



rustu.bozkurt@dunya.com

RÜŞTÜ BOZKURT

# Vasatlık tuzağından nasıl kurtuluruz? (I)

Vasatlık tuzağından kurtulup, dünya ölçeğindeki verilerin üstünde kalmak istiyorsak; pazar ağlarının nicelik ve niteliklerini, rakip ve müşteri algısındaki değişimleri; tüketici değer, beklenti ve davranışlarındaki değişmelerin yönünü ve hızını, **müşteriye ulaşılabirlik ve erişilebilirlik** konularını alabildiğine sorgulamak, bu konularda net bilgi, etkin koordinasyon ve odaklanmayı ihmal etmemek gerekiyor.

**Y**apılan işte sürdürülebilir sonuçlar almak istiyorsak; çabalarımızı üç temel sorun üzerinde odaklamalıyız: **İş çevresini tanıma, görev alanını belirleme, doğru konumlanma yapma ve bizi sonuca götürececek çekirdek yetkinlikleri net olarak tanımlama.**

Bizi vasatlıktan kurtaracak öngörme ve önlem alma disiplininin çerçevesini çizmeye gayret etmeliyiz. Çerçevesi belirlemeden, tam ve bütünsel kararlar üretmek, etkin sonuçlar almamız çok zor.

İş yapma bilincinin önemini ve bilinci yükseltmenin temel bileşenlerinin **“çevreyi hissetme ve tanıma”, “kendinin farkında olma”** ve **“geleceği planlama”** olduğunu biliyoruz. İş çevresini tanıyabilmemiz ve hissetmemiz için; **toplum ve yapısını, faktör koşullarını, talep koşullarını, karşılıklı bağımlılıkların oluşturduğu ağları ve rakip stratejilerini yakından izlemek, bilmek ve anlamak** gerekiyor.

## TOPLUM VE YAPISI

**Toplum ve yapısının bileşenlerini;** aile kurumu, devleti oluşturan ve dini büyük kurumlar gibi büyük örgütler, sivil toplum örgütlenmelerinin gelişme düzeyi, toplumun sınıfsal ayrışmaları, farklı çıkarları olan katmanlaşması vb. belirler.

İçinde bulunduğumuz toplum yapısının bileşenlerini ne denli net bilirsek, geleceğe dönük kararlarımızın zihni modelini oluşturan varsayımları o denli hayatın öz gerçeğine yakınlaşan anlayışla belirleriz. Toplum yapısını derinliğine analiz etmemişsek, yaşam biçimlerinin ve yaşam tarzlarının ne yönde geliştiğini, insanların ortak değerlerinin, ortak iradelerinin, ortak yararlarının, ortak projelerinin ve özledikleri ortak kurumların ne olduğunu ve ne olması gerektiğini de betimleyemeyiz. Dolayısıyla geleceği de belirleyemeyiz.

Toplumsal gelişme, insanların birbirlerini yüz

yüze gözetlediği ve denetlediği birincil ilişkilerden, kurumlar aracılığıyla ikincil ilişkilere geçiş sürecini izler. Bu açıdan bakıldığında, çağımızda vasatlık düzeyini aşarak, gelişmiş toplumlar arasına katılmak için, kapsayıcı bireyi, kapsayıcı kurumları ve kapsayıcı sistemleri oluşturmamız gerekiyor.

Her bireyin, kurum ve sistemin kapsayıcı olabilmesi için fırsat eşitliği ve eşit hakları geliştirici olmalı. Kapsayıcılığın bir başka bileşeni de paylaşılan ortak aklın gücünden yararlanmak. Kitle desteği ve kitle enerjisinin gücünden yararlanabilmek için paylaşımcı ortak aklın önemini içselleştirmiş olmalıyız.

## FAKTÖR KOŞULLARI

İş örgütlerinin temel amacının, maddi ve kültürel zenginlik üretmek insan yaşamını kolaylaştırma olduğu sıklıkla vurgulanıyor. Sürdürülebilir maddi ve kültürel zenginlik üretimi **“faktör koşullarından”** bağımsız ele alınamaz.

Yaşadığımız ülkenin **“yer altı ve yer üstü kaynakları”** hakkında net bilgiye sahibi değilsek, işimizle ilgili varsayımlar üretirken hayatın öz gerçeğinden ciddi sapmalarla yüzleşebiliriz. Somut bir örnek vermek gerekirse, yer altı kaynaklarını araştırmak için yapılan sondajların ortalama 1000 metreyi aştığı, ülkemizde ise 300 metreler dolayında olduğu gerçeği bizi yanlış varsayımlara götürür. MTA gibi bir kamu kuruluşunun madenlerle ilgili **“görünür ve muhtemel rezerv”** verileri, banka sisteminde geçerli kabul edilmiyor, **“teminat”** olarak gösterilemiyorsa, orada madencilik istenen düzeye çıkarmak mümkün olmaz.

Faktör koşullarının bir diğer bileşeni de **“fiziki sermaye stoku”**. Bir yatırım kararı verilirken, kara yolu ağı, demir yolu olanakları, hava ulaşım kolaylıkları, iletişim altyapısının düzeyi, limanların yeterliliği gibi insan eliyle oluşturulan fiziki sermaye stoku hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Yollardan havaalanlarına, limanlardan çalışan



kadınların çocukları için kreş altyapısına uzanan fiziki sermaye stoku dikkate alınmaksızın, sürdürülebilir rekabet gücü yaratan bir üretim tesisi hayata taşınabilir mi? Fiziki sermaye stoku bilgileri yeterli değilse, yatırım ve işletme dönemlerinde etkin sonuçlara bizi taşıyacak gerçekçi varsayımlar üretilebilir mi?

Yatırım yönetiminde, insan kaynaklarına ilişkin varsayımlar üretilebilmesi için verilerin sağlıklı olması gerekir. Verilerin sağlıklı olması da yetmez **“dinamik envanter algısı”** bağlamında, sürekli yenilenmesi de, iş gücüyle ilgili zihni model varsayımlarını üretmemize yardımcı olur. Ülkemizi **“vasatlıktan kurtarma”** niyeti ciddi olanların yapması gereken ilk iş, başta insan kaynağı olmak üzere faktör bileşenleri hakkında net bilgi üreten ve yenileyen dinamik envanterin oluşturulması.

Faktör koşullarının bir başka bileşeni **“finansal yapı ve erişilebilirlik olanakları”**dır. Sadece banka sistemine dayanan finans sisteminin araçları ve erişilebilirlikleri gelişmiş, yaygınlaşmış ve derinleşmiş bir yapıya sahip değilse, o yapılara sahip olan ülke girişimcileri karşısında **“şans eşitsizliği”** söz konusu olmaz mı?

Serbest ve adil piyasa koşullarında rekabet edebilmek için faktör koşullarından bir başkası da **“hukuk sisteminin işlerliği”**dir. Vasatlığı aşarak toplumu öncü kuruluşlar düzeyine taşıyabilmek için herkesin kanunun önünde eşitliğinin güven altına alınması gerekiyor. Hepimiz, kanunları eleştirme hakkımız olduğunu bilecek ama yürürlükteki bir kanuna uymama lüksümüz olmadığını kavrayacağız.

Faktör koşullarının önemli bileşenlerinden biri de **“üretim yöntemleri ve ürün çeşitliliği”** bakımından rakiplerle eş düzeyde olma, daha da önemlisi yeni yöntemlerle geliştirme yeni ürünlerle piyasaya çıkabilmesidir.

Ekonomide sistemin etkin işleyişi ve hukuk

sisteminin etkinliği kadar iş çevresini oluşturan faktör koşullarının bileşenlerinden bir diğeri olan **“siyasi işleyiş ve siyasi irade oluşum”** biçimini de her zaman kararlarda göz önünde tutulmalıyız.

#### TALEP KOŞULLARI

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, üretimi dönüştürme ve işlem yapısını değiştirdiği gibi, insanların satın alma güdülerini de değiştiriyor. Üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin iç bütünlüğünün yarattığı karar ve kurumlar yeni ticari ağların oluşmasını sağlıyor. Toplum ve yapısı değişiyor, faktör koşulları farklılaşıyor, gelişmeler **“talep koşullarını”** yeniden yapılandırıyor.

Bir toplumun vasatlığı aşarak, alanında gelişmişler kervanına katılabilmesi için küresel pazarlarda oluşan ağların yapısını, işleyiş biçimlerini yeni algı ve varsayımları, bu varsayımlardan oluşan zihni modellerin satın alma kararlarını nasıl etkilediğini de yakından izlemesi gerekiyor. Bugün **“sosyal medyada arkadaş çevresinin”** talep üzerine etkilerini hesaba katmadan gerçekçi bir talep tahmini yapılamıyor. Pazar ağlarının niteliklerini, kapsadıkları alanı ve ölçekleri yakından izleyenler vasatlık sınırını aşarak gelişenler arasına katılabiliyor.

Dünya genelinde **“orta sınıfın üçüncü yükselişi”** konusunda uzmanlar görüş birliği halinde. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde hızla artan orta sınıfın **“tüketici değer, beklenti ve davranışları”** üzerindeki etkileri analiz edilmeden, oluşmakta olan yeni pazar ağlarının nitelik ve niceliği kavranamayacağı gibi, beklenti ve davranışları yakalamamız da mümkün olmaz. **“Müşteriye ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik”** yol ve yöntemleri üzerinde kafa yormadan talep koşullarını değerlendirerek vasat üretici olmanın ötesine geçemeyiz.

Vasatlık tuzağından kurtulup, dünya ölçeğindeki eleklerin üstünde kalmak istiyorsak; pazar ağlarının nicelik ve niteliklerini, rakip ve müşteri algısındaki değişimleri; tüketici değer, beklenti ve davranışlarındaki değişmelerin yönünü ve hızını, müşteriye ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik konularını alabildiğine sorgulamak, bu konularda net bilgi, etkin koordinasyon ve odaklanmayı ihmal etmemek gerekiyor.

Vasatlıktan kurtuluşun bir başka yönü de, iş çevresini tanıma bağlamında **“karşılıklı bağımlılık ilişkilerini tanımlama, betimleme ve yönlendirmedir.”** Bugün iş dünyasında belirsizlikleri artıran, gelecek korkusu yaratan ve yüzleşme cesaretini kıran olgu da, karşılıklı-bağımlılık ilişkilerinin hızla değişmesi, eski yapıların çözülmesi ve yeni yapıların oluşturulmasıdır.

Bir toplumun vasatlığı aşarak, alanında gelişmişler kervanına katılabilmesi için küresel pazarlarda oluşan ağların yapısını, işleyiş biçimlerini yeni algı ve varsayımları, bu varsayımlardan oluşan zihni modellerin satın alma kararlarını nasıl etkilediğini de yakından izlemesi gerekiyor.