

Görüş:



Özelleştirme: hemen, derhal

Çözümlerimiz çok özel. Çünkü müşterilerimizin hedefleri öyle.



Dışarıdan bakıldığında anahtar "anahtar"dır. İşlevleri aymdır. Hepsi kapı açar. Ama aynı kapıyı değil. Kimi bir işyeri kapısını, kimi bir otel odasını, bir başkası müayenahaneyi, diğeri bir kimya laboratuvarını. Görünüşte birbirine çok benzeyen anahtarlar bile farklıdır. Aralarında milimetrik ayrımlar vardır. Bu yüzden de herkesin anahtarı özeldir.

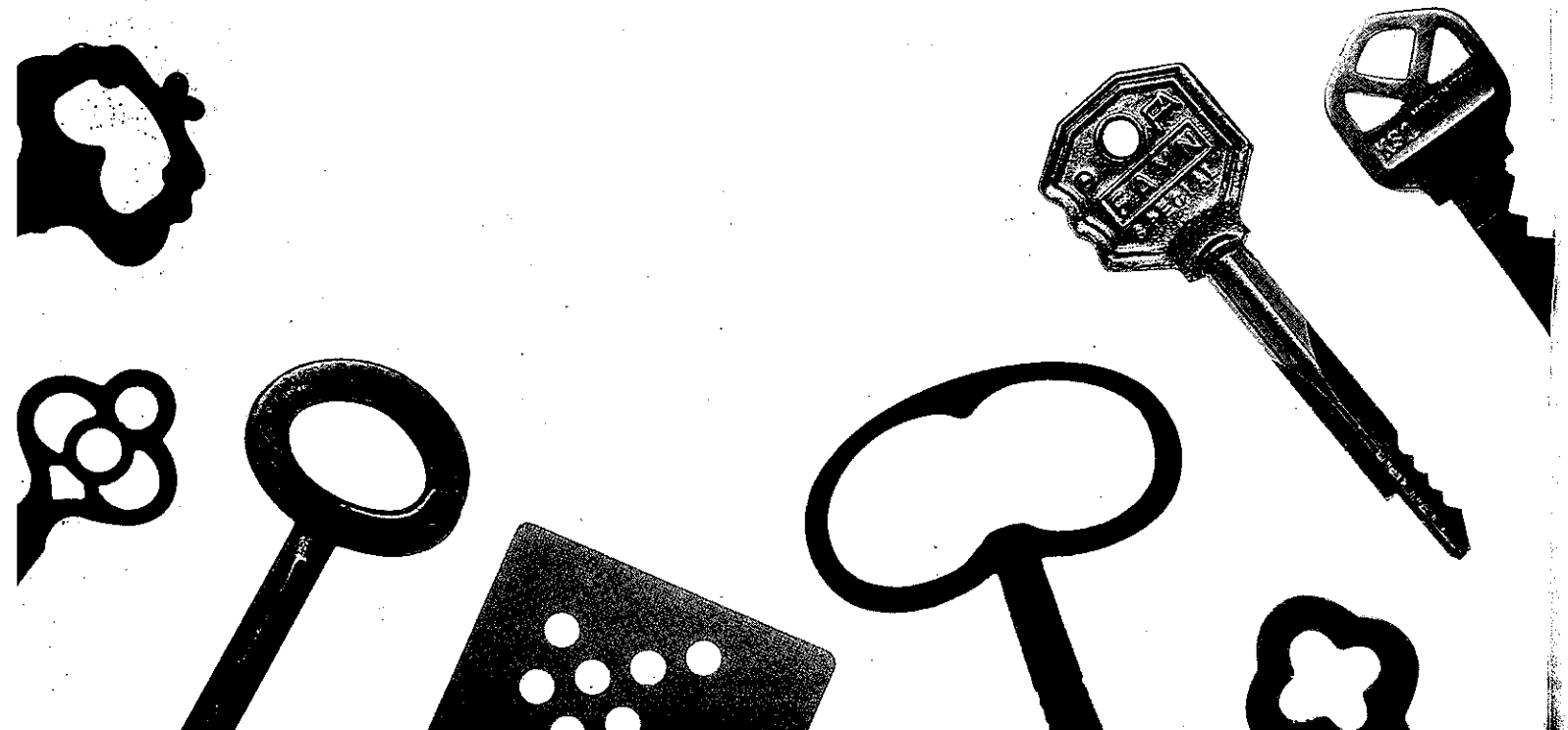
Tıpkı bizim müşterilerimizin hedefleri gibi. Aynı sektörde hizmet veren, diğeri bir işle benzer kapıları açmaya çalışan müşterilerimizin bile hedefleri ayrıdır. İhtiyaçları, olanakları, sorunları birbirine benzemez. Bunun için, hepsine farklı bir anahtar gerekir.

Biz, her müşterimize donanımdan yazılıma dek, kendisine özel anahtar teslimi çözümler sunuyoruz. Bütçesiyle, zamanlamasıyla.

Bu hizmeti verirken bizi yönlendiren bir felsefe var. Biz, sunduğumuz hizmetin kalitesini, müşterimizin memnuniyeti ve başarısıyla ölçüyoruz. IBM, "Pazarın Yönlendirdiği Kalite" adını verdiği bu felsefeyle yalnızca sizin için, sizin hedefleriniz için özel çözümler sunmaya hazır. Arayın, sizin hedefiniz bizim de hedefimiz olsun.

☎ (1) 280 09 00

IBM



Genel Yayın Yönetmeni'nin notu:

Yoğurdu üfleyerek yeme zamanıdır!

TÜSİAD, 1986 yılında zamanın hükümetinden gelen talep üzerine özelleştirme konusunda özel bir çalışma yayınlamıştı. Esasen, 1982 yılında yayınladığı KİT Raporu ve 1983'te yayınladığı Bürokrasi Raporu'nda özelleştirilme konusunu nedenleri ile birlikte ilk defa TÜSİAD bilimsel bir şekilde Türkiye gündemine getirmişti. Özelleştirme uygulamalarının çok yavaş gittiğini gören TÜSİAD yöneticileri 1992 yılında özelleştirme konusunda ikinci bir TÜSİAD çalışması yaparak uygulamadaki sorunları yeniden dile getirdiler. Ancak sık sık ortaya çıkan hükümet değişiklikleri arasında özelleştirmenin yine de bir türlü rayına oturtulamadığı gözlemlendi.

Birçok gelişmiş ülkeden önce özelleştirme konusunda fikir akımını başlatan ülkemiz niçin özelleştirme uygulamalarında bir türlü başarılı olamadı. İşte bu nedenle Görüş'ün bu sayısında konuya yeniden bir göz atmaya karar verdik.

Kanımıza göre, özelleştirme ekonomik, politik, hukuki, idari, ticari, endüstriyel, sosyal, psikolojik hatta psikanalitik boyutları olan çok kompleks bir ihale veya satış olayıdır. Geniş kapsamlı radikal bir yaklaşım olmadığı sürece konuya tüm boyutlarıyla hakim olmak ve başarı sağlamak kesinlikle mümkün değildir.

Özelleştirmede ihale operasyonu bir nevi vücudu saran kanser hastalığına neşter vurmaya benzetilebilir. Hasta yetkili bir operatöre tamamen teslim edilmediği sürece ilgili, ilgisiz konuşmalar ve karşılıklı ithamlar sürer gider.

Özelleştirmede kamuoyu yeterince aydınlatılmış ve çıkar gruplarının tezleri belli olmuştur. Artık uygulamaya ve sadece iyi uygulama örnekleri verme zamanı gelmiştir. Çok acil olarak deneyimli, bilgili ve namuslu bir merci (yetkili) bulmalı ve özelleştirme ile ilgili tüm yetkileri kendisine ihale etmeliyiz. Bu yetkili merci veya kişi objektif ve şeffaf bir şekilde çalışmalı ve ayrıca operasyondan sonra hesabını medyanın da hazır olacağı bir kurulda açıklayarak kendisini temize çıkarmalıdır.

Son zamanlarda kamu ve yerel yönetim ihalelerinde neler olduğunu üzümlere gördüğümüz için artık yoğurdu üfleyerek yemenin zamanıdır.

Saygılarımla

E. İhsan Özol

E. İhsan Özol

Perfeksiyonist



tribasi



bulthaup

Ölçü, sadece iyi tasa-

rım, kalite ve kalıcılık

ile mi ilgili? Elbette

değil. Bulthaup, per-

feksiyonist oluşunu

insanların özel değer

beklentilerine anla-

yışla yaklaşmasına

da borçlu. Ve bunu,

Bulthaup mutfağı'nı

tanıyan herkes çok

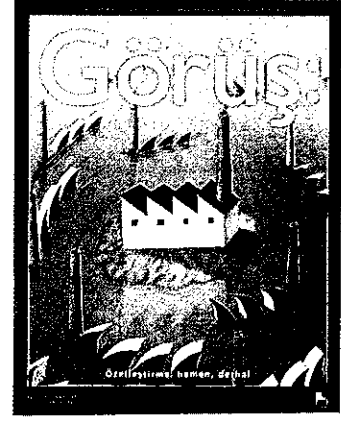
iyi bilir.

INTEMA

Görüş:

EYLÜL 1993

İÇİNDEKİLER



Görüş: Eylül 1993

İllüstrasyon: Gürbüz Doğan Ekşioğlu

GÖRÜŞ AÇISI 1

Yayın Yönetmeni'nin notu: E. İhsan Özöl

GÖSTERGE 6-8

Ekonomik göstergeler, 1993 yılının son yılların en yüksek büyüme hızı ile kapanacağına işaret ediyor.

GÖRÜŞ 10-11

Halis Komili, eğitimin açıklarını diploma basarak kapatmanın bütçe açıklarını para basarak kapatmaya benzediğini söylüyor.

DÜNYA 12-15

Solî Özel, dünyadaki ufuk turunda, Filistin'le İsrail arasında imzalanan anlaşmayla Ortadoğu'da yeşeren barış umutlarına karşılık, bir çok bölgede savaş tehlikesininin sürdüğüne dikkat çekiyor. Afrika'dan, Avrupa'ya, Orta Amerika'dan Güney Amerika'ya dünya olayları, Japonya ve Rusya'daki son gelişmeler Dünya sayfalarında..

SÖYLEŞİ 16-19

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Osman Ünsal, Görüş'ün sorularını yanıtlarken, eğitimden sağlığa, sosyal güvenlik bankacılığa, her alanda özelleştirmeye gidileceğini anlatıyor.

KAPAK / DOSYA

Özelleştirme:

Boğaziçi Üniversitesi'nden Ayşe Buğra, özelleştirmenin başarısının toplumsal ortam, piyasa ve devlet yapısının özellikleri ile uygulanacak yöntemlere bağlı olduğunu söylüyor.

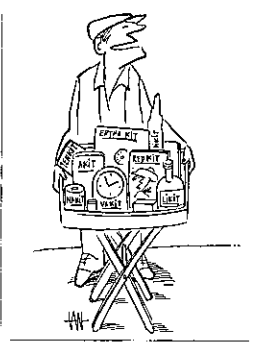
Yönetim:

TÜSİAD: Meşrutiyet Caddesi 74, Tepebaşı 80050, İSTANBUL Tel: 249 54 48-249 07 23

• TÜSİAD Adına Sahibi: Halis Komili

• Genel Yayın Yönetmeni ve Sorumlu Müdür: E. İhsan Özöl • Genel Yayın Yönetmeni Yardımcısı: Nilgün Demirtaş

• Yayın Kurulu: Halis Komili, Güler Sabancı, Muharrem Kayhan, E. İhsan Özöl, Nilgün Demirtaş, Aylin McCarthy, Paul McMillen, Necla Zarakol



İllüstrasyonlar: Tan Oral



Dialar: ABC Ajans

- 28-37 Boğaziçi Üniversitesi'nden Doç. Cevat Karataş, Türkiye'de bugüne kadarki özelleştirme uygulamalarının KİT'lerin performansı üzerindeki sonuçlarını tartışıyor.
- 38-48 TUSİAD için Pensilvanya Üniversitesi, Wharton Ekonomi Okulu'na hazırlanan raporda, Meksika ve Arjantin'deki özelleştirme uygulamaları ele alınırken;
- 50-51 Özelleştirmeyi hukuki boyutlarıyla tartışan İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. İlhan Özay da, son yıllarda uygulanan "yap, işlet, devret" gibi bazı yöntemlerin aslında "Özelleştirme" olarak algılanması gerektiğini belirtiyor.
- 54-58 Boğaziçi Üniversitesi eski Araştırma Görevlisi Nezih Güner, Doğu Avrupa ülkelerindeki özelleştirme uygulamalarını inceliyor.

60-66 GÜNDEM

Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyesi Dr. Mehmet İnhan 21'nci yüzyılın dünyasında, bilgisayar ağları üzerinden görsel, işitsel verilerin de akacağını, video konferans ve video mesaj gönderme işlemlerinin bilgisayar ekranlarından yapılacağını haber veriyor.

68-73 TARİH

Marmara Üniversitesi'nden Dr. Mensur Akgün, son aylarda gündeme gelen Montreux sözleşmesinin değiştirilmesi isteklerini tarih perspektifinde incelerken, sözleşme tadilinin son çare olduğunu, ona başvurulmadan yapılacak işler olduğunu belirtiyor.

74-75 METROPOL

Ebedi şehir Roma, sarayları, kafeleri, freskoları ve motosikletli gençleriyle Avrupa'nın en çok turist çeken yeri. Hâlâ görmediyseniz, mutlaka görmelisiniz. Gördüyseniz, anılarınıza küçük bir gezinti yapabilirsiniz.

76-78 KİTAP

Solî Özel, bu kez Amerikalı yazar Paul Kennedy'nin "21'nci Yüzyıla Hazırlanmak" adlı son kitabını yorumladı. Birey, toplum, devlet ilişkisinin gelecekteki boyutları bu kitapta..

79-80 SARI SAYFA

Günümüzde tüketim medyatik bir zanaata, tasarım da saf grafik bir pratiğe dönüştüğü için dünya, herhalde önce sanatçılar için yaşanmaz hale geliyor. Mimar, tasarımcı Korhan Gümüş, tasarım, marka, moda ilişkisini inceledi.

Yayın:

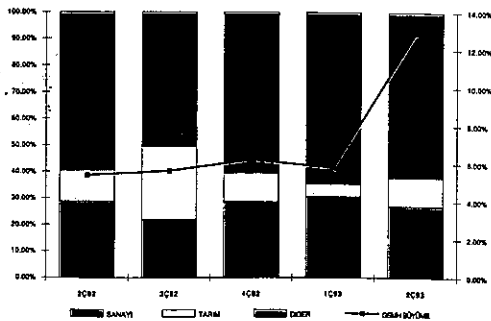
- İyi Şeyler Yayıncılık Yapım ve Ticaret: Gayrettepe Gayret Sok. No: 8 80300 İSTANBUL Tel: 273 33 20/8Hat
- Yazı Kurulu: Füsün Gençsü, Necla Zarakol, Solî Özel, İshak Reyna, Ömer Erginsoy • Mali İşler: İdris Özgül
- Tasarım: Aslı Aytaç • Sayfa düzeni ve dizgi: Kayahan Karaoglu • Basım: Detay Basım Ltd. Şti.
- Reklam ve Halkla İlişkiler: Roza Hatemi (Binbir Çiçek Sok. 3/4 80620 Levent-İSTANBUL Tel: 269 34 16-269 11 44)

Temel Ekonomik Göstergeler:

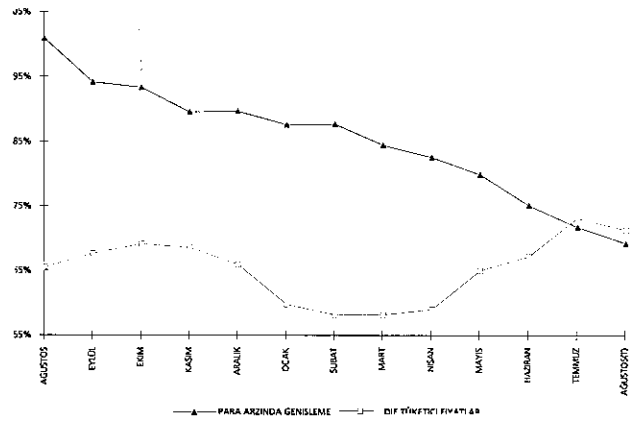
Son yılların en yüksek büyüme oranı

Başbakanın, parti liderlerinin, bazı bakanlarla ekonomiyi yönlendiren bürokratların değiştiği 1993 son yılların en hızlı ekonomik büyümesine tanık oluyor. Gayri safi milli hasıla yılın ikinci çeyreğinde % 12.9 oranında büyüdü.

GSHM'DA BÜYÜME VE SEKTÖRLERİN GSYİH İÇİNDEKİ PAYLARI (SABİT FİYATLAR)

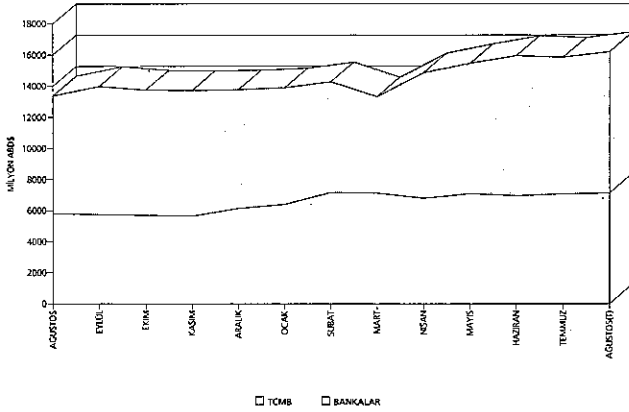


GENİŞ PARA ARZI VE TÜKETİCİ FİYATLARINDAKİ YILLIK ARTIŞLARIN SEYRİ



Böylece, yılın ilk yarısındaki büyüme hızı %9.7'ye ulaştı. Yılın ikinci yarısındaki büyüme % 2'ye düşse dahi, hükümetin 1993 yılı için belirlediği % 5'lik hedef gerçekleşmiş olacaktır.

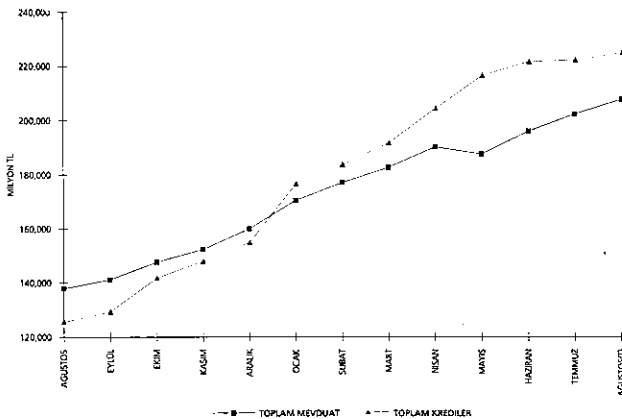
DÖVİZ REZERVLERİ 1992 -1993



Sanayi kesimindeki büyüme özellikle dikkat çekicidir. Sadece imalat sektöründeki ikinci çeyrek büyüme oranı % 14.1 olmuştur. Yatırım harcamalarında önemli derecede artış görülmesine rağmen, reel büyümenin içi talepteki ve tüketimdeki artıştan kaynaklandığı ve ithalat ile beslendiği görülmektedir.

Geçen sayımızda, geniş parasal göstergelerdeki göreceli düzelme trendine işaret etmiştik. Bu trend devam etmektedir. Geniş anlamda para arzının göstergesi olarak izlediğimiz M3+Yurtiçi Kaynaklı Döviz Hesapları kalemlerindeki yıllık büyüme oranı, enflasyondaki yıllık artış oranının altına düşmüştür. Bu durum, 1991 seçimleriyle birlikte oluşan "fazla-likiditenin" nihayet

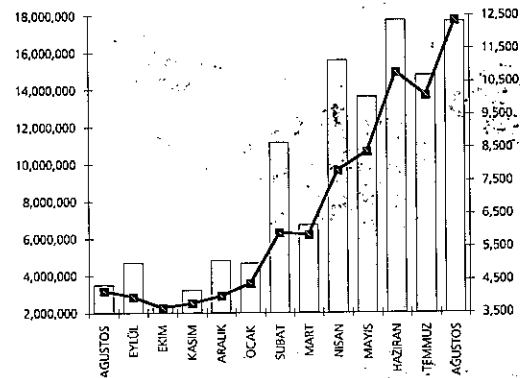
MEVDUAT VE KREDİLERDEKİ ARTIŞ



eridiğini göstermektedir. Ancak, iki eğrinin kesişme noktası hâlâ % 70'lerde bulunuyor.

Bunun nedeni dar para göstergelerindeki yüksek artıştır. Örneğin, Ağustos ayı için yapılan tahminler doğruysa, Dolaşımdaki Para kalemindeki yıllık genişleme oranı % 70.9'a ulaşmış olacaktır. Hükümet ve bazı bürokratlardaki değişikliklerle birlikte Türk Lirası'nın Dolar ve Mark'a karşı daha çabuk değer kaybedeceği düşünüldü. Türk Lirası'nın değerinin göreceli olarak güçlü tutulması yönündeki politikadan vazgeçebileceği "gerçekçi kur politikası" uygulanacağı beklentileri yoğunlaştı. Ancak, Eylül başları itibarıyla

İMKB ENDEKSİ VE İŞLEM HACMI



la Türk Lirası'ndaki değer kaybının hızlanmadığı, Merkez Bankası'nın eskisi gibi piyasaya sık sık müdahale ettiği gözlemlendi.

Bu durum, ülkenin döviz rezervleri üzerinde bir etki yaratmadı. Rezervlerdeki tutarlı artış eğilimi devam etti.

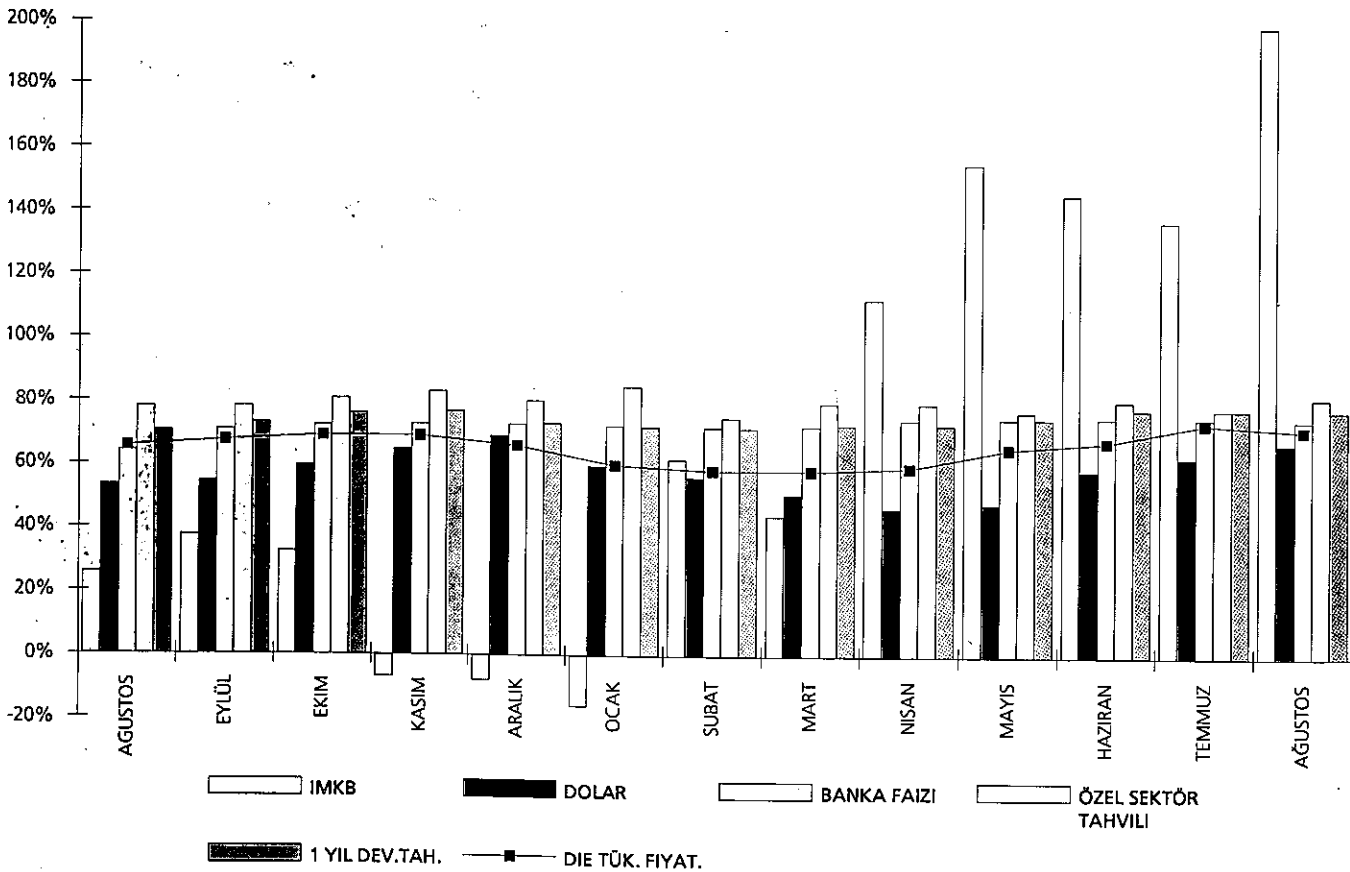
Toplam mevduat Mayıs ayında ilk kez düşüş kaydetmiş, ancak daha sonraki aylarda artmaya devam etmiştir. Buna karşılık kredilerde Temmuz ayına kadar hızlı bir artış görülmüş, Ağustos ayında ise artış hızı durmuştur. Faiz oranlarında ise belirgin bir değişiklik gözlenmemekle birlikte, bankalar uzun vadeye daha fazla faiz verirken kısa vadeli faiz oranlarını

düşük tutma yolundaki hükümet politikasına uyum göstermeye başlamışlardır. Yaz aylarında ise, yılsonu gerçekleşmesi hedeflenen bütçe açığına ulaşıldı. Bunun üzerine Hazine, iç borçlanma senetlerinin faizlerini biraz düşürmeye başlamıştır.

İMKB, gerek endeks, gerekse işlem hacmi yönünden rekor üzerine rekor kırmaya devam etmektedir. Birçok şirketin hisse fiyatının kazançlarına oranı 20'nin üzerine çıkmıştır. Bu

durum, yatırımcıların daha seçici davranmaları gerektiğini göstermektedir. Şirketlerin yarıyıl kârları yüksek çıkmıştır. Ancak pek çok şirketin kârının % 40'a varan bölümünün işletme dışı gelirlerden oluştuğu unutulmamalıdır. Ağustos 1992-Ağustos 1993 döneminde dolar dışındaki mali araçlara yatırım yapanlar enflasyonun üzerinde reel bir kazanç sağlamışlardır. Ancak reel getiri marjı giderek daralmaya başlamaktadır. □

12 AYLIK GETİRİLERİN GELİŞİMİ



... zamanı özenle kullanır,

seçkin kişiliği gizlidir

ayrıntılarında.

Pırl pırl,

kopması olanaksız

bir zincirle bağlıdır

yaşama...

A K B A N K V I S A P R E M I E R



"Güveninizin Eseri"

21. yüzyıl için nitelikli eğitim

Halis Komili

Birkaç yıldır gelişmiş ülkelerde ve dünya basınında bazı konular sıkça tartışılıyor. Bilgisayar teknolojisinin sanayide gerçekleştirdiği dönüşümler, şirketlerde yeniden yapılanma ya da geleceğin ekonomisinin alacağı muhtemel biçimler bu sık tartışılan konuların başlıcaları... bu konuların tartışılmasındaki ateşleyici faktör, teknolojide meydana gelen başdöndürücü gelişmeler oldu. Sanayi sonrası toplum, bilgi toplumu, iletişim çağı, hizmet ekonomisi gibi terimler kullanılarak, bugünden yarına uzayan bu gelişme eğiliminin tanımı yapılmaya çalışılıyor. Bu eğilimin, muhtemel ekonomik ve sosyal sonuçları üzerinde duruluyor.

Tartışma temalarına, özellikle bu yıl, işsizlik de eklendi. Bilgisayar teknolojisi tüm sektörlerde ve üretimin bütün aşamalarına girip de geleneksel üretim ve yönetim biçimlerini alt üst etmeye başladığında, insanlar kaçınılmaz olarak bunun yarının dünyasını nasıl şekillendireceğini düşünmeye başladılar. Eş zamanlı olarak dünya ticaretinde ciddi bir kutuplaşma ve rekabetin sertleşmesi eğilimi başgöstermeye başladı. Bunlara, gelişmiş ekonomilerde yaşanan ekonomik durgunluk da eklenince, yarının toplumunu tanımlamaya çalışanlar kendilerini birdenbire bugünün sorunlarını tartışırken buluverdiler. Çünkü bütün bu gelişmelerin ilk sonucu işsizliğin hızla artması olmuştu. OECD tarafından Haziran ayında açıklanan bir rapora göre, örgüte üye 24 ül-

kenin ortalama işsizlik oranı yüzde 8.5'u buldu. OECD bu oranın artacağı kanısında.

Geçmişteki benzerlerinden farklı olarak, gelişmiş ülkelerde yaşanan bugünkü işsizlik, sanayide yaşanan dönüşüme bağlanıyor, "Milyonlarca kişinin işsiz olmasının nedeni, bir zamanlar yaptıkları işin artık gerekli olmamasıdır," yorumu yapılıyor. Rekabet güçlerini artırmak isteyen şirketler idari yapılarını gözden geçiriyor, üretim süreçlerini reorganize ediyorlar. Bu gelişmelerin yolaçtığı işsizlikten dolayı endişe duyulurken, bir yandan da geleceğe umutla bakan şu görüşe yer veriliyor: "Yeni teknolojiyi üretmek için de insanlara gereksinim vardır ve dahası, verim artırıcı teknolojinin yarattığı değer ortadan kaybolamayacağı için, sonunda mutlaka yeni yatırımlara yönelecek ve yeni iş alanları açılmasına neden olacaktır. Ancak bu iş alanlarında yeni niteliklere sahip insanlara ihtiyaç olacaktır." Tabii bunun gerçekleşmesi, bugünün yatırım darboğazının aşılmasına bağlı ve bu darboğaza yol açan önemli etkenler var. Biz bu yazıda tartışmaların bu yönüyle ilgilenmeyeceğiz.

Bilinen bu konuları hatırlatmamız, tartışmaya katılanların üzerinde birleştikleri bir konuya dikkat çekmek içindir: İnsanların yeni nitelikler kazanması gelecekleri açısından hayati önem taşımaktadır. Gelecekte, her kademede çalışan, bilgi sahibi olması, bu bilgiyi kullanması, problem çözmesi ve uygulamada ellerin-

den çok kafasını kullanması istenecektir. Bu, eğitime büyük ağırlık verilmesi demektir. Nitekim, yukarıda sözü edilen OECD raporunda, temel eğitimin iyileştirilmesi, üniversitelerle meslek okulları arasındaki bağın sıkılaştırılması, eğitimcilerle işverenlerin arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi, sürekli öğrenim ve yeniden eğitim kavramlarına ağırlık verilmesi için üye ülkelere çağırıda bulunulmuştur.

Türkiye'den bakıldığında bütün bu tartışmalar bize uzak gibi gözükmemektedir. Oysa Türkiye açısından bu sorun, gelişmiş ülkelerde olduğundan çok daha önemlidir. Gündelik sorunlardan başımızı kaldırıp ileriye bakmadığımızdan, "ülkeyi ikibinli yıllara taşıyacak" kadroları nasıl yetiştireceğimizi de göremiyoruz. Bu konuda yükselen bazı uyarıcı seslere ise, uzun vadeli hiçbir plana ve programa dayanmayan, parlak görünüşlü ama içi boş projelerle cevap veriyoruz. Bu projeler manşetlerde iyi duruyor ama hayatın dayattığı ihtiyaçlar arasında kendine bir yer bulamıyor.

Türkiye'nin ekonomide ve sosyal hayatta güçlü bir atılım yapmasının, köklü bir eğitim reformuna bağlı olduğunu TÜSIAD uzun süredir söylüyor. Yarının ihtiyaçlarına cevap verecek bir eğitim reformunun tasarlanıp gerçekleştirilmesinin, bir tek hükümetin görev süresi içinde mümkün olamayacağı ortadadır. Hele bugünkü siyasi istikrarsızlık içinde bu tümüyle imkansız gibidir. Bu nedenle eğitimdeki uygulamaların bir "milli politika"ya dayalı uzun vadeli planlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi (eğitimin, siyasi kavgaların ve seçim ekonomisini hatırlatan popülist politikaların uzağında tutulması) zorunludur.

Oysa yakın zamanda açıklanan, "üniversite çağındaki hiçbir öğrenciyi açıkta bırakmayan" yeni üniversite modeli, ülkemizde popülist politikaların kolay kolay terkedilmeyeceğini ortaya koymuştur.

Dünyanın geçirdiği değişimlerin önümüze koyduğu ihtiyaçlar ortadadır. Türkiye, insan kaynaklarını baştan aşağı yenilemek, işgücü kalitesini artırmak, araştırma-geliştirmeye, teknoloji üretimine kaynak ayırmak zorundadır. Üniversite sadece bir öğretim kurumu değil,

aynı zamanda bir araştırma kurumudur. Türkiye'nin bilim ve teknolojiye egemen olabilmek için üniversitelerin bu yanını geliştirmeye şiddetle ihtiyacı vardır. Üniversite eğitimini, temel eğitim ve meslek okulları ile bir bütünlük içinde planlamak zorunludur. Bugün için yüksek öğretimde çağdaş ihtiyaçları karşılayan bir kalite artışının sağlanması, oranı yüksek ama standardı düşük bir yaygın okullaşmadan daha önemlidir.

Açıkta kalan tüm öğrencilerin açık öğretim fakültelerine alınacağı, bu fakültelerden mezun olanlara, açık öğretim diploması değil, okudukları dalın bağlı olduğu fakültenin diplomasının verileceği açıklanmıştır. Bu, Türkiye'nin yüksek öğretim geleceğinin tümüyle açık öğretime bağlanması anlamına gelmektedir.

Gelişmiş ülkelere 100 üniversite öğrencisine 1 ila 20 açık öğretim öğrencisi düşüyor. Bizde ise halen bu oran 100'e 76'dır. Eğer hükümetin sözünü ettiği uygulama başlatılırsa, 100 üniversite öğrencisine karşılık 119 açık öğretim öğrencisi olacaktır. Açık öğretim dünya ülkeleri tarafından ağırlıklı, ikinci eğitim, tamamlayıcı eğitim, iş başında eğitim amaçlarıyla kullanılmaktadır. Bizdekine benzer, üniversite eğitimi ikame edici bir kullanım son derece düşük oranlarda kalmaktadır.

Bu sözlerimizden, açık öğretimin sağlayabileceği yararları gözardı ettiğimiz sonucu çıkmamalıdır. Eğer, konu ciddiye ele alınır, gerekli kaynaklar temin edilir, bu eğitimin gerektirdiği ön hazırlıklar yapılırsa; çağdaş teknolojik imkanlar yeterince kullanılabilirse, açık öğretim, okullaşma oranını artıran yararlı bir kanal haline getirilebilir. Ülkeye yaygın ve ekonomik bir eğitim seçeneği sunulmuş olur.

Ama bu seçenek, Türkiye'nin "üniversite sorununun çözümü" ya da "eğitimde reform" gibi sunulur, doğru dürüst bir hazırlık yapmadan gündeme getirilirse o zaman yapılan işin diploma basıp dağıtmaktan farkı kalmaz. Eğitimin açıklarını diploma basarak kapamak, bütçe açıklarını para basarak kapamak gibidir. Her ikisinin de gelecekteki bedeli çok ağırdır ve faturayı bütün toplum öder. □

Barışın kutsallığı

Soli Özel

Ortadoğu: Yıllardır hayırlı haber çıkmayan Ortadoğu'dan hiç beklenmeyen bir müjde geldi. Yeminli düşmanlar İsrail ve Filistin Kurtuluş Örgütü, aylardır gizli olarak Norveç'te sürdürdükleri müzakereler sonucunda barış için ilk adım sayılabilecek bir anlaşma imzaladılar.

Buna göre, İsrail ordusu öncelikle Gazze Şeridi ve Eriha'dan çekilecek. İşgal altındaki topraklarda yapılacak seçimler sonucu oluşacak bir 'kurul Filistinliler'in günlük yaşamla ilgili konularda kendilerini yönetmelerinden sorumlu olacak. En geç beş yıllık bir süre sonunda İsrail ve Filistinliler arasında tüm siyasi sorunların çözülmesi ve Filistin'in siyasi kimliğe kavuşması bekleniyor. Bu ilginç ve şaşırtıcı gelişmede Soğuk Savaş'ın bitmesinin yarattığı değişim kadar her iki tarafın gelmiş olduğu çaresizlik noktası da rol oynadı. Saddam'a verdiği destek yüzünden, muhafazakar ve zengin Arap ülkelerinin maddi yardımını kaybeden FKÖ, örgüt olarak büyük sıkıntılar yaşamaktaydı. Arafat'ın liderliği ilk kez ciddi olarak sorgulanıyor, işgal altındaki Filistinliler ile örgüt arasındaki anlaşmazlık konuları artıyordu. Örgütünü dağılmaktan, kendisini de tarihin boşluğuna atılmaktan kurtarmak isteyen Arafat için bu anlaşma bulunmaz bir nimetti. İsrail'deki İşçi Partisi hükümeti de Gazze'yi bir an önce başından atmak istemekte ve barış konusunda elle tutulur bir başarıya gerek duymaktaydı. Hem Filistinliler'in hem İsrailliler'in milliyetçi veya dinci fanatikleri bu gelişmelere sert ve olumsuz tepki gösterdiler. Gözlemciler barışa gidecek yolun çok engebeli olacağını, ABD ve AT'nin maddi desteğinin şart olduğunu ancak Filistin sorununda geri dönülemeyecek bir dönemin başladığını söylüyorlar.

Suriye'nin bu anlaşmaya olumlu bakıyor olması ve

Kral Hüseyin'in de önce ters davranıp sonradan kendisinin de anlaşma sürecine girmesiyle kapsamlı bir barış umudu iyice arttı.

Bosna: Kutsal topraklarda barış umutları yeşerirken Bosna trajedisi çözülemeden devam ediyor. Cenevre barış görüşmeleri sırasında Birleşmiş Milletler, ABD'nin bombardıman tehdidinin de etkisiyle, nihayet Sırp milislerin Saraybosna'ya hakim tepeleri boşaltmalarını sağlayabildi. Mostar şehrinde Hırvatlar tarafından abluka altına alınan ve aylardır erzaksız ve ilaçsız yaşayan Müslüman Bosnaklar'a da yardım ulaştırılabildi. Şehrin kozmopolit bölümlerinin tamamen tahrip edildiği ortaya çıkarken, BM'nin gitmesinden sonra canlarının yeniden tehlikede olacağına inanan Mostarlılar BM gücüne bağlı askerlerin ayrılmasına izin vermediler. Cenevre'deki görüşmelerde etnik temizliği meşrulaştıran ve Bosnaklar'a bölük pörçük ve denize çıkışı olmayan bir alan bırakan planı Bosna hükümeti "bu savaştan bile beter" diyerek, kabul etmedi.

Son bir umutla Başkan Clinton ile görüşen Aliya İzzet Begoviç Başkan'dan dişe dokunur bir destek alamadı.

Afrika: BM'nin Bosna'daki kıyım karşısındaki etkisizliğinin üzerine, bugüne kadar genelde başarılı olarak görülen Somali operasyonunun da üzerine gölge düştü. Başkent Mogadişu'daki güçlere karşı vur-kaç taktiğiyle mücadele eden General Aidid'e bağlı güçler dört Amerikalı askeri daha öldürdüler. Somali'deki asıl amaç olan açların doyurulması ve tarımsal üretimin başlayabilmesi gibi hedeflerin başarıldığını söyleyen Amerikan Savunma Bakanı Les Aspin, buna karşılık Mogadişu'da duruma hakim olunana kadar ABD askerlerinin geri çağrılmayacağını bildirdi. Kara Kuvvetleri'ne bağlı ve özel



İsrail Dışişleri Bakanı Simon Perez'le bir yaşlı Arap. Artık bu sahnelere sık sık tanık olunabilir.

olarak adam kaçırma ve suikast operasyonları için yetiştirilmiş Rancer bölüklerinden 400 kişinin daha Somali'ye gönderilmesi Kongre'de huzursuzluk yarattı. Rancerler'in Somali'ye gitmelerinden sonra Aidid'in karargahına yapılan bir baskın sonuç vermedi. Tersine şiddet arttı. Yedi Nijeryalı asker ve 100'e yakın sivil çatışmalarda öldü.

Angola'da içi savaş yeniden başlarken, Mozambik'te seçim hazırlıkları yapılıyor. 1994 Nisanı'nda seçimlere hazırlanan Güney Afrika'da şiddet olayları devam ederken, siyahılara çeşitli konularda yardımcı olmak üzere ülkeye gelmiş olan ve yöre dillerini konuşan Amerikalı bir genç kadının sadece beyaz olduğu için hunharca öldürülmesi hem Güney Afrika'da hem de ABD'de şok etkisi yarattı. Nijerya'da sonuçlarını beğenmediği için seçimleri iptal eden General Babangida uluslararası baskılar sonucu istifa etti ancak yerine seçilmemiş birisini halef olarak atadı. Bunun üzerine ülkede genel greve ve boykotlara gidildi. Londra ve Washington'a uğrayıp destek arayan, seçimlerin galibi Mosud Abiola yakında

ülkesine döneceğini söyledi. Orta Afrika Cumhuriyeti'nde seçimleri kaybeden Başkan Kolingba giderayak genel af çıkartarak tüm canileri serbest bıraktı. Serbest kalanlar arasında kendini imparator ilan etmiş ve sonuçta küçük okul çocuklarını öldürmek ve insan yemekten dolayı müebbet hapse mahkum edilmiş olan Bokasa da var.

Cezayir ve Mısır'da İslamcı hareketlerle rejimler arasındaki kanlı mücadele devam ediyor. Cezayir'de İslamcı militanlar ülkenin saygıdeğer laik düşünürlerini ve bürokratlarını öldürürken, Mısır'da İçişleri Bakanı'na karşı güpegündüz, Kahire'nin en kalabalık meydanında suikast düzenlendi. Bakan, hafif yarayla olayı atlarken Mısır mahkemeleri de daha önce yakalanmış bazı militanları serbest bırakıp, diğerlerini ölüme mahkum ettiler. ABD'de ise Mısırlı din adamı Seyh Ömer Abdurrahman Dünya Ticaret Merkezi'nin bombalanması olayına karıştığı gerekçesiyle 14 müridiyle birlikte tutuklandı.

Avrupa: Yazın ortasında Avrupa Kur Mekanizması bir kez daha şiddetli bir depremle sarsıldı. Bir yandan ➤

ülkelerin ekonomik durumları arasındaki farklar ve faiz oranlarından kaynaklanan gerginlikler, diğer yandan spekülâtorlerin Fransız Frangı'na ve Alman Markı'na karşı döviz hareketlerine girişmeleri, Para Sistemine ve AT'ye zorlu günler yaşattı. Sonuçta Avrupa Para Sistemi'ni tamamen çökmekten kurtarmak amacıyla kurlar arasındaki kabul edilebilir değer oynayışı oranları yükseltildi. Bu tür gelişmelerin de etkisiyle AT'nin genişlemesi mi, derinleşmesi mi gerektiği tartışmaları yeniden gündeme geldi. AT, kendisine bu tür temel sorular sorarken NATO'nun da bir an önce yeni kimliğini tanımlaması gerektiği konusunda, özellikle Amerika'dan gelen baskılar artıyor. NATO'nun Ocak ayında yapacağı toplantıda Soğuk Savaş sonrasında örgütün görev, sorumluluk ve varoluş amacının neler olduğu etrafıca tartışılacak.

Avrupa ekonomilerinin içinde bulunduğu kriz pek iyileşme belirtisi göstermeden devam ediyor. Bu nedenle, uzun süre komada kalan GATT görüşmelerinde zorla sağlanmış olan anlaşmanın tehlikeye girebileceği düşünülüyor. Batı Avrupa'daki ekonomik durumun kötülüğü kıtanın doğusunu da etkilemeye ve Polonya, Macaristan, Çekoslovakya gibi ülkelerdeki reformlar üzerinde olumsuz etki yapmaya devam ediyor. Ancak bir yandan da bu ülkelerdeki Batı Avrupa yatırımlarında artış kaydediliyor.

Rusya: Başkoyduğu reformları uygulayabilmek için Boris Yeltsin, Parlamento seçimlerini erkene almak istiyor. Ancak, anayasa gereği bunu yapma hakkı yok ve attığı her adımı Parlamento engellemekte. Başkan ve Parlamento arasındaki inatlaşma özelleştirme programını da geciktiriyor. Bu arada, Rusya'da güçlenen milliyetçi grupların etkisi dış politikada da yavaş yavaş hissedilmeye başlanıyor. Eski Sovyetler Birliği'nden ayrılan ülkelerde kalan Rus azınlıklar konusu gittikçe önemli bir iç siyaset konusu olmakta. Kendi popülaritesi de gittikçe erimekte olan Yeltsin, yardımcısı Rutskoy ve bir devlet bakanını da yolsuzluklara karışıkları gerekçesiyle görevden aldı. Bu Cumhuriyetlerden bazılarının da tarihi şikayetleri dolayısıyla gerçekleşmesi güç bazı taleplerde bulunmaları ve azınlıktaki Rusların vatandaşlık hakları konusunda sert davranmaları gerginlikleri artırıyor. Son olarak Litvanya ile Rusya arasındaki bir inatlaş-

ma yüzünden Ruslar askerlerini çekmeyi durdurduklarını ilan ettiler. Ancak, Litvanyalılar'ın geri adım atmasıyla kriz çözülebildi.

Rusya ile Ukrayna arasında potansiyel savaş tehlikesi içeren sorunlar konusunda bir çözüme varıldı. Ukrayna nükleer silahlarını Ruslar'a teslim etmeyi kabul etti. Ukrayna'lı muhalifler tarafından 'milli çıkarları satmak' olarak nitelenen bir ikinci anlaşmaya göre Ukrayna Karadeniz Filosu'ndaki gemileri Rusya'ya satmayı da kabul etti. Böylesine önemli ve yaklaşık iki yıldır iki ülke arasındaki ilişkileri savaşa yol açacak kadar gerginleştiren bir konuda Ukraynalılar'ın pes etmesinin arkasında Rusya'ya olan 2.5 milyar dolarlık borç ve ayda yüzde elliye bulan hiperenflasyon oranı var.

İki eski Sovyet Cumhuriyeti Azerbaycan ve Ermenistan arasında Karabağ bölgesi nedeniyle süren savaş Ermenistan'ın Karabağ'ı tümünden alması ve Azeri topraklarına uzanması noktasına vardı. Azerbaycan'daki siyasi krizden de yararlanan Ermenistan ve Karabağlı milisler Fizuli kentini de düşürdüler. Bölgeden kaçan Azeriler'in kendi sınırlarına yığılmasıyla, krizin başından beri Ermenistan'a destek veren İran Azeriler'e yardım kararı aldı ve Ermeniler'i uyardı. Bu arada darbeyle devrilen Azerbaycan Cumhurbaşkanı Ebulfeyz Elçibey'in Cumhurbaşkanlığı'nın geri alınmasıyla ilgili referandum klasik üçüncü dünya referandumlarına uygun olarak % 97.5'lik bir oranla sâkit Cumhurbaşkanı aleyhine sonuçlandı.

Japonya: İki aydır depremler, tayfunlar, sellerle boğuşan Japonya'da yeni hükümet de işe başladı. 38 yıllık Liberal Demokratik Parti yönetimini sona erdiren seçimlerden sonra Morihiro Hosokawa'nın Başkanlığı üstlendiği hükümet Japonya'daki siyasi dengeleri yansıttı. Yeni Başbakan reformcu olmakla birlikte, ekonominin idaresi konusunda eski bürokratlara hiç değilse şimdilik yaslanmayı seçti. Güç dengeleri değişene kadar Japonya'yı eskiden olduğu gibi güçlü bürokratik kadroların yöneteceği sanılıyor. Reformları gerçekleştirmeye herşeye rağmen niyetli olduğu izlenimini veren yeni hükümet Japonya'nın savaş sonrası dönemde alışık olmadığı bir durgunlukla baş etmek zorunda. Yen'in değerindeki yükseliş bir yandan ihracatı etkilerken diğer yandan da Japon firmalarını diğer Asya ülke-

lerine taşınmaya itiyor. Efsanevi Japon iş garantisi sistemi bu gelişmeler nedeniyle sarsıntı geçiriyor.

Orta Amerika: Orta Amerika ülkelerinden Nikaragua bir türlü siyasi istikrara kavuşmıyor. Devrimci Sandinista hükümetinin genel seçimlerde iktidarı kaybetmesinden sonra hem bir zamanlar onlara karşı savaşmış Kontralar hem de eski Sandinistler durumdan rahatsız oldular. Kontralar'ın bazı Sandinistler'i rehin almalarıyla başlayıp, Sandinistler'in de sağcı politikacıları rehin almalarıyla devam eden bir kriz, kimse öldürülmeden çözülebildi.

Latin Amerika: Samba diyarı Brezilya birbiri peşisıra gelen ve kamuoyunu şok eden şiddet dalgalarıyla sarılıyor. Ekonomisini bir türlü derleyip toparlayamayan bu ülkede büyük şehir sokaklarında sokak çocuklarına karşı neredeyse bir süre avı var. Ülkenin kuzeyinde, yerlilere ait bir bölgede, altın aramak isteyen madenciler yaklaşık 73 silahsız yerliyi çoluk çocuk, hamile demeden katlettiler.

Meksika, ABD ve Kanada arasında oluşacak Kuzey Amerika Serbest Bölgesi konusundaki bazı pürüzleri halletmek amacıyla taraflar bir araya geldiler. Toplantıda Meksika'nın çevre yasalarının düzeltilmesi ve bunların sıkı bir şekilde uygulanması ve asgari ücretin kademeli olarak yükseltilmesi kararları alındı. Ocak ayında yürürlüğe girmesi beklenen anlaşmanın ABD Kongresi tarafından onaylanması gerekiyor. Başta işadamları Ross Perot, sendikalar, çevreciler ve bazı sanayiciler olmak üzere güçlü bir muhalefet cephesi NAFTA'nın onaylanmasına karşı çıkıyor. İlk kez bir konuda Cumhuriyetçiler'den destek alacak olan Başkan Clinton'un işi zor. NAFTA taraftarları anlaşmanın geçmemesinin Meksika'daki reformcu hükümeti zayıflatacağını ve Meksika'da ciddi bir istikrarsızlığa yolaçağını savunuyorlar.

ABD: Kıl payı farkla bütçesini Kongre'den geçirebilen Başkan Clinton şimdi de Sağlık reformu kanunu ile ilgili mücadelesine hazırlanıyor. ABD'de bugüne kadar hazırlanmış en kapsamlı plan olması beklenen taslağın şimdiden geniş bir muhalefet cephesiyle karşılaşacağı biliniyor. Planın yasalaşması halinde ilk kez tüm Amerikalılar'ın sağlık sigortasına kavuşacakları, masraflar konusunda getirilecek düzenlemelerle de bütçe açığının on yıl içinde önemli ölçüde azalacağı bekleniyor. Faiz

oranlarının düşmeye devam etmesine rağmen Amerikan ekonomisi güvenli bir büyüme çizgisine oturamıyor. Soğuk Savaş'ın bitmesinden sonra savunma harcamalarının kısıllacağını ve silah üretiminin azalacağını ümit edenlerin bu ümitleri de ekonomik kriz yüzünden gerçekleşmiyor. Zaten büyük işsizlik yaşanan ülkede askeri üslerin kapatılmasına büyük tepki var. Yeni savunma stratejisini açıklayan bakan Les Aspin ABD'nin iki cephede birden savaşma yeteneğini muhafaza etmesine karar verdiklerini açıkladı. Bu nedenle Clinton'un savunma bütçesi tasarlanandan 20 milyar dolar daha yüksek olacak. ABD'nin Körfez Favaşı'ndan sonra sadece Ordadoğu ülkelerine 30 milyar dolarlık silah sattığı ve silahların ABD'nin en önemli ihracat kalemlerinden biri olduğu gözönüne alınırsa, uzmanlar savunmaya ayrılan kaynakların daha bir süre beklenen ölçüde azalamayacağını belirtiyorlar.

Ve kısa kısa: Dünyadaki tüm içkarartıcı olay ve haberlerin yanında bilimadamları bir de güzel haber verdiler. Ozon tabakasının delinmesiyle ilgili ilk haberlerin gelmesinden sonra başlayan uluslararası işbirliği sonucu, ozonu delen gazların üretiminde önemli bir azalma olduğu ortaya çıkmış. Bu durumda tehlikenin tahmin edilenden daha kısa sürede kontrol altına alınacağı ve Ozon tabakasındaki deliğin 21. yüzyılın ilk yıllarında kapanacağı umuluyor.

21. yüzyıl dünyasında iletişimin alacağı yön konusunda tarihi bir anlaşma Ağustos ayı içinde telefon devi AT&T ile seküler telefon üreticisi McCaw arasında yapıldı. Bu şekilde uydu telefonlarına da el atmayı beceren AT&T'nin bilgisayar, video gibi diğer alanlarda da yatırımlar yaptığı ve tüm bu iletişim araçlarını entegre edecek sistemlerin yakında geliştirilmesiyle daha önce tasavvur bile edilemeyecek iletişim sistemlerinin ve imkanlarının yaratılabilmesi bekleniyor

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Osman Ünsal:

Devleti küçültüyoruz

Necla Zarakol

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın bulunduğu bina, Ankara'nın en görkemli yapılarından. Kurulduğu zaman, başlıca işlevi dış ticaretin geliştirilmesi olan ve Ticaret Bakanlığı eski binasının yalnızca bir blokunu işgal eden müsteşarlık, bugün "dev" binasında, ekonomiyi yönlendiriyor.

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Osman Ünsal, özelleştirme, enflasyon, iç borç, dış borç, ihracatın geliştirilmesi, bankacılık, faizlerin düşürülmesi gibi, ekonomi denilince akla gelen her konuda çözüm üretiyor. Çözümün üretildiği yer olması da binanın makam katını, sorunu olan, müsteşarı hiç değilse 5 dakika görüp sadece derdini anlatmak isteyen insan-

larla doldurup taşıyor.

Müsteşar Ünsal'la özelleştirme konusunu görüşmek üzere beklerken özel kalemde geçen dört saatin en çok zihin kurcalayan sorusu da "devlet neyle ne kadar uğraşmalı?" oluyor. Çünkü insanlar, kendilerinin ya da bir yakınlarının şu ya da bu makama atanması, kooperatif arsalarına elektrik sağlanması, kredi alabilmek için banka müdürüne talimat verilmesi gibi çok çeşitli ve kişisel sorunları için müsteşarın zamanını almayı kendilerinde hak görüyorlar.

HDT Müsteşarı Ünsal, bu yoğun trafikte, zamanının elverdiği ölçüde herkesin derdini dinlemeye, her soruna yetişmeye çalışıyor.

- Sayın müsteşar, üç aydır devletin her türlü kaynağı ve harcamasını kontrol ediyorsunuz. Hazinenin patronu sizsiniz. Bu üç aylık gözlemlerinize dayanarak söyleyebilir misiniz, devlet ne kadar büyük? Devletin uzandığı işler ve devletin büyüklüğü konusundaki duygularınız nedir? Son yıllarda en çok kullanılan sözlerden biri de "devlet küçülecek".. Oysa devlet giderek büyüyor. En basit örneği de sizin makamınız...

- Gerçekten devlet çok büyük. Giderek de büyüyor. Ama Türkiye de büyük bir ülke ve büyümeye devam ediyor. Ekonomi büyürken, buna paralel olarak ekonominin kurumları da büyüyor. Bu büyüklükle ilgili duygularımı sordunuz, başlangıçta biraz şaşırdığımı söyleyebilirim. Çünkü

her gün yeni bir şey öğreniyorum. Devlet elbette büyük olmalı, ama eğitimde büyük olmalı, çevrede büyük olmalı, sağlıkta büyük olmalı, alt yapıda büyük olmalı, savunmada büyük olmalı -ama büyük bir ordusu olması, devletin savunmada büyük olduğu anlamına gelmez. Teknolojisi ve profesyonelliği ile büyük olmalı. Biz şimdi yavaş yavaş orduyu küçültmenin önlemlerini alıyoruz. Bir taraftan da onu vurucu gücü yüksek bir ordu yapmaya çalışıyoruz.- Ama devlet her alanda çok büyümüş, akla gelen her konuya el atmış, ve giderek verimsizleşen, hantallaşan kuruluşlar ortaya çıkmış. Biz bu sorunu, Tansu Hanım'ın ekonomiden sorumlu devlet bakanlığı zamanında gördük, teşhislerimizi koyduk, çözümler pipeline'a girdi, birer birer çıkıyor.

İşbaşına geldiğimizden bu yana çok önemli iki adım attık. Sümerbank'la Eübank'ın bankacılık hizmetleri ile üretim yapan şirketlerini birbirinden ayırdık. Bu şirketlere bakıyorsunuz, bilançoları sisler bulutlar içinde, ne olduğu anlaşılmıyor. Hangi şirket verimlidir, hangisi kârda, hangisi zararda görülüyor.

Sümerbank, başlangıçta, tekstil başta olmak üzere çeşitli sektörlerde sanayiye öncülük etsin diye kurulmuş, ancak sonra ucuz üretim yapan, verimli çalışmayan, teknolojisi eski, ekonominin sırtında yük olan bir kuruma dönüşmüş. Etibank'ta da aynı durum var. Bugün Türkiye'de üretilen bir maden var mesela, dünyada iki ülkede daha üretilen çok kıy-



metli bir maden. İki dev Amerikan şirketi birbirini yiyor, Türkiye ile ortak çıkarmak için. Bu madenden neredeyse yüzde 100 kâr etmek mümkün. Ama Etibank'ın bilançosuna baktığınız zaman, zarar eden öteki şirketlerin yanında bu özel durum görünmüyor. Biz ilk olarak bu bilançoların aktiflerini hareketli hale getirmeye çalıştık.

Etibank'ı da Sümerbank'ı da bu durumları ile satmak mümkün değil. Ancak, parçaları tek tek görürseniz, hangisi verimli çalışıyor, hangisi tasfiye edilebilir anlaşılır. Devletin dokumada, ayakkabı üretiminde olması gerekmez. Tekstil, sizin dünya standartlarında çalışan bir sektörünüz, Sümerbank burda olmasa da olur.

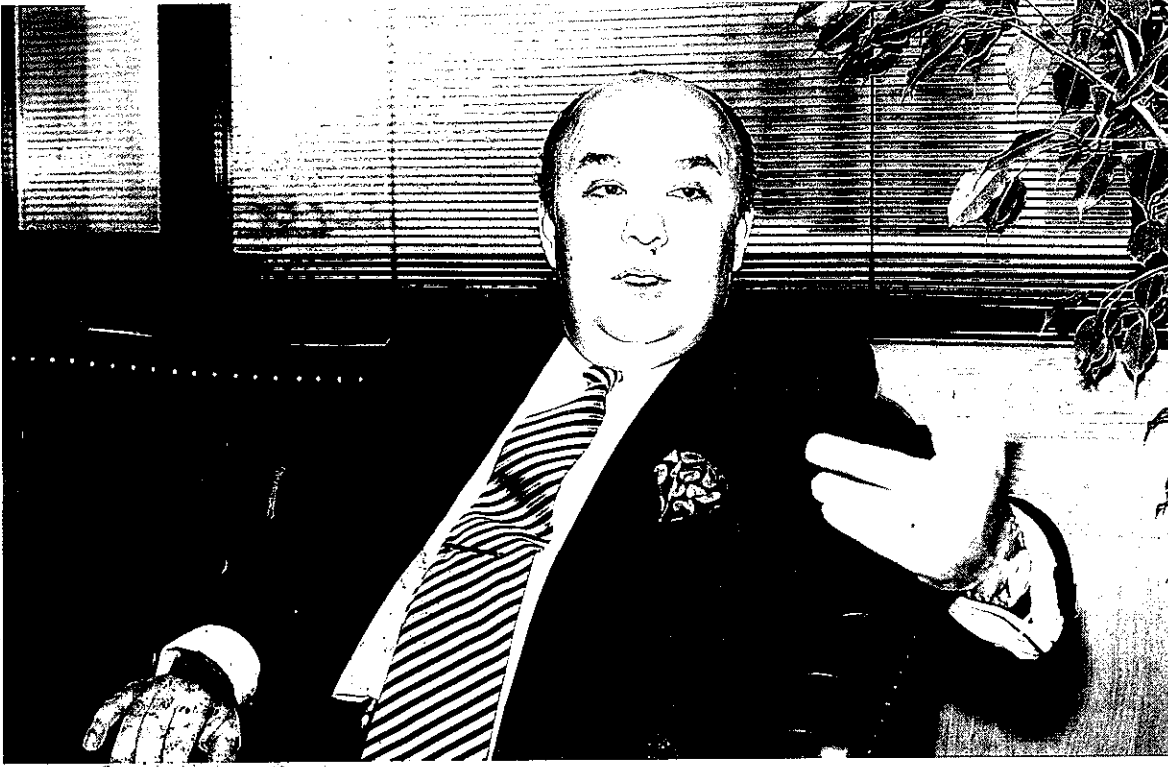
Yaptığımız bir başka önemli iş de, borçlanmanın yapısını değiştirmek oldu. Özel sektörün ve yabancı sermayenin önünü görebilmesi ve yatırım yapabilmesi için vadeleri 3 aylıktan 6 aylığa çektik. Faizleri düşürüyo-

ruz. Eylül ayı ile ilgili olarak kötümser tahminlerin hiç biri tutmadı. Yüksek miktarda borç ödemesi yapmamıza rağmen faizler yükselmedi. Şimdi bu borçlanmayı 9 aya yayabilirsek, buna dönük spekülasyonlar da sona erecektir. Bu sabah Dünya Bankası'ndan bir heyet vardı, uzun süre görüştük. Gerek özelleştirme, gerekse borçlanmanın yapısıyla ilgili çalışmalarımızı takdirle karşılıyorlar.

Zonguldak projemiz yürüyor. Bu haftaki rakamlar itibariyle, Taşkömürü Kurumu'ndan kendi isteğiyle emekliye ayrılanların sayısı 2000'e yaklaştı. Iskenderun Demir Çelik'te de emekliye ayrılmalar başladı. Zonguldak, yakında Karadeniz'de önemli bir liman kapasitesi oluşturacak ve verilecek teşviklerle öncekinden çok farklı bir kent olacaktır.

KOI'nin özelleştirme programında yer alan kuruluşların satışlarını hızlandırdık. PTT'nin T'sinin satılması için gerekli işlemleri tamamladık. TEK'i enerji üreten ve pazarlayan şirketler olarak bölmeye dönük bir projemiz var, ikisini de özelleştirme kapsamına alacağız.

Devleti verimsiz işlerden çekmeye çalışıyoruz. Devlet sigara üretiminde de olmamalı. Sigara üretiminin devlet tekeli olması son derece sakıncalı. Sigarada devlet tekeli olunca, siz hâlâ tütün tütün olarak ihraç eder durumda olursunuz. Şimdi seyahatten yeni döndük biliyorsunuz, Kazakistan'da Phillip Morris 'le birlikte sigara fabrikası kuracağız, tütünü burdan yollayıp, sigarayı birlik-



te dünyaya ihraç edeceğiz.

Destekleme alımlarında yeni bir uygulamaya başlattık. Verdiğimiz paranın doğrudan üreticinin eline geçmesi istiyoruz. Birlikler, ellerindeki stokları satmıyorlar, bizden yine para alıp verimsiz sanayi kuruluşlarına kaynak aktarıyorlar.

Türkiye ekonomisi genelinde büyüyor. Yıllık yüzde 2 nüfus artış hızına ve yüzde 50'nin üstündeki enflasyona rağmen, bu yılın ilk çeyreğindeki büyüme yüzde 9'u geçti. Yıl sonunda bu rakamın yüzde 7 olarak gerçekleşmesini, enflasyonun da yüzde 50 ile 60 arasında çıkmasını bekliyoruz. Aldığımız bütün bu önlemlerle, 1994'ün büyüme hızının yüzde 4-5 arasında, enflasyonun da yüzde 48 seviyesinde olacağını he-

saplıyoruz. İhracatımız, Irak'a satış yapamamamıza, Kuzey Afrika pazarındaki tıkanıklıklara rağmen bu yıl da 15-16 milyar dolar civarında gerçekleşecek. Düşünürseniz, ihracatın patlama yaptığı yıllardaki koşulların hiç birisi yok, buna rağmen ihracatta belli bir rakamda istikrar sağlanmış. Üstelik iç pazar da şu anda çok cazip.

- Destekleme alımlarında, üretici birliklerini aradan çıkarıp doğrudan üreticiyi desteklemek kararınıza siyasi olarak direnen olmadı mı? Çünkü birlikler, siyasi ağırlığı olan kuruluşlar.

- Hayır, eğer ne yaptığımızı ve neden yaptığımızı biliyorsanız, kimse- nin bir itirazı olmuyor. İlk uygulamayı pamukta yaptık. Üreticiye kilogram başına 3000 lira verdik. Siya-

si direnç diyorsunuz, mesela PTT'nin T'sinin satılması konusunda koalisyon ortakları arasında görüş ayrılığının çözülmesi 20 gün sürdü. Bu süre dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun, bir koalisyon hükümeti için iyi bir süredir. Koalisyonda gerçekten bir ahenk var, çözümler ve nedenler açıkça tartışıldığı zaman ilerlemek hiç de zor olmuyor.

- PTT konusunda, Telefon İdaresi'nin teknolojisi yeni ve verimli bir kuruluş olduğu, dolayısıyla bu satışın 'özelleştirmenin genel mantığına ters düştüğü', 'kamu açıklarını gidermeye yönelik bir yöntem' olarak uygulanacağı kaygıları var...

- Öyle değil. Bakın, şimdi telefon devletin, siz akşam eve gidiyorsu-

nuz, yatıyorsunuz, sabah kalkıyorsunuz, telefon yine devletin. Ya da, akşam gidip yatıyorsunuz telefon devletin, sabah kalktığınızda yüzde 10'u satılmış ve sizin çeşitli projelerinizin finansmanında kullanabileceğiniz 20 milyon dolarlık kaynağınız var. Üstelik telefonun yüzde 90'ı hâlâ devletin. Türkiye'de sermaye piyasası oluşmadan önce özel sektör de böyle düşünüyordu. Tamamı benim olsun diyorlardı. Ama yüzde 10'unu, yüzde 15'ini halka açınca gördüler ki, en zahmetsiz ve kolay kaynak transferi halka açılma. Şimdi bir çoğu, yüzde 10-15'le yönetimi elimde tutsam, kalanın hepsini satsam diyorlar.

- DYP-SHP Koalisyonu seçimlerden sonra işbaşına geldiğinde, özelleştirme konusunda bugün anlattıklarınızdan daha farklı bir yaklaşım söz konusuydu. Özerkleştirme deniyordu, TÖYÖK'den söz ediliyordu. Oysa şimdi, hem özerkleştirme, hem satış, hem reform, hem tasfiye hepsi birden uygulanıyor öyle mi?

- Her KİT'e aynı programı uygulamak elbette mümkün değil. Bir özelleştirme ihtisas komisyonu kurduk. Her kuruluşun durumunu, ihtiyaçlarını, sorunlarını ve çözümlerini belirliyoruz. Ondan sonra o kuruluşa en uygun çözümü devreye sokuyoruz. Bu hemen satış da olabilir, kârlı ve verimli hale getirdikten sonra satış da olabilir. Tamamen kapatma da olabilir.

- Satışlarda, Meksika'da uygulanan özelleştirme programında ol-

duğu gibi önceliğin çalışanlara tanınması mümkün olacak mı?

- Bu Türkiye'de uygulanması zor bir yol ama bizim genel yaklaşımımız da özelleştirilecek kuruluşları çalışanlara, halka, yerli ve yabancı şirketlere satmak. Blok satışla yerli ya da yabancı alıcılara devretmek gibi bir yaklaşımımız yok.

- Dünyadaki örneklerle bakıldığında görülüyor ki, en başarılı özelleştirme programları, halkın desteğini almış programlar. Oysa, son zamanlarda gündeme gelen İlksan, İSKİ ve İstanbul Valiliği'yle ilgili olay, halkın devlete olan güvenini bir hayli zedelemiş olabilir. Özelleştirme programı yürürlüğe konulurken, bu güven ilişkisini tazelemek için neler yapmayı düşünüyorsunuz? Ya da bu olayların özelleştirme programı önünde bir engel olduğu görüşlerine katılıyor musunuz?

- Özelleştirme programlarında, halka doğru bilgi verilmesi, her şeyin anlatılması, önemli yararlar sağlıyor. Eğer doğruları anlatabilsek başarı konusunda hiç bir kuşumuz yok. Biz programımızı kararlılıkla uygulayıp, bir yandan da ne yaptığımızı profesyonellerin yardımıyla halka anlatabilsek, programın başarıyla yürüyeceğini düşünüyoruz. Neyi neden yaptığımızı iyice anlatmak gerekiyor, özelleştirmeden sağlayacağımız kaynakları nerede nasıl kullanacağımızı anlatmak gerekiyor. Biz bütün hazırlıklarımızı hızla tamamlıyoruz, ondan sonra açık biçimde yürüyeceğiz.

- Özelleştirme programınızda bankacılık sektörü de var mı? Konuşmamızın başında devletin olması gereken sektörleri saydınız, daha doğrusu devletin büyük olması gereken sektörleri saydınız, onların arasında bankacılık yoktu. Devlet bankacılık yapmalı mı?

- Hayır, devletin bankacılık sektöründen de çekilmesi gerekiyor, üstelik bankacılık yapsalar yine iyi, bazı bankalar ticaret, bazıları sanayicilik yapıyor. Hepsinin özelleştirilmesi gerekiyor. Bu konuda da yararlı adımlar aulmaya başlandı. İş Bankası, Dışbank'ı satarak çok doğru bir iş yapmış oldu. Öteki iştiraklerini de birer ikişer satacak. Ziraat Bankası, sırtındaki yüklerden kurtarılacak. Devlet bankacılık kesiminde ancak Exim Bank gibi özel bir amaçla kalabilir, öteki bankaların tümünün özelleştirilmesi lazım.

- Emlakbank da konut ticareti yapıyor, üstelik çok da kâr ediyor.

- Olsun, onun da özelleştirilmesi gerekiyor.

- Peki sosyal güvenlik sistemlerinin özelleştirilmesi de var mı planlarınızda?

- Evet, gayet tabii.

- Yani SSK hastane işletmeciliğinden vazgeçip asli görevlerine dönebilecek mi?

- Elbette, sadece SSK hastanelerinin değil, bütün devlet hastanelerinin de satılması lazım. Ancak o zaman sağlık hizmetlerinde bir iyileşme ve hatta adalet sağlanabilir.

- Çok teşekkür ediyoruz. □

Ö z e l l e ş t i r m e :

Özelleştirme tartışmalarında yeni boyutlar

Ayşe Buğra

Özelleştirme, aşağı yukarı on yıldır yalnız Türkiye'nin değil, pek çok ülkenin ekonomik gündeminde önemli bir yer tutuyor. Bu on yıl içinde, konunun ele alınışında bazı önemli değişiklikler oldu. Özelleştirmenin yeni gündeme geldiği yıllarda tartışmalara hakim olan "özelleştirmenin gerekli olduğunu herkes bilir, yapılacak şey özelleştirme politikasını kararlı bir biçimde uygulamaktır" tavrı, bilimsel olmaktan çok ideolojik bir nitelik taşıyordu. Zaman içinde, hem iktisatçılar hem politikacılar, inançlar dünyasından ampirik gerçekler dünyasına doğru bir adım atarak konuyu bu basit çerçevenin dışında, farklı yönleri ve içerdiği farkı sorunlarla birlikte ele almaya başladılar. Özel şirketlerin kamu şirketlerinden daha verimli oldukları fikrinin tartışılmaz bir kuramsal ve ampirik gerçek oluşturmadığı ortaya konuldu. Farklı toplumların farklı amaçları olabileceği ve özelleştirmenin bu farklı amaçları farklı biçimlerde etkileyebileceği öne sürüldü. Sosyoekonomik ortamın özelleştirme politikasının başarısını önemli bir biçimde etkilediği, dolayısıyla farklı özelleştirme yöntemleri arasında bu ortamın özelliklerini dikkate alan seçimler yapılması gerektiği vurgulandı.

Türkiye'deki tartışmaların bu gelişmeleri yakaladıkları söylenemez. Bazı iktisatçıların konuya daha ciddi bir yaklaşım getirmek için harcadıkları çabalara rağmen, politikacıların yaklaşımları ve kamuoyuna yansı-

yan özelleştirme tartışmaları yüzeysel niteliklerini büyük ölçüde korudular. Görüş dergisinin bu sayısında yayınlanan Wharton Raporu'yla, Güner, Karataş ve Özay'ın yazıları, özelleştirme konusuna, bu yüzeysel çerçevenin ötesinde, konunun farklı yönlerini ve değişik ülke deneyimlerini ele alan daha zengin bir yaklaşım getiriyorlar. Bu yazının amacı da, söz konusu yazılarda ele alınan konuların içine oturtulabileceği genel bir çerçeve sunmak.

Neden özelleştirme?

Karataş'ın bu sayıdaki yazısında belirttiği gibi, Türkiye'de özelleştirme programının dört temel amaca hizmet etmesi bekleniyordu: Şirketlerin daha verimli çalışır hale getirilmesi, sermaye piyasasının gelişip sermaye sahipliğinin daha geniş bir tabana yayılması, bütçe açıklarının azaltılması ve hazineye, KİT satış gelirleri yoluyla kaynak sağlanması. Programın uygulanması sırasında politikacılar bu amaçlar arasında bazı çelişkiler olabileceğine değinmekten kaçındılar. Mesela, tekel konumundaki bir şirketin tekel olarak özel sektöre devrinin, verimlilik artışı amacı açısından çok anlamlı olmayacağı, ama bir tekele sahip olmanın çekiciliğine bağlı olarak böyle bir satışın hazineye daha çok gelir getirebileceği, dolayısıyla amaçlar arasındaki önceliklerin açıkça ortaya konulması gerekliliği sistematik bir biçimde tar-



tuşma dışı bırakıldı. Sürekli olarak vurgulanan KİT'lerin verimsiz çalışmaları ve ekonomi üzerinde ciddi bir yük oluşturduklarıydı. Dolayısıyla, yukarıda değinilen birinci ve üçüncü amaçlar, kamuoyuna yansıyan tartışmaların merkezinde yer aldı.

Kamu şirketleri neden özel şirketlerden daha verimsiz çalışırlar? Literatürde bunun iki temel nedene bağlı olabileceği öne sürülüyor: (1)

1) Kamu şirketleri, özel şirketler gibi tek bir hedefe, kâr maksimizasyonu hedefine yönelik olarak çalışmazlar. Siyasi otorite, onlardan daha fazla istihdam sağlamak, fiyatları düşük tutarak tüketicileri veya sanayi girdisi üreten kamu şirketlerinin durumunda, diğer üreticileri korumak türünden taleplerde bulunur. Bu talepler her zaman çok net bir biçimde ortaya konulmazlar. Bazen çelişkili ve muğlak bir nitelik taşıyabilirler. Bu da kamu şirketi yöneticilerinin belirli bir hedefe yönelerek, etkin bir biçimde çalışmalarını engeller.

2) Kamu şirketi yöneticileri şirket kârlarının artması ve azalmasından doğrudan doğruya etkilenmezler. Masaşlı görevliler olarak kâr artışı sağlamaktan çok büyük bir çıkarları yoktur. Şirketin zarar etmesi durumunda da, çoğu zaman devletten gelecek mali desteğe güvenebilirler. Yani, Macar iktisatçı Kornai'nin meşhur sözüyle, "bütçe sınırları yumuşaktır", mali kaynak kullanımı konusunda özel şirketlerden daha esnek, daha doğrusu daha hesapsız davranabilirler. (2)

Bu gözlemler o kadar çok tekrarlandı ki, kamuoyu bunları tartışılmaz gerçekler olarak algılamaya başladı. Oysa bugün bu gözlemlerin, özel şirketlerin kamu şirketlerinden daha verimli olmaları gerektiği fikrine kuramsal bir zemin oluşturmadıkları yoğun bir biçimde tartışılıyor. Kamu şirketlerinin verimsizliğinin yukarıda değinilen ilk nedeni konusunda gündeme gelen iki nokta var. Bunlardan birincisi, siyasi otoritenin kamu şirketlerine müdahale etmesinin "Allah'ın emri" değil, devlet yapısını yansıtan bilinçli bir siyasi tercih olduğu. Bu da, başka bir siyasi tercih sonucu kamu şirketlerinin özerkliğinin sağlanabileceği ve bu şirketlerin kârlılık amacı doğrultusunda verimli çalışabilecekleri anlamına geliyor. (3) Yani özelleştirmeden bağımsız bir KİT reformu mümkün. KİT amaçlarıyla özel şirket amaçları arasındaki farklılığa değinen ilk verimsizlik

nedenine ilişkin olarak öne sürülen ikinci nokta, kârlılıkla toplumsal yarar arasındaki ilişkiyle ilgili. Bu noktaya değinen yazarlar şöyle sorular soruyorlar: İşsizliğin çok önemli boyutlara ulaştığı bir ülkede, kamu şirketleri aracılığıyla istihdam yaratmak, bu şirketlerde teknoloji seçimini kâr maksimizasyonuna değil de istihdam maksimizasyonuna bağlı olarak yönlendirmek, hiç olmazsa bir süre için, akıllıca bir seçim olamaz mı? Ya da, çevre sorunlarının ulaştığı endişe verici boyutlar göz önüne alındığında, çevreyi korumak amacının kâr maksimizasyonu amacıyla çeliştiği durumlarda, bir KİT yöneticisinden birinci amaca öncelik vermesini talep etmek çok kötü bir şey midir? Bu sorulara olumlu ya da olumsuz cevaplar vermek mümkün. Ama burada önemli olan, kuramsal olarak doğru tek bir cevabın olmayışı, konunun tartışmaya açık olduğu ve tartışılması gerektiği.

KİT verimsizliğinin ikinci nedene, kamu ve özel sektör yöneticilerinin davranış farklarına dayandığı açıklamasını eleştirenler ise, eleştirilerini bu açıklamanın temelindeki varsayımlara yöneltiyorlar. Bu varsayımlar, öncelikle, belirli bir özel şirket modeliyle ilgili. Söz konusu özel şirket, sahibi tarafından yönetilen, dolayısıyla verimlilik ve kâr artışının yöneticiye doğrudan çıkar sağladığı bir şirket tipi. Oysa günümüzdeki büyük şirketlerin çoğunda sermayedar ve yönetici birbirinden ayrılmış durumda. Kamu şirketlerinde olduğu gibi özel şirketlerde de, şirketin verimli ve kârlı çalışmasının yöneticiye sağladığı çıkar, dolaylı bir çıkar. Dolayısıyla özel şirket yöneticisinin, kâr maksimizasyonu doğrultusunda çalışmasını sağlamak için özel denetim mekanizmaları gerekiyor.

Bu tür denetim gerekliliği sorunları, kamu şirketleri kadar mülkiyetle yönetimin ayrılmış olduğu özel şirketleri de ilgilendiren sorunlar. Bazı iktisatçılar, özel şirketlerde de denetim ve denetim maliyeti sorunları olduğunu inkar etmemekle birlikte, özel şirketlerin gene de bu sorunları daha kolay halledebileceklerine inanıyorlar. "Sermaye piyasasının, hisse sahiplerinin baskısı ve hisse fiyatları düşen verimsiz şirketlerin karşılaştığı el değiştirme tehlikesi kanalıyla, yöneticileri kâr maksimizasyonu hedefine yönelteceği ve şirketin verimli çalışmasına yolaçağdı düşünülüyor. (4) Ama bunun hiç de

böyle olması gerekmediğini savunan iktisatçılar da var. Bu iktisatçılar, özellikle iki durumda sermaye piyasasının yöneticiyi denetlemekte başarısız olacağını söylüyorlar. İlk olarak, şirket sermayesinin çok sayıda hisse sahibine dağılmış olduğu durumlarda, hisse sahiplerinin şirket yönetiminin niteliği hakkında bilgi toplamayı çok masraflı ve az kârlı bulacakları, bu bilgiyi toplasalar dahi biraraya gelip başarısız yönetimi değiştirme kararı almakta çok zorlanacakları öne sürülüyor. İkinci olarak da, rekabetin sınırlı olduğu, az sayıda şirketin sektörün tamamını kontrol ettiği durumlarda, verimlilik karşılaştırmalarının güçleşeceği ve şirket yönetiminin verimli çalışıp çalışmadığını anlamamanın imkansızlaşacağı söyleniyor. (5) Kısacası, özel sektörün başkan/ajan sorununu daha etkin bir biçimde çözüp yöneticilerin daha verimli çalışmalarını sağlayacağı fikriyle ilgili olarak da, kuramsal doğrulara sahip değiliz.

O halde konuya ampirik gerçeklere bakarak yaklaşmamız gerekiyor. Peki ampirik veriler özel şirketlerin kamu şirketlerinden daha verimli çalıştıklarını açıkça ortaya koyuyorlar mı? Bu sorunun cevabı, hangi verilerin nasıl değerlendirildiğine bağlı. Kamu şirketlerinin verimsiz çalıştıklarını gösteren sayısız çalışma var. Ama iş kamu şirketleriyle özel şirketlerin karşılaştırılmasına gelince, ortaya pek çok güçlük çıkıyor. İlk olarak, mesela belediye hizmetlerinin durumunda olduğu gibi, kamu işletmelerinin faaliyet gösterdikleri bazı alanlarda özel şirketlere pek rastlanmıyor. Dolayısıyla karşılaştırma zemini mevcut değil. Ayrıca kamu şirketlerine, çoğu kez, ya doğal tekel durumlarında, ya da kamu denetimi altında çalışan düopol ve oligopol piyasalarında rastlanıyor. Bu durumlarda, serbest rekabet ortamında gösterecekleri performansın özel şirketlerin performansıyla karşılaştırılabilmesi söz konusu değil. Karşılaştırma zeminini ortadan kaldıran diğer bir unsur da,

kamu şirketlerinin kâr maksimizasyonunun farklı amaçlara da hizmet etmeleri. Değişik toplumsal amaçlara hizmet eden şirketlerle yalnızca kâr maksimizasyonuna yönelik faaliyetlerde bulunan şirketleri karşılaştırmak söz konusu olduğu zaman, kârlılığı verimlilik ölçüsü olarak almamız mümkün değil. Ayrıca, kamu şirketlerinin bazen ucuz girdi kullanma imkanına sahip olmaları, ya da, aksine, daha pahalı olmasına rağmen ithal yerine yerli girdi kullanmaya zorlanmaları, verimlilik karşılaştırmalarını güçleştiriyor. (6)

Kamu şirketlerinin özelleştirme öncesinde ve sonrasında gösterdikleri performans karşılaştıran çalışmalar, bu konuda yararlı olabilecek nitelikte. Ama bu tür



karşılaştırmaların sonuçları da çok net değil. Genellikle bir ülkede gerçekleştirilen özelleştirmelerin, verimliliği farklı sektörlerde farklı biçimlerde etkileyebildiğini, ama aynı zamanda, aynı sektördeki özelleştirmelerin

de, farklı ülkelerde değişik yönde verimlilik değişmelerine yol açabildiğini görüyoruz. (7)

Ayrıca, özelleştirmenin toplumun farklı kesimleri üzerindeki etkisinin de aynı olmadığı görülüyor. Mesela, dört ülkedeki 12 özelleştirme deneyimini ele alan ve özelleştirmenin tartışılmaz bir biçimde refah artışına yol açtığı sonucuna varan bir Dünya Bankası raporunda bile kazançların yabancı ve

yerli yatırımcılar, devlet, işletmede çalışanlar ve tüketiciler arasında eşit dağıtılmadığını, hatta bu deneyimlerden bazılarında devletin ve tüketicilerin zararlı çıktıklarını gösterebiliyoruz. (8) Bu da, özelleştirmenin, hangi durumda, toplumun hangi kesimlerine yarar sağlayıp hangi kesimleri için zararlı olacağının, gelir bölüşümünü ne yönde etkileyeceğinin dikate alınması gerektiğine işaret ediyor.

Ampirik çalışmalara bakarak, "özelleştirme her zaman verimlilik artışına yol açar" veya "devlet bütçesi üzerindeki yükü hafifletir" türünden açık ve net bir sonuca varmak mümkün görünmüyor. Ama bu çalışmalardan çıkan çok net iki sonuç var:

1) Özelleştirmenin performans üzerindeki etkisi, toplumsal ortamın, piyasa ve devlet yapısının özellikle bağıdır.

2) Özelleştirme yöntemleri, özelleştirmenin başarısını ve toplumun farklı kesimleri üzerindeki etkisini belirleyen çok önemli bir unsur oluştururlar.

Özelleştirme ortamı

Özelleştirmeden ne beklenebileceği, herşeyden önce piyasanın yapısıyla ilgili. Özel bir tekelin bir devlet tekelinden daha verimli çalışacağını, hele toplumsal refaha bir devlet tekelinden daha büyük katkıda bulunacağını düşünmemiz için hiç bir nedeni yok. Hatta bazı yazarlar, bir tekelin tekel olarak bırakarak özelleştirmenin, yalnızca hiç bir şeyi değiştirmeyeceğine değil, vahim sonuçlar doğuracağına inanıyorlar. (9)

Genelde, özelleştirme öncesi ve sonrasındaki performans karşılaştırmalarının ulaştığı sonuçlardan biri, önemli olanın mülkiyet biçimi değil rekabet ortamı olduğu. Mülkiyetin verimliliği nasıl etkilediği konusundaki muğlaklığa karşı, rekabetin artırdığı yerde verimliliğin ve toplumsal refaha katkının yükseldiği konusunda yaygın bir fikir birliği var. Rekabet ortamının sağlanıp sağlanamayacağını

►





belirleyen unsurlardan biri, üretimin özellikleri. Bazı alanlarda üretim teknolojisinin niteliğine ve piyasanın genişliğine bağlı olarak, ölçek ekonomilerinin büyük önem kazandığını görüyoruz. Yani büyük ölçekle çalışan tek bir firmanın ya da sınırlı sayıda büyük şirketin sektöre hakim olması durumunda maliyetler, birbirleriyle rekabet eden çok sayıda küçük firmanın bulunması durumundakinden daha düşük oluyorlar. Maliyetleri düşürüp verimliliğin artırılabilmesi için rekabetin sınırlanması gerekiyor.

Yakın zamana kadar, teknolojinin sanayinin pek çok sektöründe ölçek ekonomilerinin önem kazanmasına yol açan bir nitelik taşıdığı görülmüyordu. Ama son yılların teknolojik ilerlemeleri, üretimde desantralizasyonu mümkün kıldı. Büyük işletmeler yerine bağımsız, küçük üretim birimleri, bir çok alanda büyük işletmelerden daha verimli olmaya başladılar. (10) Bu gelişmeler sonucu, rekabet piyasalarında, sermaye sahipliğiyle şirket yönetiminin yeniden özdeşleştiği bağımsız, küçük işletmelerin ortaya çıkışı, özel şirketlerin gerçekten kamu şirketlerinden daha verimli çalışacağı bir ortamın doğması anlamına gelebilir. Başka bir deyişle, eğer teknolojik anlamda "küçük güzeldir" diyebileceğimiz bir noktaya gelirsek, mülkiyet açısından "özel şirket kamu şirketinden güzeldir" fikrini çevreleyen muğlaklık bir ölçüde ortadan kalkabilir.

Bunun için, önce, özelleştirilecek şirketlerin teknolojik yapısına bakarak büyük işletmelerin parçalanmalarının mümkün olup olmadığını incelemek gerekiyor. Bunun mümkün olmadığı, tekelin tekel olarak kaldığı yerde de, devlet politikası, tekel konumundaki şirketlerin denetimi ve devletle iş çevreleri arasındaki ilişkiler beklenen verimlilik artışının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini tayin eden önemli unsurlar olarak ortaya çıkıyorlar. Yani politik ortam, özelleştirmenin başarısını belirlemede, ekonomik ortam kadar önemli oluyor. (11) Etkin bir denetim mekanizmasının işlediği ülkelerde, özel tekeller hem kâr etmeye devam edebiliyorlar, hem de kârlılıkla toplumsal refaha katkı arasında ortaya çıkabilecek çelişkiler önemsizleşiyor. Bunun yanı sıra, özel şirketlerin de ne derece verimli çalışacakları, kısa dönemli ve spekülasyon nitelikli kazanç sağlama amacının ne ölçüde verimliliği artırmaya yönelik uzun vadeli yatırımların önüne geçeceği, devletin tutarlı bir ekonomik strateji yürüterek, istikrarlı bir girişimcilik ortamı sağlanabilmesine bağlı. Zor durumda olan özel şirketlere sağlanan devlet yardımının önemi ve koşulları, dış ticaret politikasının korumacı veya rekabetçi oluşu gibi unsurlar da, özel şirketlerin, kamu şirketlerinden farklı olarak, bütçe disiplini içinde, verimliliği artırma baskısı altında çalışıp çalışmayacaklarını tayin etmekte önemli.

Batı ve Doğu Avrupa ülkelerindeki özelleştirme ortamını karşılaştıran bir çalışmada, başarılı bir özelleştirme programının uygulanması için gerekli koşulların ayrıntılı bir dökümü yapılmıştır. (12) Bu koşullar:

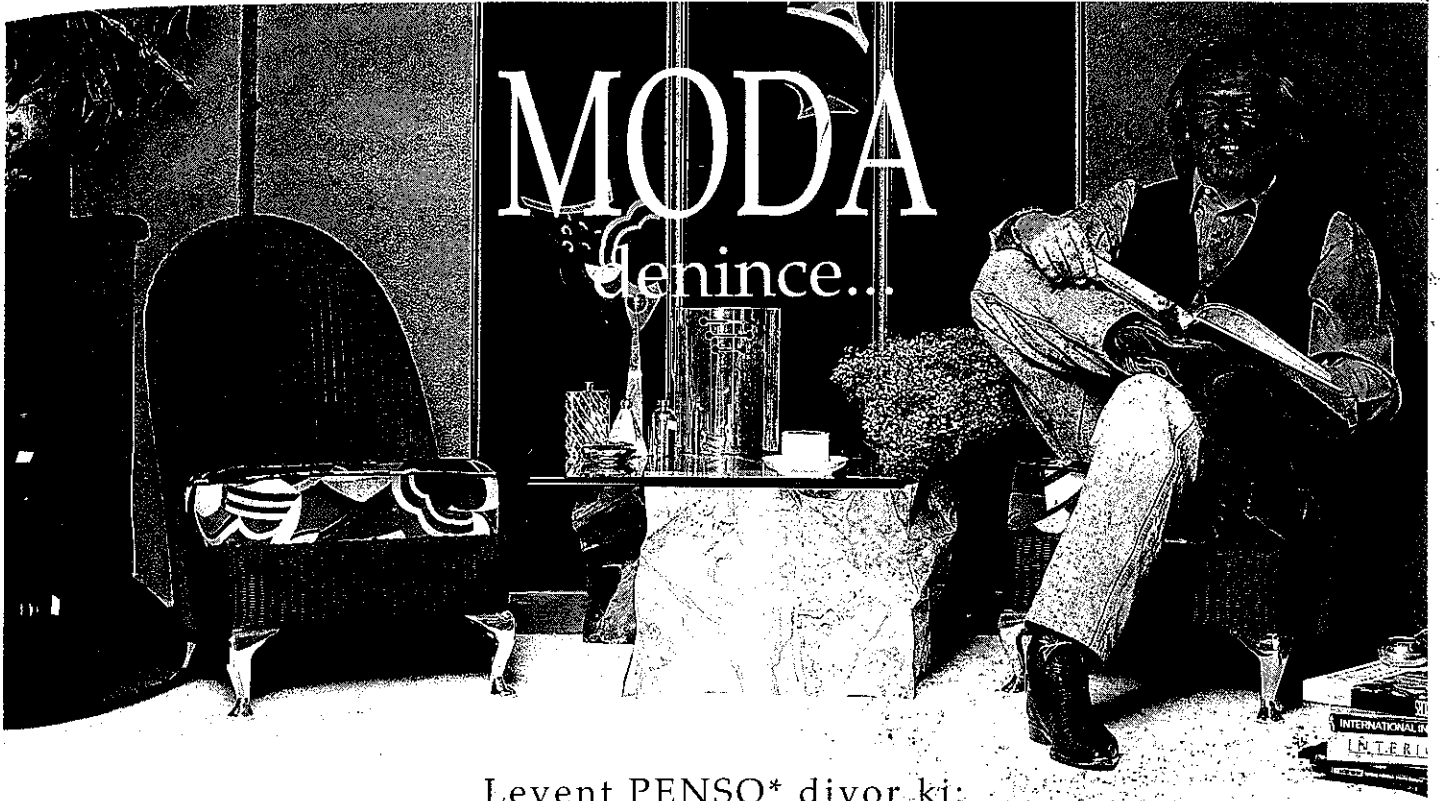
1) Gelişmiş sermaye piyasalarının varlığı, 2) tasarruf düzeyinin yeterli oluşu ve farklı tasarruf araçlarının varlığı, 3) özelleştirilecek şirketlerin değerinin tesbiti, 4) mülkiyet haklarının sağlam bir temele oturmuş olması, genelde hukuki çerçevenin sağlamlığı, 5) mal ve emek piyasalarının düzgün işlemesi, 6) rekabetin varlığı, 7) pazarlama becerilerinin gelişmişliği, 8) politik kararlılık. 9) kamuoyunun izlenen politikalar hakkında sürekli bilgilendirilmesi, üreticiler ve tüketicilerin yapılan çalışmalardan haberi olması ve bunları onaylaması.

Meksika'daki olumlu deneyimi Arjantin'deki daha başarısız deneyimden ayıran en önemli unsurlardan biri, birinci ülkede özelleştirmenin kamuoyunun onayını sağlayarak, ikinci ülkede ise yangından mal kaçırmacılarına gerçekleştirilmiş olması.

Karşılaştırmalı çalışmalarda, bu koşulların Batı Avrupa ülkelerinde genellikle mevcut olduğu, eski Sosyalist Doğu Avrupa ülkelerinde ise en azından bir kısmının bulunmadığı tartışılıyor. Buradan hareketle, Doğu Avrupa'da özelleşmenin bazı güçlüklerle karşılaşmasının kaçınılmaz olduğu ve özelleştirmeyi gerçekleştirmek için başvurulması gereken yöntemlerin, Batı Avrupa'dakinden farklı olması, özellikle hukuki çerçevenin hazırlanmasına büyük önem verilmesi gerektiği sonucuna varılıyor.

Türkiye'de de sözü edilen koşulların hepsinin mevcut olduğu söylenemez. Ama Türkiye'de, hâlâ, İngiltere ve ABD'deki başarılı özelleştirme örneklerine dayanarak Türkiye'de de özelleştirmenin başarılı olacağı fikrini ciddi ciddi savunulduğunu görüyoruz. Bu tür görüşler, özelleştirmenin başarısı için yapılması gereken ön hazırlıkların önüne geçeceği, devletin tutarlı bir ekonomik strateji yürüterek, istikrarlı bir girişimcilik ortamı sağlanabilmesine bağlı. Zor durumda olan özel şirketlere sağlanan devlet yardımının önemi ve koşulları, dış ticaret politikasının korumacı veya rekabetçi oluşu gibi unsurlar da, özel şirketlerin, kamu şirketlerinden farklı olarak, bütçe disiplini içinde, verimliliği artırma baskısı altında çalışıp çalışmayacaklarını tayin etmekte önemli.

Batı ve Doğu Avrupa ülkelerindeki özelleştirme ortamını karşılaştıran bir çalışmada, başarılı bir özelleştirme programının uygulanması için gerekli koşulların ayrıntılı bir dökümü yapılmıştır. (12) Bu koşullar:



Levent PENSO* diyor ki:

*"'Moda' denince, bazı tasarımcıları, bazı stilistleri,
bazı lokantaları, bazı parfümleri, bazı şehirleri, bazı CD'leri,
bazı yazarları, bazı müzikalleri, bazı renkleri düşünenler,
şimdi bunlara YÜNSA Decore de Luxe'ü de ekleyebilirler."*

Halı almadan, bayilerde Yünsa çeşitlerini isteyin. Yünsa çeşitlerini, Yünsa Halı Showroom'da topluca görebilir, tanıyabilirsiniz.

Nispetiye Caddesi 28, 80630 Etiler/İstanbul.

YÜNSA
HALI

YÜNSA, H.Ö. GÖBANCİ HOLDİNG A.Ş.'NE BAĞLI BİR KURULUŞTUR.

DECORE®
de luxe
FALKE (Alman)
HALI ELYAFLARI İLE
ÜRETİLİYOR.

* Levent PENSO,
kurucusu olduğu
HOME STORE'da da
seçkin Yünsa çeşitlerini
öneriyor.

L Ü K S H A L I D Ü N Y A S I N I K E Ş F E D İ N



lıklar ve ortama uygun yöntemler üzerine düşünülmesi ve tartışılması gerekliliğini gizledikleri ölçüde, bu alanda anlamlı bir politika izlenmesine de engel oluşturuyorlar. Oysa Doğu Avrupa ülkelerinde, tartışmanın çok daha gerçekçi ve çok daha ayrıntılı bir biçimde sürdürüldüğünü görüyoruz. Bu ülkelerde, seçimin kamu sektörüyle özel sektör, devletle piyasa arasında bir seçim değil, toplumsal amaçlar doğrultusunda kamu sektörüyle özel sektöre farklı ağırlıklar veren farklı politikalar arasında yapılacak bir seçim olduğu bilinciyle hareket ediliyor. Yöntem seçiminin önemi de, anlaşılmış durumda. (13)

Özelleştirme yöntemleri

Şirketlerin kimle, hangi yöntemle satılacağına, planlı bir biçimde yaklaşmak gerekiyor. Hisselerin düşük bir fiyatla ya da ücretsiz olarak halka dağıtılması, açık artırmayla satış, hisselerin blok halinde yerli veya yabancı yatırımcılara satışı, şirketlerin çalışanlara devri, veya şirketin tasviye edilerek mal varlığının ilgilenen şahıslara satışı, çeşitli ülkelerde uygulanan yöntemler. (14) Bu yöntemlerin hepsinin hem avantajları hem de sakıncaları var. Mesela, Güner'in değindiği gibi, hisselerin geniş kitlelere satışı veya dağıtılması, sermayenin tabana yayılması açısından ve gelir bölüşümünü olumlu etkilemesi yönünden avantajlı. Ama çok sayıda hisse sahibinin varlığı, yöneticiler üzerinde denetim sağlanmasını güçleştirerek özelleştirmenin verimliliği artırmada çok etkili olmamasına yol açabiliyor. Aynı biçimde, şirketlerin çalışanlara devri, hem gelir bölüşümü üzerindeki olumlu etkisinden, hem de özelleştirmeye gösterilen tepkinin azalması açısından, tercih edilebilecek bir yaklaşım. Ama bu yöntemin, yönetim değişikliğini engellemesi, işletme yönetiminde statükonun muhafazası yönündeki eğilimleri güçlendirmesi de mümkün. Blok halinde yabancı yatırımcılara satış ise, genellikle, bütün ülkelerde, kuşkuyla karşılanan ve pek istenmeyen bir yöntem. Kamuoyunun özelleştirmeye gösterdiği tepkinin artmaması için, hiç olmazsa ilk aşamalarda, bu yöntemden kaçınılması yararlı. Bu yol seçildiği takdirde de, yabancı yatırımcının toplumsal amaçlar doğrultusunda hareket etmesini, özellikle teknoloji seçimi, girdi ithalatı ve ihracat olanaklarının değerlendirilmesi konularında toplumun özellikleri ve hedefleriyle uyumlu çalışması için ciddi

bir denetim mekanizması geliştirmek gerekiyor.

Özelleştirme yöntemlerinden söz ederken üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da, özelleştirmenin farklı anlamlar taşıyabileceği. Genel olarak özelleştirme üç farklı anlam taşıyor:

1) tekel konumundaki bir kamu şirketinin özelleştirilmesi, 2) özel şirketlerle rekabet halindeki kamu şirketlerinin özelleştirilmesi, 3) kamunun finanse ettiği hizmetlerin sözleşmeyle özel işletmecilere devredilmesi.

Özelleştirmenin başarısı ya da başarısızlığı tartışılırken, hangi tür özelleştirmeden söz edildiğinin belirtilmesi, doğal olarak, çok önemli. Birinci tür özelleştirmenin söz konusu olduğu durumlarda, işletmenin üretim teknolojisinin ve piyasanın özelliklerinden kaynaklanan doğal bir tekel mi yoksa rekabetin politik kararlarla engellenmesinden doğan "yapay" bir tekel mi olduğunun bilinmesi de önemli. Birinci durumda, özelleştirmeyle birlikte denetim mekanizmalarının da yürürlüğe girmesi gerekirken, ikinci durumda rekabeti sağlayacak liberalizasyon önlemlerinin alınması gerekiyor. Üçüncü tür özelleştirmenin başarısı ise, sözleşme koşullarının özel işletmenin toplumsal çıkarlara uygun bir biçimde çalışmasını sağlayacak biçimde hazırlanmasına bağlı. Bu da çoğu zaman pek çok hukuki ve teknik güçlük içeren bir şey. (15) Gene de, ikinci tür özelleştirmenin söz konusu olduğu durumlarda bile, bu tür bir sözleşmeli işletmeciye ihale yönteminin, çoğu zaman satıştan daha yararlı olabileceği savunuluyor. Bunun nedeni, özel işletmecinin iyi niyetli olup olmadığını, yani şirkete spekülasyon amaçla mı yoksa üretim amacıyla mı talip olduğunu anlamaya olanak tanınması ve şirketin kâr eden hale geldikten sonra gerçek değerini bularak satılmasına olanak vermesi. (16)

Hangi tür özelleştirmenin hangi yöntemle gerçekleştirileceğinin yanı sıra, özelleştirme programı uygulanırken işe nereden başlanacağı ve hangi tür kamu şirketlerinin önce hangilerinin daha sonra özelleştirileceği de sonucu etkilemek açısından önemli görünüyor. Ampirik çalışmalar, özelleştirmeden önce, büyük kamu şirketlerinin bölünmesi veya rekabete açılmasının yararlarını vurguluyorlar. Buna bağlı olarak da, özelleştirme programlarının uygulanmasında şöyle bir sıralama izlemenin yararlı olacağı sonucuna varıyorlar: (17) Özelleştirmeye rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren küçük



şirketlerden başlanması, bu şirketlerin durumunda hem ön hazırlıkların ve denetim mekanizmaları geliştirme gerekliliğinin pek önemli olmaması nedeniyle, hem de uygulamada yapılan hatalardan kaynaklanan gelir kaybı ve üretim aksaklığı sorunlarının çok büyük boyutlara ulaşmayacağı gerekçesiyle, yararlı görülüyor. Daha sonra, büyük firmaların özelleştirmesine geçilmesi ve burada işe uluslararası rekabete açık veya açılabilir firmalardan başlanması öneriliyor. Yatay entegrasyonun önemli olduğu büyük firmaların, dikey entegrasyonun önemli olduğu büyük firmalardan önce özelleştirilmesi de anlamlı görülüyor. Bunun nedeni, yatay entegrasyon yapılarının kırılmasının dikey entegrasyonu kırmaya çalışmanın yol açacağı girdi talebi ve maddi mal arzı sorunlarına yol açmayacağı düşüncesi. Zamanlama tartışmaları için de, kamu hisselerinin hemen mi yoksa zaman içinde kademeli bir biçimde mi elden çıkarılacağı sorusu gündeme geliyor. Özelleştirilen şirket hisselerinin bir süre kamunun elinde kalmasının bazı yararları var. Bu, önce, özelleştirmenin ardından şirketin daha kârlı bir hale gelmesi ve hisselerin değerlendirilmesi durumunda kamunun sağlayacağı geliri artırabiliyor. Ayrıca, özel yatırımcının iyi niyeti ve becerisinin sınanabileceği, etkin çalışması için baskı altında tutulabileceği bir süre kazandırıyor. Ama aynı zamanda da, şirketin kamu şirketi olma özelliğini koruyarak bunun yaratacağı sakıncaların sürmesini de yolaçabiliyor.

Farklı şirketlerin farklı özellikleri ve sorunları olduğu, farklı şirketlerin farklı amaçlar doğrultusunda farklı yöntemlerle özelleştirilebilecekleri gerçeği, her durumun ayrı ayrı, tek tek değerlendirilmesini istenilir kılıyor. Batı Avrupa ülkelerinde ve Doğu Almanya'da izlenen yöntem bu. Ama bu yöntem, çok geniş bir uzman kadrosunun ve çok önemli mali kaynakların seferber edilmesini gerektiren oldukça pahalı bir yöntem. Mesela Doğu Almanya'da binlerce kişilik bir kadro, merkeziyetçi bir düzen içinde çalışıyor. (18) Bu imkanlara sahip olmayan ülkelerde, mesela Polonya'da, imkansızlıklar başka bir yöntemin, sektörel bir yaklaşımının seçilmesine yol açıyor. (19) Burada, her sektör ayrı ayrı ele alınıp, özelleştirme sektörün özellikleri ve sorunlarına göre yürütülüyor. Ama burada da, yüzlerce kişilik bir uzman ve teknisyen kadrosunun, sağlam bir kurumsal

yapı ve ciddi hukuki düzenlemeler yoluyla, uzun dönemli bir toplum projesi ve ekonomi stratejisine bağlı olarak çalışmalarını görüyor.

Türkiye'de olmayan da, galiba tam bu Türkiye'de "ekonomiden anlayan" başbakanların, güvendikleri bir kaç uzmanla, ideolojik ortama hakim olan ve çoğu zaman "devletin ayakkağı yapmasından saçma bir şey olabilir mi?" türünden "güçlü kanıtlara" dayanan bir KIT aleyhtarlığına sığınarak, kamuoyunu bilgilendirme ve uzlaşma sağlama gereğini de hukuki çerçevenin önemini de gözardı ederek, el yordamıyla yürütmeye çalıştıkları bir özelleştirme çabasıyla karşı karşıyayız. Allah'tan, Özyay'ın bu sayıdaki yazısında gördüğümüz gibi, "rastlantı sonucu beklenmedik (ama hoş) şeyler bulmak" mümkün oluyor da, işler büsbütün çığrından çıkmıyor. □

Ayşe Buğra

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü öğretim üyesidir.

Notlar:

- 1) Ayrıntılı bir tartışma için bkz. J. Prager, "Is Privatization A Panacea for LDC's? Market Failure versus Public Sector Failure", *Journal of Developing Areas*, 26 (April 1992) ve J. A. Kay and D. J. Thompson, "Privatisation: A Policy in Search of A Rationale", *The Economic Journal*, 96 (March 1986).
- 2) J. Kornai, *Contradictions and Dilemmas*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986.
- 3) İngiltere ve Fransa'da kamu şirketlerinin işleyişinin bu sorunla bağlantılı bir tartışma için bkz. S. Estrin and V. Perotin, "Does Ownership always Matter?", *International Journal of Industrial Organization*, 9 (1991).
- 4) Bkz. Prager (1992).
- 5) Estrin and Perotin (1991) ve Kay and Thompson (1986).
- 6) Bu karşılaştırma sorunlarının bir dökümünü veren ve bu sorunları aşmaya çalışarak farklı ülkelerin uluslararası piyasalarda rekabet edebilen büyük kamu ve özel şirketlerinin performansını değerlendiren ekonometrik bir çalışma için bkz. A. E. Boardman and A. R. Vining, "Ownership and Performance in Competitive Environments", *Journal of Law and Economics*, 32 (April 1989).
- 7) İngiltere'de farklı sektörlerdeki özelleştirme deneyimlerinin sonuçlarının ve İngiltere'deki özelleştirmelerle benzer sektörlerde Fransa'da gerçekleştirilen özelleştirmelerin karşılaştırılması için bkz. Estrin and Perotin (1991) ve Kay and Thompson (1986).
- 8) A. Galal, L. Jones, P. Tandon, I. Vogelsang, *Welfare Consequences of Selling Public Enterprises*, World Bank Conference Documents, June 1992, Washington D. C. Çalışmada ele alınan ülkeler, İngiltere, Şili, Malezya ve Meksika. Bkz. T. MacMurray, "Rethinking Privatization", *The McKinsey Quarterly*, 1993, # 1.
- 9) Kay and Thompson (1986).
- 10) Bu konuda bkz. L. Duruiz ve N. Yentürk, "21. Yüzyılın Ekonomisi ve Türkiye", *Görüş*, 6 (Kasım 1992).
- 11) Özelleştirmenin başarısında ekonomik ve politik ortamın önemini kapsamlı bir tartışması için bkz. J. Vickers and G. Yarrow, "Economic Perspectives on Privatization", *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, # 2 (Spring 1991).
- 12) D. M. Newbery and P. Kattuman, "Market Concentration and Competition in Eastern Europe", *World Economy*, v. 15, # 3 (May, 1992). Ayrıca P. R. Ferguson, "Privatisation Options for Eastern Europe: The Irrelevance of Western Experience", *World Economy*, v. 15 # 4 (1992).
- 13) Özellikle bkz. Polonya özelleştirme bakanı ile Polonya deneyimi ve çeşitli Doğu Avrupa şirketlerinin özelleştirilmesinde uzman olarak çalışmış olan P. Kraljik ile Slovenya deneyimi üzerine yapılan söyleşiler: *The McKinsey Quarterly*, # (1993).
- 14) Doğu Avrupa'da bu yöntemlerin kullanılış biçimleri ve verdikleri sonuçların bir tartışması için bkz. Marko Simoneti, "A Comparative Review of Privatization Strategies in Four Former Socialist Countries", *Europe-Asia Studies*, v. 45, # 1 (1993).
- 15) Prager (1992).
- 16) Ferguson (1992).
- 17) Bkz. Newbery and Kattuman 1992. Özelleştirmede izlenecek sıranın önemi ile ilgili olarak ayrıca bkz. B. MacLazek-Roberts, "Transition in Eastern Europe: Does the Sequence of Privatization Matter?", *Journal of International Development*, v. 5, # 2 (1993).
- 18) Doğu Almanya'da özelleştirmeyi yürüten merkezi organın başkanı Birgit Bruehl'e yapılan söyleşi, *The McKinsey Quarterly*, # 1 (1993).
- 19) Polonya özelleştirme bakanıyla yapılan söyleşi, *The McKinsey Quarterly*, # 1 (1993). Ayrıca, Simoneti (1993).

Ö z e l l e ŝ t i r m e :

Özelleştirilen KİT'lerde kârlılık ve verimlilik

Cevat Karataş

Türkiye'de izlenen özelleştirme politikası 1984 yılından itibaren ANAP hükümetlerinin uyguladığı liberal ekonomik politikaların bir uzantısı olarak günümüze kadar gündemde yer almıştır. Kamu kuruluşlarının çoğunun başarılı performans için gerekli özendirme-lerden yoksun olması, devletin makro politika hedefleri açısından sürekli olarak kamu kuruluşlarının fiyat, üretim ve yatırım politikalarına müdahale etmesi ve finansal gereksinimlerini devlet bütçesinden veya merkez bankası kaynaklarından sağlamaları istenen kârlılık ve verimlilik seviyesine erişmelerine engel teşkil etmiştir.

Özelleştirme stratejisi

Anılan kamu kuruluşlarının neden oldukları ağır devlet borç yükünün azaltılması ve KİT'lerin kârlılık ve verimliliklerinin iyileştirilmesi yolunda başlatılan ciddi çalışmalar 1986'da Morgan Guaranty Bank'ın müşavir firma olarak görev alması ile sürdürülmüŝtür. Anılan müşavir firma, özelleştirmeden beklenen hedefleri saptamış ve öncelikli olarak özelleştirilecek kamu kuruluşlarını belirlemiŝtir. Başlangıçta, özelleŝtirilmesine karar verilen kuruluşlar: USAş, THY, Turban, Yemsan ve Çitosan olmuştur. Daha sonraki aşamalarda ise Teletaş ve Netaş'ın özelleştirilmesi öncelik kazanmıştır.

1986'da tamamlanan Özelleştirme Master Programında özelleştirmenin amaçları şöyle sıralanmıştır:

a) Piyasa mekanizmasını daha etkin kılması için kamu kuruluşlarını özel sektöre transfer etmek,

b) Sermaye piyasasını geliştirmek ve hisse senedi satıŝlarının daha geniş bir tabana yayılmasını gerçekleştirmek,

c) İktisadi devlet kuruluşlarının devlet bütçesi bütçesi üzerinde yarattığı mali yükü azaltmak ve

d) Hazineye çeşitli harcamaları için kaynak yaratmak.

Satış stratejisine göre, özelleştirilen KİT'in tamamı veya bir kısmı yabancı veya yerel alıcılara satılabilecektir. Bununla beraber, stratejik önem taşıyan sanayiler için veya özel tekellerin yaratıldığı hallerde alıcılar üzerine özel kısıtlamalar koyulabilir. KİT'lere ait varlıkların satışında, kişilere veya kuruluşlara direkt satış yapılabileceği gibi, ihale yoluyla blok satışlar (tender offer) da yapılabilir. Ayrıca, KİT'lerin satışında önceliğin halka ve özellikle o kuruluşta çalışan işçilere verileceği de vurgulanmıştır.

1986'da Teletaş'la başlayan özelleştirme denemesi ilk olarak halka satış şeklinde olmuştur. Telekomünikasyon alanında yüksek kârlılık gösteren ve modern teknolojiyi özümseyen Teletaş'ın oldukça çekici bir aday olabileceği "düşüncesi" öncelik kazanmasını sağlamıştır. Ayrıca,



Teletaş diğer kamu kuruluşları gibi, rehabilitasyon gerektirmemiştir (1).

1988'de Teletaş'ın hisseleri 5000 TL üzerinden borsada satışa çıkarılmış ve beş gün süren satış sonunda Teletaş hissedarlarının sayısı 42.000'e yükselmiştir. Satışa çıkan hisseler uzun süre 6000-6400 TL üzerinden işlem görmüştür. O dönemde Teletaş'ın satışından elde edilen hasılat 14.1 milyar TL olmuştur. İşçilerin de, hisse senedi almaları için kredi olanakları sağlanmıştır.

17 Ocak 1989'da Çitosa'n'a bağlı 5 çimento fabrikasının %90 hissesi, Fransız firması (Société Ciment des

Français) tarafından satın alındı. Fransa'da büyük bir çimento üreticisi olan bu firma, beş fabrikanın %90 hissesi karşılığında 105 milyon dolar (195.8 milyar TL) peşin ödeleyi kabul etmiştir. Fransız şirketi ek olarak şu koşulları yerine getirmeyi garanti etmiştir. Çitosa'n'a bağlı 5 fabrika (Ankara, Balıkesir, Afyon, Söke ve Pınarhisar) hisselerinin %90'ına sahip olacak ve geri kalan %10 hisse "altın hisse" olarak devlet elinde kalacaktır; aynı firma 4 yıllık bir süre içinde 75 milyon dolar tutarında yatırım yapmayı taahhüt etmiştir. 3 yıllık bir süre sonunda Çitosa'n'ın %39 hissesi halka, bunun %10'u ise anılan fabrikalarda çalışan işçilere ➤

Tablo 1: Özelleştirilen Kamu Kuruluşları ve İştirakler (1988-1992)

Kuruluş	KOL'ye devredilen hisse (%)	Satış Tarihi	Satış Metodu	Satışa çıkarılan hisse (%)	Satış hasılatı (000 TL)
Teletaş (santral-telefon)	40.00	29.02.1988-02.03.1988	halka satış	22.00	15.399.995
Erdemir (demir-çelik)	51.53	09.04.1990-10.04.1990	halka satış	2.93	132.392.537
Kepez Elektrik (elektrik)	43.68	16.04.1990-17.04.1990	halka satış	8.14	23.457.024
Çukurova Elektrik (elektrik)	25.45	16.04.1990-17.04.1990	halka satış	5.45	96.995.475
Arçelik (elektrikli aletler)	15.00	30.04.1990-01.05.1990	halka satış	5.83	50.162.080
Bolu Çimento	35.33	30.04.1990-01.05.1990	halka satış	10.38	20.851.860
Çelik Halat (çelik-kablo)	29.28	30.04.1990-01.05.1990	halka satış	13.25	19.545.563
Petkim (petrol-kimya)	99.97	18.06.1990-29.06.1990	halka satış	7.83	384.462.812
Konya Çimento	39.87	24.10.1990-25.10.1990	halka satış	31.13	48.619.750
Ünye Çimento	49.21	01.11.1990-02.11.1990	halka satış	2.86	2.570.500
Mardin Çimento	46.23	22.11.1990-23.11.1990	halka satış	25.46	25.463.750
THY	100.00	29.11.1990-07.12.1990	halka satış	1.55	13.925.250
Adana Çimento (A)	23.86	18.02.1991-19.02.1991	halka satış	17.16	79.128.900
Adana Çimento (B)	23.42	18.02.1991-19.02.1991	halka satış	17.16	8.792.100
Migros (mağazalar zinciri)	42.22	25.02.1991-26.02.1991	halka satış	36.40	18.199.200
Afyon Çimento	99.59	25.03.1991-26.03.1991	halka satış	39.87	29.899.650
Ditaş	14.77	06.05.1991-07.05.1991	halka satış	2.51	864.500
Niğde Çimento	99.83	13.05.1991-14.05.1991	blok satış	12.72	10.494.000
TÜPRAŞ	100.00	27.05.1991-29.05.1991	halka satış	1.64	24.278.800
Petrol Ofisi	100.00	27.05.1991-29.05.1991	halka satış	4.02	57.863.200
GİMA	49.81	03.06.1991-04.06.1991	halka satış	4.15	1.660.900
TOFAŞ Türk A.Ş.	23.13	13.06.1991-14.06.1991	halka satış	0.85	25.809.600
TOFAŞ Oto Tic.	39.00	13.06.1991-14.06.1991	blok satış	1.36	4.075.200
TOPLAM					1.094.912.647

Kaynak: T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı Faaliyetleri, 1984-1992, s.12. (Prime Ministry-Public Participation Authority Activities, 1984-1992, p.12)

satılacaktır.

İlginç olan şudur ki, Çitosan'ın halka satılması öngörülmüş iken, yabancı firmaya satılmıştır. Dolayısıyla devletin satış stratejisi yön değiştirmiş ve kişilere satış yerine firmalara satış tercih edilmiştir. Çok kez ifade edildiği gibi, mülkiyetin tabana yayılması ilkesi de ikinci plana itilmiştir.

Özelleştirme kapsamına alınan USAŞ, 1989 yılı başlarında İskandinav hava yollarına (SAS Service Partner) satılmıştır. USAŞ'ın nominal sermayesinin (10 milyar TL) %70'i, 14 milyon dolar karşılığında SAS' Service Inc.'e devredildi. 1989-98 dönemlerini kapsayan 10 yıl süre için SAS Şirketi, brüt kârın %21'ini Kamu Ortaklığı İdaresine ödemeyi garanti etmiştir. Ayrıca nominal sermayesinin %30'u belirli bir süre sonra özel kişilere ve öncelikle USAŞ'ta çalışan işçilere satılacaktır (Gültekin, 1989:1).

USAŞ'ın yabancı bir şirkete satılmasında amaç, bu kuruluşun yaptığı işlerin kalitesini yükseltmek ve ulus-

lararası standartlarda yeni teknoloji ve know-how kazanmasını temin etmektir.

SAS'ın beş yıllık bir süre içinde %6-7 milyon değerinde yeni yatırımlar yapması ve özellikle turizm ve otelcilik alanında girmesi beklenmektedir. Ancak, bu yatırımlar henüz gerçekleşmemiştir.

Kısmen özelleştirilen diğer büyük KİT Petkim'dir. 1989 yılından itibaren Petkim'in satış fiyatları ve üretiminin belirlenmesinde yeni yönetime serbesti tanınmıştır. Petkim'in kapasitesini rantabl bir şekilde kullanmak ve kârlılık ve verimliliğini geliştirmek için Petkim'e bağlı bir çok işletmede rehabilitasyon çalışmaları sürdürülmektedir.

1990 yılının ikinci yarısında Petkim'in nominal 2 milyar TL değerindeki sermayesinin %8'i halka satılmak üzere borsaya sürüldü. Bu uygulamayla Petkim hisselerinin satışından 384.4 milyar TL gelir sağladığı gibi, hisse senedi sahiplerinin sayısı da 75.993'e yükselmişti (Ekonomik Bülten, 1990:8).

Tablo 2: Blok Satışla Özelleştirilen Kuruluşlar (1989-1992)

Özelleştirilen Kuruluşlar	Tarih	Devlet Payı (%)	Satılan Hisse (%)	Satın alan kuruluş	Satış hasılatı (milyon TL)
USAŞ	09.12.1989	100.00	70.00	SAS Service	32.014.8
Afyon Çimento	09.05.1989	99.59	51.00	SCF	30.371.4
Ankara Çimento	09.05.1989	99.30	99.30	SCF	77.097.0
Balıkesir Çimento	09.05.1989	98.30	98.30	SCF	53.733.7
Pınarhisar Çimento	09.05.1989	99.90	99.90	SCF	58.406.8
Söke Çimento	09.05.1989	99.60	99.60	SCF	25.699.3
TOFAŞ Oto Tic.	22.02.1991	39.00	16.00	Fiat Oto SPA	42.204.8
Niğde Çimento	13.03.1992	99.83	87.10	OYAK-Sabancı	139.216.5
TOPLAM					458.744.3

Kaynak: T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı Faaliyetleri, 1984-1992, s.12. SCF: Société Ciment des Français.

Tablo 3: 1993 Yılıının İlk 3 Ayında Özelleştirilen Devlet İştirakleri

Kuruluşlar	Satılan devlet hissesi (%)	Satın alan Kuruluş	Toplam Gelir (milyon TL.)
Tat Konserve	17.27	Koç Holding	41.440
Camsan Ağa	26.83	Gökhan Poyraz	8.000
Çaybank	49.00	Derviş Temel	13.500
İpragaz	51.00	Primagaz	350.000
Niğde Çimento	87.10	Koç Holding-Oyak	140.000
TOPLAM			552.940

Kaynak: Hürriyet, 27 Mart 1992: s.5, ayrıca, Sarsel 1992: s.19

Gerçekte, Petkim yönetimi daha ziyade şirketin piyasadaki payını sürdürmek ve üretim kapasitesini 1998 yılına kadar iki misline çıkarmayı düşünmektedir. Dolayısıyla, kapasitesini genişletmek için gerekli finansal kaynakları sağlamak amacıyla yabancı şirketlerle ortaklık kurmayı tercih etmektedir (Kjellstrom, 1990:532).

Sümerbank kamu sektöründe en kârlı ve verimli çalışan KİT'lerden birisidir. Dolayısıyla bu kuruluşun özelleştirilmesinden doğacak yararlar çok kez sorgulanmaktadır. Bilindiği gibi, Sümerbank banka-holdinge dönüştürülerek Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlanmıştır. Ancak, bu Sümerbank'ın yasal konumunda karmaşa yaratmıştır. Müşavirlik yapan firmaların raporu tamamlanmıştır, fakat özelleştirilmesi için henüz bir karar alınmamıştır.

Mayıs 1991 tarihinde Tüpraş (Türkiye Petrol Rafinerisi) kısmen özelleştirildi ve %122.64 oranında Tüpraş hissesi ile Petrol Ofisi'nin %4'lük hissesi borsada satışa

çıkarılmıştır. Tüpraş, ülkenin petrol ihtiyacının %87'sini, Petrol Ofisi de, yakıtın %60'ını yurt içinde pazarlamaktadır (Yeni Ekonomi, Mayıs 1991).

Özelleştirme sonunda Tüpraş'tan sağlanan gelir 24.2 milyar TL, Petrol Ofisi hisse satışından ise 57.8 milyar TL'dir. KOİ'den yapılan açıklamaya göre, Tüpraş ve Petrol Ofisi'nde çalışan işçiler ve emekliler hisse senedi satışında öncelik kazanacaklardır.

Tüpraş'ın 1989'daki net kârı 1.7 milyar TL ve 1990'daki net kârı da 207 milyar TL'ye ulaşmıştır (Yeni Ekonomi, Mayıs 1991: 1-4). Ayrıca Petrol Ofisi'nin net kârı da, 1988'de 55.7 milyar TL'den 1989'da 139 milyar TL'ye ve 1990'da 199.4 milyar TL'ye ulaşmıştır (Yeni Ekonomi, Mayıs 1991:4).

Kuşkusuz, tekel gücü büyük olan bu iki kamu kuruluşunda gözlenen üstün performans, bu kuruluşların fiyat artışlarına bağlanabilir; bu kârlar iç verimlilikte kaydedilen bir iyileşmeden doğmamıştır. Aksine, Tüpraş ve Petrol Ofisi'nin yönetim, üretim teknolojisi ve fiyatlama politikaları açısından ciddi yapısal reformlara ihtiyaçları vardır.

Koalisyon hükümeti ve özelleştirme

Ekim 1991'de DYP ile SHP'den oluşan Demirel hükümeti iş başına gelmiştir. Yeni hükümet dikkatini daha çok, yapısal değişiklikler ve KİT'lerin performans sorunları ve kamu borçlanmalarından kaynaklanan enflasyon konularına çevirmiştir. Devlet borçlarının azaltılması ve devlet harcamalarının seviyesi ve içeriğinin

Tablo 4: Özelleştirilen Kuruluşların Reel Satış Hasılatı ve Kârlılık Oranları 1988-1992* (Milyar TL: 1988 fiyatları ile)

	Özelleştirme öncesi 1986	1989	Özelleştirme sonrası 1990
1. İKTİSADİ DEVLET KURULUŞLARI			
TELETAŞ:			
Satış hasılatı	192.859.40	10.089.220	169.048.300
Kârlılık oranı %	2.95	20.29	12.42
USAŞ:			
Satış hasılatı	-	-	-
Kârlılık oranı %	-	-	-
YEMSAN:			
Satış hasılatı	116.520.20	134.668.670	105.095.380
Kârlılık oranı %	4.20	-6.73	-14.3
ÇİTOSAN:			
Satış hasılatı	-	-	-
Kârlılık oranı %	-	-	-
PETKİM:			
Satış hasılatı	283.070.70	1.053.419.400	1.007.384.600
Kârlılık oranı %	7.23	28.65	13.52
ERDEMİR:			
Satış hasılatı	-	1.169.153.200	874.033.130
Kârlılık oranı %	-	36.11	26.97
TÜPRAŞ:			
Satış hasılatı	-	5.925.378.900	6.432.401.300
Kârlılık oranı %	-	1.82	1.67
2. DEVLET İŞTİRAKLERİ			
ARÇELİK:			
Satış hasılatı	-	751.465.900	928.148.880
Kârlılık oranı %	-	6.70	12.06
ÇUKUROVA ELEKTRİK:			
Satış hasılatı	-	262.206.390	267.030.200
Kârlılık oranı %	-	35.75	20.30
ÇELİK-HALAT:			
Satış hasılatı	-	46.439.400	42.070.183
Kârlılık oranı %	-	19.38	18.12
TOFAŞ TÜRK A.Ş.:			
Satış hasılatı	-	556.221.420	815.274.050
Kârlılık oranı %	-	19.73	22.09

* Kaynak: İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşları Raporundaki tablolardan hesap edilmiştir.

* Satış hasılatı ve kârlılık rakamları GSMG deflatorü kullanılarak 1988 sabit fiyatlarına dönüştürülmüştür.

kontrol edilmesi başlıca hedef olmuştur. Böylece, özelleştirme ve özelleştirme koalisyon hükümetinin programına girmiş ve yeni strateji serbest piyasa ekonomisi normlarına dayanmıştır. Demirel hükümeti döneminde, kamu kuruluşlarının ve devlet iştiraklerindeki hisselerin satışına eskiden olduğu gibi devam edilmiştir. Ancak, büyük kamu kuruluşlarının reorga-

nizasyon ve rehabilitasyon çalışmaları sürdürülmektedir. 1988-1992 döneminde hisseleri KOİ'ye transfer edilen ve kısmen satışı gerçekleştirilen kamu kuruluşlarının listesi Tablo 1, 2 ve 3'de gösterilmiştir.

Özelleştirme sonrasında performans ve verimlilik

Mülkiyet değiştirmenin üretim etkinliği üzerindeki etkisini ölçmek oldukça zordur. Çünkü üretim-ölçeği ve mal-bileşiminden izole ederek mülkiyet transferinin verimlilik üzerindeki etkisini hesap etmenin zorluğu açıktır (Kirkpatrick, 1988:5). Dolayısıyla kamu kuruluşlarının finansal ve ekonomik performansının özel işletmelerin performansından daha kötü olduğu yargısına varan bir genelleme yapmak güçtür.

Belki de yapılacak en iyi şey genel bir değerlendirmeyle en uygun performans ölçütlerini kullanmaktır. Tek bir kriterin fazla anlamlı olacağı söylenemez. Serbest rekabet koşullarında kârlılık oranını ölçmeye çalışır. Ötel yandan, kâr/toplam net varlıklar oranı ise toplam varlıklar açısından işletme kârını ifade eder. Başka bir ifadeyle bu kriter, sabit varlıklar ile cari varlıkların alımında harcanan fonlar açısından kârlılık oranını temsil eder. Analizlerde, sabit fiyatlar kullanılarak reel kârlılık izlenmiştir.

Özelleştirilen Kamu Kuruluşlarının Finansal Performansı: Tablo 4'te görüleceği üzere Teletaş'ın satış hasılatı ve kâr/satış hasılatı oranı 1989 ve 1990 arasında artış kaydetmiştir. Satış hasılatı 100 milyar TL'den 169 milyar TL'ye yükselirken, kârlılık oranı da 1986'daki düşük bir oran olan %2.96'dan, 1989'da %20.29'a ve 1990'da %12.42 seviyesine ulaşmıştır (sabit fiyatlarla).

Özelleştirme sonrası 1989-1990 döneminde, sabit fiyatlarla Petkim'in satış hasılatı ayın seviyede kalmıştır. Kârlılık oranı ise 1989'da %28.65 iken 1990'da %13.52 oranına düşmüştür.

Erdemir için, aynı artışlardan söz etmek mümkün değildir. Erdemir'in satış hasılatı azalmıştır. Buna mukabil Erdemir'in kârlılığı, 1989'da %36.1'e ve 1990'da %26.90'a yükselmiştir. Bunun, ürün fiyatlarına yapılan zamlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. İl-

A

Tek bir harf bir bankanın başarısını anlatmaya yeter mi? Eğer dünyanın en önemli derecelendirme kuruluşlarından biri size uzun vadeli "A" notu veriyorsa, evet.

Capital Intelligence, Garanti'nin mali yapısını ve performansını inceledi. Uzun vadeli "A" notu verdi.

Bu not, Garanti'nin Türk bankacılığındaki yerini göstermekle kalmıyor, Türk ekonomisinin geleceği ve Garanti'nin bu gelecekteki yeri hakkında gurur verici bir durumu belgeliyor.

Bugün kendimizi anlatmak için tek bir harf yeter diyoruz. Yarın bizimle çalıştığınızda, o bir harfe de gerek kalmayacak.



GARANTİ

Tablo 5: Özelleştirilen Çitosan Çimento İşletmelerindeki Finansal Performans (Milyar TL, 1986 sabit fiyatları ile)

	Özelleştirme öncesi 1986	Özelleştirme sonrası 1989	1990
ANKARA ÇİMENTO:			
Satış tutarı	18.190.10	13.334	19.261
Kârlılık oranı (%)	7.83	-15.80	-3.21
Kâr/Net varlıklar oranı (%)	17.99	-30.41	-8.44
BALIKESİR ÇİMENTO:			
Satış tutarı	11.780.30	10.512	17.276
Kârlılık oranı (%)	35.18	-12.59	-1.45
Kâr/Net varlıklar oranı (%)	53.45	-17.55	-4.06
AFYON ÇİMENTO:			
Satış tutarı	11.004.40	11.589	13.822
Kârlılık oranı (%)	19.89	15.40	16.09
Kâr/Net varlıklar oranı (%)	54.48	46.94	49.29

Kaynak: İstanbul Şahayı Odası (İSO), Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Ekim, 1987, 22 Ağustos, 1991, s. 4-28; 22 Ağustos, 1990, No: 294, s. 4-8.
* Yukarıdaki raporlardaki tablolarıdan hesap edilmiştir.
** GSMG deflasyonu kullanılarak tüm rakamlar 1986 sabit fiyatlarına çevrilmiştir.

ginc bir sonuç ise Yemsan'ın aynı dönemde negatif bir performans göstermesidir.

Tüpraş'a ait verilerden çıkan sonuç ise, Tüpraş'ın gö-reli olarak düşük bir performans gösterdiğidir. 1989-1990 yıllarındaki kârlılık oranları oldukça düşüktür.

Devletin iştiraki olan kuruluşlardaki finansal kârlılık daha yüksek olmuştur. Arçelik, 1989'da %6.7 ve 1990'da %12.06'lık bir kârlılık oranı sergilemiştir. Oysa, Çukurova Elektrik hem 1989 (%35.7) hem de

1990'da (%20.30) oldukça yüksek bir kârlılık gerçekleştirmiştir.

Bu arada, Çelik-Halat'ın kâr/satış hasılatı oranı 1989'da %19.3 ve 1990'da da hemen hemen aynı seviyeyi sürdürmüştür. En çarpıcı finansal performans Tofaş Türk Oto işletmesinde gözlenmiştir. Satış hasılatı 1989'da 109 milyar TL'den 1990'da 180 milyar TL'ye yükselmiştir. Tofaş'ın kârlılığı da ilk yıl %19.7 ve ikinci yıl %22.0 olmuştur.

Yukarıda sözü edilen kuruluşlar ile diğer kamu kuruluşlarının özelleştirme sonrasında kaydettikleri reel kârlılık oranları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Société des Français'e satılan Çitosan'ın beş fabrikasında gözlenen kârlılık ve verimlilik aşağıda incelenmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi, özelleştirme sonrası dönemde (1989-1990) Ankara Çimento ve Balıkesir Çimento işletmelerinde kârlılık oranı negatif iken, Afyon Çimento'da sürekli artış göstermiştir. Kâr/satış hasılatı oranı Afyon Çimento için 1989'da %15.4 iken, bu oran, 1990'da %16.09 olmuştur (sabit fiyatlarla). Negatif kârlılık gösteren Ankara Çimento ve Balıkesir Çimento'da bu olumsuz eğilim hem 1989, hem de 1990'da devam etmiştir.

Öte taraftan net varlıklar üzerinden kârlılık (rate of return on assets) Çitosan'ın çimento işletmelerinde öze-

Tablo 6: Özelleştirilen Kamu Kuruluşlarında Emek Verimliliği 1986-1990 (1986 Sabit Fiyatlarıyla)

Kuruluş	1986		1989		1990	
	Ortalama işgücü sayısı	İşçi başına GSKD (000 TL)	Ortalama işgücü sayısı	İşçi başına GSKD (000 TL.)	Ortalama işgücü sayısı	İşçi başına GSKD (000 TL.)
A. Kamu Kuruluşları						
Teletaş	1715	24.164	1479	23.609	1718	18.471
USAŞ	-	-	-	-	-	-
Yemsan	1580	3.539	-	-	1676	2.978
Petkim (Yarımca)	3628	7.957	3470	16.313	7297	13.428
Erdemir	-	-	8349	27.878	8595	15.659
Tüpraş Rafinerisi	-	-	4800	106.963	4830	161.828
Petrol Ofisi	-	-	7877	10.401	8000	11.642
B. Devlet İştirakleri						
Arçelik	-	-	3426	18.987	3434	26.193
Çukurova Elektrik	-	-	1249	37.966	1475	25.879
Çelik-Halat	-	-	508	16.283	513	15.054
Tofaş (Otomotiv)	-	-	4262	18.896	5712	22.175
Kepez Elektrik	-	-	354	22.829	-	-

Kaynak: İSO, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Raporlarındaki tablolardan hesap edilmiştir. (Bkz.: 15 Ekim 1987, s. 6-23, 22 Ağustos 1990, s. 4-8, 22 Ağustos 1991, s. 4-28)

* GSKD= gayri safi katma değer ** GSMG deflasyonu kullanılarak tüm rakamlar 1986 sabit fiyatlarına dönüştürülmüştür.

leştirme öncesi oldukça yüksekti. 1986'da Ankara Çimento'da bu oran %50 dolayında idi. Şüphesiz, bu yüksek kârlılık oranı, Çitosan işletmelerini hem yurt içinde hem de yabancı firmalara çekici kılmıştır.

Çitosan'ın özelleştirilen üç çimento işletmesindeki finansal kârlılık çok ilginç bir gelişme göstermiştir. Özet olarak, 1989-1990 döneminde kâr/net varlıklar oranı Ankara ve Balıkesir işletmelerinde negatif iken, sadece Afyon Çimento işletmesinde kârlılık oranı %46.9 ve %49.2 seviyesinde oluşmuştur (Tablo 5). İstatistiki bilgilerin eksikliği nedeniyle Söke ve Pınarhisar çimento işletmelerindeki kârlılık için yorum yapmak mümkün değildir.

Özal hükümeti ve onu takip eden diğer ANAP hükümetleri deregülasyon konusunda oldukça liberal bir politika izlemişlerdir. Rekabetçi piyasanın üstünlükleri sürekli savunulmuştur.

Ancak, USAŞ'ın İskandinav hava yollarına (SAS Service Partner) tekel gücü ile birlikte transfer edilmesi bazı eleştirileri de beraberinde getirmiştir. SAS yabancı bir firma olarak hava meydanları ve hava yollarına verdiği hizmetlerde hiç bir rekabetle karşılaşmamaktadır. Türkiye'deki hava meydanlarında verdiği ikram hizmetlerinde büyük bir avantajdan yararlanmaktadır. Hava meydanlarının birkaçında (İstanbul, Ankar ve İzmir) ikmal ve ikram hizmeti veren oldukça küçük olan Çelebi şirketi ise SAS ile rekabet edecek düzeyde değildir. denebilir ki, SAS önemli bir tekel gücünü korumakta ve önemli maliyet avantajlarından yararlanmaktadır.

Özelleştirme sonrası dönemde, SAS şirketinin servis kalitesini yükselttiği ve işletme kârını da artırdığı yolunda açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca, emek verimliliğini artırmak için işçi sayısını düşürdüğü ifade edilmiştir. Veri eksikliği nedeniyle, SAS şirketinin gerçek kârlılığı ve performansı üzerinde yorum yapmak mümkün değildir. Bununla beraber, devlete düşen görev, hava alanları ve hava yollarına ikram yapan şirketler arasında rekabet ortamını geliştirmek ve SAS'ın devrıldığı tekel gücünü sınırlayacak bazı tedbirleri almaktır.

Özelleştirilen Kuruluşlarda Emek Verimliliği: Ha-

ırlanması gerekir ki, özelleştirilen kamu kuruluşları ile özel işletmeler arasında karşılaştırma yapmak pazarlar ve üretim teknolojilerindeki farklılıktan dolayı çok güçtür. Daha uygun olanı kuşkusuz, belirli bir zaman süresi içinde verimlilikte kaydedilen değişiklikleri izlemektir.

1989-1990 dönemini kapsayan özelleştirme sonrası sürede, özellikle Netaş, Petkim ve Tüpraş'ta emek verimliliğinde önemli iyileşmeler olmuştur. Buna karşılık emek verimliliği Teletaş ve Erdemir'de düşme eğilimi göstermiştir. Yemsa'n'da ise negatif emek verimliliği gözlenmiştir (Tablo 6).

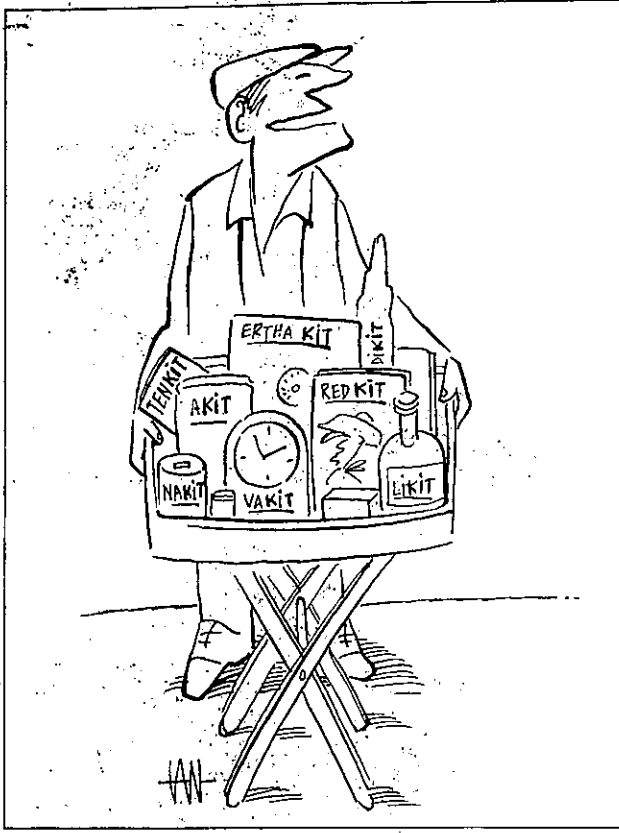
Petrol Ofisi'ndeki emek verimliliği ise özelleştirme sonrası dönemde hemen hemen aynı seviyede kalmıştır. Netaş, Petkim ve Tüpraş'taki işgücü verimliliğindeki iyileşme, özelleştirme sonrası dönemdeki brüt katma değerdeki artışa bağlanabilir.

Devlet iştiraklerinde en büyük işgücü verimliliği Arçelik ve Tofaş'da (otomotiv) gözlenmiştir. Çukurova Elektrik ve Çelik-Halat'ta 1989-1990 dönemindeki emek verimliliği azalan bir eğilim göstermiştir.

1990'da, gayri safi katma değer-işçi oranı olarak ifade edilen emek verimliliği Teletaş'ta 18.7 milyon TL, Netaş'ta 16.7 milyon TL ve Petkim'de 15.6 milyon TL olmuştur. En çarpıcı emek verimliliği gelişmesi Tüpraş rafinerisinde gözlenmiştir.

Böylelikle, özelleştirme programının en etkili olduğu kuruluşların Tüpraş, Arçelik ve Tofaş olduğu söylenebilir.

Çitosan'ın özelleştirilen 5 çimento fabrikasında gözlenen işgücü verimliliği (sabit fiyatlarla) ise Tablo 7'de gösterilmiştir. (Tablo 7) Özelleştirme sonrası ve özellikle 1989'da Çitosan'ın satılan çimento fabrikalarında emek verimliliğinin 1986'ya göre, önemli ölçüde azaldığı görülmüştür. Anılan yılda, en büyük verimlilik performansını Afyon Çimento işletmesi göstermiştir (işçi başına 9.8 milyon TL). Bunu 7.3 milyon TL ile Ankara Çimento izlemiştir. Denebilir ki emek verimliliği özelleştirmenin ilk yılında, başarısız kalmıştır. Bununla beraber, 1990 yılında, emek verimliliğinde çok önemli gelişmeler Ankara, Balıkesir ve Afyon çimento fabrikalarında görülmüştür (1990'da en büyük verimlilik artışı ➤



şı 18.1 milyon TL ile Afyon Çimento fabrikasında ve 16.8 milyon TL ile Ankara Çimento fabrikasında olmuştur.)

Eldeki verilerden ve yapılan hesaplamalardan çıkan sonuç şudur: Özelleştirme Çitosan'ın özelleştirilen işletmelerinde önemli emek verimliliği artışına yol açmıştır. Bu ilginç sonucun bir bakıma yeni yönetimin izlediği daha gerçekçi istihdam politikasından kaynaklandığı söylenebilir (Örneğin, Afyon ve Ankara çimento

işletmelerinde istihdam politikası gözden geçirilmiş ve bazı işçiler işten çıkarılmıştır.).

Sonuç

1986-1992 yılları arasında görev yapan hükümetlerin hepsi, özelleştirme politikasına hız vermeye gayret sarfetmişlerdir. Sermaye piyasasında devlet varlıklarına olan talep, devletin finansal gereksinimleri ve çeşitli satış metodlarının doğuracağı siyasal sorunlar göz önünde tutularak özelleştirme yöntemleri denenmiştir. Bazı hallerde bazı kamu kuruluşlarının satışı heyecan ve hevesle anons edilmiş, fakat daha sonra özelleştirmenin hızı yavaşlatılmıştır (Örneğin, Netaş, BHT Hava Kargo, Petkim, Erdemir).

Kuşkusuz, kamu kuruluşlarının kendilerini uzun süre işletmeciliğe devam edecek bir konumda görmesi veya gelecekte satışa hazır hale getirilmeleri amacıyla geçici bir konumda tutulmaları yatırım kararlarını ve performanslarını etkilemiştir.

Kamu ortaklıklarının kısmi özelleştirilmesi (veya devlet hisselerinin satışı) daha kolay uygulamaya konulmuştur ve menkul kıymetler borsası da hisse senetlerini rahatlıkla emebilmiştir. Daha yaygın metod, aday kamu kuruluşlarına ait hisselerin küçük bir bölümünün halka satış veya blok halinde elden çıkarılması şeklinde olmuştur.

Bugüne kadar İngiltere'deki uygulamada görüldüğü gibi, bir kamu kuruluşunun toptan borsada satışı henüz gerçekleşmemiştir. Son yıllarda kaydedilen olumlu gelişmelere rağmen, İstanbul menkul kıymetler borsası geniş ölçüde devlet varlıklarının satış için fazla gelişmemiştir ve bu, özelleştirmenin hızlandırılması yolunda

Tablo7: Özelleştirilen Çitosan Çimento Fabrikalarında Emek Verimliliği 1986-1990 (1986 fiyatları)

Kuruluş	GSKD (000 TL.)	1986 İşçi Sayısı	İşçi başına GSKD (000 TL.)	GSKD (000 TL.)	1989 İşçi Sayısı	İşçi başına GSKD (000 TL.)	GSKD (000 TL.)	1990 İşçi Sayısı	İşçi başına GSKD (000 TL.)
Ankara Çimento	5.215.000	424	12.229	2.521.793	344	7.330	5.527.920	328	16.853
Balıkesir Çimento	5.631.000	395	14.255	3.062.913	734	4.172	4.957.498	375	13.219
Afyon Çimento	4.157.900	390	10.661	3.400.594	344	9.885	5.910.756	325	18.186
Söke Çimento	2.113.200	296	7.139	-	-	-	-	-	-
Pınarhisar Çimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Kaynak: ISO, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Raporlarındaki tablolardan hesap edilmiştir. (Bkz.: 1 Ekim 1987, 6-32, 22 Ağustos 1990, s. 4-8, 22 Ağustos 1991, s. 4-28)

GSKD= gayri safi katma değer ** GSMG deflatörü kullanılarak tüm rakamlar 1986 sabit fiyatlarına dönüştürülmüştür.

ciddi problemler yaratmıştır.

Sadece küçük bir oranda devlet kuruluşları hisselerinin özel sektöre devredildiği bir ortamda kamu kuruluşlarının gerçek hisselerinin bir bölümünün satışının verimliliği artırdığını ileri sürmek de mümkün değildir. Kamu kuruluşlarında gözlenen kârlılık ve verimlilik gelişmesini tamamen özelleştirmeye bağlamanın hatalı olacağı da açıktır.

Yukarıdaki kısıtlamalar gözönünde tutularak yazıda ki analizlerden şu sonuçlar çıkarılabilir:

1. Görülmüştür ki, özelleştirme sonrası dönemde Teletaş'ın kârlılığında önemli bir iyileşme olmuştur. Aynı olumlu gelişme Petkim ve Erdemir'de de gözlenmiştir. Ancak bu kuruluşların kârlılığındaki iyileşme kısmen ürün fiyatlarına yapılan zamlardan, kısmen de oluşturdukları tekel gücünden kaynaklanmıştır. Yem-san tam tersine 1989-1990 döneminde çarpıcı olarak negatif bir performans sergilemiştir. Tüpraş'ta (petrol rafinerisi) ise orta seviyede bir kârlılık gerçekleştirilmiştir.

2. Kamu ortaklıkları özelleştirme sonrası dönemde özelleştirilen kamu kuruluşlarından daha üstün bir performans göstermişlerdir. Örneğin, Arçelik ve Çukurova Elektrik, 1989-1990 yıllarında oldukça yüksek kârlılık oranları kaydetmişlerdir. Ayrıca, Tofaş'ın finansal performansı 1989-1990 döneminde sürekli bir iyileşme sergilemiştir.

3. Daha önce özetlendiği gibi, Çitosan'ın özelleştirilen beş fabrikasında 1989-1990 dönemindeki kârlılık sonuçları düşündürücü bulunmuştur. Ankara ve Balıkesir çimento işletmeleri negatif bir kârlılık kaydederken, Afyon çimento sürekli olarak kârlılık artışı göstermiştir.

1989-1990 döneminde, net varlıklar bakımından en yüksek kârlılık oranı Afyon Çimento'da bulunmuştur. Oysa, diğer çimento fabrikaları zarar kaydetmişlerdir.

4. Emek verimliliği kriterine göre, Netaş, Petkim ve Tüpraş'ta önemli gelişmeler görülürken, Teletaş, Yem-san ve Erdemir'de emek verimliliği düşmüştür. Özelleştirmenin, bu son gruptaki kuruluşların emek verimliliğini olumlu etkilediği söylenemez. 1990'da yüksek

emek verimliliği daha çok Afyon ve Ankara çimento işletmelerinde gözlenmiştir.

Ekim 1991'de iktidara gelen Demirel koalisyon hükümeti özelleştirme stratejisini yeniden gözden geçirmiş ve KIT'lerin özerkleştirilmesi ve özelleştirmesinin birlikte ele alınmasını savunmuştur. Kamu kuruluşlarının reorganize edilmesi ve yeniden yapılanması özelleştirmenin hızını da azaltmıştır. Açıkça görülmektedir ki, koalisyon hükümetleri, kamu kuruluşlarını ve kamu ortaklıklarını piyasa disiplini koşullarında en "iyi performans gösterecek olanlardan başlamak üzere" önceliklerini belirleme kararındadır. KIT'lerini yeniden yapılanması ve özelleştirmeye hazır hale getirilmeleri politikası yerine Çiller koalisyon hükümetinin özelleştirmenin fazla zaman kaybetmeden hızlandırılmasından yana olduğu gözlenmektedir. Bununla beraber, olumsuz makro-ekonomik ortam ve sermaye piyasasındaki istikrarsız gelişme ve kısıtlayıcı faktörlerin de gözardı edilmesi mümkün değildir. □

Cevat Karataş

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde Doçent olarak görev yapmaktadır.

Kaynaklar:

- Ekonomik Bülten, (1990) 30 Temmuz, 5 Ağustos sayıları.
 Gültekin, B. (1989) Usaş'ın Özelleştirilmesi, Kamu Ortaklığı İdaresi, Yeniden Yapılanma 1 Ekim 1989.
 İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 22 Ağustos 1990. No. 294
 Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 22 Ağustos 1991, sayfa 4-28.
 Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Ekim 1987, sayfa 4-32
 İsrail, Cengiz (1987) The Privatisation Program in Turkey Turkish Review Quarterly Digest, Autumn.
 Karataş, Cevat (1990) Privatisation and Britain and Turkey, The Istanbul Chamber of Industry Research Dept. November, 1990. İstanbul
 Karataş, Cevat (1992) Privatisation and Regulation in Turkey: an Assessment. Journal of International Development, Vol. 4. 1992 London.
 Kirkpatrick, C. (1987) The UK Privatisation Experience: is it Transferable to LDCs The Oxford Centre for Management Studies, No. 7
 Kjellstrom, S.B (1990) Privatisation in Turkey. World Bank Working Papers. November.
 Kamu Ortaklığı İdaresi (KOİ), (1992) Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı Faaliyetleri, 1984-1992 sayfa 1-15
 Sertel, Murat (1992) How to Privatisate Public Enterprises in Turkey: Alternative Methods of Valuation, MA dissertation. Boğaziçi University 20 July 1992.
 Vickers, John and Yarrow G. (1988) Privatisation: An Economic Analysis, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
 Yarrow, G. (1988) Privatisation and Economic Performance. The Economic Review Vol. 6, No: 2, November
 Yeni Ekonomi (1990) Temmuz, Ağustos, Eylül sayıları ve diğer sayılar.

Ö z e l l e ş t i r m e :

Meksika ve Arjantin'de özelleştirme uygulamaları*

Meksika ve Arjantin, Latin Amerika kıtasında olduğu kadar, tüm dünyada da son yıllardaki ıddialı özelleştirme programlarıyla dikkati çeken iki ülke. Ancak, her iki ülkenin programlarının başarıları irdelenirken farkedilecek olan ilk şey şudur ki, iki program (ve uygulama) arasında kimi önemli farklar da bulunmaktadır; dolayısıyla, bunlardan alınacak dersler de birbirinden farklı olacaktır.

1. Meksika'da özelleştirme

Yakın geçmişteki Meksika deneyi, dikkatlice planlanarak uygulanan bir özelleştirme programının mükemmel bir örneği sayılabilir.

Meksika'nın özelleştirme programı 1983 yılında, o dönemdeki IMF istikrar programının bir parçası olarak başladı. 1970'lerde, hızla büyüyen Meksika kamu sektörü 1982 yılında yatırımların %36'sını yapan, GSMH'nin %12.6'sını üreten 1155 KİT'ten oluşuyordu.

1970'li yılların ortalarında Meksika Körfezinde zengin petrol kaynakları bulunmasından ve petrol fiyatlarında meydana gelen büyük fiyat sıçramalarından sonra devlet gelirleri önemli ölçüde artmış, bu durum karşısında devlet ekonomisi içindeki etkinliğini hızla genişleterek, yarı-devlet işletmelerinin sayısını çoğaltmış ve sosyal programlarının etki alanını yaymıştı. Bu ıddialı gelişme hareketini finanse etmek içinse yalnız artan devlet gelirlerinden değil, yoğun dış borçlanmadan da yararlanmıştı. Dolayısıyla, bu süreçte 1974'te USD 7 milyar olan dış borç 1991'de USD 78 milyara çıkmıştı. 1982 yılında petrol fiyatlarındaki çökme ise krizi başlatan ilk büyük etkeni. Meksika dış borcunu ödeyemez duruma düşmüştü. Bunun akabinde gelişen finansal kriz karşındaysa yönetim ticari bankaları devletleştirdi ve Eylül 1982'de tüm döviz hareketlerini denetim altına aldı. Bunun sonucu sermaye kaçıyordu: GSYH %0.6 oranında düşmüş, fiyatlar %99 oranında yükselmiş

ve bütçe açığı GSYH'nin %16.3'üne kadar çıkmıştı.

IMF denetimindeki istikrar programı tam da bu dönemde uygulanmaya konulmuştu (1983 yılında). Ancak, gerek 1985 Eylül'ündeki Meksiko City depreminin yarattığı hasar, gerekse de 1986 yılındaki yeni petrol fiyatları çöküşü 1985'te USD 177 milyar olan GSYH'yi 1986'da USD 127 milyara düşürürken, enflasyon da yeniden yükselişe geçmiş, 1986 %106'ya, 1987'de ise %159'a çıkmıştı. Bu son kriz karşısında yönetim Meksika ekonomisini tümünden dönüştürmeye karar verdi. Daha önceleri çok küçük ve göreli olarak önemsiz firmalara yönelik olarak uygulanan özelleştirme programı da, büyük bir etkinlik halini aldı. Ekonominin alınan tedbirlere tepkisi tatminkardı. Hatta bir "Meksika ekonomik mucizesi"nden bahsedilir oldu. Meksika hükümeti elindeki 1155 KİT'in 940 tanesini tasfiyet etmiş, birleştirmiş, devretmiş ya da satmıştı. Bunların toplam değeri ise 14 milyar dolar, ya da Meksika GSMH'sinin %6'sına eşitti.

a) Bağlantı kesme programı: Özgün özellikler

Meksika özelleştirme programı temelde iki aşamaya bölünebilir: Başkan de la Madrid dönemine denk düşen, 1938-1988 arasındaki ilk aşamanın özelliği çok sayıda küçük işletmenin likide edilerek elden çıkarılmasıydı. 1989'da başlayıp günümüze kadar Başkan Salinas yönetiminde süregelen ikinci aşamada ise özelleştirme programı, ticarete serbestleşmeyi, dış borç ödemelerinin ertelenmesini, iç pazarın serbestleştirilmesini de içeren bir yapısal reform paketinin parçası sayılıyordu ve özelleştirilen işletmelerin ortalama büyüklüğünde ve fiyatlarında da büyük bir artış gözlenmiştir. Dönemin öne çıkartılması gereken öğeleri ise şunlardı.

Teklif Mekanizması: Her ne kadar resmi olarak bağlantı kesmeyi (disengagement) önerenin sektörden sorumlu bakanlık olması gerekiyorsa da, ilk olarak tüm işletmelerin özelleştirileceği varsayılıyor ve herhangi bir işletmenin ba-

* Bu yazı Pensilvanya Üniversitesi, Wharton Ekonomi Okulu'na TÜSIAD için hazırlanan raporun bir özetidir.

kanlığa bağlı kalmaya devam etmesinin gerekçesini gösterebilmek gerekiyordu. Tavırlardaki bu ince değişim çok sayıda işletmenin başarılı bir şekilde özelleştirilebilmesinin nedenlerinden biriydi.

Özelleştirme Dairesi: Çoğu vakada, satışa ayrılan bir işletmenin idari sorumluluğu Maliye Bakanlığı bünyesinde yeni kurulan Özelleştirme Dairesi'ne devrediliyordu. Bu daire 1988'de bir yenilik olarak oluşturulduğundan, yönetici kadrosunun statükoyu korumakta bir çıkarı yoktu. Dairenin temel sorumlulukları, özetle şunlardı:

- tekellerin özelleştirilmelerinden önce düzenleyici bir ortamın yaratılmasını sağlamak;
- satıştan önce işletmenin yeniden yapılandırılmasının gerekip gerekmediğine karar vermek;
- satışın vadesinin ve koşullarının hazırlanması, ilan edilmesi ve gerekirse yeniden müzakere edilmesi;
- potansiyel alıcıları teknik ve finansal yeterliklerine göre ayıklamak ve çok önemli bir son nokta olarak,
- kamuoyunu ve ilgili kuruluşların yöneticileriyle, işçilerini süreçteki gelişmelerden haberdar etmek.

Dairenin diğer sorumlulukları arasında sürecin yönetimi ve Aracı Bankalar olarak bilinen ve işlemleri götüren finansal danışmanları denetlemek vardı. İşlemlerin sorumluluğunun ve detayların aracı bankalara verilmesi, dairenin tüm dikkatini şirketin yeniden yapılandırılması, satış şartlarının hazırlanarak yayınlanması, potansiyel alıcıların incelenmesi ve halkla ilişkiler çalışmalarını içeren kritik hazırlık dönemine yoğunlaştırmasını sağlamış, "elden çıkarma" daire için uzaktan yönlendirilen piyasa işlemleri halini almıştı. Bunun gerisinde yatan mantıksa, bankaların işyeri değerlendirmesi, birleşme ve satın alma işlemlerin-

deki uzmanlıklarından yararlanmak, bankalar arasında devletin işini kapabilmek için oluşan rekabetin iyi bir performans elde edilmesine yol açmasını sağlamaktı (1).

Diğer özelleştirme programlarında olduğu gibi KİT'lerin bölünmesinde dört yöntem kullanılmıştı:

- a) Özel sektöre çeşitli yöntemlerle satış; b) Likidasyon, yani işletmenin aktiflerinin satılması ve dağılması; c) Diğer kamu işletmeleriyle birleşme; ve d) Mülkiyetin bölgesel veya yerel yönetimlere devredilmesi.

Aracı Bankalar: Yukarıda da değinildiği gibi, her satışın fiili yönetimi Özelleştirme Dairesi'nin, bir yöneticisi tarafından atanan ve denetlenen bir Aracı Banka tarafından yapılmaktaydı. Bu Aracı Banka bir çok fonksiyonu üstlenmekteydi. Bunların birincisi satışla ilgili broşür hazırlamaktı. Teklif verecekler genellikle finans durumlarıyla ilgili bir ön elemenden geçtikten ve teminat yatırdıktan sonra kendilerine bu broşürler verilir ve teklifleri beklenirdi. Aracı bankaların ikinci önemli fonksiyonu, şirketin teknik bir değerlendirmesinin yapılması ve rezerv fiyatının tabanının belirlenmesiydi. Rezerv fiyatı, Aracı Bankanın işletme için saptadığı değere göre belirlenmekteydi ve satış sonrasında kadar, hatta satıştan sonra bile gizli tutulmaktaydı.

Alıcıların Seçimindeki Kriterler: Satışlar kapalı zarfı ile en iyi fiyat teklifi usulüyle yapılır, teklif verenlerse teknik, yönetsel ve finansal yetkinlikleriyle ilgili bir ön elemenden geçirilirlerdi. Bundan sonraysa, tüm teklifler, önceden belirlenmiş noterlerin, Maliye Bakanlığı temsilci ve müfettişlerinin ve basının hazır bulunduğu bir yerde kabul edilirdi. Teklif verenlerin şirket hakkındaki yatırım programları ve işçilere yönelik idari planları dikkate alınsa da, bu aşamadaki başlıca kriter önerilen en yüksek fiyattı.

Tablo 1: Meksika'daki Bağlantı Kesme (disengagement) Programının Evrimi (1983-1991)

Yıl	Satılan KİT'lerin Sayısı	Diğer Bağlantı Kesme Yöntemleri	Yıl Sonundaki KİT Sayısı
1982			1155
1983	4	77	1074
1984	3	22	1049
1985	32	76	941
1986	281	176	737
1987	21	99	617
1988	66	139	412
1989	37	0*	379
1990	90	9	280
1991	65	V.Y**	215**
Toplam	346	594	(Toplam Satılan) 940

* Anlamlı değil. Satış sayısı KİT sayısındaki azalmadan fazla olduğu için data uyumsuzluğu var.

** 1991 sonundaki KİT sayısı diğer bağlantı kesme (disengagement) sayısının sıfır olduğunu varsayarak çıkarılmıştır.

**HEIDELBERG.
FRANKFURT'A 91 KM. UZAK.
TEKSTİL NUMUNELERİNİN
HAVALİMANI OLMAYAN
BU KÜÇÜK
YERLEŞİM MERKEZİNE
PAZARTESİ SABAHI ULAŞMASI
GEREKİYOR.
GÜNLERDEN CUMARTESİ.**

DHL Düşünsün.

Siz, numune paketlerinizi
hazırlayın yeter! DHL, Cumartesi
günleri de çalışıyor. DHL'i aradığınızda, he-
men işyerinize gelerek paketinizi alacak ve
Pazartesi sabahı alıcısına teslim edecektir.
Artık rahat bir nefes alabilirsiniz...

İhracat siparişini aldığınızda, isterseniz DHL
yine yanınızda olacak: Almanya'ya yapacağı-
nız ihracatın da aynı hız ve güvenilirlikte kapı-
dan kapıya taşınacağından emin olabilirsiniz.

DHL: Derhal.

DHL Almanya, yaptığı yatırımlar sayesinde
Almanya'nın her metrekaresine ertesi gün
dağıtım yapıyor. En küçük yerleşim bi-
rimleri dahil...

DHL HİZMET MERKEZLERİ	
ADANA	(322) 454 37 07
ANKARA	(312) 435 51 90
ANTALYA	(242) 241 71 97
BURSA	(224) 221 51 40
DENİZLİ	(258) 264 46 63
GAZİANTEP	(342) 230 36 74
İSKENDERUN	(326) 613 61 13
İSTANBUL	(212) 275 08 00
İZMİR	(232) 463 13 57
MERSİN	(324) 233 93 23

DHL, Dünyanın Her Yerinde.

DHL, 20 yılı aşkın bir süredir uluslararası gönderilerin en hızlı ve güvenilir biçimde alıcılarına dağıtımı için çalışıyor.

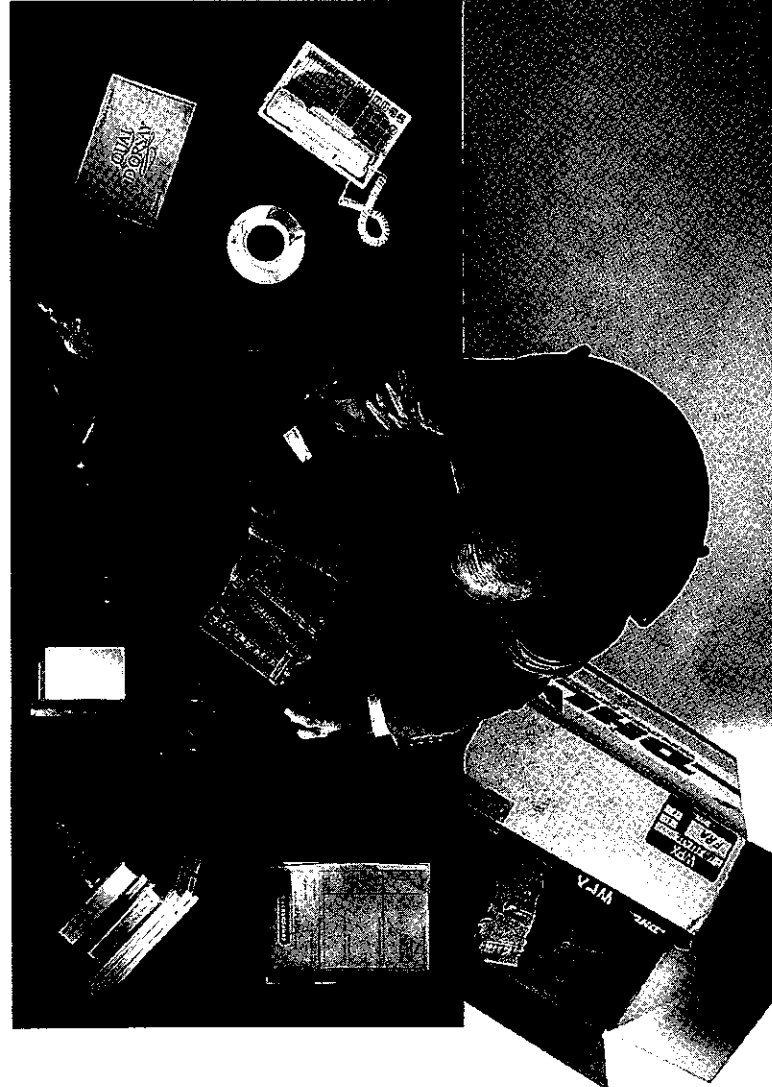
Air express sektörünün lider kuruluşu şu anda 200'ü aşkın ülkede 70.000'den fazla yerleşim birimine hizmet veriyor. Şu örnek size yeterince fikir verebilir: Ortalama olarak dakikada bir havalanan her uçakta mutlaka bir DHL malzemesi taşınmakta...

DHL bu gücünü, tüm dünya gümrüklerinde elde ettiği uzmanlık ve deneyime, 34.000'i aşkın eğitilmiş personele ve her aşamada gönderilerin kontrol edilmesini sağlayan online sistemiyle çalışmasına borçlu. DHL ile çalışanlar iyi bilir: DHL'e paket ya da döküman verilir ve bu konu kapanır.

Dünyanın neresine olursa olsun, tekstil numunelerini gününde ulaştırmak için artık siz düşünmeyin...

Bundan Böyle Bırakın... DHL Düşünsün.

DHL
WORLDWIDE EXPRESS®





Salinas, özelleştirmeyi yapısal reform paketinin bir parçası olarak görüyor.

Teklif kabul edildikten sonra pazarlık yapılmasını önlemek için, devlet, yasal sözleşmeyi ihaleden önce hazırlar ve bunu, sözleşmenin bazı maddelerini ihale başlamadan sorgulama, hatta değiştirme imkanı da vererek, potansiyel alıcılara dağıtırdı.

İşçi ilişkileri: Meksika'daki özelleştirme programının en önemli özelliklerinden biri de işçi muhalefeti'nin hemen hiç olmamasıydı. İşçilerin çıkarları reform programı sırasında iki şekilde korunmuştu: Birincisi, yasal olarak sendikaların her satışta bir ilk reddediş hakları vardı. Yani, teklifler öğrenildikten sonra sendika en yüksek teklife eşit bir fiyat vererek şirketi satın alabiliyordu (2). Bu çerçevede istismarı önlemek için bulunan kilit çare yeniden satışın yasaklanmasıydı. Böylece, dışarıdan teklif veren birisinin ihaleye girmeden, sendikayla anlaşarak, sendikanın hakkını kullanmasının ertesinde şirketi satın alması önleniyordu.

İkinci metotla ise, çalışanlara, onları işbirliğine teşvik etmek amacıyla şirketin hisseleri satılmıştı. Örneğin, Tel-mex'in sendikası şirketin %4.4'ünü USD 325 milyon ödeyerek satın almış, sendikaya bu satış için gereken parayı bir devlet bankası kredi olarak vermişti. 16 Nisan 1992'de yapılan özelleştirme satışından 16 ay sonra bu hisselerin piyasa değeri USD 1.37 milyar, işçi başına düşen kazançsa USD 20.000 idi. İşçilerin bu durumda elden çıkarmaya muhalefet etmemeleri ise pek de şaşırtıcı değildi.

b) Meksika deneyiminden alınacak dersler

1. Elden çıkarma operasyonlarını merkezi güce yakın, yetkin bankaların satış yönetimlerini denetleyen merkezi bir dairenin elinde toplamak, satışları örgütlemek için etkili bir yöntem olabilir.

2. Özelleştirme programının arkasında kamuoyu ve dolayısıyla siyasi destek olması hayati önemdedir.

Kamuoyunun güvenini sağlamak ve koruyabilmek için özelleştirme dairesi başarılarla dolu bir sicil oluşturmak zorundadır. Bunu başarmak için de kapsamı küçük projelerle işe başlayarak bu şekilde daha büyük karmaşık ve tanınmış işletmelerin özelleştirilmesi için gereken deneyim ve uzmanlık oluşturulmalıdır. Hedeflenen tarihlerde işi bitirebilmek için, satışlar ancak tüm hazırlık aşamaları bittikten sonra ilan edilmelidir. Ancak bu şekilde şirket performansını, çalışanların moralini olumsuz etkilemekten ve basında eleştirilmekten kurtulunur.

3. Elden çıkarmayla ilgili kurallar ve bunların uygulanış sırası açık ve şeffaf olmalı, etkin bir şekilde duyurulmalı ve değiştirilmemelidir. Tüm satışlar nihaidir. Taksitle ödeme

uygulamasına olanak sağlamayan nakit ödeme kuralı ve satış kontratı hükümlerinin fiyat verilmesinden önce açıklanması, satış sonrası pazarlıklarını önler. Bu önlemler alıcılarla hükümet arasındaki pazarlık alanını daraltması ve kamuoyunda süreçle ilgili oluşabilecek kuşku ve azaltması açısından önemlidir.

4. Büyük işletmeler için iki kademeli satışın uygun olduğu anlaşılmıştır. Öncelikle, potansiyel alıcılar finansal, idari ve teknik niteliklerine göre incelenerek elenmeli, ikinci aşamada ise sadece fiyat üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

5. Ekonomik istikrar, serbestleşme ve yapısal reform programları özelleştirmenin başarısı için şarttır. Yatırımcılar ancak bir ekonomik güven ortamında şirketleri değerlendirip doğru fiyatı bulduklarında ortaya çıkarlar.

6. Kamuoyu, çalışanlar ve yöneticiler süreç hakkında iyice bilgilendirilmelidir. İşçilerin işbirliği ve muvafakatıyla işlerin korunması veya elden çıkarmadan kazanç sağlanmalarıyla gerçekleşebilir.

7. Satışa uygun olmayan şirketler için, likidasyon, mali etkiyi azaltacak bir alternatif olarak kullanılabilir.

8. Özelleştirme devlete büyük miktarda gelir sağlamak ve dolayısıyla ekonominin makro istikrarını sağlamak için kullanılabilir (3).

2. Arjantin'de özelleştirme

Arjantin'de özelleştirme stratejisi ise hızlı uygulamanın getirdiği tüm olumlu ve olumsuz yönleri içeren mükemmel bir şok programıdır ve Meksika deneyimiyle taban tabana zıttır. Arjantin'deki programın çıkış noktası Carlos Menem'in başkan seçilmesiyle ortaya çıkan fırsattan yararlanarak, büyük işletmelerin, muhalefetin örgütlenmesine olanak vermeden en kısa sürede özelleştirilmesi gereği idi.

1976-1983 yılları arasındaki askeri yönetim döneminde özelleştirmeye yönelik beyhude bir kaç denemeden sonra, ilk ciddi özelleştirme çalışmalarının 1983 Aralık ayında Alfonsin iktidara geldiğinde yapıldığı Arjantin'de devletin sahibi olduğu ya da çoğunluk hissesini elinde tuttuğu 305 KİT'in GSMH'nın %15.5'ine varan bütçe açıklarına katkısı %6 civarındaydı. Aynı dönemde Arjantin'in USD 46 milyar dış borcu, negatif büyüme hızı ve %400 oranında enflasyonu vardı. Bir dizi zayıf ve çelişki dolu tedbirden ve enflasyonun %11.23'ü bulmasından sonra Alfonsin 1985 Haziranı'nda Austral planını devreye soktu. Austral Planı klasik IMF önerilerine uygun olarak hazırlanmıştı. Yani para birimi Austral ücret ve fiyatlar dondurula-



➤ Menem, iktidara gelir gelmez şok niteliğinde bir özelleştirme programı uyguladı.

Tabló 2: Özelleştirmeden Elde Edilen Satış Gelirleri

Yıl	Satış Sayısı*		Toplam Gelir		Ortalama Fiyatı
	Nominal	Gerçek	Pezo	Dolar	\$ Fiyat
1983	4	2	4,847	—	—
1984	3	1	208	1.2	1.2
1985	32	10	29,180	113.5	11.4
1986	28	14	61,593	100.6	7.2
1987	21	16	229,379	167.9	10.5
1988	66	51	1,180,750	524.8	10.3
1989	37	25	1,798,549	730.8	29.2
1990	90	59	9,017,209	3,196.5	54.2
1991	65	37	32,656,544	10,813.4	292.3
Toplam	346	215	44,978,259	15,648.7	

* "Nominal" satış yasal olarak birbirinden ayrı şirketlerin sayısını belirtir. "Gerçek" satış değişik satış işlemlerinin sayısını belirtir.

rak dolara endeksleniyor, kamu kesimi açığında ciddi bir düşüş bekleniyor ve bütçe açığının para basarak değil, gerçek kaynaklara dayandırılarak finanse edilmesi için tahhütte bulunuluyordu. Halk yeni tedbirleri destekliyordu ve başlangıçta program oldukça başarılıydı. Ancak fiyatların dondurulması, plan uygulamaya konulduğunda zaten varlığı hissedilen ekonomik yavaşlamayı derinleştirdi. Ekonomiyi canlandırması için güçlü bir siyasi baskı hisseden hükümet 1986 Nisanı'nda "yönlendirilmiş fiyatlar" sistemine geçti ve ekonomi, sermaye akışıyla beslenen bir büyüme sürecine girince enflasyonist baskılar yeniden hissedilmeye başladı.

Alfonsin'in başkanlık döneminin sonuna gelindiğinde Arjantin'in toplam dış borcu USD 59 milyardı ve USD 49.5 milyara yakın olan uzun vadeli dış borcun hemen tümü de kamu sektörüne aitti (4).

Carlos Menem hükümeti ise iktidarı 1989 Temmuz ayında devraldı. Başkan olur olmaz Menem, acil bir istikrar programını başlattı. Hükümet ekonomik liberalizasyon ve deregulasyonu tamamlayacak bir özelleştirme programını acilen gerekli yeniden yapılanma programının ayrılmaz bir parçası olarak görüyordu.

Özelleştirme tedbirlerinin dışında, yeni yönetim kamu açıklarını azaltacak ve ekonomiyi dışa açacak reformları da devreye soktu.

Alınan tedbirler arasında, devlet kontrolündeki fiyatların %100 oranında artırılması, bütçe açıklarının Merkez Bankası'na finansmanına son verilmesi, iç borcun konsolidasyonu (5), vergilerin yükseltilmesi ve devlet bürokrasisinin rasyonalizasyonu vardı. Bu tedbirler döviz kurunun ve enf-

lasyonun stabilize edilmesini sağladı. Yıllık enflasyon oranı o dönemden bu yana sürekli düşerek 1992'de %18.5 seviyesine geldi. Benzer biçimde özelleştirme uygulamaları da Menem'in iktidara gelmesiye hızlandı. Menem, ilk olarak etkili bir özelleştirmeyi güçleştiren siyasi ve bürokratik engelleri azaltacak yasal temeli hazırladı. Buna bağlı olarak özelleştirme süreci başkan ve ekonomi bakanı tarafından yakından takip ediliyordu. Birçok örnekte hükümet iki aşamalı bir satış stratejisi izledi. Önce, ihale yoluyla işletmelerin %30-60 hissesi, alıcılara şirketin kontrolünü de vermek üzere satışa kondu. Arta kalan hisseler ileri bir tarihte yerel ve uluslararası piyasalara sürülmek üzere hükümetçe tutuluyordu. Bu son derece iddialı program kayda değer bir başarı sağladı. 1992 sonunda, özelleştirme programa uygun olarak devam etmekteydi (6) ve tamamlanmış işlemlerden elde edilen gelir USD 5.6 milyar nakit ve nominal değerle USD 11 milyarın üzerinde borç azalmasıydı.

a) Özelleştirme Programı: Özgün Özellikler

Arjantin'deki özelleştirme sürecinin altının çizilmesi gereken özellikler ise şunlardır:


İdari (yeniden)-Örgütlenme ve Yasal Çerçeve: Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi Menem yönetiminin en büyük başarısı, etkili bir özelleştirme için yasal ve idari altyapının oluşturulmasının gerekliliğini görerek hemen uygulamaya geçmesiydi.

Yeni yöntemin ilk aylarında iki önemli reform onaylandı. Ekonomik Kriz Yasası ve Kamu Sektörü Reform Yasası. Bu iki yasayla yürütmenin reformu hızlandırma konusundaki yetkileri artırılıyordu.

Ekonomik Kriz Yasası yürütme erkine KİT'lerle ilgili süv-

ASYA'DA DAHA ÇOK KENTE, DAHA FAZLA UÇUŞ.



Her perşembe, pazar Singapur'a bizimle uçun. Singapur'dan Asya'da en fazla kente biz uçuyoruz. Önemli 23 kente haftada 300'den fazla uçuş. Asya'daki üstün hizmetlerimiz, bugün dünyada 40 ülkede 67 kente yayılmış uçuş ağıımızın sadece küçük bir parçası. Bizimle uçun. Bütün dünyada diğer havayollarının bile takdirini kazanmış hizmetlerimizden siz de yararlanın. **SINGAPORE AIRLINES** 

SENDAY • TOKYO • NAGOYA • OSAKA • FUKUOKA • SEUL • BEJİNG • ŞANGHAY • GUANGZHOU • TAIPEİ • HONG KONG • MANILA • HANOİ • HO Şİ MİN • BANGKOK
PENANG • KUALA LUMPUR • KUCHİNG • KOTA KİNABALU • BANDAR SRI BEGAWAN • SİNGAPUR • ÇAKARTA • SURABAYA • DENPASAR-BALİ

Tablo 3: Arjantin Özelleştirme Programının Sağladığı Gelişmeler (1990- Mart 1993)

Yıl	Satılan KİT Sayısı	Diğer Özelleştirme yöntemleri	Hasılat (milyon \$ olarak)	
			nakit	borçtan azalma
1990	6	40	790.5	6,740.2*
1991	2	35	1,892.5	12.0*
1992	25	42	2,658.9	41.8*
				2,633.8**
1993 (Ocak-Mart)	18	—	147.23	—
				73.7**
Toplam	43	117	5,489.13	6,794*
				2,707.5**

* Halihazır değer.

** Nakit karşılığı olarak.

bansiyon ve transferleri durdurma yetkisi veriyordu.

1989 Ağustos ayında kabul edilen Kamu Sektörü Reform Yasası (diğer adıyla Ley Dromi) ise özelleştirmenin temel direği idi. Bu yasa tüm kamu kuruluşları için, gerekirse iki yıla uzatılabilecek, bir yıllık olağanüstü hal ilan ederek, devlete karşı yasal başvuruları iki yıllığına erteliyordu. Yasa, devlet başkanına filen devlet kurumlarının yasal statüsünü değiştirmek ve bölünme, birleşme, kapatma veya dönüşüm yoluyla yenilerini kurma hakkını veriyordu. Ekonomi bakanı (7) artık KİT'lerin her birini veya tümünü "özelleştirebilir" kategorisine sokabiliyordu. Bu durumda özelleştirmeye veya devleteleştirilmiş sanayilere özel sermaye getirilip getirilmemesine de hükümet karar veriyordu. Yasa aynı zamanda, o güne kadar devlet tarafından son derece sıkı bir şekilde kontrol edilmiş olan telekomünikasyon ve petrol sanayileri gibi sektörlerin deregülasyonu yetkisini de merkezi hükümete veriyordu. Yasanın getirdiği asıl devrimse, ekonomi bakanı aracılığıyla başkana kongre denetimine gerek kalmadan özelleştirme sürecini bitirme yetkisi vermesiydi. Kongre tüm özelleştirmeleri altısı senatodan, altısı temsilciler meclisinden gelme üyelerden oluşan özel bir komisyon aracılığıyla gözlemleyecekti.

Ancak Kongre'nin işlevinin denetimle sınırlı kalması ve bazen sürecin Başkanlık kararnameleriyle sürdürülmesi eğer kararnamele yürürlükteki kanunların ötesine geçiyorsa, yasal karışıklıklar da çıkartabilmekteydi.

Özelleştirmenin Adem-i Merkezileştirilmesi: Satılacak işletmelerin özelleştirilmesinin asıl sorumluluğu sektörel bakanlığa aitti. Bu bakanlığın atadığı bir müteveli işletmeyi yönetir ve gerekirse, idare özel sektöre geçinceye kadar yeniden yapılandırmaya başlayabilirdi. Olası satışın gelirlerinin bakanlık bütçesine aktarılması ise, sektörel ba-

kanlığın özelleştirmeyi yüksek fiyattan yapması için bir teşvik oluşturmaktaydı.

İki Aşamalı Özelleştirme Stratejisi: Arjantin 1990'dan 1992 sonuna kadar olan üç yıllık süreye tüm KİT'lerin özelleştirilmesini sığdırmayı hedeflemişti. Ancak, amaç 1992 sonuna kadar devlet mülkiyetini tamamen kaldırmaktan çok bu işletmelerin kontrolünü özel sektöre devretmekti. Örneklerin çoğunda, bu amaç, alıcıya kontrolü veren %30-60 arası hisse satışıyla gerçekleştirildi. Geri kalan hisseler, yerel ve uluslararası piyasalara sunulacakları tarihe kadar devletin elinde kaldı. Devlet özelleştirme öncesinde işletmelerin kapsamlı bir yeniden yapılanmaya girmesinden kaçındı. Bu yaklaşım özelleştirmenin hızlı yapılmasını sağlamakla birlikte, şirketlerin satış fiyatını da düşürdü. Bu yöntemle şirketlerin, özel sektör tarafından yatırım yapılmasından ve verimliliğin artmasından sonra piyasa değerlerinde görülecek artışlarda, hisseleri blok halinde satacak olan devlete de pay düşeceği öngörülmüştü (8).

Borç/Özsermaye Swap'ın Rolü: Kamu Sektörü Reform Yasası geniş bir yelpazeye yayılmış çeşitli özelleştirme prosedürlerine olanak sağlamaktaydı. Bunlardan biri de Arjantin özelleştirmelerinde sıkça kullanılmış olan borcun özsermayeye dönüştürülmesiydi: 1992 sonunda özelleştirmeden elde edilen nakit miktarı USD 5.455 milyar, nominal değerden geri alınan borçtan elde edilen mikrarsa USD 11 milyardı. Bu da borç takası lehine 1.2'lik bir oran demektir. Uygulanan Brady Planı'nın resmi bir parçası olarak bu tür dönüştürmeler Arjantin'in yüksek enflasyon ortamında, parasal genişlemeye yol açmadıkları için özellikle cazipti.

Ayrıca, Arjantin'deki özelleştirmenin en temel sorunlarından biri de dış borçla yakından ilintiliydi. Özelleştirilecek KİT'lerin çoğunun dış borcu olduğu için özelleştiril-

melerinden önce yabancı alacaklıların haklarından feragat etmeleri gerekiyordu. Bu noktalarda KIT'lerin alacaklıları olan ticari bankalar pazarlıklarda aktif rol oynadılar (9) ve özelleştirmelerde teklif verme sisteminin büyük ölçüde dış borç takası şeklinde yapılmasında etkili oldular.

Alıcıların Seçilme Kriterleri: Uygulanan sisteme göre tüm satışların teklif isteyerek, açık artırma veya borsa satışlarıyla yapılması gerekmekteydi (10) ve prensipte yerel yatırımcılar ve yabancılara da aynı şekilde davranılmaktaydı (11).

Bir karar verirken yürütme, yalnızca verilen en yüksek fiyat değil, kamu veya genel yarara hizmet edecek başka avantajları da gözetmekteydi. Kalifiye sayılabilmek içinse teklif verenlerin iş yönetme deneyimi ve yeteneklerin olması gerekiyordu. Özelleştirme planlarının maddelerinden birisi, yeni iş sahibinin istihdam düzeyini bir yıl süreyle aynı tutmasını da şart koşuyordu.

İşçi ilişkileri

Arjantin, ancak şimdi, tüm özelleştirme sürecinin tamamlanmasının ardından iş yasalarındaki reformlarla uğraşılıyor. Bu yaklaşım, özelleştirilmiş şirketlerin çalışanları ve potansiyel alıcıları için ciddi bir belirsizlik yarattığından problem çıkartıcı. Bununla birlikte, Menem hükümeti, çoğu devlet teşekkülünde özelleştirmeden önce gereğinden fazla olan iş gücünü azaltmak ihtiyacı ile de karşı karşıya kalmıştı. Nitekim, çoğu kamu işletmesinde bu işgücü indirimi, hükümetin ödediği ayrılma tazminatları ve azınlıkta ki kimi uygulamalarda da kuruluşun kaynakları ya da ticari bankaların kredileriyle "ikna edilen" gönüllü ayrılmalarla başarılmıştır. Bu durum, yeni işverenlerin bu kuruluşları aşırı istihdamdan kurtulmuş olarak almalarına olanak sağladığı gibi ek olarak varolan toplu pazarlık anlaşmalarını da özelleştirme karşısında etkisiz hâle getirmiştir. Bu ise, yeni yönetimlerin, çalışanların evvelce hoşnut olduğu getirilerin hepsini elemine etmeden, Arjantin'in hâlâ cömert olan iş yasalarına uymayı sürdürürken bile taze işgücü anlaşmalarını müzakerelerini yürütmesine olanak sağlamıştır.

1990 yılından başlayarak, başlıca 13 teşebbüste, baz alınan 220.000 çalışanın sürece uyum için yeniden yapılandırma vb. gibi çeşitli özelleştirme biçimleriyle 1993'ün sonlarında 42.000'e indirilmesi öngörülmüştür. Bu indirimlerin bileşimi ise, 66.000 kadar çalışanın yeni özel kesim firmalarına transferi, 19.000 kadarının emekliliği ve 15.000 kadarının da işten çıkarma tazminatı ile gönüllü

olarak ayrılması şeklindeydi. İşten çıkarma programının toplam maliyeti, uygulamadan etkilenen çalışan bazına ortalama USD 7200 olmak üzere toplam USD 690 milyon olarak tahmin edilmekteydi. Bütün teşekkülleri kapsayan toplam işgücü indirimi ise 250.000'e kadar ulaşması ve 1993 sonunda kamu teşebbüslerinde 60.000'den fazla çalışan bırakılmaması hedefleniyordu.

Bugüne dek, Arjantin'deki bu özelleştirme programı sendikaların son derece sınırlı muhalefeti ile karşılaşmıştı. Bir yandan, kamu sektöründeki düşük ücretler, çifte istihdamı, cömert işten ayrılma tazminatları, çalışanların yaş profilleri ve gelişen özel sektördeki iyi iş imkanları ile açıklanabilir. Diğer yandaysa, belirtilmesi gereken, emek kökenli Justicialista (Personist) Partisi üyesi olan Başkan Menem'in 1989 seçimlerini güçlü bir sendika desteğiyle kazanmış olmasıdır. Menem, geçmişte, süreç içerisinde bölünen en güçlü işçi örgütü Genel İşçi Konfederasyonu'nda (CGT) ikna etmeyi başarmıştı. Dolayısıyla, sendikaların bölünmüş olması, yönetimin ilk üç yılında, ücret dondurmaları ve devlet teşekküllerinin özelleştirilme sürecinde gündeme gelen yoğun işten çıkartmalar dışında Menem'in politikalarını ciddi bir tehdit altına girmekten kordurdu. 9 Kasım 1992'de ise, CGT, Peronist yönetim altında ilk kez bir genel grev gerçekleştirdi. Bu grev yönetimin reformlarına karşı ciddi bir biçimde direnmek için önceki iki yılda derinlemesine bölünmüş olan işçi hareketinin yeniden birleşmesini sağlamıştır. Bugünkü esas talep, daha yüksek ücretler, sosyal güvenlik sistemindeki özelleştirmede yer alışı ve yeni planlanan iş ve iyimserlik kanunlarındaki değişikliklerdir.

b) Arjantin Deneyinden Alınacak Dersler

Dolayısıyla Arjantin deneyiminden çıkarılacak derslerse şöyle özetlenebilir.

1. Hızlı özelleştirmenin önündeki siyasi ve bürokratik engelleri azaltmak için yasal otorite merkezleştirilmelidir.

2. Çok sayıda işletmeyi kısa sürede özelleştirebilmek için, hükümet satıştan önce işletmeyi yeniden yapılandırmaya gidememiş ve bu nedenle de (düşük fiyat yüzünden) gelir kaybedilmişse de bunun bir kısmı hisselerin blok satışlar halinde satılması sayesinde geri alınabilir.

3. Ekonomide makro-istikrarın sağlanması ve serbestleştirme, yatırımları cezbetmek için elzemdir. Arjantin örneğinde bu önlem, uzun sermaye kaçı dönemlerinde resmi ekonomi dışına giden fonların geri getirilmesi için hayati bir önem taşımıştır.

4. Borç/Özsermaye swapları (takasları) kamu kesimi borcunu düşürmek için sıkça ve başarıyla uygulanmıştır.

Ancak süratle verilen önem programda ciddi aksamalara da yol açmıştır. Bunlarsa şöyle sıralanabilir:

5. Hızlı bir özelleştirme programını tercih etmenin dezavantajı, satışlardan önce, özelleştirilen tekelleri kontrol etmeye yarayacak uygun yasal çerçevenin oluşturulmamasıdır. Bu eksikliğin, yüksek fiyat ve kötü hizmet şeklinde dışa vuran sonuçları kendilerini havayolu, telefon ve taşıma sektörlerinde göstermektedir.

6. Çabuk sonuç almak amacıyla kestirme yolları denemek, özellikle de başkanlık kararnamelerini yasalara tercih etmek, yasama ve yürütme arasında yasal karışıklıklara ve çatışmalara yol açmıştır.

7. Özelleştirme sürecinin yeterince şeffaf olmaması yolsuzluk iddialarına yol açmış, sürecin ortasında bakanlıklar arasındaki yetkilerin yeniden dağıtımını gerektirmiştir.

8. Özelleştirilmiş işletmeler ülkedeki dört büyük gruba satıldığından bu grupların elinde yüksek oranda ekonomik güç konsantrasyonu oluşmuştur.

9. Özelleştirmenin ikinci aşamasında, devlet hisselerinin ihracından elde edilecek gelirleri en yüksek düzeye getirebilmek için, kamu görevlileri şirketlerin değerleri konusunda kamuoyuna sorumsuz beyanlar vererek ilgiyi artırmak istemişlerdir. Telefon şirketi ENTEL örneğinde, bu tür sorumsuz davranışlar önce spekülasyon bir harekete yol açarak hisse fiyatlarının hızla yükselmesine sebep olmuştur. Ancak, bunu takip eden borsa düşüşü de pek çok küçük yatırımcının önemli miktarda para kaybetmelerine sebep olmuştur.

Satış prosedürlerinin yetersiz veya gayri-standart oluşu da güçlüklerle ve bazı sıkıntılara yol açmıştır. Nitekim, bunlardan birinde, Aerolineas Argentinas örneğinde, devlet, yerel azınlık hisse sahiplerinin zarar eden şirkete taze kaynak bülamamalarından dolayı, hisselerin %28'ini geri almak zorunda kalmıştır.

Sonuç

Arjantin ve Meksika örnekleri özelleştirmenin, bir ülkenin ekonomik ve siyasal koşullarıyla imkanlarına bağlı olarak değişik yasal ve kurumsal yapılarla gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Özelleştirme programının ekonomideki yapısal reformun bir parçası olarak ele alınması, bunun düzenleyici çerçevesinin ve rekabetçi ortamı hazırlayacak piyasa yapı-

sının oluşturulması önemlidir.

Başarılı bir programın uygulanabilmesi için yasal temellerin açık olması ve örgütsel ve kurumsal yetkinlik gerekmektedir. Özelleştirmeye işçilerin, KİT yöneticilerinin, bürokrasinin ve işletmeleri siyasi güç kaynağı olarak kullanan bakanların direnmesi neredeyse evrensel bir olgudur. Tüm bu grupların statükoyu muhafaza etmekte çıkarları vardır ve özelleştirmeyi durdurmak, ya da hiç değilse ertelleyebilmek için sorunlar yaratabilirler. Her ülke kendine özgü koşullara uygun kurumsal yapıları ve prosedürleri yaratarak bu engelleri aşmanın yolunu bulmalıdır.

Kamuoyunun kuşku ve şeffaf prosedürler yaratarak ve tüm ilgililere gerekli bilgileri vererek aşılabılır. Kamuoyunun direnci, Meksika örneğinde olduğu gibi, hakkaniyetli ve başarılı sonuçlar çıkarılabilir, ancak kamuoyunu en iyi başarılı bir sicil ikna edebilecektir.

Ve bütün bunların ötesindeyse, bir programın başarılı olması için gereken en önemli öğe siyasi önderliğin iradesi ve kararlılığıdır. Dolayısıyla Meksika ve Arjantin'deki sonuçlar Başkan Salinas ve Başkan Menem'in kararlılıkları olmadan asla gerçekleştirilemezdi. □

Notlar:

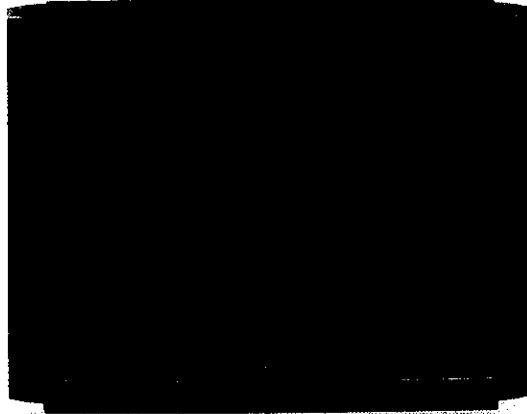
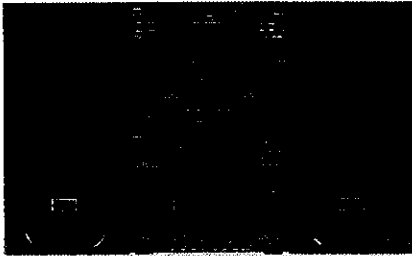
- 1) "İş" çok cazipti zira devlet, aracı bankaya nihai satış fiyatının %1'i kadar bir komisyon ödemekteydi.
- 2) Birçok işletme bu kural sayesinde kendi sendikasına satıldı. Yalnızca 1989-1991 yılları arasında bunların sayısı 16'yı buldu. Bunların içinde çeşitli sektörlerden işletmeler vardı: Balıkçılık, şeker, gıda mamulleri, gübre, madencilik ve otomobil yedek parçası vb. gibi.
- 3) Elden çıkarma programının gelir sağlama boyutuyla bahsedilen diğer bazı amaçları arasında tabiidir ki çelişkiler vardır. Meksika'daki program bu durumlarda değiş-tokuşların nasıl değerlendirilmesi gerektiğinin iyi bir örneğidir: İşçilerin işbirliğini sağlamak için tensikata izin verilmemesi, borç/öz sermaye swap'ı (bu takasların devlet sübvansiyonlarını alıcılara aktararak ve gerçek fiyatları gizleyerek alıcılara haksız avantajlar sağladığı anlaşılmıştır) veya vadeli ödeme yerine nakit ödeme istenmesi satış fiyatını düşüren tedbirlerin örnekleridir. Öte yandan bunlar hakkaniyeti ve şeffaflığı artırdıkları için program için hayati önem taşıyan kamuoyu desteğini de sağlamaktadırlar.
- 4) Başlıca alacaklılar %60'la ticari bankalar, %18'le resmi kuruluşlar ve %18'le tahvil sahipleri idi.
- 5) Ülkede tasarruf sahiplerinin faiz elde ettikleri mevduatlarının bir kısmına el konarak bunun karşılığında on yıllık devlet tahvilleri verildi. Eş zamanlı olarak, Merkez Bankası bankalardan talep ettiği münzam karşılık oranlarını indirdi ve bankalara bloke edilen bu fonlar için ödediği faiz oranını azalttı. Tüm bu tedbirler iç borç ödemelerindeki masrafı ciddi ölçüde kısıt.
- 6) Bugüne kadar devlet havayolu Aerolineas Argentinas ve devlet telekomünikasyon şirketi Entel, televizyon istasyonları, gaz ve elektrik şirketleri, petrol şirketi YPF de dahil olmak üzere birçok büyük devlet işletmesi kısmen veya tamamen satıldı. Otoyollar, tren yolları, Buenos Aires hayvanat bahçesi ve su şirketi ise imtiyazlı şirket haline getirildiler.
- 7) Başlangıçta, yasa ilk kabul edildiğinde bu yetkiler Kamu Hizmetleri Bakanlığı'na verilmişti. Özelleştirmeyle ilgili yoksuzluk söylentileri yüzünden bu bakanlık bir kabine değişikliği sırasında 1991 Ocak ayında lağvedildi ve özelleştirmenin sorumluluğu ekonomi bakanına devredildi.
- 8) Entel örneğinde bu metod iyi sonuç verdi; 1990 Temmuz ayında hisseleri 9 sente satılmıştı. 1991 Aralık ayında devlette kalan %30 Entel hissesinin yarısı açık ihalede hisse başına 24 sente satıldı. Üç ay sonra, 1992 yılı Mart ayının sonunda, geri kalan %15'in teklifle satışında ise fiyat hisse başına 40 sentti.
- 9) Bazı bankalar feragat notu vermek konusunda çekimserdiler. Arjantin tüm özelleştirmelerde uygulanacak genel bir feragat notu ancak ABD yönetiminin, Dünya Bankası'nın, IMF'nin ve Arjantin hükümetinin ortak baskıları ile alınabildi.
- 10) Bazı istisnalar vardır. Çalışanlarla, mal verenlerle veya müşterilerle doğrudan temas kurulabilir.
- 11) Bunun bir istisnası elektrik, su, gaz idareleridir. Bunlarda yabancıların payı %10'la sınırlandırılmıştır.

Dünya markasından dünya güvencesi

Elektronikte

Türkiye'de ilk kez Bekoteknik uluslararası kalite onayını aldı.

ISO 9001



Kalitesini ve teknolojisini tüm dünyada kanıtlayan Bekoteknik, Türkiye'nin ISO-9001 Uluslararası Kalite Güvencesi Sertifikası'na sahip tek elektronik ev cihazları üreticisidir.

Beko markalı TV, video, müzik setlerinin üreticisi Bekoteknik'e bu belge 1991 yılı başında İngiltere Kraliçesi'nin SGS Yarsley

Kuruluşu'nun incelemeleri sonucu verilmiştir. Böylece Bekoteknik, İngiltere Kraliyet Sanayi ve Ticaret Departmanı Kalite Güvencesi Katalogları'nda yer almıştır.

Bekoteknik bu defa, 12 Ekim 1992 tarihinde de, ulusal kuruluşumuz TSE'nin incelemeleri sonucunda TS-ISO-9001 Kalite Güvencesi Belgesini almıştır.



Ürün ve hizmet etkinliklerinin tümünün yüksek kalite güvencesi standartları taşıdığı TSE tarafından da onaylanan Bekoteknik, böylece Türkiye'nin bu unvana sahip ilk ve tek elektronik üreticisi olmuştur.



ISO-9001 Uluslararası Toplam Kalite Güvencesi Sertifikası, üretimden yönetim ve organizasyona, araştırma ve geliştirmeden satış sonrası hizmetlere kadar, tüm etkinlikleri yüksek kalite güvencesi standartlarını taşıyan kuruluşlara verilen uluslararası bir belgedir.

 **Bekoteknik**

BEKO
Bir dünya markasıdır

Ö z e l l e ş t i r m e :

S E R E N D I P I T Y *

İl Han Özay

Özelleştirme, şanki oldum olası kabullenemediğim bir öneri idi. Nitekim, kamu iktisadi teşebbüsleri hakkında çıkarılan 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilk tartışmaya açıldığı sempozyumdan başlayarak, nereye gitsem, aralarında rahmetli Kâhveci'nin de bulunduğu ilgilileri hep eleştirmiş ve böyle bir işe girişirken, iktisatçılar dışında, sosyal bilimler ve hukuk öğretisi ile uğraşanların da görüşlerinin alınması gerektiğini savunmuşumdur.

Bu konuda hukuk bilimiyle uğraşanların görüşlerinin mutlaka alınması gerektiği inancımı yitirmedim için de, hem bunun gerekçesini açıklamak, hem de özelleştirmenin tek bir yöntemi olamayacağı, bazen, biraz sonra değineceğim örneklerden bazılarında gibi, "raslantı sonucu, beklenmedik (ama hoş) şeyler bulmanın" da mümkün olduğunu anlatmak istiyorum.

Özelleştirme denilen operasyonun gerekip gerekmediği iktisat biliminin konusu olmakla beraber, kamunun iktisadi girişimleri ve iştirakleri, bizim sistemimizde "İdare" içinde yer aldığı için özellikle benim uğraş alanımda sayılmaktadır. Bu yüzden de konuya İdare Hukukçularının ilgi duyması kaçınılmazdır. Ancak, madem ki, bu konu siyasal bir tercih sorunudur ve madem ki son on yılın hükümetleri, parlamento çoğunluğu ve şimdiki gibi iktidarın büyük ortağı böyle bir ope-

rasyonu zorunlu görmekte ve benimsemektedir, demokrasinin gereği olarak artık o yöndeki çalışmalarını yine ilgi fakat aynı zamanda saygıyla karşılamalıdır diye düşünüyorum.

Bu noktadan hareket edince, kamu hukuku ile uğraşanların üzerine düşen bir görev de vardır. Siyasal tercihini o yönde kullanmış bulunan iktidara, bu operasyonu en az zararlı ve mümkünse en iyi bir şekilde yürütüp sonuçlandırılacak hukuk tekniği araçlarını hazırlamak ve sunmak. İşte zaten böyle bir görev nedeniyle hukukçulara danışılmadan birtakım işlere girişilmesi kanımca çok eleştirilecek bir davranış olmaktadır.

Bu noktada "özelleştirme"nin tek bir yöntemi olmadığı ve her bir konu ile somut olayda ne şekilde davranmak daha rasyonel ise o yolu tutmanın doğru ve yerinde olacağını da biraz açmak isterim. Bunun açıklanması için de üç örnek yeterlidir sanırım.

Birinci örnek genelde kamu hizmeti imtiyazı denilen, fakat durumdan duruma farklı uygulamalar gösteren elektrik üretimi ve ticaretine ilişkindir. Nitekim, Çukurova, Kepez ve Bünyan elektrik şirketlerinin 1970'lerde danıştay tarafından iptal edilen sözleşmelerini canlandırmak için 1984'te çıkarılan "Türkiye Elektrik Kurumu Dışındaki Kuruluşların Elektrik Üretimi, İletimi, Dağıtımı ve Ticareti ile Görevlendirilmesi Hakkında Kanun"la bazısı imtiyaz, bazısı da "ortak yararlı iş-

* "Serendipity" İngilizce'de "raslantı sonucu hoş şeyler bulmak demektir."

Yap-işlet-devret modeli aslında çok önemli bir özelleştirme formülüdür.

letme" ya da eski terimiyle "müşterek emanet" usulleri uygulanarak bu alanda da özelleştirmenin ilk ve oldukça başarılı adımları atılmış oldu.

Yukarıdaki konuya tekrar ve üçüncü örnek olarak dönmek üzere şimdi de ikincisini görelim. Ülkeyi karayolları ile donatmak gibi çok önemli bir kamu hizmeti alanında da 1988 yılında bir yasa çıkarıldı. Karayolları Genel Müdürlüğü Dışındaki Kuruluşların Erişme Kontrolü Karayolu (Otoyol) Yapımı, Bakımı ve İşletilmesi ile Görevlendirilmesi Hakkında Kanun" adını taşıyan bu yasal düzenleme ile de, kanımca, "iltizam usulü" uygulanmış oldu. Çünkü, kamu hizmetinin önceden kararlaştırılan belli bir bedel karşılığı, özel hukuk kişisi tarafından yürütülmesi olarak ortaya çıkan ve Osmanlı İmparatorluğu döneminde özellikle vergi toplama alanında kullanılan "iltizam" zamanla farklı bir anlam daha kazanmış ve İdare için gerekli altyapı tesisleri ile inşaatların yaptırılması da böyle anılmaya başlanmıştır. Gerçi "iltizam" ile "imtiyaz" arasındaki fark birinin sadece inşaat diğerinin ise işletmeyi de kapsamada görürüz ama, büyük inşaat ve tesisat işlerine ilişkin sözleşmelerin Borçlar Kanunu'nda öngörülmüş bulunan "istisna akdi" olduğu kabul edilir. Burada da Devlet, müteahhide para vererek bu işi yaptıracığına belirli bir süre işleterek hem yaptığı masraflı çıkarması hem de belli bir miktar kâr edilmesi için bu formülü kullanarak böyle devasa bayındırlık işlerini özel girişimciye yaptırabilmektedir. Dolayısıyla bu da çok önemli bir özelleştirme modelidir. Öyle ki, Sağlık Bakanlığı da, tedavi kurumlarını daha iyi çalışır bir hale getirebilmek için kendi bünyesinde oluşturduğu bir vakfın iştiraki ile "kur-işlet-devret" modelini uygulayıp uygulayamayacağını danıştaydan sorduğunda Birinci Daire 1990 tarihli bir görüşünde, bunun ya karayolları örneğindeki gibi yasal bir düzenleme ile ya da imtiyaz usulüyle mümkün olabileceği cevabını vermiştir.

Üçüncü ve son örnek ise yine elektrik kullanımı ala-

nına ilişkindir. Türkiye Elektrik Kurumu, ilk örnekte sözkonusu yasal düzenlemenin çerçevesi içinde, İstanbul'un Anadolu yakasındaki işletme hakkını "Aktaş" şirketine devretmiştir. Bu devre ilişkin sözleşme incelendiğinde görülmektedir ki, yasal dayanağını oluşturan Bakanlar Kurulu kararıyla, Aktaş'a adeta tendine özgü bir "ruhsat" verilmiş ve biraz "iltizam"a benzeyen bir usul yaratılmıştır. Ne var ki devir sözleşmesinin asıl kendisinin içerdiği hükümler incelendiğinde, bunun "müşterek emanet" yani "ortak yararlı" işletme"den başka birşey olmadığı anlaşılır. Gerçi Danıştay'ın Birinci Dairesi yasal düzenlemeyi bu somut olaydan bağımsız bir biçimde ve nesnel olarak incelediğinde bunu bir "imtiyaz" olarak nitelemiş, ona bağlı olarak da Onuncu Daire bu konunun dolaylı biçimde sözedildiği bir davada yine aynı gerekçeyle iptal kararı vermiştir ama sorun daha üst bir kurulda inceleneceği için orada ilişkinin asıl niteliğinin yani bir "ortak yararlı işletme"nin sözkonusu olduğunun ortaya konmaması için de hiçbir neden yoktur.

Sanıyorum ki, "yap-işlet-devlet" modelini bulduğunu sanan siyasal düşünce, onu belli konularda çıkarılan yasalarla bir temele oturtmak gereğini duyan Yasama organı, bunu uygulayan hükümet ve sözleşmeleri yapan kamu kurumları belki de hep "imtiyaz usulü"nü düşünüp amaçlamışlardır. Ama, bu yolla, farkına varmadan "iltizam" ve özellikle "ortak yararlı girişim" gibi hem sorun yaratmayan bir özelleştirmeyi gerçekleştiren hem de kamu hizmetinin uygar bir toplum düzenine yaraşır şekilde yürütülmesini sağlayan örneklerle de ulaşılmıştır.

Öyle ise söyleyin bana, bu "serendipity" yani raslantı sonucu çok hoş şeyler bulma değildir de nedir? □

Prof. Dr. İlhan Özay
İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde İdare Hukuku profesörüdür.

Impetus: Su gibi ses

Lassa'nın yüksek performansı: Impetus.

Lassa Impetus yüksek hızda da mükemmel sessizliği sağlamak üzere üretildi.

Lassa Impetus yüksek hızda da* yüksek konfor sağlamak üzere üretildi.

Özel sırt karışımı, takviyeli çelik radyal gövdesi, güçlü topuk bölgesi, özel sırt deseni ile yüksek hızda, yüksek performans. Konforlu, sessiz. Yüksek fren, yüksek çekiş, yüksek viraj alma, yüksek slalom performansı. Lassa Impetus, Lassa'nın yüksek performans lastiği.

* Hız sınıfları:

210 km/s - Impetus HR 70, Impetus HR 65 ve H hız sınıfındaki Impetus 60.

240 km/s - V hız sınıfındaki Impetus 60.

Impetus HR 65, HR 70 ve Impetus 60 kullanabilen araçlardan bazıları:

ALFA ROMEO, AUDI, BMW, CITROEN, DAIHATSU, FIAT, FORD, HONDA, LANCIA, MAZDA, MERCEDES, MITSUBISHI, NISSAN, OPEL, PEUGEOT, RENAULT, SAAB, SEAT, SUBARU, TOYOTA, VOLVO, VW...

ssiz, balık gibi hızlı.



Teknoloji değişti, lastik değişti. İşte Impetus!

LASSA

Impetus HR 65. Impetus HR 70. Impetus 60.



Ö z e l l e ŝ t i r m e :

Doğu Avrupa'da Özelleştirme *

Nezih Güner

Bu yazı üç Doğu Avrupa ülkesinde (Macaristan, Polonya, Çek ve Slovak Federe Cumhuriyetleri), sosyalizm sonrası yaşanan özelleştirme deneyiminin genel bir tanımını ve değerlendirmesini yapmak amacıyla yazılmıştır. Çok yeni olan ve Türkiye'de pek bilinmeyen böyle bir konuda yazmak çeşitli sorunları da beraberinde getiriyor. Bir yandan yazının sınırları detaylara girmemeyi gerektirirken, diğer yandan yaşanan sürecin hız verileri kullanılırken dikkatli olmayı zorunlu kılıyor.

Giriş

D. Avrupa ülkeleri, kırk yıldan fazla sürdürdükleri merkezi planlamayı bırakıp, ekonomilerini pazar mekanizmalarının yönlendirdiği bir yapıya dönüştürmeye karar verdiklerinde karşılarında inanılmaz boyutlarda bir iş duruyordu.

Devlet sektörünün üretimin ortalama %80'ini karşıladığı; tarımdan teknolojiye her şeyin planlandığı; sosyalist olmayan dünya ile dış ticaretin çok sınırlı olduğu; biraz ideolojik olarak biraz da planlama sürecini basitleştirmek için ticaret ve hizmet sektörlerinin geri kaldığı; yine aynı nedenlerle firma ölçeklerinin pazar ekonomilerindeki benzerlerinden iki üç kat daha büyük olduğu bir ekonomik yapı vardı ortada. En önemlisi, bireyler dev bir ağaca benzeyen planlama ağında konumlarını karşılıklı politik ilişkilerle korumaya çalışmakta ve giderek sistemden soyutlanmaktaydılar. Bu durum, planlama sürecinin temelinde yatan bilgi akışını olanaksızlaştırmakta ve sistem etkisizliğini yeniden üretmekteydi.

di. Macaristan ve Polonya'da, 1960'lardan bu yana reform denemeleri olduysa da bunlar sistemin çöküşünü engelleyemediler. 1980'lerin sonuna gelindiğinde D. Avrupa ülkeleri, politik ve ekonomik olarak sürekli gerileyen yapılarını kökten bir şekilde değiştirme yoluna gittiler.

Böylece ortaya çıkan reform paketlerinin boyutları da çarpıcıydı: Öncelikle, kısa ve orta dönemde halledilmesi gereken ve bugün için önemli adımların atıldığı, istikrar ve liberalizasyon sorunları vardı. Uzun dönemde ise, özelleştirme, hukuksal ve kurumsal altyapının inşası, sermaye ve emek piyasalarının oluşumu gibi, daha zor ancak daha belirleyici reformların sonuçlandırılması gerekmektedir. İlk gruptaki önlemler için özellikle Latin Amerika deneyiminin öğrettiği bazı dersler vardı ve tartışmalı da olsa genel kabul gören bir istikrar paketinden söz etmek olasıydı, uzun dönemli reformlar ise bu boyutta ilk kez deniyorlardı.

Özelleştirme böylesine kapsamlı reform paketleri içinde, öteki alanlarda yapılacak olan girişimlerin şekline ve başarısına olan etkisiyle, belirgin bir şekilde öne çıktı.

Sorunlar

Her ne kadar devlet mülkiyeti ve özel mülkiyetin verimlilik açısından ayrımı ekonomi literatüründe henüz oturmamış bir konuya da, D. Avrupa bağlamında özelleştirmenin gerekliliğini tartışmanın anlamı pek yok.

Özelleştirme üç açıdan kaçınılmaz: İlk olarak, ekonomik ilişkilerin aktörler arasındaki karşılıklı pazarlık ve

* Bu yazı için beni teşvik eden Ayşe Buğra ve Ziya Öniş'e teşekkür ederim. D. Avrupa üzerine düşüncelerimin çoğu Güner Evcimen ve Ziya Öniş'le yaptığımız dersler ve tartışmalar sırasında şekillenmiştir, kendilerine teşekkür ederim.

güç dengelerine dayandığı sistemin ortadan kalkması ve yerine ekonomideki sinyallerin daha akıcı işlediği bir yapının oluşturulması için gerekli. İkinci olarak özelleştirme, verimlilik açısından çok önemli olan rekabetçi bir ortamın yaratılması için atılması gereken belirleyici bir adım. Son olarak özelleştirme, neyin kim (devlet ya da özel sektör) ait olduğunun netleşmesi için önemli. Bu netlik bir ekonomideki akışkanlığın önemli gereklerinden birisi.

Ancak özelleştirme, ne kadar kaçınılmaz olsa da, uygulamada karmaşık sosyal ve politik sorunları da beraberinde getiriyor. Bu sorunların D. Avrupa gibi sistemin tümünden sorgulandığı bir durumda çok daha çarpıcı olduğu kesin.

Aktörler

D. Avrupa'daki özelleştirme süreci temelde üç kesimi karşı karşıya getiriyor: Özelleştirilecek şirketlerde çalışan yönetici ve işçiler (içerdekiler), yatırımcılar (dışardakiler) ve devlet.

Özelleştirmenin çalışanları etkileyeceği açık. Bunun ötesinde, Macaristan ve Polonya'da 1970'ler ve 80'ler boyunca yaşanan reform girişimleri, sistemde köklü değişiklikler yaratamadıysa da bu ülkelerin reform sürecine farklı şartlarda başlamalarına yol açtı. Reform girişimleriyle merkezi planlamanın yumuşatılması ile birlikte, Macaristan'da yöneticiler, Polonya'da ise işçiler şirket yönetimlerinde önemli özerklikler elde ettiler. 1980'lerin sonunda başlayan değişim sürecinin getirdiği belirsizlik bu özerkliği iyice güçlendirerek, yönetici ve işçilerin devlet şirketlerinin uygulamadaki sahipleri olmalarına neden oldu. Böyle bir ortamda yapılan özelleştirme girişimlerinin başarıya ulaşabilmesi, çalışanların katılımına ve desteğine bağlı görünüyor...

D. Avrupa'daki devlet şirketleri, uzun dönemli verimsizliğin yarattığı, teknoloji ve yeniden yapılanma sorunlarıyla karşı karşıyalar. Bu yeniden yapılanmanın başarılabilmesi ve teknolojik yenilenmenin olabilmesi ciddi dış desteği gerektiriyor. Böyle olunca, özelleştirme programlarının dış yatırımcılara ne kadar açık olduğu ve katılım koşulları (özellikle teknoloji açısından) çok önemli.

Özelleştirme ile kendini küçültmeye girişen devletin

önündeki sorunlar ise çok daha çapraşık: Genel kabul gören ve etkin çalışabilecek bir özelleştirme paketini oluşturmak; bunu iyi anlatabilmek ve kamuoyu desteği yaratabilmek; özelleştirilen şirketlerin verimli çalışabilmeleri için gerekli denetim ve rekabet ortamını oluşturmak... Ayrıca, özelleştirme sırasında ve daha sonra devletin elinde kalacak şirketleri etkin bir şekilde yönetecek kurumsal yapıyı yaratmak. Kısacası, özelleştirmede ve sonrasında devletin konumu son derece belirleyici.

Öncelikler

Özelleştirme programlarının oluşturulmasında rol oynayan bir başka konu, programların hangi amaçlarla oluşturulduğu, nelere öncelik verildiği.

Bir amaç devlete gelir yaratmak, özellikle de Polonya ve Macaristan'ın dış borçları ve bütçe açıkları düşünüldüğünde. Gelir yaratmak ise devlet şirketlerinin satışıyla mümkün. Bir başka amaç programın hızla tamamlanması. (Hızlı reform sürecini geri çevrilemez bir noktaya getireceği vurgulanıyor.) Hızlı bir uygulama özelleştirilecek şirketlerin hisselerinin geniş kitlelere düşük bir ücretle dağıtılmasıyla mümkün. Dağıtımın halkın reformlara olan politik desteğini de artıracığı düşünülüyor. Ayrıca dağıtım fikri, eşitlik ve adalet açısından da çekici. Buna karşın, dağıtım yerine her bir şirket için sorumlu ve istekli yatırımcıların bulunması özellikle verimlilik, etkinlik ve yeniden yapılanma açısından belirleyici. Sosyalist yönetimde zarar görenlerin bu zararlarının karşılanması vurgulanan bir başka nokta. Sosyalist dönemde devletleştirilen mülklerin ilk sahiplerine geri vermek bu düşünceyle programlara alınabiliyor.

Çeşitlilik ve esneklik bu kadar değişik amaçların ve önceliklerin keşistiği ve çatıştığı bir ortamda ortaya çıkan özelleştirme programlarının en önemli özellikleri.

Yöntemler

Ticaret ve hizmet sektörlerinde yer alan küçük ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi açık artırmalar yoluyla gerçekleşiyor. Halkın büyük ilgi gösterdiği ve yerel yönetimlerin aktif bir rol oynadığı bu açık artırmalar bir işletmenin tüm mal varlığını kapsayabildiği gibi, işletme arazileri ayrı da değerlendirilebiliyor. Açık artırmalarda, çalışanların işten çıkarılması ve işletmenin faali-

yet gösterebileceği alanlarla ilgili kısıtlamalar da getirilerek geçiş yumuşatılıyor. (Bu yöntem genelde çok başarılı sonuçlar verdiği için küçük işletme tanımı esnek tutularak alanı genişletilmektedir.)

Orta ölçekli işletmeler, çalışanların yönetime en fazla katıldıkları, bu nedenle de özelleştirmede çok aktif rol aldıkları bir alan. Çalışanların katılımı iki şekilde gerçekleşebiliyor: Kendiliğinden özelleştirme denilen yöntemde çalışanlar, kendileri yabancı bir yatırımcı bulup yeni bir şirket oluşturarak, yeni şirketin resmi ortakları haline geliyorlar. Diğer bir yöntem, özelleştirilecek şirketlerin tasfiye edilmesi. Tasfiye sonrası, şirketin varlıkları çalışanların, belki yine yabancı bir yatırımcıyla birlikte kuracakları bir ortaklığa devrediliyor ya da kiralanıyor. Bu tür yöntemlerin iki avantajı var: Tabandan geldikleri için uygulanması kolay ve yabancı yatırımcılar açısından belirsizlikleri az.

Büyük ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi çok daha kapsamlı sorunları içermekte. Bu işletmelerin ne kadarının rekabetçi bir ortamda yaşayabilecekleri belirsiz, dolayısıyla çok ciddi bir değer tespiti sorunu var. İstekli dış yatırımcıların bulunması da bir başka sorun.

Tüm dünyada uygulanan özelleştirme yöntemleri Doğu Avrupa'da da denenmekte. Önce hukuksal yapısı uygun bir şekilde düzenlenen devlet şirketleri yatırımcılara ya blok halinde satılıyor, ya da hisseleri kamuya açılıyor. Bu yöntemlere yöneltilen en büyük eleştiri ise, yavaş oluşları. D. Avrupa gibi binlerce şirketten söz edilen bir ortamda, bu yöntemlerin sonuç vermesinin mümkün olmadığı vurgulanıyor ve özelleştirmeyi hızlandıracak yeni yöntemler deneniyor.

Şirket hisselerinin halka, bedava ya da çok düşük bir ücretle dağıtıldığı kitleleşme özelleştirme yöntemi denen yeniliklerden birisi. Yüzlerce şirketin hisseleri halka dağıtılarak, özelleştirme çok kısa bir sürede tamamlanıyor. Bu yöntem şirketlerin gerçek değerinin tespiti gibi önemli bir sorunu ortadan kaldırırken şirketlerin geleceği ile ilgili kararları da yeni sahiplerine bırakıyor. Ancak bu yöntemin önemli sorunları da var: Öncelikle, hisselerin bu kadar geniş bir kitleye dağıtılması, hisse sahiplerinin şirket üzerindeki denetimini olanaksızlaştırıyor. Kitlelerle şirketler arasında oluşturulacak aracı kurumlar (yatırım fonları gibi) bir çözüm olarak prog-

ramlara dahil ediliyor. Bir diğer sorun, hisseleri halka dağıtan bazı şirketlerin uzun dönemde, kaçınılmaz olarak, kapanmasıyla halkın özelleştirmeden soğuması. Bu sorunun çözümü içinse böyle bir projeden beklenenlerin açık olarak anlatılması gerekiyor.

Özelleştirmeyi hızlandırmak için uygulanan diğer bir yöntem sektörel yaklaşım. Bu yöntemde, özelleştirme tüm bir sektör için düşünülüyor. Böylece gerek devlet gerekse yatırımcılar özelleştirilecek şirketlerin bulunduğu sektör hakkında daha net bir fikir edinebiliyorlar. Sektör yaklaşımı aynı zamanda özelleştirme sürecinde, özellikle danışmanlık hizmetlerinde, ölçek ekonomilerinden faydalanılmasına olanak veriyor.

Uygulamalar

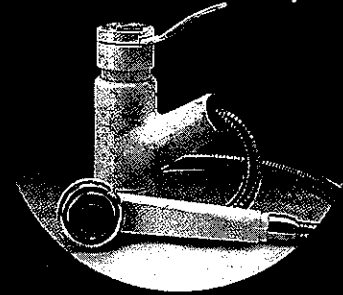
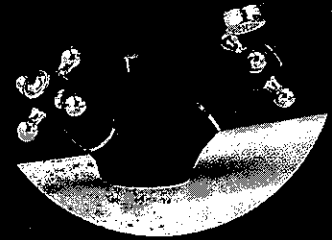
Küçük işletmelerin açık artırmalarla özelleştirilmesi üç ülkede de çok hızlı ilerlemekte. Polonya, küçük işletmelerin %90'ını açık artırmaya çıkarmış durumda. Bu yöntemle üç ülkede el değiştiren şirket sayısı ise 200.000'i buluyor. Küçük işletmelerin özelleştirilmesi, geniş bir kesimi etkilediğinden, geçiş dönemi için çok gerekli olan ekonomik canlılığa da katkıda bulunmakta.

Bölgedeki diğer ülkelere göre daha küçük bir devlet sektörü ve önceki reform girişimlerinin etkisiyle ortaya çıkmış bir girişimcilik geleneği olan Macaristan, oldukça temkinli bir program izliyor. Orta ve büyük işletmelerin özelleştirilmesinde iki yöntem öne çıkmış durumda: Kendiliğinden özelleştirme en yaygın kullanılan yöntem. İlk yıllarda yöneticilere büyük çıkarlar sağladığı için eleştirilen bu yöntem; gerekli denetimin oluşturulmasıyla, çalışanlar, yatırımcılar ve devlet arasında verimli bir denge kurmuş durumda. Yaygın olarak kullanılan ikinci yöntem doğrudan satış. Macaristan bu konuda dış yatırımcılara en açık olan ülke. Yatırımcılar ilgilendikleri şirketlerle ilgili kendi programlarını da önerebiliyorlar. Bu açıktık Macaristan'ı bölgenin en fazla dış yatırım alan ülkesi yapıyor. Bir yandan da devlet, elinde kalan işletmeleri pazar koşullarına uyuma zorlayacak önlemler alıyor (en önemli adım bu işletmelerin iflas edebilir hale getirilmesi).

Polonya'daysa özelleştirme programı üzerindeki politik ve sosyal baskı başından beri öteki ülkelere göre daha yüksekti. Nihayet Şubat 1993'te taraflar, özelleştirme- ➤

Ben
değiştirmeden
siz
değiştirin.
E.C.A
isteyin!

Banyonuzu,
mutfağınızı
E.C.A ile
yenileyin!



E.C.A.

GENEL DAĞITIM
ELMOR TESİSAT MALZEMELERİ A.Ş.

SATIS - ONRAT SERVİS **ELMAR** A.Ş. MERKEZ (İstanbul) Kırımdağı Cad. Payraz Sok. No: 4 Kat: 1, 81040 Sağgölcüme - Kadıköy/İSTANBUL Tel: (1) 348 96 34 (4 Hx)
ANKARA BÖLGE Tel: (4) 424 67 08 - 426 55 00 İZMİR BÖLGE Tel: (51) 88 16 42

ELMOR A.Ş. İPE ELİĞİNEK TOPLULUĞU KONTROLÜDÜR

nin ana çizgileri konusunda anlaşarak uygulamanın hızlandırılmasına karar verdiler.

Bugün için iki temel yöntem uygulanıyor: Birisi, şirketlerin blok satışı veya kamuya arzı. Özellikle kamuya arz sermaye piyasalarının durumu düşünülürse başarılı sayılabilir. Nisan 1993'e kadar 64 şirket bu yöntemlerle 12 farklı ülkeden yatırımcılara devredilmiş durumda. Şirketlerde %20'lik hisse de işçilere bırakılıyor. İkinci yöntem şirketlerin tasfiyesi. Genelde, tasfiye edilen varlıklar çalışanlara ya da yatırımcılara kiralanıyor. Tasfiye edilen şirket sayısı da 1000'i bulmuş durumda.

Uzun dönemde kitlesel ve sektörel özelleştirmeler gündemde. Henüz program halinde olan kitlesel özelleştirme 400 şirketi kapsıyor. Plana göre şirketlerin hisseleri doğrudan halka dağıtılmıyor. İlk aşamada devletten kurulacak holdinglere devrediliyor ve halka, sayısı 10-12 arasında olan bu holdinglerin hisseleri dağıtılıyor. Düşünülen, holdingler ellerindeki şirketlerin özelleştirilmesinden sorumlu olması, holding hisselerinin alım satımı ise başarılı olanların öne çıkmasını sağlaması. Denetim sorununu aşmaya çalışan bu programdaki en büyük tehlike, holdinglerin şirketlerin özelleştirilmesini başarıyla yürüten kurumlar yerine devletin etkisindeki kocaman yapılar haline gelmeleri. Holdingleri kimlerin yöneteceği de önemli bir sorun. Bu noktada dış destek kaçınılmaz görünüyor. Sektörel programda ise 16 sektör üzerindeki çalışmalar başlamış durumda.

Sosyalist yönetimin son ana kadar etkisini koruduğu Çek ve Slovak Federe Cumhuriyeti, belki bu nedenle, özelleştirmede kitlesel programlara en ağırlık veren ülke. İlk yıllardaki 100 kadar blok satıştan ve şirketlere söz hakkı veren esnek bir yaklaşımdan sonra bugün, kitlesel özelleştirme (kupon sistemi) öne çıkmış durumda.

Sistem Polonya'dan farklı işliyor. 18 yaşın üstündeki herkes, çok düşük bir ücret karşılığı, 30 hisse alabileceği bir hak kazanıyor. İsterse bu hakkını kendisi kullanıyor, ya da özel sektörde kurulan yatırım fonlarına devrediyor. Bireysel yatırımcılar ve fonlar almak istedikleri hisselerin kodlarını kuponlara yazarak merkezi sisteme bildiriyorlar. Başlangıçta bütün hisselerin fiyatları eşit. Ancak hisseler için arz talep dengesi oluşana kadar fiyatlar yenileniyor. Dev bir açık artırmaya benzeyen bu

sistemin ilk uygulaması, 1500 firma, 400 fon ve 8.5 milyon insanı karşı karşıya getirdi ve beklentilerin tersine hızlı ve etkin bir şekilde çalıştı. Fonlar hisse haklarının %70'ini toplamış durumda, en büyük on fon ise bu hakların %40'ına sahip. Bu durum uygulama sonucunu Polonya'da yapılmak istenene yaklaşıyor. Bir belirsizlik, önemli getiri sözleriyle halktan hisse haklarını toplayan fonların bu sözlerini yerine getirememeleri. Bu nedenle devlet, fonları denetlemenin yollarını arıyor.

Sonuç

Doğu Avrupa'da özelleştirme ilk yılların çok iyimser tahminlerinden daha yavaş geliyor. Ancak, ülkeler özelleştirmenin kurumsal altyapısını oluşturmuş durumdadır ve kendilerine en uygun yöntemlerde ilerliyorlar. En önemlisi, rekabetin oluşturulması için ciddi adımlar atılıyor. Çok büyük boyutlu ve tekel konumundaki devlet işletmelerinin küçük birimlere parçalanması, hem rekabeti olumlu etkileyen hem de özelleştirmeyi kolaylaştıran bir uygulama. Diğer yandan, özel sektörün gelişimi de çok hızlanmış durumda. Özelleştirmede yavaş ilerleyen Polonya'da sanayi üretiminin %20'si özel sektör tarafından yapılıyor. Özel sektörün hızlı gelişimiye özelleştirme üzerindeki baskıları hafifleterek geçişi kolaylaştırıyor. Dış ticaretteki gelişmelerse geçiş döneminde gerekli olan ekonomik hareketliliğin bir başka kaynağı. Kısacası özelleştirme, her şeyi çözecek sihirli bir anahtar olarak değil, kapsamlı bir değişim programının önemli bir ilk adımı olarak görülüyor. □

Nezih Güner

T.C. Merkez Bankası Araştırma Genel Md. Uzman Yardımcısı. Yazının yazıldığı dönemde Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü Araştırma Görevlisi.

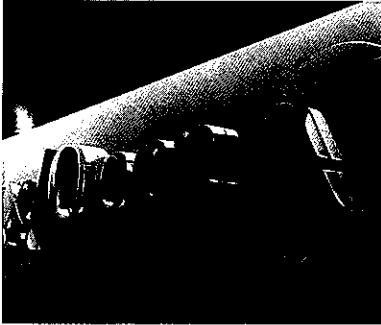
Kaynaklar:

- Borensztein, E. ve Kumar, M.S. (1991), "Proposals for Privatization in Eastern Europe", IMF Staff Papers, vol. 38, no. 2, s. 300-326.
- Ewing, A. ve ötekiler (1993), "Accelerating Privatization in Ex-Socialist Economies", The Colombia Journal of World Business, Spring, s. 158-167.
- Frydman, R. ve Rapaczynski, A. (1993), "Insiders and State: Overview of Responses to Agency Problems in Eastern Europe", Economics of Transition, vol. 1, no. 1, s. 39-59.
- Ministry of Privatization (1993), "A Comparative Review of Privatization Strategies in Four Former Socialist Countries" Europe-Asia Studies, vol. 45, no. 1, s. 79-102.
- Vickers, J. ve Yarrow, G. (1991) "Economic Perspectives on Privatization", Journal of Economic Perspectives, vol. 5, no. 2, s. 111-132.

SIEMENS NIXDORF

**Sevgili
Mevlana Celaleddin Rumi,
Senin evrensel sevgiye
dayanan bütünleştirici
felsefen bizim değişik
sistemleri bütünleştirirken de
esin kaynağımız.....**

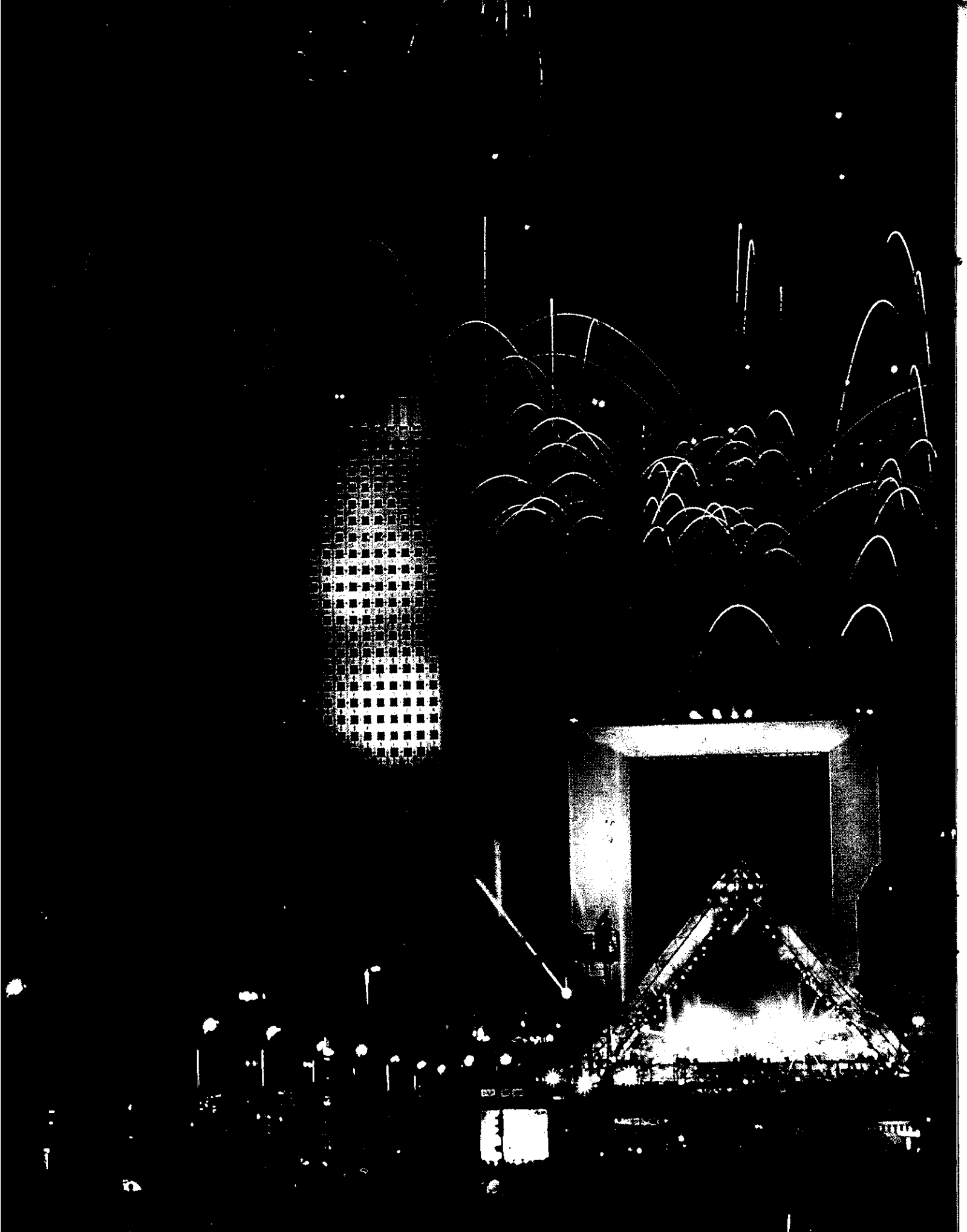
Müşterilerine en geniş seçim olanağını sunmak için bugün şirketler teknolojiye farklılıklar yerine uyum ilkesine yöneliyor. Evrensele açılan dünyada bilgisayar firmaları da özel teknolojilerden çok çözüm üreten kuruluşlar olmaya çalışıyor. Siemens Nixdorf olarak biz de baştan beri uyum ve bütünleştiriciliğin öncülüğünü yapıyoruz. Karmaşık bilgi ağlarından işletme yönetimine; sistem danışmanlığından kendi dışımızdaki markaları bile en uygun çözümde uzlaştıran sistem entegrasyonu felsefemiz, müşterilerimize yalnızca "ben olursan gel" diyen anlayışı aşıyor. Günümüzde senin düşüncenin bir bilgi teknolojisi şirketine ılık tuttuğunu görebilseydin, mutlu olurdun. Biz bu felsefeye şimdi "Sinerji" diyoruz. Dilimiz döndüğünce...



**Evrensel düşünce
Sinerji iş başında**

Siemens Nixdorf Bilgisayar Sistemleri A.Ş.
Noramin İş Merkezi Kat:2 Ayazağa 80670 İstanbul
Tel: (1) 285 26 46





Bilimsel kurgudan ticari uygulamaya

İ n t e r a k t i f M u l t i m e d y a

Mehmet İnhan

Birkaç yıl önce, bir uçak yolculuğu sırasında cebindeki kompakt disk çıkararak gazetecilere gösterip: "...sizler ansiklopedi dağıtadurun, ben ansiklopedimi yanımda taşıyorum!" diyen merhum Turgut Özal'ın anısına...Sanırım bu konuyu kamuoyunda ilk gündeme getiren oydu.

Dört buçuk yaşındaki kızım, önündeki uzaktan kumandanın topunu çevirdikçe televizyon ekranındaki göstergenin nasıl hareket ettiğine baktı. Hmm... Sonra kocaman kırmızı düğmelerin ne işe yaradığını çıkardı. On saniye sonra Susam Sokağının içinde keyfince dolaşıyordu. Edi ile Büdü'nün evinin önüne geldiğinde kocaman kırmızı düğmeye basıyor ve hop... içeriye giriyor. Dilerse Edi'yle birlikte sayı saymayı öğreniyor, dilerse Büdü'nün oyuncaklarını karıştırıyor. Sıkıldığı zaman kapıdan dışarı doğru Susam Sokağına...

Cansu, Philips'in yeni piyasa sürdüğü CD-I'ın, yani Compact Disc - Interactive'in karşısına, daha doğrusu ona bir kabloyla anten girişinden bağlanan evdeki televizyonun karşısına kurulmuş uzaktan kumandasıyla görüntülere kumanda ediyor, farkında olmadan bir multimedia programını çalıştırıyordu. Program, bildiğimiz CD'lerden birindeydi. Disk'i aygıtı sürmek yeterli. Gerisini uzaktan kumandayla televizyon ekranından hallediyorsunuz.

Görüntü ve ebatları itibariyle evinizdeki video'dan veya audio CD'den pek farkı olmayan CD-I aygıtının maliyeti... sıkı durun... yalnızca \$700 (Avrupa fiyatı bu. ABD'de daha da ucuz). Diskler ise \$30 ile \$100 arasında değişiyor. Neler mi yok? Tek bir diskte Compton ansiklopedisinin tümünü taramanız mümkün, veya Smithsonian Müzesinin içini gezip sergilenen tüm parçaları tek tek, sesli, görüntülü olarak izleyebilirsiniz. Halen 300'ün üzerinde disk ABD ve Avrupa piyasasında pazarlanıyor. Golf, tenis gibi eğlence disklerinden tutun dil derslerine, çocuk oyunlarına, ansiklopedilere, turistik rehberlere, yemek tariflerine, yönetim ve finansal eğitim disklerine kadar uzanan bir dizi interaktif ürün. 1994'de bu rakamın 3,000'i bulması bekleniyor.

CD-I'ın Avrupa ve Amerika'da piyasaya sürülmesi, bir süredir bilgisayar kullanıcıları ile sınırlı pazarda interaktif multimedia teknolojisinin artık tüketiciyi hedefleyen nihai darbesini simgeliyor. İnteraktif multimedia 90'ların hit tüketim teknolojisi olacak.

Cansu, interaktif multimedia teknolojisiyle henüz dört buçuk yaşında tanıştı. Birkaç yıl sonra fizik, kimya derslerini bu etkileşimli görsel işitsel ortamda sınıfında ve evindeki televizyonunda çalışacak. Benim yaşma geldiğinde evinde, işyerinde neler kullanıyor olacağını tahmin etmek için hayal gücümü nafile zorluyorum. ➤

İnteraktif Multimedya

Multimedya veya "çoklu ortam", birden çok medyanın bir üründe bütünleşmesini ifade eden bir terim. Video, dia, ses, grafik, animasyon ve yazılı metinden oluşan birçok bilgi biçimini bir araya getiren ise... yanılmadınız bilgisayar.

Bugüne dek bilgisayarlar rakam ve harflerden oluşan bilgi yığınlarını müthiş bir hızla işleyebiliyorlardı. Son yıllarda fotoğraf kalitesinde renkli görüntü, canlı video, hi-fi ses, karmaşık üç boyutlu grafik ve animasyonları işleme yeteneğine kavuştular. Giderek bu yeni bilgi unsurlarını beraberce kullanıma sunan ve bunların akışını amaca göre kontrol edilebilir kılan bilgisayar programları gelişti.

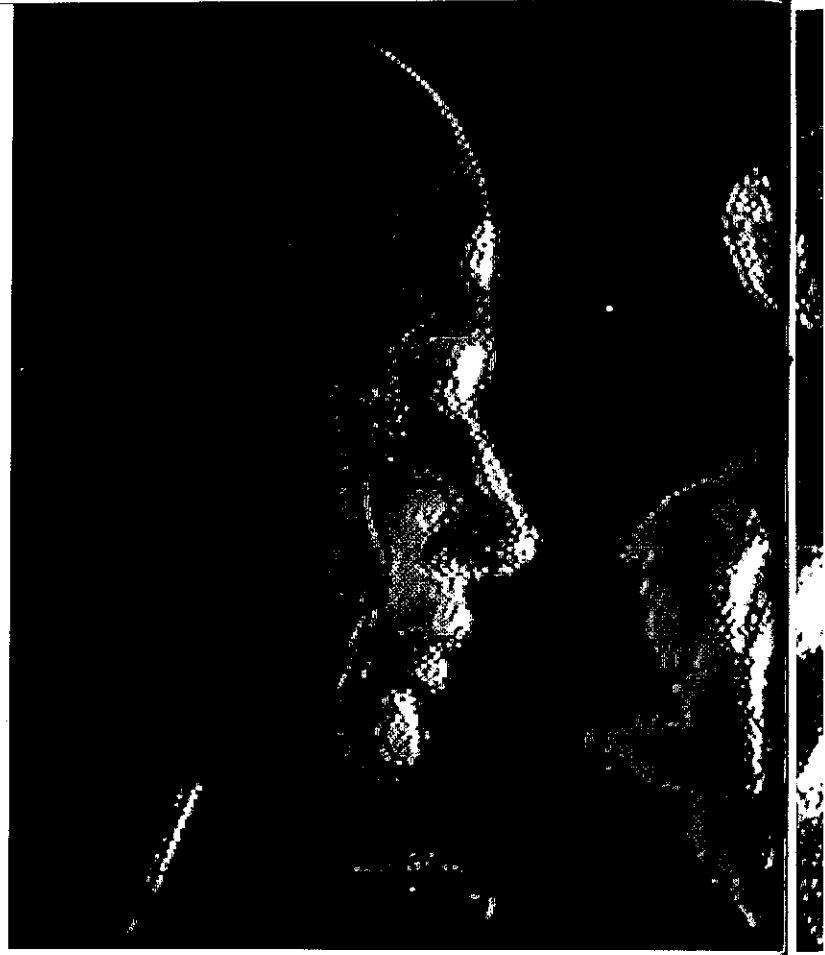
Sonuçta ortaya çıkan son derece etkili ve güçlü eğitimi, tanıtım, prezentasyon ve yayın sistemleri birçok biçimde kullanıcının hizmetine sunulabiliyor: Bilgisayarlarda Disk (CD-ROM) okuyucular aracılığıyla, tekil dokunmatik enformasyon ve satış sistemleriyle (standlar veya terminaller şeklinde), duvar ekranlara yansıtılarak prezentasyonlarda, şirket veya fabrika içi eğitim terminalleri olarak, tüketiciye yönelik CD-I diskleri olarak ve nihayet interaktif televizyon yayınları yoluyla.

Laboratuardan pratik kullanıma

Multimedya teknolojisi uzunca bir süredir araştırma geliştirme departmanlarının konusu oldu. Son yıllarda iki önemli gelişme, bu teknolojinin pratik kullanıma sokulmasını sağladı:

Optik Hafıza Devrimi: Bilgisayarların işleyeceği bilgiler yaygın olarak sabit disk veya disket tabir edilen manyetik ortamlarda depolanmaktaydı. Optik hafıza teknolojisinin devreye girmesiyle optik diskler, yani bildiğimiz kompakt diskler, bilgi depolama işlevini çok daha yüksek kapasitelere ulaştırdılar. Örnek vermek gerekirse, bir tek kompakt disk yaklaşık 450 adet bilgisayar disketine eşdeğer hafıza kapasitesindedir. Bu gelişmeyle, yüksek miktarda hafıza gerektiren görsel işitsel verilerin pratik koşullarda depolanabileceği ve kullanıma sokulabileceği bir ortam doğmuş oldu.

Bilgisayarda Video ve Ses İşleme: Video ve ses enformasyonunun sayısallaştırılarak bilgisayarlarda işlenebilir hale getirilmesiyle bilgi iletişiminin konusu artık salt kuru rakamlar olmaktan çıktı. Özellikle canlı video



görüntüsünün bilgisayarda kullanılabilmesi için, sıkıştırılmış yoğun bir bilgi akımının saniyede en az 15 resmi ekrana yansıtılabilecek hızda transferini sağlayan algoritmaların geliştirilmesi gerekti.

Masa Üstü Yönetmenlik

Bu iki gelişme sonucunda farklı medyaları belirli amaçlar için bir araya getiren uygulama programları hızla yaygınlaşmaya başladı. Artık tek bir kişisel bilgisayar terminali hem video kayıt yapabiliyor, hem görüntü efektleri yaratabiliyor, hem fotoğraf stüdyosu olarak işlev görüyor, hem ses kaydı ve miksağı yapıyor ve üstüne üstlük tüm bu medya elemanlarını anlamlı bir dizin içinde kurgulayabiliyor. Kısacası 80'lerin "masa üstü yayıncılık" sektörü, 90'larda tacını "masa üstü yönetmenliğe" kaptırıyor.

Görsel İşitsel Etkileşimin Yararları

Gerçekte bu ortamların sentezinin bu kadar etkili ürünler ortaya çıkarmasının altında, bilgisayarın gücü yatıyor. Bu sayede multimedya programında bilgi akışı tamamen kullanıcının iradesine bağlı olarak gelişiyor. Bir başka deyişle kullanıcı, kendi seçimlerinin sonuçlarını izleme olanağına kavuşuyor.



Eğer sözkonusu olan bir bilgi deposuysa görsel ve işitsel bilgiye çok çabuk ulaşma olanağı doğuyor, yok eğer sözkonusu olan eğitim amaçlı bir simülasyon ise kullanıcının hata yapma özgürlüğü doğuyor. Canlı ve sesli görüntülerle kontrol ettiği bir olayda hata yapmanın sonuçlarını izlemek, ondan sonra doğrusunu keşfetmek öğrenmenin en etkili yolu değil mi? İşte multimedia teknolojisinin en önemli özelliği, kullanıcıyı bilgi karşısında pasif algılayıcı konumundan aktif katılımcı konumuna çıkarması.

Araştırmalara göre insan:
gördüğünün % 10'unu
duyduğunun % 20'sini
görüp duyduğunun % 50'sini
görüp duyup YAPTIĞININ % 80'ini
Hatırında tutabiliyor. (1)

Doğal olarak en etkin uygulama alanları endüstriyel ve işletme eğitimi alanında geliştiriliyor. İlk yatırım olarak geliştirmesi ve üretilmesi görece pahalı olan multimedia eğitim sistemleri uzun vadede büyük tasarruflar sağlıyor. Kimi örnekler bu saptamayı doğrulamakta.

Uygulamada Interaktif Multimedia

Bunun içinse Interaktif Multimedia'nın belli başlı uygulama alanlarını gözden geçirmekte fayda var.

Endüstriyel ve İşletme Eğitimi:

Interaktif Multimedia Personel eğitimi ve yetiştirilmesinde, üretim araçları ve işletme sürecine uyum sağlamasında eşsiz bir araç niteliğine sahiptir. Endüstriyel ve işletme eğitimi uygulamalarında interaktif multimedia programlarıyla desteklenen eğitim sistemleri sayesinde kuruluşların eğitim giderlerinde olağanüstü tasarruflar sağlanmaktadır.

Amerikan Hava Yolları, uçuş yardımcılarını kursuna yeniden katmak zorunda kaldığı eleman sayısında, Interaktif multimedia teknolojisi kullanmaya başladıktan sonra % 40 düşüş elde etmiştir. Yeniden kurs verme gerekliliğinde daha birçok şirketin deneyimi de azalma oranı göstermektedir.

İngiltere Savunma Bakanlığı bu teknoloji sayesinde yüksek teknoloji gerektiren bölümlerindeki personelin eğitim harcamalarında % 66 oranında bir tasarruf sağlamıştır.

IBM, 1991 yılında şirket içi eğitim projelerinde Interaktif Multimedia uygulamaları sayesinde 300 milyon dolar tasarruf sağlamıştır.

İngiltere'de Digital Equipment Corporation, Lloyds ve otomobil üreticisi Jaguar, interaktif multimedia sayesinde eleman eğitiminde % 40'a varan zaman tasarrufu sağladıklarını bildirmektedirler. (1)

Eğitim, Öğretim:

Görsel işitsel algılama yetilerimizin ve belleğimizin en verimli biçimde kullanımına hizmet veren interaktif multimedia ürünleri eğitim sisteminin de vazgeçilmez aracı oluyor. Okul öncesi ve okul eğitiminde olguların ve kavramların video, grafik animasyon, ses, yazı ve simülasyonlar aracılığıyla aktarılmasını sağlıyor, olağanüstü miktarda bilgiyi depolayabiliyor ve işlevsel kılıyorlar. Üstelik öğrenci, bilgiye aktif deneyimle ulaştığından öğrenme potansiyeli artıyor. Bu örnekler Batı'da özellikle açık üniversite uygulamalarında da başarıyla kullanılmaya başlandı :

ABD Los Angeles'teki açık öğretim uygulamasında her öğrenciye bir bilgisayar temin edilerek dersler ➤

multimedia CD'lerde dağıtılmaktadır (1).

Hollanda Açık Üniversitesi, çeşitli araştırmalar yaparak CD üzerinde multimedya destekli eğitimin üstünlüğünü saptamış ve 1992 haziranından itibaren uygulamaya geçmiştir (4).

Nê diyelim, darısı bizim açık üniversite projelerinin başına.

Reklam ve Tanıtım:

İnteraktif Multimedya, şirketlerin ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmada günümüze kadar kullanılmış araç ve yöntemlerin ilerisinde, yepyeni teknik olanaklar sağlıyor. Bu sektörde prezen-

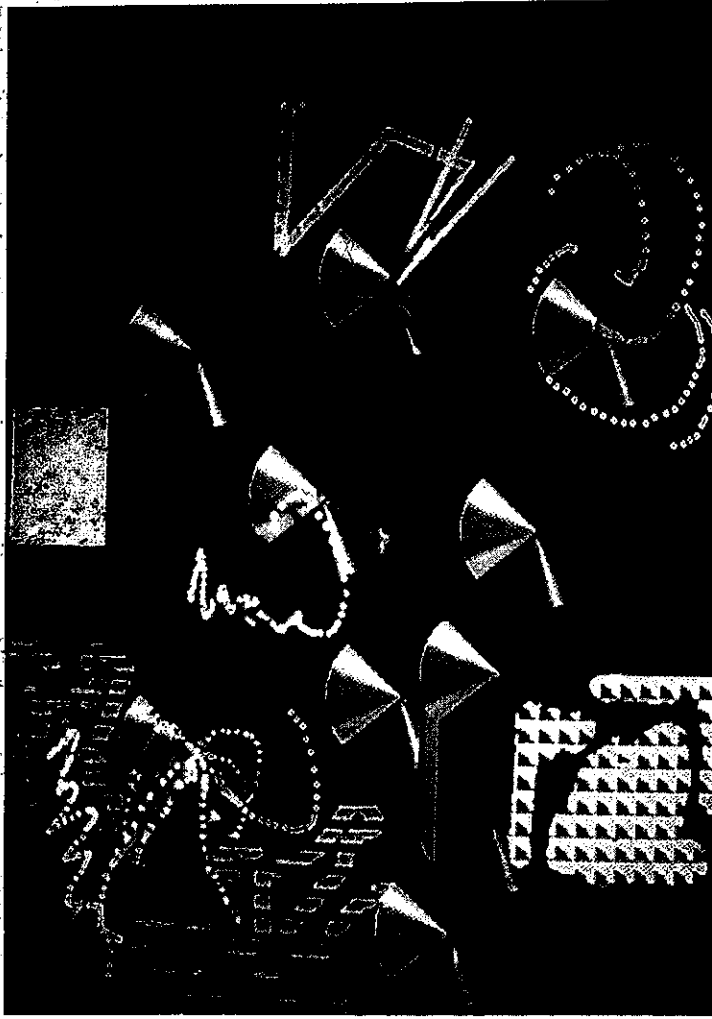
tasyonlar, storyboard animasyonları, enformasyon noktalarında ürün ve hizmetlerle ilgili görsel işitsel tanıtımın dokunmatik ekranlardan yapılabilmesi gibi uygulamaları büyük yenilikler getirmektedir.

Turizm ve Tanıtma:

İnteraktif Multimedya, yine tanıtım noktaları veya turistik CD'ler aracılığıyla turizm enformasyonunun çok pratik şekilde kullanıcının hizmetine sokulmasını, kullanıcının talep ettiği tüm bilgiye görsel işitsel yollarla, üstelik bir dokunuşta ulaşmasını sağlamaktadır. Bunlar özellikle müzelerde, turistik yöre belediyelerinin inşa ettiği enformasyon noktalarında yaygın olarak kullanılmaya başlanıyor.

Satış noktası:

İnteraktif Multimedya burada da alış-veriş işlemlerinde gereksinilen malın tanınması, ekrandan seçimi ve siparişin ekrandan yapılarak en kısa yolla elinize ulaşmasını sağlayacak satış noktaları oluşturmakta kullanılıyor. Böylelikle tüketici satın aldığı mallarla ilgili çok daha kapsamlı bilgi alabildiği gibi, off-site sipariş



verme olanağıyla satış hacmi de önemli ölçüde artırılabilir.

CD Yayıncılığı:

Yine de İnteraktif Multimedya programlarının halen en yaygın pazarı bilgisayarlarda kullanımlı olan CD-ROM diskleridir. CD-ROM ortamında ansiklopediler, rehberler, eğitim programları, oyunlar ve daha nice ürünler pazarlanmaktadır. Philips'in CD-I çaları (Compact Disc-Interactive player) pazara sürmesiyle birlikte doğrudan televizyona bağlanarak kullanılan yeni bir tüketim malı doğmuş ve interaktif multi-

medya teknolojisi tüketiciye ulaşmıştır. Önümüzdeki yıllarda interaktif multimedya CD yayıncılığının büyük bir hızla yayılacağı öngörülmektedir.

Multimedya ürünleri, görüldüğü gibi muhtelif ortamlarda kullanım bulmaktadır. Bu, tamamen uygulamanın kapsamı ve mevcut donanımına bağlıdır. Örneğin küçük çaplı uygulamalarda multimedya programları mevcut bilgisayar donanımları üzerine yüklenerek bilgisayarlar üzerinde kullanıma sunulabilir, dilendiği takdirde duvar ekranlara yansıtılabilir. Kapsam genişledikçe ve hedef kullanıcı kitlesi arttıkça programın CD (kompakt disk) üzerinde çoğaltılması ve CD okuyucular aracılığıyla yine bilgisayarlar üzerinde kullanımı daha pratik olabilir. Hedef kitle iyiden geniş tespit ediliyor ve bilgisayar üzerinde kullanım pratik olmaktan çıkıyorsa CD-I gibi televizyona bağlanarak kullanılan daha ucuz çözümlere de gidilebilir.

Her durumda, kullanım amacı ister prezentasyon, ister pazarlama, ister endüstriyel eğitim, ister tanıtım, ister satış terminali olsun sonuçta ciddi boyutlarda tasar-

Pek yakında İnteraktif Multimedya'nın doğal bir uzantısı olan yapay gerçekliğin ticarî uygulamaları tartışma gündemimize gelecek.

ruf gündeme geliyor. Bu da son derece doğal çünkü bir defaya mahsus olarak kurulan sistem sürekli olarak kullanıcıların emrinde olabiliyor. Böylelikle önemli ölçüde personel ve hizmet tasarrufu da gerçekleşiyor. Bir eğitim sisteminde personel çay molalarında bile programı kurcalayarak sürekli etkileşebiliyor, bir tanıtım veya satış sisteminde dışa dönük bir dokunmatik ekranın kullanıldığı düşünülürse, tüketiciler geceleri sokaktan geçerken bile bilgi alabiliyor veya sipariş verebiliyorlar.

Nasıl Üretiliyor

Bir multimedya ürününün bilgisayarlar tarafından üretileceğini sanmak ciddi bir yanılgı olur. Multimedya alanında üretim daha çok film prodüksiyonuna benzer bir süreç gerektiriyor (2). Bilgisayar programlama desteği, sürecin belki de son halkası. Birçok uzmanlık alanının uyum içinde eşgüdümü gerekiyor. Multimedya prodüksiyonundaki belli başlı koordinasyon alanları şöyle özetlenebilir:

Yapım Yönetimi: Film yapımcısına benzer bir görevi var. Genel eşgüdümü, projenin zamansal ve finansal planlama ve uygulamasından sorumlu.

Yaratıcı Yönetim: Ürünün yaratıcı tasarımı ve sanat yönetiminden, görsel işitsel öğelerin yapımından sorumlu.

İnteraktif Tasarım: Ürünün amacına uygun etkileşimlilik düzeyini ve tasarımını gerçekleştirir. Görsel işitsel bilgilerin bilgisayar ortamına transferi, programlama ve testlerden sorumlu.

Donanım Yönetimi: Karmaşık bilgisayar ağlarının, birbirinden farklı donanım standartlarının uyumunu sağlar, tüm üretim platformunun bakımından ve yenilenmesinden sorumludur.

Tabii bu yapım sürecinin arkasında yer alması gereken, ürünün uzmanlık alanına göre araştırma, tasarım, veri toplama işlevlerini de göz ardı etmemek gerek. Pa-

zarın hızla yayılacağı düşünülürse başlıbaşına bir elektronik yayıncılık ve yapım sektörünün de doğmakta olduğu söylenebilir.

Pazara kısa bir bakış

Multimedya pazarını tek bir başlık altında incelemek oldukça zor. Nedeni, müşteri kategorilerinde ve uygulama biçimlerindeki çeşitlilik. Pazarı incelerken, tüketime yönelik interaktif multimedya kompakt disk yayıncılığı konusunu ve buna bağlı donanım ve yazılım pazarını dışarıda bırakarak yalnızca iş dünyasına yönelik uygulamaları ele alacağız. İş dünyasına yönelik uygulamalarda üç ana kategori belirlemek mümkün:

Tekil sistemler pazarı:

Bunlar, müşterinin gereksinimlerine göre tasarlanarak üretilmiş endüstriyel ve işletme eğitim sistemleri, enformasyon ve satış köşkleri, ve benzeri tekil sistemleri kapsayan pazardır.

Bu tür sistemler bugüne dek ancak büyük şirketlerin bütçeleri tarafından karşılanabilen, video-disk gibi pahalı teknolojileri kullanan sistemlerdi. Multimedya teknolojisi, maliyetleri önemli ölçüde düşürerek orta ve küçük ölçekli işletmelerin de şirket içi eğitim, tanıtım ve satış sistemleri gibi uygulamaları için yatırım yapmalarına olanak sağlıyor. Bugün sekreterlerin kelime işlemci olarak kullandıkları kişisel bilgisayarlar bile birkaç yüz dolar masrafla gerekli donanım için yeterli olabiliyor. CD-I'nın pazara çıkması daha da ucuz olabilecek bir alternatifi gündeme getiriyor. Dolayısıyla, asıl maliyet programlamada.

Bu tür sistemler genellikle danışmanlık hizmetiyle birlikte tasarım ve yapım hizmetini üstlenen profesyonel multimedya şirketleri tarafından sipariş üzerine geliştiriliyor. Bu tür uygulamalar için paket programlar geliştiriliyor olsa da bunların son derece değişken talep-

leri karşılaşması neredeyse olanaksız.

Sözkonusu pazarın, Avrupa ve ABD'de 1992 yılında mevcut 556 milyon dolarlık iş hacminden 1997 yılına kadar ortalama yılda %6.2 artışla yaklaşık 750 milyon dolarlık bir iş hacmine ulaşması beklenmekte (1) bu pazarın %71'ini ise endüstriyel ve işletme eğitimi sistemleri kapsamaktadır.

Paket Programlar Pazarı:

Bu pazar, halen iş dünyasında yaygın kullanım bulan işletim sistemi, kelime işleme, veri tabanı, spreadsheet gibi paket programların multimedya özelliklerine sahip yeni sürümlerini, çeşitli bilgisayar programlarının multimedya destekli kullanıcı ara birimlerini, görsel işitsel veri tabanlarını, iş prezentasyonlarının şirket içinde kotarılmasını kolaylaştıran "masaüstü yönetmenlik" programlarını kapsıyor.

Avrupa ve ABD'de 1992 yılında mevcut 27 milyon dolarlık iş hacminden 1997'de 6,8 milyar dolarlık (!) bir iş hacmine ulaşması bekleniyor (1). Paket programların başlıca dev yazılım şirketleri tarafından iş dünyasının en geniş kesimine yönelik olarak hazırlandığı düşünülse pazarda beklenen bu patlama şaşırtıcı olmuyor. Bu pazarın en belirgin payını, yaklaşık %30'la işletme prezentasyon paket programları oluşturuyor.

İletişim Uygulamaları Pazarı:

Günümüzün gelişen bilgisayar ağları, bizi ekranlarımızdan dünyanın öbür ucundaki işlemcilere bağlıyor. Uydular aracılığıyla bilgisayarımızın klavyesinde tıklatığımız mesajlarımızı anında alıcının bilgisayar ekranına daktilo edebiliyoruz.

Önümüzdeki yıllarda teknolojinin iş dünyasına getireceği bir yenilik de interaktif multimedya teknolojisi sayesinde bilgisayar ağları üzerinden görsel işitsel verilerin akması olacak. Yöneticilerin, yönetim raporlarını mekansal olarak çok uzak birimlerden görsel işitsel veri biçiminde bilgisayarlarına alabilmesi, video konferansları bilgisayar ekranları üzerinde yürütebilmesi ve bilgisayar ağları üzerinden video mesajlar gönderebilmesi ve alabilmesi mümkün olacak.

Geleceği en açık ve en hızlı büyüyecek pazarın bu olacağı öngörülüyor. ABD ve Avrupa'da 1992'de 1 milyon dolardan 1997'de 1.7 milyar dolarlık bir iş hacmi-

ne ulaşması bekleniyor (1).

Özetle, iş dünyasına yönelik olarak Avrupa ve ABD'de 1997 yılına dek yaklaşık 9 milyar dolarlık bir pazardan söz ediliyor. Tüketim uygulamalarıysa bunun dışında.

Türkiye'de Interaktif Multimedya

Yok, öyle sanıldığı gibi gerilerden gelmiyoruz. Doğal olarak ilk uygulamalar iş prezentasyonları alanında kendini gösterdi. Kimi yöneticilerimiz YK toplantılarını interaktif prezentasyon desteğiyle yürütmeye başladılar bile. Halen yazılım hizmeti veren şirketler parmakla sayılacak kadar ve daha ziyade donanım toptancılığı ağır basıyor. Ancak, İstanbul 2000 tanıtım projesi kapsamında geliştirilen tanıtım diskisi gibi örnekler, Türkiye'de konuya olan ilginin oldukça sıcak olduğunu göstergesi.

Bu teknolojinin Türkiye'de gerek iş verimliliğinin artırılmasında gerekse milli eğitimde çok önemli rol oynayacağını söylemek kehanet olmayacak.

Sonsöz

Türkiye artık teknolojiyi çok yakından izleyen bir ülke konumunda. Yukarda verdiğimiz istatistiklerin zaman dilimi daha dolmadan interaktif multimedyanın doğal uzantısı olan "yapay gerçeklik" (virtual reality) gibi konuların ticari uygulamalarını tartışmaya başlayacağımızı görür gibi oluyorum. İşin hoş tarafı, bunları büyük olasılıkla kızımla tartışıyor olacağım! □

Dr. Mehmet İnhan

Bogaziçi Üniversitesi öğretim üyesi, Helicopter Multimedia Ltd. kurucu ortağıdır.

Kaynaklar:

- 1) Multimedia: Strategies for the Business Market, Jeffcoate, J., Templeton, A., Ovum Ltd. Report, London, 1992.
- 2) Multimedia, Making it Work, Vaughan, T., Osborne/McGraw Hill, Berkeley, 1993.
- 3) Multimedia Applications Development, Bunzel, M., Morris, S., McGraw Hill, New York 1992
- 4) "CD-Interactive as a Self-Study Alternative to a Science Practical at the Open University of the Netherlands", de Vries, F., Open Universiteit, the Netherlands, 1992.

Mali mühendis.

Bir firmanın finansman yönetimi,
mühendislik gerektirir.

İnce eleyip sık dokumak, riskleri en aza indirmek için
durmaksızın hesap yapmak,
atılacak her adımı sonuçlarıyla birlikte
önceden kestirmek, akılcı ve ölçülü
hareket etmek gerekir.

Tekfenbank, şirketinizin mali mühendisi olmaya hazır.

Mali mühendislerimiz, şirketinizin durumuna
ve mali ortama göre modeller geliştiriyor,
bankacılık ürünlerinde size en iyi hizmeti sunuyor.



TEKFENBANK

Montreux değişmeli mi?

Mensur Akgün

Son günlerde sıkça gündeme geldiği gibi Montreux Sözleşmesi'nin bir çok maddesi artık hukuken işlemez durumdadır ve yine bir çok maddesi harfiyen yorumlandığında uzun zamandır ihlal edilmektedir. Daha da kötüsü 1936'da hayal dahi edilemeyecek gelişmeler bugün Boğazlar'daki trafiği altüst etmeye yetmekte ve yılda 17 bine yakın gemi Boğazlar'dan geçmektedir. Kazak ve hatta Azeri petrolünün Rus limanları üstünden Boğazlar yoluyla dünya pazarına sunumunun işe zaten kalabalık ve tehlikeli olan Boğazlar trafiğini daha da tehlikeli hale getireceğinden çekinilmekte; bunun da ötesinde Orta Asya petrolünün Türkiye üstünden geçmemesinin ekonomik kaybindan korkulmaktadır. Türkiye'nin güvenliğini korumak amacıyla yola çıkan ve günümüz şartlarında değişen güvenlik gereksinimlerine cevap veremeyen Montreux Sözleşmesi'nin değişmesi gerekmektedir.

Bu ve benzeri tartışmalar dünya dengelerindeki değişikliklerin Türkiye'nin kendi stratejik önemini algılama biçimini de temelinden değiştirdiğini gösteriyor. Soğuk savaş tabuları giderek yıkılırken Türkiye de dış ilişkilerinin askeri boyuttan çok siyasi ve ekonomik boyutuna öncelik veriyor. Bölgesel işbirliğine verilen önem ve globalleşme tartışmaları hep bu değişikliği simgelemekte. Ancak dış politika üstünde düşünenlerin kendini Doğu-Batı yumuşamasının ataletine çok kapturmaması ve Türkiye'nin ileride kullanabileceği stratejik avantajlarını elinden kaçırmaması için daha derin çalışmalar yapması gerekiyor. Üstelik günümüzde stratejik avantajlar giderek artan bir şekilde ekonomik çıkarlara dönüştürülebilmektedirler de. Bu yazının amacı sözü edilen avantajların altının çizilmesidir. Normatif çıkış noktası ise stratejik avantajları kaybetmenin bedelinin ağır olacağı varsayımdır.

Geçiş serbestisinin kısıtlanması için açılacak bir ön

görüşmenin neler getireceğini önceden kestirmek çok zordur. Sadece Sözleşmenin metnine bakmamız bile hukuki tartışmaların geçiş serbestisi ile sınırlanamayacağını gösterecektir. Sözleşmenin savaş gemilerinin ağırlık ve silah sistemleriyle ilgili kısıtlamaları günümüz şartlarına uymamaktadır. İki numaralı ekteki eksiklikler daha yıllar önce Sovyetler Birliği ile Türkiye'nin arasında sorun çıkmasına yol açmıştır. Uçak gemilerinin Boğazlar'dan geçişine izin verilmediği halde Sovyet (Rus) uçak gemileri hatt-ı harb gemisi olarak geçmektedir. Tüm bunlardan başka Sözleşme'nin Milletler Cemiyeti ile ilgili hükümleri hukuken anlamsızdır. Petrol boru hattının Türkiye üstünden geçmesini sağlamak için ya da gerçek ekolojik kaygılarla Montreux Sözleşmesi'nin tadilini isterken tadilatı gerçekten isteyip istemediğimize karar vermemiz gerekmektedir. Bu yüzden Montreux rejiminin sadece olumsuz yönleri değil aynı zamanda olumlu yönleri de göz önüne alınmalıdır. Kanımca Montreux'ye rağmen İstanbul'un güvenliğinin sağlanması ve yine Montreux sayesinde Kazak petrolünün Türkiye üstünden geçmesi için çaba sarfetmelidir.

Bilindiği gibi Boğazlar, Osmanlı mülkü üstündeki güç mücadelesinde Osmanlı diplomasisinin elinde olayların sonuçlarını etkileyebilecek en etkin araç olmuştur. İmparatorluk toprakları büyük devletlerin giderek artan bir şekilde iştahını kabartmış, Balkanlar Ruslarla Avusturyalıların Orta Doğu ise İngiliz ve Fransızların ilgisini çekmiştir. Bir yandan büyük devletler arasındaki rekabet diğer yandan da Bab-ı Ali'nin diplomatik manevraları İmparatorluğun çöküşünü geciktirmiştir. Boğazların Osmanlı haricindeki tüm savaş gemilerine kapalı olması ve ancak kendisine destek olunacağı zaman savaş gemilerine Boğaz kapılarının açılması Osmanlı diplomasisine

önemli avantajlar sağlamıştır.

19. yüzyıl boyunca Boğazlar rejimini, Rusya lehine tek taraflı değiştirmenin önündeki en büyük engel İngiltere idi. Ancak yüzyılın sonunda Orta Avrupa'da Almanya birleşmesini tamamlamış ve İngiliz çıkarlarına karşı bir tehdit olarak sıcak denizlerdeki Rusya'nın yerini almıştı. Ayrıca İngilizler 1878'de Kıbrıs'ı kontrolleri altına almışlar, 1882'de ise Süveyş Kanalı açılmıştı. Rusya ile İngiltere'nin Orta Asya sınırında çıkan sorunlar da İngilizlerin daha önce benimsedikleri politikadan vaz geçmelerini gerektiriyordu. Kırım Savaşı sırasında Karadeniz'e filo gönderebilmenin avantajlarını da göz önüne alan İngiltere yüzyılın sonuna doğru Boğazlar için Osmanlıları destekleme politikasından vazgeçmeye başlamış ve Türk Boğazları'nın tüm savaş gemilerine kapalı olması prensibini terk etmişti. Almanya'ya karşı kurulan ittifakta ve 1. Dünya Savaşı sonunda imzalanan anlaşmalarında Türkiye'nin çıkarlarının ne denli az korunduğu bilinmektedir. Bu durum ancak Montreux'de düzeltilmiştir. Bunu da Almanya'nın revizyonist bir güç olarak tarih sahnesine çıkmasına borçlu olduğunu unutmamakta fayda var. Lausanne Boğazlar rejiminin değişmesini isteyen Türk notasının Versailles sisteminin Hitler tarafından 7 Mart 1936'da silahsızlandırılmış bölgeye askerlerin sokulması ile resmen ortadan kaldırılmasından sadece bir kaç hafta sonra görderilmiş olması da tesadüf değildir. Tarih tekerrürden ibaret olmamakla beraber devletler arasındaki ilişkilerin bazı özellikleri bin yıllardır değişmemiştir. Bu yüzden büyük devletler ne zaman kendi aralarında anlaşsa kaybeden hep küçük devletler olmuştur. Günümüz uzlaşma ortamında da kaybedenin Türkiye olmayacağına hiç bir garantisi yoktur.

Montreux rejimi

20 Temmuz 1936'da İsviçre'nin Montreux kentinde imzalanan sözleşme ile günümüz rejiminin temelleri atılmıştır. Sözleşme giriş, 29 madde, 4 ek ve bir protokolden oluşmaktadır. Sözleşmenin pek çok maddesinin hukuki ömrünü doldurmuş olmasına rağmen işlevini sürdürmesi Boğazların günümüzdeki rejiminin artık hukuki değil siyasi olduğunun göstergesidir. Uygulanabilmesi ve hâlâ geçerliliğini yitirmemiş olması sözleşmenin hukuksal tutarlılığından değil uluslararası güç dengeleri ile çelişmemesinden kaynaklanmaktadır. Bir başka de-

yişle Montreux rejimi aktörlerin beklentilerinin birleştiği belirli bir konu alanındaki prensipler, normlar, kurallar ve karar verme süreçlerinin bütünüdür. Prensipler, gerçekler hakkındaki inançları, normlar, haklar ve ödevler olarak tanımlanmış davranış kalıplarını, kurallar, eylemler için gerekli olan emirleri ve yasakları, karar verme süreçleri ise uygulamayı anlatmak amacıyla kullanılan kavramlardır. Rejimleri, kısaca yönetsel düzenlemeler seti ya da oyunun kuralları olarak da tanımlayabiliriz.

Montreux rejiminin üstüne oturduğu temel prensip hakkaniyettir. Sözleşmeye doğrudan taraf olanlar ve faydalananların yaratılan rejimin adil olduğuna olan inançları Montreux'nun temel prensibini pekiştirir. Montreux rejimi üç normatif temel üstüne oturmuştur. Birinci ve en temel normu Türkiye'nin güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu amaç Konvansiyon'un giriş kısmında açıkça belirtilmiştir. Bu amaca yönelik olarak Sözleşme'nin 5, 6, 14, 15, 16 ve 23'üncü maddeleri Türkiye'nin güvenlik gereksinimlerine tam anlamıyla olmasa da uzun yıllar cevap verebilmiştir.

Rejimin ikinci temel normu geçiş serbestisi ile ilgilidir. Konvansiyonun birinci maddesinde belirtilen geçiş serbestisi prensibi ticaret ve savaş gemileri için belli şartlara bağlanmış, geçiş serbestisi ticaret gemilerine hemen hemen mutlak anlamıyla tanınmıştır. Türkiye'nin muharip olduğu savaş zamanında ve Türkiye'nin "kendini pek yakın bir harp tehdidine maruz saydığı durumlar" dışında ticaret gemileri "bayrak ve yükleri ne olursa olsun" serbest geçiş hakkından faydalanırlar. Yalnız Boğazlar'ın girişinde sağlık kontrolünden geçirilirler ve kontrol gündüz veya gece en çabuk biçimde yapılır. Savaş gemilerinin geçişi ise Türkiye'nin ve Karadeniz'e kıyıdaş olan devletlerin güvenliğini sağlamak amacıyla kısıtlanmıştır.

Buradan hareketle Montreux rejiminin üçüncü temel normunun Karadeniz-Akdeniz dengesinin sağlanması olduğunu söyleyebiliriz. Bu dengenin korunması Soğuk Savaş süresince sürtüşmenin sınırlanmasına katkıda bulunmuştur. Uzun yıllar bu rejimden kaybeden taraf olan ABD ve diğer Batılı devletler sözleşme aleyhine herhangi bir tavır almadıkları gibi sözleşmenin harfine ve özüne saygı göstermişlerdir. Bu denge büyük ölçüde sözleşme'nin 18. maddesindeki Karadeniz'de kıyıya olmayan devletlere tanınan kotalar sayesinde mümkün olabilmiştir. Yine aynı şekilde Karadeniz donanmalarının Akdeniz'e inmesinde getirilen kısıtlamalar Soğuk Savaş bo-

'yunca Sovyetler'in bölgesel olaylara müdahale edebilme yeteneğini sınırlamıştır.

Montreux rejiminin uygulanmasıyla ilgili kurallar gerek Sözleşme'nin metninde gerekse eklerde açıklanmıştır. Denizaltıların şu üstünde seyri, uçak gemilerinin geçişine getirilen sınırlamalar, uçakların uçuşu ile ilgili kısıtlamalar, tonaj konusu, ticari gemilerden alınacak harçlar hep bu kuralların arasında sayılabilir. Bu rejimin bekası ancak Türkiye'nin bu rejim özüne olabildiğince sadık kalmasıyla mümkün olabilmektedir. Türk diplomasisinin uluslararası güç dengelerindeki değişmelere adapte olabilmeye becerisi de Montreux rejimin devamını ve aynı zamanda Türkiye'nin pek çok hayati çıkarımın korunabilmesini sağlamıştır. 2. Dünya Savaşı sırasında Alman savaş gemilerinin geçişine göz yumulması ve böylece savaşa girilmemesi, savaş sonunda artan Sovyet baskısı karşısında yeni müttefikler aranmasında başarılı olunması bu politikaların etkinliğinin göstergesidir.

Türk dış politikasının aracı olarak Montreux rejimi

Rejimlerin özellikleri üstüne söylenebilecek çok şey olmakla beraber konumuz açısından ilginç olan özellikleri ön yargılı olmalarıdır. Tüm rejimler bazı aktörlerin lehine bazılarının ise aleyhine çalışır. Bir rejim içinde hangi aktörün güçlü olduğunu hangisinin o rejimden menfaat sağladığına bakarak anlayabiliriz. Ancak, Montreux gibi rejimler birden fazla alt konu alanını düzenlediği için bir aktör herhangi bir alt konu alanında diğerlerine nazaran daha az avantajlı olabilir. Eğer diğer konu alanlarındaki avantajlar bu tek alandaki dezavantajları hafifletiyor ya da ortadan kaldırıyor ise rejimin aslında bir bütün olarak belirli bir aktörü koruduğunu söyleyebiliriz. Montreux rejiminden en avantajlı çıkan taraf Türkiye olduğu için bu rejimin en güçlü aktörü Türkiye'dir. Ayrıca belli bir rejim çerçevesinde güçlü olan bir aktör bu gücünü bir başka alanda da kullanma imkanına sahiptir.

Güç dediğimiz zaman temelde anlaşılan ise başkalarını etkileme yetkisidir. Türkiye'nin Boğazlar rejiminden kaynaklanan gücüyle başkalarını etkileyebildiğini söyleyebilmemiz için, etkilediği ülkenin ya yapmayacağı bir şeyi yaptığını ya da yapacağı bir şeyi yapmadığını göstermemiz gerekmektedir. Yani, Boğazlar rejiminin güç ilişkilerinde etkin bir faktör olduğunu göstermek için, onun caydırıcı veya yaptırıcı biçimlerde kullanılışını ör-

neklemek gerekmektedir. Başka bir deyişle yapmamız gereken devlet davranışlarının gözlemidir. Oysa bir devletin diğerini etkilemesi her zaman gözlemlenemez. Her şeyden önce etkileme belli bir davranış biçiminin değişmesine yönelik olmayabilir. Bir devlet diğerini kendi çıkarına olan bir davranışa devam etmesi amacıyla etkileyebilir. Ayrıca etkileme ancak tehdit ile ödülün söz konusu olduğu bir pazarlık durumunda gözlemlenebilir. Oysa uluslararası ilişkilerde her zaman tehdit etmek ya da ödül vaat etmek gerekmez. Aktörler genellikle eyleme geçmeden önce gelebilecek tepkileri düşünerek harekete geçerler. Aktörler bir çok durumda güçlerini daha konular pazarlık konusu olmadan kullanırlar. Aktörler enerjilerini siyasal sürecin sınırlarını belirlemek ve bu sınırları korumak; dolayısıyla da sadece kendileri için görece az zararlı konuların siyasal ajandaya girmesini sağlamak için harcadıklarında da güç kullanmaktadırlar. Bir devlet, kendisi için zararlı olan konuları gündeme getirmediği ölçüde başarılıdır. Bu ise ön yargıların harekete geçirilmesi ile mümkündür. Ön yargıların harekete geçirebileceği en etkin forum ise uluslararası rejimlerdir.

Boğazlar rejimi de bu tür ön yargıların harekete geçirilebilmesinin en etkin aracı olmuştur ve olmaya da devam edeceğe benzemektedir. 2. Dünya Savaşı'nın sonunda Sovyet tehdidine karşı güvenlik alanında harekete geçirilebilen Montreux rejimi günümüzde ise Kazak petrolünün Türkiye üstünden akışını sağlamak amacıyla ekonomik alanda harekete geçirilebilir. Montreux rejimi ortadan kalktığında yerine geçecek rejimin mevcut rejimden faydalananlara zarar vereceği üstüne yaratılacak "ön yargılar" veya inançlar Montreux rejiminin korunması için gerekli ivmeyi sağlamaya yetecektir. Zaten bu da büyük ölçüde yapılmaktadır.

Yıllardır geçen tankerlerin çevreye verdiği zarar bilinirken tam Orta Asya petrolünün Karadeniz limanlarından Boğazlar yoluyla dünya pazarına ulaştırılması gündeme gelince, bu tartışmanın ivme kazanması tabii ki tesadüf değildir. Ekolojik kaygıların yanında, belki de onun ötesinde, ekonomik kaygıların önemli bir rol oynadığı hemen hemen herkes tarafından açıkça kabul edilmektedir. Bu kez Türkiye tarihindeki örneklerinden farklı olarak ekonomik çıkarlarını korumak için "Boğazlar Sorunu"nu gündeme getirmektedir. Gönderilen sinyallerin şimdilik doğru adreslere gittiğine şüphe yoktur. Çernişef'in "Montreux değiştirilemez" demesi bunu ispatlar

niteliktedir. Amerikalılar'ın tekrar Boğazlara ilgi göstermesinin de doğru adres tezini destekler nitelikte olduğunu görüyoruz. Ancak kendi çıkarlarımızı korurken başkalarınınkini kendimizinkinden daha fazla korumamaya dikkat etmemiz gerekiyor. Bilindiği gibi Rus ve Amerikan çıkarları hem kesişmekte hem de çatışmaktadır. Her ikisi için de Boğazlardan ticaret gemilerinin serbest geçişi önemlidir, hatta bu Ruslar için hayatidir. Ama asıl sorun savaş gemilerinin geçişinde düğümlenmektedir. Eğer 27 Ağustos tarihli Hürriyet gazetesinin haberi doğruysa adını vermek istemeyen bir Amerikalı yetkili Sözleşmenin 28. madde uyarınca tadilini istemektedir. Bu ise bir taşla iki kuş anlamına gelebilir. Sözü edilen madde ile tadilat istendiğinde aslında istediğiniz sözleşmeyi feshetmek olacak ve iki yıl içinde yeni bir sözleşme için uzlaşma sağlanamadığı takdirde sözleşmenin birinci maddesindeki ulaşım özgürlüğü baki kalmak kaydıyla uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde Boğazlar'dan geçişi Türkiye düzenleyecektir. Savaş gemilerinin geçişi söz konusu olduğunda Ruslar ve Amerikalılar arasında stratejik bir uzlaşma sağlamak pek kolay olamayabilir. 1936 yılında dahi Sovyetler'i kızdırmaktan ve dünyayı kamplara bölmekten çekinen İngiltere'nin Montreux'ya giden yolda ayaklarını ne denli sürüdüğü İngiliz arşivlerindeki belgelerde görülebilir. Böylece Amerikalılar hem ticaret gemilerinin serbest geçişini teyid edecekler, hem de Karadeniz'de kıyısı olmayan devletlerin savaş gemileri için konulan kısıtlamalardan kurtulabileceklerdir. Çünkü 1946'da Uluslararası Adalet Divanı Korfu Boğazı'yla ilintili olarak iki açık denizi birbirine bağlayan Boğazlardan savaş gemilerinin geçişinin eğer aksine hüküm taşıyan bir uluslararası antlaşmayla tescil edilmediyse serbest olduğunu hükme bağlamıştır. Bu karar Nisan 1958'de imzalanan Karasuları Konvansiyonu ile de teyid edilmiştir. Ayrıca, gerçekleşirse bu, Amerikan dış politikasının çok ucuza malettiği bir başarı olacaktır.

Montreux sözleşmesine taraf olamayan ABD büyük bir olasılıkla Rusya ile hiç bir kriz yaşamak zahmetine katlanmadan istediğini elde edecektir. Bu senaryonun Ruslar tarafından da düşünülmeye inanamaksa biraz zordur. Dolayısıyla Montreux Sözleşmesi'nin değiştirilebileceğini ima etmek Boğazlar sorununun doğasında var olan ön yargıları harekete geçirmek ve bu ön yargıları Türkiye'nin lehine bir çok forumda kullanmak demektir. Ancak sözleşmenin gerçekten tadilini ya da feshini iste-

mek kendi bindiğimiz dalı kesmek anlamına gelebilir.

Çünkü sözleşme, Türkiye'ye savunma anlamında güvenliğin yanısıra önemli stratejik avantajlar da sağlamaktadır. Bilindiği gibi bir ülkenin dış politikasını etkileyen önemli faktörlerden biri o ülkenin coğrafi konumudur. Her ülkenin coğrafi konumu şüphesiz ki kendisi için önemlidir. Ancak pek az ülkenin konumu başka ülkeler için de önemlidir. Türkiye de bu ülkelerden biridir ve coğrafi konumunu uzunca bir süredir dış politikasında başarıyla kullanmaktadır. Oysa coğrafya sabit bir faktördür ve ülkenin dış politikasının değişkenlerinden biri olarak kullanılamaz. Kullanılabilecek olan o ülkenin coğrafi konumu hakkında başka ülkelerin neler düşündüğüdür. Eğer siz başkalarının sizin hakkınızda ne düşünmesi gerektiğini belirleyemezseniz, kendi dış politikanız hakkında coğrafi konumunuzdan kaynaklanan aktif bir politika geliştirmeniz olanaksız olur. Çünkü siyaset aslında sizin dışınızda ve sizin kontrolünüz altında olmayan faktörler tarafından belirlenir. Sizin yapmanız gereken ise sizin dışınızdaki verilmiş olan kararlara ya uyum göstermek ya da itiraz ederek sonucu savaşa dahi varabilen bir mücadele içine girmek olabilir. Sizin coğrafi konumunuzu ne şekilde kullanabileceğiniz önceden belirlenmişse size tanınan marjın içinde kararlar alarak coğrafi konumunuzu edilgenlikten kurtarıp etken bir güç haline getirebilirsiniz. Bu ise ancak önyargıları ile sizi kayıran rejimler sayesinde mümkündür.

Montreux rejiminin temel özelliklerinden biri de Karadeniz-Akdeniz dengesini sağlama görevini Türkiye'ye vermiş olmasıdır. Bu denge büyük ölçüde Türkiye'ye sözleşmenin 19, 20 ve 21. maddeleri ile tanınan ve aslında hukuksal açıdan 1936'dan beri çeşitli tartışmalara konu olan takdir hakkı ile sağlanmıştır. Maddelerin hukuki değeri sözleşme imzalandığından beri sorgulanmıştır. Günümüzde Milletler Cemiyeti'nin ortadan kalkmış olması bu maddelerin uygulanabilmesinin temel koşulunu hukuksal açıdan ortadan kaldırmış gözükse de, ileride Karadeniz ülkeleri arasında herhangi bir çatışma durumunda Sözleşme imzalanırken var olan siyasi iradenin mantığının işlerlik kazanıp kazanmayacağı üstüne çıkabilecek bir tartışmanın bile Türkiye'ye önemli avantajlar kazandıracağını unutmamak gerekir.

Montreux'ye rağmen güvenlik

Yukarıda belirttiğimiz gibi diplomatik açıdan Montre-

ux'nün değiştirilmesi gerektiğini ima etmekle değişimini resmen istemek arasında oldukça önemli farklar vardır. Değişiklik süreci bir kez başladıktan sonra ne gibi sonuçlar doğuracağını şimdiden kestirmek mümkün olmayabilir. Rusya ile Amerika arasında oluşabilecek uzlaşmadan da uzlaşmazlıktan da Türkiye'nin bazı avantajlarını kaybetmesi kaçınılmaz gibi gözükmektedir. Ayrıca Sovyetler Birliği'nin mirasçısı olan diğer ülkelerin Karadeniz için üretmeye çalıştıkları ve temelde kendi aralarındaki anlaşmazlıklara dayanan başka projeleri de olabileceğini gözardı etmemekte fayda vardır.

Bu şartlar altında Montreux'ye rağmen, Boğazlar'dan geçiş güvenliğinin sağlanması ve aynı zamanda Orta Asya petrolünün Boğazlar yerine Türkiye üstünden akması sağlanabilir. Nitekim, geçtiğimiz günlerde hazırlanan "Boğazlar ve Marmara Deniz Trafik Düzeni Hakkında Tüzük" böyle bir anlayışın ürünü gibi gözükmektedir. Hukuki açıdan bakıldığında Montreux ile Türkiye'nin Boğazlar bölgesindeki egemenliği yalnız geçiş ve ulaşırma konusunda sınırlandırılmıştır. Türkiye'nin zabıta

ve yargı ile ilgili yetkileri saklıdır. Prof. Sevin Toluner'e göre "Konferansta bu konuyla ilgili tartışmalar göz önünde tutulduğunda, günün konusu olan deniz kirlenmesinin önlenmesi, azaltılması veya kontrol altına alınması ve yine geçiş güvenliğini sağlamak amacıyla trafik düzenlemeleri yapılması yetkisinin, geçiş hakkının özüne dokunmamak, andlaşmalarda açık hükümlere ters düşmemek ve bu konumdaki boğazlar için öngörülen hukuki rejim çerçevesinde kalınmak şartıyla, Türkiye'ye saklı tutulduğu ileri sürülebilir". Kısa bir süre önce Bremen'deki ROGGE Deniz Müşavirlik şirketine Çevre Bakanlığı'nca yaptırılan çalışma da yukarıdaki görüşü destekler niteliktedir. Konunun detayları hukukçuların işi olmakla birlikte dünyanın başka bölgelerinde de (Malakka ve Bonifacio Boğazları başta olmak üzere) özellikle tankerlerin geçişinin düzenlenmesi, men edilmesi ve hatta geçişinden bir nevi sigorta olarak para alınması konusunda çalışmalar yapıldığını belirtmekte fayda var. Bu tür düzenlemelerin tanker trafiği üstünde caydırıcı etkisi olacağı düşünülmektedir.



We moved from Maçka to our new

BECAUSE Citibank considers serving clients efficiently to be its number one goal.

BECAUSE moving to a new financial center with ultra-modern facilities will allow Citibank to achieve this. BECAUSE Citibank's investment in the new premises shows that we are here to stay.

İnisiyatif alınabilecek bir başka konu da, Montreux sözleşmesinin geçiş ücretleriyle ilgili hükümlerinin gerektiği gibi uygulanmasıdır. Prof. Tahir Çağa'ya göre Türkiye'nin Boğazlar'dan elde ettiği gelir gerekli düzenlemeler yapıldığında günümüz koşullarına uygun hale gelecektir. Montreux Sözleşmesi'nin bir numaralı ekinde Türk hükümetinin geçişten alacağı vergi ve harçlar Altın-Frank esasına bağlanmıştır. Burada amaçlanan ulusal para değerindeki düşüşlere karşın, Türkiye'nin belirli bir reel değer elde etmesi olduğu halde Türkiye 1973 yılında altının bu yıl içindeki bir kurunu esas alarak alınan harc ve vergileri dondurmuştur. Nedeni bilinmeyen bu uygulamanın kaldırılması durumunda sadece Türkiye'nin Boğazlar'dan elde ettiği gelirleri artırmayacak aynı zamanda tanker taşımacılığına getireceği ek yük yüzünden Orta Asya petrolünün Karadeniz limanları üstünden satışı planları üstünde de caydırıcı rol oynayacaktır.

Bu öneri ve uygulamaların hiçbiri zahmetsiz ve masrafsız değildir. Ama detaylı çalışmalar yapmadan gözükapalı feda etmeyi düşündüklerimizin yanında, yük-

yeceği külfet önemsiz kalacaktır. Montreux'un tadili veya feshi sadece en son çare olarak düşünülmelidir. Gerçek Montreux çerçevesinde gerekse Montreux ötesinde alınacak tedbirler için detaylı çalışmalar yapılmalı, farklı çıkar gruplarının görüşleri alınmalı ve IMO (Uluslararası Denizcilik Örgütü), UNEP (Birleşmiş Milletler Çevre Programı) gibi uluslararası örgütleri kendi çıkarlarımız doğrultusunda etkilemek için gerekli lobi grupları oluşturulmalıdır. □

Dr. Mensur Akgün

Marmara Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde öğretim üyesidir.

KAYNAKLAR:

Baldwin, David (1979) "Power Analysis and World Politics: New Trends versus Old Tendencies", World Politics.

Çağa, Tahir (1982) Gemilerden Altın Frank Esası Üzerinden Alınan Resimlere Dair (İstanbul).

Lukes, Steven (1974) Power: A Radical View (London: Mac Millan).

Toluner, Sevin (1989) Milletlerarası Hukuk Dersleri: Devletin Yetkisi (İstanbul: Beta).

Young, Oran R. (1982) "Regime Dynamics: The Rise and Fall of International Regimes", International Organization, Vol. 36, No. 2.

ON SEPTEMBER 12: ISTANBUL'S CITIBANKERS ON THE MOVE



high-tech office in Esentepe.

Our New address:
Büyükdere Cad. 100
80280 Esentepe
İstanbul
Tel : 288 77 00
Fax: 288 77 60

CITIBANK
We Mean Business in Turkey

e b e d i y y e n

Yedi tepe üzerine kurulu, imiş İstanbul gibi. Ama yedi tepeye yerleşmiş ve Severius duvarını kuşanmış durumdaki antik şehir, metin-kare hesabına göre şimdi modern şehrin çok küçük bir kısmını oluşturuyor. Gene de tıklım tıklım dolu. Yüzlerce otel, park, yemyeni, yemyeni çok lüks, sekiz park, tarihi eserler, hükümet konakları, bürolar, atölyeler, lokantalar ve barlar. Kendi ivmesine kapılmış, kendine göre 1993 postuna burunmuş antik bir Roma. Ebediyyen varmış, ebediyyen de var olacak, eminim.

Herkesin de işi, meşgalleri, meşgalleri. Kara Veba, türlü türlü papalar, boy boy yolsuzluklar, her cins melanet, yakma, her türlü suç ve suçlu. Herkes kendi kollarından yükselmiş, yeniden, daha da bir ihtişamlı. Bugün de orada işte. Ebedi Şehir. Herkesin de işi, meşgalleri, meşgalleri. Herkes kendi kollarından yükselmiş, yeniden, daha da bir ihtişamlı. Bugün de orada işte. Ebedi Şehir.

Babadan kalma duvarını çoktan aşmış, taşmış gitmiş. Ona giden "bütün (antik) yollar"ı birleştirmeye çabalayan modern yol kuşağının sınırları da viz gelmiş. Bütün büyük şehirler gibi, varoşları değilse de, varoşlara açılan noktaları Beton ile İnsula'nın, yani ilk apartmanın mucidi, bir türlü çözülmez bir konut sorunuyla karşı karşıya. Gürültü kirliliğinin en büyük kaynaklarından trafik ise tipik bir Roma çıkmazı. Otomobilleriyle motosikletleri başına dert ama, yerel yönetiminin en büyük gelir kaynaklarından da birini oluşturuyorlar. Metro var gerçi, her adımda bir "tarihi eser"le karşılaşıldığı için, herbirinin çevresinden dolana dolana yapımı yılları kademesi bir metro. Gene de trafiği hafifletmişe benzemiyor. Dünyanın en güzel, en heyecan verici şehirlerinden biri. Aynı zamanda bir şehrin tümüne bogaşına kadar borçlu. Bütün büyük şehirler gibi.

Bu şehir, şimdiye kadar, çünkü ö Roma. Fevkalade insani bir efsane, modern çağa ayak uydurmuş tarih. Kıpır kıpır yaşıyor. Buyrun, Roma'da yaşamak. Roma'da yaşamak pek sever orayı. Bir zamanlar, siz hatırlamazsınız dünya sinemasının neredeyse bütün yapımları. Roma'da yaşamak, çünkü ö Roma. Fevkalade insani bir efsane, modern çağa ayak uydurmuş tarih. Kıpır kıpır yaşıyor. Buyrun, Roma'da yaşamak. Roma'da yaşamak pek sever orayı. Bir zamanlar, siz hatırlamazsınız dünya sinemasının neredeyse bütün yapımları. Roma'da yaşamak, çünkü ö Roma. Fevkalade insani bir efsane, modern çağa ayak uydurmuş tarih. Kıpır kıpır yaşıyor. Buyrun, Roma'da yaşamak. Roma'da yaşamak pek sever orayı. Bir zamanlar, siz hatırlamazsınız dünya sinemasının neredeyse bütün yapımları.

Romano di Roma olan kişi, şehrinin sokaklarını her mevsim işgal eden barbarları bir nebze hoşgörüsüyle karşılar. Zaten Roma'da yaşamak, çünkü ö Roma. Fevkalade insani bir efsane, modern çağa ayak uydurmuş tarih. Kıpır kıpır yaşıyor. Buyrun, Roma'da yaşamak. Roma'da yaşamak pek sever orayı. Bir zamanlar, siz hatırlamazsınız dünya sinemasının neredeyse bütün yapımları. Roma'da yaşamak, çünkü ö Roma. Fevkalade insani bir efsane, modern çağa ayak uydurmuş tarih. Kıpır kıpır yaşıyor. Buyrun, Roma'da yaşamak. Roma'da yaşamak pek sever orayı. Bir zamanlar, siz hatırlamazsınız dünya sinemasının neredeyse bütün yapımları.



senininim...

için, yani Tiber'in öteki kıyısındakiler için de geçerlidir. Burası turistik Via Veneto'dan daha "otantik"tir: İtalyanca katıksız bir Roma aksamıyla konuşulur, meyhaneler daha aslına uygundur, sert şaraplar içilir, hep birlikte saçmasapan şarkılar söylenir. Sokaklar dardır, ayrıntılı şehir haritalarında bile adlarına rastlanmaz pek. Her adında bir sürpriz çıkar karşınıza. Orada bir kilise, burada bir piazza, hatta bir saray. Ve elbette salkım salkım café'ler. Aslında yörenin folklor değeri, hem sanatçı taifesi, hem de kaşif ruhlu turistler tarafından keşfedilmiş durumdadır.

Roma, aynı zamanda sinemacıların da kâbesidir. "Ebedî Şehir", her dönemde sinemacıların gözde mekanlarından biri olagelmıştır. Savaş sırasında Almanlar ve müttefikler tarafından "Açık Şehir" ilan edildiği için pek fazla hasar görmemişsin de bunda payı var, tabii. 1950'li yılların ortalarında, "Tiber'deki Hollywood" ünvanına hak kazanmıştı. Amerikalı filmciler bu ucuz emek ve düşük vergi cennetinden ayrılmaya niyetli görünmüyorlardı. Hem tarihin nimetlerinden faydalanan (Qua Vadis, Ben Hur, Roma İmparatorluğu'nun Çöküşü, Hac İşareti, Pompeii'nin Son Günleri, Aslanları Durduran Adam, Zincirli Köle, I Cladius, Julius Caesar, Cleopatra ve Spartacus, vb.), hem de eski çağlardaki yaşama şeklini alaya alan (Roma Skandalları, Üç Kemançı, Roma Hamamı'nda Skandal, Aptallar Şehri, Carry On Cleo ve A Funny Thing Happened On the Way to the Forum) filmler yaptılar. Aşk ve macerayı da (Arrivederci Roma, Roma Tatili, Roma'da 15 Gün, Roma'da Bahar, Aşk Çeşmesi, The Pigeon that Took Rome) ihmal etmediler. Yurttaşları da, Amerikalılar'dan geri kalmadı, elbette. İtalyan sinemasının en seçkin ürünlerinin de fomuıı oluşturdu: Bisiklet Hırsızları, Paise, Roma Açık Şehir, Acı Lokma, Roma'da Bir Pazar.

Ama Roma her şeyden önce, "Fellini'nin Roma'sı"dır. Şöyle bir göz atın etrafa: Küçük bir İtalyan kedisine süt arayan Marcello Mastroianni her an şu piazzanın ardına gizlenmiş daracık sokaktan çıkabilir. Sabahın ilk ışıklarında Anita Ekberg Trevi çeşmesinin sularından yükselir belki, sırsıklam. Büyük şehrin acemisi, hevesli genç Peter Gonzales elleri ceplerinde, gözlerinde giderilmesi güç bir açgöğsü dile getiren bakışlarla hayran hayran sokakları adımlar. Ya da, duvarları freskolarla süslü eski bir Roma evi, bir an gözümüze aşına gelir. Fellini'nin Roma'sıdır çünkü bu.

Derken gece olur. Birden, kükreyen motosikletlerinin üstünde, siyah miğferli ve deri ceketli bir gençler cetesi peydahlanır. Karanlığı motosikletlerinin öfkeli farlarıyla delerek piazzalardan son hızla geçip, Colosseum'un çevresini dolaşırlar. Sonra da Tiber üstündeki köprülerden aşarak, gürültülerini beraberlerinde götürüp gözden kaybolurlar. Roma, gece ile günün, karanlık ile aydınlığın sınırlarında yeniden sessizliğine bürünür.



21. yüzyıla hazırlanmak

Soğuk Savaş'ın bitmesi, yıllardır dünyanın çözmesi gereken sorunlara parmak basan, dünyadaki yeni ekonomik dönüşümün niteliğini anlatmaya çalışanların söylediklerine kulak verilmeye başlanmasına da yol açtı. "21. Yüzyıla Hazırlanmak"* adlı eserinde Amerikalı tarihçi Paul Kennedy dünyanın karşı karşıya olduğu yapısal sorunları inceleyerek geleceğin çerçevesini çiziyor. Kennedy'e göre, "21. yüzyıla karşılaşmaya hazırlanırken insanlığın önündeki en büyük sınav 'nüfus gücüyle' başedebilmek amacıyla 'teknolojinin gücü'nü nasıl kullanabileceğini kestirebilmektir. Yani, sorun dünya nüfusunun fukaralık içindeki dörtte üçünü... kötü beslenme, açlık, kaynak tükenmesi, istikrarsızlık, zorlama göç ve silahlı çatışma tuzaklarından kurtarmak için etkin yerküresel çözümlerin nasıl bulunacağıdır. Bu meseleler, dolaylı da olsa gelişmiş ülkeler için de bir tehlike unsurudur".

Dünya imdat diyor

Kennedy'nin kitabı bir anlamda Leninist sistemin çökmesiyle cennetin yeryüzünde kurulacağını savunanlara bir cevap özelliği taşıyor. "Sınırsız Dünya" büyük ölçüde gerçekleşmiş gibi gözükse de, bunun sonuçlarının her ülke ve halk için olumlu olmayacağı kitabın başlıca tezleri arasında. Beş konudaki yapısal gelişmeler dünyanın geleceğine damgasını vuracak:

- 1) Nüfus patlaması, 2) İletişim ve Finans Devrimleri, 3) Dünya tarımı ve Bioteknoloji Devrimi, 4) Robotlar, Otomasyon ve Yeni Sanayi Devrimi, 5) Doğanın katli.

2025 yılına gelindiğinde dünya nüfusu yaklaşık 8.5 milyar olacak. Bunun yaklaşık üçte biri, nüfusları o tarihte 1.5 milyarı bulmuş olacak Çin ve Hindistan'da yaşayacak. Bu nüfus artışının % 95'i az gelişmiş ülkelerde olacak. Kısıtlı kaynakları olan bu ülkelerde artan nüfus, kaynaklar üzerindeki baskıyı daha da artırarak sosyal patlamalara da yol açıyor. Sosyal patlamaların yanında, artan

nüfuslar dünyanın ekolojik dengesinin de bozulmasına yol açıyorlar. Toprağa ihtiyacı olan köylüler ormanları yarak tarımsal alan açıyor bu yüzden erozyon arttığından, uzun vadede ekilebilir topraklar da azalıyor.

Nüfus artışı gelişmiş ülkelerde daha az olsa bile bunların dünyanın kaynakları üzerinde yarattıkları baskı kişi başına az gelişmişlerinkini fersah fersah geçiyor. Örneğin, dünya nüfusunun sadece % 4'ünün yaşadığı ABD'deki petrol tüketimi "dünya üretiminin % 25'ine eşit...

Teknoloji ve yeni sanayi devrimi

Aydınlanma çağından kalma bir inançla, teknolojinin insanlığın önündeki tüm sorunları çözebileceği düşünülür. Halbuki, "hassas mesele, hangi grupların ve bireylerin yeni icatları yarattıkları, denetledikleri ve kullanabildikleri ve bu bilimsel patlamaların hangi ekonomik koşullarda oluştuklarıdır".

Teknolojinin finans alanında yarattığı imkanlar ticaretin serbestleşmesine de ivme vererek genelde refahın artmasına yol açacak bir gelişmenin yolunu açarken, günde bir trilyonluk hacme varan finansal işlemler tehlikeli bir şekilde üretim ve ticaretten soyutlanıyorlar. Kendilerinin dışında gelişen bu gelişmeler karşısında ise toplumların ellerinde fazla bir müdahale imkanı kalmıyor. Küreselleşmede bizatihi cennetin anahtarını gören yaklaşım "fakir ülkelerin sadece serbest pazarın özgürleştirici etkilerine değil, sosyal gelişmeye ayrılacak muazzam yatırımlara da ihtiyacı olduğu gerçeğini görmezlikten geliyor."

Dünyadaki tarımsal artığın büyük bölümü gelişmiş ülkelerde bulunuyor. Bu bir yandan az gelişmişlerin tarımsal ürünlerine gelişmiş pazarların kapanmasına yol açarken, diğer yandan da tarımsal fiyatları çok düşürüyor. Bioteknolojideki inanılmaz ilerlemelerle üretilen gıda miktarının daha hızla artması bekleniyor. Japonya gibi, gıda ithalatçısı bir ülkeye bu birçok yarar sağlarken, az gelişmişlerde ters ➤

* Paul Kennedy, Preparing for the Twenty-First Century, Random House, 1993.



Kaliteyi Müşteri Belirler.

Banko, sıra, bekleme gibi kavramların yerini artık yeni bir bankacılık anlayışı alıyor: Bank Ekspres'in "Yeni Hizmet Kültürü"...

Bank Ekspres'te hizmetin sunumundaki farklılık, Kalite Yönetmeni'nin sizi karşılaması ve yönlendirmesi ile başlar. Çağdaş bir ortamda, Müşteri Temsilcinizle yüz yüze aynı masayı paylaşırken, istediğiniz hizmeti tanımlarsınız. Gereksinimlerinize ve beklentilerinize en uygun çözümler önerilir; seçimi siz yaparsınız.

Bank Ekspres, çağdaş bir dünya bankasının verebileceği tüm bankacılık hizmetlerini, uzman kadrosu ile yüksek verim ve güvenilirlik ilkesine bağlı kalarak sunuyor.

"Dünya Kalitesinde Finansal Hizmet" ayrıcalığını yaşamak için sizi Bankamıza bekliyoruz.

BANK EKSPRES

Genel Müdürlük Kore Şehitleri Caddesi, 43, 80300 Zincirlikuyu, İstanbul Tel: (1) 288 38 38 Faks: (1) 288 38 67
Merkez Şube Büyükdere Caddesi, Beytem Han, 80220 Şişli, İstanbul Tel: (1) 224 66 66 Faks: (1) 224 16 50, (1) 224 30 93
Bakırköy Şubesi İncirli Caddesi, 90, 34740 Bakırköy, İstanbul Tel: (1) 543 66 66 Faks: (1) 543 84 66
Kadıköy Şubesi Hasanpaşa, Yol Sokak, 81040 Kadıköy, İstanbul Tel: (1) 348 66 66 Faks: (1) 414 05 66
Bursa Şubesi Formara Meydanı, Ahmet Hamdi Tanpınar Caddesi, 21, 16030 Bursa Tel: (24) 20 38 38 Faks: (24) 20 56 89
Ankara Şubesi Atatürk Bulvarı, 169, 06680 Kavaklıdere, Ankara Tel: (4) 418 79 79 Faks: (4) 418 22 62
Karadeniz Ereğli Şubesi Yalı Caddesi, 36 B, 67320 Karadeniz Ereğli, Zonguldak Tel: (388) 308 88 Faks: (388) 330 00
Bayrampaşa Şubesi Numunebaşı Caddesi, 50, 34160 Bayrampaşa, İstanbul Tel: (1) 544 42 42 Faks: (1) 544 07 57

sonuçlar da verebilir. Bunun bir sonucu olarak da köylülerin topraklarını terk ederek, çatlama noktasındaki şehirleri doldurmaları süreci hızlanır.

Dünya yeni bir sanayi devrimi döneminden geçiyor. Otomasyonun gitgide önem kazandığı, robotların işçilerin yerine geçtiği bir üretim ortamında sosyal yapıda da çok önemli değişimler olması bekleniyor. Üretim artışıyla, istihdam arasındaki doğrudan ilişki kalkıkça, tüm ülkelerde işlevlerini yitirmiş çalışanlar ordusu oluşacak. En ileri teknolojiyle üretim yapmanın dünya pazarlarında rekabet etmek için önkoşul olduğu bir durumda, el emeğine gittikçe daha az gerek duyulması nüfus fazlası sorunu olan az gelişmişler için özellikle ciddi bir sorun yaratacak.

Dünyadaki ekonomik gelişmenin bedeli bugüne kadar doğaya ağır bir şekilde ödettildi. Tüm küre çevre kirlenmesinin, ormanların yok edilmesinin, denizlerin ölmesinin, su kaynaklarının kurumasının etkilerini birlikte yaşamak zorunda kalıyor.

Ulus-devlet'e düşen

Yukarıda değinilen tüm gelişmelerin ortak özelliği, ulus-devletlerin denetleyemeyeceği nitelikte olmaları. Bu yeni durumda ulus-devlet yeni koşullarla başedebilecek donanıma sahip değil. Bazı sorunların çözümünde etkinlik gösteremezken, bazılarının çözümünde çaresiz kalıyor. Gene de, "devletin özerkliği ve işlevleri uluslararası gelişmelerle ne kadar aşındırılmış olsa da, küresel değişimle baş etmek için onun yerine geçecek bir birim de ortaya çıkarmış değil. Bir ülkenin siyasi önderliğinin halkını 21. yüzyıla nasıl hazırladığı, bu nedenle, devletin geleneksel araçlarının zayıfladığı bir dönemde dahi önem taşıyor".

Değişik ülkelerin ve yörelerin bu zorlu sınavdan nasıl çıkacakları, önümüzdeki yüzyılın önderlerinin kimler olacağını da belirleyecek. Kennedy de, "küresel ekonomi üç adet güçlü ve imtiyazlı ticaret bloku yaratıyor" görüşüne katılıyor. Asya bloğunun önderi Japonya'nın, toplumsal yapısı ve örgütlenmesinin getirdiği avantaj ve dezavantajları iyi tahlil ederek 21. yüzyıla yumuşak geçiş yapabileceğine inanıyor.

Üç büyüklerden ikincisi olan Avrupa'nın da kendi kimliğini ciddi olarak yeniden gözden geçirmesi gerekiyor. Kennedy kendi ekonomik sıkıntıları yüzünden doğusuna ve güneyine kapanan bir Avrupa'nın tarihsel işlevini yerine getiremeyeceğine inanıyor. Asıl sorumluluk "Avrupalı Federalistler"e düşüyor. Duvarlar arkasına saklanmadan, bencil siyasetlerle, küreselleşme akımına karşı çıkmadan dünya

üzerinde sorumluluk yüklenecek dinamik bir yapının nasıl yaratılacağını onlar düşünmeli".

ABD'yi ağır biçimde eleştiren Kennedy, ekonominin üretici gücünün ihmal edildiği kanısında. Verimlilik sürekli düşer, sermaye yurt dışında yatırım yaparak, yüksek ücret ödeyen istihdam olanaklarını yok ederken toplum da derin sarsıntılar geçiriyor. Toplumdaki gelir dağılımının giderek bozulması tüm dengeleri bozuyor. "Geniş bir yelpazeye yayılmış Amerikalı bireyler, şirketler, yatırımcılar, düşünce merkezleri 21. yüzyıla hazırlanmak için çabalyorlar ancak bütün olarak ABD, kendini değiştirmedeği takdirde, hazır olmayacak, olamayacak".

Afrika, İslam dünyası ve Latin Amerika Kennedy'nin görüşüne göre hemen her açıdan 21. yüzyılın kaybedenleri arasında olacaklar. Buna karşılık eski üçüncü dünyanın içinden çıkmış olan Asya kaplanlarının, devlet yapıları, yetişmiş insan kaynakları, teknolojiyi üretime uygulamadaki başarıları, yüksek okur yazarlık oranları, 21. yüzyıla yüzyüze gelişmelerini kolaylaştırıyor. 21. yüzyılda dünya nüfusunun üçte birini oluşturacak olan Hindistan ve Çin'in ekonomik olarak gelişmeleri de gelişmemeleri de dünya için sorun yaratabilecek. Gelişmeleri halinde ve Batı'ya yakın tüketim eğilimleri gösterdikleri takdirde, dünya kaynakları iyice yetersiz hale gelecek. Daha şimdiden dünyanın çevreyi en çok kirlüten dördüncü ve beşinci ülkesi olan Çin ve Hindistan'ın daha ileri sanayileşmede verecekleri zarar tasavvur bile edilemeyebilir. Gelişmemeleri ve nüfuslarını doyuramamaları halinde ise her ikisi de nükleer silaha sahip bu iki ülkenin istikrarsızlık ve savaş unsuru olmalarına kesin gözüyle bakılabilir.

Bu denli karamsar bir tablo çizdikten sonra Kennedy gene de umut kapısının kapalı olmadığı kanısında. Eğitimin mümkün olan en kısa sürede yaygınlaştırılması ve özellikle de kadınların hem eğitimden daha çok pay almaları hem de toplumsal hayata daha çok katılmalarının önemli olduğunu, yazar vurguluyor. Bunun yanında asıl gerekli olan, dünyadaki genel gidişin farkında olarak, ülkeleri için uzun vadeyi düşünerek kararlar alabilecek yüreğe ve zekaya sahip siyasi önderler. Sorunları bilmek, Kennedy'e göre, herşeye rağmen önemli bir başlangıç noktası. "Bu kitapta anlatıldığı gibi, değişim güçlerinin hızı ve karmaşıklığı muazzam ve yıldırıcı; gene de akıllı erkek ve kadınların, toplumlarına 21. yüzyıla hazırlanmak gibi karmaşık bir işte önderlik edebilmeleri mümkün".

Soli Özel

Marka modayı yendi!

Korhan Gümüş

Bir taraftan tümüyle tasarlanmış nesneler ve hizmetlerle kuşatılırken diğer taraftan yaptığımız seçimlerle tasarım-ötesi mekanda yaşıyoruz. Konutların içi, ofislerimiz, eşyalarımız tıpkı giysilerimiz gibi asla tasarımı bitmeyen, asla tek bir tasarım düzeyinde ele alınamayan bir tasarımlar yumağı halinde. 20. yüzyılın ilk yarısında tasarımcılar, sanayileşme ve dizisel üretim koşullarının ürünlerde standartlaşma ve tekrarlanan biçimler yaratacağı görüşünde birleşiyorlardı. Oysa, dizisel üretim beklendiği gibi standartlaşan bir üretime yöleçmediği gibi, medya egemenliği de tüketimi basit bir tekrara dönüştürmedi. (1)

Çok kısa sayılabilecek bir sürede tasarım konum değiştirmeye başladı. Kendi becerilerini tasarımcıların temsil araçlarına eklemleyen ustaların yerini bu defa tasarımcılar aldı. Tasarım-ötesi dünyada tasarımcılar, kendi görselliğini zanaatlerine benzer biçimde çoğaltan bir kültürün parçalarını üretmeye başladılar. Tasarımcılar geçmişte zanaatçılardan yapma bilgisini devşirirken şimdi kendileri ortaklıkta dolaşan biçimleri yaratır ve devşirir oldular. Tasarımın saf grafik bir pratiğe dönüştüğü aşama, tüketimi de "tüketim" olmaktan çıkardı, medyatik bir zanaata dönüştürdü. (2)

Dergiler, mimarlık yayınları hatta gazete ekleri artık meslek içi dolaşım şebekesinin çok ötesinde "duyarlı" tüketici kesimine sesleniyorlar. Tasarımcıların ise tüketicilerle medya dışında ilişkiye girme şansları fazla yok.

Şimdi sıra konutlarda

Geçmişte yapı üretim sürecinin uzun yıllar bir otomobil üretimi, beyaz eşya üretimi tipinde sanayileşememesi nedeniyle yapı standartlaşmasının olamayacağı düşünülmüştü. Bugün yapı üretim sürecinin girdileri hızlı bir sanayileşme yaşıyor. Yapıların iç mekanı ise dışına göre çok daha hızlı biçimde sanayileşiyor. "Açık sanayileşme" adı verilen aşamada ihtisaslaşma, yapı elemanlarının bitmiş bir yapı tipine göre değil, her türlü yapıda kullanılabilecek biçimde üretilmesini ve farklılaşmayı mümkün kılıyor. İnşaatlarda hazır yapı elemanlarının oranı giderek artıyor. Yapı iç düzenleri ise yaygın bir kullanıcı kesimi için zaten şimdiden seçimler ve değiştirmeler ile gerçekleşen sürekli ve bitmeyen bir "tasarım" alanı haline geldi. Eskiden hiç bir "tasarım hizmeti" alamayan yaygın tüketici kesiminin ünlü tasarımcıların elinden çıkma eşyaları kullanma

fırsatı doğuyor. (3)

Ayrıca kentlerin yaygın yapı dokusunda mimarın yerini kullanıcı dolduruyor. Yapım sürecinin sanayileşmesi mimarlığı bir prototip çalışması haline getirip proje hizmetini sıradan mimarların elinden alırken, malzeme ve girdi sektörünün sanayileşmesi tüketiciyi kafaya enler hale getiriyor. Yapım sürecinde ve girdi üretim sürecindeki gelişmeler mimarın alanını her iki yönde sürekli değişime uğrattıyor ve daraltıyor.

Parça birleşenler teknolojisi, beyaz eşyalar ile ıslak hacimleri (mutfak ve banyolar), mobilyaları ile klasik mimarlık dışına çıkan iç mekân üretimindeki gelişmeleri yapının bütününe de taşıyarak klasik tasarım bilgisine ve uygulamasına son ve ölümcül darbeyi vurmaya hazırlanıyor. (4)

Kişilerin kendi yaşama çevresi üzerinde söz sahibi olması ve tasarımın bütünleme işlevinin yerini çoğaltma ve birbirinin yerine geçme işlevinin alması, tüketimi "medyatik bir zanaat"a dönüştürüyor ve markalar öne çıkarak modanın kuşatıcı bir bütün olmasını engelliyor.

Bu nedenle tüketim dünyası, kendi içinde, bütünüyle tasarlanamayan bir tür zanaata benziyor. Böylece tümüyle tasarımcıların elinden çıkan ve müşterinin "beni tasarla" diyebileceği total tasarım rüyası da bu devirde sona eriyor. (5)

Bu durumda tasarımcılar için bazı şeyler açıklığa kavuşurken bazı şeyler daha da belirsizleşiyor. Örneğin şu soru sorulabilir tıpkı yazarlar gibi tasarımcılar da herkesin konuştuğu bir dilin sözcüklerini kullanmak ve eserlerini ona göre yaratmak zorunda mı kalıyorlar?

Tasarım nasıl örgütlenmeli?

Bugün kuruluşlar, tüketim neredeyse koşullarına üretim koşullarından daha fazla önem veriyorlar. "Üretim amaçlı" bir tasarım etkinliğinin yerini daha çok dışa yönelik "pazarlama amaçlı" bir tasarım etkinliği alıyor.

Bu durumda tasarımı üretim gerçeklerine göre düzenlemek eskisi kadar önem taşıyor. Nasıl kuruluşların tanıtım faaliyetleri kuruluşların kendi gerçeklerinin kamuoyuna tanıtılmasından ibaret değilse, tasarım faaliyetleri de elbette inşaat, teknik, bilgisayar gerçeklerinin sonucu değil. Bu gelişmenin sonucu olarak tasarım ve ürün geliştirme faaliyetleri için kuruluşların kendi organizasyon yapıları, tıpkı tanıtım faaliyetlerinde olduğu gibi, tasarım faaliyetlerine "dar" geliyor. Diğer ta-

raftan çoğu kuruluşta tasarım faaliyetleri üretim faaliyetlerinin bir uzantısı gibi örgütlenmiş durumda ve bu kuruluşların yönetiminde yeralan sorumlulular dışarıdan gelecek fikirlere karşı çoğunlukla baraj oluşturmaya oldukça yatkın oluyorlar.

Bu nedenle tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerinin kuruluşlar içindeki statüsü henüz tam yerli yerine oturmuş gibi gözüküyor. Tasarım ve ürün geliştirme etkinliklerinin örgütlenmesini yerli yerine oturtmak için aşağıdaki görüşleri tartışmaya açmak istiyorum:

Ürünlerimizin eski doğu bloku ülkelerinin ürettiği ürünlere benzemesini istemiyorsanız, ürün geliştirme ve tasarımın etkinliklerimizi özerkleştirin!

Muhasebe müdürlerinin önlerinde piyasaya yeni çıkarılacak ürünler üzerinde laf ürettikleri, hatta karar verdikleri koşullar şüphesiz hep var oldu: Büyük kuruluşların yöneticilerinin reklamları tasarladıkları, yazdıkları da oldukça sık rastlanan bir durum. Ya da tasarımcılardan kalıp atölyesine bağlı olarak çalışan ve "şu bizim kalıpların ön çizimini yapan kişiler" diye söz edilmesi ve kalıp atölyesi şefine bağlı olarak çalıştıkları koşullar oldukça sık görülen bir örnek. Şimdi bu kanışıklık döneminin sonuna gelmiş bulunuyoruz. En azından tasarımcılar artık üretimin koşulları içinde eriyen, kuruluş hiyerarşisi içinde alt sıralarda yeralan memurlardan ayırdedilmek zorundalar. Şunu söyleyebiliriz: bugünün sanayi kuruluşları ürün geliştirme süreci içinde ya tasarımı özerkleştirmek, yani kendi yönetimine sahip bir tasarım organizasyonu yaratmak ya da, daha iyisi, tasarımı üreticisinden satın almak zorundalar.

Başka bir çare de kuruluşların patronlarını, genel müdürlerini ve muhasebe müdürlerini tasarım eğitiminden geçirmeleri, ancak bu çok özel koşulda tasarım başarılı olabiliyor!

Örneğin otomobil tasarımında oldukça başarılı olan İtalyanların tüm dünyaya tasarım satmasını sağlayan biraz da büyük üretici firmaların dışında kalan, tıpkı otomobilin ilk dönemlerindeki gibi küçük çaplı üretim yapan özerk firmaların bulunuşudur. Büyük kuruluşlar da kendi tasarımı gruplarını benzer biçimde örgütüyorlar.

Tasarımın özerkleşmesi üretim amaçlı faaliyetlerden pazarlama amaçlı faaliyetlere geçişin temel dinamiğini oluşturuyor:

Şüphesiz şirket sahiplerinin, genel müdürlerinin, muhasebe müdürlerinin kuruluşlarının üreteceği ürünleri görme, fikir yürütme hakkı olmalıdır.

Yöneticilerin tasarımcıları emirlerinde çalışan memurlar olarak görmek yerine pazarlama bölümü içinde üretim hatıyla ilişkileri kuracak ve düzenleyecek bir "menecerlik bürosu"; ya da holdingleri içine bir de tasarım kuruluşu katmaları ve bu kuruluşu üretici kuruluşların kalıp atölyelerinin bir uzantısı olmaktan çıkarmaları çok yerinde bir davranış olacaktır. Zaten pa-

zarlama bölümlerinin işlevi de yenilikleri üretim programları içinde düzenlemek ve ürünleri talebe göre değil, talep yaratacak biçimde ortaya çıkarmaktır. Şirketler birer medyadır. Mesajları ürünleridir. Bu mesajları "kod"layan ise tasarımcılardır.

Bugün kuruluşlar da birer medya olarak kabul edilebilir. Çünkü kuruluşlar sonuçta tıpkı bir TV kuruluşu gibi, gerçekleştirilen bir tasarım, bir ürün veya hizmet fikrini kendi üretim şebekelerinde çoğaltıyorlar.

Tasarım ve ürün geliştirme biraz askeri manevralara benzer. Ürün fikirleri, temsili ürünler, hatta gerçek ürünler yalnızca üretilmek için değil, üretimin ufkunu genişletmek amacıyla da geliştirilirler. Tasarımcılardan yalnızca üretimin gerçeklerine, tüketicilerin taleplerine tıpa tıp uyacak ürünler istemek çok büyük bir hata olduğu gibi bazı üretici kuruluşlar tasarımı özgürleştirmek ve çeşitlendirmek yerine ürünlerini başı sonu belli olmayan ve bir türlü yapılaşmayan bir karmaşaya ve anlamsız bir çeşitlendirmeye yöneltiyorlar. "Ya tutarsa" mantığı ile üretilen ürünler, üretici kuruluşların kalıp atölyelerinin şeflerinin üretim merkezli bakışlarının ve muhasebe ve satış müdürlerinin adet ve ton olarak ürünleri saydıkları ilkel bir üretimin sonuçlarıdır. Örneğin tasarım sistemi ekonomist-teknolojist yaklaşımların kendi gerçekliği ile kurulamaz. Hatta bir çok tasarımcının düşündüğünün tersine, üretim hatındaki gerçekler, satıştaki gerçekler vb. üzerine de kurulamaz. Tasarımın herşeyin ötesinde kendi gerçekliğini ortaya koymak için tasarımı özerkleştirmek zorunludur.

Ben tasarımın özerkliğini sağlamak için aşağıdaki formülü öneriyorum:

Bir plak şirketinin yöneticisi belki iyi şarkı söyleyebilir: Ama bu özel bir durumdur. En iyisi plakları şarkıcılara doldurtmaktır!.. □

Korhan Gümüş

Yüksek mimar ve ürün geliştirme uzmanıdır. Makro Ltd. Şti. Genel Müdürü'dür.

Açıklamalar:

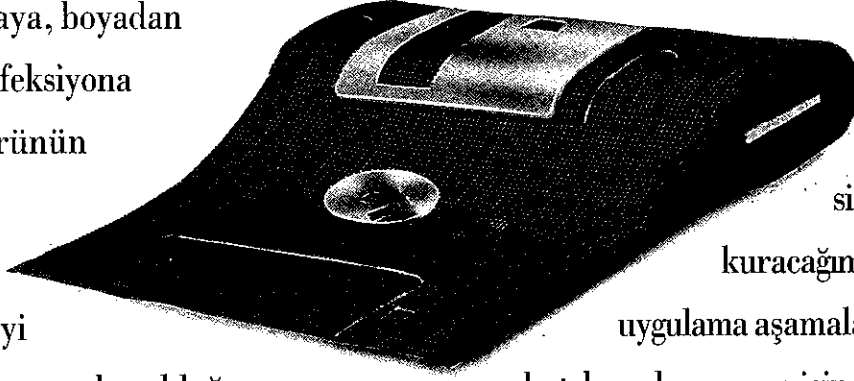
- 1) Geleneksel üretimdeki tekrar ile sanayi üretimindeki çoğaltmayı birbirinden ayırtmak gerekiyor. Geleneksel üretimde ürün biçimleri belli bir kültür grubu ve tarih içinde küçük farklılıklarla tekrarlanır. Sanayi üretimindeki "tekrar" ise çok farklıdır. Belli bir ürünün yapılan modeline göre tıpa tıp bir çoğaltılması söz konusudur.
- 2) Tüketimi "medyatik biz zanaat" olarak adlandırmanın nedeni belirleyici olarak tıpkı geleneksel üretimdeki gibi görsellik üzerine kurulmasıdır.
- 3) Reklamcılar Derneği'nin yıllar önce çıkan bir ilanının giriş bölümünde reklamın tüketicinin bilinçli tercih yapmasını sağladığı savunuluyordu. Seçilen görsel malzeme de elma sapına takılı bir elma etiketinden oluşuyordu. Ben, tam tersine reklamın tüketicuyu bilgilendirme işlevinin bugün ikincil planda kaldığını, asıl işlevinin imge üretmek olduğunu düşünüyorum.
- 4) Bilindiği gibi tasarımcılar mekanı biçimlendirmek için proje, maket, ilk örnekler (prototipler) gibi mekan üzerine bir "üst-dil" oluşturuyorlar. Ancak konutların iç mekanının, eşyaların bütüncül bir tasarım etkinliğinin dışına kayması bu klasik temsil aygıtlarını geçersizleştiriyor.
- 5) Geçmişte sürekli eskilip yenilense de bir kişi üç aşağı beş yukarı aynı elbiseyi giyiyor, törenler ve özel durumlar dışında elbisesini değiştirme ihtiyacını duymuyordu. Bugün moda, mevsimlerin fizik değişimi üzerine kurulan sembolik bir değişim sistemidir.

Siz kumaş üretiyorsunuz... biz çözüm.

İplikten dokumaya, boyadan fason imalata ve konfeksiyona kadar tekstil sektörünün hangi alanında faaliyet olursanız olun sizi iyi tanıyor, sorunlarınızın neler olduğunu biliyoruz. Çünkü yıllardır Türk Sanayii'nin bilgi teknolojisini yönlendirme deneyimine sahibiz.

İşletmenizin beklentilerini karşılayacak, veriminizi artıracak, daha hızlı ve sağlıklı büyümenize katkıda bulunacak en uygun çözümleri size biz sunabiliriz.

I-BİMSA'nın hizmet paketi, tekstil alanındaki her türlü ihtiyacınıza cevap verecek geniş ve son derece özel çözümlerden oluşan bir ürün yelpazesi içeriyor: Üretim...maliyet... satış... muhasebe... finans... insan kaynakları...



yönetim bilgi, karar destek ve ofis otomasyonu sistemleri. Sizin için kuracağımız sistemin bütün uygulama aşamalarında karşılıklı destek ve dayanışma içinde birlikte çalışacağız.

- İşletmenizle ilgili göstergeleri izleyerek gerekli önlemleri almak
- Üretim ile satış arasındaki köprüyü kurmak
- Doğru ve duyarlı maliyet ve kâr analizi yapmak
- Nakit akışını sağlıklı bir şekilde izlemek
- ISO 9000'in gerektirdiği kalite dokümantasyonunu oluşturmak, kuracağımız sistemin size sağlayacağı yararlardan sadece birkaçı.

Kârlı ve kalıcı bir işbirliğine adım atmak için bir telefonunuz yeterli:

(1) 276 90 16-17

I-BİMSA

Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri AŞ

IBM ve SABANCI ortak kuruluşudur.