



RÜŞTÜ BOZKURT

Piyasa Yapıcı Kuruluşlar Çerçevesinde Örgütlenme

Dönüşümü ne kadar akılcı, ne kadar kendiliğinden yapabileceğimiz, toplumsal olgunluğumuzun da bir göstergesi olacak. Kimliğimizin özünü oluşturan kültürümüz bize, planlı, programlı ve akılcı dönüşümler yarattırarak mı, yoksa bekle-gör aymazlığının sonucu olan vahşi dönüşümün tuzağına düşürecek mi?

UNESCO'nun uzun yıllar yöneticiliğini yapan Federico Mayor Zaragoza, diyor ki, "... UNESCO'nun Genel Sekreteri sıfatıyla, kültürün gerçek anlamı ve bunun en yüksek ifadesi üzerinde çok derin düşündüm. Bu en yüksek ifade bizim gündelik tutumumuzda yatmaktadır çünkü her gün bize aktarılmış olan geleneklerimize, düşüncelerimize, unuttuklarımıza, hatırladıklarımıza, icat ettiklerimize, keşfettiklerimize, dinlediklerimize göre davranıyoruz. Ve benim tutumum şu anda bütün bunların sonucudur. Kültür tutumdur, dünyada olabilecek en önemli şeydir, derin bir etkileşim, cömertlik ve başış duygusunun ifadesidir. Başış benim gözümde temel edimdir, çünkü vermek almaktır. Ben dayanışma anlayışımı bunun üzerine temellendiriyorum. Her şey sevgiye dayanır."

UNESCO'nun birikimli yöneticisinin tanıklığına niçin başvuruyorum? Elinizdeki bu dergide epey zamandır komşuluk ettiğimiz Joseph Stiglitz'in saptamasını açıklayabilmek için Nobel ödüllü ünlü ekonomist diyor ki, "...küreselleşme bizi birbirimize daha bağımlı kılıyor, ama beraber çalışma yöntemlerimiz tam bir felaket!" Bu sonucu doğuran kültürel etkiler üzerinde durmalıyız.

YAN SANAYİ OLMADAN TAM SANAYİ OLMAZ

Samsun'da tıbbi araç-gereç üreticisi olan Ahmet Bahadır'ın sık dile getirdiği bir ilkeyi anımsatalım: "Yan sanayi olmadan, tam sanayi olmaz!" Bugün ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerde tam da bu sözü doğrulayan bir dönüşüm süreci giderek güç kazanıyor.

Çok değişik üretim alanında, geçmiş dönemde iş çevresini oluşturan koşulların yarattığı bir yapılanma var. Bu yapılanma;

- İthal ikameci uygulamaların ve yüksek enflasyon koşullarının yarattığı bir yönetim tarzına dayanıyor.

- Denge gözetmeyen bir "cesaret sermayesinin" sürüklediği girişimci anlayışından besleniyor.

- Öngörme ve önlem alma disiplinine uymayan bir tutumdan güç alıyor.

- Başlangıç noktasına hassas bağlılık ilkesini önemsemeyen bir tutum sergiliyor.

- Kayıtlarını sadece resmi sorumluluk için tutan, analiz yapma ve işlerin gidişatını görme anlayışına prim vermeyen bir sorumsuzluktan besleniyor.

- "Her şey elimin menziline kalsın, küçük olsun benim olsun" mantığından beslenen bir anlayışın peşinde sürükleniyor.

Geçmişin algılanmasını bekleyen koşullar artık tarihe mal oldu:

- Önce "satıcı piyasalarının egemenliği" yok oldu; şimdi "alıcı piyasaların egemenliği" geçerli.

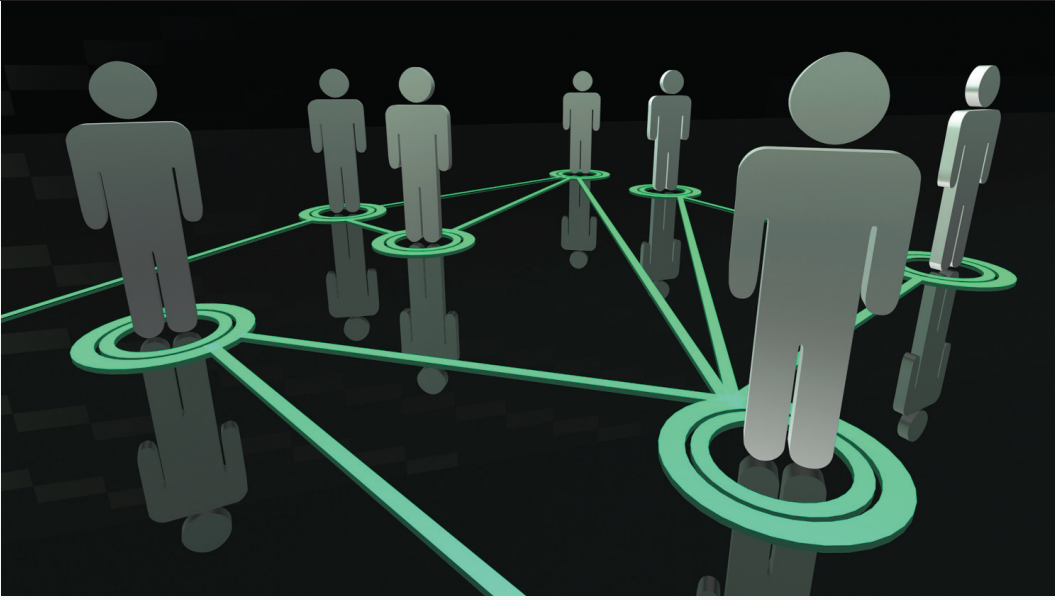
- "Emek-sermaye ekseninde" gelişen; "ucuz emeğe dayalı" rekabet anlayışı anlamını yitirdi.

- Hammade, makine, malzeme, metot, para ve yönetimin bir merkezde toplandığı "fabrika-odaklı üretim" anlayışı değişti; şimdi "bilgi-eksenli ve anlamaya dayalı" bir "esnek üretim ve rekabet anlayışı" öne çıktı.

- Rekabet ederken işleri dengeyle götüren "liderlik" çok önemli hale geldi. O liderliğin tek tekerlekli bir bisiklet üzerinde kurduğu denge; "dışa açık olmayı", "küresel iş yapmayı", "organizasyon yeteneğini", "kurumsal strateji geliştirmeyi", "inovasyon becerisini" ve "rekabet edebilir teknoloji yaratmayı ve kullanmayı" gerektiriyor.

GÜNÜMÜZÜN İŞ ÖRGÜTLENMESİ

Yeni iş çevresi bir dizi yeni davranış biçimi dayatıyor: Önce, küresel akışkanlıkların hızlanmasının farkında olacaksınız. Sizin koşullarınız ne olursa olsun, bütün dünya ile aynı kulvarda yarıştığını hiç unutmuyacaksınız. Üretim biçimin, deneyimin, birikimin farklı da olsa, rekabet etme konusunda bir bahane yaratıp arkasına sığınmayacaksınız. En iyi yapabildiğin işi yapacaksınız, yapamadıklarınızı iyi yapanlara bırakacaksınız. Dünyaya açık olacaksınız. Kendini yalıtarak bir yere varamayacağını bileceksin. Kendi çıkarlarını savun-



nabilen bir sivil toplum örgütünün gelişmesine katkı yapacaksınız. Serbest ve adil bir piyasada rekabet edebilecek mal ve hizmet üretmeden işinizi korumanın imkânsızlığını göreceksin. Dünya ekonomisi çözülüyor ve yeniden örülüyor. Çözülme sürecinin hızlandığı yerlerde kaçış planı yapacaksın.

Yeniden örülmekte olan üretim alanlarında gelişmelerin yarattığı eğilimlerin farkında olacaksınız. Bileceksin ki üreme, mutasyon, ayıklama ve yalıtım aşamasından sonra işbirliği aşaması gelir. Kim ki işbirliği aşamasına erken geçer, onun gereklerini yerine getirir, o ileri geçecektir. Hatıralarını hayallerinin önüne koyanlar tökezleyecektir.

Bugünün örgütlenmesi, bir "piyasa yapıcısı kuruluş etrafında birleşmeye" dayanıyor. Bu da, çok sayıda küçük firmanın, aynı amaç ve hedeflere yönelen örgütlenmesi ile yaratılan ölçek yaratma açılımı gerektiriyor. Rekabet edebilir ölçek yaratmadan; rekabet edebilir teknolojik donanımı sağlamadan; çözüme ve yeniden örülme refleksini kavrayan bir yönetim anlayışına erişmeden geleceği güven altına alma imkânı her geçen gün ortadan kalkıyor.

VAHŞİ DÖNÜŞÜMDEN KAÇINMA

Ülkemizde kabul edelim ki, çok sayıda küçük işletme var. Kalıpcısından, dökümcüsüne, mobilyacısından, fırıncısına, un tesislerinden, ambalaj tesislerine, üretimin hemen hemen bütün alanlarına çok küçük ölçekli yapı, gelecek beş yılda üç değişik eksen üzerine oturacak. Bu eksenlerden biri, işbirliğine dayalı bağlı şirketlerin oluşturacağı bir yapı olacak. Küçük şirketler, organik büyüyen bir piyasa yapıcısı ile işbirliğine giderek, sözleşmeye dayalı bir "bağlı şirketler" modeli ile rekabet edebilir ölçek yaratacak. İkincisi, küçük şirketler bir araya gelerek, hem piyasa yapıcısı kuruluşu hem de yan sanayileri oluşturan "işbirliğine dayalı bağımlı" şirketler ile rekabet edebilir ölçek yaratacak. Üçüncüsü de, piyasadaki boşlukları doldurmaya yönelik "bağımsız şirketler" varlığını sürdürecektir.

Uluslararası piyasa biz istesek de istemesek de

böyle bir dönüşümü zorluyor. Bu zorlama karşısında "bekle-gör" denebilir. Böylesi bir tutum bizi "vahşi dönüşümler" yüzleştirir. Piyasanın kendi yasaları, kurunun yanında yaşı da yakabilir. Akılcı bir yaklaşımın razı olamayacağı kaynak israfı kaçınılmaz hale gelebilir.

İkinci tutum, yoğun bir kampanya başlatılarak, çok küçük ölçekli işletmeleri dönüşüm sürecinde karşılaştıkları sorunlarla yüzleştirmektir. Bu konuda bütün meslek örgütlerine, sivil toplum inisiyatiflerine ve kamu yetkililerine iş düşer.

Bizi endişelendiren husus, dönüşümün gerçek eksenlerinden uzak, yanlış gerekçelere dayalı, yanlış ve abartılı beklentiler yaratan değerlendirmelerin piyasada itibar görmesidir. Sıgılda homojenleşme değil, derinleşmede yaygınlık önemlidir.

NE YAPMALI?

Atılması gereken ilk adım, bir "ortak dil yaratılması" için yoğun bir tartışma başlatmaktır. Birçok girişimci, çocukları da konuyla ilgili değilse, günü kurtarma peşinde sürüklenip gidiyor. Bazı girişimciler, beklenen sonun ne zaman geleceğinin kestiremediği için "bekle-gör" anlayışı ile idare ediyor. Sektörün iç dinamiğindeki oluşumu fark edenler, birleşmeler ve işbirlikleri için çevresini kolluyor; gözlüyor ve gerekli girişimlerde bulunuyor. Birçok girişimci de "alan değiştirme" için yeni üretim alanları arayışını sürdürüyor.

Gelişmeleri yönlendirecek "liderlere" hemen her alanda ihtiyaç var. O liderlerin "kitle desteğini" arklarına almaları için, başta medya olmak üzere, kamuoyunda sözü olan herkes de ortak sorumlu.

Dönüşüm ne kadar akılcı, ne kadar kendiliğinden yapabileceğimiz, toplumsal olgunluğumuzun da bir göstergesi olacak. İşte tam bu noktada, bu yazının başında, kendisinden düşüncelerini ödünç aldığımız Mayor'un "kültür tutumdur" sözünü anımsamak gerekiyor. Kimliğimizin özünü oluşturan kültürümüz bize, planlı, programlı ve akılcı dönüşümler yarattırarak mı, yoksa bekle-gör aymazlığının sonucu olan vahşi dönüşümün tuzağına düşürecek mi?

Bizi endişelendiren husus, dönüşümün gerçek eksenlerinden uzak, yanlış gerekçelere dayalı, yanlış ve abartılı beklentiler yaratan değerlendirmelerin piyasada itibar görmesidir. Sıgılda homojenleşme değil, derinleşmede yaygınlık önemlidir.