

RÜŞTÜ BOZKURT

Kriz "Ayıklama Sürecini" hızlandırır

Ülkemizde "alışkanlıkla yönetim" algılaması hızla aşılmaz, "analizle yönetim" aşamasına geçilemezse, kriz sonrasında piyasanın ayıklaması ile yüzleşebiliriz. Eğilimleri, fırsatları, tehlikeleri, olanakları ve kısıtları net tanımlayan varsayımlarla iş yaşamını sürdüremezsek, ayıklanma da kaçınılmaz olacaktır.

Kriz yönetmenin **"gerek şartı"** makro-ekonomik dengeleri yaratacak öngörü ve önlemleri, **"yeter şartı"** da işyeri düzeyindeki **"alternatif tepki biçimlerini"** netleştirmedir. Medya araçlarının tümünde **"makro ekonomik öngörü ve önlemler"** yeterli yoğunlukta, yaygınlıkta ve derinlikte tartışılıyor. Ancak iş yerleri ölçeğinde alınması gereken önlemlerle ilgili öngörülere ve önlemlere aynı ağırlıkta yer verilmediği kanısındayım.

Uzun bir süre olay ya da olguları gözlerken **"indirgemeci mantık"** insanlığı sarıp sarmalamıştır. Temel varsayım şudur: Parçalara ayırdığımız zaman bütünü kavramak kolaylaşacaktır. Bölersen, parçalarsan boyun eğdirirsin. Şeytan ayrıntıda saklandığına göre, ayrıntı üzerinde odaklanmamız gerekir. Bu bizi dünyayı bileşenleri üzerinde gözlemeye götüren, ayrıntıdan bütünü yakalamayı önceleyen bir bakış açısı oldu.

Günümüzde bakış açısı daha değişik: Artık hiçbir şeyin **"yalıtımdan"** gelmediğini iyi biliyoruz. Her şeyin karşılıklı-bağımlılık içinde olduğunu; bu ilişkiyi anlamadan hayatin öz gerçeğine yakın bir **"öngörme"** ve **"önlem alma"** disiplini yaratamayacağımızı kavramış durumdayız.

Yaşadığımız krizi algılama çalışmalarında **"bütüncü"** yaklaşım yaratabilmemiz için, analizlerimizde gerek şart olan makro-ölçekli tartışmalara, mutlaka işyerleri ölçeğindeki refleksleri de katmamız gerekiyor. Bu ikincisi, bütüncül bir analizin **"yeter şartını"** da yerine getirmemize yardımcı olacaktır.





"DENGE ŞARTININ" BOZULMASI

Önce krizin ne olduğuna kısaca değinelim. Kriz; akışkanlar uzamının yarattığı güçler arasında uzlaşarak meşrulaştırılan **"denge şartının"** bozulmasıdır. Olağan koşullarda güçler arasında dengenin dağılımı bir çan eğrisi ile açıklanır. Böyle bir dağılımda oluşan şebekelerde düğümlerin çoğunluğu aynı sayıda bağlantıya sahiptir. Kriz ise, çan eğrisi ile temsil edilen güçler arasında uzlaşmaya dayalı dağılımın değişmesi; **"denge şartının"** bozulmasıdır. Karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin yarattığı şebekelerde sadece birkaç bağlantıya sahip çok sayıda düğüm ile çok sayıda bağlantıya sahip birkaç düğüm bir arada bulunur. Çok büyükle, çok küçüklerin bir arada bulunması durumunda, doğa kritik eşikte durmayı sevmediği için harekete geçer.

Bu kriz döneminde uzlaşılan karşılıklı-bağımlılık ilişkilerin dengesi bozuldu. Bu bozulmanın temel nedeni; sermayenin, bilginin, teknolojinin, örgütsel iletişimin, görüntü, ses ve sembollerin, işgücünün ve üretilen malların akışkanlığındaki hızlanmadır. Bu yeni akışkanlıklar uzamı, yeni güçler yaratmıştır; bu yeni güçler arasındaki güç kavgasının yarattığı **"yeni araçlar"** aşırı değerlendirildiğinde, nedenlerini hepimizin artık iyice bildiği bugünkü kriz ortaya çıkmıştır.

Doğa kritik eşikte durmayı sevmediği için, kriz sonrasında yine **"normal dağılım"** aşamasına geçilecektir. Bu geçiş sürecinde **"işyerleri bağlamında"** öngörme ve önlem alma disiplininin işletilmesi gereken dört temel gelişmeye tanık olacağız:

- Piyasa bazı işletmeleri **"ayıklayacak."**
- Var olan işyerlerinin kimileri **"varlıklarını koruyacak."**
- Var olan işyerlerinin bir bölümü **"gelişecek."**
- Ve **"yeni iş alanları"** ekonominin büyümesinde **"öncülük"** edecek.

Bu dört temel oluşumun tümünü birden açıklamaya kalkarsak, buradaki yazının sınırlarını çok aşar. Bu küçük demede sadece **"ayıklanma süreci"** üzerinde durmalıyız. "Kriz sonrasında, piyasa hangi işyerlerini ayıklayacak?" dersek, piyasanın ayıklayacağı işyerlerinin yapısal ve ekonomik özellikleri dikkate alındığında, şu dört özelliğin altını çizmek gerekiyor:

- Etkinlik gösterdikleri alanda, alternatif karşılıklı-bağımlılık ilişkileri nedeniyle **"gerileyen üretim alanlarında"** ısrarcı olanlar.
- **"Rekabet edebilir ölçekte"** olmayan; çok küçük ölçekli bir yapıda kalanlar.

● **"Rekabet edebilir teknolojik donanıma"** sahip olmayanlar.

● Makro-ekonomik gelişmeleri yaratan eğilimlerin **"fırsat ve tehlikeleri"** ile kendi **"olanak ve kısıtları"** arasında denge kuramayanlar. Bir başka anlatımla, **"yönetim tarzını"** geçerliliğini yitiren **"varsayımlarla"** sürdürmede ısrarcı olanlar ayıklanacak.

GERİLEYEN ÜRETİM ALANLARI

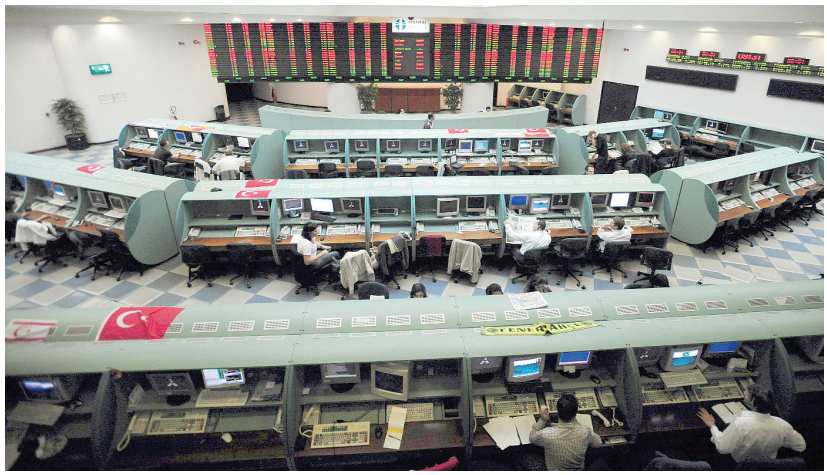
Kimi işyerleri, akışkanlıkların yarattığı yeni güçler arasındaki karşılıklı-bağımlılık ilişkilerini önemsemeyebiliyor. Örneğin, yıllar önce Bursa'da ağır gramajlı havlu dokuyanlar firma, hafif gramajlı hafi havlu üretiminin ne anlama geldiğini piyasayı terk etme zorunda kalıncaya kadar **"anlamamaya"** direndi. Hemen onun ardından, tekstil ve örme sanayinde teknoloji hızla ilerlerken, **"kara tezgâhtaki üretim kalitesinin"** gelişen teknoloji karşısında yenilmez olduğuna kendini inandıranlar; çok uzun süre diremeden sahneden çekildi. Örgütlü perakendecilik gelişince **"bakkallık"** bir ayıklanma süreci yaşadı. Üretici-tüketici arasında doğrudan ilişki kurma olanakları artınca, bir zamanlar kararlı bir gelir yaratan **"kabzımallık"** işi eski önemini yitirdi. Daha bir dizi üretim alanındaki **"gerileme süreci"** özellikle, kriz koşullarında **"ayıklanmayı"** hızlandırdı.

Bugün yaşanan krizde de işyeri sahipleri, bulundukları üretim alanlarının dünya genelindeki eğilimler bağlamında analizini yapmalı. Eğer, eğilimler bir **"ayıklanma süreci"** yaratmışsa; geçici bazı önlemler işlerimizi bir süre daha yaşatsa da, uzun dönemde piyasadan çekilme kaçınılmaz olabilir. Bu gerçeği bilmek, önemli bir güçtür.

REKABET EDEBİLİR ÖLÇEK

Kriz süreci ve kriz sonrası toparlanma aşamasın yaratacağı **"ayıklanmanın"** ikinci nedeni, **"rekabet edebilir ölçekten"** yoksun olmaktır. Eğer işyerimizin ölçeği rekabet gücü yaratan, sürdürülmesini sağlayan ve birikim yeteneğini koruyan bir yapıda değilse; piyasa bizi bu alandan çekilmeye zorlayacaktır. Ülkemizde birçok işyeri, ithal ikameci ekonomi politikaları uygulanan geçmişin koşullarında kurulmuştur. Rekabet ortamından uzak bir yönetim algılamasında, özellikle de arz eksikliği nedeniyle satıcı piyasaların egemen olduğu koşullarda söz konusu çok küçük yapı sıkıntılar yaratmadı. Oysa günümüzde, ekonomimiz dünya ile entegrasyonunu tamamladıkça, dünyanın her yerindeki üreticiler **"potansiyel rakibimiz"** tüketiciler de **"potansiyel müşterilerimiz"** haline gelince; ölçekler ciddi biçimde rekabet gücünün kaynağı haline geldi.

Kriz ortamları **"ayıklama sürecini"** hızlandırdığından, ölçek yetersizliği olan işyerlerini zorlayacaktır. İşyerlerindeki **"sahip-yöneticilerin"** ölçek nedeniyle yaşadıkları sorunların neler olduğunu, çıkışın nerede bulunduğunu sorgulaması gerekir.



REKABET EDEBİLİR TEKNOLOJİ

Ayıklanma sürecini hızlandıracak diğer bir etken de **"teknolojik donanımın"** niteliğidir. Kullandığınız donanımın **"teknolojik ömrü"** dolmamış olabilir. Donanımınız **"kullanılabilir ömrü"** de vardır. Eğer **"rekabet edebilir ömrünün"** ne olduğunu sorgulamamışsanız, kriz sonrasında ciddi bir sorunla yüzleşme olasılığınız artar. İş çevresinin değişen faktör koşulları, talep koşulları, karşılıklı-bağımlılık ilişkileri ve rakip stratejileri işyerlerinizi **"rekabet edebilir teknoloji"** ile donatmaya sizi zorlayacaktır. Bu zorlamaya göğüs germek için, işyerinizi geliştirme iradenizin güçlü olması ilk adımdır. İkinci adım, bu alanda projeleriniz hazır olması, uygulama zamanlamasının, kaynak sınırlılıklarının belirlenmiş olmasıdır. Üçüncü adım, doğru teknolojinin, uygun maliyetle alınması için gerekli çabanın gösterilmesidir.

YÖNETİM ANLAYIŞI

Geçmişin alışkanlıkları, ön yargıları, yerleşik doğruları ve kalıp düşüncelerine dayalı zihni model varsayımları, kriz sonrasındaki ayıklamayı hızlandıracaktır. Bir sorunu yaratan zaman kesitindeki varsayımlarla çözmemiz mümkün değildir. Farlı bir düzlemde düşünmemiz, değişmenin gerektirdiği yeni varsayımları geliştirmemiz gerekir.

Ülkemizde **"alışkanlıkla yönetim"** algılaması hızla aşılmaz, **"analizle yönetim"** aşamasına geçilemezse, kriz sonrasında piyasanın ayıklaması ile yüzleşebiliriz. Eğilimleri, fırsatları, tehlikeleri, olanakları ve kısıtları net tanımlayan varsayımlarla iş yaşamını sürdüremezsek, ayıklanma da kaçınılmaz olacaktır. Makro politikalar ne kadar tutarlı olursa olsun, ekonominin en küçük teknik birimleri olan **"işyerleri yönetimleri"** doğru **"alternatif tepki stratejileri"** üretemezlerse piyasa kendilerini zorlayacaktır.

Ayıklanma sürecinde **"kurunun yanında yaşın da yanmaması"** için **"planlı dönüşüm"** ya da **"ehlileştirilmiş dönüşüm"** kamunun, girişimcinin, STK'ların ortak sorumluluğudur. Gelin bu konuları da en az makro düzeydeki öngörü ve önlemler kadar tartışalım.

Günümüzde, ekonomimiz dünya ile entegrasyonunu tamamladıkça, dünyanın her yerindeki üreticiler "potansiyel rakibimiz" tüketiciler de "potansiyel müşterilerimiz" haline gelince; ölçekler ciddi biçimde rekabet gücünün kaynağı haline geldi.