

Görüş:



SİM-ARALIK 1994 SAYI:17
0.000 TL. KDV DAHİL

Şerefim üzerine...





İmkânsızın olmadığı bir dünyaya adım atın.

Şimdi PowerPC'li RS/6000'lerde yepyeni modeller var.

IBM sizi ve şirketinizi imkânsızın "imkânsız" olduğu bir dünyaya davet ediyor.

Bilgisayar sanayîinin "binary compatible" en geniş UNIX® ürün ailesini daha da genişleten IBM, şimdi sizlere PowerPC'li yeni modeller sunuyor.

Ticari pazarın ihtiyaçlarını yakından izleyerek bu ihtiyaçlara uygun ürünler üretmeyi bir gelenek haline getiren IBM, güvenilir, büyü-tülebilir ve ekonomik bir alternatif olan 3 yeni SMP (Symmetrical Multi Processing) sistem birimi geliştirdi.

Ayrıca IBM bu ailenin alt ucunu geliştirmek üzere yeni, PowerPC'li

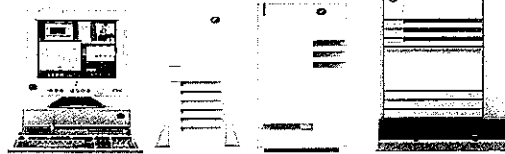
ve fiyat/performans açısından endüstri lideri olan RS/6000 40P'yi satışa sundu. Böylece UNIX®'e, kaliteli donanım, yazılım, servis desteği ile ucuz bir başlangıç yapmak "imkânsız" olmaktan çıktı.

IBM'in tüm bu modelleri, bilgisayar piyasasının en açık ve en "bug free" UNIX® işletim sistemi olan AIX işletim sistemi ile çalış-makta. Üstelik, tüm RS/6000 ailesi-nin işletim sistemi olan AIX Türkçe.

IBM'in bu yeni modelleriyle hemen tanışın. İmkânsızın olmadığı bir dünyaya merhaba deyin.

Detaylı bilgi için

IBM Türk Ltd. Tel: (0212) 280 09 00



IBM RISC System/6000 ve AIX



Genel Yayın Yönetmeni'nin notu:

Sıra, yapısal düzenlemelerin yenilerinde

Ekonomide, 5 Nisan'dan sonra görülen hızlı daralma, Haziran ortalarından itibaren yerini genişlemeye bıraktı, Eylül ve Ekim'de sanayi üretiminde bir çıkış görüldü. Bu belirtilere bakılınca, bazı çevrelerde "kriz aşıldı, güzel günler geliyor" türünden iyimser yaklaşımlar görüldü. Oysa, kurulan denge dış kaynaklı ve uzun vadede iç kaynaklı bir denge. Uzun görüşmelerden sonra parlamentodan geçen "özelleştirme" yasasının ekonomiyi yeniden sürdürülebilir bir kalkınma eğilimine sokacak kaynakları yaratıp yaratamayacağı ise zaman içinde görülecek. Bu tarihsel ve olağanüstü derinlikteki resesyondan çıkmak için öteki yapısal düzenlemelerin de bu yasanın ardından gelmesi gerekiyor.

Bütün olumsuzlukların yanında umut veren noktalardan biri, ekonominin gerçek aktörlerinin piyasa modeli içinde var olma arzusunun güçlülüğü. Piyasa modelini istemeyenler, son yıllarda patlayan eko-politik skandalları bahane ederek, herşeyin devletin kontrolünde olduğu günlere dönmek isteseler de model benimsendiğini ve artık oturduğunu ortaya koyuyor. Bu sayımızın kapak konusu bu nedenle etik..Yazarlarımız, başka ülkelerde de görülen bu sorunların, sistemi daraltmak yerine şeffaflaştırmak, sağlıklı yapısal düzenlemelere gitmekle çözülebileceğini belirtiyorlar.

Gündem sayfalarımızda yer alan ve kamu yatırımlarında 1983'den bugüne uzanan süreci analiz eden yazımız, devlet piyasa ilişkisine tarihsel bir perspektif getiriyor. Hangi dönemlerde kamu ne kadar büyüdü, politik yansımaları ne oldu, bu soruların yanıtları bu yazıda var. Gündem bölümünün bir başka yazısı, "think tank"lar üzerine. Geçmişin deneylerinden alınan derslerle geleceğe bakmak için bu kurumlara çok ihtiyacımız var. Söyleşi sayfalarımızın konuğu İlhan Kesici'nin dediği gibi, Türkiye'nin artık "günlük gazete gibi yönetilmek"ten kurtulması gerekiyor.

Piyanın gelişmiş ülkelerdeki gibi işlemesinden yana olan kuruluşlar, dünyadaki benzerleriyle aynı dili konuşmaya çoktan başladılar. TÜSIAD'ın Türkiye'de yaygınlaşması için uğraş verdiği Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, işletme içi katılım ve paylaşımı güçlendirerek demokrasiyi üretimde pekiştiriyor. TÜSIAD'ın Kalite Derneği'nin işbirliğiyle düzenlediği ve TÜSIAD-KalDer Kalite Ödülü'nün TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.'ye verildiği 3'ncü Ulusal Kalite Kongresi'nin Kasım ayının ikinci haftasında gerçekleşmiş olması, dosya sayfalarımızda Toplam Kalite Yönetimi'nin önemini bir kez daha vurgulamak için.

Tarih sayfalarımızın konusu ise "Birinci Dünya Savaşı"..Bugünün sorunlarından 80 yıl kadar uzaklaşıp tarih sayfalarında biraz dolaşalım istedik.

Sarı sayfaların konusu bu kez Milliyetçilik. Milliyetçilik, içeriği evrensel olarak tanımlanabilecek bir kavram mıdır? Farklı siyasi anlayışlara göre değişik anlamlar taşıyabilir mi?

Saygılarımla.

Dr.Haluk Tükel



Düşüncesiz!

DHL ile çalışanlar düşünmezler: Gönderilerinin büyüklüğü ne olursa olsun, dünyanın neresine gidecek olursa olsun içleri rahattır. Bilirler ki DHL gönderilerini masalarından bir telefonla derhal alacak ve alıcının masasına derhal bırakacaktır. Bundan böyle siz de düşünmeyin. DHL sizin gönderinizi de aynı titizlik ve dakiklikle yerine ulaştıracaktır. Bırakın DHL düşünsün: DHL derhal ulaştırır!

**DHL hizmet merkezleri: Adana (322) 454 37 07 Ankara (312) 318 68 00 Antalya (242) 241 71 97
Bursa (224) 221 51 40 Denizli (258) 265 56 63 Gaziantep (342) 230 36 74 İskenderun (326) 613 61 13
İstanbul (212) 275 08 00 İzmir (232) 463 13 57 Mersin (324) 233 93 23**



Görüş:

K A S I M - A R A L I K 1 9 9 4

İÇİNDEKİLER

GÖRÜŞ AÇISI

Yayın Yönetmeninin Notu: Dr. Haluk Tükel

1

GÖSTERGELER

Öncü göstergeler ekonomide hızlı ve tehlikeli bir genişlemeye işaret ediyor, temel ekonomik göstergelere bakıldığında ise, bu frenlenemeyen genişlemenin Türkiye'yi yeniden kriz ortamına sürükleyeceği ortaya çıkıyor..

6-9

GÖRÜŞ

Halis Komili, üzerinde yaşadığımız topraklarda, Bizans'tan bu yana varolan güçlü devlet yapılarıyla bugüne kadar taşınan yolsuzluk, rüşvet hastalıklarından söz ediyor. "Devlet malı deniz" atasözünün dilimize yerleşmesine neden olan genetik boyutu hatırlatıyor.

10-11

DÜNYA

Soli Özel'in Irak'ta başlayan dünya turu Ortadoğu üzerinden Avrupa'ya, Asya ve Afrika'ya kadar uzanıyor; herzamanki gibi Amerika'da noktalanıyor.

12-15

KAPAK

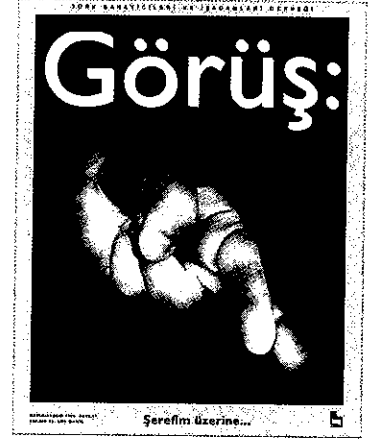
Geçtiğimiz aylarda bir yolsuzluk ve itiraflar dizisi yaşadık. Sonuçlar politik sistemi beklenildiği kadar sarsmadı. Ama bir "Ahlak Krizi" olduğu da kesindi. Bilkent Üniversitesi'nden Prof.Dr.Ergun Özbudun, TÜSIAD Yönetim Kurulu üyesi Yavuz Canevi ve Fransa'dan Yves Meny'nin yazıları, sorunun hem somut çözüm biçimleri hem de uzandığı ahlaki boyutları hakkında fikir veriyor.

18-35

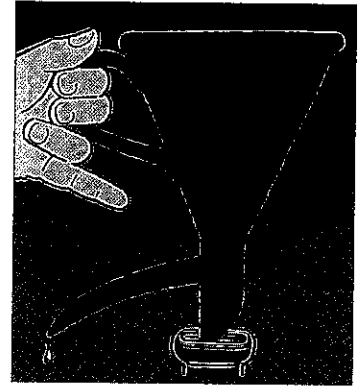
SÖYLEŞİ

36-44

İlhan Kesici önümüzdeki yıllarda son derece aktif olabilecek bir siyasi figür. Kesici, Necla Zarakol ile yaptığı söyleşide 2000'li yıllara hazırlanan Türkiye'yi anlatıyor.



Görüş: Kasım 1994
Tasarım: Murat Yılmaz
Fotograf: Fethi İzan/Ütopya



İllüstrasyon: Tan Oral

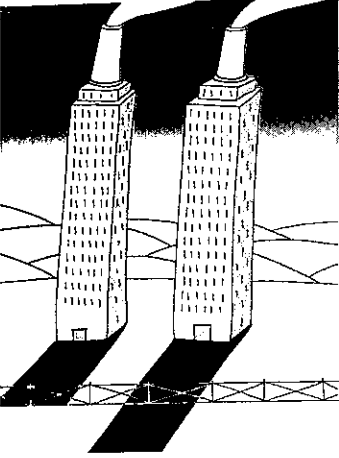
Yönetim:

TÜSIAD: Meşrutiyet Caddesi 74, Tepebaşı 80050, İSTANBUL Tel: (0212) 249 54 48-249 07 23

• TÜSIAD Adına Sahibi: Halis Komili

• Genel Yayın Yönetmeni ve Sorumlu Müdür: Dr. Haluk Tükel • Genel Yayın Yönetmeni Yardımcısı: Nilgün Demirtaş
• Yayın Kurulu: Halis Komili, Güler Sabancı, Muharrem Kayhan, Haluk Tükel, Aylin Arıcan McCarthy, Nilgün Demirtaş, Necla Zarakol

Görüş; TÜSIAD'IN 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.



İllüstrasyon: Burcu Bayram



Bali

Yazı ve fotoğraf: Nuri Sevin

46-62

DOSYA: Toplam Kalite Yönetimi

Geçtiğimiz ay gerçekleştirilen 3 Ulusal kalite Kongresi'ye TKY anlayışı yeni boyutlar kazandı. Prof.Dr.Ibrahim Kavrakoğlu, KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Sabuncu ve geçen yılın kalite ödüllü kuruluşu Brisa'nın Genel Müdürü Hazım Kantarcı'nın yazılarında ve toplam kalite yönetimi uygulayan kuruluş işçilerinin mektuplarında ortak payda aynı: Önce insan!

64-73

GÜNDEM

Yard.Doç.Dr. Metin Toprak 1995'in de en çok tartışılacak konularından biri olan kamu işletmelerine farklı bir açıdan yaklaştı; 1983-94 dönemini kamu sektörü yatırımları ve özel sektör yatırımlarının niteliği ve niceliği açısından değerlendirdi. TESEV Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı ise Türkiye'de eksikliği fazlasıyla hissedilen strateji ve düşünce üretme merkezleri, "Think Tank"ler hakkındaki düşüncelerini aktardı.

74-77

TARİH

ABD Princeton Üniversitesi'nden Şükrü Hanoğlu Osmanlı'nın son yüzyılını belirleyen diplomatik manevraları, 1. Dünya Savaşı'na girmemizin nedenlerini anlatıyor. Tanzimat sonrası Osmanlı dış politikasına bakıldığında üç yaklaşım görüldüğünü ve bunların tümünün bugün bile kritik sonuçlar doğuran bir ortak özelliği bulunduğunu belirtiyor.

78-79

KİTAP

Solî Özel, Cem Kozlu'nun geçtiğimiz aylarda yayınlanan kitabı "Türkiye mucizesi için... Vizyon arayışları ve Asya modelleri" isimli kitabını tanıtıyor. Kozlu'nun çalışması şaşırtıcı başarılarıyla tanınan Uzakdoğu Kaplanları'nı anlayabilmek için kesinlikle okunmalı.

80-81

METROPOL

Gazeteci Nuri Sevin'in kaleminden son yılların favori dinlenme merkezi Bali adası. Sevin, doğası ve insanları hep gülen Bali'yi "gülen ada" olarak tanımlıyor.

83-84

SARI SAYFA

Eski bir kavram yeniden moda oldu: Milliyetçilik. Yard.Doç.Dr. Büşra Ersanlı Behar tüm siyasi liderlerin benimsediği Milliyetçilik kavramının bugünün ihtiyaçlarını ne kadar karşılayacağını ve "Milliyetçilik"ten bahsedenlerin ne kadar Milliyetçi olduğunu sorguluyor.

Yayın:

- Yazı Kurulu: Necla Zarakol, Solî Özel, Ali Boratav.
- Ajans Medya Reklamcılık A.Ş.: İnşirah Sokak 11/1 Bebek 80810 İSTANBUL Tel: (0212) 263 16 19-287 19 90 Fax: (0212) 263 16 48
- Görsel Yönetmen: Deniz Huysal • Sayfa düzeni ve dizgi: Şinasi Ersoy, Berna Koritan • Basım: Ofset Yapımevi
- Reklam ve Halkla İlişkiler: Roza Hatem, Binbir Çiçek Sokak 3/4 80620 Levent-İSTANBUL Tel: (0212) 269 34 16-269 11 44

1995 yılı abone ücreti 6 sayı için 1.000.000.TL.dir. Abone başvuruları Ajans Medya Reklamcılık A.Ş. İnşirah Sokak 11/1 Bebek 80810 İSTANBUL adresine veya (0212) 263 16 19-287 19 90 no'lu telefona ve (0212) 263 16 48 no'lu faksaya yapılabilir.

Ekonomi tekrar kriz sinyali veriyor

5 Nisan 1994 kararlarını, Türk ekonomisindeki yapısal bozuklukların giderilmesi için gerekli olan bir istikrar programının ilk adımları olarak değerlendirmek mümkündür. Kararların sonrası yapılan uygulamalarla başta mali göstergeler olmak üzere ekonomide kötüye gidişin durduğuna ilişkin çeşitli sinyaller alındı. Bütçe açığı kontrol altına alınırken, TL mevduatına verilen faiz oranları yükseltilerek mevduatta artış sağlandı. Döviz kurlarındaki aşırı hareketliliğin kesilmesi ve ekonomideki durgunluk dış ticaret dengesinde düzelmeler meydana getirdi. Bu gelişmelerin yol açtığı iyimserliğin sonunda, hükümetin uyguladığı genişleyici politikalar ile 5 Nisan Kararları, Haziran ayı ortalarında fiilen istikrarı sağlayıcı etkilerini yitirdi.

Son günlerde kriz öncesi koşullara yeniden döndüğüne dair ciddi belirtiler dikkati çekmektedir. Ağustos ayı sonuna kadar uzunca bir süre sabit kalan döviz kurları Eylül ve Ekim aylarında yükselme eğilimine girdi. Fiyat artışlarının da hızlanmasıyla bu aylara kadar hükümet tahminine paralel bir trend izleyen reel kur endeksi Eylül ayından itibaren yükselmeye başladı.

Bankaların istikrar önlemleri kapsamında uyguladıkları pozitif reel faiz döneminin sona erdiği, Ağustos ayı başından itibaren TL - döviz mevduatı dengesinin hızla döviz lehine geliştiği izlenmektedir. Diğer bir deyişle kriz öncesinde olduğu gibi tasarrufların dövize yönelmesi dikkatleri çekmektedir.

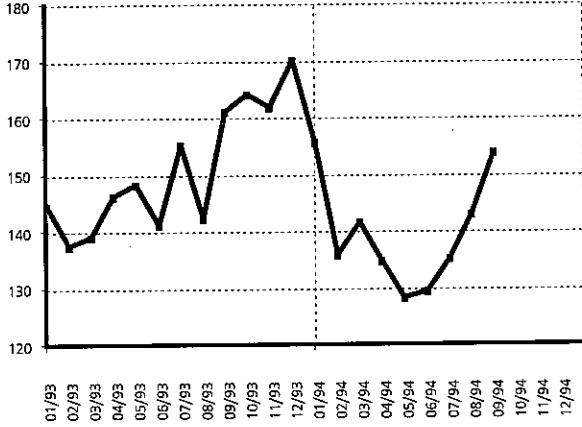
Hükümetin genişleyici politikalar uygulaması ve 5 Nisan kararlarının gevşetilmeye başlaması sanayi üretiminde de açıkça kendini göstermektedir. Mayıs ayında, alınan şok tedbirler sonucu ile üretim dip noktaya ulaşırken uygulanan politikalar ile Haziran başından itibaren sanayi üretimi tekrar yükselme eğilimine girdi.

Kamu açığında hissedilir bir iyileşme sağlanmadan, para politikalarının gevşetilmesi, ekonomide üretim artışı sağlamaktan çok enflasyonu körüklemektedir. Nitekim Toptan Eşya Fiyat Endeksi Ağustos ayından itibaren yükselmeye başlamış ve Ekim ayında aylık yüzde artış 6.9 olarak gerçekleşmiştir. Hükümetin, toptan eşya fiyatlarının 1994 yıl sonu artışını yılın ikinci yarısında enflasyonun yüzde 20 olacağı varsayımıyla yüzde 122.5 olarak belirtmişti. Ancak Ekim ayında fiyat artışının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi, 1994 yılı hükümet hedeflerinde önemli sapmalar olacağını göstermektedir.

Döviz piyasalarındaki istikrarın bozulmasına ilişkin eğilimler, Eylül ve Ekim ayı enflasyon rakamları, 5 Nisan kararlarının taviz verilmeden, uzun süre uygulanması gerektiği konusunda bir uyarıdır. Genişleyici para politikalarının enflasyon beklentilerini arttıracığı unutulmadan ve mali disiplinden vazgeçmeden, ekonominin genişleme süreci zamana yayılmalı ve orta vadeli bir istikrar programı benimsenmelidir. Aksi taktirde istikrar paketlerinin birbirini kovalaması kaçınılmaz olacaktır.

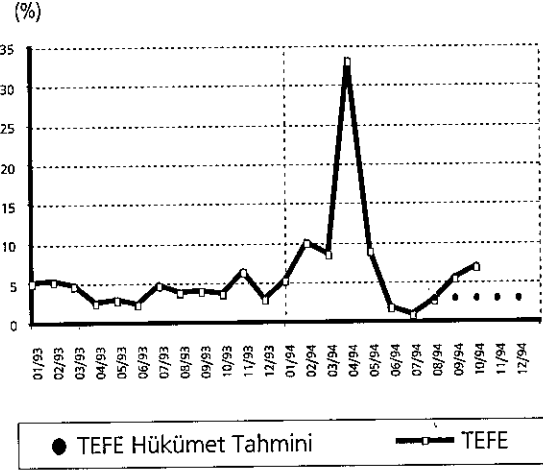
SANAYİ ÜRETİMİ

(Endeks 1986=100)



TOPTAN EŞYA FİYAT ENDEKSİ

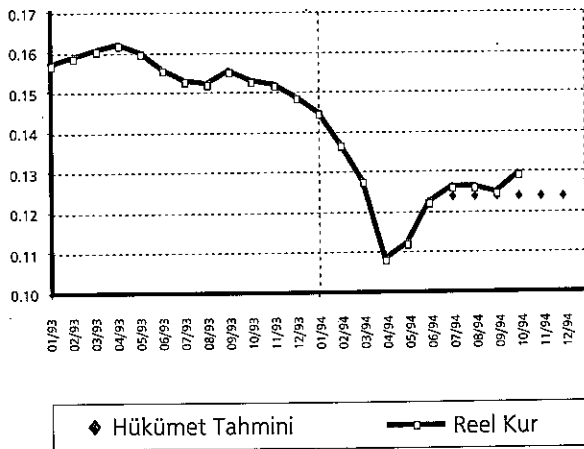
(AYLIK YÜZDE DEĞİŞME)



REEL DÖVİZ KURUNDAKİ GELİŞMELER

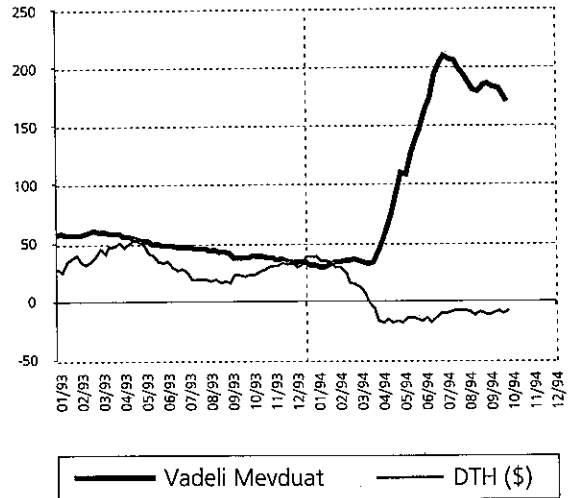
(1987 SABİT FİYATLARIYLA ORTALAMA DOLAR KURU)

TEFE (1987=100)/ TL/\$



VADELİ MEVDUAT VE DTH'LARDAKİ GELİŞMELER

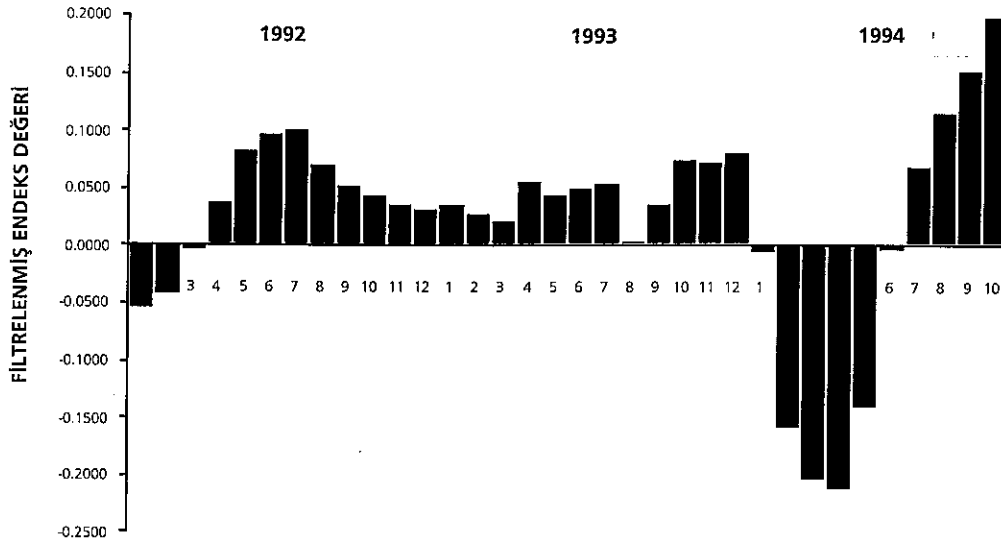
(YILLIK YÜZDE ARTIŞ)



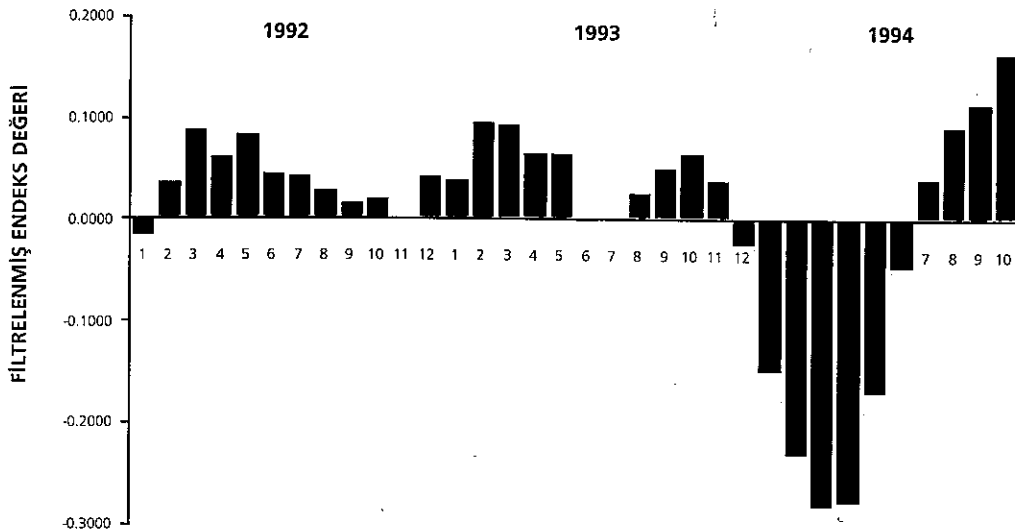
Kriz belirtileri var çünkü

Genişleme sürüyor...

EKONOMİK DURUM ENDEKSİNDEKİ DEĞİŞİM (EDE)



ÖNCÜ GÖSTERGELER ENDEKSİNDEKİ DEĞİŞİM (ÖGE)



Eylül itibariyle kamuoyuna açıklanan ÖGE ve EDE endekslerinin değerlendirilmesinde ekonominin bir genişleme devresine girmiş bulunduğu ve önümüzdeki dönemde de genişlemenin devam etmesinin beklendiği açıklanmıştı. 30 Kasım 1994 itibariyle hesaplanan endeks sonuçları da Eylül ayındaki yorumları pekiştirici nitelikte çıkmıştır.

EDE serisine göre Türk ekonomisi 1994 başında daralma sürecine girmiş, endeks altı ay boyunca negatif işaretli değerler almıştır. Endeks Nisan ayında en alt seviyeye indikten sonra yükselmeye başlamış, Temmuz ayından itibaren pozitif değer almıştır. Yükselme eğilimi Ekim ayında da devam etmiştir. ÖGE serisi ise Aralık ayında daralma eğilimi işaret vermiş ancak bu süreç Mart ayında sona ermiştir. ÖGE Temmuz ayından itibaren pozitif değer olarak genişleme işareti vermektedir.

Endeks sonuçlarına göre ekonomik genişlemenin momentum kazanarak devam ettiği görülmektedir. Ekim ayında yapılan hesaplamalarda aşağıdaki değişkenler için tahmini değerler kullanılmıştır:

DDY yük taşımacılığı; Sanayi üretim endeksi; Toplam ithalat; İnşaat ruhsatnamelerine göre sınai inşaat alanı; Mevduat bankaları kredileri (reel).

Aşağıdaki değişkenler için Ekim sonu kesinleşmiş değerleri alınmıştır:

Konsolide bütçe harcamaları (reel); Yeni kurulan şirket sayısı; Enterkonekte sistem ani puant değeri; M1 para arzı (reel); M2 para arzı (reel); TCMB iç krediler (reel); İMKB borsa endeksi (reel); Şirketlerce arttırılan sermaye miktarı (reel).

TÜSİAD ÖGE ve EDE serilerinin yorumlanması

TÜSİAD tarafından hazırlanan Ekonomik Durum ve Öncü Göstergeler endeksleri aşağıdaki serilerden oluşmaktadır:

Ekonomik Durum Endeksi (EDE):

Sanayi üretim endeksi; DDY yük taşımacılığı; Toplam ithalat; Yeni kurulan şirket sayısı; Enterkonekte sistem ani puant değeri.

Öncü Göstergeler Endeksi (ÖGE):

M1 para arzı (reel); M2 para arzı (reel); TCMB iç krediler (reel); Mevduat bankaları kredileri (reel); Konsolide bütçe harcamaları (reel); İnşaat ruhsatnamelerine göre sınai inşaat alanı; İMKB borsa endeksi (reel); Şirketlerce arttırılan sermaye miktarı (reel).

TÜSİAD, revize edilmiş ÖGE ve EDE serilerini, Mayıs ayından itibaren bir önceki ayın değerlerini yansıtabilecek biçimde her ayın son işgünü açıklamaktadır. Böylece, EDE ile geçtiğimiz ayda içinde bulunduğumuz ekonomik durum hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olurken, ÖGE önümüzdeki dönemde ekonomide daralma ya da genişleme sinyali beklentilerini vermektedir. Verilerin teminindeki olağan gecikmelerden dolayı son ay değişkenlerinden geçici nitelikte olanlar izleyen aylarda güncelleştirilmektedir.

Seriler filtrelenmiş ÖGE ve EDE serilerinden oluşturulan grafikler yardımıyla daha rahat takip edilebilmektedir. Filtrelenmiş ÖGE ve EDE endekslerinin grafiklerinde artan negatif değerler daralma, artan pozitif değerler ise genişleme işareti olarak yorumlanmalı, serilerin mutlak büyüklüğünün değil yalnız işaretinin (pozitif ya da negatif) ve yönünün (artmakta ya da azalmakta olmasının) önemli olduğu göz önünde tutulmalıdır. Endekslerin son aylarının geçici nitelikte olduğu ve birbirini izlemeyen pozitif ya da negatif değerlerin herhangi bir yönelime işaret etmediği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle, ÖGE'nin genişleme ya da daralma sinyali verdiğini güvenle söyleyebilmek için (+) ya da (-) değerlerin birkaç dönem üstüste gözlemlenmesi gerekmektedir.

TÜSİAD tarafından hazırlanan grafikler aşağıdaki kıstaslar uygulanarak yorumlanabilir: Filtrelenmiş ÖGE serisinin giderek daha büyük pozitif değerler alması ekonomide genişlemeyi, giderek daha büyük negatif işaretli değerler alması ise daralmayı göstermektedir. Benzeri biçimde, giderek daha küçük pozitif değerler alması yavaşlama, giderek daha küçük negatif işaretli değerler alması ise resesyondan çıkış işareti olarak yorumlanmalıdır.

Akut Ahlak Enfeksiyonu

Halis Komili

Bundan 20-30 yıl önce uzay çalışmalarını şaşkınlıkla izliyorduk. Sonra kanıksadık... Çok değil, 15 yıl öncesine kadar bilgisayarlarda meydana gelen başdöndürücü gelişmeler nefesimizi kesiyordu. Bugün ona da alıştık. Şimdi "genetik mühendisliği" bize inanılmaz geliyor.

Genetik mühendisliğinin insan sağlığına dönük bir yanının olması, ilgimizi ve merakımızı daha çok besliyor. Bilindiği gibi insanoğlu, hastalıklarla mücadeleyi artık üç koldan yürütüyor. Bir yandan uzun dönemde sonuç verecek bir çalışmayla genlere müdahale ederek, kalıtım yoluyla gelen zayıflıkların ortadan kaldırılmasına çalışılıyor, bir yandan da teşhis ve tedaviyle ilgili yöntemlerin, araç-gerecin geliştirilmesine ve hastalığa yakalanmış olanların daha hızlı ve güvenli biçimde sağlığına kavuşturulmasına çalışılıyor. "Koruyucu hekimlik" diye adlandırılan üçüncü bir alanda ise, hastalığa yakalanmamak için alınması gereken tedbirler ve "aşı" gibi koruyucu preparatlar üzerinde çalışılıyor. Topluca bakıldığında, gerçekten müthiş bir efor sarfedildiği söylenebilir.

Birkaç Avrupa ülkesinde son zamanlarda görülen kıpırdanmalar dışında, toplumsal hastalıklarla mücadelede bugüne kadar benzeri bir eforun sarfedildiğini söylemek ise bir hayli güç. Aslında, yukarıda ana hatlarıyla aktardığımız mücadele şablonunun toplumsal hastalıklara da uygulanması gerekiyor. Özellikle rüşvet, yolsuzluk ve nüfuzun kötüye kullanılması türün-

den bulaşıcı ve hızlı yayılan hastalıklarda, genetik müdahaleden koruyucu hekimliğe kadar her imkanı değerlendiren, topyekün bir mücadelenin gerçekleştirilmesi zorunlu. Tabii bunun için önce teşhiste fikir birliğine varmak gerekiyor.

Son zamanlarda ülkemizde ortaya çıkan rüşvet, yolsuzluk ve nüfuz suistimaline ilişkin skandallar, bünyenin ağır bir hastalıkla malul olduğunun, kısmen de olsa kabul edilmesini sağladı. Ancak hastalığın vücuda verdiği ve vermeye devam edeceği zararlar konusunda henüz herkes hemfikir gözüküyor. Ne tedavide, ne koruyucu hekimlikte bugüne kadar önemli bir gelişme kaydedilemedi. Çünkü teşhisi koyup tedaviye önayak olmasını beklediklerimiz arasında bu hastalığın pençesinden kendisini kurtaramayanlar hatırı sayılır bir ağırlık taşıyordu.

Bugün artık bu hastalıkla topyekün mücadele kaçınılmaz hale geldi.

Önce teşhiste anlaşalım: Rüşvet, yolsuzluk ve nüfuz suistimaline dayalı çıkar birlikleri, sistemde bir çürümeye yol açıyor. Bu çürümeye, toplumda, siyasal-toplumsal kurumlara karşı derin bir güvensizlik yaratıyor. Değerler sistemi alt-üst oluyor, hatta demokratik siyasal sistem sarsılıyor. Ekonomik sistem içinde ve tüm toplum yararına kullanılması gereken kaynaklar yeraltı ekonomisine akıyor. Bütün bunların nedeni serbest piyasa ekonomisi değil. Tam tersine, bunların nedeni, komuta ekonomisinden bir türlü kurtulama-

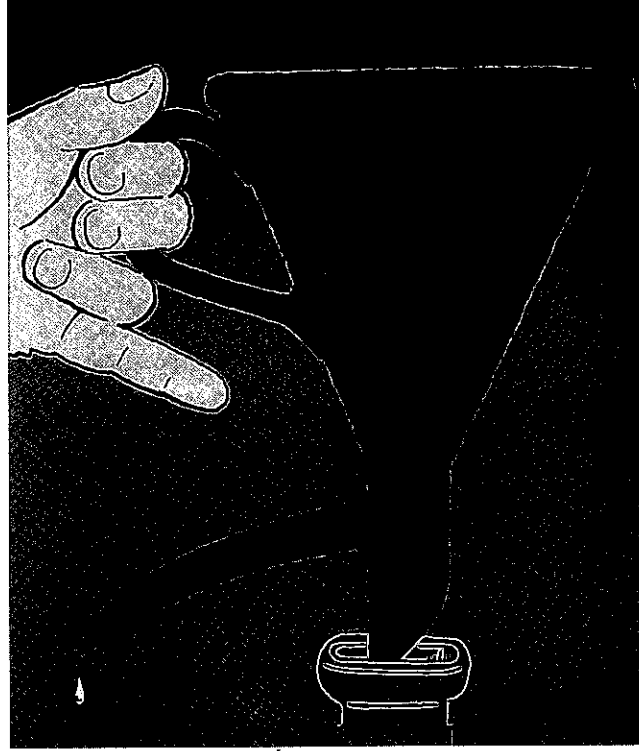
mamız ve devletin rant yaratan faaliyetlerinin ekonomide büyük ağırlık taşıması. Devlet eliyle rant yaratan bir düzende bu rantı bölüşmek üzere işbirliği yapan birilerinin türemesi kaçınılmaz. Ve bu rant gerçek ekonomik mekanizmalar içinde değil, ekonomi içindeki kurumları kullanarak ama tümüyle politik mekanizmalar içinde üretiliyor ve paylaşılıyor.

Hastalıkla mücadelenin ilk adımı, vücudun direncinin artırılması ve tüm hücrelere bir mücadele azminin aşılmasıdır. Bu, yargıya intikal eden yolsuzluk dosyalarının süratle sonuçlandırılmasından, gerekirse bunun için uzman mahkemelerin kurulmasından geçer.

Hastalıkla mücadele eden ekibin sağlığı herşeyden önemlidir. Bu yüzden, yargının güçlendirilmesi, yargı bağımsızlığının pekiştirilmesi ve güvence altına alınması, gerekli yasal düzenlemelerin yapılması öncelik taşımaktadır.

Koruyucu hekimlik kapsamında değerlendirilmesi gereken bazı önlemlere de vakit geçirmeden başvurulması gerekir: Tüm siyasi partilerin mal varlıkları, kaynakları ve harcamaları, sadece bu işle uğraşan ve iktidarların değişme süresiyle bağlı olmayan bir süre içinde görev yapan yargıçlar kurulu tarafından sürekli denetlenmelidir. Kamunun tüm üst kademe yöneticilerinin, görev başına gelirken ve görev süresince düzenli olarak mal beyanı vermesi kurala bağlanmalıdır. İhale sistemi acilen şeffaflaşmalı, özelleştirmede kamu bankalarına öncelik verilmelidir.

Konunun "genetik" boyutu da ihmal edilmemelidir. Bu topraklar üzerinde, Osmanlı döneminde de, bizans döneminde de kaynaklar hep merkezi ve güçlü bir devletin kontrolü altında oldu. Kaynak dağılımı büyük ölçüde devlet eliyle gerçekleşti. Bu dağılımdan pay almak isteyenlerle, dağıtım mekanizmasında görev alanlar arasında bir işbirliği de kaçınılmaz olarak hep var oldu. Böylece "Devlet malı deniz" atasözünün dilimize yerleşmesiyle geleneksel bir zemin bulan, "hayali" geniş yurttaşların "köşe dönme" felsefesine katkılarıyla çağa ayak uyduran ve yerleşik sosyal değerlerin üstüne basarak yükselen "yeni değerler" ile



taçlanan bu "işbirliği" mekanizması bir dönemden ötekine, bu genetik hastalığın taşıyıcısı haline geldi.

Öyleyse, hastalıkla mücadele tablosu, toplumun değerler sistemine yapılacak ve sonuçlarını ancak uzun vadede almayı umduğumuz bir "genetik müdahale" ile tamamlanmalıdır. Bu müdahaleden beklentimiz, bulaşıcı hastalığın bünyemizde barınmasını kolaylaştıran bazı kalıtsal faktörleri saf dışı etmek ve dürüstlük, iş ahlakı, sorumluluk, yurttaşlık bilinci gibi bazı sosyal değerleri "saflık" olmaktan çıkarıp "erdem" haline getirebilmektir. Kuşkusuz böyle bir müdahalenin, sivil mesleki ve sosyal örgütlerin, eğitim kurumlarının ve medyanın aktif desteği olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Mücadele cephesinin genişliği, hastalığın yaygınlık derecesi bizi yılmınlığa sevketmemelidir. Birçok hastalıkta olduğu gibi, bize en çok gerekli olan şey, mücadele azmimizi korumaktır. Çünkü bu "akut ahlak enfeksiyonu"nu ancak, umudumuzu ve direncimizi yitirmezsek yenebiliriz.

Fırtına'nın gözü Irak'ta...

Soğuk Savaş'ın ürkütücü ancak istikrarlı dengelerinden çıkan dünya bir türlü içine girdiği yeni dönemin kurallarını oturtamıyor. Irak halkını inim inim inleten ambargonun kaldırılmasına yönelik bir hareketliliğin güç kazandığı, Fransa, Rusya, Ürdün, Türkiye gibi ülkelerin ABD ile kötü olmak pahasına buna destek verdikleri ve Irak'ın toplu imha silahları üretilip üretilmediğini denetleyen komisyonun başkanı Rolf Ekeus'un Irak lehine bir raporu BM Güvenlik Kurulu'na sunmaya hazırlandığı bir ortamda Saddam Hüseyin sürpriz bir çıkış yaptı. Aklın almayacağı bir hamleyle Cumhuriyet Muhafızları'ndan oluşan ve 60.000 askeri bulduğu iddia edilen üç bölüğü Kuveyt sınırına gönderen Saddam, ABD'nin kısa sürede yığıldığı 40.000 askerlik güç ve kendisine verilen ultimatom sonucu birliklerini geri çekti. Saddam'ın bu yanlış adımıyla, bir politikasızlık örneği sayılabilecek ABD'nin "ikili kuşatma (containment)" politikasının da sorunu getirdiği düşünülebilir. Yaklaşık 1 milyar dolara mal olan ABD askeri manevrasının masraflarını, Körfez Savaşı sırasında tankların ezdiği kaldırım taşlarının bedeline kadar ödeyen Suudi Arabistan'ın yüklenemeyeceği ortaya çıktı. Bu durumda, ABD'nin Saddam'ın benzer manevralarını önlemeye çalışması, bunun için Irak'taki muhalefet aracılığıyla çözüm arayışlarına gitmesi muhtemel. ABD'nin bugüne kadar uyguladığı politika bir bakıma Suudi Arabistan'ın taşeronluğu gibi de görülebilirdi. Körfez Savaşı sonunda elindekini avucundakini tüketmiş olan Suudlar, Ulema içinden radikal İslamcı grupların gücünün arttığı bugünlerde, Irak'ın petrol piyasasına geri dönerek fiyatların daha da düşmesine

yol açmasını istemiyorlar. Son tahlilde ABD'nin Suudlar'ı kollamaya devam etmekle, daha geniş çaplı düşünp mütteliklerini ve Rusya'yı çok rahatsız eden siyasetlerinden vazgeçmek arasında hangisini tercih edeceği Irak'ın geleceğine dair ipuçlarını verebilir.

Kutsal topraklarda hem şiddetin karamsarlık hem de barışın taşıdığı umut vardı. İsraililer'in Filistinliler'in sürekli olarak burunlarını sürtme politikası, Yaser Arafat'ın temiz bir yönetim kurulması için gerekli adımları atamaması Filistin otoritesinin Gazze ve Batı Şeria'daki meşruiyetini eritiyor. Bunun yegane kazanç sağladığı gurup olan, barış karşıtı, İslamcı militan HAMAS, ardarda uyguladığı terör eylemleri ve son olarak bir intihar komandosunun patlattığı bombayla Tel Aviv'in en işlek caddesi Dizengoft'ta bir otobüsün içindekilerden 22'sini öldürerek İsrail-Filistin ilişkilerini iyice gerginleştirdi. Her ne kadar süresiz olduğu ilan edilen sınırları kapama, çabucak gevşetildiyse de, İsrail'in giderek artan ölçüde ithal işçiyle üretimini dondurması, kendi ekonomileri pek olmayan Filistinliler için tam bir felaket oluyor. Filistinliler dış dünyadan da kaynak aktaramazlar ve Filistin'in özerkleşme sürecindeki gelişmeler hızlanmazsa, Arafat'ın otoritesinin daha da eriyeceği ve HAMAS'ın güçleneceğine inanılıyor.

Asya'da ABD'nin güvenlik açısından en tehlikeli iki yerden biri olarak gördüğü Kuzey Kore nükleer silah yapımında kullanılabilecek plutonyumu üretebilen nükleer reaktörlerini ileride kapatmayı taahhüt etti. ABD'ye ve Güney Kore'ye yaklaşık 4 milyar dolara patlayacak olan bu anlaşma sonucu Kuzey Kore yeni ve

daha güvenli reaktörler inşa edecek. Ancak önümüzdeki 5 yıl boyunca da Kuzey Kore reaktörleri incelene-meyecek.

Çin'de 90'lık lider Deng'in ölümünden sonrasına hazırlanan gruplardan reformcularla muhafazakarlar arasındaki dengenin kimin lehine bozulacağı şimdiden kestirilemiyor. Ticareti geliştirmek amacıyla geçen sene Çin'in insan hakları siciline takılmaktan vazgeçen ABD'li işadamları da geçtiğimiz aylarda Çin ile 5 milyar dolarlık yeni ticari anlaşmalar imzaladılar. ABD, Çin ile savunma konularında daha yakın bir işbirliğine girerek, kendisi için çok önemli olan Asya ülkelerinin yüreğine güvenlik konusunda su serpmeye çalışırken, bir yandan da Çin'in isteyen herkese her türlü silahı satmasını engellemeye çalışıyor.

Azerbaycan'da kendisi de bir darbenin ertesinde iktidara gelmiş olan Haydar Aliyev, Başbakan Suret Hüseyinov'un darbe girişimini engelleyerek kendisini azletti. Azerbaycan'ın uluslararası konsorsiyumla petrol anlaşması imzalamasından memnun olmayan Rusya'nın bu



darbe girişimlerinin arkasında olduğu iddia ediliyor.

Ekim ayı içinde ilk kez devletin başındaki bir İngiliz Kraliyet mensubu tarafından ziyaret edilen Rusya'da ciddi ekonomik ve siyasi dalgalanmalar yaşandı. Çok sarhoş olduğu için ABD dönüşü kendisini havaalanında bekleyen İrlanda başbakanı ile görüşemeyen Başkan Yeltsin ülkesine döner dönmez bir ruble kriziyle karşılaştı. 11 Ekim'e denk düşen "Kara Salı"da ruble dolara karşı değerinin yüzde yirmibeşini kaybedince, sonradan toparlanmasına rağmen, başta Merkez Bankası Başkanı ve Maliye Başkanvekeli olmak üzere sorumlu bulunan bazı kelleler yuvarlandı.

Avrupa: Başta Fransa ve İngiltere olmak üzere Batılı devletlerin kendilerine reva gördüğü muameleye rağmen Boşnaklar, hoşgörüsüz bir İslam radikalliği batağına saplanmadan, çok etnili ve çok kültürlü bir Bosna-Hersek ilkelerini terketmeden mücadelelerini sürdürmeyi başarıyorlar. Batı devletleri, Bosna Sırpları'na gönderdiği yardımı kesen Sırbistan'a uygulanan ambargoyu bu olumlu davranışı sürdürükçe kaldırmaya karar verdiler. Cani bir savaş suçlusu olarak yargılanması beklenirken, mümtaz bir devlet adamı konumuna geçmek üzere ilk adımı bu şekilde atan Sırbistan Başkanı Miloseviç'in iktidarı da güçlenmiş oldu. Hırvatlarla yaptıkları anlaşmanın sağladığı imkanlarla silah donanımlarını iyileştiren Bosnak ordusu da Ekim ayı ortalarında bir saldırıya geçerek Bihaç şehri ve çevresinde büyük başarılar kazandı. Bu yenilgilerden sonra, Sırbistan'ın ambargosu yüzünden derinleşen moral krizin de etkisiyle Bosna Sırpları'nın siyasi liderliği içinde derin ayrılıkların başladığına da dikkat çekiliyor. Bu arada ABD Ekim ayı sonunda Bosna'ya uygulanan silah ambargosunun 6 ay sonra kaldırılması için bir karar aldı. Boşnak ordusu için savaşı mutlak olarak kazanmak ve eskiyi diriltmek artık mümkün olmasa da, barışın gelmesi ve Bosna-Hersek'in çoğulcu bir devlet olarak varlığını sürdürmesi konusundaki umut-

Saddam'ın 60 bin Cumhuriyet Muhafızı Kuveyt sınırında 40 bin

Amerikalı askerle karşılaşınca sonuç belli oldu: Hızla ricat!



lar bu son gelişmelerle bir nebze güç kazandı.

Alman seçimlerini çok küçük bir çoğunlukla da olsa Şansölye Kohl ve koalisyon ortakları kazandılar. Alman sosyal demokratları muhalefette kalmaya mahkum edilmiş gibi gözükse de oyların dağılımı ve kazandıkları yeni güçle ülke yönetiminde bir ortak ağırlığı taşıyacaklarına inanılıyor. Seçimlerin en renkli ve eldeki koşullara göre belki de en başarılı partisi eski Komünistler oldu. Berlin'den dört milletvekili çıkararak genel oylamada barajı aşamamalarına rağmen eski Komünistler Meclise girebildiler. Kohl'un politikalarının bundan sonra da Avrupa Birliği yönünde olacağı ancak birliğe iki kademeli geçiş fikrinin daha da güçlenerek savunulacağı bekleniyor. Berlin'deki utanç duvarının yıkılmasından beş yıl sonra yapılan bu seçimlere yüklenen bir anlam da Almanya'nın iki yarısının hala birbirlerine bir bütünün parçaları gibi bakamadıkları... Ekonomik alanda bazı ciddi reformlara da girecek olan Almanya'nın Avrupa'nın dinamosu olmaya devam edeceği belliyken, genelde Fransa'ya maledilen Avrupa'nın siyasal belkemiği olma niteliğinin de yavaşça Almanya'ya geçtiği gözlemleniyor.

Avrupa'daki en önemli gelişmelerden biri de, ABD Başkanı Clinton'un da büyük katkılarıyla gerçekleşen, IRA'nın (İrlanda Cumhuriyet Ordusu) tek taraflı ateşkes ilanı idi. IRA'nın ateşkesinin ardından İrlanda'nın İngiltere'den ayrılmasına karşı çıkan fanatik Protestanlar'ın şiddet olayları devam ettiyse de, bu başlanan süreçten geri dönülmesine yetmedi. IRA'nın siyasi kanadı Sinn Fein lideri Gerry Adams İrlanda Cumhuriyeti Başbakanıyla görüşmelere başlarken, İngiliz hükümeti de nihayet ateşkesin sürekli olacağı gerçeğini kabullenerek iki İrlanda arasındaki ilişkilerin nasıl şekilleneceğine dair çalışmalara destek vermeye başladı.

Afrika: Kahire'de yapılan Dünya Nüfus Konferansı öncesi ve sonrasında çok tartışmalı geçti. Katolik kilise-

Tarih 11 Ekim 1994, günlerden "Kara Salı"... Yeltsin bir günde yüzde 25 değer kaybeden Ruble'nin yarattığı depremi bir dizi politika ve ekonomi kurmayının kellesini devirerek atlattı.

siyle çeşitli İslamcı guruplar arasındaki ilginç siyasi ittifak Kongre'nin cinsellik, doğum kontrolü ve özelliklerle kürtaj konularındaki kararlarının çok uzun tartışmalar ve pazarlıklar sonucu ortaya çıkarılmasına yol açtı. Ashında Konferans'ın en önemli sorusu nüfus ile fakirlik arasında kurulan ilişkinin hangisinden başlayarak tartışılması gerektiği ile ilgiliydi. Yani ekonomik gelişme sağlandığı taktirde nüfus sorunu da büyük ölçüde istikrarlı bir büyüme oranında tutulabilecekti.

Cezayir'deki şiddet ortamı tüm yoğunluğuyla sürüyor. Devlet adına katillik yapan gizli örgütlerle İslamcı cinayet şebekeleri arasında kalan halkın soruna siyasi bir çözüm bulunabileceğine dair umudu gittikçe zayıflıyor. İlimlilik yanlısı Başkan Zerval, İslamcı Selamet Cephesi (FIS)'ın önde gelen iki liderini hapisneden çıkararak ev hapsine aldı. Bu şekilde ulusal bir diyalog ortamı yaratmaya kalkan Zerval'in çabaları bir yandan İslamcı örgütlerin cinayetleri bir yandan da "kökünü kurutma" felsefesinin takipçileri olan ordu içindeki şerlik yanlıları tarafından önlendi.

Latin Amerika: Meksika'da başarıyla sonuçlanan seçimlerin kendiliğinden siyasi istikrar getirmeyebileceği ortaya çıktı. Yeni Başkan Zedillo'nun önündeki en zorlu mücadele kendi partisinin kangrenleşmiş soysuzlaşmasının önüne geçmek olacak. Zedillo'nun yakın arkadaşlarından ve PRI'nın genel sekreteri Ruiz Massieu'nun PRI içinden bir milletvekiliyle bağlantılı birisi tarafından öldürülmesi bu işin ne kadar zor olacağının ipuçlarını da verdi.

Latin Amerika'nın en büyük ve dünyanın sayılı sanayi ülkelerinden Brezilya'da tünelin ucunda ışık görünür gibi oldu. Bir dönemin radikal gelişme teorilerine önemli katkılarda bulunmuş sosyolog Fernanda Henrique Cardoso, işçi önderi Lula'yı ilk turda yenerek Brezilya'ya başkan oldu.

Askeri yönetimin bitmesiyle senatör olan, daha sonra dışişleri bakanlığı ve maliye bakanlığı yapan Cardoso, Brezilya'da enflasyonu durduran Real adlı istikrar programının da mimarıydı. Cardoso gereken yapısal siyasi ve ekonomik değişimleri başardığı taktirde 1970'li yıllarda kendinden çok söz edilen ancak sonradan fos çıkan Brezilya Mucizesi kalıcı olabilir.

Amerika: İç politikada bir türlü istediklerini gerçekleştiremeyen ve Amerikan halkı indinde popülaritesi çok zayıflayan Başkan Clinton, sonunda sevmediği konulara eğilerek kendine siyasi kredi sağladı. Irak'a karşı asker gönderme ve İsrail-Ürdün barışında hazır bulunma gibi gösteri yani ağır basan dış politika gelişmelerinden önce iki dış politika konusu Başkan'ın kredibilitesini yükseltmişti.

Yılların kurdu Fidel Castro'nun göç kapılarını açmasıyla çok zor durumda kalan Clinton yıllardır ülkesine gelen her Kübalı'ya sığınma hakkı tanınması politikasından vazgeçerek kapıları kapadı.

Batı yarıküresinin en fakir ülkesi olan Haiti'de üç yıllık kanlı rejimden sonra sorumlu olan generaller bavullarını toplayıp, evlerini Amerikalılar'a binlerce dolara kiraya vererek ve ülkeden çaldıkları paraları kullanma hakkını da elde ederek Dominik Cumhuriyeti'ne ve Panama'ya gittiler.

Ülkesine dönen Aristide kendisine destek vermiş ender Haitili zenginlerden Smarek Michell'i Başbakanlığa getirerek IMF ile olan ilişkilerini iyi götürmek istediği mesajını verdi.

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan seçimlerde gerçek bir siyasi deprem yaşandı. Senato'da çoğunluk Cumhuriyetçiler'e geçerken Temsilciler meclisi'nde de 40 yıldır ilk kez Cumhuriyetçi bir çoğunluk oluştu. Kongre demokratların elindeyken siyasi programını uygulama konusunda akla kararı seçen, en önem verdiği konu olan sağlık reformunda yenilgiyi kabul etmeye zorlanan başkan Clinton'un işinin bundan sonra çok zorlaşacağına inanılıyor.

Amerika'da son 30 yıla damgasını vuran sosyal güvenirlik ve yardımlaşma politikalarının sonunu geleceğine kesin gözüyle bakılıyor.

Bu arada dünyadaki tüm gelişmelere karşın, Amerikalılar'ın asıl ilgisini çeken konu O.J. Simpson'un mahkemesindeki jüri seçimi ve basının sorumsuz yayını yüzünden patlama noktasına gelmiş olan yargıcın mahkemeyi basına kapayıp kapamaya çağı idi. Sonuçta yargıç basına izin verdi. Basının ne kadar sorumlu davranabileceğini önümüzdeki aylar gösterecek.

alarko

Şu anda bulunduğunuz yerden baktığınızda ne görüyorsunuz? Şimdi gördüğünüzü unutun ve kapayın gözlerinizi...

Dört yanınızın ormanlarla çevrili olduğunu... Dört mevsimin tüm güzelliklerini yaşayabileceğiniz mükemmel bir evi...

İçinizi dolduran tertemiz havayı ve seçkin komşularınızı...

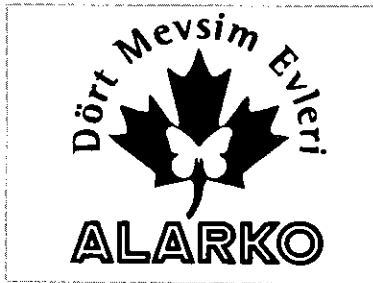
Kısaca, yarın yaşanabilecek bir yeri, Alarko Dört Mevsim Evleri'nde yeni yuvarınızı canlandırın gözünüzde...

Tıpkı yarını görebilen 24 yeni "Demirciköylü" gibi, yarın başlayacak yepyeni bir yaşama doğru ilk adımı atın.

İşte Alarko, Demirciköy "Dört Mevsim Evleri":

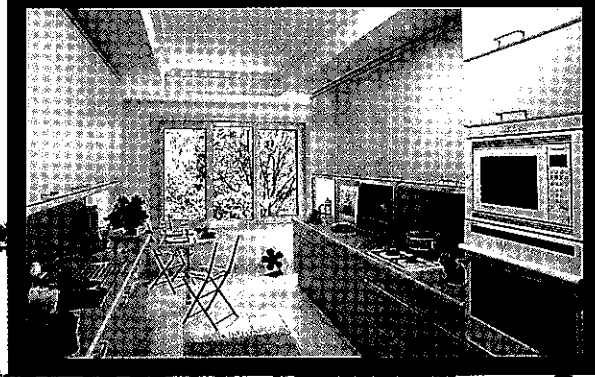
200-500 m² arasında 4 tip ev seçeneği. Her evde 700-800 m² müstakil bahçe. Evlerin büyük bir bölümünde kapalı havuz ve kapalı garaj. Kilidinden armatürüne, seramiğinden alarm sistemine her şey özenle seçilmiş. Dört Mevsim Evleri'nde, görmeniz gereken daha pek çok üstünlük var.

Yarını görebilenler bugünlerde belli olacak!



Dört Mevsim Evleri

**Bugün bile şehir
yaşanmaz halde... Ya
yarın?
İşte, yarını
görebilenler,
bugünden
harekete geçtiler.
“Alarko Dört Mevsim
Evleri”nin satışa
çıkarılan bölümünden,
sadece 24 villa kaldı.**



 **ALARKO**
HOLDING A.Ş.

"Kanun" devletinden "Hukuk" devletine...

Ergun Özbudun

Hukuk devleti, en kısa biçimiyle vatandaşların hukuki güvenlik içinde bulundukları, devletin tüm eylem ve işlemlerinin hukuk kurallarına bağlı olduğu ve bu bağlılığın bağımsız yargı organlarıncı denetlenebildiği bir sistem olarak tanımlanabilir. Hukuk devletinin temel amacı olan vatandaşların hukuki güvenliğinin sağlanması, ayrıca tabii (ya da kanuni) hakim güvencesini, "kanunsuz suç ve ceza olmaz" ilkesini, ceza sorumluluğunun kişiselliğini, masumiyet karinesini (yani suçluluğu hükmen sabit oluncaya kadar kimsenin suçlu sayılamayacağını) ve kazanılmış haklara saygı esasını da içerir. Nihayet hukuk devleti, "kanun devleti"nden farklı olarak, sadece idarenin eylem ve işlemlerinin kanunlara uygunluğu değil, aynı zamanda kanunların da daha üst hukuk normu olan anayasaya ve hukukun temel ilkelerine uygun olması anlamına gelir. Nitekim Türk Anayasa Mahkemesi bazı kararlarında, denetim konusu olan kuralın "anayasa ilkelerine ve bu ilkelerin dayandığı üstün hukuk kurallarına uygun olup olmadığı"nın araştırılacağını ifade ettiği gibi, hukuk devleti tanımında hukukun genel ilkeleri kavramına da yer verilmiştir: "Hukuk devleti, Anayasa ve hukukun üstün kurallarıyla kendini bağlı sayıp yargı denetimine açık olan, yasaların üstünde yasa koyucunun da bozamayacağı temel hukuk ilkeleri ve Anayasa bulunduğu bilinci"ne sahip bulunan devlettir. Anayasa Mahkememizin 1982 Anayasası döneminde vermiş olduğu kararlarda dayandığı temel hukuk ilkelerinin

bazıları şunlardır: İyi niyet, ahde vefa, kazanılmış haklara saygı, devlete kanunların geriye yürümezliği, kesin hükme saygı, devlete (ve kanunlarına güven), özel kural-genel kural çatışmasında özel kuralın uygulanması.

Hukuk devleti, hukuk teorisyenlerinin zihninden çıkmış bir kavram değildir. Tersine, insanlığın tarihsel evrim sürecinde tedricen oluşmuş bulunan son derece önemli bir aşamadır. Çünkü hukuk devleti, insanların beslenme ve barınma kadar temel bir ihtiyaçları olan "hukuk güvenliği içinde yaşama" ihtiyacına cevap vermektedir. Bu anlamda hukuk devletini, entellektüel bir fantazi olarak değil, devlet başkanından dağdaki çobana kadar tüm bireylerin ortaklaşa paylaştığı temel bir beşeri ihtiyaç olarak görmek gerekir.

Çağdaş devletin gelişiminde hukuk devletinin, demokratik devletten hayli önce gerçekleşmiş olduğu da unutulmamalıdır. Genel oy rekabetine dayanan modern demokrasi, pek çok Batı ülkesinde yirminci yüzyılın bir ürünüdür. Bugün anladığımıza yakın anlamda bir hukuk devleti ise, bu ülkelerde bir ya da iki yüzyıl önce gerçekleşmiştir. Büyük Friedrich'in Prusya'sı elbette demokratik bir devlet değildi. Buna rağmen değirmeni elinden almak isteyen krala karşı yoksul değirmenci, "ama Berlin'de hakimler var" diyebiliyordu.

Hukuk devleti demokrasiden önce vardı...

Türkiye'de de hukuk devletinin gelişimi, siyasal siste-



Hukuk sisteminde, çabukluk, basitlik ve açıklık sağlayacak bir reforma acilen ihtiyaç bulunmaktadır. Türkiye'de yargı organının bağımsızlığı ve Anayasal statüsü batı ülkelerinden çok farklı değildir. Ancak, iddia konusu olayların nitelikleri, hukuki delillerin bulunmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, "temiz toplum, temiz siyaset" arayışında hareket noktası yargı organının bünyesindeki değişikliklerden önce, devletin ekonomik alandaki işlemlerinin şeffaflığa kavuşturmak olmalıdır. Devletin ekonomideki rolü radikal biçimde azaltılmadıkça, muhakemenin hızlandırılması hatta şeffaf olması, 27 Mayıs Mahkemeleri benzeri görüntüler sağlamaktan öteye gitmeyebilir.

min demokratikleşmesinden öncedir. Daha önceki kısa süreli ve başarısız deneyler bir yana bırakılırsa, Türkiye demokrasiye 1946-1950 yıllarında geçmiştir. Modern anlamda hukuk devletini kurma çabalarının kökleri ise, 1839 Tanzimat Fermanına kadar gitmektedir. Diğer bir deyimle Türkiye, yüzyılı aşkın bir süreden beri hukuk devletini tüm gerekleriyle kurma çabası içindedir.

Bugün vardığımız noktada, bu yüz küsur yıllık mücadeleyi başarıyla sonuna getirdiğimiz söylenebilir mi? Konuya sadece anayasa ve kanun metinleri açısından bakacak olursak, bu soruya olumlu cevap verilebilir. Gerçekten de 1961 Anayasası, yargı bağımsızlığı, hakim teminatı, anayasa yargısı, idarenin bütün eylem ve işlerinin yargı denetimi altında olması gibi, hukuk devletinin bütün temel unsurlarını anayasa planında gerçekleştirmiştir. 1982 Anayasası, 1961 Anayasasından birçok önemli noktalarda ayrılmakla beraber, hukuk devleti konusunda sefelinin getirdiği ilkelerden büyük ölçüde sapmamıştır.

Elbette 1982 Anayasasının hukuk devleti açısından eleştirilebilecek yönleri vardır. Mesela Yüksek Askeri Şura kararlarının yargı denetimi dışında bırakılması (md. 125); olağanüstü hallerde, sıkıyönetim ve savaş hallerinde çıkarılan kanun hükmünde kararnamelerin

anayasa uygunluğunun denetlenmesi (md. 148), hakim ve savcılar hakkında soruşturmanın Adalet Bakanlığına bağlı müfettişlerce yürütülmesi (md. 144), Adalet Bakanı ve Adalet Bakanlığı Müsteşarı'nın Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulunun tabii üyesi olmaları (md. 159) dolayısıyla yürütme organının hakim ve savcılarının özlük işlerinde bir ölçüde etkili olması, Milli Güvenlik Konseyi döneminde çıkarılmış kanun ve diğer işlemler hakkında anayasaya aykırılık iddiasıyla Anayasa Mahkemesine başvurulmaması (Geçici md. 15) gibi.

Türk toplumunun değerleri

Ne var ki, bugün Türkiye'de hukuk devleti açısından yaşanmakta olan sorunun, büyük ölçüde Anayasadaki bu eksikliklerden kaynaklandığı ve Anayasanın ilgili maddeleri değiştirilirse sorunun tümüyle çözülebileceği de çok yüzeysel bir görüş olur. Türkiye'nin hukuk devleti (ve onunla bağlantılı olarak insan hakları) sorunu, hukuki olduğu kadar, sosyolojik bir sorundur. Hukuk devletinin vatandaşların gözünde taşıdığı değer, onların yargı sisteminin kolay erişilebilir, etkin, güvenilir ve herşeyden önce adil bir sistem olduğu hakkındaki inançlarına bağlıdır. Bağımsız bir mahkeme tarafından makul bir süre içinde hakkaniyete uy-

gun ve açık olarak yargılanma hakkı, temel insan haklarından biridir. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 6'ncı maddesine göre, "herkes, gerek medeni hak ve yükümlülükleriyle ilgili nizalar, gerek ceza hukuku alanında kendisine yöneltilen suçlamalar konusunda karar verecek olan, kanunla kurulmuş bağımsız ve tarafsız bir mahkeme tarafından davasının makul bir süre içinde hakkaniyete uygun ve açık olarak görülmesini istemek hakkına sahiptir."

TÜSİAD tarafından yayınlanan "Türk Toplumunun Değerleri" (İstanbul, 1991 adlı araştırma), toplumumuzda çeşitli kurum ve kuruluşlara duyulan güven konusundaki ilginç bulgular ortaya koymuştur. Bu bulgulara göre Türk toplumun yüzde 63.4'ü mahkemelere çok veya oldukça güvenmekte, yüzde 10.7'si ise hiç güvenmemektedir. Mahkemeler, çok veya oldukça güvenenlerin oranı açısından, sendikaların (% 42.2), basının (% 42.6), Türk siyasal sisteminin (% 74.7), memurların (50.2) ve TBMM'nin (% 58.1) üzerinde, ama silahlı kuvvetlerin (% 91.4), Emekli Sandığı ve SKK'nın (% 74.9) dini kuruluşların (% 67.1) ve eğitim sisteminin (% 66.8) altında yer almaktadır. Bu sıralamada mahkemelerin ancak ortalarda yer alması ve toplumun üçte birden büyük bir kesimi tarafından pek güvenilirmez veya hiç güvenilirmez olarak görülmesi, hukuk devleti açısından son derece düşündürücü ve üzüntü vericidir.

Bu istatistiksel bulgular, çeşitli izlenimsel gözlemlerle de doğrulanmaktadır. Türkiye'de adaletin yavaş ve genelde güçlüden yana işlediği konusunda toplumun geniş kesimlerinde yaygın olan bir kanı vardır. Son yıllarda sık sık ortaya atılan ve medyanın da yardımıyla toplumda haklı bir tepki ve heyecan yaratan yolsuzluk iddialarının, pek az istisnaıyla beraatle sonuçlanması, toplumun yargı sistemine güvenini sarsmaktadır. "Herkesin yaptığıının yanına kâr kalacağı" inancının, toplumun geniş kesimlerinde kök salması, radikal alternatifler arayışını teşvik ederek, uzun vadede demokratik rejime karşı bile bir tehdit oluşturabilir. Bunu önlemenin tek yolu, toplumun adalet ve temiz politika özleminin, sistem-içi reformlar yoluyla en kısa zamanda tatmin edilmesidir. Öte yandan, Tür-

kiye'de yakın zamanlara kadar pek bilinmeyen çek senet mafyalarının ortaya çıkması, adaletin "baba"lara havale edilmesi, pek büyük ölçüde, özellikle enflasyonist bir ortamda yargı mekanizmasının çok ağır işlemesinin sonucudur.

Yargılamada çabukluk, basitlik ve açıklık...

Kısaca, karşı karşıya bulunduğumuz tablonun pek iç açıcı olmadığı ortadadır. Toplumun acil bir yargı reformuna ihtiyacı vardır. Bu reformun ayrıntılarının burada tartışılması mümkün olmamakla birlikte, ana hedeflerin yargılamada çabukluk, basitlik ve açıklık sağlamak olduğunda kuşku yoktur. Kamu vicdanını ciddi şekilde yaralayan, adalet sistemine karşı güveni sarsan yolsuzluk iddialarının genelde mahkumiyete yol açmaması ise, bence ne savcılarının yetkisizliğinin, ne hakimlerin etki altında kalmalarının sonucudur. Türkiye'de yargı organının bağımsızlığı ve anayasal statüsü, Batı'daki benzerlerinden farklı değildir. Ancak, iddia konusu olan olayların kendilerine özgü nitelikleri, mahkumiyete dayanarak olacak delillerin bulunmasını son derece zorlaştırmaktadır. Unutulmamalıdır ki, İtalya'daki "temiz eller" operasyonu da, bu tür uygulamalar onyıllarca sürdükten sonra ve birtakım tesadüflerin yardımıyla başlatılabilmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin "temiz toplum ve temiz siyaset" arayışında hareket noktası, yargı organının bünyesindeki birtakım değişikliklerden çok daha önce, devletin ekonomik alandaki işlemlerinin tam bir şeffaflığa kavuşturulması ve daha da önemlisi devletin ekonomik rolünün radikal biçimde azaltılması olmalıdır. Devletin ekonomik hayattaki ağırlığı ne kadar fazla olursa, kamu kaynaklarının kanun-dışı yollardan özel kişilere dağıtılması olarak tanımlanabilecek yolsuzluk olasılığı da o kadar yükselir. Ekonomideki rolü asgariye indirilmiş bir devlet ise, temel ve vazgeçilmez fonksiyonlarından biri olan adalet dağıtımını daha etkin gerçekleştirebilir.

Prof. Ergun Özbudun

Bilkent Üniversitesi öğretim üyesidir.

BAYİ TOPLANTISI/SEMINER/KONGRE/İŞ TOPLANTISI ORGANİZASYONLARI...



ZAMANI SİZ BELİRLEYİN, GERİSİNİ SETUR'A BIRAKIN...

Kongre, Seminer, Bayi toplantılarınız için Setur'a güvenebilirsiniz...
Setur 30 yıllık tecrübesi güvenli, kaliteli, titiz hizmet anlayışıyla büyük, küçük
tüm iş toplantılarınızda üst düzeyde hizmet sunar...
Setur tecrübesinden, Setur kalitesinden, Setur titizliğinden
yararlanmak için yapacağınız tek şey toplantınızın zamanını ve
kapsamını belirlemek... Gerisi Setur'un güvencesidir.

SON 5 YILDA SETUR TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN YURTIÇI ve ULUSLARARASI ORGANİZASYONLARDAN BAZILARI...

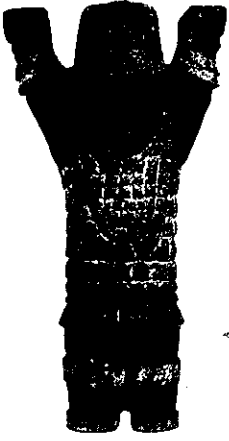
1981 ŞARK SİGORTA Yıllık Toplantısı / YTONG Uluslararası İdarecileri Toplantısı 1982 İslam Ülkeleri Merkez Bankaları Toplantısı 1985 ADFTAB
Asya Pasifik Ülkeleri Kalkınma Bankası Toplantısı / TBMM 65. Kuruluş Yıldönümü 1987 Uluslararası OLİMPİYAT Komitesi Toplantısı / CICA Uluslararası
Zirai Krediler Toplantısı 1988 IPI Dünya Basın Kongresi / ADİDAS Yıllık Toplantısı / PIRELLI Fabrika Açılışı / 16. Sürekli Avrupa Konseyi Eğitim
Bakanları Toplantısı 1989 NAA Kuzey Atlantik Asamblesi / TBMM 23 Nisan Organizasyonu 1990 BEKO Bayi Toplantısı / MIDLANDBANK Açılış
Organizasyonu / Avrupa Konseyi Adalet Bakanları Toplantısı / FORD Yıllık Toplantısı 1991 MERCEDES BENZ Toplantısı / İZOCAM Yıllık Toplantısı /
Uluslararası Yem Sanayicileri Toplantısı / ARÇELİK Yıllık Toplantısı 1992 TÜSİAD Toplantısı / Uluslararası Seramik Kongresi / OIC 8. Toplantısı /
8. Avrupa Anayasa Mahkemeleri Toplantısı / Bilgisayar Kongresi 1993 COMCEC Toplantısı / AYGARZ Bayi Toplantısı / FULDA Yetkili Satıcılar
Toplantısı / Oftalmoloji Kongresi / 2. Ulusal Sağlık Kongresi / General Electric Toplantısı Dünya Pazarlama Kongresi 1994 TOFAŞ Bayi Toplantısı /
NATO Kongresi / OECD Turizm Komitesi 65. Dönem Toplantısı / MTO Tahkim Kollojumu



setur

Güvenli, Düzenli, Sistemli, Titiz Hizmetin Simgesi

İSTANBUL/ELMADAĞ Tel: 230 03 36 (8 Hat) ATRİUM Ataköy Tel: 560 17 78 FENERYOLU Tel: 386 95 46 (3 Hat) ANKARA Tel: (312) 467 11 65
İZMİR Tel: (232) 463 61 00 ANTALYA Tel: (242) 241 69 38 BODRUM Tel: (252) 316 31 19 MARMARİS Tel: (252) 412 26 38



2000'e beş kala bütün eller havaya

Yavuz Canevi

20. yüzyıl Türk toplumunun dirilme ve çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma yüzyılı olmuştur. Bugün, geriye baktığımızda, çağdaş bir ülke olma yolunda büyük mesafeler alınmış olduğunu görüyoruz. Gerçekten, Türkiye, gerek Atatürk devrimleri, gerekse gösterdiği ekonomik ve sosyal gelişmeyle, tüm dünyanın ilgisini üzerine çekmiş ve çekmeye de devam etmektedir. Önümüzdeki hedef, 21. yüzyılda, sanayileşmiş ve demokratik ülkeler arasında layık olduğumuz ve hakkımız olan yeri almak ve bunun için gerekeni yapmaktır.

Ulusal uzlaşma gereği:

2000'e beş kala artık bazı konuları tartışma gündeminden çıkarmamız gerekmektedir. Belirli konularda "ulusal bir uzlaşma" gereğine inanmamız ve bunu sağlamak için gereken çabayı, öz veriyi ve gerekirse sosyal baskıyı gerçekleştirmemiz gerekir.

Bunu yaparken araçlar ve amaçlar karıştırılmamalıdır. "Serbest Piyasa Ekonomisi" belirli bir iktisat politikasının aracıdır. İktisat politikalarının temel amaçları ise; Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek, toplumsal refahı artırmak ve adil bir gelir dağılımı sağlamaktır. Hertürlü göstergesiyle ve de kurumuyla kendini hissettiren ve giderek olgunlaşan genç demokrasimiz için orta ve uzun vadeli bir "istikrarlı büyüme tabanı" oluşturmak, içe ve dışa dönük bir kahçı güven ortamı yaratmak hepimizin ortak amacı ve tutkusu olmalıdır.

Reform ya da yapısal değişimin dinamiği:

Reform ya da yapısal uyum programları genellikle belirli bir kriz dönemi sonrası uygulama şansı olan programlardır. Dolayısıyla daima iki aşamalı olmak zorundadırlar.

Birinci aşamada "Makroekonomik Şok Terapi" yapılır, kanun hükmünde kararnamelerle, tebliğlerle ateş söndürülür ve dengelerle ve istikrar yeniden sağlanır.

İkinci aşamada "Makroekonomik Kemoterapi" yapılır. Kurumsallaşma, yasallaşma, anayasallaşma özetle demokratikleşme sağlanır.

1980'den bu yana, pazar ekonomisine geçerken yapılan reformların ve yaklaşım farklarının sisteme aşılınması, bu aşının tutması ve gövdenin bir parçası olması, akademik tabiriyle kurumsallaşması devlet ve hükümet çarkının teknik ve yönetim kapasitesinin mutlaka yükseltilmesi ve hukuksal altyapının süratle Avrupa Birliği standartlarına endekslenmesi zorunlu idi. Bu yapılamamıştır.

Yapısal uyum programlarının uygulanması sürecinde yüksek enflasyonist ortamın gelir dağılımı, işsizlik ve diğer sosyal konulardaki olumsuz etkileri yanında kamunun karar verme ve uygulama mekanizmasındaki giderek artan atalet, istikrarı hedefleyen bir düzende en güçlü istikrarsızlık kaynağı olabilmektedir. Söz konusu "atalet", amacını aşan ve hatta tehlikeli bir eğilimin gerekçesini oluşturabilir. O da "anti-devlet", "anti-demok-

rasi" eğilimidir. Oysa kimsenin amacı elbette devleti ya da demokrasiyi inkar etmek değildir. İstenen;

- Küçülmüş ve fakat etkinliği artmış bir kamu sektörü,
- Kuvvetli ve karar mekanizmaları çalışan bir icra organı,
- Haksız rekabet ortamı yaratmayacak bir denetim ve gözetim sistemi ve
- Hukuk devletinin gereklerini yerine getiren bir yargı sistemidir.

Aslında daha fazla devlet, daha fazla hükümet isteniyor belki de. Ama dikkat edilirse, yükte hafif pahada ağır, yani özgül ağırlığı fazla olan ve gölge etmeyen bir devlet ve hükümet isteniyor.

Onun içindir ki Türkiye bundan böyle büyük oynamak zorundadır. Küçük ve etkin devleti bulmak için büyük oynamak zorundadır.

Teşhisi doğru koymak:

24 Ocak Kararları sadece Türk ekonomi tarihine geçmemiş, gelişmekte olan ülkelerin yapısal değişme modelleri arasında da yer almıştır. Bugün bu programın 1987'den itibaren uygulamada populist politikalarla, seçim ekonomisi yaklaşımları ile sulandırıldığını, etkinliğini yitirdiğini gözleyerek tenkit etmekten de geri kalmıyoruz. Ancak, dikkat edilmesi gereken nokta, aralarında saygın ve seçkin iş adamı, siyasetçi ve politikacıların da bulunduğu bir grubun Türkiye'de serbest pazar ekonomisi ve kurallarını sorgulamaya ve Türkiye için geçersizliğini savunmaya başlamış olmalarıdır. Sorun, ana ilkedden vazgeçme değil, uygulamada ortaya çıkan sapmaları, doğru teşhis ederek düzeltmek ve yeni politikalarla destekleyerek bu yoldaki kurumsallaşmayı sürdürme ve de piyasalara, kurumlarına ve oyuncularına güveni sağlama sorunudur.

Bu noktaya nasıl geldik?

Şüphesiz bir yanlış algılama sonucu geldik. Bir kere siyasilerimiz, pazar ekonomisinde de ekonomiye müdahale edebileceklerini sandılar ve pek çok müdahale aracının ellerinden alındığını farkedemediler (örnek: Faize müdahale, dövizle müdahale, petrol fiyatına müdahale...) Öyleki 1989'da konvertibiliteye geçildikten sonra dahi uyanmadılar ve oyunun kurallarına uyum sağla-

madılar. Oysa konvertibilite, şirket terminolojisi ile "Devletlerin Halka Açılması" demektir. Halka açılan bir devlet de şirketler gibi şeffaf olmak, kurallara uymak ve kurumsallaşmak zorundadır. Artık bir aile şirketinde olduğu gibi davranış özgürlüğü yoktur. S & P, Moody's gibi uluslararası gözler ve bağımsız denetçiler daima ensesindedir.

Aynı şekilde yine bu çevreler ellerinde kalan pek çok müdahale aracını da bir an önce elden çıkarmak zorunda olduklarının farkına varamadılar. (örnek: KİT'ler, Kamu Bankaları, Birlikler..)

Öte yandan, çuvaldızı biraz da kendimize batırırsak, özel sektörde de pek çok iş adamımız, serbest piyasa ekonomisini haksız rekabetin adeta meşru sayıldığı bir ekonomi düzeni olduğu yanlışına kapılarak kayıt dışına çıkmayı -vergi vermemeyi- beceri ya da uyanıklık ölçüsü saydılar. Nitekim, köşe dönme kavramı bu düşünce tarzının ürünüdür. Oysa serbest piyasa ekonomileri haksız rekabet ortamının en çok denetlendiği ve fırsat eşitliğinin garanti edildiği bir piyasa düzenidir. Devlet ve özel sektör denetim ve gözetim kurumlarının, yargı dahil, bu dönemde etkin olamadığını ya da reformların oralara ulaşamadığını görüyoruz. "Rekabetin Korunması Kanunu" Tüketicinin Korunması Kanunu, Patent Kanunu, son üç yıldır parlamentodan geçmemiştir.

Pazar ekonomisinde Devlet'in en egemen görevi denetim, düzenleme ve gözetim'dir. Yani haksız rekabet ortamının yarattığı rantı kural tanımayanlara aktarmak yerine mümkün olan azami serbest ve adil rekabet ortamını yaratarak söz konusu rantın; üretim artışı, verimlilik artışı, maliyet azalışı, kalite artışı, sosyal adalet ve adil gelir dağılımı şeklinde topluma ve ekonomiye aktarılması anlamına gelmektedir. Bağımsız kurumlarca denetlenemeyen ve gözetlenemeyen ve dolayısı ile şeffaflığın tesis edilemediği pazar ekonomilerinde her türlü arbitraj yani "fırsatları paraya çevirme" imkanı doğar. Faiz, vergi, kur ve vade arbitraji doğar. Bazen bu arbitrajların ölçüsü kaçtığı gibi bazen de kanun sınırlarını zorlar ve hatta kanunsuz hale gelebilir. Ancak serbest pazar ekonomilerinde en haksız arbitraj "Bilgi Arbitrajı"dır. Çünkü şeffaflığın yokluğuna işaretir.

Özetlemek gerekirse, 1980'den buyana teşebbüs hürriyeti ve piyasa ekonomisinin kurumsallaşmasına yönelik inkar edilemeyecek bir dönüşüm sağlanmıştır. Bu teşhisi doğru yapmaz isek sistemin sorgulanmasına engel olamayız ve o da bizi ileri yerine geriye götürür.

Ekonominin rekabet gücünün korunması:

İçinde bulunduğumuz globalleşme sürecinde, Türk ekonomisinin ve özellikle Türk sanayinin uluslararası rekabet gücünün korunması zorunludur. Özellikle Gümrük Birliği arifesinde teşvik politikalarının silbaştan yapılarak Avrupa Birliği'ne uyum sağlanırken bir yandan da önceliklerin; verimlilik artışına, teknolojik yenilemeye, kalite kontrol, ambalaj ve pazarlamaya yönelik araştırma ve geliştirme (AR-GE) konularına verilmesi sağlanmalıdır.

Bu konunun 21. yüzyılın rekabet felsefesinin temelini oluşturduğu yaklaşımı ile topluma maledilmesi için eğitim politikasında köklü bir değişim gereği açıktır. Eğitim düzeyinin yükseltilmesi, içeriğinin zenginleştirilmesi ve kapsamının genişletilmesi temel ilke olan yeni bir eğitim hamlesi ile iç ve dış imkanlar seferber edilerek 21. yüzyıla girerken bilgi çağının gerektirdiği bir altyapının temelleri sağlam bir şekilde mutlaka atılmalıdır.

Nüfus artışı ve çevre bilinci:

Nüfus politikası ve çevre sorunlarında toplumsal bilinci oluşturulması ve korunması kaçınılmaz hale gelmiştir. Yeterince eğitilmemiş aşırı nüfus yerine iyi eğitilmiş, sağlıklı aile planlamasını teşvik eden bir nüfus politikasının ulusal hedef haline getirilmesi zorunludur.

Artan nüfusla birlikte, çevre bilincinin geliştirilmesi ve bu konunun eğitim, nüfus, sanayileşme, kentleşme politikaları ile birlikte ele alınarak aşırıya kaçmadan topluma mal edilmesi ülkemiz için 21. yüzyılın, en can alıcı konularından bir olmaya adaydır.

Enflasyon ve kamu sektörü ilişkisi:

Şunu belirtmek gerekir ki, Enflasyon ya Hazine ile KİT'lerin, politikacıların çöpçatanlığı ile oluşan akraba evliliğinin ya da Hazine ile Merkez Bankası'nın yine si-

yasi iradenin baskısı ile gerçekleşen geyrimeşru ilişkilerinin bir sonucu ve ürünüdür.

Serbest piyasalarda ancak olağanüstü hallerde (Harp, tabii afetler gibi) arz-talep dengesi bozulur. Ülkemizde ise arz-talep dengesi ya da dengesizliği "olağanüstü" hallere yol açmaktadır. Arz-talep dengesizliğini yaratan faktörler ise otoritelerin yanlış zamanda yanlış yerlere müdahale etme veya etmeme eğilimi ve bunun kamunun ekonomideki ağırlığı nedeniyle çarpan etkisi, yine kamu otoritelerinin düşük faiz, sabit kur tutkusu gibi faktörlerdir. Aynı şekilde ekonomi liberalleşirken yani "Halka Açılırken", kayıt dışı ekonominin giderek büyümesi, haksız rakabet ortamının artması da yönetime ve daha önemlisi sisteme olan güvenin kaybolmasını doğurmaktadır.

1958, 1971 ve 24 Ocak 1981 devalüasyonları olumlu sonuçları itibariyle Türk ekonomi tarihine geçen para operasyonlarıdır. 1994'ün ilk üç ayında yaşadığımız ve bir noktada % 165'lere varan TL'nin değer kaybı, adına "devalüasyon" dahi diyemediğimiz, yani adını dahi koymayı ilan etmeye fırsat ve cesaret bulamadığımız, tam tersine kendisine teslim olduğumuz ve yararlanmak bir yana kendimizi savunmaya dahi vakit bulamadığımız, "hüdaî nabit" bir ayrık otu gibi ekonomimizin işleyen bakır çarklarının arasına girerek mali kirlenmeye ve erozyona sebep olmuştur.

Oysa % 100'leri aşan bir "bilinçli" devalüasyonu yapma cesareti gösteren bir yönetim Türk ekonomisinde değil kriz yaratmak ikinci bir "çağ atlatmak" şansına sahip olabilirdi. Ne yazık ki bu alev de ihracata ulaşmadan sönmek üzeredir. Bu durumda, devletin mali kurumları arasında akraba evliliği ve geyrimeşru ilişkiler gibi çarpık ilişkileri bir tarafa bırakarak enflasyon miyopluğundan kurtulup sürekli büyümenin ön koşulu olan uzun dönemli bakış açısını mutlaka benimsemek zorundayız.

Şeffaflık ihtiyacı:

Şeffaflık ihtiyacı huzursuzluk verecek düzeyde artmıştır ve esasen zayıf olan kurumsal yapıyı yemeye başlamıştır. Sistemde şeffaflığın sağlanması, demokrasinin oturması, kurumsallaşmanın yaygınlaşması ve sosyal barışın gerçekleşmesi için bir ön koşuldur.

En değerli kâr ortaklarımızdan biri.

Nesli tükenmekte olan
Kardelen, ülkemizin
korunması gereken doğal
zenginliklerinden biri.
Garanti, gelirin
bir bölümüyle, bitki
türlerinin de korunması için
çalışmalar yapan
Doğal Hayatı Koruma
Derneği'nin projelerini
destekliyor.



GARANTİ

Piyasa ekonomisinde etkinliğin sağlanması için bu prensibin hem kamu, hem de özel sektör için geçerli olması esastır. Bu nedenle yasama, yargı ve yürütme görevlerinin ifasında hukuk devleti olmanın gerektirdiği hiç olamazsa asgari şeffaflığın sağlanması ve tüm bu açıklığın Kamu sektöründe KİT'leri ile, bankaları ile birlikleriyle devletin bilançosuna yani bütçesine "bütçe birliği" sağlanarak yansıtılması, özel sektörde de haksız rekabeti önleyici her türlü bağımsız denetim ve gözetime açık bir yapıya zemin hazırlaması gerekmektedir. Diğer bir deyişle Türkiye'deki "Temiz eller" hareketinden önce "Bütün eller havaya" hareketi gerçekleştirilmelidir ki önce "kimin eli kimin cebinde" belli olsun.

Ülkenin içerde ve dışarıdaki itibarı:

Serbest piyasa ekonomisinin en önemli özelliği piyasa göstergelerinin belirli ve hesaplanabilir bir yanılga payı ile tahmin edilebilirliğidir. Şu anda Türk ekonomisinde pek çok piyasada ve onları yönlendiren ekonomik ve mali göstergelerde tahmin edilebilirlik kavramı yok olmak üzeredir. Bu durum, serbest pazar ekonomilerinin sigortasını teşkil eden üç unsurdan, "yani tutarlılık, devamlılık ve tahmin edilebilirlik"ten en önemlisinin kaybolmasına yol açmakta ve ekonomik karar birimlerini en tehlikeli tuzağa, belirsizlik tuzağına itmekte ve kısa vadeciliği yaygınlaştırmaktadır.

Bugün Türkiye'nin dışarıda "kredibilitesi" herşeye rağmen devam etmektedir. Oysa içerde kredibilite yoksunluğu ve kurumlara olan güvenin giderek yok olması sorunu ne yazık ki sürmektedir. Dışarıdaki kredibilitemiz "Türkuaz göz rengimiz" için değildir. Tarihsel olarak, ekonomik olarak, geo-politik olarak sahip olduğumuz gerçekten değerli bir altyapının ödülüdür.

Ancak, iç itibarın yeniden kazanılması için yoğun bir çaba harcanmaz ise tarihsel alt yapının verdiği güçle sürdürülebilir dış itibar korumak giderek zorlaşacaktır. Onun içindir ki iç itibarın temel taşı olan toplumsal güveni yeniden kazandıracak;

a) Demokrasinin kurumsallaşması, b) devletin etkinliğini artırarak küçülmesi, c) mali program, d) sadece Merkez Bankası'nın değil Kamu Bankaların da bağımsızlığına imkan verecek bir para programından oluşacak

bir uzlaşma ve çağı yeniden yakalama ortamı sağlanmalıdır. Ancak, böyle bir ortamda, davranışlardaki rasyonellik, beklentilerdeki tutarlılık, hakemlerdeki güvenilirlik ve oyuncularadaki beraberlik ruhu ve oyuna asılma iç güdüsü giderek artırılabilir.

Silkinme gereği:

Şimdi silkinmenin zamanıdır. 1996 yılının başından itibaren Avrupa Birliği'nin Gümrük Birliği şemsiyesi altına girecek bir Türkiye için toparlanma kararını, şimdi almak hem zorunluluk ve hem de bir fırsattır.

Gerçekten Avrupa Birliği çerçevesinde oluşturulacak Gümrük Birliği'nin en anlamlı ve olumlu sonucu, Türk politikacısına, kanun yapıcısına, sanayicisine ticaret ve hizmet erbabına orta vadeli düşünme, kanun yapma, yatırım, üretim ve pazarlama alışkanlığı ve sorumluluğu getirmesi olacaktır. Çünkü, Avrupa Birliği düzeyinde yaşamın kuralı budur. Brç kulübünde pişti oynanamayacağına göre gönüllü ya da gönülsüz ama doğru olduğuna inanarak bir disiplinli, sağlıklı ve vizyonu olan yaşam bir tarzı benimsemekte yarar vardır. Bu açıdan bakınca Gümrük Birliği Türkiye için bir "ISO 9000" ya da uluslararası standartta bir kalite belgesi anlamını taşıyacaktır. Öyle bir kalite belgesi ki, bir yandan oyunun kurallarına göre oynanmasına imkan veren bir pazar ekonomisini, öte yandan özelleştirmeyi ve yabancı sermayeli yatırımları tahrik eden bir belge. Neredeyse bir taşla üç kuş vurulmasına izin veren bir belge.

Anayasal toplum düzenine sadakat:


Türkiye Cumhuriyeti'nin en önemli özelliği ve dayanağı devletin laik, demokratik ve hukuk devleti olmasıdır. Benimsenen ve anayasaya geçirilen toplum düzeni ile ilgili her konudaki yasalar, kurallar, uygulamalar laik devlet esasına uygun olmalıdır. Türkiye Cumhuriyeti'nde amaçların çağdaş devlet ve çağdaş toplum olduğu konusunda hiçbir şekilde ödün verilmemesi gerekir.

Yavuz Canevi

TÜSIAD Yönetim Kurulu Üyesidir.

SİNGAPUR HAVAYOLLARI İLE DÜNYAYI DOLAŞIN.



Her perşembe, her pazar BIG TOP 747'lerimizden biri sizi İstanbul'dan Singapur'a götürmeye hazır. Singapur'dan Asya'daki bütün önemli kentlere haftada 300'den fazla, Kuzey Amerika'ya ve Avustralya kıtasına haftada 30'ardan fazla uçuşumuz var. Avrupa'ya haftada 40, Ortadoğu ve Afrika'ya 14 kere uçuyoruz. Bizimle nereye uçarsanız uçun, her uçuşta, dünyanın en genç, en modern filosunun sunduğu tüm konforu ve diğer havayollarının bile takdirini kazanmış konukseverliğimizi bir kere daha yaşayacaksınız. **SINGAPORE AIRLINES** 

İtalya'dan alınacak bir kaç ders...

Yves Meny

Floransa Avrupa Üniversitesi Enstitüsü Başkanı Yves Meny'nin Fransa'da Le Monde gazetesinde yayınlanan bu yazısını Türkiye'de artık aşına hale geldiğimiz ve engelleme yollarını şiddetle aradığımız "Siyasi Yolsuzluklar" konusunda, öğretici olacağı inancıyla özetleyerek çevirdik.

İtalya ve Fransa'da yaşanan yolsuzlukların anatomik farklılığı Türkiye'deki yolsuzlukların tahlilinde hangi noktalara dikkat edilmesi konusunda önemli ip uçları veriyor.

Beş yıldan beri siyasetçilerin karışmış olduğu skandallar bütün dünyayı kasıp kavuruyor: Japonya, İspanya, Almanya, Yunanistan... Ve nihayet Milano savcılarının yürüttüğü "temiz eller" operasyonu ile Birinci Cumhuriyet'in politikacıları arasında büyük temizlik yapan İtalya.

İtalya'da yolsuzluğun sistematik olarak toplumun tüm katmanlarında gözlenmesi, suçlananların zirvedeki kimseler olması, savcılarının ekonomik ve politik açıdan seçkin sınıfları hedef alması, Fransa'nın bakışlarını İtalya'ya çevirerek, "acaba biz de mi aynı durumdayız" diye kendini sorgulamasına sebep oldu.

Fransa'nın durumu İtalya'nınkiyle karşılaştırılabilir mi? Savcı Di Pietro'nun örneği Fransız savcıları tarafından izlenecek mi? Bu karmaşık ve bir o kadar da düşünülmeli zorunlu olan sorulara basit ve kolay cevaplar vermek birçok kişinin önünü aydınlatabilir.

Büyük çaplı temizlik yapmak isteyenlere İtalyan örneği

çok çekici görünüyor. İtalya'da eski politikacı sınıflarının ve partilerin mutlak yönetimi ortadan kaldırılarak, yerine aralarındaki tek ortak nokta eski rejime düşmanlık ve halkçı tedbirler istemek olan kişiler getiriliyor. Le Pen ve Villiers gibileri böyle bir olasılığın hayalleriyle yaşıyorlar. Buna karşın, Fransa'yı yöneten politik ve ekonomik sınıflar, İtalya'nın yaşamakta olduğu boşalma ve arındırma sürecini şaşkınlık ve dehşetle izliyorlar: Hapse giren bakanlar, sorgulanan yüzlerce milletvekili, intihar eden veya kaçan yöneticiler, yaz boyunca hükümeti köşeye kıştırarak sonbaharda yolsuzluklara karşı bir dizi kanun tasarısı öneren güçlü savcılar.

Ayrıca politik alanda korkunç bir enkaz: Güçlü Hristiyan Demokrat Partisi'nin oylarının merkez partilerin dörtte birine düşmesi, Sosyalist Parti ve taraftarlarının yok olması, Demokratik Sol Parti PDS'nin, kimseyle birleşemediği için uzun bir süre daha muhalefette kalmaya mahkum olması. Yarın Fransa'yı bekleyen de bu mu olacak?

Fransa'da, İtalya'nın durumu, özel amaçlara hizmet eden ve dürüst olmayan bir şekilde yorumlanıyor. Bu saptırma yöntemi de konuyu açık seçik hale getirmek yerine tamamen anlaşılmaz kılıyor. Olayları açık olarak görebilmek için her iki ülkenin özel korumunu incelemek gerekli. Ancak bu şekilde Fransa'nın İtalya örneğinden ders alması mümkün olabilir.

İki ülke arasındaki karşılaştırmanın ana hatları, aşağıdaki üç nokta üzerinde yoğunlaşıyor.



Milano Savcısı Di Pietro cesareti ve ısrarı ile tüm dünyada "ya bizim temiz ellerimiz nerede" özlemini yarattı.

Yolsuzluğun kökeni ve boyutları

Her iki ülkedeki siyasal yolsuzluk "talebi", partilerin örgütlenmesinin ve seçim kampanyalarının maliyetlerinin yüksekliğinden doğan ihtiyaçtan kaynaklanıyor. Her ne kadar İtalya, 1970'lerden itibaren, partilerin ve seçim kampanyalarının kamu tarafından finanse edilmesini kurumsallaştırmışsa da, partiler gittikçe daha aç gözlü davranarak, kamu harcamalarından düzenli olarak yüzdelelerini almış ve bir ganimeti oybirliğiyle paylaşarcasına aralarında bölüşmüşlerdi. Bu sistem, şimdiye kadar, konuya ahlaki bir sorun gözüyle bakan bir kaç aydının tepkisinin dışında, kimse tarafından

ayıplanmıyordu. Öte yandan Fransa'da, daha önceki yıllarda ortaya çıkan bir kaç yolsuzluk olayı dışında, yine 70'li yıllarda benzer ihtiyaçlar ve yoldan sapmaların görülmeğe başlandığı gözlemlendi. Fransa'da, büyük bir olasılıkla, ülke bürokrasisinin daha güçlü, daha etkin ve kamu değerlerine daha bağlı olmasından dolayı, yolsuzluklar, tamamen engellenemese dahi, bir dereceye kadar dengelendi ve İtalya'daki olaylardan daha az yaygın ve daha sınırlı boyutlarda gerçekleşti.

Aslında, suçun tanımlanması ve bastırılması konusundaki ölçüm yöntemleri yetersiz olduğundan Fransa'da ortaya çıkarılan yolsuzlukların kısıtlı sayıda olduğu söylenebilir. Yolsuzluklar da trafikte aşırı hız yapmaya benzetilebilir: Kontrol ve takip mekaniz-

maları olmadığı takdirde aşırı hız konusundaki istatistik bilgileri gerçeği yansıtmaz.

Bugün de görüldüğü gibi, yasal tedbirlerin güçlendirilmesiyle ortadan kalkmış olması gereken yolsuzluklar, bu arada iki kere af kapsamına alındı ve engellenemedi.

Açığa çıkan, büyük bir buzdağının sadece tepesi olup, olayların ancak çok küçük bir bölümü basın tarafından kamuya yansıtıldı. Var bölgesindeki yolsuzluklar aslında herkes tarafından biliniyordu; fakat bu sorunların açıkça tartışılmaya başlanması için Yann Piat'ın öldürülmesini beklemek gerekti.

Yolsuzluk mekanizmaları

Bu mekanizmalar her ne kadar benzerlik arzetseler de

Makyavel'in "sonuç araçlardan önemlidir" felsefesi

uyarınca, sol partiler yolsuzluk davalarında, "partileri-

ni düşünen" vurgunculara af çıkarmaya kalkıştılar...



aslında değişik yapılara sahipler. İtalya'da, iktidardaki partilerin çöküşüne kadar, sistem hakim ve güçlü bir parti idaresi tarafından yönetiliyor ve denetleniyor. Politikacıların para toplama yöntemlerinde parti yöneticilerinin rolü önemli. Pazarlıkları yapmak, her bölüme ayrılacak para oranını tesbit etmek gibi konularda yetki politikacılarda ve toplanan paraların yerel ve merkezi seviyede dağılımını yapan yine onlar. Fransa'da iş, SP, FKP gibi bazı partilerin para akımını merkeze kaydırma denemelerine rağmen, para toplamada ağırlık, ileri gelen yerel yöneticiler ve çevrelerindedir. Yolsuzluklar genellikle yerel kamu piyasalarında gerçekleşmekte ve yöenin yöneticisinin doğrudan katılımı veya zımni onayı olmadan hiç bir şey yapılamamaktadır. İtalya'daki yerel sistemde ise idareciler güçsüz ve bölünmüş olup, merkeze bağımlılar.

Fransa'da yerel seçkinler grubu, sistemin siyasal iskeletini meydana getiriyorlar. Fransa'daki siyasi partiler diğer Avrupa partileriyle karşılaştırıldığında çok güçsüz bir konuma sahipler; yerel yöneticiler seçmenlerinin güvenini kazanmışsa, partinin desteğine ihtiyaç duyuyorlar; Bu yüzden parti yerel yöneticilerle iyi geçinmek zorunda. Yerel yöneticiler, görev sürelerinin ve çeşitli işlevlerinin birleştirilmesi durumunda, yerinden oynatılması imkansız çok güçlü pozisyonlara ulaşıyorlar.

Ayrıca, 5'inci Cumhuriyet'in merkezi idare seviyesine özellikle getirmiş olduğu müdahaleci modele uygun olarak, yerel yöneticiler, uygulama ve metodların kurallara uygun olmasından çok, girişimci iş adamı zihniyetiyle, varılan neticelere ağırlık ve önem vermektedirler.

Fransa'da, görev sürelerinin birleştirilmesi, yerel seviyede yetki ayrımı yapılmaması, tüm imkanların çevre-

sindeki sadık ve bağımlı kişilerden destek alan bir tek yöneticinin eline verilmesine yol açan verimlilik kaygısı, demokrasinin sadece 5 veya 6 yılda bir gerçekleşen seçimlerle sınırlı olamayacağını unutturuyor. Demokrasinin verimlilik olmadan yaşamını devam ettirmesinin mümkün olmadığı kesin. Fakat verimlilik ile yetkilerin aşırı şekilde tek noktada yoğunlaşmasının sistematik olarak birbirleriyle karıştırılmaması gerekli. Fransızlar, genellikle ortaklaşa karar verme sistemini yürütemediklerinden, her seviyede mutlak idare yöntemlerine başvuruyorlar. Baştaki "mutlak idareci" aydın ve bilgili olduğunda bu sistem genellikle başarılı sonuç veriyor. Fakat Makyavel'in "sonuç araçlardan önemlidir" felsefesi her zaman ortaya çıkıyor: Bu felsefe sosyalistlere prensiplerini unutturup, af kanunlarında, partinin yararına ve kişisel çıkarlara hizmet eden yolsuzluklar arasında "iyi" ve "kötü" yolsuzluk türünden bir ayırım yapılmasına sebep oluyor.

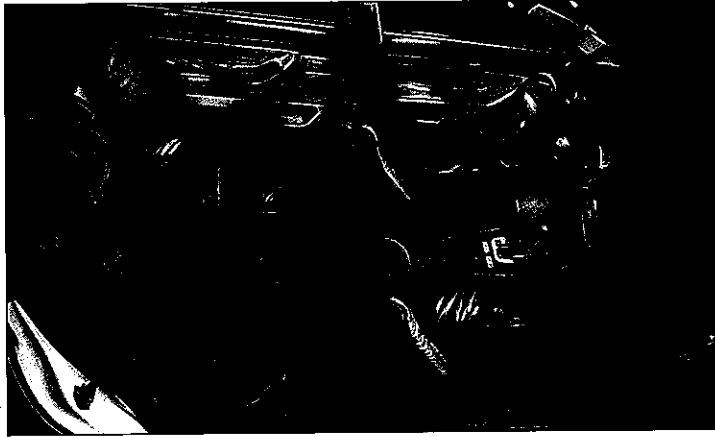
Gerekli siyasi cevaplar.

Özetlemek gerekirse, İtalya'da yolsuzluk yapanlar ve bunun bedelini özellikle seçimlerde çok pahalı ödeyenler, partiler oldu. Fransa'da ise, her ne kadar partiler tahsil edilen paraları kontrol altına almaya gayret etmişlerse de, yolsuzluk doğal olarak mevcut yönetim yapısının içine, yani önemli kişilere, uzanıyor.

Yolsuzlukla mücadele

Bu mücadelede Fransa ve İtalya'da aynı yöntemler kullanılmadı. Fransa'da bir kaç başına buyruk savcının ilk ortaya çıkardığı skandallar, o dönemde daha ihtiyatsız veya daha yüzüstü olan sosyalistlere yönelikti. Tam anlaşılmamış bir af kanunuyla birlikte yürürlüğe giren, partilerin ve seçim kampanyalarının finansmanını dü-

**HAK
ETTİĞİNİZ
HER ŞEY
İÇİNDE.**



KİM OLDUĞUNUZU GÖSTEREN HER ŞEY DIŞINDA.



Otomotiv dünyasının en önemli dergilerinden "Auto Motor und Sport" lüks otomobillerin en iyisini belirlemek için bir "Yol Testi" gerçekleştirdi. En iyi üç otomobil" arasında yapılan karşılaştırmalı testin sonucunda "Auto Motor und Sport"un yorumu şöyle: "Yeni 7 Serisi genişletilmiş iç mekânı, çevikliği, yüksek manevra kabiliyeti ve alışılmışın ötesinde konforuyla övgülerin en yükseğine layık."

Bu sonuç bizi hiç şaşırtmadı. Çünkü BMW'de her yeni otomobil tasarlanacağı zaman yaptığımız en önemli iş, bilinen eski sorulara, bilinmeyen yeni cevaplar aramak.

Yeni 7 Serisi yaratılırken aynı süreç yine tekrarlandı. Otomotiv teknolojisinde ulaşılan son noktayı yeni, alışılmışın dışında bir bakış açısıyla ifade etmek... Limitsiz bir konforla donatılan iç hacmin dış dünyayla sınırını, ihtişamlı fakat mağrur bir çerçeveye belirlemek...

Yeni 7 Serisi'nde her şey BMW'ye özgü sürüş zevkini ve konforu daha da artırmak için tasarlandı. Yenilenen gövde, kusursuz bir yol tutuş ve olağanüstü sessiz sürüş sağlıyor. Ön konsoldaki "Multi Information Display" ve "On Board Computer" sayesinde, otomobille ilgili her işlem ve bilgi parmağınızın ucunda. Ayrıca dilerseniz tüm yönetimi direksiyon üstündeki tabloya alarak, radyo, hava dolaşım kontrolü, otomatik hız kontrolü ve telefonu, ellerinizi direksiyondan ayırmadan kullanabiliyorsunuz. Elektrikli koltuklar bir düğmeye dokunmanızla tüm ayar, ayna açıları ve direksiyon yüksekliğini tam sizin vücut ölçülerinize göre ayarlıyor. Üstelik programladığınız üç farklı ayarı hafızasında tutabiliyor. Adaptif kontrollü otomatik şanzıman da koltuklardan farksız. Sizin sürüş tarzınızı anlıyor ve vites değişikliklerini sizin kullanımınıza



uygun devirlerde yapıyor...

Yeni 7 Serisi geleceğin ekolojik ortamının otomobilini bugünden tasarlarken, diğer yandan otomobil güvenliğinde de sektörün en yeni standartlarını belirliyor. ABS fren, sürücü ve sürücü yanı "Airbag", yükseklik ayarlı, otomatik gerdirmeli emniyet kemeri, kapı kenetleme sistemli yan darbe koruyucuları, 7 Serisi'nin standart güvenlik sistemleri.

BMW 7 Serisi lüks otomobiller sınıfında yeni bir otomobil değil, yeni bir anlayışın habercisi. Yeni 7 Serisi'ni bizzat denediğinizde test sonuçlarının her şeyi söylemediğini ve buraya var olanların çok azını sığdırabildiğimizi göreceksiniz.

* "Auto Motor und Sport" Yoi Testi'ni, Audi A8 4.2, Mercedes S 420 ve BMW 740i arasında yaptı.

Borusan Oto



BMW Türkiye Genel Müessili Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş.

BMW Merkezi: (212) 591 30 66 **Salıpazarı:** (212) 252 44 05 **Ankara**

(Diplomatlara ve yabancı uyruklulara satış): (312) 428 25 69 **Bayiler:**

İstanbul • Araç Ticaret: (212) 266 06 96 • Autorium: (212) 570 22 78

• Beta Otomotiv: (216) 385 87 38 • Kosifler Oto: (216) 302 24 61

• Mega Otomotiv: (212) 257 81 43 **Ankara** • TMT Otomotiv: (312)

440 64 62 **İzmir** • Ege Servis: (232) 461 17 65 **Antalya** • Kosifler

Oto: (242) 243 00 03 **Adana** • Autorium: (322) 453 91 71 **Bursa**

• Çiftliklioğlu Oto: (224) 257 08 80 **Eskişehir** • Ağıç Oto (Çiftliklioğlu

Oto Bayisi): (222) 234 24 70 **Gaziantep** • Autorium: (342) 321 77 73

İzmit • Özturun Oto: (262) 324 74 38 **Trabzon** • On-Oto: (462) 327 16 34

zenleyen Rocard yasasının aslında iyi yönleri de vardı. Fakat 1992'deki Beregovoy yasası gibi, kriz anında hazırlanan bu yasalar, siyasi ve idari yolsuzluk olgusunu frenlemeye çalışırken olayların sebeplerini yeterince araştırmamışlardı. Bu durumda skandalları bastırmak ve bir reform ve "arındırma" işlemi gerçekleştirmek gerekiyordu. Rocard ve Beregovoy yasaları eski hataları tekrarlama imkanlarını kısıtlayarak bir ilerleme kaydetmekle beraber, aslında yeterince enerjik tedbirler getirmemişlerdi.

Edouard Balladur'un stratejisi de diğerlerinininkinden farklı değil. Eski bir CNPF başkanı, bir sendikacı ve bir yargıçtan oluşan komisyonun Pierre Beregovoy tarafından kurulan Bouchery komisyonu ile aynı kusurlara sahip olduğu söylenebilir. Bu komisyonların üyeleri bilgili, dürüst ve saygıdeğer kimseler olmakla beraber, politika gibi kendi alanlarının dışında bir sahada kendilerini tehlikeye atamıyorlar. Oysa gerek sağ gerek sol yönetim, yolsuzluk inceleme komisyonları vasıtasıyla kendini kurtarmaya devam edemez. Bu soruna meydan okumak, korkusuzca yüzleşmek ve politik çözümler üretmek, siyaset alanındaki seçkinlerin görevi. Geriye kalan, politikacının sorumluluğu konusu ise, ana sorunun yanında daha çevresel bir görünüm arz ediyor.

Kamu ile özel sektör arasındaki kuşku ilişkiler

Fransa'da hükümetin adaletten gelen tehditlere tepkisi daima çok hızlıdır: 1986'dan beri üç yasa, iki af ve iki komisyon, bu kaçma ve karşı saldırı taktiklerinin ana belirtileri oldu. Yolu açan yargı organları bin bir zorluğa karşın görevlerini yaparken akıl almaz maceralar yaşayıp "gözü dönmüş küçük savcılar" olmakla suçlandılar. İtalya'da ise adaletin yumrukları altında ezilmiş olan politik sınıflardan hiç bir reform tasarısı çıkmadı. Fransa'da, kurulu düzenin ve yönetimin fakir akrabası muamelesi gören adli makamlar, İtalya'da zaman zaman kuralısızlığa yaklaşan bir özerkliğe sahipler. Politik sınıfları soruşturan savcılar, dolambaçlı yollara sapmaksızın, sanıkları sistematik şekilde tutuklayarak, bu işlere karışanları itiraf etmeğe zorladılar. Kullanılan

yöntemler tartışılabilir, fakat gerek İtalya'da gerek Fransa'daki politikacıların çoğu, soruşturma, nezarete alma ve tutuklama şartları konularıyla sadece karşılaş-tıklarında ilgilenmişlerdir.

Ayrıca İtalyan savcılarının elinde, önce terörle mücadelede, daha sonra mafya cinayetleri ve diğer amme davalarında kullanılan, çok güçlü bir silah bulunuyor: Pişmanlık yasası.

Suçunu itiraf eden sanıkların cezalarında önemli oranda indirimler yapılıyor. Suskunluk yasası bir kere delindikten sonra sistem dayanıksız hale geliyor ve inkar etme stratejisi kısa zamanda çöküyor.

Ne yapılması gerekir?

Fransa'nın durumu ile İtalya'nın durumunu, sevinmek veya dehşete kapılmak amacıyla birbirine benzetmekten sakınmak gerekir. Her tür zorlama karşılaştırma, Fransa'nın halletmesi gereken sorunlara uygun olmayan çözümler üretilmesine yol açacak. Kanaatimce, Fransa'nın özellikleri gözönünde tutularak, aşağıdaki sorunlar vurgulanmalı:

• Partilerin ve seçim kampanyalarının şirketler tarafından finanse edilmesine son verilmesi:

Bu konu Rocard yasası oylandığında ortaya atıldı, ve enine boyuna tartışılırken, ülkelerin çoğunda bu tür finansmanların yasal olduğu vurgulandı. Politik sınıflarımızın darlığı -merkezi ve yerel politikacıların görev sürelerinin birleştirilmesi yüzünden içiçe olması- ve kamu harcamaları konusundaki kararların denetimden uzak olan yerel yöneticiler tarafından verilmesi ise, yeterince önemsenmeyen noktalar. Belediyelerle yapılacak kontrat ve iş olanaklarıyla direkt olarak ilgilenen özel sektörün partileri finanse etmesi, yolsuzluğu "aklamaya" imkan verebilir. Marcel Mauss'un ünlü deyişini kullanmak gerekirse, şeffaflıktan uzak ve karar mercileri sınırlı bir ortamda, "bağışa bağışla karşılık verilecektir". Bu şekilde, rekabetin yerini alış-veriş, ve şark usulü kaba bahşiş yöntemlerinin yerini kibar yolsuzluk alacaktır.

• Çıkar çatışması sorununun incelenmesi:

Verimlilik, Fransa'da, çoğulculuk, ortaklaşa çalışma ve yetkilerin ayrılması gibi kavramlardan üstün tutuluyor.

İtalyan savcılarının elinde, önce terörle mücadele, ardından da mafya cinayetleri davalarında başarıyla kullanılan bir silah bulunuyor: Pişmanlık Yasası



Tüm yetkilerin tek kişide toplanmasının çatışma olanaklarını ortadan kaldırmasına rağmen, değişik mevki ve görevlere sahip olan bu kişide çıkar çatışmaları ortaya çıkar. Çıkar çatışması Fransa'da tamamen gözardı edilmemekle beraber (Parlamentoda uyumsuzluk yönetimi) bu sorunun çözülmesi, tutarlı ve ahlaki düşüncenin ürünü olmaktan ziyade, ardarda gelen krizlerin neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bir belediye başkanının, hem yönetim, bütçe ve karar alma konularında yetkili olması, hem de yerel meclisi yönetmesi doğal mı? Yolsuzluk olaylarının neredeyse tümünde, değişik seviyelerde (yerel ve ulusal) ve değişik alanlarda (kamu-özel, ekonomik-politik), etkin politikacılar görülüyor. Fransız usulü yolsuzluklar, görevlerin ve alanların karmaşıklığından kaynaklanıyor ve asıl buna çözüm bulunmalıdır. Sakın yanlış anlaşılmasın: Çok şükür, birkaç görevi üstlenenlerin tümü yolsuzluklara karışmış değil. Fakat bu sistemin yapısının ve genelde çıkar çatışmasına gösterilen hoşgörünün, problemin temeli olduğunu söyleyebiliriz.

Devletin tutumuna tekrar anlam kazandırmak

• Devletin rolünü baştan tanımlamak:

Demokrasi ve pazar ekonomisine dayalı çoğulcu bir toplumda devletin rolü nedir? Ülkenin politika ve ekonomi alanında ileri gelen kişileri, bu konu üzerinde düşünmelerine rağmen, kapsamlı bir cevap bulamıyorlar. Devlet, özelleştirme ile ekonomiden uzaklaşıyor, fakat büyük özel şirketler, yüksek kademeli devlet memurları tarafından, yayılma imkanı sağlayan kaynaklar olarak görülüyor.

Devletin tutumuna yeni baştan anlam kazandırmak ve

çorap söküğü gibi elden giden kamu ahlakını yeniden kazanmak istiyorsak, kamu ile özel sektör, ekonomi ve politika, ulusal ve yerel yönetimler arasındaki kuşkulu ilişkileri gözden geçirmemiz gerekiyor. Herşeyin bir-biriyle ilişkili olduğu ortamda bir iş adamının sorgulanması bir devlet meselesi haline geliyor; yerel girişimlere katılan bir bakan hükümeti zor durumda bırakmamak için istifa ediyor, fakat belediye başkanı görevini sürdürüyor. Bir politikacının başarılarıyla orantılı olarak danıştaya girip çıkması, bir anayasa konseyi üyesinin, bölge başkanlığı, il genel meclisi üyeliği veya büyükşehir belediye başkanlığı yapması kimseyi hayrete düşürmüyor. Herşey ve herkes içiçe. Bu sistemin politikacılar için çok avantajlı olduğu şüphesiz. Fakat görevlerin karmaşıklığından yararlanan bir azınlığın yolsuzluklara karışmış olması, tüm yöneticilere leke sürülmesi tehlikesini doğuruyor.

Bu sorunla korkusuzca yüzleşmeyi reddetmek, kendilerine imkan verildiği takdirde herşeyi silip süpürmeye hazır protesto hareketlerine ve diğer halkçı yaygılara meydanı boş bırakmaktır. Gerçekleşmesi mümkün olan bu felaket senaryosunun karşısında yöneticilerin, ancak kendilerini yeniledikleri ve değişen durumlara uyum sağladıkları takdirde yaşamaya devam edebileceklerini hatırlamaları gerekir. İtalya'ya dönüp bakanlar, orada bir idareci sınıfının, gerçek zamanda ve gerçek boyutlarda nasıl ortadan kalktığını, ve henüz adını söylemeye cesaret edemediğimiz kaygı verici bir "halkçı" hareketin nasıl doğduğunu görebilirler.

Yves Meny

Floransa'da Avrupa Üniversitesi Enstitüsü Başkanı'dır.

İlhan KESİCİ:

"Günlük gazete gibi yönetiliyoruz"

Necla Zarakol

DPT eski müsteşarı İlhan Kesici bir süredir siyasette. Kısa bir dönem DYP içinde siyaset yapmayı denedikten sonra karşımıza ANAP'ın İstanbul Büyükşehir Belediye Başkan Adayı olarak çıktı. Kesici şimdi de tarihi belirsiz seçimler için ANAP'tan milletvekili adayı,... Aynı zamanda partinin ekonomi kurmaylarından. Milletvekili olsun olmasın, ANAP'ın ekonomi politikasında ağırlığı olacağı kesin.

-Türkiye'nin bugün içinde bulunduğunuz ekonomik durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

-93 Haziran'ına kadar Türk ekonomisinde özellikle kamu finansmanı sorunu vardı. Bu sıkıntının, dengesizliğin nedenine kamu sektörü borçlanma ihtiyacı parametresi ile bakıldığında % 15 oranı görülüyordu. Kamu finansmanı ve harcamaları belli bir düzen içerisinde ele alındığında bunda kısa sürede iyileştirme yapmak her an mümkündür. Haziran 93'ten sonra ödemeler dengesi sıkıntısı başladı. 1993 yılında cari işlemler açığı 6.5 milyar dolar civarına yükselirken, bundan daha kötüsü Türkiye'nin 2B olan ratingi Ocak'tan Nisan'a kadar dört ayda dört kere düşürülerek B+'ya kadar indi. Böyle bir ratingi Türki-

ye'nin tekrar yakalayabilmesi için geçecek olan süre en iyi ihtimalle ortalama 5 yıldır. Bu bakımdan önümüzdeki birkaç yılı Türkiye'nin sıkıntılı yılları olarak görmek lazım. Türkiye ve benzeri, ekonomik kriz yaşayan tüm ülkeler bu sıkıntılara düşünce yapabileceklerinin azamisini yapmak mecburiyetinde kalırlar ve bir şekilde de yaparlar. Bütün problemleri tam anlamıyla bilen bir başbakan ve kadronun işbaşına gelmesine kadar Türk ekonomisindeki bu sıkıntı ve daralma devam edeceğe benziyor.

Dünyada siyaseten yeni bir düzen var, serbest piyasa ekonomisini tam anlamıyla kullanan ülkeler buna göre kendilerinde bazı düzenlemeler yapıyorlar. Türkiye'de de asıl yapılması gereken şey "new economic order" diye adlandırılan bu yeni düzeni uygulamaktır. Bu yeni ekonomik düzenin birinci basamağı ekonomide devletin rolünün yeniden belirlenmesidir. Türkiye'de artık kamu sektörünün de özel sektörün de içinde yaşadığı iklimin yasalarla yeniden tanzim edilmesi; kamu sektörünün tek cümleyle iktisadi faali-

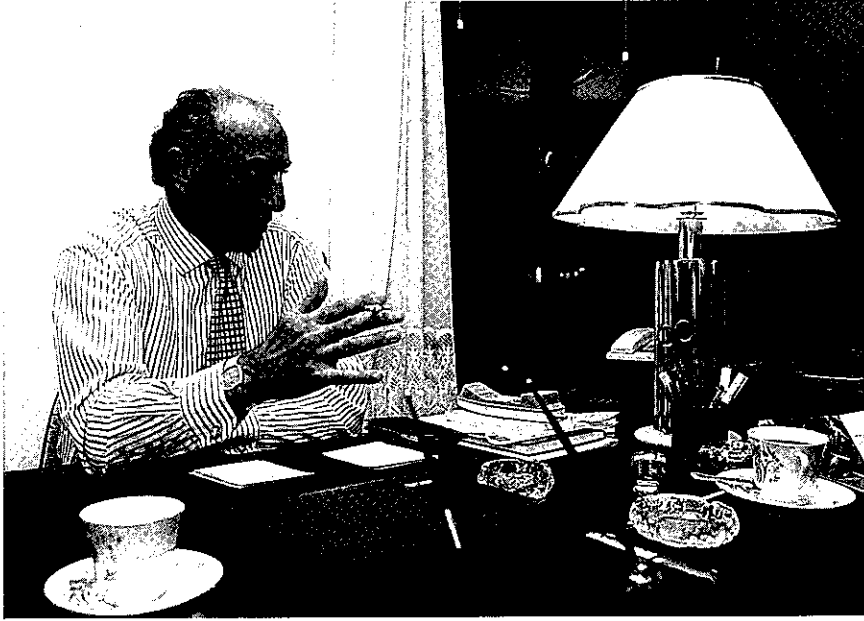
yetlerden süratle ve bütünüyle çekilmesi gereklidir.

İkincisi devletin asli fonksiyonlarda ve bunu icra eden organlarında yine bütünüyle yeni bir düzenlemeye gidilmesidir. Devletin iktisadi faaliyetlerden çekilmesi de yetmez, çünkü adalet mekanizmasının da eğitim sektörünün de, altyapı hizmetlerinin de sıkıntısı vardır. Orduyla ilgili münasebetlerin yeni baştan tanzim edilmesi gerekecektir.

Devlet iktisadi faaliyetlerden çekilirken özel sektörün, fertlerin, firmaların önündeki engelleri bütünüyle kaldırmalıdır. Devletin sağlamakla sorumlu olduğu en önemli şey makroekonomik istikrardır.

- Makroekonomik istikrar insanların yaşamını ne ölçüde etkiliyor? Bu bir anlamda sadece hükümetlerin sorunu değil midir?

- Son hadiseler gösterdi ki, İstanbul'da bir firma ya da bir kişi ne kadar az riskli bir sektörde olursa olsun ülkedeki makroekonomik istikrarın bozulmasıyla elli yılda, yüz yılda, aile veya fert olarak biriktirdiklerini sadece dış faktörler itibarıyla bir gecede veya bir hafta içinde



tamamen kaybedebiliyor. Bu makro-ekonomik istikrarın ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Döviz kurlarındaki, faiz oranlarındaki ve fiyat hareketlerindeki sıçramalar, iniş ve çıkışlar firmanın riski olmamalıdır. Türkiye'nin ratinginin ne olacağının bilinmemesi yüzünden firma bir risk altında kalmamalıdır.

Şu sıralarda hem bütün dünyanın hem Türkiye'nin şikayetçi olduğu yolsuzluklara, rüşvete son vermek, siyasi ahlakın, ekonomik ahlakla sistem bütünlüğü içerisinde olmasıyla sağlanabilir. Ben buna sistemik vizyon diyorum. Yani ülkeler kişisel ve sektörel vizyonlardan ziyade bir sistemik bütünlük içerisinde meselelere yaklaşmalıdır.

- Bu sistem içinde devlet kendi rolünü nasıl gerçekleştirecek?

- Devletin yapması gereken, yeni ekonomik düzen içerisindeki tam rekabet ortamını hazırlamasıdır.

Tam rekabet ortamı hep en iyilerin daha çok kazanacağı, daha üste çıkacağı, iyi olamayanların seviye kaybedeceği bir sistemdir. Türkiye, 1963'den bu yana, kriz dönemleri hariç, kendi imkanlarıyla aşağı yukarı % 4-% 5 büyüyebilen bir ekonomiye sahiptir. Bu bazı ülkelere göre iyi bir performanstır ama artık Türkiye'ye yetmemektedir. Bunu hızlandırabilecek, sıçratabilecek faktör tam rekabet ortamına alttan gelen ve benim yükselen sınıflar diye nitelendirdiğim genç müteşebbislerin yapacakları katkılardır. Genç müteşebbisler bir araya gelip en iyi mühendislik organizasyonlarını kurmaya çalışıyorlar, belli bir noktaya kadar gelebiliyorlar ama sistem önlerine engeller koyuyor. İkincisi, kamu finansmanında devletin hantal çalışması münasebetiyle genç müteşebbislerin bir bölümü hakettikleri yere gelmekte zorlanıyorlar. Ka-

pitalist sistem, mekanizması içerisinde kendisine ihaneti affetmez. Bunun en son örneği eski İtalyan başbakanı Benito Craxi'nin 8.5 yıl hapis cezasına çarptırılmasıdır. Rüşvet almadığı, yolsuzluk yapmadığı halde iflasa başvurmuş olduğu bilinen bir bankaya göz yummakla suçlanmaktadır. Bu şahsi ahlak meselesi değildir. Kapitalist sistem bu tür olaylara aynı zamanda ekonomik sistemi bozan bir hadise gözüyle bakar. Bunun konumuzla ilgisi şurada; genç müteşebbisler işlerini büyötmeye çalışırken rüşvet vererek, nüfuz kullanarak kendilerini daha fazla büyütebileceklerini, ihaleleri daha kolay alabileceklerini ve siyasi iktidarla münasebetleri dolayısıyla daha fazla para kazanabileceklerini görürlerse, o zaman daha iyi mühendislik organizasyonu kurmak için gayret sarfetmenin bir anlamı kalmaz. Sisteme ihanet piyasa ekonomisi kurallarını uygulayan ülkelerdeki gibi cezalandırılırsa o zaman müteşebbislerimiz bu işten kâr göremeyeceklerini hissedecekleri için en iyi organizasyonları kurmak zorunda kalacaklar.

- Hükümetler değişse bile hükümetlerin politikaları değişmiyor. Bunu kim, nasıl yapacak?

-Buna bütünüyle hükümetin görevi olarak bakmak lazım. Kamu kesimi kendi misyonunda değişiklikler yapacak, bütün iktisadi faaliyetlerden, mal ve hizmet üretiminden, satışından, pazarlanmasından çekilecek. Ama özel sektörün tam kapitalist sistemin içerisinde faaliyet ede-

bileceği düzenlemeyi yapacak. . Bunun içine rekabet hukuku giriyor. İcra-iflas kanunlarında, Türk ticaret kanunlarında rekabet hukukunu bal-talayan hükümleri, yeni baştan, rekabet hukukunun çerçevesi içinde ele alınması lazım. Makroekonomik istikrar makroekonomik parametrelerdeki belli bir dengenin adıdır. Makroekonomik parametrelerde büyüme ve büyümenin şartları sürdürülebilir olacaktır. Enflasyon çok makul hadlerde yani % 5 ve altındaki seviyelerde seyredecek. Kur, faiz ve fiyatlar bütünüyle piyasa şartlarında belirlenmiş olacak. Hükümetler aşırı parasal genişlemeden, aşırı borçlanmadan kaçacaklar. Bunları bir araya getirdiğimizde bir makroekonomik iklim oluşacaktır.

Bütün bunlara rağmen bazı spekülasyon davranışlarla, sistem bir tehlikeye maruz kaldığında devletin çok süratli bir şekilde arızanın giderilmesi amacıyla piyasaya müdahale edip yeniden piyasadan çekilmesi gereklidir. İktisadi faaliyetlerden bütünüyle çekildiği zaman da milli savunmaya, adalet, eğitimle ilgili işlere, altyapıya yine özel sektörün daha verimli çalışabilmesi münasebetiyle ağırlık verebilecektir.

Önümüzdeki yılların önemli görevlerinden bir tanesi de kentsel altyapı, çünkü Türkiye nüfusunun % 75'i 2000'li yıllarda kentlerde yaşıyor olacak. Bütün iktisadi faaliyetler hemen hemen kentsel faaliyetler haline gelmiş olacak. O zaman şimdiki kentlerimizin altyapısı dünya ile rekabet edebilecek bir Türkiye'yi ha-

zırlamakta yetersiz kalacak... Bir başkası, kentsel ve sosyal altyapı, yani eğitim ve sağlık hizmetlerini geliştirmek.. Bunu üzerine de rekabet hukukunu, makroekonomik istikrarı, ekonomik sistemdeki giriş ve çıkış engellerinin kaldırılmasını ve özel sektörün en iyi şekilde çalışabileceği gerekli ortamın yaratılmasını koyduğu zaman 2 puanlık bir büyüme sağlanmış olacak..

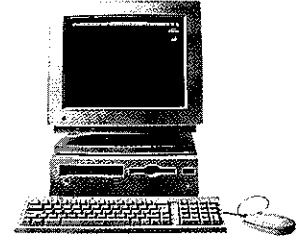
Devletin yeni rollerinden bir tanesi de ülkenin bütün bir sistem içerisinde dünyadaki entegrasyonlara hazırlanmasıdır. AT'deki gelişmeyi takip edersek son 30 yılda çok çarpıcı bir gelişme gösterdiğini ve Avrupa Birliği haline geldiğini görürüz. Bu çapta olmasa bile, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Kanada, Meksika ekonomik organizasyonu olan NAFTA var. Uzak Asya'da Japonya liderliğinde ve Pasifik ülkelerinin katılacağı bir Uzak Asya Ekonomik Birliği görülüyor. Dördüncü bir gelişme Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Rusya Cumhuriyeti merkezi olmak üzere Bağımsız Devletler Topluluğu üyesi devletlerin de bir ekonomik beraberlik içerisinde yeniden teşkilatlanacağıdır. Türkiye bu entegrasyonların dışında kalırsa, bir adaya sıkışmış, izole edilmiş bir ülke konumunda kalmaya mahkumdur. Bunu besleyen bir ikinci gelişme dünyadaki dış ticaretin gelişmesinde blok içi ticaretin çok fazla artmasıdır. AT'nin 1965'li yıllarda % 40'lar seviyesinde olan blok içi ticareti, 1990 yılında toplam dünyanın toplam dünya ile alışveriş-

nin % 73'ü. Bu tür bir bloklaşmanın içerisine Türkiye'nin girememesi büyük dünya ticaretinden de ülke bazında koptuğunun işareti olacaktır. İkincisi, firmalararası ticaret çok yaygınlaşmaktadır. Eskiden Japonya dışındaki Japon firmaları ve ortaklıkları, 1960'lı yıllarda Japonya'nın toplam ihracatının ve ithalatının ancak % 1'ini oluştururken 1990 yılında Japonya'nın toplam ihracatının % 40'ı sadece dünyaya serpilmiş olan Japon firmaları arasında yapılmıştır. Demek ki dünya ticaretinin önündeki gelişmeyi gösteren iki tane parametre var. Birisi blok içi ticaret çok hızlı bir şekilde artıyor, ikincisi firma içi ticaret çok hızlı bir şekilde artıyor.

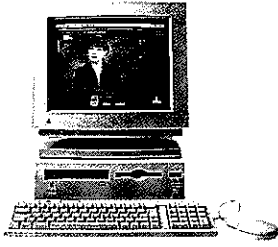
**- Kazakistan gibi ülkeler özel-
leştirme konusunda bize akıl da-
nışırken bizim önümüze geçtiler.
Biz hâlâ nasıl yapacağımız tartış-
malarını sürdürüyoruz, yasanın
çıkması için zaman kaybediyoruz.
Bu arayı nasıl kapatacağız?**

- Yabancı firmalar arasındaki ticaret çok gelişiyor. Bu durumda Türk firmalarının da her türlü yabancı firmalarla evlenmeleri lazım. İster yurtiçinde, ister yurtdışında. Şimdi dünya ticaretinin, ekonomisinin gündemindeki en önemli maddelerden bir tanesi sermaye hareketlerinin bütünüyle serbestleştirilmesi. Yani sermaye hareketlerini kısıtlayıcı ne kadar hüküm varsa o hükümlerin kaldırılması devletin görevlerinden en önemlisi olmak durumunda. 1992 yılında dünyada serbest halde hareket eden para aşağı yukarı 850

Apple, Macintosh LC 630™'u sunar.



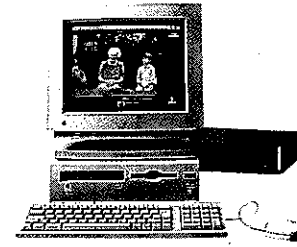
O bir Macintosh bilgisayar...



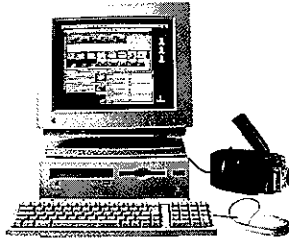
Ve bir televizyon.



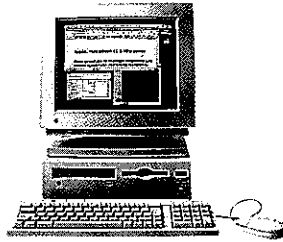
Ayrıca CD çalar.



Hem video kayıt cihazı...



Hem de video editör.



Yani... Macintosh LC 630™

Fiyatı da uygun.
Hemen sahip çıkın!

Dünyanın kullanımı en kolay kişisel bilgisayarının üreticisi Apple, dünyanın en gelişmiş kişisel bilgisayarını sunar... Macintosh LC 630™
Macintosh LC 630™'la dünyayı ayağınıza getirirsiniz. Macintosh LC 630™ birkaç saniyede yeni iletişim ve multimedia olanaklarını kolayca ekleyebileceğiniz bir bilgisayar. Örneğin Apple TV/Video System modülü sayesinde, kablo ya da anten sistemiyle erişilen tüm TV kanalları ekranınızda belirsin... Dünya ayağınıza gelsin.

Macintosh LC 630™'la dünyayı değiştirebilirsiniz. Dilediğiniz an Apple Video System ve Apple Presentation System donanım ekiyle video kameranızdan hard diskinize görüntü kaydı yapın. Dilerseniz video bağlayıp hazırlıklarınızı doğrudan video kasede kaydedin ya da montajlayın... Macintosh LC 630™'la AV teknolojisinin olanaklarından yararlanarak dünyayı değiştirin.

Macintosh LC 630™'la dünyanın her yerine gidersiniz. Macintosh LC 630™'un CD-ROM seçenekli modeliyle binlerce CD izleyin ya da dinleyin... Dünyayı ayağınıza getirmekle kalmayıp, dünyanın her yerine bir dokunuşla ulaşın.

Macintosh LC 630™'u kolayca elde eder, kârlı bir yatırıma dönüştürürsünüz. Bu yetenekli ve becerikli Macintosh'a kolayca sahip olabilmemiz için uygun bir fiyat var...

Macintosh LC 630™'un daha neler yapabileceğini gözlerinizle görmek isterseniz Apple Center ya da Yetkili Satıcılarını ziyaret edebilirsiniz. Bölgenizdeki Apple Yetkili Satıcısını öğrenmek için Bilkom A.Ş.'yi arayabilirsiniz.



Apple®

BILKOM® Apple Computer Türkiye Yetkili Distribütörü

Bilgisayar ve Özel Eğitim Hizmetleri A.Ş. Abdi İpekçi Cad. Altın Sok. Ahmet Kara İşhanı No: 2 Kat: 4-5-6 Nişantaşı, 80200 İstanbul Tel: 0 (212) 225 02 60 (10 Hat) Faks: 0 (212) 225 19 70

Apple, Apple logosu ve Macintosh, Apple Computer Inc. adına tescillidir.

milyar dolar.. Bunun 650 milyar doları gelişmiş ekonomilerin arasında dolaşıyor. Türkiye'ye benzeyen ülkelere bundan hiç olmazsa 50 milyar dolar civarında bir rakam düşmelidir. 1993 yılında bundan 1 milyar dolara yakın bir pay Türkiye'ye gelmişti. Ama makroekonomik istikrar olmadığı zaman bu sermaye hareketlerinde Türkiye yabancı sermaye yatırımı bazında en çok 500 milyon dolar gibi bir paraya sahip olacaktır. Oysa 850 milyar dolarlık sermaye hareketlerinin aşağı yukarı 300 milyar doları direkt yabancı sermaye yatırımıdır. Türkiye'nin demek ki yapması gereken işlerden bir tanesi de bu sermaye hareketlerini bütünüyle serbestleştirmesidir. Türkiye'nin dolaşan paradan her yıl 4-5 milyar dolarlık pay alması gerekir.

Devletin ekonomideki yeni rolüyle ilgili olarak daha çok Japonya'da gördüğümüz bir başka boyut kamu alımlarıdır. Özellikle teknolojik yardımları özendirmek, riskini hiç olmazsa bir müddet firmanın üzerinden alabilmek amacıyla yüksek teknolojiyi yatırım mallarının bir bölümünü kamu alımları olarak kullanıyor ülkeler. Bunun adına bir teşvik modeli demek mümkün. Doğrudan teşviklerin artık dünyadan kalkmış olmasından dolayı kamu sektörü alımlarını yüksek teknoloji ürünlerin bir bölümüne yönelterek bir teşvik mekanizması yaratmış oluyor.

- Peki bu koşullarda Türkiye'nin bundan sonra pamuğuma

şunu veriyorum gibi ürün veya sektör bazında teşvikler uygulama ihtimali var mı?

- Normal şartlarda yoktur. Türkiye zaten uluslararası anlaşmalar uyarınca şimdiye kadar uyguladığı teşvikleri uygulayamaz. Uygulaması halinde bu işin ekonomik müeyyidesi var. Uruguay Round dünyanın gördüğü, ticaretin serbestleştirilmesi ile ilgili en şümüllü anlaşmadır, Türkiye de bunun taraflarından birisidir. Şimdiye kadar örneğin tarım sektörü bütünüyle GATT kurallarının dışındaydı. Çok elyaflı ürünlerle ilgili teşvikler ayrıca düzenleniyordu. Ama şimdi hem tarım sektörü, hem çok elyaflı ürünlerle ilgili gelişmeler gösteriyor ki, ekonomik ve ticari faaliyetlerin tümünde dünya artık beraber hareket ediyor.

Artık IMF'nin 8. maddesi, GATT'ın getirdikleri bizim elimizi kolumuzu bağladı. Eğer teşvik lazım ise gelişmiş dünyanın bu güne kadar yaptığı, bundan sonra da yapacağını hissettiğimiz üç yol var: Birincisi Japonya örneğindeki gibi yüksek teknoloji ürünlerle ilgili kamu alımlarının yapılması. İkincisi araştırma geliştirme faaliyetlerine karşı hükümetlerin bir sübvansiyon vermesi. Üçüncüsü belki Türkiye için bütün bunlardan daha önemli olan eğitim. Bu sektöre yapılacak yatırımlar bundan sonra en iyi teşvikler olacak. Bir örnek vermek istiyorum, imalat sektöründe AT ortalaması çalışan yüksek tahsilliler için % 27. Lise ve dengi okul mezunlarının oranı % 50 civarında. Ortaokul

mezunlarının oranı bunun gerisinde. Türkiye'ye bakarsak üniversite mezunlarının payı % 3, liselilerin payı % 7, ortaokul mezunlarının payı % 9, ilkokul mezunu ve okumamışların oranı % 81. İmalat sektöründe dünya ile rekabet edebilmek için temel eğitim okul mezunlarımızın payı % 85-90'lar civarında ve rekabet edeceğimiz ülkelerde bu oran % 10'lar seviyesinde ise rekabet mümkün değildir.

Bir gecede % 300'lük devalüasyonlar olmaması, % 400'lük faizler olmaması da firmaların önlerini görebilmesi bakımından en önemli teşviklerden bir tanesi. İkincisi firmaların önündeki engellerin kaldırılması, mesela ihracatla ilgili 200 imza koymayacaksınız. Mal getirenin gümrüklerde sefil olmasını engelleyeceksiniz. Devletler arasında bir hukuki problem çıktığında firmamıza destek olup ona sahip çıkacaksınız. Firmalar için en uygun ortamı sağlamak en önemli teşviktir.

- Ne kadar süremiz var buna uyum sağlayabilmemiz için?

- Tarım sektöründeki anlaşmazlıklar bir yanda devam ediyor ama önümüzdeki aylarda biz ekonomik krizden henüz çıkmadan dünyadaki yeni ekonomik düzene de ayak uydurmak zorunda kalacağız. Bunların tümüne bir bütün halinde bakıldığında Türkiye'nin ne kadar çok şey yapması lazım geldiği ortadadır.

- Türkiye'nin bunları yapacak gücü var mı?

- Benim görebildiğim kadarıyla günlük gazete çıkarma üslubuyla

yönetilen bir Türkiye'deyiz. Yani hepimiz günlük yaşıyoruz. Sistem çalışmıyor. Halbuki artık konuların gazete sayfalarında tartışılması yerine işte kitap ne yazıyorsa onun icabı yapılır ve meseleler biter. Bir bakanlar kurulu değişikliği yapılırken geçirilen devreler günlerce Türkiye'yi meşgul ediyor. Veya politik liderlerin birbirleriyle ilgili söyledikleri, suçlamalar, müdafalar...

- Yapılan teknik çalışmalar siyasi kararlarla bütünleşmediği için mi hayata geçmiyor?

- Evet devletin bunları takip eden birimleri var. Özellikle DPT'de, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndaki birimlerde bu işler takip edilebiliyor. Ama siyasi irade bu işlere konsantre olmak yerine daha günlük işlere boğulmuş halde olduğundan layık-i veçhile o birimlerin ve o birimlerde çalışan insanların konulara hakimiyetlerinde zafiyetler oluyor. Uruguay Round'da neler olup bittiğini takip etmek Türkiye'nin en önemli meselelerinden birisi olmalıdır. AT'yi Avrupa Birliği yapan mevzuatın tamamı 80 bin sayfalık bir mevzuat bütünüdür. Türkiye'yi yöneten insanların tümü başbakan da dahil bu 80 bin sayfanın özüne, önemli maddelerine bütünüyle hakim olabilmelidir. Ama benim görebildiğim kadarıyla Türkiye bu 80 bin sayfaya yöneticileri itibarıyla biganedir.

- Ne kadar vaktimiz var?

- Özelleştirmeye ilgili olan bölümde Türkiye çok ciddi fırsatları kaçırdı. İngiltere'de 1981 yılından

şu ana kadar aşağı yukarı 135-140 milyar dolarlık özelleştirme yapıldı. Daha sonra Latin Amerika ülkelerinden Meksika 20-25 milyar dolarlık, Brezilya 10-15 milyar dolarlık, Arjantin 15-20 milyar dolarlık özelleştirme yaptılar. Doğu Avrupa ülkeleri de özellikle Doğu Almanya hemen hemen neredeyse tümü 100 milyar mark civarında bir büyük alt-yapı yatırımını ve özelleştirmeyi gerçekleştirdiler. Baltık ülkeleri çok süratli olaya giriyor. Ukrayna var. Yani erken başladığımız yarışta biz çok gerilerde kalmış olduk. Yaptığımız bir hesaplama göre Türkiye'deki satılabilir KİT varlığı aşağı yukarı 35-40 milyar dolardır net haliyle. Demek ki Türkiye 35-40 milyar dolarlık bir özelleştirme yapmak zorunda. Bunu 1 yılda yapması beklenemez. Doğru değildir, mümkün de değildir. Ama 2001 yılına girerken devletin elinde hiç bir iktisadi varlık kalmamalıdır. Önümüzdeki 5-6 yıllık zaman diliminde her yıl üstüste ortalama 6.5 milyar dolarlık bir özelleştirme yapmamız icap eder. Demek ki, 95'te 5 milyar dolarlık bir özelleştirmeyi gerçekleştirecek bir hükümete, bir siyasi iradeye, bir toplumsal iradeye kavuşmak durumundayız. Bugünkü yönetimle veya benzer yönetimlerle bu işin üstesinden gelmek mümkün değildir.

Özelleştirmede asıl önemli olan, hantal kamu işletmelerinden Türkiye'nin kurtulması ve rekabetin önündeki bir anlamda bir engelin ortadan kaldırılması istikametinde-

dir. Yani Türkiye'nin bu özelleştirmeleri yapamaması halinde tam rekabetçi bir kapitalist ortama ve iklim kavuşması mümkün değildir.

- Galiba bütün problem günü kurtarmak düşüncesinden kaynaklanıyor...

- Son bir yıldır hükümetin başkanı ve tüm siyasi heyetler, ekonomik organizasyonların başındaki arkadaşlar bütün faaliyetlerini sadece kurla ne kadar oynarsak ne olur, hazine kağıtlarıyla ne kadar oynarsak ne olur? Bundan geçiniyorlar. Ve bunlarda görülen bir kısmi durgunluk, ya da gelişmeyi Türkiye'nin en büyük ekonomik başarılarından bir tanesi olarak takdim ediyorlar.

Türkiye ekonomisini kısıtlayan işlerden biri de Labormarket'a yeni bir bakışla bakmamaktır. Özellikle sosyal güvenlik kuruluşları sistemi, işe adam alma ve çıkarmayla ilgili mevzuatıyla bütün OECD ülkelerinin ki biz de onun içerisindeyiz ve dünyanın en gelişmiş 23 ülkesinin içinde bulunduğu bir organizasyondur. OECD, aşağı yukarı son 4 yılını Labormarket'teki gelişmelere ayırmıştır. Ama Türkiye, dünyadaki işgücü piyasasının yeniden belirlenmesiyle ilgili çalışmaların hiç birisinin içinde değildir. Belki Çalışma Bakanlığı diyebilir ki (hayır biz bu çalışmaların içerisindeyiz, takip ediyoruz.) Ama bunlar çok suretla çok sathi bir şekilde meseleye yaklaşmaktır.

- 2000'li yıllara doğru giderken Türkiye'nin sosyal güvenlik politikası ne olmalı?

**BU AKŞAM BU ŞEHİRDE,
SAHİP OLDUKLARINIZA ZARAR VEREBİLECEK
BİRÇOK UNSUR VAR...
ONLARI GÖRÜYOR MUSUNUZ?**





B İ Z G Ö R Ü Y O R U Z !

Hırsızlık, yangın, su baskını... Sahip olduklarınızı elinizden alıp maddi ve manevi zarara yol açacak olası tehlikeler... Merkezi Güvenlik Sistemleri sizi ve malınızı bu tehlikelere karşı güvence altına alarak en etkin korumayı sağlar. MGS, yan kuruluşu Merkezi Gözlem İstasyonu ile kurmuş olduğu güvenlik sistemlerine günde 24 saat gözetim, denetim ve bakım hizmeti veren tek kuruluştur. Baraj ve trafo merkezlerinden kimya, tekstil ve konfeksiyon fabrikalarına, banka, döviz bürosu ve kuyumculardan alışveriş merkezlerine, depo, stüdyo, galeri, mağaza ve müzelere kadar Türkiye çapında yaklaşık 11 milyon metrekarelik bir alanı, donanımını gerçekleştirmiş olduğu elektronik güvenlik sistemleri ile korumakta olan MGS, konusunda var olan en üstün teknolojiyi, ADEMCO teknolojisini kullanmaktadır.

Harici sistemler: Bariyerlerle koruma, çit koruma, telemetri ve gece görüş kamera sistemleri.

Dahili sistemler: Hırsızlığa karşı hareket detektörleri, yangın uyarı, alarm ve söndürme sistemleri, tıbbi alarm, kapalı devre TV sistemleri, kartlı giriş-çıkış sistemleri, elektronik bekçi saati-devriye kontrol sistemleri, banka, döviz büroları ve kuryeler için para koruma sistemleri.



M E R K E Z İ G Ü V E N L İ K S İ S T E M L E R İ

VALİKONAĞI CAD. 143/5 NİŞANTAŞI 80220 İSTANBUL
TEL: (0212) 231 41 95 FAX: (0212) 234 56 22

D e t a y l l ı b i l g i v e t a n ı t ı m k a t a l o ğ u i ç i n b i z i a r a y ı n ı z .

- Bana göre Türkiye'deki sosyal güvenlik sistemleri ölmeye çok yakın halde, bir müddet sonra bitkisel hayata girecek. Burada mevzuatımız özellikle kamunun elini kolunu çok bağlar mahiyettedir. Kamu kendi elini kolunu bağlarken, özel sektörün de elini kolunu örnek olması nedeniyle bağlamış oluyor. Buradaki temel ölçü bana göre işe alma ve çıkarmalarda mümkün olduğu kadar serbestlik olmasıdır. Kiminle isterseniz onunla çalışmak durumundasınız çünkü uluslararası rekabet piyasasındasınız ve uluslararası arenada, diyelim ki OECD ülkelerinde işe alma ve işten çıkarma işlemleri çok esnek hale gelmiş ise ve biz hala çok katı anlamıyla bu işe devam ediyorsak şansımız azalıyor.

- Aslında Türkiye giderek daha fazla köşeye sıkışıyor gibi.

- Tabii, Türkiye bugünkü ekonomik sıkıntıya düşmemiş olsaydı, şu andan itibaren % 7 kalkınma hızını gerçekleştirebilmiş olsaydı, katiyen Kıbrıs ta, Ege problemi de bu şekilde önüne çıkmış olmazdı. Ne de Güneydoğu problemi uluslararası platformlarda bu çapta bizi sıkıştırır hale gelirdi.

Ben planlama müsteşarı iken de ifade etmiştim kamu sektörüne adım atan bir kişi aşağı yukarı 63 yıllık ömrünü sosyal güvenlik şemsiyesi altına almış oluyor. Bugün siyasilerin, başbakanların, bakanların, milletvekillerinin parti tabanları bakımından devlette bir işe yerleştirilmeyle ilgili sıkıştırılmalarında hakiki sebep, günlük, aylık, yıl-

lık olarak bir işe yerleştirilmekten farklıdır. İnsanlar biliyor ki ne yapıp edip devlet sektörüne adımımızı attığımızdan itibaren bütün ailemiz de 63 yıl boyunca sosyal güvenlik şemsiyesi altına girmektedir. Bu kadar garantiyi bir sosyal güvenlik sisteminin kaldırması mümkün değildir.

-Bütün bu yeni yaklaşımların kapitalizmi sistem olarak zorladığı söylenebilir mi? Kapitalizmin de sonu geliyor mu?

- Kapitalist ekonomi dediğimiz şey sistemin hakiki oyuncusunun firmalar olduğu düzendir. Single Market veya AT'deki gelişme dünyada firmalar bazında da görülüyor. 1960'ların uluslararası arenadaki en önemli varlıkları firma bazında çok uluslu şirketlerdir. Oysa artık çok uluslu şirketlerden söz edilmemektedir. Şimdi çok ulusluların yerini transplantslar aldı. Bunların arasında ticari ilişki var ama bir dikey organizasyon yok. Ayrıca, çokuluslulardaki gibi büyük organizasyonlar yerine daha küçük ve esnek üretim diye tabir edilen bir üretim mekanizması içerisindeler. Büyük ölçekli üretimin yerine kalitesi yüksek, katma değeri yüksek üretimi alıyorlar.

Bir başka gelişme tabii kaynakların ülkeler bakımından öneminin azalması. Hatta tabii kaynağı bol olan ülkelerin bu varlıklarının uluslararası ekonomik rekabette geriye kalmalarına sebep olduğuna dair çok ciddi yaklaşımlar var.

-Sizce, 21'nci yüzyıl dünyasında neler var? Türkiye 2000'e 5

kala bu dünyaya hazırlanabilir mi?

21'nci yüzyılın gözde sektörleri konusunda dünyada yapılmış araştırmalar 7 sektörü ortaya çıkarıyor. Mikroelektronik, telekomünikasyon, video teknolojisi, sivil havacılık, robot teknolojisi, bilgisayar ve software..Bu 7 sektöre baktığımızda, benim dikkatimi çeken şey, bunların lokasyonunun olmaması. Yani Türkiye, şu kaynağı değerlendiririm, kömürümü kullanayım derken, bu rekabetten geri kalmış olacak. Halbuki, Türkiye'nin kentsel altyapısıyla, teknolojik altyapısıyla, makroekonomik istikrarıyla, siyasi istikrarıyla yapması gereken şey, hem kendi beyin gücünü, hem de ithal edeceği beyin gücünü kullanması için cazip gelecek ortamı ve kentleri yaratmasıdır. İstanbul, böyle kirliliğiyle, susuzluğuyla, çamuruyla, elektrik kesintileriyle yaşayamaz.

Bütün bunlardan benim söylemek istediğim şey şu, Türkiye artık uluslararası standartlarda yaşamak istiyor, hayat standardını yükseltmek istiyor, bunu yapabilmek için de uluslararası platformlarda yarışmak istiyor. Toplum da uluslararası bir standartta yaşamak istiyorsa hükümetlerin yapması gereken şey sistemini uluslararası standartlarda yarışabilir bir firmalar düzeni, bir kapitalist sistemi içerisinde sokabilmelidir ki bu geri dönüp toplumu uluslararası standartlarda yaşatabilen bir duruma getsin.

-Çok teşekkür ediyoruz.

Arçelik Kettle

[çaya, kahveye, çorbaya, yemeğe anında kaynar su hazırlar...]
dilinizden anlar!



Arçelik Kettle, hem pratik, hem ekonomiktir. 1.3 litre suyu 4 dakikada kaynatır. Otomatik olarak durur. Ayrılabilir tabanıyla kolay kullanılır. Çaya, kahveye anında kaynar su hazırlar, yemek hazırlığında vakit kazandırır.

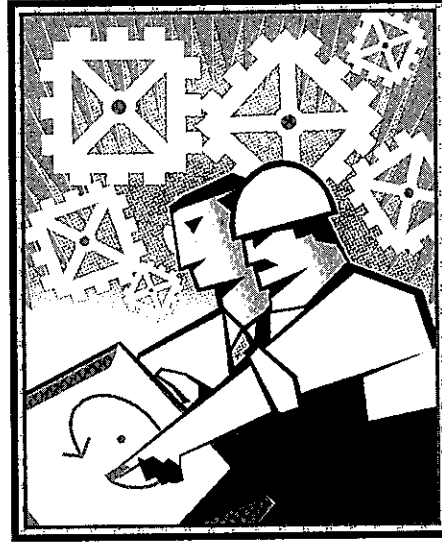
Sizinle aynı dili konuşur.



Toplam kalite yönetimi felsefesi ve iletişim

Mehmet Sabuncu

Bilgi çağına girdiğimiz bugünlerde iş hayatında ve toplumda iki oluşumun geliştiğini görüyoruz: Birincisi, elektronin toplumun her kesiminde olduğu gibi üretim teknolojilerine de büyük çapta girmesi neticesi gerçekleşen otomasyon. İkincisi, ulusal pazarların bölgesel pazarlara, oradan da globalleşmeye giderek liberalleşmesi, doyuma ulaşan pazarlarda bir kapasite fazlasının oluşması neticesi, kalite kavramının yeni bir aşamaya gelmesi. Bu iki olgu karşımıza kıstasları değişik acımasız bir rekabet çıkartıyor. Yeni rekabetin unsurları artık ürünün ondan beklenen işlemleri hatasız arızasız yapması, yani klasik anlamda kalite değil. Bunlar zaten her üründe olduğu varsayılan özellikler.



Fiyat ve zamanda anlaşmak

Bugün rekabet, kalitenin yeni öğeleri olan fiyat ve zaman üzerinde yapılıyor. Müşteriyi tatmin etmek ancak ona istediği süre veya tarihte, ödemeye hazır olduğu fiyattan ürünü veya hizmeti vermekle mümkün.

Böyle bir rekabette yaşam savaşı veren batılı şirketler çözümü ilk önce süreçlerin sistematize edilmesinde aradılar. Geçmişte Taylor'un analitik planlama teorilerini mekanik işlemlere tatbik ederek büyük ilerlemeler kaydetmiş yönetim kademelerinin aklına ilk gelen, beyin çalışması gerektiren işleri de parçalayarak, adeta düşünceye sınırlar koyarak, yalnızca onlara öğretilen şekilde düşünen beyinler yaratmaktı. Hedef yine aynı

idi. Yapılacak işi iyice tarif eder; düşünmek, yeni çözümler yaratmak yerine her durumda hangi seçenekler olduğunu, hangi seçeneğin hangi şartlar altında tercih edilmesi gerektiğini, adeta bir bilgisayar programı yazar gibi planladığınızda hata olasılığını azaltmış olurdu. Ayrıca normal olarak belirli bir bilgi ve tecrübeye sahip birinin yapması gereken bir işi kısıtlı bilgi sahibi ve kolay bulunabilen az bir ücretle yetinen insanlar zincirine yaptırmak olanağı elde edilebilirdi.

Bu mantıktan hareket ederek neredeyse bir şirketteki bütün süreçleri

parçalamak kabil oldu. Şirkete giren bir sipariş, malzeme müşteriye teslim edilene kadar artık en az beş ma-sayı dolaşıyordu. Yeni bir ürünün geliştirme süreci bile parçalanmış ürünlerdeki her parçanın sorumluluğu, ilgili teknolojileri bilen geliştirmecilerin çalıştığı bölümlere verilmişti: Dış görünüm, metal parçaların, plastik parçaların konstrüksiyonu, parça listelerinin hazırlanması, donanım tasarımı, baskılı devrenin açınımlı (CAD), yazılım hazırlanması gibi.

Kalite standardı ön planı çıkıyor...

Bu süreçlerin tarif edilmiş olması ve işlemler boyunca kullanılan dökümantasyon, müşteriye her işin doğru ve öngöröldüğü gibi yapıldığının güvencesini veriyor ve bunun yanı sıra kayıpların azaltılması neticesinde elde edilen maliyet indirimi ürünün rekabet şansını yükseltiyordu. Şirketler süreçlerine ne kadar iyi sahip ol-

duklarını göstermek için ISO 9000 standartlarına uygunluk belgeleri alarak müşterilerin tercihinin kazanmaya çalıştılar.

Ancak bir müddet sonra bilhassa uzak doğudan gelen rekabete karşı bu önlemlerin de yeterli olmadığı ortaya çıktı. Evet bir şirketin kendi proseslerini hep gözaltında tutarak geliştirmeye çalışması güzel bir şeydi ama mekanik işlemlerde çok büyük yararlar sağlayan her işi sistematize etme arzusu, insanları da canlı makinelere çevirmişti. Kendilerine söylenen işi ne biraz fazla ne de biraz eksik, tam istenilirdiği şekilde yapmaya çalışıyorlardı. Bu sıralarda muvaffak olmuş şirketlerde yapılan incelemeler maliyete ve zamana tam manasıyla sahip çıkabilmek için süreçlerde çalışan insanların katkısına ve bilgisine ihtiyaç olduğunu açıkça ortaya koymuştu.

Konuya bütünsel yaklaşım

Artık şirketin ihtiyacı olan; çalışan, işini özenle yapan, yaptığı işi sürekli daha verimli, yani daha az kaynak kullanarak yapmak için düşünen ve işindeki geliştirmeyi doğru yönde yapabilmek için yaptığı işle müşteri arasındaki süreci değerlendiren, konuya bütünsel yaklaşan bir kişiydi.

Bu ihtiyacın saptanması şirketlere büyük değişiklikler getirdi. Böyle bir çalışanın eskiden olduğu gibi yönetilmesi, kontrol edilmesi, diğer çalışanları ile kendi işi arasında bir koordinasyon kurulması gerekmiyordu. Artık eskinin yapılması gerekenleri bilen, tarif edilmiş süreçlerde bir sapma olduğunda direktifler vererek yeni süreci şekillendiren yöneticisi yerine, çalışanına güvenen, işini yapabilmesi için gerekli bütün yetkileri veren, onu hedefler göstererek yönlendiren ve ancak kendisinden destek istedikçe, çıkan probleme beraberce çözüm arayan lider tipli yöneticiye ihtiyaç vardı.

Yönetici bu şekilde çalışmaya başlayınca artık onun kadrosunu eskiden olduğu gibi azami 6-7 kişiyle sınırlama gereği de ortadan kalktı. Zira lider yönetici artık kolaylıkla 15-20 kişiye şeflik edebiliyordu. Yeni yaklaşım hem şirketteki yöneticilerin hem de hiyerarşik seviyelerin sayısını azaltarak büyük bir tasarruf sağlamış ve en önemlisi çalışanla şirketin tepe yönetimini yakınlaştırmak iletişimi kolaylaştırmıştı.

Şeffaf yönetim

Bu yönetim şekli çalışanların gözünde şirketi şeffaflaştırıyor onların yönetim kararlarına katılmasını sağlayarak demokratik bir çalışma ortamı yaratıyordu.

Ancak bu ortamın yalnızca şirketin içinde olması yeterli değildi. Bir iş yerinde Toplam Kalite anlayışıyla çalışmasını istediğimiz insanlar dışarıdaki hayatlarında bunun tersi bir uygulama ile karşılaşarlarsa ortaya arada bocalayan bir insan ve hedeflediği rekabetsizliği tam elde edemeyerek yok olmasa da topallayan bir şirket çıkması kaçınılmaz oldu.

Toplam Kalite Yönetimini uygulayan şirketlerin hücreler gibi çoğalarak tüm toplumu kaplamaları beklenebilir ama bugünkü rekabet ortamı bizlere bu zamanı kullanmamıza müsaade etmeyecektir. Biz ancak kısa bir sürede, tüm toplum olarak, süratle böyle davranmayı benimsediğimiz takdirde ekonomide ve tabiatıyla dış dengelerde sözü geçen bir bilgi ve teknoloji toplumu oluruz. Aksi halde ancak diğer ülkelerin ürettiklerini tüketecek kadar gelişmesine müsaade edilen dıştan kontrollu bir ülke konumuna düşeriz.

Buradan alınacak ders insanları birbirlerine güvenen, ortaya konan bir ulusal çıkar (gelecek yüzyılın önde gelen bilgi ve teknoloji toplumu olmak) uğruna çalışan bir toplum yaratmaktır.

İnsanların birbirlerine güvenleri ancak karşılıklı birbirlerini anlamaları sonucunda oluşur. Anlama ve anlaşma ise iletişim ile mümkündür. Buradaki iletişim bir şirketin çalışanları arasındaki yatay veya dikey bilgi akışı olabileceği gibi, Toplam Kalite anlayışına uygun bir şekilde davranıldığında toplumun tüm bireylerinin düşünce özgürlüğüdür.

Düşünce özgürlüğünü "kişilerin her türlü bilgiyi elde etme ve bunlara dayanarak ürettiği düşünceyi (yeni bilgi) açıklamak ve kitlesel iletişim araçlarını kullanarak yaymak" şeklinde tarif edersek burada Toplam Kalite felsefesini uygulayan medyanın vazgeçilmez rolü ortaya çıkar. Ve ancak bu ortamda medya insanları birbirlerine kenetleyen bağımsız dördüncü güç olma vazifesini görür.

Mehmet Sabuncu

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı'dır.

Toplam kalite yönetimi

Hazım Kantarcı

Günümüzde bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojisindeki başdöndürücü gelişmeler adeta mesafeleri yoketmekte dünyanın muhtelif noktalarında üretilen mal ve hizmetler tüm dünya tüketicilerine hızla sunulmaktadır. Mal ve hizmetlerin sınır tanımayan bu sirkülasyonu uluslararası yokedici rekabeti gündeme getirmekte, kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerine sürekli olarak, daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı ürün ve hizmet sunma yarışına girmektedirler. Artık bu yarışın evrensel kulvarı belirlenmiştir. Tüm dünyanın Japon mucizesi olarak bir süre izlediği gelişmeler artık Japon gerçeği olarak kabullenilmiş, değişik isimlerde de olsa Toplam Kalite Yönetimi rekabet için benimsenen bir yönetim tarzı haline gelmiştir.

Toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımı ile, tüm işlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir iş anlayışıdır.

Kalite

Kalite, standartlara uyumun ötesinde bir kavramdır ve müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli, yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan işlerin kalitesini ve ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır.

Müşteri

Müşteri, kuruluşun ürün ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölüm ve kişileri de kapsamaktadır.

İş dünyasının temel hedefi ürün ve hizmetleri için müşteri yaratmak ve mevcut müşterilerini mutlu etmek suretiyle yeni müşteriler yaratmaktadır.

Ürün ve hizmet yarışının hakemi müşteridir. Skoru müşteri tutar, kazananı ve kaybedeni müşteri belirler ve müşteri her zaman haklıdır.

Çağdaş ve rekabetçi yönetimde fonksiyonel organizasyon yapısı yetersiz kalmakta tüm organizasyonun müşterinin emrine girmesi gerekmektedir.

Toplam Kalitenin amacı: Müşteri isteklerinin karşılanması; yöntemi: Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesi; öznesi ise; Başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlardır.

Müşterinin daha iyi kaliteyi daha ucuza satın alma beklentisi sürekli olduğuna göre müşteri tatminini amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi de tüm organizasyonun aynı istikamette seyahat ettiği uzun ve sürekli bir yoldur.

Odak noktası müşteri olan Toplam Kalite anlayışında ürün veya hizmetlerin üretilip piyasaya sunulması yeterli değildir. Esas olan müşterinin mevcut ve oluşacak beklentilerinin üretime ve ürün tasarımına entegre edilmesidir. Yani product-out yerine market-in yaklaşımı geçerlidir.

Öte yandan müşterinin vazgeçilmez bir isteği ise daha kaliteli mal ve hizmetleri daha ucuza temin etmektir. Bu nedenle kuruluşlar, satış fiyatlarını oluşan maliyetlere göre belirlemek yerine, müşteriye tatmin edecek fiyatı önceden saptayıp, bu fiyata göre maliyetlerini planlamak zorundadır. Başka bir deyişle denklemi;

Fiyat = Maliyet + Kar şeklinden,

Fiyat + Kar = Hedef Maliyet şekline dönüştürmek ve maliyeti buna göre planlamak gerekmektedir.

Kaizen ve kalite çemberleri

Toplam Kalite Anlayışında kaliteyi yükseltmek ve maliyeti azaltmak için, işletmelerin belli aralıklarla, belli konularda büyük adımlar atmak yerine, her alanda tüm çalışanların yer aldığı küçük ve sürekli bir iyileştirme ve geliştirme öngörülmektedir.

Kaizen adı verilen bu küçük ve sürekli iyileştirmelerin toplamı, işin sadece bazı bölümlerinde, zaman zaman ve belirli kişilerin katılımı ile mümkün olabilen gelişmelerden daha büyüktür.

Toplam kalite anlayışının uygulama sahası ve sistemin kılcal kan

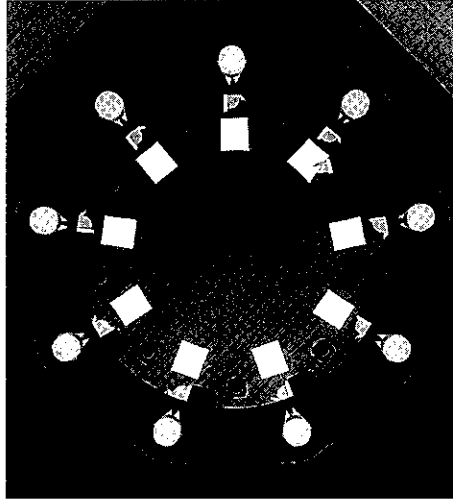
damarları kalite çemberleridir. Kalite çemberleri: Aynı sahada çalışan, benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan ve kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen çalışanlardan oluşan küçük topluluklardır. Bir lider ve 5-6 üyeden oluşan Kalite Çemberleri tüm çalışanlara açıktır. Gönüllü katılımın esas olduğu çemberlerin çalışma konuları işgüvenliği, kalite, maliyet, verimlilik gibi alanları içerecek genişliktedir.

Kalite çemberleri yoluyla, tüm çalışanların kendi işlerinin iyileştirilmesinde seferber edilmesi, sınırlı sayıda amirin işleri izleme ve sorunları çözümlemesine kıyasla büyük bir güç elde edilmesini sağlamaktadır.

Ayrıca, tüm çalışanların sorunlara duyarlılığı artırılmakta, bireysel gelişimi sağlanmakta, özgüvenleri yükselmekte, "ben yapıyorum" anlayışı ile çalışanın işini daha da sahiplenmesine olanak tanınmaktadır.

İnsan faktörü ve katılım

Bir kuruluşun performansının geliştirilmesinde en önemli faktör insandır. Zira bir işin yapılması için gerekli makina ve malzemeyi yani hardware'i veya sistemleri yani software'i rakiplerimiz dahil her kuruluş bedeli mukabilinde satın alabilir. Farkı yaratan, yaptığı



Bir işin yapılması için gerekli teçhizat, makine ve malzemeyi; yani hardware'i veya sistemi; yani software'i her kuruluş bedelini ödeyerek dilediği yerden satın alabilir.

Farkı yaratan yaptığı işe deneyimini, şevkini ve yaratıcılığını katan insan unsurudur.

işe deneyimini, şevkini ve yaratıcılığını katan insan unsurudur. Şayet iş yerinde çalışanların yarımcı gücünü, şevkini, beyinlerini, yüreklerini ve hatta çıkarlarını şirketin ilerlemesi ile bütünleştirecek bir çalışma atmosferi yaratılmaz ise, Toplam Kalite Yönetimi akademik sloganlardan ibaret kalmaya mahkumdur.

Toplam Kalite Yönetiminin çok önemli bir ögesi de çalışanların üretim, kalite ve iyileştirme sürecine aktif katılımıdır. Çalışanların katılımı olmadan Toplam Kalite Yönetimi yüzeysel bir heves olmaktan öteye gidemez. Esasen günümüz insanı yeterli bir gelire sahip olsa bile, basmakalıp tekrarlı işleri yapmaktan tatmin olmamakta vücudu ile olduğu

kadar akli ile de çalışmayı istemektedir. Rekabetçi ortamda kuruluşlar, çalışanların fiziki güçlerinin yanı sıra zihinsel becerilerinden de faydalanmak durumundadır. Toplam Kalite anlayışını hızlandıran, yaygınlaştıran ve çalışanları şirketin topyekün iyileştirilmesine entegre eden çeşitli grupsal ve bireysel katılım yöntemleri hayata geçirilmelidir.

Kuruluşlarda Toplam Kalite Anlayışının benimsenmesi ve yaygınlaşmasında yönetimle çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulması, her seviyede yoğun ve sürekli eğitim faaliyetleri düzenlenmesi önemli faktörlerdendir.

Endüstri ilişkileri

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için sağlıklı endüstri ilişkileri ve sendikalar son derece önemlidir.

Sağlıklı endüstri ilişkilerinin temeli ise,

- Rekabetin sadece ucuz işçilikle değil, iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücü ile mümkün olabileceğine inanmış bir yönetim anlayışına,
- Mamülün iç ve dış piyasalarda satarak büyüyen bir kuruluşun çalışanlarına kalıcı iyilikler ve işgüvencesi getirebileceğine inanan bir sendika anlayışına dayanır.

Üst yönetim yaklaşımı

Toplam kalite anlayışının başlatılması ve uygulanmasında tüm yönetimin ve özellikle de üst yöneticilerin aktif bir rol üstlenmesi önemlidir.

Yöneticiler sezgi ve hislerine göre değil verilere dayalı bir yönetim tarzını benimsemeli ve olayları yerinde ve bizzat izlemeye önem vermelidir. Birçok kuruluştaki yapılan işlerin bir bölümü kuruluşun kendi iç ihtiyaçlarına ve kendi iç bürokrasisine dönüktür. Oysa, yönetim, kuruluşun faaliyetlerini müşterinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre yönlendirmeli, müşteriye katma değer yaratacak faaliyetlere öncelik vermelidir.

Öz değerlendirme

Şirketlerin pazardaki değişiklikleri devamlı ölçmeleri ve kendi performanslarını iç ve dış rakiplere kıyaslayarak yönlendirmeleri son derece önemlidir.

Kıyaslama ve değerlendirmelerde kar-zarar, bilanço gibi periyodik ve konjonktürel mali göstergeler önemli olmakla birlikte şirketin orta ve uzun vadeli performansının ve rekabetteki gerçek gücünün belirlenmesi için yeterli değildir.

Toplam Kalite Yönetimini yaygınlaştırmak ve özendirme amacıyla, Japonya'da Deming, ABD'de Malcolm Baldrige ve Avrupa'da Avrupa Kalite Ödülü için tespit edilen kriterler, kuruluşların performanslarının değerlendirilmesinde en yaygın ölçüt olarak ele alınmaktadır. Birçok kuruluş, performansını ve yönetim stratejisini bu kriterleri göre belirlemektedir.

Türkiye'de toplam kalite ve Brisa

Ülkemizin dünya ile bütünleşme çabaları, yabancı ürün ve hizmetlerin Türk pazarına girmesi, tüketici tercihlerindeki değişim ve Gümrük Birliğine geçiş planları ülkemizde kalite bilincini arttırmıştır.

Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi zaman zaman ISO 9000 Kalite Sertifikasyonu ile karıştırılmasına rağmen giderek ilgi görmekte başarılı uygulamaların yanı sıra birçok kuruluşun Toplam Kalite Yönetimine geçiş hazırlıkları içinde olduğu görülmektedir.

Ülkemiz için bir çıkış yolu olduğuna inandığımız Toplam Kalite Yönetiminin sadece birkaç kuruluştaki uygu-

lanması yeterli değildir. Sistem toplamdır. Sanayi ve hizmet sektöründeki kuruluşlardan üniversitelerimize ve özellikle resmi kuruluşlarımıza kadar uzanan zincirin tüm halkalarında bu anlayışın benimsenmesi ve yaygınlaşması gerekir.

Avrupa Kalite Ödülü'nden hemen bir yıl sonra aynı kriterlerle ülkemizde başlatılan TÜSİAD-KalDer Ödülü, Toplam Kalite Yönetiminin özendirilmesi ve yaygınlaştırılması için tam zamanında atılmış çok önemli bir adımdır.

Giderek daha anlamlı bir hale gelecek olan bu ödülün ilkinin Brisa almıştır. Ancak gerçek kazanan Türkiye olmuştur. Biz bu Kalite Ödülünü bir bayrak yarışı olarak görüyoruz. Katılım çoğaldıkça bu kalite bayrağı elden ele taşındıkça sonuçta ülkemiz kazanacaktır.

Bu inanç ve anlayışla, Brisa'da Toplam Kalite konusunda son beş yıldır edindiğimiz bilgi ve deneyimi toplumumuzun her kesimi ile paylaşmayı amaçlıyoruz. Bu doğrultuda 1993 yılı içinde sanayimizin çeşitli kesimlerinden 3000'i aşkın kişinin katıldığı bir dizi seminer ve konferans düzenledik. 1994 yılı başında ise Toplam Kalite Yönetiminde rehber niteliğinde olan Masaki İmai'nin Kaizen isimli kitabının dilimize tercüme ettirdik. Ayrıca şirketimizdeki Toplam Kalite uygulamalarını görsel olarak anlatan Brisa Kalite Yolculuğu video kasedini hazırladık.

Daha geniş çevrelerin yararlanabilmesi ve kalite olgusuna katkımızı artırabilmek için her iki referansın satış ve dağıtım hakkını Kalite Derneği'ne devrettik.

Gerek konferans ve seminerlerimize gösterilen büyük ilgi gerekse video kaset ve Kaizen kitabının birinci baskısının kısa zamanda tükenmiş olmasını Toplam Kalite Yönetimine ülkemizdeki yoğun ilginin bir göstergesi olarak kabul ediyoruz.

Toplam Kalite anlayışının; üretimde, hizmet sektöründe, işçi-işveren ilişkilerinde, günlük hayatta ve hatta politika da velhasıl kaliteye susadığımız tüm ilişkilerin iyileştirilmesinde anahtar rolü oynayacağına inanıyoruz.

Hazım Kantarcı

Brisa Genel Müdürü ve KalDer yöneticisidir.

Çalışanların gözünde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi hakkında yapılan tartışmaların neredeyse tümü yöneticilerin sorunlarını ve bakış açılarını yansıtıyor. Oysa bir de madalyonun diğer yüzünde yer alan çalışanların dünyası var. Çalışanlar için Toplam Kalite Yönetimi sadece bir işletme yönetimi tercihi değil, bir yaşam biçimi, hatta bir yaşam kültürü...

Bu, Görüşle Toplam Kalite Yönetimi'nin hayatlarında ne gibi değişiklikler yarattığını sorduğumuz alt kademe yönetici ve çalışanların mektuplarından da kolayca anlaşılıyor:

İnsana saygı felsefesi

17 yıl önce LASSA'da kalite kontrol eksperti olarak çalışmaya başladım ve çeşitli görevler yüklendim. Şimdi ürün kontrol süpervizörüyüm. Toplam Kalite uygulamaları öncesi ile sonrası arasında herşeyden önce şirketin ve yönetimin çalışanlara karşı bakış açısı değişti ve insana saygı felsefesi geldi. Önceleri çalışanların istirahat yerleri sahanın bir köşesinde olup, şartları çok iyi değildi. Bugün istirahat yerlerimiz amirlerin ofisleri ile aynı yere alındı. Çalışanlar amirleri ile beraber olup çaylarını içerken aynı zamanda amiri ile rahatlıkla görüşebiliyor.

Önceleri işleri en iyi amirler bilir felsefesi vardı. Bugün için bu felsefe yıkılmış olup "bir işi en iyi o işi yapan bilir" felsefesi gelmiştir. Eskiden çalışanların fikirleri sorulmazdı. Çalışan makinenin bir parçası gibi idi. Bugün ise, herhangi bir problem karşısında önce çalışanın fikri alınıyor. Çeşitli konularda gruplar kurulup (İyileştirme Çemberleri, TPM, vb.) çalışmaların sonuçları amirler ile birlikte kutlanıyor.

Çalışanlar önceleri sadece bedenlen çalışırlardı. 8 saat dolsun da gitsek diye düşünürlerdi. Bugün işletmedeki herkesin beyni de çalışıyor. Herkes yaptığı işin sorumluluğunu taşıyor. Önceleri olaylar, problemler varsayımlarla ve yuvarlak konuşmalarla ortaya konurdu, bugün rakamlarla ve genbutsugenba dediğimiz "git yerinde gör" felsefesi ile konuşuluyor.

Hicri Acar - Ürün Kontrol Süpervizörü / BRİSA

Yönlendirilmiyoruz, yönlendiriyoruz!

Bir özel, iki de devlet kuruluşunun ardından BRİSA'ya girdiğim zaman, beşeri ilişkiler bakımındansa yarım tatmin olmuşum. Fakat hala bir eksiklik duyuyordum.

İşte T.K.K. uygulaması başladıktan sonra, içimden yavaş yavaş o eksiklik duygusu kalktı. Evime bile yansıdı. Neydi değişen? Herkesin bildiği gibi, açık ofis, TV... Görüşlerimize değer veriliyor, iş güvenliği... Fakat bana göre içimize yavaş yavaş giren bir duygu var; isteyerek ve zevkle çalışma duygusu... Evet, artık sanatkar kafası ile çalışıyoruz. Yönlendirilmiyoruz, yönlendiriyoruz. Benim işimin sorumluluğu artık onun değil, benim... Evet! T.K.K. farkı bu olsa gerek.

Şinasi Yazar - Statik Deney Teknisyeni / BRİSA

Neredeyse aileniz gibi oluyor...

İşbaşı yaptığım ilk gün gördüğüm bazı şeyler burada temizliğe, düzene, kaliteye ve insan ilişkilerine değer verildiğini anlattı bana. Sonra A.T. ile, yani kendi bölümümüzle tanıştım. İnsana böyle yerlerde ne kadar sıcak ilgi gösterilirse, insan çevresine o kadar çabuk alışıyor. Sanki 20 yıldır çalışıyormuşum gibi fabrikamıza alışverişim. İş öğrenmeye başlarken dikkatimi çeken bir şey oldu; şeflerimiz, mühendislerimiz sürekli bizimle beraberlerdi. Hatta bazen bizimle beraber çalışıyorlardı. Farkettim ki, bir sorunla karşılaşırsam rahatlıkla onlara sorabilirim. Birkaç ay sonra Opel Vectra kontrol panelleri üretiminde belli bir sayıyı geçtiğimiz için yöneticilerimiz bize küçük bir teşekkür töreni düzenlediler. Bu tür olaylar insanı gururlandırıyor. Çalışma hevesiniz artıyor, bunları ben yaptım, diyebiliyorsunuz. Sonra arasına şeflerinle birlikte sohbet toplantılarına çağırılıyorsunuz. Bu toplantılarda dertlerimiz dinleniyor, bazen bir üretim sürecinin nasıl daha kolaylaştırılacağı, bazen bir üretim hatasının nasıl ortadan kaldırılacağı tartışılıyor. Bunları yaşıyorken insan burayı kendi ailesiymiş gibi görmeye başlıyor.

Fatih Yazıcı / SIMKO

Toplam kalite yönetimi ve kişisel bir yorum

İbrahim Kavrakoğlu

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi'ni duymamış bir yönetici herhalde kalmamıştır. Yapılan anketlere göre, ABD'de sanayi kuruluşlarının % 75'inde Toplam Kalite programları uygulanıyor; Avrupa'da bu tür programlar hızla yayılıyor. Ülkemizde bundan 10 yıl kadar önce bu kavramla tanışmalara nadiren rastlanırken, şimdi onbinlerce kişinin bu konuda eğitim aldığını ve binlerce şirketin bu yönetim modeline geçmeye çalıştığını görüyoruz. "Kalite"nin bir yöntem olarak evrimine göz atacak olursak, son yıllardaki olağanüstü gelişmeyi daha iyi anlarız.

Modern Kalite Kontrol tekniklerini ilk geliştiren Dr. W.A. Shewhart bu konudaki ünlü kitabını 1931 yılında yayınlamıştı (The Economic Control of Quality of Manufactured Product). İlk kalite ödülü (Deming Kalite Ödülü) 1951 yılında Japonya'da verilmeye başlanmıştır. ABD'de bu tür bir ödül (Malcolm Baldrige Kalite Ödülü) 1986 yılında, Avrupa'da (Avrupa Kalite Vakfı Ödülü) 1992 yılında, Türkiye'de ise (TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü) 1993 yılında verilmeye başlanmıştır. "Kalite" konusunun yaklaşık yarım asır fazla ilgi görmeyip son 10-15 yıl içinde ön plana çıkmasında en büyük etkenin giderek artan uluslararası ticaret ve yoğunlaşan rekabet olduğunu söyleyebiliriz.

Kalite üstünlüğünü sağlamakta etkili bir yöntem olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bu modeli uygulayan şirketlere önemli avantajlar sağlamış, diğer kuruluşlara da bu modeli benimseme motivasyonunu getirmiştir. Önceleri sanayi kesiminde tutunan TKY sonraları hizmet sektöründe de uygulanmış, günümüzde ise eğitimde, yerel yönetimlerde,

milli savunma örgütlerinde ve devlet yönetiminde uygulanmaya başlamıştır.

Şüphe bulutları

TKY hızla yayılır ve bu modeli benimseyen kuruluşlara üstünlükler sağlarken, diğer uçta da bu başarılarla şüphe ile bakanlara, hatta TKY'ne karşı çıkanlara rastlanıyor. Son zamanlarda sıkça karşılaşılan ifadelerden bazıları şunlar:

"TKY uyguladığı halde şirketi iki yıldır zarar ediyor!"

"TKY kimi şirketlerde başarılı, ama kimi şirketlerde de hiç başarılı değil".

"Biz de TKY'ni uygulamaya başlamıştık; baktık ki hiç faydası olmuyor, tamamen terketтік. Şimdi daha fazla para kazanıyoruz!"

"Reengineering'in daha başarılı olduğu söyleniyor. Biz de TKY yerine reengineering yapmaya karar verdik".

Siz hâlâ TKY mi uyguluyorsunuz? O geçen yılın modasıydı; Şimdi Yalın Yönetim geçerli!"

"TKY'ni uygulamak için en az 10 yıl gerektiği söyleniyor; bizim o kadar sabrımız yok!"

Bir taraftan yukarıdakilere benzer ifadelere rastlanırken, öte yandan kimi otoriteler de daha bilimsel yöntemlerle benzer tezleri savunuyorlar. 1992 yılında "Machine Design" dergisinde yayınlanan bir dizi, TKY'nin sadece yararsız değil, kimi zaman düpedüz zararlı olduğunu savunuyordu (Yazarların "klasik" yöntemleri uygulayan iki danışman olduğunu not ediyoruz).

"Reengineering the Corporation" adlı kitabın yazarları Hammer ve Champy eserlerinde TKY'nin ancak küçük,

marjinal faydalar sağladığını, büyük iyileşmelerin ise "reengineering" ile mümkün olduğunu yazıyorlar. Ernst and Young adlı danışmanlık kuruluşu 1993 yılında yayınladığı bir raporda TKY uygulamaya çalışan ABD şirketlerinin çoğunun bunu başaramadığını söylüyordu.

Harvard'ın İşletme Fakültesi profesörlerinden Hayes "Harvard Business Review" dergisinin Ocak, Şubat 1994 sayısında yayınladığı bir makalede gerçek rekabet üstünlüğünü arayan şirketlerin TKY gibi "format"lara takılıp kalmaması gerektiğini savunuyordu.

1- Şirket yönetiminde (hatta ekonomi yönetimi ve diğer tüm "sosyal" nitelikli olaylarda) matematiksel anlamda bir ispat söz konusu olamaz. Hiçbir şirket bir diğer şirkete benzemez; aynı şirketler ise farklı zaman dilimlerinde çok farklı kontrol dışı (dışsal) faktörlerden etkilenirler. TKY olsun, bir başka yönetim modeli olsun, etkileri ancak istatistiksel anlamda değerlendirilir; bu da kısa vadede mümkün değildir.

2- Kimi yönetim danışmanları ve danışmanlık şirketleri klasik yaklaşımları pazarladıklarından, kendi çıkarlarına ters düşen TKY'ne soğuk bakıyorlar, hatta kötülüyorlar.

3- Yöneticilerin bir bölümü yeterli bilgiye sahip olmadığından -veya öğrenmeye niyetli olmadıklarından- TKY'nin dışında kalmayı yeğliyorlar.

4- Bir kısım yönetici ise TKY'ni biliyor, fakat bu işin gerektirdiği emeği ve enerjiyi göze alamadığından -ya da başarıdan emin olmadığından- uygulamaya geçmeye yeltenmiyor.

5- Topluma öncülük etmesi gereken üniversitelerin TKY konusundaki hali ise tek kelime ile "acıklı". Business Week dergisinin ABD'nde en önde gelen 20 İşletme Fakültesi ile ilgili olarak 1992 yılındaki araştırmasında, bu fakültelerin dekanlarının sadece yedisinin TKY hakkında bir fikri olduğu ve ancak üçünün Dr. Deming'in adını duyduğu belirtiliyor, yalnız bir fakültede (University of Tennessee) TKY eğitimi verildiği açıklanıyordu. Ülkemizde ise, Üniversitelerin pek azında TKY konulu dersler verildiği söylenebilir.

Salt bu saydığım sebepler bile neden TKY konusunda bir karmaşa yaşandığını açıklamaya yeter. Buna bir de

TKY'nin özünü anlamayıp yine de uygulamaya çalışan binlerce kuruluşun çalışmalarını eklersek, yazının ilk kısmında yer alan ifadelerin nedenini kolayca anlayabiliriz.

Toplam kalitenin kısa tarihçesi

Toplam Kalite Yönetimi'nin günümüzde geçerli olması gereken felsefesini doğru bir perspektife oturtmak için, ortaya çıkışını ve bugüne dek geçirdiği evrimi incelemekte yarar görüyorum.

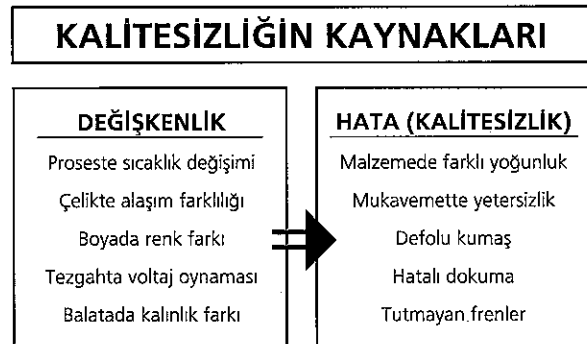
Toplam Kalite'nin en önemli temelleri Dr. Shewhart tarafından atılmıştır. Bu temellere bir göz atalım.

1- Shewhart "kalite"yi subjektif bir olgu olmaktan çıkardı, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirdi. Bu, başlı başına bir devrimdir.

2- Shewhart kalite'yi ölçülebilir hale getirmekle kalmadı, aynı zamanda onu iki temel bileşimine ayırdı. "Özel nedenlere" ve "genel nedenlere" bağlı hataları ortaya koymaya yarayan yöntemleri geliştirdi.

3- Her türlü hatanın (kalitesizliğin) değişkenlikten kaynaklandığını kanıtladı (Tablo 1).

4- Kalitesizliğin kaynağında önlenmesi gerektiğini ilk defa Shewhart ortaya koydu. Ürünün kalitesini kontrolden, o ürünü meydana getiren prosesteki değişken-

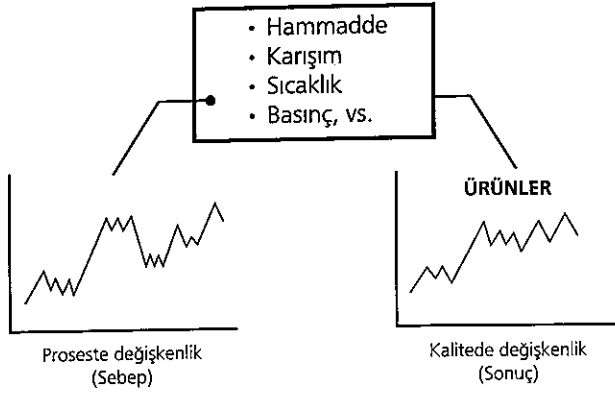


Tablo 1.

liğin azaltulması kavramına geçilmesini önerdi ve bunun yöntemini oluşturdu (Şekil 1).

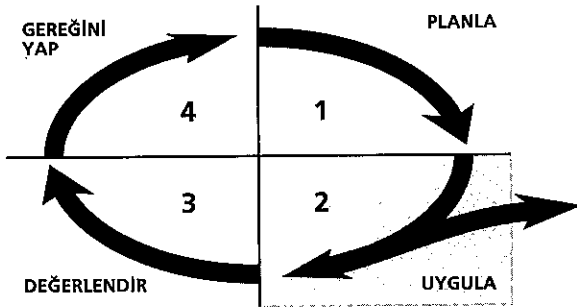
5- Önleme yöntemi (proses kontrol) ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşüreceğini savundu.

PROSES



Şekil 1. Kalite'yi iyileştirmek için proseste değişkenliği kontrol etmek gerekir

6- Hataların bir anda veya tek önlemle yokedilemeyeceğini, ancak sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceğini ve ortadan kaldırılabilirliğini açıkladı. Bu yaklaşım, sonraları "Shewhart Çevrimi" diye de bilinen "Sürekli Gelişme" yöntemine yol açtı (Şekil 2).

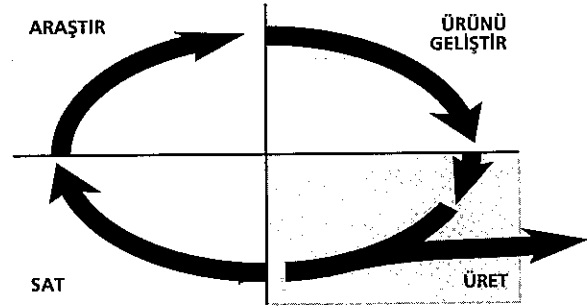
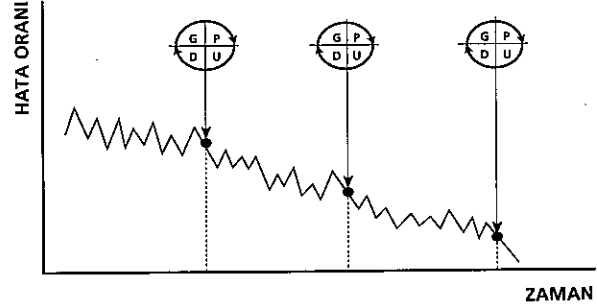


Şekil 2. "Sürekli Gelişme" ile iyileştirme

7- "Sürekli Gelişme"nin sadece hataları gidermekte değil, işi geliştirmekte de başarılı bir yöntem olduğunu savundu (Şekil 3).

8- Shewhart 'kalite'de -ve genelde yönetim'de- insan faktörüne ışık tutacak öğelerin de temellerini attı. Hataların çoğunun "operatör"den değil, 'sistem'den kaynaklandığını ortaya koydu.

Yukarıdaki öğelerle Toplam Kalite'nin en önemli ilkeleri esasen belirlenmişti. Bu durumda akla şu soru gelebilir;



Şekil 3. "İş Geliştirme" çevrimi

Tüm ilkeler -ve yöntemler- belirlendiğine göre, nasıl oldu da Toplam Kalite Yönetimi'nin gerçekleşmesi yarım asır sürdü?

Bu sorunun yanıtı için yine yakın tarihe bir göz atmamız gerekiyor.

Savaş sonrası unutkanlık

Shewhart'ın bu ilkeleri ve yöntemleri o zamanlarda (1920'ler ve 1930'lar) yaygın olarak bilinmiyordu. II. Dünya Savaşı yıllarında Deming'in çabaları ile "Stanford Seminerleri" (Kalite Kontrol-Proses Kontrol eğitimleri) ile yüzlerce mühendis ve kalite yöneticisi tanışmıştı, fakat bu bilgiler ne tabana yayıldı, ne de tepe yönetime. Amerikan şirketleri bu seminerlerden gerçi bir hayli yararlandılar, fakat savaşın sonunda bu konu bir yana itildi ve unutuldu. Büyük sanayi devleri (Almanya, İngiltere, Fransa, Japonya, İtalya, tüm doğu Avrupa ülkeleri) savaşın yaralarını sararken, ABD ise olağanüstü bir mal talebini karşılamak için tam kapasite çalışıyordu; kaliteye ayıracak zaman da, gerek de yoktu! Böylece, Toplam Kalite Yönetimi'ni gerçekleştirme de Japon'lara kaldı...

O dönemde Japonya'nın "başarı"ya çok ihtiyacı vardı:

Sanayi çökmüştü; altyapı için de, tüketim malları için de dövize gerek vardı. Ayrıca, bu hezimet onları manen de yıkmıştı. Arzuları sadece müreffeh bir yaşam değildi; tüm dünyaya üstünlüklerini kabul ettirmeliydiler. Bir farkla ki, bu defa kendilerini ekonomik bir savaşta kanıtlayacaklardı. Bu mücadelede onlara en büyük yardımı Amerikalılar yaptı (20 yıl sonra Japonya'nın yeniden başlarına bela olacağını nereden bilebilirlerdi ki?).

Japonlar ABD'den şu kişileri davet ettiler: Dr. Edwards Deming (1950), Dr. Joseph Juran (1954), Dr. Armand Feigenbaum (1957), Dr. Peter Drucker (1957).

Deming, Shewhart'tan ne öğrendiyse onları Japonlara öğretti; hatta Shewhart'ın öğretebileceğinden bile daha iyi bir şekilde. Üstelik ABD'deki hatalarını da tekrarlamadı. Tepe Yönetimin bu konuya katılmasını şart koştu. Onlara istatistiksel düşünme alışkanlığını kazandırdı. Kalite'yi tabana yaymayı öğütledi. İnsan'a değer vermelerini salık verdi.

Juran ise Japonlara kalitenin bir "sistem" meselesi olduğunu, önce sistemin iyileştirilmesi gerektiğini öğretti. Sistemin Yönetimin sorumluluğu olduğunu gösterdi. Kalite'nin de mutlaka -diğer şirket hedefleri gibi- planlanmasını önerdi.

"Toplam Kalite Kontrol" ifadesini Japonlar ilk defa Feigenbaum'dan öğrendiler. Kapsamlı bir Kalite Güvence Sistemi'nin çok önemli olduğunu anladılar.

Drucker Japonlara "Amaçlara Yönelik Yönetimi" anlattı. Şirket mensuplarının hedeflerde birleşmelerini, bir bütünlük içinde davranmalarını önerdi.

Bu süre içinde Japonlar kendi "üstad"larını da yetiştirdiler; kalite konusunu tüm ülkeye yaydılar. Toplam Kalite'yi yeni kavram ve yöntemlerle yoğurdular, yorumladılar.

Prof. Ishikawa grup çalışmalarının yararlarını kanıtladı ve Kalite Kontrol Çemberleri'ni dünyaya tanıttı. Eiji Toyoda'nın önerisi üzerine Taiichi Ohno "Sıfır Stok" üretim sistemini (Just-in-Time) geliştirdi ve Toyota'da uyguladı. Shigeo Shingo "hata önleyiciler" (Poka Yoke) kavramını geliştirdi ve birçok sanayide uyguladı. Dr. Genichi Taguchi kaliteyi tasarım aşamasına taşıdı ve "Deney Tasarımı" yöntemine yeni bir yorum getirdi.

Prof. Akao müşteri tercihleri ile ürün tasarımını ve üretim proseslerini bütünleştiren "Quality Function Deployment" (Kalite Fonksiyonunu Gerçekleştirme) sistemini geliştirdi. Ve irili-ufaklı birçok yöntem oluşturulurken, yönetim anlayışı, katılım ve insan ögesi yeni yorumlara uğradı.

Toplam Kalite'yi yaygın bir şekilde uygulayan Japon şirketleri -yüksek tasarruf oranı, işlerine sürekli yatırım, bir miktar "korumacılık" ve "dayanışma" gibi diğer etkenlerin de yardımı ile- yüksek rekabet gücüne ulaştılar; kaliteleri, uygun fiyatları ve müşteri tatmini sağlayan hizmet anlayışları ile alanlarında lider oldular.

Toplam kalite felsefesinin özü

Yukarıdaki kısa tarihçeden de anlaşılacağı gibi Toplam Kalite bir dizi ilkeler ve yöntemler yumağıdır. Bu yumağı dikkatlice incelersek, özünde şunları bulabiliriz:

- 1- Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolaydır, ucuzdur, güvencelidir.
- 2- İş yapan, hatayı da önleyendir.
- 3- Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır. Olaylar hiçbir zaman deterministik değil, probabilistiktir.
- 4, Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar verir.
- 5- İyi yönlendirilirse, grup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
- 6- Şirketin başarısı için müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
- 7- Kaliteli bir yönetim, kaliteli (bilgili, yetenekli) insanlarla mümkündür.
- 8- Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir.
- 9- İşlerin planlı yapılması plansız yapılmasına yeğlenmelidir.
- 10- Hedef birliği sağlanırsa, sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
- 11- Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için şirketin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet vermeleri şarttır.
- 12- Dışardan sağlanan mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçilerimizi safımıza çekmeliyiz.

Bu ifadeler kolay kabul edilebilir, hatta aşıkâr görülebilir. Fakat, bir bütün içinde uygulandığında, yönetimde bir devrime varan kapsamlı ve radikal bir değişime neden olmuştur. Klasik yönetim modeli ile Toplam Kalite modelinin ne denli büyük bir farklılaşmaya gittiğini görmek, devrimin boyutu hakkında bir fikir verebilir.

Toplam kalite ve rekabet gücü

İnsanlar her zaman ihtiyaçlarına göre davranırlar; Şirketler de öyle. 1950'li ve 1960'lı yıllarda pazarda kendilerine yer açmaya çalışan şirketler o günün ihtiyacı olan bol miktarda üretimi gerçekleştirmeye yönelmişti. Adam Smith ve Frederick Taylor'un öğretisini başarılı bir şekilde uygulamaya sokan Henry Ford "kitlesel üretimin" yayınlanmasında önemli bir rol oynadı. I. ve II. Dünya Savaşları nedeniyle onca yıl kaybedilmeseydi, mal bolluğu dönemi belki de daha önce yaşanacaktı.

1950-70 yılları esasen üretimi artırmaya dönük stratejilerin uygulandığı bir dönem oldu. 1970'li yıllara gelindiğinde ise esas rekabet kriteri "fiyat" olmuştu. Piyasalardaki mal bolluğu pazarları "alıcı pazarı" haline soktu. Düşük maliyeti hedefleyen Batılı Şirketler ucuz kaynak arayışına girdiler, kimi zaman üretimlerini bu kaynakların olduğu yerlere kaydirdılar, kimi zaman da kaynakları üretimin olduğu yere taşıdılar.

1980'li yılların ana temasını ise "kalite" oluşturdu. Bu dönemde öne çıkanlar tüketiciye kullanışlı ve hatasız ürünleri sunabilenler oldu.

Toplam Kalite anlayışının bu dönemde popüler olmasının nedeni de, "kalite"nin ancak bu yönetim modeli ile sağlanabileceği yolundaki inançtı. Oysa, Toplam Kalite çalışmaları çok daha önce başlamıştı (1982 yılında NBC televizyonundan Japonların 1951 yılından beri bir "Kalite Ödülü" verdiklerini öğrenen Amerikalılar çok şaşırılmışlardı. Bu ödülün "Deming" Kalite Ödülü olduğunu öğrenmeleri ise hayretlerini bir kat daha artırdı). Bu nedenle, Japon şirketleri ile ilgilenme yarışı da, kaliteyi geliştirme yarışı ile başladı.

Önceki kısımlarda da açıklamaya çalıştığım gibi, Toplam Kalite'nin yegane amacı kaliteyi geliştirmek değildir! Hatta, kaliteyi geliştirmek en önemli amaç bile ol-

mayabilir. Hele "Sıfır Hata" düzeyine çıkmış bir şirket için amaç olmaktan da çıkmıştır denebilir (Aksi doğru olsaydı, bu Şirketlerin Toplam Kalite modelini terk etmeleri beklenebilirdi). Kalite evriminin ilk dönemlerinde, örneğin 1920'lerde 'kalite' gerçekten temel amaçtı. Shewhart döneminde ürünlerin % 20'si hatalı çıkıyordu. 1950'lerde Japon sanayiinde de 'kalite' temel sorundu. Fakat o dönemlerde bile tek sorun Kalite değildi; üretimi artırmak ve maliyetleri düşürmek de büyük öneme sahipti. Ne var ki, kaliteyi iyileştirmekle bu sorunlar da büyük ölçüde çözümleniyordu. Başka bir ifade ile, Toplam Kalite Yönetimi'nin esas amacını "Rekabet Üstünlüğü Sağlamak" olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Nitekim 1990'lı yıllarda "Hizmet Üstünlüğü" ön plana çıkınca, yeni hedef "Hizmet Kalitesi" şeklinde ortaya konmuştur. Bu tür bir hizmetin öğeleri de: Hız, esneklik, duyarlılık, vs. gibi ifadelerle açıklanmaktadır (Şekil 4).

Özetlemek gerekirse, Toplam Kalite Yönetimi'nde evreler:

- Hataları gidermek,
- İyileştirmeler yapmak,
- Müşteri tercihlerini gerçekleştirmek ve
- Rekabet üstünlüğü için gerekeni yapmak şeklindedir.

Toplam kalitenin özü

Toplam Kalite'nin esas amacını yukarıdaki gibi belirledikten sonra, biraz da yaklaşımı ve yöntemi üzerinde duralım. Amacın doğru saptanmaması halinde nasıl

HİZMET ÜSTÜNLÜĞÜ

KALİTE REKABETİ

FİYAT REKABETİ

KİTLESEL ÜRETİM

1950	1960	1970	1980	1990	2000
------	------	------	------	------	------

Şekil 4. Rekabette öğeler

Audi.

Vorsprung

durch

Technik.



Vorsprung durch Technik
Kısacası teknolojiye öncü.

İşte dünya Audi'yi böyle görüyor... böyle tanımlıyor. Çünkü Audi yenilikleri izleyen değil, yenilikleri yaratan bir kuruluş. Ve bu özelliğiyle dünden bugüne dünyanın önde gelen markası. Gerçekten de Audi'nin teknolojik yenilikleri, otomobil tarihinde dönüm noktalarını oluşturuyor.

• Her türlü yol koşulunda mükemmel kavrama sağlayan dört çeker sistemi.

• Dünyada ilk kez sürtünme katsayısını 0.30'a ulaştıran aerodinamik gövde.

• Rakiplerine göre % 40 oranında hafiflik, daha az yakıt tüketimi ve daha az karbondioksit emisyonu sağlayan Audi Space Frame. (Audi'nin otomobil teknolojisine getirdiği bu en son yeniliğin adı A8.)

İşte Audi'nin öncülük ettiği teknolojik üstünlüklerden sadece birkaçı.

Mükemmel performans sağlama

yolunda atılan bu adımlar Audi'ye dünya çapında ödüller ve şampiyonluklar getirdi.

Bu ödüller ise her Audi otomobili, geleceğin teknolojisini yansıtan üstün performansı ile eşsiz bir mühendislik harikası olduğunu kanıtladı.

Audi'nin görkemi, sadece üstün performansında değil karizmatik dış hatlarında ve iç tasarımındaki tüm ayrıntılarda hissedilir.

Tıpkı **Audi 80 Competition**'da olduğu gibi.



Audi 80 Competition

Limited Edition üretilen bu spor otomobil olağanüstü teknolojik üstünlüklerini mükemmel bir estetik yorumla sunuyor. Yanlardan kavrayan ergonomik koltukları, döşemedeki zarif işçiliği, deri direksiyonu, kliması ve radyo-teybi Audi'nin konfor sağlamadaki uzmanlığını gösteren özelliklerden sadece birkaçı.

Entegre emniyet kemeri, ABS fren sistemi ve airbag, Audi teknolojisinin sürüş güvenliğine verdiği önemin kanıtı.

Lütfen deneme sürüşü için bizi arayın. Audi 80 Competition'ın alımlı hatlarında gizli sınırsız gücü deneyin... görün... hissedin.

Doğuş Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Eski Büyükdere Cad.
Ayazağaköyü Yolu No: 23
80670 Ayazağa-Maslak/İstanbul
Tel: (0 212) 276 50 27-29

Teknik Özellikler:

- Motor 2.0 16V 4 silindirli
- Max. güç 140 bhp/5900 d/dak.
- Max. tork 185 Nm/4500 d/dak.
- Max. hız 206 Km/s.
- 0-80/0-100 Km/s. 6,4 sn./9,8 sn.

Audi.
Vorsprung durch
Technik



bir yanlış olabiliyorsa, temel yaklaşımı doğru bir şekilde algılamamak da aynı derecede sakıncalıdır. Nitekim, 1970'li yıllarda Japonya'yı ziyaret eden ABD'li sanayiciler Kalite Kontrol Çemberleri'ni görmüşler ve Toplam Kalite'yi öyle algılamışlardır (Ülkemizde de birçok sanayi kuruluşu hâlâ bu uygulamayı "Toplam Kalite" zannetmektedir!).

Toplam Kalite ile ilgili bir diğer yanlış da istatistiğin kullanımı ile ilgilidir. Shewhart'ın geliştirdiği yöntemleri -örneğin "İstatistiksel Proses Kontrol" tekniklerini- uygulamayı tek başına Toplam Kalite ile eşanlamlı tutanlar da bir hayli yaygındır.

Bu yanlışta, esas uzmanlığı istatistik olan Deming'in de rolünün olduğu söylenebilir. Son yıllarda Taguchi'nin yöntemlerinin popülerliği de teknikle özün birbirine karışmasına neden olmuştur.

Günümüzde yaşanan bir diğer karmaşa da "Kalite Güvencesi" ile ilgilidir. Özellikle, Avrupa Birliği'nin benimsediği ISO 9000 modeli ile gündeme gelen bu konu, bu modelin Toplam Kalite ile karıştırılmasına yol açmıştır.

Hemen belirtelim ki, gerek Kalite Çemberleri, gerekse istatistik ve Kalite Güvence Sistemleri Toplam Kalite'nin başarısında etkili olmuştur, fakat bu yöntemleri uyguluyor olmak Toplam Kalite'yi gerçekleştiriyor olmakla eşanlamlı değildir.

1982 yılında Amerikan Hükümeti'ne Japon mucizesini anlatan Deming, bu başarıyı dört ana faktöre bağlamıştı:

- Müşterilere duyarlılık,
- Tüm çalışanların bilgilerinden yararlanmak,
- İstatistiği kullanmak ve
- Tedarikçilerle işbirliğini gerçekleştirmek

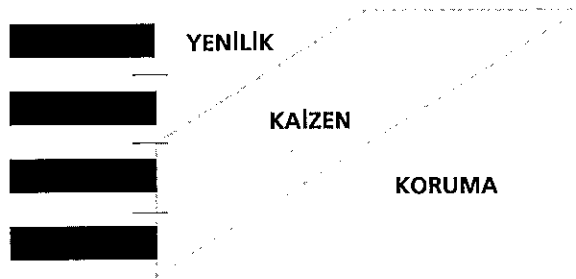
Günümüzde de şüphesiz bu faktörler önemlerini korumaktadır. Ancak, bunların da ötesinde yeni bir faktör ön plana çıkmaktadır. Yaratıcılık, Sıfır-Hata'nın artık standart olarak kabul edildiği bir ortamda ve sürekli gelişmenin yaygın uygulandığı bir dönemde rekabet gücünü belirleyecek öge 'yaratıcılık' olacaktır.

"Kaizen" kitabının yazarı Masaki Imai Japonların başarısını açıklarken işbölümünü Şekil 5'te olduğu gibi göstermiştir (Şekil 5).

Kanımca, 2000'li yıllarda Kaizen (Sürekli İyileştirme) önemini kaybedecektir, buna karşılık yenilik-yaratıcılık ön plana çıkacaktır. Ayrıca, yaratıcılık orta ve üst yönetimin sorumluluk sınırlarını aşacak, tüm personele yayılacaktır. Başka bir ifade ile, yeni model Şekil 6'dakine benzeyecektir (Şekil 6).

Kalite uzmanları Juran ve Deming şirketin (kalite) performansında "sistem" ögesinin "operatör" (iş yapan) ögesinden çok daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardı. Belki de bu nedenle, klasik modelde yönetim öteden beri 'sistem'i ön planda tutmuş, onunla bizzat ilgilenmiştir. Operatörlerden sadece "sistemi işletmeleri" beklenmiştir (Şekil 7).

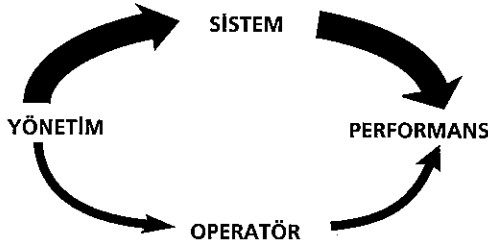
Günümüzün rekabetçi ortamında bu model hızla geçerliliğini yitirecektir. Toplam Kalite bağlamında bu modelin yerini 'sistemleri de geliştiren operatörlere dayalı' daha üstün bir model alacaktır. Çalışanı yücelten, onların bilgi ve yeteneklerinden bütün ile yarar-



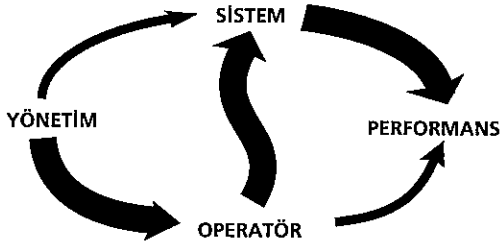
Şekil 5. Japonların iş fonksiyonu olgusu



Şekil 6. Yeni dönemde fonksiyonlar



Şekil 7. Klasik yönetim'de yaklaşım



Şekil 8. Toplam kalite yaklaşımı

lanmayı öngören Toplam Kalite'nin bu yeni modeli oluşturmasını bekleyebiliriz. Bu modelde yönetimin esas ilgi ve desteği çalışanları geliştirmek olacak, onlar da artan nitelikleri ve kendilerine tanınan yetkilerle sistemleri geliştireceklerdir (Şekil 8).

Bu modelin uygulanması ile sadece şirket performansı artmakla kalmıyor, çalışanların motivasyonu da yükseliyor. Çünkü, bu modelde tüm çalışanlar 'adam yerine' koyuluyor, sadece yöneticiler ve mühendisler değil!

Az da olsa, bu modeli uygulayan şirketler şimdiden var ve başarıları dikkatleri çekiyor. Ancak, modelin yaygınlaşması ve genel bir akıma dönüşmesi kolay olmayacak; en azından vakit alacak. Bunun nedeni ise, önünde Çin Seddi gibi duran ve gelişmeyi engelleyen klasik organizasyon yapısı. Aşağıda bunun üzerinde durmaya çalışacağım.

Toplam kalitenin önündeki engel: Klasik organizasyonlar

Gelişmiş ekonomilerde sanayi ve ticarete egemen olan, katma değer önemli bir bölümünü üreten ve toplumda saygınlık -veya korku- yaratan kurumlaşmış şir-

ketleri incelediğimizde belli öğeler, yapılar görüyoruz. Bunları ana hatları ile sıralayalım.

(i) Büyük şirketler de çok sayıda insan çalışıyor. Bu kişiler "yönetici" ve "işgören" olarak ikiye ayrılıyor.

(ii) Şirket büyüdükçe, yönetici sayısı da artarak büyüyor; başka bir ifade ile, işgören başına yönetici sayısı oransal olarak artıyor.

(iii) Yönetici sayısı arttıkça, yönetim kademesi sayısı da artıyor.

(iv) Şirketin işleri genişledikçe, iş bölümü de artıyor; ana fonksiyonlara bölünmüş işlere ilave olarak, fonksiyonlar da kendi içlerinde alt fonksiyonlara bölünüyor (Şekil 9).

(v) Organizasyon yapısı karmaşılaştıkça işbölümünü, yetkileri ve prosedürleri de geliştirmek zarureti doğuyor.

(vi) Bu denli bir gelişmişlik düzeyine ulaşan bir şirkette, bir kez daha bölünme gerekiyor. Varılmış olan karmaşıklıkta çözümlemek ve işleri düzene sokmak



Şekil 9. Klasik Organizasyon

üzere "kurmay"lar ve "kurmay birimler" görevlendiriliyor. İşleri kurmaylar planlıyor, icracılar uguluyor.

(vii) "Bilgi çağı"na da ayak uydurmak gerektiğinden, mevcut yapı veri olarak kabul edilip, işler programlanıyor.

Çağdaş, kurumlaşmış, büyük şirketleri genelde bu yapılar içinde görüyoruz. Peki, bu yapılar çağın gereklerine ne kadar uyuyor? Günümüzün rekabetçi ortamında aranan özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Müşteri beklentilerine duyarlılık
- Hızlı ve yerinde hizmet
- İstekleri karşılama esneklik
- Yenilik, yaratıcılık
- Ürün ve hizmette çeşitlilik
- Müşteriye yakınlık, motivasyon.

Oysa, yapısını yukarıda özetlemeye, çalıştığım tipik çağdaş şirket ise:

- Müşterilere uzak ve genelde duyarsız
- Verdiği hizmetlerde belli kurallara bağlı olarak sınırlı ve katı
- Olabildiğince yavaş.

Zira, şirket yapısı hiyerarşik, bürokratik, hantal; işler bölünmüş ve yetkiler dağınık. Bunun nedenleri de açık: Mecut modelin tarihçesini incelediğimizde, temellerinin yaklaşık 200 yıl önce atıldığını, çatının da yaklaşık 100 yıl evvel çatıldığını görüyoruz.

- İşlerin küçük parçalara bölünmesi ile verimliliğin artacağını Adam Smith 1776 yılında yayınladığı "Wealth of Nations" adlı kitabında tavsiye etmişti.
- Prusya ordusundan esinlenen Max Weber yönetim konusundaki görüşlerini 1890 yılında "Bureaucracy" adlı kitabında anlatmıştı.
- Fransız ulusal kömür şirketinin Genel Müdürü olan Henry Fayol "emir-komuta" sistemini, yönetim hiyerarşisini ve faaliyetlerin departmanlara ayrılmasını 1892 yılında yayınladığı "Principles of Administration" adlı kitabında yazıyordu.
- Karmaşık işlerin kurmaylarca planlanması ve icracılarca uygulanması fikrini Frederick Taylor 1911 yılında yayınladığı "Scientific Management" adlı eserinde işlemişti.

Toplam kalitenin yeni boyutları

Günümüzün organizasyon yapısını 'yaratıcılık' kavramı ile ne ölçüde bağdaştırabiliriz? İşleri bu denli bölen, yetkileri çok sayıda kademeye paylaştıran, kişileri 'kutulara' hapseden, velhasıl başarı faktörlerini bu derece sınırlayan bir yapı ile yaratıcılık nasıl geliştirebilir?

Toplam Kalite'nin bu sorunlara yanıtını yeni yönetim modeline uyan organizasyon yapılarında kolaylıkla bulabiliriz. Bu organizasyon yapılarını şu ifadelerle tanımlayabiliriz.

Yalın yönetim

- Yetkileri işi yapanlara devreden
- Her faaliyette yetki ile sorumluluğu birleştiren
- İşin gereklerine göre örgütlenen

Hücre Yönetimi (Bütünsel Yönetim)

- İşin bütünüdür yürüten
- Kişilerin birkaç işi birden yürüttüğü
- Müşterisi ve tedarikçisi ile bütünleşmiş

Hedeflere Yönetim

- İş yapanların aynı hedeflerde birleştiği
- Hedeflerin ana gayeye uygun olduğu
- 'Sinerji' etkisinden yararlanan
- İş geliştirmenin 'projelendirildiği'

İnsan Kaynakları Yönetimi

- Temel değer 'insan' olduğuna inanan
- Tüm çalışanlarını sürekli eğiten
- Her bireyin kariyerini planlayan
- Kişisel hedeflerle şirket hedeflerini bağdaştıran

Görüldüğü gibi, yeni dönemde yöneticilere pek çok görev düşüyor. Basmakalıp organizasyonların yerini karmaşık, dinamik, sürekli şekil değiştiren örgütlenme modelleri alıyor.. Personel yönetimi, yerini 'yaratıcılığın yönetimi'ne bırakıyor... Pazar, dünya pazarı olurken, rakipler de artıyor, hedefler büyüyor. Herkese "kolay gelsin"

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoglu

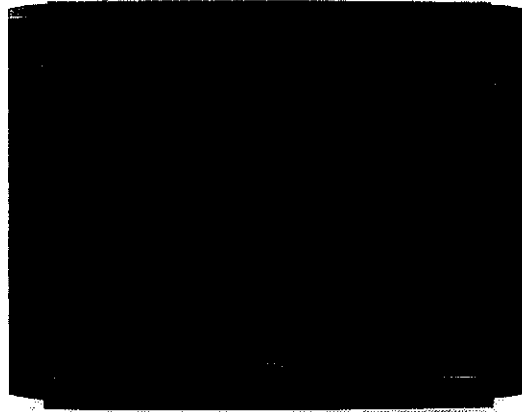
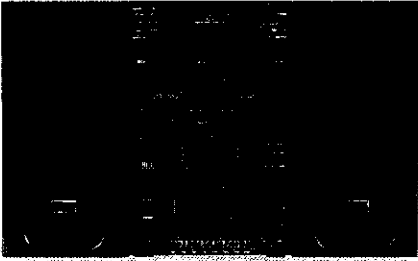
Yönetim danışmanlığı yapmaktadır.

Dünya markasından dünya güvencesi

Elektronikte

Türkiye'de ilk kez Bekoteknik uluslararası kalite onayını aldı.

ISO 9001



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

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

Kuruluşu'nun incelemeleri sonucu

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

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



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



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

 **Bekoteknik**

BEKO
Bir dünya markasıdır

"THINK TANK"

Bilimin politikayla buluştuğu yer

Bülent Eczacıbaşı

TESEV'in (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı) kurulmasıyla, Türkiye'de "think tank" olarak çalışmayı amaçlayan kuruluşların sayısı birkaç yıl içinde, beşe ulaşmış oldu. Böyle hızlı gelişmeleri "moda" ile açıklamak kolaycılık olur.

Burada, bir anlayış birliğine varabilmek için, önce "think tank" kavramı üzerinde durmak gerekiyor. Bu adla anılan kuruluşların farklı türleri bulunuyor. Bu türleri ayırmak için temel ölçüt kurumun "kime" hizmet amacıyla çalıştığıdır. Bir yanda hükümetlere, partilere, liderlik için yarışan politikacılara ya da şirketlere danışmanlık hizmeti sunmak için bilimsel araştırmalar yapan ve bunların sonucunda politika önerileri üreten "think tank"leri görüyoruz. Bir yanda da, örgütsel anlamda bağımsız ve kurucularının koydukları ilkeler çerçevesinde toplumun tümüne hizmet amacıyla bilimsel araştırmalar yapan, bunlardan elde ettikleri sonuçları kamuoyuna açıklayan "think tank"ler var. Doğal olarak bunların finansman kaynakları da farklı oluyor. Birinci türdekiler, danışmanlık hizmeti verdikleri kurum ve kişilerden aldıkları ücretlerle finanse edilirlerken, ikinci türdekiler esas olarak yardım ve bağışlarla yaşamlarını sürdürüyorlar. Bizim konumuz, TESEV'in de Türkiye'de ilk örneğini oluşturduğu, ikinci türdeki "think tank"ler.

Bilimle siyaset arasındaki köprü

Politik ve ekonomik nitelikli sorunlar, yani kamu politikası sorunları ile ilgili çözüm önerileri üreten bilimsel kuruluşlara "think tank" deniyor. Aslında bu yüzyılın başlarında ortaya çıkan, 1960'larda Kennedy

ve Johnson dönemlerinden, özellikle de 1970'lerden sonra sayıları ve etkinlikleri artan bu kuruluşların, Batı ülkelerinin politik yaşamlarında önemli bir yerleri var. Kendi alanlarında sözsahibi bilim adamlarının çalıştığı bu araştırma enstitüleri, politik ve ekonomik gelişmeleri inceliyorlar; ortaya çıkan sorunlara ilişkin araştırma projeleri oluşturup yürütüyorlar ve elde ettikleri sonuçlardan yararlanarak ürettikleri çözüm önerilerini kamuoyuna açıklıyorlar. "Think tank"lerin bilimsel çalışmaları, salt akademik amaçlı çalışmalardan farklı olarak, politika üretmeye yönelik. Bu anlamda, "think tank"lerin işlevinin bilimle politika arasında köprü kurmak olduğu söylenebilir.

Bu tür araştırma enstitüleri çalışmalarını, bu yüzyılın başından bu yana aralıksız sürdürüyorlar ama, sorunların arttığı ve toplumun yeni politikalar benimsemesi gereken dönüşüm dönemlerinde, doğal olarak, önemleri artıyor. "Think tank"lerin, örneğin Amerika'da 1930 bunalımında, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları'nı izleyen yıllarda, Vietnam Savaşı döneminde ve son ekonomik durgunluk dönemlerinde artan etkinlikleri, bunu kanıtıyor.

Yarına ışık tutacak öneriler

Bakışımızı Türkiye'ye çevirince, bir dönüşüm dönemi içinde olduğumuzu ve uygulanmakta olan politikaların sorunları çözmekte yetersiz kaldığını, yeni politikalar gerektiğini açıkça görüyoruz. Buna karşılık, politika üretme görevini üstlenmiş kurumlardan kamuoyuna, Türkiye'nin yarınına ışık tutacak yeni çözüm önerilerinin yansıdığını söylemek güç. Son

yıllarda bu durum, sorunları çözümsüz bırakırken, bir yandan da doğal olarak toplumda karamsarlığa yolaçıyor; bireysel ve kurumsal enerjinin sorunların çözümü yönünde harekete geçmesini önüyor.

Çözümler kuşkusuz, politik kararlarla sağlanır; ama politik kararların oluşumunda rasyonel etkilerle rasyonel olmayan etkiler çarpışır ve ancak rasyonel etkilerin ağır bastığı kararlar çözüm getirir. Başka bir deyişle sorunların çözülebilmesi için, politik kararlarda gerçeklere uygun gerekçeler hakim olmalıdır. Oysa, bugünkü çözümsüzlüğe yolaçan politik kararların gerçeklere dayanan nedenlerle alındığını söyleyemiyoruz. İşte, sorunları bilimsel olarak araştırmak, çözümlmek ve bunlara uygun politika seçenekleri oluşturup kamuoyuna açıklamak, yani "think tank" çalışması yapmak gereği, burada ortaya çıkıyor.

Batı'daki işleyişlerine bakınca "think tank"lerin, politik süreçteki rollerinin, tam da Türkiye'nin bugünkü gereksinimlerine uygun düştüğünü görüyoruz. Bu bilimsel araştırma kurumlarında, farklı görüşlerden olmalarına özen gösterilen uzman araştırmacılar, aktüel sorunlara ilişkin araştırmalarını tam bir bağımsızlık içinde yürütüyorlar. Elde ettikleri verilere uygun çözüm önerilerini politika seçenekleri halinde kamuoyuna açıklıyorlar. Öneriler kamuoyunda ve doğal olarak siyasi planda da tartışılıyor ve tercihleri etkiliyor. Bu noktada birkaç olasılık ortaya çıkıyor.

Demokrasinin işleyişi için "think tank"

Uygulanabilir nitelikte, yani toplumsal çıkar dengelerine uygun olmalarına özen gösterilen öneriler eğer kamuoyu ve siyasetçiler tarafından benimsenirlerse, sorun yok. Gereken siyasetçiler tarafından benimsenirlerse, sorun yok. Gereken mevzuat değişiklikleri ile bunlar yürürlüğe konuyor. Ama bazen, kamuoyu tarafından benimsenen önerilerin siyasetçiler tarafından, rasyonel olmayan etkenlerin ağır basmasıyla, benimsenmemeleri de söz konusu olabiliyor. O zaman beklenen, demokratik işleyişin devreye girmesi ve seçmen baskısının başlaması. Sonuçta çoğunlukla, bazı dengelemelerle de olsa, kamuoyu tarafından benimsenen politikaların yürürlüğe

konduğu görülüyor.

Görüldüğü gibi "think tank"lerin en önemli toplumsal işlevleri, politik kararların gerekçelerini ve toplum hayatı üzerindeki etkilerini tam anlamıyla incelemek olanağından yoksun olan seçmenlere, adeta bir "toplumsal danışmanlık" hizmeti vermek oluyor. Böylece demokratik işleyişin temel varsayımı olan, "seçmenlerin ülke sorunları hakkında bilgi sahibi olması" hedefine yaklaşıyor. Demokrasinin sağlıklı işleyişi, ülke sorunlarının çözümünü kolaylaştırıyor. Toplumsal karamsarlığın ortadan kalktığı ortamlarda bireysel ve kurumsal enerji üretken hale geliyor; bunalımlar, bütün toplumsal grupların çıkarlarının dengelenmesine dayanan çözümlerle, daha sağlıklı ve kalıcı bir biçimde atlatılabiliyor.

Geleceğe yatırım

Bu amaca ulaşabilmek için, sözünü ettiğimiz türdeki "think tank"lerin kurumsal yapıları önem taşıyor. Toplum tarafından benimsenebilecek, yeni ve uygulanabilir, yani bilimsel çözüm önerileri ancak tarafsız ve çok sesli araştırma kurumları tarafından üretilebiliyorlar. Bir kurumun bu niteliklere sahip olması için ön koşul, yönetsel ve parasal bağımsızlıktır. Politika seçenekleri üretmeyi amaç alan bir bilimsel araştırma kurumu, toplumsal dengelerle çok yakından ilgili olan işlevini yerine getirmekte, mali kaynakları ne kadar yeterli ve çeşitli ise, o kadar başarılı oluyor. İşte bu nedenle Batı'da, bu tür kurumların bağış ve yardımlarla desteklenmesi artık, bir "hayır işi" olarak değil, olanağı bulunanların "ülkenin geleceğine yaptığı yatırım" olarak görülüyor. Çünkü uğraşları bilim, çalışma, ticaret, üretim.. ne olursa olsun bütün kişi ve kurumların geleceği, enerjinin verimli kullanılabileceği bir ortamın varlığına bağlı. O ortamın oluşmasında ise, bilimin siyasetle buluşup toplumsal sorunlar için çözüm önerileri ürettiği "think tank"lerin önemi açıkça görünüyor.

Bülent Eczacıbaşı

TESEV Yönetim Kurulu Başkanı

1980-1993 Kamu yatırımlarında 3 dönem/3 analiz

Metin Toprak

80'li yıllardaki gelişmeleri, dönemin siyasi iktidarı tarafından dünya görüşü olarak sunulan tartışmalar çerçevesinde değerlendirmek, bir anlamda dönemin kritiğini yapma anlamına gelir. Bugün sosyal ve ekonomik yapılanmanın reorganizasyonu ile ilgili öneriler şüphesiz, geçmiş on-onbeş yıllık bir dönemden devralınan miras veri kabul edilerek yapılmaktadır. Türk ekonomisinde, kamu kesimi kaynak bulmak ve kullanmak bakımından özel kesime oranla daha egemen konumda olduğu için, ekonomik çözümlemelerde kamu kesimi politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle sözkonusu dönemin kamu kesimi bağlamında çeşitli açılardan incelenmesi yaşamsal önem taşımaktadır.

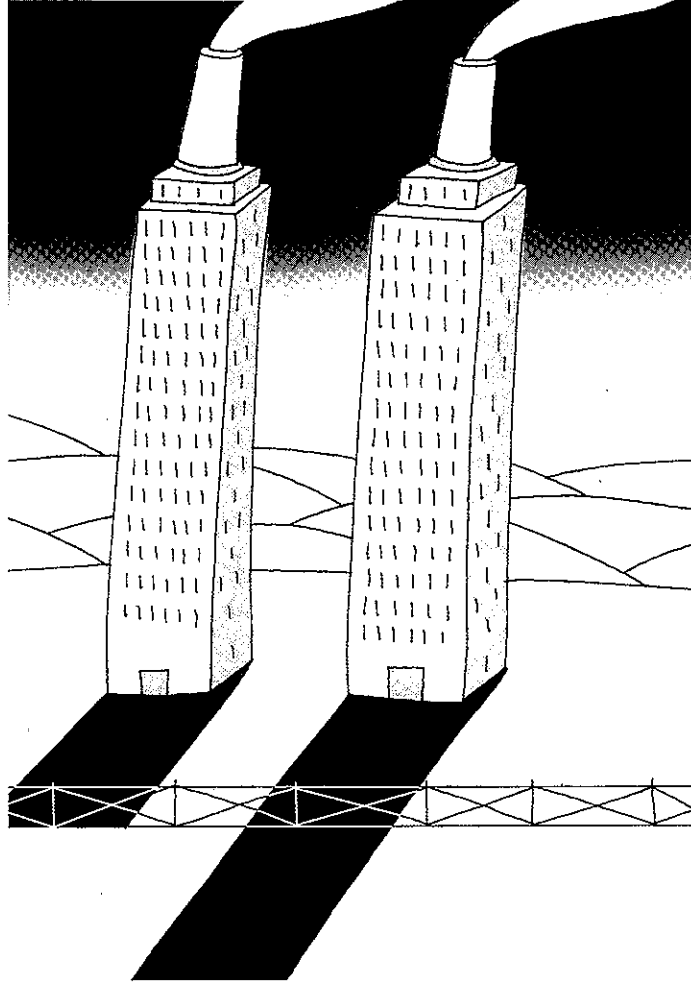
Türkiye, Cumhuriyet tarihinde özel teşebbüse ve devlet işletmeciliğine dayanan dönemleri zaman zaman denemiş, 80'li yıllara kadar, hemen her deney devlet girişimciliğinin artmasıyla sonuçlanmıştır. O derecede ki, devletçilik olgusu devletin resmi ideolojisinin bir unsuru olarak yoğun bir biçimde işlenmiş ve erdem olarak kabul edilmiştir. Aslında, Menderes Dönemi hariç tutulursa, Türk ekonomisini 1980 öncesi ve sonrası olarak iki ana kategoriye ayırmak mümkündür. 1.dönemde sosyal, kültürel, politik ve ekonomik alanlarda erdem sayılan devletçilik, 80 sonrasında adeta utanç duyulacak bir günah oluvermiştir. Bu bakımdan 80 sonrası dönem, alt dönemleri itibarıyla incelendiğinde, 80 öncesine oranla ne gibi gelişmelerin meydana geldiğini görmek mümkündür.

24 Ocağın koşulları

Seksen sonrası dönem, alt dönemler olarak 1980-1982, 1983-1987, 1988-1991 ve 1992- şeklinde bir

ayırma tabi tutulabilir. 1980-1982 aralığında 24 Ocak Kararları'nın uygulanması için gerekli ortamın oluşturulmasına yönelik önlemler alınmıştır. Bir yandan sendikalar, öğrenci hareketleri ve siyasi partiler tam bir denetim altına alınırken, diğer yandan yasadışı şiddet eylemleri de sona erdirilmiştir. 1983'de Özal Hükümeti'nin devraldığı manzarada hükümet politikalarına karşı, direnişlerin yeri yoktur. Üretim maliyetleri açısından maaş ve ücretler hariç diğer girdi maliyetleri serbest piyasa koşullarınca belirlenmiştir. Esasen, özellikle özel kesimde işçi ücretlerinin de serbest piyasa koşullarında belirlendiğini söylemek mümkündür. Çünkü, Doğu ve Güneydoğu bölgelerinden büyük kentlere olan yoğun göç nedeniyle işgücü piyasasında emek arzı bakımından yoğun bir rekabet yaşanmıştır. Dolayısıyla kayıtdışı ekonomide önemli bir yer tutan, örneğin İstanbul'daki genelde atelye tipi üretim birimlerinde devletin belirlediği asgari ücretle dahi iş bulamayan dışkalifiye yığınlar olagelmıştır. 1983 yılında sivil hükümetin işbaşına gelmesi ve uygulamalarını askeri gücün garantörlüğünde yürütmesi sayesinde kararlılık gösterilebilinmiş ve ekonomik, politik ve sosyal düşünce planında oldukça önemli değişimler yaşanmıştır. İhracata dayalı kalkınma modeline ağırlık verilmiş; Kamu, harcamalarını üretken alanlardan çekerek, ekonomik ve sosyal altyapı yatırımlarına yöneltmiş, turizm ve ihracat teşvikleri yoluyla özel kesimin dünyaya açılması sağlanmış ve gümrük duvarlarında önemli indirimler yapılmaya başlanmıştır. Özel kesim de bu dönemde sağlık, eğitim, ulaşırma-haberleşme gibi altyapı yatırımlarında önemli gelişmeler kaydetmiş, müteahhitlik hizmetlerinde Ortadoğu ülkelerinde önemli projeler gerçekleştirmiştir. 1983-1987 döne-

mini ANAP iktidarının altın yılları olarak değerlendirilmek mümkündür. Yeni politikalar üretmede, radikal ve kararlı icraatta bulunmada, dönemin siyasi iktidarı özel sektöre de örnek olmuştur. Uzun vadeli sözleşme sayılabilecek anayasa ve yasalara riayet gibi unsurlar bu dönemde yerini, kısa vadeli ve esnek düşünme ile yüksek uyum yeteneği, pragmatist ve oportünist tutum ve davranışların her türlü toplumsal önceliğin önüne geçmesi, geçmişi tartışmaktan, geleceği düşünmekten ziyade, günü yaşamaya bırakmıştır. Bu dönem Türk toplumu açısından hemen her alanda bir deregülasyon dönemi olarak adlandırılabilir. Nitekim sivil toplum bazında İslamın siyasallaşmasından ziyade, siyasi partiler platformunda olumlu gelişmeler, döviz üzerine getirilen kısıtlamaların kalkmasıyla yurtiçine formel piyasalara yoğun bir döviz akışının olması, ekonomik ve sosyal altyapıdaki büyük ilerlemeler, özel kesimin kaydettiği büyük atılımlar ve kitle iletişim araçlarının (özellikle TV) yaygın kullanımının doğurduğu modernizasyonun yanında önemli bazı olumsuzluklar da meydana gelmiş ve hükümetin iç politikada önemli ölçüde kredi kaybetmesine yol açmıştır. Yıllarca baskı altında tutulan işçi kesimi sesini yükseltmeye başlamış, hayali ihracat, usülsüz kredi ve teşvik kredisi kullanımları kamu bankaları kaynaklarının politik kaygılarla usülsüz kullanımı gibi bir çok olay sonucunda, ihracat ve turizm yatırım teş-



viklerinde kısıntıya gidilmiştir.

1988'in seçim zamanları...

1987 yılında erken genel seçimlerin yapılması, hükümetin seçim ekonomisi uygulamasına yol açmıştır. Genel seçimler nedeniyle ertelenen KİT zamlarının etkisi 1988 yılında görülmeye başlanmıştır. 1988-1991 zaman dilimi ANAP Hükümeti'nin fiilen politika üretiminde tıkanıldığı-tükendiği yıllar olmuştur. Türk Lirasının konvertibilitesi ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesinin Türk ekonomisine ciddi maliyetleri ortaya çıkarmıştır. Ekonominin arz yanına yönelik politika-

ları 1983-1987 döneminde kemale ve hitama eren ANAP Hükümeti, 1988 yılından itibaren radikal davranamamış ve hemen her sorunu faiz ve döviz gibi finansal politikalarla halletme yoluna gitmiştir. Yüksek faiz-düşük kur politikası nedeniyle Türk ekonomisi önemli dalgalanmalara maruz kalmış ve hükümetin yeterli döviz stoku için bu politikanın izlenmesi adeta zorunlu olmuştur. 1989 genel yerel seçimlerinden ANAP'ın büyük bir başarısızlıkla çıkması sonucu, hükümetin icra gücü iyice kaybolmuştur. Nitekim 1989 yılında Cumhurbaşkanı ve Kongre Başbakanı seçimi, 1990 yılında tekrar Kongre Başbakanı seçimi ve nihayet 1991 yılında erken genel seçimlerin yapılması, 1988-1991 yıllarının kayıp yıllar olmasına neden olmuş ve bu dönemde Türk toplumu ekonomik, politik

ve sosyal olarak bir fetret dönemi yaşamıştır. 1983-1987 dönemi uygulamalarına ilişkin yolsuzluk dosyaları ayyuka çıkmıştır ve bugün dahi bu dosyalar tartışılmaktadır. (Emlak Bankası olayı gibi). Gerek siyasi iktidarın yılgınlık ve yorgunluğu, gerekse icraatın yoğun biçimde bir çözümsüzlük içinde olması, 1991 erken seçimlerinde adeta bir karşı devrimin gerçekleşmesine yol açmıştır. Eski Sovyet ve Doğu Bloku ülkelerindeki yeniden yapılanma ve açıklık politikalarının ardından eski komünistlerin işbaşına gelmesi bu bağlamda Türkiye'ye paralel bir örnek oluşturmaktadır. Eğer I. ANAP Hükümeti'nin yerleşik hemen hemen tüm yasal ve kurumsal düzenlemelere başkaldırısı bir devrim olarak nitelendirilebilirse DYP-SHP Koalisyonunun işbaşına gelmesi de karşı devrim olarak kabul edilebilir.

I. ANAP Hükümeti'nin kararname uygulamalarıyla yasama işlevini Meclis'ten hükümete aktarması, fonlarla bütçe uygulamasının getirdiği sınırlamaları bertaraf etmesi, Devlet Personel Başkanlığı ve Hazine ve Dışicaret Müsteşarlığı'nı kurma yoluyla Maliye bürokrasisini zayıflatması, Emniyet Genel Müdürlüğü'nü güçlendirme yoluyla Ordu'nun yanında başka bir kayda değer silahlı kuvvet ortaya çıkarması, yerel yönetimleri yetki ve güç olarak güçlendirme yoluyla merkezi hükümetin etki alanını sınırlaması gibi gelişmeler, Türk bürokrasisi için devrim sayılabilir. Bu dönem deregülasyon dönemi olarak adlandırılırsa, doğal olarak bir de reformasyon dönemi gerekecektir. II. ANAP Hükümeti bu reformasyon aşamasını gerçekleştirememiş, bunun yerine, 1991 Koalisyon Hükümeti bir restorasyon faaliyetine girişmiştir. Yıllarca karşı cephelede siyaset savaşı vermiş iki partinin doğal uzantıları olan DYP ve SHP'nin bir koalisyona gitmeleri, Türk politik yapısında aktörlerin karakterleri hakkında önemli ipuçları vermektedir. 80 öncesi ilerici, gerici, muhafazakar, tutucu, devrimci gibi tanımlamaların 80 sonrasında içerikleri tamamen değişmiş ve aynı aktörler farklı kategorilerde yer almaya başlamışlardır. İlericiliğin, demokratiğin, çağdaşlığın artık sağcılık veya solculuk olmadığı ortaya çıkmış; dönüşümden, de-

şimden, etkinlikten, verimlilikten yana olanlar, devlete karşı bireyin haklarını koruyan anlayışta olanlar ilericisi; buna karşı olanlar da gerici kategorisine girmişlerdir. Dolayısıyla DYP ve SHP koalisyonunun eski komünistlerin işbaşına gelmesiyle paralel bir bağlamda tutulması işte bu anlamdadır.

Restorasyon çabalarının sonu...

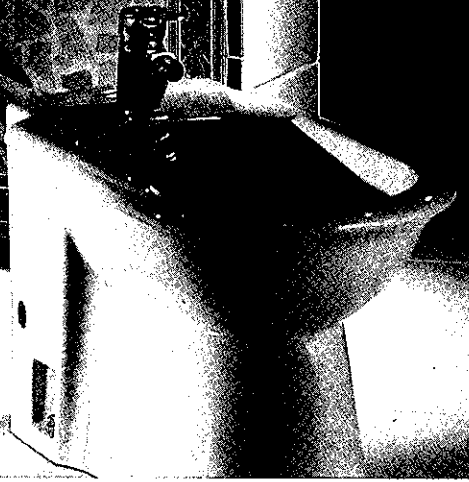
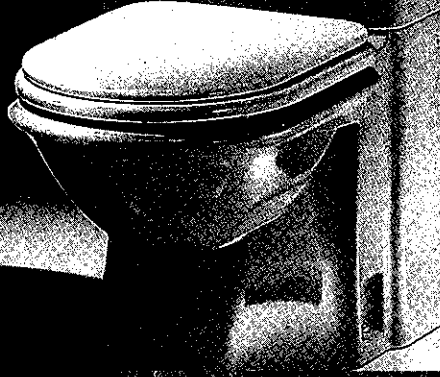
1993 yılında Cumhurbaşkanı, Kongre Başbakanı seçimi ve koalisyonun ikinci ortağının liderinin değişmesi, aslında Demirel Hükümeti'nin restorasyon çabalarının da sonu olmuştur. Çiller Hükümetiyle tekrar bir deregülasyon ve reformasyon hareketi başlamıştır. Bir yandan özelleştirme, bürokrasiyi yeniden yapılandırma konularında hükümete sınırsız yetki tanıyan kanunlar çıkarılırken diğer yandan kamu bürokrasisinin karşı atakları ile bu uğraşlar boşa çıkarılmaktadır. Kategorize etmek gerekirse, tutucu-muhafazakarlar ile ilerici-liberaller yan yana, omuz-omuz ama birbirlerine karşı kıran kırana bir savaşım vermektedirler.

Kamu kesiminin yatırım haritası:

Kamu kesiminin 1980-1993 döneminde tasarruf ve tüketim eğilimleri incelendiğinde, 1980-1988 alt dönemi ile 1989-1993 alt döneminin farklı trendlere sahip olduğu görülmektedir. Gerek kamu tüketimi, dolayısıyla gerekse kamu tasarrufları, GSMH'nın oranı olarak 1980-1988 aralığında istikrarlı bir seyir izlemiştir. Ancak 1989 yılından itibaren kamu tüketimi adeta patlama yapmıştır.

Ülkenin 1989 yılından itibaren neredeyse her yıl yaşanan bir seçim atmosferi sürecine girmesi şüphesiz bunda en büyük rolü oynamıştır. Kamu kesimi bir yandan tüketim harcamalarını artırırken, diğer yandan seçim kaygısıyla yatırımlarını azaltmamıştır. Bu da kamu kesimi tasarruf-yatırım farkının giderek açılmasına neden olmuştur. Dolayısıyla kamu kesiminin tüketim, tasarruf ve yatırım eğilimleri bakımından 1989 öncesi ve sonrası iki farklı trende sahip dönemler olmuş ve 1989 yılından itibaren kamu kesimi belirsizlik ve karsarsızlık halini yaşayagelmıştır. Özel kesimin tüketim,

Serel, Orkide serisi...yeni.



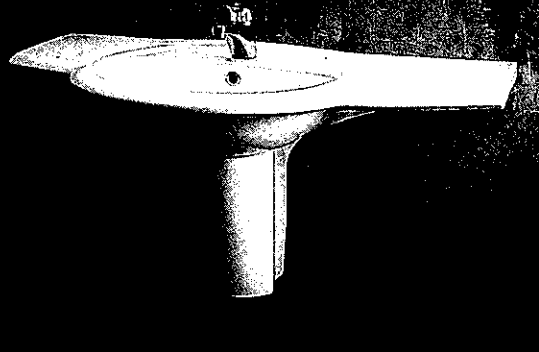
...sevgiler gündedir!

Şu "Orkide"...

Günü kucaklayan,

günü söyleyen.

Sevgi gibi, bir anda.



Sonra, yine o "Orkide"...

Ve gün olur "Orkide"ler

açar, banyonuzda sizinle...

Gün içinde, sevgiyle!

SEREL

"Banyonuzdaki Güzel"

GENEL DAĞITIM: ELMOR TESİSAT MALZEMESİ TİCARET A.Ş.

MERKEZ (İstanbul): Kemeraltı Cad. Ümmehan 71/2 Karaköy-İSTANBUL Tel: (0212) 251 70 06 (6 hat) Faks: (0212) 249 90 91 BÖLGE TEMSİLCİLİKLERİ ANKARA Tel: (0312) 431 11 32 (2 hat)
Faks: (0312) 431 61 43 İZMİR Tel: (0232) 433 91 95 (2 hat) Faks: (0232) 458 33 33 ADANA Tel: (0322) 352 53 55 / 56 Faks: (0322) 351 85 57 SAMSUN Tel: (0362) 233 97 57-
234 01 89 Faks: (0362) 234 01 89 BURSA Tel: (0224) 223 43 61- 220 79 72 Faks: (0224) 220 24 52 ANTALYA Tel: (0242) 242 27 15 - 242 77 15 Faks: (0242) 242 77 15

ELMOR A.Ş. BİR ELGİNKAN TOPLULUĞU KURULUŞUDUR.

tasarruf ve yatırım eğilimlerine 1980-1993 dönemi için bakıldığında, kamu kesimindeki durumun aksine, burada dönem boyunca istikrarlı bir trend olduğu görülmektedir. GSMH'nin oranı olarak özel kesim tüketimi dönem boyunca önemli gerilemeler yaşamıştır. Ancak, özellikle 1987 yılından itibaren özel kesim tüketimindeki düşüşün ve özel kesim tasarrufundaki artışın hızlanmasının önemli bir çağırışı vardır. 1987 yılından itibaren kamu kesiminin artan tüketimi ve azalan tasarrufunun kaynağını özel kesim kaynaklarından karşıladığının en açık göstergesi bu durumdur. Özel kesim, kısıtçı tüketiminden tasarruf ettiği kaynaklarını kendisi yatırıma dönüştürmemiş, bu kaynakları kamu kesimine yöneltmiştir. Kamu kesiminin parasal ve finansal politikalarla özel kesim kaynaklarını giderek artan bir oranda kullanması ancak yüksek faiz maliyetleriyle mümkün olmuş; bu yüzden özel sektörün yatırım şevki kırılmış ve toplam ekonomi bir kısır döngüye girmiştir. Bu durumun baş aktörü de tüketimini artıran kamu kesiminin kaynak kullanımındaki egemenliğidir.

Kamu ve özel kesimin 1980-1993 döneminde ekonomide toplam sabit sermaye yatırımlarından aldıkları payların gelişimi incelendiğinde, bu durum daha bir kesinlik kazanmaktadır. Toplam sabit sermaye yatırımlarının 1980-1986 aralığında yıllık ortalama % 61'i kamu kesimince gerçekleştirilirken, 1987 yılından itibaren kamunun yatırımlardaki payı önemli düşüşler kaydetmiş ve 1987-1993 aralığında toplam sabit sermaye yatırımlarının yıllık ortalama % 45'ini oluşturur hale gelmiştir. Ancak, özel kesimin yatırımlardan aldığı paydaki bu süratli artış ve kamu kesiminin yatırımlardan aldığı paydaki bu süratli düşüş görece olmuştur. 1985-1988 aralığında kamu yatırımlarının GSMH'ya oranı yükselme eğilimi göstermiştir. 1980-1984 ve 1989-1993 alt dönemlerinin her ikisinde de kamu yatırımlarının GSMH'ya oranı yaklaşık aynı düzeyde seyretmiştir. Dolayısıyla 1985-1988 aralığı hariç tutulduğunda, kamu yatırımlarındaki artışlar düşmektedir. 1980-1985 döneminde GSMH'nın oranı olarak istikrarlı kalan özel kesim sabit sermaye yatırımları, 1986

yılından itibaren süratli bir artış trendine girmiştir. Sonuç olarak, kamu kesimi bir yandan tüketimini artırıp tasarrufunu kısmış, diğer yandan özel kesim kaynaklarıyla yatırım harcamalarını aynı düzeyde sürdürmeye çalışmıştır. Oysa, özel kesim bir yandan kendi artan yatırım harcamaları için tüketimini kısarken, diğer yandan kamu kesiminin artan kaynak ihtiyacı için de tüketimini kısmıştır. Dolayısıyla özel kesim tüketiminden önemli ölçüde feragat etmiştir.

Altyapı yatırımları dikkat çekiyor.

Gerek kamu kesiminin, gerekse özel kesimin yöneldiği yatırım alanları da dönem boyunca önemli değişiklikler göstermiştir. Kamu kesimi, altyapı yatırımlarına yönelmeyi temel ilke olarak benimsediği için, eğitim, sağlık, ulaştırma-haberleşme, enerji gibi altyapı yatırımlarında önemli gelişmeler kaydetmiştir. Madencilik ve imalat sanayii yatırımlarında ise gerilemeler meydana gelmiştir. Özellikle KİT yatırımlarındaki dramatik düşüşler nedeniyle kamu yatırımları içinde imalat sanayii yatırımlarının toplam kamu yatırımları içinde dönem boyunca payını koruyabilmesi ise ancak siyasi kaygılarla açıklanabilir. Kamu kesiminin üretken alanlardan çekilmesi ve ekonomik-sosyal altyapı yatırımlarına yönelmesi esasen 80'li yıllarda bütün dünyada egemen olan iktisadi düşünceye de paralellik arz etmektedir. Kamu kesiminin ekonominin kaynakları üzerindeki kullanım egemenliğini devam ettirmesi, özel sektör açısından girdi maliyetlerini önemli ölçüde artıran sonuçlar doğurmaktadır. Oysa, kamu kesimi nasıl prodüktif alanlardan çekilmişse, kaynak kullanımını da kısması ve bu suretle özel sektörün kullanabileceği kaynak miktarını artırması gerekirdi. Kamu kesimi bir yandan üretken alanlardan çekilerek buradan gelen gelirin azalmasına yol açmış, diğer yandan harcamalarını tüketimde ve altyapı yatırımlarında yoğunlaştırarak, geri dönüşü ya olmayan ya da en azından kısa ve orta vadede dönüşü olmayan alanlara yönelerek ekonominin toplam kaynakları üzerindeki egemenliğini daha da pekiştirmiştir.

Özel kesimin yatırım alanlarına bakıldığında, 80-93

döneminde, tıpkı kamu sektöründe olduğu gibi, özel kesimde de üretken olmayan alan yatırımlarında bir yoğunlaşmaya gidildiği görülmektedir. Bu bakımdan Türk ekonomisinin 80 sonrasında üretken ekonomi vasfından çok, bir ticaret ve rant ekonomisi olma vasfı ön plana çıkmaktadır. Özel kesim yatırımlarının yöneldiği başlıca alanlar konut, sağlık, eğitim ve turizm sektörleri olmuştur. Görüldüğü gibi, özel kesim de ekonomik ve sosyal altyapı yatırımlarına yönelmiş ve üretken alanlara gerekli yatırım yapılmamıştır. Bunda da 1987 yılından beri ülkenin seçim atmosferine girmesinin getirdiği kamunun yüksek faizle iç borçlanmaya zorunluluğu, hükümet politikalarındaki belirsizlik ve kararsızlıklar nedeniyle yatırımcının tereddüt içinde kalması ile bu nedenle yüksek ve garantili gelir için kamu kesimine borç vermeye gitmeyi tercih etmesi gibi unsurlar etken olmuştur.

Hangi sektör ne kadar pay aldı?

Kamu kesiminin ekonomideki büyüklüğünün 1980-1993 aralığındaki gelişiminin açık bir göstergesi olarak sektörler itibarıyla sabit sermaye yatırımlarında kamu kesimi payının seyri incelenebilir. Tarım yatırımlarının dönem başında yarısı kamu kesimince yapılırken, bu pay dönem sonunda % 60 düzeyinde gerçekleşmiştir. Madencilik yatırımları genelde KİT'lerce yapıldığından, özel kesimin bu alana yönelik yatırımları görece yükselmiş ve dönemin ilk yarısında % 5 düzeyinde seyreden payı dönemin ikinci yarısında sürekli yükselerek dönem sonunda % 35 düzeyinde gerçekleşmiştir. İmalat sanayiine yönelik kamu yatırımları da ağırlıklı olarak KİT'ler tarafından yapıldığı için, KİT yatırımlarındaki gerilemeler nedeniyle kamu kesiminin bu sektördeki yatırım payı da dramatik düşüşler göstermiştir. Dönem başında imalat sanayii toplam yatırımlarının % 60'ını kamu gerçekleştirirken, dönem sonunda bu oran % 7 gibi düşük bir düzeyde kalmıştır. Enerji yatırımlarında kamu payı 80'li dönemin sonlarında gerilemeler yaşamış ve % 99'luk düzeyden dönem sonunda % 90'a düşmüştür. Ulaştırma-haberleşme yatırımlarında özel kesimin yatırım artışları ne-

deniyle, kamu payında düşüşler olmuştur. 90'ların başına kadar kamu kesiminin payı ortalama % 70 düzeyinde seyrederken, 90'ların başından itibaren sözkonusu oran % 60 düzeyine gerilemiştir. Turizm yatırımlarında yüzde 100'e varan karşılıksız teşvikler nedeniyle özel kesim yatırımları önemli artışlar yaşamıştır. Ancak, teşvik sınırlamalarının başlamasıyla turizm yatırımlarında gerilemeler olmuştur. Sektörde dönem başında kamu kesiminin yatırımlardaki payı % 50'lerden 1989'da % 12 oranına düşmüş, 90'ların başından itibaren özel sektör yatırımları azalınca görece olarak yükselerek dönem sonunda % 30 dolayında gerçekleşmiştir. Konut yatırımlarında kamu payı dönemin ilk yarısında % 10'lar düzeyinde seyrederken, dönemin ikinci yarısında özel kesim yatırımlarındaki önemli artışlar nedeniyle, kamu payı görece gerileyerek % 5'ler civarına düşmüştür. Eğitim sektörü yatırımlarında kamu egemenliği dönem boyunca devam etmekle beraber, özel kesimin bu alana yönelik yatırımları da kayda değer artışlar yaşamıştır. Özel kesimin dönemin ilk yarısında ortalama % 5 düzeyinde seyreden payı, ikinci yarısında % 10 düzeyinde dalgalanmıştır. Sağlık yatırımlarının gerek kamu, gerekse özel kesim toplam yatırımları içindeki payı dönem boyunca artmış, ancak artış oranı özel kesimde daha yüksek olduğu için, kamunun payında görece düşüşler meydana gelmiştir. Dönemin bir kaç yılında sağlık yatırımlarında kamu kesiminin payı % 90 lardayken, dönem sonunda % 70 dolayında gerçekleşmiştir. Bu gelişmelerden de anlaşıldığı gibi kamu kesiminin yatırım açısından geri çekilmesi, küçülmesi sadece prodüktif alanlarda olmamış, aynı zamanda ekonomik ve sosyal altyapı alanlarında da kamu kesimi yatırımlarında özel kesime oranla düşüşler yaşanmıştır.

Borçlanma gereği nereden çıkıyor?

Kamu harcamaları ve gelirlerinin GSMH'nın oranı olarak 1980 sonrası gelişimi incelendiğinde, 1987 yılına kadar istikrar içinde olan gider-gelir farkının bu tarihten itibaren gider lehine büyüdüğü görülmektedir. Kamu gelirlerinin GSMH'ya oranı, dönemin ilk yarısında

sürekli yükseliş kaydetmiş ancak, dönemin ikinci yarısında bir duraklamaya girmiştir.

Oysa kamu giderlerinin GSMH'ya oranı ikinci dönemde de yükselişini sürdürmüştür. Bu nedenle kamu kesimi borçlanma gereği de son yıllarda devasa artışlar yaşamıştır. Dolayısıyla kamu gelirlerinde GSMH'nın oranı dönem boyunca artmış, ancak; giderlerdeki daha hızlı artışlar nedeniyle, kamu kesimi finansman açıkları büyüme eğilimine girmiştir. Kamu giderlerinde en yüksek artışı personel ve faiz giderlerindeki artışlar oluşturmaktadır. Bu durum, kamu kesiminin 1988 yılından sonra izlediği işçi ücretleri ve faiz-döviz politikalarının doğal bir sonucudur. Personel harcamaları 1980-1993 döneminde % 25'lerden % 15'lere gerilemiştir. Ancak 1988-1993 döneminde süratle artan personel harcamaları dönem sonunda kamu harcamalarının 1/3'ünü oluşturur hale gelmiştir.

İç ve dış borç faizleri 1980-1988 döneminde sürekli yükselerek toplam kamu harcamalarının % 2'sinden % 14'üne çıkmış, 1989 yılından itibaren istikrarını korumuştur. Kamunun en büyük ve en sağlam gelir kaynağının vergiler olduğu gözönüne alındığında, faiz ve personel giderlerinin vergi gelirlerini aştığı görülmektedir. Faiz giderinin vergi gelirlerine oranı 1980'de % 4, 1988'de % 35 olmuş ve 1993'te % 44 olarak gerçekleşmiştir. Personel harcamalarının vergi gelirlerine oranı da 1980-1986 aralığında sürekli gerileyerek % 51'den % 35'e düşmüştür ancak: Takibeden yıllarda meydana gelen artışlarla dönem sonunda % 65-% 70 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla personel ve faiz giderleri, 1980-1993 döneminin başında vergi gelirlerinin % 55'ini oluştururken, dönem sonuna kadar meydana gelen gelişmelerle % 110'lara ulaşmıştır. Bu da kamu bütçesinin adeta faiz ve ücret bütçesi olarak tanzim edilmesini zorunlu kılmıştır. Sonuç olarak, personel ve faiz dışında da önemli harcamaları olan kamunun özel sektör üzerindeki dışlama etkisi giderek daha büyük yaşamsal bir önem kazanmaktadır.

Devlet gelirini nereye harcıyor?

Kamu harcanabilir gelirinin konsolide bütçe, KİT'ler,

mahalli idareler, döner sermayeli kuruluşlar, sosyal güvenlik kuruluşları ve fonlar bakımından dağılımının gelişimine bakıldığında, kamu harcamalarında olduğu gibi burada da desantralizasyonun yoğun olarak yaşandığı görülmektedir. Dönemin ilk yıllarında konsolide bütçenin kamu harcanabilir gelirinin % 80'i bulan payı, izleyen yıllarda sürekli düşüş kaydederek 1988'de % 43 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu düşüşte en önemli etkenler fonlar, mahalli idareler ve KİT harcanabilir gelirlerindeki artışlar olmuştur. 1991 'den itibaren KİT'lerle sosyal güvenlik kuruluşlarının harcanabilir gelirinin negatif düzeyde seyretmesi, fonların konsolide bütçe kapsamına dahil edilmeye başlanması nedeniyle konsolide bütçe harcanabilir gelirinin kamu harcanabilir geliri içindeki payı tekrar artmaya başlamış ve dönem sonunda % 80'i aşan bir düzeyde gerçekleşmiştir. 1991 genel seçimleriyle başlatılan restorasyon sürecinin bu artışta önemli katkıları olmuştur. Kamu harcanabilir gelirinin kamu kesimleri itibariyle dağılımındaki bu gelişime paralel bir değişme kamu sabit sermaye yatırımlarında da görülmektedir. Mahalli idareler ve fonların payı artarken, KİT'lerin kamu yatırımlarındaki payı büyük düşüşler yaşamıştır. Konsolide bütçenin kamu yatırımlarından aldığı pay ufak çaplı dalgalanmalar göstererek dönem sonuna gelindiğinde, tekrar dönem başındaki düzeyine yükselmiştir.

Vergi yoluyla gelir artışı çözüm mü?

Kamu gelirlerinin kamu giderlerini giderek daha düşük oranlarda karşılamasının esas nedeni, gelir artış hızının düşüklüğü olmayıp, gider artış hızının görece yüksek olmasındandır. 1980-1984 aralığında sürekli düşen vergi yükü, 1985 yılından itibaren yükseliş trendine girerek 1980'de % 17 olan düzeyini 1993'te % 20'ye çıkarmıştır. En geniş tanımlı vergi yükünün gelişimi ise daha yüksek oranlı olmuş ve 1980'de % 21 olan düzeyi dönem sonunda % 34 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, özel kesimin kamu açıklarının artışında bir katkısı olduğunu ileri sürmek de güçtür. Vergi esnekliğinin son yıllarda ufak çaplı artışları ve genelde vergi gelirlerindeki artış hızının GSMH artış

hızının üzerinde seyretmesi de kayda değer bir gelişmedir. Kamu kesimi gelir ve giderler bakımından bu gelişmeleri yaşarken, doğal olarak kamu açıkları da artış kaydetmiştir. 1990 yılına kadar konsolide bütçe ve KİT'ler dışında kalan kamu kesimlerinin borçlanma gerekleri ya olmamış veya gelir fazlası sözkonusu olmuştur. Ancak 1990 yılından itibaren diğer kamu kesimi de önemli ölçüde açık vermeye başlamıştır. Dönem sonunda kamu borçlanma gereğinde en büyük payı sırasıyla konsolide bütçe (% 56), KİT'ler (%25) ve diğer kamu (%19) kesimi oluşturmaktadır.

Konsolide bütçe nakit açığının finansmanında 1980-1993 döneminde ağırlıklı kaynak iç borçlanma olmuştur. İç borçlanmanın kamu dışı kesimler üzerinde kaynak kullanımı açısından olumsuz sonuçları görülmüştür. 1991 seçimleriyle siyasi iktidarın değişmesiyle açık finansman politikası da değişmeye başlamıştır. Bu tarihten itibaren Merkez Bankası kaynakları yoğun olarak kullanılmaya başlanmış, net dış borçlanma da sözkonusu olmaya başlamıştır. Dönem sonunda nakit açığının finansmanında iç borçlanmadan % 62. Merkez Bankası kaynaklarından % 33 ve dış borçlanmadan da % 6 oranında yararlanılmıştır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki tesbit ve önerileri ortaya koymak mümkündür: 1980-1987 döneminde ekonomik ve politik istikrar ortamında bir çok köklü önlem alınmış, gerektiğinde mer'i mevzuat çiğnenerek çeşitli uygulamalara girişilmiştir. Ekonominin üretim potansiyeli bu dönemde gelişmekte olan bir ülke için tam kapasite sınırı sayılabilecek oranlarda kullanılmış, dolayısıyla üretim faktörleri, kullanılması mümkün olabilecek son noktaya kadar kullanılmışlardır. 1987 yılından sonra, siyasi istikrarsızlığın getirdiği ekonomik istikrarsızlık ve ekonominin üretim yönünü teşvik edici politikaların uygulanmaması nedeniyle ticaret ve rant ekonomisi vasfı 1987 sonrası ekonominin belirgin özelliği olmuştur.

Kamu kesimi, ekonominin kaynaklarını kullanmada iki uygulama ile ekonomiye çifte olumsuz etkiye bulunmuştur. Bir yandan, daralan üretim hacmi ve

azalan kamu gelirleri, diğer yandan kamunun borçlanarak yarattığı crowding-out etkisi. Oysa, kamu kesimi konsolide bütçe kapsamındaki bir çok örgütünün yerel yönetimlere veya gönüllü toplumsal kuruluşlara devrederek KİT'lerde yaptığı gibi alanı terketse ve sadece düzenleme ve denetim işlevlerini yüklenseydi söz konusu olumsuzluklar bu ölçüde yaşanmayacaktı. Özel kesimin de kamu kesimi gibi üretken alan yatırımlarını azaltması ve eğitim, sağlık, ulaştırma-haberleşme, konut gibi ekonomik ve sosyal altyapı yatırımlarına yönelmesi, ekonominin arz yanında ciddi darboğazların yaşanmasına yol açmış: En ufak bir finansal kriz alametinin yaşanması, ekonomiyi alt üst etmeye kafi hale gelmiştir.

Çözüm için ilk öneriler:

Görünen odur ki, güçlü bir tek parti iktidarıyla kamu kesiminin bütün kurum ve kuruluşlarıyla reforme edilmesi ve yüzyılın ilk çeyreğindeki mantaliteye dayanan bir çok kamu kurum ve kuruluşunun tasfiyesi gerekmektedir. Merkezi hükümetin düzenleme ve gözetleme işlevleriyle sınırlandırılması, yerel yönetimlerin yetki, güç ve sorumluluk bakımından daha işlevsel hale getirilmesi, eğitim, sağlık, asayiş, sosyal hizmetler gibi faaliyetlerin yerel yönetimler ile özel kesimin kar amaçlı ve gönüllü hayır kuruluşlarına devredilmesi gerekmektedir. Bu suretle kamu kesiminin kaynak ihtiyacının sınırlanması imkan dahiline girecek ve kamu kesimi politikalarının ekonomide istikrarsızlıklara yol açması, siyasi istikrarsızlık olsa da, engellenmiş olacaktır. Böylece ekonomi kurumsallaşmış olacaktır. Aksi halde, bugün gündemde olmaması gereken erken yirminci yüzyıl başlarından kalan argümanlar gündemi oluşturmaya daha uzun bir süre devam edecektir.

Yard. Doç. Dr. Metin Toprak

Kırıkkale Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesidir.

1. Dünya Savaşına nasıl girdik?

M. Şükrü Hanioglu

Osmanlı Dış Politikası üzerine yapılabilecek bir araştırma Gülhane Hatt-ı Hümayunu'ndan sonra temelde üç yaklaşımın varlığını ortaya koyar.

Avrupa dengesi ve iktisadi imtiyazlar

Bunlardan birincisi Tanzimat ricalinin yaklaşımıydı ki, bunun temel amacı Osmanlı Devleti'ni Avrupa dengesinin (European concert) bir üyesi haline getirmek ve imparatorluğun sınırdaşı iki büyük devlete karşı Fransa ve bilhassa İngiltere'nin ittifakını sağlamaktır. 1856 Paris Anlaşması bir anlamda bu politikanın zaferi olarak kabul edilebilir. Bu anlaşma ile Osmanlı diplomasisi senelerdir özlemini duyduğu iki hususun gerçekleştiğini görmüştü. Osmanlı Devleti hem Avrupa dengesinin bir parçası haline gelmişti, hem de "tamami-i mülkiyeti", yani toprak bütünlüğü Büyük Devletler'in güvencesi altına alınmıştı. Bunun karşılığında Tanzimat ricali süreç içinde iki fatura ödemek zorunda kaldı. Bunlardan birincisi, büyük devletlerin istekleri üzerine Osmanlı ülkesindeki Müslümanlarla, gayr-ı Müslimlerin eşitlenmesi yolunda yapılan reformlardı. İkincisi ise gene sözkonusu devletlere, bilhassa İngiltere'ye verilen iktisadi imtiyazlardı.



Ancak kısa bir süre sonra ulaşıldığı düşünülen başarının gerçekte ne kadar çok sorun barındırdığı görüldü. Birinci olarak, Osmanlı Devleti'nin büyük devletlerin baskısı altında gerçekleştirdiği reform politikası İmparatorluğun Müslüman kitlesinin büyük tepkisine yol açtı. Müslüman kitle yapılan reformların

kendi zararına olduğunu düşünüyor ve yer yer şiddete varan olaylar çıkartıyordu. İç ve dış politika dengesi o denli hassastı ki bu terazinin bir ucuna en ufak bir ağırlık eklenmesi bu dengeyi altüst edebiliyordu. Karşılaşılan ikinci sorun, garanti altına alınan toprak bütünlüğünün büyük devletler tarafından yalnızca eski dilde "hakimiyet-i siyasiye" olarak adlandırılan bir çerçevede anlaşılması idi. Nitekim, Lübnan Nizamnamesi, Girit'e verilen muhtariyat, Eflak ve Boğdan'ın birleşmeleri gibi gelişmeler fiili olarak Osmanlı hakimiyetinin dışında sahalar yaratmış ancak bu topraklar uluslararası hukuk açısından gene Osmanlı Devleti'ne ait olarak kabul edilmişlerdi.

Halbuki, Osmanlı devlet adamlarının toprak bütünlüğünden anladıkları merkezden yönetilen sahanın garanti altına alınması idi.

Tersane Konferansı ve Batı kamuoyu

1875 Hersek İsyanı ve ertesi yılki Bulgaristan olayları ile yeniden Avrupa'nın gündemine gelen Doğu Sorunu'nu yukarıdaki nedenlerle büyük devletlerin istedikleri tarzda çözmek mümkün olamadı. 1876 Aralık ayında İstanbul'da toplanan Tersane Konferansı sırasında, dönemin İngiltere ve büyük devletler nezdinde en prestijli devlet adamı olan ve bu nedenle yeni Sultan tarafından sadarete nasbolunan Ahmed Midhat Paşa dahi İngiliz delegesi Lord Salisbury'e "kendisinin Allah'a sığındığını ama hiçbir Türk (Osmanlı) sadrazamının", büyük devletlerin isteklerini kabul edemeyeceğini söylemişti¹. Burada gözönüne alınması gereken bir diğer husus, stratejik ve iktisadi açılardan Osmanlı Devleti'nin toprak bütünlüğünün korunmasının Rusya haricinde tüm büyük devletlerin yararına olmasına karşın, Batı kamuoyunun Türk yanlısı bir tavırdan aleyhtarı bir tavıra geçmesinin hükümetlerin ellerini nasıl bağlamış olduğudur.

Osmanlı-Rus Savaşı ertesinde ve II. Abdülhamid döneminin ilerleyen yıllarında yeni bir dış politika yaklaşımı ortaya çıktı. Bu dış politika mümkün olabildiğince büyük devletlerin reform alanındaki baskılarına karşı çıkmak ve bu alanda gerçekleşmesi muhtemel bir Avrupa müdahalesini önlemek için Avrupa dengesinin kutuplaşmalarından istifade etmekte. Tabii, Berlin Anlaşmasının 23 ve 61'inci maddeleri ile Makedonya ve Vilayet-i Sitte'de yapılması vaad edilen reformlar ve bunu sağlamak için çalışan Ermeni ve Makedonya komitelerinin gayretleri Osmanlı diplomasisinin bu alandaki faaliyetlerini çok daha zorlaştırmıştı. Batı kamuoyunun bu konulardaki baskıları sonucunda, Lord Kimberley gibi en yetkili ağızlardan dahi artık "Liberal Parti'nin Türkiye'nin bütünlüğü doktrininden kurtulmasının" gerektiği söylenir olmuştu². 1895 yılında bir büyük devletler nümayiş-i bahri (naval demonstration)sinin eşiğine kadar gelinmiş, 1903 yılında ise Makedonya'da reform programını uygulamaya zorlamışlardı. Öte yandan 1882 tarihinde İngiltere'nin Mısır'ı işgali ve 1885'de Şarki Rumeli mümtaz eyaletinin Bulgaristan Prensiği ile birleşmesi karşısında Osmanlı Devleti birşey yapamamıştı. Bu dönemde Alman

İmparatorluğu ile yakın ilişkiler kurulmasına karşın açık bir ittifak ilişkisi içine girilmemişti.

Ancak, 1907 İngiliz-Rus yakınlaşması sonrasında Osmanlı Devleti'nin ciddi bir ittifak ilişkisi içerisine girmesinin gerekli olduğu tüm devlet adamları ve II. Abdülhamid tarafından kabul edilmişti. Bu nedenle bir yandan Almanya ile daha yakın ilişkiler kurulması gündeme gelirken diğer yandan Bulgaristan'a karşı bir Balkan ittifakının oluşturulması için diplomatik girişimler başlatıldı.

1908: Dış politikada bir dönemeç

İşte 1908 Jön Türk İhtilali, Osmanlı Devleti'nin yeni bir dış politika oluşturma konusunda bir dönemeç noktasına geldiği zaman ortaya çıkmış ve bizzat İngiliz-Rus yakınlaşması ve bunun sonucunda Makedonya'nın tamamen elden çıkabileceği yolundaki kuşklar, daha sonraki bir tarih için planlanmış olan ihtilalin öne alınmasına neden olmuştu. İhtilal sonrasında herkesin beklentisi İngiltere yanlısı bir rejimin ortaya çıkacağı ve Tanzimat dönemi dış politikasına dönüleceği idi. Jön Türk liderleri içinde İsmail Kemay, Sabahaddin, Ali Haydar Midhat bey gibi aşırı İngiltere yanlılarının bulunması Avrupa diplomatlarını bu yönde düşünmeye itiyordu. Halbuki Avrupa diplomatik mehafilinde bilinmeyen, bu kimselerin ihtilali gerçekleştiren Osmanlı Terakki ve İttihad Cemiyeti'nin entellektüel kadrosuna dahil olmadıklarıydı. Nitekim, İngiltere aleyhine yazı yazılmasına karşı çıkan Ali Haydar Midhat Bey bu nedenle cemiyetten istifa etmişti. Jön Türkler İngiltere hayranı, anayasacı liberaller idiler. Nitekim daha Ağustos 1908 ortalarında Ahmed Rıza Bey, Stockholm Sefiri Şerif Paşa aracılığı ile Alman yetkilileri ile temasa geçmiş ve bir Osmanlı-Alman yakınlaşması için ilk girişimi başlatmıştı.⁴

Avusturya-Macaristan'a açık çek

Ekim 1908 başında patlayan Bosna-Hersek ve Bulgaristan diplomatik krizleri yeni Jön Türk rejiminin Osmanlı Devleti'ni bir büyük devletin himayesi altına sokma çabalarına hız vermesi sonucunu doğurdu. diplomatik kriz Osmanlı Devleti'nin ne kadar izole edildi-

ğini tüm çıplaklığı ile gözler önüne sermişti. Yönelinebilecek ilk yer olan Alman İmparatorluğu, müttefiki Avusturya-Macaristan'a açık çek vermişti, dolayısı ile ondan fazla birşey beklenemezdi. Bu nedenle yeniden ve kerhen İngiltere'ye yönelindi. Ahmed Rıza ve doktor Nazım Bey gibi Osmanlı



İttihad ve Terakki Cemiyeti liderlerinin de içlerinde bulunduğu bir heyet Foreign Office'e gittiklerinde, Sir Edward Grey ve Sir Charles Harding'e açıkça ittifak teklifinde bulundular. Sir Edward, İngiltere'nin ittifak anlaşmaları ile ellerini bağlamaktan hoşlanmadığını ancak Jön Türk rejimi anayasal bir düzeni yerleştirmede başarılı olur ise kendilerine diplomatik alanda yardım edebileceklerini söyledi. Bunun üzerine heyet üyeleri Sir Edward'a İngiliz-Japon ittifakını hatırlattı ve "Türkiye'nin Orta Doğu'nun Japonyası" olduğunu söylediler. Ama kuru bir diplomatik destek vaadi dışında bir sonuç alamadılar⁵.

Kuşkusuz Jön Türklerin aşırı kuşkucu ve pasif buldukları II. Abdhülhamid politikasının yerine daha aktif bir dış politika izleme konusundaki kararlılıkları, bir büyük devlet ile ittifak ilişkisi kurulmasını acil hale getiriyordu. Ancak, bu konuda yaklaşabilecek bir büyük devlet bulmak mümkün olmuyordu. 1908 Diplomatik Krizi sırasında aralarındaki rekabete karşın Büyük Avrupa devletlerinden hiçbiri Osmanlı Devleti'ni desteklememişti. Alman İmparatorluğu gördüğümüz gibi en yakın müttefikini tam olarak desteklememiş, İngiltere ise Jön Türkleri askeri bir girişimde bulunmama konusunda uyarıyordu.

İttifak arayışları...

1911 Trablusgarb Krizi sorunun ne kadar büyük olduğunu bir kez daha gösterdi. Jön Türkler bir yandan Trablusgarb'da, Osmanlı hakimiyet-i siyasiyesi fikrine

yanaşmıyorlar, ancak öte yandan hiçbir Avrupa gücünden doğrudan destek alamıyorlardı. İttihatçı askeri liderler önderliğinde bir gerilla savaşı organize edilmesi bu alanda bulunabilen tek çözüm olmuştu ama açıkça görülen Osmanlı Devleti'nin mutlaka bir ittifak anlaşması içine girmesinin gerekliliği

idi. Said Paşa ilki 29 Eylül 1911, ikincisi ise 31 Ekim 1911 tarihlerinde iki kez İngiltere'ye ittifak teklifinde bulunmuş ve Trablusgarb için hakimiyet-i siyasiye ile de yetinebileceklerini ifade etmişti. Ancak, İngiltere'den bir kez daha ret cevabı alınmıştı⁶. Neredeyse tüm Avrupa-i Osmani'nin kaybedilmesi sonucunu doğuran Balkan Savaşları sonrasında İngilizlere 1913 yılının Haziranı'nda ise bu kez Tefik Paşa tarafından yeni bir ittifak teklifi yapılmış ama soğuk bir red cevabı alınmıştı⁷. Bu ise Osmanlı Devleti'ni yeniden Alman İmparatorluğu'na yaklaştırmış, Liman von Sanders'in ve Alman askeri heyetinin Osmanlı Ordusu'nu yeniden düzenlemek üzere görevlendirilmeleri sonucunu doğurmuştu. Ama bu noktada dahi bir Alman ittifakına hala kuşku ile bakılmakta idi. Nitekim, İngiltere ile doğrudan bir ittifak anlaşmasından ümit kesildiğinden, dolaylı bir şekilde bu devletin müttefiki haline gelebilmek için çabalar sürdürüldü. Bunun tek yolu ise İngiltere'nin müttefiklerinden birisi ile ittifak anlaşması imzalamak idi. Bu nedenle hiç beklenmedik bir girişim olarak, Talat Paşa Mayıs 1914'de Çar'ı ziyaret için gittiği Livadia'da ziyaretinin son günü Rus yetkililere bir Osmanlı-Rus ittifakı için teklite bulundu. Osmanlı-Rus ittifakı o denli gündem dışı idi ki Sazanov, teklifin ciddi mi olduğunu, yoksa Talat Paşa'nın kibarlık olsun diye mi böyle bir ifade kullandığını anlamakta zorluk çekti. Ruslar teklif ile ilgilendiler ama reddettiler⁸. Bundan sonraki deneme ise Cemal Paşa tarafından gerçekleştirildi. Fransa ile bir ittifak anlaşması yapmak

üzere görevlendirilen Cemal Paşa kendisini Fransız deniz manevralarına katılmak bahanesi ile bu ülkeye davet ettirdi ve burada Merkezi Devletleri demir bir çember içine alabilmek için Osmanlı Devleti'nden iyi bir müttefik bulunamayacağını söyleyerek ittifak anlaşması teklifini somutlaştırdı. Ancak, İngiliz ve Rus müttefiklerinin olumsuz yaklaşımları sonucunda Fransızlar teklifi reddettiler⁹. Bu durumda Osmanlı Devleti'nin merkezi devletlerin ittifakını talep etmekten başka bir yolu kalmamış oluyordu. Nitekim, sanılanın tersine Alman-Osmanlı ittifak anlaşması imzalandı. Alman elçisi Hans von Wangenheim ve Şansölye von Bethmann Hollweg'in olumsuz görüşlerine karşın doğrudan doğruya Kaiser Wilhelm'in müdahalesi ile anlaşma sağlandı. Anlaşma Osmanlı diplomasisi bakımından bir başarı olarak kabul edilebilirdi. Çünkü Osmanlı Devleti nihayet kendisine çok pahalıya malolan izolasyondan kurtulmuş olduğu gibi Osmanlı tarafının ustalıkla kalemeye aldığı metin, Osmanlı Devleti'ni, zannedilenin tersine, merkezi imparatorluklar tarafından savaşa girmeye de zorlamıyordu.

"Toprak bütünlüğü"nü korumak için...

Genellikle Türk tarihçiliğinin bu konu ile ilgili yorumları anlaşmanın Osmanlı Devleti'ni savaşa zorladığı biçimdedir. Halbuki tam tersi sözkonusudur. Üstelik ısrarcı taraf da Osmanlı Devleti'dir. Ancak, unutulmaması gereken, Osmanlı Devleti'nin, Balkan Harpleri'nin sonuçlarından sonra inanılmaz ölçüde milliyetçi ve savaş kayıplarının bir an önce telafisini isteyen bir atmosfere girmiş olduğudur. Enver Paşa'nın da, savaşa bir an evvel girilmesi taraftarı olan Kabine ve İttihad ve Terakki mensuplarının da bu alandaki ısrarlarının nedeni gözü kör bir Alman taraftarlığından ziyade bu atmosfer olmuştur. Goeben ve Breslau kruvazörlerinin yarattığı diplomatik kriz sonrasında Osmanlı Devleti'nin Alman baskısı ve Enver Paşa'nın emri ile savaşa girişi bilinen bir olgudur. Bu savaşın Osmanlı Devleti'nin sonunu hazırlaması ve yepyeni bir Ortadoğu yaratması bu kararın önemini daha da arttırmaktadır. Ancak, İttihatçıların gözü kapalı bir Alman dostluğu ile önce bu ülke ile ittifak anlaşması yapıp sonra savaşa

girdikleri doğru değildir. Dış politika gerekleri İttihatçıları, iktidarlarının başından beri, hiç istemedikleri halde, İngiltere'ye yanaşmaya zorlamıştı. 1908, 1911, 1913'de doğrudan doğruya ve 1914'de dolaylı yollarla İngiltere ve müttefiklerine yapılan ittifak çağrıları kabul edilseydi (tabii olası bir savaşta stratejik Osmanlı topraklarını yayılma amacı besleyen bu devletlerin başta Rusya olmak üzere buna hiç niyetleri yoktu) Ortadoğu tarihi bambaşka bir seyir izleyebilirdi. Aslında kabul edilmesi gereken Osmanlı Devleti'nin kaderini belirleyen en önemli gelişmenin 1907'de başlayan İngiliz-Rus yakınlaşması olduğudur.

Sonuç olarak, Tanzimat sonrası Osmanlı Dış politikasına baktığımızda üç ayrı yaklaşım ile karşılaşırız. Ancak her üç yaklaşımın da ortak noktası kendi gücünün çok ötesinde bir gayenin amaçlanmasıydı ki bu da Osmanlı devleti'nin toprak bütünlüğünün korunmasıydı. Bu yalnızca diplomatik manevralar ile sağlanmanın çok ötesinde bir amaçtı ve bu alandaki diplomatik tarihimize, şimdiye kadar yaptığımız aksine, alacağımız fazlasıyla ders vardır.

M. Şükrü Hanioglu

Princeton Üniversitesi Yakın Doğu Bölümü öğretim üyesidir

DİPNOTLAR:

1. Salisbury'den-Derbsy'e Pera, January 1, 1877/no. 78 (confidential), PRO/F.O. 424/37.
2. "Armenia," Lieberal Magazine 3 (1896), ss. 540-41.
3. Bkz. Lancken'den-von Bülow'a, 15 Ağustos 1908/no. 8 ve 18 Ağustos 1908/no. 64. Nachia B.Fürsten von Bülow, NL 182, Bundesarchiv-Koblenz.
4. Grey'den-Lowther'a, 13 Kasım 1908, PRO/F.O. 800/185A.
5. Feroz Ahmad, "Great Britain's Relations with the Young Turks 1908-1914," MES II, no. 4 (Temmuz 1966), P. 318-319.
6. Feroz Ahmad, "Great Britain's Relations with the Young Turks 1908-1914," MES II, no. 4 (Temmuz, 1966), p. 321.
7. S.D. Sazanov, The Faithful Years (New York, 1928), ss. 133-38.
8. Bu konuda geniş bilgi için bkz. Djemal Pasha, Memoirs of a Statesman 1913-1922 (New York, 1922), ss. 104-107.
9. Ibid., 107-108.

Türkiye mucizesi için

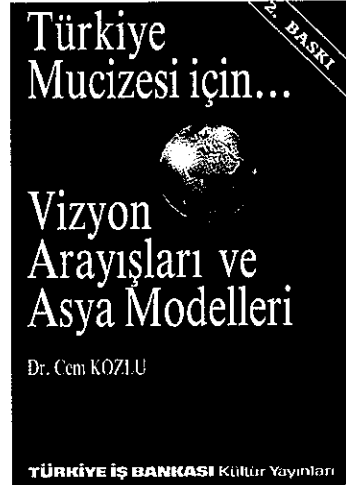
1980'li yılların ortalarında günlük gazetelerin manşetlerine çıkmayan, heyecanları ateşlemeyen ancak anlamı ve etkileri itibarıyla dönüm noktası sayılabilecek bir gelişme oldu: ABD'nin Pasifik ötesi ülkelerle yani Asya ile yaptığı ticaretin hacmi, Atlantik ötesi ülkelerle yani Avrupa ile yaptığı ticaretin hacmini geçti. Dünyanın ekonomi merkezi, 21. yüzyıla girilirken artık Pasifik'e taşınmış durumda. Başkan Clinton'un Kasım ayında Endonezya'ya giderek APEC (Avrupa Pasifik Ekonomik İşbirliği) örgütünü güçlendirmeye çalışmasının ardında bu gerçek yatıyor.

Daha düne kadar açlık, sefalet ya da devrimler nedeniyle dünyanın ilgisini çeken Asya, Japonya'nın açtığı ekonomik "mucize" çığırından sonra artık diğer ülkelere "model" olup olamayacağı tartışmalarıyla insanlığın gündemini etkiliyor.

Eski THY Genel Müdürü ve halen ANAP İstanbul Milletvekili olan Dr.Cem Kozlu'nun değerli tespitler içeren ve öneriler sunan kapsamlı, titiz ve yalın çalışması "Türkiye Mucizesi İçin... Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri", Türkiye gündemine bu konuları sokma ve tartışma açma amacını güdüyor. Kozlu'nun saptamaları, tahlilleri ve önerileri, Türkiye'nin önünde uzun, zahmetli ve çok emek gerektiren bir yol olduğunu da açıkça gösteriyor.

"Mucizenin" ekonomi-politiği

Kozlu, sanayi devrimi tarafından yapısal unsurları belirlenmiş ve insanlığın son ikiyüz yılına damgasını vurmuş dönemin artık sonuna gelindiğini vurguluyor.



Başlayan bu dönüşüm sürecinin, ileride yaratılacak dünyanın nimetleri ne kadar cezbedici olursa olsun, derin toplumsal acılara, zemin kaymalarına yol açtığına da farkında.

Doğu Asya ülkelerinin gelişmelerini neo-klasik modelin tahditleri içinde açıklamakta güçlük çeken gözlemciler bu ülkelerin kültürel farklılığının ya da otoriter rejimler altında yönetilmiş olmalarının açıklayıcı olduğunu öne sürmüşlerdi. Dr.Cem Kozlu bu tuzağa

düşmüyor. Yüzlerce yıldır aynı dinsel/kültürel öğelere sahip olan bu ülkelerde daha önce sefalet üretmiş alışkanlıkların kendiliklerinden neden şimdi zenginlik ürettiklerini açıklamak mümkün değil. Benzer şekilde, Doğu Asya ülkelerinin büyük hamleler yaptıkları 1950'ler ve 1960'lar sonrası dönemlerde onlar gibi kanlı askeri diktatörlükler altında yaşayan Latin Amerika ülkelerinde büyüme yerine küçülmeye rastlanıyor.

Bu tür faktörler ancak yapısal verilerin gelişmeyi teşvik ettiği, ona destek verdiği ortamlarda ve bilinçli kullanıldıklarında anlamlıdır. Kendi başlarına açıklayıcı olamazlar. Asıl açıklayıcı olan nitelikleri Kozlu şöyle açıklıyor: "Ekonomik kalkınmayı en ön plana alan politik ve bürokratik kadroların uzun süre iktidarda bulunmalarının sağladığı istikrar, ortak nedenlerin birisi. Bu kadroların uyguladığı, serbest pazar ideolojisi üzerine kurulu, ama devletin etkin fakat sınırlı müdahalelerini de kapsayan "pazarı yönetici" ekonomik politikalar ikinci etken... Özel sektör devletin yakın ilgi ve desteğini görüyor; egemen ideoloji özel sektör dostu; dolayısı ile bürokrasi ve fir-

malar başıboş bırakılmıyor. Eğitim ile teknolojiye verilen önem ve ayrılan kaynaklar da bir üçüncü etken". Kozlu'nun da sıkça belirttiği gibi Japonya ve diğer Asya ülkeleri arasında ekonomik başarıdan kaynaklanan benzerliğin yanında büyük farklılıklar da var. En basitinden, 573 kilometrekarelik bir alana yayılmış üç milyon nüfuslu Singapur ile 1.2 milyar nüfuslu Çin Halk Cumhuriyeti aynı genel "model"e ait sayılıyorlar. Benzer şekilde Kozlu'nun da belirttiği gibi, örneğin Kore'de büyük şirketlere pek çok teşvik verilmiş, bunların güçlenmesine arka çıkmış, buna karşılık Tayvan'da ekonomik büyümenin motoru görevini küçük ve orta ölçekli işletmeler yüklenmiş. Singapur, boyutlarının küçüklüğünden de yararlanarak finans ve hizmet sektörlerinde yoğunlaşırken (Singapur limanı dünyanın en büyük konteyner limanı), aynı boyutlardaki Hong Kong vahşi bir piyasa liberalizminin egemen olduğu bir üretim yapısına sahip. Kaplanların büyümelerindeki ortak payda ihracatın önemini erken kavramaları. "Zamanında döviz darboğazını aşmak için 'neyin ithalini engeller veya ikame eder de döviz tasarruf edebiliriz' sorusu yerine, 'neyi ihrac edip gerekli döviz kazanabiliriz' sorusunu sormuşlar... iç piyasaların dayanılmaz çekiciliğine kapılıp gevşeklik içine gireceklerine çok kısa sürelerde uluslararası piyasalarda başarı gösterebilecek bilgi, görgü ve hırsı sergileyebilmişler".

Devlet var, devlet var

Devletin ekonomideki rolü konusu iktisatçıları en çok meşgul eden konulardan biri. Neo-klasik iktisatçılar tarih bilmemelerinin ya da tarihi yanlış okumalarının etkisiyle bugünkü gelişmiş ülkelerin bulundukları noktalara sadece piyasa mekanizmaları sayesinde geldiklerine inanıp herkese de böyle davranmalarını öğütlemişler. Halbuki en liberal gelişmeyi yaşamış olan İngiltere'nin bile iktisadi tarihinde devletin olumlu bir rolü vardır. Önemli olan devletin piyasalara nasıl ve ne saiklerle müdahale ettiğinin saptanması; üretim mekanizmasının verimli çalışmasına nasıl etki ettiğinin anlaşılmasıdır. Kozlu'nun incelediği ülkelerin çoğunda "devletin ekonomik kalkınmaya önderlik ettiğini

görüyoruz. Ama bu önderlik ekonominin birçok sektörüne bilfiil girerek sürdürülen bir önderlik değil. Özel sektörün faaliyet sahasını genişleterek ve özel sektörle birlikte ekonominin geleceğini yönlendirerek yapılan stratejik bir önderlik".

Asya ülkelerinde de devlet korumacılık yapıyor. Ancak burada Türkiye örneğinin aksine "amaç, cazip bir piyasayı süresiz olarak ulusal sanayinin insafına terketmek değil... Korumacılığın temel amacı ihracata yönelik, uluslararası firmaların oluşmasına katkıda bulunmak". Sonuç olarak Asya ülkelerindeki devlet, insana yatırım yapması, eğitimi yaygınlaştırması, teknoloji edinmeye ve kullanmaya önem vermesiyle Tayvan'ı kişi başına gelir sıralamasında 23. sıraya, Kore'yi 25. sıraya getirdi. Buna karşılık devletin ekonomide büyük ağırlığa sahip olduğu Türkiye 1951 yılında 200 dolar olan (Japonya'nınki 133 dolardı) kişi başına gelirini 1990'da ancak 1630 dolara çıkarabildi (Japonya'nınki 25.430 dolardı).

Türkiye Mucizesi Olabilir mi?

Kozlu'nun gösterdiği gibi "mucize" aslında doğa üstü bir olgu değil. İnsanların kendilerinin becerdikleri bir başarı. Asya ülkelerinin vardığı noktaya bakıp buna katkıda bulunmuş etkenler saptandığında, Türkiye'nin benzer bir konuma gelebilmesi için gerçek anlamda bir mucizeye gerek olduğu ortaya çıkıyor.

Yazar, Türkiye'nin bugünkü yapısının sürmesi halinde iki tehlikeyle karşı karşıya olduğunu vurguluyor:

1) İhracat miktarının 15-20 milyar dolar arasında sabitleşmesi ve 2) İhracat kompozisyonunun donması. Dünya'nın yeni ekonomik dinamikleri içinde başa girmek için Türkiye'nin bu iki tehlikeyi bertaraf etmesi, bunu gerçekleştirebilmek içinse acınacak durumdaki eğitim sistemini bir an önce dönüştürüp ağırlanacak düzeydeki AR-GE harcamalarını artırması gerekiyor. Çok kısaca, "Türkiye, bilim ve teknolojiyi, genel makroekonomik politikasının asli bir unsuru haline getirmediği sürece" herhangi bir başarı şansına sahip değil.

Solî Özel

Gülen Ada BALİ

Nuri Sevin

Endonezya Takım Adaları'nın en küçüğü ama en şirini olan Bali Türkiye'ye o kadar uzak olmasına rağmen oldukça iyi tanınıyor. Avusturalyalıların "resort island" olarak kullandıkları Bali, gerçekten de tam anlamıyla bir keyif adası. Adada Hinduların kültürü ve yaşam tarzı hakim ama pekçok müslüman bulunuyor. Ancak unutulmaması gereken konulardan biri de, bir bütün olarak Bali Endonezya için bir ekol. Bir kere kendilerine Balinese diyorlar ve bir anlamda Endonezyalılardan

ayırıyorlar. Adada Balinezce dedikleri bir dil konuşuyorlar. Bütün hayat hizmet sektörü üzerine kurulduğu için herkes güleryüzlü. Bu güleryüz turizmin getirdiği bir güleryüz mü yoksa bu insanlar zaten güleryüzlü müydü bilinmez, ama ben onların asırlardır hep konuksever ve güleryüzlü olduklarını düşünüyorum. Ancak kendinizi bu adada her konuda çok rahat hissetmeyin. Kriterler biraz farklı. Türkiye'de hiçbir zaman olamayacağınız kadar serbest davranabilirsiniz ama kurallarını bilerseniz. Bir kere Balililer kesinlikle birbirlerini çok tutuyorlar, biri ne kadar haksız olursa olsun bir Balili her şartta bir başka Balilinin yanında oluyor. Bali'de insan başı çok kutsal, kesinlikle başa dokunmak yasak, hatta küçük çocukların başının okşanması bile hoş karşılanmıyor. Bunun yanısıra yanınızda es kaza uyuşturucu madde bulundurursanız hiç kurtuluşunuz yok. Kesin cezanız ölüm. Tatlı başlayan bir tatil tam bir kabusla bitebilir. Bütün bu basit kuralları yerine getirirseniz başınıza kesinlikle tatsız bir olay gelmeyeceği açık. Üstelik ok-

yanusa açılan bu adada gözün alabildiğine kumsallar bulunuyor. Bu kumsallardaki en büyük buluşma "sunset". Sabah erken saatlerde Bali'nin en güzel sahillerinden kabul edilen Kuta Beach'de dalga sörfü yapabilirsiniz. Akşam üstleri ise gel-git olayları yüzünden çekilen kumsalda inanılmaz zevkli kumsal futbolu oynanabiliyor. Bali'de kumsal günün doğduğu ve bittiği yer. Tam bir "beach life" var. Satıcılarıyla, sörfüyle, jingololarıyla, masörleriyle, manikür pedikür yapan kız-



larıyla, enfes yiyecekleriyle tam bir yaşam tarzı. Bali'ye gelip bütün bir tatilini bu kumsallarda geçirenler yok değil.

Gece ise Bali'de inanılmaz imkanlar sunuyor. Sayısız deniz mahsullerinden yapılmış yemeklerin piştiği lokantalar, barlar. Bali'de gündüz tapınakların önünde satılan "klepon" adlı yeşil tropik bir meyveyi andıran tatlıdan yiyeceksiniz, akşam buharda pişmiş pavurya ve üstüne arakmadur (pirinç rakısı) içeceksiniz. Gecenin ilerleyen saatlerinde ise "garu garu" ya gideceksi-

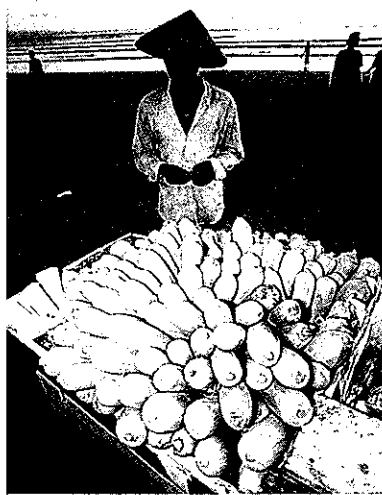
niz. Garu Garu kumsala sırtını dayamış enfes bir disko, içinde her milletten, her renkten insan var ve iyi müzik çalıyorlar. Arakmadur ve Tekila Bum Bum ise buranın favori içkisi.

Türkiye'den Bali'ye gitmek pahalı ve en önemlisi yaklaşık 19 saatlik bir uçuşla ulaşıyor. Ancak bir kere vardıktan sonra hayat Türkiye'ye göre çok ucuz aslında. Oteller ve restoranlar çok ucuz. Dünyanın tanınmış otel zincirlerinin hemen hemen hepsi Bali'de bulunuyor. Bu otellerin hemen hepsi Bali'nin bir diğer

kumsalı olan Sanur Beach'te yer alıyor. Ancak yine de en sevimli yerleri Kuta ve Legian Beach. Üstelik buralarda ismi cismi öyle dünyaya mal olmamış ancak değme bol yıldızlı otellere taş çıkartacak konforlu ve ucuz oteller bulunuyor. Bir anlamda Bali'ye 10 liraya gidip 1 lirayla bir ay yaşayabilirsiniz. Hem de konfor içinde. Ancak adada ilk öğrenmeniz gereken kelime "mahal" yani pahalı demek. Almak istediğiniz herşeye fiyat aldığınızda vereceğiniz cevap, "mahal" olmalı. Çünkü Balililer ne kadar iyi insanlar olsalar bile onlar da "neden daha çok kazanmak varken..." diyenlerden. Herşeyi yarı fiyatına hatta daha da azına almak mümkün. Bali'de pazarlık serbest.

Bunun dışında adanın içerilerine işledikçe insan deniz, kum, güneş ve eğlenceden uzak bambaşka bir yaşantının sürdüğünü görüyor. Balililerin çok renkli bir yaşantıları var. İbadetleri, eğlenceleri hatta üzüntüleri, herşeyleri renkli. Özellikle cenaze törenleri üznütü ve hıçkırıktan çok tam bir bayram havası taşıyor. Rengarenk kıyafetler içindeki insanlar sevdiklerini çok emin oldukları bir yere gönderir gibi içleri son derece ferah hareket ediyorlar.

Kumsallara en yakın ve en büyük yerleşimlerin başında Tabanan geliyor. Tabanan'ın en önemli özelliği belki de bu adada halkın turizm dışındaki yaşantısını inceleyebileceğiniz nadir yerlerden olması. Burada yaşayan herkes sabah turistik tesislerde çalışmak için kumsallara akıyor. Ancak burada halkın gittiği lokantalarda, turistler için hazırlanmamış yemeklerden yiyebilir ve seyyar satıcıların etkisinden



kendinizi sıyrabilirsiniz. Tabanan'a gidenlere bir esnaf lokantasında Lili balığı yemeklerini tavsiye ederim.

İç kesimlerde mutlaka gidilmesi gereken yerlerin başında Ubud geliyor. Ubud oldukça gelişmiş ve kendini turiste göre ayarlamış bir yer. Lotus çiçekleriyle çevrili bir bahçede yer alan Lotus Garden Restaurant'ta enfes bir sabah kahvaltısı da yapabilirsiniz. Yolunuza devam ederseniz adanın tamamen kuzeyinde bulunan Trunyan ve Lake Batur'a kadar uzanabilirsiniz. Buranın özelliği göle kıyısı olan bir yerde bulunan Trunyan halkının ölülerini gömmeden toprağın üstüne bırakmaları. İşin ilginç bu insanların Kayu Sugin ağacının gölgesinde, kokmadan çürümeden yavaş yavaş yok olmaları. Volkanik bir göl olan Batur gerçekten görülmeye değer bir yer.

Ada içinde yapılan bu turlar çok vakit almıyor. Araç kiralari ise dünya ölçülerinde bakıldığında gerçekten çok düşük. Batur'a giderken, yol kenarında rengarenk tropikal meyvalar, batik işleri, el boyaması kumaşlar satan Hindular rengarenk süslüyorlar. Burası gerçekten cıvıl cıvıl renkler içinde yaşayan insanların adası. Günlük yaşantılarında renkli olmayı tercih eden insanların adasında insan ister istemez adanın "gülümsediğini" düşünmekten kendini alıkoyamıyor. Bunun için meşhur Denpasar Havaalanı'ndan uçağa binip okyanus üzerinde yükselmeye başladığınızda ada size uzaktan gülümsüyor, gülümsüyor ve bu renkler adasından aklınızda, silikleşen bir gülümsemeden başka birşey kalmıyor

Hangisini Kullanacaksınız?

Nakit mi?

Kredi mi?

Aklınızı mı?

Yeni bir yatırımın eşliğindesiniz. Nasıl finanse edeceğinize henüz karar vermediniz. Nakit kaynaklarınızı mı tüketeceksiniz yoksa ağır bir kredi yükü altına mı gireceksiniz?

İşte tam bu noktada aklınızı kullanın: HALK LEASING'i arayın.

Deneyimli ve profesyonel kadromuz, size en uygun finansal kiralama planını hazırlayacaktır.

Geleceğe yatırım yaparsanız, finansman işini HALK LEASING'e bırakın.

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: (212) 234 48 79 Faks: (212) 230 46 69

Ankara: Cinnah Cad. No: 102/4, Çankaya
Tel: (312) 440 71 96 - 440 55 82 - 440 50 05 Faks: (312) 440 65 37

Neden milliyetçiyiz... milliyetçi miyiz?

Siyasal partilerin tek kimlikli ulusal programları

Büşra Ersanlı Behar

Türkiye'de siyasal partilerin çoğu ana sorun olarak ulusal kimlik sorunlarını gündeme getiriyorlar. Ülkenin, birbirini besleyip büyüten başlıca iki sorunu vardır:

1. Terör ve terörün bulunduğu bölge, bölgede yaşayan insanların sorunları, 2. Son derece kritik boyutlara ulaşmış ekonomik sorunlar... Bu iki soruna çözüm aranırken ise ekonomik ve etnik kimlikler birbirlerinden ayrılmaktadır. Hatta 1930'ların parti programlarındaki eski usulle sınıfsal kimlikler populizm uğruna ayıp sayılıp gizlenmektedir. Siyasal partiler yolsuzlukla yoksulluğun adeta gizli kalması için tek kimlikle tanımlanan "milli" programlara başvururlar.

Ülkemizde resmi olarak hep etnik ya da ahlaki kimlik projeleri destek görmüştür çünkü aslında sanılanın tersine parti politikaları sınıf projelerinden her zaman uzak kalmıştır. Türkiye'de sosyalizmin ve sosyal demokrasinin, 1930'ların Kemalizmini aşamaması yani ekonomi programlarını sınıftan çok cephe anlayışı ile yapmış olması ülkemize bir fayda sağlamamıştır. Bu açıdan İtalya ile yapılan karşılaştırmalar gerçekçi değildir. İtalya'da her ne kadar II. Dünya Savaşı sonrası orta yolcu "sınıflar üstü" politikalar izlendiyse de, cephe anlayışının sosyo-ekonomik gelişmelere neden olmadığı kısa sürede anlaşılmış ve çeşitli ideolojilerin farklı koalisyonlarda birlikte siyaset yapması ülkeyi tek kimliklikten kurtarmıştır. Siyaset insan topluluklarında varolan farklılıklardan ilham alır. Ancak siyasal etkinlik ile siyasal hedefler arasındaki ayrıma da dikkat çekmek gerekiyor. Örneğin hedef evrensellik olarak belirlenip, etkinlikte o toplumun başlıca çatışma noktalarını esas alarak siyaset yapılabilir. İşte ulusal -ya da yerel diyelim- projenin önemi bu noktada ortaya çıkar.

Toplumlar için süreklilik

Ulusallık ya da "milli"lik sözcüğüyle dile getirilen farklılaşma toplumlara bir süreklilik de sağlıyor. Bu süreklilik milliyetçiliğin yayıldığı ve kuvvetlendiği 19. yüzyılda esas olarak ırk ve etnik özelliklerle vurgulanırdı, bugün milliyetçilik kültürle daha fazla bağlantılı görülmektedir. Uluslararası bir meşruiyet, bir aidiyet anlatımı sağlayan ulusallık, kültürelleştirilerek bir apolitizasyon sürecine girmiştir. Ancak kişilerin aidiyeti, siyasal ve yasal anlamda çok kimlikle tanımlanamayan toplumlar da ne yazık ki meşruiyet, evrensel planda gerçekleşmiyor. Kişilerin aidiyetinin birden fazla kimlikle tanımlandığı ülkelerde ise siyasal evrensellik meşruiyeti olası görünüyör. Görünürdeki bu çelişki siyasetin özüdür.

Türkiye'nin tarihinde, kültüründe, etnik yapısında birden fazla aidiyet vardır, tabii ki bugünkü sosyal ve ekonomik yapısında da, siyasal hayatında da birden fazla kimlik, potansiyel olarak mevcuttur. Ne var ki yıldızı parlayan parti programlarında genellikle tek kimlik vurgulanmaktadır. Kimlik denince de akla ilk gelen etnik, ahlaki ya da dini kimliktir. Çok kimlikli vatandaşlık anlayışı ülkemizde rağbet görmez. Bugün yıldızı parlayan üç parti, bir de partileşmek üzere olan bir hareket var. Bunlar bu iki büyük soruna nasıl bakıyorlar, milliyetçiliği nasıl bir aidiyet anlayışıyla dile getiriyorlar? Daha doğrusu ne tür kimlik projeleri üretiyorlar? Evrensel olan akım ve özgün olan gerçekleri nasıl bağdaştırmak istiyorlar?

RP, DSP ve MHP

Refah Partisi, milliyetçilik söylemini Türklük ile birlikte telaffuz etmeyen, ahlaki ve İslami bir aidiyet anlatımını

tercih eden ve bu yolla ulus-devlet gerçeğinden çok İslam dünyası paraleline giren ancak gene de özgün olana yani ulusal olana tabi olan bir partidir. RP'nin ana projesi sınıflar temelinden uzaktır, ekonomik sorunlara yaklaşımlarında belirsizlikler vardır, ahlaki söylem ağır basmaktadır. Ancak vurgulanan şey hep tek kimliktir "taklikçi Batı zihniyeti"ne karşı Türkiye'nin rûstünü ispatlaması RP'nin kimlik projesidir. "Milli görüş"te milli olanın somut olarak ne olduğu anlatılmamaktadır.

Yıldızı parlayan ikinci parti DSP'dir. Ecevit bilindiği gibi sosyal demokrasi ile demokratik solu Türkiye'nin özgün durumunu gözönünde bulundurarak ayırtmış ve bunu savunagelmıştır. Bu ufak gibi görünen yol ayrımının özünde de, ekonomik yapı içinde sınıfları belirgin hatlarla ayırdeden ideolojilerden uzak durmak ve komünizm korkusunun hatta kuşkusunun hakim olduğu bir ülkede taraftar kaybetmemek kaygısı yatmaktadır. DSP'nin projesi de tek kimlik projesidir. DSP'nin milliyetçiliğini "hümanist milliyetçilik" olarak adlandırabiliriz. Etnik farklılık üzerinde durmadan ağır yaşam koşullarının hafifletilmesi ni sağlayarak bu tür çatışmaların altedilebileceğine inanır. Etnik kimlikle sınıfsal kimliği birarada ele almaz. SHP ile ayrılıklarında en çok vurguladıkları nokta DEP-HEP olayıdır. Ecevit, Kürt milliyetçilerin kendilerini bu yolla siyasete sokmalarını onaylamamıştır. Kimlik belirtmeden siyasal mücadele veren Kürtleri daha hümanist bir tavırla karşılayabilmektedir.

Yükselen üçüncü parti MHP'dir; aktif, hareketçi milliyetçilikle Türklük olgusunu vurgular. Her ne kadar sosyal demokrasiye ters düşmediklerini ilan etseler, SHP ve DYP koalisyonunu destekleseler de "Türklük"ü vurgulamak, yani yine tek kimlik onların esas programlarıdır. Türkeş'in on yıllardır vurguladığı Türk kimliğinin genişlemesi projesi Sovyetlerin dağılmasıyla sadece uluslararası ilişkiler düzeyinde bir gerçeklik kazanmıştır. Bu da Türkeş'i ve partisini öngördüğü bir dünyaya şu veya bu şekilde yaklaşabilme dürtüsüyle daha akılcı ve daha az ırkçı bir konuma getirmiştir. Herşeye rağmen son günlerdeki bazı açıklamaları kimlik projesinin ağırlık noktasını açıkça belirtmektedir: Türkeş Türkiye'deki Ermeni, Çerkez, Gürcü, Rum ve Kürtleri, Türklerle "aynı değerde" gördüğünü açıkladığı bir mülakatta hemen ardından,

"özellikle Alevileri... öz be öz Türk" oldukları için "bağımıza basıyoruz" demektedir. Sadece etnik ya da dini düzeyde de olsa çok kimlik adı geçirip tek kimliğe saplanan bu ifadeyi dikkatle değerlendirmeli.

YDH'nin kimlik projesi

Bir de henüz partileşmeyen ama halka kısa süre içinde partileşme sözü veren YDH var. YDH'nın projesi de kimlik projesidir, ağırlıklı olarak Kürt sorununa değinmekte ve esas olarak bu sorunun çözümüyle diğer sorunların ele alınabileceğine inanmakta, en azından bu izlenimi vermektedir. Örgütlenme faaliyetlerine de bu açıdan bakmaktadır, sosyal ve ekonomik sınıflardan çok etnik bir dengeleme gütmektedir. Haklı ve çağdaş bir eşitlik kavramından hareket etmekte, ancak uzun vadeli politika ile kısa vadeli politikayı birarada ele alamamaktadır.

Türkiye'de tek tür kimlik vurgulayarak politika yapma geleneği var. Ekonomik ve sosyal ayrılmalarla politika yapmaya genellikle cesaret edilemiyor. Dolayısıyla da hep bir "cephe" propogandası hakim olmuştur çünkü açık olağanüstü hal ve dolaylı olağanüstü hal hep olagelmıştır. Dolaylı olağanüstü hale "geçiş dönemi" adı veriliyor. Bir türlü geçmek bilmeyen "geçiş dönemi" olağanüstü hal olarak algılandığından halkın hayat standardını yükseltme tedbirleri yasal ve kalıcı bir biçimde ele alınamıyor.

Son yıllarda politika yapan kimse kendi sınıfına açık bir anlamda sahip çıkma fırsatını yakalayamadı, büyük olasılıkla bunu tercih etmedi. Daha doğrusu politik bir söylemle kendi sınıfını savunamadı. Ekonomik, sosyal ve kültürel örgütlenmelerle elde edilen kimliklere sahip çıkılmayınca, bu kimlikleri etnik ve ahlaki olanla eklemleyemeyince, tek tür kimlik üzerine oturtulan siyasal faaliyetler türemiştir. Cephe politikalarına alışmış sınıflarüstü söyleme yatkınlığı olan kamuoyu gözünde de kısıtlı bir kimlikle yola çıkan bu partiler itibarlarını artırmışlardır. Tek tür kimlik projeleri medya boyutu da kazanınca kimlik tahlilleri siyasal partilerin esas etkinlik gösterdikleri alan olmuştur.

Yard.Doç.Dr.Büşra Ersanlı Behar

Marmara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde öğretim üyesidir.

Rekabet gücünüzü artıracak bilgi sistemi çözümlerini biz sunabiliriz...

Sirket
Bilgi Sistemi

Çünkü çalışma alanınız, bizim de
'doğup büyüdüğümüz' yer.

Tam 17 yıldır, tekstilden otomotive, çimentodan finansa, dağıtımdan gıdaya pek çok sektörün önde gelen kuruluşlarına hizmet verdik. Tekstil sektörü için tekstil ve konfeksiyon bilgi sistemi ile bilgisayar destekli desen tasarımı çözümlerini sunduk. Finans sektörü için çok önemli olan insan kaynakları, uygulama-geliştirme denetimi, performans ölçme ve değerlendirme çözümlerini ürettik. Çimento sektörü için de makine bakım-onarım takibi sistemini geliştirdik. Geçen 17 yılda, pek çok alanda deneyim ve uzmanlık kazanarak büyüdük. Tabii, sizin alanınızda da.

Prosedürler

Şimdi, size de hizmet vermeye hazırız. Formal üretim sistemleri, mali sistemler, insan kaynakları, yönetim bilgi ve karar destek sistemleri, kalite denetim sistemleri ve daha pek çok konuda size en uygun bilgi sistemi çözümlerini sunuyoruz.

Uygulama
Outsourcing

Hem kişisel bilgisayarlar, hem de orta ve büyük boy sistemler için danışmanlık, uygulama-geliştirme, sistem yönetimi ve denetimi hizmetleri getiriyoruz. 'Uygulama Outsourcing'le kaynaklarınızı artırmanızı sağlıyor, hazır uygulamaları da hızla hayata geçiriyoruz.

Gördüğünüz gibi, sizin için yapabileceğimiz çok şey var. Ve bütün bu avantajlardan yararlanmak için bizi arayacağınızı (212-280 50 11) biliyoruz. Ne de olsa, sizi yıllardır tanıyoruz.

Denetim

I-BİMSA

Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri AŞ

IBM ve SABANCI ortak kuruluşudur.