

## DEĞİŞEN DÜNYADA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN İŞLETME DÜZEYİNDE YENİ BOYUTLARI

Doç. Dr. Algım ÇİFTER<sup>\*)</sup>

### GİRİŞ.

XX. yüzyıl insanoğlunun gerçekleştirdiği yeni bir devrimi yaşamıştır. Teknolojide ortaya çıkan ve bu yüzyıla kadar görülmemiş hızlı ve kapsamlı değişme ve gelişmeler, çağımızı bir teknoloji çağı yapmıştır.

XX. yüzyılın en önemli olayı, geleceğin bilgi toplumunun ilk aşamalarının gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bilgi toplumunun kurulmasında en önemli etken telekomünikasyon ve bilgi-işlem alanlarında yaşanan gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler sanayi ve hizmet sektörlerini olduğu kadar günlük hayatımızı da etkilemektedir.

### 1. GENEL SOSYO-EKONOMİK GÖRÜNÜM

Halen son on yılını yaşamakta olduğumuz yüzyıldaki gelişmelere ve geleceğe ilişkin işaretlere bakıldıkça, gelecek XXI. Yüzyılın teknolojinin tamamen egemen olacağı bir teknoloji ve bilgi çağı olacağı ve pek çok şeyin değişeceği görülmektedir.

A - Daha ileri götürülmüş ve en azından insan ile iletişimin sağlanmış olduğu ve yapay zeka ile güçlendirilmiş bilgi-işlem sistemlerinden yararlanan bir bilgi toplumu oluşmaktadır.

B - Sosya-ekonomik yapı değişmekte; aile küçülmekte, iç bağları daha nazik, daha kırılabilir duruma gelmekte, emek pazarında arz daha genişlemekte, ancak daha uyumsuz, daha yüksek kalite aranan bir pazar oluşmakta, eğitim seviyesi yükselmekte ve farklılaşmaktadır.

<sup>\*)</sup> 09 Mart 1995 tarihinde Sosyal Siyaset Konferansları'nda yapılan konuşma metni.

C - Değer anlayışı değişmekte; otoriteden liberalleşmeye, genel değer sistemlerinden çok kişiye ve özele, sanayiden doğala, yeşile yönelinmektedir.

D - XXI. Yüzyıl daha iler normlarda demokrasi ve insan haklarına dayalı, fakat ulns-devletin, merkezi yönetimin zayıflayacağı bir çağ olacaktır.

E - Her geçen gün daha geliştirilen telekomünikasyon sistemleri aracılığı ile, dünyanın her yerine hemen hemen anında bilgi gönderilebilmesi ve alınabilmesi sonucu dünya ekonomisi küreselleşmektedir. XXI. Yüzyılda küreselleşme dünya ekonomisinin tüm unsurlarına egemen olacaktır. Sermayenin, mal ve hizmetlerir uhıslarüstü bir anlayışla, ama belirli kurallar dahilinde serbest dolaşımının tesis edilmesi beklenmektedir.

F - Burada uhıslarası piyasalarda tam serbest rekabete ulaşılabacağı düşünülmelidir. Korumacılığın tümü ile kaldırılmasına çalışılırken, serbest piyasa düzenini bozan uygulamalarda bulunan ülkelere bir dizi ulaslararası müeyyidelerin uygulanması da beklenmektedir. Dikkat edilirse sanayileşmiş ülkeler son yıllarda artık serbest ticareti bozan koruma önlemlerinin, teşviklerin ve subvansiyonların, bütün ülkelerde kaldırılmasını zorlarken, kendileri bu önlemleri gizil mekanizmalar şeklinde düzenlemektedir.

G - Bilgi edinilmesinin hızlanması ve sermaye, mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını uluslarüstü bir anlayışla giderek tesisi, toplumların başka yerlerdeki olumlu bir yenilikten derhal haberdar olmasını çabuklaştıracak ve yaygınlaştıracaktır. Sık sık meydana gelen yenilikler ve artan hayat standardı nedeniyle, genelde talep çok değişken, şımarık bir talep olacak, hep, yeniliklere ve daha yüksek kaliteye yönelecektir.

H - Bu çok değişken talebi karşılayabilmek üzere, üretim de esnek olmalı, talebe zamanında uyum sağlamasını bilmeli (esnek üretim), yenilikler yaratabilmeli veya yaratılmış bir yeniliği çabucak elde edip üretime koyabilmeli, kaliteye çok önem vermeli, maliyetleri düşürebilmek için yeni teknikler geliştirmeye veya alıp uygulamaya hazır olmalıdır.

I - Bilgilerin değerlendirilmesi ve kullanılmasından elde edilen yeni olanaklar iyi değerlendirilmeli, bilgi yönetimi ve kullanımı ile ilgili teknikler alınıp, iyi kullanılabilir.

J - Yüksek teknolojiye dayanan yeni yaşam ve üretim koşullarının gerektirdiği kalifiye işgücü yetiştirilmesine, teknik eğitime ve genelde de topluma sanayi kültürü kazandırılmasına önem verilmektedir.

## II. XXI. YÜZYILDA SANAYİ

Teknolojide gerçekleştirilmiş ve süregelmekte olan hızlı ve sürekli değişim XXI. Yüzyılda bizi: yeni bir sanayi yapısı, yeni fabrika tipleri, ve yeni üretim ve yönetim teknikleri ile karşılaştıracaktır.

XX. yüzyıl sonlarında yürütölen araştırma ve geliştirme çalışmalarının olası sonuçları olarak, özellikle mikrobilgisayarlar ve telekomünikasyon sanayii, biyoteknik ve genetik mühendisliği; tıp teknolojisi bunlardan çok etkilenecektir. Bu yüksek teknolojiler hem ölkeler arasındaki rekabeti hemde iletişimi artırmıştır.

## III. GELECEĞİN FABRİKASI

XXI. yüzyılda, öleşek ekonomisi son bulup, çeşit ekonomisi egemen olacaktır.

Yeni iletişim ve bilgi işlem tekniklerinin kullanılması işletmeleri parçalayacak, uzmanlaşmış bölümlerin bağımsız işletmeler halinde ayrılmasına, hatta başka bölgelerde bile bulunabilmelerine olanak sağlayacaktır.

### A. YENİ BİR ÇALIŞTIRMA DÜZENİ

Bilgisayarlı yaşam giderek toplumsal yapıyı değiştirmeye, yeni bir düzen, bir organizasyon getirmeye başlamıştır. Bu yeni örgütlenmenin birinci aşaması, uluslararası düzeyde, ulusal düzeyde, bölgesel düzeyde veya işletmeler düzeyinde infoteknik iletişim şebekesinin kurulmasıdır. Bu şebekeler ve yeni iletişim teknikleri özel yaşamı olduğu kadar istihdamı, çalışma ve çalıştırma düzenlerini de etkilemektedir.

Uzaktan çalıştırma (Distance working) teknikleri ile, işgören artık yer değiştirmeden hizmet verebilme olanağına kavuşmaktadır.

Bugün bilinen teknikler olarak altı tip uzaktan çalıştırma sisteminden söz edilebilir.

Birinci sistem Uydu Çalışma Merkezi (Satellite Work Center) adı verilen ve bir işletme bünyesinde otonom olarak işlev gösteren yapıdır. Burada temel, esas işletme dışında kurulan merkezin, o işletmenin işgörenlerin, büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bir bölgede kurulmasıdır.

İkinci Sistem Komşu Çalışma Merkezi (Neighbourhood Work Center) şeklinde adlandırılan bu yapıda birçok işletme tarafından kurulan, büro, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere hizmet sunmaktadır. İşgörenlerin meskenlerin yakın merkezlerde çalışan sistemde işin yakından takibi olarak yapılmaktadır. Sistemin yararı kendini personel taşıma giderleri ve zaman

açısından sağladığı tasarrufla göstermektedir. Ayrıca işletmeler daha ucuz bölgelerde kurdukları bu bürolardan ortak hizmet aldıklarından giderlerde de önemli tasarruflar elde edilmektedir.

Üçüncü sistem Evde Çalışma (Home Work)'dır. Tümüyle desantralize olan yapıda, işgören, evindeki terminal aracılığıyla hizmet vermektedir. İşgörene esnek çalışma programı sağlayan sistemin yararlarının başında boş zamanların değerlendirilmesi gelmektedir. Ayrıca yine genel giderlerde de (personelin taşınması, büro giderleri vb.) tasarruf olanağı doğmaktadır.

Dördüncü sistem Hareketli Çalışmadır (Mobile Work). Burada merkeze ulaşan hizmet talebi hareketli durumda bulunan işgörene ulaştırılır. İletişim, cellular-radio ve radio-paging aracılığıyla kurulmaktadır. Bu sistem daha çok işletme temsilcileri ve tamir bakım servis hizmetlerinde kullanılmaktadır.

Beşinci sistem Dağıtılmış Business Sistemi (Distributed Business System) olarak adlandırılan, üretim, dağıtım ve servis ünitelerini ayrı ayrı birimler halinde, mekan açısından değişik yerlerde örgütlendiği bir yapıya sahiptir. Ortak şebeke aracılığı ile bilgisayarın organize ettiği üretim planlama, stok takibi, üretim, dağıtım, servis hizmetleri ve faturalama klasik sanayi siteleri kavramının dağılmasına yol açmaktadır. Böylelikle değişik yörelerde, aynı işletmenin tüm hizmetlerinin aynı anda görülme olanağı doğmaktadır.

Altıncı sistem olarak Uzaktan Kumandalı İşletmeler (Ristance Working Enterprises) gösterilebilir. Burada işletmeye gelen siparişler bilgi-işlem sistemi tarafından en uygun şekilde planlandıktan sonra, ortak şebeke aracılığı ile kumandalar ilgili ünitelere iletilmekte ve işin en uygun maliyet ve koşullarla zamanında yapılması sağlanmaktadır.

Burada açıklanmaya çalışılan yeni çalıştırma metotları işletmelerde çalışmanın yeni bir yapılanmaya yönelmesini sağlarken, işgörmeye yeni beceriler aranmasına, istihdamın daha nitelikli işgücüne kaymasına yol açmaktadır.

## **B. İŞLETME İÇİN YENİ YAPILANMA**

İşletmeler arasında işbirliği yapılmasına, birçok işin uzaktan, başkalarına yaptırılmasına olanak veren bu bilgi sistemlerinin gelişmesi, birçok işletmenin sadece kendi temel, öz mesleklerine yönelmelerine yol açmaktadır. Çelik üreticisi uğraşını sadece çelik üretimine, kimyacı, sadece kimyasal maddeler üretimine, pazarlamacı ise sadece pazarlama ve dağıtıma yoğunlaştırmak istemektedir. Bu aslında doğaldır. Ancak yeni iletişim olanakları ile imalat faaliyetinin temel öğeleri olan satılma, üretme ve satma işlevlerinin dağıtılmasına yönelmektedir; yani bütün çevresel fonksiyonlar diyebileceğimiz işlerin işletme sorumluluğu dışında uzmanlarına yaptırılmasına başlanmıştır.

Uzman kuruluşlarda daha düşük maliyetle ve iyi kalitede yaptırılacak bazı teknik personel ve işe alma ve pazarlama hizmetleri bugün bile işletmelerin esas bünyesinden ayrılıp, uzman kuruluşlara verilmeye başlanmıştır. Bu uzman kuruluşlar ya tamamen başka bir şirket olabilir veya esas işletmenin bu bölümleri, hesabından, karından-zararından sorumlu ayrı tüzel kişilikler durumuna getirilip, işler bunlara bırakılabilir.

İşletmeler artık tam bir hiyerarşik piramit olmaktan çıkmakta, ortasında bütün parçaların çalışmalarını planlayan ve koordine eden bir merkeze bağlı dinamik bir şebeke haline gelmektedir. Gerçekte yöneticinin kendisine emniyet veren, her işin kumandasının bir elde tutulduğu hiyerarşik piramit bir devrimdir. Gelecekte her kademe yöneticisi, desantralizasyon veya otomasyon sonucu işini bir gerçek işadamı gibi yürütme durumunda olacaktır, şimdi belki zıt çıkar durumları içinde bulunan eski iş arkadaşları ile, aynı rejime bağlı olarak, maliyetlerine egemen olmak, hizmeti zamanlamasına azami dikkat ederek yerine getirmek, yeni ürünler düşünüp geliştirmek için işbirliği ve alış-veriş halinde çalışma, muhakkak ki ilk zamanlar biraz zorlayacaktır.

İş bölümü artık aynı değildir; eski büyük işletmenin hücreleri gene sıkı gözetim altında kendi hayatlarını yaşacaklardır. Başarı halinde hücre gelişecek, kendi kanatları ile uçmaya başlayacak, başka şirketlerden iş bile alabilecektir. Başarısızlık durumunda ise, biraz insafsız bile olsa, eski arkadaşları "siz işinizi beceremiyorsunuz, kusura bakmayın" diyerek, hücre kapatılacaktır.

Büyük işletmelerin patlaması, parçalanması demek olan bu durum, küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ'lerin) gelişmesine ve yeni iş alanları açılmasına yol açacaktır.

### **C. BÖLÜMLERİ KALDIRILMIŞ VE İYİ BÜTÜNLEŞMİŞ İŞLETME**

Yeni ileri tekniklere geçebilmek ve bunları başarı ile uygulayabilmek için bir işletmede, en yukarıdan en aşağıya çalışan herkesin, işlerin nasıl yürüdüğünü bilmesi, olanlardan ve sonuçlarından haberdar olması gerekir. Bir işletmeye yeni bir teknolojinin girişi, iş ilişkilerinde değişiklik yaratacağı, sorumlulukları değiştireceği için, şüphe ile, endişe ile karşılanır. Bu nedenle işletmelerde bilgilendirme giderek artan bir önem kazanmaktadır, işletmeler daha açık, daha bilgi veren duruma getirilmelidir.

Çünkü genelde hep aynı işlemi yapan çalışanlar, meslekleri (veya yaptıkları işler) ile ilgili bilgilerini geliştirmezler, kendilerinin dışındaki aşamalarda, işletmede neler yapıldığı ve nedenleri ve nasılları ile ilgilenmezler. Yeni bir teknolojiye geçirilirken öncelikle çalışanlarda uyanabilecek endişeleri gidermek, çalışmanın yeni düzenlemesinin nasıl olacağını, nedenleri ve

sonuçları ile onlara iyi anlatmak bu yeniliğin ekonomik ve sosyal yararlarını ve beklenen hedeflerini iyi açıklamak gereklidir.

Çalışanlar bütün işletmede olanları ve elde edilen sonuçları iyi bilirlerse işletmelerine daha fazla sahip çıkarlar. Burada sözünü etmek istediğimiz sanayi kültürü; bilgileri, üretimde ve pazarlamada çalışan bütün elemanlara yayan ve çalışanların ve yaptıklarının birbirini tamamlayan bir bütünün parçaları olduğu bilincini veren, yeni tip, “iletişim işletmeleri”dir. Buna “üçüncü nesil sanayi işletmesi” de denilebilir.

Literatürde “birinci nesil işletme” olarak, Taylor modelini esasa alan sanayi çağı işletmelerine deniliyor, bu neslin esas işlevi okuma-yazması olmayan toprak insanını fabrikalara sokmaktı. Bu işletmeler en küçük iş türlerine kadar bölümlere ayrılmıştı; bu aşırı bölünme işletmelerde iki tür çalışanın ortaya çıkmasına neden olmuştur; düşünenler ve yerine getirenler.

1950 başlarında, zamanın gereksinmelerine cevap veremez olan birinci nesil, insan ilişkilerinde hedeflere göre yönetim ve çalışma koşullarını iyileştiren bazı değişikliklere uğradı ve “ikinci nesil işletmeler” ortaya çıktı.

Ancak göreceli olarak kısa süre sonra, Pasifik sahillerinden gelen, Taylorizmin kullanımından vazgeçen, her türlü zekayı kullanan, her çevreye açık, değişimlere ve isteklere hızlı yanıt verme kabiliyeti yüksek, çalışmasının her aşamasında kaliteye ve diğer işletmelerle yoğun bir ortaklık (partnerlik) şebekesi kurmaya önem veren yeni bir işletme türü yayılmaya başladı ki, bu türe “üçüncü nesil sanayi işletmeleri” denilmektedir. Bu işletmeler, geleceğe ilişkin en küçük bir işareti algılamak ve her alanda (sosyolojik, ekonomik, politik, teknolojik) anlamını çözümlmek çabası içinde, tamamen dışa açıktırlar.

Yeni çalışma ve çalıştırma metotları, parçalanma ve şeffaflık işletmeleri bütünleşmiş, haberleşen ve iletişime açık duruma getirecektir.

Bu işletmeler rekabet ettiği küresel dünya pazarlarında yaşayabilmek, esnek, talebe göre farklılaştırılmış ve uyumlu üretimi gerçekleştirebilmek, geliştirilmiş ve her an geliştirilmeye çalışılan üretim metotlarını kullanabilmek, farklı fakat yüksek nitelikli işgücünü uyumlu kullanabilmek, insanlar arasındaki sinerjiyi sağlayabilmek için gereklidir.

Böyle bir sistem “küreselleşmiş işletmeye” götürür ki, aynı bir iletişim sistemi üzerinde gerçek zamanda harekete geçerek, küresel sistem olarak bilgiyi ve karar prosedürünü optimize edecek çalışmayı sağlar. Sistem gene bir bütün teşkil edecek ve bir merkezden koordine edilirken, birçok merkezden yönetilecektir.

#### D. ESNEK ÜRETİM

Fabrikaların gelecek yüzyılda üretimlerini, sık sık değişecek talebe ve koşullarına uydurabilecek teknik düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Sık sık gerçekleştirilen yenilikler hızlı model değişikliğini de beraberinde getirmekte, ürünlerin yaşam süresini kısaltmaktadır, bu durum günümüzde bile hissedilmektedir. 1950'li yıllarda bir otomobil modelinin tümüyle terk edilip yepyeni bir tasarıma geçiş süreci oniki yıl olarak kabul edilirdi, bu süre şu anda bile dört beş yıla inmiştir. Elektronikte üç yıl olan ürün yaşam süresi üç aya düşmüştür. Ürünlerin yaşam süresinin giderek daha da kısalması beklenmelidir. Bir tipin üretimi devam ederken kısa süreler ile başka tiplerin üretimine geçmek veya yepyeni bir tip yaratmak durumunda kalınacaktır.

Hızla yeni projelendirmeler yapabilecek (CAD) ve üretimi hızla düzenleyen (CAM) bilgisayar programları uzun süredir kullanılmaktadır. Genelde Amerika'da geliştirilen bilgi işleme dayalı bu yeni teknikleri kullanan Japonlar esnek üretimi başlatmışlardır.

Bu teknikler üretimi talebe uyduran esnek üretimden başka, giderek maliyeti artan stoklardan da kurtulma olanağı sağlamaktadırlar, işletmelerin girdi ve çıktı stokları çok azaltılabilecektir. Günümüzde bile Japonya'da sadece iki-üç saatlik stok ile çalışan bazı işletmelerin varlığı bilinmektedir. Bu tür işletmelerin günde yirmidört saat çalıştıkları da hesaba katıldığında sözkonusu üretim dokusunun uluslararası rekabet gücüne kazandıracağı boyutu tahmin etmek güçleşmektedir.

Bu yeni üretim şeklinde makinaiar da istenirse tam otomatik duruma getirilmekte ve üretim robotlarla gerçekleştirilmektedir. Ancak bu şart değildir, aynı rekabet gücünü elde edilebilmek koşuluyla, diğer maliyet unsurları elveriyorsa, işletmenin ille de robotlara geçmesi gerekmez. Bugünkünden daha kaliteli işçi kullanımı ve uygun makina ve üretim programları sistemi seçimi ile aynı maliyet ve kalitede mal elde etmek olanağı vardır. Bu durum el emeği fazlası olan ülkemiz için çok önemlidir. Bilgi işlem sistemi gereken noktalarda müdahale ederek hem üretimi değiştirebilmekte, hem de üretim hakkında verdiği bilgilerle kalite kontrolü, verim kontrolü gibi gerekli kontroillerin anında yapılıp aksaklıkların giderilmesine olanak sağlayabilmektedir.

#### SONUÇ

XXI. yüzyılda koşullara uyabilen, rekabet gücünü yüksek tutabilen kazanacaktır. Ancak toplumda ve ekonomide pek çok şeyin değişmesi, adeta bir devrimin meydana gelmesi henüz sanayileşmesi pek yeni ve tesisleri de çok büyük olmayan Türkiye için bir şanstır da denilebilir.

Türkiye'nin bu yeni dünya düzeni içinde ve geleneksel özlemi olan Batı Dünyası (gelecek yüzyılda Kuzey Bloku) içinde yerini alabilmesi ve serbest piyasa ekonomisi içinde yaşayabilmesi için dünyanın bu yeni küresel koşullarına uyabilmiş olması gereklidir.