

## Ersin Nazif Gürdoğan

Eskişehir’de 1945’te doğdu. Üniversite eğitimini İTÜ’de Makina Mühendisliği alanında yaptı. İşletme İktisadi Enstitüsü’nün uzmanlık programını 1968 yılında tamamladı. Devlet Planlama Teşkilatı’nda 1972’ye kadar uzman olarak çalıştı. Bu arada bir yıl İngiltere’de incelemelerde bulundu. Erzurum Üniversitesi’nde akademik çalışmalara 1972’de başladı.

Doktora çalışmasını 1975’te tamamlayan Gürdoğan 1987’de doçent, 1994’te profesör oldu. Değişik üniversitelerde öğretim üyeliği yaptı. Özel ve kamu kuruluşlarında üst düzey yönetici olarak çalıştı. *Mavera* dergisinin kurucuları arasında yer aldı. Evli ve üç çocuk sahibidir. İşletmelerle bağlarını koparmadan, Maltepe Üniversitesi’nde öğretim üyeliğine devam etmektedir.

Gürdoğan’ın yayınlanmış kitapları:

1. *Hicaz’dan Endülüs’e*, İkinci Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1993.
2. *Teknolojinin Ötesi*, (1985 Yazarlar Birliği Fikir Ödülü), Beşinci Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 2015.
3. *Kültür ve Sanayileşme, Konuşmalar*, Beşinci Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 2017.
4. *İşletmelerde Yatırım Yönetimi*, MÜSİAD Yayını, İstanbul, 2004.
5. *Kirlenmenin Boyutları*, Beşinci Baskı İz Yayıncılık, İstanbul, 2017.
6. *New York’tan Los Angeles’a Yeni Roma*, Üçüncü Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 2017.
7. *Günler Akarken, Çağın Ritmini Yakalamak*, İkinci Baskı, İz Yayıncılık, 2006.
8. *Görünmeyen Üniversite*, Onuncu Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 2019.
9. *Zamanı Aşan Şehirler*, (1994 Yazarlar Birliği Gezi Ödülü), Üçüncü Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 2008.
10. *İki Dünyanın Hesaplaşması*, İkinci Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 2017.
11. *Düşünceyi Eylem İçin Bilmek*, Birinci Baskı, İz Yayıncılık, 2017.
12. *Dünya Bir Şehirdir*, Birinci Baskı, İz Yayıncılık, 2019.

İGİAD YAYINLARI: 8  
Girişim Kitaplığı: 5

© İGİAD Ş Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği

Girişimcilik ve Girişim Kültürü  
Ersin Nazif Gürdoğan

I. Baskı Ş İstanbul 2008  
II. Baskı Ş İstanbul 2011  
Genişletilmiş 3. Baskı Ş İstanbul 2020  
ISBN 978-975-6303-11-5

**Yayın Yönetmeni:** Ömer Bedrettin Çiçek

**Editör:** Yahya Ayyıldız

**Dizgi:** Mükerrerem Anbarlı

**Tasarım:** Muhammed Nur Anbarlı  muhammednur@gmail.com

**Baskı ve Cilt:** Çınar Matbaacılık

Sertifika No: 45103

**İGİAD**

TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ  
TURKISH ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS ETHICS ASSOCIATION

**İGİAD Ş Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği**

Maltepe Mh., General Ali Gürcan Cd., Eski Çırpıcı Yolu Sk., No: 1

Mertir Meridyen İş Merkezi, Kat:4, D: 419

Zeytinburnu 34010 İstanbul

Tel: +90 212 544 96 00

Faks: +90 212 544 96 76

e-Posta: info@igiad.org.tr

www.igiad.org.tr

Bu kitabın basımındaki katkılarından dolayı İGİAD Yönetim Kurulu'na teşekkür ederiz.

# GİRİŐİMÇİLİK VE GİRİŞİM KÜLTÜRÜ

Ersin Nazif Gürdoğan



# İÇİNDEKİLER

Üçüncü Baskıya Önsöz ... 9

## **Bölüm 1: Yeni Yüzyılın Yeni Ahileri**

Dünyanın Yeni Simyacıları ... 12

Girişimcilikte Risk, Rızkın İkiz Kardeşidir ... 14

Sürekli Yenilenenlerden Kimse Usanmaz ... 16

Ekonomik Kararlarda Kırk Ölçülür Bir Biçilir ... 18

Dünya Pazarlarında Kuruluşlarla Var Olunur ... 20

Kuruluşlarda Yönetim Kültürünü Zenginleştirmek ... 22

Kenan İllerinde Kaybolan Yusuf'ları Bulmak ... 24

Şehirlerde Çarşıya Giden Yolları Öğrenmek ... 26

İslam Dünyaya Muharebeyle Değil Mudarebeyle Yayılmıştır ... 28

Ortaklıklarda İki Kere İki Her Zaman Dörtten Daha Büyüktür ... 30

Sırtı Yere Gelmeyen Girişimcilerden Olmak ... 32

## **Bölüm 2: Akılla Düşünmek, Gönülle Uygulamak**

Sermayenin Ülkesinden Önce İlkesi Önemlidir ... 36

Değişen Dünyada Girişimcilerin Değişmeyen Özellikleri ... 38

Her Şehir Sosyal Girişimcilerin Yeni Kızıl Elmasıdır ... 41

Üretimsizliğin Üstesinden Girişimciler Gelir ... 43

Yönetici Akılla, Girişimci Gönülle Bakar ... 45

Girişimcilik Bahçe, Girişimci Bahçevandır ... 47

Etiksiz Ekonomi Güçsüz Ekonomisiz Etik Etkisiz Olur ... 51

Ticarette Güvenirlilik Herşeyin Başında Gelir ... 53

Etik Değerler Ekonomik Değerlerden Önce Gelir ... 55

Ekonomik Hayatın Odağında Pazar Vardır ... 57

### **Bölüm 3: Girişimcilik Üreten El Olmasını Bilmektir**

- Ekonomide Güzel Tüketicilerin Güzel Üreticileri Olur ... **60**  
Paylaşımçı Ekonomi Katılıma Açık Ekonomidir ... **62**  
Serbest Pazarı Etik Pazara Dönüştürmek ... **64**  
Küresel Değerleri Çiğneyenler Çiğnenirler ... **66**  
Pazarlar Üreten Ellerin Ortak Akıllarıdır ... **68**  
Her Alanda Pabuçların Dama Atılmasını Önlemek ... **70**  
Kurumsal ve Toplumsal Sorumluluk Pazarların Yunus'u Olmaktır ... **72**  
Bilgi Toplularından Etik Toplumlara Geçmek ... **74**  
Her Yasal Olan Etik, Her Etik Olan Yasal Değildir ... **76**  
Üreten Eller, Tasarruf Eden Ellerdir ... **78**  
Savurganlığın Yol Açtığı Yangını Söndürmek ... **80**

### **Bölüm 4: Paylaşanlar Yoksul Düşmezler**

- Paylaşan Zenginleşir, Zenginleşen Paylaşır ... **84**  
Sınırlı Dünyada Sınırsız Tüketim Peşine Düşülmez ... **86**  
Tüketim Çılgınlığının Üstesinden İç Zenginlikle Gelmek ... **88**  
Açgözlülüğe Karşı, Sağduyuyla Silahlanmak ... **90**  
Her Ülkede Yoksulluk, Veren Ellere Önlenir ... **92**  
Dünyada Sermaye Güç Kaynağı Olmaktan Çıkmıştır ... **94**  
Yalın Üretim Yalın Tüketim Olmadadan Atıksız Ekonomi Olmaz ... **96**  
Tüketim Bağımlılığının Çorak Topraklarında Akmaktan Kurtulmak ... **99**  
İstekleri Değil İhtiyaçları Karşılama Önemlidir ... **101**  
Dünyada Hiçbir Şey Üretilmeden Tüketilmez ... **103**  
Yardımlaşarak Temel İhtiyaçları Karşılama ... **105**

### **Bölüm 5: Güç Çoğulculuktan Kaynaklanır**

- Tüketerek Var Olunmaz, Üreterek Var Olunur ... **108**  
Miyonları Güzel Olanların Vizyonları Güzel Olur ... **110**  
Farklılığın Olmadığı Yerde Canlılık Olmaz ... **112**  
Dünyada Kuruluşlar Kızıl Elmalarıyla Bilinirler ... **114**  
Odaklanan Kedi Gibi Hızlı Kaplan Gibi Güçlü Olur ... **116**  
Yardımlaşmasını Bilenler Her İş Kolaylaştırır ... **118**  
Sorunlar İnsanlardan Kaynaklanır, Çözümler İnsanlardadır ... **120**  
Tatlı Dil Güler Yüz Alışverişin Anahtarıdır ... **122**  
Yönetimde Kurumsallaşmak Kuralsızlıktan Kurtulmaktır ... **124**  
Dünyada Meyvası Para Olan, Ağaç Yoktur ... **126**  
Geleceğe Yeni Yatırımlarla Hazırlanmak ... **128**

**Bölüm 6: Girişimcilik Her Zaman Bir Takım Oyunudur**  
Yenilik Yapanlar Hiçbir Zaman Yenilmezler ... **132**  
Kuruluşlarda Başarı Takım Çalışmasına Dayanır ... **134**  
Kurucular Ölür, Kuruluşlar Markalarıyla Yaşar ... **136**  
Yönetimde Ve Eğitimde Kusursuzluk Arayışı ... **138**  
Geleceği Önceden Görmede Stratejik Düşünmek ... **140**  
Her Alanda Bir Mabet İnşa Eder Gibi Kuruluş İnşa Etmek ... **142**  
Dünyada Kuruluşların Ömürlerini Değerlerle Uzatmak ... **144**  
Kuruluşlarda Serveti Sermayeye Dönüştürmek ... **146**  
Bir Dünyada İki Dünyayı Bir Resimde İki Resimi Görmek ... **148**  
Kültürün Dili Zengin, Ekonominin Dili Yalındır ... **150**  
Öğrenmesini Öğrenenler Üretimlerini Artırırlar ... **152**

**Bölüm 7: Yıkıcılığın Üstesinden Yapıcılıkla Gelmek**  
Eğitimin Gizemli Gücünde Sınır Yoktur ... **156**  
Girişimcilik İş Aramak Değil İş Kurmayı Öğrenmektir ... **158**  
Yapıcılık Kültürü Bilmektir Yapıcılık Ekonomiye Bilmektir ... **160**  
Bilinen Sorunlara Bilinmeyen Çözümler Aramak ... **162**  
Aile Şirketlerinde Yönetime Ve Üretime Yeni Açılımlar Kazandırmak ... **164**  
Her Zaman Ekonomiden Önce Kültür Vardır ... **166**  
Bir Dünyada Ekme, Bir Dünyada Bıçme Stratejisi ... **168**  
Ekonomide Üretim Dıştan Önce İşten Artar ... **170**  
Herkes İyidir Sen İyi İsen, İyilik Bulunmaz Sen İyi Değilsen ... **172**  
Kültürün Değerlerini Bilenler Ekonominin Yasalarını Bilirler ... **174**  
Para Başkalarının Parasıyla Kazanılmaz ... **176**

**Bölüm 8: Girişimcilik Üretel El Kültürüdür**  
Üretimin Ülkeden Ülkeye Değişen Yedi Kültürü ... **180**  
Bilgi Irmağıyla Bilgelik Denizine Ulaşmak ... **182**  
Serbest Etik Ticaret Bölgeleri Oluşturmak ... **184**  
Paradan Para Kazanma Her Yerde Yıkıcı Olmuştur ... **186**  
Kuruluşlarda Başarı Kazandıkları Güvenle Perçinlenir ... **188**  
Ekonomik Zenginlik Kültürel Derinlikle Kazanılır ... **190**  
Şehirlerin Canlılığı Kuruluşlarından Gelir ... **192**  
Dünyada Yoksulluk Mesleksizlikten Kaynaklanır ... **194**  
Topumlarda Ortak Akıl Kültürün ve Ekonominin Temelidir ... **196**  
Gecelerin Gündüzlere Dönüştüğü Dünyada Yaşamak ... **198**  
Pazarlar Her Zaman Ürünlerini Yenilemesini Bilenlerindir ... **200**





## ÜÇÜNCÜ BASKIYA ÖNSÖZ

**E**konomik ve kültürel dünyanın yeni fatihleri, hem Yunus hem Sinan olmasını bilen girişimcilerdir. Onlar ürettikleri ürünlerle, verdikleri hizmetlerle, zenginleştirdikleri bilgilerle, yirmi birinci yüzyılın mimarları olacaklardır. Ülkeler arasındaki siyasal sınırların yerine ekonomik sınırların geçtiği, yuvarlak değil düz kare bir dünyanın ahi girişimcileri, kuruluşlarının bayraklarıyla birlikte ülkelerin bayraklarını da bütün ülkelere taşıyan yeni akıncılardır.

Ahi girişimcilerin güçleri, cephelerde silahlarla yapılan savaşları, pazarlarda kuruluşlarla yapılan savaşlara dönüştürmelerinden kaynaklanmaktadır. Onlar yerleşerek küreselleşen, küreselleşerek yerleşen, kusursuz ürünleriyle, kusursuz hizmetleriyle, kusursuz bilgileriyle, bütün dünyayı pasaportsuz dolaşmaktadırlar. Onların kusursuzluğu arayan kuruluşlarına, dünyanın hiçbir ülkesinde vize sorulmamaktadır.

Tarihin her döneminde, toplumların bereketli topraklarına yatırım yapan üreten eller, tüketen ellerden çok daha güçlü olmuştur. Onlar her yerde ve her zamanda, gelen yıllarını geçen yıllarından daha yaşanır kılmasını bilmişlerdir. Onların pazarlarında dürüstlük alınmıştır, dürüstlük satılmıştır, dürüstlükten terazi tutulmuştur, dürüstlük dürüstlikle tartılmıştır. Ahi girişimcilerin, en önemli sermayeleri dürüstlükleridir.

Genişletilmiş ve bütünüyle güncelleştirilerek yeniden yazılmış üçüncü baskıyı yayınlama kararı alan İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Karahan ve Yönetim Kurulu üyelerine ayrı ayrı teşekkür ederim. Kitap, Anadolu'nun bin yıllık kültürüyle birlikte Türkiye'nin bayrağını, bütün dünya şehirlerine taşıyan ahi girişimcilere, gece ve gündüz farkının olmadığı dünyanın kapılarını açarsa amacına ulaşmış olacaktır.

*Ersin Nazif Gürdoğan*

## **BÖLÜM 1**

# YENİ YÜZYILIN YENİ AHİLERİ

## DÜNYANIN YENİ SİMYACILARI GİRİŞİMCİLERDİR

Dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar ahi girişimciler, ekonomik, siyasal ve kültürel hayata canlılık kazandırır. Onlar yeraltı ve yerüstü kaynaklarını ürünlere dönüştürerek, toplumların üretim güçlerini büyütürler. Dünyada yoksulluk kaynak yokluğundan önce, girişimci yokluğundan kaynaklanır. Yoksulluğun üstesinden gelmede önemli olan, finansal kaynak zenginliği değil, ahi girişimci zenginliğidir. Onlar gecede gündüzü, meyvada ağacı, toprakta altını gören, yeni simyacılarıdır.

Ürperen gönüllerden, terleyen alınlardan, nasırlaşan ellerden yoksun toplumlar, ürün, hizmet ve bilgi üretme güçlerini geliştiremezler. İster kamu ister özel, ister gönüllü ister zorunlu olsun, bütün kuruluşların başarılarının kaynağında, özgün olmasını, yenilik yapmasını, risk almasını ve bütünü görmesini bilen girişimciler vardır. Yönetimin bütün kademelerinde girişimci nitelikli çalışanlara yer veren kuruluşlar, sürekli yenilenen ürünleriyle, dünya pazarlarında kendilerine geniş alanlar açarlar.

Duvarların ve kapıların olmadığı büyük bir pazara dönüşen dünyada hem küresel olmasını hem de yerel kalmasını bilen, yeri ve zamanı gelince değişmeden gelişmesini başaran kuruluşlar sayesinde savaş cephelerden pazarlara taşınmıştır. Thomas L. Friedman'ın ifadesiyle artık "Dünya düzdür" ve sınırsız kare dünyada cephelerde kaybettirenler ve kaybedenler, pazarlarlarda kazandı-

ranlar ve kazananlar vardır. Cepheleer çoğu aza, pazarlar azı çoğa dönüştürür. Her ülkede girişimciler kuruluşların, kuruluşlar dünyanın dönüştürücü güçleridir.

Ülke sınırlarının dışına çıkmasını bilen kuruluşlar, yerelleşerek küreselleşen, küreselleşerek yerelleşen yapılanmalarıyla bilgi, hizmet ve ürün üretme güçlerine yeni açılımlar kazandırırılar. Kuruluşların yönetiminde yetkiler ve sorumluluklar paylaşılarak, süreklilikle birlikte bütünlük de sağlanır. Dünyanın her şehrinde olmasını bilen kuruluşlar, bütün ülkelerin üretim ve yönetim bilgilerinden sonuna kadar yararlanırlar.

Üretim gücünü büyütmek için dünyanın bütün ülkelerine açılmak, yerel değerlerin göz ardı edilmesini gerektirmez. Her küresel kuruluş, kendi kültürüyle birlikte bulunduğu ülkenin kültürünü de geliştirir. Bütün ülkelerde üretim yapan kuruluşlar, yerel üretim ve yönetim değerlerine olduğu kadar, küresel üretim ve yönetim değerlerine de katkı yaparlar. Hiçbir ülkenin birikimi, bütün ülkelerin birikiminden daha büyük değildir.

Bütün ülkelerin ve bu ülkelerdeki kuruluşların birikimlerinin birbirine eklenmesi, yeni zenginlikler kazandırarak dünyayı yeniden yapılandırmaktadır. Yeni dünyada imkansız denilenin peşine düşen girişimciler, herkesin baktığına bakan, ancak kimsenin görmediğini gören buluşlarıyla bütün ülkeleri dönüştürmektedirler. Girişimciler, gittikleri her yerde insanlarla birlikte kuruluşları da dönüştürmektedir.

Hem alan hem satan girişimciler, sınırsız düz kare dünyanın üniformalı fatihleri değil, formalı fatihleridir.

Yeni yüzyılın toprağı altına çeviren simyacıları, “Doğruluk her şeydir” diyen, ahi girişimcilerdir.

Ahi girişimcilerin dönüştürücü silahları, ürettikleri kusursuz ürünleri ve hizmetleridir.

## GİRİŞİMCİLİKTE RİSK RIZKIN İKİZ KARDEŞİDİR

Girişimciler dünyaya en geniş açıdan bakan vizyonları, geçmişten geleceğe uzanan misyonları, ekonominin bütün alanlarını dönüştüren kuruluşlarıyla, kendi ülkeleriyle birlikte bütün ülkeleri dönüştürmenin yolunu gösteren kutup yıldızlarıdır. Ürün, hizmet ve bilgi üretmenin büyük bir hız ve yoğunluk kazandığı dünyanın yeni akıncıları girişimcilerdir. Onlar gönüllerini kazanmayı bildikleri insan kaynaklarıyla, bilinen doğal kaynaklardan, bilinmeyen ürünler ortaya çıkarırlar.

Habil'den ve Kabil'den bu yana bilinen bilimlerin hem en eskisi hem en yenisi olan ekonomi, kârın ve zararın bir arada olduğu, üretim ve tüketim faaliyetlerinin incelenmesidir. Toplumun üretim gücünü büyütenler, uzun vadeli düşünmesini ve risk almasını bilen girişimci öncülerdir. Risk, rızkın ikiz kardeşidir. Anadolu'da denildiği gibi: "Korkak insan ne kâr eder, ne de zarar." Zarar etmeyi göze almayan, kâr edecek ekonomik fırsatları yakalayamaz.

Yönetim ve üretim dünyasındaki gelişmelerle, kültürel ve ekonomik zenginliğe yeni boyutlar kazandırmada, doğal kaynakların yerine insan kaynakları geçmiştir. Bunun için Japonya gibi, doğal kaynakları yoksul, buna karşılık insan kaynakları zengin ülkeler, ekonominin hem tarım, hem sanayi, hem de hizmet alanında büyük atılımlar yapmışlardır. İnsan kaynaklarıyla doğal kaynakları

dönüştürmesini bilen güçlü kuruluşların mimarları, her zaman girişimciler olmuştur.

Dünyanın her yerinde üreten eller bütün toplumların yaralandığı ortak havuza kova kova su taşırken, tüketen eller ortak havuzdan kova kova su alırlar. Ortak havuza yorulmadan su taşıyan eller, havuzdan usanmadan su alan ellerden daha fazla olursa, toplumlar zenginleşir, daha az olursa toplumlar yoksullaşır. Toplumları zenginleştirenler, üreten el olmasını bilen girişimcilerdir. Bunun için Anadolu kültüründe üreten el olmak, tüketen el olmaktan her zaman üstün tutulmuştur.

Girişimcilerin olduğu yerde zarar etmek yoktur, öğrenmek vardır. Onlar merdivenden düşerek ayakta durmayı öğrenirler. Ekonomik hayatın ister tarım, ister sanayi, ister bilgi alanı olsun, girişimcilikte kazanç riskle doğru orantılı olarak artar. Girişimciler zarar ederek öğrenmeyi bildikleri için toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel yapılarında köklü dönüşümlerin mimarları olurlar. Girişimciler her zaman ve her yerde yeni olmasını ve yeni buluş yapmasını bilirler.

Girişimciler işleri iyi yapmanın değil, iyi işleri yapmanın sevdalılarıdır. Onların doğurganlıklarının kaynağında iyi olmak, iyiliği aramak ve iyilikte yarışmak vardır. Onlar iyilikte yarışma olmadan hayatın hiçbir alanında gelişme olmayacağını bilirler. Bu yüzden girişimciler, üretim ve tüketimleriyle, iyilikleri özendirmenin ve kötülükleri önlemenin en güzel örneklerini verirler. Onlar düşünce ve eylemleriyle, yarıdan geride, ancak dünden ileride olmaya büyük önem verirler.

Girişimcilikte ve girişim kültüründe en büyük risk, hiç risk almamaktır.

Rızk insanların peşinden koşmaz, insanlar rızkın peşinden koşarlar.

Risk alanlar alırken de satarken de kazanırlar ve kazandırılırlar.

## SÜREKLİ YENİLENENLERDEN KİMSE USANMAZ

**E**konomide devletin ağırlıklı olduğu ülkelerde, devlet kuruluşlarında çalışanlara, özel kuruluşlarda çalışanlardan daha çok önem verilir. Üretim yetersizliği çeken toplumlarda, kamu kuruluşlarının üretimdeki yerleri, özel kuruluşların yerlerinden çok daha büyüktür. Toplumun bütün kesimleri, devletin topluma hizmet etmesinden daha çok, toplumun devlete hizmet etmesi istenir. Bu yüzden devletin yönetimden daha çok üretime önem verdiği toplumlarda, girişimcilik kültürü zenginleşmez.

Ülkelerin ürün, hizmet ve bilgi üretmedeki başarıları, yenilik yapmaktan kaçan devlet kuruluşlarından önce, yenilik peşinde koşan özel kuruluşlardan kaynaklanır. Dünyanın bütün ülkelerini, üretimde ilk sıralara taşıyacak olanlar, her gün yeniden doğan, yenilikçi kuruluşlardır. Nasıl ağaçlar her bahar budanmadan güzel meyvalar vermezlerse, kuruluşlar da sürekli kendilerini yenilemeden, herkesin sevdiği, her yerde aranan, yeni ürünler üretemezler.

Yenilik arayan, yenilikte yarışan, yeniliğin en önemli kaynak olduğunu bilen girişimciler, yerel ürünleri küresel ürünlere dönüştürürler. Onlar ürettikleri ürünlerle, verdikleri hizmetlerle, geliştirdikleri bilgilerle, bütün ülkelerin ekonomik, siyasal ve kültürel yapısında köklü dönüşümlerin öncüleri olurlar. Bütün ülkelerde hayatın her alanında, sürekli yenilik yapanlar, işsizliği



ve yoksulluğu ortadan kaldırırlar. Yönetimde ve üretimde yenilik, etkisi en büyük sermayedir.

katılmak isteyen yatırımcılar, dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, yenilik yapan girişimcileri ararlar ve bulurlar. Bunun için her yerde, girişimciler sermaye peşinde değil, yenilik peşinde koşarlar. Yeniliklere odaklanan girişimcilerin oluşturdukları çekim alanları, güçlü bir mıknatıs gibi, sermayeyi kendine çeker. Üretimde ve yönetimde yapılan yenilikler, yeni kazançların kapılarını açar. Ekonomik hayatta yenilik, yeni başarıların habercisidir.

Dünyanın neresinde olursa olsun, girişimcilerin elinde, nehirlerin denizlere ulaşacak yolları açmaları gibi, yeniliklerle değerli ürünlere dönüşecek yolları açarlar. Girişimcilerin ellerinde yoğunlaşan bakırlar, yeniliğin kazandırdığı değerlerle altına dönüşürler. Bunun için Anadolu'da "Sabırla koruk helvaya dönüşür" denilir. Girişimciler, her yeniliği bir değere dönüştürmesini başarırlar. Üretimde ve yönetimde yenilik yapan girişimciler, kazanırken kazandırırklar, kazandırırken kazanırlar.

Ekonomik ve kültürel dünyada kazandırmasını bilenler, yenilik yapmasını bilenlerdir. Yeniliklerin değeri azalmaz, bilakis paylaşılarak yeni değerler kazanır. Hayatın bütün alanlarında yeniliklerin gücü, açıklık içinde sürekli yenilenmelerinden kaynaklanır. Yenilik sevdalıları ekonomik, siyasal ve kültürel ve diğer pek çok alanda yeni işler yaparlar. Onlar yenilik için hayatlarını ortaya koymaktan çekinmezler. Onların pazarlarında yenilik aranır yenilik bulunur.

Girişimciler sermaye aramazlar, sermaye girişimcileri bulur.

Kazandırmasını bilmeyenler, yenilik yapamazlar.

Yenilenmesini bilenlerden kimse usanmaz.

## EKONOMİK KARARLARDA KIRK ÖLÇÜLÜR BİR BİÇİLİR

**K**uruluşlar her zaman ellerindeki insan, sermaye, makina ve hammadde gibi sınırlı kaynakları, değişik yatırım alanları arasında uygun oranda dağıtmak ve verimli olarak değerlendirmek sorunuyla karşılaşır. Kuruluş kaynaklarının bir alana yönlendirilmesi, başka bir alanda yapılacak yatırımları önlediği için, bir kuruluş yatırım yapmadan önce, sermayesini bağlayacağı alanı iyi araştırmak zorundadır. Her kuruluşun bir yatırım yapmak için kırk kere düşünmesi gerekir.

Uzun ömürlü olmak isteyen kuruluşlar, araştırma yapmadan yatırım yapmazlar. Ömürleri sınırlı girişimcilerin isimlerini, kuruluşları ve ürünleri ölümsüzleştirir. Onlar gönüllerinde yatan yatırımları gerçekleştirerek, kıyamete kadar defteri kapanmayanlardan olurlar. Bunun için kuruluşların, dünyada her gün yeniden başlayan yarışa ayak uydurmaları hayati önem taşır. Sürekli yatırım yapmayan kuruluşlar, dünyadaki gelişmelerin gerisinde kalırlar.

Kuruluşların gelecekteki başarıları, değişik alanlarda yaptıkları yatırımlara bağlıdır. Üretimde ve yönetimde çığır açmak, mavi yakalı çalışanlardan, beyaz yakalı çalışanlara kaymıştır. Üretim ve yönetim süreçlerinde özel yetenek istemeyen, tekrarlanan işlerin yerine, sürekli eğitim isteyen işler geçmiştir. Ürün,

hizmet ve bilgi üretim sürecindeki gelişmeler, kuruluşların temel işlevlerine yeni yaklaşımlar ve yeni açılımlar kazandırmıştır.

Dünyanın ortak bir pazara dönüşmesiyle, üretimin ve yönetimin her alanında, yeni paradigma arayışları, bütün hızıyla devam etmektedir. Uzun soluklu yarışta kuruluşların en güçlü silahları, her yıl zincirleme birbirini izleyen yatırımları olacaktır. Yatırımlar kuruluşların kalbini besleyen, can damarlarını oluştururlar. Yatırımlarla kuruluşlarının gelecekteki başarılarını güvence altına alırlar. Yatırımsız kuruluşlar gelişmez, araştırmaz yatırımlar başarılı olmaz.

Yatırım konusunun araştırılması gibi değerlendirilmesi de çok boyutlu bir araştırma gerektirir. Bir yatırım konusu olumlu ve olumsuz yönleriyle, enine ve boyuna ayrıntılı olarak incelenmelidir. Bunun için yatırım kararı almak, her aşamanın sürekli sorgulanarak geliştirildiği çok boyutlu bir süreçtir. Bir yatırım araştırması, eleştirel bir gözle hazırlanmalıdır. Yatırımların uygunluğu, üretimde yararlanılan girdilerle elde edilen çıktılarının değerleri karşılaştırılarak belirlenir.

Kuruluşlarda yatırımların beklentileri karşılaması ve başarılı olması, sağladığı gelirlerin, yol açtığı giderlerden daha fazla olmasına bağlıdır. Gelirleri giderlerini karşılamayan yatırımlar, büyük zararlara yol açar. Nimet ve külfet hesaplamasını bilen kuruluşlar, “dostlar yatırım yaparken görsün” diyerek yatırım yapmazlar. Araştırma yapmadan yatırım yapanlar, pusulasız gemiye benzerler. Nereye gideceklerini bilmedikleri gibi, nasıl bir yere ulaşacaklarını da bilmezler.

Araştırmaz yatırım yapan kuruluşların riskini hiçbir finans kuruluşu yüklenmez.

Dünyanın bütün başarılı kuruluşları, kırk defa düşünür, bir defa yatırım yaparlar.

Kuruluşların güçleri, uygun ve doğru yatırımlarından kaynaklanır.

## DÜNYA PAZARLARINDA KURULUŞLARLA VAR OLUNUR

Kuruluşların olduğu kadar ülkelerin başarısı da dış dinamiklerden daha çok, iç dinamiklerden kaynaklanır. Dünyanın hiçbir yerinde başarı ya da başarısızlık kendiliğinden ortaya çıkmaz. Bir ülke ya da kuruluşun başarısının olduğu gibi başarısızlığının da köklü kaynakları vardır. Bütün kuruluşlarıyla birlikte ülkeleri çöktüren dinamikler, dışarıdan önce içeride aranmalıdır. Ülkeler ve kuruluşlar, korkuları ve düşmanlıkları körükleyerek, başarısızlıklarının sorumluluğunu başkalarına yükleyemezler.

Ülkelerin gelecekteki başarıları, ekonomik ve kültürel alanlarda üretim yapan kuruluşlarından kaynaklanır. Su, toprak için nasıl canlılık kaynağı ise, kuruluşlar da ülkelerin en önemli canlılık kaynağıdır. Susuz toprakların çoraklaştığı gibi, kuruluştuz ekonomiler de yoksullaşır. Bütün toplumlarda değerlendirilemeyen zenginlik ve giderilemeyen yoksulluk, en büyük çöküntü kaynağıdır. Kuruluşlar, bir toplumun tasarruf yeteneği ile girişimcilik gücünün en somut göstergesidir.

Üretim sevdalısı kuruluşların, toplumları dönüştüren çok boyutlu, gizemli bir etkileri vardır. Ürün, hizmet ve bilgi üretiminde kusursuzluğu arayan, kusursuzlukta yarışan, kusursuzluğun simgesi olan kuruluşlar, ülkelerin ekonomik, siyasal ve kültürel atılımlarında sürükleyici bir işlev yüklenirler. Ürünlerini ve hizmetlerini, yıldan yıla sürekli artıran kuruluşlar, bütün ülkelerde

savaş şahinlerine karşı barış güvercinlerinin en önemli destekçileri olurlar.

Nitelik açısından olduğu kadar nicelik açısından da kuruluşlarını sürekli geliştiren ülkeler, dünya pazarlarındaki yerlerini sağlamlaştırırken uluslararası ilişkilerdeki ağırlıklarını da artırır. Siyasal sınırlardan daha çok, ekonomik sınırların belirleyici olduğu, küreden kareye dönüşen dünyada, ülkelerin güçleri cephelerde savaşan ordularından değil, pazarlarda kusursuzlukta yarışan kuruluşlarından gelir. Onlar sonu kusursuzluğa çıkan yolun kilometre taşlarıdır.

Kusursuzluğun peşine düşen kuruluşlar, geliştirdikleri ürünlerle, üretimde ve yönetimde yaptıkları yeniliklerle, bayraklarını dünyanın bütün şehirlerine taşırlar. Onlar çözüm kaynağı olmayanların, sorun kaynağı olduklarını bildikleri için, gittikleri her ülkede, insanların hayatlarını kolaylaştırır, çalışma dünyalarını zenginleştirirler. Bütün ülkelerde kuruluşların güçleri, buldukları ortamlarda olumlulukları çoğaltmak, olumsuzlukları azaltamak için birbirleriyle yarışmalarından kaynaklanır.

Kusursuzluğu yakalama yolunda, bütün ülke kuruluşlarının yarıştığı dünya pazarlarında, her kuruluş kurumsal ve toplumsal sorumluluk çalışmaları yapmak zorundadır. Bütün ülkelerde kuruluşların ömürleri, bütün insanlığın düşünce ve eylem birikimine yaptıkları katkılara bağlıdır. Onlar işlerini doğru yaptıkları kadar, doğru işleri yapmaya önem vermek zorundadırlar. Çalışmalarının karşılığını hemen alan kuruluşların başarıları, iki boyuta aynı ağırlıkta değer vermelerinden kaynaklanır.

Ülkelerin üretim güçleri ordularla değil, dünyaya açık kuruluşlarla büyütülür.

Kuruluşları, dünya pazarlarına, çalışanlarından daha çok müşterileri taşır.

Müşterilerine saygı gösterenlere, bütün dünyada saygı gösterilir.

## KURULUŞLARDA YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜ ZENGİNLEŞTİRMEK

Dünya pazarlarına açılarak, yönetim yaklaşımlarında ve üretim yöntemlerinde sürekli yenilik yapan kuruluşlar, ekonomik krizlerden çok etkilenmezler. Dünyadaki gelişmelere uyum sağlayan kuruluşlar, hayatın bütün boyutlarında, köklü dönüşümlerin öncüleri olurlar. Onların güçlü olduğu ülkelerin ekonomileri de güçlü olur. Onlar dünyadaki bütün kuruluşlara, giderleri azaltmada, gelirleri çoğaltmada yarışma olmadan, hiçbir alanda gelişme olmayacağını gösterirler.

Ortaklıklar Murat Çizakca'nın, *İslam Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi*, kitabında ortaya koyduğu gibi, toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel yapılarının güçlendirilmesinde her zaman büyük işlev yüklenmişlerdir. Bunun için Anadolu'da, "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" denilir. Kuruluşların güçleriyle birlikte ömürleri de ortakların sayılarının çokluğuyla doğru orantılı olarak artar. Paylaşmasını bilenlerin kurduğu ortaklıklarda daha az girdiyle, daha çok çıktı elde edilir.

Çok ortaklı ya da az ortaklı, tek ülkeli ya da çok ülkeli bütün kuruluşlar, kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vererek, yasal, ekonomik, kurumsal ve toplumsal sorumluluklarına büyük özen göstermek zorundadır. Ortaklıklar dünyasında, ortak aklıdan yararlanmak ve ortak akıla katkıda bulunmak, kurumsallaşmanın temelidir. İnsanlığın ortak aklından yararlanan kuruluşlar, sorun

değil çözüm üretirler, yönetimde ve üretimde yeni gelişmelerin sürükleyici güçleri olurlar.

Malezya'dan Kanada'ya, Senegal'den Norveç'e bütün ülkelerin ekonomik, siyasal ve kültürel alanlardaki başarıları, dünya pazarlarında aranan ürün, hizmet ve bilgi üreten ortaklıklarından kaynaklanır. Tasarruf kültürü ve ortaklık bilinci, ülkelerin üretim gücünü büyütmenin ana dinamiklerinin başında gelir. Yardımlaşmaya, dayanışmaya ve paylaşmaya dayanan ortaklıklar dünyasına yeni boyutlar kazandıran ülkelerin kuruluşları, bütün krizlerin üstesinden kolaylıkla gelmesini bilirler.

Ülkeler dünya pazarlarına açılan kuruluşlarıyla, dışsattımlarını büyüterek dışalımını karşılama yanında, krizlere karşı ekonomik ve kültürel yapılarını da güçlendirirler. Onlar dünyanın bütün ülkelerinde hiçbir engelle karşılaşmadan, kimlik sorulmadan ürettikleri ürünlerle, istedikleri gibi dolaşırlar. Kaliteli ürün, kaliteli hizmet ve kaliteli bilgi üretmesini bilen kuruluşlar, kendi bayraklarıyla birlikte ülkelerinin bayraklarını da taşırlar.

Dünyada ülkelerin bayrakları, kaliteli yönetimde ve kaliteli üretimde yarışmayı bilen kuruluşlarını izlerler. Onlar gittikleri her ülkenin ekonomik yapılarına ve kültürel dokularına zenginlik katarlar. Cephelerdeki savaşların pazarlardaki yarışlara dönüştüğü, politikanın cephelerden pazarlara taşındığı, yirmi birinci yüzyılda, dünya barışının koruyucuları olarak, "yenilenmesini bilenler yenilmez" diyen, kurumsal ve toplumsal sorumluluk taşıyan, çok ortaklı çok ülkeli kuruluşlar olacaktır.

Ülkelerin canlılığı, ortaklık yapmasını bilenlerin, doğurduğu sinerjiden kaynaklanır. Paylaşma kültürü, sinerji doğurmasını bilenlerin elinde zenginleşir.

Ülkeler üretim yapılarıyla birlikte tüketim kalıplarını yeniden yapılandırmazlarsa ekonomik, siyasal ve kültürel krizlerin üstesinden gelemeyizler.

Dünyada ülkeler ortaklık yapmasını bilen, sorumluluklarını kusursuz olarak yerine getiren kuruluşlarıyla güç kazanırlar.

## KENAN İLLERİNDE KAYBOLAN YUSUF'LARI BULMAK

Tarihe geniş zaman aralığından bakılırsa, dünyada kervanların ve kervansarayların, ülkeler arasındaki sınırları aşarak, üç kıtanın ve iki denizin şehirlerini birbirine bağladıkları görülür. Ticaret, tarihin ilk çağlarından beri, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasal ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesinde vazgeçilmez bir yer tutmuştur. Dünyada sınırları ordulardan önce kervanlar aşmıştır. Onlar ülkelerden ülkelere, ürünlerle birlikte kültürleri de taşımışlardır.

Dünyanın ilk dönüştürücü güçleri, ülkeler arasında hiç sınır tanımayan, hiç yorulma bilmeyen, ürün ve kültür taşıyıcıları kervanlardır. Bunun için dünyanın bütün önemli şehirleri, kervan yollarının kavşak noktalarına kurulmuştur. Dünyada küçük büyük bütün şehirler, kervanların ayak izlerinden doğmuştur. Kervanlar yüzyıllar boyunca, toplumların hayat kaynakları olmuştur. Onlar Kenan illerinde kaybolan Yusuf'ları bularak tarihin akışını değiştirmişlerdir.

Kervanlar uzun nehirler gibi, geçtikleri şehirlere ekonomik canlılıkla birlikte kültürel zenginlik kazandırırılar. Kervanlar tarihin her döneminde, doğdukları şehirler kadar yaşadıkları şehirlere de önem vermişlerdir. Onların vatanları, ürünleri gibi, kültürlerinin ilgiyle karşılandığı şehirler olmuştur. Onlar bütün dünyayı, bir pazar olarak görmüşlerdir. Pazarların kurulduğu yerlerde kervanlar olmuş, kervanların olduğu yerlerde pazarlar kurulmuştur.



Kervanların gelip geçtikleri ve sevip kaldıkları şehirlerde pazarlar ve çarşılar ekonomiyi ayakta tutan ürünler ve kültürü canlı tutan kitaplarla dolup taşmıştır. Onların gittikleri bütün şehirlerde kıtlıktan ve çatışmadan daha çok, bolluk ve uzlaşma olmuştur. İslamın doğuş yüzyıllarında Orta Doğu'yu dünyanın ekonomi ve kültür merkezine dönüştürenler, açıklığın ve dürüstlüğün en önemli sermaye olduğunu, kazandırmadan kazanılmayacağını bilen kervanlardır.

Kervanlar uzakları yakınlaştırarak yalnızca ürünleri değil, kültürleri de kanatlandırmışlardır. Kervanlarla ülkeler arasında aşılmayan sınırlar aşılmıştır. Onlar ekonomi ve kültür elçileri oldukları kadar, barış elçileri de olmuştur. Tarihin her döneminde kervanların geçtikleri şehirlerden ordular geçmemiştir. Tarih boyunca ürünlerin, düşüncelerin, barış yanlılarının, ülkelerinden önce ilkeleri gelmiştir. Onlar her zaman, "Zorla güzellik olmaz" demesini bilmişlerdir.

Yirmi birinci yüzyılda ülkeler arasındaki sermaye, ürün, bilgi ve teknoloji akışının, geçmişte benzeri görülmedik bir akışkanlık kazanmasıyla kervanların yerine tırlar, gemiler, trenler ve uçaklar geçmiştir. Artık kültürleri, düşünceleri ve ürünleri yalnızca karayolları değil denizyolları, havayolları bütün ülkelere, bütün şehirlere taşımaktadır. Bir saç teli kadar ince bir optik kablo, yüz bin ciltlik bir kitaplığı, dünyanın her yanına, en kısa zamanda ulaştırmaktadır.

Kuruluşlar insanlığın yüzyıllar içinde oluşan düşünce ve eylem birikimlerini bütün dünyaya ulaştırmak için, geçmişte benzeri olmayan araçlar geliştirilmişlerdir.

İletişim dünyasındaki gelişmeler neticesinde ülkeler arasındaki sınırlarla birlikte mekan, zaman, bilgi ve bilgelik farkı da ortadan kalkmıştır.

Dünyada ekonomik ve kültürel kuruluşlar, dünya barışına devletlerden daha çok katkıda bulunmaktadır.

## ŞEHİRLERDE ÇARŞIYA GİDEN YOLLARI ÖĞRENMEK

Toplumları korkuları ve düşmanlıkları büyütenler değil, sevgileri ve dostlukları büyütenler değiştirir. Sevgiler camilerde, dostluklar da çarşılarda büyütülür. Cami ve çarşı arasında, sevgi ve dostluk alışverişinin olmadığı toplumlarda, korkuların ve düşmanlıkların önüne geçmek mümkün değildir. Geçmiş yüzyıllarda olduğu gibi, camilerle çarşılar arasındaki uyumu ve dengeyi, camilerden çarşılara, çarşılardan camilere giden yolları bilenler sağlar.

Dünyanın her yerinde toplumları dönüştürenler, insanların ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayan, yani üretmesini bilen girişimcilerdir. Tarih boyunca el açılanlar, el açanlardan daha güçlü olmuşlardır. Şehirlerde nasıl bir dükkanla çarşı olmazsa, ülkelerde de bir üreten elle ekonomi olmaz, aynen bir çiçekle baharın gelmediği gibi. Dükkanlar çarşıya, üreten eller ekonomiye canlılık kazandırır. Güçlü ekonomilerin çarşuları, kovanın bal ile dolu olması gibi, üreten ellerin ürünleriyle dolu olur.

Üretmesini bilen toplumlar, kimseye kötülük yapmadan, herkese iyilik yapmanın coşkusu duyarlar. Kültürlerin ve ekonomilerin tarihinde, zenginlik gibi yoksulluk da kriz kaynağı olmuştur. Bütün ülkelerde üretime ve yönetime yeni açılımlar kazandıranlar, insanların üretim güçlerini geliştirerek değişik kesimler arasındaki gelir dengesizliklerini giderirler. Onların el-

lerinde çorak topraklar, binbir meyvalı ağaçların yetiştiği, kimsenin yoksulluk çekmediği, bereketli topraklara dönüşür.

Üreten ellerle tüketen ellerin el ele verdikleri bereketli topraklarda kültürler ekonomilerle, camiler çarşılarla bütünleşir. Onların ekonomik ve kültürel dünyalarında, “Kazanç bir araç değil, bir amaçtır” diyenlere, kesinlikle yer yoktur. Onlar her zaman “Ekonomik ve kültürel hayatın her alanında katılım ve paylaşım herşeydir, katılım ve paylaşım için herşey yapılır” derler. Katılımın ve paylaşımın olmadığı yerde, hiçbir üretimin olmayacağı herkes tarafından bilinir.

Her yıl yeni boyutlar kazanan, giderek karmaşık bir yapıya dönüşen ekonomik ve kültürel dünyada üretime katılım ve tüketimde paylaşım, hayatın bütün boyutlarında, belirleyici bir işlev kazanmıştır. Dünyanın bereketli topraklarından, yola çıkan üreten eller, geçtikleri çorak toprakları bereketlendirmektedir. Onların oldukları her yerde tüketen eller üreten ellere dönüşür. Onlar çevrelerindeki kötümserlik bulutlarını dağıtarak iyimserlik rüzgarları estirirler.

Üreten ellerin başarılarının temelinde katılım ve paylaşım vardır. Onlar kültürde ve ekonomide, en büyük sermayenin dürüstlük olduğunu bilirler. Çarşılarda dürüst olmayanlar, hiçbir zaman başarılı olamazlar. Müşterilerini aldatanlar, müşterisi oldukları satıcılar tarafından aldatılırlar. Kimsenin kimseyi aldatmaması için çarşılarda her şey, gün ışığında herkesin gözleri önünde alınır satılır. Çarşıların gizemi insanların dürüst olmalarından kaynaklanır.

Çarşılarda binlerce üretici, yüzbinlerce tüketiciyle buluşarak hem ekonomiye hem kültüre katkıda bulunur.

Çarşılar ürünlerle birlikte doğrulukların, iyiliklerin, güzelliklerin alınıp satıldığı çekim merkezleridir.

Çarşıların yolları bütün ülkelerde güler yüzlerle bulunur, kapıları tatlı dillerle açılır.

## İSLAM DÜNYAYA MUHAREBEYLE DEĞİL MUDAREBEYLE YAYILMIŞTIR

Dünyanın her yanında ortaklık kültürü zengin olan toplumların, ürün hizmet ve bilgi üretme güçleri büyük olmuştur. Ortaklık yapmasını bilenler, hayatın her alanında yardımlaşmasını, dayanışmasını ve paylaşmasını bilirler. Onlar ellerindeki sınırlı kaynakları değerlendirmesini bildikleri için hiçbir zaman yoksul düşmezler. Bütün ülkelerde ortaklık şemsiyesi altında bir araya gelen herkes, üretim gücüne derinlik kazandırarak el açan değil, el açılan olur.

İslamın ilk yıllarından beri, Müslümanlar arasında en çok bilinen, en çok benimsenen ortaklık, katılanların ekonomik ve kültürel birikimlerini bir araya getirerek, kârları ve zararları paylaştıkları “mudarebe” ya da “kâr ve zarar” ortaklığıdır. Ortaklar parasal güçleriyle parasal olmayan güçlerini bir ekonomik amaç doğrultusunda birleştirerek kimseye zarar vermeden, herkesin yararını artırmaya çalışırlar. Onların ortaklık dünyalarında kâr, zararın kardeşidir.

Dünyadaki bütün ekonomi tarihçilerinin hep birlikte vurguladıkları gibi, ortaklık kültürünün ekonomik ve yasal temelleri, ilk Müslümanlar tarafından atılmıştır ve en güzel örnekleri başta son Peygamber olmak üzere Dört Halife döneminde verilmiştir. Ekonomi tarihçisi Murat Çizakça, Müslümanların geliştirdikleri katılıma ve paylaşımına dayanan ortaklıkların önemini vurgulamak

için, “İslam dünyaya muharebe yoluyla değil, mudarebe yoluyla yayılmıştır” demektedir.

Tarih boyunca bütün toplumlarda, ortaklık yapmasını bilenlerin gücü, herkesin hakkını gözeterek, kimseye haksızlık yapmadan, kazançları paylaşmasını bilmelerinden kaynaklanır. Ortaklıklar bütün dünyada ekonomilerin olduğu kadar kültürlerin de omurgalarını oluştururlar. Üretimi zenginleştirmede kâr ve zarar ortaklıklarının benimsenmesi, Müslüman ülkelerle sınırlı kalmamıştır. Önce İtalya’da, ardından bütün Avrupa ülkelerinde benimsenmiş ve başarıyla uygulanmıştır.

Silikon Vadisi’nin başını çektiği ileri teknoloji şirketleri, varlıklarını kâr ve zarar ortaklıklarının, yirminci yüzyıldaki versiyonu olan Risk Sermayesi Kuruluşlarına borçludurlar. Türkler İslam medeniyetinin yüzyıllar içinde zenginleşerek gelişen ortaklık birikimiyle üç kıta ve iki denizde dönüştürücü ve sürükleyici güç olmuşlardır. Yirmi birinci yüzyılın mimarları, faiz odaklı değil, risk odaklı finansman kuruluşları olacaktır.

Dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, ortaklıklarda başarının, yalnızca kendilerinin çalışmalarından kaynaklanmadığını bilenler, kendileriyle birlikte çevrelerini de dönüştüren büyük bir güç kazanırlar. Dünyada bütün insanların haklarını gözeten, kimseye haksızlık yapmayan ortaklıklarda, bütün güçlerin üstünde görünmeyen büyük bir “Güç” vardır. Dürüstlükte yarışan ortaklıkların, karar veren ortak akılları, kararları uygulayan ortak gönülleri olur.

Ortaklıklar güç paylaşmasını bilenlerden kaynaklanır. Ortaklık yapmasını bilenler güçsüz düşmezler.

Ortaklıklar meyvalı büyük ağaçlara benzerler çevreleriyle iletişimi ve etkileşimi aksatmazlar.

Ortaklık yapmak, tabiattaki uyum ve düzeni yakalamak, hayatın ortaklık olduğunu bilmektir.

# ORTAKLIKLARDA İKİ KERE İKİ HER ZAMAN DÖRTTEN DAHA BÜYÜKTÜR

**A**vrupa'da dinlerin karşısına bilimleri çıkaran Rönesans döneminden beri bütün ülkeleri etkileyen ve her sorunun üstesinden geleceği beklenen seküler değerler, yirminci yüzyılın sonunda çekiçliklerini büyük ölçüde yitirmişlerdir. Artık ekonomi bilimi başta olmak üzere, hiçbir bilimin kutsal değerlerden bütünüyle bağımsız olduğu düşünülmemektedir. Üniversitelerinde ekonominin kuralları ile, kutsal kültürün değerlerinin çatışmadığını anlatan kuramlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Yirminci yüzyıl boyunca, ekonomik gelişmenin dinamikleri, kutsal değerlerde değil, seküler değerlerde aranmıştır. Ancak ülkelerin yoksulluklarını, kutsal değerlerde gören, dinleri toplumların afonyu bilen, seküler kuramlar yirmi birinci yüzyılın başında, her alanda büyük bir başarısızlığa uğramıştır. Kutsal değerler körlüğüne uğrayan seküler Batı dünyası, tarih boyunca toplumları dönüştürmede çok etkili olmuş kutsal değerleri görmekte zorlanmaya devam etmektedir.

Ekonomiyi kutsal değerlerden arındıran toplumlar, sürekli finansal ve siyasal çalkantılarla karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü paylaşmaya dayanan ortaklık kültürü, seküler değerlerden daha çok, kutsal değerlerden beslenir. Toplumları ortaklıklar, ortaklıkları paylaşmasını bilen insanlar ayakta tutar. İnsanların ürün, hizmet ve bilgi üretme güçlerine yeni açılımlar kazandırmada ortak-

lıklar sürükleyici bir işlev yüklenirler. Dünyada ülkelerin güçleri, ortaklıklarla yeni boyutlar kazanır.

Sanayi toplumunun mimarı Henry Ford'un vurguladığı gibi: "Bir araya gelmek başlangıçtır. Bir arada durmak ilerlemedir. Birlikte çalışmak başarıdır." Hakkbilirlikle ve hakgözetirlikle el ele vermenin en büyük sermaye olduğu ortaklıklarda iki kere iki, hiçbir zaman dört değildir. Ekonominin hangi alanında olursa olsun akıllarını, gönüllerini ve ellerini birleştiren ortaklar, tek başlarına ürettiklerinden kat kat daha fazlasını üretirler. Ortaklıkta güç birlikte çalışmaktan kaynaklanır.

Değişen ekonomik sınırların, değişmeyen siyasal sınırlardan daha çok önem kazandığı dünyada, ülkelerin güçleri yerel oldukları kadar küresel olmayı da bilen ortaklıklara dayanır. Dünya pazarlarında ülkeler, cephelerde savaşan ordularıyla değil, kaliteli ürünler üreten ortaklıklarıyla konuşurlar. Ülkelerin küresel ortaklıklarının sayıları ne kadar çoğalır, savaş alanlarındaki orduların önemleri de o kadar azalır. Her ülkede ortaklıkların çoğalması, orduların azalmasına yol açar.

İnsanlığı geleceğe taşıyan dünya gemisinin güvenliğinden, bütün ülkelerin ortaklıkları sorumludur. Ülkeleri kurtaracak yeni bir Nuh'un Gemisi yoktur. Bunun için yirmi birinci yüzyılda, barış dünyasının öncüleri, insanları öldürmede yarışan ordular değil, insanları yaşatmada yarışan ortaklıklar olacaktır. Dünyanın bütün ülkelerinde toplumların üretim yapılarını ve kültürel dokularını, savaşmasını bilen ordulardan önce, yaşatmasını bilen ortaklıklar güçlendirmişlerdir.

Dünyanın bütün ülkelerinde ortaklıkların görünmeyen güçleri, öldürmeyi değil, yaşatmayı düşüncülerinden kaynaklanır.

Savaşlara karşı ortaklıklar güçlerini birleştirmezlerse, hepsi dünya pazarlarından çekilmek zorunda kalırlar.

Ortaklıklar insanları öldürmeyi değil, yaşatmayı bilen ellerin takım oyunudur.

## SIRTI YERE GELMEYEN GİRİŞİMCİLERDEN OLMAK

Dünyanın bütün ülkelerinde girişimciler, geçmişten geleceğe bakarak düşünürler. Onların ekonomik ve kültürel sorumluluklarının başında, insanların üreten eller olmalarını sağlamak, gelen günlerini geçen günlerinden daha güvenli ve daha güzel olmasına katkıda bulunmak gelir. Toplumların üretici güçlerine yeni boyutlar kazandırırken girişimcilerin bir elleri geçmişte, diğer elleri gelecekte, gözleri ise bugünderdir. Onlar dünü yorumlar, bugünü değerlendirir, yarını planlarlar.

Bin yıllık tarihi boyunca, Anadolu insanının simgesi olacak “Hacıyatmaz”, yere nasıl bırakılırsa bırakılsın, alt kısmındaki kurşunun ağırlığıyla, hemen ayağa kalkar, sırtı hiçbir zaman yere gelmez. Girişimciler de Anadolu’nun oyuncakları gibi ekonomik, siyasal ve kültürel ortam ne kadar olumsuz olursa olsun, hiçbir karamsarlığa kapılmadan yere düştüklerinde, hemen ayağa kalkmasını bilirler. Onlar bin kere yere düşseler, yine ayağa kalkarak yılmadan yollarına devam ederler.

Girişimciler Anadolu’yu dönüştüren Horasan erenleri gibi, yalnızca akıl gözleriyle değil, gönül gözleriyle de görürler. Onlar ürettikleri ürünlerle insanların gönüllerini kazanmaya, para kazanmaktan daha çok önem verirler. Onların, akıl gözüyle görülmeyenlerin gönül gözüyle görüldüğünü bilen düşünce ve eylem dünyalarında, ümitsizliğe kesinlikle yer yoktur. Girişimcilik kül-



türü karşılaşılan her olumsuzlukta bir olumluluk bulmasını bilenlerin kültürüdür.

Dünyanın bütün ülkelerinde, üretim güçlerine yeni açılımları girişimciler kazandırır. Bu yüzden bütün ülkelerde üniversitelerin, yerel yönetimlerin ve gönüllü kuruluşların tartıştıkları alanların başında, girişimcilik kültürüne yeni boyutlar kazandırmanın yolları ve yöntemleri gelmektedir. Çünkü girişimcilik kültürünün zenginleştirilmesi, teknik bilimlerin olduğu kadar sosyal bilimlerin alanlarıyla da örtüşen, çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

Girişimcilerin gözleri uzakları görür, elleri tuttuklarını koparır. Ancak toplumlarda yenilik yapmasını bilen, risk almaktan korkmayan insanların sayıları sınırlıdır. Bunun için bütün dünyada, girişimci nitelikli insanların sayılarını artırmadan ürün, hizmet ve bilgi üretme gücünü artırmak mümkün değildir. Doğuştan girişimci olan insanların sayılarının az olması, üniversitelerin girişimcilik eğitimine önem vermelerine yol açmıştır. Artık dünyada girişimcilik eğitimi vermeyen üniversite yoktur.

Dünyanın bütün ülkelerinde girişimcilik öğrenilmekte ve öğretilmektedir. Girişimciliği öğretmek, girişimcilik kültürünü zenginleştirmek için bütün dünyada büyük yatırımlar yapılmaktadır. Dünyanın her ülkesinde insanlar, girişimciler gibi, düşünülmeyenleri düşünür, üretilmeyenleri üretirlerse ekonomik, siyasal ve kültürel alanlardaki yoksullukların üstesinden kolaylıkla gelirler. Onlar pusulayla gemiyi bir araya getirerek denizlere açılan kapınlara benzerler.

Denizlerde nasıl pusulasız kaptan, kaptansız gemi olmazsa, ülkelerde de girişimsiz kuruluş, kuruluşsuz ekonomi olmaz.

Ülkelerde girişimcilik, sermaye sahibi olmak değil, yenilik sahibi olmak, yeni ürün geliştirmektir.

Gece gündüz rüya gören girişimciler, düşünceleriyle bilinir, eylemleriyle görünürler.



## **BÖLÜM 2**

# AKILLA DÜŞÜNMEK GÖNÜLLE UYGULAMAK

## SERMAYENİN, ÜLKESİNDEN ÖNCE İLKESİ ÖNEMLİDİR

Dünyaya açılmış küresel kuruluşlardan ülke sınırlarını aşmayan yerel kuruluşlara kadar bütün insanlar, hayatlarını dört yanından kuşatan kuruluşlar dünyasında yaşamaktadırlar. Ülkelerin ürün, hizmet ve bilgi üretme güçlerinin büyütülmesinde, kamu veya özel, gönüllü veya zorunlu, bütün kuruluşların vazgeçilmez bir yeri vardır. Bu yüzden insanların büyük bir çoğunluğu, ömürlerinin önemli bir bölümünü, evlerinden daha çok kuruluşlarda geçirmektedir.

Dünyanın bütün ülkelerinde ürünler, hizmetler ve bilgiler, ister büyük ister küçük olsunlar kuruluşlarda üretilirler. Sermaye, üretim sürecinde kolaylaştırıcı bir işlev yüklenir. Alın terinden önce akıl teri döken eller, üretimde sürükleyici güçlerin başında yer alırlar. Sermayenin önemi, üretici gücünü değerlendirmesini bilen ellerden kaynaklanır. Kazanmasını ve kazandırmasını bilen girişimciler, herkes için hayatı kolaylaştırırlar.

Kuruluşları uzun ömürlü kılanlar, üretimde ve yönetimde yenilik yapmanın çöşkusunu duyan üretici insan kaynaklarıdır. Onlar giderleri azaltıp, gelirleri çoğaltarak kuruluşlarıyla birlikte toplumların da üretici güçlerine yeni açılımlar kazandırırılar. Onların elinde sermaye üretime dönüşerek paradan para kazanma değil, ürün ve hizmet üretiminden para kazanma yolunda değerlendirilir. Onlar toplumların gerçek ihtiyaçlarını karşılamanın peşindedir.

Ülkeler arasındaki uzaklık ve yakınlık farkının ortadan kalktığı bir dünyada, hem yerel hem küresel olmasını bilen kuruluşlar için, buldukları ülkeler kadar, sermayelerini değerlendirdikleri ülkeler de önem kazanmıştır. Yirmi birinci yüzyılda kuruluşların, ülkelerinden önce ilkeleri belirleyicidir. Dünyanın her yanında kuruluşlar ülkeleriyle değil, ilkeleriyle uzun ömürlü olurlar. Kuruluşların güçleri, ürünleriyle birlikte ilkeleriyle de sınırları aşmalarını bilmelerine dayanır.

Ürünleri kadar ilkeleri de güçlü olmayan kuruluşların elinde sermaye, güneş altında, karın erimesi gibi erir. Sermayeleri etik ve hukuk ilkelerini çığnemedenden değerlendiren kuruluşların, dünyanın her ülkesinde saygınlıkları olur. Girişimciler hangi milletten olursa olsun, kuruluşlar hangi ülkede faaliyet gösterirse gösterebilir, başarıları etik ve kültür ilkelerine bağlılıkları yanında, hukukun ve ekonominin kurallarına gösterdikleri bağlılıktan da kaynaklanır.

İlkeleri ilkesizlik, kuralları kurlsızlık olan kuruluşlar, hiçbir alanda başarılı olamayacakları gibi, her ülkede yasal engellerle karşılaşır. Bunun için kuruluşlar, ülkeleriyle değil ilkeleriyle değerlendirilir. Kuruluşlarda ürünler değerlerini yitirebilirler ancak, ilkeler geçerliliklerini hiçbir zaman yitirmezler. Bu yüzden ilkesiz kuruluşların, yalnızca kendi ülkelerine değil, bütün ülkelere zararları dokunur. Kuruluşlar dünya pazarlarındaki yerlerini, ülkelerinden önce ilkeleriyle korurlar.

Kuruluşlar yerli ve yabancı olmalarından daha çok, etik ilkelere saygılı olmalarıyla güç kazanırlar.

Kuruluşların güçleri, ürünlerinden önce ilkelerinde gizlidir. Güzel kuruluşların güzel ilkeleri olur.

Etik ve hukuk ilkeleri gibi, güzelliğin, doğruluğun ve iyiliğin ilkeleri de küreseldir.

## DEĞİŞEN DÜNYADA GİRİŞİMCİLERİN DEĞİŞMEYEN ÖZELLİKLERİ

Dünyadaki gelişmeler girişimcileri, astronotların uzaydan dünyayı gördükleri gibi, küçük bir küre olarak görmeye zorluyor. Dünyanın cıvıl cıvıl bir bütün olarak algılanması, başta girişimciler olmak üzere, her alanda mükemmeli arayanları, geleceği sorgulamaya götürüyor. Girişimciler için mükemmel olmanın değişmez, her yerde aynı sonuçları veren bir formülü yoktur. Ancak dünyanın neresinde olursa olsun, her girişimcinin, aşağıda sıralanan değişmez özellikleri vardır.

**1.** Dürüstlük dünyanın her yerinde, bir girişimcinin en önemli ve en vazgeçilmez sermayesidir.

**2.** Risk almasını bilmeyenler, hiçbir zaman iş hacmini büyüterek dünya pazarlarına açamazlar. Girişimci, risk almasını bilir.

**3.** Yenilik peşinde koşmayan bir girişimci, en büyük zenginlik kaynağı olan verimliliği artıramaz. Girişimcilikte yenilenmeyen yenilir.

**4.** Girişimci ordu gibi değil, orkestra gibi yapılanma geliştirir ve takım çalışmasına yatkındır. Girişimcilik takım oyunudur.

**5.** Girişimci sorunları ele alırken kayaya değil, suya benzer, su gibi sinerji üreterek uyumlu, sabırlı ve hayat kaynağı olur.

**6.** Girişimci güzellikte sınır olmadığını bilincindedir, güzel işi yapar ve işi güzel yapar.

**7.** Girişimci zamanı yönetemezse, zaman girişimciyi yönetir. O her alanda zamanın çırağı değil ustasıdır.

**8.** Savurgan girişimci, savurganlığın kaynağı olur. Savurganlıkla girişimci bir araya gelmez.

**9.** Girişimcinin dünyasında ümitsizliğe kesinlikle yer yoktur. mitsizliğin olduğu yerde üretim olmaz.

**10.** Adalet odaklı olan girişimcinin çalışması, adil yönetimin ve adil üretimden rneği olur.

**11.** Paylaşmasını bilmeyen girişimcilerin kaynakları, paylaşmasını bilenler tarafından paylaşılır.

**12.** ğrenmesini ğrenen girişimciler, dünya standartlarında üretmesini de öğrenirler.

**13.** Girişimci başarının gizeminin ayrıntıda olduğunu görür. Ancak ayrıntıda boğulmaz.

**14.** Girişimci birlikte çalıştığı insanların inançlarını kmsemediği gibi, kimseyi inancını değiştirmeye zorlamaz.

**15.** Girişimci alışma hayatında, birbirine yabancı insanları arkadaşa, arkadaşları kardeşe dönüştürmeyi başarır.

**16.** Girişimci gelen günü, geçen günden daha üretken kılmasını bilendir.

**17.** Girişimci yerin altında da olsa, mezarı güzel yapmaktan geri durmayandır.

**18.** Girişimci çekirdekte meyveyı, meyvada da ağacı görendir.

**19.** Girişimci olduğu gibi görünecek ve göründüğü gibi de olacak kadar şeffaf olmaktan geri durmayandır.

**20.** Girişimci hayatın uyum ve düzenindeki şiirin oşkusunu üretime yansıtandır.

**21.** Girişimci sevdiklerini paylaşmasını öğrenen ve öğretendir. O kendisi için istediğini, başkası için de ister.

**22.** Girişimci okşte yükselişi, yükselişte okş bulandır.

**23.** Girişimci zgrlğn olmadığı yerde, özgünlüğün olmayacağının farkındadır.

**24.** Girişimci misyonu olmayanın, vizyonu olmayacağının sürekli vurgulayandır.

**25.** Girişimci dünyadaki gelişmelere ayak uydurmada sorumluluğu başkalarına yüklemeden yarışandır.

**26.** Girişimci inisiyatif kullanmaktan, hiçbir yerde, hiçbir zaman kaşınmayandır.

**27.** Evrensel etik ve hukuk ilkelerine bağlılıkta girişimci en on saftadır. Onun en büyük düşmanı ilkesizliktir.

**28.** Girişimci kültür ve ekonomiyi, bir paranın iki yüzü gibi birbirinden ayırmayandır.

**29.** Girişimci zm retmeyenin, sorun ürettiğini hiçbir zaman unutmaz.

**30.** Girişimci kendisi değişmeden, değişimin sürükleyici gücü olmayacağını anlayandır.

**31.** Girişimci zorlaştırmanın değil, kolaylaştırmanın öncüsüdür.

**32.** Girişimci denizi arayan nehir gibi, her alanda kusursuzluğu arayandır.

Girişimcilerin yukarıda sıralanan özellikleri, her toplumda, her ülkede geçerli, açık, anlaşılabilir ve yalındır. Bu nitelikleri taşıyan girişimciler, gerçekleşecek rüyalar grrlere. Onlar başarıya giden yolların, başarısızlıklarla dolu olduklarını bildikleri için, hiçbir zaman karamsarlığa düşmezler. Onların görevleri gece gündüz rüyalarını gördükleri ürünleri, hizmetleri ve bilgileri üretmektir. Dünyada izlenen girişimcilerden olmak için sıradışı olmak, sıradışını aramak, sıradışılıkta yarışmak hayati önem taşır.



## HER ŞEHİR SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN YENİ KIZIL ELMASIDIR

Kıtalar arasında yer ve zaman farkının ortadan kalkmasıyla dünyada Şehirler ũlkelerin önüne geçmiştir. Artık İstanbul Türkiye'den, Berlin Almanya'dan, Paris Fransa'dan, Londra İngiltere'den ve New York Amerika'dan, Pekin Çin'den, Tokyo Japonya'dan daha iyi bilinmektedir. Bütün ũlkelerde Şehirlerin yeni öncüleri, babalarından çok daha birikimli, çok daha donanımlı, her Őehri ulaşılmaması gereken, bir kıvı elma olarak gören, iyi işleri iyi yapan sosyal girişimcilerdir.

İster Brüksel'e, ister Washington'a ister Delhi'ye gidilsin, her Şehirde yeni kıvı elmaların peşinde koşan, hayatı kolaylaştırma ve güzelleştirme sevdalısı, dünyayı bir bütün olarak gören sosyal girişimcilerle karşılaşılır. Onlar ırk, renk, dil ve din farkı gözetmeden, doğrulukta, iyilikte ve güzellikte sınır tanımazlar. Yeni öncüler dış dünyanın kaynaklarını, iç dünyanın zenginlikleriyle bütünleştirerek, büyük sorunlarla karşı karşıya olan dünyayı, bütün insanlar için yaşanır kılmanın derindedirler.

Dünya yirminci yüzyılın ikinci yarısında, iyi insanların, iyi işlerine, iyi yatırımlar yapan, tüketen insanları üreten insanlara dönüştüren sosyal girişimcilerle büyük gelişmeler yaşamıştır. Sosyal girişimcilik denildiğinde akla gelen isimlerin başında, "Faiz karşılığında ödünç para verenler, çözümlerden daha çok sorunların kaynağı olurlar" diyen, geliştirdiği güzel borç vermeye dayanan

finansman yöntemiyle Bangladeş'te yüzbinlerce kadını, küçük işverenlere dönüştüren Muhammed Yunus gelir.

Yunus küçük girişimcilere küçük borçlar veren yeni finansman yöntemiyle, yalnızca Bangladeşli yoksul insanların hayatını değil, bütün dünyadaki yoksulların hayatını değiştirmede büyük bir efsane olmuştur. O yoksullara ödünç vererek, kimseden yardım almadan, alınlarının teriyle yaşamayı öğretmiştir. Yunus'un borç verme yöntemi, iş isteyen insanları, iş veren insanlara dönüştürmede büyük bir başarı sağlamıştır. Küçük borçlar büyük dönüşümlerin ateşleyicisi olmuştur.

İnsanlar dünyanın hangi ülkesinde olurlarsa olsunlar, her zaman iyi işleri yapmaya yatkındırlar. Dünyada insanların birbirlerine yararlı olmaya çalışmaları, beklenmeyen gelişmelere yol açar. Köklü dönüşümler insanların iç dünyalarında taşıdıkları gizemli gücün bilincine vardıkları zaman gerçekleşir. Bunun için sosyal girişimcilerle, toplumların büyük gelirli küçük kesimlerinden daha çok, küçük gelirli büyük kesimlerinin harekete geçirilmesi her zaman hayati önem taşımıştır.

Sosyal girişimciler bütün ülkelerde, geliştirdikleri sosyal medya kuruluşlarıyla, susan insanları konuşan insanlara, okuyan insanları yazan insanlara, bekleyen insanları beklenen insanlara, yürüyen insanları koşan insanlara dönüştürüyorlar. Onlar sürdürülebilir ekonomik büyüme, sürdürülebilir çevre güzelliği ve sürdürülebilir barış için ülkelerin ve kuruluşların yöneticilerine, kurumsal sorumluluklarını, sayıları milyarları aşan insanlar aracılığıyla tekrar tekrar hatırlatmaktadırlar.

Dünyanın doğal kaynakları hızla tükenmektedir, uzun dönemde bütün ülkeler, her alanda köklü dönüşümler yaşayacaktır.

Şehirlerin ağırlık kazandığı dünyanın öncülere, kazanç peşinde koşanlardan önce, katkı peşinde koşanlar olacaktır.

Sınırsız tüketim, sınırsız büyüme isteyenler, sınırsız doğal afetlerle karşı karşıya kalacaklardır.

## ÜRETİMSİZLİĞİN ÜSTESİNDEN GİRİŞİMCİLER GELİR

Dünyanın her yanında yoksulluk olarak ortaya çıkan üretim yetersizliği, Doğu'dan Batı'ya bütün ülkelerin giderek zorunda oldukları sorunların başında gelmektedir. Dünyada hangi ülkede olursa olsun, üretimsizlik her zaman ekonomik, siyasal ve kültürel bunalımların tetikleyicisi olmuştur. Üretimsizliğin oluşturduğu hareketsiz durgun kapalı yapıları, hareketli akışkan açık yapılara dönüştürmeden ülkelerin üretimsizliğinin üstesinden gelmek mümkün değildir.

Ülkelerin üretici kesimlerine yeni alanlar açmaları, kamu, özel ve gönüllü kuruluşların, yerel pazarlardan küresel pazarlara açılmalarına bağlıdır. Yerel pazarlar kadar, küresel pazarlara önem veren, uzak görüşlü girişimcilerin kuruluşları, üretimsizliğin oluşturduğu kapalı yapının dışına çıkarak, ürünleriyle birlikte bayraklarını da bütün dünyaya taşırlar. Onlar tüketen elleri, üreten ellere dönüştürerek, insanların üretici güçlerine en büyük katkıda bulunurlar.

Dünyanın bütün ülkelerinde girişimciler, yaptıkları buluşlarla, geliştirdikleri yöntemlerle, üreten eller olma kültürüne yeni açılımlar kazandırır. Onlar hayatın bütün alanlarında üreterek kazanır, kazanarak üretirler. Onların üretici güçleri, düşünülmeyenleri düşünmelerinden, bilinmeyenleri bilmelerinden, üretilmeyenleri üretmelerinden kaynaklanır. Girişimcilerin oluştur-

duğu çekim alanlarında gündüz gerçekleşmeyecek rüyalar gece görülmez.

Gelir seviyeleri ne olursa olsun, toplumların bütün kesimleri, hem üretici hem tüketicidir. Bütün ülkelerde insanlar, üretim güçlerine yeni açılımlar kazandırmak için işleri, yaşları ne olursa olsun, ekonominin her alanında gerekli üretimleri özendirerek, gereksiz tüketimleri önleyerek üretim güçlerini büyütürler. Toplumlarda kimse üretmeden tüketmenin peşine düşmezse, kimse ihtiyaçlarından daha fazlasını istemezse, hiçbir alanda üretim güçsüzlüğü çekilmez.

Dünyanın bütün ülkelerinde üretimsizlik, ihtiyaçlarından daha fazlasını yatırımlara dönüştürmesini bilmeyenlerden kaynaklanır. Ülkelerde insanlar el emeklerinin, göz nurlarının, alın terlerinin karşılığında daha fazlasını tüketmezlerse, dünyanın hiçbir ülkesinde temel ihtiyaç ürünlerinde kıtlık çekilmediği gibi kimse de yoksul düşmez. Bütün dünyada kıtlığın ve yoksulluğun üstesinden, üreten ellerin sayısını çoğaltmasını bilenler gelir.

Dünyada birbirleriyle üretimde doğru, tüketimde ters orantılı yarışa giren girişimciler, ekonomik ve kültürel hayatın bütün alanlarında çığır açıcı gelişmelerin öncüleri olurlar. Onlar ne iş yaparlarsa yapsınlar, gerekli üretimi özendirerek, gereksiz tüketimi önleyerek toplumdaki gelir dengesizliklerini azaltırken, toplumların üretici güçlerine yeni alanlar açarlar. Toplumlarda üreten ellerin sayılarını çoğaltanların, üstesinden gelemeyeceği hiçbir sorun yoktur.

Girişimciler herkesin aynı düşündüğü yerde farklı düşünürler, yapılmayanları yaparlar, görülmeyenleri görürler.

Girişimcilerin güçleri, çoğaltan ve hızlandıran etkiler doğuran, buluşlardan ve yatırımlardan kaynaklanır.

Girişimçilikte başarı, başlanılan yer ile, ulaşılan yer arasındaki üretim farkıyla ölçülür.

## YÖNETİCİ AKILLA, GİRİŞİMCİ GÖNÜLLE BAKAR

Kuruluşlar dünya pazarlarında yarışma üstünlüğünü ürünleri, hizmetleri ve bilgileri doğru üreterek değil, doğru ürünleri, doğru hizmetleri ve doğru bilgileri üreterek kazanırlar. Her kuruluş yerel pazarlardan küresel pazarlara ne kadar açılırsa, eksiksiz üretim ve eksiksiz yönetim yolunda o kadar uzun mesafe alır. Değişik alanlarda üretim yapan kuruluşların, dünya pazarlarında kendilerine geniş yer açmaları, Yunus gibi dergâha kırk yıl boyunca doğru odun taşımalarına bağlıdır.

Kuruluşlarda öncüler her alanda eksikliklerin üstesinden gelmek için akıllarıyla düşünmek, gönülleriyle uygulamak zorundadırlar. Anadolu'nun şiirini yakalayan Arif Nihat Asya'nın dizeleğinde dile getirdiği gibi, öncülerin görmesini öğrenmeleri gereken, "İki büyük manzara var"tır. Öncüler göz kapaklarını açarlarsa, "renge, biçimi", kaparlarsa "iç" dünyalarının kıyasız denizlerini görürler. Kuruluşlarda akılların nehirleri, gönüllerin denizlerinde toplanır.

Akıl bilgiyle yoğrulur, rakamlara dayanır, gönül bilgelikle yoğrulur, sezgilere dayanır. Bunun için kuruluşların bütün kademelelerinde, gönülsüz akıl etkisizliğin, akılsız gönül güçsüzlüğün önüne geçemez. Kuruluşlarda akıl yöneticilere, gönül girişimcilere ışık tutar. Bir kuruluşta her girişimci, aynı zamanda bir yöneticidir. Ancak her kuruluşta, her yönetici aynı zamanda bir girişimci de-

ğildir. Bütün kuruluşlarda bütün girişimciler, akıllarıyla düşünür, gönülleriyle uygularlar.

Dünyanın her ülkesindeki ekonomik, siyasi ve kültürel kuruluşlarda değişim rüzgarları estirenler, birlikte çalıştıkları insanları peşlerinden sürükleyenler, yöneticiler değil, girişimcilerdir. Girişimcilerin pazarlarında buluşlar alınır, buluşlar satılır. Girişimciler rüyalarını gördükleri buluşları gerçekleştirirler, gerçekleştirecekleri buluşların rüyalarını görürler. Onlar buluşlarıyla toplumların ekonomik yapılarında ve kültürel dokularında köklü gelişmelere yol açarlar.

Girişimcilerin buluşlarında önemli olan, ekonomik kazançlardan önce kültürel kazançlardır. Onlar için insanların hayatını kolaylaştırmak, her zaman kazanç sağlamaktan önce gelir. Hangi alanda olursa olsun, insanların hayatını kolaylaştırmayan buluşlar kalıcı olmaz. Girişimcilerin çevrelerinde oluşan çekim alanlarında, insanlar buluşlarını ekonomiye kazandıracak kaynak bulmakta güçlük çekmez. Onların pazarlarında her gün yeniden doğulur.

Dünyada girişimcilik sermaye sahibi olanlardan önce, buluş sahibi olanların işidir.

Girişimci kıyamet kopuyor olsa da buluşunu ekonomiye kazandırmaya çalışır.

Girişimciler güzel buluşları, güzel zamanlarda, güzel yerlerde ararlar.

## GİRİŞİMCİLİK BAHÇE GİRİŞİMCİ BAHÇIVANDIR

Girişimcilik üretilen ürünlerle ekonomik ve kültürel hayata değer kazandırma ustalığıdır. Dünyanın her ülkesinde ekonomiye ve kültüre değer kazandıran girişimciler, hayatın değişik alanlarında köklü dönüşümlerin yolunu açarlar. Onlar dünyaya zenginlik kazandırma yolunun, yenilenmekten ve yenilik yapmaktan geçtiğini bilirler. Girişimciler cephelerdeki savaşları, pazarlara taşıyan üniformasız generallerdir. Onların silahları insanların, hayatlarını kolaylaştıran ürünleridir.

Ülkelerin yerel değerlerini küresel değerlere dönüştürmede, girişimcilik bahçedir, girişimci bahçivandır. Girişimciler kuruluşların kısa dönemde değişen araçlarla, uzun dönemde geçerliliğini yitirmeyen amaçlarına ulaşmak için bir bahçıvan duyarlığıyla çalışırlar. Onlar dünya pazarlarında, “Bahçeler biziz, meyvalar bizdedir”, demesini herkesten iyi bilirler. Nasıl bilgelerin bilge olmaları, yazdıkları kitaplarından belli olursa, girişimcilerin girişimci olmaları da ürettikleri ürünlerden belli olur.

Dünyada bilgiler arkalarında okunmaya değer kitaplar, girişimciler arkalarında yararlanmaya değer ürünler bırakırlar. Bilgelerin sürekli yararlanılan, sürekli yorumlanan kitaplarıyla anılmaları gibi, girişimciler de bütün insanların hayatlarını hem kolaylaştıran hem güzelleştiren ürünleriyle anılırlar. Hayatı yaşanır kılmada, bilgiler bilgeliğe dönüşen bilgiler, girişimciler ürünlere

dönüşen rüyalar peşinden koşarlar. Onlar gelecek kuşaklara, bıraktıkları ürünlerle yaşarlar.

Dünyada ekonomik, siyasal ve kültürel çalkantıların yaşandığı dönemlerde tüketen ellerin üreten ellere dönüştürülmesi, alınacak bütün önlemlerin başında gelir. Hayatın bütün boyutlarında karşılaşılan krizlerin üstesinden, üreten ellerin sayılarını çoğaltarak gelinir. Veren ellerin alan ellerden fazla olduğu toplumlarda yıkıcı krizler yaşanmaz. Bütün ülkelerde girişimcilerin önemleri, üreten ellerin çoğalmasına ortam hazırlamalarından kaynaklanır.

Dünyanın bütün ülkelerinde gürül gürül akan nehirler gibi, girişimciler gece gündüz gördükleri rüyaları ürünlere dönüştüre dönüştüre, üreten elleri çoğalta çoğalta toplumların önünden giderler. Onlar sürekli hareket halinde olmayanların, rüyalarını gerçekleştiremeyeceklerini bilirler. Bu yüzden girişimciler, yeni rüyalar görmek için dünyanın her yanına sürekli yolculuk yaparlar. Yeni buluşlar girişimcilerin ayaklarına gelmez, girişimler yeni buluşları arayarak bulurlar.

Dünyanın güçlü toplumları, orduları güçlü olanlar değil, girişimcileri güçlü olan toplumlardır. Bütün ülkelerde girişimcilerin güçleri, Edison gibi rüyalarını gördükleri buluşları yapmak için bıkmadan usanmadan çalışmalarından kaynaklanır. Hiçbir zaman bulduklarıyla yetinmezler, en yararlı buluşlarının bir sonraki buluşları olacağına inanırlar. Onlar hiçbir zaman karamsarlığa kapılmayan, buluşların binbir renkli çiçeklerinin açtığı bahçelerin bahçıvanlarıdır.

Girişimcilerin insanlığın mirasından yararlanarak arkalarında bıraktıkları kalıcı mirasları, bütün insanlara yarar sağlayan buluşlarıdır.

Ekonomik ve kültürel alanda çığır açan girişimciler, “Rüya görüyorum, öyleyse bulurum” diyenlerin arasından çıkar.

Dünyanın en güçlü ülkeleri, silahlı generallerden daha çok, silahsız generallere sahip olan ülkelerdir.



## BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİ ETKİLİ KILAN YEDİ İLKE

Ülkelerin birbirlerine kapı komşuları oldukları düz kare dünyada, bütün girişimcilerin dünya pazarlarındaki başarıları, ürünlerinin kalitelerini artırmak, maliyetlerini düşürmek için, birbirleriyle yapıcı bir yarışa girmelerine bağlıdır. Dünyada “İlke Merkezli Liderlik” anlayışının öncüsü Stephan Covey’in *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı* kitabında ele alarak tartıştığı alışkanlıklar, dünyanın her ülkesindeki girişimciler için de geçerlidir.

**1.** “Proaktif olmak”. Hayatı yaşanır kılmaktan, girişimcilerle birlikte toplumun bütün kesimleri sorumludur. Toplumların üretim güçlerine yeni açılımları, pasif değil, aktif insanlar kazandırır.

**2.** “Sonunu düşünerek işe başlamak”. Girişimciler ölümler, buluşları, ürünleri, kuruluşları kalır. Bütün girişimciler buluşlarının, üretimlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini düşünmek zorundadır.

**3.** “Önemli olan işlere öncelik vermek”. Girişimcilerin başarisında gerekli olanlarla yeterli olanların birbirinden ayrılması, önemli bir yer tutar. Bu yüzden girişimciler öncelikleri açık olarak belirleyerek kayıpları azaltır.

**4.** “Kazan kazan diye düşünmek”. Girişimcilerin birbirlerinin girdilerinden ve çıktılarından yararlanmak zorunda oldukları, ekonomik ve kültürel dünyada, “yalnızca ben kazanırım” diyenler ayakta kalmaz. Girişimcilikte kazandıran kazanır.

5. “Önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışmak”. Dinlemesini bilmeyenler, dinletmeyi başaramaz. Hayatın her alanında başarının sırrı, eksiksiz iletişimde gizlidir. Kusursuz iletişim olmadığı yerde kusursuz üretim ve yönetim olmaz.

6. “Sinerji doğurmak”. Sinerji birlikte düşünmenin, birlikte bulmanın, birlikte üretmenin doğurduğu güçtür. Üç kişinin birlikte ürettikleri değer, her birinin tek tek ürettiklerinin toplamından her zaman daha büyüktür.

7. “Baltayı sürekli bilemek”. Girişimciler her alanda sürekli kendilerini yenilemezlerse, dünyadaki yeniliklere uyum sağlayamazlar. Ekonomide ve kültürde sürekli yenilenenler, yeniliklerin öncüleri olur.

Girişimciler beraber çalıştıkları insanların gönüllerinde yatan aslanları uyandırarak, birlikte geliştirdikleri yeni ürünlerle, yeni hizmetlerle, yeni bilgilerle, yalnızca buldukları ülkeye değil, bütün ülkelere büyük katkıda bulunurlar. Onlar buluşlarda neyin, neden önemli olduğunu, yıllar öncesinden sezen öngörülerıyla, hayatın akışını etkileyerek, girişimcilik kültürünü zenginleştirirler. Onların en büyük sermayeleri döktükleri akıl ve gönül terleridir.

Girişimci insanlar etkili insanların özelliklerinden daha fazlasını taşırlar.

Her gün yeniden doğmasını bilen insanlar girişimci olurlar.

Girişimcilerin buluşlarından bütün toplumlar yararlanır.

## ETİKSİZ EKONOMİ GÜÇSÜZ, EKONOMİSİZ ETİK ETKİSİZ OLUR

**T**oplumlarda ekonomik, siyasal ve kültürel hayatı zenginleştirenler, bütün alanlarda herşeyi bilen insanlardan daha çok, başka alanlarla bağlarını koparmadan, sadece bir alanda herşeyi bilmeye çalışanlardır. Dünyanın bütün ülkelerinde insanlar, sözleriyle olduğu kadar yaptıklarıyla da değerlendirilirler. Ulaşılmayan bilgilerin olmadığı düz kare dünyada, insanların birbirlerine söylediklerini yapmaları, yaptıklarını söylemeleri, etik bir sorumluluktur, etik bir zorunluluktur.

Hayatın her alanında söylediklerini yapan, yaptıklarını söyleyen girişimcilerin sayılarının çoğalması, dünyanın ekonomik yapısıyla birlikte kültürel dokusunu da dönüştürmektedir. Dünyanın hangi ülkesinde olurlarsa olsunlar, girişimcilerin etik değerleri, ürettikleri ürünlere, hizmetlere ve bilgilere yansımaktadır. Avrupa'da Rönesans döneminden beri, ekonomik değerlerin etik değerlerden bağımsız olduğu görüşü, yirmi birinci yüzyılda benimsenir olmaktan çıkmıştır.

Dünyanın her ülkesinde etik değerlerin ekonomik değerlerle iç içe olduğu, birbirinden bağımsız olmadığı, bütün kesimler tarafından açıkça görülmektedir. Etiksiz ekonomi ve etiksiz kültür olmayacağını bilen köklü ekonomiler ve köklü kültürler, geleceklerini güvence altına almak için etik değerlere daha çok önem vermektedirler. Açıklık yüzyılında ekonomik değerlerden önce etik

değerlere dört elle sarılmayan kuruluşların, uzun ömürlü olmaları mümkün değildir.

Dünyanın bütün ülkelerinde girişimcilerin başarıları, sınır tanımayan etik değerlerinden kaynaklanır. Bunun için Anadolu'nun, bin yıllık kültür ve ekonomi dünyasında etik değerlerin, kazancı en büyük olan sermaye olduğu sürekli vurgulanmıştır. Etiksizlikler karşısında seslerini çıkarmayanların, etiksizliğe uğradıklarında yanlarında kimseyi bulamayacakları bilinir. Tarih boyunca toplumları yönlendirenlerin, değerlerden taviz vermeyenlerin oldukları görülür.

Kazanç sağlamak için insanların aldatıldığı, insanları aldatmak için binlerce yol ve yöntemin bulunduğu toplumlarda ürünleriyle, hizmetleriyle dürüstlüğü simgesi olan insanlar ve kuruluşlar, yalnızca yoksullukların üstesinden gelmezler, dünya barışının da en güçlü güvenceleri olurlar. Bu yüzden toplumların bütün kesimleri, etik davranan insanların ve kuruluşların en büyük destekçileri olurlar. Onların saygı gördüğü ve sevgiyle karşılandığı toplumlarda hiçbir ürünün kıtlığı çekilmez.

Nasıl durmadan yüzmeyi anlatmakla insanlar yüzmeyi öğretilmezlerse, sürekli değerlerden söz etmekle de insanlara etik davranışlar öğretilmez. Dünyanın her yanında etik değerlere, ekonomik değerlerden daha çok önem veren insanlar ve kuruluşlar, insanların davranışlarını etkileyerek hayatın bütün alanlarına yön veren gelişmelere öncülük yaparlar. Kültürde ve ekonomide etik ilkelerin gücü, her yerde ve her zamanda uygulanabilirliklerinden kaynaklanır.

Erdemli toplumlarda etik ilkeler tartışılmaz, her alanda eksiksiz olarak uygulanır.

Etik ilkeleri çiğneyen toplumlar, hiçbir alanda kalıcı başarı kazanamazlar.

Kuruluşlar her yerde sermayesizlikten değil, etiksizlikten yıkılır.

## TİCARETTE GÜVENİRLİK HERŞEYİN BAŞINDA GELİR

İnsanların oldukları yerde ticaret vardır. Ticaretin tarihi insanlığın tarihidir. Toplumların gelişmesinde ticaret, her zaman sürükleyici bir işlev yüklenmiştir. Ticaretin yapısı, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, bilgi toplumundan etik topluma doğru, büyük ölçüde değişmesine rağmen, özünde köklü değişiklikler olmamıştır. İster ürün, ister hizmet, ister bilgi alışverişi olsun, ticaret tarihin her döneminde önemini korumuştur.

Tarih içindeki büyük şehirler, ticaret yolları üzerine kurulmuştur. Mekke, Medine, Kudüs ile birlikte bütün tarihsel önemi olan şehirlerin kaynağında, mabetlerin oluşturduğu çekim alanında gelişen ticaret vardır. Onları izleyen ve dünyanın dört bir köşesine dağılan şehirler, ticaretin bütün insanlığa sunduğu armağanlardır. Nerede olursa olsun, insanlar olmazsa ticaret, ticaret olmazsa üretim, üretim olmazsa ekonomik ve kültürel canlılık olmaz.

Müslümanlar Hristiyanlar gibi, ticarete soğuk bakmazlar. Mekke’de Son Peygamberin ve eşi Büyük Hatice’nin çevresinde halkalanan ilk Müslümanların hepsi ticaretle uğraşmış, tarih içinde güvenilir tüccarların aşılmaz örnekleri olmuşlardır. Hristiyanlar iki dünyayı kesin sınırlarla birbirinden ayırırken, Müslümanlar iki dünyayı birbiriyle bütünleştirmiştir. Müslümanlar hayatın her alanında, dünyayı öteki dünyanın tarlası olarak görmüştür.

Dünyada iyilik tohumları eken toplumlar, öteki dünyada iyilik meyvalarını, kötülük tohumu ekenler de kötülük meyvalarını kendilerini bekler bulurlar. Her iki dünyada, hiçbir iyilik ve hiçbir kötülük, karşılıksız kalmaz. Müslüman toplumlarında her alanda olduğu gibi, ticaretle de bütün insanlar iyilikleri özendirmek, kötülükleri önlemek sorumluluğunu taşırlar. Hayatın yaşanır kılınmasında olduğu kadar, ticaretle de insanların en büyük ve en önemli sermayeleri güvenirlilikleridir.

Toplumların ekonomik, siyasal, kültürel yapılarında güvenilir olmayanlar, kendileriyle birlikte çevrelerine de, en büyük zararı verirler. Bu yüzden Son Peygamber, güvenilir tüccarların öteki dünyada peygamberlerle birlikte olacaklarının haberini vermiştir. Bunun için Endonezya, Malezya başta olmak üzere Çin'e ve Uzak Doğu ülkelerine İslam ordularla değil, Müslüman tüccarlarla gitmiştir. İnsanların gönüllerini, Müslüman tüccarların, güvenirlilikleri kazanmıştır.

Tarihin her döneminde Müslümanların pazarlarında, güvenirlilik alınmış, güvenirlilik satılmıştır. Onların ticaret dünyalarında ister alanlar, ister satanlar olsun, iki tarafa da haksızlık yapmayan terazilerin simgesel bir değeri vardır. Teraziler her alanda güvenirliliğin küresel simgesidir. Bunun için Goethe, "Dünyada iki barışçı güç vardır: adalet ve etik" demektedir. İnsanlar ister ürün, ister hizmet, ister bilgi ticareti yapsınlar, başarılarının sırrı, güvenirliliğin getirdiği adalette gizlidir.

İnsanlar aldatanlardan nefret ederler, aldatanların ışıkları hiç yanmadan söner.

Tüccarların güçleri ve dönüştürücü etkileri, güvenirliliklerinden kaynaklanır.

Dünyanın bütün ülkelerinde güvenirliliğin güneşi hiçbir zaman batmaz.

## ETİK DEĞERLER EKONOMİK DEĞERLERDEN ÖNCE GELİR

Yirminci yüzyılda Batı dünyasının öncülüğünde, bütün ülkelerde ekonomik ve kültürel alanda, büyük bir değer kayması yaşanmıştır. Kamusal alanda etik değerlerin önemi azalırken ekonomik değerlerin önemi artmıştır. Seküler dünyada etik değerler bütünüyle göz ardı edilerek ekonomik değerlerin, üretimin olduğu kadar yönetimin de tek belirleyicisi olduğuna inanılmıştır. Bütün bilimler hayatın etik boyutunu yok sayarak ekonomik boyutu üzerine yoğunlaşmıştır.

Habil ve Kabil'den beri, insanların bir arada ve barış içinde yaşamaları için değişmez ekonomik ilkelerden önce, tartışılmaz etik ilkelere ihtiyaç vardır. Çünkü kutsal kültürde sürekli vurgulandığı gibi, insanlar yalnızca ekonomik değerlere dayanarak bütün boyutlarıyla hayatı yaşanır kılamazlar. Bir insanın başka bir insanın kurdu olmaması için, Marx'ın ve izleyicilerinin iddia ettikleri gibi, ekonomik değerlerin değil, etik değerlerin yönlendirici ve belirleyici olması gerekir.

Etik değerler farklı dinlerden, farklı soylardan ve farklı renklerden insanların bir arada yaşamasını kolaylaştıran, herkesin benimsemesi gereken küresel ilkeleri oluştururlar. Onlar bütün toplum kesimleri arasındaki ilişkilerde, haksızlıkların üstesinden gelmenin en önemli güvencesidir. Ekonomik alandaki başarılar, yetişkin insanların iyilikleri özendirmedi, kötülükleri önlemedi

yarışmalarına dayanır. Ekonomik değerler güçlerini, etik değerlerden alırlar.

Toplumları dönüştüren etik değerlerin başında, iyilik yapmasını bilmek gelir. Toplumlarda kendileri için istediklerini başkaları için de istemeyenler etik olgunluğa erişemezler. Henry David Thoreau'nun dediği gibi: "İyilik asla başarısız olmayacak tek yatırımdır." Bunun için Anadolu'da "İyilik yap denize at, iyilik yapan iyilik bulur" denilir. Ekonomik, siyasal ve kültürel alanda iyilikleri büyütmeyenler, her alanda kötülüklerle karşılaşmaktan kurtulamazlar.

İnsanlar arasında iyilikte yarışanlar olduğu kadar, kötülükte yarışanlar da vardır. Ancak ekonomik ve kültürel yapısıyla dünyayı inşa edenler, doğruluk yolundan ayrılmadan, iyilikte yarışmasını bilenlerdir. Doğru yolda gidenlerin geçtikleri şehirlerde beklenmeyen ödülleri vardır. İnsanların ezberlerini bozanlar, iyilikte yarışanların arasından çıkar. İnsanlık tarihi boyunca dünyanın her yerinde, her zaman getirisi en yüksek olan yatırım, iyiliğe yapılan yatırım olmuştur.

Hayatı ekonominin değerlerine olduğu kadar, etiğin değerlerine de duyarlı olanlar zenginleştirirler. Onların dünyada aşamayacakları hiçbir engel yoktur. Canlılar arasında yalnızca insanlara özgü olan etik ve ekonomik değerler, insanlarla anlam ve değer kazanır. Toplumların iki alandaki başarısı, bütün kesimlerin içtenlikle sarıldıkları ortak değerlere bağlıdır. Dünyanın hiçbir yerinde, etiksiz bir ekonominin güçlü, ekonomisiz bir etiğin de etkili olması mümkün değildir.

Yirmi birinci yüzyılın mimarları, ekonomik değerlerle etik değerleri altın oranda harmanlamasını bilenler olacaktır.

Dünyanın yaşanırılığı iki alanın değerlerinin, yaptıkları çok boyutlu ortaklıktan kaynaklanır.

Toplumlarda her zaman etik değerler güçlü olursa, ekonomik değerler de güçlü olur.



## EKONOMİK HAYATIN ODAĞINDA PAZAR VARDIR

Pazarlar tarih boyunca, toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel zenginliklerini yansıtan alanlar olmuştur. Toplumların canlılıkları, alıcılarla satıcıların el ele verdikleri pazarlardan kaynaklanır. Tarım toplumlarından bilgi toplumlarına kadar, bütün ülkelerin ekonomilerinde pazarlar vazgeçilmez bir işlev yüklenmiştir. İbn Haldun'dan beri devletlerin pazarlarda yer almalarının ve fiyatları belirlemelerinin ekonomiye olan olumlu ve olumsuz etkileri tartışılmaktadır.

Alıcıların ve satıcıların dışındaki kamu kuruluşlarının, pazarlarda alınan-satılan ürünlerin fiyatlarını belirlemeye kalkışmaları, pazarlarda alınan-satılan ürünlerden doğrudan ya da dolaylı olarak, gerekli gereksiz vergi almaları, alışveriş yapanlar arasında haksızlıklara yol açar. Fiyatların belirlenmesinde pazarların yerine devletlerin geçmesinin sakıncaları bilinmektedir. Fiyatların pazarlarda satıcılara ve alıcılara göre belirlenmesi, ekonomik dünyada en çok tartışılan konuların başında gelir.

Ekonomi üretim ve üreticilerle ilgili olduğu kadar, tüketim ve tüketicilerle de ilgilidir. Pazarlar üreticilerle tüketicileri buluşturur. Ekonominin gizemli konularından para, alım ve satım işlemlerinin kolaylaştırılmasında büyük önem taşır. Ekonomistler ekonomiyi parayla ilgili her şey olarak tanımlarsa da ekonominin üretimle ve tüketimle ilgili herşey olarak tanımlanması daha doğ-

rudur. Ekonomideki gelişmeler her dönemde büyük dönüşümlere yol açmıştır.

Seküler dünyada ekonominin odağında “etik insan”ın değil, “ekonomik insan”ın olduğu sürekli vurgulanmıştır. Ancak ilgi alanı ne olursa olsun, her bilimin bir etik yanı vardır. Ekonomi gibi insan davranışlarıyla ilgili bilimlerde etik alan, her zaman çok belirleyici olmuştur. Ekonominin hayat kaynağı olan pazarlar, hiçbir zaman etik ilkelerden bağımsız olarak ele alınamaz. İnsanın olduğu yerde ekonomi, ekonominin olduğu yerde de her zaman etik vardır.

Etik ilkelere önem vermeyen pazarlarda haksız kazancın önüne hiçbir güç geçemez. Pazarlar etik ilkelerin uygulama alanlarıdır. Pazarların her yerde geçerli olan etik ilkeleri ve erdemleri yüzyıllardan beri tartışılmaktadır. Kutsal kitaplarda da vurgulandığı gibi, pazarlar yalnızca bir ekonomik alan değil, aynı zamanda toplumları bir arada tutan kültürel bir alandır. Pazarların gelişmediği toplumlarda kültürler de gelişmez. Pazarlar ekonomik ve etik değerlerin kökleşmesine ortam hazırlar.

Toplumların tarih içindeki yükseliş ve çöküş dönemlerine bakılırsa, pazarlarla ekonomik ve kültürel gelişme arasında doğru orantılı bir bağıntı olduğu görülür. Pazarların önem kazandığı ülkelerde devlet ve toplum her alanda büyük güç kazanır. Dünyada ülkelerin ekonomik güçleriyle birlikte kültürel güçleri de pazarlarda alınan ve satılan ürünlerin büyüklüğünden kaynaklanır. Toplumların üretici güçleri, iç ve dış pazarlarla yeni zenginlikler kazanır.

Büyüklüğü ne olursa olsun, pazarlarda ne alıp ne satacaklarını, toplumların üretici kuruluşları, devletlerin tüketici kuruluşlarından daha iyi bilirler.

Kuruluşların yarışmayı göze alamadığı, devlet kuruluşlarının taraf olduğu pazarlarda, haksız kazancın önüne geçilemez.

Etik ilkelere öncelik verenler, gelirleri çoğaltır, işsizliği azaltır, yatırımları büyütür ve hayatı canlandırırlar.

### **BÖLÜM 3**

## GİRİŞİMCİLİK ÜRETEN EL OLMASINI BİLMEKTİR

## EKONOMİDE GÜZEL TÜKETİCİLERİN GÜZEL ÜRETİCİLERİ OLUR

**K**utsal değerleri değersizleştirerek yanlışlarla doğruların üstünü örtenler, yirminci yüzyılın sonunda büyük bir başarısızlığa uğramışlardır. Ekonominin kutsal değerlerden bağımsız olduğunu savunan komünizm gibi kapitalizmin de hayat kaynaklarını kurutarak güncelliğini ve geçerliliğini yitirmiştir. Toplumlara eşitlik ve özgürlük getirmek için yola çıkanlar, “Ekonomi herşeydir, ekonomi için herşey yapılır” diyerek, doğal kaynak zengini ülkeleri, üretim yoksulu ülkelere dönüştürmüşlerdir.

Ekonomi hayatın diğer yanıyla üretime, bir yanıyla da tüketime dönük yüzdür. Ekonominin temeli olan üretim ve tüketim arasındaki uyumun sağlanmasına ilişkin çalışmaları, başta Gazali ve İbn Haldun olmak üzere Müslüman düşünürler yapmıştır. Onlar her zaman toplumlarda, sağlam ekonomilerin, sağlam insanlara dayandığının bilincinde olmuştur. Temel bilimlerden sosyal bilimlere kadar bütün bilimlerin kaynağında seküler kültürden önce kutsal kültür vardır.

Dünyanın bütün ülkelerinde sağlam insanların üretimleri gibi tüketimleri de sağlam olur. Ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın odak noktasında bencil ve çıkarıcı insanlar değil, hakbilir ve hakközetir insanlar vardır. Komünizm ve kapitalizmin gücünü yitirdiği bir dönemde, kendisi için istediğini herkes için isteyen, çatışmaktan daha çok uzlaşmaya önem veren, kazanma

kadar kazandırmaya da bakan, katılımcı ve paylaşımcı insanlar öne geçmiştir.

Katılımcı bir ekonomik yapı, paylaşımcı bir kültürel doku oluşturmadan, yüksek kaliteli üretim ve düşük maliyetli tüketim yapmak mümkün değildir. Pusulanın sürekli kuzeyi göstermesi gibi, özgeçiye ve özveriye dayanan, paylaşımcı ekonominin ilkeleri, üretimde ve tüketimde başarının yönünü gösterirler. Alınlarında biriken terlerin karşılığında daha fazlasını tüketmeyenlerin çoğunluğu oluşturduğu toplumlarda, insanlar üretici güçlerine yeni zenginlikler kazandırır.

Dünyada sanayi toplumlarının bilgi toplumlarına evrilmesiyle, toplumların ellerindeki kaynakları, getirisiz statik yatırımlardan getirili dinamik yatırımlara yönlendirmeleri, bütün ülkelerde krizlere karşı alınacak en güçlü önlemdir. Kaynaklarını katma değeri yüksek alanlarda değerlendirenler, yalnızca kendi ülkelerine değil, bütün ülkelere katkıda bulunurlar. Üretimde paylaşmanın önemsendiği ülkelerde kimse işsiz kalmadığı gibi hiç kimse yoksul da düşmez.

Paylaşımcı ekonomilerde paradan para kazanma değil, ürün, hizmet ve bilgi üretiminden para kazanma, ekonominin ana dinamiğidir. Ekonomik hayatın odak noktasında paylaşmasının bilinen sağlam insanlar vardır. Onlar üretim ve tüketim süreçlerinde, “Paylaşanlar kazanırlar, kazananlar paylaşırlar” demesini bilirler. Üretim dünyalarında paylaşmanın getirdiği çoğaltan ve çarpan etkisinden bütün ülkeler yararlanır.

Sağlam insanlar üretmenin kimsenin tekelinde olmadığı bir dünyada paylaşmayanların her alanda yoksul düşeceklerini bilirler.

Üretimle tüketim arasındaki uyumun ve dengenin sağlanmasında hiç kimse sağlam insanların yerini tutamaz.

Üretimde yardımlaşma, tüketimde dayanışma olmadan, hayatın hiçbir alanında dönüşme olmaz.

## PAYLAŞIMCI EKONOMİ KATILIMA AÇIK EKONOMİDİR

**E**konomilerin yapısındaki ve kültürlerin dokusundaki gelişmeler, dünyadaki sağ ve sol yaklaşımlar arasındaki farkları bütünüyle ortadan kaldırmıştır. Bütün ülkelerde üreticilerle birlikte tüketicilerin yol açtıkları küresel sorunlar tartışılıyor. Dünyanın karşı karşıya olduğu siyasal ve finansal krizler, üretimde ve tüketimde sınır tanımayanlardan kaynaklanmaktadır. Yeryüzünün sınırlı kaynaklarıyla sınırsız büyüme peşinde koşanlar, dünyanın bütün dengelerini altüst etmektedir.

İnsanlar hem üretici hem tüketici olarak sınırlı kaynaklarla sınırsız isteklerin peşine düşerlerse, yüz yüze olunan krizlerin en büyük tetikleyicileri olurlar. Dünyanın bütün ülkelerinde ekonomi, insanlığın ortak sağduyusuna dayanır. Sağduyu sahibi insanlar, dünyanın sınırlı kaynaklarıyla insanların sınırsız isteklerinin karşılanmasının mümkün olmadığını bilirler. Onlar üretim ve tüketimleriyle ekonominin yalın diliyle düşünür ve yaşarlar.

Ekonominin ortak dilini öğrenmeyenler, ekonomik kararları yalnızca ekonomistlere bırakanlar, servetlerini sermayeye değil, sermayelerini servete dönüştürerek, üreten eller olmanın yollarını, kendi elleriyle kapatırlar. Dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, üreten eller olmadan tüketen eller olmaya heveslenenler, toplumların üretici güçlerine en büyük darbeyi vururlar. Onlar bütün

ülkelerde, üretmeden tüketerek yoksulluklarla birlikte yolsuzlukların en büyük kaynağını oluştururlar.

Ekonomik dünyada üretmenin olduğu gibi tüketmenin de olumlu ve olumsuz yanları vardır. Bütün ülkelerde üretimin olumlu yanlarını özendiren, tüketimin olumsuz yanlarını önleyen insanlar, büyük ekonomik ve kültürel dönüşümlerin yollarını açarlar. Onların üretim çöşkusuyla dolu ellerinde bütün topraklar, yağmur yüklü bulutlarla beslenen, binbir çeşit ürününü alındığı bereketli topraklara dönüşürler. Onlar tükettiklerinden kat kat fazlasını üretirler.

Dünyanın bütün ülkelerinde üretimi çoğaltmada, tüketimi azaltmada yarışanlar, zenginleştirdikleri katılıma açık paylaşımaya önem veren ortaklıklarla, yüzlerce yıl yaşayan zeytin ağaçlarına benzerler. Bütün Akdeniz ülkelerinde olduğu gibi, zeytin ağaçları çevrelerinde geniş bir ekonomik ve kültürel çekim merkezi oluşturur. Onların verdikleri ürünler, hem ham hem olgun olarak yenilen, sabah sofralarının vazgeçilmezleri olurlar. Çok sağlıklı olan zeytin yağları, yüzyıllardan beri bilinen gıdaların başında gelir.

Toplumların üretim güçlerine yeni boyutlar kazandıranlar, üretim süreçlerini yeniden yapılandırarak katılıma ve paylaşımaya açık çok işlevli ürünler üretmesini bilenlerdir. Onlar dünyanın maden yataklarını, kılıç üretmekten daha çok, saban demiri üretiminde değerlendirerek insanları öldürmek için değil, yaşatmak için yarışır. Onların düşüncelerinde ve eylemlerinde, savaşın kapılarını kapatmak, barışın yollarını açmak, vazgeçilmez bir yer tutar.

Ekonomide büyük dönüşümlerin yolunu, tüketenler değil üretkenler açar.

Toplumların bütün kesimlerinde, üretmesini bilenler örnek alınır.

Dünyanın her yanında üretkenler, tüketenlerden üstündür.

## SERBEST PAZARI ETİK PAZARA DÖNÜŞTÜRMEK

İnsanlığın bilgi ve bilgelik birikimi içinde etik değerlerin önemi sürekli vurgulanmıştır. Ancak Batı dünyasında estirilen pozitivist rüzgârlarla, ekonomi başta olmak üzere, bütün bilimler sekülerleştirilmeye çalışılmıştır. Bilimin kutsallaştırılması ve etik ilkelerin ekonomik gelişmelerin önündeki engeller olarak görülmesi, dünya üniversitelerinde etikle ilgili derslere yer açılmasını geciktirmiştir. Yirminci yüzyıldaki gelişmeler, etiği bütün bilimlerin ana çalışma konusu haline getirmiştir.

Soğuk Savaş sonrasında ekonominin, diğer bilimler gibi etikle iç içe, her yerde genelgeçer ilkeleri olan bir bilim olduğu ortaya konulmuştur. Artık kuramlarıyla, uygulamalarıyla ekonominin sürükleyici güçleri olan öncüler, bencillikle, acımasızlıkla, duygusuzlukla, insafsızlıkla ve etiksizlikle suçlanmıyor ve yerden yere vurulmuyorlar. Yeni dünyada ekonomi, “Pazar Ekonomisi”, “Kâr ve Zarar Bilimi”, “Serbest Girişim Düzeni” gibi isimler altında ele alınmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılda ekonomi deyince, kimsenin aklına geçerliliklerini yitiren kapitalizm ya da komünizm gelmemektedir. Bütün dünyada etiksiz ekonominin ve aynı şekilde ekonomisiz etiğin olmayacağı açıkça görülmüştür. Çünkü hem ekonomi hem de etik insanların tutumlarıyla, davranışlarıyla ve tercihleriyle çok yakından ilgilidir. Etik boyutu olmayan hiçbir ekonomik eylem yoktur.



Ekonomi etiğe, etik ekonomiyeye duyarsız değildir, her ikisi birbirinden etkilenir.

Yerüstü ve yeraltı kaynaklarıyla dünyanın zenginliklerini değerlendirmede Kutsal Kitaplar, yüzyılların içinden süzölüp gelen değerleriyle bütün bilimlerin olduğu kadar küresel etik ilkelerinin de ana kaynağını oluştururlar. Ebu Yusuf ekonomide kazancı ve zararı ele alan, alışverişte etik ilkelerin önemini vurgulayan düşünürlerin başında gelir. Toplumların ekonomik güçleri, her dönemde üreten eller olmasını bilen ve üretmenin coşkusunu duyan ilkeli insanlardan kaynaklanır.

Kutsal kültürün etik ilkeleriyle ekonominin doğal yasaları arasındaki ortak alan, sanıldığından çok daha büyüktür ve bu iki alan arasında çatışmadan daha çok örtüşme vardır. Kutsal kültür iki dünya kültürüdür, hiçbir zaman ya dünya ya öteki dünya denilmez, hem dünya hem öteki dünya denilir. Dünyada iyi olanlar, iyilik arayanlar, iyilikte yarışanlar iki dünyada iyilik bulurlar, kötü olanlar, kötülük arayanlar, kötülükte yarışanlar, iki dünyada kötülük bulurlar. Etik ilkeler kötülükleri değil, iyilikleri özendirmek için vardır.

Ekonomide amaçlar açıkça ortaya konulursa araçların amaçlara dönüşmesi önlenir. Ekonomi toplumların üretim güçlerini büyütmek için hayatı bütün alanlarıyla kucaklayan, çok boyutlu, çok işlevli ve çok kapsamlı düşünce ve eylem dünyasıdır. Dünyada ekonomi, bütün ülkelerin el ele vererek etik ilkeleri ve ekonomik yasaları çıgnemeden, insanlığın birikiminden yararlanarak, dünyanın sınırlı kaynaklarıyla, toplumların zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak bilimine dönüşmektedir.

Ekonominin etikten bağımsızlığını ileri süren kuramlar, ekonomik olayları açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Dünyada üreten eller olmak, üreten eller olmayı özendirmek, hem ekonomik hem etik bir sorumluluktur.

Dünyanın hiçbir yerinde para yüklü bulutlar yoktur, para gökten yağmur gibi yağmaz.

## KÜRESEL DEĞERLERİ ÇİĞNEYENLER ÇİĞNENİRLER

Dünyanın her ülkesinde, farklı kültürlerden insanların, barış içinde birlikte yaşamak zorunda oldukları bir yüzyılda, küresel değerler bütün ülkelerde, bütün kuruluşlara yol gösteren deniz fenerlerine dönüşmüşlerdir. Onların gösterdiği yönde giden kuruluşlar, savaş yüzyıllarını barış yüzyıllarına dönüştüreceklerdir. Dünyanın her yanında, her dönemde geçerli olan değerleri baş tacı edinen kuruluşların ürünleri, bütün ülkelerin pazarlarında baş tacı edilirler.

Küresel değerlere dayanan toplumlar ve kuruluşlar, ülkeler arasındaki ekonomik bağımlılıkların doruk noktasına çıktığı bir dönemde insanlığın ortak değerlerine dört elle sarılarak dünya pazarlarında aranılan ürünler, hizmetler ve bilgiler üretirler. Onlar pusulalı gemilerin gitmek istedikleri limanlara kolaylıkla ulaştıkları gibi, baş tacı edindikleri değerleriyle istedikleri bütün pazarlara, hiçbir engelle karşılaşmadan kolaylıkla ulaşırlar. Onlar pazarlarda değer, en büyük değer olduğunu bilirler.

Yerel ve küresel pazarlarda ülkelerin ve kuruluşların güçleri, ürettikleri ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin kalitesiyle birlikte değerlerinin üstünlüğünden kaynaklanır. Bütün kültürlerin ortak erdemleri olan küresel değerlerin ana kaynağı, Yunan düşüncesi ve Roma hukukundan önce, peygamberler ve onlara verilen kutsal kitaplardır. Onlar bütün insanlığın oluşturduğu

ekonomik, siyasal ve kültürel düşünce birikiminin omurgasını oluştururlar.

Dünyada insanların bilgi ve bilgelik birikiminde, peygamberlerin en güzel örneklerini verdikleri dürüstlük, dayanışma, yardımlaşma ve paylaşmadan kaynaklanan değerlerin oluşturduğu eşsiz zenginlikler vardır. Peygamberlerin tarihi insanlığın düşünce ve eylem tarihidir. Onlar insanların tutum ve davranışlarını yönlendirmede tarihin her döneminde etkili olmuşlardır. Onların taşıdıkları değerler, bütün boyutlarıyla hayatı dört bir yanından kuşatır.

Dünyanın bütün köşelerinde üretmek, değerlere dayanan bir eylemdir. Bunun için kutsal kültürün değerleriyle donanan toplumların pazarlarında ürünlerden hizmetlerden önce, değerler alınır, değerler satılır. Onlar ister çoğunlukta ister azınlıkta olsunlar, buldukları toplumlarda paylaşma kültürüne yeni değerler kazandırarak üreten ellerin sayılarını çoğaltırlar. Onların düşünceleriyle olduğu kadar eylemleriyle de hayat hem kolaylaştırılır hem zenginleştirilir.

Ürettikleri ürünlerde, verdikleri hizmetlerde, geliştirdikleri bilgilerde dünyayı bütün insanlar için yaşanır kılacak olanlar, ürünlerinden, hizmetlerinden, bilgilerinden önce, değerleriyle insanların gönüllerini kazananlar olacaktır. Onların düşünce ve eylem dünyalarında gözle görülen, elle tutulan kazançlardan daha çok, gözle görülmeyen, elle tutulmayan kazançlar önemlidir. Görünmeyen kazançlarla desteklenmeyen görünen kazançlar, hiçbir zaman kalıcı olmazlar.

Hayatın sahili olan bütün bilgileri, sahili olmayan büyük bilgelik denizinden beslenirler.

Görünen kazançla görünmeyen kazanç arasında bitaraf olanlar bertaraf olurlar.

Dünyada insanların en değerlileri, insanlara en çok değer kazandıranlardır.

## PAZARLAR ÜRETEN ELLERİN ORTAK AKILLARIDIR

Yirminci yüzyılın son yirmi yılındaki gelişmeler, ekonomik yasalara ve kültürel değerlere savaş açılmayacağını, meydan okunamayacağını, bütün dünyaya bir daha göstermiştir. Son yüzyılda dünyanın kaynaklarını ürünlere dönüştürmede özel kuruluşlar, kamu kuruluşlarından daha başarılı olmuştur. Ülkelerin üretim güçlerinin büyütülmesinde dikey yapılanmış kamu kuruluşlarından daha çok, yatay yapılanmış özel kuruluşlar sürükleyici bir görev yüklenmiştir.

Üreticilerle tüketicilerin pazarlarda buluştuklarını bilenler, ülkelerin sınırlı kaynaklarını değişik alanlarda değerlendirerek insanların ihtiyaçlarını karşılamada, temel hak ve özgürlükleri gözetmede çığır açıcı bir işlev yüklenmişlerdir. Soğuk Savaş yıllarında doruk noktasına çıkan kamulaştırma çalışmalarının yerine, yirminci yüzyılın sonunda, özelleştirme çalışmaları geçmiştir. Artık kuruluşların ömürlerini, devletlerden önce, pazarlarda alıcılar belirlemektedir.

Üretimde ve tüketimde kararlarla birlikte fiyatların devlet tarafından belirlenmesinin olumlu ve olumsuz yanları, yüzyıllardan beri tartışılmaktadır. Üreticilerin ve tüketicilerin tercihlerinin göz ardı edilerek hangi ürünlerin nerede, nasıl, kimler tarafından üretileceğinin kararlarının yalnızca devletlere bırakılması, pek çok ülkede beklenen sonuçları vermemiştir. Bu yüzden bütün devletler,

Üretim yapmaktan daha çok, pazarları denetlemeyi ve üreticilerden vergi almayı benimsemiştir.

Dünyayı etkileyen büyük finansal krizlerin, ekonomik yolsuzlukların üstesinden gelinmesi, bütün ülkelerin kuruluşlarının, bağımsız yerel ve küresel denetim kuruluşlarına açık olmasına, çalışmalarının sürekli denetlenmesine bağılıdır. Hem devletlerin hem kuruluşların sürekli izlendiği dünyada güçlerini koruyanlar, pazarlarda her zaman hesap vermeye hazır olanlardır. Pazarların güçleri tüketicilerle birlikte üreticilerin de denetimine açık olmalarına dayanır.

Pazarlarda reticilerle tüketicilerin buluşmasında ürünleri kaliteli olanlar, kendilerine geniş alanlar açmaktadır. Onlar ürettikleri ürünlerin kendilerine yararlı olmalarının, pazarlardaki alıcılara yararlı olmalarından kaynaklandığını bilirler. Ancak pazarlarda üretilen ürünler arasında herkesin yararına olan ürünler olduğu gibi, alıcıların yararına olmayan, ürünler de vardır. Yararlı rnler toplumları zenginleştirirken, yararsız ürünler yoksullaştırır.

Pazarlarda önemli olan, kuruluşların kendileri için istedikleri yararları, alıcıları için de istemeleridir. Çünkü pazarlarda hiçbir kuruluşun, alıcılarını birden fazla yanıtması mümkün değildir. Dünyada hiçbir ülkenin üzerinde hak iddia etmesi söz konusu olmayan pazarların en büyük güvenceleri, yararlı ürün ve hizmetleri büyüten, yararsızları da önleyen alıcılar ve satıcılarıdır. Erdemli insanların çoğunluğu oluşturduğu pazarlarda hiçbir ürünün, hiçbir hizmetin, hiçbir bilginin kıtılığı çekilmez.

Pazarların i ve dış dinamiklerine ilişkin ilk ciddi alışmalar, Ortaçağların Müslüman düşünürleri tarafından yapılmıştır.

Pazarlar neyin yararlı neyin yararsız olduğunu birbirinden ayıran üreticilerle tüketicilere dayanır.

Bilinmeyen kuralın olmadığı pazarlarda tüketiciler üreticilerin en güçlü denetileridir.

## HER ALANDA PABUÇLARIN DAMA ATILMASINI ÖNLEMEK

**A**hilik Anadolu insanının yüzyıllar önce kaliteli ürün, kaliteli hizmet üretmeyi özendirmek amacıyla, üreticilerin geliştirdikleri kurumsal bir yapılanmadır. Ahiler buldukları şehirlerde, değişik alanlarda üretimi geliştirmek için üreticiler arasında dayanışma ve yardımlaşmayı sağlayan girişimcilerdir. Onlar tüketicilerle birlikte üreticilerin de haklarını koruyan, kapıları, sofraları ve gönülleri herkese açık, örnek alınması gereken, dönemlerinin çok yönlü üreten elleridir.

Ahilerin Anadolu'da unutulmayan uygulamalarının başında, "Pabucunu dama atmak" geleneği gelir. Onlar eksiksiz ürünler üreterek kusursuzlukta yarışmanın, ekonomik ve kültürel hayatın hem özü hem özeti olduğunu ortaya koymuşlardır. Ahiler üretimde kaliteyi korumak için, üreticilerin çıraklıklarını yapmadıkları işlerin ustalıklarına soyunmalarına izin vermemişlerdir. Onların sürekli denetimleriyle üretimde ve yönetimde kalite, sürdürülebilirlik kazanmıştır.

Geleceğin aydınlık günlerini, geçmişin aydınlık günlerinden bakanlar görürler. Tarihin her döneminde, ülkelerin geleceğinin temellerini, geçmişin derinliklerinden bakmasını bilenler atmışlardır. İnsanlığın bilgi ve bilgelik birikiminden yararlanmayanlar, geleceğin taşıdığı tehlikeleri göremez, sunduğu fırsatları yakalayamazlar. Toplumlar geçmişleriyle olduğu kadar gelecekle-

riyle de birlikte, iç içe yaşarlar. Her alanda geçmiş, geleceğin paha biçilmez hazinesidir.

Anadolu'nun yeni ahileri, ürettikleri ürünlerin yanında yönetim ve üretim kültürlerini dünya pazarlarına taşımak için, geçmişin düşünce ve eylem birikiminden yararlanmak zorundadırlar. Onlar ahilerin değerlerini güncelleştirerek zenginleştirmeden dünya pazarlarında kendilerine geniş yer açamazlar. Üretilen ürünlerle, verilen hizmetlerle ve derinleştirilen bilgilerle insanların gönüllerini kazanmanın sırları, bin yıllık Anadolu tarihinin derinliklerinde gizlidir.

Açıklık içinde sürekli yenilenerek, değerli ürün ve aranan hizmet üretiminde yardımlaşma, katılımcı yönetim ve paylaşımcı ekonomi gibi, yirmi birinci yüzyıl yönetim bilimlerinin tartıştığı ilkeler, yöntemler ve değerler, binlerce yıllık ahilik kültüründe geliştirilerek uygulanmış, uygulanarak geliştirilmiştir. Üretimde ve yönetimde küresel ilkelerin özü, zamanla büyük değişiklikler göstermez. Geçmişte olduğu gibi geleceğin başarılı kuruluşları da doğru yoldan ayrılmayanlar olacaktır.

Geçmişte kuruluşları güçlü kılan değerleri, ekonomik ve kültürel boyutlarıyla ayrıntılı olarak araştırmadan, dünyadaki yeni gelişmelere uyum sağlamak mümkün değildir. Dünya pazarlarına açılarak hayatın her alanında başarılı olmak isteyen kuruluşlar, kapılarını ve sofralarını üreticilere ve tüketicilere açarak, paylaşmasını öğrenmek zorundadır. Yirmi birinci yüzyıl dünyasının mimarları, yalnızca pazarları değil, gönülleri de fethetmesini bilenler olacaktır.

Dünyanın hiçbir ülkesinde, üretimde ve yönetimde yeni sözler söyleyenlerin, pabuçlarını kimse dama atamaz.

Yeni dünyada tartışılan değerler, ahilik kültürünün güncelleştirilmiş ölümsüz değerleridir.

Kusursuzluk peşinde koşanlara, bütün dünya pazarlarının kapıları, sonuna kadar açılır.

## KURUMSAL VE TOPLUMSAL SORUMLULUK PAZARLARIN YUNUS'U OLMAKTIR

Dünyada bilgilerin, hizmetlerin ve ürünlerin üretiminde hayranlık uyandıran kuruluşlar, kurumsal sorumlulukları kadar toplumsal sorumluluklarının da bilincinde olanlardır. Kurumsal ve toplumsal sorumluluklar, kuruluşların başarısını, birbiriyle çatışmaktan daha çok, birbirini tetikleyerek büyütür. Dünyanın her yerinde her kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal ve ekonomik zorunlulukları gibi kurumsal ve toplumsal sorumlulukları vardır.

Pazarlardaki üreticiler ve tüketiciler, toplumsal sorumluluklarını göz ardı ederek, gelirlerini artırmaktan başka amacı olmayan kuruluşlara destek olmazlar. Toplumlara yarar sağlayan, çevreye zarar vermeyen ve toplumun değerlerine saygılı ürün, hizmet ve bilgi üreten kuruluşlar, bütün ülkelerde saygı görür. Her ülkede kuruluşlar, ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın en dinamik boyutunu oluşturur. Toplumların canlılıkları, kapılarından odunun bile eğrisi girmeyen pazarlarından kaynaklanır.

Dünyada sağlık bilimlerinden sosyal bilimlere, mühendislik bilimlerinden yönetim bilimlerine kadar, bütün alanların vazgeçilmez konularının başında, toplumsal sorumluluk çalışmaları gelmektedir. Bütün ülkelerde değişik alanlardaki kuruluşların topluma, çevreye ve kültüre karşı duyarsız ve sorumsuz uygulamaları, dünyanın her yanında tartışılmaktadır. Toplumsal sorumluluk taşıyan kuruluşların ürünleri ve hizmetleri, dünyanın bütün ülke-



leri tarafından benimsenirken sorumluluklarını yerine getirmeyenler, duyarlı olmayanlar, her ülkede dirençle karşılaşmaktadır.

Kuruluşlar ister ekonomik, ister kültürel, ister siyasal alanda çalışsınlar, buldukları ülkelerin bütün kesimleriyle alışverişlerinde sonuna kadar açık ve dürüst olmak zorundadır. Açıklığın olmadığı kuruluşlarda, haksızlıkların olduğu kadar yolsuzlukların önüne geçmek mümkün değildir. Bunun için doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden ve güzeli çirkinden ayıran toplumsal sorumlulukların konuşulması, tartışılması ve geleceğin dünyası için hayati önem taşımaktadır.

Toplumsal sorumlulukların bilincinde olan kuruluşlar, ürettikleri ürünler yanında kurumsal sorumluluk yatırımlarıyla dünyanın bütün ülkelerinde, kendilerine geniş çalışma alanları açarlar. Dünyanın her ülkesinde insanların gözlerine giren kuruluşların ürünleri, hem pazarlarına hem evlerine girer. Yerine getirdikleri toplumsal sorumluluklarıyla birlikte ürünleri de benimsenen kuruluşlar, kurumsallaşarak kuşaktan kuşağa geçer ve yüzyıllarca ayakta kalır.

Kuruluşların toplumsal ve kurumsal sorumlulukları, insanları sevmelerinden, insanları sevenleri herkesin, sevdiğini bilmelerinden kaynaklanır. Dünyanın neresinde olursa olsunlar, kuruluşlar, sermayelerinden daha çok, benimsedikleri kurumsal ve toplumsal sorumluluklarıyla uzun ömürlü olur. İbn Haldun'un "Tavırlar Kuramı", devletler için geçerli olduğu kadar, kuruluşlar için de geçerlidir. Kuruluşlar yaptıkları kurumsal ve toplumsal sorumluluk yatırımlarıyla ömürlerini uzatırlar.

Devletler gibi kuruluşlar da doğrulukta, iyilikte ve güzellikte her gün yeniden başlayan, uzun soluklu bir yarışa girerek kurumsallaşır.

Kurumsal ve toplumsal sorumlulukların önemsenmesi ve yerine getirilmesi, her kuruluşun en önemli sermayesidir.

Kurumsallaşmasını başaran kuruluşlar, pazarlara doğru ürünler taşır, insanları doğruluklarıyla kazanırlar.

## BİLGİ TOPLUMLARINDAN ETİK TOPLUMLARA GEÇMEK

Dünyada devletleri, üretimde ve yönetimde yenilik yaparak yerel ürünleri küresel ürünlere dönüştürme yanında yeni ürünler geliştirmesini bilen kuruluşlar ayakta tutmaktadır. Yirmi birinci yüzyılda devletlerin gücü, toprak genişliğinden ve sermaye bütünlüğünden daha çok, etik derinliklerinden ve küresel kuruluşlarından kaynaklanacaktır. Onlarla bilgi toplumlari etik toplumlara evrilerek insanlar kötülüklerin önüne iyilikle, yanlışlıkların önüne doğrulukla geçeceklerdir.

Tarım, sanayi, bilgi toplumu kuruluşlarının yan yana, el ele olduğu bir dünyada etik ilkelere saygı göstermeyen kuruluşların ürünlerine, hiçbir ülkede saygı gösterilmeyecektir. Üretimde ve yönetimde etik ilkeler ekonomik gelişmenin tetikleyicisidir. Etik ilkelerin ayaklar altına alındığı kuruluşlarda, ekonomik başarıların sürdürülebilir olması mümkün değildir. Bunun için bütün ülkelerde etik ilkelerin korunmasından, kuruluşlarla birlikte toplumun bütün kesimleri sorumludur.

Dünyanın kanlı savaş yüzyıllarının başında gelen yirminci yüzyıl, etik ilkelerin en çok çignendiğı yüzyıl olmuştur. Kutsal kültürün kaynaklarını kurutan savaş yüzyılında ilkesizlik ilke, etiksizlik etik sayılmıştır. Ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın merkezine etik insan değıl, ekonomik insan yerleştirilmiştir. Etik ilkeler kutsallıklarını yitirirken ekonomik ilkeler kutsallık kazanmıştır. Eko-

nomik ilkelere dört elle sarılan seküler Batı dünyası, bütün ülkeleri savaş alanına çevirmiştir.

Dünyada kutsal kültürün kaynaklarını dinamitleyenler, ellerine geçirdikleri ekonomik zenginlikleri korumak için üretimde ve yönetimde etik dışı her yönetime başvurmuşlardır. Onların ellerinde yalnızca şehirler değil, denizler de toplu mezarlara dönüşmüştür. Onlar bütün ülkelerle işbirliği yaparak ya bilgi toplumlarını etik toplumlara dönüştürecekler ya da Musa'ya karşı savaşan Firavun'un askerleri gibi Kızıldeniz'de seçilen ve seçilmeyen krallarıyla yok olup gideceklerdir.

İnsanları zaman ve mekanda uzun yolculuklara çıkararak, genel kabul gören etik ilkeler, bütün insanlığın yüzyıllar içinde oluşturduğu küresel değerlerdir. Dünyada benimsenen etik oldukları kadar ekonomik de olan ilkeler, dinlerin ortak değerlerine dayanır. Etiğin ilkeleri, yönetimin kuralları ve ekonominin yöntemleri, tarihin her döneminde birbiriyle iletişim ve etkileşim içinde olmuştur. Onların örtüştüğü ortak alan, her insana içinden seslenen, insanlığın ortak vicdanı olmuştur.

Tarihin derinliklerinden gelen dünyanın ortak vicdanının uyarıcı sesini duymayan kuruluşlar, üretimde ve yönetimde etik ilkelerin çiğnenmesinin yol açtığı haksızları hiçbir zaman önleyemezler. Ürettikleri ürünlerle etik ilkeleri içselleştirerek özümseyen kuruluşlar, kendilerini bilgi toplumundan etik topluma götürecek aydınlık yolda bulurlar. Karanlıkları aydınlatan etik değerlerin kapsamadığı hiçbir alan yoktur. Onlara içtenlikle sarılanlar, kötülükleri iyiliklere dönüştürmede güçlük çekmezler.

Etik toplumlar birbiriyle, iç içe olan tarım, sanayi ve bilgi toplumlarının ortak alanlarına yeni zenginlikler kazandırarak hep birlikte dönüşürler.

Bilgi toplumlarını etik toplumlara dönüştürmeye çalışmayanlar, ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın kaynaklarını kuruturlar.

Etik toplumların temelinde, insanların vicdanına dayanan ve her insanın bildiği ortak doğrular vardır.

## HER YASAL OLAN ETİK HER ETİK OLAN YASAL DEĞİLDİR

İnsanların geçmişten geleceğe yolculuklarında ekonomik ve kültürel hayatlarının bir boyutunu tüketimleri, bir boyutunu üretimleri oluşturur. Toplumlar canlılıklarını hem üretimleriyle hem tüketimleriyle korurlar. Hayatın her alanında tüketimsiz üretim, üretimsiz tüketim olmaz. Toplumlarda her tüketim kendi üretim, her üretim kendi tüketim ortamını hazırlar. Yaşamının kolaylaştırılması ve dünyanın güzelleştirilmesi, üretim ve tüketim arasındaki uyumun sağlanmasına bağlıdır.

Dünyanın her yerinde toplumları, tükettiklerinden daha fazlasını üretenler zenginleştirir, ürettiklerinden daha fazlasını tüketenler yoksullaştırırlar. Bunun için her dönemde üretimle tüketim arasındaki dengenin kurulması, kaynakların dağıtılması ve değerlendirilmesi, bütün toplumların karşı karşıya oldukları ekonomik sorunların başında yer almıştır. Ülkelerin kaynaklarının değerlendirilmesinde yasal sınırlarla birlikte etik sınırların da gözetilmesi zorunluluğu, sürekli tartışma konusu olmuştur.

Dünyada krizler üretimin ve tüketimin yol açtığı çevresel, toplumsal ve kültürel etkilerden kaynaklanmaktadır. Hayatın yaşanır kılınması için üretim ve tüketim çalışmalarının düzenlenmesinde her zaman yasal olanlar etik olmazlar, etik olanlar yasal olmazlar. Bunun için yasal sınırlar kadar etik sınırlar da önemlidir. Ülkeler arasındaki iletişimin ve etkileşimin doruk noktasına ulaştığı du-

varsız, kapısız dünyada yasal olanlarla etik olanlar birbirine karışmıştır.

Richard Barnet ve John Cavanagh, “Küresel Düşler” adını verdikleri kitaplarında filmleriyle, televizyonlarıyla, radyolarıyla, dergileriyle, gazeteleriyle ve müzikleriyle eğlence dünyasında etik sınırları önemsizleştiren kuruluşların kazandıkları yeni boyutları ele almaktadırlar. Dünyanın her türlü eğlence, binbir çeşit şans oyunları ve popüler müzik merkezi Las Vegas’ta olduğu gibi, seküler dünyanın bütün şehirlerinde etik olanla olmayan her şey yasallaştırılmaktadır.

Dünyanın neresinde olursa olsun yasalar, “üretimi iyi ve tüketimi iyi”, etik ilkeler ise “iyi üretimi ve iyi tüketimi” yapmak için vardır. Dünyada kutsal kültürle bağlarını koparan, seküler değerlerin yaygınlık kazandığı bütün ülkelerde etik ilkeler etkilerini yitirmektedir. Ülkelerden daha büyük olan büyük şehirlerde, “Kazanmak herşeydir” diyenler, kazanmak için herşeyi yapmaktadır. Bu yüzden her alanda etik olan değil, yasal olan önem kazanmıştır.

Dünyanın bütün ülkelerinde yasalarla düzenlenmeyen, yasaların boş bıraktığı alanları etik ilkeler doldurur. Bunun için tarihin bütün dönemlerinde etik ilkeler yasa kurallarından daha etkili olmuştur. Dünyada yasal kurallar her zaman sorgulanır, ancak etik ilkeler hiçbir zaman sorgulanmaz. Yasal kurallara baş kaldırılır, ancak etik ilkelere baş kaldırılmaz. Gizliliğin olmadığı düz kare dünyada hiçbir ülke, hiçbir kuruluş, kendisinde etik ilkeleri göz ardı edecek gücü bulamaz.

Yasal kurallar her zaman değişir, etik ilkeler ise hiçbir zaman değişmez.

Yasalar görünen, etik ilkeler görünmeyen dünyadan seslenirler.

Dünyanın bütün ülkelerinde etiksizlik ilkesizliktir.

## ÜRETEN ELLER TASARRUF EDEN ELLERDİR

Dünyanın hangi kıtasında yer alırsa alsın, bütün ülkelerde finansal krizler, sürdürülebilir olmayan, sınırsız tüketim peşinde koşmaktan kaynaklanır. Her ülkede ekonomik ve kültürel hayatın odak noktasına, savurganlığa sürekli yeni boyutlar kazandıran tüketim çılgınlığı yerleşmiştir. Bir bulaşıcı hastalık gibi, bütün dünyaya yayılan tüketim çılgınlığıyla dünyanın doğal kaynakları ve geleceğin mimarı olacak insan kaynakları da sorumsuzca tüketilmektedir.

Kutsal kültürle bütün bağlarını koparan, seküler kültürden beslenen insanlar, savurganlığı benzeri görülmemiş sınırlara taşımışlardır. Savurganlığın dünya ölçeğinde yaygınlık kazanmasıyla bütün insanlığın hem dış dünyası hem de iç dünyası çoraklaşmaktadır. Savurganlıkta sınır tanımayanlar, insanlığa yeni bir “Nuh Tufanı” hazırlıyorlar. Savurganlığın yol açtığı karbon salınımlarını azaltmak için, bütün ülkeler el ele vermezlerse, pek çok ülke sular altında kalacaktır.

Seküler kültür içinde sürekli yeni alanlar kazanan savurganlık, bütün dünyada finansal ve çevresel krizlerin tetikleyicisi olmaktadır. Savurganlığın yol açtığı olumsuzluklar, yıldan yıla katlanarak artmaktadır. Seküler kültürden beslenen harcama toplumundan kutsal kültüre dayanan tasarruf toplumuna geçmeden, birbirini tetikleyen küresel krizlerin üstesinden gelmek mümkün değildir.

Geleceğin tasarruf toplumu, açgözlülere değil, tokgözlülere dayanacaktır.

Harcama toplumunun odak noktasında açgözlülük varken, tasarruf toplumunun odak noktasında ise tokgözlülük vardır. Harcama toplumlarında insanların gözlerini, tasarruf toplumlarında da insanların karınlarını doyurma amaçlanır. Ancak sınırlı dünyanın sınırlı kaynakları, açgözlülerin gözlerini doyurmaya hiçbir zaman yetmeyecektir. Bu yüzden dünyadaki tüketim eşitsizlikleri, gelir dengesizlikleri, dehşet verici sınırlara ulaşmıştır. Dünyada milyarlarca insan, yoksulluk sınırının altında yaşamaktadır.

Harcama toplumu insanları, üreten eller olmaktan daha çok, tüketen eller olmaya özendirdiği için bütün ülkelerde üretmeden tüketme peşinde koşanların sayıları hızla artmaktadır. Toplumun değişik kesimleri arasındaki üretim dengesizlikleri, tüketim dengesizliklerini büyüterek çalkantılara yol açmaktadır. Bu yüzden insanları ürettikleri kadar tüketmeye özendiren tasarruf toplumu olmanın kaçınılmazlığı, bütün ülkelerde tartışılan konuların arasında önemli yer tutmaktadır.

Dünyada üretmeden tüketmek, insanları kolay ve haksız kazanç peşinde koşmaya, tokgözlülüğten daha çok açgözlülükte yarışmaya zorlamaktadır. Bunun için insanları ürettikleri kadar tüketmeye özendiren tasarruf toplumu, bütün ülkelerde sürdürülebilir üretimin ve tüketimde eşitliğin en büyük güvencesi olarak görülmektedir. Çünkü harcama toplumunda insanlar, hiç ölmeyecek gibi tüketirken, tasarruf toplumunda insanlar, hemen ölecek gibi tüketirler.

Harcama toplumunda insanlar, tüketimdeki eşitsizlikleri büyütmek, tasarruf toplumunda azaltmak için yarışır.

Üretmediğini tüketmek insanları, şeytanlar katına düşürürken, ürettiğini tüketmek melekler katına yükseltir.

Tasarruf toplumunda insanlar dünyayı cennete, harcama toplumunda ise cehenneme dönüştürür.

## SAVURGANLIĞIN YOL AÇTIĞI YANGINI SÖNDÜRMEK

Savurganlığın herkesin gözünü kamaştırdığı toplumlarda, şehirlerin odak noktasını alışveriş merkezleri oluşturmaktadır. Savurganlığı bir yaşama ve düşünme biçimine dönüştüren seküler insanlar, haftada en azından bir defa alışveriş merkezlerine gitmezlerse, kendilerini hem çok yoksul hem de çok mutsuz hissetmektedirler. Bunun için alışveriş merkezlerinde dolaşmak, vitrinlerin önünde saatlerce durmak seküler insanların her hafta tekrarladıkları bir törene dönüşmüştür.

İnsanlar sürekli satın almayı özendiren pazarlama yöntemleriyle desteklenen savurganlıkla büyülenmektedirler. Ekonomik, siyasal ve kültürel boyutlarıyla hayatı yaşanılır kılan, insanların huzur ve mutluluğunu sağlayan her şey, savurganlığın yol açtığı yangında yok olup gitmektedir. Herkesi baştan çıkararak savurganlığın büyüsünden kurtulmadan, bütün ülkeleri tehdit eden doğal afetlerin ve finansal krizlerin üstesinden gelmek mümkün değildir.

Toplumun bütün kesimlerine bir bulaşıcı hastalık gibi yayılan savurganlığı önlemek için bütün insanlara ve bütün kuruluşlara büyük görevler düşmektedir. Dünyanın her yanında bütün toplumları peşinden sürükleyen savurganlık, hayatı zorlaştırmakla kalmıyor, yol açtığı kültürel ve çevresel sorunlarla şehirleri yaşanmaz hale getiriyor. Ülkelerin karşı karşıya olduğu ekonomik ve



kültürel sorunların anaları alkollü içkiler ise, babaları da savurganlıktır.

Dünyada tüketim ve alkol sarhoşluğuna kapılan toplumlar, yalnızca sağlıklarını değil, ekonomik zenginliklerini de yitirmektedir. Savurganlık toplumların paralarını ceplerinden alırken, alkollü içkiler akıllarını başlarından almaktadır. Savurganlığın ve alkollü içeceklerin yaygınlaşması, ülkelerin ekonomik büyümelerine destek olurken, kültürel gelişmelerine ise engel olmaktadır. Çünkü ekonomik büyüme, aynı zamanda ekonomik gelişme değildir.

Bir ülkenin üretiminin ve gelirin artması, her zaman toplumun zenginliğinin de artması anlamına gelmez. Savurganlığın ve alkollü içeceklerin topluma ödediği bedeller, ekonomik büyümeye yaptıkları katkılardan kat kat daha büyüktür. Toplumsal yararları büyüten ürün ve hizmet üretenler, her alanda hayatı hem kolaylaştırır hem de zenginleştirirler. Bunun için tüketim sarhoşluğunun yol açtığı kaynak savurganlığı, toplumları zenginlik içinde yoksulluğa sürüklemektedir.

Toplumlarda sağlık sorunlarını ve gelir dengesizliklerini, insanların ihtiyaçlarından daha çok isteklerini karşılayan ürünleri ve hizmetleri üretenler büyütürler. Onların toplumsal yapıda yol açtıkları zararlar, çoğu zaman sağladıkları yararları aşar. Onlar toplumsal hayatın bir yanını yaparken başka bir yanını da yıkarlar. Savurganlık ile haksız kazanç arasında doğru orantılı bir bağlantı vardır. Savurganlık insanlığı toptan intihara sürükleyen en tehlikeli küresel tehdittir.

Savurganlık insanların ellerinin emeklerinin, gözlerinin nurlarının ve alınlarının terlerinin karşılığında daha fazlasını istemelerinden kaynaklanır.

Savurganlığın yol açtığı küresel ısınmayla hızlanan doğal afetler bütün insanlığı, adım adım toptan yok oluşa doğru sürüklemektedir.

Savurganlığın üstesinden yalınlıkla gelinir. Dünyayı dönüştürecek düşünce ve eylemlerin en önemli kaynağı yalınlıktır.



## **BÖLÜM 4**

# PAYLAŞANLAR YOKSUL DÜŞMEZLER

## PAYLAŞAN ZENGİNLEŞİR ZENGİNLEŞEN PAYLAŞIR

Dünyanın bütün ülkelerinde ekonomik, siyasal ve kültürel zenginliğin kaynağında paylaşma kültürü vardır. Hayatın her boyutunda paylaşılan kaynaklar zenginleşir, zenginleşen kaynaklar hayatı kolaylaştırır. Ellerindeki kaynakları paylaşmasını bilenler, insanların temel ihtiyaçlarını karşıladıkları gibi, ekonomik ve kültürel hayata yeni alanlar açarlar. Bu yüzden her kültürde, toplumun bütün kesimleri arasında, üretimde ve tüketimde paylaşma sürekli özendirilir.

Paylaşma kültürü ortaklık kültürüdür. Paylaşmakta güçlük çekmeyenler, ortaklıkta zorluk çekmezler. Kaynakları paylaşma kültürünün geliştiği toplumlarda, değişik kesimler arasında kaynaklar, dengeli olarak dağıtılır ve haksızlığa yol açmadan değerlendirilir. Bütün ülkelerde ekonomik ve kültürel zenginlik, birlikte çalışmanın doğurduğu üretim gücüne dayanır. Bunun için ortaklık kültürüne yeni açılımlar kazandıran toplumlar, hayatın hiçbir alanında yoksul düşmezler.

Anadolu insanının yüzyıllar içinde oluşan ortaklık dünyasında insanlar kendi ellerinde olanlara, başka insanların ellerinde olmayanlara bakarak üreten ellerin sayısını çoğaltmaya çok büyük önem verirler. Bu yüzden Anadolu'nun bin yıllık tarihinde, üreten eller tüketen ellerden daha üstün tutulmuş ve sürekli özendiril-

miştir. Tarihin her döneminde toplumların güçleri, her alanda üreten ellerin çokluğuna dayanmıştır.

Paylaşma kültürü, ekonomik yapıyı ve kültürel dokuyu krizlerden koruyan “Nuh’un Gemisi”dir. Paylaşma her alanda başarının güvencesidir. Paylaşanlar hiçbir zaman paylaşılmazlar. Paylaşmasını bilen toplumlar, dağları altına, denizleri inci deposuna, ovaları tahıl ambarına dönüştürürler. Bunun için paylaşmasını bilen insanların ellerinde dünyanın taşı ve toprağı altına dönüşür. Bu yüzden doğal kaynak yoksulu pek çok ülke, üretim gücünü büyütmede güçlük çekmemektedir.

Ülkelerin kaynakları paylaşarak, toplumun bütün kesimlerinin hayatını kolaylaştıran ürünlere ve hizmetlere dönüşürler. Onların ellerinde ülkelerin ürün, hizmet ve bilgi üretme güçleri, büyük bir hız ve yoğunluk kazanır. Bütün ülkelerde üretim güçsüzlüğünün üstesinden, ortaklık kültürünü zenginleştirenler gelir. Ekonomik boyutları olduğu kadar etik boyutları da olan ortaklıklar, hayatın her alanındaki zenginliğin güvencesidir.

Anadolu’da toplumun değişik kesimlerinin arasında yardımlaşmayı ve dayanışmayı sağlayan yazılı olmayan bir “Toplumsal Sözleşme” vardır.

Paylaşmanın doruk noktasına ulaştığı toplumlarda ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda büyük gelişmeler yaşanır.

Anadolu insanı Doğu’dan Batı’ya, gittiği her coğrafyada, paylaşma kültürünün en güzel örneklerini vermiştir.

## SINIRLI DÜNYADA SINIRSIZ TÜKETİM PEŞİNE DÜŞÜLMEZ

İnsanlığın atalarının yitirdiği cennette olduğu gibi, dünyanın hiçbir ülkesinde, doğal zenginlikler sınırsız olmadığı gibi, finansal kaynaklar da sınırsız değildir. Dünyada hiçbir ülkenin, ortak doğal kaynakları har vurup harman savurma hakkı yoktur. İnsanların temel ihtiyaçları olan ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin karşılanmasından bütün ülkeler sorumludur. Bu yüzden devletlerin tarıma, sanayiye, eğitime ve sağlığa yaptığı yatırımlar, bütün dünya için hayati önem taşımaktadır.

Anadolu’da denildiği gibi: “Gökten kudret helvası yağar, para yağmaz.” Para gibi, ürün, hizmet ve bilgi de gökten yağmaz. Üreticiler üretecekleri, tüketiciler tüketecekleri ürünler ve hizmetler için gerekli kaynakları bulmak zorundadır. Tarihin her döneminde toplumlar ellerindeki sınırlı kaynakları değerlendirmek sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Her dönemin güçlü toplumları, dünyanın kaynaklarından kimseye haksızlık yapmadan yararlanmasını bilenler olmuştur.

Sanatların en eskisi, bilimlerin de en yenisi ekonomi, eldeki kaynakları temel ihtiyaçları karşılama yolunda değerlendirme bilimi olarak tanımlanır. Bir ekonomide kıt kaynakların dağıtımını, arz ve talebe göre fiyatların belirlenmesi, değişik seçenekler arasında karar verilmesi pazara dayanır. Her dönemde ekonomilerin can damarlarını pazarlardaki üreticiler ve tüketiciler oluşturmuştur.

Onlar ekonominin anayasası olan arz ve talep yasasına dayanarak toplumları ayakta tutarlar.

İster Doğu'da ister Batı'da olsun, her ülkenin pazarlarında bolluk ve kıtlık dönemleri olur. Pazarlardaki aksamalar, üreticiler ve tüketiciler üzerinde olumlu etkiler yanında olumsuz etkiler de doğurur. Pazarlardaki olumlulukları büyütmede, olumsuzlukları azaltmada en etkili gücü, hem üreticiler hem de tüketiciler olarak bütün insanlar oluşturur. Ekonomik, siyasal, kültürel krizler, bir değişim aracı olan parayı, bir ürün gibi alan ve satan kuruluşlardan kaynaklanır.

Pazarın doğurduğu olumlu etkileri büyütme, ister kamu ister özel olsun, bütün kuruluşların dünyayı, bedelsiz ürünler dağıtan bitmez tükenmez kaynak deposu olmaktan çıkarmalarına bağlıdır. Başta kamu kuruluşları olmak üzere bütün kuruluşlar dünyadan aldıkları her kaynağın bir bedeli olduğunu bilmek zorundadır. Bir insan dünyadan, gerekli olandan daha fazlasını alırsa, farkında olmadan üstesinden gelinemeyecek sorunların tetikleyicisi olur.

Dünyada bütün ülkelerin karşı karşıya olduğu, çevresel ve finansal krizler, kuruluşların sürdürülemez doğrusal büyüme peşinde koşmalarından kaynaklanmaktadır. Dağlarıyla, ormanlarıyla, denizleriyle, gölleriyle, nehirleriyle ve ovalarıyla dünya bütün ülkelerin ortak zenginliğidir. Ne kadar güçlü olursa olsun, hiçbir ülke, dünyanın kaynaklarını sorumsuzca tüketme ayrıcalığına sahip değildir. Dünya kaynaklarının sorumsuzca tüketilmesini önlemek, bütün kuruluşların görevidir.

Yüz yüze olunan krizler, sınırlı bir dünyada sınırsız istekleri karşılamaya kalkışmanın önlenemez doğal sonuçlarıdır.

Dünyanın kaynakları sınırsız olmadığı için gösteriş harcamaları bütün ülkeler için hayati önem taşımaktadır.

Ekonomik büyüme sınırsız değildir, ekonomi de ağaçlar gibi doğal sınırlar içinde büyümelidir.

## TÜKETİM ÇILGINLIĞININ ÜSTESİNDEN İÇ ZENGİNLİKLE GELMEK

Hızlı büyüyen ekonomilerde, kalıcı ürünlerden daha çok geçici ürünlere ağırlık verilir. İster kalıcı ister gecici olsun, bütün ürünlerin ömürleri ne kadar kısaltılırsa, satışları da o kadar artırılmış olur. Tüketim toplumlarında insanlar, ne kadar çok tüketirlerse o kadar çok mutlu olurlar. İnsanların mutluluklarını artırmak için ürünler bir kere kullanılıp sonra atılmak üzere tasarlanırlar. Büyülü alışveriş merkezleri, ilk defa Amerika'da ortaya çıkmıştır. Tüketim ekonomisine Amerikalılar öncülük yapmıştır.

Dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, büyümlü alışveriş merkezlerinde hiçbir zaman pencere olmaz saat olmaz. Çünkü satın almanın saati olmaz! Günün yirmi dört saati alışveriş yapılır. Pencere ve saatlerin olmadığı satış yerlerinde, tüketiciler zamanın akıp gitmekte olduğunu unuturlar. Her yerde alışveriş merkezleri sabaha kadar açıktır. Satın alınan ürünler, çoğu zaman tüketilip atılmak için üretilirler. Amerika dünyayı büyük bir çöplüğe dönüştürmüştür.

Üretim uzmanları bir ürün almak isteyenlere, tüketim toplumu Amerika'dan değil, üretim toplumu Almanya'dan satın almalarını önerirler. Amerika'dan alınan ürünler, bir kere işe yarar, sonra da çöpe atılırlar. Dünyanın her ülkesinde tüketim ekonomisini, alışveriş bağımlısı insanlarla birlikte, kısa ömürlü tüketim ürünle-



ri ayakta tutar. İnsanların sonu gelmez tüketim yarışı, iç dünyaların yoksulluğundan beslenir.

Seküler Batı toplumlarındaki iç yoksulluk, kutsal kültürün bütün değerleriyle hayattan dışlanmasından kaynaklanmaktadır. Seküler kültür, hiçbir alanda kutsal kültürün yerini dolduramamıştır. Tüketim kültürünün baskısına karşı direnmede, hem Doğu'da hem de Batı'da, iç dünyayı derinleştirerek zenginleştirmekten başka bir yol yoktur. Dünyada yalın ve derin yaşamının en bilinen yolu, Anadolu'nun bin yıllık tarihi içinde yaşanıla yaşanıla olgunlaşan Yunus kültürüdür.

İnsanların iç dünyalarını zenginleştirenler, üretimle tüketim arasındaki uyumu ve düzeni sağlamakta güçlük çekmezler. Onlar hayatın her alanında yalın yaşamının yolunu açarak rasyonel üretimin, irrasyonel tüketime dönüşmesine izin vermezler. Yalınlığın Anadolu'da yüzyıllar içinde oluşmuş köklü bir geleneği vardır. Dünyayı bir fırtına gibi kasıp kavuran tüketim çılgınlığının üstesinden gelmek için toplumun bütün kesimlerinin, iç dünyayı zenginleştirme yolunda el ele vermeleri gerekir.

İç dünyayı zenginleştirmenin bir sınırı yoktur. İç dünyaları derinleşen insanlara, görülmeyenleri gören, duyulmayanları duyan yeni düşünce ve yeni eylem alanları açılır. İnsanlar tüketime sevinmeyen, üretime yerinmeyen iç dünyalarıyla dış dünyayı kolaylaştırarak bütün insanlar için yaşanır kırlarlar. Onların dış dünyalarında açıklıktan ölenlere yer olmadığı gibi, toklukta ölenlere de yer yoktur. Onlar iç dünya zenginliklerini dış dünyaya yansıtmayı bilirler.

Dünyadaki ekonomik çöküntüler, dış dünya yoksulluğundan değil, iç dünya yoksulluğundan kaynaklanır.

Ülkelerin ekonomik dengelerini sarsan tüketim çılgınlığının üstesinden, iç dünya zenginleri gelir.

İç dünyanın derin dilini öğrenmeden, dış dünyanın yalın dilini anlamak mümkün değildir.

## AÇGÖZLÜLÜĞE KARŞI SAĞDUYUYLA SİLAHLANMAK

İnsanların üretme güçlerinin bir sınırı olmasına karşılık, tüketme isteklerinin bir sınırı yoktur. Tarihin her döneminde, dünyanın kaynakları insanların karınlarını doyurmuş, ancak gözlerini hiçbir zaman doyuramamıştır. Bu yüzden insanların gözleri hep ayda ve yıldızlarda olmuştur. İnsanlar doğaları gereği, bir dünya dolusu altınları olsa, hiç düşünmeden ikinci bir dünya dolusu altın ister. İnsanların doyma bilmez gözlerini topraktan başka doyuracak altın bulunamamıştır.

İnsanların doğalarının bilincinde olan seküler Batı kültürü, insanlığı toptan intihara sürükleyen açgözlülüğü göklere çıkarırken, insanlığa bilinmeyen dünyanın kapılarını açacak tokgözlülüğü ayaklar altına almıştır. Bunun sonucu seküler dünyada, insanların istedikleri önlerinde, istemedikleri arkalarında olmuştur. Bu yüzden dünyanın varlıklı ülkelerinde insanlar tokluktan ölerken, yoksul ülkelerinde açlıktan ölmektedir. Dünyada tokluktan ölenler, açlıktan ölenlerden daha çoktur.

İki yüzyıla varan yoğun çalışmalara rağmen, Roger Garaudy'nin "Düşüncenin Başkenti Kurtuba" kitabında ayrıntılarıyla ortaya koyduğu gibi, dünyadaki bütün krizler, tek boyutlu seküler kültürün yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Seküler dünyada insanlar, yüzlerce yıl yaşasalar da hiçbir zaman harcayamayacakları paraları biriktirmeleri, açlıkta sınır tanımayan gözlerini doyur-

maya yetmemektedir. Seküler toplumlarda insanların karınları doydukça açgözlülükleri artmaktadır.

Seküler kültürde insanların ihtiyaçlarının karşılanması, isteklerini kamçılama kalmıyor, aynı zamanda isteklere yeni istekler kazandırıyor. Seküler kültür içinde insanların açgözlülükte yarışmaları kültürel kirlenme ile katlanarak artan çevresel kirlenmeyi, önlenmesi mümkün olmayan boyutlara taşımıştır. Seküler kültürle büyülenen insanların doymak bilmez gözleri, yoksulluğun kol gezdiği dünyada, kendilerinden başka kimseyi görmemektedir.

Seküler dünyanın kutsallık kazanan kutlu kentlerinde insanların açgözlülüklerine yeni boyutlar kazandıran bilgi toplumunun akıllı ürünleri, bütün dünyayı büyük bir yok oluşa doğru sürüklemektedir. Parlak günleri geride bırakan seküler kültür, dünyanın geleceğini öngörmeye çalışan aydınlar tarafından sorgulanmaktadır. Dünyada açgözlülüğün büyüsünü, aydınların uyarılarına kulak veren, bütün ülkelerde orta kuşağı oluşturan sağduyulu insanlar bozacaktır.

Dünyanın geleceğini düşünen sağduyulu kuşaklar, yeri ve zamanı gelince, hep birlikte hareket ederek, dünyanın her yanında, açgözlülüğü büyüten seküler çağrılara meydan okuyacaktır. Onların karşısında seküler dünyanın bütün silahları etkilerini bir bir yitirecektir. Onlar insanlara, kültürlere, denizlere, ormanlara ve ovalara zarar veren kuruluşların ürünlerine ilgisiz kalarak can damarlarını kurutacaktır. Dünyada onların silahlarından daha güçlü silah yoktur.

Sağduyusunu yitiren insanların elinde dünya, krizden krize sürüklenerek yaşanılır olmaktan çıkmıştır.

Ateş topluluğuna dönüşen dünyayı, güneş topluluğuna sağduyulu insanlar dönüştürecektir.

Dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, sağduyulu insanlar yanlıştta birleşmezler.

## HER ÜLKEDE YOKSULLUK VEREN ELLERLE ÖNLENİR

Yoksulluk yararsız tüketimi artırma peşinde koşan Kuzey ülkelerinden daha çok, eğitimsizliğin getirdiği mesleksizliğin yaygın olduğu Güney ülkelerinde ileri boyutlara ulaşmıştır. Kuzey ülkeleri gibi üretmesini bilmeyen Güney ülkeleri, sıra tüketmeye gelince, dünyadaki hiçbir ülkeden geri kalmak istemiyor. Kuzey ülkeleriyle üretmeden daha çok tüketmede yarışan Güney ülkeleri, kaynaklarını üretime katkıda bulunmayan ölü yatırımlara gömmektedir.

Cahit Zarifoğlu'nun Sarıkamış'tan Girne'ye, Ulm'den Biarritz'e gezi gözlemlerini topladığı "Yaşamak" isimli kitabının ilk yazısı, "Ne çok acı var" diye başlar. Dünyada kuzeyden güneye doğru gidildikçe acıyla birlikte yoksulluk da artar. Güney'de milyarlarca insan yoksulluk, milyonlarca insan açlık sınırının altında yaşar. Giderek düzleşen, gizliliğin olmadığı dünyada hem Güney'in hem de Kuzey'in ortak düşmanı, Amerika ya da Çin değil, insanlara acı veren yoksulluktur.

Dünyanın her yanında yoksulluk, devletlerin sermayeyi servete dönüştüren ölü yatırımlarından kaynaklanmaktadır. Ekonomik bağımsızlıktan daha çok, ekonomik bağımlılıkların önem kazandığı ve böylece ülke ekonomilerinin birbirine bağımlı hale geldiği dönemde yoksulluk bütün dünyayı tehdit etmektedir. Dünyada yoksulluğun yol açtığı acıların üstesinden gelmek için hem Kuzey hem Güney ülkelerinin elbirliği yapmaları büyük önem taşımak-

tadır.

Kuzey ülkelerinin gösteriş harcamalarına dayanan zenginlik kültürü, seküler dünyanın düşünce ve eylem merkezlerinden, sürekli geliştirilen iletişim ve etkileşim araçlarıyla bütün ülkelere ihraç edilmektedir. Kuzey ülkeleri dünyaya üretim kalıplarından daha çok tüketim kalıplarıyla örnek olmaktadır. Güney ülkeleri başta olmak üzere dünyanın çevre ülkeleri, seküler kültürün tüketim kalıplarına dört elle sarılmak için birbirleriyle kıran kırana yarışmaktadır.

Kuzey ülkelerinin tüketim kalıplarını benimseyen Güney ülkeleri, Güneyliler gibi üreterek, Kuzeyliler gibi tüketmenin bedelini, bütün şehirlerin çevrelerinde oluşan büyük yoksulluk halkalarıyla ödüyor. Üretimde geri kalan Güney'in yoksulları, Kuzey'in varlıklarının en büyük tüketicileri oluyorlar. Onlar Kuzeylilerin üretim kalıplarından önce tüketim kalıplarını benimseyerek üreten eller olma güçlerini yok etmektedirler.

Anadolu'da denildiği gibi: "Ak akçe kara gün içindir." Kara günlerin gelebileceğini düşünmeyen toplumlar, ak günlerin değerini bilemezler. Bu yüzden dünya Kuzey ülkelerinin, akılları başlardan alan tüketim ürünleriyle işgal edilmiştir. Dünyada kimse kimsenin ne ürettiğine değil, ne tükettiğine bakmaktadır. İnsanlar sürekli tüketmeye özendirildikleri için gelecekteki gelirlerini harcamaktadır. Bolluk günlerinin değerini bilmeyenler, darlık günlerinde acı çekmektedir.

Kuzey ülkelerinin harcamaya dönük tüketim kalıplarına karşı, Güney ülkeleri geri dönüşüme uygun tüketim kalıpları geliştirmektedir.

Üretimle silahlanmayan toplumlar, yoksullukla savaşamazlar. İnsanların acılarını, alan eller değil, veren eller dindirir.

Dünyada insanların değeri, tüketimlerinden önce, üretimlerinden kaynaklanır. Herkes ürettiği kadar değerlidir.

## DÜNYADA SERMAYE GÜÇ KAYNAĞI OLMAKTAN ÇIKMIŞTIR

Ulaşım, iletişim ve üretim alanındaki gelişmeler, toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel yapısında köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Her alanda büyük bir hız ve yoğunluk kazanan üretim yarışı, bütün kuruluşları birbirleriyle hem yarışmaya hem yardımlaşmaya zorluyor. Ürünlerin ve hizmetlerin üretiminde giderleri azaltmak, gelirleri çoğaltmak için yenilenme çalışmalarına büyük yatırımlar yapılmaktadır. Sürekli yenilenmesini bilenler, her alanda güç kazanmaktadır.

Üretimde ve yönetimde yeni gelişmelere paralel olarak, ekonominin bütün alanlarında, ağırlık insanlardan makinalara geçerken, yönetimde ağırlık sermaye sahiplerinden bilgi sahiplerine geçmektedir. John Kenneth Galbraith, “New Industrial State” adını verdiği kitabında, dünyadaki toplam üretimin önemli bir bölümünü karşılayan sanayi toplumlarının büyük kuruluşlarının üretim ve yönetim yapısındaki değişimleri ayrıntılı olarak ele alarak tartışmaktadır.

Sanayi toplumlarında karar alma yetkisi, Galbraith’in “Teknostrüktür” olarak nitelendirdiği, yeni bir yönetici kesimin eline geçmiştir. Onlar sanayi toplumunun dokunulmazlık kazanan teknokratlarıdır. Ülkelerin ekonomik yapılarını dönüştüren, pazarlarda fiyatları belirleyen, gelirleri artıran ve giderleri düşüren yenilikler yapan kuruluşların ortakları güçlerini yitirmiştir. Dün-

yadaki bütün kuruluşlarda güç, yeni ürünler geliştiren teknokratlara kaymıştır.

Tarihin her döneminde toprak, sermaye ve emek gibi üretim faktörleriyle yönetenler arasında doğru orantılı bir bağıntı olmuştur. Dönemin ekonomik ve kültürel özelliklerine göre gücün kaynağı değişmiştir. Tarım toplumlarında güç, toprak büyüklüğünden kaynaklanmıştır. Toprağı büyük olan ülkelerin üretim gücü de büyük olmuştur. Sanayi toplumlarında birden fazla güç kayması yaşanmıştır. Önce sermaye, ardından teknolojik bilgi sahipleri ağırlık kazanmıştır.

Galbraith dünyanın önemli iktisatçılarından biri olduğu gibi, etkili entelektüellerinden de biridir. Bir sanatçı duyarlılığıyla, yıllar öncesinden, sermayenin bir güç ve egemenlik aracı olmaktan çıktığını görmüştür. O “İnsanlar bundan böyle sefaletin dehşet verici tuzaklarına düşmeyecekler, geleneksel kapitalizm ölecek ve Marksizm hayat kaynaklarını kurutacaktır” demiştir. Seksenli yılların sonundaki gelişmeler, bilinen komünizmle birlikte, bilinen kapitalizminin de sonunu getirmiştir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçen dünyada güç, kısa dönemli düşünen devlet yöneticilerinden uzun dönemli düşünen kuruluş yöneticilerine geçmiştir. Geçmişin eğitim düzeyi düşük, hesapsız risk almayı seven, sermaye sahibi otokratik girişimcilerinin yerini, yeni bilgilerle donanmış, hesaplı risk peşinde koşan, eğitim düzeyi yüksek demokratik girişimciler almıştır. Onlar yeni yüzyılda yeniden yapılanan dünyanın yeni temellerini atmaktadırlar.

Sürekli yenilenmek, yenilikte yarışmak, “Yenilenenler yenilmez” diyen kuruluşların ana dönüştürücü dinamiğidir.

Üretim ve yönetim paradigmalarını yenilemeyen kuruluşlar, dünyaki gelişmelere ayak uyduramaz.

Geleceğin dünyasında kuruluşlar, güçlerini sürekli yenilenen değerlerinden alacaktır.

# YALIN ÜRETİM VE YALIN TÜKETİM OLMADAN ATIKSIZ EKONOMİ OLMAZ

**T**oplumların her alanda sonu gelmez isteklerinin karşılanmaya çalışılması, bütün dünyada ekonomik büyümenin kutsallık kazanmasına yol açmıştır. İnsanların doymak bilmez istekleri tüketimi artırmış, tüketimin artışı ekonomiyi büyütmüş, ekonominin büyümesi atıkları çoğaltmıştır. Bütün dünyada tüketim, büyüme ve atıkların oluşturduğu kapalı döngü içinde insanlar gözleri kapalı dolap atı gibi, dünyanın nasıl bir sona doğru gittiğinin farkına varmadan dönüp durmaktadırlar.

Dünyada ekonominin oluşturduğu kapalı döngüde tüketimin katlanarak artması için durmadan kamçılanan isteklerle hem üretimde hem de tüketimde atıklar, akıl almaz boyutlara ulaşmaktadır. Artık atıklar ülkelerde tek boyutlu, yerel bir sorun olmaktan çıkarak çok boyutlu küresel bir soruna dönüşmüştür. Bunun için atıklardan kaynaklanan ve bütün ülkelerin ekonomik dengelerini altüst eden küresel ısınma her ülkenin gündeminde yer alan sorunların başında gelmektedir.

Atıklar tüketime yarar sağlamayan, üretime katma değer kazandırmayan ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin elde edilmesi için doğal kaynaklarla birlikte entelektüel ve finansal kaynakları da yok etmektedir. Hayatın bütün alanlarında ortaya çıkan atıklar, yalnızca kaynakların tükenmesine yol açmakla kalmamakta,



bütün insanlığın geleceğini de tehdit etmektedir. Eğitimsizlik yoksulluk yolsuzluk gibi atıklar da bütün dünyanın ortak düşmanını haline gelmiştir.

Dünyada her türlü atıktan arındırılmış yalın tüketim, yalın üretim ve yalın kuruluş denilince, yönetim dünyasının öncülerinden James Womack ve Daniel Jones akla gelir. Onlar yalın düşüncüyü geliştirmek amacıyla kurdukları kâr amacı gütmeyen eğitim ve araştırma merkezi “Lean Enterprise Institute” de bütün dünyada etkili olan, çığır açıcı çalışmalar yapmışlardır. Onları izleyen ülkelerde, atıkların üstesinden gelmek için yol ve yön gösterici araştırmalar yapılmaktadır.

Ekonomilerde atıkların önlenmesi, Womack ve Jones’un, “Yalın Düşünce” adını verdikleri kitaplarında vurguladıkları gibi: “Yalın düşünce, değer tanımlanması, değer yaratan adımların en iyi ve en doğru biçimde sıralanması, bu adımların gerektiği anda aksamaya uğramadan atılması ve giderek daha yüksek etkenlikte gerçekleştirilmesinin yollarının”, bütün kuruluşlara öğretilmesine bağlıdır. Kuruluşlarda yalınlık, hem tüketim hem üretim çalışmalarının yalınlaştırılmasıyla sağlanır.

Hayatın her alanında tüketimde olduğu kadar, üretimde de atıklar önlenemez boyutlara ulaşmıştır. Bunun için insanların, yalın düşüncüyü içselleştirerek yalın üretmesini, yalın tüketmesini ve yalın yaşamasını benimsemeleri, bütün dünyanın geleceği için hayati önem taşımaktadır. Çünkü dünyanın her yanında ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın bütün boyutlarında yalınlıktan uzaklaşmanın, kaynakları tüketen binbir değişik yüzüyle karşılanmaktadır.

Dünyanın bütün ülkelerindeki yerel ve küresel kuruluşların hem kitlesel tüketimlerinde hem kitlesel üretimlerinde ortaya çıkan atıkların ulaştığı dehşet verici boyut, yalın düşünmenin, yalın yaşamının, yalın üretmenin, yalın tüketmenin bütün insanlığın ortak sorunu olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Atıkların en düşük düzeyde indirilmesi için kuruluşlar kendi kültürleri içinde

köklü bir düşünce, köklü bir eylem ve köklü bir yaşama yolu bulmak zorundadır.

Kutsal kitaplar yalın düşünce, yalın yönetim, yalın hayat konusunda en önemli ve en etkili kaynakların başında gelir.

Az yemesini, az içmesini başaramayan toplumlar, atıksız üretmesini, atıksız tüketmesini de başaramazlar.

Üretimde ve tüketimde yalınlığı özendirmekten, atıkları önlemekten, her ülke sorumludur.

## TÜKETİM BAĞIMLILIĞININ ÇORAK TOPRAKLARINDA AKMAKTAN KURTULMAK

Dünyada insanlar olmadan tüketim, tüketim olmadan insanlar olmaz. Tüketimin hayatın karmaşıklaşmasında olduğu kadar, yalınlaştırılmasında da vazgeçilmez bir yeri vardır. Tüketim yüklediği işlevlerle, bütün alanlarıyla hayatı hem kolaylaştırır hem zorlaştırır. Her toplumun kendine özgü bir tüketim ve yaşama kültürü vardır. Kutsal kaynaklardan beslenen kültürde ise insanlar yaşamak için tüketirler. Ölüm sonrasına inanmayan seküler kültürlerde, insanlar tüketmek için yaşarlar.

Kutsal kitaplara öncelik veren toplumlarda, hayatın bütün alanlarında, belirleyici olanlar ekonomik değerler değil, kültürel değerlerdir. Onlar iki dünyayı birbiriyle bütünleştirerek birlikte değerlendirmesini bilirler. Yalnızca yaşanan dünyaya önem veren insanlar için tüketim en büyük değer ve anlam kaynağıdır. Onların düşünce ve eylem dünyasında gece gündüz durmadan tüketmek, mutluluğun olduğu kadar başarılı olmanın da en önemli göstergesidir.

Seküler toplumlar mutluluğu, durmadan artırmaya çalıştıkları tüketimde ararlar. Tüketim yarışı ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın ana dinamiğidir. Tüketimi yıldan yıla artırma yarışı, ekonomik büyümenin sürükleyici gücüdür. Tüketim bağımlısı insanlar, alkol bağımlısı insanlar gibi, durmadan gece gündüz, gerekli gereksiz yeni ya da eski ürünlerden satın almadan mutlu olamaz-

lar. İnsanları tüketim bağımlısı kılan pazarlama, üretim ve yönetim bilimlerinin temelidir.

Parçadan bütüne bütünden parçaya, bakmanın çok güçleştiği seküler dünyada tüketim bağımlılığının yol açtığı sorunlar, hayatın bütün alanlarında katlanarak artmaktadır. Seküler insanlar, en çok tüketenlerden olmak için kutsal kültürle bağlarını bütünüyle yitirirler. Onlar aynı Goethe'nin Faust'u gibi, ölümsüzlüğün peşine düşercesine, sınırsız isteklerinin peşine düşerek toplumların iç ve dış dünyalarında onulmaz yaralar açmaktadır.

Faust'a özenerek doymak bilmez ve sonu gelmez tüketim tutkusuyla kıvranan seküler insanlar, bütün dünyayı çoraklaştırmaktadır. Kutsal değerleri hayatın dışına atan yönetimlerin ellerinde insanların iç dünya zenginlikleri, çorak topraklarda akan nehirler gibi, buharlaşarak yok olup gitmektedir. Gelecek kuşaklar geçmiş kuşakları, toplumların afyonu olan televizyon dizileri izleyen gösteriş çılgınlığında yarışan, tüketim bağımlıları olarak görecektir.

Hayatın zenginleşmesine hiçbir katkısı olmayan tüketim bağımlıları, bütün krizlerin kaynağıdır. Yirmi birinci yüzyılın can alıcı sorunlarının başında, bütün boyutlarıyla hayatı çoraklaştıran tüketim bağımlılığı gelmektedir. Çünkü tüketim bağımlılığının üstesinden gelmeden, yoksulluk ve yolsuzluk sorunlarının üstesinden gelmek mümkün değildir. Bu yüzden her alanı kuşatan tüketim bağımlılığının yol açtığı sorunları çözmek için bütün ülkeler işbirliği yapmak zorundadır.

İnsanların harcamaları beslenme, giyinme ve korunma gibi karşılanması zorunlu ihtiyaçları aşmazsa, bütün ülkelerde tedirginlikten uzak, huzurlu ve barış içinde bir hayatın kapıları kolaylıkla açılacaktır. Dünyadaki yoksulluğun kaynağı, tüketmek için yarışanlardır.

Dünyada tüketim bağımlılığının kaynakları kurutulursa, gerçek ihtiyaçları karşılamakta hiçbir ülke güçlük çekmez.

Kaynaklarla birlikte insanlığın ortak hazinesi zaman da tüketim bağımlılarının elinde heder olmaktan kurtarılmalıdır.

## İSTEKLERİ DEĞİL İHTİYAÇLARI KARŞILAMAK ÖNEMLİDİR

Fizik dünyanın çekiciliği karşısında metafizik dünyayı bütünüyle unutan seküler bilimler, insanların açgözlülüklerini kamçılamanın binbir yolunu bularak, sınırlı ihtiyaçların karşılanmasından daha çok sınırsız isteklerin karşılanmasına yoğunlaşmıştır. Seküler dünyada insanların ihtiyaçlarından önce isteklerine önem veren üretim ve yönetim bilimlerinde, bütün dünya yağmalanacak, bitmez tükenmez bir hazine olarak görülmektedir.

Kültür ve ekonomi; hayatın, birbirinden bağımsız olmayan iki önemli boyutudur. Onların oluşturdukları alan içinde insanların ihtiyaçlarıyla istekleri, birbiriyle çatışır. Kültürde ve ekonomide her ihtiyaç bir yanıla istektir. İnsanlar ihtiyaçlarının istek yanlarını ne kadar azaltırlarsa, hayatın yaşanırlığını o kadar büyütürler. Hayatın bütün alanlarında, bir ihtiyacın ne kadar gerekli ne kadar gereksiz olduğunu, ekonominin rakamları değil, kültürün değerleri belirler.

Dünyanın insanlar için yaşanılır kılınması, isteklerden önce ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Ortak kaynakların değerlendirilmesinde ekonomi, hayatı kolaylaştırma, kültür hayatı anlamlı kılma çalışmalarını kapsar. Dünya bütün insanlar için ekonomiy-le yaşanır, kültürle değerli kılınır. Ekonomi kültürden ne kadar uzaklaşırsa, o kadar istekler önem kazanır. Ekonomi kültürle de-

netlenmezse, dünyadaki yıkıcı savaşların üstesinden hiçbir güç gelemmez.

Tarihin her döneminde aşırı yoksulluklar gibi, aşırı zenginlikler de büyük sorunlara yol açmıştır. Toplumlar tarihin her döneminde, insanların sınır tanımayan isteklerinin peşinde koşmalarının bedelini çok ağır ödemiştir. İnsanların zenginlik istekleri, ele geçirdikleri zenginliklerle doğru orantılı olarak artar. Dünyada ölümü unutan, ölümsüz olduklarını sanan insanların isteklerini sınırlayacak ölümden başka bir güç yoktur. Dünyaya sığmayanlar, sonunda mezara sığırlar.

Dünyadaki ekonomik ve kültürel hayat, ihtiyaçları karşılamanın yapıcı güçleri ile istekleri karşılamanın yıkıcı güçleri arasında kıyamete kadar devam edecek bir yarıştır. Dünyada hiçbir insanın, yarışın dışında kalması mümkün değildir. Hayatlarını istekleri karşılama yolunda tüketenler Kabil'in çocukları arasında, ihtiyaçları karşılama yolunda tüketenler Habil'in çocukları arasında yer alırlar. İnsanlık tarihinde toplumları, Habil'in değerlerini benimseyenler dönüştürmüştür.

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamanın kapılarını açanlar, her yerde hayatı kolaylaştırırken, isteklerini karşılamanın kapılarını açanlar, her zaman zorlaştırırlar. İhtiyaçlara önem verenlerin elinde kaynaklar, sürekli değer kazanırken, isteklere önem verenlerin elinde sürekli değer kaybeder. Habil'in çocuklarının elinde topraklar değerli ürünlere dönüşürken, Kabil'in çocuklarını elinde değerli ürünler değersiz topraklara dönüşür.

Topraktan gelip toprağa dönen insanlar, isteklerini karşılamak için yarışılırsa, dönecek toprak bulamazlar.

İnsanların çok katlı binalarla topraktan uzaklaşmaları, toprağa dönüşlerini geciktirmez.

İnsanlar bütün denizleri ister, ancak topraklara uzak denizlerde yaşanmaz.

## DÜNYADA HİÇBİR ŞEY ÜRETİLMEYEN TÜKETİLMEZ

**H**ayatın her alanında tüketilenlerin, mutlaka ödenmeleri gereken bir maliyeti vardır. Ekonomik alanda hiçbir ürün, üretilmeden tüketilmez. Dünyada üretmeden tüketenler, ya babalarından kalan mirastan ya da çocuklarından aldıkları ödünçten harcamalarını karşılar. Bunun için bütün kültürlerde alın teri, göz nuru ve el emeği, ekonomik ve kültürel hayatın en değerli ve en önemli kaynağı kabul edilir. Hiç kimse onlardan daha değerli bir sermayeye sahip değildir.

Dünyadaki bütün ekonomik krizler ve finansal sorunlar, gelirlerinden daha fazla giderleri olanlardan kaynaklanır. Onların gelirleriyle giderleri arasındaki açık ne kadar büyük olursa, yol açtıkları ekonomik ve kültürel çalkantılar da o kadar büyük ve zarar verici olur. Dünyayı sarsan büyük krizler, insanların yaptıkları tüketim seviyeleri ile yapmaları gereken tüketim seviyeleri arasındaki farkın büyüklüğünden kaynaklanır. Bunun sonucunda her krizi daha büyük bir kriz izler.

Dünyada kaynaklarını üretmeden tüketenlerin başında fiziksel değeri olmayan parayı, fizik bir ürün olarak alan ve satan, paradan para kazanan kuruluşlar gelir. Onların üretilmeden tüketilen dünyalarında para ortadan kayboluncaya kadar elden ele dolaştırılarak ekonominin hiçbir üretim alanıyla karşılaştırılmayacak kadar büyük kazançlar sağlanır. Her toplumda üretimden

kazanmanın bir sınırı vardır, ancak paradan para kazanmanın sınırı yoktur.

Dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, ülkelerin, ekonomilerinde büyük yıkımlara yol açan krizlerin üstesinden gelmeleri, toplumun bütün kesimlerini ürün, hizmet ve bilgi üretiminden kazanç sağlamaya yönlendirmesine ve özendirmesine bağlıdır. Oluşmakta olan yeni ekonomi, bütün ülkeleri gerekli üretimi büyütmeye, gereksiz tüketimi küçültmeye zorlamaktadır. Dünyadaki ekonomik ve kültürel krizler, bütün insanlara üretmeden tüketmenin bedelini çok ağır ödetmektedir.

Ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde, giderlerin azaltılmasının ve gelirlerin çoğaltılmasının öncülüğünü Frederic Winston Taylor yapmıştır. Taylor'un çalışmalarıyla insanlar, üreten el olmanın gücünü kavramıştır. Tarihin her döneminde, bütün toplumların güçleri, üretimden kaynaklanmıştır. Düşünen akıllar, seven gönüller ve üreten eller üretmenin önemini, toplumun bütün kesimlerine anlatmıştır.

İnsanların ve kuruluşların üretimlerinin artırılmasında, üretimin doğru yapılmasından daha çok, doğru üretimlerin yapılması hayati önem taşımaktadır. Bütün ülkelerde paradan para kazanmanın büyüsünü bozacak olanlar, doğru işlerin yapılması kadar, işleri doğru yapmaya da önem vermek zorundadır. Dünyayı para alıp para satanların yol açtığı krizlerden, ürün alıp ürün satan insanlar ve kuruluşlar kurtaracaktır. Onlarla paradan para kazanmanın yolu kesilecektir.

Paradan para kazananlar, üretim gelirlerine değil, faiz gelirlerine bakarlar.

Zenginlik tüketim büyüklüğünden değil, üretim büyüklüğünden kaynaklanır.

Üretmeden tüketenler, dünyanın her yanında, kriz kaynağı olurlar.



## YARDIMLAŞARAK TEMEL İHTİYAÇLARI KARŞILAMAK

Üretimde ve yönetimde, bir yandan tüketimi azaltırken diğer yandan üretimi artıranlar, sınırlı kaynakları sürekli yeniden değerlendirerek bütün insanların ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunurlar. Toplumların mutluluğu ve güvenliği, herkesin temel sorunlarının çözülmesine bağlıdır. Doğu'dan Batı'ya bütün toplumlarda, ihtiyaçların karşılanmasıyla birlikte güvenliğin sağlanması, barış içinde birlikte yaşamının olmazsa olmazıdır.

Ekonomik ve kültürel değerleri köklü olan ülkelerde, insanların ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşların ihtiyaçları, toplumun bütün kesimleri tarafından karşılanır. Dünyanın bütün ülkelerinde insanlar kültürlerin, kuruluşlar da ekonomilerin güç kaynağıdır. Toplumlar insanlarla, insanlar kuruluşlarla varlıklarını sürdürür. Bunun için her yerde, hem insanlar, hem kuruluşlar, birlikte yaşamak, yardımlaşmak ve dayanışmak zorundadır. İnsanlar ve kuruluşlar arasında alışverişin olmadığı toplumlarda, hayatın hiçbir alanında zenginleşme olmaz.

İnsanlar ve kuruluşlar denizler gibi, sürekli hareket halinde olup bazan durgun bazan da hareketlidir. İnsanların ve kuruluşların, dinamik ekonomik ve kültürel dünyalarında insanlar için doğru ve güzel olanlar, kuruluşlar için de doğru ve güzeldir. İnsanlar düşünceleriyle, eylemleriyle, kuruluşlar üretimleriyle, tüketimle-

riyle ülkelerin ekonomilerine ve kültürlerine, çoğaltan ve çarpan etkileri çok boyutlu olan, gizemli bir güç kazandırır.

Denizler için sular nasıl bir işlev yükleniyorsa, toplumlar için de insanlar aynı işlevi yüklenir. Nasıl susuz denizler olmazsa, insansız da toplumlar olmaz. Kültürel dokuya ve ekonomik yapıya tat ve rengini insanlar verir. Hayatta herşeyin kaynağında insanlar vardır. Kültürel ve ekonomik hayatın hem tadı hem de rengi insanlardan kaynaklanır. İnsanların güçleri ve etkileri, her dönemde içlerinde yer aldıkları kuruluşlarla, toplumsal hayatın her alanına katlanarak yansır.

İnsanlar üretimlerinde ve yönetimlerinde yer aldıkları kuruluşların ürettikleri ürünlerle, verdikleri hizmetlerle, zenginleştirdikleri bilgilerle, toplumları güçlendikleri gibi güçsüz de düşürürler. Toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel alandaki güçleri, insanların gönüllerindeki düşüncelerini eyleme dönüştürerek dünyaya kazandırmalarına bağlıdır. İnsanlar yaptıkları yeniliklerle, büyüttükleri kuruluşlarla toplumları bir dünyadan alır, başka bir dünyaya taşırlar.

Toplumları geçmişten geleceğe taşımada, insanların güçleri her kademesinde yer aldıkları kuruluşlardan gelir. Onlar toplumların ihtiyaçlarını karşılayan üretimleriyle dünya barışına en büyük katkıda bulunurlar. Onların ekonomi ve kültür dünyalarında üretmesini bilenler, tüketmesini bilenlerden önce gelir. Onlar özendirdikleri gerekli üretimleriyle, önledikleri gereksiz tüketimleriyle, ağaçlar gibi büyüyen, doğal döngüsel ekonominin ana omurgasını oluştururlar.

İnsanlar ve kuruluşlar, yardımlaşarak ve dayanışarak, ekonomik ve kültürel gelişmeye büyük bir canlılık kazandırır.

Yardımlaşmada ve dayanışmada yarışmanın olmadığı toplumlarda, hayatın hiçbir alanında köklü gelişmeler olmaz.

Yardımlaşmasını ve dayanışmasını bilenler, hem ekonomik hem kültürel kaynakları değerlendirmesini bilirler.

## **BÖLÜM 5**

# GÜÇ ÇOĞULCULUKTAN KAYNAKLANIR

## TÜKETEREK VAR OLUNMAZ ÜRETEREK VAR OLUNUR

Dünyanın dört bir yanına salgın bir hastalık gibi yayılan tüketim kültüründe insanları alışveriş yapmaya özendirmek için satıcılar, değişik pazarlama yöntemlerine başvurur. Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileme yolları arasında indirimli satışlardan “hemen al ay ay öde” diyen, banka kredi kartları ilk sıralarda yer alır. Normal fiyatların indirimli satışlarla ucuz olarak gösterilmesi, en çok başvurulan yanıltıcı satış yollarından biridir.

Alışveriş merkezlerinde göz yanılmalarına dayanan paketlemelerden, ürünlerin değerini ve kalitesini abartan tanıtımlara kadar, üreticiler ve satıcılar, her yöntemden yararlanır. İndirimli satış aylarında birbirini tamamlayan iki üründen birinin fiyatı düşük gösterilirken diğerinin fiyatı yüksek tutularak tüketiciler yanıltılır. Satıcılar, kendilerini alıcıların yerine koymadan, yalnızca satışlarını artırmaya çalışır. Bu yüzden bütün dünyada alışverişin etik boyutları tartışılmaktadır.

Tüketim toplumlarında üretici kuruluşlar, fabrikalarında üretim yapar, alışveriş yerlerinde ise ürünlerinden daha çok isimlerini satarlar. Ancak yerel ve küresel pazarlarda üreticilerin ürünlerine kalıcı alan açmaları ve satışlarını arttırmaları, ekonomik kurallara verdikleri önem kadar, etik kurallara da önem vermelerine bağlıdır. Gece ve gündüz farkının olmadığı, sürekli aydınlatılan pazarlarda, artık üreticilerin tüketicileri aldatmaları mümkün değildir.

Tüketim toplumlarında insanların durmadan çarşı pazar doluşarak gerekli gereksiz alışveriş peşinde koşmaları, bütün dünyada bir hastalık olarak kabul edilmektedir. Dünyada var olmak, tüketmek değil üretmektir. Alışverişin bir hastalığa dönüştüğü, insanların sürekli bir şeyler satın almaya zorlandıkları ortamların özellikleri ve alınması gereken önlemler, her ülkenin sorunudur. Çeşitli hastalıklara karşı, ilaçlar ve tedavi yöntemleri geliştirmeyi öngören önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Üretim toplumlarıyla tüketim toplumlarının birbirine karıştığı, insanların hem üretici hem tüketici oldukları, düz kare dünyada bütün üreticilerin kendilerini tüketicilerin, bütün tüketicilerin de kendilerini üreticilerin yerine koymaları, etik olduğu kadar ekonomik bir sorumluluğa da dönüşmüştür. Üreticilerin, kendileri için ürettikleri ürünlere gösterdikleri özeni, başkaları için ürettikleri ürünlere de göstermeleri, kurumsal ve toplumsal bir görev olmuştur.

Alışverişin bir hastalığa dönüştüğü, sürekli satın alma yarışının her alanı kuşattığı toplumlarda, hayatın kalitesini arttırmayan ve kültürel zenginliğe katkısı olmayan ürünlerle üreticilerin pazarlarda varlıklarını korumaları çok zorlaşmıştır. Dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun, bütün üreticiler pazarlarda ürünlerinden önce etik değerleriyle var olacaktır. Artık insanlar üreticilerin ürünlerinden önce etik değerlerine bakmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılda kuruluşların, hangi ürünleri ürettiklerinden daha çok, hangi değerleri savunduklarına bakılacaktır.

Dünyanın bütün ülkelerinde kuruluşlar, tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılamak için birbirleriyle yarışacaktır.

Alışveriş tutkunlarını aldatacak pazarlama yöntemlerinden kaçınmak, en önemli tanıtım olacaktır.

## MİSYONLARI GÜZEL OLANLARIN VİZYONLARI GÜZEL OLUR

Ülkelerin olduğu kadar dünyanın da ekonomik yapısında ve kültürel dokusunda vazgeçilmez yer tutan kuruluşların başarısı, bir ayaklarıyla geçmişte, diğer ayaklarıyla da gelecekte olmalarına bağlıdır. Dünyanın entellektüel ve finansal kaynakları, kuruluşların bütün rüyalarını gerçekleştirecek zenginliktedir. Kuruluşların gördükleri rüyaları gerçekleştirmeleri, her şeyden önce ulaşılabilir bir misyona ve uygulanabilir bir vizyona sahip olmalarına bağlıdır.

Bir gözüyle Amerika'ya, bir gözüyle de Çin'e bakan kuruluşların misyonları, değişmeyen amaçlarını, vizyonları ise değişen araçlarını gösterir. Kuruluşların varoluş kaynağı olan amaçlar, zamanla büyük değişiklik göstermezken, amaçlara ulaşmanın yolunu açan araçlar sürekli değişir. Hangi alanda üretim yaparlarsa yapsınlar, değişen araçlarla değişmeyen amaçlarının peşine düşen kuruluşlar, uzun ömürlü olurlar ve dünyada aranan ürünler üretirler.

Kuruluşların gücü benimsenen, erdemli bir misyonu gerçekleştirmek için elbirliği yapan çalışanlarından kaynaklanır. Kuruluşlar ister ürün, ister hizmet, ister bilgi üretsinler, misyonları, güzel işlerin güzel yöntemlerle yapılması olmalıdır. Kuruluşların işleri güzel yapmaları gereklidir, ancak hiçbir zaman yeterli değildir. Kuruluşlarda işlerin güzel yapılması, güzel işlerin yapıldığı anlamına gelmez. Çünkü ekonomide güzel yapılan her iş, her zaman güzelliğin güvencesi değildir.

Kuruluşların misyonları güzelse, vizyonları da güzel olur. Kültürde ve ekonomide güzel kuruluşlar, güzel misyonlarıyla, güzelliklerine ve vizyonlarına uygun yöntemleri geliştirirler. Dünyada hiçbir kuruluş, erdemli bir misyona, etik dışı yollardan ulaşamaz. Kuruluşlarda misyon vizyondan değil, vizyon misyondan güç alır. Misyonсуuz vizyon olmadığı gibi, vizyonсуuz da misyon olmaz. Kuruluşlarda vizyon misyonun aynası olduğu kadar, misyon da vizyonun aynasıdır.

Kuruluşlarda misyonla vizyon arasındaki iletişim ve etkileşim, pusulayla gemi arasındaki iletişime ve etkileşime benzer. İki bir arada olmazsa, istenilen amaca ulaşamaz. Kuruluşların olduğu gibi devletlerin de misyonları ve vizyonları vardır. Nasıl devletler siyasal sınırları aşmadan ekonomik sınırlarını genişletemezlerse, kuruluşlar da ülkelerinin dışına çıkmadan dünya pazarlarına açamazlar. Türkiye’de Özallı yıllarda bütün kuruluşlar, yerel düşünmeye ve küresel davranmaya başlamıştır.

Yirmi birinci yüzyılın küreselleşen kuruluşları, hem misyonlar da hem de vizyonlarda köklü yeniliklerin öncüleri olacaktır. Onlar yerel pazarlardan küresel pazarlara ulaşarak, yerel ürünler kadar küresel ürünler de üreterek, dünyanın bütün şehirlerini ulaşılacak “Kızıl Elma” olarak görecektirler. Düz kare dünyanın mimarları, korkuları ve düşmanları büyüten kuruluşlardan daha çok, ümitleri ve dostlukları güçlendiren kuruluşlar olacaktır.

Dünyayı kucaklayan misyona sahip olan kuruluşlar, kendilerini dünya pazarlarına taşıyacak vizyon geliştirmekte güçlük çekmezler.

Dünyada kuruluşların vizyonları, misyonlarından kaynaklanır. Her kuruluşun vizyonu, misyonu kadardır.

Misyonu sınırlı olanın, vizyonu da sınırlı olur. Misyonсуuz vizyon olmaz. Misyon kuruluşun aynasıdır.

## FARKLILIĞIN OLMADIĞI YERDE CANLILIK OLMAZ

Özgünlük, yağmurlu günlerdeki şimşek gibi, insanların zihinlerinde bir düşünce olarak doğar ve uygulanma kanalı bulursa, bütün dünyayı aydınlatır. Özgünlüğün doğurduğu güçten yararlanmak için farklılıkların korunarak desteklenmesi gerekir. Demokratik katılımın özendirildiği açık toplumlarda özgün düşünceler, hiçbir dirençle karşılaşmaz. Bu yüzden farklılıkların korunduğu, özgürlüklerin önemsendiği kuruluşlarda büyük değişimlere yol açacak atılımlar yapılır.

Kuruluşların düşünce ve eylem zenginlikleri, farklı kültürlerden insanları bir araya getirme ustalıklarından kaynaklanır. Çoğu durumda kuramsal ve uygulamaya dönük bilgiler aynı insanda toplanmaz. Kuruluşların üretim güçleri, değişik alanların uzmanlarının el ele vererek işbirliği yaptıkları ortamlarda katlanarak artar. İster kamu ister özel, ister gönüllü ister zorunlu olsun, bütün kuruluşlarda iki kere iki dört değil, bazan beş, bazan altı, bazan da yedi eder.

Üretimde ve yönetimde yenilik yapma gücü, farklı alanlardan gelen insanların birlikte çalışmalarıyla yeni boyutlar kazanır. Farklı soy, renk, dil ve kültürden gelen insanların, demokratik bir ortamda, görüşlerini ve düşüncelerini açıkça ortaya koydukları, kıran kırana, enine boyuna tartıştıkları kuruluşlar, hem güçlü hem de uzun ömürlü olurlar. Kuruluşların ürettikleri ürünlerin, hizmetlerin ve



bilgilerin özgünlükleri, aynı çatı altında farklılıklara gösterdikleri saygıdan kaynaklanır.

Bilgisayar dünyasının öncülerinden bir kuruluş, bir yönetim danışmanından çalışmalarının değerlendirmesini istemiş. Danışman kuruluşu baştan sona inceledikten sonra “Siz krizdesiniz” değerlendirmesini yapmış. Yöneticiler “Nasıl olur, biz en iyi dönemimizi yaşıyoruz” dediklerinde, danışman “Yukarıdan aşağıya bütün çalışanlarınız, aynı ırktan, aynı renkten ve aynı dinden. Hepiniz tek tip giyiniyorsunuz ve birbirinizden farksız düşünüyorsunuz. Sizin yenilik yapmanız mümkün değil” demiş.

Özgünlüğün ve yeniliğin sınırının olmadığı, bilgi dolaşımının büyük hız kazandığı, insanların sürekli geleceğe baktıkları düz kare dünyada, kuruluşların ülkelerinin sınırlarının içine çekilerek dünya standartlarını belirleyen ürünler üretmeleri mümkün değildir. Artık hiçbir kuruluş, tek kimlikli çalışanlarıyla ayakta kalamaz. Bütün kuruluşlar, çok kimlikli, çok ırklı, çok dilli insanlarla çalışmasını öğrenmek, özgünlük ve yenilik susuzluğu duyanları, çatılarının altında toplamak zorundadır.

Herhangi bir kuruluşta, yüzlerce farklı ülkeden gelen uzmanlar yoksa, yüzlerce farklı dil konuşulmuyorsa, üretimde ve yönetimde yenilik yapan, özgün, çığır açıcı düşüncelerin ve eylemlerin yolu açılmaz. Kuruluşlar arıların binbir çiçekten yararlanarak bal yapmaları gibi, binbir çalışanın görüşlerinden yararlanarak, bütün bo-yutlarıyla hayatı değiştiren, insanlar arasında iletişimi ve etkileşimi kolaylaştıran, özgün ürünler ve özgün hizmetler geliştirir.

Farklılıklardan yararlanan kuruluşlar, kendilerini farklılaştırarak, ürettikleri ürünlerle, hem yerel hem küresel pazarlara büyük bir canlılık kazandırır.

Dünyayı dönüştüren kuruluşlar narlara benzer; dışarıdan bakıldığında bir tane görülürken, içeriden bakıldığında bin tanedir.

Kuruluşların olduğu kadar, toplumların da zenginliklerinin kaynağında, farklılığın doğduğu öncü yenilikle gelen özgünlük vardır.

## DÜNYADA KURULUŞLAR KIZIL ELMALARIYLA BİLİNİRLER

Kuruluşların uzun ömürlü olmaları, yönetim kurulu başkanından kapıdaki güvenlik görevlisine kadar, bütün çalışanlarının dört elle sarılıp benimsedikleri, herkesin anlayacağı dille tanımlanmış bir kızıl elmalarının olmasına bağlıdır. çalışma alanı ne olursa olsun, kuruluşları canlı tutan ve benzerlerinden ayıran kızıl elmalarıdır. Çalışanlarının gerçekleştirmek için bütün birikimlerini ortaya koydukları bir hedeflerinin olması, kuruluşlarda ayrı bir güç kaynağı olur.

Ulaşmak istedikleri hedefleri açık seçik olarak tanımlayan kuruluşların, bütün çalışanlarına yön ve yol gösterecek bir kutup yıldızları mutlaka vardır. Bir gemi için rota nasıl bir işlev yüklenirse, bir kuruluş için de kızıl elma aynı işlevi yüklenir. Nasıl rotasız bir gemi düşünülmezse, kızıl elmasız da bir kuruluş düşünülmez. Ülkelerde kuruluşlar kızıl elmalarıyla bilinir. Çalışanlarınca özümsemiş bir kızıl elma, kuruluşun ulaşmak istediği hedefleri sürekli hatırlatan gizemli bir uyarıcıdır.

Kızıl elma Anadolu'da Türklerin bin yıllık tarihsel bilgi ve bilgelik birikiminden kaynaklanan bir kavramdır. Kuruluşlar hedefleri doğrultusunda, yol haritalarını sürekli yenileyerek, bütün çalışanlarıyla gelirleri büyütme, giderleri küçültme yolunda gelişirler. Onlar üreticileriyle ve tüketicileriyle, yorulma bilmez bir yenilene arayışı içinde olurlarsa, ekonominin ve kültürün bütün alan-

larında köklü dönüşümlere yol açacak gelişmelerin tetikleyicileri olurlar.

Dünyanın önde gelen yönetim bilimcilerinden Michael Porter'in kitaplarında sürekli vurguladığı gibi, yenilikleri devletten beklemek, sürekli devlet desteğinden yararlanmaya çalışmak, bağımlılığa yol açarak kuruluşların özgün çalışmalar yapmalarını önler. Bütün ülkelerde kuruluşlar, yenilik yapmak için dış kaynaklardan daha çok, iç kaynaklardan yararlanmaya ağırlık verir. Bunun için başka kuruluşların yaptıklarını yapmayanlar, kendilerini başkalarından ayıracak yeniliklerin peşinde olanlar, her alanda özgün gelişmelerin öncüleri olmuştur.

Dünyanın değişik ülkelerindeki farklı çalışma alanlarındaki kuruluşlar, pazarlarda aranan ve sağladığı gelirin yol açtığı giderden daha büyük olan ürünler, üretmek için yola çıkarlar. Bütün kuruluşların amaçları yerel ve küresel pazarlarda yer almaktır. Ancak her kuruluş için geçerli olan, onları her zaman başarılı kılan ve her yerde doğru yolu gösteren yol haritaları yoktur. Kuruluşlar kendi yol haritalarını kendileri geliştirmek zorundadır.

Yönetimde ve üretimde yeniliklerin bilinmeyen yol haritalarını bulmak için, kuruluşların büyük sermayelere değil, büyük hedeflere ihtiyaçları vardır. Kuruluşların amaçları, ortak özellikler gösterirken, amaçlarına ulaşmada yararlandıkları araçlar, kuruluştan kuruluşa büyük farklılıklar gösterir. Toplumların ekonomik ve kültürel yapılarını dönüştüren yeni ürünler üretmek, geçmiş yüzyılların birikiminden yararlanarak gelecek yüzyılları görmeyi gerektirir.

Kızıl elmaları olan kuruluşlar, üretimin ve yönetimin şiiirini yalamayı başararak yıldızlara ulaşacak merdivenleri bulurlar.

Kuruluşların yol haritaları, ulaşmak istedikleri hedeflere nasıl gideceklerini gösterir.

Uygun ürünleri, uygun zamanda, uygun yerde tüketicilere ulaştıran kuruluşlar, güçlerini hiç yitirmezler.

## ODAKLANAN KEDİ GİBİ HIZLI KAPLAN GİBİ GÜÇLÜ OLUR

Ürün, hizmet ve bilgi alışverişinde sınırların önemini yitirmesiyle bütün ülkeleriyle dünya, büyük bir pazar yerine dönüşmüştür. Pazarda kuruluşların başarılı olması, bütün yönetim ve üretim alanlarında yeni yaklaşımlar, yeni yöntemler geliştirmelerine bağlıdır. Dünyanın her ülkesinden kuruluşların yer aldığı pazarda sadece bir alana odaklanarak, yenilik yapmadan, bir yandan maliyetleri düşürmek, diğer yandan da satışları artırmak çok zordur. Kuruluşların toparlanmaları için odaklanmaları gerekir.

Yıldan yıla yeni boyutlar kazanan pazarı dönüştüren kuruluşlar, yenilikte öncü, hareket etme yetenekleri yüksek, kedi gibi hızlı olanlardır. Bütün dünya kuruluşlarının birbiriyle yarıştığı pazarda, her alanda üretim yapan büyük kuruluşlardan daha çok, bir alanda üretim yapan küçük kuruluşlar başarılı ve uzun ömürlü olmaktadır. Üretimde ve yönetimde kedi gibi hızlı, kaplan gibi güçlü olmak, sadece bir alana odaklanmaya ve hızlı davranmaya dayanır.

Dünyada New York, Londra, İstanbul, Pekin ve Tokyo başta olmak üzere, bütün şehirlerin ekonomileri, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen havuzlara benzer. Her şehirde hızlı özel kuruluşlar havuza su taşıırken, yavaş kamu kuruluşları havuzdan su alır. Şehirlerin zenginliği ve ekonomilerin canlılığı, havuzdan su alanlardan değil, havuza su taşıyanlardan kaynaklanır. Havuzun

sularından büyük küçük bütün kuruluşlar yararlanır. Havuzlar pazarlar gibi, her kuruluşu aşıktır.

Pazarın gizemini çözen kuruluşların, üretim ve yönetim dünyalarında gizliliğe yer yoktur. Onların yenilik yapma güçleri ve paylaşımına açık olan birikimleri, üreticilerle tüketicilerin katılımıyla zenginleşir. Onlar baharda deri değıştiren yılanlar gibi, sürekli kendilerini yenileyerek, odaklanma ve yenilik yapma güçlerini geliştirir. Nasıl ağaçların meyva vermeleri için kurumaya yüz tutan dalları budanırsa, kuruluşların da gelirlerinin giderlerini karşılamaları için ürünlerinin sayıları azaltılır.

Ürün sayısını azaltmakta güçlük çekmeyen kuruluşlar, Al Reis'in "Focus" kitabında kuruluşlar dünyasından verdiği örneklerle ayrıntılı olarak anlattığı gibi, odaklanmasını bilirler. Onlar, ürettikleri ürünlerle, haritalardan kitaplara, kalemlerden defterlere herşeyin bulunduğu torpido gözlerine benzemezler. Odaklanan kuruluşlar ana ürünlerindeki üstünlüklerini yitirmeden, düzensizliğe ve dağılmaya yol açmadan, büyümeye devam ederler.

Kuruluşların farklı ürünler ve hizmetler üreterek dallanmaları yerine, en başarılı oldukları ürünlere ve hizmetlere odaklanmaları, ömürlerini uzatmakla kalmaz, dünyadaki gelişmelere karşı hızla önlem alma yeteneklerini de geliştirir. Kuruluşların pazarda çok sayıda ürünle ve hizmetle değil, az sayıda ürün ve hizmetle yer alması, yenilenme ve hızlı hareket etme yeteneklerine yeni boyutlar kazandırarak onları güçlendirir.

İki atın peşine birden düşenler, nasıl ikisini de yakalayamazsa; iki sıradışı ürünü üretmek isteyenler de, bir sıradışı ürün üretmekte başarılı olamaz.

Kuruluşlarda rüzgarın arkadan değil, karşıdan estiğı günleri aşmanın yolu, sıradan bin ürün üretmekten değil, sıradışı bir ürün üretmekten geçer.

Odaklanarak kedi gibi hızlı kaplan gibi güçlü olmasını bilen kuruluşlar, iyi şeker üretenlerin, iyi çimento üretemeyeceklerini bilirler.

## YARDIMLAŞMASINI BİLENLER HER İŞİ KOLAYLAŞTIRIRLAR

**G**örev ve sorumlulukların kesin sınırlarla belirlendiği hiyerarşik kuruluşların yerine dünyaya açık, yönetim kademeleri azaltılmış ve esnekleştirilmiş kuruluşlar geçmektedir. Hangi alanda üretim yaparlarsa yapsınlar, dışa dönük kuruluşlar, çalışanları, tedarikçileri ve müşterileriyle, oluşturdukları yerel ve küresel ağlarla etkinliklerini hızla arttırıyorlar. Değişik kesimler arasında oluşturulan yardımlaşma ve dayanışma ağları, hem kişilerin hem kuruluşların işlerini kolaylaştırmaktadır.

Kişileri ve kuruluşları başarılı kılanlar, oluşturdukları güvenlikli ağlardaki dostlarıdır. Bu yüzden “Ne bildiğinizden daha çok, kimlerin sizi bildiği önemlidir” ilkesi, kişilerle birlikte kuruluşlar için de geçerlidir. Kişilerin dost çevresi, kendileriyle birlikte kuruluşlarının da gücünü büyütür. Kuruluşlarda finansal ve entellektüel sermaye gibi dostluk sermayesi de ürün ve hizmet üretiminde, dünya pazarlarına açılmada, uluslararası standartları yakalamada önemli bir yer tutmaktadır.

Ülkelerde oluşturulan yerel ve küresel dostluk ağları, bilgi birikimi yanında karşılıklı sevgiye ve saygıya dayanır. Etik ilkeleri zorlamadan, kurulan bağlantılarla sağlanan bilgi alışverişi, her alanda etkinliği artırır. Kuruluşlar ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini, “ilişki sermayesi” denilen dostluk bağlantılarından yararlanarak geliştirir. Yöneticilerin kararlarını kolaylaştıran bilgi-

lerin önemli bir bölümün kaynağı, dostlarıyla oluşturdukları bilgilendirme ve bilgilendirme ağlarıdır.

Kuruluşların finansal sağlığına ilişkin doğru bilgiler, çoğu zaman dostluk ağlarından sağlanır. Kurumsal kaynaklardan sağlanan bilgiler, her zaman yeterli olmaz. Gönüllü ağlardan sağlanan bilgiler, haksız kazanç sağlamak için değil, kimseye zarar vermemek için önemlidir. Bu yüzden dostluk ağları, etik sınırlar içinde, toplumun bütün kesimlerine yarar sağlayan, bilgilerin ve bilgeliklerin zenginleştirildiği, öğrenme ve öğretme ortamlarıdır.

Kuruluşların ürettikleri ürünlerin hem kişiler hem de toplumlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Kuruluşların başarıları, kendi yararlarını gözetirken başkalarına zarar vermemelelerinden kaynaklanır. Bütün toplumları birbirine bağlayan kişisel ve kurumsal ağlar, ekonomik ve kültürel hayatın anayasasını oluşturan “kazandır kazan” ilkesine dayanır. Yalnızca kendi yararını düşünen kişi ve kuruluşlar, başkalarına verdikleri zararları, kendileriyle birlikte, bütün dünyaya ödetirler.

Gönüllü ağlarda toplumsal sorumluluğun özü, kimseye zarar vermeden herkese yarar sağlamaktır. Kuruluşlar dünyasında, toplumların zararlarına olan yararların faturası her zaman çok büyük olmuştur. Haksız kazançlar tarihin her döneminde, toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel yapılarında büyük depremlere yol açmıştır. Bu yüzden ağlarla sağlanan iletişim ve etkileşim, toplumların en büyük denetleyici gücünü oluşturmaktadır. Yerel ve küresel ağlarla herkes aradığını bulmaktadır.

Yardımlaşma ve dayanışma ağları sayesinde kuruluşlarla birlikte kişiler de her alanda hem ayakta hem de hayatta kalırlar.

Ekonominin insan bedeni gibi gizemli yapısında bilgi ve bilgelik alışverişi, dünya barışının güvencesidir.

Zengin yardımlaşma ağlarıyla insanlar güçlenir, güçlenen insanlar yardımlaşır.

## SORUNLAR İNSANLARDAN KAYNAKLANIR ÇÖZÜMLER İNSANLARDADIR

İkibinli yılların başında, San Fransisco'dan Kuala Lumpur'a, Bursa'dan Banglahore'a kadar, dünyanın pek çok şehrinde tarım, sanayi ve bilgi toplumları, birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde, yanyana yaşamaktadır. Bilgi toplumlarındaki gelişmelerle, tarım ve sanayi kuruluşları, yeni boyutlar kazandılar. Kuruluşlarda ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin zenginleştirilmesinde bilgisayarlar insanların gören gözleri, tutan elleri, yürüyen ayakları olmuştur.

Yeni yüzyılda her alanda insan kaynakları, sermaye başta olmak üzere, bütün kaynaklardan çok daha önemli, çok daha büyük bir güç kazanmıştır. İster tarım, ister sanayi, ister bilgi toplumu kuruluşu olsun, bütün kuruluşlarda üretim maliyetlerinin düşürülmesinde, satışların artırılmasında, kalitenin geliştirilmesinde ve rekabet üstünlüğü kazanılmasında, çalışanlar arasındaki güçbirliği, başka kaynaklar tarafından yerine getirilmesi mümkün olmayan bir işlev yüklenmiştir.

Bilgisayarlarla güçlerine güç katan insanlar, ekonomik, siyasal ve kültürel hayatta, geçmiş yıllarda benzeri görülmeyen, köklü dönüşümlerin sürükleyici güçleri olmaktadır. Dünyada her kuruluş gücünü, sahip olduğu insan kaynaklarının düşünce ve eylem birikiminden almaktadır. İnsanların fiziksel güçlerinin yerine makinaların, zihinsel güçlerinin yerine de bilgisayarların geçtiği



bilgi toplumlarında, insan kaynaklarının gücünden yararlanmak, hayati bir önem kazanmıştır.

Kuruluşların hem ekonomik hem kültürel hedeflerine ulaşmalarında kuram ve uygulama arasındaki uyum ve düzen, değişik kademelerde yer alan insan kaynakları tarafından sağlanır. Kuruluşlarda ürün, hizmet ve bilgi üretimi, insanlar aracılığıyla, insanlar tarafından gerçekleştirildiği için insanların tutumları ve davranışları, her alanda büyük önem taşımaktadır. Sorunların insanlardan kaynaklandığı, çözümlerinin de insanlarda bulunduğu bilindiği için, insan bilimleri çok önem kazanmıştır.

Kuruluşları güçlü olan ülkelerin ekonomileri de güçlü olur. Kuruluşların güç kazanması, insan kaynaklarının başlattığı uzun ve zorlu bir yolculuktur. Kuruluşlar tarım, sanayi ve bilgi toplumları arasındaki ürün, hizmet ve bilgi akışında köprü olma görevini üstlenmiştir. Bu yüzden kuruluşlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, ülkeler arasındaki işbirliğini de geliştirecektir. Üretimde çığır açan kuruluşlar, dünya barışının da en büyük güvencesi olacaktır.

Kuruluşların hedeflerine ulaşmalarındaki başarıları, çıktıkları yolda karşılaştıkları engelleri aşmada, hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki insan kaynaklarından yararlanmasını bilmelerine dayanır. Yoculukta insanlığın bilgi ve bilgelik birikimini değerlendirmede öğrenirken öğretmek, öğretirken öğrenmek büyük bir hız ve yoğunluk kazanır. Kuruluşlar dünya kuruluşlarıyla, insanlar ise kuruluşlarındaki işleriyle bütünleşir. Onlar başarının peşinden değil, başarı onların peşinden koşar.

İnsanlar kuruluşları, kuruluşlar dünyayı değiştirir.

İnsansız kuruluş, kuruluşsuz ekonomi olmaz.

Kuruluşlar insanlarla kuruluş olurlar.

## TATLI DİL GÜLER YÜZ ALIŞVERİŞİN ANAHTARIDIR

İstanbul'dan Anadolu'ya, Anadolu'dan dünyaya, dünyadan Türkiye'ye bakmadan, ekonomik ve kültürel dönüşümleri kavramak mümkün değildir. Cumhuriyet dönemindeki hiçbir gelişme, ikibinli yılların başında büyük bir patlama gösteren dışsattım hacmi kadar Anadolu insanının ekonomik yapısını ve kültürel dokusunu değiştirmemiştir. Devletin kaynaklarından çok az yararlanan Anadolu girişimcileri, servetlerini sermayeye dönüştürerek dünyaya açılmanın gücünü keşfetmişlerdir.

Girişimcilerin dünyasında alışveriş kavgaya değil, sevgiye dayanır. Bir yandan dışalım, diğer yandan dışsattımın doğurduğu gücün farkına varan Anadolu kuruluşları, Tokyo'dan New York'a, Moskova'dan Kahire'ye, bütün dünya şehirleri arasında mekik dokumaktadır. Ekonomide dışalım ve dışsattım çift yönlü bir süreçtir. Birbiriyle alışveriş yapan ülkeler, hem alırken hem satarken kazanırlar. Bu yüzden aralarında alışveriş olan ülkeler, sorunlarını çatışarak değil, uzlaşarak çözerler.

Alışverişle birbirine bağlanan ülkeler, hiçbir zaman birbiriyle savaşımazlar. Alışverişin yüzyıllar içinde oluşmuş, zengin bir tarihsel kültürü vardır. Alışverişte kuruluşları başarılı kılan kültürün temelinde, güler yüzle birlikte tatlı söz bulunur. Kuruluşların başarısında ürünleri kadar kültürleri de büyük önem taşır. Kuruluşlar tedarikçilerinden, çalışanlarından ve alıcılarından oluşan bir

bütündür. Kuruluşların gücü, bütünün parçaları arasındaki iletişime ve etkileşime dayanır.

Kuruluşlarda getirisi en yüksek olan yatırım, bütünün parçalarıyla ilişkilerinde gösterdikleri sevgi ve konuştukları dildir. Alışverişte güler yüz ve tatlı dil, bir kuruluşun kapısından girenleri, er ya da geç üretilen ürünlerin ve hizmetlerin alıcıları olmalarına yol açar. Hayatın hiçbir alanında güler yüzle tatlı dilin el ele verdiği bir tutumun ve davranışın açamayacağı hiçbir kapı yoktur. Güler yüz ve tatlı dil, dünyanın her yerinde bütün kapıları açan gizemli bir anahtardır.

Yerel ve küresel dış pazarlarda kendilerine sağlam bir yer açmak isteyen kuruluşlar, üretim ve yönetim kültürlerini tatlı dille ve güler yüzle yoğurmak zorundadır. Kuruluşlar fabrikalarında ürün üretirler, ancak satış yerlerinde ürünlerinden önce kültürlerini satarlar. Bu yüzden Anadolu'da, "Sirke satan yüzle, tatlı bal da olsa satılmaz" denilir. Dünyada bütün insanların aradığı ürünleri üretenlerin pazarlarında asık yüzlere ve kötü sözlere yer yoktur. Kuruluşlarda üretim ve yönetim, bir bilgi işi olmaktan daha çok bir bilgelik işidir. Pazarlarda insanların gönülleri, hem bilgiyle hem bilgelikle kazanılır. Bunun için bütün kuruluşların getirisi en büyük sermayesi insanlığın yüzyıllar içinde oluşturduğu alışverişteki bilgi ve bilgelik birikimidir. Kuruluşlar bilgi birikimiyle üretimlerini, bilgelik birikimiyle yönetimlerini zenginleştirir. Onlar bilgelikle gökyüzüne uzanırken, bilgiyle yeryüzünden uzaklaşmazlar.

Dünyanın bütün ülkelerinde Çiniler gibi, "Gülümsemeyi bilmiyorsanız dükkan açmayın" denilir.

Dünya pazarlarında kuruluşlar, ürünlerinden önce kültürleriyle geniş yer açarlar.

Ülkelerin hiçbirinde ürünsüz üretim, kültürsüz yönetim, kuruluşsuz ekonomi olmaz.

## YÖNETİMDE KURUMSALLAŞMAK KURALSIZLIKTAN KURTULMAKTIR

Dünyanın bütün ülkelerinde aileler tüketimin, kuruluşlar üretimin odak noktasında yer alır. Aileler ve kuruluşlar, ülkelerin kültürel dokusuyla birlikte ekonomik yapısını dönüştüren iki ana güç kaynağıdır. Üretim ve yönetim, kültür ve ekonomi gibi aile ve kuruluş da birbiriyle, iletişim ve etkileşim içinde yeni zenginlikler kazanır. Üretim gücünün zenginliği ve sürükleyiciliği, hayatın değişik alanlarında ailelerle kuruluşların el ele vermelerine bağlıdır.

Aileler kültürleri, kuruluşlar ekonomileri güçlendirir. Aileler olmadan kültürler, kuruluşlar olmadan ekonomiler, canlılıklarını koruyamazlar. Aileler ve kuruluşlar arasındaki uyum ve düzen, kültür ve ekonomi arasındaki uyum ve düzenin güvencesidir. Aile kültürün, kuruluş ekonominin aynasıdır. Kültürü zengin olan toplumların aileleri zengin, ekonomileri güçlü, kuruluşları etkili olur. Bütün ülkelerde aileler kültürün, kuruluşlar ekonominin omurgasını oluşturur.

Dünyada aile kuruluşları denilince hemen akla küçük kuruluşlar gelmez. Türkiye’de olduğu gibi dünyanın pek çok ülkesinde önde gelen kuruluşların temellerini aileler atmıştır. Bunun için bütün dünyada aile kuruluşlarının üretimde ve yönetimde kurumsallaşmaları tartışılmaktadır. Hayvancılıkla uğraşan Habil ve tarımla uğraşan Kabil’den bu yana aileyi güçlendiren, kültür ve

hayatı zenginleştiren ekonomi, hem ayrışma hem de bütünleşme kaynağı olmuştur.

Köklü kültürel değerlere dayanmayan aileler ve doğal yasalarla yönetilmeyen ekonomiler, sürdürülebilir yapıya kavuşarak kurumsallaşamaz. Kuralsızlık ailelerin olduğu kadar kuruluşların da en büyük düşmanıdır. Kurumsallaşmada önemli olan, kültür ve ekonomiyi en uygun oranlarda harmanlamaktır. Aileler ve kuruluşlar zamanla geçerliliğini yitirmeyen hukukun, ekonominin ve etiğin doğal yasalarına dayanarak kurumsallaşırlar ve geleceğe taşınırlar.

Ekonomi ve kültürde önemli olan, aile şirketlerinin işlerini iyi yapması değil, iyi işleri yapmasıdır. İyi işlerin peşinde koşan aile şirketleri, hem ailelerini hem kendilerini, her yıl daha başarılı bir konuma taşırlar. Kuralları kuralsızlık olan aileler ve kuruluşlar, saman alevi gibi parlayıp sönerler. Yalnızca kazanç peşinde koşanlar, her yasayı çiğner. Oysa dünyanın her ülkesinde bütün kuruluşların başarısı, kendilerinin ne kazandıklarından daha çok, başkalarına ne kazandırdıklarından kaynaklanır.

Kuruluşların hem kazanan hem de kazandıran olmaları, açıklık içinde kurumsallaşarak kendileri için istediklerini, onları ayakta tutan alıcıları için de istemelerine bağlıdır. İster büyük ister küçük olsun, bütün kuruluşlar ortaklarından önce alıcılarına kazandırdıklarıyla geleceklerini güvence altına alırlar. Yirmi birinci yüzyılda kuruluşların getirisini en büyük olan sermayesi, her alanda olduğu gibi görünmek, görüldüğü gibi olmaktır.

Dünyanın bütün ülkelerinde hem yerel hem küresel kuruluşlar, müşterilerinin ihtiyaçlarını gidermek için vardır.

Kuruluşlarda kurumsallaşma, ulaşılabilecek bir hedef değil, geleceğe doğru sürekli bir iyileşme yolculuğudur.

Kurumsallaşmada başarı, küresel kurallar ışığında her gün yeniden yapılanmaktan kaynaklanır.

## DÜNYADA MEYVASI PARA OLAN AĞAÇ YOKTUR

Dünyada kuruluşlar ne üretirlerse üretsinler, başta gelen sorumlulukları, kaynaklarını en verimli bir şekilde değerlendirmektir. Kuruluşların uzun ömürlü olmaları, ekonomik, siyasal ve kültürel çevredeki değişmelere uyum sağlamaları, önceden hazırladıkları planlara bağlıdır. Kuruluşlar, aksatmadan yaptıkları planlarla geleceklerini güvence altına alırlar. Sürekli güncellenen planlarla kendilerini yenilemeyen kuruluşlar, uzun dönemde varlıklarını koruyamazlar.

Dünyanın hem yerel hem de küresel pazarlarında kuruluşlar arasındaki yarışın büyük bir hız kazanmasıyla beraber iletişimdeki yeni gelişmeler, üretim ve yönetim sorunlarına yeni boyutlar kazandırmıştır. Gelirlerin artırılmasında, finansal kaynakların bulunmasında, paradan para kazanmanın yerine, ürün ve hizmet üretiminden para kazanma geçmiştir. Artık kuruluşların başarısında belirleyici olan, parasal kaynaklar değil, entellektüel kaynaklardır.

Ekonomik alanda kuruluşların uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri, giderlerini karşılayacak gelirleri sağlayan, ürünleri ve hizmetleri, kaliteyi düşürmeden üretmelerine bağlıdır. Ürünlerinden ve hizmetlerinden kazanç sağlamayan kuruluşlar, finansal sorumluluklarını yerine getiremedikleri gibi, kendileriyle birlikte toplumu da yoksullaştırırlar. Dünyanın hiçbir yerinde meyvası

para olan ağaç yoktur. Kuruluşlar kaynakları üretime ve hizmete dönüştürmek için vardır.

Faizi paranın kirası olarak gören seküler ekonomilerde olduğu gibi, para alınıp satılan bir ürün değil, zaman içinde ürün ve hizmet üretme gücü olan bir üretim aracıdır. Entellektüel kaynaklarla birlikte parasal kaynaklar istenen ürünleri ve hizmetleri üretmek için el ele verirse, dünyanın yeraltı ve yerüstü zenginliklerinden bütün insanlar yararlanır. Bunun için Anadolu insanının kültüründe paranın, toprağın ve insanın boş durması iyi karşılanmaz.

Dünyanın bütün ülkelerinde, boş duran insanların bilgi ve becerilerinden yararlanarak boş duran paralarla doğal kaynaklara değer kazandıran kuruluşlar, yoksullukla birlikte savurganlığın da üstesinden gelirler. Bunun için dünyanın doğal kaynaklarını değerlendirerek, insanların doğal ihtiyaçlarını karşılamak, yerel ve küresel kuruluşların kurumsal ve toplumsal sorumluluklarının başında gelmektedir. Kuruluşlar ekonomik kazançlarından daha çok, toplumsal kazançlarıyla var olurlar.

Kuruluşların üretimlerinin sürdürülebilir olması, ekonomik kazançlarıyla toplumsal kazançlarını altın oranda değerlendirerek insanlığın üretim ve yönetim birikimine katkıda bulunmalarına dayanır. Kuruluşlar insanların bilgi ve beceri birikimlerinden yararlanarak parasal kaynaklarını değerlendirirler. Parasal kaynaklar kuruluşlar aracılığıyla üretime katkıda bulunur, ürün ve hizmetlere dönüşür. Ülkelerin güçleri, parasal kaynaklarını değerlendirmesini bilen kuruluşlarından kaynaklanır.

Güçlü kuruluşları olmayan ülkelerin güçlü paraları olmaz.

Ülkelerde paranın gücü, üretimden kaynaklanır.

Üreten ülkeler, tüketenlerden güçlüdür.

## GELECEĞE YENİ YATIRIMLARLA HAZIRLANMAK

Yeni yatırımlarla sürekli yenilenmek, kuruluşlar dünyasında ayakta kalmanın ve uzun ömürlü olmanın en büyük güvencesidir. Bunun için kuruluşlarda gelen yılların, geçen yıllardan daha iyi olması, bütün işletme fonksiyonlarında ekonomik ve toplumsal kazançları artıracak alanların açılmasına bağlıdır. Kuruluşlar bilinen ürünlerini ve aranan hizmetlerini, üretimin ve yönetimin can damarları olan çok boyutlu yatırımlarla geçmişten geleceğe taşırlar.

Üretimde ve yönetimde yaptıkları iyileştirmelerle, kuruluşlar yerel ve küresel pazarlarda kendilerine yeni yerler açarak yarışma üstünlüğü kazanırlar. Yatırımlar bütün ülkelerde, kusursuzluğu arayan kuruluşların ellerindeki en güçlü ve en etkili silahtır. Yatırımlar bir yandan kuruluşların üretim güçlerini büyütürken diğer yandan da yeni üretim alanlarının doğmasına yol açar. Her yatırımla, ekonomik ve kültürel hayat, dönüştürücü bir canlılık kazanır.

Yatırımlarla ortaya çıkan yeni ürünlerin kazançları, eski ürünlerin kazançlarını kat kat aşarak, kuruluşların ürün ve hizmetleriyle dünya pazarlarına açılmalarında köklü dönüşümlerin tetikleyicisi olurlar. Yeni ürünlerin doğmasına yol açan yatırımlar, uzun dönemde sağladıkları kazançlarla, kuruluşların geleceklerinin yol haritası olurlar. Doğru yatırımlarla sürekli geliştirilen kusursuz



ürünler ve eksiksiz hizmetlerle kuruluşlar, isimlerini duyurarak ömürlerine ömür katarlar.

Yatırımlarla kuruluşların kaynakları, uzun dönemli olarak arsa, bina ve makinalara bağlanır. Bu yüzden yatırımların ekonomik, teknik ve finansal açıdan ayrıntılı olarak araştırılması, her aşamanın değişik açılardan değerlendirilmesi, olumlu olumsuz, yerel ve küresel etkileri olan, çok boyutlu bir süreçtir. Bunun için gerçekleştirilen ve gerçekleştirilecek yatırımların ekonomik ve kültürel etkileri, bütün ülkelerde her zaman tartışma konusu olmaktadır.

Ekonomik hayatın her alanında kuruluşlar, rakiplerinin kendilerini yatırım yaparken görmeleri için yatırım yapmazlar. Yerel ve küresel boyutlarda ayrıntılı araştırmalar yapılmadan, yetersiz verilere dayanılarak gerçekleştirilen yatırımlar, kuruluşlarla birlikte ülkelerin kaynaklarını da tüketir. Gelecekte ortaya çıkacak zararların önlenmesi, kuruluşların yatırım yaparken iç ve dış pazarlarını boyuna araştırarak karar vermelerine bağlıdır.

Ülkelerin her alanda, birbirine bağımlı olduğu sınırsız dünyada, hangi ülkenin kuruluşu olursa olsun, bütün kuruluşlar yenilenmek ve böylece dünyanın önde gelen kuruluşlarıyla yarışmaya hazır olmak zorundadır. Kuruluşların dönüştürücü güçleri, birbiriyle yarışarak işbirliği yapmalarından ve aynı zamanda işbirliği yaparak yarışmalarından kaynaklanır. Pazarlarda yarışılırken yalnız yarışılmaz. Dünya pazarlarında canlılık, birbiriyle yarışan kuruluşların dürüstlüklerine dayanır.

Yatırım yapmasını bilmeyen kuruluşlar, yatırım yapmasını bilenler karşısında varlıklarını koruyamazlar.

Yatırımlarla sürekli yenilenenler, yeni ürünleriyle altın yumurtlayan tavuğa dönüşürler.

Yatırımlar geçmiştir, yatırımlar gelecektir, yatırımlar misyona kilitlenmektedir.



## **BÖLÜM 6**

# GİRİŞİMCİLİK HER ZAMAN BİR TAKIM OYUNUDUR

## YENİLİK YAPANLAR HIÇBİR ZAMAN YENİLMEZLER

Dünyanın her yerinde, yenilik yapmasını bilen kuruluşlar, hayatın bütün alanlarında köklü dönüşümlere yol açarlar. Onlar kuruluşların ana fonksiyonları olan finansmanda, üretimde ve pazarlamada sıradışı buluşlarıyla ekonomik ve kültürel hayata sıradışı boyutlar kazandırır. Bütün kuruluşlarda üretimin gelişmesine yol açan her yenilik, kültürel derinlikle ekonomik zenginliğin el ele vermesinden kaynaklanır. Yenilikçi kuruluşlar her alanda sürükleyici bir işlev yüklenirler.

Kuruluşların ellerindeki kaynakları yeni ürünlere ve yeni hizmetlere dönüştürmeleri, hem ekonomik hem kültürel amaçlarını altın oranda buluşturarak sürekli yenilik peşinde koşmalarına bağlıdır. Nasıl yılanlar her bahar derilerini değiştirmeden yaşayamazlarsa, kuruluşlar da her yıl, yönetim ve işletme fonksiyonlarında köklü yenilikler yapmadan yaşayamazlar. Canlılar gibi, işletmeler de doğar, büyür ve ölürlür. İşletmeler ömürlerini, sürekli yenilik yaparak uzatırlar.

Üretim sürecinde yenilikçi olmanın önemini anlatan çarpıcı örneklerden biri, geçen yüzyılın başında motorlu araçların üretiminde yaşanmıştır. Henry Ford'un araba üretiminde yaptığı yenilik, ekonominin bütün alanlarında köklü dönüşümlerin tetikleyicisi olmuştur. Atölyede tek tek üretimden fabrikada seri üretime geçiş, sanayi toplumunun temeli oluşturmuştur. Ford'un üretime

getirdiği yenilik, Marks'ın ekonomiye getirdiği yenilikten çok daha kalıcı izler bırakmıştır. Gerçek devrimci Marks değil Ford'dur.

Ürün ve hizmet üretiminde yenilik yapmak, bir sermaye işi olmaktan daha çok, bir yeni buluş işidir. Kuruluşlarda yenilik yapmanın en kısa ve en kolay yolu, çalışan insanların içlerinde taşıdığı, yeniliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracak başarılar kadar başarısızlıkları da ödüllendirecek ortamlardır. Bunun için Tom Peters, "Kuruluşlarda başarının sırları başarısızlıklarda gizlidir" demektedir. Her başarısızlık, bir başarının ipuçlarını taşır. Başarı başarısızlıkla perçinlenir.

Küçük başarılardan daha çok, büyük başarısızlıkları özendirerek sürekli yenilik yapan kuruluşlar, her alanda yenilik yapmanın kapılarını sonuna kadar açarlar. Kuruluşlarda peş peşe gelen yenilikler, yeni sorunlarla birlikte daha çok yenilik yapma fırsatı getirir. Dünya pazarlarında aranan ürünlerin ve istenen hizmetlerin üreticileri olan kuruluşlar, sürekli yenilik fırsatlarıyla karşı karşıya gelirler. Yenilikler ürünleri üretenlerden önce, ürünlerden yararlananlardan gelir.

Yenilikçi kuruluşların en önemli yenilik kaynakları, dünyanın dört bir yanına dağılmış tüketicilerdir. Ürünlerin olumlu ve olumsuz yanlarını en iyi bilenler ürünlerden en çok yararlananlardır. Onlar ellerindeki ürünlerin yararlı yanlarından önce, zararlı yanlarıyla karşılaşır. Bu yüzden bütün dünyada, tüketiciler her alanda kuruluşların en etkili eleştiricileridir. Yenilik yapan kuruluşlar, üretimde ve yönetimde aksayan yanları, tüketicilerin şikayetlerini dinleyerek giderirler.

Yenilik kaynaklarının başında, küçük katma değerli ürünlerden büyük katma değerli ürünlere geçmesini bilmek gelir.

Yenilikçi kuruluşlar, ekonomik krizlerin yenilik fırsatlarına dönüşüğünü, kısa zamanda görürler.

En önemli yenilik, yenilikçi olmaktır. Yenilik yapan kuruluşlar hiçbir pazarda yenilmezler.

## KURULUŞLARDA BAŞARI TAKIM ÇALIŞMASINA DAYANIR

Ülkelerin üretim güçleri, yalnızca doğal zenginliklerinden kaynaklanmaz. Bunun için doğal kaynak zengini Brezilya yoksulken, doğal kaynak yoksulu Japonya zengindir. Denizlerdeki balıklar yakalanmadan yenilmezler, yer altındaki madenler yer üstüne çıkarılmadan değerlendirilmezler. Yer altındaki ve yer üstündeki kaynaklar, “ben” değil “biz” diyen kuruluşlarda, yüzyıllar içinde zenginleşen üretim ve yönetim birikimiyle ürünlere dönüştürülerek ekonomiye kazandırılır.

Sanayi toplumlarının bilgi toplumlarına dönüşmesiyle, kuruluşların üretim güçlerini büyütmede ağırlık, uyum içinde çalışan dönüştürücü takımlara kaymaktadır. Takımların temelinde mükemmelliği arama ve bulma yolunda hoşgörü ve yardımlaşma vardır. Takım çalışmalarında dürüstlük ve karşılıklı güven, her zaman, en önde gelir. Bu yüzden takım çalışmasının ortaya çıkardığı sinerji, kuruluşlarda vazgeçilmez bir yer tutar.

Ulaşım, iletişim ve yardımlaşmadaki gelişmeler, takımların gücüne güç katarak, ürünlerin ve hizmetlerin üretiminde büyük bir devrim yapmıştır. Takım halinde, birlikte öğrenmenin öncüsü Peter Senge'nin vurguladığı gibi, “Takımın aklı, takımında yer alanların her birinin aklından çok daha büyüktür.” Takımlar dünya pazarlarında, kuruluşların en güçlü silahıdır. Silikon Vadisi'ndeki kuruluşların başarılarının temelinde takım çalışması yatmaktadır.

Ekonomiden kültüre her alanda köklü dönüşümlere yol açan bilgi toplumu kuruluşları, çok boyutlu amaçlarını takım çalışmasıyla gerçekleştirmiştir. Onlar ordulardan daha çok, futbol takımlarına benzeyen yapılarıyla, birbiriyle paylaşmanın ve dayanışmanın en güzel örneklerini vermiştir. Öncülerin dünyasında üretimi takımlar geliştirir, başarıyı kuruluşlar kazanır. Bunun için Steve Jobs “Apple bir takım oyunudur” demektedir.

Ekonomi kitaplarında sermaye, emek ve doğal kaynakların üzerinde önemle durulursa da artık bütün dünyada üretim faktörlerinin başında, yardımlaşmayla kuram ve uygulama gücüne büyük açılımlar kazandıran, takım çalışmasına yatkın, üretme susuzluğu çeken, çok kültürlü, çok renkli, çok dilli insanlar geliyor. Onlar akıl güçlerinden önce, duygu güçleriyle sürekli zenginleştirilen bilgi ve bilgelik birikimine yeni açılımlar kazandırmaktadır.

Bilgi toplumlarında ekonomik hayatın ilkeleri gibi, siyasal ve kültürel hayatın ilkeleri de durmadan değişmektedir. Bütün kuruluşların dünyadaki değişmelere ayak uydurmaları, karşı karşıya oldukları sorunların çözümünde, sanayi toplumunun yöntemlerinden daha çok, bilgi toplumunun yöntemlerinden yararlanmalarına bağlıdır. Kuruluşların küçük takımlarla, düşünen akılları çoğaltmadan, yapılan işleri azaltmaları mümkün değildir.

Kuruluşlarda takımların başarıları, görünen değil, görünmeyen zenginliklerinden kaynaklanır.

Güçlü kuruluşlar sorumlulukların paylaşıldığı futbol takımlarını örnek alan işletmeleridir.

Başarılı takımlarda herkes takım için, takım herkes için bilinir.

## KURUCULAR ÖLÜR KURULUŞLAR MARKALARIYLA YAŞAR

Dünya pazarlarında bütün kuruluşların en güçlü silahları yıllar içinde oluşan markalardır. Dünyada pazarlamayı bilimleştiren Philip Kotler'in vurguladığı gibi: "Pazarlama sanatı, büyük ölçüde bir marka inşa etme sanatıdır." Ekonomik ve kültürel dünyada ülkelerin başarıları, ürünlerde ve hizmetlerde, yıllar içinde oluşmuş markalara dayanır. Dünya pazarlarında yer tutan kuruluşların sağlamlıkları, görünen ürünlerinden daha çok, görünmeyen marka değerlerinden kaynaklanır.

Mercedes, Harvard, Oxford, Toyota ve THY gibi dünyaca bilinen markaların, yıllar içinde gelişen, uzun bir tarihsel oluşum süreci vardır. Her kuruluşun bilinen ve aranılan markasının arkasında, büyük imtihanlardan geçmiş, kaliteli ve uzun ömürlü ürünler ve satış sonrası hizmetler bulunur. Dünyanın güçlü markaları, hiç değer yitirmeyen kültür ve sanat eserleri gibi, zamana karşı direnerek, kurumların işlerini ve insanların hayatlarını kolaylaştırmasını bilenlerdir.

Kuruluşlarda ürünlerin yıldan yıla iyileştirilerek uzun ömürlü olmaları, bütün tüketicileri etkiler ve daha çok tanınmalarına yol açar. Sürekli yenilenen bir ürünün pazarlardan hiç eksik olmaması, sevilmesini sağlarken kalitesinin de en büyük güvencesi olur. Kuruluşlarda ürünlerin ve hizmetlerin markaları gibi kaliteleri ve güvenilirlikleri de zaman içinde inşa edilir. Dünyanın



uzun ömürlü markaları, kalıcı değerlere sahip olan, derin köklü markalardır.

Dünya markası ürünler, hizmetler ve bilgiler üreten kuruluşlar arasındaki iyileştirme yarışı, üretimde ve yönetimde yeni gelişmelere yol açma yarışıdır. Yarış misyonda derinlik ve vizyonda genişlikle, kuruluşların kusursuzluğu arama yolculuğuna dönüşmüştür. İster ürün, ister hizmet, ister bilgi üretilsin, markalar kuruluşların toplumların üzerine düşen gölgeleridir. Kuruluşların geçmişten geleceğe yolculukları ekonomik, siyasal ve kültürel boyutlarıyla bir bütündür.

Yeni yüzyılın yeni fatihleri, dünya pazarlarında kaliteli ürünlerin ve üstün hizmetlerin simgesi olan markaların arkasındaki kuruluşlardır. Reklamcı Jacques Sequela'nın dediği gibi: "Firmalar günümüzün misyonerleridir." Onların ürünlerinin satılmadığı hiçbir ülke yoktur. Ülkeler arasındaki sınırları küresel kuruluşlar kaldırmıştır. Dünyanın her yerinde ülkeler, bayraklarından önce dünya markası olan ürünler üreten kuruluşlarıyla tanınmaktadır.

Ülkeler arasındaki siyasal sınırları aşmakta hiçbir sınır tanımayan küresel kuruluşlar, ürün ve hizmetleriyle birlikte kültürlerini de bütün dünya pazarlarına taşımaktadır. Yirmi birinci yüzyılda, ülkelerin ekonomik ve kültürel güçleri, dünya pazarlarında aranan ürünler, hizmetler ve bilgiler üreten kuruluşlardan kaynaklanmaktadır. Kuruluşlarıyla dünya pazarlarında yerleri olan ülkelerin, uluslararası ilişkilerde sözleri olmaktadır.

Markalar silah taşımazlar, ancak hayatı hem güzelleştirmede hem çirkinleştirmede silahlardan daha güçlüdür.

Geleceğin tarihini orduların hayatı zorlaştıran silahları değil, kuruluşların hayatı kolaylaştıran markaları yazacaktır.

Katılımcı dünyada tüketiciler, üreticilerin ortaklarıdır, olumsuzluklardan markalar kadar sorumludur.

## YÖNETİMDE VE EĞİTİMDE KUSURSUZLUK ARAYIŞI

Her insan ailesi ve işi arasında geçen ömrü boyunca bir yandan öğreten ve öğrenen, bir yandan yöneten ve yönetilendir. Yönetim ve eğitim, ekonomik ve kültürel hayatın birbirini geliştiren iki ana çalışma alanıdır. Eğitim ve yönetim herkes için ömür boyu devam eden kesintisiz bir süreçtir. Karmaşık toplumsal yapı içinde insanlar öğretirken öğrenirler ve yönetirken yönetilirler. İnsanlar ve kuruluşlar canlılıklarını, hayatın her alanında kusursuzluk arayışıyla korurlar.

Kuruluşların dünya pazarlarındaki başarıları, ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde ulaştıkları kusursuzluktan kaynaklanır. Bir kuruluşu iç ve dış pazarlarda başarılı kılanlar, yönetim ve eğitimde kusursuzluk peşinde koşan çalışanlardır. Hem yerel hem de küresel alanda büyük bir hız ve yoğunluk kazanan yarışma ortamına uyum sağlayan kuruluşlar, kusursuzluk yolunda olanlardır. Onlar üretim, pazarlama ve finansman sorunlarının üstesinden gelmede çok sıkıntı çekmezler.

İster yerel ister küresel olsun, kuruluşlarda yöneticilerin başarısı, kusursuz bir iletişimle çalışanlarıyla bütünleşmelerine bağlıdır. Yöneticiler küresel değerlere odaklanarak hem tam hem yarı zamanlı çalışanlarını, kuruluşlarıyla bütünleştirir. Bütün kuruluşların yönetimde kusursuzluğu aramak, öğrenmesini öğrenmek gibi, kesintisiz devam eden bir süreçtir. Yönetimde ustalık kaza-

nanlar, kusursuzluk peşinde olmanın kazandırdığı değerler farkında olanlardır.

Eğitim gibi yönetim de değerden bağımsız değildir. Sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisi olan yönetimi değerlerden soyutlayan kurumlar ve kuruluşlar, hiçbir alanda kusursuzluğu yakalayamayacakları gibi, uzun ömürlü olmayı da başaramazlar. Yönetim zamanla değişmeyen değerlerle eldeki kaynaklardan eksiksiz olarak yararlanmasını başarmaktır. Başarılı yöneticilerin en büyük sermayesi, eğitimle yeni boyutlar kazanan değişmeyen değerleridir.

Dünyanın bütün ülkelerinde kuruluşların başarıları, sürekli eğitimle kazanılan yetkinlikle, gelen yılların gelirlerini, giden yılların gelirlerinden daha büyük, giderlerini de daha küçük tutabilen yöneticilerden kaynaklanır. Hiçbir kuruluş çalışanlarıyla birlikte alışveriş içinde olduğu kesimleri yanılarak gelirlerini artıramadığı gibi, giderlerini de azaltamaz. Başkalarına zarar veren kuruluşlarına yöneticileri, kendi kuruluşlarını daha büyük zarar verirler.

Kuruluşlarda iyilik peşinde koşan yöneticiler iyilik, kötülük peşinde koşan yöneticiler kötülükle karşılaşır. Kuruluşların, geleceklerini güvence altına almaları, eğitimin vazgeçilmez bir yönetim ve bir işletme fonksiyonu haline getirilmesine bağlıdır. Küresel değerlere güç kazandırma yolunda yapılan her yatırım, bütün kurum ve kuruluşlarıyla toplumların geleceğine yatırımdır.

Başarılı yöneticiler, oluşturdukları “açık kapı” yönetimle, iletişimdeki aksaklıkların önüne geçtikleri gibi, açıklığın gücünden de sonuna kadar yararlanır.

Sağlıklı iletişimin olduğu, kapalı kapıların olmadığı kuruluşlarda, çalışanlar hiçbir zaman kusurları uzun süre gizleyemez.

Kusursuzluğu yakalayan yöneticiler, kuruluşlarıyla birlikte, göründükleri gibi olmayı başaranlardır.

## GELECEĞİ ÖNCE DEN GÖRMEDE STRATEJİK DÜŞÜNMEK

**K**uruluşların dünya pazarlarında aranan ürün, hizmet ve bilgi üretmeleri, misyonlarına odaklanarak, vizyonları doğrultusunda, entelektüel ve finansal sermayelerini, dünya ortalamasını aşan bir getiriyle değerlendirmesini bilmelerinden kaynaklanır. Kuruluşlar bütün canlılar gibi doğar, gelişir, olgunlaşır ve ölürler. Uzun ömürlü kuruluşların güçleri, ürettikleri ürün ve hizmetlerde fiyat uygunluğunu ve kalite üstünlüğünü korumalarından kaynaklanınır.

Yapılan çalışmalar kuruluşların ortalama ömürlerinin kırk-elli yılı çok aşmadığını göstermektedir. Bütün dünyada birinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçerek uzun ömürlü olmayı başaran kuruluşların sayısı oldukça azdır. Yeni kurulan kuruluşların büyük bir çoğunluğu, üçüncü kuşağa geçmeden ömrünü tamamlamaktadır. Ülkelerin çoğunda dedelerin kurdukları, oğulların geliştirdikleri kuruluşların önemli bir bölümünün kapılarını, torunlar bütünüyle kapatmaktadır.

Kuruluşlarda stratejik planlar, geleceği okumanın, gelecekte olacakları öngörmenin, her yıl güncelleştirilen ana yol haritasıdır. Geleceğin yol haritasında önce kuruluşun geçmişinden yola çıkılarak, bulunduğu konum ortaya konulur, gelecekte ulaşılabilecek hedefleri belirlenir ve belirlenen hedefler ulaşmak için ge-

rekli çalışmalar yapılır. Stratejik planlarda kuruluşların geçmişlerine bakılarak gelecekle önceden görülmeye çalışılır.

Dünyadaki her kuruluşta, stratejik planlama sonu gelmeyen, sürekli güncelleştirilen, kesintisiz bir süreçtir. Bütün kuruluşların dünya pazarlarında, giderek hızlanan yarışın yol açtığı tehditlerin üstesinden gelmeleri ve doğurduğu fırsatlardan yararlanmaları, her alanda stratejik planlama yapmalarına, üretimde ve yönetimde yeni stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Stratejik planlar kuruluşların, bugünlerinden daha çok yarınlarını düşünen çalışmaları kapsar.

Bilgi toplumlarından değer toplumlarına geçmenin tartışıldığı dünyada bütün kuruluşların ana stratejisi, Çin'in maliyetlerinde, Almanya'nın kalitesinde ve Amerika'nın tasarımında ürün, hizmet ve bilgi üretmektir. Bunun için de dünyanın bütün kuruluşları, fason üretmek stratejisinden fason ürettirmek stratejisine geçmek için uzun dönemli stratejik planlar hazırlamaktadır. Kuruluşların ömürleri, gelecekteki gelişmeleri okuyan yol haritalarıyla uzatılır.

Kuruluşlar üretimde ve yönetimde, yeni stratejiler geliştirirken, geçmişteki sanayi toplumunun üretim konularından daha çok, gelecekteki bilgi toplumunun üretim konularına yoğunlaşmak zorundadır. Söz gelimi araba üretimine yatırım yapmak, büyük sermaye gerektirirken, dünyadaki yoğun rekabet yüzünden, getiri oranları da düşüktür. Buna karşılık eğitim, sağlık ve yazılım gibi alanlarda sermaye ihtiyacı daha az, yenilik yapma fırsatı daha çoktur.

Kuruluşlarda stratejik planlar, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ışık tutan, kısa dönemli değil, uzun dönemli çalışmalardır.

Stratejik yönetim Gary Hamel'in deyişiyle, kuruluşları geçmişten geleceğe taşıyan "kanatlı bir attır."

Stratejik düşünmek aykırı sorular sorarak, sorunlara imkansız çözümler aramaktır.

## HER ALANDA BİR MABET İNŞA EDER GİBİ KURULUŞ İNŞA ETMEK

Yirminci yüzyılda kazanç amaçlı kuruluşlar ve kazanç amaçsız kurumlar, dünyada çığır açan dönüşümlerin sürükleyici güçleri olmuştur. Ancak dünyanın bütün ülkelerinde, ekonomik kuruluşların ve kültürel kurumların doğması, büyümesi ve kurumsallaşması, uzun yıllar alan bir süreçtir. Nasıl ağaçlar büyümek ve gelişmek için verimli toprak ve uygun iklim isterse, kurumlar ve kuruluşlar da gelişmek için kültürel olarak derin ve ekonomik olarak zengin bir ortam ister.

Ekonomik ve kültürel düşüncenin, tarihsel kaynaklarını oluşturan İbn Haldun'dan Adam Smith'e kadar dünyanın önde gelen düşünürlerinin vurguladıkları gibi, kalıcı kurum ve kuruluşlar, kimsenin haksızlığa uğramadığı, ticaret hukukunun geliştiği, mülkiyet haklarının ve temel özgürlüklerin, önemsendiği ülkelerde ortaya çıkar. Hukuklarına güvenilen ülkelerin üretici güçleri her alanda büyürken kurum ve kuruluşları da büyük atılımlar yapar.

Ekonomik ve kültürel atılımların yeni boyutlar kazandığı, doğruluğundan kuşku duyulmayan bilgilerin geçersiz hale geldiği bir dünya oluşmaktadır. Bütün kurum ve kuruluşların ayakta kalmak için küresel hukuk ve ortak etik ilkeler ışığında kendilerini sürekli yenilemeleri, büyük önem kazanmıştır. Dünyada bilinen yönetim ve üretim kuramları, rekabet stratejileri ve pazarlama yöntemleri, karşı karşıya olunan sorunları çözmeye yetmemektedir.

Dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun, her kurum ve kuruluş, üretime ve yönetime geniş açıdan bakmasını öğrenmek, birbiriyle yardımlaşmak zorundadır. Yirmi birinci yüzyılda, değişik alanlarda ürün ve hizmetler üreten kurum ve kuruluşların gelişmeleri, ekonomik kazançlara olduğu kadar, kültürel kazanımlara da değer vermelerine bağlıdır. Kurum ve kuruluşlarda değerlerle desteklenen dürüstlük, her zaman en başta gelen sermayedir.

Ülkelerin ürettikleri ürünleriyle, verdikleri hizmetleriyle, dünya pazarlarından aldıkları payların büyütülmesinde, katılımcı demokratik yapıları, hukukun üstünlüğüne dayanan yönetimleri, en büyük güç kaynağıdır. Katılımcı demokrasilerde ve adil yönetimlerde, kurum ve hiçbir kuruluş, haksızlığa uğramaz ve hiçbir kurum ve kuruluşa haksızlık yapılmaz. Ülkelerde açık yönetim, yolsuzluklarla birlikte yoksulluğu da yok etmenin en etkili yoludur.

Kurum ve kuruluşların üretim güçlerinin büyütülmesinde, devletlerin desteklerinden önce, alımları ve satımları kolaylaştıran yasaları ve üretimi özendirici vergi düzenleri, ekonomik hayatın can damarı olan ulaşım yatırımları kadar önemlidir. Açık toplumlarda tüketicilerle birlikte üreticiler, yalnızca kamu kurumlarının değil, özel kuruluşların da en büyük denetçisidir. İki kesimin birbirini adım adım izlemesiyle, hiç kimse kendisinde haksızlık yapma gücü bulamaz.

Yönetim ve üretim ilkeleri ortaya konulmayan toplumlarda, keyfi uygulamaların önüne geçmek mümkün değildir.

Mabet ve medeniyet inşa etmesini bilen ülkeler, kurum ve kâhıcı kuruluş inşa etmesini de bilirler.

Dünyada kurumları ve kurum ve kuruluşları, katılımcı yapıları ve günışığında yönetimleri güçlendirir.

## DÜNYADA KURULUŞLARIN ÖMÜRLERİNİ DEĞERLERLE UZATMAK

Bütün ülkelerde kuruluşlar, ekonomilerin olduğu kadar, kültürlerin de omurgasını oluşturur. Dünyadaki değişimlerin hız ve yoğunluk kazandığı dönemlerde, güvenlik görevlisinden yönetim kurulu başkanına kadar, kuruluşlarıyla bütünleşen çalışanlar, ekonomik ve siyasal krizlerin üstesinden gelerek kuruluşlarını ayakta tutmasını başarırlar. Onlar çalışanlarıyla birlikte toplumların bütün kesimleri tarafından saygı ve sevgi uyandıran değerlerle özdeşleşmesini bilirler.

Arie de Geus “Yaşayan Şirket” adını verdiği kitabında, uzun ömürlü kuruluşların ortak değerlerini ayrıntılı olarak anlatmaktadır. Onlar herşeyden önce, sahip oldukları kaynakları iyi değerlendirerek dış kaynaklardan daha çok, öz kaynaklarla çalışmaya önem verir. Bu yüzden aşırı borçlanma tuzağına hiçbir zaman düşmezler. Onların üst düzey yöneticileri, bütün çalışanlarının paylaştığı ortak misyona dört elle sarılarak geçmişlerine değil, geleceğine odaklanırlar.

Başlangıçta küçük olan uzun ömürlü kuruluşlar, toplumla bütünleşen yöneticileriyle, dünyadaki değişimleri herkesten önce görerek, kendilerini kolaylıkla yeniler. Onlar katı ve hiyerarşik olmayan, her kademedeki çalışanına karar alma yetkisi veren esnek yapılarıyla bilinir. Esnekliğe önem veren kuruluşlar, bütün kademelerinde yönetimin ve işletmenin, ana fonksiyonlarına ilişkin



kararları, çalışanların katılımıyla birlikte alarak, ortak aklın gücünden yararlanır.

Yeni yüzyılda kuruluşların ömürlerini uzatmaları sürdürülebilir bir büyümeyle, başkalarından önce kendileriyle sonu gelmeyecek bir yenilenme yarışına girmelerine bağlıdır. Kuruluşların değişik fonksiyonlarında yenilik yapmak, amaçları olan misyonlarını değil, araçları olan vizyonlarını değiştirmektir. Kuruluşlarda araçları değiştiren yenilikçi düşünceler, çoğu zaman amaçların savunucusu üst kesimlerden önce, araçların uygulayıcısı alt kesimlerden gelir.

Dünyada yenilik rüzgarları kuruluşların tavanlarından daha çok tabanlarında eser. Yenilik demek üretimde ve yönetimde ilkesizliğe karşı ilkelerle, değersizliğe karşı değerlerle, savaşmayı göze almak demektir. İlke ve değerlerinden taviz vermeden, dönüştürücü yeniliklere açık olmayan kuruluşlar, uzun ömürlü olamaz. Değeri değersizlik, ilkesi ilkesizlik olan kuruluşların ömürlerini hiçbir güç uzatamaz. Kuruluşların ömürlerini uzatmaları, değerlerle kusursuzluğu arama sürecidir.

Çalışanlar yenilikleri benimseyerek kendileriyle birlikte kuruluşlarını dönüştürürler. Yeniliklere ayak uyduramayan kuruluşlar, verimliliklerini artırarak, sürdürülebilir gelişme sağlayamadıkları gibi uzun ömürlü de olamazlar. Toplumlar tarım ekonomisinden sanayi ekonomisine, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine doğru yol aldıkça, çalışma alanı ne olursa olsun, bütün kuruluşların yeniliklere açık olmaları büyük önem taşımaktadır.

Kuruluşların uzun ömürlü olmalarında, değerlerle silahlanan çalışanlar, çığır açıcı işlevler yüklenir.

Değerleri sağlam olan kuruluşların, ürettikleri ürünler, verdikleri hizmetler kusursuz olur.

Değişmeyen değerleri olmayan kuruluşların, pazarlarda aranılan ürünleri olmaz.

## KURULUŞLARDA SERVETİ SERMAYEYE DÖNÜŞTÜRMEK

Dünyanın her yanında, ellerindeki görünen ve görünmeyen servetleri, ürün ve hizmetlere dönüştürmesini bilen ülkeler, hiçbir zaman sermaye sıkıntısına düşmezler. Üretim gücünü büyütme için ülkelerin değişik kesimlerinin elinde, gizli ya da açık küçümsemeyecek servetler her yerde, her zaman vardır. Dünyada bütün ülkelerin karşı karşıya oldukları sorunların başında, değerlendirilmeyen servetlerin sermayeye dönüştürülerek üretim güçlerini büyütme gelir.

Hernando De Soto'nun "Sermayenin Sırrı" adını verdiği kitabında, "Sermaye tıpkı enerji gibi uyuyan bir değerdir" demektedir. Soto serveti bir dağ gölündeki suyun, yerçekimiyle hızla aşağıya akıtılarak, sakin gölün potansiyel enerjisini, gürül gürül akan suyun kinetik enerjiye dönüştürecek bir hidroelektrik santralına benzetmektedir. Sakin göllerdeki ya da akan nehirdeki sular, santallerla ekonominin bütün alanlarının, en büyük, en önemli güç kaynağına dönüşür.

Sermaye ekonominin en gizemli konularından biridir. Ekonomi dünyada Sağ Sol ayrışmasına yol açarak, yirminci yüzyılda bütün ülkeleri, kanlı iç çatışmalara sürükleyen bir savaş alanı olmuştur. Her kıtada ülkelerin zengin yer altı ve yer üstü kaynaklarının olması, büyük bir servete sahip olduklarını göstermektedir. Ancak ellerdeki servetlerin üretim sürecine katılması ve ekonomiye

kazandırılması için statik yapılardan dinamik yapılara geçilmesi gerekmektedir.

A. Çehov “Vişne Bahçesi” oyununda, varlıklı bir ailenin servetini sermayeye dönüştüremediği için karşılaştığı büyük ekonomik yıkımı anlatılır. Ailenin ev dışındaki tek varlığı, geliri pek olmayan bir vişne bahçesidir. Değişimin farkında olan bir aile dostu, bahçeyi parselleyerek konut yapıp satmayı önerir. Vişne bahçesine ev yapmak, ailenin kapalı dünyasına çok ters gelir ve dostlarına kulak asmazlar. Ancak servet sermayeye dönüştürülmediği için aile elindeki son serveti de yitirir.

Dünyadaki bütün ülkeler, ürün, hizmet ve bilgi üretme gücünü büyüterek Batı ve Uzak Doğu ülkeleriyle rekabet edebilecek ekonomik ve kültürel kaynaklara sahip olur. Onların en büyük eksiklikleri, görünen ve görünmeyen zenginliklerini, üretim gücünü büyütecek sermayeye dönüştürecek yasal yapıdan yoksun olmalarıdır. Bir toplumda ürün ve hizmet üretme kapasitesini büyütmenin sürükleyici gücü, üretim yapmasını bilen kuruluşları destekleyecek demokratik hukuk devletidir.

Amerika’da, Almanya’da ve Japonya’da olduğu gibi, serveti sermayeye dönüştürmenin kaynağında, hukukun üstünlüğüne dayanan mülkiyet haklarının korunmasının hayati bir önemi vardır. Ülkelerin ellerindeki statik kaynakları, dinamik kaynaklara dönüştürmenin ana dinamiği, onlardan ürün ve hizmet üretme yolunda yararlanmasını bilen kişi ve kuruluşlardır. Onların güçleri üstünlerin hukukundan değil, hukukun üstünlüğünden gelir.

Hukukun bağımsız ve tarafsız olduğu toplumlarda, servet sermayeye dönüşerek her alanda üretimi kat kat artırır.

Dünyadaki ekonomik gelişmenin ve kültürel derinleşmenin kaynağında, adaletten ayrılmayan hukuk vardır.

Adil ülkelerin adil kuruluşları olur. Adalet hayatın her alanındaki zenginleşmenin temelidir.

## BİR DÜNYADA İKİ DÜNYAYI BİR RESİMDE İKİ RESİMİ GÖRMEK

Bir ülkenin ürün, hizmet ve bilgi üretim gücünün büyütülmesinde kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün kuruluşların vazgeçilmez bir yeri vardır. Kuruluşları güçlü olmayan toplumların ekonomilerinin güçlü olması mümkün değildir. Su kaynaklarından yoksun toprakların çoraklaşması gibi, kuruluşlardan yoksun ekonomiler, üretim güçlerini yitirerek yoksullaşır. Bu yüzden son yüzyıllarda, özel ya da kamu bütün kuruluşlar, toplumların can damarları olmuştur.

Ürettikleri ürünler, geliştirdikleri hizmetler ve zenginleştirdikleri bilgilerle bütün toplumların sürükleyici güçleri oldukları için, kuruluşların yönetilmesi ve geliştirilmesi, bütün bilimlerin ortak araştırma alanlarından biri olmuştur. Kuruluşlarla pazarlar arasındaki ürün, para ve bilgi akışının aksamadan devam etmesi, her toplumun ana sorunudur. Ülkelerin kaynaklarının değerlendirilmesi ve her alanda savurganlığın önlenmesinde, kuruluşlar her zaman büyük sorumluluk yüklenir.

Her kuruluş ekonomik, siyasal ve kültürel çevredeki gelişmelere uyum sağlamak için misyonları olan ana değerlerini koruyarak vizyonlarını oluşturan araçları sürekli değiştirmek zorundadır. Giderek karmaşık bir yapı kazanan ekonomide amaçlar uzun dönemli, araçlar ise kısa dönemli hedeflerdir. Kuruluşların yönetiminde ulaşılmak istenen hedefler, hem amaç hem araçtır.

Kuruluşlar amaçlarını korurken araçlarını sürekli değiştirmeyi se- gelişemez.

İşletme yönetiminin gelenekselleşmiş yüksek lisans program- larında gösterilen ve üzerinde uzun uzun tartışılan bir resim var- dır. Söz konusu resim Stephan Covey'in kitapları başta olmak üze- re pek çok yönetim kitabında bir eğitim aracı olarak yer alır. Covey resimle ilk defa Harvard Üniversitesi'nin iş yönetimi programın- da karşılaşmıştır. Resme bakanlardan bir bölümü, güzel giyinmiş genç bir hanım görürürken, bir bölüm de üzgün görünen, büyük burunlu yaşlı bir kadın gördüğünü söyler.

Kuruluşların sorunları ya amaç ya da araç üzerinde yoğunlaş- mak değil, her ikisinde birden yoğunlaşmaktır. Başka bir deyişle aynı resimde iki ayrı resmi görmektir. Her yöneticinin kafasında yüzlerce resim vardır. Onların bir kesimi, resme bir yerden bakar- ken diğer kesimi de başka bir yerden bakar. İnsanlar çoğu zaman gördükleri resmin tek resim olduğunu düşünür. Oysa çoğu zaman görünen her resimde, her zaman iki resim vardır. Herkes aynı res- mi görmez.

İki kesim de haklıdır, bir resimde iki yüz, iki insan vardır. Bir kısmı genç, bir kısmı da yaşlı insanı görür. Her insanın farklı yüz- leri olabileceğini bilen bir göz, aynı resimdeki iki yüzü de görür. Tartışılan resim, özel, kamu ve gönüllü kuruluşlarıyla ve değişik boyutlarıyla bütün bir hayattır. Hayat değişik yönleriyle ele alın- madan yüzeysel bir bakışla değerlendirilirse, belirgin olan yüzü görülür. Her alanda hayatın kalitesini artırmak için belirgin olanın ötesine bakmak gerekir.

İnsanlar gibi kuruluşlar da başarılı olmak için karmaşık dün- yaya bir bütün olarak, değişik açılardan bakmasını öğrenmelidir.

Yüz yüze olunan ekonomik, siyasal ve kültürel sorunlar, karşıt- ların bir arada olduğu, çok boyutlu sorunlardır.

Gelecek, karşıtlar arasında seçim yapanların değil, karşıtları uz- laştırmayı başaranların olacaktır.

## KÜLTÜRÜN DİLİ ZENGİN EKONOMİNİN DİLİ YALINDIR

**K**ültürün zengin dilini öğrenmeden, ekonominin yalın dilini öğrenmek mümkün değildir. Bütün boyutlarıyla hayatı zenginleştiren ana kaynak kültürdür. Ekonomi hayatın üretime ve tüketime bakan yüzüdür. Ekonominin özü, ürün, hizmet ve bilgi üretiminde giderleri azaltırken gelirleri artırmaya çalışmaktır. Bu yüzden kültürün zenginliklerinden süzülerek oluşan ekonominin dili yalındır. Ekonominin yalın dilini bilen, üretmesini bilir, yardımlaşmasını bilir, dayanışmasını bilir, paylaşmasını bilir.

Ülkelerin bütün kurum ve kurallarıyla işlerlik kazandığı pazarlarda aldatan satıcılara yer yoktur. Bunun için açık pazarları olan ülkelerde, ekonomik ve toplumsal karlılık arasında büyük farklılıklar oluşmaz. Ürünleri ve hizmetleri dünya fiyatlarında üretmeyen ülkelerde, iki karlılık arasında farklar oluşur. Kuruluşlar için kazançlı olan ürünler, toplumlar için de kazançlı olur. Aradaki farklar kuruluşların, üretim ve yönetimdeki, bilgisizliklerinden kaynaklanır.

Açık pazar ekonomilerinde ürün ve hizmet gelirleri giderlerini karşılamazsa, kuruluşlar pazardan çekilmek zorunda kalır. Kamu kaynaklarına dayanan devlet kuruluşlarının zararları vergilerle karşılandığı için, gelirlerine ve giderlerine gereken özen gösterilmez. Bu yüzden uluslararası finans kuruluşlarında, değişik alanlardaki yatırımlar değerlendirilirken, ekonomik karlılıklar kadar,

toplumsal karlılıklara da önem verilir ve böylece dünya fiyatlarında üretim özendirilir.

İster özel ister kamu olsun, bütün kuruluşların ürettikleri ürün ve hizmetlerle küresel pazarlara açılması, üretim maliyetlerinin dünya değerlerinin altında olmasına bağlıdır. Dünya maliyetlerinde ürün ve hizmet üretemeyen kuruluşların yerel ve küresel pazarlarda sağlam bir yeri olmaz. Bütün ülkelerin kuruluşları, dünya maliyetlerinin altında üretim yapmak için kayıplarını azaltmaya verimliliklerini artırmaya, çalışmazlarsa, pazarlardaki yerlerini koruyamazlar.

Dünya kuruluşları arasında, ekonominin yalın dilini özümseyenlerin başında, büyük ve yavaş kamu kuruluşlarından daha çok, küçük ve hızlı özel kuruluşlar gelmektedir. Onların başarısı Jeremy Rifkin'nin, "Zero Marginal Cost Society" kitabında ayrıntılı olarak anlattığı gibi, insanların bilgilerine bilgelik katan, zamanlarına anlam kazandıran yeni paradigmanın oluşumuna yaptıkları katkılardan kaynaklanmaktadır. Onlar yeni ürün ve hizmetleriyle, "homo empathicus"u hazırlıyorlar.

Kendileri için istediklerini başkaları için de isteyen kuruluşlara, dünyanın her ülkesinde pazar vardır. Onlar kazanan ekonomiyi, kazandıran ekonomiye dönüştürerek, ekonominin yalın diline, anlamla birlikte geçerlilik kazandırır. Onların üretim ve tüketim dünyalarında, herkesin her ürüne sahip olması kadar, herkesin ihtiyacı olduğunda, her ürüne ulaşması de önemlidir. Ekonominin yalın dili bütün kuruluşları, hayatı hem kolaylaştırmaya hem de güzelleştirmeye zorlamaktadır.

Dünya, üretilen ürün, hizmet ve bilgilerle yaşanır kılınır.

Dünya ekonomiyle kolaylaştırılır, kültürle güzelleştirilir.

Ülkelerde kültür durursa, ekonomi yürümez.

## ÖĞRENMESİNİ ÖĞRENERLER ÜRETİMLERİNİ ARTIRIRLAR

Dünyada bütün boyutlarıyla hayatın dönüştürücü gücü hem öğrenmesini hem öğretmesini bilen insandır. İster kültürel ister ekonomik olsun, toplumların üretim gücünü, öğrenmesini öğrenen insanlar büyütür. Dünyaya geniş açıdan bakılırsa, üretim yoksulu değil, öğrenme yoksulu toplumlar vardır. Dünyanın her yerinde yoksulluk, sermaye azlığından daha çok, bilgi azlığından kaynaklanır. Bilgisizlik toplumların, ekonomik ve kültürel üretim gücünü yok eder.

Toplumlarda üretim güçsüzlüğünün üstesinden, paylaşıldıkça değer yitirmeyen, bilakis değer kazanan bilgiyle gelinir. Bilgi uygulamaya dönüştükçe zenginleşir. Öğrenmesini öğrenerek bilgi birikimini geliştirmesini bilenler, ürün ve hizmetlerine katma değer kazandırmasını bilir. Bunun için Peter Senge, öğrenmeyi aksatmamak için, her kuruluşa bir “Kurumsal Öğrenme Merkezi” önermektedir. Kuruluşlarda yeni atılımlar, yıldan yıla zenginleşen ve bilgeliğe dönüşen bilgi birikimiyle yapılır.

Bilgi gücünün bir boyutunda kültürel, bir boyutunda da ekonomik üretim vardır. Bilgi zenginliği ekonomik ve kültürel birikimin bileşkesidir. Kuramsal ve uygulamalı alanlarıyla, bilgi birikiminin büyüklüğü, hayatın bütün boyutlarına katlanarak yansır. Dünyanın her yanında ekonomik zenginlik, toplumun bilgi zenginliğini izler. Tarih boyunca bilgi birikiminin hacmini genişletenler, haya-



tın her alanındaki üretimlerine, bilinmeyen yeni boyutlar kazandırmıştır.

Bir toplumda bilgi birikimini zenginleştirme çalışması, aynı zamanda ekonomik ve kültürel üretimde yenilik yapma ve verimliliği artırma çalışmasıdır. Toplumun bütün kesimlerinde öğrenme, doğumdan ölüme kadar devam eden, kesintisiz bir süreçtir. İnsan öğrenen bir varlıktır. O her gün öğrendikleriyle, hazırlamak zorunda olduğu hayat kitabına yeni kelimeler kazandırır. Kelimeler cümleleri, cümleler sayfaları, sayfalar bölümleri, bölümler hayatın kitabını oluşturur.

Ekonomik ve kültürel boyutlarıyla hayatın herkes için yaşanır kılınması, herkesin hayat kitabının okuryazarı olmasına bağlıdır. Öğrenme gücünün bilincinde olan insanlar, kültürel ve ekonomik gücünü büyütecek dinamikleri harekete geçirmesini bilirler. İnsanlar geleceğin önceden bilinmeyen hayat kitaplarını okumak için, yaptıkları işleri hızlı yapmak, daha hızlı yapmak, çok daha hızlı yapmak zorundadır. Okuryazarlık hızları yüksek olan insanların üretim hızları düşük olmaz.

Öğrenmesini ve öğretmesini bilen ve seven bilgili insanlardan oluşan toplumlarda, kuruluşlar ekonomik krizlerdeki fırsatları yakalamakta güçlük çekmez. Eğitim seviyesi yüksek insanlarla üstesinden gelinmeyecek kriz yoktur. Hiçbir kuram ve uygulama, eğitim alanının dışında değildir. Eğitimle insanlar üretimde ve yönetimde, geçersiz kuralları kaldırarak geçerli kuralları yürürlüğe koyar, verimliliği artırır. Dünyada öğrenmesini öğrenenler, her alanda derinleşir, her alanda zenginleşirler.

Her öğrenen kuruluşta öğrenmek isteyenlere kapılar sonuna kadar açıktır.

Öğrenmenin öğrencisi olmayanlar, üretmenin öğreticisi olmazlar.

Öğrenmek insanlar arasında iletişim köprüleri kurmaktır.



## **BÖLÜM 7**

# YIKICILIĞIN ÜSTESİNDEN YAPICILIKLA GELMEK

## EĞİTİMİN GİZEMLİ GÜCÜNDE SINIR YOKTUR

Dünyanın her yanındaki ülkelerin ekonomik ve kültürel güçlerini büyütmeleri ve dış pazarlara açılmaları, küçük büyük bütün kuruluşların eğitim çalışmalarına verecekleri ağırlığa bağlıdır. Kuruluşlar üretim ve yönetim dünyasındaki yeni gelişmeleri izlemek ve uyum sağlamak için, sürekli eğitime ihtiyaç duyarlar. Yaz kış yapılan eğitimler, kuruluşların gerçekleştirmek istedikleri büyük atılımların yolunu açar. Kuruluşların kurum kültürleri, eğitimlerle yeni zenginlikler kazanır.

Sanayi toplumlarının bilgi toplumlarına dönüşme sürecinde, kuruluşlarda eğitim yatırımları çok büyük değer kazanmıştır. Kuruluşların dünya pazarlarında aranan ürün, hizmet ve bilgi üretmelerinde eğitim, getirisi en büyük olan yatırımdır. Bu yüzden Tom Peters, “İşleriniz iyi gidiyorsa, eğitim bütçenizi iki katına çıkarın, işleriniz kötü gidiyorsa dört katına çıkarın” demektedir. Eğitim üreticilerle tüketiciler arasında iletişimi ve etkileşimi geliştiren albenili köprüdür.

Kuruluşlarda gücün bilinen kaynakları, önemlerini yitirmiştir. İki yüzyıllık sanayileşme tarihi boyunca, kuruluşların güçleri sermayelerinden kaynaklanmıştır. Bilgi toplumlarında güç, sermaye zenginliğinden eğitim zenginliğine kaymıştır. Yirmi birinci yüzyılda dünyanın en varlıklı kuruluşları, fabrikaları çok büyük olanlar değil, eğitimli çalışanları çok büyük olanlardır. Kuruluşlarda ser-

mayenin yerine eğitim geçmiştir. Eğitimle düşünülmeyenler düşünülür, bilinmeyenler bilinir.

Yirmi birinci yüzyılın en varlıklı kuruluşları, görünen ürünler üreten sermaye sahibi kuruluşlardan daha çok, görünmeyen ürünler üreten bilgi sahibi kuruluşlardır. Bunun için dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, nasıl ürünler üretirlerse üretsinler, bütün kuruluşlar geleceklelerini güvence altına almak için, kazancı en büyük olan eğitime yatırım yapmak zorundadır. Kuruluşlarda eğitim çalışmaları, bilginin binbir renkli çiçeğinin açtığı düşünce ve eylem ortamlarıdır.

Dünyanın bütün ülkelerindeki kuruluşların, bilgi toplumu kuruluşları gibi, başarılı olmaları eğitime verdikleri öneme bağlıdır. Lester Thurow "Building Wealth" kitabında, çalışanlarının eğitim seviyesinin, Silikon Vadisi kuruluşlarının, eğitim seviyesini, ulaştırmaya çalışmayan kuruluşların başarılı olamayacaklarını vurgulamaktadır. Geleceğin bilgi toplumu kuruluşlarının gelecekteki başarıları bugünden eğitime yaptıkları yatırımlardan kaynaklanacaktır.

Dünyada hem tarım, hem sanayi, hem bilgi toplumu kuruluşlarının dünya pazarlarında kendilerine sağlam bir yer tutabilmeleri, üretimde ve yönetimde başarının yeni kaynağı olan eğitime yatırım yaparak, yerel yapılardan küresel yapılara dönüşmelerine dayanacaktır. Artık dünyanın en başarılı kuruluşları, en yeni, en son bilgilere sahip olanlardır. Gelecekte bütün kuruluşların güçlerini ve ömürlerini, çalışanlarının eğitim seviyesi belirleyecektir.

Üretim gücünü büyütmenin kapıları, sermaye gücünden önce, eğitim gücüyle açılır.

Kuruluşların varlıklarını sürdürmeleri, bir sermaye işi değil, bir eğitim işidir.

Eğitime önem verenler, dünyanın her yerinden kaynak bulur.

## GİRİŞİMCİLİK İŞ ARAMAK DEĞİL İŞ KURMAYI ÖĞRENMEKTİR

Siyasal sınırların esneklik kazandığı bir dünyada, kendi sınırları içine kapanan ülkelerin, üretim güçsüzlüğünün getirdiği ekonomik ve kültürel darboğazlardan kurtulmaları mümkün değildir. Ülkeler arasında sınır tanımayan kuruluşlarla girişim kültürünü zenginleştiremeyen toplumlar, dünya pazarlarında aranılan ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde büyük bir başarısızlığa uğrar. Girişim kültürüyle ekonomik gelişme arasında çok güçlü bağlar vardır.

Girişimcilik iş kurmanın kolay olduğu taşınır ve taşınmaz değerlerle birlikte ürünlerin ve hizmetlerin alınıp satılmasında engellerin olmadığı toplumlarda gelişir. Arsa ve ev alıp satmanın güç olduğu ülkelerde inşaat sektörüyle birlikte demir ve çimento sektörleri de hiçbir zaman beklenen gelişmeyi gösteremez. Girişim kültürü, ekonomi ve işletme bilimlerindeki ilerlemelerle yeni boyutlar kazanır. İşletme kurmanın ustası olan girişimciler, iş aramazlar iş verirler.

Hayallerini kurdukları ve rüyalarını gördükleri ürünlerin üretimini gerçekleştiren girişimciler, ellerinde sihirli değnek olan sihirbazlar gibi, dokundukları hammaddeleri ve malzemeleri, daha önce kimsenin görmediği ürün ve hizmetlere dönüştürür. Girişimcilerin en büyük sermayeleri, bilinenlerin dışında yeni ürün ve hizmet üretmeye odaklanmalarıdır. Düşünce geliştirmede sı-

nır tanımayan girişimciler, kuruluşlardan iş değil, işlerine destek isterler.

Girişimcilerin gücü, sermayelerinin büyüklüğünden değil, rüyalarının büyüklüğünden kaynaklanır. Büyük rüyalar yatırım tutarı büyük olanlardan daha çok, uygulanabilirliği büyük olan ve yenilik getiren rüyalarlardır. Gerçekleşebilecek bir rüya görmek için sermayeden önce bilgi sahibi olmak gerekir. Yenilik yapmada yarışan girişimcilerin en önemli silahları, gördükleri gerçekleştirilebilir rüyalarıdır. Girişimcilikte rüya görme gücü, sermaye gücünden daha büyüktür.

Hayatın bütün alanlarında, girişimcilik kültürüne yeni boyutlar kazandırmayan ülkeler, hiçbir zaman üretim güçsüzlüğünün üstesinden gelemezler. Ülkelerin ürün, hizmet ve bilgi üretim güçlerini, gece gündüz rüya gören girişimciler büyütür. Girişimcilik girişlerde ve çıkışlarda hiçbir sınır olmayan, iyilikleri ödüllendiren, kötülükleri cezalandıran, alıcılara seçenekler sunan, satıcıları dürüstlüğe zorlayan pazarlarda bilinmeyen yeni dünyalara açılır.

Girişimciliğin binbir renkli çiçeği, iş kurmasını bilen girişimcilerin zenginleştirdiği pazarlarda açar. Yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni bilgiler üretmenin coşkusu duymayanlar, pazarlarda kendilerine yer bulamazlar. Çoğunluğun yanı sıra birleşmediği pazarlara, kimsenin meydan okuması mümkün değildir. Kültürü ve ekonomisi canlı olan toplumların pazarları canlı olur. Alıcıların ve satıcıların birbirini denetlediği pazarları olmayan toplumların geleceklere olmaz.

Dürüstlüğün en büyük değer olduğu pazarlarda iyinin sonu yoktur, her zaman iyinin daha iyisi vardır.

Pazarların denetlenmesinde alıcıların tüketen elleri, satıcıların üreten ellerinden daha güçlüdür.

“Pazarlarda satmak her şeydir, satmak için her şey yapılır” diyen satıcılara yer yoktur.

## YAPICILIK KÜLTÜRÜ BİLMEKTİR YAPICILIK EKONOMİYİ BİLMEKTİR

**T**oplumların ekonomik, siyasal ve kültürel dünyalarında, yapıcılıkta yarışan kuruluşlar vazgeçilmez bir yer tutarlar. Onlar bütün toplumların temel taşlarını oluşturur. Onların başarısında yapıcılığın büyük payı vardır. Her toplumda sıra dışı başarılar, çalışanlarının el ele verdikleri, görevleri ve sorumlulukları paylaştıkları kuruluşlarla sağlanır. Yapıcı olan, yapıcılığı özendiren, yapıcılıkta yarışan kuruluşlar, toplumun bütün kesimlerine katkıda bulunur.

Üretimin her alanında yıkıcılıktan daha çok, yapıcılığın be-nimsendiği kuruluşlarda geçmişin bilgi ve bilgelik birikimlerinden yararlanılır, günün getirdiği fırsatlar değerlendirilir ve gelecekte yapılacaklar, ayrıntılı olarak planlanır. Onlar yılların içinde oluşan birikimleri ile insanlar arasında hem üretirken hem tüketirken yapıcılığı doruk noktasına ulaştırırlar. Onların bir bütün olan kültür ve ekonomi dünyalarında sudan gelen sele giden kazançların yeri yoktur.

Umair Haque'ın "Yeni Kapitalist Manifesto" kitabında vurguladığı gibi, petrol denizine sahip olan Suudi Arabistan, yapıcı kuruluşlara öncelik vermediği için, dünyada kalıcı izler bırakan kuruluşların ev sahipleri arasına katılamamıştır. Kültürel gelişmeyle ekonomik büyümenin, yapıcı kuruluşlarla bütünleştirildiği ülkelerde, doğal zenginlikler bankalarda, paradan para kazanan



paraya dönüşmeden, dünyayı büyük krizlerden korur. Onlar barış dünyasının en büyük güvenceleridir.

On altıncı yüzyılda İspanyolar, Haque'in anlattığı gibi, Peru'da buldukları gümüş dağlarını yatırıma çevirerek yapıcı üretimde değerlendirmek yerine, karşılığında üretim olmayan ve büyük değer düşmesine yol açan paraya dönüştürerek, iki yüzyıl süren büyük bir durgunluğun yolunu açmıştır. Ülkelerde yıkıcı büyümenin getirdiği güçle, çevresiyle savaştan kuruluşlardan önce, yapıcı büyümenin verdiği bilgelikle, çevresiyle barışan kuruluşlar, her dönemin çığır açıcı kuruluşları olurlar.

Yapıcı kuruluşların başarıları, her alanda yıkıcılığı önleyen, birlikte çalışmayı bilen, çevreleriyle sağladıkları barışçı iletişimden ve etkileşimden kaynaklanır. Onların güçleri ve etkileri, ürettikleri ürünlere ve hizmetlere, durmadan yeni değer kazandırmalarından kaynaklanır. Yapıcılığın önemine inanan, başarıyı yapıcılıkta arayan, yapıcı kuruluşlar, yapıcılığa sürekli yatırım yaparak, yıkıcılığın önüne yapıcılıkla geçerler. Kuruluşlarda yıkılığa ben, yapıcılığa biz diyenler öncülük yaparlar.

Dünyanın bütün ülkelerinde, sorun üreten yıkıcı kuruluşların olumsuz etkileri, yapıcı kuruluşların çözüm üreten olumlu etkileriyle giderilir. Hangi ülkede olursa olsun, bütün kuruluşlar, Türklerin Ergenekon'dan çıkış efsanesinde olduğu gibi, yapıcılığı geliştirmek için bilinmeyen yollar, bilinmeyen yöntemler bulmak zorundadır. Kuruluşlarda yapıcılığın önüne çıkan, en büyük engel, en büyük düşman etkisizlik, ilkesizlik, açgözlülük ve savurganlıktır.

Ekonominin her alanında yıkıcı kuruluşlar sorun, yapıcı kuruluşlar çözüm üretir.

Yapıcılık üretilen ürün, hizmet ve bilgiye sürekli değer kazandırmaktır.

Sorun çıkarmak olumsuz, çözüm bulmak olumlu düşünme alışkanlığıdır.

## BİLİNEN SORUNLARA BİLİNMEYEN ÇÖZÜMLER ARAMAK

İster özel ister kamu, ister gönüllü ister zorunlu olsun, her kuruluşun başarısı, oluşturduğu yönetim ve üretim kültürünün zenginliğinden kaynaklanır. Dünyanın hiçbir yerinde, kalitesiz girdilerle kaliteli çıktılar elde edilmez. Kaliteli yönetimin ve kaliteli üretimin, her yerde geçerli formülü yoktur. Bu yüzden bütün kuruluşlar, her zaman değişmeyen sorunlara, değişen çözümler aramak zorundadır. Çok sorunlu ve çok çözümlü üretimde ve yönetimde öğrenmenin sonu yoktur.

Yenilikleri yeniliklerin izlediği, insanların ve kuruluşların hem üretici hem tüketici oldukları bir yüzyılda, hiçbir insanın, hiçbir kuruluşun dünyadaki gelişmelerin dışında kalması mümkün değildir. Bunun için Jack ve Suzi Welch, yılların içinde oluşan birikimleri paylaştıkları, “Gerçek Hayatta MBA” kitabında, üretimin ve yönetimin içinde olanlara, “bugün öğren, yarın uygula” diyerek, “rekabet ve strateji, küreselleşme ve büyüme, finans ve pazarlama” alanlarında bildiklerini anlatıyorlar.

Amerika’da MBA Programları ilk defa, yirminci yüzyılın başında, Harvard Üniversitesi’nde başlatılmıştır. “Amerika’nın başta gelen işi iştir” diyen Avrupalı ve Asyalı Amerikalılar, küçük büyük bütün kuruluşlarıyla dünyanın üretim ve yönetim kültürü birikimine çok büyük katkıda bulunmuşlardır. Silikon Vadisi kuruluşlarıyla, üretimde ve yönetimde köklü dönüşümlerin yolunu açmaya

devam etmektedirler. Artık her insan, her kuruluş hem yerel hem küresel olmak zorundadır.

Dünya kuruluşlarıyla geleceğe birlikte yürümek için, bütün ülkelerin üniversiteleri, lisans sonrası MBA programlarına daha çok önem vermeye başlamıştır. Yerli ürünlerden daha çok, dünya ürünleri üretmenin önem kazanmasıyla, girişimcilik ve girişim kültürü, bütün üniversitelerin ortak araştırma alanı olmuştur. Üretimde ve yönetimde baş döndürücü gelişmeler olmaktadır. Yerel düşünmek ve küresel davranmak zorunda olan kuruluşlar, dünyanın geçilmeyen yollarından bilinmeyen ülkelere gitmeye çalışmaktadırlar.

Dünyanın açık bir üniversiteye, açık bir kuruluşla dönüşmesiyle ve aralarındaki duvarların bütünüyle yıkılmasıyla, üniversiteler ile kuruluşlar birbiriyle bütünleşmiştir. Ülkeler sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yol aldıkça, kuruluşlar için, MBA programlarına yapılan yatırımlar, üretim ve yönetim alanlarını, yeni açılımlarla zenginleştiren en önemli yatırımlar olacaktır. MBA kültürüyle güçlenen entelektüel sermayenin getirisi, finansal sermayeden çok daha hayattır.

Ülkeler ürün, hizmet ve bilgi üretme güçlerini, kısa, orta ve uzun vadeli MBA programlarıyla zenginleştirerek, kendilerine daha önce hiç bilinmeyen yeni alanlar açacaktır. Planlama, organizasyon ve liderlik gibi yönetim üretim, pazarlama ve finansman gibi işletme fonksiyonlarının zenginliği, kuruluşların dayandığı toplumun kültürünün derinliğinden kaynaklanır. Yöneticiler gittikçe zorlaşan işletme sorunlarının üstesinden, her alanda karar alma yeteneklerini geliştirerek gelirler.

MBA programlarının öğretme ve öğrenme sürecinde, herkesin bildiği sorulara kimsenin bilmediği cevaplar aranır.

MBA programlarında katılımcılar, birikimlerini birbirlerine aktararak ayrı bir zenginlik kazandırır.

Dünyada ülkeler üretim güçlerini, çok boyutlu MBA kültürüyle donanan insanlarla büyütürler.

## AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİME VE ÜRETİME YENİ AÇILIMLAR KAZANDIRMAK

Dünyanın neresinde olursa olsun, başarılı şirketler, kurup geliştiren ailelerin kimliklerini taşır. Bu yüzden son yıllarda aile şirketlerinin yönetimi ve kurumsallaşması, en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Yönetim dünyasındaki gelişmeleri içselleştirmeyi başaramayanlar, uzun ömürlü olamazlar. Aile şirketleri büyüdükçe, aileden gelen doğruların yerine, yüzyıllar içinde oluşan ekonominin ve yönetimin doğrularının geçmesi gerekir.

Aile şirketlerinin yönetilmesinde izlenecek yol, şirketten şirkete büyük değişiklikler göstermez. Ancak şirketlerinin kuşaktan kuşağa geçmeleri için, aile kurallarının yerine, yönetim ve üretimin kurallarının benimsenmesi gerekir. Bunun için başarılı aile şirketleri, bir yandan büyürken diğer yandan şirket içi eğitimi sağlayarak yönetim ve üretim kültürünü geliştirmeye büyük önem verirler. Aile şirketlerinin büyümesinde en güçlü sermaye eğitimidir.

Aile şirketlerini büyütecek yöneticiler, eğitim seviyesi yüksek olanların arasından çıkar. Aile şirketlerinde üretim ve yönetim kültürü, hayatın ve işin içindeki eğitim ortamlarında zenginleşir. Şirketlerin başarısı, küresel hukuk ve değişmez etik kurallarıyla birlikte, zamanla geçerliliğini yitirmeyen yönetim ve ekonomi kurallarına, bütün güçleriyle sarılmalarına bağlıdır. Peter Drucker

başarılı olmak isteyen aile şirketlerine tavsiyelerini beş başlık altında toplamaktadır.

1. Şirkette çalışan aile mensupları, diğer çalışanlar kadar yetenekli, çalışkan ve eğitimli olmalıdır.

2. Kilit görevlere aile üyeleri değil, yapılacak işi iyi bilen eğitimliler getirilmelidir.

3. Şirket aileye değil, aile şirkete hizmet etmelidir.

4. Yönetim kurulları yalnızca aile üyeleriyle doldurulmamalıdır.

5. Yönetimde ortaya çıkan önemli sorunlar, aile ve şirket dışından seçilen hakemlerle çözümlenmelidir.

Aile şirketlerinde başarı; planlama, liderlik, yapılanma, eşgüdüm, denetim, bütçeleme iletişim gibi yönetim fonksiyonları ile pazarlama, üretim ve finansman başta olmak üzere işletme fonksiyonlarının sürekli iyileştirilmesiyle el ele gider. Bütün dünyada şirketler, katılımcı yönetimlerle kusursuz ürünler üreterek kuşaktan kuşağa geçerler. Onlar yıllar içinde oluşan değerleriyle, kültür ve ekonomide kalıcı izler bırakır. Şirketler dünyanın, üreten ellerrinin görünen yüzleridir.

Dünyanın her ülkesinde, ekonomik yapının güçlendirilmesinde, kültürel dokunun zenginleştirilmesinde, ürün ve hizmet üretiminin tamamına yakını gerçekleştiren aile şirketlerinin doldurulmaz bir yeri vardır. Onlar çalışanlarıyla toplumların, üretimleriyle yönetimlerin en büyük güç kaynağıdır. Ülkelerin ekonomik, siyasal ve kültürel temellerini şirketler oluşturur. Onların güçlü olduğu ülkelerde, hayatın hiçbir alanında kıtlık çekilmez.

Uzun ömürlü şirketler ürünlerinden önce, değerleriyle dünyaya katkıda bulunur.

Ağaçlar topraklarına, şirketler pazarlarına, ülkeler şirketlerine göre büyür.

Güzel kaynaklar, güzel şirketlerle, güzel ürünlere dönüştürülür.

## HER ZAMAN EKONOMİDEN ÖNCE KÜLTÜR VARDIR

Ülkelerde üretim gücünün zenginleştirilmesi, toplumda kimseye haksızlık yapılmadan, herkesin ihtiyaçlarının karşılanması, üstesinden gelinmesi gereken sorunların başında gelir. Ülkelerin üretiminin artırılmasında, üretilenlerin paylaşılmasında, eldeki kaynakların değerlendirilmesinde, yüzyıllar içinde yeni yollar ve yöntemler geliştirilmiştir. Yine de bütün insanlar kaynakların değerlendirilmesinde, verimliliği artırma sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Toplumların bütün kesimlerinin hayatlarının kolaylaştırılması ve güzelleştirilmesi için ekonomi gereklidir, ancak hiçbir zaman yeterli değildir. Yalnız ekonomiyle yaşanmaz, insanlar ekonomileriyle değil, kültürleriyle ayakta kalır. İnsanların atalarının yitirdiği, hiçbir şeyin yokluğu çekilmeyen cennette kaynaklar sınırsızdır, ama dünyada sınırlıdır. Dünya kaynaklarından yararlanmanın kuralları, ekonominin yasalarından daha çok, kültürün değerleriyle belirlenir.

Dünyanın sınırlı kaynaklarıyla, yitirilen cenneti bulmanın kutup yıldızları, seküler dünyanın değil, kutsal dünyanın öncüleridir. Kutsal kültürün ışığının hiç sönmeyen yıldızlarını izleyenler, atalarının yitirdikleri cenneti bulmakla kalmaz, yaşadıkları coğrafyayı da dünya cennetine çevirirler. Onlar bir lokma bir hırka tüketmenin, bin lokma bin hırka üretmenin en güzel örneklerini

verir. Kültür tüketime bir lokmadan bir hırkadan fazlasına  zenmeden, bin lokma bin hırka üretmenin gizemli gücüdür.

Sınırlı kaynaklarıyla yoklukların önüne geçecek olanlar, hayatın her alanında, üretimleri çoğaltarak tüketime azaltarak, hayatı bütün insanlar için yaşanılır kılmasını bilenler olacaktır. Ekonomi hayatı hem kolaylaştırmanın hem güzelleştirmenin bilimidir. Bunun için ekonominin tarihi, insanlığın tarihidir. İnsanların olduğu her yerde üretim vardır, tüketime vardır. İnsanlar hem üreten hem t keteen varlıklardır. Bu yönüyle ekonomi sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisidir.

Dünyanın hiçbir ülkesinde, kutsal dünyaya saygılı olmak, ekonomik dünyaya ilgisiz olmak anlamına gelmez. Kutsal kültürlerde yoksullar gibi yaşamak bir erdemdir. Ancak yoksulluk bir erdem değildir. Bu yüzden yoksullukla savaşmak, bütün insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak, toplumun bütün kesimlerinin görevidir. Dünyada bir insan yoksulluktan  luyorsa herkes sorumludur. Yoksulluk dünyanın bütün ülkelerinde, kimsenin giymek istemediği ateşten bir gömlektir.

Ekonominin kurallarını bilenler, yoksulluğun üstesinden gelmesini bilirler. Ekonomik sorunları çözme alışmaları Gazali, İbn Haldun, Adam Smith ve Karl Marx ile başlamamıştır. İnsanların olduğu her yerde ekonomik sorunlar vardır. Son iki yüzyıldaki gelişmeler, bütün dünyaya yalnız ekonomiyle yaşanılmayacağını göstermiştir. Dünyanın hiçbir yerinde, kültürler ekonomilerin afyonu olmamıştır. Dünyada kültürler ekonomilerden önce gelir.  nce kültür vardır.

Kaynakların nasıl tüketime gerektiğini bilenler, üretilmesi gerektiğini de bilirler.

Sınırlı dünyada tüketime kültürün, üretirken ekonominin yasaları geçerlidir.

Hayatın her alanında kırmızı çizgileri olan, ekonomiden önce kültürdür.

## BİR DÜNYADA EKME BİR DÜNYADA BIÇME STRATEJİSİ

Yirmi birinci yüzyıldaki ekonomik ve kültürel değişmeler, bütün kuruluşları geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Çünkü hiçbir alanda gelecek, geçmişin tekrarı olmayacaktır. Carl Clausewitz'e göre strateji, "Savaş planı hazırlamak, operasyonları plan doğrultusunda uygulamak ve operasyonlarda çatışma sınırlarını belirlemektir." Kuruluşlar da geçmiş yıllardaki birikimlerinden yararlanarak, bugünden geleceklelerini planlamak ve belirledikleri hedeflere ulaşmak zorundadır.

Gelecek yıllarda bütün kuruluşların yerel ve küresel pazarlardaki paylarını büyütmeleleri, sürekli yenilenen stratejik planlarla, yönetim yaklaşımlarına ve üretim yöntemlerine bilinmeyen yeni boyutlar kazandırmalarına bağlıdır. Dünya geçmişin bilinen yollarından, geleceğin bilinmeyen yollarına geçmeden, büyük bedeller ödeye ödeye geleceğe doğru ilerlemektedir. Bunun için Charles Handy, "Geleceğe geçmişin tekrarı olarak bakamazsınız, çünkü gelecek çok farklı olacaktır" demektedir.

Dünyanın her yerindeki kuruluşların üretim ve yönetim stratejileri, getiri yoğun alanlardan değer yoğun alanlara kaymaktadır. Bu yüzden bütün kuruluşlar, hem ürettikleri ürünlere hem toplumlara katma değer kazandırma peşindedir. Kuruluşlarda sürükleyicilik finansal kaynaklardan insan kaynaklarına kaymıştır. Ekonomi biliminin kendine özgü, değişmeyen doğal yasalarına



işlerlik kazandırmak, yöneticilerin görevidir. Üretimin zenginliği, yönetimin derinliğine bağlıdır.

Kuruluşlarda stratejik dönüşümün öncüleri, Adam Smith'i ve Marks'ı izleyenlerden daha çok, Mevlana'yı, Shakespeare'i ve Goethe'yi sevenler olacaktır. Kuruluşlarda amaçlar kültürün değerleriyle, araçlar ekonominin kurallarıyla belirlenir. Bütün boyutlarıyla hayatı kolaylaştırmada ekonomi amaç değil araçtır. Ekonominin temelleri hayvancılıkla uğraşan Habil'le ve tarımla ilgilenen Kabil'le atılmıştır. Ekonominin doğal yasalarını bilenler yoksul düşmez, aç kalmazlar.

Kuruluşlar insanların isteklerinden daha çok, ihtiyaçlarını karşılamak için yarışılırsa, dünyanın hiçbir ülkesinde yokluk çekilmez. Ekonomi sınırsız istekleri değil, sınırlı ihtiyaçları karşılama bilimidir. Bu yüzden kuruluşların başarılarında ekonomik göstergeler kadar, kültürel göstergeler de önemlidir. Kuruluşları geçmişten geleceğe değerleri taşır. Kuruluşlar insanların ihtiyaçlarını karşılamada ne kadar başarılı olurlarsa, o kadar kalıcı ve uzun ömürlü olurlar.

Dünyayı güzelleştiren kuruluşlar, görünen dünyayla görünmeyen dünya, kültürle ekonomi arasındaki duvarları kaldırarak bu iki dünyayı birbiriyle uyum ve düzen içinde bütünleştirmesini bilen kuruluşlardır. Görünen dünya görünmeyen dünyanın, ekonomi kültürün, birinde ekilmeden diğesinde biçilmeyen gizemli topraklarıdır. Kuruluşların işi insanların ihtiyaçlarını gidermektir. Kuruluşlar ürettikleri ürünlerle, verdikleri hizmetlerle, iki dünyayı birlikte ele almazlarsa, ikisini birden çoraklaştırırlar.

Kuruluşlar hayatı iki dünyada kazanç sağlayan ürünleriyle kolaylaştırırlar.

Kültür dünyasının ağaçları meyvalarını, ekonomi dünyasında verir.

Kültürler her alanda ekonomilerin bereketli topraklarıdır.

## EKONOMİDE ÜRETİM DIŞTEN ÖNCE İŞTEN ARTAR

Dünyanın bütün kuruluşlarında ürün ve hizmetlerin üretiminde verimliliği artırma yarışı, büyük bir hız ve yoğunluk kazanmıştır. Avrupa ülkelerindeki tarımsal ve endüstriyel üretim patlamasının kaynağında, ekonominin her kesiminde gerçekleştirilen verimlilik artışı vardır. Batı dünyasının ulaştığı zenginlik, sermaye birikiminin büyüklüğünden önce, verimlilik artış hızının büyüklüğüne dayanmaktadır. Hiçbir ülkede düşük verimlilik artışıyla büyük ekonomik gelişme olmaz.

Eskiden Anadolu'da "işten artmaz dışten artar" denilirdi. Tarım toplumu için geçerli olan ilke, sanayi toplumunda yön değiştirmiştir. Artık Anadolu insanı "Dışten artmaz işten artar" demektedir. Çünkü dışten artırmanın bir sınırı vardır. Hiç kimse dışinden sağladıklarıyla üretim gücünü büyütemez. Buna karşılık herkes, işinde verimliliği artırarak ürün ve hizmet üretiminde büyük atılımlar gerçekleştirir. Artık dünyada yeni zenginliğin, yeni gücün kaynağı verimliliktir.

Ürün ve hizmet üretiminde verimliliğin geçmişte benzeri görülmedik bir hızla artması, dünyadaki bütün kuruluşları, her alanda Almanya kalitesinde ve Çin maliyetinde üretim yapmaya zorlamaktadır. Gelirlerini artırmada giderlerini azaltmada sonu gelmez bir yarışa katılmayan kuruluşların, yerel ve küresel pazarlarda kendilerine sağlam bir yer açmaları mümkün değildir. Kuru-

luşlarda verimlilik artışına yapılan yatırım, geleceklere yapılan yatırımdır.

Peter Drucker'ın "Gelecek İçin Yönetim" kitabında vurguladığı gibi, verimlilik artışı ancak "akıllı çalışma" ile gerçekleştirilebilir. Çünkü "akıllı çalışma verimlilik patlamasının ardındaki gizli güçtür." İşletme yönetiminde "akıllı çalışma"nın öncüsü "bilimsel yönetim" in temellerini atan Frederic Winslow Taylor olmuştur. O geliştirdiği "Endüstri Mühendisliği Teknikleri" ile sanayide verimliliği artırıcı ilk çalışmaları yaparak, sanayi toplumunun oluşmasına çok büyük katkıda bulunmuştur.

Dünyanın bütün ülkelerinde kuruluşlar, ürün ve hizmetlerin üretiminde verimliliklerini artırmak için, atıklardan ve artıklardan yararlanmasını öğrenmek zorundadır. Paylaşma ve ortaklık kültürünün gelişmediği toplumlarda ürün ve hizmet üretme gücü büyütülemez. Kuruluşlarda verimlilik artışı, dayanışmaya ve yardımlaşmaya dayanan birlikte üretimden kaynaklanır. Bir kişi, iki kişinin, iki kişi de dört kişinin ürettiğini hiçbir zaman üretemez.

Kuruluşlar üretimde ve yönetimde yöntemlerini geliştirerek verimliliklerini sürekli artırmayı öğrenmelidir. Kuruluşlarda verimlilik kazançları artırırken, verimsizlik kayıpları artırır. Bütün kuruluşlarda verimliliği artırmak, yeni yöntemlerle gerçekleştirilir. Yeni atılımlar yeni yöntemlerle yapılır. Bu yüzden kuruluşlar fason üretme stratejisinden, fason ürettirme stratejisine geçmektedir. Fason ürettirenler, fason üretenlerden daha çok kazandıkları gibi, verimliliklerini de çok daha hızlı büyütürler.

Her zaman yapılanı yapan kuruluşlar, hiçbir zaman kazanılamı kazanamazlar.

Yeni yöntemler geliştirmeyenler, üretimde büyük kayıplara uğrar.

Verimlilik çok fazla ve çok az olandan kaçınarak yakalanır.

## HERKES İYİDİR SEN İYİ İSEN İYİLİK BULUNMAZ SEN İYİ DEĞİLSEN

**M**etafizik dünya, gözle görülen, elle tutulan ve dille tadılan duyuların dünyası kadar insana yakındır. O dünyaya açılan kapıların anahtarları, ekonomik, siyasal ve kültürel boyutlarıyla hayatı bütün insanlar için yaşanır kılan bütün kapıların kilitletlerini açmakta hiçbir zaman güçlük çekmezler. Görünmeyen dünyanın hazineleri, bilgiyi bilgelğe dönüştüren bilgelerin ellerindedir. Onlar bütün insanlığa, yüzyılların içinde oluşan zengin bir miras bırakmıştır.

Metafizik ve fizik, gökyüzü ve yeryüzü, kültür ve ekonomi, kadın ve erkek gibi, birbirini tamamlayan bir bütünüün ayrı yüzleridir. Hayatın sürdürülmesi ve güzelleştirilmesi için her iki kesimin birbirinin desteğine ve yardımına ihtiyacı var. Işığını metafizik kaynaklardan alan kuruluşlar, tarihin her döneminde iki dünyada zenginliğin öncüsü olmuştur. Hangi alanda çalışırsa çalışsın, kuruluşları güçlü olmayan toplumların kültürleri ve ekonomileri güçlü olmaz.

Ekonomi dünyasının büyük üretim kuruluşları deyince akla hemen ürettiği ürün ve hizmetlerin, dünyada pek çok ülkenin toplam üretiminden daha büyük olan, “General Motors” gelir. Onun üst düzey yöneticilerinden birinin, yargılanma sırasında “General Motors için iyi olan, Amerika için de iyidir” demesi, büyük kuruluşların toplumun bütün kesimlerinde yol açtıkları

olumlu ve olumsuz etkilerinin tartışılmasında önemli dönüm noktalarından biri olmuştur.

Felsefeci Tom Morris, “Aristo Olsaydı General Motors’u Nasıl Yönetirdi” kitabında, düşünce tarihinin derinliklerinden damıtılan bilgi ve bilgelik birikimine dayanarak, ülkelerin üretim güçlerini büyütmede, kuruluşlar için iyi olan ürünlerin, toplumlar için de iyi ürünler olduğunu örneklerle anlatmaktadır. Morris kuruluşlara insanların iç dünyalarına bakmalarını, metafizik dünyayı unutmamalarını önermekte, değişik boyutlarıyla dünyayı bir bütün olarak görmenin önemini vurgulamaktadır.

Dünyanın kültürel ve ekonomik tarihinde görüldüğü gibi, insanlarla birlikte kuruluşların mükemmelliği yakalamasında, düşünce ve eylem birikiminin, iç ve dış dünyaya dönük ekonomik, etik ve estetik boyutları vardır. Onlar dünyayı bütün insanlar için yaşanılır kılacak, her yönüyle zenginleştirecek, önemli bilgi ve bilgeliklerin ana kaynağını oluşturur. Morris insanları olduğu kadar kuruluşları da mükemmelliğe taşıyacak değerleri, felsefe dünyasından yola çıkarak anlatmaktadır.

İnsanlığın bilgelik kaynakları, bütün kuruluşlarda kusursuzluğa giden yolun haritasını vermektedir. İnsanların ve kuruluşların amaçları, kültürün ve ekonominin her alanında olumlulukları büyütme ve olumsuzlukları azaltmaktır. İki dinamiği bir bütün olarak kavramak için, hayatı dört bir yanından kuşatan büyük resmi gören Yunus gibi bilgelere ihtiyaç var. Onlar “Kuruluşlar güzelse, güzellikte yarışırsa, herkes güzeldir” demesini herkesten iyi bilirler.

Güzel insanların kuruluşları güzel olur. Güzel kuruluşlarda çirkinliklere hiç yer olmaz.

Kuruluşların başarısı insanlar arasındaki paylaşmaya katkılardan kaynaklanır.

Dünyada insanlar kuruluşlar için değil, kuruluşlar insanlar için vardır.

## KÜLTÜRÜN DEĞERLERİNİ BİLENLER EKONOMİNİN YASALARINI BİLİRLER

İnsanların iç dünyalarının derinliklerine inmeden, tutumları ve davranışları yönlendiren ihtiyaçları ve istekleri kavramadan, kültürle ekonomi arasındaki bütünlüğü anlamaları mümkün değildir. Kültürle ekonomi arasında, birbiriyle çatışıyor gibi görünen, diyalektik bir ilişki vardır. İnsanı ilgilendiren her olgu, hem kültürel hem de ekonomiktir. Hayatın yaşanılır kılınmasında iki alandan birini seçmek değil, aynı zaman kesitinde ikisine birden yeni boyutlar kazandırmak önemlidir.

Uzak Doğu düşüncesindeki “Ying” ve “Yang” ya da Mevlana’nın “İyilik” ve “Kötülük” dairesi gibi, kültür ve ekonomi de bir daire oluşturur. Her kültürel eylemin bir ekonomik boyutu, her ekonomik eylemin bir kültürel boyutu vardır. Kültür ve ekonomi bir bütünün iki ayrı yüzüdür. Hayatın zenginliği, iki alanda köklü dönüşümlerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. İki alandan yalnızca birine önem veren ülkeler, her ikisinde birden büyük bir yoksulluğa düşer.

Ekonominin yasalarını bilmeyen toplumlar, yoksulluktan kurtulamaz. Vermeden almaya, üretmeden tüketmeye kalkan ülkelerle, dünya barışı güvence altına alınamaz. Ülkeler kültür ve ekonomi dairesi içinde, her ikisine gereken önemi vererek, ürün, hizmet ve bilgi üretme güçlerini büyütür. Ülkeler arasındaki savaşların önüne geçilmesi, ekonomik, siyasal ve kültürel krizlerin

üstesinden gelinmesi, dünyanın kaynaklarını adil olarak paylaşan kuruluşların çoğalmasına bağlıdır.

Dünyanın her ülkesinde üretmeden tüketen devletler, yalnızca kendi ülkelerini değil, bütün ülkeleri hem kültürel hem ekonomik alanlarda krize sürükler. Kültürel ve ekonomik alanlarda bilgi ve bilgelik birikiminin yeni zenginlikler kazanması, devletlerle birlikte kuruluşların, dünyadan aldıklarından daha fazlasını dünyaya vermelerine dayanır. Nerede olursa olsun, iki günü birbine eşit olan devlet ve kuruluşlar, kendileriyle birlikte dünyayı da çoraklaştırırlar.

İster devletler ister kuruluşlar olsun, uzun ömürlü olmak için, bütün ülkelere katma değer kazandırmak zorundadır. Dünyanın ekonomik ve kültürel kaynaklarından aldıklarına değer kazandırarak daha fazlasını verenler, ülkelere ve dünyaya önemli katkılarda bulunurlar. Dünyadan aldıklarına karşılık, dünyaya verdiklerini büyütme için bütün devletlerle ve kuruluşlarla yarışanlar, dünyayı zenginleştirmekle kalmaz, dünya barışının da en büyük güvencesi olurlar.

Üretmeden tüketen devletler ve kuruluşlara, bütün dünyanın kaynakları az gelir. Bu yüzden Anaolu'da "Hazırdan tüketene dağ dayanmaz" denilir. Bunun için dünyanın bütün ülkelerinde, üretten eller her zaman ve her yerde, daha üstündür ve daha güçlüdür. Dünyanın hiçbir ülkesinde üretmeden tüketen ellerin saygınlığı olmaz. Saygınlık, alan ellerle değil, veren ellerle kazanılır. Hiçbir şey almadan herşeyi vermek, yalnızca Allah'a özgüdür.

Pazarların yollarını bilenler, kültürlerle derinlik, ekonomilere zenginlik kazandırır.

Kültürel alanda üretici olmayanlar, ekonomik alanda tüketici olurlar.

Dünyada üretim güçsüzlüğünün üstesinden üreten eller gelir.

## PARA BAŞKALARININ PARASIYLA KAZANILMAZ

Ülkelerde üretim güçsüzlüğünün önüne geçmek için her yıl kapanan şirketlerin iki katı kadar yeni şirketin kurulması gerekir. Ülkelerin ekonomilerinin canlılığı, üretim yapmak için kurulan yeni şirketlerin çokluğundan kaynaklanır. Şirketlerin dünyası, her gün yeniden başlayan uzun soluklu bir yarışdır. Şirketler arasında tüketimi azaltma ve üretimi çoğaltma yolunda yarışma olmazsa, dünyadaki kıtlıkların ve yoksullukların üstesinden kimse gelemeyiz.

Üretim konusu ne olursa olsun, bütün şirketlerin temelinde üretim, finansman ve pazarlama olmak üzere üç önemli işletme fonksiyonu vardır. Dünyanın her ülkesinde, şirketler üç temel fonksiyon üzerine inşa edilir. Üretimsiz pazarlama, pazarlamasız üretim olmaz. Finansmansız ne pazarlama ne de üretim olur. Şirketlerde finans yöneticisinin iki değişmez görevi vardır. Görevlerden biri işletmeye sermaye bulmak, diğeri de eldeki sermayeyi verimli olarak değerlendirmektir.

Tedarikçilere, müşterilere ya da finans kuruluşlarına borçlanmadan, işletmelerin üretim güçlerini büyütmeleri, varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Borçlanma işletmelerin gelişmesinde sürükleyici bir fonksiyon yüklenir. Borçlar işletmeleri durgunluğa düşmekten korudukları gibi, sürekli yenilenmeye ve gelişmeye zorlayan bir görev de yüklenir. Anadolu'da denildiği gibi, borçlar insanların olduğu kadar, şirketlerin de kamçıdır.



Şirketlerde borçlar üretim giderlerinin düşürülmesinde, satış gelirlerinin artırılmasında işletmeye getiri sağlamayan, gösterişe dönük araba ve bina benzeri ölü yatırımların çekiciliğine kapılmaktan kurtarır. Seküler dünyada paradan para kazanmanın us-taları, finansmanın temel kuralının, “Başkalarının parasıyla para kazanmak” olduğunun üzerinde önemle dururlar. Ancak borçlanmanın büyümesine kapılan şirketler, borçların geri ödeneceğini unutarak, bedelini çok ağır öderler.

Finansmanın en başta gelen kuralı, şirketlerin özkaynaklarına göre borçlanmalarıdır. Borçları özvarlıklarını aşan şirketler, kriz dönemlerinde ayakta kalamaz. Borçları özvarlıklarını kat kat aşan şirketleri, hiçbir finans kuruluşu kurtaramaz. Bunun için şirketlerin, değişik kesimlerden borçlanmalarında her zaman kritik sınırlar vardır. Sınırların altında borçlanan şirketler büyürken, sınırların üzerinde borçlananlar, pazarlardan çekilmek zorunda kalır.

Kısa ya da uzun vadeli borçlanan her işletme, belirlenen dönem sonunda, borcunu ödemek zorundadır. Borçtan yararlananlar, borçlarını kendi gelirlerinden karşılamayı bilirler. Finans kuruluşlarından sağlanan kaynaklar, zamanı gelince geri öder. Şirketler borçlarını borç aldıklarının ceplerinden değil, kendi ceplerinden öderler. Bu yüzden şirketler, finans kuruluşlarından bir defa borç alırken, bin defa düşünmek zorundadır. Çünkü finans dünyasında borçla borç ödenmez.

Finans kuruluşları paradan para değil, hizmetten para kazanmak zorundadır.

Borçlarını borçla ödeyenler, finansal krizlerin tetikleyicileri olurlar.

Yıkımla sonuçlanmayan, finansal kazanç çılgınlığı yoktur.



## **BÖLÜM 8**

# GİRİŞİMCİLİK ÜRETEN EL KÜLTÜRÜDÜR

## ÜRETİMİN ÜLKEDEN ÜLKEYE DEĞİŞEN YEDİ KÜLTÜRÜ

Dünya edebiyatında şiirden romana kadar her güzel esere konu olmuş yedi büyük öykü olduğu söylenir. Her başarılı yazarın, bu yedi öyküden birini ya da birkaçını bir arada, sanki daha önce hiç yazılmamış gibi, çağına uyarlayarak yeniden yazmasını bilenlerin arasından çıktığı bilinir. Fuzuli'den Shakespeare'e kadar, dünya edebiyatında söz konusu sanatçıların pek çok örneği vardır. Yüzyıllar içinde değişmeyen öyküler, değiştirilerek anlatılmıştır, anlatılmaya devam edilmektedir.

Edebiyat için geçerli olan, ekonomi için de geçerlidir. Bunun için Charles H. Turner ve Alfons Trompenaars, değişik ülkelerin üretim yapılarının dayandığı kültürel değerleri inceledikleri kitaplarına, "Kapitalizmin Yedi Kültürü" adını vermişlerdir. Onlara göre dünyada, toplumların yoksulluğunu gidermek için üretim gücünü artırmanın, bütün ülkelerde, uygulanan yedi yolu vardır. Dünyada yasaları değişmeyen ekonominin, ülkelere göre uygulamaları değişmektedir.

Avrupalı yazarlar değişik ülkelerin yöneticileriyle yaptıkları anket ve görüşmelerden sonra, üretim gücünü artırmanın dayandığı değerlerin doğrusal olmaktan daha çok, dairesel olduğu görüşüne varmışlar. Onlar kişisel ve toplumsal yararların, nasıl iç içe ve birbirine bağlı olduklarını göstermek için, Adam Smith'in liberal bakışından yararlanıyorlar. Smith'in herkes kendi yararını

düşünürse, “görünmeyen el” kişisel yararları, toplumsal yararları dönüştürür, görüşünü benimsemektedirler.

Ülkelerde toplumsal kazançlar, bireysel kazançlardan kaynaklanır. Ülkelerde tek tek insanlar, etik dışı yollara başvurmadan gelirlerini artırmaya çalışırlarsa, aynı zamanda toplumun da gelirlerini artırmış olurlar. Göllerdeki balıklar hazır yemek değildir. İnsanlara balık tutması öğretilerek, kişisel ve toplumsal üretim güçleri büyütülür. Anadolu’da söylenildiği gibi: “İnsanın yararlısı insana yararlı olanıdır.” Kendine ve başkasına yararı olmayanların, topluma yararları olmaz.

İnsanlar birlikte yaşamak zorundadır. Toplumları zenginleştirilenler, ürettiklerinden daha fazlasını tüketenler değil, tükettiklerinden kat kat fazlasını üretenlerdir. Kitapta dünyadaki üretim kültürü, iki ana gruba ayrılmaktadır. Diğer tarafta insana odaklanarak, “Birey için iyi olan, toplum için de iyidir” diyenler, bir tarafta “Toplum için iyi olan, birey için de iyidir” diyenler vardır. Birincisinde İngiltere, Amerika, Hollanda ve İsveç, ikincisinde Japonya, Almanya ve Fransa yer almaktadır.

Dünyada iki farklı üretim kültürü gelişmiştir. Biri Amerika’nın “tüketim”, diğeri Japonya’nın “üretim” kültürüdür. Dünyadaki bütün ülkeler, tüketim ya da üretim odaklı ekonomi yaklaşımlarının kendilerine özgü birleşimlerini uygulamaktadır. Çünkü düz kare dünyada, birbirinden etkilenmeyen, kendi sınırlarının arkasına çekilmiş ülke yoktur. Dünya pazarlarında alıcı ve satıcı olmayan ülkeler, ekonomik ve kültürel alanda varlıklarını koruyamazlar.

Tarih boyunca güçlü ekonomilerin ortak paydası dürüstlük olmuştur.

Dürüstlerin doğru pazarlarında, doğruluk alınır doğruluk satılır.

Dürüstlüğün ekonomisi, dürüstlük kültürüne dayanır.

## BİLGİ IRMAĞIYLA BİLGELİK DENİZİNE ULAŞMAK

Sanayi toplumlarının bilgi toplumlarına dönüşmesiyle, bütün sınırlar birbirine karışarak, tarihin hiçbir döneminde görülme-  
yen ekonomik ve kültürel gelişmeler ortaya çıkmıştır. Yönetim  
ve üretimin öncülerinin sürekli vurguladıkları gibi, çalkantılı yıl-  
lar arasında geleceğin aydınlık dünyasının temelleri atılmaktadır.  
Kültürler arasındaki iletişim ve etkileşimin büyük bir hız ve yo-  
ğunluk kazanmasıyla, ülkeler arasındaki yer ve zaman farkı öne-  
mini yitirmiştir.

İnsanlar dünyanın hangi ülkesinde yaşarsa yaşasın, bütün  
dünyanın bilgi ve bilgelik kaynaklarından istedikleri yerde, iste-  
dikleri zaman yararlanmaktadır. Ancak ulaşım ve iletişimdeki  
başdöndürücü gelişmelerle her on yılda bir katlanan bilgi yığınları  
arasında bilgelikler yitirilmektedir. Çünkü dünyanın ürün, hizmet  
ve bilgi üreten kuruluşlarındaki araştırmalarla, bilgileri bilgelikle-  
re dönüştürmekten daha çok, bilgelikleri bilgilere dönüştürmeye  
çalışılmaktadır.

Dünyadaki bütün kuruluşlar, bilgileri büyütme peşinde ko-  
şarken, yüzyılların içinde oluşan bilgelikleri unutuyorlar. Ancak  
büyütülen bilgi yığınları arasında bir ülkede unutulmuş bilgelikler,  
diğer ülkedeki bilgi yığınları arasında yeni zenginlikler, yeni açıl-  
ımlar kazanmaktadır. Bilgi yığınlarının harman olup bütün dün-  
yaya savrulması, unutulmuş bilgelikleri hayatın içine çekerek, unu-

tanlara hatırlatmaya zoluyor. İletişim ve etkileşimdeki yenilikler, toplumların bilgeliklerini büyütmeğedir.

Dünyanın bütün ülkelerinde bilgi, üretimde ve yönetimde, kuruluşların en büyük ve en önemli güç kaynağına dönüşmüştür. Bilgelige dönüşmeyen bilgi kültürü zenginleşirken, bilgelige dönüşen bilgi kültürü yoksullaşmaktadır. Bilgi yığınları arasında insanların kaybolmamaları için, dünyadaki bütün kuruluşlar, bilginin geliştirilmesine önem verdikleri kadar, bilgeligin zenginleştirilmesine de önem vermelidir. Artık dünyada önemli olan bilginin, bilgelige dönüşmesidir.

Kuruluşlar bilgi denizinin derinliklerine daldıkça, yol açtıkları yoksullaşmanın boyutlarını görmekte zorlanmaktadır. Onlar deniz içindeki balıklar gibi, su içindeler, ancak suyun kendilerine hayat verdiği gibi, aynı zamanda zehirlediğinin farkında değiller. Dünyada bilgiyi geliştirenler, geliştirdikleri bilginin kendilerini zehirleyeceğini akıllarına getirmiyorlar. Ancak kuruluşlar bilgi denizinde boğulmakta olduklarının farkına varmazlarsa, dünya büyük bir Hiroşima olmaktan kurtulamaz.

Kuruluşların bilgi denizindeki açmazını görmek için, yöneticilerin bütün dünyayı adım adım gezerek, yakından ve içinden tanımaları, çok büyük önem kazanmıştır. Bunun için de, çok boyutlu gezi ekonomisi, dünyada bilgi yığınları arasında bilgeliklerin nasıl kaybolup gittiğini görme açısından yeni bir işlev yüklenmiştir. İnsanlar ve kuruluşlar, başka kültürleri tanımayı, yeni bir bilgelik olarak görmelidir. Kuruluşlar denizin gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını bilmelidir.

Büyütülen bilgi yığınları arasında yok olup gitmemek için, kuruluşlar bilgelikle silahlanmasını öğrenmek zorundadır.

Kuruluşlarda bilgelik kimsenin sormadığı soruları sormak, kimsenin aramadığı cevapları aramaktır.

Toplumları bilgi denizinde boğulmaktan, bilgiyi bilgelige dönüştürecek bilgiler kurtaracaktır.

## SERBEST ETİK TİCARET BÖLGELERİ OLUŞTURMAK

Dünyada bütün ülkelerde boyutları kestirilemeyen, bir ekonomik ve kültürel dönüşüm yaşanmaktadır. Ticaret kültürüyle yoğurulan Müslümanlar, İslam'ın çalkantılı yıllarında olduğu gibi, yeniden dünyanın dört bir yanına dağılarak, bütün ülkelerde geçmiş yüzyıllarda görülmeyen bir canlılığa yol açıyorlar. Onlar her zaman, Thomas Jefferson gibi, “Tüccarların vatanı yoktur” demiştir. Yirmi birinci yüzyılda dünya, İslam'ın ilk yıllarının dürüstlük anıtı Müslümanları bekliyor.

Oluşmakta olan dünya, etik ticaretin en güzel örneklerini veren, çarşıların yollarını bilen, yeni yüzyılın Abdurrahman bin Afv'larına, yerel ve küresel pazarlarda kendilerine geniş alanlar açma görevi yüklemektedir. Müslüman ülkeler el ele vererek, sınırlarında satan ellerle alan elleri buluşturacak, hem serbest hem etik, büyük ticaret bölgeleri kurmalıdır. Ticaretin olduğu yerde zenginleşme olur. Bunun için Benjamin Franklin, “Dünyada ticaretin yıktığı hiçbir millet yoktur” demektedir.

Ticaret komşulardan başlar. Sınır ticaretinde başarılı olamayan ülkeler, sınır ötesi ticarete hiç başarılı olamazlar. Dış ticaret hacmini büyütemeyen ülkelerin ekonomilerinin güçlü olması mümkün değildir. Çünkü ister ithalat isterse ihracat olsun, ticaretin gelişmediği toplumlarda, tarımdan sanayiye, hiçbir alanda gelişme olmaz. Bu yüzden Anadolu kültüründe ticarete çok önem verilir.



Su gibi ticaret de hayattır. Nasıl susuz toprak çoraklaşırsa, ticaretsiz ekonomi de çoraklaşır.

Montesquieu “Nerede yumuşak huylu insanlar varsa, orada ticaret vardır” diyerek, ticaretin önemini vurgulamaktadır. Ticaretin olduğu yerde, her zaman barış vardır, sevgi vardır. Dünyadaki savaşların önüne geçilmesi, bütün ülkeler arasında ticari ilişkilerin geliştirilmesine bağlıdır. Birbiriyle alışveriş yapan ülkeler, savaşların üstesinden gelmekle kalmaz, dünyanın ekonomik ve kültürel hayatına büyük canlılık kazandırır. Onlar ticaretin kaybedeni olmadığını bilirler.

Dünyanın bütün ülkelerinde, savaşların yol açtığı yıkımların ve ekonomik yoksullaşmanın önüne geçmek için ilk yapılması gereken, komşu ülkelerle önemlerini yitiren siyasal sınırların, ordularla değil, etik ticaretin yorulma bilmez öncülerıyla koruma altına alınmasıdır. Yirmi birinci yüzyılda, bütün ülkelerde savaşlar, cephelelerden pazarlara kaymak zorundadır. Artık dünyanın hiçbir ülkesinde, savaşlarla siyasal sınırların güvence altına alınması mümkün değildir.

Ticaretin çok boyutlu bir yapı kazanması, ortak sınırları ister olsun ister olmasın, bütün ülkeleri birbirine bağımlı hale getirmiştir. Artık bir ülkenin tek başına ekonomisine canlılık kazandırması söz konusu değildir. Ticaretin büyük bir akışkanlık kazandığı dünyada, hiçbir ülke yalnızca kendi kaynaklarına dayanarak ekonomisini güçlendirmez. Her ülke ekonomisiyle birlikte yönetimini de iç ve dış ticaretle güçlendirerek varlığını korumak zorundadır.

İnsanlar arasındaki işbirliği, güçbirliği, elbirliği kültürü ticaretle yeni zenginlikler kazanır.

Ülkeler arasındaki sınırların en büyük güvencesi, serbest etik ticaret bölgeleridir.

Dünyada toplumlar arasındaki kalıcı dostlukların temelleri, pazarlarda atılır.

## PARADAN PARA KAZANMA HER YERDE YIKICI OLMUŞTUR

Yunan dűőüncesi ve Hristiyanlıđın etkisiyle, uzun yıllar Batı dűnyasında ticarete sıcak bakılmamıŐtır. On űüncű yűzyılda yaŐayan Aziz Thomas, tűccarları kűle, kűleleri insan olarak gűrme-  
yen Aristo'yu izleyerek, toplum hayatında ticarete, bűtűn hayatın sűrűkleyici gűcű gűzűyle bakmaz. Yunan dűőűnce dűnyasında ve Rűnesans űncesi Avrupa'da, ekonominin temel taŐlarını oluŐturan ticaret, katlanılması gereken zorunlu bir toplumsal kűtűlűk olarak gűrűlműŐtűr.

Avrupa'da Rűnesans dűneminde bűyűk bir hız ve yođunluk kazanan sekűlerleŐme akımıyla, bilimlerden kutsal kitapların kırmızı űizgileri bir bir silinmiŐtir. Son iki yűzyılda dűnyanın her űlkesinde, fizik ve kimya gibi dođa bilimlerinin olduđu gibi, baŐta ekonomi olmak űzere bűtűn sosyal bilimlerin de metafizik dűnyadan bađımsız olduđu kabul edilmiŐtir. Yirminci yűzyılda Batı dűnyasında faiz karŐıtı Hristiyanlıđa tepki olarak, ekonominin etikten bađımsız, etiđe dayanmayan bir bilim olduđu savunulmuŐtur.

Dűnyanın ekonomik ve kűltűrel yapısı iűinde, bűtűn boyutlarıyla ticaretin yűklendiđi iŐlevleri kavramadan, dűnyadaki geliŐmeleri anlamak műmkűn deđildir. Ticaret hayatın merkezinde yer alır. Hayat pazarlarda alınan ve satılan űrűnlerle yaŐanır kılınır. Bunun iűin dűnyada ekonomi, eldeki sınırlı kaynaklarla insanların temel ihtiyaűlarını karŐılama bilimi olarak tanımlanır. Hayatı fizik

ve metafizik boyutlarıyla bilen tüccarlar, dünyayı hem kolaylaştırır hem g zelleştirirler.

Ekonomi ne  retildiğiyle ve ne t keticildiğiyle ilgilendiği için bütün toplumlarda hayatın temelini oluşturur. Bunun için Müslümanların kurdukları yeni şehirlerin ana  rneği, merkezinde cami, arşı ve okul olan Medine olmuştur. İşlam kültüründe ekonominin ana ilkesi: “Ticaret yararlı, faiz zararlıdır.” Ekonomide sorunlar değişmez, çözümler değişir. İster tarım, ister sanayi, ister bilgi toplumu olsun, hepsinde ana sorun giderleri azaltmak, gelirleri çoğaltmaktır.

Pazarlarda üreticilerin ve tüketicilerin davranışlarını etkileyen bütün unsurlar, ekonomi biliminin araştırma alanları arasında yer alır. Bunun için erdemli bir tüccar, insanların ihtiyaı olan hiçbir şeyi gözardı edemez. Ticaretin gücü ve canlılığı, tarafların birlikte kazanmasından kaynaklanır. Ticaretin geliştiği toplumlarda hem ekonomik hem kültürel alan yeni zenginlikler kazanır. Ticaret ortaklık kültürünü, ortaklık ise üretim kültürünü geliştirir.

Adam Smith’in “görünmeyen el”leri, paylaşmasını bilen ortaklıklarda, “görünen el”lere dönüşür. Görünen ellerin görünmeyen güçleri, görünmeyen destekçilerinden gelir. Yirminci yüzyılda ortaklık kültürüyle birlikte ekonomik ve kültürel gelişmenin sürükleyici gücü olan ticareti küçümseyen toplumlar her alanda başarısızlığa uğrar. Dünyada hiç kimse, Eski Yunan’da olduğu gibi, ticarete katlanılması gereken bir kötülük olarak bakamaz. Ticaret canlılık kaynağıdır.

Dürüstlüğün simgesi olan ortaklıkların gücü, görünmeyen ortaklardan gelir.

İlkesiz ortaklık, etiksiz ticaret, ticaretsiz ekonomi olmaz.

Yıkım kaynağı faiz, ortaklığın en büyük düşmanıdır.

## KURULUŞLARDA BAŞARI KAZANDIKLARI GÜVENLE PERÇİNLENİR

Pazarlama başta olmak üzere, bütün yönetim bilimleri son on yıllarda, hem kuramsal alanda hem de uygulamada yeni dünyalara açıldılar. Ülkelerin ekonomik ve kültürel üretimleri ile yönetim bilimlerinin zenginliği arasında doğru orantılı bir bağıntı vardır. Tarihin her döneminde, üretmesini bilen toplumlar, yönetmesini de bilmiştir. Dünyanın değişik kuruluşları arasındaki birleşmeler, ortaklık kültürüne yeni boyutlar kazandırarak üretimi ve yönetimi zenginleştirmiştir.

Kuruluşlarda üretimi artırmanın özü, hem üreticilerin hem tüketicilerin kazandığı bir güven ortamı oluşturmaktır. İnsanların birbirlerine güvendikleri ortamlarda yardımlaşma ve dayanışma, doruk noktasına ulaşır. İşbirliği ve elbirliği yapmada en büyük sermaye, bardağın boş yanından daha çok, dolu yanını gören olumlu insanlardır. Kuruluşların oluşturduğu güven ortamında çözülmeyecek sorun yoktur. Her zaman para kazanmaktan daha çok, güven kazanmak önemlidir.

Üreticilerle tüketicilerin bütünleştiği, üreticilerin tüketicileri, tüketicilerin üreticileri bilgilendirdiği dünya pazarlarında, kuruluşların başarıları dürüstlükte sınır tanımayan çalışanlarından kaynaklanır. Kuruluşlar fabrikalarda ürün üretir, pazarlarda güven satarlar. Güven veren çalışanları olan kuruluşların, güven veren ürünleri ve hizmetleri olur. Onların kuramlarında ve uygula-

lamalarında, açıklık içinde güven verme ve güven kazanma, çok önemli bir yer tutar.

Dünya pazarlarında aranan ürün, hizmet ve bilgi üreten kuruluşların katılımcı yönetim anlayışında, "Satılan ürün geri alınmaz" yaklaşımına kesinlikle yer yoktur. Küresel kuruluşlar tam tersine, bir müşteriye haksızlık yapmaktansa, kusurlarını gidermek için bin müşterinin ürününü geri almaya hazırdır. Onlar gerçek kazanç kaynağının ürün ya da hizmet değil, müşteri olduğunu bilirler. Bu yüzden satmadıkları ürünleri bile geri almaktan geri durmazlar.

Kuruluşlar ürettikleri ürün ve hizmetleri, başka kuruluşlardan aldıkları ürün ve hizmetlere borçludur. Dünyanın hiçbir ülkesinde, hiçbir kuruluş ürettiği ürün ve hizmetin tamamını, kendi iş yerinde üretmez. Dünyadaki bütün kuruluşlar, hem üretici hem tüketici olarak, birbirine bağımlıdır. İster ürün ister hizmet üretsin, bütün kuruluşların yerel ve küresel pazarlardaki başarıları, oluşturdukları sarsılmaz güven ortamından kaynaklanır.

Kuruluşların yönetimdeki güçleri, üretmede, finansal kaynak bulmada ve pazarlamada yaptıkları yeniliklere dayanır. Ürün ve hizmetleriyle dünya pazarlarında kendilerine sağlam bir yer tutmasını başaran kuruluşlar, tüketicilerin peşinden koşmaz, tüketiciler onların peşinden koşar. Onlar hem dışarıdan içeriye doğru hem içeriden dışarıya doğru, kendilerini kendileriyle, kendilerini rakipleriyle karşılaştırmasını bilirler.

Kuruluşlar satış yerlerinde ürünlerinden daha çok, kazandıkları güveni satarlar.

Güven veren kuruluşların ürün ve hizmetlerinden kimse usanmaz.

Kuruluşlarda güven kazanmak, para kazanmaktan daha önemlidir.

## EKONOMİK ZENGİNLİK KÜLTÜREL DERİNLİKLE KAZANILIR

Gündüzün geceyle, gecenin gündüzle iç içe olduğu gibi, kültür ekonomiyile, ekonomi de kültürle iç içedir. Kültür ve ekonomi et ve tırnağa benzer. Nasıl tırnak etten ayrılmazsa, ekonomi de kültürden ayrılmaz. Kültür ve ekonomi hayatın iki yüzüdür. Her kültürel çalışmanın bir ekonomik boyutu olduğu gibi, her ekonomik çalışmanın da bir kültürel boyutu vardır. Bunun için hiç kimse, ya kültür ya ekonomi diyemez. Herkes hem kültür hem de ekonomi demek zorundadır.

Toplumlarda kültür değişmeyen amaçların, ekonomi değişen araçların kaynağıdır. Kültürel ve ekonomik hayatın canlılığı, değişmeyen amaçları gerçekleştirme yolunda araçların sürekli değişmesine dayanır. Korunması gereken amaçlarla durmadan yenilenmesi gereken araçlar, kültürel derinlikle birlikte ekonomik zenginliğin de güvencesidir. Buluş ve yeniliklerle üretim gücünü büyüten toplumlar, hayatın bütün alanlarına yeni zenginlik kapıları açar.

Kültür ve ekonomi güçlerinin doruk noktasına şehirlerde ulaşılır. Şehirler kültürün ekonomiyi, ekonominin kültürü zenginleştirdiği büyük çekim alanlarıdır. Tarihçi Henri Pirenne'in, "Ortaçağ Kentleri" isimli kitabında vurguladığı gibi: "Hiçbir uygarlıkta şehir hayatı, ticaretten ve sanayiden bağımsız gelişmemiştir." Tarihin her döneminde kültür ekonomiyi, ekonomi şehirleri zenginleş-

tirmiştir. Şehirler ya ticaret yollarında ya da göl, nehir ve deniz kıyılarında kurulmuştur.

Pirenne'in "Şehirler ticaretin ayak izlerinden doğmuştur" yazgısı, her çağda geçerli olmuştur. Bu bağlamda Mekke, Medine ve Kudüs, kültür ve ekonominin olduğu kadar şehirlerin de anasıdır. Kuruluşların kültürde ekonomiyi, ekonomide kültürü gören rüyaları, şehirlerde gerçekleşir. Büyük rüyalar büyük şehirlerde görülür. Her şehir, rüyalarının peşine düşen, gerçekleşmesi için ortaklık yapmasını bilen öncüleriyile kültürel ve ekonomik gücüne güç katar.

Kültürel derinlik ve ekonomik zenginlik, doğal etik, doğal hukuk ve doğal ekonomi ilkeleri ışığında, hayatın bütün boyutlarıyla güzelleştirilmesinden kaynaklanır. Hayatın güzelleştirilmesinde rüyaların, vazgeçilmez bir yeri vardır. Uğruna varını yoğunu ortaya koyacağı rüyaları olmayan toplumlar, hem kültürel hem de ekonomik alanda büyük bir boşluğa düşmekten kurtulamazlar. Gece ve gündüz görülen rüyalar, toplumların kızıl elmalarını oluşturur.

İki dünyayı bir bütünlük içinde ele alan Gazali, kültürel ve ekonomik hayatın zenginleştirilmesinde ihtiyaçları, zorunlu, kolaylaştırıcı ve güzelleştirici olmak üzere üç kademedede değerlendirilir. Kaynak oluşturmada, dağıtmada ve değerlendirmede ihtiyaçların sırasına özen gösterilmesi gerekir. İhtiyaçların hiyerarşisine önem verilen ekonomilerde, sınırlı ihtiyaçların yerini sınırsız istekler almaz. Toplumun bütün kaynakları, gösterişin büyümesine kapılmadan yerinde değerlendirilir.

Ölçülemeyen kültürel değerler, ölçülen ekonomik değerlerden önce gelir.

Dünyanın hiçbir yerinde yoksul kültürlerin zengin ekonomileri olmaz.

Ekonomik alanda başarının yol haritası kültürel alanda gizlidir.

## ŞEHİRLERİN CANLILIĞI KURULUŞLARINDAN GELİR

Denizleri, dağları, gölleri ve ovalarıyla bütün dünyayı bir cennet bahçesi gibi gören Türkler, Buhara'dan Saraybosna'ya kadar, ellerindeki fidanları bahçelere dönüştüre dönüştüre ilerlemiştir. Onların cami, çarşı ve okul çevresinde büyüttükleri şehirlerinde, evler arasında ağaçlar yoktur, ağaçlar arasında evler vardır. Türkler düşünce ve eylem dünyalarını şehirlerine yansıtmıştır. Onlar şehirlerin merkezlerindeki hiçbir yapıyı, ağaçlardan daha yüksek yapmamıştır.

Türklerin bir bahçe kurar gibi kurdukları şehirler, Kaşgar'da, Kazan'da, Kayseri'de, Konya'da, Bursa'da, Saraybosna'da ve Üsküp'te görüldüğü gibi, iki dünyanın altın oranda dengelenmesidir. Onlar iç dünyalarının zenginliklerini, dış dünyalarına taşımıştır. Anadolu'da ağaç ve şehir, kültür ve ekonomi, ten ve can gibi, birbirinden ayrılmayan ve birbirini tamamlayan bir bütün olmuştur. Türkler bir cennet bahçesi inşa eder gibi, başta İstanbul olmak üzere, pek çok şehir inşa etmişlerdir.

Doğu ve Batı hesaplaşmasının doruk noktasına ulaştığı Türk şehirlerinde uyumsuzluğa, düzensizliğe ve gösteriş yapılarına kesinlikle yer yoktur. Türklerin geniş coğrafyalarının kültürüyle, ekonomisiyle yeniden yoğurulmasında ağaç kültürü, şehir ekonomisinin simgesidir. Bu kültür; ağaçları, toprakları, şehirleri, camileri, çarşıları ve okulları ayakta tutar. Türkler ağaç yetiştirmeyi,



şehir kurmayı medeniyet bilmiştir. Onlar hem bahçe hem şehir kurmanın ustasıdır.

Türk dünyası ekonomik ve kültürel gücünü birleştirmenin arifesindedir. Tarihin hiçbir döneminde Anadolu'nun toplam nüfusu, bugünkü büyüklüğe ulaşmamıştır. Türkiye dünyaya açılmanın merkezi olma yolunda adım adım ilerlemektedir. Artık bütün dünyada orduların dönemi kapanmıştır. Oluşmakta olan dünyanın yeni orduları, dünya pazarlarında kaliteli ürün, kaliteli hizmet üretiminde yarışan kuruluşlardır. Onların dünyada aşamayacakları hiçbir sınır yoktur.

Şehirler kültürlerin, kuruluşlar ekonomilerin can damarıdır. Nasıl şehirsiz kültürler canlılıklarını koruyamazsa, kuruluşsuz ekonomiler de zenginliklerini koruyamaz. Tarih boyunca toplumların güçleri, şehirlerinden ve kuruluşlarından kaynaklanmıştır. Her dönemde şehirler kültürlerin, kuruluşlar ekonomilerin yok-sullaşmasını önlemiştir. Kültürel ve ekonomik boyutlarıyla dünyayı değerlendirmesini bilenler, hiçbir zaman yoksul düşmemiştir.

Bütün ülkelerde şehirler ve kuruluşlar ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın omurgasını oluşturur. İki dünyayı bir bütün olarak görenler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için pazarlarda yarışmakla cephelerde savaşmak arasında fark görmezler. Onlar hiçbir zaman gönüllerini, dünya sevgisine kaptırmamıştır. Bunun için onlar dünyanın peşinden koşmamış, dünya onların peşinden koşmuştur. Onların dünyasında, insanların gerçek ihtiyacını karşılamakla ibadet etmek arasında fark yoktur.

Dünyada şehirler kuruluşlarının, kuruluşlar müşterilerinin çokluğuna göre büyür.

Şehirlerin gücü kuruluşlarından, kuruluşların gücü müşterilerinden gelir.

Dünyada güç, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya dayanır.

## DÜNYADA YOKSULLUK MESLEKSİZLİKTE KAYNAKLANIR

İster ürün, ister hizmet, isterse bilgi olsun, üretmesini bilen toplumlar yoksul düşmez. Hangi alanda olursa olsun, üretim toplumun bütün kesimlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yapılıır. Üretimleriyle insanların hayatlarını kolaylaştıranlar, toplumları geleceğe taşıyan önder kişiliklerdir. Bunun için Anadolu'da, insanların zorunlu ihtiyaçlarını karşılama yolunda, yorulma bilmez bir gayretle çalışanlar, toplumun bütün kesimleri tarafından saygı ve sevgiyle karşılanılır.

Yunus'un şiiirleriyle yoğurulan Anadolu'da insanın, toprağın ve paranın boş durması hiçbir zaman iyi karşılanmaz. Toplumda yoksullar gibi yalın yaşamak bir erdemdir. Ancak başkalarına el açtıran bir yoksulluğu kimse bir erdem olarak görmez. Dünyanın bütün kültürlerinde toplumsal mutluluk, yoksullukta ve zenginlikte değil, üreten eller olmasını bilmekte aranır. Yoksulluğun üstesinden, yoksullar gibi tüketen, buna karşılık yorulma bilmeden üretenler bilenler gelir.

Dünyada Güney ülkelerinin karşı karşıya olduğu en büyük ve en önemli sorun, eğitimsizliğin getirdiği mesleksizlikten kaynaklanan yoksulluktur. Güney ülkelerinin eğitim seviyeleri, Kuzey ülkelerinin eğitim seviyelerinin altında kaldığından, üretim seviyeleri de altında kalmaktadır. Dünyanın hiçbir yerinde eğitim seviyesi yüksek, gelir seviyesi düşük bir ülke yoktur. Eğitim seviye-

sini yükseltmeyen toplumların üretim seviyelerini yükseltmeleri mümkün değildir.

Dünyanın bütün ülkelerinde yoksulluk, toplumun bütün kesimleri için ateşten bir gömlektir. Yoksulluk sınırını aşarak bütün toplumun temel ihtiyaçlarını karşılayamayan ülkeler, kültürel değerlerini dünyaya taşıyamazlar. Bu yüzden bütün kültürlerde ümitsizlik gibi yoksulluk da inançsızlıkta bir tutulur. Toplumlarına ümit ve güven vermeyen ülkeler, tüketen el olmaktan üreten el olmaya geçemez. Bunun için Anadolu'da "İnanan insan tekedен süt çıkarır" denilir.

Dünyanın her ülkesinde yoksulluk üretmeden tüketenlerden kaynaklanır. Bir toplumda her yetişkin en azından, tükettiği kadar üretmesini bilirse kimse yoksul düşmez. Yoksulluğun belini kırmak için, yaşı ve işi ne olursa olsun, herkesin tükettiğinden daha fazlasını üretmesi gerekir. Dünyada yoksullukla savaşmak, bütün ülkelerin görevidir. Deniz kenarındaki ülkelerde, insanların açlık ve yoksulluk çekmeleri, sermaye değil, eğitim yetersizliğinden kaynaklanır.

Yoksulluk ile eğitimsizlik birbirini besleyerek kapalı bir ekonomik yapı oluşturur. Eğitim seviyesi düşük toplumlar yoksuldur. Yoksul toplumların eğitim seviyesi düşüktür. Bunun için yoksulluğun üstesinden gelmede sermaye değil, eğitim önemlidir. Eğitimli toplumlar ekmek peşinde koşmaz, buğday yetiştirmeye bakarlar. İnsanlara ekmek verilirse, bir günlük ihtiyaçları karşılanır, buğday yetiştirmesi öğretilirse ömür boyu ihtiyaçları karşılanır.

Dünyanın her yerinde, iki günü birbirinden farklı olanlar, yoksul düşmezler.

Dünyada eğitim seviyesini yükseltenler, üretim seviyesini yükseltirler.

Yoksulluğun üstesinden, gösteriştен uzak yaşanarak gelinir.

## TOPLUMLARDA ORTAK AKIL KÜLTÜR VE EKONOMİNİN TEMELİDİR

Bütün toplumlarda kültür ve ekonominin yediveren gülleri, ortak aklın oluşturduğu özgürlük ortamında açar. Görüldüğü gibi olan, olduğu gibi görünen, açıklık içinde sürekli yenilenen bütün kuruluşların temelinde, birden fazla insanın ortak aklı vardır. Ortak akıl sağlıklı bir pazar ekonomisinin olduğu kadar, katılımcı bir demokrasinin de en büyük ve en önemli kaynaklarıdır. Paylaşmanın, dayanışmanın ve yardımlaşmanın dönüştürücü gücü, ortak aklın gizemli yapısında gizlidir.

Ülkelerin üretim güçlerini, sahip oldukları ortak zenginliklerden daha çok, ortak aklın ortaya çıkardığı, dünyada sayıları milyarları aşan, değişik büyüklüklerdeki kuruluşlardan kaynaklanır. Ortak aklın özgürlük ortamında, değişik kuruluşların doğurduğu üretim çöşküsü, dalga dalga toplumun bütün kesimlerine yayılır. İnsanlık tarihinin en eski kuruluşu olan aile, bütün toplumlarda ortak aklın oluşturduğu küçük kuruluşların başında yer alır.

Dünyanın her ülkesinde, iki insanın ortak aklının temelini oluşturduğu donanım ve yazılım alanlarında üretim yapan kuruluşların sayıları yıldan yıla katlanarak artmaktadır. Onların ekonomik, siyasal ve kültürel hayata katkıları, devletlerin katkılarından çok daha büyüktür. Ortak aklın büyüttüğü kuruluşlar, bütün ülkelerde kültür ve ekonominin hayat kaynağıdır. Ortak akıldan

yararlanmasını bilen kültürlerin, kuruluşları gibi, ekonomileri de güçlü olur.

Tarihin her döneminde, ister Doğu'da ister Batı'da olsun, bütün toplumların ekonomik ve kültürel başarılarında, ortak akıldan yararlanmasını bilen kuruluşlar vardır. Ortak akıl her toplumda ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın sürükleyici gücünü oluşturur. İnsanlığın ortak aklın ürünü olan kuruluşlarla, içinde oluşturduğu bilgi ve bilgelik birikiminden, bütün ülkeler yararlanır. Kültürel zenginleşmenin ve ekonomik gelişmenin yolunu, ortak akıldan yararlanmasını bilenler açar.

Silikon Vadisi'nde başarılı örneklerinin görüldüğü, en az iki kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan kuruluşlar, bütün dünyada köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Onlar insanlığın yararına olan ürün ve hizmetleriyle, ekonomiler arasında olduğu kadar, kültürler arasında da iletişim ve etkileşim kanalları açarak, insanlığın ortak bilgi ve bilgelik birikimine katkıda bulunmaktadır. Onların başarısı bütün insanlığın, bütün ülkelerin başarısıdır. Onlardan bütün dünya yararlanmaktadır.

Hayatın bütün alanlarında, ortak akıl sorun değil, çözüm üretir. Üretimin olduğu yerde, çatışmadan daha çok, iyileştirmede yarışma olur. Ortak akılla üretim gücünü büyüten kuruluşlar, aralarında hem zararları hem kazançları paylaşmakta zorlanmaz. Bütün toplumlarda ortak akıl, en canlı, en güçlü ve en etkili kaynaktır. Bu yüzden ortak aklın ürünü olan kuruluşlar, bütün dünyada ekonomik ve kültürel gelişmelerin çığır açıcı öncüleri olmaktadır.

Ortak akıl geleneği güçlü olan toplumların, hem kültürleri, hem ekonomileri, hem yönetimleri, hem kuruluşları güçlü olur.

Kuruluşlarda beynin işlevini gören ortak akıl, bütün toplumlarda en büyük ve etkili güç kaynağı olmuştur.

Ekonomik, siyasal ve kültürel kuruluşlarda, ortak aklın yerini, hiçbir insanın akli dolduramaz.

## GECELERİN GÜNDÜZLERE DÖNÜŞTÜĞÜ DÜNYADA YAŞAMAK

**T**arım toplumlarını sanayi toplumlarına, sanayi toplumlarını bilgi toplumlarına kuruluşlar dönüştürmüştür. Bilgi toplumlarını etik toplumlara yine kuruluşlar dönüştüreceklerdir. Onlar hem tarım, hem sanayi, hem bilgi toplumlarında yaptıkları yeniliklerle, çığır açıcı buluşlarıyla, en önemli katkıları yapmıştır. Biçerdöverler tarım, buhar makineleri sanayi, bilgisayarlar bilgi toplumlarında köklü dönüşümlere yol açan önemli buluşlar olmuştur.

Dünyanın önde gelen şehirlerinde tarım, sanayi ve bilgi toplumlarının kuruluşları, yan yana yer alıyor. Bilgi kuruluşları sanayi kuruluşlarını, sanayi kuruluşları tarım kuruluşlarını dönüştürüyor. Her toplumun kuruluşları buluşlarıyla, kendisinden önce gelen toplumların kuruluşlarının üretimlerini kat kat artırmaktadır. Kuruluşların dönüştürücü güçleri, ellerindeki verileri insanlığın iyiliği yolunda değerlendirmesini bilmelerinden kaynaklanmaktadır.

İletişim araçlarının çok hızlı gelişmesiyle, kuruluşlarda sermaye büyüklüğü değil, eldeki veri büyüklüğü önem kazanmıştır. Toplanan veriler iki yanı keskin kılıç gibi, iyilikleri büyüttükleri gibi kötülükleri de büyütür. Yeni gelişmelerle her alanda büyük bir güç kayması yaşanmaktadır. Ancak karanlığın olmadığı dünya, her alanda kötülüğe giden bütün yolları kapatmaya zorluyor. Bu

yüzden kuruluşların etik sorumlulukları, günden güne katlanarak artıyor.

Ülkelerde birbirini izleyen ekonomik, siyasal ve kültürel krizlerin kaynaklarını kurutmak için, etik değerlerin her ülkede başta edilmesi, hayati önem taşıyor. Kuruluşların ellerine geçirdiği verilerin büyüklüğü, yapıcı güçlerinin olduğu kadar, yıkıcı güçlerinin de en önemli göstergesidir. Yeni dünyanın yeni petrolü, yeni atom bombası, büyük veridir. Bunun için kuruluşların denetiminde yasalar kadar etik değerler de büyük önem kazanmıştır.

Büyük verinin yapıcılığından yararlanmada, bütün kuruluşların ihtiyaç duyduğu etik değerler, iyiliği kötülükten, doğruluğu yanlışlıktan, güzelliği çirkinlikten, tokgözlülüğü açgözlülüğten ayıran, yüzyıllar içinde oluşan küresel ilkelerdir. Onların sesi tarihin derinliklerinden, kuruluşlara ve insanlara seslenen, ortak sağduyunun sessiz sesidir. Dünya tarihinin her döneminde, etik değerler insanlığın ortak aklının özü ve özeti olmuştur.

Kuruluşlara yüzyılların içinden, geleceği haber veren sağduyunun ve ortak aklın sesini duymayanlar, yaşanan dünyada haksızlığa uğrayan insanların sesini hiçbir zaman duymazlar. Dünyada sürekli tartışılan etik değerlerin ayaklar altına alındığı toplumlarda kuruluşlar bütün insanlar için hayatı önemli kılacak, hayata anlam kazandıracak ürün, hizmet ve bilgileri üretemezler. Ekonomik yasaların geçerlilikleri, etik değerlerle güvence altına alınır.

Etik değerler işleri kusursuz yapmanın değil, kusursuz işleri yapmanın yol haritasıdır.

Etiksiz kuruluşların toplumlarda yol açtığı hasarın üstesinden etikle gelinir.

Karanlıkların bütünüyle aydınlatıldığı dünyada, iyi olan etikdir, etik olan iyidir.

## PAZARLAR HER ZAMAN ÜRÜNLERİNİ YENİLEMESİNİ BİLENLERİNDİR

**E**konomik hayatın olduğu kadar, siyasal ve kültürel hayatın merkezinde de pazarlar vardır. Her ülkede ürün, hizmet ve bilgiler pazarlarda alınır ve satılır. Dünyada pazarlar alıcıları ve satıcıları buluşturarak, üreticilerle tüketiciler arasında uyumu ve düzeni sağlar. Bu yüzden İslam medeniyetinde, pazarlara ürün taşıyan üreticilerle, sınırları koruyan askerler arasında fark gözetilmez. Topraklar üreticilere, pazarlar tüketicilere eylem alanı açar.

Zengin gözlemleriyle İbn Haldun, “Mukaddime”de toplumların, kuruluşların gelişme yasalarını, ayrıntılı olarak araştırır. O yalnızca medeniyet tarihinin değil, ekonomiyle birlikte, bütün sosyal bilimlerin temellerini atmıştır. Toplumların gelişmesinde İbn Haldun, nüfusla üretim arasında doğru orantılı bir bağıntı olduğunu ortaya koymuştur. Ülkelerde nüfus arttıkça tüketim artar, tüketim üretimi artırır. Pazarlarda her tüketim kendi üretimini, her üretim kendi tüketimini geliştirir.

Arza ve talebe dayanan pazarlardaki, değişme ve gelişmeleri kavramak için, pazarın karmaşık ve hassas yapısını anlamak gerekir. Pazara devlet tarafından yapılacak bir müdahale, onun duyarlı yapısını bozmakla kalmaz, üreticilerle tüketiciler arasında haksız kazançların artmasına yol açar. Bu yüzden, İbn Haldun Adam Smith’den çok daha önce, üretim güçsüzlüğünün giderilmesinde,



devletlerin üretici olmalarını değil, denetleyici olmaları gerektiğini savunmuştur.

Dünyada ekonomi biliminin öncülerinin başında İbn Haldun'un gelir. Onun kuramsal alandaki ana kaynağı Kur'an, uygulama alanındaki kaynağı, bütün bilimlerin anası olan tarihtir. O ne Aristo'nun "Politika"sına, ne de Eflatun'un "Devlet"ine dayanır, Yunan'a ve Roma'ya hiçbir borcu yoktur. İbn Haldun Cemil Meriç'in tanımlamasıyla: "Kendi semasında tek yıldızdır." Neredeyse tek başına, bütün bir Orta Çağ'a ışık tutmuştur, halefleri ve selefleri yoktur.

Yüzyıllar boyunca kültür insanların iç dünyalarını, ekonomi dış dünyalarını iyileştirmenin yol haritası olmuştur. Biri insanın görünen dünyasına ışık tutarken, diğeri görünmeyen dünyasına ışık tutmuştur. Türkler Anadolu'dan Avrupa'nın içlerine doğru, iki dünyalarını birlikte zenginleştirerek gitmişlerdir. Dünyanın her ülkesinde insanlar, zengin bilgi ve bilgelik dünyalarıyla, hayatı hem kolaylaştıran hem güzelleştiren öncülerin yanlarında yer almıştır.

Tarihin her döneminde pazarlar, Mevlana gibi, "Eski satanların zamanı geçti, biz yeniler satıyoruz. Bugün pazar bizimdir" diyenlerin olmuştur. Pazarların canlılıkları, üreticilerle birlikte tüketicilerin, yönetenlerle birlikte yönetilenlerin kendilerini sürekli yenileyebilmelerine bağlıdır. Dünyanın bütün pazarlarında eski değil, yeni satanlara saygı ve sevgi gösterilir. Pazarlar güçlerini kaliteli ürünler, kaliteli hizmetler ve kaliteli bilgiler üreten üreticilerle korur.

Dünyanın her ülkesinde, pazarın temellerini sarsan yönetimlerin ekonomik temelleri sarsılır.

Dürüstlüğün önemli olduğu pazarlarda, alıcıları aldatan satıcılara kesinlikle yer yoktur.

Gizliliğin olmadığı pazarlarda, dürüstlükten ödün vermeyenler ayakta kalır.

