

DENİZDE HASAT

DENİZDE HASAT

Az Gelişmiş Ülkelerin Gizli Kalmış Kaynaklarını Ortaya Çıkarmak

Az gelişmiş ülkelerin çoğu günümüzde ekonomik kriz içindedir. Ancak bunun sebebi yanlış işler yapmaktan çok, artık geçerliliği kalmamış miyadı dolmuş doğruları yapmaktır. Bu ülkeler vatandaşlarının büyük bir bölümü için neden zenginlik yaratamadı? Bizim vardığımız sonuca göre ana sebep, geleneksel rekabet yönteminin hatalı oluşudur. Az gelişmiş ülkelerin liderleri global ekonomide rekabet edebilmek için yeni yöntemler bulmak zorundadır. Ve bu yöntemlerle gelişme umudu çok yüksektir.

Az gelişmiş ülkelerde genelde olayları şu sırayla gerçekleştirir: Firmalar bir işi başlatırlar. Piyasada dener, başarılı olurlar. Bu başarı doğal kaynaklara, devlet teşviklerine, ucuz işgücüne veya benzeri temel avantaja yahut da bunların çeşitli kombinasyonlarına dayalıdır. Kısa dönemde bu başarı ekonomiye muazzam bir canlılık getirir. Fakat zaman içinde durum değişir. Başlangıçtaki başarı formülü artık işe yaramaz olur. Zira rekabet koşulları artık değişmiştir. Az gelişmiş ülkelerde bu çevrim (cycle) sürekli yinelenir. Bu kitaptaki savımız, az gelişmiş ülkelerin doğal kaynak, ucuz işgücü ve bereketli topraklara dayanan avantajlarının zaman içinde onları zenginleştirmede, tam tersine yoksullaştırdığıdır. Bu çevrim de bir türlü kırılmamaktadır.

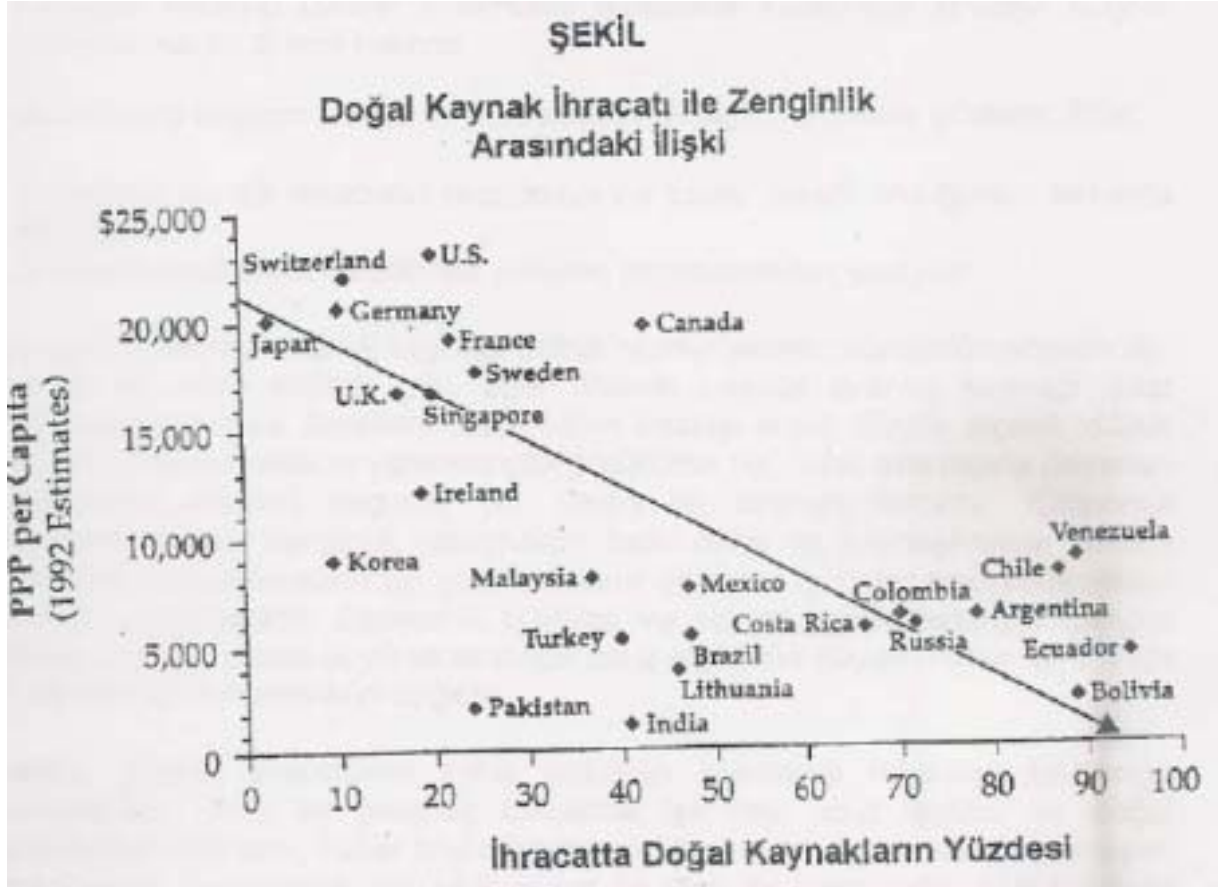
Az gelişmiş ülkelerde en sık rastlanan 7 yanlış uygulama vardır. Aşağıda bu yanlışları ve nasıl düzeltilebileceğini sırasıyla ele alacağız.

1. Temel Avantaj Faktörlerine Bağımlılık

Latin Amerika ülkelerinin Merkez Bankası Governörü bir gün bize ülkesinin bir çok sektörde düşük maliyetlerle rekabet gücüne sahip olduğunu söyleyerek Avrupa ve Kuzey Amerika'daki işçilik ücretleriyle kendi ülkesindeki ücretleri karşılaştırdı. Düşük ücretlerin ülkesinde rekabet avantajı (competitive advantage) verdiğini şiddetle savundu.

Ülkesi doğrudan ABD firmalarıyla rekabet etseydi governörün söylediği doğru olabilirdi. Ancak sorun şuradaydı: ABD firmalarıyla değil, Asya'nın ücretlerin daha da düşük olduğu en yoksul yörelerindeki firmalarla rekabet ediyorlardı. Bu kritik bir ayırmadır: ucuz ekmek ve zengin doğal kaynak gibi kolayca taklit edilebilen rekabet avantajları söz konusu olduğunda her zaman için daha ucuza yapabilecek birileri çıkacaktır.

İster hammadde, coğrafi konum, iklim, ister ucuz işgücü olsun ihracat stratejileri yalnızca mukayeseli (comparative) avantaja dayanan ülkeler uzun vadede kendilerini daha zengin değil daha yoksul hale getirirler. Gerçekten de araştırmalarımız, doğal kaynak ihracatına ileri derecede bağımlı ülkelerin vatandaşları alım gücü paritesi (ülkelerinde mal ve hizmet satın alabilme imkanı) ile ölçüldüğüne daha yoksuldurlar. Aşağıdaki şekil, 26 ülkeden verilen örnekle bu ilişkiyi göstermektedir.



Kalkınmada temel avantajlara bağımlı olmanın 4 sakıncası vardır:

1. Doğal kaynakları daha iyi olan veya işçilik maliyeti daha ucuz başka bir ülke her zaman olacaktır.
2. Zengin kaynaklı başka ülkelerden gelen maliyet giderleri, maliyeti düşük tutma baskısı yaratır. Bu yüzden üreticiler ücretleri düşük tutacağından, sıradan işçi kalkınmanın nimetlerinden yararlanamaz.
3. Ülkeler doğal kaynaklarını devalüe (düşük) kur üzerinden ihraç ederlerse kayıp çift yönlü olur: hem kaynakları tükenir hem de varlıklı ülkelerin varlıklı tüketicileri subvansede edilmiş ucuz fiyatla alırlar.
4. Teknoloji ilerleyip ülkeler arasındaki mesafeler kısaltıldıkça stratejik coğrafi konumun da bir önemi kalmaz.

Bu sakıncalara rağmen pek az ülke stratejisini değiştirme çabası gösterir Zira;

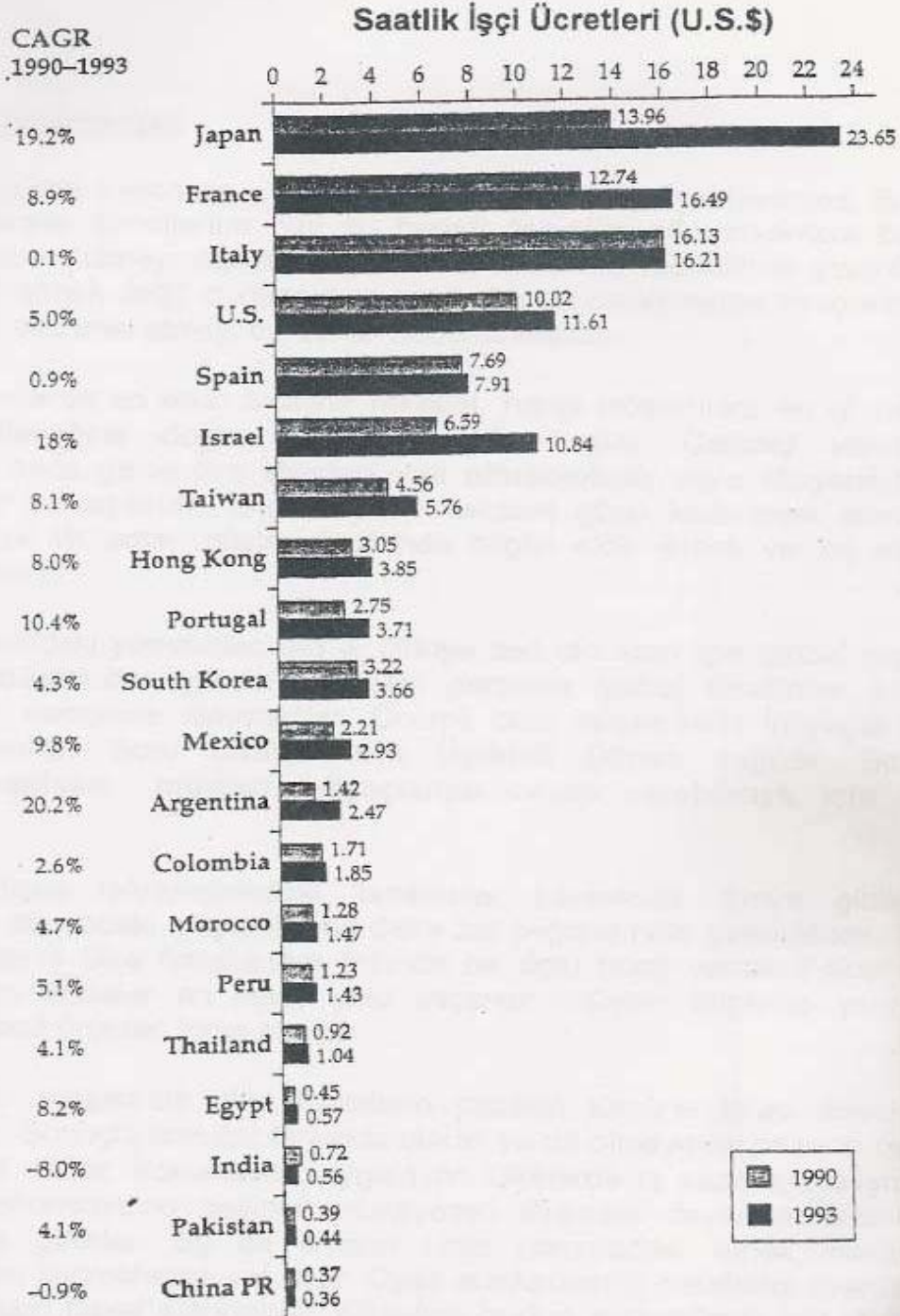
- ✓ Yöneticiler bu tür rekabetin ekonomiye ne kadar zararlı olduğunun farkında değildirler.
- ✓ Alışagelmiş tutumu sürdürmek yeniden yapılanmaktan kolaydır.

Ucuz işgücü başlıca avantaj kaynağı olarak sürdürülemez; sürdürülmemelidir de. Yukarıda da söz edildiği gibi, eğer ülkenin başlıca avantaj kaynağı ucuz işgücünden geliyorsa, ücretleri düşük tutma baskısı sürer. Büyük ölçekli, düşük ücretli istihdam bir ülkenin yararına gibi görünürse de, ücret avantajına dayanan iş kollarında rekabeti seçmek, çok yanlış bir stratejik tercihtir. Ekonomik kalkınmanın amacı zenginlik yaratmaktır; halkı daha da fakirleştirecek şekilde büyümek amaç olmamalıdır. En iyisi firmaların işçilerine iyi ücret ödeyebilecekleri imkanları geliştirmektir. Ekonomik büyüme ve sosyal eşitlik birbiriyle çelişkili amaçlar değildir; ancak büyüme stratejisi ucuz işgücüne dayalı olursa aynı anda gerçekleştirilmeleri mümkün değildir.

Firmalar, gerçek avantajlara sahip oldukları alanlarda rekabete başlamak zorundadırlar. Oysa az gelişmiş ülkelerde işe hep ucuz işgücü ve doğal kaynaklardan başlanır. Fakat böyle başlayan bir strateji, bu tür sürdürülemeyen avantajlardan uzaklaşmak için açık ve net bir plan da içermelidir. Aksi takdirde bir kere kısa dönemli başarı elde edildi mi, iş dünyasının liderleri ve politikacılar değişiklik gereğine kimseyi ikna edemezler. Böylece halkın daha uzun süre fakir kalmasına yol açacak döngü kurulmuş olur.

ŞEKİL

Tekstil Sektöründe Rölatif Ücretler (1990 - 1993)



Not: CAGR : Birleşik yıllık büyüme hızı

2. Müşterileri Anlamamak

Üçüncü Dünya ülkelerinde kalkınma, Pazar ekonomisi dışında gerçekleşemez. Buna göre zengin ülkeler kedilerine hep şu hedefi önermişlerdir: insanlara balık vereceğinize, balık tutmayı öğretin. Oysa yeni kalkınma modelinde insanlara balık tutmayı öğretmek değil, dünyanın en zor beğenen balıkçılarına ihraç etmek üzere en kaliteli olta imal etmeyi öğretmek hedeflenmelidir.

Serbest ekonomilerde en etkin biçimde rekabet, hangi müşterilere en iyi nasıl hizmet verilebileceğine doğru karar vermekle başlar. Çağdaş yönetim anlayışında en önde gelen ilke "**müşteri veli nimetimizdir**" veya "**müşteri her zaman haklıdır**" yaklaşımıdır. Global çapta rekabet gücü kazanmak isteyen firmalar için kritik ilk adım müşteri hakkında bilgiyi elde etmek ve en etkin biçimde kullanmaktır.

Üçüncü Dünya ülkelerindeki yöneticiler, sırf **Üçüncü Dünyadan** oldukları için global çapta rekabet edemediklerinden yakınır. Fakat gerçekte global tüketiciler satın aldıkları ürünün menşesine aldırılmazlar. Önemli olan müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. Soru **Birinci** veya **Üçüncü Dünya** değildir. Soru, **durmaksızın değişim müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için ne yapabiliriz?** dir.

Nakliye ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde dünya gittikçe küçülürken, tüm dünyadaki müşteriler de daha zor beğenir hale gelmektedir. Bu süreçte, az gelişmiş ülke firmalarının önünde bir dolu fırsat vardır. Fakat bu fırsatlara rağmen firmalar en kolay yolu seçerler; müşteri bilgisine yatırım gerektirmeyen basit ürünleri ihraç etmek.

Büyük bir Pazar karşısında olan firmaların pazarın tümüne hitap etmeleri mümkün değildir. Sonuçta firmalar farkında olarak yada olmayarak pazarın belli kısımlarını hedef alırlar. Korumacılık uygulayan ülkelerde iş yapmaya alışmış firmalar Pazar ekonomisine geçince mukayeseli avantaja dayanan tercihler yapma eğilimine girerler. Bu da onların ucuz hammadde, emek, nakliye gerektiren alaları seçmelerine yol açar. Oysa sürdürülebilir rekabetçi avantaja (ki sade vatandaşın hayat standardını yükselten budur) ulaşabilmek için doğru ürün ve müşteri grubu seçimi yapmak gerekir. Hitap edebilecekleri en cazip grubu seçemezlerse firmalar karlarının düşük, maliyet rekabetinin yoğun ve döviz kurları gibi dış faktörlere bağımlılığın yüksek olduğu gruplara hitap etmek zorunda kalırlar. Müşteri sayısının sınırlı olduğunu ve bir firmanın başarması için diğerlerinin başarısız olması gerektiğini düşünerek sektör üyeleri işbirliğine girmez.

3. Rekabette Rölatif Konumu Bilmemek

Firmaların rakiplerine kıyasla kendi konumlarını tahlil etmeleri üç açıdan önemlidir. **1)** Kamu sektörü ile özel sektör arasındaki üretken diyalogu kolaylaştırır. **2)** Firma yöneticilerinin bilinçli seçim yapmalarına yardım eder. **3)** Firmaların rakiplerine nazaran daha zayıf oldukları alanları belirlemelerini sağlar.

Konum tahlilinin iki bileşkesi vardır. Birincisi, firmanın rekabete esas olan faktörü çok iyi anlaması gerekir – yani, firma **maliyet faktörü**ne göre mi rekabet ediyor yoksa tüketiciye benzersiz bir değer sunarak ürününe daha yüksek fiyat biçmek suretiyle **farklılık faktörü**ne göre mi? Rekabet faktörü maliyetse **maliyetteki rölatif konum** analizi çok önemlidir. Rekabet faktörü farklılık ise, rakiplere göre "müşteri memnuniyeti" analizi önem kazanır. Her iki şekilde de esas olan, kişinin kendi konumunu iyi tanıması ve anlamasıdır ki böylece rekabet savaşında başarı olasılığı doğru değerlendirilebilsin.

İkinci kritik nokta rakiplerle ilgilidir. Rekabet hiçbir zaman bir vakum içinde gerçekleşmez. Rakiplerin hedeflerini ve yeteneklerini bilmemek firmayı çok güç durumda bırakabilir.

Piyasa talebine gelince, az gelişmiş ülkeler **cevap veren** olmaktan çıkıp önce **arayan**, daha sonra da **yaratıcı** konumuna geçmelidirler. Ülkelerinin temel kaynaklarını ihraç etmektense - ki bunlar taklit, fiyat dalgalanmaları, döviz kurundaki değişikliklerden çok kolay etkiler – firmalar talebi ve rakiplerinin dinamiğini daha iyi anlamaya çaba göstermelidirler. **Aramaktan** kastımız budur.

Dahası az gelişmiş ülkelerdeki firmalar müşteri tercihlerini çok yakından tanır, hatta önceden tahmin edebilirlerse, belki bir adım daha öne geçip bu tercihleri yönlendirebilirler, yani **yaratıcı** olabilirler. İtalyan moda tasarımcıları ve imalatçıları bu anlamda **yaratıcı**dırlar zira ürettikleriyle tüketicilerin zevklerini ve tercihlerini yönlendirirler, rakiplerini etkilerler. Bu yüzden muhteşem kar marjı elde ederler. İşte bu aşamalara gelmenin yolu rakiplere göre konumu doğru belirlemekten geçer. Bu bilginin noksanlığı, az gelişmiş ülkelerdeki firmaların kendileri için cazip olmayan sektörlerde rekabete başlamalarına yol açar. Yine bu noksanlık, artan hızda gelişen fırsatlar hakkında gittikçe karmaşıklaşan kararlar alırken, özel ve kamu yöneticileri arasında yürütülmesi gereken görüşmeleri de imkansız kılar. Rölatif konumu doğru saptamak suretiyle bu karar organları daha büyük ödüller vaadeden kendi fırsatlarını yaratabileceklerdir. +

Ancak az gelişmiş ülkelerdeki devletçilik mirası, kamu ve iş dünyası liderlerini belli bir sektördeki rölatif güçlülükleri ve zaafı anlamak için gereken çalışmaları yapmaktan alıkoymaktadır. Devletlerin sanayiye geliştirmek için sağladıkları teşviklerin **makroekonomik** anlamı olsa da **mikroekonomik** anlamı yoktur. Bunun iyi bir örneği Venezuela'da yaşanan durumdur: kamu ve özel sektör liderleri enflasyon hızı, ödemeler dengesi, faiz oranları gibi konularla o kadar meşguldürler ki özel altyapıyı geliştirmeye, firma stratejileri belirlemeye veya insan kaynaklarını iyileştirmeye zaman ayıramazlar.

4. Dikey Konuma Önem Vermemek

Az gelişmiş dünyada üreticiler ürünlerinin dağıtımında bir türlü söz sahibi olamazlar ve genellikle çok uluslu büyük şirketlerin elinde oyuncak olurlar.

Bunun bir nedeni, bu ülkelerdeki işadamlarının yıllarca, doğal kaynak, ucuz işçilik gibi ihracı kolay faktörlerden cüzdanlarını şişirip, değişime gerek duymamalarıdır. Sonuçta, güç dengesini değiştirecek **stratejik konum** üzerine kimse eğilmemiştir.

Stratejik korumun bir unsuru dikey mesafe, yani firmanın tedarikçi ile müşteri arasında bulunduğu noktadır. Her zaman olmamakla birlikte genelde nihai kullanıcıya ne kadar yaklaşırsa firmanın rekabet gücü o kadar artar. Müşteriye yakınlık için müşteriyle temas halindeki işyerinin sahibi olmak şart değildir; ortaklık, işbirliği, elektronik bağlantıları veya benzeri **sanal entegrasyon** türleri de aynı derecede etkindir. Örneğin İtalyan giyim grubu Benetton, **sanal entegrasyon** kavramını somutlaştırmıştır. Perakende dükkanlarını tüm dünyaya yayan firma, müşteri bilgisini anında Benetton fabrikalarına ileten enformasyon bağlantılarından yararlanır. Müşteri gruplandırılması ve stratejik planlama, sadece perakendecilik yapanların becerebildiğinden daha hızlı gerçekleşir. Benetton böylesine güçlü dikey entegrasyonu, üretim zincirine bizzat sahip olmadan gerçekleştirmiştir. Entegrasyon mülkiyetle değil, enformasyonla sağlanmaktadır.

Bir satıcı, müşterinin taleplerine cevap verebilmek için nihai tüketicinin durmadan değişen özelliklerini bilecek konumda olmalıdır. İhracatçıların çoğunlukla yararlandığı bayilik sistemi tam bir **kara kutu**dur: ürün bir kere fabrikadan çıktı mı, başına neler geldiğini hiç bilemezler. Bayi onlardan belli bir komisyon alıp ürününü satar, fakat işin doğru düzgün yapıp yapılmadığını bilemezler. Üstelik geriye piyasa bilgisi (**feedback**) de gelmez.

İhracatçılar talebi etkileyecek kadar müşteriye yakın olmadığından talebe ancak **cevap verir**.

Müşteriye yakın konum, talebi hem arama, hem de yaratmada kritik faktörüdür. Ayrıca rakiplerinin piyasadaki performansını bilmek açısından da önemlidir. Aksi takdirde sektörün gidişatı onları beklenmeyen açılımlarla karşı karşıya getirir.

Aynı sektörde, tedarikçiden müşteriye kadar olan zincirde şirketlerin entegrasyonu, tedarikin sürekliliğini, ürünün kalitesini ve rantabl ihracat için gereken büyüklüğü sağlar. Firmalararası işbirliğine dayanan bu sektör **kümeleri** firmaların **kara kutu** dışına çıkmalarında, gizli kalmış güçlerini ortaya kaymalarında önemli bir etkidir.

5. **Firmalararası İşbirliğinden Yoksunluk**

Az gelişmiş ülkelerdeki sektörler global rekabet gücü kazanmak istiyorlarsa, yeni tür bir ortam yaratmak zorundadırlar. Tüm sektörün performansını yükseltmek için birbirlerinin kuyusunu kazmak yerine, tedarikçisinden ihracatçısına kadar bir **küme** içinde işbirliği yapmayı öğrenmelidirler.

Rekabetin mevcut olmadığı, korumacılık şemsiyesi altında uzun süre yaşayan firmalar hiç kimseye güvenmeme ve her işi kendi içinde yapma eğilimindedirler. Güven ve işbirliğinden yoksunluk, tedarikçi ve kullanıcı firmaların belli konularda uzmanlaşmasını ve dolayısıyla sektörün kendini yenileme ve kalitesini yükseltmesini önler.

Küme içinde işbirliği alanları ve sağlayacağı yararlar şunlardır:

- ✓ **Ürün Tasarımı:** Ürün geliştirme ve imalatında teknolojik know-how ve benzeri fikirlerin paylaşılması.
- ✓ **İsim:** Küme katılımcılarının diğer katılımcılarla birlikte özellikle belge, etiket, standart gibi unsurlarla belli bir üne kavuşması.
- ✓ **Piyasa Bilgisi:** Alıcıların demografisi ve talepleri, piyasa trendleri hakkında bilginin paylaşılması.
- ✓ **Lojistik:** Küme katılımcıları arasında mal ve bilginin erken, güvenli ve tercihli şekilde akışı.
- ✓ **Eğitim:** İnsan kaynaklarının, kümenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bilgi ve beceriyle donatılması.

Kümeleşmenin yararlarına iyi bir örnek İtalyan tekstil sektörüdür. 1970'lerde İtalyanlar Çin'in yoğun rekabetiyle karşı karşıya kaldılar. Kitle halinde, uzun dönem fazla değişiklik yapılmadan üretilen, düşük maliyetli ürün grubunda Çin öne geçiyordu. İtalyanlar kendileri için bu grupta sürdürülebilir rekabet avantajı kalmadığını gördüler. Ancak piyasadaki çekilmek yerine tekstil firmaları stratejilerini üç faktör üzerine yeniden

kurdular: moda, yüksek kalite ve esneklik. Müşterileri, dünyanın en zor beğenen tekstil tüketicileriydi. Büyük üreticiler bu müşterilerin ihtiyaçlarını anlayıp onlara yenilikçi tasarım, kalite, istikrar ve hızlı teslimat sunmaya öncelik verdi. Bunu yapabilmek için firmalar bazı aktivitelerini daha küçük tedarikçilere devrederek kendileri koordinasyon fonksiyonunu üstlendiler. Böylece küçük firmalar kar ettiler, büyük firmalar sorunlarını çözdüler ve tüm düzen sektöre gerekli esnekliği sağlayacak şekilde işledi. Kısa süre içinde bu büyük "ana firmalar" yalnızca üretimin koordinasyonu, reklam, kaliteyi denetleme ve bilgi aktarımı gibi konularda yoğunlaştılar. Sonuçta imalatçıların kümeleşmesi, İtalyan moda sektörünün kendini yeniden yaratarak talebi **arayan** olmak yerine **yaratan** konumuna gelmesini sağladı.

İtalya modeli çeşitli kademelerdeki tedarikçilerin ve ilgili sektörlerin tek bir strateji etrafında toplanmasının örneğidir. Bir başka alternatif de, nispeten eşit rakiplerin ilişki içinde olmasıdır: rekabeti kısıtlayacak şekilde değil, birlikte tüm sektörün kalitesini ve rekabet gücünü yükseltecek şekilde.

Uzmanlaşmış insan kaynakları da rekabet gücünü arttırmada vazgeçilmez bir unsur olup, temel eğitimden farklıdır. Tabii ki genel eğitim öncelik taşımalıdır. Okullarda öğretilen okuma-yazma, hesap, iletişim becerileri vasıfsız işgücünü teknisyenlerle çalışmaya, verimliliği yükseltmek için teknolojileri uygulama, değerlendirme ve revize etmeye hazırlar. Fakat bu tür sosyal kalkınma programlarını finansa etmek için bir ulus yeterli mali kaynakla işe başlamalıdır. Bu kaynak uzmanlaşmış insan kaynaklarına yatırımdan sağlanabilir.

6. **Savunmacılık**

Genelde az gelişmiş ülkelerde liderler uygulamalarından umdukları sonuçları alamayınca aynı şeyleri tekrar, ancak bu defa iki misli çabayla yapma eğilimindedirler. Bu uluslar gelişmiş ülkelerin zor beğenen tüketicilerine zevkli ürünler ihraç edemediklerinden, sade vatandaş için zenginlik yaratamamışlardır. Bu kötü sonuçlar, farkında olunmakla birlikte, durumu düzeltme için gerekli tutum değişikliğine yol açamamıştır. Cevap genelde işleri farklı **yapmak** değil, yapılması gerekenler hakkında farklı **düşünmektir**.

Savunmacı mantıkla sürekli birileri suçlanır. Firmalar hükümete yüklenir. **"Hükümet yardım taleplerime cevap vermiyor, sektörüm rekabet avantajını yitiriyor ama hükümet yardıma yanaşmıyor, hükümet benim menfaatlerimi kollamıyor, hükümetten tepki alabilmemin tek yolu onu eleştirmek ve ona savaş açmak."** Hükümetler de sektörleri menfaatçilikle, tembellikle suçlarlar. Oysa buna hiç gerek yoktur. İki bire karşılıklı önyargılarla tartışmaya başlarsa değil işbirliği, uzlaşmaya bile varılmaz. Verimli ilişkiler geliştirebilmek için bireyler önyargılarını bir yana bırakıp, eldeki verilere yeni gözle bakmalıdırlar. Yani problemin çerçevesini yeniden çizmeli, eski verilere yeni yorum getirirken yeni verilere de açık olmalıdır.

Az gelişmiş ülkelerin tarihleri, hükümetlerin tutumlarında tutarsız salınımlarla doludur; ekonomik büyümeye odaklanma ile sosyal eşitliğe odaklanma arasında; özel sektör liderliği ile devletçilik arasında; dünyaya bütünleşme ile izolasyoncu politikalar arasında. 1980'lerin sonunda Alan Garcia'nın Peru'sunda olduğu gibi bu salınımlar tek bir yönetim döneminde bile olabilir.

7. **Babacılık (Paternalizm)**

Sosyolojik anlamıyla babacılık “**bir grubun kendi refahının hatta geleceğinin sorumluluğunu bir başka gruba devretmesi ve böylece kendi alması gereken önemli kararları alma erkini de o gruba terk etmesidir.**”

Babacılığın çeşitli türleri vardır. Devletten devlete babacılığa örnek, sömürgecilik ve komünizm, firmadan firmaya babacılığa örnek, ana şirketle alt şirketlerin özellikle az gelişmiş ülkelerdeki alt şirketlerin ilişkisidir. Biz burada en sık rastlanan ve en çok gerilim yaratan devletten-özel sektöre babacılık tipini ele alacağız.

Az gelişmiş ülkelerde babacı tutum çeşitli şekillerde tezahür eder.

1. Devalüasyonun rekabet avantajı olarak görülmesi,
2. Devletin **baş ekonomik stratejist** olması,
3. Korumacılık

Devalüasyonun iki sakıncası vardır. Birincisi, her hükümet parasını istediği zaman devalüe edebileceğinden stratejik veya sürdürülebilir olmayan, kolay taklit edilebilir bir avantajdır. Siz paranızın değerini ne kadar düşürürseniz düşürün, bir başkası çıkıp daha fazla düşürebilir. İkincisi de yüksek kura dayanan rekabet, innovasyona ve insan kaynaklarına yatırım yapmaktan caydırır. Oysa insan kaynaklarına yatırım verimliliği arttırarak sınırsız dönüş sağlayan tek yatırımdır.

Baş ekonomik stratejist olarak hükümetin mevzuatı ağırlaştırması, ekonomik kaynakların nerelere tahsis edileceğine karar vermesi ve üretim araçlarının sahibi olması, başta yolsuzluk ve adam kayırma olmak üzere sayısız sakıncalar doğurur.

İkili veya çok taraflı anlaşmaların yoğunlaştığı, ticaretin globalleştiği bugünkü dünyada korumacılığını ise hem anlamı hem imkanı kalmamıştır.

Devlet baba imajının hüküm sürdüğü ortamlarda firmalar strateji tercih yapamazlar. Rekabet azalır. Firmalar diğer ulusların kolayca taklit edebileceği basit şeyler ihraç ederler. Böylece fiyatlar düşer, kazanç düşer, daha kompleks ürünlere yatırım yapma ve sade vatandaşın refahı paylaşma fırsatı da yitirilir.

Yukarıda anlatılan 7 hatalı uygulama, az gelişmiş ulusların iş dünyasını oluşturan binlerce değişkenin – ekonomik, siyasi, kültürel, demografik – birbiriyle etkileşiminden doğmuştur. Düzeltmek için alınan önlemler hep makroekonomik olmuştur. Onların da gerekli olmasına rağmen asıl zenginliği yaratan ve sürdüren mikroekonomi – firma düzeyinde ekonomidir. Aşağıda, mikroekonominin bazı bileşkenlerini ele alacağız.

STRATEJİ

Seçim Yapmamak, Seçim Yapmaktır

Tüm ulusa yayılmış ekonomik ve sosyal başarı için devlet ve özel sektör liderleri değişiklik yapma sorumluluğunu paylaşmalıdırlar. Bu değişiklik **strateji** üzerine kurulmalıdır.

Her kurum belli tercihler yapar ve uygulamaya koyar. Uygulamalar, genellikle bir önceki uygulamaların sonuçlarının yarattığı baskılara reaksiyondur. Oysa etkin uygulamaya, doğru tercihlerin ve doğru stratejinin sonucunda ulaşılır. **Doğru strateji, bilinçli seçimlerin zamanında uygulanmaya konmasıdır.**

Yapılacak şey, firmanın üç alanda stratejik konumunu değerlendirmektir.

1. Seçilen avantaj
2. Seçilen kapsam
3. Seçilen teknoloji

İnsan kaynakları, operasyon, finansman ve tedarik yönetimi, işletme verimliliğini arttırmada hayati faktörler olabilir. Fakat bu yönetim seçilen avantaj, kapsam ve teknoloji doğrultusunda gerçekleştiği derece etkin olabilir.

Stratejik uygulama, kurumların kendi pozisyonları ile ilgili olarak yaptıkları stratejik seçimler ile bu seçimleri sonuca dönüştürmek için yapacakları uygulamaların bileşkesidir. Stratejik seçimler (tercihler) ile uygulamaları neden birbirinden ayırdık? İdeali, strateji ile uygulamanın aynı olmasıdır. Fakat sadece hareket etme ile ileri gitme farklı kavramlar olmalarına rağmen nasıl birbiriyle kolay karıştırılıyorsa doğru strateji ile operasyonel etkinlik de kolay karıştırılır. Rekabet baskısı yoğunlaştığında aynı minval üzere daha çok çalışmak, şöyle bir geriye çekilip yapılan seçimlerin doğru olup olmadığını düşünmekten daha kolaydır. Bu yüzden **strateji, operasyonel verimlilik** ve **rekabet gücü** kavramlarını iyi anlamak gerekir.

Strateji bilinçli seçimlerin zamanında uygulamaya konmasıdır. **Operasyonel verimlilik** bir işletmenin bütün girdilerinin – işgücü, sermaye, hammadde, enerji ve bilgi – en verimli üretimi sağlayacak şekilde kullanılmasıdır. **Rekabet gücü** ise doğru strateji ile yüksek operasyonel verimliliğin çakıştığı noktadır.

Sürdürülebilirlik de çok önemlidir. Bir firmanın doğal kaynakları tüketerek veya insan kaynaklarını istismar ederek yüksek verim elde etmesi ve böylece milyonlarca dolar kazanması pekala mümkündür. Fakat bu stratejiler ne sürdürülebilir, ne de – kanımızca – arzu edilir stratejilerdir. Az gelişmiş ülkelerde görünür büyüme kaynaklarından yararlanmak sıkça ve başarıyla kullanılan bir yöntemdir. Fakat bunun net sonucu, bu ülkelerin 20 yıl öncesine göre daha da yoksullaşmış olmalarıdır. Ve bu yoksulluğun ortasında, muazzam şişmiş cepler vardır.

İstismara dayalı bu stratejilerden doğan sosyal gerilim, Güney Amerika'da iki sonuca yol açmıştır: sosyal kaos (grevler ve terörizm) ile politik kaos (hükümetlerin gelir dağılımındaki korkunç dengesizliği düzeltme çabaları sonucu).

Doğru strateji hem sürdürülebilirdir hem de taklidi güç. İş dünyasında başarı için doğru strateji şarttır. Bu başarı da zenginlik ve istihdam yaratır. Dolayısıyla zenginlik ve istihdam için doğru stratejiler gerekir.

Stratejik Seçim Türleri

1. Avantaj Seçimi:

Avantaj seçiminde belli başlı iki seçenek vardır: **a) Düşük maliyet, b) Farklılık.** **Düşük maliyet** stratejisi alıcının diğer taleplerine mümkün olduğunca cevap verirken, düşük fiyat sunacak şekilde maliyeti düşürmektir. Öte yandan **farklılık** stratejisi

(differentiation), ürüne müşterinin bedelini ödemeye hazır olduğu benzersiz değeri katmak olarak tanımlanabilir. Bu stratejilerden biri ötekine nazaran daha doğru değildir. Her sektörde her firma kendi rekabet ortamını ve sektör yapısını dikkatle değerlendirerek hangi stratejik yaklaşımın uygulanabilir ve sürdürülebilir olduğunu saptamalıdır.

a) Düşük Maliyet

Düşük maliyet stratejileri ancak inovasyona dayandığı takdirde sürdürülebilir. Düşük ücret, ucuz hammadde veya yüksek döviz kurları gibi pasif faktörlere dayanan düşük maliyet stratejileri kısa dönemde etkin olsa bile sürdürülebilir değildir. Zira rekabet ortamı değişebilir, işçili ücretleri yükselebilir, hammadde kaynakları kuruyabilir. Oysa dağıtım-pazarlama becerisi, tedarik, imalat prosesi ve müşteri beğenisi alanlarında inovasyonlar uzun süreli avantaj kaynağıdır.

b) Farklılık

Bir firma, alıcılarına yalnızca ucuz fiyat dışında, alıcıları için değerli olan benzersiz bir şey sunuyorsa, rakiplerinden farklıdır. Farklılık firmanın yüksek fiyat talep etmesini, bu fiyattan daha fazla ürün satmasını ve piyasa koşullarından fazla etkilenmemesini mümkün kılar. Ulaşılması güç olduğundan taklidi de güçtür. Bu yüzden sürdürülebilir.

Farklılık stratejileri marka, tasarım, teknoloji, servis, özellik veya müşterinin talep ettiği diğer boyutlara dayanabilir. Farklılık stratejisi kurmanın anahtarı, müşterinin hangi ürün özelliklerinin bedelini ödemeye hazır olduğunu anlamak için büyük yatırım yapmaktır. Farklılık müşterinin gözündedir, imalatçının değil. Bir ürün üreticisi öyle zannediyor diye farklı değildir. Farklılığın sınavı **müşterilerin gördükleri değere daha fazla fiyat ödemeye istekli olmalarıdır.**

2. Kapsam Seçimi

Genelde stratejik kapsam dört kategoriye ayrılır: dikey kapsam, grup ya da ürün kapsamı, coğrafi kapsam ve ticari kapsam. Firmanın başarısı, bu dört temel boyutta seçimler yapma becerisine bağlıdır.

Az gelişmiş ülkelerde çoğunlukla geniş ürün kapsamı, dar coğrafi kapsam, geniş dikey kapsam ve piyasanın sofistike olmayan alanları seçilir. Bu neden böyledir? Çünkü ithal ikamesine dayalı kalkınma modellerinin ekonomik mirasıdır bu.

Rekabetsiz ortamlarda üreticiler mallarını önce üretip, sonra kime ve kaç satacağına karar verme özgürlüğüne sahiptir.

1. Dikey Kapsam:

Daha önce de sözü edildiği gibi firma hammaddeden müşteriye kadar mesafede hangi noktada çalışacağına, bu mesafe içinde kimlerle entegrasyona gireceğine doğru karar vermelidir.

2. Ürün Grubu Kapsamı:

Artık her alıcıya, her zaman her ürünle hitap etmenin devri kapanmıştır. Belli ürün gruplarının yapısal cazibesi incelenmeli ve firmanın bu gruba en iyi nasıl hitap edebileceğini belirlenmelidir.

Ürün hatlarının çok çeşitli olmasının birkaç sakıncası vardır. İşletmenin kargaşasından verimlilik ve üretim düşer. Muhasebe sistemi her bir ürünün ne kadar kar getirdiğini hesaplamaktan aciz kalır. Tanıdığımız bir tekstil firması 2000 çeşit mal üretiyor ve kar ediyordu. Ancak bu kar üretim hattının %10'undan kaynaklanıyor fakat onlar bu yüzden onun hangi ürünler olduğunu bilmiyorlardı. Bu yüzden çok çeşit yerine firmanın beceri ve yeteneklerine uygun, ticari cazibesi olan alanlarda rekabet etme stratejisi uygulanmalıdır.

3. Coğrafi Kapsam:

Asya kaplanları olarak bilinen Hong Kong, Kore, Singapur ve Tayvan mamul ihracatına dayanan kalkınma stratejisi seçtiklerinden firmaları da bir çok ülkede, aynı anda daha büyük rakiplerle rekabet edebilecek şekilde coğrafi kapsamlarını geniş tutmuşlardır. Bir ürünü etkin bir biçimde geliştirmek, üretmek ve global pazarlamasını yapmak muazzam beceri ve azim ister.

4. İş Alanı Kapsamı:

Korumacı ekonomilerde, çoğunluk ailelerin veya arkadaş gruplarının sahip olduğu firmalar birbiriyle alakasız işlere girmişler ve epey para kazanmışlardır. Artık bu firmalar her tür işte para kazanacak durumda değildirler, hangi alanlarda nasıl rekabet edeceklerinin seçimini yapmak zorundadırlar.

3. Teknoloji Seçimi

Az gelişmiş ülkelerde birçok şirket rekabet gücünü arttırmak için teknolojiye ulaşma arzusuyla yanıp tutuşur. Teknolojinin yararları inkar edilemezse de, sınırlı kaynaklara ağır yük getirdiği bir gerçektir. Çoğunlukla teknoloji ile rekabet gücü arasındaki ilişki yanlış anlaşılır. Teknolojiye teknoloji olduğu için değer verilir. Oysa gerçekte, firmanın rekabet için belirlediği stratejileri uygulamasını sağladığı ölçüde değerlidir.

Bir firmanın benimseyebileceği iki tür teknoloji stratejisi vardır: teknoloji lideri olmak veya teknoloji izleyicisi olmak. Biri diğerinden üstün değildir. Önemli olan firmanın seçimini bilinçli yapması ve bu seçime sadık kalmasıdır.

Teknoloji şu yararları sağlıyorsa gereklidir:

- ✓ Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratıyorsa
- ✓ Düşük maliyet veya farklılık getiriyorsa
- ✓ Firmanın o alanda ilk olmasını sağlıyorsa
- ✓ Tüm sektörün yapısını iyileştiriyorsa

1908'de fabrikalarını yenilemek için milyonlarca dolar harcayan Kolombiyalı tekstilcilerin hikayesi, teknoloji stratejisinin ilginç bir örneğidir. Stratejileri çok netti: piyasadaki en iyi kullanılmış makineleri al, böylece işletme verimliliği ile ürün kalitesini yükselt. Tesadüfen, Kolombiya firmalarının alışveriş için piyasaya çıktıkları sırada Amerikan firmaları kendi makinelerini satışa çıkarmışlardı. Makinalarını memnuniyetle bu hevesli alıcılara sattılar. Ancak mesele şuydu. Amerikan firmaları bu makinelerle global rekabeti sürdüremeyeceklerini anladıkları için satıyorlardı. Bu makineler tişört, iç çamaşırı gibi pamuklu basit, kitlesel üretimi yapılan mallar için uygundu. Amerikan firmaları, uzun süreli, basit ürünlere dayalı stratejilerin sürdürülebilir olamayacağını görmüşlerdi; Asyalı

rakipleriyle fiyatta boy ölçüşmelerine imkan kalmamıştı, hem de aradaki uzaklığa ve kotalara rağmen.

Neticede Amerikan firmaları makinalarını satıp hem pamuklu hem sentetik dokuyabilen, kaliteli yatak ve yemek ve yemek takımlarına uygun, son derece esnek makinalara yatırım yaptılar. Bu alanlarda müşteriler moda ve desene önem verdiklerinden ve ürün ağırlığı dolayısıyla nakliyesi pahalı olduğundan Asyalılar bu alanda rekabet edemediler. Ürün grubunu değiştirmekle Amerikan firmaları içinde buldukları sektörün yapısal cazibesini arttırmışlar, Kolombiyalı firmalar da ellerinde rekabet gücüne katkısı olmayan makinalarla kala kalmışlardır.

Sonuç olarak sürdürülebilir avantaj için firmalar nerede, nasıl ve hangi ürünlerde rekabet edeceklerinin seçimini yapmak zorundadırlar. Aksi takdirde rakipleri onları istemedikleri seçimleri yapmış durumuna düşürürler.

ÖĞRENME

Az gelişmiş ülkelerdeki siyasi ve sosyal gerilim, bilgiye yatırım yapılmasını teşvik etmeyen, istikrarsız ortamları doğurmuştur. Sofistike rekabet yöntemlerine yatırım yapılmaması da yaşam standartlarının düşmesine yol açmıştır. Oysa müşteri talepleri, rölatif maliyet yapısı ve rakiplerin konumu hakkında doğru bilgi olmadan stratejik savaş alanında taktikleri belirlemek ve sürdürülebilir büyümeye ulaşmak mümkün değildir.

Müşteri

Coğrafya, demografi veya ürün ne olursa olsun, bir firmanın nihai başarısı hizmet verdiği sektör segmentinde müşteri talebini anlamasıyla orantılıdır. Müşterinin **kim** olduğunu, **nerede** yaşadığını ve o ürünü **neden** aldığını bilmek zorundadır.

Segment (segment), benzer talepleri olan, belli bir müşteri grubudur. Üç temel ilkesi vardır:

1. Müşterinin ihtiyaçları ve alım kriterleri segmentin tanımlanmasını sağlar.
2. Her segmentin ayrı satın alma talepleri vardır.
3. Belli bir segmentin içindeki müşterilerin benzer alım talepleri vardır.

Ürün, fiyat ve servis açısından bu müşteri gruplarının neye değer verdiğini belirlemek, firmanın kaynaklarını o alanda rekabet edebilecek şekilde değerlendirmesini mümkün kılar. Firmalar arzu ettikleri segmentlerde hizmet vermelerini sağlayacak stratejileri belirlemelidirler. Hammadde imalatında yüksek gümrük vergisi, çok yüksek nakliye giderleri, kotalar gibi bazı dış faktörler dolayısıyla belli bir segmentte hizmet vermek zorsa, firmanın önünde iki seçenek vardır: 1) Bu olumsuzlukları telafi edecek şekilde inovasyona veya 2) Bu segmenti terk etmek.

Bir sektörün cazibesini azaltan beş faktör mevcuttur.

1. Müşterinin güçlülüğü
2. Rakiplerin güçlülüğü
3. Sektöre yeni girecekler olması tehlikesi
4. Ürün veya hizmetin ikame edilebilirlik tehlikesi
5. Tedarikçinin güçlülüğü

Ticaret globalleştigi günümüzde müşterinin önünde neredeyse sınırsız seçenekler olması, onun gücünü arttırmıştır. Gelişmiş ülkelerin firmaları kıran kırana rekabet için dış bilemektedirler. Sektöre her an daha ucuza, daha kaliteli üretim yapan ve daha iyi hizmet veren yeniler girebilir. Pamuğun yerini sentetik, alpakanın yerini angora veya kaşmir alabilir. Tedarikçiler kendilerini naza çekip zamanında ve kaliteli teslimat yapmayabilir. Bu risklerin mevcut olduğu segmanlardan mümkün olduğunda uzak durmalıdır. Seçilen segmanda da zamanında teslimat, her parti malda kalite istikrarı, tasarımların talebe göre yönlendirilmesi ve satılan malda hiç sorun çıkarmadan iade kabul edilmesi vazgeçilmez koşullardır.

Maliyet

Maliyetleri çıkarırken yalnızca imalat maliyetine bakmak son derece hatalıdır. Pazarlama, servis ve altyapının etkisi de araştırılmalıdır. Rölatif maliyet analizi firmanın rakiplerine nazaran güçlü ve zayıf olduğu yönleri, maliyet indirimi yapılabilecek potansiyel alanları belirler. Rölatif maliyet analizi yapılması zor bir işlem olup, sektörü başarıya götüren temel nedenleri ortaya koyduğu ölçüde ve yoğun araştırmalara dayandığı sürece yararlıdır. Sektör oda ve derneklerinin üyelerine vereceği en hayırlı hizmetlerden biri, rölatif konum hakkında analizdir. Buna göre firmalar da kendi maliyet yapılarını iyileştirebilirler.

Rakipler

Rakip analizi, firmanın rakipleri hakkındaki verilerin sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi demektir. Bir firmanın rakiplerine karşı seçeceği farklı yollar vardır: rakiplerine **saldırma** (veya üzerine gitme), rakiplerini saldırdan **caydırma**, rakiplerinin saldırısı altındaysa **savunma** veya rakibine karşı bir başka rakiple **ittifak yapma**. Sun Tzu'nun M.Ö. 550'de yazdığı **Harp Sanatı**'nda dediği gibi:

"Her muharebeyi savaşarak kazanmak en fazla arzulanan sonuç değildir. Düşmanı savaşa başvurmadan alt etmek en iyisidir. Komutanlığın en üstün şekli düşmanı strateji ile yenmektir. Ondan sonra ittifak yaparak düşmanı yenmek gelir. Bir sonraki düşmanı muharebe yaparak yenmektir. En kötüsü de surlu şehirleri kuşatarak düşmanı yenmektir."

Sun Tzu'nun sözleri bize doğru stratejik seçimlerin önemini özetlemektedir.

Farklı ülkelerdeki rakip sektörler farklı avantaj kaynaklarına sahiptir: bazıları ülkenin fiziki şartlarından doğmuş, bazıları sektör liderleri bazıları da hükümetler yaratmıştır. Bu avantaj kaynaklarının rakipleri bugün nasıl etkilediğini anlamak çok önemlidir. Ancak bu kaynakların orta ve uzun vadede ne yönde gelişeceğini anlamak daha da önemlidir. Rekabet ortamının statik resmi ortaya çıktığı anda geçerliliğini yitirmiş demektir. Rakipler hakkında düşünmek, sistematik ve dinamik düşünmeyi gerektirir. Başka ülkelerin hükümetlerinin bugünkü inisiyatifleri 5-10 yıl içinde zorlu bir rekabet ortamı yaratabilir. Bu durumları şimdi anlamak, ilerde çıkabilecek kötü sürprizleri önler, hazırlıklı olmayı sağlar.

YÖNLENDİRME MEKANİZMALARI

“Şuna inanır oldum ki, hükümetin tutarlı olması çok önemli; tutarlı biçimde aptal olsa bile”
Perulu bir Tekstil Yöneticisi

Stratejik düşünme ve öğrenme az gelişmiş ülkelerdeki firmalarca neden benimsenmedi? Bunun kısmen sebebi, hükümetin ve sanayi kurumlarının uzun vadeli düşünmeye imkan veren ortamı sağlayamamış olmalarıdır. Politikalar ve kurumlar konusunda hükümetin berrak olmaması özel sektörde belirsizliğe ve kısa vadeli düşünmeye yol açar. Sektör birlikleri de, sektör liderlerini strateji ve yönetim konularında eğitmek yerine çabalarını hükümet politikalarını etkilemede yoğunlaştırır.

Bir ulusun mevzuat portföyü, yani yönlendirme mekanizmaları;

- ✓ Piyasa rekabeti ile piyasa regülasyonu arasındaki dengeyi etkileyerek ve
- ✓ Ekonomik büyüme ile gelir dağılımı arasında tercih yaparak

firmaların stratejilerini etkiler. Hükümet nereye ağırlık verirse firmalar da bu sistemde kazançlarını maksimize edecek şekilde davranışlarını değiştirirler. İşin tuhafı, az gelişmiş ülkelerdeki pek çok işadama mantıklı kişiler olmalarına rağmen mantıksız stratejiler geliştirmişlerdir. Zor ortamlarda başarılı firmalar kurmayı becermişler fakat global rekabetin gerçeklerine adapte olamamışlardır. Bir hükümet ekonomiyi yönetmek için gümrük tarifeleri, vergi iadesi, tercihli faiz oranları gibi karmaşık mekanizmalar yaratınca işadamları da bu suni avantajlardan yararlanmak için stratejiler geliştirirler. Zaman içinde tutarsız politikalar ve yönlendirme mekanizmaları tahmin edilmesi ve yönetilmesi güç ortamlar yaratır. Bilinçli, net, tutarlı ve ileriye görmeye imkan veren kalkınma stratejileri, uzun vadeli düşünme ve yatırımı teşvik eden ortamlar sağlayacaktır.

ESKİ ve YENİ DÜŞÜNCE TARZLARI

ESKİ DÜŞÜNCE TARZI

YENİ DÜŞÜNCE TARZI "Toplam Rekabet Dönemi"

Kapsam

Entegre olmayan sektörler, emek yoğun, vasıfsız işgücü, hava koşullarına, doğal kaynaklara ve sermaye maliyetine dayanan ticaret.

Ucuz bilgisayar ve iletişim gücü, toplam girdilerde ürün maliyetinin yüzdesi daha az, hammadde Kaynaklarına global ulaşım mümkün.

Sonuçlar, Varsayımlar, Tutumlar

Ucuz tedarik girdileri başlıca avantaj, rekabet uluslararası hükümetin tutumu çok önemli, statik ve indirgeyici düşünüş

Dinamik ve birleştirici düşünüş, rekabet gücü yüksek produktiviteden kaynaklanıyor. Ulus, ticaret ve yatırımın dinamik platformu, rekabet firmalar arasında. Güven, adalet ve sofistike insan kaynaklarından oluşan sosyal sermaye başlıca avantaj.

Kamu ve Özel Perspektifler

Firmaların ticaret maliyetini düşürmek hükümetin görevi, özel sektör hükümeti etkileme çabasında.

Özel sektör piyasalara ve inovasyona odaklanmış Hükümet inovasyon sürecine yardımcı.

Araçlar

Para ve ticaret politikaları: hükümet gümrük vergilerini, kotaları, teşvik ve sübvansiyonları uygular, özel sektör teknolojik girdilerde lisans kullanır ve lobicilik yapar.

Hükümetin görevleri eğitim, spesyal altyapı geliştirme ve istikrarlı ortamdır; özel sektör stratejik planlama uygular.

Stratejik Aksiyonlar

Büyük şirketler sürümden (economies of scale) yararlanarak ucuz işgücü satar; makinalara ve öğrenmeye az yatırım yapar; fiyatın ucuzluğuna Dayanan rekabet. Hükümet faizleri düşürür, parayı devalüe eder, sübvansiyon ve ihracat teşvikleri verir.

Müşteri tercihlerine bakarak cazip sektör gruplarını arama, operasyonel mükemmellik, firmalararası işbirliği ve farklı ürünler.

Sonuçlar

Yabancı yatırım yetersiz, ucuz fiyatta temel emtia ihracı; zenginlik üretilememesi ve kötü gelir dağılımı, hükümet ve özel sektör karşılıklı defans durumunda, babacılık mevcut, firmalar arasında işbirliği zayıf. Olsa olsa lineer büyüme.

Kaliteli firmalar proses ve ürün geliştirmek için cazip ülkelere gider. İhracat cazip sektör gruplarında yüksek verimle üretilmiş ürünlerle; yüksek oranlarda zenginlik yaratılıp en üretken işçilere dağıtılıyor ve Bunlara hükümet/özel sektör yüksek yatırım yapar.

YENİ DÜŞÜNCE TARZI

Az gelişmiş ülkelerde sade vatandaşın hayat standardını yükseltmek için büyüme yüksek ve sürdürülebilir olmalıdır. Ekonomik büyüme iki şekilde gerçekleşebilir, ya kaynaklar büyümeyi itecek tarzda harekete geçirilerek, yahut da prodüktivite arttırılarak. Bu iki kavramın karıştırılmaması önemlidir. Örneğin Paul Krugman'a göre Singapur'un 1966 ile 1990 arasında %8,5 büyümesi ve kişi başı gelirin %6,6 artması sürdürülebilir değildir; zira Singapur'un başarısı, muazzam kaynakların büyümeyi stimüle edecek şekilde bir defada harekete geçirilmesiyle elde edilmiş olup, aynı dönemde prodüktivite kayda değer bir artış gerçekleşmemiştir.

Prodüktivite, belli bir miktar girdiden üretilen çıktının miktarıdır. Ekonomistler prodüktiviteyi yükseltmek için iki tür yaklaşımdan söz ederler: **İşletme verimliliği** ve **toplam verimlilik**. İşletme verimliliği, prodüktivitenin her bir komponentinin (örn. İşbaşı eğitim, daha az enerji tüketen makinalar) daha verimli biçimde kullanılmasıdır. Toplam verimlilikte ise girdi karışımı belli bir işe spesifik kaynaklar tahsis edilirken doğru tercihler yapılacak şekilde ayarlanır. Toplam verimlilikte tahsis edilen kaynakların verimli kullanılması yetmez: bazı kaynakların başka kaynakları nasıl ikame edebileceğini de saptamak şarttır. Örneğin firma şöyle sorabilir: **İşgücü veya hammadde girdisini azaltmak için ekipmanda nasıl değişiklik yapabiliriz?** veya **ağır işçiliğin yerine bilgiyi nasıl koyabiliriz?** Siyasi yetkililer şöyle sorabilir: **hammadde ihracatında sağlanan geliri alıp sofistike insan kaynaklarına nasıl yatırım yapabiliriz?**

Az gelişmiş ülkede bir liderin görevi hem işletme verimliliğini arttıracak, hem de kaynak tahsisinde doğru seçimi yapacak koşulları yaratmaktır. Toplam verimlilikte anahtar kelime **bilgi**dir.

Neden bilgi? Araştırmalar göstermiştir ki aynı ülkede, aynı makinaları kullanarak aynı ürünleri yapan ve aynı müşterilere satış yapan bir çok fabrikası olan bir firmanın en verimli çalışan fabrikası ile en verimsiz çalışan fabrikası arasında üretkenlik farkı üçe bir olabilir. Bu fark, işlerin nasıl yapılacağını bilmekten gelir. Japonya'nın üretkenlik artışının en önde gelen nedeni de **kurumsal bilgi üretimidir**.

Az gelişmiş ülkelerde işçilik ücretlerini ve satın alınan hammadde maliyetlerin düşük tutmaya ağırlık verilmesi ve çok miktarda sermaye ekipmanının sırf sahip olmak için satın alınmasıyla üretkenliğin artacağına zannedilmesi dolayısıyla üretkenlik yerinde sayar. Buna bir de yöneticilerin birbirinin bilgi ve tecrübesinden yararlanmak yerine birbirine rakipmiş gibi davranmaları eklenince, enerji hammadde, sermaye ve emeğin doğru karışımını bulmak büsbütün güçleşir.

PARÇALARIN BİRLEŞTİRİLMESİ

Güney Amerika'da son yıllarda makroekonomik göstergelerde dikkati çeken bir düzelme olsa da mikroekonominin yapısı istenen hızda değişmemektedir.

Makroekonomik istikrar, sürdürülebilir büyüme için gerek şarttır fakat yeter şart değildir. Beraberinde büyüme ve istihdamın nimetlerini getirmeyen, kemer sıkmaya dayalı makroekonomik politikaları haklı göstermede liderler zorlanmakta, bu yüzden sosyal gerilim tırmanmaktadır. Makroekonomik istikrarın hep vaat edilen, fakat hiç sunulmayan nimetlerini beklemekten seçmenlerin sabrı taşmak üzeredir. GSYİH, kişi başı alım gücü paritesi ve gelir dağılımı git gide bozulmaktadır. **Sistem tamı tamına ona göre kurulmuşsa, kötü sonuçlar elde edilebilecek tek sonuçlardır.**

Keynes'in dediği gibi **zorluk yeni fikirlerde değil zihnimizin her köşesine çakılı eskilerden kurtulmaktadır.** Bu açıdan bakıldığında hükümetlerin ve özel sektörün üzerine düşen görevler nelerdir, bir bakalım.

Hükümet

Hükümetin görevi, rekabeti engellemek hariç, özel sektör için yapabileceği herşeyi yapmak olmalıdır. "Mikro" bakış açısıyla hükümet özel altyapıyı geliştirebilir, kaliteli bir öğretim sağlayabilir, özel sektörün üniversite ve teknik eğitimi geliştirmesi için teşvikler uygulayabilir, işbaşı eğitim için kamu-özel sektör ve özel sektör-üniversite arasındaki işbirliğini destekleyen ortam yaratabilir, rekabeti engellemeyen yurtiçi ve yurtdışı ittifakların kurulmasına imkan sağlayabilir, piyasayı öğrenmeyi stimüle edip, rekabeti ve cazip sektör yapısını destekleyen antitröst yasaları çıkarabilir.

Hükümetteki bakanlar özellikle şu koşulları hazırlamalıdır:

- ✓ Sofistike ihracatı teşvik eden ortamlar; bu ortamlar gelirin yaratılması ve dengeli dağılımı için vazgeçilmezdir.
- ✓ Yalnızca doğal kaynakların istismarına dayanmayıp, rekabeti geliştiren stratejik yabancı sermaye yatırımlarına uygun ortam.
- ✓ Başta istikrarlı ve tahmin edilebilir döviz kurları olmak üzere, sürprizlere yer vermeyen bir makroekonomik ortam.
- ✓ Prodüktivite artışını teşvik eden bir vergi sistemi.

Yarı Kamu Kurumları

21. yy'da sektör birliklerinin, sanayi ve ticaret odalarının, akademik kurumların ve sendikaların farklı rol üstlenmesi kaçınılmazdır: Durmaksızın hükümeti eleştirmeyi ve lobiciliği bırakıp, daha rekabetçi stratejiler geliştirmeleri için özel sektördeki liderleri eğitecek ve onlara yol gösterecek prosesler ve programlar oluşturmaları, hükümetle iş dünyası arasındaki diyalogu geliştirmelidirler, zira global sınırlar hükmünü yitirirken değişiklik yapmak için hükümeti beklemeye vakit yoktur.

Bu kurumlar, operasyonel verimliliğini yükselten yönetici eğitim programları düzenlemenin yanında, iş sahiplerinin ve kamu yetkililerinin fırsatlara bakışını da yönlendirmelidirler. Reengineering, toplam kalite gibi seminerler değerli olmakla birlikte, kurumsal öğrenme ve davranış programları daha da önemlidir.

Akademisyenler de ellerini bulaştırıp özel sektör için değer yaratmaya başlamalıdır. Özel sektörle çalışmanın akademik özgürlüğü zedeleyeceği görüşünü terketmelidirler.

Özel Şirketler ve Girişimciler

Özel şirketler ve girişimciler kısa vadeli düşünmeye yatkındır, risklerden kaçınırlar. Müşteri hakkında bilgi edinmek, işbirliğine girmek, kompleks stratejiler üzerinde birbirleriyle anlaşmak yerine hükümetten **avantajlar** koparmak için lobicilik yaparlar.

Oysa özel sektörün hedefi rekabet ortamının kalitesini yükseltmek ve sofistike tüketiciler hakkında bilgi edinerek onlara benzersiz değer sunmak olmalıdır. Aynı zamanda özel sektör hem kendi içinde, hem de kendi ile hükümet arasında güven teessüsüne yardımcı olmalı, inovasyona ve görünür/görünmez mülkiyete yatırımı koruyan düzgün bir hukuk sistemi kurulmasında hükümetle birlikte çalışmalıdır. Herşeyden önemlisi de, dünya çapında tüketici ve rakip eğilimlerine uygun davranış biçimleri geliştirmelidirler.

DEĞİŞİMİN ÖN KOŞULLARI

Nelerin değişmesi gerektiğini teşhis etmek birşeydir, değiştirmek ise başka şey. Az gelişmiş ülkelerde değişimin mümkün olup olmadığını anlamak için şu sorulara bakmak gerekir.

1. İnsanları motive etmeye yeterli **gerilim** var mı?
2. İnsanlar yeniliklere **hazır** mı?
3. Değişim için gereken **bilgi** mevcut mu?
4. Liderler açık ve zorunlu **ahlak amacına** sahip mi?
5. Liderler değişimi gerçekleştirebilecek **beceriye** sahip mi?

Sosyal ve ekonomik kriz, ani bir şokla ülkeyi alışlagelmiş tutumlardan çıkarma, reformlara sürekli karşı koyan çıkar gruplarını parçalama, politikacıları başarısız uygulamalardan vazgeçirme etkisi yapar. Ayrıca, henüz derin bir kriz duygusu hüküm sürerken ve çıkar grupları neler kazanıp neler kaybedeceklerini daha tam kavrayamamışken büyük bir radikal önlemler paketinin kabul edilmesi siyasi açıdan daha kolaydır.

Kabine üyeleri, üst düzey bürokratlar ve yasama organları kendilerini inovasyona dayanan bir ekonomiye adanmalı, stratejilerinin özü inovasyon olmalıdır. Böyle bir idealin yakınından bile geçmenin tek yolu, son derece güçlü, inandırıcı ve bilinçli bir ortak vizyonun yaratılmasıdır.

Bir toplumda reoryantasyon (düşünce ve davranış biçimlerinde kökten değişim) yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir; kapsamlı, güçlü ve aksiyona yönelik liderlik olmadan sosyal konsensus sağlanamaz. Halk, yönetilmek istediği tarzda yönetecek liderlerini seçmeyi öğrenmelidir. Seçmenler de, liderleri yalnızca onlara bir şeyler veren kişiler olarak görmekten vazgeçmelidir. "Civil minimum" denen bu durumda bir ulusun yöneticileri sonsuz taleplerin sıkıntısından hiçbir iş yapamaz olur, canları çıkar.

Diğer koşullar uygun olduğu takdirde, ekonomik büyüme ile sosyal eşitlik uzlaşmaz kavramlar değildir. Sosyal eşitliğe yatırım, rekabet avantajı için şarttır. Burada şuna dikkatinizi çekeriz: Liderler sosyal eşitlikten söz ederken nüfusun çoğunluğunun şamasına yetecek kadar ücret dağılımını kastederler. Biz sosyal eşitlik derken ileri ve uzmanlaşmış toplumsal sermayeyi kastediyoruz: güven, adalet, beceri ve bilginin dağılımına yer veren bir eşitlikten. Adam Smith veya David Ricardo'nun dediği gibi zenginlik sınırlı değildir; birilerinin zengin olması için birçoklarının fakir olması gerekmez. Nobel ödüllü Gary Becker'in dediği şekilde insan sermayesi, geometrik hızla büyüme ve sınırsız geri dönüş potansiyeli taşıyan tek yatırımdır. Siyasetin galipleri, zenginlik yaratma ile sosyal adaleti bir arada gerçekleştiren liderler olacaktır, zira bu iki olgu birbirinin antitezi değil, çarçabuk birleşen amaçlılardır. Bunun için de eğitim, sağlık hizmetleri ile bilgisayar ve iletişim gibi özel altyapı sağlayarak sade vatandaşın üretkenliğine yatırım şarttır.

ESKİ VE YENİ PARADİGMALAR

Kategori	Spesifik Paradigma	ESKİ TARZ YAKLAŞIM	YENİ TARZ YAKLAŞIM
Zenginlik Yaratılması	Avantaj	<ul style="list-style-type: none">* Mukayeseli avantaj* Zenginlik sınırlıdır, bölüşülmesi gerekir* Rekabet zenginlik yaratılmasını önler* Uluslar rekabet eder* İtici güç doğal kaynaklar* Kitle halinde üretilen, basit ürünler	<ul style="list-style-type: none">* Rekabet avantajı* Zenginlik sınırsızdır, paylaşılması gerekir* Rekabet zenginlik yaratılmasını sağlar* Uluslar değil, firmalar rekabet eder* İtici güç müşteri* Müşteriye göre üretilen, kompleks ürünler
	Sosyal Sermaye	İnsan İlişkileri	<ul style="list-style-type: none">* Merkezi güç ve otorite* Babacı* Hiyerarşik organizasyon* Başarı bireye bağlı
	İnsan Sermayesi	<ul style="list-style-type: none">* Emekçi ve yöneticiler harcanabilir, ikame edilebilir* Girdi maliyeti olarak görülürler* Genel eğitim	<ul style="list-style-type: none">* Rekabet avantajı kaynağıdır* Yatırımın sonsuz dönüşünü sağlayan kaynak olarak görülürler* Uzmanlaşmış ve pahalı eğitim
	Öğrenme	<ul style="list-style-type: none">* Lineer düşünüş, sonuçları strateji seçimlerini ve organizasyon yapısını belirler* Redüksiyonist (irdeleyici) stratejiler* Teknik ve ayrı ayrı bölümler halinde	<ul style="list-style-type: none">* Sistematik düşünüş; sonuçlar yeni modelleri belirler* İntegratif yaklaşım* Takım ruhuna göre
	Adalet ve Sosyal Eşitlik	<ul style="list-style-type: none">* Sınırlı zenginliğin dağılımını sağlar* Yasalar sınırlayıcı* Üreticiler birbirinden kopuk	<ul style="list-style-type: none">* İnnovasyonla zenginlik yarat ve en üretken olanlara paylaşır* Yasalar, innovasyona yatırımı destekler* Üreticiler birbiriyle entegre
Hareket	Organizasyon Yapısı	<ul style="list-style-type: none">* Merkezîyetçi, büyük, karmaşık* Amaç, kaynakları tahsis etmek	<ul style="list-style-type: none">* Adem-i Merkezîyetçi, yatay, esnek, saydam yapı* Bilgiye büyük önem
	Değişim Yaratma	<ul style="list-style-type: none">* Kararları makroekonomi yönlendirir* Etkilere tepki verir	<ul style="list-style-type: none">* Kararları makroekonomi ve iş stratejisi yönlendirir* Etkilere göre kendine yeni modellerler oluşturur