

Görüş:



İstikrar yolda...

Çözümlerimiz çok özel. Çünkü müşterilerimizin hedefleri öyle.



Şekli, rengi, çerçevesi, fiyatı farklı da olsa birçoğumuz için gözlük, "gözlüktür". İki temel işlevi vardır. Gözlerimize yardımcı olmak ve dış etkilere korumak. Ama görünüşte birbirine çok benzeyen gözlükler arasında bile farklılıklar vardır. Kimi yakını iyi görmemizi sağlar, kimiyle ileriye daha sağlıklı görürüz. İşlevleri de farklıdır. Kimini karda, kimini su altında kullanırız. Zaman içinde tasarım, teknik ve kullanım olarak gözlüklerin yeni şekiller alacağı, yeni özellikler kazanacağı çok açık. Çünkü kullanıcıların ihtiyaçları her gün biraz daha farklılaşmakta, çeşitlenmekte.

Tıpkı bizim müşterilerimizin ihtiyaçları gibi. Aynı sektöre hizmet veren, diğer bir deyişle aynı işi

yapıyormuş gibi görünen müşterilerimizin bile ihtiyaçları ayrıdır. Sorunları, olanakları farklıdır. Bunun için her birine ayrı bir çözüm gerekir. Biz, her müşteriye kendisine özel, anahtar teslimi çözümler sunuyoruz. Donanımdan yazılıma... 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 özel çözümler sunmaya hazır. Arayın, sizin hedefiniz, bizim de hedefimiz olsun.

☎ (0-212) 280 09 00

IBM



Genel Yayın Yönetmeni'nin notu:

Türk ekonomisine çekti düzen verme zamanıdır

ABD Kongresi Amerika ortak pazarı NAFTA'ı onayladı. Ülkemiz ise 1963 Ankara Antlaşması gereğince 1995 yılında da AT ile Gümrük Birliği kurmaya hazırlanıyor. Dünya ve Türkiye ekonomisindeki son gelişmeler beklentimize karşı çekti düzen vermemizi zorunlu kılıyor.

Demokrasi ve piyasa ekonomisi düzeninde, ekonomik hürriyetler siyasal hürriyetlerden ayrı olarak düşünülemez. Demokrasi olmadan piyasa ekonomileri yürüyemeyeceği gibi, piyasa ekonomisi olmadan da demokratik sistemler başarılı olamaz. Piyasa ekonomisinin ilk stratejik koşulu girişimcilerin temel hürriyetlerini ve serbest rekabet sisteminin aksamadan işleyişini garanti altına alan bir hukuk sisteminin varlığıdır. Ancak, bu noktadan sonra özel girişimler üretim yapmaya ve istihdam yaratmaya başlayabilirler. Ücret, kar, faiz vb. gelirlerin hukuk tanıdığı ölçüde olmadığı hallerde gerçek bir ekonomik düzenin varlığından bahsedilemez. Bu açıdan Güneydoğu'daki terör konusunun kısa sürede halledilmesi şarttır.

Piyasa ekonomisinin ikinci stratejik koşulu, ekonomik istikrarın tesis ve idame edilmesidir. Ekonomik istikrardan kasıtlanan ekonominin uzun süren ve çok tehlikeli hale gelen enflasyon hastalığından bir an önce kurtarılmasıdır.

Çağımız bilgi ve iletişim çağıdır. Ekonomi ve fiyatlarla ilgili tüm bilgiler artık yıldırım hızıyla en ücra yerlere kadar girmektedir. Bosna veya Afrika'daki acık, vahşet ve tecavüz olayları aynı gün tüm dünyanın gözlerini yaşartabiliyor.

Buna karşılık bazı politikacılar ekonomik önlemler ve özellikle enflasyonla savaş konusunda geç kalmakta ve ülkelerinin geleceğini tehlikeye sokmaktadırlar. Genellikle, yaklaşan seçimler dolayısıyla seçimlere antiyapık görünmek için acı reçetelerin seçim sonrasında entelendiği söylenir, seçim atlatıldıktan sonra ise bu defa devralınan ekonomik enkazın kaldırılmasının kısa sürede olmayacağından ve çok zaman istediğinden söz edilir.

Kanımıza göre, yurdumuzda enflasyonun zamanında önlenememesinin sorumluları sadece politikacılar değildir. Politik kadrolara danışmanlık yapan, sözde ekonomistler de aynı şekilde ve hatta daha fazla sorumludurlar. Çünkü, kendilerini ekonomist sayan bu kişiler politikacılara enflasyonu kontrol altına alırlarsa ilk seçimleri kaybedeceklerini, enflasyonun ıssızlığı artıracığını ve oyları olumsuz etkileyeceğini söylerler. Buna karşılık, para basarak yaratılan istihdamın sağlıklı olmadığı ve para basma işi durunca bu işlerin de devam etmeyeceği söylenmez. Aksiyan para basılarak yaratılan makro dengenin devamı için yeniden para basılması gerektiği de vurgulanmaz. İç ve dış borçla yaratılan makro dengenin kartopu gibi büyüyen faiz yükü nedeniyle kendi kendini devam ettiremeyeceği ve kesinlikle bir mali bunalıma sonucunda halk kitlelerinden saklanır.

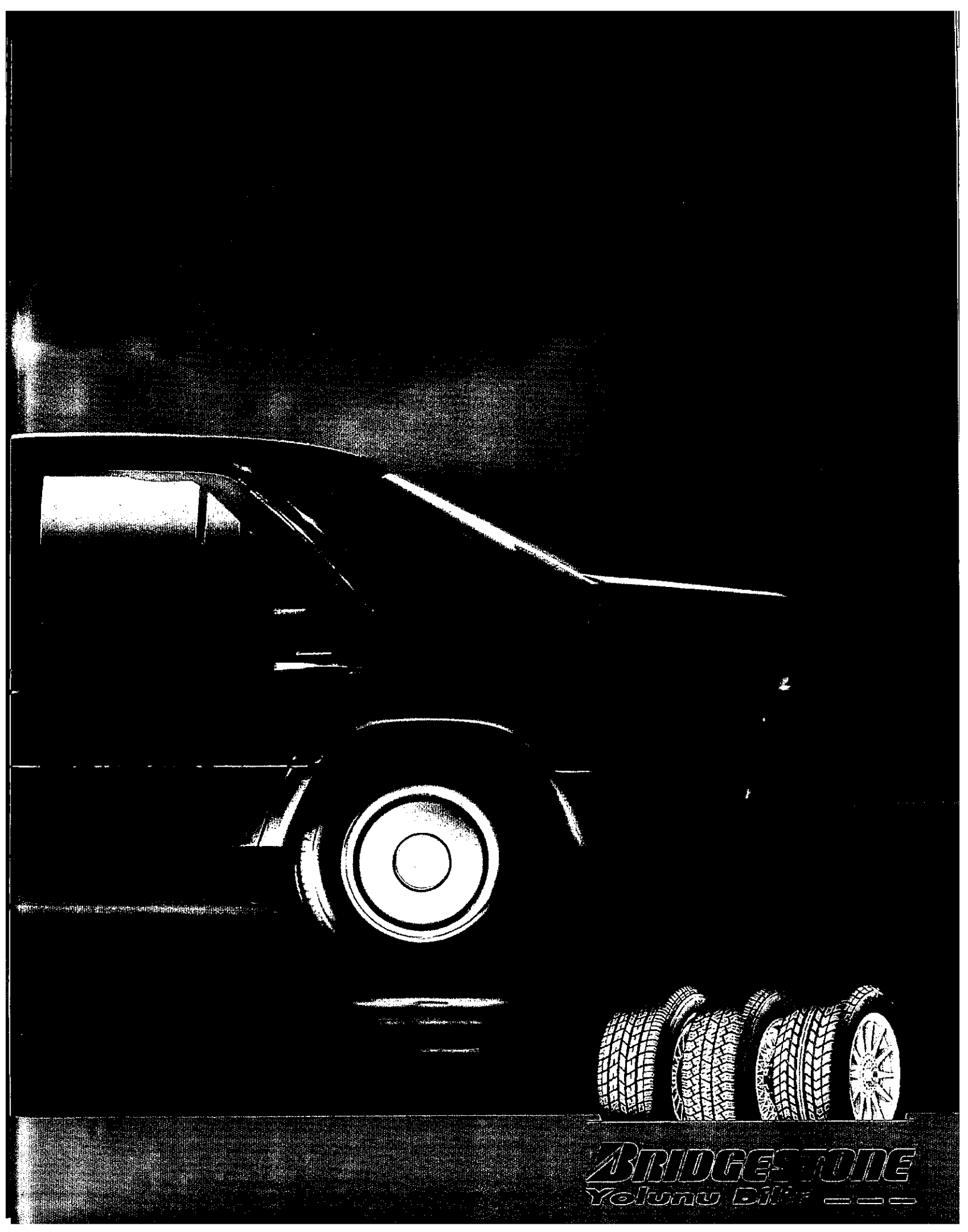
Ayrıca, halkın enflasyonu yaratan politikacılardan çok, zaman geçmesi nedeniyle enflasyonu durduramayan politikacıları daha fazla tenkid edeceği ileri sürülür. Türkiye'de bu yanlış senaryolar belli inkıtlarla 1950'den beri uygulanmaya devam etmektedir. Gelişmiş ülke standardı ve kalitesini yakalamak için kesinlikle bu yanlış senaryolara artık son verme zamanı gelmiştir.

Sorunun çözümü ister istemez siyasal liderlerin kişilik ve kalitesine ve özellikle parlamentonun hukukun önüne yakın ve ciddi kontrol edebilmesine bağlanmaktadır. AT ile Gümrük Birliği'ne hazırlanmış günümüzün uluslararası koşullarında ekonomik istikrarın gerektirdiği reformların geciktirilmesi için makul bir özür kalmamıştır. Zira seçmenler artık enflasyonu yaratan politikacının kişilik ve potansiyelini iyi bilmektedirler. Ulaştığımız bilgi çağı ortamında sözleri ve yazılı basınımız enflasyonun yaptığı ve yapabileceği tahribatı ve çokumutlu seçmenlere hızlı bir şekilde ve ayrıntıları ile açıklamaktadır.

İç ve dış dengeler nazara alındığında, 1994 yılının ekonomimiz için çok zor bir yıl olacağından şüphesizdir. Ancak, enflasyonla savaşta bu yıl da bir ilerleme kaydedilemezse 1995'te bir çok daha kötü senaryo ortaya çıkabilir. Bu nedenle, 1994 yılının ekonomisini unutmamalıyız.



Handwritten text at the bottom of the page, likely a signature or note.



BRIDGESTONE
Yolunu Dört ---

Görüş:

KASIM 1993

İÇİNDEKİLER



Görüş: Kasım 1993
Kapak: Image Bank + F.Stop

GÖRÜŞ AÇISI 1

Yayın Yönetmeni'nin notu: E. İhsan Özöl

GÖSTERGE 6-8

Ekonomik göstergeler, yılsonu itibarıyla
GSMH artışının % 6.8 olacağını ortaya koyuyor.

GÖRÜŞ 10-11

Halis Komili, kalite olgusunun Türkiye'de bir yaşam biçimi haline
gelmesi için kamuya da görevler düşüğünü belirtiyor.

DÜNYA 12-16

Solî Özel, Amerika'dan Rusya'ya, Ortadoğu'dan Afrika'ya uzanan ufuk turunda,
zorlu geçeceği belli olan kışın dünyayı tehdit ettiğini belirtiyor.

SÖYLEŞİ 18-24

ABD'nin en önemli düşünce üretim merkezlerinden
Brookings Institution'dan Yahya Sadovski, Solî Özel'in sorularını yanıtladı.

DOSYA 26-42

Toplam kalite yönetimi uygulamaları, bu programın ardından neler gelebilir
ve Gümrük Birliği ile kalitenin ilişkisi... Bilkent Üniversitesi'nden
Doç. Oğuz Babüroğlu, Toprak Holding Yöneticisi Kemal Varol ve Prof. Arif Esin'in yazılarıyla.



Yahya Sadovski eşiyile.

Yönetim:

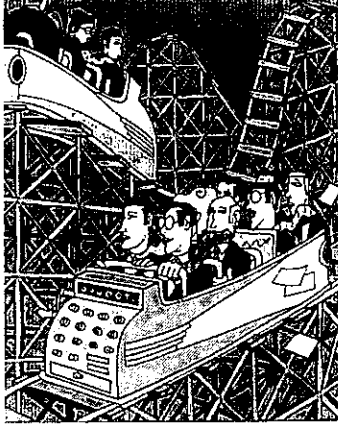
TÜSIAD: Meşrutiyet Caddesi 74, Tepebaşı 80050, İSTANBUL Tel. 249 54 48 249 07 23

• TÜSIAD 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, Aylın McCarthy, Paul McMillen, Necla Zarakol

Görüş: TÜSIAD'ın iki ayda bir çıkan yayın organıdır. Görüş'te yayınlanan tüm yazılar, açıkça yazı metninde belirtilmedikçe kuruluşun resmi görüşünü belirtmez.
İmzalı yazılarda belirtilen görüşler sadece söz konusu yazarların fikirlerini ifade eder. Görüş dergisinin her sayısı 5000 adet basılmaktadır.



İllüstrasyon: Birol Bayram

43-42 NEJAT F. ECZACIBAŞI'NIN ARDINDAN

Feyyaz Berker, Şahap Kocatopçu, Elhsan Özol,

Prof. Erdoğan Alkin, Kaya Turgut ve Onat Kutlar'ın yazılarıyla Nejat F. Eczacıbaşı...

56-71 KAPAK

İstikrar programı ne ölçüde acı bir reçete olacak?.. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden

Prof. Ercan Uygur ile New York City Üniversitesi'nden Prof. Salih Neftçi, istikrar programı acı ilaçları içerse de zaman kaybedilmemesi gerektiğini belirtiyor ve "hemen şimdi" diyorlar.

74-80 GÜNDEM

Marmara Üniversitesi'nden Doç. Sema Erder Köksal,

İstanbul'a 1950'den sonra kitlesel ya da zincirleme göçlerle gelenlerin

sosyolojik özelliklerini inceliyor ve "hemşerilik kavramı"na açıklık getiriyor.

82-89 TARİH

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden Prof. Yahya Sezai Tezel, Türkiye'de devletçiliğin

tarihçesini ve 1934 'de Türkiye'nin sanayileşmesi amacıyla uygulamaya konulan karar ve planlardan oluşan programın ilk beş yıllık kalkınma planı sayılıp sayılamayacağını inceliyor.

90-91 KİTAP

Robert Heilbroner'ın Amerika'da 1993 yılında çıkan kitabı

"21. Yüzyıl Kapitalizmi"ni Soli Özel, Görüş okurları için yorumladı.

92-93 METROPOL

Bir süre Alma Ata'da görev yaptıktan sonra işi gereği Türkiye'ye gelen Amerikalı

avukat Jeff Ballinger, Kazakistan'ın başkentindeki deneyimlerini Görüş okurları için yazdı.

95-96 SARI SAYFA

Sanat eleştirmeni Gürol Sözen, sanatın ancak

bilgi ve görgüyle desteklenirse kalıcı ve soylu özellikler taşıyabileceğini vurguluyor.

Yayın:

• İyi Şeyler Yayıncılık Yapım ve Ticaret: Gayrettepe Gayret Sok. No: 8 80300 İSTANBUL Tel: 211 33 20/8Hat

• Yazı Kurulu: Füsün Gençsü, Necla Zarakol, Soli Özel, İshak Reyna • Mali İşler: İdris Özgül

• Tasarım: Murat Yılmaz • Sayfa düzeni ve dizgi: Kayahan Karaoglu • Basım: Detay Basım Ltd. Şti

• Reklam ve Halkla İlişkiler: Roza Hatem (Bımbır Çiçek Sok. 3/4 80620 Levent-İSTANBUL Tel: 269 34 16-269 11 44)

Abone koşulları: 6 sayı için 250.000 TL. Abone başvuruları: İyi Şeyler Yayıncılık Yapım ve Tic. Ltd. Gayret Sok. No: 8, 80300 Gayrettepe adresine veya (1) 211 33 20 (8 hat) no'lu telefona ve (1) 266 28 21 no'lu faksa yapılabilir.

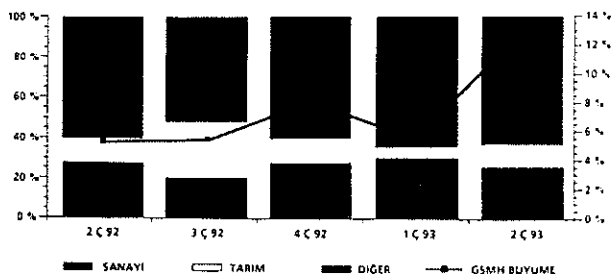
Temel Ekonomik Göstergeler:

Hedeflerle gerçekleşenler arasındaki fark artıyor

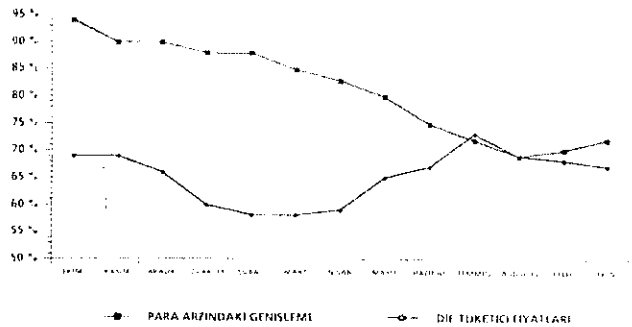
DPT tarafından açıklanan 1994 programı, yürürlükteki altıncı beş yıllık kalkınma planının son yılı olacak. Gayri safi milli hasılanın bu yıl % 6.8 oranında artacağı tahmin ediliyor. 1994 yılında ise GSMH'nin % 4.5 oranında büyümesi hedeflendi. Eğer 1993 tahmini ve 1994 hedefi gerçekleşirse, Türkiye altıncı beş yıllık plan döneminde yılda ortalama % 5.9 oranında bir büyüme sağlamış olacak. Beş yıllık plan hedefi ise 1990-94 yılları arasında yılda ortalama % 7 oranında bir büyüme olarak belirlenmişti.

Bu yıl Türkiye'nin dış ticaret açığının 8.7 milyar do-

GSMH'DA BÜYÜME VE SEKTÖRLERİN GSYİH İÇİNDEKİ PAYLARI
(Sabit Fiyatlar)



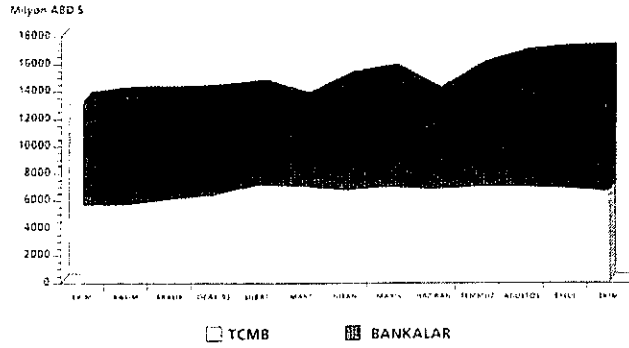
PARA ARZINDAKİ GENİŞLEME VE TÜKETİCİ FİYATLARINDAKİ YILLIK ARTIŞ



lar olması hedeflenmişti. Ancak gerçekleşmenin 13.4 milyar dolara ulaşacağı tahmin ediliyor. 25.8 milyar dolar olması hedeflenen ithalatın 28.8 milyara çıkması beklenirken, 17.1 milyar dolar olması hedeflenen ihracatın 15.4 milyarda kalacağı anlaşılmaktadır. 1.2 milyar dolar olarak öngörülen cari işlemler açığının ise 5 milyar doları aşması beklenmektedir.

% 51 olarak programlanan 1993 yılı toptan eşya fiyat endeksi yıllık ortalama artışının % 58.8 olarak gerçekleşeceği tahmin ediliyor. 1993 programıyla % 47

DÖVİZ REZERVLERİ

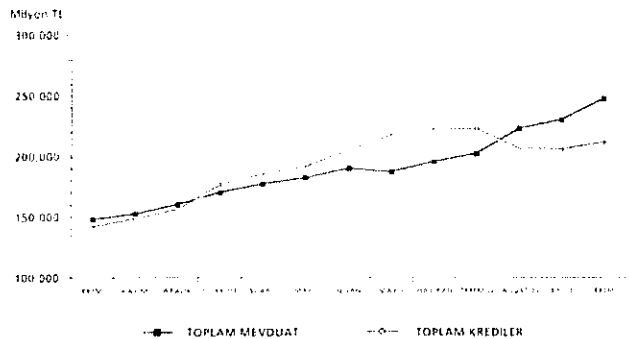


olarak öngörülen yıl sonu enflasyonu ise % 61.8'e çıkacak.

Yıllık programda büyük sapma gösteren hedeflerin bir diğerini de konsolide bütçe ile ilgili olanlar oluşturuyor. 397.7 trilyon lira olması hedeflenen 1993 yılı konsolide bütçe harcamaları yıl sonunda 482.2 trilyonu bulacak. Bu nedenle de 53.3 trilyon lira olan 1993 bütçe açığı hedefi 122 trilyon lira düzeyinde gerçekleşecek.

1994 yılı programında konsolide bütçe harcamaları 819.0, gelirler 627.0, bütçe açığı ise 192.0 trilyon lira olarak öngörüldü. GSMH'nın % 38'i büyüklüğünde olan 1994 yılı harcama bütçesi son yirmi yılın en büyük değerine ulaştı. Buna paralel olarak vergi gelirlerinin GSMH'ya oranı da yükselmeye devam etti. Bu oran 1993 yılında % 27.2 olarak gerçekleşirken, 1994 yılı programı bu oranın % 29 düzeyinde gerçekleşeceğini tahmin etmektedir. Türkiye'de kamu ekonomisini küçültme söylemleri devam ederken, '94

MEVDUAT VE KREDİLERDEKİ ARTIŞ

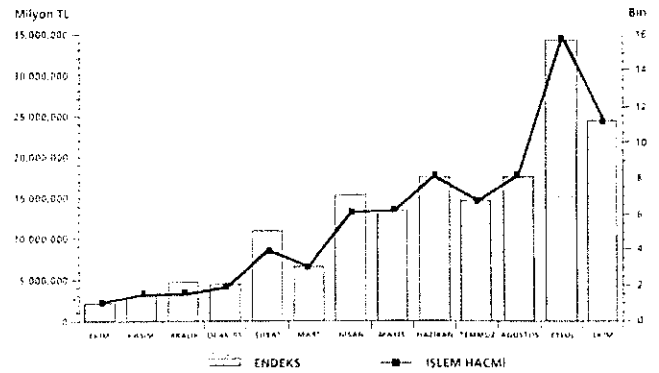


yılı hedefleri büyüyen kamu harcamasının somut göstergesidir.

Sanayi kesimindeki büyüme hızı kaybetse de devam etmektedir. Ocak-Eylül döneminde imalat sanayiinin üretimi % 5.1 oranında arttı. Toplam sanayi sektörünün üretiminde ise % 5 oranında artış meydana geldi. İmalat sanayii, bu yılın üçüncü çeyreğinde yüzde 80.6 ortalama kapasite ile çalışarak, geçen yılki oranın üzerine çıktı. Bu yılın dördüncü çeyreğinde de üretimlerin artışı tahmin edilmektedir.

Parasal göstergeler bankalardaki toplam mevduatın Ekim ayının üçüncü haftasında ilk kez 210 trilyon lirayı aştığını gösteriyor... Bu artışta resmi mevduat ile vadesiz ticari mevduat etkili oldu. Sözü geçen haftada kredi stoğunda ise 1.6 trilyon liralık bir daralma mey-

İMKB ENDEKSİ VE İŞLEM HACMI



dana geldi. Bu daralma, Merkez Bankası'nın kamu kesimine açtığı kredilerden kaynaklandı. Bunun yanında mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının kredilerinde artış görüldü. Para arzında ise Ekim ortaları itibarıyla geçen yılın aynı dönemine göre % 40.9 düzeyinde bir genişleme kaydedildi. Bu genişlemenin büyük bölümü vadeli tasarruf mevduatı ile dolaşımdaki paradan meydana gelen artıştan kaynaklandı.

Döviz kurları Eylül sonlarından itibaren hızlı bir yükseliş eğilimine girdi. Özellikle dolar, uluslararası piyasalardaki gelişmelerin de etkisiyle TL karşısında hızla değer kazandı. DPT programında 1993 yılı ortalama dolar kurunun revize edilerek 10.270 liradan 11.096 liraya çıkartılması yılın geri kalanında döviz kurlarında

ki yükselmenin süreceği beklentisini pekiştirdi. Hazine faizlerinin suni olarak düşürülmeye çalışılması ve döviz kurlarındaki hızlanma eğilimi sıcak paranın kâr marjını daraltarak bankaları açık pozisyonlarını kapatmaya yöneltti.

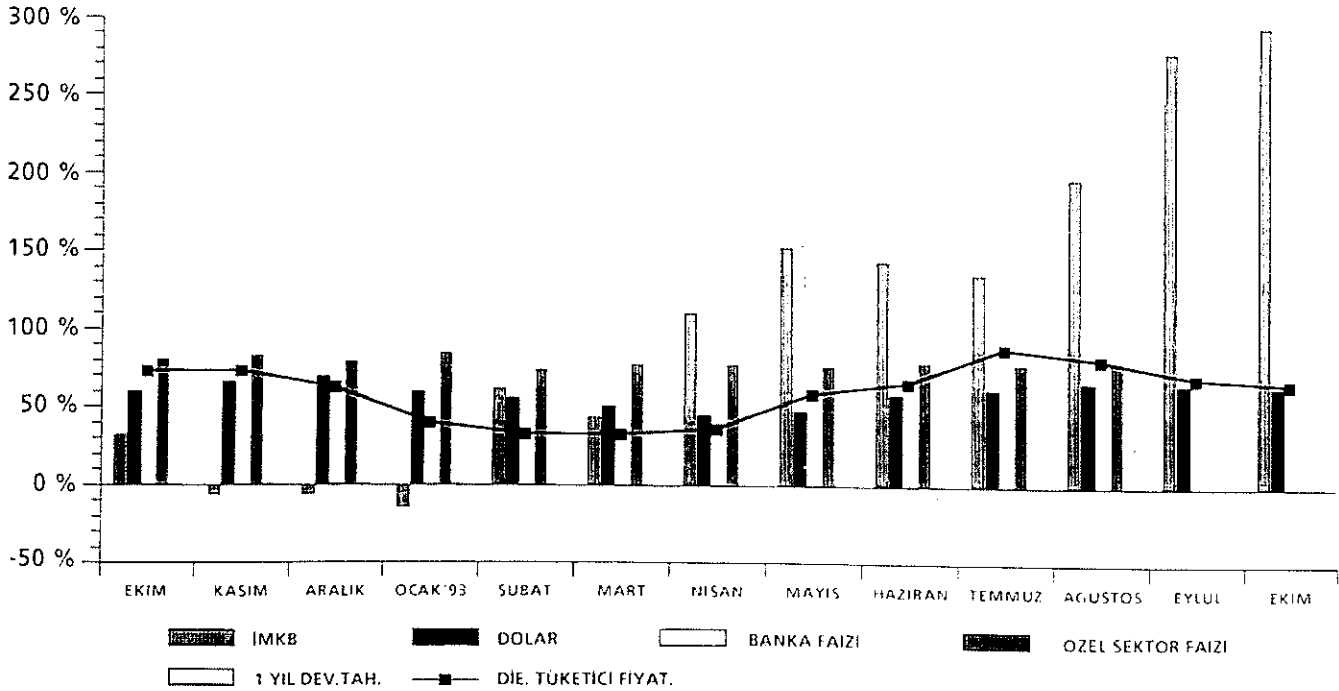
Bankaların dövizdeki açık pozisyonlarını kapatabilmek için TL kaynakları bulma çabaları ise TL faiz oranları üzerinde yukarı doğru baskı oluşturdu.

Enflasyonda Temmuz ayında başlayan gerileme eğilimi Ekim ayında da sürdü. 1992 Ekiminde % 5.5 olan toptan eşya fiyatlarındaki artış bu yıl % 3.6'ya, % 7.6

olan tüketici fiyatlarındaki artış ise % 6.9'a geriledi. Enflasyondaki bu eğilimin Kasım ayında KDV zamlarının da etkisiyle tersine dönmesi beklenmektedir.


Ekim ayında başlıca tasarruf araçları içinde en yüksek reel getiri % 13.4 ile külçe altında görüldü. ABD dolarının getirisi enflasyon ile başa baş olurken, diğer dövizlere yatırım yapanlar reel olarak kayba uğradı. Hisse senetleri ise ortalama olarak % 10 oranında reel kayba yol açtı. Ancak borsa, ilk on ayda ve son bir yılda en çok reel kazanç sağlayan araç durumundadır. Borsa'nın reel getirisi ilk on ayda % 133.3 düzeyinde gerçekleşti.

12 AYLIK GETİRİLERİN GELİŞİMİ (Yatırım Alternatifleri)



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 24 kente haftada 300'den fazla uçuş. Asya'daki üstün hizmetlerimiz, bugün dünyada 40 ülkede 68 kente yayılmış uçuş ağımızın sadece küçük bir parçası. Bizimle uçun. Bütün dünyada diğer havayollarının bile takdirini kazanmış hizmetlerimizden siz de yararlanın. **SINGAPORE AIRLINES** 

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

Bir hayat tarzı olarak kalite

Halis Komili

Kendine gelişmiş ülkeler arasında bir yer arayan ve Gümrük Birliği ile, AT'ye tam üyelik yolunda önemli bir adım atmaya hazırlanan Türkiye, dünyadaki gelişmeleri çok yakından izlemek zorundadır. Müşteri tercihlerini ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran bir üretim ve hizmet anlayışı, rekabetin dünya ölçeğinde seyrini değiştirmektedir. "Yalnız üretim" modeli ve "toplam kalite" anlayışı, kuruluşların rekabetteki en önemli silahı haline gelmektedir.

TÜSİAD ve KalDer tarafından düzenlenen 2. Ulusal Kalite Kongresi'nin tarihi, Türkiye'nin ilk kalite ödülünün verilmesine sahne olması açısından, belleklere kaydedilmeye değer bir tarihtir. Bu ödülü, Avrupa Kalite Ödülü'nün başlangıç tarihinden bir yıl sonra Türkiye'de uygulamaya koyabilmiş olmak bize gurur vermektedir. Dileriz, ödüle adaylıklarını koyarak, kalite hususundaki hassasiyetlerini gösteren kuruluşlarımızın öncü tutumları, kısa sürede diğer kuruluşlarımıza da yayılır. O zaman biz de belleklerimize kaydettiğimiz tarihin yanına bir de şu notu düşeriz: "Türkiye ekonomisi için bir dönüm noktası."

Toplam Kalite Yönetimi konusunda en çok duyduğumuz sözlerden biri şudur: Toplam Kalite Yönetimi, bir süre alınıp uygulanacak bir teknikler toplamı değil, bir yaşam tarzıdır. Bunu daha iyi anlayabilmemiz için, kalite konusunun gelecekte nasıl bir biçim alacağına bakmakta büyük yarar var.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin önemli isimlerinden biri olarak anılan Armand V. Feigenbaum kalitenin geleceği konusunda 6 önemli noktaya tesbit ediyor:

1. Globalleşme: Bir ürün ya da hizmetin bir ülkede tasarlanıp kavramlaştırılması, bileşenlerinin tasarımının üç başka ülkede yapılması, parçalarının üretiminin beş ya da on ayrı ülkede gerçekleşmesi ve sonunda ürünün tüm dünyada satılması sözkonusu artık. Kalite globalleşmek zorunda.

2. Yeni cephe: Kalite kavramı, özel sektörden kamuya, üretim ve hizmetlerden alt yapıya, örneğin kamu hizmetlerine, sağlık hizmetlerine de sızıyor. Bu kesimler henüz, kalite konusunda hizmeti veren değil, hizmeti alanın ölçü ve taleplerinin geçerli olduğunu kabul etmekten uzaklar. 21. yüzyılın yeni kalite cephesi burada oluşacak.

3. Eğitim: Etkin olabilmek için, kalite konusundaki eğitimin, öğrenimin alt basamaklarından üniversiteye kadar giden bir süreci kapsamaları lazım. Kalite, ekonomi, mühendislik, teknoloji, yönetim ve işletme gibi dallardaki eğitimin temel taşlarından biri olarak görülmeli. Eğitim sistemi, çocuk yaşlardan itibaren ekip anlayışına ve problemlerin demokratik biçimde çözülmesine elverecek biçimde düzenlenmeli.

4. Organizasyonda demokrasi: Bu uzak ve felsefi bir hedef olarak görülmemelidir. Yönetim bunu, iş sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek zorunda.

5. Yöneticinin liderliği: İyi bir yönetimin, herkesi bilgi, yetenek ve alışkanlıkla donatabilmesi gerekmektedir. Ancak bu yeterli değil. Çünkü iyi bir yönetici kalitenin herkesin işi olması halinde, hiçkimsenin işi olmayabileceğini de görebilmelidir. Bu yüzden kalite süreci hem bireylerin hem de ekiplerin katkısının en iyi şekilde yansıtacağı biçimde yapılandırılmalıdır. Birbiriyle ilişkisi olmayan kalite adacıklarıyla hedefe varılması mümkün değildir. Yöneticinin bu adacıklar arasındaki köprüleri kurması gerekmektedir.

6. Verimlilik: Kalite konusundaki lider kuruluşların kârlılık ve verimlilikte de lider olduğunu insanlar yavaş yavaş fark ediyorlar.

Feigenbaum'un bu saptamalarında en çok dikkatimizi çeken, kalitenin yeni bir cephesinin oluşması gerektiği ile ilgili sözleri oldu. Bu, Türkiye için dikkatle üzerinde durulması gereken bir noktadır. Türkiye, Toplam Kalite olgusunu doğru kavrayabilir ve uygulamaya sokabilirse, bu yoldaki çabaları adeta bir "teknolojik atılım" haline dönüştürebilir. Üstelik, tek sermayesi "insan" olan bir atılım. Bugün, kalite kavramı, özel sektörün öncülüğünde,

ülkemizde kendine bir yer açmaya çalışmaktadır. Dünya ile ilişkilerimizi koruduğumuz sürece bu kavramın hızla yayılması kaçınılmazdır. Ancak, kamu kesiminin de paralel bir gelişme göstermesi gerekmektedir.

Özelleştirme tartışmalarının yapıldığı bu günlerde, tüm dünyada özelleştirme çalışmalarının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen yeniden yapılandırma açısından da Toplam Kalite anlayışı dikkate alınmalıdır. Kamunun ekonomideki varlığının tümüyle ortadan kalkmasının söz konusu olmadığı düşünülürse, başarılı bir özelleştirme gerçekleştirilmiş olsa bile, bu konu gündemde olacaktır.

Yalnızca ekonomide değil, başta eğitim olmak üzere tüm kamu hizmetlerinde, kamu yönetiminde, hatta siyasette Toplam Kalite kavramı için yer açılmasına ihtiyacımız var. Artık hiçbirimizin, hayal kırıklığı yaratan kalitesizliklere, vasatlıklara tahammülü kalmadı. Bu yalnızca ekonomide değil her alanda böyle. İnsanlar kalitesiz ürünler, vasat hizmetler, basiretsiz yöneticiler için ne zamanlarını, ne sabırlarını ne de paralarını harcamak istemiyorlar.

"Biz topluma hizmet için buradayız" diyenler, toplumun beklentileri doğrultusunda değil, kendi çap ve ufuklarının elverdiği doğrultuda hareket ederlerse, toplam kalite olgusunu kamu kesiminde yaygınlaştırmanın önemini kavrayamazlarsa, Türkiye, "insan sermayesine" dayalı büyük atılımını gerçekleştiremez. Çünkü kalite olgusunun bir hayat felsefesi, bir yaşama biçimi haline gelebilmesi için, yalnız özel sektörün çaba harcaması yetmiyor. Bunun yarısına, kamuda da bu anlayışın egemen olması gerekiyor.

Hızlı bir start alabilmek için, iki bacağımızın da güçlü olmasına ihtiyacımız var. !

Kış zorlu geçecek...

Soli Özel

Rusya: Rus ordusuna ait tankçı birliklerinin sabah saat 5:20'de Rus Parlamento binası "Beyaz Ev" in karşısında yerlerini alıp binayı bombalamaya başlamalarıyla, Rusya'da 21 Eylül'den beri süren siyasi kriz Yeltsin lehine sonuçlanmış oldu. Başkan Yeltsin'in anayasaya aykırı olarak parlamentoyu feshederek seçimlere gidileceğini açıklaması, parlamentonun da Başkan'ı gene anayasaya dayanmadan görevden alarak yerine Başkan Yardımcısı Rutskoy'u getirmesiyle dünyaya nefesini tutturmuş bir belirsizlik Rusya'ya hakim oluyordu. ABD Başkanı Clinton'un ve hemen ardından diğer Batılı devletlerin Yeltsin'e destek vermesiyle Yeltsin lehine değiştiği düşünülen dengeye rağmen, Parlamento'daki gruba hakim olan radikal hareketler 3 Ekim günü, polis kordonunu yararak bir başkaldırı başlattılar. 4 Ekim günü ilk açıklamalara göre, ardında 100 ölü bırakarak biten çatışmalardan sonra 800 kişi gözaltına alındı. Ordunun mutlak siyasi gücünün iyice ortaya çıkmasıyla sonuçlanan bu olaylardan sonra Soğuk Savaş sonrası dünya düzeninde yeni ve geleceği belirsiz bir dönem başlamış oldu. İlk aşamada bazı gazete ve partileri kapatan Yeltsin daha sonra bunların hemen hepsinin, Pravda dahil, açılmasına izin verdi. Rus halkı 12 Aralık'ta sandık başına giderek hem Parlamento seçimleri için hem de yeni anayasa için oy kullanacak. Yeltsin'in hazırladığı yeni anayasa, parlamentonun gücünü iyice azaltırken merkezi hükümete ve Başkan'a hatırı sayılır ölçüde güç veriyor. Bu arada son bir gelişmeyle Yeltsin evvelce söz verdiği gibi Haziran ayında Başkanlık seçimlerine gitmeyeceğini ancak şimdiki görev süresinin bitiminde de yeniden aday olmayacağını açıkladı. Seçimlerde en güçlü görünen partiler Başbakan Yardımcısı Igor Gaydar'ın partisi ve eski Komünistler.

Rusya Federasyonu'nda başkanı ve merkezi hükümeti güçlendirecek düzenlemelere gidilir ve federasyona

bağlı 88 bölge ve cumhuriyette ne tür gelişmelerin olacağı önceden kestirilemezken, Batı bir şokla daha karşılaştı. AGİK üyesi ülkelere gönderdiği bir mektupta ve daha sonra yaptığı bir açıklamada Yeltsin, Rusya'nın AGİK'in sınırlardaki asker sayısı ile ilgili hükümlerinde tek taraflı olarak değişikliğe gitmek istediğini belirtti. Daha sonra açıklanan Rusya'nın yeni stratejik doktrininde de nükleer silahların ilk olarak Rusya tarafından kullanılmayacağı ilkesi bırakıldı ve yeni stratejik çıkarlar ilan edildi. Ekim ayının sonuna gelindiğinde topraklarının % 20'si Ermeni işgali altında bulunan Azerbaycan ve Rusya'nın desteklediği bir etnik başkaldırı ve iç savaş nedeniyle paramparça olan Gürcistan diz çökerek Bağımsız Devletler Topluluğu'na dahil olmak üzere müracaatta bulundular. Gürcistan'da eski Başkan Gamzakurdi'nin başkaldırısı sürerken, Ermeni birliklerinden kaçan 150.000 kadar Azeri İran sınırına yığıldı. Kış mevsiminin tüm Kafkas ülkelerinde büyük zorluklarla geçmesi bekleniyor. Rus etkisinin tüm bölgelerde yeniden tesis edilmesiyle, Batı ülkeleri haricinde tüm eski Sovyet topraklarının dış politikalarına Rusya Federasyonu'nun hakim olacağı ortaya çıktı. Dünyada daha fazla dertli bölge görmek istemeyen Batı ülkeleri de, ileride sonuçlarını irdelemek üzere, bu "Rus Barışı"na zımnen onay verdiler. Bu arada Rusya'daki ekonomik reformların devam etmesi için gereken kaynakların sağlanması çabaları da devam ediyor.

İran: Dünyanın en çok sığınmacı barındıran ülkesi İran da son Azeri akınından sonra havlu attı. Yıllardır ülkesinde bulunan Afganlar'ı, İslam dayanışması çağrılarına da fazla prim vermeden, sınırötesine göndermeye başlayan İranlılar, bu arada can düşmanları Irak'la olan ilişkilerini de üst düzey temaslarla sıcaklaştırmaya başladılar. İran'la 3 ile 5 milyar dolar arasında ticareti olan Almanya'nın bu ülkeyle güvenlik konularında da



17 Kasım'da Amerikan Temsilciler Meclisi'nde kabul edilen NAFTA Anlaşması Kuzey Amerika'yı tek bir ülke haline getirdi.

işbirliği yaptığı iddiası nedeniyle ABD ile Almanya arasında da bir gerginlik yaşanıyor.

Pakistan, Hindistan...: İran'ın komşularından Pakistan'da 1990 yılında elinden iktidarı alınan Benazir Butto Ekim ayında yapılan seçimlerde çoğunluğu alarak yeniden başbakan oldu. Hem Butto'yu hem de daha sonraki başbakan Navaz Şerifi azletmiş olan Gulam Isak Han'ın yerine seçilecek cumhurbaşkanı konusundaki arayış devam ediyor. Bu arada Benazir Butto'nun 14 yıldır Pakistan dışında askeri rejim tarafından asılan babasının intikamını almaya çalışan kardeşi Murtaza ülkesine döndü ve tutuklandı. Ekim başında şiddetli bir depresyon sonucu yaklaşık 15.000 kişinin yaşamını yitirdiği Hindistan'ın Keşmir eyaletinde ayrılıkçılar, Hintli milislerin 38 kişiyi öldürmelerinden sonra bir camiye işgal ettiler. Hindistan'daki en güçlü ayrılıkçı hareketin merkezi olan Keşmir sorununun daha uzun süre devam etmesi bekleniyor. Bu arada geçen yıl içinde tırmanan Hindu fanatizminin saldırılarına uğrayan Hindistan Müslümanları'nın laikliği şüphe götürmez olan Komünist Partisi'ne destek vermeye başladıkları gözleniyor.

Sri Lanka'da ayrılıkçı Tamil gerillaları şiddet eylemlerine devam ederek yüzlerce kişinin ölümüne yol açarken, Filipinler'de hükümet ilk kez Müslüman ayrılıkçı hareketiyle görüşmeler başlattı.

Çin, Japonya ve K. Kore: Olimpiyatlar'ın Pekin'de yapılması için bir süre herkese şirin görünmeye ve insan hakları sicilini düzeltmeye başladığını göstermeye çalışan Çin, oyunların Sidney'e gitmesinin ardından bir nükleer testi yaptı. Bu arada ülkede lider Deng Ziaoping'in sağlığının bozulması nedeniyle endişeli bir bekleyiş başladı. Komünist Parti gözetiminde inanılmaz bir kapitalist büyüme yaşanan ülkede, Deng'in ölümünden sonra merkezi otoritenin zayıflamasından ve bölgelerin büyük ölçüde özerkleşecekleri bir gelişmeden endişe ediliyor. Çin'in komşusu ve dünyadaki son Stalinist rejime sahip olan Kuzey Kore'nin nükleer silah üretme konusundaki ısrarı nedeniyle Batılı ülkelerle arasındaki gerginlik gide-rek artıyor. Japonya'da durgunluk devam ederken, Japon pazarları da kademeli olarak dışarıya açılmaya başlıyor. Bu arada Başbakan Hosokawa'nın siyasi reform programı beklenenden daha yavaş da olsa şekillenmeye başlıyor. ➤

Ortadoğu: Beyaz Saray'ın bahçesindeki tarihi el sıkışmasından sonra FKÖ ile İsrail arasındaki görüşmeler arada bir kesilerek devam ediyor. Anlaşmaya karşı olan Filistinli ve İsrailli grupların aralarındaki çatışmalar da hızla artıyor. Gerek FKÖ, gerekse de İsrail hükümeti bu olaylar nedeniyle görüşmeleri kesmenin sadece red cephesine yarayacağını belirttiler. Ancak, Ekim sonunda Batı Şeria'da yerleşik bir İsrailli'yi öldürmekten zanlı beş Filistinli'nin Arafat'ın El Fetih örgütünden olduklarını söylemeleriyle barış görüşmelerinin geleceği üzerine ciddi bir gölge düştü. Başkan Clinton, Arafat'tan şiddeti kınamasını istedi. Bu arada 1950'lerin ortalarından beri yapılan ilk serbest seçimlerde Ürdün halkı İslamcı Partilere pek rağbet etmedi. Üstelik Ürdün'ün en tanınmış feministi olan Tojan el-Faysal'ı da meclise gönderdi. Haşimiler'in Kudüs'le özel bir bağı olduğunu söyleyerek Ürdün'ün Batı Şeria üzerindeki haklarını da vurgulayan Kral Hüseyin İsrail dışişleri bakanı Peres'le buluşarak bir anlaşmanın zeminini hazırladı. Ürdün, Batı Şeria'yı topraklarına bağlayan köprülerde İsrail denetimini tercih ettiğini belirterek, İsrail'in Suriye ile olan görüşmelerinde de yol alması gerektiğini vurguladı. Gözlemciler çok yakında Beyaz Saray'da bir barış anlaşması daha imzalanmasını bekliyorlar.

Irak ve K. Afrika: BM gözlemcileri Irak'ın nükleer silah üretimi konusunda tüm BM kararlarına uyduğunu ancak kimyasal silahlar konusunda hâlâ şüpheler olduğunu belirttiler. Bu arada Saddam Hüseyin'in Güney Irak'taki sazlık bölgeyi kurutarak oradaki muhalifleri açığa çıkarmaya ve öldürmeye başladığı belirtildi. Irak'taki Sünni nüfusu arırmak amacıyla Saddam'ın FKÖ lideri Arafat'a Filistinli mültecilerin bir kısmını Irak'a almayı önerdiği söylentileri de bu arada yayılmaya başladı. Mısır'da İslamcı bir militan sabah kahvaltısı yapan üç yabancıyı öldürdü. Rejimle İslamcılar arasındaki kanlı hesaplaşma cinayetler ve idamlarla sürüyor. Cezayir'de de FIS saldırıları sonucu içlerinde pek çok laik entelektüelin de olduğu iki bine yakın kişinin can verdiği söyleniyor. Saldırıların artması nedeniyle Cezayir'deki yabancıların bir kısmının ülkeyi terketmeye başladıkları gözleniyor. Tüm yalanlamalara rağmen, sıranın haberler Libya'da ciddi bir darbe girişiminin Kaddafi tarafından hava kuvvetleri sayesinde bastırıldığını gösteriyor. BM yaptırımları ve ambargosu nedeniyle aylardır maaş alamayan ordunun Başbakan Callud hari-

cindeki tüm ileri gelenleri suçladığı da belirtiliyor. Callud'un ev hapsinde olduğu bildirilirken, gücü başka sorunları çözmeye yetmeyen BM Güvenlik Konseyi Libya'ya karşı uyguladığı yaptırımları sertleştirdi.

Somali: Etrafında insanların dansettiği, sürüklenen bir Amerikalı asker cesedi görüntülerinin televizyona yansmasıyla Amerikan kamuoyu Somali'den çekilmek üzere Kongre'ye baskı yaptı. Basın tarafından, Somali'deki Amerikan birliklerinin ülkenin kültürüne aykırı bir şekilde özellikle kadınlara reva görülen muamelesinden haberdar edilmeyen Amerikan halkı bu görüntüleri kadirbilmezlik olarak niteledi. Başkan Clinton'un Mart sonunda birlikleri çekeceğini açıklamasından sonra Somali başkenti Mogadişu'da aşiret savaşları için hazırlıklar yoğunlaştı. Uzmanlar, Amerikan birliklerinin çekilmesinden sonra Somali'nin yardımdan önceki karmaşa ve perişanlığa döneceğinden endişe ediyorlar.

Orta ve Güney Afrika: Kıtanın daha güneyinde Angola'da iç savaş tüm şiddetiyle devam ederken Savimbi'nin gerillalarının bombardımanı ile otuz bin kişinin öldüğü Kuito şehrine giren yardım görevlileri tam bir facia görüntüsü naklettiler. Benzer fecilikte görüntüler Burundi'deki askeri darbeden sonra yaşandı. Binlerce kişinin darbe sonrası katledilmesinden sonra, silahlı kuvvetler, uluslararası tepki ve baskıların da etkisiyle, sivil hükümetin buyruğuna uyacaklarını ilan ettiler. Güney Afrika'da bu seneki Nobel Barış Ödülü'nü paylaşan Bakan de Klerk ve Nelson Mandela anayasa konusunda sonunda anlaştılar. Buna göre Nisan 1994'te Güney Afrika Cumhuriyeti'nde herkesin eşit olarak kaulacağı ilk seçimler yapılacak. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda konuşan Mandela, Güney Afrika'ya karşı uygulanan yaptırımların artık kalkması gerektiğini söyledi.

Avrupa: İki sene önceki heyecanın aksine Maastricht Anlaşması'nın, epey yara bere alarak, 1 Kasım günü hayata geçirilmesi sessiz sedasız gerçekleşti. Bu şekilde kurulan Avrupa Birliği'yle Birliğe üye tüm ülke vatandaşları diğer ülkelerin vatandaşlık haklarına sahip olabilecekler. Ancak iki sene önceki büyük amaçlarda indirime gidildi. Ekonomileri hâlâ durgunlukta olan ve 24 milyona yakın işsiz bulunduğu Avrupa ülkelerinde, bu iki sorunla mücadele edebilmek için iş haftasının kısaltılması dahil bir çok tedbir gündeme geliyor. Ekonomik yeniden yapılanmanın sosyal maliyetleri reform çabalarını yokuşa sürüyor. Fransa'da Air France'ı yeniden yapılan-



Temelinde
etkin bir organizasyon ve ekip çalışması olan
yeni genel müdürlük binamıza
taşındık.

Büyükdere Caddesi, 63 Maslak 80670 İstanbul Tel: 285 40 40 Faks: 285 40 40 Teleks: 27635 gati-tr



GARANTİ

dırma planının açıklanmasıyla başlayan grev ve gösteriler sonucu şirket başkanı Bernard Attali işinden oldu. İtalya'da da özelleştirme programlarının sosyal maliyetlerine karşı grevler başladı. Çizmede süregelen "Temiz Eller" süreci çerçevesinde ünlü işadamı de Benedetti Roma'da tutuklandı. Tüm skandalların ortasında ülke bir de ordunun darbe yapma planları dedikodularıyla sarsıldı. Yunanistan'da yapılan seçimlerde Andreas Papandreu'nun PASOK partisi yeniden iktidara geldi. Yeni hükümetin ilk işi Makedonya'nın hangi isimle tanınacağı konusundaki görüşmeleri kesmek oldu. Litvanya'dan sonra Polonya'da da eski Komünistler seçimler sonucu yeniden iktidara geldiler. Yeni nesil komünistler ekonomik programı tümenden değiştirmeyi düşünmediklerini belirttiler.

Ocak ayının 10'unda yapılacak olan NATO toplantısının örgütün geleceği belirlenecek. Ekim ayında biraraya gelen üye ülkeler NATO'nun genişlemesi planlarının şimdilik askıya alınmasına karar verdiler. Gene de Almanya'nın bu konuda ısrarlı olduğu, Rusya'nın ise NATO ülkelerini böyle bir gelişmeye karşı uyardığı bildiriliyor.

Bosna-Hersek: Avrupa'nın yüz karası olarak kan kaybindan ölmeye mahkum edilen Bosna-Hersek'te şiddetin yönü ve niteliği değişiyor. Sırp'ların Bosna'da zaten istediklerini elde etmiş olmaları sonucu, yaptıkları tek iş Saraybosna'yı bombalamak oluyor. Bosna Hükümeti de Saraybosna'daki çetelere hakim olabilmek için büyük bir operasyon başlattı. Şu sırada asıl hesaplaşmalar Boşnaklar'la Hırvatlar arasında oluyor. Hırvatlar'ın küçük bir köydeki hunhar bir kıyımının ardından, Boşnaklar da Vares şehrindeki Hırvatlar'ı öldürdüler ya da sürdüler. Bosna'daki Osmanlı kozmopolitliğinin son simge şehirlerinden Mostar'ın tüm bombardımanlara direnen ünlü köprüsü de Kasım ortasına doğru yıkıldı. İkiyüze yakın yaşlı insan BM gözetiminde Saraybosna'dan ayrılırken gözlemciler şiddetli bir kış geçirilmesi halinde yüzbinlerce kişinin öleceğinden korkuyorlar. Sırbistan'da parlamentoyu feshederek seçimlere giden Miloseviç'le sağındaki rakipleri birbirlerini savaş suçlusunu ilan ederek kampanya yapıyorlar. Sırbistan'la Bosna Sırp'larının ilişkileri de pek sıcak değil.

Kuzey İrlanda: Kuzey İrlanda'da, Belfast'ın Shankill Caddesi'nde öğle vakti bir dükkana bomba yerleştiren IRA militanı kendisi dahil on kişinin ölümüne sebep oldu. Feci olayın ardından Protestan militanlar da Ka-

tolikler'e saldırdılar. İngiliz Hükümeti ile İrlanda Cumhuriyeti arasındaki görüşmelerin devamına ve sorununa Kuzey İrlanda'daki politik kurumları dışarıda bırakarak çözüm bulunmasına karar verildi. Başbakan John Major'un Kuzey İrlanda'nın bağımsızlığının verilmesini ciddi olarak düşünmeye başladığı İngiliz basınında belirtildi.

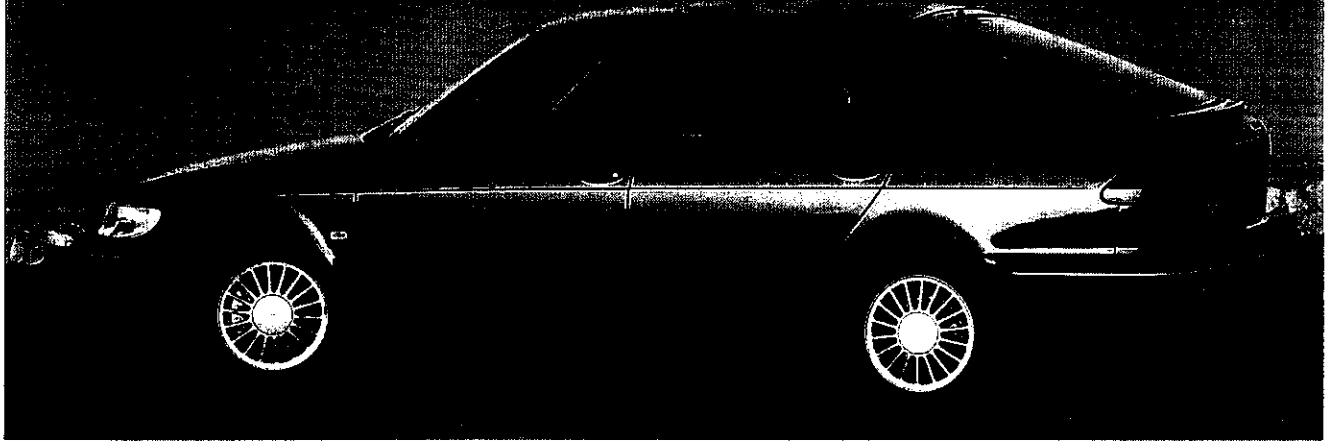
Haiti: ABD'nin Somali'den pılı partıyı toplayarak ayrılmakta olduğunu gören Haiti'deki askeri cunta, devirmiş olduğu Başkan Aristide'in geri dönmesine izin vermedi. Süpergüç olmanın bedellerini ödemek istemeyen ABD bu tavır karşısında ancak bir karantina uygulaması başlatabildi. Birleşmiş Milletler de Haiti'ye karşı yaptırım uygulama kararı aldı. Haiti halkı büyük ekonomik güçlükler ve açlıkla mücadele ederken politik inatlaşma sürüyor.

Kanada ve ABD: Kanada'da yapılan genel seçimlerde başbakan Kim Campbell'in liderliğini yaptığı Muhafazakar Parti meclisten silindi. Ayrılıkçı Quebec Partisi'nin güçlenerek parlamentoya geldiği seçimleri Liberal Parti kazandı ve hükümeti gene Quebec'li olan Jean Chretien kuracak. Kanada'daki bu siyasi depremin etkileri ABD'de de hissedildi. NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması) konusunda çok hassas olan yönetim Kanada'nın anlaşmadan caymasına pek tahammül edemeyeceğini belirtti. Amerikan Kongresi ile Başkan Clinton arasında da NAFTA'nın onaylanması konusunda çetin pazarlıklar sürüyor. Anlaşmanın kaderi 17 Kasım günü belli olduğunda Clinton'un başkanlık döneminin geleceği de belirlenmiş olacak. Eşanlı olarak birçok siyasi savaşa birden girmeyi seven Clinton, yönetiminin en iddialı kanun taslağı olan Sağlık Reformu paketini Kongre'ye sundu. Daha taslak tam olarak belli olmadan, reformdan zarar görecektir olan gruplar aleyhindeki lobi faaliyetlerini başlattılar. ABD'de çeşitli eyaletlerde yapılan vali ve şehirlerde yapılan belediye başkanlığı seçimlerinde sürpriz sonuçlar alındı. New York'ta demokrat siyah başkan Dinkins eski savcı Cumhuriyetçi Giuliani'ye başkanlığı kaptırdı. Güney Kaliforniya'da bir kısmı doğal olarak, bir kısmı ise kundakçılar tarafından başlayan yangınlar da şiddetli Santa Ana rüzgarlarının da etkisiyle değerleri milyonlarca dolarla ölçülen yüzlerce ev yandı. Güney Kaliforniya afet bölgesi ilan edildi.

Nobel Edebiyat Ödülü'nü Amerikalı kadın yazar Toni Morrison aldı.

SIRADANLIĞI AŞMANIN EN GÜVENLİ YOLU:

YENİ SAAB 900



Saab, ünlü klasığı Saab 900'ü 15 yıldan sonra değiştirdi. Yeni Saab 900'e ulaşmanın bu kadar uzun sürmesi boşuna değil. Çünkü Saab'da değişiklik, ancak tam ve kalıcı bir mükemmellik yaratıldığında gerçekleşir. İşte o zaman geldi...

TÜMÜYLE YENİ.

Yeni Saab 900, Saab'ın tasarım ve teknoloji alanındaki tüm yeniliklerini biraraya getiren ilk model. Başka hiçbir otomobilde bulamayacağınız, hemen farkedilen özgün nitelikleriyle, otomobil dünyasında şimdiden kendine farklı bir yer edindi. Yeni Saab 900, herşeyden önce, orijinallikle tam bir Saab.

DAHA GÜVENLİ.

Birbirinden farklı tam 19 özel kaza testinden geçen Yeni Saab 900, Saab'ın güvenlik alanındaki tartışılmaz

üstünlüğünü daha da pekiştiriyor. Standart 'airbag' ve ABS fren sistemine ek olarak, Saab'ın ünlü güçlendirilmiş "güvenlik kafesi" ve yeni geliştirilen "güvenli koltuk" tasarımı ile Yeni Saab 900, tüm yolculara tam bir güvenlik ve rahatlık sağlıyor. Yeni Saab 900, insan hayatına verdiği önemle de tam bir Saab.

DAHA DİNAMİK.

Yeni Saab 900, sürücüye en zor koşullarda bile pratik, akılcı çözümler



sunabiliyor. Çok düşük bir sürtünme katsayısına sahip yeni aerodinamik gövdesi, bu model için geliştirilen 5 vitesli özel şanzıman sistemi ile, benzersiz bir sürüş zevki yaşıyor. Yeni Saab 900, üstün performansı ile de tam bir Saab.

AKILCI BİR SEÇENEK.

Yeni Saab 900, gelecek yüzyıla kalacak yeni bir klasik. Yeni Saab 900, Saab Showroom'da, sıradan seçeneklerle yetinmeyenleri bekliyor.



SAAB

Türkiye Genel Distribütörü

Genoto

General Otomotiv Pazarlama ve Ticaret A.Ş.
Suadiye (Showroom) Tel: 302 41 12/13

Genoto bir Doğuş Holding A.Ş. kuruluşudur.

Ücretsiz broşürümüzden edinmek için, lütfen bu kuponu doldurup "Genoto Saab Showroom, Bağdat Cad. No: 452, 81110 Suadiye/İstanbul" adresine postayın.

Adınız, Soyadınız:

Adresiniz:

Gündüz Telefon No:

YENİ SAAB 900. TAM BİR SAAB.

S a d o w s k i :

"Türkiye stratejik önemini koruyor."

Soli Özel

Yahya Sadowski ABD'nin en önemli düşünce üretme merkezlerinden (think tank) Brookings Institution'da araştırmalar yapmaktadır. Asıl uzmanlık alanı Ortadoğu ve özellikle Suriye ve Mısır olan Sadowski'nin bu ülkeler ve Körfez ülkeleriyle ilgili yayınlanmış pek çok makalesi vardır. Sadowski'nin bugüne kadar çıkmış kitapları, Mısır hakkındaki "Political Vegetables" (Politik Sebzeler), Ortadoğu'da silahlanma sorunu üzerine yazdığı "Scuds or Butter?" (Füze mi, Tereyağı mı?), isimli çalışmalarıdır. 1994 baharında çıkacak olan ve dünyadaki demokratikleşme dalgasını inceleyen kitabının başlığı ise "Mafias, Mullahs and fascist Militias: The Decay of the State and other trends in post-Cold War politics" (Mafyalar, Mollalar ve Faşist Milisler: Soğuk Savaş'tan sonra devletin gerileyişi ve öteki trendler) olacaktır.

Yahya Sadowski ile 14 Kasım Pazar günü Brookings Institution'daki odasında ikibuçuk saatlik bir dünya turu yaptık.

- Samuel Huntington'ın, "Foreign Affairs" gazetesinde yayımlanan ve 21'nci yüzyılın savaşlarının ekonomik nedenlerden çok dini ve kültürel nedenlerden kaynaklanacağını öngören makalesi "Uygarlıkların Çatışması", Türkiye dahil birçok ülkede büyük ilgi uyandırdı. Bu tartışmada sizin konumunuz nedir? Bosna'daki katliam bu kategori içine dahil edilebilir mi?

-Huntington'ın makalesi yayımlanmadan önce bile, Wall Street Journal'da Avrupa'yı tam ortasından bir çizgi ile bölünmüş gösteren bir dizi harita yayımlandı. Bu haritalar insanlık tarihinin çeşitli evrelerini temsil ediyordu. Örneğin, birisi Roma İmparatorluğu'nun Batı ve Doğu olarak ikiye ayrılışını, biri de Osmanlı Türkiye'si ile Habsburg İmparatorluğu arasındaki mücadeleyi. Öne sürdükleri temel nokta, Hırvatistan ile Slovenya daima bu haritanın batı tarafına aitken, Bosna ve Sırbistan'ın hep doğu güçlerine bağlı kaldığıydı. Bosna sorununun, batı uygarlık sınırı dışında olan, aydınlanma üslubunda düşünmeye tabi olmayan insanlar tarafından yaratılmış bir doğu sorunu olduğunu ima etmeye çalışıyorlardı. Bay Huntington'ın argümanının vurucu noktası budur. Gariptir, eğer olup bitene bu bağ-

lamda bakarsamz, Bosna'da olup bitenlerin gaddar tanımını da böyle çıkıyor ortaya. Aslında, Bosna Cumhuriyeti birçok yönden sabık Yugoslav Cumhuriyeti'nin halefleri arasındaki en batılı modeli temsil eden cumhuriyetti. En kozmopolit cumhuriyetti; milliyetçilik ve etnik homojenliğin yeniden doğmasını değil, geniş bir hoşgörü çerçevesini talep ediyordu.

-Ama aslında Avrupa'nın cisim bulmuş hali de bu değil midir? Saraybosna, herkesin kimliklerini, belirli bir etnik ya da dini gruptan almaktansa, birey olarak yaşayabildikleri ideal Avrupa şehriydi.

-Kesinlikle. Ve böylece şiddet buna bağlandı. Bosna, çılgın insanların yol açtığı bir doğu trajedisi olarak bertaraf edilmeye çalışıldı. Hırvat ile Sırp milislerinin mantığı arasında doğu ve batı arasındaki farklılığı yansıtan cinsten büyük bir ayrılık olduğunu öne sürmek de aynı derecede yanıltıcıdır. Bu, hatta çok popüler bir üslup halini almıştır. Huntington, uygarlıklar arasında bu engellerin olduğu ve çelişkilerin de bunların marjında patlak verdiği yolunda akıl yürütüyor. Brezinski, John Lukacs ve Fred Kaplan'la bir kaç kişi daha bu konuda yazdıkları kitaplarda git-

tikçe dünyayı "biz" ve "onlar" diye anlatıyorlar. Batı ve dünyanın geri kalanı diye..Argümanın merkezi noktasını hep, bizim batıya ait toplumlarla iş görebileceğimiz, çünkü onların makul ve rasyonel olduğu ve savunma ittifakları sistemimizi bu türden bir varsayım üzerine kurmamız gerektiği vurguluyor. Batı Avrupa'ya açık bir hattımız olmalı. Nato'nun arka cephesini açık tutmalıyız. Batı kadar gelişmiş Japonya'ya karşı da hatlarımızı açık tutmak zorundayız. Ve örneğin Rusya'nın Batı'nın bir parçasını oluşturup oluşturmadığı üzerinde de büyük bir tartışma var.

Gene Huntington'ın, İslam uygarlığı ile ittifak halindeki Konfüçyus uygarlığının, Avrupa için nasıl bir tehdit oluşturduğu ve bizim de stratejik siyasetimizi bunu savunmak için hazırlamamız gerektiği şeklindeki ana fikri, şimdi pek çok yankı buluyor. Bunun kısmen maddi nedenleri de var. Hâlâ Amerika'nın büyük bir savunma aygıtına ihtiyaç duyduğuna inanan pek çok insan var. ABD ekonomisi son 40 yıl içinde muazzam savunma harcamalarına bağımlı kaldı. Sanayi politikasının alternatifi bu oldu. Büyük çapta planlı ekonomiyi kabul edebildiğimiz tek alan buydu. Bunu ABD ekonomisinin rekabete daha az yatkın ve büyük tehdit altında görüldüğü, sermaye sıkıntısı çektiği bir anda parçalamak, insanlarda çok travmatik etkiler yaratıyor.

-Huntington aslında başkalarının düşündüğü şeyi formüle etti ve bunu yüksek sesle, sadece daha geniş kapsamlı olarak dile getirdi diyorsunuz. Bu kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet mi olacak?

-Huntington'ın argümanında insanların hayal gücünü yakalayan unsur, "bakın orada ciddi tehditler var" demesi. Amerika, Körfez savaşına girerken,



Batı stili liberal kapitalizmin bütün alternatiflerinin iflas ettiği yolunda bir inanış vardı. ABD nerdeyse bunu hiç istemediği, ya da böyle bir şeye katkıda bulunma gereğini hemen hemen hiç duymadığı halde, dünyanın geri kalanı, şu ya da bu şekilde ABD ile yarışıp bizim yönümüzde ilerleme gereğini duymuştu. Son üç yıl, o sıralarda bu görüşü paylaşan Amerikalılar için üç hayal kırıklığı yılı olmuştu. Çünkü bunun yerine, birbiri ardına birçok yerde, öncelikle Bosna'da, ama aynı zamanda Kafkasya'da, Somali'de, Zaire'de ve Hindistan'ın bazı bölgelerinde başka güçlerin yükseldiğini gördüler. Bu güçler, dünya tarihinin, Batı tarzı liberal kapitalizm yönündeki kaçınılmaz hareketine karşı direnmek içindir. Huntington'un yaptığı, bu güçleri kavrayıp onları çağımızda tarihin tayin edici mekanizmaları türünden bir statüye yükseltmek oldu. Atavizme bakmıştı, toplumsal düzensizlikten doğan bunalıma bakmıştı, eski değerler ortadan kaldırılıp onların yerine geçmek üzere yenileri yaratılmadığı zaman insanların yaptığı her türlü çılgınca şeye bakmıştı, insanların bir cins ilkel içgüdüye dönüşlerine bak-

mıştı. Ve tahlilinde yarı doğru olan bir şey yakalamıştı. Ampirik ölçümlere başvurursanız, yani uluslararası şiddet üstüne, kardeş kavgasına ya da iç savaşlara esir olmuş ülkelerin sayısı ve benzeri şeyler üzerine, gerçekten de son beş yıl içinde bu tür şiddette asırlık bir yükseliş varmış gibi görünür. Ben Huntington'un hatasının, hem bu şiddetin kökenleri ile kapsamını, hem de bu türden bir şiddetin işaret ettiği şeyleri yanlış anlamaktan kaynaklandığından şüpheleniyorum. Örneğin, Hindistan'daki Brahtiya Janata partisinin çok çok güçlenerek, Hindistan müslümanlarını hep ülkenin işgalcileri ile işbirliği yapmış yerli bir beşinci kol sıfatıyla lekelemeye çalışan bir haclı seferine öncülük ettiği doğrudur. Hindistan'da ayrıca bir tür rejimin geliştiğini görüyoruz. 800 milyon kişilik bir ülkede faşist stilde bir rejim tahayyül edin. Bu, büyük sanayicileri temsil eden partidir.

- Hoş bir tablo değil.

- Hayır, hiç hoş bir tablo olmayacak. Ve eğer Hintli bir müslümansanız dehşet verici bir tablo olacak. Ama bu ABD için fiilen bir tehdit oluşturur mu? Dünya uygarlığı için bir tehdit midir? Gerçekte insanlık açısından bir felakettir. Ama faşist bir Hindistan, 1990'lı ya da 2000'li yıllarda global düzen için faşist bir Almanya'nın 1930'lu yıllarda oluşturduğu türden bir tehdit oluşturur mu? Sanmıyorum. Bence buradaki sorunlardan biri şu: Mısır'daki İslami hareket, arada bir turistlere ya da Dünya Ticaret Merkezi'ne saldırarak, Mısır sınırlarının dışına taşabilir. Ama esas mesele; Mısır'ın hemen yarın İslam Cumhuriyeti haline gelmesi, Amerikan hegemonyasının global sistemi açısından dünyayı sarsıcı sonuçlara yol açmaz.

ABD her yıl terörizm üzerine uluslararası raporlar hazırlar, bunun Amerika-

hları ne ölçüde etkileyeceği bir saplantı halindedir. Daima, terörizmin en kötü uluslararası örneği Ortadoğu terörizmiymiş gibi bir tablo çizilir. Kesin sayılara bakarsanız, son on yılın en kötü terörizmin örneği, ölü sayısının dehşet verici boyutlara ulaştığı Sri Lanka'da görülmüştür. Bu sayı, Müslümanların batılara saldırılarını 100/1 oranında bir faktörle tümüyle gölgede bırakmıştır. Amerikalılar Sri Lanka'daki terörizmden asla rahatsız olmamıştır. Çünkü bize ulaşmıyordu. Sanırım, Huntington'un şimdi saptadığı güçlerin bir çoğu için de aynı şey geçerli. Bunlar aslında Batı için başlı başına bir tehdit oluşturmuyorlar. Bosna'ya gelince acıklı olabilir ama, burada da durum aslında, sorunun şimdilik kontrol altında tutulabilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Ama olup bitenlere ilişkin politikayı anlamak için, yeniden kapasite konusuna, özellikle ekonomik kapasite konusuna dönmek gerek. Üç-dört yıl önce ABD, yerkürenin her yanında liberal demokrasiyi teşvik etme gücüne sahip olduğunu hayal edebiliyordu. Bunu gerçekleştirmek için fazla gayret sarfetmememiz gerektiğini düşünüyorduk. Soğuk savaş için yüksek bir bedel ödediğimiz duygusuna kapılmaya başlamıştık bile. Sovyetler Birliği ve ABD, 1945 ile 1989 arasında silahlanma için 18 trilyon dolar harcadı.

Sovyetler Birliği bu harcamalar sonucu iflas etti. ABD'ye gelince, bu harcamalar yüzünden iflas etmediyse de, uluslararası rekabet açısından kendisini ikinci sınıf statüsüne indirdiği yolunda bir duygu hakim olmaya başladı. Böylece, üç ya da dört yıl önce liberal demokrasiyi ABD'nin teşvik etmesi, bedelini Almanlara ve Japonlara ödetmesi şeklinde bir formül ortaya çıktı. Son birkaç yılda da Japon borsasının çöküşünü gördük, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu

yana Japonya ilk ciddi ekonomik bunalımını yaşıyor. Almanya, yedek sermayesinin çoğunu Doğu Almanya ile birleşmek için harcadı.

- Bir kısmı Doğu Avrupa'ya gitti..

- Evet ama, nakit olarak bakarsanız, büyük kısmı birleştirme projesine harlandı. Dünyaya bir göz gezdirin. Bugün, 1989'da büyük sermaye yoğunluğu görülen yerlerde para yok artık. 1980'li yılların başında Reagan yönetimi Nikaragua'da yönetimi desteklemek için yapılan kampanyaları finanse etmek için Suudi Arabistan'dan borç aldı. Suudiler, Kuveytliler ve öteki zengin Arap devletleri, Körfez Savaşı sırasında yarım trilyon dolara yakın para harcadılar. Temel sermaye rezervleri silinip süpürüldü. Şimdi dünyaya baktığınızda şöyle bir durumla karşılaşıyorsunuz: ABD, siyasi ve askeri önderlik teklif etmeye istekli, ama faturayı başkalarının ödemesi koşuluyla. Başkaları da Amerikan önderliğini kabule istekli, ama faturayı ödemeye hazır değiller. Bu onları bir kapana ya da çıkmaza götürüyor. ABD, Bosna'da ne yapmak gerektiği konusunda planlar yapabilir ama Avrupa devletleri bunu uygulamak için gerekli olan parayı da birlikleri de vermez. ABD, Körfez Savaşı'nda olduğu gibi emeğinin karşılığını almadıkça kesinlikle bu birlikleri sağlamaz. Amerikan birliklerinin yerine Fransız ya da İngiliz ya da Alman birliklerini koymaya niyetleri yok. Ve Körfez Savaşı'nda yapıkları gibi, bize ödemede bulunmaya da niyetleri yok. Biz aslında Körfez savaşında birkaç milyar dolar kazandık. Japonya, Almanya ve Körfez ülkelerinden 82 milyar dolar değerinde nakit transferleri aldık ve 79 milyar dolar civarında harcama yaptık. Bosna'da böyle bir şey olmayacak. Farklı taraflar, Bosna'da olmasını istedikleri şeyler açısından bir-

birlerinden çok uzakta değiller. Bütünüyle ayrı düştikleri nokta yükü kimin omuzlayacağı hususu. Korkarım şu anda, Avrupalılar bu sorunun gelecekte nereye yöneltilmesini istedikleri konusunda bir karara varmadılar. ABD'nin soğuk savaşta yaptığı gibi hem önderliği sürdürmesi, hem de yükün büyük kısmını paylaşması hoşlarına giderdi.

Clinton yönetimi, ABD'nin böyle durumlar da önderliği üstlenmeyi kaldıracak konumda olmadığı sonucuna vardı. Dışişleri Müsteşarı Peter Tarnoff geçen bahar bu konu hakkında bir de konuşma yaptı. Bence sağlam doktrinlere oturtulmuş bir konuşmaydı. Clinton yönetiminin görüşü, Amerika'nın uluslararası gücünün, eninde sonunda yerel ekonomik koşullarının bir yansıması olduğu ve yerel ekonominin şu anda hayli zayıf düştüğü yönünde. Kendi ülkemizde eğitime, maddi altyapıya, elektronik karayollarına ve bu türden şeylere yatırım yapacağımıza, başka ülkelerde maceralara atılarak para harcadığımız için rekabet gücümüzü kaybettiğimizi düşünüyorlar. Clinton'ın kendisi, Amerikan ekonomisinde bir yenilenme gerçekleştirmeyi ve tek yanlılık-çok yanlılık, Bosna'da, Somali'de ne yapmalı, ABD, BM ile çalışmamı çalışmamı, gibi ciddi sorunların temelde kesinlikle üçüncü derecede olduğunu düşünüyor. Amerika şimdi kendi ekonomisine yatırım yapmazsa, on yıl sonra bu ülke uluslararası olaylarda belli başlı bir rol oynayamaz hale gelecek. Bütçe açığımızı azaltmaya başlalmaz, ulusal sağlık sorunumuzu çözülmez, Doğu Asya ile ticaret ittifakları kurmazsak, bu etkisiz bir rol olacak, çünkü artık başrolde olmayacağız.

-Bu durum, bu blokların dışında kalan ülkeleri nasıl etkiler?

- Başları belada diyebiliriz. Bu ilginç türde bir politik-ekonomik soru. 21'nci

yüzyıl ekonomisinde ayakta kalma şansına sahip olmak için bu bloklardan birine dahil olmanız gerek ve gerçekten , Afrika ile Ortadoğu ülkelerinin çoğu bunların dışında kalacak. İlginç olan bir başka şey ise, halihazırdaki ticaret modelinizin şu ya da bu şekilde bu bloklardan birine dahil olma ihtimalinizi büyük ölçüde etkileyecek olması. Birbiriyle zaten çok alışveriş yapan ülkelerin bloklar oluşturması nisbeten kolay. Meksika, Kanada ve Birleşik Devletler bunun için rahat çalışıyor. Afrika'da ticaretin yüzde 95'i Afrika dışındaki ülkelerle yapılıyor. Bu insanların birbiriyle ticaret bloku oluşturma ihtimalleri ne? Bu tür şeyleri üzerine koyacakları bir temelleri yok. Ortadoğu da ticaretinin büyük kısmını bölge dışındaki ülkelerle yapıyor. Resmi Arap Ortak Pazarı var ama bir şey ifade etmiyor.

- Türkiye hep ortada kalıyor..İster köprü, ister bariyer olsun. Ama Türkiye'nin ticaretinin yarısı AT ile ve 1995 yılı sonunda Avrupa ile gümrük birliğine girecek. Sizce bu bir bloka ait olmak için yeterli midir? Ya da Topluluğa kabul edilmek Türkiye'nin Afrika'nın ve bazı Ortadoğu ülkelerinin kaderinden kurtulması için gerekli mi?

- Tahminimce gümrük birliği anlaşması hayli önemli.Türkiye'nin ekonomik işlerle sınırlı bir tür AT üyesi olması imkan dahilinde. Türkiye bu durumda dış politika gibi önemli konularda fiilen söz sahibi olmayacağı için, bu durum Batı Avrupa ülkeleri tarafından kabul görebilir. Aslında Türkiye ekonomik açıdan Batı Avrupa ile birçok şekilde ve yeterli ölçüde bütünleşebilir, bu ilişki üzerine başkalarını bina eder; hatta belki de tam üyelik yerine bir tür vekaleten üyelikten ya da aday AT üyeliğinden yararlanırsınız. Türkiye'nin bu

yönde hareket edip etmeyeceği bence en fazla, Kürt sorununu ele alış şekline bağlı. Daha önce de dediğim gibi, Washington ve Batı Avrupa'da Türkiye'yi Sovyetler Birliği'nin ruhu için verilen mücadelede stratejik değer olarak gören insanlar vardı. Fakat, bazı yönlerden Rusya, Sovyetler Birliği'nin ruhu için yürütülen mücadeleden muzaffer çıktı.

- Temelde hegemonyalarını yenisinden kurdular. Belki resmi hegemonya değil ama gayriresmi bir hegemonyaları var. Gürcistan diz çökmüş, Bağımsız Devletler Topluluğu'na dahil olmak istiyor ve bu topluluk da Baltık ülkeleri hariç olmak üzere temelde mevcut.

- Rusya'daki ekonomik koşulların bugün bile eski Sovyet ordusunun, bugünkü Rus ordusunun kendine uygun bulduğu türden birleştirici rolü artık oynayamayacağı noktaya kadar çökmesi, akıldan uzak bir ihtimal değil. Ancak, sınır çatışmalarının üstesinden gelme konusunda yeni fikirlerle Afganistan'dan dönen Sovyet subaylarının Moldova'da ve Gürcistan'da çatışmaları, Ermenistan-Azerbeycan çatışmasını ve diğerlerini idarede önderliği büyük bir başarıyla yüklediği açıkça görülüyor. Rus birliklerini esas güç olarak çatışmalara sürmeden, Rus bütçesini kurutmadan ve Rus hegemonyasının istikrarlı bir şekilde teşviki için gerekli olanı yapıp liberal güçleri birbirine düşürmeyi becerdiler. Ve birçok yönden bu da Rusları İran ve Türkiye'nin ya da başka herhangi bir gücün söz hakkı olması gerektiğine, bir doktrin meselesi olarak artık inanmadıklarını beyan edecek konuma getirdi.

-Bunu yapmaya başladılar zaten. Yaklaşık iki hafta önce yeni stratejik doktrinlerini ilan ettiklerinde...

-Kesinlikle. Böylece, Türkiye'nin sa-

bık Sovyetler Birliği'nde bir rol oynayarak Batı stratejik tartışmalarında statüsünü yükseltme fırsatına karşı, bazı yönlerden kapının kapandığını düşünüyorum. Sınırım Balkanlar'da da temelde aynı şey oldu. Aslında Balkanlar'da işler değişti. Bir yıl önce, Sırbistan Bosna'daki zaferlerinden henüz çıkmışken, bu sefer de Sırp faşistlerin Kosova'da bir çatışmaya yol açacakları, ya da Sırp'ların potansiyel etnik temizlik tehdidinden korkan Arnavut milliyetçilerinin Kosova'da uluslararası bir çatışmaya yol açacakları ihtimali çok yüksek gibiydi. Bu tür kutuplaşma söz konusuydu. Türkiye, Bulgaristan'la ve Arnavutluk'la temas halindeydi; Sırbistan ise Yunanistan'la temasa geçmişti ve bunlar sanki Balkan Savaşı'nın bir tekrarı için gerekli koşulları hazırlıyor gibiydiler. Bazı şeyler değişti. Bir kere, Sırbistan tükenmişe benziyor; yani, zorlayıcı ekonomik önlemler ciddi kayıplara yol açtı. Bu yakınlarda bunları hiçe sayan çalışmalar yapıldı ama, eğer ekonomik önlemlerin Bosna'da daha adil bir çözüme yol açacağını ya da Bosna'nın bağımsızlığını koruyacağını sandıysanız, başarısız oldular denebilir. Yok, eğer meseleye daha geniş bir açıdan bakarsanız, zorlayıcı ekonomik önlemler, Sırbistan'ın bölgesel emellerini sınırlandırmada çok yaratıcı bir rol oynadı. Bosna'daki kazanımları karşısında öyle ağır bir bedel ödediler ki, artık Hırvatistan ya da Kosova'da iddialarını vurgulama ihtimalleri daha zayıf. Çatışmanın ikinci raundunun, Sırbistan ile Hırvatistan arasında olma ihtimali daha yüksek.

- Ve Sırp'lar arasında ve Hırvatlar arasında; yani Bosna Hırvatları ile Hırvatistan politikası ve Bosna Sırp'ları ile Sırbistan politikası arasında.

- Doğru, ve Hırvat Sırp'ları ile Sırp politikaları arasında. Tam bir karmaşa. ►

Ancak, uluslararası bir savaştan çok kardeş kavgasına dönüşme ihtimali yüksek bir karmaşa. Bu da, yeni ülkeleri de içerecek şekilde dallamp budaklanacağına, yalnızca zaten savaşmakta olan tarafları içerir.

- Ama çok sayıda insanın bu kışı çıkaramayacağı da bir gerçek.

- Maalesef öyle. Çok çirkin bir şey olacak. Ancak, ne gariptir ki, çelişkinin bölgesel bir yangına dönüşme ihtimali de, geçen yıl bu vakit olduğundan daha azmış gibi görünüyor. Bu, Türkiye için hem iyi haber, hem de kötü haber. İyi haber. Çünkü Türkiye bir tür Balkan savaşına dahil olmayabilir; kötü haber: çünkü Türkiye'nin, Balkan çatışmasında bir faktör olarak kulak verilen sesi, artık çoğu Avrupalı için daha hafif ve daha uzaktan geliyor. Böylece de, Türkiye'nin son üç yılda yüz yüze geldiği üç çelişki arasında, Kürt çelişkisi, birçok yönden, uluslararası konseylerde Türkiye'nin nasıl karşılanacağını en fazla etkileyecek çelişki gibi görünüyor. Eğer Türkiye'de şimdiki çatışma genişlemeye devam eder, daha fazla şiddet içerir, insan hakları ihlallerinde Avrupalıların barbarlık olarak tanımlayıp bir kenara ittikleri birçok noktada bir artış görülürse, o zaman onların şunu söylemesi daha kolay olacaktır: "Hayır, Türkiye'nin şu andaki ekonomik bağlantılarını genişletmesine, Avrupa Topluluğu bünyesinde tam siyasi bir statü geliştirmesine izin veremeyiz. Çünkü onlar temelde bir Batı toplumu değil. Onları topluluğa dahil etmeyi hakkı kılacak siyasi gelişme ve iç istikrar düzeyine erişemediler." Bu yüzden de, Türkiye'nin ekonomik ilerlemesinin bu yardımcılık temeli üzerinde ve hatta hayli iç çelişkisi olsa bile, birçok yönden devam edeceğini sanıyorum. Ama Türkiye'deki kardeş kavgasının ve Kürt

sorununun genişlemesinin, ülkenin ekonomik fırsatlarını baltalaması ve fiilen bugünkü eğilimleri tersine döndürmesi yolunda bir potansiyel mevcut.

-Irak'a karşı ekonomik yaptırımlar dördüncü yılına girdi, bölgenin ekonomisi çöktü. ABD Irak ile ne yapacağını bilemiyor. Saddam ikinci tercih ama, birincisi olmadığı için hala orda. Rejimi pekiştikçe, bunun ceremesini bütün Irak çekiyor. Bir de "ikili kontrol" meselesi var, hem İran'ı, hem 'Irak'ı kontrol ediyorsunuz ve hiç taviz vermiyorsunuz.

Bu ekonomik yaptırımlar ebediyen devam edecek mi? Irak çelişkisinin sonuçlanmasına ilişkin herhangi bir model ya da bir düşünce şekli görüyor musunuz?

-Bence ABD, Saddam'ı aklıtan öldürmekten temelde memnun. Ve bu, bedelinin büyük kısmını aslında bölgedeki diğer tarafların ödediğini bildiğimiz halde hoşnut olduğumuz bir şey. Kürtlerle Şiilerin acı çekmesini kabul edebiliriz; İranlıların acı çekmesini kabul edebiliriz. Hatta, bize arada bir Saddam'a ani bir darbe indirme fırsatı veriyorsa, Türklerin acı çekmesini bile kabul edebiliriz. Ama savaştan zarar görenler, Kuveytliler de dahil uyumlu bir koro halinde, "Hey, buraya bakın, artık Iraklıların biraz petrol ihraç etme zamanı geldi, çünkü bizim bunun üzerinden bir hak istememiz mümkün" derse, ABD muhalefetinden vazgeçecek ve petrol yeniden akmaya başlayacak. Bu da Türkiye için iyi bir haber olacak. Aslında tazminat mahkemelerini izlemek gerek. Acaba hangi noktada yeterince Amerikalı işadamları tazminat talebinde bulunmuş olacak? Hangi noktada Kuveyt hükümeti de koroya katılacak? Şu anda Körfez'deki herkes deli gibi petrol pompalıyor ve kotasını aşıyor. Fiyatlar

zaten düşük ve hiç kimsenin üretimi, Irak petrolünün de pompalanmasına fırsat verecek ölçüde düşürmeye istekli olmayışı gibi çok gerçek bir tehlike söz konusu. Bu ülkelerin çoğu ekonomik bunalıma, insanların kuşkulanağından çok daha yakın. Suudi Arabistan hükümeti, insanları ekonomisinin tam anlamıyla sağlıklı olduğuna inandırmak için ABD'de büyük çapta bir kamuoyu oluşturma ya çalışıyor. Aynı zamanda, azami düzeyde bir petrol üretiminden gelecek paraya ihtiyacı olduğunu açıkça belirtiyor. Altı ay içinde bir iki kez, yeni projelerinin maliyetini karşılamak üzere petrol üretimini artırma tehdidi savurdu. ABD'nin Irak'ın petrol pompalamaya başlamasına izin veremeye istekli olduğunu varsaysak, içlerinden çoğu tazminat mahkemeleri kanalıyla bu pompalamadan para almayı bekleyen OPEC üyesi ülkeler, bunun ekonomik açıdan kendi çıkarlarına olduğunu düşüneceklerdir. Şu sıralarda petrol piyasası çok hassas. Ve bu yüzden de ekonomiye Türkiye gibi bir ülkenin bakış açısından yaklaştığımız zaman Türkiye pekala boru hatından pompalanacak petrolden biraz para kazanabilir. Ama eğer uluslararası petrol piyasası çöker ve Iraklılar daha az petrol pompalamaya başlarsa, bu da sorunlara yol açabilir.

-Ama bu gene de hiç bir gelir elde etmemekten iyi. Zaten Iraklıların yeniden yapılanmaya ihtiyaçları olacak ve Türkiye de bu etkinliğe ya inşaat ya da belki sadece ulaşım alanında katılabilir. Peki, Ortadoğu barışı ve bunun yol açacağı varsayılan bütün o iyi şeyler bir serap mı?

-Serap değil. Şimdi birçok kötü, israf niteliğindeki harcamadan vazgeçilecek. Nereden baksanız, bu bölge, 1980'li yıllarda dünyadaki uluslararası silah ti-

caretinin üçte birini oluşturan silahları ithal etti ve hölgenin elde ettiği o petrol gelirlerinin yaklaşık üçte biri bu silahlara harcandı. Bu durumda barış, artık fonların artık askeri harcamalardan başka etkinliklere yönelmesini sağlayacak bir fırsat olarak görülüyor. Petrol parasının çoğu israf edildi; bölgedeki ekonomilerin çok azında, kendilerini bölgenin genel kaderinden bir derecede koparmaya izin verecek ekonomik kurumlar geliştirildi -bir ölçüde Ürdün'de, Tunus, Fas ve Türkiye'de-. Ama bölgenin diğer ülkelerinin çoğu için burası artık eskisi gibi sermayesi bol bir bölge değil. ABD'deki geleneksel bakış açısı Ortadoğu'nun bir kültürel barbarlık bölgesi olduğu, değerlerin, demokratik kurumların gelişmesine yatkın olmadığı yolundadır. Bu temel bir yanılgıdır. Bugün Kuveyt'te demokratikleşme yolunda çeşitli işaretler var. Gündemde Batılı anlamda bir liberal demokrasi için tohumların atılabildiği bir parlamenter demokrasi, çok sesli bir basın geleneği ve hükümetlerin koalisyon oluşturabilme yeteneği ile birçok Ortadoğu ülkesinde eksikliği hissedilen kamu kaynaklarının paylaşımı tartışmaları var. Demokrasiler elbette gelişir; ama dış politika yaklaşımları ile değil, vergilendirme tartışmaları ile.. Bugün Kuveyt'te "Gelecek Kuşaklar İçin Fon"da (Fund for Future Generations) toplanan 100 milyar dolardan savaş sonrasında 15 milyar dolar kaldığı belirtiliyor ve insanlar bunun hesabını soruyorlar.

ABD'de bizler, maalesef, demokrasi konusuna gerçek kimliği ile yaklaşmadık pek. Son 40 yıl içinde Sovyetler sorununu otokratların ve otoriter rejim yanlılarının önerdiği "politik istikrar" ve "güven ittifakı" yaklaşımları ile ele almayı, demokrasi için riske girme-

ye tercih ettik. ABD'nin son 40 yıl içinde, demokratikleşme sürecine giren 3. Dünya ülkelerinin gösterdiği gelişmelerden pek de memnun kaldığı söyleyemeyiz. Şili'de kime oy verdiklerinden hoşlanmadık; Nikaragua'da, İran ve Cezayir'de oyları toplayanlardan ise hiç hoşlanmadık. Korkarım ki, Ortadoğu'da bu hoşnutsuzluğumuzun yeni örnekleri ile karşı karşıyayız. Ortadoğu'nun geleneksel demokrasi anlayışı tehlikeli sonuçlar da doğurabilir. İslami kesimlerin gücünün artmasına, son 40 yıldır bize petrol pompalamayı sürdüren ve ABD'nin en iyi dostları olan emirler ve kralları yerinden edebilir.

-İsrail-Filistin anlaşması iki tarafın da çıkarının artık barış noktasını dayatmasından ortaya çıktı diyebilir miyiz?

- İki tarafın da şu anda bir anlaşma yapmak için çok sağlam maddi nedenleri var. Filistinlilerin artık milli mücadeleyi sürdüreceği parası kalmadı. Önümüzdeki yirmi yıl içinde de maddi bir temel oluşturacakları yolunda hiç bir ışık yok. Arafat, görüşmelerde bir sonuca varamazsa, kadrosuna çıplak maaş bile ödeyemeyeceği için tasfiye olacağını anladı ve harekete geçti. İsrailliler'e gelince: Yıllardan beri görüşmelerini yapmak için barışçı Filistinliler'den oluşan suskun çoğunluğu arıyorlardı ve FKÖ'nün o çoğunluğu temsil ettiği aşık hale gelmişti. İsrail, eğer şimdi FKÖ ile bir anlaşma yapmazsa, kısa sürede Hamas ve diğer radikal dinci güçlerin FKÖ'nü gölgede bırakabileceğini, bunun da yirmi yıllık barış projeksiyonunu ortadan kaldıracağını hesapladı.

-İki ülkede, Cezayir ve Mısır'da demokratikleşme, İslamcılarının iktidara gelmesi anlamını taşıyabilir. Bu durumda neler olabilir?

- Ellibeş milyonluk nüfusuyla Mı-

sır'ın bölgede önem taşıdığı beshelli. Onbeş - yirmi milyonluk nüfusuyla Cezayir de öyle. Ama Libya'daki durumu görüyorlar. Kaddafi'nin ekonomisi de Mısır gibi kötü. Libyalılar petrol gelirlerinden çok daha fazlasını harcadılar, bir süredir para gelmiyor, siyasi önderlik birkaç sarsıntı geçirdi. Şimdiki önderlik başarısızlığa uğramış kabul ediliyor ama, toplumda, iktidarı güven içinde teslim edecekleri başka biri yok. Bu, birçok yönden, demokratikleşme sürecinin anahtarlarından biri olan bir geçiş noktasıdır. Var olan despot elit sınıf, misilleme kaygısı, intikam kaygısı çekmeden iktidarı teslim edeceği bir grup bulmak zorundadır.

Örneğin 1980'lerin başında Latin Amerika'nın demokratikleşme sürecinde bu büyük önem taşıyordu. Ancak var olan elit sınıf ahlaken halkın gözündeki öylesine iflas etmişti ki, görünüşü kurtaracak böyle bir anlaşma üzerinde görüşmek dahi mümkün olamadı. Sovyetler Birliği'nde bile, sabık komünist önderlik, iktidarı barışçıl bir hava içinde terketmesine yetecek bir inanırlılık tutturmayı başardı. Buna Ortadoğu ülkelerinin çoğunda rastlamıyorsunuz. Böyle olunca şöyle bir durumla karşılaşıyor olabilirsiniz. Bu ülkelerin çoğunda bir sonraki 10 yıla ilişkin ekonomik beklentiler kasvetlidir. Mevcut hükümetler meşruiyet açısından iflas ettiği gibi, en ufak bir popülerlikleri ya da inanırlıkları kalmamıştır. Onlar artık bağımsızlık mücadelesinde önderlik etmiş olan milliyetçiler ya da, toplumu modernize eden milliyetçi rejim önderleri değildir. O zaman, sokaktaki adamın önünde açık olan iki yol var. Birincisi, elini çabuk tutarak kendine varlığını sürdürmek için bir strateji ayarlamak. Birazcık sermaye alıp sokakta bir tezgah kurabilir mi, başka bir

ülkeye göç edebilir mi? Göç etmek fikri, bu toplumların hepsinde popüler seçimi oluşturuyor. Eğer bu kapılar kapalıysa, gayriresmi ekonomi bir kurtarma mekanizması sağlamıyorsa, o zaman kollektif eyleme bakıyorsunuz ve İslamcılar, bu tür durumlarda hâlâ hayata en fazla geçirilebilir önderliği sunuyorlar. Birçok kişiye inanılır gelen bir programları var. Elit sınıfın yozlaşmasını açığa vurarak, kendisi olabilen disiplinli bir topluma ihtiyaç olduğu konusunda ısrar ediyorlar, bütünlüğe değer veriyorlar. Bir çok Arap ülkesinde İslamcılar destekleyen sokaktaki adam, bunu el kesmenin, zina yapanların parçalanmasının devrim yaratacağını düşündüğü için yapmıyor. Sadece daha ahlaklı, daha bütünleşmiş, kendi geleneklerine bağlı bir toplumun, Arap dünyasında son yirmi yılın karakterini belirlemiş olan yozlaşmaya, gelirlerin çarçur edilmesine karşı daha fazla ulusal hassasiyet göstereceğine inandıkları için yapıyorlar.

- Ama İslamcı İran'da da, birçok gelir kaynağını kontrol eden unsurların bu kaynakları çarçur ettiğini biliyoruz. Bunlar da Cezayir'deki, Mısır'daki ya da başka yerlerdeki rejimler kadar yozlaşmış. Belki de bunları görüp karşılaştırdığınızda, sorun artık dine dayalı olmaktan çıkıyor ve bizzat ahlakın kendisi önem kazanıyor. Bir de önderlerin sorumlu tutulup tutulmaması...

- Bunun İran devriminin bazı yönlerden en büyük başarısı olduğunu düşünmek isterdim. İran'daki birçok ayetullah ve mücahitin, yozlaşma açısından Şah rejimindeki seleflerinden hiç de aşağı kalmadıkları ortada. İran'ı bölgedeki diğer toplumlardan farklı kılan şeylerden biri, yeterli bir demokratik sürecin işleyebilmesi, Tahran belediye

başkanının bu insanları temizlemek ve liberal bir politika izlemek için bir kampanya sürdürebilmesi. ABD ile ilişkimiz ne olmalıdır gibi konular üzerinde tartışmalar yürütülebilmesi. İran liberal bir demokrasi olmayabilir ama, İran'da halkla yönetim arasında öyle bir diyalog var ki, işlevini yerine getirebiliyor. Ayrıca sorumlu tutulabilen kurumlar da var. Rafsancani, ulusal kamuoyundaki değişikliklere karşı duyarlı. Ben daha çok, Arap dünyasında geliştiği görülen İslamcı rejimlerin kendilerine model olarak İran'ı değil, Sudan'ı almalarından kaygılanıyorum. Çünkü onlara sunulan seçim, despot bir milliyetçi hükümet ile despot bir İslamcı hükümet arasında. İslamcılar, "bakın, biz, hiç değilse bazı ahlaki değerlere bağlı kalacağız ve bu sayede de sizin çıkarlarınızı, son yirmi ya da otuz yılda ruhlarınızı tamamen satmış, birer başarısızlık örneği olmuş milliyetçilerden daha iyi şekilde temsil edeceğiz" diyorlar.

-Son bir soru: Kitabınızı bitirmek üzeresiniz, son cümlesi ne olacak? 21'nci yüzyılda dünyada barış umudu var mı?

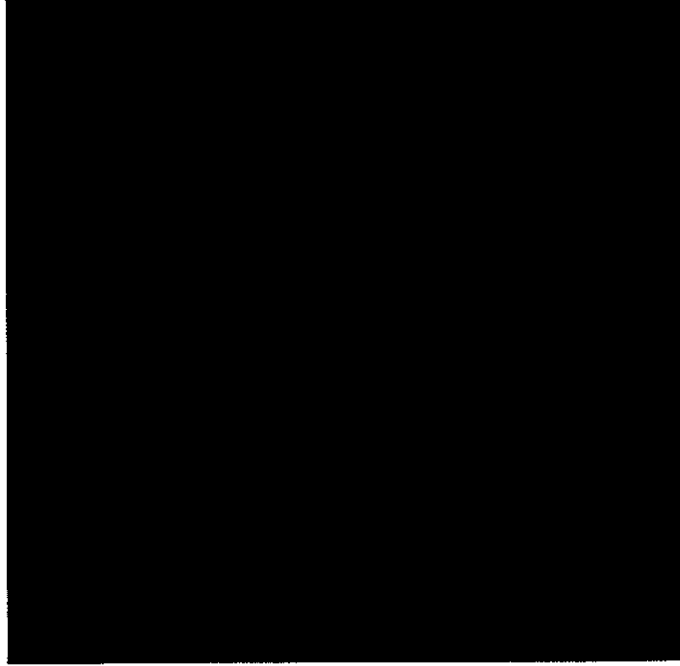
-Duruma uzun vadede baktığımız zaman demokratikleşme fiilen kaçınılmaz hale geliyor. Bence toplumu sanayileştirmenin kendi mekanizması dahi insanları birbirine bağımlı hale getirir. Modern devletler kurma süreci, rejimlerin artık süvari alaylarını oluşturmak için soylu sınıfa güvenmeyerek kitle orduları kuracakları anlamına gelir. Bu da sokaktaki adamın da söz hakkı demektir. Eğer bu hakkı oy sandığı aracılığıyla kullanamıyorsa, süngüyle kullanacaktır. Kısa vadede, demokrasinin bütün dünyayı kaplayacağı yeni bir düzenin eşğinde olduğumuza inanmıyorum.

Amerikalılar'ın Asya'da demokrasi yönünde dramatik adımlar attığını dü-

şündüğü pek çok toplum bana öyle demokratik görünmüyorlar, sanki henüz filizlenmekte olan liberal hükümetleri var gibi geliyor. İnsan hakları ihlallerini azaltıyorlar, basında bir parça özgürlüğe, siyasi partilerin örgütlenmesine izin veriyorlar, ama çoğu Amerikalı'nın Asya'da en gelişmiş demokrasilerden saydığı Japonya'da bile bence demokrasinin gerçek mihenk taşı olan şeyi, yani mevcut elitin hükümet yönetimini bir muhalefet partisine devrettiği iktidar değişimini görmüyoruz. Ve Güney Koreliler'in, Tayvanlılar'ın ve diğerlerinin hemen hemen hepsi, demokrasi arayışında kendilerine Japonya'yı örnek almış görünüyorlar. İktidarın dizginlerini elinde tutanlar, fiili bir değişiklik olmadıkça seçim de yapırlar, partileri de yapırlar. Ama yine de bunda bir gerçek ilerleme olduğunu düşünüyorum. Hükümetin yönetimini halka işkence etmek suretiyle sürdürmekten vazgeçmesi önemlidir, basın özgürlüğünün yeterli olmasa bile var olması da.. Çünkü o zaman hükümetin iktidarı kabaca istismarı saptanabilir ve sorun ele alınabilir. Uzun vadede de bu er geç demokrasiye dönüşecektir. Fakat maalesef Amerikalılar demokrasinin temel unsurlarını bile anlayamıyorlar. Bu ülkede biz demokrasiye seçimlerin bir ürünü gözüyle bakıyoruz ve sanıyoruz ki, bir yere birkaç danışman gönderip seçim yaptırabilirsek, oy sahtekarlığını oyların yüzde 20'si düzeyinde tutabilirsek buna demokrasi denir. Oysa ben aslında seçimlerin daha derindeki bir sosyal değişim sürecinin semptomları olduğunu, seçimlerin ancak iktidarın farklı elit sınıflar arasında nasıl paylaşılacağı ve nasıl tekrar üretileceğine dair daha temel düzenlemeler yerleştikten sonra demokrasinin geleceğini düşünüyorum.

-Çok teşekkür ederiz.

"Dünyanın en iyi yatırım araçlarını takip etmek istiyorum."



50.000 Dolar veya daha üzerinde tasarrufunuz varsa bunu nasıl değerlendirmeniz gerektiği hakkında Citibank'ın Özel Bankacılık uzmanları ile mutlaka görüşmelisiniz.

Citibank'ın Özel Bankacılık Uzmanları size en uygun ve en iyi getiriye sağlayacak imkanları çok iyi bilirler. Çünkü bu konuda uzmanlaşmışlardır.

Daha detaylı bilgi için bizi telefon ile arayabilirsiniz veya aşağıdaki kuponu doldurarak bize ulaştırırsanız en kısa zamanda sizi ararız.

Citibank'ın dünya çapındaki Özel Bankacılık tecrübesinden siz de yararlanın.

Özel Bankacınız Bilir!

CITIBANK 

Citibank'ın Özel Bankacılık Hizmetleri hakkında daha detaylı bilgi istiyorum.

| | | | | | |
|-------|----------------------|--------|----------------------|----------|----------------------|
| İsim | <input type="text"/> | Soyadı | <input type="text"/> | Cinsiyet | <input type="text"/> |
| Adres | <input type="text"/> | | | Telefon | <input type="text"/> |
| | <input type="text"/> | | | | |

Lütfen bu kuponu doldurup bize gönderin. Citibank Özel Bankacılık hizmetleri Büyükdere Cad. 100 - 80280 Esentepe-İstanbul
Tel: (0-212) 288 77 00 Ext. 440 / 441 / 442 Fax: (0-212) 288 77 60

Kalite:

Yüksek enflasyon-faiz-kur
kıskaçındaki Türk ekonomisi için bir çıkış yolu

"Topyekün kalite yönetimi"

Kemal Varol

Bütün ekonomik faaliyetlerin amacı birşeyler sarf ederken daha değerli başka birşey üretebilmektir. Üretilen tüm katma değerlerin toplamı ulusal geliri oluşturur. Üretilen katma değerden sonuçta devlet pay alır (vergi olarak), çalışanlar pay alır (ücret olarak), müteşebbis pay alır (kâr ve kira olarak), borç kaynak koyanlar pay alır (faiz olarak).

Müteşebbis, becerisi sayesinde katma değer üretimini artırmaya çalışır. Yani tüketici tarafından en çok değer biçilen ürünü üretirken bunu en az sarfiyatla gerçekleştirilmeye çalışır. Katma değer pastası büyüdükçe ücretin, kârın, verginin ve faizin (oransal değerleri aynen kalsa dahi) tutarları artar. Tabiatıyla katma değer pastasının paylaşımında da taraflar mücadele ederler. Pasta küçüldükçe bu mücadele şiddetlenir, büyüdükçe de azalır. İlk mücadele kâr ile ücret (yani müteşebbis ile ücretliler) arasında olur. Ancak birbirine çok bağımlı olan bu iki grup akıllı bir yol olarak yarış yerine yarıdışlaşmayı seçerler. Böyle bir anlayış sağlandığında, taraflar çıkar yolun hem katma değer pastasının büyüülmesinde, hem de bu pasta içinde faizin payının düşürülmesinde olduğu hususunda fikir birliğine varırlar. Bilirler ki, pasta küçüldükçe devlet, ihtiyaç duyduğu geliri pastadan pay alan diğerlerinin sahasına doğru genişleyerek sağlayacaktır.

Şimdi sorun "pasta nasıl büyütülür ve bu pastadan faizin payı nasıl düşürülür?"dür. İşletmelerin etkinlik ve verimlilik konumları burada kendini gösterir. Yani hem doğru olan bir işi yapmak, hem de doğ-

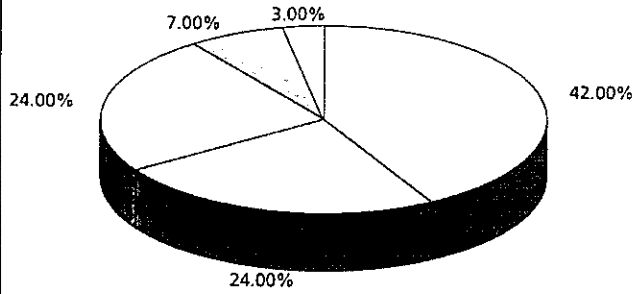
ru olan bu işi yine en doğru şekilde yapmak önem kazanır. Başka bir deyimle satıcının değil alıcının ön planda olduğunu kabullenerek; tüketicinin açık ve saklı isteklerine uygun mal ve hizmeti onun isteklerine tam uyum sağlayarak (yani kaliteli olarak) rakiplerine göre daha ucuza ve istegin oluşumuna en yakın zamanda ve mekanda sunabilme becerisi ile başarı sağlanabilir.

Bir işletme düşünelim; mal ve hizmet kalitesi düşük olsun. Bu mal ve hizmeti ancak çok düşük fiyat ve uzun ödeme kolaylığı ile satabilir. Bu takdirde şirketin bilançosunda döner değerlerinin yükseldiğini (alacaklarının ve stoklarının artması dolayısıyla) görürüz. Bu yüksek döner değerleri finanse için şirketin borçları da artar. Neticede ödediği faiz de artar. Böylece düşük fiyatla yapılan satışlar sonucu katma değer pastası küçülürken, bu pastada faizin payı da artar. Neticede kâr, ücret ve verginin payı azalır. Şirket çöküşe doğru yol alırken hem müteşebbis, hem çalışanlar hem de devlet mutsuz olur.

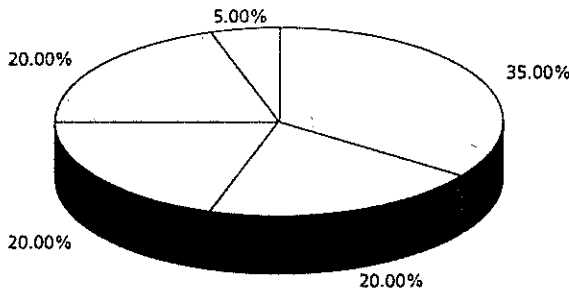
Müşteri isteklerine tam uyum sağlayan mal ve hizmet ise stoksuz ve daha kısa vadeli alımla, hem de emsaline göre daha yüksek fiyatla ödüllendirir. Sonuçta hem katma değer pastası büyür hem de bu pasta içinde faizin payı düşerken kâr, vergi ve ücretin payı yükselmiş olur.

Satış fiyatı tüketicinin bittirdiği değer olduğuna göre, doğru işi seçmeye çalışırken, bir şirket hedef müşterinin tam isteklerini belirleme ile işe başlar. Bilir ki kâr,

KATMA DEĞER PASTASI (Bir Örnek Çalışma)



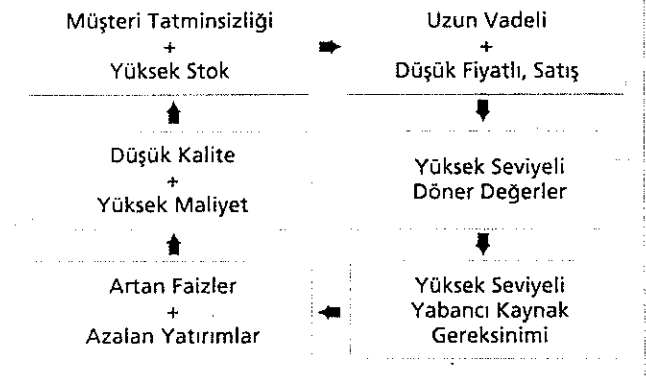
☐ Vergiler ☐ Kâr
☐ Ücretler ☐ Finans Gideri ☐ Diğer



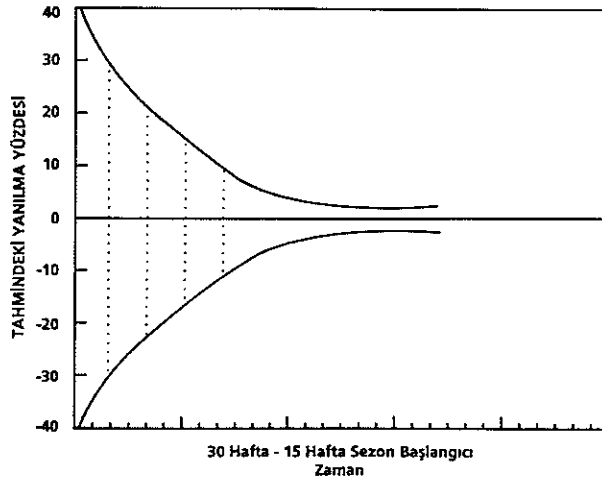
☐ Vergiler ☐ Kâr
☐ Ücretler ☐ Finans Gideri ☐ Diğer

mutlu edilen müşterinin kendisine verdiği bir bahıştır. Günümüzde kalite artık belli bir standardı yakalamak değil, müşteri isteklerine tam uyum olarak tarif edilmektedir. Böyle olunca da kalite dinamik bir kavram haline geliyor. Rekabet yoğunlaştıkça tüketici istekleri sofistikeleşir, buna uyum sağlamak için de şirketler sürekli gelişmeyi günlük yaşamın bir parçası haline getirirler. Günümüzde bu istekler o kadar hızlı değişebilmektedir ki, bazen yeni bir ürün, algılanmasından satış raflarına konulmasına kadar müşteri isteğine uyumlu olmaktan çıkabiliyor. Ürün ömrünün bu hızla kısaldığı bir ortamda piyasa araştırmasından tasarıma, üretimden dağıtımına uzanan zincirin tüm safhalarında süreyi kısaltmak büyük önem taşımaktadır.

Çöküşe Giden Yol Tablosu



Aksi halde satış imkansız demode ürün stokları ile başbaşa kalmak kaçınılmazdır. Böyle bir çıkmaza girmemek için çoğu başarılı kuruluşlar hızı dayalı olarak geliştirdikleri becerileri ile piyasada üstünlük sağlamışlardır. Sezonluk ve moda mallarla ilgilenenler, satış tahminlerini olabildiğince sezon açılışına en yakın zamana erteleyerek tahminlerinde yanılğı payını azaltmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu erteleme sonucu malızsız kalmamak için de kendilerine en hızlı şekilde mal veya hizmet sunacak iş ortakları ararlar. Böylece bugünkü rekabetçi ortamda tedarikçi-alıcı arasında gittikçe artan ölçüde uzun vadeli işbirliği (veya evliliği) söz konusu olmaktadır. Çünkü bir zincirin mukaveleti en zayıf halkasınıninkine kadar olduğundan, hiçbir ➤



tedarik zinciri içinde zayıf bir halkayı kabullenemez. Sağlam halkalardan oluşan zincirde ise işbirliği içindeki halkalar uzun vadeli bir yardımlaşmayı, birbirlerini geliştirmeyi, yani kalıcı ortaklığı hedeflerler. Bu oluşumlar meydana gelirken gelecekte başarılı bir zincirin bir halkasını oluşturmayan kuruluşların ayakta kalmaları mümkün değildir.

Aranan bir iş ortamı olabilmek için hangi vasıflara sahip olmak gerekir?

Gereken, bir mal ve hizmeti hem daha kaliteli hem daha düşük fiyatta, hem daha hızlı, hem de tam zamanında teslim edebilmektir. Acaba öyle bir kurum olabilir mi ki, bu kadar birbirine zıt unsurları içeren tüm bu hedefleri aynı anda başarabilsin?

Geleneksel anlayışa göre bu mümkün değildir. Çünkü bu anlayışa göre kalitenin bir bedeli vardır. Hızın bir bedeli vardır. Çeşidin bir bedeli vardır.

Oysa Japonlar, yıllarca hem daha kaliteli mal sunmayı ve hem de bunu daha ucuza yapmayı başarırken bu durum uzun yıllar bu ülkenin dampingli dış ticaret stratejisi olarak algılanmıştı. Ancak 80'li yıllara doğru bu algılamamızın bir yanılgıdan ibaret olduğu gözlenmiştir. Fark edilmiştir ki uzun yıllar Batı'da Kitle Üretimi Sistemi uygulanırken Japonya'da Yalın Üretim Sistemi diye farklı bir uygulama söz konusudur. Bu iki sistemi incelerken verilen önceliklerin tam 180 derece farklı olduğu anlaşılmıştır:

ÖNCELİKLER

Kitle Üretim

1. Kapasite kullanım oranı maksimum olsun
2. İşçi prodüktivitesi maksimum olsun
3. Mal akış hızı maksimum olsun

Yalın Üretim

1. Mal akış hızı maksimum olsun
2. İşçi protüktivitesi maksimum olsun
3. Kapasite kullanım oranı maksimum olsun

Mesela kitle üretimcileri kapasite kullanım oranını maksimumda tutabilmek için gerekirse yedek işçi çalıştırabiliyorlar. Veya makine duruşlarını önlemek için makineler arası emniyet stoklarını yüksek tutabiliyorlar. Oysa yalın üreticiler ise tam tersine mal akışını hızlandırmak için ara stokları sıfırlamayı amaçlarlar. İhtiyaç doğmadan hiçbir zaman üretim yapılmaz. Gerekirse işçi prodüktivitesi ve makine kapasitesi kullanım oranlarından fedakarlık ederler.

Her iki sistem de elbette ki her üç hedefi aynı anda gerçekleştirmeyi amaçlar. Her iki sistem % 100 başarılı olabildiği ölçüde birbirinin aynısı olmaktadır.

Oysa mükemmelle ulaşmak imkansızdır. Ancak mükemmelle yönelmek ve bu yönde daha fazla mesafe katmaktan bahsedilebilir. Görülmüştür ki mükemmelle giden yolda Yalın Üretim Sistemi daha kolayca gerekli önlemleri geliştirebilmekte ve hedefe daha fazla yaklaşabilmektedir. Yalın Üretim Sistemi bu başarıyı elde edebilmek için şu önlemleri almıştır:

1. Mal veya hizmet üretiminde sonuca giderken mümkün olan en kestirme yolu bulmak. Proses sayısı azaldıkça hem maliyet düşer, hem hız kazanılır, hem de hata oluşumu ihtimali azalır.

2. Katma değer üretmeyen her faaliyet dikkatlice araştırılır ve sistemden ayıklanır. Böylece hem hız kazanılır, hem de iş yükü azaltılır.

3. Her işte "ilk defada doğru sonuç" elde etmek için gerekli altyapı oluşturulur. Bu amaçla geliştirilmiş ve operatörler tarafından dahi kolay uygulanabilir istatistiksel problem çözme teknikleri ile hadiselerin oluşumu tesadüflerden kurtarılıp tahmin edilebilir şekle getirilir. Tesadüfen oluşan hadiseler reaksiyon gösterme yerine, oluşum önceden tahmin ederek sorun önleyici aktiviteler gündeme girer.

4. Oluşmuş ve kronikleşmiş sorunlarla beraber yaşama yerine bu sorunların deşifre edilerek çözülmesi esastır. Esasen makinelerarası stok kronikleşmiş sorunların kamufle edilmesine yol açar.

Nehir yatağında su seviyesi yüksek iken nehir dibindeki pislik, taş ve kayalar nasıl farkedilmezse, ara stokların yüksekliği de sorunların farkedilmesini önler.

Nehir yatağı indikçe, nehir dibindeki birikimler de ortaya çıkar. Ara stoklar sıfıra yaklaştıkça hangi makinenin hangi frekansta ve hangi şartlarda hata ürettiği kolayca saptanarak gerekli önlem hemen alınabilir.

5. Her türlü israfa karşı sürekli önlem alınır. Özellikle firelerin azaltılması daima gündemde tutulur.

6. Endirekt işçilik asgariye indirilir. Esasen sabit giderlerin tüm kalemleri ile mücadele edilir. Mümkünse geleneksel olarak sabit diye bilinen kalemler değişken gider durumuna getirilebilir. Mesela işçinin çok yönlü eğitimi sayesinde yalın üretimin gereği olarak üretim dışı bırakılan makinenin işçisi başkaca faal makinelere kaydırılabilir, veya aynı işçiler makine bakım, parti değişimi gibi işlerde de görevlendirilebilir.

Büro işçiliği üzerinde de titizlikle durulur. Makine ile yapılabilecek hiçbir işte insangücü kullanılmaz. Çünkü insangücü genelde hem daha pahalıdır hem de değişimlere mukavemet gösterir. Oysa makine yeni programlara itirazsız uyum sağlar.

7. İnsan kaynakları beyin gücü olarak görülür. Bilek gücü tamamen makinelerle karşılaşır.

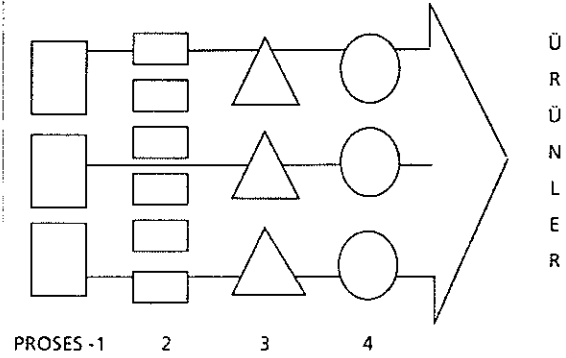
8. Sistemden tüm katma değer üretmeyen faaliyetler ayıklandıktan sonra olabildiğince otomasyona geçilir.

Unutmamak gerekir ki, otomasyon bir işi yalnızca daha hızlı yapar. Yanlış işleri de daha hızlı yapar!

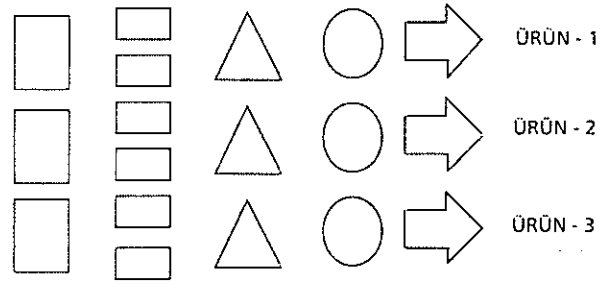
9. Katma değer üretmeyen faaliyetlerin kaynağının başında hiyerarşik piramidal yapılanma gelir. Mümkün olduğunca daha basık, daha az katmanlı, daha az bürokratik bir yapılanmaya gidilir. Yönetim katmanları arttıkça iletişim hızı düşer ve esneklik kaybolur.

10. Geleneksel Üretim Sistemi'nde fabrika içi organizasyonda makineler proseslere göre yerleştirilir. Oysa Yalın Üretim Sistemi'nde mal akışı esas alındığından makinelerin yerleşimi ürün esasına göre yapılır. Bir anlamda fabrika içi fabrikalar anlayışı yalın üretim sisteminde yer alır.

GELENEKSEL YERLEŞİM PLANI
(PROSESE GÖRE)



JIT YERLEŞİM PLANI
(ÜRÜNE GÖRE)



11. Geleneksel Üretim Sistemi'nde üretim sürecinde meydana gelen hatalar bilahare düzeltilir. Oysa Yalın Üretim Sistemi'nde hata oluşumu önceden önlenir.

12. Aynı şekilde Geleneksel Üretim Sistemi'nde bakım genelde tamire dayalıdır. Oysa Yalın Üretim Sistemi'nde makine arızası önceden tahmin edilerek koruyucu önlem alınmış olur.

13. Geleneksek 3-7 kontrol sistemi yerine mümkün olduğunca bu sayıların 5-10 katı genişlikte kontrol anlayışı gerekir. Kontrol otomatize edilmiş sistemle sürekli yapıyor olmalı, buna karşılık insanlar arası ilişkilerde peşin güven esası oluşturulabilmelidir.

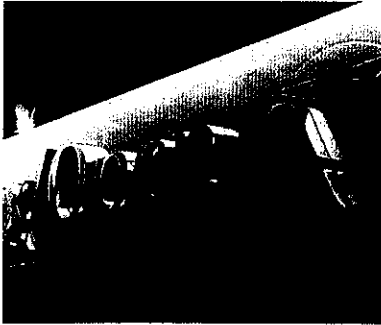
Topyekün Kalite Yönetimi (TQM) ve Tam Zamanında Üretim Sistemi'nin (JIT) el ele başarı ile uygulanması ile birlikte daha kaliteliyi, daha bol çeşitte, daha düşük maliyette, daha hızlı ve tam zamanında üretebilme etkinliği sağlayan kuruluşlar sayesinde, genelde Türk

SIEMENS NIXDORF

Sevgili

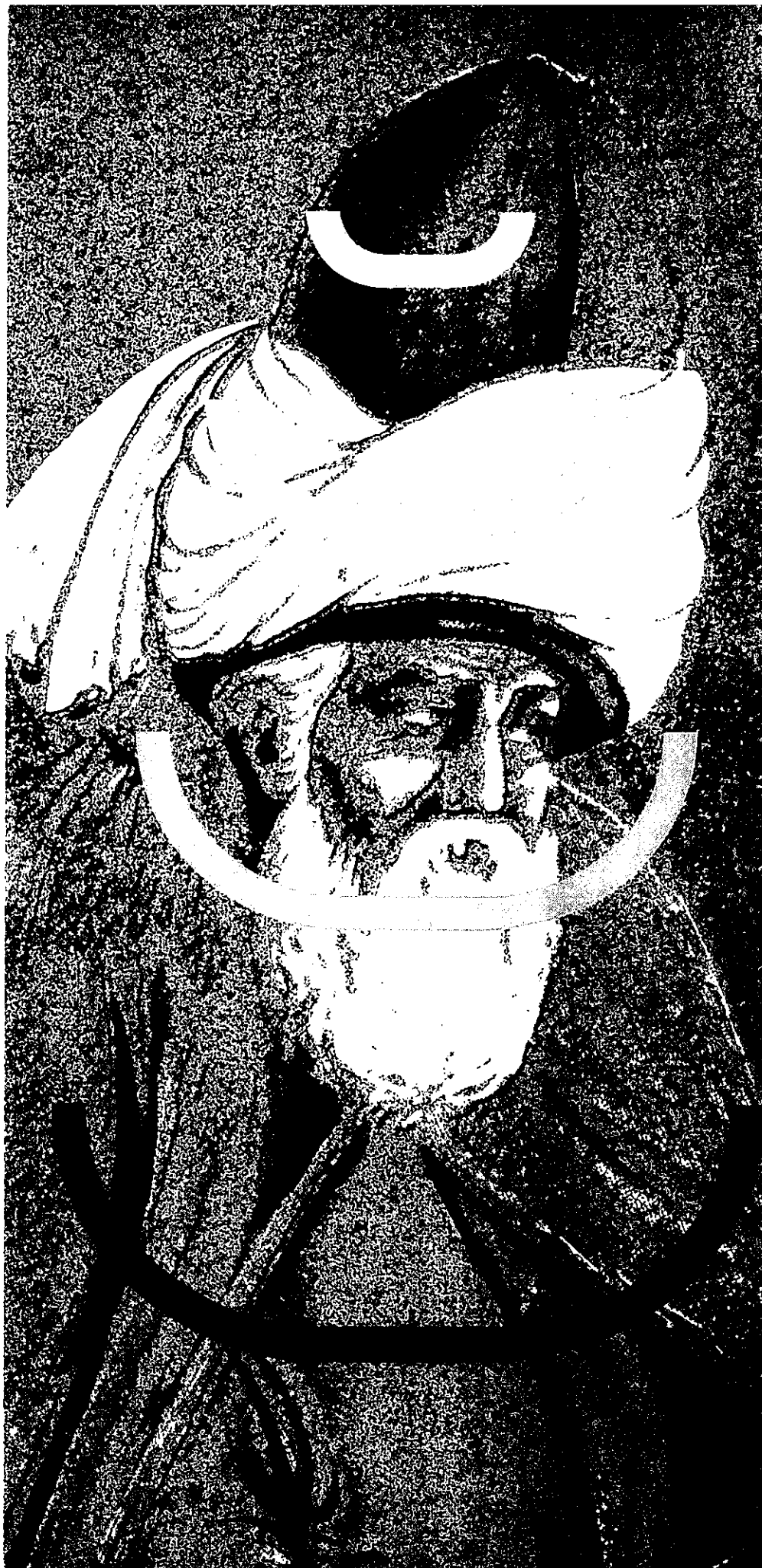
Mevlana Celaledin Rumi,
Senin evrensel sevgiye
dayanan bütünleştirici
felsefen bizim değişik
sistemleri bütünleştirirken de
esin kaynağımız.....

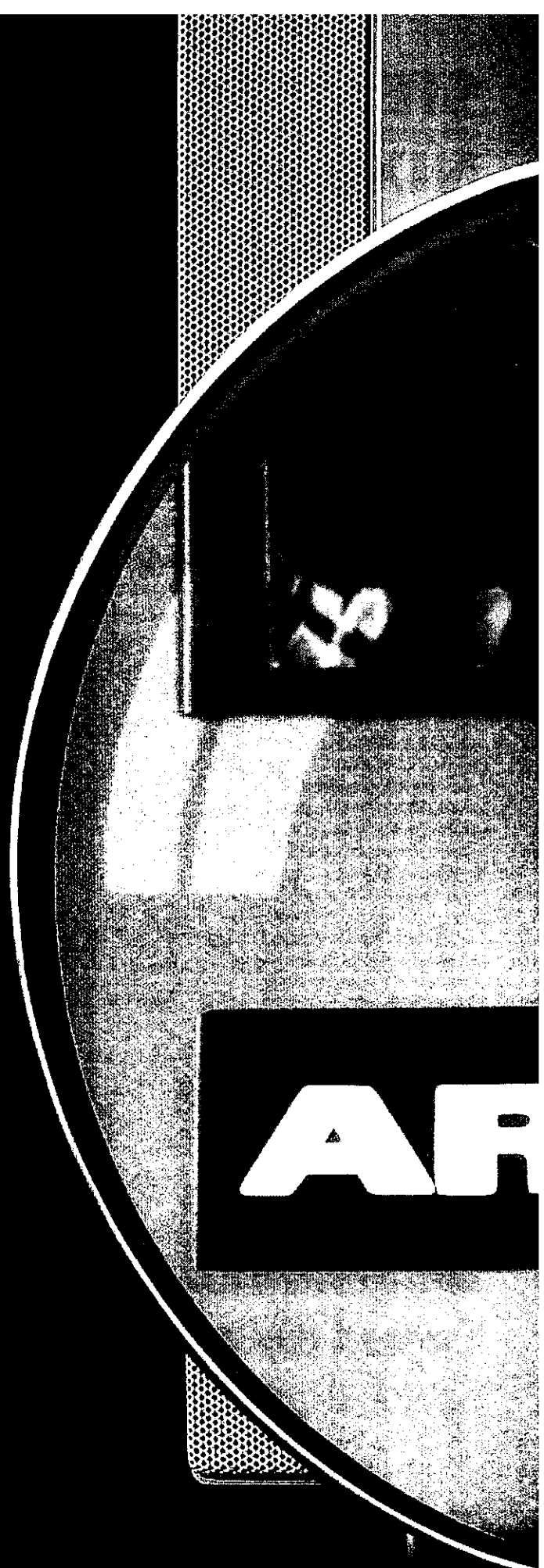
Müşterilerine en geniş seçim olanağını sunmak için bugün şirketler teknolojiye farklılıklar yerine uyum ilkesine yöneliyor. Evrensele açılan dünyada bilgisayar firmaları da özel teknolojilerden çok çözüm üreten kuruluşlar olmaya çalışıyor. Siemens Nixdorf olarak biz de baştan beri uyum ve bütünleştiriciliğin 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 ışık 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







ÇELİK

Toplam Kalite Sonrası: Sıfır Hiyerarşi

Oğuz N. Babüroğlu

Gelişmiş ekonomilerin yeni oluşan bir özelliği, hiper rekabet ortamları Türkiye gündemine girmektedir. Hiper-rekabet ortamları kalite ve hız üstünlükleri arayışları yanında, sürekli ve süratli yenilik yapabilme üstünlüğünü gerekli kılmaktadır. Bu ortamlarda, rekabet alanı, kuralları ve yöntemleri sürekli değişmekte ve korunabilen pazarlar yok olmaktadır. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, alışla gelmemiş düşünebilen ve uygulayabilen ve imkansız denileni başarabilen şirketler hiper-rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir.

Toplam Kalite yönetimi bir kalite geliştirme programı olarak değerlendirmeye alındığında hiper-rekabet ortamları için yetersiz kalabilir. Bu yazı toplam kalite yönetimi programlarının çok olumlu olduğunu ancak öncelikle kalite penceresinden görülen bir program yerine, organizasyonu her yönden kapsayan yeni bir organizasyon geliştirme felsefesine sokulmasını işleyecektir. Kalite penceresinden tüm organizasyona açılırken, özellikle geliştirilmesi gereken yanı sosyal sistem yönü olduğu önerilmektedir. Bu sosyal sistem geliştirilmesinin hedefi de sıfır hiyerarşidir.

Kalite geliştirme hamleleri ve Taylorizm'den arınma çabaları

Kalite geliştirme programlarının geçirdiği aşamalar kronolojik olarak şöyle özetlenebilir (1)

| ANILAN İSİM | KALİTE GELİŞTİRME HAMLESİ |
|-------------|---------------------------------|
| Taylor: | Kalite Kontrol |
| Deming: | Proses Kontrol Kalitesi |
| Juran: | Kalitenin Yönetimi |
| Feigenbaum: | Toplam Kalite Kontrolü |
| Ishikawa: | Önleyici (hata yapmadan) kalite |
| Taguchi: | Tasarım Kalitesi |
| Crosby: | Kalite Maliyeti |
| Kearns: | Rakebetin Gerektirdiği Kalite |
| Mazda: | Yaratılan "Hayran Edici" Kalite |

Şekil 1

Yukarıdaki listedeki hamleler bazı yorum değişikliklerine rağmen, Türkiye'deki okurların pek yabancı olmadığı gelişmelerdir. Vurgulanması gereken, bu hamleleri başlatan Frederick Taylor tarafından 20. yüzyıla dönüşüm aşamasında ortaya atılmış, "kalite kontrol edilir" kavramı ve Taylor'un yönetim ve organizasyon dünyasına getirdiği diğer değişikliklerdir. Üretim sonrası kalite kontrolünü ise Taylor'ın "bilimsel yönetim" diye adlandırdığı, amirlerin sorumluluğunda olan ve hem ürünü hem de yönetim sistemini tescil etme işlemi olarak görmemiz gerekir. Taylor sisteminde bütün işlemlerin en basit ve standartlaştırılabilen götürü işlere bölünmesi yanında, tek işe tek ve kolay değiştirilebilecek bir adam, bir işi düşünme, yapma ve denetleme aş-

malarının ayrı kişiler tarafından yapılması ilkeleri yatmaktaydı. Bir bilimsel rasyonelleşme olarak nitelendirilen bu verimlilik artırma yaklaşımı, Max Weber'in geliştirdiği bürokrasi kavramı içinde de bulunan idari organizasyonun iş organizasyonunda devamı ve mekanikleştirilemeyen tüm karar verme, koordinasyon ve denetim işlerini amirlerin sorumluluğuna bırakmıştır.

Deming, istatistiksel yöntemlerin özellikle 1950 Japonya'sından başlayarak kalite kontrol sürecinde yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Kalitenin proses kontrol ve proses sapmalarını azaltarak iyileştirilebileceğinin yanında Taylor yaklaşımında bazı revizyonlar yapılması gerekliliğinde de Japon yöneticileri ikna etmiştir. Deming'in getirdiği en önemli değişiklik kalite ve proses kontrolünün işçiler tarafından yapılabileceği konusunda olmuştur. Böylece Taylor organizasyon ilkelerinden ufak ama ilk sapma kalite geliştirme programları gündemine girmiştir.

Deming'den dört sene sonra Japonya'ya davet edilen Juran, kullanıma uygunluk ve kalite maliyetleri yanı sıra, kalite yönetiminin üst düzey ve tecrübeli yöneticiler elinde bulundurulmasını önererek ayrı bir kalite kontrol bölümü fikrine karşı çıkmıştır.

Deming ve Juran'ın çalışmaları devam ederken aynı zamanda Feigenbaum toplam kalite kontrol kavramını tanımlayarak, kalite kontrolünü tüm birimler arasında karşılıklı bağımlılığın yönetilebilmesiyle başarılabileceğini iddia etmiştir.

Kalite geliştirme çabaları içerisinde en önemli oluşum, kalite çemberlerinin 1962'de Japonya'da uygulanmaya başlanmış olmasıdır (2). Kalite çemberleri, işçilerin, kendi işlerindeki kalite sorunlarıyla ilgili problem çözme teknikleri kullanarak yapacakları grup çalışmasına verilen isimdir.

Ishikawa'nın da Deming, Juran ve Feigenbaum'la aynı zamanlarda yapmaya başladığı katkılar, kalitenin hatalar yapma önlenerek geliştirileceğini öne sürerek, bazı problem çözme tekniklerini kalite çemberlerinde kullanılabilecek hale getirebilmiştir. Eğitilmiş bir iş gücü kalite ile ilgili sorunları çözüp, yönetimde uygulamaya koyunca, işçinin saygınlığı artacak ve Taylor sistemindeki yabancılaşma göreceli olarak azalacaktır.

Taguchi'nin ileri düzey istatistiksel yöntemler kullan-

arak yaptığı katkı, ürün tasarım ve üretim süreçleri aşamalarında bütünleşme sağlayarak kalite geliştirme hamlelerine çok önemli bir teknik imkan sağladı. Crosby de Juran'la paralel olarak hem kalite yönetimi aşamalarına, hem de kalite maliyetlerini düşürücü nitelikte çalışmaların ivme kazanmasına yardımcı oldu. Ayrıca organizasyonuna Crosby'nin yaptığı katkı, tüm kalite ile ilgili kurumların ve çember liderlerinin bir kalite konseyinde periyodik toplanıp değerlendirme yapmasını sağlamak oldu. Xerox'un 1977'de başına yeni geçen genel müdürü Kearns adı ile anılan bu hamle, kalite geliştirme programlarına rekabet boyutunu getirmek ile kalite evrimini organizasyonun çevresine taşımıştır. Rekabet boyutu, rakiplerle sonuç karşılaştırması açısından ve rakip olsun olmasın her türlü iyi uygulamasından ders alınacak şirketleri örnek olarak yerleştirildi. Kearns'ün aynı kararlılıkla çok yaygın bir şekilde her seviyedeki çalışanların (100.000 kadar) kalite iyileştirme çemberlerine katkısını sağlaması başka bir örnek olay haline geldi.

Yukardaki şekilde son evre olarak belirtilen ve Mazda otomobil şirketinin öncülük ettiği "yaratılan kalite" kavramı, ürün tasarımını tekrar gündeme getirmiştir. Artık toplam kalite kontrol yaklaşımında müşterinin istediği kalite değil, ürün kişiliği ile müşteriye hayran bırakan tasarımlar geliştirme bir amaç haline gelmiştir.

Buraya kadar, kalite geliştirme hamlelerini özellikle eski organizasyon anlayışını simgeleyen Taylor'un ilkelerine değinerek yapmaya çalıştık. Görüldüğü gibi kalite geliştirme yaklaşımının önderleri, Taylor yönetim ve organizasyon ilkelerine genelde karşı tavır almalarına rağmen, önerilerinden anlaşılacağı üzere ancak kısmi değişiklikler getirebilmişlerdir.

Kalite geliştirme çabaları

Taylorizm'den arınmada yetersiz

Organizasyon yapısının gündemde olmaması: Kalite geliştirme önderlerinin organizasyonun hiyerarşik yapısı ve Taylor yaklaşımındaki iş tasarım mantığını giderici taamin edici öneriler getirmemiş olmaları şaşırtıcıdır. Türkiye'de yayınlanan (3) Taylor modeli ve toplam kalite yönetimi karşılaştırmasında da organizasyon yapısı, iş tasarım mantığı veya emir-komuta zinciri hakkında bir konu değerlendirilmemiştir.

Bu gözden kaçmayı yorumlarken sadece kalite konuları çerçevesinde çalışanların işe müdahale edebilmesinin mümkün olduğunu ve disiplinli fikir önermelerine izin verildiğini görüyoruz.

Deming'in önerdiği yönde, Japonya'daki uygulamalarda işçilerin üretim bantını durdurma kararını gereğinde almaları bir istisna olarak ortadadır. Ancak iş esnasında ast-üst ilişkisi çerçevesinde karar vericiler ve yapanların halen ayrı düşünüldüğünü, emir-komuta zincirinin ana iletişim kanalı olduğunu ve iş tasarımında en basit işe indirgeme için bölme, kalite geliştirme yaklaşımlarının kuramlarla desteklenen önerilerinin olmadığını var saymak durumundayız.

Taylor izdüşümündeki organizasyonlarda etkin iletişimi, hızlı iş akışını ve işin bütününe görmeyi önleyen duvar gibi engeller vardır. Tüm yetki ve sorumluluğun bir amirde yoğunlaşması ve üstlerin emredici konumlarından dolayı astların yap denilmeyen konularda öncülük girişiminde bulunmaları en ağır ceza diye nitelendirebileceğimiz, işten alınarak başka bir çalışanla değiştirilmesine sebep olabilir. İş bölme mantığı, sonuca gitmek için gerekli olan bütünleme ve koordinasyon işlemlerini sadece amirlere bıraktığı için bölümlerde çalışanlar bütünlemeye yardımcı olma yerine kendi alanlarını uzmanlık adına korumayı tercih ederler. İletişimin emir-komuta zinciri içerisinde olmasına ve özellikle yatay mekanizmalar ve ilişkilerin devreye sokulmamasına özen gösterirler. Bu modeldeki organizasyon yapılarının hiper-rekabet ortamlarına gerek hız veya yenilik yapabilme becerisi açısından ayak uydurması olanaksızdır.

Türkiye'de TSE tarafından verilmekte olan ISO 9000 belgeleri; sürekli iyileşme sürecinin başlangıç noktası olmaları gerekirken, sürekli bürokratikleşme ve hiyerarşik yapıyı tescil etme sürecine dönüştürülmüştür ve Taylorcu yapıyı kurumsallaştırma işlevi görmektedirler.

Kalite çemberlerinden çember yapıya: Hemen hemen tüm kalite geliştirme teorisyenleri ve uygulamacıları çalışanların katılımının gerekliliğinde ortak görüşe sa-

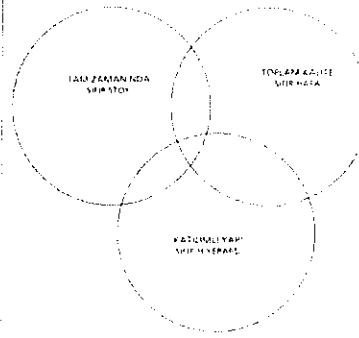
hipler. Katılım, kalite geliştirme girişimlerinin insan kaynakları değerlendirmesi açısından en önemli ve olumlu ögesi yaklaşımın Taylor modeline kesin uymayan yanlarından biri, çünkü çalışanın düşünme ve öğrenme yeteneği olduğunu kabul edip, eğitimi olmasa dahi, benzer yöntemlerle problemi çözebileceğine inanıyor. Ancak genelde bu katılım bazı tekniklerle disipline edilmiş ve toplantı yapacağı zaman ve yer açık bir şekilde kalite çember olgusuna bağlanmıştır. Kalite çemberleri organizasyonu işe paralel yapılan bir aktivitedir. Üyeliği de gönüllülerden oluşması gerektiğinden işin entegral bir parçası değildir. Ancak işte kaynaklanan kalite sorunlarını çözme amacı ile toplantı yapılır. Konuları işle ilgili kalite iyileştirme sorunları ve projeleri dışına çıkamaz. Kalite çemberindeki roller, lider, rehber ve üye gibi tanımlan-

mıştır. Çemberler problem çözmede daha evvelden eğitilmiş oldukları teknikleri kullanarak kalite iyileştirme veya maliyet düşürme amacını güden önerileri yönetime sunarlar. Çember araştırma yapıp tavsiye sunan bir çalışma grubu gibi önerileri sunduktan sonra, kararı hiyerarşideki yöneticiler verirler.

Çemberlerin asıl organizasyon yapısına paralel bir yapı oluşturması yukarıda yaptığımız eleştirilerin tekrar geçerli olacağı kanısını yerleştirir. Kalite çemberleri böyle bir düzende Taylor modelini yaralamaya çalışan bir sistem diye

nitelendirilebilir. Hiper rekabet ortamları için yeterli hız, esneklik ve yeni buluşlar yapıp onları uygulamaya koyma becerileri küçük artışlarla ve marjinal olarak oldukça zor geliştirilebilir. Bu ortamlarda katılımı kalite çemberlerinin dışına taşımak lazımdır. Bu değişimin yolu da organizasyon yapısını çemberleştirmek ve hiyerarşiyi sıfırlamakur. Bu tür organizasyonlara kendini yöneten takımlardan oluşan yatay organizasyon diyoruz (4).

Teknik önceliğin sosyo-teknik olarak dengelenmemesi: Kalite geliştirme hamlelerinin özetinde de görüldüğü gibi upkı endüstri mühendisliğinde veya yön-eylem araştırmasında olduğu gibi organizasyon ve işin teknik cephesinde kalma eğiliminde katkılar ağırlık kazanmaktadır. İstatiksel ve matematiksel yöntemlerle



Şekil 2

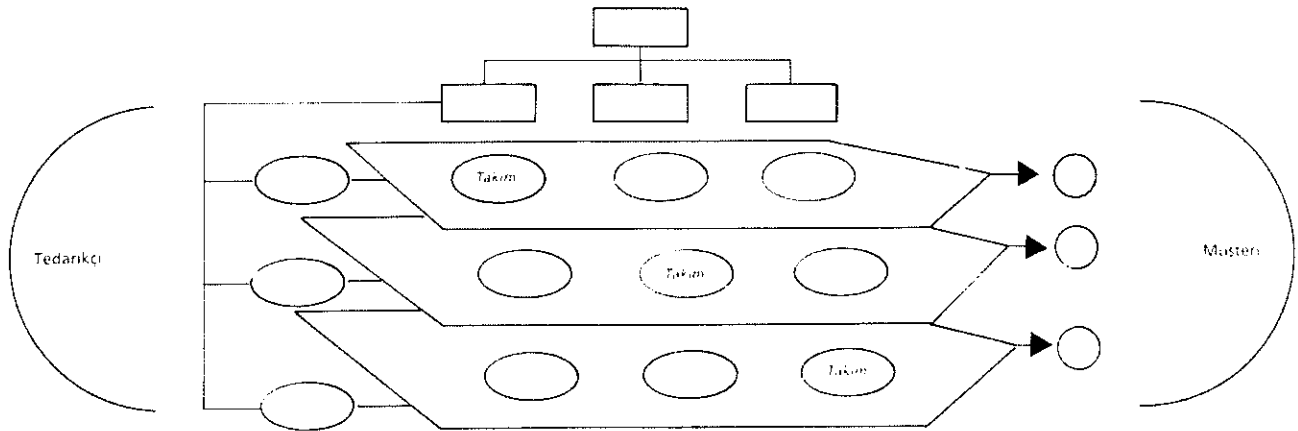
problemlerin çözümü kalite geliştirme programlarının değişim gündemi olarak kabul edilir. İşin özüne yoğunlukla teknolojik olarak bakılmakta ve iş, araçlar, teknikler ve hammaddeleri son ürün haline getiren yöntemler olarak düşünülmektedir. Teknolojinin tümüyle yönlendirdiği bir iş sürecini, insanlar mekanik bir süreç olarak göreceklardır (5) ve makinelerin bir uzantısı olarak yapacaklardır. Böyle bir senaryonun verimliliğe olacak ters etkileri en azından otuz yıldır tüm çıplaklığı ile ortada olan bir konudur.

Oysa, işin teknik cephesi yanında sosyal ve psikolojik cepheleri de vardır. Ne yazık ki kalite geliştirme hamle-

da dikkatle işlenmesi gereken özelliklerdir. Kalite geliştirme programları sadece teknik öncelikli değil, zengin bilgi birikimi (9) olan sosyo-teknik sistem yaklaşımı ile bütünlüşmelidir. Organizasyon yapısı sıfır hiyerarşi hedefine doğru yeni roller ve ilişkiler içeren bir sosyal sisteme oturmalıdır.

Kalite geliştirmeden iş hayatı kalitesi geliştirmeye : Yukarıda anlatılan kalite geliştirme hamlelerinden hiçbir endüstriyel ilişkilerle konusuna doğrudan veya dolaylı olarak değinmemiştir. Bu durumda kalite geliştirme teorisyenlerinin işçi veya işveren sendikaları konusunda kayıtsız olduğu sonucunu çıkartabiliriz. Halbuki

TEDARİKÇİ İLE MÜŞTERİ ARASINDAKİ BAĞIN MAKSİMUMA ÇIKARILMASI



Şekil 3

lerinde, sosyal ve psikolojik cepheleri geliştirme uğraşı bazı teorisyenler (6) tarafından değinilse de yüzeysel kalmaktadır. Halbuki bir sosyal bilinçlenme çerçevesinde değerlendirdiğimiz zaman, insanların diğer insanlarla çalışır olduğunun ve iş görmenin bir ilişki biçimi olduğunun rahatlıkla farkına varırız. İş beraber de yap-salar ayrı da yapsalar iki ya da daha fazla çalışan arasında yapılmış bir anlaşma olarak işi anlamamız gerekir. Aynı ortamda karşılıklı etkileşimi sağlayarak, ana amacı bir işi bitirme veya bir hedefe ulaşma olan ilişkiler demeti sosyal sistemi oluşturur (7). Psikolojik kriterler olarak gene 1960'larda (8) tanımlanan; işte öğrenebilme, işin içeriğinin yeterince çeşitli olması, karar verebilme, sosyal iletişim, takdir görme, işi bir bütün olarak görme ve işin bir gelecek vaad etmesi, iş tasarımın-

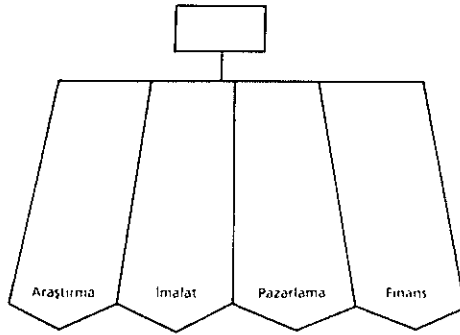
Türkiye deneyiminde işçi sendikası tutumu açısından iki uç ilişki örneğini yaşamış bulunuyoruz. Bu deneyim Las-Petkim İş'in Brisa ile birlikte hareket ederek kalite geliştirme programına başlamış olması ve diğer uca Kristal-İş'in Şişe Cam'daki kalite geliştirme programına destek vermek bir yana, üyelerini kalite çemberlerinden çekmesidir (10). Brisa örneğindeki gibi bir sendika-yönetim ortak girişimi aslında literatüre "çalışma hayatı kalitesi" diye geçmiş (11) programların en önemli özelliğidir. ABD'de ortak işçi-işveren komiteleri ile yönlendirilen geliştirme alanları kalite konusunun da dışına çıkmıştır. Uygulamalar General Motors ve UAW'nun yeni bir fabrika kurmasından (12), New York eyaletindeki Jamestown şehrinin yeniden ekonomik canlılığına kavuşmasını sağlayabilen gelişmelerdir. İskandinav ül-

kelerinde ve Almanya'da ise bu ortaklık kanunen tüm kuruluşlara işlenmiş ve işbirliği kurumsallaştırılmıştır. Norveç ve İsveç'te kurulu olan çalışma hayatı enstitülerinin etkinlikleri kendi ülkelerindeki iş barışını çok önceden sağladıkları için, yüzlerce şirketin organizasyon geliştirme programlarını katılımlı işbirliği ağları içinde yapmalarını sağlamaktadır (13).

Türkiye'de sendikalar, kalite geliştirme programlarına ortak edilmeli ve sıfır hiyerarşi hedefine doğru birlikte nasıl yapılınacaklarını düşünmeye başlamalıdır.

lanabilecek, işin bir bütün olan doğal kısmını yaparlar. Kendilerini hiyerarşi olmayan, dışarıdan süpervizyon olmayan bir takım olarak nitelendirirler ve organizasyonun diğer kısımlarını da ağ gibi örülmüş takımlar kümesi olarak görürler. İş tasarımı sosyal ve psikolojik kriterler teknik kriterlerle eşit düzeyde nitelendirilerek yapılır. Takım üyeleri çok beceriklidir ve değişik işler yaparlar. Ödüllendirme beceri bolluğu ilkesine dayanır ve üyeler direkt kullanmadığı beceriler için de ek ücret alırlar. Başarı primleri ise takımın tümüne verilir.

DIKEY ORGANİZASYONDAN ...

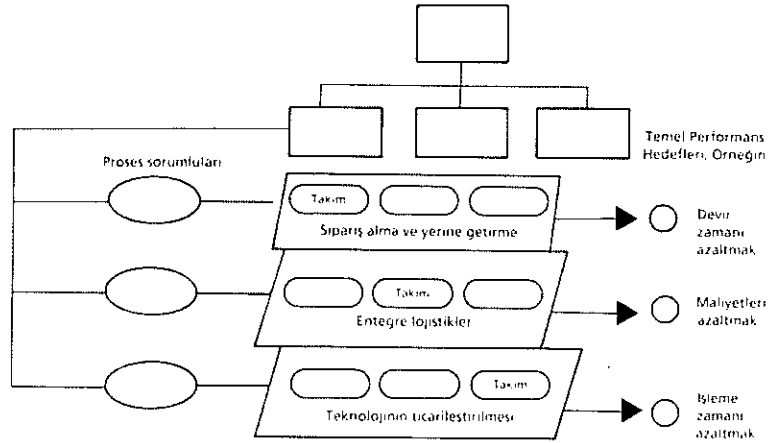


Hiyerarşik Yaklaşım

- Dikey bilgi/karar akışı
- Çoklu kademeler
- İşlevsel depolar
- Sürücü kuvvet olan hiyerarşi
- Destekleyici roldeki prosesler

* Bu şekildeki örnek "0" hiyerarşiyeye geçmekte olan bir ara organizasyon şeması olarak düşünülmelidir. "0" hiyerarşi ortamında organizasyon şeması önemi ortadan kalkacaktır.

YATAY ORGANİZASYONA



Basık, Performans Odaklı Organizasyon

- Yatay ana prosesler
- Çok işlevli yetkilendirilmiş takımlar, kademelerin azaltılması ve sıfır hiyerarşiyeye hazırlığı mümkün kılar.
- Proses sorumlusu (bir takım olabilir), ana proses performansını idare eder.
- Takım hedefleri proses sonunda elde edilecek kilit performans hedeflerine bağlanmalıdır.
- Destekleyici roldeki hiyerarşi.

Şekil 4

Kalite geliştirmeden yeni organizasyon geliştirme yaklaşımına doğru

Kalite geliştirme hamlelerinin genişletilerek şekil 2'de gösterildiği gibi toplam kalite kontrol yaklaşımının zaten birleşmekte olduğu tam zamanında ikmal ve yalın üretim yapan sistemler yanında (14), katılımlı kendini yöneten organizasyonlarla bütünleşmesini öneriyoruz. Böylece sıfır hata, sıfır stok hedeflerine sıfır hiyerarşi hedefini ekliyoruz. Katılımlı organizasyon yapılarının ana birimi kendini yöneten takım (KYT) olarak belirlenmiştir (15). KYT'ler küçük bir işletme gibi de tanımlanabilir.

Hem üyeler hem de takım bazında verilmesi gereken kararlar vardır ve karar verme sorumluluğu en hızlı karar gerektiren, yerinden karar ilkesine dayanır. Kendini yönetimden anladığımız, karar alma yetkisinin sorumluluğun olduğu kişi veya takıma verilmesidir. Takımların haftalık veya gerekiyorsa günlük toplantı yapma ihtiyaçları doğacaktır ve bu toplantılar karar oluşturmada kritik yer doldururlar. Takımlar temsili demokraside uygulanan oy vererek karara gitme yerine katılımlı demokraside uygulanan ikna etmeye başvururlar. Operasyonlardan tamamen çekilmiş olan yönetim stratejik ko-

nulara, rakiplerin incelenmesine, eleman seçim ve yetiştirmeye daha fazla vakit ayırır.

Sürekli yenilik ve sürekli öğrenme yeni felsefe ilkesi olarak alınır. Bu becerinin gelişmesi için organizasyon tasarımı da çalışanlar tarafından yapılmalıdır ve aynı sonuçlara varılsa bile her çalışanın yapıyı keşfederek tasarlaması katılımlı yapının kurumsallaşmasını sağlayacaktır.

Şekil 4 ve 5'de görülen yatay koordinasyon ile bir proses mantığı içerisinde takımların birbiri ile ilişkisi bir örnek olarak alınabilir. Ancak proses bazı bağlantı dokusu yaratmak şirketten şirkete değişebileceği gibi, tamamen ayrı bir düzen içinde de kendini yöneten takımlar barınabilirler.

Kalite geliştirme çabaları ABD'de (16), İskandinav ülkelerinde (17) ve Kıta Avrupası'nda örneğin Almanya (18) ve Hollanda'da (19) yaygın bir şekilde kendini yöneten takımlara dayalı yapılarla el ele gitmeyi öğrenmeye başlamışlardır. Örneğin Mercedes Benz üç sene ve Asea Brown Boveri beş sene evvel kendini yöneten takımlar uygulamasına geçmişlerdir.

Kendini yöneten takımların organizasyon ilkelerini futbol oyununun ilkelerine benzeterek daha kolay anlayabiliriz. Futbol takımı sahaya başarılı olmak için çıkar ve mutlaka bir rakiple doksan dakika kazanmak için uğraş verir. Oyun esnasında tüm yöneticiler ve teknik destek elemanları saha kenarındadırlar. Oyun kuralları içinde teknik direktörün sadece iki kez oyuncu değiştirmeye hakkı vardır. Oyun sırasında sahadaki oyuncular daha evvelden alıştırılmış oldukları strateji ve oyun düzeni içinde hareket etmeye çalışırlar. Bu hazırlığı teknik direktör ve takımı yapar ve yaptırır. Oyun başladığı andan itibaren oyuncular sahada kendini yöneten bir takım gibi davranır.

Sahada ast-üst diye bir ayırım yoktur, tüm oyuncular statü açısından eşittir. Kaptan hakemle ilişkilerde takımın sözcülüğünü yapar, bir amir değildir. Her oyuncudan becerileri doğrultusunda belirli özel görevler beklenir. Görevler arasında duvarlar yoktur. Bir forvet savunma yapabileceği gibi bir savunma oyuncusu da gol atabilir. Oyunun akışını okuyarak bu kararı kendisi verir. Oyuncuların kabiliyetleri doğal olarak eşit değildir ama her oyuncunun bir seviyede çok becerili olması beklenir.

Bir organizasyona yukarıdaki ilkelerin çok benzerle-

rini uyarlamak mümkün. Takım oyununa dayalı organizasyon yapısı, Taylor modelinin getireceği tüm sakıncalardan yoksun ve dünya şirketleri, kalite geliştirme programlarına takım oyunu oynama becerisini ekledikleri zaman hiper rekabet ortamlarına kendilerine güvenerek çıkıyorlar. Bizim şirketlerimizin de bu tür organizasyonları geliştirmekte gecikmemesi gerekiyor.

Doç. N. Oguz Baburoğlu

Bilkent Üniversitesi'nde öğretim üyesidir.

Kaynakça

1. "Quality Action Program: A Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement" R. Ray Goham, *The Academy of Management Executive*, May 1991, Vol. VII, No. 3.
2. *Human Quality by Design*, J.M. Lurie, The Free Press, New York, 1991.
3. "Toplam Kalite'nin Temelleri", İbrahim Karaköğler, *Kalite*, Kasım 1992, 1, 1.
4. "The Horizontal Organization" E. Gornoff and D. Smith, *McKinsey Quarterly*, 1992, No. 1, Topical Issues, R. S. Williams, W. C. Behan, J.M. Wilson, J. Ross, San Francisco 1991, "The Search for the Organization of Tomorrow", *Fortune*, May 1991.
5. "Management of Work: A Socio-Technical Systems Approach", J.G. Cummings and S. Srivastava, Kent University Press, 1991, "Socio-Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting", E. Trust and K. Bandhorn, *Human Relations*, 1951, 4, 1-18, "Characteristics of Socio-Technical Systems", E. Kano, *Teknisk Dokuments No. 577*, 1959 London.
6. Dönmez, İbrahim, İshakova, Gökçe, *Özellikler ve Özellikler*, Türkiye'de Emüla İbrahim Karaköğler, *Emüla Kalite Yayıncılık*, kitap, 1991.
7. "The Evolution of Socio-Technical Systems", E. Trust, *June 1981*, No. 2, *Toronto Quality of Working Life Centre*.
8. *Form and Content in Industrial Design*, E. Emery and E. Thomsen, 1964, Oslo University Press (çeviride olarak 1969'da Tavşanlar Institute tarafından yeniden basılmıştır), "How to Control Automation in the Plant", R. Walton, *Harvard Business Review*, 1972, November-December, pp. 20 - 30.
9. "The Paradigm That Changed the Work Place", M. Van Emmeren 1993 Van Gennep, Assen, Holland.
10. *Strategic Design*, Van Gennep, Rotterdam, 1992.
11. "The Quality of Working Life", A. Gornoff and J. Davis and A. B. Harris, 1975, Free Press, New York.
12. "Special Issues on Socio-Technical Systems: Innovations in Designing High-Performing Systems", W. Barke and W. Pasmore, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1986, Vol. 22, No. 3, "The Team Concept in the US Auto Industry: Implications for Teams", 1987, *Labour Notes* Michigan Detroit.
13. "Constructing the New Socio-Technical System", E. Nashed, R. E. Cole, B. Gustafsson, *Human Relations*, 1993, Van Gennep, Assen, Holland.
14. "Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award Winning Companies", R. B. Gornoff and B. Rosen, *Academy of Management Executive*, August 1993, Vol. VII, No. 3, pp. 1-10, "Organizasyon Beklenen Çatışmada Yeni Strateji Arayışları", Kemal Varol, *Kalite*, Kasım 1993, 1, 1-10.
15. "Autonomous Group Learning", Prof. Herbert, 1982, London Tavşanlar, *The Wisdom of Teams*, E. Karaköğler and D. K. Smith, 1993, IFA, Harvard Business School Press, *Eighty Years of the Quality of Working Life*, R. B. Gornoff, 1993, *Philosophy of Science*.
16. "The American Quality of Working Life", D. K. Smith, *The Academy of Management Executive*, May 1990, Vol. IV, No. 2.
17. "Establishing an Over-Organization", E. Gornoff, B. Gustafsson, "The Establishment of Development Work within Organizations", 1990 *Social Work in Community Development*, On Business and Work, E. Gornoff et al., 1991 *International Laboratory of Science*.
18. *Compendium of Companies*, P. B. Gornoff and E. B. Gornoff, 1993, Campus Verlag, Frankfurt.
19. *Creating the Work of Tomorrow*, W. Massink and G. Zandvoort, April 1986, *Stichting* V.O.G. Amsterdam.

Gümrük Birliği sürecinde "kalite" meselesi

Arif Esin

Avrupa Topluluğu ile Türkiye arasında 1995 yılında kurulması öngörülen Gümrük Birliği, ülkemizin ekonomik dokusunu ciddi boyutlarda etkileyecek yeni bir değişim sistemini beraberinde getirmektedir.

Bugüne kadar iş alemleri ve kamu kesimi konuyu tamamen statik bir yaklaşım içerisinde irdelemişler ve konuya sadece karşılıklı hak ve yükümlülükler açısından bakmışlardır. Bu durağan bakış açısı oldukça kısır tartışmalara sahne olmaktadır.

Bugün Türkiye'de aşağı yukarı her grup gümrük birliğinin Türk ekonomisine katkısını kabul ve beyan etmektedir. Ancak bazı detaylarda çekinceler koymaya çalışmaktadırlar. İşte bu çekincelerin temelinde Türk sanayiinin AT karşısında rekabet gücü meselesi yatmaktadır. Gerek dar kapsamlı, gerekse sinerjik etki değerli gümrük birliği, korumanın yok olacağı bir değişim sistemidir. Burada iç ve dış pazarlarda (iç pazar Topluluk pazarı dahil olmak üzere düşünülmelidir) rekabet edebilirlik konunun kilit noktasıdır. Şu veya bu, Topluluk kuralına uymak veya uymamak istek ve kaygıları işte bu nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Türkiye ve Topluluk arasında kurulacak gümrük birliğine bir sanayici kesimi ise dinamik yaklaşımı düşünmekte, ama bir türlü bunu gündeme getirecek uygun zamanı bulamamaktadır.

Bu makalede KALİTE marifetiyle bu dinamik yaklaşımı ve Türk sanayiinin ister gümrük birliği olsun, ister olmasın, XXI.yy'a doğru karşılaştığı rekabet ortamını tartışmaya açmak hedeflenmektedir.

Dinamik yaklaşımda, gümrük birliğinin kurulmasından sonra, - geçmiş dönemlerdeki karşılıklı yükümlülükleri tartışmadan ve gümrük birliğinin temel kuralları ve siner-

jik etki değerli mevzuat uyumunu benimseyerek- doğacak yeni ortamın Globalizasyon sürecinde Türk sanayi dokusuna rekabet açısından yaratacağı sorunları saptanmaya çalışılmaktadır.

Gümrük Birliği kapsamında zaten yer alan bu olgular, Gümrük Birliği'nin kurulamaması veya gecikmesi durumunda da Avrupa Topluluğu'na ve diğer GATT üyesi ülkelere mal ve hizmet ihracatında uyulması zorunlu olacak temel esaslardır.

Bu hususlara uyulmadığı durumda gümrük birliği tesis edilse dahi Topluluğa mal ve hizmet akışı hemen hemen imkansızlaşacaktır.

Bu sistemleri benimsemeyen ülkeler uluslararası ticaret arenasından soyutlanacaklardır. Bu dışlanma işlemi elbetteki 1995 yılında ortaya çıkmayacaktır. Ancak XXI.yy'ın ilk yarısına da kayacağı pek benzememektedir. "Henüz erken, daha zaman var" şeklindeki yaklaşımlara en güzel yanıt gümrük birliği yolunda 22 yılın bir fenerlayı neşesi ve rengiyle tıpkı havai fişek misali kaybolup gitmesidir.

Sosyal Refah Devleti'nin temel özelliği kitle tüketimine dayalı kitle üretimi esası üzerine kurulmasıdır. O dönemde rekabet üstünlüğü ölçek ekonomisine bağlı kalmaktadır. Ölçek ekonomisini besleyen ve geliştiren temel ekonomik felsefe ise ithal ikamesidir.

İthal ikamesinin Dünya ticaret hacminde daralmaya neden olması üzerine gündeme gelen dış dönük modeller, yıkılmış olan sosyal refah devletinin yerine Birey'in ve Özel'in ön plana alındığı toplumsal yapıları gündeme getirdi.

Yeni toplumsal yapının emrettiği sanayi dokusu esnek talep ve esnek arza bağlı bir üretim ve rekabet sistemidir. Artık bir maldan bin adet, bir model ve bir renk üretmek

marifet değil ama o maldan bin model ve bin renk üretmek zorunludur. Nitekim ölçek ekonomileri son bulmakta ve çeşit ekonomileri başlamaktadır. Söz konusu sanayi dokusuna, info-teknolojik gelişmelerin de muhteşem sıçramasıyla, CAD, CAM sistemleri ve KOBİ türü örgütlenmeler hakim olmaktadır.

Bu anlayışın sağlıklı çalışabilmesi için uluslararası paylaşım sisteminde iki büyük değişikliğin kabul edilmesi gerekmektedir:

- Ekonomik prensip olarak: Free trade = Fair trade
- Politik prensip olarak: Ulus-Devlet'in son bularak adem-i merkezîyetçi yapının kurulması

Avrupa Topluluğu'nun söz konusu ekonomik prensibi dış ticaret ilişkilerine yerleştiği, Türkiye'nin de uymak zorunda olduğu, Ortak Ticaret Politikası'dır.

Bu politikanın aygıtları 2423/88, 2424/88, 288/82, 1765/82, 1766/82, 2641/84, 3842/86, 3077/87 ve 4057/86 tüzükleridir. Söz konusu aygıtları Türkiye ve diğer Üçüncü Ülkeler korumacı politikalar olarak değerlendirmektedirler. Ancak bunlara ya gümrük birliği kapsamında uyularak Dünya'ya karşı Topluluk ile birlikte korunulacaktır, ya da bunlara yine uyularak ama gümrük birliğine gidilmeden Topluluğa ihracata devam edilebilecektir. Özetle her iki ortamda da bu aygıtların emrettiği hususlara uyulması gerekmektedir.

Avrupa Topluluğu'nun siyasi prensibi yaşam alanını subsidiarite bağlamında bulmaktadır. Bugün için bu prensip oldukça yavaş ama emin adımlarla ilerlemektedir. Gümrük Birliği meselesini çok dolaylı yoldan etkilese de 2.000'li yıllara doğru hazırlıklı olmak gerekmektedir.

"Türkiye, tam üye olmuyor, gümrük birliğine giriyor, o halde bunlar Türkiye'yi bu aşamada bağlamaz" şeklinde bir yaklaşım çok yanlış. Çünkü sağlıklı bir gümrük birliği ancak bu hususların kabulü ile Türkiye'nin avantajına çalışacaktır. Aksi halde Topluluk kendi çıkarları doğrultusunda sürekli olarak mevcut koruma sistemini Türkiye'nin önüne sürecektir. Biraz kıpırdanan, rekabet gücü kazanan sektörü işte bu mekanizmalar ile rahatsız etmeye çalışacaktır. Öte yandan bir dilemma başgöstermektedir: Bu sistemlere uyum sağlansa da sağlanmasa da Dünya'ya mal satmanın başka yolu yoktur.

Topluluğun ekonomik prensip olarak benimsediği "Free trade = Fair trade" formülünün altında bir gerçek yatmaktadır. İleri sanayileşmiş ülkeler artık yeni sanayileşmiş ülkeler ile bir çok mal grubunda rekabet edemez hale düşmüşlerdir. Artık her ulus, otomobil, RTV, buzdolabı,

üretebildiği gibi software yazılımları dahi başarabilmektedir. İşte Türkiye, bu gerçeğin en güzel örneğidir. Kore, Brezilya, Hindistan ve diğerleri katma değeri yüksek bir çok sanayi faaliyetinde ileri sanayileşmiş ülkeleri Dünya pazarlarında tehdit etmektedir. Bu tehdidi önlemenin yolu yukarıda sözü edilen yeni rekabet ortamına (üretim dokularının esnek talep, esnek arz göre ayarlanması meselesine) yepyeni bir boyut kazandırmaktır.

İşte bu yeni rekabet boyutu KALİTE'dir.

Kalite kavramı sadece bir meta veya hizmetin üstün standartlarda yapılması değildir. Bu malın üretiminden tüketimine kadar kaliteli bir çevre yaratmasıdır. Bu çevrede yer alan aktörlerin üstün vasıflarda yaşam fonksiyonlarına dahil olmalarının sağlanmasıdır. İşte bu fonksiyonların içinde çevre korumadan, kamu sağlığı, çalışma koşulları, tüketiciyi koruma, kişi hak ve özgürlüklerine kadar dayanan bir dizi standart zorunlu hale getirilmektedir. Zaten Topluluğun Ortak Ticaret Politikası ve Rekabet Hukuku'nun temelinde de bu ana hedefler yatmaktadır. Şimdi sorun, bu mevzuatlara uymak mı, uymamamak mı meselesi değildir. Ama bunlara nasıl uyulacağıdır; zira Topluluk mevzuatının aynen kabulü sorunu çözmemektedir. Kabul edilen muktesebatın teknik düzeyde hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Söz konusu edilen kaliteyi sağlayıcı sistemlerin başlangıç noktası ve denetim mekanizması TRIP (Trade-related intellectual property rights measures) ile ortaya çıkmaktadır. Fikri ve sınai mülkiyet hakları olarak gündeme gelen TRIP artık uluslararası rekabete giren her sanayici için zorunlu bir yaptırım haline gelmiştir.

Kaliteli yaşam alanını sağlayıcı teknikler sanayi ötesi toplumlar tarafından üretilmektedir. Ancak temel bilimlere ilişkin ve milyarlarca dolar harcanarak elde edilen bu buluşlar, çok kısa bir süre sonra herhangi bir süper markette 5 \$'a satılan en basit fizik kitabından temin edilebilmektedir. Bunları edinip bir ürüne uygulamak ve patentini alarak buluşu yapan ülkeyi "haraca" bağlamak işten bile değildir. Nitekim önceleri Japonya, sonraları Kore, vb. ülkelerin gerçeği budur. Şimdi yeni sistem, patentini ödeyerek alınan bir buluş üzerinde yapılan tüm geliştirme ve yeniliklerin de hakkını buluşu yapan ülkeye, hatta kuruma bırakmaktadır. Artık taklit malla uğraşmaktan bıkan sanayi ötesi toplumlar gelecek yüzyıl için meseleyi kaynağından çözmeye çalışmaktadırlar. Bu şartlara uymayanların mallarına ithal yasaklaması getirilmektedir. Avrupa Topluluğu'nun yukarıda anılan tüzüklerinin bir bölümü buna ilişkindir. ➤

Böylesine tehlikeli bir viraja giren Türk sanayiinin ise TKF 1998'e kadar uzatılsın mı, yoksa ithalat rejiminde bu yıl ne kadarlık koruma kaldırılınsın sorusu abesle iştigaldir.

Gerçekte, acaba sanayimizin beş yıla kadar satacak malı var mıdır veya kalacak mıdır ? sorusu daha ilginç bir bakış açısidir. Gümrük birliğinin dinamik bakış açısına sahip aktörleri işte bunları tartışmaktadırlar.

İkinci önemli model OMA'dır (Orderly Marketing Agreements). Buna göre TRIP kapsamında elde edilen teknolojilerin ürünlerini fiyat rekabetine sahip olsalar dahi istenilen pazarlarda satmak mümkün değildir. Edinilen makine parkının hedef kitlesi önceden saptanmakta ve ancak o şartlarda bu üretim dokusuna talip olunabilmektedir. Topluluğun tercihli dış ticaret anlaşmalarının akla gelmedik bir boyutu da budur. Bu esasın dışına çıkanlar Dünya pazarlarında renkli hayatlara girerken; onları, Dünya ticaretinin % 25 'ine yakın bölümünü oluşturan Topululuk pazarında acı sürprizler beklemektedir.

Kalite kavramını esas alan diğer önemli bir sistem ise MAP'tır (Manufacturing Automation Protocole). Burada da bir malın " kalite " niteliğine sahip olabilmesi için ne tarzda üretilmesi anlaşma altına alınmaktadır. İşte bu sisteme uymayanların malı bir anda çevreyi, tüketiciyi, fikri mülkiyet hakkını, vb. haklar manzumesini çiğner konuma sokulabilmekte ve uluslararası ticaret dışına itilmektedir.

TOP (Technical Office Protocole), hizmet sektörünün kullandığı software yazılımları denetim altına almıştır. Buna uymayanlar Türkiye'nin muhteşem Akdeniz sahillerinde bir acenta olarak "kaliteli" rezervasyon yapamazlar veya yabancı sermayeli şirketlerin yakın gelecekte yapacakları yatırımlarda fizibilite, mali denetim, piyasa ve sektör araştırması, vb. hizmetleri üstlenemezler.

OSI (Open Systems Interconnection), tüm LAN ve WAN bağlanmalarının mimarisini denetime almaktadır. Artık öyle uluslararası networklerin içinde dans etmek dönemi son bulmaktadır. Ofisinizden, fabrikanızdan uzaklara hizmet sunmak, örneğin Türkiye'ye son yıllarda getirilmeye çalışılan BC-NET, vb. sistemlere hemen dalmak ve iş üretmek çok net koşullara bağlanmaktadır.

SNA (System Network Architecture), WG 1, network mimarilerini grafik, veri tabanı, işletmecilik, vb. alanlarda düzen ve denetim altına almaktadır...

Yukarıda kısaca sunulmaya çalışılan bu birkaç sisteme benzer daha nice sistemler vardır. Bunların tümü kaliteli yaşam ortamının kurulmasını amaçlayan katı ama esnek görünümlü standartlardır.

Bu kalite standartlarından hareket ederek Avrupa Topluluğu'nun tüm sanayi politikası çizilmiştir. GATT çerçevesinde A.B.D. ve AT bu konularda akıl almaz bir uyum içerisinde oldukları. Patatese yapılan sübvansiyonlarda anlaşamayanlar, mikron büyüklüğündeki silisyum tanecığının 'desing' ında anlaşmışlardır.

Avrupa Topluluğu gümrük birliğinden önce Türkiye'ye küçük bir test uygulamıştır. 1991 ilkbaharındaki "Yeşil Nokta " panigü veya 1992-93 yıllarındaki ISO 9000 (EN 29000) şaşkınlığı, Topluluğun kalite sistemlerini Türkiye'nin nasıl algıladığı üzerine yapılmış testlerdir. Bugün ISO 9000 serisinin gerisinde ISO 8000, 7000 serileri de Türk sanayii ve hizmet sektörünü o denli ilgilendirmektedir.

Türkiye, bu sınavları çok başarılı olarak geçmiştir. Türk iş alemi hızla mobilize olabileceğini ispat etmiştir. Avrupa Topluluğu mevcut mevzuatıyla Türkiye'yi bu sistemlerin dışına asla itmek istememektedir. Türkiye'nin Topluluğa ne kadar ihtiyacı varsa, Topluluğun da Türkiye'ye o kadar ilgisi vardır.

İşte şimdi zaman, Topluluğun Mali Protokol'lerden borçlu olduğu ileri sürülen 10 milyar \$ 'ı mı, yoksa Türkiye'nin gümrük indirimlerindeki gecikmesi sonucu zarara neden olduğu 20 milyar \$'ı mı tartışma zamanı; yoksa Gümrük Birliği'nin tüm çekirdek ve sinerjik etki değeri olan kurallarını da kabul ederek, bunlara göre yukarıda anılan sistemlere hızla ve Topululukla beraber nasıl uyulabileceğini mi, tartışma zamanıdır ?

Hassas sektörler icat etmek yerine, atıl ve eski sanayi dokularından temizlenmek gerekmektedir. Gümrük Birliği kurulsun da kurulmasın da bu gerçekler Türkiye'nin önünde durmaktadır.

1923'te nasıl topyekün bir ulusal seferberlik sonucu uygar Devlet hüviyeti kazanılmış ise, 70 yıl sonra yine topyekün bir ulusal dayanışma ve birlik sonucu XXI.yy'ın sanayi ötesi toplumları arasına girmek görevi hepimize düşmektedir. Bu ise tüm sektörlerde büyük özverileri gerektirmekte ve özellikle statik yaklaşımlardan kurtulmakla mümkündür.

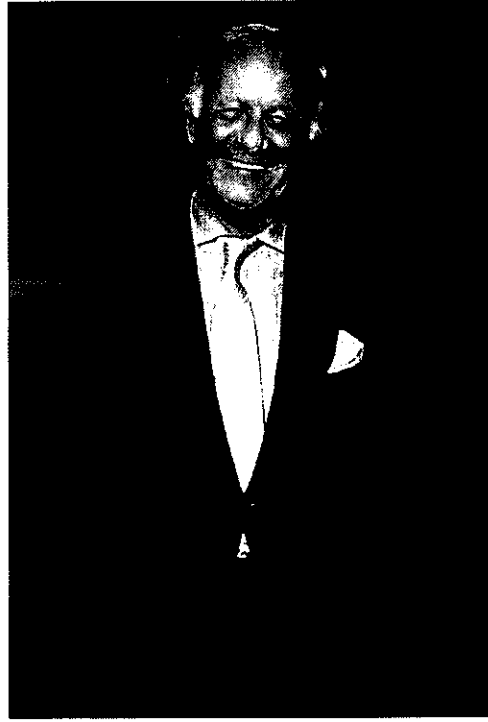
Bu yolda kamu, ekonomik aktörlere müdahale etmeden hukuki çevreyi hazırlarken; özel kesim, işletme bazında yeni rekabet ortamında kendi konumunu araştırarak hazırlıklarını yapmalıdır.

Özel kesim, Topluluğa karşı bir yıl içinde korumalar kalksa da kalkmasa da bunları düşünmek, hatta yeni büyük imkanları ve birikimleri düşlemek zorundadır.

Prof. Dr. Arif Esin

Transinfo - E S C Araştırma ve Danışmanlık şirketinde danışmandır

Görüş:



Henüz gelişmesini tamamlamamış toplumlarda, demokrasiye karşın birtakım popülist politikacılar veya şariatçıların eğitilmemiş bir kalabalığı bazen yanlış yönlerde yozlaştırdıkları görülebiliyor. Popülizm ve gericilikle savaşmanın en çıkar yolu, toplumun eğitilmesidir kuşkusuz... Ülkenin gelecekteki güvenliği, dogmalar arasında umudunu yitirmiş bir toplum yerine, yarınlarımızın eğitilmiş genç kusaklara teslim edilmesiyle sağlanabilir.

NEJAT F. ECZACIBAŞI

16 Ocak 1987, TÜSİAD Genel Kurulu'nda yaptığı konuşma.

Dr. Eczacıbaşı:

Bir çağ dönüşümünün simgesi*

Yeni çağlar, geleceğe, geçmiş dönemlerden çok daha değişik açılarla bakabilmiş kişilerle gerçekleşir. Değişim, herşeyden önce düşünsel bir olgudur çünkü... Onlar, yalnız belirli bir dönemin artık neden arkada bırakılması gerektiğini anlamakla kalmazlar; yeni ortamın hangi ana yaklaşımlarla oluşturulmasının beklendiğini de, derin bir önseziyle kavrarlar.

Yeni insanlar, modern bir bakış açısı, bir vizyon ile donanmış kişilerdir. Onları yaratan da, yine kendi bulundukları çağların koşullarıdır, kuşkusuz... Ne var ki, onlar dönüştürülmesi gereken o eskimiş koşulların kölesi olmak üzere değil; tüm geçmişi aşmak için yaratılmışlardır.

Türkiye açısından, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'ndan söz açmak, Atatürk Türkiye'si'ni yaratan öncüler kuşağının seçkin örneklerinden birinden söz etmek demektir. Osmanlı Devleti'ni ayakta tutan düşünceler, çokuluslu bir imparatorluğun aşırı esnek dokusuna göre belirlenmişlerdi. Oysa, yirminci yüzyıl, Osmanlı bir yana, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'ndan Rus Çarlığı'na, hatta geniş bir bağlamda üstünde güneşin batmak bilmediği o koca sömürgeler sistemiyle İngiltere'ye dek, tüm çokuluslu imparatorlukların sonunu getirecekti.

Dün bitmeli ve yepyeni bir bugün kurulmalıydı.

Nasıl olacaktı yeni günün rüyası?..

Yeni ortam, öncelikle, belirli inanç, duygu ve özlemler üstünde bütünleşmiş toplumlar dönemini açacaktı. Atatürk'ün ünlü deyişiyle, sömürgelerin yerini, giderek birer güneş gibi doğacak "mazlum" ulusların dünyası alacaktı. Öylesi bir dünya yalnız uluslararası alanda de-

ğil; her genç toplumun kendi içinde de, dünde kılması gereken neler varsa, onların tümünü değiştirmekte duraksamayacaktı.

Kuşağının başlıca öncüleri gibi, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'nın düşünce dokusunun da, sömürgecilğe karşı duyulan derin tepkinin yanında, yoğun bir akıl kültürüne yaslanması, sivil toplum ve çağdaş uygarlık açısından şaşırtıcı ölçüde bütüncül bir modern düzen özlemine yönelmesi, ne bir özenti ve ne de bir rastlantıdır. Çünkü, o öncüler kuşağı, bir çağ dönüşümü sürecinin, eski-

nin üstüne rastgele yamalar kondurmakla açılmayacağını, acı geçmişin içinde bütün benlikleriyle algılamışlardı.

Kurulması gereken, ekonomisi kadar, bilimsel düzeyi, eğitimi, sosyal ve kültürel kurumlarıyla dipten doruğa yeni bir toplum yapısı olmalıydı. Göze alınması gereken uygarlaşma savaşı, tüm alanlardaydı.

Nejat F. Eczacıbaşı, ömrü boyunca, modern Türkiye'yi varetme savaşının ön saflarında yer aldı. Ülkede sanayileşmeyi yepyeni aşamalara ulaştıran bir girişim öncüsü

olmak, hiçbir zaman yetmedi. O'na... Çağdaş eğitimi, bilimsel araştırmaları, sanatı ya da çok daha geniş bir çerçevede kültürüyle, yaşama anlam veren her kesime katkıda bulunma uğraşından bir an olsun vazgeçmemesi, bundandı.

O, uygar yaşamın, gerçekleştirmek istediği her alanda, Türkiye'deki, belki de, en somut simgelerinden birisiydi.

Anısı ve bıraktığı unutulmaz insan örneği, daha nice yarınlara ışık tutacak...

**Sağlıklı dünyaya gelmişseniz ve
olanaklarınızı kullanabileceğiniz bir
çevre içindeyseniz, bundan ötesini
zayıf insanların sığınmaya çalıştıkları
belirsiz bir "talih" barınağına
bırakmayınız. İnsanın yaşamını oraya
buraya çeken gizli ipler yoktur
dünyada... Yaşantınızdaki mutluluk
ve başarıyı kendiniz hâzırlayacak,
kendiniz yaratacaksınız.**

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı 1982

* Bu yazı Eczacıbaşı dan Haberler dergisinin Kasım 1993 sayısından alınmıştır

TÜSİAD ve Dr. Eczacıbaşı

Feyyaz Berker

Dünyamızdan ayrılan Nejat F. Eczacıbaşı ile tanışmamız kurucusu olduğu Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'yle başlar.

TÜSİAD'ın kuruluşu öncesi ve sonrasında Dr. Eczacıbaşı ile aramızda kusursuz bir diyalog ve anlayışın gerçekleşmesinin temelinde, sanıyorum her ikimizin de aynı okuldan, Robert College'den (Boğaziçi Üniversitesi) mezun olmamızın önemli rolü olmuştur. Ortaklaşa değerlerimiz çoktu.

O'nun 1932, benim ise 1946 mezunu olmamıza rağmen, Nejat Eczacıbaşı'nın yaş farkı tanımayan sıcak dostluğu ve arkadaşlığı, beni ve tüm çevresini sarmıştır.

TÜSİAD'ın kuruluş statüsünün hazırlanışında olduğu gibi, 1976 yılında Kıbrıs konusunda Türk tezinin Amerikan kamuoyuna anlatılması için "New York Times" ve "Wall Street Journal" gazetelerine verilen ilanlarda ve TÜSİAD'ın enflasyon sorunuyla ilgili ilanlarının hazırlanmasında da düşünce ve görüşleri çok etkili olmuştur.

O yıllarda Türkiye'yi dış ülkelerde tanıtmak için New York, Londra, Paris ve Brüksel'e yaptığımız birçok geziye daima özveriyle katılan Dr. Eczacıbaşı toplantılarda yaptığı konuşmalarla herkesi olumlu yönde etkileyen bir kişiliğe sahipti.

İngilizce, Almanca ve Fransızca gibi dillerdeki kusursuz bilgisiyle, Eczacıbaşı, hiçbir toplantıda yabancılık çekmez ve ilginç görüş ve esprileriyle herkesi etkilerdi.

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı pek çok sanayici gibi sosyal demokrat bir karaktere sahipti. Sosyal ve kültürel konulara büyük ilgi duyar, bu konuları daima ön plana çıkarırdı.

Eczacıbaşı'yla o kadar çok ortak anımız ve çalışmamız oldu ki, bunları kısa bir yazıya sığdırmam mümkün değil...

TÜSİAD'ın, kuruluşunda ve onu izleyen yıllarda elde ettiği başarılarda, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'nın büyük emeği geçti ve özel sektörün birlik ve beraberlik içinde olmasında büyük katkısı oldu.

Nur içinde yatsın.



TÜSİAD'ın 10. yılını gururla kutlarken

Arkadaşım Nejat Eczacıbaşı

Sahap Kocatopçu

Radyo ve televizyonlar 6 Ekim 1993 günü Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'yı Amerika'da kaybettiğimizi duyurduklarında, kimse bu habere inanmak istemedi. Ölüm yakışmıyordu ona... Bu acı şoktan kurtulmak için, on yıl önce yayınladığı "Kuşaktan Kuşağa" adlı kitabını okuyarak, onu yeniden yaşamaya başladım.

Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın altı oğlundan en büyüğü Nejat, 5 Ocak 1913'de İzmir'de doğmuş; Robert Kolej, Almanya ve Amerika'da, baba mesleğinin gelişmesine yönelik-doktora dahil-üç diploma alarak, 1939'da İkinci Dünya Savaşı'nın başladığı sıralarda yurda dönmüş... Bir yanda, soyadıyla belirlenen baba mesleğinden, eczacılıktan ilaç üretimine geçme savaşı başlamış, öte yanda ise, seramik, sağlık gereçleri üretme çabasına girmiş. İstiklal Savaşı'ndan sonra, Atatürk'ün laik demokratik ve modern bir Türkiye yaratma çabasında, kendine inanan, güvenen ve çalışan bir insanın neler başaracağını görmüştü, Nejat Eczacıbaşı. O da özel sektörde sanayileşmenin yeşerdiği o günlerde, aynı inanç, güven ve çalışma azmiyle, Galata'da kurduğu beş odalı imalathanesinden, 1950 yılında TSKB'dan aldığı krediyle, Levent'te ilk modern Türk ilaç fabrikasının temelini atıyordu. İlaç endüstrisinde teknoloji, patent, lisans, know-how barajlarının en büyük engellerini karşısında bulmasına rağmen, Atatürk'ün "İnanıyoruz ve yapıyoruz" özdeyişinin yarattığı inançla, sanayileşme hamlemizdeki önemli yerini almıştı, Nejat Eczacıbaşı...

Onu, ilk 1949'da tanımıştım. Beni, yurtdışındaki öğrenimimden sonra Sümerbank'ta çalışırken aradı. Kartal'da geliştirdiği seramik fabrikasını birlikte ziyaret ettik. O günkü koşullar için büyük bir gelecek vaadediyordu, tesis...

İkimiz de, esas görevimiz dışında, çeşitli uğraşlara zaman ayırmaktan hoşlanıyorduk. Politikaya, bir siyasi partiye bağlanmayı düşünmüyorduk ama toplumun çeşitli sorunlarına eğilmekten zevk duyuyorduk. 1960 yılından itibaren çeşitli olaylar bizi arka arkaya çeşitli

çalışmalarda bir kader birliği içinde buluşturdu.

27 Mayıs 1960 hareketinden sonra, sanayi ve ticaret odalarının meclisleri ve yönetim kurulları feshedildi. İstanbul Valisi Refik Tulga, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Kemal Haraççı, İsmail Dilber ve beni çağırarak, geçici yönetim kurulunu kurmak ve seçim yaparak, İstanbul Sanayi Odası meclisini ve yönetim kurulunu yenilemekle görevlendirdi bizleri...

Temmuz ayında düzenlenen seçimlerde, politikayla ilişkileri bulunmadığı için, bu geçiş döneminde Oda'ya yararlı olacağı kanısıyla, Sayın Vehbi Koç Meclis Başkanlığı'na ve Nejat Eczacıbaşı'da Yönetim Kurulu Başkanlığı'na adaylıklarını koydular. Ne var ki, meclis üyelerinin çoğunluğunun Demokrat Partili olması ve askeri yönetime karşı duydukları reaksiyon nedeniyle, seçimleri kaybettiler. Amaçlarının yanlış anlaşılmasına üzüldülerken, Ankara'dan Oda'ya gelen bir mektup ortalığı daha da karıştırmıştı. Devlet başkanı Gürsel, İstanbul Sanayi Odası'ndan, değişiklik yapılacak hükümette Sanayi Bakanlığı için üç aday istiyordu. Ne gariptir ki, toplanan Meclis, oybirliğiyle Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve beni seçmişti. Vehbi Koç ve Nejat Eczacıbaşı, sanayici olmaları nedeniyle herhangi bir dedikoduya yol açmamak için mazeret ileri sürdüler. O sorumluluk üstümde kalmıştı. Acaba Sanayi Odası'ndaki o seçim yıllar sonra TUSİAD'ın kuruluş nedenine bir başlangıç mı oluşturmuştu?

1958 yılında, gelişmekte olan ülkelerde profesyonel yönetimin önemini anlatmak üzere, Amerika'dan gelen beş gönüllü yönetici, üst yönetim, üretim, pazarlama, finans ve personel yönetimi konularına bir hafta süren bir seminer düzenlemişti. Aynı gönüllü yöneticiler 1961 yılında yine geldiler. Türkiye'de iş yöneticiliğinin gelişmesi için bir dernek kurmanızı önerdiler. Türk Sevk ve İdare Derneği'nin 11 kurucusu arasında Nejat Eczacıbaşı da vardı.

1961 Anayasası'nın yarattığı demokrasi anlayışı içinde, toplumun ekonomik ve sosyal sorunlarını çeşitli

yönlerde düşünenlerin bir araya gelerek görüşmelerine fırsat sağlayan bir forum olan "Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti"nin kurulması, bence, Nejat Eczacıbaşı'nın en büyük başarısıdır.

O zamanlar benzeri bulunmayan bu özgür tartışma ortamı, her düşünceye açık bir forum oluşturarak, demokrasi için uzlaşma yolunu hazırlamıştı.

1963 yılının Ekim ayında Ortak Pazar'a "ortak üye" olduğumuzda, Yunan Sanayi Federasyonu ile iki ülkenin Ortak Pazar'a girişinde karşılıklı yararlarını görüşmek üzere Yunanistan'a gittik. Yapılan görüşmelerde, iki ülkenin sanayicileri arasında ortak yatırımlar yaparak, sanayileşme alanındaki güçlerini artırma yolları aranmış ve hatta başlangıç için çok olumlu ikili işbirliği görüşmeleri yapılmıştı. Eczacıbaşı'nın o toplantılardaki konuşmaları ne kadar etkileyici olmuştu.

1963 yılında New York'ta toplanan dünya Sevk ve İdare Konseyi'nde David Rockefeller'in emekliye ayrılan başarılı uzmanların gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında hizmet etmelerini önermesi, büyük coşkuyla karşılanmıştı. Birçok Amerikan kuruluşunun katılımıyla, 1964 yılında, (IESC) International Executive Service Corps, Rockefeller tarafından kurulmuş ve 1966 yılında da Türkiye'de Beynelmillel İdari Hizmetler Teşkilatı Derneği "IESC" faaliyetine geçmişti. Benim de Yönetim Kurulu'nda bulunduğum bu derneğin başkanlığını Nejat Eczacıbaşı kabul etmişti.

Serbest pazar ekonomisinin genelde katı, bencil ve rekabet kurallarına ters gibi görünen bu uluslararası yardımlaşma politikası, bir bakıma, Eczacıbaşı'nın yaşam felsefesini de yansıtıyordu.

Bu dönemde bir yandan sanayi kuruluşlarını güçlendiren Nejat Eczacıbaşı, bir yandan da çeşitli toplumsal hizmetlerini yürütürken, İtalya'da toplanacak olan Avrupa Kültür Vakfı'nın toplantısına katılmamı önerdi. Bu vakfı ilk kez duyuyordum. Ama Prens Bernhard'ın başkanlığında gerçekleşen İtalya'daki toplantıda, Nejat Ec-

zacıbaşı'nın çeşitli Avrupa ülkelerinden gelen seçkin kişilerle yaptığı görüşmelerle, Türk kültürünün de Avrupa kültürünün bir parçası olarak benimsenmesini bir "kültür büyükelçisi" kişiliğiyle nasıl savunduğuna takdir ve hayranlıkla tanık olmuştum. Eczacıbaşı, Sanayi kuruluşlarının ekonomik gelişmede yüklendiği görevlerin yanında, eğitim, sağlık, spor ve kültür alanlarına da eğilmesini her fırsatta önermiş ve uygulamıştır.

Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin 1966 yılında iki hafta süren bir semineri, eğitimin toplum gelişmesindeki katkılarını öyle açık bir şekilde vurgulamıştı ki, Vehbi Koç bu konuda bir ekip kurarak eğitimli ilgili çalışmaları hızlandırdı. 1967 yılında kurulan Türk Eğitim Vakfı'nın kurucuları arasında bulunan Eczacıbaşı, başlangıçta bir süre başkanlık da yapmıştı.

Eczacıbaşı Topluluğu içinde, 1974 yılında, anaları çalışan çocuklar için süt bebekliklerinden ilkokula başlayınca kadar hizmet veren modern bir kreş kuruldu. Ayrıca, başta basketbol ve voleybol olmak üzere, çeşitli spor dallarında uzun yıllar yurt dışına da uzanan başarılı etkinlikler, Şakir Eczacıbaşı'nın önderliğinde sürdürüldü.

1971 yılında TÜSIAD'ın kuruluşunda da öncü bir rol oynayan Dr.Nejat F.Eczacıbaşı, Yüksek İstişare Konseyi Başkanlığı yapmış, sonunda Onursal Başkan olmuştu.

Günümüzde Eczacıbaşı topluluğu kuruluşlarının, İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı ile İzmir

Eğitim Kültür ve Sanat Vakfı'nın ve TÜSIAD'ın erişmiş bulundukları başarı, çeşitli ülkelerde verilen şeref ve liyakat madalyaları, üniversitelerin onursal doktorluk unvanları Nejat Eczacıbaşı'nın sayısız hizmetlerinin birer sembolüdür.

Politikaya, herhangi bir siyasi partiye girmeden, özgürlükçü demokrasi içinde, ekonomik sosyal ve kültürel gelişmelere gerçek bir özveri ile katkıda bulunması, öncülük etmesi, Dr.Nejat F. Eczacıbaşı'nı yol gösterici bir ilham ışığı gibi daima içimizde yaşatacaktır.



Konferans Heyeti, Nejat Eczacıbaşı'nın en büyük başarısıdır

Türk dünyasından bir yıldız kaydı

E. İhsan Özol

TÜSİAD Genel Sekreterliği yaptığım on yılı aşkın sürede Sayın Nejat Eczacıbaşı ile kritik konularda sık sık irtişare etme ve onu daha yakından tanıma şansı ve olanağını buldum. Geride kalan uzun zaman sürecinde gördüm ki, o, bir işadami ve sanayici olarak sadece firmasını veya TÜSİAD camiasını düşünmekle yetinmiyor, aynı zamanda tasarladığı "geleceğin Türkiye'si" vizyonu içinde yer alan orta ve uzun vadeli sorunlarımıza da çözümler arıyordu. Onun bilimi, teknoloji, sanat, kültür, spor vs. sahalarında gerçekleştirdiği ilk stratejik reformları başka türlü açıklama olanağı yoktur.

Tüm çalışmalarında insanlığa, Türkiye'ye hizmet dışında hiçbir ihtirası yoktu. 1960'larda kendisine yapılan milletvekili ve bakan olma tekliflerini geri çevirmişti. Türkiye'nin en büyük sıkıntısının popülist politikacı ve formalist bürokratlardan geldiğini söylardı. İşletme İktisadı Enstitüsü'nün kurulmasında oynadığı yapıcı rolü bu endişeleriyle izah etmek mümkündür. Ülkenin en büyük açığının eğitim olduğuna yürekten inanmıştı. Türk iş hayatının kurumsallaşırılacak bir hükümet ve özel sektör diyalogu ile büyük hamle yapacağına inanıyordu. Bu amaçla, bu konuda çok başarılı hizmetler veren Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans heyetini kurdu.

Yasalara bağlı kuruluşlarda özellikle seçim kaygısıyla bazen iktidardaki partinin siyasal baskıları, bazen de topluluk içindeki grup çıkarlarının önemli çelişmelere yol açabileceğini düşünmüş ve TÜSİAD'ın bu sa-

kıncalardan korunması mümkün görülen bir kuruluşa olan özleminden doğduğunu Kuşaktan Kuşağa adlı kitabında da yazmıştı.

Sayın Nejat Eczacıbaşı tüm konuşmalarında, davranışlarında tam bir Batılı "gentlemen" kişiliği sergiliyor ve Türk kültürünü en kısa sürede Avrupa sistemine yerleştirmeye çalışıyordu ve bu misyonunu o kadar zerafet ve incelikle yapıyordu ki bu nitelikleri onun üstün kişiliğini daha sağlıklı hale getirmişti.

Avrupa Sanayi Federasyonları Direktörlerinin 1989'daki Berlin Toplantısı'nda Alman Cumhurbaşkanı Sn. Weitsaker, Bellevue Sarayı'nda bizi kabul ederek özlü bir konuşma yapmıştı. Bu konuşmada Sayın Weitsaker'in şu cümlesi dikkatimi çekmişti. "Avrupa fikrine inananlar nasyonalist davranmamalı ve Prusya örneğinde olduğu gibi isim konusunda fedakarlığa hazır ol-

malıdır. Merkeze düşman tutumu olan bir federal sistemin ne Avrupa'ya, ne de başkalarına bir hayır getirmesi düşünülemez".

Bu toplantıdan sonra ülkemizde işadamlarının politikaya yeni bir boyut getirebileceğini ve ekonomimizi dünyaya açarken daha kolay nefes almamıza katkı yapabileceklerini düşündüm. Bu konuda ilk aklıma gelen isim Sayın Nejat Eczacıbaşı oldu. Gerçekten de o, her gittiği uluslararası toplantıda fahri Türkiye Büyükelçiliğini mükemmel bir şekilde icra ediyor ve büyük takdir topluyordu.



Nejat Eczacıbaşı, TÜSİAD İstişare Konseyi Başkanı iken dönemin Başbakanı merhumu Turgut Özal'ı Genel Kurul'da ağırlamıştı. Ne yazık ki serbest piyasa ekonomisine yürekten inanan bu iki değerli insan artık aramızda değil

Nejat Eczacıbaşı'nın dünya görüşü

Prof. Dr. Erdogan Alkin

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'yla ilk kez, 1986 yılında Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin düzenlediği geleneksel uluslararası konferanslardan birine konuşmacı olarak katıldığımda tanıştım. Aradan geçen çeyrek yüzyıllık süre boyunca da onu çok yakından izlemek ve tanımak fırsatını buldum; adeta değişmez bir nitelik kazanan dünya görüşüne tanık oldum.

Konferans Heyeti, Nejat Eczacıbaşı'nın sivil toplum ve demokratikleşme tutkusunun adeta bir simgesidir. Her yıl düzenlenen uluslararası ve ulusal düzeydeki konferanslarda, toplumun her kesiminden kaulanlar; işadamları, bürokratlar, akademisyenler, işçi temsilcileri, Türkiye'de belki de ilk kez, belli bir sosyal-siyasal-ekonomik konuyu birlikte ve uygar bir ortamda tartışma fırsatını buldular. Bu uygar tartışma ortamı, ülkenin en bunalımlı dönemlerinde bile sürdü ve toplumsal uzlaşmaya önemli katkılarda bulundu.

Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin yanında, Dr. Eczacıbaşı'nın bilim ve sanat alanındaki bütün önemli girişimleri de hep aynı dünya görüşüne

yöneliktir. Eczacıbaşı, dünya görüşüne uygun olarak, sivil toplum ve demokratikleşmenin bütün gerekleriyle daha hızlı gerçekleştirebilmesi için, sorumluluk duygusu taşıyan herkesin kendi üstüne düşen görevi yerine getirmek üzere, yılmadan yoğun çaba harcaması gerektiğini de savunurdu. Gerçekte, kendi yaşam tarzı da hep bu görüşe uygun olmuştur.

Şimdi, geriye doğru bakıldığında, bu amacın gerçek-

leşmesinde Nejat Eczacıbaşı'nın katkıları daha iyi anlaşılıyor. Çoğu kez çevresindekileri şaşırtan bir canlılık ve yorulmazlıkla, Eczacıbaşı yaşamının her anında, sivil toplumu ve demokratikleşmeyi, yalnızca soyut değil somut anlamda da desteklemiştir.

Dünyamızdan göçenler için, "zamansız

kayıp" sözünü kullanmak gelenek durumuna gelmiştir. Ama, kendinden daha bir çok girişimin beklendiği bir anda Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'nın aramızdan ayrılması gerçekten zamansız bir kayıptır. Bu kaybın en büyük tesellisi de, ardında bıraktığı yakınları ve dostlarının, aynı sosyal ve kültürel amaçları sürdürmekteki kararlılığıdır.



Dr. Eczacıbaşı, Konferans Heyeti'nin toplantılarından birinde dönemin Devlet Bakanı Çiller'le

Dr. Nejat Eczacıbaşı ve Türk İlaç Endüstrisi

Kaya Turgut

1951'den 6 Ekim 1993'e kadar önceleri çalışan-çalıştıran, daha sonra meslekdaş, ikinci başkan-başkan, başkan-onursal başkan çerçevesi içinde bir arada yaşanan iyi ya da kötü günler ve anılarla dolu, 42 yıl... Sayın Dr. Nejat F. Eczacıbaşı ile yaşadığım zaman kesitinin, yüzeysel görünümüdür bu...

Nejat Eczacıbaşı, çok önce ilaç üretimine başlamış, daha güçlü ilaç kurumları varken, ilk kez cesaret göstererek ilaç alanında yatırıma girişmek amacıyla TSKB'dan kredi almış, ilk modern Türk ilaç fabrikasını kurmuştu.

Eczacıbaşı, aynı zamanda, Türkiye'de ilk kez, lisans, know-how, royalty yoluyla ilaç üreten kişidir. Başka üreticiler de, daha sonra, kendisini izleyerek aynı biçimde üretime başlamışlardı.

Sayın Eczacıbaşı, o tarihte Parke Davis Co. ile anlaşarak, hem Eczacıbaşı İlaç Kurumu'nun teknik kapasitesini ve bilgisini geliştirmiş, hem de o zamana kadar Türkiye'de üretilen ilaca karşı toplumda süregelen güvensizliği yıkmıştır. Türkiye'de üretilen ilacın, kalite yönünden, ileri ülkeler düzeyinde olduğu gerçeği, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı'nın büyük çabası ve inandırıcılığı sonucunda kabul edilmiştir.

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı, Türk emeğini, Türk sermayesini ve Türk ilacını sonuna kadar savunmuş, ancak yasal yoldan ülkeye giren ve aynı alanda etkinlik gösteren yabancı sermayeli kuruluşlara da kimsenin göstermediği saygıyı göstermiş ve güvenlerini kazanmıştır.

Sağladığı güvenle, çeşitli konulara da çok geniş bir

çerçeve içinde bakması, yüzeysel bazı görüşlere yönelmemesi sonucu yerli yabancı sermayeli kuruluşlar arasındaki ilişkilerin uygar bir düzeyde ve toplum yararına yönelik bir dayanışma içinde geçmesini sağlamıştır. Bu dayanışmanın en açık örneği, dövizin bulunmadığı ve ilaç yokluğunun halkın sağlığını tehdit edecek bir duruma geldiği 1975-1979 yıllarında görülmüştür.

Eczacıbaşı Türk ilaç sanayisinin 1972-1983 yılları ara-

sındaki varoluşa savaşımında bir er gibi savaşmıştır. O günü yaşayanlar, Eczacıbaşı'nın "Türkiye'de bir ilaç sorunu yok, bir Sağlık Bakanlığı sorunu vardır" deyimini çok iyi hatırlayacaklardır.

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı, bu kritik dönemdeki tutumu, yaşı ve yoğun işleri arasında çok büyük bir özveriyle bugün, sosyal sigortaların 1,5 trilyon liralık ilaç alım borcunu bir yıl boyunca finanse ederek sigortalının ilaçsız kalmasını önleyerek, yatırımları trilyonlara ulaşmış Türk İlaç Endüstrisi'nin sağlıklı gelişmesi-

ni sağlamıştır. Bencil davranmamış, hiçbir komplekse kapılmadan kendisine düşen görevi eksiksiz yerine getirmiştir. İyi ve kötü herşeyi hepimizle paylaşma alçakgönüllülüğü ve onurunu yaşamış ve yaşatmıştır. Liderliğin ana temasının, tevazu ve sorumluluk paylaşımından, uygar tartışmadan, bilgi ve yeteneğe olanak tanımadan geçtiğini göstermiştir.

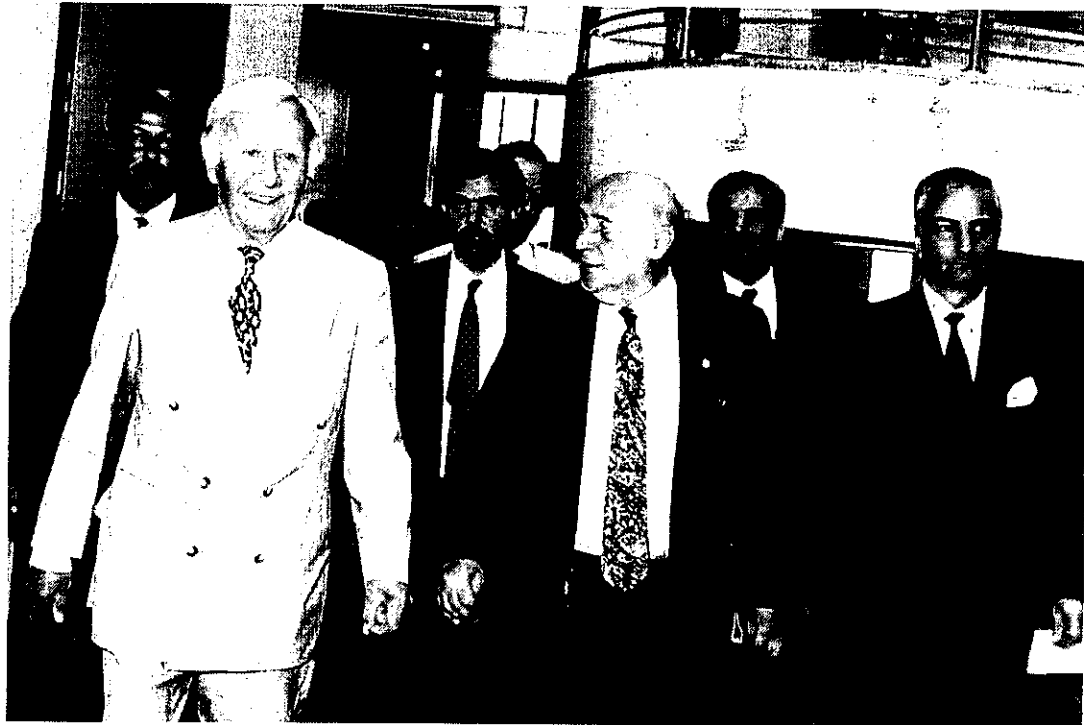
Nejat F. Eczacıbaşı, Türk İlaç Sanayisine yaptığı hizmet ve katkılarının yanında, endüstriye getirdiği boyutlarla da daha uzun yıllar büyük saygıyla anılacaktır.



İlaç İşverenleri Sendikası'na yaşınının 50. yılında Dr. Eczacıbaşı'nı plaketle kutladı



1992'de, K lt r ve Sanat Vakfı'nın 20. yılının UNESCO Odulu ile ve Eczacıbaşı Topluluğu'nun 50. yılının da  erkezkoy'deki modern tesislerin hizmete girmesiyle ta ılanması Nejat F. Eczacıbaşı'nın en b y k gururu olmuşt 



Bir kültür adamı olarak Dr. Nejat F. Eczacıbaşı

Onat Kutlar

Evrensel kültür tarihiyle ilgili olarak şöyle bir aklı-
rımızı yokladığımızda, bazı kişilerle karşılaşırız: Lo-
renzo Medici, Alfred Nobel, Auguste Thyssen, John
Davison Rockefeller, Peggy Guggenheim.. Rönesans'ın
büyük koruyucusu, Şair L. Lorenzo di Medici'yi kim
tanımaz? Ama pek azımız, onun asıl işinin Floransa
Dükalığı'nın yöneticiliği olduğunu bilir. Nobel ödülle-
ri, artık bilim ve sanat çevrelerinin coşkuyla bekledik-
leri bir kültür ve bilim olayıdır yüz yıldan bu yana...
Alfred Nobel'in dinamit üreten bir sanayici olduğu
neredeyse unutulmuştur. Bursları, vakıfları, müzeleri
nedeniyle, Rockefeller, Thyssen ve
Guggenheim gibi kişiler de öyle.

Türkiye'de, gelecek kuşaklar için
Dr. Nejat F. Eczacıbaşı adı, böyle
bir ayrıcalığa sahiptir ve bundan ne
kadar mutluluk duysak azdır. Tür-
kiye'de modern anlamda ilaç sana-
yisinin kuruluşunda, genel olarak
endüstrinin gelişmesinde oynadığı çok belirleyici ve ce-
sur role karşın, sanırım, Nejat Eczacıbaşı'yı, bundan
böyle daha çok bir kültür adamı olarak hatırlayacağız.
Kültürel çalışmalar, Nejat Eczacıbaşı için bir yan uğraş
bir hobi değildi. İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'nda
onunla birlikte çalışmak mutluluğuna erişmiş az sayıda
insandan biri olarak, onun, hem dünya kültürüne, hem
de bu ülkenin sanat ve kültür yaşamına ne ölçüde ciddi-
yetle eğildiğini, kalıcı kültür değerleri için nasıl bir çaba
gösterdiğini yakından izleme olanağını buldum. Kültür
yaşamı, genel toplumsal yaşamımızın önemli değil,
"yaşamsal" bir parçasıydı onun için.
Bu tavrının temelinde, hiç kuşkusuz, bir çok yazı ve ko-
nuşmasında dile getirdiği gibi, Atatürk ideallerinin,
Cumhuriyet ve demokrasi deneyiminin, dünyanın sayılı
kültür ve eğitim merkezlerinde yetişmiş olmasının ve

hepsinden önemlisi, modern Türkiye'nin birçok öncü-
sünde bulunan "kuruculuk" bilincinin büyük rolü vardı.
Ama kendi dışındaki bütün bu objektif koşullara ekle-
nen bir de kişisel yanı vardı onun yaşam çizgisi-
nin...Dr.Nejat F.Eczacıbaşı, yalnızca bu idealleri benim-
semiş, kültür alanının değerini kavramış aydın bir kişilik
değildi. Aynı zamanda bu idealleri, görüşleri, düşleri ya-
şama geçirebilen cesur, pratik, çalışkan bir girişimciydi.

Onun, İstanbul ve Türkiye'ye günümüzde birbirin-
den etkili ve yüksek kaliteli üç festival ve bir bianel ka-
zandıran İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'nın kuruluş yıla-
rında arkadaşlarıyla birlikte nasıl
"inanılmaz"ı başardığını ve gerçek-
leştirdiğini biliyoruz.

Bundan altı yıl kadar önce, Dr.
Nejat Eczacıbaşı, Paris'te ünlü bir
Türk mimarına, Ayazağa'da kurula-
cak büyük bir kültür kompleksinin
ve konser salonunun projelerini

yaptırdığında, bu düşün gerçekleştirebileceğine en yakı-
nındaki bizler bile biraz kuşkuyla bakmışık. Geçen uzun
ve yorucu zamanda, onun bu düşününü nasıl gerçekleştirme
aşamasına getirdiğini bir mucizeyi izler gibi izledik. Çe-
şitli zorluklara, olanaksızlıklara, engellemelere inanılmaz
bir güçle direndi. Sonunda, tüm hazırlıklar tamamlandı. Baş-
ta devletten gelenler olmak üzere, fonlar bulundu. Ulus-
lararası saygınlığa sahip proje kuruluşlarıyla anlaşmalar
yapıldı. Araziyle ilgili tüm işlemler tamamlandı. Ne ya-
zık ki, onun artık hazır bulunamayacağı temel atma aşı-
masına gelindi. İşler onun öngördüğü gibi giderse, üç
yıl sonra İstanbul bu evrensel çapta yapıya kavuşacak.

Ve mutlaka kapısında, bu büyük düşün ilk görenin
adı, altın harflerle yazılı olacak.

Bu büyük kültür adamının önünde saygıyla eğili-
yoruz.

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Haziran 1985

AMERİKA DAHA ÖNCE KEŞFEDİLEBİLİRDİ.



Kristof Kolomb, Batı'ya doğru yelken açma projesini gerçekleştirmek için 1485'ten 1492'ye kadar İspanya Kraliçesi'nin lütfunu bekledi.

Oysa, ileri görüşlü girişimlerin, cesur destekçilere, geleceğe inanan yatırımcılara gereksinimi vardır.

Amerika çok daha önce keşfedilebilirdi.

Geleceğe yatırım yapmayı düşünüyorsanız, beklemeyin.

Halk Leasing size destek olmaya hazır.

HL HALK LEASING
UZAKGÖRÜŞLÜ VE KÂRLI KONTRAT

Halk Finansal Kiralama A.Ş.

Merkez: 19 Mayıs Cad. No.1 Golden Plaza Kat 2 80220 Şişli, İstanbul
Tel: 230 92 48 - 234 48 79 Faks: 230 46 69

Ankara: Cinnah Caddesi No.102/4 Çankaya

Tel: 440 71 96 - 440 55 82 - 440 50 06 Faks: 440 65 37



1 gram bil

Fotoğraflarda, ekranlarda, tüm yeni otomobiller pırıl pırıldır. Değerli bir otomobil satın almaya karar verdiğinizde hiç kuşkusuz onun gerçek yüzünü ve gerçek gücünü görmek isteyeceksiniz. Corona, dış görünümünün ardındaki her ayrıntıda aynı kaliteyi arayanlar için tasarlandı. Hiç taviz vermeden ve hiç süsleme gereği duymadan.

Yeni Corona 2.0 lt.'lik enjeksiyonlu, çift eksantrikli ve 16 supaplı motoru ile gücünü sergilerken, yakıt tüketiminde son derece alçakgönüllü. Düşük aerodinamik katsayısı, üstün motor gücü ve ivmelenmesi kategorisindeki en yüksek sürata ulaşıyor. Bu gücü frenlemek istediğinizde, 94 Corona'da standart ola-

TOYOTA SA

TOYOTA OTOMOTİV SAN. VE TİC. A.Ş.

Balkaroğlu - ADANA
Tel: (322) 457 98 30 / 227 30 49 / 227 25 61
Toyan - Çankaya, ANKARA
Tel: (312) 440 92 38 (2 Hat)
Toyota Plaza Dörtm - Büyüksanay, ANKARA
Tel: (312) 342 10 95 (5 Hat)
Göksoylar - ANTALYA
Tel: (242) 322 30 34 (2 Hat)
Toyota Plaza Uşaklılar - AYDIN
Tel: (242) 266 66 / 242 66 31

Altan - BALIKESİR
Tel: (266) 242 50 32 / 243 24 21
Akkoyunlu - Çatalfıran, BURSA
Tel: (224) 222 46 44 / 222 46 44 / 220 88 81
Toyota Plaza Meri - Yeniyol, BURSA
Tel: (224) 254 56 06 / 254 56 08 / 254 30 28
Toyota Plaza Özkanlar - DENİZLİ
Tel: (258) 268 47 48 (1 Hat)
İnter - ERZURUM
Tel: (442) 218 39 29 / 234 24 47

Sarar - ESKİŞEHİR
Tel: (222) 230 90 30 / 2
Muhittinoğlu - GAZİAN
Tel: (342) 421 55 51 / 2
Binbaylar - İSKENDERUN
Tel: (126) 1612 36 68 / 2
Toyota Plaza Ünlüler -
Tel: (246) 212 92 04 / 2
Özyıldırım - Mersin, İÇ
Tel: (324) 325 11 07

Corona 94



emakyaj yok!

yer alan ABS (Anti-lock Brake System) tehlike anında devreye girerek, direksiyon hakimiyetinizi fren süresince devam ettiriyor ve tam güvenlik sağlıyor.

Bütün bunlar bir Toyota sahibi olmanın size getireceği yeniliklerin sadece bir kısmı. Toyotasa, Yetkili Satıcılık sistemini Toyota Plaza anlayışı üzerine kurarak, Satış, Servis ve Yedek Parçada Türk otomotiv pazarının en büyük kalite yatırımını hizmetinize sunuyor.

Corona'nın gerçek gücü yansıttığını artık biliyorsunuz!



Toyota Plaza Gökkuşağı - Altunizade, İSTANBUL
Tel: (216) 310 39 90 (5 Hat)
Toyota Plaza Koltas - Dolapdere, İSTANBUL
Tel: (212) 253 42 00 (10 Hat)
Ortaköy - Ulus, İSTANBUL
Tel: (212) 257 29 70 (1 Hat)
Toyota Plaza Dumankaya - Pendik, İSTANBUL
Tel: (216) 379 09 27 / 379 32 42 / 41 / 379 18 68
Nataş - Selamiçeşme, İSTANBUL
Tel: (216) 361 29 65 / 360 62 58

Toyota Plaza Otomotiv - Topkapı, İSTANBUL
Tel: (212) 544 80 95 (1 Hat) / 501 66 78 (5 Hat)
Toyota Plaza Sonkar - Havaalanı, İSTANBUL
Tel: (212) 652 50 00 (6 Hat)
Çankırın - Alsancak, İZMİR
Tel: (232) 463 55 55 / 422 03 20
Toyota Plaza Borovalı - Bornova, İZMİR
Tel: (232) 479 19 52 / 479 06 90 / 479 09 82
Tay-Gio - KAYSERİ
Tel: (352) 326 30 75 / 76 / 78 / 79

Kocaeli Kaya - İzmit, KOCAELİ
Tel: (262) 325 91 40 (6 Hat)
Otojen - KONYA
Tel: (332) 233 50 14 / 233 33 64
Pulmak - MANİSA
Tel: (236) 233 31 81 / 233 90 86
Ya-Tu - MUĞLA
Tel: (292) 214 69 84
Tuzcuoğlu - Adapazarı, SAKARYA
Tel: (264) 277 32 47 / 48

Toyota Plaza Derindere - SAMSUN
Tel: (362) 266 94 00 (4 Hat)
Toyota Plaza Seçil - TRABZON
Tel: (462) 325 20 70 / 325 21 25 / 26
Yörük - VAN
Tel: (432) 216 85 85 / 216 16 81 / 214 33 26
Toyota Plaza Tüylüoğlu - Ereğli, ZONGULDAK
Tel: (372) 316 22 42 / 116 83 09

İstikrar programı

Acı reçete mi?

Ercan Uygur

Türkiye ekonomisinin son dönemlerdeki göstergelerine bakıldığında, gelişmelerin iyi yönde olmadığı görülmektedir. Bu saptama bir yandan görece kısıtlara dayanmaktadır, diğer yandan da geleceğe yönelik bir kaygı içermektedir. Geçmişteki bazı kötü dönemleri ön plana çıkarıp bugün kriz halinin bulunmadığını, ayrıca ekonominin geçmişe kıyasla daha gelişmiş olduğunu söylemek ve hatta bununla övünmek bile mümkündür.

Ancak, ilk başta karşılaştırmayı başka ülkelerle yapabilmek gerekir. Son beş seneye bakalım. Bu dönemde (1988-1992) ortalama büyüme %3,9, ortalama kişi başına büyüme ise %1,6 dolaylarındadır. Birçok gelişmekte olan ve hatta gelişmiş ülkenin bu oranların bir hayli üzerine çıkabildiği dikkate alınırsa, Türkiye ekonomisinin son beş yılda başarılı bir büyüme performansı gösterdiği söylenemez. İkinci olarak, ve belki de daha düşündürücü olanı, büyüme süreci kararlı değildir ve gelecek kaygısı da yaratmaktadır. Son beş yıldaki %3,9 ortalama büyümeye, %9 ile %0 arasında değişen oranlarla ulaşılmıştır. Böyle bir süreç ekonomide bazı hastalıklar olduğunu ifade eder, uzun süre sürdürülemez ve uzun dönemli kararlar almayı engeller; dolayısıyla gelecek için kaygı vericidir.

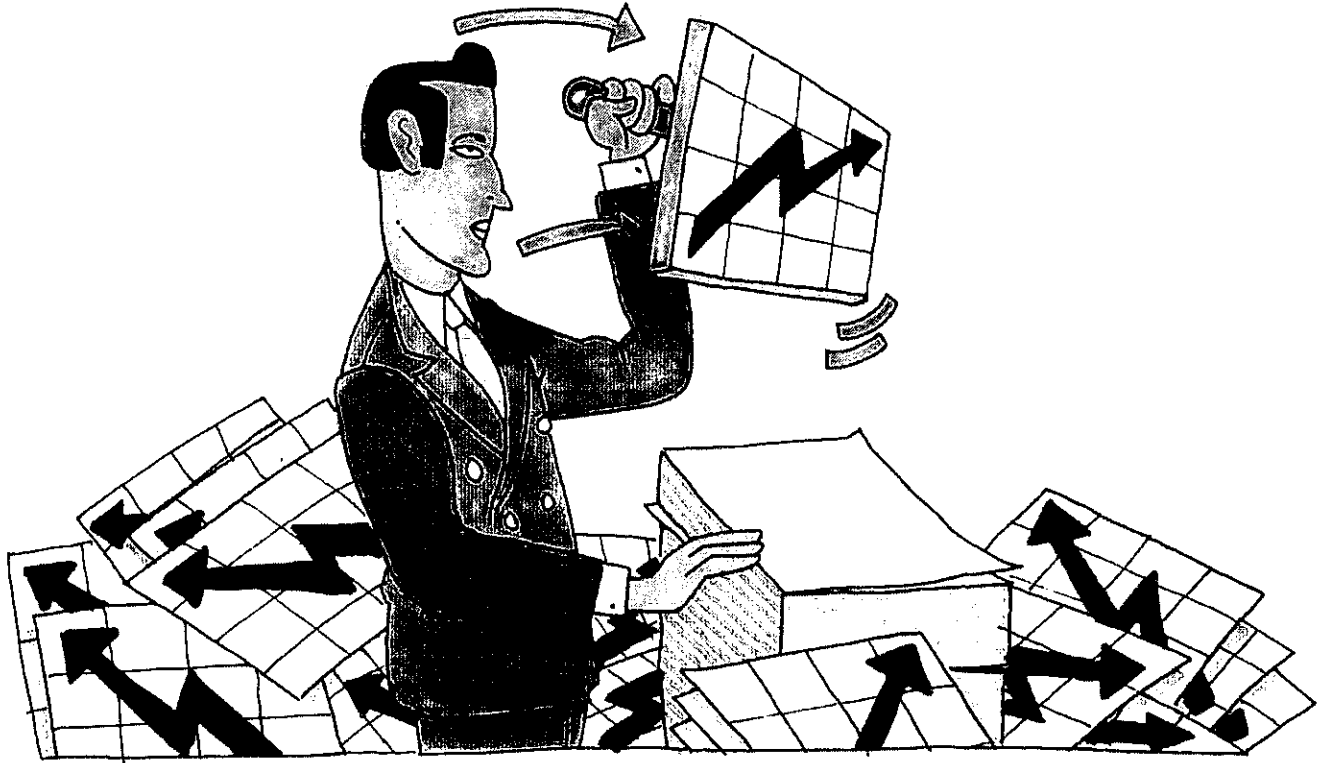
1993 büyüme oranının yüksek olacağını söylemek mümkündür, ancak 1994 oranının düşük olacağını söylemek de mümkündür. Dış ticaret ve cari işlemler açıklarının hızla yükselmesi bizi kaygı vericidir, çünkü sürekli borçlanarak bu açıkları sürdürmek mümkün değildir. Daha da önemlisi, sözü edilen istikrarsız ve kararsız büyüme sürecinin sonlarına yaklaşıldığını

göstermektedir. Dış kaynaklarla beslenen ithalat patlaması durduğunda, ekonomide kaçınılmaz olarak bir yavaşlama yaşanacaktır.

Gene son beş yıla baktığımızda, enflasyonun %60-70 dolayında tutulabildiğini, bunun da bir başarı olduğunu söyleyenler olabilir. Bu bir başarı değildir, Çünkü yüksek enflasyon zaten ekonomide düzeltilmesi gereken dengesizlikler ve hastalıklar olduğunu gösterir. Dünya'daki gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülke enflasyon oranı %5'in üzerine çıkıldığında önlem alma zorunluluğunu duyarken, %60-70 enflasyonla yaşamayı kabullenmek Türkiye'yi diğer ülkelerle karşılaştırmadan kendi sınırları içine hapsedmektedir. Daha da kötüsü, bu kabullenme geleceğe ilişkin belirsizlik, kötümserlik ve bezginliği artırmaktadır, çünkü yüksek enflasyon yerleşmiştir, enflasyonda ifadesini bulan diğer hastalıklarla birlikte toplumsal yapıyı kemirmektedir ve Türkiye'nin potansiyel ve sürdürülebilir büyüme oranını aşağıya çekmektedir.

Türkiye'yi dış dünya ile rekabet edemeyen, görece başarısız, kendi içine hapsedilmiş, kararsız, istikrarsız ve geleceği belirsiz bir ülke olarak görmek istemeyenler, elbette enflasyonun ve enflasyonda ifadesini bulan hastalıkların ortadan kalkmasını isteyeceklerdir. Öyleyse, ne yapmak gerekir? Demokrasiyi veri olarak alıp, Türkiye ekonomisinde istikrar sağlayacak politikaların en iyi şekilde oluşturulmasına ve bunların uygulanmasına katkıda bulunmak gerekir. Bu düşünce, bu yazının hareket noktasını oluşturmaktadır.

İstikrarsızlık perakende önlemlerle aşılamaz mı, bir istikrar programı uygulamak mutlaka gerekir mi? İstik-



rar programı uygulamak gerekli ise, neden şimdiye kadar uygulanmamıştır, politikacılar/hükümetler bu konuda neden ikna olmamışlardır? Her istikrar paketi, uzun süren yüksek maliyetli bir acı reçete midir? Değilse, örnekleri ve koşulları var mıdır?

Anti-enflasyonist istikrar politikaları

Türkiye'deki enflasyon, enflasyonun üç faktörü yönünden incelenirse görülmektedir ki yerleşik hale gelmiştir. Bu nedenle, başta belirtelim, perakende önlemlerle düşürülmesi çok zordur ve bir istikrar paketi gereklidir. Enflasyonun üç faktöründen ilki maliyettir ve bunun döviz kuru, ücret, kamu mal ve hizmet fiyatları, tarımsal fiyatlar ve faiz gibi başlıca beş unsuru olduğu söylenebilir. Bunların hepsi enflasyona uyum sağlamışlardır. Bunların bir bölümünü, hatta tümünü sabitleştirip enflasyonu düşürmek akla gelebilir. Ancak, uygulama zorluğu bir yana, sabitleştirmeler piyasalarda ve/veya gelir dağılımında hemen dengesizliklere yol açacaktır. Bu dengesizliklere demokrasi ortamındaki bir piyasa ekonomisinin uzun süreli dayanması mümkün olmadığından, maliyet unsurlarının bir kısmını veya tamamını dondura-

rak enflasyonu uzun süreli düşürmek mümkün değildir.

Enflasyonun ikinci faktörü fazla taleptir ve kesimler açısından bakıldığında kamu kesimi açığı, özel kesim açığı ve bunların yansıması olarak dış açık veya cari işlemler açığı olmak üzere üç unsuru vardır. Yerleşik enflasyonların bir özelliği, kamu kesiminin sürekli açık vermesi, özel kesimin bu açığı genellikle kapatamaması ve bunların sonucunda, istisnalar dışında, cari işlemler açığının ortaya çıkmasıdır. Sürekli kamu açığı veren ekonomilerde, kayıt dışı ekonomik işlemlerin de etkisiyle, vergi tabanı dar, vergi kaçağı çoktur; yeterince vergi toplanamaz.

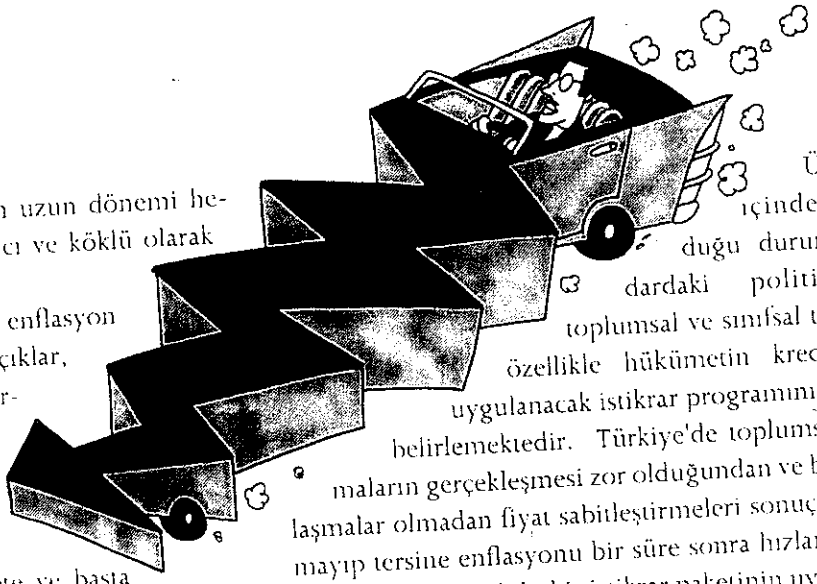
Politikacı/hükümet, popülerite kaybına uğrayacağını düşünerek vergi gelirini artıramazken, büyümeyi ve istihdamı ve dolayısıyla popüleritesini yükseltmek için kamu harcamalarını artırmaktadır. Bu süreç, ekonomiyi uzun dönemde tıkanma noktasına getirir, ancak yerleşik enflasyonun yaşandığı ekonomilerde politikacının özelliği uzun dönemi değil, kısa dönemi düşünmesidir. Öyleyse, zaman zaman çıkarılan "tasarruf" genelgeleri ile, başka önlemlerle birleşmemiş vergi rötüşleri ile kamu açıklarını önemli ölçüde azaltıp enflasyo- ➤

nu düşürmek zordur. Politikacının uzun dönemi hedefleyip, kamu kesimi açığını kalıcı ve köklü olarak azaltabilmesi gerekir.

Enflasyonun üçüncü faktörü, enflasyon beklentisidir ve ekonomideki açıklar, dengesizlikler, güvensizlik ve belirsizlik bu beklentiyi besler. Türkiye'deki gibi yerleşik enflasyonlarda, enflasyon beklentisi de yerleşiklik kazanmıştır ve bugüne, geleceğe, politikacıya / hükümete ve başta kamu kesimi bütün sisteme güven eksikliği anlamına gelmektedir. Gerçekten anti-enflasyonist politika uygulayan hükümet döneminde bile enflasyon beklentisi kırılmanmış olabilir ve enflasyon sürebilir. Bu direnişin kırılabilmesi için politikacının uzun dönemi hedefleyen doğru politika uygulaması yetmez, karar alıcıları da buna inandırması gerekir. Demek ki, Türkiye'de enflasyonun düşürülebilmesi için enflasyonun her üç faktörünü de geriletebilecek bir istikrar programı uygulamaya gereksinim vardır.

Enflasyonu düşürmeye yönelik politikaları, kabaca, bir yandan heterodoks ve ortodoks, diğer yandan da ani(şok) ve tedrici(gradual) politikalar olmak üzere ikili bir şekilde sınıflandırmak mümkündür. Heterodoks istikrar paketinde genellikle bir toplumsal anlaşma çerçevesinde fiyatların veya fiyat artışlarının (fiyatlar seti içinde ücret ve döviz kuru gibi tüm fiyatlar yer almaktadır) en azından bir bölümünün dondurulması söz konusudur. Fiyatların sabitleştirilmesi ile ekonomide ortaya çıkabilecek dengesizlikleri giderebilmek için ve istikrar programının kredibilitesini artırabilmek yönünden dış destek önemli olmaktadır. Heterodoks politikaların başarısı için fiyat sabitleştirmesi yeterli değildir, fazla talep ve enflasyon beklentisinin de geriletilmesi gereklidir.

Ortodoks politikalarda, başta mali ve parasal dengesizlikler olmak üzere, ekonomide fazla talep yaratan dengesizliklerin giderilmesi ön plandadır. Fazla talebin giderilmesi büyüme ve istihdam açısından belli maliyetler getirebileceğinden, bu maliyetlerin azaltılabilmesi için ve istikrar paketinin kredibilitesini artırmak bakımından burada da dış destek başarıda yardımcı olmaktadır.



Ülkenin içinde bulunduğu durum, iktidardaki politikacının toplumsal ve sınıfsal tabanı ve özellikle hükümetin kredibilitesi, uygulanacak istikrar programının türünü belirlemektedir. Türkiye'de toplumsal anlaşmaların gerçekleşmesi zor olduğundan ve bu tür anlaşmalar olmadan fiyat sabitleştirmeleri sonuç alıcı olmayıp tersine enflasyonu bir süre sonra hızlandırabileceğinden, heterodoks bir istikrar paketinin uygulanması destek bulmamaktadır. Belirlemek gerekir ki, 1991 sonundaki koalisyon, geniş tabanlı ve kredibilitesi yüksek bir hükümet ortaya çıkarmasına rağmen ve heterodoks veya ortodoks bir paket uygulama şansı var iken, bu tarihi şansı kullanmamıştır. Bugün aynı ortam ve özellikleri taşıyan bir hükümet yoktur.

İstikrar paketlerini, politikaların uygulanmasında ve sonuç alma bakımından zaman ufkuına göre şok paketler ve tedrici paketler olarak da ayırmak mümkündür. Şok paketlerde hızlı ve keskin politika dönüşleri vardır ve enflasyonun hızla düşürülmesi hedeflenmiştir. Tedrici paketlerde önceden açıklanan ancak keskin ve hızlı olmayan politika düzelimleri vardır ve enflasyonu düşürme süreci, ara hedefler konularak, zamana yayılmıştır. Enflasyon oranının belli eşikleri aştığı ve hiper enflasyonun artık görüldüğü, hükümetlerin kredibilitesinin çok düşük olduğu ekonomilerde, şok politikalar uygulamanın doğru olacağı savunulmaktadır.

Ancak böyle bir uygulamanın maliyeti de riski de yüksektir. Şok paketin başarısı için: (i) Şoktan sonra çok hızlı bir kredibilite yükselmesi olmalıdır. Bu tür uygulamada başarı için fazla bekleme zamanı yoktur. (ii) Vergi artışının ve harcama kısıntısının çok yüksek oranlarda ve az bir zamanda gerçekleşmesi zorunludur. (iii) Başarısızlık durumunda ödenecek fiyat, enflasyonun bir sıçrama daha yapmasını da içerecek şekilde, fazladır.

Bu nedenlerden dolayı, belli bir kredibilite düzeyinin olduğu hükümetler ve hiper-enflasyon eşığının aşılmadığı ortamlar için istikrarın zamana yayılarak yumuşak bir inişle uygulanması daha çok savunulmaktadır. (Örneğin, Cukierman ve Liviattan (1990)). Türkiye'nin

içinde bulunduğu ortam dikkate alınır, tedrici bir istikrar paketinin uygulanması daha uygun görünmektedir. Ancak, bu tür uygulamada istikrarın sonuçları belli bir süre sonra alınmaya başlanacağından, istikrarın uzunca bir süre tavizsiz uygulanabilmesi gerekir. Bu sürecin de elbette riski vardır; istikrar konusunda spekülasyon yorunlara ortam hazırlayabilir.

Türkiye'de bir istikrar paketi uygulamasının gerekli olduğu genellikle kabul edilmektedir. Buna rağmen, böyle bir uygulama neden yapılamamıştır? Bu konuda başlıca iki neden gösterilebilir:

1. İstikrar paketinin getireceği mali yükü, özellikle vergi yükünü, hangi sosyo-ekonomik grubun taşıyacağı konusunda anlaşmazlık vardır. (a) Vergi gelirinin artırılması ve kamu harcamalarının da kısılması gerektiği konusunda fikir birliği vardır, fakat bunların getireceği ek yükü kim üstlenecektir? sorusu cevapsız kaldığı sürece istikrar uygulaması gecikmekte veya uygulama başarısız olmaktadır. (b) Vergi yükünün beklenen dağılımı ne kadar eşitsiz ise, taraflar uzlaşmakta zorlanmaktadır ve istikrar politikası uygulaması da o kadar gecikmektedir. İstikrar uygulamalarında daha zayıf sosyo-ekonomik grup olan ücretli kesim çoğunlukla yükü taşıyan taraf olmuştur.

2. Politikacıda, uygulanacak istikrar paketinin maliyetinin yüksek olabileceği ve uygulamanın başarısızlıkla sonuçlanabileceği kaygısı vardır. Her iki durumda da hükümetteki politikacı ödenmesi gereken toplumsal bir bedel olduğunu ve risk aldığını düşünmektedir. Bu bağlamda toplumsal maliyet, bir yandan ücret, kar ve faiz-rant geliri sahibi sosyo-ekonomik grupların vergi artışına ve harcama kısıntısına katkıda bulunmaları, diğer yandan da işsizliğin artması ve büyüme oranının düşmesi anlamındadır. İşsizlik ve büyüme cinsinden ortaya çıkan maliyet toplumun tüm kesimlerini etkilerken, kamu harcaması kısıntısından ve özellikle vergi artışından kaynaklanan maliyet yükselmesi kayıtlı kesimlere yüklenmekte, kayıt dışı kesimler bundan kaçabilmektedirler.

Türkiye'deki politikacı/hükümet bir yandan vergi artışının ve harcama kısıntısının yükünü ücretli ve kayıtlı kâr kesimlerine yükleyemeyeceğini düşünmekte, diğer yandan da vergi kaçaklarının ve kayıt dışı ekono-

minin üzerine gitme cesaretini gösterememektedir. Daha da çarpıcı olanı, istikrar paketi uygulamasının başarısızlığa uğrayabileceğini, başarılı olsa bile ödenecek maliyetin yüksek ve uzun süreli olabileceği değerlendirilmesini yapmaktadır. İstikrarın maliyeti konusunda yapılan tartışmalar ve yayılan "acı reçete" havası, politikacının değerlendirmesini haklı çıkaracak şekildedir.

İstikrar programı uygulamasında işsizlikte artış, büyümede azalma anlamında yüksek bir maliyet ödemek gerçekten kaçınılmaz mıdır? Bu soruya da baştan cevap verelim. Uzun dönemli düşünen politikacının uyguladığı, ekonomik kuralları, temelleri ve zamanlaması doğru olan, yani kredibilitesi yüksek olan bir istikrar programı, kısa dönemde bile, maliyet ödemek bir yana, büyüme oranını artırıp başarılı olabilir. Bu anlamda bir hayli başarılı olan Danimarka ve İrlanda uygulamalarından önemli dersler çıkarılabilir.

Bu uygulamalara bakmadan önce, "Alman Görüşü" denilen yaklaşıma kısaca değinmekte yarar var; "Geleneksel düşünceye göre, vergi artışı ve kamu harcamasındaki azalma ile kısa dönemde toplam talep, büyüme ve istihdam düşecektir. Bu sonuç, ancak kısmen doğru olabilir, çünkü kamu açığındaki düşmenin sadece doğrudan olumsuz etkisini yansıtmakta ve bekleyişler yoluyla ortaya çıkan dolaylı olumlu etkisini dikkate almamaktadır. Eğer istikrar programı uygulamasının kredibilitesi var ise ve orta vadede sonuç alınıncaya kadar uygulanacağı düşünülüyor ise, bu bir yandan bekleyişleri olumlu etkileyip bugüne ve geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltacak, diğer yandan da kamunun ekonomideki payının görece olarak azalması anlamına gelecektir. Belirsizliklerin azalması ve bekleyişlerdeki olumlu değişiminin dolaylı etkisi ile, istikrar programının talep ve büyüme artışı sonucunu doğurması bile mümkündür."

Yukarıda sözü edilen geleneksel düşünce aslında "ders kitabı düzeyine indirgenmiş Keynesyen görüş"tür. Ders kitabında bir sentez olarak ifade edilen bu tür Keynesçilikte, Keynes'in kendisinin çok vurguladığı belirsizliklerin ve bekleyişlerin rolü yoktur. İstikrar programı uygulamasının doğrudan olumsuz ve dolaylı olumlu etkilerinden hangisi daha ağır basar konusunda tartışma olmakla birlikte, 1980'lerin ikinci yarısında Danimarka ve İrlanda istikrar paketlerinin başarılı so-

nuçlar almasıyla, "Alman Görüşü"nin bazı ortamlarda geçerli olabileceği kabul görmüştür.

Danimarka ve İrlanda'da uygulanan istikrar paketleri

1970'lerin sonlarından itibaren Danimarka bir yandan düşük büyüme hızları, bir yandan da artmakta olan enflasyon oranları yaşamakta idi. Kamu kesimi önemli açıklar vermektedir ve 1979 yılı sonunda %29 olan kamu kesimi borç stokunun GSYİH'ya oranı 1982'nin sonunda %65'e ulaşmıştı. Cari işlemler dengesi de önemli açıklar vermekte ve işsizlik artırmaktaydı. Kamu kesiminin büyük ölçülerde borçlanması sonucunda nominal ve reel faiz oranları Avrupa ölçülerine göre çok yükselmişti. 1982 Ekim ayında (yıllık) enflasyon oranı %10, uzun dönem(nominal) faiz oranı %22 idi ve %12 gibi yüksek reel faizlerle kamu borçlanmasının çok daha fazla sürdürülemeyeceği sıkça belirtilmekte idi.

Bu gelişmeler olurken, 1982 sonlarında iktidara bir koalisyon hükümeti geldi ve vakit geçirmeden bir istikrar programı uygulamaya başladı. İstikrar programının temel amaçlarından birisi kamu kesimi açığını tedrici, istikrarlı ve inatçı bir biçimde düşürmekti. Bu düşüşü sağlamak için kamu harcamaları bir miktar azaltılacak ancak ağırlıklı olarak vergi gelirleri artırılacaktı. İstikrar programının bir parçası olarak, yüksek oranda bir devalüasyon ile birlikte Danimarka kronu(DK), EMS(European Monetary System) içinde olmasına rağmen, Alman markına (DM) bağlanmıştı. Yani, EMS içinde önemli oranlarda artan DK/DM döviz kuru sabit kalacaktı. Bu, Merkez Bankası'nın para politikası ile sağlanacaktı. Daha önce enflasyona endeksli olan ücret artışlarına sınırlama getirildi. Ayrıca döviz işlemlerinin ve sermaye hareketlerinin önemli ölçüde liberalize edileceği ilan edildi.

İstikrar programı ile ilan edilen politika değişikliklerine, bazı zor dönemlerde bile tavizsiz uyuldu. Kamu maliyesinde baştan itibaren dramatik sayılacak bir düzelme yaşandı. Dört sene içinde faiz ödemelerini kapsayan birincil bütçe (primary budget) açığında GSYİH'nın %15'i oranında toplam düşüş sağlandı. Bu toplamın %4,2'si hükümetin cari harcamalarındaki azalmadan, %0,5'i hükümet yatırımlarındaki azalma-

dan, geri kalan %10,3'ü ise net vergi gelirlerindeki artıştan sağlanmıştı.

Danimarka istikrar programı uygulamasının sonuçları uygulayanları şaşırtacak kadar iyi idi. Hemen başlarda, programın kredibilitésinin yüksek olduğunu, politika belirsizliklerinin azaldığını ve enflasyon beklentisinin düştüğünü ifade eden göstergeler vardı. Birincisi, nominal ve reel faiz oranları kısa bir süre sonra iniş trendine girdi. İkincisi, tüketici güven endeksi (consumer confidence index) büyük bir sıçrama gösterdi. Bu göstergeler, yatırım, büyüme ve istihdam gibi reel ekonomik faaliyetlerde elde edilen başarıların habercisi idiler. Vergi gelirleri önemli oranda artmasına rağmen, özel tüketim ve özellikle yatırım yüksek oranlarda arttı. 1983 ile 1986 arasındaki dört yıl içinde özel tüketim harcamaları ortalama %3,7, özel üretken(konut dışı) yatırımlar %12,7, GSYİH da %3,6 artış gösterdi. Bu oranlar, hele yatırımlar dikkate alındığında, Danimarka gibi bir Avrupa ekonomisi için yüksek oranlardı. İstikrar programı uygulaması, birakalım gerileme veya durgunluğu, ahşılmışın çok üzerinde büyüme getirmişti.

Benzer bir sonuca İrlanda, üstelik 1982 ile 1984 arasındaki başarısız bir deneyimden sonra, 1987'de uygulanmaya başlanan bir istikrar programı ile ulaştı. Danimarka'dakinin aksine, İrlanda'nın 1987 programını bir azınlık hükümeti uyguladı, ancak bu uygulama da kamu kesimi açıklarını tavizsiz mali politikalarla gidermeyi hedeflemişti. Uygulamanın başlarında, EMS içindeki İrlanda parası için yüksek oranlı bir devalüasyon vardı. Gene başlardan itibaren nominal ve reel faiz oranları önemli düşüşler gösterdi. 1982 programında da faiz oranları düşmüş fakat buna rağmen özel konut dışı yatırımlar azalmıştı. 1987 programında ise özel konut dışı yatırımlar 1987-1989 döneminde ortalama %6,7 oranında arttı. Aynı dönemde özel tüketim ortalama %3,6, GSYİH ise %3,7 yükseldi.

İstikrar programı ile birlikte büyüme nasıl sağlandı?

Şimdi, Danimarka ve İrlanda örneklerinin de gösterdiği gibi, istikrar programı sırasında ve sonrasında durgunluk ve gerileme bir kenara, ekonomiler kendi ortalamlarının bile üzerinde büyüme oranlarına ulaşabilmekte-

dirler. Acaba bu sonuç nasıl ortaya çıkmaktadır? Sistemli bir açıklaması yapılabilir mi? Koşulları var mıdır? Bu sorulara verilebilecek yanıtların önemi büyüktür çünkü, istikrar paketi uygulamasında ekonomilerin gerilemesi veya durgunluk yaşaması olasılığı da vardır. Konuya önce iç talebin önemli bileşenlerine, özellikle tüketim ve özel yatırıma bakarak girelim. Değinilen ülkelerde özel harcanabilir gelirden düşmeye rağmen, özel tüketim harcaması neden artmıştır? Özel yatırım nasıl patlama göstermiştir?

Bu sorulara değişik iktisatçıların verdikleri cevapları şöyle aktaralım: Giavazzi ve Pagano'ya (1990) göre tüketimi olumlu yönde etkileyen üç doğrudan etki düşünülebilir. (i) Beklenen enflasyonda düşme. Bu değişime bir servet etkisi yaratmakta ve özellikle dayanıksız tüketim malları için yapılan harcamalara pozitif etki yapabilmektedir. Çünkü, beklenen enflasyonda düşüş ile tahvil ve bonoların piyasa değeri artmaktadır ve bu artışın ancak bir kısmı vergi olarak geri ödenmektedir.

(ii) Reel faiz oranında düşme. Bu durumda devlet tahvil ve bonosu olanların servetleri artmış olacak ve dolayısıyla özel tüketim de yükselecektir. Burada belirtmek gerekir ki, hem Danimarka'da hem İrlanda'da döviz kuru düşük faizli bir yabancı paraya (DM'ye) göre sabitleştirilmiş olması ve bu sabitleştirmenin süreceğine inanılması, diğer bir deyişle döviz kuru politikasının kredibilitesinin yüksek olması nedeniyle nominal faiz oranları başlangıçtan itibaren önemli ölçüde düşmeye başlamıştır. Enflasyonun aynı oranda düşmemesi sonucunda, reel faiz oranları da düşmüştür. Büyüme bakımından olmasa da, enflasyonu düşürme yönünden başarılı kabul edilen örneği Meksika'daki istikrar uygulamasında reel faiz oranlarında önemli artışlar olurken, Danimarka ve İrlanda uygulamalarında nominal ve özellikle reel faiz oranlarının düşmesine dikkat çekmek gerekir.

(iii) Kamu harcamaları ile özel harcamalar arasında ikame. Kamu harcamalarında azalma olduğunda, eğitim, sağlık, ulaştırma gibi kamu hizmetleri bu gelişmeden olumsuz etkilenebilir. Kişiler de, bu hizmetleri yeterince sağlayabilmek için, bu tür hizmetler için daha fazla harcama yapmak zorunda kalabilirler. Nitekim Danimarka'da istikrar programı ile birlikte kamunun sağlık, eğitim, kültür ve ulaştırma harcamalarında az da

olsa reel düşüşler olmuş, buna karşılık bu kalemlerde özel harcamalar çok daha fazla artmıştır.

İnceleme sonuçları göstermektedir ki, Danimarka'da önemli bir servet etkisi varken, İrlanda'da bu etki daha zayıftır. Diğer yandan, İrlanda'da tüketim harcanabilir gelirdeki bugünkü ve beklenen gelişmelere duyarlı iken, Danimarka'da bu duyarlılık daha azdır. Sonuç olarak, Danimarka'da servet etkisi nedeniyle, harcanabilir gelirdeki azalmaya rağmen, özel tüketimde artış olabilmektedir. İrlanda'da ise tüketim harcamasını ağırlıklı olarak belirleyen harcanabilir gelirdir. İrlanda'daki likidite sınırlamalarının böyle bir sonuçta payı büyüktür. Bu konudaki en önemli farklılık, iki ülkede kredi piyasasının işleyişinden ve tüketicilerin bu piyasadaki görece ağırlığından kaynaklanmaktadır.

Danimarka'da tüketici kredilerinin toplam kredi içinde önemli bir yeri vardır ve tüketicilere bu konuda getirilen bir tayınlama (rationing) yoktur; tüketici talepleri kolayca karşılanabilmektedir. Bu ülkede tüketici kredilerinin tüketim harcamasına oranı 1978-1982 döneminde ortalama %29, 1984'de %30, 1986'da %40, 1988'de %37'dir. Danimarka'da konut kredilerinin tüketim harcamasına oranı da çok yüksektir. 1984'de bu oran %120 iken, 1988'de %184'tür. Görüldüğü gibi, Danimarka'da istikrar programı uygulaması sırasında tüketici ve konut kredilerinde çok büyük artışlar olmuştur. İrlanda'da ise, kredi piyasasında tayınlamalar olduğu gibi, tüketicilerin bu piyasadaki ağırlığı çok daha azdır. Tüketici kredilerinin tüketim harcamalarına oranı 1984'de %8, 1988'de %11'dir. Konut kredilerinin tüketim harcamasına oranı 1984'de %35, 1988'de %42'dir.

Danimarka ve İrlanda için yapılan incelemeler yukarıda belirtilen üç ögenin tüketim artışını açıklamakta yeterli olmadığına ortaya koymuştur. Giavazzi ve Pagano (1990) bu konuda şu yorumu getirmektedir: Özel kesim, hükümetin yaptığı mali dengeleme/istikrar programını kamunun ekonomi içindeki payının sürekli azalması olarak, yani özellikle uzun dönemde vergi oranlarının düşeceği anlamında algılamıştır. Şimdiki vergi artışı, bu amaca yönelik olarak aşılması gereken yolda geçici bir zorunluluktur ve belli bir süre sonra yerini azalmaya terk edecektir. Bu algılama ile, özel kesimin özellikle beşeri sermayeden (human capital) bekle-

diği gelir artmıştır ve bu da tüketim üzerinde olumlu etki yapmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki, böyle düşünebilmesi için özel kesimin zaman ufku uzun olmalıdır. Özel kesimin zaman ufku kısaldıkça, vergi artışı özel tüketimi giderek daha olumsuz etkilemektedir.

Giavazzi ve Pagano(1990), istikrar programı sırasında ve sonrasında iki örnek ülkede ve özellikle Danimarka'da özel üretken yatırımlardaki hızlı artışın önemli bir nedeni olarak reel faiz oranındaki düşüşleri göstermektedirler. Ancak, bu yeterli bir açıklama değildir ve iki öge daha eklenmelidir. Birincisi, nominal ve reel faiz oranları içeride düşmüş olmakla birlikte, daha da düşük faiz oranları ile dışardan DM cinsinden borçlanmak karlıdır. Danimarka'da DM'ye göre sabit döviz kuru geçerli olduğuna göre, kur riski yoktur ve sermaye işlemleri liberalize edilmiştir. Özel üretken yatırımların 1984'de %42'si, 1985'te %51'i dış borçlanma ile yapılmıştır. Ayrıca, yabancı yatırımlar da artmıştır. İkinci bir öge de, tüketiciler gibi yatırımcıların da vergi artışını geçici olarak algılayıp uzun dönemde vergi oranlarının düşeceğini ve böylece karlılığın artacağını düşünmüş olmalarıdır.

Blanchard'a (1990) göre mali dengelemenin gelecekteki üretim ve gelire ilişkin algılamayı olumlu yönde değiştirip tüketime artırıcı etki yapabilmesi için, kamu borçlanmasının belli bir kritik düzeyi aşmaması gerekir. Vurgulamak gerekir ki, mali dengelemenin diğer önemli bir sonucu da belirsizliği azaltmasıdır. Belirsizliğin azalması, ihtiyati tasarrufları (precautionary savings) azaltıp tüketimi artırabilir. Ancak belirsizliğin azalması özellikle özel yatırımları olumlu etkileyecektir ve Danimarka'daki yatırım sıçramasında belirsizliğin azalması çok önemlidir.

Drazen (1990), artan vergiler/azalan kamu harcamalarının doğurduğu beklenmedik üretim artışlarının doğrusal olmayan ilişkilerden kaynaklandığını ve bu sonucun ortaya çıkabilmesi için vergi artışı/kamu harcaması azalışının yüksek oranlarda olması gerektiğini açıklamaktadır. Küçük değişimlerden bu sonuç çıkmaz, yani Alman Görüşü'nü her mali dengeleme programı için genelleştirmek doğru değildir.

Mali dengeleme ile birlikte tüketim artışı için iki açıklama getirilebilir, ki bunlar İsrail'de de geçerli olmuşlardır. Birincisi, enflasyona rağmen sabit döviz ku-

ru, ithalat talebinin öne alınması sonucunu doğurmuştur. İkinci bir neden, enflasyonunun düşmesi ile mali sektörden diğer sektörlerle kaynak aktarımı ve produktivite artışıdır. Bunlar da doğrudan etkilerdir, tüketim ve yatırımdaki tüm değişmeyi açıklamazlar. Daha geniş bir bakış açısı, bugünün iktisat politikası uygulamasının, yarının iktisat politikası konusunda yarattığı beklenti etkisidir. Yani, bugünün daraltıcı mali politikası, yarının daha genişlemeci mali politikasının ortamını hazırlamaktadır. Bugünün bütçe açığının azaltılması, gelecek için daha az vergi beklentisi yaratmakta ve bunun tüketime olumlu etkisi olmaktadır.

Bertola ve Drazen'in (1991) açıklamasına göre, statik bir modelde bütçe açıklarını azaltan bir politika uygulaması üretimde daraltıcı etki yaparken, beklentilerin yer aldığı dinamik modelde, eğer gelecekteki politika uygulamasının değişik olacağı beklentisi yaratılmış ise, tam tersi bir etki ortaya çıkar. Kamu harcamasında bir azalma, gelecekte de harcamanın ve vergilerin daha düşük olacağı beklentisini yaratmış ise, özel talebi artırıcı etki yapabilir. İrlanda'nın 1982'deki ilk istikrar programında gelecekteki mali politikaya ilişkin bir iyimserlik ortaya çıkmamış, yani gelecekte de vergi artışı olabileceği beklentisi korunmuş ve bu nedenle başarısız bir uygulama ortaya çıkmıştır.

Weber'e (1991) göre, Danimarka ve İrlanda'nın EMS içinde olması ve özellikle istikrar programının başlangıcında paralarını DM gibi kuvvetli, enflasyon sorunu yaşamayan bir paraya bağlamış olmaları, uyguladıkları programın belli bir ölçüde kredibilitelerini yükseltip maliyetini düşürmüş olabilir. Bu bağlamda, değinilen ülkelere Merkez Bankalarının Alman Merkez Bankası Bundesbank gibi davranacağına inanılmış ve böylece bu bankaların ve para politikalarının kredibilitesi yükselmiştir.

Türkiye ekonomisi için değerlendirilmeler ve sonuç

Enflasyonun geriletilip yok edilebilmesi için asıl eylem ve sorumluluk, toplum adına karar verip uygulayan politikacıya düşmektedir. Şöyle ki, politikacı kısa dönemli düşünmekten uzaklaşıp toplumu uzun dönemli hedeflere ulaştırarak politikaları uygulayabilmeli ve bu uygulamalarla birlikte hedeflere yaklaşıldığı ölçüde kendisi-

nin de uzun dönemli popülaritesini yükselteceğini görmelidir. Politikacıya bu mesajı en açık şekilde veren, onu uzun dönemli toplumsal amaçlara yönelten başlıca etki ise, böyle amaçlar etrafında uzlaşabilen politik ve örgütlü toplumsal tepkilerdir.

Türkiye'de istikrar paketi uygulaması başarıya ulaşır mı, veya hangi tür bir paketin başarısı için ne gibi koşullar gereklidir? Türkiye için çok yerine tedrici fakat inatla uygulanabilen bir paketin tercih edilmesi gerektiği daha önce belirtilmişti. Böyle bir paketin başarısı için genel anlamda dört koşulun yerine gelmesi gerekmektedir:

1. Paketi uygulayacak olan hükümetin iktidar süresinin kesin olarak uzunca bir dönemi, örneğin en az iki yılı kapsaması gerekir. İktidar süresi şüpheli veya kısa olan hükümetlerin istikrar politikalarının sürekli olmayacağı düşünüldüğünden, uygulanacak paketin kredibilitesi düşük olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, 1994 Mart yerel seçimi, bugünkü hükümetin iktidar süresi konusunda şüphe uyandırdığından, seçimden önce bir program uygulamanın başarı şansı düşecektir.

2. Türkiye'de fazla talep faktörünün geriletilebilmesi için, özellikle kamu kesimi açıklarının ve bir ölçüde de özel kesim tüketim artış hızının geriletilebilmesi gerekir. Bu bakımdan, vergi gelirlerinin büyük ölçüde artırılması, kamu cari harcamalarının da belli bir ölçüde düşürülmesi gerekir. (Burada söz konusu olan reel değişkenlerdir) Vergi gelirlerinin artırılabilmesi için, bir yandan kayıtlı vergi kaçakları önlenmeli, diğer yandan da kayıt dışı faaliyetlerden vergi alınabilmelidir. Bu çerçevede vergi hasılatını önemli ölçüde düşürdüğü bilinen teşvik sisteminin büyük ölçüde daraltılıp zamanla kaldırılması yönünde adımlar atılmalıdır. Uluslararası anlaşmalarla, zaten giderek daralan ve daha da daralacak olan ihracatı ve yatırımları teşvik uygulamaları, yerlerini döviz kuru ve istikrarlı ekonomik ortam gibi kriterlere bırakmalıdır.

Vergi kaçaklarının, kayıt dışı ve hatta yasa dışı faaliyetlerin, yapay görelî fiyatlar yaratan kalıcı teşvik sistemlerinin üzerine gidemeyen istikrar paketi uygulamasının başarı şansı baştan fazla yüksek olmayacaktır. Çünkü ekonomik sisteme olan güvensizliğin sürmesi, pakete güvensizlik ile kendini gösterecektir.

3. İstikrar paketindeki politikaların iyi hazırlanmış ol-

ması, bunların iyi hazırlandığını ve üzerlerinde anlaşılıp uzlaşıldığını göstermesi bakımından da hem iç hem dış destek sağlayabilmesi gerekir. İçerde uzlaşma yerine daha fazla çatışma ortamı getiren politikaların uzun ömürlü olamayacağı düşüncesi hemen yaygınlaşacaktır. Dış destek ile, politikaların kredibilitesi yükseltilecek ve parasal olanaklar sağlanabilecektir. Burada belirtmek gerekir ki, iç uzlaşmanın sağlanmasında yalnızca gelir gruplarının değil, politik aydın gruplarının özellikle iktisatçı kamuoyunun onayı veya desteği önemlidir.

4. İstikrar politikasını uygulayacak politikacının/ hükümetin kamu kesiminin yeniden yapılanmasını göze alabilmesi gerekir. Yalnızca KT'lerde ve yerel yönetimlerde değil, merkezi devlet organları dahil, tüm kamu kesiminde yeniden yapılandırma sürecini başlatabilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, konuyu özelleştirme kapsamı içine hapsedmek yanlış olmaktadır ve hedeflerin en kolay olarak karşımıza konmaktadır. Özelleştirme gerçekleşmiş olsa da, enflasyon sorununun özüne ulaşmak mümkün olmayabilir.

Büyümeyi düşürmeden ve bir toplumsal maliyet ödemeden istikrar paketi uygulaması mümkün görünmektedir. Acaba, bu tür bir sonuç için yukarıdaki dört koşul olarak ne gibi politikalar ve önlemler düşünülebilir?

(1) İstikrar paketi uygulamasının bir zorunluluktan doğduğunu, eğer paket uygulanmaz ise büyük bir kriz ortamına girileceğini ve gelecekte kaçınılmaz olarak çok daha köklü ve maliyetli önlemler alınmasının gerektiğini göstergeler yardımıyla açıklamak. Bu tür bilgilendirme, belirsizliğin azaltılmasını ve geleceğe yönelik beklentilerin iyimser olmasını sağlayabilir.

(2) Bugün enflasyon yoluyla alınmakta olan enflasyon vergisinin, enflasyonun geriletilip yok edilmesi ile ortadan kalkacağını, kamu kesiminde dengelemeyi sağlamak için nasıl olsa gelecekte alınacak olan verginin bugünden alındığını ve sorunun bugün çözülmesi gerektiğini açıklamak. Bu tür bilgilendirme de, belirsizliği azaltıp geleceğe yönelik beklentilerin iyimser olmasını sağlayabilir.

(3) Kayıt dışı kesimin vergilendirilmesiyle vergiyi olabildiğince geniş bir tabana yayarak ve bir ölçüde vergi oranlarını da artırarak, vergi gelirlerinde bir sıçrama sağlarken, eşanlı olarak vergi oranlarını düşürmek için ➤

bir plan hazırlamak. Bu planda vergi oranlarının gelecekte düşeceğini ve şimdiki vergi artışının geçici olduğunu vurgulamak.

(4) Bir yandan kamu kesimi açıklarını kapatırken, diğer yandan da kamuya artık yönelmeyen finansal kaynakların özel kesime uzun vadeli krediler şeklinde dönebilmesini sağlamak. Bu kaynaklar, bir yandan tüketim talebini, fakat özellikle yatırım talebini canlandırmakta etkili olabilir.

(5) Karar alıcıların zaman ufkuunu genişletmek ve kısa dönemciliğin değil, uzun dönemciliğin kârlı olduğunu göstermek için önlemler almak. Bu bağlamda, kısa dönemli spekülâtif finansal işlemleri olabildiğince vergilendirmek. Bu yolla finansal oyunlar yerine fiziki yatırımları özendirme.

(6) İstikrar programı uygulamalarından bilinmektedir ki, mali dengeleme olmadan sıkı para politikası ile enflasyonu düşürmek hem çok zor, hem çok maliyetlidir. Bunu dikkate alarak ve ağırlığı mali dengelemeye vererek, para ve kredi genişlemesini makul ölçülerde sürdürmek. Bu, faiz oranlarının düşmesine de katkıda bulunacaktır.

(7) Reel faiz oranlarının düşmesini sağlamak. Bir yandan enflasyon beklentisinin düşmesi, diğer yandan iç ve dış kaynakların kullanılmasıyla kredi olanaklarının artırılması bu sonuca etki edebilecektir. Böylece özellikle yatırım talebi canlandırılabilir.

(8) Özellikle yatırım amaçlı dış borçlanmaya sınır getirmemek, hatta yurt içine göre yurt dışından düşük faizle borçlanmayı özendirebilmek. Böylece, bir yandan kredi faizlerinin düşmesini sağlamak üzere bir baskı yaratmak.

(9) Gene uzun dönemli yatırım amaçlı borçlanmaları sağlayan yurt içindeki leasing türü örgütlenmeleri özendirmek.

(10) Yabancı yatırımcıya istikrar paketini açıklayıp belirsizliklerin olabildiğince azaldığı bir makroekonomik ortam yaratıldığını duyurmak. Böylece, özellikle son yılda makroekonomik ortamdaki belirsizlikler nedeniyle hızla azalan yabancı yatırımların tekrar yükselmesini sağlamak. Ayrıca, yabancı yatırımcıya da yakın bir gelecekte vergi oranlarının düşürüleceğini açıklamak. Belirtmek gerekir ki, Uygur (1993 b)'de gösterildiği gibi, yabancı yatırımların yerli sabit sermaye yatırımları üzerinde uyarıcı bir etkisi vardır.

rımları üzerinde uyarıcı bir etkisi vardır.

Danimarka'da ve İrlanda'da geçerli olan "kamu kesiminin dengelenmesiyle birlikte büyüme" veya "istikrar paketi uygulaması ile birlikte büyüme" sonucu, Türkiye için geçerli olabilir mi? Bu soruya belli bir hata payı ile evet demek mümkündür. Uygur (1993 a) çalışmasında açıklandığı gibi, bugünün enflasyonu önemli ölçüde beklenen enflasyondan etkilenmektedir ve beklenen enflasyonu da önemli ölçüde kamunun mali ve parasal politikaları belirlemektedir. Böyle bir yapıyı temel alarak oluşturulan T.C. Merkez Bankası ekonometrik modelinde de gösterilmiştir ki, kamu kesiminin dengelenmesiyle birlikte büyümekten vazgeçmek gerekli olmayabilir. Uygur (1991) çalışmasında gösterildiği gibi, istikrarın olumsuz etkisi olsa bile az ve kısa sürelidir.

Türkiye'de enflasyonu yenmek için bir istikrar programı gereklidir. Bu programın uygulanmasında yüksek ve uzun süreli bir maliyet ödeneceği savı önemli ölçüde geçerli değildir. Ancak, iyi tasarlanmış ve doğru bir programı doğru zaman ve ortamda yeterli bir kadro ile uygulamak koşuluyla. Çünkü, yazık ki, zaman geçtikçe istikrar programı uygulamak daha maliyetli olacaktır.

Prof. Ercan Uygur
AÜİ Siyasal Bilgiler Fakültesi öğretim üyesidir

Kaynaklar

- BERTOLA, Giuseppe and DRAZEN, Allan (1991) Trigger Points and Budget Cuts: Explaining the Effects of Fiscal Austerity, Centre for Economic Policy Research Discussion Paper Series No 599, London: CEPR
- BLANCHARD, Olivier J. (1990) "Comment" to Giavazzi and Pagano, *Macroeconomics Annual* 1990(5), 111-116
- CUKIERMAN, Alex ve LIVIATAN, Nissim (1990) The Dynamics of Optimal Gradual Stabilizations, yayınlanmamış çalışma
- DRAZEN, Allan (1990) "Comment" to Giavazzi and Pagano, *Macroeconomics Annual* 1990(5), 117-127
- GIAVAZZI, Francesco and PAGANO, Marco (1990) "Can Severe Fiscal Contractions be Expansionary? Tales of Two Small European Countries", *NBER Macroeconomics Annual* 1990(5), 75-111
- UYGUR, Ercan (1991) "Central Bank Quarterly Econometric Model of Turkey: A first draft", in *The Use of Econometric Models in Central Banks' Decision Making Problems* Ankara: Central Bank of the Republic of Turkey
- UYGUR, ERCAN (1993 a) "Price, Output and Investment Decisions of Firms: An Explanation of Inflation and Growth in Turkish Industry", in *Price Dynamics*, ed by HASAN ERSEL, Ankara, Bank of the Republic of Turkey
- UYGUR, Ercan (1993 b) Financial Liberalization and Economic Performance in Turkey, Ankara: Central Bank of the Republic of Turkey
- WEEER, Axel A. (1991) "Reputation and Credibility in the European Monetary System", *Economic Policy*, 12 (April), s. 58-102

DEC

aks h

Farklı bileşimdeki ipliği, dünyaca ünlü Alman kuruluşu FALKE tarafından üretiliyor.



Avrupa'da gördüklerinizi Yünsa'da bulabilirsiniz.

Şimdi Yünsa'da, iki yeni halı daha var:
Decore de luxe... Saxone de luxe.

Decore de luxe; değişik dokusuyla yeni bir konfor getiriyor.
Saxone de luxe; çok özel renkleriyle Avrupa'nın en yeni dekorasyon eğilimlerini yansıtıyor.
Yeni Yünsa çeşitlerini görün. Aradığınız "yeni halı"yı Yünsa'da bulacaksınız.

YÜNSA
HALI

YÜNSA HALI ORMANCI HOLDİNG A.Ş. NİSİPETİYE CADDESİ 28, EİTLER / BEŞİKTAŞ / İSTANBUL

Yünsa, size, tam 6 ayrı tür halı ve 72 ayrı renk seçeneği sunuyor. Çeşitlerimizi, ithal halı örneklerini, halı aksesuarlarını Yünsa Halı Bayilerinde ve Yünsa Halı "Show Room"da (Nispetiye Caddesi 28, Etiler) inceleyebilirsiniz.

ERA

SAXONE
de luxe

Sık dokulu, 3.100 poliamid ipliği, Hollanda kuruluşu AKZO tarafından üretiliyor.



**ÇEŞMİ BÜLBÜL.
TOKYO'DAKİ
BİR OTOMOBİL DEVİNİN
YÖNETİM KURULU BAŞKANINA
ARMAĞAN OLARAK
GÖNDERİLECEK...
EN KÜÇÜK ÖZENSİZLİKTE
KIRILMASI İŞTEN BİLE DEĞİL**

DHL Düşünsün.

Siz, armağanınızı dikkatlice paketleyin yeter. DHL, paketinizi masanızdan alacak ve sizin gösterdiğiniz hassasiyeti göstererek, tam gününde alıcının masasına teslim edecektir.

Artık rahat bir nefes alabilirsiniz...

DHL: Derhal.

DHL için her paket, ertesi güne ulaştırılması gereken değerli bir emanettir. Hasarsız, zi-yansız... Sizden nasıl aldıysa öyle! İster kırılacak türden, ister dayanıklı bir eşya olsun!

DHL, Dünyanın Her Yerinde.

DHL, 20 yılı aşkın bir süredir uluslararası

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 |

gönderilerin en hızlı ve güvenilir biçimde alıcılarına dağıtımı için çalışıyor.

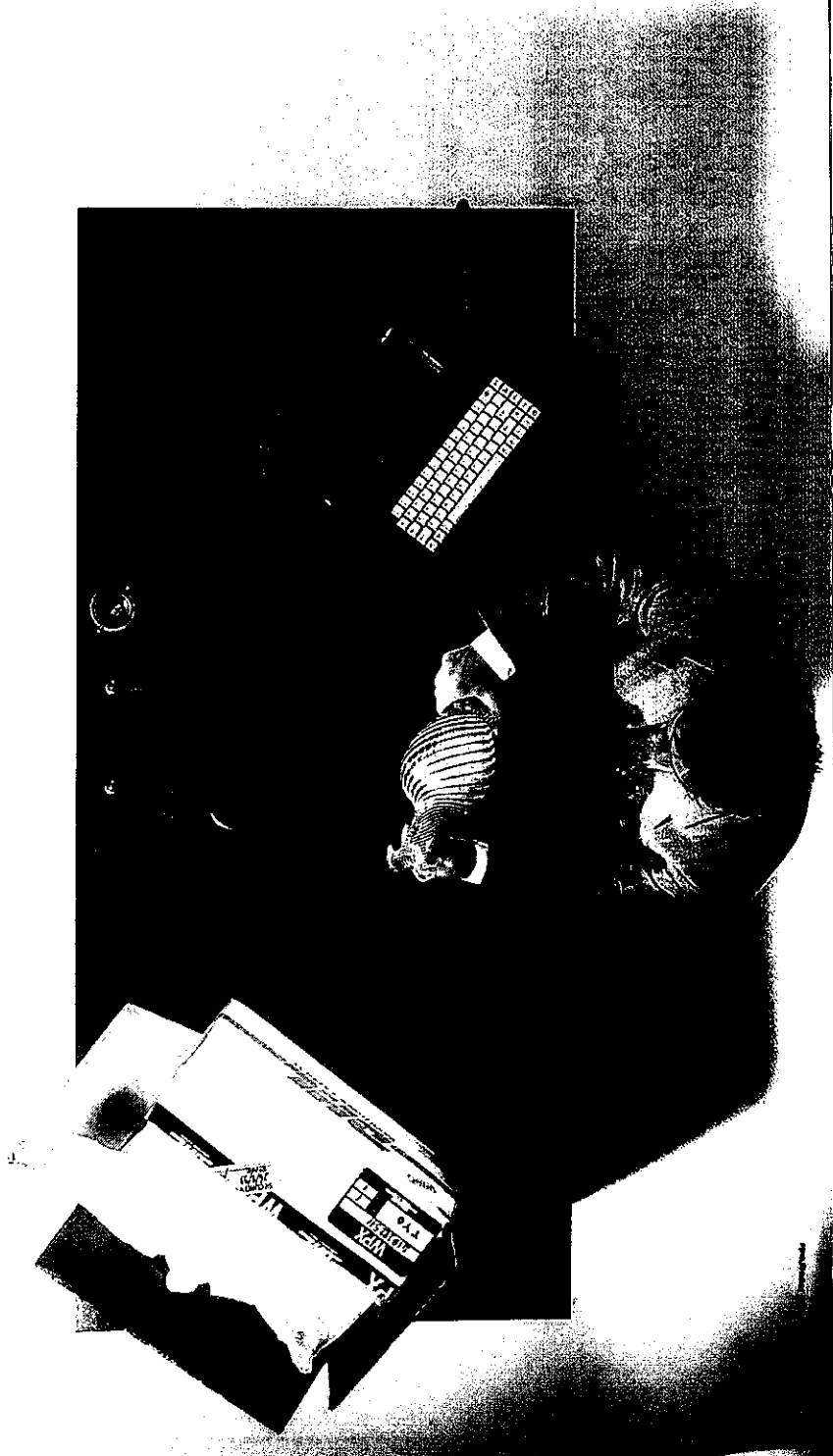
Air express sektörünün lider kuruluşu şu anda 200'ü aşkın ülkede 70.000'den fazla yerleşim birimine hizmet veriyor. Şu örnek size yeterince fikir verebilir: Ortalama olarak dakikada bir havalanan her uçakta mutlaka bir DHL malzemesi taşınmakta...

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

Paketiniz ne kadar ayrıcalıklı olursa olsun, hasarsız yerine ulaştırmak için artık siz düşünmeyin...

Bundan Böyle Bırakın... DHL Düşünsün.

DHL
WORLDWIDE EXPRESS™



Ekonomik istikrar

Salih Neftçi

Bugün bir istikrar programından söz edilirken iki değişik olay akla gelebilir.

Bunlardan ilki politika sahnesinde bazı politikacılarca zaman zaman sözü edilen 'acı ilaç'tır. Bu demeçler daha çok siyasi amaç gütmektedir. Ekonomik istikrar konusunda ne kadar ciddi bir adım oluşturduklarından emin olunamaz..

İstikrar programı derken akla gelebilecek bir diğer olgu daha önce başka kronik enflasyon ülkelerinde de uygulanan ve çerçevesi iktisat bilimi tarafından çizilen bir 'dengeleri yeniden sağlama ve enflasyonu tek haneli rakamlara indirme' programıdır.

Ciddi bir konudur.

Bu yazıda bu çeşit bir programın ana hatlarına değinilecektir.

Farklılık

Bir istikrar programının gerekliliği 1992 başında, koalisyon hükümeti kurulduğu zaman çeşitli yayın organlarında dile getirilmişti.

Bu görüşler bir çok bakıma değişmedi. Ama aradan geçen bir buçuk yıllık sürede ekonomi yönetiminin izlediği politikalar dengeleri iki önemli açıdan daha da bozdu. Dış denge bir buçuk yıl içinde çok kritik bir seviyeye getirildi. (Bunda Avrupa'da yaşanan resesyonun da etkisi var.)

İkinci olarak da aşırı dış borçlanma, bir istikrar programı sırasında ihtiyaç duyulacak kredilerin teminini güçleştirdi. Türkiye'yi kredi notu düşmekte olan bir ülke konumuna getirdi.

Bu iki gelişme ilerde uygulanacak bir istikrar programının şartlarını daha da ağırlaştırdı.

Koşullar

Bir istikrar programının uygulanması için bazı ön koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir.

- İlk koşul seçimden yeni çıkmış, istikrar konusunda seçmenden yetki almış ciddi bir hükümetin varlığıdır.

- İkinci koşul birbirini tanıyan, temel ilkeler üzerinde anlaşmış, bir teknisyenler kadrosunun oluşturulmasıdır. İstikrar programı yönetimi bu kadroya bırakılmalıdır.

- Üçüncü koşul toplumun bir istikrar tedbirleri dizisine hazır olmasıdır.

- Dördüncü koşul ise istikrar konusundaki kararlılıktır. Bu, en azından politikacının istikrar programına gerçekten inanmış olmasını ve bir sonuç alınmaya kadar kemer sıkmaya devam etmesini gerektirmektedir.

Bu şartlar gerçekleşmeden başlatılan bir istikrar programı muhtemelen başarısızlığa uğrayacak, daha sonra ciddi istikrar programlarının uygulanmasını iyice güçleştirecektir.

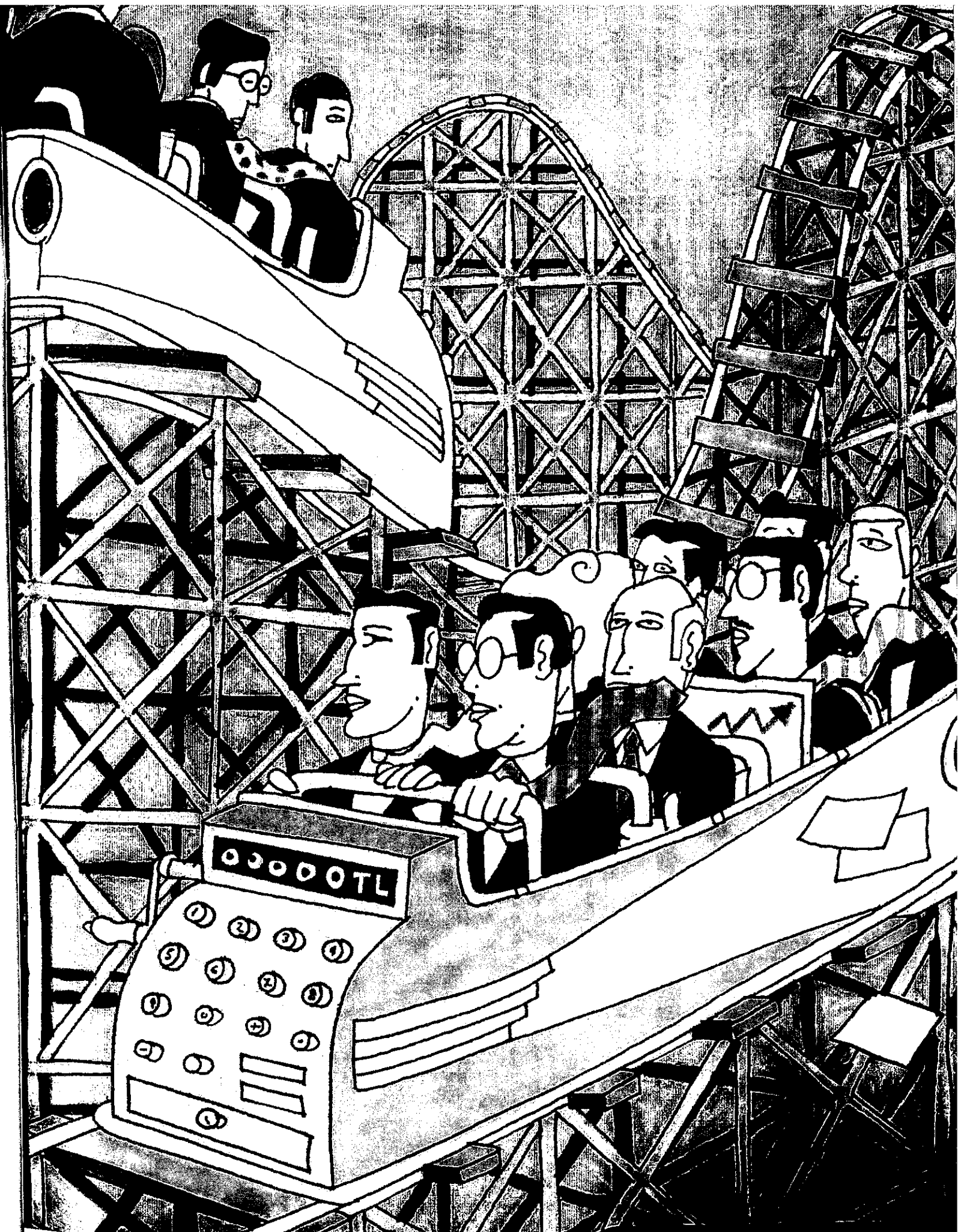
Programın mantığı

Ciddi istikrar programları ilginç bir mantıktan hareket ederek hazırlanmaktadır. Bu mantığı şöyle özetlemek mümkündür:

Alınan tedbirler, toplumu, bütçe açığının uzun vadede kapanacağına inandırmalıdır.

Topluma böyle bir inanç verildikten sonra, alınan bazı tedbirlerin bütçe açığını kısa vadede artırmalarına göz yumulabilir.

Bu biraz karmaşık bir nokta. Ne anlama geldiğini bir örneklerle anlatmak gerekirse, 1992 yılı başından beri ekonomiden sorumlu olan yönetim, istikrar için tedbir



alırken devamlı kısa vadede bütçe açığını kapatacak yollar denemiştir. (ve halen de denemektedir). Oysa bu tedbirler kamuoyu üzerinde tamamen ters etki yapmaktadır. Uzun vadede bütçe açığı artacakmış hissini vermektedir.

Bir örnek de maaşlar konusundadır. Memur maaşlarına yapılan zamları kısıtlamak bugün için bütçe açığını biraz azaltır. Ama bu bir birikim yaratacak, bir süre sonra (örneğin seçimde) memur ve KİT işçilerinin çok yüksek zamlar istemelerine neden olacaktır. Yani gelecekteki bütçe açığı artacaktır. Oysa eğer KİT'ler kapatılırsa, belki işçilere ödenecek tazminatlar bugünün bütçe açığını artırır, ama kamuoyunu gelecekteki bütçe açıklarının düşeceğine ikna eder.

Bir başka örnek de son KDV zamları ve kaldırılan vergi iadesidir. Bunlar, politikacıya bir süre 'bütçe açığı düştü' demek fırsatını verir. Ama uzun vadede va-

Bunu da doğal karşılamak gerekiyor.

Bir istikrar programının ana hatları konusunda herhalde teknisyenler birleşeceklerdir.

Bu ana hatlar nelerdir?

1. İstikrar programının ilk önce ciddi olması gerekmektedir. İstikrar programları, üzerinde uzun süre çalışılan, tartışılan ve toplumun çeşitli kesimlerinin katkısıyla hazırlanan programlardır. Oysa 'istikrar' konusu son iki yıldır politika sahnesinde herhangi bir hazırlık yapmadan, politik amaçlarla sık sık kullanılmıştır.

Bu zararlı olmuştur. Kamuoyunu enflasyonun düşeceğine inandırmak daha da zorlaşmıştır.

Ciddi bir istikrar programı uygulanmadan bir ekip oluşturulmalı, bu ekibin çalışmaları kamuoyuna duyurulmalı, çeşitli seçenekler kamuoyunu oluşturan baskı grupları ile tartışılmalıdır.

Böylelikle hem program daha sağlıklı hazırlanacak,

İstikrar programları toplumun çeşitli kesimlerinin katkısıyla uzun sürede hazırlanan programlardır. Oysa "istikrar" sözcüğü iki yıldır politik amaçlarla sık sık kullanıldığı için inanılabilirliğini yitirmektedir.

tandaş fiş almayacak, KDV ödeyenlerin sayısında bir azalma olacaktır. KDV bir sistem olarak zarar görecektir. Bu tedbir de uzun vadede bütçe açığını artıracaktır. (1992 yılı başında bu tedbirler gündeme geldiği zaman uzun vadede ekonomi için zararlı olacakları kâbul edilmişti.)

Başka bir deyişle, bir istikrar programı kısa vadede göz boyayan iyi düşünülmemiş tedbirler yerine etkileri uzun vadede ortaya çıkacak, enflasyon beklentilerini azaltacak tedbirlere yönelmek durumundadır.

Tedbirler

İstikrar programı ne gibi tedbirlerden oluşmalıdır?

Burada ancak bazı genellemeler üzerinde durmak mümkün. Programın detayları daha sonra işbaşına gelecek ekiplerce belirlenecek. Bu ekipler büyük bir olasılıkla bazı konularda değişik düşünecek, değişik uygulamalara gidecek.

hem de uygulanacak olan tedbirlerin son bir iki yılda politika sahnesinde dile getirilen 'acı ilaç' programından farklı olduğu mesajı verilecektir.

2. İstikrar programı popüler olmayan tedbirler getireceğinden, toplumun çeşitli kesimlerine adil dağıtılmış oldukları imaj vermek zorunludur.

Eğer belli bir kesim diğerlerinden çok daha ağır bir özveride bulunduğunu hissederse istikrarı engelleyecek yollara başvurabilecektir.

Sıkıntının adil dağıtılması durumunda bu çeşit tepkiler yine olacaktır. Ama daha etkisiz kalacaktır.

3. Bu nedenle istikrar programı her kesimin görüşü alındıktan sonra uygulamaya konmalıdır. Toplumdaki çeşitli baskı grupları arasındaki pazarlık bu görüşmeler sırasında masa üstüne konup program üzerinde anlaşılmalıdır.

4. İktisat bilimi her konuya en iyi cevabı vermeye bilir. Ama bu konuda eldeki yegane araçtır. Bir istikrar ►

KİT'leri satarak borç ödemek ile, özelleştirmeden sağlanacak geliri borçları azaltmada kullanmak tamamen farklı politikalar.

programı iktisat bilimi kurallarına uymalıdır. ('Para basarak enflasyonu düşürme' benzeri görüşler istikrar konusuna fazla yardımcı olmuyor.)

Bunlar programın ana ilkeleridir. Bir de detaylar vardır ki bunlara kısaca bakmak gerekir.

Detaylar

İstikrar programları son yıllarda bir çok kronik enflasyon ülkesinde uygulanmıştır. Bunların başarı dereceleri bir ülkeden öbürüne değişmektedir. Bu uygulamalara baktığımızda Türkiye'de uygulanacak bir istikrar programı başlıca şu noktalara değinmek zorunda kalacaktır.

- TL'de belli bir devalüasyondan kaçınmak zordur. Bu tek başına yapılmamalı, karar bütçe açığını azaltıcı diğer tedbirlerle birlikte alınmalıdır.

- İslahı imkansız KİT'lerin tasfiyesi gündeme gelmelidir. Bu, eğer yapılacaksa tasfiye edilecek kurumlarda çalışanların olurları alındıktan sonra yapılmalıdır. İşçilere istedikleri tazminat verilmeli, istikrar programına destek olmaları sağlanmalıdır.

İşçilerle anlaşılmadan atılacak adımlar enflasyonun sonunda daha da yükselmesine neden olabilecektir.

- Verimsiz KİT'ler kapatıldıktan sonra verimli KİT'ler uluslararası piyasalarda ve İMKB'de satışa sunulmalıdır.

Bu şimdiki uygulamadan tamamen farklıdır. Tasfiye edilen KİT'ler uzun vadede bütçenin denkleşmesi demek olduğundan, satılan KİT'lerden elde edilen kaynaklar kamu borçlarının azaltılmasında kullanılabilir. (Elde edilen parayla 'borç ödemek' ile bunları 'borçları azaltmada' kullanmak tamamen farklı politikalar. Borç nasılsa ödeneceğinden, KİT satıp borç ödüyorum demek sadece politik bir slogandır. KİT satıp kamu borçlarını azaltmak çok daha güçtür.)

- Elden çıkarılacak ilk kamu kuruluşları Kamu bankaları olmalıdır. Bu çok önemli bir adımdır. Politika

sahtesini bir anda değiştirecektir.

- Bazı vergiler geçici bir süre için artırılmalıdır. Yüksek gelirli olanların yükü daha ağır olmalı, düşük gelirlilerden daha az vergi alınmalıdır. Bu çeşit politikalara Batı dünyasında 'tax surcharge' denir. Zor dönemlerde kullanılırlar. Gecicidirler. Artırılacak verginin kısa bir süre sonra yeniden azaltılması ilkesi çok önemlidir. Aksi takdirde politikacı bu kaynakları yine israf edecektir.

- Bu bir kerelik vergilerden alınan kaynaklar tasfiye edilen KİT'lerdeki işçilere verilen tazminatların finansmanında kullanılmalıdır.

- Merkez Bankası'nın özerkliğini artıracak tedbirler hemen uygulamaya konmalıdır.

- Hazine borçlanmasının iktisat bilimi manutğı çerçevesine alınması ve bir programa bağlanması yararlı olacaktır.

Bunlar akla gelen tedbirlerden bazılarıdır. Uygulanmaları kolay değildir.

Sonuç

Bu tedbirlerin ilk meyvaları bir buçuk yıldan önce alınmayacaktır. Hızlı bir ekonomik gelişmenin başlaması ise büyük bir olasılıkla daha da uzun sürecektir.

Ama sağlıklı bir ekonomiye kavuşmanın başka bir yolu da henüz bilinmemektedir.

Prof. Dr. Saâdettin Bütte

Teknik Yönetim Enstitüsü, Ankara

Çokkaya, Tekeköy, Beşiktaş, İstanbul. Etiler, Beşiktaş, İstanbul'da yaşamaktadır.

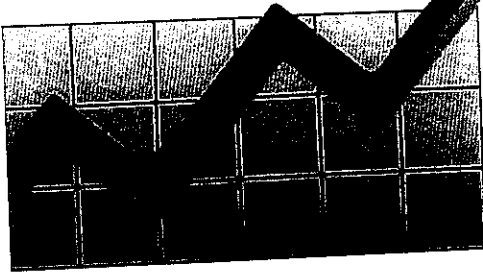


En iyisini üretmek bize yetmedi.

LOGO'nun dünyaya açık şirketler için geliştirdiği ticari yazılım LMS Gold, üstün nitelikleri nedeniyle geçtiğimiz yıl, "Yılın En İyi Ürünü" unvanına layık görüldü.

LOGO Yazılım, içinde yer aldığı sektörün dinamiğine paralel olarak "en iyi"yi üretmekle yetinmedi, daha da iyisini geliştirdi: LMS Gold 2.0.

LMS Gold 2.0'ın niteliklerine bir göz



kapasitesi ve atmak, kuruluşunuza neler katacağını, veriminizi ve hızınızı ne kadar artıracaklarını anlamak için

yeterli olacak.

LMS Gold 2.0; hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursanız olun, Türkiye'de üretilmiş

yazılımlar içinde, sıfırdan geliştirilmiş, kurduğunuzun tüm ticari yazılım ihtiyaçlarına cevap verecek en iyi yazılım.

Uzun yazılım geliştirme süreçleri yerine hazır çözümler sunuyor, büyük bilgisayar sistemlerinden çağdaş PC'lere geçişi kolaylaştırıyor. Bu yüzden boyutta ve maliyette küçümlenebiliyor. Kayıt bazında şifreleme kolaylığı getiriyor. Büyük şirketlerin gereksinimlerini karşılayabiliyor. Tüm döviz cinsleriyle çalışabiliyor ve istenilen döviz üzerinden hesaplanabiliyor. Uluslararası çalışan şirketlerde her anda 5 dilde (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, Rusça) kullanılabiliyor.

Yeni kullanıcı arayüzüyle takviye edilen "Prelim" sistemi çok kolay

girişi sağlıyor, verimi ve hızı artırıyor.



Daha da iyisini geliştirdik: LMS Gold 2.0

LMS Gold 2.0

Form Generator adlı özel bir program, istenilen form düzenini kurma esnekliğini sağlıyor.

Microsoft Excel® Entegrasyonu

Bütün bu özelliklere ek olarak LMS Gold 2.0 ile birlikte, dünyanın en çok kullanılan yazılımlarını üreten MICROSOFT'un, Excel yazılımı ücretsiz olarak veriliyor.

LMS Gold

0 ve Excel arasında sağlanan entegrasyon sayesinde, LMS Gold 2.0 yazılımının Excel'e aktarılan veriler tek bir tuş yardımıyla anında güncelleştirilebiliyor.

Uluslararası bağlantılarınızı güçlendirmek, gereksinimlerinize birlikte

büyüyecek bir yazılıma sahip olmak istiyorsanız LMS Gold 2.0'la bir an önce tanışın. LOGO Center'larda sizi bekliyor.



LOGO YAZILIM

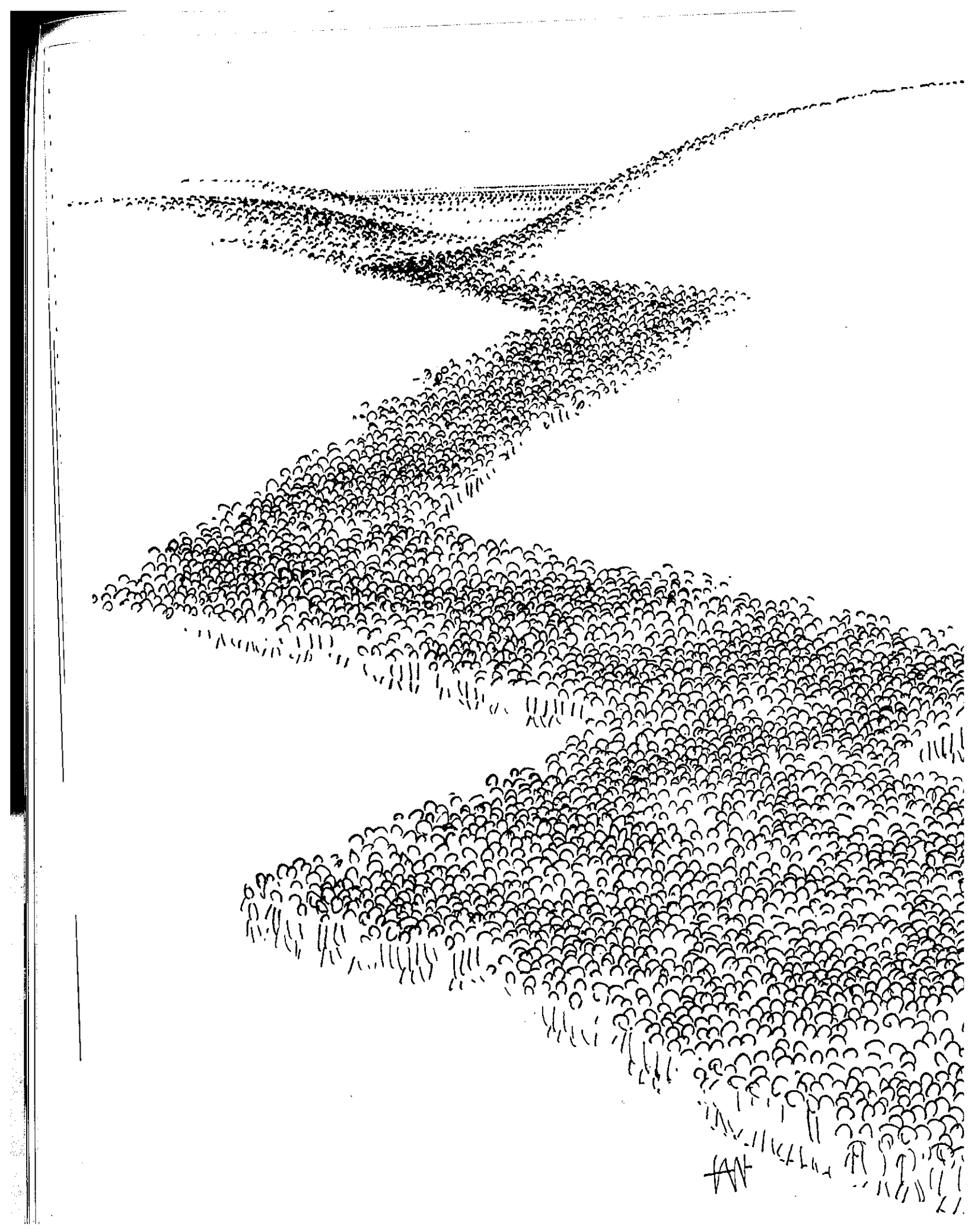
LOGO YAZILIM,
SEKTÖRE OLAN KATKILARI,
GELİŞTİRDİĞİ ÜRÜNLER, SATIŞ SONRASI
DESTEĞİ VE ÇAĞDAŞ HİZMET ANLAYIŞI
NEDENİYLE INTERPRO TARAFINDAN
1992'NİN "EN AKTİF YAZILIMEVİ"
SEÇİLDİ.

LOGO BİLGİSAYAR HİZMETLERİ PAZARLAMA SAN. VE TİC. A.Ş. • İstanbul Süleymanpaşa S. Zehra Dibiyan İş Mktz 1 K 3-4-5-6. Kadıköy, 81300 Tel: (216) 345 22 56 (PBX) Faks: (216) 347 12 90
Apple Link: LOGO • Ankara Cinnah C 11/3 Çankaya 06690 Tel: (312) 467 81 00 Faks: (312) 427 60 40
• İzmir Montrö İş Mktz 35/1, K 3, D 402, Montrö 35320 Tel: (232) 441 87 87 Faks: (232) 441 87 90
• Gaziantep Atatürk Bulv 30/B K1, D1, 27090 Tel: (342) 230 33 89 Faks: (342) 233 96 65

"LOGO YAZILIM CENTER" LAR • Akgün Trabzon Tel: (462) 322 34 90 • Binsal Bilgisayar İstanbul Tel: (212) 513 51 42 • Elektra Ankara Tel: (312) 428 49 22 • İletişim Bilgisayar Bursa Tel: (224) 224 14 90 İşel Antalya Tel: (242) 242 93 29 • Kilim Sistem İstanbul Tel: (216) 345 14 37 • Mavi Yazılım Gaziantep Tel: (342) 338 75 38 • Netcom Kayseri Tel: (352) 222 32 44 • Norsan Adana Tel: (322) 453 11 15 • Orhon Ankara Tel: (312) 423 49 22 • Pres Bilgisayar İstanbul Tel: (212) 281 20 81 • Rom İstanbul Tel: (212) 258 10 79 • Tepum İstanbul Tel: (212) 225 09 00 • Vatan İstanbul Tel: (212) 230 34 65 • Yaman İstanbul Tel: (212) 652 40 00 • Yılba Bilgisayar İstanbul Tel: (212) 266 71 52 • Yıldız İstanbul Tel: (212) 288 10 05 • Yıldız Gaziantep Tel: (342) 230 67 23

Microsoft Excel®, Microsoft Corporation'ın tescilli markasıdır.





İstanbul'un yeni sahipleri:

"Nerelisin hemşerim?"

Sema Erder Köksal

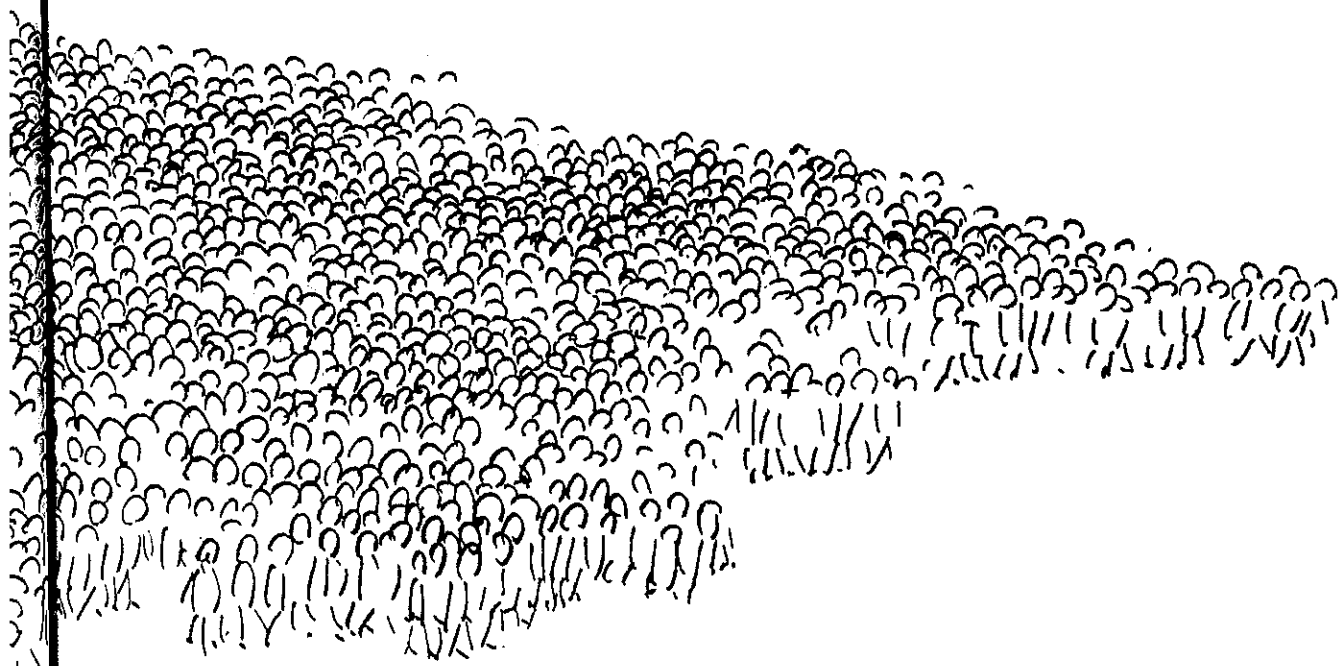
İstanbul eskiden beri devingen ve kozmopolitan bir nüfusa sahip olan bir göç kenti olagelmıştır. Ancak 1950'lere kadar İstanbul'da yaşayanların kozmopolitan özellikleri genel olarak "kentlilik" platformunda birleşmekte ve kentteki çeşitlilik ise, tarihsel mirasın kente taşıdığı "dinsel" mozağin farklılıklarıyla algılanmaktaydı. Bu döneme kadar İstanbul'da yaşayan "etnik gruplar"ı daha çok "gayrimüslüm"ler arasında bulmak mümkündü. Ama büyük bir çoğunlukla onlar da, ya kentli, ya da "İstanbullu"ydü ve konumları da hem kurumsal hem de hukuksal düzlemde belirgindi.

1950 sonrasında ise İstanbul, hem sayısal olarak daha büyük hem de niteliksel olarak çok daha farklı bir göç hareketinin varış noktası olmuştur. Bu dönemdeki gelişmeler İstanbul'daki nüfusun "dinsel" açıdan homojenleşmesine, müslümanlaşmasına, neden olmuştur

ama, "kozmpolit" olma niteliğini azaltmamıştır.

İstanbul'a gelenler arasında en kolayca algılananlar, "köylü"lerle Balkan göçmenleri olmuştur. Balkan göçmenlerinin kente gelişleri ve yerleşmeleri kamusal olarak düzenlenmiş kurallar çerçevesinde gerçekleştiği için üzerinde fazla durulmamıştır. Ancak kentlilerin en alışık olmadığı ve dolayısıyla en çok yadırgadıkları göç türü "köylü göçü" olmuştur. Kente gelişlerinden, yerleşmelerine, konut edinme biçimlerinden, yaşamlarına ve yaptıkları işlere kadar "sorun" olarak en çok gündeme "köylü"ler gelmiştir. Dolayısıyla İstanbul'da uzun süre, "kentli-köylü" ikilemi üzerinde yoğunlaşan ve "kentlin köylüleşmesi" söylemiyle beslenen bu "kültür" farkı üzerinde durulmuştur.

Ancak son dönemlerde İstanbul'da ve diğer büyük kentlerimizde, özellikle yerel politikada yeralan grupla-



rın, kendilerini "hemşerilik" bazında tanım-
lamaya başlamalarıyla
dikkati çeken bazı ge-
lişmeler, kentteki fark-
lılaşmanın "kentlilik-
köylülük" ikileminden
farklı boyutlarının da
olduğunun algılanma-
sına neden olmuştur.
Burada dikkati çeken
bir başka nokta da,
kentte beliren ve sınıf-

sal temele oturmayan, kapsayıcı, çok amaçlı, farklı top-
lumsal katmanları içeren esas olarak güvene ve dayanış-
maya dayalı enformel örgütlenmelerin, ya da gruplaş-
maların ağırlığının artmış olmasıdır.

Zincirleme göç süreci ve İstanbul

İstanbul'a olan göç hareketi dikkatlice analiz edildiğin-
de bunun sadece "yoksul köylü" göçü olmadığı kolay-
lıkla gözlemlenebilir. İstanbul'a ülkenin çeşitli bölgele-
rinden, kentlerinden, kasabalarından çeşitli mesleklerle
mensup olanlar, irili ufaklı sermaye sahipleri de göçet-
mektedir. Bunun yanı sıra İstanbul'a olan göç hareketi-
nin tümü "bireysel" -bireyin akılcı ve özerk kararına
bağlı olarak gerçekleşen- ve "hünere göre seçici" bir
göç hareketi değildir. Buna karşılık kentte gözlenen son
gelişmelerde özellikle "kitlese" ve "zincirleme" göç ha-
reketinin önemli etkileri olduğu anlaşılmaktadır.

Kitlese göç hareketi; göçün kaynağını oluşturan
bölgelerden hemen her toplumsal katmandan insanın
göçetmesi anlamını taşımaktadır. Özellikle toplumsal
ya da ekonomik erozyona uğrayan bölgelerden kaynak-
lanan bu tür göç hareketleri, bu bölgenin sadece yoksul
köylülerini değil, toprak sahiplerini, kentlilerini, kasa-
balılarını, irili ufaklı sermaye sahiplerini, orta sınıfları-
nı ve hatta yerel politik liderlerini de içine almaktadır.
Dolayısıyla göç edenler kente geldiklerinde kendi böl-
gelerine mensup çeşitli katmandan grup ve kişileri bu-
labilmektedirler.

Zincirleme göç hareketi ise; bu göç kervanına katı-
lan bireylerin, göç kararını "bireysel" ve "özerk" olarak



vermemeleri; bu kararı
daha çok içinde bulun-
duğu grubun üyesi
olarak ve onları dikkate
alarak vermesidir. Bu
tür göç süreçlerinde,
göç edecek olan birey-
ler, hem göç edilecek
yer hakkındaki bilgiyi
ve hem de göç sürecin-
deki desteği kendisin-
den önce göçmüş ya-
kınlarından alırlar. Bu

da göç edenlerin gerek göç sırasında ve gerekse göçten
sonra üyesi olduğu grupla -öncü göçmenlerin gücünün
daha ağırlıklı olduğu- bir tür hiyerarşik ilişkiyi sürdür-
düğünü göstermektedir.

Bu ilişkilerde, kente daha önceden göçetmiş ve yer-
leşmiş olanların, kente daha uygun koşullarda (serma-
yeleri ya da hüneleriyle) gelmiş olanların ve kentte ba-
şarı kazanmış olanların avantajlı konumda oldukları
açıktır. Öncü göçmenlerin, kendilerinden sonra gelen-
lerin yerleşme, barınma ve yaşama sorunlarını çözmede
yardımcı olmaları, onlara, yardım ettikleri kişi ve grup-
lar üzerinde bir tür "denetim" kurma olanağı da getire-
bilmektedir.

Kitlese ve zincirleme göç hareketi, kente aynı yön-
den gelenleri içeren, daha çok karşılıklı güvene ve daya-
nışmaya dayalı, kapsayıcı, enformel ilişki ağlarının
oluşmasına elverişli bir ortam yaratmaktadır. İstanbul
gibi, iş, barınma, sağlık gibi kentsel yaşamın asgari ola-
nakları bakımından bile etkin bir örgütlenme düzeyine
sahip olmayan bir kentsel ortama göç edenler bakımın-
dan, bu ilişkilerin varlığı yaşamsal önem taşımaktadır.
Dolayısıyla, zincirleme göç hareketlerinin getirdiği kö-
kene dayalı yoğun ilişki ağı, hiçbir kamusal düzenleme-
nin olmadığı bir ortamda, kaçınılmaz olarak, çeşitli bi-
çimlerde yerleşikleşme ve hatta kurumsallaşma eğilimi
gösterecektir.

Dolayısıyla İstanbul'a yönelen kitlese ve zincirleme
göç hareketi, kentteki kurum ve olanakların yetersizliği
nedeniyle de kişilerin kendilerini kökenleriyle tanım-
ladıkları ve ortak kökenden gelenlerin ilişki ağına da-

yanan "hemşerilik" türü ilişkilerin kurulup sürmesine uygun bir ortam bulabilmiştir. Bu tür ilişki ağının sonuçlarını sadece "köylüler" arasında değil, kent kökenli, iyi eğitim görmüş, toplumsal konum olarak avantajlı olanların arasında da gözlemlemek mümkündür. Nitekim, İstanbul'da özellikle politik platformda gözlenen gruplaşmalar; kent kökenli grupların kurdukları "hemşeri" dernekleri; yine kendini hemşerilik bazında tanımlayan meslek grupları, "birinci" ya da "ikinci" nesil işadamları dernekleri; kökene dayalı gazete ve yayınlar, bu tür ilişkilerin sadece geçekonduda yaşayan köy kökenlilerin oluşturduğu dayanışma ilişkileri olmadığını göstermektedir.

İstanbul'un yeni sakinleri "nereli?"

İstanbul'a son 40 yıl içinde Türkiye'nin farklı yapısal özellikler gösteren bölgelerinden göç hareketi olmuştur. Dolayısıyla, bu grupların kente gelirken getirdikleri "kültürel kimlik"lerin ayırtedici özellikleri de çok çeşitlidir.

İstanbul'a göçedenlerin kökenleriyle ve sayısal büyüklükleriyle ilgili bilgileri, ancak nüfus sayımı verilerinden elde edebilmekteyiz. Bu kaynak bize sadece göçedenlerin doğum yerleriyle ilgili bilgi verebilmektedir. Bu da gelenlerin kökenleri ve İstanbul'a gelirken yanlarında getirdikleri "kültürel kimlik"leriyle ilgili bazı ipuçları bulmamızı sağlayabilmektedir. 1950'den bu yana çeşitli bölgelerden, farklı nitelikte ve farklı büyüklükte göçe sahne olan İstanbul'da yaşayan nüfusun ترکیبی tamamen değişmiştir ve kentte doğanların göreceli önemi hızla azalmaktadır. Kaldı ki, İstanbul doğumlular içinde ikinci nesil göçedenlerin de bulunduğu düşünülürse yetişkinler arasındaki İstanbul doğumlu oranının daha da azaldığını tahmin etmek güç değildir.

Göçün bölgesel dağılımı, dönemlere göre de değişmeye uğramıştır. Bu da göçün dalgalar halinde geldiğini göstermektedir. Örneğin, 1950-80 arasında Karadeniz bölgesinden kaynaklanan göç ağırlıklıyken, 1980'den sonra Doğu ve Güney-Doğu bölgesinden gelen göç hızlanma eğilimine girmiştir.

İstanbul'a göç edenlerin dikkati çeken bir başka özellikleri de bu grupların sayısal ve oransal olarak büyüklüğüdür. Çizelge 2'de de görüldüğü üzere 1990 yılında

ÇİZELGE 1
İstanbul'da Yaşayanların Doğum Yerlerine Göre Dağılımının Gelişimi
(Sayı:000 kişi)

| | 1950 | 1980 | 1985 | 1990 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| İstanbul Doğumlu | 617 | 1.896 | 2.304 | 2.724 |
| % | 53 | 40 | 38 | 37 |
| Karadeniz | 145 | 917 | 1.235 | 1.639 |
| % | 12 | 19 | 21 | 22 |
| Marmara | 92 | 376 | 412 | 439 |
| % | 8 | 8 | 7 | 6 |
| Ege-Akdeniz | 46 | 188 | 216 | 269 |
| % | 4 | 4 | 4 | 4 |
| İç Anadolu | 69 | 524 | 647 | 813 |
| % | 6 | 11 | 11 | 11 |
| Doğu ve Güneydoğu | 60 | 579 | 748 | 1.096 |
| % | 5 | 12 | 13 | 15 |
| Balkan | 117 | b.y | b.y | 238 |
| % | 10 | * | * | 3 |
| Diğer Ülkeler | 21 | 262 | 281 | 91 |
| % | 2 | 6 | 5 | 1 |
| Toplam | 1.167 | 4.742 | 5.843 | 7.309 |
| % | 100 | 100 | 100 | 100 |

Kaynak: DİE Nüfus Sayımları

b.y. Bu sayım yıllarında Balkanlar'da doğanlar tabloları da ayrıca belirtilmemiştir

ilk sıralarda yer alan illerde doğanların sayısı, 1950 yılındaki İstanbul nüfusunun tamamına yaklaşmaktadır. Yine 1990 yılı verilerine göre İstanbul'a 100 bin kişinin üstünde göç vermiş olan il sayısı 14'tür.

Bütün bu grupların İstanbul'a dalgalar halinde gelmeleri, farklı dönemlerde ve farklı koşullarda yerleşmeleri sonucunu doğurmaktadır. İstanbul'a 1980 öncesi yerleşen gruplarla, 1980 sonrası yerleşen grupların kentte karşılaşmaları ekonomik, politik ve hukuksal ortam birbirinden farklıdır ve her grubun kente taşıdıkları farklı özellikler, burada yaşadıkları farklı deneyimlerle beslenmiştir.

İstanbul doğumlu sayısının azlığı, buna karşılık göçedenlerin sayısal olarak çeşitliliği ve büyüklüğünün bir

ÇİZELGE 2
İstanbul'da Yaşayanların Doğum Yerlerine Göre Sıralamasında İlk Beş İl ve Sayısal Büyüklükleri

| 1950 | 1980 | 1985 | 1990 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kastamonu | Sivas | Sivas | Sivas |
| 31.509 | 206.820 | 253.817 | 317.081 |
| Rize | Kastamonu | Kastamonu | Kastamonu |
| 24.183 | 156.931 | 189.452 | 222.335 |
| Trabzon | Giresun | Giresun | Kars |
| 20.144 | 134.903 | 169.650 | 214.065 |
| Bursa | Trabzon | Kars | Giresun |
| 18.241 | 106.289 | 135.216 | 210.528 |
| Erzincan | Erzincan | Trabzon | Trabzon |
| 18.069 | 106.244 | 129.323 | 175.616 |

sonucu, yeni gelen grupların İstanbul'a daha kolay yerleşmeleri olmuştur. Bütün kitlesel göç süreci yaşayan toplumlarda gözlenen olgu yeni yerleşenlerin yerleşikler tarafından dirençle ve dışlanmayla karşılaşmasıdır. Genellikle bu tür direnc, yeni yerleşenler arasındaki dayanışmayı artırıcı etkenlerden biridir. Ancak, İstanbul'a kitlesel göç süreci içinde kentten gelen gruplar, İstanbul'da sayısal olarak küçük, kültürel olarak heterojen ve fazla da gücü olmayan bir İstanbullu grubuyla karşılaşmışlardır. Bu durum da bu gelenlerin İstanbul'un yerlilerinden direnç görmelerini ve "taşralılık" duygusunu azaltmıştır. Dolayısıyla her grup kendi deneyimini kolaylıkla yaşayabilmiş ve kendi ilişki ağını kurabilmiştir. Buna karşılık, kentte -özellikle kentin göç edenlere sunduğu sınırlı olanakların paylaşılmasında- yerel politikada yer alan grupların faaliyetleri bağlamında, hemşeri grupları arasındaki rekabet daha baskın hale gelmiştir.

"Nerelisin hemşerim?"

İstanbul'da varolduğu gözlemlenen hemşeri ilişkilerinin nitelikleri, örüntüsü ve kapsamı hakkında yapılmış olan araştırma oldukça kısıtlıdır. Özellikle köy kökenlilerin gerek göç sırasında ve gerekse göçten sonra "hemşerilik" temeline oturan dayanışma örüntüleri kurdukları gözlemlenmiştir. Bu hemşeri grupları, kırsal kentsel kaynakların paylaşımında belediyelere ve diğer kamu kurumlarına baskı yapmak üzere zaman zaman örgütlü hareket etmektedirler. İstanbul'un yeni oluşan bir bölgesinde (Ümraniye) yaşayan ve oldukça heterojen (köylü-kentli,gecekonduculu olan-olmayan) bir grup üzerinde yapılan bir saha araştırmasının sonuçları hemşeri ilişkilerinin niteliği ve kapsamı hakkında bilgi vermektedir.

Görüşme yapılan hane halkı reisleri, ortalama 20 yıldır İstanbul'da yaşadıkları halde, kendilerini geldikleri yerler ya da kökenleriyle tanımlamaktadır. Bu grup içinde çocuk yaşta İstanbul'a gelenlerin de bulunmasına karşın kendini İstanbullu olarak tanımlayan olmayışı dikkati çekmektedir. Görüşmecilerin, "İstanbullu kim?" sorusuna verdikleri cevaplardan, somut bir gerçeklik olarak algıladıkları bir "İstanbullu"nın da olmadığı anlaşılmaktadır. Görüşmeciler "İstanbullu"yu ya tarihsel

ÇİZELGE 3
Ümraniye Araştırmasına Göre Hanehalkı Reislerinin
Kökenleri ve Hemşerileriyle ilişkileri

| | |
|---|--------|
| İstanbul dışında doğanlar | % 88.2 |
| Kendilerini kökenleriyle tanımlayanlar | % 86.8 |
| Doğum yeriyle sıkı ilişkisi olanlar | % 40.8 |
| Ümraniye'de hemşerisi olanlar | % 58.6 |
| İstanbul'daki hemşerileriyle ilişkisi olanlar | % 72.4 |
| Hemşerilerin toplandığı yerden haberdar olanlar | % 43.4 |
| Hemşerilerin toplandığı yerlere düzenli gidenler (dernek-kahve) | % 25.6 |

bir figür ya da kentin merkezinde yaşayan "zengin" kişiler olarak algılamaktadır.

Göçedenlerin somut bir gerçeklik olarak İstanbullu ve hatta Ümraniyeli grubuyla karşılaşmamış olmaları, onların kendilerini kentte "yabancı" olarak da hissetmemeleri sonucunu doğurmuştur. Buraya yerleşenlerin hepsi farklı bölgeden gelmiş olmakla birlikte, ne kendilerini, ne de diğerlerini yabancı olarak tanımlamamaktadırlar. Hemen hepsi için İstanbul, sanki, ya kimsenin değil, ya da herkesin! Görüşme yapılanlara göre "burada yaşayanların hiçbirisi yabancı değil, çünkü herkes bir yerlerden gelip buraya yerleşmiş". Bu görüşme sırasında bir Ümraniyeli'nin belirttiği gibi, anlaşılan, "İstanbul'un yerlisi yok, ama sahibi çok!"

Buna karşılık göçedenlerin hem kendilerini ve hem de diğer grupları tanımlamakta kullandıkları "kimlik" daha çok geldikleri yer ya da kökenleri olmaktadır. Ancak bu kimliğin de esas olarak, burada kurdukları yeni ilişkileri için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bir görüşmecinin de belirttiği üzere, göç edenler, kendilerini "köye gittüklerinde İstanbullu, İstanbul'dayken de Rizeli ya da Erzincanlı" olarak tanıtmaktalar.

Ancak bu kimliğin doğdukları yerle yoğun ilişkide oldukları anlamına gelmediğini de vurgulamak gerekmektedir. Çizelgeden de izleneceği üzere, göç edenlerin geldikleri yerlerle ilişkileri zayıflamıştır. Üstelik hemen hepsi kendilerini İstanbul'a yerleşmiş olarak görmekte ve geldikleri yere geri dönmeyi tasarlamamaktadırlar.

Burada gözönünde tutulması gereken nokta, kendilerine ve diğerlerine atfettikleri "kimlik" ve "hemşeri"

ilişkisinin göçedenler için yeni bir olgu oluşudur. Hemşerilik kavramı ile hemşerilik ilişkilerinin kapsamı içine giren konular, kişiler, ilişkileri belirleyen kurallar daha çok kente yerleştikten sonra oluşmaktadır.

Bunun yanısıra dikkati çeken bir diğer nokta, kendini kökenle tanımlamanın ve atfedilen "kültürel kimliğin" her zaman, bu belli ilişki ağı içinde olma anlamını da taşımamasıdır. Hemşerilik ilişkilerinin kurulabilmesi için; aynı konumda olan bir hemşeri grubunun varlığı ve bu gruba erişme olanağı gerekmektedir. Çizelgeden de izleneceği üzere hemen bütün görüşmeciler kendilerini kökenleriyle tanımlamış olsalar bile, "hemşerileriyle" ilişkisi olanların oranı (% 72) biraz daha düşüktür. Hemşerileriyle ilişkisi olmayanların, ya bu tür ilişkiyi bilinçli olarak reddeden, ya da bu tür bir hemşeri grubuna ulaşma olanağı olmayanlardan oluşması dikkati çekmektedir. Bunlar da daha çok kent kö-

kapsadığını belirtmek gerekir. Bunların, kentin diğer kesimlerinde, hatta Ümraniye'nin başka mahallelerinde oturan hemşerileriyle ilişkileri ve hatta onların varlığı hakkında bilgileri bile olmayabilmektedir. Bu gruplar için "hemşerilik ilişkileri" aynı mekanda yaşamının getirdiği, çoğu zaman akrabalık ilişkileriyle örtüşen; ya da, tesadüfen biraraya gelmiş olan "memleketlilerin", "yakın köylülerin", "çeşitli derecede akrabaların" yoğun yardımlaşma ve dayanışma sonucu "akrabalık" ilişkilerine benzer bir nitelik kazanmasıdır. Bu ilişkiler, geleneksel akrabalık ilişkilerine benzese bile formasyon, ilişki biçimi, ve ilişki konuları bakımından ondan farklıdır. Bu gruplar için "hemşerilik" ilişkileri, sınırlı sayıda kişiyi kapsamakta, "hanelerarası" bir nitelik taşımakta, hane halklarının tüm üyelerini (kadın, erkek, çocuk) kapsayan, gündelik ve somut yardımlaşma, dayanışma ve güven ilişkisi biçiminde sürmektedir.

Göç edenlerin somut olarak İstanbullu'yla karşılaşmamış olmaları kendilerini kentte "yabancı" olarak hissetmemeleri sonucunu doğurmuştur.

kenli ya da kitlesel göç vermeyen bölgelerden ve "bi-reysel" göçle gelmişlerdir.

Görüşme yapılan kişilerden, hemşerilerini tanımlamaları istendiğinde "hemşeri" kavramının da farklı anlamlara gelebildiği anlaşılmıştır. Hemşeri kavramı kimi zaman "akrabalık" kavramıyla örtüşmekte, kimi zaman aynı köyden gelenleri, kimi zaman da aynı kentten gelmiş olan herkesi kapsamaktadır. Görüşme yapılan kişilerin Ümraniye'de ve İstanbul'da yaşayan hemşerilerinin sayısı hakkında verdikleri bilgiler de "hemşeri" kavramına atfettikleri anlama göre değişebilmektedir. Dolayısıyla kimileri için hemşerileri 5-10 hanelik bir gruba, kimileri için İstanbul'a göçetmiş olan tüm "yakın köylülerini", kimileri için ise çok daha büyük bir nüfus grubunu, örneğin tüm Lazları kapsamaktadır.

Burada özellikle gecekondu sakinleri için hemşerilik ilişkilerinin daha çok yakın komşuluk ilişkileri içinde ve ortak sorunları paylaşmakta olan "memleketlileri"

Hemşerilik ilişkilerinin "akrabalık" ilişkisi benzeri olmaktan çıktığı durumlarda, ilişkilerin sürdürüldüğü mekan, ev dışına çıkmaktadır. Bu durumda ilişkilerin konusu ve kapsadığı kişi sayısında değişiklikler olabilmektedir. Ancak bu tür ev dışı mekanda sürdürülen ilişkilerden haberdar olanların ve bu tür faaliyetlere düzenli olarak katılanların oranı daha düşüktür.

Ev dışı mekanlar arasında "kahveler" özel bir yer tutmaktadır. Kahveler, yakın-uzak akraba dışındaki hemşerileri kapsayan, dolayısıyla daha geniş bir ilişki ağını gösteren mekanlar olarak önem taşımaktadır. Burada iki tür hemşeri kahvelerinden söz etmek mümkündür. Özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış hemşeri gruplarının olduğu gecekondu mahallelerinde, her hemşeri grubuna ait kahveler olduğu gözlenmiştir. Bu kahveler, daha çok o hemşeri grubuna mensup hanelerin erkeklerinin gündelik olarak bulunduğu, mahalleyle ilgili sorunların tartışıldığı, haberleşmenin sağlandığı mekan- ➤

lardır. Bu kahvelerin müdavimleri arasında hemşeri gruplarının ileri gelenlerini ve yerel enformel liderleri bulmak mümkündür.

İkinci tür hemşeri kahvesi, hemşeri grubunun aynı meslek kolunda olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür ilişkiler de akrabalık ve akrabalık benzeri hemşeri ilişkilerinden farklıdır. Bu ilişkilerin mekanı da ev dışında olmakta, genellikle kent düzeyinde daha geniş bir alanı ve kişiyi kapsamaktadır. Ancak bu durumda dayanışma ve yardımlaşmanın niteliği ve kapsamı da daha farklı bir nitelik kazanmaktadır. Bu tür meslek gruplarının bulunduğu "kahveler", kentin değişik kesimlerinde oturan ve çalışan hemşerilerin ulaşabileceği, dolayısıyla daha merkezi konumda olan yerlerde olabilmektedir.

Hemşeri dernekleri ve dernek lokalleri ise, dayanışma konuları, katılımcıları ve ilişki biçimi olarak farklı bir ilişki türü göstermektedir. Bu tür "formel" örgütlenmelerin hem kurucuları, hem de kuruluş amaçları farklıdır ve bunlar hemşerilik ilişkilerinin daha yerleşik ve kurumsallaşma yönünde olduğunu göstermektedir. Bu tür örgütlenmeler hemşerilik ilişkilerinin "akrabalık" tanımını dışına taşıdığı, daha soyut, daha genel dayanışma konularını içeren bir örgütlenme biçimi olarak dikkati çekmektedir. Hemşeri dernekleri arasında aynı köyden gelenlerin, ya da aynı mahallede oturanların geldikleri yöreye yardım amacıyla kurdukları dernekler, genellikle gerek hedeflediği kişi sayısı ve gerekse amacı daha belirgin ve kısıtlı derneklerdir. Bu derneklerin kurucuları genellikle o yöreden göçetmiş olanların "ileri gelenleri"dir.

Buna karşılık bazı dernekler, daha genel ve soyut bir "hemşerilik" anlayışıyla daha çok sayıda kişiyi kapsama-ya çalışmaktadır. Bu dernekler herhangi bir il ya da bölgeden gelen tüm gruplarla dayanışmayı amaçlamaktadır. Bu derneklerin gerek kurucuları ve gerekse müdavimleri o hemşeri grubunun ileri gelenleri, kent kökenlileri, politikacıları, daha iyi eğitim görmüşleri olmaktadır. Bu dernekler bazı üyeleri için, aynı yerden gelen ve benzer konumda olanların iletişim kurdukları, haberleştikleri, varsa "memleket" yemekleri yedikleri, kendi aklanlarıyla rahatlıkla konuşabildikleri, şarkılarını söyleyip, dinledikleri, "kültürlerini" yaşayabildikleri yerler olmaktadır. Bunun yanı sıra bu dernekler aynı zamanda,

çoğunlukla farklı partilerden olan, ancak kendi hemşeri gruplarının sorunlarını çözmede yardımlaşan, siyasetçilerin de biraraya geldikleri yerler olmaktadır. Bu dernekler, düzenledikleri yemekler, piknikler ve yayınları aracılığıyla daha geniş ve anonim bir hemşeri grubunun birbiriyle ilişki kurmalarını sağlayabilmektedir.

Ancak, İstanbul'da ve hatta Ümraniye'de hemen her hemşeri grubu için kurulmuş hemşeri dernekleri olsa da, araştırma kapsamına giren hanchalkı reislerinden, çok kısıtlı bir kesiminin bu derneklerin varlığından haberi vardır. Haberi olanların da ancak çok küçük bir kesimi bu derneklere düzenli olarak gidebilmektedir. Bu da bu tür derneklerin müdavimlerinin farklı bir gruba mensup olduğunu göstermektedir. Üstelik, bu tür derneklerin lokallerini daha çok ilçe ya da kent merkezinde oluşu bu faaliyetlere katılım için özel bir çabayı da gerektirmektedir. Buralara ancak bu faaliyetlere ayırabilecek enerji ve zamanı olabilenler gidebilmektedir. Esas olarak kurucular ve aktif üyeler dışında da bu tür derneklerin faaliyetlerine katılma sıklığı daha düşük olmaktadır.

Özetle, İstanbul'a gelen göç sadece "köy-kent" ikilemi çerçevesinde açıklanabilecek bir çeşitlenmeyi yaratmamıştır. İstanbul'a gelenler Türkiye'nin farklı yapısal özelliklere sahip bölgelerinden, farklı kültürel ortamlardan gelmişlerdir. Bu grupların gerek göç süreci sırasında ve gerekse göçten sonra oluşturdıkları yoğun dayanışma ve güvene dayalı hemşeri ilişkileri kurdukları gözlenmektedir. Bu ilişkilerin belirgin bir örüntüsü ve kalıbı olmadığı anlaşılmaktadır. Aynı hemşeri grubu içinde bile farklı kaumanları içeren, farklı ölçeklerde, farklı örüntüler söz konusu olabilmektedir. Bu hemşeri gruplarının bir kesimi salt kente yerleşme süreciyle kısıtlı, gevşek ve geçici dayanışma grupları olabilir. Bunlar muhtemelen kentin "Yeni İstanbullu"larını oluşturacaktır. Ancak bu ilişkilerin bazı hemşeri grupları için, özellikle kendilerini en farklı hissedenenler ve en çok dirençle karşılaşanlar, daha yerleşik ve kalıcı hale gelmesi ve bunların da İstanbul'un yeni "etnik grup"larını oluşturmaları söz konusudur.

Doç. Dr. Sema Erdler Köksal

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesidir

SEREL'le seçin!

Serel'de kalite,
estetikle buluşur.
Güzellik konforla
kucaklaşır.

Seramik
dünyasının
en son yenilikleri,
Serel'in yer
ve duvar
seramikleriyle,

banyo
takımıyla, bula-
banyolar,
mutfaklar
dışarı... Serel'in

banyolar, mutfaklar
galişliğini
sınırlarını

çizgi, Serel'in
özgün çizgilerini
yansıtan

özel bir dünyadır...

Seramik
SEREL'se seçilir...

MERKEZ: Kemeralı; Cad. Ömmeke 71/2 Karokoy-İSTANBUL Tel: (212) 251 70 06 (6 Hat) Faks: (212) 249 90 91
BÖLGE TEMSİLCİLİKLERİ: ANKARA Tel: (312) 428 01 18 (2 Hat) Faks: (312) 428 01 19 İZMİR Tel: (232) 433 91 95 (2 Hat) Faks: (232) 458 33 33 ADANA Tel: (322) 352 53 55 / 56 Faks: (322) 351 87 57
SAMSUN Tel: (362) 233 97 57 - 234 01 89 Faks: (362) 234 01 89 BURSA Tel: (224) 223 43 61 - 220 79 72 Faks: (224) 220 24 52 ANTALYA Tel: (242) 242 27 15 - 242 77 15 Faks: (242) 242 77 15

ELMOR A.Ş. bir ELGINKAN TOPLULUĞU kuruluşudur.

1934 sanayi programı

ve Türkiye'de 'İktisadi Devletçilik'in tarihindeki yeri

Yahya S. Tezel

1930'lu yıllarda "iktisadi devletçilik"e geçilmesi, bu süreci Cumhuriyet tarihinin ana eksenlerinden biri yapan önemli sonuçlara yol açmıştır. Devletçilik politikası, sadece iktisadi hayatımızda değil, siyasi hayatımızda, hatta, birbirimizle ve devletle olan ilişkilerimizin "ethos"unda, kültürümüzde de derin izler bırakmıştır.

Yakın tarihimizdeki bu merkezi önemine rağmen 1930'lardaki devletçi politikanın tarihi bugün hâlâ tarih bilincimizin bulanık alanlarından biridir. 1930'lu yıllarda devletçiliğe geçiş süreci hakkındaki kanaatlerimizi bir bilgisel tarih zeminine oturtmaya çalışmak, bu bilincimizin berraklaşmasına da yardımcı olacaktır.

"Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı" ya da "Programı" ...

'Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı' ya da 'programı' diye bilinen olgu, Cumhuriyet Hükümeti'nin 11 Nisan 1934 tarihinde "Sınai tesisat ve işletme raporları üzerine tetkikler ve kararlar" başlıklı gizli bir Bakanlar Kurulu Kararıyla (1) uygulamaya koyduğu bir kamu sanayi yatırım projeleri listesidir. Bu karar, Türkiye'de 1929 yılında başlayan iktisadi krizin ancak sanayileşme sürecinin hızlandırılmasıyla aşılabileceğinin, hemen aynı yıl tespit edilmesi ve 1929'u izleyen birkaç yıl içinde, hükümetin elinde, kamu kuruluşları aracılığıyla fabrikalar ve madencilik tesisleri kurmak ve işletmekten başka, sanayileşmeyi hızlandırabilecek bir politika seçeneği olmadığına ortaya çıkması sonucunda alınmıştır.

1934 yılında alınan kararın muhtevassından genellelikle "1933 Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı" diye söz edilir. Ne var ki hem 1933 hem de 'Plan' ifadeleri yanıltıcıdır. Aralık '1933' tarihli "Raporlar: sınai tesisat ve işletme" başlıklı öneriler belgesi (2) üstünde olmasından ve daha sonra yürürlüğe koyulan devlet yatırım programla-

rına ait belgelerde hem yeni programlar hem de 1934 programı için "sanayi planı" teriminin kullanılması ve bu teriminin böylece 1930'lar ve 1940'lar Türkiye-si'nin siyaset diline yerleşmesinden kaynaklanır.

1934 Nisanında "İcra Vekilleri Heyeti"nin "İktisat Vekaleti tarafından hazırlanıp kendisine tevdi olunan muhtelif sanayi mevzuları"nı inceleyerek uygulamaya koyduğu projeler, i) Bakırköy'deki devlete ait pamuklu mensucat fabrikasının genişletilmesi, ii) Konya Ereğlisi, Kayseri ve Nazilli'de birer pamuklu mensucat, iii) Bursa'da yünlü mensucat, iv) İzmit'te bir kağıt, ve v) kostik soda ve klor, vi) Zonguldak havzasında bir semikok, vii) İstanbul'da bir şişe ve cam eşya fabrikası ve viii) Keçiözümlü'de bir kükürt madeni tesisi kurulmasını öngörüyordu. İlk beş başlıktaki projeler, bu tür yatırımları yapmak ve işletmek üzere 1933 yılında "KİT" olarak kurulan Sümerbank tarafından, son üç başlıktaki projeler ise Sümerbank ile , Cumhuriyetçi siyasi kadronun Türk bankacılığını geliştirmek için 1924 yılında bir özel şirket olarak kurduğu İş Bankası'nın ortaklığıyla gerçekleştirilecekti. Hükümet, Aralık 1933 tarihli "Raporlar" da kapsanan demir - çelik, gülyağı, kendir, kimya sanayii, bakır, altın ve petrol madenciliği ve rafinasyonu, süngercilik ve elektrifikasyon projeleriyle ilgili incelemelerin sürdürülmesi ihtiyacını duymuştu ki, bunların bazıları ya daha sonraki "Sanayi Planları" bilinen devlet yatırım programları içinde ya da ilgili bakanlıklarca yeniden ele alınacak ve uygulamaya konulacaktı.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı, Cumhuriyetçi siyasi kadronun sanayileşme politikasında 1930'lu yıllarda yaptığı önemli bir değişikliğin simgesidir. Bu değişiklik, 1929-1933 döneminin özel konjonktüründe Türkiye'deki sanayileşmeyi kısa bir süre içinde hızlandırmak ihtiyacı duyan ama bunun özel girişimler aracı-

lığıyla gerçekleştirilmesinin mümkün olmayacağını gören Atatürk ve arkadaşlarının, devlet yatırımcılığı ve işletmeciliğini sanayi sektöründe sermaye birikimini hızlandırmanın birincil politika aleti olarak kullanma kararını almalarıdır.

Devletçilik diye adlandırılan bu yeni politikanın ne olduğunun tarihimizin "bilgisi" anlamında doğru değerlendirilmesini zorlaştıran nedenler vardır. Bir kere "devletçilik" in 1931'de CHP'nin, 1937 anayasa değişikliği ile de Türkiye Cumhuriyeti devletinin altı temel ilkesinden biri olarak kabul edilmesi, devletçi politikayı rejimin ayırtedici bir özelliği "görüntü" süne büründürmüştür. İkinci, Bolşevik Rusya, Faşist İtalya ve Nazi Almanyası'nın sansasyon fırsatları estirdiği 1930'larda ve daha sonra devletçilik hakkında içerde ve dışarda yazılanlar, devletçiliğin olgusal gerçekliğini, bu gerçekliğe projekte edilen bir doktriner "Kemalist Türkiye" imajının arkasına itmiştir. Ayrıca 1930'larda Kadro ve 1960'ların Yön dergileri başta olmak üzere, Türkiye'deki iktisadi devletçilik konusunu ele alanların bir kısmı konuya, olanı olduğu gibi kavramaya yönelik bir bilgisel tarihçilik meselesi olarak değil, kendi siyasi hayatlarının bir meselesi olarak yaklaşmışlardır. Çeşitli yazarların 1930'lu yıllardaki iktisadi devletçiliği "bir planlama hareketi" ya da "devlet sosyalizminin aşırı bir ifadesi", ya da "askerler ve bürokratlar (arasında) Batı'ya ve kapitalizme karşı hislerin yeniden canlanması", ya da "sadece pragmatik bir araç değil fakat temelde, köklü ve ideolojik bir öge" gibi yanlış ifadelerle değerlendirmeleri, (3) olgusal tarihçilikten çok, doktriner bir "Kemalist Türkiye" tasarımı geliştirme ya da "Kemalist" bir devletçilik imajını siyasi malzeme olarak kullanma çabalarının sonucudur.

Bir sanayileşme politikası olarak devletçiliğe nasıl geçildi?

Cumhuriyetin lider kadrosunun, 1923'ten beri izledikleri, devlet teşvikleriyle desteklenen özel sektör eliyle

sanayileşme politikasının yeterliliğinden kuşku duymasına yol açan, 1929 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanmağa başlanılan bazı gelişmeler oldu.

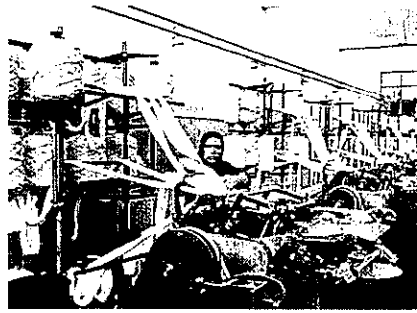
Türkiye, Lozan Ticaret Sözleşmesi ile, gümrük vergisi hadlerini beş yıl değiştirmemeyi taahhüt etmişti. Bu sürenin sona ereceği 1929'da ithalatçılar, yeni tarifeye koruma oranlarının yükseltmesini bekledikleri için, eski tarife yürürlükteyken stok biriktirmeğe yöneldiler. Aynı yıl, Dünya Buhranı'nın Türkiye üstündeki ilk etkileri de hissedilmeğe başladı. 1929 yılında Türkiye'nin

dış ticaret hadleri 1927-1928 ortalamasına göre % 15 oranında bozuldu. Bu, Türkiye'nin ihraç malları için satın alma gücünün önemli ölçüde azalacağı bir dünya konjonktürünün endişe verici ilk işaretiydi. Bu iki nedenden ötürü, ihracat gelirlerinin ithalat harcamalarını karşılama oranı 1926'da %83 ve 1928'de %89'dan 1929'da % 67'ye düştü.

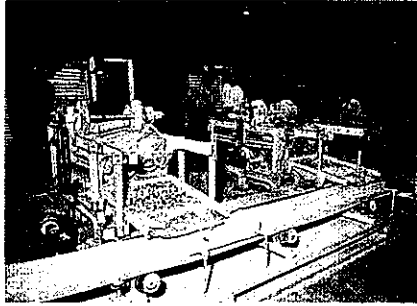
Dış ticaretteki bu gelişmeler, bir merkez bankasının henüz kurulmamış ve dolaşımdaki banknot hacminin adeta sabit olduğu, hükümetin elinde bir döviz kuru politikası aletinin bulunmadığı, döviz kurunun tamamen piyasada belirlendiği bir ortamda, TL'nin yabancı paralar karşısında değer kaybının 1929'da 1928'e göre 11 kat hızlanmasına yol açtı. TL dolar karşısında 1927'de % 1.6, 1928'de sadece % 0.5 oranında değer kaybetmişken, bu oran 1929'da %

5.5'a çıktı. Birinci Dünya Savaşı'nda yaşanan enflasyonu ve Osmanlı kağıt paralarının hızla değer kaybetmesi sürecini, tekrarından mutlaka kaçınılması gereken bir felaket gibi hatırlayan Cumhuriyetçiler, bir merkez bankası ve kararlı bir ulusal para sistemi kurmaya yöneldikleri sırada ortaya çıkan bu gelişmeleri ciddi bir 'para krizi' olarak gördüler.

TL'nin yabancı paralar karşısında değer kaybetmesinin temel nedeni dış ticaret açığıydı. Bu kaybın hızla durdurulması için, açığın hızla kapatılması gerekiyordu (4). Hükümet, bu nedenle, 1929 Haziranında Âli ➤



Gelişmeyi hızlandırmak için ithalatın önemli bir kısmını oluşturan bez ve şeker gibi temel tüketim mallarında ithalata bağımlı olmaktan kurtulmak gerekiyordu.



İktisat Meclisi'ni ithal ikamesine dayalı hızlı sanayileşmeyi sağlayabilecek yeni öneriler getirmek üzere, Türkiye'nin İktisadi Programı'nı hazırlamakla görevlendirildi (5). Bir yanda, toplam nüfus içinde küçük bir yer oluştursa da siyasal etkinliği daha fazla olan kentsel nüfusun, öte yanda sessiz fakat büyük köylü yığınlarının bez, şeker ve gazyağı gibi birçok temel tüketim ihtiyaçları ithalatla karşılanıyordu. Her yıl giderek artan temel tüketim malları ithalatını sonsuza dek tarım ve madencilik ürünleri ihracatıyla karşılamak olanağı bulunabilecek miydi? Ayrıca, iktisadi kalkınmayı hızlandırmak için her yıl daha çok sermaye ve ara malı ithal etmek gerekiyordu. Bunlar için döviz nereden gelecekti? Türkiye'nin tarımsal ihraç ürünlerine karşı dünyadaki nispi talep daha da azalır ve bu ürünlerin dışardaki satın alma gücü daha da düşerse, Türkiye'nin iktisadi durumu ne olurdu?

Bu sorulara yanıt bulmak 1929 yılında iktisat politikasıyla ilgili çevrelerin başlıca sorunu haline geldi. Ticaret açığının kapatılabilmesi için ya ihraç gelirlerini artırmak, ya ithal harcamalarını kısmak, ya da bir yandan ihraç gelirlerini artırırken bir yandan da ithalatı azaltmak gerekiyordu. İthalat hacmini ihracatın değeri ile sınırlamak kuramsal olarak olanaklıydı. Ancak bu Türkiye'de temel tüketim ve yatırım malları arzında büyük daralmalara yol açardı. Sadece bu önleme bel bağlamak siyasal ve sosyal politika açısından göze alınacak gibi değildi. 1926-1929 arasında kamu kesiminde gerçekleştirilen yıllık yatırımların sabit fiyatlarla değeri bir misli genişletilmişti. Hükümet, yüzde doksam ulaştırma alanına, ki büyük ölçüde demiryollarına yapılan bu yatırımları kesintiye uğratacak bir ithalat kısıntısını, başlattığı imar programının yenilgiyle bitmesi anlamına geleceği için, istememekteydi. Öte yanda, Osmanlı dış borçlarından Cumhuriyet Türkiye'si'ne düşen payın taksitlerinin 1929'da ödenmeğe başlanmasıyla gündeme gelen yeni döviz harcama kalemi de, hükümeti, Dünya Buhranı ortamında daha da zor durumda bırakmıştı (6).

Hükümet çevrelerinde para krizi ve dış ticaret açığı üstündeki tartışmalar, birkaç ay içinde, 1920'lerde gerçekleşen sanayileşme hızının yetersiz kaldığına ve tekstil ürünleri gibi belirli mallarda yoğun bir ithal ikamesine gidilerek sanayileşme sürecini hızlandırmaktan

başka çare olmadığına dair bir görüş birliğine yol açtı.

İktisat Vekaleti, Aralık 1929'da, 'Türkiye'nin İktisadi Programı'nın hazırlanması işini tamamen kendi üstüne aldı. Tek tek her önemli mal grubu için, ihracatı artırma ya da ithalatı ikame etme olanaklarını araştıran ve uygulamaya yönelik somut projeler ve iktisat politikası önlemleri öneren "İktisadi Vaziyetimize Dair Rapor" başlıklı ayrıntılı bir çalışmayı, Mart 1930'da Başbakanlık'a sundu. Nisan 1930'da bir Sanayi Kongresi toplandı. Bu kongreyi izleyen günlerde Hükümet, Türkiye'nin temel iktisadi gelişme meselelerini gözden geçiren ve politika önceliklerini sıralayan bir "İktisadi Program"ı Büyük Millet Meclisi üyelerine dağıttı (7).

Dünya Buhranı'nın Türkiye'deki etkileri 1930-1932 arasında ciddi bir iktisadi krize dönüştü. İhracat gelirleri 1928'de 221 milyon TL'den, 1929'da 191, 1930'da 187, 1931'de 157 ve 1932'de 114 milyona, hükümetin bütçe gelirleri 1929'da 253 milyon TL'den, 1930'da 224, 1931'de 193 milyona düştü. İhraç ürünlerinin fiyatlarındaki çöküntü nedeniyle, tarımın iç ticaret hadleri 1930'da % 30, 1931'de % 15 oranında bozuldu. Tarım ürünlerinin satın alma gücü, 1931'de Buhran öncesine göre yarı yarıya azalmış bulunuyordu (8). Özellikle piyasaya ve ihracata yönelik tarımsal üretim yapılan bölgelerde halk kitleleri arasında güçlü bir hoşnutsuzluk havası esmeye başladı.

1930 yılının sıkıntılı ortamında, Atatürk, Cumhuriyet'in eski başbakanlarından Fethi Bey'e (Okyar) Cumhuriyetçi Serbest Fırka'yı kurdurttu. Yeni 'muhalafet' partisi toplumda geniş destek buldu. Serbest Fırka aynı yıl yapılan belediye seçimlerinde büyük başarı elde etti (9). Gelişmelerden rahatsız olan Atatürk, 1930 sonlarına doğru, yakın arkadaşı Fethi Bey'e partiyi kapattı. Ülkedeki hoşnutsuzluğun ardında yatan iktisadi ve toplumsal koşulları yerinde incelemek için, kalabalık bir 'uzmanlar' heyetiyle birlikte, Kasım 1930'da, üç aydan fazla sürecek uzun bir yurt gezisine çıktı (10). Gezide halk yığınlarının yaşam koşullarındaki sefaletin iktisadi kriz ortamında daha da arttığı görüldü, iktisadi gelişmeyi hemen hızlandırabilecek bir şeyler yapılmazsa, sadece halkın refahının değil, rejimin siyasal güvenliğinin de tehlikeye düşebileceği tespitiyle sonuçlandı (11).

Atatürk'ün yurt gezisi sırasında, genellikle onun görüşlerini yansıtan gazeteci milletvekili Yunus Nadi'nin ➤

bir yazısı yayınladı. Burada, yeni bir sanayileşme politikasıyla ilgili olarak, "yapılacak işlerin tasnifine ihtiyaç vardır.... ilk üç-beş sene program tahakkuk ettirilmesi-ne çalışır. İlk üç veya beş senelik programın tatbikatı temin olunduktan sonra ikinci bir programa geçilir ve böylece memleketin iktisadi teceddüt ve terakki merhaleleri katetmesi temin edilmiş olunur" (12) deniliyordu. Bu öncelikli işleri kim yapacaktı? Sanayileşmeyi hızlandıracak yeni fabrikaları kim kuracaktı? Yerli özel şirketler mi, yabancı sermaye mi, yoksa devlet mi? Bu sorunun cevabı, istenilen yatırımların yerli ve yabancı sermaye çevrelerince gerçekleştirilmesi imkanlarının aranması ve bulunamaması sonucunda 1931 yılından itibaren "devlet" şeklinde verilmeğe başlandı. Ama devletçi sanayileşme politikasını bir tarihçilik meselesi olarak doğru değerlendirmemiz açısından önemli olan, 1929 ve 1930 yıllarında sanayileşmenin hızlandırılmasının kaçınılmaz bir siyasi ihtiyaç olduğu kararına varan Cumhuriyet hükümetinin, sanayide devlet yatırımcılığı ve işletmeciliğine hemen başvurmamış, hızlı sanayileşme programına yerli ve yabancı sermaye çevrelerini angaje etme yollarını sabırla aramış olmasıdır.

Hükümet, "İktisadi Vaziyetimize Dair Rapor" ve "İktisadi Program" üstünde yoğun bir şekilde çalıştığı 1930 yılının ilk aylarında, tekstil endüstrisinin geliştirilmesi için özel girişimcilere ek koruma ve sübvansiyon getiren kararlar aldı (13). Ne var ki, Büyük Buhran'ın çalkantıları içinde olan Türk işadamları bu özendirici önlemlere anlamlı bir tepki göstermedi.

Hızlı sanayi programını uygulamanın ikinci bir yolu olarak yabancı sermayeye dönüldü. Başbakan İbnü, 1930 Kasımında Ankara'yı ziyaret eden Amerikan Ticaret Bakanlığı Müsteşarı Klein'dan, Amerikan hükümetinin Amerikalı işadamlarının Türkiye'de yatırım yapmalarına yardımcı olması istedi. Atatürk de, Klein'la yaptığı görüşmede " ABD'ye komisyon gönderilmesi fikrini çok muvafık" gördüğünü, "tercihen Amerikan sermayesinin memleketimizde çalışmasını çok arzu ettiğini" belirtti (14). 1931 yılında Maliye Bakanı Saracoğlu başkanlığındaki bir heyet, kredi olanaklarını araştırmak ve Amerikan kapitalistlerini Türkiye'de özellikle tekstil alanında yatırım yapmaya ikna etmek için ABD'ye gönderildi. Ne var ki, Büyük Buhran'ın sıkıntıları içinde olan Amerikan iş çevreleri, Türkiye'de tekstil endüstrisinin geliştirilme-

sine ilgi göstermedi. 50 ile 100 milyon dolar arasında Amerikan sermayesini Türkiye'ye çekme ümidi ortadan kalktı (15). Türkiye'de yatırım yapacak girişimciler bulmak için Fransa'da sürdürülen çabalar da sonuç vermedi (16). Böylece, hızlı sanayileşme programını uygulamak için hükümetin elinde, geliştirilmek istenilen sektörlerdeki fabrikaları ve madencilik tesislerini devletin kurması ve işletmesinden başka bir seçenek olmadığı gerçeği, 1931 yılı içinde belirginleşmeğe başladı.

Devlet yatırımcılığı ve işletmeciliği yoluyla sanayileşme düşüncesi ve tecrübesi, aslında Türkiye için yeni değildi. Osmanlı hükümeti, 1830'lar ve 1840'larda bir takım devlet fabrikaları kurdurmuştu (17). Bu fabrikaların birkaçı ayakta kalmış ve Cumhuriyet hükümetince devralınmıştı. Ayrıca sanayileşmenin devletin yeni fabrikalar kurması ve işletmesi yoluyla sağlanması fikri, 1920'lerde, bürokrasinin ve yönetici siyasal kadronun bir bölümü arasında revaç bulunmuştu. 1923 yılında hazırlanan bir devlet sanayi yatırım programı hükümetçe tartışılmıştı. 1925 yılında, Sanayi ve Maadin Bankası'nın kuruluşuyla ilgili kanunun gerekçesinde, devletin yeni fabrikalar kurması ve daha sonra bunları güçleneceği varsayılan Türk işadamlarına satması, yani Prusya ve Japonya modeli önerilmişti. Ama Meclis, 1925'te, sanayide devlet yatırımcılığı ve işletmeciliği modelini reddetmişti (18).

1931 Mayıs'ında yapılan CHP kurultayında, devletçilik parti programının ana ilkelerinden biri olarak kabul edildi. Buna göre, Parti özel girişimciliği toplumsal düzenin temel ögesi saymak ve "ferdi mesai ve faaliyeti esas tutmakla beraber", "mümkün olduğu kadar az zaman içinde milleti refaha ve memleketi mamuriyete erdirmek için,... iktisadi sahada devleti fiilen alakadar" ettirecek, devlet, özel girişimin gücünün yetmediği sanayi işletmelerini kuracak ve işletecekti (19).

Devletçi sanayileşme politikasına geçiş tarihinin en ilgi çekici gelişmelerinden biri, 1932 yılında, bazı siyasetçi ve tekno-bürokratların, sanayide devlet yatırımları ve işletmeciliğini, Cumhuriyetçi lider kadrosunun özel mülkiyete dayalı piyasa ekonomisini geliştirilmeye yönelik temel kalkınma stratejisinin tamamlayıcı bir politika aleti olarak değil, bu stratejinin yerine ikame edilecek 'sosyalizan' bir yeni kalkınma stratejisi olarak ele aldığı anlamına gelen çabaları vesilesiyle yaşandı ki, bu

gelişme ve akıbeti, devletçi tecrübenin doğru bir tarihçilik zeminine oturtulması açısından özellikle önemlidir.

1927 Teşviki Sanayi Kanunu'na göre, özel şirketlere makine ithalatında tanınan gümrük bağışıklığı, 1932 yılında Sınai Kredi Bankası'nı kurmak amacıyla çıkartılan kanunun teknik ayrıntı gibi görünen bir maddesi ile hammadde ithalatında tanınan gümrük bağışıklığı da, 1932 yılı Bütçe Kanunu'nun bir eki ile kaldırıldı. 15 yıl yürürlükte kalmak üzere çıkartılan Teşviki Sanayi Kanunu'nun özel sanayi işletmelerine tanıdığı en önemli teşvik öğelerinin beş yıl sonra iptal edilmesi, hem işadamları arasında hem de siyasi çevrelerde tepkilere yol açtı. Siyasi kadronun radikal devletçiliğe sürüklenme istidadı taşıyan bir kanadının var olduğunu en uç işareti, Temmuz 1932'de çıkartılan Devlet Sanayi Ofisi Kanunu'nda görüldü. Bu kanunun Ofis'e, devlet adına fabrikalar kurmak ve işletmek yanında, kurulmak istenilen özel fabrikalara izin vermek ya da vermemek, izin verilenlere nezaret etmek, kuruluş gerekçelerine göre çalışıp çalışmadıklarını denetlemek yetkisi vermesi izin verilen özel fabrikaların, kuruluş maliyetleri kârlarla amorti edildikten sonra "devlet teşebbüsü" olmasına dair bir hüküm taşıması, büyük siyasi çalkantılara yol açtı. İsmet İnönü'nün radikal İktisat Vekili Şeref Bey, İş Bankası'nın bir kağıt fabrikası kurma teşebbüsünü engelleyince, hükümetin sanayi politikasının gidişatından rahatsızlık duyanların arasında bulunan Atatürk duruma müdahale etti. Başvekil İsmet Paşa'yı, radikal değişikliklere yönelen İktisat Vekili Mustafa Şeref Bey'in yerine İş Bankası'nın kurucusu olan ve işadamları camiasıyla iyi ilişkileri ile tanınan Celal Bey'i (Bayar) atamak zorunda bıraktı.

Devlet Sanayi Ofisi Kanunu, açıktır ki, Türkiye'deki sanayi sektörünü esas olarak özel firmalara dayanan bir sektör olmaktan büyük ölçüde çıkartmaya yönelmiş, ancak, Mustafa Kemal'in müdahalesiyle ömrü sadece iki ay sürmüş olan bir "sosyalizan" fan-teziyi yansıtmaktaydı. 1939

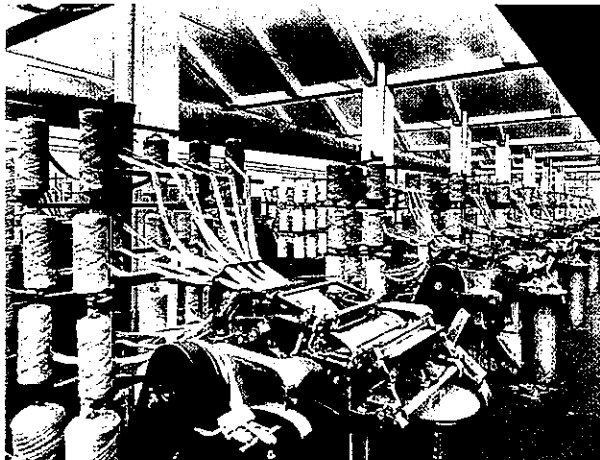
yılında Sümerbank kuruldu ve özel sektöre makine ve hammadde ithalatında daha önce tanınmış olan tarife bağışlıkları geri getirildi (20).

Nisan 1934'de yürürlüğe koyulan devlet sanayi yatırımları programına uzanan gelişmelere gelince, hükümetin düşündüğü işleri ancak kamu yatırımları ve işletmeleri aracılığıyla yaptırabileceğinin anlaşılmasından sonra, sıra, böyle bir yatırım programının gündeme getirdiği teknoloji transferi ve dış finansman konularına çözüm aramaya geldi. Bu teknik ve mali yardımın, Amerika, Fransa gibi Büyük Buhran'ın olumsuz etkileri altında kalmış olan gelişmiş piyasa ekonomilerinden sağlanamayacağı zaten ortaya çıkmış bulunuyordu. Bu nedenle Türk hükümeti, devletin iktisadi hayata kumanda ettiği ülkelere yöneldi. 1932 yılında, Başvekil İsmet Paşa Sovyetler Birliği'ne ve İtalya'ya gitti. Teknik yardım ve kredi anlaşmaları imzaladı. İtalyan kredisinin daha sonra gerçekleşmeyecek olmasına karşın, Sovyetler Birliği'nin, sanayi programına giren bazı fabrikaları Türkiye'de krediyle kurması, 1930'lu yıllarda devletçi sanayi politikasının uygulamaya geçirilebilmesinde hayati bir rol oynayacaktı.

İsmet Paşa'nın Moskova ziyaretinden sonra, mühendis ve iktisatçılardan oluşan Sovyet uzman heyeti Türkiye'de devlet yatırım projeleri ile ilgili raporlarını Başvekalet'e sundu (21). 1933'te Atatürk'ün direktifi ile bu sefer bir Amerikalı uzmanlar grubu Türkiye'ye çağırıldı. Amerikalılar, oluşmakta olan sanayi programındaki projeler için maliyet-yarar analizleri yanında, ülkenin iktisadi koşulları, doğal donanımı, sermaye birikimi,

sanayii, ulaştırma yapısı, dış ve iç ticareti, maliyesi, para ve banka sistemi, vakıfları, çalışma sorunları, sağlık ve eğitim hizmetleri ve kamu yönetimi hakkında hazırladıkları ayrıntılı raporlarını içeren dört ciltlik çalışmayı Mayıs 1934'te İktisat Vekaleti'ne sundular (22).

Sovyet ve Amerikan uzmanlarının çalışmalarının da yardımıyla sanayi yatırım programına son şekli verildi. ➤



1933 yılında, Sanayi Ofisi dağıtıldı, yerine Sümerbank kuruldu

İktisat Vekaleti Aralık 1933'te "Sinai Tesisat ve İşletme"lerle ilgili raporları hükümete sundu ve hükümet, Nisan 1934'te gizli bir Bakanlar Kurulu Kararı ile devletçi yatırım programını başlattı.

1933 Raporları'nda birinci devlet yatırım programının 44 milyon TL'ye malolacağı, bunun 21 milyonunun döviz harcaması gerektireceği tahmin edilmişti. Bu rakamlar, konsolide bütçe gelirlerinin 205 milyon, ihracatın değerinin 92 milyon TL olduğu 1933 yılı Türkiye'sinde fevkalade önemli bir kaynak tahsisi kararını ima ediyordu. Döviz gereksinimi büyük ölçüde Sovyet kredisi ile karşılanacaktı. Çalışmaya başladıklarında yılda 36 milyon TL'lik ithalat tasarrufu sağlayacağı hesaplanan fabrikalar, 16.000 kişiyi istihdam edecek, 13.000 ton pamuk, 7.500 ton kendir, 76.000 metre küp kereste, 450.000 ton kömür ve linyit ve 250.000 ton çeşitli maden ürününe ek talep yaratacak, demiryolu ve deniz taşımacılığında da iş hacmini önemli ölçüde artıracaktı (23).

"Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı" ne değildi?

"Plan" ve "planlama" denilince bambaşka şeylerin anlaşıldığı günümüzde, İktisat Vekaleti'nce hükümete sunulan "Sinai Tesisat ve İşletme'ye Dair" 1933 Raporları'nın ve 1934 tarihli "Sinai Tesisat Ve İşletme Raporları Üzerine Kararlar"ın oluşturduğu gerçekliği, bir planlama deneyi saymak (24) mümkün müdür?

Günümüzdeki anlamı ile "plan" kavramı ve terimi, mesela beş yıl gibi belirli bir zaman aralığı içinde, "gayrisafi yurtiçi hasılanın yılda % 7 oranında büyümesi" ya da "imalat sanayiinde istihdamın yılda % 3 oranında artması" gibi ekonomide ve toplumda gerçekleşmesi hedeflenen makro değişme büyüklükleri ve dengelerini içeren bir olgusal içerik hakkında kullanılmaktadır.

1933 ya da 1934 Programı'nın bu türden bir makro planlamayla uzaktan yakından bir ilişkisi yoktur. Program, Türkiye ekonomisinin makro büyüklükleri ve dengeleri hakkında hiçbir ifade taşımaz. Böyle bir bakış açısını zımni olarak dahi hissettirmez.

"Raporlar" ve "Kararlar", uygulanacak projelerin, istihdam, enerji, hammadde talebi, döviz tasarrufu gibi bazı etkilerini de zikrederek hazırlanmış ve uygulama-

ya koyulmuş bir kamu yatırımları programı olgusunu oluşturur. Ama bu etkilerin imalat sanayiinin genel ölçüğü içindeki nisbi önemi dahi hesaplanmamış, ifade edilmemiştir.

"Gayrisafi yurtiçi hasıla", imalat sanayii katma değeri", "toplam istihdam" gibi kategorilerin yıllık büyüme oranları ifadeleriyle sürdürülen bir planlama ya da iktisat politikası tartışması, aslında İkinci Dünya Savaşı sonrasının olayıdır. Yıllık büyüme oranları ve makro dengeleri kullanan bu yaklaşım Harrod'un başlattığı çağdaş büyüme kuramları diye bilinen bir analiz tekniğinin sonucudur. Bu nedenledir ki, 1930'lar ve 1940'ların "devletçi" programları, bu yeni büyüme kuramlarına dayanan dinamik makro analizler çağının öncesinde kalan olgulardır.

Ama bu "raporlar" ve "kararlar", kendi içinde bazı temel tercih, sınırlama ve tutarlılık arayışlarını yansıtır. Sadece zamanlama anlamında değil, bu anlamda da bir programlama çabası olarak değerlendirilebilir.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın uygulanışı

Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın beşinci yılının sonunda, 1938'de, Bakırköy fabrikasının yeni birimi, Kayseri, Nazilli ve Konya Ereğlisi'nde kurulan pamuk ipliği ve kumaşı fabrikaları üretime geçmişti. Daha sonra programa alınan ve yapımı 1939'da tamamlanan Malatya kombinasyonu birlikte bu fabrikalarda 110.000 iş ve 2900 otomatik tezgahlık üretim kapasitesi kurulmuştu. 7.000 işlik Bursa Merinos yün ipliği fabrikası ve 300 ton/yıl kapasiteli Gemlik suni ipek fabrikası da bitirilmişti. Tekstil sektörü dışındaki projelerden, İzmit'te 9.500 ton/yıl kapasite ile kurulan birinci kağıt fabrikası, İstanbul Paşabahçe'de 8.000 ton/yıl kapasiteyle kurulan şişe ve cam eşya fabrikası, Isparta gülyağı fabrikası, Keçiözümlü kökür madeni ve 10.000 ton/yıl kapasiteli saflaştırma tesisleri ve 66.000 ton/yıl kapasiteli Zonguldak semikok fabrikası da üretime geçmiş ve program'da öngörülen Süngercilik Şirketi kurulmuştu. Selüloz ile kostik soda ve klor tesisleri ise 1940'ta tamamlandı. 1933 raporlarında ele alınmış olup da, 1934 kararlarında yeniden incelenmesi ihtiyacı duyulan konulara gelince en pahalı proje olan ve Karabük'te kurulması kararlaştırılan demir-çelik kompleksinin inşaatı, 1936 so-

nunda bir İngiliz firmasına ihale edildi. Tesisler 1940 yılında, 320.000 ton/yıllık ham demir ve 148.000 ton/yıllık çelik fırınları ve 70.000 ton/yıllık haddehane kapasitesi ile üretime geçti (25). Sülfürik asit, süper-fosfat tesisleri de 1940'ların başında tamamlandı. Bakır madenciliği ve saflaştırma projesi 1938'de yürürlüğe koyulan İkinci Program'da yeniden ele alındı; seramik projesi ise 1939'da belirsiz bir tarihe ertelendi.

Birinci Sanayi Programı'na, 1934-1938 yılları arasında başka projeler de eklendi. Önemli ek projelerden 90.000 ton/yıl kapasiteli çimento fabrikası 1943 yılında Sivas'ta, 11.000 ton/yıl kapasiteli ikinci kağıt ve 3.600 ton/yıl kapasiteli kaolin fabrikaları da 1941-1944 arasında İzmit'te işletmeye sokuldu (26). 1930'lu yıllarda devletçi sanayileşme politikasının benimsenmesi, Türkiye'nin başka türlü değil de bugün olduğu gibi olmasını şekillendiren, yakın tarihimizin eksenlerinden biridir. Devletçiliğe geçişin günümüz Türkiye'sindeki olumlulukların da olumsuzlukların da üstünde büyük etkileri olmuştur.

1930'larda kurulan devlet fabrikaları ve madencilik tesislerinin, ekonomimizin sınai zeminini genişleterek, Türkiye'nin, Cumhuriyet'in devraldığı ezici fakirlikten kurtulmasına yaptığı katkılar hiçbir şekilde göz ardı edilemez. Devletçi sanayileşme politikası, bu ülkede çağdaş teknolojilerle uğraşmayı becerebilen bir mühendisler, ustalar, işletmeciler camiasının ortaya çıkmasında da büyük bir rol oynamıştır. Bugünkü refahımız ve endüstriyel kültürümüzün önemli bir kısmını 1930'lardaki gerçekçi ve pragmatik arayışları ve cesur kararlarına borçlu olduğumuz Mustafa Kemal Atatürk'ü ve arkadaşlarını bunun için minnetle anmamız gerekir.

Devletçiliğin bugünkü olumsuzluklarımıza yaptığı büyük katkılar da göz ardı edilmemelidir. Siyasi kadrolar, idari kadrolar ve halk arasında ahlaksız ve israfçı iktisadi ilişki süreçlerinin Türkiye'nin adeta yerleşik bir özelliği haline gelmiş olmasında, her şeye müdahale etmeğe kalkışıp aslında hiçbir şeyi yönlendiremeyen, etkililiği fevkalade zayıf bir devlet olgusu içinde tıkanıp kalmamızda, devletçi iktisat politikalarının önemli payı vardır. Ama devletçiliğin olumsuzluklarımız üstündeki etkilerinin tarihi sorumluluğu, 1930'lu yılların özel konjonktüründe devletçi sanayileşme politikasına başvuranların değil, bu politikanın iktisadi gelişmemiz için

ayak bağı haline geldiği yeni tarihi konjonktürlerde, büyük ölçüde popülist kolaylıklarından ötürü, devletçiliği sürdürenlerindir.

Prof. Yahya Sezai Tezel

A U Siyasal Bilgiler Fakültesi Öğretim Üyesidir

Notlar

- 1) Kararın tam metni için bak: Tezel, Y.S. (1986) Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi, Genişletilmiş İkinci Basım (Ankara: Yurt Yayıncılık), 254-7
- 2) Raporlar, Kısım I: Sınai tesisat ve işletme, Birinci Kanun 1933 (1933) (Ankara: Başvekalet Matbaası). Bu raporların tipki basımı için bak: Afet İnan (1972) devletçilik ilkesi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Sanayi Planı, 1933 (Ankara: Türk Tarih Kurumu yayını). Raporlar Kısım I: Atatürk'ün okutmuş ve yettirdiği kopparın tipki basımıdır
- 3) Sırasıyla, Aydemir, S.S. (1965); Tek Adam c. 3 (İstanbul: Remzi Kitabevi), 376, 1947 yılında Türkiye'ye gelip yazdığı kitap ve raporlar da hem Türk hükümetinin iktisat politikalarını hem de ABD hükümetinin Türkiye'ye yardım politikasını etkileyen M. Thronburg'dan alıntı için bak: Mintz, T.G. (1948) Turkey, September 1947 (London: His Majesty's Stationary Office), 1389; Lewis, B. (1961) The emergence of modern Turkey (London: Oxford UPI), 277; Hershlag, Z.Y. "Autarchy, etatism and the public financial and banking system in Turkey", Chicago Üniversitesi düzenlenmiş Türkiye Cumhuriyeti'nin 50. yıldönümü Semineri'ne sunulan tebliğ, tektir, 14
- 4) Tezel, Y.S. (1986), 110-1, 148-9
- 5) Yarısi hükümet yarısi da özel sektör kuruluşların temsilcilerinden oluşan bu Meclis, araştırmalar yaparak ve programlar hazırlayarak, iktisadi gelişmeyi hızlandıracak kararlar alınmasına yardımcı olmak üzere, 1927 yılında kanunla kurulmuştu
- 6) Bak: Fransız İktisatçı C. Rist'in, Türk Hükümeti'nin daveti üzerine "Mali Durum ve Ödemeler Dengesi Üzerine" yazdığı 15 Eylül 1930 tarihli rapor
- 7) İktisadi Vaziyetimize Dair Rapor (1930) (Ankara: TBMM Matbaası), İktisadi Program (1930) (Ankara: Başvekalet Müdaveinat Matbaası). Bu iki belgenin tamamı Tekeli, I. ve İkinci, S. (1977) 1929 Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları (Ankara: OTDU yayını), 227-559 ve 561-72'de yeniden yayınlamıştır. Konuyu için bak: Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyeti (1930) Sanayi Kongresi 1930 (Ankara)
- 8) Tezel (1986), 102, 364, 369
- 9) Alıntı için bak: Lord Kinross (1964) Atatürk the rebirth of a nation (London: Weidenfeld & Nicolson) 452
- 10) "Üzmani" olarak katılan Ahmet Harno: Başarın renkleri için bak: Başar A.H. (1967) Hattatlar, Meşrutiyetten Cumhuriyete kadar", Barış Düşüncesi, c.6, sayı 59-66
- 11) Bak: Atatürk'ün CHP Grubu Başkanlığına gönderdiği 3.3.1931 tarihli yazı: Atatürk, M.K. (1964) Tamamı telgraf ve beyannamele (Ankara: Türk İnkılabı Tarihi Enstitüsü), 547
- 12) Yunus Nadi (1931), 1
- 13) İngiltere'nin Ankara Büyükelçiliğindeki iktisadi ve ticari müşavirin yıllık raporu için bak: Woods, Colonel H. (1930) Economic conditions in Turkey (London: His Majesty's Stationary Office), 11-2
- 14) Tekeli ve İkinci (1977) 184-6
- 15) Trank, R.R. (1971) The United States' response to Turkish Nationalism and reform (Minneapolis: The University of Minnesota Press), 132-4
- 16) The Economist, May 28, 1932, 1186
- 17) Clark, E.C. (1974) "The Ottoman industrial revolution", International Journal of Middle East Studies, 5(1):65-76; Grissoy R. (1988) Tanzimat dönemi Osmanlı Sanayi ve sanayileşme
- 18) bak: Şerif Ahmet (1923) Sanayi projeleri layması (İstanbul), Woods, Colonel H. (1925) Report on the economic and commercial conditions in Turkey (London: His Majesty's Stationary Office), 9; Apak, K. ve diğerleri (1952) Türkiye'de devlet sanayi ve maden işletmeleri (İzmit: Selülöz Basımevi), 17-24
- 19) Cumhuriyet Halk Partisi (1931) Üçüncü Büyük kongre zabıtları (İstanbul), 28
- 20) 1932 ve 1933'deki bu gelişmeler için bak: Tezel (1986) 249-50
- 21) Pamuk, keten, kumya ve demir sanayi hakkında verilen bu raporlar Tekeli İkinci S. (1982) Uygulanmaya geçerken Türkiye'de devletçiliğin oluşumu (Ankara: ODTU yayını) EK 5'te yeniden yayınlamıştır
- 22) Hines, W.D. ve diğerleri (1936) Türkiye'nin iktisadi bakımdan umumi bir tetsikisi 1933-1934, c.1, c.2, c.3, c.4 (Ankara: Koy Öğretmeni Basımevi)
- 23) Derin, H. (1940) Türkiye'de devletçilik (İstanbul), 95
- 24) Meseia Afet İnan (1972), Tekeli ve İkinci (1962)
- 25) Bk. Apak ve diğerleri (1952) 117-21, Tümertekin (1954), 260
- 26) Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı ve Ekleri'nin uygulanması ile ilgili bilgiler Sumerbank Genel Müdürlüğü'nün yıllık raporları ve Başbakanlık Yüksek Murakabe Kurulu'nun çalışmalarında bulunabilir

21. yüzyıl kapitalizmi

Yüzyılın sonuna yaklaşıırken tarihin akışı eskisinden bile daha hızlıymış gibi geliyor. Doğu Avrupa'yı yeniden kuran 1989 devriminin ve Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından geleceğe yönelik olarak pek çok iyimser senaryo ortaya çıkmıştı. Kapitalizmin zaferiyle sonuçlanan soğuk savaştan sonra (bkz. "Kapitalizm Kapitalizme Karşı", Görüş, s.2) pazar ekonomisinin hakim olduğu, liberal demokrasinin tüm dünyada geçerli siyasi düzen olacağına yönelik beklenti ve senaryolar ortaya çıkmıştı. 21. yüzyılda, iyice uluslararasılaşmış bir kapitalizmin, neredeyse siyasete hiç gerek kalmadan, evrensel refahı sağlayabileceğine dair görüşler genel kabul görmüştü.

İlk iyimserlik rüzgarlarının dinmesinden sonra gerek eski Leninist ülkelerde gerekse de Bau'da karşılaşılan gerçek, daha ihtiyatlı bir yaklaşımın gerekliliğini öne çıkardı. Piyasa mekanizmalarının tek başlarına her sorunu çözemeyecekleri, ulus-devletin etkinliğinin azalmasıyla uluslararası siyasetlere öncelik verilmesi gerekeceği öne sürüldü (Bkz. "21. Yüzyıla Hazırlanmak", Görüş, s.11). Amerika'nın en tanınmış iktisatçılarından Robert Heilbroner de "21. Yüzyıl Kapitalizmi"* adlı son eserinde kapitalizmin ilk teorisyenlerine dönerek, sistemin temel ilkelerini yeniden ortaya koymaya ve bunlara dayanarak önümüzdeki yüzyılda ne türlü bir kapitalizmin yaratılabileceğinin ipuçlarını vermeye çalışıyor. Ekonomistlerin, uluslararası şirketlerin ortaya çıkışı, Japonya'nın yükselişi, enflasyonun bir karabasan olarak tüm ülkeleri etkilemesi ve en nihayet Sovyet ekonomisinin çökmesi gibi, yaşadığımız çağa damgasını vurmuş hiçbir gelişmeyi öngöremediklerini vurgulayan Heilbroner, bu nedenle geleceğe yönelik bir tahminde bulunmuyor.

Kapitalizmin ekonomisi ve politikası

Heilbroner'in 21. yüzyılı anlayabilmek için geçmişe dönmesinin bir nedeni var. Rus Ortaçağ tarihçisi Kliuchevsky'nin "Tarih hiçbir şey öğretmez, yalnızca verdiği dersi öğrenmeyenleri cezalandırır" sözünü düstur olarak alıp, derslerin ne olduğunu anlamaya çalışıyor.

Tarih boyunca topluluklar kendilerini "gelenek", "komuta" ve "piyasa" yoluyla örgütlemişlerdi. Piyasaların üretim ve dağıtım işlevlerini üstlendikleri kapitalizm "ısrarlı ve güçlü değişim eğilimleri yaratması nedeniyle benzersizdir". Bu nedenle "Kapitalizm bizi belirsizliklerle dolu ancak öngörülmesi hiç de imkansız olmayan şekilde oluşan ve tanımlanan geleceklere götürür." Bu süreç de şu sıra çok sorgulanan, ilerlemeye (progress) olan inançla yakından ilişkilidir.

Roma İmparatorluğu'nun dağılması sonucu oluşan çok özel koşulların yol açtığı feodalizm'in nitelikleri kapitalizm'in Avrupa kıtasında oluşmasına yol açtı. Kapitalizmin devrimsel özelliği ise, ortaya çıktığı tarihe kadar sosyal yapı içinde ayrı bir varlığa sahip olmayan ekonomiyi, özerk bir toplumsal alan olarak ortaya çıkarmasıydı. "Sermaye"nin "zenginlik"ini yerini alması ve kendisini sürekli yeniden ve daha çok olarak üretebilmesiyle ekonomi alanı ortaya çıkmış, buna bağlı olarak da "ekonomik hayaun o güne kadar kendisine reva görülen düşük statüden kurtulması" mümkün olmuştu. "Kapitalizm ilk kez maddi koşulların sürekli olarak ve belirgin şekilde iyiye gittiği yepyeni bir sosyo-ekonomik ortam yaratarak tarihin akışını değiştirmişti". Buna karşılık kendi gelişmesi içinde kapitalizmin dönemsel krizleri de ortaya çıkmıştı. Buna uygun olarak, bugün yaşanan durgunluğu da bu dönemsel krizlerden biri olarak algılamak ve teknolojik değişimi

* Robert Heilbroner, "21st Century Capitalism", W. W. Norton & Co., 1993

min tüm yeni örgütlenmelerinin ortaya çıkmasıyla aşılabileceğini düşünmek mümkün. Ancak, bu konudaki mutlak iyimser yaklaşımları Heilbroner paylaşıyor ve kötümser senaryo için de bir ihtiyat payı bırakılması gerektiğini vurguluyor.

Tarihte ilk kez kapitalizmin ortaya çıkmasıyla siyaset ve ekonomi toplumsal düzen içinde birbirinden ayrılmıştı. Ancak, bağımsız gibi görülen bu iki alanın birbirleriyle evlilik benzeri bir ilişkileri de vardı. Bu nedenle kapitalizmin en temel ilişkisi ekonomiyle devlet arasındaydı. Heilbroner bu ilişkinin nasıl olması gerektiği konusunda kapitalizmin ilk teorisyeni Adam Smith'e başvuruyor: "Smith devletin üstlenmesi gereken 'çok önemli' üç görevden bahsediyor. Bunlardan ilki, 'toplumu şiddet ve işgalden korumak'; ikincisi 'toplumun her üyesini, mümkün olduğunca, diğer üyelerin baskısından ve haksızlığından korumak'; üçüncüsü ise 'kârsızlığı nedeniyle özel kişilerin çıkarına olamayacak ancak topluma çok yararı olacak bazı kamusal işleri ve kurumları yapıp, muhafaza etmek'".

Siyasetle ekonominin böylesine birbirinden ayrılmış olmasının en önemli sonuçlarından biri, Heilbroner'e göre, kapitalizmin kendinden önceki feodalizm ve kendisine rakip olarak çıkan sosyalizm versiyonunda olmayan geniş bir özgürlük alanını açmış olması. "Bana göre ayrılmış bir ekonomik alanın varolduğu bir toplumsal düzen siyasal ve toplumsal özgürlük için gereklidir ve bugüne kadar sadece kapitalizm böylesi bir toplumsal düzen yaratmıştır". Ancak kapitalizmin gelişmesi içinde kamusal alanla özel alan birbirlerini kollamışlardır. Kapitalizmin sermaye birikiminde ortaya çıkan en büyük tıkanıklıkta, Keynesci devrimin devreye girmesiyle, kriz aşılmış ve kamu, ekonomiden kaynaklanan krizi çözmüştür. Benzer şekilde Keynesci düzenlemeler sonucu ortaya çıkan enflasyon sorununda da kamu kesimi devreye girerek bunu önleyici siyasetler uygulamaya başlamıştır. Heilbroner'e göre, sermayenin uluslararasılaşmasıyla, siyasi birimin hâlâ ulus-devlet olarak kalmasının yarattığı çelişki olağanüstü bir duruma yol açmadan çözümlenirse 21. yüzyılda ekonominin "ilerlemeci" mantığına uygun bir düzen yaratılabilecektir.

Geleceğin senaryoları

Ekonomi biliminin öncüleri bu yeni dala "karamsar bilim" adını takmışlardı. Büyük ekonomistler hakkında da çok önemli bir kitap yazmış olan Heilbroner, bilimin kurucularının karamsarlıklarını paylaşıyor. Adam Smith, Marx, Keynes, Schumpeter, Marshall ve Hayek gibi birbirlerinden çok farklı düşünürlerin değişik nedenlerle kapitalizmin geleceği konusunda karamsar sonuçlara vardığını vurgulayan yazar, bunların, senaryoların tümünü de içermediğini söylüyor: "Zorluğun, yatırım ve teknolojiye yönelik beklentilerde, gelirin eşitsiz dağılımında, kredinin belirsizliğinde, tekelleşme eğiliminde, teknolojinin yarattığı işsizlikte, başarılı bir ekonominin enflasyonist, başarısız bir ekonomininse depresif eğilimlerinde yattığı senaryolar bulmak mümkün... Tüm bu senaryoların çoğunda yatan tema, sistemin sonunda çözülemeyecek problemler yaratacağı ve kendine bir halef bulmak zorunda kalacağıdır". Heilbroner'in kendisi kapitalizm dışı bir çözümü, çeşitli nedenlerle, 21. yüzyılda gerçekleştirilebilecek bir senaryo olarak görmüyor. Ne, değişik bir merkezi planlamaya dayanan, ne de genişletilmiş bir katılımı öneren sistemlerin gerçekleşebileceğini sanmıyor. Bunun sonucunda kitabın yegane tahminini, sonunda ortaya koyuyor: "21. yüzyıl kapitalizmi kimisi başarılı kimisiyse başarısız bir değişik kapitalizmler yelpazesi olacaktır".

Aslında Heilbroner'in kendi analizi içinde bu denli derin bir karamsarlığı haksız kılacak ipuçları var. Örneğin, sermayenin uluslararasılaşmasıyla siyasetin ulus-devlet düzeyinde kalması arasındaki çelişki bir küresel işbirliği çözümüyle aşılsa, piyasa mekanizmalarının yarattığı en büyük dışsalık olan, çevre kirliliğini çözmek mümkün olur. Bunun gibi, küreselleşme mantığının gerektirdiği evrensel siyasi dayanışmaları da yaratmak Heilbroner'in öngördüğü kadar zor olmayabilir. Sonuçta belki de tarih birşeyler öğretmekte, insanlar da derslerini öğrenmektedirler. [1]

Solî Özel



yaularla (pazarlık edebilirsiniz) satan üç güzel arınan dükkanı da var. Ancak, müzelerin en iyisi, Panfilov Parkı'nın doğu ucundaki Kazak Ulusal Enstrümanları Müzesi. Müzede sergilenen enstrümanların açıklamaları yalnızca Rus ve Kazak dillerinde ama, herbirinin yanında o enstrümanın nasıl bir ses çıkardığını gösteren bir teyp bandı var. Parkın ortasında ise, 1940 yılında çivisiz olarak yekpare inşa edilmiş olan ilginç bir katedral duruyor. Rivayete göre, sabık SSCB'nin en yüksek tahta yapıymış.

Şehirde Rus, Türk ve Fin hamamları var. Şehrin yerlileri, yanlarına yemeklerini de alarak yıkanma işini tam bir hamam sefasına çeviriyorlar. Aslında, saunada ısınip, "şok havuzu"na (soğuk su) dalıp çıkarak, iyi bir de masaj yaptırırken, arada en sevdiğiniz içkiden birkaç tane yuvarlamak da hiç fena fikir değil.

Ama Alma Ata'da en fazla, kapalı mekanların dışındayken hoşça vakit geçirilir. Şehrin güneydoğu bölümündeki "Kok-Tyuba"daki (Yeşil Tepe) çay bahçesine teleferikle çıkabilirsiniz. Muhteşem bir manzarası var. Birkaç saat ayırıp şehre 20 km. mesafedeki spor kompleksinin bulunduğu Medeo'ya da gidebilirsiniz.

Medeo'da bir otel (Tel: 68 85 68) ve her biri dört yataklı iki yıldızlı yurtları olan bir kazak köyü var (Tel: 68 89 59). Mayıs'tan Eylül'e kadar açık.

Medeo'ya giderken yol üzerindeki Samai Restaurant'ı denemeyi de ihmal etmeyin.

Gecede yaklaşık 200 dolar ödemeyi göze alabilenler, Dostyk Otel'i'ni (Dostik diye okunur) tercih ediyor. Eskiden parti bürokratlarına ayrılmış olan bu otel (bu yüzden de eski SSCB rehberlerinde yer almaz), sakın, rahat ve temiz. Rezervasyon yaptırabilmek için tanıdıklarınız olması gerekiyormuş. İki tane, birbirinden çok farklı restoranı var. Pahalı Bastai (Amerikan-Avrupa) Restaurant, özel teşebbüs tarafından işletilmekte ve şehrin en zevkli, zarif yemek yeme mekânı. Sadece on kadar masası var, samimi ama kalabalık değil. Otelin ikinci katındaki yemek odası ise hayli ucuz ama, bir halo salonu kadar büyük. Kocaman pencereleri, yüksek tavanı ve orta yerinde bir fiskiyesi ile neşeli bile sayılabilir. Otelde, Avrupa birası ve çok çeşitli yerli ve yabancı içkiler satan iki hoş bar da mevcut. Üst kattaki barda, son derece ucuza güzel Gürcü ve Ermeni brandileri bulabilirsiniz. Dostyk'teki misafir odalarında Cable News Network izleyebileceğiniz televizyonlar var ve otelin İş Merkezi de, şehirdeki benzerlerinin en iyisi. Telefonlarınızın size ulaşmasını ya da faksınızın gönderilmesini garanti altına almak istiyorsanız, buradan şaşmamanızda fayda var.

Pahalı otellerden biri de Al Atrua. Şehir merkezinden çok uzakta, yürüyüş alanları, saunaları, kapalı havuzu ve tenis, vb. olanaklarıyla sağlık nedenleriyle gelinen bir kaplıcaya benziyor. Dekor görkemli değil ama, lüksten sayılabilir. Örneğin, otelin çevresindeki

kırlardan hoş manzaralar sunan büyük pencereli muazzam oturma alanları çok rahat. Eski Sovyetler Birliği'nde bu, insanın buz kesilip ür türemesi anlamına gelirdi genellikle. Çaresi de yoktu. Ama Al Atrua'daki camlar çifttir.

Çoğunluğun kaldığı Hotel Kazakistan ya da Otrar'da ise gecede 86 ila 100 dolar karşılığında temiz çarşafarla sıcak su temin ediliyor.

Kazakistan otelinden Dostyk'e on dakikalık bir yürüyüşle ulaşmak mümkün. Dostyk'in ikinci katındaki açık büfe kahvaltı fena sayılmaz. (otelde kalıyor gibi davranın ve kahvaltıdan sonra masaya iki-üç dolar karşılığında rubleyi usturuplu bir şekilde bırakın).

Kazakistan Otel'i'nin arka tarafındaki odalarda nefis bir dağ manzarası var, onuncu kattan yukarıdaki odalar çok sessiz. Çevirmeninizden rica edin; otele ilk geldiğinizde ve ayrılırken yanınızda olsun ve kat servisi yapan hanımlarla sizi tanıştırsın. İsterseniz çamaşırlarınızı yıkayıp çay yapıyorlar çünkü. İkinci kattaki büfe sabahları çabucak bir fincan kahve, ya da işten döndükten sonra bir-iki bira içmek için uygun, ama yemeklere güvenilmez.

Lobideki gazete satış noktası vaktiyle yabancı gazeteleri, birkaç gün gecikmeyle de olsa, alabileceğiniz yegane yerdi. Umarız, yabancı gazeteler bir gün yemden ortaya çıkar. Bilgi edinmek istiyorsanız eğer, hem haftalık "Kazakhstan", hem de aylık "Caravan Business News"i (CBN) -ikisi de İngilizce- alın. CBN çoğu kez Otrar Hotel lobisindeki gazete satış yerinden bulunabilir, gazeteyi ise Hotel Kazakistan'daki satış noktasından sağlayabilirsiniz. Yayımlarından birkaç eski sayı alıp, hakkında pek fazla şey duymadığınız bu ülke hakkında epeyce bilgi edinebilirsiniz.

Hotel Otrar, Kazakistan'dan biraz daha rahattır. Bunun ana nedeni de, restoranda her sabah hayli kaliteli kahvaltı çıkmasıdır. Alt katta pahalı, rahatlıktan uzak bir bar, otelin arka tarafında da sabahın ilk saatlerine kadar süren bir gürültünün kaynağı olan casino var. Bu nedenle, oda seçiminde dikkatli olmak gerekiyor. Ayrıca, TV ya da buzdolabını çalışır halde olup olmadığına dikkat etmek.

Çoğu otelde numaranızı direkt çevirdiğimiz telefonlar var. Mesajlarınızı kimse almıyor ama, hiç değilse yabancı ülkeleri, numara düşene kadar arka arkaya arama imkanınız var. Oysa otelin santrali, birkaç kez denedikten sonra numarayı çevirmekten vazgeçebilir. Bir başka yararı ise, ruble olarak ödenen paranın azlığı. İngilizce konuşan bir santrale ulaşmak için, 079'u çevirin.

Para değişikliği: Kazakistan 1 Kasım'dan itibaren rublenin yerine kendi parasını koydu. []

Para değişikliği: Kazakistan 1 Kasım'dan itibaren rublenin yerine kendi parasını koydu. []

Jeff Ballinger: Avukattı. Alma Ata'da bir süre görev yapmıştır



Üzünü kort, 2:15

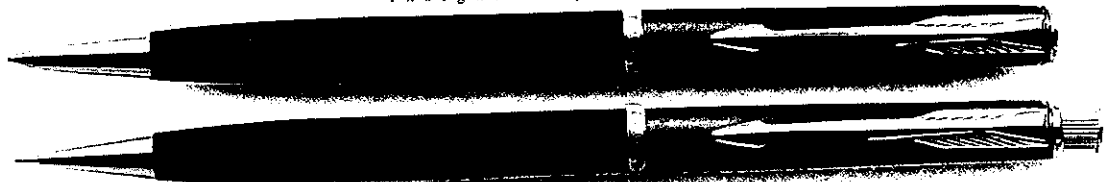
Yeni rakibinle, yeni

Parker'ınle olduğun kadar

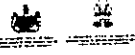
mucazede olacak

Onuru söz konusu olduğunda, bir centilmenin her zaman uygun bir silahı olmalıdır. Ağır olmayan, eline rahatça oturan ve kolayca hareket ettirebileceği bir silah. Metalin işlenişindeki ustalık, rakibin cesaretini kırmalı, ama, silahın işlevselliğini de yitirmesine neden olmamalıdır. 10 değişik çeşidi ile yeni Parker Insignia, her türlü yazılı hamle için mükemmel bir silahtır.

Insignia siyah lake.



Φ PARKER



Sanatı bilgi ve görgüyle desteklemek

Gürol Sözen

Günümüzün yozlaştırılan kültürel ortamında, şaşırtıcı boyutta sanat olaylarına tanık oluyoruz; özellikle büyük kentlerde. "Şaşırtıcı" olmasının nedeni, doğal çizgisi içinde olmayışı. Gelenekselleşmiş olgunluğa bürünmemesi..

Örneğin büyük adların, olağanüstü ödemelerle verdiği konserler: Michael Jackson, Madonna, Pavorotti gibi..

İlginin çapını belirleyen kuşkusuz bu isimlerin ustalıkları ama bir o kadar da medya..

Bir şiir kitabının bin-binbeşyüz, usta bir romancının herhangi bir eserinin beş-on bin (bu sayı bile güç) sattığı bir ortamda, her kesimden yüz binlerce kişinin yüksek fiyatlardan olsa bile, bilet bulabilmek için kuyruklara girmesinin bir nedeni var. Bunu ancak "sanat aşkı" yerine kaba tanımıyla "dolduruş" diye adlandırabiliriz. Yazılı ve sözlü basının dolduruşu..

Bu değerlendirme yapılırken, kuşkusuz bu kişilerin ustalığı, olağandışı özellikleri ya da sanatı yerilmek istenmemektedir. Durum tüm dünyada böyledir. Sanatı yaşamın bir parçası olarak düşünmeyen Türkiye gibi ülkelerde rüzgar bandan esiyor. Gelecek yüzyıllarda bu rüzgar fırtınaya bile dönüşebilir.

Hangi amaçla, hangi neden ve destekle gelirse gelsin, işin bir yanına sanat bulaşmışsa sevinmek gerek.

Arada bir de büyük kuruluşların, kurumların yıldönümleri ya da özel günleri için düzenlenen konserler var. Çoğu kez bu konserleri yalnızca davet edilen az sayıda kişi izleyebiliyor.

Böylesine etkinliklerin arkasındaki neden, sanat yoluyla kamuoyunun ilgisini çekmek, kurumun adını soylu bir gösteriyle canlı tutmak. Tüm bunlar da doğal. Madem ki para yatırılıyor, karşılığı da alınmalı..

Tüm bunların ötesinde bir başka olgu daha var: Tek bir sanat olayı ile yetinmeyip, sanatın bir çok alanında sürekliliği sağlayan, haftaları kapsayan etkinliklerde bulunmak.

Sanırım bunun arkasındaki desteğin amacı, sanat ile günlük yaşam arasında bağ kurmak..Örneğin "İstanbul Festivali", "Caz Festivali", "Tiyatro Festivali", "Sinema Festivali" bu amaçla her yıl tekrarlanıyor.

Her yıl genellikle yaz aylarında ilginç sanatçıları İstanbul veya diğer büyük kentlerde toparlayabilmek, ya da müzeli eserleri sergileyebilmek hiç kolay olmasa gerek. Son yılların kültür ve sanat adına yapılan en önemli desteği bu etkinlikler.

Bu sanat olaylarına kim destek veriyor diye işin arka planına baktığımızda, yalnızca müzik alanında değil, tiyatroları, yayınları, koleksiyonlarıyla yadsınamayacak büyük bir destek görürsünüz. İş biraz daha araştırırsanız, özel müzeleri ve sanat merkezleriyle bir başka boyutu daha çıkar ortaya. Aranan, bir toplumun geleceğine de yol açan kurumlaşmış destek olmalıdır, gelip geçici değil.

İşte kısa bir tanımlamayla "sponsor" olayı budur.

Bir başka yargı da küçümseme ile ilgili. Şöyle eleştiriler de sık sık duyulur, "Efendim, bunlar devletin işidir. Eğer özel kesim yapıyorsa, mutlaka arkasından kendisi- ➤

ne bir pay çıkaracaktır. Kapitalizm kendini simgeleştirmek için kılıf aramaktadır. "

Böylesine yargılar, tek amaç bu bile olsa, toplumsal yapı ve tarih bilgisinden yoksun yargılardır.

Elbette devletin ve hükümetlerin kültürel politikaları vardır. Ancak bu yapı Türkiye'de çok yozlaştırılmış, hatta amacından sapıtılmıştır. Üstelik on binlerce yıllık bir kültür varlığına sahip topraklarda oturmamıza karşın.

Ama sanatı kendi boyunduruğuna almayan her des-tek o toplumun kültürüne de dayanak olur.

Aslına bakılırsa, günümüzde para birimi, tek zenginlik olarak algılanmaktadır. Oysa kültür ve sanatla beslenmeyen zenginlik soylu bir kuşağı yaratamaz. Çünkü kalıcı olmanın yoludur sanat.

Bu binlerce yıldan beri süregelen bir olgudur. İnancın, inananlara tarihsel belgelerin ve müzelerin kapıları açık..

Binlerce yıl öncesinden...

Günümüz Türkiye'sinde koleksiyon sahibi olmak, yıldönümlerini bir sanatçı ya da sanat topluluğu ile kutlamak, festivaller yapmak yeni olarak algılanıyor. Oysa Anadolu'da bu binlerce yıl öncesinde başlamış bir gelenek. Sadece aradan geçen zamanda unutulmuş.

Akdeniz'in kıyısındaki şirin tarihi ilçe Side'yi herkes bilir. Binlerce yıl önce bu kentin yine küçük bir limanı varmış. Her yıl fırtınalarla gelen kumlar limanı doldurur ve kullanılamaz hale getirmiş. Side'yi yöneten kent devletleri, harcanan paralarla başa çıkamamışlar ve bir çözüm bulmuşlar: "Her yıl, Side limanının kumunu kim boşaltırsa, onun heykeli limana diki-
lecek" demişler. Kuyruğa girmiş Side'li zenginler. Amaçları kendilerinden sonraki yüzyıllarda da saygıyla anılabilmekmiş.

Dükalığını Rönenans çağında Urbino Dükalığı'nı yaratan profesyonel bir savaşçı var: Federigo da Montefeltro.

Bu savaşçının özelliği şu: Kendisinin özel bir ordusu var. Parayı kim veriyorsa, onun adına savaşıyor. Ayrıca, "Benim ordum var. Gel eğitimini yapar ve başına geç, şununla da savaş. Senin ordunu istemiyorum." denilirse, kendi savaşçısını yedeğe çekip gerekli hazırlığı

yaparmış. Her iki seçeneğin de bir bedeli var. Savaşmadığı zaman bile tıkr tıkr parasını almış.

Peki, özelliği ne Federigo da Montefeltro'nun?

Tarih yazıcıları sakınca görmeden belirtiyorlar. "Yatılı okulda okuyan, babası belirsiz bir çocuktur. Ama Latince, edebiyat, sanat, spor, binicilik, dans öğrendi. Girdiği her işte, sözünden hiç bir zaman dönmedi. Kentte askerlerini hiç bir zaman silahla dolaştırmadı. Çok değerli el yazmalarını topladı. Sade bir yaşamı vardı. Büyük bir kitaplık kurmuştu. Savaşmadığı zamanlarda hemen hemen her gece sarayına sanatçıları, yazarları, tarihçileri çağırır, tartışır. Bu tartışmaya katılmak isteyenler için sarayın kapısını her zaman açık tutardı. Sarayında özel bir korosu vardı. Şatafatlı giyinmekten nefret ederdi. Lorenzo de Medici'nin sarayına hayrandı. Sforza ve Medici ailesi için de profesyonel olarak çarpıştı."

Montefeltro'nun çok değerli koleksiyonu bugün Kuzey İtalya'nın çeşitli yerlerine dağılmış durumda. Özelikle de Floransa'da. Rafael'in babası ise, Montefeltro'nun biyografisini yazan kişiydi.

Ne şaşırtıcı değil mi? Profesyonel bir savaşçı ve soylu bir sanat koruyucusu.

Unutulmamalı; Montefeltro'nun, uğruna çarpıştığı Floransa'lı Medici de bir sokak bankeri idi. Floransa'da sokak bankerliği yaptığı üstü kapalı o alanda şimdilerde pazar kuruluyor.

Medici ailesi de tarihte sanata en büyük destek veren bugünkü deyimle "sponsorluk yapan" ailelerden biriydi. Michelangelo'yu desteklediler. Floransa'daki Medici türbesi, Michelangelo'nun, bu usta sanatçının çarpıcı heykelleriyle dolu. Üstelik türbe yapılırken, bodrum katı duvarlarına kömür kalemle yaptığı eskizler bugün hâlâ görülebiliyor. Sanata çok değer veren Medici ailesi, bu eskizleri de sanat eseri olarak gördüğü için duvarlar badana edilmemiş ve üzerindeki desenlerle korunmuş.

Sonuç: Sanatın alıcısı ve izleyicisi, sanatın doğuşuyla birlikte varolmuş. Ama, sanat, ancak bilgi ve görgüyle yaklaşıldığı zaman soyluluk simgesi olabilmiş. □

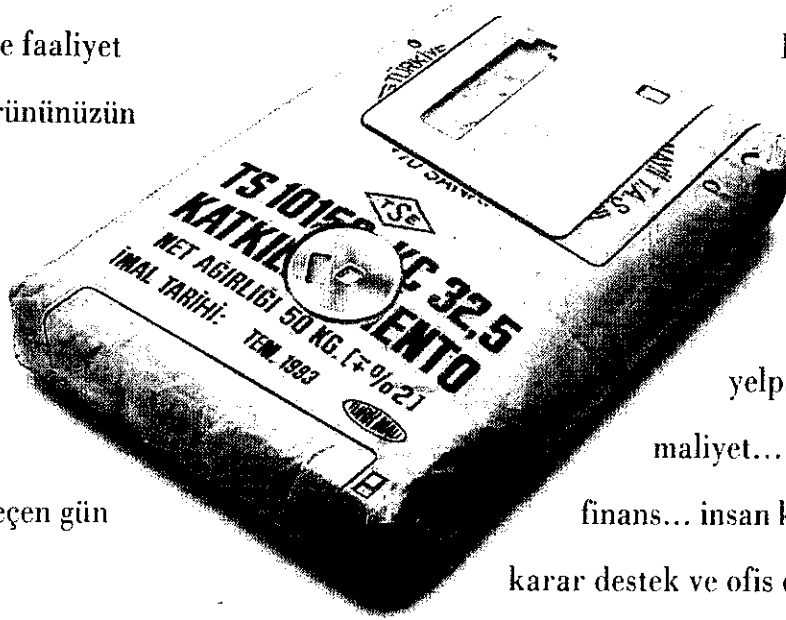
Gürol Sözen

Ressam, yazar ve sanat eleştirmenidir

Bu torbadaki çimentoyu biz üretmedik... sadece katkımız oldu.

Öyle bir sektörde faaliyet gösteriyorsunuz ki ürününüzün tüketimi, ülkenin kalkınma hızında bir ölçüt sayılıyor. Üstelik, gelişen inşaat sektörüyle birlikte önemi her geçen gün biraz daha artıyor.

Rekabetin giderek yoğunlaştığı sektörünüzde dikkate almanız gereken çok şey var: •Enerji kullanımını minimize etmek •Yüksek kapasite kullanımına ulaşmak •Spesifikasyonlara uygun, homojen ve sürekli üretim yapmak •Yatırım kararlarını zamanında almak... İşletmenizin beklentilerini karşılayacak, veriminizi artıracak, daha hızlı ve sağlıklı büyümenize katkıda bulunacak çözümleri size, ancak biz sunabiliriz. Çünkü yıllardır Türk Sanayii'nin bilgi teknolojisini yönlendirmenin deneyimini taşıyoruz.



I-BİMSA'nın çözüm

paketi, çimento sektöründeki her türlü ihtiyaca cevap verebilecek geniş 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 bakım 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: (0-212) 280 50 11

I-BİMSA

Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri AŞ

IBM ve SABANCI ortak kuruluşudur.