

**GELECEK KÜRESEL SAHNE**  
KENICHI OHMAE

## ÖNSÖZ

Bay Strateji olarak anılan Kenichi Ohmae dünyanın en önde gelen yönetim gurularından biridir. 2005 yılında basılan bu kitap, yazarın diğer ünlü kitaplarından Sınırsız Dünya (The Borderless World-1990) ve Görünmeyen Kıta (The Invisible Continent-2000) adlı kitaplarının devamı mahiyetindedir.

Yazara göre küreselleşme artık bir teori değil, gücünü gittikçe artıran bir gerçektir. Yakınmanın veya yok olmasını istemenin bir faydası yoktur. İnsanlar bu gerçeğe yaşamayı, yeni dünyanın nasıl biçimlendiğini anlamak zorundadır.

Üç kısımdan oluşan kitabın Sahne başlıklı I. kısmında yazar, küresel ekonominin temel özelliklerini incelemekte; küreselleşme öncesi ekonomik gerçeklerin, bu gerçeklere uygun bir ekonomi bilimi yarattığını, günümüz koşullarında bu klasik öğretinin geçerli olamayacağını iddia etmektedir. Sahne Yönleri başlıklı II. kısımda Ohmae, küresel sahnede ortaya çıkan ana eğilimleri ortaya koymaktadır. Ulus devletin gelişiminden hareketle, yerini niçin bölgesel devlete bırakacağını açıklamakta; küresel iletişim ve ticaret için uygun bir zemin yaratan İngilizce gibi bazı küresel platformlara işaret etmekte; iş süreçlerinin dışarıda yapılması ve küresel lojistik (business process outsourcing and global logistics) gibi oluşumları benimsemeye hazır olan kuruluşların küresel sahnede rol alabileceğini belirtmektedir. Oyun Metni başlıklı III. Kısımda Ohmae, bu değişikliklerin hükümetleri, şirketleri ve kişileri nasıl etkileyeceğini incelemekte; gelecekte başarı sağlamak bakımından iyi konumda olan bölgeleri belirtmekte ve küresel sahneye nasıl çıkabileceğimize ilişkin düşüncelerini ortaya koymaktadır.

Huntington'ın Uygarlıklar Çatışması kadar önemli, Friedman'ın Lexus ve Zeytin Ağacı kadar büyüleyici olan bu kitap sadece geçmişte ne olduğunu açıklamamakta, gelecekte ne olacağı konusunda da hazırlıklı olmanıza olanak sağlamaktadır.

## I. KISIM : SAHNE

### GİRİŞ

Bilgisayar ağları ile donatılmış ve karşılıklı ilişkilerle birbirlerine bağımlı hale gelmiş bir dünyada yaşıyoruz. Eskiden işler ve ekonomik ilişkiler farklı tiyatrolarda, farklı seyircilere karşı oynanan oyunlar gibiydi. Şimdi oyun devasa bir küresel sahnede oynanıyor. Oyuncular bazen seyircilerin dikkatini çekmek için birbirleriyle yarışıyorlar; ama hareketleri artık modası geçmiş sahne mobilyaları ile engellenmeyip serbestçe akıp gidiyor. Küresel sahne sürekli hareket halinde. Bu oluşum bilgi teknolojilerindeki gelişme ile sağlandı. Bilgi artık engel tanımaksızın dünyanın her yanına ulaşabiliyor. İnsanoğlu resmi bir açılış töreni yapılmaksızın sınırsız ve dijital bir dünyanın yeni küresel tiyatrosunda yerini aldı.

Tiananmen meydanındaki, kırk yıldır komünist liderlerin konuşmalarına sahne olan 8000 kişilik büyük salonda 2003 sonbaharında Riverdance adlı İrlanda gösteri grubu sahne aldı. Bu olay küresel ekonomi için iyi bir metafor yapma olanağı vermektedir. Grup Batı dünyası kaynaklıdır, kökleri, küresel ekonominin en başarılı öykülerinin yaşandığı bir yer olan İrlanda'dadır. Amerikalı bir yönetmen tarafından, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisine sahip olan Çin'in en büyük tiyatrosunda sahneye konulmuştur.

### BÖLÜM 1: DÜNYA TURU

#### Çin

Küresel sahneyi kurgulayabilmek, hareket halindeki küresel ekonomiyi örnekleriyle görebilmek için hızlı bir küresel tur atmak yararlı olacaktır. Madem kitabın bu ilk kısmına Çin'den başladık, küresel turumuza da Çin'den başlayalım.

Dalian kenti, kuzeydoğu Çin'in eskiden Mançurya olarak bilinen Liaodong yarımadasının, Kore ve Japonya'ya doğru Sarı Deniz'e bakan güneydoğu ucunda kurulmuştur. 1992'de Deng Xiaoping'in "bir ülke, iki sistem" sözleriyle ifade ettiği, yerinden yönetimi benimseyen deprem niteliğindeki görüş değişikliğinden yararlanmıştır. Mao'nun, 1930'daki 10 000 kilometrelik Uzun Yürüyüşüne katılmış bir ulusal kahramanın oğlu olan Bo Xilai 1992'de Dalian belediye başkanı oldu; ekibiyle birlikte tüm dünyadan sermaye çekmek için bir çekim merkezi oluşturmaya çalıştı; mali ve teknik altyapıyı kurdu; kenti dış dünyaya açtı; Bugün Dalian'da 3000 civarında Japon şirketi çalışmaktadır. Japonca kursları çok popülerdir; 50 000 dolayında Dalian sakini akıcı Japonca konuşmaktadır. Bo'nun yükselişi sürmektedir, 2004'de 53 yaşında Çin Halk Cumhuriyeti Ticaret Bakanı olmuştur. Dalian Çin dışından da turist çekmekte, birçok Koreli ve Japon bu kenti Singapur'a tercih etmektedir. Dalian ve Çin'deki diğer bölgesel devletler dünya ekonomisini coşkuyla kucaklamış durumdadır. Liaoning eyaletinde Dalian'ın dışında nüfusu milyonu aşan 13 kent vardır; hepsi küresel sahnede bir yer kapmaya, Sarı Deniz Ekonomik Bölgesi'nin bir parçası olmaya çalışmaktadır; Dalian'ın önderliğinde uçan bir kaz sürüsüne benzemektedirler.

Çin muhtemelen küresel ekonomiden en çok yararlanan ülkedir. 432 milyar dolarla, 817 milyar dolarlık Japonya'dan sonra en yüksek döviz rezervine sahiptir; İç tasarrufları 2,5 trilyon dolardır. 2003 yurtiçi gayrisafi hasılasının 1,3 trilyon dolar olduğu tahmin edilmektedir.

## İrlanda

Riverdance ile başladığımız bu bölüme İrlanda ile devam edelim.

1922'de bağımsızlığına kavuştuğunda İrlanda'nın büyük bölümü kırsal kesimden oluşuyordu. İrlanda adası'nın Büyük Britanya egemenliğinde olan ve ülkenin dörtte birini oluşturan kuzeydoğu ucu, yoğun sanayileşmenin görüldüğü daha zengin bölümdü. Adanın geri kalan sürekli yeşil ve yoksul bölümünün ana ihraç kalemi insandı. 1960'dan sonra, Sanayi Geliştirme Otoritesi, Hükümet doğrudan yabancı sermayeye 10 yıllık kurumlar vergisi muafiyeti gibi cömert teşvikler verirken, sanayi altyapı yatırımları yaptı. Bu hareketler kısmen başarılı olabildi; rekabet edebilirlik oranı düşüktü. Sanayi Geliştirme Otoritesi'nin tüm çabalarına karşın birçok sektörde alt yapı feci bir durumdaydı. 1980'lerin sonlarında İrlanda'nın bilgi teknolojisinde önemli bir rol oynayabilecek bir potansiyele sahip olduğu farkedildi. Tüm sektörlerdeki insanların bilgisayar bilgilerini geliştirmeleri teşvik edildi ve telekomünikasyon alt yapısı sağlandı. 1992'de İrlanda'nın Avrupa elektronik merkezi olması vizyonu ortaya çıktı. İrlanda'nın, yatırımcıların işgücü talebini karşılayabilecek, çok sayıda genç ve eğitimli bir işgücü zaten mevcuttu. Dublin'deki ihtiyaç fazlası liman arazileri, finansal hizmet alanları olarak yeniden düzenlendi. Bu düzenleme birçok finansman şirketinin, arka plan destek işlemlerini bölgeye getirmelerine yol açtı. İrlanda aynı zamanda Amerikan şirketlerinin Avrupa çağrı merkezi olmaları için uygun bir zemin oluşturdu. Bu durum yerli yazılım şirketlerinin büyümelerini de beraberinde getirdi. Yüksek refah düzeyi, Avrupa'nın her yöresinden göçmenler için bir çekim merkezi oldu. Bu göçmenler bilgi ve becerileriyle İrlanda'ya güç kattılar, İrlanda toplumunu daha değişik, daha renkli ve dünyaya daha duyarlı bir toplum yaptılar. Bu gelişmeler ülkeyi 2002 ve 2003 yıllarında küreselleşme indeksinde birinciliğe yükseltti; istihdama büyük katkı sağladı.

## Finlandiya

Finlandiya Baltık Denizi'nin kuzeydoğusundadır. Kışın bazı göl ve nehirler, üzerlerinden kamyon trafiğine imkan verecek ölçüde sert bir don olayı yaşarlar. Finlandiya endüstrisi geleneksel olarak doğal kaynakların, özellikle ormanların işlenmesine dayanmaktadır. Bir ölçüde yüksek nitelikli makine mühendislerine sahiptir. 20.yüzyılın ikinci yarısında ülke Nato ve Varşova Paketi arasında sıkışmış durumdaydı. Çoğulcu ve özgür bir ülke olmasına karşın, "Finlandiyalaşma" deyimini, tarafsızlığın bedeli olan bir hor görme deyimini olarak kullanılıyordu. Hiçbir ülke Finlandiya gibi olmak istemiyordu. Bedeli dünyanın en yüksek vergileriyle ve ağır bir borç yüküyle ödenen İskandinav türü bir refah devleti geliştirildi ve çok yüksek nitelikli bir eğitim düzeyi sağlandı. Bu arada telekomünikasyon alanında Nokia ve Sonera gibi önder şirketler geliştirildi; yazılım mühendisliği, bilgi güvenliği ve bilgisayar işletim sistemi alanlarında atılımlar yapıldı; 2003 yılında rekabet sıralamasında dünya birinciliğine ulaşıldı. 2002'de Finlandiya dünyanın en yüksek internet erişim oranlarından birine sahipti ve cep telefonu kullanımında birinciydi. Nokia'nın dünyadaki pazar payı üçte bire ulaşmıştı. Bu gelişmeleri sağlayan ana nedenleri, dış dünyaya açılma, çok yüksek bir eğitim düzeyine sahip olma, teknolojik yeniliklere karşı müthiş istekli olma biçiminde özetleyebiliriz.

## Küresel Ekonomi Nedir?

Dalian, Dublin, Helsinki gibi farklı yerlerden oluşan bu küresel ekonominin belirgin özellikleri nedir. Bir tanım girişiminden önce küresel ekonominin ne olmadığını ortaya koyalım.

Küresel ekonomiyi, 1990'ların sonunda ortaya çıkan "yeni ekonomi" kavramından ayırmak gerekir. Yeni ekonomik düzen internet kullanımının yaygınlaşmasıyla yaşanan göz alıcı teknolojik ilerlemelere ve doğan verimlilik artışına dayanıyordu. Ama Nisan 2000'de yaşanan teknoloji hisselerindeki ani düşüşler bu çarkı durdurdu. Küresel ekonominin gelişmesine siber devrimin yardımı büyük olmuştur, ama küresel ekonomi siber devrimle de eş anlamlı değildir.

Küresel ekonominin karakteristik özellikleri, sınırsızlık, görünmezlik, siber bağlantı ve firma değerlerinin gelecekteki beklentileri de karşılayacak biçimde belirlenmesi suretiyle devir ve birleşmelerin gerçekleşmesidir.

Ulusal sınırlar, eskiye göre çok daha az kısıtlayıcıdır. Ticari ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler kısıtlamaların azalmasında önemli rol oynamıştır. Ülkelerin, ekonomik çıkarlarının artırılması bakımından birbirlerine muhtaç olduklarını anlamalarıyla gümrük vergilerinin azaltılması ve kaldırılması süreci başlamıştır. 1980'lerde özelleştirme yoluyla devlet tekellerinin kaldırılması, TeliSonera, Vodafone, Telefonica gibi gerçekten küreselleşmiş telekom operatörü şirketler yaratmıştır. Etkili telekomünikasyon daima sınır engellerinin kaldırılmasına bağlıdır. 1990'ların ortalarından bu yana internet alanında yaşanan gelişmeler sınırsızlık konusunda en büyük etken olmuştur; internet trafiği hiç kimse farkına bile varamadan tüm sınırları aşmaktadır. Sınırların kalkması sermaye hareketlerini de kolaylaştırmaktadır. Hem ticari işlemlerde, hem de dünyadaki çoğu kişinin tasarruflarında tercih edilen bir para birimi olması nedeniyle ABD doları sınır kısıtlamalarının azalmasında uygun bir ortam oluşturmaktadır. Telekomünikasyondaki gelişmeler artık şirket merkezlerinin belirli bir kent veya ülkede bulunması zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Sınırları rahatlıkla aşan internet bağlantıları, tüketicilerin, ürünleri ve fiyatlarını karşılaştırabilme yeteneklerini artırmıştır.

Gözlemcilerin, küresel ekonominin gücünü tümüyle fark edememeleri, sürecin büyük ölçüde görünmez oluşu nedeniyle normaldir. İşlemler genellikle bilgisayarlarla gerçekleştirilmektedir. Kredi kartı sahiplerinin harcamaları hiçbir zaman fiili para hareketi olarak görülememektedir. Yabancı ülkelerdeki ATM'lerde kullanılan kredi kartlarıyla o ülkelerin paraları çekilebilmekte, hükümetlerin bunları izlemesi mümkün olmamaktadır.

Siber teknolojiyle büyük ölçekli veri aktarımı olmasaydı, küresel ekonomi olamazdı. Bugün internet protokolü sadece alfa-nümerik veri değil, resim ve ses aktarımını da mümkün kılmaktadır.

Para artık sadece kısa vadeli bir değer birimi olarak görülmemektedir. 1990 sonları ve 2000'lerin başlarında birçok devir ve birleşme olayı gerçekleşmiştir. Şirket ortakları yönetime ufuktaki fırsatları değerlendirme yetkisi de vermekte; devir ve birleşmelerdeki şirket değerleri, çoğu kez şirketin o anki değerine ilaveten gelecekteki beklentileri de kapsamaktadır.

## **BÖLÜM 2: AÇILIŞ GECESİ**

### **Dünya AG**

Yazılı tarihin, daima büyük olayları başlangıç noktası alan bir tarihleme olayına bağlı olduğu söylenebilir. Hıristiyanlar için başlangıç noktası Hazreti İsa'nın doğumu, Müslümanlar için Hazreti Muhammet'in Mekke'den Medine'ye göçüdür. Küresel ekonomiye yol açan yeni ekonomik gerçeğin açılış gecesi 1985'de oldu. İsa'dan sonra ve İsa'dan önce yerine kullanılan AD ve BC yerine, Gates'den sonra ve Gates'den önce anlamında AG ve BG kullanmak hoşuma gidiyor. 1985'de atılan tohumlar, tamamen yeni bir türdü. Hiç kimse bitkilerin nasıl gelişeceğini, neye benzeyeceklerini veya filizlenip filizlenmeyeceklerini bilmiyor.

### **Dinozoru yönlendirme**

Sovyetler Birliği'nin yaşlanan ve çatırdayan dinozoru Komünist Parti 1985'de Gorbachev isminde yeni bir genel sekreter kazandı. Gorbachev glasnost (açıklık), perestroika (yeniden yapılanma) gibi terimler kullanmaya başladı. Gorbachev'in bütün yaptığı, sorunu ortaya koymaktı. Sovyet İmparatorluğu'nu tamire çalıştıkça çöküşü hızlandırdı. Sovyet uydusu olan Doğu Avrupa ülkeleri 1989 kışında, birkaç heyecanlı haftadan sonra bağımsızlıklarını kazandılar. 1991 yazında da Gorbachev devrildi. Sovyet İmparatorluğu'nun ve dünya komünizminin ölümü, sınırsız ve engelsiz bir dünyadan

bahsedebilmek demektir. Gorbachev'siz, gerçek bir küresel ekonomiden söz etmek mümkün olmayabilirdi.

### **Otelden Görünüm: Detroit**

İkinci çığır açan olay Eylül 1985'de, ABD, İngiltere, Fransa, Batı Almanya ve Japon Maliye Bakanları'nın New York'ta Plaza Hotel'de toplanmalarıyla gerçekleşti. ABD imalat sanayi, özellikle otomotiv sektörünün kalbi durumundaki Detroit yöresi Japon rekabeti yüzünden ağır baskı altındaydı. Plaza Anlaşması ile kurların daha geniş bir bant içinde, daha esnek bir biçimde belirlenmesi ve doların kontrollü bir biçimde değer kaybetmesi kabul edildi. Anlaşma imzalandığı gün 235 yen bir dolar ediyorken, 1994'e gelindiğinde 84 yen bir dolar ediyordu. 9 yılda yen dolara karşı yaklaşık üç kat değer kazanmıştı. Anlaşmayla amaçlanan ABD ihracatının patlama yapıp, Japonya'nın ABD'ye olan ihracatının azalması idi. Ama sonuç beklendiği gibi olmadı; Japonya'nın verimlilik artışı, değerli yine rağmen, ihracatı beklenen oranda geriletmedi.

### **Bütçenin İflası**

Bu esnada ABD Senatosu ekonominin başka bir baş ağrısı olan bütçe açıklarına çare bulmak için Gramm-Rudman Kanununu kabul etti. Sürekli artan bütçe açıkları borçlanmayla karşılanıyor, yani gelecek nesiller yük altına sokuluyordu. Büyük bütçe açıkları ve ağır borç yükü, faizleri yükseltip maliyet enflasyonuna yol açarak sağlıklı bir ekonomiyi bozma tehlikesi de yaratabiliyordu. 1985 sonunda yasalaşan Gram-Rudman kanunu uyarınca 1986 ve izleyen 4 yıl boyunca her yıl 11.2 milyar dolarlık açık kapatıldı. Ancak, 1991'den sonra Başkan Bush döneminde bu yasadaki sapmalar yeniden başladı.

### **Geleceğin Kapıları-Gates to the Future**

1980'lerin başlarındaki bilgisayar programlama dilleri nadiren diğer dillerle yazılmış uygulamaları çalıştırıyordu. İşletim sistemleri, farklı türdeki uygulamaların aynı bilgisayarda çalıştırılması ihtiyacından doğdu. İşletim sistemleri otomobillerin kontak anahtarı gibiydi. Bill Gates 1980 başlarında IBM bilgisayarlarında kullanılmak üzere MS-DOS işletim sistemini kurdu. Tüm dünyadaki bilgisayarlarda kullanılabilecek bir işletim sistemi yaratılabileceği vizyonuna sahip olan Gates 1985'de Windows adlı yeni bir işletim sistemi başlattı. İşletim sisteminin yeni versiyonlarını Windows 1, 2, 3 gibi seri numaraları ile izlemek yerine 1995'den itibaren yeni versiyonlar ilgili yıla referans edilmeye başlandı, Windows 95'i, Windows 98 izledi. 1990'ların ortalarında Microsoft Internet Explorer'ı geliştirdi. Bill Gates yazılım alanında üstünlüğü sağlamayı başardı... Microsoft çağımızın anahtar niteliğindeki ortak platformlarından birini yaratmıştır.

### **AG: Çin**

1985 yılı, ideolojik (Gorbachev), ekonomik (Plaza Anlaşması), mali (Gram-Rudman) ve teknolojik (Microsoft) alanlarında yaşanan çok önemli gelişmelerle 2005 küresel sahnesinin hareket noktasını oluşturmuştur. Küresel ekonomiden bahseden hiç kimse Çin'den söz etmeden duramaz. Çin sanayi devrimi sonrasında iki yüz yıllık gelişmelerini birkaç on yıla sığdırmaya çalışmaktadır. "Fare yakaladığı sürece kedinin siyah veya beyaz olmasının önemi yoktur" diyen Deng Xiaoping'in 1990 yılında Çin'in tümünün birden kalkınmasının mümkün olmadığını, ilerlemede eşitlik şartı bulunmadığını kabul edip, Shengzang ve Shanghai dahil 10-12 bölgeyi küresel şirketlere açması çok önemli bir gelişmedir. 1998'de Zhu Rhogji'nin başbakanlığa atanması daha da önemlidir. Zhu'nun gerçekleştirdiği reformlar, Çin toplumundaki 3 kanseri kaldırmaya yönelikti. Bunlar, yolsuzlukların önlenmesi, bürokrasinin azaltılması ve kamu iktisadi kuruluşlarının kaldırılmasıydı. Zhu yabancı şirketlerin, Çin şirketleriyle ortaklıklar kurmasını; yerli şirketlerle birleşmelerini veya bunları devralmalarını kabul etti. Kamu kuruluşlarının yönetimlerini yerinden yönetim ilkesine uygun olarak belediye ve eyaletlere devretti. Belediye başkanları ve valiler şirket genel müdürü gibi davranmaya başladılar. Çin'in sorunlarını aşma çaresinin içeride olmadığı, dış dünyaya açılmak gerektiği benimsendi.

Bugün Çin dünyanın en vahşi, insanlığa aykırı ve duygusuz kapitalizmini uygulamaktadır. Guangzhou'daki bir fabrika müdürü, yaptıkları iş nedeniyle gözleri bozulan işçileri, bir haftalık ücretlerini peşin ödeyip işten çıkarabilmektedir. Gelişmiş bir kapitalist ülkede bunu yapmak kesinlikle mümkün değildir. Engels'in tanımladığı 1840'lar İngiltere'sinin kapitalist uygulamalarını yürüten Çin, mevcut trend sürdürülürse 3-4 yılda Almanya'yı geçerek dünyanın 5. büyük ekonomisi olacaktır.

### **Noel'e bir "e" koyma**

1989'da, Berners-Lee Web sayfalarının temelini oluşturan ve milyonların birbirleriyle haberleşmelerini mümkün kılan HTML'i (Hyper Text Markup Language) geliştirdi. 1998 Noel'inde e-ticaret başladı. Elektronik pazar, 2004 sonundaki 800 milyon kullanıcısıyla Avrupa Birliği'nden bile daha büyük bir pazardır. İnsanlık tarihinde ilk kez, büyük değişimler, yıllarla değil, günlerle ifade edilmektedir. Apple'ın geliştirdiği iPod dev müzik kayıt endüstrisini anında yerle bir edebilmektedir. Aynı durum dijital teknoloji ile fotoğrafçılık alanında da yaşanmıştır. Teknoloji, küresel sahnenin son yapı taşıdır. Michail Dell tedarik zinciri ile George Soros tabir caizse quantum fonlarla devrim yaratmışlardır. Eskiden 10 yıllarda görülen teknolojik devrimler artık birkaç ayda olabilmektedir.

## **BÖLÜM 3: EKONOMİ BİLİMİNİN SONU**

### **Ekonomi bilimini yeniden icat etme**

Klasik ekonomi bilimi arz-talep ve istihdam ilişkisini inceleyerek geliştirdi. Faiz oranları veya para arzı değişikliklerinin arz, üretim ve stok seviyelerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalıştı. İktisatçılar politikacı ve bürokratlara, istihdam yaratmak, gayrisafi milli hasılayı arttırmak veya inşaat sektörünü canlandırmak için bu faktörleri kullanmalarını tavsiye ettiler. Bu faktörlerle kesin sonuç alınamadığında, hazine bonusu ve devlet tahvilleriyle borçlanmayı önerdiler. 1900'lerden bu yana dünya çok değişti. Ekonomi artık kapalı bir ülke olgusu değildir; dünya birbirlerine bağımlı ulus ve bölgelerden oluşmaktadır. Küresel ekonominin ulusal ekonomiler üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Örneğin, Greenspan'ın Clinton döneminde gösterdiği gibi yüksek faiz, ABD'ye dünyanın diğer yörelerinden para akmasını sağlamış, klasik iktisatçıların iddia ettiği yatırım ve üretim kayıpları ortaya çıkmamıştır. Yine klasik iktisatçıların iddia ettiği, faizlerin indirilmesiyle stok seviyelerinin yükseleceği görüşü de bilgi teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle yanlış çıkmıştır. Hızlı bilgi akışı yüksek stok seviyelerini gereksiz kılmıştır. Klasik iktisatçıların para tanımına girmeyen hazine bonusu ve devlet tahvilleri çok önemli parasal enstrümanlar haline gelmiştir. Örneğin son 20 yılda Japonya ABD hazine açıklarının üçte birini ABD'nin bono ve tahvillerini satın alarak finanse etmiştir. Mart 2004 IMF istatistiklerine göre Japonya'nın 817, Çin'in 432, AB'nin 230, Tayvan'ın 227 milyar dolarlık döviz rezervi vardır. Hiçbir ekonomik model bu konuya değinmemiştir; bu süper likiditeyi yönetecek hiçbir etkin mekanizma yoktur.

### **Eski zamanlara uyan ekonomik teoriler**

Ekonomi düşünürlerine kısaca baktığımızda, görüşlerinin kendi zamanlarının tarihi çerçevesini yansıttığını görürüz. Adam Smith 18. yüzyılda yaşadı, o zamanlar çok küçük olan hizmet sektörünü yok saydı; yine o devrin gerçeklerine uygun olarak en önemli üretim maliyetinin emek olduğunu kabul etti. Aynı şekilde Keynes'in "Genel Ekonomi Teorisi", 1930'larda tüm dünyayı etkileyen "Büyük Depresyon" a verilen bir cevaptı. Keynes, emeğin son derece önemli olduğu kapalı bir ekonomik modele göre düşündü; oysa bugün insan emeğinin yerine robotlar ve otomasyon geçmektedir; ekonomik gelişme artık istihdamla paralel gitmemektedir; istihdam artışı verim düşüklüğünün göstergesi olmaktadır. 189 ülke haberleşmelerini son derece hızlı bilgisayarlarla yapmaktadır. Para, kredi kartı işlemleriyle el değiştirmekte; her yıl 20 milyon Japon yurt dışında kredi kartıyla, bulunduğu ülkenin para birimi üzerinden harcama yapmaktadır. 19. ve 20. yüzyıl ekonomik teorilerinin bu konularda hiçbir yararı yoktur.

## **Yeni köklü değişimler yeni görüşler gerektirir**

Muhtemelen Ricardo'nun bildiği en büyük teknolojik yenilik, 1815'de Wellington'un Waterloo zaferini Londra'ya ulaştıran posta güverciniydi. Teknoloji dünyayı algılama şeklimizi de değiştirdi. 30 yıl önce Amerikalılar Japonya ve Avrupa'yı dünyanın diğer ucu olarak görüyorlardı; mektuplar gönderildikleri yerlere bir haftada ulaşıyordu. Bugün mektuplar dünyanın öteki ucuna bir saniyede gönderilebilmektedir. Ekonomi bilimi bir disiplin olarak hala eski dünyada durmaktadır. Samuelson gibi Keynes sonrası iktisatçılar bile Keynesci temel görüşlerin değişik varyasyonlarını ortaya koymaktadır. Küresel ekonomide Keynesci görüş yetersiz kalmaktadır. Çünkü zaman hiç kimse için durmamaktadır. Ekonomik çevre artık hava kadar değişkendir.

## **Muslukları açıp kapamak**

Para arzı Keynesci kapalı ekonomik modelde küvetteki su gibidir; muslukları açıp kapayarak ısısını ve miktarını ayarlayabilirsiniz. Küresel ekonomide ise sürekli bir para akımı söz konusu olup musluklarla ayarlama imkanınız yoktur. OECD ülkelerinin halkları yaşlanmakta ve emeklilikleri için daha çok tasarruf yapmaktadır; dünyada bir para bolluğu vardır ve ekonomi bilimi bunu yönetecek bir görüş geliştirmemiştir. Stokların mahiyeti değişmiş olup, en iyi stok para olmuştur.

## **Deflasyon ve GSYH deflatörü**

Gayrisafi yurtiçi hasıla deflatörü, bir mal veya hizmetin, önceki maliyetine göre neye mal olduğunu gösterir. Bu kavram da, 19.yüzyılın ve 20.yüzyıl başlarının mal akımlarının önem taşıdığı bir ticari ortamda anlam taşıdığı için, günümüz koşullarında yeniden ele alınmalıdır. Süper hızlı ve süper küçük mikro işlemcilerin, düz ekranlı televizyonların ve telefonların faturaları gittikçe ucuzlamaktadır. Böyle bir ortamda deflatörün en iyi biçimde nasıl tanımlanacağı sorusunu yanıtlamak iktisatçıların işidir.

## **Faiz Oranları ve Kuluçka Yumurtaları**

Küresel ekonomi, para politikasının faiz oranları öngörüsünü de değiştirmiştir. Keynesçiler için faiz oranları ve para arzı, makro ekonomiyi etkilemek için Merkez Bankası'nın elindeki iki araçtı. Keynes'den bu yana ABD doları, ticaret ve tasarruf aracı olarak kabul ve tercih edilen yeni bir parasal platform oluşturmuştur. Örneğin, Avusturalya'daki insanların çoğu tasarruflarını ABD doları cinsinden yapmaktadır. Bu suretle Avusturalyalılar, Avusturalya doları dramatik biçimde değer kaybetse bile, paniğe kapılmamaktadır. Çünkü, ABD doları cinsinden faiz doğuran kuluçka yumurtaları tehdit altında değildir. Arjantinliler ve Rusların da çoğu ABD doları cinsinden tasarruf yapmaktadır. Klasik iktisat, bir ülkenin parasının değer düştüğünde rekabet gücünün ve ihracatının artacağını, ekonomisinin gelişeceğini iddia etmesine rağmen, parasının değer aşırı biçimde yükselmesine rağmen ihracatı azalmayan ülkeler vardır.

## **Fizik Yardım Edebilir mi?**

Isaac Newton fiziğin temellerini 17. yüzyılda kurdu. Einstein'ın İzafiyet (Görecelik) Teorisi, önemli katkılar sağlamakla birlikte Newton fiziğinden vazgeçmedi. Her ikisi birlikte evrende neler olduğunu tümüyle cevaplayamadı. Yirminci yüzyılın ilk yıllarında, Danimarkalı fizikçi Niels Bohr ve izleyen 10 yılda da Alman fizikçi Werner Heisenberg, Newton'cu fiziğin işlemediği, atomdan daha küçük parçaların söz konusu olduğu kuantum teorisini ortaya koydular. Kuantum fiziğini günümüzün küresel ekonomisine benzetebiliriz. Bir başka benzetme, faaliyetlerin, kesinlikle belirlenemediği kaos ve karmaşa dünyasıyla yapılabilir. Muhtemelen kaos ve karmaşa ortamında, pek çok standart dış değişken sonucu etkilediği için bir öngörüde bulunulamamaktadır.



## Karmaşık Bir Dünya

Küresel ekonomi ile dünyanın karmaşık düzeni arasında bir paralellik vardır. Küresel ekonomide, dinamik olan, sonuçları öngörülemeyen, bir değişkende ortaya çıkan küçük bir değişikliğin başka alanlarda çok büyük ve nedeni açıklanamayan sonuçlar doğurduğu bir yapı vardır. Kuantum mekaniği, geleneksel Newton'cu/Einstein'ci fiziğin yerine geçmemiştir. İkisi de farklı alanlarda geçerlidir. Atom altı parçacıklar olan kuantum alanında klasik fizik geçerli değildir; kuantum fiziği ise atom altı seviyenin ilerisine geçememektedir. Kimse kuantum fiziğinin nasıl çalıştığından tümüyle emin değildir. Küresel ekonominin mahiyeti balta girmemiş ekvatorial ormanlara benzemekte; birçok karanlık gölge yakından incelendiğinde kaybolmaktadır.

Küresel ekonominin özelliklerinden biri sermayenin sınırsız oluşu ve sınırların geçirgen olduğu bölgelerde, çapraz kurların sabit tutulduğu yerlere göre daha hızlı gelişim gösterdiğiidir. 19. yüzyıldan beri çapraz kurların belirlenmesinde, Ricardo'nun satınalma gücü paritesinin geçerli olduğu kabul edilmekteydi. Satınalma gücü paritesini tartışırken, bu görüşün, yün ve şarap gibi yer değiştirebilir mal ticaretine dayandığı unutulmamalıdır. Oysa ki, ev, arazi, park yeri ve hizmetlerin yer değiştirme özelliği yoktur. Japonya ve ABD'de yer değiştirebilir mal ticareti bu ülkelerin gayrisafi yurtiçi hasılasının sadece yüzde onunu oluşturmaktadır. Japonya, Kore, Almanya gibi bazı ülkeler paraları değerlendirildiğinde, rekabet güçlerini yitirdiklerini ileri sürerek feryat etmekte iken diğer birçok ülke paralarının güçlenmesini istemektedir. Japonya ve ABD'deki önemli ekonomik olguların Ricardo'cu satınalma gücü paritesiyle açıklanması mümkün değildir. 1985 den 1992'ye kadar Amerika, doların ülkenin rekabet gücünü etkileyecek oranda güçlü olduğunu ileri sürdü. Bu iddia sadece politik bir öngörüydü; çünkü ABD sanayinin lobi faaliyetlerini yürüten politikacılar tarafından ileri sürülüyor, ekonomistler ve bankerler tarafından bu görüş paylaşılmıyordu. 1 ABD dolarınının 1985'de 235 yen iken, 1994'de 84 yen olmasının da hiçbir ekonomik temeli yoktu.

Japonya'nın tarım alanında verdiği büyük sübvansiyonlar, özellikle çeltik üreticilerine son 10 yılda verilen 400 milyar dolar çiftçilerin rekabet gücünü daha da azalttı. Japon tüketicileri, Avusturalya'dan Japonya'nın onda bir fiyatına piring almak imkanı varken, pahalı piring almak zorunda kaldılar.

Japon hükümeti para politikasını hala 19. yüzyıl mantığıyla götürmekte, ihracat endüstrisini geliştirmeye, yenin değerini düşük tutmaya çalışmaktadır. Bu amaçla sadece 2003 yılında piyasaya 200 milyar dolar pompalamıştır.

Clinton'ın 8 yıllık mutlu iktidar döneminde yüksek faiz politikası uygulanmış, dünyanın diğer yörelerinden, enflasyonu önlemek bahanesiyle para emilmiştir. Çok kişi de Clinton'ın Keynesci bir yaklaşımla aşırı ısınan ekonomiyi dengede tutmak için faizleri bir baskı aracı olarak kullandığını düşünmüştür. Oysa ki Clinton küresel ekonomide örnekleri görülen bir büyüden yararlanıyordu; geleneksel Keynesci görüşe göre ekonomi için kötü olan yüksek faizleri, ülkesine artı değer katacak biçimde para çekmekte kullanıyordu. Yüksek faiz oranları gelişmiş ülkeler için olumlu bir etki yapabilir, ama az gelişmiş ülkeler için tersi söz konusudur.

Küresel ekonomi, kendine özgü, sui generis bir olgudur. Onu tanımlayacak bir modelden yoksunuz; sadece gelişmesini izlemekteyiz. Bugüne gelinceye kadar bir kuantum iktisat teorisi ortaya konamamıştır. Belki sürekli değişen bir akım söz konusudur. Küresel ekonominin iç dolaşımını ayırt edebiliyoruz; yaşam veren kana benzeyen paranın nasıl hareket ettiğini, nereye gittiğini biliyoruz; ama henüz bütünü açıklayabilen küresel ekonomi teorisyenlerinden yoksunuz.

## II. KISIM: SAHNE YÖNLERİ

### BÖLÜM 4: OYUN KURUCULAR

#### Küresel Sahnede Yerinizi Bulma

Dünyamızın yaşadığı köklü değişimin çağdığı kıldığı bazı ekonomik kavramları inceledik. Şimdi küresel ekonominin önem vermediği bazı kurum ve coğrafi bölümlere bakış şeklimizi açıklayacağız. Bana göre küresel ekonominin coğrafi ve ekonomik birimi bölgedir. Bölgeyi bir sahne olarak düşünelim; Moskova'daki Bolşoy'dan veya Milano'daki La Scala'dan bir parça küçük ama daha samimi bir ortam sunan bir yer olabilir. Aktörlerin içinde kaybolmayacağı küçüklükteki bir sahnenin çok yararlı olacağını iyi yapımcılar bilirler. Bölgeleri sahnenin ortasına koymak, dünyaya bakış açımızı köklü bir biçimde değiştirmemizi gerektirir. Küresel sahne sınırsızdır. Bu olgu, coğrafya hakkındaki birçok kolay kavramı ve ulus devlet kavramını bir kenara ayırmak demektir. Ekonomi biliminin ulus devlet kavramına bağlı olarak birlikte geliştiğini, ayrılamaz biçimde birbirlerine bağlı oldukları için de ekonomi politik olarak adlandırıldığını gördük. Gerçek bir ulus devletin ordusu, polisi, adliyesi, merkez bankası, ulusal havayolu şirketi, gümrüğü ve maliyesiyle örgütlenmesi gerekir; dolayısıyla hükümet büyüdükçe giderler de büyür. Bir ulus devlet yönetiyorsanız, ekonomisi dahil olmak üzere çıkarlarını korumalısınız. Yanlış bir anlayışla, ulusal çıkarların korunmasının, gümrük tarifelerinin yükseltilmesi ve yabancı ülke mallarının anayurda girişinin engellenmesiyle mümkün olacağına inanıldı. Oysa ki, ulusal çıkarların korunması, günümüz dünyasında örnekleri görüldüğü üzere eğitim, insan ve haberleşme alt yapısı uygun olan bölgelere öncelik vermekle mümkün olabilmektedir.

#### Ulus Devletler Ekonomik Gelişmeyi Nasıl Geciktirdi?

1991'de Sovyetler Birliği dağıldığında, ortaya çıkan devletler, bağımsızlık ve egemenliği, Sovyet ekonomisinin bir parçası olmaya alışkın oldukları ve yeni duruma tamamen hazırlıksız oldukları için bir yerde zorunlu olarak benimsediler. Yeni yöneticiler, bayrak, sembol, ulusal marş, para ve merkez bankası gibi ulus devlet özelliklerini kabul ettiler; pazarın bütünleşmesi, yöneticilerin kişisel görüş ayrılıkları nedeniyle gecikti; etnik farklılıklar abartıldı; geniş doğal kaynaklar yeterli ölçüde işletilemedi veya ulus devlet anlayışıyla kendi başına buyruk hareket eden bağımsız devletlerce sömürüldü. Aynı durum eski Yugoslavya için de bir gerçektir. Ama ulus devlet konseptinin ekonomiler ve insanlar için en yıkıcı sonuçları Afrika'da görüldü. 1885'te Avrupa devletleri Berlin'de toplanıp kıtayı koloniler kurarak kendi aralarında paylaşmışlar ve holdinglerine tahsis etmişlerdi. Afrika'da yükselen öfke dalgası zorunlu kıldığında 1885'de kabul ettikleri holdinglerin imtiyaz sınırlarını ulus devlet sınırı saydılar. Bunların birçoğunun doğal kaynakları azdı; gıda sektörü üretimi nafakasını çıkarabilme mantığına dayanıyordu ve zaman zaman doğal felaketlerle karşılaşılıyordu. Bu ülkelerin çoğu, dünya gayrisafi yurtiçi hasıla sıralamasında en sonlarda yer aldılar. Yapılan düzenleme, ekonomik miyopluğun yanı sıra dini ve etnik ayrımları da dikkate almadığı için bölgede birçok kanlı iç savaş yaşandı.

Küresel ekonominin motoru bölgelerdir. Çin'in ortalama %9 civarındaki yıllık büyümesi, Guangzhou, Dalian gibi yıllık büyüme oranları %15'e kadar yükselen bölgeleri de içermektedir. Büyüyen bütün Çin değil, Çin'in içindeki bazı bölgelerdir. Çin'in hızlı kalkınmasını sürdürebilmesi megapol niteliğindeki bölgelerin sayısını artırmasına bağlıdır. Çin 1990-2000 arasındaki 10 yıllık dönemde, nüfusu milyonu aşan 146 yeni kent yaratmıştır.

İstikrarlı bir ekonomiyi çağrıştırdığı düşüncesiyle güçlü para birimlerine gereğinden fazla önem verilmiştir. Çünkü güçlü parası olan bir ülke, kısa sürede parasının aşırı değerlendirildiğini, ihracatının da bu aşırı değerlendirilme nedeniyle olumsuz etkilendiğini görebilir. Japonya'nın ihracatının yenin aşırı değerli olduğu dönemde bile azalmayıp nedeni markalaşmada gösterdiği başarıdır.

Birleşik Arap Emirliklerindeki Dubai gibi kentlere baktığımızda zengin metropoller olduklarını görürüz. Dubai Basra Körfezi'nin Arap kıyılarında kurulmuştur ama çalışanlarının ve kentin refahına katkıda bulunanların çoğu Arap değildir. Müdürler Batı Avrupalı, taksi şoförleri Hintli veya Pakistanlı, gece kulüplerini süsleyen güzeller Doğu Avrupalı olabilir. Hindistan'a günde 15 direkt uçuş gerektirecek ölçüde bir bağımlılık vardır. Aynı çeşitlilik Singapur'un süregelen başarısının da özünü oluşturmaktadır.

Dünyamızdaki yeni yükselen merkezlere baktığımızda bunların, bazılarının eski ulus devletlerin parçaları olduğunu, bazılarının da sınır bölgelerinde yoğunlaştığını görürüz. Küresel ekonomi yeni yaşam biçimini ister Shandong yarımadası, ister Finlandiya olsun bu belirli bölgelere akıtmaktadır. Bazı eski tip ulus devletler de, İrlanda, Finlandiya, Danimarka, İsveç, Norveç, Singapur örneklerinde olduğu gibi bölgesel devlet gibi davranabilecek ölçüde küçük olmak şansına sahiptirler. Bunlar, sermaye, teknoloji ve pazar olarak dış dünyaya yönelmişlerdir. Bölgesel devletlerin zenginlik odağı olduklarını, tarihte Venedik, Riga, Talin ve Danzig örneklerinde de görmekteyiz. Günümüzün çarpıcı örneklerini ise sırasıyla 1,5 trilyon ve 770 milyar dolarlık gayrisafi yurtiçi hasıla ile Japonya'nın Shukoten ve Kansai metropoliten alanları oluşturmaktadır.

### **Bölgesel Devleti Tanımlama**

Bölgesel devleti, özellikle nüfus bakımından kesin sınırlar içine alan bir tanımdan kaçınılıyoruz. Nüfus esnek bir değişkendir, ölçü önemlidir ama kesin bir rakama bağlanamaz. Taban için 1, tavan için 10 milyon kişi düşünülebilir, ama mükemmel banliyo şebekesi olan Tokyo civarındaki 30 milyon nüfuslu Shukoten bölgesi de ideal bir yerdir. Bir uluslararası havaalanı ve etkin ve yeterli sayıda elleçleme yapılabilen bir limanla birlikte iyi bir ulaştırma altyapısı da şarttır. Yeterli sayıda ileriye dönük üniversite ve araştırma kuruluşlarının iyi öğrencileri kendilerine çekmesi iyi eğitilmiş insanlar yetiştirmesi de çok önemlidir. Ama başarılı bir bölgede bulunması gereken en temel özellik dış dünyaya açıklıktır. Yabancı yatırımları ve yabancıların mülk edinmelerini ve iştirake bulunmalarını kısıtlayan kurallar ile kabotaj yasası gibi yabancı karşıtı önlemler kaldırılmalıdır. Artık şirket merkezlerinin bulunduğu yerin önemi kalmadığından, küresel büyük oyuncu özelliklerini taşıyan şirketlerin merkezlerini çekmeye yönelik bir dış yatırım anlayışı benimsenmeli, bu anlayış paralelinde şirket tescilleri kolaylaştırılmalıdır. Bölgesel devlet, çalışmak ve çocuk yetiştirmek bakımından da, Singapur ve Dalian'da plaj ve parkların geliştirilmesi örneğinde olduğu gibi, çekici kılınmalıdır. Okullar eğitilmiş iş gücü yetiştirebilmeli ve genelde iyi eğitim veren kurumlar olmalıdır. Tıbbi ve sağlıklı yaşam koşullarına uygun hastane ve klinikler, turistlerin ve bölge sakinlerinin gereksinimlerini karşılayacak lokanta, eğlence, toplantı ve kültür merkezleri ile süper marketler yapılmalıdır. Çin'de bir çok bölge, kelimenin gerçek anlamıyla 5-10 yıl öncesine göre tanınamayacak ölçüde gelişmiştir. Örneğin Dalian'da, Tokyo, Londra ve Paris'te bulabileceğiniz her şeyi bulmanız mümkündür. Dalian, Zhejiang, Beijing, Shanghai gibi yerlerde kişi başı yıllık gelir, 10 yıldan kısa bir zaman diliminde 5000 dolara yükselmiştir; bu rakam ülkenin diğer yörelerinde 1000-2000 dolar arasında değişen gelir seviyeleri dikkate alındığında çok büyük bir sıçramadır. Yoksul yörelerden gelişen yörelere doğru büyük bir nüfus kayması olmaktadır. Diğer yandan bugün Çin'de 100 milyonun üzerinde yabancı işçi çalışmaktadır. Gelişmiş yörelerden biri olan Shandong yarımadasında, batıdan göçen Hui Türkleriyle Çinliler arasında etnik çatışmalar yaşanmaktadır. Etnik orijine ve bölgesel devlet esasına göre bir değerlendirme yapıldığında Tayvan ve Hong Kong'u, hatta nüfusunun %70'i Çinli olan Singapur'u da dahil ederek, Asya'nın önde gelen 15 ülkesinden 12'sinin Çinli ülkeler olduğunu söyleyebiliriz.

1947'ye kadar İngiliz sömürgesi olan, Ghandi, Nehru ve bunları izleyen liderlerce 1990'lara kadar sefalette eşitlik yaratan bir politika izleyen Hindistan, 1990'lı yıllarda, Andhra Pradesh ve Maharashtra başta olmak üzere birkaç bölgenin uzak görüşlü ve kararlı liderleri sayesinde mucizeler yarattı. Bangalore, Hyderabad, Pune, Kalkuta gibi kentler küresel ekonomiye entegre oldu. Telekomünikasyonda, teknik eğitimde, bilgisayar yazılım sektöründe yaptıkları atılımlarla bazı Amerikalı ve Avrupalı büyük şirketleri

ülkelerine çekmeyi başardılar; bu şirketlere özellikle ucuz üretim merkezi olarak hizmet sundular.

Benzer gelişmeler,1990'lardan itibaren, 1960'ların ortalarına kadar çöl görünümünde olan, Kaliforniya'nın San Jose kentinde, Kuzeydoğu İspanya'daki Katalonya yöresinde ve güneybatı Fransa'nın Languedoc-Roussillon bölgelerinde de yaşandı. Tarih sahnesine 1776'da bir federal devlet olarak çıkan Amerika Birleşik Devletleri, yerinden yönetim uygulaması ve özgürlük anlayışı ile 200 yılı aşkın bir süredir bölgesel devlet özelliklerini taşımaktadır.

### **Mikro Bölgeler**

Bölgesel devletler coğrafi bakımdan küresel ekonominin son sözü müdür? veya Bohr ve Heisenberg'in kuantum fiziğindeki atomdan da küçük alt yapıda ekonomik faaliyetler var mıdır? Sanayi kümeleri uzun zamandan beri gündemdedir. Çin'in Chungshan bölgesinde 3000 şirket aydınlatma aletleri, lambalar ve aydınlatmayla ilgili diğer parçalar üretmektedir. Bu bir kümedir. Yine Çin'in İnci Nehri deltasında 50 000 elektronik parça üreticisi vardır. Bu küme, fotokopi cihazı, teyp ve disk kayıt cihazları, bilgisayar, televizyon ve yazıcı üreticileri için iyi bir hinterlanddır. Avrupa'nın sanayi kümeleri daha küçük ve daha karmaşıktır. İtalya'nın Modena kentinde ve komşusu Maranello'da, Lamborghini, Maserati ve Ferrari montajı yapılan hızlı spor arabalar; Parma'da meşhur peynir üreticileri; Carpi'de örme işi; Como'da ipek; Bellagio'da ayakkabı kümeleri vardır. Bunlar Çin'in üretim maliyeti düşük üretimlerinden etkilenmemektedir. Dünyada lüks ürünlere karşı yeterli iştah vardır. Bir Gucci, Versace veya Prada el çantası ucuzluğu nedeniyle değil, marka tanınmışlığı ve marka bağlılığı yarattıkları için satılmaktadır.

Geleceği ümitli bir mikro bölgenin özelliklerinden biri, gerektiğinde küresel ekonominin değişikliklerine uyum sağlayacak bir esnekliğe sahip olmalarıdır. İtalyan kentleri küreselleşemeyecek ölçüde küçük oldukları için, talebi inelastik yüksek fiyatlı mal üretiminde uzmanlaşmaya yöneldiler. Avrupa'da Sheffield ve Solingen'de gümüş; Çekoslovakya ve İrlanda'da cam eşya üreticileri uzmanlaşmışlardır.

Bölgesel devletlerin doğuşları ve başarıları tüm dünyada kabul görmüştür; ortaçağda İngiliz kralı Canute'nin deniz dalgalarını geriye akıtma emri vermesinin imkansızlığı gibi, bu gerçeğin de tersine çevrilmesi imkansızdır. İsviçre merkezli Kalkınma Yönetimi Enstitüsü, ulus devletlerin yanı sıra bölgelerin de dünya rekabet sıralamasını yapmaya başlamıştır.

### **Pratik Düşünceler**

Hala 19.yüzyıl anayasal modellerin geçerli olduğu bir ulus devletin parçası olan bir bölge başarılı olduğunda sürekli bir gerilim oluşur. Merkez yetçiler, bölgenin ne hakla yarattığı zenginliği kendisinde tuttuğunu sorarlar. Bölgenin akıllı liderleri de sorunları yalnız başlarına çözemeyeceklerini, hem dış dünyayla hem de merkezi hükümetle uyumlarını gerektiğini bilirler. Merkez yöneticileri, kazan-kazan mantığıyla, bölgenin dış dünyadan sermaye, şirket ve tüketici çekmesinin, vergi gelirlerini artıracaklarını bilmelidir. Bugünün sınırsız dünyasında finansal enstrümanlar sınırları tanımamaktadır. Ulusal borsalar anlamsızlaşmıştır. Örneğin, Danimarka ve Finlandiya borsaları, bir İsveçli şirket olan OM tarafından işletilmektedir.

Başarı potansiyeline sahip olmasına karşın bunu harekete geçiremeyen birçok bölge vardır. Her tür ticareti ve üretimi yapmaya çalışıp hiçbir alanda uzmanlaşmayan bölgelerin başarılı olması imkansızdır. İrlanda e-ticarette; Singapur finans, lojistik, sağlık, telekomünikasyon ve eğitimde uzmanlaşmıştır.

Bölgeler pazarlamaya muhtaçtır. Vali, belediye başkanı gibi liderler, bölgelerinin yatırım dostu olduğunu ve üstün yanlarını sürekli olarak vurgulamalıdır. Başarı isteği ve açlığı çok önemlidir.

## **Bölgelerin Organize Edilmesi**

Avrupa Birliği ve Asya ülkeleri gibi büyük ekonomik gruplaşmalar yeni küresel sahnede yaşamsal bir rol oynayabilirler. Büyük gruplaşmaların en başarılısı olan Avrupa Birliği 1956'da Roma'da Avrupa Ekonomik Topluluğu olarak kuruldu. Birliğin başlangıçtaki hedefi gümrük birliği ve serbest ticaret alanı oluşturmaktı. Serbest ticaret, malların, insanların, sermayenin ve kurumların serbest hareketini öngörüyordu.

Lüksemburg'da kurulan Avrupa Adalet Mahkemesi 1962'de Topluluk yasalarının ulusal yasalarla birlikte uygulanacağını, ancak onların üstünde olacağına karar vererek kağıttan kaplan olmadığını gösterdi. Hala Avrupa'da sınırların daha etkin olarak kaldırılmasını savunanlarla, birleşmeden endişe duyanlar arasındaki gerilim sürmektedir.

Avrupa Birliği'nin gerçekleştirdiği en önemli olay ortak para birimi euro idi. 1992'de gündeme taşınan bu olay 1999'da gerçekleşti, iki yıl sonra da 12 üye ülkenin ulusal paralarının yerine geçti. Kısa vadede mümkün görülmemekle birlikte uzun vadede euronun, uluslararası ticaret aracı ve rezerv para olarak dolara rakip olması muhtemeldir. Gizli bir kan davasına, kimin kazanacağı belli olmayan bir ekonomik soğuk savaşa dönüşme potansiyeli olan bu durumun çözümü için taraflar Atlantik ötesinde de geçerli olabilecek Doro adlı bir para birimi üzerinde karar kılabilirler.

Artık tarih olan, Sovyetler Birliği ve demir perde ülkeleri arasındaki ticareti düzenleyen Karşılıklı Ekonomik Yardım Konseyi, COMECON'ı anımsamakla yetinip, diğer birliklere kısaca göz atalım.

Asya-Pasifik Ülkeleri Ekonomik İşbirliği (APEC) ülkeleri özellikle üye ülkeler arasında ikili anlaşmalar biçiminde serbest ticaret anlaşmaları imzaladılar. Küçük ama önemli adımlar atıldı. Mao'nun söylediği gibi 10 000 kilometrelik bir yolculuk bir tek adımla başlar.

İnsanların yarattığı ve doğanın yol açtığı felaketlerin hüküm sürdüğu Afrika'da, ortak Afrika para birimi yaratma sözü veren Afrika Birliği adlı bir örgütün varlığına rağmen, birçok ülkenin ekonomisi sadece tarıma dayalı ilkel ekonomiler durumundadır.

Bir çok ülke teorik olarak bölgesel bazda serbest ticaretin sunduğu imkanların farkındadır. Dünya Ticaret Örgütü bugün yürürlükte olan 150'den fazla serbest ticaret anlaşması bulunduğunu belirtmektedir.

Küreselleşme karşıtlarının bazıları, kültürel çeşitliliği yok ederek ticareti belli kalıplar içine sokacağını, bazıları da küreselleşmenin Amerikanlaştırma olduğunu söyleyerek bu olguya karşı çıkmaktadır. Küreselleşme bu tür bir olgu olmayıp, toplumları ve insanları birbirine bağlayan, ekonomik veya kültürel anlamda kendi kendine yeterliliğin yanlışlığını ortaya koyan, küresel optimizasyonu ve az gelişmiş ülkelere en iyi yardım mekanizmasını kurmayı öngören bir süreçtir. Küreselleşme, bireylerin, tüketicilerin ve şirketlerin özgürleşmesinden başka bir şey değildir.

## **BÖLÜM 5: İLERLEME PLATFORMLARI**

### **Sürekli İleri**

İnsanlık tarihi boyunca teknolojik ilerlemeler, insanlığın gelişmesinin önünü açmıştır. Özellikle patlama biçimindeki ani teknoloji yenilikleri insanoğlunu ileri itmiştir. Tekerleğin icadı böyle bir gelişmeydi. Daha sonra sanayi devrimi üretimde devasa artışlar sağladı. Veri transferi ve veri saklamasına ilişkin son teknolojik başarılar dünyada devrim niteliğinde gelişmelere yol açtı. Teknolojiye ulaşma, belirli yerlerle sınırlı kalmayıp küreselleşti. Sıradan bilgisayar kullanıcıları, ellerindeki çok güçlü donatım ve yazılım olanaklarıyla bilgiye erişme özgürlüğüne kavuştular. Teknolojinin gelişmesi küresel ekonomiyi para piyasaları ve pazarlama gibi iki noktada, köklü bir biçimde etkiledi.

Platformlar şirket ve kişiler arasında haberleşme ve işlem yapılmasını çabuklaştıran ve etkinleştiren ortamlardır. Bunlar haberleşmeye yardımcı olan, teslimat prosedürünü güçlendiren, uygulamalı teknolojiler olarak görülebilirler. En iyi platform hiç rakibi olmayan platformdur; rakip varsa, işleyebilmeleri için sayının sınırlı olması şarttır. Platformları kullanamayanların, küresel ekonomiye katılmaları söz konusu bile olamaz.

1980'lerin ortalarında hem Windows işletim sistemi doğdu, hem de kişisel bilgisayarlar hız ve veri sağlamak bakımından büyük gelişmeler gösterdi. İnternetin ve Web sayfaları yazılımında kullanılan HTML programlama tekniğinin gelişmesi yeni bir iletişim platformu oluşturdu. İnternet hem bir bilgi kaynağı oldu, hem de ticaretin elektronik ortamda ve genelde daha ucuza yapıldığı bir alan oluşturdu. Kitaplar ve uçak biletleri, internet ortamında satış imkanı bulan ilk örneklerdi.

### **Platform Olarak Dil**

İletişim ve düşünce aktarma ortamı olan herhangi bir yazı sistemi bir platformdur. İngilizce daima dünyada en çok konuşulan dillerden biri olması ve internet kullanımının en yaygın dili olması nedeniyle küresel ekonominin dilidir. İnternette veri aktarımının %70'i, bilgisayar ortamında saklanan verilerin ise %80'i İngilizcedir. Dünyaya haber yaymak bakımından yine bir platform oluşturan CNN'in (Cable News Network) birinci dili de İngilizcedir.

Nokia toplantılarını İngilizce olarak yapmaktadır; İngilizce konuşan İrlanda Avrupa'nın e-merkezi olmuştur; Hindistan'ın çağrı merkezi ve sınır ötesi iş yapma merkezi olmasında İngilizce'nin önemli etkisi olmuştur. Çin'de İngilizce öğretmen ve okul açlığı yaşanmaktadır. Güneydoğu Asya'nın eğitim merkezi rolüne soyunan Singapur'da, eğitimin her aşaması İngilizce olarak yapılmaktadır.

### **Platform Bolluğu**

Teknoloji ve dil dışında bir diğer önemli platform Amerikan dolarıdır. Dünya ticaretinin önemli bir bölümü ödemelerinde doları kullanmaktadır; diğer yandan Avusturalya ve Kanada dahil olmak üzere bir çok ülkede dolar tasarruf aracı olarak kullanılmaktadır.

Sınırlar gevşedikçe markalar önemli birer platform olarak ortaya çıkmaya başlamışlardır. Artık aynı markalara dünyanın her yerinde rastlanılmaktadır. Markalaşmada Amerika üstünlüğü görülmektedir; 2003 yılında marka değeri olarak yapılan bir sıralamada, ilk on markanın sekizini, Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, Intel, Disney, McDonalds, Marlboro biçiminde sıralanan Amerikan markaları oluşturmaktadır; ilk ona Finlandiya Nokia ile 6.sıradan, Almanya ise Mercedes ile 10. sıradan girmektedir.

Platform oluşturan bir diğer olgu, küresel iş kültürüdür. Yöneticiler, dünyanın her yerinde aynı dili ve aynı terimleri kullanmaktadır; çoğu aynı iş okullarına gitmişlerdir; aynı iş dergilerini okumakta, aynı otellerde kalmakta; CRM (Customer Relation Management), BPO (Business Process Outsourcing) gibi aynı iş dili jargonunu kullanmaktadırlar.

Banka otomatları, özellikle Plus ve Cirrus'un işlettiği iki otomat platform oluşturmuştur. İlk ortaya çıkışlarından yaklaşık 25 yıl sonra dünyanın her tarafında kullanılabilir duruma gelmişlerdir. Japon ATM'leri hem ödeme, hem de tahsilat yapabildikleri gibi PC olarak ödeme ve transferler de yapabilmektedirler.

Kredi kartları nakit para kullanmaksızın ödeme yapmakta bir platform oluşturmuştur. Üzerlerindeki kodlanmış bilgilerin alınıp kullanılabilirdiği akıllı kartlar, kredi kartlarından da daha fazla bir gelişme göstermektedir. İskandinav ülkelerinde programlanmış kimlik kartları geniş bir hizmetler dizisine erişmek için kullanılmaktadır. Kimlik numaraları, işlemlerin otomatik olarak kaydedildiği vergi tahsilatını destekleyen etkin bir araç olmuştur. Japonya'da Sony'nin euro, dolar, yen kartları hızla yayılmaktadır.

GPS (Global positioning satellites) herhangi bir kişinin dünyadaki yerini tam olarak belirlemede kullanılan bir araçtır. Bu belirleme enlem ve boylam belirtme veya haritada gösterme biçiminde olabilir. Japonya'da otomobillerin çoğu GPS ünitesiyle donatılmış olup, bunlar özellikle sürücülere yol bilgisi sağlamakta yararlı olmaktadır. Araba çalınırsa kolaylıkla izleme olanağı da sağlamaktadır. Cep telefonu ile birleştirilerek yeni interaktif ve internet uyumlu bir sistem geliştirilebilir. Artık GPS kullanımı da yeni bir platform oluşturmaktadır.

## **BÖLÜM 6: SINIR ÖTESİ VE ÇEVRE**

Küresel sahneyi biçimlendiren bir başka olgu, basitçe optimizasyon diye düşünebileceğimiz, kaliteden ödün vermeksizin üretimi daha düşük işçilik maliyetiyle gerçekleştirmeye odaklanan Business Process Outsourcing, dışarıda iş yapma yöntemidir. Son zamanlarda bu yöntem sınır ötesi (x-BPO) bir özellik kazanmıştır. BPO Hindistan'da önemlidir. Şirketler ve yatırımcılar, bölgesel ve ticari avantajları ve yöneticilerinin yabancı sermaye çekme çabaları nedeniyle Bangalore, New Delhi ve Hydarabad gibi yerlere yönelmiştir. Günümüzün telekomünikasyon teknolojisi olmasaydı, BPO düşünülemezdi bile. Örneğin Hindistan telekomünikasyon altyapısında devrim diye nitelenebilecek gelişmelere tanık olmuştur. Bugün Hindistanda 59 milyon cep telefonu olduğu tahmin edilmekte ve bu sayı her ay 2 milyon artış göstermektedir. 2003 sonunda Çin'de abone sayısı 300 milyona ulaşarak, ABD'deki abone sayısını ikiye katlamıştır, aylık artış ise 5 milyondur. İrlanda, telefon sisteminin devrimci biçimde gelişmesiyle büyük şirketlerin çağrı merkezi ve destek birimi olmayı başarmıştır. İrlandalılar, dünyada en çok metin mesajı göndermeleriyle ünlüdür. Sınır ötesi BPO Hindistan'ı, özellikle çağrı merkezi, teknik yardım ve müşteri yanıtı yönetimi (CRM- Customer Response Management) uygulamaları yönünden küresel ekonomi sahnesine çıkarmıştır. Veri girişi, denetleme, cari hesap takibi, personel muhasebesi, ürün tasarımı gibi destek hizmetleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Motorola Hindistan'da büyük bir araştırma merkezi kurmaktadır. General Electric Bangalore'da bir AR-GE merkezi kurmuştur. Bir gerçeği kavramak önemlidir. Hindistan henüz bir ulus olarak küresel ekonomiye uyanmamıştır. Ulaştığı yıllık %8 büyüme, ülkenin diğer bölgeleri yavaş gelişirken, bazı bölgelerin son derece hızlı gelişmesinin bir sonucudur. Hindistan'ın yoksulluğu ve fakir yörelerde çocuklara asgari eğitimin bile verilemeyeşi hala süregiden kronik bir sorundur. Hindistan nüfusunun üçte ikisi tarımla uğraşmakta ve çoğu nafakaya muhtaç bulunmaktadır; temiz su ve elektrikten yoksundurlar. Hindistan merkezi hükümeti küresel ekonomiyi bilmemektedir. Bazı bölgelerin büyüme oranı %20'yi aşmaktadır. Ülkenin federal yapısı sayesinde Andra Pradesh, Maharashtra, Kerala, Mumbai ve Yeni Delhi gibi bölgeler küreselleşmiştir ve gerçek bir bölge devlet gibi davranmaktadırlar. Bir milyondan fazla Hintli BPO sektöründe çalışmakta olup, bu rakamın birkaç yıl içinde ikiye katlanması beklenmektedir, ama 450 milyonun üzerindeki çalışan nüfus düşünüldüğünde yetersizlik ortaya çıkmaktadır. Hindistan gibi yoksul ülkeler için tek umut, dünyanın diğer yörelerinden yatırım çekebilecek nitelikli insan kaynaklarına sahip olmaktır.

Sınır ötesi BPO sadece ABD ve İngiliz firmalarının bir kısım işlerini Hindistan'a kaydırmalarıyla sınırlı olmayıp çok daha yaygın bir uygulamadır. Geleneksel işletme dili İspanyolca olup Latin Amerika, Orta Amerika veya Filipinler'de iş yapan firmalar vardır. Portekizliler Brezilya'da, Tayvanlılar, Hong Konglular ve Singapurular kıta Çin'inde BPO yapmaktadır. Çin'in bazı yörelerinde çağrı merkezleri Japon şirketleri için çalışmakta ve Japonca konuşmaktadır; kuzeydoğu Çin'in Jilin eyaletinde bir milyondan fazla insan akıcı Kore'ce konuşmakta ve bazı Kore mali kuruluşları buraya yatırım yapmaktadır.

Çin'deki data girişi yapan veya basit müşteri sorularını yanıtlayan işçi ücretleri Japonya'da kinin onda biridir.

Filipinlilerin Amerikan aksanlı akıcı İngilizceleri, nitelikli sağlık uzmanları ve bilgisayar programcıları bu ülke için bir avantaj oluşturmaktadır.

İrlanda, Kuzey Amerika-Avrupa saat farkını kullanarak başarılı bir elektronik merkez oluşturmuştur. Hollanda, Avrupa'daki merkezi konumu ve akıcı İngilizce ve Almanca konuşan insanlarıyla etkin bir BPO merkezi olarak ün yapmaktadır. Avrupa Birliği'nin yeni üyelerinden Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya Ar-Ge faaliyetleri başta olmak üzere diğer BPO işlemleri için verimli bir alan oluşturmaktadır. İzlandalılar, en az göç alan, dolayısıyla DNA saflıklarını en yüksek oranda koruyan bir halk olmaları nedeniyle bazı ilaç testleri için dünyanın diğer yörelerine hizmet sunmaktadırlar.

BPO maddi olanaktan da öte milyonlara umut taşımaktadır. Önümüzdeki 10 yılda 6 milyon Amerikan işgücünün, Hindistan, Çin ve Avrupa çevre ülkeleri gibi düşük maliyetli yerlere kayacağı tahmin edilmektedir. Bu durum ABD'nin iş alanı kaybı olarak değil, tüm dünyayı arka bahçesi olarak kullanması biçiminde algılanmalıdır.

Birçok büro hizmeti, hatta muhasebe, tedarik, personel yönetimi, yönetici eğitimi, bazı satış ve pazarlama faaliyeti gibi işler sınır ötesi BPO yöntemi ile yapılmakta, tepe yöneticilerin ana rolü sürekli olarak uygun BPO alanları araştırmak olmaktadır.

## **BÖLÜM 7: ZİNCİRLERİ KIRMAK**

Rekabet son yıllarda masaüstü bilgisayarlarda ilk sırayı kapma alanında yoğunlaştı. AOL, Yahoo! ve MSN portal hizmetler için yarıştılar ve şu anda yarışı başa baş götürüyorlar. Önümüzdeki yıllarda rekabet, arama motorlarını denetlemek alanında yeni bir aşamaya girecek. Arama motorları internet kullanıcıları için milyarlarca sayfadan oluşan siber cangılda en iyi kılavuzdur. Google şu anda lider durumdadır, Yahoo! ve Microsoft onu izlemektedir. Ticari açıdan düşünüldüğünde, bir web sayfasının ne kadar güzel düzenlendiği ve dekore edildiği değil, ne kadar sık ziyaret edildiği önemlidir. Siteniz tıklama sırasında ilk üçte, hadi bilemediniz ilk beşte olmalıdır.

2003 sonunda 800 milyona ulaşan internet kullanıcıları tüketici olarak benzer davranışlarda bulunmaktadır. En iyiyi en ucuza almak istemektedirler; proaktif tüketicidirler İnternet üzerinden alışverişlerde ödeme sistemi önemlidir ve bir şekilde anlaşmak zorunludur. Japonya'da teslimat yapıldığında nakit ödeme hala hakim konumdadır, çünkü halk kredi kartı detaylarının öğrenilmesini istememektedir. Ama bugüne dek küresel bir platform oluşturulamamakla birlikte, Visa ve MasterCard en sık kullanılan ödeme araçlarıdır.

Devrimin son bölümü, malların fiziki dağıtımında, lojistikte olmaktadır. Lojistik, hammaddenin alınıp nihai ürünün perakendeciye teslimine kadar olan aşamaları kapsayan tedarik zincirlerini de kapsamaktadır. Modası geçmiş depolar ve stoklama hala önemlidir, ama dağıtım merkezleri çok daha fazla önem kazanmaktadır. Bu merkezlerin fonksiyonu teslimatı minimum stok seviyeleriyle, ama tam zamanında yapmaktır. FedEx, UPS ve DHL gibi şirketler ortak bir platform oluşturmak yolundadır.

Lojistik konusu, ortalama 0,5 milimetrekare büyüklüğündeki küçük etiketlerle daha çok gelişecektir. Yiyecek dışındaki, kitap, giysi gibi herhangi bir şeye takılan bu küçük etiketler ürünün kimlik kartını oluşturmakta, radyo dalgalarıyla uzaktan izlenebilmektedir. Satış anında bu etiketlerdeki bilgiler satın alan kişinin bilgileriyle birlikte bir çipe kaydedilmektedir. Bir kişi raftan bir ürünü aldığı anda derhal kaydedilmekte ve stok kontrol yazılımı ile ilgilendirilmektedir. Satın alan kişinin gerekli ekipmanla birlikte satış noktasından geçmesi yeterli olup, her bir ürünün ayrı ayrı kontrolüne ihtiyaç kalmamaktadır. Ödeme sonradan uzaktan yapılabilen ve ilgilinin hesabından otomatikman aktarılabilir. Küçük etiketler Japon Hitachi şirketinin buluşu olup, Nagoya Aichi Expo fuarı sırasında ilk yaygın kullanımı yapılmıştır.

Küresel sahnede, lojistik sürecinin çoğu konteynırlaştırılmış ve taşınan mala göre homojen zincirlerle standartlaştırılmıştır. Bu zincirler, gıda gibi bozulabilir ürünler için



soğuk zincirler de olabilmektedir. Örneğin, Hindistan, Japon pazarına soğuk zincirle en fazla ton balığı sunan ülkedir.

Lojistik devriminden giderek artan bir biçimde etkilenecek bir diğer alan posta alanıdır. Posta hizmetleri lojistikten ayrı düşünölmeye başlamıştır. Ulusal sınırlar içinde paket veya mektup teslim ederek para kazanmak zordur. Geleneksel posta hizmetleri birçok meydan okumayla yüzyüzedir. Elektronik postanın (e-mail) doğuşu bunlardan biridir.

Lojistiğı kullanarak büyük sorunları çözmek mümkündür. Gıda maddeleri üretimi için sanal arazi ithal edebiliriz. Japonya'da piring, Avusturalya, Kaliforniya ve Tayland gibi ülkelere göre 10 misli daha pahalı üretilmektedir. Japon çiftçiler piring ithaline fanatik bir şekilde karşı çıkmaktadır. Japon hükümeti piring üreticilerine milyarlarca yen sübvansiyon vermektedir. Onlara bu para örneğin Avusturalya'da arazi satın almak, sonra da yerel üreticilere, Japon tüketicilerce kabul edilebilir nitelikte piring üretmeleri için kiralanabilirdi; ya da Japon üreticiler kendileri Avusturalya'ya gidip bu işi organize edebilirlerdi. Tüm iç talebi karşılamak için 1,2 milyar dolarlık bir arazi almak yeterli olabilirdi. Japon hükümetinin piring üreticilerine son 10 yılda verdiği sübvansiyon 400 milyar doları bulmuştur.

Sofranıza baktığınızda dünyanın dört bir yanından gelen ürünler görürsünüz. Bu, somonun Şili'den, unun Kanada'dan, biberin Brezilya'dan, sosun İngiltere'den, bardak altlıklarının Çin'den, gümüş takımların Fransa'dan, cam ve kristal eşya'nın Çek Cumhuriyeti veya İrlanda'dan geldiğı küresel bir sahnedir. Düşük lojistik maliyetlerinin dağıtım zincirlerini kısaltması, gümrük kısıtlamalarını kolaylaştırması ve fiyat farklılıklarını azaltması sayesinde bu küresel sahne oluşmaktadır.

### **KISIM III- OYUN METNİ**

#### **BÖLÜM 8: HÜKÜMETİ YENİDEN İCAT ETME**

Küresel sahne yeni bir oyun metni gerektirmektedir. Bu yeni metinde, ana oyuncuların davranış ve düşüncelerinin nasıl değıştiğı, bireyleri olduğu kadar, kuruluşları, şirketleri, sendikaları, kampanya yürüten toplulukları, yatırımcıları, bölgesel ve ulusal hükümetleri de kapsayacak biçimde gösterilmelidir.

Hükümetler ve politikacılar kendilerine şu soruları sormalıdır:

- Hükümet sürekli olarak halkı dünya ile olumlu biçimde karşılıklı etkileşimde bulunmaya teşvik etmekte midir?
- Hükümeti ve bölgeleri inisiyatif almaktan alıkoyacak derecede bir bürokrasi var mıdır?
- Bu inisiyatifleri harekete geçirecek doğru teşvikler mevcut mudur?
- Merkezi otorite bu inisiyatifleri engellemekte midir?
- Diğer bölgelere göre daha çekici olduğu için bölgeye yeni sermaye, yeni teknoloji ve dinamik şirketler gelmekte midir?
- Yeterli firma ve itici güç yaratılmakta mıdır?
- İyi, açık, engellenmemiş bir komuta zinciri var mıdır?
- Merkezde farklı emirler veren ve çelişkili mesajlar ileten araçlar var mıdır?
- Bölgelerin inisiyatif almasına karşı çıkan, çiftçi grupları gibi politik lobiler veya ulusal sendikalar gibi spesifik özel çıkar grupları var mıdır?

Bazı ülkelerde, merkez ile bölgeler ilişkisi tarihi olarak gevşek ve küresel ekonomiye daha uygun bir çizgidedir. ABD'de eyaletlere talimat veren başkanın kötü başkan olduğu, hatta anayasaya uymayan bir başkan olduğu düşünölmür. Amerikalılar bu tür müdahalelere direnebilir. Japonya'da tersine, halka merkezi otoriteye saygı öğretilir. İtaatkar köpek daha çok kemikle ödüllendirilir. Japonya'da vergilerin yaklaşık %40'ı yerel yönetimlerce, %60'ı merkezi yönetimce tahsil edilir, ama %20 yeniden bölgelere dağıtılır. Japon hükümet yapısı değışmek zorundadır.

Hükümetler servet yaratmazlar, vergileme yoluyla topladıkları serveti dağıtırlar. Bölgesel devletler vergi tarhiyatının kaynağı olmalı, aynı zamanda zengin bir bölgeden tarh edilen vergi yine aynı yerde kalmalıdır. Hükümetler, zenginliğini artırmak için bölgelerine yatırım çekmelidirler. 2003’de, dünyanın en büyük ikinci ekonomisi olan Japonya 6 milyar dolar doğrudan yabancı sermaye çekerken, Çin 54 milyar dolar aldı. Bugün Çin, ABD’nin de üzerinde, dünyanın en çok yabancı sermaye çeken ülkesidir.

Bürokrasiler güçlü merkezi hükümetlerin bir parçasıdır. Bu olmadıkça, varlık nedenleri de zayıflar.

Hükümetler, esnekliğin değerini öğrenmeli, ideolojilerin esiri olmamalıdır.

Hükümetlerin varlığına sadece anarşistler karşı çıkabilir, görevleri işlerin yürümesi için uygun ortam sağlamaktır, kendileri bizzat iş yapmaya çalışmamalıdır. En iyi hükümet küçük hükümettir. Halka yapabilecekleri en iyi hizmet, sermayeyi davet etmek, güçlü şirketlere zayıf şirketleri devralacakları uygun ortam sağlamak ve bu yolla hem onlara sübvansiyon vermektan kurtulmak, hem de iş yaratmaktır.

Bugün önemli olan eğitilmiş ve motive edilmiş bir işgücüne sahip olmaktır. Bu olgu, dünyanın diğer yörelerinden servet çekmenin ön koşulu olup, maden kaynaklarına sahip olmaktan daha önemlidir. Altyapının, teknolojik düzeyin ve lojistik konumun iyi durumda olması diğer önemli hususlardır.

Hükümetler sadece bir sonraki seçimlere odaklanmamalı, daha uzun vadeli düşünen vizyoner bir yaklaşım içinde olmalıdır. İkinci dünya savaşı sonrası yaşanan Japon mucizesi, katma değerli ticaret diye adlandırılabilir bir ekonomik vizyonun sonucuydu. Japonya’nın doğal kaynakları kıt; bu nedenle bu kaynakları önce ithal edip, katma değer ekleyip, ihraç etmek gerekiyordu. Yapılan da bu olmuştur.

Geleceğin tam bir haritasının yapılması mümkün değilse de, planlamada, küreselleşmenin de temel görüşleri olan bazı ilkelere uyulmalıdır. Öncelikle, bireylerin güçlenmesine önem verilmelidir. Bir ulusun, bölgenin veya şirketin zenginliği daha çok “üst düzey görüş” yaratma yeteneğine bağlıdır. Ekonomiler, Michael Dell, Bill Gates gibi kişilerin yükselmesiyle gelişir. Trinity College, Cambridge, Stanford Üniversitesi, Helsinki Teknoloji Enstitüsü, İrlanda Limerick Üniversitesi, Pekin Qinhua Üniversitesi gibi bazı eğitim kurumları diğerlerinden daha çok girişimci yetiştirmektedir. Yeni küresel ekonomi düzeninde gelişmenin başlangıç noktası ülkeler değil bölgelerdir. Gelişmek isteyen bölge, 1 inci sınıf, beş yıldızlı otel gibi olmalıdır.

İnsan uzmanlığının bazı alanları sonunda tümüyle makinelerle yer değiştirecektir. Bilim kurgunun robotlara ilişkin öngörülleri gerçekleşmedi, ama üretimin tehlikeli bölümlerinde sürekli tekrara dayalı robotik araştırmaları devam ediyor. Robotlar hiçbir zaman dünyayı yönetmeyecekler, ama özellikle radyo aktif bir alanda çalışmak gibi insan için çok riskli alanlarda veya bugün insan tarafından yapılan birçok alanda başarılı bir biçimde kullanılacaklar.

Hükümetler eğitim sağlayıcılar olarak görülmektedir, rolleri takım oyuncusu olarak değişmelidir. Hükümetler eğitimde önemli bir rol oynamaya devam etmeli, ama bu alana özel sektörün girmesinden de korkmamalıdır.

Çin Batı dünyasına 1978 de açılmaya başladı. Başlangıçta adımlar ürkekti. Taksi şoförlüğü, fotokopi çekimi gibi küçük hizmetler özel sektöre açıldı. 1998 deki Zhu Rongji’nin eylemleri yalnız Çin’de değil, tüm dünyada önemli etkiler yaptı. Bu eylemlerin en önemlisi özel mülkiyetin tanınmasıydı. Çin anayasası özel mülkiyetin dokunulmazlığını kabul etti. Bu ideolojik değişikliğe, başarısını kanıtlamış bölgelere daha etkin karar alma yetkisi verilmesi eşlik etti. Sermaye akımı için engeller kaldırılmaya başladı. Bir Çin şirketi, bir Amerikalı’yı şirketin başına getirebiliyordu. Deng Xiaoping’in, “Kedinin siyah veya beyaz olması değil, fare yakalaması önemlidir” biçiminde özetlenebilecek felsefesi uygulamaya sokuldu.

Artık bir ülkede iki sistemin aynı anda yürütülmesi veya Hong Kong, Tayvan, Çin örneğinde olduğu gibi üç ülkenin birlikte olması önemli değildir; bölgesel devletler topluluğu yaşamın bir gerçeği olarak karşımızdadır.

Çin'in ekonomik büyümesi, devlet denetimindeki bankaların aşırı borçları ve ölçsüz yatırımları nedeniyle batık alacakları yükselmekle birlikte devam etmek zorundadır.

Malezya, Hindistan ve Uzakdoğu arasında stratejik bir konumdadır. Altyapısı iyidir. Küresel ekonomiye açılması Başbakan Mahatir Muhammed'in Çoklu Medya Süper Koridoru (Multimedia Super Corridor) projesine dayanmaktadır. Kuala Lumpur uluslar arası hava alanı yakınında 15\*50 kilometrelik, bilgi teknolojisiyle uğraşan firmalara optimal bir çevre yaratmaya tahsis edilmiş bir koridordur. Tümüyle en son teknolojiyle ve fiber optik kablolarla donatılmış olup uydu haberleşmesinden yararlanmaktadır. 1997 de bu koridorda 94 firma vardı. Nisan 2004 de bu sayı, 287 si Nokia, Ericsson, DHL, Fujitsu, Microsoft'un da dahil olduğu yabancı firma olmak üzere 1016'ya fırladı.

Singapur doğa tarafından kutsanmaksızın zenginliğe ulaşan uluslara açık bir örnektir. Maden kaynakları yoktur. Ama daima iyi ve cesur yöneticilerce yönetilmiştir. 1965 de bağımsızlığını kazandığında transit denizcilikten ve turizmden gelir sağlayan oldukça yoksul bir şehir devletiydi. 1982 de iddialı bir plan olan, bilgisayar teknolojisi kullanmayı hedefleyen IT 2000 başlatıldı. 2000 yılında kişi başına milli gelirin, OECD'ye girişi garantileyen 10 000 doların üzerine çıkarılması da amaçlanıyordu. Projeyi yönetmek için Ulusal Bilgisayar Odası kuruldu ve bilgisayar öğrenimi tüm okullara ve işyerlerine yaygınlaştırıldı. Son zamanlarda kentin her tarafına yerleştirilen elektronik kulübeleri ve PC hizmetleri ile vatandaşların bilgiye ve hizmete ulaşmaları ve e-toplum olma amaçlanıyor. IT 2000 hedeflerine 5 yıl öncesinden ulaşıldı ve Ulusal Bilgisayar Odası özelleştirildi. Singapur Liman Otoritesi bir kamu kuruluşuydu; gemilerin iskeleye yanaşma-ayrılma, kargo alımı ve teslimi sürelerini kısaltarak büyük lojistik başarılar kazandı. O da özelleştirildi ve tüm doğu Asya'da limanların geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaya başladı. Singapur'da hükümet faaliyetleri değerlidir, ama bu değer, tanımlanan bir projeye ve kısa dönemle sınırlıdır; proje bitiminde değer ve potansiyeli dünyaya sunulur. IT 2000 projesinin tamamlanmasından sonra görülen üretim azalmasının etkilerini gidermek için çok uluslu şirketlerin merkezlerini Singapur'a çekme çalışmaları yapılmaktadır. Büyük ölçekli ve etkili bir uluslar arası havaalanı yapılmıştır. 1990'ların sonlarında teknolojik araştırmalar özellikle biyoteknoloji alanında yoğunlaştırılmıştır.

İsveç bir zamanlar küresel ekonominin en az olası adaylarından biri olarak görülüyordu. 20 inci yüzyıl boyunca çoğunlukla sosyal demokratların iktidarda olduğu istikrarlı hükümetlere sahip oldular. Beşikten mezara kadar sağlık ve refah hedefi çok yüksek oranlı vergilerle karşılanıyor ve bu vergiler en iyi İsveç şirketlerinin bazılarının kan kaybına yol açıyordu. Astra İngiltere'ye, ASEA ve Tetra İsviçre'ye yerleşti. Ama 1990'larda kısmen uluslar arası ekonomiden gelen şokların bir sonucu olarak bu yönetim değişti. İsveç Avrupa Topluluğu'na katıldı. Refah Devleti bireyselliğe bir engel olarak görülüp yeniden gözden geçirilmeye başlandı. İsveç'te, özellikle teknolojide hala mukayeseli avantajı olan sektörler vardır. İsveç, Electrolux, ABB, Astra, Tetrapak, IKEA, Saab, Volvo, Scania ve Ericsson gibi birçok küresel kuruluşun doğum yeridir. İsveç, dünyaya açılarak telekomünikasyon alanında gelişmek zorundaydı. Vergi oranları düşürüldü, başta telekomünikasyon olmak üzere özelleştirme hızlandırıldı ve sonuçta Telia ve Tele2 gibi şirketler oluştu. Hükümet, özel sektörün teknoloji kümeleri kurma çalışmalarını destekledi. En dikkati çeken küme, 250 ileri teknoloji şirketine ev sahipliği yapan, telsiz sistemler, geniş band ve mobil sistemlerde Ar-Ge çalışmalarının Mekkesi olan Kista Bilim Kentidir. İsveç, milli gelirin %3,7 sini Ar-Ge'ye harcamaktadır. Bu oran ABD dahil dünyanın en yüksek oranıdır. Üst düzeyde gelişmiş bir İngilizce yaygındır. Nobel kazanmış Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Dag Hammerskjöld, Birleşmiş Milletler Silah Denetim Tim Başkanı Hans Blix gibi küresel liderler yetiştirmiştir.

İrlanda bir zamanlar, sanayide ithal ikamesi uygulayan yoksul bir tarım ülkesiydi. 1960'larda yeni bir şafak doğdu. Sanayi Geliştirme Otoritesi (IDA) yatırım çekmekle görevlendirildi. Hino (kamyon), Fujitsu, Noritake ve Yamanouchi (ilaç) gibi Japon şirketleri ve bir düzine kadar Amerikan şirketi İrlanda'da fabrikalar kurdular; ama bunlar

ülkenin kalkınması için yeterli olmadı. 1980'lerin ortalarından itibaren IDA, iyi eğitilmiş beyaz yakalı çalışanlarıyla birlikte bilgi teknolojisi şirketlerini İrlanda'ya çekmeye başladı. 1992'de İrlanda'yı Avrupa'nın elektronik merkezi yapma konsepti geliştirildi. Yine aynı yılda New Jersey merkezli bir ABD sigorta şirketi olan SIGNA İrlanda'da bir destek hizmetleri bürosu açtı, ilk kez İrlandalı'lar sınır ötesi BPO'ların iş yaratma potansiyelini gördüler ve gerisi çorap söküğü gibi gelişti.

## BÖLÜM 9: GELECEĞİN PİYASASI

Küresel sahnede değişiklik üç temel düzeyde gerekli ve kaçınılmazdır:

- **Teknolojik**- Teknolojik ilerleme tüm endüstrileri hızla yeniden biçimlendirebilecek kapasitededir.
- **Kişisel**-İzleyici olarak kalmaktan çok proaktif olarak rol almaya daha istekli ve daha uyumlu olmalıyız.
- **Örgütsel**-Yükselen şirketler belli bir yere bağlı olmayan, uyumlu, yeniliklere odaklanmış, gereksiz bir hiyerarşik yapılanmaya gitmemiş şirketler olacaktır.

Bilgisayarlar gittikçe daha karmaşık olmaktadır. Küçük bilgisayarlarla servis sağlayıcılar üzerinden bağlanan bilgisayarlar arasındaki fark, yarı iletkenlerin performansının artmasıyla önümüzdeki yıllarda daha da azalacaktır. Orta ölçekli kuruluşlar bile kendi Web sayfalarını tümüyle yönetebileceklerdir.

Teknoloji fırsatlar yarattığı gibi korku da yaratır. Bu sınıai ölümün iş yaşamının bir parçası olduğu anlamındadır. Son zamanlarda Enron, Worldcom gibi mamutların bile muhasebe hileleri yüzünden yıkıldığına tanık olduk. Otomobil sektörünün sadece taşıma endüstrisini değil semer yapımcılarını, atlara ot ve ahır sağlayanları da etkilediğini düşünelim. Her teknolojik yeniliğin, zamana ayak uyduramayan kurbanları vardır. Eskiden yeni oluşumların keşfi uzun zaman aralıklarında oluyordu. Küresel ekonomide ise bu süreler çok kısalmıştır. Fotoğraf makinesi endüstrisini düşünelim. Geleneksel kameraların ölüm tanrıçası dijital kamera oldu. 1970'lerde küçük hesap makinelerinde de benzer bir durum olmuştu. Dijital kameralar, çıplak insan gözünün görebileceğinden daha ileri bir düzey olan santimetreye 8 milyon piksel resim kaydedebilmektedirler. Canon şimdi dijital kamera üretiminde bir numaradır. 2000 yılında ortalama dijital kamera fiyatı 450 \$ idi ve toplam endüstri 10 milyon sevkiyat yapmıştı. 2004 de ortalama 280 \$ fiyatla 60 milyon sevkiyat yapıldı. 2004 sonu itibariyle dijital kamera sayısı 150 milyona ulaştı ve klasik kamera endüstrisi ortadan kalktı. Klasik kameralara ilişkin zinciri oluşturan, filmler, laboratuvarlar, gümüş bromürlü kağıtlar, albümler ve laboratuvar ekipmanları şirketleri de yok oldu. Anında fotoğraf yaratan Polaroid sistemi de tarihi rolünü tamamladı. Dijital kamera endüstrisi de cep telefonu endüstrisinin bir parçası durumuna düşeceğini gösteren bir baskı duymaya başlamış durumdadır. Benzer bir öykü, videoteyplerin yerini DVD'lerin almasında yaşandı. DVD'ler daha rahat taşınabilmekte, çok daha kaliteli görüntü vermektedirler. Teknolojinin endüstrileri yeniden biçimlendirme gücü müzik kaydı alanında yaşandı. Klasik vinil CD'lerdeki kayıtların ölümü iş okullarında her öğrencinin okuması gereken bir örnek olaydır. İnternetten PC'lere veya iPod gibi taşınabilir aletlere müzik indirmek CD'lerle müzik satışının sonu olmuştur. 800 milyon internet kullanıcısı, PC'leri ile kullanabilecekleri her şeyi kabule hazırdır. İnternetten müzik indirme cep telefonlarına da yapılabilmektedir. Japonya'da, internet uyumlu cep telefonu kullanıcıları sayısı PC kullanıcıları sayısını aşmıştır. 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında cep telefonları, kullanıcıları tel bağlantılarından kurtardı. Üçüncü nesil cep telefonları internet üzerinden ses iletişimini gerçekleştirmektedir. Japonya-ABD telefon görüşmesi yerel görüşmeden daha pahalı değildir. VoIP (Voice Over Internet Protocol) olarak adlandırılan bu teknoloji sayesinde büyük kuruluşların haberleşme maliyetleri de önemli ölçüde azalmıştır.

Nerede olursa olsunlar bireyler, uyum göstermeyi öğrenmelidir. Bir sürü adeta kutsal sayılan önyargı değiştirilmelidir. Bunlardan birisi ömür boyu süren meslek veya iş sahibi olmaktır. Teknik değişikliklerle birleşen rekabet sadece iş yaşamında önemli değişimlere

uyum sağlamayı empoze etmenin dışında tümüyle meslek değişimini de zorunlu kılabilir. Küresel ekonomide başarı liderlik özelliklerine de bağlı olacaktır. İyi lider cesur olmalıdır. Cesur olmak pervasızlık anlamında değil, korkak olmamak anlamındadır. İyi bir komünist aileden gelen Bo Xilai'nin yaptığı gibi, ideolojinin esiri olmaktan kurtulmalı, pratik sonuçlara yönelmelidir. Bo Xilai Çin Halk Cumhuriyetini özel teşebbüse açmakla yetinmedi, önce Dalian bölgesi, sonra tüm ülke için ısrarla yabancı sermaye aradı. Singapur'un, Oxford eğitilmiş bir avukat olan Başkanı Lee Kuan-Yew de Bo Xilai gibi vizyon sahibi bir lider olarak ülkesine, dünyanın diğer yörelerinden yoğun ve tutkulu bir biçimde zenginlik getirmeye çalıştı.

İyi bir lider yaşadığı dünya hakkında mümkün merteye çok bilgi sahibi olmalı, küresel ekonomiye içten sempati duymalı, seyahat yapmalı, münzevi bir hayat yaşamamalı, liderliği tek adam yönetimi olarak değil takım oyunu olarak yürütmelidir.

Küresel ekonominin başarılı şirketleri geçmişe bağımlılığını azaltmış yeni oluşumlar olmalıdır. Canlı bir varlığa benzetirsek, büyük ölçüde atalarına, ebeveynlerine sırtını dönüp, genetik olarak onlardan farklılaşmalıdırlar. Bunlar tek bir merkeze bağlı olmamalıdırlar. İsveç şirketleri, İngiltere'de, İsviçre'de ve Avrupa'nın diğer yörelerine yerleşmektedir. Nokia'nın satışlarının %1 den daha azı Finlandiya'da yapılmaktadır. Microsoft, Pasifik kapısı durumundaki Seattle'da yerleşmiştir. Küresel ekonomiye tam uyum, yeniliklere bütünüyle açık olmayı gerektirir. Özellikle İsveçlilerin yenilikçiliğe yaklaşımı Roma Tanrısı Janus'u çağrıştırmaktadır. Janus'un bir yüzünün geriye, diğerinin sürekli ileriye, geleceğe baktığı söylenirdi. İsveç, Nobel ödüllerinin ev sahibi olan, yeniliklerin önünü açan bir ülkedir. Küresel ekonomide rekabet ve yenilikçilik özellikle, iş sistemlerinde, ürün ve hizmetlerde, müşteri ilişkilerinde, yönetici-işçi ilişkilerinde daima göz önünde bulundurulmalıdır. Şirketlerin uyum yeteneği en üst düzeyde olmalıdır; çünkü küresel ekonomide, özellikle teknolojiye yenilikler etkilerini, marketler açıldıktan sonra değil, gerçekleştikleri anda göstermektedir. Yanlışlardan ders alma şirketler ve yöneticiler için önemli bir nitelik olmuştur. Hiçbir şirket, tümüyle yeniden tasarlanmayı ve yapılanmayı öngören cesur adımlardan korkmamalıdır.

## BÖLÜM 10: GELECEĞİN SAHNESİ

Büyücü gibi oturup, bir gün dünyanın şu bölgeleri bugünkü Dalian ve Singapur'un yerini alacak diyebilmek çok iyi olurdu. Fütüroloji riskli bir alandır, ama yine de, liderlerin kilit rol oynayacağını belirterek bazı bölgelerin geleceğin gelişmiş bölgeleri olacağını söylemek mümkündür. Bu bölgeler şu şekilde sıralanabilir:

**1) Hainan Adası:** Çin'in Guangdong eyaletinin güneyinde, Tonkin körfezi ve Güney Çin denizi arasında bulunan Hainan Adası eyaleti potansiyel gelişme alanlarından biridir. Çoğu Çince konuşan 8 milyon civarında nüfusu vardır. Altın ve demir cevheri gibi maden yatakları bakımından zengindir. Güney Çin denizinde çıkarılmakta olan petrol ve doğal gaz bakımından da iyi bir konumdadır. Yarı tropik bir iklimi olup, doğal güzellikleri nedeniyle turist çekebilmektedir. Güneydoğu Asya-Avrupa hava yolu ulaşım ağı bölgenin dünyaya açıklığını sağlamaktadır. Dışa dönük bir yönetime sahiptir.

**2) Petropavlosk-Kamchatsily, Rusya:** İdeal, sanal ve devrimci insan Kamçatka'nın başkenti olan Petropavlovsk-Kamchatsily'de yaşayabilirdi. İklim ve kışın aşırı soğuğuna rağmen, bu kent gerçekte kuzey yarıkürenin 55'inci enleminin güneyinde, Glasgow veya Danimarka ile aynı hizadadır. Kışın soğukluk Mişigan-Kalamazoo'dan daha kötü olmayıp, Winnipeg ile karşılaştırılabilir. Kamçatka, (kışın olmasa da) dünyada her sabah güneşin doğduğu ilk kent olduğu için, orada yaşarsanız, para ve hazine bonusu ticareti için bir çekim merkezi olabilirsiniz.

**3) Vancouver ve British Columbia:** Bir Asyalı'nın bakış açısından Vancouver bölgesi'nin cazibesi gittikçe artmaktadır. Burası Kuzeydoğu'daki Washington eyaletinin coğrafi ve ticari uzantısıdır. Microsoft ve Starbucks'ın merkezleri hemen bölgenin kapısının eşliğindedir. British Columbia ve Vancouver arasında haberleşme kolaydır.

Zaten, reklam şirketleri gibi bazı hizmet şirketleri British Columbia'nın düşük maliyetlerinden yararlanmaya başlamışlardır. Eyalet yönetimi dünyaya açılmaya isteklidir. Vancouver, Kanada'nın Asya'ya en yakın olan eyaletidir.

**4) Estonia:** Estonia, Finlandiya körfezinin güney kıyısındadır. İki ülkenin insanları etnik olarak yakındır. Estonya dili, Avrupa dilleri içinde Fince ile ilişkisi olan az sayıdaki dillerden biri olup iki ülke halkı birbirlerinin konuşmalarını anlayabilmektedir. 1939'daki Molotov-Ribbentrop anlaşması Estonya'yı (iki güney komşusuyla birlikte) Sovyetler Birliği nüfuz alanında bırakmıştı. Bu anlaşma, ertesi yıl bu üç cumhuriyetin Sovyetlerce işgaline yol açtı. Önde gelen politikacılar, din adamları ve iş adamları ya idam edildiler, ya da Sibiryaya buzullarına sürüldüler. On binlerce etnik Rus kentsel alanlara yerleştirildi. 1970 ve 1980'lerde Rus dilinin yaygınlaşmasına karşı sessiz bir direnç vardı. Bu durum acı bir İngilizce'nin bölgede gelişmesine yol açtı. Estonya yenilikçiliğe dönük Fin modelini örnek aldı, vergileri düşürdü. Eğitimli bir işgücü yarattı. ABD ve Kanada'dan dönen göçmen neslin gençleri beraberlerinde iş bilgisi ve teknik bilgi de getirdiler. Başkent Talin, Helsinki'nin güneyinde, sadece 85 kilometre uzaklıktadır. Finliler bu eski ve güzel kenti ziyaret edip, bol sayıdaki gazinolarında para harcamaktadırlar. Buranın bir endüstri alanı mı, yoksa kuzeyin Las Vegas'ı mı olacağını zaman gösterecektir.

**5) Baltık Köşesi:** Baltık, dalgasız, kış aylarında kalın bir buz tabakasıyla kaplanan, korkusuz yolcuların yürüyerek Helsinki'den Stokholm veya St.Petersburg'a gidebilecekleri bir yerdir. Bir ticaret bölgesi olarak çok uzun bir geçmişe sahiptir. Alman etkisi hiçbir zaman silinmemiştir. 1918'e kadar Baltık köşesinin güneydoğusunun çoğunu oluşturan, Danzig'den (bugünkü Gdansk) Litvanya ve Letonya'ya kadar uzanan alanın çoğu Alman eyaleti Doğu Prusya'ya aitti. Gdansk ve Riga arasındaki kıyı şeridi ve hemen arkasındaki alan bir refah bölgesi olma potansiyeline sahiptir. Litvanya'nın, Danimarka ve Almanya ile Letonya'nın İsveç ile Estonia'nın Finlandiya ile sıkı bağları vardır. Kaliningrad bölgesi eski Prusya kenti Königsberg'in etrafındaki alanda kuruludur. Königsberg, filozof İmmanuel Kant ve matematikçi Leonhard Euler gibi entellektüel insanların yaşadığı bir kentti. İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda kent bir harabeye dönmüş, Alman kökenliler Kızıl Ordu tarafından sürülmüş, ismi, Stalin dönemi Sovyetler Birliği Başkanı'nın onuruna Kaliningrad olarak değiştirilmişti. Kaliningrad HIV/AIDS virüsünün en yüksek oranda bulunduğu, Mafya'nın üs olarak seçtiği, ekonomik bakımdan, Doğu Avrupa ve İskandinavya arasında pivot bir yer olması nedeniyle büyük bir önem taşıyan bir kenttir.

**6) Ho Chi Minh kenti, Vietnam:** Ho Chi Minh, önceki adıyla Saygon Vietnam savaşının tüm olaylarını yaşadı. 1986 da Vietnam Doi Moi- yenileştirme politikası denen bir uygulama başlattı. Ho Chi Minh kenti 20 yıl uyuduktan sonra, serbest piyasa ekonomisinin ilk tohumları filizlenmeye başladı. Tayvan Vietnam'ın en büyük yatırımcısı oldu; onu Kore, Japonya, Singapur ve Tayland izledi. Vietnam yabancı sermaye çekmek bakımından en büyük rakibinin Çin olduğunu öğrendi. Ülkenin haberleşme ağı henüz çok yavaştır. İnternet ve mobil telefon kullanım oranı düşüktür. Buna karşın, Çin'deki ücretlerin yarısına çalışmaya hazır çok çalışkan bir işgücü vardır. Birçok şirket, Vietnam'ı, bir terslik olması durumunda Çin'in alternatifi olarak düşünmektedir. Ülke bütün olarak, altyapı eksikliği ve karar mekanizması çok yavaş işleyen bir merkezi bürokrasi sorunu yaşamaktadır. Bunlar baskı yaratan sorunlar olmasına rağmen zamanla üstesinden gelinebilecek sorunlardır. Devlete ait limanlar, Singapur Liman Yönetimi gibi özelleştirilmiş şirketlerin yardım ve tavsiyeleriyle geliştirilebilir. İç mücadele reformist unsurların zaferiyle sonuçlanabilir. Vietnam özellikle Dünya Ticaret Örgütü aracılığıyla dış dünyaya açılmaya çok isteklidir. Karizmatik bir lider yönetiminde Ho Chi Minh kenti büyük bir hızla gelişebilir.

**7) Khabarovsk, Maritime (Primorye) Eyaleti ve Sakhalin Adası, Rusya:** Khabarovsk eyaleti tam Çin'in kuzeyindedir. Her gün binlerce Çinli tacir mallarını satmak için Khabarovsk gibi sınır kentlerine geçmektedirler. Trans Sibiryaya demiryolu hattı bölgeyi Avrupa'ya bağlamaktadır. Amur nehri ulaşımı kolaylaştırmakta, Khabarovsk kentini

Okyanus limanlarına bağlamaktadır. Maritime (Primorye) eyaletinin başkenti olan Vladivostok'ta bir derin su limanı da vardır. Sakhalin Adası Japonya'nın Hokkaido Adası'ndan 50 kilometreden bile daha yakındır ve şu sıralarda Sibirya'nın başarıyla petrol ve gaz çıkarılan dinamik alanlarından biridir. Tokyo, Osaka, Sapporo, Seoul gibi anahtar kentlere birkaç saatlik uçuş mesafesinde olmasının da etkisiyle Doğu Sibirya dinamik bir gelişme gösterebilir.

**8) Sao Paulo, Brezilya:** Sao Paulo ve civarı, geniş ve kaynayan bir megapol, göz kamaştırıcı zenginlikleri ve kahredici yoksullukları ile sanki tüm Brezilya'yı bir yerde toplamış bir yerdir. Burası geleneksel olarak Brezilya'nın mali merkezidir. Aynı zamanda kahve üreticilerinin üssüdür. 1990'larda ve 21'inci yüzyılın ilk yıllarında Sao Paulo Brezilya'nın diğer bölgelerinden ayrı olarak uçuşa geçmiş gibiydi. Bu durum kısmen yeni bilgi teknolojilerini çekmedeki başarısından ve aynı zamanda hem Brezilya, hem de Portekiz şirketleri için çağrı merkezi ve destek ofisi hizmeti vermesinden kaynaklanmıştı. Brezilya eyaletleri zaten makul ölçülerde otonom eyaletlerdir. Sao Paulo ve komşusu Parana doğrudan doğruya Kuzey Amerika, Avrupa, Japonya, Arjantin ve Şili ile ticaret yapabilir. Sao Paulo'yu katı merkezi denetimden kurtarsalar anında bir bölgesel devlet olarak OECD'ye girebilir.

**9) Kyushu, Japonya:** Japonya 10-11 "doshu"ya bölünseydi Japon adası Kyushu çok başarılı bir bölgesel devlet olabilirdi. Doshu, birçok kaymakamlıktan oluşan büyük bir bölgedir. Kyushu güneydoğuda birçok kaymakamlıktan oluşan bir adadır. 13,5 milyon nüfusu vardır ve 2003 de GSYH'sı 500 milyar doları aşmıştır. NEC, Toshiba, Oki ve Sony'nin büyük ölçekli dökümhaneleri olduğu için silikon adası olarak anılmaktadır. Son yıllarda tüm önemli Japon otomobil şirketleri Kyushu'daki üretim kapasitelerini artırdılar. Doğuya Tokyo'ya bakmak yerine, batıdaki Çin'e, kuzeydeki Kore'ye ve güneydeki Tokyo'ya yönelseydi, Kyushu çok uluslu şirketler için ideal bir yer olabilirdi. Kyushu'nun lojistik merkezi Tosu büyük merkezi bir hava alanına sahip olsaydı, gerçek bir doğu Asya Mekke'si olması mümkündü.

Hainan, British Columbia, Baltık köşesi, Ho Chi Minh kenti, Sibirya, Sao Paulo, ve Kyushu küresel potansiyelin küçük örnekleridir. Bu bölgeler doğru vizyona sahip yöneticilere sahip olsalar, sadece bu bölgeler değil, daha birçokları küresel sahnede yerini alabilecektir.

## **BÖLÜM 11: DERKENAR NOTLAR**

Günümüzün küresel sahnesinde artık, rakipleri, müşterileri ve şirketi düz bir biçimde tanımlayamayız. Dell'i düşününüz; 1990'larda IBM ve Gateway ile rekabet ederken, bugün gerçekte en büyük rakibi HP'dir. Microsoft, muhtemelen ev, mobil, büro bilgisayarları dahil her şeyin şampiyonu (veya aynı anda her yerde bulunan servis sağlayıcısı) olmak istemektedir. Şirket, rekabet ve müşteri kavramları, şirket stratejisinde öncelikle tanımlanması gereken hususlar olmaktadır.

Japonca'da "Kosoryoku" vizyon benzeri bir anlama sahiptir; ama hayal etme kavramını da kapsayan bir anlamı vardır. Gündüz düşlerini de içeren hayal etmenin ötesinde kosoryoku, görünmeyeni görme ve şekilsiz amorf kütleyi biçimlendirme yeteneğidir. Bir vizyona ulaşmak ve aynı zamanda bu vizyonu başarıya kadar uygulamak gerekmektedir.

Evrenin resmini çekmek mümkün değildir, ama biz onun ne kadar hızlı hareket ettiğini ve ne kadar hızlı geliştiğini bilmekteyiz. Küreselleşmeyi tanımlamak da, güçlü bir rüzgarla savrulan büyük bir bulutu tanımlamaya benzemektedir.