

RÜŞTÜ BOZKURT

Her Kriz "Yeni Zenginler" Yaratır

Kriz sonrasının bize sunduğu potansiyelleri zenginliğe dönüştürme konusunda hazır mıyız? Türkiye üreticilerinin "karşılaştırmalı üstünlüğe" sahip olduklarını kanıtlayan ölçüler var. Bu üstünlüğü "sürdürebilir" bir gelişmenin omurgası yapmak istiyorsak, kolları sıvayıp işe koyulmuş olmamız gerekir.



Ekonomik Forum'un Kasım ve Aralık sayılarında krizlerde uygulanabilir "alternatif tepki stratejisinin" ikisini sizlerle paylaştım: Ayıklama stratejisi ve mevcudu koruma stratejisi. Krizlerden çıkışta üçüncü alternatif tepki stratejisi olan "piyasa boşluklarını" yakalamanın yol ve yöntemlerine ilişkin düşündüklerimi bu yazıda paylaşacağım.

Her kriz, mevcut "artı değeri paylaşma mekanizmasının" işleyişinin bozulması; yeni bir yapılanmayla "büyümenin" sürdürülmesi sürecidir. Bu krizden sonra da mal ve hizmet akışları değişecek, ağ sisteminin merkez düğümleri ile tamamlayıcı düğümleri arasında yeni işbölümleri oluşacak. Bu yeni oluşumda "doğru pozisyon" belirleyen ve dönüşümün yarattığı "piyasa boşluklarını" erken algılayanlar "yeni zenginler" arasına karışacak.





İddiamızı somutlaştıralım: Örneğin Almanya'da makine ve kimya endüstrisinde daha yüksek katma değerli alanlara kayma süreci hızlanacak. Bir önceki dönemin "görece düşük katma değerli işleri" ise çevre ülkelere kaydırılacak. Bu yeni oluşumda pay alabilecek aday ülkeler arasında Polonya'dan Romanya'ya planlı ekonomiyle yönetilen eski Doğu Bloğu ülkeler var. Bir de nereden baksanız iki saatlik yolculukla ulaşılabilen Türkiye. Ülkemiz hem piyasa sisteminin işleyişi bakımından, hem de ilk adım teknolojilerini çoktan aşmış, makine-donanım üretimi ve diğer endüstrilerde "taklitten yaratıcılığa geçiş aşamasına gelmiş" durumda. Nitelikli işgücü Almanya ve benzeri merkez ülkelere göre görece daha ucuz, aynı zamanda "verimlilik" bakımından da rekabet gücü yaratmaya çok yakın bir yerde.

Bizim burada yaptığımız bir "genel eğilim saptaması". Bu eğilimin yarattığı "potansiyellerin değerlendirilmesi" başka bir işi, öngörme ve önlem alma disiplinini gerektiriyor.

Fiziki altyapıları hazırlayarak ihtiyacı olana sunabilmeliyiz.

Hukuk sisteminin yaratacağı güvence, kontrata dayalı iş yapmanın arka planının beslenmesi ivedi bir görev.

Finans sistemini, yeni eğilimi besleyecek biçimde düzenlememiz gerekli.

Bilim-teknik altyapısını da yeni işbölümünün gereklerine göre odaklayacak önlemlerin alınması şart.

Bütün bunlar da ciddi bir "hazırlık" gerektiriyor.

Fırsatları makine üretiminden mobilya üretimine, lojistik hizmetlerinden ilaç endüstrisine vb. başka alanlara taşıyabiliriz.

KRİZ SONRASINA HAZIR MIYIZ?

Kriz sonrasının bize sunduğu potansiyelleri zenginliğe dönüştürme konusunda hazır mıyız? Almanya, İtalya, İspanya, Fransa, İsviçre, Hollanda, Danimarka gibi gelişmiş ülkelerde kriz sonrasındaki "faz değişikliğinin yaratacağı göçle" ilgili bir ön çalışmamız var mı?

Mobilya örneğini alalım. Türkiye üreticilerinin "karşılaştırmalı üstünlüğe" sahip olduklarını kanıtlayan ölçüler var. Bu üstünlüğü "sürdürebilir" bir gelişmenin omurgası yapmak istiyorsak; kolları sıvayıp işe koyulmuş olmamız gerekir. Girişimcilerin kendi inisiyatifleri ile gelişmeleri izlemesi, gerekli partnerleri bulması, antlaşmalar yapması, marka satın alma, marka yönetme, tasarımcı istihdamı, uygun dağıtım ağları oluşturma, etkin lojistik, hızlı üretim, müşteriye hızlı erişebilirlik gibi daha bir dizi alanda "dosyaları" ellerinin altında tutması, işin olmazsa olmaz yönü...

Bireysel girişimlerin ötesinde bir "ülke politika-

sı" çerçevesinde, potansiyelleri değerlendirmek için "ortak değerlerimizin" neler olduğunu herkesin paylaşmış olması, ön hazırlık merdiveninin ilk basamaklarından biri. Başta siyasi irade olmak üzere sektör ilgililerinin "ortak irade" oluşturulması, "niyetlenme" aşamasını geride bırakarak, girişimlerin başlatılmış olması şimdiye kadar çoktandır yapılmış olması gereken ödev.

Hep birlikte "ortak yararlarımızı optimize edecek" bir "ortak proje" üzerinde uzlaşabilmeliyiz...

Bütün saydığımız işleri yapmış olmamız yetmez; uzun dönemli geleceği güven altına alacak "ortak kurumları" oluşturmuş olmamız ve onları etkin biçimde işletebilmemiz de son adım...

Gerekli adımları attık mı? Bu soruyu her gün kendimize sormalıyız.

KRİZE KARŞI DOĞRU STRETEJİ GELİŞTİRME

Krizin makro çerçeveleri gündemimizi çok fazla meşgul ediyor. Hepimiz açılması gereken önlem paketlerini durmadan tartışıyoruz. Ulusal düzeydeki paketler de yetmiyor; ABD'den AB'ye alınacak önlemlerle ilgiliyiz. Döviz kurları tahminlerinde hepimiz uzmanlaştık.

Banka sisteminden beklentilerle ilgili enformasyonumuz da yeterince var. Dönüp çalışma masamızın üstüne baktığımızda, performansının sınırları belirlenmiş, zamanlaması saptanmış, bütçeleri tartışılmış projelerimiz yeteri kadar var mı? Faiz oranları hakkında gerekli malumata bol bol sahip değilsek, medyadaki onca tartışma boşa mı yapılıyor?

Hep birlikte farkındayız ki, "hızlı ve sürekli değişim" karar vermek için "risk alanını" daraltırken, "belirsizlik alanını" genişletiyor. Bu süreç, "zihni model kurmayı" ve "karar vermeyi" zorlaştırıyor. Bu durumu "sürekli kriz hali" olarak tanımlayanlar tamamen haksız değil. Fakat hiçbir şeyin değişmediği bir dünyada yaşamadığımız gibi, hiçbir şeyin anlaşılmasının mümkün olmadığı bir "kaos hali" içinde de değiliz. İzler, araştırır, gerekli takımları oluşturur, belli projeler üzerinde odaklanırsak; krizin yarattığı fırsatları da tehlikeleri de "öngörebilmemiz" mümkün. Ancak krizle ilgili "öngörüler" konusunda "asimetrik bir yapının" oluşmasından endişeliyim. Medya işin hep makro çerçevelerini ele alıyor. Böyle bir ele alışın "yararlı" olduğundan kuşku yok. Makro çerçeveleri, yani resmin bütününü görmeden ayrıntıda doğru işler yapılamaz. Ama makro çerçeveleri ne kadar doğru ve düzgün çizersek çizelim, girişimciler, yöneticiler ve yönetimler işyerleri ölçeğinde doğru bir strateji geliştiremiyorsa, etkin kaynak kullanabilmesi mümkün değil. O nedenle, işyerleri ölçeğinde "kamuoyu bilinci yaratma" konusu ihmal edilmemeli. Makro çerçeveler kadar, işyerlerindeki "yönetim tarzı" da tartışma gündeminde gerekli ağırlıkta ele alınmalı.

Hepimiz biliyoruz ki, iş örgütlenmesi insanoğlunun icat ettiği "yapay oluşumlar"dır. Bu oluşumlar "doğa yasalarına" ne denli uyumlu ise o denli başarılı sonuçlar yaratır. Ancak insanın kendi icadı olan bu yapay örgütler, insan aklının gözetim ve denetimi olmadığı zaman sürekli kriz yaratır. Öngörme ve önlem alma, krizleri ertelemenin, ötelemenin hatta kriz yaratmamanın gereğidir.

ARAYAN BULACAKTIR...

Halkımız engin birikimi ile "Arayan Mevlasını da belasını da bulur" der. Ne aradığımız, ne yapmak istediğimiz, ne yapmak istediğimizi bilmemiz, onun da ötesinde anlamış olmamız çok önemli. Eğer yaşadığımız krizin yarattığı fırsatlardan yararlanarak zenginlik üretmek istiyor; daha önce kriz koşullarında alınan önlemlere bakmamız, gerekli dersleri çıkarmamız gerekir. Merdiven yukarıdan aşağıya süpürülür, daha önce yaşanan krizlerde alınan önlemlerin araştırılması merdivenin ilk basamağını süpürmektir.

Kriz koşullarında alınan önlemler üç aşağı beş yukarı şöyledir:

- Üretim maliyetlerini düşürecek projeler yürürlüğe konur.
- Satın alma sistemlerimiz etkinleştirilir; olanak varsa ortak satın almalara gidilir.
- Malzemenin etkin kullanılması konusu gözden geçirilir.
- İşgücü verimliliğinin geçmişten bugüne nasıl bir seyir gösterdiği analiz edilir; alınan önlemlerle gidişatı ne denli değiştirilebileceği sorgulanır.
- İş süreçleri sürekli olarak değerlendirilir; küçük adımlarla da olsa ilerleme sağlıyorsa, uzun dönemde kazançlı çıkmak için kararlılıkla sürdürülür.
- İşyerlerimize "zaman kazancı" üzerinde analiz yaparak; mevcut durumun haritası çıkarılır; ilerlemek için yeni "yol haritası" yapılır.
- Fabrika işleyişinde rasyonelleştirme önlemleri gözden geçirilir.
- İşlerimizi düzgün yapmanın aracı olan "iş programları" etkinleştirilir.
- "Geçiş sürecinin kısaltılması" çalışmaları yapılır; işlerimizdeki "dönüşümleri" uygun zamanda yapıp yapmadığımız irdelenir.
- Organizasyon becerileri sorgulanır; rakiplerimize göre durumumuz karşılaştırılır.
- Genel giderler sıkı bir analizden geçirilir; azaltılmasının önlemleri alınır.
- Enerji maliyetlerini düşürecek projeler üretip yürürlüğe konur.
- Bakım-onarım yönetimini etkinleştirerek; maliyeti düşürmenin yol ve yöntemleri bulunur.
- Kalite maliyetini azaltıcı projeler üreterek yaşama taşınır.

Hep birlikte oturup düşünelim: Biz kriz koşullarını gereğinden fazla "ağlama duvarına" mı dönüştürüyoruz; yoksa enerjimizi "boşluları yakalamaya" mı odaklıyoruz. Sorunun yanıtı, aynı zamanda kriz sonrası pozisyonumuzun ne olacağının da yanıtı olacaktır.



İş örgütlenmesi, insanoğlunun icat ettiği "yapay oluşumlar"dır. İnsanın kendi icadı olan bu yapay örgütler, insan aklının gözetim ve denetimi olmadığı zaman sürekli kriz yaratır. Öngörme ve önlem alma, krizleri ertelemenin, ötelemenin hatta kriz yaratmamanın gereğidir.