

Değişim Rüzgârının Devirdiği Bir Dev: Kodak

Gençliğimde, Kodak firması dünyada bilinen en başarılı firmalar arasında yer alıyordu. Bu firma ürettiği ürünlerle dünyada, kendi alanında en iyisiydi. Dünya dönmeye, zaman akmaya devam etti ve değişimin getirdiği yenilikler, Kodak için bu parlak günlerin geride kalmasına neden oldu. Dijital fotoğrafçılık ve akıllı telefonlar, fotoğrafçılık alanında neredeyse bir devrim yaşanmasına neden oldu ve Kodak firmasının sahip olduğu başarı grafiği geriledi. Kodak, değişim rüzgârına karşı duramayan bir dünya devi olarak tarihteki yerini aldı.

Yakın bir dönemde, cep telefonu alanında yaşanan bir rekabet, başarı grafiğindeki gerileme konusunda ele alınmayı hak ediyor. Hatırlanacağı gibi Ericsson ve Motorola firmaları, ülkemizde ürünlerini kullanıma sunan ilk cep telefonu üreticileriydi. Daha sonra, Nokia firması, ürünlerinin taşıdığı yeni özelliklerle bu firmaları geride bıraktı. Bu rekabet, dünya devi Sony ile Ericsson'un bu alanda işbirliğine gitmesine neden oldu ve Sony-Ericsson etiketiyle cep telefonları üretilmeye başlandı. Ancak bu birliktelik bile Nokia ile mücadele etmeye yetmedi. Bir süre, Nokia, pastanın en büyük parçasını aldı. Bu sefer, Apple diye bir firma çıktı ve geliştirdiği modellerle, daha önce hiçbir telefonda olmayan özellikleri kullanıcıların hizmetine sundu. Bu yenilikler tüketicileri büyüledi ve bu firmanın pazardaki en büyük payı almasını sağladı.

Birkaç sene sonra ne olacak? Aynı firmalar varlıklarını devam ettirecek mi? Yoksa ismini duymadığımız bir firma, ortaya çıkardığı yeni modellerle tüketicileri etkileyebilecek mi? Bunu kestirmek zor. Muhtemelen yerkürenin bir yerlerinde, bütün dikkatiyle laboratuvarın ışığı altında, bir madde üzerinde çalışan birileri bu merakımızı gidermek için çalışıyor. Ya mevcut firmalar aynı eğilimi sürdürecekler ya da yeni bir firma, geliştirdiği modellerle ürünlerine yönelmemize neden olacaktır.

Bu, medeniyet tarihine şekil veren ve rekabet olarak adlandırdığımız bir mücadeledir. Bireysel refah seviyemiz, toplumsal gelişmişliğimiz ve ekonomik kalkınmamız bu mücadeleye bağlıdır. Bugün, dünyanın en büyük firmalarının gelişmiş ülkelerde olması; ya da ülkelerin gelişmesiyle birlikte, küresel firmalar yaratılması bunu gösteriyor.

Rekabetin Üç Bileşeni

Bu mücadeleyi belirleyen, bir amaç için emek verilmesi, verilen emeğin doğru ve akılcı kullanılması ve elde edilen ürünün toplum için bir ihtiyaç olabilmesidir. Ya da, girişimci bir kişi, Ar-Ge ve İnovasyon'un bir araya gelerek bir değer yaratması. Nedir bu üç kavram?

Girişimcilik kavramını, belirli bir risk alarak, bir hedefe yönelme olarak tanımlıyorum. Özellikle iş dünyasında, girişimciliğin çok iyi bir eğitim alma, başarılı bir tekniker olma gibi, başarılı olmak için sahip olunması gereken özelliklerden biri olarak görüyorum. Girişimciliğin en önemli dinamiği, risk alabilmektir. Bu nedenle, özellikle aile şirketlerinde, firmayı kuran kişinin müthiş bir girişimci olduğunu düşünüyorum. Bir kişi düşünün ki sahip olduğu kısıtlı kaynaklar ve sınırlı zamanını belirli bir noktaya odaklanarak, bir amaç için harcıyor. Bugün küresel alanda öne çıkan birçok firma, bu girişimci ruha ve zekâyâ sahip kişilerin ürünüdür.

Ar-Ge, araştırma ve geliştirme kavramlarının kısaltılmasında oluşmaktadır. Araştırma, belirli bir konunun irdelenmesi anlamını taşımakta olup, genelde bir ihtiyaç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Geliştirme ise bir varlığın daha değerli hale getirilmesini ifade eden teknik bir süreçtir. Ar-Ge, herhangi bir ihtiyaç için, bir konu hakkında çalışılması anlamına gelmektedir. Deyim yerindeyse, Ar-Ge, bir laboratuvar sürecidir.

İnovasyon, bilindiği üzere İngilizce'de yenilik anlamına gelmektedir. İnovasyon kelimesi, ekonomide, yeni bir malın, hizmet anlayışının, yöntemin, yaklaşımın... vb ekonomik ve sosyal olarak bir değer taşıması ve bu değerın kullanıma sunulmasını ifade etmektedir. İnovasyon, daha çok bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır. Örneğin inovatif bir yönetici de olabilir, bir mal da.

Değişimi Yönetme Araçları

Neticede, birçok yenilik sahip olunan bu üç özelliğin bir sonucudur. Yazımızın girişinde bahsettiğimiz değişim rüzgârının yönetilmesi, ana hatlarıyla yukarıda açıklamaya çalıştığımız bu üç kavramdaki sinerjide gizlidir. Bu üç kavramı bünyelerinde bulunduran işletmeler sürekliliklerini sağlarken, bu yaklaşımı benimsemeyenler ne kadar güçlü olursa olsun bir süre sonra hayatta kalma sancısı çekmeye başlayacaktır. Bunlara önem vermeyen ve bunları ödüllendirmeyen toplumlar da başka toplumlarda üretilen ürünleri daha fazla bedel ödeyerek almak zorunda kalacaktır.

İddia sahibi bir yöneticinin (bir firma yöneticisi, bir ülke yöneticisi veya kendi zaman ve yeteneklerini yöneten bir bireyin), laboratuvarında çalışan bir teknikerin dikkat ve merakı ile kendi alanındaki yenilikleri takip etmesi, bunları sorumlu olduğu organizasyona taşıması gerekiyor. Gelişmiş bir refah toplumunda, yöneticilerin, vatandaşların değişen ihtiyaçlarını takip etmesi, onlara cevap verebilmesi gerekiyor. Örneğin, çağdaş toplumların en büyük sorunlarından biri atıkların bertaraf edilmesi sorunudur. Özellikle gelişmiş toplumların bu atıkların yeniden değerlendirmesi için çalışmalar yaptığı, bu atıkların kullanılarak enerji üretme yoluna girdikleri; bunun için, teşvikler verildiği, bu alanda yapılan çalışmaların cesaretlendirilerek teşvik edildiği biliniyor. Ya da örneğin yine gelişmiş toplumların belirli meydanlarında Wi-Fi'nin kullanıcılara şifresiz sağlanması da yine değişen ihtiyaçlara cevap verebilme yaklaşımını ifade ediyor. Bizim de toplumsal olarak bu paradigmayı benimsememiz gerekiyor.

Sürdürülebilir Başarının Dinamikleri

Ülkemizin, 2023 yılında Dünyanın en büyük 10 ekonomisi olma hedefi çerçevesinde birçok plan ve program yayınlanırken, geçen her an, bizi 2023'e bir adım daha yaklaştırıyor. Zamanın bu dingin hızı karşısında elimizi çabuk tutmalı, sahip olduğumuz kaynakları bu uğurda kullanmalıyız. Diğer yandan tek hedefimiz 2023 olmamalı, gelecek kuşakları düşünerek daha uzun vadeli planlar da yapabilmeliyiz. Ekonomik ve toplumsal yatırımlarımızda, buna da dikkat etmeliyiz.

Dünyanın en büyük 10. Ekonomisi olmak hedefi olan sadece biz değiliz. Bizimle aynı ekonomik ligde yer alan ülkeler de sürekli gelişmek, üretmek ve kalkınmak istiyor. Sahip olduğumuz bilgiye kolay ulaşım, küresel iyi örnekleri ulusal kurumlara taşıma gibi imkânlardan onlar da faydalanıyor. Şu halde, farklı olmak, bu yarışta bir adım

önde olmak için girişimci bir ruhla, kurumsal, toplumsal ve bireysel alanlarda Ar-Ge'ye önem vererek inovatif olabilmeliyiz.

Genç Nüfus Dinamizmini Kullanmak

Ülke olarak, sahip olduğumuz genç nüfusun potansiyelini, enerjiye çevirmek için daha çok laboratuvar geliştirmeli, bu laboratuvarların ışıklarının daha çok yanmasına çalışmalıyız. Kızlarımız başta olmak üzere, birçok gencimiz okuma fırsatı bulamazken, yüksek eğitim görme şansı kazanan birçok gencimiz de iş dünyasında kendine yer bulamıyor. Bu, sahip olunan değer kullanılmadığını gösteriyor. Birçok üniversitemiz, özel araştırma kuruluşlarımız ve kamu kurumlarımız birbirinden değerli raporlar yayınlarken, bu konuya da eğilmeli, sahip olduğumuz bu genç nüfusun daha kalifiyeli olması ve üretimde kendine yer bulması için ülkemize özgü çözüm önerileri sunabilmelidir. Girişimci olabilecek kişiler tespit edilerek, kendilerine fırsatlar tanınmalı, diğer gençlerimizin sosyal veya teknik, yetenekleri olan alanlarda laboratuvar ışıklarıyla buluşturulması sağlanmalıdır.

Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Bugün, hepsinin arkasında ayrı bir başarı hikâyesi bulunan, değişik ölçekte binlerce firmamız bulunuyor. Bu firmalarımız, kuruluşlarındaki başarı hikâyesinden ilham alarak, küresel anlamda rekabet edebilir bir yapıya kavuşabilmelidir. Bu firmalarımızın böyle bir hedefleri olmalı, bu hedef için planlar yaparak bunları uygulayabilmelidir. Bu iddiayı taşımaları için, faaliyet alanlarıyla ilgili Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına önem vermeleri, küresel teknolojileri takip ederek üretim süreçlerini buna göre yeniden gözden geçirmeleri ve şeffaflık, hesap verebilirlik gibi, artık firmaların gelişimlerinde olumlu katkısı olduğu ispatlanan kurumsal yönetim anlayışını bünyelerine taşımaları gerekiyor.

Stratejik Konumun Avantajı

Coğrafi olarak, birbirinden farklı üç pazarın kesişme noktasında yer almak gibi stratejik bir konumumuz bulunuyor. Sahip olduğumuz bu avantajı kullanabilmeli; bir ekonomik ve sosyal çekim merkezi olabilmeliyiz. Bu hedefimiz, ekonomik ve sosyal olarak gelişmişlik sıralamalarında üst basamaklara tırmanmamıza vesile olacaktır.

Çevreye Duyarlı Büyüme Yaklaşımı

Bizim için en azın zaman ve cebimizdeki para kadar kıymetli ve bunlardan da değerli olan çevresel varlığımıza duyarlı olmalıyız. Bunu sadece tüketim alışkanlıklarımızla değil, yetki sahibi olduğumuz kurumlarımızdaki süreçlerin daha çevre dostu olması açılarından da uygulayabilmeliyiz.

Sonuç

Yaşadığımız çağ, diğer çağlara göre birçok alanda, bize alternatifler konusunda daha cömert davranıyor. Bu alternatif fazlalığı, rekabeti de benzer şekilde artırıyor. İnsanoğlunun, doğasında bulunan, inovatif olma güdüsü, fark yaratmak; daha iyisini, daha kısa zamanda en az kaynaklarla üretmek için laboratuvara giriyor. Bireyler, kurumlar ve toplumlar, bu laboratuvarlardan çıkan sonuçlara odaklanırken; ortaya çıkacak ürünü gösterilecek çaba kadar, sahip olunan şartlar da etkiliyor. Bu şartları sağlamanın ilk adımı, firmalarımızda, ailelerimizde, üyesi

olduğumuz sivil toplum kurumlarında kısaca hayatın her alanında, girişimci kişileri destekleyip, inovatif bir atmosfer yaratmamızdır. Bu uğurda atılacak ikinci adım da bu yaklaşımın somutlaşması için gerekli ortamın yaratılması, imkânların sunulmasıdır.

Geleceđi tahmin etmenin en iyi yolu onu inşa etmek; bu inşa için en önemli iki bileşen de girişimci bir kişi ve bu girişimci kişinin hayallerini inşa edebileceği bir ortam yaratmaktır.

Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC

Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı