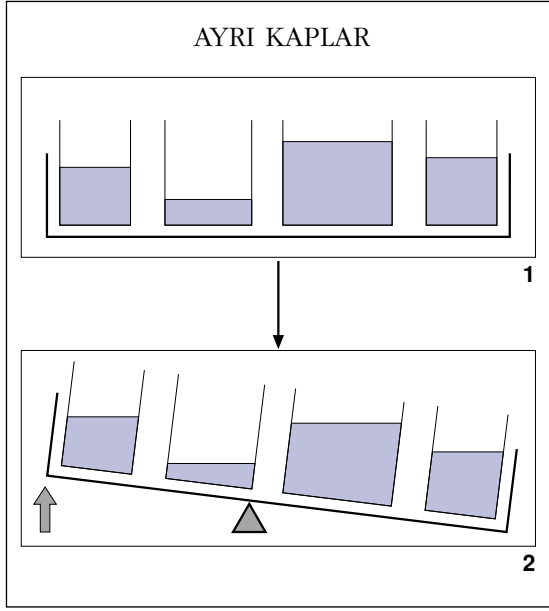
- Birleşik kaplara geçişle dengelerin hassaslaştığını
- Fiyatların homojenleştğini
- Tedarik Zinciri Yönetiminin önem kazandığını
- Emek değeriinde uçurumlar oluştuğunu
- İstihdam konusunda sorunlar yaşandığını
- Kültürel çatışmaların ortaya çıktığını

görüyoruz. Bu olguları aşağıda ele aldık.

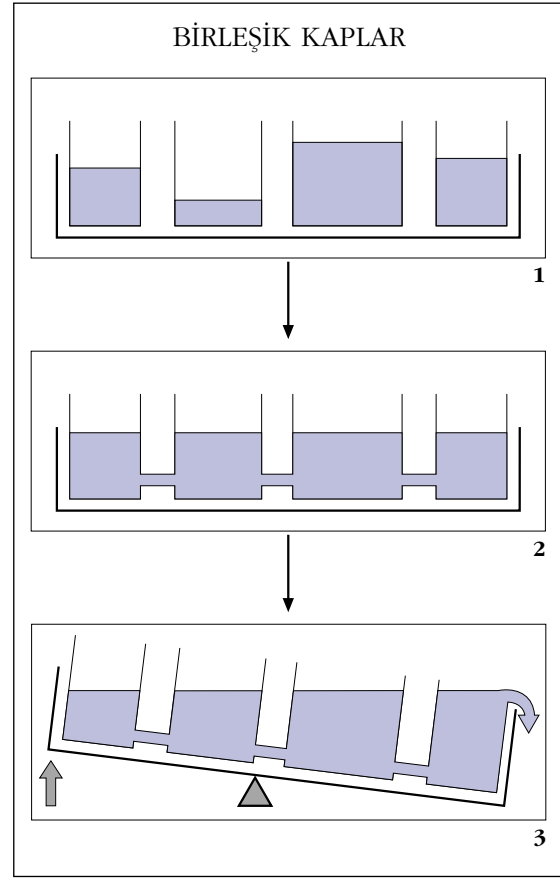
- **Birleşik kaplara geçişle dengeler hassaslaşmıştır**

Küreselleşmenin en önemli etkisi “birleşik kaplar” gibi bütünleşen dünyanın daha hassas dengelere ulaşmış olmasıdır. Korumacılığın geçerli olduğu dönemde sadece yerel etki gösteren krizler, günümüzde birleşik kaplara geçilmesiyle birlikte, hızlı bir biçimde diğeri bölgelere sirayet etmekte; hatta bütün dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Bunun en çarpıcı örneklerini Japonya, Tayland ve civarındaki Asya Ülkeleri, Latin Amerika ülkeleri ve en son Rusya ve Arjantin krizinde gördük. Keza son yıllarda yaşanan ekonomik durgunluk da dünyanın birçok bölgesini aynı anda etkiledi.

Aşağıda grafiksel olarak da göstermeye çalıştığımız gibi, ayrı kaplar durumunda ortaya çıkan bir darbe büyük bir etki yaratmazken, aynı darbenin birleşik kaplar durumundaki etkisi çok daha tesirli olabilmektedir.



Şekil - 2



Şekil - 3

- **Fiyatların homojenleşmesi söz konusudur**

Küreselleşmenin geleneksel ekonomik faktörlerden biri olan doğal kaynaklar üzerindeki etkilerine baktığımızda; hammadde, yarı mamuller ve özellikle endüstriyel mallarla madenlerde sağlanan akışkanlığın, bu girdilerin ya da ürünlerin fiyatlarının homojenleşmesinde büyük ölçüde etkili olduğunu görüyoruz.

- **Tedarik Zinciri Yönetimi önem kazanmıştır**

Küreselleşme yer seçimi ve tedarik yönetimini de etkiledi. Bunun sonucunda Tedarik Zinciri Yönetimi (*Supply Chain Management*) olgusu öne çıkarak günümüzde bazı endüstriyel kuruluşların en önemli faaliyet alanlarından biri haline geldi.

- **Emek değerlerinde uçurumlar oluşmaktadır**

Sermaye ve doğanın yanı sıra önemli bir ekonomik faktör olan emek konusuna gelince, emeğin fiyatının dünyanın kimi bölgelerinde çok düşük, kimi bölgelerinde ise çok yüksek fiyatlarda olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin ulusal geliri kişi başına 100 dolar civarında olan bir Etiyopya'yı ve Kongo'yu ya da 200 dolar altında kalan Nijerya'yı, kişi başına gelirin 30 - 40 bin doları bulunduğu OECD ülkeleriyle karşılaştırdığımızda, arada korkunç bir uçurum olduğu açıkça görülmektedir.

- **İstihdam sorunları yaşanmaktadır**

Emeğin maliyetindeki farklılıklar nedeniyle bugün bir çok büyük firma, özellikle ederi düşük “basmakalıp” ürünlerin üretimlerini ve tedariklerini emek maliyetinin düşük olduğu bölgelere kaydırmış bulunuyor. Emeğin bu şekilde ikame edilmesinin doğal bir sonucu olarak gelişmiş ülkelerde istihdamda büyük sorunlarla karşılaşıldı. Örneğin son 20 yıl içinde önde gelen OECD ülkelerinde işsizlik oranı iki haneli rakamlara ulaştı ve ciddi bir sorun haline geldi. Almanya, İngiltere ve İtalya’da işsizlik oranı uzunca bir süredir yüzde 10-15 gibi yüksek rakamlarda seyretti; hatta İspanya’da bu oran yüzde 30 düzeyine kadar çıktı. Dünya Ticaret Örgütü toplantılarında karşılaşılan tepkiler büyük ölçüde bu olgunun bir sonucudur. Dolayısıyla küreselleşmeye tepki, gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelere çok ileri düzeyde gelişmiş ülkelerin geniş çalışan kesimlerinden kaynaklanıyor.

- **Kültürel çatışmalar ortaya çıkmaktadır**

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız gibi küreselleşme olgusu neredeyse tümü ile “ekonomik” bir temele dayandırılmıştı. Birçok düşünürün göre “11 Eylül” bu olgunun ne kadar çürük bir zemine oturtulduğunu gösteriyor. Uluslar ve kültürler arası küreselleşme gerçekleşmeden salt ekonomik çıkarlara dayalı bir bütünleşmenin yetersizliği de bu olayla kanıtlanmış oldu. Mevcut yapının zaafalarına izleyen bölümlerde de değinerek diğer fay hatlarına işaret etmek istiyoruz.

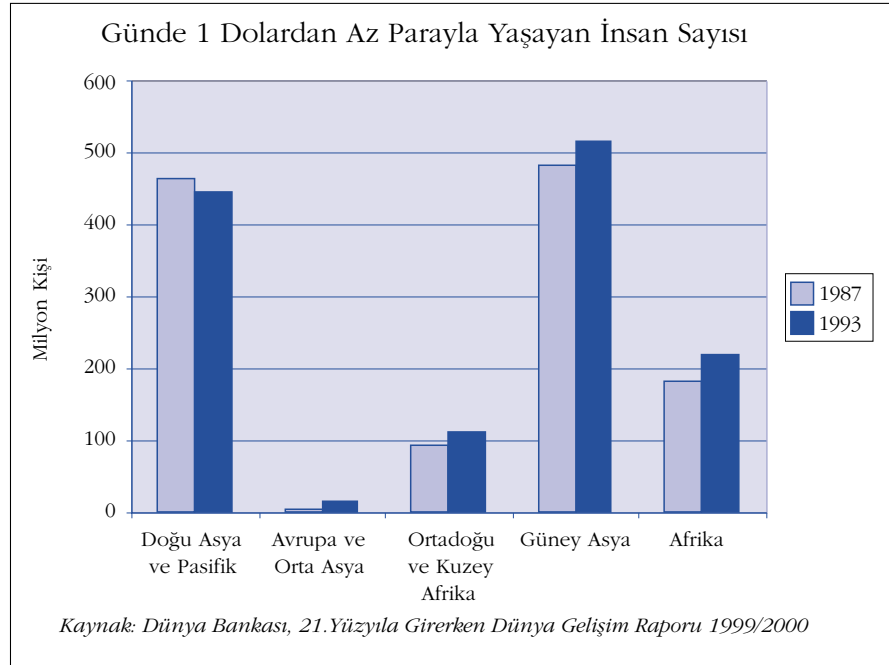
2. Ekonomilerdeki Gelişmeler

Küreselleşme konusu incelenirken bunun ekonomilere olan etkilerinden de (dünya ticaretindeki gelişme, paranın akışkanlığı ve istihdam) söz edildi. Son 20 yıl-

da dünya ekonomilerinde gözlemlenen değişimler konusunu ele aldığımızda ise aşağıdaki değerlendirmeleri yapabiliriz:

- **Ülkeler arasındaki farklar büyürken yoksulların sayısı artmaktadır**

İleri ülkelerin büyümelerini sürdürmesine karşılık, büyük çoğunluğu Afrika'da, bir kısmı da Asya ve Latin Amerika'da yer alan üçüncü gruptaki ülkelerin önemli bir bölümü, aynı dönemde eksi büyüme gösterdi; kişi başına refah düzeyleri geriye gitti. Bunların bir kısmı ise olduğu yerde saydı; ancak çok az bir bölümü refah düzeylerini geliştirebildi. Dünya Bankası'nın yapmış olduğu araştırmalara göre, 1987—1996 döneminde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde GSMH ortalama yüzde 3 artarken, günlük geliri bir doların altında kalan insan sayısı özellikle yoksul ülkelerde arttı.



Şekil - 4

- **Yeni beliren piyasalardaki ülkeler gelişimlerini sürdürmektedir**

İkinci grupta yer alan, özellikle Doğu Asya ya da Asya Pasifik ülkeleri denebilecek ülkeler ile Latin Amerika'daki gelişmekte olan ülkeler, birinci grubu da aşan bir tempoda gelişme gösterdiler. Yeni beliren piyasalar (*emerging markets*) adı verilen bu ülkelerin -90'lı yıllarda yaşanan birkaç krizi geçici olarak nitelendirirsek- önümüzdeki yıllarda daha düşük bir tempoyla da olsa, bu gelişmelerini sürdüreceği anlaşıyor.

- ➔ Bu değerlendirmelerden, dünya yüzündeki olağanüstü ekonomik gelişmele-
re rağmen yoksul ülkelerin ve bu ülkelerde yaşayanların ekonomik seviyele-
rinin düşmekte olduğu görölüyor.

Üç ülke grubunu etkileyen değişimler ve göze çarpan hususlar ele alındığında
şunları söyleyebiliriz:

- **Dev şirketler oluşmuştur**

Küreselleşme ile gelen akışkanlık sayesinde büyük şirketlerin yerleşim, teda-
rik ve dağıtım konularında çok büyük bir esnekliğe kavuştuğunu görüyoruz.
Bu etki sonucunda, büyük bölümü birinci gruptaki, küçük bir bölümü de ye-
ni beliren piyasalardaki ülkelere ait şirketlerin birçoğunun ulusötesi hale gel-
mesi söz konusu oldu. Dolayısıyla bu ekonomiler, kendi içlerinde neredey-
se ülkeler kadar güçlü şirketler ortaya çıkarabildiler ve bu şirketler devletler-
den bağımsız olarak hareket edebilme özelliğine kavuştu.

- **Sektörel yapılar değişmektedir**

Hizmet, sanayi ve tarımın milli gelirin içindeki görece payları, ülkeler geliş-
tikçe giderek tarım aleyhine ve hizmetler lehine değişmeye devam etmekte-
dir. Ayrıca, “tarım”, “sanayi” ve “hizmet” tanımları da değişmektedir. Yoğun
mekanizasyon ve otomasyon bitki ve hayvan üretimini sanayileştirirken, di-
ęer taraftan bazı hizmetlerin de standardize biçimde endüstrileşmesi gerçek-
leşmektedir.

- **Bölgesel işbirlikleri artmıştır**

Bu dönemin belki de en önemli özelliklerinden biri, bölgesel işbirliklerinin
ya da ekonomik bölgelerin sayısının artma eğilimi ve bunların giderek derin-
leşmesidir. Burada en belirgin ve güçlü işbirliği Avrupa’da gerçekleşti ve “Or-
tak Pazar”, daha sonra “Avrupa Ekonomik Topluluğu” ve şu anki yapısıyla
“Avrupa Birliği”, Amerika Birleşik Devletleri’ni de geçen bir ekonomik bü-
yükölęe ulaştı. Amerika kıtasında NAFTA, Latin Amerika’da MERCOSUR, As-
ya Pasifik Bölgesinde APEC, bunların belli başlı olanları...

Sovyetler Bloğu da dağıldıktan sonra, Bağımsız Devletler Topluluğu olarak
belli işbirlikleri gerçekleştirilmekte ve örneğin Rusya ile Kazakistan ve Azer-
beycan gibi ülkeler arasında bölgesel gümrük birliği yürütölmektedir.

Türkiye de kendi gayretleriyle Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü'nü kurdu ancak bu örgüt etkili hale gelebilmiş değil. Keza bir İslam İşbirliği'nden de söz edildi; fakat bu da hayata geçirilemedi. Daha önceki dönemlerde Türkiye, İran ve Pakistan arasında RCD olarak adlandırılan bir bölgesel işbirliği vardı; fakat bu örgüt işlevini yitirdi.

3. Teknolojideki Gelişmeler

20. yüzyılın ikinci yarısında teknolojiye çok önemli hamleler yapıldı. Teknoloji geliştirme işlevi her ne kadar binlerce yıldır sürmekte ise de, teknolojiye büyük sıçramalar bu dönemde meydana geldi. Gelişmeler bir veya iki alanla sınırlı kalmayarak kimyevi maddelerden yüksek mukavemetli malzemelere; elektronikten bilgisayara; telekomünikasyondan biyoteknolojiye; uzay ve uydu teknolojisinden nükleer tıba kadar değişen çok geniş bir yelpazede gerçekleşti.

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran önemli teknolojilerin başında

- PC (Kişisel bilgisayar)
- Uydu teknolojisi
- Fiber—optikler
- Telekomünikasyon
- İnternet
- Yarı—iletkenler
- Lazer teknolojisi
- Nükleer teknoloji
- Biyoteknoloji ve gen mühendisliği

gelmektedir.

Son yıllarda dünyanın gündeminde özellikle **bilişim teknolojisi** ve **biyoteknoloji** ön plana çıkmıştır. Her iki teknoloji de şüphesiz birçok yenilikleri ve yeni iş sahalarını beraberinde getirmeye adaydır.

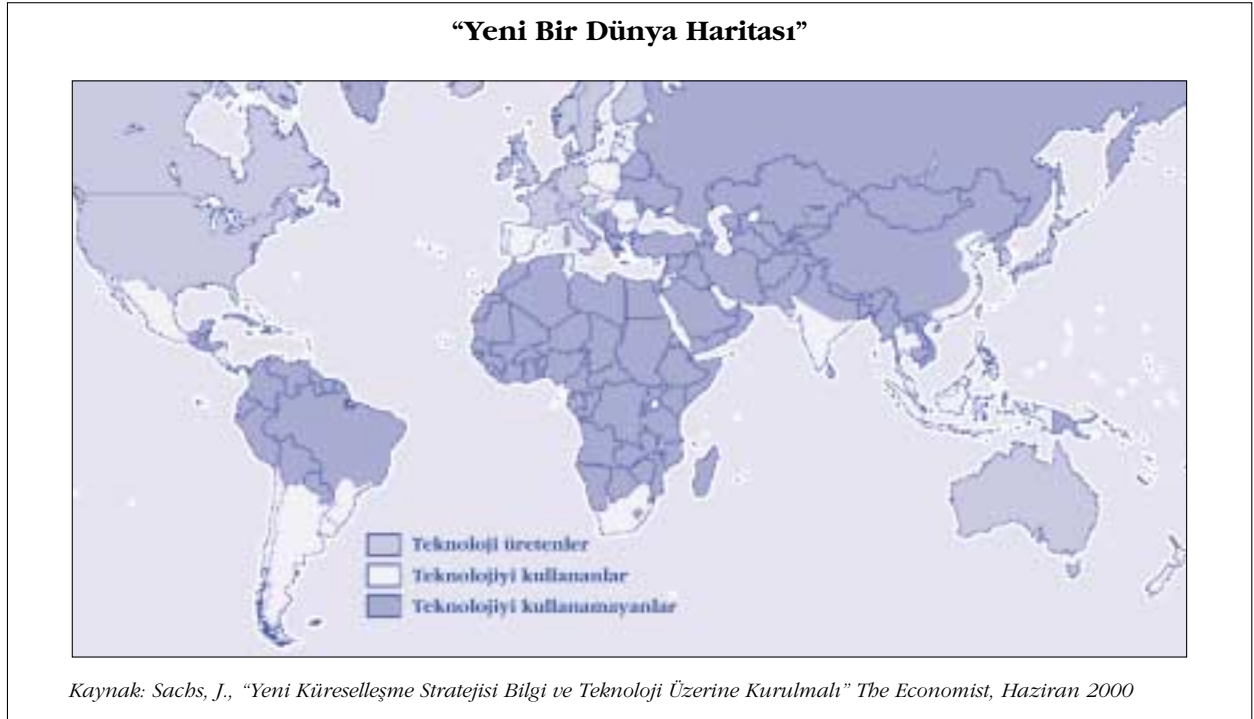
Gündemde olan bu iki önemli teknolojiden birincisi şu anda zaten etkilerini göstermeye başlamıştır. O nedenle, aşağıdaki bölümlerde esasen bilişim teknolojinin muhtemel etkileri üzerinde durulacaktır. TÜSİAD tarafından hazırlanmış olan başka bir raporda detaylı olarak ele alınan biyoteknoloji devriminin etkileri ise büyük olasılıkla daha kapsamlı ve derin olacaktır; ancak önümüzdeki yakın vadede çıkaracağımız dersler bu devrimle daha iyi başedebilmemiz için bir öğrenme fırsatı olarak görülebilir.

Teknoloji konusundaki gelişmeleri aşağıdaki başlıklar altında inceledik:

- **Günümüzde Teknoloji belirleyici bir rol oynamaktadır**

Son yıllarda hemen hemen tüm ülkelerin dünya pazarlarına açılmasıyla birlikte, eski sınırların ortadan kalkması, ancak bunların yerini teknolojiye dayanan ayrımların alması sözkonusu oldu. Dr. Jeffrey Sachs tarafından derlenen bir çalışmanın sonuçlarına göre:

- Bugün dünyanın ancak küçük bir kesimi (dünya nüfusunun % 15'i) neredeyse tüm dünyadaki teknolojik yenilikleri sağlıyor.
- Dünya nüfusunun yarısı, bu teknolojileri üretim ve tüketim için kullanabiliyor.
- Dünya nüfusunun üçte birini oluşturan geriye kalan kesimin ise teknolojiden pek yararlanmıyor.



Şekil - 5

Oysa yeni küresel yapılanma bir anlamda **teknolojiye bağlı olarak şekilleniyor** ve bir ülkenin teknoloji ile ilişkisi o ülkenin gelir seviyesinde de en önemli etkenlerden birini teşkil ediyor.

- **Bilgi Bölünmesi ile ülkeler arası farklar artmaktadır**

Yeni ekonomi ile birlikte ortaya çıkan “bilgi bölünmesi” kavramı bir toplumda yeni teknolojilerin algılanması, benimsenmesi ve entegrasyonu ile doğru-
dan ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de, her çıkan yeni teknoloji ile birlikte ülkelerarası dağılım eşitsizliği artmaktadır.

Bilgi bölünmesi konusunda öne çıkan faktörler, **teknoloji ve eğitimidir**. Bir ülkenin bilgi bölünmesinde nerede olduğunun göstergesi ise sözkonusu ülkedeki bilgisayar sayısı, internete bağlanma oranı gibi yeni teknolojileri takibin yanı sıra ülkenin gelişim potansiyeline ışık tutan eğitim süresi ve yaratıcılıkla ilgili (patent sayısı, Ar-Ge harcamaları, vb.) göstergelerdir.

Dünya üzerindeki ülkelerin durumu bu göstergeler açısından incelendiğinde, gelişmiş ve geri kalmış ülkeler arasında çok büyük farklar olduğu görülmektedir. Bilgi bölünmesi sonucunda ise:

- Ülkelerarası uçurum gün geçtikçe artmaktadır
- Ülke içinde gerek servet, gerek gelir, gerekse bilgi açısından bireyler arası uçurumlar oluşmaktadır.

Bu uçurumun artması sonucunda gelir seviyeleri düşük ülke ve insanlar sadece fakir olmakla kalmayacak, teknoloji ve bilgi birikimine ulaşamamak ve bunları doğru kullanamamaktan dolayı ileri ülkelerde çözümleri geliştirilen problemlerle de uğraşmak zorunda kalacaklardır. Örneğin ileri ülkelerde geliştirilen üretim teknolojilerinden yararlanılamadığı için düşük verimlilikle çalışmak, çözümü bulunan hastalıklarla ilkel yöntemlerle savaşılmaya devam etmek, genel yaşam seviyesini geliştirememek, vbg. olumsuzluklar bu ülkeler için geçerliliğini koruyacaktır.

- **Teknolojinin hayata geçirilmesindeki en önemli faktör teknolojinin algılanmasıdır**

Teknolojide gerçekleşen bir buluşun etkileri, teknolojinin nasıl kullanıldığı ile yakından ilgilidir. Yeni bir buluş karşısında tepkileri iki grupta toplayabiliriz:

- Teknolojiyi mevcut düzene monte edenler
- Düzenlerini, teknolojinin getirdiklerine göre yeniden tasarlayanlar.

Örneğin günümüzde yaşanan “internet devrimi” toplumlara birçok seçenekler sunuyor. Bunları her iki tepki türüne göre iki ayrı kategoride ele alabiliriz:

- 1) İnterneti mevcut düzene monte etmek.
- 2) İnternet’in getirdiği olanaklara göre işler yaratmak.

Bu seçenekleri tek tek ele aldığımızda:

1) İnterneti mevcut düzene monte etmeye çalışanlar, yani bu yeni teknolojiye eski gözlüklerle bakanlar şunları görüyor:

- Faks yerine, net kullanılabilir; örneğin siparişler, yazışmalar, vs. net üzerinden yapılabilir.
- Kredi kartı işlemleri net üzerinden gerçekleştirilebilir.
- Broşür basılacağına, bir “site” açıp müşterilere duyurular bu kanaldan iletilir, vs.

2) Konuya ikinci şekilde yaklaşanlar, yani **internetin getirdiği olanaklara göre işler yaratanlar** ise şunları düşünüyor: “Web” yepyeni bir platform getiriyor. “Sanal ortam” adı verilen bu platform:

- Yayıncılıkta olağanüstü kolaylık ve ekonomi sağlıyor.
- Görsel sanatları tüm dünyaya açıyor.
- Eğitimi her isteyene sunuyor.
- Çok yönlü haberleşmeyi mümkün hale getiriyor.
- Bilgi ve becerinin pazarlanmasında muazzam bir imkân yaratıyor.
- Pazar araştırması, müşteri hizmetleri, tercihlere göre iş ve ürün tasarımı, arşivleme, bilgi tarama, hızlı tedarik, ürün geliştirme, ve henüz akla gelmemiş binlerce yeni iş konusuna olanak sağlıyor!
- ➔ Özetle web platformu sadece iş dünyasını değil, **tüm yaşamı ve toplumsal davranışı** da değiştirmeye aday!

Örneğin:

- İşini sanal ortamda gerçekleştirebilen kişi, “işyeri”ni istediği yerde kurabilir—veya kurmayabilir.
- Haberleşme özgürlüğü, “sansür”, “fikir hürriyeti”, “katılım”, “demokrasi”, “toplumsal mühendislik”, “bürokrasi” ve diğer pek çok olgu değişime

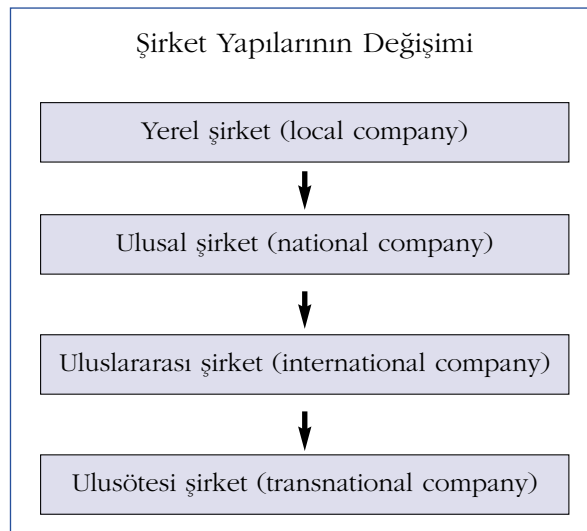
aday. (ABD’de bazı eyaletlerde kimi bürokratik işlemler, seçimler ve kamuoyu eğilimlerinin tespiti internet üzerinden gerçekleştiriliyor)

- Üretim, tüketim ve toplumsal davranış biçimlerindeki değişim şimdiden bireyin yaşamını etkiler duruma geldi. İşyerinde zaten bir hayli yaygın şekilde kullanılan bilgisayarlar kişilerin evde de ekran başına kilitlenmesine neden oluyor. (Aile ve sosyal yaşamı olumsuz etkileyen bu olgu, ne yazık ki çeşitli ruh ve beden sağlığı sorunlarını da beraberinde getiriyor.)
- Mobil iletişim ve internetin birleşmesi ile yeni bir döneme daha giriliyor. Bu dönemde bilgiye sağlanan akışkanlık, bireylere sunulan fiziksel özgürlükle birleşiyor. Yeni ürünlerle gelen teknoloji seçenekleri, ergonomi, ulaşım, işyeri tasarımı ve hizmet tasarımı sınırlarını yeni boyutlara taşıyor, hayalleri zorluyor; yaratıcılığa yeni platformlar sunuyor.

Ancak başarılı olabilmek için, internet teknolojisinin sağladıklarını, sadece eski işleri iyileştirme imkânı olarak görmeyip işleri yepyeni bir şekilde tasarlama fırsatı olarak değerlendirmek ve teknolojiyi mevcut sisteme monte etmek yerine, **iş modelini teknolojiye göre yeniden tasarlamak** gerekmektedir.

4. Şirket Yapılarında Değişim

Son 10 yıl içinde, şirket yapılarında çok önemli değişimler meydana geldi. Bunların en önemlisi şirketlerin, zaman içinde yerel şirket, ulusal şirket, uluslararası şirket olmanın da ötesine geçip ulusötesi şirket haline gelmeleridir.

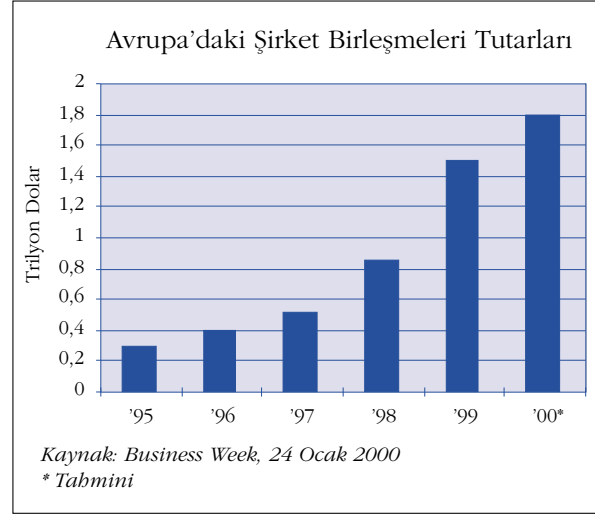


Tablo - 1

Şirket yapılarında ortaya çıkan gelişmeleri aşağıdaki başlıklar altında irdeledik:

- **Tekelleşme, Konsolidasyon ve Tröstleşme**

Ulusötesi şirketlerin bugünkü durumlarını incelediğimizde konunun salt parasal büyüklükten çok daha ilerilere gittiğini görürüz. Son yıllarda hızlı bir artış gösteren şirket birleşme ve satınalmaları (*Mergers & Acquisitions*) yanısıra ürettikleri ürün ve teknolojilerle gün geçtikçe pazar paylarını büyüten firmalar, faaliyet gösterdikleri alanlarda diğer şirketlerle aralarındaki farkı her geçen gün artırmaktadır. Sözgelimi Microsoft'u ele alırsak bu firmanın neredeyse tüm dünyada bir tek el oluşturduğunu söyleyebiliriz.



Şekil - 6

Keza, mikroişlemcilerde Intel firması, ağ ürünlerinde Cisco firması, fiilen birer tekeldir. AOL (America On Line) büyük pazar payı ile ISP (Internet Service Sağlayıcısı) dünyasında büyük farkla bir lider, hatta bir dünya devidir.

Benzer şekilde, otomotiv, elektronik, kimya, ilaç gibi sektörlerde faaliyet gösteren dev şirketler olağanüstü boyutlara ulaşarak dünya çapında hegemonya ya da tröst oluşturmuş bulunuyorlar. Sıkı kartel karşıtı yasaların bulunduğu ülkelerde bile bu şirketlerin **ülke sınırlarını aşıp dünya çapında tek el ya da karteller meydana getirebilmiş olmaları** özellikle üzerinde durulması gereken bir husustur.

- **Uzmanlaşma / derinleşme**

Şirketlerle ilgili gözlenen bir diğer önemli değişim de rekabetçilik alanında uzmanlaşma ve derinleşmenin öne çıkmasıdır. 1960'lı - 1970'li yıllarda belli bir alanda yoğunlaşan şirketlerden çok, çeşitli alanlara yayılmış büyük sermaye grupları söz konusuydu. Bu gruplar, A.B.D.'de ve Avrupa'da olduğu gibi Japonya'da da vardı. Fakat günümüzde "conglomerate" denebilecek bu

çeşitli alanlara yayılmış şirketlerden ziyade, belli alanlarda küresel boyutlara ulaşmış şirketler büyük önem kazanmıştır. Bu, şirketlerin uzmanlaşmasını ve belli bir alanda derinleşmesini teşvik eden bir olgudur.

- **Şirketler arası büyük farklılıklar**

Şirketlerdeki gelişmeleri incelerken onları da aynen ülkeler gibi “liglere” veya “sınıflara” ayırabiliriz:

- **Birinci ligde olanlar**, global düzeyde marka, finans ve teknoloji etkinliği olan ve gerek tüketici kesimde gerekse tedarik kanalında gücünü hissettirebilen firmalardır.
- **İkinci ligdeki şirketler** ise, bu etkinliği ancak yerel düzeyde başarabilen ve birinci kümede sayılanların tedarikçisi ya da “fasoncusu” veya “taşeronu” konumundaki firmalardır. Aynı şekilde, küçük ve uzmanlaşmış “niş” şirketler de bu kategoride değerlendirilebilir.
- **Üçüncü ligdeki firmalar** ise her iki gruba da dahil edilemeyen ve bir takım yapısal değişikliklere gitmedikçe varlığını sürdürmede zorluklarla karşılaşacak olan firmalardır.

Özkaynak getirisi bakımından sıraladığımızda, birinci gruptaki şirketler, tipik olarak, bağlanmış özkaynağa yılda yüzde 15 ila 30 arasında getiri sağlarken; ikinci grupta bu oran yüzde 5 ila 10 arasına düşmekte, üçüncü grup ise ya çok düşük bir getiri sağlamakta ya da negatif getiri göstermektedir.

Dolayısıyla, nasıl ülkeler arasındaki farklar büyüyorsa, şirketler arasındaki farklar da büyümektedir. Örneğin dünyanın en büyük on şirketinin cirosu, özkaynağı ve yatırım tutarı pek çok gelişmekte olan ekonominin büyüklüğü ile kıyaslanabilir boyutlardadır.

B Ö L Ü M

TEMEL EĞİLİMLER

TEMEL EĞİLİMLER

1. Ülkeler Geliştikçe Sanayinin Gelişmesi Hizmet Sektörünü de Büyütmektedir

Bilindiği gibi gelişmekte olan bir ülkede en fazla katma değer tarımda yaratılır; bunu sırasıyla hizmetler ve sanayi takip eder. Sanayileşme sürecinde olan ülkelerde ise, en fazla katma değer sanayide, arkasından hizmetlerde, en küçük pay da tarımda oluşur. Fakat sanayi ötesi toplumlarda en yüksek katma değer hizmetlerde, daha sonra sanayide, daha sonra da tarımda yaratılır.

OECD ülkelerinin ekonomik yapılarına bakıldığında bu durum açıkça görülmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde toplam katma değer yaklaşık % 65'i hizmet sektöründe, %20 - %25'i sanayide, geri kalanı da tarımda yaratılmaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki, bu toplumlarda hizmetlerin gelişimi sanayinin olağanüstü gelişiminin bir sonucudur.

2. Sanayi, Tarım ve Hizmet Kavramlarının Yeniden Gözden Geçirilmesi Gerekecektir

Yukarıda sözünü ettiğimiz endüstri, tarım ve hizmet kavramlarıyla ilgili olarak önemli bir noktaya işaret etmek gerekir. Bu tanımlamalar, endüstriyel malların üretiminin belli yapılarla, belli yatırımlarla gerçekleştiği ve belli endüstri kategorileri içinde değerlendirildiği bir durumu yansıtan klasik tanımlamalardır. Oysa günümüzde bu klasik tanımlamaların da sorgulanması gerekir. Şöyle ki, en önemli sektörlerden biri olan bilgisayar ve telekomünikasyonda donanım üretimi kadar —hatta daha çok— yazılım üretimi yer almaktadır.

Burada endüstri ve hizmet kavramlarının günümüzde anlam değiştirmiş olduğunu açıklamak için bir örnek verelim: Acaba yazılım üretimi endüstriyel bir üretim mi, yoksa bir hizmet üretimi midir? Bu soruya yüzeysel olarak yaklaşıldığında, ortada bir yatırım, üretim sistemi, makina ya da donanım olmadığına göre yazılım üretiminin bir hizmet üretimi olduğu düşünülebilir. Oysa, başka bir açıdan bakıldığında; yazılımı bir defa tasarlanıp çok miktarda üretilen bir ürün gibi kabul edecek olursak, kesinlikle bir endüstriyel ürün olarak sınıflandırabiliriz.

Endüstri ve tarım kavramlarının anlamlarının değişmiş olduğunu ise başka bir örnekle açıklayabiliriz: Günümüzde hiç toprağa ihtiyaç duymadan, bir laboratuvar ortamında tohum, kimyevi bileşimler ve suyun, belli bir sıcaklık ve rutubet ortamında gereken şekilde biraraya getirilmesi ile tarımsal üretim gerçekleştirmek mümkündür. Böyle bir durumda da şu soruyu sorabiliriz: Aktarılan şartlar endüstriyel

Üretim midir, yoksa tarımsal üretim midir? Klasik anlamda, yani bir tohumdan bir meyve, sebze ya da bir tahılın üremesi şeklinde bakacak olursak, bunu bir tarımsal üretim olarak görmemiz gerekebilir. Oysa burada bir endüstriyel faaliyetin bütün unsurları vardır; mekanik, elektronik ya da kimyevi proseslerden farklı olarak, bir de biyolojik proses yer almaktadır. Dolayısıyla bu süreç endüstriyel bir üretim olarak değerlendirilebilir. Çünkü burada belli bir yatırımla, kontrollü bir şekilde, istenen miktarda üretim gerçekleşmektedir; konunun odağında biyolojik bir olgu olması, bu sonucu değiştirmez.

Bu değerlendirmelerden hareketle, bu tip klasik tanımlamaların günümüz koşulları dikkate alınarak ciddi biçimde gözden geçirilmesi gerektiğini ve önümüzdeki yıllarda neyin sanayi, neyin hizmet ya da tarımsal faaliyet olduğunun belirginleştirilmesi hususunun önem kazanacağını söyleyebiliriz.

3. rnlerle Hizmetlerin Birleşmesi Sözkonusudur

Günümüzde rn ve hizmet kavramlarında iki önemli olgu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki endüstriyel ürünlerin hizmete dönüşmekte olmasıdır. Örneğin bir sanayi sektörü olan otomotivde tüketici ücretini ödemek suretiyle bir otomobile sahip olur ve böylece tipik bir endüstriyel faaliyet sonlanır. Oysa giderek yaygınlaşan bir yaklaşım, tüketicinin otomobili değil, kullanımını satın almasıdır. Bu satın alma, saat bazında, aylık bazda, ya da kilometre bazında olabileceği gibi, bir takım ilave hizmetlerle bütünleşerek de (rneğin içinde bir şfrle birlikte veya bakım, sigorta vb. zelliklerle) gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla sanayi ve hizmet bu alanda i ie geçmeye başlamaktadır.

Bir diğer husus da sağlanan bir hizmetin içinde endüstriyel ürünlerin de yer olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir hizmet şeklinde sunulan bazı faaliyetler, aynı zamanda endüstriyel ürünlerle de desteklenmektedir. Örneğin bir uçak yolculuğunda, müşteriye çeşitli endüstriyel ürünler sunulabilmekte, cep telefonları içerisinde hazır kartlar kullanılabilmekte, bir bilgisayar veya bir disket eğitimin bir parçası olarak verilebilmektedir. Bunların bir kısmı, örneğin giysiler ya da kullanılabilecek aygıtlar gibi, dayanıklı tüketim malları dahi olabilir.

Keza kimi alanlarda bakım, kullanım, satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerden para kazanılabilmesi amacıyla bazı endüstriyel ürünler kr getirmeyen, hatta ücretsiz verilen bir platform haline gelmektedir. Örneğin hatla birlikte bedava verilen cep telefonları kullanıldıkça ücretlendirilmektedir; otellerde n büro ve yiyecek-içecek bölümlerinde kullanılan bilgisayar sistemlerini tedarik eden firmalar asıl kazançlarını bakım anlaşmalarından sağlamaktadır.

Özetle, günümüzde ürünlerle hizmetler iç içe geçmekte; endüstriyel katma değerin nerede bitip, hizmet katma değerinin nerede başladığı konusunda belirsizlikler ortaya çıkmaktadır.

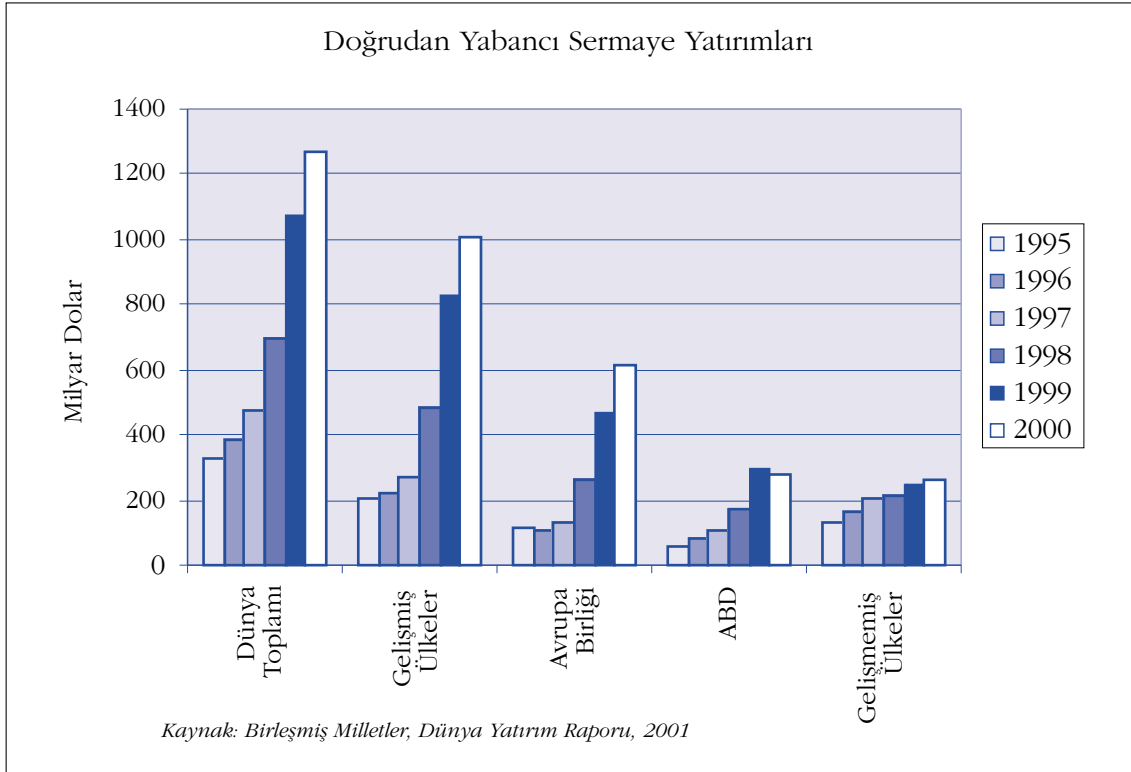
4. Üretim Faktörleri Yeniden Tanımlanacaktır

Üretim faktörleri olarak adlandırdığımız emek, doğa ve sermaye kavramlarında son yıllarda belirgin değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörleri sırayla ele aldığımızda aşağıdaki değerlendirmeleri yapabiliriz.

- **Emek faktöründeki değişimler**

Küreselleşme ile birlikte sermaye hareketleri büyük akışkanlık kazanmıştır. Dünya genelinde sermaye akışları incelendiğinde yabancı doğrudan sermaye yatırımlarının en fazla Amerika Birleşik Devletleri'ne ve diğer gelişmiş ülkelere yapıldığı görülmektedir.

Geçmişte sermaye emeğin ucuz olduğu ülkelere giderdi. Sonraları “pazar büyüklüğü” önem kazanmaya başladı. Her iki kriter de bugün geçerlidir, ama giderek öne çıkan faktör **emeğin niteliği** olmaktadır.



Şekil - 7

Bugün artık birçok ileri ülke, ederi düşük, yani “basmakalıp” olarak tanımlanabilecek işleri terkederek katma değeri ve “ederi yüksek” işlere doğru yöneliyor. Bunun en önemli nedeni ise, niteliği düşük işlerin birçok ülke tarafından yapılabilmesi ve bu alanlarda kâr marjlarının süratle düşmesidir. Katma değeri yüksek olarak tanımladığımız işler ise **yüksek nitelikli işgücü** ihtiyacını da beraberinde getiriyor. Niteliksiz emekle gerçekleştirilebilen işler gelişmekte olan ve hatta geri kalmış ülkelere kayıyor; katma değeri yüksek, yani nitelikli emek gerektiren faaliyetler de gelişmiş ülkelerce gerçekleştiriliyor ve böylece ülkeler arası fark daha da açılıyor.

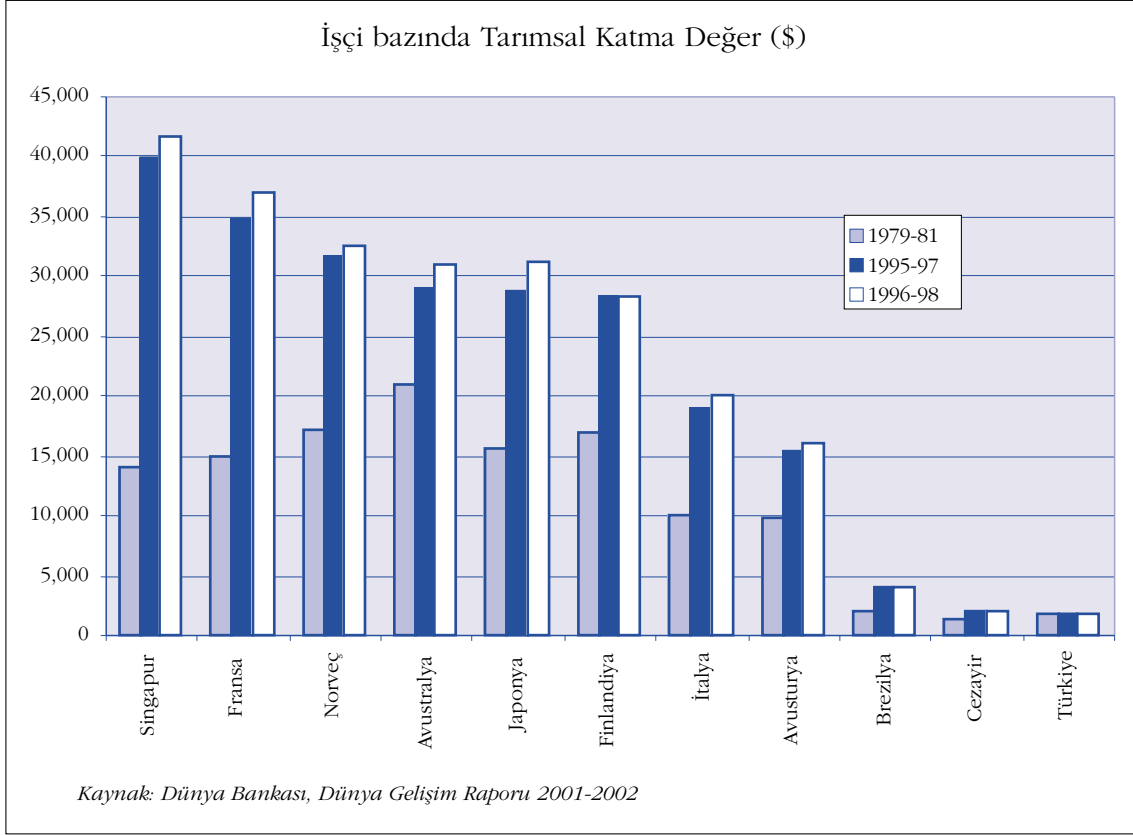
- **Doğa faktöründeki değişimler**

Burada öncelikle üzerinde durmamız gereken konu, toprak değeriyle ilgili klasik kabullerin değişmiş olmasıdır. Geçmişte toprağın değeri belirlenirken aranan temel özellik toprağın “üretken” olması idi. Örneğin, Anadolu’nun bozkır kesimleri ile Çukurova karşılaştırıldığında, Çukurova’da arazi değerlerinin birkaç misli yüksek olduğu görülür.

Klasik anlamda arazinin değeri verimli veya verimsiz olmasıyla belirlenirken, bugün bu değerlendirmede öne çıkan faktör, “arsa”ya dönüşen toprağın değeriyle ilgili hale gelmiştir. Örneğin yoğun turist çeken bölgelerde verimsiz—hatta çorak—arazilerin değeri üretken arazilerden çok daha yüksek olabilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de kuşkusuz toprağın değerinin **insanların bulunduğu yerlerde** artmış olmasıdır. Bugün birçok insan, diğer insanlara, hizmetlere ve endüstriyel bölgelere yakın olmayı tercih ettiği için bu alanların değerleri yükselmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan bir diğer eğilim de insanların “güneş kuşağı” ve “yeşil kuşak” bölgelere yönelmeleridir. Yaşam koşullarının görece kolay olduğu ve kışın fazla bir mücadele gerektirmeyen bu bölgeler giderek daha gözde hale gelmektedir. Bu gibi bölgelere örnek olarak Amerika’da Atlanta, Florida, Los Angeles; Türkiye’de ise Marmaris, Antalya ve Bodrum sayılabilir.

Doğa ile ilgili klasik kabullerin değişiminde etken olan bir diğer husus da tarımsal randımanın büyük ölçüde önemini yitirmiş olmasıdır. Günümüzde tarım sektöründe toprağın katkı payı gittikçe düşmektedir; mekanizasyon, kompleks üretim sistemleri, tohum özelliği, vb. faktörler toprağın özelliğini ikinci plana itmektedir. Bugün tarımsal alanları çok küçük sayılabilecek ülkeler—örneğin İsrail, Hollanda, vb. gibi—verimlilik açısından toprağı büyük olanları geride bırakabilmektedir. Burada özellikle öne çıkan husus **kullanılan teknoloji** olmaktadır.



Şekil - 8

• Sermaye faktöründeki değişimler

Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde çok büyük sermaye birikimlerinin oluşması ve bu birikimlerin yüksek miktarlara ulaşması sözkonusudur. Bu durumun en önemli göstergeleri ise, bankaların aktiflerinin çok büyük artışlar göstermesi, fon yöneticilerinin yönettikleri meblağlardaki artış ve borsada şirket değerlerinin yükselmiş olmasıdır.

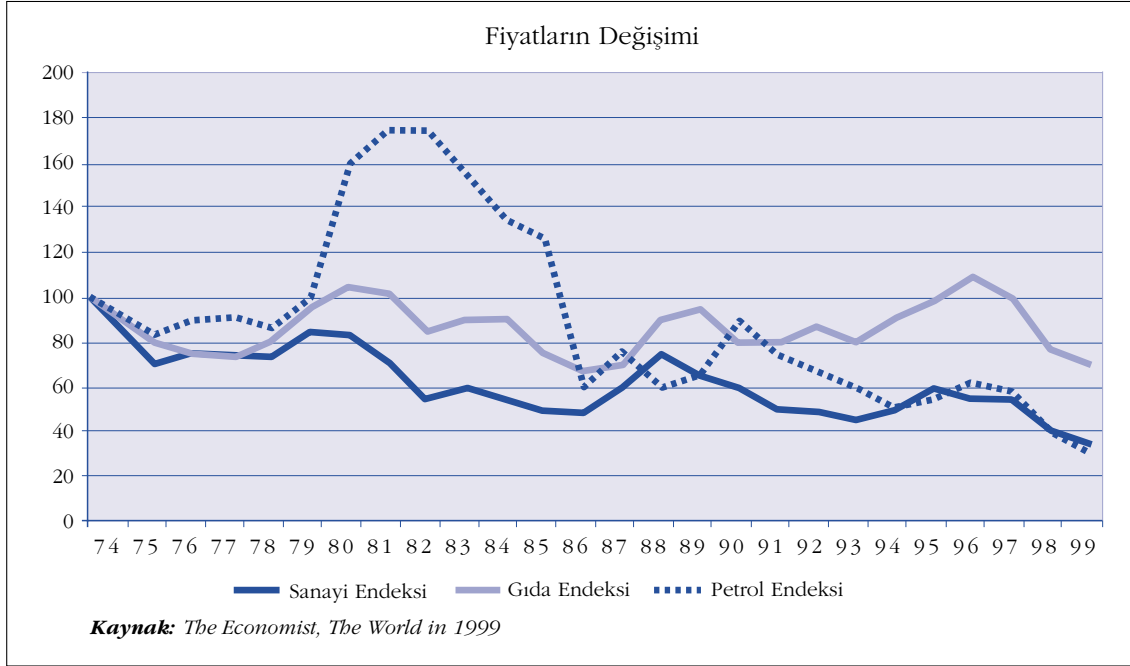
Artan sermaye miktarıyla birlikte dünya üzerindeki sermaye hareketlerinin de artması ve süratle yer değiştirmesi gündeme gelmiştir. Bu hareketlilikte en çok öne çıkan faktörlerden biri de “risk” faktörü olmuştur. Bugün dünyanın çeşitli ülkelerindeki rating şirketlerinin kullandığı puanlama yöntemleri, gerek şirketlerin gerekse ülkelerin risk durumlarını değerlendirmekte ve bu değerlendirmelerin sonucunda sermaye akışları özellikle son yıllarda risksiz olarak değerlendirilen gelişmiş ülkelere yönelmekte; bir zamanlar yüksek sermaye aktarımı gerçekleştirilen ülkelere giden sermaye miktarlarında ise

düşüşler yaşanmaktadır. Böylelikle riski yüksek algılanan ülkelere sermaye akışları yavaşlarken, riski düşük, buna karşılık fırsatları yüksek algılanan ülkelere sermaye akışının arttığı görülmektedir.

Bir değerlendirme yapacak olursak, faktör özelliklerinin yeniden tanımlanması ihtiyacının gündeme geldiğini ve her üç faktörde de (emek, doğa ve sermaye) maliyetin öneminin azalarak **niteliğin** önem kazanmaya başladığını söyleyebiliriz.

5. Endüstriyel Ürünlerin Fiyatları Düşmeye Devam Edecektir

Dünyada sanayi ürünlerinin fiyatları son 25 yıl içerisinde reel değerleri bakımından yaklaşık %60 oranında düşmüştür. Bunu *The Economist* tarafından gerçekleştirilmiş bir çalışmanın sonuçlarını gösteren aşağıdaki grafikten de görebiliriz.



Şekil - 9

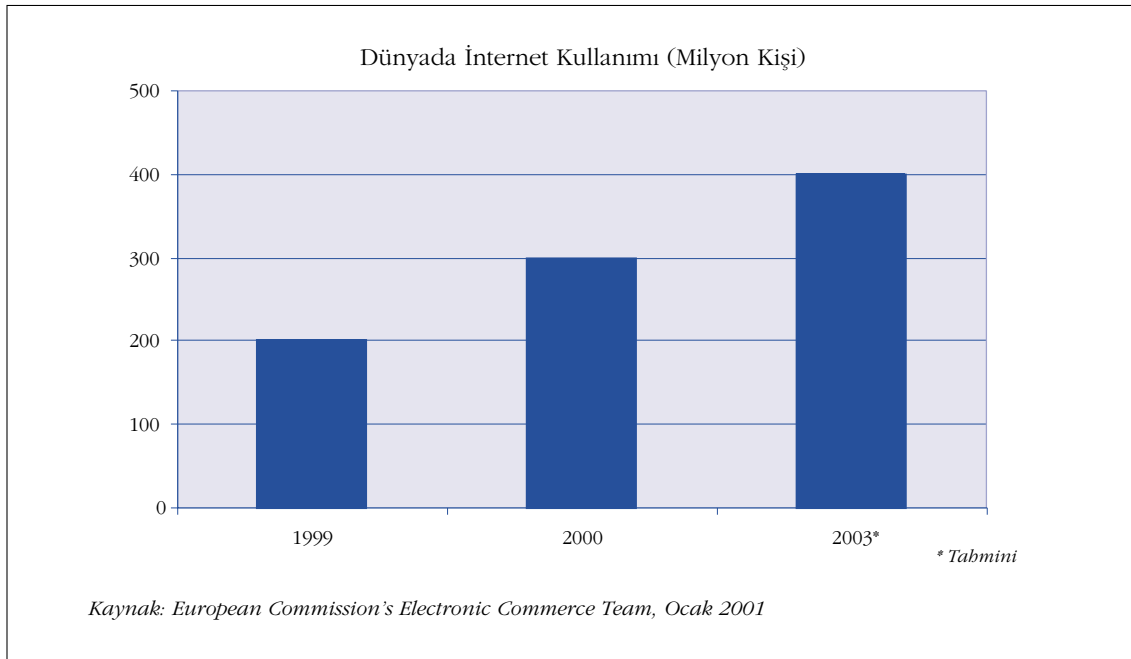
Bu düşüşün temel nedenlerini irdelediğimizde öncelikle üretimde üretkenlik / verimlilik kavramlarının öne çıkarıldığını ve bu konularda yıllardır yapılan çalışmalar sonucunda ürün maliyet kalemlerinin birçoğunda iyileşmeler yaşandığını, örneğin işgücü verimliliğinin artırılması ile birim işçilik maliyetlerinin aşağılara çekildiğini görüyoruz. Keza teknolojinin gelişmesiyle birlikte verimliliğin daha da artırılması söz konusu oluyor.

Endüstriyel ürünlerdeki fiyat düşüşlerinin diğer nedenleri arasında enerjideki reel fiyatların yıllar içerisinde ucuzlaması, birçok ürün için alternatif malzemelerin geliştirilmesiyle birlikte hammadde fiyatlarının düşürülmesini de sayabiliyoruz.

6. Çalışma Usullerinde Büyük Değişimler Olacaktır

21. yüzyıla ilgili çok önemli bir başka olgu, çalışma usullerinde büyük değişimler olacağıdır. Bunun en önemli nedeni, gelişmekte olan teknoloji ile birlikte kullanımı yaygınlaşan mobil telefonlar ve internettir. Öyle ki her iki teknolojinin birlikte kullanımının yanı sıra elektronik ticaretin gün geçtikçe önem kazanması ve sanal ortamın birçok alanda yaygın olarak kullanılması bütün bu değişimi körükleyen faktörler arasındadır. Örneğin son yıllarda kullanımı hızla yaygınlaşmakta olan mobil telefonlar, kişilere büyük bir hareketlilik sağlayarak mekandan bağımsız iş görme olanağı sunmaktadır. Diğer taraftan büyük miktarlarda veriyi değişik noktalar arasında aktarma özelliğiyle internet, bilgi akışı, ticaret, eğlence ve dinlence alanlarında büyük bir devrime temel olmaktadır.

Henüz etkileri yeterince hissedilmemekle beraber, internetin pazar payındaki hızlı gelişmeye bakılırsa, bunun önümüzdeki 10 ya da 20 yılda etkisini göstereceğini ve tüm çalışma usullerini ve yaşam tarzının bütün boyutlarını etkileyeceğini söyleyebiliriz.



Şekil - 10

Mobil telefon ile internetin iç içe geçmesi ise yukarıda sayılan imkanları daha da geliştirecektir. İnsanların hareket halindeyken internete ulaşabilmeleri veya internetin mobil telefon altyapısını kullanarak çok hızlı veri transferine imkan vermesi, burada tanık olunabilecek gelişmelerden sadece ikisidir.

Mobil iletişim ve internet teknolojilerinin birleşmesi kuşkusuz insanlara büyük bir esneklik de sağlayacaktır. Aynı zamanda burada iki çelişen olgunun bağdaşması da sözkonusudur. Mobil telefon insanlara belli bir mekanda sabit kalmak yerine hareketli olma imkanı sağlıyor, coğrafi özerklik ve dinamizm kazandırıyor. Buna karşılık internet, insanlara her türlü veri ve bilgiye bulundukları yerde ulaşabilme imkanı kazandırıyor ve onları birer ekran karşısında sabit hale getiriyor. Dolayısıyla hareketlilik ve ulaşım açısından bakıldığında her ikisinin karşıt akımlar olduğu söylenebilir. Mobil telefonun yaygınlaşması ulaşımı büyük ölçüde artırıcı bir etmen; buna karşılık çalışma, eğlence, eğitim, dinlenme usullerinin sabit telefon hatlarından yararlanan internete geçirilmesi ise ulaşımı azaltan ve herkesi bulunduğu yere sabitleyen bir olgudur. Mobil iletişim ve internetin bir arada olması, her iki olanağın da istenildiği gibi kullanılmasına imkan sağlayacaktır. Şu halde her iki teknolojinin birarada kullanılması büyük gelişmelerin ortaya çıkmasında çok önemli bir rol oynayacaktır.

- **İnternet ve mobil iletişimin sağladıkları**

Günümüzde “internet” ve “mobil iletişim”in büyük etki yeteneğine sahip oldukları konusunda birçok uzman, bilim adamı ve yönetici görüş birliği içerisindedir ve bu teknolojiler sayesinde oluşacak devrimin buhar makinası, elektrik veya telefon kadar etkili olacağı görüşündedir.

Bu iki teknoloji ile birlikte kurumların, şirketlerin ve bireylerin büyük bir “transformasyon” geçirmeleri ve bu teknolojilerin kullanım şeklinin de sözkonusu transformasyonun sonuçlarını belirlemesi sözkonusudur. Bunları mevcut işlerine monte edenlerin kaybedeceği, **iş modellerini bu teknolojilere göre yapılandıranların kazanacağı** görüşünden hareketle işletmelerin ve bireylerin kendilerine şu soruyu sormaları gerekmektedir:

→ **Bu teknolojileri kullanarak nasıl bir stratejik üstünlük sağlayabilirim?**

Bu soruya sağlıklı yanıtlar oluşturabilmek için **transformasyonun önce zihinlerde gerçekleşmesi** şarttır. Keza zihinsel transformasyon için teknolo-

ji ile meşgul olmak yeterli değildir; “**teknoloji vizyonuna**” sahip olmak da gerekmektedir.

Bu çerçevede bazı örnekler vermek gerekirse:

- **Pazarlama:** İnternet bazlı ticaret, çok sayıda müşterinin alış-veriş ve tercihleri hakkında detaylı bilgileri depolamaya ve incelemeye olanak veriyor. Kişisel bilgilerle de birleştğinde bu veri deposu “pazarlama” işlevine çok geniş ve yeni imkanlar sağlıyor. Örneğin, “Müşteriye-göreleştirilmiş seri üretim” (*Mass customization*) kavramının bu sayede yaygın biçimde yaşama geçirilmesi sözkonusu olabiliyor. Ayrıca net ortamında tanıtım, duyurma ve reklam da yepyeni boyutlar kazanıyor.
- **Tedarik:** Elektronik ortamda bir şirketin tüm tedarikçileri ile “gerçek zamanda” iş yapması mümkün olabiliyor. Örneğin, bir markette müşterinin satın aldığı bir ürünün bilgisi anında tedarikçi firmaya iletiliyor ve tedarikçi de söz konusu üründen bir adet daha üretilmesi için planlamaya bilgi aktarıyor. Böylece, stoksuz kalma durumu olmadığı gibi, asgari stokla iş yapma olanağı da doğuyor.
- **Planlama:** Network ortamında birbirine bağlı firmalar çok daha etkin planlama yapabiliyor. Stoklar, siparişler, atıl kapasite ve maliyet bilgileri karşılıklı olarak mübadele edilmek suretiyle verimli üretim planları oluşturulabiliyor.
- **Tasarım:** Müşteri tercihleri, maliyet verileri ve tedarikçi olanakları sanayi kuruluşlarına ürünlerinin tasarlanmasında çok geniş imkânlar sağlıyor. Tercih edilen özelliklerle, üretim yeteneklerini ekonomik bir şekilde birleştirmek elektronik ortamda daha kolay hale geliyor.
- **Finans:** Elektronik bankacılığın elektronik ticaretle birleşmesi esasen gerçekleşmiş bulunuyor. Daha ileri adımlar, şirketlerin finans yönetiminin bankalarca gerçekleştirilmesi ve bankaların bilgi birikimlerini şirketlerle paylaşması ile mümkün olacak.

Benzer şekilde, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim Raporlama”, “Satış ve Dağıtım”, “Marka Yönetimi” v.d. alanlarda önemli fırsatlar—ve değişim—gündemde...

7. Şirket Yapıları Değişecektir

Önümüzdeki dönemde şirketlerin alacakları yapılar aslında şimdiden kendini belli etmektedir. Geleceğin eğilimlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- **Atomizasyon**

Bünyelerinde çeşitli işleri barındıran şirketler bu ihtisas alanlarını ayrı ayrı şirketlere ya da kâr merkezlerine dönüştürmek durumundadırlar. Bir çeşit “*dar ihtisaslaşma*” diye de adlandırılabilen bu yaklaşımda, esasen geçmiş dönemlerdeki deneyimin bir uzantısını görebiliriz.

Geçtiğimiz yüzyılda “stratejik iş birimleri” ya da “kâr merkezleri” kavramı altında bir ölçüde yaygınlaşmış olan bu eğilimin, önümüzdeki dönemde daha da artması beklenmekte ve firmaların **daha daraltılmış alanlarda** rekabet edecek şekilde ihtisaslaşacakları öngörülmektedir.

- **Dışarıdan Temin (Outsourcing)**

Bu yüzyılda “esas iş” (*core business*) olarak tariflenen ihtisas alanı dışındaki işler büyük ölçüde dışarıya kaydırılacak ve şirketin küçük çekirdek bir kadroya inmesi sağlanacaktır. “Papatya Falı Modeli” diye de adlandırdığımız bu modele göre, şirketin **esas işi dışındaki tüm faaliyetlerin** bir şekilde başka kuruluşlara devri ya da dışarıdan temini söz konusu olacaktır.

Dışarıdan temini ikiye bölmek mümkündür:

- Genel hizmetler denebilecek sekreterlik, yiyecek-içecek işleri, kurye hizmetleri gibi faaliyetler,
- Esas işin parçalarından oluşan ürün ve/veya hizmetler.

Esas işin rekabetçiliği gözönünde bulundurulursa genel hizmetlerin alımı ile bu işlerin ya da ürünleri teminini birbirinden ayırmak gerekir. Bu nedenle üçüncü bir başlık olarak “networking” kavramı üzerinde durmak istiyoruz.

- **Networking**

Bir firmanın tedarikçileri ile **sürekli ilişki içinde** bulunmasına verilen isimdir. Böyle bir ilişki ağı oluşturmaktaki esas gaye talep edilen komponentleri

veya hizmetleri, tam zamanında, istenen miktarlarda ve belirlenmiş olan kalitede almaktır. Uzun vadeli anlaşmaları içeren bu tür iş ilişkileri, giderek yaygınlaşacaktır.

- **Sinerjik (Yatay) Genişleme**

Belli bir faaliyet alanındaki firmanın o iş sahasıyla yakın ilişki içinde olan diğer **ürün ve hizmetleri de bünyesine katması** bir çeşit yatay genişlemedir. Fakat bu yapılanmanın aynı zamanda bir **sinerji** yarattığı da söylenebilir. Özellikle 1990'lı yıllarda bu tür yatay genişleme örneklerine sıkça rastlandı. Bu şekilde genişleyen şirketler müşteri tabanlarını güçlendirme olanağına kavuştular ve rakiplerini bir ölçüde devre dışı bırakmayı başardılar.

İçinde bulunduğumuz dönemde de yaygınlaşacağını tahmin ettiğimiz yatay genişleme eğiliminde yaratılan sinerji aslında işin yapılması aşamasında değil, müşteri cephesinde ortaya çıkmaktadır. O nedenle bu tür bir genişleme şirketin gücünü artırmakta ve “Captive Market” denen bağımlı müşteri kitle-sini büyütmesine yardımcı olmaktadır. Yatay genişlemeler iki türlü olabilir:

- Satınalma veya birleşme yoluyla,
- Stratejik işbirlikleri ile.

- **Şirketlerde Bütünleşme – Konsolidasyon Çevrimi**

Şirketlerde gözlenen büyük değişimlerden daha önce söz etmiştik. Konsolidasyon, birleşme, satın alma ve küreselleşme sonucu oluşan ulusötesi şirketlerin yapılarını incelediğimizde saptadığımız özellikleri bir “Bütünleşme (Entegrasyon) - Konsolidasyon modeli” şeklinde bir araya getirebiliyoruz. Bütünleşme - Konsolidasyon modelinin gelişimini şöyle özetleyebiliriz:

- **Dikey Bütünleşme**

Yeni bir sektörde şirketler üretimin tüm aşamalarını bünyelerinde bulundurmayı tercih ediyor veya buna mecbur oluyorlar. Bu duruma örnek olarak otomobil üreticisi firmaları (atölye üretimi gerçekleştiren firmalar), tekstil üreticilerini, gıda sanayisini (tarımsal üretimi, işlemeyi ve dağıtım elllerinde bulunduran firmalar) ve cam endüstrisini (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları vb. işletmeler) sayabiliriz.

➤ **Dikey Parçalanma - Uzmanlaşma**

Bir ileri aşamada şirketler iş konusunda uzmanlaşıyor ve hammadde, ara malzeme hatta son mamul üretimi, teknoloji geliştirme, dağıtım, finans vb. fonksiyonlar uzmanlık birimleri olarak şirketten ayrılıyor.

➤ **Rekabet Yoğunlaşması**

Aşırı rekabet aşamasında ise artık her türlü hammadde ve ara malzeme üretimi, teknoloji, dağıtım vb. işler için pek çok rakip firma piyasaya çıkıyor.

➤ **Yatay Konsolidasyon**

Bir sonraki aşamada iş türü bazında ölçek ekonomisi yaratabilmek amacıyla şirket bünyesinde yeralan bazı işler konsolide oluyor. Burada örnek olarak -tasarım farklı olmak üzere- teknoloji, şasi, montaj, boya vb. işleri konsolide eden otomotiv sektörü gösterilebilir.

➤ **Tekrar Dikey Bütünleşme**

Şirketler teknoloji, ürün ve pazardaki gelişmeler sonucu, sinerji yaratabilmek, pazarda hakimiyet üstünlüğü sağlamak, ürün ve hizmetleri paket hale getirmek (*bundling*) ya da rakipleri kontrol altında tutmak gibi amaçlarla dikey bütünleşmeye yöneliyorlar.

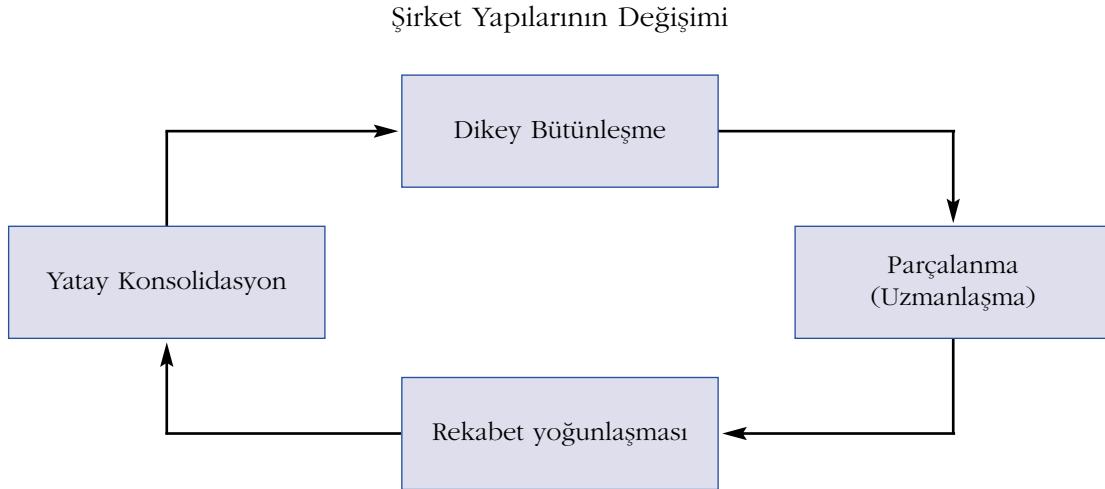
Ancak dikey bütünleşme bir takım sorunları da beraberinde getiriyor. Bunlara kısaca değinecek olursak:

- Dikey bütünleşmede tam senkronlaşma ve dolayısıyla da küresel optimalleşme imkansız. Özellikle kapasite, kalite, maliyet ve hız açısından optimalleşme gerçekleştirilemiyor.
- Dikey bütünleşmede şirket bünyesine katılan tüm işler aynı verimliliğe sahip olmuyor ve tipik olarak kâr eden işler zarar edenleri sırtında taşıyor. Neticede ise kârlı iş rekabette geri kalıyor; zarar eden iş ise “dipsiz kuyu” haline geliyor.
- Şirketler büyüdükçe karmaşıklık düzeyleri de artıyor ve bu da yönetim veriminin düşmesine sebep oluyor. Bu durumda en iyi çözüm “bölerek yönetmek” olarak karşımıza çıkıyor.

- Şirketler büyüdükçe karşılına bir takım hukuki sorunlar çıkmaya başlıyor. (Örnek: General Electric, IBM ve Microsoft)
- Firmalar büyüdükçe ataletleri de artmaya başlıyor; zamanın değişimine ayak uyduramaz hale geliyorlar. (Örnek: Hitachi, General Motors, Fuji, Mitsubishi, pekçok banka vd. büyük şirketler)

Bütün bu özellikler biraraya geldiğinde, özellikle şirket evliliği yaparak olağanüstü büyüyen kuruluşların uzun vadede her zaman başarılı olamadıkları gözleniyor. Keza iki başarısız şirketin birleşerek başarılı bir şirket oluşturmak amacıyla biraraya geldikleri durumda beklenenin aksine kârlılık artırılamıyor.

Bunun sonucunda da bir sonraki aşamada, yukarıda aktarılan çevrim kendini tekrarlıyor ve son aşamada **dikey parçalanma** olarak gerçekleşiyor. Burada da şirketler her işin kendi başına gelişeceği şekilde örgütlenmelere gidiyorlar.



Şekil - 11

8. Şirketlerde Yeni Oluşumlar Öne Çıkacaktır

- **Komple Hizmetlerin Sunulması**

Belli bir ürünü üretilip müşterilerine sunan firmalar bu ürünle bütünleşen hizmetleri de bünyelerine katmakta ve bu suretle müşterilerine **komple bir hiz-**

met sunabilmektedirler. Örneğin bir firmada bilişim hizmetlerine ihtiyaç varsa, mevcut durumda şirket donanımı, yazılımı ve bakım hizmetlerini ayrı kaynaklardan temin etmektedir. Oysa, bütünleşik ya da komple hizmet modelinde, tedarikçi firma müşterinin ihtiyaçlarına göre gereken hizmeti bir **bütün** olarak sunmaktadır. Başka bir ifadeyle müşterinin tek tek donanım, yazılım, eğitim, bakım hizmet gibi faktörleri satın alınması gerekmekte, esas ihtiyacı olan bilişim hizmetini bir bütün olarak tek firmadan alabilmektedir.

Ulaşım hizmetleriyle ilgili bir örnek

Klasik anlamda -ya da eski modelde—ulaşım hizmeti, araç satın alınması dolayısıyla finansmanının karşılanması; şoför(ler) tutulması; aracın bakım, sigorta, vb. takip edilmesi ve yaptırılması gibi faaliyetleri kapsar.

Oysa yeni anlayışa—ya da yeni modele—göre, ulaşım hizmetine ihtiyacı olan firma, bu konuda faaliyet gösteren uzman firma ile anlaşma yaptığı takdirde, ihtiyacına göre araç ve/veya şoför tahsis gerçekleştirilecek; aracın bakım, sigorta, vb. takip edilmesi ve yaptırılması konularının tümü bu hizmeti veren firma tarafından üstlenilecektir.

Yapılan anlaşmalarda, verilen hizmetin bedeli olarak genellikle bir kira ve/veya kullanılan süre karşılığı hesaplanacak bir ödeme sözkonusu olacaktır.

• Uzaktan Yönetim, Çalışma ve Eğitim

“Bilgi”, işletmelerde ve ekonomide giderek daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Hemen her iş **bilgi işine**; çalışanlar da **bilgi işçilerine** dönüşmektedir. Keza, bilginin işlenmesi, depolanması ve iletişimde de teknolojik olarak çok büyük aşamalar kaydedilmiştir.

Özellikle iletişimin giderek yaygınlaşması; günden güne daha hızlı, ucuz ve kolay hale gelmesi, şirket yapılarını büyük ölçüde etkileyecektir. Uzaktan yönetim bugün bile - kısıtlı ölçülerde de olsa - hayata geçmeye başlamıştır.

Keza, belli bir işyerinde değil de istediği yerden işini yürütebilen çalışanların sayılarında da büyük artışlar beklenebilir. Bu yapılanmada çalışanın mutlaka işyerinde olması gerekmeyecek, ihtiyaca göre müşterinin yanında, tedarikçinin yanında, kendi evinde ya da uygun göreceği başka bir noktada olması olağan hale gelecektir. Bu şekilde bir yapılanma şirket organizasyonlarını da şüphesiz etkileyecektir.

Bilişim teknolojilerindeki gelişme zaten yönetim hiyerarşilerini büyük ölçüde azaltmıştır. Teknolojik gelişme ve yönetim becerilerindeki ilerleme sayesinde

bu eğilimin daha da artması ve yatay organizasyonlara geçilmesi mümkün olabilecektir. Çalışanlardan beklenenler, fiziki olarak bir yerde bulunarak belli bir süreyi geçirmek yerine; **üretmiş oldukları değere** dayalı bir şekil alacaktır.

- **Çalışanların Şirketle İlişkisi**

Yeni çalışma ortamında şirketle çalışanlar arasındaki çıkar ilişkilerinin de değişmesi gündemdedir. Örneğin çalışanların belli bir pozisyon için değil de, belli bir projeyi gerçekleştirmek için şirketle birlikte olmaları eğilimi artacaktır. Böylelikle “çıktıya göre değerlendirme” ya da “output - based compensation” şüphesiz yaygınlaşacaktır. Zamandan ve mekândan bağımsız çalışma ortamı esasen çalışanın fiziki denetimini bir ölçüde imkânsız hale getirmektedir. Keza, aynı dönem içinde çalışanlardan beklentiler de ölçülebilir somut çıktılara dayalı hale gelecektir.

Bir çeşit “*kâr ortaklığı*” olarak adlandırılabilir çalışma usulleri de yaygınlaşma eğilimindedir. Burada dar ihtisaslaşma kavramı elemanlar için de geçerli olacağından, uzmanlığından yararlanan kişilerin bireysel olarak şirkette hizmet sunmaları giderek yaygınlaşacaktır. Yani çalışanlar bir çeşit serbest meslek erbabı gibi verdikleri hizmetin karşılığı fatura keseceklerdir. Ya da şirketle müştereken yürütülen bir proje söz konusu ise bu projeden belli bir pay alacak veya komisyon geliri elde edeceklerdir.

- **Müşteri İlişkileri**

Şirketlerin müşterileri ile ilişkilerinde de bazı değişimler şimdiden gözlenmektedir. Bu değişimlerden birincisi iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı sonucu yerel şirketlerin de küresel müşterilere sahip olmaları sonucunu doğuracaktır. Elbette yerel müşteriler yine de önemini koruyacaktır.

Keza, daha önce sözünü ettiğimiz networking eğiliminin doğal bir sonucu olarak süreklilik arz eden müşteriler belli bir öneme sahip olacak, hatta bu müşterilerin işyerlerinde çalışılması gündeme gelebilecektir. Başka bir ifadeyle şirket, faaliyetini bir büyük şirketin içinde ve o şirketin amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilecektir.

9. Küreselleşme ve Teknoloji, Dağıtım Biçimini de Değiştirecektir

Dağıtım işlevinin yıllar içerisindeki gelişim evreleri incelendiğinde şu saptamaları yapabiliriz: İlk evrede ürünün müşteriler tarafından imalatın yapıldığı yerden alınması sözkonusuydu. Bir sonraki aşamada mal ve hizmet üreticileri müşterinin bulunduğu yere, yani müşterinin ayağına gitmeye başladılar. Üçüncü evrede ürün dağıtımında üretici ile satıcı birbirlerinden ayrıldı. Dördüncü yani son evrede ise, “perakendeci” kavramı ortaya çıktı ve dağıtım zinciri üretici—tüccar-perakendeci şeklinde genişledi.

Bugünkü duruma baktığımızda ise, günümüzde üretimin en uygun yerde gerçekleştirilmesi hedefiyle birlikte, dağıtım alanında birçok eğilimin aynı anda ortaya çıkmış olduğunu görüyoruz. Bunların başlıcalarını ele alırsak:

- **Üreticiden doğrudan temin**

Özellikle telekomünikasyon ve internet sayesinde aracılardan ortadan kaldırılmasıyla üreticinin doğrudan tüketiciye ulaşması gündeme gelmektedir. Günümüzde bu yöntemin en başarılı uygulamacılarından biri olan Dell Computer, bu yöntem sayesinde IBM ve Compaq gibi devlerle rekabet etmekte ve benzer kalitede ürünleri çok daha düşük fiyatlarla satabilmektedir.

- **Dev dağıtıcılar**

Son yıllarda ortaya çıkan bir diğer akım da toplayıcı ve dağıtıcı özelliklerini bünyesinde birleştiren büyük firmalardır. Bu durum özellikle dünya yarı iletken pazarlarında küçük dağıtıcıları dışarıda bırakacak şekilde gelişmektedir. Kendi alanında dev dağıtım firması sayılabilecek bir diğer örnek de Amazon.com firmasıdır. Bu şirket son zamanlarda dünya çapında bir elektronik ticaret merkezi haline gelmek amacıyla bünyesine yeni firmalar katarak ürün portföyünü genişletmiş, kitabın yanı sıra, köpek mamasından spor malzemesine kadar toplam 19 milyonu bulan farklı ürünle yaklaşık 160 ülkede milyonlarca müşteriye hizmet verir hale gelmiştir.

- **Tüketilen yerde üretim**

Birçok firma gün geçtikçe hız, maliyet ve tüketiciye özel üretim yapmak gibi faktörleri göz önünde bulundurarak perakende noktalarında üretim yapmaya başlamaktadır. Bu dağıtım biçimine örnek olarak; boya üretimini (sadece temel renklerin üretilmesi ve bunların yerinde karıştırılmasıyla müşteri

isteğine göre renkler oluşturulması) ve reçeteye göre ilaç üretimini (kişinin özelliklerine uygun vitaminler, doktorun verdiği formüle göre solüsyon, vb.) sayabiliriz.

- **Hızlı teslimat**

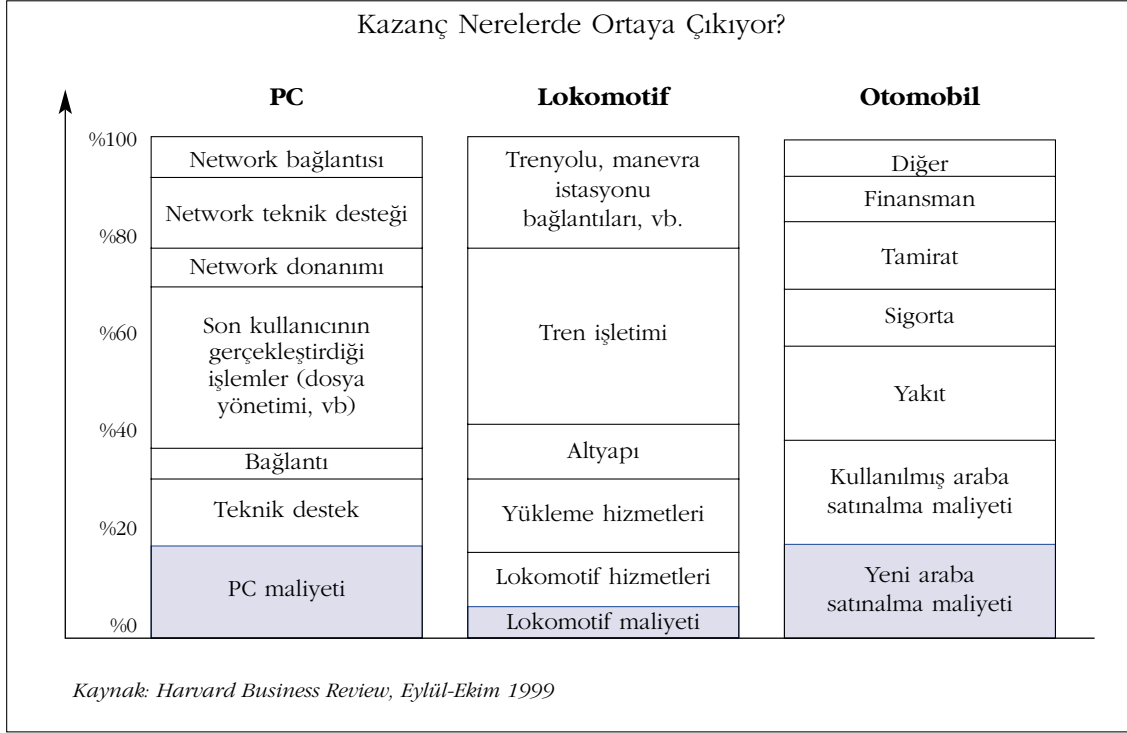
Zaman faktörünün gün geçtikçe önem kazanmasıyla uzmanlaşmış hızlı teslimat firmaları da (DHL, FedEx, UPS vb.) giderek yaygınlaşmaktadır. Bu tür firmaların sayısının gün geçtikçe artması ve mevcut firmaların da işlem hacimlerini sürekli büyütmelelerinin en önemli nedeni, dünya üzerinde faaliyet gösteren birçok firmanın küreselleşme ve birden fazla ülkede yayılma hedefinde olmasıdır. Ayrıca üreticilerden büyük bir bölümünün tam zamanında üretim (*Just In Time*) ve tam zamanında teslimat sistemiyle çalışması nedeniyle özellikle pahalı parçaların hızlı teslimata tabi olması sözkonusudur.

- **Lojistik firmaları**

Son yıllarda tedarik ve dağıtım faaliyetlerinin şirket dışına çıkarılması ve bu konuda uzmanlaşmış firmalar tarafından gerçekleştirilmesi gündeme gelmiştir. İhtisaslaşan lojistik firmalarına örnek olarak verebileceğimiz FedEx firması, eşya ve malzeme taşımanın yanı sıra müşterilerine gümrük işlemleri, ticaret danışmanlığı, arşivleme, nakliye, lojistik ve bu konularda bilgi teknolojileri desteği vermektedir. Buna benzer uygulamaların önümüzdeki yıllarda daha da yaygınlaşması beklenmektedir.

10. “Değer Zinciri”nin Alt Halkalarına İnilecektir

Günümüzde hizmet sektörünün sanayinin önüne geçmesi ve birçok sektörde hizmet üretiminin mal üretiminden çok daha kârlı hale gelmesiyle birlikte birçok firma odak noktasını değiştirmiştir. Geleneksel olarak değer zincirinin tedarik, üretim ve satış halkalarıyla ilgilenen birçok üretici firma, çeşitli nedenlerle değer zincirinin daha alt halkalarına yönelerek hizmet faaliyetleri geliştirmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni bugün birçok sanayide ürün satışından elde edilen gelirin, ürünün tüm kullanım süresince elde edilebilecek diğer gelirlere kıyasla çok düşük kalması ve ancak müşteriye ürünle birlikte hizmet de sağlayabilen firmaların gelirlerini artırebilmeleridir. Örneğin ABD’de yapılan bir araştırmada firmaların bilgisayar altyapısı için yaptıkları harcamaların sadece %20’sinin bilgisayar alımına gittiği, geri kalan harcamaların ise şebeke (*network*) bağlantısı kurulması, teknik destek vb. faaliyetlerle ilgili olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir. Benzer araştırmalar demiryolları ve otomotiv sektörlerinde de yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları aşağıda gösterilmektedir.



Şekil - 12

Burada bir anlamda firmaların “Değer Zinciri”nin alt halkalarına indikleri görülmektedir. Bir firmanın değer zincirinin alt halkalarına inmek için neler yapabileceği irdelendiğinde bu faaliyetler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- **Değer zincirinin yeniden tanımlanması**

Üretici firmanın ürünle ilgili hizmetleri müşteri bakış açısı ile tanımlayarak ürünün ömrü boyunca ihtiyaç olabilecek tüm hizmetleri belirlemesi ve uygun olanlarını müşteriye sunması firma için yeni kazanç olanakları doğurur. Bu konuda bir örnek olarak Hewlett Packard (HP) firmasını verebiliriz. HP’nin yazıcı üretimi oldukça yoğun bir rekabetle karşı karşıya olduğu için firma son yıllarda yazıcı fiyatlarını düşürmek zorunda kalmış ve neredeyse kâr etmez hale gelmiştir. Bu duruma geleneksel bakış açısından yaklaştığımızda yazıcı işinin firma için kârlı olmadığı ve belki de kapatılması gerektiği düşünülebilir. Oysa yazıcı işi bir “değer zinciri” olarak ele alındığı takdirde, yazıcıların vazgeçilmez tamamlayıcısı olan mürekkep kartuşlarının HP’nin oldukça yüksek kâr marjı ile sattığı bir ürün olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yazıcı işine bir bütün olarak bakıldığında HP’nin bu işte kârlı olduğu söylenebilir.

- **Müşteri bağımlılığı yaratılması**

Eskiden birçok endüstri için geçerli olan “giriş engelleri” konsepti günümüzün aşırı rekabet ortamında geçerliliğini yitirmektedir. Asıl öne çıkan faktör müşterilerle uzun vadeli, uyumlu ilişkiler yaratabilmektir.

- **Dağıtım ile sinerji yaratılması**

Son yıllarda birçok işletme açısından dağıtım konusu oldukça cazip hale gelmekte ve bu çerçevede birçok toptancı/dağıtıcı firma üreticilerin kâr marjlarını ellerinden almaktadır. Bu durumda üretici firmalar için bir seçenek de dağıtım kanalları için farklı yöntemler oluşturmak ve bu yolla kazanç elde etmektir.

11. Bütün Endüstriler “Bilgi Endüstrisi” Haline Gelecektir

21. yüzyılda bilgi ve know-how her zamankinden daha fazla önem kazanacaktır. Benzer tür mamul ya da hizmetleri satan firmaların ürün fiyatlarından da görebileceğimiz gibi, üretmiş olduğu ürün ya da hizmete en fazla bilgi katabilen firma bunu en yüksek fiyattan satabilecektir. Burada bilgi kapsamına giren unsurlar arasında müşteri bilgisi, pazar bilgisi, teknolojik bilgi, iş yapma usullerinde yaratıcılık, değişik sektörlerden esinlenebilme becerisi, moda akımlarının takibi gibi hususları sayabiliriz.

Bilgi Tabanlı İş ve Faaliyetlerin Ortaya Çıkışı

Önümüzdeki yıllarda ekonomik büyüme daha çok bilgi tabanlı işlerle gerçekleşecek. Peki, bilgi tabanlı işler ve ürünler neye benzeyecek?

İçindeki hava basıncını arabayı kullanan kişiye bildiren lastikler, havanın sıcaklığına göre giyeni serinleten ya da ısıtan giyecekler, ıslandığında rengi değişen çocuk bezleri, vb. ürünler bugün piyasada kullanımına başlanmış olan ve bilgi tabanlı ya da “akıllı” olarak adlandırılacak ürünlerin ilk örnekleri olarak kabul edebilir.

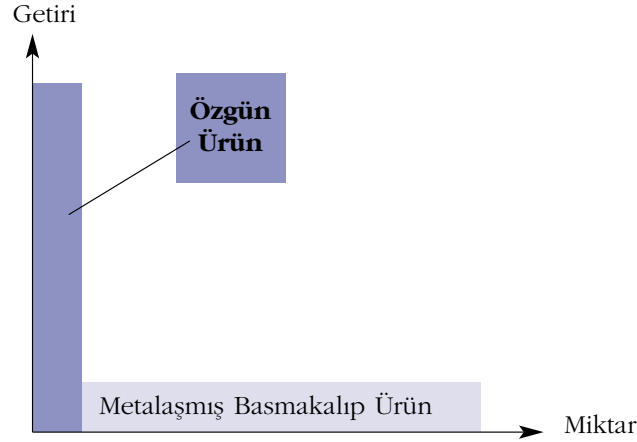
Bu ürünlerin akıllı olarak adlandırılmasının nedeni, enformasyonu yorumlayarak kullanıcılarının işine yarayacak şekilde sunmalarıdır. Bilgi tabanlı faaliyetler sonucu üretilen akıllı ürünlerin en önemli özellikleri şunlardır:

- Etkileşimli olmaları
- Kullanıldıkça daha akıllı hale gelmeleri
- Kullanıcının özelliklerine göre uyarlanabilmeleri

Bilgi tabanlı ürünlerin bir diğer özelliği de kullanıcılarını eğitmeleridir. Bu durum işletmeler için yeni bir kavramı, kullanıcıların eğitimini gündeme getirmektedir. Sonuçta müşterilerine enformasyon veren, onları eğiten ve oluşan enformasyonu bilgiye dönüştürebilen firmalar başarılı olacaklardır.

Kaynak: “The Coming of Knowledge Business”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1994

Günümüzde özellikle bilgi içeriği yüksek, yeni ve özgün ürünler, metalaşmış ürünlere kıyasla çok daha değerli hale gelmekte, bu ürünlerin yaratabildiği katma değer ise diğerlerine kıyasla çok daha yüksek olmaktadır. Bu durumu grafiksel olarak aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil - 13

Bu duruma bir örnek olarak kişisel bilgisayar sektörünü verebiliriz. Bu alanda son yıllarda donanım üreticisi sayısının artmasıyla birlikte en büyük kazançlar bilgi yoğun yazılım işine kaymaktadır.

Bilgi içerikli, yeni ve yaratıcı ürünler geliştirilebilmesi ancak araştırma ve geliştirme ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle ArGe faaliyetlerini artırabilen şirketler ve ülkeler, yüksek gelir sağlayabilmekte; bunu başaramayanların gelirleri ise düşük seviyelerde kalmaktadır. Bu konuya “Yoğunlaşan Rekabet” bölümünde daha detaylı olarak değinilecektir.

12. Tüm Kuruluşlar “Elektronikleşecek”tir

Bilişim teknolojilerinin ve özellikle internetin sağladığı imkanlar kurumların ve şirketlerin iş yapma usullerini kapsamlı bir şekilde değiştirecektir. Özellikle, markası, geniş bir müşteri tabanı ve bayi teşkilatı, sistemleri ve insan kaynakları gelişmiş olan şirketler e-dönüşüm sayesinde verimliliklerini ve kazançlarını kolayca artırabilme potansiyeline sahiptir.

General Electric (GE) firmasının Başkanı Jack Welch “elektronik iş” ortamında klasik firmaların “yeni ekonomi” şirketlerine kıyasla daha avantajlı olduklarını belirtmektedir. Şöyle ki, “yeni ekonomi” şirketleri işe sıfırdan başladıklarından dolayı şirketin zarardan kurtulup da kâra geçtiği başa baş noktasını yakalamak için çok sayıda müşteriye ulaşmak zorundadır.

Oysa hali hazırda faaliyet göstermekte olan bir şirkette elektronikleşmeye geçiş sürecinde giderler önce küçük bir miktar artacak, ancak sonra düşüşe geçecektir. Böylece şirketin kârları da kısa bir süre sonra artmaya başlayacaktır.

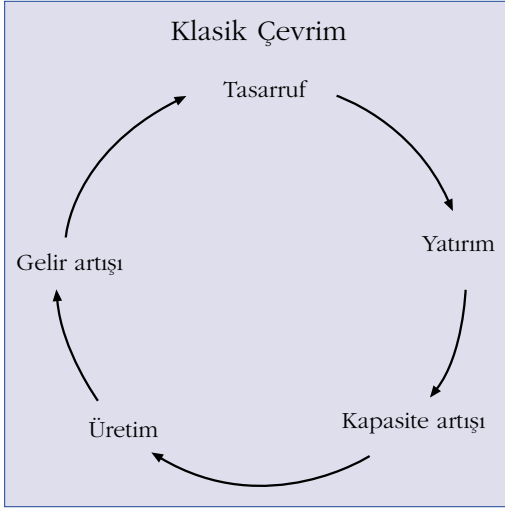
13. Tüm Bu Değişimler Ekonomileri Büyük Ölçüde Etkileyecektir

Şirket yapılarındaki ve çalışma usullerindeki değişim şirketleri olduğu kadar, ekonomileri de büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler özellikle önümüzdeki yıllarda daha da net biçimde görülecektir.

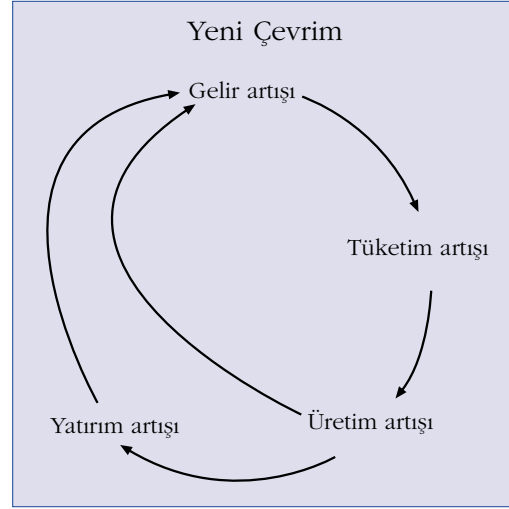
Bütün bu değişimlere paralel olarak son dönemde ortaya çıkan en önemli değişim, klasik tasarruf—yatırım—üretim çevriminin değişmiş olmasıdır. Klasik iktisat literatüründe, yüksek miktarda katma değer yaratmak için büyük miktarda üretim; büyük miktarda üretim için büyük miktarda kapasite yani yatırımlar; bunun için de büyük miktarda tasarruflara ihtiyaç olduğu kabul edilmekteydi. Yani olayın başlangıç noktası tasarruf etmek, daha sonra bu tasarrufları yatırıma, yatırımları da üretime dönüştürmek ve yapılan üretimi de satmak şeklindeydi. Çünkü kıt olan kaynak birikimdi; talep ise yüksekti. Dolayısıyla üretilen tüm ürünler satılabiliyordu; sorun üretebilmektir.

Oysa son 15 - 20 yıl içinde yaratılan kapasiteler büyük bir arz fazlasını ortaya çıkardı. Öte yandan müşteriler de çeşitlilik ve kalite arar oldu. Başka bir deyişle, “üretici pazarından, tüketici pazarına geçildi” ve tüketiciler pazarı, fiyatları ve dolayısıyla üretim zincirini etkiler hale geldiler. Böylece, ancak talebi olan ürünlerin üretilmesi yaklaşımı benimsenmeye başlandı. Dolayısıyla günümüzde önce talep olması, bu talebin siparişe, siparişin de üretime dönüşmesi ve o üretim için de gerekli tedariklerin yapılması şeklinde bir zincir işlemektedir.

Bütün bu gelişmeler sonucunda geçmiş dönemlerde gözlediğimiz “stoğa üretim”in yerini, “siparişe dayalı üretim” almıştır. Bu olgu endüstriyi, hatta tüm ekonomiyi talepteki değişimlere aşırı duyarlı hale getirmiştir. Geçmiş dönemlerde talepteki dalgalanmalar üretimi, dolayısıyla da katma değeri (ya da milli geliri) çok fazla etkilemezdi. Çünkü belli bir dönemde karşılanamayan talep, bir dönem sonra karşılanır ve üretim kaybı olmazdı. Yani yaratılmış olan kapasite tam olarak kullanılırdı. Talep üretimi aşarsa, tüketici bir müddet beklemek zorunda kalırdı. Talep üretimin altında kalırsa, üretim yine de tam kapasite sürdürülür ve stoklarda bir şişme olurdu. Talepte artış olunca da bu aşırı stoklar tüketilirdi.



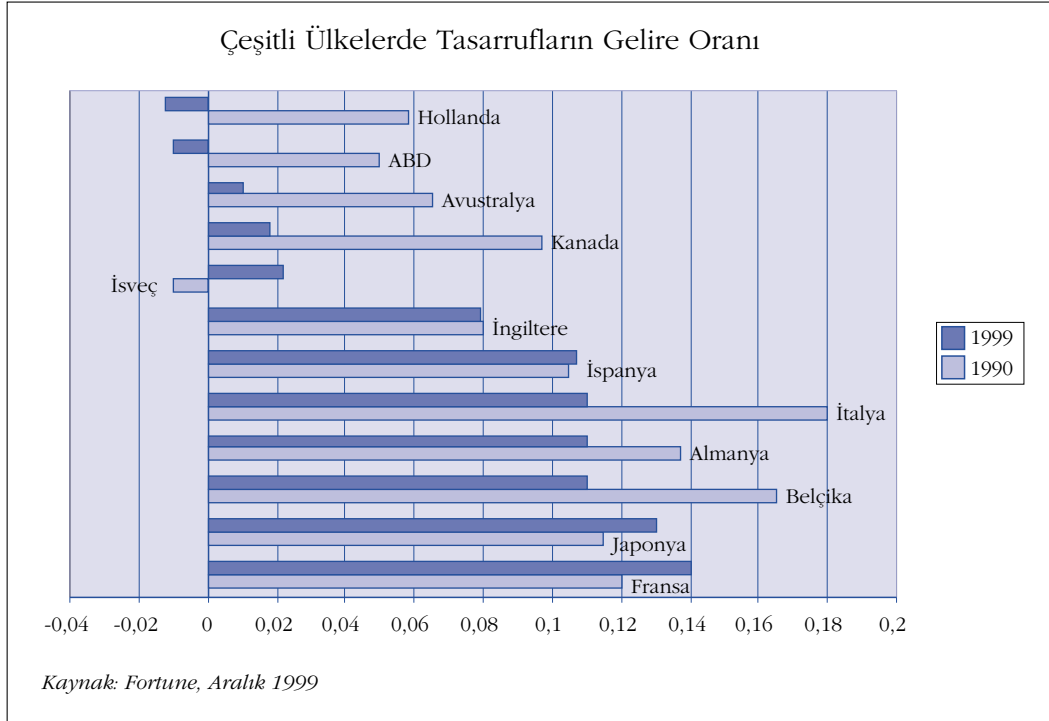
Şekil - 14



Şekil - 15

Günümüzde ise ancak talep varsa üretim yapılıyor. Talep düştüğünde ise katma değer de düşüyor; bu da ekonomileri talebe aşırı hassas ve kırılgan hale getiriyor.

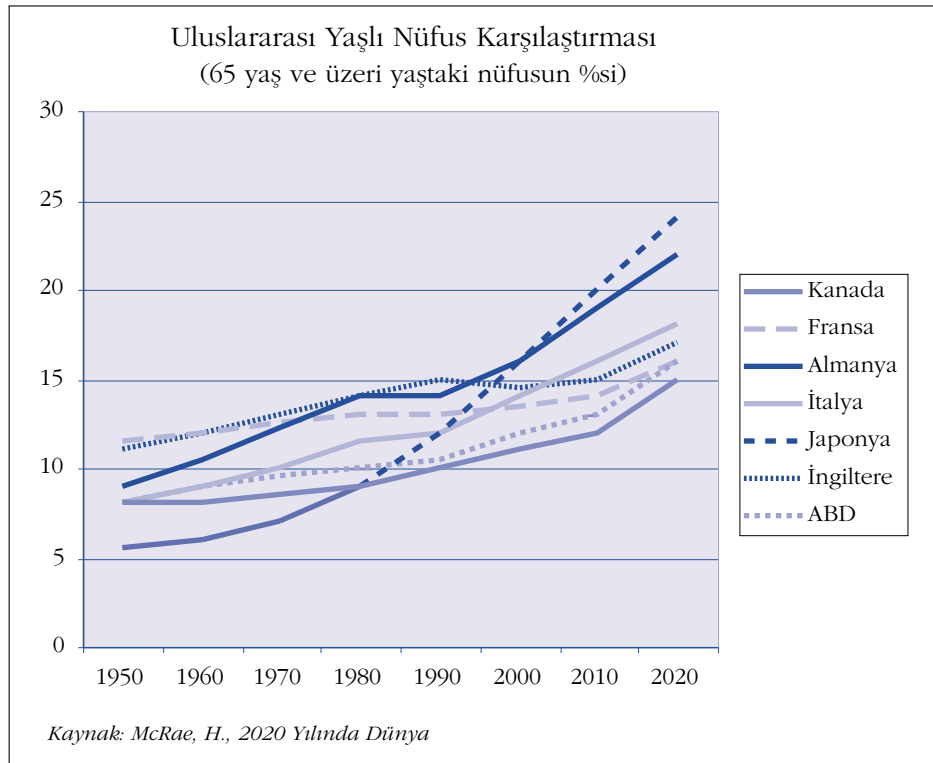
Özetle, ekonominin körükleyici unsuru tasarruf olmaktan çıktı, talebin gelişmesine bağımlı hale geldi. Başka bir deyişle, eskiden ne kadar çok tasarruf yatırıma dönüşürse, o kadar çok milli gelir artışı olurken, günümüzde talep ne kadar canlı ise o kadar yüksek katma değer yaratılması söz konusudur. Nitekim birkaç yıl önce yapılan bir analiz de bu bulguyu kanıtlamaktadır.



Şekil - 16

14. Demografik Değişimler Tüketim Eğilimlerinde Değişikliklere Yol Açacaktır

Önümüzdeki yıllarda önem kazanacak faktörlerden biri de gelişmiş ülkelerde (özellikle bazı Avrupa ülkelerinde ve Japonya’da) nüfusun gittikçe azalması ve yaşlanması olacaktır. Buna yol açan nedenlerden en önemlisi kuşkusuz ortalama insan ömrünün gittikçe uzamasının yanı sıra gelişmiş ülkelerde doğurganlık oranının da düşme eğilimine girmesiyle bu ülkelerde nüfusun azalmaya başlamasıdır. Yaşlı kişilerin nüfus içindeki oranının artmasıyla, bu tür kişilere yönelik ürün ve hizmetler çoğalacak, yaşam, eğlence, hobi, seyahat olanakları genişleyecek ve yeni sektörler gelişecektir. Keza pazar segmenti belirlenirken gelir ve kültür seviyelerinin yanı sıra yaş faktörü de gündeme gelecek; bu durum pazarlama yaklaşımlarında köklü değişiklikleri beraberinde getirecektir.



Şekil - 17

Gelişmiş ülkelerde azalan ve yaşlanan nüfusun bir diğer etkisi de bu ülkelerde çalışabilecek işgücünü koruyabilmek için göçlerin en önemli çözüm olarak ortaya

çıkmasıdır. Örneğin Berlin’de bulunan DIW araştırma enstitüsünün tahminlerine göre 2020 yılında Almanya’nın işgücünü koruyabilmesi için yılda bir milyon göçmene ihtiyacı olacaktır. Bu göç hareketlerinin en büyük etkisi ise toplumların ve pazarların homojenleşmesi olarak karşımıza çıkacaktır.

15. Gelecek 20 Yılda Öne Çıkacak Diğer Gelişmeler

Bu bölümde yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan önemli eğilimlerin yanı sıra gelecek dönemde etkilerini hissettirecek olan çeşitli konuların da altını çizmek istiyoruz:

➤ İngilizce’nin etki alanı giderek genişleyecektir.

1950’li yıllarda dünya ülkelerinin iletişimini güçlendirmek için bir ortak dile ihtiyaç olduğu savı gündeme gelmiş ve hatta böyle bir dil üretilmiştir. “Esperanto” adı verilen bu dilin herkes tarafından öğrenilmesi ve böylelikle herkesin kendi anadili yanı sıra diğer ülkelerden kişilerle anlaşabilmek için Esperanto’yu kullanır hale gelmesi hedefleniyordu.

Oysa teknoloji, iletişim, ticaret, eğitim ve finans alanlarındaki gelişmeler sonucunda İngilizce tüm dünyada ortak olarak kullanılan ve öğrenilen dil haline gelmiştir.

- Çalışma süreleri ve şekli değişirken, genelde eğlence—hobi sektörleri de çeşitlenip büyüyecek ve bireyler bu sektörlerle ve kendilerini yetiştirmeye daha çok zaman ve para harcayacaktır.
- Eğitim düzeyi hızla yükselecek, fakat uluslararası farklar daha da artacaktır.
- Bireysellik artacak; toplumdan fiziksel olarak soyutlanma daha da artacaktır. “Bireye özgü çözümler” ve “bireye özgü görevler” çoğalacaktır.
- Girişimcilik artacak, serbest, kendi işinde çalışanların toplam istihdam içindeki payı yükselecektir.
- Bireylerin “yaratıcı” özellikleri daha fazla önem kazanacak, prim yapacaktır.
- Çevre duyarlılığı artacak, bu konuyla ilgili mevzuat ve denetim yoğunlaşacak, çevreyle barışık ürün ve hizmetler önem kazanacak; çevreyi “kullanma” maliyeti artacak, çevre konusu uluslararası pazarlıklara konu olacak, yerkürenin “yekpare” olduğu bilinci yaygınlaşacaktır.
- Sivil Toplum Kuruluşları’nın (STK) rolü ve önemi artacak, bunlar sosyal muhtabakatta siyasi örgütlere yakın bir güç kaynağı haline gelecektir.

- İnsan hakları, hukuk devleti, bireysel hakların korunması gibi kavramlar derinleşecek ve yaygınlaşacaktır.
- Eğitim teknolojisinde önemli gelişmeler olacak, internet tabanlı uzaktan eğitim daha büyük bir pazar payı alacaktır.

Öğrenmenin Modası Hiçbir Zaman Geçmeyecek

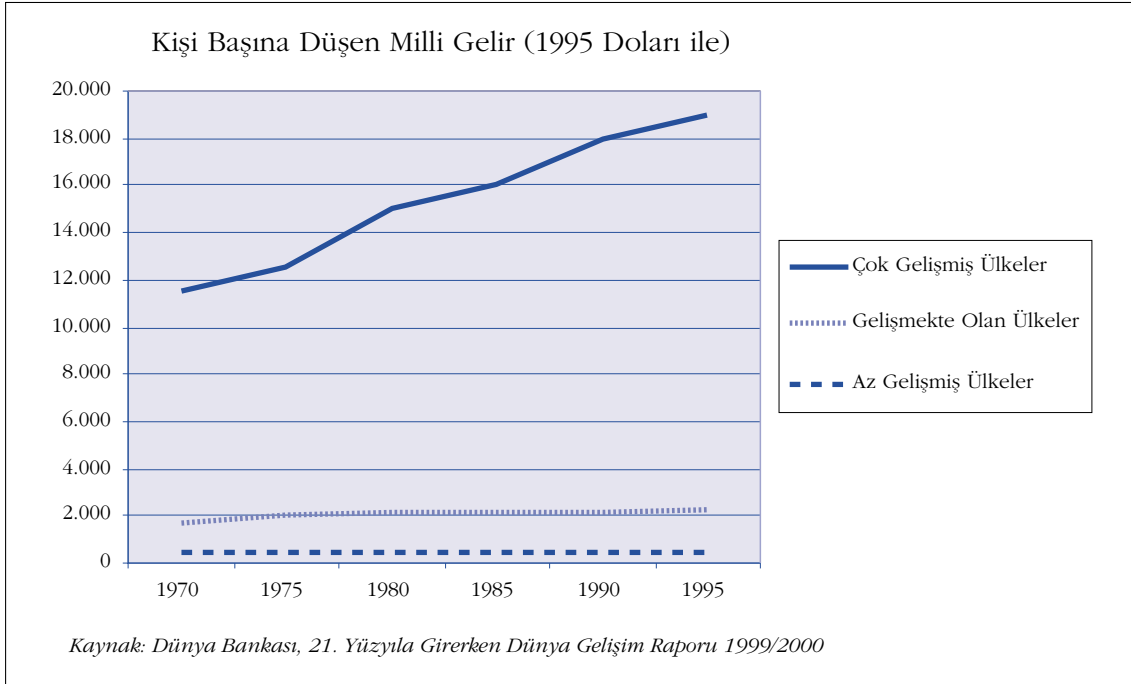
Bugün ABD’de milyonlarca kişi tarafından süratle kabul gören uzaktan eğitim sistemi, klasik eğitim yapısını süratle değiştirmeye ve kişileri ömür boyu öğrenci haline getirmeye aday.

ABD’de internet üzerinden eğitim alan kişi sayısının 2004 yılında 100 milyona ulaşması bekleniyor.

İstenildiği anda sınıfı kişilerin ayağına getiren ve öğrenimin hız, süre ve yerini kişilerin tercihinine göre şekillendiren bu sistemle kişilerin gerek istedikleri konuda eğitim almaları gerekse almış oldukları eğitimleri sürekli güncelleştirmeleri mümkün oluyor.

Kaynak: Business Week, 4 Ekim 1999.

- Klasik aile yapısı giderek önemini yitirecek, bireylerin ilişkilerinde yeni hukuki ve sosyal yapılar oluşacaktır.
- Gelir farklılıklarının büyümesi ile sosyal patlamalara daha elverişli bir ortam gelişecek ve güvenlik kaygısı “korunmalı meskun bölgeler”in çoğalmasını getirecektir.



Şekil - 18

- Suç türleri artacak; terör ve sabotajlar yaygınlaşacak; özellikle sanal ortamda fikri mülkiyet hakları, vergi, ticaret hukuku gibi kavramlar karmaşık bir hal alacak; sanal ortam suçları artarken, bunlarla mücadele yöntemleri ve yasal mevzuat geliştirilecektir.

İnternetin Vergi İdarelerinin Korkulu Rüyası Haline Gelmesinin Nedenleri

- Vergiye tabi faaliyetler gerçekleştiren kişilerin kimliklerinin ve bulundukları yerlerin tespit edilmesinin oldukça güç —hatta imkansız – olması
- İnternet üzerinde gerçekleştirilen birçok faaliyetin yazılı belgelere dökülmemesi
- Bilgi toplama konusunda vergi memurlarına yardım edebilecek dağıtıcı, toptancı, vb. aracılardan internet firmaları tarafından bertaraf edilmesi ve müşteriye aracısız satış gerçekleştirilmesi
- İnternet üzerinden işlem yapan firmaların vergilendirme konusunda etkin takip yapılamayan ülkelerde kurulması
- İnternet firmalarının seçtiği ülkelerde internet verileri üzerinde araştırma yapılmasının yasalarla sınırlandırılması
- İnternet üzerinde gerçekleştirilen bazı işlemlerde kaynağı belirlenemeyen elektronik para kullanılması
- Çözümlemesi güç şifreler kullanılarak internet işlemleri yapılması
- Vergi sisteminin işlem yapılan yerleri baz alması; oysa internet üzerinde gerçekleştirilen işlemlerin nerede yapıldığının tespit edilememesi
- Vergi kanunlarının esneklikten uzak ve güç değişir olmasına karşın internetin çok hızlı ve çok esnek bir teknolojiye sahip olması

Bütün bunlar internet işlemlerinin vergilendirilmesi konusunda büyük problemler yaratabiliyor. Ayrıca yukarıda sayılan bütün bu ihtimaller sonucunda internet üzerinde vergi vermeden iş yapılmasının kamuoyunda kabul edilir hale gelmesi bu konuyu daha da olumsuz etkiliyor.

Kaynak: The Economist, 29 Ocak 2000

- Küreselleşmeye karşı direnen gruplar ve yerel özellikleri korumaya yönelik yapılar ortaya çıkacaktır.
- Kapitalist sistem ve serbest pazar ekonomisi ile çözüm getirilemeyen toplumsal sorunlar yeni bir devletçilik / sosyal devlet akımını gündeme getirecektir.

B Ö L Ü M

YOĞUNLAŞAN REKABET

YOĞUNLAŞAN REKABET

Bu bölümde öncelikle ülkeler açısından rekabette öne çıkan hususlar incelenecek, ayrıca şirketler açısından günümüz rekabetinin özellikleriyle son yıllarda öne çıkan faktörler irdelenecektir.

1. Ülkeler ve Rekabet

Bugün uluslararası rekabette en önemli faktörü birbirleriyle yarışan firmalar teşkil etmekle beraber, firmaların içinde yer aldığı çevre koşulları ve ekonomik durum icraat sonuçlarında ve başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden firmaların rekabeti konusu incelenirken, bulundukları ülkelerin koşullarını gözönünde bulundurmak yararlı olacaktır.

• Rekabet Açısından Ülke Değerlendirmeleri

Raporun bu bölümünde her ülkenin kendi toprakları üzerinde faaliyet gösteren kuruluşlar için yaratmış olduğu rekabet ortamını birçok açıdan inceleyen iki çalışmadan bahsetmek istiyoruz.

1. Dünya Rekabet Yıllığı (World Competitiveness Yearbook), İsviçre'de bulunan Institute for Management Development ve World Economic Forum tarafından yıllık olarak hazırlanmakta - ve sayısı her yıl değişmekle birlikte - 2001 yılında toplam 49 ülkeyi kapsamaktadır.

Yıllığın kapsadığı ülkelerdeki rekabet ortamı ile ilgili araştırma konusuna dahil olan ana başlıklar, ekonomik performans, devlet yönetiminin etkinliği, iş dünyasının etkinliği ve altyapı olarak belirlenmiştir.

Bu kriterler açısından son beş yılın ülke sıralamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

DÜNYA REKABET SIRALAMASI

ÜLKE	2001	2000	1999	1998	1997
ABD	1	1	1	1	1
Singapur	2	2	2	2	2
Finlandiya	3	4	5	6	7
Lüksemburg	4	6	3	3	8
Hollanda	5	3	4	4	4
Hong Kong	6	12	6	5	3
İrlanda	7	5	8	7	10
İsveç	8	14	14	16	19
Kanada	9	8	10	8	6
İsviçre	10	7	7	9	12
Avusturalya	11	10	11	12	15
Almanya	12	11	12	15	16
İzlanda	13	9	13	18	21
Avusturya	14	15	18	24	20
Danimarka	15	13	9	10	13
İsrail	16	21	22	25	25
Belçika	17	19	21	23	23
Tayvan	18	20	15	14	18
İngiltere	19	16	19	13	9
Norveç	20	17	16	11	5
Yeni Zellanda	21	18	17	17	11
Estonya	22	-	-	-	-
İspanya	23	23	20	26	26
Şili	24	25	25	27	24
Fransa	25	22	23	22	22
Japonya	26	24	24	20	17
Macaristan	27	26	26	28	37
Kore	28	28	41	36	30
Malezya	29	27	28	19	14
Yunanistan	30	34	32	33	36
Brezilya	31	31	34	35	34
İtalya	32	32	30	31	39
Çin	33	30	29	21	27
Portekiz	34	29	27	29	32
Çek Cumhuriyeti	35	40	37	37	33
Meksika	36	33	35	34	40
Slovakya	37	-	-	-	-
Tayland	38	35	36	41	31
Slovenya	39	36	39	-	-
Filipinler	40	37	31	32	29
Hindistan	41	39	42	38	41
Güney Afrika	42	43	43	42	42
Arjantin	43	41	33	30	28
Türkiye	44	42	38	39	35
Rusya	45	47	46	43	46
Kolombiya	46	45	45	45	45
Polonya	47	38	40	44	43
Venezuela	48	46	44	46	44
Endonezya	49	44	47	40	38

Kaynak: IMD, World Competitiveness Yearbook 2001

Tablo - 2

2. Küresel Rekabet Raporu (*Global Competitiveness Report*) ise World Economic Forum tarafından hazırlanmakta ve 75 ülkeyle ilgili değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bu raporda iki farklı ölçüm kriteri kullanılmakta ve ülkeler ileriye yönelik beklentiler (The Growth Competitiveness Index) ve mevcut durumları (The Current Competitiveness Index) açısından değerlendirilmektedir.

İleriye yönelik beklentiler kapsamında bir ülkenin ileriki yıllardaki gelişimine katkıda bulunacak faktörler ele alınmakta, mevcut durumunda ise ekonomik performans ve verimliliğe etki eden hususlar değerlendirilmektedir.

Küresel Rekabet Raporunun son 2 yıllık sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

KÜRESEL REKABET SIRALAMASI

Büyüme Açısından Rekabetçilik			Genel Rekabetçilik		
Ülke	2001 Yılı	2000 Yılı	Ülke	2001 Yılı	2000 Yılı
Finlandiya	1	5	Finlandiya	1	1
ABD	2	1	ABD	2	2
Kanada	3	6	Hollanda	3	4
Singapur	4	2	Almanya	4	3
Avusturalya	5	11	İsviçre	5	5
Norveç	6	15	İsveç	6	7
Tayvan	7	10	İngiltere	7	8
Hollanda	8	3	Danimarka	8	6
İsveç	9	12	Avusturalya	9	10
Y.Zelanda	10	19	Singapur	10	9
İrlanda	11	4	Kanada	11	11
İngiltere	12	8	Fransa	12	15
Hong Kong	13	7	Avusturya	13	13
Danimarka	14	13	Belçika	14	12
İsviçre	15	9	Japonya	15	14
İzlanda	16	23	İzlanda	16	17
Almanya	17	14	İsrail	17	18
Avusturya	18	17	Hong Kong	18	16
Belçika	19	16	Norveç	19	20
Fransa	20	21	Y.Zelanda	20	19
Japonya	21	20	Tayvan	21	21
İspanya	22	26	İrlanda	22	22
Kore	23	28	İspanya	23	23
İsrail	24	18	İtalya	24	24
Portekiz	25	22	Güney Afrika	25	25
İtalya	26	29	Macaristan	26	32
Şili	27	27	Estonya	27	-
Macaristan	28	25	Kore	28	27
Estonya	29	-	Şili	29	26

Büyüme Açısından Rekabetçilik		
Ülke	Sıralaması	2001 Yılı
Malezya	30	24
Slovenya	31	-
Mauritius	32	35
Tayland	33	30
Güney Afrika	34	32
Kosta Rika	35	37
Yunanistan	36	33
Çek Cumhuriyeti	37	31
Trinidad&Tobago	38	-
Çin	39	40
Slovakya	40	38
Polonya	41	34
Meksika	42	42
Litvanya	43	-
Brezilya	44	45
Ürdün	45	45
Uruguay	46	-
Latviya	47	-
Filipinler	48	36
Arjantin	49	44
Dominik Cum.	50	-
Mısır	51	41
Jamaika	52	-
Panama	53	-
Türkiye	54	39
Peru	55	47
Romanya	56	-
Hindistan	57	48
El Salvador	58	49
Bulgaristan	59	57
Vietnam	60	52
Srilanka	61	-
Venezüella	62	53
Rusya	63	54
Endonezya	64	43
Kolombiya	65	51
Guatemala	66	-
Bolivya	67	50
Ekvator	68	58
Ukrayna	69	56
Honduras	70	-
Bangladeş	71	-
Paraguay	72	-
Nikaragua	73	-
Nijerya	74	-
Zimbabve	75	55

Genel Rekabetçilik		
Ülke	Sıralaması	2001 Yılı
Brezilya	30	31
Portekiz	31	28
Slovenya	32	-
Türkiye	33	29
Trinidad&Tobago	34	-
Çek Cumhuriyeti	35	34
Hindistan	36	37
Malezya	37	30
Tayland	38	40
Slovakya	39	36
Jamaika	40	-
Polonya	41	41
Latviya	42	-
Yunanistan	43	33
Ürdün	44	35
Mısır	45	39
Uruguay	46	-
Çin	47	44
Panama	48	-
Litvanya	49	-
Kosta Rika	50	43
Meksika	51	42
Mauritius	52	38
Arjantin	53	45
Filipinler	54	46
Endonezya	55	47
Kolombiya	56	48
Srilanka	57	-
Rusya	58	52
Dominik Cum.	59	-
Ukrayna	60	56
Romanya	61	-
Vietnam	62	53
Peru	63	49
El Salvador	64	51
Zimbabve	65	50
Venezüella	66	54
Nijerya	67	-
Bulgaristan	68	55
Guatemala	69	-
Paraguay	70	-
Nikaragua	71	-
Ekvator	72	57
Bangladeş	73	-
Honduras	74	-
Bolivya	75	58

Kaynak: Dünya Ekonomi Forumu - Küresel Rekabet Raporu 2001-2002

Tablo - 3

• Gelecekte öne çıkacak hususlar

Uluslararası rekabet raporlarında yer alan kriterlerin yanı sıra, önümüzdeki yıllarda ülkelerin rekabeti açısından değişeceğini ya da özel önem kazanacağını düşündüğümüz yönler olarak şunları sayabiliriz:

□ Ülkelerin uygun koşullar sağlaması

Bugün dünyada birçok ileri ülke (hatta aynı ülke içerisindeki eyalet ve şehirler) yabancı yatırımları ve sanayi oluşumlarını kendi bölgelerine çekme amacıyla firmalar için tercih edilecek şartlar oluşturmakta ve bu açıdan da diğer ülkelerle (ve bölgelerle) rekabet etmektedir. Tanınan imkanlar arasında; bedava arsa tahsis, altyapının tamamlanması, işçi eğitimleri, binaların inşa edilip ilgili kuruluşa kiralanması, vergi muafiyetleri gibi birçok unsur sayılabilir.

Ayrıca yeni oluşan firmalar için araştırma parkları ve kuluçka merkezleri açılmakta ve büyüme potansiyeli olan firmalar birçok yönden desteklenmektedir. Söz konusu araştırma parkları ve kuluçka merkezlerinde özellikle ilk kuruluş safhasındaki işletmeler desteklenmek suretiyle, ülkenin yenilikçilik alanında geliştirilmesi, pazarda rekabet edebilecek firma sayısının ve dolayısıyla istihdamın artırılması, böylelikle de ülke geliri ve refah seviyesinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

Araştırma Parkları ve Kuluçka Merkezleri

Bugün dünyanın birçok ülke ve şehrinde kurulan araştırma parkları ve kuluçka merkezlerinin hedefi, kuruluş aşamasında olan ve gelişim potansiyeline sahip firmalar için bir katalizör vazifesi yapmak ve söz konusu firmalara gerekli ortamı sağlamak suretiyle gelişmelerine yardımcı olmaktır. Bu hedefe ulaşabilmek için bu merkezlerde:

- Üniversiteler ve diğer kuruluşlar kanalıyla know-how ve bilgi birikimi oluşturma
- Firmalararası ağlar (network) kurmak suretiyle gelişmekte olan farklı işlerin koordinasyon içerisinde yürütülmesine yardımcı olma
- Firmalararası en iyi uygulama örneklerini (best practices) ortaya çıkarma ve paylaşmayı yaygınlaştırma
- Firmaların ortak Araştırma-Geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmesine destek olma
- Firmalara eğitim desteği sağlama
- Finansal kaynaklara ulaşma konusunda yardımcı olma

konularında faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Böylece ilk kurulduğu zamanlarda gerek tecrübe eksikliği gerekse finansal imkansızlıklar nedeniyle büyüme imkanına kavuşamayan ve gelişemeyen firmaların endüstriye kazandırılması söz konusu olmaktadır.

Kaynak: UKBI (United Kingdom Business Incubation Center) web sayfası

□ **Devletçiliğin terk edilmesi**

Günümüz rekabet ortamında devletin sanayi ve ticari faaliyetlere müdahale etmemesi, sağlıklı bir rekabet ortamı yaratabilmek için gerekli tedbir ve düzenlemeleri gerçekleştirmekle yetinmesi, adalet sistemini sağlıklı işletmesi, dolayısıyla “düzenleyici” rol üstlenmesi gereklidir.

Yine aynı çerçevede devletlerin daha şeffaf, daha demokratik bir hale gelmesi kaçınılmaz görünmektedir.

□ **Altyapı**

Bir ülkenin veya şehrin firmalar ve işgücü tarafından tercih edilmesinde, altyapı belirleyici bir unsur oluyor. Nitekim yukarıda değindiğimiz ülke rekabet sıralamalarında altyapı belli başlı değerlendirme kriterlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Altyapı kriteri kapsamında ulaşım, enerji gibi faktörlerin yanı sıra teknik ve bilimsel altyapı, çevre ve sağlık koşulları ile ülke insanların yerleşik değerleri de yer alıyor.

Keza Fortune dergisi tarafından yıllık olarak gerçekleştirilen iş yapmak için en uygun şehirlerin belirlendiği araştırmalarda da bir şehir ya da bölgenin iş yapmak için tercih edilmesindeki önemli kriterler arasında altyapı özellikleri öne çıkıyor.

□ **Vergilendirme**

Ülkelerin tercih sebebi olmasında önem taşıyan bir diğer faktör de vergi oranlarıdır. Vergi oranları düşük olan ülkeler, yatırımları ve insangücünü çekme açısından diğerlerine kıyasla avantaj kazanıyorlar.

Nitekim son yıllarda birçok Avrupa ülkesinde vergileri azaltma konusunda bazı girişimler başlatılmıştır. Örneğin Hollanda vergi oranlarını düşük tutmuş olmaktan dolayı birçok yatırımcı için tercih edilen bir ülke olmuştur; keza İrlanda'nın son yıllardaki atılımının ardında yatan sebeplerden biri de kuşkusuz cazip vergi oranlarıdır.

□ **Bürokrasi**

Bir ülkede bürokrasinin iş geliştirme önünde engel teşkil etme derecesi, o ülkenin rekabetçiliğini olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bu çerçevede günün şartlarına uygun ve esnek davranamayan devletler rekabetçilik konusunda başarısız kabul edilmektedir.

□ Nitelikli insan kaynağı

İnsan kaynaklarının nitelikli olması bir firmanın rekabetçiliğini doğrudan etkiler. Raporun İkinci Bölümü’nde de üzerinde detaylı olarak durmuş olduğumuz gibi özellikle dış sermaye yatırımlarında şirketler, nitelikli insan kaynaklarına kolay ulaşabilecekleri bölgeleri tercih ediyorlar.

□ İstikrar

Sermaye hareketlerinde önem kazanan bir özellik de “risk” faktörü olarak karşımıza çıkıyor. Nitekim dünya genelinde yabancı sermaye yatırımları incelendiğinde, istikrar sorunu olan, riskli ülkelere yatırımların azalmakta olduğu görülüyor.

□ “Akıllı” yönetim

Bugün ülkelerin de şirketler gibi akıllı yönetilmesi gerekiyor. Burada, ülke yöneticilerinin verdikleri kararlarda popülist düşüncenin etkisi altında kalmadan, ülkenin uzun vadeli çıkarlarını kısa vadeli çıkarlara tercih etmeden, istikrarlı ve tutarlı olmaları büyük önem taşıyor.

2. Şirketler ve Rekabet

• Günümüz Şirketleri İçin Başarı Göstergeleri

Firmalararası rekabetin yıllar boyunca nasıl geliştiğini incelediğimizde şunları görüyoruz:

- 1960'lara kadar en önemli olgu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilir hale gelmekti. Çünkü bu dönemin en önemli özelliği, üretilen her malın satılabilir olması ve talebin arzın üzerinde seyretmesiydi. Rekabet üretim odaklıydı ve daha çok üretebilen daha fazla kâr ediyordu.
- 1970'lerde arzın giderek talebi aşması ile uluslararası pazarlara açılma dönemi başladı. “Maliyet” ve “fiyat” faktörleri rekabette önem kazandı ve aynı malı daha ucuza üretebilen daha ucuza satabildiği için rakiplerine üstünlük sağlar hale geldi.
- 1980'lerde “ürün kalitesi” belirleyici unsur haline geldi; kalite ve fiyat üstünlük ölçütleri olarak kabul edilmeye başladı. Gerek müşteri beğenisine dönük kalite, yani tasarım kalitesi, gerekse hatasızlık anlamına gelen uygunluk kalitesi belirleyici oldu.

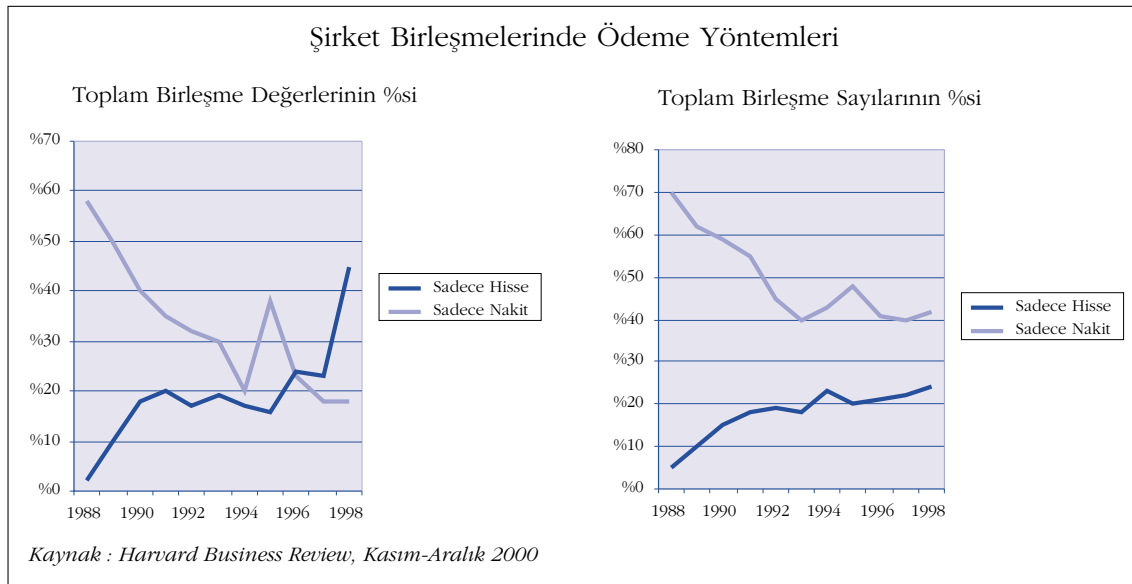
- 1990’larda rekabet ölçütü “sürat” ve “esneklik” olarak belirlendi. Arzın talebi aştığı bu dönemde ürün çeşitliliği arttı ve ürünlerin pazara girişi hız kazandı.
- 2000’lerde rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için “benzersiz” ve “müşteriye-göreleştirilmiş” ürünler üretmek ve bunun için de yaratıcılığı ön plana çıkarabilme özelliği aranır hale geldi.

Günümüz firmaları için rekabet ölçütleri ve başarı göstergelerini incelediğimiz takdirde ise, aşağıdaki kriterlerin öne çıktığını görüyoruz:

□ Piyasa değeri

Günümüzde bir firmanın başarılı ya da başarısız olduğunun en önemli göstergelerinden biri kuşkusuz firmanın piyasa değeridir. Çünkü bir firmanın borsa değerinin yüksek ya da düşük olması, firmanın ileriye yönelik performansıyla ilgili beklentileri gösterir. Dolayısıyla piyasa değeri yüksek firmalar, ileride büyük ve güçlü olması beklenen firmalardır.

Ayrıca piyasa değerinin yüksek olması, bir firmaya birçok avantaj sağlar. Bunlardan en önemlisi, piyasa değeri yüksek bir firmanın hisse takası yoluyla başka firmaları satınalabilmesidir. Harvard Business Review tarafından Kasım 2000’de yapılan bir araştırmanın sonuçları incelendiğinde şirket birleşme ve satınalmalarında gün geçtikçe nakit para yerine hisse senetlerinin kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir.



Şekil - 19

Keza piyasa değeri yüksek olan firma piyasaya egemen olabilmekte ve ihtiyacına göre diğer firmaları bünyesine katabilmektedir. Söz konusu firma satınalmalarında öne çıkan hususlar pazar payı artırma, belirli bir teknolojiye sahip olma, içerik kazanma, ürün yelpazesini genişletme, farklı pazar segmentlerine yönelebilme gibi özelliklerdir.

❑ **Kaldıraç oranı**

Bir firmanın ne kadar öz kaynakla ne hacimde iş yaptığını belirleyen kaldıraç oranı gözönüne alındığı takdirde, az özkaynakla büyük getiri sağlayabilen firmalar başarılı kabul ediliyor. Burada özellikle “buluşçu” olarak adlandırabileceğimiz firmalar yaratıcılık özelliklerini kullanarak, çok az bir girişim sermayesi ile kolaylıkla risk sermayesi bulabiliyor ve işlerini geliştirebiliyorlar.

❑ **Müşteri tabanı**

Geleneksel analizlerde her sektörde pazar payı açısından lider firmaların rekabet gücüne sahip olduklarını görürüz. Çünkü genel olarak güçlü ve büyük firma pazar payını en yüksek oranda artırabilen firma olur.



Şekil - 20

Günümüzde pazar payı ile ilgili bir başka özellik daha devreye giriyor. Firmanın müşteri sayısı fazla olduğunda pazar bilgisi artıyor ve daha geniş bir müşteri veri tabanına sahip oluyor. Bu sayede edindiği bilgilerle de daha sağlıklı yönelimler gerçekleştirebiliyor. Bu durumu grafiksel olarak aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



Şekil - 21

❑ Marka ve firma bilinirliği

Zaman içinde piyasaya sunulan ürünlerde marka sayısı artıyor; ayrıca firmaların kendi markaları da çoğalıyor. Böylece, müşteriler için seçenekler artıyor ve tercih yapmak güçleşiyor. Bu durumda, bir firmanın markasını öne çıkarması; markayı güçlü kılan özellikleri belirginleştirmesi (güvenilirlik, yenilik, kullanılışlılık, vb.); markayı sık sık duyurmak suretiyle hatırdan kalmasını temin etmesi; insanların gösteriş amacıyla markaya ihtiyaç duymalarını sağlaması (itibar, farklılık, önemsenme, ayırt edilme, “zevkli insan” mesajı verme, varlık gösterme, doğru tercih yaptığını vurgulama, vb.) gerekiyor.

Markanın bir diğer özelliği de, marka harcamalarının bir maliyet değil, yatırım olarak kabul edilmesidir. Çünkü markaya yapılan yatırım, firmanın yıllar sürecektir imajına doğrudan katkıda bulunuyor.

Ayrıca marka, para kazandırma özelliğinin yanı sıra, firmanın ileriye yönelik başarısına güvenin de bir göstergesi olarak kabul ediliyor. Firmanın zamanla kârlılığı azalsa bile, markası nedeniyle piyasa değeri düşmeyebiliyor. Bir firmanın piyasa değerinin para kazanma / değer yaratma özelliği, büyüme hızı ve güven faktörlerinden oluştuğunu kabul edersek, buradaki güven faktörünü firmanın markası simgeliyor.

❑ Medyada yer alma

Bir firmanın kendinden bahsettirebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekiyor. Örneğin firmanın çıkardığı ürünlerin yenilikçi / yaratıcı olması, uy-

güçlenen teknolojinin özellikleri, özgün hizmetler, yönetim özellikleri, pazarlama yaklaşımları, reklam stratejileri, vb. hususlar bu özellikler arasında yer alıyor. Bu nedenle günümüzde firmaların Halkla İlişkiler birimleri ile sadece bu işe odaklanan şirketler gün geçtikçe önem kazanıyor.

• **Günümüzde Rekabetin Özellikleri**

Günümüzde şirketlerin rekabet konusunda nelerle karşı karşıya olduğunu irdelediğimizde öne çıkan özellikleri aşağıdaki ana başlıklar altında toplayabiliriz:

- Uluslararası sınırlar ortadan kalktı
- Birçok endüstrinin büyüme hızı düştü
- Ürün farklılıkları azaldı
- Müşteriler müşkülpesent / zor beğenir oldular
- Birçok sektörde eşikler basıklaştı
- Firmaların rekabet alanları değişmeye başladı
- Yaratıcılık ön plana çıkmaya başladı
- Müşteriye yakın olmak daha önemli hale geldi
- Rekabet üstünlüğü sağlamak için sinerji yaratma ihtiyacı belirdi

Bu özelliklerle ilgili olarak aşağıdaki değerlendirmeleri gerçekleştirebiliyoruz:

□ **Uluslararası sınırlar ortadan kalktı**

Günümüz rekabetinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, uluslararası sınırların kalkmış olmasıdır. Son yirmi yıl zarfında, küreselleşme ile birlikte, mal akımlarının önündeki engellerin kaldırılması ve gümrük tarifelerinin düşürülmesi konularında bir hayli ilerleme kaydedilmiştir ve bunun sonucunda da firmalar arası rekabet ulusal sınırların ötesine taşınmış, uluslararası boyutlara ulaşmıştır.

Bu durumun ileri bir noktasında “tedarik zinciri yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır. Birinci Bölüm’de üzerinde durduğumuz gibi, özellikle ulusötesi firmalar tarafından benimsenen Tedarik Zinciri Yönetiminde üretimin farklı yerlere yayılması; ürünü oluşturan her parçanın üretiminin en ucuz ve en kolay yerde gerçekleştirilmesi ve böylelikle müşterilere uygun fiyatlı ürünler sunulması söz konusudur.

□ **Birçok endüstrinin büyüme hızı düştü**

Rekabeti artıran bir diğer unsur günümüzde birçok endüstrinin büyüme hızının yavaşlamış olmasıdır. Ortaya yeni çıkan endüstri alanları dışında bu durum birçok sanayi dalı için kaçınılmaz hale gelmiştir. 1960'lı yıllara kadar talebin arzdan fazla gerçekleşmesi ile daha fazla üretebilen firmalar kazançlı olmuşlardı. Oysa son yıllarda sanayideki dengeler tamamen tersine dönmüş, sürekli bir arz fazlası oluşmaya başlamıştır. Birçok sanayi dalı için geçerli olan bu durum, rekabeti daha da körükleyen bir unsur oluşturmaktadır.

□ **Ürün farklılıkları azaldı**

Genel arz fazlasının bir başka etkisi benzer ürünlerden çok miktarda üretilmesi ve ürünler arasındaki farkların gittikçe azalması ve hatta yok olmasıdır. Ayrıca ilerleyen teknolojinin farklı endüstri alanlarını birbirleriyle rekabet eder hale getirmesi gibi gelişmeler de rekabeti körüklemiştir.

□ **Müşteriler müşkülpesent oldular**

Günümüzde birçok ürün ve hizmet için talepten fazla arz olması ile birlikte müşteriler ne istediklerini, nasıl istediklerini ve ne ödeyeceklerini kendileri belirler hale geldiler. Çünkü artık tatmin olmasalar bile başka seçenekleri olmadığı için satışa sunulan her türlü ürünü almak mecburiyetleri ortadan kalktı; daha iyi ve daha farklı ürünlerin bulunabileceği bilinci yaygınlaştı. Bunun sonucunda da “tekeli” kavramı gün geçtikçe anlamını yitirmeye, bir çok ürün pazarı doymuş hale gelmeye ve bunların sonucunda da tüketicinin gücü artmaya başlamıştır.

□ **Birçok sektörde eşikler basıklaştı**

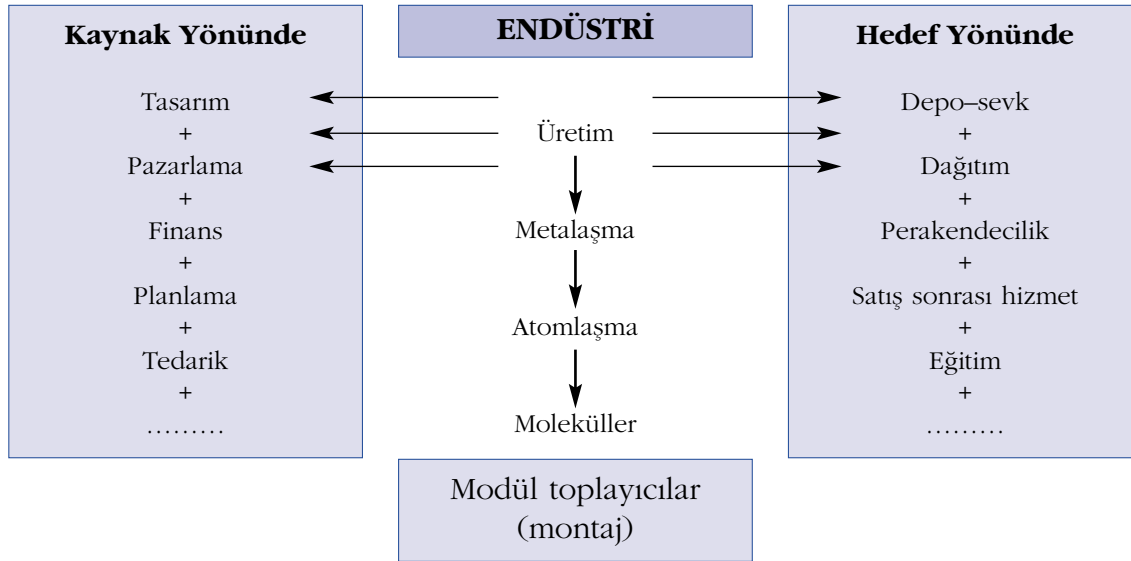
Geleneksel düşünceye göre, bir firmanın yeni bir sektöre girişinde karşılaştığı eşikler (giriş engelleri) yeni rekabet ortamında gün geçtikçe önemini yitirmeye başlamıştır. Örneğin günümüz koşullarında gittikçe pazar bölünmelerinin artması ve farklı gruplardan insanların değişik taleplerde bulunması ile birlikte ortaya çıkan “kişiye göreleştirilmiş üretim” kavramı, geleneksel “ölçek ekonomisi” kavramının önemini yitirmesine neden olmuştur. Ayrıca risk sermayesi, vb. finansman olanakları ile birlikte yatırım sermayesi gereksinimi de büyük ölçüde azalmaktadır. Keza günümüz rekabet şartları gözönünde bulundurulduğunda, bir sektöre yeni giren kuruluşlar için daha önceki

yıllarda önem taşıyan rekabet faktörlerinden bazılarının yavaş yavaş geçerliliklerini yitirmeğe başladığı görülür. Zamanla önemini kaybeden geleneksel rekabet faktörleri arasında ürün ve proses teknolojileri, özel ve korunan pazarlar, tekel konumundaki ürünler, dağıtım kanallarına ulaşım imkanı, vb. faktörleri sıralayabiliriz.

❑ Firmaların rekabet alanları değişmeye başladı

Günümüz endüstrisinde rekabet alanı değişti ve klasik anlamda üretim fonksiyonu ile eşleştirilen endüstri daha çok kaynak yönündeki (*upstream*) ve hedef (*tüketim*) yönündeki (*downstream*) alanlara kayd. Bunun en önemli nedeni, bundan önceki bölümlerde de üzerinde durduğumuz gibi, geleneksel üretim fonksiyonunun artık geçerliliğini kaybetmesidir.

Bugün birçok sanayi kuruluşu odak alanlarını değiştirerek ya kaynak ya da hedef yönünde yer almaya yöneliyor. Bunun sonucu olarak da kaynak yönünde yer alan firmalar ürünün tasarımı, pazarlaması, finansı, planlaması, tedarigi, vb. işleri üstlenirken; hedef yönünde yer alanlar depolama, sevkiyat, dağıtım, satış sonrası hizmet, perakendecilik, eğitim, lojistik, vb. işleri üstleniyorlar. Üretimin büyük bölümü ise modüler hale getiriliyor.



Şekil - 22

Bu gelişmenin göstergeleri şunlardır:

- **Dışarıdan temin (Outsourcing) artıyor:** Bugün pazar lideri konumunda olan birçok büyük ve güçlü firma üretimlerinin önemli bir bölümünü, hatta montajı dışarıdan temin ediyorlar. Buna karşılık, tasarım, pazarlama gibi faaliyetleri kendi ellerinde tutuyorlar.
- **İstihdam azalıyor:** Son yıllarda gelişmiş ülkelerde gözlemlenen bir eğilim de özellikle sanayi alanında istihdamın azalmış olmasıdır. Bunda belli bir ölçüde otomasyonun rolü olsa da, firmaların üretimden çekilmeleri de önemli bir neden olarak karşımıza çıkıyor.
- **Üretim firmaları, hizmet firmaları haline geliyor:** Bugün birçok tanınmış sanayi grubu ürünlerinin yanı sıra hizmet de pazarlamak suretiyle para kazanıyor, hatta bu faaliyetler sonucu elde ettikleri gelir üretim gelirine kıyasla çok daha yüksek marjlarla gerçekleşiyor.

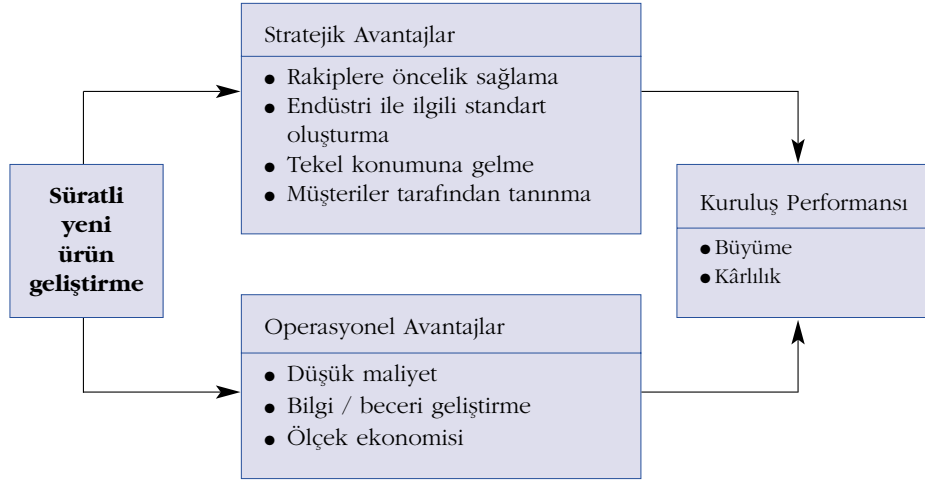
□ **Yaratıcılık ön plana çıkmaya başladı**

Bugün rekabetçi firmaların birçoğu diğer firmalara oranla çok daha fazla yaratıcılık eseri ürüne sahip oldukları için piyasayı ellerinde tutabiliyor. Bu firmalar metalaşan sıradan ürünlerden çok, yeni ürünlerle pazarı yönlendiriyorlar.

Ayrıca yaratıcılık konusunda başarılı olan bir firma:

- Hızlı değişen pazara daha kolay ayak uydurabiliyor.
- Müşteriye özel ürünler ortaya çıkarmada rakiplerine kıyasla öncelik sağlayabiliyor.
- Yeni alanlarda endüstri standartlarını oluşturabiliyor.
- Ürünün başlangıç safhasında tekel konumu yaratmak suretiyle kâr marjlarını yükseltebiliyor.
- Müşteriler tarafından tanınırlığı artıyor; imaj yaratabiliyor.
- Rakip ürünler pazara sunulana kadar ürünlerini geliştirip çeşitlendirme imkânı bulabiliyor.
- Ürünle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirebiliyor; rakiplerden önce maliyetleri düşürebiliyor; ölçek ekonomisi yaratabiliyor.

Sonuç olarak da kuruluş performansını artırıyor. Bu durumu grafiksel olarak gösterirsek:



Şekil - 23

❑ Müşteriye yakın olmak daha önemli hale geldi

Müşteriye yakın olmak / müşteri odaklı olmak gibi kavramlar üzerinde uzun yıllardır duruluyor olmakla birlikte, bugün bu kavramlar her zamankinden daha fazla önem arz ediyor. Birçok firma yerelleşme (*localization*), müşteriye-göreleştirilmiş seri üretim (*mass customization*), küyerelleşme (*glocalization*) veya perakendeciliğe girme gibi stratejilerle müşterilerine yakın olma-ya uğraşılıyor. Bu kavramları şöyle açabiliriz:

➤ **Yerelleşme:** Şirketlerin stratejilerini faaliyet gösterdikleri pazarın yerel özelliklerine (kültürel, finansal yapıları, vs...) göre belirlemelerine yerelleşme deniliyor. Bu bağlamda şirketlerin yöneticilerinin bir kısmını çalıştıkları bölgenin insanlarından seçmeleri, yerel tedarikçilere yönelmeleri gibi stratejiler şirketin bulunduğu pazarın özelliklerine uyum sağlaması açısından avantaj teşkil ediyor.

➤ **Müşteriye-göreleştirilmiş seri üretim:** Bugün birçok sektörde firmalar için “tüm müşteriler” diye bir kavram artık ortadan kalkıyor, dolayısıyla kitlesel üretim kavramı da geçerliliğini yitirmeye başlıyor. Bugün pazarlar bazen tek bir müşteri ile bile sınırlandırılabilir kadar küçüldü, çünkü günümüzde müşteri açısından ürünlerin kendilerine yönelik, yani bireysel

olması ve hizmetin kalitesi büyük önem kazanıyor. Artık tüketiciler bir takım temel özelliklerle yetinmiyor, “kendilerine özel” diye tanımlanabilecek ürün ve hizmetler talep ediyorlar. Bu da satıcıların “müşteriye-görelleştirilmiş” ürün ve hizmetler geliştirmesini, yani özel bir ürünü, özel şartlarda ve fiyatta, özel olarak sunabilmesini gerektiriyor.

- **Küyerelleşme:** Küreselleşme ve yerelleşme akımlarının iç içe geçmesiyle küyerelleşme kavramı ortaya çıkıyor. Bu olgu, uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin her bölge, ülke veya etnik grup için farklı taktikler geliştirmesi ve bu taktikler doğrultusunda hareket etmesi olarak açıklanıyor.

□ **Rekabet üstünlüğü sağlamak için sinerji yaratma ihtiyacı belirdi**

Firmalar gerek faaliyet gösterdikleri alanların özelliğine, gerekse pazarın içinde bulunduğu konuma göre, kendilerini en yüksek sinerjiyi yaratabilecek şekilde yapılandırıyorlar. Bu yerine göre şu şekillerde gerçekleşebiliyor:

- Dikey bütünleşme
- Yatay bütünleşme
- Şebekeleşme
- Kümeleştirme (*Bundling*)

K İ S İ M

Bu kısımda Türkiye’de sanayinin mevcut durumu, son yıllarda gösterdiği performans ve bünyesindeki zaafiyetlere yer verilmekte, izlemesi gereken stratejilere ve uygulaması gerekli görülen yöntemlere ilişkin tavsiyelerde bulunmaktadır.

Sanayi performansının geliştirilmesi sadece sanayicilerin alabileceği önlemlerle de sınırlı olmadığından, ülke genelinde ve birey özelinde yapılması gerekenlere de işaret edilmektedir.

B Ö L Ü M

TÜRKİYE'DE SANAYİNİN DURUMU

TÜRKİYE'DE SANAYİNİN DURUMU

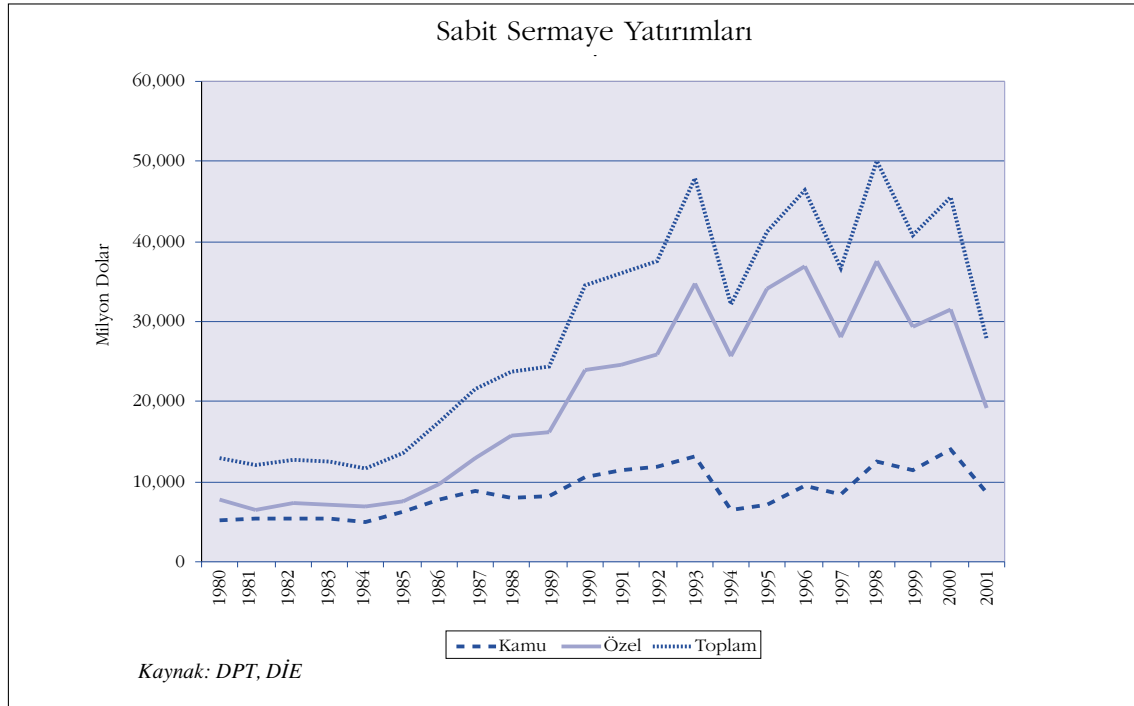
Türkiye'nin gelişmesi açısından çok önemli bir yeri olan sanayileşmenin ne durumda olduğu konusunda bir kanaate varmak için, makro ve mikro seviyesinde önemli göstergelerin ortaya konmasında ve sanayinin bugünkü duruma gelmesinin ardındaki öğelerin belirlenmesinde yarar vardır. (Burada verilen rakamların Türkiye'de hatırı sayılır ölçüdeki kayıt dışı ekonomiyi kapsamadığı gözönünde bulundurulmalıdır.)

1. Makroekonomik Göstergeler

• Son Dönemde Sanayinin Büyüme Hızı Düşmektedir

➤ Sabit Sermaye Yatırımları

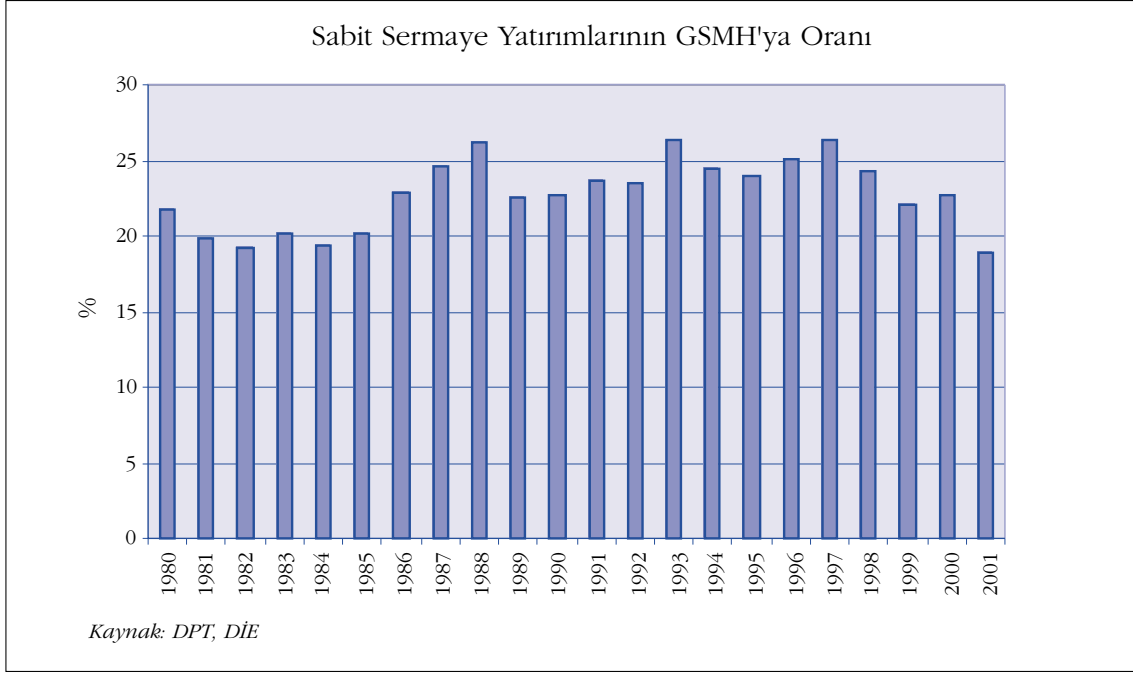
Sanayi sektörü “yatırım ağırlıklı” bir faaliyetler bütünüdür. Yatırımların bir kısmı yol, liman, su, enerji, iletişim, çevre vb. **altyapı** yatırımlarını, diğeri de sanayici tarafından gerçekleştirilmesi sözkonusu olan makina, teçhizat, ekipman, bina, vb. **üstyapı** yatırımlarını içerir. Altyapı yatırımlarının tümünü yakın zamanlara kadar kamu kesimi yapmıştır (Bugün bile özel kesimin altyapı yatırımlarındaki payı ihmal edilebilecek düzeydedir; ancak önümüzdeki yıllarda bu payın artması öngörülmektedir). Üstyapı yatırımları ise özel sektör ve kamu sektörü tarafından birlikte yapılmaktadır.



Şekil - 24

Türkiye’de son yıllarda sabit sermaye yatırımlarının seyrine baktığımızda, bunların özellikle kamu sektöründe son 10 yıldır durağanlaştığını; özel sektörde ise düşüş eğilimine girdiğini görüyoruz.

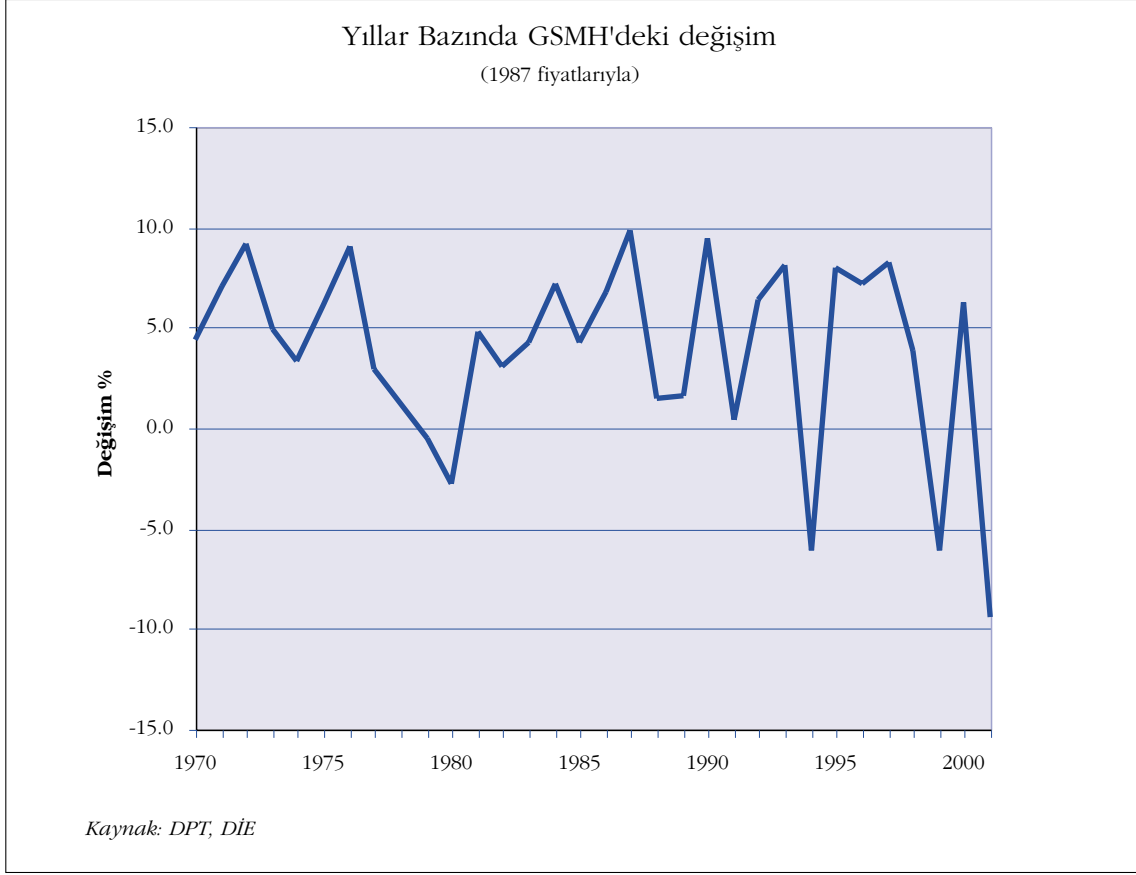
Sabit sermaye yatırımlarının GSMH’ya oranı incelendiğinde ise bu oranın da son dört yıldır düşmekte olduğunu görüyoruz.



Şekil - 25

Bu oranın son 20 yıl içerisinde %20 - 25 arasında kaldığı, oysa gelişmekte olan ülkelerde bu oranın % 25 – 30 seviyesinde, hızlı gelişen ülkelerde de % 30 düzeyinde olduğu düşünülürse, Türkiye’nin bu alanda geri kaldığı söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, kişi başına GSMH yükseldikçe sabit sermaye yatırımlarının GSMH’ya oranının düştüğü bir gerçektir. Ancak bu durum Türkiye ekonomisi için geçerli değildir.

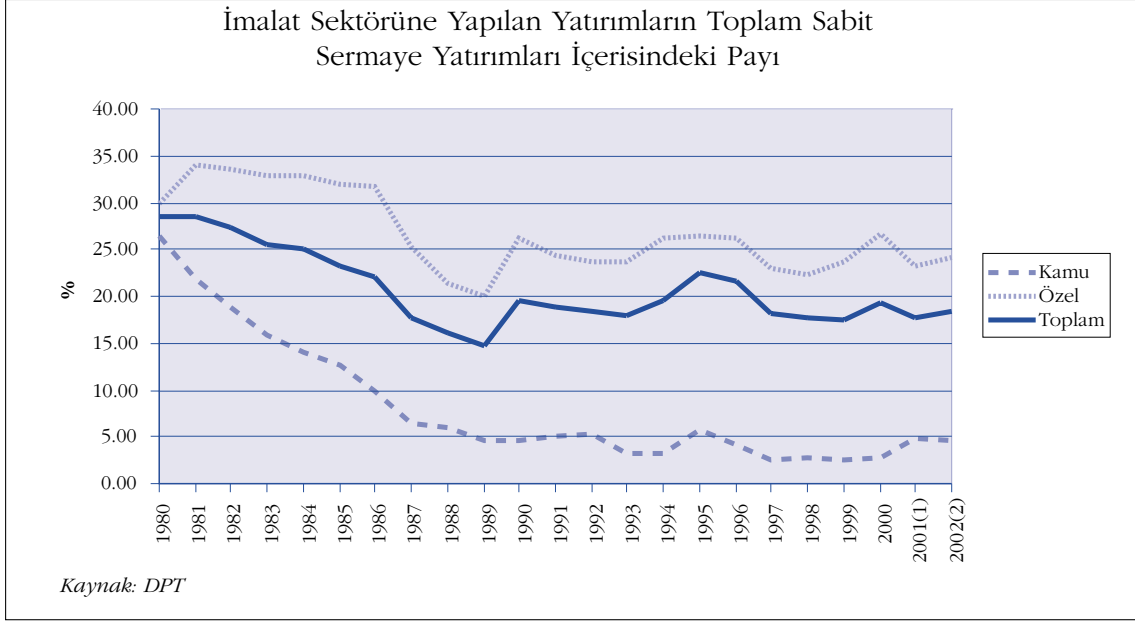


Şekil - 26

GSMH'nın trendini izlersek, 1969 – 99 yılları büyüme ortalamasının yaklaşık % 4.5 olduğunu, ancak bu oranın özellikle son yıllarda daha da gerilediğini ve eksi değerler aldığını görürüz.

Sabit sermaye yatırımlarının GSMH'ya oranının sabit kaldığı gerçeğinden hareketle, sabit sermaye yatırımlarının yıllık büyüme hızının da düştüğü açıktır. Şu halde, sabit sermaye yatırımları açısından gelişmenin olumlu yönde olduğunu söylemek güçtür.

Keza sabit sermaye yatırımları toplamı içinde “imalat sanayi” sektörünün aldığı pay da azalmaktadır.



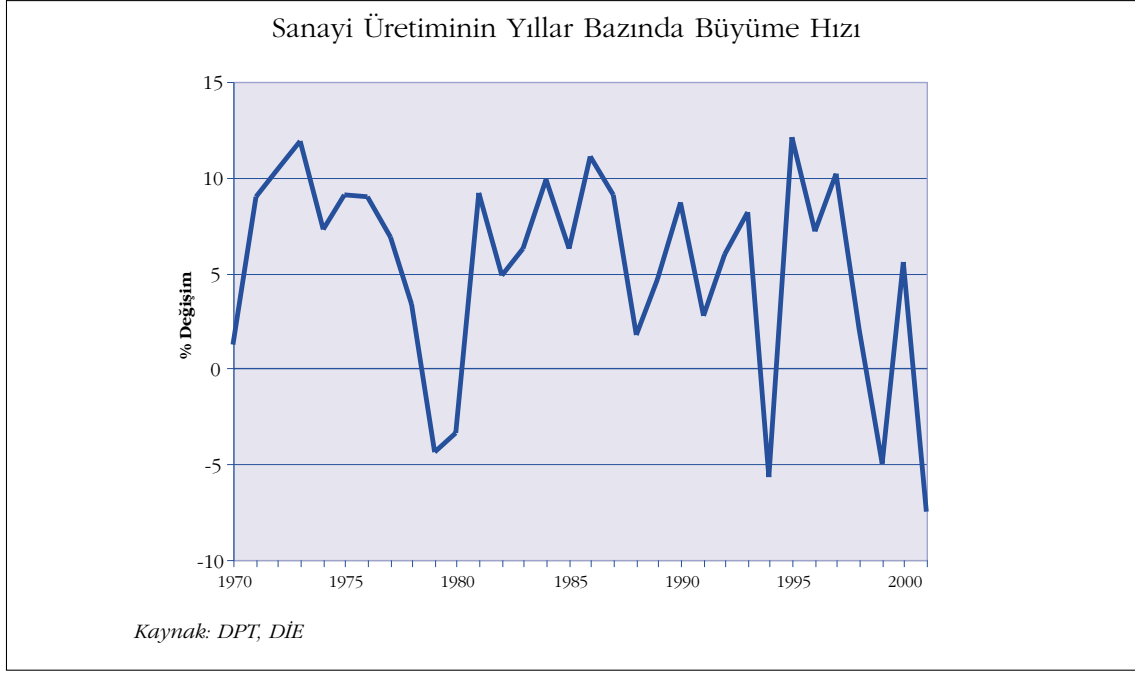
Şekil - 27

1980’de %28 oranına ulaşan imalat sanayi payı, daha sonraki yıllarda hızla düşerek 1999 yılında % 15 seviyesine gerilemiştir. Her ne kadar bu gerilemenin en büyük nedeni kamu kesiminde yatırımların durma noktasına gelmiş olması ise de, özel kesimin yatırımlarında da ciddi bir gerileme söz konusudur.

Sonuç olarak sabit sermaye ve imalat sanayi yatırımlarında bir yavaşlama ve düşüş eğilimi gözleniyor.

➤ Üretim performansı

Sanayi kesiminin performansına “üretim” açısından baktığımızda, zaman zaman ekonominin içsel ve / veya dışsal hedeflerle içine düştüğü krizleri bir yana bıraksak bile, **sanayi üretim temposunun gelişme göstermediğini, aksine yavaşladığını görüyoruz.**



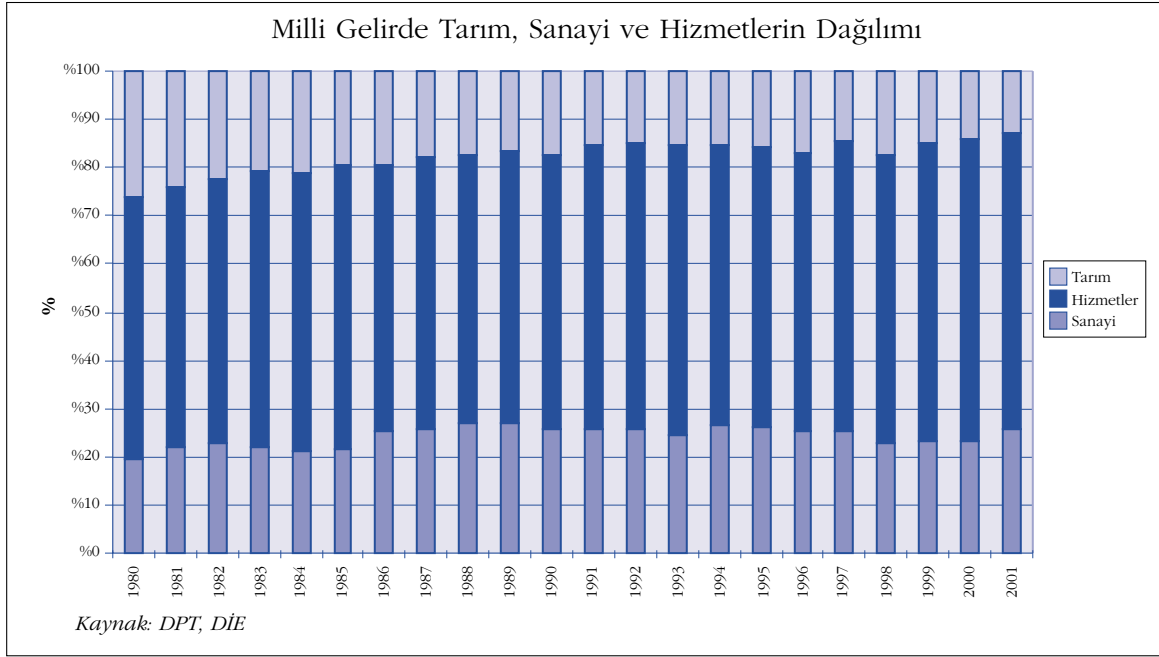
Şekil - 28

➤ Milli Gelir Dağılımı

Sanayinin gelişme eğilimlerini milli gelir içinde incelediğimizde Türkiye'nin son elli yıldır belli bir sanayileşmeyi gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz. Örneğin:

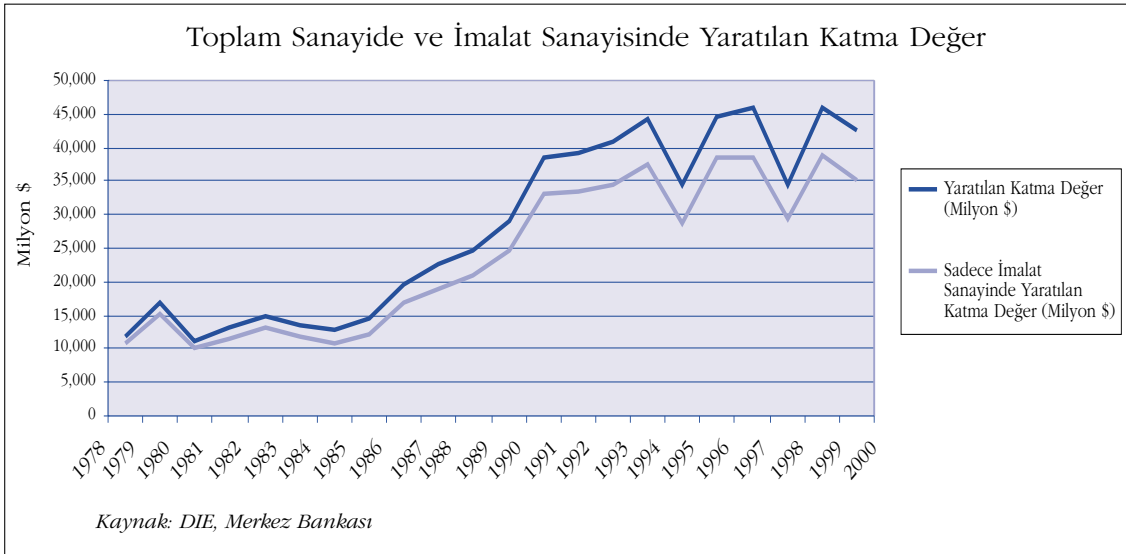
- 1955 yılında nüfusun % 81'i tarımda, % 6'sı sanayide çalışırken, bu oranlar 2001'de % 36 tarım ve % 18 sanayi olmuştur.
- 1955 yılında milli gelirin % 39'u tarımda, % 16'sı sanayi kesiminde yaratılırken, 2001'de milli gelirin % 13'ü tarım ve % 25'i sanayide oluşmuştur.

Ancak, uzun dönemde gözlenen bu performansa daha ayrıntılı biçimde baktığımızda, son yıllar içinde pek de olumlu bir tablo ile karşılaşmıyoruz. Milli Gelir içindeki payı 1988'de % 27'e çıkan sanayinin payı 2001'de % 25'e düşmüştür.



Şekil - 29

Ayrıca gerek toplam sanayide gerekse imalat sanayisinde yaratılan **katma değer son 10 yıl içinde durağan hale gelmiştir.**



Şekil - 30

- Dış Ticaret Verileri de Sanayide Durgunluğu Göstermektedir**

Türkiye'nin dış ticareti en çok iki faktörden etkilenir. Bunlardan biri **ekono-minin canlılığı**, diğeri ise **TL'nin nisbi değeridir.**

Ekonomide hızlı bir büyüme olduğu dönemlerde talep artışına cevap vermek üzere sanayi üretimi artar. Bu artış kısa vadede hammadde ve ara malı ithalatını, orta vadede ise yatırım malları ithalatını arttırır. Dolayısıyla “Ceteris paribus” durumunda ithalat ile sanayi üretimi arasında yakın bir ilişki vardır.

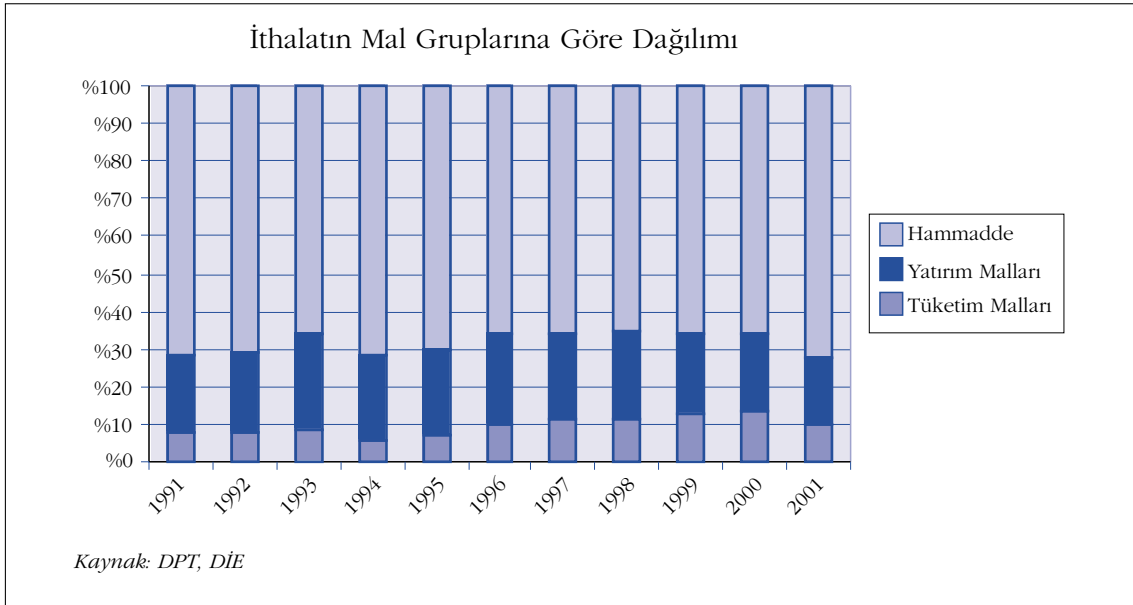
Öte yandan, dış ticaretimiz TL’nin değerine bir hayli duyarlıdır. TL’nin değerinin düşük olduğu yıllarda ihracat artmış; yüksek olduğunda, ihracat duraklamıştır.

Burada sözü edilen global büyüklükler kadar dış ticaretin kompozisyonu da önemli bir göstergedir. Ekonominin hızlı büyüdüğü bir dönemde (ve TL sabitken) ithalatın kompozisyonu aynı kalmışsa, sanayi rekabetçiliğini sürdürüyordur. İthalatın kompozisyonu içinde tüketim malları artıyorsa, sanayi rekabetçiliğini koruyamıyor demektir. Bunun tersi doğru ise, sanayinin göreceli rekabet gücü artıyordur. Nihai ürün üretimine yönelik bir sanayi yapısına sahip olan ülkeler için yukarıdaki tespit daha da geçerlidir.

Türkiye’nin dış ticareti ile ilgili olarak, özellikle son yıllara odakladığımızda birkaç olumsuzluğu birarada görüyoruz.

➤ İthalat İçerisinde Yatırım Mallarının Payı Düşmektedir

Türkiye’nin ithalatına bakarsak, ilk sırada hammadde, ikinci olarak yatırım malı ve üçüncü olarak da tüketim mallarının geldiğini görürüz.

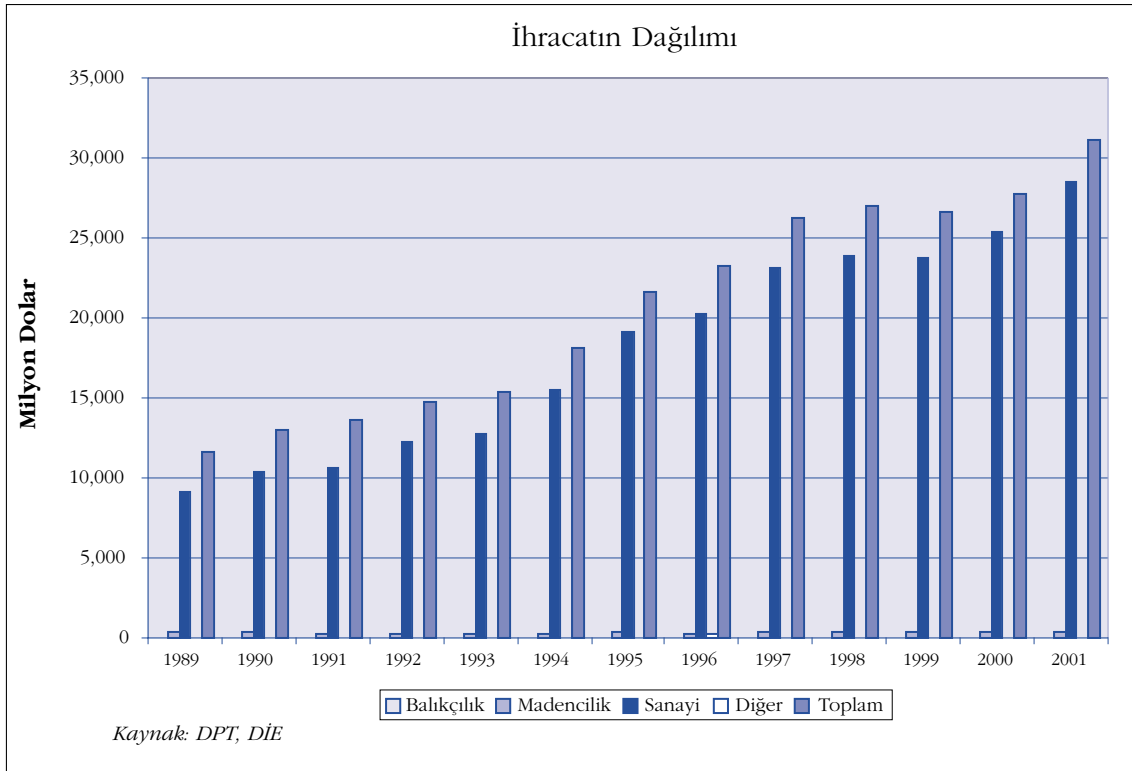


Şekil - 31

Türkiye'nin yıllar içerisindeki ithalat kompozisyonunu incelediğimizde, ülkemizin 1950-70 döneminde hızlı bir sanayileşmeyi gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz. Zira o yıllarda—hatta 1970'lerin ortasına kadar—yatırım malları ithalatı neredeyse toplam ithalatın yarısını oluşturuyordu. Sonraki yıllarda ise yatırım mallarının payı giderek gerilemiş, % 20 seviyesine düşmüştür. Türkiye'de yatırım malları üretiminde bir atılım da yapılmamış olduğuna göre, bu payın gerilemesi de **sanayi yatırımlarının yavaşladığının** bir göstergesidir.

➤ Sanayi ürünlerinin ihracatında durgunluk gözlenmektedir

1980'li yıllarda başlayan büyük ihracat hamlesi 1990'lı yılların ilk yarısında da artışını sürdürmüştür. Ancak, son yıllarda iç pazarda yaşanan ekonomik durğunluğa —hatta küçülmeye—rağmen, sanayi ihracatında fazla bir gelişme kaydedilememiştir. Oysa aynı dönemde dünya genelindeki dış ticaret hacmi artmaya devam etmiştir. Kaldı ki son yıllarda hayali ihracat rakamlarının da arttığı bilindiğine göre, Türkiye'nin ihracat rakamlarının burada gösterilenden de düşük olduğu söylenebilir.



Şekil - 32

- **Türkiye Uluslararası Rekabetçilik Sıralamasında Gerilemektedir**

Türkiye'nin uluslararası konumunu değerlendiren gözönüne aldığımız çalışmalardan biri, ülkelerin rekabetçiliği konusunda bir sıralama yapan Dünya Rekabet Yıllığı'dır (*World Competitiveness Yearbook*). Bu raporda yıllar içerisinde Türkiye'nin gelişimini incelediğimizde:

- 1994'te 29. sırada yer alan Türkiye'nin 2001 yılında 44. sıraya gerilediğini görüyoruz.
- 1996'da Türkiye'nin gerisinde yer alan Portekiz, Yunanistan, Brezilya, Meksika, Polonya, Macaristan ve Güney Afrika sıralamada yükselirken ülkemizin gerilemesi olumsuz bir gösterge olarak karşımıza çıkıyor.

Rekabetçilik Sıralamasında Türkiye (Dünya Rekabet Yıllığı)					
Yıl	1997	1998	1999	2000	2001
Sıra	35	39	38	42	44
<i>Kaynak: Dünya Rekabet Yıllığı (World Competitiveness Yearbook), 2001-2002, IMD.</i>					

Tablo - 4

Keza, A.T. Kearney'nin ülkeler bazında ekonomilerin küreselleştirme hızı konulu araştırmasında 1993 ve 1997 yılları arasında ülkelerin yabancı yatırıma ve ticarete açıklığı, kredibilitesi, turizm ve hizmetlerin transferi, vb. kriterleri incelenmiş ve yapılan değerlendirme sonucunda Türkiye oldukça düşük bir puan alarak alt sıralarda yer almıştır.

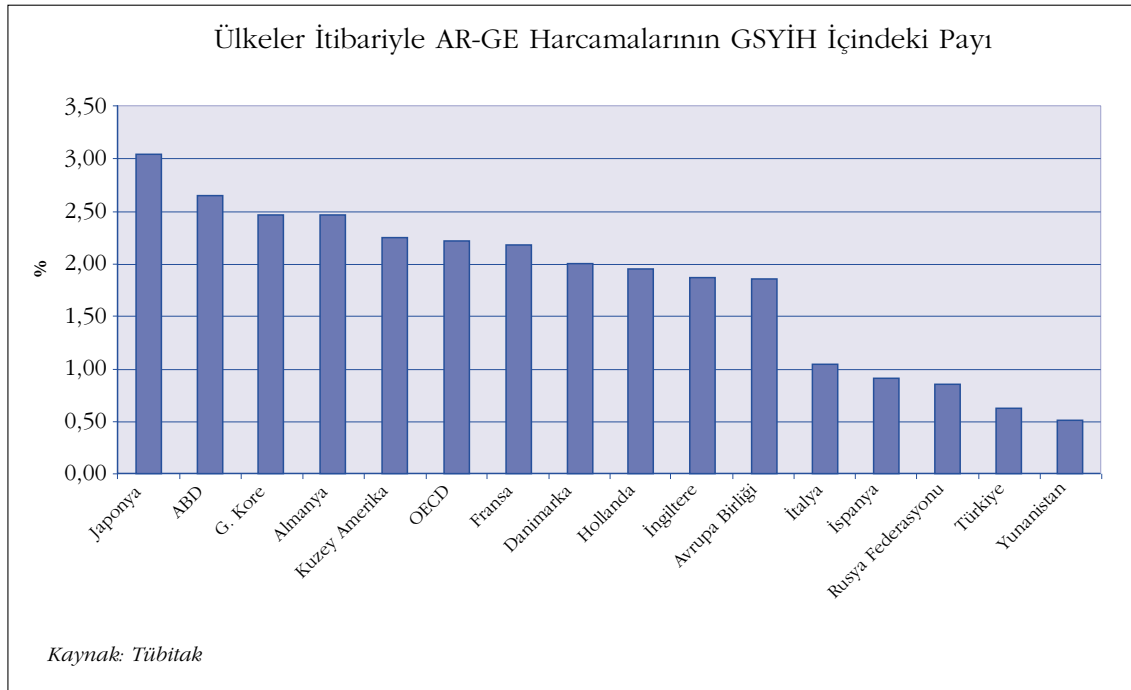
World Economic Forum tarafından yayımlanan Küresel Rekabet Raporu (*Global Competitiveness Report*) çerçevesinde hazırlanan rekabetçilik sıralamasında da Türkiye sürekli olarak gerilemekte, özellikle de geleceğe yönelik beklentilerin değerlendirmeye alındığı Büyüme Açısından Rekabetçilik Sıralamasında (*The Growth Competitiveness Index*) Genel Rekabetçilik Sıralamasına (*The Current Competitiveness Index*) oranla daha da alt sıralarda yer almaktadır.

Rekabetçilik Sıralamasında Türkiye (Küresel Rekabet Raporu)			
Büyüme Açısından Rekabetçilik		Genel Rekabetçilik Sıralaması	
2000	2001	2000	2001
39	54	29	33
Kaynak: Küresel Rekabet Raporu (Global Competitiveness Report), 2001- 2002, World Economic Forum			

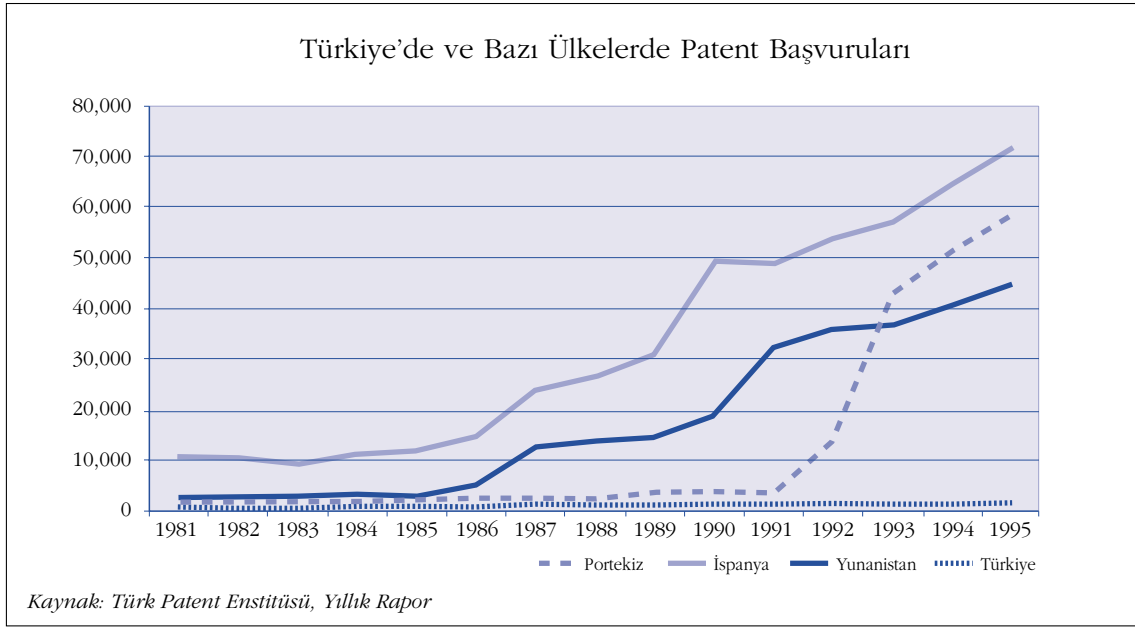
Tablo - 5

• **Türkiye Teknoloji Üretimi Açısından Geri Kalmaktadır**

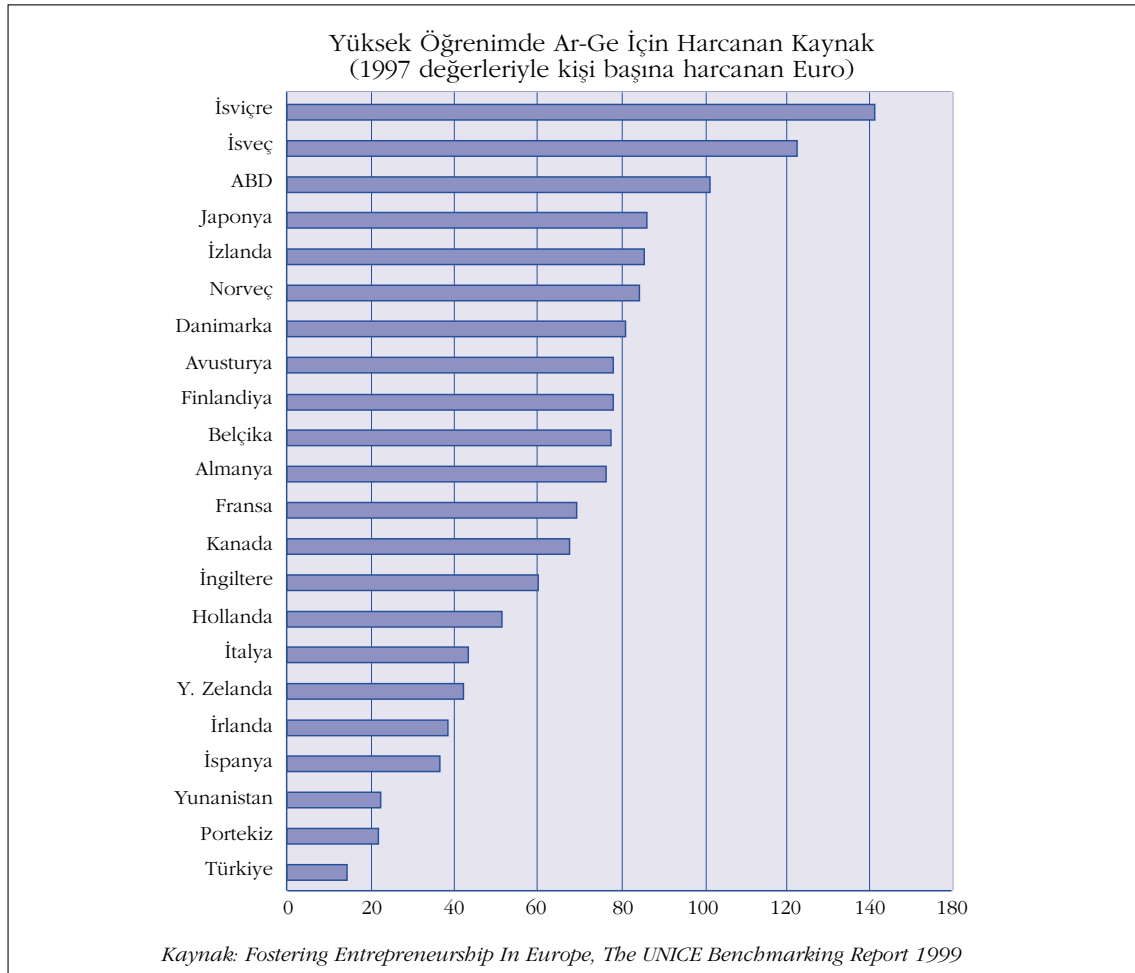
Sanayileşmenin en önemli göstergelerinden biri de teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarıdır. Türk sanayi kuruluşlarının yeni teknoloji üretimi konusunda zayıf oldukları bir gerçektir. Bu durumu gerek Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamaları, gerekse patent sayılarını diğer ülkelerle karşılaştırdığımızda görebiliriz.



Şekil - 33



Şekil - 34



Şekil - 35

Bu tablolardan da açıkça görebildiğimiz gibi:

- Türkiye araştırma – geliştirme, yeni buluş yaratma, teknoloji geliştirme gibi konularda değil ileri ülkelere yetişmek; gelişmekte olan birçok ülkenin dahi gerisinde kalmaktadır.
- Keza ülkelerin yıllar içerisinde gelişme trendlerine baktığımızda birçok ülke bu yönlerini geliştirmekte iken **Türkiye hiçbir ilerleme kaydetmeyerek adeta yerinde saymaktadır.**

.. Yatırıma ayıracak kaynakları kıt olup sanayileşmeye de geç başlayan Türkiye’de ARGE geleneği oluşmıyordu. Ayrıca bilgi ve teknoloji çok çabuk eskidiğinden bilgi ve teknolojiye sürekli yatırım yapılması gerekiyordu ki bu da çok pahalı ve riskli bir işti; Türkiye’deki tüccar-sanayicinin alışık olmadığı bir mental yaklaşımı gerektiriyordu.

Bunun en belirgin sonucu, tescil edilen patent sayısının ve ARGE’ye ayrılan kaynakların diğer ülkelerle karşılaştırılması halinde ortaya çıkıyordu.

1960—1991 yılları boyunca Türkiye’de tescil ettirilen milli patent sayısı 1195 iken aynı dönemde yaklaşık 12,000 dolaylarında yabancı patent alınmıştı. Japonya ve İsviçre’de yıllık patent tescili 40,000’in üzerinde; Almanya ve İsveç’te 25,000; Yunanistan’da 5,000 dolayındaydı. Gelişmiş ülkelerde ARGE’ye GSYİH’dan ayrılan kaynaklar %2 ila %5 civarında iken Türkiye’de bu oran %0.5 civarındaydı. İktisadi açıdan faal 10,000 kişiye düşen tam zamana eşdeğer ARGE personeli sayısı Türkiye’de 7.5 olmasına karşılık bu sayı AB ülkelerinde 40, ABD’de 80, Japonya’da 90’dı.

Kaynak: Oktay, M., ARGE yapan KOBİ’ler Açısından Türkiye’deki ARGE Ortamı Üzerine Bazı Tespitler, İstanbul Sanayi Odası yayınları, Kasım 1998

• Türkiye Teknolojinin Etkin Kullanımı Konusunda da Geri Kalmaktadır

Günümüzün teknolojisi olarak nitelendirdiğimiz bilgisayar ve internet devrimlerinin ülkemizdeki etkilerini irdelemek için Türkiye’nin bu konudaki durumuna göz atmak yararlı olacaktır. Bu açıdan son aylarda KOBİ’ler üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçları bir hayli öğreticidir.

Procon GFK’nın Microsoft Türkiye adına, Çözüm 2000 Projesi dahilinde gerçekleştirdiği araştırma Türkiye’de ortalama 10 senedir faaliyet gösteren ve yüzde 97’si yerli sermayeyle kurulmuş olan KOBİ’lerin sadece yüzde 20’sinde PC bulunduğunu gösterdi.

Araştırma, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Adana’da 538 şirket arasında gerçekleştirildi. Araştırma sonuçlarına göre, bu beş ildeki KOBİ’lerin yarısından fazlasının ofislerinde, sadece bir ila dört PC bulunuyor.

Araştırmada yeni kurulan şirketlerdeki bilgisayar kullanım oranının daha yüksek olduğu, en çok PC kullanımı görülen sektörlerin ise finans, ithalat/ihracat ve inşaat olduğu belirtiliyor. ERP ve veritabanı uygulamaları yok denecek kadar azken, en çok muhasebe paketleri kullanılıyor. Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından biri ise KOBİ’lerin genelde yazılım için bütçe ayırmamaları.

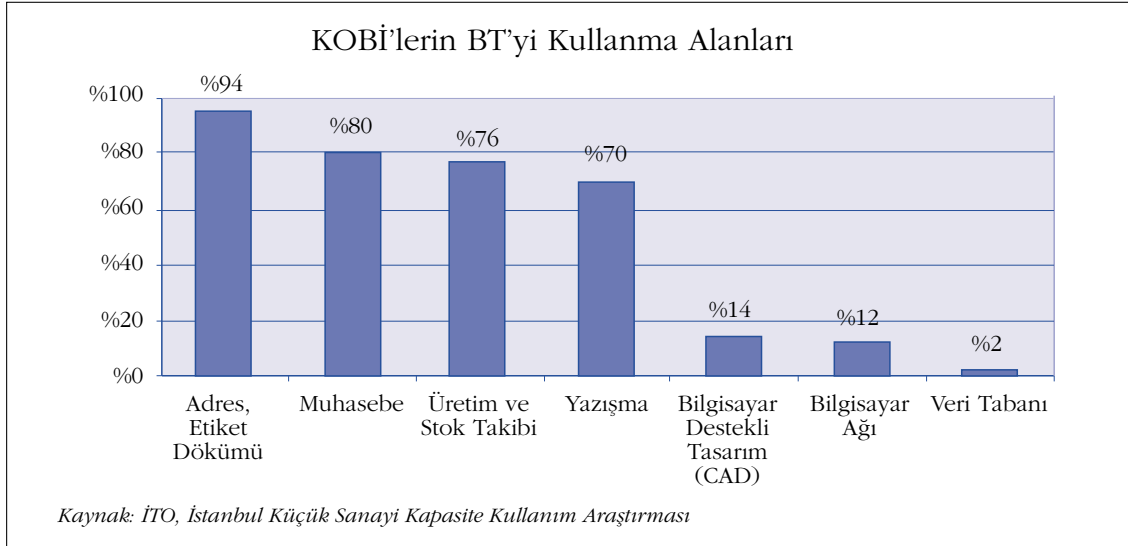
Ağ altyapısı incelendiğinde ortaya KOBİ’lerin % 47’sinde bir ağ bağlantısı olmadığı ancak % 78’inin İnternet bağlantısı bulunduğu ortaya çıkıyor.

İnternet bağlantısı olan KOBİ’lerin % 40’ında e-posta kullanımı mevcut değil ve şirketlerin % 20’sinde ise sadece üst yönetim e-posta kullanıyor. Bu firmaların yalnızca % 2’si e-ticaret yapıyor ve % 40’ının web sitesi bulunuyor.

Elimizdeki bir diğer veri, 2000 yılı başında Türkiye’de yaklaşık 1.5 milyon adet bilgisayar bulunduğudur. Bu sayıyı nüfusla kıyasladığımızda, yaklaşık % 2 gibi son derece düşük bir oran elde ediyoruz. (Bu oran Avrupa’nın ileri ülkelerinde ve ABD’de % 40’tan yüksektir; birçok Uzakdoğu ülkesinde % 20, Latin Amerika ülkelerinde ise % 5 - % 10 arasındadır)

Bu bulguları bir diğer araştırmanın, KOBİ’lerin bilgisayar teknolojilerini kullanım alanları ile ilgili çalışmanın sonuçları ile bir araya getirdiğimizde ortaya dikkate alınması gereken bir resim çıkıyor.

→ Geçen yüzyıla damgasını vuran **bilgisayar teknolojisi ülkemizde halen emekleme düzeyindedir; bu teknolojinin imkanlarından da yeterince yararlanılmamaktadır.**



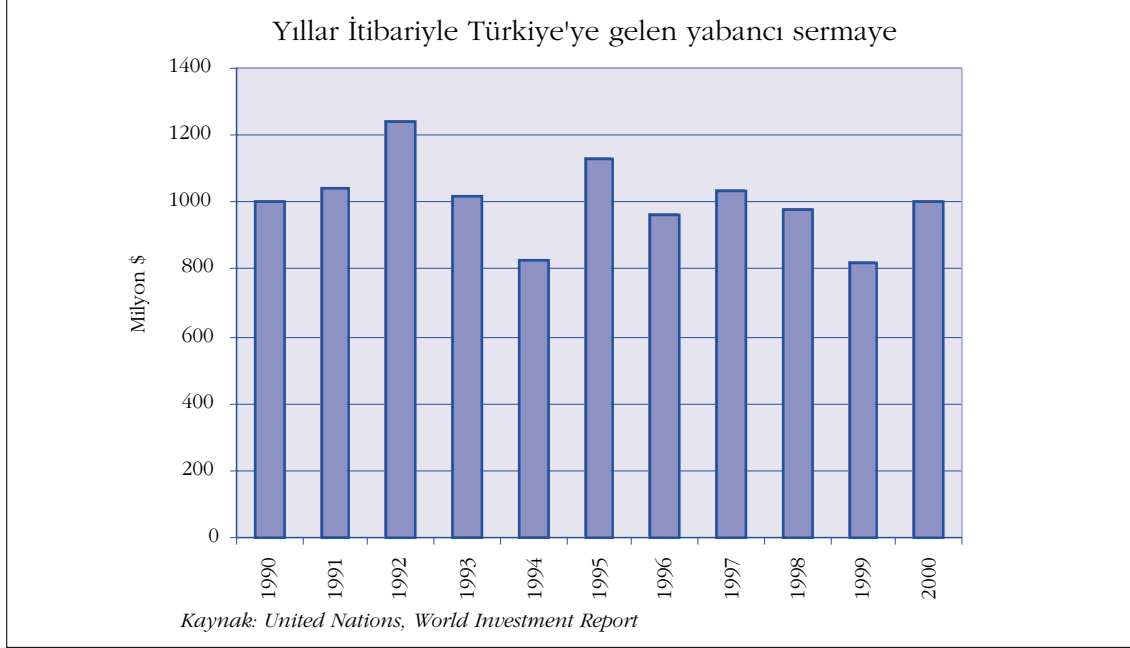
Şekil - 36

Keza “Bilgi Bölünmesi” açısından Türkiye’nin durumunu değerlendirdiğimizde de çok iyimser bir sonuçla karşılaşmıyoruz. (Her ne kadar Dr. Jeffrey Sachs tarafından Haziran 2000’de gerçekleştirilen araştırmada Türkiye’nin “Teknolojiden uzak yaşayan ülkeler” kategorisine dahil edilmesine katılmıyorsak da, geri kalmakta olduğumuz da bir gerçek.)

- **Türkiye Yabancı Yatırımcılar İçin Cazip Değildir**

Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarını (*Direct Foreign Investment*) ele aldığımızda, bir ülkenin ortamı yüksek katma değer yaratmaya müsait ise ora-

ya yabancı sermaye akışının gerçekleştiğini görüyoruz. Türkiye'nin yatırım açısından durumunu değerlendirdiğimizde bir anlamda Türkiye'nin yabancılar açısından algılanan cazibesini de değerlendirme imkânımız oluyor.



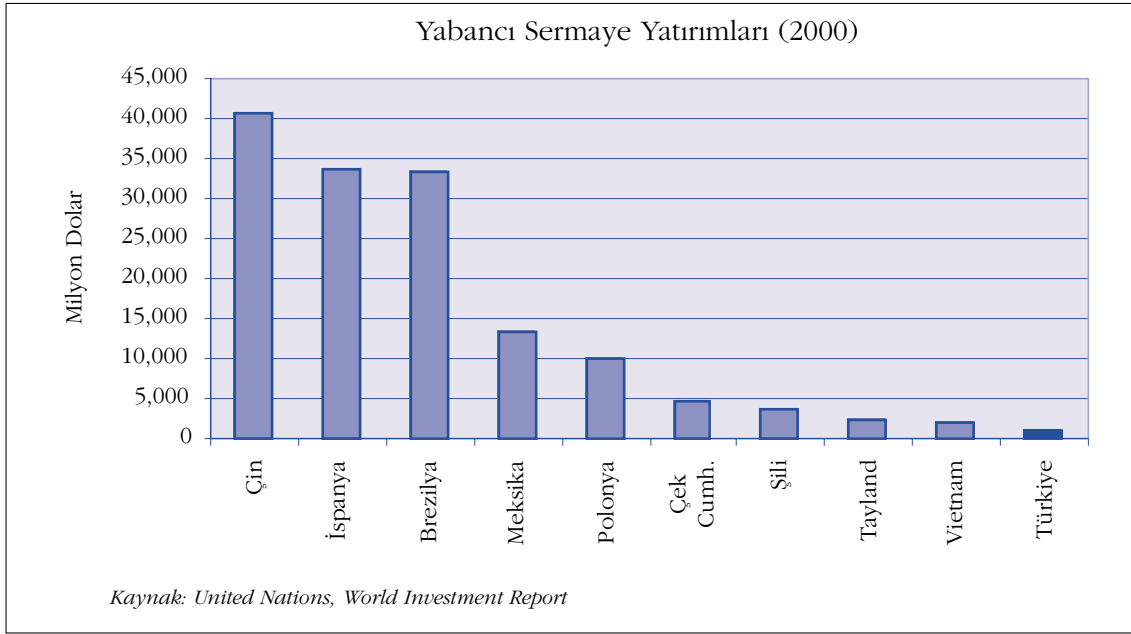
Şekil - 37

Son yıllarda Türkiye'ye yabancı sermaye girişlerini incelediğimizde ve Türkiye'nin yabancı sermayeden aldığı payı diğer ülkelerle karşılaştırdığımızda aşağıdaki sonuçlara varıyoruz:

- Son yıllarda Türkiye'ye yabancı sermaye girişleri oldukça sınırlı kalmış, hatta 1992 yılından itibaren giderek azalma eğilimine girmiştir. Örneğin 2000 yılında Türkiye'ye giren yabancı sermayenin tümü 1 Milyar dolar dolayındadır.
- Öte yandan bundan önceki bölümlerde de üzerinde durmuş olduğumuz gibi dünya genelinde yabancı sermaye akışları özellikle 1995 yılından itibaren oldukça hızlı artmış ve artan bir pay gelişmiş ülkelere yönelmiştir.
- Ayrıca Birleşmiş Milletlerin dış yatırımlar sıralamasında 1990 yılında ilk 25 ülke içerisinde yer alan Türkiye, son yıllarda ilk 50'ye dahi girememektedir.
- Keza 1990'larda yabancı sermaye açısından Türkiye'nin nasıl değerlendirilmiş olduğunu hatırladığımız takdirde durumun vehameti daha da büyük boyutlara ulaşmaktadır. 1994 yılında ABD'nin Dış Ticaret'ten sorumlu eski Ticaret Müsteşarı Jeffrey Garten imzası ile yayınlanan ve ABD'nin

2000’li yıllar için yatırım stratejileri ile ilgili öngörülerinin açıklandığı raporda Türkiye’nin 2000’li yıllarda dış sermaye açısından ilk 10, hatta ilk 5 ülke arasında yer alması öngörülmekteydi. Aynı rapor içerisinde yer alan diğer 9 ülkenin bugün yabancı sermaye yatırımı açısından durumunu incelediğinde ise sözkonusu ülkelerin kendileri için öngörülenleri gerçekleştirmiş oldukları ve **sadece Türkiye’nin bu beklentileri yerine getiremediği görülmektedir.**

O yıllarda yabancı yatırım çekme açısından Türkiye’ye rakip gösterilen Çin, Brezilya, İspanya, Meksika, Tayland, Polonya, Şili, Çek Cumhuriyeti gibi ülkeler ve hatta Vietnam dahi bugün yabancı sermaye girişi açısından Türkiye’yi gerilerde bırakmıştır.



Şekil - 38

1994 yılından bu yana Türkiye’ye gelen büyük yabancı firma sayısının 5 – 6 firmayı geçmediğini gözönüne aldığımızda, son 2-3 yıldır esasen Türkiye’ye **yabancı sermaye girmediğini** söyleyebiliriz. Yılda 1 milyar dolar olarak belirlenen yabancı sermaye girişinin büyük miktarı öncelikle aşağıda sayılan alanlara aktarılmaktadır:

- 1) Mevcut tesislerin kapasite artışları,
- 2) Mevcut tesislerin yenileme ve geliştirme projeleri,
- 3) Firmaların enflasyonla eriyen işletme sermayelerinin telafi edilmesi.

2000'lere Doğru Türkiye'de Yabancı Yatırımlar

1980'lerin ikinci yarısında hızlanarak 1990 yılında yılda 1 milyar Amerikan doları seviyesini yakalayan yabancı yatırımların, 1993 yılına kadar yarıya yakın bir bölümünü yeni yatırımlar oluşturmakta idi. 1994 ekonomik krizinden sonra, toplam yabancı yatırımlar içinde yeni yatırımların oranı süratle düşmüş ve 95 yılından bu yana, yeni yatırımların oranı % 5 ila % 10 seviyeleri arasında kalmıştır. % 5 – 10 düzeyinde yeni yabancı yatırım, yılda 50 ila 100 milyon Amerikan Doları yatırıma tekabül etmektedir. Bu yeni yatırım rakamının Türkiye için son derece önemsiz bir rakam olmasının yanında, 50 – 100 Milyon Amerikan dolarlık bu yatırımın 300-400 firma tarafından yapılması, rakamın önemini daha da azaltmaktadır. Bunlar şahıs firması niteliğinde, çok küçük yatırımlardır.

Dr. Abdurrahman Arıman – Yabancı Sermaye Derneği, YASED Genel Sekreteri, DURUM Dergisi, Aralık 1999

Ayrıca, farklı bir bakış açısı ile Türkiye'ye gelen yabancı sermaye yatırımlarını sadece yabancı sermaye girişi olarak değil de net sermaye girişi olarak değerlendirdiğimizde, bu bizi daha da çarpıcı sonuçlara ulaştırmaktadır: (Burada net sermaye girişi olarak bir ülkeye giren toplam yabancı sermayeden, ülke dışında yatırılan sermayeyi çıkardığımızda elde ettiğimiz değeri kastediyoruz)

- Türkiye'ye 2000 yılı içerisinde giren yaklaşık 1 milyar dolar mertebesinde yabancı sermaye girişine karşılık Türkiye'den de diğer ülkelerde yatırım yapmak üzere yurt dışına 1 milyar 250 milyon dolar mertebesinde sermaye çıkışı olmuştur.

Dış Yatırımlar 5 milyar doları buldu

Türkiye'nin dışarıdaki firma sayısı 1161'i, bu firmaların Türkiye'den yatırım için çıkardıkları sermaye tutarı da 5 milyar doları buldu. Ekohaber.net'in Hazine Müsteşarlığı'ndan elde ettiği verilerle yaptığı araştırmaya göre, 1995 sonuna kadar dışarıda yatırım yapan 568 firmaya son 6 yılda 553 firma daha eklendi ve sayı 1161'e ulaştı.

1995 sonuna kadar dışarı yapılmış yatırım tutarı 705 milyon dolar iken son 6 yılda yaklaşık 4.3 milyar dolar sermaye ihracı ile dış yatırım tutarı 5 milyar dolara yaklaştı. Dış yatırımlar için sermaye çıkışının en çok hızlandığı yılın 2000 olduğu ve bu yıl yaklaşık 1 milyar 250 milyon dolar sermaye çıkışı gerçekleştiği görülüyor.

Kaynak: Mustafa Sönmez, NTV-MSNBC, 25 Nisan 2002

- ➔ Dolayısıyla Türkiye'ye net sermaye girişinin düştüğünü, hatta sifıra yaklaştığını görüyoruz.

Bu gerçeklerden, Türkiye'de sanayi ortamının hem yabancılar açısından, hem de yerli yatırımcılar açısından cazip olmadığı sonucuna varılmaktadır. Kaldı ki var olduğu söylenen yabancı sermayeyi teşvik yasası v.b. mevzuata rağmen, Türkiye mevcut handikapları ile yabancı yatırımcı için cazip bir ülke olarak kabul edilmiyor.

Özetlemek gerekirse:

- Mutlak sayılarla yabancı yatırımlar azalıyor
- Yeni yabancı yatırım miktarı düşüyor
- Yabancı yatırım pastası hızla büyüdüğünden Türkiye'nin aldığı yüzdesel pay daha da hızla küçülüyor
- ➔ Bütün bu veriler gösteriyor ki, **Türkiye ne yerli ne de yabancı yatırımcılar açısından cazip değildir!**

Oysa, günümüzde yabancı sermaye giderek önem kazanıyor. Çünkü:

- Türkiye yeterince hızlı büyüyemediği için, **istihdam yaratmakta** zorlanıyor.
- Türkiye'de sermaye birikimi çok azdır; yerli yatırımcıların büyük kapasiteler yaratmaları olanaklı değildir.
- Türkiye'nin borçlanarak dışarıdan finans sağlaması çok zordur, zira:
 - a. Hem dış borcu yüksek
 - b. Hem de kredi notu düşüktür.

Borç bulsa bile, bunun maliyeti çok yüksek olmaktadır. (Örneğin, OECD'de faiz oranları % 2 –3 düzeyinde iken, Türkiye % 10– 18 faizle borç alıyor)

- Yabancı yatırım sadece sermaye değil, aynı zamanda, **teknoloji, yönetim bilgisi, dış pazarlara erişim** imkanı ve yeni müşteriler sağlar.

2. Mikroekonomik Açıdan Türk Sanayisi

Türkiye'de sanayinin durumuna ve gelişme eğilimine ışık tutan önemli bir veri kaynağı da Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun analizidir. En büyük 500 sanayi kuruluşuyla ilgili tahliller aşağıdaki nedenlerden dolayı Türk sanayisinin mikroekonomik açıdan değerlendirilmesine ışık tutmaktadır:

- Türkiye'de sanayide yaratılan katma değer yaklaşık yarısı bu şirketlerce sağlanmaktadır.
- Bu şirketlerin verileri Türkiye geneline kıyasla daha sağlıklıdır; bir bölümü de zaten SPK'nın denetimindedir.

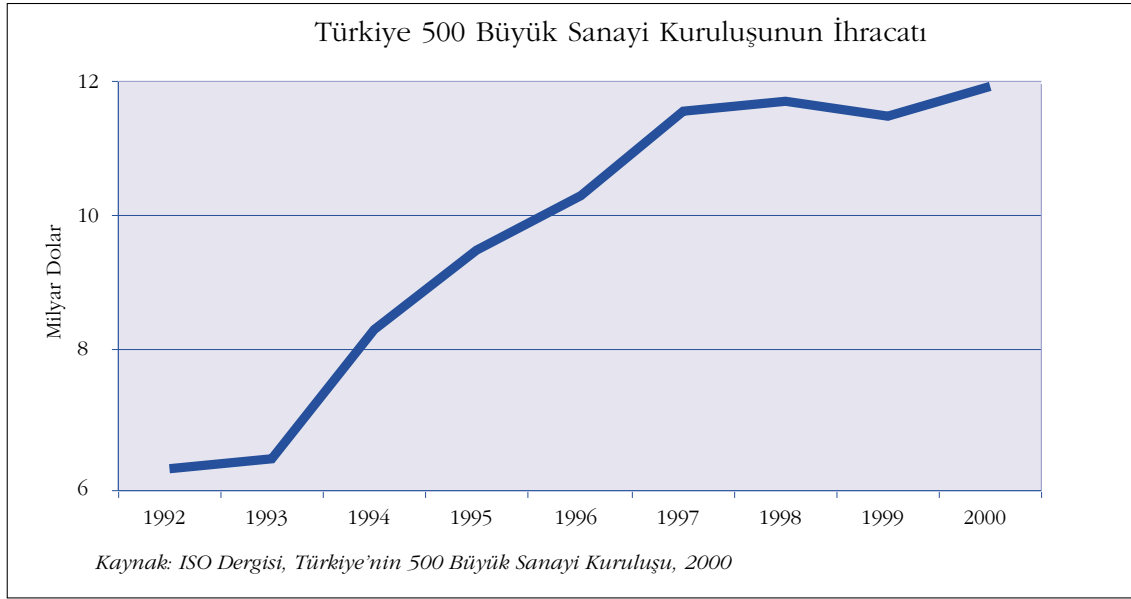
- Büyümüş olmaları nispeten başarılı olduklarının kanıtıdır.
- Çoğu dışa açık, dış rekabet konusunda bilgili ve küreselleşmede öncülük yapabilecek firmalardır.
- Kaynakları, birikimleri ve imajları nedeniyle potansiyelleri daha yüksektir.

Türkiye'nin en büyük 500 firmasıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda varılan neticeler aşağıdaki gibidir:

- 1) 500 şirketin toplamının Türk sanayi sektörü toplam katma değerinin %50'sine yakını (%46.1), imalat sanayi faaliyeti sonucu yaratılan katma değer ise %52.9'unu üretmesi aslında güçlü bir konsolidasyon olduğunu göstermektedir. Ancak gerek bu konsolidasyona, gerekse ekonomisinin, coğrafya ve nüfusunun büyüklüğüne rağmen Türkiye'de sanayide ölçek büyüklüğü sağlanamamıştır. (500 firmanın toplam satış hasılatı General Motors'un toplam satışlarının yaklaşık 1/3'üne eşittir. Ayrıca, Fortune dergisinin geleneksel "Global 500" sıralamasında birçok farklı ülkeden şirketler yer almasına rağmen, Türkiye'den hiçbir şirketin dünyadaki ilk 500 şirket içerisine giremediği görülmektedir.)
- 2) Türkiye'nin en büyük 500 firması tarafından yaratılan katma değer analiz edildiğinde, yaratılan net katma değer gerek özel, gerekse kamu kuruluşlarında azalmakta olduğu görülmektedir.

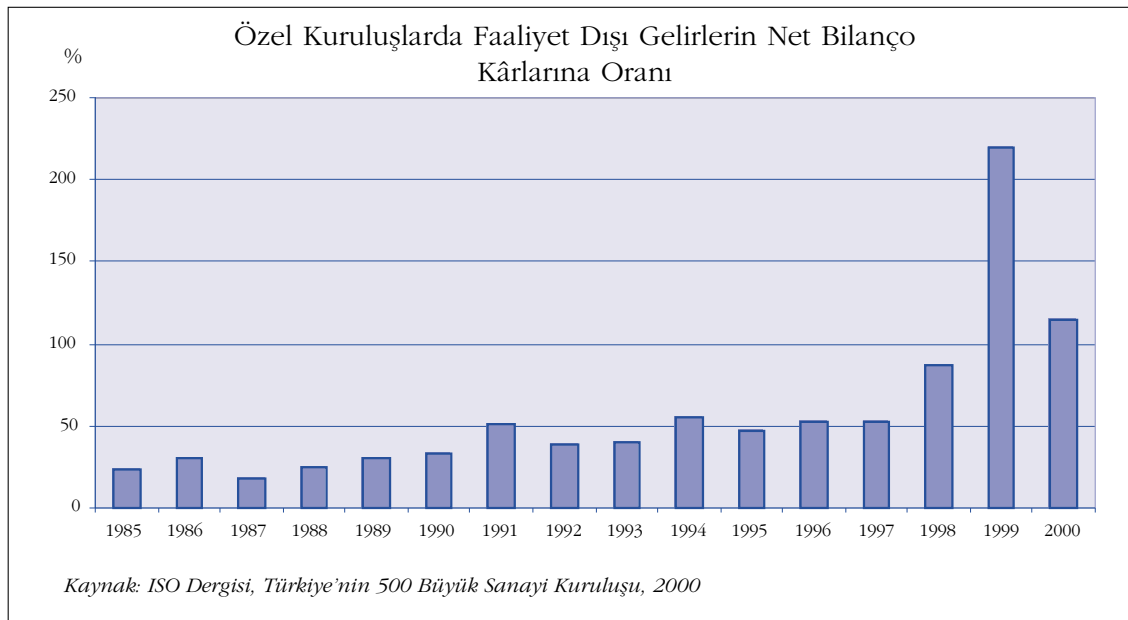
Keza "500 büyük sanayi kuruluşunun 2000 yılında yarattığı brüt katma değer, Türkiye GSMH'nin %10,6'sını oluşturmaktadır. Bu oran 1999 yılı için %10,7 civarındadır. Daha önceki yıllarda % 11-13 civarında olan bu oranın 1998 sonrasındaki krizli yıllar ile birlikte küçüldüğü görülmektedir.¹⁾
- 3) 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun ihracat rakamlarını incelediğinde de bir duraganlaşma yaşandığı gözlemlenmektedir.

(1) Kavi, H. İSO Dergisi, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2000



Şekil - 39

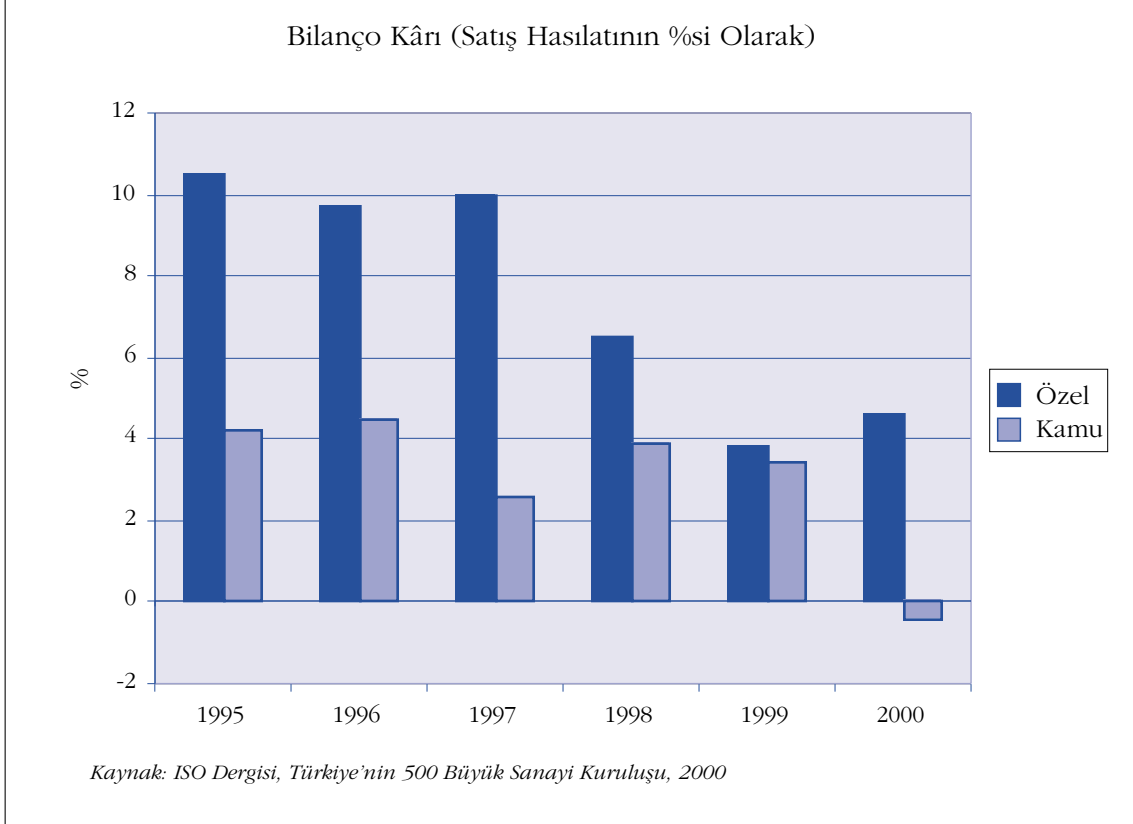
4) Yapılan değerlendirmelerde şirket kârlılıklarının büyük ölçüde **faaliyet dışı gelirlerden** oluştuğu anlaşılmaktadır.



Şekil - 40

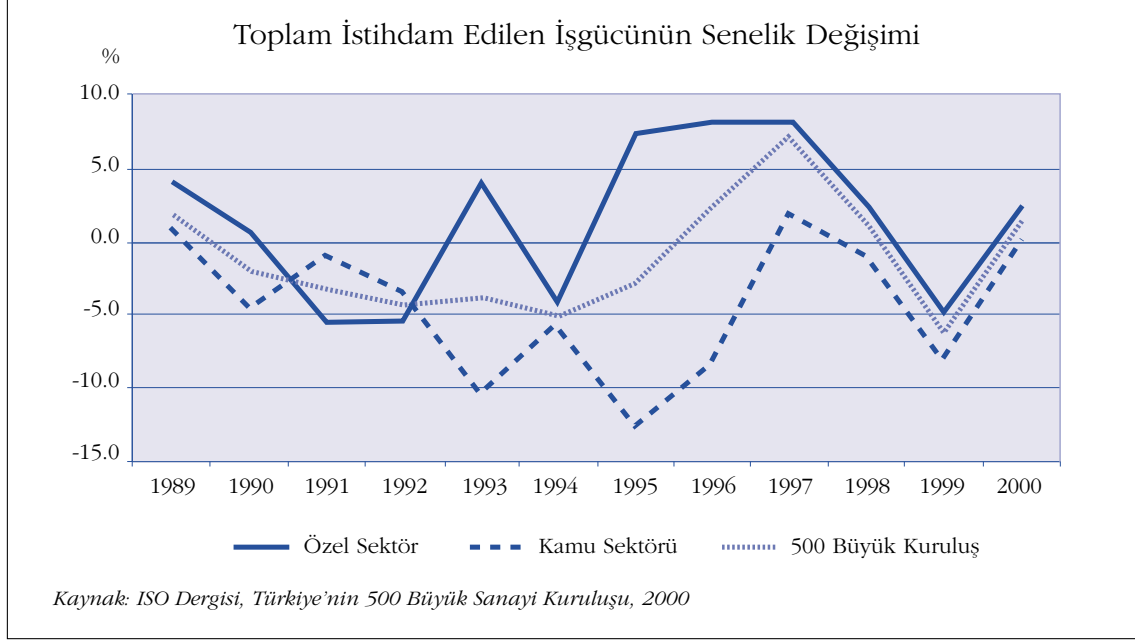
Son yıllarda bu şirketlerin **esas faaliyetlerinde zarar ettikleri**, bu zararı faaliyet dışı kârlarla (faiz ve diğer finansal kazançlarla) telafi ettikleri görülmektedir.

5) Keza özellikle son yıllarda, büyük sanayi kuruluşlarının yarattıkları kârın satış hasılatına oranı küçülmektedir. Kaldı ki gerçekçi bir değerlendirme yapılabilmesi için **enflasyon muhasebesi** uygulandığı takdirde, sonuçların daha da olumsuz çıkacağı görülecektir.



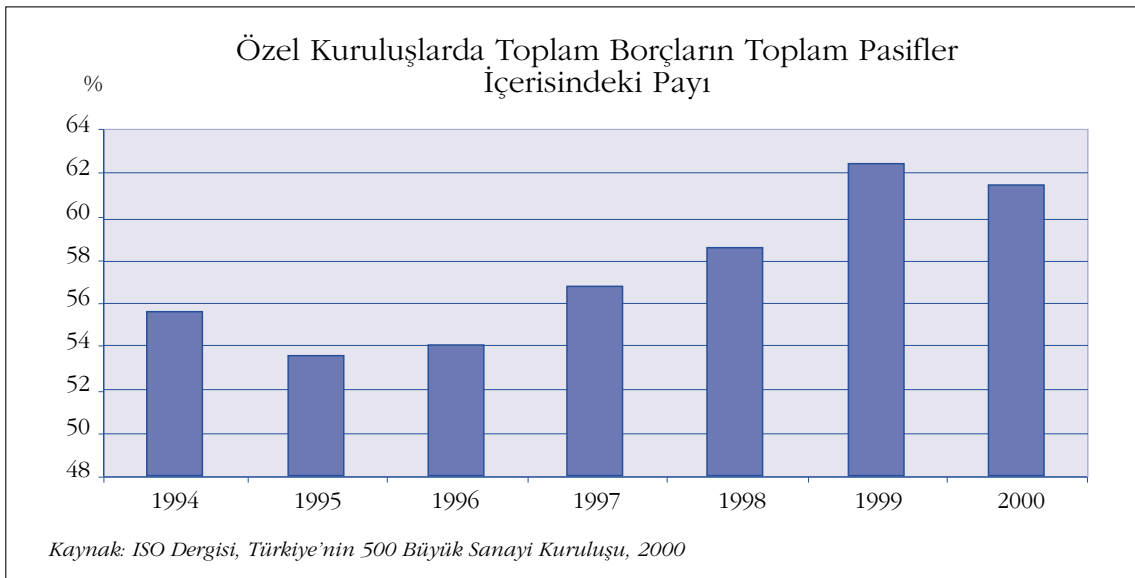
Şekil - 41

6) 500 büyük kuruluşun son yıllardaki bu durumunun kuşkusuz en olumsuz yan etkilerinden biri de sanayi tarafından yaratılan **istihdamdaki gerileme-dir**. Bu durum özellikle 2001 yılı sonuçları açıklandığında daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkacaktır.



Şekil - 42

7) 500 büyük sanayi kuruluşunun mali durumu da giderek bozulmuştur. (2001 verileri de açıklandığında toplam borçların artmış olduğu görülecektir.)



Şekil - 43

Sonuç olarak sanayide yaratılan katma değerin yarısını sağlayan 500 büyük sanayi kuruluşu:

- Ciro artışı ve ölçek büyüklüğü
- Kârlılık
- İhracat
- İstihdam
- Mali yapı

gibi tüm önemli performans göstergelerine göre durağanlaşmış, hatta gerilemiştir. Bu kuruluşların rekabette nisbeten daha güçlü firmalar olduğunu düşünürsek, sanayinin diğer kuruluşlarında (KOBİ'lerde) durumun daha da vahim olduğu kolayca anlaşılabacaktır.

3. Sanayi Önemli mi?

Bütün bu değerlendirmelerden sonra önemli bir noktanın açıklığa kavuşturulmasında yarar var:

“Acaba sanayi önemli mi? Türkiye’nin gelişebilmesi için sanayileşmesi şart mı?”

Kimi iktisatçılar esas kazancın “hizmet” sektöründe yaratılması gereğinden, kimi düşünürler de bir an önce “sanayi ötesi toplum”a geçilmesinden söz ediyor. Kimilerine göre ise Türkiye “tarıma dayalı bir kalkınma” stratejisi izlemeli.

Türkiye’nin esas ihtiyaçlarına baktığımızda, öncelikle GSMH’nın hızla büyütülmesi gereği ortaya çıkıyor. Dünya Bankası verilerine göre dünyanın en büyük 22. ekonomisi olan Türkiye’nin refah seviyesi olarak bugün birçok ülkeden geride olduğu ve kişi başına düşen gelir açısından 90. sırada olduğu görülüyor.

Ülke Sıralamaları – Seçilmiş Ülkeler (2000 yılı verileriyle)				
Ülke	Toplam GSMH Sıralaması	Kişi Başına GSMH Sıralaması	Toplam GSMH (Milyon Dolar)	Kişi Başına GSMH (Dolar)
ABD	1	7	9,601,505	34,100
Japonya	2	5	4,519,067	35,620
Almanya	3	17	2,063,734	25,120
İngiltere	4	21	1,459,500	24,430
Fransa	5	23	1,438,293	24,090
Çin	7	141	1,062,919	840
Brezilya	9	82	610,058	3,580
Arjantin	16	58	276,228	7,460
İsviçre	17	3	273,829	38,140
Belçika	18	20	251,583	24,540
Türkiye	22	90	202,131	3,100
Yunanistan	30	47	126,269	11,960
Portekiz	33	49	111,291	11,120
İsrail	35	36	104,128	16,710
Venezüella	36	74	104,065	4,310
Singapur	37	19	99,404	24,740
İrlanda	39	24	85,979	22,660
Malezya	42	84	78,727	3,380
Şili	43	73	69,850	4,590
Çekoslovakya	45	68	53,925	5,250
Macaristan	51	71	47,249	4,710
Slovenya	65	50	19,979	10,050
Brunei Sultanlığı	109	22	5,280	24,100

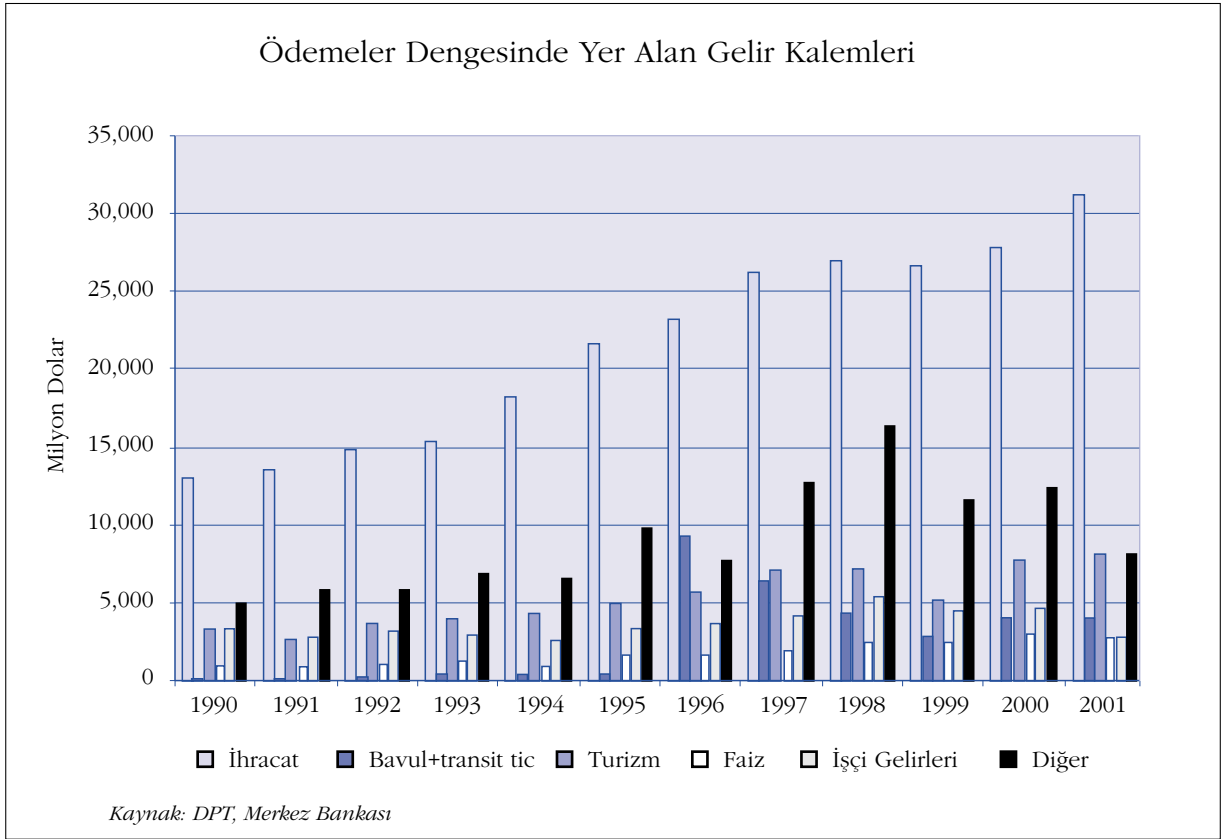
Kaynak: World Bank, World Development Report, 2001-2002

Tablo - 6

Türkiye’de kişi başına düşen milli gelirin ülkenin ekonomik büyüklüğüne paralel hale getirilebilmesi için kişi başına gelirin en az 4-5 katına çıkartılması, 8-10.000 dolar seviyesine ulaştırılması gerekiyor. Dolayısıyla bu alanda büyük bir sıçrama ihtiyacı var.

Ayrıca gün geçtikçe tüketim ve üretim, dolayısıyla sanayi, daha teknoloji – yoğun bir hale geliyor. Teknoloji ağırlıklı bir sanayi için gerekli girdilerin sağlanabilmesi ise ancak gelirlerin artırılması ile mümkün olabilecektir.

Türkiye’de kişi başına milli gelirin yukarılara çekilebilmesi ülke gelirin (ve buna bağlı olarak da yurtdışından sağlanan gelirlerin) artırılması ile mümkün olacaktır. Mevcut durumda yurtdışından sağlanan gelirin kompozisyonu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil - 44

Bu dağılım incelendiğinde en büyük gelirin ihracat kaleminde olduğu, turizm, işçi gelirleri, vb. kalemlerin ihracatı çok geriden takip ettiği görülür. Dolayısıyla bu ikincil kalemlerde sağlanacak birkaç misli artışla dahi gelir seviyesini arzu edilen düzeye getirmek mümkün değildir.

İhracat içindeki kalemlerin dağılımına baktığımızda ise (Bkz. Şekil -32 İhracatın Dağılımı tablosu) en büyük ağırlığın sanayi ürünleri ihracatı kaleminde gerçekleştiğini görürüz. Tarım, madencilik gibi kalemlerin ihracatı ise sanayi ile kıyaslanamayacak seviyelerde düşüktür.

Aşağıda açıklanacağı gibi:

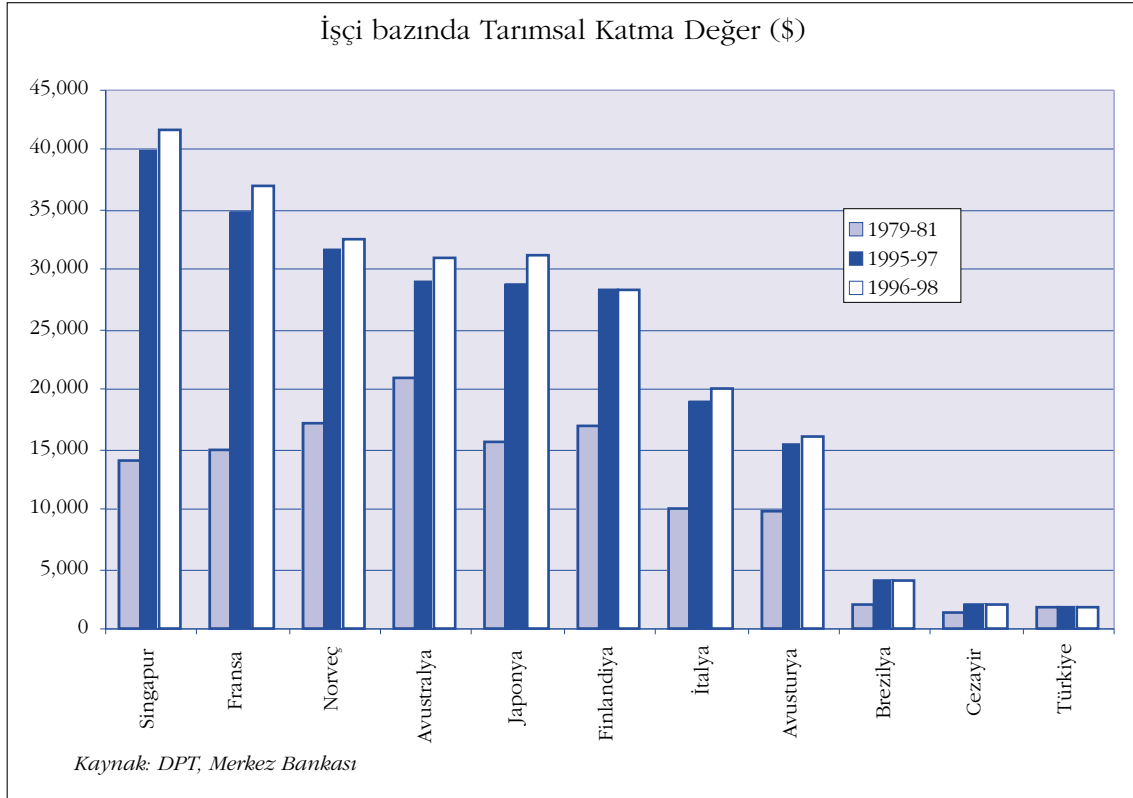
- Tarıma yönelerek bu alanda ihracatı artırmak gerek ülkenin tarım üretiminin düşüklüğü, gerekse yurtdışında tarım alanındaki korumacılık nedeni ile mümkün değildir.
- Yurtdışı işçi gelirlerini de büyük oranlarda artırmak mevcut işçi sayısı ile çok zor, hatta imkansızdır.

➤ Turizm gelirlerinin toplam gelir içerisindeki payının birkaç katına çıkarılması ise olası görülmele birlikte yine de yeterli olmayacaktır.

➔ Dolayısıyla Türkiye milli gelirini artırabilmek için mutlaka **sanayi üretimi ve ihracatını artırmak zorundadır.**

Bütün bu göstergelere rağmen yine de Türkiye'nin tarım gelirlerini artırmak suretiyle milli gelirini artırabileceğini savunanlar çıkabilir. Ancak Birinci Kısımda da üzerinde durduğumuz gibi, tarım gittikçe teknoloji ağırlıklı hale gelmiştir ve tarımı rasyonel bir şekilde gerçekleştiren ülkelerde tarımda çalışan nüfus % 2 – 5 dolayındadır.

Tarımda artan mekanizasyon nedeniyle, emek yoğun olarak gerçekleştirilen üretimle verimlilik sağlanamaz ve sürekli sübvansiyon ihtiyacı ortaya çıkar.



Şekil - 45

Burada bir diğer öneri de turizm gelirlerini büyük oranda artırmak, Türkiye'yi turizm ağırlıklı bir ülke haline getirmek olabilir. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi yaklaşık 8 milyar dolar düzeylerindeki mevcut turizm gelirinin çok kısa sürede birkaç katına çıkarılması dahi Türkiye'nin ihtiyacı olan gelir seviyesini tutturmada

yeterli olmayacaktır. Kaldı ki turizm de ciddi boyutlarda yatırımı gerektirir ve verilecek hizmetleri destekleyici unsurlar da ancak sanayi üretimi ile ortaya çıkarılabilir. Örneğin, turizm sektörünün ana bileşenlerinden kabul edebileceğimiz,

- Yiyecek – içecek
- İnşaat ve ilgili sanayiler
- Ulaşım araçları
- İletişim, vs.

gibi konular da aslında sanayi üretimini gerektirir.

Öne sürülebilecek bir diğer sav da Türkiye'nin bir "hizmet ülkesi" konumuna getirilmesidir. İstihdam ve katma değer açısından sanayinin tek başına çok fazla bir şey ifade etmediği ve ileri ülkelerde katma değer en fazla hizmetlerde yaratıldığı düşünülebilir.

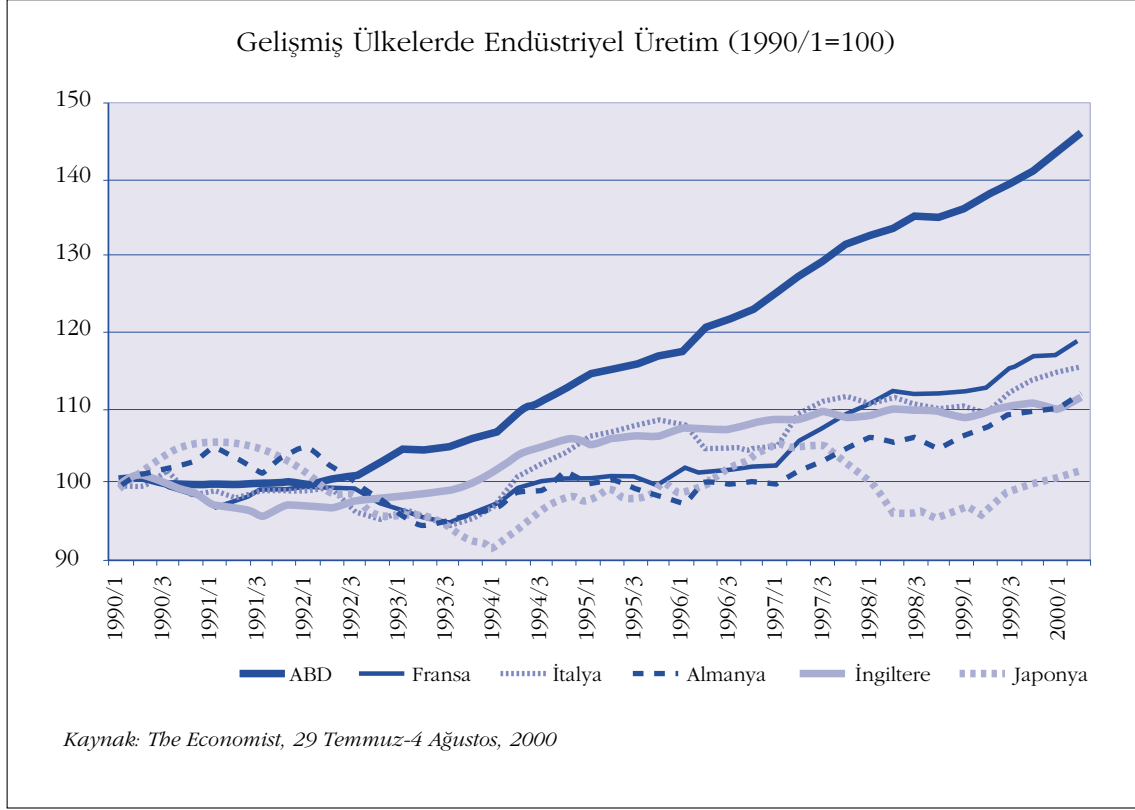
Ancak Türkiye'nin bütünüyle gelişmesi sadece hizmet sektörünün büyümesi üzerine inşa edilemez. Bunun en önemli nedeni, hizmet sektörünün de gelişebilmek için sanayiye muhtaç olmasıdır.

Ayrıca, sanayi sektörü direkt olarak hizmet sektörünü de besler. Sanayi nedeniyle ve sanayiye bağlı olarak gelişen birkaç sektör burada örnek olarak verilebilir:

- Ulaşım ve iletişim hizmetleri
- Finans hizmetleri
- Sigorta hizmetleri
- Yiyecek-servisler, vs. hizmetler
- Depoculuk / lojistik hizmetleri
- Ambalaj / paketleme hizmetleri
- Bakım – onarım hizmetleri
- Ofis hizmetleri
- Yazılım / otomasyon hizmetleri
- Muhasebe – denetim hizmetleri
- Mimari hizmetler

Bu konuyla ilgili örnekler çoğaltılabilir...

Kaldı ki ABD gibi "sanayi - ötesi toplum" olarak adlandırılan bir ülkede dahi sanayi büyük bir hızla gelişmektedir. Hatta denilebilir ki ABD'nin son 10 yıldaki üstün performansının gerisinde bu sanayileşme ivmesini sürdürebilme yeteneği yeralmaktadır.



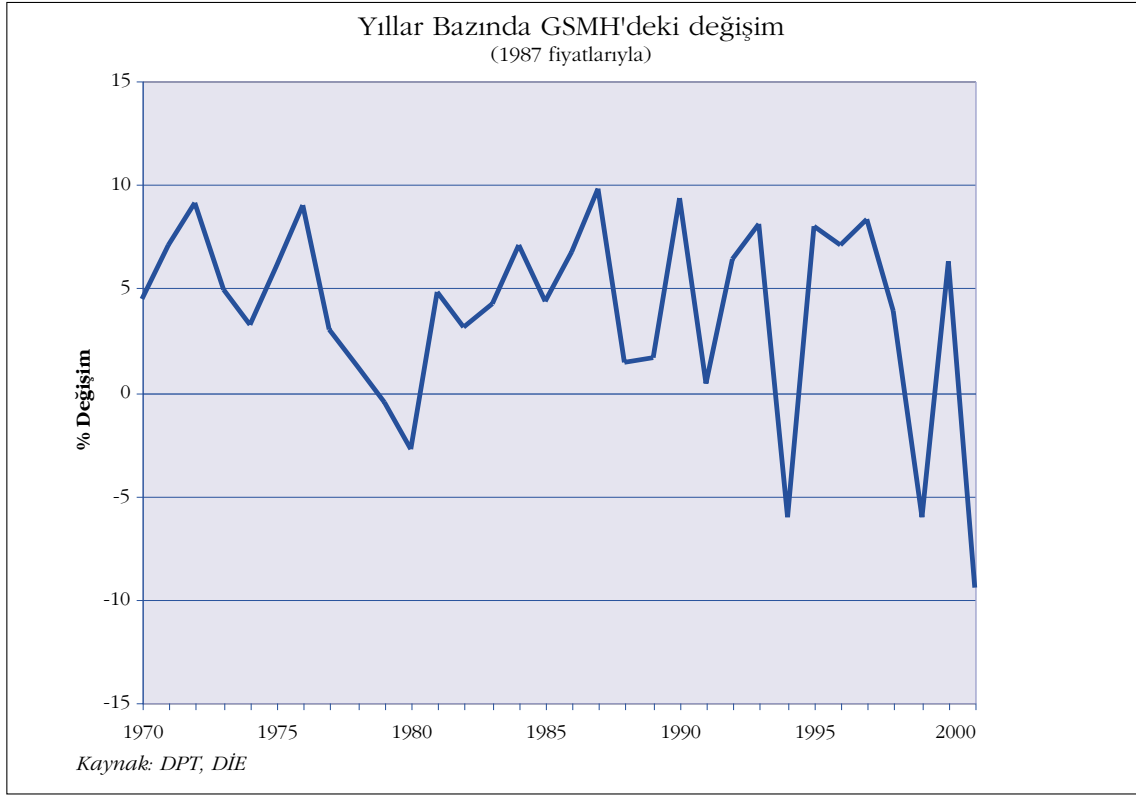
Şekil - 46

Öte yandan, sanayinin doğrudan istihdam yaratma kapasitesi sınırlıdır; çünkü sanayide rekabetçi olabilmek için prodüktivitenin sürekli artırılması gerekir. Bu da sanayinin gün geçtikçe daha verimli çalışması ve insan gücü kullanımını azaltması anlamına gelir. Dolayısıyla mevcut sanayide daha fazla kişinin istihdam edilmesi söz konusu olamaz; bu nedenle asıl hedef yeni iş alanları açılması ve daha da önemlisi sanayiye bağlı hizmet sektörünün geliştirilmesi suretiyle istihdam yaratılmasıdır.

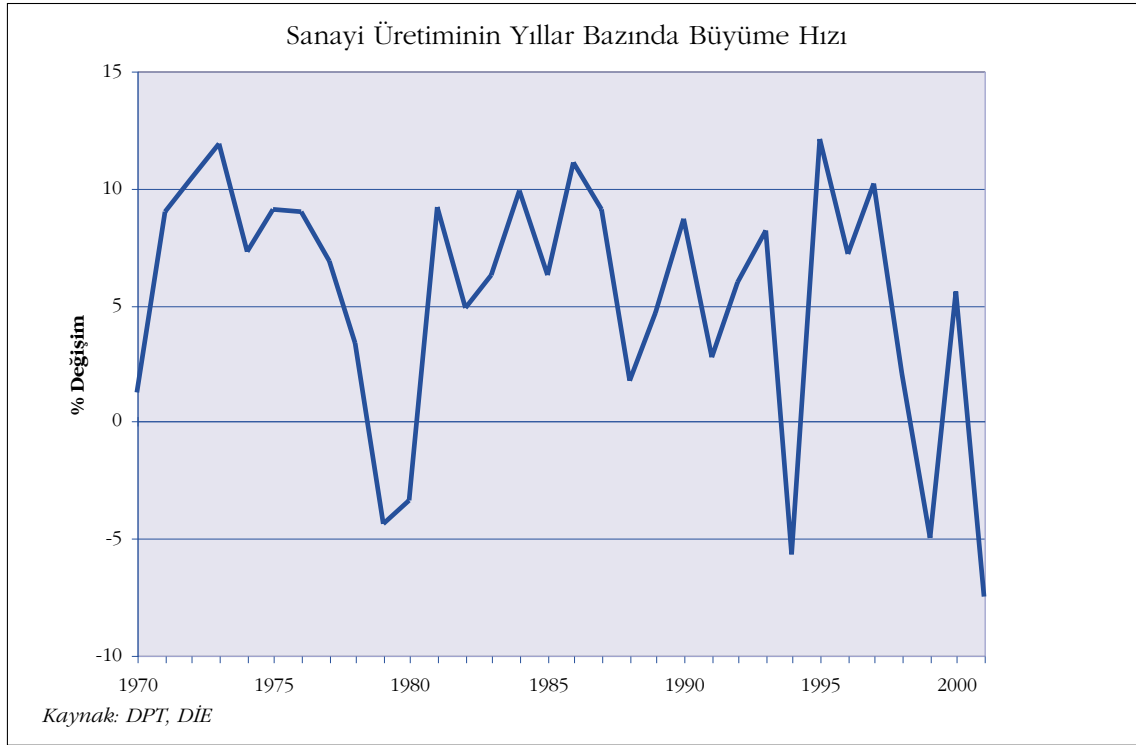
Sonuç olarak:

- **Türkiye 67 milyonluk nüfusu ile “tarım ülkesi” konumundan ancak bir “sanayi ülkesi” konumuna geçerek kurtulabilir.**
- **Türkiye eğer refah seviyesini artıracaksa sanayileşmeye mecburdur.**

Kaldı ki bu savın en önemli kanıtı da Türkiye’de milli gelirle sanayi arasındaki kuvvetli ilişkidir:



Şekil - 47



Şekil - 48

B Ö L Ü M

SANAYİDE SORUNLU EĞİLİMLER

SANAYİDE SORUNLU EĞİLİMLER

Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren sanayileşmeye özel bir önem verildiği, hatta bunun ulusal bir öncelik taşıdığı şüphesiz. Diğer taraftan, özellikle son on yıl içinde sanayileşme hamlesinin durağanlaştığı, zaman zaman gerilediği de bir gerçek. Bu olumsuz gelişmede siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın ve genel anlamda ortamın sanayi açısından cazip olmaktan uzaklaşmasının büyük payı olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim, Türkiye'ye göre daha geri, nüfusu daha az, hatta riski daha yüksek ülkelere bile yabancı yatırımcı gelirken Türkiye'ye pek gelmemesi de bunun önemli bir kanıtı. Çeşitli vesilelerle yapılan araştırmalarda yabancı yatırımları caydıran konular arasında enflasyon muhasebesinin kabul edilmeyişi, kamu yönetiminde yolsuzluk düzeyinin yüksek oluşu ve bürokrasinin hantallığı özellikle belirtiliyor.

Ancak, Türkiye'de sanayinin nispi olarak gerilemesinin bütün sorumluluğunu “ortam” a bağlayamayız. Sanayi yönetimi (Sanayi yönetimini aslında “iş yönetimi” olarak ele almak gerekir, çünkü bu bölümde kapsanan konular bakımından diğer işgal alanlarının daha iyi bir durumda olduğunu gösteren emareler olmadığı gibi, tersi bile geçerlidir) geçen süre içinde kendini gelişen dünya koşullarına uyduramadı. Şüphesiz gelişme gösterdi, ama bu yeterli olmadı. Bunun kanıtlarını önceki bölümde özellikle büyük sanayi kuruluşları açısından vermeye çalıştık. KOBİ'lerin durumunun daha iyi olmadığı da biliniyor. Bu bölümde Türkiye'de sanayi yönetiminin eksikleri ve yanlışları üzerinde duracağız. “Bilimsel Araştırma” iddasında olmayan fakat yüzlerle ifade edilebilecek sayıdaki kuruluşta gözlemlediğimiz eğilimlerin ve uygulamaların ortak paydalarını özetleyerek aşağıda sunuyoruz.

Burada yer verdiğimiz hususlar esasen sanayi / iş yönetiminde **zayıf** ya da **yetersiz** gördüğümüz özelliklerdir. Şüphesiz Türkiye'deki şirketlerin başarılı oldukları alanlar ve uygulamalar da vardır. Hatta bunların bir kısmı sadece yurt içinde değil, yurt dışında da başarılı olmakta, övgüler almaktadır. Örneğin, 1992 yılından beri “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı” (EFQM) tarafından verilmekte olan ödüllerin en büyük kısmını Türk şirketleri almıştır. Türkiye'nin ve Türk şirketlerinin göreceli üstünlüklerine raporun izleyen bölümlerinde yer vererek başarıyı nasıl yaygınlaştıracığımıza ışık tutacağımızdan, bu kısımda daha çok zaafiyetler üzerinde duruyoruz ve konunun gereği olarak da genellemelere gidiyoruz.

1. Sanayi Kültürü Eksikliği

Cumhuriyet'in ilk yıllarında devlet sanayi hamlesini başlatırken, gerek planlamada, gerekse uygulamada belli bir disiplin ve sistem getirmişti. Bunu yaparken ile-

ri Batı ülkeleri örnek alınmış, yöntem ve teknikler aktarılmıştı. Özel kesim ise başlangıçta çok küçük ölçekli işletmelerden ibaretti.

Yıllar içinde sanayide payı artan özel kesim, büyük ölçekli şirketler ortaya çıkardı. Aynı dönemde eğitim ve yönetim becerilerinde de şüphesiz büyük mesafeler alındı. Fakat bu şirketler genel olarak yapıları ve yönetim anlayışı ile pek çok bakımdan “geri” düzeyde kaldı. Tümü ile ele alınıp yorumlandığında, “Sanayi kültürü” yetersizliğinden kaynaklandığını ifade edebileceğimiz bu geri kalmışlığın belli başlı yönlerine aşağıda değinilmiştir.

➤ Plansız Çalışma Alışkanlığı

Sanayi kuruluşları için “fizibilite” büyük önem taşır; zira **önce yatırım** yapılacak, daha sonra gelir sağlanacaktır. Bir yatırımın geri ödeme süresi tipik olarak üç ila on yıla yayılabilir ve bu dönemde hem gelir-gider, hem bilanço kalemleri, hem de nakit akışı gözetilmek zorundadır. Bu üç husustan birinin bile zaafa uğraması, kuruluşu yok edebilir. Dolayısıyla sanayi kuruluşları için fizibilitenin sağlıklı bir şekilde yapılması ve güncel tutulması hayati önemdedir. Oysa fiiliyata baktığımızda teşvik gereği, bankalardan kredi almaya dönük ve sermayedar bulma amaçlı fizibiliteler hariç tutulduğunda, gerçek fizibilitelere nadiren rastlanmaktadır.

Fizibiliteyi önemli kılan bir diğer husus da sanayi kesiminde **teknolojinin sürekli yenilenmesidir**. Ayrılan amortisman, teknolojiyi yenilemeye değil de, sermayedarlara tahsis edildiğinde, rakiplere kıyasla eski teknolojiye mahkûm kalan işletme bir süre sonra değer yaratamaz duruma düşer.

Türkiye’de ekonomi sık sık krizlere girmektedir. Bu nedenle sadece fizibilite yapmak dahi yeterli değildir; hiç değilse birkaç yılı içeren planlar yapmak, kırılma noktalarını belirlemek ve krizlere önceden hazırlıklı olmak gerekir. **Oysa değil uzun vadeli, kısa veya orta vadeli plan yapan kuruluşlar bile yok denecek kadar azdır**. Kaldı ki, yapılan planlar da herşeyin “normal” gideceği esasına göre yapıldığından, krizli bir döneme girildiğinde şirketler genelde hazırlıksız yakalanmaktadırlar. Başka bir anlatımla, şirketlerin “acil durum planları” (*contingency plan*) yoktur. Türkiye gibi sık sık ihtilal/askeri müdahale ve ekonomik kriz yaşayan bir ülkede bu düşünce yapısını anlamak güçtür.

➤ Risk Yönetimi

Firmalar için planlama kadar önemli bir diğer çalışma “Risk Yönetimi”dir. Ülkemizde:

- Kur riski
- Enflasyon riski
- Stok riski
- Tahsilat riski

gibi çok çeşitli riskler vardır ve bu riskleri yönetmek için önlemler almak gerekir. Risk yönetimi ilkeleri uygulamalarının yetersiz olmaktan da öte, Türkiye’de şirketlerde “pozisyon alarak kâr etmek” eğilimi bir hayli yaygındır.

➤ Yatırımlar ve Kaynaklar

Sanayi kuruluşlarının temel özelliği **teknoloji** ve **sabit yatırım** ağırlıklı olmalarıdır. Mevcut işletmeyi idare etmek yetmez; eğer müşteriler memnunsa, pazarın büyümesi söz konusu olur, o nedenle tevsi yatırımları yapmak gündeme gelir. Ayrıca, teknoloji aynı yerde durmaz, **her gün yenilikler çıkar**. Şirketin bunları gecikmeden alıp uygulaması gerekir, böylece **yatırım ihtiyacı sürekli artar**.

Bu yatırımlar **hangi kaynaklarla** yapılacaktır? Sanayide esas mesele budur. Öncelikle, ayrılmış olan amortismanları başka yerlere kaydırmamak ve teknolojiyi yenileyecek şekilde yatırıma dönüştürmek gerekir. Ayrıca makul bir temettü dağıtımını yaptıktan sonra, kaliteyi ve prodüktiviteyi artırıcı yatırımları da yapmak şarttır. Prodüktivite artmazsa, ölçek büyüse bile maliyetler sürekli artar. Bunun bir nedeni kıdemi artan işgücü, diğer nedeni de refah seviyesine bağlı olarak diğer girdilerin maliyetlerinin yükselmesidir.

Dünya genelinde başarıyla sanayileşmeyi sürdürebilen şirketlere baktığımızda, az önce sözünü ettiğimiz kaynakların dahi yetmediğini görürüz. Bunlar ayrıca **sermaye piyasalarına açılmakta, hisse senedi ve tahvil arzı** ile daha da geniş kaynaklar yaratmakta ve gerekirse birleşmektedirler.

Ülkemizdeki alışkanlıklar ise bu eğilimlerin neredeyse zıttıdır. Sermaye piyasalarına yönelmiş şirket sayısı azdır. Sermayedar, en kısa sürede koyduğu parayı geri almanın yollarını arar. Halka arz oranları çoğunlukla vergi avantajı sağlayacak asgari oranlardadır ve amaç genelde şirketi güçlendirmek değil, özkaynağın bir kısmını kapitalize etmektir. Tahvil piyasası ise neredeyse sıfır düzeyindedir.

➤ Yaratılan Değer

Esasen sanayinin “yaratdığı değer” konusu da anlaşılmış değildir. Yerli sanayici “bir koyup, iki almak”, yani yatırmış olduğu sermayeyi sağladığı kârlarla birlikte şir-

ketten çıkarmak peşindedir. Oysa, global rekabette sanayide yaratılan temel değer, **şirketin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farktır**. Bu değer ise şirketin pazardaki gücü (kalite, ürün ve hizmet nitelikleri) ve rekabet gücü (prodüktivite, verimlilik, maliyet üstünlüğü) ile ilgilidir. Doğru düşünce yapısı, sürekli yatırım yapıp, daha güçlü—ve rekabetçi ve böylece **kıymetli**—bir şirket yaratmaktır. Parasını geri almak isteyen sanayici (yatırımcı), bu değerlenmiş hisseleri satmak suretiyle sermayesini kapitalize etmelidir.

Ülkemizde bu tür bir “sanayi kültürü”, bazı istisnalar dışında pek gözlenmez. Bu anlayış yetersizliğinin bir sebebi dünyaya kapalı bir toplum oluşumuz, diğer nedeni ise sık karşılaşılan ekonomik ve siyasi krizlerdir. Yatırımcı krizlere karşı işletme bazında tedbirler almaktansa, parasının kurtarabildiği kadarını daha güvenceli gördüğü alanlara kaydırmayı tercih etmektedir. Böylece **Türk şirketleri genelde küçük ölçekli kalmakta, niteliklerini de geliştirememektedirler**.

2. Sürü Psikolojisi

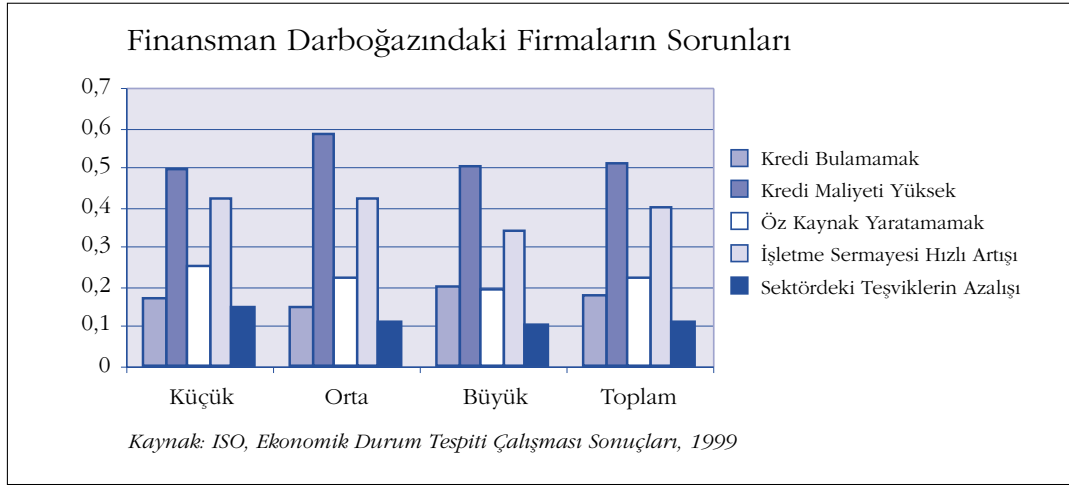
Türk sanayisinin pek çok yapısal sorunu olduğu bir gerçektir, ancak bu sorunların temelinde “yetersiz ölçek büyüklüğü” ve buna ek olarak bir de “aşırı rekabet yoğunluğu” olduğu söylenebilir. Aslında bu iki olgu aynı hastalığın farklı semptomlarıdır. Bu hastalık, girişimcilerin çok kârlı olduğunu sandıkları şirketlerin işlerine imrenmeleri ve aynı pastadan pay almaya çalışmalarıdır.

“Sürü psikolojisi” diye de adlandırılabilir bu eğilimin örnekleri sayılamayacak kadar çoktur. “Türk’ün aklı gözündedir” özdeyişi ile de simgelenen bu yaklaşımın ardında yatan: **kopyacılık alışkanlığı; riske girmektense, başarısı kanıtlanmış işe para yatırma kolaycılığı ve yeni iş yaratma yeteneği yoksunluğu** gibi faktörlerdir. Bu bağlamda yaratıcılık noksanlığı o denli belirgindir ki, kopya çeken sadece iş kolunu değil, kullanılan makinaların cins ve markalarını, yerleşim planını, ambalaj çeşidini, hatta ürünün markasını bile kopyalamayı veya taklidini yapmayı neredeyse adet haline getirmiştir.

Yukarıda tariflenen yapılanma doğal olarak belli sektörlerde aynı pastayı pek çok şirketin paylaşması ile sonuçlanır. Önce kârlar azalır, daha sona işletme sermayesi erimeye başlar, son aşamada bankalara müracaat edilir. Yüklü finansman giderleri de eklenince, kimi firma faizi ödemek için borçlanır. Nitekim, Türkiye’de özellikle finansman darboğazına giren şirketlerin en fazla şikayet ettikleri konular şunlardır:

- Kredi maliyeti yüksekliği
- İşletme sermayesi yetersizliği
- Özkaynak yaratamamak
- Kredi bulamamak
- Teşviklerin az olması

İşini tasfiye eden, ya da iflas eden şirketlerin hiçbiri “yanlış işe girmiştik” demez; “gaddar bankacıların onları batırdığını” söyler.



Şekil - 49

Oysa çok sayıda firmanın aynı işe girmesi şu olumsuzlukları da beraberinde getirir:

1. Kârsızlık; hatta sermaye erimesi
2. Ölçek küçüklüğü
3. Geliştirme – yenileme yapamama
4. Pazarı bozma
5. Yeni iş yaratamama

Kârlı bir iş koluna girmeye heves edilmesi Türklere mahsus bir olgu değil, dünyanın her yerinde rastlanıyor. Ancak, iş bilen, akıllı firmalar yeni şirketler kurarak birbirlerini batırmak yerine, mevcut işlere ortak olarak şirketi güçlendiriyorlar veya firmayı satın alarak geliştiriyorlar. Dünya genelinde gözlenen **birleşme ve satın alma** akımı bu kısır görüş nedeniyle Türkiye’de bir türlü etkili olamıyor.

Bu genel eğilimin yaygınlığı hakkında fikir vermesi için Türkiye'nin en önde gelen sanayi topluluğu olan ISO'nun üyelerinin yapısına bakmak yeterli olabilir. 8000 üyesi ile Türkiye'nin sanayide yarattığı katma değerin % 40'ını gerçekleştiren İstanbul'lu sanayi kuruluşlarının % 80'inin çalışan sayısı 50 kişinin altındadır. En ileri düzeydeki bu sanayi grubunun bu ölçekte olması, Türkiye genelinin ne kadar küçük ölçekli firmalarla temsil edildiğini yeterince ifade etmektedir.

Dünya genelinde KOBİ tanımı tipik olarak 30 milyon dolar ciro ve 150 çalışanın altındaki kuruluşları kapsar. Bu kriterleri Türkiye'ye uygularsak “büyük” sayılacak şirket sayısının 500'e dahi ulaşamadığını görürüz.

Aslında bir ülkede veya bir şehirde, belli bir iş kolunda yoğunlaşılması kötü birşey olmayabilir. ABD'de Silikon Vadisi, İtalya'da Cine Citta, Fransa'da Nice, İngiltere'de Coventry bu tür yoğunlaşmaya örnek gösterilebilir. Ancak, o bölgede yer alan firmalar birbirlerini imha etmek yerine, *birbirlerini tamamladıkları* ve komple bir ihtisas öbeği (*industrial cluster*) oluşturdıkları takdirde yararlı —ve kazançlı— olmaktadırlar.

3. Kopyacılık

20. yüzyılın önemli bir kısmında “korumacılık” politikası geçerli oldu. Korumacılık politikası Türk firmalarını “yasal” olarak da koruyordu. Örneğin, bir diğer ülkede üretilen özgün ürün, teknoloji veya markayı izin almadan / bedel ödemedi kullanmak, uzun yıllar bir “hak” olarak görüldü. Başka bir ifadeyle, doğasında haksız kazanç olan kopyacılık —bir çeşit hırsızlık— yasal hale getirildi.

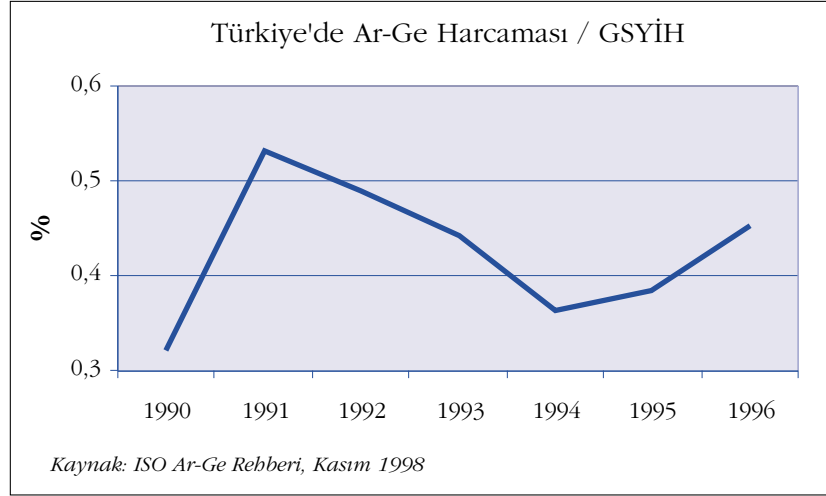
Bu “yasal” uygulama —veya haksızlığa göz yumma— şüphesiz **iyi niyetle** yapıldı. Amaç, Türk şirketlerine bir “avans” vermek, ivme kazanmalarına olanak sunmaktı. Zaten gelişmekte olan birçok ülke de aynı şeyi yapmıyor muydu?

Ancak iyi niyetle başlatılan ve bir hayli de uzun süre devam eden bu uygulamanın sonuçları da oldukça olumsuzdu:

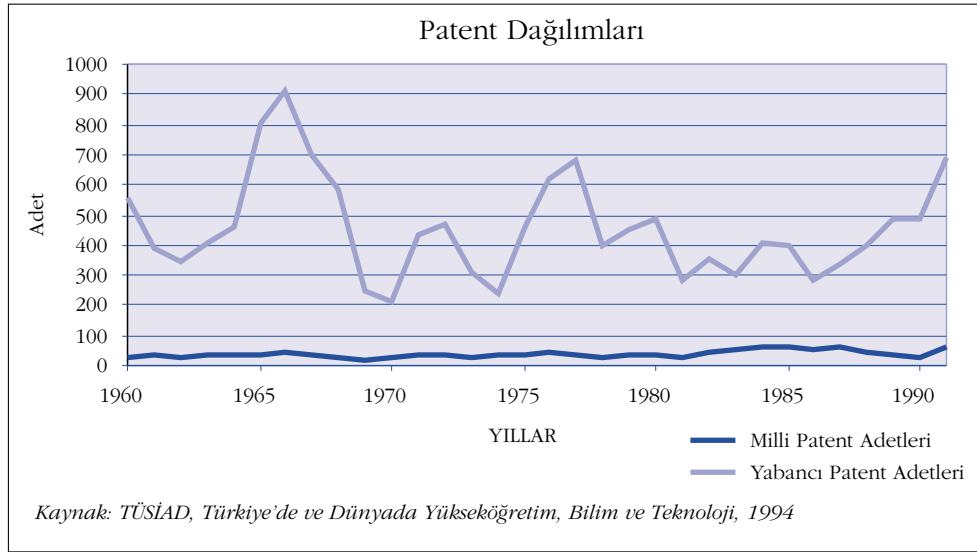
- Türkiye dışında bilinen güçlü “marka”lar yaratılamadı.
- Özgün sayılabilecek beynelmilel bir Türk ürünü ortaya çıkarılamadı (global ürünlere dönüştürülebilecek Türk lokumu, Türk kahvesi —ki halen Yunanistan tarafından “Yunan kahvesi” olarak tanıtılıyor—, döner kebabı, şiş kebabı, Şile bezi, Urfa yağı, Malatya kayısı, Kayseri pastırması, Eskişehir lületaşı, Rize'nin “anzer” balı, Erzurum'un kehribarı, vb. ürünlerin varlığına rağmen).

- Uluslararası kabul gören bir teknolojik buluş ortaya çıkarılamadı.

Bugün gelinen noktada ise, Türk sanayisi yoğunlaştığı kimi sektörlerde bile—örneğin tekstil, gıda, otomotiv vb.—kendi teknolojisine hâkim değildir; Ar-Ge faaliyeti yok denecek kadar azdır.



Şekil - 50



Şekil - 51

Teknoloji ve Ar-Ge faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmek için çıkarılmış olan mevzuattan yararlanan şirket sayısı pek küçüktür.

Onlarca yıldır üzerinde konuşulan, fakat somut netice alınamayan “sanayi-üniversite işbirliği” ise bir özlem olarak kalmıştır. Bunun en iyi kanıtı, aradan 15 yıl geçmesine rağmen Teknopark’ların hâlâ az sayıda firma ile sınırlı kalmasıdır.

➤ Eski Teknoloji Kullanma Alışkanlığı

Ar-Ge yetersizliği ve yeni teknoloji geliştirmekteki yetersizliğin yanı sıra, Türkiye’de bir de “eski teknoloji kullanma” alışkanlığı yerleşmiştir.

Ülkemizde uzun yıllar savunulmuş ve ulusal planlara girmiş son derece yanlış bir temel politika vardır:

“Ülkemizde emek bol ve ucuzdur. İstihdam yaratmak da ayrıca bir ulusal hedefdir. Bu nedenle, bize en uygun sanayileşme emek-yoğun sanayiler ve emek-yoğun teknolojilerdir. Kaldı ki, en son teknoloji hem pahalıdır, hem de otomasyona dayalı olduğundan, istihdam yaratmaz.”

Elbette bu felsefeyi reddeden—az sayıda da olsa—kuruluşlar vardır. Fakat gerek siyasi kesim, gerek bürokrasi (örneğin DPT), gerekse de çoğu sanayici bu politikayı benimsemiş ve uygulamıştır.

Burada öncelikle belirtelim ki, **başarılı sanayi direkt istihdam yaratmaz**. Dünya rekabet gücü sıralamalarında önde koşan ülkelere baktığımızda, ekonomi ve sanayi gelişirken, sanayide çalışan insan sayısı düşmektedir (istihdam “hizmetler” kesimine kaymaktadır). Örneğin, ABD’de sanayi kesimi toplam çalışanların % 15’inden azını istihdam eder ve bu oran da, mutlak işgücü sayısı da sürekli düşmektedir.

Ancak sanayinin gerçek “rekabet üstünlüğü teorisi” anlaşılmadığından, benimsenen politika sayesinde **ülkemiz adeta makina mezarlığına dönmüştür**. Takım tezgâhları sanayi başta olmak üzere tekstil dahil pek çok endüstri rekabet gücünü yitirmiş bulunuyor.

Düşük maliyetli—demode—teknoloji alışkanlığının bir diğer uzantısı da teknoloji geliştirmeye sırtını dönmüş **kopyacılığa dayalı** bir sanayi yaratmış olmamızdır.

4. Yanlış Büyüme Modelleri

➤ Odaklama Eksikliği

Global rekabette üstünlük için şirketlerin **ölçek büyüklüğü** ve **teknolojik üstünlüğe** sahip olmaları gereğini önceki kısımlarda anlatmıştık. Ülkemizde ise bunun neredeyse tam tersi geçerlidir. Sanayi kültürü eksikliği, ucuz teknoloji tercihi ve yaratıcılık yerine kopyacılığı benimsemenin bizi getirdiği noktayı sonuçlarıyla birlikte görüyoruz.

Akla şu soru gelebilir: Bunca yıldır sanayinin büyüdüğü de bir gerçek olduğuna göre **kaynaklar nerelere tahsis** ediliyor; bunca şirket nasıl kuruluyor?

Gerçekten de Türkiye’de her yıl çok sayıda şirket kuruluyor. Bu şirketlerin bir kısmının—muhtemelen çoğunun—iştilal sahalarının başkalarından mülhem olduğuna da işaret etmiştik. Ancak, şirket oluşumunda yegane belirleyici faktör başkalarından esinlenmek değildir. Bir diğel faktör de “grup içi ithal ikamesi” dir. Bunu açıklamakta yarar vardır:

Diyelim ki şirket “x” ürününü üretiyor ve kazanç sağlıyor. Bir süre, yaratılan fonlarla iş büyütölür de... Fakat daha sonraki evrelerde girişimcinin gözü başka konulara kayar. Bu konuların başında “x” ürünü ile yakından ilgili olanları gelir. Örneğin “x” için kullanılan girdiler. Bu sayede “dışarıya” kaptırılan kimi kârları şirket bünyesine almak mümkündür. Böylece dikey bütünleşmenin (*entegrasyon*) ilk aşaması olan “menbaya kayış” (*moving upstream*) gerçekleşmiş olur. Örneğin, tekstilci iplik üretimine; makarna üreticisi un fabrikasına yönelir.

Bir diğel dikey bütünleşme, “mansapa kaçış”tır (*moving downstream*). Örneğin tekstilcinin hazır giyime; gıda üreticisinin market işine girmesi gibi. “Entegre tesis”, “entegre sanayi kuruluşları” gibi deyimler uzun yıllar—hatta bugün bile—sanayici için bir övünç ifadesi olmuştur. Oysa, **her iş kendi içinde bir ihtisas işidir; aynı sektör içinde bile olsa çok farklı becerileri, teknolojileri ve birikimleri gerektirir**. Örneğin, her ikisi de otomotiv sektöründe olmasına karşın, motor üretimi ile lastik üretiminin ortak hiçbir yanı yoktur. Nitekim, **gelişmiş sanayi toplumlarında entegrasyondan uzaklaşmakta, ihtisas alanlarında ise yoğunlaşmaktadır**.

Ülkemizde bir hayli yaygın olan bu “Grup içi ithal ikamesi” kimi zaman uç noktalara kadar gider. Örneğin, malların nakliyesinde kamyon kullanıldığı için grup bir

miktar TIR satın alıp “taşımacılığa” girer. Vasıtalara ve diğer yatırımlara yüklü sigorta primi ödendiği için, hemen bir “sigorta acenteliği”; hatta, bir sigorta şirketi ediniir. Elemanlar sık seyahat ettiğı için bir “seyahat acentesi” kurulur. Kimi sektörlerde personel konakladığı için “otel” satın alınır, “lokantalar” açılır... Bir süre sonra bakarsınız grup ilgili-ilgisiz düzineyle şirket kurmuş, odak noktasını kaybetmiştir.

Bu örnekler ülkemizde bir hayli yaygındır. Nitekim, pek çok girişimci daha yolun başında işin buralara varacağını görür ve kurduğu şirketin iştiğal alanını ve ismini ona göre belirlir.

“ABC İnşaat, Dekorasyon, Sanayi, Ticaret, Turizm...A.Ş.”

Gerek dikey bütünleşme, gerekse riski yayma içgüdüğü, **Türk sanayisini on binlerce küçük işletmeye mahkûm etmiştir**. Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşları bile—bazı istisnalar dışında—dünya ölçeğinde küçük kalmışlardır. Bunun bir göstergesi de—daha önce açıklandığı gibi—en büyük sanayi kuruluşlarımızın bile dünyanın ilk 500 veya 1000 firması arasına giremeyişidir.

Dikey bütünleşme veya diversifikasyon (iş çeşitlendirme) bir ölçüde Türk firmalarının **kendilerini güvenceye alma** içgüdüğü de bir sonucudur. Bir sektör krize girdiğinde, o sektördeki firmalar sarsılır; bir kısmı iflas eder. Dolayısıyla işleri çeşitli sektörlerle yaymakla sermayedar riskleri azalttığını düşünür. Oysa Türkiye sektör bazında değil ekonominin bütünü bazında da birkaç yılda bir krize girmektedir; diğer bir deyişle ülke zaten risklidir.

Esasen kıt olan sermaye ve yönetim becerilerinin aşırı bölünmüşlüğü, herhangi bir alanda güçlü firmalar oluşumunun önündeki temel engeldir. Bunun doğal sonuçları teknoloji ve ürün geliştirmedeki yetersizlik olarak görülüyor.

Sermayenin sığılığı finans kesimini ve sermaye piyasalarını da olumsuz etkiliyor. Küçük firmaların halka açılmaları, yabancı ortak veya dış kredi bulmaları da son derece zordur. Keza küçük ve güçsüz firmalar yetenekli ve eğitimli işgücü bulmakta da zorlanırlar; bulsalar bile ellerinde tutamazlar. Oysa ihtisaslaşmak, özgün ürün ve teknoloji üretmek ancak yetenekli ve bilgili insanlarla mümkündür.

➤ **Diversifikasyon (İş Çeşitlendirme)**

Türk sanayisi, dünyadaki genel eğilimlerin tersine, rekabet gücü yaratacağı alanlarda yoğunlaşacağına, kendi içgüdülerine saplanıp diversifikasyon politikası

uygulamıştır. Bu odaklama yoksunluğu ayrıca siyasi erk ve bürokrasi tarafından da desteklenmiş, yanlış teşvik mevzuatı ile hemen hemen her iş kolunun teşvik kapsamına alınması, sanayicinin odağının kaybolmasına çanak tutmuştur.

İmalat sanayisinde iken turizm sektörüne, gıda işinde iken armatörlüğe; hazır giyimde iken dış ticarete, tarımda iken taşımacılığa, vb. gibi, tamamen farklı alanlara girenlerin sayısı bir hayli yüksektir. Bu gibi diversifikasyona giden firmalar üç tür zarara neden olurlar:

1. Bilmedikleri bir alana girerek kaynak israfına yol açarlar.
2. O alanda düzgün çalışan firmaların pazarlarını bozarlar.
3. Kendi (esas) işlerinin cılız kalmasına neden olurlar.

Sanayinin makina mezarlığına böylece bir de **şirket mezarlığı** eklenmiş olur.

➤ Resmi Gazete Okuyup Şirket Geliştirmek

Türkiye’de şirketleri yönetim danışmanları değil, Maliye Bakanlığı reorganize eder.

Şirketlerin Resmi Gazete okuyarak işkolu seçmeleri kadar yaygın bir diğer uygulama da, yine **Resmi Gazete’ye bakarak organizasyonlarını değiştirmeleridir**. Düzgün çalışan bir ekonomide bir şirketin organizasyon yapısı tamamen o işin verimli ve etkin biçimde yürütülmesi ile ilgilidir. Ülkemizde ise organizasyonlar, vergi tasarrufu ya da devletin koyduğu sınırlamaları aşmak amacı ile yapılır.

Örneklerle açıklayalım:

1954 yılında çıkarılan Milli Koruma Kanunu (MKK), şirketlerin sağlayabileceği kârlara sınırlama getirdi. Örneğin, bir sanayi kuruluşu en fazla % 15, bir toptancı şirket en fazla % 10, bir perakende satış şirketi en fazla % 20 kâr edebilecekti. Oysa, o dönemde gerek korumacılık, gerekse dönemsel üretim sıkışıklıkları nedeniyle çoğu emtia yüksek kâr marjı ile satılıyordu. Bu sınırlamalar karşısında sınai kuruluşlar derhal reorganize oldular ve üç şirkete bölündüler:

1. Üretim A.Ş.,
2. Dağıtım A.Ş.,
3. Perakende Satış A.Ş.

1960'lı yıllarda ise bir “Holdingleşme” furyası yaşandı. Hisse senetleri holdinge devredilince, şirket kazançlarını bir sonraki mali yıla kaydırmak suretiyle ödenecek vergileri de bir yıl ertelemek mümkün oluyordu. Salt bu nedenle Türkiye’de irili-ufaklı **binlerce holding** kuruldu. Gerçi 90’lı yıllarda mali mevzuat değiştirilerek bu avantaj ortadan kaldırıldıysa da, holdinglerin çoğu yaşamlarını sürdürüyor.

Benzer olaylar sonraki yıllarda da yaşandı. 1980’li yıllarda Türkiye’nin şiddetle dövize ihtiyacı vardı. 24 Ocak 1980’de radikal kararlar alındı ve serbest pazar ekonomisine geçildi. Fakat bu yeterli değildi, ayrıca ihracatın kamçılanması ve döviz girdilerinin artması gerekiyordu. O yıllarda en gözde ülke Japonya idi, her bakımdan parlıyordu. Milli gelir artışı yılda % 10 dolaylarında; enflasyon sıfır düzeyde ve dış ticaret fazlası yaklaşık 100 milyar dolar / yıl idi. Özellikle bu son husus iştahımızı kabartıyordu ve bundan dersler çıkarmalıydık!

Japonya’nın dış ticareti, özellikle ihracatı, derhal incelendi; Japonya’ya yapılan kalabalık bir iş gezisinde de anlaşıldı ki Japonya’nın ihracatındaki başarının temelinde—onların “**shoga shosa**” diye adlandırdıkları—dış ticaret şirketleri yatıyordu. Büyük sermaye gruplarına ait bu şirketler yılda 100 milyar dolara varan ihracatı gerçekleştiriyorlardı. Şu halde mesele anlaşılmıştı: Büyük sermayeli dış ticaret şirketleri bizde de gerekiyordu. Nitekim önce 20 milyon dolar, daha sonra da 50 milyon dolar sermayeli dış ticaret şirketleri kurulması teşvik edildi. DTSS (Dış Ticaret Sermaye Şirketi) adlı şirketlerden yaklaşık 40 adet kuruldu ve faaliyete geçtiler.

Bir diğer reorganizasyon furyası “Serbest Bölgeler” nedeniyle yaşandı. SB'lere tanınan vergi avantajları cazip fırsatlar yarattı. Amaç, SB’de yaratılan katma değeri vergiden muaf tutup, yerli firmaları dış ticarete rekabetçi konuma getirmektir. (Bu düzenleme Türkiye ortamının “rekabetçi” olmadığına devletçe de itirafı anlamına geliyor!) Bu teşviklerden yararlanmak isteyen kimi firmalar—ki bunların bir kısmının SB’de katma değer yarattığı şüphelidir—bir kez daha bölünerek birer SB şirketi kurdular.

Bütün bu yapay reorganizasyonlar Türk şirketlerini daha da zor yönetilir hale getirdi. Zira, her kurulan şirkete bir Genel Müdür tayini gündeme geldi. Aynı işin farklı bölümlerini yöneten bu kişileri yönetmek / koordine etmek için “Koordinatör” kademesi yaratıldı. Ayrıca, Holding Genel Müdürü veya Koordinatörleri de oluştu.

Yukarıda saydığımız nedenlerle, Türk şirketlerinin sermaye yapıları da bir hayli karmaşıktır. Kurulan şirketler ve holdingler yeni işler değil de yapay bölünmeler olduğundan, bunlara yeni sermaye konmayıp, birbirlerine ortak edilmektedirler (*cross-holdings*). Kaynakların toplamı sabit iken şirket sayısı arttığından, şirket başına düşen sermaye de küçülür. Öte yandan, sabit giderlerde ise artış meydana gelir ve şirketlerin kârlılıkları düşer. Her zaman ileri sürülen bir sav da “paranın hiç değilse içeride kaldığı”dır!

Gerek yönetimdeki bölünmüşlük, gerek sermaye yetersizliği, ekonomide yaşanan bir krizin etkilerini de artırır. Şirketler ve holdingler yönetim ve sermaye açısından birbirlerine aşırı derecede yaslandıkları için, Grubun önemli bir şirketi krize girince yangın kolayca diğer şirketlere de sıçrar ve hepsini birden yakar. “Domino-etkisi” diye de adlandırılabilir bu oluşum finans kesimi tarafından çok iyi bilinmektedir.

5. Analiz Eksikliği

Bir işi meydana getirmek, bir firma kurmak önemli bir başarıdır; firmayı **yaşatmak** ise ayrı bir çabayı gerektirir. Bu çabaların başında performansı izlemek, değerlendirmek; daha sonra da önlem almak vardır.

Bir sanayi kuruluşunun performansını değerlendirmek kolay değildir. Öncelikle, paranın zaman değeri, yatırımın geri ödenmesi, yıpranma, teknolojiyi yenileme, kalite, vb. özelliklerin **sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi** gerekir. Ayrıca, yüklü sayılacak sabit giderlerin maliyet muhasebesinde dikkate alınması ve ürün kârlılıklarının hassas bir şekilde hesaplanması şarttır.

Sanayi ürünleri hizmet ürünlerine kıyasla kolayca taşınabildiğinden, uluslararası rekabeti de yakından izlemek, böylece fiyatlandırma hataları nedeniyle pazar payı kaybedilmesinin veya kârlılık kaybolmasının önüne geçmek gerekir.

Sanayi kuruluşlarında stokları da çok yakından takip etmek gerekir. Tipik olarak, girdi ve ürün stokları yanı sıra sanayi kuruluşlarında ayrıca yarı mamul stokları ve proses içi stoklar vardır. Stok devir hızındaki bir düşüş işletme sermayesi ihtiyacını büyük oranda artırabilir.

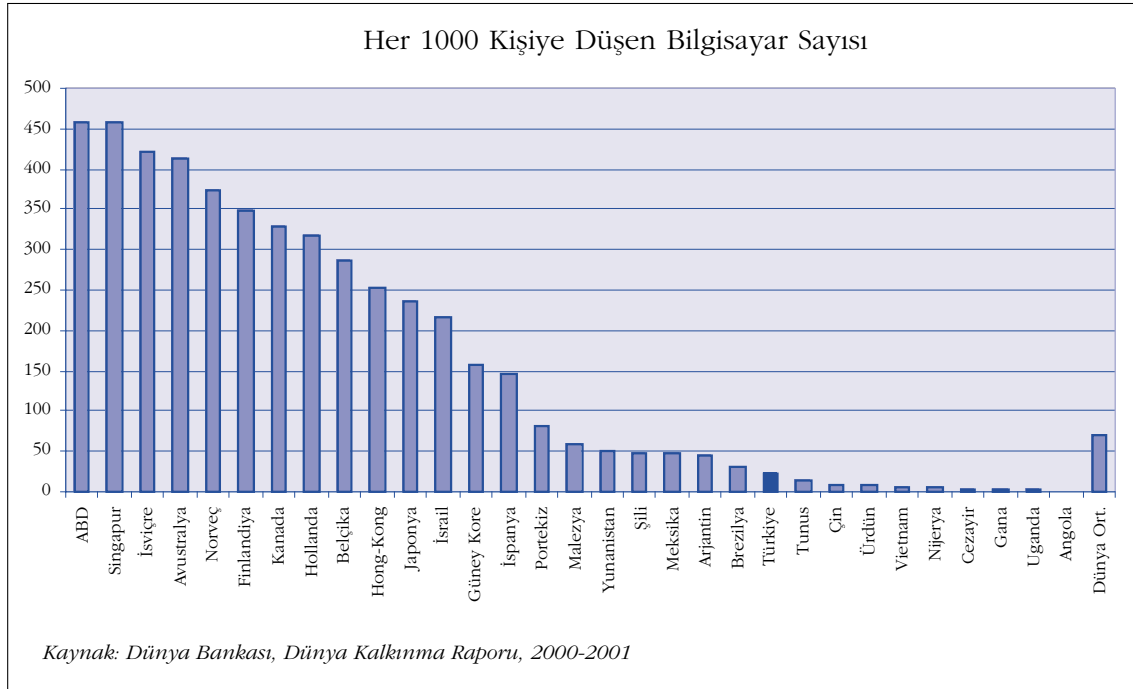
Bunlara ek olarak, vadeli satışlar ve kampanyalar sanayi kuruluşlarında önemli yere sahiptir. Enflasyon, devalüasyon, çapraz kurlar ve faizler, finans durumunu ve kârlılığı büyük ölçüde etkiler. Ayrıca, sanayi kuruluşları çok sayıda ve karmaşık yapıda vergi, stopaj, harç, rüsum, vb. periyodik ve aperiodyik ödemeler yaparlar.

Bütün bu açıklamalarla sanayi kuruluşlarını yönetmenin karmaşıklığını ifade etmek istiyoruz. Zaten karmaşık olanı bu hususlara bir de maliyenin, belediyelerin, gümrüklerin, kambiyo mevzuatının, SSK'nın getirdiği külfetli ve sık değişen kuralarını ve kırtasiyesini ekleyebiliriz. Bu durum karşısında sanayi kuruluşlarının sağlıklı hesap yapıp **durumlarını değerlendirmeleri hayati önem** taşır.

Bir de gerçeklere bakalım:

➤ Bilgisayarlaşma Yetersizdir

2000 yılında Türkiye’de 1,5 milyon bilgisayar vardı. Bunların yaklaşık üçte birinin demode cihazlar olduğunu kabul edebiliriz. T.O.B.B. üyesi 1.700.000 işletmeyi ve 12 milyon haneyi, 72 üniversiteyi ve milyonlarca öğrenciyi düşünürsek, bilgisayarlaşma düzeyimizi kolayca görebiliriz.



Şekil - 52

Mevcut bilgisayarların etkin olarak kullanıldığını söylemek de mümkün değildir. Bilgisayarların esas üstünlük sağlayabileceği pazarlama, kâr planlaması, stok optimizasyonu, üretim planlama, tasarım ve mühendislik çalışmalarında kullanımı oldukça düşüktür.

➤ Yönetim Raporları Eksiktir

Tipik bir işletmenin en az üç tür rapora ihtiyacı vardır:

- Gelir Tablosu
- Bilanço
- Nakit akımı tabloları

Doğru kararların alınabilmesi için ayrıca pazar analizleri, kârlılık analizleri ve risk analizleri gerekir.

Bütün bunlara ilave olarak, 25 yıldır yaşanan yüksek oranlı enflasyon nedeniyle, **enflasyon muhasebesi** uygulanması gerekir. Uluslararası muhasebe kurallarına göre, üç yıllık birikimli enflasyonun % 100'ü geçtiği ülkelerde enflasyon muhasebesi zaruridir. Oysa **Türkiye’de bu analizleri yapan şirketler yok denecek kadar azdır** ve “enflasyon muhasebesi” uygulamaları çok az sayıda sanayi kuruluşu ile sınırlı kalmıştır.

Özetle, sanayi şirketlerinin neredeyse “el yordamı” ile yönetildiğini söylemek yanlış olmaz. Maliyetlerin (ve fiyatların) yılda ortalama % 50-100 arasında değiştiği bir ekonomide enflasyon muhasebesi uygulamadan, değil geleceği görmek, **geçmiş anlamak bile olanaksızdır**.

Kaldı ki, sürekli büyüyen rakamlar nedeniyle yöneticiler ve sermayedarlar bir “optik illüzyona” kapılmakta, zararda oldukları halde kâr ettikleri yanılgısına düşmektedirler. Bunun kanıtları, en büyük sanayi kuruluşlarının bile içine düştükleri güç durum; sürekli **sermaye artırımını talep eden yönetimler** ve **bankaları da batıran** çok sayıda şirket envanteridir.

➤ Yönetim Kurulları Göstermelidir

Bir şirketin yöneticileri yanılgı içinde olsalar bile, performansı daha üst seviyede izlemesi ve denetlemesi gereken, “yönetim kurulu”dur. Tüm A.Ş.’lerin ve Ltd.Ş.’lerin kâğıt üzerinde yönetim kurulları mevcuttur, ancak izleme ve denetim görevi yapanları neredeyse istatistiksel olarak ihmal edilebilecek sayıdadır. Çoğu şirketin yönetim kurulu ise zaten bu işlevi yapacak bilgi ve tecrübeden yoksun kişilerden oluşur.

Yönetim raporları olmayan, ya da yeterli doğrulukta olmayan, sağlıklı bir denetim ve değerlendirme mekanizması da bulunmayan sanayi kuruluşlarımızın yüksek

performans göstermesini beklemek, veya krizleri öngörmesini, hatta önlemler almasını beklemek aşırı iyimserlik olmaz mı?

6. Yetersiz Yönetim Bilgisi

Türkiye’de sanayinin oluşumu büyük ölçüde Cumhuriyet dönemi ile başlamıştır. Devlet öncülüğünde kurulan sanayi kuruluşlarının usulüne uygun biçimde yönetilmesi için de önlemler alınmıştır. Örneğin, bu şirketlerde üst düzey görev yapacak kişilerin gerekli teknik bilgi ve becerileri kazanmış olması ve çalışacağı sektörde—çoğu zaman yurtdışında—deneyim kazanmasına özen gösterilirdi.

Kamu kesiminde oluşturulan bu yapı yakın zamanlara kadar sürmüş ve özel sektöre de yol göstermiştir. Hatta, kamu kesiminden transfer edilen çok sayıda yönetici özel sektörün yapılanmasında rol oynamıştır. Ancak, özel sektörde hızla artan şirket sayısı karşısında bu kaynak yetersiz kalmıştır. Gerekli eğitimi almış profesyonellere sanayi yönetiminde büyük ihtiyaç doğmuştur.

Öncelikle belirtelim ki, eğitim kurumlarımız bu ihtiyaca yanıt vermekten uzak kaldı. 1960’lı ve 70’li yıllarda sınırlı sayıda üniversite, akademi ve yüksekokul vardı (1980 yılında üniversite ve akademi toplamı 27 idi). Bunların da ancak bir kısmında işletme bölümleri bulunuyordu. Endüstri Mühendisliği de Türkiye’ye 70’li yıllarda geldi. Özetle, sanayi yönetiminin bir “disiplin” olarak kurumsallaşması ülkemizde çok yenidir ve henüz yeterli eleman birikimi gerçekleşmemiştir. Ama ihtiyaç hızla artmıştır.

Biraz da “ihtiyaç”ın özelliklerine bakalım. İş hayatını şekillendiren ve geliştiren üç tür insana gerek vardır:

- **Girişimci** (*entrepreneur*)
- **Yönetici** (*manager*)
- **Sermayedar** (*share owner*)

Türkiye’de henüz bir “risk sermayesi” (*venture capital*) oluşmadığından, girişiminin bir yeni işi başlatması için aynı zamanda sermayeyi de kendisinin var etmesi gerekiyor. Yani, “girişimci” özellikleri ile “sermayedar” özelliklerinin aynı kişide bulunması zarureti doğuyor.

Diyelim ki yeni iş kuruldu; bu durumda işletmeyi yönetmek de gerekiyor. Böylece girişimci **bu üçüncü hüviyeti** de kazanmak zorunda. (Zaten piyasada yeterli

sayıda ve nitelikte yönetici bulunmadığından ihtiyacı başka türlü karşılamak da zor!) Şu halde Türkiye’de tipik bir sanayici hem girişimci, hem finansör, hem de yönetici olmak zorundadır! Aslında bu üç hüviyet farklı özellikleri, yetenekleri ve bakış açılarını gerektirir. Bunları da kısaca özetleyelim:

- **Girişimcilik**, fırsatları görmeyi ve atılım yapmayı gerektirir. Risk alma ve cesaret ister.
- **Yöneticilik**, işi, insanları ve parayı yönetebilecek nitelikleri gerektirir. Denge ve sağduyu ister. İstikrar ve liderlik gerektirir. Odaklamak ve yoğunlaşmak, bütünü ve ayrıntıları görebilmek gibi farklı özellikleri aynı kişide toplamayı gerektirir.
- **Sermayedarlık** ise, risklerle kazançları; kısa vade getirileri ile uzun vadeli getirileri dengelemeyi gerektirir. Tüm yumurtaları aynı sepete koymamayı öngörür.

Küçük bir işletmenin kurulması ve yönetilmesinde bu beceri farklılıkları işin basitliği ile dengelenir. Fakat işler gelişip, karmaşıklaştıkça ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve beceriler kümesi belirleyici olur. Türkiye’de pek çok sayıda küçük işletmenin varlığı, ancak çok az sayıda güçlü şirketin bulunması da bu ihtiyacın karşılanmadığının kanıtıdır.

Sermaye birikiminin yetersizliğine çeşitli verilerle değindik, kanıtlar vermeye çalıştık. Yönetim becerilerinin ise daha da gerilerde olduğunu söyleyebiliriz. Bu yargıya nasıl vardığımızı açıklayalım.

Bir şirketin bilinçli bir şekilde yönetilmesinin asgari şartları şunlardır:

1. Şirketin “ekonomik kâr yaratan” —veya yaratabileceği—bir ürün / hizmet bileşimi olması (Ekonomik kâr = Net kâr – sermayenin gerçek maliyeti)
2. Ekonomik kâr yaratmayı ve rekabetçiliğini sürdürmesini sağlayan bir iş stratejisi
3. Şirketi bir “kurum” yapan iş anlayışı ve yönetim prensipleri
4. İşleri sistematize eden, kalite ve verimliliği sağlayan kalite yönetim sistemi
5. İş hakkı ile yapabilecek eğitim ve yetenekteki işgücü
6. Doğru ve güncel bilgiler üreten bir yönetim bilgi sistemi

7. En az bir mali yılı kapsayan, şirketin kaynaklarının etkin kullanımını öngören bir iş planı ve bütçe
8. Dürüst, güvenilir tedarikçileri, bayileri veya diğer iş ortakları
9. Teknolojik gelişmeyi—en azından geri kalmamayı—güvenceye alan bir Ar-Ge politikası
10. Hiç değilse birkaç yıl ötesini görmeyi hedefleyen bir vizyon ve bunun paylaşılması, hedeflere dönüştürülmesi
11. Bütün bu özellikleri yansıtan ve devamlılığı simgeleyen bir kurum kimliği

Yukarıda sayılan özelliklerin Türkiye’de kaç şirkette mevcut olduğunu tahmin etmek çok zor değildir. Tüsiad-Kalder “Kalite Modeli” belli bir format içinde benzer özellikleri içerir. Eldeki veriler bu modelin asgari şartlarını yerine getirebilecek sanayi kuruluşu sayısının 100’ü geçmediğine işaret etmektedir. Kaldı ki sadece bir kalite güvence sisteminin (ISO 9000) çalışmasını yapan firma sayısı tüm Türkiye için yaklaşık **5000** düzeyindedir.

Sanayimizin performansını değerlendirirken, yönetim bilgi ve becerilerimizdeki yetersizliğimizi gözardı edemeyiz.

B Ö L Ü M

SANAYİNİN DÖNÜŞÜM GEREĞİ

SANAYİNİN DÖNÜŞÜM GEREĞİ

Türkiye'nin sanayi toplumu olabilmesi için, sanayinin gelişmesine uygun bir ortamın yaratılması şüphesiz birinci önceliği taşıyor. Ancak, kalıcı bir iyileştirme, yüksek performans ve global rekabette başarı için **sanayi kuruluşlarının da yeni şartlara göre stratejiler geliştirmeleri ve yapılarını radikal biçimde değiştirmeleri** gerekiyor.

“Sanayi stratejileri” ifadesi ne zaman kullanılsa, akla ilk gelen soru “hangi sektörler?” olmaktadır. Şüphesiz dünya genelinde yeni sektörlerde ortaya çıkan fırsatlar büyük kazançlara imkân tanıyor; yeni iş olanakları açıyor, hatta ülkelerin milli gelirini ve refah seviyesini etkiliyor. Genel eğilimlerin açıklandığı Rapor'un Birinci Kısımında biz de bu sektörlerin neler olduğuna ışık tutmaya çalıştık. Ancak, salt bu sektörleri sıralayıp hedef göstermek aşırı derecede kolaycılığa kaçmak olduğu gibi yüzeysel, hatta yanıltıcı bir yaklaşım olurdu. Öncelikle belirtelim ki, ne ekonomi yönetiminde ne de şirket yönetiminde tek boyutlu bir yöntem yeterli değildir. Kaldı ki, 70 milyona yakın nüfusu ve yaklaşık bir asırlık sanayi birikimini bir çırpıda kenara koyamayacağımız için önerilerimizin de uygulanabilir nitelikte olması gerekiyor.

Ülkelere sanayi stratejileri tavsiyesinde bulunan iktisatçılar klasik olarak “**Kıyaslamalı Üstünlük**” (*Comparative Advantage*) teorisine müracaat etmişlerdir. Son yıllarda ise daha çok “**Rekabet Üstünlüğü**” (*Competitive Advantage*) teorisi üzerinde duruluyor. Aslında her iki teorinin de doğru yönleri olduğu kadar, eksikleri de mevcuttur. Bilindiği gibi kıyaslamalı üstünlük teorisi, özünde üretim faktörlerinin nispi fiyatlarına (ve bolluğu ya da kıtlığına) dayanır; rekabet üstünlüğü teorisi ise esasen ülkede var olan “üretim yapısı”nın özelliklerini temel alır.

Her iki teorinin de zayıf yanı, **kısmi** teoriler olmaları ve **resmin bütünü** **görememeleri** olarak belirlenebilir. Bunlardan daha kapsamlı ve statik olmayan bir yaklaşım ise, **SWOT Analizi**'dir (Strengths —Weaknesses— Opportunities - Threats: Güçlü ve Zayıf yönler; Fırsatlar ve Tehditler).

Bir atılım örneği: Singapur

1960'lı yıllarda “geri kalmış ülkeler” sınıfında yer alan Singapur, bugün 25,000 dolar/kişi düzeyindeki gelir seviyesi ile dünyanın en gelişmiş ekonomilerinden biri haline gelmiştir.

650 km² toplam alanı ve kıt enerji kaynaklarına rağmen Singapur önemli bir **rafineri kapasitesine** sahiptir; ağır sanayiye sahip olmamasına rağmen **konteyner taşımacılığı** ve limanları ile bu konuda dünya ölçeğinde bir ülke konumundadır; 3 milyon kişilik küçük nüfusuna rağmen sayılı **finans merkezlerinden** biri haline gelebilmiştir.

“Kıyaslamalı üstünlük” teorisi ile neredeyse tümüyle çelişen bu yapı, Singapur'u bulunduğu işlerde çok başarılı—ve kazançlı—bir ülke yapmaktadır.

Buraya kadar yapılan çalışmaları gözönünde bulundurduğumuzda, Rapor'un Birinci Kısmı görünürdeki gelecek için fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmayı hedefleyen bir çeşit "dış analiz" niteliği taşıyor.

Bu Kısımda da gerçekleştirmiş olduğumuz SWOT analizinden çıkarılacak sonuçların genel bir değerlendirmesini ve bu bulgulardan hareketle Türk sanayisinin 2000'li yıllarda benimsemesi gerekli stratejileri kapsıyoruz. Ancak yapılan bu değerlendirme sonuçlarını daha da ileriye taşıyarak Türkiye'nin geliştirmesi veya çekilmesi gerekli sektörleri kapsayacak şekilde bir makro plan tavsiyesine girmeyeceğiz. Bu konudaki düşüncemiz sözkonusu değerlendirmeleri yapan kuruluş ve ihtisas kurumlarının kendi yönlerini belirlemelerinin daha doğru olacağı yönündedir. Burada asıl vurgulamak istediğimiz husus "hangi işlerin yapılması" değil, "**işlerin nasıl yapılması**" gerektiğidir. Başka bir ifade ile: **Kötü iş yoktur, kötü yapılan işler vardır!**

Türkiye'nin zayıf yönleri büyük ölçüde kendi hataları sonucu oluşmuştur. Buna karşılık pek çok güçlü yanı vardır: Coğrafi konumu, doğal zenginlikleri, iklimi, vs.. Öte yandan, halen "tehdit" olarak nitelendirilebilecek kimi özellikleri ise "fırsat"a dönüştürülebilir: Büyük genç nüfusu Avrupa'nın yaşlanan nüfusuna ümit kapısı olabilir; tarımdaki gizli işsiz ordusu —eğitilerek— yarının emek kaynaklarını oluşturabilir; sanayinin atıl kapasitesi külfet yerine nimet haline getirilebilir... Bütün bunların gerçekleşmesi ise bir **strateji** ve **yapılanma** meselesidir. Rapor'un şirketlere tavsiyeler bölümünde öncelikle bu iki husus üzerinde durulmuştur.

1. Global Rekabet İçin Odaklama ve Konsolidasyon

• Odaklama

Türkiye'de sanayinin en büyük eksiklerinden biri **odaklamanın** olmayışıdır. Hemen her türlü sanayi dalının teşvik edilmesi; girişimcilerin de yeterli analizleri yapmadan girdikleri işler sonucunda, Türkiye'de "sanayileşme anarşisi" olarak adlandırabileceğimiz bir yapı oluşmuştur. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için en kısa zamanda bir **sektörel odaklamaya** ihtiyaç vardır.

Başka bir ifadeyle, Türkiye belli alanlarda:

- Yoğunlaşmalı
- Aynı işi yapan, fakat **ölçek ekonomisi** sağlayamayan veya **atıl kapasite** yaratan işletmeler **konsolide** olmalı

- Derinlemesine uzmanlaşmak üzere **Ar-Ge faaliyetlerini** büyük ölçüde artırmalı
- Katma değer zinciri içinde **yüksek marjlı** işlere yönelip yatırımları ve becerileri o halkalara kaydırmalı
- **Tamamlayıcı hizmetlerin** de aynı alanda uzmanlaşmasını sağlamalı
- Fiziksel olarak yakınlaşmak ve **sinerji yaratmak** üzere belli bir coğrafyada toplanmalı
- Geleceğini güvence altına alacak şekilde **global pazarda** gerekli bağlantıları oluşturmali
- İmajını ve **itibarını koruyacak önlemleri** alırken, geldiği noktadaki yetkinliğini duyuracak biçimde bir **tanıtımı gerçekleştirmelidir**.

Yukarıda tarif edilen yapılanma önerisi soyut gelebilir. Bu öneriyi somutlaştırmak amacı ile bir örnek verelim:

Türkiye yaklaşık yarım asırdır “otomotiv” sanayine yönelmiş ve ülke kaynaklarına göre azımsanmayacak yatırımları bu alana yapmıştır. Ancak, gelinen noktada Türkiye’nin neye odaklandığı belli değildir; keza bu konuda global bir oyuncu haline geldiği de söylenemez. Oysa konuya farklı bir şekilde yaklaşılsaydı bugünkü durumu çok daha güçlü olurdu. Örneğin:

- Hangi alan(lar)da **yoğunlaşılacağı** belli olsa (montaj teknolojisi; tasarım-mühendislik; plastikler; mekanik aksam; elektronik; v.b.gibi) o alanlarda Türk firmaları söz sahibi olabilirdi.
- Yoğunlaşılan bu alanlarda çok sayıda küçük işletme yerine, daha az sayıda fakat **daha güçlü firmalar** oluşur ve kendilerini geliştirecek fiziki ve mali yapıya sahip olabilirdi.
- Keza, bu firmalar kapasitelerini daha verimli biçimde değerlendirecekleri için, **yüksek prodüktivite** ve **kârlılıkla** çalışırlardı.
- Yarattıkları büyük iş hacmi ve elde ettikleri kazanç, bu firmaların **en ileri teknolojiyi** kullanmalarına imkân verir, hatta yaptıkları Ar-Ge neticesinde kendi teknolojilerini yaratırlar, bu **teknolojiyi pazarlarlardı**.
- O alandaki hakimiyetleri daha **seçici** olmalarına olanak sağlar, düşük marjlı işleri başkalarına devredip **yüksek marjlı** (yeni) işleri bünyede tutarlardı.

- Kendi faaliyetlerine destek veren **tamamlayıcı hizmetlerin** (örneğin; eğitim, işe özgü bilişim hizmetleri, mühendislik, pazarlama, v.b. gibi) oluşmasını sağlardı.
- Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarla **belli bir bölgede** (örneğin, ihtisas sanayi bölgesi) yer alarak, bir “sanayi öbeği” (*Industrial Cluster*) oluşturdular.

“**İhtisas Sanayi Bölgeleri**” oluşturmada sanayinin yanı sıra, yerel yönetimlerin de önemi büyüktür. Dünyada birçok ülke, hatta eyalet ve şehir sanayi kuruluşlarını cezbetmek için yarışmaktadır. Türkiye’de henüz bu kavram yeterince anlaşılmadığından sanayiye çekmek ve gelişmesine destek olmak için özel bir çaba harcandığı da söylenemez. Oysa, fiziki ve sosyal altyapı ve bürokratik konularda yerel yönetimlerin yapabileceği pek çok şey vardır. Bu alanda gerek bilinçlenme, gerekse örgütlenmeye ihtiyaç olduğu açıktır.

- Yarattıkları ürün ve teknoloji gamını dünyanın çeşitli yerlerindeki otomotiv şirketlerine pazarlamakla kalmaz, “**sürekli tedarikçi**” statüsü kazanıp yeni ürünler geliştirmek için bağlantılar ve anlaşmalar yapar, gelecekteki satışlarını da güvenceye alırlardı.
- Sahip oldukları bilgi ve teknoloji düzeyini “**markalaşarak**” pekiştirir, kendi markası ile üretim yapacak başka işletmeleri örgütlerlerdi. Marka’nın imajını koruyacak bir “**kalite yönetim sistemi**” ile ürün ve hizmet kalitesini güvenceye alır, mali imkânları ile de markayı tüm dünyada duyurabilecek bir **tanıtım / reklam programı** yürütürlerdi.

Böylece, Türkiye ABD, Japonya veya Almanya gibi bir otomotiv devi olmasa da, yoğunlaştığı spesifik alanda dünya çapında bir oyuncu olabilirdi.

Aslında bu imkân yine de mevcuttur: Tekstil, yapı malzemeleri, beyaz eşya, deri ve hazır giyim, elektrik-elektronik, gıda, içki, tütün, orman ürünleri, plastikler, makina, cam, telekom, yazılım, demir—çelik ve sayılabilecek birçok alanda bu tür yapılanmalar gerçekleştirilebilir.

Yukarıda açıklanan yapılanma önerisine karşı iki sav gündeme gelebilir. Bunlardan birincisi, bu tür bir yapılanmanın bir ölçüde **zaten** kendiliğinden gerçekleştiği; ikincisi ise zaten gerçekleştirilemeyeceğidir. Birinci sava karşı tez olarak sanayinin mevcut durumunun yetersizliğini gösteren veriler mevcut. İkinci sav için ise şunları söylemek mümkündür:

1. Aynı şeyleri yaparsak, aynı sonuçları alırız, yani durumu iyileştiremeyiz. Bu nedenle, **farklı** şeyler yapmalıyız, geleceği kendi irademizle değiştirmeliyiz.

2. Planlı bir değişime öncülük edecek nicelik ve nitelikte örgütlenmeler Türkiye’de fazlası ile vardır. DPT, Sanayi Ticaret Odaları, Sanayici ve İş Adamları Dernekleri, Mesleki Dernekler ve diğer örgütler bu tür bir yapılanmada öncü rol oynayabilirler. Bu örgütlerin de **esas işlevlerini yeniden gözden geçirmeleri** ve ihtiyaçlara dönük bir yapılanmaya gitmeleri yerinde olacaktır.
3. Sanayicilerin de “kısa vadeli-dar kapsamlı” uygulamalar yerine, “**uzun vadeli ve geniş açılı**” stratejilere geçmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yüksek rekabet gücünü sağlayacak organizasyon ve yönetim modellerine olan ihtiyaç büyüktür. Konuya Raporun bundan sonraki bölümlerinde daha detaylı olarak girilecektir.
4. Türk sanayisinin rekabet gücünü artırabilmesi için ekonomik ortamın düzeltilmesi gereğinden hareketle devlet kesimine birçok görev düşeceği açıktır. Ancak, rekabetçilik konusunda sanayiciye de birçok görev düşmektedir. Bu ikisinin dışında üçüncü bir kategori daha gündeme gelmektedir: “**Birlikte Rekabet**” olarak adlandırdığımız bu kategoride sanayicilerin kendi aralarında ya da kendi birlikleri içinde yapabilecekleri ve/veya sanayici ile kamu kuruluşlarıyla sivil toplum örgütlerinin birlikte yapabilecekleri faaliyetler kapsanacaktır.

Bu üçüncü kategoriye ilişkin olarak endüstri öbeklerine (*industrial clusters*); ya da devletin öncülüğünde girişim sermayesine (*venture capital*) yönelik yapılanmalar örnek olarak verilebilir.

Sonuç olarak rekabet üstünlüğü elde edebilmenin önemli bir şartı **odaklama** olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bu konuyla ilgili olarak odaklama sonucu farklı sektörlerde başarılı olmuş iki ülkenin, Hindistan ve İsrail’in örnekleri yeralmaktadır.

Bir Yazılım Devî: Hindistan

Kişi başına gayri safi milli hasılasının düşüklüğü ile dünyanın en fakir ülkelerinden biri olarak kabul edilen ve teknoloji konusunda lider sayılamayacak bir ülke olan Hindistan bugün ileri bir teknoloji alanı olan yazılım konusunda oldukça önemli bir hamle içinde bulunmaktadır.

Hindistan’da yazılım sektörüne yönelik geniş çaplı bir **odaklama** gerçekleştirilerek üniversiteler ve birçok işletme bu konuya yönelmiştir. Bunun sonucunda küçük birçok işletme bugün büyük işletmelere dönüşmüş, yüzlerce hatta binlerce yazılımcıyı bünyesinde barındıran yazılım firmaları oluşmuştur ve geçtiğimiz yıl Hindistan’ın ihracatının hatırı sayılır bir bölümünü yazılımlar oluşturmuştur.

Çöl Ortasında Bir Tarım Lideri: İsrail

İsrail bilindiği gibi teknolojiye önemli yeri olan bir ülkedir. Ancak İsrail'in bu özelliği dışında çarpıcı olan bir başarısı da mevcut tüm olumsuz koşulları kendi lehine çevirerek belki de en son akla gelebilecek bir alanda, tarımda, önemli bir yer edinmesidir.

İsrail'deki mevcut koşulları gözönüne aldığımızda tarım için gerekli olduğunu düşündüğümüz su ve ekime uygun alan gibi kaynaklar açısından fakir sayılabilecek bu ülkenin, son derece ileri bir teknolojik yaklaşımla önemli bir tarım ülkesi haline gelmesi şaşırtıcı bir örnek teşkil ediyor.

Bugün Avrupa'ya büyük ölçüde ihracat yapabilen bu ülkenin bu başarısının arkasındaki nedenler incelendiğinde, İsrail'in öncelikle kendi toplumunu doyurmak, arkasından da bir ihracat kaynağı olarak **tarıma odaklanmış olduğunu** görüyoruz. Şöyle ki, gerek üniversiteleri, gerek tarım sektörü çalışanları, gerek sanayicileri, gerekse teknoloji kuruluşları ve büyük ölçüde de devletin de götürdüğü olanaklar ve altyapı ile İsrail tarımda önemli bir ülke konumuna gelebilmiştir.

• Konsolidasyon

Rapor'un Birinci Kısımında son yıllarda konsolidasyonun önemi vurgulanarak; firmaların konsolide olmak suretiyle büyümeleri ve rekabette öne çıkmaları üzerinde durulmuştu. Türkiye'deki durumu incelediğimizde ise belli düzeyde bir konsolidasyon olduğunu, ancak bunun global rekabet için yeterli ölçüde olmadığını görüyoruz. Oysa dünya çapında rekabet edebilen firmalar ortaya çıkarılabilmesi için özellikle klasik sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için **kapsamlı bir konsolidasyon** gerçekleştirilmelidir. Bu konsolidasyon sonucunda:

- Firmaların **ölçek büyüklüğü ve ölçek ekonomisine** ulaşmaları mümkün olacaktır.
- Gerekli **sermaye birikimi** sağlanacak ve firmalar finansal açıdan güçlü hale gelecektir.
- Gereksiz olan varlıkların satışıyla birlikte **etkin aktif yönetimi** mümkün hale gelecektir.
- Ar-Ge imkânı yaratılacak ve böylelikle **özgün ürün ve teknolojiler** geliştirmek; **yaratıcılığı** artırmak mümkün hale gelecektir.
- Prodüktivite artışı gerçekleşecek; atıl kapasitenin ve kaynakların etkin kullanımıyla birlikte **rekabetçi maliyetlere** ulaşılacaktır.
- **Özgün marka** yaratılması ve etkin bir şekilde pazarlanması mümkün olacaktır.
- Satış ve dağıtım konusunda **kanal hâkimiyeti** gerçekleştirilecektir.
- **İnsan kaynaklarına** gerekli yatırım ve eğitimi gerçekleştirmek suretiyle gelişmelerini sağlamak ve rekabetçi bir yapıya ulaştırmak mümkün olacaktır.

➔ **Sonuç olarak Türk firmalarının küresel rekabette yer alabilmeleri sağlanacaktır.**

Ayrıca, gerçekleştirilecek konsolidasyonlar sonucunda **finans ve sermaye birikiminin, kaynak verimliliğinin sağlanması** hedeflenmelidir. Böylelikle:

- Türk **sermaye piyasasının güçlenmesi** sözkonusu olacaktır. Keza firmaların dünyaya açılmaları mümkün hale gelecektir.
- Yatırımcıların kendi işlerine kanalize olmaları mümkün olacak, **odaklama** gerçekleşecektir.
- Odaklama ile birlikte dağınık şirket yapılanmalarından vazgeçilmesi ve firmaların daha **sağlam ve rekabetçi yapılara** kavuşturulmaları sözkonusu olacaktır.
- Şirketlerin kendi işlerine odaklanmaları suretiyle kendi konularıyla ilgili “**ku-luçkalar**” (yeni işler) üretmeleri mümkün hale gelecektir.
- Odaklanmış ve rekabetçi yapıdaki bu şirketlere yurtdışından **girişim sermayesi** çekilmesi mümkün olacaktır.
- Konsolidasyonun yolaçtığı finans ve sermaye birikimi ile firmaların daha da **kapsamlı konsolidasyonları** mümkün hale gelecek, şirket birleşmeleri için kaynak yaratılacak, yukarıda sayılan avantajlar elde edilecektir.

2. Özgün Stratejinin Yaşamsal Önemi

Bir şirketin başarısını en fazla etkileyen husus uyguladığı **strateji**'dir. Elbette mali kaynaklar, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları ve diğer birçok faktör performansı etkiler, ancak bütün bunların ortak belirleyicisi stratejidir. Strateji şirketin **yönünü** tayin eder.

Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker şirketin temel stratejisine “Firmanın Teorisi” demiştir. Firmanın Teorisi, o şirketi diğerlerinden **farklı kılan, rekabet üstünlüğü** sağlayan ve **değer yaratmayı** mümkün hale getiren faktördür. Bu özelliğiyle de bir şirketin başarısının temel belirleyicisidir.

Elbette yönetim, operasyonel performans, insan kaynaklarının beceri ve yetenekleri, finans kaynakları ve diğer başka faktörler de bir şirketin performansında belirleyici rol oynar. Fakat stratejinin tüm bu faktörlerden farkı, esasen stratejinin diğer özellikleri de belirleyici nitelikte olmasıdır. Strateji **ne yapılacağının**, başarıya **nasıl ulaşılacağının** temel yönünü belirler.

Türk sanayinin sorunlu eğilimleri üzerinde dururken, Türk şirketlerinin temel stratejiden yoksun olduğundan söz edilmişti. Nitekim birçok firmanın işini belli bir analize dayalı olarak değil de, resmi gazeteye bakarak seçtiği ya da sadece yaptığı gözlemlere dayalı olarak başarılı bulduğu sektörlerle yöneldiği belirtilmişti. Oysa, her şirketin bir “teorisi”, yani başarıyı sağlamakta etkili olabilecek bir yönü, özelliği olmalıdır; olabilir de...

Şirket stratejisi oluşturmak için birçok seçenek vardır. Bazı örnekler verelim:

- **Ürün Özellikleri:** Müşterilerin tercih ettikleri —veya tercih etmeleri gereken—özellikleri biraraya getirmek ve bu özellikleri taşıyan ürünleri üretmek. “Tasarım Stratejisi” diye de adlandırılabilir bu strateji, şirket becerileri ile pazar tercihlerini biraraya getirmeyi hedefler. Müşteriler tercih ettikleri ürünlere daha yüksek bedel öderler, böylece firma daha kazançlı olur. Ayrıca, firma kolay taklit edilemeyecek özellikleri ürünlerine yansıtarak daha uzun bir süre rakiplerine fark yapar.
- **Hizmet Özellikleri:** Bir şirket rakipleri ile tıpatıp aynı ürünleri bile üretse, hizmet kalitesini farklılaştırarak onlara üstünlük sağlayabilir. “Hizmet Tasarım Stratejisi” olarak tanımlanabilecek bu yaklaşım müşterilere nasıl bir hizmet götürüldüğü takdirde onların daha mutlu edilebileceği ile ilgilidir. Kısa sürede teslimat; esnek ödeme planları; müşterileri bilgilendirme; kullanıcıların eğitimi, vb. birçok hizmet özelliği bu kategoriye girer. Özellikle ürünlerin standart hale geldiği kesimlerde hizmet tasarımı firmaya belirgin bir üstünlük sağlar.
- **Satış ve Dağıtım Kanalları:** Ürünlerin müşterilere hangi yolla ve yöntemle ulaştırılabileceği de bir strateji olabilir. Firma kendisini etkin kılmak için rakiplerinden farklı kanallar oluşturarak üstünlük sağlayabilir.
- **Marka:** Bir ürünü veya ürün grubunu pazarda güçlü hale getirmek için markaya yatırım yapılabilir. Şüphesiz yaratılan imaj ile sunulan ürün ve hizmet birbirleri ile tutarlı olmalıdır.
- **Maliyet Üstünlüğü:** Girdilerde maliyet avantajı yaratarak yüksek kâr marjı sağlamak da bir rekabet stratejisidir. Kaynakların nereden ve nasıl daha uygun şartlarda temin edileceği bir “bilgi yönetimi” meselesidir. Güncel bilgileri sağlamak ve şartları kendi lehine kullanmak şirketin ayrı bir becerisidir.

Strateji konuları bu örneklerle sınırlı değildir; pek çok strateji seçeneği bulunabilir ya da yaratılabilir. Dünya genelinde veya sektör özelinde yapılan incelemeler, **önde gelen şirketlerin mutlaka güç aldıkları stratejiler olduğunu** gösteriyor.

Bu stratejiler arasında teknoloji üstünlüğü, pazarın kesimlendirilmesi, tanıtım, finans modeli, tedarik yöntemi, lojistik, bilgi yönetimi, hizmet üstünlüğü ya da bunların türevleri sayılabilir.

Bir şirket için uygulanabilecek ya da yararlı olabilecek stratejileri geliştirmenin yolu elbette **kuşbakışı görüş** olabilir. Bir diğer görüş ise şirketin yürüttüğü faaliyetleri değerlendirerek ayrıntılardan ilginç olabilecek bir stratejik üstünlüğü yakalamaktır. **Şirket “check-up”**1 adı verilen bu yöntemde, stratejik üstünlük müşteriye verilen hizmette olabileceği gibi maliyet yapısını değiştirmek, dağıtım sisteminin iyileştirilmesi, markanın konumlandırılması, tedarikçi ilişkileri veya finansman modelinde olabilir.

Strateji, şirketin sadece iş alanına göre değil, beceri seviyesine göre de belirlenebilir. Sanayide şirketleri dört ana kategoride toplamak mümkündür:

1. **“Marka” olabilenler**
2. **Teknoloji ve mühendislik üretenler**
3. **“Sürekli tedarikçi” niteliğinde olanlar**
4. **Spot satış yapanlar**

Bu tür firmalarla ilgili olarak aşağıdaki değerlendirmeleri yapabiliriz:

1. **“Marka” olabilmiş firmalar** imajlarına yatırım yaparken, bu imajı sürdürmeye ve geliştirmeye yarayacak ürünleri piyasaya sunarlar. Bu firmalar o denli güçlü olabilirler ki, ürünlerini kendileri üretmeyip başkalarına da yaptırabilirler. Hatta, tasarımı veya mühendisliği dahi dışardan temin edebilirler. Otomotiv, hazır giyim, beyaz eşya, kahverengi eşya, meşrubat, gıda, vb. ürünlerin global temsilcileri bu gruptadır.
2. İkinci grupta **ihhtisas firmaları** vardır. Bunların esas işi, bilgi üretmek ve bilgiyi ürüne dönüştürmektir. Model üretmek, prototip geliştirmek, moda yaratıcılara yardımcı olmak bu şirketlerin işidir. Bu grupta yer alanlar, ilgili oldukları sektörler için ürün ve teknoloji yaratırlar, makina ve ekipman üretirler. Bir yönleri imalat kuruluşlarına, diğer yönleri ise bilim ve araştırma kurumlarına dönüktür. Yenilik ve produktivite artışı sağlayabildikleri ölçüde başarılı olurlar.

Elektronik, kimya, ilaç, optik, biyoteknoloji, bilişim, telekom, plastikler, kompozitler, özel alaşımlar, sentetik lifler, özel makina ve robot üreticileri, vb. şirketler bu grupta yer alır.

3. Üçüncü grupta olanlar belli ürünleri veya yan ürünleri sürekli olarak satın alan firmalar için üretirler. Bu firmalar **yüksek bir üretim ve hizmet kalitesine ulaşmış, güvenilir** sanayi kuruluşlarıdır. Maliyetleri rakiplerine göre düşüktür, kendilerini geliştirebilecek bilgi ve becerilere sahiptirler. Bu grupta yer alan firmalar yukarıda sayılanlara girdi, yarımamul veya parça imal ederler.
4. Son kategoride ise bu üç kategoriden hiçbirine giremeyen, spot taleplere mal üretmeye çalışan firmalar yer alır. Bunların kalıcı üstünlükleri yoktur; yegane silahları **fiyat kırmaktır**.

Yukarıdaki sınıflandırma firmaların **temel özellikleri** hedef alınarak yapılmıştır. Elbette birden fazla kategoriye giren firmalar da vardır. Örneğin, bir Mercedes Benz ilk üç kategorinin her birine uygun faaliyetler yürütüyor.

Konuyla ilgili örnekler çoğaltılabilir; ancak burada üzerinde durulması gereken, firmanın **esas katma değeri** hangi alanda yarattığıdır. Tahmin edileceği gibi, en yüksek katma değer birinci ve ikinci kategoride, en düşük katma değer ise dördüncüde yaratılıyor. Bu nedenle, tüm sanayi kuruluşları **sınıf atlamaya**, bir üst kategoriye geçmeye çalışır. Tipik olarak herhangi bir sektörde **en altta binlerce şirket** olmasına karşılık en yukarıda yer alan şirketlerin sayısı bir elin parmakları kadardır. Sektör ne kadar büyükse, rekabet de o denli güçlüdür.

Bu bağlamda sanayi kuruluşlarına yapılabilecek bir tavsiye, **alt sektörlerle** odaklayıp bir ölçüde rekabetin az olduğu alanlar bulmaktır. Hatta, mümkün olabilirse, bir “niş” (spesifik bir alan) yaratmak ve yarattığı alanda liderliğini korumaktır. Bu tür nişler yaratıcılıkla oluşturulabileceği gibi, yerel özelliklerin geliştirilmesi ile de var edilebilir.

Özellikle son yıllarda iki nitelik stratejik üstünlükte belirleyici olmaktadır. Bunlar **hız** ve **komple hizmet** olarak tanımlanabilir.

- Bir kuruluşun “hızlı” olması aslında o örgütün içinde **daha yüksek bir beceri seviyesinde** olduğunun göstergesidir. Böyle bir kuruluş da haliyle rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilecektir. Denebilir ki “hızlı olmaya çalışmak” çok önemli bir temel stratejidir.
- Müşterilere “komple hizmet” sunulması da başka bir üstünlük göstergesidir. Belli bir ürünü, dağıtım, finansman, bilgi sistemi, lojistik, bakım ve onarım ile bütünleşik olarak müşteriye verebilmek **üstün bir organizasyon becerisi** ile mümkündür. Bu nitelikteki bir firma da haliyle rakiplerine üstünlük sağlar.

Sonuç olarak bir firmanın kendisi için bir yön tayin edebilmesi, rekabette farklılaşabilmesi, üstünlük sağlayabilmesi ve değer yaratabilmesi uyguladığı strateji ile mümkün olacaktır. Aşağıda iki farklı şirket ve bu şirketlerin başarılarında büyük rol oynayan iki farklı stratejiyle ilgili örnekler verilmiştir.

Strateji Örneği : Caterpillar Firması - Üstün Hizmet kalitesi

İş makinaları pazarında bir dünya devi olan Caterpillar (Cat) firması 1960'lı ve 1970'li yıllarda yoğun bir rekabetle karşılaşmış ve bu rekabet sonucu pazardaki lider konumunu kaybetmişti.

Caterpillar firması rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek ve yeniden lider duruma geçebilmek için yaptığı değerlendirmeler sonucunda şu bulgulara vardı:

- > İş makinaları yüksek maliyetli ve daha da önemlisi çok büyük hacimli işleri yapmaya yarayan endüstriyel makinalardır.
- > Bir iş makinasını kullanan müşteri açısından makinanın maliyetinden daha büyük önem taşıyan faktör, makinanın arızasız çalışması; ya da bozulsa bile en kısa sürede yeniden devreye girmesidir.
- > Çünkü makinanın bozulması nedeniyle ortaya çıkan iş kaybının maliyeti, makinanın bedelinden çok daha önemli bir gider kalemi teşkil eder.

Bu çalışmalar sonucunda Caterpillar çok önemli bir strateji geliştirdi: "Hizmet kalitesi stratejisi" olarak da adlandırabileceğimiz bu strateji, Caterpillar iş makinalarında ortaya çıkabilecek her türlü arızanın en kısa sürede giderilmesine dayanıyordu. Bu strateji kapsamında Caterpillar, müşterilerine şu sözü verdi:

"Makinanız dünyanın neresinde olursa olsun bozulduğunda Caterpillar bunu en geç 48 saatte yeniden işler hale getirir".

Gerçekten de müşteri açısından önemsenen bu taahhüt, pazarda Caterpillar'ı yeniden lider konumuna getirdi.

Strateji Örneği : Mükemmel Lojistik ve Düşük Sabit Giderler

Bundan yaklaşık on yıl önce küçük bir Türk firması bilgisayar komponentleri distribütörlüğü faaliyetine başladı. Burada yapılan iş yurtdışından temin edilen komponentlerin Türkiye'de dağıtımındı.

Çok küçük bir sermaye ve 6-7 kişilik bir ekiple işe başlayan bu kuruluş 1997 yılına gelindiğinde dünya çapında 17 ülkede faaliyet gösteren ve yaklaşık 1.4 milyar dolar ciroya ulaşan bir distribütör devi haline geldi. **Bu kadar kısa bir sürede dünya çapında bir başarıyı bu şirket nasıl sağladı?**

Kuruluşun temel başarısını ve bu başarıyı nasıl sağladığını incelediğimizde iki çok önemli stratejik üstünlük görüyoruz:

- > Bunlardan birincisi firmanın müşterilerine sağladığı **mükemmel hizmetle** açıklanabilir. Bu hizmeti sağlayabilmek için firma çalıştığı her ülkede bir distribütör ağı kurmak yerine, tek bir merkezde topladığı ürünleri istendiğinde müşteriye ulaştırıyordu. Avrupa'da oldukça merkezi bir ülkede konuşlandırılan bu büyük depo, büyük bir lojistik sistemin odak noktasıydı. Firma bu **lojistik stratejisi** sayesinde müşterilerin talep edebileceği bütün ürünleri bulundurmak gibi bir rekabet üstünlüğüne sahipti. Ayrıca faaliyette bulunduğu ülkelerin her birinde depo bulundurmamakla stok maliyetlerini oldukça düşük tutabiliyordu. Sonuç olarak firma, çok düşük stoklarla 17 ülkeye hizmet verebilecek bir lojistik sistemi oluşturmuştu.
- > İkinci bir özellik firmanın **yalın yönetim** uygulaması ve yönetimde hiyerarşiye gitmeden herkesin kendi işini yaptığı bir organizasyona sahip olmasıydı. Böylece kuruluş bir taraftan hantal bir organizasyon olmayışının hızı ve esnekliğine sahipken, diğer taraftan sabit giderlerini çok düşük oranlarda tutmayı başarıyordu. Böylece müşterilere mükemmel bir hizmeti aynı zamanda düşük fiyatla da sunabilme avantajını yakalamıştı.

3. Temel Üstünlük: Yaratıcılık!

Bir şirketin başarısında en önemli etkenin “Strateji” olduğunu ifade ettik. Stratejinin şirketi başarıya taşıması için ise özgün, farklı bir şey yapması gereği üzerinde durduk. Bunu gerçekleştirmek ise “yaratıcılık” (*creativity*) ve “yenilik” (*innovation*) ile çok yakından ilgilidir.

• Firmada Yenilik ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi

Öncelikle belirtmek gerekir ki, hiçbir firma bu özellikleri “dışarıdan” alamaz; bunları ancak kendi içinde yaratacağı **ortam ve kurum kültürü** sayesinde kazanabilir. Yine bilmek gerekir ki, yenilik ve yaratıcılık bir “sebebe” değil, “sonuç”tur. Yaratılan atmosfer, sağlanan imkânlar, bilgiye verilen önem, risk almayı teşvik eden ve yetenekli kişileri kazanmayı hedefleyen yönetim, yenilik ve yaratıcılığı sağlayacak ortam bütünüdürün parçalarıdır.

Yeni birşey ortaya koymak için **bilgiye** ve **beceriye** ihtiyaç vardır. Kendi başına “bilgi” fazla birşey ifade etmez, ancak “beceri” ile birleşince fırsat yaratacak bir potansiyel oluşur. Hiç yoktan bir ürün ya da teknoloji yaratmak kolay başarılabacak bir iş değildir. Salt bilgi, yetenek, hatta gerekli maddi şartlar bile yetmeyebilir; **şans** da gerekir. Hele büyük kazanç getiren özgün buluşlara çok sık rastlanmaz.

Yenilik (innovasyon) ise nisbeten daha kolay ulaşılabilir bir hedeftir. Mütevazı sayılabilecek ülkeler ve şirketler dahi yenilikler getirebilmektedir.

Sanayide kalıcı başarının en önemli göstergelerinden biri **“bir yıl içinde gerçekleştirilen yenilik sayısı”**dır. Yenilikler pek çok konuda olabilir; üretim ve mühendislik alanında gerçekleştirilebileceği gibi, ürün tasarımında ve hizmet alanında da yenilikler şirkete büyük katkılar sağlayabilir.

Türk şirketlerinin büyük çoğunluğunda yaratıcılık-yenilik konusunda bir çekingenlik, hatta korku olduğu söylenebilir. Bunun bir nedeni sanayimizde yaygın olduğuna işaret ettiğimiz kopyacılıkken, bir diğer nedeni de yenilik-yaratıcılığın zaten hedeflenmemesidir. Küçük işletmelerde bu tür çalışmaları yürütecek nitelikte kişilerin bulunmayışı bir ölçüde normal karşılanabilir, fakat orta ve büyük ölçekli firmalarda bile nadiren araştırma-geliştirme ile uğraşan kişilere rastlanıyor. Küresel rekabetin içinde olan birkaç düzine kuruluşu istisna sayarsak, sanayimizin yenilik ve yaratıcılıkla fazla ilgisi olmadığını kolayca söyleyebiliriz.

1980’li yıllarda ülkemizde başlattığımız **Toplam Kalite Yönetimi** (TKY) akımı bu konuda Türk şirketlerinin gözünü bir ölçüde açmış ve yenilik—yaratıcılığın vatandaşlarımızca da başarılabilceğini kanıtlamıştır. **Kaizen** diye de adlandırılan geliştirme—iyileştirme çalışmalarına şirketlerdeki personelin birçoğu katılmış ve bu kişilerin çok sayıda yenilik ve yaratıcılık gerçekleştirebildiği gözlemlenmiştir. İşinin inceliklerini bilen “usta” niteliğindeki bireyler bu bilgilerini “analiz” ve “sorun çözme” gibi becerilerle birleştirdiklerinde kolayca yenilikler getirebilmektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen

Bilindiği gibi Kaizen çalışmaları sürekli iyileştirme veya sürekli geliştirme denebilecek çalışmalardır. Burada hiçbir sınırlama olmaksızın yapılan işin herhangi bir yönünün geliştirilmesi hedeflenmektedir. Örneğin:

- > Ürünün geliştirilmesi
- > Üretim teknolojisinin geliştirilmesi
- > Sağlanan hizmetlerin geliştirilmesi
- > Kalitenin iyileştirilmesi
- > Hızın artırılması, termin sürelerinin kısaltılması
- > Maliyetlerin düşürülmesi
- > Verimliliğin artırılması, daha az emekle daha fazla üretimin gerçekleştirilmesi

Kaizen’in amaçları arasında sayılabilir.

Konuya bu kadar geniş bakıldığında elbette iyileştirme fırsatları neredeyse sonsuza ulaşmaktadır. Nitekim Kaizen çalışmalarını yürüten orta ölçekli bir firmada bir yıl zarfında yüzlerce hatta binlerce iyileştirme fırsatının keşfedildiği ve bunların çok büyük bir yüzdesinin uygulamaya konulduğu bilinmektedir.

Bu çalışmalar bir taraftan şirketin rekabetçiliğini geliştirirken, diğer taraftan da yaratıcılığın bir çalışma tarzı olarak benimsenmesini sağlamaktadır. Tipik olarak bir Amerikan şirketinde herhangi bir çalışanın yılda ortalama 10 ila 20, bir Japon firmasında ise 20 ila 50 iyileştirme konusu keşfedip uygulattığını söylemek mümkündür.

Benzer örnekleri Türkiye’de de yaşayan firmalar mevcuttur. Bunun en önemli göstergesi de bu tür çalışmalarla Avrupa’da kalite ödülleri alan firmalarımızdır.

Bir işte yenilik yapmanın bir diğer yöntemi de “sektör dışı” birikimlerin kullanılması; bir diğer ifade ile şirket dışından **“esinlenilmesi”**dir. Genel kanı, her sektörün kendine özgü olduğu yolundadır. Bu nedenle sektörler “dışa kapalı” bir gelişme süreci yaşarlar. Oysa, kimi zaman bir sektörde geliştirilen bir yöntem veya teknik, başka bir sektörde başarılı bir şekilde uygulanabilir. Örneğin, son yarım yüzyılda sanayiye en çarpıcı şekilde değiştiren “just-in-time” (tam zamanında üretim) yaklaşımı, Bay Eiji Toyoda tarafından süpermarket yönetiminden esinlenilmiştir. Marketteki çok sayıda ürünün raflarda hiç tükenmediğini farkedenden Toyoda, aynı yöntemle oto montajının yapılabileceğini düşünür ve bunu Toyota fabrikalarında

uygular. TPS (Toyota Üretim Sistemi) diye de bilinen bu yöntem günümüzde hemen her endüstri dalında uygulanmaktadır.

Bir diğer örnek “lazer” teknolojisidir. Yüksek miktarda gücü bir noktada toplamak amacı ile geliştirilen lazerler günümüzde göz ameliyatından telekomünikasyona kadar yüzlerce alanda kullanılmaktadır. Bu konudaki örnekler çoğaltılabilir.

Sonuç olarak, sektör dışı esinlenmelerde yöntem ya da teknoloji olarak bir sektördeki gelişme başka bir çok sektörde de uygulama alanı bulmakta, kalite, maliyet ve prodüktiviteye olumlu etkiler yapabilmektedir.

• **Şirketlerde Yenilik ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**

Bir şirkette yeniliği ve yaratıcılığı geliştirmek için yukarıda da belirtildiği gibi birçok farklı yol izlenebilir. Ancak bu konuda yararlı olacağını düşündüğümüz bazı yöntemler aşağıdaki gibidir:

- **Şirketlerde Ar-Ge departmanları kurulması:** Bir şirket üretimde ve/veya hizmette kullandığı teknolojiyi ve izlediği yaklaşımları sürekli olarak geliştirmezse bir süre sonra mutlaka rekabetçiliğini kaybeder. Nitekim Türkiye’de azımsanamayacak yatırımlar yapılmasına karşın, global ölçekte rekabette istenen düzeye gelinemeyişi temel nedenlerinden biri şirketlerin kendilerini geliştirmek için yeterli çabayı sarfetmeyişi yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Ar-Ge departmanlarının hayati bir önem kazandığını görüyoruz. Ar-Ge departmanının verimli kullanılması durumunda bir şirkete kazandırabilecekleri ile ilgili olarak aşağıda bir Türk şirketi örneği verilmiştir.

Ar-Ge ve Global Rekabet

Türk şirketleri arasında önemli bir yeri olan Şişecam, grup olarak yaklaşık 30 yıldır global rekabetin içindedir. Bunun en önemli nedeni, oluşturduğu üretim kapasitesinin Türkiye’nin tüketebileceği miktarın çok üzerinde olmasıdır. Çoğu üründe neredeyse Türkiye tüketiminin 2 katını üreten grubun sürekli ihracat yapması ve dolayısıyla global arenada rekabet etmesi söz konusudur.

Uluslararası pazarlarda rekabetçiliği yakalayan Şişecam’ın bu başarısının altında şüphesiz çeşitli faktörler vardır. Fakat bunlardan en önemlisi Şişecam’ın kendi teknolojisini de geliştirebilecek düzeye ulaşmış olmasıdır.

Şişecam’da bugün 250 kişiye varan bir Ar-Ge Departmanı ve yaklaşık aynı büyüklükte bir Mühendislik Departmanı mevcuttur. Bunlardan Ar-Ge Bölümü temel araştırma sayılabilecek cam teknolojisi ile ilgili çalışmaları yürütmekte; Mühendislik Departmanı ise gerek şirket içinde gerekse şirket dışında oluşturulmuş bilgileri kullanarak yeni fabrika üretim hattı tasarımlarını gerçekleştirmektedir. Bu suretle Şişecam global rekabette önemli sayılabilecek yerini yıllardır koruyabilmektedir.

- **Şirket içinde hiç değilse bir kişinin sadece yenilik ve yaratıcılık için görevlendirilmesi:** Doğal olarak böyle bir görevlendirme şirkete belli bir masraf getirecektir. Ancak bir kişinin bütün vaktini ve enerjisini yenilik ve yaratıcılık geliştirmek için kullanması durumunda bu kişinin yeni bir şey bulmaması neredeyse imkânsızdır.

Tabii ki kişinin yeni bir şey bulmaya çalıştığı süre zarfında ortaya hiçbirşey çıkmadan uzun süreler geçirebilmesi ve buna bakarak yöneticilerin bu kişinin gereksiz bir masraf kapısı açtığını düşünmeleri imkân dahilindedir. Fakat bu görev için sorgulama/araştırma konusunda bilgili, yenilikleri cesurca savunabilen, işi yarım bırakmamaya özen gösteren uygun bir kişi bulunmuş ise mutlaka şirkete birçok şey kazandırması sözkonusu olacaktır. Ancak bu süre içerisinde kişinin boş duruyor görüntüsüne aldanıp başka görevler verilirse o kişiden beklenen fayda sağlanamaz.

- **Şirketlerde reengineering yaklaşımının benimsenmesi:** Business Process Reengineering (BPR) olarak adlandırılan ve bir şirketin temel süreçlerinin maliyet, verimlilik, kalite ve terminlerde büyük iyileştirme sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasını amaçlayan bu yöntemin son yıllarda başarılı uygulamaları ortaya çıkarılmıştır. Bu konuda bir örnek Ford firmasından verilebilir.

Ford'da Tedarik Sürecinin Yeniden Yapılandırılması

1980'li yılların başında Ford genel giderler ve idari masraflarını kısma amacıyla Ödemeler bölümünde çalışan 500 kişiyi otomatizasyonla 400 kişiye indirmeyi planlamaktaydı. Aynı dönem içerisinde Ford yöneticilerinin Mazda'yı ziyareti sırasında Mazda'da aynı iş için sadece 5 kişinin çalıştığının görülmesi üzerine, olaya tamamen farklı bir açıdan yaklaşılması ve Ford'un sadece Ödemeler bölümünde değil *tüm tedarik sürecinde* radikal bir iyileştirme yapılması gereği ortaya çıktı.

Yapılan çalışmalar sonucu Ford'un malzeme talep, kabul ve tedarikçi ödemelerinde tamamen farklı bir sisteme geçildi. Yeni yaklaşıma göre tüm talep ve kabuller bir veritabanı üzerinden takip edilecek ve ödemeler de ancak malzeme kullanıma alındığında gerçekleştirilecekti.

Bu yeniden yapılanma sonucu Ödemeler Departmanı kadrosu 125 kişiye indirildi ve sabit giderlerde büyük bir düşüş gerçekleştirildi.

Kaynak: Hammer, M., Champy, J., Reengineering The Corporation, 1993

• Tasarım Merkezleri

Yaratıcılık konusunda firmaların bireysel çabalarının yanı sıra kolektif olarak gerçekleştirilebilecek bir çalışma da "tasarım merkezleri"dir. Yeni bir ürün yaratılması, yeni bir teknoloji / proses ortaya çıkartılması konusunda çalışmaların gerçekleştirildiği bu merkezler yapılanma itibarıyla iki farklı şekilde oluşturulabilir.

1. Sanayi öbekleri (*clusters*) içerisinde oluşturulan tasarım merkezleri:

Bu raporun “Birlikte Rekabet” bölümünde detaylı olarak ele alacağımız sanayi öbeklerinde, genel olarak birbiriyle sektörel ilişkisi olan firmaların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmaları ve o sanayiye yönelik hizmetleri ortak alabilecekleri yapılanmaların oluşturulması sözkonusudur.

Sanayi öbekleri içerisinde faaliyet gösteren tasarım merkezlerinin ana hedefi **sanayi öbeğinin faaliyet göstermekte olduğu pazara yönelik özgün tasarımlar** gerçekleştirmesidir. Burada amaç kendi bünyesinde araştırma-geliştirme ve tasarım faaliyetleri için bir örgütlenme gerçekleştiremeyen küçük, orta, hatta büyük şirketler için bu hizmetin ortak olarak temin edilebileceği bir merkez yaratılması ve tasarım faaliyetlerinde bir ölçek ekonomisi sağlanmasıdır. Sanayi öbeğinde yer alan firmalar, kendilerine özel tasarımları öbek içerisindeki merkezden temin etmek suretiyle kendi bünyelerinde tasarım yapamamanın dezavantajını ortadan kaldırabilirler.

2. Ulusal tasarım merkezleri: Belli bir sanayi koluna odaklamadan ulusal düzeyde yaratıcılık kültürünü geliştirmek amacıyla meydana getirilen bu merkezlerde farklı disiplinlerden kişilerin görev almaları sözkonusudur. Burada hedef, özünde **multidisipliner bir yaklaşım** gerektiren tasarım faaliyetinin ortaya çıkarılmasında farklı görüşlerden esinlenmek suretiyle yeni ve benzersiz ürün ve teknolojiler ortaya çıkarabilmektir.

Ulusal tasarım merkezleri arasında en ünlüsü kuşkusuz İngiltere’de faaliyet göstermekte olan British Design Centre’dır. Doğrudan İngiltere Kraliçesi’ne bağlı olan bu kurumun öncelikli hedefi, ülke çapında yaratıcılığın geliştirildiği bir ortam yaratmaktır.

4. Bilginin Faydaya Dönüştürülmesi

Günümüzde küreselleşme ile birlikte sermayenin akışkan hale gelmesi, teknolojinin hızla yaygınlaşması, metalaşan ürünlerin gün geçtikçe daha düşük maliyetli ülkelerde üretilerek dünyanın diğer bölgelerine sevk edilmesi, hemen her sanayi alanında rekabetin çığ gibi büyümesi gibi faktörlerle birlikte ülkelerin ve bu ülkelerde yer alan firmaların rakiplerine üstünlük sağlamaları oldukça güç hale gelmiştir. Dolayısıyla firmalar varlıklarını sürdürebilmek ve bu güç koşullarda rekabet edebilmek amacıyla, faaliyetlerini farklılaştırmak ve bundan önce girilmemiş alanlara kaydırmak için çaba sarfetmeye başladılar.

Bu konuda başarılı örnekler incelendiğinde özellikle öne çıkan yaklaşımlardan birinin “**bilgi**”den kaynaklandığını görüyoruz. Burada bilgiden kastedilen ürün bilgisi, teknoloji bilgisi, proses bilgisi olabileceği gibi herhangi bir ürünün içermekte olduğu bilgi miktarı da olabilir.

...Diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye de ... giderek kendi teknolojilerini yaratma konusunu milli bir dava olarak görüp bu konuya kaynak ayrılması, devlet eli ile bazı düzenlemelere gidilmesi, teknoloji üreten kurumların tesisi gibi konulara ağırlık verdi. Ne var ki yıllardır seminerlerde, toplantılarda, sempozyumlarda ne söylendi ve önerildi ise bunlara dayanarak Beş Yıllık Kalkınma Planlarına hangi hedefler kondu ise çoğu rapor düzeyinde kaldı.

Sonuçta Türkiye belki kabuk değiştirdi, dünyanın her tarafında ihracat yapan bir ülke haline geldi ama ortalama olarak 12 Euro birim fiyatlı bir konfeksiyon mamulünden yapılacak 50.000 adetlik ihracattan elde edilen kâr, sadece bir adet nümerik kontrollü kesici alımı ile yurtdışına geri ödendi.

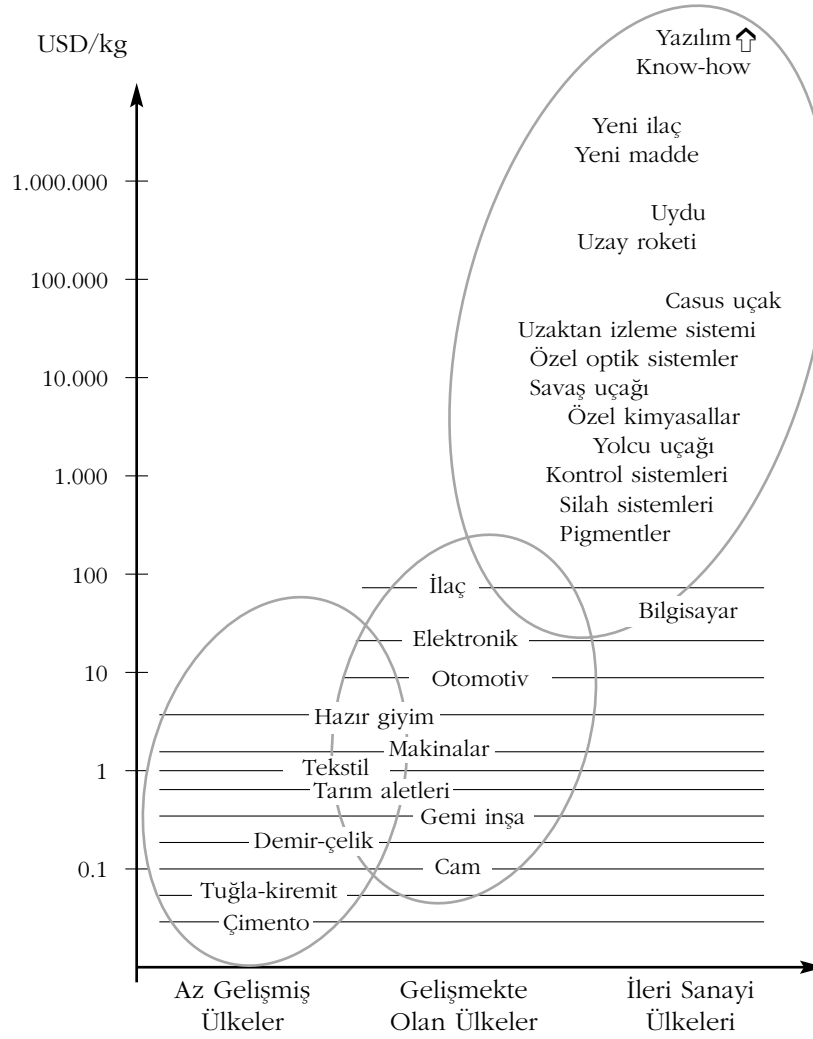
Kaynak: Oktay, M., ARGE yapan KOBİ'ler Açısından Türkiye'deki ARGE Ortamı Üzerine Bazı Tespitler, İstanbul Sanayi Odası yayınları, Kasım 1998

• Ürünlerin “Bilgi İçeriği”

Günümüzde ürünlerin “bilgi içeriği”nin gittikçe artmakta olduğunu görüyoruz. Bunun nedenlerini incelediğimizde aşağıdaki değerlendirmeleri yapabiliyoruz:

- Rekabetin yoğunlaştığı ürün ve sektörlerde fiyatlar sürekli düşüyor ve bu düşüş sonucunda kâr marjları gittikçe azalıyor, hatta sıfıra yaklaşıyor. Yüksek kâr marjı - ve kişi başına yüksek katma değer - ancak **rekabetin olmadığı noktalarda** yakalanabiliyor. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse en uç noktada, önemli bir buluş patentlendiğinde 15–20 yıl süreyle şirkete monopol üstünlüğü verebiliyor.
- Kolay bilinen/öğrenilebilen bir beceri artık pazarda para etmiyor, ancak **ileri bilgi düzeyindeki ve/veya bilgi yükü fazla olan ürünler yüksek katma değere sahip olabiliyor**. Bu konuda bir örnek teşkil edebilmesi açısından, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ve buna bağlı olarak geliştirmiş oldukları, (USD/kg) olarak tanımladığımız bilgi içeriği bakımından farklı ürünlerin pazar değerlerinin, hangi mertebelerde olduğunu gösteren grafiği aşağıda sunuyoruz. Dikkat edilecek olursa, bilgi içeriği düşük olan ürünleri hemen her ülke üretebilmektedir. Bilgi içeriğinin yüksek olduğu ürünleri ise az sayıda ileri sanayi ülkesi üretmektedir.

Ürünlerin Bilgi İçeriği



Şekil - 53

Bu örnekten de görebileceğimiz gibi:

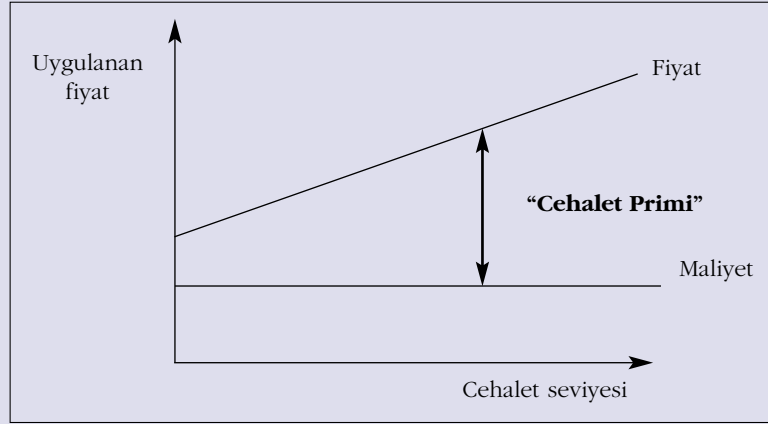
- Bilgi-yoğun ürünler daha **yüksek katma değere** sahiptir; bu ürünlerde kişi başına üretilen katma değer yüksektir.
- Bilgi-yoğun endüstrilerde **rekabet eden firma veya ülke sayısı azdır**; dolayısıyla bu ürünlerin fiyatları yüksektir.

“Cehalet Primi”

Tüm dünyada ürün veya hizmet satan güçlü, global firmalar faaliyette bulundukları ülkelerde farklı fiyatlar uygulamışlardır. Fiyat politikasının özü kabaca şöyle tarif edilebilir:

“Uygulanacak fiyat, ülkenin o teknoloji konusundaki bilgisi ile ters orantılıdır.”

Başka bir ifade ile, cehalet seviyesi ile fiyatlar doğru orantılıdır. Bu durumu grafiksel olarak göstermek istersek:



Şekil - 54

Diyelim ki, bir ABD firması ileri bir teknoloji ürününü kendi ülkesinde 1,000 dolara satıyor. Aynı ürünü gelişmiş bir diğer ülkede 1,200 veya 1,300 dolara, gelişmekte olan bir sanayi ülkesinde 2,000 dolara, az gelişmiş bir ülkede ise 3,000—5,000 dolara satmaktadır.

Yaşanan gerçek olaylara bakıldığında, “cehalet primi” % 10 ila % 500 oranında değişebilmektedir.

Kaynak: Kavrakoğlu, İ., “İleri Teknolojiler ve Sanayi” Konferansı, Boğaziçi Üniversitesi, 1988

• Sermaye olarak “Bilgi”

Bir şirketin diğer kaynakları yanı sıra biriktirmiş olduğu bilgi miktarı da rekabetçiliği açısından büyük önem taşımaktadır. Şirketler de insanlar gibi bilgi kazanma ve bilgi biriktirme özelliklerine sahiptir. Burada önemli olan **bilgiyi sermayeye dönüştürebilmektir.**

➔ Bilgi sermayeye nasıl dönüşür?

Bilgiyi sermayeye dönüştürebilme konusunda üzerinde hassasiyetle durulması gereken noktalar aşağıdaki gibidir:

- Bilgi yönetimi bugün birçok kişi ve firma tarafından “yönetim bilgi sistemi” olarak algılanmakta, bilgi yönetimine yatırım, bilgisayar teknolojilerine yapı-

lan harcamalarla eşit tutulmaktadır. Ancak, burada bilgi yönetiminden kasıt, gerçekten işe yarayacak “bilgi” ile “verileri” birbirinden ayırabilmek; şirket için faydalı olacak bilgileri özümseyebilecek sistemler geliştirebilmek; bilgi yönetimini “bilgi biriktirmek” olarak algılamadan, şirket performansını artırıcı şekilde kullanabilmektir.

Yönetim ve Raporlama İçin Bir Öneri - 3G Sistemi

Yöneticiler ve karar vericilerin raporlara olan gereksinimi, temelde geleceğe yönelik kararlarını dayandıracakları bilgilere ve hemen önlem alınması gereken konulara dikkat çekecek göstergelere olan ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.

Ancak raporlardaki bilgiler alışkın olduğumuz sistemlerde genelde "Geçmiş"e aittir; kuruluşun içinde bulunduğumuz zaman diliminde, yani "Günümüz"de ne durumda olduğunu göstermekte yetersizdir. Öte yandan, kuruluşun bugün bulunduğu durum da "Gelecek"te ne durumda olacağı hakkında çoğunlukla tek başına bilgi vermez.

Özetle her 3 boyutta da bilgilere ihtiyaç olduğu gibi, raporların her üç zaman dilimine ait bilgileri birbirleriyle kıyaslanabilir tarzda içermesi de gerekmektedir.

Aşağıda, her üç zaman boyutu içinde sıralanabilecek raporlara örnekler verilmektedir:

<i>Geçmiş Yansıtan Raporlar</i>	<i>Günümüzü Yansıtan Raporlar</i>	<i>Geleceğe Yönelik Raporlar</i>
<ul style="list-style-type: none"> Gelir Tablosu Satış Raporları Giderlerin dağılımı Kazanılmış/kaybedilmiş müşteriler Müşteri değerlendirmeleri Tedarikçi değerlendirmeleri Tanıtım etkinliği ölçümleri 	<ul style="list-style-type: none"> Bilanço Alacaklar / Borçlar Stoklar Risk durumu İnsan Kaynakları Ürün/Hizmet Kalitesi Rasyolar (Karlılık, likidite vb) 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni/alternatif ürünler Pazardaki eğilimler Yeni/alternatif müşteri ve dağıtım kanalları İnsan kaynaklarının gelişimi Tedarikçi/müşteri ilişkilerinin gelişimi İmajın gelişimi Ürün/Hizmet kalitesinin gelişimi

Tablo - 7

- Şirketlerin bilgi sistemlerinde sıkça karşılaşılan bir başka uygulama alışkanlığı da derlenen ve raporlanan bilgilerin genelde şirket içinde **operasyonel bazda** türetilen bilgiler olmasıdır. Bu raporlar genellikle bir işin yapılması için gerekli bilgilerden türetilmektedir ve çoğunlukla kurumun dışında olan biteni, örneğin kuruluşun pazarda bulunduğu konumu yansıtmaz. Oysa bir

bilgi sisteminin etkin olabilmesi için **kurum dışından, kurumun performansını kıyaslamaya yarayacak ek bilgileri** de içermesi gerekir.

- Keza şirketlerde çoğu zaman birtakım bilgiler operasyonel bazda ihtiyaç duyulmadığından kaydedilmez. Müşteri şikayetleri, personel motivasyonunu yansıtan değerlendirmeler, işten çıkış mülakatları gibi bilgiler buna örnek gösterilebilir. Bu tür **değerli bilgilerin kaydedilmesini** sağlayacak sistemler geliştirilmeli ve değerlendirmelerde bunlara da yer verilmelidir.
- Bir şirketin sahip olduğu gerçek bilgiler, raporlarda, veri tabanlarında, analizlerde yeralan veriler dışında, kişilerin **tecrübeleri, iş yapma özellikleri, muhakeme yeteneklerinde** saklıdır. Bu çerçevesiyle bilgi yönetimi şirketin “fikri sermayesini” (*intellectual capital*) muhafaza etmek, geliştirmek ve paylaşabilmeyi gerektirir. Bunun için de şirketin, olumlu—olumsuz tecrübelerinin paylaşılabilmesi ve tüm bireylere aktarılabilmesi için gerekli tedbirleri alması yerinde olacaktır.
- Bilgi yönetiminin bir firmada kendiliğinden gerçekleşmesi beklenmemeli; firma için **stratejik bir süreç olarak** ele alınmalı, Bilgi Teknolojileri veya İnsan Kaynakları gibi birimlerin işi gibi algılanmayarak tüm organizasyon tarafından sahiplenilip paylaşılacak bir ortam yaratılmalıdır. Kaldı ki gerçekten faydalı bilgiler üretilebilmesi için kişilerin de kendilerini sürekli geliştiriyor; yaptıkları işlerde mükemmelliği hedefliyor olmaları gereklidir. Teknoloji geliştikçe mavi ve beyaz yakalı ayrımının ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, firmalardaki en vasıfsız elemanların dahi bilgi düzeylerini artırmaları zaruri hale gelmektedir.

Günümüz Fabrikalarında İşçilerden Kas Yerine Beyin Gücü Bekleniyor!

Bugün Amerika'nın birçok yerinde işçiler işe girmek için bırakmış oldukları eğitime geri dönüyor. Bu konuda bazı fabrikalardaki uygulama örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Birçok fabrikada düz işçiliğin yerini alan robotlar işçiler tarafından programlanmakta ve kontrol edilmektedir.
 - Üretimle ilgili detaylar işçiler tarafından bilgisayar ekranlarından takip edilmektedir.
 - İşçiler stok seviyesi, tedarikçi, müşteri, maliyet ve fiyat bilgilerini takip etmek durumundadır.
- Bütün bu gelişmelere paralel olarak, University of California tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre :
- Birçok kuruluştaki işçi eğitimine verilen önem son yıllarda iki ya da üç katına çıkmıştır
 - 1985'te 19 milyon işçi arasında yüksek okulda okuyanların oranı %17 iken, bu oran 1998'de %25'e yükselmiştir.

Kaynak: Baker, S., Armstrong, L. "The New Factory Worker", Business Week, 19 Nisan 1999

- Bu arada unutulmaması gerekli bir husus da, bilgi paylaşımını; paylaşılan bilginin etkin olarak kullanımını ve yaratıcılığa dönüştürülmesini teşvik eden bir **güven ortamının yaratılması ve sürdürülmesi** gereğidir.

Sonuç olarak:

- ➔ Günümüzde bilgili insana, Araştırma—Geliştirme faaliyetlerine, bilgi birikimine ve bilgiyi kullanabilmeye ihtiyaç vardır.
- ➔ Firma para eden ürünler üretebilmek, günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek istiyorsa **“Öğrenen örgüt”** haline gelmelidir!

158 uluslararası şirketin 200 üst düzey yöneticisiyle yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, firmaların yaklaşık % 80'inde Bilgi Yönetimi konusunda projeler yürütülüyor ve bu projelerde görev almak üzere firmadan üst düzey yöneticiler atanmış ya da danışmanlar tutulmuş durumda.

International Data Corp. tarafından yapılan bir değerlendirmeye göre de 1998 yılında Bilgi Yönetimi danışmanlığı için harcanan 1.8 Milyar USD'nin 2003 yılında 8 Milyar USD'a ulaşması bekleniyor.

Kaynak: Stepanek, M., “Spread the Knowhow”, Business Week, 23 Ekim 2000

5. “Yönetim” Bir Uzmanlıktır

• Yönetimin özellikleri

Şirketlerde işlerin yürütülmesinde üç farklı özelliğe sahip kişilere ihtiyaç olduğuna değinmiş ve bunları aşağıdaki ana başlıklar altında incelemiştik:

- Girişimci (*entrepreneur*)
- Yönetici (*manager*)
- Sermayedar (*share owner*)

Bu görevler arasında en karmaşık olanı yöneticiliktir; zira yöneticilik birçok faktörün yönlendirilmesini gerektirmektedir. Özellikle: Üretim, Tedarik, Finans, Pazarlama, Satış, İnsan Kaynakları bu faktörler arasında sayılabilir.

Ancak yöneticilik sadece bunlarla sınırlı değildir; yeni işler/girişimler açısından girişimcilik; varlıkların yönetimi açısından da hissedarlık gerektirir.

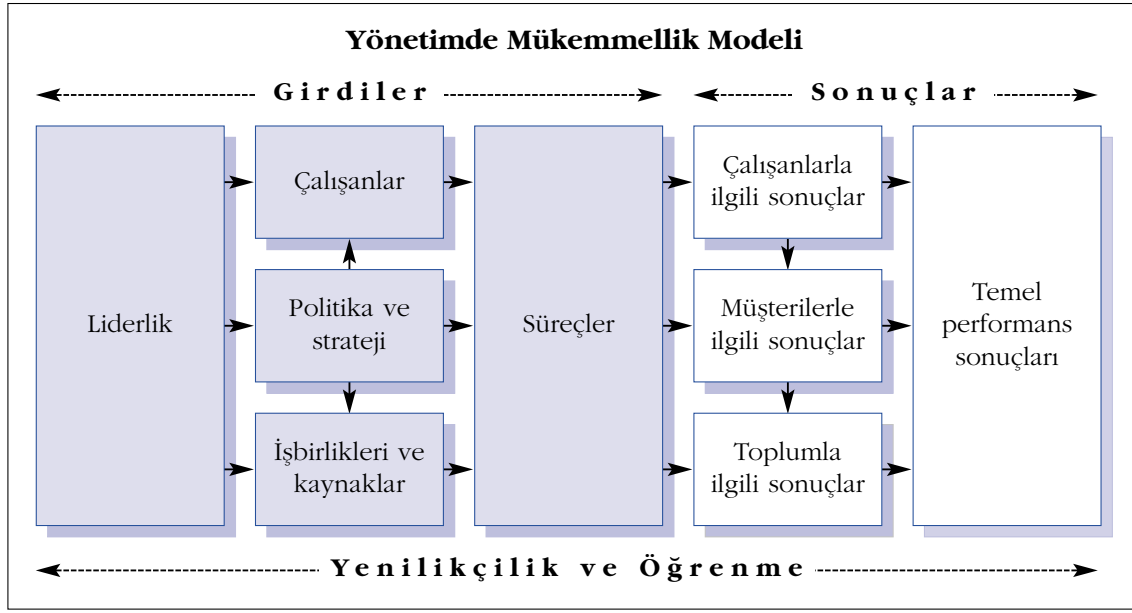
• Yönetim Kalitesi

Bugün başarılı, beğenilen şirketleri incelediğimizde bunların hemen hepsinde ortak olarak öne çıkan birinci unsur **“Yönetim Kalitesi”**dir. Fortune, Business We-

ek, Forbes gibi dergilerin her yıl gerçekleştirdikleri “en beğenilen” şirket değerlendirmelerinde de **birinci sırayı yönetim kalitesi almaktadır.**

Esasen yöneticilik kavramı eski olmakla beraber, yönetimin bir “bilim” olarak kabul edilmesi oldukça yenidir:

- İşlerin rasyonelleştirilmesi, analiz ve sentez gibi kavramlar ilk olarak 1913 tarihinde Frederic Taylor tarafından kaleme alınan “Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetimin İlkeleri)” eserinde ortaya atılmıştır.
- Peter Drucker tarafından 1954 yılında yayınlanan “Management (Yönetim)” kitabı ise aslında yönetim olgusunun yarım yüzyıllık bir geçmişe sahip olduğunu göstermektedir.
- Keza “**kaliteli yönetim**” anlayışının ortaya atılması da yarım yüzyıl önceye dayanır. Bu yıllarda ürünlerde kalite özelliğinin keşfedilmesiyle Kalite Çemberleri, Proses Geliştirme, İstatiksel Proses Kontrol uygulamaları önem kazanmış ve kaliteli yönetim konusundaki ilk yaklaşım, 1951 yılında Japonya’da Toplam Kalite çalışmalarının öncüsü ve kurucusu olarak kabul edilen Dr. W. Edwards Deming adına verilen “Deming Ödülü” ile ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda ise kalitenin güvence altına alınması amacından hareketle, tüm süreçlerde Bütünsel Kalite Kontrol yöntemi ve daha sonra da 1980’li yıllarda “mükemmellik” kavramının öne çıkmasıyla, “başarının ancak yönetim mükemmelliğiyle yakalanabileceği” mesajı yayılarak, katılımcı (*participative*) yönetim tarzı benimsenmiştir.
- 1986 yılına gelindiğinde ise artık şirketlerde “Toplam Kalite”nin ne şekilde uygulanabileceğini gösteren bir “Model” söz konusudur ve bu model baz alınarak her yıl ABD kapsamında, modeli en iyi uygulayan firmalara “Baldrige Ödülü” verilmektedir. Benzer bir model Avrupa’da da Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nın (EFQM) kurulması ile 1991 yılında ortaya çıkmıştır ve Avrupa’daki 15 üye ülke kapsamında, bu modeli en iyi uygulayan firmalara “kalite ödülü” verilmektedir. Bu model ülkemizde de Ulusal Kalite Modeli olarak 1992 yılında uygulanmaya başlanmıştır. 2000 yılına kadar “İş Mükemmeliği Modeli” olarak anılan EFQM modeli, 2000 yılında yapılan revizyonla “Mükemmellik” modeli olarak tanımlanmaktadır.



Şekil - 55

- Bu yıllar boyunca, Toplam Kalite yaklaşımına bakış açısında daha da ileri gidilerek, “yüksek rekabet gücünün sağlanabilmesi ancak yönetimin kalitesi ile mümkündür” ilkesi çerçevesinde “Kalite Yönetimi” kavramı gelişerek **“Yönetim Kalitesi”** olarak anılmaya başlanmıştır.

Bütün bu modeller incelendiğinde ise bunların ortak noktaları aşağıdaki gibi belirlenmektedir:

1. Müşteri odaklılık
2. Sistem yaklaşımı
3. İnsan boyutu
4. Kaynakların etkin kullanımı

Son yıllarda artan rekabetle birlikte birçok yeni yönetim modeli de ortaya atılmıştır. Son 40 yıl içerisinde yönetimde ortaya çıkan yeni modelleri incelediğimizde yönetimin bir bilim olarak ele alınmasında geç kalınmakla birlikte, öneminin artık anlaşılmış olduğunu söyleyebiliyoruz.

Son 40 Yıl İçinde Yönetimde Yeni Modeller

- | | |
|---|----------------------------------|
| • Stratejik Planlama | • Sistem Dinamiği |
| • Pazar Segmentlerine Göre Organizasyon | • Toplam Kalite Yönetimi |
| • Hedeflerle Yönetim | • Kendini Yöneten Takımlar |
| • Toplam Kalite Kontrol | • Dengeli Performans Karnesi |
| • X - Teorisi, Y—Teorisi | • Sıfır Tabanlı Bütçe Yönetimi |
| • Kalite Çemberleri | • Performans Yönetimi |
| • Stratejik İş Birimleri | • “Hands-on Management” |
| • Ürünlere Göre Organizasyon | • Yalın Yönetim |
| • Desantralizasyon | • Dolayarak yönetim |
| • Toplam Faktör Prodüktivitesi | • Faaliyet Bazlı Maliyetlendirme |
| • CPM—PERT | • Süreç Tasarımı ve Yönetimi |
| • Projelerle Yönetim | • Katılımcı Yönetim |
| • Stratejik Yönetim | • Değişimin Yönetimi |
| • Kalite Güvence Sistemi | • Networking |
| • Z—Teorisi | • Dışarıdan Temin |
| • Takım Oyunu | • İş Mükemmelliği Modeli |
| • Öğrenen Örgüt | • Çekirdek Beceri |

Tablo - 8

2000’li yıllarda yönelimsel açıdan öne çıkan kavramlar arasında yetkilendirme, bireysel gelişim, yaratıcılığın yönetimi, iletişimin yönetimi, değişimin yönetimi, bilginin yönetimi, sadeleştirme ve yalın yönetim, teknolojiyi özümseme becerisi ve yaratıcı/özgün stratejiler geliştirmeyi sayabiliriz.

“Kalite”nin Doğru Anlaşılması

Bugün global ölçekte rekabet eden firma ve ülkelerin ortak özelliklerini incelediğimizde ortaya çıkan temel bir husus “kalite”ye önem vermiş olmalarıdır.

Daha sonraları birçok ülke ve firmada Toplam Kalite uygulamaları yaygınlaştırıldı. Ancak burada sadece ürün kalitesine değil; ürün kalitesinin yanı sıra,

- Proses kalitesi
- Sistem kalitesi
- Yönetim kalitesi

konularına da yönelenler başarılı olabildi.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin özünü incelediğimizde karşımıza çıkan hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Hataların önlenmesi, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolay ve daha ucuzdur. Sonuçta firma gerek **kalite**, gerek **maliyet** gerekse **termin** açısından üç yönlü bir rekabet üstünlüğü elde etmiş olur.
- Toplam Kalite uygulamalarında istatistik teknikleri kullanılmakta, böylece yapılan analiz ve değerlendirmeler **bilimsel yöntem** (verilere) dayandırılmaktadır.
- Hataların önlenmesi işi yapan kişilerin görevidir; dolayısıyla kişilerin yaptıkları iş üzerinde **yetki** sahibi olmaları söz konusudur.

➤ İyileştirme, geliştirme faaliyetleri tüm çalışanların fikrinden yararlanmak ve **grup çalışmaları** gerçekleştirmek suretiyle hayata geçirilir.

➤ Şirketin başarısı için müşteri tercihlerinin gözetilmesi gerekir.

Özetle Toplam Kalite Yönetimi **insan faktörünü öne çıkaran, hataları analiz yoluyla tespit eden ve bunları yaratıcılıkla çözen** bir yönetim modelidir.

Ancak son dönemde Toplam Kalitenin “Kontrol” boyutuna odaklı bir yaklaşım ortaya çıktı: “yaptığını yaz; yazdığını yap!” anlayışı ile işlerin “kontrol altına alınması” ilkesi firmaları Toplam Kalitenin ana felsefesinden saptırdı.

Kontrol elbette önemlidir; ancak yeterli değildir. Son yıllarda yaşanan pek çok olumsuz örnekten de kolayca görebileceğimiz gibi sadece kontrole dayalı yönetim saydamlık, özeleştir—özdenetim, kendini geliştirme, yaratıcılık gibi faktörlerin yerini tutamaz.

➤ Sonuç olarak firmalarda başarıya ulaşmak isteniyorsa, **kalitenin doğru odağa çekilmesi** ve sadece ürün kalitesi olarak anlaşılmayarak firmanın tüm özelliklerini kapsayacak şekilde “**yönetim kalitesi**” olarak benimsenmesi gereklidir.

• Rekabet İçin Yapılanma

Artan ya da yoğunlaşan rekabet karşısında şirketlerin daha üstün başarı noktalarına gelebilmeleri için **odaklamaları** gerektiğinden söz etmiştik. Bir şirketin özellikle üzerinde uzmanlaşmış olduğu konuya “Esas İş” (*core business*) adı verilmektedir.

Esas İş kavramı, şirketin yaptığı tüm işlerde değil, özellikle uzmanlığının ve/veya bilgi düzeyinin yüksek olduğu alanlarda (Esas Beceri: *Core Competence*) odaklaması yaklaşımını beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla şirket ihtisas sahibi olduğu alanda aynı düzeyde ihtisas ve bilgi sahibi olmayan firmalara karşı bir rekabet üstünlüğü yaratır. Oysa esas işin, şirketin yüksek bilgiye ya da beceriye sahip olmadığı, dikey entegrasyon yaratan diğer işlerle birlikte yürütülmesi durumunda, şirketin rekabetçiliğini yitirebilmesi söz konusudur. Başka bir ifadeyle şirket, asıl işinde yarattığı yüksek katma değeri yeterince katma değer yaratamadığı diğer işlerde yitirmesi suretiyle, bir yerde sağladığı kârı diğer tarafta yaptığı zararlarla kaybetmekte ve bunun sonucunda da yeterli katma değeri gerçekleştirememektedir.

➔ Şirketin esas işe odaklaması nasıl gerçekleşir?

Günümüzde hemen hemen her alanda yoğun rekabet yaşandığı için bir şirketin yapabileceği en doğru şey, kârsız olan ya da zarar eden işlerini başka kuruluşlara devredip sadece yüksek kazanç sağladığı ve bilgi birikiminden yararlanabildiği işe odaklamaktır. Söz konusu strateji ile ilgili bir yapılanma örneği “**Papatya Falı Modeli**” adını verdiğimiz yöntemde açıklanmıştır.

Papatya Falı Modeli

Bir papatyanın başlıca iki bölümden oluştuğunu düşünürsek; bunlar:

1. Papatyanın göbeği—sarı olan bölümü
2. Papatyanın yaprakları—beyaz olan bölümleridir.

Burada şöyle bir benzetme sözkonusudur:

- > Papatyanın göbeği—şirketin esas işi
- > Papatyanın yaprakları—şirketin kâr sağlamadığı fakat yapmak zorunda kaldığı işler

Bu durumda şirketin yapması gereken, esas iş(ler)ine odaklamak, papatyanın yapraklarını ise başka firmalara devretmektir.

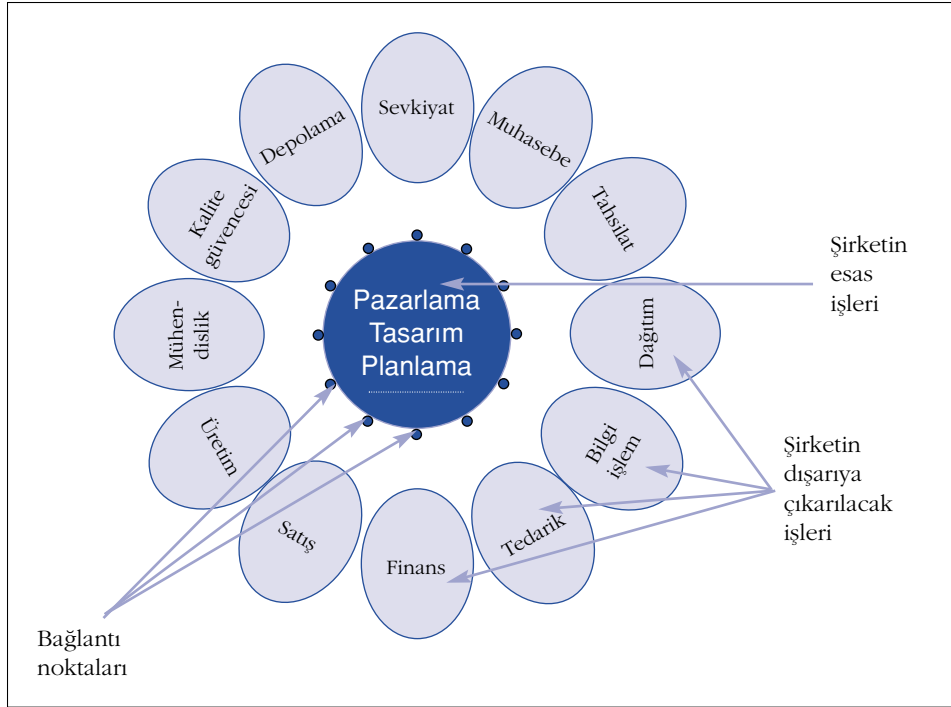
Bir firmanın dışarıya iş yaptırması durumunda başlıca iki yöntem izlenir:

- > Spot denebilecek şekilde ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin temini
- > Sürekli bağlantılarla kuruluşlardan aynı ürün ve hizmetlerin temini

Birinci usul seçildiği zaman her ne kadar bir pazarlık gücü ve fiyatları kırma olasılığı gözüküyorsa da bunun görünmeyen maliyetleri vardır. Bunlardan en önemlisi kalitenin her zaman istenen düzeyde teşekkül etmemesi, diğeri ise her defasında piyasaya çıkıp uygun firmaları ve uygun ürünleri bulma faaliyetinin firma için ayrı bir maliyet kalemi haline gelmesidir. Dolayısıyla uzun vadede gerek kalitenin güvence altına alınması gerekse tedarikle ilgili maliyetlerin aşağılara çekilebilmesi “**sürekli tedarikçi**” adı verilen yöntemle sağlanabilir.

Ancak burada özellikle üzerinde durulması gereken husus, papatya falı modelinin özünde her ne kadar yaprakları başka kuruluşlara devretmek amacı güdülüyorsa da, bu yaprakların göbekte **bağlantı içerisinde** çalıştırılması gereğidir.

“**Networking**” olarak da adlandırabileceğimiz bu yapı, bir anlamda süreklilik kazandırılmış bir dışarıdan temin (*outsourcing*) olarak da tanımlanabilir. Bu yöntemin hedefi şirketin dışarıdan sağladığı ürün / hizmetlerle kendi ürettiği ürün/hizmeti birleştirerek müşteriye bir bütün olarak kaliteli ve ekonomik bir malı vermesidir.



Şekil - 56

Başarılı Bir “Networking” Uygulaması: Nike firması

Başarılı bir networking uygulamasının dünya çapında tanınmış örneklerinden bir tanesi Nike firmasıdır. Bilindiği gibi, spor eşyalarında ve spor giyimde dünyanın en önde gelen firmaları arasında yer alan Nike, cirosu 6 milyar dolara ulaşmakla birlikte sattığı mallarla ilgili olarak esasen fazla bir faaliyette bulunmamaktadır.

Şöyle ki, bu giyim ve sportif eşya devinin yapmakta olduğu esas iş, ürün geliştirmek ve pazarlamaktan ibarettir. Firmanın ürünlerinin tasarımı uzman tasarımcılara; üretimi her ürün çeşidine göre o ürünlerde ihtisaslaşmış firmalara; dağıtımı ise yine Nike bünyesi dışındaki dağıtım kanallarına yaptırılmaktadır.

Sonuç olarak denebilir ki, Nike büyük bir sanayi devinden ziyade bütün bu organizasyonu örgütleyen etkin bir pazarlama firmasıdır.

• Sinerjik Yapılanma

Yukarıda sözü edilen papatya falı modelinde, bir işin parçalara bölünmesi ve şirketin de esas rekabet gücüne sahip olduğu bölümünü yürüterek diğer hizmetleri başka kuruluşlardan temin etmesi sözkonusudur. Sinerjik yapılanmada ise neredeyse bu işleyişin tam tersi geçerlidir: Belli bir ürünü üreten firma, bu ürünle bütünleşen diğer faaliyetleri de kendi bünyesine almak ya da işbirlikleri gerçekleştirmek suretiyle **hizmeti bir bütün olarak müşteriye sunar.**

Sinerjik yapılanmanın dikey bütünleşmeden çok önemli bir farkı vardır, o bünye içerisinde ortaya çıkarılan tüm ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulması, yani içerde “masraf merkezleri” oluşturulmaması söz konusudur.

Sinerjik Yönetim Örneği: General Electric (GE) Firması

Bilindiği gibi GE firması pek çok iş kolunda dünya lideri olan büyük bir sanayi ve hizmet örgütüdür. GE’nin dünya çapında lider olduğu konulardan bir tanesi de uçak motoru üretimidir.

Fakat zaman içinde firma, Amerika, Kanada, İngiltere ve Fransa’da aynı sektörde faaliyette bulunan firmaların rekabeti nedeniyle uçak motoru üretimindeki kâr marjlarının daralmakta olduğunu görerek yeni bir arayışa girmiş; yine de uçak motoru üretimini sürdürüp kârlarını nasıl artırtabileceğinin araştırmasını yaparken şu karara varmıştır: Uçak motoru ile ilişkili başka işleri bünyeye katmak!

Bu kapsamda GE,

- Havayollarının kullanmakta olduğu motorların bakımını
- Uçakların motor dışındaki diğer bakımlarını
- Çok yüksek meblağlarla temin edilen uçak ve motor alımlarının finansmanını
- Havayolları servislerinin işletmesini
- Motor bakım, uçak bakım ve diğer konularda havayolu şirketlerine eğitim faaliyetlerini

üstlenmiştir.

Bu yan faaliyetlere yönelmesi sonucunda, GE esas işi olan uçak motoru üretiminden elde ettiği cironun yaklaşık bir o kadarını da uçakla ilgili diğer hizmetlerden sağlar hale gelmiştir. Kaldı ki bu işlerde büyük bir birikimi olduğu için yeni girdiği hizmetlerde de yüksek kâr marjlarını tutturmada başarılı olmuştur.

- “**Kazan—Kazan**” (Win—Win) Ortamı Yaratmak

Şirket yapılanmalarında rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek ve kârları arttırabilecek bir diğer husus da **karşılıklı kazançları büyüten** “kazan—kazan” durumları yaratmaktır. Bu ilişkilerle ilgili şu değerlendirmeleri yapabiliriz:

- Firmanın müşterileriyle “kazan—kazan” durumu oluşturmaya bir örnek olarak yukarıdaki GE örneğini verebiliriz. Burada firma müşterinin birden fazla ihtiyacını karşılayabilecek şekilde etkin bir örgütlenmeyle her iki tarafın da çıkarına olan bir durum yaratmıştır.
- Benzer şekilde firma tedarikçileri de içine alarak bir ürün ya da hizmet tasarımının örgütlenmesini gerçekleştirdiği takdirde, yine karşılıklı kazanç yaratılan bir durum ortaya çıkarabilir.
- Son dönemlerde bilindiği gibi rakiplerle de “kazan—kazan”a yönelik ilişkilere girilmektedir. Örneğin, benzer ürün gamına sahip olan rakiplerle anlaşmalar yapılmak suretiyle bir kısım ürünleri rakibe terketmek buna karşılık bir kısım ürünleri de rakipten devralmak suretiyle sözkonusu ürünlerde ihtisaslaşma sağlanabilir. Keza belli bir ürünün bütün bileşenlerini hem firmanın hem de rakibinin üretmesi yerine bu bileşenler paylaşılacak suretiyle daha etkin bir organizasyon yaratılabilir.

6. İnsanların “Adam” Yerine Konması

Genel bir değerlendirme yaptığımızda ister özel şirket olsun, isterse kamu kurumu, herşeyi aslında insanların yaptığını görüyoruz. Makina ve sermaye gibi elzem unsurlar dahi aslında insanın yaratıcılığının ya da yapabileceklerinin sağlayıcıları durumundadır.

Bir insan bir örgüte çeşitli şekillerde fayda sağlar ya da bir örgütte çeşitli şekillerde kullanılabilir. Bu özellikleri kol kuvveti, mekanik beceriler/maharet, beyinsel işlemler ve yaratıcılık olarak dört başlık altında toplayabiliriz.

İnsanın bu özelliklerinin şirketlerde kullanımı üzerinde durursak, günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte sürekli olarak insanla ya da insanın yapabildikleri ile **rekabet eden makinalar** üretildiğini görürüz. Örneğin insanın kol kuvveti ile gerçekleştirdiği pek çok faaliyet bugün makinalara aktarılmaktadır. En basitinden, enerji üretimi için geliştirilmiş yel değirmenleri, buhar makinası, dizel jeneratör gibi araçlardan söz edilebilir.

Mekanizasyon, robotlar ve otomasyon ise belli **mekanik işlemleri** yapmaya yarayan, dolayısıyla bu alanda insanların yerine kullanılan aygıtlardır.

Nihayet **bilgisayarlar**, insanlar tarafından yapılan beyinsel işlemlerin birçoğunu gerçekleştirebilmekte; hatta bazılarını insanlardan çok daha hızlı ve hassas biçimde yapabilmektedir.

Sonuç olarak denebilir ki, yaratıcılık dışındaki diğer üç konuyu makinalar, çoğunlukla insanlardan daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilir.

Burada esas mesele **insan emeğinin nasıl değerlendirildiği** ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yukarıda sayılan işlerin makinalarla gerçekleştirilmesi durumunda oluşacak maliyetler kolaylıkla hesaplanabilir; önemli olan insanların emek gücünden nerede ve nasıl yararlanılacağına karar verilmesidir. Konuyla ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.

Örnek 1 - İnsanların Kol Kuvveti İçin Kullanılması

Bir insanı sadece kol kuvveti amacı ile kullanıyorsak burada kazanç ya da kaybımızı hesaplayabilmek için kol kuvvetinde insanın alternatifi olan buharlı, elektrikli bir sistemle ya da dizel jeneratörle kıyaslama yapmamız gerekir.

Bir ay boyunca bir kilowatt'lık makina gücünü kullandığımızda bu birkaç dolarlık bir maliyete tekabül eder. Eğer biz bir insanı salt kol kuvveti için kullanıyorsak, verdiğimiz paranın da birkaç doları geçmesi gereklidir. (Nitekim bazı geri kalmış Afrika ya da Asya ülkeleri için bu durum geçerli olabilir)

Örnek 2—İnsanların Mekanik Becerileri İçin Kullanılması

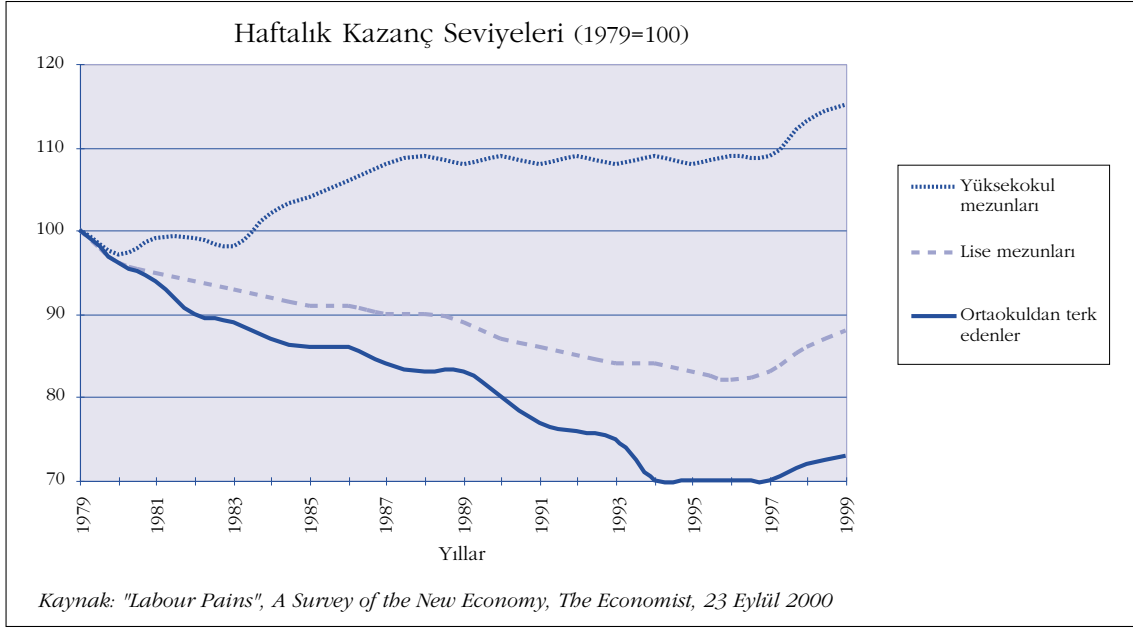
İnsanın mekanik becerisinin bir makinayla kıyaslanmasında, kuşkusuz salt kol kuvvetine göre insanın değeri biraz daha yüksek çıkıyor. Ancak yine de oldukça yüksek hassasiyet ve hız isteyen işlerin otomasyonla, örneğin bir robotla, gerçekleştirilmesi ileri ülkelerde çok daha ekonomik oluyor. Şöyle ki bir işçinin gelişmiş bir sanayi ülkesinde yılda yaklaşık 20 bin dolara mal olduğu farzederseniz, sözkonusu işçinin 50 bin ya da 100 bin dolar maliyetinde bir robotla ikame edilmesi bile daha ekonomik oluyor.

Örnek 3—İnsanların Beyinsel İşlemler İçin Kullanılması

Bu durumda çoğunlukla insanın becerebildiği işlerin bilgisayarlarla ikamesi sözkonusu oluyor. Bir bilgisayar fiyatının 1,000 ila 10,000 dolar arasında olduğunu kabul etsek, rutin hesap işlerinde bilgisayarın kullanılması insana kıyasla çok daha ekonomik oluyor, bizi çok daha süratli ve hatasız sonuçlara ulaştırıyor.

Ancak yapılan araştırmalarda ülkemizde özellikle KOBİ'lerde henüz bilgisayarların kullanım yüzdesinin % 20'ler düzeyinde olduğu tespit ediliyor. Bu durum, rutin işlemler için bile çoğunlukla insanlardan yararlanıldığını, dolayısıyla **Türkiye'de emeğin yeterli değere kavuşmadığını** gösteriyor. Başka bir ifadeyle emeğin niteliği o denli düşük ki bir bilgisayarla ikamesi bile yeterli ekonomiyi sağlamayabiliyor.

Yukarıda anlatılanları başka bir ifadeyle de örneklemek mümkün. Değişik niteliklerde emeğin piyasa değerinin bir karşılaştırması yapıldığında niteliksiz emekle nitelikli emeğin arasındaki farkın gittikçe artmakta olduğunu görüyoruz.



Şekil - 57

Keza Türkiye’de çalışanlara ödenen ücretleri karşılaştırdığımızda, çoğunlukla ilkokul mezunlarına ödenen asgari ücretin yaklaşık 150 \$/ay; yüksek okul mezunlarının ise ücretlerinin ortalama 500—2,000 \$/ay düzeyinde olduğu görülüyor.

➔ Sonuç olarak **emeğin ederi, niteliğine bağlı olarak büyük farklılıklar gösteriyor**. Önümüzdeki dönemde de bu eğilimin süreceği öngörülüyor.

• **Emeğin Niteliğinin Artırılması ve Eğitim**

Yukarıdaki değerlendirmelerden de anlaşılacağı gibi emeğin niteliği gün geçtikçe değer kazanıyor. Dolayısıyla firmaların çalıştırmakta oldukları elemanlarının niteliğini artırmaları büyük önem taşıyor. Emeğin niteliğinin artırılması ise öncelikle **eğitim** yoluyla gerçekleştirilebiliyor.

- Türkiye’deki eğitim seviyesinin düşüklüğü (yetişkinlerde ortalama 3.6 yıl), gözönüne alındığında bu açıdan özellikle gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkın büyüklüğü dikkati çekiyor.
- Çalışanların şirketlerde ne kadar eğitildiğini incelediğimizde ise Türkiye’de şirket eğitimlerinin kişi başına 0 saat/yıl ile 40 saat/yıl arasında değiştiğini görüyoruz. Bu durumu gelişmiş ülkelerle karşılaştırdığımızda, Japonya’da çalışan başına ortalama 100—200 saat/yıl, ABD’de ise en az 100 saat/yıl dü-

zeyinde eğitim gerçekleştirildiğini düşünürsek, Türkiye’de zaten düşük bir eğitim seviyesi ile çalışmaya başlayan işçilerin çalışma hayatları boyunca da eğitim seviyelerini yeterli düzeye getiremediklerini söyleyebiliriz.

1996 yılında gerçekleştirmiş olduğumuz bir anket çalışmasında hedef kitle olarak KalDer ve TÜSİAD üyeleri ile ISO tarafından belirlenen 500 büyük sanayi kuruluşunu ele aldık. Sözkonusu kuruluşlardan 56 tanesi göndermiş olduğumuz anketi cevapladı. Anket içerisinde yer alan bazı sorular ve bunlara aldığımız yanıtların ortalaması aşağıda verilmiştir:

Ortalama çalışan sayısı	549
Eğitim düzeyi	
• İlkokul	% 30
• Ortaokul	% 17
• Lise	% 36
• Yüksek	% 17
Yıllık ortalama eğitim (adam-saat)	37 adam-saat
Rotasyona giren kişi sayısı (%)	% 4,4
Kariyeri planlanan kişi sayısı (%)	% 6
Bilgisayar kullanan kişi sayısı (%)	% 22

Tablo - 9

Kaynak: Kavrakoğlu, İ., Balkır, M., Toplam Yönetim Kalitesi Değerlendirme Anket Çalışması, Eylül 1996.

- Şirketlerde yapılan eğitimlerin kişiler üzerindeki etkisinin süratle ortaya çıktığı, özellikle kişilerin verimliliğini bire bir etkilediği düşünüldüğünde ise, eğitime harcanan zaman ve kaynakların “sarfedilme” olarak değerlendirilmesi, tam tersine **insana yatırımın kendini en kısa zamanda geri ödeyen yatırım** olarak kabul edilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.
- Kaldı ki kişilerin eğitildikçe **motivasyonlarının** ve çalıştıkları **şirkete bağlılıklarının** arttığı da bir gerçektir.
 - ➔ Sonuç olarak hedef, devletin ve eğitim kurumlarının kişilere yeterli temel eğitimi vermesi ve daha sonra da **şirketlerin çalışanlarına mesleki konularda ileri eğitimleri kazandırması** olmalıdır.

• **Yaratıcı Gücün Ortaya Çıkarılması**

Bu bölümün başında da değinmiş olduğumuz gibi, günümüzde makinaların insanlar tarafından yapılan işlerin büyük bir bölümünü gerçekleştirmeleri sözkonusu-

dur. Ancak insanların en önemli özelliklerinden bir olan **yaratıcılık konusunda benzer bir rekabet geçerli değildir**. Dolayısıyla, günümüzde şirketlerin temel üstünlüğünün yaratıcılıkta yattığını da gözönünde bulundurduğumuzda, insanların “yaratıcılık” boyutunun öne çıkarılması, teşvik edilmesi gereği daha da önem kazanmaktadır.

Oysa, kişi tabiatı gereği yaratıcıdır ve serbest bırakıldığı takdirde bu özelliğini kullanır. Ancak birçok şirkette **kişilerin potansiyellerinin sadece çok küçük bir bölümünü kullandığı** söylenebilir.

Kişilerin Potansiyelinden Yararlanmak

Türkiye’de birçok firmanın farklı kesimlerinde çalışanlarına yönelik olarak yapmış olduğumuz ve yaratıcılığın önemine değindiğimiz eğitimlerde özellikle dikkati çeken bir tespitte bulunduk: Eğitime katılan kişilerin çalıştıkları yerde mevcut potansiyellerinin ne kadarını kullanmakta olduklarını sorduğumuzda aldığımız sonuç—bulundukları mevki ve pozisyon ne olursa olsun—oldukça düşük bir oran olarak karşımıza çıkıyor.

Burada yapmakta olduğumuz değerlendirme oldukça basit:

- Kişilerden bir kağıda bir kare çizmelerini ve bu karenin tümünü kendilerinin mevcut potansiyeli olarak kabul etmelerini istiyoruz.
- Daha sonra kişilerden şu anda çalıştıkları yerde mevcut potansiyellerinin ne kadarını kullanmakta olduklarını bir oran olarak kare üzerinde karalamalarını rica ediyoruz.
- Kişiden kişiye değişmekle birlikte karalanan alan büyük çoğunlukla karenin 1/4’ünü geçmiyor; hatta bunun da altında kaldığı bile oluyor.
- Bu deneyi farklı farklı gruplarla yaptığımızda çoğunlukla sonuç değişmiyor.

Bir değerlendirme yapacak olursak, kişiler büyük çoğunlukla potansiyellerinin büyük bir bölümünün kullanılmadığı konusunda hemfikirler.

Bugün Türkiye’de **kariyer planlama, iş zenginleştirme ve rotasyon** gibi uygulamaları sistemli olarak gerçekleştiren firma sayısı ne yazık ki oldukça sınırlıdır. Yukarıda verilen anket çalışmasında, Türkiye’nin “kalburüstü firmaları” olarak kabul edebileceğimiz şirketlerde aldığımız sonuçlardan Türkiye genelinde önemli bir yetersizlik olduğunu söyleyebiliriz.

Kişilerin sadece yaptıkları işin dar kalıplarında kalmayarak işlere bütünsel bakabilmelerine, yetkin hale gelmelerine, bilgi ve görgü kazanarak yaratıcılıklarını geliştirmelerine, kısaca **sistemli olarak bireysel gelişmelerine katkıda bulunan** bu uygulamalar çağdaş şirketler için artık vazgeçilemez hale gelmiştir. Burada hedef kişileri bulundukları konum ve unvanlarla kilitlemenin önüne geçilmesidir.

- **Çalışanların Motivasyonunun Artırılması**

Kişilerin yaratıcılığı ve verimliliğinde en önemli etkilere biri de kuşkusuz **motivasyondur**. Motivasyonun kişiler üzerindeki etkisinin önemi herkes tarafından kabul edilmektedir. Ancak kişilerin motivasyonunu artırmak amacıyla sistemli, planlı, programlı çalışmalar yapan kuruluş sayısı fazla değildir.

Çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi için ilk şart kişileri **demotive edici unsurların ortadan kaldırılmasıdır**. Kişileri “demotive” ettiği saptanan unsurlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenmiştir:

- Çalışanların fikirlerine başvurulmaması, önerilerinin dikkate alınmaması, ayırimcılık yapılması.
- Kişilerin yetkilerinin sınırlandırılması, gerekli onayların geciktirilmesi veya çok fazla onaya ihtiyaç gösteren sistemlerle çalışılması, kişilerden gelen önerilerin bekletilmesi, sonuca ulaştırılmaması.
- Kişilerin yaptıkları işlerin karşılığını alamamaları, fazla mesailerinin ödenmemesi veya aşırı derecede fazla mesai yaptırılması, ulaşım zorluğuna rağmen çalışanlara servis imkânı sağlanmaması, hakedilmeyen payelerin verilmesi, ücretlerde yapılan haksızlıklar, bazı kişilere ayrıcalık yapılması.
- Çalışma koşullarının uygun olmaması. Örneğin: toz , koku, gürültü, soğuk, sıcak, havalandırma eksikliği gibi fiziksel koşulların yetersizliği veya kullanılan mobilya ve teçizatın ergonomik olmaması, hijyene önem verilmemesi, tuvaletlerin yeterli sayıda, temiz ve bakımlı olmaması, vb. faktörler.
- Ücret ödeme günlerinin genel uygulamadan farklı olması, ödemelerin aksatılması ve benzeri konular.

Motivasyonu artıran unsurlardan bazıları ise aşağıdaki gibi tanımlanabilir :

- Yukarıda sayılan ve demotivasyona sebep olan nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamaların devreye alınması.
- Yetkilerin işi yapanlara devredilmesi.
- Başarının takdirinde cimri davranılmaması.
- Hata yapan kişinin hatasının açık bir şekilde tartışılması ve bunun kişinin gelişiminin bir parçası olduğunun açıklanması.

- Her çalışanın fikirlerinden, yaratıcılığından yararlanıldığı bir ortamın yaratılması.
- Öneri geliştirilmesini destekleyen sistemlerin oluşturulması.
- Çalışanların olayın bütünüünü ve geleceğini görmelerinin sağlanması.

Ayrıca yukarıda da değinmiş olduğumuz gibi **eğitim** de başlı başına kişilerin motivasyonunu artıran, onları firmaya bağlayan ve başka firmalara gitmelerini engelleyen bir faktördür.

- ➔ Sonuç olarak şirketlerde yapılan işlerin başarısı, büyük oranda buralarda çalışan kişilere bağlıdır. Dolayısıyla bir firma başarılı olmak istiyorsa öncelikle **insan değeriğini her açıdan geliştirmelidir.**

B Ö L Ü M

BİRLİKTE REKABET

BİRLİKTE REKABET

1. İşbirliğinin Giderek Artan Önemi

Üzerinde sıkça durduğumuz gibi, 2000’li yıllara gelindiğinde küreselleşme, rekabetin yoğunlaşması, güçlü şirketlerin ortaya çıkışı gibi pek çok önemli değişiklik gerçekleşti. Bütün bu gelişmeler arasında belki de ilk bakışta önemi kavranamayan, ancak geleceği şekillendirecek olan temel bir değişim de **işbirliğinin giderek artan önemidir**.

Bilim ve teknoloji sayesinde üretim yöntemlerinden yeni malzemelere, tüketim kalıplarından yeni yaşam tarzlarına kadar pek çok değişim gündeme geliyor. Başka bir ifadeyle, büyük ölçekli bir **çeşitlilik patlaması** ndan söz edebiliyoruz. Bu durum malzemelerde, bilişim yöntemlerinde, iletişimde, üretim yöntemlerinde, finans modellerinde kendini gösteriyor. Bir taraftan olanakların bu kadar çok çeşitlenmesi, diğer taraftan tüketicinin de çeşitli talep ve ihtiyaçlarının gündeme gelmesi söz konusu oluyor. Keza yeni gelişmelerle birlikte tüketiciler taleplerinin çok farklı şekillerde karşılanabileceğinin bilincine ulaşıyor ve böylece ürün ve hizmetler olağanüstü bir çeşitlilik gösteriyor.

Çeşitliliğe paralel olarak gerek firma sayılarında, gerekse iş kollarında büyük artışlar oldu. Ayrıca küreselleşmeyle gelen rekabet yoğunluğu da firmaları, hatta bireyleri yeni bir arayışa zorluyor. Bütün bu gelişmelerin neticesi **ihtisaslaşmanın** kaçınılmazlığı ve giderek artan önemini doğuruyor. Raporun Birinci Kısımında da üzerinde durduğumuz gibi, “atomizasyon” adını verebileceğimiz dar alanlarda ihtisaslaşarak kâr etme eğilimi geleceğin temel eğilimlerinden biri olmaya aday hale geliyor.

→ Gelecekte öne çıkacağını düşündüğümüz bu farklı iki kavram—işbirlikleri ve atomizasyon—nasıl bağdaşıyor?

➤ Elektronik Ortamda Bütünleşme

Dar alanlarda ihtisaslaşmak, bir ölçüde eksik kalan hususların tamamlanabilmesi için önemli bir işbirliği ihtiyacını ortaya koyuyor. Başka bir ifade ile, sadece dar bir alana yoğunlaşan bir kuruluş ya da bir firma, **bütünsel bir hizmeti** verebilmek ve kendi bünyesinde karşılayamadığı yönleri var edebilmek için diğer kurumlarla giderek artan oranda işbirliklerine gitmek zorunda kalıyor.

Burada karşı bir tez olarak işbirliğine gerek olmadığı, zira piyasalarda her türlü ürün ve hizmetin bolca bulunur hale geldiği ifade edilebilir. Ancak işbirliği ihtiyacının ortaya çıkış nedeni, ürün veya hizmetin bulunabilirliğinden ziyade **uygun şartlarda** temin edilmesine dayanıyor. Şöyle ki, ihtiyaçların spot biçimde karşılanması bir şirkete çok büyük maliyetler yükleyebiliyor. Her ne kadar elektronik ticaret ve hızlandırılmış lojistik sayesinde spot temin güçlüklerinin aşılabileceğini söylemek mümkün olsa da, esasen bir işin sürekli olarak spot bağlantılarla yürütülmesi görünmeyen maliyetler ve görünmeyen kalite sorunlarını da beraberinde getirebiliyor. Nitekim son yıllarda şirketlerin spot piyasadan uzaklaşarak elektronik ticaretin üçüncü evresi diye tanımlanan aşamada sürekli işbirliği içine girmesi, ya da **elektronik ortamda bütünleşmesi** söz konusu.

Elektronik ticaretin birinci aşaması, elektronik ortamda bir site açılması ve tanıtımının yapılması; ikinci aşaması elektronik ticarete geçilmesi; üçüncü aşaması ise birbirlerinden mal ve hizmet tedarik eden üretici kurumların ticari entegrasyonu olarak tanımlanıyor.

Firmaların elektronik ortamda bütünleşmesi kavramının bu dönemde gündeme gelmiş olması aslında bir tesadüf diye de adlandırılabilir. Çünkü ortaya çıkan rekabet şartları ve çeşitlilik patlaması karşısında, 1990'lı yıllardan itibaren firmaların birlikte hareket etmesinin önemi yavaş yavaş anlaşılmıştı ve firmaların elektronik ticaret olmasa da işbirliklerine gitmeleri kaçınılmaz hale gelmişti.

➤ İşbirliği İhtiyacı

Özellikle son yıllarda sadece bir ürünü var etmek değil daha önce de belirtildiği gibi müşteriye veya tüketiciye komple bir hizmeti sunmak giderek önem kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle, ürünün tanıtımını yapmak; ürünü teslim etmek; ürünle ilgili finansal hizmetleri sunmak; ürünün eğitimini, bakımını, servisini gerçekleştirmek gibi hususlar, ürün üretimi ile bütünleşen faaliyetler haline gelmeye başlamıştır.

Bütün bu değişimle birlikte birçok konuda daha işbirliği ihtiyacı gündeme gelmektedir:

- Yukarıda sayılan gelişmeler, altyapıda da belli gelişmeleri gerektirmekte, örneğin **ticari ve hukuki mevzuatın yeni ortama ayak uydurabilecek şekilde getirilmesi** kaçınılmaz hale gelmektedir. Hukuki mevzuatın değişmesi ise **bürokrasi ile ticari kesimin işbirliğini** gerektirmektedir.

- Benzer şekilde **altyapı için yerel yönetimlerle işbirliği** de gündeme gelen önemli hususlardan biridir.
 - Keza hızla gelişen teknoloji, **sanayi kuruluşlarıyla Ar-Ge merkezlerinin** ve **bilgi üreten birimlerin** bir araya gelmesini zorunlu kılmaktadır.
 - Daha üst boyutta, ülkeler birbirleri ile **bölgesel işbirlikleri** kurarken, bir taraftan da ülke üstünlüklerini öne çıkarıp sanayi kuruluşlarıyla işbirlikleri yaratmak için kendilerini pazarlamaktadırlar.
 - Gerek rekabet, gerekse işbirliklerinin odağında ticari boyutun yanı sıra **refah seviyesinin yükseltilmesi** hedefi de yatmaktadır. Bir ülkedeki refah seviyesinin artabilmesi için salt katma değer artışı yeterli olmuyor; sınırları kaldırmak, bireyleri daha özgür hale getirmek ve bunların yanı sıra siyasi gerilimi azaltmak için de işbirlikleri gerekli oluyor.
 - Ülkelerarası işbirliklerinin önemli bir yan etkisi de, **savunma harcamalarının azaltılması** ile sağlanan tasarrufun bireylerin refahı için, eğitim ve diğer sosyal hakların geliştirilmesinde kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır.
- ➔ Özetlemek gerekirse, işbirliği ilginç bir şekilde küreselleşmenin ve artan rekabetin doğal bir sonucu olarak karşımıza geliyor ve bu boyuttan bakıldığında rekabetin artmasıyla işbirliklerinin gelişmesi bir çeşit diyalektik olarak da tanımlanabiliyor.

2. İhtisas Sanayi Öbekleri (*Industrial Clusters*)

İhtisas Sanayi Öbekleri uygulamasının hedefi, **birbiriyle sektörel ilişkisi olan firmaların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmalarını** temin etmektir. Sözkonusu firmalar arasındaki dikey (üretim) ve yatay (dağıtım) ilişkiler, ilgili İhtisas Sanayi Öbeğinin örgütlenmesi sırasında tanzim edilmektedir. Öbekte yer alan firmalar kendi uzmanlıkları, kültürleri ve üstün oldukları alanlar dışında herhangi bir işi yüklenmemekte, böylece bu üstünlüklerinin olanak verdiği **odaklama ile verimliliğin en üst düzeye çekilmesi** mümkün olmaktadır.

İhtisas Sanayi Öbekleri sistemi içerisinde ikmal, eğitim, Ar-Ge, bilgisayar hizmetleri, insan kaynakları, lojistik, yeni pazarlara ilişkin istihbarat, finans, denetim, muhasebe, vb. destek hizmetlerin öbekte sistemli bir şekilde organize edilmesi ve burada yer alan firmalara ihtiyaç duyacakları anda sağlanması sözkonusudur.

Keza İhtisas Sanayi Öbekleri uygulamasında bilginin tüm firmalara en etkin şekilde dağıtımı da çok önemli yer tutar. Raporun bundan önceki bölümünde de değinmiş olduğumuz gibi, günümüzde bilginin etkin yönetimi, verimlilik artışının, teknolojik olanakların iyi değerlendirilmesiyle yeni mallar bulunmasının ve böylece firmanın pazar payının artırılmasının öncelikli şartıdır. Oysa gerekli bilgiye sahip olmayan, tedarik ya da talep yönünde doğru ilişkileri kuramayan firmalar sahip oldukları teknolojiyi de etkin kullanmada başarılı olamazlar. İhtisas Sanayi Öbekleri modeliyle hedeflenen, bilginin sistematik bir şekilde akması, nihai mal talebi ile üretim sürecinin ve tedarik fonksiyonunun etkin olarak işleminin sağlanmasıdır.

➤ İhtisas Sanayi Öbekleri Uygulamasının Faydaları

İhtisas Sanayi Öbeklerinin uygulanması sonucu firmaların elde edecekleri avantajlarla ilgili olarak öncelikli hususlar aşağıdaki gibidir:

- Birbirleri ile müşteri-tedarikçi ilişkisi oluşturan firmalar, **karşılıklı işbirliği** - **ni** daha kolay ve ekonomik olarak yapabilirler.
- Bir arada bulunan firmaların birbirini **tamamlama özellikleri** sayesinde Tam Zamanlı Üretim (*Just-In-Time*) yaklaşımı başarılı bir şekilde uygulanabilir ve böylelikle firmalar Tam Zamanlı Üretim uygulamasının sağlayacağı avantajlardan (termin iyileştirmesi, maliyet tasarrufu, vb.) yararlanırlar.
- Firmalarda sipariştten sevkiyata kadar bütün **süreçler hızlanır** .
- Sektörün ihtiyacı olan **destek faaliyetlerini** firmalar kolaylıkla çok yakınılarından temin edebilirler. Örneğin **lojistik** fonksiyonu daha ekonomik biçimde gerçekleştirilebilir.
- Nakliye, stoklama ve taşıma gibi fonksiyonlar daha **ekonomik şekilde** gerçekleştirilebilir.
- Sektördeki moda ve teknoloji hareketleri daha yakından izlenebilir ve firmalar kendi bünyelerinde **yeni model geliştirmek** için ihtiyaç duyacakları insan gücü ve kültür altyapısına kolaylıkla ulaşabilir.
- Müşterilerin **yeni ve özgün taleplerinin** yerine getirilmesi, bu konuda firmaların birlikte hareket edebilmesi sayesinde, daha kolay ve daha süratli gerçekleştirilebilir.

- İhtisas Sanayi Öbeklerine dahil olan firmaların teknolojik homojenliği ve aynı sektöre hitap etmeleri sayesinde öbek içinde yeni teknoloji geliştirilmesi, dışarıdan alınan teknolojilerin doğru ve hızlı özümsemesi ve böylece **öz-gün ürün ve süreç geliştirme** becerisi sağlanması mümkün olacaktır.
- Müşteriler, böylesine etkin düzenlenmiş bir piyasa ile iş yapmayı tercih edecekleri için firmaların **kârlılığı ve büyüme hızları** yüksek olur. Böylelikle öbekte yer alan firmaların daha sağlam pazarlara ve mali yapıya sahip olma şansı artar.
- Kümelenmiş firmaların dış pazarlarda **tanınma ve kabul görme** şansı daha yüksek olacak; ayrıca **tanıtım faaliyetlerinde ortak hareket edilmesi** ile daha etkin sonuçlar alınabilecektir.
- Bugün büyük ve tanınmış firmalarda kârın en önemli bölümünü oluşturan “**marka**” ile ilgili olarak yapılan geliştirme çabalarından, şirketler kümesinin kompozisyonu, pazarlık ve finansman gücü sayesinde daha verimli sonuçlar alınacaktır.
- Böylesine etkin bir şekilde örgütlenip faaliyet gösteren bir İhtisas Sanayi Öbeğinin finansman kurumları nezdinde **kredisi yüksek** olacaktır. Geleceği net bir şekilde tarif edilebilen söz konusu proje ve bu projede yer alacak firmalar daha kolay ve daha uygun şartlarda finansman bulabilecektir.
- Öbekte yer alan sektörlerle ilgili **kamu politikalarının takibinde ve yönlendirmesinde** birlikte hareket edildiğinde daha etkin sonuçlar alınabilecektir.
- İhtisas öbeklerinin “**Serbest Bölge**” ayrıcalığına sahip olmaları, kamunun olumsuz makro ekonomik politikalarının bölgeyi etkilemesinin önüne geçecektir.

➤ **Türkiye’deki Bölgesel İhtisas Sanayi Öbekleri ile İlgili Örnekler**

Ülkemizde sanayi kuruluş yeri konusunda önemli tarihi geçmişe sahip üç ayrı deneyim yaşanmıştır:

1. Organize Sanayi Bölgeleri
2. Serbest Bölgeler
3. Kendi kendine bazı şehirlerde oluşan Sanayi Gruplaşmaları

Bunların gelişimlerini değerlendirebilirsek:

- 1. Organize Sanayi Bölgeleri** ilke olarak küçük ve orta çaplı girişimlere hitap etmek amacıyla kurulmuştur. Burada hedef, kamu tarafından enerji, su, haberleşme altyapısı sağlanmış arazilerin sanayicilere bedeli karşılığında tahsis edilmesidir. Böylece daha önce dağınık bir şekilde ve nispeten ilkel koşullarda faaliyet gösteren küçük ve orta çaplı sanayiciler kendilerine tahsis edilen bölgelerde—ancak kendi başlarına—çalışmaktadır.
- 2. Serbest Bölgeler** dış ticaret engellerinden menfi şekilde etkilenen firmaların fiziki olarak Türkiye sınırları içinde ama Türk vergi mevzuatı dışında faaliyet göstermelerini sağlamak üzere kurulmuştur. ESBAŞ, ASB ve Çorlu’da kurulmakta olan tekstil serbest bölgesi dışında Serbest Bölgelerin tümü kamu tarafından kurulmuştur. Dünyadaki diğer örnekleriyle (Çin, Malezya, Tayvan Serbest Bölgeleri) karşılaştırıldığında Türkiye’de kurulan ve halen faal olan serbest bölgelerin önemli bir başarı elde ettiklerini söylemek zordur.
- 3. Sanayi Gruplaşmaları** ile ilgili örnekler Gaziantep, Denizli, Çorum ve hatta Merter’de görülmektedir. Buradaki yapıda girişimciler, örneğin Çorum’da yerel yönetimin de özendirilmesiyle, kendiliklerinden toplu sanayi yatırımlarında bulunmaktadır. Bu girişim Merter’de sadece bir arazi geliştirme projesinin sonuçlarıyla sınırlı kalmış; bölgede çalışan firmalar bu düzenlemeden yeterince yararlanmamıştır. Sonuç olarak bu yöndeki çoğu örnekte “*Gönüllü Organize Sanayi Bölgesi*” niteliğinden çok fazla ileriye gidilememiştir.

Ancak bu örneklerden hiçbirisi burada açıklanan türde bir İhtisas Sanayi Öbeği yapısına sahip değildir. Yukarıda sayılan Denizli, Gaziantep, Çorum örnekleri kendiliğinden oluşmuş, ancak Güney Antalya projesi olarak bilinen turizm projesi (ASB) Dünya Bankası tarafından sağlanan finansman paketinden etkilenmiştir. Bugün TAYSAD kendi üyesi olan otomotiv yan sanayi üreticileri için Gebze’de bir İhtisas Sanayi Öbeği öngörmektedir. Bu organize sanayi bölgesi içinde bir teknoloji geliştirme merkezi yer almaktadır, ancak ASB’nin sahip olduğu serbest ticaret bölgesi ayrıcalığı burada bulunmamaktadır.

➤ Diğer Ülkelerdeki İhtisas Sanayi Öbekleri Uygulama Örnekleri

Diğer ülkelerdeki bazı İhtisas Sanayi Öbekleri’yle ilgili olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:

- İhtisas sanayi öbekleri konusunda kuşkusuz en tanınmış örnek ABD'deki Silikon Vadisi'dir. ABD'de ayrıca Los Angeles bölgesinde savunma / uzay sanayileri öbeği yanında geliştirilen malzeme teknolojileri, spor aletleri alanında (örneğin golf sopalarında) verimlilik artışına yol açmıştır. Oregon'da bir yandan elektrikli ölçüm aleti üreticileri kümeleşirken, diğer yandan orman ürünleri ve bunları işleme sanayileri kurulmuştur. Massachussetts eyaletinde ise çeşitli önemli üniversitelerin bulunması, burada tıp aletleri, biyoteknoloji gibi araştırma yoğun sanayi alanlarında çalışan firmaların kümeleşmesine yol açmıştır.
 - İtalya'da deri sektöründe tanınmış firmaların dahil olduğu İhtisas Sanayi Öbekleri bu sanayi genelinde tabaklamadan nihai malın üretimine kadar tüm aşamaların etkinlik esasında bir dantel gibi örülmesine imkân vermiştir. Öyle ki bu bölgede bulunan firmaların işleyişini bir akış şemasında topladığımızda, bir ucunda ham derinin işlenmesi ile başlanıp, diğer ucunda deri mamullerde kullanılacak tekstil ürünlerini içerecek bir yapıya ulaşmak mümkündür.
 - Portekiz'de ise kuzeyde pamuklu tekstil, deri, porto şarabı; güneyde ise turizm, mantar sanayileri, otomotiv olmak üzere oluşturulan İhtisas Sanayi Öbekleri genellikle doğal kaynaklara bağlı olacak şekilde ülke coğrafyasının çeşitli bölgelerine dağılmıştır.
- Sonuç olarak Türkiye'deki birçok sanayi alt sektörünün birer İhtisas Sanayi Öbeği modeli çerçevesinde bir araya toplanması yukarıda sayılan çeşitli avantajları da beraberinde getirecektir. Ayrıca bu model, sanayisinin %90'ından fazlasını KOBİ'lerin oluşturduğu bir ülkede dünya çapında **rekabetçi firma grupları çıkarabilmek** açısından oldukça önemlidir. Ancak burada önemli olan İhtisas Sanayi Öbeği modelini yukarıda tarif edildiği şekilde hayata geçirmek; öbeğe dahil edilecek firmaları rastgele değil, **optimizasyonu hedefleyen bir şekilde** bir araya getirmektir.

3. Sanayi-Üniversite İşbirliği

Türkiye'de sanayi-üniversite işbirliği öteden beri hedeflenmiş ve gerçekleşmesi arzu edilmiştir. Bu ihtiyacı gerek sanayi, gerekse üniversite kesimi hissettiği gibi, kamu yönetimi de hissetmiş ve sözkonusu işbirliğinin geliştirilmesi için mevzuatta birçok değişiklik yapmıştır.

➤ Sanayi-Üniversite İşbirliğinin Sağlanabilmesi İçin Geliştirilen Mevzuat

1. Üniversite personelinin eğitim ve araştırma gibi asli görevleri yanı sıra, gelir getirici işler yapmasını sağlayacak şekilde **döner sermaye mevzuatı** oluşturulmuştur.
2. Öğretim üyelerinin üniversite dışında da ücretli çalışmaları amacıyla **tam zamanlı-yanı zamanlı ayrımı** statüsü sağlanmıştır.
3. Öğretim üyelerinin kadrolarını terketmeden **sanayide çalışmaları** mümkün hale getirilmiştir.
4. Üniversite kampüslerinde ticari amaçlı siteler yani **teknoparklar kurulması** mümkün hale getirilmiştir.
5. Sanayi bölgelerinde (örneğin Kurtköy gibi ihtisas teknoparklarında) **üniversitelerin yer alması** öngörülmüştür.
6. TÜBİTAK ile üniversitelerin **organik işbirliği** içine girmeleri ve böylece sanayiye hizmet vermeleri sağlanmıştır.
7. Sanayi odaları kendi bünyeleri içinde **üniversitelerle işbirliği** yapar hale gelmiştir.
8. Üniversite bünyelerinde **uygulanmalı araştırma merkezleri** kurulması temin edilmiştir.
9. Üniversiteler içerisinde **araştırma ve uygulamaya dönük enstitülerin** bulunması sağlanmıştır.

Bütün bu mevzuat değişiklikleri ile bütün dilek ve temennilere rağmen sanayi üniversite işbirliği bugüne kadar arzulanan ya da hedeflenen düzeye ulaşmamıştır. Bunun en önemli göstergeleri, gerek üniversitelerin sanayiye dönük olarak yaptıkları çalışmaların miktar ve cirosunun azlığı, gerekse sanayi kuruluşlarının içerisinde üniversite ile organik işbirliği yapanların çok düşük sayıda kalmasıdır.

➤ Sanayi-Üniversite İşbirliğinin Yararları

Yetişmiş insan kaynakları kıt ve bilgi üretim olanakları sınırlı olan ülkemizde sanayi ile üniversitenin işbirliği yapması elbette yararlı olurdu. Öncelikle ülkemizde bir taraftan yetişmiş insan kıtlığı yaşanırken, diğer taraftan onbinlerce profesör, do-

çent, yardımcı doçent ve diğer öğretim üyesi ve asistandan yeterince istifade edilememektedir.

Kaldı ki sanayi-üniversite işbirliği, ana gayesi olan özgün ürün ve teknoloji geliştirmenin yanı sıra çok önemli başka amaçlara da hizmet edebilir.

Böyle bir işbirliğinin çok önemli bir faydası, üniversitenin ve üniversitede görevli öğretim üyelerinin ve yardımcılarının bizzat kendilerinin gelişmesi için ortam ve olanak sağlanmasıdır. Üniversitelerimizde çağdaş teknoloji düzeyinin yakalandığını, eğitimde çağdaş teknolojinin kullanıldığını söylemek kolay değildir. Dolayısıyla böyle bir işbirliğinden sanayi kadar üniversitelerin de yararlanması; öğretim üye ve yardımcılarının yeni teknolojileri tanınmasıyla birlikte öğrencilerin de daha yüksek bilgi ve bilinç seviyesi ile topluma kazandırılması mümkün olabilecektir.

Diğer önemli kazanç, sanayide faydalı bilgi kullanımının mümkün hale gelmesidir. Raporun çeşitli bölümlerinde de bahsetmiş olduğumuz gibi, Türkiye’de sanayinin yapısı incelendiğinde, çok büyük çoğunluğu KOBİ’lerden oluşan sanayimizin nitelikli eleman sayısının oldukça sınırlı olduğunu; firmaların neredeyse bütününe yakın bölümünün Ar-Ge yapmamakta—ya da yapamamakta—olduğunu görüyoruz.

Bilindiği gibi, bir firmanın ileri bir bilgiyi transfer edebilmesi için, sözkonusu firmada belli bir bilgi seviyesinin mevcut olması gerekmektedir. Yani arada bir bilgi / nitelik uçurumu mevcut olduğu takdirde faydalı bilginin transferi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla üniversite bireylerinin sanayiyle işbirliği yapmalarıyla birlikte sözkonusu bilgi / nitelik uçurumunun kapatılması; kullanılan teknolojinin tam anlaşılması; yeni teknolojilerin transferine imkân sağlanması mümkün hale gelecektir.

➤ Sanayi-Üniversite İşbirliğinin Sağlanabilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Mevcut durumu daha başarılı hale getirmek, sanayi-üniversite işbirliğini hayata geçirebilmek için yapılması gereken birinci şey elimizdeki mevcut sistemin yetersiz olduğunu kabul etmektir. Çünkü aynı sistemin sürdürülmesi şüphesiz aynı olumsuz sonuçları doğuracaktır. Şu halde öncelikle hatanın nereden kaynaklandığının tespit edilmesi gereklidir.

Raporun bu kısmının daha önceki bölümlerinde sanayinin yetersizlikleri açıklanmaya çalışılarak neler yapılması gerektiği ortaya koyulmuştur. Bunların en önemlileri arasında, firmaların “**öğrenen örgüt**” haline gelmeleri, **araştırma-geliştirme** önem vermeleri, **bilgi şirketi** olmaya çalışmalarını sayabiliriz.

Bu bölümde ise, daha çok üniversitenin neler yapması gerektiği konusuna değinmek istiyoruz. Başka bir ifadeyle, hatanın veya eksikliğin bir bölümünün sanayicilerde olduğunu kabul etsek de, önemli bir bölümünün de üniversitelerimizde ya da üniversiteleri bu şekilde verimsiz bir çalışmaya tabi kılan **sistemde** olduğunu düşünüyoruz.

Bugün üniversitelerimizin neden çağdaş teknoloji düzeyine sahip olmadıklarını ve neden yeterince sanayi ile iç içe olmadıklarını açıklamak için mevcut yapılarına bakmamız gerekiyor.

Bu durumun temelinde üniversiter yapının esasen batı üniversitelerini taklit etmeye çalışmasının, fakat bunu yanlış ya da eksik biçimde gerçekleştirmesinin yattığını ifade edebiliriz. Batı üniversitelerini incelediğimizde bunların çok önemli iki görevi olduğunu görüyoruz:

1. Bilime katkıda bulunmak
2. Bilimsel katkıları topluma kazandırmak ve öğrenci yetiştirmek.

Türk üniversiteleri de başarı kriteri olarak bu iki faktörü kabul etmiş, fakat ne yazık ki bunların yorumu oldukça dar bir çerçevede gerçekleşmiştir. Şöyle ki, akademik başarı için bilimsel yayın kriteri; üniversitenin başarısı için de okuttuğu öğrenci sayısı kriter alınmıştır. Bu iki kriter birbirinden kopuk olarak uygulandığından, Türkiye’de ne ileri düzeyde bilimsel buluşlar yapıldığından, ne de büyük sayılarda öğrenci yetiştirildiğinden söz edilemez.

Oysa biraz daha derinlemesine bakıldığında konunun çok daha geniş boyutlara sahip olması gerektiği görülecektir. Bu konuda ABD’yi örnek alacak olursak, bu ülkede yüksek öğrenimde büyük bir çeşitlilik olduğunu görürüz. Bu çeşitlilik, bir ya da iki yıllık meslek kurslarından başlamakta ve en ileri düzeydeki bilimsel araştırmaların yapıldığı üniversitelere kadar yayılmaktadır. Dolayısıyla, bir taraftan bilimsel araştırmaya önem veren, diğer taraftan da öğrenci yetiştirme gayesi güden nitelikli Amerikan üniversitelerinde, başlıca kriterler öğrenci sayısı ve bilimsel yayınla sınırlı kalmamaktadır. Özellikle ilgili bölümlerin ve öğretim üyelerinin başarı kriterleri arasında şunlar da yer almaktadır:

- Dışarıdan üniversiteye kazandırılan projelerin fiziki ve maddi büyüklüğü ve niteliği
- Yayınlanan kitaplar

- Özel ya da kamu kuruluşlarına verilen danışmanlık hizmetleri
- Kurulan veya geliştirilen “Yeni Yetme Şirketler” (*Start-up Companies*)

Başka bir ifadeyle, ileri Amerikan üniversiteleri konuya sadece yeni bilim üretmek ve çok sayıda öğrenci yetiştirmek açısından bakmazlar; aynı zamanda bilimin teknolojiye dönüşmesine katkıda bulunmak ve hatta uygulanmasına yardımcı olmak, bu bilgilerin geniş kitlelere yayılması için gerekli yayınları yapmak gibi görevleri de üstlenirler. Hatta, üniversiteye maddi kaynakların akmasını sağlamak da bir başka görevdir.

Bu kriterleri Türk üniversiteleri için ele aldığımızda, özellikle uygulamalı alanlarda (örneğin mühendislik fakültelerinde) temel kriterin sadece bilimsel yayınla sınırlı kalmaması; özgün ve faydalı araştırma - geliştirmenin de bir kriter olarak değerlendirilmeye alınması; bu araştırma geliştirme çalışmalarının patent ve royalty ile sonuçlanması durumunda ise temel bilime katkıdan dahi yüksek bir değerin tahakkuk ettirilmesi gereği karşımıza çıkmaktadır. Çünkü temel bilimler konusunda faaliyet göstermekte olan fakülte ve bölümler zaten mevcuttur. Dolayısıyla uygulamalı bölümlerin amacı, temel bilime katkıda bulunmaktan çok kendi alanlarında bilimsel ve teknik çalışmalar yürütmek olmalıdır.

Yine sanayi alanında çok başarılı olan bir diğer ülkeden, Almanya’dan örnek vermek gerekirse, birçok üniversitede sanayi şirketlerinin ilgili birimlerinin yer aldığı görülür. Bu birimlerde akademisyenlerle sanayiciler aynı proje üzerinde, aynı mekânda, birlikte çalışırlar. Keza üniversitelerin de sanayinin içinde çalışmalar yürütmeleri son derece olağan ve tercih edilen bir durumdur.

Elbette bir akademisyenin yegane görevi sanayi ile işbirliği yapıp mesleki gelişme sağlamak değildir; çok önemli bir diğer görevi de öğrenci yetiştirmesidir. Fakat kendi mesleğini temel bilimden bunun uygulamasına kadar geniş bir yelpaze içinde görebilen ve uygulayabilen bir öğretim üyesi şüphesiz çok daha iyi öğrenciler yetiştirebilecektir.

Üniversitelerin bu ortamda kendilerini geliştirmelerini sağlayabilmek için klasik bazı kabullerin de değişmesi gereklidir. Örneğin üniversitelerin hesap vermeleri ve buralarda kullanılan kaynaklar karşılığında topluma ne kadar yarar sağladıkları; diğer bir ifadeyle üniversitelere sağlanan kaynaklarla üniversitelerin neler başarmış oldukları objektif kriterlerle değerlendirilmeli ve somut tespitlerle ortaya konmalıdır.

4. Teknoparklar

Üniversite ve bilim merkezlerinin önemi önümüzdeki dönemlerde süratle artacaktır. Bunun çok temel bir nedeni, giderek **bilgi içeriğinin önem taşıması** ve **katma değer yaratımında bilginin öne çıkması** dır. Bu nedenle üniversite ve bilim merkezlerinin desteğiyle ortaya çıkarılan teknoparklar gelecek dönemde giderek önem kazanacak ve küresel rekabette yer alacaktır.

Teknopark (Bilim Parkı) Nedir?

“Teknoparklar, teknoloji transferi ve iş destekleme amacıyla kurulan; üniversiteler, yüksek öğretim kuruluşları ve araştırma merkezleri gibi bilgi merkezleri ile ortaklaşa faaliyetlerin yürütüldüğü; yeni bir buluş ortaya çıkaran, hızlı gelişen ve bilgi bazlı yeni yetme şirketlerin oluşumunu ve gelişimini destekleyen; uluslararası büyük kuruluşların bilimsel bazlı projelerinde konuyla ilgili uzmanlarla birlikte çalıştıkları ve karşılıklı bilgi alışverişi gerçekleştirdikleri yerlerdir.”

Kaynak: The UK Science Park Association, İngiltere

Teknoparklar son yıllarda batıda büyük ölçüde yaygınlaşmıştır. Örneğin bir Montreal teknoparkında 4000'e aşkın firma yer almakta; her yıl onbinlerce yeni ürün ve teknoloji geliştirilmektedir.

Dünyanın en ünlü teknoparkı olarak kabul edilen Silikon Vadisi ile ilgili olarak bazı verilere gözatarsak:

- Dünyadaki toplam risk sermayesinin yaklaşık 1/3'ü Silikon Vadisi'nde yeni ortaya atılan buluşları desteklemeye ayrılmaktadır.
- Buraya yatırılan yıllık 5 milyar dolarlık risk sermayesi tutarı kadar bir kaynak da yine buradaki şirketler tarafından kazanılmaktadır.
- Vadide yer alan fabrikalarda son yedi yılda 250.000 yeni iş yaratılmıştır.
- Burada çalışan kişilere ödenen ortalama ücret, ülke ortalamasının yaklaşık 1,5 katıdır.
- Vadide her yıl yaklaşık 3.500 yeni işletme daha devreye girmektedir.

Silikon Vadisi'ni bu denli başarılı kılan faktörlerin başında Stanford Üniversitesi'nin Silikon Vadisi'nin motoru konumunda olması gelmektedir. Üniversitenin kendi öğrencileri tarafından kurulan birçok firma da burada faaliyet göstermektedir. Bugün birçok teknoloji firmasının Silikon Vadisini tercih etmelerinin bir diğer nedeni de dünyanın hiçbir yerinde özellikle yeni buluşların hayata geçirilip pazara sunulması konusunda bu derece uzmanlaşmış bilgi birikimi ve becerinin var olmamasıdır.

Kaynak: "Silicon Envy", Survey: Innovation In Industry, The Economist, 18 Şubat 1999

Raporumuzda sıkça tekrarlamakta olduğumuz gibi günümüzde esas katma değer bilgi içeriğinden kaynaklanır hale gelmiş olması, teknoparkların daha ziyade **klasik endüstrinin dışındaki işlerde yoğunlaşmalarını** da beraberinde getir-

mektedir. Başka bir ifadeyle, klasik işler endüstriyel öbekler ya da ihtisas sanayi bölgelerinde kümelenecek; yeni işler ve klasik endüstrinin dışındaki işler daha büyük ölçüde teknoparklardan çıkacaktır.

Teknoparklarda üç unsur yer alır:

1. Sanayide görev alan akademisyenler, öğretim görevlileri ve öğrenciler
2. Üniversitelerin bünyesinde yer alan şirketler, yani teknopark kuruluşları
3. Üniversitelerin kurdukları şirketler, yani yeni fikirlerden hareket ederek kurulan ticari amaçlı kurumlar

(Not: Burada üniversitenin esas işgal sahası dışında kalan idari destek hizmetleri bu sınıflandırmanın dışında bırakılmıştır).

Üniversite ve sanayinin işbirliği yapabilecekleri başka modeller de mevcuttur. Örneğin ihtisas sanayi öbekleri de sanayi ile üniversitenin işbirliği yapabileceği önemli alanlardır. Fakat sanayi öbekleri ile teknoparklar arasında çok önemli bir fark vardır:

- Sanayi öbeğinde esasen **ilgili sanayinin ihtisas konusu** etrafında bir öbek oluşturulmuştur ve bu öbeğin tamamlayıcıları olarak akademik birimler de yer almaktadır. Örneğin tekstille ilgili bir öbek söz konusu ise, burada tekstil, hazır giyim ile ilgili üniversite ve akademik birimler yer alır ve münhasıran sanayinin ihtisas konusu alanında faaliyet gösterirler.
- Teknoparklarda ise esas itici gücün **üniversitenin ihtisas konuları** olması itibarıyla yapı farklıdır. Örneğin, mühendislik branşlarında yer alan kimya, elektronik, yapı malzemeleri, vb. ihtisas konuları söz konusu olabilir. Burada tek bir ihtisas konusu olmadığı gibi, esas itici güç üniversitenin yarattığı bilgi birikimidir. Bu konularla ilgilenen sanayi kuruluşları da doğal olarak teknoparkın içinde yer alır; oluşan bu yeni teknolojileri ürünlere ve teknolojilere çevirmek suretiyle ticari bir kazanç elde etmeye çalışırlar.
- Teknoparklarda **klasik sanayi kuruluşlarının** da yer alması söz konusudur. Konu bilinen ve belki yüzyıldır uygulanan bir sanayi bile olsa bunun içinden yeniliklerin türetilmesi; özgün ürünlerin, özgün tasarımların ya da özgün imalat yöntemlerin oluşturulması söz konusudur.

Burada Türkiye açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse, tabii ki demir-çelik, çimento, tekstil, gıda vb. gibi klasik ürünler ülkemizde büyük ağırlığı taşımaktadır. Fakat bu ürünlerin **bilgi içerikleri azdır** ; kilogram başına **değerleri düşük - tür**. Kaldı ki, bu ürünlerde rekabet olağanüstü yüksektir. Çünkü gelişmiş ülkelerde olduğu kadar gelişmekte olan ülkelerde, hatta az gelişmiş ülkelerde dahi klasik ürünler ve klasik sanayiler bir hayli yaygındır. Gerek katma değer düşük olması, gerekse rekabetin yüksek olması Türkiye'yi bu alanlardan bilgi içeriği yüksek, rekabeti nisbeten daha az olan alanlara yönleltmek zorundadır. Bu tür faaliyetin doğabileceği ve serpilebileceği en uygun ortam ise teknoparklardır.

Teknoparkların bünyelerinde sadece bilim ve teknolojiyle uğraşan firmaların yer alması yeterli olmayacaktır. Bu birimlerin içinde mutlaka şu üç unsur da yer almalıdır.

- 1. Girişim sermayesi:** Bir iş ne kadar parlak bir gelecek vaat etse de, gerekli sermaye sağlanamadığı takdirde bu sadece bir kuru vaat olarak kalmaya ya da en iyi ihtimalle belli bir ücret karşılığı patent olarak devredilmeye mahkûmdur. Fakat bilindiği gibi başarılı buluşlar patent olarak belli bir getiri sağlasa bile, esas büyük getiri bunun sanayiye dönüştürülmesi ve büyük ölçekli üretime geçilmesi ile elde edilir. Dolayısıyla teknoparklarda sözkonusu ürünlerin sanayiye yönlendirilebilmesi için gerekli maddi kaynağın temin edilebileceği girişim sermayesi oluşumuna ihtiyaç duyulacaktır.
- 2. Yönetim geliştirme:** İş konusu ne olursa olsun, fikrin faydalı ürüne dönüştürülebilmesi ve üretimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için bir yönetim becerisine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla yönetim geliştirme konusunda destek verecek ve yardım edecek kurumların bu teknoparklarda yer alması hayati öneme sahiptir. Bir örnek vermek gerekirse, yukarıda sözü geçen ve dünyanın bu konudaki belki de en başarılı yeri olan Silikon Vadisi'nde bile yönetim geliştirmeye ve başarılı yöneticiliğe büyük bir ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.
- 3. Pazarlama:** Bir ürünün tanıtımı, doğru konumlandırılması, uygun bir marka ile bir kimliğe kavuşturulması da hayati önem taşır. Pazarlama aynı zamanda bir ölçek meselesidir. Gerek bilgi birikimini yerinde sağlamak, gerekse belli bir ölçeği tutturabilmek açısından pazarlama ihtisasının da bu teknoparklarda yer alması son derece yararlı olacaktır.

İmrenilecek Bir İşbirliği Politikası Örneği: İngiltere

Türk devleti / hükümeti ülkeyi ne kadar iyi yönettiklerini ve ne kadar iyi sonuçlar aldıklarını dillerine dolarken, birçok sanayici, tüccar, bilimadamı, ekonomist ise ne kadar kötü durumda olduğumuzu ve neler yapılması gerektiğini anlatıyor, devlete sesini duyurmaya çalışıyor.

Öte yandan ekonomik performansı ile dünyanın en önde gelen ülkelerinden biri olan İngiltere’de hükümetin başı Tony Blair, bakın neler diyor¹:

- Asrın başından bu yana İngiltere gerilere düştü, liderliğini kaybetti...
- Gözümüzü açmalı ve geleceği iyi değerlendirmeliyiz; yoksa ABD ve diğer ileri ülkelerle aramız kapanmaz, açılır...
- Gelecek, “bilgiye dayalı” bir ekonomi olacaktır. Devlet yönetimi olarak bir Rekabet Modeli geliştirdik ve bunu uygulamak, sanayiye ileriye taşımak istiyoruz...
- Bu bağlamda 2.5 Milyar dolarlık bir yatırımla İngiliz **bilim ve mühendislik** tabanına katkıda bulunuyoruz...
- Üniversitelerimizin **daha ticari bir yaklaşıma girmelerini** ve **sanayi ile daha yakın çalışmasını** teşvik ediyoruz...
- Bir milyon küçük işletmenin **bilişim teknolojisini** uygulamasına yardımcı oluyoruz...
- Yeni bir programla **Devlet – Bilim – İş dünyasını birleştirerek** ; eğitim, beceri geliştirme ve yönetim alanında bir hamle başlatıyoruz...
- Finans alanında altı yatırım fonunu birleştirerek bir **Risk Sermayesi havuzu** yaratıyoruz...
- Yılda 10,000 yeni şirketin başarılı bir şekilde sanayiye kazandırılması için bir **Danışma servisi** kuruyoruz...
- İş hayatını yüreklendirmek için **yasal ve idari düzenlemeler** e gidiyoruz...

Herhalde “ileri” ülke olmakla “geri kalmış” ülke arasındaki temel fark bu olsa gerek. Bir taraftan önünün açılması için çırpınan, haykıran bir iş dünyası ve bu haykırıslara bigane bir devlet yönetimi; diğer tarafta ise tüm iş dünyasına istikamet veren ve önünü açan bir hükümet...

¹ İngiltere Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın Parlamento’ya sunduğu “Our Competitive Future building the knowledge driven economy”, Aralık 1998

SONUÇ

SONUÇ

Gelişmiş çağdaş refah toplumunun saygın bir üyesi olmak istiyorsa, **Türkiye sanayileşmek zorundadır**. Bu temel tercih yapılmış gibi görünüyorsa da, gerçekler sanayileşme ivmesinin kaybolduğunu, hatta kimi alanlarda gerilediğini göstermektedir. Sanayi toplumuna geçiş sadece sanayinin iradesi ile başarılamaz. Toplumun eğitim seviyesinin geliştirilmesi, sanayinin rahatça rekabet edebileceği pazar ekonomisinin hukuk düzeninin oluşturulması, kamu yönetiminin güven verici bir istikrar ortamı yaratması da son derece önemlidir.

1. Sanayileşme ve Yanlış Kamu Politikaları

Türk sanayinin düşük performansı pek çok nedene bağlıdır; sanayinin kendi içindeki yanlışları bu nedenlerden sadece birisidir. Konuya biraz derinlemesine baktığımızda, karşımıza iç içe geçmiş kısır döngü halkaları çıkmaktadır. Temelde, kamu yönetimi ile sanayi politikaları birbirini olumsuz yönde etkiler hale gelmiştir. Sanayideki uygulamalar değerlendirildiğinde, Türk sanayisinin çeşitli konularda bir türlü çağa ayak uyduramadığı; eksik ve hatalı stratejiler benimsediği görülmektedir. Bunun sonucu olarak da Türkiye’de yeterli ölçek büyüklüğüne ve güce sahip firma sayısı azdır; şirketlerin büyük çoğunluğu finansal açıdan güçsüzdür ve rekabet açısından geri kalmıştır; verimlilik artışı ise yetersiz düzeydedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise Türk sanayi katma değeri düşük, metalaşmış ürünler üretmekten kurtulamamıştır.

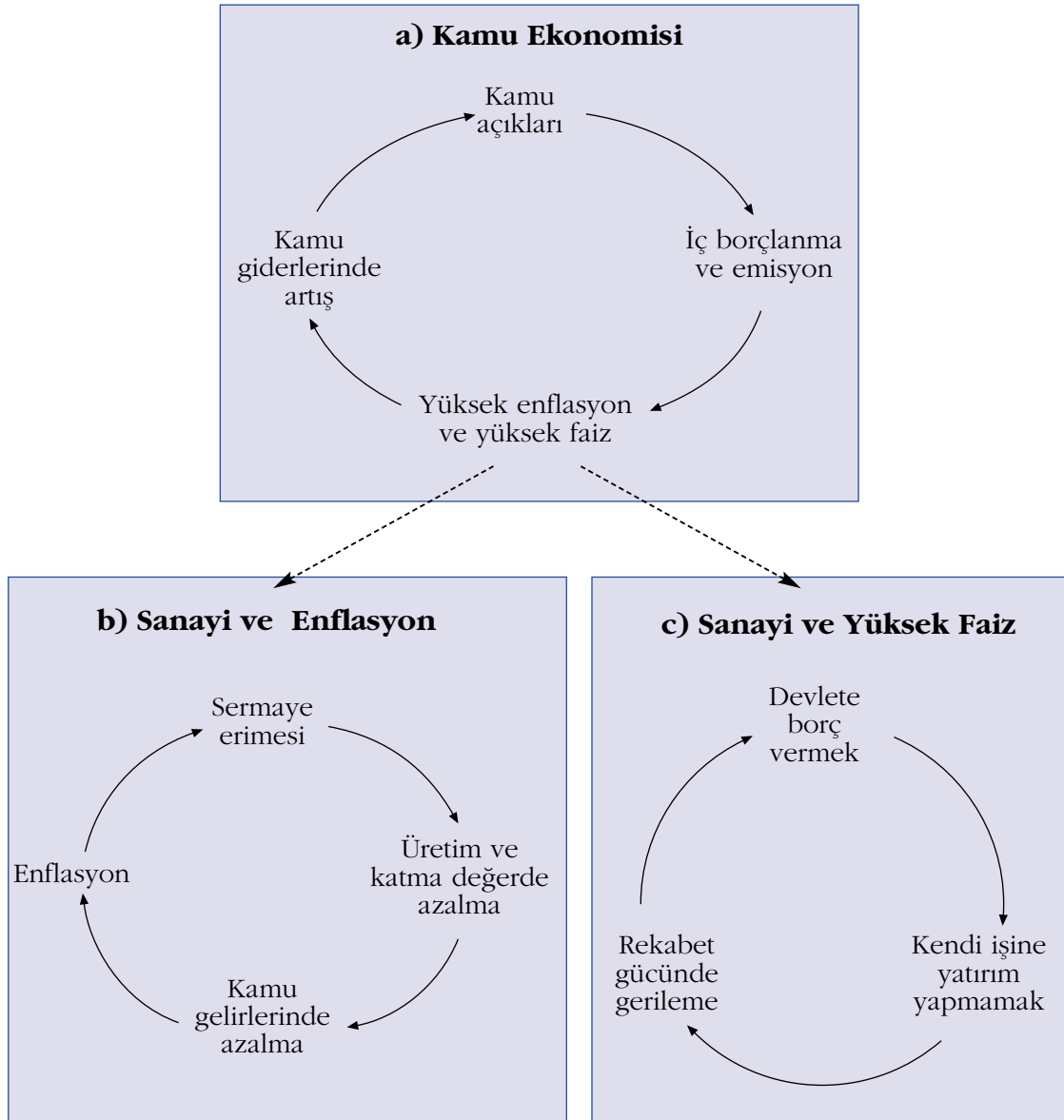
Mevcut durumda sadece sanayide değil, tarım, finans, enerji, eğitim, sağlık, dış ticaret ve kamu hizmetleri başta olmak üzere pek çok kesimde kriz yaşandığı içte ve dışta herkesin malûmudur. Nitekim, IMF güdümündeki şok “Yeniden Yapılanma Programı” da arızı değil, bugüne dek birikimli olarak gelmiş kronik hastalığın komaya dönüşmesi karşısında uygulamaya konmuştur.

Bugün gelinen noktada hastalık sadece sanayi, finans, hatta ekonominin bütünü ile dahi sınırlı değildir; **vücudun tümünü sarmıştır!** Kamu kaynakları hileli ihaleler, yapılmamış ihracatlar, geri dönüşsüz krediler, popülist harcamalar, gereksiz kadrolar vb. sayısız suistimalle israf edilirken, yaygın bir şekilde içi boşaltılan bankalar da bir diğer kambur oluşturmıştır. Kamuoyunda “Yolsuzluk Ekonomisi” diye adlandırılan bu yapının sadece yüklü parasal boyutu hesaplanabilmekte, sebep olduğu ahlakî ve toplumsal maliyeti ise hesaplanamasa bile yaygın şekilde farkedilmektedir.

Bizim de “Devletçi Pazar Ekonomisi” olarak adlandırdığımız yapıda devletin, gerek yolsuzluk ekonomisini sürdürmesi, gerekse her türlü ekonomik müdahale-

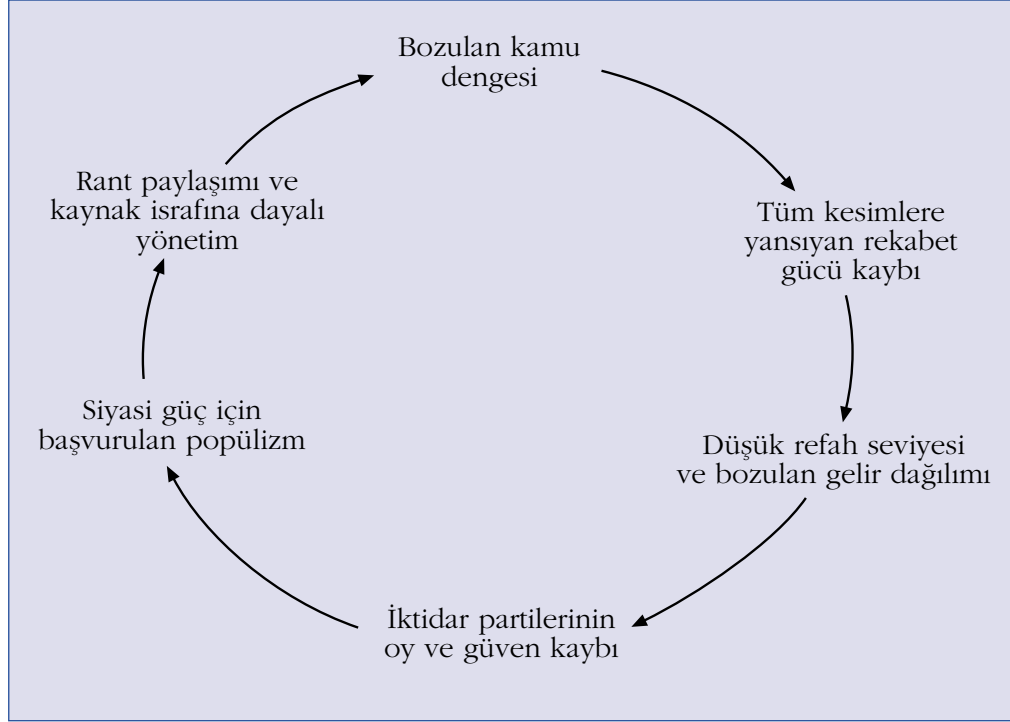
den arındırılmayan, rant dağıtımını ve paylaşımını sürekli gündemde tutan bir yaklaşım izlemek suretiyle Türkiye'nin rekabetçiliğini azaltması ve gelir seviyesinin düşük kalmasına yolaçması sözkonusudur.

Bugün Türkiye'de yaşanmakta olan sorunlara çözüm üretebilmek için, öncelikle teşhisin doğru olması gerekmektedir. Tespitlerimize göre ülke iç içe geçmiş, pozitif geri-beslemeli sarmallara—yani kısır döngülere—girmiş durumdadır. Kamu ve özel sektör ile ekonomik-siyasi sarmalları özetlediğimizde, karşımıza aşağıdaki etkileşim diyagramları çıkmaktadır.



Şekil - 58

....ve bunların ortak sarmalı:



Şekil - 59

Yukarıda anahatlarıyla açıklamaya çalıştığımız kısır döngülerin temelinde özellikle son 10—15 yıl içinde uygulanan yanlış kamu politikaları yatıyor. Bunları da satır başları ile özetleyelim:

- Vergi sistemimiz kayıtdışı ekonomiyi büyötmüş; yasal çalışanları haksız rekabete maruz bırakmış; enflasyon muhasebesi olmadığından haksız vergilendirmeye yol açmış; kayıt dışı istihdam teşvik edilmiş; faaliyetleri kâr edenler cezalandırılıp finansal kazançlar ödüllendirilmiştir.
- “Düşük kur—yüksek faiz” politikası ve devlet fonlarının cazibesi “açık pozisyon” patlamasına yol açmış, neticede tüm finans sektörünün, sermayesini yitirmesi ile sonuçlanmıştır. Batan özel ve kamu bankalarının yükü tümüyle hazineye—yani tüm topluma—yıkılmıştır.
- Ülkede bir “Proje mezarlığı” oluşmuştur. Yanlış öngörölere ve politik hesaplara dayalı 5,000’e yakın kamu projesine girişilmiş, yatırımlar ya tamamlanmamış, ya da tamamlandığı halde kullanılmamıştır.

- Kamu hizmetleri yetersiz kalmıştır. Eğitim, sağlık, güvenlik, adalet gibi temel kamu hizmetleri—harcanan paralar ve şişkin kamu kadrolarına rağmen—ihtiyaçların çok gerisinde kalmıştır. Bu bağlamda bürokratik işlemlerde iş yapma hızı düşerken, alınan rüşvet artmış ve yaygınlaşmıştır.
- Altyapı hizmetleri de yetersiz kalmıştır. Özellikle enerji gerek miktar, gerekse kalite açısından ihtiyacın çok gerisindedir.
- Sosyal güvenlik sistemi çökmüştür. Yüksek oranlı prim gelirlerine karşın bu kuruluşlar fiilen iflas etmişlerdir. Bu kuruluşlara—sadece nakit açıklarını kapamak için—her yıl milyarlarca dolar düzeyinde kaynak aktarılmakta, bu da kamu maliyesini sarsmaktadır.
- İhracatı geliştirmek için kurulan serbest bölgeler, ithalata kolaylık için kullanılacak şekilde düzenlenmiştir.

Yaşanan son krizi izleyen dönemde bir taraftan IMF ve Dünya Bankası, diğer taraftan da Avrupa Birliği'nin yoğun telkini ve baskıları sonucu Türkiye “devrim” sayılabilecek bazı kamusal yönetim reformlarını gerçekleştirmiştir. Günlük siyaset ile ekonomi uygulamalarının ayrıştırılması, rekabet kurullarının oluşturulması, finans sektörünün denetimi ve Merkez Bankası'nın özerkleştirilmesi bunlar arasında sayılabilir.

Mevcut yapı içinde ve kısa dönemde Türkiye yine de zorlu sorunlarla baş etmek durumundadır. Bir taraftan enflasyonu düşürme gayreti, diğer taraftan olağanüstü boyutlara varan iç borcu çevirme zarureti, ekonomi yönetiminin değişmez gündemi görünümündedir.

Kamu gelirlerini artırma amacı ile yapılan yüksek oranlı zamlar Türkiye'yi “pahalı ülke” konumuna getirirken, yerli ve yabancı yatırımcıyı da caydırıyor. Enflasyonu azdırır endişesi ile canlanmasından korkulan talep artışı olmadan da üretim artışı—ve böylece vergi geliri artışı—sağlanamıyor.

Döviz kurları, dış ticaret ve kamu maliyesi açısından da çelişen amaçlar var: Kurların düşük olması ihracatı ve üretimi olumsuz etkiliyor; kurların yükselmesi ise devletin döviz bazlı borçları nedeniyle kamu açığını büyütüyor. (Ayrıca, açık pozisyonu olan finans kesimine zarar yazıyor.) Giderek büyüyen bu sorunlara içte ve dışta tırmanan sosyal-siyasi sorunlar da eklenince karşımıza bugünkü tablo çıkmaktadır.

Oysa 20. yüzyılın son döneminden itibaren dünya piyasalarında rekabetçiliğini yitiren, küreselleşme olgusuna ve gelişen teknolojilere ayak uydurmakta zorlanan

Türkiye’yi önümüzdeki dönemde **daha da zorlu bir meydan okuma** beklemektedir. Öncelikle geçmiş dönemin eksikliklerinin giderilmesi; daha sonra da **bilgi ekonomisi** çağının tehditlerini fırsata dönüştürecek bir yapılanmanın hızla hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda gerek kamu gerekse sanayinin üzerine önemli görevler düşmektedir. Öncelikle kamu yönetimi ve bürokrasinin yeniden örgütlenmesi ve yıllardır gerçekleştirilemeyen reformların hayata geçirilmesi zaruri hale gelmiştir. Sanayide de kapsamlı bir yeniden yapılandırmanın gerçekleştirilmesi ve teknoloji devrimine uyum sağlayacak şekilde gerekli tedbirlerin alınması; firmaların **özgün stratejiler** - **le bilgi bazlı ürün ve hizmetler** e yönelmesi gerekmektedir. Kaçınılmaz bir sanayi hamlesinin, ancak kapsamlı ve radikal bir atılımla ve kamu, sanayi ve sivil toplum örgütlerinin ortak çabaları ile hayata geçirilmesi sözkonusudur. Bu kapsamda ölçek ekonomisi, teknoloji ve sinerji yaratılabilmesi için gerekli adımların birlikte atılması gerekmektedir.

Burada özellikle dikkat edilmesi gereken husus şudur: Sadece marjinal iyileştirmeler, ya da belli bir kesimin sarfedeceği çabalar önümüzdeki dönemde Türkiye’yi bekleyen meydan okumayı cevaplandırmakta yetersiz kalacaktır. Bu aşamada başarılı olabilmek için **sanayi, kamu kesimi ve toplumu kapsayan, çok yönlü ve radikal iyileştirmelere ve topyekün bir yeniden yapılanmaya** ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak sözkonusu “Toplumsal Yeniden Yapılanma Projesi” hayata geçirildiği takdirde hukuk ve ahlak tabanına dayalı bir sanayileşme ve ekonomik gelişme sağlanabilecektir.

Bilgiye ve yaratıcılığa dayalı Bilgi Ekonomisi’ne geçiş için Türkiye’nin -kullanabildiği takdirde- çeşitli avantajları vardır. Sahip olduğu genç nüfus ve büyük girişimci kitlesi yanı sıra, bulunduğu coğrafi konum bölgenin lojistik, finans ve yönetim merkezi olması için bulunmaz bir fırsat yaratmaktadır. Varolan kaynaklarını ve potansiyelini yönetim becerileri ile birleştirebildiği takdirde kaybettiği sanayi hamlesini yeniden yaratabileceği gibi, diğer yönlerini de güçlendirerek yıllar önce çizdiği vizyonunu gerçekleştirebilir.

2. Toplumsal Yeniden Yapılanma Projesi

Bugün Türk toplumu dünyada rekabetçi bir ülke konumuna gelmeyi arzu ediyorsa, öncelikle mevcut seviyesini dünya ölçeğine taşıyabilmesi; yıllardır yanlış uygulamalarla kaybetmiş olduğu zamanı en kısa sürede telafi etme yolunda adımlar

atması gereklidir. Aksi takdirde önümüzdeki yıllarda şu anda bulunduğu konumun dahi gerisine düşmesi; dünya liginde değil gelişmiş ülkeler seviyesine yükselmek, gelişmekte olan ülkeler kategorisine dahi veda ederek “geri kalmış ülke” olarak sınıflandırılmaya başlaması sözkonusudur. Keza mevcut gidişatın yönünün radikal bir şekilde değiştirilmesi için önlem alınmaması durumunda toplumun refah seviyesinin gittikçe—görece de olsa—düşmesi; ekonomik krizlerin yoğunluk ve sıklığını daha da artırması; gelir grupları arasındaki uçurumun artışı ile birlikte sosyal düzeyin tehlikeye girmesi sözkonusu olacaktır.

➤ Devlet ve İş Âleminin Sorumluluğu

Türkiye’nin geleceği yakalama—hatta belki de geçmişi yakalayarak günümüze ulaşma—hedefiyle gerçekleştirilmesi gerekenler, kamunun ya da sanayi ve/veya iş hayatının bağımsız olarak atabileceği adımlar değildir. Burada esas gerekli olan birlikte hareket edebilmek; bugün hâlâ kamu yönetiminin ve iş hayatının içerisinde bulunan dürüst, kirlenmemiş odakları harekete geçirerek **ortak bir yeniden yapılanma projesini hayata geçirebilmektir**.

Bugün “yolsuzluk ekonomisi” batağına saplanmış olan ülkemizde bu çaplı bir yeniden yapılanma projesi içerisinde yer alabilecek kişi sayısının azımsanamayacak bir düzeyde olduğunu düşünmekteyiz. Çünkü aslında kamu kadrolarında ve iş hayatında yolsuzluğu meşru hale getiren ve toplumun birçok kesiminde ahlak anlayışının değişmiş olduğu yargısına varılmasına neden olan kişi sayısı, toplumun sayıca az ancak etki alanı geniş bir kesiminden ibarettir. Dolayısıyla burada önemli olan mevcut sistemin değiştirilmesi amacıyla bir araya getirilmesi gereken kişilerin ortaya çıkarılması için gerekli çabanın vakit geçirilmeden sarfedilmesi ve çalışmaların daha da geç kalmadan başlatılmasıdır.

Yukarıda da belirtmiş olduğumuz gibi böyle bir görevin ancak **ortak gayretle hayata geçirilmesi** sözkonusudur. Bu çerçevede iş adamlarının gerek vizyonları, gerek parasal güçleri, gerekse toplum içerisinde etkileme kabiliyetleri; bürokratların ise mevcut kamu işleyişini değiştirme gücüne ve yetkisine sahip kişiler olmaları itibarıyla “sistemin yeni mimarı” olma görevinde **bir arada hareket etmeleri** esastır.

Sonuç olarak **bürokrasinin dürüst ve kirlenmemiş teknik kadrolarının, temizlenmeyi öngören iş kesimiyle işbirliği yapmaları gereklidir**. Mevcut durumda sistemin işleyişini öngören kural ve kanunları, kendilerine haksız üstünlük

sağlayacakları korku ve endişesiyle, bu sistemleri işletenlerin ihtiyaç ve beklentilerinden bihaber bir şekilde yürürlüğe koyan teknik bürokratların bu davranışları ekonomide **büyük kayıplara ve verimsizlikler** e yol açmaktadır. Öyle ki, bugün sanayinin mevcut olumsuz şartlara rağmen yine de iş yapabiliyor olması dahi şaşırtıcıdır. Keza birçok sanayici rekabetçilik açısından önündeki en büyük engelin **dış rekabet değil, iç bürokrasi** olduğu konusunda görüş birliği içerisinde.

Dolayısıyla bir ülkede asıl katma değeri yaratan ve bu durumu itibarıyla da yüksek etkileme gücüne sahip olarak sanayi kesiminin ileri gidebilmesi ve ülkeyi ileriye taşıyabilmesi, bürokrasinin teknik kadroları ile ittifak içerisinde, mevcut sistemin birlikte yeniden yapılandırılması ile sağlanacaktır. Böyle bir işbirliğinin sağlam bir zemine oturtulması ise kuşkusuz **karşılıklı güven ortamının** yaratılması ve sürdürülmesi ile mümkündür. Söz konusu diyalogun halen kurulamamış olması ise bugüne kadar tüm ülkenin zararına olmuştur ve böyle olmaya da devam edecektir.

Burada unutulmaması gereken bir husus da—bundan önce yaşanan birçok vak’ada karşılaşmış olduğumuz gibi—sivillerin organizasyon yeteneğinin belli alanlarda hayatı yönlendirmede ve gerekli düzenlemeleri ortaya çıkarmada yetersiz kaldıkları her alanda bu konudaki yetki ve sorumluluğu askerlere devretmiş olmaları; bunun ise uzun vadede istenenin tersi yönde gelişmelere yol açmış olduğudur. Bu nedenle **toplumsal yeniden yapılanma projesi sivil toplumun bir ürünü olmak durumundadır** .

➤ Hukuk Devleti

Hukukun üstünlüğü, medeni bir toplumun olmazsa olmaz koşulunu teşkil etmektedir. Bu kapsamıyla ele alındığında bir hukuk devletinin temel esasları aşağıdaki gibidir:

- Hukuk düzeni **sınırlayıcı değil, özgür** olmalıdır. Nelerin yapılabileceğinin değil, nelerin yapılamayacağının belirlenmesinden hareket eden bir yasal çerçeveye sahip olmalıdır.
- Yasaların **haksız korumadığı, haklıdan yana olduğu** bir düzen getirilmelidir. Çünkü şirketi iflas edip, kendisi zenginleşen veya ödemediği borcu yıllarca kullanan kişiler; cezasız bırakılan yalancı şahitler, vb. haksızlıklara göz yuman bir sistem, bu yönüyle haksız davranan değil, davranmayan kişileri cezalandırmaktadır.

- Böyle bir sistemin hedefi vatandaşlık görevlerini yapanların, vatandaşlık haklarını da cesaretle talep eder olmasını sağlamak ve **devleti ile utanmayan; iftihar eden bir toplum yaratmak** olmalıdır.
- Keza Türkiye’de **ahlaksızlığın hukuk dışı olmakla tarif edildiği** bir toplumsal hukuk anlayışına ihtiyaç vardır.

➤ **Devletin Yeni Fonksiyonları**

Dünya üzerinde çağdaş devlet yapısına sahip toplumlar incelendiğinde temel bazı kavramların ülkemizdeki uygulamalarla büyük farklılıklar taşıdığını görüyoruz. Özellikle uygar Batı devletlerindeki uygulamalarda aşağıdaki temel hususlar tespit ediliyor:

1. **Devletçilik kavramı terkediliyor** ve devlet, bireyler lehine kendi haklarından feragat ediyor.
2. **Yerel teşkilatlara yetki devirleri gerçekleşiyor** ; yönetim, merkeziyetçilikten uzaklaştırılarak yerel hale getiriliyor.
3. Ülkenin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla **Sivil Toplum Örgütleri ile birlikte hareket ediliyor** .

Türkiye’deki mevcut durumu ele aldığımızda yukarıda sayılanların tersi bir takım uygulamalarla karşılaşyoruz. Ancak şu hususu unutmamak gerekiyor: **Bir ülkenin vizyonu ısrarla merkezi bir devlet esası üzerine kurulu klasik bir devlet yönetimine dayandırıldığı; yerel yönetimlere yetki devri gerçekleştirilmediği; Sivil Toplum Örgütleri ideolojik bir tehlike olarak görülmeye devam edildiği takdirde, gelecekte çağdaş bir toplum haline gelmeyi düşlemeye daha hi gerek yoktur!**

Oysa gelişmiş ülkelerdeki uygulamalar çerçevesinde düşünüldüğü takdirde:

- Gelecek dönemde devletin rolünü ve fonksiyonlarını köklü biçimde değiştirmesi gerekmektedir. Fiilen icraat yapan; ekonomik faaliyetleri belirleyen, hatta taraf olan; hem üretici, hem kural koyucu, hem de tüketici olan; çıkar ilişkileri (*conflict of interest*) nedeniyle haksız rekabete giren; kaynakları popülist politikalar neticesi israf eden ve dar çıkar gruplarının esiri olan bir devlet yapısından uzaklaşmak şarttır.

- Devletin kurumların ve bireylerin önünü açan; haksız uygulamaları durduran; gelişmeyi destekleyen; topluma yol gösteren bir konuma gelmesi hedeflenmelidir.
- Devlet mevcut kaynakların ve potansiyellerin korunmasına değil, geliştirilmesine ve kullanılmasına yönelmelidir. Şüphesiz, yeraltı ve yer üstü zenginliklerinin (örneğin ormanların, kıyıların, tarım alanlarının, sanayi bölgelerinin, turizm yörelerinin, vs.) hakkaniyetli ve verimli biçimde kullanılması ve devletin bu konuda düzenleyici bir rol üstlenmesi önemli ve gereklidir.
- Çağdaş dünya düzeninde küreselleşme ile paralel giden yerelleşme olgusunun da hızla benimsenmesi; merkezi yönetimin gerek yetkilerini gerekse ekonomik sorumluluklarını yerel yönetimlerle paylaşacağı bir düzenin benimsenmesi gereklidir.
- Günümüzde ihtiyaçlar ve imkânlar çeşitlenip, çok yönlü siyaset ve çok yönlü siyasi kararlar ön plana çıktıkça, özellikle ihtisaslaşmış Sivil Toplum Örgütlerine gün geçtikçe daha büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun aksi, tüm toplumsal kararların belli bir “kulüp” haline gelmiş olan siyasi partilere terk edilmesi anlamına gelmektedir. Oysa birçok konuda yeterli ihtisasa sahip olmayan siyasi partiler, çoğunlukla dar çıkar gruplarını veya belli yörelerin halklarını temsil etmektedir. Dolayısıyla Sivil Toplum Örgütlerine gereken önem ve değerin verilmesi; bir rakip ya da tehdit olarak algılanmayarak savundukları hususlara kulak verilmesi gerekmektedir.

“ÖZGÜR VE YARATICI
BİREY”E ÇAĞRI

“ÖZGÜR VE YARATICI BİREY”E ÇAĞRI

Vaatler ve hayaller gerçekleşmedi. Kişi başına gelirle ölçüldüğünde Türkiye’de refah düzeyi artmıyor; gelir grupları arasındaki uçurum ise, kapanmak bir yana, daha da genişliyor. Büyük kentlerde “kolaycılık”, geri kalanında ise “kadercilik” öğretisiyle yetiştirilen Türk insanı bir türlü çağdaş toplumunu yaratamıyor. Yalan söylemenin bir taktik, kopya çekmenin bir beceri, trafikte emniyet şeridini kullanmanın bir açığözlük olarak değerlendirildiği zeminlerde, vergi kaçırmak, ihale ayarlamak, sit alanı kapatmak da asli stratejilere dönüşüyor. “Bireycilik” ile “bencilliğin” birbirine karıştırıldığı bu ortam, sonuçta, “önce ben” mottosunun hak ettirdiği kendine özgü yönetim tarzına da biçim veriyor.

Üstelik, küreselleşmenin var olan uçurumu derinleştiren etkilerine daha cevap bile oluşturulamadan, buna eklenen teknoloji devriminin yeni boyutları, yaraya tuz basacağı benziyor. Çünkü, bilişim teknolojisi mevcut sosyal örgütlenmenin yetersizliklerini adeta “zoom”layarak gözler önüne seriyor. Yeni teknikler bilgi üretimini artırıp ekonomik yaşama hız, esneklik ve kolaylık getiriyor; yüksek eşikleri aşağı çekerek yeni bir dünya vaat ediyor, ama sadece bundan yararlanabilecek bilinçte olanlara...

Vizyon, strateji, gayret ve yaratıcılığın asli unsur olduğu yeni ekonomik örgütlenmede bireylerin kendilerine bir yer açabilmeleri niteliklerini geliş - tirebilmelerine bağlı; ama ne var ki, sadece bu da yetmiyor. Çünkü toplum - ları birbirine bağlayan sanal ağ, teknolojinin ötesinde, daha sağlam bir etik anlayışını ve hukuk yapısını da gerektirmekte.

Eğitim seviye ve kalitesinin düşük olduğu ve bunu yükseltme yolunda etkin adımların atılamadığı; “açığözlük” ve kolaycılığın egemen olduğu; yaratıcılığın ve buluşun teşvik edilmediği; bilginin ödüllendirilmediği, kişilere kendilerini geliştirme olanağının tanınmadığı; yeni fikirlerin sadece tedirginlikle karşılandığı; başarılı olmanın ölçütünün ise, Ar-Ge yerine, devletle kârlı iş yapmak ve vergi planlaması adı altında vergiden kaçınmakta bulunduğu ülkelerde, geleceğin nelere gebe olduğunu sıralamak ise, sıradan bir “felaket tellallığına” dönüşüyor. Bu unsurların özgün bileşimi, yaşam standardını sürekli yükselten ve iş tatmini sağlayan bir ekonominin ortaya çıkmasını önüyor. Mevcut durumuyla övünemeyen toplum ise, insan olmaktan doğan bu ihtiyacının tatminini, uzak geçmişinde aramaktan başka çare bulamıyor.

➤ **Bilgi Toplumunun Üyesi Olarak Birey**

Bir toplumun üyesi olarak kişinin temel haklarının başında, toplumsal üretim sürecine katılma, yani çalışma hakkı gelmektedir. Çalışma, öncelikle eğitimi; bunların ikisi birlikte de, hareketliliği gerektirmektedir. İnsanlar, bu gerekleri karşılayabilmek için, öteden beri kendilerini bireyler olarak planlamak, anlamak ve tasarlamak zorunda olmuşlardır.

Ne var ki, yüzyıl sonunda küreselleşmenin genişliğine ve derinliğine kazandığı boyutlar ve bunu mümkün kılan teknolojik gelişmeler, insanın sözkonusu mimarisini giderek girift kılan unsurları da beraberlerinde getirmiştir.

Küreselleşme, MTV'ler, MacIntoch'lar, MacDonalds'lar eliyle, ekonomik, teknolojik ve ekolojik güçlerin, insanları, hızlı müzik, hızlı bilgisayarlar ve hızlı yemek alışkanlıklarıyla birbiçimleştirdiği ve telekomünikasyon, bilgi ve eğlence ile birbirlerine bağlandığı yeni bir dünya yaratırken; teknoloji de, bir yandan, mevcut iş alanlarında işsizliği artırıp, diğer yandan, yepyeni alanlarda yeni iş olanakları açmaktadır.

Bu gelişmeler günümüzde hem bireysel, hem de toplumsal ölçekte iki farklı meydan okumayla karşı karşıya kalındığı anlamına gelmektedir. Bireysel ölçekte bu meydan okuma insanın, **çalışmanın yeni koşullarına göre yeniden tasarımını** gündeme getirmiştir. Toplumsal ölçekte ise temel sorun, bu **insanı geliştirip yetkinleştirecek kurumların yaratılabilmesidir**. Bunların her ikisi de, temelde, yaşamlarımıza hâkim gelenekleri ve alışkanlıkları terkedebilme becerimizle yakından ilişkilidir.

➤ **2000'li Yılların Bireyini Nasıl Bir Meydan Okuma Bekliyor?**

Bilgi toplumu her şeyden önce, **bilgiye erişebilme** ve **yararlı bilgiyi tarayabilme** hızına; ulaştığı **bilgiyi değere dönüştürebilme yeteneğine** ve yeni bilgi üretebilmesine olanak veren **yaratıcılık kabiliyetine** sahip bireyler üzerine kuruludur. Diğer bir ifadeyle, 21. yüzyılda başarının yolu insan kaynaklarından geçmektedir. Bu nedenle, **“21. yüzyıl Türkiye'nin yüzyılı olabilir**. Çünkü, gerçekten de, Türkiye'de insan kaynakları pek çok ülkeyi gıpta ettirecek, hatta kıskandıracak vaziyette. Her ülke, Türkiye gibi, girişimci, zeki, çözümleyici ve fedakâr insan kaynaklarına sahip değil.”¹

Dolayısıyla Türkiye açısından hayati önem taşıyan husus **zengin insan kaynaklarını “doğru” eğitilmiş bir işgücüne dönüştürebilmek**. Oysa, “tüm dünyada eğitim ve eğitim teknolojisi alanında inanılmaz atılımlar yapılırken, Türkiye'de

(1) Ertuna, Ö., “Stratejik Bir Hata”, Radikal, 30 Ekim 2000

eğitimin kalitesi her geçen gün bir önceki günü aratıyor. Üniversitelere taze kan gelmiyor. Akademik kariyer aşkıyla yanan o pırıl pırıl genç beyinler, bağırklarına taş basıp para kazanacak iş arıyor. Onu da beceremiyoruz. Üniversite mezunları arasında işsizlik oranı yüzde 25'lere dayanıyor. Türkiye'de üniversiteler ihtiyarlıyor.”¹

Her ne kadar, bilgi toplumunun gerektirdiği insanı yetiştirmede yüksek öğretimin kalitesinin yükseltilmesi gündemin en önemli maddelerinden biri olsa da, özellikle ilköğretimde odaklaşan bir eğitim devrimi yapılmadıkça bu sorunun çözülebilmesi mümkün görünmüyor. Çeşitli gerekçeler göstererek **eğitime gerekli kaynakları ayırmamakta ısrar eden Türkiye aslında kendi geleceğini ipotek altına alıyor**. Sadece çağı yakalamakla yetinmeyip yeni oluşan dünya düzeninde saygın bir yer elde etmesi de mümkün olabileceksen, sahip olduğu en büyük malvarlığını tahrip ederek bu hedefin dışına düşüyor.

Öte yandan, bilgi toplumu bireyinin yetiştirilmesinde, “doğru” bir eğitim sisteminin varlığı gerekli şart olmakla birlikte, bunun aynı zamanda yeterli şart olduğunu da varsaymak mümkün değil. Çünkü bilgiyi üretmek ve bunu değere dönüştürebilmek **yaratıcılığı ve vizyonu** gerektiriyor. Bu ise eğitimin, belli bir süre ayrılarak belli bir bilgi kümesini edinmek anlamına gelmediğini ve artık, bilginin kendisini üretmeye dönük bir yaşam tarzı olarak algılanması gerektiğini gösteriyor. Tam da bu noktada, standart eğitim kurumlarının devrettiği bayrağı kişinin içinde görev aldığı kuruluşun taşımasındaki önem ortaya çıkıyor. İnsan unsurunun yeni dünya ekonomisindeki rolünü kavrayabilen, onun, bu mekânın en önemli gücü olan bilgiye hükmedebileceğini gören şirketler, aynı anda hem kendi geleceklerini, hem de kendilerini bu geleceğe taşıyacak nitelikli insan gücünü inşa edebiliyorlar.

Bilgi toplumu insanın yetişmesinde, eğitim kurumları ve şirketler kadar önemli bir diğer unsur ise, bireyin kendisi. Başka bir deyişle, **öğrenmeyi bir yaşam tarzı olarak içine sindirebilen ve ancak yeni bilgi karşısında yorgunluk göstermeyen birey, rekabet ortamının gerektirdiği becerilere sahip olabilmeye aday**. Çünkü aynı düzen, derinlemesine uzmanlık kadar, olaylara geniş açıdan bakabilmeyi; çok yönlülük, iletişim ve işbirliği becerilerinin geliştirilmesini de gerektiriyor. Rekabet, nitelikli bireylere yeni fırsatlar verirken, bu özelliğe sahip olmayanlar için de bir **tehdit** oluşturuyor. Üstelik şirketler ve kurumlar “atomize” olup ihtisaslaştıkça, bireyin kendi kurumu içinde “gizlenme” şansı da ortadan kalkıyor. **Yeni düzen, özgeçmişini önceden yazabilen, kendi geleceğini planlayıp gerçekleştirebilen, iş âleminin ortak dilini kullanan, bilgi teknolojisine hâkim, ortak uygarlığın genel kültürüne vakıf olduğu kadar bunun yerel özelliklerinin de farkını kavrayan “global bireye” büyük imkânlar tanıyor; bu tanımın dışına düşecekler ise acımasız davranacağı benziyor**.

KAYNAKÇA

- “1980’den Sonra Faiz Ödemelerinin Gelişimi”, Cumhuriyet Gazetesi Ekonomi Servisi, Ağustos 2000
- 1997 Yılında İmalat Sanayii Sektörünün Durumu ve Üretim Kapasitesi Kullanım Oranları, İstanbul Sanayi Odası, Mayıs 1998
- 1998 Yılında İmalat Sanayii Sektörünün Durumu ve Üretim Kapasitesi Kullanım Oranları, İstanbul Sanayi Odası, Mayıs 1999
- 1998 yılı Patent Başvuru ve Kabulleri, WIPO – World International Patent Organization, WIPO web sitesi
- “20 yılda ‘çarpık’ büyüme”, Cumhuriyet, 3 Ekim 2000
- 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 7.6.2000 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne Sunulan Bölümler
- 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Biyoteknoloji Raporu, DPT Sunuşu
- “About Amazon.com”, Amazon.com web sitesi
- “About Incubation”, UKBI, United Kingdom Business Incubation Center web sitesi
- Akat, A.S., “Yabancı Sermaye Bilmecesi”, Sabah Gazetesi, 16 Haziran 2000
- Akgüç, Ö., “Üretimi Artımadan Sorunlar Çözülemez”, Cumhuriyet Gazetesi, Ağustos 2000
- Aldrich, D.F., Mastering the Digital Market Place, A.T. Kearney, John Wiley & Sons, 1999
- “A New Kind of Boeing”, The Economist 22 Ocak 2000
- Arıman, A., “2000’lere Doğru Türkiye’de Yabancı Yatırımlar”, Dış Ticarete Durum Dergisi, Aralık 1999
- Aruoba, Ç., Alpar, C., Türkiye Ekonomisi – Sektörel Gelişmeler, Türkiye Ekonomi Kurumu, 1992
- “A Surfeit of Surplus”, The World in 1999, The Economist Publications
- “Ataturk’s Long Shadow: A Special Report on Turkey”, The Economist, 10 Haziran 2000
- Baker, S., Armstrong, L. “The New Factory Worker”, Business Week, 19 Nisan 1999
- Baldwin, C.Y., Clark, K.B., “Managing in an Age of Modularity”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1997
- “Belgeli Kuruluşlar”, KalDer web sitesi

- “Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies”, The McKinsey Quarterly, Ocak 1998
- Bilen, G., “Osmanlı’dan Günümüze Türk Sanayiini Teşvik Eden Mekanizmalar”, Finans Dünyası, Nisan 1999
- Blackmon, D.A., “Ante Up! Big Gambles In The New Economy: Overnight Everything Changed for FedEx”, The Wall Street Journal, 4 Kasım 1999
- Boyett, J.H., Conn, P.C., Workplace 2000 The Revolution Reshaping American Business, Dutton, 1991
- Boynton, A.C., “Achieving Dynamic Stability Through Information Technology”, California Management Review, Kış 1993
- Brooker, K., “Amazon vs Everybody”, Fortune, 8 Kasım 1999
- “Catch The Wave”, Survey: Innovation in Industry, The Economist, 18 Şubat 1999
- Capell, K., Dawley, H., “Britain.com”, Business Week, 6 Mart 2000
- Chibber, A., “Is Turkey a Typical Emerging Market?”, Emerging Turkey 1999, Oxford Business Group, 1998
- Clifford, M.L., Engardio, P., “Rebuilding Asia”, Business Week, 29 Kasım 1999.
- “Creativity, Emerging - Market Indicators”, The Economist, 23 Eylül 2000
- Collis, D.J., Montgomery C.A., “Creating Corporate Advantage”, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1998
- “Corruption”, The Economist, 14 Eylül 2000
- Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Eylül 1983
- Davis, S., Future Perfect, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1996
- Davis, S., Botkin, J., “The Coming of Knowledge-Based Business”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1994
- De Bono, E. Rekabet Üstü (Sur Petition), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996
- Derman, T., “Yap-İşlet-Devret (BOT) Elektriği Pahalı mı?”, Enerji Dergisi, Ağustos 2000
- Devlet İstatistik Enstitüsü - Araştırma ve Geliştirme İstatistikleri 1990-1995, DİE 1997
- DiCarlo, L., “Eat YourFiber!”, Forbes 400 Richest People in America, 21 Eylül 2000
- Drucker, P.F., “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1998
- Drucker, P.F., Dyson, E., Handy, P.S., Senge, P.M., “Looking Ahead: Implications of the Present”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1997

- “Dünyadaki Ticari Blokların Hacmi”, Capital Dergisi, Mayıs 2000
- “Economic Growth and Performance, Trade, Gross Domestic Product, Direct Investment, Standardised Unemployment Rates”, OECD Statistics, OECD web sitesi
- “Ekonomik Göstergeler”, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı web sitesi
- “Ekonomik ve Sosyal Göstergeler”, DPT – Devlet Planlama Teşkilatı, DPT web sitesi
- Entering The 21st Century, World Development Report 1999/2000, The World Bank, Ağustos 1999
- Erdinç, E., "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmeleri", Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Şubat 1998
- Ertuna, Ö., “Stratejik Bir Hata”, Radikal Gazetesi, 30 Ekim 2000
- Eser, U., Eser, K., Türkiye’de Sanayi Sektörünün Yapısı ve Gelişme Eğilimi – “Kamu ve Özel İmalat Sanayi Sektörleri Ayrımında Nicel Bir Çözümleme”, Türk Harb-İş Sendikası, 1995
- Ewing, S., Dawley, H., “The Missing Worker”, Business Week, 27 Aralık 1999
- Ewing, J., Matlack, C., Dawley, H., Echikson, W., Carlisle, K., “Tax-Cut Fever”, Business Week, 6 Mart 2000
- “FDX and SAP Join Forces To Develop First-ever Suite of Complete Orchestrated Supply-Chain Solutions”, Press Release, FedEx web sitesi
- “FedEx Realigns Freight Services, Company Launches Major Initiatives for Freight Customers”, Press Release, FedEx web sitesi
- “FedEx Trade Networks to Offer Full Range of Global Trade Services”, Press Release, FedEx web sitesi
- Fisher, A., “The Best Cities for Business”, Fortune, 20 Aralık 1999
- “Fortune 500 Largest U.S. Corporations”, Fortune 17 Nisan 2000
- “Fortune 2000 Global 500, The World’s Largest Corporations”, Fortune, Nisan 2002
- Fostering Entrepreneurship In Europe, The UNICE Benchmarking Report 1999, UNICE
- Fox, J., “Net Stock Rules: Masters of a Parallel Universe”, Fortune 7 Haziran 1999
- Garten J.E., “Turkey: A Pivotal Big Emerging Market”, Remarks by the Under Secretary of Commerce for International Trade, Before DEİK, 31 Ağustos 1995
- “Globalleşmede Sınıfta Kaldık”, Sabah Gazetesi, 9 Nisan 2000

- Grönroos, C., Service Management and Marketing, Lexington Books, Massachusetts, 1990
- Hale, D., “A Second Chance”, Fortune, 22 Kasım 1999
- Hamel G., “Killer Strategies That Make Shareholders Rich”, Fortune, 23 Haziran 1997
- Hammer, M., Champy, J., Reengineering The Corporation, 1993
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., “What’s Your Strategy For Managing Knowledge?”, Harvard Business Review, Mart-Nisan 1999
- Harmon, R.L., Reinventing the Factory, Free Press, USA, 1992
- Heper, D., “Tasarruf ve Savurganlık”, Milliyet, 8 Ekim 2000
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., the Organization of the Future, Jossey-Bass, USA, 1997
- “How Real is The New Economy?”, The Economist 24 Ocak 1999
- Industrial Output, The Economist, 29 Temmuz – 4 Ağustos 1999
- “Information”, “Coordination”, “Partners”, Birleşmiş Milletler web sitesi
- ISO Ar-Ge Rehberi, İstanbul Sanayi Odası, Cem Ofset, Kasım 1998
- İhracat Stratejisi 1998 – 2005, DTM – T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Haziran 1998
- İstanbul Sanayi Odası Ekonomik Durum Tespiti Anket Çalışması Sonuçları, İstanbul Sanayi Odası Türkiye – Dünya Ekonomilerini İzleme ve Konjonktür Şubesi, İstanbul, Şubat 1999
- İstanbul Ticaret Odası 1999 Yılı Sektörler İtibariyle Ankete Dayalı Ekonomik Durum Analizi, İTO, İstanbul, Mayıs 2000
- “İstatistiki Veriler”, T.C. Merkez Bankası Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, T.C. Merkez Bankası web sitesi
- “İstatistikler”, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, web sitesi
- “İthal Otomobile Fren”, Hürriyet Gazetesi, 29 Temmuz 2000
- Jaspersen, F.F., “Making the Most of a Good Situation”, Business Week, 27 Aralık 1999
- Karcioğlu, B., “Özel Elektrik Ucuza Geldi”, Yeni Binyıl, 3 Ağustos 2000
- Karnitsching, M., “The Van You’re Driving May Be Part Porsche”, Business Week, 27 Aralık 1999

- Kavi, H., “21. Yüzyıl ve ISO 500”, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2000 Özel Sayısı, Eylül 2001
- Kavrakoğlu, İ., “İleri Teknolojiler ve Sanayi” Konferansı, Boğaziçi Üniversitesi, 1988
- Kavrakoğlu, İ., Balkır, M., Toplam Yönetim Kalitesi Değerlendirme Anket Çalışması, Eylül 1996
- Kavrakoğlu, İ., Değişim ve Yaratıcılık, Kampüs A.Ş. Yayınları, Mayıs 2000
- Kavrakoğlu, İ., Kalite, KalDer Yayınları, 1993
- Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, 1996
- Kavrakoğlu, İ., Dengeli Gelişme İçin Ekonomi Politikaları, Kampus A.Ş. Yayınları, Kasım 1997
- Kaymakçalan, Ö., “Sanayinin Gelişme Perspektifi”, Tübitak MAM Raporu, Aralık 1999
- Kazgan, H., “Cumhuriyet Döneminde Türk İmalat Sanayi”, Cumhuriyet Döneminde Türk Sanayinin Gelişmesi isimli sempozyumdan, İstanbul Teknik Üniversitesi, 1981
- Kepenek Y., Yentürk N., Türkiye Ekonomisi, Remzi Kitabevi, Ocak 2000
- Kissler, G.D., The Change Riders, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1991
- “Knowledge Markets”, Business Week, 13 Aralık 1999
- Kongar, E., 21.Yüzyılda Türkiye, Remzi Kitabevi, 1998
- Kongar, E., “Türkiye’nin Sorunu: Feodal Demokrasi”, Cumhuriyet, 9 Ekim 2000
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997
- Köksal, A., “2000’li yıllara Girerken Türk Sermaye Piyasasının Durumu ve Sorunları”, Dış Ticarete Durum Dergisi, Aralık 1999
- Köksal, A., “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda İşlem Yapılan Şirket Sayısı”, Türkiye’de Kaynak Yönetimi Raporu, Ulusal Bank, Mayıs 2000
- Kumcu, E., “Yüksek maaş zammı sorunu çözmiyor”, Hürriyet, 18 Ekim 2000
- “Labour Pains”, A Survey of the New economy, The Economist, 23 Eylül 2000
- Light, D.A., “Pioneering Distance Education in Africa”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1999
- Magretta, J., Dell, M., “The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer’s Michael Dell”, Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1998
- Magretta, J., “Fast, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style, An Interview With Victor Fung”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1999

- Mandel, M.J., “How Fast Can This Hot-Rod Go?”, Business Week, 29 Kasım 1999.
- Mandel, M.J., “The New Economy”, Business Week, 31 Ocak 2000
- Mandel, M.J., “The Next Downturn”, Business Week, 9 Ekim 2000
- McDevitt, T., Tussing, N., Scholes, J., “GE Tops Fortune's Global Most Admired”, Fortune, 20 Eylül 1999
- McRae, H., “Giving the Little Guy a Hand”, Fortune, 24 Ocak 2000
- McRae, H., “Is Thrift Good?”, Fortune, 20 Aralık 1999
- McRae, H., “The Net’s European Makeover”, Fortune, 21 Şubat 2000
- McRae, H., The World in 2020: Power, Culture and Prosperity, Harvard Business School Publications, March 1995
- Moore, J.F., Rekabetin Yeni Gerçekliği – İş Ekosistemleri Çağında Liderlik ve Strateji, BZD Yayıncılık, İstanbul 1997
- Moody, P.F., Morley, R.E., The Technology Machine – How Manufacturing Will Work in the Year 2020, The Free Press, New York, 1999
- Oktay, M., ARGE yapan KOBİ’ler Açısından Türkiye’deki ARGE Ortamı Üzerine Bazı Tespitler, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Kasım 1998
- “Our Competitive Future Building The Knowledge Driven Economy”, İngiltere Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Aralık 1998
- Ögütçü, M., Türkiye’de Yeni Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru, TÜSİAD Yayınları, Eylül 1998
- Özbey, F. R., Bütünleştirilmiş Sanayileşme Stratejisi Çerçevesinde Türkiye’de Sanayileşmenin Değerlendirilmesi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999
- Pearson, I., The Macmillan Atlas of the Future, IDG Books, Haziran 1998
- Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd, London, 1990
- Porter, M.E., “Changing Patterns of International Competition”, California Management Review, Kış 1986, Vol 28 No: 2
- Porter, M.E., “Clusters and The New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1998
- Quelch, J.A., Harding, D., “Brands Vs Private Labels”, Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1996

- “Rakamlarla TTGV ve sanayimiz”, TTGV - Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, TTGV web sitesi
- Rappaport, A., Sirower, M.L., “Stock or Cash? The Trade-Offs for Buyers and Sellers in Mergers and Acquisitions”, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1999
- Reed, S., Matlack, C., “The Big Grab”, Business Week, 24 Ocak 2000
- Reingold, J., Stepanek, M., Brady, D., “Why The Productivity Revolution Will Spread”, Business Week, 14 Şubat 2000
- Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun Tasarısı ve Adalet ve Sanayi ve Teknoloji ve Ticaret Komisyonları Raporları 1/542,10 Mayıs1993
- “Research And Development”, The Economist, 26 Ağustos 1999
- Rynecki, D., “Networking Stocks: Sky-High but No Buy”, Fortune, 24 Ocak 2000
- Sachs, J., “Yeni Küreselleşme Stratejisi Bilgi ve Teknoloji Üzerine Kurulmalı”, The Economist, 24 Haziran 2000
- “Sanayide 30 yıl: İki İleri, Bir Geri”, Forum Dergisi, Ağustos 1999
- Sandalcı, K., “Karayolu – Demiryolu Maliyet Karşılaştırmaları Raporu”, Balnak, Eylül 2000
- Serbest Bölge Kullanıcılarının Faaliyet Kollarına göre Dağılımı; Bilgi Notu, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ağustos 2000
- “Sermaye Kaçıyor”, Yeni Binyıl Gazetesi, 16 Haziran 2000
- “Silicon Envy”, Survey: Innovation In Industry, The Economist, 18 Şubat 1999
- Smithers, A., “Why Markets Will Fall”, The World in 1999, The Economist Publications
- Sönmez, M., “Sanayi Faiz Ağında”, Ekonomik Forum dergisi, 15 Ağustos 1999, Yıl 6, Sayı 8.
- Stein, N., “How Do You Make the Most Admired List?”, Fortune, 2 Ekim 2000
- Stepanek, M., “Spread the Knowhow”, Business Week, 23 Ekim 2000
- Stewart, T. A., “Grab The Knowledge And Squeeze”, Fortune, 8 Kasım 1999
- “Still Coming In”, The Economist, 20 Ocak 2000
- “Survey: Business & the Internet”, The Economist, 26 Haziran 1999
- “Survey: Globalisation and Tax”, The Economist, 29 Ocak 2000
- “Survey: Innovation and Industry”, The Economist, 20 Şubat 1999
- “Survey: Manufacturing”, The Economist 20 Haziran 1998

- Tapscott, J., Lowy, A., Ticoll, D. Blueprint to the Digital Economy, McGraw-Hill, USA, 1998
- T.C. Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Kanun No: 4054, 7 Aralık 1994
- “The Best Performers”, Business Week, 29 Mart 1999
- “The Internet Age”, Business Week, 4 Ekim 1999
- “The New Alchemy”, The Economist, 20 Ocak 2000
- “The Unstoppable Growth of Tourism”, World Tourism Organization, World Tourism Organization web sitesi
- The World Competitiveness Scoreboard, 2002 sıralaması, IMD web sitesi
- The World Competitiveness Yearbook, 2001, IMD web sitesi
- “The World’s Most Admired Companies”, Fortune dergisi, web sitesi
- “The World’s View of Multinationals”, The Economist, 29 Ocak 2000
- “Toiling from there to here”, The Economist, 1 Ocak 2000
- “Türkler 64 Ülkede Faaliyette”, Radikal Gazetesi, 19 Ağustos 2000
- Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji, TÜSİAD Yayınları, 1994
- “Türkiye, dünyanın orta sınıfına çakıldı”, Hürriyet, 8 Ekim 2000
- Türkiye Ekonomisi 1999, İstanbul Sanayi Odası, Nisan 1999
- Türkiye Ekonomisi 2000, Tüsiad Yayınları, Haziran 2000
- “Türkiye Elektrik Enerjisi Durumu”, T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı web sitesi
- Türkiye İstatistik Yıllığı 1998, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Ankara, Mayıs 1999
- Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi 2000 Özel Sayısı, Eylül 2001
- “Türkiye’nin Ekonomik Göstergeleri”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Mayıs 1999
- Ulagay, O., “12 Eylül'den yirmi yıl sonra ekonomi”, Milliyet, 12 Eylül 2000
- Ulagay, O., “Asıl tepkiyi bu tabloya gösterin”, Milliyet, 7 Ekim 2000
- Ülsever, C., “Kriz Bahane Cukka Şahane”, Hürriyet Gazetesi, 24 Ağustos 2000
- Wise, R., Baumgartner, P., “Go Downstream, The New Profit Imperative In Manufacturing”, Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1999

- Wainio, J., “Tariffication and Tariff Reduction”, WTO – World Trading Organization Briefing Room, WTO web sitesi
- Weber, J., “School Is Never Out”, Business Week, 4 Ekim 1999
- Weber, J., Rosenbush, S., Barrett, A., Bremner, B, “Industry Outlook”, Business Week, 10 Ocak 2000
- “Verginin çarpık yüzü”, Radikal, 28 Ekim 2000
- World Development Report 2001/2002, The World Bank, The World Bank web sitesi
- World Investment Report 2001, United Nations, New York and Geneva, 2001
- “WTO Agreements ve Tariffs: More Bindings And Closer To Zero”, WTO – World Trading Organization Briefing Room, WTO web sitesi
- Yabancı Sermaye Raporu, YASED, İstanbul, Ocak 2002
- Yapı Kredi Economic Review, 2000
- Yıllar İtibariyle Türkiye’de Özelleştirme Gelirleri, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı web sitesi
- Yıllık Rapor 1994-1997, Türk Patent Enstitüsü, 1998
- Zider, B., “How Venture Capital Works”, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1998