



**Başlık** : 28.10.1997 - Işık Üniversitesi Semineri, İşletme Alanında Son Gelişmeler  
**Konuşmacı** : Prof. Dr. Murat FERMAN  
**Video Adresi** : <https://youtu.be/XU3-N2rQVks?si=mkw-qPMlQjW46jeT>  
**Yayın Tarihi** : 13 Ocak 2022

**Murat Ferman:** Hepiniz hoş geldiniz. Değerli dostlar ve izleyiciler, benim sesim normalde böyle değil. Bir soğuk alınlığı geçiriyorum şiddetli. Onun için kusura bakmayın, sesimin bu tonu açısından. İnşallah fazla gıcık vesaire geçirmeden, sunumumuzu tamamlamak imkanında bulunacağız.

Tekrar hoş geldiniz, teşekkür ederiz, bugün gösterdiğiniz ilgiden dolayı. Bugün genel bir hukuk turu yapacağız. Hangi alanda hukuk turu yapacağız? Bence modern dünyanın en çekici, en cazibeli, en heyecanlı alanı olan işletme yönetim alanında.

Aslında bakarsanız biz işletmeciler bu konuda pek mütevazî değiliz. Biliyorsunuz modern dünya dediğimiz örgütlü, toplumlu, toplumlara dayalı yaşamda, kurumlar var, kuruluşlar var. Institution dediğimiz örgütlenmeler var. İşte bu örgütlerin nasıl daha iyi çalışabileceğini, bu örgütlerle ilgili bir takım unsurları ortaya çıkartma yolunda da, işletme yönetim bilimine muhtacız. Modern hayat örgütlü ve kurumsal hayat olduğuna göre, daha iyi anlarız. Teşekkür ederim. Siz de sağ olun. Tamam, sağ olun.

Dolayısıyla bu konunun önemi açık. Yani işletme yönetim biliminin verileri olmadan, modern hayatın belki de başarıya ulaşması ya da belirli bir noktada, ilerlemelerin sürmesi mümkün değil. İşletme yönetim bilimi varlığını tamamen uygulamadan, tatbikattan alıyor. Hep söylediğimiz gibi insanların bir arada, örgütlü olarak belirli kurumsal çatılar içerisinde, ister özel sektör, isterse kamu sektörü çerçevesinde olsun, belirli amaçlar çerçevesinde, ki çabalarından, çatışmalarından, kavgalarından, işbirliklerinden, başarı ve başarısızlıklarından acaba sistemli bir takım kurallar, bazı pratik yaklaşımlar, daha sonra tekrar kullanılacak bazı perspektif unsurları çıkartabilir miyiz kaygısından yola çıkmış.

Gerçekten biz işletmecilerin vakti diğerlerine göre daha çok oturup değişik sektörlerdeki insanları, hayat gayesi içindeki insanları izliyoruz, değerlendiriyoruz ve buradan acaba bir takım benzeri fonksiyonların yürütülmesinde geçerli olabilecek kurallar, ilkeler çıkarabilir miyiz diye çabalıyoruz. İşletme yönetim biliminin ortaya koyduğu temel bazı birikimler, bununla beraber ortaya attığı kavramlar, aslında yaşamın tam içerisinde geliyor, hayatın ta kendisi ve başarılı olabilmesi, popüler olabilmesi, fikrin üretilebilmesi de, ancak ve ancak, bu unsurların yeniden uygulamada, başarılı sonuçlar almasıyla mümkün. Bu bakımdan biz örneğin iktisatçılar gibi parmaklarımızı taşın altına sokmaktan kaçmıyoruz. Kaçma kelimesi belki biraz ağır oldu ama, işletme yönetim bilimi, melez, hibrit bir bilim dalı olarak, üzerinde yükseldiği bütün bilim dallarının, dallarından birçok noktayı gündeme getirmiş, almış. Ama bu konuda da önemli gelişmeler yaşanmasını sağlamıştır. Madem iktisattan bahsettik, isterseniz birkaç şeyi hatırlatalım.

İktisadın meşhur, ayakları yere basmayan "homo economicus" kavramını çok daha gerçekçi, hepimizin daha sıcak hissedebileceği, üzerine çok büyük teorilerin kurulabileceği, pratik hayatın anlaşılabilirliği "tüketici" kavramıyla değiştirmiş durumdayız. Tüketici kavramının açtığı yeni ufuklar elbette, belki de 21. yüzyıla girerken, toplumsal yapının temel paydalarından birini oluşturuyor. Tüketici toplumları, sosyal refah toplumları gibi kavramlara herhalde pazarlamanın, işletmeciliğin katkısı bu açıdan inkar edilemez.

Gene örneğin iktisat biliminin ortaya koyduğu, gayri safi milli hasıla, kişi başına milli gelir gibi, gelişmenin ve ileriye gitmenin, sadece belirli bazı ölçütlerini veren, bize göre dar perspektifler, işletmecilik ve pazarlama destekli atılımlarla, yaşam kalitesi dediğimiz "quality of life" gibi kavramlarla, tekrar zenginleştiriliyor, geliştiriliyor. Bugün biliyoruz ki modern hayatın ortak paydalarından bir tanesi yaşam kalitesi. Ülkemizde de artık, saygın işletmeler, gerek finans sektöründe, gerek beyaz eşya, hangi sektörde olursa olsun, bu gerçeği açıklıkla kullanıyorlar. Yaşam kalitesi için çalıştıklarını açıkça beyan ediyorlar. Politikacılar da nutuklarında veya değişik beyanlarında, vatandaşın yaşam kalitesini nasıl arttıracaklarını veya bu konuda neler yaptıklarını doğrudan veya dolaylı belirtiyorlar.

O halde aslında 20. yüzyılın olduğu gibi 21. yüzyılın anahtarları veya açıklama tarzı da, işletmeciliğin içerisinde yatıyor. İşletme yönetim bilimi uygulamalı bir bilim dalı olmakla beraber, bize %100 garantili kesin sonuçlar da vermiyor. Örneğin bir fizik deneyini, belirli koşullar içerisinde, dünyanın neresinde yaparsanız yapın, aynı sonuçlar ortaya çıkar. Kimyada gene hatırlarsanız, meşhur şey vardı, normal şartlar altında. Orada gene belirli gram sodyumla belirli gram klorür, bir araya gelirler ve sonuçta aynı gram sodyum klorür ve bir yan ürün daha gündeme gelir, ortaya çıkar.

Ancak işletmecilikte bizim böyle garantili sonuçlar verecek formüllerimiz veya yapılarımız yok. İlk bakışta "neden yok" diyebilirsiniz. Sanki bu göreceli bir zayıflık gibi ortaya çıkabilir. Ama "Allah'tan yok" diyoruz, "yok" diyoruz. Çünkü eğer böyle bir formül olsaydı veya formüller seti olsaydı, profesyonel yöneticilere, işletmecilere ihtiyaç kalmazdı.

İşte bizler aslında, risk alarak ama nasıl risk alarak? Ölçülmüş risk alarak, belirsizlikle mücadele ederek ama nasıl? Bu belirsizliği ölçecek tahminleme metotlarıyla, pazarlama araştırmalarıyla ve diğer unsurlarla, nihayet cesaret ve motivasyon sağlayarak, problemleri çözüyoruz. Problemlerden kaçmıyoruz, korkmuyoruz. Problemler bizim gelişmemizin temel unsurlarıdır, dinamikleridir. Problemler olmadan gelişmek mümkün değildir. Bazı sözde refah toplumlarında problemsizlik sendromu yaşandığını biliyoruz. Bunlar belki de problemsizlik içerisinde, gelişme imkanlarını kaybetmişlerdir.

Çünkü işletmeciler olarak biliyoruz ki, biz problemlerden korkmayız. Tanımlayamadığımız, belirleyemediğimiz problemlerden korkarız. Onun için problemler nasıl tanımlanır? Mevcut durum nasıl analiz edilir? İlk önce bunlara bakarız. Genel olarak sağduyunun ortaya attığı, mantığın ortaya attığı unsurları daha da geliştiririz. Örneğin, mevcut durumun incelenmesini, durumsallık analizi "situational analysis" kavramıyla ortaya çıkartırız. Biraz daha yakışıklı, afili olsun diye SWOT analizi yaparız. Orada yetinmezsek başka tekniklerle gündeme, teknikleri gündeme getiririz. Ama burada yaptığımız tek şey, problemi tanımlayabilmektir. Çünkü gerek özel hayatımızda gerek toplumsal yaşamımızda, örgütlü yaşamımızda aslında, temel problemlerimizin başında, problemleri tanımlayamamak olduğunu görüyoruz veya problemlerin yanlış tanımlanması olduğunu görüyoruz.

Öğrenciliğim döneminde de, daha sonra değişik, öğrencilik düzeylerinde ve sonra öğretim elemanlığında hep şunu düşündüm. Özellikle sayısal teknikler, kantitatif tekniklerle ilgili

çalışmalarda, nedense hep verilenler, formüle oturtulduğunda cici bir şekilde sonuçlar çıkıyordu. Arada bir hocalar, işte bizi kandırmak vesaire açısından, bazen artıyı eksi yaparlardı. Soldan başlayacağına sağdan başlatırlardı. Atlama taşı yöntemleri vardı, şunlar bunlar vardı. Saat yönünden başlardınız. Bazıları bu işi çok iyi çözerlerdi. Sonra sorardık, "Bu simplex atlama taşı ne için kullanılır?" "Valla bilmiyoruz işte. Böyle yapıyoruz, çözüyoruz, sınıfı geçiyoruz" derlerdi.

Sonra baktım ki gerçek hayatta, ki gerçek hayatta işletmeciler hiç yabancı değildir. Problemler böyle, tırnak içinde cici bir şekilde gelmiyor arkadaşlar. Yani problemler başı sonu belli, nasıl tanımlanacağı, nereye hangi formüle, hangi sayıyı koyarsanız çözümlenecek şekilde ortaya çıkmıyor. Onun için aslında pazarlamada kullanılan araştırma teknikleriyle, mesela diskriminant analizi bilmek önemli de, hangi durumlarda diskriminant analizi uygulanır veya yaşanan durumu, diskriminant analize uygun hale nasıl getirirsin? Bu daha önemli.

Bir sürü bilgisayar saatini harcıyoruz, bir sürü bilgisayarda vakit geçiriyoruz. Ama gerçek hayatta acaba, normal yaşam problemlerini bilgisayara nasıl tercüme ederiz? Bunu bize anlatan pek yok. Klasik olarak işte 40 kişilik sınıftan bir basketbol takımı seçecektir. Boyu 1.80'in üzerinde olanları, seçmeye yarayan programları hepimiz yapmışızdır, yapıyoruz da belki. Ama gerçek hayatta karmaşık problemleri, o belki de problem kılığında dahi girmemiş unsurları nasıl bir araya getireceğiz? Tabiri caizse parçasını nasıl derleyip toparlayacağız? Bu konuda almamız gereken çok mesafe var. İşte işletme yönetim dünyasının modern gündemi belki de biraz bu alanlarda yoğunlaşıyor. Yeni teknikler, yeni tartışmalar, acaba uygulamaya nasıl katkıda bulunuruz? Uygulamadan edindiklerimizi tekrar nasıl, geriye, çekeriz şeklinde ortaya çıkıyor.

Tabii bu konuda, 70'li yıllardan itibaren gündeme gelen birçok unsur var. Mesela bunların başında Japon işletmecilik mucizesi geliyor biliyorsunuz. Japonlar özellikle, binek otomobili konusunda, Amerika pazarındaki büyük performansları çerçevesinde, Batı'nın da gözünü açmışlar. Japonlar nasıl oluyor da bu işi bizden daha iyi yapıyor ve bizi oyunumuzda yeniyor, zehabından hareketle, bir takım unsurlar geliştirilmeye çalışılmış. Toplam kalite yaklaşımı, Japon ekolünün belki de bize armağan ettiği en önemli unsurlardan bir tanesi.

Ancak bu konuya daha sonra dönmek sözüyle birlikte, şunu da belirtmekte fayda var. Günümüzde artık Japon işletmecilik felsefesinin veya Japon işletmecilik anlayışının, sihirli çözümler yaratmayan, kendi içerisinde de problemler barındıran bir unsur olduğu konusunda herkes hemfikir. Bir kere Japonların yaşamaya başladıkları temel bazı sorunlar, sıfır hata, ömür boyu iş güvencesi, tüketici tatmininin sağlanması, dış müşteri, iç müşteri, dış müşteri dengesi sağlanması gibi konularda, kağıt üzerindekiyle çok farklı unsurların gündeme geldiği görülüyor. Yavaş yavaş Amerikalılar da Japonlara karşı, bazı unsurlarını değiştiriyorlar, değiştiriyorlar. Ve yavaş yavaş Japon işletmecilik tarzındaki bazı, hatta hatalar ya da geri kalmış unsurları gündeme getirmeye başlıyorlar.

İsterseniz bu noktada bir de şeye göz atalım. Şu anda dünyada işletme yönetim alanında ülkelerin durumu nasıl? Amerika önderliğini koruyor. Bu konuda hiçbir şüphe yok. Fransa göreceli olarak, yönetim ve organizasyon alanında biraz daha ileri. Öteki konularda doğrudan, Amerikan veya Anglosakson ekolünün etkisinde. Almanlar özellikle, imalat prosedürleri konusunda belirli bir birikime sahipler. Ama diğer alanlarda gene Amerika'nın üstünlüğünü tanımış durumdadır. Tabii enteresan nokta, örneğin bu ülkelere göre belki de bizim biraz daha ileri olmamız. Hep bunu espriyle hatırlatırız. Biz biliyorsunuz pazarlama kavramı "marketing"i, Türkçe'leştirilmişizdir, pazarlama deriz. Almanlar hala "das marketing" derler. Fransızlar "le marketing" derler. Herhangi bir

Fransızca veya Almanca pazarlama ya da işletme kitabını açtığınızda, neredeyse İngilizce'den bire bir tercüme olduğunu, bütün terimlerin, İngilizceden geldiğini görürsünüz. Tabii bu gidişat, herhalde önümüzdeki 10 ila 20 yıl içerisinde değişmeyecek. Özellikle tekrar döneceğim konulardan bir tanesi, işletmecilik eğitimi. Orada örneğin, Oxford, Cambridge gibi ekollerin de, yavaş yavaş Amerikan işletmecilik ekolünü benimsediğini görüyoruz. Mesela daha evvel hep "mevcut" işletme alanında, diploma derecesinde, çalışmalar olurdu. Şimdi ilk defa son üç ila beş yıldır, MBA veya ihtisas programları, yönetici geliştirme programları da, İngiltere'de özellikle ortaya çıktı. Kıta Avrupa'sının diğer ülkelerinde, mesela Fransa'da, INSEAD gibi girişimlerle gene yönetici, Amerikan tarzı yönetici eğitimi, Belçika'da gene benzer yönetici eğitimleri, Amerikan etkisinin, bir yerde üstünlüğünü veya vazgeçilmezliğini karşımıza çıkarıyor. Tabii bu uygulamalı bir bilim dalı olan işletmeciliğin belki de en geniş laboratuvarını Amerika'da bulmasından kaynaklanıyor.

Ve yaşadığımız küreselleşme çağında da, Amerika hakim rol, rol üstlendiği için, bu süreç, gün geçtikçe daha da kuvvetlenerek devam edip gidiyor. Belki de 21. yüzyıla girerken karşılaştığımız en temel sorunlardan bir tanesi, bu Anglosakson kökenli işletme yönetim bilimini, kendi ülke ve sektör koşullarımıza göre, örneğin Türkiye'de Demir Çelik Sanayii'ni nasıl uygulayacağız? Acaba bu unsurlar burada geçerli midir? gibi sorular da belki vücut buluyor.

Belki de içinde yaşadığımız dönemi vurgulayan en önemli unsurlardan bir tanesi, bunun bir yönetim veya işletme guruları çağı olması. Bu guru tanımı da biliyorsunuz, son 20-25 yılda ortaya çıkıyor. Özellikle Japonların üstün başarıları karşısında Deming gibi, fikir önderlerinin ortaya çıkması, guru çağını açıyor. Biz öğrenciliğimizde genellikle Peter Drucker denilen bir guru veya işletme, modern peygamberinden bahsedildiğini duyardık, onun kitaplarını okurduk. Günümüzde gurular çoğalmış durumda. Aslında bakılırsa bu hızla gelişen ve değişen dünyada, özellikle hakim unsurlar, ki buna Anglosakson unsurlar diyoruz. Sürekli yeni gurular üretmek zorunda. Drucker'ın açtığı yolda Kotler'ler, Tom Peters'lar, Michael Porter'lar, ki bunlar yavaş yavaş Türkiye'ye de geliyor biliyorsunuz, Türkiye'de de önemli unsurları gündeme getiriyorlar. Yepyeni bir takım unsurlarla kendilerini adeta kamuoyunun gündemine atıyorlar. Yeni kavramlar ortaya çıkıyor. İşte "mass customization" gibi kavramlar ortaya çıkıyor. Bu değişen ve gelişen koşullara işletmecilik nasıl adım uyduracak? Bu gibi unsurlar gündeme geliyor. Anlaşıyor ki, gurular çağı varlığını sürdürecektir. Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde gene Anglosakson kökenli gurular varlıklarını sürdürecektir. Hatta bunlar, genellikle mesela, Hint felsefesinden kaynaklanan veya Uzak Doğu savaş sanatlarından kaynaklanan bazı unsurları, yani Anglosakson kökenli olmayan, Amerikan kökenli olmayan unsurları dahi, Amerika'da paketleyerek oradan dünyaya yayacaklar.

Bu enteresan bir nokta. Bu ana mecra'ya gitmezseniz dünyada değişik yerlere girme imkanınız yok. Yani bazı şeyleri Murat söylerse hoş olmuyor da, Michael'dan dinlemek daha hoş oluyor. Bunun tabii tartışmasına girmek şu anda konumuz değil ama, bu durumun devam edeceğini söylemekte fayda var. Özellikle Türkiye'de son 10 yıldır varlıklarını hissettiren yabancı danışmanlık kuruluşlarının, gitgide işlerini arttırması ve büyük teveccühe konu olmaları da bunu gösteriyor. Yani netice itibarıyla, bakıldığı zaman, şu görülüyor. Bir yabancı şirkete dolar bazında ödeme yapıp onun akıl vermesi, örneğin bir öz güven, muhasebe denetim veya yeminli müşavirlik ya da işletme danışmanlık şirketine, para vermektense daha çekici gözüküyor. Birçok zaman eğer sonuç alınacaksa bu gayet doğal. Hiç bunda azımsanacak veya eleştirilecek bir unsur yok. Hele, toplam kalite gibi unsurların üst yönetime, intibak ettirilmesinde, öğretilmesinde elbette, yabancıların rolü çok daha fazla olmak gerekir. Taktik nedenler dolayısıyla, isim verelim, Koç Holding'de toplam kalite yönetiminin, oluşturulmasında ilk inisiyatifi, üst düzey, sermayedarların ve üst düzey karar verici unsurların kazanılması olarak doğru teşhis etmişti. Bu kişiler herhalde Türkiye'de bu işi öğrenmemişlerdir. Bu

kişiler İtalya'da, Amerikalıların geliştirdiği sistemi İtalyanlaştıran bir yapı içerisinde, İtalyanlardan öğrenmişlerdi. Bu daha hazmedilebilir bir unsur, dur ve taktik olarak da doğrudur. Dolayısıyla bu küreselleşme, yabancılaşma ve diğer unsurlar, işletmecilik alanında da varlıklarını sürdürecektir.

Başka bir takım unsurlara, isterseniz kısaca göz atmaya çalışalım. Bunlardan bir tanesi bu guruların fazlalığından bahsettik. Herkes isim yapmak istiyor, birçok kişi tenür almak istiyor. Akademik tenür mücadelesi içerisinde. Yeni yeni teoriler ortaya atıyorlar. Hele eğer, bu dünyayı etkileyen Anglosakson mecra'larından birindeyseniz, dergilerde yayın, yayınlatabiliyorsunuz bunları, belirli bir çevrenin içerisinde bunları dünyaya pazarlamak mümkün. Mesela pazarlamaktan bahsettik. Pazarlama alanında meşhur 4P kavramı vardır. Ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım diye, işte "Product, price, promotion, place" diye, senelerdir bu bilinir. Birileri çıkar, "7P" kavramını ortaya atar. Çok orijinaldir. O epey ses getirir. Sonra biri çıkar, "9P olsa olmaz mı?" der. Ona da "eyvallah" denilir. 11P çıkar, bu sefer denilir ki, "Acaba bunlar biraz fazla mı oldu, geriye mi dönelim, dönelim?" denir.

Hizmet pazarlaması diye bir yeni dal ortaya çıkar. Bu dalda çok enteresan gelişmeler olur. Fakat bir süre sonra denilir ki, "Bir dakika, biz belki de esas perspektifi kaybediyoruz. Pazarlamanın temel ilkeleri vardı. Bu hizmet pazarlamasında da, sanayi pazarlamasında da, mamul pazarlamasında da aynıdır." denilir. Tekrar geriye dönülür.

Birileri çıkar, pazarlama işletmeciliği aşırı sayısallaştırır. Öyle bir noktaya gelinmiştir ki, esaslar kaybedilmiştir. Sayısal metotlar araçtır ama, araç yerine geçmiştir. Özellikle Hint kökenli Amerikalı meslektaşlarımızın, bilhassa üniversitede tenür alabilmek ve çevre yapabilmek için, son 10 yıldır sürdürdükleri çabalar neticesinde, sayfalar dolusu matematik formüllerini okursunuz. "Yahu bu neydi?" dersiniz. Adamcağız aslında, bir ev hanımının sabahın erken saatlerinde, süpermarkete gittiğinde, deterjan satın alma kararını verirken, süpermarketteki ışık etkisinin, ışık yoğunluğunun ne olduğunu, izah etmeye çalışmaktadır. Fakat araç, amacın önüne geçmiştir. Sonuçta insanların çoğu da bu makaleyi eline almak veya incelemek dahi istememektedir. Tabii bu bir enteresan nokta. Yeniden farklı bir noktayı gündeme getiriyor. İşletmeciliğin aşırı sayısallaştırılması ve teknikleştirilmesine karşı, "Bir dakika, esası koruyalım, esaslara geri dönelim." çabası var. Bunu stratejilerde de görüyoruz. Bugüne kadar hep "Yeni müşteri kazanın. Aman gidin yeni müşteri kazanın." derken, bu sefer deniyor ki, "Bir dakika. Yeni müşterileri kazanmak önemli ama, eldeki müşterileri ilk önce tutun. Yeni müşteri kazanacağım diye eldeki müşterileri kaybetmeyin".

"Publish or perish" denilmiştir. Yayınla ya da yok ol. Çok güzel. Yayın iyidir ama, netice itibariyle en birinci ödevimiz öğretmenliktir. Onun için, "excellence in teaching" kavramı, son zamanlarda işletmecilikte ön plana çıkmıştır. Son üç ila beş yılın tanınmış okul kataloglarına bakarsanız, genellikle, excellence in teaching dediğimiz eğitimde ve öğretimde mükemmelleştirilmenin, izlerini aramaktadır. Tahmin ederim, dün prezentasyonunu izlediğiniz değerli hocam Ahmet Niyazi Koç Bey de, bu konulara değinmiş olsa gerektir.

Netice itibariyle araştırma ve diğer unsurlar, pratikte yararı varsa, yararlı bilgi, teknolojiye dönüşüyorsa, bir anlam ifade eder. Aksi takdirde, kısıtlı bir akademik çevrenin, kendi arasında oynadığı zihin oyunundan başka bir şey, duruma gelmez. İşletmecilik bu tür zihin oyunlarına karşı çok dikkatlidir. Çünkü işletmecilik hayatın içindedir. Hayırlı bir bilim dalıdır, faydalı bir süreçtir. İnsanların sorunlarını çözmek durumundadır.

Teorik katkılar olmadan elbette pratikte başarı sağlayamayız. Ama pratiği göz önünden kaçırarak, sadece entelektüel, teorik, tartışmalar da bizi hiçbir yere götürmez. İşte o bakımdan, bütün bu

unsurların etkisiyle son yıllarda özellikle, işletme alanında, ilk planda pazarlama ve finansman'da, artık sayısalcılığa fazla itibar edilmemesi, ki iktisatta da bu ortaya çıktı son zamanlarda, belirli kürsüler farklı şekillerde temayüz ediyorlar. Mesela diyorlar ki, "Bunlar aşırı matematikçidir, diğerleri gelişmecidir, diğerleri sosyal yönle daha ağırlık verirler." vesaire. Yavaş yavaş, bilhassa sosyal sorumluluk esası çerçevesinde, daha ziyade, katkıya, pratik sonuçlara yönelik bazı unsurlar gündeme geliyor. Aşırı sayısallaşmaya karşı tabiri caizse, önemli bir reaksiyon var.

Gene enteresan unsurlardan bir tanesi, cesamet, büyüklük oranında, küçük işletmeler, büyük işletmeler, kim daha iyidir? Kim kimi yer? Kim kimi yutar? Büyük işletmeler dünyayı mı yönetiyor tartışmalarının biraz daha dışında, artık, küçük ve büyük işletmelerin ortak buldukları paydalar ön plana çıkıyor. Klasik anlamda "KOBİ", küçük orta boy işletmeyi biz yeni yeni keşfediyoruz. Bu hoş bir şey, bir anekdot anlatmak istiyorum.

Bundan bir süre önce bir öğretim üyesi bana dedi ki, "Danışmanlığımı yaptığım bir şirkete, satışçılara, bir iki saatlik şöyle bir motivasyonel konuşma yapar mısınız?" dedi. Kıramayacağım bir kişiydi, "Peki yaparım." dedim. "Ne zaman yapalım?" "Cumartesi günü yaparız." dedi. "Ne yaparsın? İşte şunu yaparız, bunu yaparız." Bu karşımızdaki kişiler Türkiye'de çok gelişen bir pazar var biliyorsunuz. Hazır altın takı üretiyorlar. Ve biliyorsunuz, artık bunlar reklam kanallarında da her gün karşılaştığımız reklamlara sahipler. İşte "Nedir bunun bedeli? Şunları falan." konuştuk. Ondan sonra iki üç gün sonra hocayı üniversitede gördüm. Çok sinirliydi. "Ne oldu?" dedim. "Yahu" dedi "İlk önce sinirlendim ama şimdi sana konuşunca herhalde güleceksin." "Ne oldu hocam?" dedim. "Ben gittim konuştum" dedi. "Ben de" dedi, "bir prezentasyon yapacaktım, iktisadi durumla ilgili." "Demiş ki bunun bedeli budur." Adamcağız demiş ki, "Valla hocam biz" demiş, "KOBİ'yiz" demiş. "Onun için fazla para falan ödeyemeyiz. Sen zaten bize danışmanlık yapıyorsun." Hoca da demiş ki, "Cumartesi kahvede falan oturacağına, sağda solda geleceğine, gelsin bize" demiş. "Biz onu memnun edecek bir, ufak hediye veririz." demiş.

Böyle deyince, hoca da demiş ki, "Kardeşim sen KOBİ'sin ama, biz de bu işi hobi olarak yapmıyoruz." demiş. "Teşekkür ederiz" demiş ve bu iş olmamış. Şimdi KOBİ deyince hep aklıma bu hobi kelimesi geliyor. Bu son zamanlarda yeni keşfettiğimiz bir şey, "KOBİ'ler KOBİ'ler". Aslında anlıyoruz ki artık KOBİ'lerin de, o büyük, bazıları "ÇUŞ" diyorlar biliyorsunuz, "Çok uluslu şirketlerin" falan da, faaliyetlerinde, ortak bazı noktalara, ilkelere dikkat etmeleri gerekiyor.

Bu meşhur "Small is beautiful", "Küçük güzeldir" kitabı büyük yankı uyandırmıştı. İşletmecilikte küçülmek, yalınlaşmak, sadeleşmek gibi kavramlar oldu. Hatta buradan "re-engineering" doğdu. Yeni, "re-organization" doğdu, "lean management" doğdu, yalın işletmecilik doğdu. Onlar, o konularda da önemli revizyonlara gidiliyor. Vakti gelmişken hemen onlardan bahsedelim. 1980'li yılların sonunda ortaya çıkıp 90'lı yılları artık, tamamıyla değiştirecek, bütün işletmeciliği yeniden düzenleyecek, iddialarla gündeme gelen, mesela "re-engineering", yeniden düzenleme, değişim mühendisliği kavramı, günümüzde çok büyük bir, revizyona tabi tutuluyor. Revizyon değil, belki yeniden prensipler sorgulanıyor. Çünkü küçülelim, fazlalıkları atalım, aman yalınlaşalım falan derken, bir de yalın işletmecilik, yalın üretim geliyor. Dinlediğiniz zaman çok hoş, toplam kalite gibi, insanlar sıçrayabilirler, hoplayabilirler ama uygulamaya geldiğinde, sadece IBM 300.000 küsur kişi işten atıyor. Orta kademe yönetim, dediğimiz unsur neredeyse espri'lere konu oluyor. "Dinozorlar gibi, orta kademe yöneticiler de yok olacak." deniliyor. Çünkü baskı gelince aşağıda işi yapan adamları tutuyorlar, yukarıdakiler zaten kendilerini koruyorlar. Orta kademe, ilk tasfiye edilecek unsur oluyor. 10 sene, 15 sene, şirketlerle, o şirket alt kültürü çerçevesinde, hizmet etmiş değerli insanlar, bir anda işlerini kaybediyorlar. Bunlar kalifiye insanlar, yeniden başlayamazlar,

başlayacakları unvanlar, konumlar belli. Dolayısıyla çoğunun iş bulma imkanı yok. Büyük bir insanlık trajedisi ortaya çıkıyor. Hatta öyle bir nokta da ortaya çıkıyor ki, sermaye piyasalarındaki performansa bakılıyor. Atılan her 10.000 işçiye karşılık kaba olarak, hisse senedinde bir dolarlık değer kazanıyor. Yani, işçinin atılması, aman ne kadar güzel. İşsizlik çoğalır, tabii bu sefer çalışmaya, çalışma piyasasına girecekler, daha az para alacaklar. Buna razı olacaklar. Dolayısıyla maliyetler içerisinde, girdi maliyetleri düşecek, istihdam maliyetleri düşecek. Bu da sermayedarın veya hisse senedi sahibinin, müteşebbisin kar payını arttıracak. Tabii işletmecilik, bu tür ikilemlerin farkındadır.

Örneğin, eğer doğayı tamamen korumak isterseniz, bütün fabrikaları kapatmamız, üzerimizdeki bütün elbiseleri çıkartmamız gerekir. Çünkü örneğin tekstil sektörü bir numaralı kirletici sektördür. Tekstilden daha tahrip edici başka bir sektör yoktur.

Eğer tamamıyla tüketicinin korunmasını %100 yapmak istiyorsanız, bütün şirketleri kapatmamız lazım. Veya özellikle, herkes, işletmelerde çalışanlar, "Bugün bakalım kaç dava açılacak hakkımızda?" diye işletmelere öre gitmeleri lazım. Büyük işletmeleri korumak isterseniz büyük işletmelerin bazı çıkarlarına zarar verirsiniz.

Eğer iş görenlere fazla para verirseniz, o zaman hisse senedi sahibinin veya iş sahibinin bazı çıkarlarına zarar verirsiniz. Onun için son zamanlarda, ehlileştirilmiş kar, sosyalleştirilmiş kar kavramı gündeme geliyor. Yani, kar elde edeceksin, bundan utanmayacaksın ama, işletmeyle ilgili bütün çıkar çevrelerinin beklentilerini, hakkıyla temin ettikten, karşıladıktan sonra.

Enteresan bir başka ikilem de bizim faaliyet gösterdiğimiz işletme yönetim çerçevesi içerisinde. 1980'li yılların sonundan başlayarak hızlanan dünya ticaret görüşmeleri sanki dünyadaki engelleri kaldıracak, sanki ülkeler bir tek pazar haline gelecek, 92'deki tek pazar, Avrupa tek pazarı vesaire, bu tür işaretler verilirken tam tersine bir gelişme oldu. Kutuplaşma, içeri kapanma, ticaret bariyerlerinin tekrar yükselmesi gibi unsurlarla karşı karşıyayız. Bu da elbette ki enteresan bir gelişme, işletmeciler buna karşı da tedbirler alıyorlar. Optimal büyüklük ne olacak? Çok uluslu şirketler varlıklarını nasıl sürdürecekler gibi kavramlar gene günümüzdeki ve günümüzde olduğu kadar 5 ila 10 senede de varlığını sürdürecek. Bütün bu çerçeveler içerisinde yeni kavramlar ortaya çıkıyor. Mesela ne dedik? Reengineering yeniden gözden geçiriliyor. Yalın üretimin sihirli çözüm olmadığı anlaşılıyor. Biraz daha değineceğim. Toplam kalitenin sihirli çözüm olmadığı çoktan anlaşılıyor. Biz inşallah yakın bir gelecekte bunu anlayacağız ama daha anlamak için ödeyeceğimiz bedeller var. Ona tekrar değineceğim için fazla üzerinde durmuyorum ama şunu belirtmekte fayda var. Yeni bir tip ortaya çıkıyor. Girişimci işletmeci. Entrepreneur manager dediğimiz. Yani deniliyor ki istersen babandan kalma iş yerinde babanla beraber veya ailenle çalış, istersen bazı biliyorsunuz özel sektör kuruluşları var. İki gün evvel bir televizyon programı izledim de rahatsızım güzel şeylerden bir tanesi de bu. Sık sık bu programları izleyebiliyorsunuz. Sık sık bu saatlerde. Çocuklarla ilgili bir program. Bir yarışmacı vardı, ne iş yapıyorsunuz? Ben dedi bir özel sektör kamu işinde çalışıyorum dedi. Böyle kuruluşlar çok. Özel sektörde memurluk veya amirlik yapanlar var. Kamuda yapanlar var. Büyük işletmeler öyle, seyirciler arasında, dinleyiciler arasında bazı bilmişler görüyorum, onlar herhalde ne dediğimi anlamışlardır. Büyük, bunlar özel sektör gibidir ama kadroları dahi ancak merkezden verilirse bir anlam ifade eder. İnsanlar senelerce şef olmak için, uzman yardımcılığından uzmanlığa çıkmak için bekleyebilirler.

İsterseniz böyle bir kuruluştaki çalışın, nerede çalışırsanız çalışın. Deniliyor ki sanki işin sahibi sizmişsiniz gibi davranmanız gerekiyor. Eskiler buna müdebbir, tedbirli tüccar derlerdi. O şekilde

davranmak gerekir derlerdi. Şimdi çok farklı bir şey var. Girişimci işletmeci. Ben bu işe sahip olsaydım ne yapardım? Pazar fırsatları nedir gibi davranmanız lazım. Tabii bu da kolay değil. Özellikle büyük yapılarda, bürokratik yapılarda bu gerçekten zor. Ama network management dediğimiz şu bilgisayar yönetimi, hiyerarşik kademelerin nispeten atlatılabilmesi gibi yeni kavramlarla bunlar sağlanmaya çalışılabilir. Kişisel inisiyatif kullanma ön plana çıkabiliyor. Son zamanlarda yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik konusunda da enteresan gelişmeler var. Yeni ürün geliştirmenin ve yenilikçiliğin rekabetçi avantajı sağlamada vazgeçilmez unsur olduğunun farkındayız. Ama bunda da çok ileri gitmenin ters tepebileceğini gördük. Aşırı mamul çeşitlendirme tüketicinin kafasını karıştırıyor. Tüketici en ileri teknolojiyi istiyor ama bunun anlaşılabilir olmasını istiyor. Efendim biz user friendly yaparız, kullanıcı dostu yaparız bu gibi kavramlar da artık yeterli olmuyor. Sadece bilgisayar sektöründe değil, otomotivde hatta kullandığımız bulaşık deterjanında dahi ileri, yenilikçi ama anlaşılabilen, basitleştirilmiş unsurlar gündeme geliyor. Procter & Gamble gibi büyük dünya devleri fazla sayıdaki mamul sayısını biraz, parçalarını derleyip toparlayalım diye azaltıyorlar. Türkiye şu anda çeşitlendirme sürecinin içerisinde ama 2-3 sene içerisinde Türkiye'de herhalde basitleştirmeye doğru gidecek. Çünkü tüketici bu kadar çok alternatif markayı, tercihi anlayamıyor, anlayabiliyor. Daha versatile, kolay kullanılabilir ürünler istiyor. O halde üründe sadeleşme, yalınlaşma da yeni bir trend olarak karşımıza çıkıyor. Yenilikçiliğe evet ama bu yenilikçilik tüketiciyi kaçırmamalı, korkutmamalı, anlaşılabilir, tüketicinin asosiye edebileceği, özdeşleşebileceği ürünler gündeme getirmeli.

Dijital dünya kitabında Nicholas Negroponte'nin meşhur kitabında enteresan bir dünya silüeti çizilir. Biliyorsunuz bu dünya silüeti çok da uzak değil. Son günlerde şu bankaların içine girdikleri mücadeleye bir bakın. Çok enteresan gelişmeler doğru yelken açıyoruz. Bazılarına göre bir süre sonra artık ofis bankacılığı, ev bankacılığı kavramları doğacak ve bir süre sonra ofisler ortadan kaybolacak. Enteresan bir ticari bankanın bir sloganı var. 15 milyon şubeli banka var mı deniliyor. Yani evden çalışma, home office kavramı gündeme geliyor. Ben şahsen bunun bazılarının öngördüğü gibi çok hızlı gideceğini zannetmiyorum. Bundan yıllar evvel elektronik satış, videotext sistemleri çıktığında da insanlar artık bitmiştir, süpermarketçilik ölmüştür. İnsanlar dışarıya çıkmayacaklar, trafiğe girmeyecekler. Evden güzel alışverişlerini ekran karşısında yapacaklar denilmiştir.

Bu konuda en çok tevecühün olabileceğini düşündüğümüz bazı ülkelerde, örneğin İngiltere'de dahi bu sıcak karşılama olmamıştır. Çünkü insanlar çarşıya pazara sadece ihtiyaç ve istekleri gidermek için değil sosyalleşme, gözlem ve bir arada olma istekleriyle çıkarlar. O bakımdan elbette evden çalışma, örneğin kariyerde yükselen kadınlar için belki alternatif bir unsur getirme, daha esnek çalışma saatleri, teknolojinin getirdiği bazı zorunluluklar dolayısıyla gelişecek ama çok hızlı bir gelişmenin olacağını düşünmüyoruz. Bu ATM'ler, otomatik teller machine dediğimiz, bankamatikler diyelim Türkçede yerleşmiş ismiyle, ilk çıktığında insanlar artık bankalar kapanacak demişlerdi. Enteresan bir şey, tekrar bankacılıkta birebir yüze yüze unsurlara dönüş var. Bu bir ekstra hizmet olarak sunuluyor. Çünkü teknik personel dahi makinelerle muhatap olmaktan hoşnut kalmıyor.

İnsan problem çözmede bir numaralı unsur. Hatta en gelişmiş kalite kontrol metotlarıyla üretim yapıldıktan sonra bile eğitilmiş bir insan gibi şöyle bir örneğin arabaya bakıyor. Tamam dediği zaman o insan gözünden daha değerli hiçbir kalite kontrol unsuru yok. Onun için insan iletişimi, etkileşimi, insan sıcaklığı, insanın çözüm bulabilmesi, algılayabilmesi, gerçi algılanan makineler vesaire üzerinde, öğrenen sistemler üzerinde, fazi logicler üzerinde çalışılıyor ama tahmin ediyoruz önümüzdeki 15-20 yıl içerisinde gene işletmecilikte rekabetçi avantaj daha iyi hizmetle ortaya çıkacak. Daha iyi hizmetin vazgeçilmez parçalarından biri teknolojik gelişmedir. Ama unutmayın, unutmayın gene karşınızda en son bu 15 milyon şubeli unsurda enteresan bir şey var. Karşınıza bir



makine değil insan çıkıyor diyorlar. Çünkü makine, çıkıp da makineyle işlerimizi yaklaşık 70 yıldır yapıyoruz. Ama burada teknolojiyle insan birleşmiş oluyor. İşte bu unsurlar genel satış sonrası hizmetlerin, hizmet kalitesinin önemini artacağını gösteren önemli unsurlardan bir tanesi.

Çok konuştuk, şu TQM'lerden bahsettik. İsterseniz biraz ondan söz edelim. Sonra özellikle işletmeciliğin birkaç disiplinler alanındaki gelişmelere dikkat çekerek sunuşumu toparlayacağım. Çünkü eğer sorularınız varsa onlara da vakit ayırmakta fayda var. Toplam kalite yönetimi ilk önce bir sihirli çözüm olarak ortaya çıktı. Bunun meşhur guruları var biliyorsunuz. Edward Deming diye bir öncüsü var. Deming 90 küsür yaşında hayata veda eden enteresan bir adamdı. Deming ile ilgili hikayeyi belki çoğunuz biliyorsunuz ama bir şey hatırlatmakta fayda var. Biz işletmecilerin kullandığı güzel bir söz var. Marifet iltifata tabidir. İltifat göremezsen marifetini başka yere taşırsın. Ama iltifat görebilmek için önce marifeti elde etmek lazım. Onun için eğitim görüyoruz, kendimizi geliştiriyoruz, güncelliyoruz vesaire. Deming denilen zat da 1950'lerde Türkiye'ye gelmiş. Adamcağız kalite var, aman kaliteye bakın falan filan demiş. Bir sene sonra geri göndermişler. Biliyorsunuz Pavarotti'yi de göndermişlerdi. Sesi iyi değil diye. Bir sene bizimle çalışmış sonra göndermişler. O da Japonya'ya gitmiş. Japonlar da bir arayış içerisinde. Japonlar bunu benimsemişler ve Japon mucizesi böyle gerçekleşmiş. Sonra çok düşünmüşümdür, acaba biz Deming'i elden kaçırmıyaydık ne olurdu? Hiçbir şey olmazdı, Deming'i de küçültürdük. Çünkü o vasatımız, o çünkü vasatımız hazır değildi.

Seneler sonra biz yine Amerika'yı yeniden keşfedip bu toplam kaliteyi alıyoruz. Tabii biliyorsunuz bunun bir aracı, şeyi var, neydi o? O da işte efendim bazı insanları nasıl iletişim topluluğuna girdik ekran karşısında bilgisayarla oynuyoruz falan diyorlar. Böyle bazı aileler söylüyorlar. Valla hocam o çocuklar çok bizim bilgisayar başından kaldıramıyoruz, devamlı bilgisayarın başındalar. Ben diyorum ki daha yakından izleyin ne yapıyorlar bilgisayarın başında? Sörf mü yapıyorlar? Heyecanlı sayfalar var, onları mı izliyorlar, oyun oynuyorlar mı falan filan diye. Çünkü çok fazla okursanız biliyorsunuz bilgisayarın karşısında bir süre sonra melekelerin işleminde de problemler çıkabiliyor. Ama şaka bir tarafa, tabii bu tür unsurlara da muhtacız. Yani adam diyor ki ben çok iyi elektronik bilgi iletişim falan ama bilgisayara hiç dokunmam. O da olmaz. Şimdi burada da tabii bir takım şeylere muhtaç olduğumuz bir göstergelere. Toplam kalitede bir ISO 9000 serisi var meşhur.

Şu anda aramızda Sanayi Odası'nda değerli bir yöneticisi var. Herhalde sorsak çoğu insan diyecek ki ya bu herhalde İstanbul Sanayi Odası. Yani İstanbul'dan 9000 falan verilmiş falan diyecek. Emin olun 700 tane şirket almış, aralarından birkaçına sorsak, oradaki yöneticiler. Onlar da herhalde yani Sanayi Odası'ndan almışlar. İlişkilerimiz iyidir falan diyebilirler. Tabii bunun böyle olmadığını biliyoruz ama son zamanlarda da bir telaş başladı. Herkes ISO alalım, aman ISO 9000 alalım, ISO 9000 alalım. Tabii bir şey böyle çok gösterişli olunca, kalbi de artar. Şimdi Türk Standartları Enstitüsüyle diğerleri, diğer şirketler birbirleriyle didişiyorlar. En son demiyorlar ki bizimki daha iyidir, yok sizinki iyidir vesaire diye görüşülüyor. ISO 9000 alanları ben inceliyorum, bakıyorum. Sistematiği bir incelemeyi henüz başlatmamış olmakla beraber gözlemlerimiz şunu gösteriyor.

Bu bir araçtır, birçok insan maalesef ISO 9000'i aldıkları zaman "9001'i aldık. Çok uzun çalışmalar oldu, yorulduk, iş bitti" diyorlar. Halbuki iş daha yeni başlamış oluyor. Yani ISO 9000, 9001 dediğiniz yaptığınız işi doğru dürüst yazarsanız veriyorlar size zaten o sertifikayı. Dolayısıyla çoğu kere dünyada olduğu gibi, toplam kalite yolculuğuna çıkarken bir soluklanıyoruz, geriye doğru gidiyoruz. Adam diyor ki kardeşim şu dağa tırmanabilir misin? Elbette diyor, bak Dağcılık Federasyonu'ndan belge var, şu var. Peki tırmanabilir misin? Yok şimdi tırmanmayayım diyor, pek canım istemiyor diyor.

Birçok insana soruyor. "Kardeşim bunu yap" e tabii. Estağfurullah diyorlar ya bakın ISO 9000 var. Hatta Avrupa bilmem ne kalite ödülüne aday gösterildik. 9 senedir şunu alıyoruz, bunu alıyoruz. Ama bakın şurada 10 tane müşteri de şundan şikayet ediyor. Onlar olabilir, cahil müşteriler her zaman olabilir denilerek acaba işi geçiştiriyor muyuz? Anlaşıyor ki toplam kalite yönetimi öyle zıplatarak, sıçratarak hiçbir kimseyi bir yere götüremez. Anlaşıyor ki toplam kalite yönetimi bazı hedefleri verir, bize bazı konularda yardımcı olur. Ama buralara takılır kalırsanız gelişmeniz engellenir. Bu şuna benzer efendim. Ben üniversite diplomasını aldım, artık eğitim ve öğretimimi tamamladım. Bundan daha yükseği yoktur. Artık ben şalterleri kapatıp günlük hayatımı sürdürebilirim. Yeni bir şey öğrenmeme gerek yok. Hatta efendim ben dünyanın en iyi üniversitelerinden birinden diploma aldım, kültürlü olduğum bellidir. Bunu söyleyen insanın dahi ne kadar problemler olduğunu hepimiz bilebiliriz. Onun için böyle güvenci sistemleri, şunlar bunlar çok güzeldir. Ben biraz bunu oyun oynamaya benzetiyorum. Ama Türkiye'nin bir şansı var işletmecilik alanında.

Biz başkalarının 30-35 yılda yaptığını 3 ila 5 sene içerisinde yapıyoruz, öğreniyoruz, görüyoruz. Tabii biraz hazım problemleri oluyor. Ama o arada da bunları idare ediyoruz. Şimdi yavaş yavaş işletmelerimiz bunu keşfediyorlar. Önümüzdeki dönemlerde, kariyer açısından da söylüyorum belki, arkadaşların önündeki en önemli imkanlardan biri. Ya ISO 9000 aldık, 9001 aldık ama problemler çözülmedi, bilakis daha arttı. Departmanlar birbirine girdi, nasıl çözeceğiz gibi konularda destek vermek, uzmanlıklarını ortaya koymaktır. Çünkü bunlara çok ihtiyacımız olacak.

Şimdi izin verirseniz bazı fonksiyonel alanlara girmek istiyorum. Mesela muhasebe alanında, finansman alanında, diğer alanlarda ne gibi gelişmeler var, gündemde neler var. Muhasebe biliyorsunuz işletmeciliğin en temel unsurlarından bir tanesi. Kayıtsız işletmecilik olmaz. Muhasebeciliğin temelleri de 13. 14. yüzyılda atılmıştır, Rönesans İtalya'sında. O zamandan beri bir mantığıyla gelir, devam eder, gider. Son zamanlarda, son 10 ila 15 yıl içerisinde enteresan kavramlar gündeme gelmeye başladı. Bunlardan bir tanesi davranışsal muhasebe.

Elbette muhasebenin genel görüş, uluslararası kabul görmüş standartları var, bunların dışına çıkmak mümkün değil. Ama aynı prensipler çerçevesinde, presentasyon, takdim, analiz gibi konularda davranışsal unsurlara önem vermek lazım. Çok basit bir şey söyleyeyim. Yıllık bilançoda elbette oynama yapamazsınız, gerçek dışında beyanda bulunamazsınız. Ancak kanunun ve ilgili yönetmeliklerin verdiği şekillerde belki biraz gizlemeler, makyajlar yaparsanız, bunu bankalar vesaire, sanayilerde yapar, bu kabul edilmiş pratiklerdir. Ama onun dışında örneğin kullandığınız bu şeylerde hangi rakamları blow up yapacaksınız, hangi formatı kullanacaksınız, hangi alt rengi kullanacağınıza kadar inen önemli gelişmeler vardır. Bir başka önemli gelişme davranışsal muhasebeyle elele giden, muhasebe artık dikkat ederseniz kayıt konusunda çok ileri gitmiştir. Ancak bir şeyde henüz problemimiz var.

En değerli sermaye insan sermayesi. İnsanın üzerinde hiçbir şey yok. İnsanın değerini nasıl ölçeceğiz? Muhasebe bunun üzerinde çalışıyor ve bizim yıllardır fırsat maliyeti gibi kavramlarla ortaya koyduğumuz unsurları artık muhasebede içselleştirmeye çalışıyor. Birçok ülkede enflasyonun bir sorun olarak karşımıza çıkması enflasyon muhasebesinde gündeme getirilmiş. Enflasyon muhasebesi çok yeni bir yaklaşım değil. Ama enflasyon muhasebesinde de alınacak çok mesafeler var. Pratik enflasyon muhasebesi unsurları konusunda da çalışmalar devam ediyor. Gerçek değer nedir?

Bir başka önemli unsur yenilikçilik ve yeni ürün geliştirmede, artık muhasebeciler her yeni ürün fikrini, efendim bir dakika bakalım, babadan kalma metotlar var, yatırımın geri dönüş tarzı var, şu var bu var, hesap kitap var. Bunlara göre hesaplayalım. Yok kardeşim bu olmadı. Çünkü bu 5 seneden evvel yatırımını geri döndürmez vesaire gibi kavramların dışına çıkmaya çalışıyorlar. Onlara şu anlaşılıyor. "Arkadaş sadece böyle hesaba kitaba bakma, kaybettiğimiz pazar fırsatına bak. Yani muhasebe ve finansman stratejik düşünmeye, rekabetçi avantaj üzerine düşünmeye yönleniyor.

Finansman konusunda globalleşme her alandan daha fazla yaşanıyor. Finansçılar global düşünmek, global oynamak zorundalar. Türkiye'de şu anda finansmanın enstrümanlarını yeni keşfediyoruz. Bu, bugün için iyi finansmançı demek repoyu, depoyu, şunu bunu iyi bilen adam demek. Yavaş yavaş finansmanlığın da uzun vadeli hedeflere ulaşmada en önemli rol oynayan süreçlerden biri oldu ve finansmanın pazarlama ve pazar bilgisi olmadan yapılamayacağı konusunda da önemli yönelişler olacak. Yani finansmanlıklar manipülasyon ve benzeri unsurların içine sıkışık kalmayacaklar.

Personel gücü olarak, personel yönetimi olarak senelerdir adlandırılan o olayda önemli alanda, önemli gelişmeler var. Gerçi hala Türkiye'nin en gelişmiş derneği PERYÖN adını taşıyor. Personel Yöneticileri Derneği. Ama artık personel yöneticileri, sicil ve benzeri bilgileri tutmasından çıkmış, human resources management dediğimiz insan gücü yönetimi gündeme gelmiş. biraz tabii bu alanda da buldumculuk var. Yani ne yapalım, ne edelim? Eski personel müdürleri ünvanlarını kolayca insan gücü yöneticisi olarak değiştiriyorlar ama işin çok kolay olmadığını anlıyorlar. Mesela sadece kayıtları tutmak, legal unsurları yerine getirmenin dışında, kariyer planlaması, insanın kendini geliştirmesi, takım ruhunun oluşturulması gibi kavramlarda henüz alınacak çok mesafe olduğu görülüyor. Social engineering, sosyal mühendislik belki de işletmelerde bu çerçeveler içerisinde yapılacak insan gücü yönetimi. Dikkat ederseniz son zamanlarda çok önem kazanan bir kavram. Şu anlaşılıyor ki üst düzey yönetici olabilmek için, insan gücü yönetiminin getirdiği kriterlere ve son trendlere hakim olmak, bunları kavramak ve uygulamak gerekecek.

Pazarlama konusunda temel bazı unsurlara değinmiştim. Ancak bir noktanın altını çizeyim. Artık pazarlamada iç pazar, dış pazar gibi ikili ayrımlar önemini kaybetmiş. İstanbul Üsküdar'da Arçelik için uluslararası bir pazardır. Buzdolabı almak isteyen kardeşlerimiz Üsküdar civarında Kelvinator'u de bulurlar, General Electric'i de bulurlar, Bosch'u da bulurlar. Ama efendim onlarda taksit yok dersiniz, taksitleri de vardır. Hatta biliyorsunuz Bosch neredeyse, içimizden biri böyle Hacı Bosch falan olacak şekilde en son reklamlar yaptı. Çok enteresan bir şey. Reklamcı arkadaşım bana ay üstü bir şey söyledi. Tam verileri alamadım ama dedi ki bir araştırma yaptık dedi, panel yaptık dedi. İnsanların çoğu Bosch'u Türk markası olduğunu ve burada üretildiğini düşünüyor dedi.

Çok güzel bir pozisyonlandırma. Bizden ödünç para, kepenkler açılıyor, kahveler içiliyor, güvercinler uçuyor ve Bosch da içimizden biri zaten. Artık Almanya'da doğmuş adam falan ama zaten ilk anda böyle. Bu bana biraz şeyi hatırlıyor, esprili ama biliyorsunuz I. Dünya Savaşı'nda Almanlar da şöyle bir şaibenmişler. Aslında Wilhelm Kayzer, Alman İmparatoru Müslümanmış, gizliyormuş. Hacı Kayzer olarak adlandırılıyormuş. Dolayısıyla bizimle birlikte çalışmamızdan fayda var. Son zamanlarda Fransızlar için biliyorsunuz bunu söylüyorlar. Tabii bunları kontrol etmek çok kolay ama kimsenin aklına gelmiyor. O şekilde devam edip gidiyor. Pazarlamada sadeleşme yanısıra enteresan bir gelişme daha var. Kitlesele üretim çok önemliydi. Kitlesele üretimle pazarlama ortaya çıktı. Kitlesele üretim, kitlesele tüketim. Şimdi artık, özelleştirilmiş, özgünleştirilmiş neredeyse sipariş bazında, kitlesele üretim yapılıyor. Buna kotlar, Mass Customization diyor. Yani vatandaş gidecek, aa tam benim ayağıma göre ayakkabı diyecek, alacak. Ama onu alırken de, artizan üretim primi

ödemeyecek. Yani sipariş primi ödemeyecek. Aldığı ayakkabıyı ölçek ekonomisi çerçevesinde ucuz, kitlesel üretilmiş olarak alacak ama tam ayağına uygun olacak. İşte esnek üretim kavramları ve diğerleri de bu noktada gündeme geliyor. İsterseniz o bakımdan üretim yönetimini de son olarak ele alalım.

Üretim yönetimi alanında ister istemez gelişmeler oluyor. Teknolojik alandaki gelişmelerin yanısıra enteresan bir başka nokta daha var. O da şu: Global fabrika kavramı gündeme geliyor. Biz uzun yıllar fabrika kuruluş yerini okurken işte değişik şeyler vardı. Ekonomik faktörler vesaire vardı dedi. Türkiye'de Güneydoğu'ya veya doğuya yatırımdan daha ziyade endemöz, eyilikli yatırım yapılmış. Bunu da fazla etrafta söylemiyorlar ama mantıklı olan oraya gitmek. Çünkü orada altyapı yapılmış, orada her şey tamamlanmış. Global fabrika diyor ki: "Arkadaş, imalat sistemleri, üretim unsurları hangi yerde uygunsa oraya git. Sakın ha böyle baba ocağıdır, hemşehri ocağıdır falan diye düşünme. Global fabrika budur" diyor.

Bu tıpkı globalleşme gibi mantıklı fakat her zaman da bizim gibi ülkelerin lehine olmayan bir şey. Belçikalılar, İngilizler, Almanlar işlerini iyi yapmanın, bu işi bilmem kaç kuşaktır yapmanın bedelini ödüyorlar. Daha ucuz çalışan Macar'a, Çek'e, daha ucuz çalışan Çinli'ye, daha ucuz çalışan Tunuslu'ya karşı işlerini kaybediyorlar. Fransız bilgisayar yazılım mühendisleri, kendileriyle aynı işi 1/4 düşük maaşa yapacak Madagaskarlı mühendislerle karşı işlerini kaybediyorlar. Sermayenin uluslararasılaşması, üretim yerlerinin çeşitlenmesi enteresan bir süreç. Önümüzdeki 5 ila 10 yıl içerisinde bu da gündemde kalacak. Nihayet müsaade ederseniz sorulara geçmeden evvel, bir unsurla toparlamak istiyorum. Peki bu gelişmeler karşı işletme yönetimi alanında eğitim, ve insanları profesyonel yöneticiliğe hazırlama konusunda neler var?

Bu konuda Anglosakson metotları ön planda. Kim ne derse desin, Almanlar, Fransızlar da dahil olmak üzere son zamanlarda herkes biraz Harvard tipi dediğimiz, vaka metodu, Amerikan işletmecilik metotları, MBA, genel ihtisas konularına doğru yönelmiş durumdadır. Yönetici geliştirme programları gerçekten ön plana çıkıyor. Lisansta iki nokta ön plana çıkıyor, çok tartışılıyor. Bir tanesi Excellence in Teaching kavramı. Bizim iyi öğretmenlere, iyi öğretim üyelerine ihtiyacımız var kavramı. Son zamanlarda piyasamızda şu anda satılıyor. Amerika'da en iyi kolejlerin rehberine falan bakarsanız enteresan şeyler var. Eğitim kalitesi önemli. Çünkü dünyanın parasını verip lisanını anlamadığımız bir Çinli'den, ne dediğini anlamakta zorlandığımız bir Koreli'den, ya da sizinle iletişim kuramayan bir profesörden bir ders öğrenmek mümkün değil. Öğrenmeden gelişme olmaz. Öğreneceksiniz ilk önce ki siz de geliştireceksiniz. Dolayısıyla şimdi böyle bir atılım var. Tabii bunun en önemli unsurlarından bir tanesi artık bu yayın konusunda da sıkışmış olması.

Yani orijinalite kavramının artık neredeyse yavaş yavaş tükenmeye başlaması. Şimdi yeniden eskiye dönüş var, klasik şeylere dönüş var. Mesela diyoruz ki kaldıralım bu hizmet pazarlaması, imalat mamulleri pazarlaması kavramlarını, yeniden temele dönelim. Kotlar de diyor ki yeni müşterilere bakın ama eski müşterileri elinizde tutun vesaire. Yani aslında gökkubbe altında yeni bir şey yok, yeniden keşfediliyor. İkinci önemli unsur, acaba işletmede, özellikle lisans eğitiminde ne kazandıracamız?

Bu halen süre gelen bir şey. Diyorlar ki bazıları, önemli olan perspektif kazanmaktır, analiz yeteneği kazandırmaktır. Onun için mesela, lisans düzeyinde medeniyet tarihi, tarih, psikoloji, klasik müzik hatta, matematik gibi, felsefe gibi temel bilimlerini okumuş kişiler daha iyi yönetici aday olurlar. Çünkü artık büyük yöneticiler bunları aldıkları zaman zaten kendi işletme eğitim programlarına sokarlar. Bir süre sonra, ümit ederim bu toplulukta bulunan öğrenci arkadaşlarımız da bunu

hissedecekler. Zaten gerçek hayata çıkıp parmağınızı taşın altına soktuktan sonra tekrar eksik noktaları tamamlamak için tekrar geriye dönüş isteği doğacak. Belki öğrenciniz döneminde acaba imtihanda çıkar mı veya sevimli, mesela marketing myopia var. Pazarlama miyopisi, sevimli bir kavram. Böyle güzel sevimli kavramlar var. Dikkatinizi çekmiştir kavramlara. Bu sefer acaba bu yaşadığım sorunu çözmede nasıl buna dönebilir miyim diye bakacaksınız? Dolayısıyla diyorlar ki nasılsa işletmecilik eğitimi iş başında devam edecek, gece kurslarıyla devam edecek, sertifikalarla devam edecek. Dolayısıyla acaba böyle bir 4 senelik, fazla belirli kalıplara kendilerini hapsetmeyen, mesela MBA programları da bu şekilde eleştirilir. Bütün MBA'ciler bir problem sorarsın, koyarsın önüne. Hemen klasik okuldular. Efendim şunu şu teknikle çözelim. Bir dakika bir fayda maliyet analizi yapalım. SWOT tekniği kullanalım derler. Bazen işletmeciler bu yaklaşımı diyorlar ki gerçekten problemlerine karşı çok basma kalıp ve tek düze oluyor. Onun için belki de böyle bir kavramı ortaya çıkartmakta fayda var. İşte bu tartışmalar son 10-15 yıl içerisinde işletme kürsü krulumlarının, ders programlarının değişmesini sağlamıştır. Ciddi bütün kurumlarda temel bilimlerin dışında, matematik, sosyoloji ve diğerlerinin dışında insanlık tarihi, history of civilization. Yüzyüze iletişim, iletişim teknikleri, becerileri gibi daha evvel, fazla belki de işletmecilik içerisinde alınmayan. "Efendim iktisat okuduk, böyle şeylere ne gerek var?" diye belki düşünülmeyen unsurlar artık bugün müfredatların ayrılmaz parçası haline gelmiş durumda. Tabii işletmecilik eğitiminde mutlaka gelişen ve değişen dengeler göre kendisini ayak uydurmak zorunda. İnsanlar artık sadece sertifika, diploma vesaire değil. Ne bekliyorlar? Kullanabilecek bilgileri. Onun için akademisyenlerin de özellikle işletmecilikte, uygulama ile gözlemci, katılımcı ve yol gösterici olarak bağlantılarını kaybetmemeleri gerekiyor. Son bir iki cümle söyleyeyim. Vaka yönetimi ile ilgili gelişmeler de enteresan. Vakalar, Harvard tipi vakalar, çok ayrıntılı, uzun, 200-300 sayfa beraberinde bilgi edinilmesi gereken, okunması gereken unsurlar iken. Şimdi yavaş yavaş daha pratik, anekdota dayalı, içinde bulunan pazardan alınmış, insanları sadece matematikle böyle number crunching'le değil de esas noktaları yönlendirmeye, bulmaya yönlendirecek vaka tarzı gündeme geliyor. Türkiye'de de yavaş yavaş Türkiye'ye özgün vakaların geliştirilmesi gündeme geliyor. Çünkü artık Amerikan vakaları veya İngiliz vakaları belirli konularda gerçekten yetersiz kalmaya başlıyor. Şöyle tamamlamak isterim, sorulardan evvel.

İşletme yönetimi alanı belki de modern dünyanın en temelli alanı. Biz üniversiteye girme kararı arifesindeyken, işletme kavramı bize biraz yabancıydı. Hatta iktisat fakültesi daha ciddidir. Yani iktisat daha ağırdır falan diye düşünüldük. Hiç unutmuyorum, yazarken baktım ki işletme fakültesinin puanı daha yüksekmiş. Onun için işletme fakültesini yazdım ve işletme fakültesine girdim. Burada sizinle beraber çalışan kişilerden biri de İşletme Fakültesi'nin ilk mezunlarından bir tanesi, Ahmet Saraç Ahmet oğlu kardeşimiz. O enteresan bir şey anlatmıştı. 68'de ilk bu açıldığı zaman, bizim kurucumuz Mehmet Oluç Hocamız vardır. Değişik fakültelerden toplanmış. Ahmet Bey de Tıp Fakültesi'nden işletmeye dönmüş. İşletme çok güzeldir, gelin falan filan diye. Bir kısım insanlar memnun olmuş, bir kısım insanlar memnun olmamış. Ama 60'lı yılların sonunda, böyle bir parça işletme ne olduğu belli olmuyor. Yani telefonda adam işletmecidir vesaire falan da işletmecilik nedir? Ben iktisatçıyım, hukukçuyum, sosyoloğum falan gibi şeylerin daha ön plana çıktığı unsurlardan nerelere geldi? Bugün puan bakımından, tercih bakımından en önemli unsurların başında işletme geliyor. Çünkü biliyoruz ki ister veteriner olun, ister mühendis olun, ister işletmecilik eğitimi alın, ne yaparsanız yapın, modern işletmecilik birikimleri, verileri olmadan modern hayatta, örgütlü hayatta başarılı olmanız mümkün değil.

Tabii işletme eğitimi bitirmek bu konuda sadece bir bilet sahibi olmaktır. O biletle yolculuğa siz çıkacaksınız. Ümit edilir ki o bilet yolculuğumuzun her safhasında size gereken imkanları

sağlayacak, böyle güzel biletler vardır. Bazı biletler de opsiyonlar bakımından sizi kısıtlarlar. Belirli bir mevkide gitmeniz lazımdır, her yere gidemezsiniz. Belirli mevkide uçarsınız.

Ümit ediyorum hepimizin biletleri en iyi tarzda, açık bilet olsun, bizi her tarafa götürebilir olsun. Çünkü inanıyoruz ki başarılı işletmeci sadece burada değil, her yerde. Sadece o meslekte değil, her meslekte başarılı olmayı kendine şiar edinmiş, ülkü edinmiş, bu amaçla kendini geliştirmeye çalışan kişi demektir. Bunun enstrümanlarını ancak eğitimle alabilirsiniz ama ondan sonrası tamamen size kalmış. Amerika'yı yeniden keşfetmek istemiyorsanız, birçok şeyleri ağır bedeller ödeyerek öğrenmek istemiyorsanız, işletmenin, işletme yönetimi biliminin verilerine kulak vermeniz çok akılcı olacaktır. Ben onun için önümüzdeki dönemlerde de işletme yönetimi camiasında hem akıl biliyorum, hem de heyecan biliyorum. Çünkü heyecansız işletmecilik olmaz. Bu iş biraz görün işidir, parmağını taşın altına kimse hevesle sokmaz. Parmağını taşın altına sokmak için bunun arkasında insanın beklentilerinin, hizmet aşkının, problem çözme yeteneğinin olması gerekir. Belki de işletmecilik, problem çözme yeteneğinin en rafine edilmiş şeklidir. Onun için korkmayacağımız problemlerin çözümünde işletmeciliğin gösterdiklerine kulak verelim diyorum. Beni sabırla dinlediğiniz için teşekkür ederim. Sorularınız varsa memnuniyetle cevap vermek isterim.

**Katılımcı:** Hocam toplam kalite üzerinde önemli durdunuz ve dediniz ki firma yöneticileri ve işletmeciler artık toplam kalitenin sihirli formülü olmadığını anladılar. Ben bu toplam kalite problemini aşmış firmaların işin büyük bir kısmını halletmiş olduklarını düşünüyordum. Peki sihirli formül bu değilse, önemli olan formüller hangileri? Onu merak ediyorum.

**Murat Ferman:** Evet, teşekkür ederim. Güzel bir soru. Aslında bakılırsa mesajın şu şekilde belki de anlaşılması lazım. İster toplam kalite deyin, ister yalın üretim deyin, ne dersiniz deyin. Şu anlaşılıyor işletmecilikte, keskin, kısa bedeli ödenmeden, planlama yapılmadan, strateji oluşturulmadan, taktiklerle yürütülmeden sonuç almak mümkün değil. Onun için daima diyoruz ki uzun soluklu düşünmek gerekir. Toplam kalite yöntemi bir yerde daha başlangıcından itibaren orijin itibarıyla, bu Japonlar nasıl oldu da geldiler, bizim oyunumuzda bizi yendiler. Evet, buyurun.

**Katılımcı:** Hocam, toplam kalite üzerinde önemli durdunuz ve dediniz ki firma yöneticileri ve işletmeciler artık toplam kalitenin sihirli formülü olmadığını anladılar. Ben bu toplam kalite problemini aşmış firmaların işin büyük bir kısmını halletmiş olduklarını düşünüyordum. Peki sihirli formül bu değilse önemli olan formüller hangileri? Onu merak ediyorum.

**Murat Ferman:** Evet, teşekkür ederim, güzel bir soru. Aslında bakılırsa mesajın şu şekilde belki de anlaşılması lazım. İster toplam kalite deyin, ister yalın üretim deyin, ne dersiniz deyin, şu anlaşılıyor: İşletmecilikte keskin, kısa, bedeli ödenmeden, planlama yapılmadan, strateji oluşturulmadan, taktiklerle yürütülmeden sonuç almak mümkün değil. Onun için daima diyoruz ki uzun soluklu düşünmek gerekir. Toplam kalite yönetimi bir yerde daha başlangıcından itibaren, orijin itibarıyla "Bu Japonlar nasıl oldu da geldiler bizim oyunumuzda bizi yendiler? Biz bunları nasıl yenebiliriz?" esprisiyle yola çıktı.

Tabii bu başlangıç bir süre sonra formülasyonda, olayın gelişmesinde de etkisini gösterdi ama daha da önemlisi hepimiz biliyorsunuz birtakım çabuk çözümlerin peşindeyiz. *Quick fix* diyoruz buna. İşletmecilik hayatında bu tür insanları da görüyoruz. Ben bunlara "harika çocuklar" diyorum. Bunlar tabii turnak içinde harika çocuklar. Geliyorlar bir yere, her türlü manipülasyonlarla insanların beklentilerini baltalayarak, enerjilerini bir yerde istismar ederek, zamanlarını, kişisel gelişim ufuklarını daraltarak, iterek, kakarak, motive ederek, korkutarak, severek, okşayarak her neyse, itiyorlar, sonuç alıyorlar. Manipülasyon yapıyorlar. Diyorlar ki: "Efendim ilk 6 ayda olağanüstü

satışlar arttı, çok başarılı" vesaire. Yan etkiler çıkmaya başlamadan bu harika çocuklar hemen başka bir yere transfer oluyorlar.

Sayın üstadımız Ferdi Bey tabii deneyimli iş hayatında daha fazla bizden, herhalde bu söylediğimiz unsurlar, hemen birkaç tane ismi aklıma getirmiştir. İsim vermeyelim burada ama böyle harika çocuklar var. Hop oraya gider birtakım şeyler yapar, *quick fix*. Sorunlar çıkar, hemen öbür tarafa gider. Türkiye'de de sistemsizlik yaklaşımı söz konusu olup vatan kurtaran aslanlar, şirket kurtaran Şabanlar'a daima ihtiyaç duyduğumuz için böyle insanlara prim verdiğimiz için bunlar sıcakta gelirler. Ama artık şunu anlıyoruz. Toplam kalite, gelelim 3 ayda biz bir eğitim yapalım, herkes anlasın desinler ki "Bir işi en iyi o işi yapan bilir. Kotaları kaldırın, insanlar sınırlanırlar, şu olur, bu olur". Bunlar kağıt üzerinde çok iyidir ama kültürel ortamlar, içinde yaşanılan durum, kalifikasyon ortamlar bunların birebir uygulanmasını engellerler. Sıfır hata çok güzel. Sıfır hataysa hayır diyeceğiz. Sıfır hata bile artık geçerli olmuyor. Dolayısıyla şunu belirtmekte fayda var. Toplam kalite elbette çok yararlıdır. Şirketlerin aldığı ödüller saygındır ama o ödüllerin daha yükseği var. Ama o belgelerin, o güvenlik sistemlerinin çok daha oturmuş kalıpları var. Kimse 3 ayda, 6 ayda, 1 senede, 2 senede toplam kalite yönetimiyle sonuç alınabileceğini düşünmesin. Şimdi artık uzun bir dönemden sonra şunu anlıyoruz ki herhangi bir işletmede toplam kalite yaklaşımının yer edebilmesi, belirli sorunlarının analiz edilebilmesi için de 4 ila 6 yıl geçerlidir. Türkiye'de toplam kalite ne zaman başlamış? En kaba 80'li yılların sonu 90'ların başı. Öncü kuruluşlar belli. Büyük holding yapıları vesaire. Onlar da buna nasıl başladılar? Tam sağlıklı başladılar mı? Ondan emin değilim ama rekabetçi ortam çerçevesinde bu bir şemsiye kavramı olarak ortaya çıktı. Daha henüz belki 5-6 yıllık, 7-8 yıllık uygulamalar içerisindeyiz. Onun için ben şunu diyorum. Elbette toplam kalite yönetimi yararlıdır. İnsanların hiçbir şey bilmemesindenense toplam kaliteyle derinleşmeleri iyidir. Yatırım yapmaları iyidir. Hiç olmazsa binlerce pound veya dolar harcayarak "Yahu bu işi yapıyorduk biz ama hiç de böyle formüllere yazmamıştık. Demek ki işimizde böyle yazılıyormuş" demeleri hiç yoktan çok daha iyidir ama hiç kimse kısa dönemde sihirli çözümler beklemesin.

Bir parantez açayım. Kalite çemberleri ortaya çıktığında biliyorsunuz ne kadar hoş şeylerdi. Fakat birçok ülkede, Türkiye'de olduğu gibi, çok ters reaksiyonlar aldı. Sendikalar karşı çıktılar. Çünkü kalite çemberlerinden oturursa yerine sendikaların manipülatif etkileri, kaldıraç etkileri kalmıyor. Kalite çemberinin içinde yer alanlar, dışında kalanlara doğru problemler çıkarttılar. Mesleğin ilk yıllarında pazarlama uzmanı olarak çalışırken bu konuda öncü şirketlerden birindeydim ve orada enteresandır, fabrika işçileri arasında ilk defa kalite çemberleri oluşturuldu. Problemimiz neydi biliyor musunuz? Herkes kaçıyordu kalite çemberinin içinde olmaktan. Çünkü mesai saati dışında oturup ne konuşacağız deniliyordu. Sonra nasıl yaparız bunları falan dedik. Seneler sonra ben yöneticilediğimde aynı taktiği uygulamıştım. Dedim ki: "Ya bu kalanlara yaş pasta ya da limonata ikram edelim."

Böyle yaş pasta, limonata ikram olununca 4-5 kişi başladılar falan. Zaten şey başladı, bir çemberler hareketiydi. Sorunlara çözümler bulunmaya başlandı. Bu sefer diğerleri "Efendim onlara yaş pasta var, bize niye yok?" demeye başladılar.

Sener sonra bir, eskiden eski sistemle baskıya geçerken temiz baskı için, matbaa işçilerinin ayarlama yapması lazım ve 5-6 binden evvel, 5-6 bin tane harcanmış gazeteden evvel temizle geçilmezdi. "Nasıl buna çözüm bulacağız?" dedik. "Adamların primini mi keseceğiz, ne yapacağız?" "Hayır." dedim. "Gecenin 1.30'unda baskıya geçiyorlar. Ta saat 1.30'da veya 2 civarında iki tepsi baklava gelecek. Bu adamlar yiyecekler baklavayı. Baklavalar geldi, gayet güzel yemeye başladılar. 1.000 taneye düştü ilk önce, sonra 300'e düştü. Bu sefer sizin de çoğunuzun tanıdığı, geçenlerde imzaya

falan gelenler de dahil olmak üzere bazı tanınmış köşe yazarları dediler ki: "Efendim" dediler, "biz niye baklava yemiyoruz?" Yani işçiler baklava yiyorlar, biz niye? Ben dedim ki: "Siz de buyurun gecenin 1.30, 2'sinde beraber baklava yiyelim." Tabii işin enteresan tarafı şu. İdeal öyle kesin çözümler yok. Mesela kalite çemberleri Türk kültürünün unsurlarıyla bir arada olmalı. Hep bizim gözlemlerimiz, mesela kalite çemberlerinde yaşça büyük olan, hemşehri olarak diğerine üstün olan falan insanlar hep böyle kalite çemberlerinde ön plana çıkıyorlar. Onu kırmak için bu sefer siz diyorsunuz ki: "Rehberi şöyle yapalım, kılavuzu böyle yapalım." O zaman problemler çıkıyor.

Kadın ve erkek rol tipleri ülkeler arasında değişiyor. İtalya'da Torino'daki Fiat fabrikalarında hanımlardan oluşan bir kalite çemberi çok farklı çözümler bulur da Türkiye'de hanımları bir araya bile getiremezsiniz. Mesela enteresan bir şey, böyle bir şey yapmaya çalışmıştık seneler evvel. Beyler de kapıda bekliyorlardı tabii hanımlar yalnız kalmasın diye. Mesai saati dışında. Bu sefer dışarıdan laf atmaya başlıyorlar, onlar da katılmaya başlıyorlar. Tamamen farklı bir kalite çemberi ortaya çıkıyor. Her kafadan bir ses çıkıyor gibi. Yani şunu söylemek istiyorum. Toplam kalite yönetimi, çemberler, şunlar, bunlar, problem çözme teknikleri. Bunlar iyi gelişmelerdir ama sihirli çözüm yok. Bedelini ödeyeceksiniz. Minimum *input*, maksimum *output* yok. O biliyorsunuz John Ahmet'in devridaim makinesinde.

Evet, buyurun.

**Katılımcı:** Uzakdoğu dövüş sanatlarıyla işletme yönetimi arasında bir ilgi var mı acaba? Böyle bir kelime geçirdiniz, onu sormak istiyorum.

**Murat Ferman:** Tabii, tabii. Sadece Uzakdoğu dövüş sanatları değil, genel olarak savaş sanatı. Tabii. Savaş sanatı konusunda işletmecilikle, özellikle strateji, taktik oluşturma ve rakibe galebe çalma, üstünlük sağlama esprisiyle hareketle çok benzerlikler kurulmuş.

Birinci yüzyıldan itibaren biliyorsunuz harp sanatı yüzyıllarca geriye gidebilecek ciddi bir arşivlenmeye geçmiş. Bugün özellikle 17. 18. yüzyıl Prusya harp sanatının gelmesiyle birlikte dünyada yaşanmış önemli muharebe ve çatışmaların, deniz harplerinin, kara harplerinin ve daha sonra hava harplerinin senaryolarına sahibiz. Burada savaş iradeyi üstün kılmak, rakip alt etmek olduğuna göre işletmecilikte de piyasada rakibi ön almak, rakibi alt etmek esprisiyle hareketle ne yapılabilir? Acaba savaş sanatından yararlanılabilir mi denilmiş, düşünülmüş. Amerika Birleşik Devletleri'nde tabii bu iş biraz daha ticari hale getirilmiş. Mesela gerilla pazarlaması, gerilla taktikleriyle bunun yapılması gibi unsurlar gündeme gelmiş. İşte General MacArthur stratejilerinin dayanıklı tüketim malları pazarlanmasındaki öğretileri vesaire yapılmış. Uzakdoğu unsurları da 50'lerden, 60'lardan sonra özellikle bu Japon meselesiyle ortaya çıkmış. II. Dünya Savaşı'nda da Japonlarla ilişkiye girince bu popüler olmuş. Biliyorsunuz sonra pop kültürünün önemli parçalarından biri işte Bruce Lee'ler vesaireler. Orada tabii birebir anlamda rakibi karşı gelme, inisiyatif sağlama unsuru var. Ve aslında bakılırsa benzeri dövüş sanatlarında olduğu gibi uygulanacak strateji ve taktikler piyasaya uygulanabilir nitelikte. Mesela, rakibi saygı duymazsanız, en aşağı nitelikte gördüğünüz, sizinle aynı kalifikasyonda olmayan rakibi bile saygı duymazsanız, rakip sizin açığınızı bulup yere indirebilir. En büyük şirketler bazen bunun sıkıntısını yaşıyorlar. General Motors bir işi yapıyor, öyle bir hata yapıyor ki en basit şirket bile yapamaz. Veya bir başka bir şirket bu işi çok daha iyi yapıyor, General Motors'u zor duruma sokuyor.

Ahmet hocamız var biliyorsunuz burada, baş antrenör, herhalde ikinci dan. Şimdi Ahmet Bey mindere çıktığında karşısına beyaz kuşaklı bir kardeşimiz gelse dese ki: "Yahu bu kim? Zaten ben bunu elimle böyle alırım deviririm" vesaire dese, boş bıraksa kendini, o arkadaşımız bildiği bir



oyunla Ahmet hocayı yere devirirse, şimdi burada herkes Ahmet hocanın diğerini yere devrilmesini bekler ama hocanın devrilmesi çok önemli bir olaydır. Onun için her şeyden önce karşınızdakine saygı duymak ve aynı zamanda en önemli unsurlardan bir tanesi inisiyatif kullanmak. Deniz savaşlarında, kara savaşlarında, ve Uzakdoğu savaş sanatlarında da böyle, satrançta da böyle.

Eğer siz inisiyatifi karşınızdakine kaptırırsanız, reaktif olmaya başlarsınız. Birçok arkadaşa herhalde tanıdık gelecek. Halbuki başarılı olmak için proaktif olmak lazım. Sizin inisiyatifinizi uygulamanız lazım. Dövüş sanatlarında da dikkat ederseniz hep bu karşımıza çıkıyor. Bir süre sonra rakip atak yapıyor, sadece diğeri karşılamakla buna yetiniyor ve eğer karşı atak geliştiremezse inisiyatif karşısındadır, yenilgi mutlak. Satrançta bu çok açık ve kesindir. Onun için satrançla da iş hayatı arasında yakın bağlantılar vardır. Dolayısıyla Uzakdoğu savaş sanatları, tabii bunların değişik şeyleri var. İşte Samuray taktikleri vesaire. Hepsi bunların uygulanıyor. Mesela Samuraylar hiçbir zaman düşmana arkasını dönmezler, daima saldırırlar. Kılıçlarını elden bırakmazlar. Diyorlar ki: "İşte siz de en iyi şeyinizde, ürününüzde o sizin kılıcınızdır. Bütün şeylere gidin. *Head to head marketing* yapın. Yani kafa kafaya pazarlama. Hiçbir ortamı boş bırakmayın. Rakibinizden kontağı esirgemeyin. Daima piyasada bulunun, bilgi toplayın" gibi. Tabii bunlarla ilgili onlarca kitap yazılmış. Ben size birkaç tane şeyle ilgili hatırlatayım. Mesela "Hamburger savaşları", "Kola savaşları" gibi Türkçe'ye de çevrilmiş kitaplar var. Bunlar savaş olarak nitelendiriliyor. Pepsi Cola, Coca-Cola, McDonald's, Burger King savaşları. Gene Türkçe'ye çevrilmiş, Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı". Bu savaş sanatından nasıl yararlanır? Firmalar ne yapabilirler? "Büyük Hun hükümdarı Atilla'nın Savaş Öğretileri" Tabii biraz daha giderse mesela Machiavelli'nin öğretileri vesaire de gündeme gelebiliyor. Onlar da tabii etik açıdan birtakım sorunları gündeme getiriyor ama binlerce yıllık taktik, strateji, karşılıklı galebe çalma elbette işletmede de kullanılıyor.

Rica ederim. Evet, Sayın ...

**Katılımcı:** Hocam, şimdi işletme yönetiminde eğitimden bahsettik. Şimdi Türkiye'de birçok üniversite, üniversitede İşletme Fakültesi var. Yani ilk açılan İşletme Fakültesi ve de bunlar yüzün üstünde talep alıyorlar. Şimdi bu belli bir süre sonra Türkiye'de işletmeciler patlaması olacak. Belli bir şey bu. Açık öğretim de var, onda 10.000'lerce çok öğrenci var.

**Murat Ferman:** Evet.

**Katılımcı:** Şimdi işletmeciler şimdi iş aramaya gittiğinde karşıdaki patron soracak ona "Ne iş yaparsın? Ne iş elinden ne gelirse onu yaparım" falan demeye mi kalacak? Yoksa İşletmeciler olarak biz Işık Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde okuyor olarak kendimize bir avantajımız var mı diğer okullara göre?

**Murat Ferman:** Evet, güzel bir kelime kullandın. Avantaj dedin. Onun üstüne bir de "rekabetçi avantaj" kavramını kullanalım, ekleyelim. Biliyorsun derslerde ilk vurguladığımız kavramlardan bir tanesidir. Bir kere çok sayıda insanın işletme eğitimi almasında hiçbir sakınca yok. Çok insanın cahil olmasındansa çok insanın bu konuları bilmesi, konseptte yakın olması her zaman evladır. Ama onların içerisinde siz kendinizi stratejik olarak konumlandıracaksınız. İşte "rekabetçi avantaj" kavramı bu. Rekabetçi avantaja sahip olduğunuzda o binlerce basatın, binlerce bas teşkil eden insanın dışında, üzerinde, yanında, yamacında kendinize bir yer edinmeye çalışacaksınız. Elbette zaman içerisinde işletme fakülteleri, işletme eğitimi ve diğer unsurlarda kendilerine göre pozisyon bulmaya çalışacaklar. Biliyorsun bir pazarlama terimi, *positioning* dediğimiz, *jockeying for position*, birbirlerine göre. Örneğin eskiden ODTÜ veya Boğaziçi'nin tartışılmaz bir rekabetçi avantajı vardı, görünür. Burayı bitirenler İngilizce bilir. Şimdi bunlar anladılar ki sadece İngilizce

bilmenin yeterli olmadığı ortada. Sadece İngilizce bilmek yetmiyor, başka değerlere sahip olmak lazım. Tabii bu bir anda da ortaya çıkmıyor. Zaman içerisinde belirli kurumlar kendi alt kültürlerini, geleneklerini oluşturuyorlar. Harvard Business School bir günde ortaya çıkmamış. 20'li yıllardan başlayan çabaların, büyük tartışmaların neticesinde ortaya çıkmış ve yeni çabalara, tartışmalara da öncülük etmiş. Mesela onu beğenmeyenler alternatif unsurlar geliştirmişler.

Dolayısıyla Türkiye'de de yavaş yavaş bu pozisyonlandırmaya doğru gidiliyor. İşletme 21. yüzyılda yaşayacak insanların sahip olmaları gereken altın bilezik. Temel işletmecilik kurallarına sahip olmazsanız doğru dürüst vatandaş olamazsınız. Ama elbette sizler temel bilgilerinizi geliştirip sonradan uzmanlaşmaya gideceksiniz ve onun için bütün yapacağınız şey şudur: Zamanında bu bileti alabilmektir. İşte o dedim ya, bilet. Ümit edilir ki Işık Üniversitesi bileti sizi en iyi mevkide götürecektir veya bak biletlerle gittinizde: "Bir dakika kardeşim, sen buraya giremezsin" demeyecekler.

Unutmayın ki benim kaba bir tabirle söyleyeyim, belki bu işletmeciler, işletme mezununun belki %5'i birincilik için mücadele ediyor. Siz Procter & Gamble'ın hiç belirli üniversiteler dışında mülakatta dahi adam kabul ettiğini gördünüz mü? Duydunuz mu? Zaten bu %95 daha baştan eleniyor. Dolayısıyla Işık Üniversitesi sizi bu %5'e sokma platformu olarak düşünürsen o konuda hiç şüpheleniz olmasın ama ondan sonrası tamamen sizin elinizde ve zaman içerisindeki gelişmeye göre bunun *legacysini*, bunun geleneğini sizler ortaya çıkartacaksınız. Ama bizim amacımız müteşebbislik yönü güçlü, iş yapabilen, risk alabilen insanlar yetiştirebilmek demeyeyim de o noktaya kadar sizi götürebilmek, bazı konularda sizi donatmak, bazı konularda rahatsız etmek, bazı konularda sizi araştırmaya sevk etmek, biraz gıdıklamak dediğim gibi ama ondan sonrası tamamen sizin kendi kişisel inisiyatifiniz çerçevesinde olacak.

**Katılımcı:** Hocam, Amerika'daki üniversitelerde işletme fakülteleri vardı. Otel işletmesi, ondan sonra tavukçuluk işletmesi, bilmem ziraat işletmeciliği falan, onlar var. Türkiye'de böyle bir yönelim olacak mı?

**Murat Ferman:** Zaman içinde olacağını tahmin ediyoruz ama lisans düzeyinde bunları verebilmemiz çok mümkün değil. Çünkü Türkiye'de daha lisans düzeyinde genel işletme eğitiminin verilmesi için gerekli eğitim kadrosu dahi yok. Yani uzmanlık unsurlarının verilebilmesi için tahmin edersin ki bir uzmanlaşma lazım ama yaklaşık 10-15 yıl içerisinde böyle bir uzmanlaşma olabilir. Mesela turizm konusunda hızlı uzmanlaşma var dikkat ederseniz. Turizm işletmeciliği konusunda, otel işletmeciliği konusunda. Çünkü çok büyük bir pazar var, önemli bir unsur var. Ama dediğimde haklısın, genel gelişim o noktaya doğrudur. Elbette bunların sağlanması lazım. Biz şu anda şey yapıyoruz. Mesela hukuk nosyonu almış bir kişi diyor ki, "Kullanabilecek miyim?" Yüksek lisans yapıyor. Lisansüstü düzeyde bunu veriyoruz. Dediğim gibi, daha ileri, derinleşmiş ülkelerde bunlar çok daha farklı şekilde yapılıyor. Aslında bakılırsa bizim ziraat fakültelerimizde vesairede bununla ilgili şeyler var. Mesela hayvancılık işletme ekonomisi veya ziraat ekonomisi, *agricultural marketing* kavramları. Fakat bunlar hep geri planda kalmış. Aslında en önemli unsurlar. Çünkü üretmek kadar nasıl üreteceksin, nereye üreteceksin, nasıl satacaksın, o çok daha önemli.

Zaman içerisinde olacak ama henüz herhalde bir vaktimiz var o bakımdan için. Evet, buyurun.

**Katılımcı:** Dediğiniz gibi işletme, babayiğitlerin yurt dışına gidip başka yerlerde yatırım yapıyor dediniz. Yani orada kalmasını

**Murat Ferman:** Yok, orada kalmasını söylemiyorum. Bu global fabrika kavramının getirdiği bir şey.

**Katılımcı:** Fakat, okuyoruz ve televizyonlardan da izliyoruz. Birçok iş adamı işte doğruya yatırım yapıyor veya. Bu insanlar aptal mı yoksa devlet mi onları zorluyor buna ya?

**Murat Ferman:** Şimdi şöyle diyelim. Tabii global fabrika kavramı belirli unsurlara işaret ediyor. Ancak global fabrika kavramının tam anlamıyla avantajını alabilmek için uluslararası alanda oyuncu olmanız lazım. Bu insanların elbette yaptıkları yatırımlar çok değerlidir, yararlıdır, katma değeri arttırır. Bunlara muhtacız özellikle işsizliğin çözülmesi açısından. Romantik açıdan, duygusal açıdan bakarsanız %100 haklıdırlar. Dışarıya sermaye götürenler de %100 haksızdırlar ama bu tür bir duygusal mantığın analizde yeterli olmayacağını biliyoruz. Birçok insan dışarıda yatırım imkanlarının ne olduğunu bilemediği için dışarıya yatırım da yapmıyor. Dışarıya yatırım yapması elbette buradan kaçıştır. Ama eğer daha ucuz, daha nitelikli mallar örneğin tekrar oralarda üretilecek Türk piyasasına gelecekte, dolaylı bir dönüşüm vardır. Bir örnek vereyim.

70'li yıllarda ve 80'li yılların başında büyük bir propaganda oldu. Denildi ki: "Amerikalılar, siz Japon arabası aldığımız müddetçe Amerikan otomobil fabrikalarının çalışan kardeşlerinizin, eşlerinizin, amcanızın, bilmem kimin işini tehlikeye atıyorsunuz. Siz neredeyse vatan hainisiniz. Amerikan malı kullanın, yerli malı kullanın." Bu, bu tür sloganlarla hiçbir yere gidilemeyeceği görüldü.

Eğer yerli malı diğerlerine göre pahalıysa, eğer tüketiciye daha az avantaj sağlıyorsa, tüketicinin tercihini ondan yana kullanması her şeyden önce kendisine, daha sonra da onu üreten sektöre en büyük saygısızlıktır. Sektörü rehavete sevk eder. Sektör kendini geliştiremez, sonra birden şokla karşı karşıya gelince topluma bunu yamak ister. Evet, Amerikalı gidip Japon arabası alıyordu. Çünkü Japon arabası daha ucuzdu. Japonların klasik taktiği. Yüksek kaliteyi daha ehven fiyata vermek. Ne oluyor? Adam 500 dolar, 600 dolar aşağıya daha iyi bir araba alıyor. O 500 doları yiyor mu fiilen? Yutuyor mu? Hayır, ne yapıyor? Ne yapıyor? Gidiyor örneğin onu bankasında tutuyor. Finansman sektörü gelişiyor veya diyor ki "Gidelim bir yemek yiyelim" diyor. Daha fazla hizmet sektörü gelişiyor. Ve dikkat ederseniz yavaş yavaş imalat sektöründen hizmet sektörüne doğru geçiyor ve katma değer marjı artıyor.

Hep şunu düşündük. "Efendim demir çelik fabrikamız olsun. Neden? İşte lazım harp olursa top dökeriz." Şimdi artık şu tartışılıyor. Bunu da tartışılması lazım. Eğer sen Türkiye'de 2,5-3 misli fiyata, maliyete, dünya piyasasının maliyetine demir çelik üretebiliyorsan, belki de şöyle düşünmen lazım: "Bir dakika. Önemli olan şey üretim değildir. Önemli olan *hard currency* dediğimiz, satın alınabilir zenginliktir. Eğer senin paran varsa dünyanın her yerinden istediğin zaman istediğin silahı da, topu da, tüfeği de, adamı da alırsın. Gayet açık. Ama o *hard currency*yi nasıl kazanacaksın? Onun için de bir rekabetçi avantajının olması lazım. Kimi kahve satıyor, kimi uyuşturucu satıyor, kimi başka şeyler satıyor ama kimi teknoloji satıyor. Ama netice itibarıyla baktığımızda rekabetçi avantajın oluşturulması lazım. İnsanlar niye gidip Endonezya'ya yatırım yapıyorlar? Endonezya 10 sene, 15 sene planlama yapmış, bunun neticesini alıyor. Endonezya'da tıkanacak. Tıpkı Tayvan'ın, Hong Kong'un, Güney Kore'nin tıkanıdığı gibi. Güney Kore'nin durumu feci durumda şu anda. 15 sene, 20 senedir çalışan sistemler yeni rekabetçi koşullarla berbat durumdadır. Dünyada en önemli Güney Kore firmaları, müseccel markalar iflas etmekle karşı karşıya. Ama Güney Koreliler oturup ağlamıyorlar. Bunun çözümünü bulmaya çalışıyorlar. Tayvan kendini yeniden pozisyonlandırmaya çalışıyor. Hong Kong piyasalarında yaşanan bu türbülanslar yepyeni, daha sağlıklı bir unsur ortaya çıkartacak. Belki de bu vesileyle Hong Kong ve diğer Uzakdoğu paralılarının pariteleri yeniden tartışmaya getirilecek. Dolayısıyla bu bir karşılıklı bir dengedir. 6 kuşak çalışıp büyük dedesinin çalıştığı fabrikadan ucuz iş gücü nedeniyle atılan Belçikalı, Avrupa Birliği'nden lanet ediyor. Sokaklara gidin, Belçika'da gösterilerden durulmuyor. Ama o Belçikalı da kendine gelecek, "Bir

dakika" diyecek, "ben ne yapacağım? Ben pahalı duruma mı geldim?" O zaman belki o da gidecek, başka bir yerde çalışacak, yeni nitelikler edinecek, yeni beceriler edinecek. Örneğin belki bilgisayar programcısı olacak. Onun için esnek iş gücü kavramı da ele yürüyor. Elbette şunu söyleyebilirsiniz. Çin'de eğer insanlar ayda 50 dolara, günde 12 saat, haftada 6 gün çalışıyorsa ve o yüzden benim Mehmet'im, Ahmet'im işini kaybediyorsa üzücü bir durum ama bu bir vakaadır, realitedir.

O bakımdan şunu söylemek istiyorum. İşletmecilikteki gelişme olarak bunu söylemişim, yanlış anlaşılması açısından. Tekrar söylüyorum. Eskiden fabrika kuruluş yeri seçiminde birtakım sosyoekonomik ve ulusal faktörler rol oynardı. Şimdi çok daha rasyonel, acımasız, soğuk, katı bir kavram var. Globalleşme de kendisi de öyledir. Globalleşmeyi kimse zevkli bir şey zannetmesin. Size gayet güzel şekerle kaplayıp yuttururlar. Yutturmayanlara da farklı taktiklerle gene dünyaya katarlar ama neticede şu var. Global fabrika diyor ki: "Arkadaş nerede üretim faktörleri en iyi sonucu veriyorsa git orada üretimini yap."

Dediğiniz gibi, üzücü bir şey, tartışılması gereken bir şey. Evet.

Bir soru daha varsa alalım ondan sonra tamamlayalım.

Peki, sabrınız için çok teşekkür ederiz, sorularınız için de ve hepinize de iyi tatiller diliyorum. Sağ olun.

**\*\*\* Video burada sona eriyor. \*\*\***

Video deşifresi yapay zeka desteği ile oluşturulmuştur.