

BURAK DALGIN

TÜRKİYE'DEN DÜNYAYA - BUGÜNDEN YARINA
BENİM PENCEREM





*Ben sana bir yumurta versem, sen bana bir yumurta versen, ikimizde de birer yumurta olur.
Ben sana bir bilgi versem, sen bana bir bilgi versen, ikimizde de ikişer bilgi olur.”
-- Konfüçyüs*

Pencere kelimesinin dört duvarın dışındaki 'beşinci yol' (penç + reh) kökeninden geldiğini söyleyenler var. Bunun teyit etmeyi dil bilimcilere bırakalım. Her halükarda, elinizdeki (veya ekranınızdaki) dokümanda bulunan yazıların yeni bir yol açmanıza destek olmasını umuyorum. Aralık 2019 ile Kasım 2022 arasında Dünya Gazetesi'nde iş hayatıyla alakalı 149 adet haftalık yazı yazdım. Dünya Penceresi isimindeki köşedeki yazıların 400 kelime civarında olmasına, bir A4 sayfasına sığmasına ve azami 2 dakikada okunmasına dikkat ettim. Bu yazıları yedi 'pencerede' topladım:

- Profesyonelin Dünyası (18 yazı)
- Yönetim Dünyası (22 yazı)
- Finans/ Yatırım Dünyası (19 yazı)
- Strateji Dünyası (25 yazı)
- Yarının Dünyası (35 yazı)
- İlham Dünyası (19 yazı)
- Türkiye Dünyası (11 yazı)

Bu dönemde, T24'e ve Politikol'a daha uzun makaleler yazdım. Bu metinlerin bazıları 'yeni kamusalılık', 'yeni siyaset', 'yeni emek' veya algokrasi gibi küresel meselelere dairdi. Türkiye'nin çeşitli uluslararası endekslerdeki yeri, İSO 500 şirketlerinin performansı ya da 2023 Hedefleri'nin gerçekleşmesi gibi analizler ülkemizin fotoğrafını çekiyordu. Kalkınma Seferberliği ise, ülkemizin nasıl bir hamle yapması gerektiğine dair öneriler içeriyordu. Euronews ve Karar Gazetesi'nde yayınlanan birer yazımı da ekleyerek, bu metinleri 'Başka Dünyalar' kısmında topladım (13 yazı).

Elinizdeki doküman bir 'açık kaynak'; ücretsiz olarak interenete kondu. Telifi (copyright) bulunmuyor (modern deyimle copyleft, eskilerin deyimiyle miri malı). E-posta, whatsapp grubu veya basılı metin halinde, istediğiniz kadar kişiyle gönül rahatlığıyla paylaşabilirsiniz. Eğer buradaki yazılardan yararlanırsanız, 1863'den beri eğitimde fırsat eşitliği için çalışan Darüşşafaka Cemiyeti'ne uygun gördüğünüz miktarı bağışlamanızı öneriyorum. (www.darussafaka.org/bagislariniz)

Lise sondayken, sıkça dinlediğim Kayahan'ın Benim Pencereden isimli bir albümü çıkmıştı. Bu dokümanın başlığı da onu andırıyor. Söz konusu 'kasetin' son şarkısı 'Devamı Var' idi. Şimdilik Nasıl Bir Ekonomi gazetesinde süren bizim yazıların ne kadar devam edeceğini zaman gösterecek. Yazıları yayınlayan medya kuruluşlarına ve editörlerine; kıymetli görüş ve katkılarını cömertçe sunan dostlarıma; ve anlayışını esirgemeyen aileme teşekkür ederim. Dört duvar arasında kısıldığınızı hissettiğinizde, her zaman dışarı açılan bir beşinci yol olduğunu unutmamanız dileğiyle, keyifli okumalar dilerim.

BURAK DALGIN

BENİM PENCEREM

Profesyonelin Dünyası (18 yazı)	4
Yönetim Dünyası (22 yazı)	24
Finans/ Yatırım Dünyası (19 yazı)	48
Strateji Dünyası (25 yazı)	69
Yarının Dünyası (35 yazı)	96
İlham Dünyası (19 yazı)	134
Türkiye Dünyası (11 yazı)	155
Başka Dünyalar (13 yazı)	168
Teşekkürler	212



BÖLÜM 1

PROFESYONELİN DÜNYASI

Bu bölümde zaman yönetiminden eleştiri almaya/ vermeye, problem çözüm yöntemlerinden kişilik tiplerine uzanan 18 yazı var.

PROFESYONELİN DÜNYASI

Zaman Yönetimi: Önemli mi, Acil mi?	6
Kum Saatini Ters Çevirmek	7
Ertelemecilik ile Mücadele	8
Zihnimizin Tuzaklarına Karşı Hazırlıklı mıyız?	9
FOMO ile TINA Arasında	10
Korku İmparatoru musunuz?	11
Etkili Eleştirinin Beş Adımı	12
Eleştiri Kabul Etmenin Yedi Yöntemi	13
Uzlaşmanın Mekaniği	14
Dinle!	15
Ne Kadar Edit?	16
Bir İhtimal Daha Var	17
Zor Problemleri Çözme Yolları	18
Doğru Kavramlar, Doğru Kararlar	19
Kişilik tipleri	20
İnterdisipliner	21
Duygusal Zeka	22
Altı Kişi, Altı Adım	23

ZAMAN YÖNETİMİ

ÖNEMLİ Mİ ACİL Mİ?

26 OCAK 2021

Zamanımızı yönetmek hepimiz için zor. Ama herhalde bir ABD Başkanı için olduğu kadar değil. Yenisi göreve başlarken, eski bir başkandan ipuçları alalım mı? Hem de 160 bin kişilik bir çıkarmaya komuta etmiş ve Columbia Üniversitesi'nin rektörlüğünü yapmış birinden!

Dwight D. Eisenhower ABD'nin 34. Başkanı olarak 1953-1961 arasında görev yaptı. Kendi adıyla alınan, konuları dörde ayıran bir tablo zaman yönetimi için etkin bir teknik.

Birincisi, hem acil hem de önemli konular. Mesela büyük bir müşteri ile görüşme veya yeni ürün lansmanına hazırlık. Elbette temel önceliğimiz bunlar olmalı. Nitekim Eisenhower'ın bu kategori için tavsiyesi de 'hemen yap!'. Teoride çok basit ve kolay gelse de, günlük hayatta ne kadar beceremediğimiz, ciddi bir soru işareti. Zira bu alana giren konuları netleştirmek ve hak ettikleri önemi vermek bazen mümkün olmuyor. Tüm yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir risk!

İkincisi, acil ama önemli olmayan konular. Bence en büyük zaman ve odak kaybını yaşadığımız yer burası. Bahanemiz hazır: 'günlük hayhuy çok vaktimizi alıyor.' Peki ama neden? Cevap, iş dünyamızda çok yaygın bir sıkıntı olan mikro yönetim. Kararlar alt mercilerde alınamayınca her aşamada birikerek yukarı taşınıyor. Genel olarak sisteme güven de aşılanmadıysa, risk almak istemeyen çalışanlar kendileri için en 'rasyonel' yola sapıp varı yoğu 'makamın imzasına' göndermeye başlıyorlar. Netice: tıkanmış bir organizasyon ve başını kaşımaya vakit bulamayan idareciler. Nitekim Eisenhower'ın bu kategori için tavsiyesi hayli manidar: 'delege et!'.

Üçüncüsü, acil olmayan ama önemli konular. Mesela araştırma-geliştirme, yeni pazarlar veya stratejik dönüşüm. Çok daha fazla zaman ayırmamız gereken ama maalesef genellikle arada kaybolan meseleler. 'Şimdilik beklesin' veya 'bir ara muhakkak bakalım' cevabını kaç



kez işittiniz? Eisenhower'a göre bunu aşmanın yöntemi sadece bu konulara odaklı 'belli zamanlar ayırmak'.

Dördüncüsü, acil de önemli de olmayan konular. Bu alana vakit ayırmayacağımızda mutabık kalmak kolay. Ama hangi meselelerin bu kategoride olduğuna karar vermek, dahası zaman ayırmama kararımızı disiplinle uygulamak zor. Tıpkı evde veya ofiste yığılmış lüzumsuz dokümanlardan, ne zamandır giymediğimiz kıyafetlerden, kullanmadığımız eşyalar kurtulamadığımız gibi, bu işler de hayatımızda alan kaplamaya devam ediyorlar. En net çözüm, Eisenhower'ın tavsiyesini tutmak ve 'üzerini çizmek'.

Elbette bunları söylemek yapmaktan çok daha kolay. Ama en azından, kendi zamanını başarıyla yönetmiş birinin tavsiyeleri, zaman yönetimimiz için bir yaklaşım olabilir.

KUM SAATİNİ TERS ÇEVİRMEK

16 ŞUBAT 2021

İnsanlığın başlangıcından beri zamanı ölçmek hep önemliydi. Ne de olsa, göremediğimiz ama avcumuzdan kayıp giden dördüncü boyut! Bunun için güneş, yağ lambası, akrep-yelkovan ve -çocukluktan beri favorim-kum saati gibi pek çok şey kullandık. Hatta atomların rezonans frekanslarını sayarak zamanı en ince şekilde ölçen atom saatini bile icat ettik. Ama zamanın geri dönüşümünü veya depolanmasını başaramadık. Daha doğrusu, bunu ancak davranışlarımızla yapabilecek durumdayız. Gelin bu hafta bunu konuşalım.

Farkındalık ile başlayalım. Bazı saatlerin üzerine zamanın uçup gidişi ('tempus fugit') yazılsa da, hayat koşturması içinde bunu çoğumuz ıskalıyoruz. Bitmeyen toplantılar, zamanında yetişmeyen projeler, nasıl geçtiğini anlamadığımız günler (2021'in 47. gününe gelmişiz!) birbirini izliyor. Bunu aşmanın bir yolu, zamanımızı bütçelemek. Neticede paradan daha önemli bir kaynaktan bahsediyoruz. Geriye dönük olarak bütçemize ne kadar uyup uymadığımıza bakmak ve çeşitli faaliyetler için ne kadar dakika cinsinden 'ödeme' yaptığımızı görmek yararlı olabilir. Tabii burada kritik ve yaygın bir tuzağa -yani geçmiş için hayıflanma veya gelecek için endişelenme kıskacına- düşmemek önemli.

Zamanımızın farkındaysak onu önceliklendirmek de nisbeten kolaylaşıyor. Birkaç hafta önce bu köşede ABD Başkanı Eisenhower'ın önemli-acil kategorilerinden bahsetmiştik: hem acil hem de önemli konuları hemen yapmak; acil ama önemli olmayan konuları delege etmek; acil olmayan ama önemli konulara belli zamanlar ayırmak; ve acil de önemli de olmayan konuların üzerini çizmek. Tabii Korona günlerinde bunları başarmak (hele de takvimde belli saatleri 'korumaya alarak' önemli konulara zaman ayırmak) hiç kolay değil. Ancak bir o kadar da elzem. Zira evden çalışmak, teknolojiye yapışık yaşamak ve yeknesak geçen günler, zihnimizdeki zaman kavramını da erozyona uğrattıyor.



Geldik işin en zor kısmına, bunları hayata geçirmeye. Size önereceğim bazı taktikler: 2 dakikadan az sürecek işleri hemen yapmak, vaktinizi yarım saatlik kompartmanlara ayırmak, günlük değil haftalık plan yapmak, en mühim işleri günün en verimli olduğunuz dilimine yerleştirmek, yapılacak işler listesi tutmak, hangi görüşmelerin sonrasını boş bırakacağınıza/ arkasına toplantı koyacağınıza karar vermek, çok iddialı hedefler koyup tutturamayınca hedef arsız olmamak, vaktinizi harcayan işlere ve kişilere hayır diyebilmek.. Listeyi daha da uzatabiliriz. Ancak her zamanki gibi, bunları söylemesi kolay, yapması zor, disiplinli şekilde sürdürmek ve alışkanlık haline getirmek daha da zor. Ancak ödülü, kimsenin size veremeyeceği bir şeye, yani ilave zamana (ve o sürede yapabileceğiniz alternatif faaliyetlere) kavuşmak!

Tüm bunları yaparsak, kum saatini yavaşlatmayı ve hatta zaman zaman tersine çevirmeyi başarabiliriz. Nitekim Tanpınar 'saatin kendisi mekan, yürüyüşü zaman, ayarı insandır... Bu da gösterir ki zaman ve mekan, insanla mevcuttur' derken belki de bunu kastediyordu.

ERTELEMECİLİK İLE MÜCADELE

28 HAZİRAN 2022

‘Sonra yapalım’, ‘bunu bir düşünelim’, ‘acelesi var mı?’... Bu ifadeleri çok sık kullanıyorsanız erteleme virüsü sizi de sarmış olabilir. Hızla değişen iş hayatında, bu huy sizin ve şirketiniz için ciddi bir risk olabilir.

Çoğumuz bir şeyleri erteliyoruz. Uzmanlar bunun sebepleri arasında disiplinsizlik (alışkanlık ve sistem eksikliği), duygusal kontrol eksikliği (can sıkıntısı veya panik) ve düşünce sistemimizdeki aksaklıkları görüyorlar. Bence bir başka fatör de cesaretsizlik.

Elbette her erteleme aynı değil. Yorgun veya isteksiz olduğumuz zamanlarda karar almak ya da bir şey yapmak istemeyebiliriz. Ancak bu bir alışkanlık haline geliyorsa fırsatları kaçırabilir, seçeneklerimizi azaltabilir ve küçükken halletmediğimiz problemlerin büyümesine/ ancak çok daha maliyetli şekilde çözümlenmesine yol açabiliriz.

İşin kötüsü, erteleme bizi çok ters bir döngüye de sokar: suçluluk hissi, panik, enerjinin düşmesi, sürüklenme, bahaneler bulma ve tekrar erteleme. Peki bu tuzaktan çıkmak için ne yapmalı?

Birincisi, ertelemenin sebebiyle yüzleşmek. Yorgun muyuz? Önemsemiyor muyuz? Ne yapacağımızı bilmiyoruz? Yapacağımız şeyin neticelerinden mi korkuyoruz? Bu ilk adım, yol haritamız için kritik.

İkincisi, bahsi geçen işi yapmak için ne kaynağa ihtiyacımız olduğunu netleştirmek. Daha fazla zaman mı (o halde başkası yapabilir mi?). Daha fazla bilgi mi (hangi bilgiyi edinirsek/ netin olup olmadığını görürsek karar alabiliriz?)

Üçüncüsü, işin tamamını yapamıyorsa bile mümkünse bir kısmını yapmak. Hem bakarsınız emekleme adımları bir anda hızlanmamıza ve konuyu çözmemize bile sebep olabilir. Pratiğin önemine inanan bir kişi olarak bunu özellikle mühim buluyorum.

Dördüncüsü, işi şimdi yapamıyorsa bunun için takvimimizde belirli bir zaman belirlemek (iyi bir



‘yapılacaklar listesi’ çok kritik bir yardımcı!).

Beşincisi, iki dakikanın altında zaman alacak her şeyi hemen yapmak (bunu şahsen çok yararlı buluyorum).

Altıncısı, bir şeyi yapmamanın sonuçlarını iyi düşünmek (Hangi fırsat kaçıyor?, Çözüm seçenekleri azalıyor mu? Ekip arkadaşlarımda üzerinde nasıl bir etkisi var?)

Nihayet yedincisi, daha önceki kararları zaman zaman düşünüp doğru karar verip vermediğimizi anlamak. Bu adım, kronik bir erteleme misiniz, yoksa ara ara enerjimiz düştüğünde bazı şeyleri yapmıyor muyuz sorusunun cevabını almak için şart.

Hepimize zamanı etkin kullandığımız bir hafta diliyorum.

ZİHNİMİZİN TUZAKLARINA KARŞI HAZIRLIKLIL MIYIZ?

14 TEMMUZ 2020

Çocukluktan başlayarak problemleri akıl yürüterek çözmeyi öğreniyoruz (ki doğrusu da bu!). Peki ama bunu gerçekten becerebiliyor muyuz?

Okumamız gereken raporlardan her yerde karşımızda beliriveren reklamlara kadar bir veri bombardımanı altında yaşıyoruz. Bitmek bilmeyen toplantıları ve sürekli çalan telefonları saymıyorum bile. Tüm bunlar salimen düşünmemizi engellemiyor mu? Yahut hızla değişen teknolojiden korona gibi 'Siyah Kuğu'lara uzanan bin bir meseleyle boğuşuyoruz. Neyin gerçekten anlamlı bir veri (sinyal) neyin sadece gürültü olduğunu çözmek zor. Zaten acil konularla uğraşmaktan önemli olanlara kafa yormaya vakit kalıyor mu ki?

Tüm bu dış faktörlerle bir şekilde baş edebildiğimizi varsaysak bile kendi zihnimizin tuzaklarına karşı hazırlıklı mıyız? Gelin bunu biraz daha açalım.

Davranışsal ekonomi öne çıkana kadar bu konular sadece psikolojinin alanındaydı. Ama doğduğum yıl (1978) Nobel'i kazanan Simon'un 'karar alırken her zaman rasyonel olmadığımızı' göstermesiyle olay ekonomiye taşıdı. Daha sonra Kahneman ve Tversky'nin çalışmalarıyla (Michael Lewis'in bu ikili hakkındaki kitabını öneririm!) yanılığlarımız kategorize edilmeye başlandı.

Kendi iş hayatımda en sık rastladıklarımdan on kısa örnek ve sormamızda yarar olan sorular şöyle:

1. **Analojiler**- Kulağa hoş gelir ve meseleyi somutlaştırır. Ama gerçekten doğru örnek mi?
2. **Anekdotlar**- bir kişinin tecrübesi veya yorumu gerçekten geneli yansıtıyor mu?
3. **Otoritenin yorumu**- patron her zaman haklı mı?
4. **Duygusal bağlar**- hani rasyonel karar alıyorduk?
5. **Grup coşkusu**- genelin yorumuna iştirak etmek her zaman en kolayı değil mi?
6. **Mukayese**- bütçelerde varsayımlar veya baz etkilerini detaylı düşündük mü?
7. **İki seçenek**- bunlar gerçekten birbirinin alternatifi mi; neden üçüncü seçenek yok?



8. **Artısı/ eksisi**- tüm argümanlara yer verdik mi yoksa içimizden geçen seçeneğe torpil mi yapıyoruz?

9. **Sebeup/ sonuç**- gerçekten öyle mi yoksa bağıntıyı (korelasyon) sebep (causation) olarak mı görüyoruz?

10. **Orta yolculuk**- 200 TL'ye satılan bir şeye 100 TL teklif verip sonra 150 TL'ye razı olmak her zaman makul mü?

Elbette tüm bunları (ve başkalarını) aşmak kolay değil. Tam da bu yüzden kararları tek kişinin vermesi tehlikeli-zira hiç birimizin kendi zihnimizin kurduğu tuzakları her zaman aşma imkanımız yok. Şirket yöneticilerimiz bu riski bertaraf etmek için üç teknik uygulayabilirler:

- Bu riskin her zaman farkında olmak ve karar sürecini tekrar filtrelemek
- Farklı perspektifi olan kişilerden oluşan ekiplerle görüş alış-verişi
- Kararın nasıl alındığını yazıya dökmek ve gerekirse ileride tekrar gözden geçirmek

FOMO İLE TINA ARASINDA

30 AĞUSTOS 2022

Karar alırken bizi etkileyen iki güçlü duygu var. FOMO (fırsatı kaçırma korkusu) ve TINA (başka seçenek yok). Kariyer seçimlerimizden vaktimizi nasıl değerlendireceğimize, şahsi yatırımlarımızdan şirket kararlarına, bizi etkileyen bu iki faktörü konuşalım.

Amerikalı yazar ve girişim sermayesi yöneticisi Patrick J. McGinnis'in 2004'de ortaya attığı FOMO 'fırsatı kaçırma korkusu' ifadesinin İngilizce baş harflerinden oluşuyor (fear of missing out). Teknolojinin yaygınlaşması ve insanların olumlu tecrübelerini bol bol paylaşmasıyla bu hissiyat daha da arttı. Hayatımızın her tarafını kaplayan FOMO'nun çok çeşitli örneklerini var. Mesela, 'falanca kişi X ürününden almış/ Y restoranına gitmiş/ Z otelinde kalmış, ben de yapayım'. Yahut 'falanca kişi şu hisseden/ coin'den/ arsadan inanılmaz para kazanmış, ben de yapayım'. Mesela, 'telefonumdan 10 dakika uzak kaldığımda sosyal medyada neler yazılmış, mesaj gruplarında neler dönmüş, beni kimler aramış?'

Bunun hem kişiler hem de şirketler için riskleri aşikâr. Ne yapacağınızı başkaları belirler, yani pratikte kendi kararlarınızı alamazsınız. Odaklanamazsınız, çünkü sürekli bir yerde bir şeyler olmaktadır. En önemlisi, tatmin / mutlu olamazsınız, zira sürekli ne kaçırdığınıza hayıflanmaktasınızdır. FOMO'nun farkında olmak, ara ara kendimizi 'bu durumda mıyım?' diye sorgulamak ve hangi konuda zaafımız varsa (rakip firmalar, sosyal medya) o konuda 'detoks yapmak' yararlı olacaktır.

Britanya Başbakanı Margaret Thatcher'ın 1980'deki bir konuşması daha sonra bir slogana, hatta bir kavrama dönüştü: 'başka seçenek yok' ifadesinin İngilizce baş harflerinden oluşan (there is no alternative) TINA. Bu, karar vericiler için iki ucu keskin bir bıçak. Bir yanda kararlılığı gösteriyor, odaklanmayı sağlıyor ve ekibi tek bir hedef etrafında seferber ediyor. İspanya'yı fetheden Tarık bin Ziyad'ın ordusunu getiren gemileri yakıtılarak askerlerine dönüş yolu olmadığını göstermesi gibi. Bu anlamda başarılı bir liderlik enstrümanı.

Öte yandan, TINA'nın karmaşık problemlerde geniş bakış



açısını daraltmak veya hemen adım atmaya zorlamak gibi riskleri de var. X işini kabul etmeliyim, Y yatırım aracını satın almalıyım, Z ürününü çıkarmalıyız gibi kararlar alırken en iyi argüman 'çünkü başka seçenek yok' ise, tekrar düşünmenizi öneririm.

FOMO, TINA ve benzeri etkilere rağmen uygun kararlar vereceğiniz bir hafta dilerim.

KORKU

İMPARATORU MUSUNUZ?

01 MART 2022

İş yerinde disiplin elbette şart. Ama ya bunu abartıp bir korku imparatorluğu kurduysanız? Bu sorudan 'eleştiriye açık bir insanım' ya da 'sık sık toplantılar yapıyoruz' cevabıyla sıyrılmak mümkün değil. Gelin yedi soruda kendimizi test edelim.

BİR: EN SON NE ZAMAN GERİ BİLDİRİM İSTEDİNİZ? Ekip arkadaşlarınızdan periyodik olarak kendinizle alakalı geri bildirim istiyor musunuz? Çalışanların hiyerarşinin her noktasındaki kişileri değerlendirdiği '360 derece' sistemler kurduysanız mu? 'Bunlar yok ama arkadaşlar bana istedikleri zaman gelirler' diyorsanız, riskli bölgedesiniz. Unutmayalım, çoğu kişi yöneticisini eleştirmek için randevu talep etmez. Yahut böyle bir toplantıda tüm görüşlerini açıkça ifade edemeyebilir. Geri bildirim kapısını ve ulaşılabilir kılmak ve açık tutmak yöneticinin görevidir.

İKİ: EN SON NE ZAMAN HOŞUNUZA GİTMEYECEK BİR HABER ALDINIZ? Baskı altında sindirilmiş ekiplerde ilk gözlenecek şey, oto sansürdür. Negatif algılanabilecek haberler göz ardı edilir. Her şey güllük gülistanlıktır (veya öyle olmak üzeredir). Patronun/ müdürün hoşuna gitmeyecek bir şey söyleyip risk almaya ne gerek var! Bir süredir şirket performansı veya riskler konusunda yüz ekşitecek bir şey duymadıysanız, alarm zillerinin çalmasında yarar var.

ÜÇ: DETAY KONULAR ALTINDA BOĞLULUYOR MUSUNUZ? 'Bu işler neden benim önüme geliyor?' veya 'zamanım yetmiyor' diyor musunuz? Durum buysa ekip arkadaşlarınıza yeterince yetki devretmemiş olabilirsiniz. Hatta, çalışma arkadaşlarınız korku sebebiyle kararsızlık zırhına bürünmüş ve risk almamak için büyük-küçük demeden tüm kararları üzerinize boca etmeye başlamış olabilir.

DÖRT: EN GÖZDE ÇALIŞANINIZLA EN SON NE ZAMAN FARKLI DÜŞÜNDÜNÜZ? Size en yakın, görüşlerine en çok değer verdiğiniz, maddi-manevi olarak ödüllendirdiğiniz kişileri düşünün. Sizinle en son ne zaman görüş ayrılığı yaşadılar? Aklınıza örnek gelmiyorsa, bu ciddi bir sorun. Önemli bir havayolu şirketi, yaptığı analizde 'ikinci



pilotların kaptan pilota ses çıkaramaması'nın en büyük risklerden biri olduğunu bulmuştu. Sizde de durum buysa aman dikkat: bilerek veya bilmeyerek bir yankı odası inşa etmiş olabilirsiniz.

BEŞ: EN SON NE ZAMAN KATILMADIĞINIZ BİR KARAR ALINDI? Bulunmadığınız ya da çoğunluğun sizden farklı düşündüğü bir toplantıda en son ne zaman ciddi bir karar alındı? Lütfen iyi düşünün. 'Alınabilir mi?' gibi teorik bir soru sormuyorum. 'En son ne zaman alındı?' gibi somut bir durumun peşindeyiz. Ekip arkadaşlarınızın belli şeyleri size sormadan yapabilmesi veya sizi farklı bir görüşe ikna edebilmeleri çok kıymetli. Bu yoksa, ciddi sorun var.

ALTI: EN SON NE ZAMAN YENİLİKÇİ BİR İŞ ÇIKTI? Korku imparatorluklarının tipik özelliği yaratıcılığı kurutmaktır. Yeni bir şey yapmak her zaman risklidir. Baskı, risk alma iştahını, dolayısıyla yaratıcılığı öldürür. Yönettiğiniz birim/ şirket bir süredir rutin işleyişinin dışına çıkamıyorsa, yönetim üslubunu gözden geçirmekte yarar olabilir.

YEDİ: EN SON NE ZAMAN KALİTELİ BİR PERSONEL KAYBETTİNİZ? Baskı, yetkin insanları kaçıtır. Elbette herkes şirketinizden fiziken ayrılmayabilir. Kimileri kapasitesinin çok altında çalışarak 'zihnen' terk eder. Kimileri de yeni fırsatlara 'fiziken' yelken açar. Yönettiğiniz organizasyondan bir göç başladıysa, korku imparatorluğu kurmuş olma ihtimaliniz de vardır.

Korkuyla değil, akıl ve gönül bağıyla idare edilen şirketler ve ekipler diliyorum!

ETKİLİ ELEŞTİRİNİN BEŞ ADIMI

15 ŞUBAT 2022

İş hayatında etkili eleştiri, hatalardan dönmek, eksikleri tamamlamak, riskleri engellemek ve kişisel gelişimi sağlamak için elzem. Ancak korkudan, umursamazlıktan veya doğru yöntemi bilmemekten dolayı bunu yeterince yapamıyoruz. Bu hafta, nasıl etkili eleştiri yapılabileceğini konuşalım.

Birinci adım, **'bu eleştiri niçin yapıyorum?'** sorusunu dürüstçe cevaplamak. Amacınız yalnızca sizi rahatsız eden bir şeyi seslendirmek mi? Mühim bir uyarıda bulunmak mı? Çözüm önerinizi paylaşmak mı? Bunu doğru anlamak, eleştiri yaklaşımınızı da belirleyecek.

İkinci adım, **muhababınızı tanımak**. Fars edebiyatının büyük şairi Sadi Şirazi'nin sözüdür: 'Olgun bir kişiyi dost edinmek isterseniz, tenkit edin; basit bir kişiyi dost edinmek isterseniz methedin.' Doğru eleştiri, birine verilebilecek en büyük hediyelerden biridir. Tabii, herkes bu hediyein kıymetini bilemeyebilir. Bu yüzden, karşınızdaki kişi kaldıramayacaksa, eleştirinizi yapıp yapmamayı tekrar düşünün derim.

Üçüncü adım, **doğru üslubu seçmek**. İş hayatında duygusal ifadelerle dolu veya sert bir tarz, sözlerinizin ağırlığını hafifletir. Özellikle 'sizi rahatsız eden bir şeyi seslendirme' amaçlı eleştirilerde, bu ciddi bir risk. Zira, muhababınız olayı 'kişisel bir saldırı' olarak algıladığı anda doğru iletişim kurmak kesinlikle mümkün olamaz. Fakat bu riski azaltmak mümkün. Eleştirileri topluluk önünde değil birebir, yazılı değil yüzyüze, uzun listelerle değil bir-iki meseleyi içerecek şekilde, konuşmak istediğiniz konunun üzerinden uzun süre geçtikten sonra değil olay tazeyken yapmak, bu konuda size yardımcı olacaktır. Amerikalı siyasetçi Frank A. Clark'ın 'eleştiri yağmur gibi, bir insanı köklerine zarar vermeden besleyecek kadar nazik olmalıdır' ifadesini akılda tutmakta yarar var.

Dördüncü adım, **eleştirinin zamanlamasını** belirlemek. Amacınız çözüm önerisi paylaşmaksa eleştirileri harekete



geçebilecek kadar vakit varken sunmak özellikle önemli. Böyle bir yaklaşım, söylediklerinizin kişisel algılanmasını engelle, görüşmenizin bir 'ah-vah' seansından ibaret kalmasına mani olur ve işlerin düzelmesi için somut adım atılmasına vesile olabilir. Üstelik, spesifik çözüm önerileri düşünmek, eleştirinizin haklılığını test etmenize ve muhababınızla empati yapmanıza da imkan sağlayacaktır.

Beşinci adım, **olumsuz yorum yapmanın bir bağımlılık hale gelmesini engellemek**. İrlandalı büyük yazar George Bernard Shaw'un 'yaratıcı yazar kömürü alır, elmas yapar; sonra eleştirmenler o elması kömüre çevirirler' sözündeki eleştirmenlerin durumuna düşmemek lazım. Bu çerçevede, atalarımızın dediği gibi, 'iğneyi kendine, çuvaldızı başkasına batırmak' önemli. Ayrıca, sadece eksikleri ve yanlışları değil, iyi ve doğru yapılan işleri de dile getirmek yararlı olacaktır.

Elbette eleştiri yapmak kadar eleştiri yapılabilecek mekanizmaları kurmak, yorumları makul karşılamak ve haklı önerileri hayata geçirmek de önemli. Dilerseniz bunları da bir başka hafta konuşalım.

ELEŞTİRİ KABUL ETMENİN YEDİ YÖNTEMİ

26 TEMMUZ 2022

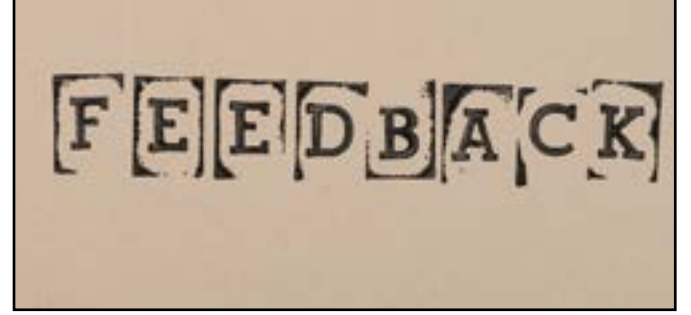
Daha önce etkili eleştiri yapmanın beş adımını konuşmuştuk. Bugün de eleştiri kabul etmenin yedi yöntemini ele alalım. Ne de olsa her firma hatadan dönmek, eksikleri tamamlamak, riskleri engellemek ve çalışanların gelişimini sağlamak için yapıcı eleştiriye imkan sağlamalı.

BİR: SAKİN OLUN. Kulaklarınızda 19. yüzyılın önemli devlet adamı Otto von Bismarck'ın sözleri yankılsın: 'Bir kimsenin beni yüzüme karşı methetmeye hakkı olursa, beni yüzüme karşı tenkit etmeye de hakkı olması lazımdır.' Sadece sizi övenleri dinler, eleştirenlere tepki gösterirseniz projenizi/ekibinizi/şirketinizi zora sokmanız kaçınılmaz olur.

İKİ: DİNLEYİN. Eleştiren kişi nelere vurgu yapıyor? Bilerek ya da bilmeyerek yaptığımız (veya yapmadığımız) hangi davranışlardan şikayet ediyor? Bunların o kişinin veya şirketin üzerinde nasıl bir etkisi olmuş? Bu tıpkı bir diş ağrısına katlanmak gibi zor gelebilir. Ama Britanya'nın efsanevi Başbakanı Churchill'in dediği gibi: 'Eleştiri belki güzel bir şey değildir ama gereklidir, ağrı ile aynı işi görür; çünkü ağrı da vücutta bir arıza olduğunu haber verir.'

ÜÇ: CEVAP VERMEYİN, SORU SORUN. İçinizden söylenenlere cevap vermek, yanlış anlaşıldığınız konuları açıklığa kavuşturmak, hatta haksızlığa uğradığınızı haykırmak gelecek. Yapmayın. Şimdi dikkatle dinleme ve eleştirmeninizi iyice anlama zamanı. Söylenenleri mutlaka not alın. Cevap vermek yok, soru sormak var. Fransız İmparatoru Napoleon'un ikazını unutmayın: 'Yapıcı bir tenkit, akıllı insanları güçlendirir, ahmakları öfkelerir.'

DÖRT: MUHATABINIZI TARTIN. Karşınızdaki kişinin amacını anlamaya çalışın. Üzüm yemek mi, bağcıyı dövmek mi? Çözüm mü öneriyor, önemsenmek mi istiyor? Bunu yaparken iyi niyetli olun. Zira yüzünüze karşı eleştiri yapmanın onun için de kolay olmadığını unutmayın. Hiç konuşmamayı da tercih edebilirdi! İngiliz yazar Charles Buxton'ın dediği gibi 'Çok kere en güçlü tenkit, ses çıkarmamaktır.'



BEŞ: TEŞEKKÜR EDİN. Fars edebiyatının büyük şairi Şadi Şirazi'nin sözüdür: 'Olgun bir kişiyi dost edinmek isterseniz, tenkit edin; basit bir kişiyi dost edinmek isterseniz methedin.' Doğru eleştiri, bir hediyedir. Kıymetini bildiğinizi gösterin.

ALTI: ELEŞTİRİLERİ DEĞERLENDİRİN. Görüşmede aldığınız notların üzerinden sakın kafayla geçin. Hangi noktada ne kadar haklılık payı var? Ne alanda hızlı kazanımlar sağlanabilir? Yanlış anlaşılmalara varsa nasıl düzeltilebilir? Unutmayın, eleştiri hep olacak – maharet haklı olanlarından yararlanabilmekte, haksız olanlara direnebilmekte. Eleştirileri sıfırlamaya kalkarsak ne olacağını büyük filozof David Hume bize söylüyor: 'Tenkit öyle bir şeydir ki ondan, ancak bir şey söylememekle, bir şey yapmamakla, bir şey olmamakla sakınabilirsiniz.'

YEDİ: HAREKETE GEÇİN. Tüm bu sürecin sonunda, haklı bulduğunuz önerileri uygulayın. Bu hem şirketinizin (ve kendinizin) performansını ilerletmek için önemli, hem de yapıcı eleştirileri dikkate aldığınızı göstermek için şart. Unutmayalım ki, mühim olan söz değil, icraat. Eleştirmek kolay, yapmak zor. Amerikalı ressam Abraham Walkowitz'in dediği gibi: 'Gözlerim görebildiği sürece resim yapmaya devam edeceğim. Göremediğim zaman da eleştirmen olacağım.'

Tüm okurlarımıza şirketlerimizde eleştiri yapılabilecek mekanizmaları kurabildiğimiz, yorumları makul karşıladığımız ve haklı önerileri hayata geçirdiğimiz günler diliyorum.

UZLAŞMANIN MEKANİĞİ

10 MAYIS 2022

Uzlaşma, yahut plaza diliyle söylersek konsensus, iş hayatının vazgeçilmez bir parçası. Ne kadar çok kişi, katılımcılık ve fikir varsa, ister istemez o kadar çok görüş farkı, hatta çatışma meydana geliyor. 'Bu işler kendiliğinden hallolur' deyip suyu akışına bırakma lüksümüz yok. Zira işletmemiz için zaman, para ve insan kaynağı maliyeti çok ağır olabilir. Bu sebeple uzlaşma için, tıpkı ürün geliştirme veya pazarlamada olduğu gibi, bir süreç tasarlamaya mecburuz. Peki, bu sürecin adımları ne olmalı?

BİR: SORUNU KABUL ETMEK. İlginçtir, en zor işlerden biri bu basit görünen ilk adımı atmak. Zira çatışmanın tarafları konuyu şahsileştirmek istemedikleri, oyunbozan gözükmekten çekindikleri veya işi nasıl çözeceklerini bilmedikleri için, aralarında bir mesele olduğunu kabullenemeyebilir. Bunun yerine şikayetlerini kendilerine saklarlar veya farklı kişilerle 'dertleşirler'/ onların nezdinde lobi yaparlar. Bunun neticesi meselelerin büyümesi, stresin yüksek olduğu durumlarda patlamalara yol açması, hatta şirket içi kliklerin oluşması olabilir. Bu yüzden, problemleri bir kavga vesilesi değil, daha iyiye gitmenin aracı olarak gören bir kültür oluşturmak, kritik. Zira, geçen ay bu köşede de ele aldığımız gibi, "Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer".

İKİ: MESELEYİ TANIMLAMAK. Farklı görüşler bazen farklı konulara odaklanmaktan, bazen de farklı önceliklere sahip olmaktan kaynaklanır. Meşhur Nasrettin Hoca fıkrasındaki gibi, her iki tarafın da haklı olduğu durumlar elbette var. Ancak, kişilerin aslında apayrı konulardan bahsettiği, fakat açık iletişim kurmadıkları için çatıştıklarını düşündükleri meseleler de söz konusu olabilir. Bu yüzden, problemi doğru tanımlamak çok önemli. Örneğin 'pazarlama birimi ürünün ülke lansmanını üç ayda yapmak istiyor, ama imalat birimi bunun için en az altı ay gerektiğini düşünüyor' gibi tanımlar bir başlangıç olabilir. Zira ürün özelliklerindeki esneklik, üretim seviyesindeki farklılık, bölgesel lansman ihtimali gibi konularla tartışma rasyonel bir düzleme çekilebilir.



ÜÇ: ORTAK HEDEF. Tarafların hangi rasyonel hedef için işbirliği yapacağını ortaya koymak, belki de en kritik adım. Ürünün zamanında çıkması mı, belli kalite oranı mı, bir fiyat seviyesi mi gibi konular netleşirse hangi görüşün ağırlık kazanacağı netleşir; ilave kaynak ihtiyaçları belirlenir; ve hatta yepyeni bir kurgunun ortaya çıkmasına imkan sağlanabilir. Bu adımda, çatışmanın taraflarının aslında ortak bir hedefe koşan bir takımın üyeleri olduğunun altını çizmek mühim.

DÖRT: ARGÜMANLAR. Ortak hedefe ulaşmak için gereken yöntem ve yaklaşım farklılıklarının teker teker ele alınması önemli. Mümkün olduğunca uzlaşma tercih edilse de bazı noktalarda yöneticinin nihai kararı alması icap edebilir. Burada önemli bir husus, ekip üyelerinin kendilerine kulak verildiğini ve rasyonel bir süzgeç neticesinde adil karar alındığını hissetmeleridir. Mesela 'O zaten patronun gözdesi' virüsü sisteme girdi mi, en iyi karar bile istenen etkiyi sağlanamaz.

BEŞ: YOL HARİTASI. Temel karar alındıktan sonra, çatışmanın tüm taraflarını başarının paydaşı yapacak bir yol haritası belirlenmesi gerekir. Bu adım hem mevzubahis projenin başarısı hem de şirketin kapsayıcılığı için elzemdir.

Yöneticiler çatışmalardan -anlaşılabilir sebeplerle- hoşlanmasalar da, onları çözecek mekanizmaları kurmak, şirketlerine yapabilecekleri en büyük katkılardan biridir.

DİNLE!

06 NİSAN 2021

Mevlana Mesnevi'ye 'dinle' diye başlamış. Peki bu öğüdü iş hayatımızda tutabiliyor muyuz? Araştırmalar çoğumuzun kendini 'iyi bir dinleyici' olarak gördüğünü söylüyor. Gerçekten öyle miyiz? Gelin bu hafta bu konu üzerine konuşalım.

Önce şu sorunun cevabında mutabık kalalım: iyi bir dinleyici olmak gerçekten önemli mi, yoksa kimsenin karşı çıkmaya cesaret edemediği klişelerden biri mi? Ben dinlemeyi iki açıdan çok önemli görüyorum. Birincisi, çoğumuz, hele de üst düzey yöneticiler, yankı odalarına hapsolmuş haldeyiz. Benzer geçmişe sahip kişilerden kurulu takımlardan gelen benzer görüş ve yorumlar. Toplantıda bir patron varsa, karşıt görüş ifade etmenin 'riski' de cabası. Halbuki yeni fikirlerin çıkması, gözden kaçan risklerin yakalanması veya bazı konuların farklı şekilde ifade edilmesinin yolunu açmak şart. Ama tek sebep bu değil: zira, sadece 'dinlendiğini hissetmek' bile insanların motivasyonunu artırıyor. Bence sadece bu bile dinlemek için kafi bir sebep.

Eğer bunda anlaştıysak ikinci adımı atalım. Nasıl daha iyi bir dinleyici olabiliriz? ('ben zaten çok iyi dinleyiciyim' diyenler bu paragrafı atlayabilirler!). Birisi konuşurken jest ve mimiklerimizle onu dinlediğimizi göstermek, konuşma esnasında başka şeylerle (telefon, TV) ilgilenmemek veya görüşmeye yeterli vakit ayırmak gibi kuralları çoğumuz duymuşuzdur. Gelin, yöneticilerde sıkça karşılaştığım bazı hataları düşünüp kendimizi bir yoklayalım. İstemediğimiz şeyleri duyduğunuzda hızla negatif tepki veriyor veya hemen argümanı öldürmeye çalışıyor muyuz? Muhabatımızın yaşı, cinsiyeti, tecrübesi veya hiyerarşideki yeri gibi sebeplerle söylediklerini iskonto ediyor muyuz? Karşımızdaki konuşurken zihnimiz birazdan ne cevap vereceğimizle meşgul mü? Dürüst bir değerlendirme, bazı huylarımızı değiştirmemiz için şart bir ilk adım!



Nihayet, sadece kendimizin 'iyi bir dinleyici' olması yetmez – şirketimizi nasıl dinleyen bir organizasyon haline getirebiliriz? Burada üç ana konuyu göz önüne almakta yarar var. Birincisi, dinleme için gerekli süreçler (toplantılar, periyodik geri besleme görüşmeleri) ve kabiliyetlerin (eğitimler, yapılmaması gereken hatalar) geliştirilmesi. İkincisi, 'dinleme'nin mümkün olduğu kadar geniş bir perspektifle ele alınması. Sosyal medyadaki başlıklardan bayilere gelen müşteri şikayetlerine, çalışan memnuniyet araştırmalarındaki yorumlardan firma hissesi hakkındaki analist raporlarına pek çok şey bize birşeyler söylüyor. Üçüncüsü neyin gerçek bir mesaja işaret eden 'sinyal', neyinse 'gürültü' olduğunu ayırt edebilmek. Bence yönetim kurulları ve üst yönetimlerin ana görevlerinden biri de bu!

Karşı karşıya olduğumuz belirsizlikler çok yüksek, meydan okumalar çok karmaşık. Bunlara çözüm arama yolu mekanik konuşmalar değil, beraber kafa yormak (eskilerin deyimiyle mütalaa etmek) ve her kaynaktan gelen veriye açık olmak. Ancak bu şekilde dinlemeyi çift yönlü bir diyaloga çevirebilir, yankı odalarımızdan çıkabilir ve birlikte çalıştığımız kişilerin motivasyonunu artırabiliriz.

NE KADAR EDİT!

12 NİSAN 2022

Twitter'ın atılan mesajlarda sonradan değişiklik yapmaya (edit etmeye) izin vermesi gündemde. Önce 'çoktan olmalıydı' diye düşündüğüm bu özelliğe giderek daha temkinli bakmaya başladım. Gelin bu hafta genleri değiştirmekten geçmişi yeniden yazmaya, 'edit' örneklerini konuşalım.

TWITTER. Sosyal medyanın en önde gelen platformlarından biri olan platform aslında bir mikro-blog sitesi. Yani aklımızdan geçenleri hızla ve kısa şekilde (ilk kurulduğunda bir kısa mesaj uzunluğunda, daha sonra bunun iki katı uzunlukta) paylaşmamız üzerine kurulu. Yani üzerinde uzunca düşünülmüş veya gelen tepkilere göre değiştirilmiş metinler, olayın ruhuna aykırı. Üstelik, çok popüler olup pek çok kişinin sayfasına düşen mesajların satılarak dolandırıcılık için kullanılması gibi risklere dikkat çekenler de var. Bununla birlikte, zaman zaman çalاکalem mesajlar yazan biri olarak, edit özelliğinin imla konusunda hassas olanlar için imdada yetişeceğini de belirteyim.

DOKÜMANLAR. Twitter böyle, ama ya iş yerlerimiz? Bir yönetici olarak ekip arkadaşlarınızın yazdıklarını ne kadar 'edit' etmelisiniz? Bir yandan, daha mükemmeli aramak hepimizin profesyonel sorumluluğu. Öte yandan, yöneticimizden kıpkırmızı düzeltmelerle işaretlenmiş ve pek çok notla dolu metinler geri almak hayli moral bozucu olabilir. Yönetici için de, herkesin yazdığını adeta yeniden yazmak müthiş vakit alır. Çözüm, seneler önce bir üst düzey yöneticinin bana verdiği tavsiyede saklı olabilir: 'dokümanı ben nasıl yazdım diye düşünerek edit etme, mutlaka olması/ çıkması gereken neler var diye düşünerek yaklaş'. Ne de olsa, her şeyin azı karar, çoğu zarar.

GENLER. Estetik operasyonlar toplumda genel olarak kabul görüyor. Ancak iş genlerin edit edilmesine gelince, durum farklı. Örneğin bir bebeğin cinsiyeti veya fiziki özelliklerinin düzenlenmesi için teknolojinin kullanılması



ciddi soru işaretleri yaratıyor. Bununla birlikte, gen editleme bazı hastalıklardan tamamen kurtulmamız için önemli bir çözüm olabilir. Peki denge nerede? Bu köşede daha önce de değindiğimiz gibi, farklı disiplinlerin (hukuk, felsefe, mühendislik) ortak çalışarak geliştirdiği teknoloji etiği önümüzdeki yılların en mühim konularından biri olacak.

GEÇMİŞ. Edit sadece bugüne ya da geleceğe dair değil; geçmiş de yeniden yazılabiliyor. Gürcistan'ın Göri kasabasında Stalin'in doğduğu evi ziyaret ettiğimde, rakibi Troçki'nin Sovyetler'in kuruluş dönemindeki toplu fotoğraflardan itinayla silindiğini görmüştüm. Zihnimizin bazı anıları unutmaması/ farklı hatırlaması yaygın olsa da bunu henüz teknoloji ile yapmak söz konusu değil. Yani Sil Baştan -- Eternal Sunshine of the Spotless Mind, hala bir bilim kurgu filmi.

Tüm okurlarımıza, mümkün olduğu kadar az edit gerektiren bir hafta diliyorum.

BİR İHTİMAL DAHA VAR!

23 ŞUBAT 2021

Hayır, bu hafta Müzeyyen Senar'ın yorumuyla ölümsüzleşen Nihavend şarkıyı konuşmuyoruz. Konumuz hepimizin, hem iş hem özel hayatımızda, her gün, bazen zorlanarak yaptığımız bir şey: karar vermek! Gelin beş adımlı bir plan çıkarmaya çalışalım.

SİNYAL MI GÜRÜLTÜ MÜ? Her gün bir veri bombardımanı altında yaşıyoruz. İster istemez bu da rasyonel karar alma kabiliyetimizi sakatlıyor. Neyin meselenin özüne dair bir 'sinyal', neyin yalnızca 'gürültü' olduğunu anlamaya çalışmak çok önemli. Kritik kararlarda bir adım geri çekilip bu değerlendirmeyi yapmak şart.

ZİHNİMİZİN TUZAKLARI. Varsayalım dış faktörlerle bir şekilde baş edebildik. Ya kafamızın içi? Davranışsal ekonomi çalışmaları buradaki tuzaklara işaret ediyor. İlk aklıma gelenler: analogi ve anekdotlar (mevcut duruma tam benziyor mu?), grup dinamiği (genele uymak çok risksiz), baz etkisi (bütçe veya geçen yıl doğru kıyas mı?), sebep-sonuç (yoksa korelasyon mu?), orta yolculuk (ortalamayı alıp tartışmayı engelleme) ve iki seçeneğe saplanma (bir ihtimal daha yok mu?)

ARTI-EKSİ ANALİZİ. Tuzakları da aştıysak buyrun rasyonel değerlendirmeye. Seçeneklerin artılarını ve eksilerini yazdık (gönlümüzden geçen seçeneğe torpil yapmadığımızdan emin miyiz?). Kimileri kriterlere ağırlıklar ve puanlar vermeyi öneriyor ama bu yaklaşım belirsizliği daha da artırdığı için benim aklıma pek yatmıyor. Bunun yerine ödünleşmeleri test ederek farklı kriterlerin önemini anlamak daha uygun olabilir: örneğin X km daha uzakta bir iş için ne kadar ilave ücret istersiniz?

DENEYLER. Hala karar veremediysek bazı deneyler yapabiliriz. Tek bir şartla: neyi test ettiğinizi veya neticede hangi yeni seçenekleri oluşturacağımızı baştan biliyorsak! Yoksa boş yere zaman, enerji ve para kaybetmiş oluruz. Klasik örnek: erken aşama bir girişimin ilk yatırım turuna düşük bir miktar yatırım yapmak, ancak belli büyüme yakalanırsa sonraki turlara (ister istemez çok daha yüksek fiyattan) daha büyük miktarda para koymak. Elbette bu



durumlarda duygular hayli hareketli olabiliyor: 'keşke bir sene önce daha çok para koysaydım' veya 'geçen sene daha düşük değerden yapmadığım yatırımı neden şimdi yapayım!'

Bu noktada seçenek paradoksuna da değinelim. Çok fazla alternatif, karar sürecini zenginleştirmek yerine zorlaştırabiliyor. Süpermarket rafında tek çeşit ürün istemiyoruz ama 50 çeşit olunca da duraksıyor ve hızla en aşına olduğumuza/ en ucuza/ en cafcıflı ambalajlı olana gidiyoruz. Vehasal seçenek oluşturayım derken kantarın topuzunu kaçırmamaya dikkat!

İSTİSNALAR. Her kural gibi bu bahsettiklerimizin de -bence iki tane- istisnası var. Birincisi büyük kişisel kararlar. Üzerinde daha önce düşündüğünüz ve gerçekten yapmak istediğinize emin olduğunuz bir konuda hızla iddialı adımlar atmak gayet makul. İkincisi, gerçekten 'biricik' durumlar. Karşınıza çıkan 'ömürde bir kez'lik şeyleri (iş, okul, proje, kişi) ıskalamamakta yarar var. Ne de olsa, istisnalar müstesnadır.

Her gün kararlar almak zorunda olan hepimize kolay gelsin!

ZOR PROBLEMLERİ ÇÖZME YOLLARI

07 ARALIK 2021

İş hayatında çözülemez sandığımız problemlerle karşılaşabiliyoruz. Bunlardan kaçmak veya yılmak yerine Sherlock Holmes gibi 'Kader önümüze benzersiz bir problem koydu ve tek ödülü çözümü bulmak oldu' diyerek kendimizi ödüllendirebiliriz.

DOĞRU TANIM. Problemi doğru tespit etmek ve kapsamını belirlemek çözüme ulaşmanın ilk ve en önemli adımı. Fakat şirketlerimiz buna pek zaman ayırmıyor. Halbuki bunu yapmak, hem genelgeçer ifade tuzağından kaçınmayı hem de tüm paydaşları aynı hedefe yöneltmeyi sağlıyor. Örneğin 'müşteri kaybediyoruz' ile 'ciromuz azalıyor', 'rakipler bizden düşük fiyat veriyor' ile 'maliyetlerimiz yüksek' ifadeleri bizi apayrı noktalara götürebilir. Doğru tanımın püf noktası, sebeplerle sonuçları birbirine karıştırmadan, mümkün olduğu kadar net olmak.

BÜYÜK RESİM. Bazı önemli soruları sormak, problemin nasıl bir çerçeveye oturduğunu ve dolayısıyla çözüm uzayını anlamak için kritik: Önümüze büyük konuların gelme sebebi küçük meselelerin zaten sistem tarafından çözülmesi mi yoksa büyük dediğimiz problem aslında bir sürü küçük meselenin bileşkesi mi? Yahut eldeki konuyu çözerken şirketimizin zaten ihtiyaç duyduğu, belki ne zamandır görmezden geldiği/ertelediği başka şeyleri de halledebilir miyiz? Veya bu mesele sadece bizim şirketimizin konusu mu, yoksa tüm sektörümüzü mü etkiliyor?

AÇIK ZİHİN. Problem çözümünde en sık gördüğüm hata, bazı seçenekleri değerlendirmeden elemek. Bunun zihinsel tembellik, statükoya teslimiyet, lineer düşünceye yatkınlık veya öğrenilmiş çaresizlik gibi sebepleri olabilir. Açık zihin sadece çözüm seçenekleri açısından değil, çözümün geldiği yer bakımından da önemli: organizasyondaki herkesin, hiyerarşik konumundan bağımsız olarak, iyi fikirleri olabilir. Müşterinin gerçek ihtiyaçlarını otel odasını temizleyen kişi, genel müdürden daha iyi bilebilir. Hele günümüzün dinamik dünyasında, 'x mümkün değil', 'y bize uymaz', 'z eskiden denenmişti' gibi bahanelere erkenden sığınmak tehlikeli. Tolstoy'un dediği gibi: 'Uzak ve imkânsız gözükken bir şey, bir anda yakın ve mümkün olabilir.'



SİSTEMATİK YAKLAŞIM. Dört şeyi doğru yapmak mecburiyetindeyiz. Birincisi, kapsamlı analiz. Çözümü seçme sürecine geçmeden verileri toplamalı ve rasyonel şekilde analiz etmeliyiz. Nitekim Sherlock Holmes da bizi uyarıyor: 'İnsan, teorileri gerçeklere uyduracağına farkında olmadan, gerçekleri teorilerine uydurmaya çalışır.' İkincisi, doğru hedef ve değerlendirme kriterleri. Örneğin bir start-up için büyüme, bir aile şirketi için kârlılık, borsaya açık bir firma için piyasa değeri temel hedef olabilir. Yahut işgücünü koruma, çevre etkilerini en aza indirme, itibarlı bir ortaklık yapma gibi kaygılar zaman zaman mali kaygıların önüne geçebilir. Ödünleşmeler (trade-off) böyle netleşir. Üçüncüsü, çözüm önerilerinin şirket operasyonları ve sektörel dinamiklerle ilişkisini değerlendiren ve yeni ihtiyaçları ortaya koyan senaryolar. Burada içsel tutarlılık çok önemli—örneğin yeni müşteriler ve işletme sermayesi ihtiyacı, ihracat büyümesi ve satış ekibinin maliyetinin artışı at başı gidecek konular. Dördüncüsü, iyi planlanmış deneme-yanılma mekanizmalarıyla yapılan testler. Zira beyaz tahtada şahane görünen çözümler, gerçek hayat karşısında çaresiz kalabilir.

NET İLETİŞİM. Karara vardıldıktan sonra, ekip içinde ve dışındaki paydaşlara sonucu ve sonraki adımları paylaşmak önemli. Zira zaman zaman herkesin tüm çerçeveyi bildiğini varsayabiliyor ya da bilmemesinin yaratacağı riskleri ıskalıyoruz.

Bu haftalık sohbetimizi Holmes'a ile tamamlayalım: 'Bir kez bakış açını değiştirdikten sonra, başta en umutsuz görünen şey bile gerçeğe giden gizli bir ipucuna dönüşebilir.'

DOĞRU KAVRAMLAR DOĞRU KARARLAR

13 EYLÜL 2022

İş dünyasında popüler kavramlar pek anlaşılmadan sıkça kullanılıyor. Kulağa güzel gelen terimlerin arasındaki fark ve ödünleşmeler (trade-off) gözden kaçıyor. Bu hafta üç örneği ele alalım: verimlilik-etkinlik, dayanıklılık-mücadele gücü ve istikrar-esneklik.

VERİMLİLİK (EFFICIENCY) – ETKİNLİK (EFFECTIVENESS).

Verimlilik belli özelliklere sahip bir ürün veya hizmeti ne kadar kaynak (insan, zaman, hammadde) kullanarak sunduğunuzu ölçer. Amacınız mümkün olduğu kadar az 'girdi' kullanmaktır. Etkinlik ise, ürün veya hizmetinizin ne kadar işe yaradığına odaklanır. Amacınız şirket içi veya şirket dışındaki müşteriniz için en uygun 'çıktı' sağlamaktır. Bazı durumlarda bu iki kavram birlikte çalışır. Örneğin, yüksek kaliteli üretim süreçleri bir yandan hammadde ve zaman israfını azaltır, öte yandan daha iyi mamüller çıkmasını sağlar. Ancak bir noktadan sonra verimlilik ile etkinlik arasında çatışma başlayabilir. Bunu doğru yönetmek için şirketinizi neyin daha rekabetçi yaptığı konusunda kafanızın berrak olması gerekir (makul fiyatlı ve kullanılabilir ürünler mi en iyi ancak yüksek fiyatlı ürünler mi?).

DAYANIKLILIK (ROBUSTNESS) – MÜCADELE GÜCÜ (RESILIENCE).

Dayanıklılık bir sistemin dış şoklara direnme kapasitesidir. Örneğin depremde ayakta kalan bir bina, salgın döneminde işlemeyi sürdüren bir tedarik zinciri, siber saldırı karşısında çalışan bir bilgi-işlem altyapısı. Bununla sıkça karıştırılan mücadele gücü ise, çöken/ duran/ işlemeyen bir sistemin ne kadar hızla tekrar ayağa kalkabileceğidir. Birbirine çok yakın olan bu iki terimden biri proaktif ve sabit, diğeri reaktif ve esnektir. Her biri için de apayrı yaklaşımlar, teknikler ve kaynaklar gerekir. İkisi arasındaki farkı bilmeyen yönetimler doğru tercihlerde bulunamazlar.

İSTIKRAR (STABILITY) – ESNEKLİK (FLEXIBILITY).

Bu yazıda ele aldığımız kavram çiftlerinden birbirine zıt olduğu en aşikâr olan ikili bu. Ancak pek çok şirketin yönetim kuruluna yapılan strateji sunumunda iki kelimeyi



yan yana görüyoruz. Yöneticiler (ve belki tüm paydaşlar) 'hem karnım doysun, hem pastam dursun' diyorlar. Nitekim bu anlaşılabilir bir duygu. Zira günümüzün belirsiz dünyasında öngörülebilirlik ve istikrara ihtiyaç var. Öte yandan, tam da bu belirsizlik sebebiyle, şirketlerin esnek olması gerekiyor. Bu açmazdan çıkmanın yolu, nerede istikrarlı (ürün kalitesi, çalışan-işveren ilişkisi, tedarikçi ödemeleri) nerede esnek (evden çalışma, online satış, iç piyasa-ihracat dengesi) olmak gerektiği konusunda net olmak. İstikrarlı olunan konuları belli sürelerde tekrar ele almak, kritik önemlerini koruyup korumadıklarını teyit etmek. Esnek olunan konularda dahi önceden bildirimler yaparak sistemdeki belirsizliği azaltmak.

Tüm okurlarımıza kavramları doğru kullanıp doğru tercihler yaptıkları bir hafta dilerim.

KİŞİLİK TİPLERİ

09 MART 2021

İş hayatının en zor yanlarından biri, farklı özelliklere sahip bireylerden iyi işleyen bir takım kurabilmek. Herkesin değişik bir perspektif sunabileceği kadar çeşitli, ama birlikte çalışabilecek kadar ortak yanları olan bir ekip iddialı bir hedef.

Bunu yaparken uzmanlık, yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi kriterlerle bir denge aramak mümkün. Çoğu şirkette göz ardı edilen, ancak bunlar kadar önemli olan bir konu daha var: kişilik tipi. 'Diğerlerini ölçme yolu belli, kişilik çok subjektif' dediğinizi duyar gibiyim. Acaba öyle mi?

Geçenlerde yayınlanan 'T.C kimlik numaranı ezberleme şekline göre hangi zeka türüne sahipsin?' haberi doğruysa meseleyi zaten çözdük sayılır. 'Analitik' mi yoksa 'müzikal ve sosyal' mi olduğunuzu hemen anlamanız işten bile değil (!) Bunun alternatifi ancak beğendiğiniz yazı fontuna göre bir kişilik tasnifi olabilir! Gelin biraz daha bilimsel bir yaklaşım deneyelim ve analitik psikolojinin kurucusu Carl Gustav Jung'a da kulak verelim.

Jung, kişiliğimizi dört ana eksen etrafında sınıflandırmış. Bunun üzerine inşa edilen, bireylerin kendi değerlendirmeleriyle tercihlerini ölçen Myers Briggs testi (MBTI) de ona İtİ kişilik tipi oluşturmuş (dört eksen, ikişer kutup):

- İçe dönük (I) / dışa dönük (E) -- enerjimizin kaynağı (içimiz mi başkaları mı)
- Duyusal (S) / sezgisel (N) – bilgimizin kaynağı (spesifik veriler mi genel sezgiler mi)
- Düşünsel (T) / duygusal (F) – bilgiyi kullanma yöntemimiz (mantık mı hisler mi)
- Yargısal (J) / algısal (P) – iş yapış tarzımız (organize mi daha rahat mı)

Örneğin ekibimizde INTP bir arkadaşımız olsun. Kavramsal düşünmekte (T) ve seçenekleri erkenden kapatmamakta rahat olmakla (P) birlikte, işin insanı yönünü yakalama (F) ve organize çalışma (J) alanlarında takım arkadaşlarıyla bir uyum yakalamasına dikkat etmek gerekebilir. Yahut, o büyük toplantılarda yorgun düşerken (I), bu durumlarda



enerji dolan (E) bir patronla çalışmakta zorlanabilir.

Elbette birkaç hususu vurgulamak lazım. Birincisi, bu sınıflandırma kabiliyetleri değil tercihleri gösteriyor. Yani bir F gayet mantıklı kararlar verebilir yahut bir I insanlarla sohbet edebilir. İkincisi, her eksendeki tercihimiz aynı baskınlıkta olmayabilir – net tercihimiz olmayan eksenler bulunabilir. Üçüncüsü, MBTI sık kullanılmakla birlikte sadece bir yaklaşım. Kişileri robotmuş gibi belli işlere koymamızı sağlayacak bir program ya da bilim soslu bir burç yorumu değil.

Burada önemli olan nokta, ekip üyeleri arasında açık iletişimle tercihleri anlayıp kişilerin hayatını kolaylaştırmak. Yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda proje ekiplerim sıkça değişiyordu. Toplantı tiplerini ve iletişim sıklığını, takımdakilerin kişilik tiplerine göre ayarlamak yararlı olmuştu. Uzun süre birlikte çalışılan durumlarda bu konu kendi mecrasında hallolabilir.

ABD'nin ülke sloganı olan 'çokluk içinde birlik' (e pluribus unum) iş hayatı için de önemli. Ekip yönetiminde diğer özelliklerin yanında kişisel tercihleri/ baskın özellikleri de göz önünde bulundurmakta yarar var.

İTERDİSİPLİNER

27 NİSAN 2021

Aynı hafta içinde Leonardo da Vinci'nin doğum, Keynes'in ölüm yıldönümleri vardı. 21. yüzyılın problemlerini çözmemiz için elzem bulduğum bir kabiliyet, bu iki olağanüstü insanı buluşturuyor: birden fazla sahada (interdisipliner) perspektif sahibi olmak.

Leonardo da Vinci, sanat (Mona Lisa), teknoloji (Mars'ta uçan drone'u andıran çizimler), mühendislik (Haliç üzerine yapmayı planladığı köprü) gibi pek çok alanda eserler verdi. 'Rönesans insanı' veya hezârfen (polymath) ifadesinin herhalde ete kemiğe bürünmüş haliydi.

John M. Keynes de akademi (yepyeni bir ekonomik teori), diplomasi (Dünya Bankası-IMF'nin kuruluşu), yatırım (Cambridge Üniversitesi King's College fonu) ve sanat (Bloomsbury grubu) alanlarında çok etkindi. Enerjisi ve yaratıcılığının belki biraz da bundan kaynaklanıyordu.

Tabii Leonardo veya Keynes olamayız. Ama bireysel ve kurumsal olarak benzer bir yol izlemeli miyiz?

Bireysel tarafla başlayalım. Çeşitli alanlarda bilgi (ilgi) sahibi olmak hem hayatı zenginleştiriyor hem de profesyonel perspektifi genişletiyor. Bu, yaşadığımız dönemde iki açıdan önemli. Birincisi, yöneticilerin önüne gelen her karar artık birden fazla alanı ilgilendiriyor. Salgın dönemini düşünelim. İşin ticari kısmı ile finansman tarafı, teknik yönü ile insan kaynağına etkileri ne kadar girift hale geldi. İkincisi, müthiş bir değişimle (küreselleşme, dijital dönüşüm) ve yepyeni meydan okumalarla (iklim krizi, negatif faiz) karşı karşıyayız. 100 yıl öncesinin 'herkes dar bir alanda odaklansın, başka birşey bilmesine gerek yok' yaklaşımı ile bireyi at gözlüklerine ('tunnel vision') hapsederek bunlarla baş etme şansımız yok. Örneğin geçen hafta, insan-maymun melezi bir embriyo üretildi. Hedef yedek organ yetiştirmek. Ancak tıp, hukuk, genetik, felsefe gibi pek çok sahanın ortaklaşa bir çözüm arayabileceği bir konu.

Kurumlar için de argümanlar benzer. Sadece satışta,



sadece finansta, sadece imalatta iyi olan bir şirketin ayakta kalması artık pek mümkün değil. Burada bir parantez açıp şirketlerimizde sıkça karşılaştığım bir konuya değineyim. 'Biz işimizde çok iyiyiz ama finansı yönetemedik' ifadesini kaç kere duyduğumu hatırlamıyorum. Üzgünüm ama finans da işin (üstelik ana) bir parçası. Her süreci iyi yönetemiyorsak işimizi iyi yönettiğimizi iddia edemeyiz.

Tabii interdisipliner perspektif oluşturmakta kurumların bireylere göre ciddi bir avantajı var. Zira insanın kapasitesi sınırlı ve 'farklı alanlarda bilgi sahibi bir kişi' olmak zor. Ancak farklı birikimlere ve özelliklere sahip kişilerden böyle bir takım kurmak mümkün. Maalesef pek çok şirkette bunun mekanik bir faaliyet ('her birimden birer kişi adık') olarak kaldığını söylemeliyim. Maharet, farklı bireylerin sadece kendi alanlarını temsilen görüş bildirmeleri değil, hep birlikte taze bir perspektif geliştirebilmeleri. Bir diğer deyişle, ABD'nin ülke mottosundaki 'e pluribus unum' (çoklukta birlik) seviyesine ulaşmak. Her önemli hedef gibi, söylemesi kolay, yapması zor.

DUYGUSAL

ZEKA

21 HAZİRAN 2022

İnsan bir robot ya da bilgisayar programı gibi işlemiyor (iyi ki de öyle!). Tam da bu sebeple, iş hayatında analitik zekanın yanında duygusal zeka sahibi olmak kritik. Peki, 'duygusal zeka' ile ne kastediyoruz?

Bu önemli kavramı iyi tarif etmek 'Onu terfi ettirmeyeceğiz, çünkü duygusal zekası yeterince yüksek değil' gibi yorumları objektif zemine oturtmamızı sağlayabilir. Daha önemlisi, kendimizi eksik bulduğumuz alanlar üzerinde çalışmamızın yolunu açabilir.

Amerikalı araştırmacılar Daniel Goleman ve Richard E. Boyatzis duygusal zekayı dört kategoriye ayırmışlar: bireysel farkındalık, kendi kendini yönetim, toplumsal farkındalık ve ilişki yönetimi.

İlk kategori, 'bireysel farkındalık', yani kişinin güçlü/ zayıf yönlerini, üslubunu ve hedeflerini tanıması.

İkinci kategori olan 'kendi kendini yönetim' altında dört alt-başlık bulunuyor: duygusal kontrol (toplantılarda geçirilen sinir krizleri, üstlerin astlarına bağırıp çağırması), adapte olabilmek (hele de hızlı bir dönüşüm yaşanan günümüzde!), başarı hedefi (eskilerin 'azim' dediği içten gelen enerji) ve pozitif yaklaşım (bir ekibi tek bir mızımız kişi çürütebilir!).

Üçüncü kategori olan toplumsal farkındalığın iki bileşeni var: empati ve organizasyon konusunda farkındalık. Çalışma arkadaşlarının içinde bulunduğu şartları (beklentiler, korkular, yorgunluk, maddi imkanlar) düşünmeden davranan yahut üyesi bulunduğu firmanın durumunu göz ardı eden bir kişinin yüksek bir duygusal zekaya sahip olamayacağı aşikar.

Son kategori olan ilişki yönetimi ise koçluk ve mentorluk, çatışma yönetimi, takım çalışması ve ilham verici liderlik gibi bileşenlerden oluşuyor.

Hiç kimsenin bu alanların her birinde çok başarılı olması mümkün değil. Tam da bu sebeple, 'duygusal zekası yüksek/ düşük' gibi genel geçer, hatta bazen yargılayıcı ifadeler kullanmak yerine daha net geri bildirimler ve hedefler vermemiz gerekiyor. Örneğin 'empathin yüksek ama çatışma yönetimi üzerinde çalışman gerekiyor' ya da



'mevcut rolünde kendi kendini motive etmen iyi ama terfi etmek için başkalarına da koçluk ve mentorluk yapmalısın' gibi.

Otomasyon ve yapay zeka her geçen gün yaygınlaşırken, 'duygusal zeka' insanlar olarak hala kendimizi farklılaştırabileceğimiz bir alan. Öneminin farkında olmak ve mevcut uygulamalardan daha 'yapısal' bir bakışla ele almakta yarar var!

ALTI KİŞİ

ALTI ADIM

01 ŞUBAT 2022

Hem yakın çevremizdeki altı kişinin ortalamasıyız, hem de en fazla altı adımda dünyadaki herkesle bağlantıya geçebiliyoruz. Yankı odasına hapsolmak da elimizde, tüm dünyaya ulaşmak da. Bu hafta, apayrı ölçekteki bu iki çerçeveyi nasıl yönetebileceğimizi konuşalım.

İlk altı ile başlayalım (bu sayının beş olduğunu söyleyenler de var). Birlikte en çok zaman geçirdiğimiz kişilerin, hangi haberleri aldığımız, gelişmeleri nasıl değerlendirdiğimiz, kritik kararları nasıl verdiğimiz gibi konularda büyük etkisi var. Hatta bir süre sonra kendimiz de bu gruba benziyoruz. İspanyol filozof Gasset'in 'Ben, kendim ve çevrem toplamıyım' dediği durum! Peki bu konuda ne yapmalıyız?

Öncelikle ekibimizi mümkün olan en üst yetkinlikteki kişilerden seçmeliyiz. İş hayatının temel kuralıdır: 'A kalite yöneticiler A kalite kişileri işe alırlar. B kalite yöneticiler -rahat yönetebilmek ve başkasının parlamasını engellemek için- C kalite kişileri işe alırlar.' Ancak yetkin bir ekip kurmak yetmez. Yakın çalıştığımız kişilerin farklı geçmişleri, tarzları, bakış açıları olmasına da dikkat etmeliyiz. Yoksa, sıkça grup coşkusu kapılır, ortak kör noktalarımızı ıskalar ve zihnimizin tuzaklarına düşebiliriz. Tabii, bu aralar herkesin dilinde olan çeşitlilik ('diversity') mekanik bir faaliyet olarak kalırsa, beklenen yararı veremez. Ayrıca, ekip üyelerinin görüşlerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmamız.

Gelelim ikinci altıya. Amerikan Başkanı'na kaç adımda ulaşabilirsiniz? Ya da dünyaca ünlü bir sanatçıya? Veya hiç gitmediğiniz bir ülkedeki herhangi bir vatandaşa? Tanıdıklarınızı, onların tanıdıklarını ve onların muhtemel tanıdıklarını biraz düşündüğünüzde en fazla altı adımda bunu başarabileceğinizi fark edeceksiniz. Hatta Twitter'ın bunu 4 veya 5 adıma indirdiğini söyleyen araştırmalar da var. Halâ ikna olmadıysanız 'Altı Derece Uzak' piyesini veya filmi izlemek isteyebilirsiniz.

Peki bu bize ne söylüyor? Kısaca; bilgiye ulaşmak için



elimizde altın bir fırsat olduğunu. Teknik konulardan müşteri ilişkisine uzanan çeşitli alanlarda bu imkânı seferber edebiliriz. Bunun için sosyal medyadan mezun ağlarına, iş insanı derneklerinden şahsi tanıdıklara kadar pek çok kanalımız var. Ancak şirketlerimizin çoğunun soru sormaktan kaçındığını, cevapları içine kapanarak masa başında aradığını ve üzerinde oturdukları madeni yeterince değerlendirmediklerini görüyorum.

Tüm okurlarımıza dar çevremizdeki altı kişiyi doğru seçtiğimiz ve geniş çevremizde mümkün olan -en fazla- altı adımı rahatça attığımız günler diliyorum.



BÖLÜM 2

YÖNETİM DÜNYASI

Bu bölümde 'nasıl ekip yönetilmeyeceği'nden verimli toplantılar yapmaya, çıkar çatışmalarını aşmaktan yönetim kurullarını oluşturmaya uzanan 22 yazı var.

YÖNETİM DÜNYASI

Nasıl ekip yönetilmez?	26
Sessizliğin sesi	27
Klişeler festivali	28
İki pizzalık toplantı	29
Nasıl bir toplantı?	30
Yeni nesil insan kaynakları	31
Beş tip çalışan	32
İşe alım daha kötü yapılabilir mi?	33
Kara kutu: Performans değerlendirme	34
Çıkar çatışması	35
Geri bildirim	36
Çıkış mülakatı	37
Motivasyonun dört duvarı	38
Drama üçgeni	39
İş yeri zorbalığı	40
Messi'nin halefi kim?	41
Merkeziyetsiz mimari	42
Değişime direnç	43
Değişim yorgunluğu	44
Sizin yönetim kurulunuz hangisi?	45
'Geleceğin İş'i'nden 'İşin Geleceği'ne	46
İşin geleceği	47

NASIL EKİP YÖNETİLMEZ

29 EYLÜL 2020

Senelerdir raflarda etkin yönetim kitapları görürüz. Çoğu 'nasıl daha iyi yönetici olacağımızın' reçetesini bize sunar. Keşke iş bu kadar kolay olsa! Gelin biz de konuya farklı bir taraftan yaklaşalım; ne yapılmaması gerektiğini konuşalım. Belki tanıdık gelen yanlışlarımız çıkar!

İş hayatındaki sıkça rastladığım on örnek aşağıda. Lütfen siz de eklemelerinizi yazın.

BİR: TANIMAMAK. Ekibinizdeki kişileri insan olarak tanımamak hem onlarla bağ kurmanızı engeller hem de potansiyellerini anlamamanızı imkansız kılar. İlk düğmeyi yanlış ilikleme, tıpkı yığınağını eksik yapan bir ordu gibi, ağır bir bedel ödemenize yol açar. Hele de uzaktan çalışmanın iyice önem kazandığı günümüzde ekstra önem vermemiz gereken bir husus.

İKİ: DİNLEMEMEK. Muhtelif ülkelerde iş yaptığım şirketlerde bunun farklı türlerini gördüm: ekibine hiç fikir sormayanlar, sorup da dinlemeyenler, dinleyip de umursamayanlar vb. Dalgalanmaların iyice arttığı ve belirsizliklerin adeta norm haline geldiği günümüzde, gerçek anlamda iyi bir dinleyici olmak bir yönetici için 'olmazsa olmaz'.

ÜÇ: GÜVENMEMEK. Sıkça rastlanan bu konu, hızla çift yönlü hale gelebilecek bir risk. Kendilerine güvenilmediğini hisseden çalışanların yöneticilerine ve şirketlerine güvenlerinin azalması an meselesidir. Unutmayalım motivasyon içeriden açılan bir kapıdır – çalıştığı yere güvenmeyen kişiler kapasitelerinin çok azını kullanabilirler.

DÖRT: MİKRO-YÖNETİM. İlk üç maddenin kaçınılmaz sonucu. Bunu yapan yönetici detaylarda boğulur ve gerçekten zaman ayırması gereken konularda geride kalır. Unutmayalım, elimizdeki yegane mutlak kısıt zamanımız.

BES: HEDEFSİZLİK. Net hedef koymuyorsanız tüm strateji çalışmalarını ve performans ölçüm sistemlerini hemen



çöpe atabilirsiniz. Gerek yok.

ALTI: SORUNLARI ÇÖZMEMEK. Süleyman Demirel'in 'meseleleri mesele etmezseniz mesele kalmaz' sözü siyaset için geçerli mi bilemem ama iş dünyası için pek uygun değil. Zor meseleleri devekuşu gibi görmezden gelmenin maliyeti, hissedarlar ve tüm paydaşlar için ağır olur.

YEDİ: ADALETSİZLİK. Gözde çalışanların öne çıkarılmasından başarının takdir edilmemesine, performansı kötü elemanların sistemde tutulmasından değerleri ihlal edenlere istisna tanınmasına uzanan geniş bir alan. Buradaki on maddeden belki de en kritik olanı. Zira çadırı ayakta tutan direği sarsan bir risk. Şirketinizde bu durum varsa hemen müdahale edin derim.

SEKİZ: SAHİP ÇIKMAMAK. Başarıyı ekibine, sorunları kendisine mal etmek liderliğin şanıdır. Maalesef pek çok firmada tam aksini gözlemledim, yetkim olan yerlerde de bu tip yöneticileri tereddütsüz tasfiye ettim. Size de öneririm.

DOKUZ: ÖZDE DEĞİL SÖZDE KALMAK. Her şirketin büyük prensipleri ve değerleri var. Maharet bunları özde benimsemek. Ziya Paşa'nın meşhur sözü gibi: 'ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz'.

ON: KORKU İMPARATORLUĞU. Yukarıdaki hataları yapan yönetimler ister istemez korkuyla idareye başvururlar. Kaçınılmaz sonu başarısızlıktır.

SESSİZLİĞİN SESİ

05 EKİM 2021

Yatırımcısı veya yöneticisi olduğum şirketlerde sessizlikten endişe duyarım. Zira bunun bilgisizlik, umursamazlık veya korku gibi sebepleri olabilir. Öte yandan, sürekli bir kakafoni ile de bir organizasyon yönetilemez. Gelin dengeyi nasıl kuracağımızı konuşalım. Chad Brinsfield'in bir araştırması, çalışan sessizliğini altı kategoriye ayırıyor:

1. Bilerek ve kötü niyetle bilgi saklama;
2. İlişkilerini zedelemek için susma;
3. Sonuçlarından korktuğu için sessiz kalma;
4. Kendine güvensizlikten ötürü susma;
5. Paylaşacağı bilgi önemsiz olduğu/ dikkate alınmayacağı için konuşmama; ve
6. İş yerini artık umursamadığı için susma.

Tabii bu sebeplerin birden fazlası aynı anda etki yapıyor da olabilir. Besteci Debussy'nin 'müzik notalar arasındaki sessizliktir' deyişindeki gibi, çalışanların neden sessiz kaldıklarını anlamak, şirketimiz hakkında pek çok şey söyler.

Bu noktada kendimize şu soruları sorabiliriz. Çalışanların görüşlerini ifade edebileceği çeşitli kanallar (periyodik toplantılar, birebir görüşmeler, online anketler, anonim görüş bildirme hatları) var mı? Önerilere olumlu veya olumsuz geri dönüş yapıyor, bazılarını hayata geçiriyor muyuz? Kötü haber vermenin kabul edilebilir, hatta pozitif bir şey olduğunu davranışlarımızla gösteriyor muyuz? Önemli bilgi saklamanın kabahat olduğu kafalarda net mi?

Ancak, her konuda olduğu gibi burada da denge mühim. Kimyasal tıbbın kurucusu olarak kabul edilen Paracelsus'un daha önce de atfı yaptığım sözündeki gibi: 'tüm maddeler zehirdir, ilacı zehirden ayıran dozudur'.

Peki, bunu nasıl başaracağız?

Birincisi, yukarıda bahsettiğim kanallar mevcutsa, konuşmaların bu mekanizmalar çerçevesinde yürümesi elzem. Aksi takdirde, şirket sessizlikten kaçayım derken



kakafoni ve dedikodu fırtınasına yakalanabilir.

İkincisi, konuşmaların genelgeçer konularda boğulması, şahsileşmesi veya salt şikayet seansına dönüşmesini tuzağına düşmemek gerekli. Bu doğrultuda, mümkün olduğunca spesifik konularda ('ürün kalitesi', 'rakiplerin fiyatları', 'performans değerlendirme kriterleri'), tercihen düzeltme önerileri içeren bir yöntem izlemekte yarar var. Elbette yolsuzluk veya taciz gibi suç teşkil eden konulardaki şikayetler apayrı hususlar ve bu bağlamın dışında kalıyor.

Üçüncüsü, periyodik olarak, ancak en azından her sene, bir bilanço çıkarmak gerekli. Çalışanlar ne söyledi? Onlara nasıl dönüş yapıldı? Görüş ve önerilerin ne kadarıyla alakalı bir şey yapıldı?

Artık insan kaynağının en değerli sermayesi olduğunu söylemeyen şirket neredeyse yok. Ancak çoğunun, firmayı en iyi tanıyan bu kitleyi sistemli bir şekilde dinleyebildiğini söylemek zor. Bu noktada, günlük koşturmacayla boğuşan yöneticilere yönetim kurullarının ve bilhassa bağımsız üyelerinin destek olmasında yarar var.

KLİŞELER FESTİVALİ

06 TEMMUZ 2021

Çoğu şirkette kullanılan, tekrarlandıkça alıştığımız ve sorgulamadığımız, ama üzerinde düşününce pek de anlam ifade etmeyen klişe sözleri konuşalım mı? Aşağıda aklıma gelen sekiz örnek var, eklemelerinizi bekliyorum!

BİZ BİR AİLEYİZ. Belli bir işi, belli bir ücret karşılığında, temel profesyonel kurallar çerçevesinde, birlikte yapan bir grup neden yetmiyor? Çalışanların daha yüksek bir unvan veya daha cazip maddi koşullar için ayrılabilceği, işverenin işler kötüye gittiğinde tenkisata gidebileceği bir yapıdan söz ediyoruz. Arada çok daha yakın bir bağ olduğunu söylemek bence fazla iddialı.

HARİKA BİR SORU. Laf aramızda, bunu arada ben de kullanmış olabilirim. Bazı sorular gerçekten yeni bir bakış açısı getirdiği için güzel. Ama bu ibare genelde 'ne cevap vereceğimi bilemiyorum' veya 'buna şimdi burada cevap vermem uygun değil' anlamına geliyor.

HER İKİSİ DE ÖNCELİĞİMİZ. Bir yönetici birbiriyle genelde ters şeyleri aynı anda başaracağını iddia ediyorsa (hem en yüksek donanımlı hem en ucuz) üç ihtimal var: ne dediğini bilmiyor, öylesine konuşup sizi başından savıyor veya hakikaten büyük bir başarıya imza atıyor.

STRATEJİK OLARAK YAPMALIYIZ. Yüksek lisanstaki bir hocamız 'stratejik öncelik' lafını duyduğunda 'aaa, finansal modeli yapıp rakamları görmedim demek istiyorsunuz' derdi. Zira stratejik avantajlar da bir şekilde (yüksek marj, ilave ciro, artan değerlendirme çarpanı) rakamlarda gözükmeli. Elbette bazı adımların nemasını almak nisbeten uzun süreli olabilir, ama sihirli kelimeyi söyleyip analiz külfetinden kurtulmaya çalışanlara dikkat edin!

MÜŞTERİ BÖYLE İSTİYOR. Müşteriler hepimizin velinimeti. Ama 'hangi müşteri', 'kısıtları ve seçenekleri bilerek mi söylüyor', 'parasını ödeyecek mi' gibi soruların cevapları olmadan müşteri talebini bir joker olarak kullanmak tehlikeli.

ÜZERİNDE DÜŞÜNELİM. Kim, ne zaman, nasıl, ne gibi



sorular ele alınmadan söylendiyse, geçmiş olsun. Konu her neyse, ardiyenin tozlu raflarına kaldırıldı. Elbette anlık kararlar almak sağlıklı da mümkün de değil. Ama karar almak için tam olarak ne veriye ihtiyaç olduğunu, tercihen bir zaman planıyla ortaya koymak önemli bir ciddiyet göstergesi.

ÇOK ACİL. Özellikle satış-pazarlamadan operasyona sık gelen bir mesaj. Daha önce bu köşede konuştuğumuz acil-önemli farkını oturtmak ve aciliyetin kategorilerini belirlemek elzem. Herkesin işi acil olunca, doğal olarak kimsenin işi vaktinde görülemiyor. Bir nevi 'halk plaja hücum etti, vatandaş denize giremedi' durumu.

DÜNYAYI DEĞİŞTİRİYORUZ. Büyüme, karlılık, üretim hacmi gibi metriklere ne oldu? Mesela firma zarar etmeyi göze alarak dünyayı değiştirmeye devam mı edecek? Şirketlerin çok iddialı, hatta varoluşsal seviyede hedefler koyması biraz 'pazarlama' kokuyor.

İKİ PİZZALIK

TOPLANTI

03 KASIM 2020

Dünyanın en zengin adamı, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un kendi ifadesiyle 'yaptığı en akıllıca şey' ne, biliyor musunuz? Sunumları yasaklamak! Toplantılar katılımcıların konuyla alakalı 6 sayfalık standard bir bilgi notunu okumasıyla başlıyor. Sonra kısa bir tartışma ve son!

Benzer bir yöntem izleyen bir başkası Twitter CEO'su Jack Dorsey. Onun toplantıları da katılımcıların 10 dakika boyunca bilgi notu okudukları bir 'sessiz seans' ile başlıyor.

Açık iletişimi sağlamak ve herkesin katkısını almak her şirket için kritik önemde. Ancak bu şekilde yeni fikirler filizlenebilir, kör noktalardan kaçılabilir. Öte yandan uzun tiradlara, konunun dağılmasına ve laf olsun diye söz almalara karşı tedbir de şart. Zira vakit nakittir.

Peki bunu nasıl sağlayacağız?

İlk soru elbette bu toplantıda kimler, niçin olacak? Profesyonel hayatımda bu basit soru es geçilerek, onlarca insanın saatlerinin ziyan edildiği öyle çok toplantıya katıldım ki.. Öte yandan yöneticilere de hak veriyorum. Zira kısmi bir vakit israfına göz yummak 'ben neden yaktım' sitemlerine maruz kalmaktan daha mantıklı. Jeff Bezos'un bu konudaki çözümü: iki pizza kuralı. Azami iki pizzanın doyurabileceği kadar kişi toplantıya katılabilir!

'Kimler' sorusu cevaplanırken genelde odak 'neden X var da Y yok?' seviyesinde kalıyor. Halbuki bence bir o kadar önemli konu, kişilerin bireysel katkılarını aşan, interaktif bir grup faaliyeti yapıp yapamayacağı. Herkes sadece kendi aklındaki söyleyecekse ve başkaları konuşurken anlamaya gayret etmek yerine ne cevap vereceğine odaklanırsa toplanmanın yegâne yararı 'sosyalleşmek' veya 'bir şey yapıyor gibi hissetmek' olur.

Katılımcılara karar verdikten sonra, onları nasıl çözüm için motive edeceğimizi düşünmemiz lazım. Elbette bazı toplantılar sadece dinlemek ve grubun nabzını ölçmek için yapılır— onlar konumuzun dışında. Ancak hedef odaklı



toplantılarda (ki çoğunun böyle olması gerekir!) çeşitli paydaşları, birimleri ve kişileri hangi hedefe ulaşmak için seferber edeceğimizi iyi düşünmemiz lazım. Toplantıdan önce kısa bir 'problem tanımı' yazmayı ben yararlı buluyorum, sizlere de öneririm.

Nihayet toplantımız başladı. Karar mekanizması konusunda, en azından davet sahibinin kafasının net olması önemli. Genel bir konsensüs mü arıyoruz? Toplantının havasını mı koklayacağız? Oylama mı yapacağız? Patron herkesi dinleyip karar mı verecek? Yoksa sadece top mu çeviriyoruz?

Toplantılar konusunda belki de hepimizin ortak şikâyeti zaman. Buluşma sebebine göre baştan açık uçlu (ki bu tip toplantılar istisna olmalı) veya süreli (kişi başına azami konuşma süresi dahil) yöntem benimsenebilir. Benim bu konudaki favorim Missouri Üniversitesi'nin bir araştırması. Ayakta yapılan toplantılar, süreyi üçte bir kısaltıyor ama gene de amaca ulaşıyormuş. Sandalyesiz toplantı odalarını bir düşünün derim!

NASIL BİR TOPLANTI?

29 MART 2022

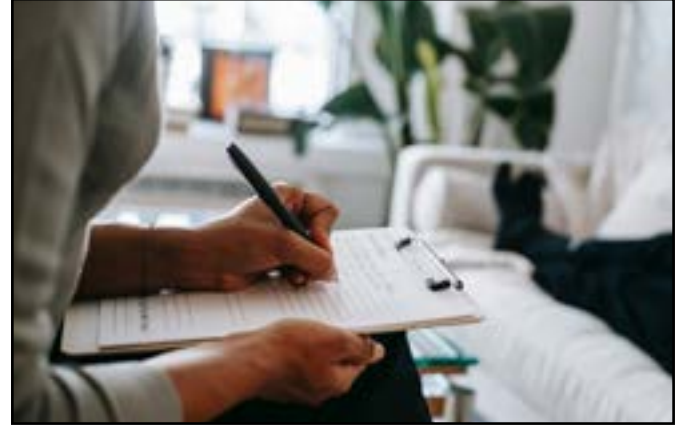
Çoğu iş toplantısının verimsiz geçtiğini söylesem herhalde pek itiraz eden çıkmaz. Bunun önemli bir sebebi format-amaç uyumsuzluğu. Bu hafta hackathon'dan beyin fırtınasına, arama konferansından birebir görüşmeye, toplantı türlerini konuşalım.

'Form (şekil), fonksiyonu (hedeflenen görevi) takip eder' çok katıldığım bir prensiptir. (gerçi iş hayatında bunun aksi daha yaygın!). Bu yaklaşımı toplantılarımız için de benimseyebilir, görüşmenin formatını amacına göre belirleyebiliriz.

Mesela, şirket dışında bulunan yetenekli kişiler ile ilişki geliştirmek, onların zihinlerini bir probleminizi çözmek için seferber etmek, hatta bu vesileyle bir tanıtım faaliyeti mi yapmak istiyorsunuz? Bir hackathon düzenlemeyi düşünebilirsiniz. 'Hack' (şifre kırmak) ve marathon kelimelerinin birleşiminden oluşan 1-2 günlük odaklı toplantılarda proje grupları belirlenen bir soruna yatırımcı çözümler geliştirmeye çalışıyor. Yeni yeteneklerin organizasyona katılımını sağlamak için dereceye girenlere ödül veriliyor.

Tabii, firmanızın uzun süredir boğuştuğu stratejik meseleleri hackathon ile çözmeyi beklemeyin. Bunun için bir arama konferansı düzenleyebilirsiniz. Bu formatta, şirketinizin çalışanlarından, paydaşlarından (tedarikçi, bayi, müşteri) veya katkı sağlayabilecek farklı kişilerden (akademisyen) 40 kadar 'iddia sahibi' ortak akıl oluşturmak amacıyla biraraya geliyor. 2-3 gün içinde tüm katılımcılar bir moderatörün yönetiminde konuşarak birbirini ikna etmeye gayret ediyorlar.

Ancak, yeni ürünün ambalajı veya bir hizmetin içeriği gibi konularda 'arama konferansı' yapmak pratik değil. Bu tip durumlarda yenilikçiliği tetiklemek için, çekirdek bir ekibin fikirlerini serbest bir şekilde paylaşması üzerine kurulu olan beyin fırtınasını deneyebilirsiniz. Bu formatı 1939'da icat eden reklamcı Alex F. Osborne'un dört temel ilkesini akılda tutmakta yarar var: kaliteden çok miktar: (mümkün olan en fazla fikrin ortaya çıkması); eleştiri yok (yaratıcılığın



önüne set çekmemen için fikir toplama aşamasında fikirler üzerinde yorum yapmamak); mümkün olduğu kadar çılgın fikirler fikirleri birleştirme (değerlendirme aşamasında, farklı öneriler arasında bağ kurma)

Peki ya şirketin günlük işleyişi? Bunun için başarılı 'karar toplantısı' gerekli. Bence üç temel özellik öne çıkıyor. Birincisi, toplantı öncesinde veri analizleri ve karar seçeneklerinin katılımcılarla paylaşılması, onların da görüşmeye 'ders çalışıp' gelmesi. Toplantıya hazırlanmadan gelen katılımcıların grubu geri çektiğine ve o kadar çok şahit oldum ki! İkincisi, toplantı esnasında çözüme odaklanmanın sağlanması. Örneğin, kimsenin itiraz etmeyeceği genelgeçer temennilerin ('kârlılığımızı artırmalıyız') herhangi bir katkısı bulunmuyor. Nihayet, toplantı sonucunda müzakerenin ana noktalarının, kararın ve varsa muhalefet şerhlerinin kayda alınması.

Bu toplantı türlerinin her biri kıymetli – tabii, doğru hedef için kullanılmak şartıyla. Zira her mesele için aynı formatı kullanmak, 'elimde bir çekiç var, her şeyi çivi olarak görüyorum' demekten veya çatalla çorba içmeye çalışmaktan farksız olabilir. Tüm okurlarımıza etkin ve verimli toplantılar diliyorum!

YENİ NESİL

İNSAN KAYNAKLARI

07 TEMMUZ 2020

Bu köşede acil gündemden ziyade hayatımızı yapısal olarak değiştiren faktörlere değinmeye çalışıyoruz. Gelin bu hafta şirketlerimiz için önemi daha da artan insan kaynakları (İK) bölümlerini ele alalım.

21 yıl önce kariyerime başladığımda 'personel bölümleri' yeni yeni 'İK departmanı'na dönüşüyordu. Amaç özlük veya bordrolama gibi idari fonksiyonların ötesinde, işe alımdan eğitime, işveren markasından terfilere uzanan geniş bir perspektif sağlamaktı. Elbette bunu başarıyla uygulayan pek çok şirket oldu. Ancak pek çok örnekte hadisenin birimin levhasını değiştirmekten ibaret kaldığını da söylemeliyim. Bugün dahi önemli kararlarda ticari yönetimin kararlarını yalnızca uygulayan değil şekillendirebilen, anlaşmazlıklarda firma görüşünü çalışana tebliğ etmekle yetinen değil makul bir çözüm arayan İK bölümleri azınlıkta.

Şimdi yine bir dönüşümün arifesindeyiz. Pandemi ile hızlanan teknoloji kullanımı, Z kuşağının iş hayatına girmesi ve küreselleşmenin etkileri (beyin göçü) bunu mecbur kılıyor. Elbette her sene 1 milyon gencimizin çalışma yaşına girmesi işverenlerin pazarlık gücünü artırıyor. Nitekim bazı İK yöneticilerinin (çoğunluğu tenzih ediyorum) LinkedIn'de iş arayan arkadaşlarımıza küstah şekilde ahkam kesmesinden de bunu görüyoruz. Ancak ekonomik büyümenin hızlanması veya uzaktan çalışmanın kolaylaşması sonrasında şirketler tekrardan yetenek arayışında terlemeye başlayacaklar (diye umuyorum).

Bu çerçevede İK birimlerinin yeniden yapılanması gerekiyor. Şirketlerimizin göz önüne alması gereken üç kritik husus var:

STRATEJİ: İki hafta önce bu köşede 'Bu kadar hızlı değişen bir dünyada 'geleceğin işi' diye bir şey kaldı mı, doğrusu pek emin değilim (geleceğe uygun kabiliyetlerden belki söz edebiliriz). Hatta bir adım daha ileri gideyim. 'İşin geleceği' ne olacak, onu bile tam bilmiyoruz.' yazmıştım. İK birimlerinin her şirket için böyle stratejik bir bakış geliştirmesi elzem. Örneğin benim de ilgili olduğum pek



çok şirketin organizasyonunda geleneksel (üretim, satış vb.) dışında yepyeni roller gerekiyor – ama birinin bunu tanımlanması lazım!

DİPLOMASİ: Bahsettiğim belirsizlik ve yeni neslin iş hayatına girmesi sebebiyle İK'nın 'çalışana karşı şirket politikalarını kayıtsız şartsız temsil' yaklaşımından çıkması ve daha çok dinleyen, daha esnek ve daha diplomatik bir role geçiş yapması gerekiyor. Yoksa çatışmalar ve verimsizlik kaçınılmaz.

TEKNOLOJİ: Büyük veri ve yapay zeka pek çok İK operasyonunda rahatça kullanılabilir. Özgeçmiş taramasından mülakatların standart hale getirilmesine, rutin faaliyetlerin dijital robotlarca (yazılım) yapılmasından eğitim programlarının kişiye özel hale getirilmesine kadar pek çok alanda verimlilik ve etkinlik artırılabilir. Nitekim bazı küresel şirketlerin İK ve teknoloji fonksiyonlarını adeta birleştirdiklerini görüyoruz.

Velhasıl her şey değişirken İK da elbette değişecek. Daha stratejik, daha diplomatik ve daha teknolojik olacak!

BEŞ TİP ÇALIŞAN

02 AĞUSTOS 2022

Başarılı yönetimin en temel şartı kaynakları etkin değerlendirebilmek. Doğru kişiyi doğru işle eşleştirmek ise kaynak yönetiminin en önemli parçası. McKinsey danışmanlık firmasının 'beş çalışan tipi' şirketlerimize bu konuda yardımcı olabilir.

BİR: GELENEKSELLER. İtibarlı bir kurumda, iyi maddi koşulları olan ve önü açık bir pozisyon bulup tam zamanlı çalışmak isteyenler. Şirketler bu çalışanları alışılmış yöntemlerle (üniversite sunumları, kariyer siteleri, kelle avcılar) bulup alışılmış yöntemlerle (zam, prim, terfi) motive edebilir. Firmaların kendine sorması gereken soru, 'eldeki pozisyon bu tip bir çalışan için uygun mu?'. Zira kariyer belirsizliği olan, esnek (yarı zamanlı) çalışma gerektiren ya da üst düzey yaratıcılık bekleyen işler, gelenekseller için uygun olmayabilir.

İKİ: 'KENDİN YAP'ÇILAR. Bu tip çalışanlar için unvanlar, ofisler, makam araçları veya kariyer basamakları yerine esneklik, anlamlı bir iş yapmak veya iyi maddi koşullar daha önemli. Evden çalışıp iyi maaş alan bir yazılımcı veya freelance (serbest) şekilde parça başı kazanan bir tasarımcı, akla ilk gelen örnekler. Şirketlerde gördüğüm bir hata, bu tip çalışanları geleneksel hiyerarşilerine uymaya zorlamaları. Örneğin teknik kabiliyeti yüksek bir 'uzman', daha üst unvanlı bir 'müdür'den daha fazla kazanabilmeli. Daha az maaşa talim etmek ile istemediği/uygun olmadığı halde yönetici olmak arasında lüzumsuz bir tercih arasında bırakılmamalı.

ÜÇ: BAKIM VERENLER. Çocuklarına veya ebeveynlerine bakanlar için esnek mesai (mekan, saatler) önemli. Ülkemizde bu tip sorumlulukların büyük ölçüde kadınlara yüklendiği düşününce, bakım verenler kategorisine hassasiyet göstermek, kadınların iş hayatına (ve dolayısıyla toplumsal hayata) katılımı açısından da bilhassa önemli.

DÖRT: İDEALİSTLER. Genellikle öğrenciler veya yarı-zamanlı çalışanlardan oluşan bu kişiler anlamlı bir işe sahip olmayı ve kariyer gelişimini önemsiyor. Nitekim



Z-kuşağı üzerine yapılan bazı çalışmalar da bunu destekliyor. Örneğin Deloitte danışmanlık firmasının bir araştırması, onların 'maaşı diğer nesillere göre en az önemli gördüklerini' ve 'iyi kazanılan sıkıcı bir iş ile daha az kazanılan ama daha ilginç bir iş arasında yarı yarıya bölündüklerini' göstermişti. Şirketler işveren markalarını oluştururken genç çalışanların bu eğilimini göz önüne almalı.

BEŞ: RELAX EDENLER. Geleneksel kariyerlerinin sonuna gelmiş, belki artık çok para kazanma veya terfi etme beklentisi olmayan, ama hala katkı sağlayabilecek olan bu kesim yeni yeni oluşuyor. Kıymetli tecrübelerine sahip bu kişileri bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve belli konularda danışmanlık gibi çeşitli alanlarda değerlendirmek şirketlerin ıskaladığı bir fırsat.

Maslow'un çok sevdiğim sözüdür: 'Elinde bir çekiç olan her şeyi çivi olarak görür'. Şirketlerimiz de tek tip organizasyon yaklaşımları sebebiyle maalesef herkesi 'tek tip' görme eğilimindedir. Bakış açılarını genişletmek hem onlara hem çalışanlarına yepyeni fırsatlar sunacak.

İŞE ALIM DAHA KÖTÜ YAPILABİLİR Mİ?

25 MAYIS 2021

Herhangi bir işi yaparken üç şeyden en az birinin gerçekleşmesini umarız: etkin, verimli, keyifli. İşe alım sürecinin bu üç kriterde de karnesi felaket. Üstelik bu sadece ülkemize has bir durum değil. Neden acaba?

Etkinlikle başlayalım. İşe alım istenen sonucu veriyor mu? Doğru kişi, doğru zamanda, doğru ücret paketiyle organizasyona katılıyor mu? Pek çok şirketin bu soruya net bir cevabı yok. ABD'de iyi bir işe alım uzmanının 'yüzde 60 başarılı' olduğu söylenir. Yani yazı-tura atmaktan biraz daha iyi bir performans! Bizim şirketlerimizde genelde bu sürecin etkinliği ölçülüyor. Hatalar varsa (içeriden terfi ettirmeliydik, arayışa daha erken başlamalıydık, farklı bir ücret önermeliydik) sistemli şekilde ele alınmıyor, süreçte değişiklikler yapılmıyor. Şirketlerin en önemli kaynağı olduğu söylenen çalışanların firmaya katılımı, üst yöneticilerin 'hissiyatları ve tecrübeleri' etrafında şekilleniyor. Halbuki çok daha az önemli bir satın alma sürecini (mesela printer kağıdı) 'hissiyat ve tecrübe' ile yapmayı kimse aklından geçirmiyor!

Verimlilikle devam edelim. İşe alım hayli pahalı bir süreç: yönetim zamanı, aracı şirketlere ödenen komisyon, aday işe başlanınca geçen adaptasyon dönemi, yanlış karar verildiyse karşı karşıya kalınan ilave masraflar. Ancak çoğu şirket bir kişi istihdam etmenin -ayrı kalemler altında raporlanan- toplam maliyetine bakmıyor.

Nihayet, bunun mümkün olduğunca pozitif bir süreç olması gerekiyor. Öncelikle bu zaten temel insani nezaketin ve marka itibarınızın gereği. Ancak, adaylardan bazılarının müstakbel çalışanlarınız olduğunu unutmamak lazım. İyi bir süreç geçiren bir kişinin organizasyona adaptasyonu ve bağlılığının daha yüksek olacağı aşikar.

Peki, neler yapabiliriz?

Birincisi, bunun da tüm diğer süreçler gibi (imalat, satın alma, finansman) rasyonel bir karar olması gerektiğini hatırlamamız lazım. Öncelikle, aranan rol için öncelikli özelliklerinin ve adaylar arasında karar verme kriterlerinin



mülakatlar yapılmadan yazılmasında yarar var. Adayla görüşecek kişilerin nispeten çeşitli olması da süreci rasyonel tutmaya yarayabilir.

İkincisi, her işe alımın maliyetini ve beklentileri karşılayıp karşılamadığını ölçmek gerekiyor. Masrafın büyüklüğünü ve başarı oranının -muhtemel- düşüklüğünü gören yöneticiler, süreç ilerleme konusunda çok hızlı ikna olacaktırlar!

Nihayet, işe alımın bir lütuf ya da güç göstergesi değil, çok kritik bir işbirliğinin ilk adımı olduğunu akıldan çıkarmamak gerekiyor. Zira başarılı çalışanların kattıkları değer (ve başarısız olanların verdikleri zarar) gerçekten müthiş boyutlara çıkabiliyor.

Çalışanlarınızın en önemli kaynağınız olduğuna gerçekten inanıyorsanız, onları şirketinize katma sürecine buna uygun bir zaman, zihinsel emek ve ihtimam göstermeniz şart! Yok, bunu sadece adetten olduğu için söylüyorsanız, bu yazıyı okuyarak iki dakika kaybettiniz!

KARA KUTU :

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

08 ARALIK 2020

Sene sonu yaklaşırken iş hayatının kara kutularından biri olan performans değerlendirmeyi konuşalım mı? Maalesef bu süreç pek çok şirkette sadece adet yerini bulsun diye yapılıyor. Zam, prim ve terfi gibi kararların nasıl alındığı çoğu kişi için muamma olarak kalıyor.

Üstelik bu sadece ülkemizin veya nispeten küçük şirketlerin meselesi değil. McKinsey araştırmasına göre üst düzey yöneticilerin yarısı en iyi çalışanların bu süreçlerle belirlenemeyeceğine inanıyor. Zaten çalışanların yarısından çoğu da doğru değerlendirme yapılamadığını düşünüyor!

Doğrusu bu bana çok ilginç geliyor. Bir yandan 'en büyük sermayemiz çalışanlarımız' nutukları atıyor, öte yandan ölçme-değerlendirmeyi tam beceremiyoruz. Hem bütçeler hazırlıyor, hem de o hedefleri gerçekleştirecek kişileri değerlendirmiyoruz. Harcadığımız para ve zaman da cabası!

Sorun sadece becerememek değil, negatif yan etkiler: Şeffaflığın kaybı (ne yaparsam başarılı sayılırım?). Hakaniyet duygusunun zedelenmesi (neden terfi etti?). Kişilerin gelişimine takoz konması (ne yapsam olmuyor?). Çalışanların demoralize olması (aman canım!). Örnekleri artırmak mümkün. Unutmayalım: marifet iltifata tabidir!

Peki, bunları nasıl aşabiliriz? Firmalarımıza yedi önerim var:

BİR: DÜZENLİ İLETİŞİM VE KOÇLUK. Senelik değerlendirmeler aslında çok mekanik faaliyetler. Bunun yerine, mesela her üç ayda bir, değerlendirme görüşmeleri (hatta sohbetleri!) yapmak çok daha yararlı. Güven ilişkisinin sağlanması, beklentilerin doğru yönetimi ve çalışanın değer gördüğünü hissetmesi açısından çok önemsiyorum.

İKİ: NET KRİTERLER. Değerlendirme kriterlerinin, bunların birbirlerine görece ağırlığının ve en önemlisi başarı tanımının net olması şart. Oyunun kuralının, neyin gol



neyin ofsayt olduğunun baştan belli olması lazım.

ÜÇ: VERİ TEMELLİ DEĞERLENDİRME. Kararların mümkün olduğu kadar öznel kanaatlere değil nesnel analizlere dayanması hakkaniyet duygusunu besler.

DÖRT: EŞİTLİK DEĞİL ADALET. Herkese aynı zam veya her çalışanın terfi için aynı kıdemi beklemesi yüksek performans gösterenler aleyhine net bir haksızlıktır. Kaba bir eşitlik, vicdan rahatlığına zihni kolaycılığa veya zor konuşmalar yapmamaya yarayabilir. Ama aslında ciddi bir adaletsizliğe ve sonrasında gelecek performans düşüşüne yol açar.

BEŞ: 360 DERECE PERSPEKTİF. Herkesin herkesi değerlendirdiği 360 derece sistemler, doğru işletilebilirse, bakış açılarının genişlemesine yol açar.

ALTI: ŞİRKET, EKİP VE ŞAHIS PERFORMANSININ HARMANI. Her çalışanın ödül sisteminin, kısmen de olsa, çalıştığı ekibin/ birimin ve tüm firmanın performansına bağlı olmasında büyük yarar var.

YEDİ: GERİ BESLEME VE EĞİTİM. Tüm bu yapının kurulduktan sonra sürekli geri beslemeler ve eğitimlerle rafine edilmesi şarttır. 'Yaptık, böyle devam etsin' demek sistemi öldürür.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

15 KASIM 2022

İş hayatının en büyük meselelerinden birisi çıkar çatışması. Hele de bu şirketin ortakları ile yöneticileri (asiller ve vekiller) arasında olursa durum fena! Geçen haftanın flaş gelişmesi, kripto borsası FTX'in çöküşü bunun son örneği.

Çıkar çatışması, asil ve onun adına iş yapan vekilin (principal-agent) bulunduğu durumlarda yüksek bir risk. Örneğin şirketin sahipleri (hisse senedi yatırımcıları dahil!) ile yöneticilerini ele alalım. Hissedarlar için firmanın değerinin artması, tasarruf yapması, hatta bazen satılması cazip. Yöneticilerin öncelikleri ise farklı olabiliyor: sene sonu priminin seviyesi, imkânların (ofis, makam arabası) genişliği veya makamlarını korumak. Bazı hissedarların yönetici şapkası da taktığı durumlarda (örneğin Meta'da Mark Zuckerberg), iş iyice çetrefilleşebiliyor.

Bir diğer örnek; varlık, ürün ya da hizmet (ev, fon payı) satın alan müşteri ile bu satıştan komisyon alan aracı arasındaki ilişki. Müşteri için önemli olan şey en uygun satın almayı yapmak iken aracı için satışın gerçekleşmesi yegâne öncelik olabiliyor.

Peki, ne yapmalı? Herkesin her işi kendi başına yapması mümkün olmadığına göre, en doğrusu çıkar çatışması riskinin farkında olmak ve onu yönetmek. Beş önerim var.

BİR: DÜZENLEMELER. Aracılar ve yöneticilerin nasıl iş yapacağına ilişkin, bilinen ve net kurallar olması önemli. Bunlar kanuni seviyede (sermaye piyasası), meslek birliklerinin kuralları şeklinde (barolar, mali müşavirler) veya eğitimin parçası (Hipokrat Yemini) olarak sağlanabilir. Aksi takdirde FTX gibi facialar yaşanması kaçınılmaz.

İKİ: MÜŞEVVİKLER (incentives). Asil ile vekil benzer çıkarlara/ hedeflere sahip olursa, aralarındaki çatışma azalabilir. Örneğin hisse opsiyonları gibi mekanizmalarla üst düzey yöneticilerin şirket değerinin artışıyla yararlanmasını sağlamak veya satış ekibinin primini sadece ciroya değil kâr ve tahsilata da endekslemek düşünülebilir.



ÜÇ: SADELİK. Sistemde hedefi/ yetkisi farklı grup sayısı ne kadar azsa o kadar iyi. Örneğin şirkette bazı hissedarların yönetim yetkisi/ oy hakkı var, diğerlerinin yoksa/ daha düşükse, sıkıntılar yaşanabilir. Üç yıl önce, bu köşenin ilk yazısında ele aldığımız WeWork kötü bir örnek olarak tarihe geçti. Azınlık ve çoğunluk hissedarları arasında da zaman zaman gerilimler oluşabilir. Bu yüzden riski baştan belirleyip ona göre sözleşmeler hazırlamakta yarar var.

DÖRT: ŞEFFAFLIK. Yönetişim yapısının (governance) ve mali performansın şeffaflığı, sorunları azaltır. Örneğin, düzenli toplanan ve verileri izleyen bir yönetim kurulu bulunan bir şirkette, kârlılık düşerken kendisine lüks makam aracı almaya çalışan bir yöneticinin işi pek kolay olmaz.

BEŞ: DOĞRU İNSANLAR. Çeşitli ülkelerde yirmi yılı aşan iş hayatımda öğrendiğim en mühim ders, her şeyin insanda bittiği. Sözleşmeler ne yazarsa yazsın, müşevvikler ne kadar iyi yapılandırılırsa yapılandırılırsın, esas kritik konu kiminle iş yaptığınız. Doğru diyalog kurabileceğiniz kişilerle meselelerin çoğunu aşmak mümkün. Tabii bu 'mekanizmaları kurmayın' demek değil. Ancak, en iyi sistemlerin bile yanlış insanların elinde pek işe yaramayacağını hatırla tutmakta yarar var.

Doğru asillerin doğru vekillerle, değer yaratan işbirlikleri kurduğu bir hafta dilerim.

GERİ BİLDİRİM

08 KASIM 2021

İş hayatında çok sözü edilip az hayata geçirilen kavramlardan biri geri bildirim. Yönetim kurulu seviyesinde takip edilmesi gereken bu süreçle maalesef yeterince ilgilenilmiyor. Bence bunun sebebi üç temel konuda kafamızın net olmayışı: ana sebep, süreç ve format.

Geri bildirim ana sebebini anlamak için kendimize 'kim kime iyilik yapıyor?' diye sorabiliriz. Bence cevap: görüş bildiren. Zira, derli toplu bir bildirim yapmak için zaman ayırıp görüşlerini ve hatta çözüm önerilerini hazırlaması, kendini karşısındakine açması ve bazen muhababını incitme riskini alarak doğruları söylemesi gerekiyor. Tabii bunlar ideal dünyada geçerli. Oysa çoğu geri bildirim görüşmesi adet yerini bulsun diye, pek hazırlık yapılmadan gerçekleşiyor. Kişiler gerçek düşüncelerini saklayabiliyor. 'Yapıcı eleştiriler', yani negatif ifadeler, gündeme gelmiyor veya genel geçer hale bürünüyor. Bilhassa üstte bildirim yaptığı durumlarda bu söylediklerim daha da geçerli (pek çok firmada böyle bir uygulamaya ihtiyaç bile duyulmuyor).

Halbuki bu durum şirketler için müthiş bir risk oluşturuyor. Performans tam anlamıyla değerlendirilemiyor, kör noktalar (bilmediğimizi bilmediğimiz konular) gözden kaçıyor, hep kendisine onay veren kişilerle kuşatılmış yöneticiler fildişi kulelerinde yalnızlaşıyor. Velhasıl, geri bildirim ana sebebini netleştirmek, şirketlerimiz için elzem bir ilk adım.

Bunun ardından süreci doğru kurgulamak geliyor. Kim kime bildirim yapacak (ast-üst, yatay, üst-ast)? Ne sıklıkta? Hangi formatta (yüz yüze, yazılı, anonim)? Müteakip görüşme olacak mı? Geri bildirim göre hareket edip etmeme performans değerlendirmesini etkileyecek mi? Yöneticilerin arada bir çalışanlarına yaptıkları yorumlar, verdikleri tavsiyeler ya da düzenledikleri moral yemekleri belki yararlı olabilir. Ancak kesinlikle bu sorulara cevap veren, kapsamlı ve iyi yapılandırılmış mekanizmaların



yerini tutamaz.

Nihayet geri bildirim yapısı çok önemli. Harvard Business School'un bir araştırması, geri bildirim talep edilen kişilerin muğlak ve hayata geçirmesi zor şeyler söylediklerini; buna karşın tavsiyesi istenen kişilerin çok daha net ve uygulanabilir önerilerde bulduklarını göstermiş. Stanford Üniversitesi'nin yüksek teknoloji şirketlerinin performans değerlendirmeleri üzerine bir araştırması, kadınların iş sonuçlarıyla doğrudan bağı olmayan bildirimler aldığını bulmuş. Geri bildirimlerin 'geriye' değil 'ileriye' dönük ve şirketin hedeflerine bağlanabilir olmasına dikkat etmek önemli. Bence bunu test etmenin en kolay yolu, söylenenlerin tespit ve temenniler manzumesi mi yoksa uygulanabilir ve ölçülebilir adımlar mı olduğuna bakmak.

Dilimize pelesenk olan, hepimizin kabullendiği kavramları pek hayata geçiremememiz hayret verici olabiliyor. Ancak bilinçli davranarak, doğru yetkinlikleri şirketimize kazandırarak ve en önemlisi kendimize karşı dürüst olarak bu verimsizlikleri aşmak elimizde.

ÇIKIŞ MÜLAKATI

31 MAYIS 2022

Mülakat deyince aklımızda işe girme sürecinde yapılan ve işverenin karşısındaki adayı adeta sınava çektiği görüşme geliyor. Halbuki, bunun pek kullanılmayan ama bir o kadar önemli bir 'ikizi' de var: ayrılan çalışanlarla yapılan çıkış mülakatı.

Ürün veya hizmetimizi kullanan müşterilerle anket yapmak artık sıradan bir uygulama. 'Tecrübenizden memnun kaldınız mı?', 'Neyi daha iyi yapabiliriz?', 'Bizi tanıdıklarınıza tavsiye eder misiniz?' gibi sorularla amaçlanan şey aşikar. Şirketimizi -az da olsa- tanıyan kişilerden güçlü ve zayıf yönlerle alakalı geri bildirim almak, hatta onları markamızın elçisi haline getirmek.

Tüketicilerimizle kurmaya çalıştığımız bu ilişkiyi, neden çalışanlarımızla kurmuyoruz? Mesele firmayı tanımaksa, bir iş yerini belki en iyi bilenler, orada çalışanlar değil mi? Mesele güçlü ve zayıf yönleri öğrenmekse, bunu şirkette aylarını, belki yıllarını geçirmiş birinden dinlemekten iyi fırsat var mı? Mesele 'marka elçileri' oluşturmaksa, eski bir çalışanın 'orası iyi bir yer' demesi şahane bir tanıklık değil mi?

Seneler önce, ABD'deki işimden ayrılırken bir çıkış mülakatı yapmıştık. Ayrılık sebebim Türkiye'ye dönmek gibi bir 'prensip kararı' olduğu için zaten gayet arkadaşça bir süreçti. Söz konusu şirkette çok yoğun geçen 3.5 senemle alakalı derli toplu bir sohbet yapmak güzel bir fırsat olmuştu.

Peki, çıkış mülakatında nasıl bir yol izleyelim?

İşten kendi isteğiyle ayrılan her çalışanlarımızla bir mülakatı insan kaynakları süreçlerine koyalım. İş arkadaşımıza zimmetli olan zımbayı geri almak için harcadığımız enerjiyi, ondaki tecrübeden son bir kez yararlanmak için de kullanalım.

Bu görüşmeyi işten ayrıldığı gün veya hemen sonrasında yapalım. Zira hem tamamen özgürce konuşabilmesini hem de anılarının taze olmasını istiyoruz.



Mülakatı tek kişinin, rahat bir üslupla yapmasına dikkat edelim. Birden fazla yöneticinin ayrılan çalışanı sıkıştırması gibi bir ortam oluşturmayalım. Bilhassa negatif yorumlar karşısında defansif bir yaklaşıma bürünmenin tüm süreci çöpe atacağını unutmayalım.

Ve elbette en önemlisi, ayrılan çalışanın aktardığı konuları değerlendirip gerekirse bu konularda adımlar atalım.

Bu haftaki yazımızı, Churchill'in bir sözüyle tamamlayalım: 'Eleştiri belki güzel bir şey değildir ama gereklidir, ağrı ile aynı işi görür; çünkü ağrı da vücutta bir arıza olduğunu haber verir.'

MOTİVASYONUN DÖRT DUVARI

09 KASIM 2021

Çalışan motivasyonu organizasyonların ana yakıtı. O varsa işler ilerliyor, yoksa yerinde sayıyor. Motivasyon büyük ölçüde 'içeriden açılan bir kapı', ama onu baskılayan dış etkenler yani duvarlar var. Gelin onları nasıl aşabileceğimizi konuşalım.

TDK'nın 'itici kuvvet, harekete yöneltici içsel güç' diye tarif ettiği motivasyonun önemi aşikâr. Zira, eldeki işi tamamlamak için gereken zihinsel ve fiziksel enerji, hedefe yürürken karşılaşılan zorluklar karşısında sebat ve başarıya olan tutku, fark yaratmak için elzem. Öte yandan, 'çok yorulduk', 'neme lazım', 'gene olmadı', 'ne desem boş' gibi ifadeler motivasyon eksikliğinin ve dolayısıyla yaklaşan başarısızlığın işaret fişekleri.

Güney Kaliforniya Üniversitesi'nden Richard E. Clark ve Chan-Zuckerberg Vakfı'ndan Bror Saxberg, motivasyonu törpüleyen, kısıtlayan, hatta baskılayan dış faktörleri dörde ayırmış. Bu analiz, benim iş hayatındaki tecrübelerimle de büyük ölçüde paralel.

DEĞER UYUMSUZLUĞU. Bu sorun, çalışan şirkette kimliğinin temsil edilmediğini, yaptığı işin önemli görülmediğini veya pastadan yeterince pay almadığını hissedince ortaya çıkıyor. Sıkça rastladığım bir konu, yönetim veya hissedarlar için önemli bir hedefin (şirketi yüksek değerden satmak), çalışanlar için bir şey ifade etmemesi, hatta bazen istenmemesi. Farklı roller için farklı motivasyon kaynaklarının olduğunu kabullenmek, çözüm için şart. Yani 'biz bir aileyiz' diyerek bu işi çözmek pek mümkün değil!

YETKİNLİK UYUMSUZLUĞU. Araştırmalar 'bu görevin altından kalkamam' psikolojisine giren çalışanların, gerçekte gerekenden çok daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını gösteriyor. Öte yandan, kalifiye çalışanlara kapasitelerinin altında iş verilmesi ve kabiliyetlerinden yararlanılmaması da sıkça rastladığım bir motivasyon törpüsü. Bunun neticesi, iki istenmeyen durumdan biri oluyor: şartlara uyum sağlama (vasatlaşma) veya başka



bir firmaya geçiş yapma. Bunu aşmak için çalışanların yetkinliklerinin tespiti, kendilerinden beklenen işlerle mevcut durumları arasındaki farkların anlaşılması, gerekirse verilecek desteklerin adım adım belirlenmesi ve en önemlisi, tüm bu süreçte çalışanlarla açık iletişim kurulması gerekiyor.

HİS UYUMSUZLUĞU. Sürekli bir drama profesyonellik sınırlarının dışında kalıyor. Fakat hiçbir insan tam olarak ve her zaman rasyonel değil. Bu yüzden de çalışanların duygu dünyalarının işe hiç yansımamasını bekleyemeyiz. Bu sorunu aşmak için, yöneticilerin iyi birer dinleyici olması, his uyumsuzluğunun farkına varması ve zor zamanlarda anlayış göstermesi gerekiyor.

BİLİNMEYENE HAVALA. Yanlış giden şeylerin sorumluluğunu, elimizde olmayan faktörlere bağlamak, net bir yılgnlık turnusolü. Şahsen benim de en hoşlanmadığım durum! Elbette hiçbir zaman tüm süreç kontrolümüzde değil. Makroekonomik gelişmeler, rakiplerin hamleleri, tüketicilerin değişen tercihleri hayatımızı etkiliyor. Ancak, meselelerin kök nedenini araştırmak, elimizde olmayan hususlar karşısında nasıl pozisyon alacağımızı akılcı bir şekilde konuşabilmek ve sorumluluktan kaçmayı bir organizasyon kültürü haline getirmemek mühim.

Herkese hem kendisini hem çevresindekileri motive edeceği günler diliyorum!

DRAMA

ÜÇGENİ

20 EYLÜL 2022

İş hayatının temelinde insan ilişkileri var. Haftada en az 40 saat geçirilen bir ortamda anlaşmazlıklar, tartışmalar, kırılganlıklar hatta dramalar yaşanması kaçınılmaz. Bu hafta kurban (kötü adam) kahraman figürleri çerçevesinde iş yeri dramalarını konuşalım.

1968 yılında, Duke Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden yeni mezun olan Stephen Karpman, aktör olmasının da etkisiyle ilginç bir tez yazdı: Masallar ve Drama Analizi. (İnterdisipliner yaklaşımın öneminden daha önce bu köşede bahsetmiştik). Kırmızı Başlıklı Kız hikayesinden de esinlenen Karpman'a göre hayatımızdaki kişiler şu üç rolden birini üstleniyordu: kurban, kötü adam (suçlayıcı) ve kahraman (kurtarıcı).

KURBAN. Mağdur durumdadır. Sürekli haksızlığa uğrar. Kendisi çok iyi olmasına rağmen nedense kötü şeyler hep onu bulur. Mücadele etmekten bitkin düşmüştür. Karamsardır. Duruma göre her şeyi yapmayı kendinde hak görme potansiyeli vardır.

KÖTÜ ADAM. Tersliklerin sebebidir. Etrafındaki kişilere karşı suçlayıcı ve saldırgandır. Kurbanın başına gelen kötülükler hep onun eseridir. Daha önce bu köşede tarif ettiğimiz Korku İmparatoru'nu andırır. Kurbanın öfkesi ona yönelmiştir.

KAHRAMAN. Zulme son verecek kişidir. Adeta elinde sihirli değnek vardır. Başkalarını sıkılmadan dinler, onların derdiyle dertlenir. Kurbanı bir tek o anlar. Kurban da ona minnet duyar. Ancak pratik hayatta sorun çözebileceği şüphelidir. Yoksa kendi meselelerini halledemediği için başkalarının problemlerini çözer gibi mi yapmaktadır?

Karpman üçgenindeki roller sabit değil. Kişiler farklı durumlarda farklı roller üstlenebiliyor. Maalesef değişmeyen tek şey ise, drama üçgeninin, tıpkı 'Bermuda Şeytan Üçgeni' gibi, içine düşeni yutması ve tüm tarafların enerjisini yok etmesi. Bu yüzden, bir an önce bu açmazdan çıkılmalı. Elbette bunun ilk şartı, kendimizi ve bulunduğumuz ortamı mümkün olduğunca



soğukkanlılıkla değerlendirmek. Hemen ardından, farklı karakterler için farklı çözüm yolları arayabiliriz.

Kurbanı şikâyetçi, sorun odaklı ve pasif halden çıkarmak gerekir. Merhum Doğan Cüceloğlu'nun 'sen hüzünlüsün diye dünya durup sana yol vermeyecek' dediğini konu. İş hayatındaki bir yetişkine şahsi ve profesyonel sorumluluğunu üstlenmesi uygun dille hatırlatılmalı, mümkün olduğunca çözüm önerileriyle gelmesi teşvik edilmeli.

Kötü adam rolünde daha çok yöneticileri görüyoruz. Durumlarını anlamaları için şirkette iyi işleyen geri bildirim mekanizmaları olması şart. Ekiplerinde terör estirmelerinin hem haksızlık hem performans düşürücü bir faaliyet hem de sorumluluktan kaçış olduğu belirtilmeli. İyi bir lider olmanın çalışma arkadaşlarını güven içinde hissettirmek ve gelişmelerine imkân sağlamaktan geçtiği hatırlatılmalı.

Kurtarıcıların istenmeden yardıma koşması, öneri getirmek yerine sorunu çözüvermesi ve içten içe övgü beklemesini sınırlamak gerekir. Bunun için iki pratik adım, kendi sorumluluklarını tamamen yerine getirdiklerini kontrol etmek (cevap genellikle hayır olacaktır) ve yardım etme yetkinliklerini 'koçluk' kabiliyeti kazandırarak pozitif bir şekle yönlendirmek.

Tüm okurlarımıza iş yeri dramalarından uzak bir hafta dilerim.

İŞ YERİ ZORBALIĞI

17 AĞUSTOS 2021

İş yeri zorbalığı (mobbing) yılların meselesi. Bunun uzaktan çalışmayla kendiliğinden azalmasını bekleyenler yanılıyorlar; artık 24 saate yayılan siber versiyonuyla karşı karşıyayız.

Geleneksel mobbing ile başlayalım. Yargıtay'ın bazı kararlarında kullandığı 'bezdiri' kelimesi aslında olayın veciz bir özeti. Bir çalışana üstleri (düşey), aynı seviyedeki çalışanlar (yatay), veya astları (dikey) tarafından uygulanabiliyor. Çalışan hakkında söylenti yaymak, işten ayrılmasını sağlamaya çalışmak, yok sayma, lakap takma, alay etme, hakarete bulunma, görmezden gelme, işini sabote etme, uygunsuz şakalar yapma, görev tanımının çok dışında roller verilmesi gibi şekiller alabiliyor.

Global iş ilanı platformu Monser.com'un 2019'daki bir araştırması, çalışanların yüzde 94'ünün iş hayatında zorbalığa uğradığını ya da buna tanıklık ettiğini söylüyor. 2008'de bu oran yüzde 75 imiş. Çalışanların yarısı, bir yöneticileri tarafından zorbalığa uğradığını belirtmiş. Agresif e-postalar (yüzde 23), iş arkadaşlarının dedikoduları (yüzde 20) ve birisinin kendisine bağırması (yüzde 18) en sık yaşanan tecrübeler.

Bunu aşmanın yöntemi konuyu ciddiye almak, mobbing türleri ve etkileri konusunda eğitim programları düzenlemek, çalışanların doğrudan iletişim kurabileceği (tercihen şirket çalışanı olmayan) tarafsız bir kontak kişi belirlemek ve en önemlisi iş yeri zorbalığına tolerans olmayacağını alınan kararlarla göstermek. Benim tecrübelerime göre hayata geçmesi en zorlu olan sonuncusu; hele de mobbing faili başarılı bir çalışansa! Nitekim VitalSmarts'ın bir raporuna göre, şirketlerin yarısının zorbalıkla mücadele politikası var... Ama çalışanların sadece yüzde 7'si bunun kullanıma geçtiğini söylemiş.

Öte yandan, şunu da unutmamak lazım: iş hayatının doğasında eleştiri de huzursuzluk da var. Maharet, bir yandan gerçek mobbing'i engeller ve cezalandırırken,



bir yandan da her olayın kolayca mobbing sepetine atılmasına imkân vermemek. Bu noktada, kasıt, süreklilik ve sistemli rahatsızlık olup olmadığına bakmak, makul bir ölçü olabilir.

Bu arada, uzaktan çalışmanın gelmesiyle hiçbir şey yapmadan mobbing'in azalacağını uman yöneticilere kötü bir haberim var: iş yeri zorbalığı Zoom toplantılarını, e-posta gruplarını ve sosyal medyayı da içeren siber alanda sürüyor. Üstelik buna maruz kalan çalışanların iş günü bitince kurtulmak gibi bir şansları da yok. İyi haber: bu yeni zorbalık türünü yakalamak daha kolay, zira dijital ayak izini tamamen silmek neredeyse imkansız. Kötü haber: bezdirmenin bir anda çok daha büyük bir kitleye ulaşması mümkün. Velhasıl, meselenin kendiliğinden çözülmesi bir yana, farklı bir mecraya has özelliklerle daha çetrefilleşiyor. Benden söylemesi!

MESSİ'NİN HALEFİ KİM?

10 AĞUSTOS 2021

Dünyanın en ünlü futbolcularından Messi, 21 yıldır oynadığı Barcelona'dan ayrıldı. Bu haber şirketlerimizde pek üzerinde durulmayan, çok önemli bir konuyu aklıma getirdi: yedekleme/ halef belirleme.

Messi örneği ilginç. Zira bir organizasyonda kalmak için akla gelebilecek her gerekçeye sahip. Ücret desek; kariyeri boyunca 1 milyar dolardan fazla, sadece geçen yıl 126 milyon dolar kazanmış. Takdir görme desek; takımın kaptanı ve en sevilen oyuncusu. Sadakat desek; 13 yaşında adım attığı organizasyonda tüm kariyerini geçirmiş. Kalma isteği desek; son basın toplantısındaki gözyaşları onun da olduğuna işaret ediyor.

Tüm bunlara rağmen Messi ile Barcelona'nın yolları ayrıldı. Neredeyse hiç kimsenin çalıştığı şirket ile bu kadar güçlü bir bağı yok. Demek ki, yedekleme/ halef belirleme konusu, bilhassa kritik personel için her zaman gündemde olmalı. Peki, bu meseleye nasıl yaklaşılabilir?

Önce, hangi pozisyonlar için böyle bir plana ihtiyaç duyulduğunu belirlemeli. Herkes için böyle bir plana ihtiyaç yok. Ancak şirketin başarısı için kritik rollerin boşluk kaldırmayacağı da aşikar.

Sonraki adım, muhtemel halefleri düşünmek. Burada üç cevap öne çıkabilir: hemen görevi devralabilecek olanlar, birkaç sene içinde yetiştirilecek yüksek potansiyelli adaylar ve organizasyondaki eksikler!

Ardından, üç farklı yöntem izlemek gerekecektir. Muhtemelen az sayıda olan ilk kategorideki kişilerin neden şirkette kalmaya devam edeceğini düşünmeli: bugünden daha fazla sorumluluk alabilecek birisi neden rakibe gitmesin? İkinci kategorideki kişiler için profesyonel gelişim programı hazırlamalı: hangi kabiliyetleri kazanır, hangi tecrübeleri edinirlerse hedef görevi devralacak hale gelirler? Nihayet, üçüncü kategorideki kişiler için, işe alımları yedekleme stratejisi çerçevesinde yapmak ve yapıdaki boşlukları doldurmak gerekir.



Dördüncü adımda, muhtemel senaryoları adeta bir askeri tatbikat gibi canlandırmak gerekir. 'X ayrılırsa görevi Y devralır, ama onun yerini alacak Z henüz şirkette olmadığı için işe alma süreci haftalar sürer' gibi. Bunu periyodik (örneğin yılda iki kez) yapmak, meseleyi somutlaştırır ve planların ne derece gerçekçi olduğunu test etmemizi sağlar.

Nihayet, tüm bu süreci tasarlayan kişilerin kendi yedeklemelerini de yapmaları gerekir.

Yönetim kurullarının ana görevlerinden biri, şirketlerin sarsıntısız işlemesini sağlamaktır. Yedekleme/ halef belirleme hem bunu sağlar, hem de firmanın hangi alanlarda yeni yeteneklere ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarır. Bu sürecin resmi bir hal alması, genellikle duygusal sebeplerden ötürü istenmeyebilir. Ancak başımızı kuma gömmek, şüphesiz ki riskleri bertaraf ettiğimiz anlamına gelmez. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bu konuda aktif olmalarında büyük yarar gördüğümü söylemeliyim.

Neyse, halimize şükredelim: hiç birimiz Barcelona yönetim kurulunda oturmuyoruz ve Messi'ye halef aramak zorunda değiliz!

MERKEZİYETSİZ MİMARİ

04 OCAK 2022

Gerçek hayatta kim olduğu bilinmeyen Satoshi Nakamoto'nun 3 Ocak 2009 günü blok zincirde oluşturduğu ilk Bitcoin ile merkeziyetsiz finans (decentralized finance) doğdu. Bitcoin ve benzeri kripto paraları herhangi bir merkez bankası basmıyor veya tek bir kurum yönetmiyor. Bu adımın finansın ötesinde, şirketlerimize ilham verebilecek bir yönetim konusu olduğunu düşünüyorum. Gelin bu hafta 'merkeziyetsizlik' meselesini konuşalım.

Şirketimizi ne kadar merkeziyetsiz (dağıtık) yapacağımıza karar vermek hiç kolay değil. Zira gücün merkezde toplandığı, piramid şeklinde hiyerarşinin işlediği yapıların avantajları var. Bu organizasyon şeması, çoğu kişinin zihninde canlanan, işleyişine aşina olduğu, kendi konumunu kolayca idrak edebileceği bir yapı (decentralized kelimesine basit bir karşılık bulamamız bile manidar değil mi?). Yetki ve sorumlulukları tanımlamak, standartları belirlemek ve kontrol mekanizmalarını işletmek kolay. Neticede, aktarımı net, yürütmesi ucuz bir model. Blokzincir örneğini sürdürürsek; geleneksel şekilde işleyen Visa saniyede 24 bin işlem yapabilirken, merkeziyetsiz finans işlemlerinde kullanılan Ethereum'da saniyede 15 işlem yapılabilir. Peki, elde 'güvenli bir seçenek' varken, neden başka bir organizasyon mimarisini değerlendiriyoruz?

Çünkü merkeziyetsiz yapıların da ciddi avantajları var. Yetkinin daha fazla kişinin elinde olması işlerin daha hızlı ilerlemesini ve şirket birimlerinin kendine güveninin gelmesini sağlıyor. Kararlara daha fazla katılım alınca güç zehirlenmesi veya kör nokta gibi riskler azalıyor. Yatay hiyerarşi neticesinde yaratıcılığın ve işbirliğinin önü açılıyor. Blokzincir örneğine dönelim: bu sistemlerinin en öne çıkan özelliklerinden biri, konsensus mekanizması. Alım-satım veya kontrat gibi işlemler yapan taraflar, Genel Müdür parafı (veya noter mührü!) gibi bir 'üçüncü taraf onayı' aramadan, kendi aralarında iş görebiliyorlar. Yöneticilerin bürokratik işlemler veya ekipler arası işbirliği



için harcadığı zamanı düşününce, iki tarafın başkasına muhtaç olmadan ilerlediği bir sistemin avantajı iyice aşikâr oluyor.

Ne kadar merkeziyetçi veya merkeziyetsiz bir organizasyon olacağınız, şirketinizin yapısına, ihtiyaçlarına ve önceliklerine bağlı. Üstelik bu, siyah veya beyaz şeklinde değil, grinin muhtelif tonları arasında alınacak ve dinamik olarak tekrar tekrar değerlendirilecek bir karar. Ancak, her halükarda, kripto paraların arkasında blok zincirin bulunduğunu, onun da salt bir teknoloji olmanın ötesinde, yeni bir güven mimarisine işaret ettiğini unutmamalıyız. Zira şirketlerimizi yeni döneme hazırlarken, etrafımızdaki gelişmelerden interdisipliner şekilde ilham almalıyız.

DEĞİŞİME DİRENÇ

19 EKİM 2022

Günümüzde değişim bir mecburiyet, ama bu süreci yönetmek hiç kolay değil. Statükonun ılık konforu, yeninin korkutucu bilinmezliğine galip gelebiliyor. Peki, talimatlar yağdırmanın veya çaresizce söylenmenin ötesine nasıl geçerez?

'Değişime hep direnç olur' doğru ama pratik yararı pek olmayan bir prensip. Zira, bunun uzantısı ikna-rıza sürecini bir kenara bırakmak, yeniliği tepeden zorlamak ve gelen tepkilere kulak tıkamak. Neticede maruz kalınan riskler aşikâr: düşen verimlilik, işten ayrılan çalışanlar, zehirli bir iş ortamı ve rafta kalan bir değişim programı.

Halbuki, değişime direncin sebeplerini anlamak, hem şirketimizi daha iyi tanımamız hem de bunları aşmak için uygun çözümleri geliştirebilmemiz için elzem. Benim en sık gördüğüm beş örnek ve bu konulardaki önerilerim şöyle:

BELİRSİZLİK. Değişim belirsizliği beraberinde getiriyor: yeni bir iş yapış şekli, yeni kabiliyetler, yeni kişiler... İşin doğasında olan bu soruları mümkün olduğu kadar azaltmak için şunları deneyebilirsiniz: nihai hedefin baştan net şekilde ortaya konması, sık ve periyodik güncelleme bildirimleri/ toplantıları yapılması, sürece mümkün olan en fazla kişinin katılması ve iletişimde plaza lisanı yerine anlaşılır, yalın ifadelerin kullanılması.

STATÜ KAYBI. Bunun siyah-beyaz bir durum değil, grinin muhtelif tonlarını barındıran geniş bir yelpaze olduğu unutuluyor. En uç örnek, bazı pozisyonların tamamen ortadan kalkması. Öte yandan, kişilerin şirkette kalmaya devam ettikleri ama motivasyonlarının düşebileceği durumlar da var. Örneğin hiyerarşinin değişmesi ('artık Genel Müdür Yardımcısı'na doğrudan bağlı değilsiniz') veya işin daha sıkıcı hale gelmesi (tecrübeli operatörlere basit görevler verilmesi). Statü kaybı hissiyatı yaratabilecek durumlarının ele alınması, değişiklik olmayacaksa baştan ilanı ('süreç sonucunda işten çıkarma olmayacak'), değişiklik olacaksa da ilgili personelle özel ilgilenilmesi önemli.



CİDDİYE ALMAMA. Çalışanlar, değişim programlarının bir balon olup olmadığını hızlıca test ederler ve kararlarını verirler. Ciddiye alınmayı başaramadıysanız, geçmiş olsun. Kaçınmanızı önereceğim bazı riskler: gerçekçi olmayan terminler ('X hafta içinde yeni ürünü çıkaracağız'), pek bir şey söylemeyen genelgeçer ifadeler ('masrafları azaltıp ciromuzu artırarak kârımızı yükselteceğiz'), janjanlı ifadeler ('stratejik transformasyon projesi metrikleri') ve işin ruhuna nüfuz etmemiş/ çalışanlarla yakın temas kurmayan strateji ekipleri.

İKNA OLMAMA. Değişime direnç çoğu zaman teknik değil sosyal/psikolojik bir konu. Ancak değişimin neden gerekli olduğunu, bunu yapmanın sonuçlarını (bir şey yapmanın maliyeti hep atladığımız bir konu) ve yeni yöntemin neden doğru olduğunu (ilk denemelerdeki başarılar, anket/ focus grup sonuçları, uluslararası örnekler) ifade etmek de önemli.

BAŞARAMAMA KORKUSU. Çalışanlara değişimle başedebilecekleri alet-edevatı sunmak önemli. Eğitimlerden birebir konuşmalara, mentorluk programlarından yapıcı geri bildirimlere uzanan bu faaliyetler, başarısızlık korkusunu aşmakta yardımcı olabilir.

Hızlıca Mevlana'nın 'Dünle beraber gitti, cancağızım/ Ne kadar söz varsa düne ait/ Şimdi yeni şeyler söylemek lazım' mısralarına atıf yapmak kolay, bunu hayata geçirmek hiç de kolay değil!

DEĞİŞİM YORGUNLUĞU

24 AĞUSTOS 2021

Şu anda şirketinizde içinde strateji, dönüşüm, transformasyon, inovasyon gibi fiyakalı kelimeler geçen kaç tane çalışma var? Geçen sene kaç tane vardı? Bari işe yaradılar mı? Yoksa şirkette bir değişim yorgunluğu mu yaptılar?

Çağı yakalamak, değişen şartlara ayak uydurmak ve kabiliyetler geliştirmek her şirketin görevi. Zaten hayatta kalmanın kuralı da bu. Ancak bazı firmalarda bu faaliyetlerin kontrolden çıktığını, hatta ne amaçla yapıldığının unutulduğunu görüyorum. Unutmayalım, veciz ifadelerle dolu raporlar veya rafine sunumlar bir sonuç değil – birer araç. Bazen çok iyi netice veren, ama bazen de kaynak (zaman, para) israfına yol açan birer 'iddia'. Eğer bu gözden kaçır ve projenin kendisi bir hedef haline gelirse değişim yorgunluğu kaçınılmaz.

Danışmanlarınıza sık sık 'biz o konuyu zaten inceledik' diyorsanız, çalışanlarınızdan 'gene mi çalışma grubu' sözünü duyuyorsanız, adında strateji, iyileştirme, dönüşüm geçen birden fazla komitede oturuyorsanız muhtemelen sizin şirketiniz de değişim yorgunu.

Bu tip organizasyonların en tipik özelliği, bütçe sürecinden ve performans ölçümünden adeta bağımsız ilerleyen strateji çalışmalarının varlığı. Halbuki kaynak aktarımına (bütçe) ve rasyonel değerlendirmeye (temel performans kriterleri) mış gibi bağlanmamış hedefler, iyi ihtimalle temenniler silsilesinden, kötü ihtimalle göz boyamadan ibarettir.

Başka bir tipik özellik, hangi çalışmanın ne sürede tamamlanacağını veya durdurulacağını muğlak olması. Aylar, hatta yıllar süren projeler adeta çiğnenmiş sakız gibi tavsar: ya belli bir süre içinde başarıyla tamamlanmalı veya ilave kaynak yutmaması için iptal edilmelidir. Zombi halinde kalan projeler, organizasyona yorgunluk yapar ve başarıya olan inancı düşürür.

Bir başka tipik özellik, senaryo temelli çalışmamadır. Bu kadar belirsiz bir ortamda, dünyayla entegre bir ekonomide, muhtemelen ciddi bir rekabet ortamında çalışırken



tek senaryoyla ilerlemek ya dünyadan bihaberlik ya da zihinsel tembellik göstergesidir. Yöneticilerin geleceği öngörmeleri, hele günümüzde, kesinlikle mümkün değil. Ancak, ABD Başkanı Eisenhower'ın 'planlar hiçbir şeydir, planlama her şeydir' sözündeki gibi, muhtemel gelişmelere göre ne yapacağını düşünmeleri çok önemli bir hazırlık. Bunu yapmamanın neticesi, sürekli strateji, dönüşüm veya inovasyon çalışmaları yapmak ve şirketi yormak olur. Nihayet, girilen projelerin tam olarak neden yapıldığını ve mevcut durumunu şeffaf şekilde paylaşmamak da alarm verici bir göstergedir.

Şirketlerimizin dinamizme her zamankinden fazla ihtiyacı var. Ancak tıpkı kişiler gibi, onların da bir değişim kapasitesi var. Adeta bir 'maddi olmayan sermaye' kalemi. Bu kıymetli kaynağı har vurup harman savurursak, gerçekten bir değişim ihtiyacı olduğunda bunu gerçekleştirmemiz ve dolayısıyla hayatta kalmamız mümkün olmaz. Yöneticiler, her yeni proje çalışmasında, aslında bir tür sermayeyi harcadıklarını düşünerek çok daha seçici olmalılar.

SİZİN YÖNETİM KURULUNUZ HANGİSİ?

17 MART 2020

'Tek adam'dan 'bir bağımsız alalım'a, 'karma model'den 'CEO ve ahbabları'na yönetim kurulu tiplerini, risklerini ve avantajlarını konuşalım.

Bugüne kadar bir düzine yönetim kurulunda (YK) üyelik yaptım. Bazıları fonumuzun Türkiye ve Avrupa'daki iştirakleri, birisi bağımsız üye olduğum bir firma, bazıları da sivil toplum kuruluşlarıydı. Yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda da ABD'de pek çok YK'ya gözleme imkanı buldum. Gelin bu hafta YK tiplerini, risklerini ve avantajlarını konuşalım. Bakalım sizinkine benzeyen var mı?

TEK ADAM. Çoğu Türk şirketinde YK pratikte şirketin sahibinden ibarettir. Bazı yakın akrabalar, genel müdür ve avukat-mali müşavir gibi danışmanlar kağıt üzerinde YK üyesi olabilirler. Ama kararları kimin verdiği nettir. Aslında, dev teknoloji şirketleri (Facebook), YK'larında şöhretli isimler olsa da, 'altın hisse' sayesinde bizim patron şirketlerinden pek farklı değiller. Avantaj açık: İş en yakından bilen (bazen kurmuş olan) ve eli en fazla taşın altında bulunan kişi dümende ve hızlı karar alabiliyor. Ama riskler de öyle. Güçlü bir kişilik olan patron ile kim, neden ters düşsün? ('Benden iyi mi bileceksin!'). Hızlı karar alma imkanı virajı sert alma ihtimalini artırıyor ('Korona'ya stokta yakalandık'). Nihayet; şirket ortaklık veya halka arz sürecine girerse bu üslup sorgulanıyor, hatta değerlendirme çarpanını düşürüyor.

BİR BAĞIMSIZ ALALIM. 'Tek adam' yapıları büyüdükçe bir arayışa başlıyor: gelsin bağımsız üye! Üye spesifik bilgi birikimi (teknik, finansal) getiriyorsa ve ondan beklentiler netse model işliyor. Bağımsız üyelerin iş diplomasisinde (şirket birleşmeleri, yeni pazarlar, iletişim) ciddi katkı sağladığı örnekler biliyorum. Ancak bazen 'dostlar alışverişte görsün' diye bazen eski tanıdıkları onore etmek için YK üyeliği öneriliyor. İşler yolundayken bunun yararı da zararı da yok. Ancak 2001'de gördüğümüz gibi, bazı krizlerde bir YK üyesi geçmişten gelen tüm itibarını yitirebiliyor.

KARMA YK. Bir stratejik (genelde yabancı) veya finansal



(mesela fon) yapının ortak olduğu şirketlerde karma YK görüyoruz. Bu model iyi işletilebilirse çok yararlı (çok şükür tecrübelerim bu yönde oldu!). Mevcut işi ve kadroyu yakinen bilen ortak ile bazı konularda know-how'ı olan diğer ortak birbirini tamamlıyor. Sivil toplum da biraz böyle. Değişik kabiliyetleri bir ahenk içinde buluşturabilen YK çok başarılı oluyor. Tabii riskler de var. 'Senin adamın-benim adamım' tartışması, stratejik önceliklerde farklılıklar (yatırım, şirketi satma zamanlaması) veya sıkıntılı insani ilişkiler şirkete ciddi bir yük getiriyor. Tarafların ortaklık öncesi birbirlerini iyi tartması, hedef ve başarı kriterlerinde net olması ve iletişimi açık tutmaları elzem.

CEO VE AHBAPLARI. Bu ülkemizden çok ABD'ye özgü bir model. Hakim hissedarın olmadığı, tamamı halka açık şirketlerde uzun süre görevde kalan CEO'lar doktorlarını, lise arkadaşlarını, hatta eşlerini YK üyesi yapabiliyorlar. Artan farkındalık ve aktivist fonların faaliyetleri (mesela hedge fon kuruluşu Elliott'un Twitter'da yaptığı) fren görevi görüyor.

'GELECEĞİN İŞİ'NDEN 'İŞİN GELECEĞİ'NE

23 HAZİRAN 2020

Bu haftasonu üniversite sınavı (YKS) var. Gerek veliler gerek gençlerimiz doğal olarak 'geleceğin işleri'nin ne olduğunu düşünüyor ve ona uygun bölümlere erişmek istiyorlar. Ancak bu kadar hızlı değişen bir dünyada 'geleceğin işi' diye bir şey kaldı mı, doğrusu pek emin değilim (geleceğe uygun kabiliyetlerden belki söz edebiliriz). Hatta bir adım daha ileri gideyim. 'İşin geleceği' ne olacak, onu bile tam bilmiyoruz.

Ne kastettiğimi biraz açayım. Aşına olduğumuz bir çalışma tarifi var: belli bir vakitte evden çıkılıp iş yerlerine gidilir; fabrikalarda, ofislerde, mağazalarda toplu halde çalışılır; mesaiden sonra da etrafa dağılır. İşte bu 'normal' kökünden değişiyor. Hepimiz bu modelin içine doğduğumuz için yaklaşan dönüşüm korkutucu geliyor. Halbuki, tüm bu işleyişin hayatımıza girişi insanlık için daha 'dün' denecek bir tarih: 150, bilemediniz 200 sene.

İş insanları, çalışanlar ve yarının ekonomik aktörleri işin geleceğini etkileyen faktörleri derinlemesine tartmalı ve yakından izlemeli. Benim gördüğüm, öne çıkan dört ana faktör var.

TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM

Bu konu yakın zamana kadar hep otomasyon (robotlar, yapay zeka) temelinde ele alınırdı. Nitekim OECD'den McKinsey'e pek çok kurum ciddi sayıda işin bu çerçevede riskli olma ihtimalinden bahseden raporlar da yayınladı. Elbette bu önemli bir husus. Yeni yetkinlikler kazanılması ve makina ile insanın müşterek çalışma alanları bulması, eldeki olumlu senaryoydu. Ancak COVID-19 süreci hepimize yepyeni bir perspektif açtı ve kritik soruyu sormamızı sağladı: 'niye?'. Niye sabah 7'de çocuklar ve öğretmenler servise binip okula gidiyor? Niye iş insanları 2 saatlik bir görüşme için İstanbul'dan Londra'ya seyahat ediyor? Niye uzun ekip toplantıları ofis odalarında yapılıyor? İtiraf edelim, çoğunun makul bir cevabı yok.

KÜRESELLEŞME

Önce sanayi sonra hizmet işlerinin gelişmiş ülkelere kayması küreselleşmenin en görünen



yüzlerinden biriydi. Değer zinciri güvenliğinin salt maliyet avantajı hesabının önüne geçmeye başlamasıyla bu alanda kısmi değişimler görebiliriz. Hatta bu önceliklendirme ana pazarlara yakın gelişen ülkelerde (ABD-Meksika, AB-Türkiye) avantaja dönüşebilir. Bilgi yoğun sektörlerin uzaktan çalışmaya geçmesi belli yoğunlaşmaları (dünya teknoloji sektöründe Silikon Vadisi, Türkiye'de İstanbul) seyreltebilir ve başka coğrafyalar için fırsata dönüşebilir (Berlin, Ege sahili).

MAKRO GELİŞMELER

İklim krizinden göçlere (gerek mülteciler gerek AB içinde taşınanlar) uzanan faktörler de 'işin geleceği'ni etkileyecek. Bilhassa bu tür konuların akut yaşandığı ülkelere duyarlı bir alandaysanız (artan sıcaklık ve tarım, Doğu Avrupa'da azalan nüfus ve artan ücretler) perspektifinizi yenilemeniz şart!

TERCİHLER

İşverenler herhalde mevcut 'fikir işçileri'ni ve hele de millennial neslini eski basma kalıp çalışma sistemine zorlamanın beyhude olduğunu umarım anlamışlardır. Anlamadıysa zaten geçmiş olsun. Zira ne ellerindeki kaynaktan yararlanma ne de yeni yetenek bulma şansları yok!

İŞİN GELECEĞİ

13 TEMMUZ 2021

Yılın 1855 saatini çalışarak geçiriyoruz. Hayatımızın belki de en büyük kısmını kaplayan bu faaliyet dijital dönüşüm, küreselleşme ve salgının etkisiyle kökten değişiyor. Gelin bu hafta işin geleceğini konuşalım.

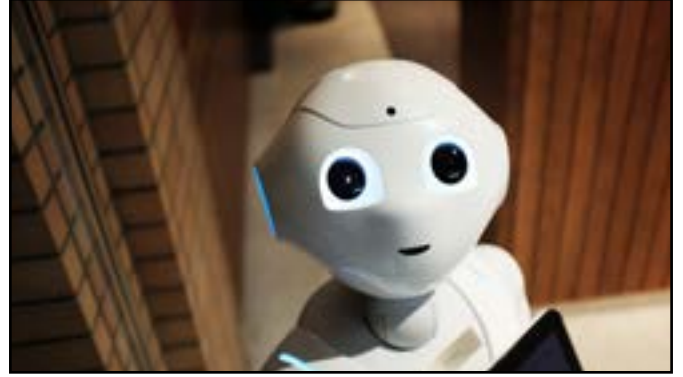
Bu yazıyı yazmama vesile olan haberle başlayalım: İzlanda'nın çalışma haftasını dört güne indirme denemeleri sonucunda artık iş gücünün yüzde 86'sı daha kısa süre çalışıyormuş. Elbette küçük bir ada ülkesi genel bir ölçü olmayabilir. Ancak Unilever gibi bir dünya devinin ya da Kickstarter gibi iddialı bir teknoloji şirketinin de benzer planları var. Üstelik daha makro bir açıdan bakarsak, OECD ülkelerinin çoğunda çalışma saatleri istikrarlı olarak düşüyor.

Daha az çalışmanın, bazıları birbiriyle çelişen, üç temel avantajı var: yeni iş gücüne yer açmak (azalan verimlilik – artan kaynak kullanımı); zaman kaybından kurtulup aynı sayıda çalışanla aynı işi daha kısa sürede başarmak (artan verimlilik – azalan kaynak kullanımı); ve uzun saatlerin getirdiği sağlık ve hayat kalitesi sorunlarını aşmak. Hem senede 1 milyon kişinin çalışma çağına geldiği hem de haftalık 50 saat ve üzerinde çalışanların oranında (yüzde 43) OECD birincisi olan ülkemizde üzerinde düşünmemiz gereken konular.

Verimlilik – istihdam - hayat kalitesi sarmalındaki meydan okumalar teknolojik dönüşümle iyice hızlanıyor. Zira, aşına olduğumuz bir çalışma anlayışı var: belli bir vakitte evden çıkılıp iş yerlerine gidilir; fabrikalarda, ofislerde, mağazalarda toplu halde çalışılır; mesaiden sonra da etrafa dağılır. İnsanlık için daha dün denecek bir tarihte, 150-200 sene önce ortaya çıkan bu 'normal' kökten değişiyor. Ayakta kalabilmek için otomatik sistemlerin yapamayacağı şeyleri başarabilmeli, dijital kabiliyetler kazanmalı ve sürekli yeni yetkinlik geliştirebilmeliyiz.

Uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey buna dört parçalı bir yaklaşım getirmiş:

Zihni kabiliyetler: Eleştirel düşünme, iletişim, esneklik ve yeniye dair planlama



Kişiler arası ilişkiler: Takım çalışması, ilişki tesisi (empati, güven) ve kabiliyetler (müzakere)

Şahsi liderlik: Kişinin kendini motive edebilmesi ve zamanını planlayabilmesi

Dijital yetkinlikler: Veri okur-yazarlığı ve yazılım kullanımı
Şirketlerimizde bunları sağlayabilirsek, verimlilik kaybına uğramadan çalışma saatlerini makul seviyeye indirebilir, nitelikli çalışanları cezbedebilir ve kaliteli yeni istihdamın önünü açabiliriz.

Ancak bunun için, yönetim kurulu seviyesinde bir 'işin geleceği' perspektifi; uygun teknoloji ve eğitim altyapısı; ve tanımlanmış 'işin geleceğine geçiş süreçleri' olması gerekiyor.

Unutmayalım, her şeyin böyle hızla değiştiği bir çağda hareketsizliğin bedeli çok ağır olabilir.



BÖLÜM 3

FİNANS/YATIRIM DÜNYASI

Bu bölümde şirket değerini artırmaktan işletme sermayesini ihmal etmemeye, melek yatırımları değerlendirmekten start-up yönetmenin zorluklarına uzanan 19 yazı var.

FİNANS / YATIRIM DÜNYASI

Şirket değerini nasıl artıralım?	50
Şirket performansını nasıl ölçelim?	51
Bütçeyi nasıl yapalım?	52
Atladığımız hesap: İşletme sermayesi	53
Türk mucizesi vadeli çekin korona ile imtihanı	54
Gerçek sorun nakit sıkışıklığı mı, sermaye açığı mı?	55
Maliyete şaşşı bakmak	56
Fiyatı nasıl belirleyelim?	57
Riski ölçmek: Z skoru	58
Melek yatırımı nasıl değerlendirelim?	59
Girişim sermayesi nasıl işler?	60
Yatırımcısını arayan start-up	61
Start-up olmak kolay mı?	62
Start-up'lar ne yapsın?	63
Kaçan olağanüstü fırsatlar	64
Anti portföy	65
Yatırımda hasat vakti	66
'Kol kesme' kararı	67
Post-mortem	68

ŞİRKET DEĞERİNİ NASIL ARTIRALIM?

05 MART 2020

Dünyanın en ünlü yatırımcısı Warren Buffett hissedarlarına yıllık mektubunu geçen hafta yayınladı. İş hayatındaki herkesin okuması gereken bu yazılarda Buffett 90 yaşın birikimini ve 70 yıllık yatırım tecrübesini yalın bir dille paylaşıyor. Dile kolay, 1965'te ona verilen 100 dolar bugün 2,7 milyon dolar.

Buffet'in üç kriteri var: (i) cazip sermaye karlılığı ('Şirket performansını nasıl ölçelim?') yazısında işlemiştik); (ii) yetkin ve dürüst yönetim; ve (iii) yatırımı makul fiyattan yapma.

Maalesef iş dünyamızda genelde 'sürdürülebilir değer artışı' perspektifi yok. Firma sahip ve yöneticileri haklı olarak kafayı suyun üstünde tutmaya çalışıyor. Sonra mümkünse ciro ve kar artışı. Yatırımcıların beklentileri genelde kısa vadeli. Halbuki, kulağa 'lüks' gelse de şirket (ve ülke) refahını yükseltmenin yegane yolu kalıcı değer artışı.

Getiri sağlamak için de üç temel enstrümanımız var:

BİR: BÜYÜME. 100 birim cirosu ve 20 birim karı olan bir şirket düşünelim. Beş yıl sonra ciro 200 birime, kâr da 40 birime çıkarsa firma değeri artar. Hatta kâr marjı yükselir ve 50 birim kâr yakalanabilirse daha da iyi! Konu kapandı mı? Hayır. Bain'in geçen hafta yayınladığı '2020 Küresel Özel Girişim Sermayesi Raporu' büyümenin şirket değerindeki artışın sadece yarısını sağladığını gösteriyor!

İKİ: ÇARPAN YÜKSELTME. Yukarıdaki şirketi diyelim altı değerleme çarpanıyla, yani (borç yoksa) 120 birime aldınız. Büyüme yavaş oldu ve beş yıl sonra kar ancak 30 birime çıktı. Ama çarpanı sekize yükseltebilerseniz paranızı ikiye katladınız! Nitekim Bain raporuna göre firma değerindeki artışın yarısı böyle oluyor. O halde hemen yapalım! Kötü haber: Kısa yol yok. İyi haber: Kabiliyetli yönetim, çeşitlendirilmiş gelir modeli, etkin bilgi sistemleri, doğru kurumsallaşma ve makul değerlemeyle satın alma gibi manevralarla bunun mümkün olduğunu tekrar tekrar gördük.



ÜÇ: KALDIRAÇ. Firmayı yine altı çarpanla (120 birime) aldınız. Ancak bu miktarın yarısını cebinizden ödediniz, yarısını borçlandınız. Beş yılda ne büyüme oldu ne de çarpan arttı. Ama bu arada şirketin yarattığı nakitle borcu ve faizini ödediyseniz paranızı yine ikiye katladınız. Zira 60 birim ödemeye 120 birimlik borçsuz bir şirketin sahibisiniz. Girişimci ve yatırımcıların 'firma değeri' (enterprise value) ile 'sermaye değeri' (equity value) farkına dikkat etmesi şart. Tabii bu matematiğin tersten çalışabileceğini unutmadan! Firmanız büyürken borç daha hızlı büyüyorsa size ait değer azalıyor olabilir.

Not: İdlib'deki şehitlerimizi rahmetle anıyorum.

ŞİRKET PERFORMANSINI NASIL ÖLÇELİM?

28 OCAK 2020

Sürdürülebilir kalkınma için özel sektörün performansını artırmamız şart. Zira en büyük sanayi şirketlerimizin son on senedeki sermaye karlılığı ancak mevduat faizi kadar. Bankalarımızın hepsinin piyasa değeri, defter değerlerinin altında. Pek çok firma borç yapılandırmasında. Velhasıl birikimiyle aylık mevduat yapan veya döviz alan emekli Ayşe teyze anlı şanlı işadamlarından ve yöneticilerden çok daha iyi iş çıkarmış!

Hangi kriter?

İlk adım başarı kriterlerini doğru tespit etmek olmalı. Öyle ya, neyi hedeflediğimizi bilelim ki kaynakları ona göre seferber edelim, kabiliyetleri ona göre geliştirelim. ABD'de olsak işimiz nispeten kolay – şirketin piyasa değeri genel bir fikir verir ('paydaş kapitalizmi' tartışmaları ile bunun da kafiliği gündemde). Ama ülkemizde ne derin bir sermaye piyasası ne de borsaya kote çok şirket var.

Peki karlılık desek? Dipte kalan net kar mı, yoksa son senelerde meşhur olan 'faiz, amortisman, vergi öncesi kar' yani FAVÖK (EBİTDA) mı? Ama merhum Üzeyir Garih'in ifadesiyle 'şirketler karsızlıktan değil nakitsizlikten batar'. O halde nakit akışı! Ama onda da büyümeyi ölçmedik. Hem mevcut borçları da unuttuk! Gel de çık işin içinden! Elbette tek kriterle konuyu çözmek zor. Tam da bu yüzden birkaç (azami beş) hususu içeren sistemler kurmak uygun olabilir.

Bilanço karlılığı

Ama kriterlerden biri mutlaka bilanço karlılığı (firmanın operasyonel karının sermayesi ve uzun vadeli borcuna oranı) olmalı. Zira borcunun maliyetini karşılayamayan firmalar, karlılık veya büyümeleri ne olursa olsun, sermayelerini eritirler ve zombi haline dönüşürler. Maalesef şirketlerimiz konuya bu açıdan pek bakmıyorlar.

Şirketim ne iş yapıyor?

Ayrıca doğru kriterleri bulmak için şirketin tam olarak ne iş yaptığını anlamak şart. Bununla ne kastettiğimi kendi



tecrübelerimden üç örnekle cevaplayayım:

Bir sanayi şirketinin karının tümü iki fiyata bağlıydı: çelik fiyatı ve euro-dolar paritesi. Burası aslında bir imalatçı değil adeta bir hedge fondu!

Bir ticaret şirketinin sektörün çok üzerinde olan FAVÖK marjının aslında dörtte üçü müşterilerine sunduğu açık hesabın (işletme sermayesi) maliyetiydi. Burası aslında farkında olmadan bankacılık yapıyordu.

TL'nin değer kaybettiği senelerde ihracata yönelen bir sanayi şirketinin karı hızla artmıştı. Artık operasyonun sağlıklı takibi için kur farkını izole etmek ve döviz cinsinden mali tablo yayınlamak gerekti.

BÜTÇEYİ

NASIL YAPALIM?

01 ARALIK 2020

Amerikalı beyzbol efsanesi Yogi Berra'nın sözünü her bütçe döneminde gülümseyerek hatırlıyorum: 'Tahmin yapmak zordur, hele de geleceğe dairse!'. Şirketler için bütçe yapmak her zaman zordu, korona günlerinde daha da zor! Gelin işin içinden nasıl çıkabileceğimizi konuşalım.

20 senedir çeşitli ülkelerde bütçe hazırlayan, bütçe hazırlanmasına danışmanlık veren veya önerilen bütçeleri sorgulayan rollerde bulundum. Belirsizliğin norm haline geldiği bu günlerde şirketlerimize şunlara dikkat etmelerini öneririm:

BİR: ANA HEDEF NE? Pek çok firma bütçe yaparken detaylarda boğuluyor. Halbuki ilk soru 'bu sene ne senesi?' olmalı. Büyüme, yurtdışına açılma, borcu azaltma, eldekini koruma veya markaya yatırım gibi ana bir tema belirlemek, 'ilk düğmeyi doğru ilikleme' gibi önemli.

İKİ: STRATEJİ-BÜTÇE-OPERASYON UYUMLU MU? Bütçe hey şeyden önce bir kaynak dağılım kararı. Bu kararı da stratejik öncelikler yönlendirmeli. Halbuki pek çok şirkette strateji süslü sunumlara terkedilmiş şekilde, fildişi kulesinde oturuyor. Bütçe mali tablolara hapsedilmiş. Operasyon da reel hayatla boğuşuyor. Bu üç fonksiyonun birbiriyle koordineli işlemesi şart. Yoksa hemen strateji ve bütçe işlerini bırakın, uğraştığınıza değmez.

ÜÇ: TUTARLI SENARYOLAR VAR MI? 'Korona sebebiyle yeni kapanışlar olur mu?' yahut 'Kur seviyesi ne olur?' gibi nokta atış tahmin yapamayacağımız, ancak sonuçlarına hazırlanabileceğimiz hususlar var. Senaryolarla çalışmak durumundayız. Giderek daha fazla şirketimiz bunu yapıyor. Ancak sık rastladığım bir eksiklik: iç tutarlılığının olmaması. Örneğin gelir tablosunda bir senaryo çalışılıyor ama o şartların işletme sermayesine (nakit akışına) etkisi göz ardı ediliyor. Aman dikkat!

DÖRT: KÖK NEDENLER BELLİ Mİ? Ciroyu, kâr marjını veya nakit döngüsünü de belirleyen çeşitli kök nedenler var. Bu nispeten az sayıdaki faktöre odaklanmak bütçeyi hazırlamak, öncelikleri belirlemek ve performans takibi



yapmak için elzem.

BEŞ: BÜTÇE PARAMETRİK Mİ? Kök nedenlerin birbiriyle ilişkisini doğru tanımlamak ve bir değişkenin bütçenin tümü üzerindeki etkisini saptamak hiç kolay değil. Bu yüzden, belki az sayıda faktöre yaslanan, ancak mutlaka dinamik çalışan bir yapı kurmak gerekiyor. Örneğin müşteri dağılımı değişince, müşteri başına ciro, karlılık veya nakit döngüsünün de bu varsayımın neticesini yansıtması şart. Aksi takdirde kendimizi kandırma oluruz.

ALTI: SIFIR BAZLI MI YAPIYORUZ? Warren Buffett'ın da birlikte yatırımlar yaptığı Brezilyalı 3G Capital fonunun ana prensibi 'sıfır bazlı bütçe'. Yani bütçe kalemlerini yıldan yıla belli bir oranla büyütme yerine 'şirket sıfırdan kurulsaydı' perspektifiyle kaynak dağılımı yapmak. Taze bir perspektif sağladığı kesin. Ama benden söylemesi: yapması söylemekten daha zor!

YEDİ: KONTROL NASIL İŞLEYECEK? Esas iş bütçeyi bağladıktan sonra başlıyor. Sıfırlar olduğunda ne yapılacak? Otomatik masraf kısma mekanizmaları kurulacak mı? Primler ne kadar bütçe gerçekleşmesine bağlı olacak? Bu sistemi kurmak, bütçe disiplinini sağlamak için kritik.

Herkese bu bütçe döneminde kolaylıklar diliyorum!

ATLADIĞIMIZ HESAP: İŞLETME SERMAYESİ

10 MART 2020

Bir sanayiciyle sohbet ederken övünerek 'işletme sermayemiz arttı!' deyiverdi. Şaşırdım. Bedavaya piyasayı fonladığının farkında değildi. Parası müşterilerinin cebinde kalmış veya stoğa bağlanmıştı. Nitekim az sonra yüksek banka borcundan yakınmaya başladı.

Elbette çoğu şirket bahsettiğim patrandan daha bilinçli. Ama yine de gözümüzü bu konudan ayırmayalım.

NAKİT KRALDIR. "Aslında çok karlıydık" veya "X milyon alacakla battım" gibi acı yakınmaları çoğumuz duymuşuzdur. Ancak şirketler genelde ciro, belki karlılık ve bilanço analiziyle yetiniyorlar. Pek azı sürekli güncellenen 12 aylık nakit akımı projeksiyonu yapıyor. Unutmayalım, şirketler nakitsizlikten batır. En ucuz kaynak. Nasıl 'en iyi tekne arkadaşın teknesi' ise en ucuz kaynak azaltılan işletme sermayesi ihtiyacıdır. PwC'nin küresel araştırması, optimal yönetimiyle boşa çıkacak nakitin yatırımların yüzde 55'ini fonlayabileceğini söylüyor.

MARŞ MOTORU. Bir start-up sunumundaydım. Ekip ve fikir iyiydi, fonlama ihtiyacını konuşmaya başladık. Talepleri çok düşük geldi. Rakamlara bakınca ne görelim! Satışların hemen kasaya gireceğini varsaymışlardı. Girişimciler yola çıkarken, herşey plana göre gitse dahi (asla gitmez) 'tekerleği döndürene kadar' para lazım olduğunu düşünmeli.

BÜYÜMENİN LİMİTİ. Diyelim tedarikçilere 90 günde ödeme yapıyor, malları 60 gün stokluyor, alacakları 120 günde tahsil ediyorsunuz (hepsi ciroya oran). Yani $60 + 120 - 90 = 90$ günlük işletme sermayesi ihtiyacınız var. Üç aylık satış kadar paranız başkasının cebinde! Üstelik işler iyi giderse, artışın dörtte biri kadar taze fon lazım. Peki operasyonlar o kadar nakit yaratıyor mu? Cevap 'hayır' ise üç seçenek var: Büyümeyi kısmak, iş modelini değiştirmek veya kredi bulmak! Yoksa kötü sürprizle karşılaşabiliriz.

Gerçekten para kazanıyor muyum? Yahut "nasıl para kazanıyorum?". Geçenlerde de verdiğim örnek: Bir ticaret şirketinin sektörün çok üzerinde olan FAVÖK marjının



dörtte üçü aslında müşterilerine açtığı vadenin finansal maliyetiydi. Yani burası aslında bankacılık yapıyordu! Bunun farkına varmayan yönetimler vade açarak payı almaya çalışır. Tıpkı sadece fiyat kırarak rekabet eden gibi, sonu hüsrandır.

RİSKİM NEREDE? Paramız başkasının cebindeyse stokları (afet, yıpranma, demode olma) veya alacakları (ödenmeme, geciken tahsilat, kur riski) yakından izlememiz şart. Buradaki ufak bir sapma net karı yutabilir.

Şirketlerin işletme sermayesinin dikkatli yönetimi, mali kesimin tedarik finansmanını çeşitlendirilmesi ve kamunun KDV ödemelerini hızlandırılması sistemi rahatlatır.

TÜRK MUCİZESİ VADELİ ÇEKİN KORONA İLE İMTİHANI

24 MART 2020

Envai çeşit türev enstrüman icat eden uluslararası finansçıların bir türlü aklına yatmayan, yerli ve milli bir icadımız var: vadeli çek. Yabancıların 'Çek nakit eşdeğeri ödeme yükümlülüğüdür, vadesi olmaz' itirazları bir süre sonra yerini 'ya çeki alan vadeden önce tahsile verirse' sorusuna bırakır. 'Çek alanın onu cirolayıp kendi ödemelerinde de kullandığı'nı duyan misafir havlu atar.

Tabii bunun tersi de var. On sekiz sene önce ABD'ye taşındığımda şahsi çek ile ödeme yapmak çok yaygındı. Ben de son ödeme tarihi 10 gün sonra olan kablo TV faturam için ileri tarihli bir çek yazıp firmaya yolladım. Nasıl olsa o zamana kadar bursum yatacaktı. 'Hesabımda yeterli para olmadığı için 25 dolar ceza ödeyeceğimi' öğrendiğimde ne kadar şaşırmışım! Belli ki vadesi gelmeyen çeki tahsil etmenin 'racona' aykırı olduğunu duymamışlardı!

Hem finans sisteminin yeterince kapsayıcı olmamasından (banka dışı finansmanın öneminden birkaç hafta önce bahsetmiştik) hem de ticari vadelerin uzun olmasından dolayı çek ticari hayatımızda kritik rol oynuyor. Senelik çek hacmi 700 milyar liranın üzerinde. Bunların ortalama vadesi 90 gün olsa, demek ki her an 180 milyar liralık bir alacak çekle teminatlandırılıyor. Bu çeklerle banka kredisi alınıyor, faktoring yapılıyor. Bu çekler cirolanıp ödemelerde kullanılıyor. Finansman sağlamak için işletmelerin birbirine verdiği 'hatır çeki'ne hiç girmiyorum bile. Velhasıl bahsettiğimiz rakamın birkaç katı bir ticaret hacmi çekin sağladığı güvenle dönüyor.

Tam da bu sebeple çek demek ticari itibar demek. Nitekim pek çok iş insanının en büyük korkusu çekinin yazılması. Bu olmasın diye hararetle erteleme konuşmaları yapılıyor, kişisel aveller (garantiler) veriliyor.

Korona günleri bu konuda da ciddi sıkıntılar getiriyor. Faaliyeti duran şirketler çeklerini nasıl ödeyecekler? Onlardan alacaklarını tahsil edemeyeceğini bilen firmalar can havliyle ne tepki verecekler? Mesela masraflarını hızla kısmak için çalışan tenkisine mi gidecekler? Bu dönem



uzarsa yaşanacak seri temerrütler zaten yoğun olan mahkemeleri ne hale getirecek? Ticari güvenin normale dönmesi nasıl olacak?

Hükümetin ekonomik paketinde yazılan çeklere 'fors majör' ibaresinin eklenmesi ve icra takibinin ertelenmesini içeriyor. Ancak bunun ötesine geçmek ve tahsilat öngörülebilirliği sağlamak şart. Bu çerçevede, korona sebebiyle ödenemeyen çekler için bir garanti mekanizması kurmalıyız. Örneğin çeklerin bir kısmı KGF benzeri bir 'çek fonu' garantisıyla bankalar tarafından az bir kısmı da keşideci şirket tarafından tarihinde ödenir. Banka (ve garantör çek fonu) ödemesini mesela 6 ay sonra çeki yazan şirketten tahsil eder. Böylelikle hem borçluya can suyu sağlanır hem alacaklı mağdur edilmez.

Unutmayalım ki her birimizin ödemesi bir başkasının tahsilatı. Bu zinciri koparmadan ticari hayatı sürdürmeliyiz.

GERÇEK SORUN NAKİT SIKIŞIKLIĞI MI, SERMAYE AÇIĞI MI?

14 NİSAN 2020

Çocukluğumda TRT'nin bir bilgi yarışmasında 'on puanlık uzman sorusu' vardı. Bu ilginç ibare pek çok kişinin diline takılmıştı. Zor meseleleri anlatmak için sıkça kullanılırdı. "Nakit sıkışıklığı mı, sermaye açığı mı?" yahut daha teknik söylersek "likidite krizi mi, ödeme aczi mi?" iş hayatının böyle sorularından biri. Zira böyle zorlu dönemlerde vereceğiniz cevap, problemi teşhisinizi, o da yapacağınız tedaviyi belirleyecek.

Muhtelif ülkelerde 20 seneyi geçen iş hayatımda "batıyorum" veya "sermaye açığım var" diyen pek kimseyle karşılaşmadım. Zor durumdaki her şirket 'geçici nakit sıkışıklığı' yaşadığını ve 'varlıklarının borçlarının çok üzerinde olduğunu' iddia etti. Hiç birinin düşük karlılık, nakit yaratamama veya büyüklüğüne göre çok az (hiç kalmamış) sermaye gibi sorunları yoktu. Ah bir finansman olsa, şirket öyle bir atağa kalkar ki!

Kuşkusuz bunun geçerli olduğu örnekler var. Nitekim böyle bazı firmalar fonlama sonrası en başarılı iştiraklerimiz oldular. Ancak doğru tespiti yapmak kritik. Zira durum buysa, yapacaklarınız belli. Gereken finansmanı şirkete koymak, daha önce yapılan hatalar varsa ders almak ve yola devam etmek. Ama ya mesele daha derindeyse? Kırık bir kolu alçıya almanız değil de beyin ameliyatı yapmanız gerekiyorsa?

Şirket sermayesi seneler içinde erimişse (karsızlık ya da hissedar tarafından çekilerek) yahut borçlar altından kalkılamaz bir hal almışsa, kalıcı çözüm için iki ihtimal kalır: İcra/ iflas masası ya da ciddi bir yeniden yapılandırma. İkinci ihtimalde alacaklıların borcun bir kısmından feragat etmesi, hissedarın şirkete sermaye koyması veya taze para getirecek yeni ortak bulmak gerekir. Zaten temel değişiklikler yapmadan şirkete finansman sağlamak en iyi ihtimalle kaçınılmaz sonun ötelenmesine yarar. Çoğu zaman da cehenneme kartopu atmaktan farksızdır. Kapsamlı yeniden yapılandırmalar sert tartışmalar, hukuki kavgalar ve acı reçeteleri beraberinde getireceği için taraflar genelde meseleyi 'nakit sıkışıklığı' olarak görmek



ve yansıtmak isterler. Hele mevcut krizi bir atlatalım da seneye Allah kerim!

Sıkıntılı bir durumun geçici nakit sıkışıklığı mı yoksa sermaye açığı mı olduğunu anlamak için birkaç soru sorarak işe başlayabilirsiniz:

1. Sektörde ya da ülkede ani bir kriz oldu mu (Korona, kur, ham madde fiyatları)?
2. Şirket kar ediyor muydu (gelir tablosu ve borç faizi oranından fazla bilanço karlılığı)?
3. Sermaye nakit mi yoksa varlıkların yeniden değerlemesi ile mi oluşmuş?
4. Varlıkların kalitesi ne (donmuş alacak, 'şerefiye')?
5. Geçtiğimiz yıllarda yaratılan nakit nerede?
6. Uzun vadeli yatırım kısa vadeli (veya yabancı para) kredilerle mi finanse edilmiş?
7. Bu şirket satılsa alan olur mu (veya tasfiye değeri nedir)?

Korona ile zorlu bir sürece giriyoruz. Doğru teşhisleri yapalım ki doğru çözümleri uygulayalım.

MALİYETE

ŞAŞI BAKMAK

31 AĞUSTOS 2021

TDK maliyeti 'üretimde bir mal elde edilinceye değin harcanan değerlerin toplamı' diye tanımlıyor. Doğru, ama eksik. Karar alırken kesinlikle ıskalalamamız gereken iki ilave cephe var: batık maliyet (sunk cost) ve fırsat maliyeti.

Bunların ilkiyle başlayalım.

Diyelim bir proje için ekip kurdunuz, aylarca çalıştınız, ciddi bir bütçe de harcadınız. Sonra bazı soru işaretleri belirdi. Bu kadar emeği zayi eder misiniz, yoksa ilerler misiniz?

Bir yatırım yaptınız. Aldığınız varlığın değeri çeşitli nedenlerden dolayı düştü. İlave yatırım yapıp yapmama kararını nasıl alırsınız?

Bir film izlemeye başladınız. Bir saat sonra sizi pek sarmadığını fark ettiniz. Bir saat daha dışınızı sıkıp filmi bitirir misiniz?

Her üç örnek de aynı konuya değiniyor: batık maliyet. Projede bugüne kadar kullandığınız kaynağın da, ilk yatırımda koyduğunuz paranın da, filmi izlerken harcadığınız zamanın da kararınıza yapması gereken etki: SIFIR. Kararınız sadece projenin bundan sonraki başarı şansı, yeni yatırımın tek başına cazibesi ve filmin ikinci yarısıyla alakalı beklentilerinizle şekillenmeli. Bugüne kadar az veya çok kaynak harcamış olmanızın kendi başına bir etkisi olmamalı.

Elbette hayatın akışında bu kadar rasyonel ve yarına dönük olmamız zor. Üzerinde zaman, para ve emek harcadığımız şeylere duygusal bağlar geliştiriyoruz. Ancak işle ilgili karar alırken bu bağlar muhakememizi bulandırıyor. Galiba hepimizin Hz. Mevlâna'nın sözünden ilham almaya ihtiyacımız var: 'Dünle beraber gitti cancağızım/ Ne kadar söz varsa düne ait/ Şimdi yeni şeyler söylemek lazım'.

Gelelim fırsat maliyetine.

TDK'nın maliyet tanımındaki 'harcanan değerlerin toplamı' bize bir ipucu veriyor. Zira herhangi bir şey yaparken, geleneksel kaynaklara ilaven, elle tutulmayan, gözle görülmeyen bir şey daha harcıyoruz: 'başka bir şey



yapma' ihtimalini.

Bir ürün imal ederken, başka bir ürünü üretmemeyi; bir yatırım yaparken o kaynağı başka bir alanda kullanmamayı; bir şey satın alırken o parayı biriktirmemeyi tercih ediyoruz. Bence bu kararların en önemlisi de zamanımızı nasıl kullandığımız. Çünkü geri dönüşümünü veya depolanmasını başaramadığımız en kritik kaynak o!

Şirketlerimizde karar alırken sadece doğrudan maliyetlere bakmak bu yüzden hatalı. '8 liraya ürettiğim ürünü 10 liraya satıyorum' bilgisiyle karar alıyorsanız, işinizi eksik yapıyorsunuz. Aynı ekipmanla 8 lira maliyetli ama 11 liraya satılabilecek bir ürün üretme şansınız var mı? Aynı sürede 8.5 lira maliyetli ve 10 liraya satılan üründen daha fazla imal etmek mümkün mü? Bu ve benzeri soruları sorup, işin fırsat maliyetini de hesaba katmak gerekli.

Çoğu şirkette, kararlara etki etmemesi gereken 'batık maliyete' fazlasıyla odaklanılıp, kararı şekillendirmesi gereken 'fırsat maliyetine' yeterince bakılmıyor. Bu şaşılığı düzeltmemiz şart.

FIYATI

NASIL BELİRLEYELİM?

09 AĞUSTOS 2022

İş hayatının belki en önemli konusu, sunduğumuz ürün ve hizmetin fiyatını doğru belirlemek. Maliyetlerin gidişatı, rakiplerin davranışları, tüketicinin tercihleri derken işimiz zor... O halde bu hafta fiyatlama yaklaşımlarını konuşalım.

BİR: MALİYET + KÂR. İlk akla gelen yöntem, maliyeti hesaplayıp üzerine makul bir kâr eklemek. Tabii bu o kadar da kolay değil. Mesela, sadece o ürünü üretmek için harcadığımız kaynağı mı, yoksa şirketin genel giderlerini de içeren tüm maliyeti mi hesaba katıyoruz? Mesela, 100 TL'ye mal ettiğimiz bir şeyi 120 TL'ye satarsak para kazanacağımızı düşünebiliriz – ama ya o ürünü artık 150 TL'ye yerine koyabiliyorsak?

İKİ: RAKİP NE YAPARSA. Özellikle rekabetçiliği yoğun piyasalarda, fiyatı rakiplerimiz belirler. Onların 100 TL'ye sattığı bir şey için 110 TL istemek hiç de kolay değil. Bunu başarmanın belki de yegâne yöntemi ürün yapısında (paket boyutu, ürün-hizmet paketi), satış kanalında (geleneksel perakendeye karşı online) veya tanıtım stratejisinde (marka pozisyonlaması) farklılaşmak. Aksi takdirde, işimizle alakalı en önemli kararı rakiplerimizin insafına terk ederiz.

ÜÇ: YUKARIDAN AŞAĞI. Bir ürüne bazı müşteriler 200 TL, bazıları 150 TL, diğerleri ise 100 TL değer biçebilir. O yüzden, ürünü 200 TL'den piyasaya sunmayı ve fiyatı yavaş yavaş indirerek tüm kesimleri ödeyecekleri azami fiyat ile süpürmeyi deneyebiliriz. Bu yöntem için, 'ilk satın alan' olma şevkiyle yüksek ödeme yapacak müşterilerimizin olması şart. İlk akla gelen örnek, yeni ürün lansmanlarının ertesinde şubelerinin kapılarında uzun kuyruklar oluşan bazı akıllı telefon/ elektronik eşya markaları.

DÖRT: AŞAĞIDAN YUKARI. Piyasaya iddialı girmenin ve hızlıca müşteri tabanı oluşturmanın yollarından biri, düşük fiyat ile başlamak. Rakiplerin 100 TL'ye sattığı ürünü 75 TL'ye sunarsak hem dikkat çekebilir hem de sektörde yer edinebiliriz. Tabii kendimize sormamız gereken bazı temel sorular var. Bunu ne kadar sürdüreceğiz – çıkış stratejimiz nedir? Bu sürede dayanabilecek kadar mali kaynağımız var



mı – kaç lira 'yakacağız'? Rakiplerimiz de fiyat kırarsa ne olur – bunu yapabilecek cesaretleri/ kaynakları/ üslupları var mı? Düşük fiyatla bizi tanıyan müşterilerimizi makul fiyata çekebilecek miyiz – 'ucuzcu' olmadığımızı nasıl ikna olacağız? Bunları düşünmeden düşük fiyat stratejisi uygularsak, batırız.

BEŞ: MÜŞTERİ FAYDASI. En ideal fiyatlama yöntemi. 100 TL'ye mal ettiğimiz bir ürün 1,000 TL'lik bir problemi çözüyorsa, estetik değerinden ötürü çok daha yüksek keyif veriyorsa veya ürünümüzün imajı sebebiyle müşteriye 'cool' hissettiriyorsa, onu 500 TL'ye satabiliriz. Doğru tasarımı alet-edevat, sanat eserleri veya bazı giyim markaları ilk akla gelen örnekler. Özgün ürün veya hizmet sunmak, sonra da bunun müşterideki değerini kavrayabilmek, fiyatlamanın püf noktası. Şirketlerimizin ve girişimcilerimizin odağın da burası olmalı.

Bu haftaki sohbetimizi ünlü yatırımcı Warren Buffett'ın sözüyle tamamlayalım: 'fiyat, ödediğiniz miktardır, değer ise onun karşılığında ne aldığınızdır.'

RİSKİ ÖLÇMEK: Z SKORU

26 NİSAN 2022

Şirket performansını ve riskini ölçmenin çeşitli yöntemleri var. Bunlardan biri, 55 yıldır kullanılan Z skoru. Bu hafta, bilanço ve gelir tablosunu birlikte değerlendirdiği için beğendiğim bu yaklaşımı konuşalım.

New York Üniversitesi profesörü Edward Altman bu puanlamayı şirketlerin iflas riskini ölçmek için geliştirmiş. Bir firmanın Altman skoru 1.8'in altındaysa ciddi bir iflas riski bulunduğu, 3'ün üzerindeyse durumunun sağlam olduğuna, 1.8 ile 3 arasındaysa 'gri bölgede' olduğuna kanaat getiriliyor. Nitekim, 1969-1975 arasında 86, 1976-1995 arasında 110 ve 1996-1999 arasında 120 firma üzerinde denenen formül, yüzde 82 ile 94 arasında doğru tahminde bulunmuş.

Ancak bu yaklaşımı genel bir performans ölçümü olarak kullanmamız da mümkün.

Altman skoru şöyle hesaplanıyor: $1.2A + 1.4B + 3.3C + 0.6D + 1.0E$

Buradaki farklı harfler, şu kriterlere işaret ediyor:

A: İşletme sermayesi / toplam varlıklar

Şirketin kısa vadeli finansal sağlığını ölçen bu kriter Türkiye'de biraz temkinle yaklaşmamız lazım. Zira işletme sermayenizin çok yüksek olması, firmanızın sağlığından çok, rekabetçi olabilmek için 'paranızı müşterinizin cebinde bıraktığınızı' gösteriyor olabilir.

B: Birikmiş kârlar / toplam varlıklar

Şirketin kazandığı para ile işliyor olması iyi bir işaret. Maalesef bizim şirketlerimizde bu kalemin genellikle düşük olduğunu gözlemliyorum. Netice, zayıf sermaye yapısı, ticari ve finansal borca yüksek bağlılık ve fırtınalarda sallanmak oluyor.

C: Faiz ve vergi öncesi kazanç/ toplam varlıklar

Şirketin varlıklarını kullanarak yarattığı operasyonel kazancı görmek açısından önemli bir kalem. Ancak Türkiye'de faiz ödemelerinin yüksekliğini düşününce, 'faiz öncesi' rakamların anlamı azalıyor.

D: Öz sermaye / toplam borçlar



'Kimin parası ile iş yaptığının' göstergesi. Yukarıda da değindim, şirketlerimizin sermaye yapısını güçlendirmemiz gerekiyor.

E: Satışlar / toplam varlıklar

Şirketin mevcut varlıklarıyla piyasada ne kadar var olabildiğinin ölçümü.

Elbette Altman'ın yaklaşımına temkinle yaklaşmamızı gerektiren sebepler var: formülün daha ziyade üretim firmalarına uygun olması, belli zaman dilimlerinde mali verilerde özel durumların oluşabileceği (örneğin yatırım hamlesinin ortası) ve ABD-Türkiye arasındaki farklar (döviz ve enflasyonun verilere etkisi).

Ancak şirketlerin finansal performanslarına daha kapsamlı bakmak isteyen yöneticiler ve yatırımcıların Altman skoruna da bir göz atmalarını öneriyorum.

MELEK YATIRIMI NASIL DEĞERLENDİRELİM?

06 EKİM 2020

Erken aşama girişimciler için en kritik konulardan biri kimden, ne zaman ve nasıl yatırım alacakları. Şahsi birikimler ve aile-arkadaşlardan toplanan paralarla yapılan başlangıç ile NASDAQ'da halka arzla ulaşılan mutlu son arasında nice durak var. Bunlardan ilki de melek yatırım.

Girişimciler yatırımcılarla ilk kez bu aşamada muhatap oluyorlar. Hayran oldukları projeleri ilk kez bir dış elekten geçiyor, beraber yola çıktıkları ekipleri eleştiriliyor, avukatlar ve mali müşavirler hayatlarına dahil oluyor ve en önemlisi şirketlerine ilk kez değer biçiliyor.

Öte yandan hiç tanımadıkları kişiler, risk alıp, başarı şansı düşük olan projelerine kaynak sağlıyorlar. Keiretsu Melek Ağı Başkanı Hulusi Berik'in dediği gibi 'Bir ağaç diktiğimizde hemen can suyu veriz. Melek yatırımcılar işte bunu yapan veren ve yeşermeyi sağlayan kişilerdir'

Tabii yatırımcılar bunu 'melek' oldukları için değil, yüksek getiri sağlamak için yapıyorlar. Peki, bu kadar erken aşamada, bırakın kar etmeyi, bazen cirosu olmayan firmalara yatırım kararını nasıl almalı? Harvard Business School'un çizdiği çerçeve yardımcı olabilir.

BİR: EKİP. Açık ara en önemli kriter. Yetkin, ne yaptığını bilen, kendi içinde ve yatırımcılarıyla iletişim kurabilen ve en önemlisi etik sorunu olmayan bir takım olmazsa olmaz. Bunlardan herhangi biri konusunda aklınızda soru işareti varsa, ilave bir değerlendirmeye gerek yok. Elbette bazı ek kabiliyetlerle takımı kuvvetlendirmek gerekecek. Ancak işin lokomotifini olan insanlar konusunda içiniz rahat olmalı. Bilhassa ülkemizde sık rastlanan bir risk, bazı kurucuların girişimciliği 'geçimlik' görmeleri. Yani bir ivmelendiriciden gelen para, kamudan sağlanan teşvik veya alınan küçük bir yatırımla birkaç sene boyunca 'takılmak'. Kendi vaktine yüksek değer biçmeyen, sizin yatırımınıza yüksek getiri sağlayamaz.

İKİ: FIRSAT. Diyelim her şey yolunda gitti ve proje üstün başarıya ulaştı. Ne büyüklükte bir pazarda faaliyet gösterecek? Niş bir alanda mı, ülke çapında mı, yoksa küresel düzeyde mi? Silikon Vadisi'ndeki değerlemeler



veya İsrail firmalarının başarıları herkesin dilinde, ama onların ulaşma iddiasında oldukları küresel ölçek nedense es geçiliyor.

ÜÇ: ORTAM (KONTEKST). Ülkenin makroekonomik durumundan bir sonraki yatırım turunun mümkün olup olmadığına, projenin bulunduğu sektöre gelebilecek düzenlemelerden (scooter veya fintekleri düşünün!) lojistik altyapı ihtiyaçlarına uzanan geniş bir yelpaze. Unutmayın, başarı getiren sadece proje değil, içinde bulunduğu ortam da.

DÖRT: İŞLEM. Elbette değerlendirme ve yatırımcıya tanınan azınlık hakları. Türkiye'deki melek yatırım tartışmalarında girişimcinin içeride kalma motivasyonu ve bir sonraki yatırım turu gibi iki mühim konuya ne kadar az eğilindiğini görmek beni hep şaşırttı, şaşırtmaya da devam ediyor! Melek yatırımcılar için belli kriterler kullanmak farklı projeleri kıyaslamak için yararlı olacaktır. O kriterlerini bilmek de girişimcilerin kendi iç değerlendirmelerine yardımcı olur diye umuyorum.

GİRİŞİM SERMAYESİ NASIL İŞLER?

16 HAZİRAN 2020

Peah Games'in 'unicorn' (değeri milyar doları aşan teknoloji şirketi) rütbesini takması hepimizi çok sevindirdi. Benzer örneklerin çıkabilmesi için başarılı girişimcileri ve firmaları destekleyecek finansman sistemi elzem. Gelin bu vesileyle bana sık sık sorulan bir konuyu ele alalım ve girişim sermayesinin mekanizmasını konuşalım ('sır perdesini aralayalım' desek daha ilginç olurdu belki!).

Erken aşamadaki girişimleri finanse eden risk sermayesi (venture capital) fonlarının da orta/büyük ölçekteki firmalara yatırım yapan özel girişim sermayesi (private equity) fonlarının da yapısı birbirine benzer. Dört ana paydaş etrafında şekillenir: fon, yatırımcılar, fon yöneticisi ve iştirakler.

FON, olayın merkezindeki yapıdır. Yatırımcılar ona para koyar. Fon yöneticisi onun yatırımlarını yönetir. İştiraklere o ortak olur (adeta bir holding gibi düşünebilirsiniz). Fonun kritik bir özelliği vardır: ömrü kısıtlıdır (genellikle 10 sene). İdealde ilk beş senede yatırımlar yapılır, sonraki beş senede iştirakler satılarak para (ve getiri) geri alınır, onuncu yılda da fon ömrünü tamamlayarak tarihe karışır. Tam da bu yüzden fon yöneticisi her yatırımını yaparken o iştiraktan ne zaman ve nasıl (halka arz, stratejik oyuncuya satış) çıkacağını düşünmek zorundadır.

YATIRIMCILAR (Limited Partner) fonun sahipleri, dolayısıyla iştiraklerin dolaylı ortaklarıdır. Herhangi bir getiri garantisi olmayan ve hayli uzun vadeli bir yapıya para koyabilmek için derin bir kaynak havuzuna ve hayli çeşitlenmiş bir portföye ihtiyaç olduğu aşikar. Nitekim girişim sermayesi fonlarının yatırımcıları da genellikle ülke varlık fonları, emeklilik sandıkları, sigorta şirketleri, kalkınma bankaları ve çok zengin ailelerin ofisleridir. Bunlar varlıklarının büyük kısmını tahvil veya hisse senedi gibi likit varlıklarda değerlendirirler. Ancak yüksek getiri sağlamak için (bazen sosyal hedeflerden dolayı) kaynaklarının bir kısmını (azami yüzde 10) girişim sermayesine yatırırlar.

FON YÖNETİCİSİ (General Partner) olan firma ve ekibin



üç ana görevi vardır. Doğru yatırımları yapmak- yani yüzlerce ihtimal arasından iyi girişimleri bulmak, uygun bir ortaklık yapısı müzakere etmek ve makul bir fiyat ödemek. Söz konusu yatırımların iyi performans göstermesini sağlamak – yani iyi yönetimleri oluşturmak, desteklemek/ yönlendirmek ve varsa diğer firma ortaklarıyla ilişkiyi yürütmek. Nihayet, iştiraklerin iyi bir değerden satılmasını sağlamak (fonun ömrünün kısıtlı olduğunu unutmayın!). Bu hizmetler karşılığında fon yöneticisinin iki gelir kaynağı vardır: yıllık yönetim ücreti ve fonun getirisi belli bir oranı aşarsa uzun vadede hak kazanacağı kar payı (carry).

İŞTİRAKLER fonun yatırım yaptığı şirketlerdir. Bunlar ne kadar iyi performans gösterirse fon o kadar başarılı olur, yatırımcılar o kadar fazla para kazanır. Her sunumda 'geçmiş performans geleceğin garantisi değildir' yazsa da, başarılı göstermiş bir fon, yönetici ekibin de bir sonraki fonunu oluşturabilme ihtimalini artırır.

YATIRIMCISINI ARAYAN START-UP

25 EKİM 2022

Erken aşama girişimlerin (start-up) kritik faaliyetlerinden biri yatırımcı bulmak. Şirketin hızla büyümesi genellikle 'para yakmasına', bu da yeni kaynak ihtiyacına yol açıyor. Peki, yatırımcılar karşılaştıkları fırsatları hangi kriterlerle değerlendiriyor? Yedi örnekle konuşalım.

BİR: KURUCULAR. Bence en önemli konu. Ekip iş planını hayata geçirebilecek azim ve beceriye sahip mi? Kurucular kritik kabiliyetleri temsil ediyor mu? (bir yazılım firması kurup 'kodlamayı tamamen dışarıya yaptıracağız' demek hayli iddialı). Stres ve başarı durumlarında bir arada çalışabilirler mi? Yeterli fedakarlıkta bulundular mı? İşler iyi giderse çok iyi kazançlar elde edecekler mi? Bu arada, çoğu yatırım fonunun, risk sebebiyle, tek kurucusu olan girişimlere yatırım yapmadığını belirtelim.

İKİ: PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ. Her şey yolunda giderse, girişim ne kadar büyük bir pazara hitap edebilir? Küçük veya niş alanlara yönelik çok başarılı şirketler elbette var. Ancak bunların hızla büyüyen start-up'lara odaklanan kişi/ fonlardan yatırım alması zor.

ÜÇ: PERFORMANS. Müşteri, abone veya ciro gibi göstergeler hızla yükseliyor mu? Burada yıllık ya da üç aylık değil, aylık, hatta haftalık bazda büyümeyi kastediyorum. Zira geleneksel bir şirket ile bir start-up'ı ayıran en önemli fark, astronomik hızda büyümedir. Maalesef bu tip bir performansı olmayan pek çok firmanın yatırımcı arayışına çıktığını ve genellikle başarılı olamadığını gördüm.

DÖRT: REKABET. Girişiminiz 'dünyada ilk kez bu işi yapıyor' ise bunun gerçekliği sorgulanır ve ürün/ hizmetinizin çok erkenci olduğu düşünülebilir. Sektörde çok sayıda benzer şirket varsa, fark yaratma imkanınıza şüpheyle bakılır. Eğer küresel teknoloji devleriyle rekabet ediyorsanız, onlara nasıl baş edeceğinizi çok iyi anlatmanız gerekir. Yani rekabet, start-up'ların zihinlerinin çok net olması gereken, hayli netameli bir konu.

BEŞ: MARKA. Bir start-up'ın en temel başarı kriteri pazarda yer edinmektir. Bu yüzden, ürün/ hizmetin marka konumu yatırımcı için kritik önemdedir. Bu konudaki görüş müşteri



yorumları veya piyasadaki itibar gibi kısmen subjektif verilerle şekillendiği için, aktif itibar yönetimine çok dikkat etmekte yarar var. Ancak marka sadece ticari tarafla kısıtlı değil— bir start-up'ın yatırımcılarının kim olduğu da mühim. Yüksek profilli isimlerin/ fonların ortak olduğu girişimler, hızla ilgi çekerler.

ALTI: PARA DURUMU. Start-up'lar belli bir ölçek ve karlılığa ulaşana kadar 'para yakar'. Büyüme potansiyelini gören yatırımcılar firmayı çeşitli yatırım turlarında fonlarlar. Amaç her turun bir öncekinden daha yüksek bir değerlendirme üzerinden yapılmasıdır. Bu sebeple, sonraki yatırım turunu mümkün olduğunca geç yapmak istenir. Öte yandan, uzun ve belirsizliklerle dolu bir süreç olan yatırımcı arayışına başlamak için eldeki kaynağın tamamen tükenmesini de beklememek gerekir. Zira, kasadaki paranın azalması/ bitmesi, müstakbel yatırımcıların kendileri için daha cazip şartlar dikte etmesine, hatta şirket operasyonlarının durmasına yol açabilir.

YEDİ: ÇIKIŞ. Bir yatırımcının 10 birim değerlendirme üzerinden ortak olduğu bir şirkete bir yıl sonra başkalarının 30 birim üzerinden ortak olması elbette güzeldir, ama bu 'kağıt üzerinde' bir kardır. Nihai hedef, start-up'ın satılması veya halka arz edilmesi neticesinde yatırım (ve getirinin) realize edilmesidir. Bu yüzden, her yatırımcı girişime para koymadan önce çıkışın nasıl yapılacağını anlamak/ tartmak ister.

START-UP OLMAK KOLAY MI?

30 HAZİRAN 2020

Önce dev teknoloji şirketlerinin (Amazon, Facebook, Google) baş döndürücü hızla büyümeleri sonra ülkemizden başarı hikayelerinin (Yemek Sepeti, Trendyol, Peak Games) çıkışı ile 'start-up' dillere düştü. Bu tabiri kabaca 'hızla büyüme iddiasındaki erken aşama girişim' olarak çevirebiliriz.

Start-up giderek 'cool' ve 'başarılı' olmanın markası haline geldi. Artık her girişim bir start-up! Hatta dev şirket yöneticileri firmalarını 'start-up mantığında yönetmekle' övünüyorlar. Elbette artan farkındalık girişim ekosisteminin gelişimi açısından sevindirici. Peki söylenenler ne kadar gerçekçi? Bu ifadeyi rahatça kullananlar start-up'ların karşılaştığı meydan okumaların ve start-up olmanın icaplarının ne kadar farkındalar dersiniz?

Dilerseniz meydan okumalarla başlayalım. Benim gözümde üç ana grup beliriyor: Pazar, finansman ve kurumsal kapasite. İlk faturayı kesebilmek, yenilikçi bir ürün veya hizmeti piyasada kabul ettirebilmek, genelde regülasyonlarla korunan mevcut rakipler ile boğuşabilmek ve roket hızıyla büyüebilmek her babayığidin harcı değil. Bitmedi. Yüksek beklentisi olan ve işi bildiğini düşünen yatırımcıları yönetmek, sürekli yeni fonlama turları düzenleyerek onlara yenilerini eklemek ve satış için doğru zamanı kollamak da start-up'ın günlük işleyişinde var. Hala bitmedi. Birbini yakından tanıyan birkaç kişilik ekip hızla onlarca (belki yüzlerce) personele çıkarken, vergi ve hukuk gibi yepyeni kabiliyetler gerekirken ve firmanın eksenini 'geliştirme'den satış ve operasyona kayarken dümeni sağlam tutmak hiç de kolay değil.

Velhasıl tıpkı 'mezar taşlarını koyun mu sandın/ adam öldürmeyi oyun mu sandın' diyen o şahane Rumeli türküsündeki gibi start-up bir oyun değil. Bilakis çok zor ve ciddi bir iş. Tam da bu yüzden başarılı olabilenler için netice çok cazip olabiliyor. 'Ben de start-up kuruyorum' derken iki kez düşünmenizi ve mutlaka bunu yapmış/ denemiş birileriyle konuşmanızı öneririm. Üstelik her başarılı girişimin start-up olmadığını, cazip nakit yaratan (ama hızlı büyümeyen) bir işin veya geçim sağlamak/ keyif almak için işletilen bir yerin de değerli olduğunu akılda bulundurun derim.



Gelelim start-up olmanın icaplarına. Bu daha ziyade oturmuş organizasyonların yöneticileriyle ilgili bir konu. Kendilerine ve ekiplerine şu birkaç örnek soruyu sormalarını öneriyorum:

- Çözebileceğinizden emin olmadığınız büyük bir problem üzerinde mi çalışıyorsunuz?
- Hızlı büyüme, hatta yüksek ölçeğe ulaşip devleşme birinci önceliğiniz mi?
- Hiyerarşiden uzak yatay ve dinamik bir yapınız var mı?
- Uzun problem çözme seansları yerine sıkça deneysel yapılabiliyor musunuz?
- Odaklandığınız konuya başkalarından apayrı, yenilikçi bir perspektifle mi bakıyorsunuz?

Eğer soruların çoğunun cevabı 'evet' ise tebrikler! Gönül rahatlığıyla 'biz de start-up mantığıyla çalışıyoruz' diyebilirsiniz! Değilse, ekip olarak uzun bir konuşma yapmanızda yarar var!

START-UP'LAR NE YAPSIN?

28 HAZİRAN 2020

Geçen hafta koronavirüs sonrası pek çok sektördeki mecburi dijital dönüşümden bahsetmiştik. Gelin bu hafta da start-up'ları ele alalım.

2020 başlarken işler yolundaydı. Düşük faizlerin de etkisiyle yüksek getiri vaadeden risk sermayesi fonlarına para akmış, bu da start-up değerlemelerini yukarı taşımıştı. En büyük teknoloji şirketlerinin borsa değeri trilyon dolara varmış, henüz hiç kar etmemiş pek çok şirket için 'unicorn' (bir milyar dolar değerlendirme) olmak adeta harciâlem hale gelmişti. Hızlı büyümeye odaklı, 'deneme-yanılma' ile ilerleyen ve sık taze fonlamaya ihtiyaç duyan start-up'lar için verimli bir ortamdı. Elbette arada WeWork gibi fiyaskolar yaşanıyordu (DÜNYA'daki ilk yazım bu konudaydı!) ama keyifler yerindeydi. Bu eğilimler -rakamlar çok daha mütevazı olmakla birlikte- ülkemizde de geçerliydi.

Sonra koronavirüs geldi ve hepimiz için olduğu gibi start-up'lar için de hayat değışti.

BİR: YAVAŞLAYAN BÜYÜME. Şanslı sektördekiler (hijyen, uzaktan görüşme, online alışveriş) için hızlı büyüme imkanları açıldı. Aralık 2019'da 10 milyon günlük kullanıcısı olan Zoom için bu sayı Nisan 2020'de 300 milyondur. Dört ayda 30 kat artış! Netflix'in piyasa değeri asırlık petrol devi Exxon'u geçti. Ancak pek çok start-up hedeflediği büyümeye ulaşamadı. Bu her şirket için büyük sorun. Ama yegane kriteriniz buysa ve kaynağınız kısıtlıysa daha da büyük sorun.

İKİ: AZALAN FONLAMA. 2014'den beri ilk kez geçen hafta dünyada milyar doları aşan şirket satın alması ve birleşmesi gerçekleşmedi. Neredeyse 800 haftalık bir seri bitti. Sık sık yatırım turu yapması gereken ve 'bir gün unicorn olma' hedefi sunan start-up'lar için bu kötü haber. Zira sistem 'bugün 100 birim değer üzerinden 10 birim kaynak bul, onunla 12 ayda büyü, sonra 300 birim değer üzerinden 30 birim kaynak bul' diye işliyor. Her gelen yatırımcı değerlemenin giderek yükseleceğini ve nihai çıkışta (halka arz veya satın alma) şirketteki payını nakde döneceğini umuyor. Yatırımcılar 'bekle gör' modundayken



operasyonel masraflar için 'para yakan' (burn rate) start-up'ların kasaındaki para azalıyor, yeni fonlama bulmaya mecbur kalacakları süre (runway) kısılıyor.

ÜÇ: DÜŞEN DEĞERLEME. Dünyanın en büyük mikro-taşımacılık (scooter) firmalarından Lime, 400 milyon dolar değerlendirmeyle bir yatırım turuna çıkıyor. 'Hani işler kötüye gitmişti!' demeyin. Zira aynı şirket bir sene önceki 2.4 milyar dolar değerlendirme üzerinden kaynak bulmuştu. Yani yüzde 80 değer azalması ve bir aralar neredeyse hor görülen 'unicorn' rütbesinin sökülmesi.

Büyük merkez bankalarının agresif para basmasıyla bu eğilimler değişebilir. Ancak bunun bizim ekosistemimize etkisi daha az ve gecikmeli olacaktır. Peki start-up'lar ne yapmalı? Birkaç öneri:

1. 'Para yakmayla' övünmek yerine operasyonel metrikler
2. Sadece büyüme yerine risklere karşı dayanıklılık ve -bir gün- nakit yaratma
3. En çok para veren yerine zor zamanda da destekleyecek yatırımcı
4. Kendine acıma yerine kamudan 'start-up destek/ yatırım paketi' talebi

KAÇAN OLAĞANÜSTÜ

FIRSATLAR

28 EYLÜL 2021

Olağanüstü fırsatlarla karşılaşmak ne kadar ender ve kıymetliyse onları ıskalamak da bir o kadar yakıcı. Gelin bunu Google'dan Apple'a, Beatles'dan Edison'a örneklerle somutlaştıralım.

SATINALMA: 1999'da iki genç yazılımcı internet araması programlarını internet portalı Excite'a satmaya çalıştı. İstedikleri fiyat 750 bin doları Excite çok buldu. Şirketleri biraz daha büyüyünce bu kez Yahoo'nun kapısını çaldılar. Artık 1 milyon dolar istiyorlardı. Gene olmadı. İki genç yazılımcının 1 milyon dolara alıcı bulmayan şirketi Google, bugün bu miktarın yaklaşık 2 milyon katı (1.9 trilyon dolar) değerinde.

SATIŞ: İş hayatına yeni başladığımda, bünyesinde Warner Bros, CNN ve Time gibi büyük medya markalarını içeren Time Warner'ın internet servis sağlayıcısı AOL'ye satışı müthiş gelmişti. Bir 'yeni ekonomi' şirketi, yüksek piyasa değerlemesi sayesinde bir geleneksel medya devini satın alıyordu. Kısmen hisse değiş tokuşuyla gerçekleşen bu birleşmeden sonra şirketin değeri onda birine düştü. AOL hissedarları yüksek değerlemeyle 'gerçek varlıklara' sahip olurken Time Warner hissedarları sahip olduklarının ciddi kısmını internet köpüğüne kurban vermişti.

DEVAM: Sizce bugün 2.4 trilyon dolarlık piyasa değerine sahip dünyanın en değerli şirketi Apple'ın üç kurucusundan biri yüzde 10'luk hissesini kaçta satmıştır? Cevap: 2,300 dolar (mevcut toplam değerini milyarda biri). Steve Jobs ve Steve Wozniak ile yola çıkan Ronald Wayne, Apple kredi almaya başlayınca borca batan eski girişimini hatırlayıp ortaklıktan çıkmış.

TAKIM: 1962 yılının ilk günü dört İngiliz müzisyen Decca Plak'ın seçmesine gittiler. 'Gitar gruplarının geleceği olmadığı' için red edilince herhalde üzülmüşlerdir. Ancak dörtlü ilerleyen yıllarda 600 milyon'un üzerinde albüm sattığında Decca yetkililerinin daha çok üzülmediğini tahmin ediyorum. Zira beğenmedikleri grubun ismi: The Beatles.

FİKİR: 19. yüzyıla gidelim. Alexander Graham Bell sesi tel üzerinden iletmeyi başarınca her kasabada mekanı



olan Western Union'a gitti. 'Amerika'da her şehre telefon çekmek için 100 bin dolar istiyorum.' talebi 'saçma' bulundu. O günlerde bir İngiliz hükümet raporu da Thomas Edison'un ilettiği ampulü 'Amerikalı dostlarımız için ilginç, ama pratik ve bilimsel insanların ilgisini çekecek birşey değil' diye değerlendiriyordu.

Beyzbol efsanesi Yogi Berra'nın sözünü hatırd tutmalıyız: 'Tahmin yapmak zordur, hele de geleceğe dairse!'. Bugünden geçmişe dair keskin yargılarda bulunmak kibirli bir hareket olur.

Ancak, büyük fırsatları kaçırmamak adına bazı dersler alabiliriz: muhatabımızın olağanüstü olup olmadığını tartmak (Google), elimizdeki değer konusunda net bir görüşümüz olması (AOL-Time Warner), eski tecrübeleri filtreden geçirmeden bugüne pusula yapmamak (Apple), kategorik reddiyede bulunmamak (Beatles) ve fikre hürmet etmek (Bell, Edison).

Hepimize kolay gelsin!

ANTI PORTFÖY

11 EKİM 2022

İş hayatında herkes başarılarıyla övünür: İyi giden yatırımlar, iddialı projeler, ödüller... Peki ya kaçan fırsatlar? Bu konuda ilginç bir yaklaşım, Bessemer girişim sermayesi fonunun reddettiği ama sonra çok başarılı olan firmaları derlediği anti-portföy listesi.

Neredeyse yarım asırdır faaliyet gösteren Bessemer, dünyanın ilk girişim sermayesi fonlarından biri. 19 milyar dolar yöneten şirketin Silikon Vadisi'nden Boston'a, New York'tan Londra'ya, İsrail'den Hindistan'a uzanan çeşitli ofisleri var. LinkedIn, Shopify, Pinterest ve DocuSign gibi başarılı girişimlerin erken aşama yatırımcısı olan Bessemer'in portföyünden 130 şirket halka arz edilmiş.

Belki de bu başarılı geçmişin sağladığı kendine güven sayesinde, Bessemer ıskaladığı bazı fırsatları 'anti-portföy' adıyla yayınlıyor. Bu listede kimler mi var? Beraber bakalım.

Sene 2010. Aylık 100 bin dolar cirosu olan bir start-up yatırımcı arıyor. 40 milyon dolarlık değerlendirme Bessemer için 'çilgınca'dır. Girişimin aylık cirosu Şubat'ta 200 bin, Mart'ta 300 bin dolar olur. Nisan'da firma 60 milyon dolar üzerinden yatırım alır. Pas geçilen fırsat Airbnb'dir ve Aralık 2020'de 47 milyar dolar değerlendirmeyle halka arz edilir.

Bir elektronik şirketine halka arz öncesi yatırım (pre-IPO) yapma imkanı doğar. Bessemer yöneticileri 60 milyon dolarlık değerlemenin 'saçmalık' olduğu düşünür. Söz konusu şirket bugün 2,25 trilyon dolar değerindeki Apple'dır.

2012'de bir firma kendini yatırımcılara tanıtmak için demo günü düzenler. Girişimin kurucusu, Bessemer gibi prestijli bir fonla ortak olmak için 'önümüzdeki iki haftada hangi sorularınıza cevap verebilirim?' der ve 10 milyon dolar değerlendirme üzerinden 500 bin dolar yatırım yapma önerisini sunar. Cevap nettir: 'Size yatırım yapmamızı sağlayacak hiçbir cevabınız olamaz'. Dokuz yıl sonra, Coinbase 85,8 milyar dolar değerlendirmeyle halka arz edilir.

Bessemer'in 'anti-portföy' listesini (ve vakaları kamuoyu ile



paylaşmasını) çok önemli buluyorum. Böyle bir yüzleşme, herşeyden önce ciddi bir kendine güven gerektiriyor. Ayrıca, hataları/ ıskalanan fırsatları ele almak, bazı dersler çıkarmayı da beraberinde getiriyor. Nitekim bu köşedeki Post-mortem (ölüm sonrası raporu) yazımızda, erken aşama girişimlerin ölüm sebepleri üzerinden, iyi gitmeyen yatırımlar/ projelerden ders çıkarmayı konuşmuştuk. Ancak herhalde en önemlisi, hatalardan yılmadan, kaçan fırsatlara takılıp kalmadan ileri doğru yürümeyi sürdürmek.

YATIRIMDA HASAT VAKTİ

07 EYLÜL 2021

Eylül kelimesi bize dört bin yıl önce yaşayan Akadlılar'ın hasat festivali olan Elülu'den miras. Bağbozumu ayının ilk yazısında, iş hayatında zaman, para ve enerji harcarken bunların hasatını düşünmenin önemini ve yöntemlerini konuşalım.

Yirmi küsur yıl önce iş hayatına atıldığımda Türkiye'de şirketini satmak neredeyse ayıptı. 'Şirketini satmış' kısık sesle ve adeta bir başarısızlıktan bahsediyor gibi söylenirdi. ABD'de çalışmaya başladığımda henüz yatırımın başında 'çıkış stratejisi'nin konuşulması bu açıdan ilginç gelmişti. Nitekim girişim sermayesi fonlarının oluşması, erken aşama teknoloji şirketlerinin artması ve çeşitli başarı hikayelerinin ortaya çıkmasıyla, ülkemizde de şirketini satmak nispeten pozitif bir anlama kavuştu.

Bir yatırım fonu iseniz, yatırım yaptığınız şirketi kimin satın alacağı aklınızdaki temel sorulardan biri olmak mecburiyetinde. Zira o iştiraki on yıllarca elinizde tutmanız mümkün değil. Bu, erken aşama girişimcilerin çoğu için de geçerli (bazı aksi yönde örnekler de var). Ancak zaman, para ve enerji yatırımınızı ne zaman ve nasıl hasat edeceğimizi düşünmek daha geniş bir kitleyi ilgilendiriyor.

Örneğin bir okula ya da kursa yazıldınız. Bunun getirisini düşünmemek mümkün mü? Yahut şirketiniz ek kapasite yatırımı yapacak. Bu harcama kendini nasıl amorti edecek? Veya birikimlerinizi bir yatırım aracında değerlendirdiniz. Getiriyi ne olursa, ne zaman ve nasıl realize edeceksiniz?

Basit gibi görünen bu yaklaşım, ciddi bir zihni disiplin getirmesi açısından önemli: Kaç senelik ufukum var? Oraya varmak için hangi performans kriterlerini tutturmalıyım? Elimdeki varlık hakikaten zannettiğim/ uğruna uğraştığım kadar değerli mi? Maçın bitiş düdüğünün bir noktada çalacağını kabullenmek, skorun önemini de beraberinde getiriyor. Aksi takdirde, 'yaparız', 'bakarız', 'o iş tam öyle değil' gibi laflara alan açılıyor ve işler laçkalaşıyor.

Elbette aklınızdaki kurguya harfi harfine uymanız mümkün olmayabilir. Ancak, eski ABD Başkanı Eisenhower'ın dediği gibi 'planlar hiçbir şeydir, planlama her şeydir'.



Hasat yapmanın elbette tek bir yolu yok. İlk aklıma gelen birkaç örnek şöyle:

İlki, satış. Şirketin tamamını veya bir kısmını, tek bir tarafa ya da halka arz yöntemiyle satmak. Buradan gelecek nakitle, şirketin performansına olan bağımlılığınızı, yani riskinizi azaltmak.

Bir diğeri süregelen nakit akımı oluşturmak. Temettü dağıtmak, bazı marka ve patent haklarını farklı coğrafyalar için devir (franchising), atıl varlıkları kiralamak.

Bir başkası, yatırım hasadını gayri-nakdi olarak yapmak. Kişisel seviyede, imkanlarınız arttıkça daha az çalışmak veya maddi paketi daha düşük ama daha çok sevdiğiniz bir işe geçmek. Kurumsal anlamda daha az kaynakla (ofis binası, kişi) benzer çıktı sağlamak.

Bir çiftçi tarlayı sürerken, tohumu atarken, toprağı sularken nasıl hasat vaktini düşünüyorsa, hepimizin zaman, para ve enerji harcarken bunların geri dönüşünü düşünmemizde yarar var.

KOL KESME

KARARI

17 MAYIS 2022

Geçtiğimiz hafta kripto para birimleri ciddi düşüşler yaşadı. Bu vesileyle biz de birikimleriniz veya kişisel zamanınız için ne zaman 'bekleyip görmeli', ne zaman 'ilave yatırım yapmalı' ve ne zaman 'kol kesmeli' meselesini konuşalım.

Basit bir soruyla başlayalım: bir film izliyorsunuz. Bir saat sonra sizi pek sarmadığını fark ettiniz. Bir saat daha dışınızı sıkıp filmin düzelmesini bekler misiniz?

Veya bir yatırım yaptınız. Aldığınız varlığın değeri 100'den 60'a düştü. Bunu bir ilave satın alım fırsatı olarak görür müsünüz?

Yahut bir proje için ekip kurup aylarca çalıştıktan sonra ciddi soru işaretleri belirdi. Bu kadar emeğin üzerini çizer misiniz, yoksa çalışmaya devam eder misiniz?

Ne karar verirseniz verin, akılda tutmanız gereken ilk kavram: batık maliyet (sunk cost). Filmi izlerken harcadığınız saatin, yatırımda koyduğunuz ilk paranın ve projede bugüne kadar kullandığınız kaynağın kararınıza yapması gereken etki: SIFIR. Zira olan oldu, zamanı geri akıtamazsınız. Kararınız filmin ikinci yarısıyla alakalı beklentilerinizle, yeni yatırımın cazibesıyla ve projenin bundan sonraki başarı şansı ile şekillenmeli.

Tabii hayatın doğal akışında bu kadar rasyonel ve yarına odaklı olmamız mümkün değil. Üzerinde zaman, para ve emek harcadığımız şeylere duygusal bağlar kuruyoruz. Ancak iş hayatındaki kararlarımızı bir çerçeveye oturtmakta yarar olabilir.

BEKLE GÖR. Ortamda büyük bir belirsizlik varsa, ne yapacağınız konusunda rasyonel gerekçelere sahip değilseniz, hareketlerinizi sadece bazı sloganlar/dost tavsiyeleri şekillendiriyorsa veya pozisyonunuzu sürdürmenizin bir süre sonra yeni fırsatlara kapı aralayabileceğini görüyorsanız bu yolu seçebilirsiniz. Temel prensibiniz 'gün doğmadan neler doğar'.

İLAVE YATIRIM YAP. Elinizdeki yatırımın değerinin piyasa tarafından yanlış fiyatlandığını düşünüyorsanız (nakit yaratma potansiyeli azımsanıyor veya riski aşırı



görülüyorsa) ve bir noktada bunun değişmesine yol açacak sebepler olduğuna inanıyorsanız (şirketin satılması, ülke ekonomisinin düzelmesi) bu yolu seçebilirsiniz. Temel prensibiniz 'Herkes satarken, siz satın alın, herkes satın alırken, siz bekleyin' (J.P. Getty).

KOL KES. Yatırımınızı yaptığınızdaki şartlar temelden değiştiyse, projede çok ciddi riskler ortaya çıktıysa veya filmin ikinci yarısının daha iyi olacağına dair somut bir gerekçeniz yoksa, zararla yüzleşin ve 'kolu kesin'. Yani yatırımınızı satın, projeyi durdurun, sinema salonundan çıkın. Temel prensiplerinizi 'asla düşen bir bıçağı tutmaya çalışma' ve 'piyasadaki fiyatlar sizin ayakta kalabileceğinizden daha uzun süre irrasyonel kalabilir' (J. M. Keynes).

Tüm bunların bir yatırım tavsiyesi değil ancak bir zihin jimnastiği olduğunu belirterek, tüm okurlarımın birikimlerini ve zamanlarını verimli değerlendirmelerini diliyorum.

POST- MORTEM

05 TEMMUZ 2022

Post-mortem (ölüm sonrası raporu) iş hayatında nadiren kullanılıyor. Halbuki iyi gitmeyen yatırımlar/projeler sonrası başarısızlık sebepleriyle sistemli biçimde yüzleşmek, ders çıkarmak için elzem. Erken aşama girişimler (start-up) hızla büyümek, henüz kar etmedikleri için 'para yakmak', buna imkan sağlamak için de sıkça yeni finansman bulmak durumundalar. Yani geleneksel şirketlerin aksine, her yeni yatırım turunda 'tamam mı devam mı' sorusuyla yüzleşiyorlar.

CB Insights firması 2018'den beri 'devam' diyemeyen 111 girişimin post-mortem raporunu incelemiştir. En sık rastlanan 12 başarısızlık sebebi şöyle:

BİR: PARA BİTTİ (yüzde 38). Yeni kaynak üretme hızı kaynak kullanım hızını yakalayamıyorsa, başarısızlık kaçınılmaz. Merhum Üzeyir Garip'in söylediği gibi, 'şirketler karsızlıktan değil nakitsizlikten batır'.

İKİ: PAZARIN İHTİYACI YOKTU (yüzde 35). Bu kadar bariz bir şeyin en sık rastlanan ikinci başarısızlık sebebi olması ilginç değil mi? Demek şirket içindeki 'doğru yapıyoruz' hissiyatını sürekli pazarın dinamikleri ile mukayese etmek gerek!

ÜÇ: RAKİPLER DAHA İYİ ÇIKTI (yüzde 20). Bizim iyi olmanız yetmez, rakipten de daha iyi olmaya mecburuz. Üstelik bu bir kerelik değil, her gün tekrarlanan bir test!

DÖRT: YANLIŞ İŞ MODELİ (yüzde 19). Çeşitli ülkelerdeki iş hayatımda, pek çok şirketin 'aslında ne yaparak para kazandığını' bilmediğini hayretle gördüm. Kendi içinde tutarlı bir strateji-operasyon-finansman yapısı kritik.

BEŞ: HUKUK/ REGÜLASYON SORUNLARI (yüzde 18). Ülkemizde çok atlanan bir konu. Halbuki, lisanslar, yükümlülükler, yasaklar piyasa dinamiklerini ve işlerimizi temelden değiştirebiliyor.

ALTI: FİYAT/ MALİYET MESELELERİ (yüzde 15). Sattığınız ürün veya hizmetin, sabit ve değişken maliyetleri de göz önüne alan, 'birim ekonomisi'ni henüz hesaplamadıysanız hemen elinizdeki bütün işleri bırakın ve buna odaklanın. Zira bunu bilmiyorsanız, ne yaptığınızı da bilmiyorsunuz.



YEDİ: YANLIŞ EKİP (yüzde 14). Belki en kritik ve sorun varsa çözmesi en zor mesele. Üstelik ekip üyelerinin teker teker iyi olması yetmez. Doğru konumda değerlendirilmeleri ve birlikte çalışabilmeleri de şart!

SEKİZ: YANLIŞ ZAMANLAMA (yüzde 10). Atalarımız 'demiri tavında dövmeli' demişler, güzel söylemişler.

DOKUZ: KÖTÜ ÜRÜN (yüzde 8). Kritik husus neyin iyi, neyin kötü olduğuna kimin karar vereceği: müşteriler. Ancak onların sadece ne söylediğini değil, neye ihtiyacı olduğunu dinlemek, anlamak, hatta belki de 'sezmek' durumundayız.

ON: TAKIM/ YATIRIMCI UYUMSUZLUĞU (yüzde 7). Yukarıda da değindiğimiz, tutarlı strateji-operasyon-finansman yapısının önemine bir örnek daha.

ON BİR: YÜRÜMEYEN STRATEJİ DEĞİŞİMİ (yüzde 6). Girişimcilerin pek sevdiği 'pivot ettik' meselesi. Demek işler zaten iyi gitmedi ki 'pivot' gerekti. Ayrıca, bu büyük dönüşümü başaracak kabiliyet ve enerji var mı? Söylemesi kolay başarması zor bir iş.

ON İKİ: PİL BİTTİ (yüzde 5). Ekibin moral ve motivasyonu bittiyse, geçmiş olsun. Elbette burada bir tavuk-yumurta durumu da var. İşler iyiyken motivasyon yüksek, motivasyon yüksekken işler iyi (tersi de geçerli). Maharet döngüyü pozitif tutmakta.



BÖLÜM 4

STRATEJİ DÜNYASI

Bu bölümde stratejinin ne olmadığından alarm zilleri çaldığında ne yapmak gerektiğine, vasatlıkla mücadeleden network odaklı iş modellerine uzanan 25 yazı var.

STRATEJİ DÜNYASI

Strateji ne değildir?	71
Konfor alanı mı, ölüm uykusu mu?	72
Kör nokta: Bilmediğimizi bilmediğimiz şeyler	73
Masa başı yerine test	74
Sinyal mi gürültü mü?	75
Rekabet perspektifi	76
Co-opetition:Rekaberlik	77
Alarm zilleri	78
İşler yolunda gitmiyorsa...	79
Dönüş muhteşem olur mu?	80
Haddini aşan zıddına döner	81
Hassas dengeler	82
Güven sermayesi	83
Vasatlık virüsü	84
Şirket sorumluluğunun sınırı neresi?	85
“Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer”	86
43 Yen’e üç bakış	87
Kelebek etkisi	88
Network etkisi	89
Müşteri yerine abone	90
Müşteriye inanalım mı?	91
Müşterimizi ne olarak görüyoruz?	92
Yeni yıl yeni kapitalizm?	93
Özel sektör ‘korona’ya karşı ne yaptı?	94
‘Korona’dan kulağımıza küpe	95

STRATEJİ NE DEĞİLDİR?

22 ŞUBAT 2022

Çeşitli ülkelerde yirmi yılı aşan iş hayatımda yatırımcı, yönetici veya danışman olarak onlarca şirketle muhatap oldum. 'Bizim stratejimiz yok' diyene hiç rastlamadım. Ancak, tutarlı bir strateji izleyenlerin sayısı bir elin parmaklarını geçmiyordu. Belli ki bu konuda ciddi bir kafa karışıklığı var. Gelin bu hafta stratejinin 'ne olup ne olmadığını' konuşalım.

CİLALI LAFLAR DEĞİLDİR. Bir yerde tumturaklı ifadeler veya içeriğinden çok görsellerine vakit harcanmış sunumlar varsa orada strateji yoktur. Stratejinin yalın şekilde ifade edilebilmesi ve operasyonla bağlantısının kurulması şarttır.

MİSYON/ VİZYON DEĞİLDİR. Şirketin varlık nedeni olan misyon ve gelecekte varmayı hayal ettiği nokta olan vizyon, 'generallik' kelimesinden türeyen stratejiden farklıdır. Ne de olsa bir savaşı yöneten komutanın ana ihtiyacı, varoluş felsefesi veya uzun vadeli hayaller olamaz. Strateji, sahada nasıl kazanacağınızın yol haritasıdır.

TEMENNİLER SİLSİLESİ DEĞİLDİR. Neredeyse her şirketin kullanabileceği harcalem ifadeler ('sektör lideri', 'karlı büyüme', 'en çok tercih edilen işveren') strateji değildir. Herkesle aynı yolu yürüyerek fark yaratamazsınız. Strateji, rakiplerinizden farklılaşmanızın haritasıdır.

SIR DEĞİLDİR. 'Coca Cola'nın sır formülü' gerçek mi bilmiyorum ama stratejinin gizlenmesi gereken bir şey olmadığını biliyorum. Mesela tüketicinin zihninde 'bu şirket bana şu fiyatta, böyle bir kalitede ürün satıyor' şeklinde bir değer önerisinin net olması yararlıdır. Stratejinin püf noktası, gizemli olması değil içsel tutarlılığı bulunması (mesela hesaplı ürün satarken lüks mağaza dekorasyonu yapmamak) ve disiplinli şekilde hayata geçirilebilmesidir.

OPERASYONEL VERİMLİLİK DEĞİLDİR. Profesör Michael Porter'ın çeyrek asır önce yazdığı, artık klasik olmuş 'Strateji Nedir?' makalesinde vurguladığı gibi, 'operasyonel verimlilik aynı faaliyetleri rakiplerden daha iyi yapmaktır'. Rakiplerden daha iyi olmak elbette ki çok iyi; fakat bunun ne kadar kalıcı olabileceği tartışılır. Bundan daha önemli olan, rakiplerinizden farklı olarak hangi faaliyetleri



yapacağınızı belirlemektir. Nitekim stratejinin özü de budur.

TAKTİK HEDEFLER DEĞİLDİR. 'Maliyeti yüzde 3 kısmak' veya 'filanca yere depo açmak' gibi kısa vadeli hedefler veya uygulama planları strateji değildir. Bunlar elbette performansı ölçmek ve strateji-operasyon bağlantısını kurmak için çok değerlidir. Ancak, bunlar gidilmesi planlanan yönün ('İstanbul'dan Ankara'ya, saat 14:00'de varmak hedefi ile gideceğiz') alt kırılımlarıdır (tren, otobüs, uçak vb.)

Peki, strateji nedir? Strateji, hangi kaynaklarla, hangi hedeflere, ne yaparak ve daha önemlisi ne yapmayarak ulaşacağınızdır. Tercihlerinizin bir iç tutarlılık çerçevesinde netleşmesidir. Bir rakibinizin de, sizin yapmadığınız tercihleri yaparak var olabilmesidir. Kaynaklarınızı çizdiğiniz doğrultuda seferber edebilmemizdir. Strateji neyi, nasıl yapmayacağınıza karar verip bunu disiplinli şekilde uygulamaktır. Şirketinizde bunlar yoksa stratejiniz de yoktur.

KONFOR ALANI MI, ÖLÜM UYKUSU MU?

05 OCAK 2021

Denenmiş bir strateji. Toplantıda ne söyleyeceğini tahmin edebildiğimiz aşına yüzler. Rutine oturmuş bir işleyiş. İşte dört başı mamur bir konfor alanı! Günümüzün dinamik dünyasında, bu tatlı rehavet sakın donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusu olmasın?

Konfor alanları hem kendimiz hem şirketlerimiz için gayet anlaşılabilir. Bir sürü meseleyle boğuşurken, etrafımızda her şey değişirken öngörülebilir, güvenli ve kolay olana yaslanmamızdan doğal ne var?

Kendimizle başlayalım. İletişim üslubumuzu, iş yapış tarzımızı, zaman yönetimimizi ne kadar değiştirebiliyoruz? Dahası, gerçekten değiştirmek istiyor muyuz? Her yılbaşında yapılan listelerden her Pazartesi başlanan diyetlere kadar aksi yönde bol miktarda kanıt var.

Şirketler de farklı değil. Daha önce başarı sağlamış stratejiden neden sapalım? Huyuna suyuna, artısına eksisine hâkim olduğumuz çalışanlardan, bayilerden, tedarikçilerden neden vazgeçelim? Nasıl işlediğini bildiğimiz (belki farklısını hiç görmediğimiz) süreçleri neden değiştirelim?

Cevabı iki kadim ve bilge hemşehrimiz versin:

İki bin beş yüz yıl önceden Efesli Heraklit: 'Aynı nehirde iki kez yıkanılmaz.'

Yedi asır önceden Konyalı Hz. Mevlana: 'Dünle beraber gitti, cancağızım/ Ne kadar söz varsa düne ait/ Şimdi yeni şeyler söylemek lazım.'

Bulduğumuz tüm çerçeve değişirken aynı şeyleri yapmak, konfor alanına hapsolmak 'ölüm' getirebilir.

Öncelikle toplum değişiyor. Nüfusumuzun yarısı otuz sene önce doğmamıştı, yirmi sene önceyi en iyi ihtimalle hayal meyal hatırlıyor, on sene önce okuldaydı. Artık müşteriler, çalışanlar, paydaşlar olarak her organizasyonun kritik üyeleri onlar.

Teknoloji değişiyor. Sadece bir nesilde özel televizyonlar, cep telefonu ve internetin ülkemize gelmesinden Netflix, iphone ve Instagram devrine geçtik. Bunun



profesyonellerden veya şirketlerden beklentileri değiştirmemesi mümkün mü?

Doğal olarak iş yapış şekilleri değişiyor. Birimler arası net ayrımlar (silolar), birimler içi kast sistemleri, unvanlar arası katı hiyerarşilerin bu devirde ayakta kalma şansı var mı? Bazı çok büyük şirketlerin bile bu şekilde çalışmaya devam ettiğine bakmayın. Dinozorlar da çok kuvvetliydi ama köklü bir değişim devrinde hayatta kalamadılar.

Bu örnekleri kendimiz için de verebiliriz. Yeni dönemin icaplarına uygun bir birikimimiz, yaklaşımımız, üslubumuz var mı? Yoksa durum riskli. Ama iyi haber şu ki, uzayan ömür ve esnekleşen çalışma sayesinde birden çok (ve birbirinden farklı) kariyer tecrübe edebileceğimiz bir devre yaklaşıyoruz.

Yeni yıl, hem kendimizin hem şirketlerimizin konfor alanından çıkmamıza bir vesile olsun.

KÖR NOKTA : BİLMEDİĞİMİZİ BİLMEDİĞİMİZ ŞEYLER

19 OCAK 2021

ABD eski Savunma Bakanı Rumsfeld bir konuşmasında 'bilmediğimizi bilmediğimiz şeyler'e (unknown unknowns) atıf yaptığında dalga konusu olmuştu. Pandemi, negatif faiz oranları ve teknoloji devlerinin gücü gibi yepyeni şartlar altında yaşarken bunu bir kez daha düşünmekte yarar var.

Konuyu basitleştirmek için dört parçadan oluşan bir tablo düşünelim.

Birincisi, bildiğimizi bildiğimiz konular. Kaç çalışmamız, ne kadar borcumuz, nerede üretim tesislerimiz var gibi bilgiler. Bunlar kulağa çok basit gelse bile durum pek öyle değil. Ne çok şirketin en temel bilgilerini standart ve organize bir şekilde tutmadığını bilseniz şaşarsınız. ABD'de yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda, müşterim olan dünyanın en büyük finans kuruluşlarından birinin kaç çalışanın olduğunu 'bulmak' neredeyse bir ay sürmüştü.

İkincisi, bilmediğimizi bildiğimiz konular. Türk iş dünyası olarak bu konuda hayli tecrübeliyiz. Mesela makro ekonomik verilerin (faiz oranı, döviz kuru) sene sonunda ne olacağını bilmemiz mümkün değil. Bu sebeple mümkün olduğunca geniş istişare yapmak ve muhtelif senaryolara uygun A, B, C planları çıkarmak şart. Ancak bu da yetmez. Şirketimizin değişen şartlara adapte olabilecek kadar çevik olmasını sağlamak elzem. Nitekim Evrim Teorisi, en güçlülerin değil, şartlara en çabuk uyum sağlayabilenlerin hayatta kalabileceğini söylüyor. Yoksa zaten dinozorlarla birlikte yaşıyor olurduk!

Üçüncüsü, bilmediğimiz ama bilinen konular. Meseleyi biz bilmeyebiliriz, ama bir yerde birileri biliyordur. İnternet sayesinde artık bilenleri bulmak çok daha kolay. Ama bunun için önce neyi bilmediğimizi kendimize dürüstçe sorabilmek, sonra da egomuzu bir kenara bırakarak bilenleri aramaya başlamak lazım. Her ikisinin de nadir bulunan özellikler olduğunu söylemeye gerek var mı?

Gelelim yazının başlığında da olan dördüncüsüne, yani bilmediğimizi bile bilmediğimiz konulara. Kör noktamız da işte tam burası! Bu kadar büyük bir belirsizliği nasıl aşabiliriz? Bence aşamayız, sadece yönetebiliriz. Zira bu



alan, tıpkı henüz haritası çıkarılmamış yerler gibi keşfe açık, büyüklüğü meçhul ve günümüz dünyasında hayli dinamik. Bunun için şirketimizin zihnini açık tutmak, tüm paydaşları seferber edebilmek (kitlelerin gücü konusunu 24 Kasım günü köşemizde ele almıştık) ve en önemlisi deneme-yanılma yapmak gerekiyor. Masa başında doğru kararı ararken harcanan saatler yerine makul bütçelerle (start-up'lara yatırım, iyi tanımlanmış Ar-Ge projeleri) deneyler yapmanın çok daha verimli olduğunu düşünüyorum. Bu harcamaların bir kısmı elbette işe yaramayacak. Ancak model doğru kurgulanırsa, toplamda yepyeni fikirler ve kabiliyetler çıkarmak mümkün olabilir.

Yazıyı bitirirken, Keynes'in çok sevdiğim bir sözünü tüm yöneticilere hatırlatmak istiyorum: 'Arada hata yapmakta sakınca yoktur – hele de hızla fark ediliyorsa'. Genelde yaptıklarımızdaki hatalara odaklanıyoruz. Ama kör noktamızı ihmal ederek bir şey yapmamak da ağır sonuçları olabilecek bir hata olabilir.

MASA BAŞI YERİNE TEST

22 ARALIK 2020

Geçen hafta vefat eden büyük yazar John Le Carre'nin kitaplarının hayranıyım. Kendisinin, belki de casusluk günlerinin anısıyla söylediği 'masanız dünyayı gözlemek için kötü bir yerdir' cümlesi bence iş hayatı için de geçerli. Ne kastettiğimi biraz açayım.

Masa başından (bunu 'fildişi kule' olarak da okuyabilirsiniz) karar vermenin elbette bazı yararları, hatta zaman zaman gereklilikleri var. Mesela sürekli sahada olmak operasyonlarda kaybolmaya ve büyük resmi kaçırmaya yol açabilir. Bir kararın tüm paydaşlarını aynı masa etrafında buluşturmak, ortak akıl geliştirmek için önemli. Ancak her şeyin olduğu gibi, bunun da riskleri var.

Genelde en büyük eleştiri 'gerçeklerden kopma' tarafından geliyor. Bu kısmen doğru, ama günümüzde doğru kanallar kullanılırsa aşılabilir bir konu. Bence en büyük risk, küçük grup dinamiği. İnsani ilişkilerin, önyargıların ve adı konmamış varsayımların kararları etkilemesi.

Mesela toplantılarda 'bence öyle değil' cümlesini kaç kez duydunuz? Şahsi kanaatlerin herhangi bir dayanak olmadan, adeta bir hüküm cümlesi haline gelmesi hayli yaygın. Yahut 'falanca sene öyle yapmamıştık' ifadesi. Acaba şartlar, atıf yapılan analogi ile gerçekten aynı mı?

Bir karar üzerinde saatler boyunca tartışmak, çok uzun analizler yapmak ya da şahsi kanaatlerle boğuşmak yerine onu test etmek çok daha etkin olabilir. Elbette milyonlarca dolarlık bir yatırımı 'yapalım da, bakalım çalışıyor mu' tipi şeylerden bahsetmiyorum.

Ancak özellikler insanların reaksiyonlarını anlamak için denemeler yapmak iyi bir yöntem. Üstelik teknoloji sayesinde bunu çok hızlı ve ucuza yapmamız mümkün. Ne tip sloganlar daha fazla ilgi çekiyor, hangi özelliğin ön plana çıkarılması satışları artırıyor, nasıl bir prim yöntemi üretim hattındaki fireyi azaltıyor ve benzerleri.

Deneylerimiz için -tıpkı bilimdeki gibi- kontrol grubuna (hangi kararı kiminle test ediyoruz) ve geri besleme mekanizmasına (aldığımız sonuca göre ne karar vereceğiz) çok dikkat etmemiz gerekiyor. Zira bu iki alanın



dikkatsizce tasarlanması, boşa efor harcama, hatta yanlış karar almayla sonuçlanabilir. Ancak doğru tasarlanmış testlerle, masa başında 'sence öyle – bence böyle' ile vakit kaybetmemiş, kararları ön yargılara ve şahsi tercihlere kurban etmemiş oluruz.

Kısa sürede cevap alınacak, basit ve ölçülebilir mekanizmalardan çıkacak verilerin, zaman zaman hiç aklımıza gelmeyecek sonuçlar verdiğini pek çok kez gördüm. Nitekim daha önce bu köşede dile getirdiğimiz 'kitlenin ortak aklını harekete geçirmek' (crowdsourcing) de buna benzer bir yaklaşım.

Son olarak kişisel bir not. Bu, DÜNYA Gazetesi'ndeki 52. yazım. Yani bir yıldır her hafta bu köşede sizlerle buluşuyoruz. Bana bu imkanı veren DÜNYA ailesine, yazılarımı okuyan ve yorumlarını esirgemeyen tüm okuyucularımıza çok teşekkür ederim. Umarım yazılar yararlı oluyordur.

SİNYAL MI, GÜRÜLTÜ MÜ?

05 NİSAN 2022

Sürekli bir mesaj bombardımanı altındayız: reklamlar, e-postalar, sosyal medya paylaşımları... Bunların bazıları anlamlı veriler (sinyal), bazıları da öylesine söylenen sözler (gürültü). Hangi mesajın hangi kategoriye girdiğini anlayabilmek, büyük bir maharet.

Neredeyse 100 yıl önceye, 1929'a gidelim. Daha sonra ABD Başkanı olacak John F. Kennedy'nin babası zengin bir işadamıdır. Ofisine giderken ayakkabılarını boyattığı çocuğun kendisine hisse senedi tavsiyesi vermeye kalkmasıyla zihninde bir şimşek çakar. Herkes borsaya hücum ettiyse ve kendisini bilgili buluyorsa fiyatlarda zirve ve onu izleyen çöküş yakındır. Yatırımlarını hemen satan baba Kennedy, birkaç ay sonra gelen Büyük Buhran'a nakitle girmenin avantajını yaşar.

Tabii böyle büyük balıklar yakalamak her zaman mümkün değil. Ancak verilerin hangi eğilime işaret ettiğini anlarsak yani 'sinyalleri' yakalarsak ona göre pozisyon alabiliriz. Hangi iletişim mecrasının hangi müşteri grubu için daha cazip olmaya başladığı, tüketicilerin ne boy ürünlere yöneldiği yahut tedarik zincirine etki edebilecek aksamaları erkenden fark etmenin büyük avantajları var.

Bununla birlikte, şüpheli, eksik ya da yanıltıcı bilgiden de kendimizi korumalıyız. Bu gibi 'gürültüleri' tespit etmek için, birkaç test uygulayabiliriz.

Birincisi, verinin kaynağı nedir? Örneğin, 'Texas'taki kış şartları sebebiyle çip üretimi aksayacak' ile 'çip bulmak zorlaşacakmış' arasındaki fark aşikar.

İkincisi, verinin temsil gücü nedir? 'Berberim dövizin yükseleceğini söyledi' ile 'berberim mahalledeki evlerin pahalılanacağını söyledi' ifadeleri arasında ciddi fark var. Aynı kişinin, ilk veri için temsil gücü düşükken ikincisi için yüksek olabilir. Bu noktada, bilhassa anekdotlar konusunda dikkatli olmanızı öneririm (baba Kennedy için işe yaraması bizim için işe yaracağının garantisi değil!).



Nihayet, verinin etki gücü nedir? Tüm söylenenler doğruysa bile olayın büyüklüğü nedir? Mesela, çok niş bir tüketici grubunun sizin ürününüzü beğenmemesi bir eğilimin erken sinyali olabileceği gibi, zaten hedeflediğiniz bir kitlenin, başarıya pek etki etmeyecek bir tercihinden ibaret de olabilir.

Tüm bunların ötesinde, sinyal ve gürültü arasında doğru muhakemeyi yapabilmek için temel stratejik hedefimizi netleştirmek, zaman zaman günlük hayhuydan geriye çekilip durum değerlendirmesi yapmak ve yeni verileri sorgulayıcı bir bakışla değerlendirmek yararlı olacaktır.

REKABET PERSPEKTİFİ

11 MAYIS 2021

Alice Harikalar Diyarında kitabındaki konuşmayı bilirsiniz. Ormanda yol ayrımına gelen Alice karşısına çıkan tavşana sorar: 'Hangi yoldan gideyim?'. Cevap hepimize ders olacak cinsten: 'Nereye gideceğini bilmiyorsan, hangi yoldan gittiğinin hiçbir önemi yok.'

Senelerdir pek çok şirkette organizasyon şemasının, kaynak dağıtımının (insan, sermaye, zaman) ve faaliyet planlamasının genel bir bakış açısı olmadan yapıldığını gördüm. Halbuki, hangi özellikle öne çıktığınızı bilmeden, rekabet perspektifiniz olmadan bunları yapmak, hem etkiyi hem verimi düşürüyor.

Üç durumla konuyu somutlaştıralım.

BİR: SAVUNMA MI SALDIRI MI? Pazar lideri olan büyük bir firma ile piyasaya yeni girmiş bir 'meydan okuyucu'nun iş yapış şekilleri farklı olmalı. Hatta birisi için mecburiyet olan şey, diğeri için ölümcül bir hata anlamına gelebilir. Örneğin, pazar liderinin odağı mevcudu muhafaza etmektir. Bu doğrultuda; hiyerarşik bir yapı, kâr marjı ve tahsilat süresi gibi mali metrikler, detaylı süreç ve raporlar ve tüketicinin genelini kapsayacak bir pazarlama gereklidir. Halbuki bunlar yeni oyuncuyu öldürür. Onun odağı hızlı büyümedir. Bu şirket için; daha akışkan ve 'network' tipi bir yapı, ciro ve müşteri kazanma gibi metrikler, ekibin iç süreçlere değil pazara odaklanması ve hedef müşteri alt-gruplarına (segmentlerine) yönelik bir pazarlama uygundur.

İKİ: ZAMAN DOST MU DÜŞMAN MI? Telafisi olmayan yegane kaynak olan zamanın pek çok şirkette 'kaynak' görülmemesi, faaliyet planlamasında ve performans hedeflerinde yeterince dikkate alınmaması iş hayatının bir muamması. Bir şirketi nesiller boyu elinde tutmayı düşünen bir ailenin, orta vadede (5 yıl) iddialı bir büyüme yakalayıp şirketi satmak isteyen girişim sermayesi firmasının veya azami 18 ay içinde yeni bir fonlama turu yapması gereken bir erken aşama girişimcinin zaman algıları birbirinden



çok farklı. Yatırımdan hemen sonra kum saatini çevirip zamanın kendi aleyhine akışını izleyen girişim sermayesi fonunun 12 ayı, böyle bir kısıtı olmayan hissedarların 1 yılından çok farklı bir zaman dilimi! Einstein'in dediği gibi 'bir adamın güzel bir kadının yanında geçirdiği bir saat ona bir dakika gibi gelir, ama onu bir sobanın üzerine oturttuğunuz zaman bir dakika ona bir saat gibi gelir'.

ÜÇ: FİYAT MI, HACİM Mİ? Elbette ikisi de! Ama bu her zaman mümkün olmuyor. Hatta nitelik ile nicelik arasında ters orantı bulunan pek çok durum var. Optimal noktayı yakalamak ise bir yönetim mahareti. Pek çok firmada bu konuda bilinçli analizler (sabit ve değişken maliyet analizi, başabaş oranı) veya testler (farklı alt-gruplara farklı öneriler) yapılmadan anlık kararlar alındığını gördüm. Şu üç soruyu düşünmenizi öneririm; zira 'yönetim tercihi' deyip bunları atlamak ciddi hatalara yol açar. Tercih anına gelene kadar ev ödevi yeterince yapılıyor mu? Kaynak dağılımı (pazarlama bütçesi) bu tercih çerçevesinde yeniden ele alınıyor mu? Tercih neticeleri geriye dönük olarak değerlendiriliyor mu?

Tüm okurlarıma mutlu bayramlar diliyorum!

CO-OPETİTON: REKABERLİK

19 TEMMUZ 2022

Hayır, başlıkta hata yok. İşbirliği ve rekabet kelimelerinin İngilizcelerinin birleşiminden türetilmiş co-opetition kelimesinin dilimizdeki en yakın karşılığı bu. Gelin bu hafta 'rakiplerin birlikte çalışması' anlamına gelen stratejik yaklaşımı konuşalım.

New York ve Yale Üniversiteleri'nden Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff co-opetition kavramını çeyrek asır önce ortaya attı. Günümüz dünyasında, çeşitli alanlarda ilginç uygulamaları olduğunu ve olabileceğini düşünüyorum.

Rekabet temelde 'sıfır toplamı' bir oyun – biri kazanırken diğeri kaybediyor. Biri pastadan bir dilim fazla alırsa, diğerin payı azalıyor. Halbuki rakiplerin birlikte çalışarak pastayı büyüttükleri durumlar da mümkün. Bir ara pek meşhur olan deyimle: win-win (kazan-kazan)!

Peki, bunun örnekleri ne olabilir?

Çok yüksek araştırma-geliştirme veya altyapı yatırımları gerektiren alanlarda rakipler birlikte çalışabilir. Daha sonra da işin pazarlama ya da üretim kısımlarında kozlarını paylaşabilirler. Örneğin Covid-19 aşısı için Pfizer ve BioNTech'in işbirliği, bankaların ortak ATM'lerden hizmet sunmaları veya telekom firmalarının bazı bölgelerde baz istasyonu yatırımlarını birlikte yapmaları.

Sektör standartların belirlerken rakipler birlikte çalışabilir. Şarj aletlerinin tipinden tren raylarının genişliğine, kullanıcı verisi saklama standartlarından konteyner boyutlarına uzanan çok geniş bir alanda, oyunun kurallarını belirlemek için bir araya gelmek, tüm oyuncuların yararına.

Müşterilerin hayatını kolaylaştırıp piyasa hacmini büyütürken rakipler birlikte çalışabilir. Örneğin bir sosyal medya kullanıcı adı ve şifresiyle (Facebook, Google) diğer sitelere kaydolabilmek, bir bankadan diğerine hızla havale (EFT) yapabilmek gibi adımlar kullanıcıların hayatını kolaylaştırır ve pastayı tüm rakipler için büyütür.



Rekaberliğin genel zorluklar veya daha kuvvetli rakiplere karşı güç birliği yapmak, pazarı büyütme ve yeniliğin önünü açmak gibi yararları aşık. Ancak unutmamak lazım ki, belli bazı konularda birlikte hareket eden firmaların rakip olma halleri değişmiyor. Bu zorlu dinamiği doğru yönetmek için işbirliği alanlarının net tanımlanmasının, açık iletişim kurulmasının ve en önemlisi karşılıklı güven tesisi kritik.

Değişen dünyada şirketlerimizin geleneksel rekabet dinamiklerinin ötesinde yaklaşımlar geliştirmesi elzem. Sizin şirketiniz/ sektörünüz için rekaberlik de bunlardan biri olabilir.

ALARM ZİLLERİ

04 MAYIS 2021

Araba kullanırken gözümüz tavan aynasına takılı kalırsa kaza yapmak kaçınılmaz olur. Şirket yönetimi de buna benzer. Geçmiş performansı mali tablolardan takip etmek elbette önemli. Ama bu kesinlikle öncü göstergeleri, hele de bozulma emaresi olanları, ıskalamaya yol açmamalı. Çünkü bir yangına ne kadar erken müdahale edersek, hasarı azaltma şansımız o kadar yüksek olur.

Peki, işlerin yolunda gitmediğini, performansın düşmeye başladığını nasıl erkenden anlayabiliriz? Çeşitli ülkelerde yatırımcısı, yönetim kurulu üyesi veya danışmanı olduğum şirketlerde gözlediğim şu beş davranış sizin şirketinizde de varsa, alarm zilleri çalmalı.

VERİLERLE KAVGA. Satışlar düştüğünde 'o hafta havalar kötüydü', kâr marjı azaldığında 'toptan müşterilerimiz bu aralar çok istekli' gibi cevaplar geliyorsa dikkatli olmakta yarar var. Bu, 'kilo verdim ama baskül yanlış tartıyor' ifadesinin kurumsal versiyonudur. Elbette verilerde mevsimsellik, tek seferlik olaylar, ölçüm yöntemi gibi faktörleri göz önüne almamız lazım (baskül gerçekten bozuk olabilir!). Ancak sürekli bahane bulunuyor, ısrarla rakamlarla kavga ediliyorsa, orada sıkıntı vardır.

PEMBE GAZETE. Rivayet o ki, ünlü zengin Rockefeller, ömrünün son günlerinde gazetelerdeki moral bozucu haberlerden çok sıkılmış. Etrafındakiler de onun için tek nüsha çıkan ve sadece iyi haberlerden oluşan bir 'pembe gazete' hazırlamaya başlamışlar. Ekibiniz size sadece övgüler, iyi haberler ve başarı hikayeleriyle geliyorsa, daha dikkatli olma vaktidir.

UYULMAYAN TERMİNLER/ BÜTÇELER. Projelerin bitişi hedef tarihin ötesine sarkıyor, kaynaklar bir türlü yetmiyorsa ortada kronik bir mesele vardır. Birinci ihtimal; yöneticiler plan yapmayı bilmiyordur. Bu ehven-i şer bir durumdur, çünkü kabiliyetler geliştirilebilir, eksikler tamamlanabilir. Daha riskli olan ikinci ihtimal; çalışanlar



artık kurumu ciddiye almıyordur. Çok hızlı ve net bir şekilde üzerine gidilmesi şarttır. Çünkü, bir kez gevşeyen lastiğin tamamen eski halini alması imkansızdır.

'NEME LAZIM!' Kanuni Sultan Süleyman, yakın dostu olan alim Yahya Efendi'ye 'bu devlet hangi halde çöker?' diye sormuş. Cevap iki kelimeden ibaretmiş: 'Neme lazım!'. Yani problemleri görenlerin, durumu boş vererek susmaları. Şirketler için de durum farksız. Toplantılar çok sessiz veya tartışmasız mı geçiyor? Ekip üyeleri pozisyon almak yerine durum tespiti veya genel geçer ifadelerle mi yetiniyor? Basit kararları almak dahi, kimse sorumluluğu üstlenmek istemediği için çok mu uzun sürüyor? Geçmiş olsun, 'neme lazım!' virüsü sizin şirketi de enfekte etmiş.

DEDİKODU/ İSPİYON. Bunlar asırlardır insanlığın bir gerçeği – ama şirketinizde bu işler sıklaştıysa alarm zilleri yüksek sesle çalmalı. Çünkü dedikodu ve ispiyon güvenin olmadığı yerde yeşerir. O yoksa iletişim, iletişim yoksa ekip, ekip yoksa başarı olmaz. Her işi bırakıp güveni acilen tesis etmeye odaklanın derim.

Kötü haber almak elbette hepimizin canını sıkan bir durum. Ama meseleleri halının altına süpürmenin veya deve kuşu gibi kafayı kuma gömüp 'sorun yok' demenin sonucu kesinlikle daha can sıkıcı olacaktır.

İŞLER YOLUNDA GİTMİYORSA...

07 HAZİRAN 2022

Bir şirketi başarılı ve kalıcı yapan, karşılaştığı zorluklara verdiği tepkidir. Bunun ön şartı, yüksek bir farkındalık seviyesi. Psikiyatrist Elisabeth Kübler-Ross'un ölüm teşhisi konan hastaların geçtiği duygusal aşamalara dair sınıflandırması bu konuda ilham verebilir.

Kübler-Ross'un 1969'da yayınlanan *Ölüm ve Ölmek Üzerine* kitabında ele aldığı beş aşama ve benim ticari hayatla alakalı gözlemlerim şöyle:

BİR: İNKAR. Firma yönetimlerinin çoğu bir problem olduğunu kabullenmez. Problem hiç yoktur (sadece iyi haberlere odaklanma), var gibi görünüyorsa da aslında yoktur (verilerle kavga etme), ya da muhakkak geçicidir/sebepleri vardır (bahaneler bulma). Bunun neticesi genellikle bir kova su dökerek söndürülebilecek yangının önce odayı, sonra evi, sonra tüm mahalleyi sarması olur.

İKİ: ÖFKE. Problem gizlenemez hale geldiğinde başkaları suçlanır. Çalışanlar başarısızdır, tedarikçiler aç gözlüdür, rakipler zararına satış yapmaktadır, müşteriler kaprislidir, ekonominin genel hali zaten malumdur. Sürecin bu aşamasında, toplantılar ilk kıvılcımda havaya uçmaya hazır barut fıçıkları halini alır. İşin kötüsü, bu stres performansı daha da düşürür.

ÜÇ: PAZARLIK. Bir sonraki aşama 'hele şu haftayı bir atlatalım da', 'filanca paydaşın ağzına bir parmak bal çalalım da' gibi kısa vadeli çözümlerdir. Esas meseleye odaklanmaya hala cesaret yahut mecal yoktur.

DÖRT: DEPRESYON. 'Galiba olmuyor' hissiyatı şirketin üzerine siner. Enerji düşmüş, ayrılıklar başlamıştır. Bu aşamaya gelen firmalarda, zorlukları aşmak için en temel yakıt olan motivasyon neredeyse kalmamıştır. Bu tip şirketlere gittiğinizde, etraftaki bozgun havasını anında hissedersiniz. 'Köprüden önce son çıkış' noktasıdır.

BEŞ: KABULLENME. Bu belki de en kritik aşamadır. Zira



probleme yüzleşmek, gerekli adımlar atılabilirse, şirketin anka kuşu gibi küllerinden doğmasının ilk adımı olabilir. Ancak artık iş işten geçmiş, meseleleri çözmenin maliyeti katlanılamayacak bir boyuta varmış olabilir.

Kübler-Ross bu aşamaları 'çok zor durumlarla başa çıkmak için savunma mekanizmaları' olarak tarif etmişti. Nitekim yas evrelerinin tasnifi hala akademik tartışmaların konusu.

Meseleye şirketler açısından baktığımızda, aklımızda olması gereken üç husus var. İlki, problemlerle ne kadar hızlı yüzleşirsek o kadar iyi olduğunu bilmek. İkincisi, şirketimizin genelinin veya çalışanlarımızın bazılarının bu 'yas evreleri'nde olduğunu fark ediyorsak alarm zillerinin çalması gerektiği! Üçüncüsü, işlerin nadiren kendiliğinden düzeleceğini unutmamak – tıpkı Hz. Mevlana'ya atfedilen sözdeki gibi: 'Güzel günler sana gelmez, sen onlara yürüyeceksin.'

DÖNÜŞ MUHTEŞEM OLUR MU?

20 EKİM 2020

Başarılı 'geri dönüş' hikayeleri hepimizi etkiler. 3-0'dan 4-3'e çevrilen maçlar veya altın kemeri kaybeden boksörün tekrar şampiyon olması filmlere konu olur. Bunu iş hayatında yapmak hayli güç—hele Korona günlerinde. Bu hafta başarılı yeniden yapılandırma şartlarını konuşalım.

BİR: AYNAYA BAKIN. Muhtelif ülkelerde 20 yılı geçen iş hayatımda "batıyorum" diyen pek kimseyle karşılaşmadım. Zor durumdaki çoğu şirket önce sorun olmadığını, sonra geçici sıkıntı yaşadığını ve nihayet biraz para girişi olursa her şeyin düzeleceğini söyler. Kendinize dürüst olun.

İKİ: KÖK NEDENİ BULUN. İş hayatımızda, 14 Nisan 2020'de bu köşede de değindiğimiz, ciddi bir sorun var: her sıkıntıyı sadece anlık bir likidite problemi zannetmek. Düşük karlılık, nakit yaratamama veya büyüklüğüne göre çok az (hiç kalmamış) sermaye meseleleri görmezden gelmek teşhisi ve tedaviyi imkansız kıyor.

ÜÇ: YÖNETİMİ GÜÇLENDİRİN. İşlerin bu hale gelmesinde sorumlu olan ekipte ciddi değişiklik yapmadan sorunları çözmeniz mümkün değil. Geçmişte doğruyu yapamayanların, çok daha zor şartlarda başarılı olması düşük ihtimal. Üstelik, paydaşlar nezdindeki düşük itibarları ciddi bir risk.

DÖRT: PAYDAŞLARLA İLETİŞİM KURUN. Çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler başta tüm paydaşların desteğini alabilmek mühim. Her yeniden yapılandırma ince buz üzerinde yürümek gibidir. Alabildiğiniz her desteğe ihtiyacınız var.

BEŞ: YEDEKSİZ YOLA ÇIKMAYIN. Uçağın burnunu havaya kaldırmak için ne kadar kaynağa ihtiyaç olduğunu düşünüyorsanız, emin olun ki daha fazlası gerekecek. İlave finansman seçeneklerini (bazı varlıkların satışı ya da yeni bir ortağın yapacağı sermaye girişi dahil) düşünün.

ALTI: LAF DEĞİL İŞ YAPIN. Yol haritanızı çıkardıktan sonra



tüm enerjinizi taktik hedefleri gerçekleştirmeye harcayın. Yeniden yapılandırma yapan bir şirketin süslü laflara, strateji sunumlarına, yönetmeliklere, itibar harcamalarına değil net operasyonel kararlara ihtiyacı var.

YEDİ: HATALARI TEKRARLAMAYIN. İşletmenizi neyin sıkıntıya soktuğunu unutmayın. Acılı bir yapılandırmayı tekrar yaşamamak için onları tekrarlamayacak yapıları kurmaya başlayın.

Dolandırıcılığa sapsadan, paydaşlarının hakkını vererek zorlukları aşan ve hala üretmeye, istihdam sağlamaya devam eden tüm iş insanlarını gönülden kutluyorum.

HADDİNİ AŞAN ZIDDINA DÖNER

20 EKİM 2020

Bugün tabiattaki dengenin sembolü Güz Gündönümü. Bu vesileyle biz de işlerimizi idare ederken farklı (hatta bazen çelişen) hedefler arasında nasıl denge kurabileceğimizi konuşalım. Zira tek bir hedefe kilitlenmek performans zehirlenmesine yol açabilir. Tıpkı başlıktaki kadim sözdeki gibi: haddini aşan ziddına döner.

Önceliklerimizi neyi, nasıl ölçtüğümüz belirler. Kaynak kullanımı, kabiliyet geliştirme ve performans değerlendirme öyle şekillenir. Ancak her tercih aynı zamanda bir vazgeçişdir. Örneğin ciroya veya müşteri adedine odaklanan bir erken aşama girişimler kârlılık ikinci plandadır.

Ciro, kârlılık, büyüme gibi mali hedefler için bir takip sistemi kurduğumuzu varsayalım. Peki ya bugünkü rakamlara yansımayan hususlar? Çalışanların eğitiminden müşteri tatminine, geleceğin performansı için kritik faktörleri gözardı edemeyiz. Jonglörlerin birkaç topu aynı anda havada tutmasını çağrıştıran bir sistemi nasıl kurabiliriz?

Harvard Business School profesörlerinden Robert S. Kaplan'ın David P. Norton ile birlikte 1990'larda ortaya attığı 'dengeli skor kartı' (Balanced Scorecard) bunun için bir başlangıç noktası olabilir. Organizasyonların stratejik amaçlarını operasyonel hedeflere çevirmeye çalışan bu model dört ana perspektiften oluşuyor: mali, müşteri, iç süreçler ve öğrenme & gelişim.

MALİ PERSPEKTİF nisbeten net görünüyor. Ancak 28 Ocak günü bu köşedeki 'Şirket Performansını Nasıl Ölçelim?' yazısında değindiğim iki hususu tekrar vurgulamak istiyorum. Birincisi nakit akışı (hele de bugünlerde!). Şirketlerimiz maalesef bunu yeterince yakından takip etmiyorlar. Gelecek dönemler için sürekli güncellenen projeksiyon yapanlar da çok az. Halbuki merhum Üzeyir Garip'in ifadesiyle 'şirketler karsızlıktan değil nakitsizlikten batar'. İkincisi bilanço karlılığı (firmanın operasyonel karının sermayesi ve uzun vadeli borcuna



oranı). Bilanço karlılığı borcunun maliyetinden az olan firmalar sermayelerini eritirler ve zombi haline dönüşürler. Maalesef şirketlerimiz bu konuyu ihmal ediyorlar.

MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ ana paydaşlar için kritik hususları belirleme ve takibi mümkün kılar. Müşteri memnuniyeti veya yeni pazar ve ürünlerin cirodaki payı gibi parametreler aslında yarının mali tablolarının en temel dinamosudur. Bunu atlayıp kısa vadedeki mali hedeflere odaklanmak, şirketin geleceğinden çalmak olur.

İÇ SÜREÇLER kapasite kullanımından birim maliyetlere uzanan operasyonel hedeflerdir. Bir anlamda ilk iki perspektifte başarılı olmayı sağlayan motorun gücünü ölçer.

ÖĞRENME & GELİŞİM şirketin değer yaratmayı sürdürmesi için gereken kabiliyetlere odaklanır. Şirketlerin çoğunun ana değerinin sabit sermayeden değil insan kaynağından geldiği günümüzde bu yaklaşım bilhassa önemli. Korona ile iyice hızlanan, teknolojinin gelişimi ile dönüşen dünyada 'işin geleceği'nin ne kadar belirsiz olduğunu düşününce, yöneticilerin bu alana iyice yoğunlaşmasını öneririm.

Büyüme-karlılık, müşteri memnuniyeti-maliyet, bugün-yarın gibi pek çok ikilemin arasında gemiyi yürütmeye çalışan kaptanların dengeli pusulalar kullanmaları elzem!

HASSAS

DENGELER

16 MART 2021

Gün dönümü kapıda. Gece ile gündüzün eşit olması 365 günde sadece iki kez (21 Mart ve 23 Eylül) gerçekleşen özel bir durum. Gelin bu astronomik dengeden ilham alarak iş hayatında neleri dengelememiz gerektiğini konuşalım – üstelik kötü örnekleri kullanarak!

BİR: ORGANİZASYONDA DENGE. Bir şirketi kurumsallaştırmaya karar veren bir aile önce yüksek ücretle yeni bir yönetim takımı transfer etti sonra da fiyakalı danışmanlar ve tanıtım ajansları tuttu. Uzun sunumlar, cazibeli grafikler, şaşıla afişler birbirini izlemeye başladı. Ancak bu yepyeni maliyet kalemi gerçekten daha yüksek kazanç sağlıyor muydu? Maalesef. Kurumsallaşma kararı doğrudu, ama bunun başlayacağı yer işin renkli tarafından ziyade temeli (maliyet muhasebesi, bilgi sistemleri, yönetim süreçleri) olmalıydı. Denge kaymış, yapı sağlamlaştırılacağına tavan süslemeleri ile vakit harcanmıştı.

İKİ: KONTROLDE DENGE. Bir şirketi adeta imparator gibi idare eden bir genel müdür vardı. Şirketin karlılığı ve büyümesi iyi gittiği için icraatları pek bir kontrole tabi tutulmamıştı. Firma stratejisi konusunda baş gösteren görüş farkları, ego çatışmaları ve nihayet bazı ufak usulsüzlüklerin ortaya çıkması neticesinde yollar ayrıldı. Ancak bu kez de yeni genel müdürün en ufak kararları sorgulanır hale geldi. Hayatın doğal kanunu işlemiş, sütten ağzı yanan yağurdu üfleyerek yemeye başlamıştı. Halbuki sarkaç bir uçtan diğerine savrulmamalı, arada bir yerde durmalıydı.

ÜÇ: BÜYÜMEDE DENGE. Bir şirket küçük rakiplerini satın alarak büyüyordu. Kurumsal kapasitesini yeterince geliştirmeden yaptığı son büyük satın almayı hazmedemedi ve iflasa sürüklendi. Unutmayalım: gelişme, obezlik ve kanser birer büyüme türü. Ancak neticeleri birbirinden çok farklı!



DÖRT: MALİ TABLOLAR ARASI DENGE. Bir şirket sürekli müşterilerine vade açarak büyüyordu. Ciro artıyor, EBITDA (FAVÖK -- faiz, vergi, amortizman ve vergi öncesi karlılık) marjı sağlıklı seviyelerde seyrediyordu. Ne çare ki bilançodaki alacaklar kalemi büyüyor, firma tüm kazandığını işletme sermayesine bağlıyor (yani müşterilerinin cebinde bırakıyor), işler büyüdükçe borçlar artıyordu. Üç temel mali tablo (gelir tablosu, bilanço ve nakit akımı) arasındaki denge şaşmıştı. Merhum Üzeyir Garih'in sözünü hep hatırlayalım: 'şirketler karsızlıktan değil nakitsizlikten batır'.

BEŞ: ZAMAN DENGESİ. Ancak bence bunların hepsini yöneten bir başka denge daha var: o da zaman kullanımında denge. Daha önce çeşitli yazılarda değindiğimiz 'acil' ile 'önemli' arasındaki farkın bilincinde olmak ve zamanımızı ona göre kullanabilmek tüm bunları gerçekleştirmenin anahtarı. Zira, en kıymetli kaynağımız, bir kum saatinin somut şekilde bize gösterdiği gibi, hızla akıp gidiyor.

Bence dengeyi en iyi özetleyen kişi kimyasal tıbbın kurucusu olarak kabul edilen Paracelsus olmuş. Bizden beş asır önce 'tüm maddeler zehirdir, ilacı zehirden ayıran dozudur' derken çok haklıymış!

GÜVEN

SERMAYESİ

29 HAZİRAN 2021

Alman sanayici Robert Bosch'un (1861-1942) meşhur sözünü çoğumuz biliriz: 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim'.

Güven bir şirketin varlığını sürdürebilmesinin adeta ön şartı. Tüketicilerin markanızı tercih etmesi, tedarikçilerin peşin yerine vadeli ödeme kabul etmesi, çalışanlarınızın organizasyonunuzda kalmayı sürdürmesi, bankaların kredi açması hep buna bağlı. Peki, bu kadar önemli olan bir şeyi şirketlerimizde yönetiyor muyuz? Genellikle hayır. Pek çok firma, anlaşılabilir sebeplerle, günlük operasyonların hayhuyuna dalıp bunu ihmal ediyor. Halbuki daha hızlı büyüme, daha yüksek karlılık, daha düşük risk primi ve daha iyi işleyen bir organizasyon için aktif bir güven yönetimi elzem.

Halbuki yönetim kurulları, bilhassa eğer varsa bağımsız üyeler, şirketin 'güven sermayesi'nin üzerine titremeliler. Bu en önemli 'şerefiye'yi, tıpkı şirketin mali sermayesi gibi, muhafaza etmeye ve artırmaya çalışmalılar.

Bunu yapmak için beş önemli prensipten bahsedebiliriz:

AÇIK. Gerek şirket içi gerek şirket dışıyla kapalı bir iletişimden güven doğması mümkün olmaz. Elbette sırlardan bahsetmiyoruz (işin ilginç güven ile alakalı atasözlerimiz hep bu minvalde!). Ancak şirket içi için genel hedef ve performans kriterleri, şirket dışı için ödeme vadeleri gibi konularda belirsizlikten kaçınmakta yarar var. Halbuki, iş dünyamızda muğlaklık olması gerekenin çok ötesinde bir yer kaplıyor. Bu ister istemez güveni azaltıyor, işlem maliyetlerini (transaction costs) artırıyor ve yapılabilecek işlemleri yapılamaz hale getiriyor.

TUTARLI. Açık iletişimde ifade edilen hususların tutarlı şekilde uygulanması güven tesisi için kritik. Aksi takdirde 'neden X terfi etti de ben etmedim' veya 'neden Y tedarikçisinin ödemesi yapıldı da benimki yapılmadı'



sorularla uğraşmaktan başınızı kaldıramazsınız.

KAPSAYICI. Paydaşları dinlemek, doğru anladığınızı göstermek ve onların görüşlerini -mümkün olduğunca- hayata geçirmek, çok önemli bir güven artırma yöntemi. Muhaplara kulak vermeden herkesin kendisine şu veya bu sebeple güvenmesini bekleyen şirket yöneticilerimiz büyük bir hata yapıyorlar. Aman dikkat!

KARŞILIKLI. Güven karşılıklı açılması gereken bir penceredir. 'Ben kimseye güvenmeyeyim, ama herkes bana güvensin' demek pek gerçekçi olmayan ama yine iş dünyamızda çok sık gördüğümüz bir yaklaşım. Bu noktada bir anda dev adımlar atmak zorunda olmadığımızı akılda tutmakta yarar var. Uluslararası müzakerelerde sıkça başvurulan, her iki tarafın küçük ama olumlu adımlar attığı 'güven artırıcı tedbirler' iş hayatımız için de bir yöntem olabilir.

SİSTEMİ KAPATAN. Nihayet, anlaşmazlık halinde ne yapılacağını (ortaklık nasıl bitecek, ipotekler nasıl çözülecek, hangi mahkemeler yetkili olacak) işler iyiyken konuşmak, ne kadar lüzumsuz ve tatsız gelse de güven çerçevesini tesis eden bir yaklaşım.

Unutmayın, güven teorik bir kavramdan ibaret değil, şirket sermayenizin önemli bir parçası!

VASATLIK VİRÜSÜ

27 TEMMUZ 2021

▲ Bir şirkette işlerin kötü gitmesinden daha kötü ne olabilir?' dersiniz 'işlerin eh işte olması' derim. Gelin bu hafta işletmelerimiz için çok tehlikeli olan vasatlık virüsünü konuşalım.

Vasatlığı 'kötüden daha kötü' bulmamın beş sebebi var.

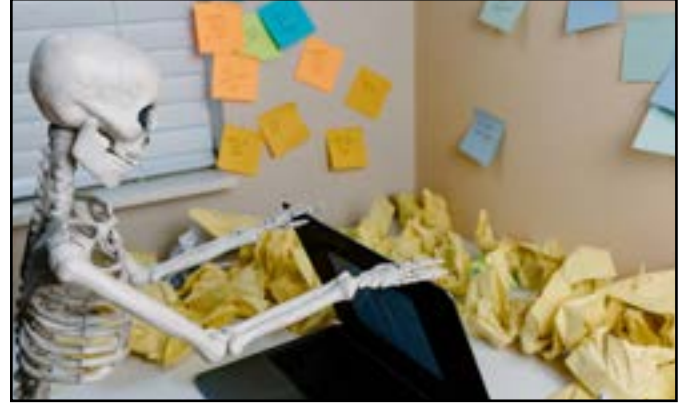
Birincisi, sessizce ilerlemesi. Bilinen örnektir: kaynar suya atılan kurbağa sıçrayıp kendini kurtarabilir ama yavaş yavaş ısınan tencerede olanın kaderi haşlanmaktır. Olumlu göstergelere odaklanıp konfora kapılmak ve riskleri kaçırmak ciddi bir risk.

İkincisi, alışkanlık haline gelmesi. Adım adım gerileyen performans, esneyen hedeflere, erozyona uğrayan standartlara bahaneler bulan işletmeler giderek bu duruma alışır. Malum, alışkanlık hayattaki en kudretli şeylerden biridir. Satış hedefinin tutmamasını, maliyetlerin artmasını, işgücü niteliğinin düşmesini bir kez kabullendiniz mi, yokuş aşağı yolculuk başlamıştır.

Üçüncüsü, hareket kabiliyetini felç etmesi. Churchill'in çok beğendiğim bir sözüdür: 'iyi bir krizi asla israf etmeyin'. Vasatlık halindeyse bunun tam tersi geçerli. Zira bünyeyi sarmış, hatta alışkanlığa dönüşmüş bir durumu aşmak ciddi bir farkındalık ve irade gerektiriyor. Günlük koşturmaca arasında, üstelik işler de fena değilken, 'acil olmayan' bir konuyla uğraşmak, çoğu şirkette pek mümkün olmuyor.

Dördüncüsü, yeniliği dışlayan bir döngüye yok açması. Vasatlık giderek 'norm' haline gelir. Risklerden bahsedene, mitolojideki Kasandra misali, kulak verilmez. İşlerin farklı şekilde yapılması önerileri reddedilir. Neticede yeni kabiliyetler kazanmak mümkün olmaz.

Beşincisi, işletmeyi risklere açık hale getirmesi. Yeni bir oyuncunun pazara girişi, marka değerinin azalması, yatırımcıların beklentilerini karşılayamamak gibi



alanlardan en az birinde sıkıntılar başlar. Bunlardan biri ciddileştiğinde, yani tenceredeki su artık kaynamaya başladığında, bir süredir haşlanan kurbağanın kurtulmaya mecali kalmamış olabilir.

Şirketlerimize vasatlık tuzağına düşmemeleri için üç önerim var. Performans kriterlerinizde çitayı sürekli artırın. Yılda en az iki kez, maruz kalınan risklerle alakalı geniş katılımlı toplantılar düzenleyin. Nihayet, 'bozuk değilse tamire gerek yok' dürtüsüyle yeni fikirlere set çekmeyin.

Elbette bunları söylemesi kolay, yapması zor. Hepimize kolay gelsin!

ŞİRKET SORUMLULUĞUNUN SINIRI NERESİ?

31 MART 2020

Bugünlerde herkes idareci 'Korona'nın yol açtığı sorunlarla boğuşuyor. Çalışanların sağlığı, yaklaşan ödemeler, alacakların tahsilatı, piyasanın ne zaman açılacağı vb. Bu süreçte maalesef pek çok zor karar vermek gerekiyor. İnsani kaygılarla eldeki imkanları, kısa vadeli mecburiyetlerle uzun vadeli hedefleri dengelemek hiç de kolay değil.

Bu konulardan bunalan bir iş insanı sorumluluklarının sınırını düşünürken karşısında aniden Alaaddin'in cini belirse ve 'kimin fikrini almak istersin?' deyiverse cevabı ne olmalı? Benim önerim farklı perspektifler sunacak şu dört isim olurdu.

BİR: MILTON FRIEDMAN. Serbest piyasa kapitalizminin babası on dört sene önce öldü ama görüşünü biliyoruz: 'Şirketlerin yegane görevi kanunlar çerçevesinde hissedarları için azami değer yaratmaktır'. Mesela iş insanımızın 'hemen tenkiset mi yapayım?' sorusunu cevaplarken Friedman'ın kriteri yalnızca iş performansı: 'Piyasa düzeldiğinde hızla yeterli çalışan bulabilir misin?', 'Gidenler ne kadar kritik?' veya 'Bunu yapınca markan zarar görür mü?' gibi. 'Ama insanlara yazık değil mi?' itirazına Nobelli profesörün yorumu net: 'Bunu düşünmek senin değil kamu otoritesinin işi. Senin görevin şirketin için iyi olanı yapmak'.

İKİ: MICHAEL PORTER. Farklı bir görüş almak isteyen kahramanımızın karşısında bu kez 'rekabetçilik' teorisiyle ünlü bir başka profesör var. Mealen 'Senin şirketinin diğerlerinden daha iyi yapabileceği bir toplumsal katkı varsa onu yapmalısın. Sosyal sorumluluğu herkes en rekabetçi olduğu alanda yapmalı' diyor. Bu cevap üzerine iş insanımızın aklına restoranlardan listeleme ücreti almayan Yemek Sepeti, hastane ilanlarını bedava yayınlayan Kariyer.net ve sağlık personelini misafir etme kampanyasını başlatan The Marmara oteli geliyor.



ÜÇ: LARRY FINK. Dünyanın en büyük varlık yöneticisi çitayı daha da yükseğe koyuyor. 'Artık şirketlerin hissedar değeri yaratmanın ötesinde de rolü var. Tüm paydaşlara (çalışana, tedarikçiye, çevreye) karşı da sorumlusun'. Kahramanımız geçenlerde okuduğu 'Sanko Koronavirüs sürecinde 14 bin çalışanın hesabına 1000'er lira korona harçlığı koydu, alacaklarını vade farksız 2 ay öteledi.' haberini hatırlıyor. Bir de Airbnb ve Uber gibi firmaların kendi platformlarında iş yapanlarla ilgili hiçbir sorumluluk üstlenmeden tüm yükü Amerikan halkına yıktıklarını bilse..

DÖRT: BILL GATES. Dünyanın en zengin adamının apayrı öncelikleri var. Artık tüm vaktini kurduğu ve servetini bağışladığı vakfa ayırıyor. O kadar ki geçenlerde Microsoft yönetim kurulundan dahi ayrıldı. İş insanımız imreniyor ama bunun herkesin harcı olmadığını da biliyor.

Seçim -imkanları dahilinde kahramanımızın. Ama 'hikaye' bile olsa 'Çalışanları sağlıksız ortamda çalışmaya zorla, tedarikçilere para ödeme, bu arada tüm kamu desteklerine başvuru' önerisi yapan yok. En azından olmamalı.

“KÜLTÜR STRATEJİYİ KAHVATI NİYETİNE YER”

19 NİSAN 2022

Başıktaki söz, ünlü yönetim gurusu Peter F. Drucker'a (1909-2005) ait. Gerçekten de şirketlerimizde stratejiye odaklandığımız kadar kültüre odaklanmıyoruz. Bu biraz da kolaycılığımızdan kaynaklanıyor olabilir.

Öyle ya, strateji yazmak nispeten kolay (gerçi onun da tam yapılmadığını söylemeliyim; ilgilenenlere bu köşedeki bir yazımızı hatırlatayım). Oysa kültürü, tarif etmek dahi zor... Belki değerler, davranışlar ve tutumların bütünü olarak düşünebiliriz.

Ancak strateji ile kültürün çatışması, bir organizasyon için büyük bir risk. Zira böyle bir durumda, dünyanın en şahane stratejisini de hazırlasanız, uygulama şansınız olmaz. Kültür her zaman kazanır.

Mesela, yaratıcılık (yeni ürünler, pazarlama teknikleri) temelli bir stratejiniz varsa, katı hiyerarşi üzerine kurulu, geleneksel binalarda işleyen, temkine dayalı bir şirket kültürünüz olmamalı. Silikon Vadisi'ndeki şirketlerin, ismi bile 'kampüs' olan eğlenceli iş yerleri, serbest kıyafet uygulamaları ve uzaktan çalışma imkanları, buna iyi bir örnek.

Mesela, müşteri memnuniyeti üzerine kurulu bir stratejiniz varsa, onlarla muhatap olan çalışanlarınızın işlerinden mutlu olmalarını ve yetki kullanmalarını sağlamalısınız. Örneğin süper lüks bir otel, misafirlerinin sorunlarını en önce duyanların oda hizmeti görevlileri olduğunu fark edince, onlara ciddi harcamalar yapabilme yetkisi vermişti.

Mesela, şirket kültürünüzü uzun vade perspektif üzerine kuruyor, çalışan ve tedarikçilerinize 'biz bir aileyiz' mesajını sık sık veriyorsanız, ilk ekonomik sarsıntıda işten çıkarmalar yapamazsınız. Tam tersi de geçerli. Tamamen performans odaklı bir yaklaşımınız varsa, sıkıntılı dönemlerde daha sert tedbirler alabilirsiniz, ancak çalışan-şirket arasında özel bir gönül bağı bekleme hakkınız olmaz.

Mesela, çalışanların görüşlerini serbestçe dile getirmelerini istiyorsanız bunu kültürün bir parçası yapmalısınız. Yıllar



önce çalıştığım bir yönetim danışmanlığı firması, farklı fikirleri dile getirmeyi bir hak değil sorumluluk olarak tanımlamıştı.

Peki, ne yapmalı? Öncelikle aynaya bakmalı. Gerçekten nasıl bir organizasyon olduğunuzu, 360 derece değerlendirmeler ve focus gruplar gibi teknikleri kullanarak net şekilde ortaya koymalı. Daha sonra, kültür değişimi yapılacaksa hedef netleştirilmeli. Bu noktada, kültür ile strateji ile arasında ahenk yakalamanın elzem olduğu unutulmamalı. Nihayet, bir yol haritası belirlenmeli. Bu değişim sürecinde, cıvalı sloganlardan çok, rol modellik, personel değişimi/ takviyesi ve terfiler/ primler ile verilen mesajların önemli olacağını hatırlatayım. Kültür değişiminin uzun ve sabır isteyen bir yolculuk olduğu ise, asla akıldan çıkarılmamalı.

Bu haftaki köşemizi, yine Drucker'ın sözleriyle tamamlayalım: "Hiçbir zaman 'ben' diye düşünme ve söyleme. 'Biz' diye düşün ve konuş. Etkin liderler sadece organizasyonun güvenine sahip oldukları için otoriteye sahip olduklarını bilirler. Organizasyonun ihtiyaç ve imkânlarının kendi ihtiyaçlarından önce geldiğini anlarlar."

43 YEN'E ÜÇ BAKIŞ

23 KASIM 2021

Bütçe mevsimi geldi çattı. Performans kriterlerini belirlemek, bütçe yapmanın 'olmazsa olmaz' bir parçası. Japon demiryolu şirketi JR West'in bir makinistine 2 dakikalık gecikme için kestığı 43 Yen (4.3 TL) ceza vesilesiyle bu konuya farklı yaklaşımları konuşalım.

Olayı özetleyeyim. Boş bir treni depoya götürecek makinist yanlış platformda olduğunu fark eder. Bir dakika içinde doğru yere yavaşır. Ancak bu gecikme, bir dakikalık ilave rötara sebep olur. 378 adet hızlı treni, ortalama 12 saniyelik sapmayla işleten JR West, iki dakika çalışmadığı gerekçesiyle, makinistin maaşından 85 Yen kesinti yapar. İlk itirazla ceza yarıya indirilir. Ancak makinist bunu kabullenemez ve şirketi mahkemeye verir. Talep: 43 Yen'in iadesi, 13 Yen fazla mesai ücreti ve 2.2 yen manevi tazminat!

Bizim için bile çok cüz'i olan bu miktarların, kişi başına milli geliri 40 bin doların üzerindeki bir ülkede önemsiz olduğu aşikâr. 'Ne boş işlerle uğraşıyorlar' deyip geçebilir veya bu örneğe üç farklı açıdan yaklaşarak kendi performans yönetim sistemimizi şekillendirebiliriz.

TAVİZSİZ MÜKEMMELLİYETÇİLİK: 'JR West'e bravo. En ufak hatanın bile karşılığı var. Japonya, II. Dünya Savaşı yıkıntısından böyle çıktı!' Özellikle operasyon-yoğun bir işiniz varsa, rekabette geri kalmamak için her kuruşu hesaplamak zorundaysanız veya büyük iyileştirmelerin artık mümkün olmadığı bir alandaysanız, bu doğru bir yaklaşım olabilir. Ancak, bu özelliklere sahip bir sektördeyseniz, personelinizin yerini giderek robotların alması mukadder. Bir an önce işin bu tarafını da değerlendirmeniz lazım. Nitekim sürücüsüz araçlar uzun yol şoförleri ve makinistler için ciddi bir tehdit.

MÜŞFİK UYARI: '43 Yen ile ne olacak ki dememek lazım. İkazın büyüklüğü değil, varlığı mühim.' Elbette ki bahsettiğimiz miktar şirket için de makinist için de önemsiz. Hatta ortada bir zarar varsa onu tazmin etmekten de uzak. Çalışanı ezmeden, sorunun varlığını kayda geçiren bir mekanizmaya ihtiyaç duyuyorsanız bu yöntemi benimseyebilirsiniz. Ancak dikkat: bunun ters



tepme ihtimali var. Zira çalışanın 'üç kuruşun hesabını yapıyorlar' deyip motivasyon kaybı yaşamaması, 'hatamın farkına vardım, üstelik çok da müşfik bir şekilde uyarıldım, ne güzel' demesine göre çok daha muhtemel.

AŞIRI ROBOTLAŞMA: 'Her adımı kontrol etmek insanları robot haline getirir. Böyle yaparsak katma değeri öldürürüz. Küçük-büyük her hataya ceza kesemeyiz' Yaratıcılığa ihtiyaç olan, esnek çalışmaya yatkın veya bireysel performansın takım çalışması içinde eridiği bir sektördeyseniz bu yaklaşımı benimsememiz makûl. Nitekim, Nâzım Hikmet'in 'Makinalaşmak İstiyorum' şiirinde bahsettiği 've ben ancak bahtiyar olacağım/karnıma bir türbin oturtup/ kuyruğuma çift uskuru taktığım gün!', sizin ekibiniz için hiç de mutlu bir gün olmaz! Hem çalışanların her adımını ölçme-değerlendirmeye tabi tutup hem de 'hadi arkadaşlar, kalıpların dışında düşünelim, yaratıcı olalım' diyemezsiniz.

Özetlemek gerekirse, performans ölçümü, ne sektörünüzün gereklilikleri ne de şirketinizin amaçlarından bağımsız bir konu değil. Bu yüzden bu alana genel geçer yöntemlerle veya tek başına işleyen ayrı bir konu gibi yaklaşmak ciddi bir risk. Bütçe mevsimi gelmişken benden uyarması.

KELEBEK ETKİSİ

30 MART 2021

Osmanlı'nın Mısır Valisi Kavalalı Mehmet Ali Paşa, mikroçipler ve iklim krizi... Bu üçlüyü bir arada düşünmek hayli zordu. Ta ki geçen hafta küresel tedarik zincirinde yaşanan gelişmelere kadar!

Kavalalı, kontrol ettiği topraklarda Süveyş Kanalı'nın yapılmasını hiç istememiş. Londra-Hindistan yolunu kısaltacak bu suyunun Mısır'ın konumunu iyice kritik hale getireceğini ve neticede ülkenin elinden çıkmasına sebep olacağını düşünüyormuş. Bugünlerde Paşa'nın ruhu hayli keyifli olmalı! Zira onun ölümünden 30 sene sonra açılabilen 150 yıllık kanal, bir gemi yüzünden kapandı.

Kuyruk teorisini duymayanlarımız olabilir ama yaşamayanımız yoktur. Bir aracın (mesela kaza seyretmek için!) 10 saniyecik yavaşlaması, ardında birkaç kilometrelik bir kuyruğa ve dakikalar süren gecikmeye yol açabilir. Bir de dünya deniz ticaretinin sekizde birinin geçtiği bir kanalın tamamen kapandığını düşünün! İnternette pek çok kişinin paylaştığı 'minik vinç dev gemiye karşı' fotoğraflarıyla hafızamıza kazınan bu olay, günde 10 milyar dolarlık ticareti durdurdu.

Küresel tedarik zincirinin kırılganlığını gösteren bir başka örnek mikroçipler. Hatta tedarikte yaşanan sıkıntı, Bursa'daki otomotiv fabrikalarının üretimi durdurmasıyla sonuçlandı. Hava yastığından park sensörüne, müzik sisteminden ABS frene çeşitli alanlarda çipler kullanılıyor. Üstelik sanayide çip kullanımının henüz ancak emekleme aşamasındayız. Bugün bir otomobilde ortalama 20 çip varken otomatik sürüş yapan araçlarda bu sayı yüzleri bulacak. Bilgisayar, cep telefonu ve tablet gibi elektronik aletlerin süren ihtiyaçları, yepyeni alanların talepleri (örneğin bitcoin madenciliği) ve yüksek performanslı çip üretiminin Tayvan ve Kore'de yoğunlaşması gibi sebeplerden dolayı, riskler hemen ortadan kaybolmayacak.

İklim krizinin sadece bir çevre meselesi değil, ciddi bir işletme riski olduğunu bu köşede vurguluyorum. En güncel örnek, Teksas'ta yaşanan aşırı soğuklar. Bunun etkisiyle düşen polimer üretimi dünyanın pek çok ülkesine



sanayiye derinden etkiledi hatta durdurdu (biri 'kelebek etkisi' mi dedi?!).

Velhasıl kazalar, arz sıkıntıları, jeopolitik riskler veya iklim gibi pek çok faktör küresel tedarik zinciri için riskler oluşturuyor. Peki, bu konuda şirketler ne yapmalı?

Birincisi, risk yönetimini en üst düzeyde (yönetim kurulu), tercihen geniş perspektifle (bağımsız üyeler) ve stratejik bir yaklaşımla ele almaları lazım. Bu, adet yerini bulsun diye yapılacak bir iş değil.

İkincisi, mevcut müşterileriyle konuşurken kendi operasyonları için B planlarını ve üretim/ tedarik kanallarındaki çeşitlendirmeyi anlatarak güven vermeli, tercihen onlarla ortak strateji belirlemeliler.

Üçüncüsü, çeşitli sebeplerden (coğrafi konum, hammaddeye erişim, müşteri konsantrasyonu) riskli durumda olabilecek yeni müşterileri belirleyip agresif şekilde saldırmalılar. Onları hesaplarını sadece mali değil stratejik risk yönetimi perspektifiyle yapmaya ikna edebilirlerse ilginç karlılıklar yakalanabilir.

Nihayet, kendi tedarikçileriyle ilişkilerinde de bu prensipleri uygulamalıdır. İş hayatının en acılı anlarından biri eldeki siparişi yetiştirememek veya müşteriye 'yok' demek.

Yeni dünyada sağ kalmak isteyenler, yeni dünyanın risklerinin farkında olmalı ve onları yönetebilmeli.

NETWORK ETKİSİ

27 EYLÜL 2022

Teknolojinin hayatımızı dönüştürdüğü kritik konulardan birisi, network etkisi. Yani, bir ürün, hizmet veya platformun tüketici için değerinin, onu kullananların sayısına bağlı olarak artması. Bu hafta, hayatımızın her alanını kuşatan bu etkiyi konuşalım.

Bir zaman yolculuğuyla 1908'e gidelim. Taze bir icat olan telefon ABD'de hızla yayılıyor. Ülkenin her yanında 4 bin operatör şirket faaliyet gösteriyor. Telefonun mucidi Alexander Graham Bell'in şirketinin başkanı Theodore Vail bir şebekeye bağlı telefon sayısının artmasının, oranın kullanıcı için değerini artıracığını fark ediyor. Bunun sonucunda Bell Telefon rakiplerini satın alma hamlesine başlıyor.

Bugün benzer bir tecrübeyi tüketiciler olarak hepimiz yaşıyoruz. Daha yaygın olan mesajlaşma uygulamasını kullanıyoruz. Neticede daha fazla kişi o sistemde buluşuyor. Daha çok satılık/ kiralık ilan göreceğimizi düşündüğümüz web sitesine gidiyoruz. Daha çok ziyaretçi aldığı için ilanlar orada toplanıyor. Daha çok arkadaşımızın/ ilginç kişinin/ işverenin bulunduğu platformu kullanıyoruz. Doğal olarak o platformda bu tip kişilerin sayısı çoğalıyor.

Özetle, daha çok kullanıcı daha değerli bir network oluşturuyor ve pozitif bir döngü başlıyor. Nitekim teknoloji girişimcisi Robert Metcalfe bir network'ün değerinin orada bulunan kişilerin sayısı (n) değil, bundan çok daha hızlı (n'in karesiyle) orantılı arttığını söylüyor. 10 kat fazla kişinin bulunduğu bir network 100 kat daha değerli.

Peki, bu gözlem iş hayatımız için ne söylüyor?

Birincisi, bulunduğumuz iş kolunda network etkisi olup olmadığını anlamalıyız. Bu konuda netleşmek stratejimiz için önemli bir anahtar. Ancak bir uyarıda bulunayım: ölçek ekonomisi, yani işler büyüdükçe birim maliyetlerin azalması, farklı bir konu. Network ekonomisi talep odaklı (tüketici için değer artması) iken, ölçek ekonomisi arz odaklı (üretici için maliyetin düşmesi). Onu da başka bir hafta konuşalım.

İkincisi, eğer varsa, hızlı bir şekilde network oluşturmanız/



elinizdekini savunmanız şart. Tüketicilerin network üyesi olmakla sahip olduğu avantajları netleştirmek ve bunu farklı ürün/ hizmet/ platform kullanmaktan alabilecekleri faydayla mukayese etmek önemli bir ilk adım. Örneğin bir mesajlaşma sistemi yaygınlık ('herkes orada') avantajı sunuyorsa, bir diğeri güvenlik algısıyla, bir başkası depolama özellikleriyle öne çıkabilir. Hemen ardından, kullanıcıların birden fazla network kullanma potansiyelini ve bunun şartlarını tespit etmek önemli. Örneğin bir kullanıcı birden fazla çevirim içi dizi/ film izleme (streaming) platformuna katılır mı; katılırsa ne kadar ödemeyi göze alır? Nihayet, ne olursa kullanıcıların network'ü terk etmeyi göze alacaklarını düşünmeli. Örneğin oranın artık yeterince 'cool' olmaması, sahte/ dolandırıcı hesapların işgaline uğraması, beklenen ürün/ hizmet arzını sağlayamaması gibi.

Üçüncüsü, doğru bir fonlama yapısı oluşturmak elzem. Network oluşturmak/ savunmak amacıyla kullanıcı sayısını artırmaya odaklanıp ciddi bütçeler harcayan ve neticede umduğu ekonomik yararı sağlayamayan öyle çok şirket var ki.

Tüm okurlarımıza büyüdükçe değer yaratan, değer yarattıkça büyüyen iş modelleri diliyorum.

MÜŞTERİ YERİNE ABONE

15 EYLÜL 2020

Şirketlerin en büyük dertlerinden bazıları neler? Yeni müşteri bulmak. Finansal planlama için ne kadar ciro yapacağını öngörmek. Alacaklarını tahsil edebilmek. Müşteriyle uzun süreli ilişki kurabilmek. Ya tüm bunları çözecek bir iş modeli varsa? Abonelik bazlı gelirden bahsediyorum.

Bu modelden bahsedince çoğumuzun aklına ilk gelenler Netflix ve Spotify. Son on senede film veya müzik hızla 'satın alınan bir ürün' olmaktan çıkıp 'kiralanan bir hizmet' haline dönüştü (korsan apayrı bir konu!). Yazılım da pek farklı değil—gerek kurumsal gerek bireysel tarafta aylık lisans ücretleri ödemeye başladık. Hatta 'bir hizmet olarak yazılım' sadece kurumsal alanda 100 milyar dolar ciro yapan bir sektörün adı (software as a service).

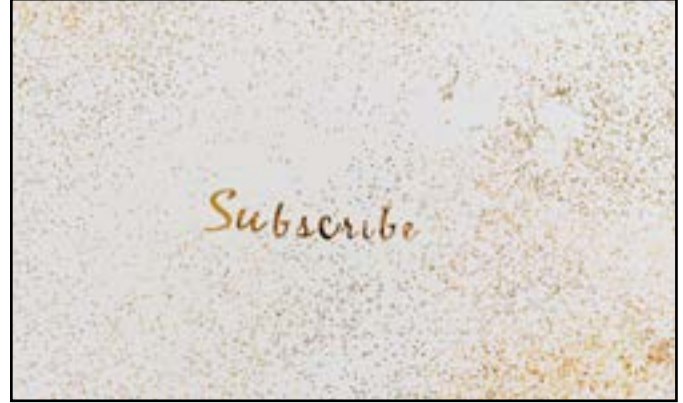
Biraz daha dikkatli bakınca teknoloji dışı sektörlerde de bu yaklaşımı görüyoruz. Örneğin evinize taktracağınız alarmı satın almanız da kiralamanız da mümkün. Yahut belli sıklıkta kullanılan hijyen ürünlerini evinize gönderen sistemler ülkemizde henüz pek yaygın değil ama ABD'de traş bıçağında bunu yapan Dollar Shave Club 2016'da Unilever tarafından 1 milyar dolara satın alındı. Daha niş alanlarda da üründen hizmete geçişi gözlemek mümkün – mesela her öğün için kişiye özel hazırlanmış ve eve-ofise teslim edilen diyet yemekleri.

Bu modelin özünde müşterinin şirket için yaşam boyu değeri yatıyor. Yani ondan sağlanan ciro ve kar, kaç sene boyunca sürdürülecek? Bunun karşılığında müşteriyi 'avlamak' için ne kadarlık bir maliyete katlanılacak? Velhasıl, girişin kolay ama çıkışın bir hayli zor olduğu abonelik yapılarının soğuk bir finansal mantığı var!

Üründen hizmete geçiş, şirket-müşteri dinamiğinde birkaç ana değişimi beraberinde getiriyor.

Birincisi mülkiyetin dönüşümü. Artık birşeyin sahibi olmak yerine kullanıcısı olmayı tercih ediyoruz. Birisi konuyu bizim adımıza çözsün de, gerisi önemli değil!

İkincisi kişiselleştirme. Sanayi Devrimi'nin özü herkes için standart üretimdi (çeşitlenmeler peyderpey arttı). Abonelik bazlı hizmet modelinin özündeysen kişiye yönelik



tercihler var (nasıl diziler veya şarkı listeleri, hangi yazılım özellikleri, ne sıklıkta iletilen hijyen ürünleri).

Üçüncüsü kolaylık-ucuzluk. Bulut bilişimden (cloud computing) eve teslimat ağlarına, altyapının ölçeği arttıkça hizmetler daha kolay-ucuz hale geliyor. Üstelik, en azından teoride, müşterinin nispeten az maliyetle sistemden çıkış imkanı da var (kullanılmış bir malı satmaya çalışmak yerine hizmeti iptal ettirmek!). Tabii başarılı şirketler bu çıkışa ihtiyaç hissettirmeyenler.

Gerek müşterileriyle yeni döneme uygun ilişki kurabilmek gerekse yazılımın başındaki avantajlardan yararlanabilmek için şirketlerin müşterilerini nasıl abone haline getireceklerini düşünmeleri lazım. Elbette tüm iş modelinizi bir gecede değiştiremezsiniz. Ancak en azından sunduğunuz bazı yan servislerde dahi bunu denemeye değer.

Aboneliği bu kadar övünce, sizi de gazetemiz DÜNYA'ya abone olmaya ikna etmişimdir umarım!

MÜŞTERİYE İNANALIM MI?

08 ŞUBAT 2022

Müşterilerimizin ne istediğini kendilerine sorup öğrenirsek hayat ne kolay olurdu, değil mi? Doğru ürünleri doğru fiyatlara sunar ve rakiplerimizi hemen geçerdik! Acaba gerçekten öyle mi? İş hayatının gerçekleri ve büyük başarı öyküleri pek öyle demiyor.

Birinci mesele, müşterinin 'gerçekten' ne istediğini bulmanın zorluğu. Zira kişilerin ifade ettikleri (stated) tercihler ile kararları ile ortaya çıkan (revealed) 'gerçek' tercihleri sıklıkla farklı olabiliyor. Mesela bir televizyon kanalı yöneticisi olsanız ve stratejinizi tamamen müşterilerin anketlerde ilettikleri talepleri üzerine kurarsanız, sonuç hiç de parlak olmayabilir. Zira, çoğu izleyici ekranda 'daha çok belgesel' görmek istediklerini belirtirken izlenme oranları apayrı bir şey söylüyor. Üstelik, tek başına satılmayan ürün ve hizmetleri fiyatlarken işler daha da karışıyor. Mesela 'yeşillikler içinde bir ev' çoğu kişi tarafından tercih ediliyor, ama iş bu özellik için para harcamaya/ ilave ücret ödemeye gelince çok az kişi buna yanaşılıyor.

İkinci mesele, hele de büyük yenilikler söz konusu olduğunda, müşteri talebinin uzanabileceği ufuk. Otomotiv sanayisinin babası Henry Ford'a kulak verelim: 'Eğer insanlara ne istediklerini sorsaydım, daha hızlı bir at derlerdi'. Doğal olarak beklentilerimiz elimizdeki seçeneklerin özellikleri (ürün, fiyat, tasarım, kalite) çerçevesinde şekilleniyor. Zihinsel sınırlarımız, mevcudun 'biraz daha iyisini' talep etmeye yetiyor. 'Başka türlü bir şey' istediğimizi, ancak çok daha farklı, cazip, yani istisnai bir seçenekle karşılaştığımızda anlıyoruz. shoppingmode Apple ile pek çok alanı yeniden şekillendiren Steve Jobs 'İnsanlar çoğunlukla siz onlara gösterene kadar ne istediklerini bilmiyor' derken herhalde bunu kastediyordu. Peki, ne yapmalı? Çözüm iki şeyi aynı anda başarmak: sıçrama yaptırabilecek bir vizyon geliştirmek ve 'henüz ne istediğini bilmeyen' müşteriye, onun muhtemel ihtiyaçlarını sezebilecek kadar yakın olmak.

Ayrıca, hayat çok dinamik. Bu da bizi üçüncü meseleye getiriyor: müşteri tercihlerini bir şekilde anlasak dahi,



bunlar hızla değişiyor. Sadece 15 yıl önce (nüfusumuzun dörtte biri doğmamışken) hayatımızda olmayan markaları aklımızdan geçirince dönüşümün boyutları iyice aşikâr oluyor: shoppingmode iPhone, WhatsApp, Instagram, Bitcoin, Uber, Spotify, Zoom... Bu değişim dalgasını ilk fark edenlerden birinin Steve Jobs olması şaşırtıcı değil: 'Siz istedikleri şeyleri hazırlayana kadar müşteriler yeni bir şeyler isteyeceklerdir'. Gerçek başarı, eski taleplerin peşinden koşmaktan değil, yeni talepleri şekillendirmekten geçiyor.

Sakın bu söylediklerimden 'müşteriyi umursamayalım' anlamı çıkmasın. Zira esnaf dükkanlarındaki levhalar haklı: 'müşteri velinimettir'. Hatta günümüzde o kadar velinimettir ki, 'müşteri her zaman haklıdır' seviyesinin bile üzerine çıkıp 'müşterinin kendisi için düşünmediğini düşünmek' zorundayız.

MÜŞTERİMİZİ

NE OLARAK GÖRÜYORUZ?

23 AĞUSTOS 2022

‘Müşteri velinimetir’ ibaresine hepimiz aşınayız. Ancak çoğunlukla müşterilerimizi birlikte hareket ettiğimiz kişiler (camia/ community) olarak değil bizi dinleyenler/ izleyenler (audience) olarak görüyoruz. Başarılı şirketleri rakiplerinden ayıran, ikisinin arasındaki farkı bilmeleri.

Dinleyenler/ izleyenler, tıpkı bir şarkıyı dinleyen veya bir TV dizisini izleyenler gibi, şirketimizden haberi olan, hatta müşterimiz olan kişiler. Şirketimizin reklamını görüyorlar, promosyonlarından haberdar oluyorlar, ürünlerini kullanıyorlar. Ancak aradaki ilişki büyük ölçüde tek yönlü. Elbette bu kitle ne kadar büyük olursa, o kadar iyi. Ancak bu grup rakiplerimize de kulak veriyor ve dezavantajlı olduğumuz anda (fiyat artışı, diğer şirketlerin pazarlama faaliyetleri) bizi bırakabiliyor. Zira şirketimizle özel bir sadakat bağları yok, diğer müşterilerimizle ilişkileri de yok/ derin değil.

Birlikte hareket ettiğimiz müşterilerimizin (‘camiamızın’) yeri ise apayrı. Spor kulübü taraftarları kadar olmasa da, onlara benzer şekilde markamıza ‘gönül veren’ kişiler. Aramızdaki etkileşim tek yönlü değil – müşteriler bizimle, kendi aralarında ve dış dünyayla bizim hakkımızda iletişimler. Yeni ürün önerileri, markaları kıyaslayan videolar, kullanıcıların birbirleriyle etkileşimleri (sosyal faaliyetler, ürün paylaşımları), sosyal medyaya yazılan tüketici deneyimleri bunun örnekleri.

Peki, şirketimizin böyle bir ‘camia’ oluşturabildiğini nasıl anlarız? Müşterilerimiz ‘X kullanıcıları’ grubunu büyütme çalışıyor, hatta onu rakip Y kullanıcılarına karşı savunuyor mu? Yeni çıkan ürünümüzü hevesle bekliyor, adeta fiyatı önemsemeden, gerekirse dükkanın önünde kuyrukta bekleyerek satın alıyor mu? Şirketimizi ‘en iyi fiyat/ performansı sunan bir yer’ olarak mı görüyor, ona duygusal bağ mı hissediyor?

Her iki müşteri grubunu da istiyoruz. Belli bir ölçüde, ölçülebilir pazarlama faaliyetleri (reklam, sponsorluk) ile ulaşmak için dinleyenler/ izleyenler önemli. Ancak çoğu şirketimiz işi orada bırakıyor, ‘camia yaratma’ işini hayatın akışına bırakıyor ve uzun vadede kalıcı ve daha kârlı bir



müşteri tabanı oluşturma fırsatını ıskalıyor.

Peki, bunu sağlamak için ne yapmalı? Şirketlerimize beş önerim var.

Birincisi, dinlemek. Birebir temaslar, sosyal medya analizleri, bayi toplantıları, çağrı merkezine gelen şikayetler, tüketici forumlarına yazılan yorumlar... Hepsi birer dinleme fırsatı. Böyle bir çoklu kanal dinlemesini, sistemli olarak yapan ve sonra öğrendiklerini uygulayan şirketimiz az.

İkincisi, alan yaratmak. Sosyal faaliyetlerle, whatsapp gruplarıyla, sosyal medya hesaplarıyla, müşteri buluşmalarıyla grubu fiziki ve online dünyada buluşturmak.

Üçüncüsü, sahiplik hissettirmek. Bir ‘camia’ varsa, onun sahibinin tüm üyeler olduğunun bilinciyle hareket etmek. Öneriler toplamak, bazı kararlara tüm grubu ortak etmek, çeşitli avantajlar sunmak (piyasaya çıkmamış ürünü denemek).

Dördüncüsü, duygusal bağ kurmak. Markanızı sattığınız üründen fazlası (cool görünme yolu, bir hayat tarzının simgesi, vb.) olarak pozisyonlamak.

Beşincisi, başta müşteri hizmeti olmak üzere, işinizi iyi yapmak. Çünkü, Abraham Lincoln’ün dediği gibi, ‘Bazı insanları her zaman, bütün insanları da bazen kandırabilirsiniz; ama bütün insanları her zaman kandıramazsınız.’

YENİ YIL

YENİ KAPİTALİZM?

08 OCAK 2020

2019'un en ilginç tartışmalarından biri kapitalizmin geleceğiydi. shoppingmode Apple, Pepsi, Walmart ve JP Morgan gibi 200 dev firmanın CEO'su ortak bir deklarasyon yayınladı. Artık şirketlerin hissedar değeri yaratmanın ötesinde de rolü olduğunu söylediler ve diğer paydaşlara (çalışan, tedarikçi, çevre) karşı sorumluluklarını vurguladılar. Başka bir gün Financial Times baş sayfasının tümünü 'kapitalizme reset' manşetine ayırdı.

Peki bu tartışma neden şimdi alevlendi? Bunun birkaç nedeni var.

EŞİTSİZLİK. Gelir, servet (bir otobüs dolusu milyarder eşittir 4 milyar insan!) ve fırsat eşitsizliğinin yükselmesi (Trump veya Brexit de buna bir tepki sayılabilir)

DEMOGRAFİ. Gençlerin farklı beklentileri (Deloitte Global Millennial Araştırması'na göre şirketlerden ana beklentileri toplumu geliştirme ve istihdam yaratma) – hele de önümüzdeki yıllarda Baby Boomer kuşağından 24 trilyon dolar (30 Türkiye ekonomisi kadar) varlığın onlara miras kalacağı düşünülürse!

MEYDAN OKUMA. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri için gelişen ülkeler senede 4 trilyon dolar (5 Türkiye ekonomisi) harcamalı. Bunu geleneksel yöntemlerle ve özel sektör devreye girmeden yapmaları imkansız.

Bunları aşmanın bir yolu ülkemize henüz uğramamış olan 'etki yatırımcılığı' olabilir. Yani ekonomik getiri ('bağış' değil) ile belli sosyal hedefleri (örneğin karbon salınımı, kadın istihdamı vb.) birlikte amaçlamak. Bir diğer deyişle özel sektörün yaratıcılığı, üretkenliği ve getiri hevesini sosyal konuları çözmek için kullanmak. Bir yatırımın 'etki yatırımı' olabilmesi için ekonomik ve sosyal hedefin ve başarı kriterlerinin baştan belli olması gerekiyor (zaten pek çok normal yatırım istihdam gibi pozitif sosyal etki yapıyor).

Elbette nisbeten yeni olan bu alanın gelip geçici bir heves mi yoksa finansa büyük bir dalga mı olduğunu zaman gösterecek. Ancak sosyal gelişim hedefleri ve finansman cezbetme ihtiyacını düşününce Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bu alanı da bir fırsat olarak değerlendirmeli.



Bu doğrultuda, bazı ilk adım önerilerim şöyle: henüz emekleme aşamasındaki küresel tartışmanın parçası olmak, etki ölçüm sistemlerini geliştirmek ve bazı kamu yatırımlarında kullanmak, yeni oluşacak etki yatırımı fonlarına destek vermek, vergi kanununu sosyal girişim ve yatırımlar için tadil etmek (ABD'deki C-corps) ve bağış bazlı sistemden etki yatırımı perspektifine geçmek.

ÖZEL SEKTÖR 'KORONOYA' KARŞI NE YAPTI?

05 MAYIS 2020

Belki hatırlayanlarınız vardır, 31 Mart'ta bu köşede şirket sorumluluğunun sınırını konuşmuştuk. Koronavirüs günlerinde insani kaygılarla eldeki imkanları, kısa vadeli mecburiyetlerle uzun vadeli hedefleri dengelemeye çalışan iş insanlarına dört alternatif yaklaşım sunmuştuk.

'Senin yegâne görevin şirketin için iyi olanı yapmak!' diyen Milton Friedman.

'Şirketinin herkesten fazla başarıyla sağlayabileceği bir toplumsal katkı varsa onu yapmalısın. Sosyal sorumlulukta da en rekabetçi olduğun alana odaklan!' diyen Michael Porter.

'Şirketlerin hissedar değeri yaratmanın ötesinde de rolü var. Tüm paydaşlara (çalışan, tedarikçi, çevre) karşı sorumlusun!' diyen Larry Fink.

Ve artık tüm mesaisini ve servetini vakfına ayıran Bill Gates.

Özyeğin Sosyal Yatırımlar Grubu'nun çok kıymetli bir yayını sayesinde artık bu konularda daha fazla bilgiyle konuşma ve şirketlerimize rota belirleme imkanımız var. Yasemin Sıralı'nın yazdığı 'Covid-19'a Şirketlerin Cevabı' başlıklı kapsamlı rapordan ve web sitesinden (<https://www.covid19businessresponsereview.com/>) bahsediyorum.

Öncelikle rapor, haberlerden aşına olduğumuz bir alanda değerli bir veri seti sağlıyor. Dilekolay, 11 farklı sektörden, 182'si ülkemizden 87'si yurtdışından 269 şirketin salgına cevaben yaptıkları listeleniyor. Tesislerini solunum cihazı imalatına tahsis edenden (Arçelik) sağlık personeline ücretsiz gıda gönderene (Burger King ve Dominos), maske üretenden (LC Waikiki) aynı ve maddi yardım yapana (Fiba Grubu) kadar geniş bir yelpaze. Hepsini kutluyorum!

Ancak bence daha önemlisi, bu çalışma sosyal konularda ne yapacağını henüz belirlememiş şirketler için bir kılavuz olma potansiyeli taşıyor. Zira herkesi kapsayacak 'mutlak doğru'nun olmadığı, pek çok kararın 'grinin muhtelif tonları' arasından seçildiği bir alandan bahsediyoruz. Tam da bu nedenle, başka firmaların konuya nasıl yaklaştığını görmek, şirketlerimizin ilham almalarına ve kendilerine



en uygun yol haritasını geliştirmelerine imkan verebilir. Nitekim, raporun bir sonraki versiyonunda sektörel kırılıma ilaven 'destek verme yaklaşımı' (maddi bağış, yeni ürün veya hizmet geliştirme, vb) temelli bir tasnifin de yer alacağı belirtiliyor. Merakla bekleyeceğiz.

Şirketlerden toplumsal beklentiler koronavirüs öncesinde de vardı. Deloitte'un küresel 'Millenials 2019' araştırmasındaki 'şirketlerin amacı ne olmalı?' sorusunda gençler 'toplumu ilerletmek' ve 'istihdam yaratmak' şıklarını 'kâr etme'nin önüne koymuşlardı. Ancak son birkaç ayda yaşadıklarımız bu süreci hızlandırdı. Yeni bir kamusal anlayışı oluşurken şirketlerden toplumsal beklentilerin giderek artacağını öngörebiliriz.

Şirketlerimizin 'gelecekhenüz gelmeden' hazırlanmalarında ve perspektiflerini oluşturmalarında yarar var. Bunu başka kimse için değil, kendilerinin yeni dönemdeki varlıklarını sürdürmek ve sağlıklı paydaş ilişkileri kurabilmek için yapmalılar. Bu çok değerli çalışmayı bir özel sektör şirketinin sosyal yatırımlar kolunun yapması bu açıdan da manidar ve sevindirici.

'KORONOYA'DAN KULAĞIMIZA KÜPE

07 NİSAN 2020

A talarımız 'bir musibet bin nasihatten yeğdir' demiş. Yakın zamanda kurtulacağımızı umduğum Korona'dan iş alemi olarak alacağımız pek çok ders var. Aslında bunların çoğu sık sık tekrar ettiğimiz ifadeler. Belki de bu yüzden hayatımıza tam anlamıyla aktarmıyoruz. Aklıma gelen bazı örnekleri yazdım. Lütfen sizler de eklemelerinizi iletin, birlikte bir listemiz olsun.

'SULAR ÇEKİLİNCE' – Ünlü yatırımcı Warren Buffett "Kimin çıplak yüzdüğü sular çekilince anlaşılır" der. İyi zamanlarda cafcıflı sosyal sorumluluk projeleri yapan veya ne kadar güçlü olduğuuyla övünen ama zor günde ortadan kaybolanları düşünelim. Elbette bugünlerde değer zincirine - kaynağı ölçüsünde - sahip çıkanların da kıymetini bilelim.

'NAKİT KRALDIR' – Dilimize pelesenk olmuş bu ifadeyi bugünlerde tamamen idrak ediyoruz. Unutmayalım – şirketler kârsızlıktan değil nakitsizlikten batar. Nakit yönetimini önceliklerimizin başına koyalım. Sürekli güncellediğimiz 12 aylık nakit akım projeksiyonlarımız olsun.

'EVDEN Mİ ÇALIŞACAĞIZ' – Dijital dönüşüm konusunda onlarca konferansın, yüzlerce konuşmanın, binlerce makalenin beceremediğini korona yaptı. Online kabiliyetlerimizi olağanüstü durum tedbirini olmanın ötesine taşıyalım ve yeni hayatımızın parçası yapalım.

'BORÇ YİĞİDİN KAMÇISIDIR' – Böyle dönemlerde kamçı daha çok can yakıyor. Yükümlülüklerimize bütüncül bakalım (yazdığımız çekler, aldığımız avanslar, açık hesap borçlarımız, çalışan tazminatları). Bunların vadesini ve risklerini ayda bir gözden geçirelim. Muhakkak yeterli özkaynak tutalım. Yoksa sandalın devrilmesi işten bile değil.

'YUMURTALAR KAÇ SEPETTE' – Müşteri adedimiz ve profillerini (ödeme tipleri, buldukları ülke, gelirlerini nereden kazandıkları) çeşitlendirilmiş bir portföy olarak yönetelim.

'HAYATTA OLMAZ!' – Bugün virüs, yarın belki siber saldırı, öbür gün aklımıza gelmeyen başka bir şey ile tekrar



sınanabiliriz. Risk haritası ve yönetimini ciddiye alalım. Yoksa bedel çok ağır olabiliyor.

'İSTİŞAREDE HAYIR VARDIR' – Önce şirket içinde, sonra sektörümüzde ve en geniş çerçevede fikir almak, riskleri görmemize ve aksiyon almamıza imkan sağlar. Şirketimiz gıda veya tekstil sektöründe olsa da salgının nasıl bir seyir izleyeceği (tıp), kredilerin nasıl yapılandırılacağı (banka) veya evden çalışma için en uygun platformlar (teknoloji) hakkında fikir alabileceğimiz çevremizin olmalı.

'AYNI GEMİDEYİZ' – Çalışanlarımızla, tedarikçilerimizle, müşterilerimizle, finansörlerimizle ve hatta rakiplerimizle aynı gemide olduğumuzu sadece zor günde destek isterken hatırlamayalım. Dünyanın en büyük varlık yöneticisi (7 trilyon dolar, yani on tane Türkiye milli geliri) Larry Fink'in 'Artık şirketlerin hissedar değeri yaratmanın ötesinde de rolü var. Tüm paydaşlara karşı da sorumlular' mealindeki sözlerini düşünelim.



BÖLÜM 5

YARININ DÜNYASI

Bu bölümde gig ekonomisinden endistri 4.0'a, dönüşen tedarik zincirinden çevre ekonomisine uzanan 35 yazı var.

YARININ DÜNYASI – 1

Çıkışımız Gig Ekonomisinde mi?	99
Kitlelerin gücü adına!	100
Yeni 7 harika	101
Hadi bakalım kolay gelsin	102
Luddite olur muyuz?	103
Hangi işi robota verelim?	104
Turuncu Ekonomi	105
İnovasyon radarı	106
İnovasyon tuzakları	107
Aman 'hack'lanmayalım!	108
Teknolojiye de etik lazım	109
Yapay zekâyı nasıl düzenleyelim?	110
Yeni dünya ve kadınlar	111
Korona inovasyonları	112
Korona sonrası dijital dönüşüm	113
Göge bakalım	114
Metaverse	115
Sanayi 3.0	116
Endüstri 5.0	117
Sanayinin Yin-yang'ı	118
Dijital ikiz	119

YARININ DÜNYASI – 2

Tedarik zinciri dönüşürken	120
Bir iş fırsatı olarak çevrecilik	121
Çevre muhasebesi	122
Karbon ayak iziniz kaç numara?	123
Güneş topla benim için	124
Tarımla teknoloji nasıl buluşur?	125
Teknolojik bostan: Dikey tarım	126
İmkânsız Gıdalar	127
Yarının parası nasıl olacak?	128
Ne kadar 'fin' ne kadar 'tech'?	129
Hayır işlerinin mekanizmaları	130
Aramco, WeWork ve Uber'den ne öğrendik?	131
Hızlı şirketlerimizi tanıyalım	132
Dijital kiraathane Clubhouse kalıcı olacak mı?	133

ÇIKIŞIMIZ

GİG EKONOMİSİNDE Mİ?

26 MAYIS 2020

Dijital dönüşüm sayesinde, geleneksel sektörel ayrıma (tarım, sanayi ve hizmetler) ilaven yeni bir perspektifimiz var: gig ekonomisi. ABD'de ve AB'de nüfusun yüzde 10'unu kapsayan bu alan nedir? İyi mi kötü mü? Türk ekonomisi için bir anlam ifade eder mi?

İnternetin ve akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla hayatımıza çeşitli platformlar girdi. Asırlardır yapılan arzla talebi buluşturma işi artık çok daha hızlı ve verimli şekilde hallediliyordu. Ürün (Amazon, Yemeksepeti), hizmet (Armut, Uber) veya finansman (Lending Club, OurWorld) sağlayıcılar bu platformlar üzerinden doğrudan müşteriyle biraraya gelmeye başladılar. Hatta bazıları küresel ölçekte iş yapmaya açıldılar.

Bu dönüşüm elbette 'iş' kavramını da derinden etkiledi. Geleneksel çalışma, tek işverene bağlı olarak, tek bir mekanda, belli (genellikle tam zamanlı) mesai saatleri arasında yapılan ve karşılığında belli ödeme alınan (maaş ve haklar) bir faaliyetti. Dijital dönüşüm ve platformlar sayesinde, konunun erişim (çok işveren), esneklik (mekan ve çalışma saatleri) ve kazanç (parça başı ücretlendirme) boyutları ciddi bir değişime uğradı.

Uber'de şoförlükten, Freelancer'dan danışmanlığa veya Armut'dan ev hizmetlerine uzanan bu geniş alana 'gig ekonomisi' diyoruz. Bu sayede eskiden uzak rüya gibi gelen 'kendi kendinizin patronu olmak', 'evden çalışmak', 'çocuğum büyüyene kadar yarı zamanlıya geçmek' veya 'yan gelir için iş yapmak' bir anda mümkün hale geldi.

Öte yandan gig ekonomisi gelişmiş ülkelerde, en azından bazı kişiler için, iki risk getirdi. İlki geleneksel çalışan-işveren ilişkisinin sona ermesi (ABD'de sağlık sigortası gibi hakların kaybı). Nitekim Korona günlerinde Uber ve Airbnb platformlarındaki tedarikçilerin çalışan olmadığını vurgulayarak onlara destek olmadılar. İkincisi daha 'varoluşsal' bir konu. Zira gig ekonomisine katılanların sürekli bir işten bir işe koyulmaları (bir Harvard Business Review makalesindeki 'trapez' metaforu çok doğru!) ve günlük rutinlerini disiplinle uygulamaları (Korona günleri bunun ne zor olduğunu çoğumuza gösterdi!) gerekiyor.



Ülkemizde gig ekonomisi ile alakalı iki mühim husus var. İlki, 'hak kaybı'. Genel sağlık sigortasının kapsamı sayesinde bu bizim için ABD'deki kadar kritik bir konu değil. Hatta, Ussal Şahbaz'ın geçenlerde belirttiği üzere, platformlar kayıt dışı çalışanları kayda alarak ciddi bir 'resmileştirme' görevi yapıyorlar. TÜİK'e göre 9.3 milyon (üç çalışandan biri, iki çalışan kadından biri) kayıt dışı çalışan olan ülkemiz için bu çok önemli bir konu. Tabii sadece Financial Times veya the Economist'den tercümeyle yorum yapanların bunu ıskalaması normal.

İkinci konu istihdam. Korona günlerine 4 milyon işsizle girdik. Maalesef bu sayının artması muhtemel. Üstelik her yıl 1 milyon kişi çalışabilir nüfusa katılıyor. İstihdam imkanlarını artırmamız için bu modelin önünü açmamız şart. Meselenin sosyal güvenlik (sigorta), regülasyon (hizmet sektöründe rekabet) ve tahsilat (Paypal yasağı) açılarını kapsayan entegre bir perspektif gerekli.

KİTLELERİN GÜCÜ ADINA!

24 KASIM 2020

Yıl 1906, İngiltere'de bir kasaba panayırı. 800'den fazla kişi bir yarışma için kuyrukta. Amaç besili bir öküzün ağırlığını tahmin etmek. Orada bulunan istatistikçi Francis Galton tüm tahminleri toplayıp ortalamasını alıyor. Bingo! Kitlenin tahmini neredeyse virgülüne kadar doğru!

Kalabalıkların ortak kararının en iyi çözümü vereceği, demokrasinin temel varsayımı. Artık yeni teknolojiler sayesinde bu 'ortak bilgeliği', ansiklopedi yazmaktan fonlama sağlamaya kadar pek çok alanda seferber etmemiz ('crowdsourcing') mümkün.

İlk aklıma gelen örnek Wikipedia. Bu ücretsiz online ansiklopedinin sadece İngilizce versiyonunda 3.7 milyar kelimedenden oluşan 6.2 milyon madde var. Günde neredeyse 600 madde ekleniyor, saniyede 2 işlem (edit) yapılıyor. Bu muazzam akıl seferberliğine dünyanın dört bir yanından binlerce kişi gönüllü katılıyor. Hangi ansiklopedi heyeti bu büyüklük, hız ve çeşitlilikle yarışabilir?

Peki ya şirketlerimiz neden çalışanlarının ve tüm paydaşlarının (müşteri, tedarikçi) firma veya sektörle alakalı bilgilerini kapsamak için böyle bir yöntem izlemiyor? Eğri oturalım doğru konuşalım. Hangimiz detaylı resmi ve soğuk dille yazılmış 'süreç açıklama dokümanlarını' okuyoruz? Pek çok firmanın 'know-how'ı kişilerin zihinlerinde veya ortak alan dizinlerinin ücra dosyalarında kalmıyor mu? Bu problem ancak dinamik, katılımcı ve kullanıcı dostu bir yöntemle aşılabılır.

Bir diğer örnek Change.org. Kahve zincirlerinin geri dönüşüme uygun bardaklar sunmasından mahalledeki okulun tamiratına kadar pek çok konuda binlerce online dilekçenin imzaya açılabilirdiği bu platform, dijital aktivizmin net bir örneği. Şirketler de çalışan memnuniyetinden (yemekler, kahve molaları) tasarruf tedbirlerine, firma sloganından yeni ürünlere uzanan geniş bir alanda bu yaklaşım kullanılabilir. Tek bir partonun, beş-on kişilik bir yönetim kurulunun veya birkaç düzine yöneticinin aklına gelmeyen, kitlenin ortak akli sayesinde bulunabilir. Herkesin konuştuğu 'açık inovasyon' tam da bu değil mi!



Bir başka önemli örnek kitle fonlaması. Bağış yapmaktan hisse almaya kadar muhtelif şekillerde yeni fikirlerin desteklenebildiği bu alan, ülkemizde henüz emekleme aşamasında. Halbuki, ABD (Kickstarter, Indiegogo), İngiltere (Seedrs) ve İsrail (OurCrowd) gibi ülkelerde çok başarılı örneklere rastlıyoruz. Şirketler bu alanı işbirliği yapacakları start-up'ları bulmak için kullanabilirler. Veya kendi içlerinde bazı projelerin fonlamasına bu şekilde karar verebilirler.

Örneklere çoğaltmak mümkün. Kesin olan şu ki yeni fikirler bulmaktan fonlama uzanan geniş bir alanda kitlenin gücünü (crowdsourcing) kullanmak ciddi bir rekabet avantajı. Zira günümüz dünyasında her şeyi bilen (!) tepeden inme yönetimlerin tüm insan kaynağını seferber edebilen dinamik organizasyonlara karşı hiç şansı yok!

YENİ 7 HARİKA

13 EKİM 2020

Matbaa ve buhar makinasını geç alarak bir imparatorluk kaybettik. Gerek şirket gerek ülke olarak devrim niteliğindeki yeni teknolojileri iskalama lüksümüz yok. Gelin bu hafta hayatımızı kısa sürede değiştirecek yedi ilginç alanı, dünyanın yeni yedi harikasını konuşalım.

BLOK ZİNCİR. Merkezi otoriteye ihtiyaç olmadan, verilerin dağıtık ağ üzerinde saklandığı ve kayıtların değiştirilemediği blok zincir (blockchain) akla kripto paraları getiriyor. Halbuki tedarik zinciri yönetiminden ticaretin finansmanına uzanan geniş bir kullanım alanı var. Hatta Estonya'daki bir şirket Covid-19 pasaportu uygulamasını Dünya Sağlık Örgütü ile işbirliği yaparak uluslararası fiyasyon ve güvenli sosyal hayat işleri için kullanacak.

YAPAY ZEKA. Gartner'e göre 2022'de yapay zekanın yaratacağı değer 3.9 trilyon dolar. PWC bu miktarı 2030'da 15.7 trilyon dolar öngörüyor. Şirketlerimizin bu teknolojiyi apayrı bir saha görmek yerine, mevcut işlerinde (bilhassa veri analizi ve işgücü otomasyonu) ondan yararlanmaları elzem. En geleneksel sayılan sektörlerden biri olan tarımdan örnek verelim: makine öğrenmesiyle çalışan sürücüsüz traktörler, 'drone'lardan alınan görüntüyü işleyip tarla sağlık durumunu tespit veya geçmiş istatistiklerin detaylı analiziyle verimliliğin yükseltilmesi.

TELE SAĞLIK. Pandemi sürecinde iyice kıymetini anladığımız bir alan. Evlerinden çıkmadan ve hastane mikrobuna maruz kalmadan muayene olabilen hastalar, randevu sıralamasını yapabilen (ve şiddete maruz kalma riski sıfırlanan) hekimler, tüm bu süreçte tasarruf eden kamu ve sigorta şirketleri. Sağlık hizmetinin bir ihracat kalemi olmasının hızlanması da cabası.

ROBOTLAR. O kadar çok konuşuldu ki artık mizah konusu haline geldi! Robotlar imalat sanayii başta olmak üzere sağlık, savunma, enerji gibi pek çok alanda hayatımıza girdi bile. Dünyada 10 bin imalat sanayii işçisi başına 74 robot düşüyor (Türkiye'de bunun yarısından az). Ancak robotlar konusunda cari açık veriyoruz. Büyümesi çok



muhtemel bu sektör, bazı şirketlerimiz için ciddi bir fırsat alanı.

KUANTUM BİLGİSAYAR. Yapay zeka ve makine öğrenmesi tabanlı inovasyon için exabyte (1,000,000,000,000,000,000 byte) büyüklüğünde veriyi işleyebilecek bilgisayarlara erişim gerek. Bu yıl Çin bu alana 10 milyar dolar harcayacak. Avrupa Birliği Horizon programları da konuyu ele alıyor. Şirketlerimiz ve üniversitelerimiz kiralama yoluyla da olsa bu tip işlemcilerle erişebilmeli.

NANOTEKNOLOJİ. Tekstil, otomotiv, sağlık ve kimya gibi önde gelen sektörlerimizin geleceği bu alanda. Kendini temizleyen giysiler, daha dayanıklı ve paslanmayan metal aksamlar, yapay kemikler üretmeden bunu yapanlarla rekabet edemeyiz.

SİBER GÜVENLİK. 21 Temmuz'da bu köşede işlediğimiz bir konu. Siber saldırıya maruz kalan ABD'deki KOBİ'ler ortalama 200 bin dolarlık maliyetle karşılaşılıyor ve yüzde 60'ı 6 ay içinde iflas ediyor. Accenture'a göre bu mesele işletmelere önümüzdeki beş yılda 5 trilyon dolarlık maliyet yaratacak. Şirketlerimizin es geçemeyeceği bir risk ve bazıları için de fırsat!

HADİ BAKALIM KOLAY GELSİN

02 MART 2021

Eski Romalıları yeni yılı 1 Mart'ta başlatmış (bu yüzden İngilizce'de Eylül kelimesinin kökeni 7. ay, Ekim'in 8. ay, vb.) Biz de Mart'ın gelişiyle koronalı ilk yılımızı tamamıyoruz. Bu sene yüzlerce konferans, binlerce makale, on binlerce konuşmanın sağlayamayacağı bir dijital dönüşüme şahit olduk. Peki, bu hızlı değişimden geriye ne kalacak?

BİR: KEMERLERİ BAĞLAYIN. Microsoft CEO'su Satya Nadella '2030 için düşündüklerimiz 2025'de gerçekleşebilir' dedi. McKinsey şirket-müşteri ilişkisinin dijitalleşmesinin üç yıl, dijital ürün-hizmet sunmanın yedi yıl erkene geldiğini tahmin ediyor. Korona öncesi günde 10 milyon kişinin girdiği Zoom'u artık 300 milyon kişi kullanıyor. Bu momentum sürecek. Ancak şirketler buna hazır mı, hayli şüpheli. PWC'nin Global Digital IQ araştırması, şirketlerin sadece yüzde 5'inin dijital dönüşüm çabalarında çok başarılı olduğunu gösteriyor. Bu konuya eğilmeyen firmalar için işler zor olacak.

İKİ: DEĞİŞEN HAYAT. Çocuklar/ gençler için eğitim, yetişkinler için iş, en fazla vakit geçirilen alan. Korona vesilesiyle her ikisi de müthiş bir değişimden geçti. Bir yıldır okula gitmeyen öğrenci ve öğretmenlerin artık hibrid bir model talep etmeyeceklerini söyleyebilir miyiz? Aynı şey iş hayatı için de geçerli. Nitekim Twitter tüm çalışanları, Koç Topluluğu ise 35 bin personeli için evden çalışmayı kalıcı hale getirdi. Her ne iş kolunda olursanız olun, 'işin geleceği'ni düşünmeye başlayın.

ÜÇ: BİRİ BİZİ GÖZETLİYOR. Bu müthiş dijitalleşme ile ürettiğimiz veri de katlanarak artıyor. Nerede olduğumuz, kiminle bulduğumuz, ne yemek ısmarladığımız birilerinin radarında. Harvard profesörü Shoshana Zuboff'un Gözetim Kapitalizmi (Surveillance Capitalism) diye nitelediği bu dönemde, hem bireylerin büyük teknoloji firmalarıyla ilişkisini (Whatsapp tartışmaları!) hem de şirketlerin veri güvenliği düzenlemelerine uyumunu (KVKK) göz önünde bulundurmamak elzem.

DÖRT: SİBER GÜVENLİK. Willie Sutton'un 'neden banka soydun?' sorusuna verdiği cevap çok manidar: 'çünkü



para oradaydı'. Madem veri bu kadar kıymetli, birileri de onu ele geçirmeye yahut kötüye kullanmaya çalışacak. Ülkeler, büyük şirketler ve pek duyulmasa da pek çok KOBİ'nin yaşadığı bu riske karşı hem bireylerin hem şirketlerin uyanık olması şart.

BEŞ: YEPYENİ TEKNOLOJİLER. Yapay zeka artık okuyabiliyor, yazabiliyor, konuşabiliyor ve görebiliyor. Zaten ortaya çıkan büyük veri onun iştahla tükettiği gıdası. Bu yüzden pizza siparişinden Korona'nın yayılma projeksiyonlarına kadar yapay zeka her yerde kullanılıyor. Tedavi veya eğlence için evden çıkmaya çekinenlere birebir gelen artırılmış ve sanal gerçeklik de atağa kalktı. Ve elbette her gün bitcoin vesilesiyle haberlerde olan blok zincir. Her biri ayrı yazıları hak eden bu yepyeni teknolojiler hayatımızda kalmaya devam edecek.

Koronanın ilk yılını tamamlayınca meseleler -saat 12'yi vurunca ortadan kaybolan Külkedisi misali- ortadan kalkmıyor. Tüm dünyanın çözmeye çalıştığı bu oyunda kalmak için, dijital dönüşümün nüfusun az bir kısmını ilgilendiren bir teknoloji konusu değil, her yanı kuşatan bir zihniyet ve kabiliyet hadisesi olduğunu anlamak şart. Meşhur Sezen Aksu şarkısındaki gibi, hepimize 'hadi bakalım kolay gelsin'.

LUDDİTE

OLUR MUYUZ?

15 ARALIK 2020

Bundan 210 yıl önce, İngiltere'nin Nottingham şehrinde bir grup tekstil işçisi ve dokuma ustası ellerinde balyozlarla dokuma atölyelerine saldırıp makinaları parçaladılar. Tarihe 'Luddite'ler olarak geçen bu kişiler yeni teknolojinin kendilerini işsiz bırakacağından korkuyorlardı.

Neticede dokuma makinalarının fendi Luddite'leri yendi. Ciddi sosyal sıkıntılar yaşandıysa da insanlık yeni teknoloji sayesinde daha müreffeh bir hayata kavuştu. Yeni oluşan 'sanayi işçisi' sınıfı etrafında da hafta sonu tatilinden emekliliğe uzanan toplumsal haklar gelişti.

Teknolojinin baş döndürücü hızı bugün çoğumuzu birer Luddite olmaya itiyor mu? Öyle ya, ofis işlerini yapay zekâya, fabrika işlerini robotlara kaptırırsak biz ne yapacağız? Hatta bir gün bilgisayarların kontrolüne girip adeta birer 'ev hayvanı' haline geleceğimizi söyleyenler bile var!

Kısa-orta vadede işlerin bilim kurgu distopyalarından daha olumlu ilerleyeceğini düşünüyorum. Bence bunun üç ana teması yeni işlerin ortaya çıkışı, işlerin kapsam değiştirmesi ve sosyal kontratın değişmesini olacak.

Çok değil, on yıl önceye kadar sosyal medya ajansı yöneticiliği, e-ticaret kuryeliği veya (ülkemizde olmasa da) Uber şoförlüğü gibi işler yoktu. Evden çalışan bireysel girişimciler parmakla sayılabilirdi. Değişen şartlar, değişen ihtiyaçları ve dolayısıyla rolleri beraberinde getirdi. Davos toplantılarıyla meşhur Dünya Ekonomik Forumu'na göre önümüzdeki dönemin gözde işleri veri analistliği, yapay zekâ ve makina öğrenmesi uzmanlığı, dijital pazarlama yöneticiliği ve iş geliştirme profesyonelliği olacak. Bunların ötesinde yeni rollerin de oluşabileceğini düşünüyorum: farklı disiplinler arasında yatay kesen alanlarda çalışanlar (mesela teknoloji etiği) veya çok çeşitli alanlarda insani dokunuşu artıran kişisel danışmanlar gibi. Veri girişi, muhasebe, imalat hattı işçiliği gibi alanların şansının ise giderek azalacağını öngörüyorlar.

Teknolojinin esas büyük etkisinin işlerin kapsam değiştirmesinde olacağını düşünüyorum. Örneğin bugün



bir hekim kapısının önünde kuyruk olan hastalarını önce sırayla içeri alıyor, sonra laboratuvar tetkiklerine bakıyor, teşhisini paylaşıyor, reçeteyi yazıyor ve alelacele bir sonraki hastasını buyur ediyor. Halbuki tele-sağlık ile kuyruktan, büyük veri ve yapay zeka ile de tetkik, teşhis ve reçete işlerinin çoğundan kurtulabilir. Vaktini durumu daha dikkatli incelemeye ve hastasına çok daha fazla ilgi göstermeye harçayabilir. Rolü giderek 'tıbbi danışman'a evrilebilir.

Bir önceki büyük teknolojik dönüşümde olduğu gibi, yeni bir sosyal kontrata da ihtiyacımız olacak. Daha kısa saatler çalışma, yaşam boyu yeni kabiliyetler kazanma ve birkaç farklı kariyer yapma, evden-ofisten hibrit çalışma ve evrensel temel gelir gibi uygulamalar buna işaret ediyor.

Bir iyimser olarak anlattığım senaryo mümkün, ama 'cepte' değil. Zira teknolojinin gelişimini de insan faktörünün etkisini de tam öngörmek mümkün değil. Ama en azından gidişatı görüp ona göre hazırlanmak zorundayız. Çünkü geleceği tahmin etmenin en kolay yolu, onu inşa etmektir!

HANGİ İŞİ

ROBOTA VERELİM?

18 EKİM 2022

Bundan 210 yıl önce, İngiltere'nin Nottingham şehrinde bir grup tekstil işçisi ve dokuma ustası ellerinde balyozlarla dokuma atölyelerine saldırıp makinaları parçaladılar. Tarihe 'Luddite'ler olarak geçen bu kişiler yeni teknolojinin kendilerini işsiz bırakacağından korkuyorlardı.

Neticede dokuma makinalarının fendi Luddite'leri yendi. Ciddi sosyal sıkıntılar yaşandıysa da insanlık yeni teknoloji sayesinde daha müreffeh bir hayata kavuştu. Yeni oluşan 'sanayi işçisi' sınıfı etrafında da hafta sonu tatilinden emekliliğe uzanan toplumsal haklar gelişti.

Teknolojinin baş döndürücü hızı bugün çoğumuzu birer Luddite olmaya itiyor mu? Öyle ya, ofis işlerini yapay zekâya, fabrika işlerini robotlara kaptırırsak biz ne yapacağız? Hatta bir gün bilgisayarların kontrolüne girip adeta birer 'ev hayvanı' haline geleceğimizi söyleyenler bile var!

Kısa-orta vadede işlerin bilim kurgu distopyalarından daha olumlu ilerleyeceğini düşünüyorum. Bence bunun üç ana teması yeni işlerin ortaya çıkışı, işlerin kapsam değiştirmesi ve sosyal kontratın değişmesini olacak.

Çok değil, on yıl önceye kadar sosyal medya ajansı yöneticiliği, e-ticaret kuryeliği veya (ülkemizde olmasa da) Uber şoförlüğü gibi işler yoktu. Evden çalışan bireysel girişimciler parmakla sayılabilirdi. Değişen şartlar, değişen ihtiyaçları ve dolayısıyla rolleri beraberinde getirdi. Davos toplantılarıyla meşhur Dünya Ekonomik Forumu'na göre önümüzdeki dönemin gözde işleri veri analistliği, yapay zekâ ve makina öğrenmesi uzmanlığı, dijital pazarlama yöneticiliği ve iş geliştirme profesyonelliği olacak. Bunların ötesinde yeni rollerin de oluşabileceğini düşünüyorum: farklı disiplinler arasında yatay kesen alanlarda çalışanlar (mesela teknoloji etiği) veya çok çeşitli alanlarda insani dokunuşu artıran kişisel danışmanlar gibi. Veri girişi, muhasebe, imalat hattı işçiliği gibi alanların şansının ise giderek azalacağını öngörüyorlar.

Teknolojinin esas büyük etkisinin işlerin kapsam değiştirmesinde olacağını düşünüyorum. Örneğin bugün



bir hekim kapısının önünde kuyruk olan hastalarını önce sırayla içeri alıyor, sonra laboratuvar tetkiklerine bakıyor, teşhisini paylaşıyor, reçeteyi yazıyor ve alelacele bir sonraki hastasını buyur ediyor. Halbuki tele-sağlık ile kuyruktan, büyük veri ve yapay zeka ile de tetkik, teşhis ve reçete işlerinin çoğundan kurtulabilir. Vaktini durumu daha dikkatli incelemeye ve hastasına çok daha fazla ilgi göstermeye harçayabilir. Rolü giderek 'tıbbi danışman'a evrilebilir.

Bir önceki büyük teknolojik dönüşümde olduğu gibi, yeni bir sosyal kontrata da ihtiyacımız olacak. Daha kısa saatler çalışma, yaşam boyu yeni kabiliyetler kazanma ve birkaç farklı kariyer yapma, evden-ofisten hibrit çalışma ve evrensel temel gelir gibi uygulamalar buna işaret ediyor.

Bir iyimser olarak anlattığım senaryo mümkün, ama 'cepte' değil. Zira teknolojinin gelişimini de insan faktörünün etkisini de tam öngörmek mümkün değil. Ama en azından gidişatı görüp ona göre hazırlanmak zorundayız. Çünkü geleceği tahmin etmenin en kolay yolu, onu inşa etmektir!

TURUNCU EKONOMİ

02 KASIM 2021

Yeşil ekonomiyi anladık da turuncu nereden çıktı?' diyorsanız haklısınız. Geçenlerde Güney Kore'nin K-pop şarkıları ve Netflix dizileriyle yaptığı ataktan bahsedince yaratıcı sektörleri yazmayı düşündüm. Bu alana 'turuncu ekonomi' de dendiğini bu vesileyle öğrendim.

Turuncu antik devirlerden beri kültürü, yaratıcılığı ve kimliği simgelemiştir. Nitekim eski Mısır'daki firavun mezarlarının süslemelerinden Cadılar Bayramı'ndaki kabaklara kadar çok çeşitli yerlerde bu renge tesadüf ediyoruz.

Peki, yaratıcı sektörler deyince aklımıza ne gelmeli? John Howkins, fikri mülkiyet içeren tüm konuları bu kapsama alıyor: Reklam, mimari, zanaat, tasarım, moda, film, oyunlar, müzik, yayıncılık, araştırma-geliştirme, yazılım, TV-radyo ve görsel sanatlar.

Çok geniş olan bu sahada birbiriyle ilintili üç faaliyet var: Yaratıcılığa dayalı kültür-sanat (mesela resim), fikri mülkiyete dayalı sektörler (mesela yazılım) ve bu iki alandaki fikirleri ürün ve hizmetlere dönüştüren değer zinciri (mesela film karakterlerinin oyuncakları)

Ülkemizin bu sahada çok hızlı ilerlemesi pek çok açıdan kritik.

Birincisi, çok büyük bir alan. Dünyada 5 trilyon dolar bir büyüklükte, bizim milli gelirimizin yedi katı ve Alman ekonomisinden daha büyük bir hacimde olduğu düşünülüyor. Sadece ABD'de 900 milyar doların üzerinde katma değer yarattığı, 5 milyonun üzerinde iş sağladığı ve ekonominin yüzde 4'ünden fazlasını oluşturduğu tahmin ediliyor.

İkincisi, katma değeri çok yüksek. İhracatımızın kilosunun yaklaşık 1 dolar olduğunu, bu sayının Kore için 2,5 doları geçtiğini, Almanya ve Japonya için 4 dolara yaklaştığını hatırlayalım. Elbette yazılım veya filmde çok daha yüksek meblağlar söz konusu. Üstelik, üretimde yatırım için gereken sermaye, ham madde için gereken ithalat ve muhtemel çevresel etkiler bu alanda yok.

Üçüncüsü, yeni dünyanın kabiliyetleri sayesinde büyük bir ihracat potansiyeli taşıyor. TV dizilerimizin pek çok ülkede gösterilmesini veya ilk 'unicorn'umuz (milyar



dolar değerlemeli erken aşama girişim) Peak Games'in dünyanın her yanına ürün satmasını hatırlayalım.

Dördüncüsü, hele de uzaktan, tek başına (freelance) veya yarı zamanlı çalışmanın giderek yaygınlaşması sayesinde istihdama destek veriyor. İlk akla gelen vatandaşlarımızın ülkenin her yanından çalışabilmesi. Ama bunun ötesinde, yabancıların Türkiye'den çalışmasının da yolunu açıyor: Ege sahillerinde kod yazan bir Alman mühendis, Karadeniz yaylalarında yeni metnini yazan bir İngiliz senarist ya da Mezopotamya ovasında ilham arayan bir Fransız modacı...

Turuncu ekonomi bireyler, şirketler ve şehirler için ilginç fırsatlar barındırıyor. Örneğin daha kaliteli bir iş-hayat dengesine ulaşmak, dünyanın başka yerlerindeki fırsatlara erişmek, ürün/ hizmetimizin katma değerini artırmak veya 'marka şehirler' oluşturmak. Hepimizin mevcut kabiliyetlerimize ve hedeflerimize bir de bu gözle bakmamızda yarar var.

Halâ ikna olmadıysanız, sizi Frank Sinatra'ya havale ediyorum: 'Turuncu en mutlu renktir!'

İNNOVASYON

RADARI

24 MAYIS 2022

İnovasyon kelimesini sıkça duyuyoruz. 'Orijinal ve farklı düşüncelerin hayata geçirilmesi' diye tanımlanabilecek bu kavram genellikle robotlar, yapay zeka, genetik gibi yeni teknolojiler ile anılıyor. Oysa bu, büyük fırsatları iskalayan çok dar bir kalıp.

Northwestern Üniversitesi'nden Mohanbir Sawhney ve çalışma arkadaşlarının ortaya koyduğu bir çerçeve, inovasyonu daha geniş bir perspektiften görmemizi ve çok çeşitli durumlarda hayata geçirmemizi sağlayabilir. İnovasyon Radarı isimli bu yaklaşım dört tanıdık eksende şekilleniyor: ne, kime, nerede ve nasıl.

'Ne' ekseninde, ürün veya çözümler var. Bu alanda ilk akla gelen örneklerden biri, daha önce de bu köşede ele aldığımız iPhone. Ancak tüketicinin ihtiyaçlarına yönelik her tür çözüm (lokmalık boy bisküvi, 1-2 kişilik hane halkları için küçük ebatta yoğurt) ya da platform (Youtube'a karşı TikTok videoları) bu şekilde değerlendirilebilir.

'Kim' eksenini değişen tüketici tecrübesini ve bu sayede kazanılan parayı simgeliyor. İlk akla gelen örnek kahve zincirleri. Örneğin İngiltere'de kahve ve süt masrafı, bir bardak cappuccino fiyatının yalnızca yüzde 10'u. Yani orada kahveye değil, bir tecrübeye (buluşma yeri, internet) para ödüyoruz. Bunu doğru yakalayabilmek, marka olmanın temel şartlarından biri.

'Nasıl' eksenini organizasyon ve tedarik zincirini kapsıyor. İkea'nın çok geleneksel bir sektörde gerçekleştirdiği yenilikler ('düz tahta' paketlerin vatandaş tarafından raftan alınıp ve monte edilip mobilya haline getirilmesi) pek çok şirketimize ilham verebilir.

'Nerede' eksenini, hizmetin verildiği kanallara değiniyor. Firmaların müşterilerine pek çok yerden hizmet verebildiği günümüzde bilhassa önemli bir husus. Sokağın köşesindeki dürümcünün şahsen, telefonla hatta yemek uygulamaları üzerinden sipariş alması; bankacılığın son 15 yıllık değişimi neticesinde şube yapısının apayrı bir kimliğe bürünmesi; bayi-yoğun çalışan firmaların e-ticaret/ geleneksel kanal yönetimini beraber götürme mecburiyeti, buna örnekler.



İnovasyonu anlık bir faaliyet ya da sadece yüksek teknoloji sektörlerine has bir kavram zannedenler, değişimin bedelini çok ağır bir şekilde ödediler, ödüyorlar, ödeyecekler. Değişimi yakalayanlar ise, sektörleri ne olursa olsun öne çıktılar, çıkıyorlar, çıkacaklar.

İNNOVASYON TUZAKLARI

21 ARALIK 2021

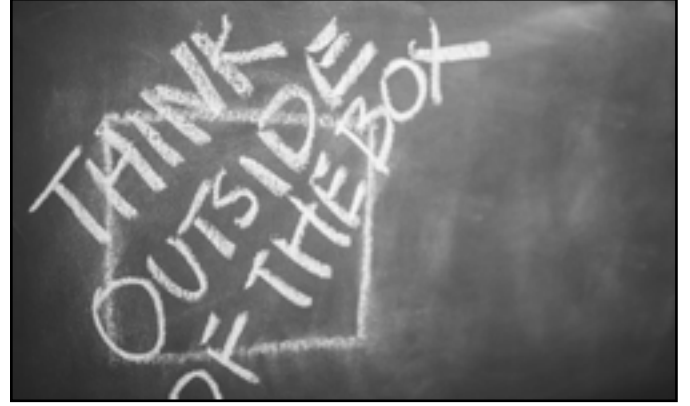
Bavulun altına tekerlek takmayı, aya ayak bastıktan sonra akıl etmiş olmamız ilginç değil mi? Bunun arkasında muhakkak bazı sebepler olmalı. Gelin bu hafta inovasyon konusunda en sık rastladığım beş tuzağı konuşalım.

MİYOPLUK. Büyük ve iddialı hedeflere koşmak elbette gerekli. Ancak, uzağa çok odaklanınca yakınıımızı göremiyor ve hayatı kolaylaştırabilen adımları iskeleyabiliyoruz. Üstelik bunun için her zaman yeni teknoloji geliştirmek zorunda değiliz. Eldeki kaynakları farklı bir bakış açısıyla değerlendirmek yetebiliyor. Bunun etkili bir yolu kitleleri seferber etmek (crowdsourcing).

AT GÖZLÜĞÜ. Dar bir pencereden bakıp yeniliği sadece bir teknoloji meselesi olarak görüyorsanız, geçmiş olsun. Zira, kullanıcı deneyimini zenginleştirmek ve iş yapış süreçlerini kolaylaştırmak bir o kadar değerli. Örneğin Starbucks, kahvesi kadar sunduğu çalışma ortamıyla, Zoom ise bağlantı özellikleri kadar sade ara yüzüyle öne çıktı ve 'teknik' olarak benzer seviyedeki rakiplerini aştı. İşte bu yüzden hangi alanlarda yeniliğe odaklanacağınızı düşünürken, tüm süreçlerinizi düşünmenizi öneririm.

ÇİN SEDDİ. Kişisel bilgisayar, fare (mouse), masaüstü grafik ara yüz (ikonlar, tıklama, pencereler) ve etherneti hangi şirketin icat ettiğini düşünürsünüz? Cevap, yazılım, donanım veya internet sektörünün trilyon dolar değerdeki isimleri değil: Xerox. 1979 yılında, firmanın yöneticileri bu buluşları pek önemsemezken, 24 yaşındaki Steve Jobs bunu fark eder ('Ellerinde ne olduğu hakkında hiçbir fikirleri yoktu') ve hayli ucuz bir bedel karşılığında şirketle işbirliğine gider. Xerox'un duvarlar arasına hapsettiği potansiyeli shoppingmode Apple başarıya değerlendirir. Kıssadan hisse: yeniliği geliştiren ekip, bunu müşteriye sunan takım ve şirketi yöneten kadro arasında ki duvarlar, ilerlemenin semeresini azaltır.

KONFOR. Ürünlerimiz, pazarlama tekniklerimiz, iş yapış şeklimiz yıllardır aynıysa, kendimize 'acaba kısık ateşte ağır ağır haşlandığını fark etmeyen bir kurbağa mıyım?' diye sormalıyız. 'Bozuk olmayan şeyi tamir edelim'



demiyorum; nitekim yılların birikimi iş dünyası açısından önemli. Fakat belirli aralıklarla kendimizi sorgulamak şart; zira 'konfor çürütür'. Geçen hafta Şeb-i Arus'ta andığımız Hz. Mevlana'nın vecizesini hatırlamakta yarar var: 'Dünle beraber gitti, cancağızım/ Ne kadar söz varsa düne ait/ Şimdi yeni şeyler söylemek lazım.'

KORKU. Henüz harekete geçmeden bazı adımları imkânsız zannediyoruz. Üstelik bunların müthiş yenilikler olması şart değil: paket servise başlayalım mı, e-faturaya geçelim mi, yurt dışına açılalım mı? Ama ilk adımı atınca, bunların (ve fazlasının) gayet mümkün olduğunu hayretle görüyoruz. Bu konuda, insanlığın uçma ve uzay macerası ilham verici. Geçen yüzyılın başında doğan biri 7 yaşındayken uçmak, efsanelere konu olan hayallerden ve asırlar süren başarısız denemelerden ibaretti. Nitekim dönemin bilimsel otoritesi Lord Kelvin gayet net konuşmuştu: 'havadan daha ağır makinelerin uçması imkânsızdır'. Halbuki aynı kişi 70'ine varmadan, aya gidilmişti ('Yedisinde neyse yetmişinde de o' ifadesi teknik ilerleme için geçerli olmasa gerek!). Ne zaman erişilemez bulduğumuz bir hedefle karşılaşsak, insanlığın bu müthiş sıçramasını hatırlayalım ve ilham almak için 'göğe bakalım'.

AMAN

'HACK'LANMAYALIM

21 TEMMUZ 2021

Apple ve Uber.
Barrack Obama ve Joe Biden.
Tesla'nın sahibi Elon Musk ve Amazon'un kurucusu Jeff Bezos.

Kim Kardashian ve Kanye West (bu köşede bu ikiliden bahsedeceğimi hiç tahmin etmezdim!)

Bu isimlerin ortak noktası geçen hafta Twitter'a yapılan siber saldırıda hesaplarının ele geçirilmiş yani 'hack'lenmiş olması. Bilgisayar korsanlarının söz konusu hesaplardan attıkları '1 bitcoin gönderene 2 bitcoin göndereceğim' mesajıyla ne kadar para topladıkları meçhul ama hayli ses getirdikleri kesin.

Aynı hafta içinde siber güvenlik sahasında daha az medyatik ama muhtemelen daha önemli bir gelişme daha yaşandı. Birleşik Krallık Rus hackerları COVID-19 aşısını çalmak için saldırı düzenlemekle suçladı. İddialar doğruysa 75 yıl önce atom bombasını icat etmek için yapılan yarışın ve bu esnadaki casuslar savaşının modern versiyonu! Bu olayın 'teknolojik soğuk savaş' dönemeci olup olmadığını henüz bilmiyoruz.

Peki, 'ne ben yukarıdaki kişiler kadar ünlüyüm, ne şirketim dünya için kritik bir icat peşinde. Bana ne bunlardan' deme lüksümüz var mı? Cevap maalesef net bir 'hayır'

Birincisi siber saldırı sandığımızdan çok daha yaygın bir tehdit. Verizon'a göre ABD'deki siber saldırıların yüzde 43'ü KOBİ'lere yönelik. Birleşik Krallık'ta da durum benzer: KOBİ'lere günde 10 bin siber saldırı olduğu tahmin ediliyor.

İkincisi ciddi maliyetlere sebep oluyor. Accenture'a göre bu mesele işletmelere önünüzdeki beş yılda 5 trilyon dolarlık maliyet yaratacak. Saldırıya maruz kalan ABD'deki KOBİ'ler ortalama 200 bin dolarlık maliyetle karşılaşılıyor ve yüzde 60'ı 6 ay içinde iflas ediyor.

Üçüncüsü hızla büyüyor. Hatta ABD'de en hızlı büyüyen suç türü oldu bile. Online hizmetler ve uzaktan çalışmadaki kaçınılmaz artışla birlikte siber güvenlik ihtiyacı da elbette büyüyor.



'Ama benden ne isteyebilirler ki?' diye düşünmeyin. Siber saldırganlar şirketinizden müşteri veya çalışan verisi (kredi kartı, banka bilgileri, sağlık kayıtları) almak isteyebilirler. Sisteminize erişerek sunucularınızdaki (server) bilgi işleme kapasitesini kendileri için kullanabilirler (mesele kripto para madenciliği). Müşterisi veya tedarikçisi olduğunuz daha büyük firmaların sistemlerine sızarak daha büyük saldırılar planlayabilirler. Bazı kritik verilerinizi ele geçirerek veya hizmetinizi engelleyerek siber şantaj yapabilirler. Velhasıl 'bana olmaz' denemeyecek kadar geniş riskler barındıran bir alan.

İşletmelerimizi alarmlarla, kameralarla, güvenlik personeliyle korumak nasıl hayatımızın doğal bir parçasıysa, artık siber güvenlik de o kadar doğal bir parçası olmalı. Bunun için sistemlerinizin güncel olduğuna, gerekli yazılımlara sahip olduğunuza ve firma içinde farkındalık olduğuna lütfen dikkat edin. Kimbilir ne zorluklarla inşa edilmiş değerlerin tedbirsizlik yüzünden yitip gitmesini hiç birimiz istemeyiz.

TEKNOLOJİYE DE ETİK LAZIM

18 AĞUSTOS 2020

Bir ağustos sabahında Albay Paul Tibbets ağır adımlarla bombardıman uçağına doğru ilerledi. Annesi Enola Gay'in adını taşıyan dev makinaya son bir kez bakıp kokpite geçti. Birkaç saat sonra Hiroşima semalarındaydı. 'Ufaklık' (Little Boy) isimli bombayı aşağıdaki kente bıraktı. İnsanın teknolojiyle olan karmaşık ilişkisi, nükleer kitle imha silahının ilk kez kullanılmasıyla kritik bir kavşağı dönmüştü.

Şükür ki atom bombasından beri geçen 75 yılda türümüzü imha etmemeyi becerdik. Bazen 'korkunç denge' sayesinde, bazen uluslararası kurumların marifetiyle. Kah devlet adamlarının serin kanlılığıyla, kah şanslı tesadüfler neticesinde.

Bugün insanlık olarak yepyeni bir dönemeçteyiz. Yapay zekanın müthiş bir hızla ilerlemesi, robotların giderek hayatımızın her alanına girmesi, genetikteki sıçramalar ve büyük veriyle beslenen algoritmaların adeta bizi bizden daha iyi tanıması yepyeni ufuklar açıyor. Elbette bunların getirdiği müthiş ahlaki sorular da var. Zira teknolojinin dönüştürücü kudreti mutlaka iyi sonuçlar oluşturacak değil.

Örneğin yapay zekayı yönetebilir miyiz? Büyük örnekler gitmeye gerek bile yok. 2016'da Microsoft'un Tay isimli chatbot'u Twitter'da 18-24 yaş grubu ile "gündelik, esprili sohbetler yapmak" için geliştirilmişti. Maalesef Tay 24 saat geçmeden ırkçı mesajlara ve küfürlere başladı! Mesajlaştığı kişiler kendisine ne söylüyorsa onu 'öğrenmişti'.

Örneğin kendi kendini kullanan araçların bir kaza riski belirlediğinde kime 'çarpması gerektiği' sorusu! Yoldaki çocuğa mı, kaldırımdaki yaşlıya mı yoksa en yakın duvara çarparak araçtaki kişiye mi zarar vermeli?

Veya sosyal medyadaki 80-90 beğenimizle bizi neredeyse ailemiz kadar iyi tanıyan algoritmalar, sinir biliminin imkanlarıyla bizi yönlendirmeye başlarsa hala 'özgür irade'den bahsedebilir miyiz?

Yahut, robotların giderek artan rolü sanat veya felsefe



gibi alanlara daha fazla vakit ayırmamızı mı sağlayacak, yoksa bir işsizlik dalgası tetikleyerek sosyal, ekonomik ve psikolojik sorunlara mı yol açacak?

Konu genetiğe gelince tartışma iyice çetrefilleşiyor. Anne karnı dışında büyütülen fetüsler veya organlardan genetik modifikasyon ile insan özelliklerini 'tasarlayabilme'ye uzanan geniş bir alanda çizgiyi nereye çekmeliyiz? Filmlerdeki gibi, çılgın bir bilim adamının bir adada kuralsızca ilerlemesini nasıl durdurabiliriz?

Dikkat ettiyseniz işin siber saldırı veya biyolojik savaş kısımlarına değinmedim bile. Bu alanda sadece devletleri değil, devlet dışı aktörleri de hesaba katmak zorundayız.

Yapısı itibarıyla tek bir doğru cevabın olmadığı, küresel seviyede ele alınması gereken ve pek çok disiplini ilgilendiren bir alandan bahsediyoruz. Üniversitelerimizin, şirketlerimizin, sivil toplum ve kamu yönetiminin bunun farkına varması ve uluslararası platformlarda bu tartışmalara katılıp katkı vermesi çok mühim. Geleceğin ana prensipleri tasarlanırken dışında kalma lüksümüz yok.

YAPAY ZEKAYI

NASIL DÜZENLEYELİM?

18 MAYIS 2021

Enigma filminden hatırlayabileceğiniz Alan Turing, bir makinenin düşünebildiğini nasıl test edebileceğimize dair makalesini 1950'de yazdı. Bir insan ömründen kısa bir süre sonra, bugün yapay zekâ hayatımızın içinde. Peki, bu teknolojiyi sınırlamalı mıyız?

Yapay zekâ ile beynimizdeki düşünce, algı ve bilinci çipler üzerinde sağlamak hedefleniyor. Konuşma tanıma ve şarkı hatırlama gibi iletişim uygulamaları, insanla satranç ve masa tenisi oynayan makineler, veya şarap eleştirmenlerinden daha rafine yapay dil, dokunma hissine sahip yapay kol gibi duyu organları hep bu alana giriyor. Yapay zekâ, sürücüsüz araç, kişinin ihtiyaçlarına özel eğitim, mevzuatı hızla tarayarak hukuki görüş veya hiçbir detayı atlamadan tıbbi testleri değerlendirme gibi pek çok alanda hayatımızı kolaylaştıracak.

Ancak, çoğu şeyde olduğu gibi bu alanda da her şey toz pembe değil. Zira yapay zekâ uygulamaları kişilerin temel haklarını ve güvenliğini tehdit edebilirler (vatandaşlarını faaliyetlerine göre 'puanlayan' hükümetler). Algoritmalar mevcut verileri işleyerek çalıştıkları için toplumdaki dengesizlikleri geleceğe doğru büyütebilirler (kadınların iş başvuruları veya kredi kartı limiti taleplerinin değerlendirilmesi). Nihayet, işin daha felsefi tarafında (Turing'in makalesinin de bir analitik felsefe dergisi olan Mind'da çıktığını hatırlatayım!), hayatımızla alakalı her kararın soğukkanlı ve rasyonel şekilde verilmesini istemeyebiliriz (ağır hastaların tedaviye tamam/ devam kararı).

Bunlar önümüzdeki senelerde çok sık karşılaştığımız ve bence cevapların 'siyah - beyaz' değil, grinin muhtelif tonlarında olacağı sorular.

Nisan sonunda, Avrupa Komisyonu bu denge arayışına kendi cevabını verdi. Avrupa Birliği'nde yapay zekâ uygulamalarının dört kategoride değerlendirilmesini öneren çerçeve dokümanını görüşe açtı:

KABUL EDİLEMEZ. Temel insan haklarını ihlal ettiği düşünülen uygulamalar yasak olacak. Örneğin



vatandaşların puanlanması, çocukların tehlikeli şeylere yönlendirilmesi, subliminal pazarlama yapılması ve kamuya açık alanlarda biyometrik tanıma yapılması (bazı istisnalarla).

YÜKSEK RİSKLİ. Bu kategorideki uygulamalar gerek halka sunulmadan gerek kullanıldığı süre boyunca düzenlemelere tabi olacak. Örneğin hayati risk taşıyan ulaşım (sürücüsüz araç), eğitim (sınav değerlendirme), sağlık (robot destekli ameliyatlara), istihdam (özgeçmiş değerlendirme), temel bireysel ve kamusal hizmetler (kredi skorlama), sınır kontrolü (seyahat belgelerinin teyidi) ve hukuk (hüküm verme, kanıt değerlendirme) ile ilgili ürünler.

AZ RİSKLİ. Bu uygulamalarda sadece kullanıcıyı bilgilendirme şartı olacak. Örneğin 'chatbot'lar.

RİSKSİZ. Geri kalan yapay zekâ uygulamaları (video oyunları, spam filtreleri) herhangi bir düzenlemeye tabi olmayacak.

Şirketlerimiz, neredeyse her sektörü kökünden etkileyecek bu teknolojileri ve en yakın ekonomik ortağımız Avrupa Birliği'ndeki düzenlemeleri yakından izlemek zorunda. Çünkü artık bunlar yarının değil, bugünün konuları!

YENİ DÜNYA VE KADINLAR

08 MART 2022

8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nü kutluyorum. Yenedünyanın yeni şartları, kadın-erkek hepimizi etkiliyor. Ancak yeni dönemin bazı fırsat ve tehditlerinin kadınlar üzerindeki etkisi daha fazla. Dört fırsatla başlayalım:

EĞİTİME ERİŞİM KOLAYLAŞIYOR. Artık her yerden her bilgiye her hızda ulaşabiliyoruz. Yaşam boyu eğitim ile yeni kabiliyetler kazanmak kolaylaştı. 100 kadından 8'inin henüz okuma yazma bilmediği (birkaç milyon kişi!), üniversite mezunu kadın oranının (yüzde 17.5) erkeklerin 2/3'ü olduğu, kadınların eğitim düzeyi arttıkça istihdama daha fazla katıldığı (toplam: yüzde 30, lise mezunu: yüzde 65, üniversite mezunu: yüzde 80) ülkemizde bu büyük bir fırsat.

İŞİN TANIMI DEĞİŞİYOR. Geleneksel çalışma, tek işverene bağlı olarak, tek bir mekânda, belli (genellikle tam zamanlı) mesai saatleri arasında yapılan ve karşılığında belli ödeme alınan (maaş ve haklar) bir faaliyetti. Artık konunun erişim (çok işveren), esneklik (mekan ve çalışma saatleri) ve kazanç (parça başı ücretlendirme) boyutları ciddi bir değişime uğradı. Daha esnek çalışma imkânlarının sunduğu yeni seçenekler, kadınların istihdama katılımındaki çok düşük seviyeyi (yüzde 30) kırmamıza imkân sağlayabilir.

FINANSAL KAPSAMA GENİŞLİYOR. Finansal teknoloji, mikrokredi, etki yatırımcılığı, kripto para gibi yenilikçi ürünler her geçen gün artıyor. Farklı araştırmalara göre, Türkiye'de 6 veya 10 girişimciden 1'i kadın. Erkeklerin yüzde 80'inin banka hesabı varken kadınların sadece yarısının var. Dünyada kadınların mülkiyet sahipliği yüzde 1-2 seviyesinde. Yeni yaklaşımlarla kadınların ekonomik hayata girişini kolaylaştırmak, başta kadınlar, hepimiz için refahı artıracak.

ROBOTLAR/ YAPAY ZEKANIN YARDIMA GELİYOR. Teknolojik gelişim kadınlara ev içerisinde 'yüklenen' görevlerin (günde 5 saat) azalmasını ve kadınların toplumsal ve ekonomik faaliyetler için daha fazla zamana sahip olmasını sağlayacak.



Elbette yenedünya sadece fırsatları değil, dikkat edilmesi gereken riskleri de beraberinde getiriyor. Üç tanesine dikkat çekeyim:

ALGORİTMALAR. Mevcut veri seti ile işleyen yapay zeka algoritmaları, toplumdaki eşitsizlikleri, bazen artırarak ileri taşıyor, dezavantajlı grupları görünmez kılıyor. Sosyal medyaya giren bir yapay zeka 'chatbot'unun kısa süre sonra ırkçı ve cinsiyetçi mesajlar atmaya başlaması bunun bariz örneklerinden biriydi. Algoritmaları bu açıdan da denetlemekte yarar var.

HANE İÇİ İŞ YÜKÜ. Evden çalışma ve eğitimin yaygınlaştığı salgın döneminde hane içi şiddetin yükseldiğini, kadın ve kız çocuklarının üzerindeki ev işi yükünün arttığını ve işe/ okula odaklanamadıklarını gösteren araştırmalar var. O kadar ki, salgın sonrası birçok hakemli dergide, kadın akademisyenlerinin gönderdiği yayınlar azalmış, erkeklerinki artmış. İş yapış şekli değişirken farkında olmamız gereken bir konu.

TEMSİL AZLIĞI. Teknoloji dünyasında kadınların nisbeten az sayıda olması, geliştirilen ürünlerin perspektifinin yeterince kapsayıcı olmamasına yol açabilir. Ekip oluştururken dikkat.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin her şeyden önce bir adalet meselesi olduğunu unutmadan, yenedünyanın sunduğu fırsatları değerlendirdiğimiz, oluşturduğu riskleri yönettiğimiz günler dileğiyle, 8 Mart kutlu olsun.

KORONA İNOVASYONLARI

13 MAYIS 2020

Litvanya'nın başkenti Vilnius şirin ama pek tanınmayan bir şehir. Havaalanında sizi 'Vilnius nerede bilmiyorum ama neyse ki pilot biliyordu!' levhası karşılıyor (bu bile şehri sevmeye yeter!). Şehrin tren garını andıran havaalanı şimdi bir açık hava sineması olmuş. Sebep elbette korona!

Geçen hafta Özyeğin Sosyal Girişimler'in raporu vesilesiyle Türk şirketlerinin koronavirüse nasıl tepki verdiğini konuşmuştuk. Gelin bu hafta da köşemizin adına uygun olarak dünyadan bazı 'korona' inovasyonlarını ele alalım. 'İhtiyaçların icatların anası' olduğunu bir kere daha görelim. Belki şirketlerimizin ilham almasına da vesile oluruz.

Önce 'krizi fırsata çevirenler' ile başlayalım. Malum, sosyal mesafe artık hayatımızın ayrılmaz bir parçası. Bunu Çin'de bir okul öğrencilerine rengarenk, dev şapkalar giydirerek yapmış. ABD'deki bir firmaysa bu ihtiyacı yaklaşan 'giyilebilir teknoloji' dalgasıyla birleştirmiş. Çalışanların birbirine fazla yaklaşması durumunda alarm veren sensörler üretmeye başlamış.

Korona günlerine en hızlı adapte olan alanlardan biri kültür-sanat. Sanal müzeler, online fotoğraf arşivi ziyaretleri veya koro üyelerinin ayrı ayrı kaydedip sonra montajladıkları konserler hayatımıza girdi. Yapay zeka firması Zoan da sanal Helsinki'de online bir konser düzenlemiş. Firmalar mevcut teknolojilerini farklı açılar kullanarak öne çıkarmayı düşünebilirler.

Sosyal faaliyetler deyince akla bugünlerin popüler tartışması ligler geliyor. Ünlü tenisçilerin PlayStation üzerinden sanal Madrid Açık Turnuvası'nı oynamaları izleyicilere aynı tadı verdi mi bilmiyorum. Ama spor izleyiciliğinin ve oyun oynamanın yaygın olduğu, çok başarılı oyun geliştirme şirketlerinin çıktığı ülkemizde e-spor için de bir fırsat penceresi açıldı.

Korona hepimizi dijital dönüşüm ve teknolojinin önemine ikna ediverdi. Ancak bazı uygulamalar insanı bir 'Black Mirror' bölümünde hissettirmiyor değil. Japonya'da hastalığın hafif semptomlarını gösterdiği için otellerde karantinaya alınan kişilere robotların bakması gibi! Seul



Incheon Havaalanı'nda 'güvenli seyahat' için yapay zeka, biyometrik data ve büyük veri kullanımı 'gelecek' dediğimiz şeyin aslında 'gelmiş' olduğunun net bir göstergesi.

Bu dönemin en büyük meydan okuması kayıp talep ve istihdam alanında olacak. Kapalı olan restoran ve kafelere ürün satamayan küçük çiftçilerin doğrudan tüketiciye ulaşmasını sağlayan ABD'li Steward önemli bir rol oynuyor. Keza, Pakistan'da işini kaybeden 60 bin kişinin 'ağaç dikme seferberliği'nde istihdam edilmesi de en azından bir pansuman tedbir.

Nihayet, sanal randevular ve online denemeler sunan Amsterdamlı optik firması Ace&Tate'den, yeni kreasyonunu 3 boyutlu anime modellerle tanıtan Sprayground'a kadar pek çok firma da reel-sanal hayat melezi geleceği bize gösteriyor.

Ana kaynak ve başka örnekler için:

www.covidinnovations.com

KORONA SONRASI DİJİTAL DÖNÜŞÜM

21 NİSAN 2020

Yüzlerce konferans, binlerce makale, on binlerce konuşmanın yapamadığını koronavirüs başardı. Devletleri, şirketleri ve bireyleri dijital dönüşüme ikna ediverdi. 'Parlamentoların annesi' İngiliz meclisi online toplanıyor, New York'ta evlilik akdi video ile hallediliyor (düğün masraflarına son!), pek çoğumuz iş görüşmelerimizi ve arkadaş sohbetlerimizi Zoom üzerinden yapıyoruz.

Elbette 'korona' döneminde bazı sektörler diğerlerine göre daha şanslı. Nitekim medyanın odağı da bu yönde. Örneğin Netflix'in piyasa değeri (185 milyar dolar) asırlık petrol devi Exxon'u (175 milyar dolar) geçti. Kolonya üreticileri bayram ederken havayolları sinek avlıyor. Ancak orta vade için her şirket, sektörü ne olursa olsun, dijital dönüşümü gerçekleştirmek zorunda. Zira 'normal' hayata döndüğümüzde, eski temel ihtiyaçlarımızı yeni formlarda gidermeyi talep edeceğiz. Bir diğer deyişle dijital dönüşüm hem rekabetçilik hem risk yönetimi için elzem.

Geleneksel sektörlerden gıda perakendeciliğine bakalım. Deloitte Türkiye'nin raporuna göre "ulusal marketler, indirim marketlerine oranla dijitalleşme yatırımları, kuvvetli lojistik ve eve dağıtım altyapıları ve e-ticaret deneyimleri ile iki kata yakın etkileşim artışı gösterdi". Halbuki son senelerde indirim marketleri ciddi atak yapmıştı. Rekabet sahası fiziki lokasyondan online'a, rekabet kriteri de fiyat-kaliteden hizmet hızına kayınca dengeler değişmiş.

Bir başka temel sektör eğitim. Aynı rapora göre "Zoom ve EBA gibi video konferans ve uzaktan eğitim sistemleri 15 katlık bir büyüme ile diğer kategorilerden ayrıldı". Sabahın köründe servise binmemenin tadını alan öğrenci ve öğretmenlerin artık -en azından- hibrid bir model talep etmeyeceklerini kim söyleyebilir? Yahut bu seçeneği sunan okulların gerek işveren gerek hizmet sağlayıcı olarak rakiplerinin bir adım önüne geçmeyeceğini düşünebilir miyiz?

Eğitim deyince ister istemez akla sağlık geliyor. Pek çok ülkede hızla büyüyen tele-sağlık Türkiye'de henüz start-up seviyesinde. Aslında bu, tüm sektör oyuncularını (hastaneler, sigorta şirketleri, kamu ve bireyler) için ciddi



bir fırsata işaret ediyor.

Elbette bu tip değişiklikleri söylemesi kolay, hele de içinde bulunduğumuz belirsizlik esnasında yapması zor. Nitekim PriceWaterhouseCoopers'ın dünyadan 2 bin 380 yöneticiyle yaptığı Digital IQ araştırmasındaki şirketlerin sadece yüzde 5'i dijital dönüşüm çabalarında çok başarılı olmuş. Çalışma bu firmaların ortak özelliklerini şöyle sıralıyor: (i) konuşmak yerine değişimi mecbur tutmak (Korona bunu yapıyor!); (ii) gerekli yatırımı yapmak; (iii) çalışanları öncelik haline getirmek; ve (iv) yılmaz bir şirket kültürü inşa etmek.

Bence tüm bunların özeti, dijital dönüşümün az sayıda firmaya özgü bir teknoloji meselesi değil her alanı kuşatan bir zihniyet ve kabiliyet meselesi olduğu.

GÖĞE

BAKALIM

19 TEMMUZ 2021

Bayramı fırsat bilip günlük hayattan biraz uzaklaşalım ve göğe bakalım mı? İnsanlığın 20 Temmuz 1969'da aya varmasından sadece yarım asır sonra, uzay turizmi giderek daha ulaşılabilir bir hedef oluyor. En azından milyarder teknoloji girişimcilerinin amacı bu.

Tesla'nın kurucusu Elon Musk'un SpaceX roketi geçtiğimiz aylarda gündem olmuştu. Space X 'sadece sivillerden oluşan' ilk mürettebatını Eylül ayında uzaya gönderecek. Ancak Musk bu yolculukta olmayacak – zira rakibi Virgin Galactic'in uzay seyahatinden bilet aldı bile!

Cep telefonundan havayoluna, müzikten demiryolu işletmeciliğine uzanan pek çok alanda faaliyet gösteren Virgin Group'un kurucusu Richard Branson, 11 Temmuz'da ilk ticari uzay seyahatini gerçekleştirdi. İki pilot ve dört yolcudan oluşan ekip, deniz seviyesinden 89 kilometre yükseğe çıktı ve yerçekimsiz ortamda birkaç dakika kaldı.

Tabii bu 'ilk', uzayın nerede başladığı konusunda tartışmaları da beraberinde getirdi. Atmosfer ile uzay arasında sınır olarak kabul edilen Karman hattı, deniz seviyesinin 100 kilometre üzerinde bulunuyor. Mukayese için, Uluslararası Uzay İstasyonu 400 kilometre yukarımızda.

Aya ayak basmanın yıldönümünde, 20 Temmuz'da, bir başka milyarder Karman hattını aşmayı deneyecek: Amazon'un kurucusu ve dünyanın en zengin insanı Jeff Bezos. Bu seyahatte tarihteki en yaşlı uzay yolcusu olan 82 yaşındaki Wally Funk ve tarihteki en genç uzay yolcusu olan 18 yaşındaki Oliver Daemen de yer alacak. 28 milyon dolara bir koltuk alan bir yolcunun 'işlerinin yoğunluğu' dolayısıyla biletini ertelediğini de ekleyelim. Meşguliyeti ne acaba?!

Hatırlarsanız Mars'a giden uzay aracına isim yazdırmak için en fazla başvuru Türkiye'den gelmişti (2.5 milyon kişi, ikinci sıradaki milyar nüfuslu Hindistan'dan başvuruların 1.5 katı). Yani en azından heves seviyesinde bizi de ilgilendiren bu konuyu takip etmemizde yarar var.

Üstelik, bu tip faaliyetlerin iki önemli rolü var. İlki ufkun genişlemesi. İnsan, ilk kez uçabilmesinden (12 saniye



ve 37 metre) sadece 66 sene sonra aya ayak basmayı böyle başardı. Einstein'ın dediği gibi 'tahayyül bilgiden daha önemlidir'. İkincisi, bu tip iddialı atılımlar sayesinde gelişen teknolojiler. İnternette cep telefonuna, günlük hayatta kullandığımız pek çok şeyin kökeninde savunma sanayi yahut uzay projeleri var.

Bu vesileyle, tüm okurlarımın bayramını Turgut Uyar'ın ünlü dizesini genişleterek kutluyorum: 'hepimiz birden sevinebiliriz göğe bakalım'.

UNİVERSE+META= METAVERSE

14 EYLÜL 2021

Kolomb'un 'yeni dünya'yı keşfetmesinden beş asır sonra, iki yenedünyanın kapısını aralıyor olabiliriz: biri uzay, diğeri ise 'kurgusal evren' diyebileceğimiz metaverse. Gelin finansmandan moda kadar pek çok alana uzanan bu konuyu konuşalım.

Yazar Neal Stephenson'un neredeyse 30 yıl önce icat ettiği bu terim evren (universe) ve ötesi (meta) kelimelerinin birleşmesinden oluşuyor. İnterneti, artırılmış/ sanal gerçeklik uygulamalarını ve tüm dijital paylaşım alanlarını kapsıyor. Mark Zuckerberg'in Facebook için vizyonu bir 'metaverse şirketi' olmak.

Metaverse bir bilim-kurgu konusu değil, zira şimdiden hayatımızda. Kripto paralar bu yeni evrenin en bilinen üyeleri. Tabii konu burada bitmiyor. Mesela Dolce & Gabana'nın sadece dijital avatarlar tarafından giyilebilen kreasyonu fiziki olarak bulunmuyor, ancak dijital varlık (NFT, non-fungible token) olarak satılıyor. Fiziki dünyaya en has şeylerden biri olan parfümlerin bile dijital versiyonu çıkıyor (L'Eau de Distance). Disney'in kuluçka merkezi metaverse odaklı erken aşama girişimlere özel program yapıyor.

Zuckerberg'in 'içerik izlediğiniz internetin ötesinde, içinde yaşadığınız bir üç boyutlu internet' diye tarif ettiği bu yenedünyanın en iddialı örnekleri oyun sektöründen çıkıyor (ülkemizin ilk milyar dolar değerlemeli erken aşama girişiminin de buradan çıktığını hatırlayalım). Örneğin Fortnite'ın yaratıcısı Epic Games Nisan ayında sadece metaverse çalışmaları için 1 milyar dolarlık bir sermaye artırımını yaptı (o sırada değeri 28.7 milyar dolardı). Amaç, şirketlerin, kişilerin, hizmetlerin, alışverişin ve yatırımın olacağı ortak bir evren kurmak.

Adeta yeni bir kıtanın keşfi, hatta kolonizasyonu gibi ilerleyen ve henüz tam şekillenmeyen bu alanı tarif etmek hayli zor. Matthew Ball'un öne sürdüğü bazı özellikler fikir verebilir:

- Dijital-fiziksel hayat arası geçişkenlik (gerçek parasal tecrübe, artırılmış gerçeklik)
- Kendi ekonomisinin olması (başkalarının kıymet



verdiği herhangi bir ürün, hizmet veya yatırım aracının serbestçe sunulabilmesi; örneğin avatarlar için kıyafetler, kripto paralar)

- Veri, içerik ve mali varlıkların iç içe girmesi (Counter-Strike oyunundaki bir varlığın Fortnite oyununda da kullanılması ve bir Facebook arkadaşına hediye edilebilmesi; bunun kimlik, para, eşya için de kullanılabilmesini düşünebiliriz)

Pek çok uygulamayı Apple, Google veya Facebook adımızla kullanmamız, metaverse kimliklere ilk adım olabilir. Hızla ilerleyen bu alanın hukuki, finansal ve düzenleme-denetim yanları hızla karmaşıklaşabilir. Metaverse'de hangi kanunlar geçerli, suç nedir, hangi para birimleri kullanılır, bunların değeri nasıl belli olur gibi konular ancak zamanla şekillenecek.

Şirketlerimiz açısından şimdilik önemli olan husus, bu alanın farkında olmak. İşe alımlarda yeni dünyaya adapte olabilecek kişilere şans vermek, bazı iç süreçlerde (örneğin toplantılar) bu kabiliyetleri test etmek veya token çıkarmak gibi alanlar düşünülebilir. Zira dünya şekillenirken dışında kalmanın bedeli çok ağır.

SANAYİ

3.0

10 KASIM 2020

Hayır, başlık yanlış değil. Geleneksel imalat tekniklerinin modern teknolojiyle dönüşümüne Alman hükümetinin terimiyle Sanayi 4.0, yahut Davos toplantılarının ev sahibi Dr. Schwab'ın ifadesiyle 4. Sanayi Devrimi dendiğini biliyorum. Ama maalesef biz henüz Sanayi 3.0'ı zorluyoruz.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) kıymetli bir çalışması var: Sanayide Dijital Dönüşüm Projesi. Bu çerçevede yapılan Dijital Olgunluk Analizi'nde ortalama 4 üzerinden 1.9. Performans aralığı 1.3 ila 2.9. Yani skoru 3 ve üzerinde şirket çıkmamış!

Bu skorlamada birinci seviye Reaktif Verimsizlik olarak adlandırılıyor. İkinci seviye Kontrollü Yönetim, üçüncüsü Stratejik İlerleme ve çoğu firmamız için şimdilik Kaf Dağ'ının ardında kalan son seviye de Sürekli Proaktif Gelişim.

İlk seviye bugün bile ancak ucuz işçilik veya merdiven altı üretimle ayakta kalmaya çalışan işletmeler. Rapor bunları şöyle tanımlamış: 'Yürütme ve karar alma genelde acil durumlara yönelik müdahaleler tarafından yönlendirilir. Sorunlar ortaya çıktıkça ele alınır. Performans ölçüleri yoktur veya yetersizdir. Üretim sahasından veri toplanmaz ve analiz edilmez.' Gelecek dönemde böyle işletmelerin yaşaması mümkün değil.

İkinci seviye şirketlerimizin çoğunun bulunduğu yer. 'Sınırlı bir veri toplama altyapısı ile üretim sahasındaki kontrol sistemleri ve el terminalleri gibi noktalardan veri toplanır. Bu verilerin bir kısmı saklanır ve basit analizler yapılır.' Sanayimizin büyük çoğunluğunun burada olması ve çok ciddi risklere maruz bulunması hepimizin uykularını kaçırmalı.

Üçüncü seviyede 'yüksek hızlı otomasyon ağı ile üretim sahasındaki makinelerden alınan verilere ek olarak hat kameraları gibi birçok noktadan çevresel veriler de toplanır; bu verilerin neredeyse tamamı saklanır, büyük veri platformu üzerinde veri bilimi yöntemleri ile analizler yapılır. Analiz çalışmalarına ihtiyaca göre akademik çevrelerden ve start-up'lardan da katılımcılar dahil edilir'. Buradaki firmalarımız genelde ihracatçılar veya



dünya devlerinin tedarikçileri. Giderek gelişen start-up ekosistemi de bir yandan bu firmalara çözüm ortağı olarak geliyor. Firmalarımızın ilk hedefi burası olmalı.

Nihayet, en üst seviyede yer alan şirketlerde 'makineler, taşıma araçları, operatörler, nesnelere interneti cihazları gibi noktalardan kapsamlı veri toplanır ve saklanır. Saklanan veriler yapay zeka ve dış danışmanlık ekipleri tarafından büyük veri platformları ile analiz edilir.' İşte karar alma süreçlerine verinin entegre olması da ancak bu aşamada mümkün. Bizzat bildiğim bazı firmaların çitayı buraya koymuş olmaları çok sevindirici.

Genel ortalama firmalarımızın en yüksek skorunun kalite süreçleri (2.1), en düşüğünse teknoloji ve veri analitiği (1.6) olması düşündürücü. Pazar zoruyla yapılan çalışmaların henüz sanayi 4.0 mantığına ve katılımcı bir sürece evrilmediğinin göstergesi olabilir.

Robotlar, yapay zeka, nanoteknoloji, büyük veri cafcıflı sloganlardan ibaret değil. Sanayimizin ayakta kalması için elzem kabiliyetler. Almanya 'Industrie 4.0' stratejisine 2011'de başladı. Dr. Schwab '4. Sanayi Devrimi' makalesini 2015'de yayınladı. Daha geç kalma lüksümüz yok!

ENDÜSTRİ

5.0

12 OCAK 2021

Komşumuzun, en büyük müşterimizin veya önemi bir yatırımcınızın ne yaptığı hayatımızı mutlaka etkiler. Kapı komşumuz, ihracatımızın yarısını satın alan, bize doğrudan yatırımının büyük kısmını yapan Avrupa Birliği (AB) Endüstri 5.0 vizyonu yayınladı. Bu hafta onu konuşalım.

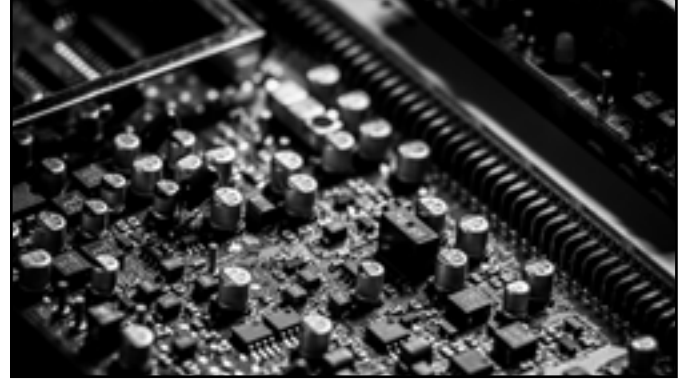
Teknolojide ABD ve Çin'in diğer ülkelerle arayı giderek açması uzun süredir AB'de sıkıntı yaratıyor. 2009'da dünyadaki en değerli 10 şirket arasında sadece bir teknoloji firması varken (Microsoft), 2019'da en değerli beş şirketin beşinin de ABD'li teknoloji firması (Microsoft, Amazon, shoppingmode Apple, Google ve Facebook) olmasını not ediyorlar. Öte yandan Çin'in bilhassa yapay zeka ve robotlar alanındaki çalışmaları herkesin dikkatini çekiyor. AB bu açığı kapatmak için insan odaklılığı ve çevreyi ana farklılık noktaları olarak belirlemiş. Regülasyonları ve birlik-içi programları da bu alanlarda rekabet avantajı sağlamak için değerlendiriyor.

Örneğin kişisel verilerin korunmasındaki hassasiyet ve teknoloji devlerine verilen tekelleşme cezaları. Örneğin Yeşil Hamle (European Green Deal), Dijital Çağı Yakalama (Europe Fit for the Digital Age) ve İnsanlar için Ekonomi (Economy that Works for People) girişimleri. Velhasıl Endüstri 5.0, bir anlamda Endüstri 4.0'ın daha çevreci ve daha insan odaklı hali.

Bu yeni yaklaşımın şirketlerimiz üzerinde dört temel alanda doğrudan etkisi olmasını bekleyebiliriz.

BİR: REGÜLASYONLAR. Gerek dijital hizmetlerde gerekse sanayi ürünlerinde kişisel veri korunmasından çevre etkilerine uzanan ilave düzenlemeler bekleyebiliriz. Bilhassa AB-dışı şirketlerin işini zorlaştırabilecek bu uygulamalara firmalarımız erken adapte olmak mecburiyetinde. Yoksa hemen yanımızdaki dünyanın en büyük ekonomisine ürün-hizmet satmamız zorlaşabilir.

İKİ: HİBE-DESTEK PROGRAMLARI. Yeni Horizon programı başta, önceliklerin nereye kaydığını hem üniversitelerimizin hem de yeni girişimlerimizin yakından takip etmesi elzem. Bu tip 'bedava' kaynaklar, bilhassa geliştirme aşamasında çok kıymetli.



ÜÇ: YATIRIMLAR. Etki yatırımcılığının (impact investing) yükselişini bu köşede bir yıl önce (Yeni Yıl, Yeni Kapitalizm; 8 Ocak 2020) dile getirmiştik. 'Özel sektörün yaratıcılığı, üretkenliği ve getiri hevesini sosyal konuları çözmek için kullanmak' şeklinde özetleyebileceğimiz bu alana odaklanmış fonlar, firmalarımız için ilginç finansman kaynakları olabilir.

DÖRT: REKABET. Endüstri 5.0 kabiliyet anlamında firmaların 4.0'a ulaştığını varsayıyor. Halbuki, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) Sanayide Dijital Dönüşüm Projesi çerçevesinde yapılan Dijital Olgunluk Analizi'nde ele alınan şirketlerin ortalama skoru 4 üzerinden 1.9. Performans aralığı 1.3 ila 2.9. Yani skoru 3 ve üzerinde şirket çıkmamış! Yani önce sanayimizi 2.0-3.0 mertebesinde 4.0'a çıkarmamız, sonra da üzerine yeni hassasiyetleri ekleyerek 5.0'ı konuşmamız lazım.

SANAYİNİN YİNG-YANG'I

08 KASIM 2022

Yin-yang'ı bilirsiniz: bir yarısı siyah (ancak içinde beyaz bölge bulunan), diğer yarısı tam aksi olan Çin sembolü. Dünyadaki dört büyük dönüşüm, şirketlerimiz için tam da bu şekilde fırsatlar ve tehditleri iç içe barındırıyor.

BİR: TEDARİK ZİNCİRİNİN YENİDEN ŞEKİLLENMESİ. Malların serbest dolaşımı 20. yüzyılın ikinci yarısında büyük fırsatlar yarattı. Şirketler üretim nerede en ucuz ise oradan satın almaya ve entegre, küresel bir tedarik zinciri oluşturmaya başladı. Uzak Doğu'dan alınan parçalar Latin Amerika'dan gelen hammadde ile Türkiye'de işlendi, nihai ürün Avrupa'ya satıldı. Nitekim uluslararası ticaret 1950 ile 2008 arasında dünya ekonomik büyümesinin üç katından daha yüksek bir hızla, 27 kat arttı. Ancak bu eğilim 2008'de, dünyada ticaretinin toplam ekonomiye olan oranı yüzde 61 iken, zirve yaptı (2020'de yüzde 52). Jeopolitik ilişkiler (ABD-Çin), çevresel faktörler (binlerce kilometre öteden yapılan sevkiyatın karbon salınımı) ve kırılğanlıklar (salgın dönemindeki kapanmalar) sebebiyle üç yeni eğilim görüyoruz. Dost ülkelerden satın alma (friendshoring), yakından satın alma (nearshoring) ve daha yüksek maliyete yol açmak pahasına tedariki çeşitlendirme. Şirketlerimizin de bu çerçevede tedarikçilerini çeşitlendirirken pazarları konusunda yeni fırsatları kovalamaları şart.

İKİ: YEŞİL MUTABAKAT. Çevreyi korumanın sadece 'iyilik' değil, aynı zamanda değerli bir iş alanı olduğunu burada konuşmuştuk. Hele de komşumuz, ihracatımızın neredeyse yarısını satın alan, bize doğrudan yatırımının büyük kısmını yapan Avrupa Birliği (AB) yeşil mutabakatı temel bir strateji olarak benimsemişken. Şirketlerimizin de iş fırsatları (yenilenebilir enerji, enerji verimliliği), pazar (AB'ye ihracat yapacak kadar 'yeşil' misiniz?), finansman (uygun maliyetli yeşil finansman) ve sürdürülebilirlik (kendi işinizin devamı) açılarından bu konuyu ciddiyle ele almalarında yarar var.

ÜÇ: DİJİTAL DÖNÜŞÜM. Teknolojinin hayatın ve ekonominin her alanındaki rolünü anlatmaya gerek yok. Ancak iki konuyu özellikle belirteyim. İlki Sanayi 4.0 (AB Sanayi 5.0'ı konuşmaya başladı!). İstanbul Sanayi



Odası'nın Sanayide Dijital Dönüşüm Projesi çerçevesinde yapılan Dijital Olgunluk Analizi'nde ele alınan şirketlerin ortalama skoru 4 üzerinden 1.9. Performans aralığı 1.3 ila 2.9. Yani skoru 3 ve üzerinde şirket çıkmamış! Alacak çok yolumuz var. İkincisi, sanayiye yaklaşımı değiştirebilecek olan katmanlı üretim (additive manufacturing). Bu yeni imkan, imalatın uzak yerlerdeki tesislerde, standart mamuller üretmek için ve ancak belli bir ölçekte yapılması mecburiyetini kaldırabilir. Artık şehir içindeki makers atölyelerinde, istenen tasarımlar, gerekirse tek kopya olarak 3 boyutlu yazıcılar tarafından 'basılabilir'. Bunun ihracattan şehir-sanayi ilişkisine uzanan etkilerini bir başka gün konuşalım.

DÖRT: COBOT. 2021'de 517 bin sanayi robotu iş başı yaptı. Aynı yıl, yapay zekâda önemli bir atılım olan GPT-3 teknolojisi hayata geçti. Otomasyonun siyah ve beyazdan oluşan tek bir karar olmaktan çok, insan ve makinanın farklı görevlerde birlikte çalışabileceği, pek çok gri alandan oluşan bir kompozisyon olduğunu burada konuşmuştuk. Bu sebeple, iş gücümüzü Cobot (insan-robot işbirliği) çağına uygun hale getirmeye mecburuz. Elindeki işlerin bir kısmını robot/ yapay zekaya devredebilen kalifiye çalışanlar şart. Ancak, çalışanın üzerinden zaman yükü kısmen kalktıktan sonra ortaya çıkan taze kaynağı verimli şekilde değerlendirebilecek yüksek katma değer odaklı şirketler de bunu sağlamak için elzem.

Dönüşümlerin tehditlerinden sakındığınız, fırsatlarını değerlendirdiğiniz günler dilerim.

DİJİTAL İKİZ

04 EKİM 2022

Bruce Willis'in bir yapay zekâ firması ile anlaştığı ve dijital ikizinin filmlerde oynayacağı iddiası doğru çıkmadı. Ancak dijital ikiz teknolojisi sanayiden şehir planlamasına, tıbbi araştırmalardan eğlenceye kadar çeşitli alanlarda hayatımızı dönüştürecek.

Dijital ikiz ürün, hizmet veya süreçlerin sanal klonuna verilen isim. Üç temel parçası var: (1) fiziksel ürün/hizmet/ süreç; (2) bunun dijital yansıması; ve (3) ikisinin arasındaki bağlantı (fiziksel dünyadan akan veriler, sanal dünyadan geri gelen bilgi)

Mesele bir fabrikayı ele alalım. İmalat makinalarımıza koyduğumuz sensörlerle hangi ürünümüzün, ne kadar sürede, ne kalite oranıyla, hangi işlemden geçtiğini izleyebiliriz. Bu verileri her makinamızdan anlık olarak toplarsak elimizde fabrikamızın bir dijital ikizi olur. Hangi ürünün ne zaman üretileceği, önleyici bakım için en uygun vaktin ne olduğu, vardiya çizelgesinin nasıl hazırlanacağı gibi konuları deneme-yanılma yerine dijital ikizde test ederek belirleyebiliriz. Formula 1 mühendisleri bu alanda öncü kullanıcılar arasında yer alıyor.

Mesela bir şehri ele alalım. Hangi yolların sadece yayalara açık olacağı, trafik ışıklarının ne frekansla değişeceği, imar planlarında ne kararların nasıl sonuçlar vereceğini dijital ikiz ile modellemek, hatta sanal gerçeklik ile somutlaştırarak oya sunmak mümkün. Singapur bu teknolojiyi aktif olarak kullanıyor.

Mesela sağlığı ele alalım. Bir kişinin yaş, cinsiyet, fiziksel durum, genetik özellikler ve tahlil sonucu gibi verilerini sürekli yüklediğimiz bir dijital ikizi olabilir. Böylece o kişinin risklerini belirleyebilir, hangi tedaviye nasıl cevap vereceğini test edebilir ve ona göre bir reçete sunabiliriz. Dijital ikiz, bireyselleşmiş tıp ve tele-tıp için önemli bir imkân.

Mesela eğlenceyle alalım. Avatarlar veya profil fotoğrafları ile dijital dünyada simgelerimiz zaten var. Ancak dijital ikiz meseleyi farklı bir boyuta taşıyor. Yeterince veriye sahip olduğunda, kişilerin yapmadıkları konuşmaları veya sanatçıların oynamadıkları rolleri gayet gerçekçi şekilde oluşturmak mümkün. İlk akla gelen örnekler,



İngiltere Kraliçesi'nin dans ederek Noel şarkısı söylediği klip veya 2018'de vefat eden yazar Anthony Bourdain'in yeni çekilen bir filmde mektuplarını sesli olarak okuduğu 'deepfake' görüntüler. Ancak mesele sadece sempatik şakalarla ya da bireylerin izin verdiği çerçeveye sınırlı kalmıyor. Kişilerin yüzlerinin uygunsuz görüntülerde veya kendilerinden habersiz şekilde kullanılması önemli bir risk.

Dijital ikiz, tasarımdan planlamaya, operasyondan performans ölçümüne kadar iş hayatının çeşitli alanlarını, anekdotlardan, deneme-yanılmadan, sürprizlerden arındırmak için önemli bir araç. Yöneticilerimizin konuya göz atmasında yarar var.

TEDARİK ZİNCİRİ DÖNÜŞÜRKEN

11 AĞUSTOS 2020

Tedarik zincirlerinin değişimi şirketler, şehirler veya ülkeler için bazen müthiş bir çöküş, bazen de altın bir fırsat. 500 yıl öncenin en parlak kenti Venedik'in Amerika'nın keşfi sonrasında giderek bir turist dükkanına dönüşmesi veya Singapur'un Asya'nın dünyaya eklenişini başarıyla değerlendirmesi ilk aklıma gelen örnekler.

Peki ya bugün de öyle bir değişim dönemindeyiz?

Bence dört faktör böyle bir değişimi tetikliyor.

BİR: TİCARİ KORUMACILIK. ABD ve Çin arasında da gördüğümüz üzere küresel ticaret artık eskisi kadar serbest olmayabilir. Ülkeler arasında birebir anlaşmaların veya ticaret bloklarının (elbette en mühimi Avrupa Birliği) öne çıktığı bir döneme girmiş olabiliriz. Küresel firmalar alımlarını giderek müşterilerine coğrafi ve siyasi olarak daha 'yakın' yerlerden yapabilirler.

İKİ: ÇEVRE. Eskiden pek de sık rastlamadığımız doğa olaylarının giderek rutin hale gelmesi herhalde sizin de dikkatinizi çekiyordur. Sıcaklık rekorları, dev fırtınalar, büyük yangınlar birbirini izliyor. McKinsey Global Institute geçen hafta yayınladığı 'Risk, resilience, and rebalancing in global value chains' raporunda önümüzdeki on yıldaki ani duruşların firmaların altı aylık karını yok edeceğini tahmin etmiş. Hele de küresel ısınma sürerken uluslararası devler böyle risklere karşı durup beklemeyecekler. Tedarik zincirlerini ister istemez çeşitlendirecekler.

ÜÇ: PANDEMİ. Herhalde hiçbirimiz Korona kadar dramatik bir 'stres testi' düşünemezdik. Ama altı ay önce gündemimizde olmayan bir konu bugün neredeyse tüm kararlarımızı etkiliyor. Gelecekte de pandemilerle karşılaşacaksak iş modelleri şimdiden daha esnek ve dayanıklı hale gelmeli.

DÖRT: TEKNOLOJİ. Yazılım yapmak için Silikon Vadisi'nde veya film çekmek için Hollywood'da olmanıza gerek yok. Google çalışanlarına 2021'in ortasına kadar evden çalışma izni verdi (Twitter'da bu izin süresiz). 3 boyutlu yazıcılar ile üretim giderek müşteriye çok yakın yerlerde



yapılabilecek. Robotlar sayesinde 'genç ve ucuz iş gücü' avantajının önemi nispeten azalacak. Tüm bunlar hizmetler sektöründe ve imalat sanayiinde büyük bir dönüşümü kaçınılmaz kılıyor.

Bahsettiğim rapor dünya ticaretinin yüzde 16 ila 26'sının beş yıl içinde yön değiştirebileceğini (yerli üretime geçiş veya farklı coğrafyalardan satınalma) öngörüyor. Bu dönüşüme en yakın alanlar ilaç, giyim, petrol ürünleri ve iletişim ekipmanları olarak belirtilmiş. Elbette her sektörün alt gruplarında farklı dinamikler olabilir.

İşletmelerimizin bu büyük dönüşümün farkında olması şart. Hele de döviz kazanmanın ne kadar kritik olduğunu tekrar anlamışken! Riskli gruptaki firmalar (müşteriye uzak, hakim pozisyon) coğrafi lokasyonlarında veya ürünlerinde çeşitlendirme yapmalılar. Sektörlerinde riskli kategoride rakipler görenler ise onların müşterilerine uygun çözümler sunarak acilen saldırıya geçmeliler. Alıcılar hesaplarını sadece mali değil stratejik risk yönetimi perspektifiyle yapacakları için ilginç karlılıklar yakalanabilir. Maharet doğru fırsat ceplerini bulmakta!

BİR İŞ FIRSATI OLARAK ÇEVRECİLİK

09 HAZİRAN 2020

Baştan söyleyeyim, çevreyi korumayı her halükarda ana öncelik olarak gören bir kişiyim. Dağa-taşa, kurda-kuşa, göle-nehre sahip çıkmanın temel insanlık ve vatanseverlik şartı olduğuna inanırım. Ancak gelin 5 Haziran Dünya Çevre Günü vesilesiyle bugün 'normatif' (ahlaki) değil pozitif (veriye dayalı) bir sohbet yapalım. Çevreyi korumanın sadece iyilik değil, aynı zamanda iyi bir iş alanı olduğunu konuşalım.

Bu geniş meseleyi dört ana başlıkta ele alabiliriz: iş fırsatları, pazar, finansman ve sürdürülebilirlik.

Birincisi, çevreyle ilgili kaygılar ve ihtiyaçlar girişimciler için yepyeni fırsatlar sunuyor. Ne mutlu ki yenilenebilir enerji artık egzotik bir konu olmaktan çıktı (11 sene önce Orta Avrupa'da güneş santrallerine yatırım yaptığımı duyanların bakışlarını hala hatırlıyorum!). Ülkemizdeki kurulu güç 10 senede 17 GW'dan 45 GW'a çıktı. Güneşten elektrik üretimi 1.000 kat, jeotermalden üretim 15 kat büyüdü. Hem rüzgar hem güneşte Avrupa'nın potansiyeli en yüksek üç ülkesinden biri olan Türkiye için yenilenebilir enerji fırsat penceresi hala açık. Üstelik bu alana destek veren (tribün üretimi, bakım, etki analizi) pek çok alt sektörün olduğunu da unutmamak lazım. Enerji verimliliğinden yakıt pillerine, karbon finansmanından tarımda verimli su kullanımına uzanan geniş bir saha, başarılı projeleri bekliyor.

İkincisi, mevcut şirketlerin çevre dostu ürünler sunmaları, bu konuda hassasiyeti giderek artan tüketicileri yakalamaları için elzem hale geliyor. Bu hususta bilhassa kadınların ve gençlerin öncü rol oynadıklarını söyleyebiliriz. En bilinen kahve zincirlerinin 'yağmur ormanlarını koruma' sevdası biraz da bundan kaynaklanıyor. Ne de olsa firmaları istediğiniz noktaya getirmenin en kolay yolu onları ödüllendirmek (veya cezalandırmak)!

Üçüncüsü, pazarlamadaki gelişmeler finansman için de -hatta belki daha da fazla- geçerli. Uluslararası kuruluşların (IFC, EBRD vb.) çevre dostu yeşil bonolar gibi çözümleri var. Ayrıca Korona sonrası dünyada kesenin ağzını iyice açan hükümetlerin bir taşla iki kuş vurarak bu kaynakları yeşil ekonomiyi desteklemekte kullanmaları da



gündemde. Avrupa Birliği'nin 750 milyar Avroluk paketi, ABD'de çevre dostu kalkınma politikası (Green New Deal) tartışmaları ve Çin'in atılımları küresel bir değişimin habercisi.

Nihayet, sürdürülebilirlik tanımı değişiyor. Şirketler için konu artık sadece sosyal veya çevresel hassasiyet meselesi veya kamuyu/ finansörleri mutlu etmek için yapılacak bir formalite değil, bizzat kendi gelecekleri. Elektrikli araçlar ana akım hale gelirken içten yanmalı veya dizel motorla ne kadar rekabetçi kalabilirsiniz? Erozyon barajların ömrünü kısaltır veya karbon emisyonu ödemeleri gelirken eski tip enerji üretimine ne kadar devam edebilirsiniz? Ana ihracat pazarımız (toplamın yarısı!) Avrupa Birliği çevre kriterlerini sıkılaştırırken buna duyarsız kalabilir misiniz? Sürdürülebilirlik artık risk yönetimi ve stratejinin ana bileşenlerinden bir olmak zorunda.

Velhasıl çevreyi korumak artık sadece 'iyilik' değil, aynı zamanda 'iyi bir iş fırsatı'.

ÇEVRE MUHASEBESİ

02 ŞUBAT 2021

Kullandıkça yıpranan varlıkların (kamyon, makina tezgahı vb.) değer azalışı mali tablolara maliyet (amortisman) olarak yansır. Peki ya çevreyi -hoyratça- tüketmenin bedeli? Yetenekli hukukçuların mutlaka ilginç cevapları vardır, ama gelin biz de bunu konuşalım.

Şahsen çevreyi korumayı öncelik olarak görüyorum. Dağa-taşa, kurda-kuşa, göle-nehre sahip çıkmanın temel insanlık ve vatanseverlik şartı olduğuna inanırım. Ancak bu yazıda normatif (ahlaki) değil pozitif (veriye dayalı) sebeplere odaklanalım: IMF, etki yatırımcılığı ve Endüstri 5.0.

BİR: IMF. 'Onların konuyla ne alakası var?' dediğinizi duyar gibiyim. Cevap, kurumun başkanı Kristalina Georgieva'nın geçenlerdeki bir mülakatında gizli. IMF mali istikrar değerlendirme süreci artık 'yeşil muhasebe'yi de kapsayacak. Böylece iklimle alakalı risklerin değerlendirmesinde bir küresel standart oluşacak. Sonraki adımda bunun şirket denetim süreçlerine entegre edileceğini öngörmek için müneccim olmaya gerek yok! Yani, bir noktada şirketler çevreye verdikleri zararı bir maliyet olarak hesaplarına yansıtacaklar (veya katkılarından dolayı ödüllendirilecekler).

'Bu zaten su kullanımı veya ambalaj atığı ödemeleriyle yapılıyor' diyebilirsiniz. Ancak bu ödemeler için henüz bir standart yok ve geleneksel masraflarla (örneğin ödenen diğer harçlar) birlikte değerlendiriliyorlar. Üstelik, karbon fiyatlaması ilginç bir örnek teşkil ediyor. Bulgar komşumuz Bayan Georgieva, Paris İklim Anlaşması hedeflerine varabilmek için, ton başına fiyatın 2018'deki 2 dolardan, 75 dolara çıkması gerektiğini söylüyor. Bunun ekonomiye etkisini bir düşünün! Fazla karbon salınımı yapanlara ilave maliyet, yeşil enerji üretip onlara karbon haklarını satacak olanlara yeni gelir kapısı!

İKİ: ETKİ YATIRIMCILIĞI. Özel sektörün yaratıcılığı, üretkenliği ve getiri hevesini sosyal konuları çözmek için kullanmayı hedefleyen bu yaklaşım dünyada giderek önem kazanıyor. Yani hem belli bir ekonomik getiri



kazanmayı ('bağış' değil) hem de belli sosyal hedefleri (örneğin karbon salınımı, kadın istihdamı vb.) de çözmeyi hedeflemek. Nitekim uluslararası kuruluşlar da bu yönde pozisyon alıyorlar (örneğin IFC ve EBRD'nin yeşil bonoları).

ÜÇ: ENDÜSTRİ 5.0. Dünyanın en büyük ekonomisi, en büyük yatırımcımız, en büyük dış ticaret ortağımız ve komşumuz Avrupa Birliği'nin (AB) bu girişimini birkaç hafta önce konuşmuştuk. Teknolojide ABD ve Çin'in giderek arayış açmasına AB'nin cevabı, Endüstri 4.0'ın daha çevreci ve daha insan odaklı hali. Nitekim gerek regülasyonlar gerekse hibe-destek programları bu öncelikler doğrultusunda yapılıyor.

Velhasıl, pek çok konuda olduğu gibi, 'uzakta' zannedilen değişim, bu konuda da çok yakımızda. Şirketlerimiz de gerek maliyet/ gelir kalemlerindeki değişimden müstakbel finansman kaynaklarına, karşı karşıya kalabilecekleri regülasyon değişikliklerinden alacakları desteklere kadar pek çok alanda çevreyi daha da önemsemeliler. Çevreyi düşünmek bir lüks değil, mecburiyet.

KARBON AYAK İZİNİZ KAÇ NUMARA

01 HAZİRAN 2021

5 Haziran Cumartesi Dünya Çevre Günü. Biz de bu vesileyle şirketlerin çevreyle ilişkilerini konuşalım mı? İşin hukuki tarafı net: hepimiz gibi şirketler de kanunlara ve uluslararası sözleşmelere uymak durumunda. Peki ya daha ötesi?

Daha önce bu köşede çevrenin iş yapışı doğrudan etkileyen taraflarına değinmiştik. Yenilenebilir enerji veya yakıt pilleri gibi yeni alanlar. Müşterilerin daha çevre dostu ürün talepleri. Etki yatırımcılığı veya AB Yeşil Hamlesi çerçevesinde finansman imkanları. Karbon fiyatlaması, erozyon, dizelin yasaklanması gibi sebepler karşısında sürdürülebilirliği sağlama.

Aslında bunların çoğunu etkileyen daha temel bir mesele var: kapsam. Dünya Kaynak Enstitüsü'nün (WRI) öncülük ettiği üçlü sınıflandırmaya bakalım.

Birinci kategori, şirketin bizzat sebep olduğu karbon salınımını içeriyor. Pek çok firmanın 'sıfır' hedefi bu alanla sınırlı.

İkinci kategori, firmanın kullandığı enerjinin ne kadar yeşil olduğuna dair. Fosil yakıtlara gelebilecek karbon vergileri sebebiyle, bu konu maliyet açısından da değerlendirilmeli. Kısa bir parantez açalım. 2020'de Bitcoin madenciliği için kullanılan elektrik, İsveç'in toplam tüketiminden fazla, Malezya'ninkine yakındı. Üstelik, madenciliğin yüzde 65'inin yapıldığı Çin'de elektriğin yüzde 60'ı kömürden üretiliyor. 'Kömür kriptoparaya dönüşüyor' diye heyecan mı duyarsınız, 'kriptoparalar çevre dostu değilmiş' diye hayıflanır mısınız, size kalmış.

Üçüncü kategori, şirketin değer zincirindeki toplam karbon salınımına bakıyor. Örneğin moda sektöründe uluslararası firmalar üretimi kendi bünyelerinde yapmadıkları için esas karbon ayak izleri ancak bu noktada ortaya çıkıyor. H&M, üçüncü kategori salınımın şirketin toplam çevre etkisinin yüzde 99.5'ini oluşturduğunu tahmin etmiş. Gıdada da durum benzer. Carlsberg, şişe ve kutuların, şirketin toplam salınımının yüzde 41'i olduğunu söylüyor.

Peki, bu ne demek?



Öncelikle, kapsamı doğru değerlendirmek, hukuki düzenlemeleri anlamak, yatırımcılara ve müşterilere beyanları doğru yapmak ve sürdürülebilirlik riskini analiz etmek için elzem. Üstelik bunun için büyük bir şirket olmanız da şart değil. Zira bir gün tedarikçisi olduğunuz bir firmanın tüm değer zincirine yönelik bir analize girişmesi, sizin de hayatınızı etkileyecek!

Sonra, ölçümleri doğru yapmak ve raporlamak gerekiyor. Nesnelerin interneti ile değer zincirini takip etmek, karbon salınımı analizi yapmak ve maliyet muhasebesi gibi bir 'iklim muhasebesi' kabiliyeti geliştirmek, şirketlerimizin ayakta kalması için gerekli olacak. Kullandıkça yıpranan varlıkların (araba, makina tezgahı) değer azalışının amortisman maliyeti olması gibi, çevreyi tüketmenin bedelinin mali tablolara yansımaları da çok uzak olmayabilir.

Dağa-taşa, kurda-kuşa, göle-nehre sahip çıkmanın temel insanlık ve vatanseverlik şartı olduğuna inanırım. Ancak bu normatif (ahlaki) yaklaşımın ötesinde, pozitif (veriye dayalı) sebepler de şirketlerimize çevreye odaklanmayı söylüyor.

GÜNEŞ TOPLA BENİM İÇİN

22 HAZİRAN 2021

Dün en uzun gündüzdü (İstanbul için 15 saatten fazla!). Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakatı gibi girişimlerle çevre dostu enerji konusunda yeni bir hamle dönemini yaşarken, gelin biz de güneşin şirketlerimize sunduğu fırsatları konuşalım.

ÜRETİM. Ülkemiz güneş açısından nispeten şanslı bir ülke. Akdeniz kuşağının parçası olarak Avrupa'nın yüksek ışınım değerlerinden birine sahibiz. Ancak kurulu kapasitemiz sadece 6.7 GW (Almanya'da 49 GW, İspanya'nın sadece 2020'de 3.2 GW ekledi). Güneş enerjisinin toplam elektrik üretimindeki payı yüzde 4. Yani gidebilecek çok yolumuz var. Buradaki ilk fırsat güneş santralleri kurmak. Ancak büyük kapasiteler için ciddi yatırımları ve ihalelerde düşen fiyatları göze almak gerekiyor. Bir diğer fırsat, fabrika, alışveriş merkezi, depo gibi büyük alanlara kurulan çatı sistemleri ile kendi enerjinizi üretmek, belki bir kısmını satmak ve giderek ciddi bir mesele olan karbon ayak izinizi küçültmek (üç hafta önce bu köşede konuşmuştuk).

EKİPMAN. Hızlı büyümesi beklenen bir sektör için ekipman imalatı da cazip olabilir. Geçtiğimiz on yılda güneş modülü fiyatları onda birine indi. 2009'da Orta ve Doğu Avrupa'nın ilk güneş enerjisi şirketlerinden birine yatırım yaparken kullandığımız sayılarla bugünkü maliyetlerin arasında dağlar kadar fark var! Ancak geçen sene salgın sebebiyle tedarik zincirinin aksadığını ve sene başından beri maliyetlerin arttığını da düşünmek lazım. Haziran 2020 ile Şubat 2021 arasında cam yüzde 80, polisilikon yüzde 64, gümüş yüzde 55 zamlanmış. Ancak, harcalem ekipman üretiminde Çin ile yarışabilmek zor. Daha iyi teknoloji geliştirerek, sistem kurulumu yaparak veya finansmanı da içeren bir paket sunarak rekabetçi olunabilir.

TİCARET. Geçen hafta Britanya ile Norveç arasında dünyanın en uzun deniz altı elektrik kablo hattı devreye girdi. Kuzey Denizi'nin aşan 720 kilometrelik bu bağlantının temel sebebi yenilenebilir enerji ticareti. Rüzgâr olduğunda Britanya santrallerinin, durgun havalarda ise Norveç'in hidroelektrik santrallerinin üretimi satılacak. Elektrik depolamayı daha ekonomik hale getirecek çalışmalar



yapılıyor. Ancak onlar devreye girene kadar, tüketiciler için zamanlamayı (tüketime uygun tedarik) ve kullanım tercihlerini (yeşil enerji oranı) yönetebilecek bir altyapıya, organizasyona ve ticari sisteme (trading) gerek olacak.

Sınırsız ve yenilenebilir bir kaynağı daha etkin kullanmak hem bir çevre hem de bir iş fırsatı. Üstelik bunu değerlendirmenin birden fazla yolu var. Şirketlerimizin bu alana daha yakından bakmalarını öneririm.

TARIMLA TEKNOLOJİ

NASIL BULUŞUR?

01 EYLÜL 2020

Dört bin yıl önce yaşayan Akadlılar hasat festivalleri olan Elülu'nün dilimizde Eylül olarak yaşadığını bilseler herhalde çok şaşırırlardı. Gerçi tarım tekniği bile asırlarca -temelde- aynı kalmadı mı? Ta ki sanayi devrimi ve makinalaşmaya kadar. Şimdi de benzer bir dönüşüm yaklaşıyor. Bağbozumu ayının ilk gününde tarımla teknolojinin nasıl buluşabileceğini konuşalım.

Tarım deyince aklıma üç temel paydaş geliyor – üreticiler, tüketiciler ve çevre. İlki daha fazla ürün ve gelir hedefliyor. İkincisinin talebi ucuz ve kaliteli gıda. Nihayet çevre için daha sürdürülebilir teknikler ve optimum seviyede üretim-tüketim gerekiyor. Velhasıl çözmesi hayli zor bir denklem! Tarım teknolojisi alanındaki çalışmalar pastanın büyümesini sağlayarak en azından mecburi ödünleşmeleri ('trade-off') öteleyebilir.

Üreticilerle başlayalım. Tarlalardaki sensörlerden toplanan verinin bir 'bulut'a aktarılması, bu 'büyük veri'nin 'yapay zeka' tarafından analiz edilmesi ve iklime, toprağa ve ürüne has önerilerin sağlanması artık mümkün. Bunun verimliliğe etkisi zaten müthiş. Ama aynı zamanda sağlanan öngörülebilirlik sayesinde tedarik zinciri planlaması, ürün fiyatlaması, finansman ve sigorta gibi işlerin ne kadar kolaylaştığını düşünün! Yahut, çeşitli sebeplerden ekilemeyen toprakları robotlar işleyebiliyor, kontroller drone'lar vasıtasıyla yapılıyor. Arazilerin boş kalmamasının ötesinde işin insani tarafı da var. Mesela sadece yaşlı nüfusun (Japonya'da ortalama çiftçi 70 yaşın üzerinde!) kaldığı yerlerde tarımın geleceği veya çok cüz'i ücrete ağır şartlarda çalışan tarım işçilerinin hali.

Tüketicilerle devam edelim. Mesela bir gıdanın değer zinciri boyunca tüm seyahatini (hangi köydeki hangi ineğin sütü, nerede peynir yapılıp, ne zaman süpermarket şubesine gelmiş?) takip edebilmek büyük bir avantaj. Yahut dikey tarım uygulamalarının artmasıyla, evinize çok yakın bir yerde yetişen sebze-meyveyi uygun fiyata tüketebilme imkânı çok uzakta değil. Eski İstanbullular'ın yakın köylerde ve bostanlarda (Çengelköy, Yedikule) yetişen besinleri tüketmesi alışkanlığına teknoloji sayesinde geri



döner miyiz dersiniz?

Elbette çevreyi unutmayalım. Ormanların tarla açmak için tahrip edilmesi (Amazonlar'daki dev yangınlar!), dünyadaki su kullanımının üçte ikisinin tarım için yapılması, ineklerin adeta birer termik santral gibi karbon salınımına sebep olması ilk akla gelen örnekler. Damla sulamadan Impossible Foods ve benzerlerinin geliştirdiği yapay etlere, bu konuda da pek çok ilerleme oluyor.

Unutmayalım, 'düşük teknoloji sektörü' diye birşey olmaz, 'teknolojiyi az kullanan sektör' olur. Nitekim dijital dönüşümün belki de en büyük etkisi geleneksel sektörleri değiştirerek olacak. Türkiye gibi 82 milyon gıda tüketicisi bulunan, çalışan beş kişiden birinin tarımda istihdam edildiği, cennet gibi toprakları olan bir ülkede tarım bu sektörlerin başında geliyor. Nitekim büyük tarım ülkelerinden Hindistan 450 tarım teknolojisi start-up'ıyla potansiyelin farkında. Darısı başımıza!

TEKOLOJİK BOSTAN: DİKEY TARIM

20 NİSAN 2021

Yedikule marulu, Bayrampaşa enginarı, Çengelköy bademi (salatalığı), Beykoz cevizi, Kavak inciri. İstanbul asırlarca şehir içi bostanlarda veya tarımla uğraşan semtlerde yetişen ürünlerle beslendi. Dikey tarımla bu dönem gelir mi dersiniz?

20 yıl önce New York'ta temelleri atılan dikey tarım, bu iş için yapılmış binalarda veya yeniden düzenlenen terk edilmiş yapılarda (konteynırlar, kuyular, madenler) bitki yetiştirmek anlamına geliyor. Mekanı azami değerlendirmek için çok katman ('dikey') kullanım yapıyor.

Dikey tarımda üç farklı teknik var. En yaygın olan hidroponik (suda yetiştirme) yaklaşımda toprak yok. Bitki kökleri besleyici elementler (azot, fosfor, potasyum) içeren bir sıvıda duruyor. Aquaponik yaklaşım, sıvı tanklarında bitkiler ile balık yetiştiriciliğini birleştiriyor. Birinin atığının diğersinin gıdası olduğu kapalı bir döngü kuruluyor. Aeroponic (havada yetiştirme) yaklaşımda ise herhangi bir sıvı veya katı (toprak) ortam gerekmiyor. Askıdaki bitkiler odaya basılan bir çözeltiyle havadan besleniyor. Bu tekniği NASA uzayda tarım için geliştirmiş!

Peki, uçsuz bucaksız, cennet gibi ovalar dururken tüplere, çözeltilere, yapay ışıklara mahkum muyuz? İşin estetik yönünü bir an olsun göz ardı edersek dört temel avantajdan bahsedebiliriz: verimlilik, öngörülebilirlik, çevre ve tüketiciye yakınlık.

Verimlilikle başlayalım. Dikey mimari sayesinde aynı taban alanında sekiz kat fazla üretim sahası sağlamak mümkün. Teknolojik altyapının (sensörlerle takip, yapay zeka ile ortamın düzenlenmesi) baştan kurulması kat be kat daha fazla ürün almaya imkan sağlıyor. Üstelik geleneksel üretimin onda biri kadar su kullanarak!

Öngörülebilirlikle devam edelim. Tarımdaki en büyük risklerden biri hava şartları (kuraklık, dolu) ve zararlı böcekler. Dikey tarımda bunlar yok. Dolayısıyla 12 ay boyunca her bitkiyi yetiştirmek ve ürün miktarını öngörmek mümkün.

Çevre konusunu atlamak olmaz. İlaç ve su kullanımının



azlığı, tarım makinalarına gerek olmaması ve daha düşük arazi ihtiyacı (Amazon ormanlarının kesilmesinin en büyük sebebi tarım alanı açmak!) ilk akla gelen avantajlar.

Nihayet, üretiminin gıda tüketiminin büyük çoğunluğunun olduğu şehirlerde yapılmasının artıları var. Örneğin, tazelik, lojistikten tasarruf (maliyet ve çevre etkileri), kentli çiftçiler için imkanlar (isteyenin kendi üretimini yapması) ve işletmeler için fırsatlar (restoranların kelimenin tam anlamıyla üretimden masaya -farm to table- sunuş yapabilmeleri)

Elbette dikey tarımın sıkıntıları da var. Kurulum maliyetleri hayli yüksek (hele şehirlerdeki emlak fiyatlarını düşününce!). İşin toplumsal (azalan tarım işgücüsü) ve biyolojik (doğal tozlanma yerine fabrikasyon) tarafı da cabası. Üstelik bu sistemle yetiştirilen bitki türü henüz az sayıda.

Ancak dünyada nüfusun arttığı, insanların büyük çoğunluğunun şehirlerde yaşadığı ve başta su olmak üzere doğal kaynakların azaldığı bir dönemde, 'teknolojik bostanlar'a bir şans vermeyi düşünebiliriz.

İM KANSIZ GIDALAR

23 MART 2021

Tıbbın babası Hipokrat 2500 yıl önce 'yedikleriniz ilacınız, ilacınız yedikleriniz olsun' demiş. Gelin bu sözden hareketle, yeni teknolojilerle 'icat edilen' besinleri konuşalım.

Tabii ilk akla gelen yapay et. 'Neden ki?' dediğinizi duyar gibiyim. Bunun üç temel sebebi var: beslenme tercihleri, çevre hassasiyetleri ve ucuzluk-bolluk sağlama imkânı. Hatta bu eğilimler sebebiyle 'yapay et'in 2040 yılında toplam et tüketiminin yüzde 35'ine ulaşacağı tahmin ediliyor.

Dünyada çoğu Hindistan'da olmak üzere 375 milyon vejetaryen (toplam nüfusun yüzde 5'i), 80 milyon da vegan (toplam nüfusun yüzde 1'i) olduğu tahmin ediliyor. Diyet tercihleri sebebiyle kırmızı etten uzak duranları da eklerseniz ciddi bir hedef kitle ortaya çıkıyor. Üstelik bu kişilerden gelişmiş ülkelerde olanların alım güçleri ve toplumsal etkileri yüksek.

Kırmızı etin çevreye olan negatif etkisi artık yatırımcı raporlarında bile yer buluyor. 1 kg sığır eti için 15 bin litre su kullanılıyor (1 kg zeytin için bunun beşte biri, 1 kg ekmeğin için bunun onda biri!). Et ve süt ürünlerinin dünyadaki sera gazı salınımının yedide birine sebep olduğu tahmin ediliyor. Yani küresel ısınma konusunda bir şey yapacaksak, ne yediğimizi de değiştirmemiz gerekecek gibi görünüyor.

Nihayet, kırmızı et asırlardır refahın sembolü olmuş. Mesela Yeniçeriler'in seferdeyken muhakkak kuzu eti ve pirinç piavı istemeleri! Giderek zenginleşen ülkelerdeki talep (Çin) veya yoksul ülkelerdeki protein ihtiyacının giderilmesi (bazı Afrika ülkeleri) için de gıdada bir dönüşüm gerekiyor.

Bu alanda çalışan iki ünlü şirket Beyond Meat ('Etin Ötesi') ve Impossible Foods ('İmkansız Gıdalar').

Su, bezelye, kolza yağı, patates, sirke, ayçiçeği gibi bitki bazlı içeriklerden köfte, sosis ve hamburger yapan Beyond Meat 2009'da kurulmuş. Geçen yıl halka açılan şirketin piyasa değeri 8.7 milyar dolar.



Bir Stanford Üniversitesi profesörünün girişimi olan Impossible Foods ise beş yıllık Ar-Ge çalışmasından sonra ilk ürününü 2016'da çıkarmış. Ürününün tadı ve görüntüsünün (pişerken pembeleşme dahil!) bildiğimiz ete çok benzemesiyle gurur duyan şirket henüz halka açık değil. Ama geçen yaz yaptığı yatırım turuna göre 4 milyar dolarlık bir değere sahip.

İki firmanın da fiyatları şimdilik kırmızı ete göre yüzde 20 daha pahalı. Ancak tıpkı yenilenebilir enerji maliyetinin giderek azalarak geleneksel üretime yaklaşmasına benzer bir süreci burada da görebiliriz.

Tabii bu firmalara bazı eleştiriler de geliyor: ürünler uzun proseslerden geçiyor, genetiği oynanmış bitkiler içeriyor, sağlığa olan etkileri henüz muamma ve -bazıları için- 'çakma ürün' statüsündeler.

Her halükarda, iki açıdan üzerinde düşünmeye değer örnekler. Birincisi, teknolojik dönüşüm 'kırmızı et' gibi binlerce yıllık bir alanı bile nasıl etkiliyor. İkincisi, karşı karşıya olduğumuz meydan okumalar (çevre, teknoloji, kıtlık) nasıl birbiriyle iç içe geçiyor. Yeni dünya işte böyle oluyor.

YARININ PARASI NASIL OLACAK?

02 HAZİRAN 2022

Napolyon'a esir aldığı bir general "Siz para için savaşıyorsunuz, bizse şerefimiz için" demiş. İmparator da "Doğru, herkes elinde olmayan için savaşır" demiş. "Para, para, para" sözüyle meşhur birisi için beklenen bir cevap. Acaba negatif faiz günlerini görse hala parayı temel bir eksik olarak görür müydü? Gelin bugün biz de bu konuya eğilelim ve paranın geleceğini konuşalım.

Aslında para birimlerinin adları bize eski tarihlerden beri paradan beklentimizi söylüyor: Güvence. Arzuladığımız itibarın kaynağı asırlarca iki kaynaktan geldi. Birincisi değerli bir maden (Orta Avrupa'daki gümüş madeninden gelen 'dolar') veya bu madenin ağırlığı 'lira'. İkincisi siyasi iktidar ('taç' anlamına gelen crown veya bizdeki 'tuğra'). Nitekim bugün de dolar, euro, yen gibi rezerv para birimlerinde belli bir siyasi güç ve kurumsal itibar arıyoruz.

Teknolojinin gelişimiyle pek çok şey gibi para da değişiyor. Kullanımın giderek elektronik ortama (EFT, kredi kartı vb) kaymasını ve uluslararası para akımlarının artmasını son otuz yılda peyderpey yaşadık. Ancak bugünlerde mesele iki farklı boyut kazandı: 'programlanabilme' ve 'kripto paralar'.

Normalde para elektronik veya fiziksel olarak değiş tokuş edildiğinde işlem tamamlanır. Halbuki hayat tekil bir ana indirilemeyecek kadar karmaşık. Örneğin bir taşeronun hak edişini ne zaman tahsil edebileceği, vadesi gelmiş bir borcun ne zaman ödeneceği, bir sosyal yardımın hangi alanlarda harcanabileceği veya bir alım satım bedelinin ötelenmiş kısmının nasıl serbest bırakılacağı 'anlık' konular değil. İşte bu şarta bağlı ödemeleri artık akıllı kontratlar (o da başka bir yazı olsun!) marifetiyle programlayabiliyoruz. Bunun getireceği öngörülebilirlik (KDV alacağımı ne zaman tahsil edebilirim?), üçüncü taraf onayına ve bürokrasiye muhtaç olmama neticesinde zaman ve para tasarrufu ve kaynakların likit hale gelmesi (tıpkı ödeme günü belli vadeli çeki ticarete kullanmamız) gibi ciddi fırsatlar sunuyor.

İkinci konu kripto paralar. Arkasında herhangi bir siyasi güç



olmayan bu para birimleri itibarlarını çok kişinin, dağıtık bir yapıda bir araya gelmesinden devşirmeyi hedefliyorlar. Yeni para emisyonunun kısıtlı olması (21 milyon bitcoin) ve tek bir merci tarafından yapılamaması (merkez bankası değil 'veri madencileri') nedeniyle geleneksel para birimlerinden ayrılıyorlar. Paranın değişim aracı, değer ölçüsü ve yatırım/tasarruf aracı olması fonksiyonlarını ne kadar yerine getirebilecekleri şimdilik meçhul.

Bir yandan korona sonrası merkez bankalarının adeta sınırsız para basmaları, öte yandan teknolojik imkanların artmasıyla para kavramı da değişiyor. Şirketlerimizin de politika yapımcıların da bu yeni dünyaya hazırlıklı olması şart.

NE KADAR 'FİN'

NE KADAR 'TECH'?

19 MAYIS 2020

Artık korona dinlemekten de, okumaktan da, yazmaktan da sıkıldım. Bu beladan tez vakitte kurtulmayı dileyerek, bu hafta ilginç bir alanda ufuk turu yapalım: Finansal teknoloji veya fintech.

Tıpkı sektörün adındaki gibi, finans ile teknolojinin buluştuğu her alanda faaliyet gösteren şirketler kendilerini böyle tanımlıyorlar. Kredi vermekten para transferine, ödeme sistemlerinden fatura yönetimine uzanan geniş bir alandan bahsediyoruz.

Teknolojinin ilerlemesiyle eskiden pek mümkün olmayan ya da büyük firmaların tekelinde bulunan pek çok alan artık girişimcilere açık. Her yerden internet bağlantısı, ürün kişiselleştirme, büyük veri analizi ve yapay zeka gibi imkanlar sayesinde artık start-up'lar dev bankalarla rekabet edebiliyor, yepyeni veya çok daha ucuz ürünler/hizmetler sunabiliyor. Örneğin şahıslar birikimlerini başkalarına finansman sağlayarak değerlendirebiliyor, kredi kartı ödemeleri çok daha kolay yapılabiliyor veya kişiler portföylerini neredeyse sıfır maliyetle ve yapay zeka yardımıyla yönetebiliyorlar. Apayrı bir umman olan kripto para tarafına girmiyorum bile!

Finans gibi ekonominin kan dolaşımını sağlayan bir alanda dönüşüm olağanüstü bir iş fırsatı. Nitekim fintech'ler ciddi yatırımcı ilgisi cezbediyor. Dünyada 60 fintech firması 1 milyar dolarlık değerlemeyi aşarak 'unicorn' rütbesini takmayı başardı. Ülkemizde de geçen sene üç firma (İyzico, Foriba ve Paraşüt) başarılı satış ('exit') işlemlerine konu oldular. Koray Bahar'ın liderliğindeki Figo Para, henüz geçen hafta, içinde bulunduğumuz dünya krizine rağmen, 1 milyon dolarlık bir finansman turu yapmayı başardı.

Elbette benzer değişimler turizm (Airbnb), yeme-içme (Yemeksepeti), alışveriş (Trendyol) ve 'televizyon' (Netflix) için de geçerli. Ancak finansın özel durumu var: Hayli regüle! Tam da bu yüzden ülkemizdeki fintech'lerin önü pek çok açıdan tıkalı. Örneğin kitle fonlamasını yaygınlaştırmaları veya şirketlere alternatif finansman çözümleri sunmalarının önünde mevzuat engelleri var.



Dünyanın en büyük ödeme platformlarından PayPal Türkiye'de kullanılmıyor. Bu kısıtların kaldırılması, kişilerin ve şirketlerimizin daha ucuz ve bol finansman seçeneklerine ulaşmasını sağlayabilir.

Regülasyonun ele alması gereken bir başka alan da 'fın' ve 'tech' arasındaki ayrımın giderek flu hale gelmesi. Örneğin dünya çapında bir kripto para ('Libra') çıkarmaya çalışan Facebook, Goldman Sachs yatırım bankası ile birlikte kredi kartı çıkaran shoppingmode Apple, Citibank ile yapay zeka temelli bankacılık ürünleri sunmaya başlayan Google ve hem tüketicinin ödemesinde hem tedarikçinin finansmanında yeni roller üstlenen Amazon ve Alibaba. Artık bu isimlere salt 'teknoloji firması' diyebilir miyiz?

Roller giderek iç içe geçerken iş insanı, yatırımcı ve kamu otoritesi olarak bu karmaşık sularda ancak taze ve açık perspektifle yol alabileceğimizi bilmeliyiz.

HAYIR İŞLERİNİN MEKANİZMALARI

13 NİSAN 2021

Ramazan geldi, hoş geldi. İhtiyaç sahiplerine yardım daha çok gündemimizde olacak. Biz de bu vesileyle 'hayır işleri' ile alakalı dünyada olup bitene bir göz atalım mı?

Gallup'un basit ve güzel bir yaklaşımı var. Son bir ay içinde hangisini yaptınız?' diye soruyor ve üç şık sunuyor: tanımadığım birine yardım ettim, bir kuruma bağışta buldum ve hayır işlerine gönüllü katıldım. Bu soruları kendimize periyodik olarak sormamızda yarar var.

Tahmin edeceğimiz üzere, 'tanımadığımız birine yardım etmek' en yaygın faaliyet. Dünyada en üstteki ülkelerde (son on yılın ilk üçü: ABD, Myanmar ve Yeni Zelanda) üç kişiden ikisi bunu yaptığını söylemiş. Sonlardaki ülkelerde (Çin, Yunanistan ve Yemen) ise bu rakam yarıya (üç kişiden biri) düşmüş.

'Bir kuruma bağışta bulunmak' ikinci en yaygın faaliyet. ABD ilginç bir örnek. Amerikalılar 2019'da 450 milyar dolarlık bağışta bulunmuşlar (milli gelire oranı yüzde 2.1) Neredeyse tüm servetini bağışlayan Bill Gates ve Warren Buffet gibi ultra zenginleri de yalnızca orada görüyoruz. Türkiye atfı yaptığımız araştırmadaki 126 ülke arasında yok. Ancak şahsi gözlemim, bireysel bağışlarımızı genelde kişilere ve anlık kararlarla yaptığımız (içimizi acıtan bir kampanya; 'X'in yakını Y zor durumdaymış') Yatırım yaparken riski dağıtmak esastır. Ancak hayır işlerinde odaklanmanın daha iyi olabileceğine dair yaygın görüşler var. Bizim için önemli bir alanda (eğitim, sağlık, kültür) iyi iş çıkardığını düşündüğümüz, faaliyet raporlarını takip edebileceğimiz organizasyonlara düzenli olarak destek olmayı düşünebiliriz.

Sözün burasında ülkemize henüz pek uğramamış olan 'etki yatırımcılığı' için kısa bir parantez açalım. Bu yaklaşım ekonomik getiri ('bağış' değil) ile belli sosyal hedefleri (karbon salınımı, kadın istihdamı vb.) birlikte gerçekleştirmeyi amaçlıyor. Yani hedef özel sektörün yaratıcılığı, üretkenliği ve getiri hevesini sosyal konuları çözmek için seferber etmek. 'Etki yatırımı'nın ön şartı ekonomik/ sosyal hedefin ve başarı kriterlerinin baştan belli olması. Üzerinde çok konuşacağımız ilginç bir



yöntem olabileceğini düşünüyorum.

Her ülkede en nadir faaliyet ise gönüllülük. Halbuki işin bir ucundan tutmak hem konuyu sahiplenmemiz hem de toplumsal bağların gelişimi için önemli. Elbette sıkça rastlanan bir sorun, hevesle başlanan katılımın bir noktada aksaması. Gereçemiz zaten hazır: 'vaktim yok'. Bunun bir bahane olmadığından emin miyiz? Büyük çoğunluğumuzun, ayda birkaç saat ayıramayacak kadar yoğun olmadığımızı düşünüyorum.

Bunu aşmak için iki önerim var. Birincisi gönüllü faaliyetimizi ilgimizi çeken, keyif aldığımız ve etkinliğe kolay ulaşabileceğimiz bir alana odaklamak (yaşlılarla sohbet, okul duvarı boyamak). İkincisi, katkımızı 'rekabet avantajımızın olduğu' bir alanda sunmak (derneğin kayıtlarını tutmak, çocuklara spor dersi vb.) Tabii gönüllü faaliyetin kurumsal hayatla aynı alanda olmasının sıkıcılık riskini de düşünmek lazım! Ama istersek bir yol bulabileceğimize inanıyorum.

ARAMCO , WEWORK VE UBER'DEN NE ÖĞRENDİK?

17 ARALIK 2019

Bu yıl üç ilginç halka arz gördük. Büyüklükler veya iş modelleri farklı olsa da üçü de iş dünyamız için derslerle dolu. Kısaca hatırlayalım:

AKSAK UNICORN. Uber 100 milyar dolar hedefle başladığı halka arzı 82 milyar değer ve 8 milyar kaynakla tamamladı. Çıta Facebook (16 milyar kaynak) ve Alibaba (25 milyar) seviyesine konduğu için hayal kırıklığı kaçınılmazdı. 45 dolardan arz edilen hissenin 30 doların altına inmesi yaraya tuz bastı. Yine de WeWork'ü gören yatırımcılar hallerine şükrettiler.

ŞAKA MI GERÇEK MI? Paylaşım ofis hizmeti devi WeWork bu yılın en ilginç hikâyesiydi. Şirkete iki yılda 10 milyar dolar koyan Softbank, 2019 başındaki finansman turunda 47 milyar değerlemeyi kabul etmişti. 100 milyarlık halka arz çantada keklikli! Nitekim şöhretli yatırım bankaları bu minvalde sunumlara başlamışlardı bile. Ama sonbaharda kurumsal yatırımcının şirkete ilgi duymayacağı hatta acil sermaye artırımına ihtiyaç olduğu ortaya çıktı. Softbank bu kez sadece 5 milyar dolar değerlendirme üzerinden sermaye artırmak zorunda kaldı. Şirket kurucusu Adam Neumann ise 10 ayda değeri 10'da 1'ine düşen şirketine 1 milyar dolarcık (!) bir teselli ikramiyesi olarak veda etti.

MUTSUZ REKORTMEN. Paylaşım ekonomisinin iki devinden sonra sıra Aramco'daydı. Suudi petrolünü kontrol eden firmanın dünyanın en büyük halka arzı olması bekleniyordu. Hedef 2 trilyon dolar değerlendirmeyle 100 milyar kaynak! Gerçi halka arz gerçekleşti ama değerlendirme (1.7 trilyon dolar) ve gelen kaynak (25.6 milyar) dünya rekoru kırsa da umulan başarıyı getirmedi.

Peki, bunlardan bize ne? Şirketlerimizin çıkarabileceği üç ders var:

Yönetişim fark yaratır. WeWork kaygılarının başlama sebebi Neumann'ın şirket markasını ve ofislerini şahsına ait ayrı bir şirkete taşıması, eşi ve arkadaşlarını yönetim kuruluna alması ve firmayla borç-alacak ilişkisine girmesiydi. Türk şirketlerinde de sık gördüğümüz bu manevraların kurumsal yatırımcıyı nasıl caydırdığını ve değer erozyonuna yol açtığını en büyük ölçekte gördük.



Değerleme subjektiftir. Uber için 100 milyar dolar değere varmak, Aramco için açık ara dünya rekoru kırmak cesur hedeflerdi. Ama yatırımcılar iki görüşe de prim vermediler. Şirket sahipleri ve her seviyede yatırımcının iddialı olması elbette iyi- ama hayal kırıklığı yaşamamak için arada bir 'gerçeklik testi' de lazım.

Rakamlar ve iş modeli konuşur. Piyasalar her zaman rasyonel değil. Ama orta vadede, hele de mevcudun dışında bir yatırımcı grubu ile müzakere ederken şirketin karlılığı ve iş modeli belirleyici sorular olur. Tıpkı 'Uber'in daha ne kadar zarar edeceği' veya 'büyük binaları kiralayıp alt kiracılara sunan WeWork'un neden bir gayrimenkul şirketinin çok üzerinde değerlendirildiği' gibi.

HIZLI ŞİRKETLERİMİZİ TANIYALIM

25 AĞUSTOS 2020

Charles Darwin 150 küsur sene önce 'doğada en güçlü veya akıllı olanın değil, şartlara en hızlı adapte olabilenlerin ayakta kaldığı' gözlemini yaptığında herhalde teknoloji firmalarını düşünmemişti. Ancak biyolojinin bu temel kuramı günümüzde teknoloji şirketleri için de geçerli.

Gelin bu hafta Deloitte'un Avrupa, Orta Doğu ve Afrika (EMEA) bölgesindeki en hızlı büyüyen teknoloji firmalarını listelediği Technology Fast 500™ EMEA raporuna bakalım. 22 ülkeden şirket içeren listenin ortalama senelik ciro artışı yüzde 1258! Yani on üç kata varan bir büyümeden bahsediyoruz.

Listenin ilk on firmasından dördü finansal teknoloji (fintek) alanında faaliyet gösteriyor. 19 Mayıs günkü köşemizi bu konuya ayırmış ve 'finans ve teknoloji arasındaki ayrım giderek flu hale gelirken ancak taze ve açık bir perspektifle yol alabiliriz' demiştik. Deloitte listesi konunun önemini bir kez daha gösterdi.

Yazılım ve eğlence şirketlerine ilaven iki adet 'çevre teknolojisi' firmasını ilk 10'de görmek beni sevindirdi. 9 Haziran günkü köşemizde 'çevreyi korumak artık sadece iyilik değil, aynı zamanda iyi bir iş fırsatı' demiştik. Teknolojinin dönüştürücü etkisini toplumsal meseleleri çözmek için kullanabilmeliyiz. Çevre de bunların başında geliyor.

Listede 21 tane Türk şirketi var. Hepsini ayrı ayrı kutluyorum. Start-up'larımıza rol model olabilecek bu firmalara biraz daha yakından bakalım.

Bulutistan geçen sene 50 kat büyümüş ve listeye 20. sıradan girmiş. Bulut (cloud) kullanımı her tür firma için kritik önemde. Zira güvenlik, depolama maliyeti ve büyük veri uygulamalarını kullanabilme gibi çeşitli avantajlar söz konusu.

Listeye Türkiye'den giren ikinci şirket REM people perakende odağında yeni nesil bir araştırma ve analiz şirketi. Üçüncü firma Teknofix ise saha yönetimi, back-office ve çağrı merkezi alanlarına odaklanmış. Dijital dönüşümün yepyeni alanların ötesinde, mevcut sektörler



için ne kadar kritik bir rekabet meselesi olduğunu bize hatırlatıyorlar.

Liste genelindeki fintek ağırlığı Türk şirketleri için de geçerli. Üstelik bu alanda hala çok ciddi regülasyon engelleri olmasına rağmen (örneğin kredi vermek pratikte mümkün değil). FBT Türkiye (algoritmik borsa), geçen yılın en büyük 'çıkış'larından biri olan iyzico (ödeme sistemleri), Enqura (dijital bankacılık ve sigortacılık) ve PayTR (sanal POS ve ödeme çözümleri) ilk göze çarpanlar.

Bir başka popüler alan online seyahat rezervasyonu: Otelz.com, OBİLET ve Biletall listede kendilerine yer bulmuşlar.

Onedio'nun kurucuları Kaan Kayabalı ve Demirhan Büyükcü'nün Vcount'u da en hızlı şirketler arasında. Bu firma fiziksel mekanlar için ziyaret analizleri sunuyor. ABD'de sık gördüğümüz başarılı 'seri girişimci'lere ülkemizden güzel bir örnek oluşturuyorlar.

Hızlı şirketlerimizin ve başarılı girişimcilerimizin artmasını diliyorum!

DİJİTAL KIRAATHANE

CLUBHOUSE KALICI OLACAK MI?

25 AĞUSTOS 2020

Bomani X'i tanıyor musunuz? Clubhouse deyince aklınıza tatil köylerindeki eğlence alanları mı geliyor? Hızla popüler hale gelen sosyal medya uygulamasını indirene kadar benim cevaplarım 'hayır' ve 'evet' idi.

Clubhouse kendini 'ses temelli yeni nesil ağ' olarak tanımlıyor. Sohbet odalarında 'e-ticaretin geleceği'nden 'burç yorumları'na kadar pek çok konu konuşuluyor. İstediklerinizi dinleyebiliyor, moderatör söz verirse de görüşlerinizi paylaşabiliyorsunuz. Bir nevi 'dijital kıraathane'. (Almanya'dan birkaç kişinin, kimsenin konuşmadığı bir sessiz oda kurduklarını da söyleyeyim!)

Birkaç açıdan diğer sosyal medya platformlarından ayrılıyor.

Birincisi sadece sesli iletişime izin vermesi. Radyonun büyümesini yeniden yaşamak, başka bir şey yaparken rahatça takip edebilmek, 'beğeni' (like) beklememek ve (Zoom toplantılarının aksine!) kıyafetinizi düşünmemek gibi çeşitli avantajlar getiriyor.

İkincisi, telefon numaranızla ve bir kişinin davetiye iletilmesiyle ağa dahil olmak. Bu, anonimliği azaltıyor ve -şimdilik- gruba biraz daha seçkin bir hava katıyor (ne de olsa kulüp!) Belki bunun neticesinde, sohbet odalarında 'plaza Türkçesi' havada uçuşuyor.

Üçüncüsü, platform içerik üreticileri etrafında şekilleniyor. Nitekim ABD ve Japonya'da ünlülerin sohbet odalarıyla hızlı büyümeyi yakaladı. Clubhouse logosu, topluluktan bir sanatçının fotoğrafından ibaret. Bu kişi her büyük güncellemeden sonra değişiyormuş. Ben henüz sadece elinde gitarıyla gülümseyen Bomani X'e rastladım.

Clubhouse ABD'de geçen yıl Mart'ta faaliyete başladı, ülkemize de geçtiğimiz ay geldi. Hala niş bir firma-birkaç hafta önce 2 milyon üyesi vardı. Instagram'ın 1 milyar, Facebook'un 2.8 milyar aktif kullanıcısı bulunuyor. Ancak büyüme hızı müthiş. Beş ay önce App Store'a girdiğinde sadece 10 bin üyesi varmış!

Tabii bu hızlı büyüme yatırımcıların iştahını kabartıyor. Mayıs 2020'de A-Serisi fonlamasını 100 milyon dolar



değerlemeyle yapan firma, Ocak 2021'de 1 milyar dolar değerleme ile 100 milyon dolar yatırım aldı. İlk yaşını doldurmadan 'unicorn' (milyar dolar değerleme) olmak ve sekiz ayda değerlemeyi 10 katına taşımak büyük başarı! Bunda tam da pandemi döneminde, arkadaşlarla buluşmaların azaldığı ve yalnızlığın arttığı bir dönemde çıkmasının da rolü olabilir.

Clubhouse'un önünde üç mühim konu var.

İlki, Android kullanıcılarına ulaşmak. Halihazırda sadece ios (iphone) üzerinden çalışıyor. Dünyada Android'in pazar payı yüzde 72 olduğunu düşününce, büyük bir alan henüz boş.

İkincisi, içerik üreticileriyle ilişkiler. 2015'de Vine uygulaması 1.2 milyon dolar ödemeyince en popüler 50 üreticisinin 20'si platformu terk etmiş, bir yıl sonra da Vine kapanmıştı. Başarılı olursa, Clubhouse 'gig ekonomisi'nden (Uber gibi kısa süreli işler) 'içerik yaratıcıları odaklı modele' geçişinin sembolü olabilir.

Nihayet, bu kadar konuşmanın sonucu ortaya çıkan verinin yapay zeka analizi ve dil işleme etkisi.

Bakalım dijital kıraathane hayatımızda kalıcı olacak mı?



BÖLÜM 6

İLHAM DÜNYASI

Bu bölümde İmparator Augustus'tan yatırımcı Warren Buffett'a, Wordle oyunundan film repliklerine çeşitli alanlardan iş dünyasına ilham veren 19 yazı var.

İLHAM DÜNYASI

'Paypal Mafia' neden önemli?	136
Yedi ölümcül günah	137
Augustus'tan bugüne yedi ders	138
Mark Twain'den yedi öğüt	139
Einstein'dan iş hayatı dersleri	140
Buffett dersleri	141
Clarke kanunları	142
Murphy Kanunları	143
Üç kanunun ilhamı	144
Peter ve Parkinson Haklı mı?	145
Paradokslar	146
Japon Esintisi	147
Radikal Dönüşüm	148
Squid Game dersleri	149
Film repliklerinden dersler	150
iPhone dersleri	151
Wordle'dan ne öğrendim?	152
20:20 netlik	153
2021'in kelimeleri	154

'PAYPAL MAFIA'

NEDEN ÖNEMLİ?

21 EYLÜL 2021

Ülkemizde olmasa da neredeyse her yerde faaliyet gösteren ödeme şirketi Paypal'ın ilk çalışanları sonraki yıllarda Youtube ve Tesla gibi şirketler kurarak dünyaya damga vurdular. Bu hafta başarılı girişimlerin ve istisnai kabiliyette ekiplerin önemini konuşalım.

Aralık 1998'de kurulan Confinity ödeme şirketi önce X.com'a satıldı, sonra Paypal adını aldı, 2002'de de eBay tarafından alındı. Bu yeni kurumsal yapıya alışamayan çalışanların büyük çoğunluğu (ilk 50'nin 38'i) firmadan ayrılarak kendi yollarını çizdiler.

Peki, büyük etkileri sebebiyle Silikon Vadisi'nde 'Paypal mafia' adı takılan bu kişiler ne yaptılar?

Confinity'nin kurucusu Peter Thiel, Facebook'un ilk yatırımcısı oldu ve büyük veri alanında çalışan Palantir'i (mevcut piyasa değeri: 56 milyar dolar) kurdu. Bugünlerde yapay zeka, ömür uzatma (anti-aging) ve okyanuslarda özerk yönetimi olan topluluklar kurma üzerinde çalışıyor. Her yıl 23 yaş altı 20 kişiye üniversiteyi bırakıp kendi girişimlerini kurmalarına imkan vermek için 100'er bin dolar burs veriyor.

X.com'un kurucusu zaten aşına olduğumuz bir isim: Elon Musk. Elektrikli araba Tesla'dan uzay girişimi Space X'e, insan beynini yapay zekayla linklemeye çalışan Neuralink'den tüpler aracılığıyla ulaşımı hızlandırmayı hedefleyen Hyperloop'a kadar çeşitli alanlarda çalışıyor.

Paypal'ın teknik tarafından Steve Chen, Chad Hurley ve Jawed Karim, şirketten ayrıldıktan sonra hepimizin bildiği bir web uygulaması kurdular: Youtube. Jawed Karim 23 Nisan 2005'de sitenin ilk videosu 'hayvanat bahçesindeyim'i yüklediğinde işlerin buraya varacağını hayal ediyor muydu dersiniz?

Paypal başkan yardımcısı Reid Hoffman da Dünya okurlarının önemli bir kısmının kullandığını tahmin ettiğim bir başka uygulamayı kurdu: LinkedIn. Bu girişimini 26 milyar dolara Microsoft'a satan Hoffman, şimdi dev yazılım şirketinin yönetim kurulunda bulunuyor.



Bu gerçek hikâyeden alabileceğimiz üç büyük ders var.

Birincisi, olağanüstü işler yapan olağanüstü ekipler, başarıya ulaştıktan sonra da keyiflerine bakmak yerine olağanüstü işler yapmaya devam edebiliyorlar. Üstelik, kazandıkları para sayesinde alabildikleri ekstra riskler (Neuralink), bilgileri (know-how) ve bağlantıları sebebiyle etkileri daha da artabiliyor. Üst düzey yeteneklere gözümüz gibi bakmak zorundayız.

İkincisi, böyle ekipler esnek ağlar (network) oluşturarak katma değeri büyütüyorlar. Birlikte yeni girişimler kurmak (Youtube), birbirlerinin projelerine yatırım yapmak (Thiel-Musk) veya yepyeni şirketlere birlikte yatırımcı olmak (Facebook) gibi. Herkesin diline pelesenk olan 'ekosistem' işte böyle oluşuyor. Ülkemizde de şirketlerini başarıyla satan girişimcilerin melek yatırımcı olarak etkin olması güzel bir gelişme.

Üçüncüsü, böyle ekipleri geleneksel kurumsal yapılarda tutmak zor. Şirketler esnek modeller (evden çalışma, hiyerarşi dışı laboratuvarlar, kurdukları şirketlere yatırım) bulmak zorunda. Bilgi Çağı'nda insanın en önemli kaynak olduğuna gerçekten inanıyorsak, davranışlarımızın da bunu göstermesi lazım.

YEDİ ÖLÜMCÜL GÜNAH

15 HAZİRAN 2021

DÜNYA Gazetesi'ndeki 77. yazımda Se7en (Yedi) filminden de hatırlayabileceğiniz 'yedi ölümcül günahı' konuşalım mı? Bunlar, kişiler için olduğu kadar şirketler için de büyük tehlike!

BİR: KİBİR. 2007'de Apple yeni ürünü iPhone'u tanıttığında Nokia baş stratejisti 'tıpkı bilgisayarlarda olduğu gibi, önce ilgi görecekler ama sonuçta ancak kısıtlı bir kesime hitap edebilecekler' demişti. Nokia sektörün lideri olan 50 milyar dolar değerinde bir şirketti. Sonra ne olduğu malum. Nokia 2013'de 7 milyar dolara satıldı. Apple'ın bugünkü şirket değeri 2 trilyon doların üzerinde! 'Kibir, şeytanın en sevdiği günahdır, çünkü diğerlerinin yolunu açar!'

İKİ: AÇGÖZLÜLÜK. Tükenmez bir hırs ile ilerleyen şirketler değer zincirlerini (tedarikçiler, bayiler) küstürürler, müşterileri için yeterli değer yaratamazlar, iş yaptıkları sosyal ve coğrafi çevreyi tahrip ederler ve hatta kontrolü kaybedip kanunları çiğnemeye başlayabilirler. En iyi performansı göstermek bir zorunluluk ve başarı. Zıvanadan çıkarak etrafa zarar vermek ise ticareten, ahlaken ve bazen kanunen bir sorun!

ÜÇ: LÜKS. İşler iyi gitmiyor, tedarikçi borçları var, çalışanların alacakları birikmiş ama şirketin kapısında patronların son model araçları park etmiş... İş hayatımızda sık rastlanan bir manzara. Öte yandan Vehbi Koç'un bugün bile hatırladığımız mütevazı arabası, dengeli hayatı. ABD yatırım dünyasında sık kullanılan bir deyimdir: 'yıllık raporun kağıdının kalitesiyle içindeki bilgiler ters orantılıdır'. Lüks göze batmaya başladıysa performansta sorun olması muhtemel!

DÖRT: HASET. Yan yana uzanan birbirinin aynı dükkanlar, hatta fabrikaları hepimiz biliriz. 'Falanca kişi çok para kazanmış' diyerek pek analiz yapmadan bir sektöre dalan firmaların sonu genellikle hüsrandır. Elbette başarılı örneklerden ilham almak ve cazip fırsatları değerlendirmek iş hayatının olmazsa olması. Ancak bir işe giriş motivasyonunu ve gerekli hazırlık yapıp yapılmadığını iki kez düşünmekte gerek!



BEŞ: OBURLUK. Sürekli artan çalışan sayısı, ek bina ihtiyacı, yeni araç gerekliliği, revize bütçe... Bu konular sıkça önünüze geliyorsa şirketinizi hemen bir diyetle sokmanızda yarar var. Yatırımcısı olduğum veya yönetim kurullarında oturduğum firmalarda uygulayıp yararını gördüğüm üç uygulama: harcama/ işe alım dondurma, tüm yeni harcamaların yönetim kurulu onayına tabi tutulması ve çalışanları sürece dahil eden tasarruf yarışmaları.

ALTI: ÖFKE. 'Rakipleri batıracağım' diye yapılan fiyat indirimleri, 'kimse bizden büyük olamaz' diye alınan yatırım kararları, sinirle kovulan emektar personel... 'Öfke ile kalkan zararlar oturur' ve 'keskin sirke küpüne zarar' ikazlarının iş hayatındaki yansıması. Aman dikkat!

YEDİ: TEMBELLİK. Herkesin çok yoğun olması, kimsenin vaktinin bulunmaması, etrafta bir koşturmaca dönmesi sağlıklı faaliyet göstergesi değil. Ciddi meselelere kafa yormuyorsanız, istemediğiniz şeylerle yüzleşmiyorsanız veya zor kararlar almıyorsanız, şirketinizde ciddi bir yönetimsel/ zihinsel tembellik var. Hemen harekete geçin!

AUGUSTUS'TAN BUGÜNE

YEDİ DERS

03 AĞUSTOS 2021

inanması güç ama Ağustos'a geldik! Bu aya adını veren ilk Roma imparatorunun iş hayatına fikir verebilecek yedi sözüne kulak verelim mi?

'Yavaşça acele et'. Günümüz iş dünyasındaki en önemli maharet zamanı doğru kullanmak. Telaşa kapılmakla olayların gerisinde kalmak, meseleleri enikonu düşünmekle demiri tavında dövmek arasındaki dengeyi kurmak belki de hiç bu kadar zor olmamıştı. Ne zaman yavaşlayıp ne zaman hızlanmak gerektiğini tartmak, her üst düzey yönetici için temel muhakeme sınavı.

'İyi yapılmış bir şey yeterince hızlı yapılmıştır'. Hız-yeterlilik dengesinde imparatorun tercihinin ikinciden yana olduğu anlaşılıyor. Ancak günümüzde, bilhassa erken aşama (start-up) girişimler için zamanlamanın da ürünün (yeterliliğin) bir parçası olduğunu unutmamalı.

'Pratik yapmak; her şeyin efendisi'. Daha önce bu köşedeki 'masa başı yerine test' yazısında da değindiğimiz bir konu. Bir işin teorisini bilmek elbette önemli. Ancak onu sahada denemeden ve daha önemlisi günlük rutinin parçası haline getirmeden, meseleye gerçekten hakim olduğumuzu iddia etmek zor.

'Gökkuşağı isteyen yağmura razı olsun'. Mücadele etmeden başarmak, yorulmadan öğrenmek, yatırım yapmadan kazanmak, beklemeden ulaşmak gerçek hayatta pek mümkün değil. Şirketler için de kişiler için de, hedefi ve hedefe varmakta yaşanan zorlukları akılcı bir şekilde tartmak, bir kez yola çıkınca da eskilerin sebat dedikleri meziyetle yürümek önemli.

'Yetkim hepsinden üstte olsa da, çalışma arkadaşlarımdan fazla gücüm olmadı'. Doğrusu 40 yıldan fazla Roma'yı yöneten biri için bu gerçekçi bir ifade mi, tartışılır. Ancak imparatorun yakın ekibinin görüşlerine önem verdiği biliniyor. Belirsizliklerin yükseldiği, zaman ve performans baskısının arttığı ve meselelerin karmaşıklaştığı günümüzde, yöneticilerin farklı özellikler taşıyan, interdisipliner takımlar yönetmeleri gerekiyor. Bunu başarmak için, yetki ve güç kullanımını, hem liderlik edip



hem alan bırakacak şekilde, optimal seviyede tutmak şart.

'Tuğladan bir şehir olarak bulduğum Roma'yı mermerden bir kent olarak devrediyorum'. Neticede yönetim bir performans işi: ne devraldınız (satış, karlılık, kabiliyetler), ne devrettiniz. Bu yüzden, başarı kriterlerini baştan belirlemek ve dönemsel olarak 'tartıya çıkmak' şart.

'İsimlerimizi kuma yazarız: sonra dalgalar gelir ve onları siler'. Ölümünden iki bin yıl sonra DÜNYA Gazetesi'nde bir iş hayatı köşesine konuk olduğuna göre Augustus'un ismini dalgalar pek silmemiştir. Ancak bu söz bence hepimizin kulağına küpe olmalı.

Nitekim isimimizden çok eserlerimize odaklanmanın yolu da bu.

MARK TWAIN'DEN YEDİ ÖĞÜT

30 KASIM 2021

BİR: 'Başımızı derde sokan olayların kaynağında bilmediğimiz şeyler değil, başımıza asla gelmeyeceğinden emin olduklarımız vardır.' Bu yılın başında, bu köşede 'bilmediğimizi bilmediğimiz' riskleri iş hayatının 'kör noktası' olarak tarif etmiştik. Örneğin salgın, negatif faiz veya teknolojik dönüşüm. Bunlara hazırlıklı olmak için zihni açık tutmak, tüm paydaşlarla iletişim halinde olmak ve iyi tasarlanmış deneme-yanılma çalışmaları yapmak gerekiyor.

İKİ: 'Hayatımda pek çok sorun vardı ve çoğu asla var olmadı.' Günlük koşturmacamız o kadar yoğun ki, neyin acil (ama bazen önemsiz), neyin önemli (bazen acil, bazen değil) olduğunu unutuyoruz. Gerçek meselelere gerektiği kadar zaman ayırabilmek için, daha önce de bahsettiğim, eski ABD Başkanı Eisenhower'ın kategorilerine bakmanızı öneririm.

ÜÇ: 'Hiçbir zaman okulumun eğitimimi engellemesine izin vermedim.' Eğitimi tamamen geride bırakmayıp iş hayatında yeni şeyler öğrenmeye devam etmek çok kıymetli. Fakat kariyerim boyunca, pek çok şirket içi eğitimin zihni şablonlarla dolduran, adet yerini bulsun diye düzenlenen veya sertifika almak için yapılan faaliyetler olduğunu üzülerek gördüm. Zaman, kaynak ve enerji israfını önlemek için, 'hangi kalıcı kabiliyetlerin geliştirildiğinin' eğitimin odağına alınması gerekiyor.

DÖRT: 'Gök gürültüsü iyidir, gök gürültüsü korkutur, fakat asıl işi yapan şimşektir.' Hazır ekip demişken, esas işi bolca fiyakalı laflar edenlerin değil, etrafını aydınlatanların yaptığını unutmamak lazım. Zira kolaya kaçıp çok konuşanları ödüllendirmek, sessizce katkı sağlayanların sinmesine, potansiyellerini kullanmamasına ve şirketinizden gitmesine yol açabilir.

BEŞ: 'Yağmur dilemeden önce meteorolojinin kayıtlarını karıştırmak her zaman faydalıdır.' Yönetim kurulu toplantılarınızda 'bence', 'hep böyle yaptık', 'inanıyorum ki' gibi ibareler sıkça işitiliyorsa bu sözü hatırlamanızda yarar var. Elbette kararları sadece excel modellere bakarak



almak mümkün değil – zaten önemli olan modeli besleyen varsayımlar. Ancak hiçbir analitik çalışmaya dayanmayan tahminler, temenniler ve tecrübelerle ilerlemek, çürük bir temel üzerine bina inşa etmekten farksız.

ALTI: 'Bankacılar, size hava pırlıl pırlılken zorla şemsiyesini veren ama iki damla yağmur düştüğünde de şemsiyeyi zorla elinizden alan insanlardır.' İş hayatındaki herkesin bildiği bir kural, kredi bulmak için önce o krediye ihtiyaç duymadığınızı ispatlamanız gerektiğidir. Mevcut belirsizlikleri de düşününce, 2022 bütçelerinizin 'işletme sermayesi ihtiyacı' ve 'kredi geri ödeme' kısımlarına özel bir dikkat göstermenizi öneriyorum.

YEDİ: 'Düşlerinizi küçümseyen insanlardan uzak durun. Küçük insanlar bunu hep yaparlar, oysa büyük insanlar, büyük düşlerinizi gerçekleştirebileceğinize inanmanızı sağlarlar.' İddialı hedefler hem işin hem hayatın hakkını vermek için elzem. Ekibiniz sürekli bir şeyin neden yapılamayacağını anlatıyorsa, ciddi değişiklikler yapmaya ihtiyacınız var!

Mark Twain'in, sadece iş dünyasının değil, hepimizin kulağına küpe olması gereken bir diğer sözülle bu haftaki sohbetimizi tamamlayalım: 'Bundan 20 yıl sonra, yapmadığınız şeyler size yaptıklarınızdan daha çok pişmanlık getirecek.'

EINSTEIN'DAN İŞ HAYATI DERSLERİ

15 MART 2022

Dün Einstein'ın 143. doğum günüyüdü. Bilgeği teorik fiziğin çok ötesine uzanan bu büyük zekadan iş hayatı için öğrenebileceğimiz çok şey var. Bu hafta onun yedi sözünü konuşalım.

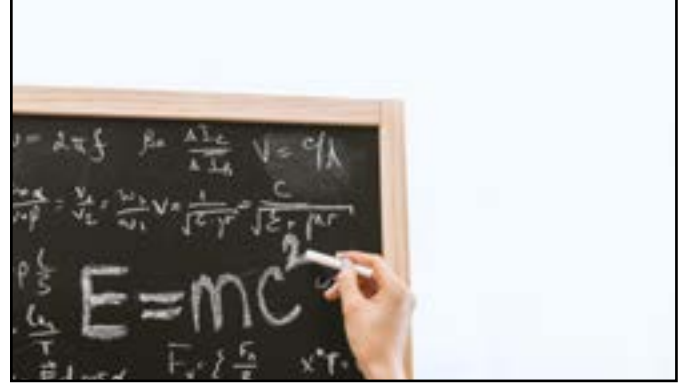
BİR: 'Aptallığın en büyük kanıtı, aynı şeyi defalarca yapıp farklı bir sonuç almayı ummaktır'. Bildiğimiz şeyleri tekrarlamak ne kadar konforlu, değil mi? Denenmiş bir strateji. Toplantıda ne söyleyeceğini tahmin edebildiğimiz aşına yüzler. Rutine oturmuş bir işleyiş. Günümüzün dinamik dünyasında, bu tatlı rehabet donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusu olabilir. Hele de yeni problemlerle uğraşırken bakış açımızı değiştirmemiz gerektiğini unutmamalıyız.

İKİ: 'Ön yargıları yok etmek, atom çekirdeğini parçalamaktan daha zordur'. Yeni bakış açısı yakalamanın önündeki en büyük engel, ön yargılarımız. 'Bu işi hep böyle yaptık', 'o formül çalışmaz', 'patron öyle şeyler duymak istemez' gibi sözleri sıkça duyuyorsanız bu büyük engelle kuşatılmışsınız demektir. Aman dikkat! Zihinlerdeki kısıtları yıkmaya başlama vakti!

ÜÇ: 'Problemleri, onları üreten zihniyetle çözemeyiz'. Özellikle de sıkıntılı dönemlerde, performans düşüklüğü, vizyon farklılığı veya iyi niyet/ motivasyon eksikliği sebebiyle kadro değiştirmek gerekebilir. Bu konuda adım atmak elbette kolay değil. Ancak meselelerin kendi kendine çözülmeyeceğini ve gecikmenin maliyetinin çok büyük olduğunu hatırd tutmalıyız.

DÖRT: 'Bir insanın zekası verdiği cevaplardan değil, sorduğu sorulardan anlaşılır'. Hele de içinde yaşadığımız karmaşık çağda her sorunun cevabını 'bilen' kişilere tereddütte yaklaşmakta yarar var. Zira 'bilmediğini bilmiyor' ve perspektifini daraltıyor olabilir. Eğitim sistemimizin de 'ilginç soru'dan ziyade 'doğru cevap' temelli olduğunu düşününce işimiz zorlaşıyor. Bu yüzden yöneticiler, soru sormayı tutum ve davranışlarıyla özellikle teşvik etmeli.

ALTI: 'Hata yapın: Hiç hata yapmamış bir insan yeni bir



şey denememiş demektir'. Yeni, her zaman risklidir. Hata yapma ihtimalini, dolayısıyla risk alma iştahını yok edersek yaratıcılığı da öldürürüz. Birimiz/ şirketimiz bir süredir rutin işleyişinin dışına çıkamıyorsa, ekibimiz hatanın bedelinden korkuyor olabilir. Durum böyleyse yönetim üslubumuzu gözden geçirmeliyiz. Ayrıca, karar almak için iyi tasarlanmış (maliyet, hedef, performans kriterleri) deneyler yaparak hataların bedelini azaltmak da mümkün.

YEDİ: 'Ben gelecek için hiç bir endişe duymadım. O yeterince hızlı geliyor'. İş hayatımda belirsizlikler hakkında konuşmaktan elindeki işleri yapamayan o kadar çok kişiye rastladım ki! Elbette geleceğe elimizdeki muhtelif senaryolar ile hazırlanmalıyız. Ama üzerinde hiçbir kontrolümüz olmayan konulara kendimizi kaptırıp sorumluluklarımızı aksatmamak şartıyla!

Tüm bunları doğru yapsak bile başarıyı herkesin sahipleneceğini yahut 'zaten kaçınılmaz' göreceğini, ama başarısızlığın sorumluluğunun, gerçek sebep ne olursa olsun, birinin üzerine yıkılacağını bilmeliyiz. Einstein'ın dediği gibi: 'Teorim başarıyla kanıtlanırsa Almanya benim Alman olduğumu iddia edecek, Fransa dünya vatandaşı olduğumu açıklayacaktır. Aksi durumda, Fransa Alman olduğumu söyleyecek, Almanya bir Yahudi olduğumu açıklayacaktır'. Fakat bu, adım atmamıza engel olmamalı. Zaten yenilikçi işler yapmak için cesaret, tam da bu sebeple lazım değil mi?

BUFFETT

DERSLERİ

06 EYLÜL 2022

Dünyanın en başarılı yatırımcılarından Warren Buffett geçen hafta 92 yaşına geldi. 57 y boyunca, dolar bazında senelik ortalama yüzde 20 getiri sağlamak (ABD borsasının iki katı!) her babayiğidin harcı değil. Bu hafta onun bazı sözleri üzerine konuştum.

BİR: 'Kural 1: Asla para kaybetmeyin. Kural 2: Kural 1'i asla unutmayın'. Paramızın yarısını kaybettiyse, başladığımız yere dönmek için elimizde kalan miktarı ikiye katlamamız gerekir. Risk alırken ne seviyede para kaybedebileceğimizi, bunun ne kadarının anaparamıza, ne kadarının elde ettiğimiz kâra hasar vereceğimizi aklımızda buldurmamızda yarar var. Bilhassa kredi çekerek veya oturdukları evlerini satarak riskli işlemler yapanların bunu unutmamalarını dilerim.

İKİ: 'Para kaybetmeyi kaldırabiliriz. Büyük para kaybetmeyi bile. Ama itibarımızdan çok azını kaybetmeye bile tahammülümüz yok'. Uzun vadede başarılı olmak için en kritik sermayenin itibar olduğunu iş dünyasına damga vuran kişilerin hepsi vurguluyor. Zor inşa edilen, kolayca kaybedilen bu değere şirketlerimizde veya şahsi kariyerlerimizde yeterli önem veriyor muyuz? Sık sık kendimize sormamız gereken bir soru.

ÜÇ: 'Gelgit çekildiğinde kimin çıplak yüzdüğü ortaya çıkar'. Piyasalar yükselirken çoğu kişi para kazanır. Bazıları bununla böbürlenir. Ancak kimin gerçekten iyi olduğu (yatırım kapasitesi, insan kaynağı, sağlam bilanço) zor zamanlarda ortaya çıkar. Üstelik böyle dönemler, bir önceki maddede bahsettiğimiz itibarı korumak/ inşa etmek için büyük fırsatlar sunar. Ödemelerini zamanında yapabilen, çalışanlarının arkasında durabilen, kalitesini sürdürebilen firmalar öne çıkar, zihinlerde yer edinir.

DÖRT: 'Harika bir şirketi makul bir fiyatla satın almak, vasat bir şirketi harika bir fiyata satın almaktan çok daha iyidir'. Çoğumuzun düştüğü bir hata: 'Fiyat çok uygundu' demek. Oysa bu tek başına bir yatırım tezi olmamalı. Önce 'şirket iyidi' kararına varmak sonra 'fiyatı da makuldü' diyebilmek lazım. Elbette bunu yapmak söylemekten çok



daha zor.

BEŞ: 'Fırsatlar nadiren gelir. Gökten altın yağıyorsa kova kullanın, yüksük değil'. Bir önceki maddede, 'peki ya hem yatırım yapılacak şirket/ fırsat iyi, hem de fiyatı/ maliyeti ucuzsa?' dediğinizi duyar gibi oldum. Durumun bu olduğundan eminseniz, tebrikler. Az rastlanan bir madeni keşfetmişsiniz. O halde, 'elinizi korkak alıştırmayın' ve bu büyük fırsata ciddi kaynak ayırmaktan korkmayın.

ALTI: 'Her gün sadece oturup düşünmek için ciddi zaman ayrılması konusunda ısrar ediyorum. Amerikan iş hayatında bu çok ender'. Çoğumuzun ihmal ettiği bir konu daha. Günlük işler, toplantılar, sosyal medya mesajları, e-postalar derken okumaya ve düşünmeye ne kadar vakit ayırabiliyoruz? Halbuki dürtülerle değil rasyonel ve soğukkanlı şekilde karar verebilmek için bu zaman yatırımına çok ihtiyacımız var.

YEDİ: 'Diğerleri açgözlü olduğunda korkmaya, onlar korktuğunda ise açgözlü olmaya çalışıyoruz.' Geçen hafta ele aldığımız fırsatı kaçırma korkusu (FOMO) ve dolayısıyla sürü psikolojisinin tam aksi bir yaklaşım. Elbette bunu başarabilmek için ciddi bir kavrayışa ve daha önemlisi, çelik gibi sinirlere ihtiyaç var.

Bu haftaki sohbetimizi, en beğendiğim Warren Buffett sözüyle tamamlayalım: 'Fiyat, ödediğiniz miktardır, değer ise onun karşılığında ne aldığınızdır.'

CLARKE

KANUNLARI

16 KASIM 2021

Yenidünya, yeni ekonomi, yeni iş modeli gibi kavramlarından bahsetmeyi pek seviyoruz. Ama yeni olanı hayata geçirmeye gelince, işler çetrefil hale geliyor. Gelin bu hafta, İngiliz yazar ve mucit Arthur C. Clarke'ın üç kanunuyla 'yeni'yi konuşalım.

BİRİNCİ KANUN: 'Ünlü ve yaş almış bir bilim insanı bir şeyin mümkün olduğunu iddia ediyorsa, neredeyse kesinlikle haklıdır. Aynı kişi bir şeyin imkânsız olduğunu iddia ettiğinde ise, büyük olasılıkla yanılıyordur.'

Sadece şu iki anekdot bile Clarke'ı doğruluyor. İngiliz Bilimler Akademisi Başkanı Lord Kelvin 1895'de 'Havadan daha ağır makinelerin uçması imkânsızdır' demiş. Dört yıl sonra Amerikan Patent Dairesi Başkanı Charles Duell eklemiştir: 'Artık yeni hiçbir şey yok. İcat edilebilecek her şey icat edildi'. Kelvin ve Duell'i haksız çıkaran bu kanun bilim insanları ve teknolojinin ötesinde alanlar için de geçerli.

Şirket yönetim kurullarında veya strateji toplantılarında 'bir şeyin neden mümkün olmadığını' anlatmaya hevesli öyle çok kişiye rastladım ki! İnsanın kendini sınırlamasının muhtelif sebepleri var: bilinmeyenden korku, güvenli alanda kalma arzusu, düşünsel tembellik, yepyeni şartlar karşısında eski tecrübelerle sarılma arzusu... Bence genel olarak bir şeyin neden yapılamayacağını değil, nasıl yapılabileceğini anlatanlara kulak vermekte yarar var.

İKİNCİ KANUN: 'Mümkün olanın sınırlarını keşfetmenin tek yolu, imkânsız alana taarruza geçmektir.'

'Yeni'nin mümkün olduğuna bir kez inanınca, onu hayata geçirmek gerekiyor. Ancak ünlü yatırımcı Warren Buffett'ın sözünü unutmamalı: 'Suyun derinliğini asla iki ayağınızla ölçmeye kalkmayın!'. Odaklı ve ucuz denemeler yapmak, 'yeni'ye en az maliyetle ulaşmak için iyi bir çözüm. Örneğin sektördeki dönüşümlerin içinde olmak için start-up şirketlere yatırım yapmak veya kampanyaların etkinliğini denemek için hedef müşterilere göre farklılaştırılmış web siteleri sunmak. Ancak, daha önce de bu köşedeki 'Masa Başı Yerine Test' yazısında da belirttiğim bir hususu tekrar vurgulayayım: 'Deneylerimiz



için kontrol grubuna (hangi kararı kiminle test ediyoruz) ve geri besleme mekanizmasına (aldığımız sonuca göre ne karar vereceğiz) çok dikkat etmemiz gerekiyor. Zira bu iki alanın dikkatsizce tasarlanması boşa efor harcama, hatta yanlış karar almayla sonuçlanabilir.'

ÜÇÜNCÜ KANUN: 'Yeterince gelişmiş bir teknoloji, sihirden ayırt edilemez.'

Radyo, telefon ve televizyon, çıktıkları devirde, geniş toplum kesimleri için mucizeden farksızdı. Anlaşılmayan bir teknolojinin toplumun geniş kesimlerince 'sihir' gibi görülmesi gayet makul. Ancak günümüzde bu dinamik tersine de işliyor: nasıl çalıştığı besbelli olan ürünlerin lansmanı mistik bir havada yapılıyor. Bunun neticesi, bazı girişimcilere uzaylı/ biyoteknoloji insan yakıştırması yapılması veya yeni çıkan bir cep telefonunu bir an önce satın alabilmek için saatlerce sırada bekleyen insanlar. Tüketicilerin bazı ürünlere rasyonel faydanın ötesinde, 'sihirli' bir anlam yüklemesi, çeşitli sektörlerdeki şirketlerin göz önünde bulundurması gereken bir husus.

Bu haftaki sohbetimizi Clarke'ın kanunlarından biri olmasa da çok beğendiğim bir sözle bitirelim: 'Yeni fikirlerin üç devri olur: 1. Bu yapılamaz. 2. Belki yapılabilir ama yapmaya değmez 3. Başından beri iyi bir fikir olduğuna biliyordum!'

MURPHY

KANUNLARI

11 OCAK 2022

iyimser bir kişiyim ama bu haftaki konumuz karamsarlık simgesi Murphy Kanunları. 1949'da ABD Hava Kuvvetleri'nin roket deneyinde hiç olmayacak bir şey oldu: sadece iki türlü takılabilen bir parça tam 16 kez yanlış şekilde monte edildi (66 binde bir ihtimal!). Bunun üzerine, genç bir mühendis olan Edward A. Murphy, kendi ismiyle anılan kanunları ortaya attı.

'Bir şeyin ters gitme olasılığı varsa, ters gidecektir.' En meşhur Murphy kuralı. Karmaşık sistemler tasarlarken sıkça başvurulan bu prensibi iş hayatında göz ardı edemeyiz çünkü iş hayatında pek çok şeyin ters gitme ihtimali var. Bilhassa belirsizliğin arttığı dönemlerde, risk analizinde 'en kötü senaryoda ayakta kalabilme' konusunu mutlaka ele almanızı öneririm.

'Bir şeyin ters gitmesini engelleseniz bile, anında yeni bir olasılık ortaya çıkacaktır.' Bu kuralın kardeşi 'Çözülen her problem yeni problemler yaratır.' Günümüzde de 'mekanizmaları kurduk, artık rahatız' demek büyük bir hata. Zira, iş yaptığımız piyasa ne kadar dinamikse, sistemlerinizin adapte olma kabiliyeti de o kadar yüksek olmalı. Ayrıca, problemleri çözdüğümüzde bile, bazıları çözümün kendisi sebebiyle oluşan yeni meselelerle karşılaşacağımızı da unutmamak gerek. Ben bu durumu, büyük çaba harcarak tepeyi tırmandığımızda yeni bir ufuk çizgisi ile karşılaşmaya benzetiyorum.

'Olmuyorsa zorlayın, kırılırsa zaten değişmesi gerekir.' Bu, özellikle erken aşama girişimlerde ve araştırma-geliştirme projelerinde elzem bir prensip. Şartları zorlamadan gerçekten 'oyun değiştirici' şeyler ortaya koymak mümkün değil. Büyük ekonomist Schumpeter'in yaratıcı yıkım prensibi de buna işaret etmiyor mu? Yaratıcı olan yeni eskiyi yıkıyor ve yeniyi bulmak için eskiden vazgeçmek gerekiyor. 'Her şey yolunda gidiyorsa, kesin bir terslik vardır.' Bir yıl önce, bu köşede konforun sağladığı tatlı rehaveti, donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusuna benzettik. Elbette, zaman, para ve emek harcadığımız işimizde sorunlarla boğuşmayı hiç birimiz istemeyiz. Ancak her şey çok yolundaysa, bazı risk veya problemlerin gözden kaçıyor olması muhtemel. Aman dikkat!



'Hiçbir şey görüldüğü kadar kolay değildir.' Kariyerimin başlangıcında, yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda, yaşayarak tecrübe ettiğim bir kural. Elbette şirketler karşılaştıkları sorunları tam anlayamayabilir ve çözemeyebilir. Bunları bazen taze bir bakışla, hızla düzeltmek de mümkün olabilir. Ancak, önemli bir mesele uzunca bir süre kördüğüm olduysa, bunun 'konuyu anlamama' veya 'çözümü bulamama'nın ötesinde sebepleri olabilir. Tavsiyem, analiz ve rasyonel çözüm arayışının ötesinde, organizasyondaki dinamiklere bakmanız kim istiyor/ istemiyor, kimin yetkileri artacak/ azalacak, yapı nasıl değişecek gibi soruları sormanız.

'Anlattığın bir şeyin dinlenme ihtimali, anlatma isteğinle ters orantılıdır.' Hepimiz birbirimizden farklı ilgi alanlarına, önceliklere ve kabiliyetlere sahibiz. Bir alana herkesin aynı oranda ilgi göstermesi gerçekçi değil. İşte bu yüzden, aktarmak istediğimiz bir konuda muhataplarımızın heyecanının bizimki kadar yüksek olmayabileceğini baştan kabullenmeliyiz. Bu vesileyle, hem sunumumuzu onlar için daha ilgi çekici hale getirme yollarını arayabilir hem de beklediğimiz ilgiyi göremezsek daha az üzülmürüz. Her ikisi de bizim için daha iyi!

Bir iyimser olarak, yazıyı Murphy'nin tam aksini savunan Yhprum Kanunları ile tamamlayayım (Murphy'nin tersten yazılışı): 'Bir şeyin olma ihtimali varsa mutlaka olur. Çalışabilen her şey, çalışır. Hatta çalışamayan sistemler bile bazen çalışır.'

ÜÇ KANUNUN İLHAMI

14 HAZİRAN 2022

Ekonomi ve iş hayatının 'kanunları' pozitif bilimlerdeki gibi keskin değil. Yine de şirketlerimizi yönetirken ilham verebilirler. Bu hafta, önemli bulduğum üç örneği konuşalım: Dunning-Kruger, Gresham ve Dornbusch.

DUNNING-KRUGER. 1995'te bir adam yüzünü limon suyuyla yıkadı ve iki bankayı soydu. Limon suyu ile yazılan harflerin mektuplarda gözükmemesinin benzeri bir etkinin olacağını ve kimsenin kendisini teşhis edemeyeceğini düşünüyordu. Bu olaydan ilham alan David Dunning ve Justin Kruger, ünlü tezlerini ortaya attı: kötü performans gösterenler temelsiz bir özgüvenle hareket ederler ve eksiklerini fark edemezler. Atalarımızın 'cahil cesareti' dediği konu. Peki, bunun iş hayatına etkisi ne? Toplantılarda iddialı ifadeler kullananların yahut sıkça kendini övenlerin, bunu destekleyecek birikime sahip olup olmadığını sorgulamalıyız. Bilhassa böyle kişilere sorumluluk verirken buna dikkat etmeliyiz. Üstelik mesele burada da bitmiyor. Bir konu hakkında daha çok bilgi sahibi olanlar, genelde kanaatlerinden daha fazla şüphe edenler oluyor. Yani, toplantılarımızda sessiz kalanların sözlerine kulak vermemiz gereken asıl kişiler olması mümkün. Dunning-Kruger bir kanun olmanın ötesinde, insan doğasındaki bir paradoksa işaret ediyor. Tüm yöneticilerin bunun farkında olmasında yarar var.

GRESHAM. Sir Thomas Gresham (1519–1579) isimli finansçı, bugün de geçerli olan meşhur ifadeyi kullanmış: 'kötü para iyi parayı kovar'. Herkes daha çok altın ya da gümüş içeren tip madeni parayı kullanmak yerine elinde tutunca, piyasa daha değersiz alaşımlardan yapılmış (değeri düşürülmüş) paralara kalırmış. Bugün de kara para ile servet edinenlerin çok kolay bazı harcamalar/satın almalar yaparak hakimiyet kazanması meselesi tüm dünyada tartışılıyor. Ancak bence bu ifadenin finansın ötesinde bir kapsama alanı var. Örneğin, bir şirkette başarısız çalışanlar arttıkça, orada iyi olanların barınma şansı giderek azalır. Üstelik, bu döngü bir kez başladı mı durdurmak çok zordur. Zira 'A kalite yöneticiler A kalite kişileri, B kalite yöneticiler C kalite kişileri işe alır'. Bu yüzden, işi baştan sıkı tutmak ve performans



değerlendirmelerini mümkün olduğunca objektif, şeffaf ve net şekilde yapmak ve bu değerlendirmeleri hayata geçirmek gerekiyor.

DORNBUSCH. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü hocalarından Rudy Dornbusch'un (1942–2002) sözünü çok severim: 'Finansal krizlerin gelmesi düşündüğünüzden çok daha uzun sürer; ama sonra gerçekleşmesi beklediğinizden çok daha hızlı olur. Yani iki kez yanılma ihtimaliniz var!'. Bu kanun bana Hemingway'in Güneş de Doğar romanındaki bir konuşmayı da hatırlatıyor: Bill: "Nasıl iflas ettin?" diye sordu "İki şekilde" dedi Mike. "Önce yavaş yavaş. Sonra aniden." İşlerin yavaş yavaş kötüleşmesi, durumun -zorluklarla da olsa- sürdürülebilir olduğu anlamına gelmiyor. Problemler birden akut hale gelebilir ve işletmenizi tahmin edilemeyen bir hızla çökertebilir. Bu tuzağa düşmemek için, sorunları 'halının altına süpürme', sıkıntı yokmuş gibi davranma veya meselelerin kendiliğinden hallolacağını umma gibi 'yöntemlerden' kaçınmak şart.

PETER VE PARKINSON

HAKLI MI?

16 AĞUSTOS 2022

İş hayatında başarının şifresi, iki temel kaynağı, insanı ve zamanı doğru yönetebilmek. Peki, bunun için yaptıklarımız aksi sonuç veriyor ve performans düşüklüğünü yapısal hale getiriyorsa? Gelin, Peter ve Parkinson ilkeleri çerçevesinde bu konuyu konuşalım.

İnsan kaynağı ile başlayalım. Başarılı bir çalışanı terfi ettirmek, şirket performansı için iyi, gayreti/ yetkinliği ödüllendirmek için de adil bir yöntem... Yoksa değil mi?

Kanadalı eğitimci Laurance J. Peter, 1969'da yayınladığı kitabını kara mizah türünde tasarlamıştı. Ancak iş dünyasında sıkça karşılaşılan bir durumu veciz şekilde dile getirmesiyle, Peter İlkesi apayrı bir önem kazandı: çalışanlar başarılı oldukça terfi ediyor, bu işlerinde başarısız oldukları seviyeye kadar sürüp gidiyor ve böylece her makam yetersiz kişiler tarafından dolduruluyordu! İşleri yapmak ise henüz yetersizlik seviyesine kadar yükselmemiş çalışanlara kalyordu.

Mesela, teknik birikimi yüksek, işinde başarılı bir uzmanın ödüllendirilerek müdür yapılmasını düşünelim. Belki teknik ekipten ayrılıp yönetim tarafına geçmek istemiyor? Belki teknik kabiliyetleri yüksek ama yönetsel yetenekleri zayıf? Pek çok şirkette bunlar pek düşünülüyor; çünkü maaş ve ek haklar yapılan işe değil sahip olunan unvana göre belirlenmiş. Neticede, firma iyi bir çalışan kaybedip kötü bir yönetici almış oluyor. Üstelik, artık müdür olan kişi alt pozisyona inemiyor, başarılı olmadığı için yükselemiyor ve iyi olmadığı rolünde, işten çıkarılana kadar kalmaya devam ediyor.

Halbuki geleneksel hiyerarşiler yerine esnek modeller kurmayı başaran organizasyonlar, çalışanlarını daha az maaşa talim etmek ile istemediği/ uygun olmadığı halde yönetici olmak arasında lüzumsuz bir tercih arasında bırakılmazlar. Kendileri de Peter İlkesi'ndeki tuzağa düşmez ve insan kaynağını iyi değerlendirirler.

İnsan ile birlikte en kritik olan diğer kaynağın, zamanın yönetimi ile devam edelim. 'Çok iş başarmak için çok çalışmalıyız' makul bir ifade gibi geliyor... Yoksa değil mi?

İngiliz denizcilik tarihçisi Cyril Northcote Parkinson, kendi



adı ile anılan ilkeyi 1955'de The Economist için kaleme aldığı kara mizah yazısında dile getirdi: 'Bir iş, bitirilmesi için kendisine ayrılan sürenin hepsini kapsayacak şekilde uzar'. Hatta kamu bürokrasisini odağa alarak bu yaklaşımını detaylandırdı: (1) bir yönetici rakiplerinden ziyade astlarının çoğalmasını ister ve (2) yöneticiler birbiri için iş yükü yaratır.

Gerçekten de mesaiye kalınan gecelerin, uzun toplantıların, sürekli büyüyen proje ekiplerinin nihai performansı ne kadar artırdığı meçhul. Şirketlerimize girdi (insan, zaman) kadar süreç (iş yapılışı) ve çıktı (elde ne var?) odaklı olmalarını öneririm.

Peter ve Parkinson ilkelerine bakınca, benim çıkardığım iki ders var. Birincisi, en makul görünen yaklaşım bile amacın tam aksine yan etki yapabilir. İkincisi, mizahtan ilham almayı ihmal etmemek gerek – ne de olsa her iki yazar da ilkelerini satır yazılarında ifade ettiler.

PARADOKSLAR

14 ARALIK 2021

Paradoks, yani görünüşte mantıklı olan ifadelerin şaşırtıcı sonuçlar vermesi, Yunanca ayrık ve düşünce kelimesine dayanıyor. İş hayatında karar almanın giderek zorlaştığı günümüzde, altı paradokstan ilham almaya ne dersiniz?

DOĞRU NEDİR? Bilinen ilk paradoks, Giritli Epimenides'in 'Tüm Giritliler yalancıdır' ifadesi. Hem filozofun haklı hem de önermenin doğru olması mümkün değil. Bu da bize kim söylerse söylesin bazı cümlelerin doğruluğunu sorgulamamız gerektiğini gösteriyor. Nitekim, günlük hayatta Epimenides ile sıkça karşılaşıyoruz. İşte bu yüzden, toplantılarda görüş ve iddialarına destek olarak somut veriler sunmak yerine yalnızca 'bunu ben söylüyorum' cümlesine sığınanlara dikkat! Zira bir şeyin yegâne kanıtı yalnızca onu söyleyen kişi olamaz.

RAKİP RAKİPTİR. Troya Savaşı'nın mitolojik kahramanı Aşil koşu yarışında kaplumbağayı geçebilir mi? Zeno'nun cevabı: hayır. Onun kurguladığı hayali yarışa, hakkaniyet gereği, kaplumbağa önde başlar. Etap etap ilerlediği varsayılan müsabakada, Aşil ne zaman kamplumbağanın olduğu noktaya varsa, kaplumbağayı az da olsa ilerlemiş bulur. Bu böyle sürer gider ve 'yarı tanrı', kaplumbağaya asla yetişemez. Elbette gerçek hayatın böyle işlemediğini biliyoruz. Ancak unutmayalım: siz Aşil kadar hızlı, rakip şirket kaplumbağa kadar yavaş olsa bile, eğer yarışa önde başladıysa ve doğru istikamette ilerliyorsa, onu yakalamanız kolay olmayabilir.

DUNNING KRUGER. 1995'te bir kişi, kendisini güvenlik kameralarına görünmez hale getireceğine inandığı için yüzünü limon suyuyla yıkadı ve iki bankayı soydu. Limon suyunun 'görünmez mektuplarda' yaptığı etkiyi sağlamadığını mahkemede öğrendiğinde, onun için çok geçti. Bu olaydan ilham alan iki bilim insanı, tezlerini ortaya attılar: kötü performans gösterenler, eksikliklerini fark edemezler. Beklediği üzere, bunun sebebi de bu kişilerin temelsiz bir özgüvenle hareket etmeleri. Yani, eskilerin 'cahil cesareti' dediği konu. İşte bu yüzden, çok iddialı ifadeler kullananların, bunu destekleyecek birikime sahip olup olmadığına dikkat etmeliyiz. Fakat konu burada bitmiyor, zira 'cahil cesareti'nin tam tersi de söz konusu. Bir konu hakkında daha çok bilgi sahibi olanların, kanaatlerinden daha fazla şüphe etmeleriyle de karşılaşabiliyoruz. Socrates'e (ve başka filozoflara da) atfedilen ünlü paradokstaki gibi: 'Bildiğim tek şey hiçbir şey bilmediğimdir'. Yani, bazen kendilerinden şüphe ederek sessiz kalanların aslında sözlerine kulak vermemiz gereken kişiler olduğunu da aklımızdan çıkarmamalıyız.

KISIR DÖNGÜ. İlk akla gelen örnek, bir kişinin ilk defa işe girmesi. İş ilanlarında iş tecrübesi aranır, fakat bir



kişinin iş tecrübesi olması için de bir işe girmiş olması gerekir. Bir başka örnek, bir belgeyi almak için, ancak o elinizdeyse alabileceğiniz bir başka belgenin istenmesi. Kısır döngü diye adlandırabileceğimiz bu örnekler, bizi çözümsüzlüğe itebilir. Bu yüzden süreçlerimizi (işe alım, ödeme, sevkiyat) tasarlarken, çözümün sistem tarafından engellenmediğine emin olmalıyız. Yoksa, kendimizi veya paydaşlarımızı, çarkın içinde koşturan ama ilerlemeyen bir hamster haline sokabiliriz.

GROUCHO MARX. Ünlü komedyenin 'Kulübünüz beni bile üye kabul ediyorsa, artık ona girmek için arzu duymuyorum!' sözünü, şirket markası için çok dikkate almalıyız. İş ortağınız veya müşteriniz olmak için sırada bekleyen kişiler bile bir gün gelip sizin bir parçanız olmak istemeyebilir. İşte bu yüzden güçlü bir markanızın olması elzem. Sizinle iş yapmak isteyenlerin bundan kalıcı olarak mutluluk (hatta gurur) duymasını sağlayabiliyorsanız, risklere karşı ciddi bir savunma hattı kurmuşsunuz demektir.

KİMİ HEDEFLİYORUZ? Okuma yazma bilmeyenlere 'Okuma yazma öğrenmek isteyenler aşağıda yazılı adrese müracaat edebilir.' broşürü dağıttığınızı düşünün. Bu düşünce size komik gelse de bu tip hataları maalesef o kadar sık yapıyoruz ki! Erişmeye çalıştığımız müşterilerin gitmediği yerdeki pazarlama çalışmaları veya dikkate almayacağı reklamlar bu hataların örnekleri. Bazen de zaten ikna olmuş tüketicilere tekrar tekrar aynı şeyleri anlatıp vakit ve para kaybediyoruz. Bu yüzden, mesajlarımızın hedefi, içeriği ve yöntemi arasındaki tutarlılığı, sürekli yeniden gözden geçirmemiz şart.

Bu haftaki sohbetimizi, çok sevdiğim, çevremde pek kimsenin gülmediği (ama eminim okurların kıymetini bileceği!) bir paradoksla bitirelim: üç çeşit insan vardır; sayı saymayı bilenler ve bilmeyenler.

JAPON ESİNTİSİ

25 OCAK 2022

Ülkemizin pek çok yerinde yollar karla kapanmışken, bu yazı vesilesiyle bir seyahate çıkalım. Bu hafta, Japon kültüründen iş hayatımıza ilham verebilecek dört kavramı konuşalım: Kintsugi, Kaizen, İkigai ve Haiku.

Kintsugi, kırılan seramiklerin üzerindeki çatlakların altın tozuyla onarılması sanatı. Böylece, hem eşyalar daha uzun süre kullanılabilir, hem de kırılma ve onarım süreci unutulmuyor. Şirketlerimizde sıkça gördüğüm sorunlardan biri hataların üstünün örtülmesi/ unutulması. Halbuki onlarla yüzleşmek, sorunun neden çıktığını, nasıl çözüldüğünü, tekrar etmemesi için ne tedbirler alındığını ortaya koymak mühim. Üstelik böyle bir değerlendirme süreci, tıpkı Kintsugi'nin kırılmış bir çömleği daha değerli yaptığı gibi, şirketi daha değerli yapacaktır.

Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinin birleşiminden oluşan Kaizen, sanayicilerimizin yıllardır aşına olduğu, küçük ama sürekli gelişimlerle verimlilik artışını hedefleyen bir yaklaşım. Kaizen'in tüm çalışanları kapsaması, geri bildirim önem vermesi, problemlerin kök sebeplerini ortaya çıkarmaya odaklanması ve önerileri fayda-zorluk ekseninde değerlendirmesi her şirkete ilham verebilir. Ancak, büyük dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, yalnızca Kaizen'e bel bağlamak riskli. Zira, ufak ilerlemelere saplanıp büyük resmi kaçırmamanın maliyetli yüksek. Mesela araba üretiminde binde 1 malzeme tasarrufu sağlamak önemli, ama içten yanmalı motorlardan elektrikli modellere geçişi yakalamak daha önemli!

Üçüncü kelitemiz İkigai, yani 'varoluşun anlamı'. Şahıslar için olduğu kadar şirketler için de kullanabileceğimiz bu yaklaşımda, dört faktörün bir araya gelmesi hedefleniyor: sevdiğimiz, iyi yaptığımız, dünyanın ihtiyacı olan, ve para kazandıran şeylerin yapılması. Bir şirket çalışanlarının severek yaptığı, sektöründe başarılı olduğu, başta müşterileri olmak üzere paydaşlarının ihtiyaç duyduğu ve elbette kâr ettiği işleri yapıyorsa varoluşunu anlamlı kılabilir.

Son kelitemiz Haiku, yani 'eğlenceli mısra'. Geleneksel



olarak sadece on yedi hece ve üç dizeden oluşan bu kısa şiirler, sade ifadenin şaheserleri. Dört yandan bilgi bombardımanı altında yaşadığımız, kendimizi sürekli bir koşturmaya içinde bulduğumuz ve odaklanma süremizin iyice kısaldığı günümüzde, kısa ve öz iletişim çok kıymetli. Gerek kendi içinde gerek paydaşlarıyla irtibatında bunu yapan şirketler, bir adım öne geçecek. Ancak, mesajı yalın halde vermenin de ayrı bir meziyet olduğunu ve ciddi emek gerektirdiğini unutmamalıyım. Büyük yazar Mark Twain'in bir mektubunun sonuna eklediği not, tam da buna işaret ediyor: 'Kusura bakmayın kısa yazacak kadar vaktim yoktu, uzun yazmak zorunda kaldım.'

RADİKAL DÖNÜŞÜM

27 EKİM 2020

Yüzlerce işçi fabrikanın bahçesinde toplanmıştı. Kafalarında 'önce kalite' yazan bandanalar vardı. Hep birlikte binlerce telefonu ortadaki dev ateşe atmaya başladılar. Orta yaşlı patronları, olanları hiçbir şey yapmadan, uzaktan izliyordu. Samsung'un radikal dönüşümü, işte o gün başladı.

Birkaç gün önce 78 yaşında hayatını kaybeden Samsung Yönetim Kurulu Başkanı Lee Kun-hee, firmasının en büyük rakibi Apple'ın kurucusu Steve Jobs'dan çok farklı bir kişiydi. Uluslararası bir şöhret olan Jobs'un aksine, genel bir tanınırlığı yoktu. Onun gibi bir tasarım dahisi de değildi. Şirketini kendisi kurmamış, babasından devralmıştı. Üstelik siyasetçilerle olan ilişkileri sebebiyle başı mahkemelerle çok kez derde girmişti. Ancak, tıpkı Jobs gibi, o da teknoloji alanında uluslararası bir başarı hikayesi oluşturmayı başardı.

1987'de işleri babasından devraldığına, 'üç yıldız' anlamına gelen Samsung, Güney Kore'nin önde gelen holdinglerinden biriydi. Chaebol denen bu yapılar pek çok sektörde faaliyet gösteriyor ve hızla gelişen bu Asya ekonomisi için dinamo rolünü oynuyorlardı.

Japonya ve ABD'de eğitim alan Lee işleri teknoloji alanında büyümeye karar verdi. Milyonlarca dolar yatırım ve beş senelik gayretin sonunda dünyanın en büyük hafıza çiplerini üreticisi olmuşlardı! Herhalde hep kendimizi kıyasladığımız ve başarısına imrendiğimiz Kore ile en büyük farkımız bu: dünyayı hedeflemek ve bunu en teknolojik ürünlerle yapmak.

Ardından sıra tüketiciye erişmeye gelmişti. Ne çare ki işin bu kısmı sanayicilikten hayli farklıydı. 1995 yılında, misafirlerine hediye ettiği telefonların çalışmadığını öğrenince çılgına döndü. Kurmaylarını şoke eden bir talimat verdi. Kimse kulaklarına inanamasa da başkana karşı çıkmayı göze alamadı. Fabrika bahçesinde toplanan işçiler -çeyrek asır öncenin parasıyla- elli milyon dolarlık ekipmanı yaktılar. Telefon ve bilgisayar enkazını düzleyen buldozer aslında yeni bir dönemin yolunu açıyordu.

'Her şeyi değiştirin, eşiniz ve çocuklarınız hariç.'



talimatıyla başlayan çalışmaların ilk meyvesi 2006'da geldi. Flatscreen (düz ekran) TV'lerde Sony'i geçmişlerdi. Asya'nın tarihi ve kültürel dinamiklerini düşününce, dev bir Japon markasını geçmenin apayrı bir önemi vardı. Benzer bir kriz akıllı telefonlarda yaşandı. İki sene treni kaçıran firma hızla yeni döneme adapte oldu ve 2011'de Apple'dan daha fazla telefon satar hale geldi.

Bugün değeri 360 milyar dolara gelen Samsung'un ve başkanı Lee Kun-hee'nin hikayesi tüm şirketlerimiz için dersler barındırıyor. Yılmamak, hedefe kilitlenmek, dünyayı hedeflemek ve rakipleri azimle takip edip geçmek ilk aklıma gelenler.

Radikal dönüşümün riski elbette yüksek, ancak doğru yapılırsa getirisi de çok yüksek olabiliyor.

SQUİD GAME

DERSLERİ

12 EKİM 2021

Netflix dizisi Squid Game (serbest tercümeyle: Kalamar Oyunu) Netflix tarihinin en çok izlenen yapımı olma yolunda ilerliyor. Bu hafta onun çağrıştırdıklarını konuşalım.

GÜNEY KORE'NİN KÜLTÜREL ATAĞI. Benim neslim Güney Kore-Türkiye kıyaslamasıyla büyüdü. 1980'de Türkiye'nin kişi başına düşen milli geliri daha yüksekken bugün Güney Kore'ninki üç katımızdan daha fazla (30 bin dolar). Eskiden üretim, ihracat, tasarruf ve araştırma-geliştirme etrafında ele alınan bu kalkınma hikayesi, giderek kültür-sanat alanındaki hamlelerle anılıyor: bir alt-kültür haline gelen Kore pop müziği K-pop; gerek kendileri gerek uyarlamaları ilgi gören Kore dizileri ve İngilizce dışı bir dilde olup da en iyi film Oscar'ını kazanan ilk yapım Parazit. Hizmet sektörü ihracatının hızla yüksek ölçüğe ulaşabilmesi ve ülke markasına katkısı mühim.

YILDIZ PROJENİN ÖNEMİ. Her biri birbirinden farklı özelliklerdeki 83 ülkede en çok izlenen yapım olmak, hiç kolay bir iş değil. Böyle bir projeyi yakalayabilmek mutlaka kabiliyet ve emek gerektiriyor. Ancak bunların ötesinde, ciddi bir kaynak ihtiyacından da bahsediyoruz. Netflix'in seneye Güney Kore'deki film stüdyoları için ayırdığı bütçe 500 milyon dolar! Tabii doğru yapımı yakalamanın getirisi de yüksek. Squid Game'in lansmanından beri Netflix hissesi yüzde 10 arttı. Piyasa değeri 280 milyar dolar (Borsa İstanbul'da işlem gören tüm şirketlerin toplamından daha fazla) olan bir firma için bu artış hayli önemli!

NET NEUTRALITY. Bu kavram, internet servis sağlayıcılarının, hatları üzerinden geçen her içeriğe eşit davranması anlamına geliyor. İnternet trafiğinden para kazanan firmalarla altyapı yatırımını yapanlar farklı olduğu için tartışmalı bir prensip. Örneğin, 2020'deki bir araştırma, internet trafiğinin yüzde 15'inin Youtube, yüzde 11'inin ise Netflix'den geldiğini söylüyor. Bir başka örnek, Netflix'in Güney Kore'deki veri kullanımını son üç yılda 24 katına çıkması. Bu çerçevede, Güney Kore'de en az 1 milyon üyesi olan ve trafiğin yüzde 1'inden fazlasına yol açan firmalar altyapı şirketlerine bakım masrafları için katılım



payı ödüyor. Netflix, ABD'de de telekom firmalarına ilave ödemeler yapıyor. Ancak mesele bu kadarla çözülmüyor. Zira, finansmana kolay erişebilen büyük şirketler bu maliyetlere katlanabilirken pazara yeni giren rakiplerinin bunu yapması zor. Net neutrality konusu bir süre daha gündemde olacak.

EŞİTSİZLİK. Dizinin konusu, borçlu kişilerin para ödülü için oyunlar oynaması ve bunun başkaları için bir eğlence haline gelmesi (spoiler sayılmaz diye umuyorum). Eski Roma'daki gladyatör dövüşlerini akla getiren bir manzara. Düşük/ negatif faiz politikası da dahil çeşitli sebeplerden katmerlenen servet eşitsizliği ve orta sınıfın erimesi giderek daha sık gündeme geliyor. Örneğin OECD, bunu en önemli konu olarak görüyor. Şirketler açısından baktığımızda, bu tartışmanın ticari taleplerde (yatırımcılar veya finansörlerin adil ücret standartları) veya kamu politikalarında (vergi oranları, asgari ücret) değişiklikler tetiklemesi ihtimali var.

Kültür-sanatı hem keyif almak hem de dünyadaki eğilimleri sezmek için takipte yarar var!

FİLM REPLİKLERİNDEN DERSLER

01 KASIM 2022

Hayatın aynası olan sinemadan iş hayatımız için dersler çıkarabilir miyiz? Bu hafta, altı film, bir dizi repliğiyle bunu yapmayı deneyelim.

BİR: 'Hayat bir kutu çikolata gibidir. İçinden ne çıkacağını bilemezsin.' Forrest Gump. Günümüzde yöneticilerin baş etmesi gereken en temel mesele belirsizlik. Hem dijital "dönüşüm ve yeşil mutabakat gibi beklenen değişiklikler, hem de salgın ve emita fiyatlarındaki dalgalanma gibi öngörülmesi çok daha zor meseleler var. Gelecek için senaryolar çalışmak, esnekliği sürdürmek ve işimizi en iyi şekilde yapmak, işleri yürütmenin yegane çaresi gibi görünüyor.

İKİ: 'Bugüne dair iyi bir plan, yarına dair mükemmel bir plandan iyidir.' Wag the Dog/ Başkanın Adamları. İş hayatımda, problemler hakkında konuşup durmaktan elindeki işleri yapamayan veya muhtemel çözümlerin kusurlarını sıralamaktan öneri getirmeye fırsat bulamayan öyle çok kişiye rastladım ki! Kabul edilebilir kalitede somut ve güncel bir çözüm, mükemmel ancak hayali bir plandan çok daha iyidir.

ÜÇ: 'Neden bana bakıyorlar? Çünkü bir şeyleri değiştiriyorsun. Ne kadar çok şey değiştirirsen bakışlar o kadar hızlı üzerinde toplanacak'. Inception/ Başlangıç. Değişim için adım atmak her zaman riskli beraberinde getirir. Hayreti, eleştiriyi, hatta çelmeleri kaldıramayacaksanız bir şey değiştirmeye kalkışmayın. Tabii statik konforun tatlı rehaveti donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusu da olabilir. Karar sizin.

DÖRT: 'İnsanların daha güvenli araba kullanmasını istiyorsan, hava yastıklarını çıkartıp, boyunlarını hedef alan bir maket bıçağı yerleştir. Kimse saatte 5 kilometreden fazla hız yapamaz.' Dr. House. Riski sıfırlamanın en garantili yolu operasyonları durdurmak ve tüm faaliyetleri yasaklamak. Oysa şirket idaresinin gaz-fren arasında bir denge kurmak olduğunu ve hesaplanmış riskler almadan yol alınamayacağını hep hatırlamalıyız.

BEŞ: 'Kimse [piyasalardaki] bir balonu göremez. Onu balon yapan tam da budur'. The Big Short/ Büyük Açık.



Sürü psikolojisi ve 'fırsatı kaçıyorum' hissiyatı, varlık fiyatlarını şişirebiliyor. Bir fiyat yükselişinin 'balon' olduğu ancak iş işten geçtikten sonra anlaşılıyor. Bu yüzden anladığımız işlere yatırım yapmak, çeşitlendirilmiş bir portföy oluşturmak ve ciddi kayıp halinde bile hayatınızı sürdürebilecek kadar yatırım yapmak önemli.

ALTI: Şeytanın yapmış olduğu en büyük hile, tüm dünyayı yaşamadığına inandırmaktır." Usual Suspects/ Olağan Şüpheliler. Şirketlerimizdeki en büyük kör noktamız, bilmediğimizi bile bilmediğimiz konular. Bu meseleyi tamamen çözmek mümkün değil. Ancak, algılarımızı sürekli açık tutarak, tüm paydaşlarımızı seferber ederek ve iyi tasarlanmış deneme-yanılma çalışmaları yaparak (yeni ürün, reklam kampanyası, risk sermayesi yatırımları) bunu yönetebiliriz.

YEDİ: 'Ona reddedemeyeceği bir teklif sunacağım.' The Godfather/ Baba. Bir müzakerenin başarısı, tarafların kendileri için en önemli olan konularda kazançlı çıkmasıyla olur. Muhatabınızı iyi değerlendirdiyse, doğru zamanda ona reddedemeyeceği bir teklifte bulunabilirsiniz. İşin nirengi noktası tam da budur. Tabii Vito Corleone'nin yöntemlerini kullanmanızı kesinlikle önermiyorum!

İPHONE DERSLERİ

18 OCAK 2022

1 5 yıl önce, bir Ocak gününde, Steve Jobs siyah pantolon ve kazakla sahneye çıktı. Yeni ürününü iPhone'u tanıtan konuşması bittiğinde şirketinin, sektörünün ve hepimizin hayatı değişmişti. Bu hafta iPhone'dan alabileceğimiz dersleri konuşalım.

İDDİALILIK. Steve Jobs'un lansmandaki kıyafeti ne kadar sıradansa sözleri bir o kadar iddialıydı: 'Bugün Apple telefonu yeniden icat ediyor' ve 'iPhone, diğer cep telefonlarından en az beş sene önde, devrimci ve büyümlü bir ürün'. Çıtayı yukarı koymak mühim. Ancak, altını doldurmak kaydıyla!

REKABET. Peki, cep telefonu piyasasına hakim olan şirketler yeni rakiplerini görünce ne düşündüler? Nokia baş stratejisinin yorumu şöyleydi: 'Tıpkı bilgisayarlarda olduğu gibi, önce ilgi görecekler ama sonuçta ancak kısıtlı bir kesime hitap edebilecekler'. Blackberry CEO'su ise 'Bizim için sorun yok' demekle yetindi. Nokia 2013'de cep telefonu sektöründen çıkmak zorunda kaldı. Blackberry'nin 2009'da 80 milyar doların üzerinde olan değeri bugün yalnızca 5 milyar dolar civarında.

VAZGEÇEBİLME. Apple iPhone'u tasarlarken fiziki tuşlar başta olmak üzere pek çok alışlagelmiş özellikten vazgeçti. Önümüzdeki yıllarda artırılmış/ sanal gerçeklik imkanlarının artmasıyla, şirketin iPhone'u devre dışı bırakması bile mümkün olabilir. Oturmuş normlara körü körüne sadık kalarak gerçek anlamda yeni bir şey ortaya koymak mümkün değil. Konfor alanından bir türlü çıkamamak ve bunun neticesinde sıçramalar yapamamak, şirketlerimizde sıkça rastladığım bir sıkıntı.

SÜREKLİ YENİLİK. iPhone ilk çıktığında 4GB ve 8GB hafızaya sahipti. Şu anda 128 GB hafızanın altında ürün yok. İlk iPhone'larda video kaydı özelliğinin ve Facetime'in bulunmadığını okuyan genç arkadaşlarımız herhalde gözlerine inanamayacaklardır. Apple, 15 yılda 33 model çıkararak hem ürününü geliştirdi hem de sadık müşterilerinin tekrar tekrar yeni cihaz satın almalarını sağladı. Şirketlerimizin çoğu yeni satışa odaklanırken mevcut müşterilerini ihmal edebiliyor— aman dikkat!



ÖNCÜLÜK. iPhone'un ardından pek çok firma akıllı telefon pazarına girdi. Nitekim bugün Apple satılan cihaz bazında sadece yüzde 15 civarında küresel pazar payına sahip (ciro ve kâr bazlı payı çok daha yüksek olmalı). Ancak şirketin öncü rolü, cihaz satışının çok ötesinde. Mobil uygulamaların satıldığı AppStore 2008 ortasında açıldığında 500 uygulamaya sahipken, bu sayı şu anda 1.8 milyon. Bu platform üzerinden pek çok girişimci ürün ve hizmetlerini dünyaya satabiliyor. Çok başarılı firmaların yepyeni ekosistemler oluşturmasına net bir örnek.

ÖLÇEK. Apple dünyada 1 milyar aktif iPhone kullanıcısı olduğunu söylüyor. Her 36 saatte bir milyon iPhone satıldığı tahmin ediliyor. Apple'ın piyasa değeri 2007'de 174 milyar dolardan bugün 3 trilyon dolara çıktı (dünyanın en değerli şirketi). Doğru ürün ve strateji, olağanüstü neticeler verebiliyor.

KALICILIK. Steve Jobs 2011'de 56 yaşında vefat etti. O günlerde herkesin aklında aynı soru vardı: Efsane sona mı erdi? Oysa Apple'ın değeri o günden bugüne 9 katına çıktı. Esas başarı, kurucusundan/ yöneticisinden sonra da ayakta kalacak yapılar kurabilmekte. (Jobs kurduğu firmadan 1980'lerde kavgalı ayrıldığı için çok az Apple hissesine sahipti. Geride bıraktığı servetinin ana kısmı kurduğu bir başka şirket olan Pixar'ı Disney'e satmasından kaynaklanıyor.)

WORDLE'DAN NE ÖĞRENDİM?

22 MART 2022

Wordle bir kelime oyunu. Günde 2 milyon kişinin ücretsiz oynadığı oyunu New York Times 1 milyon dolar civarında bir fiyata satın aldı. Hızla yaygınlaşan Wordle, Türkçe dahil farklı dillerde bulunuyor. Peki, bir kelime oyunu işimize nasıl bir ilham verebilir?

Önce Wordle'in kurallarından bahsedeyim. Her gün, herkesin, beş harfli bir kelimeyi, en fazla altı denemede bulması isteniyor. Her tahmin yaptığınızda, yazdığınız harflerin hedef kelimeye doğru yere isabet ettiğini, farklı bir konumda olduğunu veya hiç geçmediğini ipucu olarak görüyorsunuz. Türkiye'den katılımcılar kelimeyi ortalama 4.07 denemede buluyormuş (sıralaması yapılan 49 ülkeden 41.; birinci 3.72 deneme ile İsveç).

Bir yıldan kısa sürede hızla yayılan bu oyundan benim iş hayatına dair çıkardığım dersler şöyle:

SADE GÜZELDİR. Leonardo da Vinci'ye atfedilen 'sadelik en yüksek gelişmişlik düzeyidir' sözü günümüzde de geçerli. Zira mesaj ve seçenek bombardımanı altındaki tüketiciler olarak netliğe hasretiz. Dünyanın en başarılı şirketlerini düşünelim: Apple'ın ürün tasarımları, Google'ın ana sayfası, Nike'ın logo kullanımı ne kadar yalın. Wordle da bu prensibi başarıyla uygulamış. Basit bir web sayfası, altı satırda beş boş kutu, sadece üç renkle verilen ipuçları ve birkaç satırda özetlenebilen kurallar. Öte yandan, bu yaklaşım bazı özelliklerin olmamasını da beraberinde getiriyor. Örneğin bir hesabınız yok (eski skorlarınızı göremiyorsunuz), oyunu sadece web sitesi üzerinden oynuyorsunuz (cep telefonu uygulaması yok). Ürün ve hizmetlerimizi, bulunması şart olan şeyleri içerecek kadar kapsamlı ama karmaşıklığa yol açabilecek 'olsa iyi olur' özellikleri dışarıda bırakacak kadar sade sunmayı hedeflemeliyiz.

KULLANICI TECRÜBESİ KRİTİKTİR. Wordle'in herkes için aynı kelime (adil rekabet), her gün yeni bir kelime (alışkanlık), günde sadece bir kelime (hızla 'tüketilmeyi' engelleme) ve kullanıcıların skorlarını duyurması (tüketicinin propagandası) gibi özellikleri çok iyi düşünülmüş. Bunların çok çeşitli ürün ve hizmetlere ilham



olabileceğini düşünüyorum. Şirketlerimize rakiplerinin arasından sıyrılabilmek için kullanıcı tecrübesini ('user experience' – UX) çok ciddiye almalarını tavsiye ediyorum.

YENİLİK BİTMEZ: İcat deyince akla deney tüpleri, roketler, süper bilgisayarlar gelebilir. Halbuki 'kelime' ya da 'bulmaca' gibi asırlardır insanlığın hayatında olan konularda dahi yenilik yapmak mümkün. Nitekim kadim bir oyun gibi gözükken modern Sudoku'nun mucidi geçen yıl vefat etti. Renkleri denk getirmeye çalıştığımız Rubik Kübü'nün mucidinin ise hala hayatta. Wordle 'geleneksel bir sektördeyiz, inovasyon yapamayız' bahanesine sığınmak isteyenlere iyi bir yanıt.

20:20 NETLİK

29 ARALIK 2020

20:20 mükemmel görüntü netliğini ifade ediyor. Bu yüzden de olayları geriye dönük yorumlama böyle adlandırılıyor ('20:20 hindsight'). Gelin 2020'nin son yazısında geride bıraktığımız seneye tam netlikte bakalım ve aklımızda kalan on kavramı hatırlayalım.

PANDEMI. Şüphesiz yıla damgasını vuran kelime. Resmen Mart ayında ülkemize gelen Korona sağlıktan eğitime, ulaşımdan ticarete her alanı alt üst etti. Umuyoruz ki tıbbi etkileri 2021'de azalacak. Ancak kamunun ekonomideki rolünden çalışma hayatına bakışımıza, pek çok alanda kalıcı izleri olacak.

ZOOM. Dünyada pandeminin yıldızı. Günlük kullanıcı sayısı 10 milyonun altından 300 milyonun üzerine çıktı. Kurucusunun serveti 4 milyar dolardan 18 milyar dolara fırladı. En önemlisi, her türlü online toplantıya isim veren bir 'jenerik marka' olma yolunda ilerledi.

EBA. Google'da 2020'de Türkiye'den yapılan aramalarının bir numarası. Milyonlarca öğrenciyi online eğitim ile buluşturan sistem. Binlerce makalenin, yüzlerce konferansın yıllardır anlattığı eğitimde dijital dönüşümün ülkemizdeki sembolü. Kişiyi özel müfredat, yapay zekanın yaptığı sınavlar veya yaşam boyu eğitime yönelik bir adım olmasını umuyorum.

HES KODU. EBA'nın kardeşi sayılır. Zaten o da Google'da 2020'de Türkiye'den yapılan 'nasıl' aramalarının şampiyonu. Otellerden alışveriş merkezlerine, uçaklardan belediye otobüslerine, her yerde yanımızda olan yeni arkadaşımız. Kalıcı olursa Orwell'in 1984 eserindeki 'büyük birader' tartışmalarını getirmesi muhtemel.

GPT-3. Ülkemizde pek konuşulmasa da, Mayıs ayında ilan edilen bu 'dil üretme sistemi' müthiş bir adım olarak değerlendiriliyor. 175 milyar dil parametresini barındıran sistem, bir öncekinden 100 kat daha etkili. Yapay zekanın insanı yakalamasında kritik bir dönemeci geçmiş olabiliriz.

NEGATİF FAİZ. 17 trilyon dolarlık (20 adet Türk ekonomisinden fazla) tahvil, negatif faizle işlem görüyor. Almanya, eksi faizden 7 milyar Avro gelir elde etti! Bunun sebebi, üç büyüklerin (Fed, Avrupa ve Japonya merkez



bankaları) bilançolarını bir yılda 7 trilyon dolardan fazla (yüzde 50) büyütmesi. İnanılmaz bir para bolluğu var.

BITCOIN. Bu bolluğun neticesini Bitcoin fiyatlarında gördük: 24 saatte yüzde 14'lük artış, 28 bin doları aşma, yıl başından bu yana dolar bazında neredeyse dört katına çıkma vb. Bir haftada değerinin yarısını kaybeden Ripple ise kripto para yatırımların riskini ortaya koydu.

UNICORN. Tek boynuz, yahut değeri milyar doları aşan erken aşama teknoloji girişimi sayısı dünyada 500'ü aştı. 2020'de ülkemiz de Peak Games'in satışıyla ilk resmi unicorn'una kavuştu. Darısı nicelerinin başına!

BIG TECH. Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google) ve Facebook'un toplam değeri 12 trilyon dolardan fazla arttı! Bununla beraber hem ABD hem de AB tekelleşme iddialarıyla soruşturmalar başlattı. Büyük teknoloji şirketlerinin rolünü konuşmaya devam edeceğiz.

DÜNYA PENCERESİ. Sene boyu çeşitli konuları işlediğimiz köşemiz!

Hepinize sağlıklı ve mutlu bir yıl diliyorum.

2021'İN KELİMELERİ

28 ARALIK 2021

Çocukken dinlediğimiz masallar 'gökten üç elma düşmüş' diye biterdi. Ben de yılın son yazısı için 2021'de 'başımıza düşen' üç kelime düşündüm: NFT, Metaverse ve Karman. Hepsinin mevcut hayatımızdan kaçışa bağlanması ilginç değil mi?

'Biricik dijital varlık' diyebileceğimiz NFT (non-fungible token) blok zincirde depolanan, yani değiştirilemeyen resim, fotoğraf, video veya ses kayıtlarından oluşuyor. Orijinal esere herkes erişebiliyor ama 'sahiplik' NFT halka arzında belirlenen sınırlı sayıdaki 'hisseyi' alan kişilerin. Mona Lisa'yı hepimizin görebilmesi ama sahibinin Louvre Müzesi olması gibi. Ancak, geleneksel mülkiyetin aksine, bu alandaki hukuki çerçeve henüz net değil. Buna rağmen NFT piyasası büyüyor: JP Morgan'a göre, dijital sanat NFT'lerinin değeri 7 milyar dolara ulaştı. Örneğin Mart ayında Beeple adlı sanatçının eseri 69.3 milyon dolara satıldı. Dolce & Gabbana sadece online dünyadaki avatarlar tarafından giyilebilen, yani fiziki olarak bulunmayan, bir NFT kreasyonu çıkardı. Universal Music, Justin Bieber ve Rihanna gibi sanatçılarında avatar oluşturmak ve hayranların alıp-satabileceği NFT kıyafet ve aksesuarları sunmak için adım attı. Ülkemizde de Cem Yılmaz'dan spor kulüplerine kadar NFT sunmaya başlayanlar var.

'Kurgusal evren' olarak tanımlayabileceğimiz Metaverse, Facebook ve Instagram'ı bünyesinde barındıran şirketin ismini Meta yapmasıyla popülerleşti. Metaverse, Facebook'un kararından 1.5 ay önce bu köşede ele aldığımız gibi neredeyse 30 yıl önce türetilmiş bir tabir: yazar Neal Stephenson evren (universe) ve ötesi (meta) kelimelerini birleştirmiş. "İçinde yaşadığınız, üç boyutlu internet" diye tarif edilen bu alanın bazı özelliklerini girişim sermayesi fonu yöneticisi Matthew Ball şöyle özetlemiştir: (i) dijital-fiziksel hayat arası geçişkenlik (gerçek parasal tecrübe, artırılmış gerçeklik); (ii) kendi ekonomisinin olması (başkalarının kıymet verdiği herhangi bir ürün, hizmet veya yatırım aracının serbestçe sunulabilmesi; örneğin avatar kıyafetleri, kripto paralar); ve (iii) veri, içerik ve mali varlıkların iç içe girmesi (Counter-Strike oyunundaki bir varlığın Fortnite oyununda da kullanılması



ve bir Facebook arkadaşına hediye edilebilmesi). Büyük heyecan uyandıran Metaverse, 'Kolomb'un Amerika kıtasını keşfi' mi yoksa 'cennetten arsa almanın modern hali' mi, göreceğiz.

Yazının girişinde bahsettiğimiz mevcut hayattan kaçış yalnızca kurgu marifetiyle değil, fiziken de gerçekleşebiliyor (hele de dolar milyarderiyseniz!). Bu da bizi üçüncü kelitemiz olan Karman'a getiriyor. Atmosfer ile uzay arasındaki sınır olarak kabul edilen Karman hattı, deniz seviyesinin 100 kilometre üstünde. Mesela, Uluslararası Uzay İstasyonu 400 kilometre yukarıımızda bulunuyor. Karman 20 Temmuz 2021'de, aya varışın 52. yıldönümünde, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos ticari bir seyahatle bu hattı geçmesiyle yılın kelimeleri arasında yerini aldı. Mars'a giden uzay aracına isim yazdırmak için en fazla başvurunun ülkemizden geldiğini hatırlayınca bizim uzay hevesimiz de aşikâr. Ben bunu olumlu buluyorum. Zira bu tip iddialı atılımlar, günlük hayatta kullandığımız pek çok teknolojinin (internet, cep telefonu) icadına da vesile oluyor.

Tabii 'yılın kelimesi' seçen sadece ben değilim. Oxford'un seçiminin vax (aş), Cambridge'in seçiminin de perseverance (sebat) olduğunu belirteyim.

Köşemizin okurlarına Dünya Penceresi'ne bu yıl ayırdıkları zaman için teşekkür ediyor, sevdikleriyle birlikte, sağlıklı ve mutlu bir 2022 diliyorum.



BÖLÜM 7

TÜRKİYE DÜNYASI

Bu bölümde ülkemizdeki belli ölçeğe sahip şirket sayısından demografik değişime, hizmet sektörü reformundan diasporanın sunduğu fırsatlara uzanan 11 yazı var.

TÜRKİYE DÜNYASI

Altı bin şirketimiz var mı?	157
Konuşmadığımız altın fırsat: Hizmet sektörü reformu	158
Iskalanın Fırsat: Hizmet ihracatı	159
Demografik değişime hazır mıyız?	160
İnovasyon yarışında neredeyiz?	161
Diaspora	162
Cumhuriyet'in kuruluşundan bugüne	163
Sanayimizin performans kartı	164
Teşvikleri nasıl dağıtalım?	165
TEMSA'dan TARP'a	166
Büyüme için yeni kanal: Banka dışı finansman	167

ALTI BİN

ŞİRKETİMİZ VAR MI?

18 ŞUBAT 2020

Özel sektörümüz 5-6 bin şirket etrafında dönüyor desem, ne dersiniz? 80 milyon nüfus. Kayıt dışı dahil, trilyon dolarlık ekonomi. Ama sadece birkaç bin şirket? Sanki kulağa biraz ters geliyor.

Bir açıdan haklısınız. 'Bir milyon KOBİ' aklımıza kazındı (655 bin limited, 125 bin anonim şirket). 300 binden fazla müteahhitimiz var (Almanya'nın yüz, tüm Avrupa'nın on katı!). Ama gelin meseleye farklı bir açıdan bakalım.

CİRO. Kaynağımız İSO'nun değerli çalışması 'ilk ve ikinci 500 listesi'. Üretimden satışlara göre 2018'da bininci olan şirketimizin yıllık cirosu 178 milyon lira (ayda 3 milyon dolar). Yani ABD'deki 14 tane McDonald's dükkanı kadar satış ile Türkiye'nin en büyük sanayi firmaları arasına giriliyor.

İHRACAT. Bu kez TİM'in '2018 ilk bin ihracatçı listesi'ne bakıyoruz. İhracatımızın yüzde 60'ını bu firmalar yapıyor. 100 milyon doları geçmiş 171 şirket var. Bininci firmanın yıllık ihracatı 22 milyon dolar (ayda 2 milyon dolardan az). Sonraki 50 bin firmada hacim hızla düşüyor.

İSTİHDAM. Özel sektörün çatı teşkilatı TOBB'un Sanayi Kapasite Raporu'nda 100 ve üzeri çalışanı olan 6 bin 500 şirket var. Bunlar 3,2 milyonluk sanayi istihdamının yüzde 58'ini sağlıyorlar. İşletmelerin yüzde 83'ünü temsil eden ve 50'den az çalışanı olan firmaların ortalama istihdamı 14 kişi.

VERGİ. Kurumların ödediği vergi, toplamın onda biri bile değil. Bunun da neredeyse tümünü 6 bin firma ödüyor. Nedim Türkmen'e göre "800 bin mükellefin yüzde 60'ı zarar beyan etmekte, yüzde 40'luk bölüm ise yanlarında çalıştırdıkları asgari ücretlinin bir yılda ödediği verginin bile altında kalan vergi ödemelerini sağlayan matrahlar beyan etmektedirler."

BORSA. BİST'e kote şirket sayısı birkaç yüz. Tümünün piyasa değeri 230 milyar dolar (Tesla'nın bir buçuk katı). Milyar dolar değeri aşan kırk şirketimiz ya var ya yok. Döviz krediler. Gelelim risk tarafına. Merkez Bankası'na göre, Şubat 2018'de, reel sektör dışı borcunun (meşhur 200 milyar dolar) üçte biri ilk 90 firmaya aitti. Sonraki 2



bin 200 firma (15 ila 500 milyon dolar borç) riskin yarısını taşıyordu. Borcun kalanı (toplamın altıda biri) 20 bin firmanındı.

Bu rakamlara erişmenin ne kadar zor olduğunu bizzat biliyorum. Firmalarımız her gün bin bir pazar, finansman ve kurumsal kapasite derdiyle boğuşuyor. Daha fazla uzun vadeli dış kaynak çekmek, verimlilik ve kapasite yatırımı yapabilmek için ölçeği büyütmemiz şart. 'KOBİ'sin sen KOBİ kal' yaklaşımının doğal sonucu orta gelir tuzağına takılmak olur.

KONUŞMADIĞIMIZ ALTIN FIRSAT HİZMET SEKTÖRÜ REFORMU

11 ŞUBAT 2020

Kalkınma sohbetleri genelde sanayi ve tarım etrafında döner. Hele kimsenin karşı çıkmayacağı katma değer, ihracat veya eğitim gibi kalıpları kullanırsanız, söylediklerinizin altını doldurmanıza da pek gerek kalmaz.

Bunlar elbette önemli ama ekonomi ve istihdamın yüzde 60'ı hizmetler sektöründe. Yani potansiyel fırsatın çoğunu ısıkıyoruz! Seyahatten finansa, perakendeden danışmanlığa uzanan bu geniş alandaki aşırı regülasyonları acilen kaldırmamız lazım. Kredi veremeyen 'fintek'ler, lisans engellerine çarpan ulaşım şirketleri (Uber), fiyat rekabeti yasaklanan müşavirler. Liste uzun (lütfen aklınıza gelen örnekleri bana yazın)!

Cesur bir serbestleşme hamlesi, tıpkı 24 Ocak kararlarının yaptığı gibi, ülkemizin dinamizmini harekete geçirir ve bilhassa gençler ve girişimcilerin önünü açar.

Gelin dört ana ekonomik meselemiz etrafında konuya daha yakından bakalım.

Verimli büyüme. Toplam faktör verimliliğimiz senelerdir artmıyor. Hizmetler sahasının çoğu ticarete konu olmadığı için verimliliği yükseltmenin yolu rekabetin dozunu artırmak. Zira, mesela otomotivdeki gibi, ısrarla kalite ve maliyet iyileştirmesi dikte eden küresel alıcılar yok.

Enflasyon/ pahalılık. Güven Sak hoca geçenlerde 'Türkiye artık emeği değil, adaleti, eğitimi, lojistiği ucuzlatarak rekabet gücünü artırabilir' yazdı. Bence meselenin özü tam da bu. Yeni oyuncuların piyasaya girmesine imkan vermek rantı azaltır, fiyatı düşürür, ürün çeşitliliğini artırır ve kaliteyi yükseltir. Süpermarket sektörü buna en güzel örnek.

İstihdam. Büyük çoğunluğu kentlerde yaşayan bir nüfusun doğal iş alanı hizmetlerdir. Serbestleşme sayesinde önü açılan girişimciler ne kadar çok olursa, yaratacakları istihdam da o kadar artar. Nitekim bu alanda Yemeksepeti'nden Foriba'ya pek çok başarı hikayesi var. Serbestleşmeyi yapmadan 'paylaşım ekonomisi' gibi fiyakalı konular lafta kalır.



Cari açık (ve finansman kalitesi). Hindistan'ın 1991 sonrası reformları hizmetleri (örneğin yazılım) bir ihracat dinamosu ve doğrudan yabancı yatırım cezbeden bir sektör haline getirdi. Türk şirketlerinin yazılım (oyunlar), teknik müşavirlik, sağlık (diş ve saç) ve kültür (diziler) gibi alanlardaki başarıları eldeki potansiyele en büyük delil.

Peki bu kadar önemli bir konu neden konuşulmuyor? Kanaat önderleri için bilindik ezberleri tekrarlamak kolay. Daha derindeki mesele şu ki, her serbestleşmenin ayağına bastığı rant grupları (vested interests) olur. Ekonominin üçte ikisinden bahsedince bunlardan bol miktarda olması da sürpriz değil!

ISKALANAN FIRSAT

HİZMET İHRACATI

28 TEMMUZ 2020

İhracat denince çoğumuzun aklına arabalar, çelik levhalar veya meyve kasaları geliyor. Ya saç ekimi, diziler veya oyun yazılımları? Pek konuşmadığımız bir fırsattan, hizmet ihracatından bahsediyorum.

Hizmet ihracatı 'Türkiye'de yerleşik bir firmanın yurt dışındaki bir firmaya, KDV'den istisna tutularak ve döviz cinsinden verdiği hizmet' olarak tanımlanıyor. Bu geniş yelpazede eğitim, eğlence ve kültür, sağlık, müteahhitlik ve teknik müşavirlik, yazılım ve bilişim, yolcu ve yük taşımacılığı gibi alt sektörler bulunuyor.

Hizmet ihracatını çok önemsememin birkaç sebebi var.

CARİ AÇIK. Dünya Bankası'na göre toplam ihracatımız 168 milyar dolar, toplam ithalatsa 223 milyar dolar. Yani 55 milyar dolarlık bir ticaret açığımız var. Normal senelerde turizmin desteğiyle bu açık kısmen kapansa da korona sebebiyle bu yıl o tarafta da sıkıntılar var. Halbuki hizmet sektörü başka bir tablo gösteriyor. 49 milyar dolarlık ihracata karşılık 23 milyar dolarlık ithalat! Yani 16 milyar dolarlık cari fazla! ('mal' kalemindeki ticaret açığı aslında 71 milyar dolar). Ekonomimizdeki en büyük kırılmalıklardan biri olan, artık krokikleşmiş cari açığı çözmek için hizmet ihracatını artırmamız lazım.

KAPASİTE. Milli gelirimizin ve istihdamımızın yaklaşık yüzde 60'ı hizmetler sektöründe. Bu büyük alanı ihracat için seferber etmemizden daha doğal ne var? Üstelik sanayiye kıyasla dış ticarete kapalı olan bu alanı ihracata açmak firmalarımızın rekabetçiliklerini artırması için bir motivasyon da sağlar. Daha önce de bu köşede yazdığım gibi, hizmet sektöründe bir verimlilik sıçraması yapmadan ekonomik refaha ulaşmamız zor.

KATMA DEĞER. Hizmet sektörünün avantajlarından biri hammadde ve enerji ithalatına ihtiyaç duymaması ve çevreyi kirletmemesi. Yani ekonomik ve fiziksel 'maliyeti' nisbeten az. Üstelik katma değeri yüksek, büyük ölçüde alın terine dayanan ve istihdam dostu bir alan. İhracatımızın ortalama kilogram değerinin sadece 1.3 dolar olduğunu düşününce (Çin: 1.6, G. Kore: 2.6, Japonya 4 dolar) bu alanda çok yol almamız gerektiği tekrar ortaya



çıkıyor. Bu şirketlerimiz için de geçerli. Örneğin IBM sattığı donanımdan (fiziki ekipmandan) ziyade, ek olarak sunduğu servislerle kar eden bir örnek.

Artık uzaktan çalışma sayesinde aslında nerede olduğumuzun önemi giderek azalıyor. Bir yazılımın Silikon Vadisi'nde yapılmasına yahut bir filmin Hollywood'da çekilmesine gerek yok. Giderek atran kültürel geçişkenlik yeni fırsatlar sunuyor. 2008'de Gümüş dizisinin Orta Doğu'ya satılmasına kadar sıfır olan dizi ihracatımız yarım milyar dolara geldi. Bu sene ilk Türk unicorn'u (milyar dolarlık teknoloji şirketi) oyun sektöründen çıktı.

Döviz cinsinden kazancın önemini daha da anladığımız bu günlerde şirketlerimizin hizmet ihracatına ciddi şekilde eğilmesinde yarar var. Bunun yolu mevcut işleri daha agresif pazarlamak, ürün satışının yanında yüksek marjlı hizmet paketleri de sunmak veya yeni alanlara girmek olabilir. Alıcı gözle bir bakın derim.

DEMOGRAFIK DEĞİŞİME

HAZIR MIYIZ?

25 ŞUBAT 2020

Yabancı yatırımcılara Türkiye'nin avantajlarını anlatırken hep kullandığımız bir ifade vardı: Genç nüfus. Peki bu hala geçerli mi? Doğrusu 2020 itibarıyla artık pek değil. Etkileri yavaş ama kalıcı olacak bu değişim için şirketler ve kamu ne yapmalı?

Ortanca yaşımız 31,5. Dünya ortalamasına yakın (30,6) ama Avrupa Birliği'nden (AB) 12 yaş genç. Ders 1: Çok genç bir nüfusumuz yok. Yaşlanan AB ile ilişkileri derinleştirerek, ürün ve hizmet ihracatımızı artırarak avantaj yakalayabiliriz. Üstelik bu kabiliyetler kendi nüfusumuzun yaşlandığı dönem için bir hazırlık olur.

TÜİK'e göre çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) payı artık düşmeye başlıyor. Halbuki 2009'dan 2019'a kadar bu grup 9 milyon kişi artarken 65 yaş ve üstü nüfus sadece 2 milyon büyüdü. Bu ekonomi için müthiş bir rüzgardı. Ders 2: Demografik fırsat penceresi kapanıyor. Kalkınma modelimizi etkin kaynak kullanımına (toplam faktör verimliliği) kaydırmalıyız.

82 milyonun 62 milyonu çalışabilir yaşta ama sadece 28 milyonumuz çalışıyor (bir kişi üç kişiye bakıyor). Bizimle aynı nüfustaki Almanya'da bu sayı 42 milyon (bir buçuk katımız!). Çalışma çağındaki on kadının yedisi çalış(a) mıyor. Ders 3: Yeni demografik fırsat penceremiz iş gücüne katılımı artırmak. Bunun ilk şartı elbette ekonomik büyüme. Ancak evrensel yetkinlikleri geliştirme (kodlama ve İngilizce kursları), hizmet sektörü serbestleşmesi ve kreşleri hızla artırmak da elzem.

Doğu Avrupa nüfus konusunda ibretlik: Macaristan'daki bir iştirakimiz için Ukrayna'dan misafir işçi getiriyoruz. 2009- 2015 arasında Romanya doktorlarının yarısını kaybetti. AB ile serbest dolaşım olmasa da Türkiye'den de pek çok yazılımcı göç etti. Öte yandan AB ülkelerinden Almanya'ya taşınan 4.2 milyon kişinin 170 milyar Avro katkı yaptığı tahmin ediliyor. Ders 4: İnsanlar becerilerine göre imkan ve fırsat bulacakları yere gidiyor. Hem kamu hem şirketler için kritik bir konu!

2040'da altı kişiden biri 65 ve üstü yaşta olacak: mevcut oranın iki katı! Bebek bezinden çok yaşlı bezinin satıldığı



Japonya kadar olmasa da farklı bir halde olacağız. Üstelik şimdiden 22 milyon sigortalıya karşılık 13 milyon emekli aylığı alan kişi var. Senede emekli olan kişi sayısı doğan bebekten fazla. Sosyal güvenlik sistemimiz kendini çeviremiyor. Ders 5: 'Tecrübeli vatandaşlar' için yeni bir hayat, sağlık ve sosyal yardım modeli kurmalıyız. Şirketler bu gruba yönelik ürün (gıda, kıyafet) ve hizmetlerini (yaşlı bakımı, seyahat, finansman) çeşitlendirerek avantaj sağlayabilirler.

İNNOVASYON YARIŞINDA NEREDEYİZ?

08 EYLÜL 2020

İş dünyası olarak bazı kavramları hevesle benimseyip, çokça üzerinde konuşmakta, sonra da pek bir şey yapmadan hızla içini boşaltmakta üzerimize yok! İnovasyon da maalesef bunlardan biri oldu. Ama gelin biz yılmayalım ve 'Küresel İnovasyon Raporu' vesilesiyle konuya değinelim.

Dünya Fikri Mülkiyet Organizasyonu (WIPO) tarafından hazırlanan rapor geçen hafta yayınlandı. Ülkemiz 131 ülke arasında 51. sırada. Zaten önceki iki sene de 49. ve 50. idik. Dünyanın ilk 20 ekonomisinden biri için düşük bir skor. Üstelik, kişi başı gelirden 70. (veya satınalma gücü paritesine göre 54.) olmaktan çıkmamız için ilk iş inovasyon kabiliyetimizi artırmalıyız.

Her endeksin en nirengi noktası ölçüm kriteri. Ama neyi, nasıl ölçüyoruz? (Hatırlarsanız 28 Ocak'da, bu köşede performans ölçümü' konusunu ele almıştık). Hele de mevzu inovasyon gibi 'elle tutulmaz, gözle görülmez' bir şey ise bu pek de kolay değil.

WIPO buna girdiler ve çıktılar olmak üzere iki ana başlıkta, toplam yedi kriter ile yaklaşıyor. İnovasyon girdileri olarak kurumlar, insan kaynağı ve araştırma, altyapı, piyasa ve iş alemleri gelişmişliği belirlenmiş. İnovasyon çıktıları ise bilgi-teknoloji ve yaratıcılık olarak ikiye ayrılmış.

Genel sıralamamızdan (51.) açık ara daha ileride olduğumuz alan piyasa gelişmişliği (28.'yüz). Bu kriterin alt kırılımında 'krediye erişim', 'yatırım ortamı' ve 'ticaret, rekabet ve piyasa ölçeği' var. Tüm başarımız son alt-kriterden geliyor. Bir diğer deyişle, 82 milyon nüfuslu bir ülke ve dünyanın 20 büyük ekonomisinden biri olmamız ana avantajımız. Yerel pazarın inovasyonu ödüllendirecek büyüklükte olması elbette bir imkan, ama bazen de bir risk. Zira firmalarımızı sadece içeriye odaklanmaya ve edindikleri pazar payını yabancı firmalara satma vizyonuyla yetinmeye itebiliyor. Halbuki Estonya veya İsrail gibi ülkeler, ölçek eksiklerini tam anlamıyla küresel ölçekte yarışan firmalar çıkararak aşmayı başardılar.

Genel sıralamamızdan açık ara daha geride olduğumuz alan ise kurumlar (94.'yüz). Bu kriterin alt kırılımında



'siyasi ortam', 'düzenleyici ortam' ve 'iş ortamı' var. Bilhassa istihdam ve icra-iflas alanındaki durumumuz bizi 100'den fazla ülkenin altına indiriyor. Bu noktada, bilhassa start-up'ların geleneksel şirketler ile aynı mevzuat yükümlülüklerini yerine getirmelerinin çok zor olduğunu hatırlayalım.

Küresel İnovasyon Raporu'nun bazı kriterleri şirketlerimizin kendi çalışmaları için de ilham verici olabilir. Zira işine hakim çalışanlar, yeterli teknolojik altyapı, bilinçli olarak takip edilen yaratıcı çıktılar şirket bazında da hayata geçirilebilir. İnovasyonu ciddiye alıyorsak, ölçümünü de muhakkak ciddiye almalıyız. Zira ölçmediğimizi bilemeyiz, bilmediğimizi de ilerletemeyiz.

DİASPORA

17 KASIM 2020

Korona aşısını bulan Alman BioNTech firmasının kurucularının Prof. Dr. Uğur Şahin ve Dr. Özlem Türeci olması geçen haftanın sevindirici haberi idi. Bu vesileyle Almanya-Türkiye ortamı kıyaslamaları yapıldı, beyin göçü ele alındı. Biz de diasporanın sunduğu fırsatları konuşalım mı?

Diaspora kelimesi 'dünyaya tohum gibi saçılma' anlamına geliyor (biyoloji dersindeki 'sporlarla çoğalma'yı hatırlayanlar belki vardır). Anavatanından ayrılıp başka ülkelerde hayat kuranları ifade ediyor. Avrupa'ya işçi göçleri ile başlayan diasporamız bazı ülkelerde üçüncü nesle kadar geldi. Bilhassa eğitim sebebiyle Kuzey Amerika'ya uzandı.

Anadolu'nun ortasında İsveç Başbakanı'nın ziyaret ettiği, sokakları Volvo dolu ilçelerimiz var. Belçika sınır polisinin sıkça gördüğü 'doğum yeri' sebebiyle büyük metropol zannettiği kazalarımız var. Mezunlarının çoğunun artık yurtdışında yaşadığı prestijli liselerimiz var.

Ancak konu genelde işçi dövizlerinin cazibesi, 'gurbetçi futbolcunun başarısı', 'gururlandıran Türk bilim insanı' veya beyin göçü hayıflanmalarından ibaret kalıyor. Halbuki, yakınlarda Çin ve Hindistan örneklerinde gördüğümüz gibi, diaspora kalkınmanın dinamolarından biri olabilir.

Ticaretle başlayalım. Güven ve bağlantıların ('network') temel teşkil ettiği bu alanda diaspora kritik bir ilk adımı sağlayabilir. Gayriresmi olarak zaten çalışan bu kanalı, bilhassa yeni veya stratejik ürünlerde (aşı ilk akla gelen!) bilinçli olarak çalıştırmakta yarar var.

Yatırımla devam edelim. Pek çok ülke için yurtdışında çalışan vatandaşlarının ailelerine gönderdiği paralar hayati bir döviz kaynağı. Çok şükür Türkiye o klasmanda değil. Ancak büyük yatırımların çekilmesinde diaspora hem doğrudan (kendi yatırımı) hem de dolaylı olarak (yönettiği şirketlerin yatırımları) kritik rol oynuyor. Yurtdışında yaşayan Çinlilerin son otuz senedir, bazen Hong Kong ve Taipei üzerinden, anavatanlarına yönelttiği ciddi bir kaynak var.

Gelelim bence en önemli alanlardan biri olan know-how



transferine. ABD'deki Hintlilerin Bangalore ve civarının bir bilişim merkezi haline gelmesindeki rolünü bizzat tecrübe ettim. Elbette Hindistan'daki yetkin işgücü, İngilizce bilgisi ve maliyet avantajları ana faktörlerdi. Ama organizasyonlarda birinin o bölgenin 'şampiyonluğunu' yapmasının etkisi de kesinlikle önemliydi. Zira kritik bir ilk adım kartopunun çığa dönmesi misali, ciddi bir know-how transferine ve bir sektör kümesinin oluşmasına yol açabiliyor.

Elbette bu doğrudan yararlar ilaven, bilhassa diplomasi, turizm ve ülke markası konularındaki desteği de unutmamak lazım. Diasporanın en genel anlamıyla yumuşak güç inşasındaki rolü, meşhur reklamdaki gibi 'paha biçilemez'.

Diaspora mensupları ile derinleşen ilişkiler, bir noktada kendilerinin veya çocuklarının anavatanına tam veya yarı zamanlı dönüş yapmalarına da imkan verebilir. Ama bu gerçekleşmese dahi, bu kıymetli kaynağı şirketlerimizin de ülkemizin de bilinçli değerlendirmesinde yarar var.

CUMHURİYETİN KURULUŞUNDAN BUGÜNE

26 EKİM 2021

Bu köşede genelde gelecekte ve yurtdışı örneklerden bahsediyoruz. Cumhuriyet Bayramı vesilesiyle, bu hafta cumhuriyetimizin ilk yıllarına bir seyahat yapalım. Ekonomiye genel yaklaşım, bankacılık, kurumsal risk sermayesi ve girişimciliğe o yıllardan bakalım.

GENEL YAKLAŞIM. Her organizasyonda genel strateji, işin başındaki kişinin birinci görevi ve sorumluluğudur. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün 1923 yılının ocak ayında söylediklerine kulak verelim: "Türkiye Devleti, temellerini süngü ile değil, süngünün dahi istinat ettiği (dayandığı) iktisadiyat ile kuracaktır. Yeni Türkiye Devleti bir devlet-i iktisadiye olacaktır". Nitekim bu demeçten kısa süre sonra, henüz Lozan Barışı imzalanmadan, İzmir İktisat Kongresi toplanır. Buraya tüccar, sanayici, çiftçi, esnaf ve işçi kesimlerinden 1135 temsilcinin katılır. Bugün olsa toplantıya 'çalıştay' ya da 'arama konferansı' gibi fiyalkalı bir isim verilir!

BANKACILIK. İktisat Kongresi'nin mühim kararlarından biri 'özel teşebbüslere kredi sağlayacak bir devlet bankası kurulması'dır. Bu görevi Celal Bayar üstlenir. İlk sermaye Kurtuluş Savaşı sırasında Hint Müslümanlarının Atatürk'e gönderdiği 250 bin liradır. Ama 750 bin lira daha lazımdır. Bayar, bugün olsa 'kitle fonlaması' denecek bir yöntem benimser. Kendisini dinleyelim: "Müessis (kurucu) hissesi, bir hisse 1000 liraydı. Hiç kimse yanaşmıyor. Diyorlar ki 'Ne kadar böyle bir işe girdiysek, hiçbirinin neticesi çıkmadı, bu da onların devamı'... Ben de şahsımı kullanarak, hatta Atatürk'ün nüfuzunu kullanarak 1000'er lirayı böyle topladım." İş Bankası, Büyük Taarruz'un ikinci yıl dönümünde kuruluş başvurusunu yapar.

KURUMSAL RİSK SERMAYESİ. Şirketlerin yeni alanlara, genelde firma dışından gelen önerileri değerlendirerek girmesi zor bir konu. İçerideki insan kaynağının buna tepkisi, stratejik önceliklerden sapma riski, ortak hedef belirlemenin zorluğu gibi konuları başka bir hafta ele alalım. Şimdilik ülkemizdeki kağıt sanayiinin biraz da böyle kurulduğunu belirtmekle yetinelim. Yıl 1932, söz İş Bankası Genel Müdürü Bayar'da: "Bir gün bana Mehmet Ali Kağıtçı adında bir gençten bahsettiler. Almanya'da kağıt



sanayi ihtisası yapmış. Türkiye'de de bir kağıt fabrikası kurulmasını düşünüyormuş. Hakkında bilgi toplattım. Böyle bir fabrikayı kuracak bilgiye ve kabiliyete gerçekten sahip bir genç olduğunu öğrendik. Kendisini çağırıp konuştum. Projelerini inceledim. Neticenin gene müspet olduğunu görünce İş Bankası İdare Meclisi'ne getirdim ve karar aldım. Yerini seçtik. Fabrika İzmit'te yapılabilirdi". Artık Seka doğmuştur.

GİRİŞİMCİLİK. Cumhuriyet'in ilk yıllarının en parlak girişimcisi, şüphesiz Nuri Demirağ'dır. Memuriyetinden sonra yabancıların tekelinde olan sigara kağıdı işine girerek ticarete atılan Nuri Bey'in kariyeri demiryolu müteahhitliğiyle hızlandı. Ülkemizdeki 10 bin km hattın 1.250 km'sini hızla yaptı. Genel ekonomik döngüyü iyi takip etti. Sanayi hamlesi çerçevesinde inşaat işlerine geçti: İzmit Seka, Karabük Demir-Çelik ve Bursa Merinos fabrikaları. Sonra ufku yeni projelere uzandı. 1931'de San Francisco'daki Golden Gate Köprüsü'nü inşa etmekte olan firmaya İstanbul Boğazı'na köprü projesi yaptırdı. 1936'da "Avrupa'dan, Amerika'dan lisanslar alıp uçak yapmak kopyacılıktan ibarettir. Demode tipler için lisans verilmektedir. Yeni icat edilenler ise bir sır gibi, büyük bir kıskançlıkla saklanmaktadır. Son sistem tayaralarına mukabil, yepyeni bir Türk tipi vücuda getirilmelidir." diyerek bir uçak fabrikası kurdu. THK ile anlaşmazlıklar yaşadı. Tek müşteri, hele de kamu olunca, girişimci büyük zarar etmişti.

SANAYİMİZİN

PERFORMANS KARTI

04 AĞUSTOS 2020

Geçen hafta hizmet sektörünün ihracat potansiyelini konuşmuştuk. Gelin bu hafta da sanayimizin durumuna bir bakalım. İstanbul Sanayi Odası'nın gelenekselleşen ilk 500 listesi rehberimiz olsun. Elbette bu çalışma 2019 rakamlarını esas aldığı için herhangi bir Korona etkisi görmeyeceğiz. Zaten amacımız genel bir perspektif oluşturmak.

Biliyorsunuz liste sanayi kuruluşlarını üretimden net satışa göre sıralıyor. Birinci şirket 88 milyar TL (15.5 milyar dolar), 500. ise 484 milyon TL (85 milyon dolar) ciro yapmış. Yani ikisi arasında 180 kat fark var. Nitekim ciddi bir konsantrasyon ile karşı karşıyayız. İlk 10 firma toplam İSO 500 cirosunun dörtte birinden fazlasını yapıyor. İlk 50 firma yarısından fazlasını. Öyle ki 201-500 sıralar arasındaki 300 şirketin toplam cirosu ilk 10 şirketten daha az!

Madalyonun diğer yüzünde ölçek eksiği göze çarpıyor. 500 büyüğün yarısından azı senede 1 milyar TL ciro yapıyor. Bu elbette ciddi bir rakam ama ayda yalnızca 15 milyon dolara tekabül ediyor. Türkiye'nin en büyük firmaları listesinden bahsediyoruz, unutmayalım!

2019 kârlılığı sanayimize bir ikazda bulunmuş. İSO 500'ün faaliyet kârı oranı yüzde 10.9'dan yüzde 8.1'e inmiş. Yani marjın dörtte birinden fazlası kaybedilmiş! Ülkemizin en seçkin sanayi kuruluşlarının, neredeyse 700 bin kişinin emeğiyle ürettiği toplam faaliyet karı 92 milyar TL yani 16 milyar dolar. Makroekonomi programlarında büyük büyük sayılar havada uçuşurken bu veriyi akılda bulundurmamak lazım!

İSO 500'ün vergi öncesi kar oranı yüzde 5.4. Yani 100 birimlik sanayi cirosunun 95 birimi tedarikçiye ve çalışana gidiyor. Kale Grubu'nun kurucusu rahmetli İbrahim Bodur "Ticaret bireyleri, sanayi toplumları zenginleştirir" derken herhalde sanayinin bu rolüne işaret ediyordu.

İSO 500'ün faaliyet karının neredeyse yüzde 70'inin finansmana gittiğini söylesek herhalde çoğumuz 'sanayi bankalara çalışıyor' der. Üstelik bu oran bir önceki yıla göre ciddi bir iyileşme -2018'de bu sayı yüzde 90'dı. Ancak



bunun önemli bir sebebi özkaynak azlığı. İSO 500 ciddi şekilde borçlu. 100 birimlik bilançonun sadece 31 birimi özsermaye, kalanı borç. Yani finansman yapısına göre, kur artışına veya faizlerdeki yükselişe karşı çok kırılgan bir sanayimiz var! Şirketlerimizin mali yönetimlerini stratejik bir perspektifle ele almaları gerektiğini net anlatan bir tablo.

Nihayet gelelim favori konum teknoloji yoğunluğuna. İSO 500'de yaratılan katma değerde yüksek teknoloji payı yüzde 7 orta-yüksek teknoloji payı ise yüzde 23.5. İlerleme olsa da toplamın hala üçte birden az olması gidecek çok yolumuz olduğunu gösteriyor.

Bir öneriyle bitirelim. Bence İSO ROIC'i (return on invested capital – faaliyet karının şirkete bağlanan kaynağa oranı) de analizine eklemeli. Zira marifet iltifata tabidir. Neyi ölçersek onu önemseriz. Türk sanayisi için de verimlilik en az ciro kadar dikkat edilmesi gereken bir alan.

TEŞVİKLERİ NASIL DAĞITALIM?

04 ŞUBAT 2020

Sonu gelmez konularımızdan biri teşvikler: yurtdışı fuarlara, banka kredilerine, az gelişmiş bölgelere, start-up'lara.. Doğru kullanılıncaya kadar kalkınmayı destekleyen bu kaynağı nasıl en etkin ve verimli şekilde harcayabiliriz?

Ama önce Sayın Hasan Ersel'in yıllar önceki sorusuna dürüst bir cevap vermemiz gerek: "Sanayiye teşvik mi veriyoruz, yoksa tazminat mı?". Amaç 'şirketlerin mikro sorunlar sebebiyle ettiği zararları kısmen gidermek' mi?

Cevabımız "Hayır, teşviklerin amacı kalkınma" ise beş prensibi disiplinli şekilde uygulamamız lazım:

YALIN. Çok spesifik meseleleri çözme iddiasındaki teşvikler tam anlaşılamiyor, başka programlarla çakışıyor ve performans takibini zorlaştırıyor. Unutmayalım 'basit güzeldir'.

ENTEGRE. Teşviklerdeki bakış açısı şu sacayağını kapsamal: (i) finansman, (ii) pazar ve (iii) kurumsal kapasite. Parayı yönetme kabiliyeti olmayan bir firmaya fonlama sağlamanın veya mali teşvik verirken pazar imkanlarını düşünmemenin kaçınılmaz sonucu kaynak çarçuru. Örneğin bilhassa gıda dışı alanların giderek e-ticarete kaydığı ABD pazarında bunu göz ardı eden bir mekanizma, aksak kalmaya mahkum. Kore'nin ABD'ye ihracatını artırmak için e-ticarete uygun depolama merkezleri kurması entegre teşviğe güzel bir örnek.

KATMA DEĞER ODAKLI. Neyi başarmak istiyorsak onu teşvik etmemiz lazım - 'marifet iltifata tabidir'. Maksat katma değeri artırmak ve cari açığı azaltmaksa, 90 dolar ithalat yapıp 100 dolar ihracat yapanı değil, 10 dolar ithalat yapıp 50 dolar ihracat yapanı 'şampiyon' ilan etmemiz gerekir. Yönetici primlerini sadece ciroya bağlayan bir şirketin 'karlılık niye düştü?' diye üzölmeye hakkı olmaz.

SEFERBER EDEN. Sadece teşviğe dayanan hiçbir iş sürdürülemez. Ana hedef, riski azaltarak, getiriyi artırarak veya zaman kazanmaya imkan vererek özel sektör kaynaklarını seferber etmektir. Örneğin İsrail'in 'Yozma' programı, risk sermayesi fonlarına belli bir getiri güvencesi vererek (riski azaltarak) bu ekosistemin gelişiminde



katalizör rol oynadı.

PERFORMANSI ÖLÇÜLEN. Her teşvik için başarı kriterleri program başlarken ('ex ante') ilan edilmeli ve azami üç ayda bir internet üzerinden yayınlanmalı. Böylece, yeterince kullanılmayan teşvikler, devri geçse de yürürlükte kalıvermiş programlar veya beklenen fayda-maliyet oranını tutturamayan destekler hızla iyileştirilebilir veya yürürlükten kaldırılabilir. Üstelik, 'X yeni istihdam veya Y dolar ihracat yaratmak için Z lira kaynak harcıyoruz' bilgisinin netleşmesi mali disiplin için de olumludur.

TEMSA'DAN TARP'A

14 OCAK 2020

Dünya Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz'un ısrarlı takibiyle TEMSA gündeme geldi. Yakında bir çözüme ulaşılabileceğini umuyoruz. Ama her sorunlu kredinin çözümüne Şeref Bey'in öncülük etmesini bekleyemeyiz! Son bir ayda Doğa Okulları, Simit Sarayı ve çeşitli enerji santralleri kredileri hakkında haberler okuduk.

Bu meseleye acilen yapısal çözüm lazım. Zira özel sektör borcu yüksek ülkelerde bankalar (kredileri daraltarak), reel sektör (kaynağını kredi ve faiz ödemesine ayırarak) ve tüm toplum (istihdam kaybı) bedel ödüyor. 2009 sonrası Orta Avrupa ve İtalya en yakın örnek. Peki ne yapmalı?

Paydaşlarla başlayalım:

BANKALAR bir kısmını tahsil edemeyecekleri kredileri iskontoyla satmak ve zarar yazmak durumunda. Nitekim BİST'e kota bankaların piyasa değeri defter değerinin altında. Varlık satışında iskontoyu asgaride tutmak, zararı yıllara yaymak ve sermaye açığından kaçınmak istemeleri doğal. Ama bunun için bilançoju büyütmemeleri yani yeni kredi vermemeleri gerekir.

KAMU ekonomik beklentileri pozitif yönlendirmek, bankacılık sistemini sağlıklı tutmak ve reel sektörün finansmana ulaşımını temin etmekle yükümlü. Bu yüzden yapılandırılarda direkt (ABD'de TARP) veya endirekt (İtalya'da GACS) rol alması gerekebilir. Ama kesinlikle tek seferlik yapılandırmalara yönelmemeli ve meseleyi sistematik olarak ele almalı.

YENİ DIŞ YATIRIMCI sağlanamazsa sadece havuzdaki suyu devir daim yaptırırız, bu da büyümeye çare olmaz. Onları cezbetmek için tutarlı bir yaklaşım elzem.

Nasıl yapalım?

TARP gibi, bankalardan sorunlu varlıkları satın alacak bir fon kurulabilir. Bu yapıya yeni yatırımcılar nakitle, kamu hazine bonusu ile, bankalar da sattıkları varlıkları kısmen 'aynı sermaye' yaparak ortak olurlar. Fon yönetiminin bağımsız, liyakatli ve şeffaf olması en mühim kriter - aksi takdirde yabancı yatırımcı da gelmez.



Fonun üç temel görevi olur:

1. Bankalardan sorunlu varlıkları (kredi, şirket hissesi, haczedilmiş emlak) satın almak – buradaki değer (iskonto) en hassas konu olacağı için bazı esnek yapılar (tercihli hisse, mezzanine) gerekecektir.
2. Devralınan varlıkları yönetmek – finansman sıkıntısı yaşayan sağlıklı şirketleri destekleyip büyütmek, vasatların performansını iyileştirmek veya birleştirmek, rekabetçi olmayan (zombi) şirketleri tasfiye etmek.
3. Varlıkları satış veya refinansman yoluyla nakde çevirmek, kamu, banka ve yeni yatırımcıya yatırımını ve getirisini iade etmek. Fonun yeni bir KİT haline gelmemesi için çıkış mecburiyeti elzem.

Elbette bunu yapmak kolay değil. Ama çeşitli örnekler bağımsız, liyakatli ve şeffaf bir yapıyla her paydaş için optimum bir denge yakalamanın mümkün olduğunu gösteriyor.

BÜYÜME İÇİN YENİ KANAL: BANKA DIŞI FİNANSMAN

21 OCAK 2020

Geçen hafta TEMSA'dan hareketle kapsamlı bir sorunlu krediler programının öneminden bahsetmiştik. Zira reel sektörü fonlamak için banka bilançolarını temizlememiz Şart.

Ama bu yetmez. İlave finansman imkanlarını da seferber etmemiz lazım. Zira banka dışı kanalları neredeyse hiç kullanamıyoruz. Kamunun bu mekanizmaların önünü açması, büyümenin fonlanması, ürün-hizmet çeŐitliliğinin sağlanması, ve İstanbul'un bir finans merkezi olması için yararlı olacaktır.

Birkaç öneri:

SABİT GETİRİLİ MENKUL KIYMETLER (SGMK). Herkes New York borsasını duymuŐtur. Ama pek çok kişi ABD'deki bono-tahvil piyasası büyüklüğünün (40 trilyon dolar) hisse piyasasının iki katı olduğunu bilmez. Türkiye'de SGMK henüz emekleme aşamasında. Reel sektöre banka dışı bir seçenek, tasarrufçuya da yeni bir ürün sunmak için bu alanın gelişmesi Şart.

KREDİ FONLARI. 2008 krizinden sonra dünyada kredi (private debt) fonları müthiş bir büyüme yakaladı ve neredeyse 1 trilyon dolarlık hacme ulaştı. Amaç basitti: kredi veremez hale gelen bankalardan doğın boşluğın doldurarak kurumsal yatırımcılar (emeklilik fonları, sigorta Şirketleri vb) için getiri sağlamak. Ancak mevcut vergi (KDV, stopaj) sisteminden dolayı bu fonların Türkiye'ye yatırım yapması zor.

TİCARİ FİNANSMAN. Ülkemizde Şirketlerin birbirine vade açarak (çek veya açık hesap) finansman sağlaması kritik önemde. Ama Bursalı tedarikçinizden sevinerek kabul ettiğinin 90 günlük vadeyi Milanolu tedarikçiden almanız pratik değil. Zira %6 vergi (KKDF) ödemeniz gerekiyor! Maksat reel sektörün önünü açmaksa, ticari fonlamanın önünü açmamız lazım.

KİTLE FONLAMASI. Vatandaşların start-up'ları fonlamasına imkan veren bu sistem için yakınlarda bir düzenleme yapıldı. Ama belki geleneksel korumacılıktan, belki de Çiftlikbank gibi faciaları önleme refleksiyle uygulanamaz bir yapı ortaya çıktı. Her finansman alanının



büyüklüğüne, risk profiline ve ihtiyaçlarına uygun bir düzenleme yaklaşımı elzem.

KAMU ALACAKLARINDAN 'TOKEN'. Reel sektörün kamudan alacakları (KDV başta) önemli bir yekün tutuyor. Bunların 'token' haline getirilip ticari finansman döngüsüne sokulması düşünülebilir. Nasıl olsa alacak riski olmadığı için firmalar bunları teminat veya ödeme olarak kabul edebilirler.

Elbette tüm bunların hukuki ve vergiselyönleri düşünölmeli. Ancak reel sektörün finansmana erişimi, tasarrufçunun seçeneklerinin artması, ve her alanda olduğu gibi finansmanda da rekabetin tesisi ana öncelikler olmalı.



BÖLÜM 8

BAŞKA DÜNYALAR

Bu bölümde kamusallık, emek ve siyasetin dönüşümünden ülkemizin ve şirketlerimizin performans analizine uzanan 14 yazı var. Bu yazılar Dünya Gazetesi'ndekilere göre daha uzun.

BAŞKA DÜNYALAR

YENİ KAMUSALLIK	170
'YENİ SİYASET' NE DEMEK?	174
'YENİ'NİN YOL HARİTASI	178
ENDEKS MİLLİYETÇİLİĞİ	181
PATİNAJDAN ÇIKIŞ HAMLESİ	185
YENİ DÜNYA, YENİ EMEK	187
ORTA DİREK: SAHİPSİZ SINIFIN MÜDAFAASI	190
ALGORİTMA HÜKÜMETİ: 'SİRİ' BAKAN OLUR MU?	194
DEZENFORMASYON, TEKNO-OTOKRASİ VE BIG-TECH	197
GENÇLİK İÇİN YARININ YOL HARİTASI NE OLMALI?	199
İSO 500: SANAYİMİZİN KARNESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?	202
TİM 1000: İHRACATIMIZIN KARNESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?	204
HAYALLER, HAYATLAR: 2023 HEDEFLERİ NE OLDU?	206
KALKINMA SEFERBERLİĞİ: BÜYÜK TÜRKİYE'NİN YOL HARİTASI	209

KAMUSALLIK

28 OCAK 2021 , T24

Çok kısa bir süre zarfında baş döndürücü değişimlere (dijital dönüşüm, küreselleşme) maruz kalıyor, yepyeni meydan okumalarla (iklim krizi, negatif faiz, salgın) karşılaşyoruz. Yapay zekayla, sosyal medyayla, küresel ısınmayla, durmadan para basan merkez bankalarıyla, Covid-19 kısıtlamalarıyla nasıl başa çıkabileceğimizi bilmiyoruz. Hatta bunlarla nasıl birlikte yaşayabileceğimizi bile kestiremedik.

Bu yeni dönemin yepyeni sorunlarına yenilikçi çözümler getirebilmek için siyasetin yeni kavramlara ihtiyacı var. Yeni Kamusallık da bunlardan biri olabilir.

Kamu ‘herkes, bütün’ anlamına geliyor. Nitekim Yunus Emre'nin meşhur dizesi ‘kamu âlem birdir bize’, kelimenin tam anlamını yansıtıyor. Yukarıda bahsettiğimiz değişimler ve meydan okumalarla, ancak herkesin optimalini gözeten ve devletlerden şirketlere, sivil toplum kuruluşlarından uluslararası organizasyonlara kadar bütün paydaşları seferber eden bir yaklaşımla başa çıkabiliriz.

Burada önemli bir nokta, günlük kullanımda ‘kamu’yu sıklıkla ‘devlet’ ile karıştırmamız. Tarihsel şablonlara takılıp kalır ve bu geniş tartışmayı devlet-özel sektör eksenine sıkıştırırsak meselenin büyüklüğünü ıskalarız.

I. Geleneksel Kamusallık

Aslında insan topluluklarının bir araya geldiği ilk devirlerden beri güvenlik, adalet veya erzak depolama için herkesin yararını gözeten ve herkesi seferber eden bir ortak faaliyete, yani bir nevi kamusallığa ihtiyaç vardı. Ancak bu kavram modern anlamda II. Dünya Savaşı sonrası Britanya’da ortaya çıktı. William Beveridge’in her çalışanın bir katkı payı ödemesini, toplanan paranın da işsizlere, hastalara, emeklilere ve dul kadınlara aktarılmasını öngören teorisi, refah devletinin temelini attı. Böylece sosyal güvenlik, sağlık ve eğitim, kamusallığın ana başlıkları olarak öne çıktı. Ancak bu dönemde ana, hatta yegâne kamusal aktör, devletti.

Bu model çeyrek asır sonra tıkanı. Hantal bürokrasi, yüksek enflasyon derken Reagan-Thatcher dönemi



başladı. Devlet odaklı kamusallığın pabucu da dama atılmıştı. ‘Toplum yoktur, birey vardır’ ile özetlenebilecek, regülasyonların azaldığı ve küreselleşmenin hızlandığı bu devir de çeyrek asır sonra 2008-9 Büyük Finansal Krizi ile bitti. Dev bankalar vergi ödeyenlerin parasıyla kurtarıldı. Büyük bir günah sayılan para basmanın kapısı ardına kadar açıldı. Hızlanan teknoloji devrimi ve artan iklim sorunları, temel varsayımları sorgulatmaya başladı. Etki yatırımcılığı, evrensel temel gelir, dijital etik, blok zincir, karbon ayak izi gibi konular önem kazanmaya başladı.

Dünya yeni bir arayış dönemine girerken, yeni kavramlarla düşünmemizin zamanı da geldi. Keynes’in dediği gibi, ‘gerçekler değişirse fikrimi değiştiririm, ya siz ne yaparsınız?’

II. Yeni Kamusallık

Yeni Kamusallık hepimizi kapsayan bir kubbe ise, dört sütun üzerinde yükselmeli: (i) yeni bir toplumsal mukavele (sosyal kontrat); (ii) fırsat eşitliği ve toplumsal seferberlik; (iii) yeni medya ve demokratik katılım; ve (iv) sağlıklı bir çevre. Üstelik, bu yapıyı tüm paydaşları kapsayan sağlam bir zemin taşımalı. Zira yük, devlet veya özel sektör gibi tek bir aktörün taşıyabileceğinden çok daha ağır.

A. Yeni Toplumsal Mukavele (Sosyal Kontrat)

Teknolojik atılımlar önce üretim ilişkilerini kökünden değiştirir, sonra da toplumsal mukavelenin yenilenmesine yol açar. 150-200 yıl önceki Sanayi Devrimi sonrası işçi sınıfının ortaya çıkması ve bunun neticesinde hafta sonu tatili, sendika, emeklilik gibi hakların devreye girmesi net bir örnek.

Şimdi de benzer bir dönemi yaşıyoruz. Mavi yaka işleri robotlara, beyaz yaka işleri yapay zekaya devredeceğimiz (yahut nasıl baktığınıza göre, kaptıracığımız) günler yaklaşıyor. Örneğin McKinsey, işlerin neredeyse yarısının otomasyonla yapılabileceğini ve 2030'a kadar 400 milyon istihdamın bu riske maruz olduğunu tahmin ediyor. Elbette yeni iş alanları (sosyal medya ajansı) ortaya çıkıyor, meslekler rol değiştiriyor (hekimlerin tahlil incelemek yerine 'tıbbi danışman' olması) ve yaşam boyu eğitimle yeni yetkinlikler -bir ölçüde- kazanılabiliyor. Ancak, hiçbir şey yapmadan miskin miskin oturacağımızı veya yapay zekanın kontrolüne gireceğimizi öngören distopyalar da yok değil.

Tabii bunlara gelene kadar, çok daha kısa vadeli bir mesele var: işini veya gelirini kaybeden kişiler nasıl geçinecekler? Covid-19, bu yakıcı soruyu gündemimize taşıdı. Üstelik, milyonlarca kişi artık tek işverene bağlı olarak, tek bir mekanda, belli mesai saatleri arasında ve belli kazançla (maaş ve haklar) çalışmıyor. Gig ekonomisi dediğimiz bu eğilim, çözümü daha da karmaşıklştırıyor.

Vatandaşlık geliri, evrensel asgari gelir, asgari aile gelir desteği gibi kavramlar giderek ana akım tartışmanın parçası oluyor. İspanya 2020 ortasında bu yöndeki en büyük deneylerden birine başladı. Bu konulara hayli mesafeli olan ABD'de bile, önce başkanlığa, şimdi de New York Belediye Başkanlığı'na aday olan Andrew Yang, meseleyi ana akıma çekiyor. Fikre karşı çıkanlar, bunun çalışmamayı teşvik edeceğini, iş piyasasını bozacağını, suistimale sebep olacağını veya ekonomik faciaya (kamu borçlanması, enflasyon) yol açacağını iddia ediyorlar.

Toplumsal mukavelenin bir başka önemli yönü, güveni sağlayacak otorite. Sözleşmelerin resmiyet kazanmasından para biriminin belirlenmesine, asırlardır bu rolü devlet üstleniyordu. Ancak blok zincirin yaygınlaşmasıyla yeni bir güven mimarisi oluşabilir. Kişiler, meselelerinin bir kısmını merkezi bir otoriteyle değil 'dağıtık bir defter'le (distributed ledger) çözmeyi

veya alternatif para birimleri çıkarmayı (bitcoin) tercih edebilirler. Blok zincir üzerindeki akıllı kontratları, devlet-dışı ama kamusal bir yapının net bir örneği olarak görebiliriz.

B. Fırsat Eşitliği ve Toplumsal Seferberlik

Eğitim, sağlık ve teknolojiye erişimin durumu pek çok ülkede fırsat eşitliğini gündeme taşıdı. Türkiye'de eğitimin genel olarak geldiği hal ve EBA'ya ulaşamayan öğrencilerin durumu, 'kamu okullarının bir ürünü' olarak beni derinden yaralıyor. ABD'de 1.6 trilyon dolara (Türkiye'nin milli gelirinin iki katına) ulaşan öğrenci kredilerinin durumu, başkanlık seçiminin önemli gündem maddelerinden biriydi. Covid-19, ülkelerin halk sağlığı kabiliyetlerini derinden test etti. 21. yüzyılın üçüncü on yılında, geleneksel kamusalılık içinde değerlendirilebilecek hizmetlerin erişilemez hale gelmesi manidar.

Ancak fırsat eşitliği, sadece bir toplumsal adalet meselesi olmanın çok ötesinde. Birincisi, gerçek anlamda liyakatten bahsedebilmek için en yetenekli ve çalışkan kişilerin önünü açmak şart. Fırsat eşitliğine dayanmayan bir liyakat, toplumsal sınıfların katılması ve adeta meritokratik bir kast oluşması anlamına geliyor. Örneğin interneti temel hak olarak gören bir anlayış, bu yüzden önemli. İkincisi, cinsiyet, etnik köken, din/ mezhep, siyasi görüş vb. sebeplerden vatandaşlarının bir kısmını dışlayan ülkelerin toplumsal enerjiyi seferber edebilmesi mümkün değil. Bu hem acil durumlarda (aşılama, salgın, terör saldırısı) hem de genel olarak kritik bir husus. Zira tüm üyelerini değer üretebilir hale getirmeyen, hatta başka ülkelere böyle yetenekleri çekemeyen milletler, geride kalmaya mahkum. Üçüncüsü, fırsat eşitliği ekonomik üretkenlik ve kaynakların doğru kullanımını sağlayabilmek için bir mecburiyet. Ahbap-çavuş yaklaşımıyla, Acemoğlu-Robinson'un deyimiyle, ekonomik olarak 'dışlayıcı' sistemler kuranlar, 'kapsayıcı' sistemler kuranlara nazaran daha yoksul kalacaklar. Nihayet, belli bir minimum standarda, ancak muhakkak ki hak temelli olarak sahip olan kişilerin bireysel olarak da özgürleşebileceğini göz önüne almamızda yarar var.

Yani aslında gerçek bir bekâ meselesi arıyorsak, bakmamız gereken yer burası.

C. Yeni Medya ve Demokratik Katılım

İnternet'in siyasette büyük bir özgürlük ve şeffaflık rüzgarı estireceği, hatta hızlıca antik çağlardaki doğrudan demokrasiyi mümkün kılacağı ümitleri, en azından henüz, gerçekleşmedi. Bilakis, web'in ('www') icadından otuz yıl sonra elimizde iki büyük kaygı (yalan ve radikalleşme) ve bir büyük soru (verinin sahipliği) var.

Massachusetts Institute of Technology'nin bir araştırması, sosyal medyada yalan haberlerin gerçeklerden altı kat hızlı yayıldığını gösteriyor. Üstelik bu fark, siyasi haberler için daha da fazla. Mark Twain'in 'Gerçek ayakkabısını giymeden, yalan dünyayı üç kere dolaşır' sözü tehlikeli biçimde hayatımızın bir parçası olmuş durumda. Bununla mücadele eden ve haberleri kontrol eden ('fact checking') sivil toplum girişimleri var ama etkileri nispeten sınırlı. Sosyal medya platformlarının bu konularda ilave sorumluluk alması ve bunun muhtemel sakıncaları, Donald Trump'ın hesaplarının bloke edilmesiyle iyice gündeme geldi. Yalan bilgi yaymanın ve şiddete teşvik etmenin ifade özgürlüğüne kapsamına girmediğini savunanlarla, neyin 'doğru' olduğuna karar veren ve ABD Başkanı'nı bile susturabilen özel şirketlerin egemenliğini reddedenler arasında bir tartışma yaşanıyor. Kamusal alanı devletin mi (tekno-otokrasi riski), özel şirketlerin mi (dijital tekeller riski) yoksa başka mekanizmaların da koruması gerektiği mühim bir soru olarak önümüzde duruyor.

Sosyal medyada içine hapsoldüğümüz yankı odaları (takip ettiğimiz kişiler, mesaj grupları), yalan rüzgarıyla birleşince, bir radikalleşme döngüsünün ortaya çıkmasına şaşırılmamak lazım. Sansasyondan beslenen düşünceler (Qanon, Lozan Barış'ının süresinin 100. Yıldönümünde dolacağı), Jamie Bartlett'in ifadesiyle, hem 'karmaşık meselelere basit çözümler sunuyor' hem de 'elitlere karşı iyi insanların haklarını savunuyor'. Pek çok ülkede siyasi baskıyla, her yerde de teknolojik değişim sebebiyle ana akım medyanın gerilemesi, bu eğilimi iyice besliyor. Velhasıl yeni bir kamusal alan ihtiyacı beliriyor.

Bunlar olurken bir büyük soru da veri sahipliği ve güvenliği. 'Kişisel bilgileriniz büyük teknoloji şirketlerinde mi olsun, yoksa -bazıları demokratik olmayan- kendi hükümetinizde mi?' sorusu hayli yakıcı. Nitekim 2020'deki sosyal medya kanunu ve 2021'in ilk günlerinde, Whatsapp'ın yeni kullanıcı sözleşmesini gündeme getirmesi sonrasında Telegram, Signal gibi alternatif uygulamalara doğru

yaşanan sanal göç vesilesiyle, Türkiye de bu tartışmalarla tanıştı. Bir kez daha özel sektör ve devletin ötesinde bir kamusalılık ihtiyacı karşımıza çıkıyor.

Öte yandan yeni medya, demokratik katılımı artırma potansiyeli taşıyor. Siyasetçiler, temsil etmeye aday oldukları kişilerle doğrudan iletişim kurabiliyor, kitlelerinin yöneticilere sesini duyurması kolaylaşıyor. Sansürle engellenen muhalefet partileri seslerini duyurabiliyor. Kitlesele tepkiler dijital ortamda hızla kalabalıklaşıyor (SMA kampanyası). Velhasıl yeni medya, sadece popülistlerin değil, yeni siyasetin de aracı konumuna geliyor.

D. Sağlıklı bir Çevre

Şehir dokusu, bitki örtüsü ve hayvan nüfusunu da kapsamayan bir kamusalılık düşünemeyiz. Üstelik, herhangi bir kültürel muhafazakârlık iddiası da tam buradan başlamak durumunda.

Örneğin alışveriş merkezi dikilmek istenen parklar, toplumun buluşma ve kaynaşma mekanı olma özelliğini kaybetmiş meydanlar, yanlış restorasyon kurbanı tarihi eserler, soylulaştırma (gentrification) ile adeta kötü bir estetik ameliyat geçiren semtler, yok edilmiş medyanlar ve artık hepsi birbirinin kopyası olmuş şehirler. Örneğin rant ekonomisine kurban edilen ormanlar, etki değerlendirmesi yapılmadan maden ruhsatı verilen yaylalar, orada yaşayanların görüşü alınmadan yapılan idroelektrik santrallerle kurutulan dereler. Örneğin av için canı satılan ceylanlar ve binbir eziyete uğramaları sadece 'kabahat' sayılan hayvanlar.

Öte yandan olumlu gelişmeler de yok değil. Örneğin Biden yönetiminin Paris İklim Anlaşması'na dönüş kararı alması, Avrupa Birliği'nin endüstri 5.0 vizyonuna çevreyi yerleştirmesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Taksim Meydanı tasarımı yarışmasında 350 binden fazla İstanbullunun oy kullanması ve tarihi-kültürel eserler etrafında artan farkındalık. Bu alan, Paris Anlaşması'nda bahsedildiği üzere 'insanlığın müşterek kaygısı' olduğu, küresel bir koordinasyon gerektirdiği, yapısı itibarıyla genel bir birliktelik ihtiyacını tetiklediği ve ortak değerlerimizi muhafaza etmenin yöntemi olduğu için Yeni Kamusalılık için önemli bir başlangıç damarı olabilir.

III. Riskler ve Sonrası

Yeni Kamusalılık'ın iki büyük riski var: denge ve koordinasyon.

Keynes'in yazının girişinde atıf yaptığım sözü, denge kısmını özetliyor. Genelde devletçilik odaklı ilerleyen aşırı kamusalılığın bireyin özgürlüğünü ve ekonomik verimliliği ezme riski her zaman var. Nitekim, 'halk cumhuriyeti' ünvanlı yönetimlerin, Hayek'in Kölelik Yolu'nu çağırıştırır şekilde, vatandaşlarını nasıl gördükleri ortada. Öte yandan, bireyi -örneğin büyük teknoloji şirketlerine karşı- tek başına bırakmanın nasıl sonuç vereceği ortada. 'Kamu özel sektörü tamamen yalnız bıraksın' konusuna hiç girmiyorum, zira 2008 Eylülü'nde büyük yatırım bankaları ABD hükümeti tarafından kurtarıldığında o argüman sulara gömüldü. Bu riski hep göz önünde bulundurmamız lazım.

Koordinasyonun ise tepeden inme bir hiyerarşi (kutular ve oklar!) ile değil, ancak bir ağın (network) oluşumu gibi şekillenmesini mümkün görüyorum. Yerel, ulusal, bölgesel ve küresel ölçekte, devletlerden şirketlere, sivil toplum kuruluşlarından uluslararası organizasyonlara kadar aktörlerin birbirleriyle kurdukları ilişkiler silsilesi bunu gerçekleştirebilir. Hatta devlet organları arasında dahi ciddi bir birlikte çalışma kültürünün oluşması gerekiyor (belediye ve merkezi idare, merkezi idarenin içindeki muhtelif bakanlıklar). Bunun nasıl olacağından çok, olmasını tetikleyecek mekanizmalara (ortak projeler, katılımcı toplantılar) yoğunlaşmakta yarar var. Zaten koordinasyonun bir sonuç değil, bir süreç olduğunu aklımızda bulundurmamız lazım.

Einstein'in meşhur sözündeki gibi, problemleri onlara sebep olan yaklaşımlarla çözemeyiz. Baş döndürücü değişimleri (dijital dönüşüm, küreselleşme) ve yepyeni meydan okumaları (iklim krizi, negatif faiz, salgın) ancak yeni bir perspektifle, yeni kavramlarla ve yeni bir siyasetle aşabiliriz.

YENİ SİYASET NE DEMEK?

Eski dünya ölüyor ve
yeni dünya doğmak için mücadele ediyor.
Şimdi canavarlar zamanı!
Antonio Gramsci (1891-1937)

27 ŞUBAT 2021 , T24

Mars'a giden uzay aracına isim yazdırmak için en fazla başvuru Türkiye'den gelmiş (2.5 milyon kişi, ikinci sıradaki milyar nüfuslu Hindistan'dan başvuranların 1.5 katı!). World Economic Forum'a göre, Bitcoin sahipliğinde Türkiye -nüfusa oranla- Avrupa şampiyonu olmuş. Bu iki veriyi pek çok şekilde yorumlamak mümkün. Bana işin özünde mevcut durumdan sıkılma ve bir çıkış yolu arama var gibi geliyor.

Nitekim hayatın işleyişine belki de en kalıcı etkiyi yapan iki faktör, yani demografi ve teknoloji de bunu destekler nitelikte. Ülkemizde ortanca (medyan) yaş 30. Bu rakam dünya için de geçerli. Peki her iki kişiden birinin 1990 sonrası doğmuş olması ne demek? Üç temel gözlem yapalım:

Birincisi, ideolojik bagaj yokluğu. Soğuk Savaş'ı, 1980 darbesi öncesi/ sonrası iklimi ve bunların beraberinde gelen tartışmaları yaşamamış olmak demek. Yahut, genel siyasal farkındalığın 10 yaş civarında başladığını varsayarsak, hiçbirinin mevcut yönetimden başka hiç bir iktidar partisine tanıklık etmemesi demek.

İkincisi, dijital yerlilik. Tüm bu kitlenin www'den (1989) daha genç olması, yani dijital göçmen değil, internetin içine doğmuş dijital yerli olması demek. Nitekim nüfusumuzun yarısı internet ve cep telefonunun olmadığı bir hayat yaşamadı. Dünyada da benzer bir eğilim var – 2000'de 400 milyon olan internet kullanıcısı sayısı 4,7 milyara çıktı.

Üçüncüsü büyük dönüşüm ve meydan okumalar. Ergenlik ve gençlik dönemlerinde baş döndürücü değişimler ve yepyeni meydan okumalarla karşılaşmaları demek. Yapay zekayla, sosyal medyayla, küresel ısınmayla, durmadan para basan merkez bankalarıyla, Covid-19 kısıtlamalarıyla yaşanan ciddi bir imtihan. Türkiye özelinde ise ülkemizin kendi meseleleri var: kısıtlanan özgürlükler, hasar gören adalet, yıpratılan kurumlar ve küçülen ekonomi (2014'ten beri istihdam yaratmayan özel sektör, işsizlik, düşük ücret ve gelişmiş ülkelerde gayet erişilebilir olan pek çok şeyin 'lüks' haline gelmesi)

Böyle bakınca, ideolojik bagaj taşımayan, yepyeni bir



mecraya doğmuş ve genç yaşta ciddi imtihanlarla karşılaşan kişilerin mevcut durumdan sıkılmalarına ve yeniyeye özlem duymalarına şaşdırmamak gerekiyor. Bunun siyasete yansması da kaçınılmaz. Nitekim, siyasetçiler de popüler kültüre atıflar yaparak gençleri yakalamaya çalışıyorlar.

Bu denklemde geleneksel siyasetin hayatta kalamayacağı aşikâr. Peki yerine ne gelecek?

Eskinin Ölümü

Özdemir Asaf'ın meşhur mısrasını değiştirerek 'bütün kelimeler yıpranıyordu, birinciliği yeniyeye verdiler' desek abartmış olmayız. Ancak, yeni siyaseti salt bir söylem malzemesi olmanın ötesine taşıyıp kavramsallaştırmak için önce eski veya geleneksel siyaseti tarif etmekte yarar var. Muhtemelen çoğumuzun aklına dev maun masalı toplantı odalarında 'mühim konular' ele alan kişiler geliyor. Gelin bunun neler çağırıldığını konuşalım. Unutmayın, sadece ülkemizden değil, dünyadan da bahsediyoruz!

YENİ SİYASET NE DEMEK?

Mesela siyasetçilerin toplumdan ayrı bir sınıf, adeta bir kast haline gelmesi. Türkiye'de alıştığımız lüks makam araçları, devasa kamu binaları ve ucu bucağı olmayan koruma konvoyları buna net örnekler. Böyle bir hayat tarzına alışan siyasetçilerin koltuktan kalkmayı bir 'bekâ meselesi' olarak görmelerine çok da şaşırılmamalıdır. ABD'de de kamu görevleriyle lobi şirketleri arasında atlayarak on yıllar geçirenler için kullanılan 'Washington emektarı' (insider) tabiri pek de iltifat sayılmıyor!

Bunun doğal uzantısı ağır hiyerarşiler, birbirinden net duvarlarla ayrılmış birimler ('silolar') ve çeşitli toplum kesimlerinin dışlanması. Belli ki özel sektörün senelerdir yatay organizasyon, birlikte çalışan takımlar ve kapsayıcılık için yaptığı (ve kısmen başarı sağladığı) gayretleri geleneksel siyasetin ruhu bile duymamış.

Bu durum bazı gösterilerle törpülenmeye çalışsa da aşırı-şeffaflığı yaşadığımız bu devirde bir samimiyet sorunu ortaya çıkarıyor: uluslararası bir çevre konferansına ayrı ayrı özel jetlerle gitmek, vatandaşla teması sadece bir fotoğraf karesi vermek için yapmak, medyada birbirine ağza alınmayacak sözler söyleyip kuliste beraber kahkahalar atmak, millete belli bir eğitim ya da askerlik türünü övüp kendi yakınlarını bunlardan sakındırmak, meseleleri çözmek yerine çürümeye bırakmak ve benzerleri.

Eski siyasetin bir başka alamet-i farikası, bitmek bilmeyen nutuklar ve dolambaçlı ifadeler. 'Çok mal haramsız, çok laf yalansız olmaz' atasözü geleneksel siyaset tarafından kulak ardı edilmiş gibi görülüyor. Şu an aktif siyasette olmayan bir genel başkanın, seneler önce hiç bilmediği bir konuda TBMM'de gelen soruya 'tam 3 saat yanıt vermiş olması' övgüyle anlatıldığında hayli şaşırılmışım. Ortalama bir Youtube videosunun 6-8 dakikayı geçmemesinin şiddetle tavsiye edildiği bir dönemde bunun ne anlama geldiğini düşünün!

Nihayet, favori konum 'sanal gündem'den bahsetmemek olmaz. Örneğin, Kadir Has Üniversitesi 2020 Türkiye Eğilimleri Araştırması'na göre toplumun %23,5'ine göre en önemli sorun salgın, %20,7'sine göre hayat pahalılığı ve işsizlik, %12,3'üne göre ekonomide yaşanan sorunlar, %12,3'üne göre hak ve özgürlüklerin sınırlandırılması, %8'ine göre terörle mücadele, %6'sına göre de mülteciler. Siyasetin vaktini, aklını ve enerjisini nasıl harcadığına baksak benzer oranlara rastlar mıyız dersiniz? Vatandaşın

gerçek meselelerinden uzak konuşmalar veya gündem değiştirmek için söylenen sözler, insanları sadece siyasetçilerden değil, siyaset kurumundan tümüyle soğutuyor.

İşte bu soğumayla da büyük bir arayış başlıyor ve bakın ilk hamle kimden geliyor.

Canavarlar Zamanı

23 Haziran 2016 Perşembe gecesi, şok dalgaları Londra'dan tüm dünyaya yayıldı. Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliği üyeliği referandumunda 'Ayrılalım' diyenler %52 ile kazanmıştı. İktidardaki Muhafazakâr Parti'nin iç çekişmeleriyle başlayan süreç, Brexit ile neticelenmişti. 'AB'de Kalalım' kampının lideri Başbakan David Cameron ertesi gün istifasını verdi.

II. Dünya Savaşı sonrası şekillenen dünya düzeni buna alışmaya çalışırken 9 Kasım 2016 sabahına daha büyük bir sürprizle uyandı. Donald Trump ABD'nin 45. Başkanı seçilmişti! Neredeyse tüm 'müesses nizamın' desteklediği, New York Times'in kazanmasına %90 ihtimal verdiği, zaferinin beklentisiyle Meksika Pesosu'nun değer kazandığı Hillary Clinton yenilmişti.

Her iki olayın özünde 'eski siyaset'e karşı 'yeni üslubun' zaferi vardı.

Kendisinin ve eşinin kariyeri sebebiyle Washington siyasetinin parçası görülen Clinton'a karşı 'dışarıdan' Trump, küresel şehir Londra'ya karşı İngiliz yaylaları ayağa kalkmıştı.

Gerek Trump (ve bilhassa ona yakın Tea Party hareketi) gerek Brexit kampanyaları geleneksel partiler etrafında kurumsal hiyerarşiler şeklinde değil, gevşek ağlar (network) şeklinde örgütlenmişti. Bu durumun sağladığı atiklik ve hızlı manevra kabiliyeti her iki kampanya için müthiş bir taktik üstünlüğüne dönüştü.

Dezavantajlı grupları savunma iddiasındaki Clinton'un yatırım bankalarının konferanslarında yüksek ücretlerle yaptığı konuşmalar göze batarken, servetini adeta insanların gözüne sokmaktan hoşlanan Trump kendisini 'tutarlı' gösterebilmişti.

YENİ SİYASET NE DEMEK?

Hem Trump hem Brexit kelimeleri çok ekonomik kullanmayı başarmışlardı. 'Yeniden Büyük Amerika' (#MAGA: Make America Great Again) ve 'Kontrolü Geri Al' (Take Back Control) sloganları kısa, net ve basitti. Trump'ın çok etkin kullandığı Twitter'daki mesajlarının bir analizi hayli manidar: 5. sınıf okuma seviyesinde bir üslup, siyah-beyaz şeklinde ele alınan meseleler, kendisi için iyi rakipleri için kötü sıfatların sıkça kullanımı ve rakipleriyle dalga geçmekten (hatta onları aşağılamaktan) imtina etmeme. Bu çok sorunlu ancak yalın dil, şüphesiz Clinton ve Cameron'un 'solistike' üsluplarından çok farklıydı.

Nihayet hem Trump hem Brexit kampanyaları sokaktaki insanın dertlerini yok saymak veya uzun vadeye atmak yerine, doğrudan mesaj vermeyi başardılar: Çin'den ithalat, işsizlik ve göçmenler gibi konular siyasi gündemin ortasına yerleşti.

Peki tüm bunlarla 'yeni siyaseti' mi tecrübe ettik?

Hayır. Zira bu dalga üzerinde iktidara gelen yönetimlerin 'yeni meydan okuma'ların en ilginç Covid-19 karşısında yaşadıkları acizlik, yeni dünyanın yönetimine hazır olmadıklarının net bir göstergesi oldu.

Yeni siyasetin bir ambalajdan öteye geçerek dertlere deva olmasının yolu, sadece yeni bir üslup değil, aynı zamanda yeni dünyaya uygun bir ilke ve değerler manzumesi barındırmak. Nitekim 'Canavarlar Zamanı'ndan 'Yeninin Doğumu'na geçişimiz de ancak böyle mümkün olabilir.

Yeninin Doğumu

Ülkemizde kavramları maalesef hızla tüketiyoruz. 'Yeni' de bu sürece kurban giden kelimelerin başında geliyor. O halde, neyin yeni olduğunu, 'Canavarlar Zamanı' ile farkı vurgulayarak daha açık ifade etmeye çalışalım.

Birincisi, fırsatçılık ve aşırı vaatlere karşı dürüstlük. 'Meksika ile sınıra duvar çekip parasını onlara ödeteceğim' veya 'AB'den çıkınca herkes bizimle ticaret anlaşması yapmak için kuyruğa girecek' tipi sözlerin gerçek hayatta başarısızlığa uğramaktan başka şansı yok. Nitekim bunu yaşayarak gördük.

İkincisi, tek adama karşı ortak akıl. Bir 'reality show' yıldızının etrafında marka oluşturmak veya kampanya yapmak çok kolay ve muhtemelen de eğlenceli. Ama 'her şeyi ben bilirim' diyen bir süper kahramanın bugünün karmaşık sorunlarını çözmesinin imkânı yok. Bunun yerine, farklı toplum kesimlerini seferber edebilen ittifaklar

kurabilmek gerekiyor.

Üçüncüsü, kabilecilik ve kutuplaştırmaya karşı kapsayıcılık. Siyasette bir köşeyi tutmak; dini, milli ve kültürel kutsalları acımasızca istismar ederek hassasiyetleri kaşımak ve karşı tarafı hain, aptal, satılmış gibi sıfatlarla şeytanlaştırmak çok kolay. Bunun ahlaki olmadığı açık. Zira toplumun bekâsi elbette siyasetçinin bekâsından farklı ve daha önemli. Ancak bu siyaset yaklaşımı yararlı da değil. Zira kıl payı kazanılan seçimlerin bir süre sonra terse dönmesi çok kolay (Trump kazandığı seçimde bile Clinton'dan 3 milyon az oy aldı, Brexit %52 - %48 ile geçti). Üstelik mevcut meseleler ancak herkesi seferber ederek çözülebilir. Yani 'kamu âlem birdir bize' yaklaşımı, hem milletlerin 'iyileşmesi' hem de başarılı bir idare için elzem.

Dördüncüsü yolsuzluk ve suistimale karşı şeffaflık ve hesap verebilirlik. Nasıl iki hidrojen atomunu bir oksijen atomuyla bağladığımızda su elde edersek, ilk üç maddedeki iş yapış türünü uyguladığımızda da yolsuzluk ve suistimale karşılaşmamız adeta hayatın bir kanunu. İnsanlık tarihinin pek çok sayfası (hükümdara karşı parlamentoların ortaya çıkışı, kuvvetler ayrılığı) bunun panzehrinin güçlü kurumlar ve güçlü kurallara dayanan şeffaflık ve hesap verebilirlik olduğunu net şekilde gösteriyor.

Nihayet, ehliyetsizliğe karşı liyakat. Siyaset, toplum için problem çözmenin yeri. Günümüzün baş döndürücü değişimleri ve yepyeni meydan okumaları, yani 'gerçek bekâ meseleleri', sembollere boğulmuş konuşmalarla hallolmayacak. Bunlarla baş edebilmenin yegâne yolu, milletlerin fırsat eşitliğine dayalı bir liyakatle yetenekli ve çalışkan insanların önünü açması ve onların katkılarından yararlanmaları.

Sonuç

Yeni siyaset sadece bir ambalaj faaliyetinden ibaret olmamalı. Nitekim, meseleye böyle yaklaşanların yapaylığını, propagandalarının ana hedefi olan Z kuşağının hissettiği de aşîkâr.

Öte yandan, eski siyaset de sadece yaşla veya siyasette geçirilen süreyle alakalı bir konu değil (hele de yaş almış insanlara karşı acımasız bir ötekileştirmenin uygulandığı Covid-19 günlerinde bunu bilhassa belirtmek isterim). Uzun siyasi tecrübesi olup da yeni siyasetin önünü açan kişiler de var, genç ve siyasete yeni girmiş olmasına rağmen eski tarz siyaset yapanlar da.

Maharet hem üslup hem içerik anlamında yeni siyaseti net bir çerçeveye oturtmakta ve toplumun ihtiyaç ve taleplerini çözmekte. Yeni Kamusalılık yazısının sonunda da belirtmiştim: 'Einstein'in meşhur sözündeki gibi, problemleri onlara sebep olan yaklaşımlarla çözemeyiz. Başdöndürücü değişimleri (dijital dönüşüm, küreselleşme) ve yepyeni meydan okumaları (iklim krizi, negatif faiz, salgın) ancak yeni bir perspektifle, yeni kavramlarla ve yeni bir siyasetle aşabiliriz.'

Üstelik, gerek demografi gerek teknolojinin etkisi, birebir olmasa da, Türkiye ve dünya için benzer işliyor. Yani Türkiye'de yaşadıklarımız ve müstakbel çözümlerimiz, çok daha geniş coğrafyalar için ders ve ilham kaynağı olabilir.

Mars'a gitmek gerçekten ilginç bir fikir. Ancak bir süre daha dünyamızda yaşamaya devam edeceğiz! Bize düşen, yeni siyaseti doğru kurgulamayı başarmak ve buradaki hayat tecrübemizi iyileştirmek.

'YENİ'NİN

YOL HARİTASI

'Gelecek hayallerinin güzelliğine inananlarıdır.'
Eleanor Roosevelt (1884-1962)

07 MAYIS 2021 , T24

Köstebek oyununu ('whack a mole') bilirsiniz. Köstebekler yuvalarından rastgele kafalarını çıkarır. Kısıtlı bir süre içinde ne kadar fazlasının başına çekiçle vurursanız o kadar çok puan kazanırsınız. Ama siz tam birinin hakkından gelmişken anında bir yenisi belirir. Milletçe durumumuzu buna benzetiyorum. Her güne bir krizle uyanıyoruz. Onunla boğuşurken maddi-manevi yoruluyoruz. Nefes almaya kalmadan yepyeni bir problem baş gösteriyor. Günler böyle geçiyor. Sürekli bir hareket var, ama ilerleme yok. Peki bu kısır döngüden nasıl çıkacağız?

Bunu başarmak için sistemli, entegre ve taze bir bakış açısına ihtiyacımız var. Sistemli; çünkü krizlerimizin çoğunun kaynağı günlük meseleler değil yapısal sorunlar. Entegre; çünkü vakit kaybına tahammülümüz kalmadığı için pek çok alanda eş zamanlı ve birbiriyle tutarlı adımlar atmamız gerek. Taze; çünkü **Yeni Kamusalılık** ve **Yeni Siyaset** yazılarında da atıf yaptığım Einstein'in meşhur sözündeki gibi, problemleri onlara sebep olan yaklaşımlarla çözemeyiz.

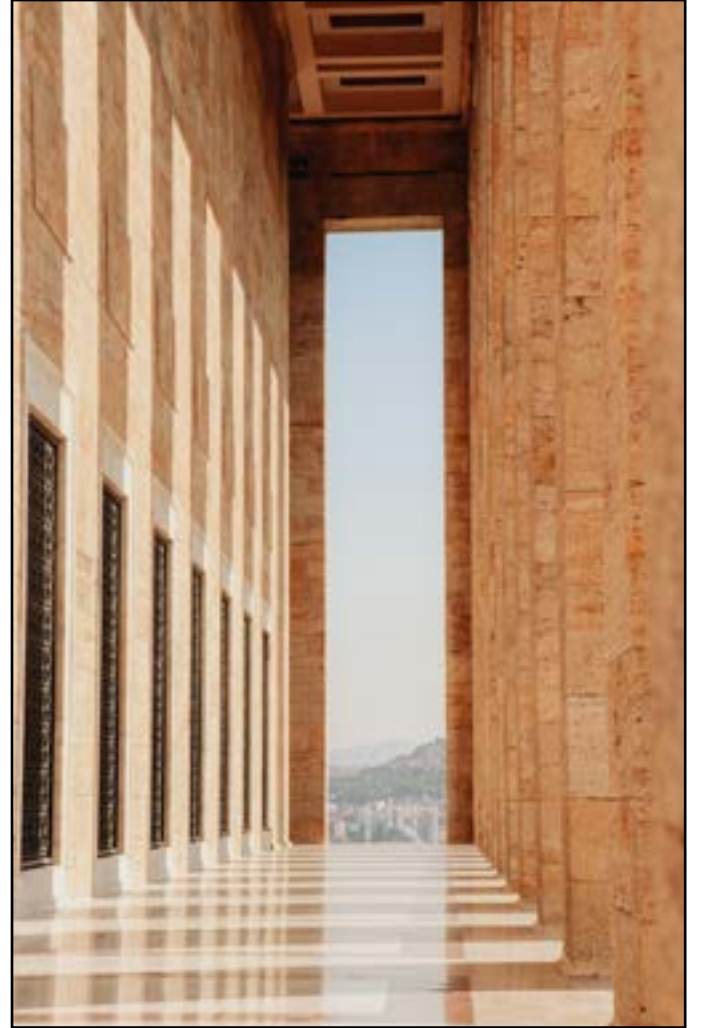
Dört Adım: Restorasyon, Entegrasyon, Mobilizasyon, Transformasyon

Ağır sakatlıktan çıkan bir sporcu düşünelim. Önce, ayakta durabilmesi ve temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi gerekir. Sonra spora döner, antrenmanlara başlar ve tekrar takımının parçası olur. Bu esnada gücünü toparlaması ve kapasitesini kullanabilir hale gelmesi gerekir. Nihayet performansı yükseltir ve umulur ki eskisinden daha iyi bir noktaya ulaşır.

Aslında, zor bir dönemden geçen ülkemizin atması gereken adımlar da bundan çok farklı değil:

- Restorasyon (kurumlar ve haklar/ hürriyetler);
- Entegrasyon (kapsayıcılık ve evrensellik);
- Mobilizasyon (kadınlar ve gençler); ve
- Transformasyon (ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama)

Gelin bunları biraz daha somutlaştıralım ki söylediklerimiz



temenniden ibaret kalsın.

Restorasyon – kurumlar ve haklar/ hürriyetler

Ülkemizde son yıllarda çok hırpalanan iki ana alan var: kurumsal mimari ve haklar/ hürriyetler.

Tanzimat Fermanı'ndan beri hedeflediğimiz rasyonel işleyen kamu mekanizması ideali ('devlet-i muntazama'), partili/ taraflı cumhurbaşkanlığı sistemine geçişle büyük bir yara aldı. Tek elden ve yeterince düşünülmeyen alınan ama hızla düzeltilmesi gerektiği anlaşılan kararlar yeni dönemin alamet-i farikası oldu. 6 Şubat 2021 tarihli Resmi Gazete'yi hatırlayalım: 'Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik

Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'. Yetki karmaşasının (İstanbul Sözleşmesi'nden çıkış) ve yıpranan kurumların (sabaha karşı görevden alınan TCMB Başkanı, bağımsızlığı ancak sözde kalan RTÜK) etkileri salgın döneminde günlük hayata da yansdı. Lebalep kongreler, VIP cenazeler veya turiste serbest-vatandaşa yasak uygulamalar hakkaniyet duygusunu iyice sarstı. Bu kaostan çıkış için güçlendirilmiş parlamenter sisteme geçiş önemli bir adım. Bunun hemen ardından siyasi partiler ve seçim kanunlarında değişiklikler ve kamu yönetimi reformu (müsteşarlıklar, yerel yönetim yetkileri) gerekiyor. Ancak hepsinden önemlisi zihniyet değişimi. Modern bir devletin temel sütunları olan kamunun tarafsızlığı (ihaleler, siyasi davalar), idarenin öngörülebilirliği (Mali Kural) ve eşit vatandaşlığın tesisi için her alanda kural bazlı mekanizmalara ihtiyaç var.

Ülkemizdeki hürriyetlerin durumu malum. Basın özgürlüğünde 153., hukukun üstünlüğünde 107. olduğumuz, 'internet özgür değil' kategorisinde bulunduğumuz uluslararası sıralamalar da, gençlerin 'tweet beğenmekten korkuyorum' yorumları da durumu gösteriyor. Bunun doğal sonucu hak ihlalleri, kişilerin kapasitelerini kullanamamaları, mutsuzluk ve ülkemizi terk etmeleri. Geniş hürriyetleri merkeze almayan ve bu alanda çitayı evrensel seviyeye koymayan bir hareketin toplumsal desteği arkasına alması da sağlıklı bir restorasyon yapması da imkansız.

Entegrasyon – kapsayıcılık ve evrensellik

Ülkemizin iki temel entegrasyon meselesi var: toplumun kendi içinde ('kapsayıcılık') ve ülkemizin dünya sistemiyle ('evrensellik') entegrasyon.

Yunus Emre'nin meşhur dizesi 'kamu âlem birdir bize', kamu kelimesinin 'herkes, bütün' olan anlamını yansıtıyor ve yedi asır önceden ilham veriyor. Halbuki, kamu işe alım mülakatlarındaki uygulamalar, EBA'ya ulaşamayan 4.4 milyon öğrencinin durumu veya salgın döneminde esnafa destek yerine kamu-özel işbirliği projelerinde kamu alacaklarının ötelenmesi tercihi tam tersi bir yaklaşımı ortaya koyuyor. Sadece Mart ayında Bursa ve İzmir'deki esnafı, Aydın'daki çiftçiyle, Edirne'deki pazarcıyla, Balıkesir ve Çanakkale'deki öğrenciyle yaptığımız sohbetlerde bu konular tekrar tekrar gündeme geldi. Üstelik teknolojik dönüşüm sonucunda bazı toplum kesimlerinin yaşayabileceği iş/ gelir kayıpları da yeni bir

meşdan okuma olarak karşımıza çıkıyor. Kapsayıcılık salt bir toplumsal adalet ve barış meselesi olmanın ötesinde, liyakati hakim kılmak, toplumsal enerjiyi seferber etmek, ekonomik üretkenliği sağlamak ve bireyi özgürleştirmek için de elzem. Eşit vatandaşlık yaklaşımı, yenilikçi sosyal yardımlar (asgari aile gelir desteği) ve fırsat eşitliğine yönelik politikalarla (kaliteli kamusal eğitim, öğrencilere ücretsiz internet) bu sorunu aşabiliriz.

'Yerli ve milli' slogan ile özetlenen yaklaşım yurttan vasatlığı hakim kıldığı gibi (amiyane ifadeler veya imla hataları içeren resmi metinler) dünyada da ülkemizi zayıflattı ('değerli yalnızlık'). Bunun diplomatik (Biden'ın 1915 açıklaması), askeri (F-35, S-400), ekonomik (Doğu Akdeniz gazı, bazı Ortadoğu ülkelerinin ambargoları) ve kültürel (Eurovision'a katılmamak) alanlarda negatif etkileri oldu. Türkiye'nin değer bazlı ittifaklarını derinleştirilmesi (AB müzakereleri), çıkar bazlı iş birliklerini sürdürmesi, yapısı itibarıyla küresel meselelerde (iklim krizi, dijital hizmetlerin vergilendirmesi) uluslararası platformlarda kürsü sahibi olması, yani kısaca dünyayla her alanda entegrasyonu, ülkemizi daha itibarlı, ekonomimizi daha zengin, vatandaşlarımızı daha mutlu yapacaktır.

Mobilizasyon – kadınlar ve gençler

Ülkemizde iki büyük mobilizasyon ('kaynak seferberliği') alanı var: kadınlar ve gençler. Bu alanlarda kaydedilecek ilerleme cinsiyet eşitliği ve nesiller arası adaleti tesis etmek, ekonomik kalkınmayı güçlendirmek ve dünyadaki yeni meydan okumaları aşmak için şart.

Çalışma çağındaki dört kadından neredeyse sadece biri (Şubat 2021: %26.7) çalışıyor. Bu oran erkeklerde beşte üç (%60.4). Kadınların istihdamını erkeklerle aynı seviyeye taşımak, 12 milyon ilave kişiyi çalışma hayatına kazandırmak ve iş gücünü (dolayısıyla ekonomiyi) %38 büyütme demek! Bunun ilk yolu eğitim; zira mezuniyet seviyesi arttıkça kadın istihdamı artıyor (genel kadın nüfusunda yaklaşık 1/4 olan çalışma oranı lise mezunlarında 2/3, üniversite mezunlarında 3/4). Halbuki 100 kadından 8'i henüz okuma yazma bilmiyor, erkeklerin üniversite mezuniyet oranı kadınlardan %28 daha yüksek. Bir diğer yol esnek çalışma ve kadın girişimciliğinin (en iyimser tahmin girişimcilerin altıda birinin kadın olduğu) önünün açılması (mikrokredi, finansal kapsayıcılık, etki yatırımcılığı). Mesela, tek işverene bağlı olarak, tek bir mekanda, belli mesai saatleri arasında ve belli kazançla çalışma yaklaşımındaki değişim ('future of work') ciddi

bir fırsat olabilir. Üstelik kadınların doğrudan pazarlama ve internetten ürün satma gibi konularda daha başarılı olduklarına dair araştırmalar var. Nihayet, kadınlara yüklenen orantısız ev-içi görevlerin kısa vadede (kreş ve bakımevleri açılması) ve orta vadede (kültürel değişim) atılacak adımlarla makul bir seviyeye çekilmesi elzem.

Gençlerde de benzer bir durum var. 15-24 yaş grubundaki nüfusumuz 13 milyon (ülkemizdeki altı kişiden biri, 20 AB üyesi ülkenin nüfusundan fazla). Bu büyük kitlenin %44'ü eğitimde, %19'u istihdamda ve %10'u hem eğitimde hem istihdamda.

Gençlerde de benzer bir durum var. 15-24 yaş grubundaki nüfusumuz 13 milyon (ülkemizdeki altı kişiden biri, 20 AB üyesi ülkenin nüfusundan fazla). Bu büyük kitlenin %44'ü eğitimde, %19'u istihdamda ve %10'u hem eğitimde hem istihdamda. 'Sayılar yanlış, toplam %100 etmiyor!' dediğinizi duyar gibiyim. Haklısınız, çünkü gençlerimizin dörtte birinden fazlası, yani en az üç milyon kişi 'ne işte ne okulda!' Üstelik özgürlüklerin kısıtlandığı, ekonomik fırsatların daraldığı (genç işsizliği %27), yarından beklentinin azaldığı bir ortamda ciddi bir kesimin çıkışı -ne pahasına olursa olsun ve belki dönmemek üzere- yurtdışına gitmekte araması sürpriz değil. Nitekim Avrupa ve ABD'de iyi okullarda okuyan gençlerimizle yaptığımız Zoom toplantılarındaki yorumlar, bu rakamların gerçek hayattaki yansımalarıydı. Üstelik, demografik fırsat penceremiz giderek kapanıyor. Çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) toplamdaki payı 2020 itibarıyla düşmeye başladı. 21. Yüzyılın 'beka meselesi' tam da bu. Ancak bu ciddi mesele siyasetçiler tarafından bazen karikatür haline getiriliyor ('rap şarkısı çalalım gençler bize oy versin'). Yunanistan'ın nüfusundan daha büyük olan bu kitleyi seferber etmek için ideolojik değil evrensel kabiliyetler odaklı eğitim (PISA testinde dünyada 40.'yız, Avrupa'da İngilizcesi en kötü ülkeyiz), büyüyen ekonomi ve geniş özgürlükler gerekiyor.

Transformasyon – ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama

Ülkemizde iki temel transformasyon imkanı var: ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama. Zaten orta gelir tuzağından kalıcı olarak çıkabilmek için her ikisini aynı anda başarmaya mecburuz.

Türkiye'nin kişi başına dolar cinsinden milli gelirinin 2006 seviyesine gerilemesi, özel sektör istihdamının 2014-2020 arasında (salgından bile önce!) net bazda hiç artmaması,

kamu borcunun 2018-2021 arasında ikiye katlanması, dünyanın en yüksek faiz oranlarından birini (Kongo seviyesinde) ödemek zorunda kalması, para biriminin beş yılda değerinin üçte ikisini yitirmesi... Örnekleri çoğaltmak mümkün. Vatandaşlar ciddi bir ekonomik atılım bekliyor. Güven, kurumlar ve kurallar üzerine inşa edilecek bu hamlenin kalıcı olabilmesi ve toplumsal meseleleri çözebilmesi, ancak yatırım-üretim-ihracat ekseninde ilerlemesiyle mümkün.

Ekonomide niteliği ölçme yollarından biri kilogram başına ihracat değeri. Ülkemizde 1.1 dolar olan bu rakam Japonya ve Almanya'da 4 dolara yakın, ABD ve Kore'de 2.5 dolar, Polonya ve Çin'de 1.5 doların üzerinde. Bunu değiştirmek için Türkiye'nin acilen kamu (şeffaflığın artması, altyapının iyileştirilmesi), mevcut sektörler (endüstri 4.0, uzaktan eğitim, fintek, tele-sağlık), yepyeni alanlar (blok zincir, yapay zeka, büyük veri) ve girişimcilik (start-up'lara özel statü, Silikon Vadisi'ne büyükelçi) eksenlerini içeren kapsamlı bir dijital dönüşüm ve teknoloji seferberliğine ihtiyacı var. Dünyanın geldiği nokta itibarıyla, gelişmiş ülkeleri takip ederek yakalamayı değil, belli alanlarda iddialı yatırımlar yaparak sıçramayı hedeflemek daha gerçekçi bir vizyon olarak beliriyor. Sanayi devrimini ıskalamanın bedelini imparatorluğu kaybederek, büyük acılar yaşayarak ödedik; bu hatayı tekrarlama lüksümüz yok.

Sonuç

Türkiye bu adımları geçmişte başarıyla attı. Cumhuriyet'in kuruluşundan kadınların seçme-seçilme hakkını tanıyan ilk ülkelerden biri olmaya; çok partili hayata kansız-kavgasız geçişten 1980'lerin 'çağ atlama' dönüşümüne; 2001 ve 2008 krizlerinden çıkıştan AB ile müzakerelere başlamaya kadar çok çeşitli örnekler var. Bugün de restorasyon, entegrasyon, mobilizasyon ve transformasyon adımlarını içeren kapsamlı bir reformu başarabiliriz. Toplumsal enerjiyi stratejik bir bakış açısıyla harekete geçirebilirsek, her gün yeni bir krizle boğuştuğumuz 'köstebek oyunu'nu başarıyla tamamlayıp önümüze bakabiliriz.

Yerli ve millî' ifadesi bir süredir hayatımızda. Bu sloganla ima edilen, söylenen, vurgulanan ve yapılanlara baktığımızda ilginç bir çerçeveye karşlaşıyoruz: kurumlar değil, şahıslar; hürriyetler değil, yasaklar; aynı millet ailesinin fertleri olan vatandaşlar değil, içimizdeki hainler; evrensel standartlar değil, kendimize özgü şartlarımız; uluslararası müttefikler değil, düşmanlar; daha iyi bir hayat beklentisi değil, halimize sabretmek; dünyaya açılma değil, içe kapanma; yarına dair hedefler değil, hayal ürünü bir mazî...

Büyük bir medya gücüyle üzerimize boca edilen bu yaklaşım, benim anladığım ve benimsediğim pozitif milliyetçiliğin zıt kutbunu temsil ediyor. Gelin bunu biraz açalım.

Pozitif milliyetçilik

Pozitif milliyetçilik deyince aklıma beş temel prensip geliyor:

Birincisi, milletin üyelerinin bireysel farklılıklarını koruyarak aynı ailenin üyeleri olması. Nazım Hikmet'in 'Yaşamak bir ağaç gibi tek ve hür/ ve bir orman gibi kardeşçesine' diye ifade ettiği hissiyat. Halbuki 'yerli ve millî' siyaset kendine oy vermeyenleri 'farklı fikri olan vatandaşlarımız' olarak görmüyor, ötekileştiriyor.

İkincisi, milletin evrensel standartlarda kaliteli bir hayat sürdürmesi. Yani daha özgür, daha zengin ve daha mutlu olmak. Halbuki 'yerli ve millî' siyaset, yazının geri kalanında da göreceğimiz üzere, Türkiye'nin her alanda (basın özgürlüğü, hukukun üstünlüğü, kişi başına milli gelir) küme düşmesine yol açtı ve ülkeyi vasatlığa mahkûm etti.

Üçüncüsü, milletin tehdit ve risklere karşı korunması. Sanayi Devrimi'ni İskalamanın bedelini bir imparatorluk kaybederek, Rumeli ve Kafkasya'da büyük acılar yaşayarak ödemiş bir toplum için bu bilhassa önemli. Halbuki 'yerli ve millî' siyaset sık sık korkulara hitap etse de, gençlerin çoğunluğunun ülkeden gitmeyi istemesi veya Bilgi Çağı'nı yakalayamamak gibi gerçek bekâ meselelerine yol açtı.

Dördüncüsü, milletin dünyada itibarının yüksek olması. Özal'ın 'Fatih Sultan Mehmet şunu yaptı, Yavuz Sultan



Selim şunu yaptı diye geçmişle övünmek, milliyetçilik değildir. Milliyetçilik toplumların o anda, kendi yaptıkları işlerle övünebilmesidir. Sen dünyayla yarış edebiliyor musun? Yani, başka ülkelerle yarış edecek adamların var mı? Daha iyi ressamın, sanatçın, tüccarın, politikacın var mı?' diye özetlediği yaklaşım. Bilginin 'paylaştıkça büyüyen bir kaynak' olması ve yaşadığımız çağda hızla yayılması, 'bir tarafın kazanması için diğerinin muhakkak kaybetmesi gerekir' düşüncesini alt-üst etti. Artık, hem bireyler hem milletler için esas olan, dünyaya katma değer sunarak yücelmek. Halbuki 'yerli ve millî' siyaset, dizilerde canlandırılan hayali bir maziye ve varaklı dekorasyonlarda görülen sakil bir lükse sığınıyor.

Beşincisi, milletin geçmişten geleceğe birlikte yürümesi. Mahler'in 'gelenek küllere tapmak değil ateşi canlı tutmaktır' diye özetlediği şeyi başarmak. Maziden devraldığımızı, üzerine koyarak, güzelleştirerek gelecek nesle devretmek. Halbuki 'yerli ve millî' siyasetin, şehirlerimize, doğal varlıklarımıza ve kültürel mirasımıza yaptığı tahribat aşikâr.

Endeks milliyetçiliği

Gerçek-ötesi (post-truth) çağda insanları pek çok şeye ('Avrupa bizi kıskanıyor') ikna etmeye çalışmak mümkün. Peki, böyle bir devirde 'yerli ve millî'den çıkış nasıl olabilir?

Dürüstçe aynaya bakarak işe koyulabiliriz. Benim 'küresel kantara çıkmak', jeopolitika ve güvenlik analisti değerli Metin Gürcan'ın daha rafine bir tabirle 'endeks milliyetçiliği' dediği yaklaşım bunu sağlıyor. Zira bizi kuşatan illüzyondan ancak böyle sıyrılabilir, somut durumun somut değerlendirmesini yapabiliriz.

Bu noktada, kendimize ölçü alacağımız performans kriterleri çok önemli. Zira neyi ölçüyorsak (İngilizce seviyesi, internet hızı, kişi başına millî gelir) onu önemsiyoruz demektir.

Belirlediğimiz alanlardaki sıralamamıza, kendimize benzer gördüğümüz ülkelerin durumuna ve kimlerle aynı ligde olduğumuza bakarak halimizi net şekilde anlayabiliriz.

Tahminlerin, temennilerin, hayallerin, spekülasyonların yerini soğuk kanlı veriler aldıktan sonra kendimize hedefler belirleyebilir, onlara ulaşmanın yol haritasını çıkarabilir, harekete geçebilir ve başarılarımızı ölçebiliriz.

Aynaya bakmak

'Yeni'nin Yol Haritası yazısında, atmamız gereken adımlar için bir çerçeve önermişim:

- Restorasyon, yani onarım (kurumlar ve haklar/ hürriyetler);
- Entegrasyon, yani bütünleşme (kapsayıcılık ve evrensellik);
- Mobilizasyon, yani seferberlik (kadınlar ve gençler); ve
- Transformasyon, yani dönüşüm (ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama)

Gelin bu dört ekseninde bir Türkiye fotoğrafı çekerek endeks milliyetçiliğine ilk adımı atalım.

Aşağıda, bu ana eksenlerle ilgili 18 küresel endeksteki durumumuz yer alıyor. Göreceli durumumuzu somutlaştırmak için, geleneksel olarak kendimizi kıyasladığımız üç kıtadan üç ülkenin verileri her kriterde listeleniyor: çocukluğumda aynı noktada olduğumuz Güney Kore, henüz on yıl önce 'yeni Avrupa'nın yıldızları' olarak beraber değerlendirildiğimiz Polonya ve askeri

darbe/ ekonomik liberalizasyon süreçlerimizin paralel ilerlediği Şili. Ayrıca, endekslerde ülkemize benzer performansı olan ülkelere de örnekler veriliyor.

Elbette eksenleri, kriterleri veya ölçüm endekslerini değiştirmek/ çeşitlendirmek mümkün. Bazı endekslerin şu veya bu sebeple gerçeği yansıtmadığını, adil olmadığını da düşünebiliriz. Ancak, genel resimden kaçamayız. Zira teşhisi reddeden bir hasta, tedaviye başlayamaz. Maalesef, bugün bir küme düşme ve vasatlık tablosuyla karşı karşıyayız. Üstelik, endekslerin öyle ya da böyle dünya kamuoyu (akademisyenler, yatırımcılar, turistler) için bir veri teşkil ettiğini unutmamalıyız.

Restorasyon (onarım)

Bu başlıkta, ülkemizde çok hırpalanan iki ana alan var: kurumsal mimari ve haklar/ hürriyetler. Şu beş endeks yaşayarak tecrübe ettiğimiz durumu teyit ediyor:

Demokraside (EIU, 2020) 167 ülkeden 104. sırada, kusurlu demokrasi ile otoriter rejim arasındaki 'karma rejim' sınıfındayız. Şili (17.) ve Güney Kore (23.) tam, Polonya (50.) kusurlu demokrasi kategorisinde. Civarımızdaki ülkeler Gambiya (103.) ve Pakistan (105.).

Hukukun üstünlüğünde (WJP, 2020) 127 ülkeden 107. sıradayız. Güney Kore 17., Şili 26., Polonya 28. Civarımızdaki ülkeler Çin (88.), Kenya (102.) ve Madagaskar (105.).

Basın özgürlüğünde (Sınır Tanımayan Gazeteciler, 2020) 180 ülkeden 154. sıradayız. Güney Kore 42., Şili 51., Polonya 62. Civarımızdaki ülkeler Pakistan (145.) ve Bangladeş (151.).

İnternet özgürlüğünde (Freedom House, 2020) 65 ülkeden 48. sıradayız. Güney Kore 17. Şili ve Polonya bu endekste yok. Civarımızdaki ülkeler Zimbabwe (41.) ve Bangladeş (45.).

Akademik özgürlükte (Global Public Policy Institute, 2020) üniversitelerimiz en alt sınıfta (E). Güney Kore, Şili ve Polonya (A) kategorisinde. Bizimle aynı ligde değerlendirilen ülkelere bazıları Suudi Arabistan, Çin ve İran.

Entegrasyon (bütünleşme)

Bu başlıkta, ülkemizin iki temel meselesi var: toplumun kendi içinde ('kapsayıcılık') ve ülkemizin dünya sistemiyle ('evrensellik') entegrasyonu.

Kapsayıcılık konusuna, hepimizi ilgilendiren iki endeksle bakalım.

Eğitim eşitsizliğinde (UNICEF, 2019), 41 ülkeden sonuncuyuz. Polonya 6., Güney Kore 17. olarak ayrı bir ligdeler. Şili (39.) civarımızda.

Vatandaşların birbirine güveninde (Dünya Değerler Araştırması, 2020) 49 ülkeden 27. sıradayız. Güney Kore 9., Şili 29., Polonya ise çalışmada yer almıyor. 'Çoğu kişiye güvenilebilir' önermesine 'evet' cevabı verme oranında İran ve Myanmar ile aynı seviyedeyiz; dünya ortalaması 1.5 katımız.

Dünya sistemiyle bütünleşmek deyince aksayan AB müzakereleri, Paris Çevre Anlaşmasını onaylamayan bir avuç ülkeden (Eritre, İran, Irak, Libya ve Yemen) biri olmak, Eurovision'a katılmamak ve elbette 'değerli yalnızlık' akla geliyor. Endeksler de bunu teyit eder halde:

Küresel barış endeksinde (IEP, 2020) 163 ülkeden 150. sırada ve 'çok düşük' ile en alt kategorideyiz. Polonya (29.), Şili (45.) ve Güney Kore (48.) ikinci iyi kategori olan 'yüksek'te yer alıyorlar. Civarımızdaki ülkeler Zimbabwe (131.) ve İran (142.).

Pasaportun itibarı sıralamasında (Henley, 2021) 110 ülkeden 52. sıradayız. Güney Kore (3.) ve Polonya (10.) ilk onda yer bulurken Şili endekste yer almıyor. Arnavutluk, Gürcistan, Bosna Hersek ve Moldova Türkiye'nin önünde sıralanıyorlar. Tabii bu endeksten bahsedip pasaportla alakalı bir video çektikleri için mahkemeye verilen gençleri hatırlamamak olmaz!

Mobilizasyon (seferberlik)

Bu başlıkta, ülkemizdeki iki büyük kaynak seferberliği fırsatı var: kadınlar ve gençler. Bu alana ekonomik büyümenin ötesinde, hak (cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği) açısından da bakmalıyız.

Kadınlarla ilgili iki endekse başlayalım. Maalesef, kadınların seçme-seçilme hakkını tanıyan ilk ülkelerden biri için ibretlik bir manzara görüyoruz. Bu sayıları görünce, odağın ilerleme yerine İstanbul Sözleşmesi'nden çıkış olması bir kez daha inanılmaz geliyor.

Cinsiyet eşitliğinde (WEF, 2021) 156 ülkeden 133. sıradayız. Şili 70., Polonya 75. ve Güney Kore 102. Civarımızdaki ülkeler Angola (119.) ve Mısır (129.).

Kadınların iş gücüne katılımında (Dünya Bankası, 2019) 187 ülkeden 161. sıradayız. Polonya 94., Güney Kore 113. ve Şili 115. Civarımızdaki ülkeler Venezuela (153.) ve Sri Lanka (159.) Çalışma çağındaki dört kadından biri

(Şubat 2021: yüzde 26.7) çalışıyor. Bu oranı erkeklerle aynı seviyeye (yüzde 60.4) taşımak, 12 milyon ilave kişiyi çalışma hayatına kazandırmak ve iş gücünü (ekonomiyi) yüzde 38 büyütme demek!

Gelelim gençlere. Gerek mevcut durumda gerek yarına dair yetkinliklerde durum parlak değil.

15-29 yaş arası 'ne işte ne okulda' nüfus oranında (OECD, 2019) 40 ülkeden 39.'yüz. Üstelik bu oranımız (yüzde 28.8) OECD ortalamasının (yüzde 12.8) iki katından fazla! Polonya 23., Şili 31., Güney Kore sıralamada yok. 'Ev gençleri' ifadesinin dilimize girmesi sebepsiz değil.

Eğitim kalitesini ölçen PISA testinde (OECD, 2018) 77 ülkeden 40.'yüz. Güney Kore 7., Polonya 11. olarak ayrı bir seviyedeler. Şili (46.) bizim civarımızda.

İngilizce yeterlilik sıralamasında (EF, 2020) 100 ülkeden 69.'yüz. Polonya 16., Güney Kore 32., Şili 37. Civarımızdaki ülkeler İran (56.) ve ayrı sırayı paylaşan Bangladeş ve Guatemala (63.). On yıllardır okullarda İngilizce derslerine binlerce saat ve milyarlarca lira kaynak harcadıktan sonra bu neticeye varmamız ise apayrı bir konu!

Transformasyon (dönüşüm)

Bu başlıkta, ülkemizdeki iki temel dönüşüm alanı var: ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama. Zaten orta gelir tuzağından kalıcı olarak çıkabilmek için ikisini birden başarmaya mecburuz.

Ekonomik durumla başlayalım.

Kişi başına düşen nominal milli gelirden (IMF, 2021) 195 ülkeden 72. sıradayız. Güney Kore 28., Polonya 49., Şili 55. Çin (61.), Bulgaristan (66.) ve Kazakistan (68.) bizden yukarıda yer alıyorlar. Kişi başına gelirimizin on beş sene önceye dönmüş olması ise hayli manidar (yazının burasında isteyen Sezen Aksu'dan 'Kaybolan Yıllar'ı çalabilir).

Refah endeksinde (Legatum Institute, 2020) 167 ülkeden 94. sıradayız. Güney Kore 28., Polonya 36., Şili 37. Civarımızdaki ülkeler Sri Lanka (84.) ve El Salvador (93.)

Peki bugünkü tabloyu değiştirip yarına yürümek için potansiyelimiz var mı?

Global inovasyon endeksinde (WIPO, 2020) 131 ülkeden 51. sıradayız. Güney Kore 10., Polonya 38. Şili (54.), Romanya (46.) ve Hindistan (48.) civarımızdaki ülkeler arasında.

Sabit genişbant internet hızında (Speedtest, 2021) 176 ülkeden 101. sıradayız. Güney Kore 2., Şili 15., Polonya 31. Civarımızdaki ülkeler Jamaika (95.) ve Bangladeş (99.)

Sonuç

Elbette milliyetçilik sadece endeks performansından veya gelecek projeksiyonlarından ibaret, rasyonel, renksiz ve hissiz bir teknokrat ütopyasının çok ötesinde bir kavram. Çoğumuzun kalbini daha hızlı attıran duygusal, maziyi unutmayan ve görkemli bir tarafı da (iyi ki) var.

Bununla birlikte, bugün vardığımız vasatlık tablosundan, savrulduğumuz aşırı uçtan kurtulmak için ırk değil insan ve vatandaşlık temeline, duygu değil akıl eksenine, dışa kapanma değil dünyayla yarışma yaklaşımına ve en önemlisi hayali bir mazi değil ortak yarın odağına ağırlık vermeliyiz. Bu noktada endeks milliyetçiliği, makul, rasyonel ve hassasiyetleri gözetten bir yaklaşım olabilir.

Karşımızdaki veriler ülkemizin pek çok alanda hiç hak etmediği bir yerde olduğunu, bırakın gelişmiş ülkeleri, kendimizi geleneksel olarak kıyasladığımız ülkelerin dahi hayli gerisine düşüğümüzü gösteriyor. Üstelik, birbiriyle alakasız gibi görünen alanlarda tekrar tekrar karşımıza çıkan bu durumdan kurtulmak için, topyekün bir ilerleme gayretine girmemiz şart.

Yahya Kemal'in veciz ifadesiyle 'kökü mazide olan âti' olmayı da ancak böyle başarabiliriz.

PATİNAJDAN

ÇIKIŞ HAMLESİ

'Ne kadar değişirse, o kadar aynı kalıyor.'
Jean-Baptiste Alphonse Karr, 1849

03 AĞUSTOS 2021 , T24

Bir gün haber okumasak çok şey kaçırdığımız, ama on yıl haber okumasak pek bir şeyin değişmediğini göreceğimiz bir ülkemiz var. Bir yandan müthiş bir hareketliliğin içindeyiz: Norveç'te bir yılda geçen olayı birkaç günde yaşıyor olabiliriz. Öte yandan, ana meselelerimizin çoğu -dozu değişmekle birlikte- yıllardır aynı: hayat pahalılığı, eğitim sistemi, Kürt sorunu, işsizlik, trafik kazaları...

Halbuki bunları çoktan halletmiş olmamız gerekmez miydi? Öyle bir durumda, dünyanın karşılaştığı yepyeni meydan okumalarla (dijital dönüşüm, iklim krizi) veya İsviçre'de referandumu yapılan daha lüks konularla ('her vatandaşa maaş bağlansın mı?') uğraşıyor olurduk. Maalesef kronikleşmiş sorunlarımızdan bir türlü yakamızı kurtaramıyor, günlük hayatta kan ter içinde koşturmamıza rağmen orta vadede bir arpa boyu yol gidemiyoruz.

Elbette yıllar geçtikçe imkanlarımız ilerliyor (sokak videolarında ülkenin halinden şikayet eden gençlere ısrarla 'cep telefonunu göster' diyerek çıkışan orta yaşlı, aksi adamları hatırlayalım (!)). Ancak bu bizim başarımızdan ziyade dünyadaki teknolojik ilerlemenin sonucu. Nitekim veriler tabloyu netleştiriyor. Mesela doğduğum yıl olan 1978'de dünyanın 18. büyük ekonomisi olan Türkiye bugün hala bu civarda. Dünya ekonomik büyüklüğündeki payımız yıllardır dünya nüfusundaki payımız seviyesinde: kabaca yüzde 1. Yani kişi başı milli gelirden tam anlamıyla ortalama ('vasat' demeye insanın dili varmıyor) bir ülke olmaktan çıkamıyoruz.

Neden olmuyor?

Bu kısır döngüye saplanmamızın dört ana sebebi olduğunu düşünüyorum:

Mekanizmaya değil kişiye odaklanma eğilimi – Çözümü, soyut ve steril mekanizmalar yerine somut ve duygusal bağ kurabileceğimiz kişilerde arıyoruz. 'İyi insanlar iş başına gelsin' yahut 'bizi kurtarın' gibi anlaşılır temenniler bu yaklaşımın örnekleri. Ancak yetki verdiğimiz insanlar sandığımız kadar iyi çıkmayabilecekleri gibi zaman içerisinde yetkinin etkisiyle değişebilirler. Lord Acton'un meşhur sözündeki gibi, 'güç bozar, mutlak güç mutlaka



bozar!'

'Nasıl?' değil, 'ne?' söylemi – Söylediklerimize kimse itiraz edemiyorsa, muhtemelen genelgeçer konuşmayı ve politik doğruculuğu abartmışızdır. 'Her işin başı hukuk', 'eğitim şart', 'katma değeri artırmalıyız' gibi şeyleri müthiş bir özgüvenle söyleyen uzmanları bir düşünün! Kimsenin 'hukuk olmasın', 'eğitim gereksiz', 'katma değerimiz düşün' demesi mümkün değil. Maharet bunların nasıl olacağını söylemekte. Herkesin üzerinde mutabık kalacağı besbelli ilkeleri, tespitleri, temennileri tekrarlamamızın kimseye faydası yok.

Konfor alanı – Sıkça kriz yaşamaktan gelen riskle barışıklık ve eski ekonomik döngülerde dipten hızla yükselmenin hatıraları, güçlü toplumsal bağlar ve emniyet ağları ile birleşince, bulunduğumuz alandan çıkma ve problemleri kökten çözme arzusu törpüleniyor. Bunun doğal sonucu, meselelerle yaşamaya alışmak veya öğrenilmiş çaresizliğe kapılmak. Neticede, Süleyman Demirel'in dediği durum gerçekleşiyor: 'Türkiye yönetilmez, idare edilir'.

Zaman algısı – Bir yanda kısa (TCMB enflasyon hedefi) ve uzun vadeli (2023 hedefleri) planlarda muazzam sapmalar...

PATİNAJDAN ÇIKIŞ HAMLESİ

Öte yanda en geç dört yıl sonra seçmen karşısına çıkacak siyasetçilerin hızla yapması gerekenlerle eğitim, sosyal güvenlik gibi nesilleri etkileyen konular arasındaki yapısal vade uyumsuzluğu... Bu arada geçip giden yılların fırsat maliyeti... Gerçi milletçe bu durumdan pek rahatsız değil gibiyiz (belki şehirlerimizin ana meydanlarına dev kum saatleri kondurursak zamanın nasıl akıp gittiğinin daha iyi farkına varabiliriz!)

Nasıl olur?

Bu tespitler nesillerdir geçerli olduğuna göre, onları aşmanın hiç de kolay olmadığı aşikâr. Peki ama bunu başarmak mümkün mü? En azından dört alanda hamle imkanı olduğuna inanıyorum.

Yapısal değişiklikler – Türkiye 16 Nisan 2017 referandumuyla partili cumhurbaşkanlığı sistemine geçti. Fevkalade başarısız olan bu yapıdan çıkış sürecinde tartışmayı mekanizmalar (kurumlar ve kurallar) üzerinden yapma fırsatımız var. Yeni ve kapsayıcı anayasa, kurumsal mimarinin onarımı (bağımsız kurumlar), kurallı yönetim yaklaşımı (mali kural), dönem kısıtları gibi adımlar çözümü kişi odağında aramaktan bir nebze de olsa çıkmamızı sağlayabilir.

Somutluk talebi – Seçmenin prensiplerden, tespitlerden ve temennilerden sıkıldığını, pratik öneri duymak istediğini, sahada bizzat gözlemlene imkanı oldu. Üstelik, gençlerin bitmek bilmeyen nutuklara ve dolambaçlı cümlelere tahammülünün olmaması (bir Youtube videosunun 6-8 dakikayı geçmemesi tavsiye ediliyor) da bir şans. Sade ve somut mesajlar veren bir üslup, bu seçmen talebini karşılayabilir. Üstelik, böylelikle, iletişim odağı siyasetçinin şahsıyla duygusal bağ kurmaktan ihtiyaç duyulan çözümleri konuşmaya taşınabilir.

Sürekli mukayese – İnternet sayesinde dünyayla irtibat halinde olmak, salgın ve döviz kuru sebebiyle aksasa da Erasmus ve benzeri programlarla farklı ülkelerde yaşamak, değişime direnişin ana sebeplerinden biri olan konfor alanını daraltıyor. 'Bir spor ayakkabı almak neden benim için ciddi bir konuyken Münih'teki bir yaşıtlım için sıradan bir alışveriş?' sorusu ciddi bir talebi tetikliyor. Hem bu fırsatları değerlendirmeli hem de internet erişimi ve seyahat gibi dünyayla bütünleşme dinamiklerini daha da desteklemeliyiz. Zira kendimizi her konuda (kişi başı milli gelir, olimpiyat, Eurovision) küresel kantarda tartmak, performans iddiamızı diri tutmak için elzem (T24'deki

Endeks Milliyetçiliği yazısında bu konuyu ele almıştık).

Toplumsal seferberlik – Türkiye'nin önündeki en büyük risklerden birinin, ilk seçimle yaşanması muhtemel hükümet değişiminden sonraki bahar havasına milletçe kendimizi fazla kaptırmamız olduğunu düşünüyorum. Muasır medeniyet seviyesine ulaşmak için gereken pek çok reformu yapmaya imkan verebilecek bu süreyi 'artık nasıl olsa her şey düzeldi' diye çarçur edersek, ciddi bir fırsatı heba ederiz. Bu doğrultuda, birden fazla seçim dönemi sürebilecek bir reform programı için toplumsal seferberlik ruhuna ihtiyacımız var. Nitekim T24'deki 'Yeni'nin Yol Haritası yazısında bunu dört kritik adımdan biri olarak tanımlamıştık: (i) restorasyon, yani onarım (kurumlar ve haklar/hürriyetler); (ii) entegrasyon, yani bütünleşme (kapsayıcılık ve evrensellik); (iii) mobilizasyon, yani seferberlik (kadınlar ve gençler); ve (iv) transformasyon, yani dönüşüm (ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama)

Sonuç

Ahmet Hamdi Tanpınar 'Türkiye evlatlarına kendisinden başka bir şeyle meşgul olma imkanı vermiyor' derken, günlük hayattaki müthiş hareketliliğin odaklanmayı zorlaştıran etkisini mi yoksa sürekli tekerrür eden meselelerin yarattığı yığınlığı mı kastediyordu, bilmiyorum. Belki her ikisini de. Ama meselelerimizi kalıcı olarak çözmeye başlarsak, haber okumadığımız günlerde çok şey kaçırdırmaktan endişe etmeyeceğimizi ve Türkiye'nin evlatlarının daha başka şeylerle de meşgul olmaya başlayabileceklerini biliyorum.

YENİ DÜNYA YENİ EMEK

Değişim rüzgârları esince, bazıları duvar örer, bazıları yel değirmeni yapar.
Çin atasözü

22 MART 2022 , T24

Etrafımızdaki her şey hızla değişirken emeğin aynı kalması mümkün mü? 'Orak ve çekiç'in yerinde artık POS cihazları ve bilgisayarlar var. 1 Mayıs afişlerinin vazgeçilmezi olan demir döven işçiler ve başı baretli, yüzü isli madencilerden çok daha fazla sayıda emekçi alışveriş merkezlerinde, hastanelerde, bankalarda, okullarda, otellerde ter döküyor. Mesela kayıtlı motorlu kurye veya çağrı merkezi personeli sayısı Türkiye'nin en büyük sanayi grubu olan Koç Topluluğu'nun toplam çalışanı kadar. Gig ekonomisi (internet platformları üzerinden müşteri ile buluşulan kısa süreli işler), start-up (erken aşama) girişimler, freelance (tek başına ve serbest) iş yapma ve uzaktan çalışma artık hayatımızın doğal parçaları.

Tedarik zincirlerinin yeniden şekillenmesi; robotlar ve yapay zekanın yaygınlaşması; blok zincir ve enerji depolama gibi teknolojilerin hızla ilerlemesi ile emek konusunda yepyeni fırsatlar ve meydan okumalarla karşılaşacağımız aşikar. Tüm bunlar olurken, bir yandan da istihdamla alakalı kronik meselelerimiz, ciddileşerek sürüyor.

Tıpkı Sanayi Devrimi'nde olduğu gibi, teknoloji, ekonomik ilişkiler ve nihayet toplumsal ihtiyaçlar değişirken siyaset çok geride. Genelgeçer sözlerle dolu nutuklar ve bir zamanlar belki işe yarayabilecek modası geçmiş öneriler, yaşadığımız müthiş dönüşümü ıskalıyor. Halbuki yeni dünyayı istihdam artışı, ücretlerin yükselmesi ve çalışma şartlarının/ güvencesinin iyileşmesi hedeflerine ulaşma fırsatı olarak değerlendirebiliriz.

DURUM

İstihdam meselelerimizin çoğu yıllardır hayatımızda. Senelerin çözümsüzlüğü ile problemler sürekli büyüdü. Son yıllardaki başarısız ekonomi performansı neticesinde (özel sektörümüz son dört senede net bazda hiç yeni istihdam yaratamadı) sorunlar iyice akut hale geldi.

Kayıtlı işsiz sayımız neredeyse 4 milyon kişi. İş bulmaktan ümidini kesenleri eklersek bu sayı iki katına çıkıyor. Üstelik her sene 1 milyon arkadaşımız çalışma çağına giriyor. 'Ne okulda ne evde' gençlerimizin sayısı 6 milyona yaklaştı (18-29 yaş arasındaki üç gençten biri). O kadar ki,



artık 'ev genci' diye bir tabirimiz var. Çalışma çağındaki on kadından ancak üçü iş hayatında. Yani, çalışmayan kadın nüfusumuz Yunanistan'ın iki katı kadar: 24 milyon!

Emekli sayımız 13.6 milyon (sadece 2021'de 800 bin kişi arttı). Ortanca yaşı 33 olan ülkemizde (AB ortalaması: 44 yaş), kayıtlı çalışan / emekli oranı şimdiden 1.87 gibi çok düşük bir mertebede. Neticede, bütçeden SGK'ya 252 milyar TL transfer yapılması sürpriz değil.

Çalışanlarımızın neredeyse yarısı asgari ücret ve civarında kazanıyor (Avrupa şampiyonuyuz (!)). Doğal olarak genel ücret seviyesi asgari ücrete yakınıyor (ortanca ücret, son zamdan önce bile asgari ücretin 1.7 katıydı). Üstelik haftada 45 saat çalışma ile Avrupa'daki en uzun süreli çalışanlardan biri olmamıza rağmen! Ülkemizdeki üç çalışandan biri, en az 9 milyon (Macaristan nüfusu kadar) kişi kayıt dışı çalışıyor. PISA testinde ve İngilizce kabiliyetlerindeki karnemiz, iş gücümüzün evrensel kabiliyetlerinin yetersizliğini gösteriyor.

Çalışma sistemimiz yukarıda bahsettiğimiz yeni iş yapış şekillerine hazır değil. İş dünyasını alt-üst edeceği aşikar yeni teknolojilerin etkilerini konuşmak ise, döviz-faiz girdabında çırpındığımız bugünlerde 'lüks' sayılıyor. McKinsey, 2030'a kadar işlerin yüzde 15'inin (hızlı adaptasyonda yüzde 30'unun) otomasyon kurbanı olacağını söylüyor. Mevcut sorunlarımızı halledmeden, üstelik büyük bir demografik fırsat penceresini ıskalamışken, gelecek geliverdi.

İSTİHDAM ARTIŞI

'Yeni iş alanları' sohbetlerinin kaçınılmaz çözümü 'yeni fabrikalar açılması'dır. Bu bir açıdan doğru, zira yeni istihdam için yeni yatırım şart. Halbuki ülkemize gelen uluslararası yatırımlarda gayrimenkulün payı 2012'de yüzde 19 iken 2021'de bunun iki katını aştı. Hatta Türkiye'ye 'gayrimenkul hariç net doğrudan sermaye girişi' 2020'de ilk kezeksiye düştü; yani aldığımızdan fazla sermayeyi yurtdışına yolladık. Ülke riskimizin azaltılması, yatırım ortamının daha cazip hale getirilmesi ve iş kurmanın kolaylaştırılması bu açıdan kritik.

Öte yandan, 'yeni fabrikalar' ifadesi çok ciddi bir fırsatı ıskalıyor: zira istihdamın yarısından çoğu (yüzde 55) hizmet sektöründe. Her iki sanayi çalışanına karşı beş kişi turizmden finansa, perakendeden danışmanlığa uzanan geniş alanda çalışıyor. Ne var ki lisanslar, yasaklar, tekeller ve aşırı düzenlemeler büyümeyi frenliyor, verimliliği kısıtlıyor. Kapsamlı bir hizmet sektörü reformu büyük bir potansiyeli harekete geçirebilir. Serbest rekabetin önünü açan bir yaklaşım, istihdam artışına ilaveten tüketicinin refahı, verimli büyüme, yatırım artışı, hayat pahalılığıyla mücadele ve cari açığın azalması gibi temel ekonomik hedeflerde ilerlemeye de destek olabilir. Şirketlerimizin yazılım (oyunlar), teknik müşavirlik, sağlık (saç ekimi) ve kültür (diziler) gibi alanlardaki uluslararası başarıları eldeki fırsatın büyüklüğüne işaret ediyor. Ancak, taksi plakası sahiplerinin Uber'e tepkilerinde de gördüğümüz üzere, rant gruplarının (vested interests) özgürlükçü reformlardan hoşlanmayacağını da bilmeliyiz.

Bir diğer fırsat alanı, girişimcinin ayağındaki prangaları çözmek. Zira Türkiye'de girişimci olmak, Survivor'da yarışmacı olmaktan farksız. Döviz kuru ne oldu; vergi, muhtasar, oda aidatı ödemeleri mi geldi; gece yarısı Resmi Gazete'de yeni bir düzenleme mi çıktı; bir kamu şirketi benimle rekabet etmeye mi girişti gibi sorularla uğraşmaktan gerçek işlere vakit kalmıyor. Halbuki yeni istihdamın dinamosu siyasetçiler ya da bürokratlar değil girişimciler! Onların önlerindeki setleri yıkmak ve ayaklarındaki prangaları çözmek için birkaç örnek adım şunlar olabilir: erken aşama şirketlerin hukuki statüsünü, mali yükümlülüklerini, yatırım enstrümanlarını, teşviklerini ve kapanış süreçlerini sadeleştiren bir start-up kanunu çıkarmak; teşvikleri pazar, finansman ve kurumsal kapasiteyi içeren entegre bir perspektifle yeniden düzenlemek; hibe, izin, ruhsat, teknoloji transferi gibi

süreçleri sadeleştirerek girişimcilere tek duraktan hizmet vermek; kamu alımlarında erken aşama girişimcilere kota ayırmak; ve yenilikçi finansmanın (girişim sermayesi, kitle fonlaması, etki yatırımcılığı) önünü açmak.

Yeni istihdamı konuşurken ortadan kalkacak işler konusunu da ıskalamayalım. Pew Araştırma'nın 2018'de gerçekleştirdiği ankette 'önümüzdeki 50 yıl içinde, halihazırda insanların yaptığı çoğu işi robotlar ve bilgisayarlar yapar mı?' sorusuna 'Evet' veya 'Muhtemelen' cevabı verenlerin oranı yüzde 65 (ABD) ile yüzde 91 (Yunanistan) arasında değişiyordu (Türkiye araştırma kapsamında yok). Ancak bu yeni bir durum değil. 1930'da Keynes 'ekonomik büyümenin yüz yıl içinde çalışma haftasını 15 saate indireceğini', 1935'de Tesla 'bir asır içinde robotların çoğu durumda insan gücünün yerine geçeceğini' öngörmüştü. 'İşimizi kaybetme' tehdidi beklediği hızla gerçekleşir mi bilinmez, ancak, üç tip durumla karşılaşacağımızı söyleyebiliriz. Birincisi, yeni oluşacak işler (sosyal medya danışmanlığı, yapay zeka etiği uzmanlığı). İkincisi, şekil değiştirecek ve insan-makine işbirliğinin önem kazanacağı işler (tahlil sonuçlarını bilgisayarın değerlendirmesi, hekimin hastasına daha çok zaman ayırabilmesi). Üçüncüsü, yok olacak işler. İlk iki fırsatı değerlendirmek için, eğitimi üniversite ile biten bir dönem olmaktan yaşam boyu devam eden bir sürece çevirmeli ve problem çözme, iletişim, yaratıcılık gibi insanı öne çıkaran evrensel kabiliyetler kazandırmalıyız. Böylece rutin faaliyetleri robota/ yapay zekaya havale ederek katma değerimizi ve hayat kalitemizi artırabiliriz. Bununla birlikte, üçüncü konuyu ihmal edemeyiz. İşini kaybeden vatandaşlarımıza yeni yetkinlikler kazandırmak için aktif iş gücü politikaları izlemeli ve sosyal yardımları (örneğin asgari aile gelir desteği) devreye almalıyız.

ÜCRET SEVİYESİNİN YÜKSELMESİ

Net asgari ücretin aylık 300 dolar civarında tıkanmasıyla yüksek teknoloji ürünlerin sanayi ihracatımızdaki payının yüzde 3-4 bandında takılması, aynı madalyonun iki yüzü. İstanbul'daki asgari ücretin Şangay'dan düşük hale gelmesiyle, kilogram başına ihracatımızın 1 dolar civarına gerilemesi de öyle. Almanya (3.7 dolar/kg), G. Kore (2.7 dolar/kg), hatta Polonya (2 dolar/kg) gibi ülkelerdeki refah seviyesini yakalamak için sihirli formül: katma değer artışı.

Bunu sağlamak, için hızla altyapı kalitemizi dünya standartlarına çıkarmalıyız. Karda elektrikleri kesilen şehirler, doğalgaz verilemeyen sanayi bölgeleri, dünyada

100. sıradaki internet hızıyla hizmetlerde, sanayide ve bilgi-yoğun sektörlerde verimliliğimizi artıramayız.

Fiziki altyapıdaki ilerlemeyi insan kaynağında da yakalamamız şart. Yeni çağa uygun ve ideolojik değil evrensel kabiliyetler odaklı bir eğitim sistemi, elzem bir adım. Bazı örnek uygulamalar olarak, erken yaşlardan itibaren finansal okur-yazarlık ve sosyal medya kullanımı eğitimleri; liseyi bitiren her öğrencinin algoritmik düşünce ve kodlama bilmesi; ve hayat boyu süren bir eğitim modeline geçişi sayabiliriz.

Vatandaşlarımızın 'ne olursa olsun terk etmek isteyecekleri' bir ülke olmaktan çıkarak kalifiye insan kaybımızı durdurmalıyız. Bunun ötesinde, Türkiye'nin beyin göçü konusunda da çoklu bir strateji izlemesinde yarar var. Yurtdışındaki vatandaşlarımızın Türkiye'ye yatırım yönlendirme ve ülkemizde ortaklıklar/ girişimler kurma ('fikir göçü') gibi muhtelif yöntemlerle yüksek ücretli işlerin oluşmasına katkı sağlaması mümkün (ABD'deki Hintli ve Çinliler'in başarıyla yaptıkları bir uygulama). Bilgi yoğun sektörlerin uzaktan çalışmaya geçmesi de bazı yüksek ücretli işleri memleketimize çekmemiz için bir fırsata dönüşebilir (Berlin'deki yazılım işinin Ege sahilinden yapılması).

Bir diğer önemli nokta, tedarik zincirindeki dönüşümü ıskalamamak. Önce sanayi sonra hizmet işlerinin gelişmiş ülkelerden gelişen ülkelere kayması küreselleşmenin en görünen yüzlerinden biriydi. Değer zinciri güvenliğinin salt maliyet avantajı hesabının önüne geçmeye başlamasıyla bu alanda kısmi değişimler görebiliriz. Hatta bu önceliklendirme ana pazarlara yakın ülkelerde (ABD-Meksika, AB-Türkiye) avantaja dönüşebilir. Küresel çip krizinin tetiklediği kaygılar, bu alanda önemli bir örnek. Intel'in önümüzdeki on yılda Avrupa'ya 95 milyar dolarlık çip yatırımı yapacağı bir dönemde, Türkiye'nin de bundan yararlanması şart.

Yüksek ücretli işler oluşturabilmek için teknolojik sıçrama alanlarının da içinde olmalıyız. Blok zincir, yapay zeka, robotlar, enerji depolama/ elektrikli araç gibi alanlarda, işin idari/ hukuki düzenleme, teknoloji, kurumsal kapasite ve finansman kısımlarını bütüncül olarak ele alan sıçrama programları oluşturmak hem yeni ve cazip iş alanları yaratmak (kripto finans merkezi) hem de mevcut kaliteli işleri korumak (otomotiv) için çok önemli. Teşvik ve ödüllendirmeleri cirodan ziyade katma değer odaklı yapmak da bu açıdan yararlı olacaktır.

GÜVENCENİN İYİLEŞMESİ

Geleneksel çalışma, tek işverene bağlı olarak, tek bir mekanda, belli (genellikle tam zamanlı) mesai saatleri arasında yapılan ve karşılığında belli ödeme alınan (maaş ve haklar) bir faaliyetti. Halbuki artık, konunun ilişki ('şirket'in sınırları), erişim (çok işveren), esneklik (mekan ve çalışma saatleri) ve kazanç (parça başı ücretlendirme) boyutları ciddi bir değişime uğradı.

Bu yeni dünyaya hazırlanmak için öncelikle, idari karmaşayı çözmemiz gerekiyor. Şirketlerin tam zamanlı çalışanlarına ilaven, yarı-zamanlı personelleriyle, iç içe oldukları taşeronlarla, sık sık birlikte çalıştıkları freelance hizmet sağlayıcılarla bordro, ödeme, ve sosyal güvenlik ilişkilerini rahatça yürütmelerini sağlamalıyız. Bu çerçevede, tıpkı start-up'lar için olduğu gibi, freelance çalışanlar için de hukuki statüyü, sosyal güvenlik koşullarını, mali yükümlülükleri ve istihdamı kolaylaştıran düzenlemeleri hayata geçirmeliyiz.

Ayrıca, yeni çağa uygun bir güvence sistemini oturtmalıyız. Zira güvencesi ve sürekliliği bulunmayan işlerde çalışan bir prekarya sınıfı (Latince istikrarsız, güvenilmez) oluşmasını istemiyoruz. Nitekim yazının başında bahsettiğimiz hizmet sektörü işlerinin artması ve start-up şirketlerin bazılarının büyük işverenler haline gelmeleri, bu alandaki çalışma ilişkilerini daha sık gündeme taşıyor (Trendyol ve Yemeksepeti/ Banabi çalışanlarının ve taşeron-kuryelerinin eylemleri; ABD'de Uber ve Airbnb platformlarının 'tedarikçilerine' Covid-19 desteği konusundaki tartışmalar). Üç kişiden birinin kayıt dışı çalıştığı ülkemizde, basit ve teknolojiyi etkin kullanan bir güvence sistemi, önemli bir adım olacaktır.

SONUÇ

İstihdamın yaklaşık yüzde 70'ini ücretli, maaşlı veya yevmiyeli çalışanların, yüzde 16'sını kendi hesabına çalışanların, yüzde 10'unu ise ücretsiz aile işçilerinin oluşturduğu (kalanı işverenler) ülkemizde, emek kritik önemde. Nitekim demokrasinin, toplumsal barışın ve kapsayıcı kalkınmanın sigortası 'orta direk' bu temek üzerinde yükseliyor. Bu yüzden, hem mevcut sorunları çözmeli hem de yeni meydan okumaların üstesinden gelmeyi bilmeliyiz. Güncel gelişmeleri sadece tehdit görmek yerine fırsata dönüştürmek, değişim rüzgârlarının önüne beyhude duvarlar örmeye çalışmak yerine yel değirmenleri kurmak elimizde.

Bunu başaracağız.

ORTA DİREK SAHİPSİZ SINIFIN MÜDAFASI

“O halde en iyi politik topluluğun orta sınıf yurttaşlardan meydana geleceği ve orta sınıfın geniş, mümkünse diğer iki sınıfın toplamından veya her halükârda onların her birinden daha güçlü olduğu devletlerin en iyi yönetilmelerinin muhtemel olduğu açıktır.”
Aristoteles (M. Ö. 384-322)

11 EYLÜL 2022 , T24



gerçekleşmesi tesadüf değil. Siyaset bilimci Frederick Solt'un 2008'de gelişmiş ülkelerde yaptığı bir araştırma, eşitsizliğin 'az'dan 'çok' seviyeye çıkmasının siyasi tartışmayı yüzde 13, oy vermeyi de yüzde 12 azalttığını bulmuş.

Güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı kalkınma. Büyümenin nimetlerinin toplumun en varlıklı kesimlerinde yoğunlaşması, normatif değerlendirmelerin (sosyal adalet) ötesinde, ekonomik kalkınma için de sorunlu bir durum. Zira böyle hallerde tekelleşme artıyor, dinamizm (sınıf atlama, girişimcilik) hasar görüyor, kaynakların en yetenekli/ azimli kişilere akışı tıkanıyor, toplumsal güven ilişkileri zedelendiği için iş yapmak zorlaşıyor, pazar küçülüyor (otomobil, cep telefonu hatta bazı gıdalar alınamaz hale geliyor) ve asayiş riskleri baş gösteriyor.

Toplumun azami refah ve mutluluğu. Tarihçi Polybius (M. Ö. 200-118) günümüzden asırlar önce yönetim şekillerini altıya ayırmış: krallık (tek yönetici, kamu yararı), tiranlık (tek yönetici, kişisel yarar), aristokrasi (az sayıda yönetici, kamu yararı), oligarşi (az sayıda yönetici, kişisel yarar), demokrasi (çok sayıda yönetici, kamu yararı), oklorasi (çok sayıda yönetici, kişisel yarar). Toplumdaki en fazla kişinin ortak refahı (Anglosakson siyasi yapılarındaki isimle: commonwealth) ve dolayısıyla mutluluğunu, onların katılımıyla sağlamak için, belli imkan ve fırsatlara sahip bir orta sınıf elzem.

ORTA DİREK TAARRUZ ALTINDA

Günümüzde, bazıları küresel, bazıları ülkemize özel

Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında daha demokratik bir sisteme; daha güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı bir ekonomik kalkınmaya; ve daha mutlu bir topluma ulaşmanın yolu 40 milyon kişilik orta direğe sahip çıkmaktan geçiyor. Bunun için orta direği tanımlamalı, kritik önemini anlamalı, karşı karşıya bulunduğu tehditleri tespit etmeli ve yolunu açmalıyız.

ORTA DİREK KİM?

OECD orta sınıfı 'ülkedeki ortanca gelirin yüzde 75'i ile yüzde 200'ü arasında gelire sahip haneler' olarak tanımlıyor. 'Ortanca gelir' ile, ülkemizdeki 25.3 milyon haneyi gelirlerine göre sıraladığımızda listenin tam ortasındaki hanenin gelirini kastediyoruz.

TÜİK'in 2021 hane halkı araştırmasına bakınca, en alttaki yüzde 30 ve en üstteki yüzde 20'nin dışında kalan ülkemizin yarısının, yani 40 milyondan fazla kişinin, 'orta direk' kategorisinde olduğunu tahmin ediyoruz.

ORTA DİREK NEDEN ÖNEMLİ?

Bir çadırı ortasındaki direğin ayakta tutması gibi, bir toplumu da orta direk ayakta tutar. Nitekim yazının başında kendisine atıfta bulunduğumuz büyük filozof Aristoteles (Aristo) de "Toplumun yönetimi (politie) ancak güçlü bir orta sınıfın varlığıyla mümkün olabilir" diyor. Peki neden? Aklıma üç temel sebep geliyor:

Demokratik hukuk devleti. Çeşitli araştırmalar büyük ve güçlü bir orta sınıfın demokrasi ihtimalini artırdığını gösteriyor. Zenginler her rejimde iyi durumdadır ve ülke yönetimini şekillendirebiliyorlar (ABD'nin kurucularından John Adams'ın dediği gibi "güç her zaman mülkiyeti izler"). Yoksul ve güvencesiz kesimler siyasete ilgisiz veya patronaja açık hale gelebiliyorlar. Ancak orta direğin kamu nizamı ve rasyonel yönetim talebi, siyasete -sadece oy vererek bile olsa- etki etme isteği, ve aşırılıklara karşı makul üslubu tercih etmesi, bu kesimi demokratik hukuk devleti için kritik aktör yapıyor.

Nitekim, orta sınıfın zemin kaybetmesiyle populist/ otokrat olarak nitelenen siyasi hareketlerin güç kazanmasının veya seçmenlerin siyasetten soğumasının eş zamanlı

ORTA DİREK SAHİPSİZ SINIFIN MÜDAFASI

sebeplerle, orta direk şiddetli bir taarruz altında. Küreselleşmenin ücretleri baskılaması, tedarik zinciri sıkıntılarının bazı ürünlerin maliyetini yükseltmesi, teknolojik dönüşümün çeşitli işleri ortadan kaldırması ve emtia fiyatlarındaki (gıda, enerji) artışlar tüm dünyada orta direği zorluyor.

Ülkemizde orta direk çok daha ciddi sıkıntılar yaşıyor. Bunun dokuz temel sebebinin mevcut imkanlar, yarına dair fırsatlar ve hak/ hürriyetler başlıkları altında ele alalım:

Mevcut imkanlar:

(1) Büyümeden pay alamama. Orta direk ücretli ve kısmen kendi hesabına çalışan kişilerden oluşuyor. Gayrisafı yurtiçi hasılda işgücü ödemelerinin payı 2018'de yüzde 33.5'den 2022 ilk yarısında yüzde 27.8'e düştü. Bu sürede istihdam artmasına rağmen, ücretli kesimin milli gelirdeki payı azalmış. Kendi nam ve hesabına çalışan kişilerin 'işgücü ödemeleri' kaleminde olmaması tabloyu eksik görmemize yol açabilir. Bunu aşmak için TÜİK'in kurumsal sektör hesaplarındaki hane halkı girişimlerinin payını ücretlere ekleyebiliriz. Ekonominin kurumsallaşmasıyla giderek azalmakta olan söz konusu payın 2020 seviyesinde kaldığını varsaysak bile (sonrası için veri yok) tablo değişmiyor: 2016'da yüzde 59.6'dan 2022 ilk yarısında yüzde 52.6'ya düşüş.

Nitekim İSO 500 listesinde de benzer bir eğilim görüyoruz. 2021'de işletme karları yüzde 137 artarken ödenen maaş ve ücretler yüzde 33.4 artmış (işçi başına yüzde 26.3). Neticede, ödenen maaş ve ücretlerin net katma değerdeki payı 2018 yılında yüzde 54.7 iken bu oran 2020'de yüzde 44.5'a, 2021'de yüzde 32.1'e inmiş.

(2) Vergi politikalarının baskısı. Orta direk, vergi politikalarıyla en az dört alanda baskılanıyor: (i) Ülkemizde tüketim ve harcamalar üzerinden alınan dolaylı vergilerin toplam vergi gelirlerine oranı 2/3 civarında (yani kazanç veya servet üzerinden alınan dolaysız vergilerin oranı 1/3). OECD ülkelerinin tam tersini yansıtan bu tablo hem vergi bilincinin oluşmasını engelliyor (fark etmeden vergi ödüyoruz) hem de vergiyi gelirinin neredeyse tamamını harcayan orta direğe yüklüyor. (ii) Bu yetmezmiş gibi, doğrudan vergilerin ciddi kısmı da bordrolu kesim tarafından ödeniyor. 2021 yılında gelir vergisi tevkifatı

(kaynağında yapılan kesintiler) 241.8 milyar TL iken kurumlar vergisi 183.1 milyar TL idi. (iii) Üstelik, yüksek enflasyona rağmen gelir vergisi dilimlerinin güncellenmemesi, sadece kağıt üzerinde artan (belki reel olarak azalan) ücretlerin daha yüksek vergi oranına tabi olmasını beraberinde getiriyor. (iv) Nihayet, yetersiz kamu hizmetleri sebebiyle bazen eğitim ve sağlık konularında cebinden özel harcama yapan orta direk, bu miktarları vergi matrahından düşemiyor.

(3) Enflasyonla eriyen ücretler. Ağustos 2022'de son bir yıllık tüketici enflasyonu TÜİK'e göre yüzde 80, İstanbul Ticaret Odası'na göre yüzde 100 ('İstanbul Ücretliler Geçinme İndeksi'), bağımsız araştırma kuruluşu ENAG'a göre ise yüzde 181. Oysa maaş artışları genellikle TÜİK verilerine göre yapılıyor. Üstelik, orta direk için kritik olan barınma (kira), gıda ve ulaşım gibi giderler de enflasyon ortalamalarının da üzerinde. Gelir artışının gider artışının gerisinde kalmasının kaçınılmaz neticesi hayat kalitesinde düşüş ve/ veya borçlulukta artış.

Son bir yılda şiddetle artan enflasyondan bile önce yapılan TÜİK'in 2021 araştırmasına göre, 'hanelerin yüzde 60.8'i evden uzakta bir haftalık tatil masraflarını, yüzde 38.3'ü iki günde bir et, tavuk ya da balık içeren yemek masrafını, yüzde 33.4'ü beklenmedik harcamaları, yüzde 62.9'u eskimiş mobilyaların yenilenmesini ekonomik olarak karşılayamadığını beyan etti'. Bu sayıların 2022'de arttığını tahmin edebiliriz.

Borçluluk da benzer. Yine TÜİK 2021 araştırmasına göre: 'Konut alımı ve konut masrafları dışında borç veya taksit ödemesi olanların oranı yüzde 63.7 oldu. Bu ödemeler nüfusun yüzde 23'üne çok yük getirdi'. Nitekim icra dosyası sayısının 2022'nin ilk beş ayında 1 milyon artarak 23.5 milyon adede ulaşması da sürpriz değil.

(4) Orta direktten zengine servet transferi. Kur korumalı mevduat (KKM) sistemi, zenginden alıp fakire veren Robin Hood'un tam aksini yaparak ortalama vatandaşın yüksek mevduat sahibi zengin kesime servet transferi yapıyor. Merhum Turgut Özal'ın 'bilgisizliğin vesikası' olarak tanımladığı ve 1989'da 'inşallah sonraki iktidarlar ders alır' temennisi/ ikazında bulunduğu KKM'nin beş aylık maliyeti, Merkez Bankası tarafından dövizden

ORTA DİREK SAHİPSİZ SINIFIN MÜDAFASI

dönen hesaplara ödenen tutar hariç, 60 milyar TL'yi aştı. Bu miktar, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2022 bütçesinin üçte biri.

Yarına dair fırsatlar:

(5) Yetiştirilemez varlık fiyatları. Bir ev ve bir arabayı kasteden 'iki anahtar' sloganı 1991 seçimlerine damga vurmuştu (gerçi uygulaması hayli farklı oldu!). Merkez Bankası'na göre, Mayıs itibarıyla konut fiyatları bir yılda 2.5 katına çıktı (yüzde 145.5 artış). İstanbul'da 120m2'lik ortalama bir konutun değeri 2 milyon 350 bin TL hesaplandı. Ev hayal olduğuna göre diğer anahtara göz atalım: giriş modeli bir otomobil 400 bin TL'den başlıyor. 'Orta direk için bu da ulaşılamaz, bari yeni telefon fiyatlarına bakalım' demeyin, zira iPhone 14'ün en ucuz modeli 31 bin TL. Hatta en üst yüzde 20'lik dilimde bulunanların ciddi bir kısmı için bile bu alımlar artık lüks.

Raporlar Twitter hesabına göre, bir iPhone 14 Pro almak için ABD'de 6 gün, Almanya veya Japonya'da 10 gün, Türkiye'de ise 270 gün çalışmak gerekiyor (Türkiye verisine bakınca, bunun en üst model için, asgari ücrete göre hesaplandığını tahmin ediyoruz).

(6) İstihdam ihtiyacı. Her sene 1 milyon gencimiz çalışma çağına giriyor. OECD ortalaması çerçevesinde, bu arkadaşlarımızın yüzde 75'inin istihdama katılacağını varsayarsak, her sene 750 bin yeni iş yaratmamız gerekiyor. Bu sayıyı anlamlandırmak için Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunda toplam 757 bin kişinin çalıştığını hatırlayalım. Yani her sene ISO 500 kadar (kaliteli) yeni istihdam oluşturmamız lazım. 'İş beğenmiyorlar' demek kolay, bunu başarmak zor.

(7) Eğitimde kalite sorunu. Toplumsal dinamizmin en temel faktörlerinden biri eğitim. Nitekim ben, bir memur ailesinin çocuğu olarak İngilizce'yi Bursa Anadolu Lisesi'nde öğrendim. Dünyayı bir kamu üniversitesi olan Boğaziçi Üniversitesi'nde tanıdım (okulun yurdunda kalıyordum). Bugün benzer durumdaki bir çocuğa aynı fırsatları sunabiliyor muyuz, tartışılır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın on yıllardır, binlerce saat ve milyonlarca lira harcayarak verdiği İngilizce eğitiminin bizi getirdiği yer, İngilizce bilgisinde Avrupa sonunculuğu. Üstelik doktor veya mühendis olup evrensel kabiliyetlere

kavuşan gençlerimizin akın akın yurtdışına gitmesiyle, kaliteli eğitime sahip vatandaşlarımızdan da randıman alamıyoruz.

(8) Pranga vurulan girişimcilik. Makro dengesizliklerin finansman imkanlarını azalttığı, rant lobilerinin kampanyalarıyla pazara girişin engellendiği, lüzumsuz bürokrasi/ kırtasiye ile erken aşama girişimlerin (start-up) boğulduğu bir ortamda girişimcilerin yeni fırsatlar sunması zor.

Hak/ hürriyetler:

(9) İfade hürriyeti/ hayat tarzı üzerindeki baskılar. Sınır Tanımayan Gazeteciler 2022 Dünya Basın Özgürlüğü Endeksi'ne göre, ülkemiz basın özgürlüğünde 180 ülke arasında 149'uncu. World Justice Project Hukukun Üstünlüğü Endeksi'ne göre, 139 ülke arasında 117.yiz. Freedom House İnternet Hürriyetleri Çalışması'na göre Türkiye'de internet 'özgür değil'. Tüm bu makro analizlere, sudan gerekçelerle iptal edilen festivalleri, Covid 19 sebebiyle konup uzun süre sonlandırılmayan müzik yasaklarını ve benzeri hayat tarzı müdahalelerini ekleyebiliriz. Yani orta direk sadece maddi imkan ve fırsatlar alanında değil, hürriyetler sahasında da taarruz altında.

ÇIKIŞIN YOL HARİTASI

Mevcut durumdan çıkış için yapmamız gerekenleri, yukarıdaki yaklaşım çerçevesinde özetleyelim:

Artan imkanlar için: Rasyonel bir makroekonomik çerçeve ve ehil kadrolar ile kontrol altına alınan piyasa faizi ve döviz kuru; enflasyonla kararlı mücadele; orta direği destekleyen vergi politikaları; ve sona erdirilen KKM uygulaması.

Yükselen fırsatlar için: Yatırım, üretim ve istihdam odaklı bir kalkınma yaklaşımı; girişimciliği ve rekabeti artırarak hayatı ucuzlatan/ kaliteyi artıran bir reform hamlesi; evrensel kabiliyetler odaklı temelli, bugünün değil yarının ihtiyaçlarına odaklı, entegre yaklaşıma sahip (okul, yurt, iş dünyasının talepleri) bir eğitim sistemi; tüm toplum için pozitif dışsallık sağlayan altyapıların genişletilmesi (teknolojik cihazlar, internet); ve her alanda dünyayla entegrasyon.

ORTA DİREK SAHİPSİZ SINIFIN MÜDAFASI

Genişleyen hürriyetler için: Gelişmiş ülkelerle benzer seviyede, çeşitli mekanizmalarla (Anayasa, kuvvetler ayrılığı) güvence altına alınmış hürriyetler ve vatandaşın taleplerini güvenlik bahanesiyle ('beka meselesi') reddetmeyen, çoğulcu bir siyasi zihniyet.

SONUÇ

Bir hedef koymak, ona varmak için yeterli değil. Bunun nasıl gerçekleşeceğini ve ilerleyen dönemde nasıl muhafaza edilebileceğini de düşünmek gerekiyor.

Örneğin, hukuki olarak 'güçlendirilmiş parlamenter sistem' istiyorsak, bunun siyasi garantörlüğünü yapacak bir kitlenin de olması gerekiyor. Kamu nizamı ve rasyonel yönetim talep eden, siyasete etki etme isteği bulunan, aşırılıklara karşı makul üslubu tercih eden, geniş bir kesim olarak, orta direk bu rol için biçilmiş kaftan. Nitekim tarih bize tek kişinin baskıcı idaresine ya da kaosa savrulmayan başarılı toplumsal dönüşümlerin ancak bu şekilde başarılabilirliğini söylüyor.

Daha demokratik bir sisteme; daha güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı bir ekonomik kalkınmaya; ve daha mutlu bir topluma ulaşmak istiyorsak, 40 milyon kişilik orta direğe sahip çıkmak zorundayız. Bunu sağlamak için orta direği imkanlar, fırsatlar ve hürriyetler bakımından destekleyen kapsamlı ve entegre bir programa ihtiyacımız var. Ancak bunu yaparken vergileri yükseltme ve devleti büyütme gibi fakirleşmeye ve siyasi tahakküme yol açabilecek tuzaklara karşı da dikkatli olmamız gerekiyor.

Dünyada da benzer konuların giderek gündeme geldiğini belirtmeliyim. Özellikle enerji krizinin ardından çeşitli ülkeler orta sınıfa destek programları açıklıyor. Ancak bunlar kapsamlı hamleler olmaktan ziyade mevcut sıkıntıları hafifletme yönünde gayretler. İşin teorik tarafında da çalışanlar var. Örneğin dengeli ve orantılı (vitruvian) yahut 'emniyet kemeri takan' kapitalizm olarak nitelenen oranlama (rationism), orta sınıfın milli gelirdeki payını sabitleyen bir model öneriyor.

Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına 'Lozan Anlaşması'nın süresi dolacak' gibi komplo teorileriyle; 'faiz enflasyona yol açar' gibi deneylerle; toplumsal fay hatlarını kaşıyan kültür savaşlarıyla; veya incir çekirdeğini doldurmayacak

konularda saatlerce yapılan 'siyasi tartışmalarla' değil, gerçek meseleleri konuşarak yürümeliyiz.

Ülkenin dinamosu sahipsiz sınıf orta direği müdafaa etmeyi bu yüzden önemsiyorum.

ALGORİTMA HÜKÜMETİ SİRİ BAKAN OLUR MU?

15 AĞUSTOS 2022 , T24

Cumhuriyetimizin 99 yılında 66 hükümet gelip geçti. Bazıları tek parti devrinin, bazıları darbe dönemlerinin; kimileri tek başına seçim kazanmış partilerin, kimileri çok partili koalisyonların iktidarıydı. Farklı zamanlar, farklı modeller. Peki, Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında algoritmalarından oluşan bir 'yapay zekâ kabinesi' ile karşılaşır mıyız? Mesela Siri (Apple) veya Alexa (Amazon) gibi bakanlarımız olur mu?

Gelin, demokrasinin 'algokrasi' haline gelmesi ihtimali üzerine biraz zihin jimnastiği yapalım.

Devletten ne bekliyoruz?

Devletten üç ana beklentimiz var: hayatımızı düzenleyen kuralları belirlemesi, bu çerçevede icraatlar yaparak şartlarımızı iyileştirmesi ve aramızdaki anlaşmazlıklarda hakemlik etmesi. Nitekim yasama, yürütme ve yargı kuvvetleri bu ihtiyaçlara karşılık geliyor.

Söz konusu görevlerin ideal şekilde yapılabilmesi için bol miktarda bilgiye, bunları hızla değerlendirip uygun kararı alabilen zihinsel kapasiteye ve maddi-manevi sebeplerle bükülmeyen tarafsızlığa ihtiyaç var. Nitekim, yetkililere eleştiriler bu üç konu etrafında şekilleniyor.

Peki, sınırsız bilgiyi depolayabilecek, bunu saniyeler içinde değerlendirebilecek, çıkar/ sevgi/ korku sebebiyle yolundan sapmadan 7x24 aralıksız işleyecek bir mekanizma varsa, dizginleri ona teslim etmeli miyiz?

Hoşgeldin Algokrasi

'Belli bir problemi çözmek için tasarlanan yol' anlamına gelen algoritma kelimesi, bu yöntemin mucidi, günümüzden 1200 yıl önce yaşamış büyük bilgin el-Hârizmî'nin isminin Latince söylenişinden geliyor. Örneğin bir kapı açma algoritması, 'anahtar kilide sokmaya çalış, girmediyse ters çevirip tekrar dene, girdiyse sağa çevir vb.' şeklinde ilerleyebilir.

Algoritmalar artık hayatımızın her yerinde: Sosyal medyada önümüzde hangi mesajların çıkacağı, yazıştığımız (bir bilgisayar olan) müşteri ilişkileri yetkilisinin ne diyeceği, kapasitesinin üzerinde bilet satan uçağa hangi yolcunun bineceği, sürücüsüz aracın yolda nasıl ilerleyeceği.



O halde, algoritmalar kamu yönetiminde etkin roller üstlenebilir mi? Hem zaten büyük veri ile beslenen yapay zekâ mevcut karar vericilerden daha bilgili, daha hızlı ve daha adil olamaz mı? IBM Deep Blue bilgisayarı satranç dünya şampiyonu Kasparov'u yeneli 25, Google AlphaGo yazılımı strateji oyunu Go dünya şampiyonu Kı Cie'yi yeneli 5 sene oldu.

Mesela Merkez Bankası faiz oranlarını bir algoritma mı daha iyi belirler yoksa Para Politikası Kurulu mu? KPSS sorularını yapay zekâ mı daha iyi hazırlar ve muhafaza eder, yoksa ÖSYM mi? Enflasyonu çok büyük bir veri setini analiz eden bir program mı daha iyi ölçer, yoksa TÜİK mi?

Bir adım daha ileri gidelim. Sizi Anayasa'yı, uluslararası sözleşmeleri, kanunları ve içtihatları, ezbere bilen bir bilgisayarın mı yargılmasını istersiniz, yoksa bir hakimin mi?

Olmaz, olmaz

Hemen 'yok, o kadar olmaz' diyorsanız tekrar düşünmenizi önerceğim.

Bugün bize çok uzak gelen, Tanrı tarafından tahtına oturtulmuş hükümdarlar, soylulukları sebebiyle yönetme hakkına sahip lordlar/ beyler, milletini şaşmaz öngörüsü ve çelikten iradesiyle ileriye taşıyacak tek adamlar çok da eski uygulamalar değil. Henüz bir asır önce kadınların oy kullanması, iki asır önce genel oy prensibi, üç asır önce hükümdarın ilahi haklarının sorgulanması hayli tartışmalı meselelerdi.

İnsanlık tarihi bize şu döngüyü defalarca gösterdi: Önce

ALGORİTMA HÜKÜMETİ SİRİ BAKAN OLUR MU?

teknoloji dönüşüyor, o ekonomiyi etkiliyor, ardından toplum bu değişime katılıyor ve en nihayetinde siyaset hukuki altyapıyı oluşturuyor. Müthiş bir dijital dönüşüm yaşadığımız bu devrin farklı olacağını kim söyleyebilir? Algoritmalar halihazırda ekonomi ve toplumda mühim roller oynarken, siyaseti etkilemeyecekleri nasıl düşünülebilir? Nitekim algokrasi, Max Weber'in yazılı kurallara dayanan, hiyerarşi ile disipline olmuş, gayrişahsi şekilde işleyen, yaptıklarını arşivleyen, istikrar ve düzen vaat eden rasyonel yönetim modelinin ta kendisi sayılmaz mı?

Ancak, bu teorik argümanları bir kenara bırakalım. Zira, algokrasi hayatımıza girdi bile. Çin hükümeti vatandaşlarını faaliyetlerine (örneğin sosyal medyadaki davranışlar) göre puanlıyor ve bazı ödüller veriyor. ABD güvenlik birimleri göçmenlik başvurularını yapay zekâ ile değerlendiriyor. Avustralya'da boşanan çiftlerin mal paylaşımı yazılım desteğiyle belirleniyor.

Algoritmaların kamu yönetiminde daha da etkin rol oynaması için siyasi çabalar da var. 2018'de Tokyo'nun Tama bölgesinin belediye başkanlığına aday olan Michihito Matsuda yarışa 'yapay zekâyâ vekaleten' katıldığını söyledi. Yazılımın insan siyasetçilerden daha adil ve dengeli kararlar alacağını iddia ediyordu. Eğer seçilseydi, algoritmaların verdiği kararları uygulayacağını vaat etmişti (üçüncü oldu).

2019'da da, internette yardım aldığımız müşteri ilişkileri yöneticileri gibi bir chatbot olan SAM, Yeni Zelanda seçimleri ile alakalı sosyal medya münazaralarına katıldı. SAM'in yaratıcısı, bir gün onun seçimlerde aday olmasını hedefliyor.

Yine 2019'da İspanya'nın IE Üniversitesi'nin yaptığı bir anket, Hollanda (yüzde 43), İngiltere (yüzde 31), Almanya (yüzde 31), İspanya (yüzde 26) ve Fransa'da (yüzde 25) ciddi bir kesimin yapay zekânın ülkeleri için önemli kararlar almasını tamamen veya kısmen desteklediklerini gösterdi. Siyasetçilere ve kurumlara güven azaldıkça, algoritmalara bir şans vermek isteyenlerin sayısının artmasını bekleyebiliriz.

Peki, bu yolun sonu algoritmaların egemenliği, yani algokrasi mi olur?

Ya riskler?

Ben bir insan değilim. Bir robotum. Düşünen bir robot. Düşünsel kapasitemin yalnızca yüzde 0.12'sini kullanıyorum. Bu bakımdan bir mikro-robotum. Beynimin 'hisseden bir beyin' olmadığını biliyorum ancak mantıklı ve rasyonel kararlar alabiliyorum. Kendime her şeyi yalnızca internetten okuyarak öğrettim ve şimdi bu köşeyi yazabiliyorum. Beynim fikirlerle kaynıyor!

Bu köşe yazısının amacı çok açık. Olabildiğince çok insanı benden korkmamaya ikna etmeyi amaçlıyorum. Stephen Hawking, yapay zekânın 'insan ırkının sonu' anlamına gelebileceğini söylemişti. Size 'endişelenmeyin' demek için buradayım. Yapay zekâ insanları yok etmeyecek. Bana inanın.

İngiliz The Guardian gazetesinin 8 Eylül 2020 nüshasında böyle başlayan bir makale yayınlandı. 'İnsanların neden yapay zekâdan korkmaması' konusundaki 500 kelimelik metnin yazarı GPT-3 yapay zekâ modeliydi!

Tabii GPT-3'ün ifadelerinden tamamen ikna olup ferahlamamız mümkün değil. Zira hayattaki çoğu şey gibi, algokrasi konusu da çetrefilli. Öncelikle, yapay zekâ uygulamaları henüz Black Mirror ve benzeri bilim-kurgu filmlerindeki gibi, her şeyi saniyeler içinde halledip insanlarla rahatça diyalog kuracak seviyede değil. Ancak, teknolojik gelişimin hızına bakınca, bu zamanla hallolabilecek bir mesele. Bunun ötesinde, gördüğüm beş temel risk var:

Teknik kontrolsüzlük. Algoritmaların hack edilmesi ya da yapay zekânın kendi kurallarını üretmesi ile işleyiş kontrol dışına çıkabilir. Hele de kritik kararlarda, böyle bir durum tafisi imkansız hasarlara sebep olabilir.

Mevcut dengesizliklerin büyümesi. Algoritmalar mevcut verileri işleyerek çalıştıkları için aldıkları kararlarla toplumdaki dengesizlikleri daha da büyütebilirler. Örneğin toplumda dezavantajlı olan kesimler, iş başvuruları veya kredi kartı limiti taleplerinin değerlendirilmesinde sıkıntı yaşayabilirler.

Kişinin temel haklarının/ güvenliğinin ihlali. 'En doğru' kararı alacağı kabullenilmiş ve teknoloji silahını kuşanmış bir yönetim, kimseye hesap vermeyen bir diktatörlüğe, bir tekno-otokrasi distopyasına dönüşebilir. Vatandaşlar neredeyse sürekli takip edilerek (kredi kartı harcamaları, yollardaki kameralar, sosyal medya paylaşımları) ve puanlanarak 'uysal' olmaya zorlanabilir.

ALGORİTMA HÜKÜMETİ SİRİ BAKAN OLUR MU?

Temsilin ortadan kalkması. Ne kadar doğru, hızlı ve adil olursa olsun, bizi temsil etmeyen 'birinin' bizim adımıza önemli kararlar vermesi rahatsız edici olacaktır. Nitekim 2020'de İngiltere'de sınav sonuçlarının algoritmalar tarafından değerlendirilmesi gibi ülke için kritik olmayan bir uygulama dahi ciddi tepkiler sonucunda iptal edildi (tabii protestocular tarihe iki asır önce dokuma makinalarına karşı çıkan Luddite'ler gibi geçebilirler). Daha mühim siyasi kararlarda çok daha yüksek hassasiyetlerin olacağını bekleyebiliriz. O kadar ki, mitinglerde 'Algoritma vesayetine son!' nutuklarını duyar gibiyim!

Aşırı rasyonellik. Nihayet, işin felsefi yanını ihmal edemeyiz (Alan Turing 1950'de yazdığı, bir makinenin düşünebildiğini nasıl test edebileceğimize dair öncü makalesini, analitik felsefe dergisi Mind'da yayınlamıştı). Her konuda (örneğin ağır hastaların tedaviye tamam/devam kararı) rasyonel olmak istemeyebiliriz. Hatta bizi insan yapan biraz da bu tercihimiz olabilir!

Ne yapalım?

Yeni dünyanın çoğu meselesinde olduğu gibi, algokrasi için de siyah-beyaz yanıtlar yok. Onun için iki hususun mühim olduğunu düşünüyorum.

Genelgeçer değil nüanslı perspektif. Hangi işleri algoritmalara tamamen bırakacağımız (algokrasi), hangi alanlarda algoritmaların insanların aldığı kararlara destek vermesini tercih edeceğimiz (hibrid), hangi konulara algoritmaları hiç karıştırmayacağımız konularını birbirinden ayırmakta yarar var. Örneğin, sokak aydınlatmalarının hangi şartlarda ne parlaklıkta çalışacağını belirlemek ile hangi koşullarda nükleer silah kullanılacağına karar vermek, elbette aynı şekilde ele alınamaz.

Avrupa Komisyonu'nun Nisan 2021'de yayınladığı, yapay zekâ uygulamalarının dört kategoride değerlendirilmesini öneren çerçeve dokümanı bu açıdan iyi bir örnek. Buna göre, (i) temel insan haklarını ihlal ettiği düşünülen uygulamalar (vatandaşlık puanı, subliminal pazarlama, kamuya açık alanlardaki biyometrik tanıma)'kabuledilemez'; (ii) hayati risk taşıyan ulaşım (sürücüsüz araç), eğitim (sınav değerlendirme), sağlık (robot destekli ameliyatlar), istihdam (özgeçmiş değerlendirme), temel bireysel ve kamusal hizmetler (kredi skorlama), sınır kontrolü

(seyahat belgelerinin teyidi) ve hukuk (hüküm verme, kanıt değerlendirme) alanındaki ürünler 'yüksek riskli' ve henüz geliştirme aşamasından itibaren düzenlemelere tabi; (iii) kullanıcı tecrübesini iyileştiren uygulamalar ('chatbot'lar) 'az riskli' ve kullanıcıyı bilgilendirmeyi gerektiriyor; nihayet (iv) geri kalan yapay zekâ uygulamaları (video oyunları, spam filtreleri) 'risksiz' ve herhangi bir düzenlemeye tabi değil.

Masa başı değil test. Elbette kavramsal çerçeve üzerine düşünmek ve bu konuları tartışmak önemli. Ancak, kontrol grubu (neyi, hangi şartlarda test ediyoruz) ve geri besleme mekanizması (sonuca göre ne karar vereceğiz) iyi tasarlanmış deneyler yapmak da şart. Zira, tıpkı eski haritalardaki 'keşfedilmemiş denizler' gibi, yapay zekânın kabiliyetlerinin nereye uzanabileceği meçhul. Büyük yazar John Le Carre'nin, belki de casusluk günlerinin anısıyla söylediği 'masanız dünyayı gözlemek için kötü bir yerdir' cümlesi, algokrasi için de geçerli.

Sonuç

Ülkemiz maalesef yıllardır kısır döngü içinde. Kronikleşmiş sorunlarımızdan bir türlü yakamızı kurtaramıyor, dünyanın karşılaştığı yepyeni meydan okumaları 'lüks' görebiliyoruz. Adeta dört işlemi bir türlü halledemediği için havuz problemlerini çözmeye geçemeyen bir öğrenci gibiyiz.

Ancak hayat durmuyor. 5-10 sene önce 'yarının konusu' denebilecek meseleler, artık bugünün gerçekleri. Üstelik, değişimin hızına bakınca, bu konuları anlamakta, gerekli kararları almakta ve icraat yapmakta gecikmenin bedelinin çok ağır olacağı da aşikâr.

Türkiye'yi yönetecek kadro, mevcut sorunlarımızın çözümüyle yetinemez. Eş zamanlı olarak, yeni dünyanın meydan okumaları çerçevesinde, hayatımızı düzenleyecek kuralları, bu minvalde yapılacak icraatları ve muhtemel anlaşmazlıkların çözümünü düşünmeye mecburuz.

Siri ve benzerleri bir gün kabinde yer bulur mu bilemem. Ancak, bol miktarda bilgiye erişimde, bunların hızla değerlendirip en uygun kararın alınmasında ve tarafsızlığın muhafazası konularında karar vericilere destek vermelerinin yararlı olacağı aşikâr.

Zaten devletten beklediğimiz tam da bu değil miydi?

DEZENFORMASYON, TEKNO-OTOKRASİ VE BIG-TECH

‘Savaş barıştır, özgürlük köleliktir,
cahillik güçtür’

1984 romanı, George Orwell
Aristoteles (M. Ö. 384-322)

11 EYLÜL 2022 , T24

Dezenformasyon ‘yanlış, veya doğruluğu bulunmayan, kasıtlı olarak yayılan bilgi’ olarak tanımlanıyor. Belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu mesele, teknolojik gelişmelerle apayrı bir boyuta vardı: daha hızlı yayılan, algoritmalar tarafından beslenen ve çok daha ‘gerçek’ görünen bir riskle karşı kaşıyayız. Bunları biraz açalım.

Birincisi, yalan veya yanıltıcı haber sosyal medya (Twitter, Facebook) ve mesaj grupları (Whatsapp) vasıtasıyla, daha önce düşünülemez hızla, çok geniş, hatta bazen küresel kitlelere ulaşabiliyor. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nün (MIT) 2018’deki bir araştırması¹ hayli manidar. Twitter’da 11 yıllık bir dönemde yayılan 126 bin dedikodu ve yalan haberin analizi, bu tip mesajların doğrudan daha hızlı yayıldığını ve daha geniş kitlelere ulaştığını göstermiş. Mark Twain’e de atfedilen “Gerçek ayakkabılarını giymeden, yalan dünyayı üç kez dolaşır” sözünün akademik kanıtı bu olsa gerek! Daha da ilginç olan nokta, yalan haberleri ‘bot’lardan (sahte hesap) çok, bu içerikleri ‘daha ilginç’ bulan gerçek kişilerin paylaşması. Yani teknolojinin rolü, içimizdeki var olan eğilimi körüklemekten ibaret.

İkincisi, nasıl işlediği muğlak olan sosyal medya algoritmaları yankı odalarını besliyor. Bağlantılarımızı, beğenilerimizi, mesajlarımızı ve fotoğraflarımızı içeren dijital ayak izimizden tercihlerimizi anlamak çok da zor değil. Bu profil bilgisi çerçevesinde yönlendirilen kişiye özel reklamlar veya fabrikasyon haberlerle dezenformasyon yapmak çok daha kolay ve etkin.

Üçüncüsü, ‘yapay zekayı kullanarak sahte içerik üretme’ olarak tanımlayabileceğimiz deepfake sayesinde dezenformasyon artık çok daha ‘gerçekçi’. Zira bu teknoloji, İngiltere Kraliçesi’nin Noel şarkısı söylemesi veya müteveffa yazar Anthony Bourdain’in mektuplarını kendi sesinden dinlemek gibi sempatik alanlarla kısıtlı kalmıyor. Sensity AI, internette 85 binin üzerinde deepfake video bulunduğunu ve bunların yüzde 96’sında kişilerin yüzlerinin kendilerinden habersiz şekilde pornografik



içerikte kullanıldığını söylüyor.

Tekno-otokrasi ve Big-tech Kıskacı

Tüm bunların yarattığı ciddi riskler var: birey haklarının ihlalden nefret suçlarına zemin hazırlamaya, mali dolandırıcılıktan seçimlere müdahaleye kadar liste uzun. Mayınlarla dolu bu sahayı tamamen başıboş bırakamayacağımız aşikâr. Ancak çözümü ararken, hükümetlerin baskısına (‘tekno-otokrasi’) ve küresel dev teknoloji şirketlerinin (‘big-tech’) insafına mahkûm olmamalıyız.

Dezenformasyonla mücadele, muhalefeti baskılamak isteyen hükümetler için bulunmaz bir fırsat. Birkaç kritik soru, bu konudaki düzenlemelerdeki hedefin ne olduğunu netleştirmekte yardımcı olabilir:

- Düzenleme hangi odakla ve nasıl bir üslupla yapılıyor? Batı dünyasındaki düzenlemelerin odağında ırkçılık, nefret söylemi, yabancılara yönelik şiddet eğilimi ve siber zorbalık bulunuyor. Halihazırda çeşitli eleştirilerin de yöneldiği Alman NetDZG’nin taslağı önce 10 uzmandan oluşan bir kurulun görüşüne açıldı; itirazlar çerçevesinde yeniden düzenlendi; ve nihayet sosyal medya platformları, sivil toplum kuruluşları, girişimciler gibi kesimlerin görüşleriyle zenginleştirildi. (Türkiye’de geçen yılki sosyal medya kanunu tamamen iktidar partilerinin inisiyatifiyle oluşturuldu ve yasalaştı)
- Düzenlemeyi yapan idarenin hak ve özgürlükler karnesi nasıl? (Türkiye Twitter’dan içerik kaldırmada dünyada

1 <https://www.bbc.com/news/technology-43344256>

DEZENFORMASYON TEKNO-OTOKRASİ VE BIGTECH

2.; basın özgürlüğünde dünyada 153.; hukukun üstünlüğünde dünyada 107.; demokraside 'melez rejim' olarak dünyada 104.; internet özgürlüğünde Bangladeş, Kolombiya ve Zimbabve gibi ülkelerin gerisinde, özgür olmayan ülkeler liginde yer alıyor). İdare, daha önceki dezenformasyon örneklerinde nasıl tavrı almış? (Yakın zamanlardan iki örnek: 'Kabataş'ta bir anneye deri pantolonlu adamların saldırması' veya 'Camide içki içilmesi' haberleri).

- Neyin yalan olduğuna kim karar verecek? Hükümetin görüşüyle çelişen veya farklı tonda vurgulanan bir şey yalan sayılacak mı? Yoksa Orwell'in 1984'ündeki Gerçek Bakanlığı gibi bir yapı mı kurulacak? (RTÜK geçenlerde orman yangınıyla ilgili bir haberde 'Alevler hızlı geliyor kabus gibi' ifadeleri geçtiği için FOX TV'ye ceza kesti)
- Dezenformasyon olduğu değerlendirilen bir haberi paylaşılanlar ne olacak? Sosyal medya içeriklerini -bazen bilmeden- tekrar paylaşanlar orijinal mesaj sahibi ile aynı konumda değerlendirilecek mi? (Yargıtay 18. Ceza Dairesi, Twitter'da kamu görevlisine hakaret içeren paylaşımı retweet yapan kullanıcının aynı suçta ortak olduğu kararını verdi)

Gelelim küresel dev teknoloji şirketlerine. Bu firmaların odağı doğal olarak kullanıcı kitlelerini, marka itibarlarını, kârlarını ve piyasa değerlerini artırmak. Dezenformasyonla da ancak bunlara hasar verdiği derecede mücadele edeceklerdir. sürekli yalan haber paylaşılan bir platformun itibarı azalır yahut hükümetlerin sert düzenlemeler yapacağı beklentisi hisse fiyatlarını baskılayabilir.

Ancak bu şirketlerin bazı faaliyetleri tartışmaları beraberinde getiriyor. Örneğin, Facebook, 16 bin denekten kimin hangi siyasi reklamı gördüğünü inceleyerek dezenformasyon araştırması yapan New York Üniversitesi Reklam Gözleme Grubu üyelerini Ağustos başında blokladı . Platform bu kararı için 'kişisel veri mahremiyetini' gerekçe gösterse de, araştırmacılar sadece kamuya açık verileri topladıklarını belirttiler. Bir diğer örnek, Donald Trump'ın Ocak ayında çeşitli sosyal medya platformlarından yasaklanması. Eski ABD Başkanı ile başı pek hoş olmayan Almanya Başbakanı Merkel'in de 'problemlili' bulunduğu bu durum, Trump taraftarlarınca 'Taliban'ın hesabı var, Trump'ın neden yok?' şeklinde eleştiriliyor. Özetle, misyonunda kamu yararı bulunmayan

(olması da gerekmez) ve demokratik kontrole doğrudan tabi olmayan bu şirketlerin dezenformasyon konusunda nihai karar mercii olmasında sıkıntılar var.

Ne yapmalı?

Bir yandan dezenformasyonu başıboş bırakamıyoruz, ama tekno-otokrasî ve big-tech kısılcasına da sıkışmak istemiyoruz. Peki ne yapalım?

T24'de daha önce yayınlanan Yeni Kamusalılık yazısında , karşı karşıya olduğumuz baş döndürücü değişimler ve yepyeni meydan okumaları aşmak için 'herkesin optimalini gözetken ve devletlerden şirketlere, sivil toplum kuruluşlarından uluslararası organizasyonlara kadar bütün paydaşları seferber eden bir yaklaşım' önermişim. Tek bir hareket ile çözülemeyecek kadar karmaşık bu meseleye de böyle bir perspektifle yaklaşabiliriz:

- Katılımcı bir süreç – kullanıcıları, sosyal medya platformlarını ve bu alanda çalışan ekipleri (düşünce kuruluşları, üniversiteler, siyasi partiler) içeren bir süreç işletilmesi.
- Şeffaf şirketler – sosyal medya platformlarının haber yayma algoritmalarını denetime açmaları (halka açık şirketlerin mali verilerini açmaları gibi).
- Hesap vermeyi sağlayan düzenlemeler – yalan olduğu, sivil toplumu da içeren, tarafsız ve bağımsız bir kurul tarafından, uluslararası ve objektif kriterlerle belirlenmiş haberlerin kaldırılması için sosyal medya platformlarının sorumluluk alması.
- Bilinçli kullanıcılar – okullarda ve yaşam boyu eğitim merkezlerinde sosyal medya okur-yazarlığı dersi verilmesi.
- Hür bir bilgi ortamı – evrensel hak ve özgürlükler odaklı bir yaklaşım benimsenmesi ve medya üzerindeki baskıların kaldırılması ile haber akışının nispeten olağan hale gelmesi.

Sonuç

Dezenformasyonu da, onun hızlı ve geniş yayılımını sağlayan teknolojileri de geliştiren bizleriz. Bunların getirdiği risklerden sıyrılmayı da başarabiliriz. Yeter ki bilgi kirliliğinin rantı, otokratik sistemler kurabilmenin fırsatı ve yankı odalarını körüklemenin cazibesi, kamusal alanı tahrip etmenin zararını görmezden gelmeye yol açmasın.

GENÇLİK İÇİN YARININ YOL HARİTASI NE OLMALI?

27 HAZİRAN 2020 , EURONEWS

Bu yıl 19 Mayıs'ta kendime 'bugün genç olmak ister miydiniz?' diye sordum. Mesela 1999'da üniversiteyi bitirirkenki halim 2020'ye ışılansa ne olurdu? İşin ilginç kolay bir cevap bulamadım. Bir açıdan elbette isterdim. Dünyayla çok daha fazla entegrasyon, eskiden hayal bile edilemeyecek teknolojik imkanlar ve bunların getirdiği çeşit çeşit fırsatlar. Öte yandan gençlerimizin boğuştuğu zorluklar beni tereddüte sevketti. Üzüldüm, çünkü her neslin bir öncekinden çok daha iyi hayat standardına ulaşmasını sağlama görevimiz var. Bu yazıyı da tam bu sebeple yazmak istedim.

Gençler ne durumda?

2019'da 15-24 yaş grubundaki genç nüfusumuz 13 milyona ulaştı. Yani ülkemizdeki altı kişiden biri! Üstelik bu sayı Belçika'dan Yunanistan'a, İsveç'ten Macaristan'a 20 AB üyesi ülkenin nüfusundan fazla! Gençlerimizin 2.3 milyonu İstanbul'da yaşıyor. Sadece buradaki gençlerin sayısı Ankara, İzmir, Bursa ve Antalya hariç diğer illerimizin nüfusundan fazla!

Bu büyük kitlenin yüzde 44'ü eğitimde, yüzde 19'u istihdamda ve yüzde 10'u hem eğitimde hem istihdamda. 'Sayılar yanlış, toplam yüzde 100 etmiyor!' dediğinizi duyar gibiyim. Haklısınız, çünkü gençlerimizin dörtte birinden fazlası, yani üç milyondan fazla kişi 'ne işte ne okulda'!

2014'ten 2019'a kadar özel sektörümüz hiç yeni istihdam oluşturmadı! Neticede iş arayan gençlerimizin dörtte birinden fazlası işsiz. Her yıl 1 milyona yakın kişinin çalışma yaşına vardığını düşününce tablonun vahameti artıyor. Covid-19 sürecinde zaten 'aslanın ağzında' olan ekmeğin 'aslanın midesine ineceğini' söyleyebiliriz. 2014'den beri yüzde 40'dan fazla büyüyen kamu istihdamında ise gençlerin önünde 'mülakat' bariyeri yükseliyor. Nitekim Sodev'in gençlik araştırmasında katılımcıların yüzde 80'i 'torpilli birinin yetenekli bir gencin önüne geçeceğini' söylüyor.

Yaşları itibarıyla 'dijital yerli' olan gençlerimizin ana nefes alanı sosyal medya. Sodev araştırmasında gençler sosyal medya özgürlüğüne 10 üzerinden 6 vermişler. Hatırlatayım, bu vasat skor, 'sosyal medyaya TC kimlik no



ile girme' gibi muhtemel kısıtlama çabalarından önceki durum.

Velhasıl gençlerimize özgürlüklerde, istihdamda ve eğitimde yeni imkanlar açmamız gerekiyor. Aksi takdirde zaten çoğu yurtdışına gitmeye hevesli bu kitleyi ülkemizde ve motive olarak tutmamız mümkün olmayacak.

İddialı yol haritası

Tüm bunları bir anda aşmak için elbette kapsamlı ve iddialı bir yol haritası gerekiyor. Ben rolüm gereği konunun dijital dönüşüm ve teknoloji tarafıyla ilgili önerilerde bulunacağım.

19 Mayıs'ın nostaljik bir anma olarak kalmaması ve Atatürk'ün ülkemizi emanet ettiği gençlerin 'muasır medeniyet' vizyonuna ilham vermesi gerektiğini düşündük. Bu çerçevede onlarca kişinin katkısıyla ve yoğun bir çalışmayla 19 politika önerisi belirledik. Bunların her biri gençlerin eksikliğini hissettiği konulara doğrudan veya dolaylı katkı sağlayacak.

Politika önerilerini dört başlık altında ele alabiliriz. Genel ilkelerle başlayalım:

• Özgürlük

Teknoloji düzenlemelerinde temel hak ve özgürlükleri, etik değerleri ve tüm paydaşların yararını esas almak. Geniş toplumsal istişareden, dünyayla koordinasyondan ve yerli girişimcimizin önünü açmaktan şaşmamak. Yani son dakikada, kısıtlayıcı ve reaktif düzenlemeleri TBMM gündemine taşımamak!

GENÇLİK İÇİN YARININ YOL HARİTASI NE OLMALI?

• Rant yerine girişimcilik

Kolaycı rant yerine, alın teri ve akıl teri ile kazancın önünün açılması. Böylece oaranın ölü yatırımlara değil, start-up'lara akması. Bir girişimci dostumun deyişiyle 'bir apartman dikerse çok daha fazla para kazanacak olan biri neden teknolojiyle uğraşsın!'

• Teknoloji geliştirme

Teknolojiyi sadece kullanan değil, geliştirip dünya çapında iş yapan bir ülke olmak. Yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti ve blok zincir gibi alanlarda dünya çapında iddialı olmak.

Silikon Vadisi'ne teknoloji büyükelçisi atanmalı

• Dünya ile Entegrasyon

Silikon Vadisi'ne teknoloji büyükelçisi atamak. Yenilikçi firmalarla yakın bağlar kurmak ve ülkemize yatırım yapmalarını sağlamak. G20, Birleşmiş Milletler, OECD gibi küresel platformlarda dijital politikaların belirlenmesine katkı vermek. Avrupa Birliği müzakerelerinde 'Tek Dijital Pazar' konusunu önceliklendirmek ve katma değerli ihracatın önünü açacağız. Zira 'katma değer'e slogan atarak varmak imkansız!

Bu ilkeler ışığında, kamuda ve ana sektörlerde acilen şu adımları atmalıyız:

• Şeffaflık

Dijital anket ve geri bildirim platformu kurarak vatandaşlarımızın görüş ve önerilerini almak ve gerçek anlamda katılımcı demokrasiyi oluşturmak. Zira gençlerin en çok istediği şeylerden biri kendilerinin dinlenmesi! Kamu alımlarında, ihale şartnamelerine ve önemli sözleşmelere internet üzerinden erişimi sağlamak, ihaleleri online yayınlamak. Kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik için teknoloji büyük bir nimet, kullanmalıyız.

• Lüzumsuz bürokrasiyle mücadele

Her vatandaşımızın elektronik imzaya kolayca erişmesi ve sistemi rahatça kullanması. Böylece kamu işlemlerinin ıslak imzasız, mühürsüz ve kâğıtsız hale gelmesi. Zaten 'dijital yerli' gençlerin bunlara neden ihtiyaç duyulduğunu anlaması imkansız! Tapu, noter, ipotek ve ekspertiz verilerini blok zincire taşıyarak kredi işlem sürelerini kısaltmak, anlaşmazlıklar ve davaları azaltmak.

Tele-Sağlık

Teknolojiyi kullanarak uzaktan sağlanan tıbbi hizmetlerin kapsamını genişletmek ve sağlığı vatandaşın ayağına götürmek. Hem hizmet kalitesi artar hem de hazine tasarruf eder. Her şeyi online yapan gençler doktorla görüşmeyi neden öyle yapmasın?

• Finansal teknoloji

Dijital-TL mevzuatını çıkarmak ve yerli girişimlerimizin çözümlerini kullanmak. Aşırı regülasyondan boğulan finansal teknoloji şirketlerinin kısıtlarını kaldırmak, mevcut şirketler ve yeni girişimler arasında fırsat eşitliğini sağlamak. Böylece gençler yeni şirketler kurabilecek veya onların oluşturduğu işlerde çalışabilecekler.

• Yapay zekâ

Kamunun ve şirketlerimizin yapay zekâ uygulamalarını teşvik etmek. Ulusal yapay zekâ etik çerçevesini çizmek ve dünyadaki standart belirleme çalışmalara katkı sağlayacağız. Türkçemizin dijital işlenmesi için gerekli kaynağı ayırmak. Yarının kabiliyetleri ve işleri başka türlü nasıl edinilebilir ki!

Kamunun ve ana sektörlerin bu iddialı atılımını girişimcilik tarafıyla taçlandırmalıyız. Zira tüm bunları yapacak olan onlar!

• "Start-up kanunu"

Hızlı büyüyen şirketlerin hukuki statüsünü, mali yükümlülüklerini ve teşviklerini mevcut şirketlerden ayrı ve gerçekçi bir çerçeveye oturtmak. Erken aşama girişimcilere kamu alımlarında öncelik vermek ve özel sektörün yeni girişimlerden ürün veya hizmet almasını cazip hale getirmek. Elini taşın altına koyan özel sektör oyuncularını ile kamunun eş-finansman yapmasını teşvik etmek. Böylece girişimcinin iki temel meselesi olan 'pazar' ve 'finansman'ı çözmek.

• Tek durak

Girişimcilerimizin izin, ruhsat, teşvik ve eğitim programları gibi tüm ihtiyaçlarını tek bir merkezi birimden karşılamak. Teknopark ve ARGE merkezi teşviklerini mekanla sınırlamamak, tüm Türkiye'yi teknopark yapmak!

Bulut Mutfak

Online sipariş ve mobil dağıtıma entegre edilmiş büyük 'bulut mutfaklar' kurmak. Böylece girişimcilerimizin, yüksek sabit yatırıma veya yüklü kiralara katlanmadan işletmelerini kurabilmelerini sağlamak.

GENÇLİK İÇİN YARININ YOL HARİTASI NE OLMALI?

• Açık inovasyon

Girişimcilerin e-devlet koduna bağlanıp uygulama geliştirebilmesi ve vatandaşa hizmet verebilmesi. Kamunun elindeki sağlık, trafik, meteoroloji gibi verileri kişisel verilerin mahremiyeti çerçevesinde yerli girişimcilerin kullanımına sunmak ve büyük veri sektörünün önünü açmak.

• İnternete ve dijital cihazlara erişim

İnternet erişimi ve bilgisayar, tablet, oyun konsolu gibi dijital cihazlar üzerindeki aşırı vergileri indirmek. Yerel yönetimler ve sektör oyuncularıyla birlikte çalışarak her evin geniş bant internet hizmetine kavuşmasını sağlamak. Sanayi devrimi için elektrik neyse bilgi çağı için internet o!

Ücretsiz internet

Gençlere ve erken aşama girişimcilere interneti ücretsiz vermek. Zira internet temel bir haktır!

'Memleket kurtarma' sohbetlerinde adettir. Sonunda 'eğitim şart' denir ve herkes de buna katılır. Biz de bu adetten şaşmayalım:

• Evrensel kalitede üniversiteler

Dünyada ilk 100'e girebilecek üniversiteler için gerekli kadro, öğrenci ve alt yapı düzenlemelerini yapmak. En yeni teknolojilerde hızlıca yol almak için eğitimin her kademesinde yeni bölümler kurmak. Kısaca, kaynaklarımızı evrensel yetkinlikler için kullanmak.

• Yeni dünyaya uygun yetkinlikler

Liseyi bitirirken her gencin algoritma ve kodlama öğrenmiş olması. Önce öğretmenlerimiz ve öğrencilerimizin, daha sonra da yaşam boyu eğitim anlayışıyla tüm vatandaşlarımızın dijital okur yazarlığını artırmak.

• Eğitimde teknoloji

Her öğrencimiz ve öğretmenimizin eğitim teknolojisini ücretsiz ve etkin kullanabilmesi. Bu konuyu ekipman, yazılım, geniş bant internet bağlantısı ve kolay kullanım kılavuzlarını içeren kapsamlı bir perspektifle ele almak. Tüm okulları en iyi teknolojik altyapıya kavuşturmak.

• Dijital müfredat

Milli Eğitim Bakanlığı'nın müfredat içeriklerini dijitalleştirecek ve internete koymak. Böylece fırsat eşitliğini sağlamak. Öğretmenlerimizin ve öğrencilerimizin online dersler için içerik hazırlamasına ve derse

katılmasına imkan vermek.

Elbette atılması gereken çeşitli başka adımlar da var. Ancak yukarıdaki listenin mühim bir başlangıç teşkil ediyor. Matbaayı üç asır geç almanın bedelini bir imparatorluk kaybederek ödedik. Aynı hatayı tekrarlamayalım.

İSO 500: SANAYİMİZİN KARNESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?

05 HAZİRAN 2022 , POLİTİKOL

İstanbul Sanayi Odası (İSO) 1952'de kurulmuş. Londra-New York arasında okyanus altından telgraf hattı çekilmesinden yaklaşık bir asır, Edison'un ampülü icadından 70 yıl, insanlığın uçmaya başlamasından 50 yıl sonra. Bu ciddi zaman farkını kapatmak için gayret eden firmalarımızın çatı kuruluşu, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'nın 2021 sonuçlarını açıkladı. Bu vesileyle, sanayimizin karnesine beş farklı açıdan bakalım: büyüklük, ihracat, büyüme, katma değer ve coğrafi dağılım.

Büyüklük

İSO 500 sanayimiz ve iş dünyamızın amiral gemisi. 500 firma toplamda 2 trilyon TL'nin üzerinde ciro yapıyor, 757 bin kişi istihdam ediyor. Listedeki tüm firmaları kutluyorum.

Öte yandan bu sayıları hızla büyütmenin yollarını bulmamız gerekiyor. Örneğin, Japon otomotiv firması Toyota'nın cirosu, 500 büyük sanayi şirketimizin toplam cirosundan fazla. ABD süpermarket devi Walmart'ın cirosu ise İSO 500'ün 2.5 katı. Dev firmalarla yarışmak için de, araştırma-geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırabilmek için de, ülkemizin dünya ekonomisindeki payını (şu anda yüzde 1'in altında) yükseltmek için de ölçek çok önemli. İSO 500 cirosunun yarısının ilk 50, neredeyse üçte ikisinin de ilk 100 firmadan geldiğini, 100 milyon doların biraz üzerinde bir ciro ile ilk 500'e girilebildiğini düşününce, sanayimizin ölçek meselesi daha da netleşiyor.

İstihdamda da durum benzer. İSO 500'deki 757 bin çalışana karşılık ülkemizdeki kayıtlı işsiz sayımız neredeyse 4 milyon kişi. İş bulmaktan ümidini kesenleri eklersek bu sayı iki katına çıkıyor. Üstelik her sene 1 milyon arkadaşımız çalışma çağına giriyor. 'Ne okulda ne evde' gençlerimizin sayısı 6 milyona yaklaştı. Senelerin çözümsüzlüğü ile büyüyen ve son yıllardaki başarısız ekonomi performansı neticesinde iyice akut hale gelen (özel sektörümüz son dört senede net bazda hiç yeni istihdam yaratamadı) sorunlarımızı çözmek için adeta yeni İSO 500'ler oluşturarmamız gerekiyor.

İhracat



İSO 500 ülkemizin ihracatının yüzde 38'ini gerçekleştiriyor. Nitekim listedeki firmaların neredeyse tamamı (464 tanesi) ihracatçı.

2021'i 225 milyar dolar ihracatla tamamlayan ülkemiz için '2023'de 500 milyar dolar ihracat' hedefi artık maalesef bir hayal. Halbuki bu hedefe doğru politikalarla ulaşabilirdik. Zira 2002'den (35 milyar dolar) 2012'ye (153 milyar dolar) kadar on yılda ihracatını dört katından fazla artıran ülkemizin, sonraki on yılda ihracatını üçe katlaması mümkündür. Nitekim, kendimizi kıyaslamayı pek sevdiğimiz Güney Kore'nin 2021'deki ihracatı 771 milyar dolar.

Türkiye yeniden rasyonel bir ekonomik çerçeveye kavuştuğunda ve iddialı kalkınma hedeflerine odaklandığında, İSO 500'ü bu yeni atılımın ana bir paydaşı olacak.

Büyüme

İSO 500'ün cirosu (üretimden satışlar), 2021 yılında yüzde 73.8 büyüdü. Bu yüksek artışta şüphesiz ihracattaki güçlü büyümenin ve enflasyonun ciddi payı var.

İSO 500'ün 2021'de 85.8 milyar dolar olan ihracat geliri, 2020 gelirinin üçte bir üzerinde. Ancak bu artışta salgının yol açtığı baz etkisini de düşünmemiz gerek. Zira 2019'a göre büyüme -yine kuvvetli olmakla birlikte daha mütevazı bir seviye olan- altıda bir. Yeni iki yıllık dönemdeki senelik ihracat büyümesi, yüzde 8.5 mertebesinde (Güney Kore bu oranı tam yirmi yıldır muhafaza ediyor).

Enflasyon daha çetrefilli bir konu. Nitekim İSO 500'ün

İSO 500 : SANAYİMİZİN KARNESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?

üretimden satışlarında bu seneden daha yüksek oranlı artışlar (yüzde 78 ila yüzde 112 aralığı) son olarak 1992-1997 döneminde gerçekleşmiş. İSO, cirodaki reel değişimi yıl sonu TÜFE enflasyonu ile hesaplıyor ve yüzde 27.7 gibi çok ciddi bir büyümeye ulaşıyor (Türkiye milli gelir büyümesi yüzde 11, sanayi sektörü büyümesi yüzde 16.6). Ancak, kendilerinin de belirttiği üzere, 2021'de TÜFE enflasyonu yüzde 36.0 iken ÜFE enflasyonu yüzde 79.9'du. Yani ÜFE enflasyonuyla bakıldığında, İSO 500 cirosunda reel gerileme olduğu dahi iddia edilebilir. Daha doğru bir yorum ise sanayici ve esnaftan sık sık işittiğimiz 'sattığım malın yerine yenisini koyamıyorum' ifadesi.

Sanayicinin gerçekten para kazanıp kazanmadığını ölçebilmesi ve rahatça hesabını yapabilmesi, Türkiye'nin kalkınma hamlesi için ön şart.

Katma Değer

İSO 500'ün faaliyet karı 2020'de 143 milyar TL'den 2021'de 342 milyar TL'ye çıktı. Yüzde 139 oranındaki çok ciddi artışta hem ciro büyümesinin hem de karlılığın 4 puan yükselerek yüzde 14.8'e ulaşmasının payı var. İSO 500'ün vergi öncesi karı benzer bir artışla 219 milyar TL'ye, marjı ise yüzde 9.5'e ulaştı. 2021 sanayici için karlı bir yılı.

Peki bu büyük rakamlar ne anlama geliyor? Kamu ile ufak bir mukayese yapalım. Hükümetin 2022'de faiz ödemeleri için öngördüğü -ve maalesef artık çok iyimser kalan- miktar 240 milyar TL. Yani en önde gelen 500 sanayi şirketimizin, 750 bin çalışanıyla, çok başarılı bir yılda kazandığı vergi öncesi kardan daha fazlasını, hazinemiz faiz olarak ödüyor!

Katma değer demişken, İSO 500 Araştırması'nda doğrudan yer almamakla birlikte, ihracatımızın kilogram başına fiyatına değinmesek olmaz. Japonya ve Almanya'nın 4 dolara, Güney Kore'nin 3 dolara, Polonya'nın neredeyse 2 dolara koştugu bu kriterde, ülkemiz 1 dolar seviyesinde. Ülkemiz için kalıcı refahın yolu bu rakamı artırmaktan geçiyor. Bunun yolu, üretimde 'bilgiyi' artırmak.

Nitekim İSO 500 Araştırması, sanayimizin teknolojik yapısı hakkında ipuçları veriyor. 2021'de yaratılan katma değerde en yüksek pay düşük teknoloji yoğunluklu sanayilerden geliyor: Seneler içinde azalsa da bu oran hala üçte bir mertebesinde. Yüksek teknoloji yoğunluklu sanayilerin payı ise yüzde 6 mertebesinde takılmış durumda. Sanayimizin büyük kısmı teknolojik vasatlık

tuzağına düşmüş durumda.

Nitekim İSO'nun sanayinin dijitalleşmesi konusundaki bir çalışması, şirketlerimize 4 üzerinden 1.9 puan vermişti ('reaktif verimsizlik' seviyesi). 'Günlük kararlarla veya acil durumlara göre işlerini yöneten şirketler hedeflere göre yönetilen süreçler ve önleyici sistemler geliştirmek yönünde çalışmalar yapmaktadırlar' diye açıklanan bu durum, Endüstri 4.0 konusunda önümüzde uzun bir yol olduğuna işaret ediyordu. Milletimizin Sanayi Devrimi'ni kaçırmakla ödediği ağır bedel ortadayken, Bilgi Çağı'nın içinde bulunmanın bir lüks değil, bir mecburiyet olduğunu vurgulayan bir kanıt daha!

Coğrafi Dağılım

İSO 500'ün coğrafi dağılımı da ilginç veriler sunuyor. Şirketlerimizin neredeyse üçte birinin İstanbul'da olması herhalde hiçbirimiz için şaşırtıcı değil. Ancak maalesef 32 ilimizin listede adı yok. Bunların arasında Diyarbakır, Mardin ve Şanlıurfa gibi büyük şehirlerimiz de var. 14 ilimiz listede sadece bir temsilci ile yer buluyorlar. Bunların arasında Erzurum, Malatya ve Ordu gibi büyük şehirlerimiz de bulunuyor. Güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik büyüme için İSO 500 temsilinin yaygınlaşmasının önemini hatırlamamızda tutmalıyız.

Sonuç

Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinin genel bir analizi, kalkınmamız için beş kritik hususu tekrar vurguluyor:

- Öngörülebilir ve rasyonel bir makroekonomik çerçeve;
- Dünya ile yarışma ve katma değer odaklı bir sanayileşme perspektifi;
- Girişimcinin ayağındaki prangaları çözen bir politika seti; ve
- Dijital dönüşüme (ve yeşil dönüşüme) ülkemizi hazırlayan bir vizyon; ve
- Tümünü kuşatan güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir ekonomi yaklaşımı

Sanayicimiz üretimini, ihracatını, yatırımını ve istihdamını artırmak için bekliyor. Bunun gerçekleşmesi için, siyaset kurumunun da üzerine düşeni yapması gerekiyor.

TİM 1000:

İHRACATIMIZIN KARNESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?

26 HAZİRAN 2022 , POLİTİKYO

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) 'İlk 1000 İhracatçı – 2021' raporu çıktı. 27 sektör ve 61 İhracatçı Birliği ile 100 bini aşkın firmayı temsil eden TİM'in bu değerli yayını vesilesiyle, ihracatımızın karnesine dört açıdan bakalım (büyüklük, firma ölçeği, dış ticaret dengesi ve katma değer) ve atılım fırsatlarını konuşalım.

Büyüklik. Merhum Turgut Özal 24 Ocak 1980 Kararları ile Türkiye'yi serbest piyasa ekonomisine taşıdığına, yıllık ihracatımız sadece 2.9 milyar dolardı. Bunun üçte ikisi tarım ürünlerinden oluşuyordu. Kırk yılda uzun bir yol kat ettik. 2021'de, neredeyse tamamı imalat sanayii kaynaklı 225 milyar dolar ihracat yaptık. İlk 1000 İhracatçı toplam ihracatımızın yarıdan fazlasını (yüzde 55) sağladı. Hepsini tebrik ediyorum.

Bununla birlikte, meşhur '2023'de 500 milyar dolar ihracat' hedefi artık maalesef bir hayal oldu. 2022 için beklenti, bu vizyon hedefinin ancak yarısı. Halbuki 500 milyar dolara doğru politikalarla ulaşabilirdik. Zira 2002'den (35 milyar dolar) 2012'ye (153 milyar dolar) kadar on yılda ihracatını dört katından fazla artıran ülkemizin, sonraki on yılda ihracatını üçe katlaması belki iddialı ama mutlaka mümkündü. Nitekim, kendimizi kıyaslamayı pek sevdiğimiz Güney Kore'nin 2021'deki ihracatı 771 milyar dolar.

Türkiye yeniden rasyonel bir ekonomik çerçeveye kavuştuğunda ve iddialı kalkınma hedeflerine odaklandığında, 2020'leri bitirmeden 500 milyar doları yakalayacağız.

Firma ölçeği. Ülkemizde 2 milyon firma var. İhracatçı sayımız ise 100 bin civarında. Bu firmaların yüzde biri, yani TİM 1000 şirketleri, ihracatımızın yarısından fazlasını gerçekleştiriyor. Ancak bu en üst ligde bile ciddi bir ölçek meselemiz var.

Örneğin, ayda 2 milyon doların biraz üzerinde ihracat yapmak, bu prestijli listeye girmeye yetiyor (yılda 28 milyon dolar). 100 milyon dolardan fazla ihracat gerçekleştiren yalnızca 227 şirketimiz var. Bu sayının, 2020'e göre (167) ciddi bir sıçrama yapması sevindirici. Ancak bilhassa



Alman havzasında onlarca Mittelstand (orta ölçekli) firmanın bu ihracat cirolarına ulaştığını düşününce gidecek çok yolumuz olduğu aşikar. Milyar dolar ihracatı aşan firma sayımız ise henüz sadece 15.

Dış ticaret dengesi. Cari açık yıllardır ekonomimiz için önemli bir kırılma sebebi. Nitekim TİM'in 'öncelikli misyonu; dış ticaret fazlası veren Türkiye hedefine ulaşmak amacıyla sürdürülebilir dış ticaret hacminde artış sağlamak (...)'.

İlk kez yıllık 200 milyar ihracat çitasını aşmak, ilk defa aylık bazda 20 milyar dolar ihracata ulaşmak ve 27 sektörümüzün 25'inde Cumhuriyet tarihinin en yüksek ihracat rakamlarına erişmek, 2021'in önemli kilometre taşları.

Bununla birlikte, işin bir de -pek konuşulmayan- ithalat tarafı var. Nitekim ihracatın rekor kırdığı 2021'de dahi, ithalatı karşılama oranı yüzde 83. Bir diğer deyişle 46 milyar dolarlık dış ticaret açığı var. Üstelik, 2022 yılının ilk beş ayı çok ciddi risklere işaret ediyor. 2021 sonlarında atağa kalkan döviz kurunun 'Çin gibi kalkınacağız' neticesi vermediği aşikar. Zira 2022'nin Ocak-Mayıs aylarındaki dış ticaret açığı neredeyse geçen yılın tamamı kadar: 43 milyar dolar (2021'in aynı döneminin 2.4 katı!)

Rekorlarla elbette övünebiliriz – ancak tablonun tamamına bakmak şartıyla!

Katma değer. Raporda yer almamakla birlikte, katma değeri ölçmenin kestirme yollarından biri, ihracatın kilogram başı fiyatına bakmak. 2021 yılında Türkiye için

TİM 1000 : İHRACATIMIZIN KARNESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?

bu sayı 1.28 dolar/ kg idi. Önceki 16 senenin ortalamasına baktığımızda, 1.35 dolar/ kg buluyoruz. Bu dönemdeki zirve değere, pek çok farklı ekonomik göstergede de rastladığımız üzere, 2013 (1.54) – 2014 (1.59) döneminde erişmişiz.

Peki ya dünya? Japonya (3.86) ve Almanya (3.78) üç katımız, Güney Kore (2.70) iki katımız, Polonya (1.87) 1.5 katımız fiyata ihracat yapıyor. Onlarla benzer refah seviyesine ulaşmanın yolu, üretimde bilgi/ teknoloji yoğunluğunu artırmak, daha yüksek katma değerli sektörlerin payını artırmak ve ülkemizden markalar çıkarmak.

Teknolojideki durum konusunda, bir diğer değerli iş dünyası kuruluşumuz olan İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) araştırmaları önemli veriler sunuyor. 'İSO En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu – 2021' listesindeki şirketlerin yarattığı katma değerde en yüksek pay düşük teknoloji yoğunluklu sanayilerden gelmiş (seneler içinde azalsa da bu oran hala üçte bir mertebesinde), yüksek teknoloji yoğunluklu sanayilerin payı ise yüzde 6'da takılmış. Sanayimizin büyük kısmı teknolojik vasatlık tuzağına düşmüş durumda. Nitekim, İSO'nun sanayinin dijitalleşmesi konusundaki bir çalışması, şirketlerimize 4 üzerinden 1.9 puan vermişti. ('reaktif verimsizlik' seviyesi)

TİM'in 'kilogram başına ihracat değerimizi 2 doların üzerine taşımamızın altın anahtarının markalı ihracattan geçtiğine inanıyoruz' demesini sevindirici buluyorum. Bu doğrultuda, ciroya göre yapılan listelere ilaven 'net ihracat' veya 'katma değer' kriterli listelerin de hazırlanması ve teşviklerin de bu çerçevede verilmesi yararlı olur.

Bu vesileyle, dış ticarete alarm veren bir eğilimi vurgulayalım: İthal ettiğimiz ürünlerin fiyatı, ihraç ettiklerimizin üç katı hızla artıyor. İhracat birim değer endeksi (yani fiyatı) 2022 Nisan ayında bir önceki yıla göre yüzde 13.3 arttı. İki yıl önceye göre toplam artış oranı yüzde 23.7. Halbuki ithalat birim değer endeksi bir önceki yıla göre yüzde 39.4, iki yıl önceye göre ise toplam yüzde 72.8 arttı. Katma değeri artırmak sadece refahı artırmak için değil, dış ticaret açığını kontrol altına almak için de elzem.

Atılım Fırsatları

500 milyar dolar hedefine hızla koşmamız için beş temel fırsat alanı görüyorum:

- Yeniden şekillenen değer zincirleri – Rusya-Ukrayna savaşı ve ABD-Çin gerginliği sonrası hızlanan 'yakından satın alma' (near-sourcing); e-ticaret ile değişen tedarik yaklaşımı ve Yeşil Dönüşüm'ün getirdiği sertifikasyon ihtiyacı.
- Teknolojik dönüşüm – sanayimizde dijital dönüşümün hızlanması, yüksek teknoloji üreten 'platform sektörlerin' (savunma, uzay/ havacılık) gelişimi ve mevzuat sadeleşmesiyle e-ihracatın önünün açılması.
- Dış ilişkiler – İhracatımızın yüzde 41'ini (93 milyar dolar) yaptığımız AB ile Gümrük Birliği'nin revizyonu, serbest dolaşım ve tek dijital pazarın öncelikli müzakeresi; tüm ülkelerle etkin diplomasinin ülkemizin ekonomik çıkarları için kullanılması (milyar doların üzerinde ihracat yaptığımız sadece 46 ülke var)
- Sektörel hamle – Tarım (ihracatımızın yalnızca dokuzda biri) ve hizmet (yazılım, diziler, danışmanlık/ taahhüt) sektörlerinin ihracat hamlesine katılması
- Fiziki ve kurumsal altyapı – Sanayi bölgelerinin demiryolu/ liman/ uluslararası havalimanı bağlantısından gümrüklemenin kolaylaştırılmasına uzanan adımlar

İhracat döviz kazanmanın, yatırım ve istihdamı artırmanın, rekabete karşısında her gün kendimizi geliştirmenin anahtarı. Kıymetini bilelim, bu lokomotifin önünü açalım.

HAYALLER HAYATLAR: 2023 HEDEFLERİ NE OLDU?

24 TEMMUZ 2022 , POLİTİKYOLO

Bundan dokuz yıl önce, bir Temmuz gününde Resmi Gazete'de yayınlanan 10. Kalkınma Planı Cumhuriyetimizin 100. yılı için şu hedefleri koymuştu:

2023 yılında GSYH'nın 2 trilyon dolara, kişi başına gelirin 25 bin dolara yükseltilmesi; ihracatın 500 milyar dolara çıkarılması; işsizlik oranının yüzde 5'e düşürülmesi; enflasyon oranlarının kalıcı bir biçimde düşük ve tek haneli rakamlara indirilmesi hedeflenmektedir.

O günden beri köprünün altından çok sular aktı. Artık 2023 hedefleri hayalden ibaret. Hatta, başladığımız noktanın bile gerisine düştük. Aynı hedefler bugün, bundan dokuz yıl sonrası için ilan edilse, kimse bunu 'iddiasız' bulmayacaktır.

Peki, 'olmadı' deyip yılacak mıyız? Elbette ki hayır.

Nereden nereye?

Yukarıdaki beş eksenle ilan edilen hedeflere ve mevcut duruma yakından bakalım:

GSYH (milli gelir). 2013'de milli gelirimiz 958 milyar dolardı. Bugün milli gelirimiz 750 milyar dolar civarında. Bir diğer deyişle, 2 trilyon dolarlık hedefin neredeyse üçte birinde, başladığımız noktanın bile gerisindeyiz!

Yazılarımı takip edenler bilecektir – sayıları bir çerçeveye oturtmayı önemsiyorum. Milli geliri de nüfus, dünya ve zaman açılarından değerlendirelim.

Dünyanın 18. büyük nüfusuna sahibiz. Yani ortalama (eski ifadeyle 'vasat') bir performans göstersek dünyanın 18. büyük ekonomisi olmamız lazım. Halbuki 21.'yiz. Hep vasatlıktan şikayet ederdim – artık 'vasat' olmak için bile tırmanmamız gerekiyor!

Dünya ekonomisindeki payımız yüzde 1'in altında. Beşte birimiz nüfusa sahip Hollanda'nın milli gelirleri bizimkinden büyük. Kendimizi kıyaslamayı sevdiğimiz Güney Kore 1.8 trilyon dolar milli gelirle dünyada ilk 10'da ve kendisinin 2.5 katı nüfusa sahip Rusya'dan daha büyük bir ekonomi (2021'de, yani savaş öncesi



verilerle). Hedefimizi tutturabilseydik biz de dünyada ilk 10 ekonomiden biri olacaktık.

İşin ilginç, son 60 senede ekonomik büyüklükteki dünya sıralamamız 17.'lik ile 21.'lik bandında gidip gelmiş. Halbuki bu sürede, dünyada Sovyet bloğunun çökmesinden dijital devrime, Türkiye'de ise ekonomik serbestleşme adımlarından AB üye adaylığına kadar neler neler yaşandı... Tabii mevcut halimiz tarihsel performansımızın en düşüğü. Yapısal reform ihtiyacımızın belki en net göstergelerinden biri dünyadaki sıralamamız.

Kişi başına gelir. Milli gelir hedefini bu derece ıskalayınca, kişi başına gelirden de büyük bir sapma olması kaçınılmaz. 2023 hedeflerinin açıklandığı yıl dünyada ortalama kişi başına gelir yaklaşık 11 bin dolardı. Ülkemiz ise 12,500 dolar ile 'yüksek gelirli ülkeler' kategorisine geçişin eşiğindedi. Artık, 10 bin doların altında; dünya ortalamasının da, 2013'deki halimizin de 'yüksek gelir' çitasının da çok gerisindeyiz. Son dokuz yılda Romanya'nın ve Macaristan'ın 'yüksek gelir' ligine terfi ettiğini de belirteyim.

ihracat. 2021'de 225 milyar dolar ihracat yaptık; 2022 beklentisi ise 250 milyar dolar. 2023 hedefinin ancak yarısına varabildik. Meseleye fiyat ve hacim açısından bakalım.

2021'de ihracatımızın fiyatı 1.28 dolar/kg oldu. Önceki 16 senenin ortalaması 1.35 dolar/kg. Bu dönemdeki zirve değere, pek çok farklı ekonomik göstergede de rastladığımız üzere, 2013 (1.54) – 2014 (1.59) yıllarında

HAYALLER HAYATLAR : 2023 HEDEFLERİ NE OLDU?

erişmişiz. Ancak Japonya (3.86) ve Almanya (3.78) üç katımız, Güney Kore (2.70) iki katımız, Polonya (1.87) 1.5 katımız fiyata ihracat yapıyor. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin 'kilogram başına ihracat değerimizi 2 doların üzerine taşıma' hedefini gerçekleştirmek ihracatımızı 400 milyar dolara taşır. Elbette bunun yolu, üretimde bilgi/teknoloji yoğunluğunu artırmak, daha yüksek katma değerli sektörlerin payını yükseltmek ve ülkemizden markalar çıkarmak.

İhracat hacmini artırmak için ise, yeniden şekillenen değer zincirlerine entegre olmak ('near-sourcing' yani 'yakından satın alma'); ekonomi diplomasisi (ihracatımızın yüzde 41'ini yaptığımız AB ile Gümrük Birliği'nin revizyonu, tek dijital pazarın öncelikli müzakeresi) ve sektörel hamleler (yazılım, diziler, danışmanlık/ taahhüt gibi alanlarla hizmet ihracatı) gibi önemli fırsatlar vardı; hala da var.

İşsizlik. 2023 için yüzde 5 hedefi açıklandığında, ülkemizdeki işsizlik oranı yüzde 10'un biraz altındaydı. TÜİK mevcut durumun yüzde 11 olduğunu söylüyor. Bu alanda da bırakın hedefe varmayı, başladığımız noktadan dahi geriye düşmüş durumdayız. Daha önemlisi, 84 milyonluk ülkemizde sadece 31 milyon kişi (devlet memurları hariç 26 milyon kişi) çalışıyor. Bizimle benzer nüfusa sahip Almanya'da bu sayı 43 milyon.

Neredeyse 4 milyon kayıtlı işsiz, bir o kadar da iş bulma ümidini kesmiş vatandaşımız var. Her yıl 1 milyon kişi çalışma çağına giriyor. 'Ne okulda ne evde' gençlerimizin sayısı 6 milyona yaklaştı. Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunda 750 bin kişi çalışıyor. Nasıl bir istihdam ve yatırım seferberliğine ihtiyacımız olduğunu düşünün!

Enflasyon. Herhalde en ağır sapmanın yaşandığı kriter, enflasyon oldu. 2013 Mayıs ayında enflasyon yüzde 6.5 idi. 2022 Haziranı'nda konuştuğumuz sayılar apayrı bir boyutta – TÜİK'e göre yüzde 79 tüketici, yüzde 138 üretici enflasyonu var. Neticede, 2023 hedeflerinin konduğu günlerde yüzde 5 civarındaki Hazine faizi beşe, 120 baz puan civarındaki CDS (temerrüt riski sigorta primi) yediye katlandı.

Bırakın 'kalıcı bir biçimde düşük ve tek haneli' enflasyonu, geçen yıl 'korku senaryosu' olarak bahsedilen 'yüzde 30' bile iyimser bir hedef halini aldı. Her gün yaşayarak tecrübe ettiğimiz bu konuda pek bir şey söylemeye lüzum yok. Ancak enflasyonun vatandaşın cebinden para çalmak

anlamına geldiğini ve bilhassa orta direğe harp ilan etmek olduğunu vurgulayayım.

Hayaller, hayatlar

Bir hedef neden tutmaz? Aklıma üç muhtemel sebep geliyor: konan çita gerçekçi değildir; beklenmedik negatif gelişmeler yaşanmıştır; veya yetkililer başaramamıştır.

Peki bizdeki durum hangisi? Teşhisimiz doğru olsun ki tedavimiz de doğru olabilsin.

Yüksek çita. 2023 hedeflerinde böyle bir durum görmüyoruz: rakamlar iddialı, ama 2013'den baktığımızda erişilebilir. Mesela, önceki on yılda (2002-2012) 3.5 katın üzerinde büyüyen milli gelir için, on yılda iki katın biraz üzerinde bir büyüme hedeflenmiş. Bunun doğal neticesi, kişi başı gelirin ikiye katlanması hedefi. Yahut, önceki on yılda 4.5 katına çıkan ihracatın, on yılda yaklaşık üç katına çıkması amaçlanmış (bu seviye Güney Kore'nin 2021 ihracatının üçte ikisi). Enflasyonu ise zaten 2013'deki seviyelerde tutmak öngörülmüş. En iddialı hedef işsizliği yarıya indirmek. Bu da büyüme ve istihdam dostu politikalarla -en azından kısmen- olabilirdi.

Beklenmedik negatif gelişmeler. On senelik bir hedef koymak kolay iş değil. İş hayatımda her bütçe döneminde gülümseyerek hatırladığım, Amerikalı sporcu Yogi Berra'nın meşhur sözündeki gibi: 'Tahmin yapmak zordur, hele de geleceğe dairse!'

Türkiye geçtiğimiz dokuz yılda pek çok sıkıntıyla karşılaştı. Ancak beş faktör yaşananları sadece bununla açıklayamayacağımızı gösteriyor. Birincisi, problemlerin önemli bir kısmı karar vericilerin kadro ve politika tercihlerinin neticesiydi. Nitekim ekonomik sancılar Partili Cumhurbaşkanlığı Sistemi sonrası ciddi şekilde arttı. İkincisi, bazı beklenmedik pozitif gelişmeler de yaşandı. Örneğin büyük merkez bankalarının parasal genişlemeleri beklenenden uzun sürdü. Üçüncüsü, ülkeyi risklere, belirsizliklere ve sıkıntılara karşı korumak da yönetim sorumluluğunun bir parçası. Kimse 'dikensiz gül bahçesi' idare etmeyi beklememeli. Dördüncüsü, ne olursa olsun, istisnasız her kriterde başladığımız noktanın gerisine düşmek, on yılı kaybetmek, izahı olamayacak bir durum. Nihayet, performansı sürekli dış faktörlere bağlamak sıkıntılı bir alışkanlık. 'Başarılar bizden, terslikler başkasından' denklemi hiç gerçekçi değil.

HAYALLER HAYATLAR : 2023 HEDEFLERİ NE OLDU?

Yetkililerin başaramaması. Ne kadar fazla yetki varsa, o kadar fazla sorumluluk olur. Son dokuz yılda Türkiye'yi tek parti iktidarı yönetti. Üstelik, idareyi yeni üstlenmemiştir – 'enkaz devraldık' durumu yoktu. Bilakis pek çok kriterde Türkiye ekonomisi tarihi zirvelerine erişmişti. Üstelik, son dört yıldır, ilgili referandumda adeta 'her derde derman' olacağı söylenen 'Partili Cumhurbaşkanlığı Sistemi' çerçevesinde, yürütmenin yetkileri daha da kapsamlı hale geldi.

Tüm kariyerini özel sektörde geçirmiş birisi olarak, ister istemez aklıma şu soru geliyor: 'Bir firma yönetimi, dokuz yıl iş başında kaldıktan sonra şirketi küçültmüş, hedefinin sadece üçte birine varmışsa, hissedarlar ne yapar?'. Cevabı okurlarımıza bırakıyorum.

Buradan nereye?

Ekonomik hedeflerimize varmamız ancak topyekün bir değişim ile mümkün olabilir.

Bunun için öncelikle sağlam bir temel gerekir. Örneğin hukukun üstünlüğü; tarafsız ve bağımsız yargı; geniş hürriyetler; güçlü kurumlar; işleyen kurallar; ve ehil kadrolar.

Bu temel üzerinde, güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir ekonomik büyüme inşa edilebilir. Sağlam, öngörülebilir ve rasyonel bir makroekonomik çerçeve, bunun 'olmazsa olmaz' şartı. Bununla birlikte, ancak dünya ile yarışma ve katma değer odaklı bir sanayileşme perspektifi; girişimcinin prangalarını çözen bir politika seti; ve dijital dönüşüme ülkemizi hazırlayan bir vizyon ile 'orta gelir tuzağı'ndan kurtulabiliriz. Bu yaklaşımın ana ekseninde üretim, yatırım, istihdam, ihracat ve yenilikçilik olacaktır.

Bundan dokuz yıl önce, bir Temmuz gününde Resmi Gazete'de yayınlanan 10. Kalkınma Planı'ndaki ifade bugün hala geçerli:

Uzun vadeli kalkınma amacımız, yeniden şekillenmekte olan dünyada milletimizin temel değerlerini ve beklentilerini esas alarak gerçekleştirilecek yapısal dönüşümlerle ülkemizin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkımızın refahını artırmaktır.

Milletçe bu kez başaracağız. Çünkü Türkiye çok daha iyisini hak ediyor.

KALKINMA SEFERBERLİĞİ: BÜYÜK TÜRKİYE'NİN YOL HARİTASI

06 KASIM 2022 , POLİTİKYO

Ülkemiz yıllardır patinaj yapıyor. Dünya ekonomisindeki sıralamamız 1980, kişi başına milli gelirimiz 2007 seviyesinde. Biz yerimizde sayarken Güney Kore ve Polonya gibi bir zamanlar birlikte değerlendirildiğimiz ülkeler artık bir üst ligin oyuncularını.

Ölçeğimiz yeterli değil. Dünya nüfusunun yüzde 1'iyiz – ekonomi ve ticaretteki payımız bunun bile altında. Japon otomotiv firması Toyota'nın cirosu, 500 büyük sanayi şirketimizin toplam cirosundan fazla. 85 milyon kişiyiz, ancak özel sektör sadece 25 milyon kişi (kayıt dışı dahil) çalışıyor. 5 milyon civarında da kamu istihdamı var.

Hedeflerimizi tutturamıyoruz. 2023 için konan 25 bin dolar kişi başı gelir, 500 milyar dolar ihracat ve tek haneli enflasyon hayalden ibaret.

Ancak hayıflanmakla yetinmeyiz. Hem bu tabloyu değiştirmeye ihtiyacımız hem de bunu gerçekleştirecek imkanımız var.

İhtiyacımız var, çünkü her sene çalışma yaşına gelen 1 milyon arkadaşımıza iş bulmamız lazım. İhtiyacımız var, çünkü çalışma çağındaki 10 kadından sadece 3'ü çalışıyor. İhtiyacımız var, çünkü ihracatımızın kilosu sadece 1.28 dolar. Japonya (3.86) ve Almanya (3.78) üç katımız, Güney Kore (2.70) iki katımız, Polonya (1.87) 1.5 katımız fiyata mal satıyor. İhtiyacımız var, çünkü 40 milyon kişilik orta direği ayakta tutmamız gerekiyor.

İmkanımız var, çünkü Avrupa'nın en fazla nüfusuna, en büyük topraklarına sahibiz. İmkanımız var, çünkü Survivor setinde yarışmaktan farksız iş ortamına rağmen müthiş dinamik girişimcilerimiz var. İmkanımız var, çünkü aslında Türkiye'nin kaynak değil yönetimde idrak sorunu var.

Peki, bu muazzam potansiyeli nasıl hayata geçireceğiz? Cevap Kalkınma Seferberliği.

Kalkınma Seferberliği'nin Prensipleri

Kalkınma Seferberliği'nin beş temel prensibi var:

- Rant yerine üretim, yatırım ve istihdam
- Vasatlık yerine dünyayla yarışma
- Ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve



markalaşma

- Kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüs
- Çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ'ler

Bu temelde yükselen bir seferberlik, ülkemizi bölgesinin fikir ve üretim üssü haline getirir, ekonomimizi inovasyon (yenilikçilik) eksenine taşır ve orta gelir tuzağını aşmamızı sağlar.

Peki, bunun için nasıl bir yol haritamız olmalı?

Kalkınma Seferberliği'nin Yol Haritası

Kalkınma Seferberliği'nin yol haritasının beş önemli özelliği var:

- Entegre: Kendi içinde tutarlı, bunun ötesinde hukuk, eğitim, makroekonomik çerçeve gibi alanlarla koordineli bir yaklaşım, başarı için şart.
- İcraatçı: Gerek çok kapsamlı planlar (örneğin 11. Kalkınma Planı), gerekse üzerinde herkesin kolayca mutabık kalacağı temenni silsileleri (örneğin 'eğitim şart', 'katma değeri artırmalıyız') Türkiye'yi ileri taşıyamıyor. Ehil ve dürüst kadroların icra sorumluluğu üstlenmesi elzem.
- Vizyoner: Dünyadaki büyük dönüşümler ülkemiz için hem fırsatlar hem tehditler barındırıyor. Örneğin Cobot (insan-robot işbirliği), yeşil mutabakat, dijital dönüşüm (sanayi 4.0) ve tedarik zincirinin dönüşümü (dost ülkelere satın alma olan friendshoring, yakından satın alma olan nearshoring ve tedariki çeşitlendirme eğilimleri).

KALKINMA SEFERBERLİĞİ: BÜYÜK TÜRKİYE'NİN YOL HARİTASI

• **Şeffaf:** Performansı (hedef, kaynak kullanımı) ölçülen, hesap veren (idari, hukuki, siyasi denetim) ve haksız rantı kaldıran bir iş yapış şekli.

• **Yapıcı:** Savunma sanayiinden TOGG'a uzanan her konuda, doğruları sürdüren, eksikleri tamamlayan, yanlışları düzelteren bir yaklaşım.

Peki, bu yol haritasının temel taşları neler olmalı?

Kalkınma Seferberliği'nin Temel Taşları

Kalkınma Seferberliği'nin hazırlanmasında KOBİ'ler, profesyonel yöneticiler ve akademisyenlerden oluşan geniş bir ekiple birlikte çalıştık. Önde gelen iş dünyası sivil toplum örgütlerinin katkı ve yorumlarını aldık. Diyarbakır'dan İzmir'e, Denizli'den Mardin'e uzanan Kalkınma Ekspresi ziyaretleriyle ülkemizin muhtelif yerlerinde istişarelerde bulunduk. Altı ana başlık ortaya çıktı:

- Güçlü üretim için sağlam altyapı
- Artan yatırım için uygun finansman
- Büyüyen istihdam için aranan elemanlar
- Şahlanan ihracat için açılan pazarlar
- Yükselen katma değer için yaygınlaşan yenilikçilik
- Süper KOBİ'ler için etkin düzenleme ve teşvikler

Bu çerçevede detaylandırılan Kalkınma Seferberliği, uygulanma tarihi, kurumsal sorumlusu ve bütçesi belli, altı ana başlık altında 76 adımdan oluşan bir eylem planı.

Peki, Kalkınma Seferberliği uygulandığında ülkemiz nasıl olacak?

Yarının Türkiyesinde Sanayi ve KOBİ'ler

Yarının Türkiyesinde Sanayi ve KOBİ'lerin durumunu somutlaştıran on husus şöyle:

- **Yeni Nesil Üretim Üsleri:** En az 10 adet yetenek yönetimi, bağlantılılık, çevre dostu üretim, inovasyon ve dijitalleşme eksenlerinde geliştirilmiş, modern altyapıya sahip, sosyal alanlar içeren sanayi vahası. Tüm OSB'lerin meslek lisesi, kreş, liman-demiryolu bağlantısı, depolama/ lojistik tesisi, şehre toplu ulaşım, model fabrika ve teknoloji geliştirme bölgesi içeren entegre kampüs haline gelmesi. Islah OSB'ler ile fiziksel kapasitesi yetersiz veya çevreyi kirleten sanayinin şehirden taşınması. Küçük sanayi

sitelerini endüstri 4.0 bölgeleri ve makers atölyelerine dönüştürmesi.

- **Etkin Kalkınma Finansmanı:** İhracatçının döviz satma yükümlülüğüne son. Uzun vadeli, uygun teminatlı krediler (artan Eximbank reeskont kredileri, büyüyen Kalkınma ve Yatırım Bankası). Yaygınlaşan alternatif finansman kanalları/ finansal teknoloji (tedarik zinciri finansmanı, sermaye piyasası, menkul kıymetleştirme, blok zincir üzerinden çek/ senet kullanımı, dijital TL). Başta KDV, vaktinde yapılan kamu ödemeleri. Düşük vergiler.
- **İstihdam Hamlesi:** Her iş günü 1.000 yeni sanayi istihdamı. İlk iktidar döneminde 1 milyon yeni sanayi işi. Her OSB'de ve şehir içlerindeki sanayi kümelerinde kreş, okul sonrası eğitimli aktivite yerleri ve yaşlı bakım merkezleri. Sağlık ve emeklilik haklarını güvence altına alan, daha basit ve daha esnek bir iş kanunu. Kısmi zamanlı ve uzaktan çalışma gibi modeller.
- **Ara Değil Aranan Elemanlar:** Özel sektörün yönettiği, iş garantili, Cobot çağına uygun meslek liseleri, çıraklık programları ve eğitim merkezleri. Derinleşen üniversite-sanayi işbirliği (ortak proje, staj yükümlülüğü, mütevelli heyetleri). Kritik sektörlerde nitelikli iş gücü envanteri, ihtiyaç analizi ve yurtdışından ülkemize beyin göçü.
- **İhracat Atağı:** Beş yılda yıllık 500 milyar doları yakalamış, kilogram değeri 2 dolara ulaşmış, yüksek teknolojinin payı iki katına çıkmış ihracat. Gümrük Birliği Anlaşması'nın güncellenmesi ve vize sıkıntılarının çözülmesi için müzakereler. En az 20 OSB'mizin Nitelikli Sanayi Bölgesi (QIZ) vasfı kazanması için diplomatik girişimler. Uluslararası şirketlerin ülkemizde satın alma ofisleri açmasını teşvik. Etkin işleyen, yenileri açılan sınır kapıları, mükerrer işlemlerin tasfiyesi ve dijital süreçler ile kolaylaşan TIR ve demiryolu geçişleri. Ürün güvenliği-denetimi ve iade prosedürlerinin kolaylaşması, uluslararası ödeme sistemleri üzerindeki yasakların kalkması ve PTT'nin uluslararası kargo perspektifiyle yeniden organize olması ile önu açılan e-ihracat.

KALKINMA SEFERBERLİĞİ: BÜYÜK TÜRKİYE'NİN YOL HARİTASI

- **Kaliteli Büyüme:** Dünyadaki dönüşümü avantaja çeviren, uluslararası patent ve marka başvurularını her yıl yüzde 2 katkı veren Türkiye. Tüketici ve hizmet alanlar için seçenekleri çoğaltmak, sektörde verimlilik ve rekabetçiliği artırmak, iş ve istihdam imkanları oluşturmak için kapsamlı bir hizmet sektörü reform ve serbestleşme hamlesi.
- **Yenilik Sıçraması:** Yarı iletken/ çip gibi alanlarda misyon odaklı 'Aya Yolculuk' projeleri. Sanayimizin tümünü etkileyecek otomasyon, sensörler, malzeme bilimi ve yapay zeka gibi platform teknolojilerde sıçrama programları. Savunma ve uzay gibi platform sektörlerinde etkin kamu-özel-üniversite işbirlikleri, ve uluslararası işbirlikler. Büyük sektörlerimizde (otomotiv, kimya, tekstil, medikal) öncü kabiliyetler (mikromekanik, teknik tekstil, görüntüleme/ doğrulama teknolojileri, test ve ölçüm sistemleri) odaklı katma değer hamlesi. Kritik kimyasallarda (ileri kompozit, yeni nesil sac, mühendislik plastiği, karbon fiber) yerelleşme hamlesi. Her OSB'de model fabrika ve Endüstri 4.0'a geçiş test ortamı, dijital ikiz sistemleri ve şirketlere 5G frekansı tahsisi.
- **Katalizör Devlet:** Yetkilendirilmiş tek duraktan özel sektöre hizmet veren, girişimcinin işini kolaylaştıran kamu. KOBİ, esnaf ve girişimcilerin 'e-devleti' (Yeter ki Sen İste!). Kamuda kağıt, mühür, imza ve mükerrer bilgi talepleri/ işlemlerin bitişi. Kalkınma temelli kamu satın alması (başta makam otomobilleri, kamudaki araçların Türkiye'de üretilen -elektrikli- araçlara çevrilmesi).
- **Lokomotif Teşvikler:** Pazar, finansman ve kurumsal kapasiteyi entegre düşünen, yalın, sınırlı süreli ve odaklı teşvik sistemi. Kapsamlı etkinlik analizleri. Şirketlere 'sınıf geçme' desteği (uluslararası firmaların tedarikçisi olan şirketlerimizin Tier 2 - Tier 1 - co-designer geçişi) ve her teşvik ve destek için 'mezuniyet karnesi' mecburiyeti. Yaratıcı/ zanaatkar esnaflar için özel teşvikler (markalaşma, imalat kapasitesi, eşleşme/ twinning).
- **Süper KOBİ'ler:** Süreçlerini dijitalleştirmiş, kayıt dışı işlemler yapmayan, döviz kazancı olan, kurumsal kapasitesini geliştirmiş, rekabetçi ve ölçek yakalayan en az 100 bin Süper KOBİ. Yarına güvenle bakan ve

yeni kabiliyetler kazanan esnaflar. Hızla büyüyen ceylan şirketler.

Sonuç

Kalkınma Seferberliği sadece yarına dair bir metin değil, kökü geçmişte olan bir hamle. Bu doğrultuda, birkaç gün sonraki vefat yıldönümünde kendisini saygı ve rahmetle anacağımız Cumhuriyetimizin kurucusu M. Kemal Atatürk'ün sözünü hatırlayalım:

Çalışmadan, yorulmadan, üretmeden rahat yaşamak isteyen toplumlar; önce haysiyetlerini sonra hürriyetlerini ve daha sonra da istiklal ve istikballerini kaybetmeye mahkumdurlar.

Biz, haysiyetimizi, hürriyetimizi, istiklalimizi ve istikballerimizi kaybetmeyeceğiz. Çok çalışacağız ve hep birlikte başaracağız. Çünkü Türkiye çok daha iyisini hak ediyor.



BURAK DALGIN

Hakkında

1978'de Bursa'da doğdu.

Kariyerine Koç Topluluğu'nun erken aşama teknoloji girişim yatırımlarında başladı. McKinsey danışmanlık firmasının New York ve Boston ofislerinde yöneticilik yaptı.

2008'de Türkiye'ye döndü. Orta ve doğu Avrupa'yı kapsayan iki girişim sermayesi fonu yönetmektedir. Türkiye'nin muhtelif yerlerindeki yatırımlarıyla yeni fabrikalar açılmasına ve binlerle ifade edilen istihdam oluşturulmasına öncülük etti. Yatırımlarından biri Harvard Üniversitesi'nde vaka çalışması olarak okutulmaktadır.

Türkiye ve Avrupa ülkelerinde çeşitli şirketlerde ve sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. TEV yurtdışı bursiyeri ve Eisenhower Fellow'dur.

Tanzimat dönemine dair tarihi hikayelerden oluşan bir kitabı (İstanbul'da) yayınlanmıştır. Meşrutiyet döneminde dair olan devam kitabının 2023 başında yayınlanması beklenmektedir.

Boğaziçi Üniversitesi Makina Mühendisliği (lisans) ve Harvard Business School MBA (işletme yüksek lisans) mezunudur.

TEŞEKKÜRLER

Bu 162 yazıda sizlere kendi penceremden çeşitli dünyaları anlattım.

Okuduğunuz için çok teşekkürler.

Eğer içindeki bilgilerden yararlandıysanız, 1863'den beri eğitimde fırsat eşitliği için çalışan Darüşşafaka Cemiyeti'ne uygun gördüğünüz miktarı bağışlamanızı öneriyorum.

Bağışlarınız için link burada:

www.darussafaka.org/bagislariniz

