

TÜRKİYE İÇİN REKABETÇİ ÜRETİM VE İSTİHDAM STRATEJİLERİ

Tekin AKGEYİK*

ÖZET

Geride bıraktığımız yüzyılın özellikle son 10 yıllık dönemi geleneksel düşünce kalıplarının kırıldığı ve köklü sosyo-ekonomik değişimlerin yaşandığı bir süreci temsil etmektedir. Bu dönemi tanımlayan en önemli olgu küreselleşme sürecidir. Küreselleşme olgusu yeni bir yüzyılın kıyasında ekonomik ve sosyal değişkenler yanında politik aktörleri de köklü bir şekilde etkilemektedir. Bu stratejik dönüşüm ulusal rekabet stratejilerini değişime zorlamakta, piyasa stratejisi olarak kalite, maliyet ve teknolojik avantaj ön plana çıkmaktadır. Yüksek kalite, üstün teknoloji ve düşük maliyetli ulusal ekonomiler bu dönemin önemli ve güçlü oyuncularını olmakta, ulusal hükümetler düşük tarifeler ve vergi teşvikleri ile global işletmelerin ülkelerinde yatırım yapmaları için çabalamaktadırlar. Bu çalışma değişen dünyada Türkiye için yeni bir ulusal vizyon arayışlarını yansıtmaktadır.

ABSTRACT

The last decade of the century that we left behind have indicated a period of breaking out of the traditional thought patterns, and radical social and economic changes. The most important thing that characterizes indicated period has been globalization. In the edge of the new century, the globalization has affected social and economic factors as well as political actors deeply. That strategic transformation has forced national competitive strategy to change, and quality, cost and

technological advantage as market strategy have become a matter of primary importance. The economies which have high quality, advanced technology and low cost levels have become important and powerful actors in that period, and national governments strive to attract transnational companies to invest in their counties by using lower tariff rates and tax incentives. The aim of the study is to describe searching a new national vision for Turkey in a changing world.

GİRİŞ

Geride bıraktığımız yüzyılın özellikle son 10 yıllık dönemi geleneksel düşünce kalıplarının kırıldığı ve köklü sosyo-ekonomik değişimlerin yaşandığı bir süreci temsil etmektedir. Global düzeyde Amerikan kültürel etki alanları genişlerken, diğer yandan yerel kültürel değerler de ulusal ölçekte sergilenmektedir. Bu değişim rüzgarı böyle bir ortamda politik, ekonomik ve kültürel iklimini yeniden şekillendirmektedir.

Bu dönemi tanımlayan önemli bir olgu da küreselleşme sürecidir. Küreselleşme olgusu yeni bir yüzyılın kıyasında ekonomik ve sosyal değişkenler yanında politik çevreyi de etkilemektedir. Özellikle ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler herhangi bir ürün ya da hizmetin dünyanın her hangi bir bölgesinde üretilmesine ve bir başka bölgesinde satılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Çok uluslu işletmeler ulusal hükümetlerin ekonomik rollerini sınırlarken, politikalarını da yönlendirmektedir. Böylece bir yandan küresel ekonomi genişlemekte öte yandan çok uluslu işletmelerin etki alanları artmaktadır. Küresel düzeyde rekabet etmeyen ülkeleri, ekonomik ve sosyal açıdan yeni kayıp ve gerilemeler beklediği de açıktır. Bu süreç bir anlamda ulusal ekonomilerin yeniden yapılanmasını gündeme getirmektedir. Bu değerlendirme esasen sadece gelişen uluslar için değil aynı zamanda geçiş ekonomileri ve gelişmiş ülkeler için de geçerli bir durumdur.

Bu stratejik dönüşüm ulusal rekabet stratejilerini değişime zorlamakta, kalite, maliyet ve teknolojik avantaj ön plana çıkmaktadır. Kalite, üstün teknoloji ve düşük maliyetli ulusal ekonomiler bu dönemin güçlü oyuncularını olmakta, hükümetler global işletmeleri düşük tarifeler,

* Doç. Dr., İ.Ü., İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

vergi teşvikleri ile kendi ülkelerinde üretim yapmaya çekmeye çalışmaktadır.

Bu çerçevede Türkiye, küresel ekonomi ve uluslararası toplum ile bütünleşmek ve küreselleşme sürecinin nimetlerinden yararlanmak istiyorsa, ulusal stratejisini bu sürece uygun bir şekilde yeniden tanımlanmak zorunludur.

Bu makale değişen dünyada Türkiye için yeni bir ulusal vizyon yaratma çabası ve bu yöndeki önerileri yansıtmaktadır. Makale genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dünyada son 20 yıllık dönemde yaşanan gelişmeler, yeni rekabet stratejileri, global eğilimler ve ulusal ekonomimizin değişen dünyadaki konumu sorgulanmaktadır. İkinci bölümde ise, Türkiye için önerilen Rekabetçi Üretim ve İstihdam Stratejileri üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede özellikle ulusal vizyon gerekliliği, bu vizyonun temel unsurları, yeni ulusal rekabet konsepti, uluslararası piyasalarla uyumlu üretim stratejileri ve yeni gelişen piyasa alanları üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde ayrıca rekabetçi üretim stratejilerine uygun kreatif istihdam uygulamalarına yer verilmekte, işgücünün ulusal rekabet avantajı olarak kullanılmasının gerekliliği analiz edilmektedir.

I. DEĞİŞEN DÜNYANIN DEĞİŞMEYEN GÜNDEMİ: DEĞİŞİM!

A. YENİ DÜZEN ARAYIŞLARI

Geride bıraktığımız yüzyılın özellikle son 10 yıllık dönemi geleneksel düşünce kalıplarının kırıldığı ve köklü sosyo-ekonomik değişimlerin yaşandığı bir dönemi temsil etmektedir. Aslında bu döneme ilişkin kehanetler 40 yıl öncesine 1960'lı yılların başlarına kadar uzanmaktadır. Bu tarihte Amerikalı sosyolog Daniel Bell "İdeolojilerin Sonu" adlı teorisinde iki ideolojik kutbun giderek daralacağını ve sonuçta ideolojik farklılıkların ortadan kalkacağını ileri sürmekteydi.

Bu teori yaklaşık 30 yıl sonra politik analist Francis Fukuyama tarafından "Tarihin Sonu" tezi ile yeniden gündeme gelmiştir. Bugün gelinen noktada tarih yeni bir ideolojinin yani politik ve ekonomik ve buna paralel olarak bireysel liberalizmin yükselişini ilan etmektedir.

Global düzeyde Amerikan kültürel etki alanları genişlerken, diğer yandan yerel kültürel değerler de ulusal ölçekte sergilenmektedir. Bu değişim rüzgarı böyle bir ortamda dünyanın politik, ekonomik ve kültürel iklimini yeniden şekillendirmektedir.

Özellikle 1990 yıllarda ortaya konan diğer bir söylem de yeni düzen arayışlarıdır. Bu arayış büyük ölçüde kültürel güçlerin küresel bir düzeyde hareket ettikleri bir ortamda meydana gelmektedir. Uluslararası ilişkiler askeri alanlardan politik düzeylere, ekonomik değişkenlerden kültürel normlara kadar pek çok alanda ayrı çıkar ve yapılar genişledikçe iletişim stratejik bir konuma yükselmektedir.

1990'lı yılların ideolojik, dinsel ve manevi mücadeleleri uluslararası ilişkilerde kültürel çatışmaların derinliğini ifade etmektedir. Bu dönemde teknolojik alt yapı, birey ve ulusal devletleri kendi merkezinde yer alan yeni bilgi ekolojisi açısından etkilemektedir. Özellikle "bilgi egemenliği stratejisi" ve "ileri teknoloji" uluslararası alanda paylaşılması gereken yeni bir gündem yaratmıştır. Bu nedenle yeni dünya düzenine ve küreselleşmeye ilişkin tartışmalar küresel düzeydeki kültürel farklılıklar yanında geniş bir ekolojik ve iletişim çerçevesini de dikkate almak zorundadır (Mowlana;1993; 9).

Küresel ekonomi aslında artık her ulusun dünya görüşünü biçimlendirmekte ve karşılıklı bağımlılık ilişkisini güçlendirmektedir. Küresel ekonominin aktörleri olan Dünya Bankası, IMF gibi uluslararası kuruluşlar yanında çok uluslu firmalar kendilerini ve çevrelerini kazanılmış hak ve çıkarlarla birbirine bağlamaktadırlar. Böyle bir süreçte dünya ekonomisi bütünüyle değişmekte ve küresel ekonomik düzen, varlığını ihracat ve ithalatla sürdüren ulusların yeni kayıpları göze almaları gerektiğini duyurmaktadır. Küresel ekonomi bu anlamda fiziki olarak hemen, hemen tüm alanlara hakim bir felsefe haline gelirken, en önemlisi de zihinlerimize kök salmaktadır (Thurow; 1996; 134).

Bu tartışmalar Marchall McLuhan'ın "Küresel Köy" ve Wendell Willkie'nin "Tek Dünya" tanımlamalarını popüler hale getirmiştir. Dünya global bir çağa girmektedir. Daha küresel bir insan, daha fazla paylaşılan ortak değerler ve uygulamalar ile küresel dünya için çalışan organizasyonlar yeni yüzyılın sosyal aktörleri olacaklardır. Bu süreçte

ekonomik ve sosyal beklentiler, çıkar ve bağıllık, değer ve anlayışları da hızla dönüşmektedir (Marquardt & Berger; 2000; 2).

İnternet teknolojisi ve iletişim aygıtları insanların yeryüzünün her yeri ile sürekli iletişim halinde olmasını ve dünyayı tanımmasını mümkün kılmaktadır. Dört temel güç bizi bu global çağa rahatlıkla taşımaktadır. Teknoloji, ticaret, seyahat (travel) ve televizyon. Bu dört “t” hemen her yerde insanlar için daha fazla deneyim yaratmaktadır. Artık herkes aynı tadı paylaşmak (hamburger, pizza), aynı modayı takip etmekte (jeans) aynı eğlenceyi tüketmektedir (Disney, rock müzik ve televizyon). Her yıl tüm dünyada seyahat amacıyla uçan insanların sayısı 2 milyarı aşmaktadır. Boston’dan Bangkok’a ve Buenos Aires’e kadar her yerde insanlar aynı filmleri izlemekte, aynı magazini okumakta ve aynı dansı yapmaktadırlar.

Hatta konuştuğumuz dil bile ortak olmaya doğru gitmektedir. 100 ülkede 1 milyar insan İngilizceyi ana dil ya da ikinci dil olarak konuşmaktadır. İngilizce giderek medyada, bilgisayarda ve işletmecilik alanında küresel bir dil olmakta, bu da, ortak kültürel değerlerin üretilmesine zemin hazırlamaktadır (Marquardt & Berger; 2000; 2).

Küreselleşme süreci açısından önemli bir geçiş alanı da “bilgi patlaması” veya “bilgi toplumu” tanımlamalarına bağlı olarak ortaya çıkan elektronik çağın kuşatıcılığıdır. Bu kuşatma geleneksel toplumlar için ciddi bir kültürel tehdit ortamı yaratmaktadır.

Gelişmiş dünyada ekonomik, politik, sosyal ve kültürel faaliyetler bilgi toplumu tartışmalarının felsefi kökenlerinde yer almaktadır. Böylece entelektüel düzeyde bilgi ve iletişim batıda felsefi yansıma alanları yaratmaktadır. Reel politik düzeyde ise, batıda bilgi toplumu paradigması bu paradigmanın ana unsurlarını oluşturan kapitalist, ekonomik ve sosyal sistemlerin yeniden biçimlendiği “neo-modernizm”, “post-modernizm” veya “post-endüstriyel” ideolojiler şeklinde somutlaşmaktadır. Bilgi toplumu paradigması bu açıdan entelektüel yaratıcılığa dayalı toplumsal yapıların ortaya çıkışını ifade etmektedir.

Bu değerlendirme perspektifinden kamusal resmi alanla birey arasındaki ilişki entelektüel bir düzlemde oluşmaktadır. Böylece bilgi toplumunun geleneksel toplum yapılarını dönüştürerek daha insani bir

model oluşturması beklenmektedir. Bu modelin nitelikleri arasında “küreselleşme”, “katılımcı demokrasi”, “sivil toplum organizasyonları” ve “sanal ekonomi” bulunmaktadır. Böyle bir bilgi toplumu hizmet ekonomisine dayanmaktadır. Merkezi birey olan bu toplumsal yapıda oldukça iyi eğitilmiş ve bilgi toplumunun talep ettiği vasıflara sahip profesyoneller bulunmaktadır (Mowlana; 1993; 12).

B. PİYASALARDA DEVRİM: YENİ EKONOMİK ÇAĞ

1990’lı yıllar ulusal ekonomilerde yaşanan transformasyona ve küresel ekonominin egemen bir değer olarak ortaya çıkmasına tanıklık etmiştir. Bu süreçte geçirdikleri ağır ekonomik krize rağmen Asya ekonomileri yeni küresel ekonominin yenilemiş aktörleri olarak uluslararası piyasalarda yer alırken, AB, NAFTA gibi ekonomik güç blokları yanında geleneksel bir güç alanı olarak Uzak Doğu’da Japonya ve Çin yeni dönemin ekonomik düzeninde belirleyici oyuncular olacaklardır.

İşletmeler, hacmi ne olursa olsun, bugün uluslararası piyasalarda rekabet etmek zorundadırlar. Özellikle küreselleşme eğilimlerinin giderek kurumsallaştığı bir ortamda rekabet daha yoğun şekilde yaşanmaktadır. Bu durum, işletme yöneticilerinin yerel ya da bölgesel piyasalar yerine küresel bir ölçekte mücadele etmesini gerektirmektedir. Politik alanda ortaya çıkan yeni aktörlerin de bu süreci hızlandırdığı ve işletmeleri küresel bir ölçekte rekabet etmeye zorladığı görülmektedir (Rowden; 1999; 23).

Bu dönemin önemli bir sonucu da çok uluslu işletmelerin şaşırtıcı boyutlara ulaşmış olmasıdır. Bazı çok uluslu işletmelerin ülkelerin GSMH’den fazla cirolara sahip oldukları görülmektedir. Nitekim, Amerika’da hazırlanan bir rapora göre, en büyük 200 çok uluslu işletmenin toplam cirosu dünyanın toplam GSMH’nin %28,3’ünü oluşturmaktadır. Aynı rapora göre, bu şirketlerin ciroları toplamı Dünya’da 9 büyük ülke ekonomisi hariç tüm ülkelerden daha fazladır.

Tablo I: Piyasalarda Devrim & Küresel Eğilimler

Küresel Teknoloji ve Telekomünikasyon (Fiber Optik ve Bilgisayar Teknolojisi)
Global İşletmelerin Rekabet Edebilirlikleri
Küresel Ticarin Liberalleşmesi
Global Piyasa Güçlerinin Genişleyen Egemenlik Alanı
Finansal Piyasaların, Kaynakların ve Hizmetlerin Kürselleşmesi
Bilgi Ekonomisi ve Çağın Ortaya Çıkması
Küresel Dilin Desteklediği Küresel Yaşam Standartları ve Değerleri

Kaynak: (Marquardt & Berger; 2000; 4).

Bir diğer araştırma, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişme Komisyonu (UNCTAD) tarafından yapılmıştır. UNCTAD'ın verilerine göre, çok uluslu şirketlerin yıllık satışları 5.5 trilyona ulaşmaktadır. Çok uluslu şirketlerin dünyada özel sektör katma değerinin 1/3'ünü ürettiğini belirten UNCTAD, çok uluslu şirketler sıralamasında ilk sırayı ABD kökenli şirketlerin çektiğini, bunu Avrupalı ve Japon kökenli firmaların izlediğini kaydetmektedir (Ekin; 1999; 33).

Çok uluslu işletmelerin önemli bir diğer özelliği global operasyonlara ulusal düzeyde faaliyetlerinden daha çok yer vermeleridir. Örneğin, Amerikan kökenli çok uluslu işletmelerinin yurt dışında yatırımlarının değeri 1 trilyon dolara ulaşırken, toplam istihdam ettikleri işgücü miktarı 100 milyonu aşmıştır. Amerikan ekonomisinin 1/3'ü dış ticarete ki büyümeye endekslidir. Amerikan ekonomisinde imalatın %10'unu yabancılara aitken, bu şirketler 4 milyon Amerikalıyı istihdam etmektedirler. Amerika'daki yabancı yatırımlarının miktarı 2 trilyon dolara ulaşmaktadır.

InterContinental, Xerox, Motorola, Honda, Samsung, Pentax gibi çok uluslu işletmeler üretimlerini kendi ülkeleri dışında yapmakta ve ürettiklerini ülkeleri dışında satmaktadırlar. Coca-Cola Amerika'da kazandığından çok daha fazlasını Japonya'da kazanmaktadır. Mc.Donald's 70 ülkede 12.500 fazla restoranda faaliyet göstermektedir.

Şirket her yıl 600 yeni restoran açmaktadır. Aynı şekilde Canon'un çalışanlarının %70'i Japonya dışında yaşamaktadır. Amerikan müzik endüstrisinde toplam karın %70'ini, yani 20 milyar doları ülke dışında yaratmaktadır. Çoğu büyük bütçeli filmler büyük karlar için global bir seyirci kitlesine hitap etmek zorundadır (Marquardt & Berger; 2000; 4).

Tablo II: Ulusal Ekonomilerin Yeni Paradigması

Hükümetler piyasa giriş engellerine odaklanmaktadır.	Hükümetler AB ve NAFTA gibi bölgesel bağlantıları geliştirmektedirler.
Yerel teknik standartlar ölçek ekonomilerini güçleştirmektedir.	Homojen olmayan teknik standartlar ölçek ekonomilerini zayıflatmaktadır.
Pahalı ve sınırlı telekomünikasyon olanakları yerel firmalar lehinedir.	Düşük maliyetlerdeki telekomünikasyon opsiyonları küreselleşmeyi desteklemektedir.
Yüksek maliyetli dağıtım kanalları yerel üretim lehinedir.	Küresel ölçekteki yüksek dağıtım hızı ve giderek azalan maliyetler küreselleşmeyi güçlendirmektedir.
Giriş engelleri, uzaklık ve tanıtım olumsuzlukları üretime ilişkin talebi heterojen kılmaktadır.	Ticarete, seyahate ve TV kanallarına dayalı küresel tanıtım fırsatları talebi farklılaştırmaktadır
Rekabet Yerel ölçeklidir.	Yerel olmayan üreticilerden kaynaklanan rekabet giderek güçlenmektedir
Döviz kurları istikrarlı ve büyük ölçüde değişmeden kalmaktadır	Döviz kuralları global piyasa talebi nedeniyle volatilitedir.
Teknolojik araştırmalar büyük ölçüde ulusal düzeyde sınırlanmaktadır.	Çok uluslu işletmeler AR & GE harcamalarına pek çok ülkenin bütçesinden daha büyük bütçelerle destek vermektedir.

Kaynak: (Marquardt & Berger; 2000; 4).

Küresel ekonomi bu açıdan yeni bir güç alanı olarak ortaya çıkmakta, piyasalar ve üretim küreselleşirken, uluslararası sistem daha çok otonomileşmektedir. Ulusal politikalar artık uluslararası aktör ve kuralları daha fazla dikkate almaya yönelmektedir. Ulusal seviyedeki stratejiler küreselleşmenin bir sonucu olarak uluslararası güçlerce belirlenmekte ve dönüştürülmektedir (Akgeyik; 1998; 18).

İşletmelerin geleceği artık değişimlere daha hızlı cevap verebilmelerine ve homojen olmayan piyasalarda rekabet edecek yeni stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır. Bu durum örgütsel yapıları da değişime zorlamakta ve daha yatay hale gelen örgüt modelleri işletmeleri küresel rekabet ortamında daha etkin bir şekilde hareket etmeye zorlamaktadır (Rowden; 1999; 24).

C. YENİ ÇAĞDA TÜRK EKONOMİSİ, REKABET GÜCÜ ve İSTİHDAM

1. Türk Ekonomisi ve Rekabet Gücü

1999 yılında depremle başlayan olumsuz ekonomik ve sosyal koşullar 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan finansal krizler, 2002 yılı ortasından itibaren gündeme giren II. Körfez Savaşı beklentisinin yarattığı tedirginlik Türk ekonomisinde büyüme olanaklarını sınırlamış, bu durum hem istihdamı daraltmış, hem de gelir dağılımının giderek daha fazla bozulmasına yol açmıştır. Bu dönemde reel sektörün çok ciddi bir gerileme süreci yaşadığı ve üretken bir büyüme trendine henüz geçilemediği görülmektedir.

1999-2001 döneminde özellikle sanayide ve inşaatte negatif büyüme olgusu yaşanmış ve katma değer değişimi sırasıyla %5 ve %13 olmuştur. 2002-2004 yılında gözlenen yüksek büyüme oranı rağmen, ülkemizin hala 1999 öncesi büyüklükten uzak olduğu ve esasen büyüme oranlarının da reel ekonomiden kaynaklanmadığı düşünülmektedir.

Nitekim 1999-2002 döneminde borsaya kote şirketlerin net karları reel bazda ortalama %33 azaldığı görülmektedir. Ekonomik gerilemenin önemli bir sonucu da istihdam düzeyinde yaşanan gerilemedir. Gerçekten de istikrarlı büyüme sürecine rağmen istihdam genişlememektedir. İşsizlik oranlarında görülen artış, son 3 yıllık periyotta işgücüne katılımı geriletmiştir.

Döviz kuru politikası çerçevesinde uygulanan dalgalı kur politikası istikrarsız bir kur sistemi ayartmıştır. Bu durum işletmelerin ihracat imkanlarını, üretim ve rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kur politikasının önümüzdeki yıllarda da ihracatı zorlaştıracığı ve birim maliyetleri artıracığı görülmektedir (TİSK; 2000)

Tablo III: Bazı AB Ülkelerinin ve Aday Ülkelerin Rekabet Gücü Sıralaması (2005)

Ülkeler	2005	2004	2002
Finlandiya	6	8	2
Lüksembourg	10	9	3
Hollanda	13	15	4
Danimarka	7	7	7
İrlanda	12	10	10
İsveç	14	11	11
Avusturya	17	13	13
Fransa	30	30	22
Almanya	23	21	15
İngiltere	22	22	16
Yunanistan	50	49	36
İtalya	51	53	32
Belçika	24	25	18
İspanya	38	31	23
Macaristan	37	42	28
Çek Cum.	36	43	29
Polonya	57	57	45
Türkiye	48	55	46
ABD	1	1	1

(Kaynak: IMD; 2002 & 2005)

Öte yandan Türk Ekonomisinin rekabet gücü giderek zayıflamaktadır. 1998'de 47 ülke içinde rekabet gücü açısından 33. sırada bulunan Türkiye, 1999'da 37., 2000'de ise 42. sıraya gerilemiştir (IMD). Bu gerilemenin 2001 ve 2002 yıllarında da sürdüğü anlaşılmaktadır. Nitekim rekabet gücü açısından 2001 yılında 50 ülke arasında 44. sıraya gerileyen Türk ekonomisi 2002 yılında 46. sırada kalmıştır. Önemli bir diğer nokta ise, ulusal ekonomimizin üye olmayı hedeflediği AB ülkelerinin ve esasen Polonya dışındaki aday ülkelerin rekabet yetkinliğinin çok uzağında olduğudur (IMD; 2002; 11).

2. Türk Ekonomisinin Yaratıcılık Potansiyeli: İnovasyon Yetkinliği

Bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürebilme becerisi, bugün, genel olarak, inovasyon becerisi ya da yetkinliği olarak ifade edilmektedir. Araştırmalar Türkiye'nin AB üyeleri arasında inovasyon kriterleri açısından oldukça gerisinde olduğunu göstermektedir. Ulusal AR-GE harcamaları, patent alımı, ülkeye giren yabancı sermaye ve bilim ve mühendislik mezunları gibi kriterler dikkate alındığında ülkemizin sadece iki konuda AB ortalamasını yakalayabildiği anlaşılmaktadır.

Tablo IV'e göre Türkiye sadece Ulusal AR-GE harcamaları yüzdesinde aday ülke ortalamasını yakalamakta yarıca Bilim ve Mühendislik mezunu göstergesinde de Birlik ortalamasına yaklaşmaktadır. Buna karşılık, yüksek öğretime sahip olanların yüzdesinde aday ülke ortalamasının yarısının da altında kalmakta, ileri teknoloji üretim sektöründe istihdam dikkate alındığında bu farklılığın daha da genişlediği anlaşılmaktadır (Anahtar; 2003; 18).

Tablo IV:AB Yaratıcılık Göstergeleri

Bilim ve Mühendislik Mezunu (%)	10.26	6.6	5.47
Yüksek Öğrenime sahip Olanlar (%)	21.22	17.5	8.00
Eğitime Devam Edenler (%)	8.5	5.4	3.2
Orta ve Yüksek Teknolojili Üretimde Çalışanlar (%)	7.57	5.4	1.9
Yüksek Teknoloji Hizmet Üretiminde Çalışanlar (%)	3.61	2.6	-
Ulusal AR-GE Harcamaları (% MG)	0.67	0.41	0.53
Özel Şirketlerin AR-GE Harcamaları (% MG)	1.28	0.32	0.27
İleri Teknoloji Patent Alımı (Milyon Nüfus başına)	27.8	-	0.06
Patent Alımı (Milyon Nüfus Başına)	152.7	7.1	-
Yenilikçilik Yapan KOBİ (%)	44.0	-	24.6
Pazarda Yeni Ürün Satış (% Üretim Cirosu)	6.5	-	9.4
Evden İnternet Bağlantısı (% Nüfus)	31.4	14.8	3.8
Ülkeye Giren Yabancı Sermaye Yatırım (%MG)	30.3	31.3	4.7

Kaynak: (Anahtar; 2003; 18).

3. İstihdam ve İşsizlik Göstergeleri

a) İşsizlik Oranlarında Artma Eğilimi

Türkiye'de 2002 yılına kadar ekonomik yapı ciddi durgunluk dönemi ile geçmiştir. Nitekim 1992-2002 yılları arasında ortalama büyüme oranı %3.5'te kalırken, 1994, 1999 ve 2001 yıllarında önemli daralma eğilimleri görülmüştür. Büyüme oranının 2002 yılından itibaren istikrarlı bir şekilde büyüme trendine girmesine rağmen işsizliğin artma eğilimini sürdürdüğü büyümenin üretken istihdamın artmadığı anlaşılmaktadır.

b) İşgücüne Katılımda Gerileme

Karşılaşılan önemli bir diğer problem de işgücüne katılım oranında gözlenen gerilemedir. Nitekim, 1995 yılında %55 düzeyinde olan katılım son 10 yıllık dönemde sürekli düşme eğilimi göstermiş ve 2005 yılında %47 düzeyinde gerçekleşmiştir. İşgücüne katılım oranının düşmesi her şeyden önce üretken toplumsal kesimin daralması anlamına gelmektedir. Bu sonuç bir yandan büyüme oranının negatif yönde etkilemekte, öte yandan buna bağlı olarak bağımlılık oranı da hızla yükselmektedir. Dolayısıyla gelir daha çok kişi tarafından paylaşılmaktadır. Sonuç yoksulluk ve açıklıktır.

c) İşsizliğin Karakteri

Veriler Türkiye'de uzun dönemli işsizliğin giderek arttığını göstermektedir. Nitekim, 2000 yılında işsizlerin %24'ü 8 ay ve daha uzun dönemli işsiz kalırken, bu oran 2004 yılında 32,6'ya çıkmıştır.

d) Kentsel İşsizlik Oranlarında Artma Eğilimi

Bazı yazarlara göre, Türkiye'de işsizliğin açıklanmasında kullanılması gereken oranlar kentsel işsizlik oranlarıdır. Bu oranlar dikkate alındığında Türkiye'de özellikle son 3 yıllık dönemde kentsel işsizlik oranının hızla arttığı görülmektedir. Bu durum, esasen Türkiye'de işsizlik sorununun en önemli toplumsal sorun olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Gürsel & Levent & 2002; 181).

4. Yeni Üye ve Aday Ülkelerde İşsizlik Gelişmeleri

Yeni üye ve aday ülkelerin son 10 yıllık dönemde büyüme oranlarını geliştirme eğilimine girdikleri görülmektedir. Özellikle Çek Cumhuriyeti, Romanya, Slovakya, Litvanya ve Letonya'nın bu periyotta daha yüksek bir büyüme düzeyi yakaladığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık, Macaristan ve Slovenya'da zayıf ekonomik talep nedeniyle büyüme oranı gerilemiştir. Polonya'nın da ciddi ekonomik sorunlarla karşı karşıya olduğu görülmektedir.

Öte yandan Polonya 9 yıllık istikrarlı bir büyüme süreci sonrasında duraklama sürecine girmiştir. Bunun temel nedeni ülkede sıkı para politikasının uygulanması ve eğitim, sağlık ve kamu yönetiminde reformların ekonomiyi olumsuz yönde etkilemesidir. Buna bağlı olarak 1990'lı yıllarda tüm aday ülkelerde istihdam artışı negatif bir düzeyde kalmıştır.

Tablo II: Yeni Üye ve Aday Ülkelerin İşgücü Piyasası Göstergeleri

	İşsizlik Oranı			İstihdam Artışı (%)		İşgücü Artış (%)		Büyüme Oranı	
	1990	1995	2000	1990-95	1995-2000	1990-95	1995-02	1990-95	1995-01
Bulgaristan	1.7	16.5	14,1	-	-0.7	-0.5	-0.4	-2.5	0.3
Çek Cum.	0.7	4.8	8,8	-0.4	-0.9	0.6	0.3	0.1	1.8
Estonya	0.6	9.7	14,8	-1.3	-1.5	-0.9	-0.7	-1.6	4.8
Litvanya		18.9	8,4	-3.9	0.4	-1.2	-1	-3.5	3.8
Letonya		17.1	16,6	-1.6	-0.5	0	0	-2.1	3.5
Macaristan	1.7	10.2	6,5	2.9	12.4	0.1	-0.1	0.5	3.6
Polonya	6.3	13.3	16,7	-1.7	-0.4	0.7	0.7	-0.8	1.3
Romanya		8	10,8	-	-0.5	0.1	0.2	3.7	4.8
Slovenya	4.7	7.4	7,5		-1.0	0.4	0.0	0.4	4.3
Slovakya		13.1	18,9	-	-0.2	0.9	0.8	-3.8	1.1
Türkiye	7,5	7,5	6,6	-	-	2.2	2.0	3,6	4,24

Kaynak: (ILO; 2003; 89).

II. TÜRKİYE İÇİN YOL HARİTASI: REKABETÇİ ÜRETİM VE İSTİHDAM STRATEJİLERİ

A. KÜRESEL STRATEJİK VİZYON

1. Ulusal İşaret Fişegi

Stratejik vizyonla ülkemizin gelecekte her hangi bir zamanda nerede ve hangi biçimde olmak istediğini tanımlayabiliriz. Diğer bir ifade ile stratejik vizyon Türkiye'yi görünmek istediği ideal resmi tanımlayacak kolektif bir hedefdir. Gelecekte ideal resmi, tüm kurumlar, vatandaşlar ve ekonomik aktörler için kolektif bir planlamayı gerektirir. Stratejik vizyon Türkiye için işaret fişegi, yol haritasıdır. Bu nedenle stratejik vizyon ülkemizin gelecekte olmak istediği statüyü tanımlayacaktır.

Ülkemizin vizyonu 21. yüzyılda dünya sınıfı bir ulus olma hedefidir. Bu vizyon dinamik siyasi ve toplumsal liderlik, toplumsal uzlaşma ve sinerji, ulusal kültürün kendini yeniden üretme gücü, korkuları ile değil üretkenliği ile var olma bilinci ve nihayet Türk insanının başarı azmi ve inancıyla gerçekleştirilebilecek bir hedefdir.

2. Dinamik Liderlik

Toplumsal değişim sürecini başarılı kılmak istiyorsak, vizyonu olan ulusal bir liderliğe gereksinim duyulacaktır. Lider toplumu dönüştürür, lider sınırları aşar ve lider vizyon yaratır. Lider değişimin ivmesi olur. Lider, değişime direnç gösteren gruplara karşı ikna edici bir tarzda yaklaşır, değişimi ülkedeki herkesin desteklemesini sağlar. Bunun için lider empati yetkinliğini geliştirmek zorundadır. İletişim ve bilgi paylaşımı liderin sahip olması gereken diğer yetkinliklerdir (Gomolski; 1998; 98).

Değişimi tanımlamak ve uygulamaya geçirmek bir toplumdaki herkesin sorumluluğu olmakla birlikte her ülke değişimin sistemli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için liderlik gereksinimi duyar.

Türkiye için tanımlanacak global stratejik vizyon uygulamada sofistike edilmiş bir değerlendirme ve çok sayıda değişkeni kapsayan bir analizi gerektirmektedir. Ülkemiz için stratejik bir vizyon yaratabilmek için politik liderliğin ülkemizin koşulları ve küresel rekabet ortamının

yarattığı fırsatları çok iyi değerlendirebilmesi zorunludur. Ulusal liderler ülkenin gelecekte olma istediği yeri çok iyi tanımlamalı, ulusal ekonomik yetkinliklerin neler olduğunu ve bunlardan hangisinin geliştirebileceğini saptamalıdır. Mevcut ve gelecekteki rakiplerin analizi yönetilmeli ve stratejik vizyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapısal uyum süreci tanımlanmalıdır.

3. “Toplumsal Harmony” ve “Stratejik Niyet”

Günümüzde ulusların kolektif olarak taşıdıkları stratejik niyet, talep edilen değişimin başarısı için oldukça kritik bir konu olma eğilimi taşımaktadır. Özellikle ulusal ekonominin etkinlik, verimlilik ve rekabet edebilirlik yetkinliğinin geliştirilmesi açısından bu, son derece önemlidir. Charley Handy'in ifadesi ile "değişim geçmişte kalmış bir şey değildir. Değişimin gerekliliği her zaman var olacaktır (Trahan & Burke; 1996; 40)."

Ülkemizin en önemli varlığının insan kaynakları olduğu açıktır. Türkiye toplumu bir ulus olarak değişim sürecindeki rol ve fonksiyonlarını tam olarak anlamak zorundadırlar. Tüm toplum kolektif bir bilinçle kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri destekleyecek biçimde davranmalıdır. Profesör Vijay Govindarajan'ın ifadesi ile böyle bir ilişki ülkemizin içsel olarak "harmonize" olmasına yol açacak ve yazarın "stratejik niyet" olarak tanımladığı daha yüksek bir yapılanma istekliliğini ortaya koyacaktır.

Stratejik niyet, toplumumuzun değişme yetkinliğini tanımlamaktadır. Ülkemiz böylece vatandaşlarının değişen ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verebilecektir. Stratejik niyet, aynı zamanda Türkiye'nin küresel ekonomide avantaj kazanması için ana yetkinliklerini kullanabilmesini olanaklı kılacak, gelişen piyasalardaki konumunu güçlendirecek ve potansiyel olarak farklı ürün ve piyasa alanlarında sürekli rekabet edebilmesini sağlayacaktır.

B. ULUSAL REKABET POLİTİKASI

1. Ulusal Rekabetin İdeolojisi

Etkin bir rekabet politikası için ulusal hükümetlerin yönlendirici ve denetleyici uygulamalarının kaçınılmaz olduğu açıktır. Rekabet politikası, ulusal ekonomide rekabet koşullarını geliştirmek üzere hükümet tarafından uygulanan politikaların bütünüdür. Bu politika, ekonominin ulusal sektörler için yol gösterici bir kılavuzdur.

Günümüzde ulusal rekabet politikası ile ekonomik gelişme potansiyeli arasında büyük bir ilişki olduğu görülmektedir. 1990'lı yıllarda yıldızı parlayan pek çok Asya ekonomisinin başarısının temelinde yatan ana faktör her ülkenin resmi bir rekabet politikasına sahip olmasıydı (Kerr & Wood; 2000; 4).

Ülkemiz için güçlü ve rekabetçi bir ulusal ekonomi ve bu ekonominin stratejisini biçimlendiren rekabet politikası, küreselleşme süreci ile yaratılan fırsatları yakalamayı ve bu fırsatları toplumsal yararlar için dönüştürmeyi mümkün kılabilir. Ülkemizin ekonomik büyümeye eş zamanlı olarak gerçekleştireceği yapısal ve kurumsal değişim projeleri, piyasa sistemiyle daha uyumlu bir ekonomik yapı dışında, uluslararası piyasalarda daha rekabetçi bir üretkenlik düzeyi ve rekabet politikası geliştirmesini mümkün kılacaktır.

Bu nedenle ulusal rekabet politikasını tanımlamada geniş bir toplumsal mutabakat yaratılmalı ayrıca gelişmiş ülkelerin deneyimleri de dikkate alınmalıdır. Geniş bir toplumsal uzlaşma, ulusal rekabet stratejilerimizin daha etkin ve güçlü bir zeminde gelişmesine olanak sağlayacaktır. Buna karşılık, ulusal rekabet politikamızın aynı zamanda ülke koşullarımızı da yansıtması zorunludur. Bunlar, gelişen demokratik kurumlar, yeni gelişen finansal piyasalar, küçük ölçekli işletme yoğunluğu ve sınırlı teknoloji olanaklarıdır.

Tanımlanacak yeni ulusal rekabet politikasının üç temel hedefi olmalıdır. İlk olarak ulusal rekabet politikası piyasa koşullarını daha liberalize edebilmelidir. Bu, daha uygun koşullara sahip şirketlerin yarışmasına olanak sağlayacaktır. Öte yandan ulusal rekabet politikası sürekli bir dinamizm ortamı yaratabilmelidir. Böylece daha yenilikçi firmalar, piyasada gelişme olanakları bulabilecek, buna karşılık yenilik

fırsatları yaratamayan şirketlerse piyasayı terk edecektir. Üçüncü olarak ulusal rekabet politikası adil rekabet koşullarını sağlayacak hukuksal bir zemin yaratmalıdır. Böylece piyasaya girecek yeni şirketlere ve küçük ölçekli işletmelere piyasada adil koşullarda yarışma fırsatı sağlanmış olacak, haksız rekabet cezalandırılabilir.

Ayrıca ulusal rekabet politikası ekonomi politikalarının kurumsallaşmasını sağlamalı, ulusal ekonominin üretken kapasitesi ile uluslararası rekabet koşullarına uyum süreci arasında bir denge yaratmalı ve başarının nimetlerinden geniş toplumsal kesimlerin yararlanmasını mümkün kılmalıdır. Böylece küçük ve orta ölçekli işletmelerimizin değişime daha hızlı adapte olması mümkün olacak ve yerel ekonominin çok uluslu işletmeler karşısında rekabet etmesi sağlanabilecektir.

2. Stéphane Garelli'den Türkiye İçin Rekabet Dersleri

Türkiye dahil 46 ülkeyi rekabet gücüne göre her yıl tasnife tabi tutan İsviçre'deki "International Institute for Management Development (IMD)"in yöneticisi Prof. Stéphane Garelli, ihracatı teşvik eden, uluslararası firmalar için eşit düzeyde imkanlar sunan, işgücünün temel ve süre giden eğitimini güçlendiren ve teknolojik değişimi benimseyen ülkelerin rekabet yarışında ön plana çıkacaklarını belirtmektedir.

Garelli'ye göre, iş dünyasının uluslararasılaştırılmasını destekleyecek kurumların varlığı rekabetin öncelikli koşuludur. Uluslararası piyasaları reddeden ülkelerin ekonomik bakımdan başarısızlığa mahkum olduklarını kaydeden Garelli, Japonya, Almanya, Tayvan ve Hong Kong gibi uluslararası piyasa değişkenini dikkate alan ülkelerin başarısına özellikle dikkat çekmektedir.

İkinci koşul, ülke içindeki politikaların dış dünya bakımından cazip hale getirilmesidir. Yabancı yatırım ve uluslararası firmalarla ortak yatırım konularındaki mevzuat ve fikri mülkiyet haklarının korunması çok önemlidir. Bu, ülke ekonomisinin teknoloji kullanım kapasitesini geliştirir.

Üçüncü koşul, hükümetin altyapı yatırımlarını kolaylaştıracak olan özel tasarrufları teşvik etmesidir.

Önemli bir diğer koşul ise, eğitim altyapısına büyük yatırımlar yapılmasıdır. Asya ile Latin Amerika arasında son 40 yıldır gözlenen en önemli fark, Latin Amerika'da eğitime ayrılan paranın çoğu elit tabaka için üniversite eğitime giderken, Asya'da paraların yönetim hiyerarşisinin orta tabakasını ve girişimcilerin çekirdeğini oluşturacak olan ilk ve orta kademe eğitimi için kanalize edilmesidir.

Beşinci koşul, yükselmekte olan bir ekonominin, başta telekomünikasyon ve ekonominin bilgisayarlaştırılması olmak üzere, yeni teknoloji altyapısını kurması ve süratle, onu kullanmasını öğrenmesidir.

Nihayet, başarılı ülkeler, öngörülebilir ve istikrarlı toplumsal iş barışını kuran ve iş dünyasının görüşlerini de dikkate alan ülkelerdir. Rekabet gücünü geliştiren ülkeler artık sadece pazar olarak kalmamakta gelişmiş ülkelerin en korkulu rakipleri haline de gelmektedirler (Öğütçü; 1998; 20).

3. Rekabetçi Ekonomi İçin Sihirli Reçete: İnovasyon (Yenilikçilik)

Günümüzde ulusal ekonomilerinde üretim sistemlerini, teknoloji kapasitelerini ve örgütsel yapılarını vb. alt yapı sistemlerini yenileştirmeye dönük inovasyon stratejilerine sahip ülkelerin küresel ekonomide daha güçlü bir rekabet konumuna ulaştıkları görülmektedir. Nitekim, rekabetçi ekonomik stratejilere sahip ulusların diğer ülkelere oranla çok daha fazla yenilikçilik eseri ürüne sahip oldukları için piyasaya hükmettikleri anlaşılmaktadır. İnovasyon, bu ekonomilerin en önemli stratejisi olarak ön plana çıkmaktadır. Türkiye'nin uluslararası ekonomide yer alabilmesi ve dünya ticaret sisteminden yararlanabilmesinin öncelikli koşulu inovasyonu rekabet edebilirliğin kaynağı olarak görmesine bağlıdır. İnovasyon Türkiye ekonomisi için başarıya ulaşmada önemli bir avantaj yaratacaktır.

İnovasyon tüm ekonomik birimler arasındaki etkileşimin bir sonucu ve bir birine bağlı bir süreçtir. Etkin bir inovasyon isteminin oluşturulması Türk ekonomisinin rekabet etkinliğinin geliştirilmesinde stratejik bir zemin yaratacaktır. Türk ekonomisinin yenilikçilik

kapasitesinin yaratılmasında özellikle AR-GE faaliyetlerinin kurumsallaştırılması, teknoloji transferi ajanslarının geliştirilmesi ve desteklenmesi, ilgili bilimsel ve mühendislik eğitim alanlarının teşviki ve nihayet patent ve buluşçuluğun önündeki bürokratik sınırlamaların kaldırılması öncelikli faktörlerdir.

Öte yandan oluşturulan politikaların hayata geçirilmesi sürecinde ise, birbirinden çok farklı ve çok sayıda kurum, kişi ve sektör yer almaktadır. Bu çok aktörlü oyunda başarı, bunlar arasında uyumun sağlanabilmesine bağlıdır. Uyumu sağlamada temel görev devletindir. Türkiye gibi, henüz, Ulusal İnovasyon Sistemi'ni gerekli bütün unsurlarıyla kuramamış bir ülke için, devletin inovasyonu özendirmeye yönelik araçları, uygun iklim ve ortamı yaratmada oynayacağı rol daha da önem kazanmaktadır.

C. YÜKSELMEKTE OLAN PİYASALAR: TÜRKİYE İÇİN YENİ FIRSATLAR

1. Stratejik Piyasa Alanları

Ülkemizin stratejik vizyon çerçevesinde yükselmekte olan stratejik piyasa alanların saptaması ve üretim modellerinin buna göre planlaması gerekmektedir. Bazı sektörler her ne kadar diğerlerine göre daha hızlı küreselleşse de özellikle telekomünikasyon, elektronik, bilgisayar, finans ve bankacılık, ulaşım, otomotiv, kimya-petrol ve bio-teknoloji öncelikli stratejik piyasa alanları olarak görülmektedir. Ayrıca, doğal tarım, alternatif tıp, gıda sanayi, gen teknolojisi gibi alanların da yakın gelecekte yükselen piyasalar arasına gireceği varsayılmaktadır.

OECD araştırmalarına göre, önümüzdeki 10 yılda bazı sektörlerin güçlü büyüme potansiyeli bulunmaktadır:

Sağlık hizmetleri piyasasının süratli genişleme göstereceğine kesin gözüyle bakılmaktadır. OECD ülkelerindeki nüfusun yaşlanması ve sağlık yaşama bilincinin gelişmesi, bir yandan sağlık hizmetlerine talebi artırırken, diğer yandan da biyo-teknoloji ve sağlıkla ilgili diğer teknolojilerdeki ilerlemeler bir dizi yeni tedavi yöntemlerini piyasaya sunmaktadır.

Çevre dostu ürün ve hizmetler, büyümenin hızlanması beklenen başka bir piyasadır. Halen, nispeten küçük olmakla birlikte bu piyasa tarım, imalat sanayii enerji, inşaat, ulaşım ve hizmetler gibi birkaç ekonomik sektörü birbirine bağlamaktadır. Çevre bilinci arttıkça, daha iyi yaşam kalitesine dönük talep de yükselmektedir.

Ayrıca küresel ısınma gibi çevre sorunlarını çözümlene çabaları çevre dostu ürünlere ilişkin talebin artmasını güçlendirmektedir. İmalat ve hizmet sektörlerinde rekabet kızıyacağı için firmalar maliyetleri düşürme ve etkinliği artırma yolları araştırılmaktadır. Belli hizmetlerin (bilgisayar destek, reklam, temizlik, muhasebe ve denetim gibi) firma dışından yaptırılması ihtisas iş hizmetleri sektörünün yükselmesine neden olacaktır (Öğütçü; 1998; 35).

2. Fırsatların Yeni Adresi: WWW ya da Sanal Piyasalar

1990'lı yıllarda World Wide Web, İnternet ve elektronik ticaret yeni piyasa alanları yaratmada güçlü bir değişken haline gelmiştir. Ülkemizde büyüme potansiyelini güçlendirmek, yaratıcı istihdam uygulamalarını genişletmek ve rekabet avantajını etkinleştirmek için "Sanal Piyasalar" fırsatların yeni adresi olarak görülmelidir. Esasen İnternet giderek daha popüler bir piyasa alanı haline dönüşmekte, İnternet kullanımındaki hızlı artış her geçen gün genişlemektedir. Bu durum ekonomileri de giderek daha fazla elektronik piyasaların bir parçası haline gitmektedir.

Nitekim 1997 yılında 57 milyon insan dünyada İnternet kullanıcısı iken, bu rakam 2000 yılında 700 milyona ulaşmıştır. Web kullanıcılarının İnternet aracılığı ile mal ve hizmet talepleri 1999 yılında %36, 2002 yılında ise, %50 artış kaydetmiştir. Aynı dönemde İnternet yoluyla gerçekleştirilen harcamaların miktarı 4.3 milyar Dolardan 54 milyar Dolara yükselmiştir (Akgeyik; 1998; 57).

Sanal piyasalar Türkiye için sahip olduğu potansiyel ve çağdaş ihracat stratejilerini destekleyecek yeni piyasa olanakları yaratmaktadır. Sanal piyasa alanları ile şirketlerimizin daha önce hiç ulaşamadığı piyasalara girmeleri, bu piyasalarda yerleşik bir rekabet aktörü haline gelmeleri mümkündür. Sanal piyasalar ülkemiz için daha önce var

olmayan pek çok avantajı yaratma potansiyeline sahiptir. Ulusal işletmelerimizin bu avantajları dikkate alarak politikalarını yeniden tanımlamaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

3. Küreselleşmenin Pırıltısı ve Gölgesi: Yeni Gelişen Piyasalar

Küreselleşme olgusu gelişen, gelişmekte olan ve geçiş yaşayan tüm ekonomileri ciddi biçimde etkilemekte, önemli bir baskı unsuru yaratmaktadır. Küreselleşme baskısına karşı ulusal hükümetlerin karşı koyacakları en önemli silah rekabetçi ulusal üretim stratejileri ve yaratıcı istihdam uygulamalarıdır. Küreselleşmeyi, ister kapitalist ekonominin işleyişinin kaçınılmaz bir sonucu ya da her türlü liberal söylemin bir yansıması, ister ekonomik güçlerin kârlarını azamileştirmek amacıyla dayattıkları bir rejim olarak kabul edelim, bu süreç önu alınmayacak bir sonuç ve aslında yeni fırsatlar için de farklı bir dönemin başlangıcını temsil etmektedir. İşgücü ve sermayenin en karlı yatırım bölgesini arayışına cevap vermek isteyen ülkelerin ve firmaların bu süreçten olumlu etkilenebileceği görülmektedir.

Küreselleşmenin yarattığı yeni gelişen piyasalar olanaklarından en fazla yeni sanayileşmekte olan dinamik ekonomilerin yararlandıkları ve sanayileşmiş ülkelerin bu tehdidi bertaraf etmek için korumacı önlemlere başvurdukları görülmektedir. Küreselleşme bir çok ülkenin içsel dinamikleri tarafından yerel olarak yaratılmakta ve bunlar da kendi ölçeklerinde yeni ekonomik çağa uyumlu bir konuma gelebilmektedir.

Türkiye gibi ekonomik ve sosyal dinamizmi yüksek toplumlar için küreselleşme önemli ve ciddi fırsatlar yaratma potansiyeline sahiptir. Türkiye küreselleşmenin yarattığı yeni piyasalara aktif olarak katılarak, genişletilmiş ticari olanaklardan, yüksek ve istikralı büyüme potansiyelinden yararlanabilir ve böylece düşük işsizlik düzeyleri ile gelişmiş yaşam standartlarına ulaşabilir. Ulus olarak küreselleşme ile yaratılan üretim ve büyüme fırsatlarını kapitalize edecek potansiyeli geliştirebilmeliyiz. Dünya ekonomisindeki mevcut konumumuzu yeniden değerlendirip, yüzyılın meydan okumalarını karşılayacak kapsamlı bir dış ekonomik ilişkiler stratejisi geliştirmeli ve global stratejik vizyon hedeflerine adım adım ulaşmak için köklü bir yeniden yapılanma süreci gerçekleştirmeliyiz (Kılıçbay; 2000; 45).

4. Piyasayla Uyumlu Üretim Stratejileri: Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı üretim stratejileri uluslararası piyasalarda yer almanın öne koşuludur. Şirketlerimizin piyasa beklentilerine uygun üretim stratejilerini yani müşteri merkezli odaklı üretim felsefesini içselleştirmeleri ulusal ekonomimizin gelecekteki başarısını da belirleyecektir. Uluslararası piyasalara uyumun bir gereği olan müşteri odaklı üretim felsefesi yerelleşme (lokalizasyon), müşteriye göreleştirilmiş seri üretim (mass customazation) ve küyerelleşme (glocalization) gibi üretim stratejilerini kapsamaktadır (Kavrakoğlu & Gedik & Balkır; 2002; 81).

a) Yerelleşme

Yerelleşme stratejisi ile şirketler artık faaliyette buldukları piyasanın yerel koşullarına göre üretimlerini dizayn edebilmektedirler. Bu bağlamda şirketlerin yöneticilerinin bir kısmının çalıştıkları bölgelerden seçmeleri, yerel tedarikçilere yönelmeleri gibi uygulamalara rekabet edilen piyasanın özelliklerini yansıması açısından önemlidir.

b) Müşteriye Göreleştirilmiş Seri Üretim

Bugün bir çok firma sektörde firmalar için tüm müşteriler diye kavramlar artık önemini yitirmektedir. Bunun yerine her bir müşterinin özel beklentilerini karşılayabilecek esnek üretim stratejileri ile müşteri merkezli ürünler rekabetin ana eksenin oluşturmaktadır (Kavrakoğlu & Gedik & Balkır; 2002; 82).

c) Küyerelleşme: "Yerel Düşünen Global İşletmeler"

Küyerelleşme, küreselleşen bir markanın yerel kültürel değerleri de yansımasıyla daha etkin bir rekabet gücü kazanmasını tanımlayan bir kavramdır. Kavram, hem küreselleşme hem de yerelleşmenin önemini aynı anda vurgulamaktadır. Örneğin McDonalds'ın dünyanın her yerinde restoranlara sahip olması küreselleşmenin açık bir göstergesidir. Buna karşılık, McDonalds'ın geleneksel ürünleri yanında bulunduğu ülkenin damak zevkine uygun mamulleri (örn. Türkiye'de köfte, ayran, Ramazan ayında pide gibi) satması küyerelleşme bir örneğidir (Robertson; 1997; 4)

D. REKABETÇİ VE KREATİF İSTİHDAM POLİTİKALARI

1. Rekabetçi Bir İşgücü Yaratmak

Günümüzde uluslararası çevre hızla değişmekte, küresel rekabetin etki alanı genişlemekte, buna bağlı olarak ulusal ekonomilerin yetkinlik gereksinimleri değişmektedir. Teknolojik değişimler, kalite ve hız faktörü gibi değişkenler rekabetin gücü açısından önemli olmakla birlikte, belirleyici temel unsur yetişmiş ve yetkin işgücüdür. Yetkin işgücünün ulusal ekonomilerin başarısındaki rolünü Japon ve Alman ekonomilerinde II. Dünya savaşı sonrasındaki gelişmelere bakarak değerlendirmek mümkündür. Her iki ülke de sahip oldukları yetişkin işgücü sayesinde Savaş sonrası dönemde hızlı bir kalkınma sürecine girmişler, ayrıca Savaş döneminde Almanya'dan Amerika'ya giden entelektüel işgücü, bu ülkenin dünya ekonomisinde sahip olduğu gücü yaratmada önemli bir rol oynamıştır.

Yeni milenyumda Türk ekonomisinin karşılaşacağı çevresel koşullar karşısında göstereceği stratejik girişimlerin önemli bir boyutu da günümüzün ve geleceğin işgücü yapısıyla ilişkilidir. Özellikle işgücünün stratejik bir rekabet gücü olarak kullanımı ulusal ekonomimizin başarısını belirleyecek kritik değişken olacaktır. Bunun için ulusal stratejik vizyonumuzda önemli bazı adımların atılması gerekmektedir;

İlk adım gelişme potansiyeli olan sektörlerle yetkin işgücünün yönlendirilmesidir. Özellikle gelişme potansiyeli taşıyan ve ülkemizin küresel piyasalarda yarışmasına olanak tanıyacak ekonomik alanlar burada öncelikli olmalıdır.

İkinci olarak ulusal ekonominin işgücü gereksinimi hem niteliksel hem de sayısal açıdan tam olarak planlanmalı ve işgücü piyasaları bu doğrultuda yapılandırılmalıdır. Böylece ulusal vizyon hedeflere hangi insan kaynakları yönetimi stratejileri ve politikaları ile ulaşılabileceği saptanabilecektir.

Öte yandan ulusal insan kaynaklarımızı sürekli öğrenme ve bilgi paylaşımı sistemleriyle çağdaş piyasa gereksinimlerine entegre etmeliyiz. Sürekli öğrenme ve gelişme süreci yeni vizyonun temeli olmalıdır.

Nihayet insan kaynaklarımızın ulusal vizyonu bilmesi, buna inanması, ulusal vizyonu paylaşması ve içselleştirmesi gerekir. Diğer bir ifade ulusal vizyon, değişim kültürünü ve toplumsal hedefleri benimsememiş, ulusal rekabet stratejisini tam olarak anlayamamış bir işgücünün ulusal stratejisi ile uyum içinde olabilmesi ve toplumsal başarıya katkıda bulunması mümkün değildir. İşgücü gerek bu değerlerin yaratılmasında gerekse bu değerlerin işlerlik kazanmasında artık oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Bu, ulusal vizyonun tüm toplumsal kesimlerin işbirliği ile oluşturulmasına bağlıdır.

2. Ulusal Yetkinlik Havuzu

21. Yüzyılda ulusal ekonomimizin başarısı fiziksel varlıklarından çok, ulusal entelektüel kapasitemize bağlı olacaktır. Bu nedenle gelecek dönemde ulusal entelektüel kapasitenin yönetimi ve bunun rekabetçi üretim alanların dönüştürülmesi en önemli stratejik hedef olmalıdır. Ülkemizde kamusal ve özel piyasa kuruluşları çalışanlarının potansiyellerini kontrol ve bürokrasi katları altında boğmaktadırlar. Sonuçta insan kaynaklarımız sadece kamu alanında değil aynı zamanda özel sektörde de yeterince kullanılamamış olmaktadır. Burada aslında yeterince kullanılamayan şey insanımızın yaratıcı gücü, inisiyatifi, üretkenliği, motivasyonu ve sadakatidir. Bu gönüllü çaba liderlerin davranış biçiminin ve yaratılan iş ortamının niteliğinin serbest bırakıldığı veya engellediği performansın bir parçasıdır. Ulusal liderin görevi çalışanlarının potansiyelini tutuşturmak. Bunu yapmak liderin söz konusu potansiyeli boğabilecek her yapıyı ve sistemi bozmasını gerektirir.

3.Yeni Kariyer Alanları

Ülkemizde eğitim gereksinimlerinin ve mesleki yönlendirme faaliyetlerinin gelişen istihdam fırsatları yönünde yeniden dizayn edilmesi, küreselleşen iş piyasalarında uluslararası yetkinlik beklentilerine uygun insan kaynaklarının yetiştirilmesine odaklanılmalıdır. Artık 20 yıl önce geçerli olan vasıf unsurları bugün geçerli değildir.

Araştırmalar istihdam alanlarındaki değişimlere dönük önemli ip uçları vermektedir. Bu değişim trendleri, ülke ekonomimizin daha rekabetçi bir işgücü yaratmak için tercih edeceği istihdam alanlarını da tanımlayabilir.

Tablo VI: Çeşitli Mesleklerdeki Değişim Tahminleri

Meslek	Değişim Oranı (%)
Ev Sağlığı İşçileri	428
Güvenlik İşleri	415
Bilgisayar Sistem Analistleri / Programcılar	755
Sosyal Görevliler	248
Polis ve Hapishane Görevlisi	342
Hukukçu	183 (Binde)
Öğretmen	1367
Hemşire	473
Restorant Aşçısı	123
Metal İşçisi	-61
Kitap Satıcısı	-178
Makine-Araç İşçisi	-116
Telefon Operatörleri	-53
Tekstil İşçisi	-188
Çifti	-273
Daktilograf	-212
İletişim Ekipmanı Onarım İşçisi	-41

(Kaynak: Economist; 1996; 22).

Bu istatistiklere göre, daktilograf, banka veznedarı ve telefon operatörlerinin sayısı %20-30 arasında azalacaktır. Buna karşılık, bilgisayar programcıları, hemşire ve ev sağlığı bakıcıları ve öğretmenlerin sayısı hızla artacaktır. Aynı şekilde polis ve güvenlik görevlisi sayısında da artan sosyal sorunlara paralel olarak artış olacağı beklenmektedir. Ayrıca yeni işler multi-medya endüstrisinde aynı zamanda eğlence, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin birlikte yarattıkları yeni hizmet alanlarını da ortaya çıkarmaktadır. Nitekim film endüstrisi 1990 yılında araba üreticilerine, kimya

işletmelerine ve otel işletmecilerine kıyasla daha fazla istihdam alanı yaratmıştır (Economist; 1996; 20).

E. GELECEĞE BAKIŞ: ULUSAL İSTİHDAM STRATEJİSİ

1. İstihdam Stratejisinin İlkeleri

a) Bütüncül Bir İstihdam Konsepti

Türkiye’de tutarlı bütüncül ve hükümetlerden hükümete değişmeyen bir istihdam konseptinin olmadığı açıktır. Esasen hiçbir hükümetin somut bir istihdam projesi olmadığı gibi çoğu hükümet istihdamı ekonomik büyümenin bir uzantısı gibi algılamaktadır. Bunun doğru olmadığı açıktır. Türkiye’de işsizlik en önemli toplumsal sorundur. Kentsel işsizlik oranı %12’leri aşmıştır. Bu oranın yaklaşık 1/4’ü de eğitilmiş gençlerden oluşmaktadır. Bu durumda tıpkı güçlü ekonomiye geçiş programı ve AB ulusal programı gibi bir anlamda tüm hükümetlerin izleyeceği bir istihdam stratejisinin acilen geliştirilmesinde büyük yarar vardır.

b) Hedeflere Dayalı Bir İstihdam Stratejisi

Ülkemizde büyüme, enflasyon ve bütçe açığı gibi makro ekonomik değişkenler her yıl bütçe ile birlikte açıklanmakta ve yıl içinde oranların tutturulması için gerekli mali ve parasal tedbirler uygulanmaktadır. Buna karşılık hiçbir hükümetin yıl sonu işsizlik ya da istihdam hedefi gibi bir hedefi saptamadığı görülmektedir. Bu, işsizliğe bakışın yeterince ciddi olmadığını açık bir yansımasıdır. Oysa hedeflere dayalı bir istihdam stratejisi ülkemizde işsizliğin çözümüne ve istihdamın genişletilmesine dönük kamusal odağı arttıracak, uygulanacak politikaların etkinliğini güçlendirecektir.

c) Piyasa Koşullarına Uyumluluk

Değişen işgücü piyasası koşullarına uyum istihdam stratejisinin en kritik boyunu teşkil etmektedir. Özellikle hızla değişen piyasa koşulları, yeni teknolojik alt yapılar ve üretim modellerine uyum yeteneği mevcut ve potansiyel işgücünün istihdam olabileceği yeteneğini destekleyecek önemli bir adımdır. Bu kapsamda sürekli öğrenme kavramının içselleştirilmesi, örgütlü işgücünün sosyal tarafların işbirliği ile sürekli eğitime tabi tutulması temel hedef olmalıdır.

d) Fırsat Eşitliğinin Güçlendirilmesi

Türkiye’de işgücü piyasasının etkinliğini sınırlandıran temel sorunlardan biri de fırsat eşitliğinin sağlanmamasıdır. Özellikle işgücü piyasasına girişte görülen ayrımcılık kanıksanmış bir durum olarak algılanmaktadır. Üniversiteler arasında gösterilen ayrımcılık, sosyal sınıf veya statüye dayalı ayrımcılık sadece kamu sektöründe değil aynı zamanda özel sektöründe en temel sorunlarından biri olarak görülmektedir. Ayrımcılığın giderilmesi hem anayasal bir gerekliliktir hem de, işgücü piyasasının etkinliği ve verimliliğinin geliştirilmesi için kaçınılmaz bir zorunluluktur (EU Council; 2002; 50).

2. Alternatif İstihdam Politikaları

a) İstikrarlı Büyüme Potansiyeli

Türkiye’de istihdam politikalarının temelini hiç kuşkusuz istikrarlı bir ekonomik büyüme oluşturmaktadır. İstikrarlı bir büyüme olmadan işsizlik sorununun aşılması olası görülmemektedir. Nitekim araştırmalar Türkiye’de mevcut işsizlik düzeyinin korunması için yıllık büyüme hızının %6.5 düzeyinde gerçekleşmesi gerektiğini, işsizlik sorununun çözülebilmesi için de yıllık %10’luk bir büyüme oranının istikrarlı bir şekilde korunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarda gözlenen istikrarsız ekonomik büyüme ve daralma eğilimi işsizliği güçlendiren en önemli nedendir. Buna karşılık, ekonomik büyüme ile işsizlik arasında sağlıklı bir ilişkinin olmadığı da açıktır. Bu durumda büyümenin yanında işgücü piyasasının yeniden düzenlenmesini ve geliştirilmesini esas alan politikaların da eş anlı olarak uygulanması çözümün etkinliğini güçlendirecektir.

b) İstihdam Edilebilirlik

Özellikle 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz, makro ekonomik dengelerin yeniden tanımlama zorunluluğu ve borçlanma stratejisine dayalı bir ekonomik büyüme modeli ve buna bağlı talep daraltıcı önlemler, “istihdam edilebilirlik kavramını” ön plana çıkarmaktadır. İstihdam edilebilirlik kavramı, değişime uyum ve yeniden istihdam edilebilme olanağı sağlayan bir süreç yaratmaktadır. Özellikle son 3 yıllık süreçte sürekli artan işsizlik oranlarının koruyucu iş mevzuatı ile önlenemeyeceği, bunun yanında işgücü piyasasına katılımı güçleştiren

unsurların ortada kaldırılarak daha akıcı bir piyasanın sağlanmasının temel hedef olması gerektiği açıktır. Bu kapsamda eğitimde sürekliliğin sağlanması ve işgücü piyasasına erken girme koşullarının ortadan kaldırılması, vasıf gereksinimlerinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi ve işgücü piyasasının akışkanlığını zayıflayan mali zorlukların kaldırılması sayılabilir (Cockx; 2000; 459).

c) Girişimciliğin Desteklenmesi

Girişimciliğin önündeki koşulların geliştirilmesi yeni iş yaratma kapasitesinin en önemli boyutunu teşkil etmektedir. Böylece koşulların yeni iş yaratma lehine değiştirilmesi mümkün olabilecektir. Bu kapsamda özellikle hizmet sektörüne dönük girişimciğin desteklenmesi son yıllarda hızla genişleyen eğitimli genç işsizliğin önlenmesinde önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu amaçla stratejik sektörlerin ve bölgelerin çeşitli istihdam vergilerinde yapılacak indirimlerle desteklenmesi gerekmektedir (EU Council; 2002; 39).

d) Okuldan İş Yaşamına Geçişin Etkinleştirilmesi

Türkiye’de işgücü piyasasını düzenlenmesine katkıda bulunacak en önemli politika okuldan iş yaşamına geçişi etkinleştirecek düzenlemelerin hayata geçirilmesidir. Bu konuda temelde tutarlı ve bütüncül bir politikadan söz etmek pek olası görülmemektedir. Özellikle işgücü piyasasının gerekleri ile okul sisteminin uyumlaştırılmasına dönül ciddi hiçbir çabanın ortaya konmadığı açık bir gerçektir. Hemen her kalkınma programında ve hükümet programında mesleki teknik eğitime vurgu yapılmakta ancak bu konuda ki çabalar sınırlı kalmaktadır. Son yıllarda mesleki teknik liselerden iki yıllık ön lisans programlarına geçiş olanaklarının sağlanması önemli bir adım olmakla beraber uygulamanın bütüncül bir politika zemininde yer almaması beklenen etkiyi yapmasını önlemektedir (Arbor; 2002; 24).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

XXI. yüzyıl yeni bir ekonomik ve politik düzenin hızla ortaya çıktığını göstermektedir. Küresel ekonomi artık her ulusun dünya görüşünü biçimlendirmekte ve karşılıklı bağımlılık ilişkisini güçlendirmektedir. Bölgesel ticari blokların ortaya çıkışı üye ülkelere

için önemli ekonomik avantajlar ve zenginleşme fırsatları yaratırken, bloklar arası ticarete de büyük zararlar vermektedir. İstikrarlı ekonomik büyüme yerini daha volatilitil ve sürekli değişen piyasa koşullarına bırakmaktadır. Böyle bir süreçte Dünya ekonomisi bütünüyle değişmekte ve küresel ekonomik düzen, varlığını ihracat ve ithalata sürdüren ulusların yeni kayıpları göze almaları gerektiğini duyurmaktadır.

Küresel ekonomi bu anlamda fiziki olarak hemen, hemen tüm alanlara hakim bir felsefe haline gelirken, en önemlisi de zihinlerimize kök salmaktadır. Bu değişimleri içselleştiren ve stratejik vizyon yaratabilen ekonomik ve istihdam stratejilerini buna göre biçimlendiren, rekabet yetkinliklerini yeni koşullara adapte edebilen uluslar yeni gelişme fırsatları yaratmaktadırlar.

Böyle bir süreçte ülkemiz açısından en önemli strateji uluslararası piyasalarla uyumlu bir rekabetçi ekonomik sistem yaratmaktır. Rekabetçi üretim modeli ulusal ekonomimizin küresel piyasalarda rekabet yetkinliğidir. Halen 50 ülke arasında 46. Sırada bulunan rekabet gücümüzün gelişmesi ve toplumsal hedefimiz olan AB ülkeleri standartlarına ulaşması gerekmektedir. Bu her şeyin ve herkesin değişmesi gerektiğini ifade etmektedir. Burada ki temel hedef ulusal bir vizyon yaratmak, ve bu vizyona toplumsal bir mutabakat ile bağlanmak, dinamik bir siyasi ve toplumsal liderlik süreci ile bu değişimi gerçekleştirmektir.

Bu, Türk toplumu için bir işaret fişegidir. Bu işaret fişeginin nihai amacı ulusal ekonomimizi dönüştürmek ve rekabetçi bir yapıda yeniden tanımlamaktır. Rekabetçi ulusal ekonomi modeli uluslararası sisteme uyumu, küresel ekonomik beklentilerin karşılanmasını, sanal ve yeni gelişen piyasaların nimetlerinden yararlanmayı mümkün kılabilir. Ancak hiç kuşku yok bu dönüşümün merkezinde insan yer almalıdır. İnsanımız temel almayan, toplumsal dinamikleri harekete geçiremeyen ve Türk işgücünün rekabetçi potansiyelini ihmal eden projelerin başarı şansı olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin; Stratejik Üretim Yönetimi; İstanbul-1998.
 Anahtar; "İnovasyon Kantarında Kaç Tartıyoruz"; Mart 2003.
 Arbor; Ann; "Supporting the Transition From School to Work"; Youth and Work: International Symposium; Finland- 2000; pp.24.
 Beir, Jeffrey R. "Managing Creatives: The Vital Speeches of the Day"; V. 61/16; pp.501-506.
 Cockx, Bart; "The Design Active Labour Market Police: Building in Effective Incentives"; International Labour Review; V.139/4; 2000; pp.457-479.
 Ekin, Nusret; Küreseleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999.
 EU Council; Joint Employment Report ; 2002.
 Gomolski, Barb; "Change Management: Is it The Right Remedy for E-Business Growing Pains?"; Infoworld ; pp.98.
 Goold, Michael & Campbell, Andrew; "Umarsız Sinerji Arayışları"; Şirket Stratejisi: Harvard Business Review (Çev. Ahmet Gürsel); 2000-İstanbul.
 Gürsel, Seyfettin & Levent, Haluk; Türkiye'de İşgücü Piyasası ve İşsizlik; 2002-İstanbul.
 Hamel, Gary; Devrimin Başına Geçin (Çev.Nurettin Elhüseyni); 2000-İstanbul.
 ILO; Global Employment Trends; January-2003.
 IMD; The World Competitiveness Yearbook; 2002.
 Johnson, Julie T. & Busbin, James W.; "The Evolution Of Competitive Advantage: Has Virtual Marketing Replaced Time-Based Competition?"; Competitiveness Review; 2000; V.10/2; pp.153-160.
 Kavrakoğlu, İbrahim & Gedik, Süleyman & Balkır, Melike; Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi; 2002-İstanbul
 Kerr, Ian & Wood, Michael; Globalisation and Competition Policy; Australia-2000.
 Kılıçbay, Ahmet; Türkiye Ekonomisinin Genişleyen Ufukları; İstanbul-2000.
 Marquardt, Michael J. & Berger, Nancy O.; Global Leaders for The Twenty-First Century; New York - 2000.
 Moran, Robert & Riesenberge, John; The Global Challenge; 1994-New York.
 Morrison, Malcolm H.; "Competitive Employment Strategies in the Era of ADA"; American Rehabilitation; V.16/4, pp.3-9.
 Mowlana, H.; "The New Global Order and Cultural Ecology"; Media, Culture and Society; V.15/1993; p.9-27.
 O'Toole, Fintan; "What are Critics for"; Economist, V. 341/7987; pp. 91-93.
 Ögütçü, Mehmet; Türkiye'de Yeni Bir Ekonomi ve Ticari Diplomasiye Doğru; İstanbul-1998.
 Robertson, Roland; "Comments on the "Global Triad" and "Glocalization""; Globalization and Indigenous Culture; 1997.
 Rowden, Robert; "Potential Roles of the Human Resources Management Professional in the Strategic Planning Process"; S.A.M. Advanced Management Journal; Summer 1999; V. 64/3; pp.22-29.
 Thurow, Lester; Kapitalizmin Geleceği; 1996-İstanbul.
 Todtling, Franz & Kaufmann, Alexander; "Innovation Systems in Regions of Europe--A Comparative Perspective"; European Planning Studies; V. 7/6; pp.699-718.
 Trahan, Bill & Burke, W. Warner; "Traveling Through Transitions"; Training & Development; V.50/2; pp.37-42.