

GLOBAL REKABET ve TÜRK KOBİ'LERİ**Prof. Dr. M. Tamer MÜFTÜOĞLU**

Başkent Üniversitesi Öğretim Üyesi

•••

“KOBİ’lerimize yönelik olarak bazı strateji önerilerinde bulunabilir miyiz” konusunda ilk üzerinde durmak istediğim tespit, Atilla Karaosmanoğlu’nun 2 yıl önce çıkan Anı Kitabındaki bir değerlendirmesi; “Türkiye, imkânlarının üstünde, ama potansiyelinin altında yaşayan bir ülkedir” diyor Sayın Karaosmanoğlu anı kitabında.. İmkânlarının üstünde yaşaması herhâlde işte bu cari açıkla falan mümkün oluyor, enflasyonla mümkün oluyor. Potansiyelimizin altında yaşadığımız da bir gerçek, özellikle insan potansiyelimizi iyi kullanamadığımız olayı, ki kanaatimce bu en önemli konu. Bize kıskançlıkla bakan ülkelerin kıskandıkları herhâlde tek yönümüz, genç, sağlıklı, hırslı bir nüfus yapımızın olması, ama, bunu nitelendirebilmek kaydıyla. Bu konuya ileride tekrar kısaca döneceğim.

Teşvik sistemimiz nasıl olmalıdır? Yine, “kriz döneminde devlet nasıl teşvik vermelidir” sorusu ön plana çıktı. Benim konuşmalarımda bu konuda hep verdiğim bir örnek var. Burhan Özfatura’nın 1989 tarihinde Dünya gazetesindeki bir makalesinde şöyle bir haber okudum: “Türkiye’nin milli gelirinin yüzde 24’ü vergi olarak toplanıyor, fakat yüzde 14’ü sübvansiyon olarak tekrar geri veriliyor, yani devletin elinde kalan net yüzde 10 oluyor.” Devlet, vergiyi yüzde 24’ten yüzde 10’a indirse, -teorik olarak tabii-, yine bir şey kaybetmeyecek. Fakat, işletmeler için en iyi teşvik de herhâlde bu olacak.

Bu vergi konusunun herhâlde özellikle dikkate alınması lazım, çünkü verginin yansıması tüm sektörlerle, tüm bölgelere dağıldığı için hem tüketiciler nezdinde, hem de işletmeler nezdinde çok daha etkili oluyor.

Tabii, yine çok önemli bir konu; en kârlı teşvik, insana yapılan yatırım. Bu konuda İrlanda örneği ve Singapur örneği bize hep bir model olmalı. Singapur 1960’lı yıllarda dünyanın geri kalmış ülkelerinin en başında gelirken, bugün artık ilk 5’ler, 6’lara giren bir ülke; İrlanda, yine aynı şekilde, son 20 yılda gösterdiği gelişme çok önemli. Altyapı yatırımlarına, özellikle insan yetiştirme konusuna çok büyük fonlar ayırmaları, bu konuda çok etkin çalışmaları her iki ülkedeki ortak özellik.

Üniversite-sanayi iş birliği, yine üzerinde durduğumuz bir konu. Son zamanlarda bu konudaki çok güzel gelişmeler bizi hakikaten sevindiriyor. Şu

anda aramızda OSTİM Başkanımız ve OSTİM’li arkadaşlar bulunuyorlar. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi aktif bir şekilde birçok üniversitemizle bu konuda işbirliği yapıyor. Bu konuda diğer ülkeler aynı problem içindeler. Bu konuda 1994 yılında İsviçre’nin Interlaken şehrinde yapılan “Üniversite ve Sanayi İşbirliği” konulu bir toplantıda bir konuşmacının örneği oldukça ilginçti.

Adı geçen toplantıda, Avusturyalı bir akademisyen üniversite-sanayi iş birliği konusundaki konuşmasına tepegözde bir karikatür göstererek başlamıştı. Karikatür aşağı yukarı şu anda ekranda gördüğünüz gibiydi. Orada da demek ki aynı sorun var. Bizim iş adamımız burada zayıf çizildi ama bunun biraz göbekli ve ağzında da purosunun filan olması lazım. Gördüğünüz gibi, iş adamımızın çalışma masasının ayaklarından bir tanesi kırık ve o kırık ayağın altında kalın bir kitap var. İş adamımız hocasıyla telefonda şöyle konuşuyor: “Sayın hocam, değerli kitabınız günlük çalışma hayatımın vazgeçilmez desteği durumunda, size ne kadar teşekkür etsem azdır.” Bu olumsuz gösterge günümüzde, biraz önce ifade ettiğim gibi, epeyi olumluya doğru dönüşüyor. Bu bize herhâlde Kıta Avrupa’sından gelen bir özellik; Kıta Avrupa’sında da hep aynı sorun var. Artık bu ABD uygulaması, üniversite-sanayi iş birliğinde, tüm dünyaya model olmaya başladı.

Birde inovasyon olayı var. Hele hele içinde bulunduğumuz kriz döneminde hep, “kriz hem tehlike, hem fırsat” diyor. Tabii, “tehlike” bir girişimci için her zamanbaşa gelebilir, yarın bile olabilir, yarın iflas edebilirsiniz, “fırsat”, krizden sonra ortaya çıkacak olaylara hazırlıklı olmak anlamına geliyor. Onun da yolu inovasyondan geçiyor. İnovasyonun ortaya çıkardığı kâr da çok fazla. Biraz önce Hollanda örneğinden söz ettim. Mesela, “Hollanda, tarım ürünleri ihracatından, bizim toplam ihracatımızdan daha fazla gelir elde ediyor” diyoruz ama, Hollanda ne domates ihraç ediyor, ne salatalık ihraç ediyor, domatesin tohumunu ihraç ediyor. Biz 1 dolara domates satmak isterken, o, domates tohumunun 1 kilosunu 100 bin dolara falan satıyor. Tabii bu, inovasyondan kaynaklanan bir olay. 1994 yılında, O zamanki TÜBİTAK Başkanımız Tosunoğlu’nun bu salondaki bir konuşmasında gündeme getirdiği, ifade ettiği bir örnek vardı. 1 kilo kumun ekonomik değerini 0,7 sent olarak belirledik, şayet siz bu kumu kum olarak satmaz da, kumu cam yaparak satarsanız kilosunu 1 dolara satıyorsunuz, eğer cam olarak da satmaz, yine hammaddesi yüzde 100 kum olan “Pentium III” çipi yaparsanız 17 bin dolara satıyorsunuz. 1 kilo kumu 0,7 sente de satmak mümkün, 17 bin dolara da satmak mümkün. Tabii, bunun yolu da, inovasyondan geçiyor, yani araştırma-geliştirmeden geçiyor.

Ben burada, “Ar’sız Ge” olayını kullandım. Kanaatime göre, ülkemizdeki bir yanlışlık da, araştırmayla geliştirme arasında bir fark

gözetilmemesi. Halbuki çok önemli bir fark var. “Araştırma” genellikle, çok büyük işletmelerin belirli sektörlerde, mesela ilaç sektöründe katlanabildiği maliyetler ve çokça devletin katlandığı maliyetler. Bunu KOBİ’ler, hatta büyük işletmeler alıp geliştirme yaparak, inovasyonla ekonomik hayata dönüştürebiliyorlar. Mesela bunun en güzel örneği Türkiye’de teflon tava, NASA’nın yaptığı araştırmalar sonucunda elde edilen bir maddenin Türkiye’de uygulanması oldu ki bir firma bundan çok büyük paralar kazandı. Bu, küçük işletmeler (KOBİ’ler), için çok büyük bir imkân ortaya koyuyor. Olayın araştırma tarafından ziyade, KOBİ’ler için geliştirme tarafına ağırlık vermemiz gerekiyor.

İnovasyonun da olmazsa olmaz şartı, fikir özgürlüğü. Bu konuda da, bilgi toplumunda, sanayi toplumuna göre çok büyük farklılıklar görüyoruz. Kanaatime göre, sanayi toplumunda fikir özgürlüğü ekonomik rasyonaliteye ters düşen bir insanlık idealiydi, çünkü sanayi toplumu, disiplin isteyen bir toplumdu, sanayi toplumunun ekonomisi disiplin istiyordu. Bu konuda hatta 1910’lu yıllarda Ford’un şöyle bir değerlendirmesi çok dikkat çekici: “Ben bu işçileri iki elleri için alıyorum, ama kafalarıyla geliyorlar, üretimi berbat ediyorlar, kafalarıyla düşünüyorlar, hayal kuruyorlar, 2 sanayide yapacakları şeyi 3 saniyede yapıyorlar ve sistem allak bullak oluyor” diyor. Bilgi toplumda insanlık artık, o, kafası olmayıp da, sadece iki eli olan üretim faktörünü buldu; artık devreye robotları koyuyor. Dolayısıyla, sanayi toplumunda, Ford’un ifadesiyle, baş belası olan fikir özgürlüğü, günümüzde, ekonomik değerler yaratmada en önemli unsur hâline geldi.

Baktığımız zaman, Türkiye’de biraz olumsuz bir tabloyla karşı karşıya oluyoruz. Freud’un “delilik” tanımı vardır; “delilik” aynı şeyi yapmasına rağmen hep farklı şeyler bekleyen insandır, yani inovasyon yapmayan insandır” diyor. Bizde genellikle herhâlde, inovasyonu yapan biraz deliler oluyor, yani fikir özgürlüğü delilere mahsus bir olay herhâlde; bunun bir göstergesi de, Rodin’in “düşünen adam” heykeli olsa gerek. Avrupa’ya, Amerika’ya gittiğimiz zaman Rodin’in bu heykelini genellikle merkezi kütüphanelerin önünde veya üniversite kampüslerinde görürüz; bizde Rodin’in düşünen adam heykelinin nerede olduğunu biliyorsunuz. Bayağı ilginç bir gösterge.

Yasaklar, zihinsel zincirler, hiç farkında olmadan bizlerin yine düşünce özgürlüğünü, fikir özgürlüğünü kısıtlıyor. “Babam ve Oğlum” filminde o küçük çocuk ismi herhâlde “Deniz”di değil mi? Babasına şöyle bir sözü vardır: “İnsan büyüyünce hayalleri küçülür mü babacığım” diyor. Hakikaten, insan büyüyünce hayalleri küçülüyor; çünkü o zihinsel zincirler, siz fark etmeden sizin fikir özgürlüğünüzü, düşünce özgürlüğünüzü kısıtlamaya başlıyor. Bu konuda çok güzel bir anket çalışması yapılmış ve aynı soru bir 10 yaşın altındaki çocuklara,

bir de 20 yaşın üstündeki insanlara sorulmuş. Soru şu: “Sizde bir Tanrı gücü olsa ve insana üçüncü bir göz koyma imkânına sahip olsaydınız üçüncü gözü nereye koyardınız?” 20 yaşın üzerindekiilerin cevabı büyük çoğunlukla, “başımın üstüne koyardım”, “enseme koyardım”, “sağ kulağımın yanına koyardım”, “sol kulağımın yanına koyardım”; 10 yaşın altındaki çocukların büyük çoğunluğu, “işaret parmağımın ucuna koyardım” demiş. 20 yaşından sonra insanlar, gözün baştan başka bir yere konulacağını düşünemiyorlar. Nitekim, uzaydan gelen insanlara ilişkin filmlerde, karikatürlerde de gördüğümüz tek değişiklik, kafası büyük, ayakları küçük, ama illaki iki kulağı var, iki gözü var, bir ağzı var; yani, beş burunlu veyahut on gözlü uzaydan gelen bir insan düşünemiyoruz. Tabii, bu en büyük handikapımız.

Onun için, özellikle bu konuda, gençlerimizi, çocuklarımızı yetiştirirken, onların fikir özgürlüğünü korumalarına, bu zihinsel zincirlerden uzak kalmalarına çok dikkat etmemiz lazım. Hatta, bu özgürlük, sadece gördüğümüz alternatifler olarak bakılırsa da yeterli olmuyor; yeni yeni alternatifler çıkarabilmemiz gerekiyor.

Yine bir hastanede bir gazeteci, başhekime, “siz akıllılarla delileri nasıl ayırt ediyorsunuz” diye sormuş. Başhekim, “çok kolay, isterseniz gelin size göstereyim” demiş. Banyoya götürmüş, küvetin kapağını kapamış ve küveti doldurmuş, küvetin yanına da bir kova, bir bardak, bir de çay fincanı koymuş. “Şu küvetteki suyu boşalt diyoruz, neyle boşaltırsa ona göre, deli mi akıllı mı diye karar veriyoruz” demiş. Gazeteci, “tabii, eğer kovayla boşaltmaz da çay bardağıyla boşaltmaya kalkarsa deli diye içeri alıyorsunuz” demiş. Başhekim, “yok, eğer küvetten tıpayı çekmezse deli diye içeri alıyoruz” demiş. Olayı demek ki çok geniş bir perspektifte görmemiz lazım.

Akio Morita olayı yine, fikir özgürlüğünün nasıl değerlendirilmesi konusunda ders verir bir hikâye. Akio Morita, biliyorsunuz, uzun yıllar Sony’nin Yönetim Kurulu Başkanlığını yapmış olan çok önemli bir yönetici. 2 sene önce vefat etti. Akio Morita, Anı Kitabında bir anekdotunu anlatır. Bir yönetim kurulu toplantısında yönetim kurulu üyelerinden birisiyle çok sert bir tartışma yapar. Toplantıdan sonra o yönetim kurulu üyesi Akio Morita’dan randevu talep eder. Akio Morita kabul eder. Yönetim kurulu üyesi elinde bir kâğıtla gelip kâğıdı Akio Morita’nın masanın üzerine koyar ve aralarında şöyle bir konuşma geçer:

Akio Morita- Bu ne?

Yönetim Kurulu Üyesi- İstifa dilekçesi.

Akio Morita- Niçin istifa ediyorsunuz?

Yönetim Kurulu Üyesi- Sizinle tamamen farklı fikirdeyiz. Siz de burada Başkansınız; ben sadece üyeyim. Ayrı fikirde olduğumuz için benim istifa etmem gerekir.

Akio Morita- (Kâğıdı iter ve) ben sana, benden farklı düşünesin diye para ödüyorum; seninle aynı fikirde olsak benim sana ne ihtiyacım olacak?

Bu herhâlde, en çok eksikliğini duyduğumuz bir olay. Gelişmek için daha ileri sentezlere, daha ileri aşamalara gelmemiz için, bizimle aynı fikirde olan insanlara değil, hep farklı fikirde olan insanlara ihtiyacımız var; hatta bazen bunu bilinçli olarak yapmakta yarar var. Şeytanın avukatlığını yapıp, herhangi bir tezi antitez ortaya koyup yeni sentezlere ulaşmak, gelişmenin olmazsa olmaz bir şartı olarak karşımıza çıkıyor.

Ben bu kısma “geleceğin tarihini yazabilmek” dedim. Yine beni çok etkileyen bir olay var. 1994 yılında İspanya’nın Granada şehrinde 2 yılda bir yapılan Entelektüel Grup Toplantısına Şimon Perez ve Yaser Arafat onur konukları olarak davet edilmişler. Biliyorsunuz, aynı yıl Yaser Arafat ve Şimon Perez “Barış Ödülü”nü almıştı. Toplantının nihayetinde ikisi de el ele sahneye çıkmışlar ve şöyle bir dilekte bulunmuşlar: “Biz, dedelerimizin ve babalarımızın tarihini değiştiremeyiz, ama çocuklarımız ve torunlarımız için yeni bir tarih yazabiliriz.” Çok muhteşem bir söz, çok etkileyici bir söz ve bunu söyleyenler de Yaser Arafat ve Şimon Perez. Ama maalesef, ortada gerçekleşen bir şey yok. Bu dilek bile, -aradan 12 sene geçmiş- herhâlde bir 22 sene sonra, olmazsa 32 sene sonra herhâlde gerçekleşecek, ki o zaman globalizasyon, global rekabet herhâlde çok daha keyifli bir duruma gelecek.

Yine, çok önemli olarak değerlendirdiğim bir konu; planlama, organizasyon, koordinasyon, hepsi araç. Neyin aracı? Uygulamanın, eylemin aracı. Eylem, olmazsa olmaz bir olay. Onun için, planlayacağız; zira “planlamayanı planlarlar” diye güzel bir söz vardır. Eylem olayı bizim için her zaman önde gelen başat olaydır; bunu hiçbir zaman unutmayacağız. Gol atmanın tek yolu, topa vurmaktan geçecektir.

Bu eylem sürecinde azimli olmak, sebat etmek ve çok çalışmak, işini sevmek ve kendini olabildiğince niteliklendirmek yine olmazsa olmaz şartlar olarak karşımıza çıkıyor. Herhâlde, bu konudaki çok ders verici bir doğa örneği, bambu ağacı örneği. Eğer bir bambu ağacı yetiştirmek isterseniz, onun tohumunu toprağa gömüyormuşsunuz, bir yıl suyunu ve gübresini verip rüzgârdan koruyormuşsunuz, ama hiçbir şey çıkmıyormuş, ikinci yıl yine sulayıp gübreliyormuşsunuz, yine bir şey çıkmıyormuş, üçüncü ve dördüncü yılda da bir şey çıkmıyormuş, ama beşinci yılın sonunda bir filiz çıkarmış ve o filiz 6

haftada 28 metre olurmuş. Bu, 6 haftada mı oldu, 6 senede mi oldu? Herhâlde, bu azim, sebat ve çalışmanın sonucu bu olsa gerek.

Konuşmamın yine bir yerinde ifade ettiğim, insan kaynağımızı, özellikle genç nüfusumuzu en iyi şekilde değerlendirmek başarının olmazsa olmaz şartı. Yine tekrarlamakta yarar görüyorum; Avrupa Birliği üyelerinin bize kıskançlıkla baktıkları özelliğimizin başında herhâlde bu tablo, genç nüfus yapımız geliyor ve Avrupa Birliği'ne girersek, herhâlde bu özelliğimizle gireceğiz. Bu nüfusumuzu çok iyi şekilde niteliklendirmek, mesleklendirmek kaydıyla bir yere varabiliriz. Ben bu tabloyu altın topumuz olarak nitelendiriyorum. Altın topun hikâyesi de İkinci Mahmut'a kadar gidiyor. İkinci Mahmut döneminde bir Mehmet Efendi varmış, hangi işe girerse girsin hep başarısız oluyormuş; bir bakkal dükkânı açıyor yangın çıkıyormuş, bir kasap dükkânı açıyor hırsızlar gelip kasasını soyuyormuş. Buna "Nasipsiz Mehmet Efendi" adını vermişler. Hikâye İkinci Mahmut'un kulağına kadar gitmiş. İkinci Mahmut, "ben cihan padişahıyım, çağırın şu zavallı Nasipsiz Mehmet Efendiyi de ben bir nasiplendireyim" demiş. Mehmet Efendi huzura gelmiş, Padişah sormuş, sana böyle böyle diyorlar demiş. "Evet Padişahım, doğru, ne yapsam olmuyor" demiş. İkinci Mahmut, "gel ben seni nasiplendireyim" demiş. Nasipsiz Mehmet Efendiyi, çok verimli, sulak, hafif meyilli bir araziye götürmüş ve eline kocaman bir altın top vermiş ve "bu altın top senin" demiş ki altın top, Mehmet Efendinin torunlarını bile geçindirecek değerd. "Bu topu al, şöyle aşağıya doğru bir fırlat, top nereye kadar yuvarlanırsa o arazileri de sana bağışlıyorum" demiş. Mehmet Efendi, "çok şükür Allah'ım, bu yaşta bana bu fırsatı verdin, şöyle iyi bir fırlatayım" demiş ve dönmüş dönmüş, bütün gücüyle fırlatmış, top havalanmış, Mehmet Efendinin başına düşmüş ve Mehmet Efendi ölmüş. Biz de bu altın topumuzu başımıza düşürürsek felaketimiz olacak ki maalesef bunun da tehlike çanları günümüzde epeyce yüksek volümde ses çıkararak çalıyor. Artık günümüzde "vasıfsız iş gücü" diye bir çalışan kesim söz konusu değil ve giderek çalışanlarımızı, işçisinden yöneticisine, uzmanından girişimcisine kadar tüm çalışanları kapsamak üzere çok daha da fazla vasıflandırmamız gerekiyor. Artık o vasıfsız iş gücüyle global rekabet yürütmemiz de mümkün değil. Eğer Hindistan'la, Pakistan'la rekabet edeceksek, bunun yolu, işçimizin ücretini düşürmek olacak. Halbuki amacımız bu değil. Amacımız tam tersine, işçinin ücretini arttırmak. Avrupa şampiyonasında bir şey yapamazsak, Fenerbahçe'nin yaptığı gibi(!), Siirt'e gider Siirt şampiyonu olurum dersiniz olmaz, yani Siirt'te şampiyon olursunuz da, bir anlamı yok; tam tersine, yukarıya doğru çıkmamız gerekiyor. Amacımız önce Avrupa şampiyonluğu ve daha sonra da, çıtayı daha da yükselterek, Dünya şampiyonluğu olmalı. Rekabetin çok daha zorlu olduğu, fakat buna karşılık yaratılan katma değer in ise çok daha yüksek seviyelere çıktığı alanlarda at koşturmak olamalı(bkz: kum,cam ve pentium örneği). Bunun da

yolu, bu altın topumuzu, yani genç nüfusumuzu mümkün olduğunca en üst seviyelerde niteliklendirerek ve mesleklendirerek onları çok iyi değerlendirmekten geçiyor.

Tabii, yine bir başka konu da, -o, kişinin elinde değil- şans olayı. Şansımız varsa olay çok daha hızlı gidiyor, yoksa başa bela da gelebiliyor, çok başarılı olsak bile başarısızlığa mahkûm olabiliyoruz. Nitekim, rahmetli Sakıp Sabancı'ya, “yahu, aile olarak bu dünyada işiniz iş, her taraf ‘SA-SA’ diye gidiyor, önümüzde ‘Philsa’, arkamızda ‘Donensa’, öbür tarafta ‘BOSSA’, öbür dünyada bakalım ne yapacaksınız” demişler. “Hiç merak etmeyin, bir tarafımızda ‘İsa’, bir tarafımızda ‘Musa’, orayı da garantiye aldık” demiş. Tabii, o da şans olayı. Artık 60 yaşını aşan bir dostunuz olarak şunu ifade edebilirim ki; postacı kapıyı iki kere çalmıyor, çok kereler çalıyor, 20, 30, 40 defa çalıyor, ama önemli olan, postacı geldiği zaman sizin hazır olmanız. “Hazır olmanız” derken; yeterli bilgi donanımına sahip olmanız, yeterli saygınlığa sahip olmanız, yani, postacıyı salonunuzda oturtacak temiz bir koltuğunuz olacak, ona çay-kahve ikram edeceksiniz, yani hazır olacaksınız. Hazır olduktan sonra postacı muhakkak geliyor. Bunun için de, herhâlde her zaman yapmamız gereken bir olay; aynaya bakmaktan korkmayacağız. Bu, “Swot” analizimizdi. Güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehlikeleri sadece işletmemiz için değil, kendimiz için de sürekli olarak yapacağız; nerem güçlü, nerem zayıf, ne yapmalıyım, ne gibi fırsatlar var? Bir Hint özdeyişi vardır: “İşaret parmağınızla ‘sen, sen’ diye birini suçlarken, üç tane parmağın da sizi gösterdiğini unutmayın, o da hep size, ‘acaba sende bir eksiklik var mı, senin bir noksanın var mı’ diye sorar.” Aynaya bakma olayı, kendimizi geliştirmenin yine olmazsa olmaz şartı olarak karşımıza çıkıyor. Konuşmamı burada tamamlıyorum ve hepinize saygılar sunuyorum.