

AT İLE İLİŞKİLERDE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUĞU

Doç. Dr. Güneş N. BERBEROĞLU

Avrupa Topluluğu'nun 1950'lerde başlayan bütünleşme hareketi 1992'de önemli bir aşamaya gelecektir. AT üyesi 12 ülke 1992 yılında, temelinde ekonomik amaçların bulunduğu Tek Pazar içinde bütünleşecektir. AT bu dönemden başlayarak, hem kendi içinde, hem diğer dünya ülkeleri tarafından yaklaşık 325 milyon tüketiciye sahip bir tek pazar durumuna gelecektir.

1992 tek pazarının amacı, aşama aşama uyumlu ve bütünleşik bir ekonomik çerçevenin yaratılmasıdır. Bunu sağlamak üzere fiziksel, parasal ve teknik engeller ortadan kaldırılacak, sermaye, mal ve işgücünün serbest dolaşımı sağlanacaktır. Bunların ötesinde AT'ın esas hedeflediği konular dünya rekabetini yakalamak; araştırma ve geliştirmede dünya liderliğini ele geçirmek; satın alma ve yatırımlar yoluyla yatırımlarını büyütme; ABD ve Japon sermayesini AT içine çekebilme ve bu iki ülkenin dünya piyasalarındaki rekabetini aşabilmektir. Bu hedeflere ulaşma sürecinde ve ulaştıktan sonra, Avrupa'da ve Dünya'da iş hayatı büyük değişikliklere sahne olacaktır. Bu değişiklikler bazı ülkeler ve işletmeler için altın fırsatlar iken, bazıları için güçlükler ortaya çıkarabilecektir.

Tek Pazarın Getireceği Değişiklikler ve Etkileri

AT ülkelerinin hedeflediği ekonomik bütünleşme teknik, yasal, finansal, sosyal, psikolojik ve kültürel değişimleri gerekli kılmaktadır. Topluluk içindeki ve dışındaki ülkeler, bunların tümünün bir arada ve kısa sürede gerçekleşmeyeceğinin farkındadırlar.

Değişimi çok uzun bir süreyi gerektirecek ve belki de mümkün olamayacak özellikler ise insana yönelik olanlardır. Üye ülkelerin tümü Avrupa ülkeleri olmasına karşılık, farklı kültürel ve toplumsal özellikleri söz konusudur. Dolayısıyla tek pazarla bütünleşeceği düşünülen 320 milyondan fazla tüketicinin farklı değerleri, gelenekleri, satın alma güdeleri, ekonomik davranışları olacaktır. Kısaca, makro düzeyde ülkelerin yasal ve ekonomik bütünleşmesi söz konusu olsa da, mikro düzeyde toplumların bütünleşmesi oldukça zordur. 1992 tek pazarı homojen bir pazar olarak düşünülmemelidir. Dil, din, yaşam biçimi, sektörel ağırlıklar, üstünlükler ülkelere göre farklı olmaya devam edecektir.

Yasal, ekonomik ve teknik işleyişle ilgili değişim süreci başlatılmış ve 1992'ye kadar önemli gelişme kaydedilmesi umulmaktadır. Ancak, kağıt üzerinde benimsenen bir takım değişikliklerin ülkeler bazında hızla gerçekleşeceğini düşünmek fazla iyimserlik olur. Üzerinde anlaşma sağlanan yüzlerce öneri olduğu düşünüldüğünde, bunların her birinin ülkeler bazında tamamlanmasının oldukça uzun ve karmaşık bir işlemler dizisini gerektireceği açıktır. Bu konuda birkaç örnek vermek gerekirse: Telekomünikasyon, donmuş yiyecek ve ağır sanayi malzemesine kadar uzanan otuz dört farklı ürün için standartlar oluşturulması; bankacılık, turizm, sigortacılık, güvenlik, ulaşım ve benzeri hizmet sektörünün ülkeler arasında uyumlaştırılması; tüketicinin korunmasına yönelik birleşik önlemler; devlet yatırımlarının düzenlenmesi; AT içindeki ticari işlemlere ait taşımacılık için gerekli belge ticari işlemlerin basitleştirilmesi. Teknik, fiziksel ve mali engellerin kaldırılması için bu ve benzeri çok sayıda yeni düzenlemelere gereksinme vardır. Özellikle bütünleşmeyi gerçekleştirecek ülkelerin gelişmişlik düzeyleri farklı ise, düşük gelişmişlik düzeyine sahip ülkeleri olaya uyum sağlamada pek çok güçlük beklemektedir.

AT ülkelerinin alınan kararlar ve öneriler doğrultusunda, amaçlandığı biçimiyle 1992 tek pazarına ulaşması durumunda, belirgin bir kaç sonuç ortaya çıkacaktır.

Sermaye, işgücü, mal ve hizmetlerin ülkeler arasında serbest dolaşımı sonucu yoğun bir rekabet ortamı oluşacaktır. Çeşitli engellerin kalkması, işlem ve maliyetlerin azalması, kalitenin artması fiyatların düşmesi ve işletmelerin faaliyetlerinin geniş bölgelere yayılmasına neden olacaktır. Rekabette üstünlüğün iki taraflı dönüşümü zorunludur. İşletmelerin kendi rekabet gücü artarken, iç pazara aynı avantajları yakalayan güçlü başka işletmeler girecektir. Rekabet tüm işletmeler için iki yönlü işleyeceğine göre, daha yaratıcı, yenilikçi, atak, verimli ve esnek olabilen başarı ölçüleri olacaktır.

Fiziksel, teknik ve finansal sınırların kalkmasıyla ülkeler ve işletmeler arasındaki bilgi iletişimi artacaktır. Büyüme gereksinmesi ve çeşitli sektörel pazarların yeniden oluşumu, birleşme, satın alma ve ortaklıklar yoluyla yeni şirketler ortaya çıkaracaktır. Yerel pazarlar eskisi gibi korunamayacağı için, küçük ve orta ölçekli işletmeler stratejilerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalacaklardır. Pek çoğu için büyüme ve uluslararası düzeye gelebilme tek çözüm yolu olacaktır. Büyük ve çok uluslu şirketler için 1992 tek pazarı kolaylık sağlayıcı bir unsur olacaktır. 1992'deki oluşumdan asıl çıkar sağlayacak olanlar ise, yeterince atak olabilen küçük ve orta ölçekli işletmelerdir.

Çeşitli kısıtlamaların ortadan kaldırılmasıyla, Topluluk üyesi ülkelerde yabancı yatırımların artması beklenen bir sonuçtur. Yabancı sermaye yatırımları ülkelerin yatırımcılarının pazar paylarını azaltmasına karşılık, o ülkeler işletmelerinin aynı zamanda yararına olacak bir gelişmedir. Zira yabancı yatırımlarla birlikte ev sahibi ülkeye herşeyden önce teknoloji transferi sağlanacak ve yeni üretim dalları açılacaktır. Yabancı sermaye ile birlikte yeni yönetim, pazarlama ve benzeri işletmecilik teknikleri ülkeye girecektir. Kısaca, işletmelerin dış çevre koşullarında önemli değişiklikler meydana gelecektir. Bu da, üye ülkelerin yönetim, üretim ve pazarlama stratejilerinde değişiklik yapılmasını gerektirmektedir.

Yabancı yatırımların, şirket birleşme-satın almalarının artması ve ticari işlemlerin, pazarlama faaliyetlerinin hızlandırılması ile bankacılık, taşımacılık, iletişim hizmetlerinin önemi ve çalışma yoğunluğu da artacaktır. Bu alanlardaki yatırımların çekici hale geleceği açıktır.

Uluslararası ilişkilerin artması ve yoğun rekabet, işletmelerin daha iyiyi ve gelişmişiyi arama çabalarını arttıracaktır. Bu nedenle, işletmelerde araştırma-geliştirme fonksiyonu önem kazanacaktır.

Tek Pazarın İşletme Yönetimine Etkisi

1992'deki yeni oluşumla birlikte Avrupa'da ortaya çıkacak değişiklikler, hem AT üyesi ülkelerin hem de AT dışı ülkelerin işletmelerini büyük ölçüde etkileyecektir. İşletmelerin etkilenmesi ve bünyelerinde gerekli değişikliğe gidilmesi sürecinin bir kaç yıl önceden başlatılmış olması gerekir. İşletmeler daha önceleri iş görülen belirli coğrafik pazarların, 1992'den sonra karmaşık rekabetçi bir bütün pazar durumuna geldiğini görecektir. Bu tür bir ortamda, mevcut iş ilişkileri ve pazarla ilgili sabit konular dinamiklik kazanacak ve işletmelerin geleceğini etkileyici birer değişken durumuna gelecektir. Bu değişkenlerin, halen uluslararası düzeyde iş gören ve bu dönemle birlikte uluslararası ilişkilere girmeyi planlayan işletmeler üzerindeki etkisi farklı olacaktır. Hangi etkiler altında olursa olsun, işletme yöneticilerine düşen temel görev kararların hızla alınıp, gerekli uygulamaların başlatılmasıdır.

İşletmelerin 1992 tek pazarına üç açıdan yaklaşması söz konusudur. İlki Toplulukça alınan kararlara ve önerilere uygun iç düzenlemelere gidilmesidir. Bunların bir kısmı ülkeler düzeyindeki yasal konulara uyum sağlanması ile ilgili, diğer kısmı işletmelerin bağımsız gerçekleştirmesi gereken düzenlemelerdir. İkincisi, yeterli uyumun sağlanabilmesi için gerekli örgütsel değişimin gerçekleştirilmesidir. Örgüt kültürünü, yapıyı ve çalışanları kapsayan örgütsel değişimin işletmelerin dış çevresindeki değişikliklere paralel olması için çaba gösterilmelidir. Üçüncü aşamada, bireysel düzenlemelerini ve uyumunu gerçekleştiren işletmelerin, diğerleri ile birlikte oluşturulan rekabet ortamındaki rolünü oynaması söz konusudur.

Bu çalışmanın ilgi konusu, işletmelerin yönetim yapısının AT uygulamalarından nasıl etkileneceği ve ne gibi önlemler alınması gerektiğidir. Tek Pazarın oluşumu işletmelerde en fazla dış çevre elemanlarını, organizasyon yapısını, pazarlama fonksiyonunu, personel politikasını ve kuşkusuz finansal bakış açısını etkileyecektir.

1992'den başlayarak, Topluluk ülkeleri kapsamında faaliyet gören işletme yöneticilerinin üzerinde en fazla durması gereken konuların başında rekabet gelir. Dünya çapında ünlü markaları ve

büyük finansal güçleriyle pazara giren çok uluslu işletmeler, yöneticiler için önemli birer sorun kaynağıdır. Bu tür büyük işletmelerle rekabet edecek güçteki işletmelerin ise gerekli önemleri hızla alıp uygulamaya koyması gerekir.

Uluslararası ve özellikle işletmeler için kısıtlamaların en aza indiği bir ortamda, işletmelerin yeniden örgütlenmeye gitmesi kaçınılmazdır. Oluşturulan yeni organizasyon yapısının temelinde ülke sınırları dışına taşan ve genişletilen faaliyetlerin etkinlikle sürdürülmesi düşüncesi olmalıdır. Etkili uluslararası iş ilişkilerinin sürdürülebilmesi için, gereksinme duyulan yeni birimlere hemen işlerlik kazandırılması, koordinasyona önem verilmesi ve yönetim yapısında esneklik ilkesinin korunması zorunludur.

İşletmelerin pazarlama politikası tek tek ülkelere yönelik olmaktan ziyade, bütünsel bir pazara yönelik olacaktır. Pazar payı da bu açıdan ele alınmalıdır. Aynı sektörde rakiplerin çoğalması ile düşük fiyatlar, kalite ve tüketiciye ulaşabilme işletmelerin pazarlama politikalarının temel unsurları olacaktır.

Değişim ve iyileştirme gereken her konuda insan unsuru temel rolü oynar. Çok sayıda işletme, personelini yeniden eğitime ya da değiştirme yoluna gidilecektir. Uluslararası iş çevresini, koşullarını, ülkelerin özelliklerini tanıyan ve iyi derecede yabancı dil gibi önemli niteliklere sahip personel tipi tercih edilecektir. Üst düzey yöneticilerin özellikle koordinatörlük ve temsil rolü önem kazanacak, yetki ve sorumlulukların boyutları büyüyecektir. Bu arada işini iyi bilen, deneyimli yöneticilerin büyük işletmeler arasındaki hareketliliğinin artması kaçınılmaz olacaktır.

Uluslararası yoğun rekabet ortamına girilmesi ve örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi, işletmelerin finansman politikasını önemli ölçüde etkiler. Tek pazarla doğrudan veya dolaylı ilişkisi olan her işletmenin bu dönemde ilave finansman kaynaklarına gereksinmesi olacaktır. Birleşme ve ortaklıklar, pazar payında üstünlük sağlayabilme yanısıra finansal açıdan güçlenme amacına da yönelik olacaktır. Uluslararası düzeye bu dönemle birlikte geçiş yapacak küçük ve orta ölçekli işletmeler için, finansal çözüm yollarını araştırmak temel kaygı konusu olacaktır.

Avrupa Tek Pazarının İşletmelerimiz Açısından Önemi

Türkiye 1987 yılında AT'na yaptığı tam üyelik başvurusundan beri bir bekleme sürecine girmiştir. AT'na tam üyeliğe kabul edilip

edilemeyeceğimiz ya da ne zaman bu statüye kavuşabileceğimiz ayrı bir tartışma konusudur. Türkiye AT'na tam üye olsun veya olmasın, 1992 Tek Pazarından etkilenecektir. Bu etkinin altında Türk işletmeleri tarafından alınacak önlemler, AT'na tam üyelik çabalarına da önemli katkı sağlayacaktır. Diğer yandan alınması gereken önlemler ve yenilikler, büyüyen ve dışa açılmayı amaçlayan her işletme için yerine getirilmesi gereken zorunluluklardır. İşletmeler kendilerine düşeni yerine getirdiği takdirde, ülkemiz sanayii dış rekabet koşullarına uygun bir yapıya kavuşturulabilir.

Türk işletmeleri, Avrupa Tek Pazarı ile ortaya çıkan gelişmelerden doğrudan veya dolaylı birkaç şekilde etkilenecektir. Bu etkilenme, Türk işletmelerinin konumuna göre olumlu veya olumsuz yönde olacaktır.

1992'ye hazırlık olmak üzere, AT bünyesinde benimsenen ve bir kısmı uygulamaya konulan çok sayıda direktif için yasal düzenlemeler gerekmektedir. Makro açıdan çevre koşullarını düzenlemeye yönelik olan yasalarla ülkeler pek çok direktife uyum sağlamış olacaktır. Ülkelerin genel ekonomiye dayalı olarak aldığı önlemler, işletmeleri dolaylı olarak etkiler. Bu tür önlemler, kendi ülkemiz hükümeti tarafından ve faaliyet gösterilen yabancı ülke hükümetleri tarafından olmak üzere iki açıdan ele alınmalıdır. AT bünyesinde sınırlararası serbest geçişi sağlayan gümrük mevzuatı işletmelerin dolaylı olarak etkileneceği olumlu uygulamalara bir örnektir. Yeni mevzuata uyum sağlaması ve yerleşik bir uygulama durumuna gelmesinden sonra, AT kapsamında ulaşım hem zaman hem maliyet açısından iyileştirilmiş olacaktır.

İşletmelerimizin doğrudan etkileneceği önemli uyum konularından biri standartlarla ilgili olanıdır. Yalnızca Tek Pazarla ilişkilerde değil, dışa açılmanın söz konusu olduğu her koşulda Türk işletmelerinin standartlarla ilgili problemleri mevcuttur. Tek pazar bünyesindeki kuruluşlara mallarımızı satabilmenin ve bu konuda güçlü rakiplerle başa çıkabilmenin en önemli koşullarından biri üretimle ilgili standartların karşılanmasıdır. Standartlara uyum konusu, mal veya hizmetlerin özellikleri ve pazarlama açısından ele alınmalıdır. Gerekli ambalajlama ve taşıma koşullarının sağlanmaması sonucu, Avrupa piyasalarında kaçırılan fırsatlar yakın geçmişte yaşadığımız örneklerdir. Diğer yandan standartların değişmesi ithal ara malları kullanan işletmelerimizin de önemli oranda etkileneceği bir konudur. Hem AT'da tutunma çabaları içinde

onların standartlarına uyum, hem tüketim alışkanlıkları farklı olan iç piyasaya hitab edebilme üreticilerimiz için kısa dönemli de olsa bir ikilem ortaya çıkaracaktır.

Tek pazarın oluşumu ile başlayan yeni dönemde ABD, Japon ve Avrupa şirketlerinin yatırımları, birleşme ve ortaklıklar hız kazanacaktır. Bu da işletmelerimizin Avrupa'daki faaliyet stratejilerini etkileyecektir. Sektörlerarası hareketlilik, bir kısım yatırımların Türkiye'ye yönelmesine neden olabilecektir.

Artan yabancı yatırımlar ülke ekonomisine teknoloji transferi, istihdam yaratılması, kültürel iletişim gibi olumlu etkiler yapar. Mikro olarak ele alınırsa, işletmeler için teknik know-how dışında yönetsel know-how, araştırma-geliştirme, yabancılarla iş ilişkilerinin geliştirilmesine katkı sağlar. Diğer yandan tek pazarla birlikte ortaya çıkan yeni düzenlemeler, tüm Avrupa'da olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha fazla önem taşımaktadır. Ayrıca, bazı sektörlerin gelişmelerden etkilenmesi diğerlerine nazaran daha fazla olacaktır. Yoğun rekabet ortamına uyum sağlayıp, dayanabilen işletmeler büyümeye devam edeceklerdir. Ancak, üretimden pazarlamaya uzanan faaliyetleri Avrupa düzeyinde olamayan işletmelerin, dışa açılma çabaları başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

AT İle İlişkilerin Geliştirilmesi ve Tek Pazara Hazırlık İçin Öneriler

AT'na tam üye olabilme ve Tek pazarla ilgili gelişmelerden yararlanabilme çabalarında Hükümet'in öncülük etmesi önemlidir. Zira herşeyden önce dışa karşı güçlü, demokratik bir Türkiye imajının oluşturulması zorunludur. Bu konuda bireysel olarak kuruluşlara önemli rol düşer, ancak daha önce yapılması gereken makro bir çerçevenin oluşturulmasıdır. AT ile yürütülen üst düzey ilişkiler ve görüşmeler, işletmeler için yönlendirici bir takım sonuçlar ortaya çıkarır. Bunlar ve hazırlanan yasal çerçeveye bağlı olarak, işletmeler kendi önlemlerini ve hazırlıklarını uygulamaya koyacaklardır.

İşletme yöneticileri için ana hedef Avrupa'daki rekabet düzeyine gelebilme, büyüme ve kârlılık olacaktır. İşletmelerimizin bireysel olarak sağladığı başarılar ülke ekonomisinin sağlayacağı yararları ifade eder. Özellikle Avrupa Tek Pazarı ile olumlu ilişkiler kurulmasında işletmeler tarafından alınacak önlemlerin plânlı bir

süreçten geçirilmesi gerekir. Kuşkusuz önlemlerin boyutları AT'a tam üye olabilme durumunda daha farklı olacaktır. Ancak, tam üyelik gerçekleşirse de Tek Pazar'ın Türkiye'yi ve işletmelerimizi de etkileyeceği açıktır. Ayrıca, geç kalınmakla birlikte şimdi alınacak önlemler tam üyeliğe de hazırlık niteliğinde olacaktır.

Önlemler, değişiklikler ve yenilikler hangi konuda olursa olsun, ilk aşama mümkün olduğunca çok bilgi toplayabilmektir. Yerinde kararlar alınabilmesi ve yeterli stratejiler saptanabilmesi için işletmenin rakipleri, yatırımlar, finansal olanaklar, pazar özellikleri ve benzeri konulardan haberdar olması zorunludur. Bilgi toplama aracı olarak işletmenin yurtiçi ve dışı personeli yazılı kaynaklar ve işletme dışı danışmanlık hizmetlerinden yararlanılması mümkündür. Toplanan bilgi ve veriler, mevcut durumu ve gelecek ile ilgili kestirimleri içermelidir.

Yöneticilerin kendilerine yön belirleyebilmesi ve stratejilerin geliştirilebilmesi eldeki verilerin değerlendirilmesi ile mümkündür. Tek pazara yönelik faaliyetler işletmenin yapısını; üretimin yer ve biçimini; yabancılarla ortaklık ilişkilerini; yatırım türlerini ve geliştirilmesini iletişim ve bilgi işleme sistemlerini ve benzeri konuları nasıl etkileyecektir sorularına cevap aranmalıdır.

Eldeki bilgiler ve verilerin değerlendirilmesinden sonraki aşamada yöneticilerin bir dizi kararlar alması gerekir. Alınan her karar ilgili yasa ve direktiflere uygun, aynı zamanda işletmenin hedeflerine yönelik olacaktır. Bu aşamada küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyüme, dışa açılma, ortaklık, birleşme, sermaye oluşumu gibi stratejik kararlar önemi taşır. Büyük ve uluslararası düzeydeki işletmeler için, dış pazar payını arttırma ve tek pazarla ortaya çıkacak gelişmelerden olumsuz yönde etkilenmeme çabaları önemlidir.

AT bünyesindeki gelişmeleri yakalayabilmek için her işletmenin kendine özgü, birbirinden farklı ya da benzer önlemleri olacaktır. Ancak, birkaç önemli noktayı dikkate almak AT'la iş ilişkisi içindeki her işletme için yararlıdır.

1. İşletmenin faaliyet konusuna ve tek pazardan yararlanmak için hangi çabalara girişileceğine bakılmaksızın, «yönetim» kavramına yeterince önem verilmelidir. Bir işletmede, nitelikli ve işini bilen yöneticilerle yönetim sorunu çözümlenmiş ise, girişilen iletişim ve gelişmelerde başarı olasılığı artar.

2. Yetişmiş yöneticiler ve nitelikli personel sıkıntısı işletmelerimizin süreklilik gösteren sorunlarından biridir. Tek pazarda bir araya gelecek güçlü uluslararası şirketler düşünöldüğünde, özellikle dış ilişkilerde görev alacak personelin niteliği daha da önem kazanır. İşletmelerimizin bu noktadaki çabası yöneticilerin geliştirilmesi ve personelin eğitimi olmalıdır. Eğitim işletmenin değişim ve yenilik konusu üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.

3. Yabancı bir ülkenin iş dünyasına güvenle ve etkin biçimde uzanabilmenin koşullarından biri, o ülkeyi ve insanlarını iyi tanımadır. Başarılı iş görüşmeleri çoğu zaman kârlı yatırımlarla sonuçlanır. Bu bakımdan, personel eğitiminde öncelikle yabancı dil ve girilen ülkenin kültürel özellikleri üzerinde durulmalıdır.

4. AT piyasasındaki mevcut payımızın korunması ve yenilerinin elde edilebilmesi için, mutlaka çözümlenmesi gereken sorunlarımızdan biri pazarlamadır. Ambalajlamanın, taşımanın, standartlaştırmanın, satış sonrası hizmetlerin ve tanıtımın Avrupa seviyesinde gerçekleştirilmesi zorunludur. Yapılan hataların iyi belirlenmesi deneyimli ve nitelikli personel kullanılması ve bilimsel pazarlama yöntemlerinin kullanılması büyük yararlar sağlar.

5. Etkin pazarlamanın bir parçası olarak, pazar araştırmasına önem verilmelidir. Dış pazarın beklentileri, talep miktarı ve rakiplerin durumunun ortaya konması için uzman ve iyi dil bilen araştırmacılar görevlendirilmelidir. Elde edilen sonuçlar ciddi biçimde değerlendirmeye alınmalıdır.

6. Bilimsel ve teknik AR-GE çalışmalarının işletme faaliyetlerinin etkinliğine önemli katkılar sağladığı bilinmelidir. Büyük ve finansal olanakları geniş işletmelerimizin yoğunlaştıracığı çalışmalara, küçük ve orta ölçekli işletmelerimiz kendi çapında katkıda bulunabilir. AR-GE çalışmalarında sektörler bazında işbirliğine gidilmesi, bu çalışmalarla ilgili maliyetlerden tasarruf ve işletmelerimize alternatif öneriler sağlar.

7. Yeni yatırımlara karar verilirken, AT'la rekabet gücü yüksek mal ve hizmetler üzerinde durulmalıdır. Pamuklu dokuma ve giyim, deri, konfeksiyon, el halısı, cam, çimento, çelik boru, beyaz eşya, tarım sektörlerinde Türk malları uluslararası rekabette ses getirecek ve dış pazarlarda belirli bir pay kapabilecek düzeydedir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler, rasyonel yollardan finansal olanakları arttırabilirse, Avrupa pazarlarında rekabet şansını ele geçirebilirler.

8. Mallarımızın rekabet şansının yüksek olduğu sektörlerde devlet desteği zorunludur. Dev şirketlerin ve üstün kalitenin rol oynadığı bir ortamda, dünya markaları yaratılmalıdır. Bunu sağlamak için, bu sektörlerde üretilen malların kalitesi dünya standartlarına eşit veya daha yüksek düzeyde olmalıdır. Bu çabalar içersinde, kalite kontrol fonksiyonuna yeterince önem verilmelidir.

9. Dışa açılma ve rekabete katılma kararında olan işletmelerimizin etkin bir değişimi gerçekleştirebilmesi için yeniden organizasyon gerekli olabilir. Özellikle daha önce yalnızca ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin dışarıya açılması köklü bir yapısal değişim gerektirir. Hızla gelişen ve değişen pazar koşullarına uyum gösterilebilmesi için yer, araç, yöntem ve personel konusunda mutlaka esneklik sağlanmalıdır. Organizasyon yapısının koordinasyon ve denetime elverişli olmasına özen gösterilmelidir.

SONUÇ

AT üyesi ülkeler 1992'deki Tek Pazar olayına hem iyimser hem de tedirgin bir hazırlık ve uyum çabası içindedirler. AT üyesi olsun olmasın, pek çok ülke ve birçok uluslararası işletme Avrupa'daki değişimden etkilenenecektir. Halen uluslararası düzeyde ve geniş olanaklarla faaliyet gösteren işletmeler için Tek Pazar, daha fazla yatırım ve pazar payının artmasını ifade etmektedir. Bu dönemle birlikte başlayacak gelişmelerden asıl etkilenecek olanlar küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bunlardan, büyüme ve her bakımdan uluslararası standartlara ulaşabilmeyi başaranlar rekabette yer alabileceklerdir. AT bünyesinde olup da, her tür engelin kalkmasıyla korunmasız kalacak olanlar ise piyasadan çekilmek zorunda kalacaklardır.

AT bünyesinde yapılması kararlaştırılan değişikliklere uyum sağlayabilmek ve olumlu yönde etkilenmek için hükümetlerin yönlendirme görevini yapması gerekir. Bu konuda en önemli ve etkili çabalar ise işletmeler tarafından yerine getirilmelidir. Esneklik, tutarlılık, yaratıcılık ve yenilikçilik, 1992'deki önemli değişime uyum sağlayabilmek için yönetimlerin uygulaması gereken kavramlardır.