

# Her şey rekabet gücü için...



**Hakan Gültaş**

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

**K**orumacılık... Bu sıralar pek gündemde... Bunu, sadece Trump'ın ABD Başkanı seçilmesinden sonra daha fazla gündeme gelmesi nedeniyle söylemiyorum...

Son dönemde güçlenen korumacılık eğilimlerinin belirgin izlerini hemen her yerde görmek mümkün...

Geçenlerde **Cumhurbaşkanı Erdoğan**'ın ziyaret ettiği Hindistan'da da...

Avrupa Birliği üyesi Macaristan'da da...

★★★

Korumacılık, tarihsel olarak yeni bir olgu değil...

Ülkelerin kalkınma hikayelerine bakarsanız kökleri hayli derinlerde...

Kimi ekonomi tarihçileri, başkan olmamasına rağmen **resmi 10 dolarlık banknotun üzerinde yer alan Alexander Hamilton'**ın modern Amerikan ekonomisinin mimarı olarak gösterir. "İmalat Üzerine Rapor" çalışması genç Amerika için bir ekonomik kalkınma reçetesi olarak kabul ediliyor.

Hamilton, o raporda, "bebek endüstriler" ile ilgili stratejisini ortaya koyuyordu. Buna göre, Amerika'dakiler gibi "daha bebek numunda olan sektörler" kendi ayakları üstünde durmayı öğrenmeden önce devlet tarafından ko-

runmalı, beslenmeliydi...

★★★

Hamilton bu 'korumacı' görüşünde yalnız kalmadı. Onu maliye bakanı olarak atayan George Washington...

Gümrük vergilerini başkanlığı sırasında en yüksek düzeye çıkaran meşhur 'korumacı' Abraham Lincoln...

İç Savaş'ın ünlü generali, sonradan da başkan olan **Ulysses Grant**...

Amerika'nın ekonomisini serbestleştirilmesi için sürekli baskı ve lobi yapan İngilizlere yanıt olarak, "Merak etmeyin" demişti Grant, 1870'li yıllarda ve şöyle bitirmişti sözünü; "**200 yıl içinde Amerika korumacılığı bırakıp serbest ticareti benimseyebilir...**"

★★★

Bakmayın siz ABD ile korumacılık lafını yan yana duyunca hayretten ağzı açık kalanlara...

Bugün dünyada 'serbest piyasa' kalesi kabul edilen ABD, zaten bir zamanlar 'korumacılık' şampiyonu olmaktan hiç çekinmemiş, hatta kalkınmasını bizzat buna dayandırmıştı... İşin aslı, Hamilton'un görüşleri de büyük ölçüde İngiliz esintisiydi. Korumacılığı onlardan öğrenmişti. Rol modeli ise, 18. yüzyıl ortalarında zamanın ileri teknoloji sektörü kabul edilen ve o dönemde Hollanda'nın egemen olduğu yün üretimine geçiş yapmak için görülmemiş düzeyde yüksek gümrük vergileri, sübvansiyonlar uygulanan **İngiltere'nin ilk Başbakanı Robert Walpole**'du...

Walpole ve Hamilton'ı başkaları da izledi tabii...

19'uncu yüzyılda Alman ekonomisini yükseltmek için korumacılığı öne çıkaran ünlü ekonomist, diplomat ve demir yolu öncüsü **Friedrich List** gibi...

Hasılı, bugünün gelişmiş ülkeleri, işlerine geldiği zaman korumacılığı bırakıp serbest piyasa savunucusu oldular. Gerektiğinde de yeniden korumacı...

Ekonomisini sıçratmak için Japonya da aynı yolu tuttu...

Trump'la birlikte ABD işin liderliğinden istifa edince, küreselleşmeyi savunmak, Davos'ta üzerine kalsa da, Çin de aynı yolu izledi, izliyor...



★★★

Bu yolu izlerken, 'Elalem ne der' utangaçlığı içinde de değiller...

Örneğin, **Güney Kore**...

Çelik endüstrisini kurmaya niyetlendiğinde, dünyanın en fakir ülkelerinden biriydi. İhracatı, ucuz kumaş ve insan saçından yapılmış peruklardan oluşuyordu. Biraz da balık... "Karşılaştırmalı üstünlük teorisi" olarak bilinen ünlü iktisatçı Ricardo'nun uluslararası ticaret teorisi o sıralar pek gözdeydi ve buna göre Kore gibi iş gücü fazla, sermayesi ise çok az olan bir ülke çelik gibi sermaye yoğun ürünler geliştirmemeliydi...

Üstelik Kore'de çelik üretecek hammadde de yoktu. Ne demir cevheri, ne de eritecek kok kömürü vardı... Dünya Bankası projesi desteklemedi. Diğer Fransız, İngiliz, Batı Alman ve İtalyan yatırımcılara da desteklememesini salık verdi. Kore, destekleyen kimse olmamasına rağmen kararında ısrar etti. Pohang Iron and Steel Company kuruldu. Hikayeyi uzatmayayım. Bugün **POSCO** dünyanın en büyük çelik üreticilerinden biri ve Amerika dahil pek çok ülkeye paslanmaz çelikte know-how satıyor.

★★★

'Bugünün koşulları farklı' diyebilirsiniz...

Haksızım...

Ama değişmeyen şeyler de var: Kalkınma, azimle birlikte iyi tasarım istiyor...

Biz ise geleceğimizi şekillendirecek tasarımlara yönelmeyi pek sevmiyoruz...

"Sürdürülebilir" olup olmadığına bakmaksızın, günü kurtaracak hikayeler anlatıyoruz etrafa...

Çok da uzak olmayan bir geçmişte, rekabet gücü için Türkiye'de 'ücretlerin düşüklüğüne' güvendiğimiz için, o hikayeyi anlattık...

Sonra, sağda solda yeni ucuz emek ülkeleri ortaya çıkınca, 'köprü' fenomeni baş tacımız oldu.

Kitalar arası köprü, kültürler arası köprü, ticaret köprüsü...

Coğrafi konumumuzun yarattığı farklılığı hikayemizin köşe taşı yaptık.

Yetmedi, pergelle 2, 3 ya da 4 saatlik uçuş mesafelerini dairelere içine aldık. Buralarda kaç tüketicinin olduğunu hesaplayıp, anlattık dostlara...

Tabii ki, bulunduğumuz coğrafyanın avantajları vardı. Ama o avantajların sınırlı olduğu gerçeğini, hikayemizin büyümesini bozmasını istemediğimiz için görmezden geldik...

Üzerinden geçilip gidilen köp-

rülerin değil, varılan merkezlerin zenginlik yarattığı gerçeğini de...

★★★

Daha fenası biz de inanıyoruz o anlattığımız hikayelere...

Oysa mesele, coğrafi konumu-muz ya da ucuz emeğimiz ile değil, ülkemizin üzerine inşa ettiklerimizle önemli hale gelmekti...

Bugün de öyle...

Üstelik, yeni sanayi devriminin eşliğinde olduğumuz bir dönemde bunun da ötesine geçmek gerekiyor artık...

Evet, üzerinden boru geçen ülke olmak da güzel ama sürdürülebilir hikaye istiyorsak içinden küresel değer zinciri geçen bir ülke olmak durumundayız...

Bunun için acilen, **ülke olarak coşkuyla sarılıp peşinden koşacağımız iyi tasarlanmış yeni bir proje kurgusuna ihtiyaç var.**

★★★

Aslına bakarsanız, böyle bir hikayeyi dün yazmaya başlamış olmamız gerekiyordu.

İş isten geçmeden harekete geçmemiz, üzerine konuşmayı bırakıp, yapmamız gerekiyor.

Yoksa bırakın küresel değer zincirinin halkaları haline gelmeyi, bugün Avrupa başta olmak üzere, kaliteli üretimleriyle dünyada te-

darık zincirinin güçlü halkaları haline gelmiş şirketlerimizi de kapatırız...

Ondan sonra da bizim mühendislerimiz başka ülkelerdeki mühendislerin ürünlerini pazarlamaktan öteye bir iş yapamaz hale gelir...

★★★

Görünen o ki, girişimcilik bugün giderek artan biçimde bir kolektif çabaya dönüşüyor.

Ekonominin aktörlerinin, bilgi edinmelerini, araştırma-geliştirme yapmalarını sağlayan bilimsel altyapı, onları güçlendiren yetkin bilim insanları, mühendisler, yöneticiler ve çalışanlar yetiştiren eğitim sistemi, büyümek için yatırım yapmalarını mümkün kılan mali sistem, koruyup kollayan ticari mevzuat, ürünleri için kolay erişilebilir piyasalar...

Şirketlerin dinamizm ve esnekliğinin kalıcı olabilmesi, yeni koşullara uyum sağlayabilmeleri için gereken ortam...

Siyasi istikrar, sağlam bir hukuk sistemi, şeffaf ve önceden tahmin edilebilen makroekonomik politikalar...

Bu koşullar olmadan bugün ne 'kahraman girişimci' ne de 'kahraman sanayici' sürdürülebilir bir rekabet gücüne ulaşamaz.

Var olan sektörlerimiz de korunup, geliştirilemez...

★★★

Derdim göz korkutmak değil, karamsarlık yaymak hiç değil...

Dünya da Türkiye de, yeni bir döneme giriyor...

Yapılacak çok işimiz var.

Önce sürdürülebilir olmayan hikayeler yazmayı bir kenara bırakmamız gerekiyor.

Geçmiş dönem başarılarımızla övünmeyi de...

Şimdi kendimize yeni döneme uygun yeni bir yol haritası çizmenin tam zamanı...

Ama çerçeve laflarla değil, ilmi ilmi, detay detay...

Ölçe ölçe, zamanını, takvimini koya koya...

Sapla samanı ayırarak, dünyayı iyi okuyarak...

'Mış gibi' yapmadan...

Aklımızı başkasına emanet etmeden...

★★★

Bir de, özenle, bilgiyle, bilinçle çizilmiş omurgalı bir yol haritasının etrafında Türkiye'yi birleştirecek kapsayıcı bir siyaseti de oluşturabilirsek... O zaman coşkuyu da yakalayacağız...

İnanıyorum!

## En çok yapılan yönetim hataları ve başarısızlığın önceden tahmini

DR. AHMET YARIZ

"Geçmişten adam hisse kaparmış... Ne masal şey! Beş bin senelik kısasa yarım hisse mi verdi?"

"Tarih'i "tekerrür" diye tarif ediyorlar; Hiç ibret alınsaydı, tekerrür mü ederdi?"

(Mehmet Akif Ersoy)

"Akıllı insanlar başkalarının tecrübelerinden yararlanır, inatçı insanlar her şeyi kendileri denemek ister." (John Lubbock)

**B**üyük şair Mehmet Akif Ersoy'un mısralarında hayat bulan "tarih" ve "tekerrür" kavramları genellikle sosyal, siyasal ve toplumsal olayların analizinde kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu "tekerrür"ü "tekrarlanma" ve "yinelene" olarak tarif etmektedir. Aynı veya benzer olayların tekrarlanması veya yinelenmesi olarak özetlenebilecek "tekerrür"e işletme yönetiminde de bir farkla ancak çok sık rastlanmaktadır. Bu fark ise "tekerrür"lerin bir işletmenin ömründe sınırlı sayıda (bir veya iki kez) ancak tüm işletmelerde mutlaka yaşanmış olması ve ortak tecrübe niteliğini taşımasıdır.

Ticari amaç güden işletmelerin karar alma süreçlerinde en önemli unsurun rasyonalite bir başka ifadeyle akılcılık esasına dayan-

dığı, tüm kararların duygusalıktan uzak, akıl ve mantık süzgecinde defalarca geçirilerek evrensel doğruya yaklaştırılması gayretleri nedeniyle yanlış yapıma ihtimalinin neredeyse sıfır olduğu kabul edilir. Ancak işletmelerin de insanlar tarafından yönetildiği, karar süreçlerinde insanların yer aldığı, dolayısıyla bu teorik kabulün gerçek hayatta tümüyle karşılığı bulunmadığı, şirketlerin de hatalı kararlar alabildiği, bu hataların önemli kayıplara neden olduğu ve bu kayıpların şirketlerin varlığını tehdit edebildiği unutulmamalıdır.

Hatalı kararlar bir başka ifadeyle yönetim hataları genellikle şirket içinde kalmakta, yönetim hataları kamuoyunda bilinirliği yüksek bir şirkette ve yine kamuoyunu ilgilendiren bir taraf var ise açığa çıkmaktadır. Yönetim hataları açığa çıktığında ise genellikle makaylanarak deşifre edilmekte ve kamuoyunun dikkatleri başka alana yönlendirilerek mecrasından kopartılmaktadır. Kamuoyunda başarı hikayeleri daha çok ilgi çekmekte başarısızlık ise magazin boyutunda ele alınmaktadır.

İşletme yönetimi literatüründe başarı hikayelerinden çok daha fazla sayıda başarısızlık hikayeleri bulunmaktadır. Başarısızlık hikayeleri; tüm işletmelerde yapılan ortak hatalardan dersler çıkarılması ve başarısızlığın önceden tahmin edilmesinde önemli tecrübe kaynağıdır.



Bu yazımızda yurt dışında ve yurt içinde her işletmenin karşılaştığı ve yaşamaya mukadder yönetim hatalarından en çok yapılanları; gerek literatürde ve gerekse tecrübelerimizden süzülen örneklerden yola çıkılarak temel işletme fonksiyonları ayırımıyla gruplandırarak suretiyle aşağıda sunulmaktadır. Yazının; başkalarının yaptığı hatalardan ders alınması ve başarısızlığın önceden tahmin edilebilmesi için faydalı olması ümidiyle.

### Yönetim

Kuruluş yerinin hatalı seçimi. Kuruluş yerinin temel hammadde ve/veya pazara yakın olma prensibinin ihmal edilmesi

Makro ekonomik ve sektörel gelişmelerin yeterli düzeyde takip edilmemesi

Değişen makroekonomi, sektör, trendler ve çevre koşullarına zamanında uyum sağlanamaması

Ortakların ve üst düzey yöneticilerin temel işletme fonksiyonları arasında koordinasyon sağlanamaması

Ortakların ve üst düzey yöneticilerinin, işletmenin öncelikleri ve temel işletme fonksiyonları arasında denge kuramaması. Örneğin ürün geliştirme ve üretim tarafındaki olağanüstü yetkinliğe rağmen mali işler ve finansman fonksiyonundaki zafiyetler bulunması

Üst düzey ve orta kademe yöneticilerinin donanım ve teknik altyapılarının yetersiz olması

Kararsız yönetim anlayışı, alınan kararların çok sık değişmesi ve hatalı kararlarının fazla olması

Sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi

Personel devir hızının yüksekliği, personel üzerinde otorite ve disiplin zafiyetlerinin artması

İşletme ortaklarına ve üst düzey yöneticilerine ulaşamama

Telefon ve e-postalara zamanında cevap verilememesi, santralden ilgililere aktarımlarda sorunlar yaşanması

Aranan yöneticilerin sürekli olarak toplantıda olduğunun belirtilmesi

Cep telefonu çağrılarına cevap verilmemesi, cep telefonlarının kapalı olması ve numaralarının çok sık değişmesi

Aşırı otoriter yapı ve yönetimin tek elde toplanması

Otoriter tek kişi yönetiminden sonraki yönetim kademelerinin çok zayıf olması

Yönetimde çok başlı yapı, aynı konuda birden fazla karar mercii bulunması ve alınan kararın başka yöneticiler tarafından bozulması

İşletmenin yeterli düzeyde katma değer (EBITDA) üretememesi

Personel arasında yeterli bilgi akışının olmaması ve periyodik yönetim toplantılarının yapılmaması

Ortakların işletme gelirleriyle uyumlu olmayan yaşam biçimleri

Kuşaklararası kültürel farklılıkların çatışmaya dönüşmesi

Kuşaklararası bilgi ve tecrübe aktarımının yapılamaması ve iletişim sorunları

Önemli üst düzey yöneticilerin ya da ortakların ayrılması

Ayrılmanın yol açtığı yönetim

zaafı ve finansal sorunların ilave baskı oluşturmaları

İşletme amacı ve üst düzey yöneticilerin anlayışı ile koordineli bir yönetim sistemi oluşturulamaması

Yöneticiler arasında yetki, görev tarifleri ve sorumluluk alanlarının belirsiz olması

Duran varlıklara gerektiğinden çok yatırım yapılması ve kapasite kullanım oranlarının düşük olması

İşletme ortamında temizlik standartlarının kaybolması ve karmasına yaşanması

İşletmenin geleceği ile ilgili ortaklar arasında vizyon birlikteliği ve mutabakatın sağlanmamış olması

Ortaklar arasındaki çıkar çatışmalarının işletme zeminine taşınması

Ortaklar arasında iletişim sorunlarının artması

Ortakların ve aile bireylerinin işletmenin karar sürecinde yer alma arzularının baskıya dönüşmesi

Yanlış istihdam politikası

Üst düzey yöneticilerinin değişiminde zamanlamanın koordine edilmemesi

Ana ve tamamlayıcı faaliyet konularına yoğunlaşmaması

Esas faaliyet dışındaki konulara harcanan zaman ve kaynakların israf boyutuna taşınması

Çalışanlar arasında adalet inancının sarsılması

Çalışanlardan bir bölümüne aşırı hoşgörülü davranılması