

RÜŞTÜ BOZKURT

rustu.bozkurt@dunya.com

İş insanları **"işletmeciliği"** ihmal mi ediyor?

Herhangi bir yatırım yaparken, dünya genelindeki eğilimleri analiz etmemişsek, iş süreçleri ve **işgücü profillerinin nasıl bir gelişme gösterdiğini öğrenme gayreti** içinde olmamışsak, talep koşulları, faktör koşulları, karşılıklı bağımlılık ilişkilerini tanımlamamışsak, rekabet sistemlinin yapısını ve işleyişini kavramamışsak, kaynakları etkin ve verimli kullanmamızın da olanağı yok.

Doğada *"80/20 kuralının"* geçerli olduğu ancak insanoğlunun ulaştığı akıl düzeyi, geliştirdiği ileri metotlara karşın kuralın işleyişini aşamadığı değişik araştırmalarda yansıtılmıştır. Kimi zaman açıkça kurala gönderme yapılarak, çoğu zaman üstü kapalı biçimde 80/20 kuralının işleyişinin yarattığı kaynak israfından söz edilir. Bu kural, doğada çabaların % 80'ninin boşa gittiğini, % 20'lik bölümünün kendini yeniden üretmeye yardımcı olduğunu ileri sürer. Yaygın bilinen örnek, Pareto'nun bezelye tohumlarının % 80'nin döllenmeye yardımcı olmadığı, % 20'sinin döllenmeye katkı yaptığını saptamış olmasıdır.

Dünya genelinde ve özelde Yunanistan'da yaşan ekonomik kriz yeni bir tartışmayı gündeme getirdi. Ekonomik gelişmeleri yakından izleyenler, AB ve Avrupa Merkez Bankası temsilcilerinin dikkatlerini fazlasıyla Yunanistan'ın temerrüde düşmesini önlemeye yönelttiklerini belirtiyor. Bu aşırı ve tek boyutlu odaklanma yerine uzun vadeli büyüme beklentilerine yönelmek gerektiği, *mali mühendislik üstüne yüzlerce makale yazıldığı, ekonomide canlanmanın, büyümenin alevlenmesi ve iş sağlanmasının da önemli olduğu belirtiliyor*[1] savı giderek güç kazandı. Mali mühendislik çalışmaları kadar ürün ve istihdamın büyümesinin nasıl destekleneceğine ilişkin değerlerdirmelerin de güncellik ve yaygınlık kazanmasının gerektiği söyleniyor.



SPEKÜLASYONDAN KAÇALIM

Bir başka analiz, dünya para sisteminin reel değerlerden soyutlandığına dikkat çekiyor. Dünya ekonomisinde genel geçer bir değer kıstasının kalmadığı, paranın ancak özel bankaların açtığı kredilerle yaratılabildiği ve maddi karşılığının olmadığı belirtiliyor. Sanal paranın elektronik hızı ile dünyayı dolaştığı, günümüzde mal ve hizmet alışverişinin döviz ticaretinin sadece % 5'ini karşıladığı ileri sürülüyor. Döviz alım satımlarının % 95'inin spekülatif amaçlarla yapıldığının altı çiziliyor. Krizin sisteme bağlı nedenlerini ortaya çıkarmanın önemi üzerinde duruluyor ve *"spekülasyonların değil işletmeciliğin muteber olması"* gerektiğine işaret ediliyor. Ama son 30 yılda bunun tam tersinin yapıldığı, tedavinin her aşamasında *"işletmeciliğin ön plana çıkarılması"* ve *"mali spekülasyonun önlenmesi"* önerisi yapılıyor.[2]

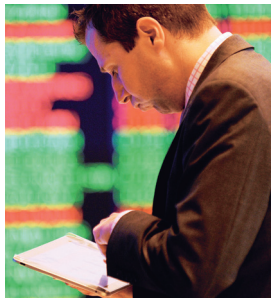
GEÇMİŞTEN DERS ALALIM

Özetle aktarılan iki analizi haklı çıkaran bizim yakın tarihimizdeki gelişmelerdir. 1980'li yıllarda "mikroekonomik liberilalizasyon" reformu köklü bir " kültür devrimi" yaratmıştır. *"Maliyet + kâr = fiyat"* algısı yıkılmıştır. *"Ne üretsem satılıyor"* anlayışı son bulmuştur. *"Kâr benim, zarar kamunun"* yargısının geçersizliği anlaşılmıştır. Üretimde *"uluslararası fiyat odaklı iş süreçleri"* öne çıkmıştır. *"Pazarımız dünyadır"* algısını yaygınlaştıran *"dışa ve dünyaya dönük girişimcilik"* önem kazanmıştır. Özetle, uzun yıllar süren *"ithal ikameci politikaların yarattığı kolaycı alışkanlıkların"* üstü de altı da çizilmiştir. Böylece Türkiye, üretmeyi, kaliteyi, uluslararası

piyasayı öğrenmiş ve girişimci potansiyelini önemli bir *"girişimci enerjiye"* dönüştürmüştür. Daha sonra 2000'li yıllarda "makroekonomik stabilizasyon" hedefleyen reformlar *Merkez Bankası*'na bağımsızlık kazandırmış, BDDK'nın bankacılık sistemini gözetim ve denetim altına almasını sağlamış, SPK borsada gözetim ve denetim sağlayarak spekülasyonların önüne önemli ölçüde geçilmiş, 2008 krizine dengeleri çok bozuk olmayan bir ekonomi ile giriş yapılabilmiş ve olumlu sonuçlar alınmıştır.[3]

GÖZLEMLER DE DOĞRULUYOR

Dünya Gazetesi'nin *"Anadolu Toplantıları"* ekibi, 2008 yılı öncesi büyüme döneminde belli sektörlerde yatırım yapmış girişimcilere şu soruyu yöneltti: *"Yatırım yapıldıktan sonra işletmeye aldığınızda makine ve donanım yatırımlarınızı analiz ettiniz mi? Toplam yatırımınızın ne kadarının yanlış yapıldığı kanısına ulaştınız?"*



Yaklaşık 22 girişimciye yöneltilen bu soruya hiçbir girişimci *"yanlış yapmadım"* *dememiştir.* Yanlış için % 30'dan daha az oran veren de olmamıştır. Yatırımlarının % 60'ını aşan bölümünü yanlış yaptıklarını söyleyenlerin sayısı ise oldukça kabarıktı.

Bir açık toplantıda Çorapçılar Derneği yöneticileri, geçmişte satın alınan makine ve donanım için ödenen bedelin yaklaşık bir milyar doları bulduğunu saptadıklarını, siparişlerde *"sözleşme yapmayı bilmeme"* nedeniyle an az 250 milyon dolara ulaşan gereksiz ödeme yapıldığı sonucuna vardıklarını anlatmışlardı.

Çok deneyimli kuruluşlarda bile *"ucuz makine"* mantığı ile teknisyenlere dahi danışmadan donanım satın alan üst yöneticilerin, işletmeye alma ve üretimin kararlılık kazanma döneminde ciddi boyutlarda ekonomik değer kaybına yol açtıkları bilinen gerçeklerimizden biri.

Medyanın da finansal mühendislik konularını belli bir jargonla sunuşunun yarattığı iklim, işletmecilik sorunlarını gerçekten arka plana itti. Kamuya açık toplantılarda, kâr sıfır noktasının analizi, ciro kalitesi, kâr kalitesi, iş gücü başına cirodaki gelişme, iş gücü başına kârdaki gelişme, sermayenin verimliliğini alternatif getirilerle karşılaştırılması vb. işletmecilik konuları anlatıldığında çok az soru gelirken; faiz oranları, kur değişmeleri, borsa iniş/çıkışları, enflasyon beklentileri vb. sentetik göstergelere daha çok insan ilgi duyuyor.

BÜTÜNSEL BAKALIM

Dünya genelindeki yeni eğilimler, yatırım yönetiminde temel varsayımları köklü biçimde değiştirirken, karar çerçeveleri 5 yıl öncesine göre çok farklı değişkenlere dayanır hale geldi. Yatırım konusunun seçiminden, yatırım yerinin belirlenmesine, pazardaki konumlanmadan, ürünü tanıtımla tutundurma çabalarına, teknolojinin kolay erişebilirliğinin yarattığı kalite homojenitesinin marka ve imaja bağımlılık yaratmasından, elektronik iletişimin tavsiye odaklı talep yaratmasına kadar hemen her şey değişti. Bu temel işletmecilik sorunları, yatırıma bağlanan sermayenin verimli kullanılmasının da belirleyici etkeni oldu.

Türkiye'de son 30 yılda ortaya çıkardığımız *"girişimci enerjisinin"* korunması ve geliştirilmesi ne kadar önemli ise yatırım yönetiminin yeni varsayımlarının tartışılması ve yeni zihni modeller oluşturması da o kadar önemli.

Hiçbirimiz finansal mühendislik analizlerin gereksiz olduğunu söyleme lüksüne sahip değiliz. Aynı zamanda işletmecilik sorunlarını da yok sayıp, göz ardı edip, bilgi eksikliğinden kaynaklanan kaynak israfını görmezden gelemeyiz. Bir yatırım yaparken, dünya genelindeki eğilimleri analiz etmemişsek, iş süreçleri ve işgücü profillerinin nasıl bir gelişme gösterdiğini öğrenme gayreti içinde olmamışsak, talep koşulları, faktör koşulları, karşılıklı bağımlılık ilişkilerini tanımlamamışsak, rekabet sistemlinin yapısını ve işleyişini kavramamışsak, kaynakları etkin ve verimli kullanmamızın da olanağı yok.

İş insanlarımıza, işletmecilik teknikleri üzerinde daha çok emek, zaman ve para harcamalarının kendi yararlarına olduğunu anımsatmalıyız. Deneyimli bir politikacının işaret ettiği gibi, bugün internet ve değişik haber alma olanaklarıyla nedeniyle her zamankinden daha çok bilgiye sahibiz. Ama enformasyon hızla parçalara bölündüğü için eskisinden daha çok bilmemize karşın, daha az anlıyoruz. Bu durum bilgi üzerinde düşünmemizi, sonuç çıkarmamızı ve karar almayı sağlayan çerçeveleri organize etmemizi zorlaştırıyor.[4] Oysa üretim artan bir biçimde "analitik yeteneğe bağımlı" hale geliyor. Alışkanlıkla yönetimi, analizle yönetime taşımak için bütünsel bakış gerekiyor. Bu koşullarda madalyonun bir yüzünü okuyarak hayatı anlayamayacağımızı fark etmeliyiz. Zaman yitirmeden, mali mühendislik kadar, işletmecilik sorunlarına da eğilmeliyiz, enerjimizin yarısını işletmecilik sorunlarına yöneltmeliyiz ki, yatırım yönetiminden, üretim, satış ve pazarlama yönetimine dengeli bir gelişme yaratabilelim…

Türkiye'de son 30 yılda ortaya çıkardığımız **"girişimci enerjisinin"** korunması ve geliştirilmesi ne kadar önemli ise yatırım yönetiminin yeni varsayımlarının tartışılması ve yeni zihni modeller oluşturması da o kadar önemli.

KAYNAKÇA

1) *Paul Krugman'ın23 Temmuz 2011 tarihli Star Gazetesi'nde yayımlanan, Kemal Derviş'in FT'de çıkan analizine gönderme yaptığı "Avrupa'nın borç tartışması" yazısı.*

2) *Rolf Wenkel, "Yeni para sistemi arayışı" Turquie diplomatique, S. 26, 211*

3) *Ayrıntı için bkz: Rauf Gönenç'in RK'nın kuruluş yıldönümünde yaptığı değerlendirme*

4) *Sedat Engin, Hürriyet Gazetesi, 9 Ekim 2010*