

Gelecek çoktan geldi ama eşit dağıtılmıyor...



Hakan Gündoğ

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

Sekiz yüz yıl öncesinden şöyle sesleniyor **Kutadgu Bilig**'in yazarı **Yusuf Has Hacip**: “Dünyada bilgiden üstün ne var?”

Ve devam ediyor:

“Bilgisiz baş köşeyi ele geçirirse, baş köşenin değeri kalmaz. Eşik ondan daha değerli olur. Eğer bilgine eşikte oturmak düşmüşse o eşik baş köşeden daha değerlidir...”

Bir başka bilge **Victor Hugo**, “Ordulara karşı durulabilir ama fikirlere karşı asla” diyor.

Bugün de geçerli değil mi bu sözler?

Hala bulunduğu yere saygınlık kazandıran şey bilgi...

Ve hiçbir ordu, zamanı gelmiş fikir kadar güçlü değil!

★★★

Konjonktür, trendler ve paradigma...

Birbirinin içine geçmiş bu üç boyut hayatımızı ve ekonomiyi şekillendiriyor...

Belirli bir olayı, belirli bir zamanda çevreleyen ve etkileyen koşulların tümü ‘konjonktür’ olarak tanımlanır.

Konjonktür, ekonomik olayların kavşak noktası gibidir. Bu kavşak noktası bazen hareketli olur, canlanma dönemine gireriz. Konjonktürün ibresi bazen de yavaşlama sinyali verir. ‘Durgunluk tehlikesi’ yakındır.

Kısaca, ‘gidişat’ ya da konumuza uygun olarak ‘ekonomik gidişat’ diyebiliriz...

★★★

Trendleri ise büyük nehirlerle benzetebiliriz...

Nehirlerin geçtiği yerleri etkilemesi gibi, trendler de ekonomik ve toplumsal hayatın belirli alanlarını etkileyerek değiştirirler...

Bu değişim genişleyince, düne kadar geçerli olan kurallar ve varsayımlar tümüyle bir dönüşüm sürecine girer, ‘paradigma’ değişikliği zorunlu hale gelir.

Toplum ve ekonomiyle ilgili görüşler, bakış açıları, egemen düşünceleri, hatta analiz yöntemleri yeni paradigmaya göre şekillenir.

Paradigmayı dev bir tankerin rotasına benzetebiliriz. Geminin içindekiler hangi yöne hareket ederlerse etsinler, eninde sonunda varılacak yeri bu rota belirler.

★★★

Şimdi bir paradigma değişikliği içindeyiz...

Eski dünyanın temelleri çatırıyor...

Aynen sanayi devriminin ilk yıllarında olduğu gibi...

Bundan yaklaşık **250 yıl kadar önce**, İngiltere’de, **İskoç mühendis James Watt**’ın geliştirdiği **buhar makinesi** ile o güne kadar dünya üzerinde görülmemiş bir teknolojik gelişme yaşandı. Önce dokuma, sonra diğerlerinde üretim makineleşti.

Birinci sanayi devrimini diğerleri izledi...

19’uncu yüzyılın ikinci yarısından başlayarak elektrik sayesinde üretim sürecinin kitleselleştiği **ikinci sanayi devrimi**...

Otomobiller başta pek çok ürünün seri üretimine imkan sağlayan ‘bant’ sistemi de o zaman çıktı ortaya...

Sonra, 20’nci yüzyılın son çeyreğinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretim sürecine uyarlanmaya başlaması ile sahne alan **üçüncü sanayi devrimi**...

Bilgisayarlaşma, yazılımın gelişmesi, üretim sürecinde kullanılan robotlar ve artan otomasyon... Arkasından internet ve akıllı telefonlar...

★★★

Şimdilerde herkes dünyanın bir **dördüncü sanayi devriminin** eşliğinde olduğu konusunda fikir birliği içinde...

Bu yeni devrimin hızını ve boyutunu henüz tam olarak kavradığımız söylene-

mez. Geride kalmakta olanı az çok anlıyoruz da, gözlerimiz gelmekte olanı tam seçemiyor şimdilik.

Ama görüyoruz ki, bu dördüncü devrimin temelinde, gelişip dijitalleşen bilgi işlem teknolojileri var, makinelerin makinelerle konuşması var, biyo teknoloji, nano teknoloji var...

Ve “her şeyin interneti” bu paradigma değişikliğinin merkezinde yer alıyor.

Yaşama, çalışma ve birbirimizle ilişkili kurma tarzımızı kökten değiştiren bir devrimin henüz başlarında bulunuyoruz.

Alibaba.com’un kurucusu Jack Ma’nın akıl hocası ve ilk fonunu sağlayan, şimdilerde 100 milyar dolarlık ‘dünyayı değiştirecek teknoloji’ fonunu kurmakla meşgul olan **Güney Kore asıllı Japon iş adamı Masayoshi Son**’a göre, “Her şeyin interneti bir paradigma

değişikliği... Devrim yeni başladı ve hiç bir devrim 50 yıldan az sürmez. Bu devrim bittiğinde dünyayı tanıyamayacağız. Dünya üzerinde insandan çok robot olacak. En az 10 milyar!”

★★★

Yeni sanayi devrimi hızı, genişlik ve derinliği ve de düzene etkisi bakımından daha önce yaşadıklarımıza benzemiyor. Benzeyen yönü ise eşitsiz gelişmesi...

Bugün dünyada 4 milyar insan hala internet erişimine sahip değil.

İşin aslına bakarsanız, daha yaklaşık 1.5 milyar insan hala elektriğe erişmiyor. Yani ikinci sanayi devriminin nimetlerinden bile faydalanamıyor.

Bilim kurgu romanları ile tanınan William Ford Gibson’ın renkli olduğu kadar bir o kadar da doğru deyişiyle, “Gelecek çoktan geldi ama eşit dağıtılmadı...”

★★★

Biz, ilk sanayi devrimini kaçırdık.

Sonuçları ağır oldu.

Az önce bahsettik, İngiltere’den başlayarak ‘dokuma makineleşti’ diye...

Bu güç yeni bir siyaseti de beraberinde getirdi.

Özellikle de pamuk ve tekstil üzerinde...

O dönemde hemen her yerde olduğu gibi, Osmanlı’da da halkın en çok para harcadığı sektör tekstildi.

Makine üretimi tekstil ortaya çıkınca İngiliz kumaşları geldi, bizim yerli dokuma sanayimiz, pamuklu pazarımız çöktü.

Prof. Halil İnalık, o dönemde hemen bütün Osmanlı şehirlerinde bu işle uğraşanların iflas ettiğini kaydediyor. “Mesela” diyor bir söyleşisinde, “1840’larda Üsküdar’daki 5 bin dokumacı aç ve işsiz kaldı.”

★★★

Tabii dokumayı başka ürünler takip etti. Ticarete büyük açıklar verildi. Osmanlı aşırı borçlandı.

Sonunda da, **‘Muharrem Kararnamesi’** imzalandı.

Tarih, 28 Muharrem 1299. Miladi takvime göre 20 Aralık 1881.

Osmanlı bu kararname ile borçlarını

ödeyemeyeceğini ilan etti. Alacaklıların devletin iktisadi faaliyetlerini kontrol edebilmesine imkan

veren **Düyun-u Umumiye**

ye, yani bugünkü Türkçe ile ‘borçlar idaresi’ kuruldu.

Sonrasını hepimiz biliyoruz...

★★★

Özetle, söylemeye çalıştığım şey şu:

Biz bu yeni paradigma ilgilenmesek de bizimle eninde sonunda ilgilenecek.

Demir-çelik sanayiinde, gazete-matbaaya da kuruyemiş sektöründe olmamız fark etmez.

İşimizi etkileyecek...

“Tarihteki hareket üç farklı şekilde incelenebilir” diyor **ünlü tarihçi Fernand Braudel**, “Hızlı değişenler, yavaş değişenler ve hiç değişmeyenler...”

Zamanı gelmiş fikirler adeta tarihin hızlanmasına neden oluyor...

Gelgelelim, tarih hızlandı diye kimse bizi beklemeyecek. Daha önce beklememi, şimdi de bizim yetişip yetişmediğimiz bizden başka kimsenin umurunda olmayacak.

★★★

94. yılını kutladığımız şu günlerde **Cumhuriyetin** birikimleri bize yeni sanayi devrimini ıskalatmayacak gücü sunuyor.

Üstelik iki önemli fırsatımız var:

Bir; bugün olduğu gibi, paradigmanın değiştiği dönemler, geriden gelen ancak yeterli altyapıya ve imkana sahip ülkeler için başlı başına bir yetişme fırsatıdır.

Büyük kırılmalar ve faz değişikliği dönemlerinde görece eşit yarışma koşulları oluşur. Doğru politikalar üretip, süreci iyi değerlendirdiğinizde yarışta öne çıkma imkanı sağlar.

Sektörlerini iyi seçip, küreselleşme sürecini kendi lehine değerlendiren Güney Kore gibi.

İkincisi ve daha da dikkat çekici olanı, yeni sanayi devriminin öne çıkan teknolojileri de Türkiye için bir fırsat...

Hemen bütün sektörlerimizde verimlilik artışlarına ihtiyaç var. Bu da ancak teknolojik yenilenme ile mümkün.

Bu dönemde öne çıkan ‘yıkıcı/yapıcı’ teknolojilerin hepsi, **GERN** kısaltmasıyla ifade edilen; **genetik ve biyoteknoloji, enformasyon (bilgi ve iletişim) teknolojileri, robotik ve de nanoteknoloji** Türkiye’nin imalat sektörlerini aynı anda dönüştürme ve verimliliğini artırma becerisine sahip...

Un, şeker ve yağ var...

Ateşi kuvvetlendirirsek, yani dünyayı iyi okur, doğru odaklanır ve doğru politikaları işi bilenlerle, liyakatla uygularsak, bu kez başarmamız için bir sebep yok!

Yeter ki, bilgi ve azimle hareket edelim...

En çok yapılan yönetim hataları ve başarısızlığın önceden tahmini (*)

DR. AHMET YARIZ

ADMİBYönetim Kurulu Danışmanı
www.ahmetyariz.com.

*“Geçmişten adam hisse ka-
parmış... Nemasal şey!*

*Beş bin senelik kısa yarım
hissemiverdi?*

*“Tarih’i ‘tekerrür’ diye tarif
ediyorlar;*

*Hiç ibret alınsaydı, tekerrür
müederdi?”*

Mehmet Akif Ersoy

*“Akıllı insanlar başkaları-
nın tecrübelerinden yararlanır,
inatçı insanlar her şeyi kendile-
ri denemek ister.”*

John Lubbock

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

SATINALMA VE ÜRETİM

- İşletme gerçeklerine uygun, sistematik ve dokümanite edilmiş bir maliyet anlayışı olmaması
- Başabaş analizinin yapılması
- Ürün reçeteleri veya ürün kimlik kartlarının yapılmaması olma-

sız veya güncel tutulmaması

- Satınalmada az sayıda firmaya bağımlılık ve tedarikçi alternatiflerinin oluşturulmaması
- Genel üretim giderlerinin sektör ortalamalarının üzerinde olması
- Üretimde verimlilik kayıplarının yaşanması
- Satınalmada fiyat ve vadenin önemini kaybetmesi
- Stok yönetimi ve stok sayımlarının ihmal edilmesi
- İşletme içindeki stok hareketlerinin (depo girişi-imalat malzeme verme-üretimden mamul depoya çıkışı vb.) kontrol edilmemesi
- Girdi fiyatlarında aşırı maliyet artışlarına maruz kalınması
- Temel girdilerde yurt dışına bağımlılık, fiyat ve kur hareketlerine aşırı hassasiyet bulunması
- Atıl kapasite ve kapasite kullanım oranlarının düşük olması nedeniyle kayıplar yaşanması
- Müşteriden gelen ürün şikayetlerinin özel müdahaleler ile uzun bir süreçte giderilmesi

SATIŞ VE PAZARLAMA

- Satışlarda az sayıda firmaya bağımlı olunması
- Yurt içi ve yurt dışı satışların dengelenememesi
- Pazar ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda yeni ürün geliştirilememesi ve mevcut ürün portföyünün revize edilememesi
- Maliyet yüksekliği nedeniyle pazarda ürün fiyatlarının rekabetçi seviyeden uzak olması
- Kapasite kullanım oranının

düşüklüğü, genel üretim maliyetleri ve genel yönetim giderlerinin yüksekliği

- Girdi fiyatlarının yüksekliği, yüksek finansman giderleri, rekabet analizinin yapılamaması ve pazar gerçeklerinden uzaklaşılması
- Talep yetersizliği ya da üretim ve faaliyet giderlerinin yüksekliği nedeniyle stok devir hızının düşük olması
- Müşteri şikayetlerinin artması ve çözülmesinde sürekli gecikmeler yaşanması
- Ürün sevkiyatları ve teslimatlarında gecikmelerin artması
- Yurt içi ve yurt dışı müşteri kayıplarının yaşanması
- Satış ekibinin kendi ürününü yeterince tanınamaması, konuyla ilgili oryantasyon eğitimi verilmemesi veya ihmal edilmesi



- Satış tekliflerinde önemli ayırtıcıları (vade, teslim süresi, karşılıklı yükümlülükler vb.) ihmal edilmesi
- Duygusal satış hedefleri yapılması, hedeflere ulaşılması için kısa zamanda büyük satışlara yönelmesi
- Prim uygulamalarının çok iyi dizayn edilmemesi (Diğer personel, tahsilat, gecikme vb.) unsurların ihmal edilmesi
- Ürün ve müşteri bazında satış, kârlılık ve tahsilat analizlerinin yapılmaması
- Pazar baskısı nedeniyle kârlılığı düşük ürünlere yönelmesi
- Ekonomik ömrü dolan ürünlerin yerine yeni ürün konulmaması
- Satışlarda sezona bağlı olmayan dalgalanma ve gerilemeler yaşanması

- Alacakların tahsilinde güçlükler yaşanması
- Avanslı satışlarda fiyat ve vadenin önemini kaybetmesi ve bir an önce avans tahsilatına odaklanılması
- Tahsilat süreleri ve vadelerinin sektör ortalamasının üzerinde artması
- Müşteri taleplerine duyarsız kalınması
- Satışlardaki gerilemenin uzun süre devam etmesi
- Müşterinin ayrıntılı olarak tanımlanamaması, müşteri verileri bankasının oluşturulmaması, müşterinin satın alma ve ödeme kapasitesinin ölçülmemesi
- Müşteri ilişkilerinin doğal alanı dışına çıkarılması ve müşteri ile kaliteli bir iletişim kurulamaması
- Satış ekibinin, işletme-müşteri dengesinde yerini tanımlayamaması
- Genel yönetim giderleri ve pazarlama giderlerinin sektör ortalamalarının üzerinde olması

MALİ İŞLER

- Nakit akım bütçelerinin yapılmaması
- Nakit yönetiminde kısa süreli çözümlere yönelmesi
- Kronik likidite sorunu çerçevesinde ödemeleri sürekli olarak ve kısa vadeli erteleme taleplerinin artması
- Yüksek maliyetler üzerinden aşırı borçlanılması
- Yüksek finansman maliyetlerine duyarsız kalınması ve maliyetlerin önemini kaybetmesi

- Faaliyet hacminin hızlı büyümesi sonucunda özkaynakların ve işletme sermayesinin yetersiz kalması
- Finansman planlamasının yapılmaması veya gerekli özenden uzak bir şekilde hatalı yapılması
- Aşırı özkaynak fazlalığının rehavete neden olması
- Tedarikçi, personel, kredi anapara ve faiz ödemelerinde sürelerin aşılması
- Finansal tabloların zamanında düzenlenmemesi veya gerçeğe aykırı olarak düzenlenmesi
- Finansal kurumlardaki limitlerin dolu olması ve limit artırım taleplerinin sürekli hale gelmesi
- Finansal kurumlardan taleplerin sık sık değişmesi
- Finansal kurumlar ile görüşmeleri gerçekleştiren kişilerin sık aralıklara değişmesi
- Hatalı yönetim kararları nedeniyle stoklardaki aşırı artışlar ve stokların yaşanması
- Faaliyet hacminin gerektiğinden daha fazla tutarda duran varlıklara yatırım yapılması
- Gelir getirmeyen varlıklara yatırım yapılması
- Bilanço dışı varlıkların artması
- Çeşitle nedenlerle alacakların hızlı artışı ve alacak tahsil sürelerinin uzaması
- Muhasebe kayıtlarının zamanında tutulmaması
- Müşteriler, bankalar ve tedarikçiler ile mutabakatların zaman yapılmaması

(*) 30 Mayıs’ta yayınlanan ADMİB özel dosyasında yer alan yazının devamıdır.