Ayşe Buğra

# Devlet ve İşadamları



493093
ACZ

SEDAT SİMAVİ ÖDÜLÜ 1995

İLETİŞİM YAYINLARI

AYŞE BUĞRA • **Devlet ve İşadamları**

AYŞE BUĞRA Yüksek öğrenimini Kanada'da tamamladı ve McGill Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden doktora aldı. Halen Boğaziçi Üniversitesi Atatürk Enstitüsü'nde öğretim üyesi ve Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu merkezinin kurucu başkanlarından biri. Uzmanlık alanları: iktisadi düşünce tarihi ve iktisat metodolojisi, karşılaştırmalı sosyal politika, gelişme iktisadı. Kitapları: *Reading Karl Polanyi for the 21st Century: Market Economy as a Political Project* (Kaan Ağartan ile birlikte derleme, Palgrave Macmillan, 2007; *21. Yüzyılda Karl Polanyi'yi Okumak*, İletişim Yayınları, 2009); *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye'de Sosyal Politika* (2008); *Bir Temel Hak Olarak Vatandaşlık Gelirine Doğru* (Çağlar Keyder ile birlikte derleme, İletişim Yayınları, 2007); *Sosyal Politika Yazıları* (Çağlar Keyder ile birlikte derleme, İletişim Yayınları, 2006); *Devlet - Piyasa Karşıtlığının Ötesinde* (İletişim Yayınları, 2000); *Islam in Economic Organizations* (TESEV/Friedrich Ebert Vakfı, 1999); *State, Market, and Organizational Form* (Behlül Üsdiken ile birlikte derleme, Walter de Gruyter, 1997); *State and Businessmen in Modern Turkey* (State University of New York Press, 1994; Türkçesi: *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, 1995); *İktisatçılar ve İnsanlar* (Remzi Kitabevi, 1989; İletişim Yayınları, 1995). Ayrıca akademik dergilerde ve derleme kitaplarda yayımlanmış çeşitli makaleleri bulunuyor. Ayşe Buğra, Karl Polanyi'nin *Büyük Dönüşüm* adlı eserini Türkçe'ye çevirmiştir (Alan Yayıncılık, 1986; İletişim Yayınları, 2000).

State University of New York Press, 1994 (1 baskı)

İletişim Yayınları 319 • Araştırma İnceleme Dizisi 51
ISBN-13: 978-975-470-461-7
1-7. BASKI 1995-2010, İstanbul
8. BASKI 2013, İstanbul

*KAPAK* Ümit Kıvanç
*KAPAK FOTOĞRAFI* Malatyalı işadamlarının Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ı Çankaya'da ziyareti (Hasan Aydın)
*UYGULAMA* Hüsnü Abbas
*DÜZELTİ* Yetvart Danzikyan
*BASKI ve CİLT* Sena Ofset - SERTİFİKA NO. 12064
Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi B Blok 6. Kat No. 4NB 7-9-11
Topkapı 34010 İstanbul Tel: 212.613 03 21

İletişim Yayınları - SERTİFİKA NO. 10721
Binbirdirek Meydanı Sokak İletişim Han No. 7 Cağaloğlu 34122 İstanbul
Tel: 212.516 22 60-61-62 • Faks: 212.516 12 58
e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

AYŞE BUĞRA

# Devlet ve İşadamları

*State and Business in Modern Turkey*
*A Comparative Study*

ÇEVİREN ***Fikret Adaman***



i l e t i ş i m

# İÇİNDEKİLER

*Önsöz* ..... 7

BİRİNCİ BÖLÜM

***Teoride ve Toplumda Devletle İşadamları Arasındaki İlişkiler*** ..... 11

Türkiye'de Girişimci Tavır ve Davranışlarının İdeal Bir Model ve Gerçek Toplumlarla Karşılaştırılması ..... 14

Alternatif Bir Analitik Çerçeveye Doğru ..... 27

Karşılaştırmalı Bir Bakış Açısından Türkiye'de Girişimcilik Ortamı ..... 40

İKİNCİ BÖLÜM

***Türkiye'de Özel Sektörün Dünü ve Bugünü*** ..... 63

Türk İşadamları ve Türk Devleti ..... 64

Türk İşadamlarının Toplumsal Kökenleri ..... 83

Türkiye'de Büyük İşadamlarının Oluşumu ..... 104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

***Girişim Faaliyetinin Politik Çerçevesi*** ..... 139

Türkiye'de İktisat Politikası Süreçleri ..... 139

Özel Girişimciliğe Dayanan Bir Ekonominin Hazırlıkları ..... 143

Devletçiliği Tanımlarken ..... 147

Liberalizmi Tanımlarken ..... 174

Planlı Ekonomi Deneyimleri ..... 190

Yeniden Liberalizm ..... 206

Türkiye'de Hükümetler ve Devlet Kuramları ..... 222

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
*Toplumsal Bir Kurum Olarak Türk Holding Şirketi* ..... 241
Türkiye Ekonomisinde Holding Şirketlerinin Yeri ..... 255
Aile Şirketi Olarak Türk Holdingleri ..... 285
Türkiye'deki Holding Faaliyetlerinin Toplumsal Etkileri ..... 298
BEŞİNCİ BÖLÜM
*Dernekler ve Kamu Politikası: Yeni Eğilimlere Genel Bir Bakış* ..... 305
Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Girişimci Dernekleri ..... 321
Devlet Organı ve Çıkar Örgütü Olarak Odalar ..... 324
Türkiye'de Gönüllü Üyeliğe Dayanan Girişimci Örgütleri ..... 333
*Sonuç* ..... 357
*Görüşülen Kişiler Listesi* ..... 365
*Referanslar* ..... 367
*Dizin* ..... 379

# ÖNSÖZ

Bu kitap, Cumhuriyet döneminde devletle büyük işadamları arasındaki ilişkiye bakarak Türkiye'de iş hayatının politik ve sosyal çerçevesini incelemeyi amaçlıyor. Bu incelemede, büyük ölçüde, 1988-1990 yılları arasında, Ford Foundation'ın mali desteğiyle yürütülen, "Devlet, Politika Ortamı ve Türkiye'nin Yeni Ekonomik Stratejisi" konulu bir araştırma projesinin sonuçlarından yararlanıldı. Türkiye üzerine yapılan araştırma, değişik Batılı ve Batılı olmayan toplumlarda devlet-işadamı ilişkileri üzerine yapılmış çalışmaların geniş bir taramasıyla tamamlandı. Bu literatür taramasıyla ilgili kütüphane çalışmalarını, 1990-1991 yıllarında, London School of Economics and Political Science'a bağlı Business History Unit'de misafir araştırmacı olarak bulunduğum sırada yürüttüm. Ford Foundation'a da Business History Unit'e de, çalışmaya verdikleri destek için teşekkür borçluyum.

Çalışmama çeşitli biçimlerde katkıda bulunan bütün meslektaşlarımın ve arkadaşlarımın adlarını saymam imkansız. Gene de, birkaç kişinin adını anmadan geçemeye-

ceğim. Önce, 1987 yılında benden üç Türk işadamının o sıralarda yayınladıkları otobiyografiler üzerine bir tanıtma yazısı yazmamı isteyerek konuyla ilgilenmeye başlamama yolaçan Metin Heper'e teşekkür etmek istiyorum. Araştırmanın ilk aşamalarında Ziya Öniş ve İlkay Sunar'la yaptığım tartışmalar, araştırmanın analitik çerçevesini kurmakta son derece yararlı oldu. John Waterbury, Deniz Kandiyoti, Ayşe Öncü ve Huricihan İnan, araştırmanın değişik aşamalarında konuya gösterdikleri ilgiyle bana destek oldular. Araştırma sırasında projede araştırma asistanı olarak çalışan Meral Karasulu ise, işin daha kolay, daha sağlıklı ve daha eğlenceli bir biçimde yürümesine büyük katkıda bulundu. SUNY (State University of New York) Press'in editörlerine de, İngilizce baskının hazırlanışındaki katkılarından ötürü teşekkür borçluyum. Araştırmanın ilk aşamalarında çalışmalara katılan, daha sonra da kitabı İngilizce'den Türkçe'ye çevirme işini benimle birlikte üstlenen Fikret Adaman'a ise, nasıl teşekkür edeceğimi bilemiyorum. Büyük teşekkür borçlu olduğum ikinci çevirmen Osman Kavala. Kendisi, araştırma sırasında, akademik dille iş hayatında kullanılan dil arasında sağlıklı bir ilişki kurulmasını sağlayarak, yanlış değerlendirmeleri, ihmalleri ve kolay genellemeleri bir ölçüde engellemeyi başardı. Doğal olarak, çalışmada savunulan görüşler de, bütün hatalar da, bana ait.

Araştırmanın Türkiye'yle ilgili bölümlerinde karşılaştığım en büyük güçlük, eldeki istatistiklerin yetersizliğiydi. İstatistik verilerin hem çok kısıtlı olmaları hem de pek güven telkin etmemeleri yüzünden, tarihsel eğilimlerin niceliksel olarak irdelenmesi imkansızdı. Dolayısıyla, çalışmada alternatif bilgi kaynakları kullanıldı. Şirket raporları, farklı girişimci örgütlerinin hazırladıkları raporlar ve resmi belgelerin yanısıra, geniş bir gazete ve dergi taramasına, biyografi ve otobiyografilere ve işadamlarıyla yapılan özel gö-

rüşmelere başvuruldu. Sermayedar/yöneticiler, profesyonel yöneticiler, ve incelenen girişimcilik faaliyetleri üzerinde bilgi sahibi olabilecek konumda bulunan şahıslardan oluşan kırk kişilik bir grupla bir saat kadar süren özel görüşmeler yürütüldü. (Görüşülen şahısların listesi, ekler arasında bulunuyor.) Bu görüşmeleri ayarlamak her zaman çok kolay olmadı. Ama beklentilerimin aksine, görüştüğüm işadamlarının çoğu bana cömertçe zaman ayırdılar ve, şirketle ilgili özel konular gündeme gelmediği sürece, araştırmaya ellerinden gelen desteği vermeye çalıştılar. Bana başka türlü elde edemeyeceğim bilgi kaynakları sağlayan özel sektör mensupları arasında özellikle İstanbul Sanayi Odası Başkanı Memduh Hacıoğlu'nun adını anmak istiyorum. Memduh Hacıoğlu, kendisiyle yaptığım ilk görüşmeden sonra, bir defa daha benimle iki saat oturup en büyük 500 firma arasındaki şirketlerin mülkiyet yapılarını saptamama yardım etti.

Özel görüşmelerden elde edilen bilginin yanlışlanabilirliği, yani bilimsel niteliği konusundaki kuşkuları anlıyabiliyorum. Gene de, bu görüşmelerin başka kaynaklardan elde edilmesi imkansız bazı bilgiler sağladığını düşünüyorum. Mesela, hiçbir yöntemin, profesyonel davranışların biçimlenmesinde bireyin psikolojisinin, ulusal kimliğin ve sınıfsal tavrın taşıdığı ağırlığı anlamakta özel görüşmeler kadar yararlı olamayacağını sanıyorum. Türkiye'de iş hayatının toplumsal çerçevesinin özgün yanlarıyla ilgili ilk varsayımlarımı oluştururken, herşeyden çok, özel görüşmelerden yararlandım.

Türkiye'de iş hayatıyla ilgili bu çalışma açısından, devletin toplumdaki yeri, merkezi önem taşıyan bir konu olduğu için, bu noktada 'devlet' kelimesinin kullanılışıyla ilgili bir açıklama yapmayı gerekli buluyorum. Bu çalışmada, benzer yaklaşımlar kullanan pek çok incelemenin oluştur-

duğu bir literatürle semantik uyum sağlayabilmek için, *devlet-işadamı ilişkileri* terimini kullanmayı seçtim. Ama ele aldığım ilişkiler, aslında, devlet ve sivil toplum kurumlarına göre farklı konumlara sahip olan ve bu konumları toplumun özellikleri tarafından belirlenen iki grup, yani hükümet yetkilileri ve işadamları arasındaki ilişkilerdir. Bürokrasi ve hukuk gibi devlet kurumlarının özellikleri ve bu kurumların politik müdahaleden bağımsız işleyip işleyemedikleri, hükümetle işadamları arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen önemli bir unsur. Ayrıca, devlet kurumlarının niteliği, özel sektörün toplumsal konumunu da etkiliyor. Ama bu etki, bu çalışmada, kendini işadamlarıyla hükümet yetkilileri arasındaki ilişkide gösterdiği ölçüde inceleme konusu haline geliyor. Yani devlet kurumları, incelemeye dolaylı olarak, çalışmada üzerinde durulan iki grup aktör arasındaki ilişkiler üzerindeki etkileri kanalıyla dahil oluyorlar. Buna bağlı olarak, çalışma açısından büyük önem taşıyan 'Türk devlet geleneği' kavramı, yalnızca, çeşitli hükümetlerin özel sektöre karşı tavırları bu gelenekten etkilendiği ölçüde ele alınıyor.

BİRİNCİ BÖLÜM

# TEORİDE VE TOPLUMDA DEVLETLE İŞADAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu kitapta ele alınan temalar 1987'de yazdığım bir kitap tanıtma yazısından kaynaklanıyor.[1] Sözkonusu yazı, üç önemli işadamının, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı'nın otobiyografileri üzerineydi ve Türk işadamının hayatı ve hayatını kazanma biçimiyle ilgili bu anlatılarda şaşırtıcı ve olağandışı olanı yakalama amacıyla yazılmıştı.[2] Bugün, aradan diğer ülkelerdeki devlet-işadamı ilişkileri üzerine birkaç yıl sürmüş bir okuma ve araştırma süreci

1 A. Buğra, "The Late Coming Tycoons of Turkey", *Journal of Economics and Administrative Studies*, c. 1, #1 (Winter 1987).

2 Sözü edilen otobiyografiler şunlar: Vehbi Koç, *Hayat Hikayem*, İstanbul: Apa Ofset Basımevi, 1979; Nejat F. Eczacıbası, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul: Nejat Eczacıbası Vakfı Yayını, 1982; Sakıp Sabancı, *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık, 1985. Önemli işadamlarının yazdığı diğer otobiyografiler arasında da şunları buluyoruz: Alber Bilen, *Türk Sanayiinde Kırk Zorlu Yıl*, İstanbul: Final Ofset Matbaası, 1988; Bernar Nahum, *Koç'ta 44 Yılım*, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1988; Fevzi Akkaya, *Ömrümüzün Kilometre Taşları: ST-FA'nın Hikayesi*, İstanbul: Fevzi Akkaya Temel Eğitim Vakfı, 1989. Süreyya İlmen, *Teşebbüslerim ve Reisliklerim*, İstanbul: Hilmi Kitabevi 1949 ve *Selahattin Adil Paşa'nın Anıları*, İstanbul: Zafer Matbaası, 1982, ise büyük işadamları tarafından daha erken tarihlerde yazılmış hayat hikayeleridir.

geçtikten sonra baktığımda, 1987'de yazdıklarımda Türk iş hayatının sosyal ve politik yönlerinin özgünlüğü bana biraz fazla abartılmış gibi geliyor. Dolayısıyla, bu çalışmada işe biraz daha temkinli başlıyorum. Amacım, belirli bir toplumda iş hayatını biçimlendiren unsurların incelenebileceği bir analitik çerçeve oluşturmak ve bunu, sözkonusu unsurlardan bazılarının, birbirinden oldukça farklı kültürel ve tarihi özellikler taşıyan değişik toplumlarca paylaşılabileceğini gözardı etmeden yapmak.

Çalışmayı içine oturttuğum bu analitik çerçeve, çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve farklı düşünce akımlarından yararlanıyor. Aralarındaki bazı temel farklara rağmen, bu yaklaşımlar ve akımlar önemli bir noktada birleşiyorlar. Bunların hepsi, girişimci davranışlarının ve devletle işadamları arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılabilecek son derece tutarlı modellere kaynaklık etmiş iki genel teoriye, Marksizme ve standart iktisat teorisine karşı geliştirilmiş yaklaşımlar. Marksizm ve standart iktisat, ilk olarak, özel çıkarı veya sınıf çıkarını dışsal bir değişken olarak ele alan teoriler. Bu özelliklerinden ötürü de, sosyal bilimcinin değişik toplumlarda çıkarların içeriği ve yapısı üzerine araştırma yapmasını engelliyorlar. İkincisi, sözkonusu iki yaklaşım da, devletle piyasa arasında net bir ayrım yapıyor ve böylece politik yetki odaklarıyla sivil toplum arasındaki ilişki biçimlerinin incelenebileceği alanı iyice sınırlıyor.

Standart iktisat teorisi, bireysel çıkar maksimizasyonu temelinde kendi kurallarına göre işleyen piyasalarda yeralan ekonomik faaliyetleri inceler. Bu çerçeve içinde, devlet müdahalesi yalnızca piyasa faaliyetinin alanını sınırlar. Müdahalenin piyasanın kurulmasına yardımcı olması, ya da piyasa faaliyetinin doğasını etkilemesi olasılığı, dışlanmıştır. Marksist çalışmalarda devlet müdahalesi başka bir açıdan

incelenir. Burada, devlet, kapitalist sınıfın çıkarlarını korumak için kullandığı bir araç olarak görünür. Veya, fonksiyonalist yaklaşımda olduğu gibi, bazen tek tek kapitalistlerin özel çıkarlarının feda edilmesi pahasına, kapitalist sistemin bekasını sağlamak üzere ortaya çıkar. İlk yaklaşımda, yani enstrumantalizmde, kapitalistler devlete kendi çıkarlarını sağlamak için yapılması gerekenleri yaptırırlar. Fonksiyonalizmin, özünde totolojik olan yaklaşımı içinde ise, devletin yaptığı kapitalistlerin çıkarınadır.[3] Marksist teorinin bu iki versiyonunda da, girişimci sınıf üretim araçlarının mülkiyetiyle ilgili konumuyla tanımlanmıştır. Bu sınıf, dışsal veri olarak kabul edilen çıkarları doğrultusunda hareket ederek sosyal ve ekonomik hayatı yönlendirir.

Bu çalışmada benimsenen yaklaşım, sözkonusu genel teorilerden kaynaklanan 'çıkar', 'sınıf' ve 'devlet' kavramlarını sorgulayarak, bu teorilerin kısıtlayıcı varsayımlarını aşmayı amaçlıyor. Başka bir deyişle, çıkarın, sınıfın ve devletin içsel değişkenler olarak ele alındığı bir yaklaşım oluşturulmaya çalışılıyor. Standart teorik modellerimizle Türk iş dünyasının özellikleri arasındaki uyuşmazlık, böyle bir alternatif bakış açısının gerekliliğini açıkça ortaya koyacak nitelikte. Ama bu uyuşmazlıktan daha da önemli olan, Türkiye örneğinin, başka ülke örneklerini de dikkate alan karşılaştırmalı bir bakış açısından ele alındığında, olağandışı niteliğini büyük ölçüde kaybetmesi. Gerçekten de, yaygın kabul gören genel teorilerin temel varsayımlarını ülke deneyimlerine dayanan karşılaştırmalı bir bakış açısından sorgulamaya başladığımızda, Türkiye örneği de bütünüyle farklı ve pek de olağandışı olmayan bir görünüm

---

3 Ralph Miliband enstrumantalizmin, Nicos Poulantzas ise fonksiyonalist yaklaşımın en önde gelen isimleri. Özellikle bakınız: R. Miliband, *The State in Capitalist Society*, Londra: Quartet Books, 1973 ve N. Poulantzas, *Les Classes Sociales dans le Capitalism d'Aujourd'hui*, Paris: Editions du Seuil, 1974.

kazanıyor. Bu varsayımlar, ideal bir piyasa ekonomisi modelini yansıttıkları için, onların geçerliliğine ilişkin bir sorgulama, aynı zamanda, günümüz toplumlarındaki sosyal gerçeklikle sözkonusu ideal model arasındaki uyuşmazlığı da açıkça ortaya koyuyor. Bu çalışmada benimsenen analitik yaklaşımın daha ayrıntılı bir tartışmasına geçmeden önce, bu konuda birkaç şey söylemek yararlı olacak sanıyorum.

### *Türkiye'de girişimci tavır ve davranışlarının ideal bir model ve gerçek toplumlarla karşılaştırılması*

J.M. Keynes'in kapitalizmin temel özelliğini "ekonomik mekanizmanın motoru olarak büyük ölçüde bireylerin para kazanma ve para kazanmak isteme içgüdülerine dayanması"[4] olarak tanımlayışı, sözü edilen ideal modelin niteliğini yansıtır. Bu tanımda ekonomi, sosyal, politik ve kültürel çerçevesinden ayrışmıştır ve bireyin maddi çıkar maksimizasyonu amacına yönelik oldukları düşünülen davranışlarına dayanan bir özerkliğe sahiptir. Bu çerçeve içinde, ekonominin özerkliği, bireyin toplumsal bütün içindeki özerkliğiyle birlikte yeralır. L. Dumont'un deyişiyle, kapitalist uygarlıkta insanlarla eşya arasındaki ilişkiler insanlar arasındaki ilişkilerin önüne geçmiştir. Dumont, "Biz, Locke'la birlikte, itaatın tahtına özel mülkiyeti çıkaran ve toplumsal bütünlüğe sırt çevirerek sahip olan ve üreten bireyler olmayı seçenleriz" diye yazar.[5] Buna bağlı olarak, özel mülkiyet ve bireyin kendisinin olan üzerindeki hakkı, kapitalist sistemin en önemli kurumu haline gelir. Schumpeter de bu sistemi, herşeyden önce, "bireyci, akılcı ve kahra-

4 J.M. Keynes, *Essays in Persuation*, New York: W.W. Norton and Co., 1963, s. 319.

5 L. Dumont, *From Mandeville to Marx*, Chicago: University of Chicago Press, 1977, s. 106.

manlığa karşı niteliği" ile tanımlar.[6] Schumpeter'e göre, toplumu oluşturan bireylerin sonsuz amaç-araç ilişkisi hesaplarının akılcılığıyla bağdaşmayan bütün değerlerin giderek marjinalize olmasıyla birlikte, din aşkı, milliyetçilik tutkusu ve benzer duygular ortadan kalkar. Keynes'in deyişiyle, "kapitalizm mutlak olarak dinsizdir, içsel bütünlükten ve kayda değer bir toplum ruhundan yoksundur, her zaman olmasa bile çoğunlukla, bir sahip olanlar ve elde etmeye çalışanlar topluluğundan ibarettir."[7]

Bu görüşler, ekonominin toplumdan *ayrışmış* olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla, devletle işadamları arasındaki ilişkiyi biçimlendiren sosyal etkenlerin önemlerini kaybettiği bir durumu tanımlarlar. Ayrıca, ekonomi toplumun bütününden ayrışırken, işadamlarının toplumsal olarak değil de doğal olarak belirlenen davranış normları izlemesi olağan görünür.

İşte Türk işadamlarının otobiyografilerinden bulamadığımız şey de, tam bu akılcılık anlayışının içselleştirilmesidir. Nitekim, standart iktisat teorisinin veya Marksizmin bakış açısından ele alındıklarında, bu işadamlarının haklarını ve sorumluluklarını değerlendiriş biçimleri de, sahip oldukları toplumsal güçle ilgili değerlendirmeleri de, yazdıklarında ortaya çıkan ideal toplum anlayışı da, epeyce acayip görünmektedir. Türk işadamlarının kendilerine bakış biçimlerinin en çarpıcı yönlerinden biri, maddi kazanç amacıyla girişilen faaliyetlerin meşruiyetine ilişkin güvensizlikleridir. Bu güvensizlik, kendini girişimciliği sosyal katkılarına atıfla savunmak için girişilen canhıraş çabalarda kendini gösterir. Türk işadamları otobiyografilerinde nadiren başarılı girişimlerden duydukları gururdan söz

---

6 J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper Torchbooks, 1963, s. 121-130.

7 J.M. Keynes (1963), s. 306-7.

ederler. Aksine, başarıları için nerdeyse özür dileyerek kendi başarılarının toplumsal sonuçlarını ön plana çıkarırlar. Benzer bir biçimde, mülkiyet haklarının dokunulmazlığı, bu işadamlarının düşünmeden varsaydıkları bir şey değildir. Yasal haklarından da, özel mülklerini istedikleri gibi kullanabileceklerinden de, pek emin gözükmemektedirler. Dolayısıyla, "zenginliğin utanılacak bir şey olmadığını" tekrarlamak ihtiyacını duyar ve bunu servetlerini nasıl vatan yararına kullandıklarını anlatarak kanıtlamaya çalışırlar.

Aynı güvensizlik, işadamlarının sahip oldukları toplumsal güç hakkındaki değerlendirmelerinde de kendini gösterir. Otobiyografiler, yoğun bir iktidarsızlık duygusunu yansıtırlar. Bu duygu, toplumsal gerçekliği yansıtıyor olabilir veya olmayabilir. Ama büyük bir samimiyetle ve ısrarla ifade edilmesi, yalnızca hesaplı bir retorik unsuru olarak değerlendirilip bir kenara atılmasının yanlış olacağı kanısını uyandırmaktadır. Ayrıca, işadamlarının bu güvensizlik duygusu, pratikte de bazı önemli sonuçlar verebilecek niteliktedir. Bu duygu, mesela, ülkede bir sanayici tavrının gelişmesini engellemekte etkili olmuş gibi görünüyor. Araştırma süresince gözlemlediğim bazı davranış biçimleri, mesela, belirli bir sanayi dalına bağlanamama, mali, hatta spekülatif nitelikli kaygıların sürekli üretimle ilgili kaygıların önüne geçmesi gibi özellikler, hiç olmazsa kısmen, bu yerleşmiş toplumsal güvensizlik duygusuna bağlı olarak ortaya çıkmış gibi görünüyorlar.

Girişimcilik faaliyetinin yönlendirilmesinde devletin oynadığı son derece önemli rol, Türkiye'de iş hayatını biçimlendiren temel unsur olarak ortaya çıkıyor. Türk işadamlarının otobiyografilerinde, iş başarısı, herşeyden önce, işadamının devletle olan ilişkisince belirleniyor. Bu ilişki de, en iyi bir 'aşk ve nefret ilişkisi' olarak tanımlanabilecek ni-

telikte. Türk işadamları, devleti karşılaştıkları güçlüklerin en önemli kaynağı olarak görüyorlar. Ama aynı zamanda da, yalnız servetlerini değil, toplumsal konumlarını da devlete borçlu olduklarının farkındadırlar. Dolayısıyla, ülkede devlet müdahalesini dışlayan bir kapitalist gelişmenin ne olabilirliği ne de istenilirliği konusunda hiçbir hayale kapılmazlar. Vurguladıkları, müdahaleciliğin azalmasından doğacak yararlar değil, devletle iş dünyası arasında daha güçlü bir dayanışmanın gerekliliğidir. Yazdıklarında, bireyin ekmeğini kazanma uğraşı içinde kişisel çabayı ön plana çıkarıp devlet sorumluluğunu dışlayan neo-liberal muhafazakârlığın izine rastlanmaz. Ekonominin sosyal faaliyetlerin bütününden ayrışıp özerklik kazanmasının olumlu bir şey olduğuna dair göndermelere de rastlanmaz. Kişisel çıkar sağlamaya yönelik bireysel davranışlara, hiçbir noktada, ekonomik yaşamın düzenlenmesinde merkezî bir rol atfedilmez.

Türk işadamları, devlet müdahalesi olmaksızın yalnızca kendi kurallarına göre işleyen piyasa mekanizmasının sağlayacağı ekonomik başarı konusunda kesin kuşkulara sahip oldukları gibi, liberal değerler sisteminin sosyal doku üzerinde yapabileceği etkiler konusunda da kuşkuludurlar. Dolayısıyla, "mülkiyet hırsına sahip bireyin kendi mülkü üzerindeki mutlak hakları" onlara toplumsal uzlaşmayı sağlayabilecek bir değerler sisteminin en önemli parçası gibi görünmez. İşadamlarının içinde kendilerini güvende hissedecekleri bir toplumsal düzende dengenin korunabilmesi için başka toplumsal ve ideolojik mekanizmalara gerek duyulacağı fikrine tamamen katılırlar. Nitekim, otobiyografiler hem toplumsal konumlarının çok sağlam bir zemine oturmadığı duygusunu yansıtır, hem de kısmen bu sorunun çözümüne yönelik bir çaba oluştururlar. Yukardaki gözlemlere dayanarak, kapitalist gelişmenin temel ilkele-

rinin Türk işadamları tarafından içselleştirilmemiş olduğu yolunda bir sonuca varmak ve Türkiye'de iş hayatının temelini oluşturan değerler sistemi ve kurumlar bütününün Batı'yla olan farklarını vurgulamak gerçekten çok kolay. Nitekim, ben de, araştırmam sırasında işadamlarıyla yaptığım görüşmelerden bu sonucu destekleyebilecek pek çok malzeme toplayabildim.

Böyle bir sonuç yanlış olmazdı. Ama iş hayatı ve devlet-işadamı ilişkilerini belirleyen toplumsal etkenleri anlamamıza katkıda bulunmadığı ölçüde, çok faydalı da olmazdı. Çalışmamın amacını böyle tanımladığıma göre, belirli bir ampirik örneğin, burada Türkiye'nin, özgün durumunu Marksist teori ve standart iktisat teorisinin varsayımlarını ölçüt alarak incelemenin ötesinde birşeyler yapmam gerekiyordu. İki genel teoriden kaynaklanan bu varsayımlar ölçüt alındığında, Türkiye olağandışı bir örnek oluşturuyordu. Ama Türkiye örneği başka toplumlarda iş dünyasını biçimlendiren unsurları dikkate alan başka bir karşılaştırma düzeyine oturtulduğunda, sonucun aynı olacağı kesin değildi. İş dünyasının toplumsal çerçevesiyle ilgili bir çalışmaya dahil edilmesi gereken de, işte bu ikinci karşılaştırma düzeyiydi.

Bu ikinci düzeyde, farklı ülkelerde girişimcilik faaliyetinin düzenlenmesiyle ilgili ampirik gözlemler, derhal, kişisel çıkar amacının ekonominin temel düzenleyici ilkesi olduğu ve devletin özel çıkarların toplumsal yapısını yansıtan bir alan oluşturduğu yolundaki iki varsayımı yanlışlamaya başlıyorlar. Bu gözlemler, ayrıca, politik unsurların hem özel çıkarların ve sınıf çıkarlarının içeriğini, hem de kişisel çıkar sağlamaya yönelik faaliyetlerin farklı toplumlarda aldığı biçimleri belirlemekte oynadıkları rolü aydınlığa çıkarıyorlar. Yani, ampirik bir yöntemle yaklaşıldığında, genel kurala uymayanın Türkiye değil, iki genel teorinin girişimci davranışlarıyla ilgili önermeleri ve bu önermeler-

den çıkan sonuçları olduğu görülüyor. Bunun yanısıra, ülke örnekleri, ampirik olarak gözlemlenen toplumsal özelliklerin, bu özellikleri belirleyen kültürel öğelerin ne olup ne olmadıkları açık seçik belirtilmediği sürece, ulusal kültüre atıfla açıklanamayacağını da ortaya koyuyorlar.

Mesela, kültür öğelerin girişimcilik faaliyetinin toplumsal meşruiyetini belirlemekte önemli bir rol oynadıkları açık olmakla birlikte, belirli bir toplumda işadamlarının sosyal konumlarında gözlemlenen zayıflığı yalnızca o toplumun kültürel özelliklerine atıfla açıklama çabaları çoğu zaman başarısız kalıyor. Bu tür çabalar, çoğu zaman, birbirinden son derece farklı kültürlere sahip toplumların hepsinde görülen bazı özellikleri, belirli bir kültüre özgü özelikler olarak sunma eğilimi taşıyorlar. Bu kültür-ağırlıklı yazında aşağıdakiler türünden önermelere pek sık rastlanıyor: "Geleneksel Japon sisteminde herhangi bir grubun özel çıkarları meşru görülmez. Dolayısıyla, herhangi bir grubun çıkarlarını dile getirmesi oldukça güçtür. Bu gruplar, hiç olmazsa, kendi çıkarlarını, geniş kamu çıkarlarının belirli bir yanı olarak sunmak durumundadırlar."[8] "(Hindistan'da) siyasal kültürün temel tavrı güçlü bir biçimde girişimcilik düşmanıdır."[9] "Türkiye'de girişimci lider kavramı yanlış anlaşılmıştır. Girişimci çoğu zaman spekülatör, hatta hırsız olarak görülür. Girişimcilik uzun yıllar hiçbir saygın Türk vatandaşının girmeyeceği bir iş alanı olarak horlanmış, aşağılanmıştır."[10]

---

8 Takeshi Ishida, "The Development of Interest Groups and the Pattern of Political Modernization in Japan" in R.E. Ward (ed.), *Political Development in Modern Japan*, Princeton: Princeton Universiy Press, 1968, s. 300.

9 S.A. Kochanek, "The Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry and Indian Politics", *Asian Survey*, c. xl, #9 (Eylül 1971), s. 866.

10 G.G. Alpender, "Big Business and Big Business Leaders in Turkey", Yayınlanmamış doktora tezi, Department of Management, Michigan State University, 1966, s. 1.

Bu tür önermelerin örnekleri daha da çoğaltılabilir. Hatta, böyle bir önermeye konu olmamış bir tek Batılı olmayan topluma rastlanmayacağı varsayımı pek gerçek dışı bir varsayım sayılmaz. Ayrıca, farklı kültürlere sahip pek çok Batılı olmayan toplumda, devletin ekonomiye müdahalesinin taşıdığı önemin, özel çıkarların alanıyla kamu politikasının alanı arasındaki ayrımı muğlak kılacak nitelikte olduğunu öne sürmek de, gerçekten uzak olmayacaktır. Yakın zamana kadar piyasaya yönelik ve dışa dönük iktisat politikalarının tartışılmaz üstünlüğünü kanıtlayan örnekler olarak kullanılan Tayvan ve Güney Kore gibi ülkelerde bile,[11] devletin özel sektör faaliyetlerini yönlendirmek ve biçimlendirmekteki rolünün önemi artık iyice biliniyor. Doğu Asya'nın ekonomik başarısının yeni açıklamalarında, devlet müdahalesinin boyutlarının piyasa ekonomilerinde devletin oynaması beklenen rolün çok daha ötesinde olduğunu görüyoruz. Bunun yansımalarına, özellikle, Güney Kore ve Tayvan devletlerinin 'büyük girişimcileri terbiye etmek' ve onları ulusal amaçlar doğrultusunda hareket etmeye zorlamak için özel yatırım kararları düzeyinde giriştikleri müdahalelerde rastlanıyor.[12]

A. Amsden'in Tayvan ve Güney Kore sistemleri üzerine aşağıdaki gözlemleri bu konuda açıklayıcı olabilecek nitelikte: "Kamu ve özel çıkarların bütünüyle içiçe geçmiş olduğu eski imparatorluk Çin'indeki 'bürokratik' kapitalist sistemin, kıtadan göçenlerce götürülüp Tayvan'a yerleştiril-

---

11 Doğu Asya'nın başarısının bu tür açıklamalarının tipik bir örneği olarak bakınız: B. Balassa, "The Lessons of East Asian Development", *Economic Development and Cultural Change*, c. 16, #4 (Nisan 1988).

12 Bu doğrultudaki pek çok yeni incelemenin örnekleri arasında bakınız: R. Wade, "Industrial Policy in East Asia: Does It Lead or Follow the Market?", G. Gereffi ve D.L. Wyman (der.), *Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1990 içinde.

diğini varsayabiliriz. Çin'deki tarih koşulları bürokratik kapitalizm altında ekonomik gelişmeyi mümkün kılmıyorlardı, ama Tayvan'da koşullar buna uygundu."[13] Amsden, aynı doğrultuda bir gözlem yaparak, Güney Kore'de özel sanayinin gelişmesinin, hemen hemen bütünüyle performans standartlarına karşılık verilen, doğrudan devlet teşviklerine bağlı olduğunu yazıyor. Buna bağlı olarak şu saptamaları yapıyor: "Güney Kore'de devleti açıkça eleştiren hiçbir şirket başarılı olamazdı. Devletin hararetli bir destekleyicisi olmayan hiçbir şirketin gelişme şansı yoktu. Gene de, belirli firmalara verilen desteği çevreleyen yaygın yolsuzluk olaylarına rağmen, belirli bir disiplin sağlanabilmişti: genel olarak yalnızca performansı iyi olanlar ödüllendirilmiş ve başarısızlar cezalandırılmıştı."[14]

Bu gözlemlerin tasvir ettiği durumda, özel girişimcinin performansının değerlendirilişinde kâr maksimizasyonuyla pek ilgisi olmayan bir dizi ölçüt kullanıldığını görüyoruz. Böyle bir ortamda, özel çıkar, ulusal planda tanımlanan hedeflere göre geri planda kalıyor ve işadamının sosyal konumu bu hedeflere ulaşma çabasına yaptığı katkılarca belirleniyor. Yani, aynı Türkiye örneğinde olduğu gibi, Doğu Asya toplumlarının devlete bağımlı girişimci sınıflarının da, kişisel çıkar maksimizasyonunu, girişimcilik faaliyetinin tartışılmaz bir biçimde meşru kılan mutlak unsuru olarak görmeleri imkansız.

Bu Doğu Asya örneğinden de ilgiç olan, Batı toplumlarında devlet müdahalesinin giderek genişleyen alanıyla ilgili gözlemler. Bu toplumlarda da sözkonusu genişleme

---

13 A. Amsden, "The State and Taiwan's Economic Development", P.B. Evans, D. Rueschemeyer ve T. Skocpol, *Bringing the State Back In*, Cambridge: Cambridge University Press, 1985 içinde, s. 87.

14 A. Amsden, Third World Industrialization: Global Fordism or A New Model?", *New Left Review*, #182 (Temmuz/Ağustos 1990), s. 22.

özel ve kamu çıkarları arasındaki ilişkinin ekonomik gelişme içinde oynadığı rolü epeyce değiştirmiş gibi görünüyor. Mesela, bugün ayrıntılı araştırmalara konu olan neo-korporatist bağlamda ele alınan devlet-işadamı ilişkileri, bazı Batı toplumlarında çıkarların dile getirilmesi ve savunulmasının büyük ölçüde bir politik tasarım konusu haline geldiğini ortaya koyuyor.[15] Özel çıkarların politik unsurlar tarafından biçimlendirildiği yerde de, dışsal veri olarak kabul edilen çıkarların ekonomik ve politik süreçleri yönlendiren temel unsur olarak ele alınabilmesi gittikçe güçleşiyor. Özel çıkar, böylece ekonomik faaliyetin ana yönlendiricisi olma özelliğini kaybederken, derneklerce savunulan sınıf çıkarı da yeni bir görünüm kazanıyor ve bu iki tür çıkarın savunulmasına yönelik faaliyetlerin tamamı da tartışılmaz kabul edilen meşru konumlarını kaybediyorlar. Normal olarak üyelerinin çıkarlarını temsil etmek üzere kurulan girişimci dernekleri, neo-korporatist bir ortamda iş dünyasının üyelerini, kâr maksimizasyonu amacıyla çeliştiği noktada dahi, ulusal çıkar doğrultusunda hareket etmeye ikna etmek görevini üstlenmek durumunda kalıyorlar. Böylece, girişimci dernekleri, hem devlet görevlisi hem de işadamlarının çıkarlarının temsilcisi kimliğine bürünmüş oluyorlar. Bu durumla ilgili olarak bazı yazarlar, devlet adına polislik yapar görünmekten de, işadamları adına lobicilik faaliyetleri yürütür görünmekten de hoşlanmayan derneklerin rahatsız konumundan sözediyorlar.[16]

---

15 Mesela bakınız: C. Offe, "The Attribution of Public Status to Interest Groups", S. Berger, A.O. Hirschman, ve C. Meier (der.), *Organizing Interests in Western Europe: Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*, Cambridge: Cambridge University Press, 1981 içinde.

16 Mesela W. Grant'in Alman girişimci dernekleriyle ilgili gözlemlerine bakınız: W. Grant, "Why Employer Organisation Matters: A Comparative Analysis of Business Association Activity in Britain and West Germany", University of Warwick, Politics Working Papers #42, Haziran 1986.

Neo-korporatist yazından çıkan sonuçlar, devlet politikasıyla özel çıkar arasındaki ayrımın belirsizliğini vurgulayan bu çalışma açısıdan son derece anlamlı. Ancak, şu gerçeği görmek de çok önemli: devlet müdahalesinin giderek genişleyen alanının kişisel çıkar maksimizasyonuna yönelik girişimcilik faaliyetlerinin ekonomik rolü ve toplumsal konumu konusunda bir belirsizlik kaynağı oluşturması, yalnızca neo-korporatist uygulamaların belirgin olduğu ülkelere mahsus bir olgu değil. İşadamlarının gerçek bir hegemonya sahibi oldukları düşünülen[17] ABD ve İngiltere gibi ülkelerde bile, devlet müdahalesinin alanındaki değişmeler, işadamlarının toplumsal konumlarını ve güçlerini algılayışlarında bazı önemli değişikliklere yolaçmış gibi görünüyor. Mesela, çıkarlarına açıkça ters düşen Thacher dönemi politikalarına karşı seslerini yükseltmekten çekinen İngiliz sanayicilerinin güvensizliklerinden sözedildiğini duyuyoruz. 1980'lerde çıkarlarını politikaları yönlendirebilecek biçimde dile getirmeyi ve savunmayı beceremeyen İngiliz sanayicilerinin durumuyla ilgili incelemesinde, Colin Leys, 1974-1978 yılları arasında İşçi Partisi hükümetleri tarafından yürürlüğe konulan 'toplumsal sözleşmeye' uzanan bir dizi politik gelişmeye dikkat çekiyor. Leys'e göre, regülasyon ve işçi katılımı mekanizmaları yoluyla işadamlarının karar yetkilerini kısıtlayan toplumsal sözleşme, iş dünyasının bazı üyeleri tarafından sermayenin büyük yenilgisi olarak yorumlanmış. Leys'in deyişiyle: "1970'lerin ortalarına gelindiğinde, yöneticilerin çoğunluğu kapitalizmin bekasının tehlikeye girdiği görüşünü benimsemişlerdi... Thacher'ın projesini hiç inandırıcı bulmayanlar bile başka bir gerçekçi alternatif görmü-

17 Mesela bakınız: D. Coates, "Britain", T. Bottomore ve R.J. Brym (der.), *The Capitalist Class: An International Study*, New York: New York University Press, 1989 içinde.

yorlardı..."[18] Thacher'ın uyguladığı politikalardan en çok zarar gören sektördeki işadamlarının şaşırtıcı sessizliğinin açıklaması buydu.

Özel girişimciliğin ikinci kalesi, ABD'de de, girişimci sınıfın yeraldığı sosyal ve politik ortam içinde kendini çok rahat hissettiği konusunda kuşkulara rastlıyoruz. Nitekim, bazı Amerikan girişimcilik tarihi çalışmalarında, Türkiye'deki devlet-işadamları ilişkisinde gözlemlenenden çok da farklı olmayan bir aşk-nefret ilişkisinin önemine işaret ediliyor.[19] Bazı yazarlar da Amerikan işadamlarının devletlerine besledikleri kuşkudan söz ediyorlar. Mesela bir gözlemci şöyle yazıyor: "Büyük Krizin ve savaşın devletin rolü ve farklı grupların devletle ilişkileri alanına getirdiği gerçekten devrimci nitelikli bazı değişiklikler, bu ülkede hala tam olarak kabul edilmiş değildir. Karşı devrimin hala bir alternatif olasılık olarak kabul edildiği yerde, kimse silahını bırakmak niyetinde değildir."[20] Bu gözlem 1960'larda yapılmış. Daha sonra, İkinci Dünya Savaşı sonrasının gelişmeleri 1970'lerin büyük regülasyon dalgasında sonuçlandı. Bazı yazarlar, 1970'lerde devlet müdahalesinin alanındaki gelişmelerin, Amerikan kapitalistlerince devletin ekonomideki rolünün normal sınırlarını ciddi bir biçimde aşması olarak yorumlandığını ve bu kapitalistleri fevkalade endişelendirdiğini düşünüyorlar.[21] Aynı dönemde, gene devle-

---

18 C. Leys, "Thacherism and British Manufacturing: A Question of Hegemony", *New Left Review*, # 151 (Mayıs/Haziran 1985), s. 17.

19 Özellikle bakınız: S.J. McNamee, "Du Pont-State Relations", *Social Problems*, c. 34, #1 (Şubat 1987).

20 E. Mason'dan alıntı yapan D. Vogel, " Why Businessmen Distrust Their State?", *British Journal of Political Science*, c. 8 (Ocak 1978).

21 Bu fikri geliştirenlerden biri M. Useem. Bakınız: M. Useem, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, Oxford: Oxford University Press, 1984.

tin ekonomiye müdahalesindeki artışa bağlı olarak, Kanada'da da devlet-işadamı ilişkilerinin epeyce gerginleştiği gözlemleniyor.[22] Bu iki ülkede, İngiltere'de olduğu gibi, bu gergin dönem neo-liberalizmin zaferi ve hiç olmazsa ideolojik planda, refah devletinin gözden düşmesiyle sonuçlandı.[23]

Neo-liberalizmin zaferinin otomatik olarak girişimcilik faaliyetine toplumsal meşruiyetini kazandırıp kazandıramadığı konusu ise oldukça kuşkulu. Hiç olmazsa Kuzey Amerika'da ve İngiltere'de bazı işadamlarının, sosyal konumlarını yeniden sağlamlaştırmak için, daha başka şeyler de yapmak gereğini duydukları görülüyor. Bunun bu ülkelerdeki yansımalarını işadamlarının sosyal tavırlarında gözlemlenen bazı önemli değişikliklerde bulabiliyoruz.

Yıllarca sürdürülmüş bir dikkati çekmeme ve geri planda kalma çabasından sonra, 1970'lerden başlayarak işadamlarının sosyal yaşamda giderek daha çok görünürlük kazandıkları tartışılmaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkıyor. Bu gelişme herşeyden önce işadamlarının medyadaki yeni yerlerine, medyanın ilgisini çekmekte nerdeyse film yıldızlarıyla rekabet eder duruma gelmiş olmalarında kendini gösteriyor. Bazı yazarlar, kapitalistin azalan ekonomik önemiyle medya figürü olarak artan şöhreti arasında doğrusal bir ilişki olduğunu öne sürüyorlar.[24] Bu yorum bir yana, işadamlarının medyayı gururlarını okşatmaktan başka amaçlar için de kullandıklarını görmemek imkansız. Yani, işadamlarının, medyayı, hem devlet adamlarını hem de sıra-

---

22 R.J. Brym, "Canada", Bottomore ve Brym (der., 1989) içinde.

23 Neo-liberalizmin, burjuvazinin devletin müdahalenin meşru sınırları çiğnediği yolundaki kaygılarını izleyen yükselişiyle ilgili açıklamalar için bakınız: D. McEachen, *The Expanding State: Class and Economy in Europe since 1945*, New York: Harvester Wheatsheaf, 1990.

24 Bakınız: P.F. Drucker, *The New Realities*, Londra: Heineman, 1989.

dan vatandaşları etkilemek üzere, olumlu bir toplumsal imaj sunmakta kullandıklarını görmemek imkansız. Girişimcilerin giderek belirginleşen sosyal faaliyetleri de aynı amaca yönelik. Son yıllarda şirketlerin katıldıkları hayır işleri ve sanata ilişkin projeler giderek önem kazanırken, sosyal faaliyetlerle geçirilen zaman da şirket yöneticisinin gününün giderek artan bir bölümünü işgal etmeye başlıyor.[25]

Bazı yazarlar bu duruma, Amerikan ve İngiliz işadamlarının toplumda giderek daha çok görünürlük kazanan ve sesini duyuran bir kesiminin, kendilerini bir sosyal sınıf olarak tanımlamak, toplumsal imajlarını yeniden biçimlendirmek ve toplumdaki konumlarını sağlamlaştırmak için giriştikleri çabanın bir parçası olarak yaklaşma eğilimindeler. Bu kitabın konusu açısından bu süreç son derece ilginç. İlk olarak, ABD ve İngiltere'de böyle bir çabaya girişilmiş olması, işadamları dünyasının toplumsal konumuyla ilgili bazı kuşkular taşındığını gösteriyor. İkincisi, işadamları camiasının son zamanlarda vermeye çalıştıkları mesajın, ekonominin politikadan ayrışmış ve maddi çıkar sağlama çabasının ekonominin dengeli işleyişini sağlayan en önemli mekanizma olduğunun varsayıldığı ideal modeldeki piyasa toplumuyla pek ilgisi olmadığı görünüyor. İşadamlarının kâr maksimizasyonu ile çelişebilecek sosyal sorumlulukları olduğu fikrine hiç karşı çıkılmadığını görüyoruz. Ayrıca, sözünü ettiğimiz süreçte liderlik rolünü üstlenen küçük bir grup işadamı, devletin ekonomideki rolünün kısıtlanması değil yeniden tanımlanması talebiyle ortaya çıkıyor. Başka bir deyişle, iktisat politikası konularında görüşlerine yeterince başvurulmadığını düşünen bu girişimci liderler, şimdi, neo-liberal ideoloji doğrultusunda daha küçük bir devlet

25 Bu gelişmeler için bakınız: Useem(1984) ve R. Nader ve W. Taylor, *The Big Boys: Power and Position in American Business*, New York: Pantheon Books, 1986.

talebiyle ortaya çıkmak yerine, politika sürecinde daha aktif bir rol almaya gönüllü olduklarını belirtiyorlar.[26]

Birbirinden son derece farklı ekonomik, sosyal ve kültürel yapılara sahip ülkelerde iş hayatının toplumsal çerçevesi üzerine yapılan bu gözlemler, girişimcilik faaliyetinin ve devlet-işadamı ilişkisinin hem topluma özgü niteliklerini hem de evrensel özelliklerini, bunlardan birini ötekini gözardı etme pahasına abartmadan ortaya koyabilecek bir alternatif analiz yöntemine ihtiyacımız olduğunu açıkça ortaya koyuyor.

### *Alternatif bir analitik çerçeveye doğru*

Burada söze başlarken itiraf etmem gereken nokta, Türkiye'de iş hayatının toplumsal çerçevesi üzerine yaptığım bu çalışmada kullanılan analitik çerçevenin son derece ekteklik bir yapıya sahip olması ve liberal veya Marksist modellerin mükemmel tutarlılığından yoksun oluşu. Zaten bu çalışma genel bir çabanın; sınıf, devlet ve toplum arasındaki ilişkilerle ilgili ampirik araştırmalar temelinde yeni analiz yöntemleri geliştirmek üzere girişilen güncel uğraşların bir parçasını oluşturuyor. Bu yeni çabalar, kısıtlayıcı buldukları için terkettikleri genel teorilerin bilimsel mükemmelliğiyle boy ölçüşebilecek nitelikte olmasalar da, topluma daha gerçekçi bir yaklaşımla bakarak teorik analizin ampirik içeriğini geliştirme amacını benimsemek gibi bir üstünlüğe sahipler.

Gene de bu çalışmayı çok önemli bir biçimde etkileyen

---

26 Bu olgunun derinlemesine bir incelemesini Useem (1984), bölüm.4'te buluyoruz. Lee Iacocca da, neo-liberal müdahale karşıtı görüşlerin çağdaş iş hayatının doğası göz önüne alındığında ne kadar anlamsız göründüğünü çarpıcı bir biçimde tartışıyor: L. Iacocca, Iacocca: *An Autobiography*, New York: Bantam Books, 1985.

bir teorik katkı var. Bu da, ekonominin, kural olarak, toplumsal bütünün içine yerleşmiş olduğu fikrini temel alan eleştirel bir yaklaşım geliştirmiş olan Karl Polanyi'nin katkısı.[27] Polanyi, piyasa toplumunu tarih içinde bir sapma olarak değerlendiriyor. Bu sapma içinde insanlık tarihinde ilk defa ekonomi toplumun bütününden ayrışarak bireysel çıkar ilkesi temelinde düzenleniyor. Polanyi'ye göre, bu özgün toplumsal düzen büyük ölçüde bir ondokuzuncu yüzyıl olgusuydu ve Büyük Kriz ve İkinci Dünya Savaşı'yla başlayan ortamda sona erdi.[28] Polanyi'nin yaklaşımında bu olaylar, ekonominin, yeniden, ondokuzuncu yüzyıl öncesinde olduğu gibi, her toplumun sosyal dokusuna uygun bir biçimde 'toplumsal bir süreç olarak kurulmasına' yönelik bir dizi gelişmenin başlangıç noktasını oluşturuyor.

Bu tarihsel bakış açısı büyük ölçüde 'piyasa'yla 'piyasa toplumu' arasındaki ayrıma dayanıyor. Polanyi'nin yazdığı gibi, bireylerin takas ve değişim amacıyla biraraya geldikleri yerler anlamında piyasalara tarihin her döneminde ve her toplumda rastlanabiliyor. Her dönemde ve her toplumda piyasa faaliyetinin bireysel çıkar dürtüsü temelinde işlediğini görüyoruz. Piyasa toplumlarını diğer toplumlardan ayıran şey ise, bu toplumda kendi kurallarına göre işleyen

---

27 Özellikle bakınız: K. Polanyi, *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press, 1957a, ve K. Polanyi, "The Economy as Instituted Process", K. Polanyi ve diğ. (der.), *Trade and Market in the Early Empires*, Chicago: Gateway, 1957b içinde.

28 Piyasa toplumuna giden sosyal dönüşüm sürecinin ortaya çıkışının daha erken bir tarihe rastladığını savunan yazarlara karşı, Polanyi kendi kurallarına göre işleyen piyasa toplumunu kurmaya yönelik bilinçli çabanın, sanayi devrimini izleyen döneme özgü bir olgu olduğunu gösteriyor. Ona göre, bütün merkantilist dönem boyunca "Ekonomik sistem sosyal ilişkiler bütünü içine yerleşmişti; piyasalar, kamu yetkililerinin her zamankinden daha sıkı bir kontroluna bağlı olan bir kurumsal ortamın küçük bir özelliğinden başka bir şey değildiler" (Polanyi, 1957a, s. 67). Merkantilist dönemin ekonomik düzeniyle ilgili farklı bir yorum için bakınız: J. Appleby, *Economic Thought and Ideology in the Seventeenth Century England*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1979.

piyasaların oynadığı merkezi rol ve buna bağlı olarak da, çıkar dürtüsünün ekonomik faaliyeti yönlendiren belirleyici unsur haline gelişi. Diğer toplumlarda üretim, bölüşüm ve tüketim faaliyetlerinin tamamı, yani bir bütün olarak ekonomi, her zaman sosyal, kültürel ve politik kurallara bağımlı. Ekonomi hiçbir yerde tamamen piyasanın işleyişine bırakılmış değil ve maddi çıkar dürtüsü toplumun bireylerinin hayatlarını kazanmalarında marjinal bir rol oynamaktan öteye geçmiyor. Ayrıca, piyasa toplumu dışındaki toplumların çoğunda toplumu yıkıcı etkilerinden korumak amacıyla piyasayı sınırlamak ve kontrol etmek üzere girişilen bilinçli çabalara rastlanıyor.[29] Piyasa faaliyetinin dikkatle kontrol edildiği bu tür ortamlarda, ticaretin, ve ticaretle uğraşan şahısların, bölücü ve yıkıcı bir güç oluşturma potansiyeli taşıdıkları için, yakından izlenip denetim altında tutulması da doğal görünüyor. Bu açıdan Doğu ve Batı toplumları arasında önemli farklar olduğu da söylenemez.[30]

19. yüzyıl piyasa toplumunun ortaya çıkışına yolaçan ta-

---

29 Polanyi (1957a), özellikle bölüm 5. Ayrıca, J. Attali, *Au Propre et au Figure*, Paris: Fayard, 1988'de, farklı toplumlardan piyasayı kontrol altında tutmak için alınan önlemlerin ilginç örnekleri bulunabilir.

30 Mesela, M.E. Tigar ve M.R. Levy, feodal Avrupa'da tüccar sınıfın sosyal statüsünü aşağıdaki ifadeyle ele alıyorlar:

"Batılı modern okuyucuya, tüccar sınıfın saygınlığı tartışılmaz bir gerçek gibi görünür. Terim alışılmış bir terimdir; bu, insanları ekonomik faaliyetin merkezine yerleştiren yüzlerce yıllık yasalar sistemini düşünmeden, mekanik bir biçimde kullanılır.

Ama aşağı yukarı M.S. 1000 yıllarında Batı Avrupa'da ilk ortaya çıktığında, tüccar farklı bir imaja sahipti... Feodal beylerin şatolarında tüccar tepeden bakılan, küçük görülen, hatta nefret edilen biriydi... Kâr faizciliğin bir türü olarak görülürdü ve tüccarın cehennemlik olduğu düşünülürdü... Feodalizmin vahşi ormanlarında yasalardan sözedilebildiği ölçüde, yasalar da ticaret konusunda ya hiçbir şey söylemez ya da açıkça ona karşı bir tavır alırlardı. Bu açıdan tüccar toplum dışı biriydi, o da yasal sistemi - arkasında kurumların gücüyle kurallar koyan sistemi- kendine karşı ve yabancı bir şey olarak görürdü". M.E. Tigar ve M.R. Levy, *Law and the Rise of Capitalism*, New York: Monthly Review Press, 1977, s. 3-5.

rihsel gelişmelere bakan Polanyi, Batı toplumlarının da ancak büyük ideolojik ve kurumsal gelişmeler sonucu kâr dürtüsünü meşru görmeye başladıklarını öne sürüyor. Bireysel mülkiyetin tartışmasız kabul edilen meşruiyeti de, uzun bir ideolojik ve kurumsal dönüşüm sürecinin sonucu olarak ortaya çıkıyor.[31] İktisadi analizin, çıkar maksimizasyonuna yönelik davranışlara atıfla tanımlanan bir bireysel rasyonalite kavramını temel alarak bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkışı, gene aynı sürecin sonuçlarından biri. Sınıf çıkarını en önemli açıklayıcı değişken olarak ele alan Marksist tarih teorisi de aynı ortamın bir ürünü.

Polanyi, Marksizmin sınıf analizinin en önemli öğesi olarak üretim araçlarının mülkiyeti üzerinde durmasını çok yanıltıcı bulur. Aynı zamanda, sınıf çıkarlarının uzun dönemli toplumsal hareketlerin açıklanmasında ancak sınırlı bir katkıda bulunabileceklerini düşünür. Ona göre: "Sınıfların kaderinin toplumun ihtiyaçları tarafından belirlenmesi, toplumun kaderinin sınıfların ihtiyaçları tarafından belirlenmesinden çok daha sık rastlanan bir şeydir. Belirli bir toplumsal yapı içinde sınıf kuramı işlerlik kazanır; ama yapının kendisi değişirse ne olur? İşlevini yitiren bir sınıf, bir anda çözülüp yerini başka bir sınıfa veya sınıflara bırakabilir. Ayrıca sınıfların çatışma içindeki başarıları, kendi üyeleri dışında kalanlardan destek sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu da, gene, kendi çıkarlarından daha geniş çıkarları karşılayabilmelerine bağlı olacaktır. Dolayısıyla toplumun bütününün içinde bulunduğu durumun dışında, ne sınıfların doğuşu ve ölüşü, ne amaçları ve bu amaçlara ne dereceye kadar ulaşılabileceği, ne de aralarındaki dayanışma ve zıt-

31 H.S. Maine'in klasik çalışması *The Ancient Law*, bireysel mülkiyeti normal durum, toplu mülkiyeti ise kuralı bozan istisna olarak gören modern fikirleri güçlü bir biçimde sarsacak nitelikte: H.S. Maine, *The Ancient Law*, Gloucester, Mass.: Peter Smith, 1970.

laşma anlaşılabilir."[32]

Polanyi'den epey sonra C. Offe'nin, biri 'konjonktürel' diğeri 'yapısal' politikalarla bağlantılı iki tür rasyonalite arasında yaptığı ayrım temelinde, benzer bir fikir öne sürdüğünü görüyoruz. İlk tür rasyonalite, toplumsal aktörlerin çıkarlarının optimal biçimde sağlanmasını gerektirir. Ancak, kurumsal veya ekonomik kriz durumlarında, çıkarlar ve çıkarların dile getirilişi, politik sistem tarafından biçimlendirilen bağımlı değişkenler haline gelir. Offe, 1960'lardan beri geçerli olan ulusal ve uluslararası konjonktür içinde, gelişmiş kapitalist uluslarda ikinci tür rasyonalitenin ve politika sürecinin hakim durumda olduğunu öne sürüyor.[33]

Özel çıkarın politik süreç tarafından belirlenmesi fikri, çoğulculuk, korporatizm ve neo-korporatizm kavramları çerçevesinde sürdürülen tartışmalarda merkezi bir yer tutuyor. Aynı fikrin, sivil toplum ve politik otorite arasındaki ilişkinin dinamiklerine bakarak 'devletin toplumu biçimlendirme' rolünü inceleyen 'devlet merkezli' yaklaşımlarda da ortaya çıktığını görüyoruz.[34] Bu yaklaşımların ortaya çıkışı, bazen Batı'daki bazı gelişmelere, mesela 1930'ların 'Keynes Devrimi'ne, 1950'lerde ulusal planda makroekonomik düzenlemelerin kullanılmaya başlamasına, ya da 1970'lerin ortalarından itibaren İngiltere ve Amerika'nın giderek artan uluslararası rekabete karşı geliştirdikleri tepkilere bağlı olarak açıklanabiliyor. Bütün bu gelişmelerin ortak noktası, hepsinde ekonomik gelişme ve sosyal değişimin kendiliğinden süreçler olarak algılanamayacakları fik-

32 Polanyi (1957a), s. 152.

33 C. Offe (1981).

34 Mesela bakınız: P.B. Evans, D. Rueschemeyer ve T. Skocpol, *Bringing the State Back In*, Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

rinin varlığı. Bütün bu gelişmelerin, politik otoritenin ekonomik alana müdahalesinin gerekli görüldüğü bir ortamı yansıtmaları söz konusu. Benzer biçimde, devlet merkezli yaklaşımlar, farklı devlet yapıları ve faaliyetlerinin, ulusal ekonominin içinde yeraldığı uluslararası çerçevenin gereklerine göre değişmesini vurguluyorlar. Burada öne sürülen nokta, böyle biçimlenen devlet yapıları ve faaliyetlerinin, daha sonra, uluslararası rekabet ve ekonomik gelişmenin koşullarına uyma gerekliliği doğrultusunda, toplumdaki bireylerin hakları, sorumlulukları ve davranışlarını biçimlendirdikleri gerçeği. Uluslararası rekabet koşulları, devlet-toplum ilişkilerini inceleyen 'koalisyon modelleri'nde de ön plana çıkıyor. Bu modellerde, sosyal ve politik yapıların, uluslararası planda 'karşılıklı bağımlılık durumunu idare etmek' için geliştirilen ulusal stratejiler içinde, birlikte belirlendiği fikri savunuluyor.[35]

Devlet-toplum dinamiğini inceleyen bu farklı yaklaşımlar, çeşitli yönlerden Polanyi'nin yaklaşımıyla bütünleşiyorlar. Önce, Polanyi'nin sınıfın sosyal bir kategori olduğu yolundaki fikrine ampirik destek sağlıyorlar. İkinci olarak, sosyal sınıfların yapısını toplumun dünya sistemi içindeki yerine bağlıyor ve bu biçimde sınıfların kaderiyle toplumun bütününün kaderi arasındaki ilişkiyi aydınlatmış oluyorlar. Ayrıca, dolaylı da olsa, Polanyi'nin piyasa toplumlarının bugünkü durumunun, ekonomiyle politikanın kurumsal olarak ayrışmış olduğu 19. yüzyıl ortamından çok farklı olduğu görüşüne destek veriyorlar. Böylece, geç-kapitalizmin yeni bir paradigma olarak incelenmesine olanak veren bir kavramsal temel atılmış oluyor. Bu paradigma içinde devletin ve toplumsal aktörlerin davranışlarının na-

35 Özellikle bakınız: P. Katzenstein, "Introduction and Conclusion: Domestic and International Structures and Strategies of Foreign Economic Policy", *International Organization*, c. 31, #4 (Sonbahar 1977), s. 587-606 ve 879-919.

sıl birlikte belirlendiği, ekonomik ve sosyal gelişmenin uluslararası çerçevesine atıfla açıklanabiliyor.

Bu fikir, Türk iş dünyasıyla ilgili bu çalışmanın önemli bir teorik özelliğini oluşturuyor. Ancak, çalışmada benimsenen teorik yaklaşımla ilgili tartışmayı tamamlamadan önce, merkezi önem taşıyan iki noktanın daha açıklığa kavuşturulması gerekiyor. Bu noktalardan biri, devlet-işadamı ilişkilerinin sosyal ve ekonomik öneminin, devletle diğer sosyal sınıflar veya gruplar arasındaki ilişkilerin önemiyle karşılaştırılmayacak kadar büyük oluşuyla ve bunun oluşturduğu asimetrik durumla ilgili. Polanyi, "bir sınıfın oyun içindeki yerini belirleyen, onun toplum içindeki konumudur" diye yazar.[36] Girişimci sınıfın, toplumdaki diğer sınıflar gibi, uluslararası süreçlerce belirlenen ulusal yapılar bütünü içindeki konumunun koordinatlarına göre tanımlanması gerekir. Ama bu tanımlamayı yaparken, girişimci sınıfın 'oyundaki rolü'nün, diğer toplumsal aktörlerin rollerinden çok daha büyük olduğunu araştırma dışı tutamayız. Özel girişimin belirli bir önem taşıdığı bütün toplumlarda, işadamlarının devlet ve iktisat politikası süreçleriyle ilişkiler açısından çok ayrıcaklı bir konumda olduklarını gözardı edemeyiz. Bu fikir, C. Lindblom'un devlet-işadamı ilişkileri ve bu ilişkilerin içerdiği gerilimle ilgili çalışmasının merkezinde yeralıyor.[37] Lindblom'un öne sürdüğü gibi, özel yatırım kararları ekonominin işleyişi açısından canalıcı bir önem taşıdıkları için, devlet yetkilileri çoğu zaman özel sektörün önde gelenlerine başeğmek zorunda kalırlar. Ama bunu daha geniş vatandaş kesiminin çıkarlarını gözden çıkarıp sosyal dengesizliklere yolaçmadan yapmak du-

---

36 Polanyi (1957a), s. 156.

37 C. Lindblom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*, New York: Basic Books, 1977.

rumundadırlar. Bu zor ilişkinin ne derece dengeli bir biçimde yürütüldüğü, ekonomik performans başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir.

Açıklığa kavuşturmak istediğim ikinci nokta, devlet-işadamı ilişkilerinin başarıyla sürdürülmesinin, geç-sanayileşen ülkelerde başka yerlere nazaran hem daha güç hem de daha önemli olmasıyla ilgili. Buna bağlı olarak, Türkiye'de devlet-işadamı ilişkilerinin bu incelemesinde, ülkenin dünya ekonomisi içinde geç-sanayileşen bir ülke olarak sahip olduğu konum dikkate alınıyor. Bu açıdan, 'gecikmişlik' kavramına ilişkin iki dizi unsur üzerinde durmak gerekli. Bu unsurlar dizisinden ilki, gelişmiş Batı ülkelerinde sanayileşmenin ulusal ve uluslararası koşullarıyla Türkiye gibi geç sanayileşmiş ülkelerin sanayileşmesini tanımlayan özellikler arasındaki farklarla ilgili. Ama bu farklılıklara bakarken gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta bulunuyor. Bu da, gelişmiş Batı ülkelerinde bugün görülen geç-kapitalizme özgü ideolojiler ve kurumların, aynı toplumlarda sanayileşmenin ilk evrelerinde görülen ideolojiler ve kurumlardan oldukça farklı olmaları. Dolayısıyla, bu çalışmada yapılması gereken, Türkiye'de iş dünyasının toplumsal çerçevesini, ülkeyi geç-kapitalizmin oluşturduğu uluslararası konjonktür içinde geç-sanayileşen bir ülke olarak ele alıp incelemek.

'Geç sanayileşen ülke' terimi, burada sanayileşmenin yerli bir teknoloji üretme kapasitesi olmaksızın gerçekleştiği ülkeleri tanımlamak için kullanılıyor. Terimin bu kullanılışıyla, yalnız Hindistan ve Türkiye gibi ülkeler değil, Japonya da bu kategoride yeralıyor.[38] Bunlar, sanayinin gelişmesinin daha ileri ülkelerin varlığının hem ulusal amaçları hem de bu amaçlara ulaşma biçimlerini etkilediği ve koşul-

38 Dolayısıyla burada Amsden'ın tanımını kullanıyorum. A. Amsden (1990).

landırdığı ülkeler.

Geç sanayileşen ülkelerin teknolojik bağımlılığı dikkate alındığında, bu ülkelerde girişimcilik işlevinin yeni üretim ve pazarlama teknikleri geliştirmekten başka bir şey olması gerektiği ortaya çıkıyor. Bu ülkelerde girişimcinin rolü, daha çok, faaliyetleri sosyal ve ekonomik değişmelerden yararlanacak biçimde yönlendirmekle ilgili. Cardoso'nun Latin Amerikalı girişimciler üzerine yaptığı çalışmada belirttiği gibi, bu ülkelerde sanayi faaliyeti politik bir nitelik kazanır.[39]

Teknolojik bağımlılık, aynı zamanda, küçük işletmelerin yavaş yavaş gelişerek büyük, modern işletmeler haline gelmelerini de engeller; çünkü modern teknolojiyle bağlantılı ölçek ekonomilerinde çoğu zaman daha ilk aşamada işe büyük başlanması gerekmektedir. Buna karşılık, işadamlarının ne alışkanlıkları ne de becerileri bu tür büyük yatırım işlerinin altından kalkmalarına olanak verecek niteliktedir; dolayısıyla, devlet desteğine gerek duyulması kaçınılmaz olur. Ayrıca, sanayileşme sürecinin ilk aşamalarında sermaye piyasalarının ve mali kurumlarının azgelişmişliği göz önüne alındığında, devlet gerekli mali kaynakları sağlayabilecek ve girişimcinin riskini paylaşabilecek en uygun aday olarak ortaya çıkar.[40]

Lindblom'un öne sürdüğü gibi, devlet-işadamı ilişkileri büyük bir olasılıkla her yerde belirli bir gerilim içerir. Gene

---

39 F.H. Cardoso, "The Industrial Elite", M. Lipset ve A. Solari (der.), *Elites in Latin America*, New York: Oxford University Press, 1967 içinde. Azgelişmişlik ortamında girişimcilik sorunuyla ilgili genel bir derleme çalışması için bakınız: W. Nafziger, *Entrepreneurship, Equity, and Development*, Londra: Jai Press Inc., 1986.

40 A. Gerschenkron'un öncü çalışmasında geç sanayileşmiş ülkelerdeki kurumsal yapıyla ilgili aydınlatıcı gözlemlere rastlamak mümkün: A. Gerschenkron, *Economic Development in Historical Perspective*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.

de, geç-sanayileşmiş ülkelerde devletin yarattığı büyük iş kesimiyle politik yetkililer arasındaki gerilimin diğer ülkelerden daha fazla olacağı varsayılabilir. Geç-sanayileşmişlik ortamı içinde büyük işletmelerin ortaya çıkışı, özel sektörün hakim olduğu bir ekonominin bütün kurumları ve ideolojileriyle yavaş yavaş gelişip sosyal dokuya yerleşmesi süreci içinde gerçekleşmediği için, girişimcilik faaliyetinin toplumsal meşruiyetine ilişkin sorunlar bu ortamda iyice belirginleşir. Girişimci sınıf için devlet, sosyal meşruiyetin temel kaynağı olarak ortaya çıkar. Ama işadamlarının ekonomik ayrıcalıklarını toplumun geri kalan kesimlerine karşı haklı göstermek durumunda olan yalnız girişimci sınıf değildir. Politik yetkililer de kendilerini benzer bir baskı altında hissederler. Kişisel çıkarın sosyal değerler sisteminin önemli bir parçası haline gelmesine yolaçan ideolojik gelişmelerin bulunmadığı geç-sanayileşme ortamlarında, işadamlarının ulusal gelişme amacına katkıları özel girişimciliğin sosyal ekonomik statüsünü belirlemede en önemli unsur haline gelir. Ama büyük ekonomik sorunların ve bu sorunlardan kaynaklanan sosyal hoşnutsuzlukların önemi gözönüne alınınca, geç-sanayileşmiş ülkelerin yeni girişimcilerinin kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirmelerinin ne kadar güç olduğu kolayca görülebilir. Onların bu alandaki başarısızlıkları da, devlet-işadamı ilişkilerinde dengesizlik yaratan bir unsur olarak ön plana çıkar. Dolayısıyla, geç-sanayileşen ülkelerde bir şirketi, sektörü, ya da sanayinin tamamını devletleştirme tehdidi pek ender duyulan bir tehdit değildir; her zaman kuru sıkı bir tehdit olduğu da söylenemez. Bundan sonraki bölümde tartışılacağı gibi, Cumhuriyet dönemi boyunca Türk işadamları bu tehdide sık sık maruz kalmışlardır. Nasır dönemi Mısır'ında ise, işadamlarının ilk Beş Yıllık Planın gerçekleşmesine gereken katkıyı yapmamaları, sanayi sektöründe yaygın dev-

letleştirmelere gidilmesiyle sonuçlanmıştır.[41]

Devlet-işadamı ilişkilerinin dengeli bir biçim almasına katkıda bulunan kurumların niteliğinin de, geç-sanayileşen ülkelerde gelişmiş Batı ülkelerindekinden farklı olmaları beklenebilir. Geç-sanayileşen ülkelerde, sanayileşme ve ulus devletin doğuşu birlikte gerçekleşir. Bu süreç içinde kurulan yasal sistem ve bürokrasi de, geleneksel olarak kabul edilmiş bazı normlardan çok sosyal ve ekonomik gelişmenin koşullarını yansıtırlar. Bu kurumların devlet-işadamı ilişkilerinde denge sağlayan aracı mekanizmalar olarak işlev görebilmeleri, politik yetkililerin tavırlarına bağlıdır. Onlar da, bürokrasinin özerkliği ve yasanın yansızlığı ilkelerini ya kabul ederler, ya etmezler.

Sözünü ettiğimiz bütün bu öğeler, geç-sanayileşen ülkelerde devlet-işadamı ilişkisinin niteliğiyle ilgili varsayımlar düzeyinde ortaya çıkıyorlar. Ancak, bu öğelerin kendilerini farklı ülkelerde farklı biçimlerde gösterdikleri de gözden kaçırılmamalı. Yani, geç-sanayileşen ülkelerin hepsinde devlet-işadamı ilişkilerinin aynı özellikleri taşıdığı söylenemez. Bu farklılaşmanın da, bu ülkelerin uluslararası düzeyde gösterdikleri çok farklı ekonomik ve sosyal performanslara yansıdığı görülebiliyor. Buna ilişkin olarak, Doğu Asya ve Latin Amerika toplumları üzerine yeni yapılan bazı karşılaştırmalı çalışmalarda, girişimcilik faaliyetinin toplumsal çerçevesinde görülen ülkeler arası farklılaşmayla ilgili çok ilginç gözlemlere rastlanıyor.[42]

---

41 M. Shimuzi ve diğ., *Introductory Notes for the study of Pressure Groups in Egypt*, Kahire: Middle East Studies Series, 1988.

42 Özellikle bakınız: R. Jenkins, "The Political Economy of Industrialization: A Comparison of Latin American and East Asian Newly Industrializing Countries", *Development and Change*, c. 22 (1991); P. Evans, "Class, State, and Dependence in East Asia: Lessons for Latin Americanists", F.C. Deyo (der.), *The Political Economy of New Asian Industrialism*, Ithaca: Cornell University

Bu çalışmalarda, 'devletin özerkliği' ve 'devlet kapasitesi' kavramları, ekonomik başarının açıklanmasında önemli bir yer tutuyorlar. Devletin özerkliği kavramı, devletin toplumsal grupların çıkarlarından bağımsız karar alabilme yeteneğiyle ve buna bağlı olarak, hakim sınıfın -veya sınıfların- ne ölçüde yürürlükteki ekonomik stratejiyi yönlendirebildikleriyle ilgili bir kavram. Devlet kapasitesi ise, politik yetkililerin alınan kararların uygulanmasında ne ölçüde etkinlik sağlayabildiklerini belirliyor. Devlet kapasitesinin sınırları, mali sistem üzerinde yoğun bir devlet denetiminin bulunup bulunmaması veya politik müdahalelerden bağımsız olarak çalışabilen özerk bir bürokrasi aygıtının var olup olmaması gibi unsurlara bağlı. Devletin özerkliği ve devlet kapasitesi kavramları temel alınarak, Doğu Asya ülkelerinin ekonomik başarısı, bu ülkelerde özel sektörün kamu politikası üzerindeki etkisinin çok sınırlı oluşuna ve devletin tutarlı bir ekonomik strateji sürdürmekteki becerisine bağlı olarak açıklanabiliyor. Daha sonra da, Doğu Asya'da devlet müdahalesinin etkinliği, Latin Amerika devletlerinin sınırlı özerklik ve kapasitesiyle karşılaştırılıyor.

Doğu Asya ve Latin Amerika'nın bu doğrultudaki karşılaştırmaları ışığında değerlendirildiğinde, Türkiye ortaya ilginç bir ara örnek olarak çıkıyor. Bu da, devletin özerkliği ve devlet kapasitesi kavramlarının biraz daha açılması ve belirleyici sosyal etkenlerin daha ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerektiğini gösteriyor. Güney Kore ve Tayvan'da

---

Press, 1987 içinde, ve G. Gereffi, "Big Business and the State", G. Gereffi ve D.L. Wyman (der.), *Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1990 içinde. Ayrıca bakınız: G. Ranis ve J.C.H. Fei, "Development Economics: What Next?", Gustav Ranis ve T.P. Schultz (der.), *The State of Development Economics: Progress and Perspectives*, Oxford: Basil Blackwell, 1990 içinde.

olduğu gibi, Türkiye'de de devletin özerkliğini sağlayan koşulların pek çoğu mevcut. Ama Türkiye'deki iktisat politikası süreçleri, Latin Amerika'daki tutarlılık ve süreklilikten yoksun politika süreçlerine oldukça benziyor. Dolayısıyla, devletin büyük işadamlarını, ulusal amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak biçimde, disiplin altına almak için gerekli özerkliğe sahip olmasına rağmen, Türk işadamlarının davranışları Doğu Asya'da görülenden epeyce farklı bir nitelikte. Ülkede uzun vadeli bir sanayi stratejisine bağlılık sözkonusu olmadığı için, Türk işadamları da bir sanayi bilinci geliştirmiyor, rant sağlamaya yönelik davranışlara girişmeye büyük bir eğilim gösteriyorlar. Buna paralel olarak, Türkiye'de devletin mali sektör üzerinde Kore'deki kadar olmasa bile oldukça önemli bir kontrolu olması, devlet kapasitesinde önemli bir artışa yolaçmıyor, aksine Latin Amerika'daki gibi etkin olmayan bir müdahaleciliğin belirlediği bir sistemin ortaya çıkmasına neden oluyor.

Bu gözlemlerin ortaya koydukları şöyle özetlenebilir: Her ülkede girişimcilik ortamının özgünlüğü, aynı zamanda o ülkede devletin özerkliğini ve devlet kapasitesini de belirleyen bir dizi unsurun etkileşimi tarafından belirlenir. Tek tek ele alındıklarında veya farklı unsurlarla birarada bulunduklarında, bu unsurların her biri, devletle iş dünyasının görece toplumsal konumlarına ve aralarındaki ilişkiye dair çok farklı bir tablo çizebilirler. Gerçek tabloyu oluşturan, onların belirli bir etkileşim içinde birarada bulunmalarıdır. Yani, bir ülkede özel girişimcilik faaliyetlerinin toplumsal çerçevesini belirlerken, gözümüzün önüne karşılıklı etkileşim içinde birbirlerinin etkilerini belirginleştirip netleştiren bir sosyal etkenler kümesi getirmemiz mümkün. Bu çalışmada benimsenen yaklaşımın temel özelliği de bu. Türkiye örneğinin incelenmesinde, söz ko-

nusu kavramsal matriksin elemanları dört düzeyde tanımlanıyor. Bu düzeylerde ele alınan sorunlar da, kitabın bu girişi izleyen dört bölümündeki tartışma konularını oluşturuyor.

### *Karşılaştırmalı bir bakış açısından Türkiye'de girişimcilik ortamı*

Birinci düzeyde, incelemenin konusunu sanayileşmenin tarihsel koşulları oluşturuyor. Sanayileşmenin ilk aşamasında devletin ve işadamlarının sahip oldukları görece güç, hem politik yetkililerin ilk girişimci çabaları yönlendirmekteki rolünün, hem de sözkonusu iki aktör arasındaki ilişkinin gelecekte alacağı biçimin belirlenmesinde son derece önemli bir unsur. Doğu Asya ve Latin Amerika'da devletin özerkliğiyle ilgili karşılaştırmalarda, sanayideki özel çıkarların sahip olduğu ekonomik güç önemle vurgulanan noktalardan biri. Bu çalışmalarda, ulus devletin kuruluş aşamasında Güney Kore ve Tayvan'ın yerli işadamlarının sanayi sermayesinin yok sayılabilecek küçük bir kısmına sahip olmaları, bu ülkelerden devletin özerkliğinin önemli bir koşulu olarak gösteriliyor. Girişimci sınıfın devlet eliyle yaratılmış olma özelliği, ayrıca, sömürgecilik döneminden kalan sermaye kaynaklarının devlet tarafından yerli girişimcilere dağıtılmasına yapılan göndermelerle vurgulanıyor. Sonra bu durumun Brezilya ve Meksika gibi Latin Amerika ülkelerindeki durumla karşılaştırıldığını görüyoruz. Bu Latin Amerika ülkelerinde halen bir çok sektörde faaliyette bulunan büyük işletmelerin hemen hemen tamamının 1930'larda ve 1940'larda veya daha önce kurulmuş olmaları dikkati çekiyor. Bu da, Latin Amerika'da 20. yüzyıldaki ekonomik gelişmenin, devletin özerkliğinin köklü bir sanayi girişimcisi sınıfının varlığıyla sınırlanmış olduğu

bir ortamda yeraldığını gösteriyor.[43]

Güney Kore ve Tayvan'daki durum, yalnızca Latin Amerika'dakinden değil, Japonya'dakinden de farklı. Japonya, çoğu zaman, Güney Kore gibi, devletle büyük işadamları arasındaki ortaklığın ekonomik gelişme deneyimi açısından büyük önem taşıdığı bir ülke olarak ele alınır. Ama, aynı zamanda, Japonya'da söz konusu ortaklığın eşitler arasında bir ortaklık olduğu, Güney Kore'de ise devletin tartışmasız biçimde güçlü ortak olarak ortaya çıktığı söylenir.[44] Japon işadamlarının daha güçlü konumu da, hiç olmazsa kısmen, tarihte bir çok defa devletle eşit bir ortaklık içinde işbirliğine gitmiş olmalarıyla açıklanabilir.[45] Japonya'da gözlemlenen bu karşılıklı bağımlılık ilişkisi, devlet eliyle yaratılmış Güney Kore girişimci sınıfıyla devleti arasındaki ilişkiden oldukça farklı bir nitelikte.

Bundan sonraki bölümde tartışılacağı gibi, Güney Kore ve Tayvan sanayileşmesinin tarihsel koşullarıyla Türk sanayileşmesinin tarihsel koşulları arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Türkiye'de de, Cumhriyetin ilk yıllarında yerli bir girişimci sınıf yok gibiydi. İşlerini devletin dağıttığı Japon sömürge gücü mallarına dayanarak kuran Doğu Asya girişimcileri gibi, Müslüman Türk girişimciler

---

43 Jenkins (1991). Ayrıca bakınız: L.P. Jones ve I. Sakong, *Government, Business, and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*, Cambridge, Mass.: Harvard University, Council on East Asian Studies, 1980, ve B. Cummings, "The Abortive Apertura: South Korea in the Light of Latin American Experience", *New Left Rewiew*, #173 (Şubat 1989).

44 Mesela bakınız: L.P. Jones ve I. Sakong (1980), s. 293.

45 Japon işadamlarıyla devletleri arasındaki ortaklıkla ilgili olarak şöyle bir şey okuyabiliyoruz mesela: "Satsuma başkaldırısı, bir paralı askerler ordusu tarfından bastırıldı. Askerleri Mitsubishi şirketi gemileri taşıdı, paralarını Mitsui Bankası verdi, ikmali de Mitsui Bussan yaptı". R. Boyd, "Government-Industry Relations in Japan: Access, Communication, and Competitive Collaboration", S. Wilks ve M. Wright (der.), *Comparative Government-Industry Relations*, Oxford: Clarendon Press, 1987.

de Cumhuriyetin kurulmasından sonra ülkeyi terkeden gayrımüslimlerin mallarını ele geçirmişlerdi.

Toprak sahipliğine bağlı çıkarların toplumsal konumu açısından da, Türkiye, Latin Amerika'dan çok Güney Kore ve Tayvan'a benziyor. Latin Amerika'da büyük toprak mülkiyeti sanayileşme süreci boyunca büyük önem taşırken, sözünü ettiğimiz iki Doğu Asya ülkesinde İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen toprak reformları, toprak sahiplerinin ekonomik ve sosyal güçlerini büyük ölçüde zayıflatmıştı.[46] Güney Kore'de toprak reformu süreci içinde, toprak sahiplerine sanayi sermayesine dönüştürülebilecek devlet tahvilleri verilmişti. Ancak, bu toprak sahiplerinin pek azının sanayici olduğu gibi görülüyor.[47] Dolayısıyla da, yeni doğan girişimci sınıfın toprak sahipliğine bağlı zenginlikle ve toplumsal statüyle ilişkisi yok.

Bundan sonraki bölümde tartışılacağı gibi, Türkiye'de kapsamlı bir toprak reformu yapılmamış olmasına rağmen, büyük toprak sahipleri, mesela Latin Amerika'da olduğu gibi, devletle işadamları arasındaki ilişkinin dinamiğini değiştirebilecek önemli bir toplumsal aktör olarak karşımıza çıkmıyorlar. Ayrıca, Türk girişimci sınıfının toprak sahipliği ile hemen hemen hiç bağlantısı yok. Büyük sanayi ve ticaret işletmelerinin kurucuları arasında eski toprak sahiplerine rastlanmıyor. Bu kurucuların genellikle küçük tüccar ve memur kökenli olduklarını görüyoruz.

Türk sanayileşme sürecinin Latin Amerika'dakinden farklı olup, Doğu Asya'dakine benzeyen diğer bir yönü de, bu süreç içinde yabancı sermaye yatırımlarının oldukça kısıtlı oluşu.[48]

---

46 Jenkins (1991).

47 B. Cummings (1989).

48 Özellikle bakınız: B. Stallings, "The Role of Foreign Capital in Economic Development", G. Gereffi ve D.L. Wyman (der., 1990) içinde ve, ayrıca, Jenkins (1991).

Dolayısıyla, Türkiye'de yabancı sermaye devletin özerkliğini kısıtlayıp iş hayatının politik çerçevesini etkileyebilecek bir unsur olarak ortaya çıkmıyor. Toprağa bağlı çıkarların sosyo-ekonomik öneminin görece kısıtlılığıyla birlikte düşünüldüğünde, Türk işadamlarının Doğu Asyalı işadamları gibi ekonomik ve sosyal bakımdan güçlü başka gruplarla olan ilişkilerini kullanarak politik süreç üzerinde kontrol sağlama şansına sahip olmadıkları anlamı çıkarılabilir. Yabancı sermayeyle veya toprak sahipleriyle ortak bir cephe kurma taktiği, işadamlarıyla devlet arasındaki dengeyi işadamları lehine değiştirebilecek bir yol gibi görünmemekte. Başka bir deyişle, devletin özerkliği, Latin Amerika'da etkili olanlara benzer etkenler tarafından sınırlanmış değil.

Türk sanayileşmesinin tarihsel koşullarına ilişkin olarak, özel sektörün toplumsal konumunu ve devlet-işadamı ilişkisinin niteliğini belirlemekte oldukça önemli rol oynamış başka bir unsurdan daha söz edilebilir. Türkiye Cumhuriyeti 1923'te kurulmasına rağmen Lozan Anlaşması koşullarından ötürü 1929'a kadar gerçekten bağımsız bir dış ekonomik ilişkiler politikasına sahip olamadı. Dolayısıyla, Türkiye'nin ilk bağımsız dış ticaret stratejisinin çizilişiyle Büyük Kriz aynı tarihe rastladı. Böylece Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkenin iktisat politikasını biçimlendirenler, serbest piyasa ekonomilerinin sorunlarına ilişkin her türlü haber ve bilgiyle karşı karşıya kaldılar. Özel sektöre ilişkin politik ve toplumsal tavrın oluşması, özel girişimciliğin dengeli bir ekonomik gelişme sağlayabileceği konusundaki güvenin iyice sarsılmış olduğu böyle bir ortamda biçimlendi. Buna karşılık, bağımsızlığını Birinci Dünya Savaşı'ndan önce veya İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra kazanmış olan eski sömürgelerde ulusal ekonominin kuruluşu çok farklı bir ideolojik, politik ve ekonomik atmosferde gerçekleşti. Gerçi İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yılların kurumla-

rı ve ideolojileri de önemli miktarda müdahalecilik içeriyorlardı. Ama bu dönemde serbest piyasa sisteminin geleceğine ilişkin uluslararası hava, Büyük Kriz ve ardından gelen savaş yıllarında olduğundan çok farklıydı. Buna bağlı olarak, Türkiye'de devlet müdahalesinin ve özel sektör faaliyetinin meşru alanlarının tanımlanması, devlet müdahalesinden bağımsız sürdürülen özel girişimcilik faaliyetinin ekonomik gelişmeye yapabileceği katkılar konusunda ampirik olarak gayet sağlam temellere sahip bir karamsarlığın hüküm sürdüğü bir uluslararası ortama rastladı. Oysa bu karamsarlık, modern ekonomik gelişme süreçlerinin ilk aşamaları başka bir döneme rastlayan ülkelerde o kadar güçlü değildi. Bu gözlemden şöyle bir sonuç çıkarmak mümkün olabilir: Bir ulusun sanayileşme ve ekonomik gelişme konusunda giriştiği yeni bir hamlenin içinde yeraldığı uluslararası konjonktürün özellikleri, iktisat politikası süreçlerinin gelecek niteliklerini biçimlendiren önemli unsurlardan biridir.

Girişimci mantalitesi ve davranışlarını biçimlendiren bir unsur olarak iktisat politikalarının oluşum ve uygulanma süreci, bu çalışmada incelenen ikinci alanı oluşturuyor. Bu alanda Türkiye'de ve Doğu Asya'da görülen devlet-işadamı ilişkileri arasındaki benzerlikler yerlerini önemli farklılıklara bırakıyorlar. Bu farklılıklar devlet müdahalesinin *boyutları* ile ilgili farklılıklar değil. Farklılık, devlet müdahalesinin aldığı *biçimde* ortaya çıkıyor. Çeşitli çalışmalarda vurgulandığı gibi, Güney Kore ve Tayvan'ın ekonomik başarıları, büyük ölçüde, devletin tutarlı ve istikrarlı bir uzun dönem sanayileşme stratejisini sürdürmekteki kararlılığıyla ve buna bağlı olarak, ekonomide oynadığı belirsizliği azaltıcı rolle açıklanabiliyor.[49] Bu ülkelerin hızlı büyüme performansı,

---

49 Mesela bakınız: E.S. Mason ve diğ., *The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980; C.

böyle bir iktisat politikası sürecinin ekonomi üzerinde girişimci davranışlarını biçimlendirerek yaptığı dolaylı etkinin bir sonucu olarak ortaya çıkıyor. Başka bir deyişle, Güney Kore ve Tayvan devletleri, girişimcileri rant arayışına yönelik, spekülatif faaliyetlere girmeyip bir sanayi mantalitesi geliştirmeye ve işletmelerin uluslararası planda rekabet edebilecek hale getirmeye ikna eden veya zorlayan bir politika çizgisini başarıyla sürdürebilmiş gibi görünüyorlar.

Doğu Asya'da devlet müdahalesinin oynadığı bu 'piyasa geliştirici' rolün aksine, Türkiye'de devlet müdahalesi iş hayatını etkileyen önemli bir belirsizlik unsuru olarak ortaya çıkıyor. Türkiye'deki sınırlı devlet kapasitesi, bu alanda, devlet eliyle yaratılan dengesizliklerde kendini açıkça gösteriyor. Kitabın üçüncü bölümünde, bu konu, Türk iş hayatında gözlemlenen iki tür belirsizlik üzerinde durularak incelenecek.

Bu belirsizliklerden biri, girişimcilik faaliyetinin toplumsal koordinatlarıyla ve devlet müdahalesinin meşru sınırlarıyla ilgili. Diğeri ise, iktisat politikalarının durmadan yön değiştirmesinden ve buna bağlı olarak temel makroekonomik değişkenlerin değerleri konusunda sağlıklı bir bilgiye sahip olmanın imkansızlaşmasından kaynaklanmakta. Cumhuriyet dönemi boyunca, bu iki tür belirsizliğin, bazen biri bazen öteki önem kazanarak, iş hayatını etkilemiş olduklarını görüyoruz. Ayrıca, yasal ve bürokratik mekanizmaların devlet-işadamı ilişkilerine denge ve düzen getiren bir rol oynayamamış olması da, bu belirsizliklerin yaptıkları etkiyi güçlendiren bir etmen.

Daha önce değindiğim gibi, geç-sanayileşen ülkelerin çoğunda, sömürgeci geçmişin izleri, bağımsızlık kazanma de-

---

Johnson, "Political Institutions and Economic Performance: The Government-Business Relationship in Japan, South Korea and Taiwan", F.C. Deyo (der., 1987) içinde; Jenkins (1991) ve Wade (1990).

neyimi ve/veya kalkınmacı devletlerin giriştiği modernleşme akımları yüzünden, bürokratik ve yasal yapılarda gelişmiş Batı ülkelerinde görülen sürekliliğe rastlanmaz. Gene de, Türkiye'deki bürokrasi ve hukuk sisteminin niteliğine bakarsak, tarihsel geleneğin bu kurumları biçimlendirmekteki rolünün azımsanamayacağını görebiliriz. Dolayısıyla, Cumhuriyet döneminin devlet kurumlarını ülkenin devlet geleneğine dayanarak açıklamayı hedefleyen çalışmalarda, politik yetkililerle işadamları arasındaki ilişkiyi düzenleyen kurumların incelenmesinde yararlı olabilecek ipuçları bulunabiliyor.[50]

Bu çalışmalardan, Türk devlet geleneğinin oldukça gelişmiş bir bürokrasi ve epeyce kökleşmiş bir yasal düzene saygı alışkanlığı içerdiği sonucunu çıkarabiliyoruz. Ama aynı geleneğin önemli bir parçası olarak, Türkiye'de hükümetlerin ellerindeki politik gücün mutlak bir güç olduğuna inanma eğiliminde olduklarını da görüyoruz. Bu eğilim, baştaki hükümetin devlet gücünü tekelinde bulundurma ve bürokrasiyle hukuku kontrol etme hakkına sahip olduğu inancının yerleşmesine yolaçıyor. Bu inanç mutlaka söz konusu kurumların hiçe sayılmasına sebep olmuyor. Üçüncü bölümde tartışıldığı gibi, sebep olduğu şey, daha ziyade, kuralların, bu kuralları hükümet politikalarına uydurmak amacıyla, sonu gelmez bir biçimde değiştirilip yeniden tanımlanması olgusudur. Bunun sonucunda, bürokrasi ve hukuk, hükümetin tayin ettiği sosyal politika hedeflerine bağımlı bir hale geliyor. Bu hedefler çoğu zaman tutarlı bir stratejiyi yansıtmadıkları için de, politikalarda sık sık yeralan değişmeler iş hayatının kurumsal parametrelerinde aynı ölçüde sık rastlanan değişmelere neden oluyor.

---

50 Mesela bakınız: M. Heper, *The State Tradition in Turkey*, Londra: The Eothen Press, 1985.

Böylece iş hayatının iktisat politikalarından kaynaklanan belirsizliği, bürokrasi ve hukukun dengeli bir politika ortamının oluşmasına yaptıkları katkının çok sınırlı oluşu nedeniyle, daha da belirginleşiyor.

Türkiye'de bürokrasinin oynadığı rol, Güney Kore ve Tayvan'a Japon sömürgeciliğinden miras kalan bürokratik yapıların belirgin olduğu Doğu Asya örneğiyle tam bir tezat oluşturuyor. Sözü geçen bu üç Doğu Asya ülkesinde de, bürokrasi, bütünlük içinde, sağlam bir yapıya sahip ve politik yetki odaklarından bağımsız bir nitelik taşımakta.[51] Doğu Asya ve Latin Amerika'da devlet kapasitesinin farklılığını inceleyen çalışmalarda, bu iki bölgede görülen bürokratik yapılar arasındaki fark sık sık gündeme geliyor. Bu bağlamda, parçalanmış, politikleşmiş, zayıf Latin Amerika bürokrasileri, devlet kapasitesini sınırlayan ve ekonomiye etkin bir biçimde müdahale imkanını ortadan kalan unsurlardan biri olarak ortaya çıkıyor.[52]

Sanayileşmenin tarihsel koşulları, girişimci sınıfın sosyal kökeni, iktisat politikası süreçlerinin ve politika ortamının niteliği gibi yukarıda sözü edilen unsurların yanısıra, geçsanayileşen ülkelerde görülen farklı şirket yapıları da, geçsanayileşen ülkelerde girişimcilik ortamıyla ilgili karşılaştırmalı çalışmalarda ele alınması gereken önemli bir unsur. Bu ülkelerin bazılarında küçük firmalar diğerlerine nazaran daha önemli görünüyorlar.[53] Ama, genel olarak, çeşitli

---

51 B. Cummings, "The Origins and Development of the Northeast Asian Political Economy: Industrial Sectors, Product Cycles and Political Consequences", *International Organization*, c. 38, #1 (1984) ve C. Johnson (1987).

52 Jenkins (1991).

53 Mesela Tayvan'da, küçük işletmelerin toplam üretime ve ihracata katkıları diğer Doğu Asya ülkelerinde olduğundan çok daha fazladır. Bakınız: Richard D. Whitney, "Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization", *Organization Studies*, c. 11, #1 (1990) ve Garry G. Hamilton ve Nicole W. Biggart, "Market, Culture and Authority: A Compara-

sektörlerde faaliyet gösteren büyük firmaların, 'grup'ların, tipik büyük işletme türünü oluşturduklarını, sanayide de temerküz oranının çok yüksek olduğunu görüyoruz. Faaliyetleri çeşitli alanlara yayılmış şirketler, farklı ülkelerde benzer ihtiyaçlara cevap vermek üzere ortaya çıkıyorlar.[54] Mali kaynakların yönetimi, kıt girişimcilik becerisinin en iyi biçimde kullanılması, risk dağıtımı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin ortaya çıkış nedenlerini oluşturuyor. Ayrıca, pek çok ülkede, hiç olmazsa sanayileşmenin ilk aşamalarında, farklı alanlara yayılıp genişleyen aile işletmesi üzerinde aile denetimini koruyabilmek amacıyla, holding ya da benzer bir şirket yapısının benimsendiği görülüyor.[55]

Farklı ülkelerde gösterdikleri tarihsel gelişmenin benzerliğine rağmen, bu tür büyük işletmeler, yapıları, stratejileri ve ülkedeki sosyo-ekonomik etkileri bakımından bulundukları toplumlara özgü nitelikler taşıyorlar. Sanayi örgütleriyle ilgili yeni çalışmalarda bu niteliklere farklı açılardan yaklaşıldığını görüyoruz. Hamilton ve Biggart'ın ortaya koydukları gibi, özetle, sanayi örgütlerinin biçimlenmesiyle ilgili açıklamalarda farklı önem dereceleri atfedilerek ele alınan üç grup etken ortaya çıkıyor.[56] Bazı çalışmalarda,be-

---

tive Analysis of Management and Organization in East Asia", *American Journal of Sociology*, c. 94 (1988).

54 Jones ve Sakong (1980)'da Kore'deki çok faaliyetli şirketlerin (chaebol) ayrıntılı bir incelemesini buluyoruz. Aynı tür bir örgüt yapısına sahip olan Hint "temsilci yönetim firması"nı (managing agency firm), A.F. Brimmer, "The Setting of Entrepreneurship in India", *Quarterly Journal of Economics*, c. 69, #4 (Kasım 1955) tartışıyor. Gelişmekte olan ülkelerde çok faaliyetli şirketlerin rolüyle ilgili genel bir tartışma için bakınız: N. Leff, "Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, c. 28, #4 (Temmuz 1978). Ayrıca bakınız: R. Jankowski, "Preference Aggregation in Firms and Cellular Encompassing Organizations", *American Journal of Political Science*, c. 33, #4 (Kasım 1989).

55 Bu tür önlemlerin İtalya bağlamında ele alan bir çalışma için bakınız: A. Martinelli ve A.M. Chiesi, "Italy", T. Bottomore ve R.J. Brym (der., 1989) içinde.

lirli bir örgüt yapısının veya girişimcilik stratejisinin benimsenmesindeki ekonomik rasyonalite ön plana alınarak, piyasadan kaynaklanan etkenler vurgulanıyor. Başka çalışmalar, temel açıklayıcı değişken olarak kültürel unsurları ele alıyorlar. Hamilton ve Biggart'ın 'politik iktisat' yaklaşımı veya 'otorite' yaklaşımı olarak adlandırdıkları bir üçüncü yaklaşım ise, şirket faaliyetlerinin uyum sağlamak durumunda olduğu politik ortamın tarihsel olarak belirlenmiş otorite ilişkileri üzerinde duruyor.

Şirket yapısı ve stratejisinin ekonomik etkenlere dayanan bir açıklamasını A. Chandler'ın, dördüncü bölümde ayrıntılı olarak tartışacağımız klasik çalışmasında buluyoruz.[57] Aynı çizgide sürdürülen daha güncel tartışmalar O. Williamson'ın 'işlem maliyeti' kavramı çerçevesinde geliştirdiği kuramsal yaklaşımı izliyorlar.[58] Bu açıdan bakıldığında, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin ortaya çıkışı, girdilerin serbest piyasadan satın alınmasının yolaçacağı işlem maliyetlerini düşürme çabalarının bir sonucudur. Girdilerin firmanın kurumsal yapısı içinde üretilmeye başlanması bu maliyetleri düşürür. Özellikle gelişmekte olan ülke firmalarındaki faaliyet çeşitlenmesini ele alan bazı çalışmalar da, örgüt yapısını, aynı mantıkla, kâr maksimizasyonu dürtüsüyle hareket eden rasyonel bireylerin kararlarına bağlayarak açıklıyorlar.[59] Bu piyasa yaklaşımları, şirket ya-

---

56 Hamilton ve Biggart (1988).

57 Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press, 1962.

58 Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press, 1975 ve O.E. Williamson, "The Economics of Organization", *American Journal of Sociology*, c. 87 (1981).

59 Bakınız: Nathaniel Leff, "Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups", Economic Development and Cultural Change, c. 28, #4 (Temmuz 1978).

pısı ve stratejisinin belirlenmesinde girişimcilerin kâr maksimizasyonuna yönelik faaliyetlerinin üzerinde durmakta bütünüyle haksız değiller. Ama toplumsal unsurları dışlama eğilimi taşıdıkları için sanayi örgütleriyle ilgili karşılaştırmalı çalışmalarda pek yararlı olamıyorlar.

Kültürel özellikleri temel alan yaklaşımlar ise, tam bu tür karşılaştırmalı çalışmalar düşünülerek geliştirilmiş durumdalar. Bu yaklaşımlarda, akrabalık ilişkileri, sosyal bağlılıklar, hiyerarşik otorite kalıpları gibi, kültürel olarak belirlenen değişkenlerin şirket yapılarına yansıyışı üzerinde duruluyor. Gerçekten de, değişik toplumların kültürel özellikleri ile bu toplumlarda örgüt içi ilişkilerin aldığı biçimler arasındaki paralelliklerin incelenmesi, sanayi örgütleri üzerine çalışan araştırmacıya önemli ipuçları verebilecek nitelikte. Ama, daha önce de değindiğim gibi, açıklayıcı değişken olarak kültürü aldığımızda, kültürel olarak çok farklı bazı toplumlarda benzer davranışlara ve benzer kurumsal yapılara rastlanabildiği gerçeğini gözardı edebiliyoruz. Ayrıca, Hamilton ve Biggart'ın dedikleri gibi, belirli bir bölgenin kültürel özellikleri o kadar birbirlerine benzeyebilirler ki, bunları kullanarak açıklama yapmak imkansızlaşabilir.[60] Belki de en önemlisi, kültür üzerinde fazla durmak, belirli bir kültürün tarihsel özellikleriyle bu özellikleri değiştirip yeniden biçimlendiren yeni sosyo-ekonomik hedefler ve toplumsal aktörler arasındaki dinamik ilişkinin ihmal edilmesine ve dolayısıyla, toplumun statik bir biçimde ele alınmasına yolaçabilir.

Piyasaya ve kültüre dayanan açıklamalarla ilgili bu sorunları gözönüne alarak, ben de, Hamilton ve Biggart gibi, bu açıklamaların bazı unsurlarını da içeren bir yaklaşım olan politik iktisat yaklaşımının, sanayi örgütleriyle ilgili

60 Hamilton ve Biggart (1988), s. 53.

karşılaştırmalı çalışmalar için daha sağlam bir çerçeve oluşturduğunu düşünüyorum. Politik iktisat yaklaşımı, politik ortamın örgüt yapısının özelliklerini biçimlendirmekteki rolünü inceleyebiliyor ve bunu, mesela, G.R. Carroll'un yaptığı gibi,[61] diğer topluma özgü unsurların etkisini göz ardı etmeden yapabiliyor. Nitekim, bu kitabın dördüncü bölümünde de, politik ortamın şirket gelişmesindeki rolü böyle bir yaklaşımla inceleniyor. Bu bölüm, Türkiye'deki holding şirketlerini, hem ülkedeki girişimcilik ortamının özelliklerini yansıtan hem de bu özellikleri belirginleştirip sürekli kılan bir toplumsal kurum olarak ele alıyor.

Bu yaklaşım, bazı yazarların değişik ülkelerdeki, mesela Tayvan, Japon ve Güney Kore'deki, sanayi örgütlerini karşılaştırırken kullandıkları analitik yapıyı, Türkiye örneğinin ışığında yeniden değerlendirebilmemize imkan veriyor.[62] Whitley'in bu ülkeleri ele alan çalışmasında Doğu Asya'daki girişimcilik yapılarının biçimlendiği ortamları etkileyen toplumsal farklılıkları dört grupta toplanıyor. Bunlar: 1) merkezi otoriteyle aile arasındaki ara örgüt düzeylerini etkileyen çoğulculuk ve desantralizasyon eğilimlerinin tarihsel boyutları, 2) siyasal yetki sahiplerinin piyasadan kaynaklanan güce ne ölçüde hoşgörü gösterdikleri, 3) otoritenin ve otoriteye saygının temelleri, 4) ailenin ne ölçüde sosyal kimliği, sosyal bağlılığı ve üretimi belirleyen temel birim olarak ortaya çıktığı.

Benim çalışmam açısından Whitley'in bu kategorilerle ilgili tartışması özellikle ilginç; çünkü, Kore toplumunun bu dört düzeyde ortaya çıkan nitelikleri ve Kore şirket grupla-

---

61 G.R. Carroll et al, "The Political Environment and Organizations: An Ecological View", B.M. Staw ve L.L. Cummings (der.), *The Evolution and Adaptation of Organizations*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990 içinde.

62 Bakınız: Richard D. Whitney, "The Social Construction of Business Systems in East Asia", *Organization Studies*, c. 12, #1 (1991) ve, ayrıca, Whitney (1990).

rının, 'chaebol'ların, buna bağlı olarak beliren özellikleri, Türkiye örneğiyle önemli paralellikler içeriyor. Bu ve daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere, Güney Kore'de olduğu gibi Türkiye'de de, geleneksel olarak, politik merkezîleşme çok önemli ve de siyasal yetkililerin piyasadan kaynaklanan güç odaklarına gösterdikleri hoşgörü son derece kısıtlı olmuş durumda. Dolayısıyla, aileyle devlet arasındaki ara örgütlerin gelişmesi kısıtlanmış; bunun sonucunda da aile, doğal olarak, sosyal kimliğin ve bağlılığın belirlendiği temel birim olarak ortaya çıkmış. Güney Kore'nin ve Türkiye'nin ulusal kültürlerinin diğer yönlerinde de bu iki ülkenin siyasal kültürleri arasındaki benzerlikleri andıran yakınlaşmalara rastlanması beklenebilir. Nitekim, G. Hofstede'nin örgüt yapıları ve örgüt kuramlarının göreli niteliğini vurguladığı çalışmasında, ulusal kültürü tanımlamak için kullanılan ölçütlerin hemen hemen hepsinde, Türkiye ile Kore'nin büyük bir benzerlik gösteriyorlar.[63]

Gerçekten de, sözü edilen bütün benzerliklerin iki ülkedeki şirket yapısı ve stratejisine yansıdığı görülüyor. İki ülkede de özellikle üç önemli unsur göze çarpıyor. Bunlardan ilki şirket yönetiminde aile hakimiyetinin önemi. İkincisi, devletle şirketler arasındaki ilişkinin doğrudan bir ilişki olması ve büyük önem taşıması. Üçüncüsü ise, Kore 'chaebol'larında birbiriyle ilgisiz alanlara yayılma eğiliminin Türk holdinglerinde görülenden daha az ve dikey entegrasyonun daha önemli olmasına rağmen, genelde faaliyet çeşitlenmesinin her iki ülkede de büyük boyutlara ulaşmış olması.[64]

Türk holding şirketlerinin bu çalışmada yeralan karşılaş-

---

63 Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Theories and Practices", Journal of International Business Studies, c. 14, #2 (Güz 1983).

64 Whitney (1990).

tırmalı değerlendirmesinde, bu paralellikler daha ayrıntılı bir biçimde ele alınacak. Ama aynı zamanda, Whitley'in yaklaşımının bazı yönleri de sorgulanacak. Çalışmada önemle üzerinde durulan, yeni güçler ve yeni toplumsal aktörlerin ortaya çıkmasıyla politik ortamda yeralan değişikliklerin şirket yapısı ve stratejisini etkileyebilecekleri fikri, Whitley'in yaklaşımının bir ölçüde şematik ve statik bir yönü olduğunu gösterebilecek nitelikte. Mesela, yabancı sermaye, devletle işadamları arasındaki ilişkinin dinamiğini etkileyebilecek bu yeni toplumsal aktörlerden biri olabilir. Bu açıdan, Güney Kore'de de Türkiye'de de doğrudan sermaye yatırımlarının göreli olarak büyük bir ekonomik önem taşımaması, bu ülkelerde devletle büyük işadamları arasındaki bağların zayıflamasını engelleyen bir unsur olarak ortaya çıkıyor. Oysa Latin Amerika'da büyük şirket gruplarının yabancı sermaye kontrolunda olmaları veya çok uluslu şirketlerle yakın ilişkide bulunmaları, devletin bu şirket grupları üzerindeki kontrolunu epeyce azaltmış durumda. Bununla ilgili olarak, bazı çalışmalarda Latin Amerika'da yabancı sermayeyle büyük şirketler arasında kurulan ortaklıkların çok önemli oluşunun, şirket yönetiminde ailenin rolünü kısıtlayıcı bir etki yaptığı da tartışılıyor ve buradaki durumla aile kontrolünün hâlâ çok önemli olduğu Güney Kore ve Tayvan şirketlerinin durumu karşılaştırılıyor.[65] Türkiye'de de holdinglerin, ne kadar büyürlerse büyüsünler, faaliyetleri ne kadar çeşitlenirse çeşitlensin, temelde aile şirketleri olarak kaldıkları görülüyor.

Şirket yönetiminde ailenin rolüyle ilgili olarak da kültürel açıklamaların ötesine geçmek gerekiyor. Dördüncü bölümde daha ayrıntılı bir biçimde tartışılacağı gibi, şirket üzerindeki aile kontrolünün azalmasına karşı çıkma eğili-

65 G. Gereffi (1990).

mi, kültürel olarak çok farklı pek çok toplumda girişimci sınıfın paylaştığı ortak bir eğilim gibi görünüyor. Zaman içinde, bütün piyasa toplumlarında, ekonomik gelişme yeni mali ve idari ihtiyaçların ortaya çıkmasına yolaçmış. Bu yeni ihtiyaçlar da, aile kontrolünün korunmasını epeyce güçleştirmiş. Gene de girişimci ailelerin bu baskılara seve seve, kolayca boyun eğdikleri söylenemez.[66] Bu söylediklerim, büyük şirketlerde görülen profesyonelleşme eğiliminin gerçek olmadığı anlamına gelmiyor. Demek istediğim şu: ailenin şirket faaliyetleri üzerindeki kontrolünü sürdürme isteği evrensel olarak dünyanın bütün girişimci sınıflarının paylaştıkları bir istektir. Ama bunun ne derece güçlü bir istek olduğunu ve bu istek uğruna ekonomik rasyonaliteden, yani kâr maksimizasyonu amacından, ne ölçüde sapılabileceğini toplumsal koşullar tayin eder. Aile şirketlerinde karar alma ve kararları yürürlüğe koyma süreci, profesyonel şirketlerde olduğundan daha esnektir. Türkiye gibi, girişimcilik ortamının belirsizlikler ve dengesizliklerle dolu olduğu toplumlarda bu esneklik büyük önem kazanır. Dolayısıyla, böyle toplumlarda aile kontrolünü sürdürme isteğinin başka yerlerden daha güçlü olması beklenebilir.[67] Yasal ve bürokratik kuralların, devletle

66 Mesela D. Landes'ın, Fransız girişimci ailelerin, işletme üzerindeki aile kontrolunu zayıflatabileceği endişesiyle, kredi kullanmaktan inatla kaçınmalarıyla ilgili yazdıkları, yalnızca Fransa'ya özgü bir tavır olmayabilir: D. Landes, "French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century", *Journal of Economic History*, c. 9 (Mayıs 1949). Çok farklı toplumlarda girişimci aileler benzer biçimlerde davranarak, ekonomik zorunlulukları kabul etmemek pahasına, işletme üzerindeki aile kontrolunu sürdürmeye çalışmışlar. İşletme yönetimi yapılarının evrimi içinde bu tür aile çabalarını tartışan çalışmalardan biri, L. Hannah (der.), "From Family Firms to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise", Proceedings of the Eighth International Economic History Congress, Budapeşte, 1982. Ayrıca bakınız: A. Okochi ve S. Yasuoka (der.), *Family Business in the Era of Industrial Growth*, Tokyo: University of Tokyo, 1984.

67 Belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda aile şirketlerinin oynadığı rolün bir tartışması için bakınız: Cardoso (1967).

işadamları arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen toplumsal teamüllerin açık olmadığı toplumlarda, devletle işadamları arasındaki ilişkinin sağlam ve oturmuş bir ilişki olmaması da, aile şirketlerinin yaşama süresini uzatan bir unsur olabilir. Dengeli bir politika ortamının bulunmadığı yerde, hükümet yetkilileriyle işadamları arasındaki alışveriş, gayrı resmi ve şeffaflıktan yoksun bir nitelik kazanır. Bu durum, profesyonel yöneticilere sorumluluk verilmesini güçleştirir ve patron/yöneticilerle siyasal yetkililer arasındaki doğrudan temas, oyunun kurallarındaki belirsizliklerden kaynaklanan sorunları aşmanın bir yolu olarak ortaya çıkar.

Türkiye'de politik ve sosyal yönleriyle girişimcilik ortamını belirleyen belirsizlik olgusu, şirket yönetiminde profesyonelleşme eğilimlerini engelleyen bir unsur gibi görünüyor. Büyük şirketlerde aile kontrolünün hâlâ çok güçlü olduğu diğer bir ülke olan Güney Kore'de ise, devletin hem doğrudan önlemlerle hem de, dolaylı olarak, iktisat politikaları yoluyla istikrarlı bir ortam yaratarak profesyonel yönetime geçişi teşvik ettiği görülüyor. Bu ülkede şirketleri hisse satarak halka açılmaya mecbur eden mevzuat türünden önlemlerle aile kontrolünün zayıflaması için çaba gösteriliyor. Aynı zamanda, belirsizlik unsurunun çok önemli olmadığı bu ülkede aile kontrolünün zayıflamasına gösterilen tepkinin de çok güçlü olmaması beklenebilir.[68]

Holding-'chaebol' karşılaştırmasından çıkabilecek diğer bir ilginç sonuç, bu şirketlerin performanslarında görülen farklılıklarla ilgili. Bu farklılık, önemli benzerlikleri olan sosyo-kültürel ortamlarda faaliyet gösteren benzer yapıdaki

68 Mesela 1974'te çıkan bir yasa, özellikle işletme yönetiminin profesyonelleşmesini ve işletmelerin halka açılmasını amaçlıyordu. Ayrıca, mali yapıları zayıf şirketlerin işletilmeyen gayrımenkuller edinmelerini yasaklayan ve şirketlerin işletilmeyen gayrımenkullerinin elden çıkarılmasını kolaylaştıran yasalar da vardı. Bakınız: Jones ve Sakong (1980), s. 280-285.

sanayi örgütlerinin, politik süreçlerdeki farklılıktan ötürü oldukça değişik biçimlerde çalışabileceklerini gösteriyor. Mesela, Türkiye'deki iktisat politikasından kaynaklanan temel belirsizlik, bir sanayi bilincinin gelişmesini engellemekte önemli bir rol oynamış gibi görünüyor. Buna bağlı olarak, Türk holdinglerinin büyük ölçüde mali kuruluşlar gibi işlediklerini, faaliyetlerinde kısa dönemli kâr maksimizasyonuna yönelik ticari kaygıların hemen hemen her zaman üretimde verimliliği artırmak ve uluslararası planda rekabet gücü kazanmak gibi amaçların önüne geçtiğini görüyoruz. Buna karşılık, Doğu Asya'daki istikrarlı iktisat politikası ortamı, rant sağlamaya yönelik ve spekülatif faaliyetlere rağbet etmeyen, sıfır-toplamlı (zero-sum) değil artı-toplamlı (positif-sum) girişimcilik özelliklerini taşıyan bir işadamları grubunun ortaya çıkmasında etkili olmuş.

A.S. Lall'ın yeni bir makalesinde tartıştığı gibi, bir ülkenin sanayi alanındaki başarısı firma ve ulusal ekonomi düzeyinde gerçekleşen dinamik ve statik etkinlik arasındaki etkileşim tarafından tayin edilir.[69] Gerçekten de, Güney Kore 'chaebol'larıyla Türk holdinglerinin performansları arasında yapılan bir karşılaştırma, bu fikri doğrular nitelikte. Böyle bir karşılaştırma sonucu, 'chaebol'ların başarılı performansının yansımasını Güney Kore'nin hızlı ekonomik gelişmesinde, holdinglerin işleyişiyle ilgili sorunların yansımasını da Türk sanayileşmesinin sorunlarında görebiliyoruz. Bu noktada, ekonomik başarı farkını açıklayan değişken, iktisat politikası sürecinin niteliği gibi görünüyor. Buradan hareketle, büyük şirketlerin, iktisat politikası ortamı tarafından yaratılan ve belirli bir ekonominin makro düzeyde yönetiliş biçiminin özelliklerini sürekli kılan top-

69 S. Lall, "Industrial Success in the Developing World", V.N. Balasuramanyan ve S. Lall (der.), *Current Issues in Development Economics*, Londra: MacMillan, 1990 içinde.

lumsal kurumlar olarak incelenmeleri gerektiği sonucuna varıyoruz. Dördüncü bölümde sürdürülecek olan tartışmada benimsenen yaklaşımın temel özelliği de budur.

Sanayi kültürünün bir politik iktisat yaklaşımıyla incelenmesi, iktisat politikası süreçlerine yansıyan ve bu süreçlerle dinamik bir etkileşim içinde olan geleneksel otorite ilişkisi kalıplarının ve siyasal kültür özelliklerinin önemini ortaya koyuyor. Bu ilişki kalıplarının ve siyasal kültür özelliklerinin taşıdığı önemi açıkça gördüğümüz alanlardan biri de, büyük şirket gruplarının gelişmesiyle birlikte devlet-işadamı ilişkilerinde derneklerin oynadığı rolün değişme biçimleridir. Pek çok alana yayılan faaliyetleriyle bu şirket grupları iktisat politikasının yönünü önemli bir biçimde etkileyebiliyor ve bunu girişimcilerin kurduğu derneklerin aracılığına büyük bir ihtiyaç duymadan yapabiliyorlar. Sanayide temerküz oranının arttığı ve önemli sektörlerin büyük şirketlerce kontrol edildiği bütün ekonomilerde bu tür bir doğrudan politik yönlendirme imkanı mevcutsa da, söz konusu ekonomilerde dernek faaliyetlerinin aynı özellikleri taşıdığı söylenemez. Aksine, derneklerin konumu ve işlevleri, belirli bir siyasal kültür içinde sosyal sınıflarla devlet yetkilileri arasındaki tarihsel ilişki biçimleri tarafından belirleniyor. Belirli bir toplumun uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi, politik yetki sahipleriyle büyük şirket grupları arasında istikrarlı bir ilişki kurulabilmesine bağlı olduğu için de, bu uyumun ne ölçüde sağlanabileceği, gene, tarihsel ve kültürel özellikler tarafından belirleniyor. İçinde bulunduğumuz uluslararası konjonktür içinde büyük önem kazanan yeni devlet-işadamı ilişkisi biçimlerinde derneklerin konumunu tayin eden de bu özellikler. Dolayısıyla, girişimci derneklerinin oynadığı toplumsal rolün incelenmesi, belirli bir ülkede girişimcilik faaliyetinin genel çerçevesini çizen unsurların ortaya çıkarıl-

masına büyük katkıda bulunabiliyor. Bu çalışmada, Cumhuriyet dönemi boyunca girişimci derneklerinin gösterdikleri faaliyetler, bu açıdan, Türk iş hayatının toplumsal çerçevesinin taşıdığı özelliklerin ortaya çıktığı dördüncü düzey olarak tartışılıyor.

Kültürel dokuya işlemiş geleneksel değerlerin, Türkiye'de işadamlarının temsil edilme biçimleri üzerinde çok etkili oldukları görülüyor. Daha önce tartıştığım gibi, pek çok toplumda kâr maksimizasyonuna yönelik girişimcilik faaliyetlerinin büyük bir saygınlık taşıdıkları söylenemez. Buna karşılık şöyle bir hipotez ortaya atmak mümkün olabilir: hakim kültürün, sosyal eşitsizlikleri doğal karşılayarak kabul ettiği 'hiyerarşi bilinci gelişmiş' toplumlarda, işadamlarının çıkarları da fazla tepki görmeden ortaya konulup savunulabilir.[70] Türkiye'de durum bu değil. Burada özel sektörün gelişmesi, eşitliğin geleneksel değerler sistemi içinde merkezi bir konuma sahip olduğu bir ortamda gerçekleşmiş. Temel bir değer olarak eşitliğin taşıdığı bu önem, birçok araştırmacı tarafından Osmanlı toplumunun özelliklerine, bu toplumda devletçe verilen toplumsal statü dışında farklı kaynakları olan bir hiyerarşik yapının ortaya çıkmasını engellemek amacıyla bilinçli bir biçimde geliştirilen bazı kurumların varlığına bağlı olarak açıklanıyor. Bu araştırmacılar, Osmanlı toplumunda politik süreçten bağımsız, özellikle de piyasadan kaynaklanan eşitsizliklere kuşkuyla bakıldığını, bunların kontrol altında tutulmasına özen gösterildiğini vurguluyorlar.[71] Bu açıdan bakıldığında,

---

70 Kore toplumunun bu yönü ve bunun sonuçlarıyla ilgili olarak bakınız, mesela, Cummings (1989).

71 Özellikle Ş. Mardin, "Power, Civil Society, and Culture in the Ottoman Empire" *Comparative Studies in Society and History*, c. 11 (Haziran 1969) ve Ş. Mardin, "The Transformation of an Economic Code", A. Ulusan ve E. Özbudun (der.), *The Political Economy of Income Distribution in Turkey*, New York: Holmes and Meier Publishers, Inc., 1980 içinde. Türkiye'deki çıkar grubu faali-

Cumhuriyetin ilk yıllarında resmi ideolojinin önemli bir yönünü oluşturan 'sınıfsız Türk toplumu' fikrinin Osmanlı geleneğiyle yakın bir ilişkisi olduğu görülebilir.

Devletle toplumu tek bir çizgiyle birbirinden ayıran ve toplumsal katmanlar arasında benzer bölünmelerin ortaya çıkmasını engelleyen kurumsal ve ideolojik mekanizmaların, Türkiye'de ekonomik eşitliği sağlayamadıkları açık. Ama sosyal hiyerarşinin kabulünü ve grup çıkarlarının ifade edilebilmesini güçleştirdikleri de açık. Bu çerçeve içinde, işadamları topluluğunun grup çıkarlarını savunan bir sınıf olarak görünmekten özenle kaçınmaları doğal görünüyor. Aynı zamanda, topluluğun Cumhuriyet dönemi boyunca hükümet politikalarını eleştirirken takındıkları çok dikkatli tavrı anlamak da kolay. Böyle bir ortamda, dernekler yoluyla grup çıkarlarını koruma çabasının yerini, tek tek işadamlarının siyasal yetkililerle gayrı resmi, partikülarist ilişkiler kurma çabalarına bırakmış olmasını anlamak da çok zor değil.

Türk toplumunda girişimci derneklerinin oynadığı rolün son zamanlarda geçirdiği değişim, sözünü ettiğimiz davranış biçimlerinde bazı değişiklikler olduğunu gösteriyor. Dernek faaliyetleri içinde, *sınıf, çıkar, lobi* gibi sözleri kullanmaktan hâlâ özenle kaçınılıyor ve talepler hala milli çıkarlara atıfla dile getiriliyor. Buna karşılık, işadamlarının yürürlükteki iktisat politikalarını giderek daha sert bir dille eleştirdiklerini ve eleştiri tonunun 1980'lerin başından itibaren giderek yükseldiğini görebiliyoruz. Devletle ilişkiler hala geleneksel partikülarizmin özelliklerini taşıyorlarsa da, bazı gönüllü üyeliğe dayanan derneklerin büyük işadamlarının iktisat politikası sürecinde söz sahibi olma is-

---

yetleriyle ilgili çalışmasında R. Bianchi de Türk toplumunun aynı tarihsel özelliklerinden söz ediyor: R. Bianchi, *Interest Groups and Political Development in Turkey*, Princeton: Princeton University Press, 1984.

teklerini güçlü bir biçimde ifade etmeye başladıkları da görülüyor.

Hükümet yetkililerinin bu tür girişimlere pek sıcak bakmamalarına rağmen, politika sürecinde işadamlarına söz verilmesi gerektiği fikri siyasal çevrelerde giderek yerleşiyor. Nitekim, bazı girişimci derneklerine, özellikle dış ekonomik ilişkiler alanında yarı resmi bir işlev verilmeye başlandığını görüyoruz. Büyük işadamlarının bugün sosyal ve politik alanda önemli bir konuma sahip oldukları inkar edilemez.

Devletle işadamları arasındaki ilişkilerin Türkiye'de geçirdiği bu değişime benzer değişimleri bir çok başka ülkede de görebiliyoruz. Bu değişmeler, işadamlarıyla iktisat politikasından sorumlu politikacılar arasında kurulacak başarılı bir işbirliğinin ekonomik gelişmenin gerekli koşulu olduğu inancının iyice yerleştiği bir uluslararası ortamda yeralıyorlar. Yani, ülkelerin birbirlerini dikkatle gözleyip birbirlerinin deneyimlerinden ders almaya çalıştıkları yoğun bir uluslararası rekabet ortamında bulunuyorlar. Bu ortamda, Doğu Asya'nın ve Almanya gibi neo-korporatist devlet-işadamı ilişkilerinin geçerli olduğu Avrupa ülkelerinin ekonomik başarısı, devlet yetkilileriyle büyük işadamları arasındaki yakın işbirliğine bağlanıyor. Bu durumda, bu tür bir devlet-işadamı ilişkisinin varolduğu yerde güçlendirilmesine, olmadığı yerde de yerleştirilmesine yönelik çabaların artması doğal görünüyor.[72]

Yukarda, İngiltere ve Amerika'da girişimci tavırlarında ortaya çıkan yeni eğilimlerden söz ederken değindiğim gibi, genellikle işadamları topluluğu içindeki az sayıda ama

72 Doğu Asya modeli devlet-işadamı ilişkilerinin bir tartışması için bakınız, mesela, J.D. Fleck, "The Business Council on National Issues and Canadian International Competitiveness", V.V. Murray (der.), *Theories of Business-Government Relations*, Toronto: Trans-Canada Press, 1985 içinde.

önemli bir grup 'bilinçli' işadamının sınıf öncülüğünü üstlendiklerini, sınıf çıkarını, toplumsal istikrar ve ekonomik gelişme amaçlarını da içerecek biçimde, yeniden tanımlamaya çalıştıklarını görüyoruz. Ayrıca, bu işadamlarının, devlet müdahalesinin giderek artmasının kaçınılmaz olduğu bir dünyada, özel sektörün toplumsal konumunu güçlendirmek için şirketlerin iyi vatandaşlık örnekleri vermeleri gerektiğinin bilincinde oldukları görülüyor. Beşinci bölümde, işadamları topluluğu içindeki bu öncülerin farklı ülkelerde taşıdıkları toplumsal özellikler tartışılacak ve onların üstlendiği sınıf misyonu içinde derneklerin oynadığı farklı rollere dikkat çekilecek.

Türkiye'nin sosyal sorumluluk duygusu içeren bir sınıf bilincine sahip bir kaç büyük işadamı, bu çalışma kapsamına giren grubun içinde yeralıyor. Ama çalışmada ele alınan örnek grubun tamamının, sözü edilen sınıf bilincine sahip kişilerden oluştuğu söylenemez. Gene de, çalışmada ele alınan grubun özelliklerine, servet sahibi olmalarına yolaçan toplumsal süreçlere, faaliyet gösterdikleri kurumsal ve politik ortamın yapısına bakarak, hem uluslararası planda gözlemlenen yeni eğilimlerin Türkiye'ye nasıl yansıyacağı konusunda, hem de bu eğilimlerin Türk ekonomisi ve toplumu açısından ne tür sonuçlar vereceği konusunda bir fikir edinmek mümkün olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

# TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRÜN DÜNÜ VE BUGÜNÜ

Bu bölümde Türk girişimci sınıfının oluşumu tartışılacaktır. Ancak, okuyucunun da farkedeceği gibi, bundan sonraki bölümün konusunu oluşturan iktisat politikası süreçleriyle ilgili bazı konular da bu bölümdeki girişimcilik tarihi tartışması içinde yeralmaktadır. İki bölümün konuları arasındaki bu örtüşme, Cumhuriyet Dönemi'ndeki devlet-özel sektör ilişkilerinin niteliğinde kendini göstermekte olup, Türk girişimci sınıfının devletin müdahalesiyle oluştuğu gerçeğine ışık tutmaktadır. Nitekim, Türk girişimci sınıfının ulusal kalkınma programının bir parçası olarak belirmiş olduğu fikri, bu bölümdeki tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

Her ne kadar anılan görüşün incelenmesinde vurgu Cumhuriyet'in ilanından sonraki dönem itibariyle girişimci sınıfın gelişimi üzerine verilecekse de, tartışmaya öncelikle İttihat ve Terakki Fırkası (İTF) dönemi olan 1908-1918 yıllarında Jön Türk hareketi içindeki bazı gelişmelerin irdelenmesiyle başlanacaktır. Bazı bakımlardan bu gelişmeler devlet-özel sektör ilişkilerinin daha sonraki dönemlerde

kazanacağı özelliklerin haberciliğini yapmaktadır. Bu tartışmayı, büyük firmalar ve kurucularının genel tarihsel bir incelemesi izleyecektir. Daha sonra da, otobiyografik çalışmalara ve yapılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiş olan bilgilere dayanarak, Türkiye'de örnek teşkil edebilecek bazı girişimcilerin iş hayatlarının evreleri tartışılacaktır.

### *Türk işadamları ve Türk Devleti*

Türk iktisadi tarihi üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, toplumun kültürel dokusuna yerleşmiş olan girişimcilik faaliyetlerine ilişkin toplumsal tavrın toplumdaki, iş davranışına ve iktisadi gelişmeye olumsuz baktığı yollu genel-geçer fikre katılmaktadırlar. Bu çalışmalar, Türk iktisadi tarihi incelemelerinde girişimcilik faaliyetinin öneminin tanınmadığı ve de bu etkinliğe karşı gelenekselleşmiş bir saygı noksanlığı bulunduğu fikrini vurgular. Bu yaklaşım, Osmanlı İmparatorluğu'nda Müslüman kesimin büyük ölçüde gayri-müslimler tarafından gerçekleştirilen ticaret etkinliklerine katılmadıkları ya da çok sınırlı katıldıkları yollu görüşle de yakından ilgilidir. Bir tarihçinin de belirtmiş olduğu gibi, bu görüş Osmanlı çalışmalarında o kadar yaygındır ki, bunun araştırmasını yapmayı amaçlayan incelemeler bulmak pek zordur.[1]

Önceki bölümde, girişimcilik davranışının kültürel etmenlerle açıklanma girişiminin karşılaşacağı kısıtlamalara ilişkin bazı sorular ifade edilmişti. Bunlara ilaveten, Osmanlı İmparatorluğu örneğinde Müslümanların ticari hayata sokulmamış olmalarının anlaşılması oldukça güç görünmektedir. Bu olguyu İslam dinine dayanarak açıklamak

1 C. Kafadar, "A Death in Venice (1575): Anatolian Muslim Merchants Trading in the Serenissima", *Journal of Turkish Studies*, v. 10 (1986). (Bu özel sayı Halil İnalcık'a yetmişinci yaşgünü dolasıyla hazırlanmıştır.)

oldukça zordur; zira İslam dini, Hıristiyanlığın aksine, para kazanmaya yönelik çabalara gayriahlaki bir değer yüklememektedir. Hz. Muhammed'in ticaretle uğraşmış olması gerçeğinin kendisi bile, din kaynaklı açıklamaların anlamlılığı konusunda kuşku uyandıracak niteliktedir. Osmanlı yöneticilerinin, Müslümanlar ve gayri-müslimler arasında ticari alışverişe girilmesine sıcak bakmamış oldukları savı da gerçeği yansıtmamaktadır. Son bir çalışmaya göre: "Ne Osmanlı yöneticilerinin, ne de din yetkililerinin Osmanlı tüccarlarının gerek İmparatorluk içerisinde gerekse dışında yabancılarla ticaret yapmalarını yasaklama yönüne gittiklerine dair bir kanıt bulunmaktadır."[2] Aynı çalışmada, Osmanlı tüccarlarının 15. yüzyıldan 17. yüzyıla kadar İmparatorluk dışında yoğun ticari ilişkilere girmiş olduklarının belgeleri de sunulmaktadır.

Böylece, Müslümanların ticari hayattan uzaklaştırılmışlığının kültürel nedenlere dayanan bir açıklanması sağlam temellere oturmuş değildir. Bu görüş, yine de, gerek 1908-1918 Jön Türk deneyimindeki gerekse Türk Cumhuriyeti'nin ilk yıllarındaki milliyetçi söylemde önemi bir yer tutar. Müslüman Türklerin iş dünyasında önemli bir yoğunluğa sahip olmadığı eldeki istatistiksel verilerle de sabittir. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde Müslüman Türklerin ticari hayattan uzak kalmış olmaları gerçeği, kısmen de olsa, İmparatorluğun endüstri devriminden sonra Avrupa'ya bağlanma biçimiyle açıklanabilir. Ülkedeki geleneksel sanayi modern Avrupa sanayii ile rekabet gücünden yoksun durumda bulunmaktaydı ve 18. yüzyıldan itibaren de bir gerileme dönemine girmişti. Her ne kadar bu gerçek hem Müslümanlar hem de gayri-müslimler için aynı oranda geçerli idiyse de, İmparatorluğun Avrupa ekonomisine

2 Kafadar (1986), s. 210.

böylesi bir ortamda katılmasının neden olduğu gelişmeler Müslümanlar aleyhine bir durumun doğmasına neden olmuştu. Kapitülasyonların getirdiği değişikliklerin bu bağlamda özel bir önemi vardır. Bu değişikliklerle İmparatorluktaki yabancı elçiler kendi toplulukları içerisinde ticaret faaliyetleri üzerinde idari ve hukuksal kontrol hakkına kavuşmuşlardır. Avrupalı elçilerin kendi vatandaşlarına sağladığı koruma, zaman içerisinde gerçek ya da sonradan kazanılmış değişik ulusal kimlikli ticaret gruplarının doğmasına neden olmuştur. Bu gruplar, daha sonra, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerindeki Avrupa ile iktisadi ilişkilerinde önemli bir rol oynayan Levanten topluluğunu oluşturmuştur. Bu gelişmeler sırasında, gayri-müslim Osmanlılar da, Türk yetkililer ve Avrupalı tüccarlar arasında aracı bir rol oynamalarından dolayı imtiyazlı bir konum elde etmişlerdir. 19. yüzyılda Avrupalıların denetiminde olup gayri-müslim Türklerin çalıştığı temsilcilikler ve ticarethaneler İmparatorluğun ticaret hayatını büyük ölçüde belirlemekteydi.[3] Böylece, Müslüman kesim bu alandan ve giderek de ülkenin bütün iş hayatından soyutlanmak durumunda bırakılmıştı.[4]

Cumhuriyet'in ilk yıllarında aynı olgunun bir başka açıklaması da oldukça yaygındı. Bu dönemde kimi yazarlar, Müslüman kesimin iş hayatında başarılı olamamışlıklarının nedenini, Tanzimat döneminin (1839-76) bir ürünü olarak görmüşlerdi. Onlara göre, İmparatorluktaki Müslüman kesim iş hayatından el çekmeye Tanzimat döneminde başla-

---

3 Yabancı firma temsilcilikleri, aslında, Türkiye'nin iş hayatında yakın zamana kadar önemli bir rol oynamayı sürdürdüler. Bu bölümün üçüncü kısmında tartışılacağı üzere, böylesi bir acentalığın elde edilmesi, Müslüman ve gayrimüslim birçok işadamının başarılarında önemli bir adım teşkil eder.

4 Mesela bakınız: Ç. Keyder, *State and Clase in Turkey: A Study in Capitalist Development*, Londra: Verso, 1987, s. 20-3.

mıştı. Bu gelişmenin açıklaması da, Müslüman kesime cazip iş olanakları sunan modern bir bürokrasinin yaratılması olgusuydu. Devlet bürokrasisinde parlak bir gelecek, ticaret ve iş hayatını ikinci sınıf bir meslek haline sokmuştu. Dolayısıyla, Cumhuriyet'in ilk döneminde gözlenen, bu yazarlara göre, derin kökleri olan kültürel bir olgu değil, toplumsal tarihin özgül bir döneminin sonuçlarıydı.[5]

İş hayatının oluşmasındaki etnik ve dinsel açıklamaların farklılıklarından bağımsız olarak, 20. yüzyıl boyunca iktisadi gelişmede Müslüman kesimin iş hayatına yeterince nüfuz edememiş olduğu, gerek aydınlar gerekse de politikacılar tarafından önemli bir sorun olarak vurgulanmıştır. Bütün bu kaygıları, gerek İTF gerekse de Cumhuriyet hükümetleri tarafından bir yerli işadamı grubu 'yaratılması' çabaları izlemiştir.

1913 ve 1915'te yapılan endüstri sayımları, bir bakıma, Jön Türk yönetiminin çabalarının bir parçası olarak görülebilir. Kimi eksikleri olan bu sayım sonuçlarına göre, 1915 yılı itibariyle İmparatorluk sınırları içerisinde 10'dan fazla işçi çalıştıran 264 fabrika bulunmaktadır (Çizelge II.1'e bakınız). Bunların yarıdan fazlası İstanbul ve civarındadır. Geri kalanların yarısını barındıran İzmir'i, bir diğer önemli endüstri merkezi olan Bursa takip etmektedir.[6] Çizelge II.1'den izlenebileceği üzere, 214 fabrika tek kişi mülkiyetinde, 28 fabrika ise çok sermayelidir. Anılan 1915 sayımındaki 264 fabrikadan 22'si devlet mülkiyetindedir. Bu devlet işletmeleri büyük ölçüde tekstil alanında olup, diğer alanlardaki devlet mülkiyeti önemsizdir.

Sayım bilgileri fabrika sahiplerinin isimlerini de içerdi-

---

5 Mesela bakınız: Yusuf Kemal Tengirşenk, *Türk İnkilabı Dersleri: Ekonomik Değişmeler*, İstanbul: Resimli Ay, 1935, s. 47.

6 G. Ökçün, *Osmanlı Sanayii: 1913, 1915 Yılları Sanayi İstatistiki*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1972, s. 12.

**ÇİZELGE II. 1**
**1915 Yılında Türkiye'de Sanayi Kuruluşlarının Sektörel Dağılımı**

| *Sektör* | *İşletme Sayısı* | *Kamu Kuruluşu* | *Anonim Şirket* | *Özel Firma* |
|---|---|---|---|---|
| Gıda sanayii | 75 | 1 | 8 | 66 |
| Çimento, kil, seramik | 17 | 1 | 5 | 11 |
| Deri sanayii | 13 | 1 | 1 | 11 |
| Kereste sanayii | 24 | – | – | 24 |
| Tekstil sanayii | 73 | 18 | 10 | 45 |
| Kağıt ve baskı sanayii | 51 | 1 | – | 50 |
| Kimya sanayii | 11 | – | 4 | 7 |
| Toplam | 264 | 22 | 28 | 214 |

Kaynak: Gündüz Ökçün, ed., *Osmanlı Sanayii: 1913-1915 Yılları Sanayii İstatistiki*, 299 (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi yayını, 1971) 13.

ğinden, mülkiyetin etnik ve dinsel dağılımı hakkında tahmin yürütmek mümkün gözükmektedir. Böylesi bir tahmine göre, özel mülkiyete ait fabrikalardan sadece 42'si, ya da % 19.6'sı, Müslümanlara aittir. Geri kalan 172 fabrika, ya da % 80.4'ü, gayri-müslim azınlıkların mülkiyeti altındadır. Özel mülk sahipliğinde olan 29 un fabrikasının 24'ü, 9 makarna fabrikasının 8'i ve 18 şeker fabrikasının 16'sı gayrimüslimlere aittir. Konserve imal eden fabrikalardan Müslümanlara ait olan yoktur.[7]

Bu sonuçlar, birçok yazara yerli bir girişimci sınıf yaratılması gereğini ısrarlı bir şekilde savunma olanağı verdiyse de, pek şaşırtıcı değildir. Aslında, ulusal ögelerin deneti-

7 Mülkiyetin etnik ve dinsel dağılım tahmin çalışmasını yapan kişi, Müslüman Türk girişimcilerin çıkarlarını temsil eden *Sanayi* dergisinin sahibidir. Bu konuda bakınız: Z. Toprak, *Türkiye'de "Milli İktisat"* (1908-1918), Ankara: Yurt Yayınları, 1982, s. 191.

minde bir sanayi hareketinin geliştirilmesi hedefi 1908'de kurulan İttihak ve Terraki hükümeti zamanından beri gündemdeydi. Bu konu etrafındaki tartışmalar, doğal olarak, sanayinin gelişmesi için alınması gereken önlemleri de kapsamaktaydı. O dönemde ulusal sanayii dış rekabetten korumaya yönelik bir dizi önlem 19. yüzyıl sonu itibariyle geçerliliğini sürdürmekteydi. Ancak, bunlar, büyük ölçüde kapitülasyonların parçası olan karşılıklı ticaret anlaşmalarının korumacı siyaseti engelleyici maddelerinden ötürü etkili değildi. Kısmen yürürlükte olan ticaret anlaşmalarının kısıtlayıcı maddeleri nedeniyle, endüstri politikaları tartışmalarına katılan gruplardan bazıları hükümetin imtiyazlar ve monopoller oluşturması gerektiğini öne sürmekteydiler. İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası, genelde böylesi kısıtlayıcı tedbirlerin karşısında olmasına rağmen, bu yaklaşımın savunucuları arasındaydı.[8] Ne var ki, İTF'nın liberal üyelerinin karşı koymaları sonucunda imtiyaz ve monopoller oluşturulması fikri sanayii geliştirme politikaları arasından kaldırıldı.

1913'te geçici bir önlem olarak alınan Teşvik-i Sanayi Kanunu, bir takım vergi muafiyetleri ile yerel üretimde kullanılacak girdilerin ithalindeki gümrük muafiyetlerini kapsamaktaydı. Ayrıca da, sanayi fabrikalarının kurulmasında devlet arazisinin karşılık alınmaksızın kullanımına olanak verilmesini içermekteydi. Her ne kadar bu yasa ile tanınan ayrıcalıklar 15 yıl içerisinde sona erecek idiyse de, kısmen Birinci Dünya Savaşı yıllarının olağanüstü koşullarından ötürü, Cumhuriyet'in kuruluşundan 4 yıl sonra 1927 yılında yeni bir kanunla değiştirilinceye kadar yürürlükte kaldı.

1913 kanunu, hükümetin ulusal sanayii geliştirme konusundaki kararlılığının önemli bir işaretini oluşturmasına

8 Toprak (1982), s. 168-81.

rağmen, İTF'nin ulusal girişimci sınıf yaratılması hedefinin en önemli adımını oluşturmamaktaydı. Bu uygulamadan daha önemlisi, ticaret kanununu ve mülkiyet esaslarını özel girişimciliğe uygun hale getirilmesi ve de İTF'nin kimi üyelerinin bizzat iş dünyasına katılmalarıydı.[9] İTF'nin ulusal ekonomiyi geliştirme çabalarının ikinci bir ögesi de, o dönemde kurulmuş olan sanayi ve bankacılık alanındaki anonim şirketlerde izlenebilir.

Anonim şirketler, İttihatçıların ülkede hüküm süren sermaye sıkıntısına buldukları çareydi. İttihatçı dönemin ilk yıllarında Müslüman Türklerde ticari-beceri noksanlığı sanayileşmedeki en önemli eksik olarak vurgulanmışsa da, sermaye sıkıntısı kısa zamanda ülkenin sanayileşme hamlesindeki ana sorun olarak belirginleşip bu beceri noksanlığından kaynaklandığı iddia edilen engellerin önüne geçmişti.[10] İTF'nın lider kadrosu, özellikle savaş yılları boyunca sanayi yatırım fonlarını gerek İstanbul gerekse de Anadolu şehirlerinde anonim şirketler kurulması yoluyla arttırma yoluna gitmişlerdi. Bu şirketler hakkında istatistiksel bilgiler oldukça eksikse de, elimizdeki bir kaynağa göre 1918 yılı itibariyle böylesi 72 şirketin varlığından söz edebiliriz.[11] Anonim şirket olarak 1909-1930 yılları arasında kurulmuş bankalar üzerine yapılan bir çalışmada da İTF yönetimi altındaki 1908-1918 yılları arasında 24 bankanın kurulmuş olduğuna işaret edilmektedir.[12] Bu çalışmaya gö-

---

9 İTF'nın bu alandaki çabaları üstüne bir tartışma için, bakınız: F. Ahmad, "Vanguard of a Nascent Bourgeoisie: The Social and Economic Policy of the Young Turks 1908-1918", O. Oktay ve H. İnalcık (ed.), *Social and Economic History of Turkey*, Ankara, 1980 içinde.

10 Toprak (1982), s. 168-71.

11 F. Ahmad (1980, s. 341-2) *Revue de Turquie* (Lozan) dergisinde 1918 yılında yayınlanmış bir makaleye gönderme yapmaktadır.

12 G. Ökçün, "1909-1930 Yılları Arasında A.Ş. Olarak Kurulan Bankalar", O. Okyar, *Türkiye İktisat Tarihi Semineri*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1975.

re, bu bankaların 6'sı yabancılar, biri Ermeni azınlıklar, diğerleri ise Müslüman Türkler tarafından kurulmuştur. Müslüman Türkler tarafından kurulanların 8'i İstanbul'da, geri kalanlar ise Batı ve İç Anadolu şehirlerindedir.

Bu anonim şirketlerin yönetim kurulları hakkındaki bilgiler, devletin bu dönemde benimsemiş olduğu sanayileşme politikalarını yansıtmak açısından son derece ilginçtir. Burada görülen, yalnızca özel teşebbüsün hareketlerini yönlendirici ve şekil verici yoğun bir devlet müdahaleciliği değildir. Söz konusu olan özel teşebbüsün ilgilenmediği altyapı ve benzer alanlarda yoğun devlet yatırımlarınca belirlenen bir model de değildir. Aksine, varolan, kamu ve özelin ilginç bir ortaklığıdır; öyle ki, yönetim kurulundaki bir kişinin sıradan bir vatandaş olarak mı yoksa iktidar partisini temsilen mi bulunduğunu saptamak genelde oldukça zordur. Adapazarı'ndaki demir ve tahta aksam imal eden bir fabrika, İTF döneminin tipik bir örneğini oluşturmaktadır. Fabrika, kamu ve özel kesimin ortak kuruluşudur; daha kesin ifade edecek olursak, İTF'nın yerel merkez üyeleriyle Harbiye Nezareti'nin ortak bir yatırımıdır. Bu İTF üyelerinin, aynı zamanda yörenin ileri gelenleri durumunda olduklarını görüyoruz. Ancak, şirkette üstlendikleri rol daha ziyade politik konumlarıyla bağlantılı olup Harbiye Nezareti'nin desteğini sağlamakta ilgili gibi görünüyor. Nitekim, Nezaretin bu tür ortaklıklarla savunma-ilintili sanayinin gelişmesine önemli katkılarda bulunduğunu biliyoruz.[13]

1908 ile 1918 yıllarında faaliyete geçen bankaların kurucularının niteliği de, benzer bir şekilde, iktidar partisi üyelerinin doğrudan iş hayatına katılmış olduklarını göstermektedir. Bu bankaların kurucuları arasında, çok sayıda

13 Bakınız: Toprak (1982), s. 202-5.

ileri gelen toprak sahibi ve tüccar bulmak mümkündür. Ancak, bu bilgiyi doğrudan Türk girişimci sınıfın toplumsal kökenlerinin tahlilinde kullanmak yanlış olacaktır. Hükümetin teşviği ile 'tüccar dernekleri' etrafında örgütlenen toprak sahipleri, tüccarlar ve esnaf, İttihatçıların yaratmaya çalıştığı ulusal girişimci sınıfın toplumsal dokusunu oluşturmaktaydı. Görev yaptıkları esnada biriktirmiş oldukları sermayeyi kullanmaktan men edilmemiş olan eski devlet çalışanları da, gelişmekte olan iş faaliyetlerinin yarattığı yeni atmosferde bu sınıfın unsurları arasına katıldılar. Ancak, sermayenin mülkiyeti, toplumsal konum ya da belli bir ticari konudaki uzmanlık, Türk iş hayatının önde gelen ilk temsilcilerini oluşturan İttihatçılar'la veya bazen bünyesinde milletvekillerini ya da yerel yöneticileri de barındıran yönetimdeki parti üyeleriyle kurulmuş olan ilişkiler kadar önemli değildi. Bu bağlamda, 1917 yılında Manisa'da faaliyete geçmiş olan Türk Bağcılar Bankası'nın kurucu üyelerinin niteliği güzel bir örnek teşkil eder. Banka kurucuları arasında yörenin ileri gelenlerinin oluşturduğu değişik mesleklerden kişiler bulunmaktaydı. Ancak, ortak payda, çoğunun İTF'yle olan bağlarıydı. 58 kurucudan 35'i İTF'ye üye olup, yerel parti örgütlenmesinde önemli görevler üstlenmiş durumdaydılar.[14]

İTF üyelerinin ticari etkinliklere doğrudan katılımı, savaş döneminde şehirlerde vurgunculuğa kadar ulaşmıştır. Savaş yıllarında, büyük şehirlerde ve özellikle de İstanbul'da temel ihtiyaç maddelerinin dağıtım yollarının denetimi, hükümetin karşılaştığı en önemli sorunlardan biriydi. Bu işin sorumluluğu başlangıçta belediyelerin üzerinde idiyse de, İTF ülkenin en iyi örgütlenmeyi yapmış teşkilatı olarak bu görevi de üstlenmişti. Bu nedenle, parti tarafın-

14 Ökçün (1975), s. 430-3.

dan denetim altında tutulan Heyet-i Mahsusa-i Ticariyye'ye İstanbul ve diğer büyük şehirlerde temel ihtiyaç maddelerinin dağıtımının sorumluluğu verilmişti. Parti üyeleri, bu görevi ileride kendi girişimleriyle kurulacak olan anonim şirketlerin yatırım fonlarının önemli bir bölümünü karşılayacak şekilde yerine getirmiş gibi görünüyorlar.[15]

Nitekim, Birinci Dünya Savaşı yılları boyunca karaborsa faaliyetleri, bu olağandışı ortamdan faydalanabilecek kişiler için önemli bir sermaye biriktirme yolu oluşturmuşa benzemektedir. Başlangıçta ülkenin iş hayatında önemli noktalarda bulunan gayri-müslim azınlıklar bu açıdan en iyi konumdaydılar. Ancak, ulusal girişimci bir sınıf yaratma konusundaki hükümet politikaları dikkate alındığında, vurgunculuğa karşı önlemlerin büyük ölçüde gayri-müslimlere karşı uygulandığı ve açıkgözlük yapan Müslüman girişimcilerin daha az etkilendiği sonucuna ulaşılabilinir.[16] Spekülatif faaliyetleri önlemek için İstanbul'da oluşturulmuş olan özel komisyonun (Men-i İhtikâr Heyeti) savaş döneminde enflasyonu denetim altına aldığı söylenemezse de, Müslüman Türklerin elinde önemli bir sermaye birikimi oluşmasına katkıda bulunduğu iddia edilebilir. Bu birikimin en azından bir bölümünün Cumhuriyet döneminde yeni işyerlerinin oluşmasında kullanılacağı düşünülmelidir.

İTF, "gelişmeye başlamış Türk burjuvazisinin öncü kolu" olarak adlandırılmıştır.[17] Gerçekten de, İttihatçılar, Müslüman kesimin oluşum halindeki iş hayatında en ön saftaydılar. Bu alanda oynamış oldukları rol, ulusal sanayi ve ticareti teşvik eden devlet yetkililerinkinden çok ötedeydi. İttihatçılar, yalnız atılgan işadamlarını desteklemekle kalmadı-

15 Toprak (1982), s. 312.

16 Toprak (1982), s. 301.

17 Ahmad (1980).

lar, bizzat işadamı oldular. Dolayısıyla, İttihatçılar'ın iktidarda olduğu dönemde, işadamı ile iktisat politikası yapan kişi ayrımları kalkmış, özel çıkarların alanı ile kamu politikasının alanı birbirine karışmıştır. İttihatçılar'ın o dönemde revaçta olan devlet-özel sermaye ortaklığı modelinden dolayı, özel firma ile kamu firması ayrımları da netliğini yitirmiştir.

Cumhuriyet'in kurulmasını takiben, devlet, ülkenin iş hayatında önemli bir rol oynamaya devam etmiştir. Cumhuriyet'in ilk yıllarında girişimcilik faaliyetleri ve kamu görevleri hâlâ birlikte sürdürülebilmekteydi. Birçok devlet adamı iş dünyasında faaliyet gösteriyordu ve bunlardan hiç olmazsa bir kısmı yatırımların ülkeye hizmet vermenin bir ilave yolu olduğuna samimiyetle inanmaktaydı. Zaten, Mustafa Kemal Atatürk ve hükümetteki yakın çalışma arkadaşları da, diğer politikacılar ve işadamlarıyla birlikte İş Bankasının kurucuları arasında değil miydi?[18] Politik bağların özel sermaye birikiminde önemli bir etken olduğu tartışmasız bir gerçekti. Ancak, politikadaki ve iş hayatındaki ortak faaliyetler, sonuçta, kişiyi bu alanların birinde uzmanlaşma seçiminin yapılması ile karşı karşıya getiriyordu. Ticari işlerde politik gücün ve politik bağlantıların kötüye kullanılmasına gösterilen duyarlılığın devlet memurlarının böylesine bir seçime zorlanmasında etkili olmuş olması mümkündür.[19] Kamu sektörü, özel sektör için bir girişimcilik yetisinin geliştirildiği bir yer konumunda ise de, seçimin yapılmasını takiben kamu ya da özel sektörden birine geçişin kesin olduğu ortaya çıkmaktadır. Özel kesim-

18 Ökçün (1975), s. 439-42.

19 1930'larda, birçok önemli devlet memurunun karıştığı, politik gücün çıkar olarak kullanılmasından kaynaklanan yolsuzluklara karşı açılan davalar bu duyarlılığın bir göstergesidir. Bu tür vakalar için, bakınız: C. Kutay, *Cumhuriyet Devrinde Suistimaller*, İstanbul: Ercan Matbaası, 1958.

deki profesyonel yöneticilerin bile, eski çalıştıkları kamu kesimindeki görevlerine dönmeleri zamanla büyük ölçüde olanaksızlaştı. Dolayısıyla, Cumhuriyet dönemi boyunca devletin ekonomide üstlendiği önemli göreve ve kamu ve özel firmaların ortak girişimlerde bulunması geleneğinin sürdürülmesine rağmen, özel kesimin sınırlarının zaman içerisinde netleştiği açıktır.

Türkiye'deki kapitalist gelişmede devletin oynadığı rolün kabulü, bizi ülkedeki özel sektörün üstlendiği toplumsal ve ekonomik rolün önemsiz olduğu sonucuna götürmemelidir. Çizelge II.2'den ve onu izleyen şekillerden anlaşılacağı üzere, işçi ücretlerindeki, toplam sabit yatırımlardaki ve katma değerdeki payının gösterdiği büyük dalgalanmalara rağmen, özel sektörün Türk ekonomisinde giderek artan bir öneme sahip olduğu açıktır. Eldeki verilerden kamunun ekonomideki payının oldukça önemli olduğu izlenimi elde edilmekteyse de, bu bilginin yorumlanmasında Türk ekonomisinin önümüzdeki iki bölümde tartışılacak olan karma ekonomi deneyiminin gözönünde tutulması gerekmektedir. 1980'lere ilişkin 'karma ekonomi' terimi muğlaklığını sürdürmüş ve iş çevrelerinde toplumsal konumları itibariyle önemli ölçüde rahatsızlık yaratmıştır. Bu belirsizlik iş çevrelerinin davranışlarında Türkiye'ye özgü bazı niteliklerin oluşmasında etkili olmuşsa da, gerçekte kamu sektörünün büyümesi özel sektörün alanını tehdit edecek boyutlara ulaşmamıştır. Özellikle 1950 ve 1980'lerdekiler başta olmak üzere yapılan özelleştirme çağrılarına yeterli ilgiyi göstermemiş olmasından da anlaşılacağı üzere, özel sektör yatırım yapacağı yeterli alanı bulmakta hiçbir zaman zorlanmamıştır. İkinci olarak, kamu kuruluşlarıyla, özellikle de kamu bankalarıyla yapılan ortak girişimlerin özel teşebbüse ekonominin birçok alanında büyük ölçekli yüksek teknoloji yatırımları yaparak genişleme konusunda

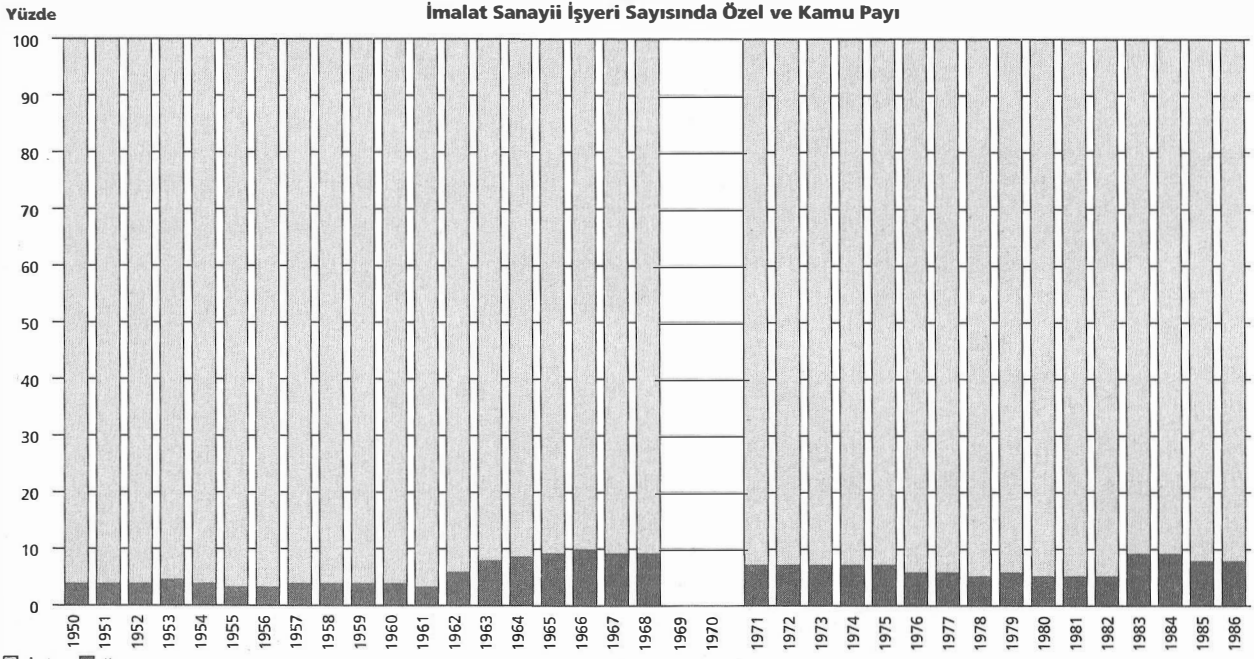
## ÇİZELGE II. 2
## 1950-86 Yılları Arasında Türk İmalat Sanayiinde Özel Sektörün Payı

| Yıllar | İşyeri Sayısı | | Bir Yıllık Ücret Tutarı | | Sabit Sermaye Yatırımları | | Katma Değer | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Devlet % | Özel % | Devlet % | Özel % | Devlet % | Özel % | Devlet % | Özel % |
| 1950 | 3.93 | 96.07 | 59.37 | 40.63 | 53.98 | 46.02 | 58.33 | 41.67 |
| 1951 | 4.04 | 95.96 | 58.68 | 41.32 | 55.90 | 44.10 | 59.24 | 40.76 |
| 1952 | 3.80 | 96.20 | 55.74 | 44.26 | 46.89 | 53.11 | 61.34 | 38.66 |
| 1953 | 4.25 | 95.75 | 53.98 | 46.02 | 44.79 | 55.21 | 55.77 | 44.23 |
| 1954 | 3.79 | 96.21 | 51.38 | 48.62 | 61.55 | 38.45 | 50.55 | 49.45 |
| 1955 | 3.66 | 96.34 | 50.42 | 49.58 | 59.51 | 40.49 | 50.14 | 49.86 |
| 1956 | 3.66 | 96.34 | 50.77 | 49.23 | 61.13 | 38.87 | 47.03 | 52.97 |
| 1957 | 3.95 | 96.05 | 47.39 | 52.61 | 54.36 | 45.64 | 44.47 | 55.53 |
| 1958 | 3.81 | 96.19 | 44.28 | 55.72 | 57.09 | 42.91 | 45.09 | 54.91 |
| 1959 | 3.95 | 96.05 | 47.30 | 52.70 | 36.55 | 63.45 | 54.34 | 45.66 |
| 1960 | 3.98 | 96.02 | 49.08 | 50.92 | 48.36 | 51.64 | 59.11 | 40.89 |
| 1961 | 3.29 | 96.71 | 45.78 | 54.22 | 47.80 | 52.20 | 51.41 | 48.59 |
| 1962 | 5.71 | 94.29 | 48.24 | 51.76 | 78.21 | 21.79 | 52.64 | 47.36 |
| 1963 | 7.87 | 92.13 | 51.09 | 48.91 | 51.74 | 48.26 | 52.69 | 47.31 |
| 1964 | 8.03 | 91.97 | 49.09 | 50.91 | 59.24 | 40.76 | 51.73 | 48.27 |
| 1965 | 9.26 | 90.74 | 50.46 | 49.54 | 44.60 | 55.40 | 57.13 | 42.87 |
| 1966 | 9.35 | 90.65 | 50.76 | 49.24 | 36.56 | 63.44 | 54.67 | 45.33 |
| 1967 | 8.68 | 91.32 | 49.19 | 50.81 | 36.84 | 63.16 | 62.89 | 37.11 |
| 1968 | 8.65 | 91.35 | 48.32 | 51.68 | 35.05 | 64.95 | 61.99 | 38.01 |
| 1969 | | | | | | | | |
| 1970 | | | | | | | | |
| 1971 | 6.73 | 93.27 | 41.40 | 58.60 | 37.79 | 62.21 | 56.01 | 43.99 |
| 1972 | 6.72 | 93.28 | 40.46 | 59.54 | 38.47 | 61.53 | 51.81 | 48.19 |
| 1973 | 6.37 | 93.63 | 38.36 | 61.64 | 36.39 | 63.61 | 46.52 | 53.48 |
| 1974 | 6.60 | 93.40 | 38.85 | 61.15 | 38.84 | 65.16 | 50.24 | 49.76 |
| 1975 | 6.41 | 93.59 | 41.74 | 58.26 | 32.96 | 67.04 | 48.05 | 51.95 |
| 1976 | 5.65 | 94.35 | 44.05 | 55.95 | 31.69 | 68.31 | 35.54 | 64.46 |
| 1977 | 5.81 | 94.19 | 43.15 | 56.85 | 30.69 | 69.31 | 39.89 | 60.11 |
| 1978 | 5.34 | 94.66 | 42.39 | 57.61 | 38.10 | 61.90 | 33.40 | 66.60 |
| 1979 | 5.31 | 94.69 | 44.35 | 55.65 | 18.38 | 81.62 | 33.14 | 66.86 |
| 1980 | 4.68 | 95.32 | 46.49 | 53.51 | | | 40.41 | 59.59 |
| 1981 | 4.63 | 95.37 | 44.47 | 55.53 | 24.57 | 75.43 | 49.26 | 50.74 |
| 1982 | 4.48 | 95.52 | 40.46 | 59.54 | 29.01 | 70.99 | 46.84 | 53.16 |
| 1983 | 8.93 | 91.07 | 40.77 | 59.23 | 29.09 | 70.91 | 43.52 | 56.48 |
| 1984 | 8.37 | 91.63 | 37.53 | 62.47 | | | 38.47 | 61.53 |
| 1985 | 8.05 | 91.95 | 34.73 | 65.27 | | | 39.44 | 60.56 |
| 1986 | 7.86 | 92.14 | 33.01 | 66.99 | 32.24 | 67.76 | 40.72 | 59.28 |

**Kaynak: İmalat Sanayii İşyeri Sayımı, Devlet İstatistik Enstitüsü, 1950-1986. 1969 ve 1970 yılları için kamu ve özel sektöre ait ayrı bilgiler bulunmamaktadır. 1980, 1984 ve 1985 yılları içinse 'sabit sermaye yatırımları' bilgileri yoktur.**

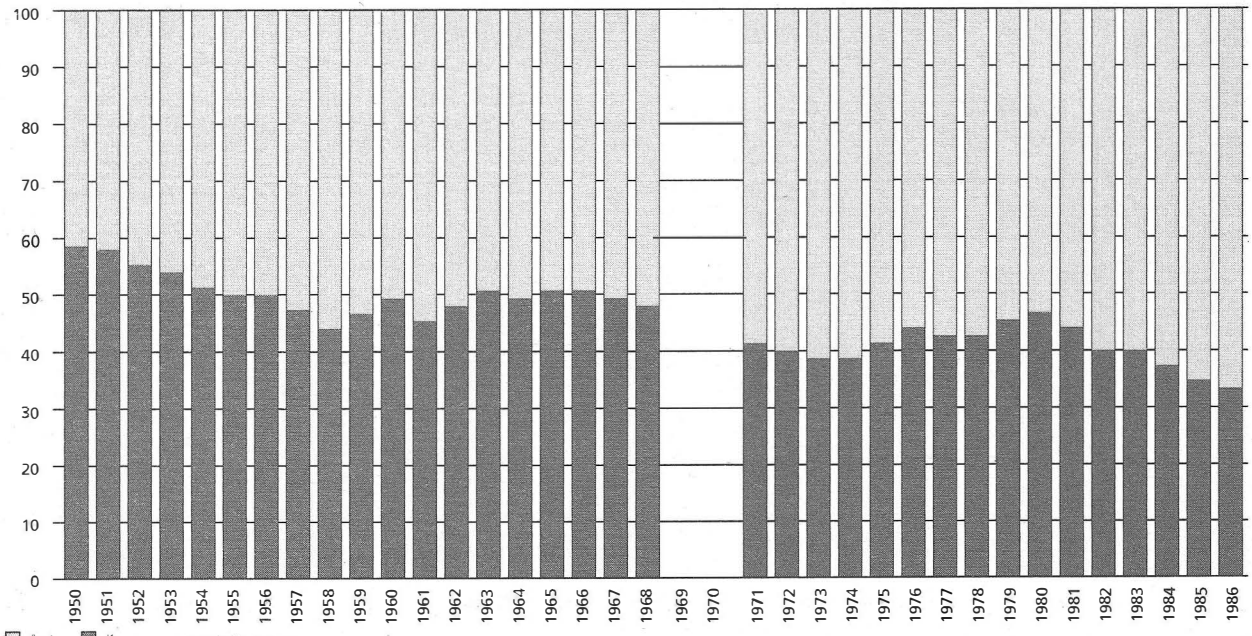
**ŞEKİL II. 1**

**İmalat Sanayii İşyeri Sayısında Özel ve Kamu Payı**




Kaynak: Çizelge 2.2

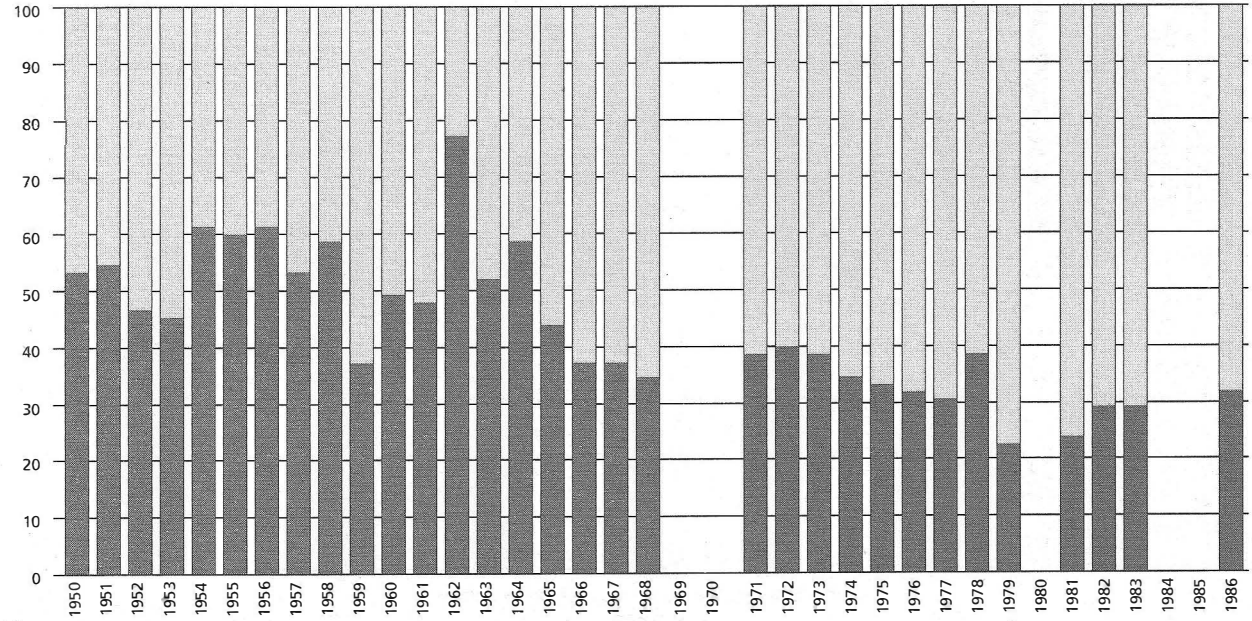
**ŞEKİL II. 2**
**Yıllık Ücret Tutarında Özel ve Kamu Sektörünün Payı**




Kaynak: Çizelge 2.2

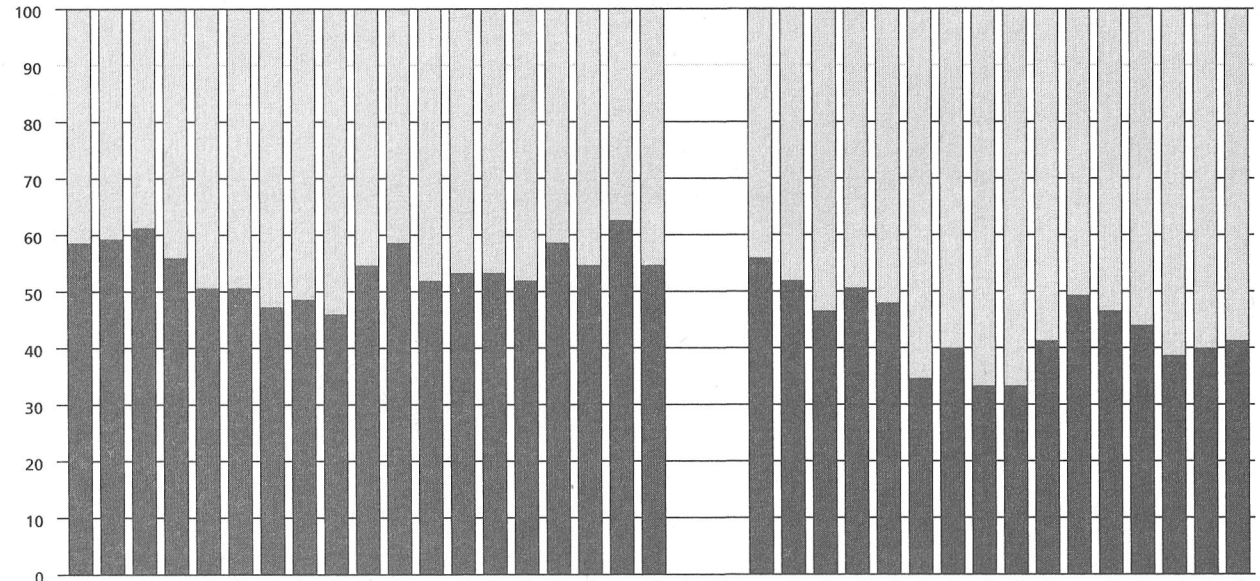
**ŞEKİL II. 3**

**Sabit Sermaye Yatırımlarında Özel ve Kamu Sektörünün Payı**




Kaynak: Çizelge 2.2

**ŞEKİL II. 4**
**Katma Değerde Özel ve Kamu Sektörünün Payı**




Kaynak: Çizelge 2.2

yardımcı olmuştur. Üçüncü olarak, Türkiye'de özel sektörün gelişimi, Türk holding firmalarının yapısal gelişimi ile birlikte yeralmıştır. Böylece, özel kesimin zenginliği birçok alanda faaliyet gösteren firmaların bünyesinde yapılanmış ve bu firmalar Türkiye ekonomisinin gelişmesinde dinamik bir güç oluşturmuşlardır.

Gene de, Cumhuriyet dönemindeki özel sektörün gelişimi, devlet-özel sektör ilişkisinin İttihatçılar zamanında gözlenmiş olan bazı özelliklerini anımsatmaktadır. Cumhuriyet döneminde de, herşeyden önce politik güç odaklarıyla olan ilişkisi bağlamında tanımlanan bir girişimci sınıfın oluşumu gözlenmektedir. Gerçi bu girişimci sınıfın devletle olan ilişkisinin, alenî bir yakınını kayırma durumundan ziyade, daha ince bir dengeyi yansıttığı söylenebilir. Bu ilişkide işadamı, hükümet yetkililerini, girişimcilik faaliyetleri yoluyla devlete hizmet edecek istek ve kabiliyeti olduğuna ikna etmek durumundadır. Bununla ilintili olarak, girişimci sınıfın toplumsal konumunu tanımlayan da, büyük ölçüde, hükümet yetkililerinin uyguladıkları ulusal kalkınma projesinin niteliğidir. Yeni sınıfın sahip olduğu meşruiyetin ana kaynağını oluşturan da budur. Girişimciliğin hukuksal dayanakları bile pek sağlam değildir; zira birçok yeni palazlanan girişimci başarılarını, gayri-müslimlerin yerlerinden edilmesi hatta mülksüzleştirilmesi çabalarına borçludur. Azınlıkların yerine geçecek ulusal bir girişimci topluluğunun yaratılması çabaları Cumhuriyet döneminde de devam etmiş, hatta, bazen, üçüncü bölümde inceleyeceğimiz üzere, 1940'lardaki Varlık Vergisi durumundaki gibi hukuk ve ahlak kurallarının acımasızca çiğnenmesini beraberinde getirmiştir. Yani, Cumhuriyet döneminde de, devlet seçici olarak uyguladığı ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları ile özel kesimde sermaye birikiminin oluşumuna katkıda bulunmuştur. Doğuştan bu

kamburu taşıyan Türk işadamlarının, gerek devletin kendisinden gerekse diğer toplumsal katmanlardan kaynaklanabilecek saldırıları karşılamak için hukuksal ve ahlaki savunmalara başvurmaları oldukça güçtür. Girişimcilik faaliyetinin meşruiyetini dayandırabileceği bağımsız bir ahlaki temel veya hukuksal bir çerçeve pek bulunmamaktadır.

İlave olarak, özel sektörün devlet desteğine olan önemli mali bağımlılığı, işadamlarının bağımsız bir toplumsal konum kazanmalarına engel olmaktadır. Bu bağlamda, 1980'lerde yapılmış bir çalışmanın sonuçları mali bağımlılığın derecesi hakkında iyi bir fikir vermektedir. Ülkedeki gelişmiş bölgelerde verilen teşviklerin, yatırım esnasında toplam yatırım maliyetlerinin % 67.6'sını, cari maliyetlerin de % 58.2'sini oluşturduğu tahmin edilmiştir. Teşviklerin öncelikli verildiği gelişmekte olan bölgelerde ise bu miktarlar, sırasıyla, % 96.6 ve % 95.2'ye ulaşmaktadır.[20]

Dolayısıyla, Cumhuriyet dönemi boyunca girişimci sınıfın toplumsal gücünü frenleyen önemli bir mali bağımlılık sözkonusudur. Girişimci topluluğun toplumsal kökleri de yeni girişimci sınıf bireylerinin ticari-becerilerine, sermaye birikimine veya geleneksel toplumsal konuma dayanan toplumsal meşruiyet koşullarını sağlayacak nitelikte değildir. Önümüzdeki alt bölümde, büyük işadamlarının toplumsal geçmişlerini tartışarak bu girişimci sınıftaki doğuştan gelen zayıflığını aydınlatmaya çalışacağım. Bu tartışmanın, iş dünyasının ülkede şu an geçerli olan tavır ve davranışlarının kimi ögelerine ilişkin kısmi bir açıklama sağlayacağını umuyorum.

---

20 E. Karakoyunlu, *Türkiye'de Yatırım ve İhracat Teşvikleri*, İstanbul: YASED, 1987, s. 22.

İTF dönemindeki ulusallaştırma politikasının, kalıcı bir sanayi temelini oluşturmaktan çok, Müslüman işadamlarına sermaye birikimi sağlamayı amaçladığı öne sürülebilir. Bu politika, Müslüman kesimde ticari zihniyeti geliştirmeye ve bu kesimin gerekli yatırım kaynaklarını oluşturmasına destek olmayı hedeflemekteydi. İktisat mantığına göre hazırda varolan girişimcilik ve sermaye kaynaklarının sonuna kadar kullanılması gerekirken, İttihatçı politika bir ticari girişimin desteklenmesinde girişimcinin politik tavrını mutlak ölçüt olarak alıyor ve, doğası gereği, girişimcilik ve sermaye kaynaklarını en bulunmadıkları ortamda yaratmayı hedefliyordu.

İttihatçılar'ın iktisadi gelişme stratejisinin politik niteliği, aynı zamanda, o dönemde yapılan iktisadi hamlelerin ayakta kalmasını da güçleştiriyordu. Sorumlu tutulduğu askeri yenilgiden sonra siyaset sahnesinden çekilmek zorunda kalan ITF'nin yerine kurulan yeni hükümet, İttihatçılar'la yakın bağları olan firmalara karşı düşmanca bir tutum aldı. Sanayi üretimi yapan özel firmaları özendirmek için sanayiciler tarafından kurulmuş olan Milli Fabrikacılar Cemiyeti'nin kapatılması, yeni hükümetin İttihatçılar'ın iktisadi atılımlarına olan düşmanca tutumuna bir örnek teşkil etmektedir.[21]

Her şeye rağmen, Cumhuriyet'in ilk yıllarında faaliyet gösteren bir miktar sanayi firmasının kurulmasında bu eski atılımların etkili olduğu söylenebilir. Gerçekten de, Müslüman işadamlarının Cumhuriyet'in ilk yıllarında hiç varlık gösteremediğini iddia etmek güçtür. Mesela, Çizelge II.3'ten izlenebileceği üzere, bu dönemde İstanbul bölgesinde Müslüman işadamlarına ait orta ölçekli sanayi kuru-

21 Toprak (1982), s. 207-9.

**ÇİZELGE II. 3**
**Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan Yararlanan İstanbul'daki Firmaların 1924-1925 Yılı İtibarıyla Sektörel Dağılımları**

| *Sahibin uyruğu ve etnik kökeni* | *Gıda sanayii* | | | *Deri ve deri ürünl.* | | | *Tekstil* | | | *Yapı malzem.* | | *Maran-gozluk* | | | *Maden ve metal* | | | *Kimya* | | | *Kağıt ve diğer* | | | *Top-lam* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | a | b | c | a | b | c | a | b | c | a | b | c | a | b | c | a | b | c | a | b | c | a | b | c | |
| Müslim | 8 | 2 | | 1 | 5 | 2 | 2 | 6 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 | | | 3 | | | 55 |
| Gayrı-müslim | 10 | 9 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | | 4 | 2 | | 5 | | 3 | 3 | 3 | 1 | | | 4 | 3 | | 58 |
| Toplam Türk uyruklu | 18 | 11 | 3 | 2 | 9 | 3 | 3 | 7 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 | 2 | 8 | 6 | 4 | 5 | | | 7 | 3 | | 113 |
| Türk olmayanlar | 1 | 2 | | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | 1 | | 6 |
| Toplam | 19 | 13 | 3 | 2 | 10 | 3 | 3 | 7 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 | 2 | 9 | 6 | 4 | 5 | | | 7 | 4 | | 119 |

a: 10 veya daha az işçi çalıştıranlar
b: 10'dan fazla işçi çalıştıranlar
c: Çalışan işçi sayısı hakkında bilgi bulunmamakta

Kaynak: *T.C. Devlet Salnamesi: 1925-26*, İstanbul, 1927, çalışması kullanılarak hesaplanmıştır. Adı geçen kaynak, İ. Tekeli ve S. İlkin'in "1923 Yılında İstanbul'un İktisadi Durumu ve İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası İktisat Komisyonu Raporu", *Tarih Boyunca İstanbul Semineri Bildirileri*, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 1989, çalışmasında sunulmuştur.

luşlarının bulunduğu bir gerçektir.[22] Bu işletmelerin kuruluş yılları verilmemişse de, İTF hükümetinin sağlamış olduğu desteğin bu firmaların kuruluşunda rol oynamış olması mümkündür. Çalışmamızın hedefi açısından çok daha önemli olan bir nokta ise, İstanbul'da bugün çalışmalarını sürdüren büyük kuruluşların hiçbirinin başlangıcını bu ilk girişimlere bağlayamayışımızdır. Gerçekten de, Türk iktisadi tarihi üzerine yapılmış olan nadir birkaç çalışmadan çıkan sonuç, Türkiye'deki büyük firmaların önemli bir kısmının İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurulmuş olduğudur.

Mesela, 1960 yılında yapılmış bir 50 ve daha çok sayıda işçi çalıştıran özel firma taramasında, 126 kuruluş hakkında bilgi toplanmıştır.[23] Çalışmada, bu firmalardan sadece 3'ünün, ya da % 2.4'ünün, 1923 yılından önce kurulduğu saptanmıştır. 1923-1939 yılları arasında 21 (% 16.2), 1940-1945 arasında 23 (% 18.4) ve de 1946-1960 arasında 75 (% 59.7) firmanın kurulduğunu izlemek mümkündür. İncelenen 126 firmadan dördünün kuruluşları hakkında bilgi verilmemiştir.

Başka bir çalışmada ise, 1965 yılı itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren 103 büyük firmanın yarısından çoğunun 1940'tan sonra kurulmuş olduğu gözükmektedir.[24] Bu ça-

---

22 II.3'nolu bu Çizelge, İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası tarafından 1923-24 yıllarında yapılmış olan ve firma sahiplerinin isimlerinin de belirtildiği bir anketten derlenmiştir. Çizelgedeki etnik dağılımlar bu isimlerden yola çıkılarak hazırlanmıştır ve dolayısıyla bir hata payı içermektedir.

23 A. Payaslıoğlu, *Türkiye'de Özel Sanayi Alanında Müteşebbisler ve Teşebbüsler*, Ankara: Siyasi Bilgiler Fakültesi Maliye Enstitüsü, 1961, s. 36.

24 G.G. Alpender, *Big Business and Big Business Leaders in Turkey*, yayınlanmamış doktora tezi, Department of Management, Michigan State Üniversitesi, 1966, s. 129. Bu firmalar 40 ve daha fazla işçi çalıştıran ve sermayesi çalışma esnasında 10 000 $'dan fazla olan işletmeler arasından seçilmiştir. İncelenen firmalar; madencilik, ticaret ve bankacılık ile imalat alanında faaliyet göstermektedirler.

lışmada, örnek olarak alınmış olan 103 firmadan 15'inin, ya da % 14.6'sının, 1923 yılından önce faaliyete geçtiği; 1923-1930 yılları arasında 17 (% 19.4), 1931-1938 arasında 13 (% 12.6), 1939-1950 arasında 20 (% 19.4), 1951-1960 arasında 33 (% 32) ve de 1960'tan sonra 5 (% 4.9) firmanın kurulduğu ortaya çıkmaktadır.

Keza, 1970 yılında yapılmış olan diğer bir çalışma da benzer sonuçlar vermektedir. İncelenen 224 büyük firmadan % 10.46'sı 1900 yılından önce kurulmuş durumdadır. Çalışmaya göre 1901-1910 yıllarında kurulmuş firma bulunmamaktadır. Firmaların % 2.26'sının 1911-1920 yılları arasında, % 3.22'sinin 1921-1930 yılları arasında, % 5.40'ının 1931-1940 yılları arasında, % 13.42'sinin 1941-1950 yılları arasında, % 40.54'ünün 1951-1960 yılları arasında ve de % 24.70'inin 1961-1969 yılları arasında kurulmuş olduğu sonucu çıkmaktadır.[25]

Son iki çalışmada 1923 yılından önce kurulan firma sayısının ilk çalışmaya nazaran daha fazla oluşunun kaynaklandığı noktanın olası bir açıklaması, farklı yıllarda kurulan firmaların sektörel dağılımının da farklı olmasıdır. Birinci çalışma kapsamında sadece imalat sektörü bulunurken, ikinci çalışma buna ilave olarak madencilik, ticaret, finans ve bankacılık sektörlerini de incelemiştir. Üçüncü çalışmada ise, bunlara tarım sektörü eklenmiştir. Son çalışmanın gösterdiği gibi, Cumhuriyet döneminden önce kurulmuş olan işletmelerin çok büyük bir kısmı tarım alanındadır. İmalat sektöründe de, Cumhuriyet döneminden önce kurulmuş firmaların hemen hepsi gıda sektöründedir.[26]

---

25 E. Soral, *Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1974, s. 30.

26 1900 yılından önce kurulan işletmelerin % 80'i tarım, % 19.17'si gıda ve de % 0.83 tekstil alanlarındadır. 1901-1910 yıllarında kurulmuş olan bir firma gözükmese de, 1911-1920 arasındaki firmaların % 92.31'i tarım ve % 7.69'u gıda sektöründedir (Soral (1974), s. 33).

Gerçekten de, İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası üyelerinin 1920'lerdeki yapısına bakıldığında, geniş bir ticaret kesimine karşılık küçük bir sanayici grubun olduğu gözlenir. İlk sanayicilerden biri, hatıralarında, o dönemlerde Oda'nın kongresindeki otuz üyeden sadece beşinin sanayici olduğuna dikkat çeker.[27] Bu hatıraların yazarı, sanayicilerin iş aleminde yetersiz temsil edilmekte olduğunu ve ekonomi politikaları yapanların bu sektörü ihmal ettiklerini şiddetli bir dille eleştirmiştir.

Türkiye'de büyük firmaların geçmişi oldukça yenidir. Her ne kadar bu durum en açık olarak imalat sanayinde gözlenebiliyorsa da, genelde büyük firmaların tamamı benzer bir durumdadır. TÜSİAD üyeleri içerisindeki eski firmaların oranının oldukça düşük oluşu da, benzer şekilde, iş dünyasının bu özelliğini gösterir. Çizelge II.4'ten izlenebileceği üzere, *TÜSİAD Üyelerinin Şirket Profilleri* kitapçığında belirtilmiş olan 405 şirket incelendiğinde, 1970'lerde kurulmuş olan firmaların (150) çoğunluğu meydana getirdiği, bunu, 94 firma kuruluşunun gerçekleştiği 1980'lerin izlediğini görürüz. 1960'larda 87, 1950'lerde ise 49 firmanın kurulmuş olduğu görülmektedir. 405 firma arasında 1950'li yılından önce faaliyete geçmiş firma sayısı ise ancak 22 adettir. TÜSİAD, ülkedeki en önemli işadamlarını bünyesinde topladığından ötürü, üye firmaların da en önemli ve dinamik firmalar olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla, TÜSİAD içindeki firma yaş yapısına bakıldığında genç firmaların günümüz iş alemindeki önemi hakkında bir fikir edinilebilir.

Sadece tek firmaların tarihi değil, firmanın içinde yeraldığı önemli firma gruplarını (holdingleri) kontrol eden ailelerin çoğunun girişimcilik tarihleri bile Cumhuriyet Dö-

27 S. İlmen, *Hatıralarım*, İkinci Kitap: *Teşebbüslerim ve Reisliklerim*, İstanbul: Hilmi Kitabevi.

**ÇİZELGE II. 4**
**TÜSİAD'ın Temsil Ettiği Firmaların Şirketleşme Tarihleri[1]**

| *Şirketleşme dönemi* | *Firma sayısı* |
|---|---|
| 1910 öncesi | 1[2] |
| 1910-1919 | 2 |
| 1920-1929 | 6 |
| 1930-1939 | 4 |
| 1940-1949 | 9 |
| 1950-1959 | 49 |
| 1960-1969 | 87 |
| 1970-1979 | 150 |
| 1980-1989 | 94 |
| Tarih belli değil | 3 |
| Toplam firma sayısı | 405 |

1) Şirketleşme ve kuruluş tarihleri beraber verildiği durumda, kuruluş tarihi alınmıştır.
2) The Canadian Company Northern Telecom, Ltd. (1882). Kaynak: *TÜSİAD Members' Company Profiles*, İstanbul: TÜSİAD, 1989.

nemi'nin ilk günlerinden daha öteye gitmez. Çizelge II.5'te en önemli holdinglerin bazılarının kurucularının girişimcilik faaliyetlerine başladıkları tarihleri izlemek mümkündür. Listede adı geçen holding şirketleri, Türkiye'deki en büyük 500 firmanın birinin ya da bazılarının hisselerine sahip gözükmektedir.[28] Sekiz holdingin (Koç, Sabancı, Yaşar, Anadolu Endüstri Holding, Eczacıbaşı, Çukurova, Akkök ve Kutlutaş), en büyük 500 firmadan 103 tanesini kontrol ettiği görülmektedir. Söz konusu 500 büyük firmanın 95'i kamuya 9'u da kooperatiflere aittir. 395 en büyük özel şirket içerisinde Çizelge'de gösterilen 30 holding şirketine

28 *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Türkiye'de En Büyük 500 Kuruluş Özel Sayısı, 1988.

**ÇİZELGE II. 5**
**Kimi Büyük Holding Firmalarının İlk İşe Başladıkları Yıllar**

| *Yıllar* | *Holdingler* |
|---|---|
| 1920'ler | Koç |
| | Çukurova |
| | Sönmez |
| | Özakat |
| | Santral Mensucat |
| 1930'lar | Sabancı |
| | Sapmaz |
| | Vakko |
| 1940'lar | Yaşar |
| | Eczacıbaşı |
| | Ercan |
| | Transtürk |
| 1950'ler | Akkök |
| | Kutlutaş |
| | Borusan |
| | Bodur |
| | Tekfen |
| | Enka |
| | E.C.A. |
| | Profilo |
| | STFA |
| | Alarko |
| | Akın |
| | Deva |
| | Tamek |
| | Altınyıldız |
| 1960'lar | Anadolu Endüstri |
| | Özsaruhan |
| | İzdaş |
| 1970'ler | Ekinciler |

Kaynak: Firma raporları ve görüşmeler.

bağlı 150'nin üzerinde kuruluş vardır. Çizelge'nin gösterdiği gibi, bu holding şirketlerinin kurucuları iş yaşamlarına en erken 1920'lerde, en yoğun olarak da 1950'lerde girmişlerdir. İş hayatına başlama yılının çoğunlukta 1950'ler olması yukarıda tartışılmış olan üç ampirik çalışma sonuçlarıyla uyum içerisinde gözükmektedir. Bu durumun da o dönemde iktidarda olan Demokrat Parti'nin girişimci yanlısı politikalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, bu noktanın aşırı abartılması da yanlış olacaktır. Çizelge II.6'dan izlenebileceği üzere, devletçi politikaların damgasını vurduğu 1930 ve 1940'lara bakıldığında bu yıllarda da önemli bir miktar işletmenin kurulmuş olduğu görülecektir. Ayrıca, aynı Çizelge'den çıkan bir diğer sonuç da, bu 'devletçi' dönemlerde özel sektörde çalışmak üzere kamu sektörünü terkeden kişilerin sayısının en yüksek noktalarda olduğudur. Bu olguyu da ulusal kültür içinde kamu sektörünün ayrıcalıklı, özel sektörün ise küçük görülen bir konuma sahip olduğu yolundaki yaygın görüş yardımıyla açıklamak güç olacaktır.

Nitekim, 1970'lerde faal olan büyük işadamlarının iş hayatına başlangıç tarihleriyle birlikte eski çalıştıkları yerleri de gösteren Çizelge II.6'dan görülebileceği üzere, iş adamlarının çoğunluğunun eski meslekleri kamu sektöründedir. Bu çizelge aynı zamanda bu iş adamları arasında eski tüccarların önemli bir grup olduğunu da göstermektedir. İş hayatına atılan kişiler arasında, önceki işleri bu işten önce devlet memurluğu ve tüccarlık olanlardan sonra, en fazla serbest meslek erbabı bulunmaktadır. İlgilenmekte olduğumuz Türk işadamları açısından toprak sahipliğinin görece olarak önemsiz bir toplumsal geçmiş oluşturduğunu izlemek mümkündür. Son olarak da, esnaflıktan işadamlığına geçenlerin dikkat çeken azlığı not edilmelidir. Zanaatkarlıktan modern sanayiye geçişin Türk iş yaşamını belirleyen

**ÇİZELGE II. 6**
**Firmaların Kuruluş Yılı İtibariyle Girişimcilerin Mesleki Geçmişleri**
**(Bir önceki meslek %)**

| *Kuruluş dönemi* | *Tüccar* | *Sanayici* | *Çiftçi* | *Serbest meslek* | *Memur* | *Dükkan sahibi* | *Zanaat-kâr* | *Meslek sayısı* | *Toplam* | *Firma sayısı* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1900 öncesi | 19.17 | –.– | –.– | –.– | 10.83 | –.– | –.– | 70.00 | 100 | 120 |
| 1901-1910 | –.– | –.– | –.– | –.– | – | –.– | –.– | –.– | –.– | –.– |
| 1911-1920 | 3.85 | –.– | –.– | –.– | 3.85 | –.– | –.– | 92.30 | 100 | 26 |
| 1921-1930 | 27.03 | –.– | –.– | 2.70 | 10.81 | 27.03 | –.– | 32.43 | 100 | 37 |
| 1931-1940 | 3.23 | 1.61 | –.– | –.– | 74.19 | –.– | 1.61 | 19.36 | 100 | 62 |
| 1941-1950 | 35.71 | –.– | –.– | 4.55 | 31.17 | 6.49 | –.– | 22.08 | 100 | 154 |
| 1951-1960 | 18.92 | 4.30 | 5.16 | 6.45 | 18.93 | –.– | 1.51 | 44.73 | 100 | 465 |
| 1961-1969 | 22.97 | 0.35 | 4.24 | 13.08 | 26.15 | 4.59 | –.– | 28.62 | 100 | 283 |
| Toplam | 239 | 21 | 36 | 75 | 280 | 33 | 8 | 455 | | 1147 |
| Yüzde | 20.83 | 1.83 | 3.14 | 6.54 | 24.41 | 2.88 | 0.7 | 39.67 | 100 | 7 |

Kaynak: E. Soral, *Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri* (Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1974) 36.

bir nitelik olmadığını ifade edebiliriz.

Bu saptamalar diğer ampirik çalışmalarla da doğrulanmaktadır. Mesela, 1970'lerin başlarında yapılmış bir çalışmada D. La Vere Bates şöyle demektedir: "Önemli işadamlarının neredeyse yarısı ticaretle bağlantılı benzer bir iş geçmişinden gelmektedir. Dikkat çekilmesi gereken nokta, önemli iş adamlarının % 77'sinin ticaret bağlantılı (küçük ve orta ölçekli işletme sahipliği ve işletmeciliği) ve kamu bağlantılı bir iş geçmişine sahip olmalarıdır... İş dünyası içindeki bu elit grubun babaları da hemen hemen aynı iş kollarından gelmişlerdir."[29] 1960'larda yapılan bir diğer çalışma da benzer sonuçlar vermekte ve özellikle iş dünyasının toplumsal geçmişinde toprak sahipliği ve esnaflığın önemsizliğini göstermektedir. Bu çalışmada incelenen 103 işadamından 35'inin babası farklı kamu alanlarında çalışmış, 25'ininki de ufak ticaretle uğraşmış durumdadır. Sadece 7'sinin babası 'çiftçilik' yapmış gözükmektedir; ancak, burada, sahip olunan toprağın niteliği konusunda bilgi bulunmamaktadır. Kimsenin babasının 'esnaf' nitelendirmesinde yeralmamış olması görülmektedir.[30]

Bugünün önde gelen holding şirketlerinden sadece bir tanesinin – Çukurova Holding'in – sahiplerinin zengin toprak sahipleri olduğu biliniyor. Ancak, iki kurucu aile olan Karamehmet ve Eliyeşil'lerin Kurtuluş Savaşı'na katılmış olmalarından ötürü Cumhuriyet'in kurucularıyla çok yakın oldukları gerçeği tablonun değişmesine neden olmakta ve bu durumda belirleyici etmenin toprak mülkiyetinden kaynaklanan toplumsal konum ve zenginlikten başka bir şey olduğu izlenimini vermektedir.

---

29 D. La Vere Bates, "The Origins and Career Path Development of the Modern Turkish Business Elites", yayınlanmamış doktora tezi, Department of Business Administration, Arkansas Üniversitesi, 1973, s. 59-60.

30 Alpender (1986), s. 173.

Aslında, Cumhuriyet devletinin yeni girişimci sınıfın üyelerini seçtiği toplumsal katmanlar arasında bulunmayan Çukurova Holding kurucularının ticaret ve sanayi alanlarındaki başarılarını toplumsal geçmişlerinden dolayı değil, ona rağmen gerçekleştiğini iddia etmek bile mümkündür. Gerçekten de, Cumhuriyet'i kuranların ulusal girişimci sınıfın oluşmasını teşvik ederken neden topraktan kaynaklanan bu en doğal sermaye birikimine dayanmak istemediklerini sorgulamak gerekmektedir. Toprak mülkiyetinin sermaye birikiminin kaynağını oluşturmamış olmasını kimi yazarlar ülkenin toprak mülkiyet sisteminin genel yapısına bağlayarak açıklama yoluna gitmişlerdir. Bu görüşe göre, Türkiye'de küçük toprak mülkiyet biçimi geleneksel olarak en yoğun gözlenen mülkiyet biçimi olduğundan tarımsal zenginliğin sermaye birikiminin kaynağını oluşturabilmesi söz konusu değildir.[31] Her ne kadar bu bağımsız aile mülkiyetleri hakkındaki gözlem ülkenin kimi bölgeleri için geçerliyse de, en azından Güney ve Doğu Anadolu'da 20. yüzyıl başlarında geniş toprak mülkiyetinin bulunduğunu ve önemli bir ağırlık oluşturduğunu biliyoruz.[32] Dolayısıyla, varolan toprak sahiplerinin zenginliklerini sanayi ve ticari sermayeye dönüştürmelerini desteklemek konusundaki özel teşvik eksikliğini açıklayacak ilave bilgiye ihtiyaç doğmaktadır. Bununla ilgili farklı açıklama, yeni devletin kurucularının radikal toplumsal dönüşüm projelerine bir tehlike oluşturabileceği düşüncesiyle, bu alternatif ve politik-olmayan güç kaynaklarına karşı bir güvensizlik

31 Özellikle şu çalışmalara bakınız: Ç. Keyder (1987), s. 126 ve Ç. Keyder, "The Agrarian Sector and the Genesis of the Bourgeoisie in Turkey", "Socio-Economic Transformation, State and Political Regimes: Egypt and Turkey" konferansında sunulmuş tebliğ, Kahire, 24-25 Mayıs 1991.

32 Mesela bakınız: O. Silier, *Türkiye'de Tarımsal Yapının Gelişimi (1923-1938)*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, 1981.

duymaları olabilir. Mesela, 1945 toprak reformu tartışmalarının niteliği bu görüşü desteklemektedir. Bu tartışmaların bazılarında toprak reformunun gerekliliği, büyük toprak sahipliğinin devlet yetkisine bir tehdit oluşturduğu ve yeni Cumhuriyet devletinin yaklaşımıyla çeliştiği nedeniyle savunulmuştur.[33]

Daha önce de belirtildiği gibi, toprak sahipliği gibi zanaatkârlık da işadamlarının toplumsal geçmişlerinde büyük ölçüde yer tutmuyordu. Çok az sayıdaki Türk işadamının geçmişte zanaatkârlık yapmış olması ya da zanaatkâr oğlu olmaları, öncelikle, Osmanlı döneminde zanaatkârlıkta azınlıkların egemenliğine bir işaret olabilir. Yerli bir girişimci sınıf yaratma politikaları, doğal olarak, Yunan ve Ermeni zanaatkârların becerilerini modern sanayinin oluşturulmasında kullanmalarının desteklenmesini dışlamaktaydı. İlaveten, azınlıkların ülkeden göçünün zanaatkâr becerisinde önemli bir azalmaya neden olmuş olması pek mümkündür.[34] Müslüman kesimin Osmanlı İmparatorluğu döneminde ticari hayatta yeralmamaları sık sık vurgulanmışken, Müslüman kesimdeki zanaatkâr becerisinin bulunmayışına dair az çalışma vardır. Gene de, yerel zanaatkâr azlığı, ülkedeki girişimciliğin kökenlerini belirleyen önemli bir etmen olabilir.

Girişimciliğin kaynaklarının arz faktörleri tarafından etkilenmesinin ötesinde, hükümet politikalarının da bu alanda bir rol oynamış olmasından bahsedilebilir. Küçük sanayinin bilinçli ihmalinin ve küçük işletmelerin modernizas-

---

33 Mesela, Necmettin Sadak'ın bu konudaki görüşlerine gönderme yapan F. Ahmad'e bakınız: F. Ahmad, *Turkish Experiment with Democracy*, Londra: C. Hurst and Co. 1977, s. 11

34 Soral (1974, s. 29), mesela, esnaflıktan sanayiciliğe yükselmiş Yunanlılar'ın önemli bir bölümünün ya kendilerinin ya da babalarının Anadolu'dan göç etmiş olduklarını ortaya koyan A.P. Alexander'ın *Greek Industrialists* isimli çalışmasına gönderme yapmaktadır.

yonu konusundaki girişim eksikliğinin çeşitli hükümetlerce izlenmesi, küçük üretimin modern sanayiye dönüşmesini engelleyen bir diğer etmen olabilir. Bu bağlamda, Türk hükümetlerinin tavrının geç-sanayileşen ülkelerdeki tavırdan farklı olmadığından sözedilebilir. Bu ülkelerde hükümet yetkilileri genellikle 'estetik' bir kaygı'dan hareketle modern ve büyük Batılı ülkelerdekilere benzeyen işletmeler dışındaki ufak işletmelere hoş bakmamaktadırlar.[35] Cumhuriyet Dönemi'nin ilk yıllarında, özellikle de 1930'larda süregiden politik tartışmalar da benzer bir hoşnutsuzluğun Türkiye'de oldukça geniş bir şekilde paylaşıldığı anlaşılmaktadır. İlaveten, aynı dönemde geçerli olan rekabetin israf yarattığı yollu benzer oranda güçlü olan düşüncede, küçük işletmelere yönelik ters tutumun oluşmasında belirli bir rol oynamış olabilir.[36]

Çizelge II.7'den izlenebileceği üzere, sayıca önemli olmalarına rağmen küçük işletmeler Türkiye ekonomisindeki yerleri itibariyle giderek önemsiz bir konumda bulunmaktadırlar. İstanbul Ticaret Odası tarafından yakın bir geçmişte gerçekleştirilen küçük ve orta işletmelerle ilgili bir araştırmanın sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki işlet-

---

35 Bu estetik kaygının önemi, gelişmekte olan ülkelerde teknoloji transferi üstüne yapılmış çalışmalarda iyi bir şekilde belgelenmektedir. Özellikle bakınız: F. Steward, *Techology and Underdevelopment*, Boulder, Kolorado; Westview Press, 1977. Gelişmekte olan birçok ülke hükümetleri de benzer bir şekilde rekabetin israf olduğu yollu fikri paylaşmakta ve çeşitli yöntemlerle ekonominin yoğunlaşmasını desteklemektedirler. Bu konuda bakınız: Jones ve Sakong (1980), bölüm 8 ve D. McNamara, "Origins of Concentration in Korean Private Enterprise", "International Sociological Association Research Committeee on Economy and Society" konferansında sunulan tebliğ, Milano, 1989. Ayrıca bakınız: R.H. Silin, *Leadership and Values, Harvard East Asian Monographs*, #62, 1976, s. 14 ve 21. Silin, ufak firmaların birleşmesini ve zorunlu üyeliğin böylesi bir süreçte önemli bir rol oynamasından ötürü ticaret derneklerini yoğun bir şekilde desteklediğini bildirmektedir.

36 Özellikle bakınız: S. İlkin ve İ. Tekeli, *Uygulamaya Geçerken Türkiye'de Devletçiliğin Oluşumu*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları, 1982, s. 24-5.

**ÇİZELGE II. 7**
**İmalat Sektöründe Küçük Sanayinin* Konumuna İlişkin Bazı Veriler (%)**

| | *1950* | *1980* | *1985* |
|---|---|---|---|
| Toplam firma sayısı | 97 | 95 | 95 |
| Çalışan işçi sayısı | 51 | 38 | 36 |
| Toplam ücretli sayısı** | 29 | 22 | 22 |
| Üretim değeri | 21 | 14 | 11 |
| Katma değer | 22 | 12 | 13 |

* Küçük firma, 25 ve daha az işçi çalıştıran olarak tanımlanmıştır.

** Toplam ücretli sayısının, çalışan işçi sayısından düşük olmasının nedeni firmalarda kimi çalışanların resmi kayıtlı olmamalarından kaynaklanmaktadır.

Kaynak: İstanbul Ticaret Odası, *Türkiyede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul, 1991, 31.

melerin % 89.4'ü hiçbir teşvikten yararlanmamaktadırlar. Bunun nedenini soran araştırmacıları cevaplayan işletme yöneticilerinin çoğunluğu, yürürlükteki teşvik sistemleri hakkında bilgileri olmadığını ya da bürokratik formalitelerden yıldıklarını ifade etmişlerdir.[37]

Türkiye'de modern sanayinin gelişmesine katkıda bulunanlardan pek azı o sanayi ile bağlantılı bir alandan gelmektedirler. 'Çekirdekten yetişen'lerin, yani sanayi ile, zanaatkâr, ufak üretici veya tüccar olmaları nedeniyle geleneksel bağları olarak modern üretim süreçlerinin gelişmesinde önemli bir rol oynayanların, varlığına rastlanabilen bir sektör tekstildir.[38] Mesela, çizelge II.5'te gösterilen iki

37 İstanbul Ticaret Odası, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul, 1991, s. 102-3.

38 Bu Türkiye örneğine tam bir tezat oluşturan ülke, sonradan fabrika sahibi olduklan sektör kolunun aynı ya da yakın bağlantılı bir kolundan gelerek sanayinin gelişmesinde hayati bir rol oynamış olan 'çekirdekten yetişme'lerin bulunduğu İngiltere'dir. İngiltere'deki modern sanayinin gelişiminin bu içtensellik özelli-

ana holding, Akın ve Altınyıldız'ın, ana faaliyet alanları tekstil konusunda yoğunlaşmıştır. Her ikisinde de iş hayatına başlangıç yılları 1950'lerdir. Ama, bu şirketlerin yönetici-sahiplerini ailelerinin geçmiş kuşaklar boyunca üretim ve ticaret faaliyetleri ile meşgul olmaları nedeniyle sanayi ile kuvvetli geleneksel bağlar kurmaları mümkün olmuştur.[39] Ancak, bu iki holding, ticaret geleneğinin iş başarısını belirleyen önemli bir etmen olmadığı Türk iş dünyasında büyük ölçüde yalıtılmış birer örnektir. Hatta, iş yaptığı sanayi kolunda geleneksel aile bağları bulunan bir işadamının, mesela, memuriyet geçmişi olan ve girişimcilik kariyeri büyük ölçüde politik bağlantılarına ve hükümet politika süreçleri hakkındaki içsel bilgisine dayanan bir kişiden daha farklı davranışları olduğunu söylemek zordur. Daha ayrıntılı bir şekilde dördüncü bölümde tartışılacağı üzere, iş başarısının büyük ölçüde hükümetin politika değişikliklerinden avantaj sağlama yeteneğine bağlı olduğu bir ortamda, iş alanlarında farklılaşmaya gitmenin kaçınılmaz bir girişimcilik stratejisi olduğu açıktır. Bu koşullarda da, belirli bir üretim alanında aile geleneğinin varlığı, o üretim alanında kalmayı yeterli kılmamaktadır.

Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi, sanayinin belirli bir dalına bağlanma eksikliği, aslında, Türkiye'de girişimci davranışın bir özelliği olarak belirmektedir. İş anlayışının Türkiye'deki bir diğer özelliği de, sanayi merkezli değil ticaret merkezli oluşudur. Cumhuriyet tarihinin farklı dönemlerinde yapılmış bir çok değişik çalışmada Türkiye'deki iş anlayışının bu yönünün altı çizilmektedir. Bu da, en

---

ğinin altının çizildiği çalışma için, bakınız: F. Crouzet, *The First Industrialists: The Problem of Origins*, Cambridge: Cambridge University Pres, 1988.

39 Altınyıldız'ın kökenleri ile ilgili bilgi, ikinci kuşak sermayedar/yönetici Cem Boyner tarafından bir söyleşide iletilmiştir. Akın için, bakınız: M. Sönmez, *Kırk Haramiler: Türkiye'de Holdingler*, Ankara: Arkadaş, 1990, s. 191-2.

azından kısmen, girişimci sınıfın toplumsal kökenleriyle açıklanabilir. Mesela, R.W. Kerwin'in iddiasına göre, Türk sanayiinin ticaret niteliği gerçek bir sanayileşmeyi engellemiştir. Yazara göre, Türk işadamı sanayi alanına uzun dönemli bağlanmaktan kaçınmakta ve normalin üstü gelir ve hızlı bir amortisman beklemektedir. Yüksek oranda bir sermayeyi stoklara bağlama eğiliminin nedeni de, spekülatif nitelikli hedeflerin sanayi üretimde verim ve kâr artışı hedeflerinin önünde gitmesi şeklinde açıklanabilir.[40] Başka bir çalışma da Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının çok büyük bir bölümünün aynı zamanda, ticaret işine girdiğini ve arsa spekülasyonuna karıştığını belgelemektedir. Yazarın belirttiği gibi: "Türkiye'de sanayiciliğin başlı başına bir faaliyet alanı olmaktan ziyade gerek menşei, gerek mahiyeti, gerekse yürütülmesi itibariyle ticaret ile yakın ve sıkı bir bağlılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır."[41] İlaveten yazar, araştırma ekibinin sorularını yanıtlayan sanayicilerin büyük bir bölümünün sanayiden ziyade ticarette daha rahat olduklarını ve ilk uğraşları olan ticarete dönme arzuları taşıdıklarını belirtir.[42] İlk uğraşları olan ticarete dönme arzularının ifade bulduğu sanayi üretime girmiş olmanın pişmanlığı Türkiye'deki büyük işletmeler üzerine daha sonra yapılan bir çalışmada da ortaya konmuştur.[43] Bu son çalışma, aynı zamanda, Türk sanayicilerinin çalışmakta oldukları sektörlere kendilerini yeterince adamadıkları noktasına dikkati çekmektedir.

Nitekim, Türk işadamlarının toplumsal geçmişleri veri olarak alındığında, iki önemli etmen dışında ticari yetene-

40 R.W. Kerwin, "Private Enterprise in Turkish Economic Development", *Middle East Journal*, v. 5, no.1 (Kış 1951).

41 Payaslıoğlu (1961), s. 64-5.

42 Payaslıoğlu (1961), s. 65-6.

43 Soral (1974), s. 98.

ğin iş başarısında önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu iki diğer etmenden biri, aileden gelen başlangıç desteğidir. Her ne kadar daha önce belirtilmiş olduğu gibi aile servetinin sermaye birikiminde önemli bir rol oynamadığı söz konusuysa da, aile tarafından sağlanan görece ufak bir miktar birikimin genelde başlangıç sermayesinin bir miktarını oluşturduğu, ancak bunun özellikle de Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulan işletmelerde oldukça sınırlı olduğu bir gerçektir. Aile tarafından sağlanan bu ilk birikimin ve de aile dayanışması sonucunda oluşturulan ilk yatırın sermayesinin önemi birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır.[44] Bu yazarlar, bu olguyu Türk işadamlarının aile üyeleriyle olan dayanışmaya verdikleri önem ve şirket yönetimini ailenin denetiminde tutma çabaları bağlamında tartışmaktadırlar. Bu noktada altı çizilen bir diğer konu da, kurucuyla olan aile bağlarının, işletme yönetimindeki pozisyonla olan yakın bağlantısıdır. Dördüncü bölümde de tartışılacağı üzere, Türk şirketleri, ne kadar büyüseler ve farklı alanlara yayılsalar da, büyük ölçüde aile şirketi konumundadırlar.

Tekrarlandığı gibi, iş hayatında başarılı olmanın bir diğer etmeni de hükümet yetkilileriyle olan bağlardır. Aile geçmişinin burada doğal bir rol oynadığı açıktır. Ancak, bu bağlar aynı zamanda başka kanallarla da, mesela bir işadamının hükümet çevrelerine girmesini kolaylaştıracak formel bir eğitimle de kurulmaktadır. Dolayısıyla, hükümet yetkilileriyle bağ kurulmasını kolaylaştırması nedeniyle Türk işadamlarının gayet iyi bir eğitimden geçmiş, formel eğitimin önemini takdir eden bir grup olduğu görülmektedir. Türk iş hayatı tarihiyle uğraşan bir araştırmacının belirtiği gibi: "Karacahil, bir imza atmaktan bile yoksun, ama

---

44 Bakınız: Soral (1974), s. 71-2; Payashoğlu (1961), s. 27-8; Alpender (1966), s. 109 ve 183-4.

milyonlarla oynayan güçlü işadamı flaş bir haber olursa da, Türkiye'de raslanan prototip işadamını temsil etmemektedir".[45] Bu araştırmacı, 1960'larda görüştüğü işadamları arasında herhangi bir formel eğitimden geçmemiş kimseyle karşılaşmadığını not etmektedir. Görüştüğü 103 işadamından 90'ının lise mezunu, 56'sının da yüksek okul mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. 17'sinin master, 1'inin de doktora derecesi vardır. Benzer bir şekilde, 1970'lerde yapılan başka bir çalışmada ise şu sonuca varılmıştır: "Türkiye'nin yeni 'doğan' bir ulus olduğu düşünüldüğünde, büyük işadamlarının % 79'luk yüksek okul derecesiyle oldukça iyi bir eğitim seviyesine sahip oldukları sonucu ortaya çıkar. Daha yakın bir inceleme durumu şöyle netleştirir: % 60'ının yüksek okul, % 14'ünün master, ve % 5'inin de doktora dereceleri bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle de, % 25'ten daha az bir oranın yüksek okul derecesi bulunmamaktadır".[46]

Ülkenin önde gelen işadamlarının, en azından işveren derneklerindeki etkinliklerinden dolayı kamuoyunda sık sık gözükenlerin, özellikle yabancı dil bilgisi ve de diplomanın alındığı üniversitenin ünü ve yurtdışında olup-olmadığı dikkate alındığında, yalnızca ortalama vatandaşınkinden değil, oldukça fazla sayıda politikacı ve bürokratınkinden çok ötede bir eğitime sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Çizelge II. 8'den izlenebileceği üzere, elimizde eğitim durumlarına ilişkin bilgi bulunan 217 TÜSIAD üyesinden 194'ünün üniversite ve master diplomasına sahip olduğu anlaşılmaktadır. 21'inin lise diploması bulunurken, üç kuşak işadamı içerisinde, sadece 2'sinin lise seviyesi altında eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. 127 üye, takip ettik-

---

45 Alpender (1966), s. 179.

46 D. La Vere Bates (1973), s. 22-4. 1970'lerde yapılmış bir diğer çalışmada ise, bilgi toplanan işadamlarından % 56'sının yüksek okul ve üstü derecelerine, % 35'inin ise lise derecesine sahip olduğu anlaşılmaktadır: Soral (1974), s. 76.

**ÇİZELGE II. 8**
**Yaş Gruplarına Göre TÜSİAD Üyelerinin Eğitim Durumu**

| *Doğum tarihi* | *Üniversite mezunu* | *Lise/teknik okul mezunu* | *Lise diplomasız* | *En az bir yabancı dil biliyor* | *Mühendislik mezunu* |
|---|---|---|---|---|---|
| 1900-1909 | 3 | 2 | 1 | 3 | – |
| 1910-1919 | 16 | 3 | 16 | 2 | – |
| 1920-1929 | 49 | 8 | – | 24 | 29 |
| 1930-1939 | 49 | 2 | 49 | 24 | 1 |
| 1940-1949 | 56 | 1 | – | 46 | 21 |
| 1950-1959 | 18 | 1 | – | 16 | 4 |
| 1960-1969 | 3 | – | – | 3 | – |

Kaynak: *Kim Kimdir?*, 1988-1989- İstanbul: TÜSİAD, 1989.

leri üniversitedeki eğitim dilinin yabancı olmasından veya yurt dışında bir görev almış bulunmalarından anlaşıldığı gibi, en az bir yabancı dili mükemmel olarak konuşabilmektedirler.

Çizelge bu kadar iyi bir eğitim alanların sadece genç üyeler olmadığını göstermektedir. 1900 ile 1940 doğumlulular arasındaki üniversite derecesine sahip olanların oranının ortalamadan, az da olsa, yüksek olmadığı görülür. Yaşlı kuşak arasında yabancı dil bilgisi de oldukça yaygındır. Aslında, Cumhuriyet dönemi öncesinde de iş dünyasında benzer bir eğitim yapısının bulunacağı beklenebilir. İstanbul Ticaret Odası'nın tarihi üzerine yapılan çalışmada yeralan yüzyılın ilk çeyreği ve Cumhuriyetin ilk yıllarında faaliyet sürdüren 20 işadamının kısa biyografilerinden bu kişilerin büyük bir bölümünün yüksek okul diplomasına sahip oldukları ve Fransızca veya Almanca bildiklerini öğreniyoruz.[47]

47 Hakkı Nezihi, *50 Yıllık Oda Hayatı: 1882-1932*, İstanbul: Sanayii Nefise Matbaası, 1932.

Çizelge II.8'in vurguladığı bir diğer nokta da Türk iş aleminde mühendislerin çokluğudur. 1910 ile 1950 arasında doğan işadamlarının yarısından fazlasının mühendislik diploması vardır. Genç işadamları arasında mühendis kökenlilerin oranının eskisi kadar olmadığı izlenmekteyse de, bu olgu büyük ölçüde bugün için iş hayatına daha uygun olduğu düşünülen iktisadi ve idari bilimlere olan kaymayla açıklanabilir. Nitekim, bu eğilim 1970'lerin başında yapılmış olan Türk iş dünyasına ait bir çalışmada saptanmış bulunmaktadır.[48]

İş hayatındaki başarıda hükümet yetkilileriyle bağlantıların önemli olduğu bir ortamda, formel eğitimin güçlü bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Gerçekten de, devletin iş hayatında önemli bir rol oynadığı gelişmekte olan ülkelerin çoğunda büyük işadamalarının eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir.[49] Diğer taraftan, yabancı dil bilmenin önemi, iş başarısını etkileyen başka bir unsurun varlığına dikkat çekmektedir. Bu unsur yerel pazara yatırımcı ya da ihracatçı olarak giren bir yabancı firmayla ilişki kurma becerisidir. Her ne kadar Çizelge II.9'da gösterildiği gibi, yabancı sermaye Türk ekonomisinde geleneksel olarak, mesela Latin Amerika'da olduğu gibi önemli bir rol oynamadıysa ve sonuçta devlet-özel sektör ilişkilerinin doğasını değiştirebilecek üçüncü bir oyuncu olarak belirmediyse de, dış bağlantılar birçok girişimin başarısının arkasındaki etmenlerden biri olmuştur. Türkiye'de ihracatçı bir firmanın temsilci firması olarak çalışmak, ilerideki alt bölümde de izleneceği üzere, kimi büyük Türk işadamının başarısında önemli bir adım oluşturmuştur. Yabancı şirketlerle ortaklık da, sanayi sektörüne adım atmakta bazı Türk

48 Bates (1973), s. 42.

49 Bu konu hakkında bakınız: E.W. Nafziger (1986), s. 137-8.

**ÇİZELGE II. 9**
**Yıllık Ortalama Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**

| | *Brezilya* | *Kore* | *Meksika* | *Türkiye* |
|---|---|---|---|---|
| 1983-87 | 974.25 | 191.8 | 1,015.2 | 88.4 |
| 1978-82 | 1,735.6 | 6.4 | 1,403.4 | 76 |
| 1973-77 | 1,027.4 | 72 | 493.8 | 89 |
| 1968-72 | 215 | 39.8 | 286 | 40.2 |
| 1963-67 | 122 | 5.74 | 162 | 22.2 |

- 1963-1967: Milyon ABD $
- 1968-1987: SDR.

Kaynak: *IMF Balance of Payments Yearbooks*, 1967, 1974, 1983, 1988.

işadamları açısından önemli gözükmektedir. Genelleme yaparsak, Batılılaşma çabası içerisinde olup teknolojinin ithal edildiği ve bununla birlikte yeni ihtiyaçların yaratıldığı gelişmekte olan bir ülkede, yabancı üretim yöntemleri ve piyasaları hakkında bilgi sahibi olmanın önemsiz olmayan bir ayrıcalık olduğu öne sürülebilir. Dolayısıyla, Türkiye'de böylesi bir bilgiye sahip olan girişimciler yarışa avantajlı başlamışlar, bilgi sahibi olmayanlar da genellikle bu tür bir bilgiye ulaşabilmek için Batı ile daha yakın bağlantı içerisinde olan gayri-müslimlerle ortaklık kurma yoluna gitmişlerdir.

Bununla ilgili olarak da, Türk devleti Türk işadamları yabancı yatırımcılar üçlüsünde, devlet, bir kez daha ilişkinin temel dinamiklerini oluşturan kesim olarak ortaya çıkmaktadır. Dış ticaret ve yabancı sermayeye karşı uygulanan korumacı politikalar ve bunların son derece karmaşık kural ve yönetmelikleri Türk işadamalarını bu tür karmaşık ortamda tek başlarına kesinlikle hareket edemeyecek olan yabancı ortaklarının karşısında güçlü bir konuma sokmak-

taydı.[50] Başka bir ifadeyle, dış ticaret ve yabancı sermaye politikaları, doğaları gereği, iş başarısının hükümet çevreleriyle iyi ilişkilere dayanan kârlı bir alan oluşturmaktaydılar. Diğer yandan, bu özel ilişkide Türk işadamlarının devlet yetkililerinin kararları karşısında son derece güçsüz olduklarını ve işadamlarının acizliğinin en fazla bu alanda oluştuğunu belirtmek mümkündür. Dolayısıyla, yabancı sermayenin oynadığı rol, iş aleminin devletten uzaklaştırarak bağımsız bir kimlik kazanmasına yardım edeceğine, devlete bağlı bir konuma gelmesine yardımcı olmuştur. İş dünyasındaki bu özel durum, aşağıda bazı örneklerin tartışmasıyla irdelenecektir.

### *Türkiye'de büyük işadamlarının oluşumu*

Bu bölümde incelenecek olan sekiz otobiyografinin yazarları, iş hayatlarına değişik birikim ve amaçlarla başlamış kişilerdir. İlaveten, kişilik yapıları ve toplumsal geçmişleri de oldukça farklı gözükmektedir. Gene de, iş hayatlarının gidişatını belirleyen ve böylece de Türkiye'deki iş aleminin doğasına ışık tutan bazı önemli ortak noktalar bulunmaktadır.

Bu ortak noktalardan biri, iş hayatına başlama noktasında sahip olunan sermaye birikiminin önemsizliğidir. Sermaye fonlarının ilk kaynağı da önemli bir farklılık göstermemektedir. Aileden ve/veya ticari faaliyetten kaynaklanan birikim, yapılacak işin sermayeden çok konu ile ilgili belli bir bilgi birikimi gerektirdiği durumlar dışında, büyük öl-

50 Herhangi bir alandaki bir Türk firmasıyla yabancı sermayenin ortaklık anlaşmasında, yabancı yatırımcının çoğu kez yabancı yatırım kanununun bazı hukuki yaptırımlarına uyması isteniyordu. Cumhuriyet dönemi boyunca hukuki kuralların ve bunların değişiminin tartışması için bakınız: T. Berksoy, A.S. Doğruel ve F. Doğruel, *Türkiye'de Yabancı Sermaye*, İstanbul: Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı, 1989.

çüde yatırım fonlarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Daha önceki bölümde söylenenlerle tutarlı olarak, sekiz durumda da bu bilginin zanaatkârlık alanındaki iş deneyiminden kaynaklanması sözkonusu değildir.

A. Bilen ve F. Akkaya tarafından yazılmış olan iki tanesi dışında kalan otobiyografilerin hepsinde, Türk işadamlarının iş alanı seçimlerini belirleyen uzmanlaşmanın büyük ölçüde rastgele yapıldığı görülmektedir. Aşağıda tartışılacak olan altı durumun tümünde de, belirgin bir alana girme kararının kökeninde belli bir zamanda ortaya çıkan fırsatlar yatmaktadır. Ayrıca, bu olanakların, sıkça gözlendiği üzere, birbirinden kopuk değişik alanlarda faaliyet gösterme eğiliminin oluşmasında da rol oynamış olması sözkonusudur. Bilen ve Akkaya'nın durumları ise, bu bağlamda tamamen farklıdır. Bu girişimcilerin yalnızca uzmanlaşma alanları akademik formasyonlarına göre belirlenmiş değildir; aynı zamanda diğer örneklerde gözlenen değişik alanlarda faaliyet gösterme eğilimi de bulunmamaktadır. Bilen'in kendisi, bu durumun iş yaşantısının istisnai bir özelliği olduğunu belirtir ve bu farklılığı da belli bir konuda uzmanlaşmış yabancı bir şirketle kurulmuş olan ortaklıklığa dayanarak açıklar. Akkaya ise, birçok yönden başarılı bir işadamından ziyade iyi bir mühendis görüntüsü çizmektedir. Dolayısıyla, Akkaya'nın çizdiği yol ülkedeki iş ortamının kimi özelliklerini taşımakla birlikte, Türk iş dünyasının tipik bir üyesi değildir. Diğer yedi otobiyografiyle beraber, Akkaya'nın yazdıkları da iş yaşantısında ana bir etmen olarak devletin önemini vurgulamaktadır. Bütün bu durumlarda, devlet, başlangıç döneminde kredi kaynağını oluşturmasa bile, ya işveren ya da en önemli müşteri olarak, veya işadamının kariyerinin akışını değiştirecek bir projede ilk adımı atmaya gerekli ana sermayeyi sağlayarak firmanın iş hayatındaki dönüm noktasında anahtar rolünü

oynayabilmektedir.

İşadamlarıyla devlet ilişkisinde, işadamlarının yabancı şirketlerle olan ilişkilerinin de önemli bir etmen olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Türk işadamlarının Türkiye'ye mal ihraç eden yabancı şirketlerin temsilcileri veya yabancı yatırımcıların ortağı olmadıkları durumlarda bile, yurtdışı bağlantıların teknoloji transferi ve sermaye malı ithalatında önemli bir rol oynaması sözkonusudur. İlaveten, daha önce belirtildiği gibi, iktisadi alanlarda yabancı ilişkilerin yoğun devlet denetimine bağlı olduğu kapalı ülkelerde, yabancılarla yapılan her ortaklık aynı zamanda devletle karşı karşıya kalmak anlamına gelir.

Devlet yetkileriyle bu sürekli karşılaşmanın, bu sekiz otobiyografide bir yakınma konusu oluşturmaması oldukça ilginçtir. Her ne kadar bu işadamları açısından devlet tartışılmaz bir şekilde sorunlarının ve temel kaygılarının kaynağını oluşturmakta ise de, gerek bu otobiyografiler gerekse benim işadamlarıyla yapmış olduğum görüşmeler, işadamlarının devletin ekonomide ağırlıklı bir şekilde yeralmasını normal bir olgu olarak kabul ettiklerini göstermektedir. Hatta sık sık, hem de gıpta ile, iş hayatında devletin daha etkin rol aldığı bazı başarılı ülkeler örnek olarak verilmektedir. İleride ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere, birçok durumda bürokrasi de bir yakınma konusu oluşturmamaktadır. Çoğu kez açık bir şekilde ifade edilen temel sorun, Türkiye'deki devlet müdahalesinin belirsizlik yaratan özelliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, iktisadi politikalardaki sık değişiklikler, bürokratik mevkilerde sürekli yer değiştirmeler ve hatta planlamanın olmayışı, Türk işadamlarının, devletin ekonomideki rolüne yönelttikleri eleştirilerin merkezini oluşturmaktadır.

Sekiz otobiyografiden şimdi incelenecek olan ikisi ünlü birer Osmanlı paşasına aittir. Bunlardan ilki, babası da Sul-

tan Abdülhamid'in önde gelen paşalarından olan, Süreyya İlmen'dir. Kendisi, iş hayatına İttihat ve Terakki döneminde, Birinci Dünya Savaşı'ndan hemen önceki yıllarda girmiş ve bunu da Cumhuriyet'in ilk yıllarında atıldığı politik hayatla birleştirmiştir. 1930'lardaki Serbest Fırka'nın kuruluşunda İstanbul milletvekili olarak görev almıştır. Bu girişim, kendisinin parlamento üyesi olarak politik yaşamının sonunu getirmişse de, özellikle de belediye hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik toplumsal faaliyetlere katılmayı sürdürmesini engellememiştir. İş hayatı da, şehrin gelişmesine duyduğu ilgiyle paralel olarak yeni girişimlerle gelişmiştir.

Otobiyografisinde Süreyya İlmen, kendisini memnun kılacak ve uygun gördüğü doğrultuda ülkesine hizmet vermesini sağlayacak faaliyetler dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen biri olarak gözükmektedir.[51] Kendisinin, askeri ve sivil havacılık başta olmak üzere, birçok ilgi alanı bulunmaktadır.[52] Aslında, Süreyya İlmen, birçok yönden ait olduğu toplumsal mevkinin gerektirdiği hayat koşullarının altında yaşamayı düşünemeyecek bir *paşazadedir*. Fakat, aynı zamanda, bu gereksinimlerinin karşılanmasıyla kişisel maddi çıkarların kovalanması arasında bir ilişki kurması da söz konusu degildir. Sonuçta, Süreyya Paşa, devlet hizmetindeki birinin görev anlayışına uygun olarak, sorumluluklarını kendi toplumsal konumunun zorunlulukları ile uyumlu olarak tanımlayan biridir. Kişisel sorumluluklar böylesine özgül bir şekilde tanımlandığında, doğal olarak, iş hayatı toplumsal yaşamın diğer ögelerinden kolay bir şekilde ayrılamaz. Kendisine göre, bir paşa devletin hizmetkârıdır ve

---

51 S. İlmen (1949).

52 Aslında, kendisinin Türkiye'de havacılığın tarihi üzerine bir kitabı da vardır: S. İlmen, *Türkiye'de Tayyarecilik ve Balonculuk Tarihi*, İstanbul: Hilmi Kitabevi, 1947.

toplumun iyiliği için çalışmakla yükümlüdür. Yerli bir girişimci sınıfı yaratmanın toplumsal bir hedef olarak belirdiği bir toplumsal ortamın ürünü olması dolayısıyla, iş hayatına atılmak, Süreyya Paşa'ya toplumsal sorumluluklarıyla uyum içerisinde olan doğal bir uğraş olarak gelmiştir.

Süreyya İlmen'in ilk girişimi 1902 yılında İstanbul civarında bir çiftlik satın almak olmuştur. İlmen, çiftliğin satın alınmasını takiben annesi ve babasının kendisine bir çiftlik evi inşaası ve çiftlik hayvanlarının alımı için ufak bir miktar sermaye verdiklerini bize anlatır.[53] Böylece, İlmen, sebze ve üzüm yetiştirmeye, süt ve süt ürünleri üretmeye ve bu alanlardaki üretimi modernleştirmek için gerekli bazı makina ve teçhizatı ithal etmeye girişir. Ne var ki bu alanların hiçbirinde başarılı olamaz. Belki bu başarısızlık, onun sanayi üretimine ilgi duymasında belli bir rol oynamış olabilir. Bu arada unutulmaması gereken bir nokta da, o dönemlerde İttihat ve Terakki'nin sanayileşmenin önemini vurgulayan politikalarının etkili olduğu gerçeğidir. Dolayısıyla, Paşa'nın sanayiye ilgi duymasının gerisinde o günlerin atmosferini yakalamak mümkün gözükmektedir.

Yatırım alanı olarak seçtiği tekstil sektörü, tesadüfen yapılmış bir tercih olarak açıklanabilir. Otobiyografisinde, Paşa, İstanbul yakınlarında yün iplik üreten bir fabrika kurmakla gayet iyi bir yatırım yaptığını anlatan başka bir paşa arkadaşından sözeder. Bu girişimin, İlmen'in de aynı alana yatırım yapmasında etkili olmuş olması mümkündür. Projenin gerçekleşmesinde, İlmen'in daha önceki uğraşı olan havacılık faaliyeti sırasında ilişki kurmuş olduğu bir yabancıyla yapılan ortaklık da önemli bir rol oynamış olabilir. Bu yabancı kişi, o dönemlerde Ermeni kökenli bir Türk ortakla bir yün iplik fabrikasının kurulmasını planla-

53 İlmen (1949), s. 209.

makta olan bir Alman mühendistir. Fabrikanın tüm planları tamamlandığı sırada bu kişilerce İlmen'e ortaklık teklif edilmiştir. Ordudan emekliye ayrılmış olan İlmen de bu teklifi kabul eder. Fabrika, 1915 yılında tamamlanır. Otobiyografiye göre, Alman mühendis fabrika işletmeye açılmadan kısa bir zaman önce ortaklıktan ayrılır; Ermeni ortak da kısa bir süre sonra payını İlmen'e satarak fabrikayı terkeder. Her ne kadar ortakların ortaklıktan ayrılma kararları pek gönül rızasıyla verilmiş gibi görünmese de, elimizdeki tek kaynak olan Paşa'nın yazdıklarından konuyla ilgili kesin bir fikre varılabilmesi mümkün değildir.

Ancak, Paşa'nın sanayide attığı adımların hikayesi, bir Alman ve bir Ermeni için Paşa'nın ilişkileri olmaksızın başarılı olmanın ne kadar zor olduğuna dair bir fikir vermektedir. Otobiyografide, o özgül koşullarda iş yürütürken çok önem kazanan böylesi ilişkilere ait kimi örnekler aktarılmıştır. Paşa'nın kendisinin ve babasının askerlik kariyerleri sırasında kazanmış olduğu arkadaşları ve tanıdıklarının ne kadar önemli olduklarına ilk örnek, girişimin kuruluş aşamasında Almanya'dan fabrika için gerekli makinaların ithalatında ortaya çıkan bir durumdur. Bu makinalar, savaş yıllarındaki ulaşım zorluklarından ötürü Romanya üzerinden getirilmek istenmiştir. Bu işlem sırasında mallar Bulgaristan'da alıkonmuş ve ancak gerek Bulgaristan'da gerekse de Romanya'daki çeşitli diplomatların girişimleri sayesinde kurtarılabilmiştir. İlave olarak, Türk gümrüğünden malların geçirilmesi esnasında kimi askeri yetkilileri malları müsadere etmekten vazgeçirmek gerekmiştir. Elbet Paşa bu sorunları da ortaklarının halledebileceğinden çok daha kolay halletmiştir.

İlmen, makinaları müsadere etmek isteyen askeri yetkililere, makinaların askeri gereksinmeleri karşılayacak bir fabrikaya ait olduğunu söylemiştir. Gerçekten de, fabrika

kurulur kurulmaz, önemli bir İttihat Terakki Fırkası üyesinin girişimiyle kurulan kamuya ait bir tekstil fabikasına girdi sağlamak üzere bir askeri iş teklifi almıştır. İlmen'e göre bu sipariş aslında kârlı değildir; ancak, bu konuda Paşa'dan ayrılan ve başlangıçtaki yetersiz talep riskini ortadan kaldırması dolayısıyla bunun iyi bir teklif olduğunu düşünen Ermeni ortağın görüşleri de haksız görünmüyor.

İlmen'in ilişkileri, Birinci Dünya Savaşı'nın devam ettiği dönemde, ordunun fabrika binalarına ahır olarak kullanmak üzere el koymaya karar verdiği sırada, tekrar devreye sokulur. Türk ordusunun sanayi üretiminin sürdürülebilmesi konusundaki takındığı kayıtsızlığını ortaya koymak açısından ayrıca dikkate değer olan bu durum, İlmen'in konuyla ilgilenen subayın babasının eski yaveri olduğunu farkettiği an mutlu bir sona ulaşır.

İlmen sürekli olarak sanayi üretimi yapmanın zorluklarından dem vurur. Bu düşüncesini, 1940'larda Müslümanlara ait sanayi kuruluşlarının sayısını bulmak ve sanayi dalındaki iflasları belgelemek için yapmış olduğu ufak bir araştırmaya gönderme yaparak ifade eder. Gerek Müslümanların sanayi faaliyeti içerisinde önemsiz bir yer tutuyor olmalarından, gerekse iflas sayısının fazlalığından ötürü duyduğu rahatsızlığı böylece dile getirir.[54] Şikayetleri arasında iktisadi ortamın belirsizliği önemli bir yer tutar. Bu bağlamda, hükümetin ileri gelen bir üyesinin, kendisine, böylesi bir belirsizliğin hüküm sürdüğü bir ülkede sanayi alanına para yatırmanın delilik olduğunu söylemiş olduğunu aktarır.[55] Hükümetin keyfi müdahaleleri ve özellikle keyfi vergilendirmeleri de iş hayatındaki zorlukların diğer örnekleri olarak sunulur. Bu son sorunla bağlantılı olarak,

54 İlmen (1949), s. 138.

55 İlmen (1949), s. 138.

vergi yükünün yeniden değerlendirilmesi için uzun pazarlıklara girilebildiğini görürüz.

Sonuçta, İlmen'in fabrikası başarılı olur ve oğulları, Avrupa'da yüksek öğrenimlerini takiben, fabrikada yöneticilik üstlenirler. Bu esnada Cumhuriyet ilan edilmiş ve İlmen de milletvekili seçilmiştir. Bu arada, tükenmez enerjisiyle katıldığı birçok toplumsal faaliyetler, kimi bürokrat ve politikacıyı rahatsız eder. Bu olaylar, devletin iş hayatında hayati önem taşıdığı bir ortamda işadamı açısından politikaya girmenin yarattığı sorunları, ve aynı zamanda açtığı fırsatları, göstermek bakımından ilginçtir. İlmen'in milletvekilliği sırasında, oğullarının babalarına eğer fabrikalarının ayakta kalmasını istiyorsa sorun yaratmaktan vazgeçmesi gerektiğini söylemek durumunda kalmış olmaları da dikkate değer bir noktadır.[56]

Cumhuriyet'in ilk yıllarında, İlmen'in belediye hizmetlerinin geliştirilmesi çalışmalarının bir parçasını oluşturan iki yeni girişimi daha olur. İlki, 1927 yılında açılan sinema ve tiyatro salonudur. Otobiyografiye göre, bu karar, gayrimüslimlerin sahibi oldukları salonları Müslüman Türklere toplumsal faaliyetler için kiralarken çıkardıkları zorluklardan kaynaklanmaktadır.[57] Bu gibi faaliyetlerde İlmen genellikle başı çektiği için, tiyatronun kurulması aslında toplumsal faaliyetlerine bir ilavedir. Fakat, aynı zamanda, kârlı bir yatırımdır da.

Aynı durum, 1940'larda işletmeye açtığı plaj ve eğlence merkezi için de geçerlidir. Bu girişim de, belediye yetkililerinden alınan destekten dolayı oldukça kârlı gözükmektedir. İstanbul belediye başkanının plajı şehre bağlayan bir yol inşaatına girişerek İlmen'in işini desteklemesi özellikle

56 S. Ilmen, *Zavallı Serbest Fırka*, İstanbul: Muallim Fuat Gücüyener Yayınevi, 1951, s. 24.

57 Ilmen (1949), s. 82.

dikkate değer bir noktadır.[58]

İlmen'in yatırımları arasında Cumhuriyet'in kuruluşundan önce almış olduğu maden imtiyazları da bulunmaktadır. İlmen'in bu madenlerin imtiyazını almasında, madenciliğin ulusal gelişmede oynayacağı rolün önemine duyduğu inancının salt parasal kazançtan daha önemli olduğu izlenimi edinilmektedir. Gerçekten de, madenlerin hiçbiri işletilmemiştir. Ayrıca, 1930'larda madenlerin devletleştirileceği yolunda yaygın söylentiler çıktığında, hükümete, "memlekete hizmet şerefinden başka bir şey beklemeksizin" gerekli tüm teknik raporları göndermiştir.[59] Elbette İlmen'in maden imtiyazlarını spekülasyon amacıyla almış olması mümkündür; ancak, konu üzerine yazdıklarından ciddi bir hayal kırıklığına uğradığı sonucu çıkmamaktadır. İlmen, genel olarak, toplumsal ve politik tasarıları hakkında iş hayatına nazaran daha tutkuyla ve heyecanla yazmakta ve bu konularla daha fazla ilgilenmektedir. Nitekim, *Teşebbüslerim ve Reisliklerim* isimli kitabında iş hayatı ile ilgili bölümler toplumsal ve politik faaliyetlerle ilgili bölümlerden çok daha az yer kaplamaktadır. Her ne kadar İlmen bu bağlamda aşağıda iş yaşamlarını tartışacağımız diğer iş adamlarından farklı bir konumdaysa da, yaşadıkları Cumhuriyet döneminde girişimcilik faaliyetinin daha sonra kazanacağı çok önemli bir özelliğin haberciliğini yapmaktadır. Bu özellik, değişik iş faaliyetlerine yönelme eğiliminin özel bir mantık izlemediği, aksine belirli bir an ortaya çıkan fırsatlara veya çıkarlara bağlı olduğu gerçeğiyle ilgilidir ve İlmen'in otobiyografisinde yalın olarak belirmektedir.

Otobiyografisi tartışılacak ikinci girişimci olan Selahaddin Adil Paşa'nın iş hayatı İlmen'deki kadar iktisadi çıkar

58 İlmen (1949), s. 203.

59 İlmen (1949), s. 116-9.

kaygılarından uzak değildir. Gene de, Selahaddin Adil Paşa'nın otobiyografisinin büyük bir kısmı da İttihat ve Terakki Fırkası'nın etkin bir üyesi olarak politik ve askeri deneyimlere ayrılmış, oldukça kısa süreli olan iş hayatı ufak bir bölüme sıkıştırılmıştır. Savaştan ve Cumhuriyet'in ilanından sonra, Selahaddin Adil ordudan emekli olur. Otobiyografide belirtilmiyorsa da, İttihat ve Terakki ile olan yakın ilişkisinden dolayı istifaya zorlanmış olması mümkündür. Nitekim, eski İttihatçılar'a karşı alınan çeşitli tavırlara gönderme yapmakta ve hatta kimi fabrikaların sahiplerinin İttihatçı geçmişlerinden dolayı kapatılmış olduğundan bahsetmektedir.[60] Belirttiğine göre, parası ve en ufak iş deneyimi olmadan iş hayatına girme kararı alır. Gene de, Paşa'nın İttihat ve Terakki döneminde kurulmuş olan hâlâ yararlı olabilecek ilişkileri bulunmaktadır.

İlişkisini tazelediği ilk önemli kişi, Türk ordusunun topçu sınıfında görevli iken tanışmış olduğu bir Krupp temsilcisidir. Savaştan sonra Alman savunma sanayi dağıtılmış olduğu için, Krupp'un savunma ile ilgili üretim birimleri bir İsviçre firmasına taşınmış bulunmaktaydı. Gerek Türk ordusunun gereksinimleri konusundaki bilgisine, gerekse orduda ve Harbiye Nezareti'ndeki ilişkilerine ve akrabalarına güvenerek, Adil Paşa eski tanıdıklarıyla bir ortaklığa girip adı geçen İsviçre firmasının temsilciliğini almaya girişir. Bu amacına ulaşmak belli bir zaman alacağından, o esnada hükümet ve ordu ile yabancı ihracatçılar ve yatırımcılar arasında arabulucuk işlerine başlar. Bu arada, İsviçre firmasının temsilciliğini elde etmek için uğraşlarını sürdürmeyi aksatmaz. Her ne kadar 1929 yılına kadar bağımsız bir temsilcilik açamazsa da, firma ile, patlayıcı ithali ile ilgili önemli bir anlaşmada yapmış olduğu başarılı aracılıktan

60 Koray (1982), s. 436.

sonra, resmi bir ilişki kurmayı başarır. Bundan sonra Paşa, 1929 ve 1939 yılları arasında, Türk hükümeti ile yabancılar arasında aracılık yapan bir firmanın sahibi ve yöneticisi olarak görülür.

1929'da, Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun sağladığı fırsatlardan yararlanmayı tasarlayan Selahaddin Adil, sanayi üretimi alanına da girer. Elektrik kablosu üretimi için ithal girdilerin montajını yapan ufak bir imalathane sahibi iki Ermeni ile tanıştıktan sonra, bu elektrik kablolarını yerel olarak üretebilecek bir fabrika açmaya karar verir. Konunun teknik yönlerine vakıf olan bu iki Ermeni ile ortaklık kurarak fabrikayı inşa eder ve üretime başlar. Bu son girişimini anlattığı otobiyografisindeki sayfalarda, Süreyya İlmen'in ulusal gelişmede sanayileşmenin önemi üzerine yazdıklarına çok benzer bölümler bulunmaktadır. İttihatçılar'ın ulusal bir sanayi temelinin atılmasına verdikleri önem, diğer yönlerden oldukça farklı olan bu iki kişide ortak bir ideolojik unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Selahaddin Adil'in kablo üreten fabrikası başarılı olur ve bu başarıda bir ordu ihalesini oldukça daha düşük bir fiyat veren yabancı bir firma ile ortak olarak almış olması önemli bir rol oynar. Daha uygun koşullarda teklif veren yabancı bir şirketin varlığına rağmen Selahaddin Adil Paşa'nın firmasının bu ihaleye ortak olması, yerli girişimcilere verilen politik desteğin Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun hukuksal çerçevesini ne kadar aştığını göstermektedir. Paşa'nın kitabında firmadaki iki Ermeni ortağa ilişkin ilave bilgi verilmemekte, ancak ilk yıllarda ortak olmuş iki Müslümandan bahsedilmektedir.

1930'larda, Selahaddin Adil Paşa bir İsviçre firmasının yönetiminde olan bir krom madeni işletmesine katılır. Temsilciliğini yaptığı bu İsviçre firması maden işletmesinin ortaklarındandır ve bu ilişki sayesinde Paşa önce yöneticilik görevini üstlenir, daha sonra da hisse sahibi olur. Her

ne kadar bu madencilik işinin kendisine maddi bir külfet getirdiğini söylese de, 1940'larda dağıtılan temettü ile başka borçlarını karşılamış olduğunu da daha sonra ekler.

Selahaddin Adil Paşa'nın iş hayatı, hükümetin 1939 yılında almış olduğu devletin yabancılarla ilişkilerinde aracı firmaların devreden çıkartılmasını hükmeden bir meclis kararını takiben biter. Bu meclis kararının akabinde, Paşa'dan, kısa bir zaman önce hava kuvvetlerinin yabancı bir şirketle yapmış olduğu anlaşmadan aldığı komisyonu geri ödemesi istenir. Aracılıktan kazandığı paranın gelirinin önemli bir bölümünü oluşturması ve hükümetle olan ilişkisinin iş hayatını etkin bir şekilde sürdürmesini engelleyecek bir nitelik almakta olduğunu hissetmesi nedeniyle, Selahaddin Adil Paşa iş hayatından bütünüyle çekilme kararı alır. Otobiyografisinde yazdığı üzere, temsilciliği kapatır, kablo fabrikasındaki hisselerini satar ve son derece az bir parayla emeklilik hayatına başlar. Devlet, böylece, Paşa'nın iş hayatının başlamasında da, bitişinde de belirleyici bir rol oynamıştır. Kendisi 1950'lerde Demokrat Parti'nin milletvekili olarak politika sahnesine girecekse de, 1939 yılından sonra iş hayatına dönüş yapmayacaktır.

Süreyya İlmen ve Selahaddin Adil Paşalar, dönemin en iyi eğitim almış kişilerindendir. Askeri akademi, kendilerine askeri bilgilerin çok ötesinde bir eğitim vermiştir. Toplumun en yüksek elit tabakasını oluşturacak böylesi kişilere verilen eğitim, onlara sadece savaş tekniklerini değil diplomasinin incelikleri de öğretmiştir. Bu paşaların eğitim seviyeleri, Cumhuriyet Dönemi'ndeki en önemli iki kuruluşun yaratıcısı olan Vehbi Koç ve Hacı Ömer Sabancı'nın eğitim seviyeleriyle karşılaştırıldığında aradaki fark şaşırtıcı boyutlardadır. Koç ve Sabancı, kendi kendilerini yetiştirmiş, herhangi bir formal eğitimden geçmemiş, yabancı dil bilgisi bulunmayan ve yaşam tarzları oldukça basit insan-

lar. Aradaki bu kontrast ilginçse de, buradan bir genellemeye gitmek hatalı sonuçlar verebilir. Genel olarak iyi bir eğitimden geçmiş oldukları daha önce ifade edilmiş olan modern Türk işadamları arasında, Koç ve Sabancı birer istisna olarak yeralmaktadır. En başarılı Türk iş adamlarının aynı zamanda niye en az eğitimden geçmiş olanlar olduğuna ilişkin psikolojik spekülasyonlar yapmak mümkünse de, ben burada böyle bir tartışmaya girmek istemiyorum. Niyetim, bu kişilerin iş hayatlarındaki Türk iş dünyasının özgül yönlerini aydınlatabilecek olan özelliklerinin üzerinde durmaktır. Devletle, yabancı sermaye ve azınlıklarla olan ilişkiler, ayrıca iş faaliyetlerinin farklılaşması, üzerinde yoğunlaşacağım konuları oluşturmaktadır.

Vehbi Koç'un hikayesi, Cumhuriyet'in kurulmasından sonra bir yeni iş adamı grubunun yaratılmaya çalışıldığı koşulları çok iyi gösteren bir bilgi kaynağıdır. Koç, yeni başkent olmuş olan Ankara'da, bir bakkalın oğlu olarak ticari faaliyetin içinde büyümüştür. Anılarında, 15 yaşında iken liseden ayrılıp babasının yanında çalışmaya başlayabilmek için ailesini ikna ettiğini yazmaktadır.[61] Vehbi Koç, önceleri bürokrat ailelerin gıda tüketimini karşılamaya yönelik faaliyetlere girişerek, daha sonra da hükümet projelerinden iş alarak, aile işlerini genişletmekte başarılı olur. Henüz 1920'lerde, başlangıçta yağ ve gaz daha sonra da motorlu araç ithalatı ve dağıtımı işine girişir. Ankara'nın modern Türkiye'nin başkenti olarak gelişmesinin, bu başarıda büyük bir payı vardır. Başka bir ifadeyle Koç, doğru yerde doğru zamanda bulunmuş ve başlangıçtan itibaren doğru ilişkiler kurabilmiştir.

Ford motorlu araçlarının temsilciliğini alabilmiş olması da önemli bir aşamadır. Bu alanda, Vehbi Koç'un, işlerinin

61 V. Koç (1979).

ufak çaplı olmasına rağmen yabancı şirketlerle ilişkileri daha iyi götürebilecek ve bir şirket yönetimini daha iyi üstlenebilecek konumda bulunan birçok Musevi iş adamının işbirliğinden yararlanmış olduğunu görüyoruz. Görüşmelerim sırasında yaşlı bir iş adamı bana "Koç'u Koç yapan Musevi ortaklarıdır" demişti. Bu iş adamının sözünü ettiği, büyük karar yetkileri içermeyen muhasebecilik gibi işlerdi. Ancak, Musevi işadamlarından Bernar Nahum 1944 yılında firmanın otomotiv alanına ortak olarak girmiş ve o tarihten itibaren de şirkette çalışmayı sürdürmüştür. Aşağıda tartışılacak olan otobiyografisinde belirttiği gibi, Bernar Nahum da kendi kendini yetiştirenlerdendir.

Selahaddin Adil Paşa'nın durumunda olduğu gibi, Koç'un gelişmesi de hükümet ile yaptığı işlerle açıklanabilir. İthalat anlaşmalarından alınan komisyonlar Koç'un sermaye birikiminin önemli bir bölümünü oluşturmuş olabilir. Koç bu faaliyeti sırasında önemli bir engellemeyle karşılaşmamıştır. Anılarında, İkinci Dünya Savaşı sırasında hükümet için ithal ettiği kamyonları perakende satış fiyatı üzerinden % 90'lık bir komisyonla satmış olmasını iş hayatındaki önemli bir aşama olarak gördüğünü söylemektedir.[62]

Bütün bu girişimlerde gerek hükümet yetkilileriyle gerekse Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) üyeleriyle yakın ilişkiler tesis edilmişti. Nitekim, Koç, 1950'lerde iktidardaki Demokrat Parti (DP) tarafından, çeşitli bürokratik engeller ve sürekli tehditler yoluyla istifa etmek zorunda bırakılıncaya kadar CHP'nin inançlı bir üyesi olmuştur. Otobiyografisinin en ilginç bölümlerinden biri bu olaya ve kendisinin bundan nasıl etkilendiğine ayrılmıştır. O dönemde Koç artık ülkenin en önemli işadamıydı ve diğer işadamlarıyla birlikte dönemin keyfi iktisadi kararlarından ve düzensiz

62 V. Koç (1979), s. 58.

politika değişikliklerinden kaynaklanan belirsizlikten kaygılanıyordu. DP'nin girişimci sınıfa duyduğu ideolojik yakınlığı herhalde takdir ediyordu, ama birçok şükran borcuyla bağlı olduğu CHP'nden ayrılmak gibi bir niyeti bulunmamaktaydı. Fakat, belki de herkesten daha iyi bildiği gibi, iş başarısında devletin desteğine muhtaçtı; sonuçta da, iktidar partisinin aleni tehditlerine boyun eğmek zorunda kaldı. Koç, otobiyografisinde bunu korkak bir davranış olarak niteler. Hatta, karardan sonra eşi ve çocuklarının bir süre kendisiyle konuşmayı reddettiklerini ifade eder. Kitaptan onların duygularını anladığı ve hatta paylaştığı izlenimi edinilmektedir.

Koç CHP üyeliğinden vazgeçmeseydi ne olurdu bilemeyiz. Bildiğimiz Koç'un gerek DP zamanında ve gerekse onu takip eden 1960 askeri dönemi ve de akabindeki asker ve sivil hükümetler boyunca gelişmesini sürdürdüğü. 1960'larda otomotiv sektöründe başlattığı montaj girişimi, bu alandaki ticari faaliyetlerinin doğal bir uzantısıdır. Fakat, şirketin faaliyet gösterdiği alanların farklılaşmasını, bu değişik alanların birbirleriyle olan ilişkisine dayanarak açıklamak pek mümkün gözükmemektedir. Kendisinden sonra gelen birçok Türk işadamının da yapacağı gibi, Koç'un belirli dönemlerde ortaya çıkan fırsatları değerlendirme yoluna gittiği izlenimi edinilmektedir. Büyük Türk işletmelerinin faaliyet alanlarının çoğalması eğilimi dördüncü bölümde tartışılacaktır. Şimdilik, Koç grubunun otomotiv, beyaz eşya, tekstil, gıda, perakende satış, inşaat malzemesi ve madencilik, enerji, ticaret ve turizm ile pazarlama, finans ve bankacılık gibi alanlarda yüzün üzerindeki işletmesiyle faaliyet göstermekte olduğunu belirtmekle yetinelim.[63]

Bu çok çeşitli etkinliklerin yürütülmesinde en azından

63 The Koç Group Annual Report, 1988.

1960'lara kadarki dönemde, son söz hep Vehbi Koç'un olmuştur. Böylesi bir işletme yöneticiliğinin zorluğu, faaliyet alanlarının genişlemesi ve Koç'un ilerleyen yaşıyla giderek önem kazanmaktaydı. 1960'larda bir oğlu ve üç kızı eğitimlerini tamamladılar ve yönetici olarak görev üstlendiler. Kızlar, Koç grubundaki yüksek yöneticilerin akrabalarıyla evlendiler ve eşleri de Koç'ta çalışmaya başladılar. Koç grubu, bir aile şirketi olarak gelişme göstermekteydi; ancak şirketin organizasyonunda yeni bir yapılanma ihtiyacı da başlamıştı. Bu ihtiyacın farkına varan Koç, aile kontrolünü şirket üzerinde kaybetmeden işlerin devam etmesi için yönetimde merkezîleşmeyi sağlayacak yeni bir yapı aramaya girişti. Bu amaca hizmet edecek yapı, holdingleşme olarak belirdi. Ve 1963 yılında Türkiye'de ilk holding şirketi olan Koç Holding kuruldu. Bu tarihten itibaren Türkiye'de holding sayısı artmaya başladı; genellikle çok alanda faaliyet gösteren firmalar böylesi bir organizasyonu tercih ettiler. Koç'u örnek alan holdinglerin kuruluşundaki toplumsal çerçeve ve işleyişlerindeki özellikler dördüncü bölümde tartışılacak. Bu bölümde, gerek Koç Holding'in gerekse onu takip eden diğer büyük holdinglerin ortaya çıkışındaki en önemli etken olan, profesyonel yöneticilik ile aile kontrolunun birarada sürdürülebilmesi amacı üzerinde yoğunlaşılacak.

1944 yılından beri Koç'ta hissedar olarak yöneticilik yapan Bernar Nahum, otobiyografisinde Koç Holding'in kurulmasıyla en üst noktaya ulaşan faaliyet farklılaşması eğilimini ayrıntılı bir biçimde tartışır.[64] Koç üstüne verdiği bilgiden ayrı olarak, Nahum'un kitabı sermayesiz, formal bir eğitim almadan ve zanaatkârlık becerisi olmadan iş hayatına girip başarılı olmuş bir başka girişimcinin iş hayatını aktar-

64 Bernar Nahum (1988).

ması bakımından da ilginçtir. Nahum, Koç'ta yönetici olduğu sırada, tezgâhtar olarak çalışmaya başladığı 1928 yılından beri oluşan deneyimi sayesinde otomotiv pazarı hakkında geniş bir bilgi sahibiydi. 1928 yılında, 16 yaşındayken, Nahum'un babası kendisini Musevi Lisesi'nden alarak motorlu araç ve araba yedek parçası üzerine çalışan bir şirkete yerleştirir. 1944 yılına kadar bu firmada satış sorumluluğu üstlenerek çalışır ve içlerinde bazen devletin de alıcı olarak bulunduğu birçok başarılı satış anlaşmasını gerçekleştirir. Bu arada Nahum kitabında, devletin açtığı Savunma Bakanlığı'na toplu araba satışını kapsayan bir ihalede kendileriyle birlikte mücadele eden Koç firmasını başarılı bir şekilde devreden çıkartmış olduğundan da bahseder.[65]

Koç'un Nahum'u şirkete yönetici ve ufak hisse sahibi olarak almak istemesinin arkasında rakip firmanın bir üyesi olarak kazandığı başarıların rolü olmuş olabilir. Nahum, Koç'a transfer olmadan kısa bir zaman önce kişisel katkılarıyla US Rubber Co. şirketinin temsilciliğini almayı başardığını ve böylece yeni şirkete bir 'çeyiz' getirdiğini belirtir.[66] Vehbi Koç ve Bernar Nahum'un oldukça benzer karakterli iki iyi tüccar olarak uzun dönemli ilişkilerinde birbirlerinin kararlarını destekledikleri izlenimi edinilmektedir. İlaveten, Koç'un bir ortakta arayabileceği yabancı dil bilgisi, hükümet yetkilileriyle iyi ilişkilerin bulunması gibi niteliklere sahip olmamasına rağmen, Nahum kariyerinde yükselebilmiştir. Gerçekten de, Nahum, kendisinden farklı olarak bu tür niteliklere fazlasıyla sahip olan kimi çalışanların, Koç grubundan Vehbi Koç'la anlaşamadıkları için ayrılmak zorunda kaldıklarından bahseder.[67]

Bu kendi kendilerini yetiştirmiş tüccarların eğilimleri-

65 Bernar Nahum (1988), s. 48.

66 Bernar Nahum (1988), s. 52.

67 Örnek için bakınız: Nahum (1988), s. 53.

nin, sanayi alanındaki büyük girişimlerine rağmen, şirketi temelde ticaret alanında tutmuş olduğu söylenebilir. Nahum'un otobiyografisinde, otomotiv endüstrisinde yapılmış olan sanayi girişimlerinin ayrıntılı bir dökümünü bulmak mümkündür. Kitapta, bu girişimlere, büyük ölçüde, faaliyetlerin sadece ticari alanla sınırlandırılmasından kaynaklanan zorluklardan dolayı girişildiği ifade edilmiştir. Otomotiv sektöründeki ilk üretim deneyi, 1950 yılında, Ford araçlarının montajı için Otosan fabrikasının kurulması kararıyla gerçekleşir. Bu girişim kararı, o dönemdeki ağır döviz sıkıntısından kaynaklanmıştır. Piyasada sadece kısa bir süre tutunabilen olan ilk Türk otomobili Anadol'un üretim kararı ise 1960'larda alınmıştır. Bu karar, ithal ikameciliği döneminin ilk zamanlarında, mamül mal ithalindeki zorluklara karşı alınmıştır. Kısa bir zaman sonra, Koç grubu, Fiat arabalarının Türkiye'de imali için ordu kooperatifi OYAK ile ortak bir girişimde bulunur. Anadol deneyiminin geri teknolojiden kaynaklanan başarısızlığından sonra kurulan Otosan, 1980'lerin başına kadar büyük ölçüde bir ithalatçı firma gibi çalışmış, o tarihte Taunus lisansı ile yeni bir üretime başlama kararı alınmıştır.

Bu kararlar Nahum tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: "Koç Grubunun hareket noktası dahili ticaret idi. Hemen arkasından acentalık, distribütörlük ve umumi bayilik gibi isimler altında ithalata dayalı bir ticaret başladı... Uzun yıllar boyunca ülkemizde hissedilen döviz sıkıntıları ve bu nedenle çıkarılmış ithalat tahditleri, ticaret rejimleri, kotalar, Vehbi Bey başta olmak üzere bütün Koç Grubu'nda memleketimizin sanayileşmesi gerektiği inancını yerleştirdi... Bu noktadan hareket ederek, ticaretini yapmaya alıştığımız ithal malların yurt içinde montajından başlayıp, azami döviz tasarrufunu göz önünde bulundurarak yerlileşme prensibi ilke olarak benimsendi. Dolayısıyla denilebilir ki,

ticari şirketlerimizin devamlı ve ahenkli çalışmasını garantilemek amacıyla sanayi şirketlerimiz kuruldu."[68]

Yukarıdaki satırlar doğuştan tüccar birinin sanayiye olan yaklaşımını net olarak ortaya koymakta ve Türkiye'deki sanayi öncülerinin davranışları ve alışkanlıklarına dair çok şey söylemektedirler. Koç'un durumunda bu yaklaşım, sadece endüstrinin gelişmesinin kökenlerini açıklamakla kalmaz, aynı zamanda ticari kaygıların sanayi üretimine ilişkin kaygılarının üstünde olduğu şirket yönetimi hakkında da aydınlatıcı olur. Türkiye'deki büyük şirketlerin ortak olarak paylaştıkları bu yaklaşım dördüncü bölümde daha ayrıntılı bir şekilde tartışılacaktır. Ancak burada, bu genel eğilimin Nahum'daki yansımasına ilişkin bir noktanın aktarılmasında fayda vardır. Nahum, Türkiye'de gayrimenkule yatırım yapmanın akılcı bir işletme yönetiminin önemli bir boyutu olduğunu ve Koç grubunun işletme yönetimi felsefesinin bir parçasını oluşturduğunu belirtir.[69] Bu yaklaşım, Türkiye'de girişimciliğin ticari faaliyetle birlikte önemli boyutta spekülatif yatırımlardan oluştuğu gerçeğini ortaya çıkartmaktadır. İleride daha ayrıntılı tartışılacağı üzere, mali gücü ve esnekliği gerekli kılan bir belirsizlik ortamında, bu tür yatırımlara girmenin oldukça akılcı bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Mali gücü ve esnekliği sağlamanın zorluğu karşısında, Koç gibi Sabancı Grubu da, çok açık bir şekilde faaliyetlerini yaygınlaştırma yoluna gitmiş ve yatırımlarını değişik sektörlere, bu arada da spekülatif amaçlı gayrimenkul alımına yaymıştır. Sabancı grubunun kurucusu, Kayseri köylüsü, yarı okur-yazar Hacı Ömer Sabancı'dır.[70] 1920'lerin ilk yıllarında, Hacı Ömer, para kazanmak için Güney Ana-

68 Nahum (1988), s. 253.

69 Nahum (1988), s. 77-8.

70 1980'lerde Hacı Ömer Sabancı'nın hayat hikayesini anlatan iki çalışma mevcut-

dolu'nun pamuk yetiştiren ve görece olarak gelişmiş Adana şehrine gider. Hacı Ömer gibi pamuk üretimi ve dokumacılığın sağlayabileceği olanaklara bel bağlayıp, Kayseri'den Adana'ya çalışmaya giden bir sürü işçi vardır. Bunların arasında, Yunanlılar'ın ve Ermeniler'in ülkeden ayrılmak zorunda kaldıklarında terkettikleri gayrimenkuller ile ticari ve sanayi faaliyeti ile ilgili yapıları ele geçirme ihtimalini değerlendiren Kayseri'nin zengin tüccarları da vardır. Böylesi el koymaları hükümet de desteklemekteydi; yetkililerle iyi ilişkisi bulunanlar bundan fazlasıyla yararlanabildiler. Gerçi Hacı Ömer'in önemli bağları bulunmamaktaydı; ancak Türkiye'de çok önemli olan hemşerilik bağları neticesinde, kendisi de bu fırsatın yararlanabildi. Her ne kadar hükümet yetkililerine ülkedeki yeni ekonomik oluşumun başlatılması faaliyetinde kendisine bir sorumluluk verilmesi düşünülecek kadar yakın değilse de, Hacı Ömer, Kayserili tanıdıkları sayesinde, azınlıkların bıraktığı mallara el konulması işlemine katılmayı başarmıştı.

Pamuklu dokuma ile ilgili ufak bir iki işi gerçekleştirdikten ve bu alanda yetenek ve azmini kanıtladıktan sonra, Hacı Ömer bazı küçük atölyelerin sahipliğini üstlenir. Bunlar arasında önemli bir kalem tutan, çırçır yağı üreten bir fabrikadır. Bu girişiminde, Hacı Ömer önce bir Rus Musevisinin fabrikasını almak ister; ancak sahibinin satışa niyetli olmaması üzerine, Hacı Ömer bu fabrikanın tam yanına yeni bir tanesini açar. Fabrika, gayri-müslim işadamlarını iflaslara sürükleyen Varlık Vergisi'nin konmasından kısa bir zaman önce çalışmaya başlar. Rus Musevi bu zor günle-

---

tu: Sadun Tanju, *Hacı Ömer*, İstanbul: Apa Ofset, 1983; Nimet Arzık: *Ak Altının Ağası: Hacı Ömer Sabancı'nın Hayatı*, İstanbul: Faik Yolaç Ofset Basım, 1985. Hacı Ömer'in oğlu olan ve halihazırda Sabancı Holding'in başında bulunan Sakıp Sabancı'nın otobiyografisi de şirketin kuruluşuna ilişkin oldukça geniş bilgiler vermektedir; bakınız: Sakıp Sabancı (1985).

rinde fabrikasını Hacı Ömer ve ortaklarına satmak zorunda kalır ve böylece meydanı onlara bırakır. Bunun ardından, Hacı Ömer, ortaklarından da başarılı bir şekilde kurtulmayı becerir ve şirketin tek sahibi olur.[71] Kısa bir zaman sonra da, bir özel bankanın kurucusu ve ortağı olur.

Sakıp Sabancı, otobiyografisinde Adana'da iş yaşamlarına başlayan Kayserili girişimciler için doğal sürecin ticaretten toprak sahipliğine oradan da sanayiye geçmek olduğunu yazmaktadır.[72] Bu süreç Hacı Ömer için de geçerlidir; kendisi, ticari faaliyetleri sonucunda elde ettiği birikimle Adana ve Kayseri civarında toprak alımı yoluna gitmiştir. Bu özel durumda, toprak alımına yönelmek, sanayi alanına girmesine rağmen geniş toprak mülkiyetinin cazibesinden kendini kurtaramayan, topraksız bir köylünün arzularıyla açıklanabilir. Sakıp Sabancı'nın yazdığına göre, Sabancı grubu ülkedeki en geniş toprak sahiplerindendir.[73] Bir kısım toprak tarım amacıyla kullanılıyorsa da, birçok şirketin durumunda olduğu gibi, burada da spekülatif bir yatırım eğilimi olması çok mümkündür.

Hacı Ömer, şirketin sanayi alanındaki önemli dönüşümleri yaşadığı 1950'lerde toprak sahibi olmuş durumdaydı. Sabancı grubunun sanayi alanındaki dönüşümü, hükümetin ülkedeki uygulamakta olduğu politikayla yakından bağlantılıydı. 1950'lerde, özel girişimden yana olan iktidar partisi DP girişimciliği desteklemekte ve Türk Sınayi Kalkınma Bankası'nın kredileri yoluyla birçok işletmenin açılmasına yardımcı olmaktaydı.[74] Sabancı Grubu'nun en

71 Sakıp Sabancı (1985), s. 60-1.

72 Sakıp Sabancı (1985), s. 31.

73 Sakıp Sabancı (1985), s. 191.

74 Türkiye Sınayi Kalkınma Bankası'nın kuruluşu hükümetin konuyu Dünya Bankası ile tartışmaya başladığı 1940'lara kadar gider. Vehbi Koç'un yönetim kuruluna seçildiği banka, 1950'de kurulur. Otobiyografisinde bahsettiği gibi, Koç ve diğer üyeler DP'nin baskısıyla istifa etmek zorunda kalırlar.

önemli firmalarından olan BOSSA tekstil fabrikasının kuruluşu, o dönemlere, Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın Adana'ya yaptığı bir ziyarete dayanır. Ziyaretin amaçlarından biri de pamuk yetiştiren Adana bölgesinde tekstil fabrikası kuracak bir girişimci bulmaktı. Bu göreve uygun olduğu anlaşılan Hacı Ömer, Adana'nın ünlü bir ailesiyle ortak olarak bu fabrikayı kurmaya başlar. Dünya Bankası'nın desteğiyle Türkiye Sınai Kalkınma Bankası çok önemli bir kredi sağlayarak yatırımın gerçekleşmesini sağlar. Neticede, BOSSA'da da, Sabancı şirketlerinin evrimine uygun olarak, diğer ortaklar devreden çıkartılır ve Sabancı ailesi şirketin tümünün sahibi olur.

Sabancı grubu gelişmesini çok değişik alanlarda faaliyetlerini yaygınlaştırarak sürdürmektedir. Grup, ticaret, tarım, bankacılık ve sigortacılıktan, sanayi sektöründe tekstil, lastik üretimi, ve son olarak da otomotiv alanına kadar çok çeşitli faaliyetlerin içerisindedir.[75] Grup, bu genişleme esnasında uluslararası şirketlerle ortak yatırımlara girişmiş, 1970'lerin sonlarından itibaren de yurtdışında uluslararası faaliyetlere katılmaya başlamıştır. Koç Holding modelini örnek alarak, 1967'de, değişik alanlardaki faaliyetleri merkezi bir yönetime bağlamak amacıyla Sabancı Holding oluşturulmuştur.

İlk sermayenin kaynağı ticaret ise de, Sabancı grubu, benzer yapıda bulunan Koç'la karşılaştırıldığında, sanayi sektörüne daha sıkı bağlanmış durumda gözükmektedir. BOSSA'nın kuruluşunun ardından, Sabancı ailesi tekstil alanında birçok başka şirket kurmaya ve sonra, bazen de hükümetin öneri ve desteği doğrultusunda, başka sektörlerde girişimlerde bulunmaya başlamıştır. Mesela, lastik

75 Grubun faaliyet alanlarındaki farklılaşmayı dördüncü bölümde izlemek mümkündür; bakınız: Çizelge IV.2.

imalatında kullanılan kordun imalatına başlanması, o dönemde Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) başında bulunan Turgut Özal'ın yönlendirmesiyle olmuştur.[76] Diğer başka girişimlerde olduğu gibi, burada da, Sabancı grubu hazır mal üreticisi uluslararası yabancı şirketlere bir rakip olarak ortaya çıkar. Bu özel durumda, Türkiye pazarı için lastik üreten uluslararası şirketler Sabancı'nın üretmeye başladığı girdileri kendi ülkelerindeki şubelerinden ithal ediyorlardı. Böylesi durumlarda, Sabancı grubu aynı zamanda bu uluslararası firmaların, aralarında Koç Holding'in de bulunduğu, Türk ortaklarıyla da çatışmaya girmek durumundaydı.

Nitekim, bu iki holding arasında yüksek sesle ifade edilmeyen bir çekişmenin sürüp gittiği görülüyor. Bu çekişme, sanayi sektöründeki rekabetten, ticari bankaların hisse senetlerinin toplanmasına ve hatta sanat eserlerinin satın alımına kadar çok çeşitli alanlara yayılıyor.[77] Böylesi çekişmelerin birçoğunda, devletin son sözü söyleyen bir arabulucu rolünü üstlendiğini görüyoruz. Aynı zamanda, bu holdinglerin Sanayi ve Ticaret Odaları'ndaki etki ve yetkilerini de birbirleriyle olan çekişmelerinde kullanmaktan kaçınmadıkları görülebiliyor. Mesela, polyester elyafı üretmek için önceden alınmış bir izni olan Sabancı, Odalar Birliği yönetim kurulu üyesi olduğu sırada, bu konumunun sağladığı avantajla, Koç'un yabancı bir ortakla aynı malın üretimi için izin almasını engellemiştir.[78] Gerek Koç'un gerekse Sabancı'nın otobiyografilerinden çıkan sonuç, bu tür rekabette mücadelenin piyasada değil, Ankara'daki hükümet ve bakanlık binalarında yapıldığıdır. Baş-

76 Sakıp Sabancı (1985), s. 146.

77 Sakıp Sabancı (1985), s. 120.

78 Sakıp Sabancı (1985), s. 117-21.

ka bir ifadeyle, bu konularda kararı tüketiciler değil devlet vermektedir.

Hacı Ömer ve beş oğlu (Sabancı kardeşlerden altıncısı oldukça genç yaşta ölmüştür), Türk iş dünyasının bu gerçeğini kavramışa benzemektedirler. Ailenin sosyal geçmişinden ötürü hükümet yetkilileriyle yakın bağlara sahip olmamalarına rağmen, Sabancılar bu açıklarını değişik mevkilerdeki devlet memurlarıyla kurmuş oldukları ilişkilerle kapatmakta başarılı olmuşlardır. Otobiyografisinde Sakıp Sabancı babasının bankacılar ve subaylarla olan ilişkilere vermiş olduğu önemi dile getirir. Gerçekten de, Adana'da iş dünyasına atıldıktan hemen sonra Sabancı ailesi devlet bankalarının yöneticileri ile ilişki kurma yoluna gitmiş ve bu ilişkilerden, devlet kredilerine daha rahat erişebilme ve mali konularda bilgi alma gibi çeşitli konularda faydalanmıştır. Bankacılarla olan iyi ilişkiler,Türkiye'de şu anda en güçlü özel bankalardan olan Akbank ile, mali şirketlerin ve sigortacılık şirketlerinin kurulmasından sonra da, bu konularda uzmanlaşmış yönetici gereksinimini karşılamada da yardımcı olmuşlardır. Subaylara da Sabancı Holding'in birçok şirketinin yönetim kurullarında üst düzeyde görevler verilmiş; bu da, büyük bir olasılıkla,Türkiye'nin sıkça karşılaştığı askeri hükümetler sırasında iş faaliyetlerinin aksamamasına bir ölçüde yardımcı olmuştur.

Kamu sektöründen özel sektöre personel transferi Türk iş dünyasında sıkça gözlenen bir olgudur. Sabancı Grubu da, önemli kamu görevlerinde bulunmuş kişileri istihdam etme yoluna gitmiştir. Bunlar arasında Turgut Özal da bulunmaktadır. Kendisi, Devlet Planlama Teşkilatı'ndan ayrılmasıyla 1983 yılındaki Başbakan olmasına kadar geçen dönemde bir süre Sabancı Grubu'nda üst düzey yönetici olarak çalışmıştır. Türkiye'deki en deneyimli işadamları olmaları nedeniyle, kimi özel sektör yöneticilerinin, en azından

Cumhuriyet'in ilk yıllarında, azınlıklar arasından seçilmişlerdir. Sakıp Sabancı, otobiyografisinde, tekstil alanındaki ilk başarılarının arkasında çoğu zaman rakip firmalardan transfer edilmiş kimi Musevi ve Ermeni yöneticilerin bulunduğuna işaret eder.[79]

Şimdi otobiyografilerini tartışacağım üç iş adamının sosyal geçmişleri, Sabancı ailesininkiyle büyük bir tezat oluşturuyor. Bu üç işadamının formasyonu, gerçekten de, Türkiye'deki iş adamlarının iyi eğitim görmüş oldukları yolundaki gözlemle uyum içerisinde. Bunlardan Eczacıbaşı Holding'in kurucusu Nejat Eczacıbaşı, İzmir'de köklü bir aileden geliyor. Annesinin babası zengin bir tüccardır; kimyager olan babasının da bir eczanesi ve laboratuvarı bulunmaktadır. Aile çok zengin olmamakla beraber, Cumhuriyetin kurucu kadrosundan kimselerle oldukça yakın ilişkilere sahiptir; bunların başında da 1950 yılında, cumhurbaşkanı olduktan sonra, İzmir'deki evlerinde Eczacıbaşıları ziyaret edecek denli yakın bir aile dostu olan Celal Bayar'ı saymak mümkündür.[80]

Nejat Eczacıbaşı çocukluğundan itibaren gayet iyi bir eğitim alır. Evde Alman bir mürebbiye bulunmaktadır; lise eğitimine de önce İzmir'de sonra da İstanbul'daki Amerikan okulunda devam eder. Lise öğreniminden sonra kimya eğitimi için Almanya'ya gider ve orada doktora derecesi alarak yurda döner. Eczacıbaşı, doktora yapmanın iş hayatında kendisine çok az yararı dokunduğunu ve sonuçta bu çalışmayı bir zaman kaybı olarak değerlendirdiğini belirtir.[81] Ancak, bu doktora derecesi, kendisinin, özellikle de politikacılarla olan ilişkilerde ortaya çıkan, oldukça büyük

79 Sakıp Sabancı (1985), s. 112-4.

80 Nejat Eczacıbaşı (1982), s. 17.

81 Nejat Eczacıbaşı (1982), s. 80.

bir toplumsal saygınlık kazanmasında belirli bir rol oynamış olabilir.

Nejat Eczacıbaşı 1940'larda Almanya'dan döndüğünde, en büyük çocuk olarak baba mesleğini sürdürmesi beklenmekteydi. Ama o, mirasçılar arasında bölüşülen ufak işletmelerin kaderini düşünerek, İstanbul'da yeni bir iş başlatmayı tercih etti. İlk girişimi, İkinci Dünya Savaşı nedeniyle ithalatı duran balık yağı ve bebek maması üretimi olmuştu. Ayrıca, temelde bir mutfakta çeşitli kimyasal maddelerin karıştırmasından ibaret, oldukça ilkel yöntemlerle bazı ilaçlar da üretmeye başlamıştı. Üçüncü girişimi, askerliğini yapmakta olduğu sırada bir generalin ortaya attığı fikirle oluştu. Bu, ordunun ihtiyacında kullanılacak olan elektroliktik bakır üretimi idi. Eczacıbaşı'nın babası ufak bir sermaye ile kendisine yardımcı oldu; aile dostu olan İstanbul valisi de fabrikanın kurulması için İstanbul dışında ufak bir arazi alımında kolaylık gösterdi. Eczacıbaşı, ne kendisinin ne de babasının, devlet yetkilileriyle yakın bir ilişki içerisinde iş yapmanın sorunlarını düşünerek, bu işe çok hevesle girişmediklerini belirtmektedir. Bu, öneriyi getiren generalin Savunma Bakanı ile olan sürtüşmesini takiben girişimin başarısızlığa uğramasından sonra yapılmış, geriye dönük bir değerlendirme de olabilir. Generalle olan sürtüşme sonrasında, bakan fabrikanın kurulması için devletin vermeyi taahüt ettiği krediyi engelleme yoluna gider. Bu olay, Eczacıbaşı'nın Türkiye'de iş yaparken karşılaşılabilecek devlet kaynaklı engellerle ilk tanışmasıdır. Elektrolitik bakır fabrikası için alınmış olan arazi, daha sonra, porselen fincan üretimi yapan bir fabrikanın mekanını oluşturur; Eczacıbaşı bu girişime daha önce porselen eşya satan bir Yunanlı ile girmiştir. Ne var ki, bu ortaklık, Yunanlı'nın 1951 yılında Türkiye ve Yunanistan arasında başlayan gerginliğin sonuçlarından çekinerek Türkiye'yi terketme kara-

rı almasıyla sona erer.

Eczacıbaşı'nın iş hayatındaki dönüm noktası 1950 yılında Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası'nın kurulmasını takip eden günlere rastlıyor. Eczacıbaşı, bankaya sanayi kredisi için başvuran ilk girişimcilerden biriydi. Yabancı patentle ilaç üretecek bir fabrika kurmayı tasarlamaktaydı. Ancak, kendisinden daha iyi konumda bulunan iki girişimcinin başvuruları ile rekabet halindeydi. Gene de, Eczacıbaşı, bankanın yönetim kurulunda eski bir lise hocasının bulunmasının da etkisiyle, krediyi almayı başardı. Fabrika 1950'de üretime başladı ve o günden beri de ilaç sanayindeki önemli kuruluşlardan biri olmayı sürdürdü.

Eczacıbaşı'nın şu ana kadar aktarılan iş kariyeri Crouzet'in İngiliz sanayi gelişiminde önemli bulduğu 'içerden yetişme' sürecine benzemektedir.[82] Başka bir deyişle, Eczacıbaşı babasının mesleği ile bağlantılı bir alanda uğraş vermektedir. Ama iş hayatının ilk yıllarındaki bu uzmanlaşma, ilerideki yıllarda, Türkiye'deki çoğu işadamının sürdürdüğü farklı alanlara yayılma politikasına kendini bırakacaktır. Sonuçta, Eczacıbaşı, seramik, kağıt ve banyo ve mutfak aksamı üreten fabrikalar kurma yoluna gider. Her ne kadar bu ürünlerin ilk uzmanlaştığı alanla ne üretim ne de pazarlama konusunda yakın bir bağı yoksa da, Eczacıbaşı bu farklılaşmada ortak paydayı temizlik ve hijyen alanında görmekte olduğunu ve de bu durumun şirketin kamuoyundaki imajı ile ilgisi bulunduğunu belirtmektedir. Ancak, şirket bunlardan tamamen bağımsız bir alan olan mesken yapımına da girişmiştir. 1980'lerde, Eczacıbaşı Grubu, diğer büyük şirketlerin de yaptığı gibi, o dönemde ihracatçılara verilen teşviklerden yararlanmak gayesiyle bir dış ticaret şirketi de kurmuştur. Bu teşvikler, üreticiye değil ihracatçıya, ihraç tutarının belli

82 38'inci dipnota bakınız.

bir miktarın üzerine çıkması durumunda verilmekteydi. Böylece, büyük şirketler dış ticaret işine girdiler ve ufak firmaların kendi şirketleri üzerinden ihracat yapmasına olanak verdiler. Dolayısıyla Koç ve Sabancı'nın da katıldığı bu girişim tamamen ticari bir faaliyetti.

1970'lerde Eczacıbaşı grubu da, değişik firmalarının yönetimini merkezîleştirebilmek için holdingleşme yoluna gitti. Eczacıbaşı Holding, şu anda Türkiye'deki en başarılı şirketlerden biri olarak gözükmektedir. Ama, Nejat Eczabaşı'nın ünü, servetini geride bırakmış durumdadır. O, herşeyden önce toplumsal faaliyetleriyle tanınan bir kişidir. Sosyal faaliyetlerle uğraşmayı, iş hayatıyla didişmekten daha cazip bulur gibi gözüktüğü için bir yönüyle Süreyya İlmen'e benzer. Bu faaliyetlerin önemli örneklerinden biri 1960'larda ve 1970'lerde oldukça etkili olan Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin kuruculuğudur. Konferans Heyeti'nin kuruluşu, Türkiye'de giderek önem kazanmakta olan sosyalist fikirlere karşı geliştirilmiş bir tepkiydi. Bu proje, kaba bir anti-komünizme kaçmadan, özel girişimcilik felsefesinin gelişmesine katkıda bulunacak entellektüel bir ortamın hazırlanabilmesi için, işadamlarını, akademisyenleri ve hükümet yetkililerini bir araya getirmeyi hedeflemekteydi. Beşinci bölümde tartışılacağı üzere, Konferans Heyeti'nin kuruluşu, bir bakıma, girişimci topluluğun bir sınıf olarak toplumsal konumunu sağlamlaştırmak amacıyla ufak bir grup işadamı tarafından sonraları daha yoğun bir biçimde sürdürülecek olan çabaların öncülüğünü yapmıştır.

1970'lerde Eczacıbaşı'nı İstanbul Festivali'ni düzenleyenler arasında, bir kültür vakfının kurucusu olarak görüyoruz. İstanbul Festivali, bugün de uluslararası üne sahip pek çok sanatçının katılımıyla düzenlenmektedir. Türkiye'de 1960'lar ve 1970'ler işadamlarının toplum içerisine çık-

maktan kaçındıkları, ortalıkta fazla görünmemeye özen gösterdikleri yıllardı. Bu genel eğilimin tersine, Eczacıbaşı hep toplumun ve kamuoyunun önündeydi. Gerek Türkiye'de gerekse başka ülkelerde işadamlarının dikkatleri üzerilerinde toplayan toplumsal aktörler olarak ortaya çıkmaya başladıkları 1980'lerden çok önce, Eczacıbaşı gerek iş faaliyetlerinin saygınlığının artırılabilmesi, gerekse girişimciler arasında bir iş ahlakının kurulabilmesi için iş adamlarının girişmeleri gereken faaliyet alanlarının önemini vurgulamaya başlamıştı. Konferans Heyeti'nin ve diğer sosyal faaliyetlerin düzenleyicisi olarak, Eczacıbaşı, iş adamlarının sorumluluk ve haklarını net bir şekilde tanımlayarak, iş dünyasının ülkenin iktisadi ve sosyal gelişimine yoğun bir şekilde katılmasını sağlamaya çalışan girişimcilerin öncüsü olarak belirmektedir. Bu projenin ve içerdiği sorunların Türkiye bağlamındaki boyutları beşinci bölümde ayrıntılı bir şekilde tartışılacaktır.

Sosyal ve ahlaki sorunlar bağlamında işadamlarının sorumlulukları ve hakları ile ilgilenmiş olan bir diğer girişimci Alber Bilen'dir. Bilen de 1980'lerde anılarını yayınlamıştır.[83] Bilen kimya sanayi alanında kırk yıldan fazla çalışmıştır. Kendisi, gerek babasının başarısız bir girişimi, gerekse, diğer Hıristiyan ve Musevi aileler gibi, Varlık Vergisi'nin etkilerinden dolayı zor zamanlar yaşamış olan orta halli bir Musevi ailenin oğludur. Yine de, aile onu önce İstanbul'da bir Fransız okuluna sonra da üniversiteye göndermeyi başarır; Bilen kimya mühendisi olarak üniversiteden mezun olur.

Otobiyografisinde Bilen, kendisini, iş aleminden ziyade akademik alemde bulunmak istiyen biri olarak gördüğünü yazmaktadır. Gene de, üniversiteden mezun olduktan son-

83 Alber Bilen (1983).

ra 1940'larda iş hayatına atılır. İlk işi, onun teknik bilgisinden yararlanmayı düşünen bir grup sermayedarın sağladığı mali imkanlarla kurulan ufak ölçekli bir imalathanedir. Ortakların tamamen ticaret zihniyetine sahip kişilerden oluşmasından dolayı, Bilen bu kişilerin iş anlayışlarına uyum sağlayamaz. Ortakların ürünün kalitesiyle ilgilenmemeleri ve çabuk ve kolay kâr yapmayı tek hedef olarak almaları, Bilen'in bu ilk ortaklıklığından duyduğu rahatsızlıklarının kaynağını oluşturur.

Bilen, 1950 yılında büyük bir temsilcilikte çalışmaya başladığında da, benzer rahatsızlıklar duymayı sürdürecektir. Bu iş, farklı Alman ürünlerinin pazarlanmasını içermekteydi. Bu konuda, Bilen şöyle düşünmektedir: "Esasında her zaman çeşitli iş yapmaya karşı idim. Herhalde bir ihtisas branşında tahsilimi yapmış olmam, tam anlamıyla tüccar zihniyetli olmamam ve bir amatörlük tarafımın mevcudiyeti bu düşünce tarzının başlıca amiliydi. Sanırım ülkemizde ekonomik konjonktürlerin hele o zamanlar sık sık değişiklikler göstermesi, tüccarlarımızı çeşitli branşlarda faaliyete sevketmişti."[84] Daha önce yapılan tartışmalarla birleştirildiğinde, Bilen'in Türkiye'deki iş ortamının en önemli özelliği olan belirsizlik olgusunu vurgulamakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Değişik bağlamlarda birçok iş adamının dile getirdiği kaygılara Bilen de ortak olmaktadır.

Bilen'in çalıştığı firmanın iş yaptığı Alman şirketleri arasında Henkel'in bir kuruluşu olan Böhme Fettchemie de bulunmaktaydı. Bilen, bu firma ile ilişkilerden sorumluydu. Zaman içerisinde firmanın Orta Doğu temsilciliğini almayı başardı. 1950'lerde, döviz sıkıntısı iş aleminin en önemli sorunlarından biri haline gelmeye başlayınca, Bilen de, diğer birçok işadamı gibi, yabancı patent altında ithal

84 Alber Bilen (1983), s. 68.

ikameci bir üretime geçme fırsatlarını zorlamaya başladı. İlaç ithalatı yapan ve yerli üretim için sermaye koyabilecek bir Türkle tanıştıktan sonra, kimya sanayinde ufak bir fabrika kurmayı başardı. Bu fabrika, daha sonra Henkel ile kurulacak ortaklığın temelini oluşturdu.

Bu ortaklık anlaşmasının oluşturulmasının Bilen tarafından aktarılışında, Türk hükümetinin yabancı sermaye yatırımlarına karşı olan tavrının ilginç bir yanını görüyoruz. Bu anlaşma oldukça liberal bir yabancı yatırım kanununun yürürlükte olduğu ve ayrıca hükümetin de Türklerle yabancıların ortak yatırımlarına sıcak baktığı bir ortamda yapılmıştı. Ancak, kanunun uygulamasında son derece pragmatik bir felsefe hakimdi; teknolojik bilginin aktarılmasının ve firmanın oluşmasının hemen ardından yabancı ortaktan kurtulmak amacıyla anlaşmanın kısa dönemli tutulmasını isteyen pragmatik bir bakış vardı. Bu aşikar taktiği anlamakta gecikmeyen yabancı ortaklar da, çoğu zaman anlaşmadan vazgeçiyorlardı. Başka bir deyişle, kanun ile onun bürokratik uygulaması arasında açık bir fark bulunmaktaydı. Bu yüzden de Bilen'in yabancı yatırımcıları kaybetmemek için epeyce uğraşmak zorunda kaldığını görüyoruz. Sonunda iktidardaki DP'nin genel sekreterinin okul arkadaşı olması nedeniyle meseleyi hükümete aktarabiliyor ve çözümünü sağlıyor.

Bilen, Türk Henkel Şirketi'nin kurulmasından emekliliğine kadar başka bir iş faaliyetinde bulunmamıştır. Kendisi, diğer Türk ortakların ticari zihniyetlerinin modern bir işletmedeki sanayi üretiminin gerçekleriyle uyuşmaması nedeniyle ortaklıktan ayrıldıklarını aktarmaktadır. Bilen'e göre, bir üretim kolunda stratejik planlama doğrultusunda uzun dönemli bir hedef izlenmesinin gerekliliği, Türkiye'deki iş ortamıyla uyum içerisinde değildir. Bu çerçevede, otobiyografinin geri kalan bölümlerinde, Bilen, özellikle devletin be-

lirleyici aktör olarak iş hayatının gidişatını etkilemeyi sürdürdüğü, politik istikrarsızlığın bulunduğu ve sürekli politika değişikliklerine gidildiği bir ortamda, modern sanayi üretiminin karşılaşacağı zorlukları dile getirmektedir. Bütün iş hayatı boyunca yabancı bir ortakla iş yapan Bilen, böylece, diğer Türk işadamlarının aksine, koşullara uyum sağlamak ve genel eğilim doğrultusunda yatırımlarını farklı alanlara yaymak zorunda kalmamıştır. Kısmen de bu yüzden, şimdiye kadar incelenen otobiyografilerle karşılaştırıldığında, onunkinde Türkiye'de girişimci olmanın belirgin özellikleri dışardan bakılarak, gayet net vurgulanmaktadır.

Son tartışılacak otobiyografi, hayatını yapmak istediği şeyler yaparak, önce bütün Türkiye'de daha sonra da Orta Doğu ülkelerinde köprüler, barajlar ve tüneller inşa ederek geçirmiş mutlu bir insana aittir.[85] Ayrıca, bütün bunları yaşantısında çok önemli bir yere sahip olan en iyi arkadaşıyla gerçekleştirmiştir. Her ne kadar şu ana kadar tartışılan otobiyografilerin yazarları gibi parasal kazancın önemsizliği üzerine uzun boylu laf etmese de, Akkaya'nın yazdıklarında parasal zenginliğin başka tür bir tatminin yan ürünü olduğu açıkça görülmektedir.

Adına kayıtlı bir yığın uluslararası patenti bulunan bir mühendis olarak, Fevzi Akkaya, resmen 1970'lerde kurulan ama 1940'lardan itibaren faaliyet gösteren inşaat firması STFA'nın iki kurucusundan biridir.[86] İkinici ortak olan Sezai Türkeş de mühendistir. Her iki ortak da, 1932 yılında aynı teknik üniversiteden mezun olmuşlar ve o tarihten beri de birbirlerinden ayrılmamışlardır. İkisi de orta halli ailelerin çocukları olup, iş hayatına başladıklarında sermayeleri bulunmamaktaydı. İş kariyerleri, mühendis sayısının

85 Fevzi Akkaya (1989).

86 Firmanın ismi, iki ortağın isimlerinin başharflerinden oluşmaktadır.

çok az olduğu o günlerde, tamamen teknik bilgilerine dayanmaktaydı.[87] Akkaya, teknik zanaatkârlık eksikliğinin mühendis açığından çok daha ciddi boyutta olduğunu ve temel beceriye sahip Müslüman Türklerin hemen hiç bulunmadığını yazmaktadır. İlaveten, bu alandaki Ermeni ve Yunan ustaların göçünden sonra, açığın uzunca bir dönem Bulgaristan kökenli ustalar tarafından kapatıldığını ifade eder.

Bu düşük mühendis arzının karşısında, Cumhuriyetin ilanından sonra devletin giriştiği altyapı yatırımları için gerekli teknik beceri talebi oldukça yüksekti. Bu ortamda iki arkadaş kısa bir dönem kamu sektöründe çalıştıktan sonra bir ortaklık kurarlar. Hemen hemen tüm işleri devletledir ve güçlü rakipleri de inşaat alanını 1950'lere kadar kontrol altında tutan yabancı mühendislik firmalarıdır. Yabancı bir firma yerine Türk firmalarını tercih eden hükümetlerin milliyetçi duygularından, Akkaya ve Türkeş'in doğal olarak yararlandığını ifade etmek mümkündür. Milliyetçi bir söyleme girmek istemeyişine rağmen, Akkaya'nın anlattıklarından, devlet ile olan ilişkilerinde, alınan projenin özel girişim boyutunun çoğu zaman yapılan işin bir memleket hizmeti olma niteliğinin gerisinde kaldığı anlaşılmaktadır.

Gene de, 1950'lerde yabancı firmalarla alınan ortak projelerin STFA'nın gelişiminde önemi bir rol oynamamış olması imkansızdır. Bu on yıl içerisinde, Türkiye'nin ABD ile olan ilişkileri birçok mühendislik firmasına olanaklar açmıştır. STFA da, hem Dünya Bankası destekli projelere girmiş, hem de NATO binalarının yapımını üstlenmiştir. Her ne kadar yalın iktisat gözlükleriyle bakıldığında bu dönemler firmanın gelişiminde çok parlak yıllar idiyse de, Akka-

87 Otobiyografisinde Fevzi Akkaya diploma numarasının 554 olduğunu, bununla da ülkedeki tek modern mühendislik eğitimi veren okulun 554'üncü mezunu sıfatını taşıdığını belirtmektedir (1989, s. 32).

ya, 1940'lardan daha bir heyecanla bahsetmektedir. Dördüncü bölümde de tekrar bahsedileceği üzere, Akkaya, o dönemlerde işlerin en verimli bir şekilde yürütülmesi için çaba gösteren bürokratlar ile mühendisler arasındaki karşılıklı anlayış ve güvene dikkat çekmektedir. Kendisine göre, 1950'lerle birlikte bu uyumlu ilişki katı ve düşmanca bir nitelik almaya başlamıştır. Dolayısıyla, görüştüğüm diğer inşaat firmaları yetkililerinin de ifade ettikleri gibi, 1950'lerden sonra firmalar özellikle paralarını alabilmek için sürekli bir savaş vermek durumunda kalmışlardır. Gerçekten de, en önemli müşterileri olan devletin ödeme yapmasını sağlamanın inşaat firmalarının en büyük sorunları olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akkaya'nın otobiyografisinde, devletle olan ilişkilerde karşılaşılan zorluklara ilişkin fazla bilgi bulmak mümkün değildir. İki ortağın aralarındaki işbölümünde, Akkaya'nın teknik sorunlarla, Türkeş'in ise hükümet politikalarından kaynaklananlarla ilgilenmesi sözkonusudur. Gene de, devletin sebep olduğu, başta ticaret rejimindeki değişiklikler ve sürekli devam eden devalüasyon olmak üzere, ödemelerdeki gecikmeler ve mukavele koşullarında yapılan oynamalar karşısında duyulan rahatsızlıklara ilişkin ipuçları bulmak mümkündür. Her ne kadar bir Türk inşaat firması için devletin yarattığı zorluklardan yakınılıyorsa da, devlet müdahalesinin iyice azaldığı bir ortam düşünmenin de mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Tam tersine, Akkaya, şirketin Doğu Asya ülkeleri firmalarıyla rekabet içerisinde olduğu Libya'daki deneyimine dayanarak, bir hükümet için, işadamlarını 'destekleyen ya da köstek olan' ayrımını getirmektedir.[88] Akkaya'ya göre, Türk hükümetinin tartışılmaz bir şekilde köstekleyici tavır alması, yabancı bir

88 Akkaya (1989), s. 288-9.

ülkede iş yapan bir firmaya çok büyük zorluklar getirmektedir. Kendisine göre, çağımızda devletin desteği iş hayatı için gereklidir; önemli olan bunun miktarı değil yapılış şeklidir.

Şu ana kadar yapılan tartışmadan çıkan sonuç, devletin belirsizlik yaratan müdahalelerinin Türkiye'deki iş hayatında karşılaşılan en önemli zorluk olduğudur. İlave bir nokta, Türk işadamlarının bu zorlukları doğal karşılayıp uyum gösterdikleri ve iş stratejileri ile yönetim politikalarını bunlar üzerine kurdukları gerçeğidir. Bu son noktanın incelenmesi için, iş hayatına yapılan devlet müdahalelerinin aydınlatılması gerekli gözükmektedir; bu da, devlet-işadamı ilişkilerinin ayrıntılı bir tartışmasını zorunlu kılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# GİRİŞİM FAALİYETİNİN POLİTİK ÇERÇEVESİ

## *Türkiye'de iktisat politikası süreçleri*

Bir önceki bölümde gelişim tarihi kısaca özetlenmeye çalışılan Sabancı Holding, şu an Türkiye'nin en başarılı şirketlerinden biri. Sakıp Sabancı, aile şirketlerinin başarılı bir şekilde gelişmesini anlatırken, otobiyografisinin ana temalarını oluşturan iki unsurdan sözediyor. Bu unsurlar, Türkiye'de iş yaşamının genel toplumsal özelliklerini yansıtmak açısından oldukça önemli. Bunlardan ilki, büyük ölçüde devletten kaynaklanan bir belirsizliğin iş yaşamını fazlasıyla etkiliyor olması olgusu. Sabancı, devletin iş hayatında üstlendiği rolden kaynaklanan belirsizliklere bir dizi örnek gösterdikten sonra, kendi başarısının bu güçlüğün Türk işadamının yaşamında kalıcı bir olgu olduğundan hareketle tasarlanan iş stratejilerine dayandığını, işletmelerinin ani bir politika değişikliği yüzünden çalışamaz hale gelmesini önleyecek gerçekçi projeler üretmeyi ihmal etmeye bağlı olduğunu belirtiyor. Toparlamak gerekirse, Sabancı, Türk girişimcisinin iktisat politikalarının istikrarsızlığa sürükleyici etkisiyle birlikte yaşamayı öğrenmek duru-

munda olduğunu ifade ediyor; bunu gerçekleştiremediği takdirde ise, işadamının başarısızlığa uğramasının hemen hemen kaçınılmaz olacağına parmak basıyor.[1]

Böylesine belirsiz olan bir iş ortamında, Sabancı, işadamının ailesinin desteğine yönelmek durumunda kaldığından sözediyor. Aile desteğinin bu denli önemli olması ise, Sabancı'nın otobiyografisinin ikinci ana temasını oluşturuyor. Ona göre, aile üyeleri arasındaki uyum ve bağlılık işteki başarının anahtarıdır. Ailedeki dayanışma, parlak bir iş hayatının temelini oluşturan en önemli unsurdur. Bu olguyla ilgili olarak da, Sabancı'nın otobiyografisinde, önde gelen girişimci ailelere göndermeler yapılarak, gerek aile üyeleri arasındaki uyuşmazlıkların gerekse kurucunun ölümünden sonra varislerin sorumsuz davranışlarının sözkonusu aileleri ve onların girişimlerini nasıl mahvettikleri anlatılıyor.[2]

Sabancı'nın sözünü ettiği bu iki olgu, aslında, bir önceki bölümde irdelenmeye çalışılan otobiyografilerden de anlaşılacağı üzere, Türk işadamlarının iş yaptıkları çevreye ilişkin değerlendirmelerinin temel ögelerini oluşturuyorlar. İşadamlarıyla yaptığım görüşmeler, bu iki etmenin iş başarısında ya da başarısızlığında çoğu zaman belirleyici olduklarını gösteriyor. Etmenlerden birincisi olan iş hayatında karşılaşılan istikrarsızlığın politik kaynakları, bu bölümde ele alınacak. Bir sonraki bölümde ise, sosyo-politik ortamla ülkemizdeki sanayi örgütlenmesi arasındaki ilişkileri açığa çıkartmak amacıyla, ailenin büyük işletmecilikteki rolü tartışılacak.

Türkiye'de iktisat politikası süreçleri, girişimcilerin tavırlarını derinden etkilemiş. Bu bağlamda, iktisat politikası

---

1 Mesela bakınız: Sabancı (1985), s. 108.

2 Sabancı (1985), s. 32-3 ve 309.

ortamının özellikleriyle ilgili olarak birbirine bağlı üç değişik gözlem yapmak mümkün. Birinci gözlem Türk hükümetlerinin ekonomiye yaklaşımlarının aşırı pragmatik niteliği ile ilgili. Bu yaklaşımda herhangi bir iktisadi felsefeye ve hatta uygulanan politikaların birbiriyle tutarlı hale getirilmesi çabasına bile rastlanmıyor. Hem birbirini izleyen hükümetlerin kararları ve uygulamalarında, hem de aynı hükümetin zaman içerisinde getirdiği değişiklikler arasındaki uyumsuzluklarda bu olgu açıkça kendini belli ediyor.

İkinci olarak, devlet müdahalesinin sınırlarına ilişkin, sözü edilen pragmatik yaklaşımı kısmen de yansıtan, kesin bir belirsizlik gözlemlenebiliyor. Meşru müdahalenin sınırlarındaki bu belirsizlik nedeniyle, Türkiye'de iktisat politikalarının belirlenmesi süreci, girişimcilik faaliyetlerinin meşruiyetiyle ilgili bir bulanıklığı kronik hale getirmiş. Böylesi bulanıklıklar, hükümetlerin, girişimcilik faaliyetinin sosyal kabul görmesini ulusal çıkarlara olumlu katkılar yapması koşuluna bağlayan bir politik söylem kullanmalarıyla daha da artmış. Sonuçta, hemen hemen belli başlı bütün hükümet değişikliklerinden sonra, en azından kısmî bir sistem değişikliği potansiyeli ortaya çıkmış. Bunun sonucu olarak da işadamları toplum içerisindeki konumlarını gösteren koordinatları bir türlü net olarak belirleyememişler, içlerinde uzun zaman sosyal konumlarıyla ilgili kuşku taşımışlar. Bu tür kaygıların gerçekçi olup olmadıkları tartışılabilir, ama işadamlarını etkiledikleri ve iş dünyasının bakış açısını ve davranışlarını belirlemekte önemli rol oynadıkları kesin.

Türkiye'de devletle işadamları arasındaki ilişkileri yürüten mekanizmaların yapısı, ülkedeki iş ortamının belirsizlik kazanmasında rol oynayan bir unsur olarak ortaya çıkıyor. Buradaki temel gözlemimiz, yasal mekanizmanın ve bürokrasinin genellikle iktidardaki hükümetin belirlediği

toplumsal ve iktisadi hedeflere boyun eğdiği. Bu amaçlar çoğu zaman tutarlı bir perspektifi yansıtmadıkları için de, bürokratik kuralların ve yasal düzenlemelerin, sık sık, üstünkörü yapılan politika değişiklikleri tarafından altüst edilmeleri sözkonusu. Bunun sonucu olarak da, iktisadi ortamın belirsizliği artmakta. Başka bir ifadeyle, sözkonusu olan, hem devlet hem de iş dünyası için oyunun kuralını net bir şekilde belirleyen bir sürecin bulunmayışı ve bürokrasinin istikrarlı bir iktisat politikası ortamı sağlamakta ancak sınırlı bir rol oynayabilmesi durumu.

Bu çerçeve içinde, karşımıza iki tür belirsizlik çıkıyor. Birinci belirsizlik türü, işadamının toplum içerisinde sahip olduğu konumun kesin koordinatlarıyla ilgili. İş faaliyetinin meşruluğuna ilişkin kuşkuların bulunduğu bir yerde kimi zaman, özellikle de özel sektör karşıtı ideolojilerin güçlendiği durumlarda, özel girişimciliğin geleceği belirsiz görünebiliyor. Bununla birlikte, iş dünyasını destekleyen bir ideolojinin oluşumuna katkıda bulunan hükümetler döneminde de işadamları yine aynı belirsizlik ortamında çalışmak durumunda kalmışlar. Ancak, bu kez belirsizliğin kaynağı, keyfi bir şekilde belirlenip uygulanan ekonomi politikaların temel ekonomik göstergelerde beklenmedik değişikliklere yolaçması olmuş. Aşağıda ele alacağımız gibi, serbest piyasa mekanizmasının kurulması için sözde herşeyi yapan 1950'lerin DP ve 1980'lerin ANAP hükümetleri döneminde, keyfi politika değişikliklerinin iş ortamı üzerindeki baskısı nedeniyle yaşanan ikinci belirsizlik türünün, daha önce hiç rastlanmadık düzeylere ulaştığını görüyoruz

Tartışmamızın esas amacı, Cumhuriyetin kuruluşundan beri iktisat politikalarında görülen süreklilikleri ortaya koymak. Gene de, politikaların tespitini ve yönlendirilmesini belirleyen söylemin uğradığı değişikliklerde göze çarpan eğilimlerin kökenine inebilmek için, belli bir dönem-

lendirme gerekli görülüyor. Çok genel bir çerçevede, dönemin iktisat tarihini, ekonomi politikalarının belirlendiği ortamı etkileyen ulusal ve uluslararası unsurlardaki değişmelere tekabül eden beş döneme ayırmak mümkün. Burada önerilen dönemlendirme, iktisat politikası tartışmalarına hakim olan belirgin temalara bağlı olarak ortaya çıkıyor. Buna göre, 1923-29 arası, 'özel girişimciliğe dayanan bir ekonominin temellerini atma' çabalarının yoğun olduğu bir dönem. Daha sonra gelen iki dönem ise, 'devletçiliğin tanımlanmaya' çalışıldığı 1930-46 ve 'liberalizmin tanımlanmaya' çalışıldığı 1946-60 dönemleri. Dördüncü döneme denk düşen 1960-80 yıllarındaki temel özellik, 'planlı ekonomi denemesi' olmuş. Son olarak, beşinci dönemi oluşturan 1980 sonrası ise, 'iktisadi liberalizmin yeniden gündeme geldiği' bir dönem olarak karşımıza çıkıyor.

## Özel girişimciliğe dayanan bir ekonominin hazırlıkları

Önceki bölümde de belirtildiği gibi, Cumhuriyet'in kurucuları, iktisadi bakış açıları yönünden İttihat ve Terakki Partili seleflerinden pek farklı sayılmazlardı. Cumhuriyetçilerin de üzerinde durdukları en önemli nokta, ulusal kalkınmayı sağlamakta öncü rolü üstlenecek bir burjuvazinin yaratılmasıydı. Başka bir deyişle, Cumhuriyet'i kuranların amacı, ekonomiyi millileştirmeye yönelik bir programdı. Yabancılara tanınan ekonomik ayrıcalıkların geri alınması ve yabancı sermaye kuruluşlarının millileştirilmesi, bu programın önemli bir bölümünü oluşturmaktaydı.

Ülkenin iktisadi yönden kalkınması, yeni ulus-devletin kurulması çabalarıyla dolu bu ilk dönemin en çok vurgulanan hedeflerinden biri durumundaydı. Nitekim, belli başlı toplumsal kesimlerin temsilcilerini biraraya getiren Milli İktisat Kongresi, 1923'te, Cumhuriyetin kurulmasından

önce toplanmıştı. Kongrede, ticaret kesimini, sanayicileri, işçi ve çiftçileri temsil eden binin üzerinde delege tarafından belirlenen ilkeler, serbest girişimin egemen olduğu bir ekonomi düzeninin kurulması konusunda açık bir uzlaşmanın oluştuğunu gösterir nitelikte. Sözkonusu ilkeler, hem milli girişimcileri özendirici teşvikleri, hem de modern bir piyasa ekonomisinin işlemesini olanaklı kılacak kurumsal yapılanmayı ve mülkiyet rejimini öngörmekteydi.[3]

Sözkonusu teşvikler, 25 yıl yürürlükte kalması öngörülmüş olan 1913 Teşvik-i Sanayii Kanunu'nun getirdiği önlemlerin devamını içermekteydi. Ayrıca, kanunun bitim tarihinden itibaren bir 25 yıl daha uzatılması da karara alınmıştı. Kongre, ulusal ekonominin gelişmesini hızlandırabilmek için, milli sanayinin gümrük duvarlarıyla korunmasını ve yatırım malları ithalatında gümrük muafiyetini içeren bir dizi karar almıştı. Ne var ki, daha sonra aynı yıl içerisinde imzalanan Lozan Anlaşması'nın koşulları, Osmanlı dış ticaret rejiminin 1930'lara kadar değişmeden kalmasını dayatıyordu. Böylece, gümrük koruması, ulusal girişimcilere verilen teşvikler arasında yer alamıyordu. Bu koşullar altında, 1913 yasasının uygulanması ve bu yasanın 1927'de yürürlüğe giren yeni şekli bir dizi vergi muafiyeti, toprağın ve binaların özel girişim amacıyla serbest kullanımı, kredi kolaylıkları ve devletin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ithal mallar yerine ülke içerisinde üretilmiş malların alımını olanaklı kılan düzenlemelerle kısıtlı kalıyordu. Sanayiciler, bu teşviklerden başka, devlet işletmelerinden yatırım amacıyla sübvansiyonlu girdi alımları da yapabilmişlerdir. 1929'dan itibaren bu uygulamalara gümrük korumacılığı da eklendi. 1942'de süresi dolan

3 Kongrede kabul edilen ilkelerin tümünü Afet Inan'ın bu konudaki çalışmasında bulmak mümkündür: *İzmir İktisat Kongresi: 17 Şubat-4 Mart 1923*, Ankara:Türk Tarih Kurumu, 1989.

Teşvik-i Sanayii Kanunu bir daha uzatılmadı. Böylece, 1960'ların planlı kalkınma denemelerine kadar ülke sanayii sürekli ve sistemli bir şekilde desteklenmedi. Türkiye'de özel sektörün gelişimine en büyük katkıyı, korumacı ticaret rejimi ve özellikle 1950'lerdeki keyfi kayırmacılık olgusu yapmıştır.

1920'lerde Lozan Anlaşması'nın korumacılığı kısıtlayan koşulları Türk hükümetinin önemli bir gelir kaynağını ortadan kaldırmıştır. Ayrıca, Osmanlı geçmişinden kurtulunduğunu göstermeye yönelik bir politik girişim olarak, İmparatorluk döneminde tarımsal ürünlerden alınan aşar vergisinin kaldırıldığını görüyoruz. Sonuçta, hükümetin yeni gelir kaynakları yaratması kaçınılmaz hale gelmişti. Bu amaçla yeni dolaylı vergilendirme yollarına gidilmiş, ama devlet tekelleri kanunun temel gelir kaynağı olarak kalmıştı. İmparatorluktan devralınan dış borç yükü de Cumhuriyet hükümetinin bütçesi üzerinde önemli bir baskı ögesi oluşturmaktaydı. Bu koşullar altında enflasyonist baskıları savuşturmak ve ülke parasının istikrarını korumak hiç de kolay değildi. 1920'lerin sonuna doğru denk bütçe politikasının önemi ve parasal istikrarı koruma gerekliliği, kamu politikası söyleminin iki temel ögesi haline gelmişti.[4]

Böyle bir ortamda hükümet yetkililerinin, Lozan'ın kısıtlayıcı koşullarının sona ereceği ve dış ticaret politikasının ödemeler dengesi üzerindeki baskıları hafifletecek şekilde yeniden düzenlenebileceği 1929 yılını sabırsızlıkla beklemeleri doğaldı. Dolayısıyla bu yönde korumacı bir politika değişikliği beklentisi ortama hakimdi. Ne var ki, 1920'lerin sonunda, devlet-işadamı ilişkilerini ve iktisat politikası ortamını beklenmedik şekilde etkileyen iki önemli gelişme

4 Özellikle bakınız: B. Kuruç, *Mustafa Kemal Döneminde Ekonomi*, Ankara: Bilgi Yayınevi, 1987 ve B. Kuruç, *İktisat Politikasının Resmi Belgeleri: Söylev, Demeç ve Yazılar*, Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Enstitüsü, 1964.

oldu. Bu gelişmelerden biri, kuşkusuz, dünya ekonomik kriziydi. Büyük Krizin Türk ekonomisi üzerindeki doğrudan etkisinden belki çok daha önemli olan, krizin pazar ekonomisinin sorgulanmasını yoğun bir şekilde gündeme getirmiş olmasıdır. Böylelikle, modern bir ekonominin kurumlarını oluşturma çalışmaları, baştan itibaren, kaynakların akılcı ve verimli kullanımını sağlayacağı varsayılan, kişisel çıkar dürtüsü temelinde düzenlenmiş, kendi kuralları na göre işleyen piyasa mekanizmasının, özellikle az gelişmiş bir ülkede, optimal kaynak dağılımını sağlayabileceği konusunda ciddi kuşkularla birlikte yeralmışlardır. Buna ilave olarak, Büyük Krizin hemen ardından, İkinci Dünya Savaşı patlak vermiş ve modern Türk ekonomisini şekillendiren uluslararası konjonktürün zaten hassas olan yapısı daha da kritikleşmiştir. Durum böyle olunca, Türkiye'nin modern iktisadi kurumlarının ve politika belirleme süreçlerinin, uluslaşma ve kurumlaşma hareketlerini özel girişimcilik fikrinin çok daha rahat savunulabildiği farklı bir uluslararası konjonktür içinde tamamlamış bazı gelişmekte olan ülkelerinkinden oldukça değişik özellikler taşımasını normal karşılamak gerekiyor. Batı piyasa toplumlarının 1940'larda ve 1950'lerde içinde bulundukları ekonomik ve siyasal koşullar gözönüne alındığında, Türk hükümetlerinin piyasa dışında başka alternatifler aramaları doğal görünüyor. Sonuçta, ülkedeki devlet-işadamı ilişkilerinin, önemli ölçülere varan bir devlet müdahalesinin pek sorgulanmadan benimsendiği bir ortamda biçimlendiklerini görüyoruz.

Bu olgu, devlet-işadamı ilişkileri açısından kendi başına pek de sorun yaratmayabilirdi. Ne var ki, 1920'lerin sonu, devletle iş dünyası arasında belli bir düşmanlığın doğmasına yolaçan başka bir gelişmeye daha tanık oldu. Cumhuriyetin belli dönemlerinde politik söylemin önemli bir parça-

sı haline gelen bu düşmanlık, ilk olarak, dış ticaret rejiminde köklü bir değişiklik beklentisiyle girişilen aşırı spekülatif hareketlerin görüldüğü 1929 yılında ortaya çıkmıştır. 1920'lerin sonuna doğru, işadamları, daha doğrusu ellerinde Türk parası bulunduranların çoğu, Lozan Anlaşması'nın kısıtlayıcı maddeleri yürürlükten kaldırıldığında uygulamaya konması beklenen ticari kısıtlamalara ve sermaye denetimlerine karşı kendilerini korumaya çalıştılar. Bu da, ithal mallarında ve döviz kaynaklarında büyük bir spekülasyon anlamına geliyordu. Bu spekülasyon, ödemeler dengesinde zaten varolan güçlükleri iyice ağırlaştırdı ve Türk Lirası'nın değeri üzerindeki baskıyı daha belirgin hale getirdi. Böylece, Dünya Krizi'nin etkileri henüz başka yerlerde hissedilmeye başlanmadan Türk ekonomisi bir kriz dönemine girdi.

## Devletçiliği tanımlarken

1940'ların sonuna kadar iktisat politikası söyleminde önemli bir kavram olarak kalan 'devletçilik', daha Büyük Kriz'in ilk dalgaları yükselmeden bir iktisadi politika eğilimi olarak ortaya çıktı.[5] Bu eğilim, özellikle hükümetin önemle vurguladığı döviz kurunu istikrara kavuşturma hedefini belirliyordu. Bu çerçevede, hükümet yetkilileri, altın standardını makroekonomi politikasının temel taşlarından biri olarak gördüklerini açıkça belirtmişlerdi. Yetkililerin dengeli bir bütçeye ve dış ödemelerde açık olmamasına gösterdikleri titizlik de çok açıktı.

Bu amaçların gerçekleşmesinde müdahaleci yöntemlerin kullanılması öngörülmekte ve özel sektöre istikrarlı bir kalkınmada öncülük görevinin verilmesinin düşünülmedi-

5 Kuruç (1987), s. 34-7.

ği açıkça vurgulanmaktaydı. 1930'larda çıkartılan Türk Parasını Koruma Kanunu, bu yolda atılmış önemli bir adım niteliği taşır. Bu yasa, ilk önce, beş yıllık geçici bir süre için çıkartılmış, ancak daha sonra 1980'lere kadar hükümet politikasının önemli bir aracı olarak yürürlükte kalmıştır. İfadesi ve içeriği son derece bulanık olan bu yasa, Türkiye'deki iktisat politikası sürecinin bazı yönlerini net bir biçimde yansıtır. Hükümete döviz kurunun istikrarını sağlama sorumluluğu yükleyen yasa, hükümetin bu amaca yönelik alacağı önlemlerin içeriği hakkında yol göstermemiştir. Yasa, daha ziyade, döviz kurunun istikrarını bozmaya yönelik hareketlerde bulunanlara ne gibi cezalar verilmesi gerektiğinden sözetmektedir. Bazı araştırmacıların da belirttiği gibi, yasanın bu kadar uzun süre yürürlükte kalmasının nedeni, kısmen de olsa, her hükümete, pragmatik amaçlarına ve günün koşullarına göre yoruma açık olması, kararnameler yoluyla istediği uygulamayı yapma olanağı veren bulanık içeriği ve ifadelendiriliş biçimidir.[6]

1930'larda Türk Parasını Koruma Kanunu'nun çıkartılmasıyla birlikte döviz kullanımı merkezîleştirilmeye başlanmış ve uluslararası sermaye hareketleri üzerinde mutlak bir kontrol mekanizması kurumsallaştırılmıştı. İthalat permilerinin dağıtımını devlet üstlenmişti ve bu permiler ithalatçıların faaliyetlerini büyük ölçüde sınırlamakta, onları her bir ürünün ithalatında tümüyle hükümet yetkililerinin takdirine bağımlı hale getirmekteydi. İthalata getirilen bu sınırlamalar, teorik olarak, yerli üreticilerin yararınaydı. Ancak, bu üreticiler bile, özellikle başlangıçta ithal girdilere konulan koşul ve sınırlamaların tam bir netlik kazanmaması nedeniyle, yeni ithalat rejiminden yeterince memnun kalmamışlardı. Özellikle Teşvik-i Sanayi Yasası çerçevesin-

6 Mesela bakınız: S. İlkin ve İ. Tekeli (1982), s. 290-1.

de ithal edilen girdi ve ara mallara uygulanan gümrük muafiyetinin kaldırılması olasılığı sanayicilerle devlet arasında önemli bir itilaf konusu oluşturuyordu. Nitekim, 1932'de, 'devletçi' ekonomi bakanı Mustafa Şeref'in istifa etmesine yolaçan olaylardan biri bu itilaf oldu.

Mustafa Şeref'in yerine 'liberal' Celal Bayar'ın getirilmesi, erken Cumhuriyet dönemi üzerine çalışan iktisat tarihçilerinin bir hayli ilgisini çekmiştir. Bu olay, sonraları, Cumhuriyet hükümetinin uyguladığı politikalarda bir dönüm noktası olarak görülmüştür. Bu bakan değişikliği özel sektörün hükümet tarafından sürdürülen devletçi politikalara karşı duyduğu düşmanlığın ve iş dünyasının kendi seçeneklerini hükümete dayatacak kadar güçlü olduğunun bir göstergesi olarak da yorumlanmıştır.[7] Sözkonusu dönemde ortaya çıkan gelişmelere daha yakından bakılacak olursa, 1930'ların devlet-işadamı ilişkileri hakkındaki bu değerlendirmenin her iki iddiasına da karşı çıkmak mümkün olabilir. Politika belirleme sürecindeki gelişmeler, işadamları ile devlet arasındaki ilişkiler açısından, 1930'ların iki önemli özelliğini aydınlatacak nitelikte. İlk olarak, dönemin işadamları, temel makroekonomik değişkenlerdeki istikrarın sağlanabilmesi için devlet müdahelesinin giderek artması gerektiği yolunda bir inancın hakim olduğu bir ortamda yaşıyorlardı. Doğru veya yanlış, devlet müdahalesi ve istikrarsızlık arasında kesin bir seçim yapmanın kaçınılmaz olduğuna inanan işadamları, seçimlerini devlet müdahalesinden yana yapmışlardı. İşadamlarının 1930'lardaki şikayetlerine bakılacak olursa, bu şikayetlerin devletin rolünü arttırıcı politikalardan ziyade, istikrarsızlık yaratıcı müdahalelere yönelik olduğu görü-

7 Mesela bakınız: Kuruç (1987) ve D. Avcıoğlu, *Türkiye'nin Düzeni*, İstanbul: Cem Yayınevi, 1973, v.1, s. 458.

lür. Makroekonomik istikrarın büyük ölçüde güvence altına alındığı bu dönemde, sermayenin önündeki en önemli belirsizlik unsurunu müdahalenin sınırları oluşturuyordu. Böylelikle, işadamları, devlet müdahalesinin derecesini sorgulamaktan çok, özel sektöre ayrılmış olan alanda yeni güvenceler aramaktaydılar. İstedikleri, bu alanın sınırları içerisinde sahip oldukları hak ve ayrıcalıkların sürmesi, ve belki daha da önemlisi, bu sınırların açık ve net bir şekilde tanımlanmasıydı. Gerçekten de, devletin bu bağlamda yarattığı önemli bir belirsizlik söz konusuydu. İleride ele alınacağı gibi, 1930'ların devlet-işadamı ilişkilerine damgasını vuran da bu türlü bir belirsizlik olmuştur.

Hayli yaygın olan ikinci iddia, işadamlarının politika sürecindeki yönelimleri değiştirme güçlerinin bulunduğu iddiası da, bu dönemde benimsenmiş olan politikalara bakıldığında pek anlamlı görünmüyor. Mustafa Şeref'in yerine getirilen ekonomi bakanı, özel sektörün kabul edeceği biriydi. Ancak, onun izlediği politikalar da, bir işadamı açısından tümüyle tatminkar olmaktan çok uzaktı. İşadamlarının bu politikaların çoğu hakkında dile getirdikleri şikayetlere devam etmelerine rağmen, fazla bir değişiklik gerçekleşmedi. İktisat politikalarının belirlenmesiyle ilgili olarak iş dünyasının içinde bulunduğu zayıf konuma bakıldığında, Türk devletinin oldukça yüksek derecede bir özerkliğe sahip olduğu yadsınamaz. 1930'ların sonuna kadar işadamlarının şikayetlerinin sürmesi, ekonomi bakanlığını çoğu kez liberal görüşlü olarak tanımlanan birinin yaptığı dönemde bile, işadamlarının tercih ettikleri politikaları karar alma mevkiindeki yetkililere dayatamadıklarını gösteriyor.

İş dünyasının, özellikle de Milli Sanayiciler Birliği'nin, 1930'ların başında ekonomi bakanına muhalefet etmesinin sebebi, devlet müdahalesi araçlarını yeniden belirlemeyi amaçlayan bir kararın çıkartılması hazırlıklarıydı. Cumhu-

riyet hükümeti, hem Kamu İktisadi Teşekkülleri'nin (KİT) finansal yönetiminde yararlanmak, hem de sanayi kuruluşlarına kredi sağlamak için, 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası'nı kurmuştu. 1930'ların başında, ekonomi bakanı buna alternatif olarak, ilk işlevi yerine getirmek üzere bir Devlet Sanayi Ofisi'nin ve ikinci işlevden sorumlu olacak bir Sanayi Kalkınma Bankası'nın kurulmasını önermekteydi. Devletin sanayiye müdahalesini örgütlemeye yönelik olarak getirilen bu alternatif bakış açısına sanayiciler şiddetle karşı çıkmışlardı. İtilafın kaynağını Sanayi Kalkınma Bankası'nın sermaye kaynağıyla ilgili sorular oluşturmaktaydı. Diğer sermaye kaynaklarının sınırlı olmasından dolayı, sanayicilere sağlanan gümrük muafiyetlerinin azaltılması yoluna gidilmesinin dışında seçenek gözükmemekteydi. Bu uygulama, 1927'de 25 yıl geçerli olacak şekilde çıkartılan Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun getirdiği bu muafiyetlerin, yürürlükte kalmaları gereken süre tamamlanmadan kaldırılmaları anlamına gelecekti.

İşadamlarının karşı çıktığı nokta, ayrıcalıklarının böyle keyfi bir şekilde sona erdirilmesiydi. Milli Sanayiciler Birliği tarafından Sınai Kalkınma Bankası'na duyulan tepkileri dile getirmek amacıyla hazırlanan raporda en çok vurgulanan nokta, Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun maddelerinde değişiklik yapılması önerisinin iş ortamını istikrarsızlığa sürüklediğiydi.[8] Bu arada, ekonomi bakanının önerdiği değişikliklerin, o sırada geçerli olan düzenlemelerden daha yoğun bir devletçi nitelik taşıdığı da son derece kuşkulu. Mesela, Mustafa Şeref, ithal edilen hammadelere gümrük vergisi uygulamak suretiyle efektif koruma oranını azaltma yoluna gitmişti. 'Devletçi' ekonomi bakanının bu davranışının, tarım malları üreten ve ihraç eden ülkenin mukayeseli

8 İlkin ve Tekeli (1982), s. 215.

üstünlüklerine uygun bir ticaret politikası izlemesini sağlamaya yönelik olduğu söylenebilir. Mustafa Şeref'in yürürlüğe koymaya çalıştığı selektif korumacılık politikasının da, Türk sanayinin rekabet edebileceği alanlarla ancak piyasa işaretlerini tamamen gözardı ederek desteklenebilecek alanlar arasında bir ayrım yapma isteğini yansıttığını düşünebiliriz.[9]

Şeref'ten sonra göreve getirilen Bayar, özel sektörün kaygılarını ortadan kaldırmayı başarmasına rağmen, uyguladığı politikalarda kendinden önceki meslekdaşına göre hiç bir anlamda daha liberal değildi. Bayar, Devlet Sanayi Bürosu ve Sınai Kalkınma Bankası'nın görevlerini yeni kurulan Etibank bünyesinde birleştirerek Şeref'in düşündüğünden farklı bir model getirdi. Böylece, bir bakıma, Sanayi ve Maadin Bankası modeline geri dönüş yapılmış oldu. Ancak, devlet sektöründe asıl genişleme Bayar zamanında görüldü. Sovyet uzmanların yardımı ve Bayar'ın koordinatörlüğü ile Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde pek çok KİT kuruldu. Bazı yönlerden bu yeni strateji eski bakan Şeref'in tasarladığından çok daha devletçi bir özellik taşıyordu. Şeref'in yapmak istediği, o zamanlar 'Santral Fabrikalar' diye adlandırılan ve özel sektöre ucuz girdi sağlama işlevini yerine getirecek devlet teşekküllerinin kurulmasını kapsayan bir strateji geliştirmekti. Bu düşünce, büyük ölçüde, tekstil sektöründeki küçük işletmeciliği desteklemek amacıyla ortaya atılmış gibi gözüküyordu. Oysa Bayar döne-

---

9 O dönemki ekonomi politikaları üstüne ayrıntılı bir tartışma için özellikle bakınız: İ. Tekeli ve Selim İlkin, *1929 Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1977; Tekeli ve İlkin (1982); Korkut Boratav, *Türkiye'de Devletçilik*, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1974; Kuruç (1987). O dönemlerde bu sorunsalla ilgili olarak yazılan çalışmalardan özellikle bakılması gerekenler: Haldun Derin, *Türkiye'de Devletçilik*, İstanbul, 1940 ve Yorgaki Effimianidis, *Cihan İktisad Buhranı Önünde Türkiye*, İstanbul: Kağıtçılık ve Matbaacılık AŞ, 1935.

minde, tam tersine, kamu sektörünü geliştirme politikalarında, özel sektörle çok az bağlantısı bulunan, kendine yeterli 'Koordine Fabrikalar'ın kurulmasına yönelinmişti. Bu ikinci dönemde, küçük sanayii destekleyici nitelikteki politikalara pek rastlanmıyor. Sanayide, gereksiz ve hatta zararlı olduğu gerekçesiyle, rekabete karşı genel bir soğukluk gösterildi ve rekabetin sınırlandırılması için alınabilecek önlemler tartışıldı. 1933'te aşırı üretimi engellemek amacıyla yayınlanan Sürprodüksiyon Kararnamesi, hükümetin bu alandaki tutumunu sergileyici önemli bir örnektir. Bu girişimin, Sanayiciler Birliği tarafından hararetle desteklendiği de söyleniyor.[10]

Bu dönemde, işadamları diğer piyasa-dışı politikaları da onaylamakta, hatta bu tür bazı politikaları bizzat kendileri hükümete önermekteydiler. Mesela, iç talebin daralması karşısında hükümete devlet memurlarını yerli malı kullanmaya zorlayan önlemler uygulaması önerisinde bulunmuşlardı. Böyle bir uygulamanın yolaçacağı fiyat yükselmelerine karşı geniş çaplı fiyat denetimlerinin getirilebileceği fikri de, gene, özel sektörden gelmişti. Görüldüğü gibi, çok ilginç bir olguyla, 1930'lardaki uygulamanın en devletçi yanını oluşturan fiyat denetimlerinin işadamları tarafından onaylanması ve hatta desteklenmesi olgusuyla karşı-karşıya bulunuyoruz.

Buraya kadar, 1930'lardaki devlet-işadamı ilişkileri işadamlarının yalnızca bir kesimine bakarak, sanayiciler açısından incelenmeye çalışıldı. Sanayiciler, iş dünyasının öteki kesimlerine göre seslerini daha fazla duyuran bir grup oluşturdukları halde, hem sayıları hem de ekonomideki ağırlıkları açısından ticaret erbabından, özellikle de ithalat ve ihracat faaliyetleriyle uğraşan tüccarlardan daha küçük

10 İlkin ve Tekeli (1982), s. 219.

bir gruptular. Özellikle 1932'den sonra, tüm 1930'lar boyunca bu dış ticaret faaliyetleri geniş bir denetim altına alındı. Dış ticaretteki devlet kontrolü Şeref'in istifasından sonra belirgin bir şekilde arttı. İkili anlaşmalara dayalı takas sisteminin kabulü hükümetin her yeni dönemde değiştirerek uyguladığı ithalat kotalarıyla birlikte devreye girdi.[11] Uygulamaya konulan ticaret rejiminde bürokratik kırtasiyecilik çok yüksek boyutlardaydı ve ithalatçıların kısıtlamalardan kaynaklanan yakınmaları hiç bitmek bilmiyordu. Hükümet, uluslararası pazarların durumundan da yararlanarak ihracatı çok az da olsa teşvik edebildi. Bununla birlikte, ihracatın artırılması için vergi kolaylıklarına gidilmemesi de epeyce ilginç bir olgu. Dengeli bir bütçe politikası izlemeyi hedefleyen hükümetin gözünde tüm vergiler herşeyden önce kamu finansmanına kaynak yaratma araçlarıydı. Vergilerin kaynak dağıtımını etkilemekteki rolüne pek aldırış edilmiyor, bu nedenle ithalat ve ihracata eşit vergi oranları uygulanıyordu. İhracatçılar, yalnızca ithal girdilerine uygulanan gümrük muafiyeti yoluyla teşvik ediliyorlardı. Bu alanda da, söz konusu girdilerin iç pazarda satılmasını önlemeye yönelik pek çok bürokratik işlemin ağırlığı mevcuttu.

Daha önce de belirtildiği gibi, Türkiye'de sermayenin bakış açısını ve tavrını belirleyen olgu, müdahaleciliğin ve korumacılığın kendisi değil. Girişimcilik ortamının niteliğini belirleyen, daha ziyade, belirli sektörlere tanınan hak ve ayrıcalıklarla ilgili belirsizlikti. Görevi ilk devraldığı sırada Bayar, sermaye kesimine Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan kaynaklanan avantajlarının süreceğine ilişkin güvence vermişti. Ancak Büyük Krizin damgasını taşıyan bir ortamda denk bütçe hedefinin yarattığı mali baskılar, bu

11 Kota sistemi 1937 yılında ithalatçıların lehine kaldırılmıştır.

alanda verilen sözlerin tutulmasını büyük ölçüde engelledi. Üstelik, uygulamaya konulan bazı olağanüstü vergilerle yasanın sağladığı avantajlar sürekli aşındırıldı. Sadece işçi ve memurlara uygulanan vergiler bile, piyasa talebini kısıtlayıcı etkileri dolayısıyla, iş dünyasında sürekli bir yakınma konusu oluşturuyorlardı. 1930'larda vergiler, izlenen politikalardan kaynaklanan belirsizliğin en yoğun olarak yaşandığı bir alan durumundaydı. Bununla birlikte, esas belirsizlik, özel sektör faaliyetinin meşru sayıldığı alanın tanımlanmasında ortaya çıkmaktaydı. İşadamları, toplum içerisindeki konumlarının koordinatlarından ve devlet müdahalesinin sınırlarından bir türlü emin olamıyorlardı.[12]

CHP'nin daha az devletçi kanadına yakınlığıyla tanınan dönemin önemli siyasetçisi Necmeddin Sadak, bu belirsizliği açıkça tartışma gündemine sokmuştu. Kendisi, devletçilik döneminin sonuna doğru, 1945 yılında, Türkiye'de devletçilikle ilgili temel sorunun devlet sektörünün sınırlarının belirlenememesinden dolayı özel sektöre bırakılacak alanın bir türlü netleştirilememesi olduğunu savunmaktaydı.[13]

Özel sektöre de yer veren bir iktisadi kalkınma stratejisinin başarısı açısından, sözkonusu belirsizliğin oluşturduğu sorunların, o zamanın bazı aydınları tarafından da anlaşılmış olduğunu görebiliyoruz. Bu aydınlar, bu konudaki görüşlerini çoğu zaman Osmanlı devletinin ekonomik alanda geri kalmışlığının nedenleriyle ilgili tartışmalar bağlamında

---

12 İlkin ve Tekeli (1982), hükümete yakın aydınların ve politikacıların bakış açıları doğrultusunda devletçiliğin farklı tanımlarını sınıflandırıyor ve bu noktada birbiriyle çelişen görüşlerden dolayı ortaya çıkan karmaşaya işaret ediyorlar. Devletçilik kavramının farklı tanımları için bir diğer kaynak ise Arif T. Payaslıoğlu, "Türkiye'de Siyasi Partilerin Ekonomik Görüşleri" *Türkiye Ekonomisinin Elli Yılı Semineri*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1973.

13 *Akşam*, 16 Aralık 1945. Bu açıklama, aynı zamanda F. Ahmad'ın *Turkish Experiment in Democracy: 1950-1975*, Londra: C. Hurst and Company, 1977, çalışmasında da yer almaktadır.

ortaya koyuyorlardı. Bu çözümlemelerin çoğunda, azgelişmişliğin iki önemli nedeni olduğu öne sürülüyor. Korumacı bir iktisat politikasının uygulanmayışı bu nedenlerden bir tanesini oluşturuyor. Bu bağlamda, İmparatorluğun Osmanlı yöneticilerinin ekonomik gelişmenin mantığını kavrayamamaları yüzünden geri kaldığı iddia ediliyor. Ekonomik gelişmenin mantığını kavrayamamak ise, 1930'larda liberalizmin değil, merkantilizmin meziyetlerinin keşfedilemediği anlamına geliyordu.[14] Dolayısıyla tarihi gidişatını tersine döndürecek olan, merkantilist politikaların uygulamaya konmasından başka bir şey değildi. Yerli sanayii ve sanayiciyi korumaya kararlı bir merkantilist politikalar paketi, uluslararası ekonominin koşullarına uyum sağlamak için gerekli olan şeydi. Sözü edilen paketle yerli üreticilere açık ve net bir destek sağlanmalıydı ve bu destek uzun vadede iş ortamının istikrarına katkıda bulunabilmesi için yeterince tutarlı olmalıydı.

İmparatorluğun geri kalmasına yolaçan ikinci tarihsel neden olarak ise, özel mülkiyetin güvence altına alınmamış olması gösteriliyordu.[15] Özel mülkiyetin garanti altına alınmamış olması yüzünden ülkede sermaye birikiminin gerçekleşemediği ve kendinden emin bir sermaye sınıfının ortaya çıkamadığı vurgulanıyordu. Özel girişimciliğin yasal zeminin önemini bu şekilde vurgulayan yazarların amacı, herşeyden önce dönemin politikacılarına belirli bir mesaj vermekti. Böylelikle, politikacıların, devletçiliğin anlamı konusundaki karmaşaya son verilmesinin ve bu karmaşanın devlet müdahalesinin sınırlarıyla belirlenen özel sektörün meşru alanının ortaya çıkmasını önleyici etkilerinin ortadan kaldırılmasının ne derece önemli olduğunu gör-

14 Mesela bakınız: Derin (1940) ve Yusuf Kemal Tengirşenk (1935).

15 Effimiadis (1935) ve İsmail Hüsrev Tökin, *Türkiye'de Köy İktisadiyatı*, Ankara: Kadro Mecmuası, 1934.

meleri amaçlanıyordu. 'Devletçiliğin tanımlanmaya çalışıldığı' bu dönemde, devletçilik kavramının değişik yorumları, iş ortamını ilgilendiren belirsizliklerin tartışılmasında önemli bir yer tutuyordu.

O yıllarda Türkiye'de liberalizmin artık her yerde çöktüğü inancı hakimdi. Yalnızca Büyük Kriz değil, aynı zamanda hem Rusya'da hem de İtalya ve Almanya'da kapitalist-olmayan modellerin uygulanması, Türk siyasal çevrelerini derinden etkilemişti. Dönemin çoğu aydın ve politikacısı açısından İtalya ve Rusya'dan alınacak dersler arasında pek bir fark yoktu. Sözü edilen dersler her şeyden önce, devletçi yönelişlerin gerekliliğiyle ilgiliydi. Ancak, devletçiliğe yüklenecek anlam, açık olmaktan son derece uzaktı.

Hem Atatürk'ün hem de Başbakan İnönü'nün 1930'ların başında Türk toplumunun devletçi zihniyetinden ve bu zihniyetle devletin izlediği politika süreçleri arasındaki uyumdan sözettiklerini görüyoruz. 1930'ların sonuna gelindiğinde, bu iki devlet adamının, bu kez daha kuvvetli bir vurguyla, Türk devletçiliğinin doğası hakkında görüş bildirdiklerine tanık oluyoruz. Bir yandan Türk devletçiliğinin liberalizmden farklı olduğunu belirtilirken, diğer yandan da özel sektörün sanayileşme ve kalkınma çabalarında öncü rolü üstlenmekte başarısız kaldığını dile getiriliyordu. Bu arada kimi CHP üyeleri de devletin iktisat rejimini 'devlet sosyalizmi' olarak nitelendiriyorlardı. 'Gelişmiş bir sosyalizm türü' ise, 1942-46 arasında Başbakanlık yapan tanınmış bir politikacının devletçiliğe yakıştırdığı bir başka nitelemeydi.[16]

Daha genel düzeyde konuyla ilgili iki yaygın görüş vardı. Bu görüşlerden bir tanesi, özel sektörün başarılı olamadığı alanlara devlet müdahalesini öngörüyordu. 'Bireyin yapamadığını devlet yapar' diye kısaca ifade edilen bu görüş,

16 Payashoğlu (1973).

müdahalecilik konusuna ılımlı bir yaklaşım getiriyordu. Bu görüş, mesela, liberal düşünceye bağlanmayı açıkça reddeden Celal Bayar'ın da benimsediği bir görüştü. Kendisi 1936'da şu ifadeyi kullanmıştır: "Bizler istihale (değişme) devri geçiriyoruz. Liberalizmi -dilim dahi dönmüyor, bu kelime bana o kadar yabancı geliyor- yıkaraktan, memleketimizde güdümlü bir ekonominin esaslarını kurmak istiyoruz."[17] Özel girişimcilik yanlısı ve liberal olarak adlandırılan aydınlar arasında dahi, toplumun genel harcamaları için gereken kaynakların yaratılmasında, sanayinin örgütlenmesinde, dış ticaretin kontrolünde ve toplumsal eşitsizliklerin düzeltilmesinde devletin önemli roller üstlenmesi gerektiği savunuluyordu.[18]

İkinci görüş, daha radikaldi ve savunucuları özel sektörün istekli ve yetenekli olup olmamasına bakmaksızın bazı alanlarda devlet sektörünün faaliyet göstermesinin daha uygun olacağını öne sürmekteydiler. Bu görüşe göre, özellikle stratejik öneme sahip iktisadi üretim devletin faaliyet alanına girmeliydi. Bu görüşü savunanlar, devlet sektörünün faaliyet alanının, ulusal amaçlar doğrultusunda genişletilebileceğini ifade ediyorlardı. CHP'nin İsmet İnönü ve Recep Peker gibi önde gelen üyeleri, *Kadro* dergisinin editörleri ve Ahmet Hamdi Başar gibi kimi bağımsız aydınlar, bu yaklaşımın hararetli savunucuları arasında yer alıyorlardı.[19]

---

17 Kuruç (1987), s. 137.

18 Mesela, Ahmet Ağaoğlu bu anlamda bir 'liberal'di. Türkiye'de 1930'larda kelimenin tam anlamıyla liberallerin bulunmayışına ilişkin, bakınız: A. Trak (Buğra), "Liberalizm-Devletçilik Tartışması: 1923-1939", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, c. 4 (1984).

19 Mesela bakınız: İ. İnönü, "Fırkamızın Devletçilik Vasfı", *Kadro*, no. 22 (1934); R. Peker, *İnkılap Dersleri Notları*, Ankara: Ülkü'nün Kitapları, 1936; A. Hamdi Başar, *İktisadi Devletçilik*, 6 cilt, İstanbul, özel baskı, 1931-1943. İktisadi gelişme ve devlet üzerine bu yaklaşımın genel bir değerlendirmesi için, bakınız: A. Trak (Buğra), "Development Literature and Writers from Underdeveloped Countries: The Case of Turkey", *Current Anthropology*, c. 6, no. 1 (Şubat 1985).

Her iki yaklaşımda da güçlü bir pragmatizm ögesine rastlanıyordu. Tüm ilgili taraflar, devletçiliğin bir doktrin özelliği taşımadığını ve Cumhuriyetin ekonomi felsefesinin temelde pragmatik bir nitelik sergilediğini vurguluyorlardı. Yine tüm tarafların ortaklaşa altını çizdiği bir diğer nokta ise, Türk devletçiliği ile 'Bolşeviklik' arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığıydı. Ülkenin Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın hazırlıklarında Sovyet uzmanların bizzat görev aldığı bir dönemde, bu yaklaşım, özel sektörün içini biraz olsun ferahlatmış olmalı. Gene de, politikaların belirlenmesinde pragmatik tutumun vadettiği güvence pek sağlam sayılmazdı. Sözkonusu pragmatizm, her şeyden çok, keyfi devlet müdahelesinin ne derece önemli olabileceğine işaret ediyordu. Bu koşullar altında, devlet, ekonomiye müdahalesini gerekli her durumda artırabilecekti. Müdahalenin gerekli olup olmadığına karar verecek olan da, gene, devlet yetkilileriydi.

Pragmatik nitelikleri dolayısıyla Türk devletçiliğine ilişkin bu görüşlerin hiçbiri özel sektörün kuşkularını giderebilecek nitelikte değildi. Ama, ikinci yaklaşım, ayrıca özel sektöre karşı bir husumet besliyordu. Bu yaklaşımda göze çarpan ilk özellik, geç-sanayileşen ülke hükümetlerinin, özel sektörün gelişme düzeyi ile saptanan modern bir sanayi hedefi arasındaki uçurum karşısındaki sabırsızlıklarıydı. Bu yaklaşım doğrultusunda, hükümet çevrelerine yakınlığı ile bilinen kimi politikacı ve aydınlar, özel sektörün ülke kalkınmasında başrolü oynayabileceğine dair kuşkularını açıkça dile getiriyorlardı. Bu kuşkular, özellikle, Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan yararlanan ilkel ve teknoloji yönünden eskimiş işletmelerle ilgili olarak ortaya konuyordu. Radikal devletçilikten yana olanlar, bu işletmelerin, Cumhuriyet hükümetinin devreye soktuğu sanayi kalkınma modeliyle uzaktan ve yakından bir ilişkisinin ola-

mayacağını belirtiyorlardı.[20]

Üstelik, özellikle 1929'un ihtikar olaylarının da etkisiyle, radikal devletçiler, işadamını vatan haini değilse bile en azından kaçakçı ya da kanun-dışı bir kimse olarak görme eğilimindeydiler. Bunun da ötesinde, pek çok hükümet yetkilisi ticari faaliyette daima potansiyel bir istismarın bulunduğuna inanıyorlardı. Bu inanış, özellikle dönemin dış ticaret politikasına yansıyordu. 1930'ların dış ticaret politikası, hem uygulanabilmesi hem de ihracatçılar ve ithalatçılar tarafından suistimal edilmemesi için, karmaşık bir bürokratik mekanizmalar ağı gerektiriyordu. Bu açıdan, Türkiye'de politika belirleme sürecinin en karakteristik özelliğini sergilediği söylenebilir: Türkiye'de bir yasa çıkartıldığı vakit, hemen ardından, işadamlarının bu yasanın boşluklarından yararlanarak suistimale yönelmelerini önlemeyi amaçlayan bir yasa daha koymak ihtiyacı hissedilmiştir. Mesela, 1931'de ithalat kotaları belirlenirken, hükümete spekülasyonu önleme olanağı vereceği düşüncesiyle her dönemde mal listelerini değiştirmeyi mümkün kılan bir mevzuat ve Kaçakçılığın Men ve Takibine Dair bir yasa da hemen yürürlüğe konulmuştu.[21] Böylesine karmakarışık bürokratik kurallarla tıka basa doldurulmuş olan hemen hemen tüm ticaret sistemlerinin ortak özelliği, suistimale açık alanların bir hayli fazla olmasıdır. Ayrıca, 1930'larda uygulanan ticaret rejiminin özel kesimin davranışlarını biçimlendirmekte önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Büyük ölçüde o zamanki krizin gerekli kıldığı bu rejim, Türk özel kesiminin doğuş yıllarında uygulamaya sokulmuştur ve bu kesimin rejimin niteliğinden önemli

20 Mesela bakınız: V. Nedim Tör, "Bizde Hususi Teşebbüsün Zaferi", *Kadro*, no. 131 (1933) ve A. Hamdi Başar, "Sanayici Efendilerimiz Biraz Susar mısınız?", *Kooperatif*, c. 1, no. 5 (1932).

21 İlkin ve Tekeli (1982), s. 225-7.

dersler çıkarttığı görülebilir. Sözkonusu dış ticaret rejimi, iş dünyasına, faaliyetlerini her an değişen bir ortama uyarlanabilecek tarzda esnekleşebilmenin önemini öğretmiş. Ayrıca, 1930'larda ithalatçılar, ithalat faaliyetlerini daha rahat bir şekilde sürdürebilmek için sözde sanayi yatırımlarına yönelirken, ihracatçılar da ellerindeki ayrıcalıklı ithal mallarını pazarlamanın yollarını aramışlar.[22] Böyle bir konjonktürde rant arayışı, adeta bir doğum lekesi gibi Türk iş dünyasının en gözde faaliyet alanı olarak ortaya çıkmış ve bugün iyice bulanık olan, sanayici-tüccar veya ithalatçı-ihracatçı ayrımı, daha o zamandan bulanıklaşmaya başlamış.

Radikal devletçilerin özel sektöre olan düşmanlıkları bu kesimin istenmeyen bir takım davranışlarına yolaçıyor, bu davranışlar da sözkonusu düşmanlığı daha da pekiştiriyordu. Bayar, kısmen de olsa, radikal devletçilerin özel sektörün sanayi alanındaki ağır aksak gelişme çabalarına karşı sabırsız tutumlarını paylaşmaktaydı.[23] Bazı tüccarların özellikle dış ticaret faaliyetlerinde dürüst davranmamalarından dolayı ülke ekonomisinin yaşadığı sorunlar ve uğradığı kayıplar da, Bayar'ı bir hayli düşündürüyordu. Böylece, bu tür tüccarlara karşı etkili yaptırımlar getirilmesinden yana tavrını koydu.[24] Daha önce de ifade edildiği gibi, Bayar'ın ekonomi bakanlığı döneminde hem kamu sektörünün genişletilmesi, hem de özel girişimcilik faaliyetlerine uygulanan denetimlerin sürdürülmesi birarada yürütülmüştür.

Gene de, Bayar'ın döneminde iş dünyası ile siyasiler ara-

---

22 Özel sektörün bu tür hareketi, dönemin bazı politikacıları tarafından farkedilmiş ve eleştirilmiştir. Bu tür saptamalar ve eleştirilerin kaynakları için, bakınız: İlkin ve Tekeli (1982), s. 233-4.

23 Kuruç (1987), s. 123.

24 Kuruç (1987), s. 205-6.

sındaki karşılıklı güvensizlik duygusu belli bir seviyenin altında tutulabildi. 1937'de kota sisteminin kaldırılmasına yönelik bazı adımlar atılarak, ticaret rejiminin giderek daha da liberalleşeceği mesajı verildi. 1937, aynı zamanda, Bayar'ın, radikal devletçi Recep Peker'in yerine Başbakan olarak atandığı yıl oldu. Aynı yılın başlarında yaşanan bazı gelişmelerin ışığında, Peker'in görevinden alınmasının Mustafa Kemal'in CHP'deki radikallere karşı takındığı tavrın bir sonucu olduğu iddiaları gerçekçi görünüyor.

1937 yılının başında, 1924 Anayasası'nda iki önemli değişiklik yapıldı. Bu değişikliklerden ilki, devletçiliği ülkenin siyasal rejiminin temel ilkelerinden biri olarak anayasaya sokmaktaydı. İkinci değişiklik ise, anayasada tanımlanan mülkiyet haklarında bazı düzenlemelere gidilerek ülke çapında bir toprak reformu yapılmasını hedefliyordu. Bazı parlemento üyeleri bu tekliflere şiddetle karşı çıktılar. Bu mühalif üyeler, mesela liberalizme ya da sosyalizme inanmanın bir anayasa ihlali olup olmadığı sorusunu gündeme getirdiler.[25] Söz konusu değişikliklerin gerçekleştirilmesini ısrarla isteyen radikal devletçiler, bu soruya olumlu yanıt verdiler. Aynı zamanda, iktisadi gelişmenin böylesine erken bir aşamasında mülkiyet haklarında değişiklik yapmanın yaratabileceği istikrarsızlık unsuruna dikkati çeken politikacılara karşı da direndiler. Bununla birlikte, etkili bir toprak reformu uygulamasını başaramadılar. Türkiye Cumhuriyeti tarihi boyunca, toprak reformu, 1940'larda, 1960'larda ve 1970'lerde sık sık gündeme geldi. Her gündeme gelişinde de, sadece büyük toprak sahipleri arasında değil, aynı zamanda hiçbir zaman tam anlamıyla emin olamadıkları mülkiyet haklarının çiğnenmesi tehlikesine karşı son derece duyarlı olan öteki sermaye kesimleri arasında da huzur-

25 Kuruç (1987), s. 138-40.

suzluk ve kargaşa yarattı. Eğer hükümet 1930'larda tarım reformunu başarıyla gerçekleştirebilmiş olsaydı, piyasa ekonomisi, belki de, daha sağlam temeller üzerinde gelişebilirdi. O zaman, tarımsal verimlilik istenen düzeye ulaşır, gelir dağılımı sorunu büyük ölçüde çözümlenir ve mülkiyet haklarını düzenleyen mevzuatta süregelen belirsizlik ve kuşkular bir defada ortadan kaldırılabilirdi.[26]

Sarkacı biraz daha devletçilik tarafına kaydıran bu anayasal değişikliklerden sonra Bayar'ın Peker'in yerine atanması, Mustafa Kemal'in yaşanan gelişmelerden memnun kalmadığı anlamında yorumlanabilir. Ama 1938'de, Atatürk'ün ölümünden kısa bir süre sonra, Bayar görevinden istifa edecek ve böylece ekonominin üzerindeki sürekli artan müdahalecilik eğilimi yeniden güçlenecekti.

1939'da uygulanmaya konması öngörülen İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, birincisine göre daha az devletçi bir niteliğe sahipti. Bu plan, devlet müdahalesini sınırlandırmayı ve özel sektörün faaliyetlerini daha önemli kılmayı amaçlayan düzenlemeler içeriyordu.[27] Ne var ki, hükümet değişikliği ve İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması üstüste gelince 1940'ların başında tamamen farklı bir politika süreci devreye girmiş ve iş dünyası bir anda kendini Bayar'ın Başbakanlığı döneminkinden çok farklı bir ortamda bulmuştur.

Bayar'ın istifasından sonra kurulan kabinede, özellikle son zamanlarda giderek arttığı belirtilen yasadışı kazançların önünü alma sorumluluğunu üstlenen bir Ticaret Ba-

---

26 W. Arthur Lewis başta olmak üzere, kalkınma iktisatçıları genellikle bir ülkenin iktisadi gelişimindeki önemli bir etkeni, sanayi gelişiminden önce tarımsal gelişimin gerçekleşmiş olmasıyla tanımlamaktadırlar. Mesela bakınız: W. A. Lewis, "Reflections on Development", Ranis ve Schultz'un (1990) içinde. Bu nokta, kısmen de olsa, Güney Kore'nin başarısını açıklamaktadır.

27 Birinci ve İkinci planlar arasında bir karşılaştırma için, mesela, bakınız: Korel Göymen, "The Stages of Etatist Development in Turkey", *METU Studies in Development*, c. 1 (1979), s. 51-81.

kanlığı yer alıyordu.[28] Bu bakanlığın ihdası, 1940'larda giderek artan devlet-özel sektör çekişme ve düşmanlıklarına önemli bir başlangıç noktası teşkil eder. Zaten, bir yandan aşırı bürokratik denetim mekanizmaları, diğer yandan rejimin kendisiyle ilgili belirsizlikler, özel kesimin tutumunu ve bakış açısını daha 1930'larda olumsuz olarak etkilemeye başlamıştı. 1940'ların deneyimi ise, iş ahlakı açışından ancak sarsıcı ve çökertici olarak nitelendirilebilir.

1940'lı yıllara, hükümete İkinci Dünya Savaşı nedeniyle doğacak sorunların çözümü için ekonomiye geniş ölçüde müdahale etme imkanı sağlayacak bir Milli Korunma Kanunu'nun tartışma ve hazırlıklarıyla girildi. Tartışma, ithalat ve ihracatın devletleştirilmesi konusunda yoğunlaşmaktaydı. Ancak, devletleştirmenin çok daha geniş bir alana yayılacağına dair belirgin ipuçlarına da rastlanıyordu. Ticaret bakanının 'nazik' bir ifadesinde şöyle diyordu: "Tacirin cemiyet içinde ve iktisadi hayatta bir fonksiyonu olduğuna kani bulunmaktayız. Harp sonunun getireceği iktisadi şekli vuzuhla görmeğe imkan olmadığından bu zümrenin lüzumsuzluğunu bugünden kestirmek mümkün değildir."[29]

Özel sektörün ticari faaliyetleri hakkında kullanılan bu tür bulanık ifadeleri, üst düzey hükümet yetkililerinin toplum zararına faaliyetlerde bulunan işadamlarına yönelik daha açık tehditleri izledi. Bu tehditler, aslında, bir bakıma tüm iş dünyasını hedef alıyordu. 1940 yılında Başbakan Refik Saydam şöyle diyordu: "Biz tüccarı millet hayatında lazım bir unsur telakki ediyoruz. Bu unsurun kendi normal yaşamasını kendisi eğer takdir ve temin ederse, devletten ve hükümetten kendisine yardım gelir... Fakat tüccar bunu böyle telakki etmezse, tamamen içimizden çıkması lazım gelen bir unsur olduğuna kanaat getirerek ona göre

28 Kuruç (1987), s. 206.

29 Kuruç (1964), s. 65.

hareket etmek kararındayız.."[30] Bu şekilde ticaretle uğraşan özel sektörün varlığının tüccarların kendi davranışlarına bağlı olduğunu belirttikten sonra, Saydam, özellikle ithalatçıları kastederek şöyle demişti: "Vazifelerinin yalnız kendi manfaatlerine inhisar etmediğini, onun fevkinde umumi menfaatın hakim olduğunu anlatmağa çalışacağım, olmadığı takdirde (...) ithalatı yalnız devlete inhisar ettirmek teşebbüsüne geçeceğim."[31]

Sonuçta dış ticaret faaliyetleri devletleştirilmedi. Ancak, onlar da, iktisadi hayatın diğer alanları gibi, hükümet tarafından yoğun bir şekilde denetlendi, düzenlendi ve sınırlandırıldı. Bununla birlikte, denetimler üretimin azalmasını önlemekte ve ihracatı artırmakta pek etkili olamadı. Temel ihtiyaçların karşılanmasında giderek büyük açıklar görülmeye başlandı ve ekonominin üstündeki enflasyonist baskılar iyice arttı. Hükümet bu sorunları fiyat kontrollarıyla aşmaya çalıştı. Sorunların çoğu, kısmen öteki ülkelerin de karşılaştığı savaş zamanı güçlükleriydi. Ancak, yine de, modern Türk girişimci sınıfının doğuş yılarında devlet-işadamı ilişkileri üzerinde belirleyici bir etki yaparak, son kertede özel kesimin tavır ve davranışlarını biçimlendirdiler.

Hükümetin iş dünyasına karşı husumeti ekonomiyi denetlemekte aciz kaldığı ölçüde arttı. Savaş zamanı vurgunculuğu, özel sektöre güvenilemeyeceğinin genel bir kanıtı olarak gösterilmeye başlandı. Bu olgu, daha önceden iş dünyası ve CHP'nin radikal devletçi kanadı arasında varolan güvensizliği, şimdi, bu kanatın iktidara geldiği dönemde daha da artırmaya başladı. O yılların gazeteleri şöyle bir tarandığında bile, söz konusu dönemin düşmanlık ve korku dolu ortamı kolayca görülebilir. Özellikle 1942-45 yılla-

30 Kuruç (1964), s. 68.

31 Kuruç (1964), s. 69.

rı arasında, gazetelerin birinci sayfalarında büyük-küçük pek çok tüccar hakkında ihtikar suçlamalarının yeralmadığı bir tek gün bile geçmiyordu. Önceleri devlet memuru olup da sonradan iş dünyasına geçen kimseler en başta suçlananlar arasındaydı; fiilen devlet memurluğu sürerken bu görevlerini kişisel çıkar sağlamak amacıyla kötüye kullananlar kategorisinde suçlananlar da az sayılmazdı. 1945 bütçesi mecliste tartışılırken kimi parlamenterler, politikacılar ve devlet memurlarıyla işadamları arasındaki gizli ilişkileri soruşturmak üzere, tıpkı 1920'lerde Atatürk'e karşı düzenlenen başarısız suikast girişiminin ardından kurulan İstiklal Mahkemeleri gibi, özel mahkemeler kurulmasını talep ettiler.[32]

Bu dönemde devlet görevlileri arasından iş dünyasına geçenlerin sayısının hayli kabarık olması (bkz. Çizelge II.6), söz konusu suçlamaların pek de asılsız sayılmaması gerektiğini gösteriyor. Burada esas garip olan nokta, hükümetin yürürlükteki yasalar çerçevesinde suçluları cezalandırmak yerine, tüm iş dünyasını etkileyen olağanüstü önlemlere başvurarak tepki göstermesiydi. Siyasal otorite, savaş koşullarının azdırdığı vurgunculuğu önlemekte başarısız kalmaktaydı; ekonominin aşırı düzenleme ve müdahalelerden dolayı dengesi bozulmakta ve rant faaliyetine doğru giderek artan bir eğilim göze çarpmaktaydı. Diğer yandan devlet bütçesi üzerinde büyük baskılar oluşmuştu; toplumun genelinin yoksulluk içinde kıvrandığı bir ortamda kısa zamanda aşırı zenginleşen şahısların faaliyetlerini denetleyip vergilendirememek hükümet yetkilileri için son derece sıkıntı vericiydi.

Bu dönemde uygulanan olağandışı vergilerin ekonomik zorunlulukların yanısıra, hükümetin vergilendirmede uğ-

32 *Cumhuriyet*, 31 Mayıs 1945.

radığı başarısızlığı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan özel sektör düşmanlığını da yansıttıkları söylenebilir. Sözü edilen vergilerin en çarpıcı örneğini oluşturan meşhur 1942 Varlık Vergisi pek çok açıdan 1940'ların devlet-işadamı ilişkilerinin aynası niteliğindedir. Resmi olarak Varlık Vergisi'nin üç amacı vardı: Savaş vurgunculuğundan elde edilen kârların bir kısmını vergilendirmek; spekülatörleri ellerindeki stokları pazara sürmeye zorlamak suretiyle karaborsacılığın önünü almak; hükümet bütçesi üzerindeki baskıyı kaldırmak. Pratikte ise, yasa, büyük işadamlarından küçük sanayiciler ve hatta esnafa varıncaya dek tüm azınlıkların ekonomik konumlarında büyük bir sarsıntıya ve ileri boyutlarda bir ayrımcılığa yolaçtı. Ama yasal sistemin saygınlığına, bürokratik işleyişe ve iş ahlakına verdiği zararlar herhalde çok daha önemliydi.[33]

Yasal açıdan değerlendirildiğinde, Varlık Vergisi eşi görülmemiş bir ucube olarak karşımıza çıkar. Her şeyden önce, yasa, vergi yükümlülüklerinin saptanmasında keyfi ve ayrımcı bir düzenleme getiriyor ve mükelleflerin mahkemeye başvurmalarını engelleyici hükümler içeriyordu. Yasada üç tür vergi mükellefi ve bunların ödeyeceği üç ayrı vergi oranı saptanmaktaydı: Müslümanlar (M), gayri-müslimler (G), ve Dönmeler (D) şeklinde, dini inanç temeline göre oluşturulan bu mükellef gruplarından Müslümanlar en düşük, Dönmeler orta ve gayri-müslimler en yüksek orandan vergi ödemekle yükümlendirilmekteydiler.[34]

---

33 Faik Ökte, *Varlık Vergisi Faciası*, İstanbul: Nebioğlu Yayınevi, 1950.

34 "Dönme" kavramından Müslümanlığı seçmiş gayri-müslimlerin mi, yoksa Zevi yandaşlarının mı kastedildiği açık değildir. Osmanlı İmparatorluğunda 17. yüzyılda kendini mesih ilan eden Zevi, Yahudi topluluğu tarafından dışlanmış ve padişaha şikayet edilmiştir. Padişahın da Müslümanlığı seçtiği takdirde Zevi'yi affedeceğini söylemesi üzerine, Zevi Müslümanlığı şeklen de olsa seçmiştir. Bundan sonra, Zevi'nin müridleri kendilerine "dönme" demişler ve Müslümanlık altında yarı gizli inançlarını sürdürmüşlerdir. Bu grup hakkında Türkçe yapılmış

Bürokratik işleyiş açısından da, yasa hemen hemen hiçbir verinin bulunmadığı bir ortamda kısa sürede binlerce mükellefin dosyasını oluşturmak gibi yapılması çok güç bir talepte bulunmasının yanı sıra, uygulayıcılara tanıdığı geniş takdir yetkisi nedeniyle suistimallere adeta davetiye çıkartır nitelikteydi.

İş ahlakı üzerindeki etkilerine gelince, yasa tam anlamıyla yozlaştırıcı bir ortam oluşturuyordu. Müslüman işadamları, gayri-müslimlerin açmazlarını kendi avantajlarına dönüştürebiliyorlardı. Ayrıca Müslüman işadamları da kimi zaman, kendi aralarındaki çekişmeleri hükümete birbirlerinin gizli zenginliklerini ispiyonlamak suretiyle çözme yoluna gidiyorlardı. Söz gelimi, Sakıp Sabancı, otobiyografisinde, Adana yöresinden önemli bir işadamının babasına ait kereste stoklarının değeri hakkında maliye görevlisine ihbarda bulunduğunu ve bu şekilde Sabancı ailesinin ödediği Varlık Vergisi'nin aşırı biçimde artmasına yolaçtığını anlatmaktadır. Ne var ki, daha sonra Sabancı kardeşlerden birinin ihbarcı işadamının ailesinden bir kızla, hem de babasının gönül rızasını alarak, evlendiğini göz önüne alırsak, bu olayın büyük bir düşmanlık yaratmadığı anlaşılıyor.[35]

Uygulanması sırasında bir kısım Müslüman işadamının maddi kazançlar elde etmesine olanak tanıdığı halde, Varlık Vergisi'nin bu kesimi de tam olarak memnun ettiği söylenemez. Başka bir ifadeyle, getirilen uygulama sadece ahlak açısından çökertici değil, aynı zamanda travmatik bir gelişmeydi. İlk olarak, azınlıklarla ortaklıkları bulunan

---

hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Ama üyeleri arasında iş dünyasında pek çok kişi bulunduğu ve ileri gelen kimi işadamlarının da bu gruba mensup oldukları bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, Varlık Vergisi'ni hazırlayanların aklında üçüncü kategori olarak, vergi oranları Müslümanlardan yüksek ama gayri-müslimlerden düşük olan bu grubun olması kuvvetli bir ihtimaldir.

35 Sabancı (1985), s. 53 ve 76.

Müslüman girişimcilerin ciddi sorunları olmuştu. İkincisi, verginin etkisiyle ortaya çıkan piyasa durgunluğu, tüm işadamlarını olumsuz yönde etkilemekteydi. Sonuncusu ve en önemlisi, şu veya bu nedenle araları Ankara'yla iyi olmayan kimi işadamları fazla vergiler ödemeye zorlanmakta ve bu nedenle maddi sıkıntı içerisine düşmekteydiler. Pratik olarak uygulamadan zarar görmeyenlerin dahi, devletin özel mülkiyetin yasal temellerini hiçe sayarak böylesine kendine geniş ve bir keyfi müdahaleye girişmiş olmasından olumsuz etkilenmemiş olmalarını düşünmek çok güç.

Getirilen uygulama, büyük-küçük tüm işadamları üzerinde uygulanan devlet teröründen başka bir şey değildi. Tüm malları icraya verildiği halde hâlâ vergi borcunu ödeyemeyenler Doğu Anadolu'ya çalışma kamplarına gönderiliyordu. Bu tür olayları gösteren istatistiki veriler bulunmamakla birlikte, bu kamplarda bazı kişilerin yaşamını yitirdiği bazılarının da ölümcül hastalıklara yakalandığı biliniyor. Önceki bölümde otobiyografisini incelediğimiz Müslüman işadamı Fevzi Akkaya, muhtemelen ödeyemeyeceği bir miktarda vergi ihbarnamesi aldığında, kampa çok yakın bir yerde, arkadaşının yanında bir mühendislik projesinde çalışmaya karar vermiş. Akkaya'ya göre en akılcı davranış budur; zira, hükümet yetkililerinin, kendisini, göndereceklerı kampın bu kadar yakınında arama ihtimalleri çok düşüktür! Akkaya, ekonomik, politik ve ahlaki sorunlarına hiç değinmeden, kamplardaki yaşam koşullarından da söz eder.[36]

Varlık Vergisi, Türk işadamlarının, özellikle de Yahudi kökenli olanlarının unutmayı yeğledikleri bir olay olarak görülüyor. Görüştüğüm işadamlarından bazıları, bu uygulamadan fazlasıyla etkilenmiş ailelerden geliyordu. Ne var

36 Akkaya (1989), s. 108-10.

ki, hem bu kişiler hem de olayları hatırlayan diğerleri bu konuda konuşmakta isteksizdiler. Varlık Vergisi hakkında kısa da olsa birşeyler söyleyen tek kişi, bu konu üzerine bir bir roman yazan Müslüman bir işadamıydı.[37] Şu sıralar konu üzerinde çalışan bir dizi araştırmacı olmasına rağmen, şu anda Varlık Vergisi'nin hazırlanmasını, uygulanmasını ve sosyo-ekonomik etkilerini ayrıntılı olarak anlatan bir tek kitap mevcut. 1950 yılında yayınlanan bu kitabın en ilginç yanlarından biri, o zamanlar İstanbul Vergi Dairesi'nde görevli üst düzey bir bürokrat tarafından kaleme alınmış olması.[38]

Varlık Vergisi 1942'de konulmuş ve 16 ay sonra, 1943'te, kaldırılmıştır. Hükümet bu uygulamadan umduğu sonucu elde edememiştir, ama uygulama devlet-işadamı ilişkilerini derinden etkilemiştir.

Hükümetin özel sektöre karşı husumeti 1940'ların ortalarına dek sürmüş ve sonra yavaş yavaş kaybolmaya başlamıştır. Mesela, 1945 yılında Ticaret Odalarının İzmir'de yaptıkları genel bir kongrede hükümetten bazı taleplerde bulunma kararı aldıklarını görüyoruz. Listede yedi tane önemli istek var: 1) Dış ticaret rejiminde takas uygulamalarının kaldırılması; 2) Dış ticareti hükümetin belirlediği çizgilerde denetlemek amacıyla kurulan İthalatçı ve İhracatçı Birliklerinin dağıtılması; 3) Milli Korunma Kanunu'nun bazı aşırı kısıtlayıcı maddelerinin değiştirilmesi; 4) Belli mallardaki dağıtım kanallarını denetleyen hükümet organlarının devreden çıkartılması; 5) İktisadi Devlet Teşekkülleri'nin ürettikleri malların tüccarlar tarafından pazarlanması; 6) Kamu sektörünün genişlemesinin durdurulması ve 7) Ticaret Odalarının yönetici personelini kendisi belirleyecek özerk

37 Yılmaz Karakoyunlu, *Salkım Hanımın Taneleri*, İstanbul: Semavi Yayınları, 1990.

38 Ökte (1950).

kuruluşlar olarak yeniden yapılandırılması.[39]

Bu taleplerden başka, Oda temsilcileri, hükümet yetkilileriyle özel sektör temsilcilerinin biraraya gelerek kamu sektörünün ve devlet müdahalesinin sınırlarını belirlemelerini sağlamak amacıyla özel konseyler oluşturulmasını öneriyorlardı.[40] Hükümet bu talepleri dikkate almaya karar verdi. Aynı yılın Aralık ayında da Ticaret Bakanı Odalardan gelen temsilcileri bizzat kabul etti. Başlangıçta Odalara özerklik verilmesi gibi kimi isteklerin reddedilmesine ve öteki taleplerle ilgili olarak da kesin sonuçlar yerine yalnızca destek sözlerinin sarfedilmesine rağmen, gazeteler Odaları temsil eden delegelerin en azından hükümet tarafından kabul edildikleri için görüşmeden memnun ayrıldıklarını bildirdiler.[41] Yıllarca sürüp giden karşılıklı güvensizlikten sonra Ticaret Bakanı ile yapılan bu görüşmeyi belki de devlet-işadamı ilişkilerinde önemli bir değişim işareti sayılmıştı.

Hükümetin özel sektöre karşı takındığı tavrın değişmeye başladığını özellikle iki alandaki politika belirleme sürecinin evriminde de görmek mümkün. Bu alanlar toprak reformu ve sanayi planlamasıydı. 1945 yılında Toprak Reformu Yasası hazırlanarak meclise sunuldu. Konunun mecliste tartışılması yeni bir şey değildi; gene de bir kez daha hoşnutsuzlukların ve tepkilerin doğmasına yolaçmaktan geri kalmadı. 1940'ların genel atmosferinde bunun mülkiyet haklarının potansiyel bir çiğnenişi olarak yorumlanması şaşırtıcı olmasa gerek. Üstelik bazı hükümet yetkililerinin reformun amacını, toprak ağalarının ekonomik ve politik gücünü azaltmak ve "ekonomide devlet elini güçlendirmek" olarak tanıtmaları bu yorumun iyice ağırlık kazan-

39 *Cumhuriyet*, 9 Kasım 1945.

40 *Cumhuriyet*, 13 Kasım 1945.

41 *Cumhuriyet*, 8 ve 9 Kasım 1945.

masına neden olmuştu.[42] Reform taslağının getirmek istediği düzenlemelerden huzursuz olanlar yalnızca büyük toprak sahipleri değildi. Tüm mülk sahipleri konuyla ilgili söylentileri ilgiyle izliyordu. Bazı söylentilere göre, mülkiyete tazminatsız elkonulacak, uygulama yalnızca tarımsal mülklerle sınırlı kalmayıp kentsel mülkleri de kapsayacaktı.[43] Gayrimenkul spekülatörlüğünün geleneksel olarak önemli bir tasarruf biçimini oluşturduğu bir ülkede bu tür dedikoduların psikolojik etkilerinin neler olabileceğini tahmin etmek güç olmasa gerek. Toprak Reformu Yasası Haziran ayında meclis tarafından kabul edildi.[44] Ancak, bir yıl sonra kurulan hükümetin tarım bakanı ve aynı zamanda reform taslağını uygulamaya koyacak olan üyesi zengin bir toprak sahibiydi. Bu da, toprak reformu girişiminin ölü doğmuş bir çocuğa benzediğinin kesin bir işareti olarak yorumlandı. Aslına bakılırsa, yasa CHP'nin iktidarda olduğu dönemde bile çok etkisiz kalmıştı.[45]

O dönemin ölü doğan bir başka projesi de 1946 Kalkınma Planı'ydı. Radikal devletçi bazı Kadrocular bu planlama çalışmalarında önemli görevler üstlendiler. Bu çaba, birkaç sektörel gelişme projesinin derlenmesinden ibaret olan önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında, ilk kapsamlı kalkınma planı olarak karşımıza çıkar. Çalışmalara aktif olarak katılan Kadrocuların görüşlerini yansıtan 1946 planı, kamu sektörüne ağırlık veriyordu. Bunun gerekçesi, plan belgesinde, hem yeterli sermaye birikiminin ve girişimcilik kabiliyetinin bulunmamasından kaynaklanan ekonomik

---

42 Bu konuda bakınız: Ahmad (1975), s. 11 ve ayrıca Kuruç (1964), s. 86-94.

43 *Cumhuriyet*, 2 Mart 1945. Gazete, toprak reformu tartışmalarından kaynaklanan paniği yatıştırmak için günlük makaleler dizisi yayınlamaya başlamıştı.

44 Kesin olarak belirtmek gerekirse, 11 Haziran 1945'te kabul edilmiş ve o gün 'Toprak Bayramı' olarak adlandırılmıştır. Bakınız *Cumhuriyet*.

45 Mesela bakınız: Doğan Avcıoğlu (1973), c. 2, s. 548.

zorunluluklar, hem de kapitalizmin gelişmesiyle belirginleşen sınıf çelişkilerini önleyecek olumlu bir toplumsal seçenek oluşturması olarak açıklanmıştı.[46]

Ne var ki, gerek İkinci Dünya Savaşı'nın ardından oluşan uluslararası konjonktür, gerekse bu konjonktürün Türk siyasal hayatına yaptığı etkiler, planda öngörülen yaklaşımın hayata geçirilmesi açısından pek elverişli değildi. Türkiye, Marshall Yardım Programı'ndan yararlanan devletler arasında yeralmak istiyordu. Yardım veren ülkeleri ikna etmek için de, Türkiye, ağırlığı tarım sektörüne kaydırmak ve özel sektöre ekonomi içerisinde daha net ve güvenceli bir yer vermek durumundaydı. Özellikle CHP'den ayrılan ılımlı devletçiler DP'yi kurduktan sonra, CHP kendini yeni koşullara uydurmak zorunda hissetti. Böylelikle, CHP hükümeti 1946 planının yerine, ağırlığı tarım sektörüne veren ve çok daha az devletçi hükümler içeren yeni bir plan hazırladı. 1947 yılında hazırlanan plan da, Türkiye'de bir türlü uygulanamayan pek çok plandan biri olarak kaldı. Bununla birlikte, CHP'nin ekonomi politikalarında yenileşmeye öncülük etmek konusunda DP ile yarışmakta kesin kararlı olduğunu göstermesi açısından planın önemi büyüktür.[47]

Ne DP'nin, ne de büyük bir işadamı tarfından kurulan Milli Kalkınma Partisi'nin, ekonomik konulara yaklaşımı net bir liberalizmdi.[48] Üstelik, 1940'ların sonuna gelindiğinde, bu partilerle devletçi politikaların mirasından kur-

---

46 Gerek 1946 Planı gerekse onu takibeden 1947 Planı için, bakınız: İlhan Tekeli ve Selim İlkin, *Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkınma Planı*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1974.

47 İlkin ve Tekeli (1974).

48 İleri gelen işadamı Nuri Demirağ'ın Milli Kalkınma Partisi'nin programı Beveridge Planı dışında başka bir şey değildi (*Cumhuriyet*, 11 Temmuz 1945). İlginç olan bir nokta, 45 yıl sonra Süleyman Demirel'in Doğru Yol Partisi'nde öne süreceği bir sosyal güvenlik sigortasının planda yer almış olmasıdır.

tulmaya çalışan CHP arasındaki fark da giderek önemsizleşmekteydi. CHP yetkililerinin özel sektör karşıtı söylemi savaş sonrası ortamda yerini bambaşka bir yaklaşıma bırakıyor, bu da Türk siyasetçilerinin iktisadi politikalar alanındaki pragmatik bakış açısını tam olarak yansıtıyordu. CHP'nin belki de en katı devletçisi olan Recep Peker'in 1946'da kurduğu hükümet bile, savaş döneminde uygulanan pek çok kısıtlayıcı önlemin kaldırılacağını belirten bir açıklama yapmıştı. Açıklamada, özel sektörü hoşnut edecek ve yardım veren Batı ülkelerine istedikleri mesajı verecek çeşitli ifadeler bulunuyordu. Açıklamada, mesela, şöyle deniyordu: "İktisadi faaliyetlerimizde hususi teşebbüs ve sermayeden faydalanmak, hususi teşebbüslerle devlet teşekkülleri arasında farklı bir muameleye meydan vermemek, onların emniyetle çalışmalarına ve gelişmelerine yardım etmek, devlet teşebbüsleriyle hususi sermaye arasında işbirliği sağlamak, devlet işletmelerinin hususi teşebbüslerle başarılabilecek sahalara yayılmalarını önlemek ve buna aykırı durumları gidermek kararındayız."[49]

Politik söylemde meydana gelen bu köklü değişikliğe rağmen, CHP, yakın geçmişindeki müdahaleci mirası nedeniyle, özel sektör yanlısı tutumu konusunda çok inandırıcı olamıyordu. İki partinin ekonomi programları arasında çok az bir fark olduğu halde,[50] ekonomiyi devletçilikten ayıklamak işi 1950'de DP'ye düştü.

## Liberalizmi tanımlarken

1950'li yıllar son derece dostane devlet-işadamı ilişkileriyle başladı. Haziran 1950'de Ekonomi ve Ticaret Bakanı, önde

49 Kuruç (1964), s. 95.

50 Payaslıoğlu (1973) iki partinin ekonomi programları arasındaki benzerliğe işaret etmektedir.

gelen işadamlarını temsil eden bir delegasyonla görüşmesi sırasında, bundan böyle bakanlığının tüm temel ekonomik kararları iş dünyasıyla birlikte alacağını ilan etti. Karşısında bulunan delegasyon üyelerine yürürlükte olan uygulamalara hiç aldırmaksızın sanayinin geliştirilmesi konusundaki görüşlerini açıkça söylemeleri çağrısında bulundu. Burada ima edilmek istenen, özel girişimciliğin gelişmesine zarar verdiği düşünülen her yasanın yeniden düzenlenebileceği, değiştirilebileceği veya tümüyle yürürlükten kaldırılabileceğiydi. Toplantıyı izleyen gazetecilerin belirttiği gibi, "Bu sahada gösterilen resmi anlayış o derece geniş tutulmuştur ki, içtimada bulunanlar durumu bir an adeta yadırgadıklarını kaydetmişlerdir".[51] Hükümet bir yandan özel sektörü ateşli bir şekilde destekler görünürken, bir yandan da ekonomik istikrarı sürdürebilmek için sıkı bir bütçe ve para politikası izlemekteydi. Gerek 1950'den önce muhalefetteyken gerekse 1950'de iktidara geldiklerinde, kendilerinden önceki CHP hükümetlerini eleştiren DP ileri gelenleri, dikkatleri mali konulardaki sorumsuzluklar, yanlış para politikaları ve belirsizlik yaratarak özel sektörü olumsuz etkileyen politikalar üzerine çekmişler ve sözkonusu partinin akılcılıktan uzak devletçiliği üzerinde fazla durmamışlardı.[52]

Ne var ki, daha sonraki ekonomik gelişmeler DP programında benimsenen ilkelerden çok farklı bir nitelik taşıyacaklardı. İktidardaki on yıl boyunca DP'nin uyguladığı politikalar, giderek, 'Türk Liberalizminin Paradoksu' şeklinde ifade edilebilecek garip bir olgunun ortaya çıkmasına yolaçtı. İleride tekrar ele alınacağı üzere, 1980'lerde ülkenin yaşadığı ikinci liberalizm deneyiminin de en belirgin niteliği olarak karşımıza çıkacak olan bu olgu, piyasa ve özel sektör yanlısı bir hükümetin, olağanüstü karışık müdahale

51 *Cumhuriyet*, 9 Temmuz 1950.

52 Kuruç (1964), s. 115-6.

mekanizmalarıyla piyasayı daraltması ve bu müdahaleci politikalarda her gün yeni bir değişikliğe giderek iş dünyasını çok zor durumlarda bırakmasıyla tanımlanabilecek bir iktisat politikası sürecinden oluşur. Böyle bir iktisat politikası ortamında, devlet ile özel kesim arasındaki geleneksel sevgi ve nefret ilişkisi çok önemli bir boyut kazanır. İş dünyasının bazı kesimleri şaibeli yollardan büyük servetler edinirler, ama bir yandan da sık sık değiştirilen politikaların yarattığı belirsizlik işadamları açısından önemli bir rahatsızlık kaynağı oluşturur. İşadamları, hükümeti bu konuda sürekli eleştirirken, bir yandan da olası hükümet değişikliklerine karşı çıkarlar. Bunun nedeni, sadece böylesine bir müdahaleci ortamın sağladığı rant imkanları değil, aynı zamanda bu sözde liberal hükümetlerin kullandığı sermaye yanlısı söylemin kendi toplumsal konumları üzerinde yaptığı etkiden hoşnut olmalarıdır. İkinci Dünya Savaşı yıllarının boğucu atmosferinden sonra, Türk işadamlarının, söyleminde yapmış olduğu tüm değişikliklere rağmen yeniden CHP'ye yönelmek yerine, DP'nin yarattığı ekonomik kaosla birlikte yaşamayı seçmeleri son derece normal görülmeli. Aynı şekilde, 1980'lerin ekonomi politikalarının belirsizliğini 1970'lerin siyasal belirsizliklerine tercih etmeleri de zor anlaşılır bir davranış değil.

1950'lerdeki devlet-girişimci kesim ilişkilerini özetlemek için birbiriyle bağlantılı üç noktaya değinebiliriz: İlk olarak, birbirini takip eden DP hükümetleri kuşkuya yer bırakmayacak şekilde özel sektörü desteklemişlerse de, bu yöndeki uygulamaları 'girişimci ruhu'nu değil 'kâr ruhu'nu teşvik edici bir nitelikteydi.[53] Görüştüğüm işadamlarından

53 Bu konuda Sabri Ülgener'in çalışmasına bakınız: "Geleneksel Toplumlarda Değer Yargılarının İzlediği Yol" Ekonomik ve Toplumsal Olaylar Konferansı, *Ekonomik Gelişmenin Toplumsal Yönleri*, İstanbul, 1964. F. Ahmad da bu çalışmaya gönderme yapmaktadır (1977), s. 137.

birinin ifade etmiş olduğu gibi: "DP, işadamı değil, milyoner yaratmak peşindeydi. DP'nin sloganı, unutulmamalıdır ki, 'her mahalleye bir milyoner'di – 'her mahalleye bir işadamı' *değil*." İkinci olarak, stratejik planlama düşüncesini özellikle dışlayan politika belirleme süreci, giderek artan ciddi ekonomik sorunların doğmasına yolaçmış, hükümet de bu sorunları ekonomiye müdahalenin dozunu artırarak çözmeye kalkmıştır. Üçüncü olarak, sistematik olmaktan uzak müdahaleciliğin özendirdiği rantiye faaliyetleri giderel çekicilik kazanmış ve böylece varolan ekonomik sorunların spekülasyon ve vurgunculuk nedeniyle iyice ağırlaşmasına yolaçmıştır. Bunun üzerine, suçluları cezalandırmak ve ulusal ekonominin giderek artan ekonomik sorunlarını çözmek amacıyla ilave denetim mekanizmaları geliştirme yoluna gidilmiştir. Bu ortamda hükümet ve işadamları karşılıklı olarak birbirlerini eleştirmişler ve suçlamışlar, ama ekonomiyi içine düştüğü 'liberal müdahalecilik' çıkmazından kurtarmakta çaresiz kalmışlardır.

Daha önce de belirtildiği gibi, 1927 yılında çıkartılan Teşvik-i Sanayii Kanunu 1942 yılına kadar yürürlükte kalmış ve 1960'lara dek yerine herhangi bir yeni yasa konulmamıştı. Buna rağmen, gerek 1940'lar gerekse 1950'ler, önemli sermaye birikimlerinin gerçekleştiği ve yeni işletmelerin kurulduğu dönemlerdi. Bugün faaliyette bulunan pek çok büyük işletme, daha önce de belirtildiği gibi, 1950'lerde kurulmuştu. Bu dönemde, girişimciliği özendiren çeşitli mekanizmalar bulunuyordu. Tercihli kredi kullandırılması, hükümet sözleşmeleri ve ithalatçılara döviz kullandırımı, bu mekanizmaların en önemlilerindendi. Bunlardan sonuncusu, ötekilerden sonra, kısa süren liberal bir dış ticaret politikasının ardından hemen geri gelen korumacılık döneminde ortaya çıkmıştı.

Girişimcilere tercihli kredi kullandırma konusunda

1950'de kurulan Sınai Kalkınma Bankası önemli bir rol oynamıştır. Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, 1950'lerde bazı önemli sanayi işletmelerinin gelişiminde bu banka tarafından sağlanan krediler etkili olmuştu. Devlet bankalarının kullandırdığı krediler de işadamları yararına önemli bir destek mekanizması oluşturuyordu. Bununla birlikte, bu krediler aynı zamanda, sürekli sürtüşmelerin ve hoşnutsuzlukların yaşandığı bir alanı da oluşturuyordu. Birinci olarak, kamu fonlarının dağıtımında yolsuzluklar döndüğü yolunda, gazete sütünlarına da yansıyan, sonu gelmez spekülasyonlar ortalıkta dolaşmaktaydı. Bu konuyla ilgili sürtüşmeler, 1950'lerde işadamlarıyla devlet yetkilileri arasındaki olası gizli ve yasadışı bağlantıları önlemek amacıyla oluşturulmuş pek çok bürokratik mekanizmadan biri olan Kredileri Tanzim Komitesi'nin yürüttüğü denetimlerin daha da yoğunlaşmasına neden olmaktaydı.[54] İkinci olarak, iş dünyası, mevcut kredi miktarının yetersizliğinden dolayı her geçen gün biraz daha fazla hoşnutsuzluk duymakta ve kredilerin devlet bütçesinin ihtiyaçları nedeniyle sınırlandırıldığını düşünmekteydi. Gerçekten de, bu dönemde kamu sektörünün kullanılan toplam kredi miktarından aldığı pay giderek artmakta ve kamu sektörü özel sektörden daha avantajlı koşullarla kredi kullanmaktaydı.[55] Bu konudaki yakınmalarda da, hükümetin giderek daha fazla borçlanmaya başvurması, açıkça, özel sektörün finansmanda kullandığı fonların aşınması ve kredi maliyetinin yükselmesinin temel nedeni olarak ifade ediliyordu. Mesela, 1955 yılı bütçesi mecliste görüşülürken çıkan tartışmalarda, hükümet bonolarının piyasaya sürülmesinin özel sektörün kredi kullanma ko-

54 Bakınız: Kuruç (1964), s. 154.

55 Bakınız: Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, *Türkiye'de Özel Sektör ve Kalkınma*, Ankara, 1966.

şulları üzerinde hayli olumsuz etkileri bulunan bir finansman kaynağı oluşturduğu vurgulanmaktaydı.[56]

Burada gözlemlenen, Türk liberalizmin paradoksu dediğim olgunun bir boyutundan başka bir şey değil: Hem 1950'lerde hem de 1980'lerde, devlet, ekonomik faaliyetlerdeki rolünü sınırlandırmak yerine harcamalarını artırarak ekonomi üzerindeki enflasyonist baskıların artmasına yolaçmıştır. 1980'lerde olduğu gibi, 1950'lerde de bütçe açıkları enflasyonun temel nedeni olarak görülmektedir.[57] Bu bağlamda Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin bütçe üzerinde oluşturduğu yük, DP döneminin çok tartışılan bir konusu olmuştur. Gerçekten de, 1950'lerin başında hükümet bu kuruluşları özel sektöre satmaya çalışmıştı. Ancak, özel sektör bu kuruluşları satın almaya pek istekli olmamıştı. Bazı özel sektör temsilcileri, kamu kuruluşlarının hisse senetlerinin alımını hükümet bonolarından daha az riskli ve daha kârlı bir hale getirecek hiç de gerçekçi olmayan ayrıcalıklı özelleştirme koşulları talep etmişlerdi.[58] Hatta, Başbakan Menderes'in 1954'de ifade ettiği gibi, ülkede o kadar çok kârlı yatırım olanağı vardı ki bu koşullarda bile, özel sektörün kamu işletmelerini devralma fikrine ilgi göstermesi ihtimali pek yüksek değildi.[59]

Bu dönemde hükümet bütçesi üzerinde baskı unsuru oluşturan iki etmen daha vardı. Bunlardan biri o zamana kadar CHP hükümetleri tarafından ihmal edilen tarım sektörünü destekleyici politikaların uygulanmaya başlanmasıydı. Gerçekten de, tarımı destekleme politikalarına ayrılan kaynak toplam hükümet bütçesi içerisinde önemli bir

56 *Forum*, 15 Ocak 1955.

57 *Forum*, 15 Temmuz 1955.

58 *Cumhuriyet*, 8 Temmuz 1950.

59 Kuruç (1964), s. 143.

yer tutmaktaydı. Bu dönemde girişilen altyapı projeleri de aynı derecede önemliydi. Hükümetin genel toplumsal harcamalara ve sanayiye yaptığı yatırımlar arttıkça, özel sektör devlet kontratlarından giderek daha fazla yararlanmaya başlamıştı. Gerçekten de, devletten proje almak, özellikle mühendisler açısından, dönemin en kârlı işlerinden biriydi. Sahipleri ya da profesyonel yöneticileriyle görüştüğüm çoğu müteahhit firma, 1950'lerde ya bir devlet sözleşmesiyle işe başlamış ya da böyle bir sözleşmeyle bir dönüm noktasına ulaşmış firmalardı. Enka, Tekfen, Alarko ve Doğuş gibi büyük holding şirketleri, başta gelen örnekler arasında sayılabilir. Sadece mühendislik şirketleri değil, aynı zamanda dış ticaret firmaları da bu tür hükümet sözleşmelerinden yararlanmışlardır. Devlet işletmelerinin ve öteki hükümet kuruluşlarının gereksinim duyduğu ithal girdilerin sağlanması faaliyetinin işadamlarına devri, hükümetin özel sektörünü desteklemesinin önemli bir mekanizmasını oluşturmuştur. Kuşkusuz, bu alan siyasal yetkinin kötüye kullanılması yoluyla yapılan kayırmacılığa son derece açık bir alandı. Nitekim ortalıkta politikacılarla bürokratlar arasında gizli ve yasadışı bağlantılardan kaynaklanan bir servet birikiminin söz konusu olduğuna ilişkin gerçek veya asılsız pek çok dedikodu dolaşıyordu ve pek çok işadamı bu tür suçlamalara hedef olarak geri kalan iş yaşamlarını damgalanmış olarak sürdürmek durumunda kaldılar.[60] Genel olarak dış ticaret, kuşkulu kâr elde etme kaynaklarının özellikle belirgin olduğu bir alandı. Döviz girdilerini maksimize etmek düşüncesiyle ihraç malların eksik, ithal mallarınsa fazla faturalanmasından ötürü yurtdışında bırakılan ya da yurtdışına aktarılan paralar, sözünü ettiğimiz türden

60 Doğan Avcıoğlu, bugün hala iş dünyasında etkinliklerini sürdürmekte olan tanınmış işadamlarının da karışmış oldukları böylesi yasadışı gelir kazançlarına ilişkin pek çok olay aktarmaktadır. Bakınız: Avcıoğlu (1973), v. 2, s. 727-57.

kâr kaynakları arasında yeralmaktaydı. Bazı ithal ve ihraç mallara konmuş olan gümrük engellerini aşmak için ticareti yapılan malın farklı bildirilmesi de önemli bir yasadışı kâr edinme yoluydu.[61] Zamanla artan korumacı önlemler yüzünden ticaret rejiminin önemli bir belirsizlik kaynağı oluşturması üzerine, rant elde etmeye yönelik etkinliklerde de bir artış gözlenmeye başlamıştı.

1950'lerde dış ticaret rejimi, gerçekten de, devletten kaynaklanan belirsizliklerin en yoğun olduğu alandı. DP, iktidarının hemen başında ticaret rejiminin tamamen liberalleşeceğini ilan etmişti. Ancak, sözü edilen bu liberalleşmenin niteliği aradan aylar geçmesine rağmen bir türlü netleşmiyordu; bir bütün olarak iş dünyası da bu süre içerisinde yaşamı askıya alınmış bir durumda beklemeyi seçmişti. 1950 yılının sonlarında girişilen ticaret liberalleşmesi deneyimi fazla uzun sürmemişti. Daha 1952 yılında korumacı bir sisteme geri dönüldüğü görülebiliyordu ve bu sistem giderek daha da katılaşacaktı. Bu ikinci değişiklik boyunca da, iş hayatı yeni ticaret rejiminin neler getireceği beklentisi içerisinde felce uğradı.

Bu alandaki politika değişikliği büyük ölçüde ekonomi üzerinde oluşan baskılar tarafından dayatılmış durumdaydı. Devletçi dönemde korunabilen dış ödemeler dengesi, 1946 yılından itibaren açık vermeye başlamıştı. Bununla birlikte, 1950'lerin başında Kore Savaşı'nın yarattığı elverişli ortam sayesinde dış ödemelerde önemli bir sorunla karşılaşılmamıştı. Ürünün de bol olduğu bu yıllarda Türkiye, savaşın etkisiyle tarım ürünleri lehine oluşan ticaret hadlerinden büyük ölçüde yararlandı. Genel olarak, 1948-53 dönemi yatırımların ve üretimin hızla arttığı bir dönem

61 Dış ticareti düzenleyen yönetmeliklerin getirdiği sınırlamaları aşmak için yapılan hilelerin çok bilinenleri üzerine bir tartışma için, bakınız: Avcıoğlu (1973), v.2, s. 745-47.

oldu. Hızlı büyümenin ve hükümet harcamalarında meydana gelen artışın iç pazar fiyatları ve dış ödemeler dengesi üzerinde oluşturduğu baskılar 1953 yılından sonra ağırlıklarını, özellikle de uluslararası konjonktürde meydana gelen savaş sonrası değişiklikler nedeniyle, giderek hissettirmeye başlamışlardı. Ayrıca, Türkiye'nin uluslararası kuruluşlarla olan ilişkilerinde bir sertleşme belirginleşmekteydi. Bunun başlıca nedeni, Dünya Bankası ve OECD gibi bazı uluslararası kuruluşların süre giden enflasyonist politikalara yönelik eleştirilerine DP'nin göstermekte olduğu sert tepkiydi. Bu çelişkiler, ekonomik ektinliğin düzenli olarak yürütülmesi için gerekli olan dış kredi akışını tehlikeye düşürecek nitelikteydi.[62]

Ekonomi üzerindeki bu baskılar ve bunları takiben yönelinen koruma ve müdahale politikaları bir spekülatif faaliyet fırtınasının kopmasına neden olmuştur. Karaborsacılık olayları, ithalat izinlerinin dağıtımına ilişkin haksızlık ve yolsuzluk söylentileriyle birlikte, gazete sütünlarını doldurmaya başlamıştı. Olayların üzerine hem yasal kovuşturmalarla hem de denetimlerini sıklaştırarak giden hükümet yine de çaresiz kalmaktaydı. Bu durum karşısında Adnan Menderes'in "Kaçırıyorlar, kaçırdıklarını ben de biliyorum. Fakat ne yapabilirim ki? Ben Başbakanım, müfettiş değil!"[63] dediği söyleniyordu. Ancak, hükümetin aldığı önlemler iktisatçılardan ziyade müfettişlere görev verir nitelikteydi. Daha 1954'te, devlet-işadamı ilişkilerinin 1960 yılına dek sürecek olan rengi, Milli Korunma Kanunu'nun 1956 yılında yeniden canlandırılmasının habercisi sayılabilecek olan önlemlerle açığa çıkmıştı bile.

62 Bakınız: *Forum*, 1 Eylül 1954.

63 Avcıoğlu (1973), s. 755.

1954 yılının ilk yarısında Maliye, Gümrük ve Tekel, ve Ekonomi ve Ticaret bakanlıklarından oluşan bir ekip İstanbul ve Ankara ile ülkenin Batı ve Güney bölgelerinde yoğun bir stok denetimine girişti. İthalatçıların sıkı bir karaborsa denetimine tabi tutuldukları bu dönemde, yasadışı stok bulundurma gerekçesiyle bir tutuklama furyası yaşanmaktaydı.[64] Aynı yılın sonuna doğru Kâr Hadleri Kararnamesi çıkartılarak arz ve arz fiyatlarının, daha düzenli bir seyir izlemesi hedeflendi. Ne var ki, bu önlemler gerek karaborsayı gerekse de durmadan tırmanan enflasyonu durdurmakta yetersiz kaldılar. Ekonomik konularda uğradığı hayal kırıklığı, hükümeti, tıpkı 1940'lardaki gibi, özel sektöre karşı duyulan bir düşmanlık olarak algılanabilecek önlemler almaya itiyordu. 1956 yılında meclise gelen bir yasa teklifi, 1950'lerin ortalarında devlet-işadamı ilişkilerinin niteliğini yansıtması bakımından çok ilginç. Sözkonusu yasa teklifi, karaborsacıların idamını istemekteydi ve 88'e karşı 102 oyla reddedilmişti.[65] Bundan birkaç gün sonra da 1940 tarihli Milli Korunma Kanunu'nun yeni düzenlemesi yürürlüğe girmişti.

Hükümete piyasayı denetleyebilmesi amacıyla geniş yetkiler veren ve savaş sırasında adından ürkütüyle bahsettiren bu yasanın canlandırılmasına karşı iş dünyası çok sert bir tepki gösterdi. Ama, yasanın devlete geniş bir kontrol yetkisi vermesi iş dünyasının dile getirdiği tek sorun değildi: Temel hoşnutsuzluk kaynağı, müdahale edilen alanlar ve müdahalenin doğası hakkında kesin bir fikir sahibi olmanın olanaksız oluşuydu. İşadamları, ekonomik yaşamın ayrıntılı ve karmaşık bir denetim mekanizmaları labirentine sokularak neredeyse tamamen felce uğratıldığından ya-

64 Mesela bakınız: *Cumhuriyet*, 13 Haziran ve 6 Temmuz 1954.

65 *Cumhuriyet*, 2 Haziran 1956.

kınıyorlar ve seslerini giderek daha fazla yükselterek yasanın bir an önce geri çekilmesini istiyorlardı. Hükümet bu yakınmaları dikkate aldı, bu da hem işadamları açısından hem de ekonominin geneli bağlamında işlerin daha da kötüye gitmesine yolaçtı. Yasada değişiklik yapmak için bir dizi girişimde bulunuldu ve bu değişikliklerin niteliğine ilişkin söylentiler varolan ekonomik belirsizliğin iyice artmasına neden oldu.[66] Daha sonra yasanın kimi maddeleri geri alındı; düzenleme yapılmayan alanlara ilişkin maddelere duyulan kuşkudan ötürü ekonomik faaliyetlerde bir azalma gözlenmeye başlandı.[67] Daha da kötüsü, hükümetin Milli Korunma Kanunu'nun yerini alacak bir yasanın hazırlığına başlamış olmasıydı. Enflasyonu önlemeye yönelik bir alternatif paket olan İktisadi Tedbirler Kanunu karaborsacılığa karşı hükümete daha geniş yetkiler tanıyan maddeler içermekteydi. 1950'lerin sonunda, iş dünyası, eskisinden de sıkı bir dizi yeni denetime ayak uydurmaktan ve Milli Korunma Kanunu'nda yapılan değişikliklerden bunalmaktansa, bu yasanın ilk halinin doğrudan doğruya uygulanmasını isteyecek duruma gelmişti.[68]

Odalar Birliği'nin düzenlediği bir konferans sırasında DP hükümetinin uyguladığı ekonomi politikaları şöyle eleştirilmekteydi: "İşadamları müstakbel faaliyetlerini planlayabilmek, işlerini muayyen faraziyelere göre tanzim edebilmek için her zümreden fazla istikrar arzu ederler. Memlekette son yıllarda şiddetini arttıran enflasyon, fiyat ve piyasa istikrarını altüst etmiş... bu hal devam ederken devletin gelişigüzel kontrol ve müdahaleleri bütün piyasayı kapla-

66 Mesela bakınız: *Cumhuriyet*, 2 Haziran 1957.

67 Bakınız: *Cumhuriyet*, 21 Haziran 1959.

68 Ege Sanayi Odası başkanının yaptığı konuşmanın basında ele alınışı için, bakınız: *Cumhuriyet*, 5 Temmuz 1959.

mıştır. Tevziler, tahsisler, kontroller, fiyat tesbitleri, işadamını tam bir cendereye sokmuştur. Son derece şamil bir mahiyet alan bu kontrol ve müdahaleler, istikrarlı bir görüş ve düşünce mahsulü olmadığı için, rasyonel bir esastan mahrumdur. Bunun için de her gün değişmekte, tadil edilmekte, ilga edilmekte ve yeniden vazedilmektedir. Bu hal işadamlarını tam bir şaşkınlık içinde bırakmaktadır."[69]

Özellikle Milli Korunma Kanunu'nda yapılan değişikliklerin yarattığı belirsizliğe ilişkin olarak İzmir Ticaret Odası tarafından yayınlanan bir raporda da "17 senelik bir tatbikatı olan Milli Korunma Kanunu'nun 12 defa tadile uğraması, tatbikata müteallik koordinasyon kararlarının 1135'i (!) aşması, ilgili vekaletlerin bir çok genelge, tebliğ ve sirkülerleriyle mevzuatın içinden çıkılmaz bir hale getirilmesinden haklı olarak şikayet edilmektedir. Mevzuatın doğurduğu müşkülat izahtan varestedir"[70]

DP'nin uyguladığı ekonomi politikalarını eleştiren bazı kişilerin de vurguladığı gibi, hükümet 1950'lerin ikinci yarısında ekonomiyi "tehditler, cezalar, ithamlar, öğütler, vatanperverlik ve ahlak hislerine hitaplar"[71] yoluyla denetlemek için boş yere uğraşıp durmaktaydı. Ağustos 1958'de kabul edilen istikrar programı, kısmen de olsa, enflasyonu önlemeyi ve ödemeler dengesindeki güçlükleri ortadan kaldırmayı amaçlayan daha önceki politikaların başarısızlığına karşı yapılan bir girişimdi. Ancak, belki daha da önemlisi, uluslararası yardım kuruluşlarını olumlu yönde etkileyen, özellikle de hükümetin OECD ile 190 milyon dolarlık bir kredi paketi üzerinde yürüttüğü görüşmelerin başarıyla noktalanmasına olanak sağlayan bir adımdı.[72]

---

69 *Forum*, 15 Haziran 1957.

70 *Forum*, 15 Ağustos 1958.

71 1 Aralık 1957 tarihli *Forum* dergisinin giriş yazısına bakınız.

72 *Forum*, 15 Ağustos 1958.

Program, farklı ithal ve ihraç maddeleri için farklı kur oranları uygulamak suretiyle devalüasyonu fiili olarak kapsamına almaktaydı. Bu olay, tek başına değerlendirildiğinde, devalüasyon beklentilerinin yarattığı sıkıntının aşılması için olumlu bir önlem olarak değerlendirilebilir. Ne var ki, bu program, ticari malların fiyatlarının saptanması ve ticaret rejimi ile ilgili olarak uzun süredir yaşanan belirsizlikleri gidermede etkili olamadı. İlke olarak bu istikrar programıyla Milli Korunma Kanunu maddelerinin yürürlükten kaldırılacağı düşünülmüştü. Ancak, bu maddeler tümüyle iptal edilmediler, parça parça yürürlükten kaldırıldılar. Sonuç olarak da, dış ticaret konusunda işadamlarının kafaları her zamankinden daha fazla karışmış oldu.

Devlet tarafından üretilen malların fiyatlarında olduğu gibi diğer alanlarda da önemli karışıklıklar gözlenmekteydi. İstikrar programı KİT'ler tarafından üretilen kimi girdilerin fiyatlarında bir artış öngörmekteydi. Bununla birlikte, fiyat ayarlamasının zamanlaması konusunda bir belirsizlik bulunmasından ötürü ortaya çıkan karaborsacılık dalgası karşısında hükümet çaresiz kalmaktaydı.

Sermaye kesimi ise, özellikle programda yer alan kredi sınırlamalarından hoşnutsuzluk duyuyordu. Kısıtlamalar sadece özel sektöre verilecek kredilere getirilmiş, kamu sektörü için bir kısıtlama yapılmamıştı. Böylece, 1950'lerin sonuna gelindiğinde, kamu sektörünün kullanılan toplam kredi içerisindeki payı önemli ölçüde artmıştı. Özel sektör ise, ekonomik faaliyetin inişe geçtiği bir ortamda şiddetle gereksinim duyduğu finansman kaynaklarından ancak kısıtlı bir şekilde yararlanabilmekteydi.

İstikrar programının kabulünden bir yıl sonra, ilk olarak bu girişimin ekonominin yeniden yapılanması anlamına gelmediği, ülkenin alacaklarını memnun etmek için atılmış bir adım olduğu anlaşılmıştı. Ayrıca, ekonomideki kaos da

giderek artmaktaydı. Bu istikrarsızlık ortamında ekonomiye planlı bir yaklaşım getirilmesi talebi giderek artmaktaydı. Bu gelişmelere koşut olarak, DP yetkililerinin, özellikle de Başbakan Adnan Menderes'in, planlamaya karşı düşünceleri değişmekteydi. Göreve geldiği ilk yıllarda planlama fikrini nerdeyse komünizmle özdeşleştirerek reddeden Menderes, daha sonra planlamanın güçlüklerinden ve de CHP hükümetlerinin de uygulanabilir kalkınma planları geliştirmekte başarısız kaldıklarından sözetmeye başlamıştı. Daha sonra da, bütçe çalışmalarını plan olarak nitelendirerek hükümetinin planlı bir ekonomik yaklaşımı bulunduğunu ileri sürmüştü. Görevdeki son yılında ise, bir kalkınma planının hazırlanması için çeşitli girişimlerde bulunmuş, ancak bu girişimler gizli tutulmuştu. Bu plan taslağının oluşturulmasında ülkedeki ekonomik kargaşadan kaygı duyan OECD'nin önemli etkisinin olduğu düşünülebilir.[73]

Ülke içerisinde de politik kararlardaki zikzakların doğal sonuçları olarak ortaya çıkan sorunların teşhisine yönelik çabalar giderek artmaktaydı. DP yönetiminin son yılında ünlü bir iktisatçı bu tür değerlendirme ve görüşleri şöyle özetlemekteydi: "Henüz tam manasıyla oturmuş bir iktisadi sistemimiz, değişmeyeceklerinden emin olduğumuz bir kaide ve müessese manzumemiz mevcut değildir. Çeşitli sistemler arasında bocalama halindeyiz, adeta her gün istikametimizi değiştirmekteyiz. Bu bocalama ve bu hercümerc bir ana felsefenin yokluğundan ileri gelmektedir."[74]

Aynı teşhis, özel sektör temsilcilerinin sık sık yinelediklerı istikrar taleplerinde de mevcuttu. 1950'lerin sonunda, Milli Korunma Kanunu'nda yapılan değişiklikler, İktisadi

73 *Forum*, 1 Eylül 1959.

74 Osman Okyar, "İktisadi Sistemimiz Üstüne Düşünceler", *Forum*, 1 Ocak 1960.

Tedbirler Kanunu'nun bu yasanın yerini alması ve 1958 yılında uygulanmaya başlanan istikrar politikasının getirdiği belirsizlikler, oldukça istikrarsız bir iş ortamı yaratmış ve iş dünyasında önemli rahatsızlıklara yolaçmıştı. Aynı dönemde artık iyice zayıflamış olan DP hükümetinin iş dünyası ile uzlaşma sağlamak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunduğuna da şahit oluyoruz. Odaların yetkilerini artırmak için yapılan yasal düzenlemeler bu tür girişimlere örnek olarak gösterilebilir.[75] Mesela, Başbakan Menderes'in 1960 yılının Mart ayında İstanbul Ticaret Odası'nı ziyaret etmesi, işadamlarının endişelerini yatıştırmaya yönelik girişimlerden biri olarak görülebilir. Bu ziyaret sırasında Menderes, tüccarın şikayetlerini dinleyip, bunların "bir iki saat içinde halledilebilecek meseleler" olduğunu söylemişti.[76]

Aynı dönemde, DP iş dünyasından partiyi destekleyenlerin aracılığına başvurarak önemli işadamlarını parti üyesi yapmaya da çalışmıştır. Özel kesime yönelik bu DP propagandası muhalefetin hükümete yönelttiği eleştirilerin belirgin temalarından birini oluşturuyordu. Bu tartışmalarda, çok az sayıda işadamının DP'ye katılma yönündeki baskılara dayanabildikleri kaydedilmekteydi. Türk işadamlarının hükümete karşı sağlam bir tavır alamamalarının çeşitli analizleri de yapılmaktaydı. Bu analizlerin birinde, iş dünyasının hükümet karşısındaki suskunluğu üç toplumsal nedene dayandırılmaktaydı. İlk olarak, istikrarsız bir ortamda iş yapmaya çalışan ve belirsiz bir geleceğe doğru yürümenin ağırlığı altında ezilen işadamlarının kısa vadede maksimum kazanç elde etmeyi hedefledikleri ifade ediliyordu. Bu tür kısa vade kazançlarının iktidardaki hükümetin tercihinin

75 Bu değişikliklerle hükümetin Odalar üzerindeki kontrolünün seçimlere müdahale edebilmesi ve dolayısıyla Oda içerisindeki muhalif sesleri susturabilmesi nedeniyle artmış olduğunu da önemle belirtmek gerekmektedir.

76 *Cumhuriyet*, 15 Mart 1960.

belirleyeceği bulanık bir yasal çerçeveye bağlı olması nedeniyle, işadamlarının herhangi bir alanda hükümete karşı çıkmayı göze alamadıkları öne sürülüyordu. İkincisi, Türk iş kültüründe sağlam temellere oturtulmuş uzun dönemli stratejik iş planlaması alışkanlığının bulunmaması, işadamlarının hükümete karşı gelerek kısa dönemli kazançlarını tehlikeye atmakta isteksiz davranmalarının bir diğer nedeni olarak ortaya çıkıyordu. 1950'lerin sonlarına doğru devlet-işadamı ilişkilerinin analizinde vurgulanan üçüncü nokta ise, Türkiye'de iş ahlakıyla ilgiliydi ve işadamlarının kendi sosyal konumlarının ve oynadıkları rolün önemini kavrayamadıklarına işaret ediyordu. Türkiye'deki bu durum Batı demokrasilerinde görülenle karşılaştırılıyor ve Batı'da işadamlarının politik gücün denetlenmesi ve kötüye kullanılmasının önlenmesinde oynadıkları rolün önemi vurgulanıyordu.[77]

Bu üç etken, 1950'lerin sonunda devlet-işadamı ilişkilerinin biçimlenmesinde kuşkusuz etkili olmuştur. Ancak, bu dönemdeki özel sektörün tavırlarını etkileyen başlıca unsurun yeni gelen bir hükümetin yapacağı değişiklikler hakkındaki güvensizlik olduğu da ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle, özel girişimcilik sisteminin geleceğine ilişkin bir belirsizliğin, hükümetin keyfi politika uygulamalarından kaynaklanan belirsizliği aşmış olduğu düşünülebilir. İşadamlarının uygulanan politikalardan memnun olmadıkları çok açıktı; bununla beraber, onların asıl korkusu toplumdaki konumlarını sarsabilecek bir sistem değişikliğinin potansiyeli idi.

1950'lerin sonunda özel kesim, hükümetle ters düşmekten özellikle kaçınan ve muhalefetle samimi görünmemeye özen gösteren bir tavır içindeydi. Mesela, 1960'da İstanbul

77 Bakınız: "İş Adamları ve Demokrasi", *Forum*, 15 Nisan 1960.

Ticaret Odası, CHP'li bir heyetin ekonomik konuları tartışmak amacıyla Odayı ziyaret etme isteğini geri çevirmişti.[78] İşadamları hükümetle dayanışma içinde olduklarını dile getiren bazı mesajlar yayınlıyorlardı. Bunlardan bazıları, 1960 darbesinden sonra iş dünyasının başını epeyce ağrıtacak nitelikteydi. Siyasal çalkantıların yaşandığı darbe öncesi birkaç ay büyük öğrenci gösterilerine de neden olmuştur. Ankara Üniversitesi öğrencilerinin düzenlediği böylesi bir gösteriden sonra Ankara Ticaret Odası Menderes'e bir telgraf çekerek üyelerinin olaydan duyduğu üzüntüyü dile getirmişti. Yaklaşık bir ay sonra gerçekleştirilen askeri darbenin ardından Oda yöneticileri panik halinde telgraf çekilmesi kararının alındığı toplantının tutanakları üzerinde tahrifat yaparak olayı örtbas etmeye çalışacaklardı. Ancak, bu durum, ithalat lisanslarının dağıtılması gibi konularda yapılan yolsuzluk ve suistimalleri açığa çıkartmak amacıyla Odanın faaliyetlerini inceleyen Devrim Komitesi tarafından farkedildi.[79] Böylesi olayların gösterdiği gibi yeni rejim yetkililerinin özel sektörün geleceğine ilişkin olarak iş dünyasında ortaya çıkmış olan korkuları yatıştırmak için ellerinden geleni yapmalarına rağmen, darbeyi izleyen dönemde ilişkiler epeyce gergindi.[80]

## Planlı ekonomi deneyimleri

Mayıs 1960 ve Eylül 1980 askeri darbeleri arasındaki süre boyunca, işadamlarının siyasetçilerden gelecek güvenceye gerek duymadıkları dönemler fazla değildi. Bu zaman zar-

78 Bakınız: *Cumhuriyet*, 22 Mart 1960.

79 *Cumhuriyet*, 23 Haziran 1960.

80 Mesela, Eylül sonunda İstanbul belediye başkanının sunduğu bildiriye (*Cumhuriyet*, 1 Ekim 1960) ve özellikle de Başkan Gürsel'in iş dünyasının temsilcilerine yaptığı konuşmaya (*Cumhuriyet*, 7 Ekim 1960) bakınız.

fında üç askeri darbe, iki askeri darbe girişimi, iki reform hükümeti, sekiz çok kısa ömürlü koalisyon hükümeti, çeşitli bakanlık krizleri ile 1970'lerin sonuna doğru tırmanan şiddet olaylarına sahne olan ülkede, iş ortamının siyasal belirsizliği doruk noktasına varmıştı. Ayrıca, bu dönemde Türk ekonomisi de önemli bir yapısal değişiklik geçirmiş ve ithal ikameci bir sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlanmıştı. İthal ikameciliğinin bilinen sorunlarıyla bezenmiş olan yapısal değişiklik süreci, zaten belirsizlik içindeki iş dünyasını daha da karıştırmıştı. İktisadi kalkınmaya 1960'ların başında planlı bir yaklaşım getirilmesi, bu tür iktisadi belirsizlikleri elbet azaltabilirdi. Ne var ki, beş yıllık kalkınma planlarının uygulanmasındaki aksaklıklar ve kimi durumlarda da uygulanamamaları nedeniyle, anılan belirsizlikler azalacağı yerde artmıştı. Kalkınma planlarının, büyük ölçüde pragmatik ve bu nedenle ilkesiz ve güvenilmez nitelikteki politika oluşturma ve uygulama sürecini değiştirebilecek gücü yoktu. Bununla birlikte planlama olgusu, hükümetlerin etki sahaları ve özel teşebbüse bırakılan alanların niteliğine ilişkin yeni soruların doğmasına neden oldu.

Her şeye rağmen, özel sektör bu dönem içerisinde güçlenmesini sürdürdü. Özel sektör, 1980'lerin başında sanayide önemli bir güce erişmişti, büyük firmalar da oldukça yetkin örgütlenme yapıları kurmuş durumdaydılar. Ayrıca, söz konusu dönemde büyük işadamlarının toplumsal konumlarında da bir gelişme süreci gözlenmekteydi. Bu bağlamda birbirleriyle ilişkili iki gelişmeden sözedilebilir: İlki, büyük sermaye ile küçük ve orta iş kesimi arasındaki ayrımın giderek açılmakta olmasıydı. Büyük işadamlarının giderek, kısa dönemli çıkarlarını etkileyen gelişmelerden çok uzun dönemli ekonomik stratejilerin oluşturulması konusuna önem vermeye başladıkları ve kamu politikalarının

belirlenmesinde etkin olarak yeralmak istedikleri gözleniyordu. İkinci olarak ise, büyük iş çevrelerinin 1960'lardan başlayarak kendilerini özel sektörün diğer kesimlerinin de içinde olduğu kuruluşlardan uzaklaştırdıkları izlenmekteydi. Buna bağlı olarak, büyük iş çevrelerinin talepleri, giderek, hükümete eskiden olduğu gibi Odalar aracılığıyla değil, önde gelen işadamları tarafından kişisel görüşmeler yoluyla aktarılıyordu. 1971 yılında TÜSİAD'ın kurulması bu gelişmelerin sonucudur. Böylece, önde gelen işadamları kendilerini iş dünyasının diğer üyelerinden ayırarak ülkenin toplumsal ve iktisadi gelişiminde yarı-kamusal nitelikli bir işlev üstlenmek amacını gütmüşlerdir. TÜSİAD'ın kurulması, devlet-özel sektör ilişkilerinde partikülarizmin güçlenmesini izlemişti. Beşinci bölümde ayrıntılı bir şekilde tartışılacağı üzere, bu kuruluşun giderek artan toplumsal önemi bile, bu partikülarizmin ortadan kaldırılmasına yetmeyecekti.

Kimi yazarlar, 1960 sonrası Türkiye'nin iktisat politikalarını, büyük burjuvazi ile kalkınmacı devlet ittifakına dayanan bir kalkınma modeli bağlamında açıklamaya çalışmaktadırlar.[81] Ancak, daha sonraki tartışmanın da göstereceği üzere, bu model Türkiye'deki devlet-özel kesim ilişkilerinin niteliğinde önemli bir kopuş oluşturuyordu. Yeni model, daha ziyade, devlet tarafından yaratılmış büyük burjuvazinin, ülkenin iktisadi gelişiminde daha önemli bir görev üstlenmesi sonucunu doğuracak bir tarihsel sürecin doğal evrimi içerisinde bir aşama olarak açıklanabilir. Her ne kadar büyük işadamlarının toplumsal konumları 1960 sonrası dönemde sağlamlaşmışsa da, devlet-özel kesim ilişkilerine damgasını vuran, gene, devlet kaynaklı belirsizliğin yarattığı gerilimin sürüyor olmasıdır.

---

81 Mesela bakınız: Keyder (1987), bölüm 7.

Belli bir açıdan bakıldığında, 1960'larda ve 1970'lerde iş dünyasını oluşturan toplumsal ve ekonomik gelişmelerde bir benzerlik bulmak mümkün. Her iki dönem de, ekonomik reform ve yeniden yapılanma düşüncelerini gündeme getiren askeri darbelerle başlamıştı. Bu siyasal kargaşayı, reform paketlerinin içeriği ve özel kesimin toplumsal konumu üzerindeki etkileriyle ilgili sorular izledi. Gerek 1960'larda gerekse 1970'lerde bu tür kuşkular, darbeleri takip eden dönemlerin hemen başında ortadan kalktı. Ancak, makroekonomik kararlardan ve politika uygulamasının kurumsal çerçevesinden kaynaklanan belirsizlikler sürüp gitti. Her iki dönem sonunda da, ekonominin gerek kemikleşmiş gerekse dönemsel sorunları iş dünyası için bir rahatsızlık kaynağı oluşturuyordu.

Ekonomik reform paketlerinin niteliğine ilişkin sistemsel kaygıların her iki dönem başında da yok olduğunu söyledim. Ancak, toplumsal sistem değişikliğine ilişkin, devletten değilse bile toplumsal hareketlerden kaynaklanan korkular devam etti. 1960'ların ikinci yarısında Türk işadamları Batılı meslektaşlarından oldukça geç bir şekilde, anti-komünizmi keşfettiler. 1971 askeri darbesinden sonra tekrar devlet kaynaklı bir sistem değişikliği kaygıları hissedilmişse de, 1970'lerin ortalarından başlayarak artan siyasal istikrarsızlık ve şiddet olaylarından dolayı kaygıların merkezini devlet değil toplumsal aktörler oluşturmaya başlamıştı. Ancak, bu arada, iş dünyasının gözünde devlet de, siyasal karmaşayı düzeltmekteki yetersizliği nedeniyle, eleştirilen aktörlerden biri durumundaydı. İlerde ayrıntılandırılacağı üzere, bu dönemde, önde gelen işadamlarının siyasal tercihleri, toplumsal huzursuzluğu ve şiddet eylemlerini kontrol edebilecek bir siyasal oluşum talebi çerçevesinde belirlendi.

1960 askeri darbesinin neden olduğu şoku takip eden

çalkantılı siyaset günlerinde işadamları bu yeni düzen içerisinde kendi konumlarının netleştirilmesini istemeye başlamışlardı. Daha önceki dönemlerde olduğu gibi, bu istekler Odalar aracılığıyla yapılmaktaydı. Ancak, basından izlenen ilginç bir gelişme, herhangi bir temsil hakkı olmayan kimi işadamlarının da hükümetle yapılan görüşmelerde aktif rol oynamaya başlamış olmalarıydı. Örneğin, 1962'nin başında, aralarında Vehbi Koç ve Nejat Eczacıbaşı'nın olduğu bir grup işadamı, 1960'tan sonraki dördüncü koalisyon hükümetinin başı olan İsmet İnönü'yü ziyaret ettiler. Ziyaret sonrasında, Vehbi Koç gazetecilere şu bilgileri verdi: "İnönü benden ne gibi tedbirler alınması lazım geldiğini sordu. Ben de kendisine her şeyden evvel huzur ve sükunun, bilhassa yüzde seksen olarak, siyasal emniyetin lazım olduğunu söyledim. Durumun psikolojik olduğunu bildirdim."[82] 1960'larda ve 1970'lerde, politikacılarla işadamlarının benzer toplantılarına ilişkin haberleri ve de özel sektör derneklerinin kimi üyelerinin ülkenin temel ekonomik sorunlarına ilişkin kişisel görüşlerini düzenli bir şekilde izlemek mümkün. Her ne kadar başlangıçta bu tür görüşler salt Vehbi Koç tarafından dile getiriliyor idiyse de daha sonraları diğer önde gelen işadamlarının da kamuoyunda boy göstermeye başladıkları gözleniyordu. Bu daha önceleri rastlanmayan, 1960 sonrasına özgün bir gelişmeydi.

Türk işadamlarının, Vehbi Koç'un sorunlarının yüzde seksenin siyasal güven olduğu görüşüne katıldıkları açıktı. İşadamlarının bu yöndeki görüşlerini, ilk Beş Yıllık Plan'ın hazırlanması tartışmaları esnasında net bir şekilde ifade edildiğini görüyoruz.[83] Bu tartışmalarda işadamları planlı

82 *Cumhuriyet*, 1 Şubat 1962.

83 Özellikle bakınız: Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, *Kalkınma Planı Hakkında Özel Sektörün Görüş ve Dilekleri*, Ankara, 1962; Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, (16 Nisan

bir kalkınmaya duydukları inancı şiddetle ifade etmişler; ancak bu arada da, planlamadan ne anlaşılması gerektiği husunun net bir şekilde tanımlanmasını ve bu tanımın kalıcı olması gerektiğinin altını çizmişlerdir.[84] Bu konuyla ilgili olarak Odalar Birliği'nin yayınladığı raporun ilk sayfasında şu görüşler yeralmaktaydı: "Planın hür dünyada anlaşılan manada bir endikatif plan mahiyetinde oluşunun daha geniş şekilde izahı ve bilhassa bu yönünün belirtilmesi lazımdır. Vakıa 690'ıncı sahifede planın özel sektöre yardımcı ve yol gösterici mahiyetine dair kısa bir pasaj mevcut olmakla beraber planın uygulama politikasında, dayanılan mekanizmanın piyasa mekanizması olduğu, müteşebbisin hür kararını baltalayacak bir yol tutulmayacağı, özel sektörün ancak teşvik, ikna, özendirme yollariyle, planda öngörülen hedefleri gerçekleştirmesinin esas alındığı daha geniş şekilde belirtilmelidir. Camiasına dahil bulunduğumuz hür dünya memleketlerinde, ezcümle; Fransa, Japonya ve İtalya'da senelerdir tatbik edilen bu tarz 'Endikatif Planlama'nın totaliter memleketlerde uygulanan 'Emperatif Planlama'dan mahiyeti itibariyle farklı olduğu hususu iyice açıklanmalıdır."[85]

İşadamlarının istedikleri, kendi çıkarlarıyla uyuşmayan kimi noktaların yeniden düzenlenmesi değil, özel sektörün alanının net bir şekilde belirlenmesiydi. Bu bağlamda işadamları yalnızca planlamanın niteliğine ilişkin değil plan-

---

1962 tarihli toplantıda ilgili bakanlara takdim olunan) *Özel Sektörü İlgilendiren Başlıca Konular Hakkında Rapor,* Ankara, 1962.

84 DP dönemindeki düzensiz ve plansız politik karar alma mekanizmaları karşısında Odalar Birliği'nin eleştirileri göz önüne alındığında, planlamanın gerekliliği doğrultusunda yapılan böylesi önerilerin daha ziyade koşulların değişmediği bir ortamda çalışmanın gerekliliğini vurgulamakta olmaları soz konusudur. Böylelikli Odalar Birliği'nin öngörülebilir ve düzenli seyreden bir ortamda çalışma arzularını da dile getirmektedir.

85 Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (1962a), s.v.

lamada kullanılan 'toplumsal adalet', 'eşitlik' ve 'karma ekonomi' gibi kavramların da anlamına ilişkin sorulara yanıt bekliyorlardı. İşadamları, bu bağlamda, planlama yetkililerinden 'toplumsal adalet' ve 'eşitlik' kavramlarında kökten bir gelir dağılımını içeren sosyalist nitelikli bir anlam bulunmadığına ilişkin açıklama taleplerinde bulunuyorlardı. Bununla birlikte, geniş örgütlenme haklarının bulunduğu modern bir emek düzenlemesinin gerekliliğinden de söz etmekteydiler. Ana kaygıları gelir bölüşümünde devletin gerçekleştirebileceği kökten bir değişiklik olan işadamları, o yıllarda henüz işçi sorunlarını ve radikal toplumsal hareketleri o denli önemli görmüyorlardı. Cumhuriyetin kuruluşundan kırk yıl sonra, hâlâ, devletin müdahale alanının meşru sınırları henüz açıklığa kavuşmamıştı.

Dolayısıyla, OECD genel sekreterliğine gönderilen resmi bir bildiride yer alan Türk ekonomisinin karma bir ekonomi olduğu ve özel sektörle kamu sektörünün yanyana yaşadığı yolundaki görüşe karşılık, Odalar Birliği'nin bir bildirisinde şu görüşler ifade ediliyordu: "Bu durum muvacehesinde, geçmişteki ve halihazırdaki tatbikatın tesiriyle, özel sektör, iktisadi faaliyetlerden hangisinin Devlet tarafından ifa edileceğini bilmek istemektedir. Çünkü, hangi alanda çalışacağını veya rantabl olarak çalışabilmek imkanını bulacağını önceden kesin bir şekilde bilemeyen özel sektörün iktisadi faaliyetlere girişmesi pek de kabil değildir. Zira, müteşebbis, iktisadi ve hukuki faktörler kadar psikolojik faktörlerin de etkisinde kalan ve faaliyetlerini ona göre ayarlayan bir varlıktır."[86]

Kendi toplumsal konumları üzerindeki belirsizliklerin kaldırılması dışında, özel sektör temsilcileri, oluşturulacak iki-ayaklı konseyler yardımıyla ekonomi politikaların olu-

86 Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (1962b), s. 49.

şum sürecine katılma talebinde bulunuyorlardı. Bu konuda verilen sözlere, hatta birkaç girişime rağmen, böyle iş konseyleri hiçbir zaman kurumsallaşmadı. Günümüze kadar iş dünyası, her yeni hükümetin işbaşına geçmesini takiben, aynı isteği yineleyip durdu.

Özel sektörün ekonomi politikalarının oluşum sürecine alınmaması, bizi devletin özel kesimin çıkarlarına aykırı davranmakta olduğu sonucuna ulaştırmamalı. Hükümetler genelde özel sektörün çıkarlarını zedelememeye aşırı dikkat göstermişler ve girişimlerini toplumsal ve ekonomik hedefler doğrultusunda yonlendirmesi için özel sektöre teşvikler sağlamışlardır. 1960 sonrası uygulanan politikaların özel kesimin çıkarlarıyla uyum içerisinde olduğu genel kabul gören bir düşüncedir ve bununla ilgili olarak 1960'ların ilk yarısında milyonerlerin sayısındaki artışa pek çok göndermeler yapılmıştır. Hatırlanacağı üzere, 'milyonerler yaratmak' DP'nin bir sloganıydı; 1962 yılında ise, Başbakan İsmet İnönü, planlı kalkınma döneminde hükümetin milyonerler yaratmak konusunda söz vermesinin beklenemeyeceğini ifade ediyordu. O dönemlerde uygulanan özel kesim tercihli politikaları eleştirenler, daha sonraları, İnönü'nün bu sözleriyle artan milyoner sayısını gösteren istatistikler arasındaki çelişkiye işaret ederler.[87]

Aslında Türk işadamları, yoğun koruma duvarlarıyla uygulanan ithal ikameci sanayileşme politikaları sayesinde zenginliklerini artırmaktaydılar. 1942 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun yürürlükten kalkmasından sonra ilk defa BYKP'larının getirdiği bir dizi sistematik teşvikle ticari etkinliğin sanayiye kayması hedefleniyordu. Sanayi yatırımları çeşitli teşviklerle destekleniyordu. Bunlar arasında gümrük ve gelir vergisinde indirimler ve gerek Sınai Kalkınma

87 *Cumhuriyet*, 2 Ocak 1965.

Bankası gerekse yeni kurulmuş olan Sınai Yatırım ve Kredi Bankası ile Devlet Yatırım Bankası aracılığıyla sağlanan kredi kolaylıkları gösterilebilir. Teşvikler ve hukuki düzenlemeler, holdingler şeklinde organize olan büyük firmaların ortaya çıkışına da yardımcı olmuştur. Gelecek bölümde ayrıntılı bir şekilde inceleneceği üzere, 1960'ların başında, özellikle Vehbi Koç başta olmak üzere, kimi büyük işadamlarının talepleri neticesinde holdinglerin hukuki yapısı oluşturulmaya başlanmıştı. Bu hukuki yapı tartışılırken aile vakıflarının daha rahat kurulmalarına ve işadamlarına daha cazibeli kılınmalarına olanak sağlayacak hukuki düzenleme talepleri de ifade edilmekteydi. Bu taleplerin arkasında aile şirketinin ve servetinin devamı, ya da bir başka ifadeyle, girişimcilik faaliyetinin kurumsal temellerinin sağlamlaştırılması kaygılarını görmek mümkündür.

Türkiye'deki iş kesimi, böylece, sanayi sektöründeki varlığını ve toplumdaki konumunu sağlamlaştırmakta; ancak bunu son derece istikrarsız bir ortamda yapmaktaydı. Her ne kadar işadamlarının planlama konusundaki kaygıları giderilmişse de, planın uygulanmasından doğan karışıklık önemli bir ölçekteydi. Birinci ve öncelikli olarak, ne teşviklerin gerçek niteliği ne de bu teşviklerle ilgili olarak başvurulacak resmi dairenin neresi olduğu belliydi. Düşük faizli yatırım kredilerine hak kazanmanın koşulları açık değildi ve hem bürokratlar hem de politikacılar bu kredilerin dağıtımında söz sahibi durumdaydılar. Sayılan bu nedenler, kredilerin gerçekte dağılımını etkilemiş ve büyük iş çevreleri, gerek bilgi kaynaklarına gerekse karar mercilerine daha kolay ulaşabildikleri için, bu kredilerin büyük bir bölümüne sahip olabilmişlerdir.

Bununla birlikte, büyük iş çevrelerinin iktisat politikalarının düzenlenmesinden memnun olduğu söylenemez. Mesela, ilgili bakanlıklara sunulmak üzere Odalar Birliği tara-

fından hazırlanan bir raporun başında, açıklanan hedeflerle gerçekleştirilen iktisat politikaları arasındaki farkların yarattığı sorunlara değiniliyordu. İktisadi kararlarda sık sık yapılan değişikliklerle ilgili olarak, raporda şunlar söyleniyordu: "Gerçekten, Halkın Devlet idaresine güvenini sağlamak, Hükümetin başlıca hedefi olması lazım geldiğine göre aksi istikamette tereddütler yaratıcı hareketlerden kaçınmaya da bilhassa dikkat edilmesi gerekir."[88] Büyük iş çevreleri özellikle ithal rejimindeki belirsizliklerden yakınıyordu.[89] Planın yürütülmesine ilişkin genelde bir karmaşa hüküm sürmekteydi. Bu bağlamda, bürokratik mekanizmadaki belirsizliğinin temel bir sorun teşkil etmeyi sürdürdüğü açıktır. Bürokrasinin reformuna ilişkin her girişim, beraberinde değişik bakanlık ve hükümet birimleri arasında güç ve sorumluluk belirsizliklerinin artmasını getiriyordu.[90] Varolan teşvik sistemleri ve bunlara ulaşma yolları konusundaki belirsizliklerle ilgili şikayetler, ikinci BYKP'de bir takım düzenlemeler yapılmasına yolaçtı.[91]

İkinci BYKP, yeni teşvikler oluşturmanın dışında, teşvik sisteminin uygulanışını merkezileştirerek bürokratik kısıtlamalardan da kurtulmayı hedeflemekteydi. Ayrıca, teşvik sisteminde bir farklılaşma yaratarak, yatırımların tümüne

88 Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, (10 Mart 1964 tarihli toplantıda ilgili bakanlara takdim olunan) *Özel Sektörü İlgilendiren Başlıca Konular Hakkında Rapor,* Ankara, 1964.

89 Bakınız: *Cumhuriyet,* 24 Ağustos 1967.

90 Böylesi bir yaklaşımı; DPT'nin ve Sanayi, Ticaret ve Maliye Bakanlıklarının temsilcilerinin katılımlarıyla ortaya çıkan Türk Sanayisini Geliştirme Komitesi'nin oluşturulmasında görmek mümkündür. Bu yaklaşım, İstanbul Ticaret Odası tarafından bakanlıkların sorumluluk ve güçlerinin Komite'ninkinden ne kadar farklılaşacağının hangi esasa göre belirleneceği bağlamındaki sorular çerçevesinde eleştirilmiştir.

91 1960 sonrası teşvik sistemindeki değişikliklerle ve sorunlarla ilgili kapsamlı bir çalışma için başvurulacak çalışma: Rıza Aşıoğlu, *Türkiye'de Yatırım Teşvik Tedbirleri,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, no: 278, 1988.

genel bir teşvik vermektense planla uyum içerisinde olan yatırımlara teşvik vermeyi amaçlamaktaydı. Ancak, bu iki değişiklik de kısa ömürlü oldu. Anayasa Mahkemesi, teşviklerde farklılaştırma uygulamasını işadamlarıyla bürokratlar arasında rüşvet olaylarına neden olabileceği ihtimalini göz önüne alarak uygulamadan kaldırdı. Planlamanın merkezî uygulaması düşüncesi ise, değişik teşvikler almanın belirlenmesinden sorumlu olan merkezî büronun içinde bulunduğu bürokratik yapıdaki sayısız değişiklikten ötürü, büyük ölçüde uygulanamadı. Her yeni BYKP bürokratik mekanizmanın yeniden düzenlenmesi amacıyla değişiklikler getirdiyse de, ancak çok azı sürekli olabilmiştir. Bu alanda DPT, Maliye ve Sanayi Bakanlıklarının sorumluluk alanları net olarak çizilmemişti. 1978 yılında İstanbul Ticaret Odası'nda düzenlenen bir seminerde, işadamları, planlamacılar ve ilgili bakanlıkların bürokratları, hâlâ teşvikten yararlanmak için gerekli olan yatırım belgelerinin alımında kullanılacak bürokratik yolları tartışmakla meşguldüler. İşadamları, başvurulacak merciin DPT mi, Maliye Bakanlığı mı, yoksa Sanayi Bakanlığı mı olduğunu bilememe durumdaydılar.[92]

İş dünyasının karşılaştığı belirsizliğin tek kaynağı bürokratik kanalların oturmamışlığı değildi. Dört koalisyon hükümetini takiben, 1965 yılında, bir anlamda DP'nin yeniden dirilmesi olan AP, Süleyman Demirel'in başkanlığında geniş bir halk desteğiyle hükümetin başına geldi. Demirel kalkınma planlamasına güçlü bir şekilde inanan bir kişi hiç değildi, halk desteğinini kaybetmeyi de kesinlikle istemiyordu. Bu iki unsurun birleşmesi, iktisat politikası kararlarında planlamanın büyük ölçüde rafa kaldırıldığı bir ekonomik atmosferin oluşmasına yardımcı olmuştu. Bu eko-

92 Bakınız: *Türk Sanayiinde Teşvik Tedbirleri Semineri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 25 Aralık 1978.

nomik atmosferde bürokratlarla siyasetçiler arasında anlaşmazlıklar yüksek, enflasyon aracılığıyla kamuya kaynak yaratma olgusu da aşırı boyutlardaydı. Planlamaya karşı olan bir hükümetin iktidarı sırasında planlı kalkınma sürecinde yaşanan belirsizlikler, 1960'ların ikinci yarısında yapılan ekonomik analizlerin birçoğunun konusunu oluşturmaktadır.[93] Enflasyon sorunu da sıkça tartışılmaktaydı ve iş dünyası da, hükümet politikalarına karşı yönelttiği eleştirilerinin arasında bu soruna değinmekteydi.[94]

Bu dönemde, aynı zamanda, işadamlarının komünizm tehlikesinden dolayı da tedirgin oldukları gözlenmekte, ekonomik yaşamda yaşanılan belirsizliklerin iş-karşıtı duyguların gelişmesine katkıda bulunduğu iddia edilmekteydi. İş dünyasının devletten talepleri bununla ilgili iki istek de içeriyordu: belirsizliklerin ortadan kaldırılarak komünizme gidebilecek yolları engellemek ve özel girişimciliğin yararlarının kamuoyuna duyurulmasını sağlamak.[95] Daha 1961 yılında, Nejat Eczacıbaşı'nın önderliğindeki bir grup işadamı bu amaçlar doğrultusunda etkinliklerde bulunacak bir örgüt kurulması yolunda ilk adımlarını atmış durumdaydılar. Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, konferanslar ve seminerler düzenlemek amacıyla iş çevresi, üniversite öğretim üyeleri ve hükümet yetkililerinin oluşturuğu bir üçlü yapı şeklinde kurulmuştu.[96] Bu yapı, 1961 Anayasası'nın liberalliği nedeniyle doğal olarak uzun yıllar bastırılmış olan halkçı ve sosyalist hareketlerin yayılmasına

---

93 Mesela bakınız: Besim Üstünel, "Devalüasyon ya da ...," *Cumhuriyet*, 19 Eylül 1968.

94 22 Mayıs 1966 tarihli *Cumhuriyet* gazetesindeki Odalar Birliği raporunun bu konuyla ilgili referansına bakınız.

95 Akdeniz Odalar Birliği tarafından öne sürülen bu tür bir talep için bakınız: *Cumhuriyet*, 19 Ağustos 1967.

96 Bakınız: Eczacıbaşı (1982), s. 149-158.

karşı düşünülmüş çok ince bir karşı koyma girişimiydi. Eczacıbaşı'nın onunla yaptığım görüşmede ifade ettiği gibi, bu çaba aynı zamanda işadamlarıyla siyasal ve entellektüel ortamın önde gelen üyeleri arasındaki mesafeyi kapatmayı da amaçlamaktaydı. İşadamlarının Heyet'in etkinliklerine katılımı yüksek değildi; çoğu kaba bir anti-komünizm yapmayı tercih etmiş durumdaydılar. Görüşmemizde Eczacıbaşı, sosyalizm üzerine İngiliz İşçi Partisi üyelerinden birini konuşma yapması için çağırmak istediğinde bile önemli bir direnmeyle karşılaştığını aktardı. Gene de, Heyet bir elit örgütü olarak önemli bir amaca hizmet etmiştir. Beşinci bölümde tartışılacağı üzere, bu girişim, büyük iş çevrelerinin, kendilerini özel sektörün diğer kesimlerinden soyutlayarak, toplumsal politikaların belirlenmesinde bir rol üstlenmeyi hedeflemeleriyle belirlenen toplumsal sürecin önemli bir boyutunu simgelemektedir.

Bu yöndeki benzer bir adım, Mart 1971 askeri darbesinden hemen sonra TÜSİAD'ın kurulmasıyla atıldı. Beşinci bölümde gerek Heyet'in gerekse TÜSİAD'ın etkinlikleri hakkında daha fazla bilgi sunulacak. Şimdilik, bu örgütlenmelerin, çalkantılı bir siyasal ortamın, iş dünyasının toplumsal düzeni sağlamak konusunda hükümete güven duymadığı bir ortamın ürünleri olduğunu söylemek yeterli. Bu örgütlenmelerle, iş dünyası, kısa dönemli iktisadi çıkarlarını kollamak yerine, özel kesimin meşru kabul edileceği bir toplumsal çevre oluşturmayı hedeflemekteydi.

Büyük iş çevreleri gerek ekonomik gerek toplumsal çıkarları için ekonomik istikrardan yanaydı. Bu nedenden dolayı da, Adalet Partisi'nin, değişik popüler talep ve istekler doğrultusunda günü kurtarmayı hedefleyen pragmatik ve plansız iktisadi politikalarına çok karşıydılar. Bu yüzden, 1971 askeri darbesine ve onu izleyen iktisadi reform girişimlerine sıcak bakmaktaydılar. Hatta, reform programının yürürlüğe

konmasındaki gecikmenin özel girişimciliği tehlikeye sokacağı yolunda görüşler bile ifade ediliyordu.[97]

Ancak, işadamları reform hükümetinin sanayileşme sorunlarına yaklaşım tarzından memnun değildir. İş çevreleri, özellikle vergi reformu ve kamu sektörü üzerine dönmekte olan tartışmalardan rahatsız durumdaydı. Toprak reformu üzerine yapılmakta olan konuşmalar ise toprak sahibi olmayan işadamlarını bile endişeye sürüklemekteydi. Hükümet ile iş çevreleri arasındaki gerginlik yüzünden, bir yıldan az bir sürede yatırımlarda durgunluk baş göstermişti. Eylül ayında Odalar Birliği başkanı özel yatırımlardaki düşmeyi teyid ettikten sonra, bunun hükümetin özel kesime karşı duyduğu güvensiz tutumdan kaynaklanmakta olduğunu açıklamıştı. Kısa bir süre, sonra hükümetin radikal kanadı istifa etmiş ve Başbakan Nihat Erim ikinci, yine kısa ömürlü olacak olan hükümetini kurmuştu. Odalar'ın hükümetten ilk ve en önemli talepleri, 1960'lardakinden farksız olarak, 'karma ekonomi' kavramından ne anlaşılması gerektiğinin netleştirilmesiydi.[98]

1970'ler boyunca, Bülent Ecevit'in başında olduğu yeni sosyal demokrat CHP'nin iktidar olduğu dönemler dahil olmak üzere, seçimle iş başına gelen hükümetlerin, kamu ile özel kesim arasındaki ekonomik gücün dağıtılmasında özel kesim aleyhine bir tutum sergilemeyecekleri giderek daha iyi anlaşıldı. Bununla beraber, iş çevreleriyle devlet arasındaki gerginlik giderek tırmanmaktaydı. Özel kesim, birbirini izleyen hükümetler boyunca, iktisat politikalarının belirlenmesindeki giderek artan kargaşadan ve de siyasal karmaşanın ve terörist etkinliklerin denetlenememesinden ötürü, gittikçe artan bir rahatsızlık duymaktaydı.

---

97 Vehbi Koç'un açıklamasına bakınız. *Cumhuriyet*, 10 Nisan 1971.

98 *Cumhuriyet*, 9 Aralık 1971.

1970'ler boyunca kurulan birçok koalisyon ve ara hükümet arasında özel kesimin bir parça umutla baktığı sadece Bülent Ecevit'in 1974 ve 1977 hükümetleriydi. Buna rağmen, Türkiye'de toplumbilimcilerin sık sık vurguladıkları gibi, 1978 yılında ikinci Ecevit hükümetinin düşürülmesine neden olan gelişmelere TÜSİAD yoğun olarak katıldı.[99] Önde gelen büyük işadamlarının Türkiye'nin ilk sosyal demokrat parti lideriyle bu garip ilişkileri, büyük iş çevrelerinin siyasal ve toplumsal tavırlarına ilişkin ilginç ipuçları verecek nitelikte.

TÜSİAD'ın kimi eski başkanlarıyla yapmış olduğum görüşmelerde konu doğal olarak Ecevit döneminde yaşananlara geldi. Görüştüklerim, özel sektör-yanlısı sağcı AP yerine sosyal demokrat bir partinin desteklenmesinde aykırı bir nokta bulunmadığını aktardılar. Özellikle iki kişi, sanayicilerin doğal eğilimlerinin sosyal demokrasiden yana olduğunu belirttiler. Aynı kişiler, Ecevit'in, 'Batılı', 'kültürlü' ve 'uygar' biri olması nedeniyle kendilerine benzediğini söylediler. Bunlardan biri, "Benim gibi oturup kalkan, yeyip içen bir adam. Tabii Başbakanım olarak böyle bir adam görmek isterim." dedi. Diğeri ise, birinci ve ikinci Ecevit hükümetlerinin öncesindeki iktidarların sürekli değişen iktisadi kararlardan ve iktisadi programların uygulanmamasından dem vurdu. Bu iki kişi, o dönemlerde, sosyal demokrat bir hükümetin planlı bir sanayi gelişme stratejisine bağlı kalacağı, sokakta ve sendika hareketi içinde gittikçe güçlenen radikal solu kontrol altına alabileceği umudunu taşıdıklarını da ekledi.

O takdirde niye Ecevit'e karşı dönülmüştü? Görüştüğüm işadamlarına göre ilk hükümet, koalisyon ortağı olan radi-

---

99 Mesela bakınız: Y. Arat, "Politics and Big Business: Janus-Faced Link to the State", M. Heper (ed.), *Strong State and Economic Interest Groups: The Post-1980 Turkish Experience*, Berlin ve New York: Walter de Gruyter, 1991 içinde.

kal İslamcı MSP'nin kamburunu taşıdığı için daha baştan başarısızlığa mahkûmdu. Ayrıca, iktidarda olduğu iki dönemde de Ecevit bir sosyal demokrat değil, bir popülist olarak davranmıştı. Eski TÜSİAD başkanlarından birinin de belirtmiş olduğu gibi "O dönemde popülizm Türkiye'ye en lazım olmayan şeydi. Popülizm Türkiye'ye en lazım olmayan şey".

Ecevit'in 1978'de IMF'nin önerdiği istikrar politikasını uygulamakta gösterdiği isteksizlikte bir popülist boyut yakalamak söz konusu olabilir. Gerçekten de, Ecevit'in dış ödemeler dengesi, yükselen enflasyon ve artan işsizlik sorunlarını çözmek için uygulayabileceği sosyal demokrat bir alternatif programı bulunmamaktaydı. İş ortamındaki belirsizlikleri neden olacak politikaları tamamen ortadan kaldıran planlı bir yaklaşımdan ise, Ecevit hükümeti tamamen yoksun durumdaydı. İlave olarak, hükümet, iş dünyasında büyük tahribatlara neden olacak bir takım makabiline şamil kararlar da almıştı. Bu tür kararlardan bir tanesi, görüştüğüm işadamlarının birçoğu tarafından Türkiye'deki iş ortamının temel sorunu olan devlet kaynaklı belirsizliklere örnek olarak gösterildi. Bu karar döviz kurlarıyla ilgiliydi. 1976 yılında AP önderliğindeki Milliyetçi Cephe hükümeti bir karar alarak, sermaye malı ithalatında özel kesimin kullandığı kredilere kur garantisi vermişti. Neticede, işadamları 1976 sonrasında alacakları kredileri bunların alındığı tarihteki kur üzerinden ileride geri ödeyeceklerdi. 1978 yılında Ecevit hükümetinin bu kur garantisi kararını geriye dönük olarak kaldırmış olması nedeniyle ithal kredisi kullanmış olan işadamları ciddi bir kur farkından kaynaklanan bir ödeme yükü altında kalmışlardır.

İş dünyası, özellikle de TÜSİAD, kısa bir zaman içinde ikinci Ecevit hükümetinin karşısında yer aldı ve CHP'nin yerel seçimlerdeki yenilgisini takiben Ekim 1979 yılında

hükümetin düşmesinde kısmi de olsa bir rol oynayacak yoğun bir kamuoyu oluşturma kampanyası başlattı. Ocak 1980 yılında AP, IMF'nin istikrar paketini kabul ettiyse de onu uygulama fırsatını bulamadı. Eylül 1980'de askeri cunta iş başına geçerek, demokratik özgürlükler ve insan haklarındaki yoğun ihlallerin açısından modern Türk siyaset hayatının belki de en karanlık dönemini başlattı.

## Yeniden liberalizm

Özel sektör ise, daha önceki askeri müdahaleler sırasında, en azından ara rejimlerin ilk aşamalarında yaşanan düzen değişikliği korkusunu bu kez yaşamadı. Bu TÜSİAD'ın da diğer dernekler gibi darbeden sonra kısa bir süre için kapatılmasına rağmen böyleydi. İşin başından beri darbenin 1980 IMF paketinin uygulanması için gerekli istikrar ortamının yaratılmasını amaçladığı belliydi. Bu bağlamda, cunta liderinin, 12 Eylül'de televizyonda ilk kez halka hitap ederken, yeni rejimin hedefleri arasında dışa dönük bir kalkınma stratejisi uygulanmasından söz etmesi ilginçti. Ordu, sivil toplumun diğer kesimleri gibi iş dünyasına da güvenmiyor, fakat özel sektörün toplumun ve ekonominin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu kabul eder görünüyordu. Üstelik ordu devletçi veya sosyalist çizgiler taşıyan belirsiz bir reform projesini değil, IMF kökenli bir istikrar programını uygulamak üzere iş başına geliyordu. Ordunun ve onu izleyen Anavatan Partisi'nin piyasacı yönelimi, özel kesimin 1980'ler boyunca düzen değişikliği kuşkularının giderilmesi için yeterli oldu. Öte yandan, iş yaşamındaki hükümetin beklenmeyen politika değişikliklerinden kaynaklanan belirsizlik, 1980'lerde daha önce görülmemiş boyutlara ulaştı. Açıkça özel teşebbüs taraftarı olan bir hükümetin iş ortamının istikrarını bozmada önemli bir rol oy-

naması bakımından bu durum, 1950'lerdeki DP iktidarını hatırlatıyordu. Piyasa ekonomisini kurmak yolundaki bu erken girişimde olduğu gibi, bu sefer de Anavatan iktidarı ekonomide ve ekonomik kurumlarda kaotik bir gelişmeye yolaçmaktaydı. DP dönemindeki gibi, hükümet iş dünyasının bazı kesimlerinin muazzam servetler edinmesini sağlarken, bazı kesimler için de büyük zorluklar yaratmaktaydı. Kimi uzlaşma teşebbüsleri her zaman mevcuttu, gene de 1980'lerin sonuna doğru iş dünyasıyla hükümet arasındaki gerginlik çok yüksek bir seviyeye ulaştı. Ancak DP döneminden farklı olarak bu kez gelişmiş bir iş dünyası mevcuttu. Özellikle iş adamlarının toplumdaki konumlarına duydukları güven, devlet ve iş dünyası ilişkilerini değiştiriyor ve siyaset arenasında yeni unsurlar ortaya çıkarıyordu.

Bu değişikliğe rağmen, iş dünyasının siyasal çerçevesi ülkedeki devlet ve iş dünyası ilişkilerinin tarihi mirasının özelliklerini taşımaya devam ediyordu. Hükümetin ekonomiye müdahale etme tarzı değişmiş olmakla beraber devletin ekonomideki varlığı devam ediyordu ve işadamları hükümetin icraatıyla her zamankinden daha çok ilgilenmek zorundaydılar. Sözde piyasayı güçlendiren ve ihracatı teşvik eden önlemlerin uygulanma tarzı da kökleşmiş rant arama faaliyetlerini teşvik ediyordu. Bazı Türk araştırmacıların gösterdiği gibi, standart bir politika paketinin, başka ülkelerde tamamen farklı sonuçlar yaratırken, Türkiye'de geleneksel rant kovalama faaliyetlerine yolaçması ilginçti.[100]

Söz konusu politika paketi üzerinde de biraz duralım. Askeri ve sivil hükümetlerin 80'lerde uygulamaya çalıştıkları paket, daha önce uygulanan ithal ikameci sanayileşme stratejisi nedeniyle fiyat mekanizmasının bozulduğu bir ül-

100 Z. Öniş, "Anatomy of Unorthodox Liberalism: The Political Economy of Turkey in the 1980s", M. Heper (ed., 1991) içinde.

kede, liberal piyasa ekonomisini kurmayı amaçlıyordu. Başka bir deyişle, kaynak dağılımının piyasa sinyallerine dayanması için 'fiyatların düzeltilmesi' amaçlanıyordu. Başka ülkelerdeki benzer tecrübelerin gösterdiği gibi, bu tür politika değişiklikleri devletin küçülmesini gerektirmez. Tam tersine, bazı durumlarda iktisadi karar alma sürecinin merkezîleşmesi liberalizasyon sürecinin başarısına katkıda bulunmuştur.[101] Türkiye'de de döviz kuru, faiz oranları ve KİT fiyatlarında siyasal saiklere dayanan fiyat sapmalarının giderilmesine yönelik adımlar atıldı. Bu alanlarda fiyatlar daha esnek hale getirildi, fakat fiyatlar üzerindeki devlet denetimi kaldırılmadı. Başka bir deyişle, hükümetin kararları hâlâ belirleyiciydi ama hükümet karar verirken piyasa güçlerine karşı daha duyarlı davranmaktaydı.

1980'lerde devlet küçülmedi. İmalat sanayiinde kamu kesiminin payında bir düşme oldu. Fakat, devletin altyapı yatırımlarına ağırlık vermesi nedeniyle, toplam yatırımlarda kamunun payı 1988'e dek artmaya devam etti. 1979'da toplam sabit sermaye yatırımlarında kamu kesiminin payı % 49.7, özel kesimin payı % 50.3'tü. 1980'den 1988'e dek kamunun payı özel kesimin payının üzerinde oldu. 1987'de kamunun payı % 53.5, özel kesimin payı % 46.7'ydi. 1988'de bu sayılar, sırasıyla, % 47.6 ve % 52.4 oldu. 1988'den sonra, devletin mali krizi sebebiyle altyapı yatırımlarının duraklaması sonucunda, toplam sabit sermaye yatırımında da düşüş görüldü.[102]

Söz konusu kriz de, devletin 80'lerde genişlemesini yan-

---

101 Şimdiye kadar tartışılan Doğu Asya ülkelerinin yanısıra Thatcher yönetimi altındaki İngiltere ekonomisi deneyimi de bu duruma bir örnek teşkil eder. Bakınız: A. Gamble, *The Free Market Economy and the Strong State: The Politics of Thatcherism*, Londra: MacMillan Press, 1988.

102 1987 öncesi verileri için tablo II.2'ye bakınız. 1987 sonrası için: TÜSİAD, *1991 Yılına Girerken Türk Ekonomisi*, İstanbul, 1991.

sıtıyor. Kamu borcu, dolayısıyla devletin para piyasasındaki varlığı 80'ler boyunca arttı. 1981'de 117.2 milyar TL (GSMH'nın %1.8'i) olan bütçe açığı 1990'da 14,202.3 milyar TL'ye (GSMH'nın %5'ne) ulaştı.[103] İç borçlanmayı devlet büyük ölçüde, gelişmiş ülkelerdekinin tersine, banka mevduatı veya özel şirket tahvillerinden daha yüksek faizler veren devlet tahvilleri ve kısa vadeli hazine bonolarıyla yürüttü. Kısmen bu sebepten, 80'lerin sonunda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndaki işlem hacminin %90'ı devlet kağıtlarından oluşuyordu.[104]

Finans kesimindeki devlet hakimiyetini, toplam mevduatta kamu bankalarının payının artarak 1990'da %55'e ulaşması da gösteriyor (özel bankaların payı %44, yabancı bankalarınki %1'di).[105] Bu arada Merkez Bankası kredilerinde kamunun payı, 1990'da hafif bir düşme göstermekle beraber, 80'lerin sonuna dek çok yüksek kaldı.[106]

İktisat politikası alanında karar alma mekanizmasının merkezîleşmesi, ekonomideki devlet varlığının göstergesi olması bakımından belki de daha önemliydi. 80'lerde genel olarak yürütmenin, özellikle de Başbakanın gücü önemli ölçüde arttı. Başbakanın gücü, Başbakanlık bünyesi içinde stratejik kararların alınması ve politikaların uygulanması konularında yetkili bazı kurumların oluşturulmasıyla artırılmıştı.[107]

---

103 TÜSİAD, *1989 Yılına Girerken Türkiye Ekonomisi*, İstanbul, 1989, s. 34 ve TÜSİAD, *1991 Yılına Girerken Türk Ekonomisi*, İstanbul, 1991, s. 41.

104 Bakınız: TÜSİAD, *The Turkish Economy 1988*, İstanbul, 1988, s.vi ve TÜSİAD (1991), s. 80.

105 TÜSİAD (1991), s. 63.

106 Toplam Merkez Bankası kredileri içinde kamu sektörünün payı 1989'da yüzde 58, 1990'da yüzde 46 idi. TÜSİAD (1991), s. 64-5.

107 Bu tür örgütsel değişimlerin tartışması için bakınız: Ayşe Öncü ve Deniz Gökçe, "Macro-Politics of De-Regulation and Micro-Politics of Banks" Metin Heper (ed., 1991) içinde.

Yasama karşısında yürütmenin güçlenmesinde 1980 sonrasının en ilginç buluşlarından olan 'bütçe dışı fonlar' özellikle önemli görünüyor. Bu fonlar, bazı vergi kaynaklarının, hükümetin bunları parlamentonun onayı olmadan kullanabilmesi amacıyla, parlamentonun denetiminde olan konsolide bütçeden ayrılmasıyla meydana getirildi. Fonlar, ANAP'ın, kendi amaçlarıyla en basit anlamda bile çeliştiğinde, hukuku hiçe sayma eğilimiyle kendini belli eden pragmatist yaklaşımına güzel bir örneğini oluşturuyorlar. Üzerinde meclis denetimi olmayan fonların niteliği, boyutları ve kullanımı hakkında hiçbir şey bilinmiyordu. 1990'da yeni kurulan hükümetin bütün fonlarda birikmiş kaynaklar hakkında ancak birkaç ay sonra bir fikir edinebilmiş olması, bu konuda açıklayıcı olabilir.[108]

1980'lerin sonlarında yüz civarında fon bulunduğu tahmin ediliyordu; fakat fon gelirlerinin üçte ikisi 11 önemli fonda toplanıyordu. Bu gelirlerin toplamının 1987-88 yılı için 3.5 ila 5.7 milyar dolar arasında olduğu tahmin edilmekteydi. Bu meblağın yarıdan fazlası Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi'ne tahsis edilmişti. Bu kurum, 1984'te, aralarında özelleştirmenin yürütülmesi de olan, birkaç farklı amaca yönelik olarak kurulmuştu. Doğrudan Başbakana bağlıydı ve iktisadi karar alma mekanizmasında Başbakanın gücünü arttıran bir unsurdu.[109]

Başbakanın gücünü arttıran bu düzenlemeler, 80'ler boyunca birçoğu beklenmeyen ve sık sık da birbiriyle çelişen kararların alınmasında geniş ölçüde kullanıldı. Devletin

---

108 Gerçekten de, daha seçimlerden önce, ANAP hükümeti yetkilileri işleyişin gidişatını kaybetmişe benziyorlardı. Mesela, ekonomiden sorumlu bir ANAP bakanı yürürlükteki fonların sayısını hatırlamakta zorluk çektiğini açıkça beyan etti: *Meydan*, 12 Temmuz 1991. Seçimlerden birkaç ay sonra, ekonomiden sorumlu yeni Devlet Bakanı, yeni hükümetin değişik fonların aktif ve pasiflerini hala tahmin etmekten yoksun olduğunu açıkladı: *Milliyet*, 18 Aralık 1991.

109 Öncü ve Gökçe (1991).

ekonomideki varlığı, en çok bu tür kararlar alarak iş ortamında belirsizliği artırmasıyla hissedildi. Başka bir deyişle, en önemli makroekonomik göstergeler hakkında belirsiz de olsa bir kanaat edinebilmek için işadamları hükümetin her adımını dikkatle izlemek zorundaydılar ve devlet bu yüzden önemliydi. Bu şekilde devlet her zamankinden daha fazla, işadamının günlük kaygılarının merkezine yerleşmiş oldu.

1980'lerde hükümetin politikasından kaynaklanan belirsizlik en çok temel hedeflerin belirlenme tarzıyla ilgiliydi. Bütün resmi açıklamalara göre ANAP hükümetinin hedefi standart bir IMF istikrar programını uygulamaktı. Dönemin Başbakanı Turgut Özal kamuoyuna bir ekonomi dehası olarak takdim ediliyordu; bu iddia da istikrar programının başarısıyla kanıtlanacaktı. Özal'ın Başbakanlığının ilk yıllarında muarızları eleştirilerini tamamen standart IMF reçetesinin genel olarak ve Türkiye için geçerliliğine yönelttiler. Hükümetin reçeteye sadakati konusunda hemen hemen hiç bir kuşku yoktu. Daha sonraları ülkede, en azından 1983-1987 döneminde, lokomotifi kamunun büyük çaplı altyapı yatırımları olan bir büyüme programının uygulandığı anlaşıldı.

Bir süre sonra ortaya çıkan bütçe açıkları ve artan enflasyon oranı bu stratejinin sonucuydu.[110] Enflasyondan kaynaklanan belirsizlik, piyasanın düzgün işlemesine önemli bir engel oluşturuyordu. Devamlı Türkiye'deki devletçi gelenekle mücadele etmekteki kararlılığını dile getiren bir hükümet, kendi piyasacı yönelimini baltalayan bir belirsizlik ortamını yaratmış oluyordu.

---

110 Türkiye'de kamu açıklarının enflasyonun başlıca nedeni olduğu konusundaki bir çalışma için bakınız: Tansu Çiller ve Mehmet Kaytaz, *Kamu Kesimi Açıkları ve Enflasyon*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 1989.

Hükümetin fiyat istikrarını sağlayamamış olmasından daha önemlisi, enflasyonla mücadelenin resmi söylemde merkezi konumunu korumasıydı. Böylece işadamları iki bakımdan belirsizlik içinde kalıyorlardı. Hükümet politikasından kaynaklanan fiyat istikrarsızlığı belirsizliğin sadece bir unsursuydu. İkinci ve belki de daha önemli unsur, temel bir politika değişikliği ihtimaliydi. Her an, enflasyonun denetlenmesi, açıklanan tedbirler doğrultusunda, ciddi bir hedef haline gelebilirdi. İş dünyası sistemin temel parametrelerini bilmiyor ve hava tahmini için bulutları gözleyen çiftçiler gibi hükümetin ilerde atacağı adımları tahmin edebilmek için sinyalleri izliyordu.

Artan bütçe açığının bir sonucu da büyüyen kamu borcunun faiz oranları üzerindeki baskısıydı. Nitekim, özel kesim para piyasasında devletle rekabet etmek zorunda kaldığından yakınmaktaydı.[111] Ancak işin ilginç yanı, özel kesimin faizle ilgili şikayetlerinin faizlerin seviyesinden çok bu alandaki belirsizlik üzerinde yoğunlaşmasıydı. Örneğin, 1989'da televizyonda yer alan bir panelde TÜSİAD başkanı, faiz oranlarının bir önceki yıl içinde 19 defa değiştirildiğini ve bunun faizin bir politika aracı olmasıyla ilgili bütün tartışmaları anlamsız hale getirdiğini belirtiyordu.[112]

Bu noktada hükümetin yalnızca faiz oranlarını değil, bu oranların belirlenme ilkelerini de değiştirdiğini belirtmek gerekir. Mesela 1988 Şubat ayında faiz oranı %65'e yükseltildi. Bu karar yüksek kredi maliyetinden etkilenen işadamlarının büyük boyutta yakınmalarına yolaçtı. 1988 Eylül'ünde faiz oranı düşürüldü. Birkaç ay sonra hükümet fa-

111 Bazı iktisatçılar, devletin para piyasasında özel sektörle rekabet etmesi neticesinde özel yatırımların düşmekte olmasının (crowding out) önemine daha 1980'lerin başlarında işaret etmişlerdir. Mesela bakınız: Demir Demirgil, "Özel Sektörün Yatırım Eğilimindeki Durgunluk", *Türk Tarih Dergisi*, No:2 (Nisan 1985).

112 TV'de Panel: "Industrialization and Alternative Policies", 5 Mayıs 1989.

izleri denetlemeye son vererek oranların piyasa tarafından belirleneceğini ilan etti. Bankalar derhal mevduat faizini yükselterek birbirleriyle kıyasıya rekabete giriştiler. Ertesi gün, hükümet yeni bir karar alarak azami faizin %85 olduğunu ilan etti. Bu kafa karıştıran gelişme, hükümetin büyük çaplı döviz spekülasyonu yapan bazı bankaları cezalandırması şeklinde yorumlandı. Bu yorum, bu bölümde ele alınacağı gibi, Türkiye'deki devlet ve iş dünyası ilişkilerinin hukuki çerçevesinin niteliği ile tam bir uyum halindeydi. Her halükarda, bu olay işadamlarının kafalarında ekonomik olmaktan çok hukuki olan bazı sorular bıraktı. Türkiye'de döviz spekülasyonu yapmanın suç teşkil edip etmediğini düşünmek durumunda kaldılar.[113]

1980'lerde bu tür ani politika değişiklikleri özellikle iki alanda yoğundu: vergi sistemi ve dış ticaret rejimi. İlk alanda sık sık yapılan değişiklikler ve kanun metninin belirsizliği gelecekteki vergi yükünün tahmin edilmesini ve ödenecek verginin miktarının tam olarak hesaplanmasını çok güçleştiriyordu. Doğal olarak bu belirsizlikler vergi kaçırmayı teşvik ediyor, bu durum da hükümetin vergi sisteminde başka keyfi değişikliklerle karşılık vermesine yolaçıyordu. Vergi sisteminde 1988'de yapılan değişiklikler bu sürecin iyi bir örneğini oluşturuyor. Bu düzenlemenin başlıca sebebi 1988 bütçesinde öngörülen vergi miktarının tahakkuk etmemesiydi. Vergi kanununda yapılan değişiklikle hükümetin vergi yapısının belirlenmesindeki yetkisi yasama gücü aleyhine arttırıldı. Böylece hükümet meclis onayına gerek duymadan kararnamelerle yeni vergiler almak ve mevcut oranları değiştirmek yetkisini elde ediyordu. Yürütmenin gücünün artmasını kaygıyla karşılayan bazı ya-

113 Bu sorun, politika değişiminin arkasındaki mantığı yorumlamaya çalışan bir makalede özellikle irdelenmişti. Bakınız: Deniz Gökçe, "Terk", *Ekonomik Bülten*, 7-13 Kasım 1988.

zarlar bu tür değişikliklerin iş hayatına belirsizlik getireceğini vurguladılar.[114] Ancak, vergi sisteminin düzenlenmesinin üzerinden bir ay geçmeden meclis kanalıyla yeni bir 'geçici' vergi ihdas edildi. Bu vergi geçmiş yıllardaki beyanlar ve mükellefin 'hayat standardı' üzerinden hesaplanacaktı. Vergi, ait olduğu gelirin kazanılmasından önce ödenecekti ve özellikle yeni kurulan ve vergi yükü benzer işletmelerin beyanlarına göre oldukça keyfi biçimde hesaplanacak olan küçük işletmeler için yıkıcıydı. İktisatçı ve hukukçuların eleştirel bir gözle baktıkları bu vergi iş dünyası ve hükümet arasındaki mevcut gerginliği daha da arttırdı.[115]

Bu gerilime 1980'lerde izlenen dış ticaret politikası da katkıda bulundu. Bu alanda ilan edilen hedef, ihracatın teşviki ve dış ticaret rejiminin liberalizasyonuydu. Türkiye'nin 1980'lerin başındaki ve sonundaki dış ticareti karşılaştırıldığında bu alanda önemli adımların atıldığını söylemek mümkündür. İthalatın ihracat tarafından karşılanma oranı 80'ler boyunca artmış, ithalat rejimi, gümrük vergisi dışındaki engellerin çoğunun kaldırılması ve gümrük vergilerinin özellikle Ağustos 1989 kararlarından sonra önemli oranda azaltılmasıyla, büyük ölçüde serbestleştirilmişti. Gene de bir bütün olarak dış ticaret rejimi mamul madde ihracatına dayalı bir büyüme stratejisinin gerektirdiği şekilde yeniden yapılanmış değildi.

İhracatın teşviki büyük ölçüde Doğu Asya modelinden esinlenerek kurulan dış ticaret şirketlerine dayanıyordu. Bu konudaki kanun, esas olarak vergi iadesi ve Doğu Bloku ülkeleriyle yapılan ticarette tanınacak bazı imtiyazlardan ibaret olan teşviklerin önceden belirlenen ihracat hedeflerine ulaşabilen şirketlere verilmesini öngörüyordu. Dış tica-

114 Bakınız: Günlük, "Belirsizlikler Ülkesi", *Dünya*, 5 Aralık 1988.

115 Söz konusu yeni vergiye değişik tepkiler için bakınız: *Dünya*, 25 Ocak 1989.

ret şirketleri kurulmasının arkasında, pazarlamada ölçeğe göre artan getiriden yararlanarak Türk ihraç mallarının uluslararası piyasadaki rekabet gücünü arttırmak yatıyordu. Başlangıçta bu uygulama gerçekten de ihracatta önemli bir artış sağladı. Ancak, kısa süre sonra sistemin bazı dezavantajları ilk baştaki başarıyı baltalamaya başladı. İlk olumsuz özellik, birkaç iktisatçının belirttiği gibi, sistemin üreticiyi değil ihracatçıyı teşvik etmesiydi.[116] Dolayısıyla, ihraç malları üretimini güçlendirecek biçimde sanayinin yeniden yapılanmasını sağlamak yerine, Smith'in 'artan satışı' (vent for surplus) düşüncesini andırır tarzda, mevcut artık üretimin pazarlanmasını gerçekleştiriyordu. İkincisi, rant kovalama faaliyetiyle teşvik sisteminin suistimali oldukça kolaydı. Böylece, bir süre sonra, satılan malın değerinin şişirilmesine dayanan mahut hayali ihracat olgusu ortaya çıktı. Birkaç yıl içinde hayali ihracat toplam ihracatın önemli bir oranına ulaştı[117] ve büyük ölçüde bunun yarattığı toplumsal huzursuzluk sebebiyle 1988 ve 1989'da dış ticaret şirketlerine verilen teşviklerin çoğu kaldırıldı.

1980'lerde ihracat rejimi birkaç dönüşüm geçirdi. 1980-84 döneminde ihracat teşvikinin temel aracı olan vergi iadesi, 1985 ve 1986'da önemli ölçüde azaltıldı. Bu adım, döviz kurunun ihracatı teşvik etmek için başlıca araç olmasının kararlaştırılmasının sonucuydu. Ancak, 1986'da ihracat artışının eksi olması üzerine 1987'de vergi iadesi geri getirildi. Vergi iadesi tedricen azaltılarak 1989'da kaldırıldı. Bunun ardından sübvansiyonlu kredi ve enerji gibi yeni

116 Mesela bakınız: Z. Önis, "Organization of Export Oriented Industrialization: The Turkish Foreign Trade Companies in Comparative Perspective", Tevfik Nas ve M. Odekon, *Politics and Economics of Turkish Liberalization*, New York: Associated Universities Press, 1992 içinde.

117 Hayali ihracatın gerçek değerini tahmin etmenin güçlüğüne rağmen, bu yönde bazı çabalar vardı. Mesela bakınız: Dani Rodrik, "Türkiye'nin İhracat Patlamasının Ne Kadarı Hayali?", *Toplum ve Bilim*, No:42 (Yaz 1988).

teşvikler uygulamaya kondu.

Bu dönem boyunca çeşitli ihracat teşviklerinden yararlanan mallar listesinde yapılan değişiklikler baş döndürücü sıklıktaydı. İhracat kredilerinin geri ödenme koşulları ile prim ve vergi iade oranlarındaki değişiklikler de aynı derecede şaşırtıcıydı. İş hayatının diğer alanlarındaki belirsiz ortam gibi, değişiklikler de sürekli rant yaratıp yok ederek iş adamlarının kazanılmış hakları konusunda bir belirsizlik doğurmaktaydı. Dış ticaret şirketlerine verilen imtiyazlara dayanan ihracatı teşvik sisteminin nihayet kaldırılmasıyla yatırımlarını sistemin devam edeceği varsayımıyla gerçekleştiren işadamları önemli zararlara uğradılar. Bir dış ticaret şirketi yöneticisinin belirttiği gibi, 1980'lerin başındaki politika ortamında ihracat yapmak için gerçekleştirilen düzenlemeler çok masraflıydı ve ortadan kaldırılmaları da zaman alıcıydı. Bu sebeple bu düzenlemeler daha yeni tamamlanmışken işe yaramaz hale gelmeleri şok etkisi yaratmıştı.[118]

İthalatın liberalizasyonu da benzer şekilde belirsizlik içinde gerçekleşti ve sanayiciler sürecin zamanlaması ve aşamaları hakkında net bir fikre sahip olamadılar. Nitekim Ağustos 1989'daki radikal liberalizasyon paketi bir sürpriz oldu. Sanayiciler pakete karşı olmadıklarını, fakat yerli üreticinin stratejik planlama yapmasına fırsat vermeden yürürlüğe konmasına karşı olduklarını belirttiler. Buna karşılık hükümet yetkilileri gümrük duvarları arkasında elde edilen fahiş kârlara dikkat çekiyorlardı. Önde gelen bir holdingin üst düzey yöneticisinin belirttiği gibi, karar bir kızgınlık anında alınmışa benziyordu.[119] Bu konudaki tartışma, Başbakanın yerli üreticilere konuyla ilgisiz suçlama-

---

118 Bakınız: *Dış Ticarette Durum* dergisinde Murat Vargı ile yapılan söyleşi, Mayıs-Haziran 1989. Aynı zamanda, aynı sayıda bakınız: Mustafa Özel, "İhracatta Model Tartışmalarına Katkı".

119 Bakınız: *Milliyet*, 14 Ağustos 1989.

lar, hakaretler ve tehditler yöneltmesiyle garip bir hal aldı.[120] Bu çeşit bir söylem aslında 1980'lerin son birkaç yılındaki devlet-işadamı ilişkileri bakımından tipikti. Mesela gene Ağustos 1989'da, maliye bakanı, işadamlarını, vergi beyanlarında mülklerinin değerini düşük göstermeye devam ettikleri takdirde, evlerine elkoymakla tehdit ediyordu. 1990'ın sonlarına gelindiğinde, gerek ANAP'lı, gerekse muhalefet partilerindeki politikacılar iş dünyasına benzer tehditler savurmayı alışkanlık haline getirmişlerdi.[121]

Bu tür bir söylem, her şeyden çok, hükümetin iş dünyasını ekonomik istikrar ve kalkınmaya yararlı biçimde yönlendirmekteki başarısızlığını yansıtıyordu. Bu başarısızlığın sebebi, değişen boyutlarda bütün Cumhuriyet döneminde mevcut olan, fakat en çarpıcı haliyle 1980'lerde ANAP iktidarında görülen, politika sürecinin niteliğiydi. Uygulanan politikadan kaynaklanan belirsizliklerin bir sanayi bilincinin gelişmesini baltaladığı bir ortamda, iş dünyasında günü kurtarma ve rant kovalama zihniyetinin hakim olmasına, bu politika süreci yolaçıyordu. 1980'lerde Türkiye'de hakim iktisat politikası ortamı, Türk işadamlarının bu alanda zaten gelişmiş becerilerini sıfır-toplamlı girişimcilikte (zero-sum enterpreneurship) kullanmaları için idealdi. Bu, zenginin kolayca daha zengin olabildiği, fakat zenginliğin sağlam bir temele oturmadığı bir ortamdı.

İthalat serbestisi, ihracatın teşviki, menkul kıymetler borsası kurulması gibi dışa açık bir piyasa ekonomisi oluşturulmasına yönelik adımların çoğu, kolay kârlar elde edilmesine yardımcı oldu. Üstelik Başbakanlığın yetkilerinin artırılarak iktisadi kararların alınmasının merkezîleştirilmesi iş ortamındaki partikülarist eğilimleri güçlendirdi. Bir

120 Bakınız: *Cumhuriyet*, 17 Ağustos 1989.

121 Bakınız: *Barometre*, 11-17 Haziran 1990.

sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak görüleceği gibi, büyük işadamları kendilerine belli sözler ve güvenceler vererek onları belli faaliyetlere yönelten en üst düzedeki yetkililerle doğrudan temasa geçebiliyorlardı. İş dünyasıyla hükümet arasındaki bu tür bir ilişkinin işadamları için bireysel bazda farklı sonuçları oldu. Birinci olarak, kanun veya kararnameyle gerçekleştirilen özgül politika değişiklikleri, bazı kişilerin zenginleşmesine dolaysız olarak etkide bulundu. İkinci olarak, kimi zaman yanlış siyasal bağları olan belirli bireyleri cezalandırmak için özel olarak hazırlanmış kararlar alındı. Son olarak da, bazı işadamları üst düzey politikacıların tavsiyeleriyle girdikleri bazı faaliyetlerde zor duruma düştüler. Bu son grupta ANAP liderleriyle çok yakın olan ve paradoksal biçimde devlet yetkililerine olan yakınlıklarından dolayı zarar gören işadamları da bulunmaktaydı.

1980'lerde son derece karmaşık ve sık sık değiştirilen ihracat teşviki mevzuatı, devlet eliyle zenginlik yaratmanın mükemmel bir aracıydı. Belirli bir teşvikten yararlanan malların listesi ve belli mallardaki teşvik oranları, Başbakanlık, DPT, Maliye Bakanlığı veya Merkez Bankası gibi farklı kurumlar tarafından değiştirilebiliyordu. Çok sayıdaki bu tür değişikliklerden iki tanesi kamuoyunda büyük tepki yarattı. Bunlardan birincisi, kuru incir ihracatçılarının belli bir fona yaptığı ödemenin 25 sentten 15 sente indirilmesiydi. Bu karar ihracat sezonunun sonunda alınmıştı ve bundan yararlanabilecek tek kişi hâlâ elinde ihraç edilecek malı bulunan bir ihracatçıydı. Bu kişi maliye bakanının yakın arkadaşıydı ve daha sonra Turgut Özal'ın oğlunun kayınpederi oldu.[122] Benzer bir olay da ihracat teşvikleri azaltılan mallar listesinden plastik terliklerin silinmesi-

122 *Cumhuriyet*, 3 Şubat 1989.

nin unutulmasıydı. Böylece iki hafta kadar plastik terlik ihracatçıları malın üretim maliyetini aşan teşvik primleri aldılar. Bu olay basında geniş olarak yer aldı, fakat talihli ihracatçının kim olduğu ortaya çıkmadı.[123]

Aynı dönemde belli sanayi dallarını desteklemek için ithalat rejiminde yapılan değişiklikler de, sadece belirli kişilerin işine yaradı. Mesela ANAP iktidarının sonlarında alınan otomotiv sanayini destekleme kararı Toyota ile ortak olarak bu alanda yatırım yapacağını bu kararın hemen akabinde açıklayan Sabancı grubunun işine yaradı. Daha önce yabancı şirketlerin dağıtımcısı olan bazı şirketler de, karardan sonra Türkiye'de üretim yapmak için üreticilerle görüşmeler yapmaya başladılar. Bu arada halen otomotiv sektöründe bulunan işadamları da piyasanın son derece sınırlı olması sebebiyle bu kararı anlamakta güçlük çektiklerini söylüyorlardı. Sabancı grubu mensupları kararı hararetle savunurken, kararın ilanıyla Sabancı grubunun teşebbüsü arasındaki sürenin kısalığı kamuoyunda kuşkuyla karşılandı.[124]

1980'lerin kurumsal düzenlemeleri de, devletle tekil işadamları arasındaki ilişkilerin ayrımcı bir nitelik kazanmasında rol oynadı. Mesela parlamentonun denetimi dışındaki bütçe dışı fonlar belli kişilere düşük faizle kredi verilmesinde kullanıldı. Bu fonların en büyüklerinden biri olan Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi'nde toplanan kaynakların çoğunun birkaç şirkete aktarıldığı öne sürülmekteydi.[125]

Devletin finans sistemindeki ezici ağırlığı da, işadamlarının başarısında partikülarizmin rolünü arttırdı. Yeni kurulan ve işlem hacmi %90 oranında devlet kağıtlarından olu-

123 *Cumhuriyet*, 25 Ekim 1989.

124 Mesela bakınız: *Cumhuriyet*, 12 Nisan 1990 ve *Barometre*, 16-22 Nisan 1990.

125 *Cumhuriyet*, 8 Şubat 1989 ve *Milliyet*, 10 Kasım 1989.

şan Menkul Kıymetler Borsası'nda hükümete yakın kişilerin elde edecekleri özel bilgilerle kazanç sağlamalarını engelleyen hemen hiç bir kural yoktu. Borsada bir servet kazanan Turgut Özal'ın oğlu ünlü bir örnekti. 80'ler boyunca iyi düzenlenmemiş bir borsanın gayrimeşru kazançlara kaynaklık etmesinin çok sayıda örneği görüldü.[126]

Devlet bazı kişileri zengin etmekle kalmıyor, gözden düşmüş kişilere de zorluk çıkarıyordu. Önde gelen bir işadamının bir gazete röportajında belirttiği gibi,Türkiye'de bir Başbakanın isterse bir sektörü toptan yok edecek gücü vardı.[127] Aslında ANAP hükümetleri, herhangi bir sektörü hatta bir işletmeyi yok etmediler. Fakat hükümet yetkilileri, 1983 seçimlerinden önce ANAP'ın rakiplerini desteklemiş olan bazı işadamlarına özellikle güçlük çıkardılar. Mesela, iş dünyasında, 1984'te televizyonda bira reklamlarının yasaklanmasının, başlıca iki üretici olan Yaşar Holding ve Anadolu Endüstri Holding'e karşı alınan bir karar olduğu kanısı yaygındı. Her iki grup da 1980 darbesinden sonraki ilk genel seçimde ANAP'ın başlıca rakibi olan MDP'yi desteklemişti.

Ancak hükümetin yaratığı zorluklardan nasibini alanlar yalnızca ANAP'ın düşmanları değildi. Tam tersine, birçok durumda hükümete çok yakın isimler söz konusuydu. Devletin bir şirketi destek vaadiyle bir alana yöneltip sonra vaadini tutmayarak bu şirketi zarara sürüklemesinin en iyi örnekleri Enka ve Ercan Holding olaylarıdır. Temel faaliyet alanı büyük inşaat projeleri olan Enka'nın sahipleri Turgut Özal tarafından inşaat malzemesi üretimine girmeye teşvik edildiler. Enka'nın 1980'lerin başlarında kurduğu birkaç sanayi kuruluşu başarısız oldu. Şirketin bir yöneticisi, ba-

126 Bakınız: *Cumhuriyet*, 30 Aralık 1989 ve 28 Ocak 1990.

127 Bakınız: *Sabah* gazetesinde Ali Koçman'la söyleşi, 10 Eylül 1989.

na, Enka'nın birçok alanda faaliyet göstermesinden kaynaklanan esneklik sayesinde ayakta kalabildiğini söyledi. Yeni kurulan sanayi işletmeleri tasfiye edilerek güçlükler büyük ölçüde aşıldı. Ercan Holding olayında da zorluklar aynı sebepten kaynaklandı, fakat Enka'nın durumundaki kadar kolayca aşılamadı. 1987'de holdingin sahibi Tevfik Ercan, hükümet ve ordu yetkililerince üretimin devletçe satın alınacağı vaadiyle, belediye otobüsü ve askeri kamyon imalatına başlaması için teşvik edildi. Satışlar 1989'da başlayacaktı. Daha sonra yetkililer fikir değiştirerek otobüs ve kamyonları Almanya'dan ithal ettiler. Tevfik Ercan şu sırada hâlâ çöküntü içindeki şirketini kurtarmaya çalışıyor

Bu iki olay çeşitli işadamlarıyla yaptığım görüşmelerde sık sık karşıma çıktı. Fakat bir işadamının açıkça söylediği gibi, bu olayların garipsenecek tarafı yoktu. Bu işadamı, "Enka'yla Ercan'ın başına gelen bütün ihracatçıların başına geldi, şimdi de turizmcilerin başına gelecek" dedi. "Hükümet onlara da önce çok cazip teşvikler verdi, arkasından da öncelikler değişti ve kârlar düşmeye başladı, ellerinde kocaman yatırımlarla ortada kaldılar. Kısacası hükümet önlerine bir yem attı, onlar da zokayı yuttular." İnsanların anlamsız şekilde bu tür zorluklara itilmesinin sebebini görüştüğüm kişiler açıklayamadılar. Yine de bu tür uygulamalara alışkın görünüyorlardı ve çoğu, bir alanda kaybettiğini başka alanda veya emlak spekülasyonundan kazandığıyla karşılayarak, ya da sanayiden ticarete geçip faaliyet değiştirerek, beklenmedik gelişmelere uyum sağlayabiliyorlardı. Başka bir deyişle, bir önceki bölümde tartışıldığı gibi, bu tür davranışları sağlıklı bir büyüme için çok zararlı bulan tarihçilerin tarif ettiği gibi davranıyorlardı. Ancak, Türkiye'deki politika sürecinin nasıl işlediğinin irdelenmesinden sonra işadamlarının neden böyle davrandığı ve bu davranış biçimiyle politika sürecinin nasıl birbirlerini güçlendirip

ekonomi üzerindeki etkilerini artırdıkları anlaşılabilir. Bu etkileşim en iyi Türk holdinglerinde görülmektedir. Holdinglerin strateji ve yapıları gelecek bölümde irdelenecek. Ama buna geçmeden önce, girişimciliğin politik çerçevesinin tasvirini tamamlamak için devlet ve işadamları arasındaki dolayım mekanizmasına değinmek gerekli görünüyor.

### *Türkiye'de hükümetler ve devlet kurumları*

Cumhuriyet Türkiyesi'ndeki politika sürecine dair söylenenler bir ölçüde bürokrasi ve hukuk sisteminin devlet-işadamları ilişkisindeki rolüne de ışık tutuyor. Mesela kurallara bağlı, özerk bir bürokrasinin ve siyasal otoritenin çiğneyemeyeceği iyi belirlenmiş hukuki prensiplerin mevcudiyeti durumunda, siyasal otoritenin ülkedeki geleneksel hareket tarzını sürdüremeyeceğini görmek zor değil. Benzer şekilde, politika sürecine hakim olarak planlı bir kalkınma stratejisini devre dışı bırakan güçlü pragmatizmin de, bürokratik ve hukuki kuramlara yansıyarak bunları siyasal otoritenin belirlediği iktisadi ve sosyal hedeflere kolayca uyum sağlayabilecek hale getireceği varsayılabilir. Ani politika değişiklikleri hukuki ve bürokratik kurallarda yansır; bu da ekonomik sistemin istikrarsızlığını artırır.

Bu yüzden, Türkiye'de devlet-işadamı ilişkilerininin ara mekanizmaları, ülkedeki politika oluşturma ve uygulama sürecini yansıtır. Bu durumun kökenini Osmanlı devlet geleneğine bağlayan birkaç yazarın altını çizdiği gibi, bu sürecin en göze çarpan özelliği hükümetin siyasal gücünü mutlak olarak görme eğilimidir.[128] Cumhuriyet döneminde bu eğilim seçilmemiş hükümetlerin 'toplumun refahı'nı, seçilmiş hükümetlerin de 'milli irade'yi vurgulamalarıyla

128 Bakınız: Heper (1985).

açığa çıkar. Sonuçta, bütün hükümetler, farklı ölçülerde olsa da, devlet gücünü tekellerine almaya hakları olduğunu düşünür ve hükümetle halk arasındaki dolayımı göz ardı ederler. Her halükarda Cumhuriyet Türkiyesi'nde, temel milli hedefin kalkınma, resmi ideolojinin en önemli unsurunun da herhangi bir sosyal felsefeye bağlı olmamak olduğu bir sosyal ortamda, bürokrasinin veya hukuk sisteminin çeşitli toplumsal gruplarla hükümet arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde referans olabilecek kalıcı normlar geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir.

Osmanlı ve Cumhuriyet devirleri arasındaki devamlılıktan söz ederken, ikinci dönemde bürokrasiyi yeni bir yapıya kavuşturma girişimleri olduğunu gözardı etmemek gerekir. Bu girişimlere rağmen, ya da sistemin istikrarsızlığına katkıda bulundukları için kısmen onlardan dolayı, cumhuriyet dönemi boyunca bürokratların yetkileri, bürokratik makamlara tayin ve terfi kıstasları ve çeşitli uygulamalarla ilgili karar alma kuralları belirsiz kaldı. Bu da, çeşitli çalışmaların belirttiği gibi, ürkek, inisiyatiften yoksun, hiyerarşiye aşırı saygılı bir bürokrasinin oluşmasına yolaçtı.[129]

Sözü edilen belirsizlik ve bundan kaynaklanan davranış özelliklerinin, tek parti döneminde daha önemsiz boyutta kalmış oldukları görünüyor. CHP'nin tek parti iktidarında toplumu dönüştürme hedefi doğrultusunda siyasal ve bürokratik elitin belli bir kaynaşması gözleniyor.[130] Bürokratlar siyasal liderlerin başını çektiği bir misyonun önemli bir parçasıydılar ve misyonun değişen icaplarına uyum sağla-

---

129 Bir araştırma için bakınız: Metin Heper, *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme*, İstanbul: Boğaziçi Yayınları, 1977, özellikle s. 70-81.

130 Tek parti dönemindeki otorite yapısını oluşturan bürokratik ve politik güçlerin kaynaşması ile ilgili bir tartışma için bakınız: L.L. Roos ve N.P. Roos, *Managers of Modernization: Organizations and Elites in Turkey: 1950-1969*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971, bölüm 2.

makta güçlük çekmiyorlardı. Cumhuriyetin ilk döneminde Ankara'daki Mülkiye Mektebi mezunları arasından seçilen Maliye Bakanlığı kadrolarının neredeyse efsanevi konumları, CHP'nin giriştiği toplumsal dönüşüm projesinde bürokratik elitin rolünü gösteriyor.[131]

Bununla beraber, tek parti döneminde bile bürokrasi tarafsız ve özerk bir kurum olarak bir öneme sahip değildi. Tam tersine, önemi, ülkenin son derece kişiselleşmiş siyasal önderliğine olan bağlılığında yatıyordu. İkinci Dünya Savaşı yıllarındaki mahut varlık vergisi, görevine bağlı bürokratların siyasetçilerin keyfi kararlarına uymakta güçlük çekmelerinin bir örneğidir.[132] Üstelik daha tek parti devrinde bürokratik sistemde bazı değişiklikler yapılması, o zaman da politikacılarla bürokratlar arasında bazı çelişkilerin ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Mesela, bürokratik sistemin 1924 ve 1926'da kabul edilen ve politikacı karşısında bürokrata güvence sağlayan bazı hukuki özelliklerin, 1936'da, hükümetin memurların kariyerleri üzerindeki yetkilerini artıracak şekilde değiştirilerek memurların özerkliğinin sınırlanmış olduğunu görüyoruz.[133]

Bu alanda özellikle 1950'lerde önemli adımlar atıldı. DP hükümetinin bürokratik reform alanında bazı girişimleri oldu; hatta bu amaçla yabancı uzmanlar davet edildi. Fakat bu girişimlerin başlıca sonucu bürokratik özerkliğin epey-

131 Tek parti döneminin resmi ideolojisini içselleştiren böyle bir bürokrat tipini yeni yayınlanan bir biyografik romanda buluyoruz. Erhan Bener, *Bir Büyük Bürokratın Romanı: Memduh Aytür*, Ankara: Bilgi Yayınevi, 1991. Biyografi, çok parti döneminde protoganistin, bürokratik rasyonalite ile politik süreç arasındaki çelişkilerin giderek artmış olmasından ötürü tekrarlanan hayal kırıklıklarını göstermesi açısından özellikle ilginçtir.

132 Faik Ökte (1951) politikacılar tarafından yapmak zorunda oldukları belirtilen olağan dışı görevler karşısında gerçek bürokratların içine düştükleri karmaşanın kapsamlı bir aktarımını vermektedir.

133 Bakınız: Lütfü Duran, *Türkiye Yönetiminde Karmaşa*, İstanbul: Çağdaş Yayınları, 1988, s. 113.

ce sınırlanması oldu. Bunun temel aracı 1954'te kabul edilen ve hükümete yetersiz olduğuna veya siyasete bulaştığına karar verilen memurları görevden alma yetkisi tanıyan bir kanundu.[134] İş güvenceleri zedelenen bürokratlar kariyerlerini korumak için siyasal karar alma sürecine boyun eğmek durumunda kaldılar.

Büyük ölçüde sivil ve askeri bürokrasinin çıkarlarını temsil eden 1960 darbesinden sonra, bürokrasiye kariyer güvencesi sağlayan kanun değişiklikleriyle bu durum düzeltilmek istendi. 1960'dan sonra genel bir bürokrasi reformu uygulama girişimleri de oldu ve bu amaçla geniş kapsamlı bir araştırma projesi hazırlatıldı. 1950'lerde hükümete verilen benzer raporlarda olduğu gibi, bu çalışmada da, memurların hak ve sorumluluklarının belirsizliğine ve bu durumun bürokratların etkili ve verimli çalışmasını baltaladığına dikkat çekiliyordu. Memurların seçilme ve terfilerinde siyasal müdahalenin sınırlanmasının önemi vurgulanıyordu. Projenin bürokrasinin sorunlarını teşhis bakımından önem taşımasına rağmen, genel olarak bürokratik sistem üzerinde, özel olarak da bürokrat-politikacı ilişkileri üzerinde pek etkisi olmadı.[135]

İş dünyası açısından bürokratik yapının oturmamış ve istikrarsız niteliği 1960'ların önemli bir gelişmesiyle çok arttı. 1961'de Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kurulması, hükümet-iş dünyası ilişkilerinde bürokrasinin rolüyle ilgili önemli bir etki yaptı. Paradoksal biçimde, DPT'nin kurulması temel iktisadi değişkenlerin gelecekteki değerleri hakkında veri sağlayarak iş hayatına bir istikrar unsuru getireceğine, mevcut belirsizliği artırdı. Bunun sebebi, teşkilatın, tarafsız bir bürokratik kurum niteliğine kavuşamayıp hü-

134 Bakınız: *Forum*, 15 Temmuz 1954. Aynı zamanda bakınız: Duran (1988), s. 113-4 ve Heper (1977), s. 99-100.

135 Bakınız: Heper (1977), s. 71-2 ve s. 78-9, ve Bener (1991), s. 178-183.

kümetlerin bir aracı haline gelmesiydi. Ayrıca DPT'nin yetkileri net olarak belirlenmemişti ve bu yüzden diğer bürokratik kurumların yetki alanlarına da geçebiliyordu.

Merkezî planlama kurumunun görevlerinin tanımlanmasındaki belirsizlik, planlama bürokrasisiyle hükümetlerin çatışmaya girmesine katkıda bulundu. Birkaç yazarın belirttiği gibi, DPT, planlama mekanizmasına büyük umutlar bağlayan ve bu mekanizmanın iktisat politikası alanında hükümetleri devre dışı bırakmasını isteyen bir iktidar tarafından kurulmuştu. Dolayısıyla, DPT kurulduğunda teknik bir danışma kurulu niteliğinin ötesinde, yürütme alanına taşmasını sağlayacak yetkilere sahipti. Ancak, yürütmenin plan gereklerine uygun hareket etmediği takdirde uygulanacak yaptırımlar da iyi tanımlanmamıştı. Bu çelişkinin sonucunda, siyasiler DPT'ye sürekli müdahale ettiler ve kurumu politize etmekte de başarı sağladılar.[136]

DPT'ye müdahalenin boyutları bazı yazarlara göre, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) hariç, hiçbir beş yıllık planın tam olarak uygulanamamasına yolaçacak kadar büyüktü.[137] İlk planın uygulanması bile plan dönemindeki hükümet değişikliklerivle kesintiye uğramıştı. Genel seçimlerle planların hazırlanma tarihlerinin birbirini tutmaması her zaman planlama sürecini sekteye uğratıyordu.[138]

Her hükümet değişikliğinde planlama personelinde yapılan değişiklikler, belki de bu kesintilerden daha önemliydi. Bazen kurumun en temel ilkelerinin bile dönüşmesine yola-

---

136 Bakınız: Ortadoğu Teknik Üniversitesi *Gelişme Dergisi*'nin (1981) Türkiye'de Planlı Gelişmenin Yirmi Yılı üzerine özel sayısı. Aynı sayıda, özellikle bakınız: Gencay Şaylan, "Planlama ve Bürokrasi"; Turgut Tan, "20 Yıllık Planlamanın Işığında Türkiye'de Planlamanın İdari ve Hukuki Sorunları", ve Deha Sezer, "Türkiye'de Planlamanın Hukuki Çerçevesine İlişkin Sorunlar ve Seçenekler Üstüne Bazı Gözlemler".

137 Mesela bakınız: Duran (1988), s. 92.

138 Bakınız: Tan (1981).

çan bu değişiklikleri, kurumun üst düzey bürokrasisindeki son derece yüksek değişme hızında gözlemek mümkündür. Planlamanın ilk 20 yılında DPT'nin 11 başkanı, İktisadi Planlama Bölümü'nün ise 13 müdürü oldu. Bu sayı Sosyal Planlama Bölümü'nde 8, Genel Koordinasyon Bölümü'nde 9'dur. Bu değişikliklerin çoğu, hükümetlerin ortalama ömrünün iki yıldan az olduğu ve bürokrasinin politizasyonunun en üst düzeye ulaştığı 1970'lerde gerçekleşmiştir.[139]

1970'lerde bürokrasinin politize olmasının başka bir sonucu da memur kadrolarının aşırı artmasıydı. DPT de bu olgudan etkilendi. Mesela, 1980'de 183 yeni plancının işe alındığı görülmektedir ki bu sayı mevcut kadronun %50'sinden fazlaydı. Üstelik bu elemanlar işe alındığında 24 Ocak kararları Dördüncü Beş Yıllık Planı büyük ölçüde devre dışı bırakmıştı ve planlı kalkınmanın geleceği belirsizdi.[140]

Nitekim 1980'ler boyunca kalkınma planları giderek artan ölçüde işlevsiz belgeler haline geldiler. Gene de DPT, kamu bürokrasisinin önemli bir bölümünü oluşturmaya ve kendi sorumluluk sınırlarına dikkat etmeden, başta Maliye ve Sanayi Bakanlıkları olmak üzere, diğer devlet kurumlarıyla çatışmaya devam etti. Bu iki bakanlıkla DPT arasında özellikle ihracat teşvikleri konusunda sert sürtüşmeler yaşandı ve bu durum iş dünyasında büyük bir kargaşa yarattı. Özellikle 1970'lerde farklı hükümetler, çeşitli yetkilerin bu iki bakanlıkla DPT arasındaki paylaşımında farklı uygulamalara gittiler. 1979'da Sanayi Bakanı bir defasında bir grup işadamına DPT'nin yıllık programını fazla ciddiye almamalarını, planla ilgili sorunlarını doğrudan kendi bakanlığına getirmelerini söylemişti.[141]

---

139 Saylan (1981).

140 Saylan (1981).

141 Tan (1981)

1980'lerde iktisadi karar alma gücünün olağanüstü ölçüde Başbakanlıkta yoğunlaşmasıyla bu tür çelişkiler büyük çapta azaldı. Fakat hâlâ dış ticaret rejiminin uygulanmasındaki kargaşayla ilgili yakınmalar vardı. Mesela, dış ticaret şirketlerinin sübvansiyonlar ve vergi iadeleri konusunda muhatabı DPT, ihracat ve ithalat permileri içinse Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ydı. Döviz transferlerinin ve vergi iadesi ve ihracat kredilerinin ödenmesini Merkez Bankası, kambiyo ve gümrük işlemlerini ise Maliye Bakanlığı yürütüyordu.[142] Görüşmelerim sırasında birkaç dış ticaret şirketinin yöneticisi, ihracat sürecinin farklı aşamalarından farklı devlet kuruluşlarının sorumlu olmasının yarattığı karışıklıktan acı bir dille yakındılar.

Bürokratik parçalanma dışında, 1980'lerin iktisat politikası ortamının diğer bir özelliği de bürokratlarla politikacılar arasında gittikçe artan gerginlikti. ANAP hükümetinin, yürütmeye ekonomik konularda daha fazla yetki ve hareket serbestisi sağlamak amacıyla geleneksel bürokratik yapıları ve hiyerarşileri çözmek için attığı adımlar düşünüldüğünde, bu olguyu kavramak güç görünebilir. Hayati önemdeki bazı makamlara geleneksel bürokratik yükselme kanallarından geçmemiş, Amerikan üniversitelerinden mezun gençler getirilmişti. Kamuoyunda 'prens' olarak anılan bu bürokratların, başta Turgut Özal olmak üzere ANAP'lı politikacılarla uyum içinde çalışmaları bekleniyordu. Fakat politikacıların bürokratlara yönelttikleri saldırılardan prensler de kurtulamadılar. Bakanların ve milletvekillerinin saldırılarına hedef olanlar arasında Eximbank ve doğal olarak Merkez Bankası gibi önemli kamu bankalarının yöneticileri başta geliyordu. En önemli kamu bankası olan

142 1980'lerde dış ticaret rejimi politikasında bürokratik parçalanma sorunundan Öniş (1992) söz eder.

Ziraat Bankası'nın genel müdürü, kendisi yerine önde gelen ANAP'lıların kredi taleplerine daha esnek yaklaşacak 'anlayışlı' birinin getirilmesini isteyen bazı milletvekillerine karşı gerçek bir savaş vermek zorunda kaldı.[143] Eximbank genel müdürü bir bakan tarafından ihracatın azalmasının başlıca sorumlusu ilan edildi. Aynı dönemde ekonomiden sorumlu başka bir bakan da, Merkez Bankası Başkanı'nı yetkilerini aşarak makroekonomik yönetim sürecine müdahale etmekle suçluyordu. Bu, Merkez Bankası'nın bütçe açığının para arzını artırarak kapatılmasına karşı direnmesine gösterilen bir tepkiydi.[144] Bu arada ekonomiden sorumlu birkaç bakan, özellikle ANAP hükümetinin sonlarına doğru, basına da yansıdığı gibi, kendi aralarında da gittikçe sertleşen sürtüşmelere girmişlerdi.[145]

Ekonomi politikalarının uygulanması düzeyindeki bu kargaşa işadamları için gittikçe büyüyen bir endişe kaynağıydı.[146] Oldukça şaşırtıcı biçimde, işadamları politikacılarla olan çatışmalarında açıkça bürokratların yanında yeralmaktaydılar.[147] İşadamlarının bürokrasiye yönelik bu ilginç tavrı benim görüşmelerimde de açığa çıktı. Benim başlangıçtaki beklentim, bürokratlarla uğraşmanın güçlüğü ve bürokratik engeller hakkında bir sürü yakınma duymaktı. Tam tersine, görüştüğüm işadamlarının bürokratlarla poli-

---

143 Bakınız: Özcan Ercan, "Özal'ın Prensleri (6): Prensler Prensi", *Milliyet*, 10 Şubat 1990.

144 *Cumhuriyet*, 10 Mayıs 1990 ve Osman Ulagay, "Kurmaylar Anlaşamıyor", *Cumhuriyet*, 17 Mayıs 1990.

145 Mesela bakınız: "Ekonomi Yönetiminde Çokbaşlılık Depreşti", *Barometre*, 14-20, Mayıs 1990.

146 Mesela bakınız: "İş Dünyasını Terör Değil Çokbaşlı Ekonomi Korkutuyor", *Barometre*, 19-26, Mart 1990.

147 Mesela, sanayiciler özellikle Merkez Bankası'nın daraltıcı para politikaları eğilimiyle ilintili olmasına rağmen fiskal politikalardan kaynaklanan genişlemeci baskılara karşı koyuşunu desteklemişlerdir.

tikacılar arasındaki çatışmanın farkında oldukları ve bu çatışmada bürokratlara hak verme eğilimi içinde bulunduklarını izlenimini edindim. Genel olarak, Nejat Eczacıbaşı'nın otobiyografisindeki dile getirdiği aşağıdaki görüşü paylaşıyorlardı: "Özellikle yetersiz barem yasaları altında gerçek değer ölçülerinden yoksun bırakılan kamu yönetimi ve her hükümet değişikliğinde çalışma güvenliğinden yeniden duyulan kuşku, ülkeyi genellikle çekingen, kararsız ve şişirilmiş bir bürokrat ordusunun eline teslim etmiştir."[148]

Devlet-işadamı ilişkilerinde bürokrasinin rolü yaşlı işadamlarının Cumhuriyet tarihinin çeşitli dönemlerindeki iş ortamı hakkındaki değerlendirmelerinde de hayati bir unsur olarak ortaya çıkıyor. Mesela, geçen bölümde söz edildiği gibi, iş hayatında 1950'lerde başarıya ulaşan Fevzi Akkaya bile, 1940'lardaki bürokratik süreç hakkında daha olumlu konuşmaktadır. Ona göre, bürokratlarla işadamları arasındaki karşılıklı anlayış 1940'larda istikrarlı bir iş ortamının oluşmasında önemli bir unsur olmuştu. Akkaya bu görüşünü, müteahhitlere mukavele takvimine göre ödeme yapılması halinde üstlenilen inşaatın çok fazla gecikeceği iki durumda, müteahhitlere erken ödeme yaparak işi hızlandıran bürokratların davranışlarını örnek göstererek destekliyor.[149] Akkaya'ya göre bu karşılıklı iyiniyet,1950'lerden itibaren yerini katı ve hasmane bir tutuma bırakmıştır. Kendisi bu değişimin sebeplerini tahlil etmeye girişmemekle beraber, kitabında 1940'ların ve daha sonraki dönemlerin tasviri bu değişimin sebeplerine ışık tutabilecek iki önemli gelişmeye işaret ediyor. Birinci gelişme, çok partili dönemde bürokratların gücünün azalmasıyla ilgili. Bir taraftan artık bürokratlar müteahhitlere yardımcı olmak

148 Eczacıbaşı (1982), s. 132.

149 Akkaya (1989), s. 122-25.

için inisiyatif kullanamazken, öbür taraftan ikinci gelişme, özel sektörün gücünün artmasıyla devletle özel kesim arasındaki ayrımın netleşmesi, bu yöndeki motivasyonun da azalmasına sebep olmuş olabilir. Gerçekten de, Türkiye'de devlet bürokrasisinin evrimiyle ilgili birkaç analizde, bu iki faktörün, kendini güvencesiz hisseden bir bürokrat ordusunu toplumun üst tabakasında yavaş yavaş kendi yerini alan özel kesim mensuplarına karşı hasmane bir tavır içine girmeye yönelttiği belirtilmektedir.[150]

Bürokratların sık sık oradan oraya tayin edilmelerinin zihniyetlerinde yaptığı etki de, işadamlarınca önemli bir sorun olarak görülmektedir. Mesela, Sakıp Sabancı otobiyografisinde bu sorunla ilgili bir olaydan söz eder. Olay Sabancı'nın tarım makinaları imalatı için anlaşma yapmak istediği Ford Motor Company'nin Amerikalı temsilcisiyle beraber ziyaret etmekte olduğu Türkiye Zırai Donanım Kurumu (TZDK) genel müdürlüğünde geçer. Ford Motors, Sabancı ve TZDK'nın ortaklık kurması söz konusudur ve daha önce bu amaçla bir çok görüşme yapılmıştır. Sabancı ve Ford temsilcisi, müdürü beklemektedirler. Bekleme esnasında temsilci Sabancı'ya duvarda asılı fotoğrafların kime ait olduğunu sorar. Bunların kurumun eski müdürlerinin resimleri olduğunu öğrenince, kurumun ne zaman kurulduğunu sorar. Kurumun yaşını müdürlerin sayısına bölünce ayağa fırlayarak müdürleri ortalama 9 aydan az görev yapan bir kurumla sağlıklı iş yapılamayacağı için hemen görüşmeyi terkedeceğini söyler.[151]

Genel olarak görüşme yaptığım işadamları arasında karşılaştıkları güçlüklerin ana kaynağı olarak bürokrasiyi gösterenler bile, bürokratik sürecin kendisinden değil politika

150 Mesela, bakınız: Roos ve Roos (1971).

151 Sabancı (1985), s. 202.

değişikliklerinin sıklığından ve politikaların içeriğinin belirsizliğinden şikayet ediyorlardı. Onlara göre bürokratların işadamlarına zorluk çıkarmalarına bu değişiklikler ve belirsizlikler imkan veriyordu.

Görüştüğüm kişilerden biri bürokrasiyi felç ettiğine inandığı başka bir faktörden söz etti. Bu faktör Türkiye'deki devlet-iş dünyası ilişkilerindeki partikülarizmin boyutuyla ilgiliydi. Görüştüğüm kişi düşüncelerini şöyle ifade etti: "Gidip derdini Başbakana ya da ilgili bakana anlatabilen sorununu halleder. Işın Çelebi'ye (o sırada ekonomiden sorumlu devlet bakanı) gider ağlarsın, o da sana 'merak etme ben gerekli kaynağı bulurum' der. Merkez Bankası 'kaynak yok' derse, bakan fonların bir bütçeden diğerini aktarılmasını söyler. Bu da bürokrasinin her kademesine müdahale demektir. Tabii sen çok sevinirsin. Gidip arkadaşlarına Işın Çelebi'nin ne iyi adam olduğunu, derdine nasıl çare bulduğunu anlatırsın. Ama bu durumda kurumlar işlemez, Planlama Teşkilatı iş göremez, Merkez Bankası'yla Hazine iş göremez. Kurumsallaşma imkansızlaşır."

Bürokrasinin geleneksel işleyiş mekanizmalarını bir kenara itmek, ANAP iktidarının tipik bir özelliğiydi. Dönemin başka bir özelliği de hukuk sisteminin, öngörülen ekonomik ve sosyal hedeflere, hatta iktidar partisinin çıkarlarına uyum sağlaması için, kolayca değiştirilmesiydi. Politikacıların kendi çıkarlarını kollamaları doğal olarak kamuoyu önünde savunulamazdı, fakat nihai hedef olan ülke refahı için gerekirse hukuk kurallarının çiğnenebileceği söyleniyordu. ANAP hükümetlerinin devlet kurumlarına yönelik bu tavrı en iyi 'bürokrasi ve hukuku iktisadileştirme' sürecinin bir parçası olarak tanımlanabilir. Bu süreçte bürokratik kurallar ve mevcut hukuk, sadece kalkınma hedefine ulaşmakta birer araç olarak görülüyordu. Bu yüzden ekonomik koşullar gerektirdiğinde bu kuralların

değiştirilmesi, yeniden yorumlanması ya da boşluklarından yararlanılması tamamen meşru bulunuyordu. Dolayısıyla, kanunların çiğnenmesi konusunda gürültü koparmak tamamen yersizdi. Başbakan Özal'ın çok zikredilen bir konuşmasında dediği gibi: "Anayasayı bir kere ihlal etmekle bir şey olmaz."

Birçok kişi, özellikle hukukçular, 1980'de resmi ideolojinin ayrılmaz bir parçası haline gelen bu tavır karşısında haklı olarak dehşete düşüyordu.[152] Ancak bu tavrın yalnızca ANAP dönemine özgü olmadığını, toplumsal kurumların oturmamışlığının ve politikaya pragmatik bir yaklaşımın siyasal sürece damgasını vurduğu bütün Cumhuriyet dönemi boyunca birçok kararın bu tavrı yansıttığını belirtmek gerekir. Bu yüzden yalnızca 1980'lerde değil, genel olarak 1923 sonrasında hukuk sistemi devlet-iş dünyası ilişkilerine istikrarlı bir çerçeve sağlayamadı. Türkiye'de son seksen yıl zarfında dört anayasa yapılmış (1921, 1924, 1961 ve 1982), dört anayasa değişikliği gerçekleştirilmiş (1923, 1928, 1937 ve 1971) olması ve yeni bir anayasa değişikliğinin gündemde bulunması bile, kendi başına, hukuki sistemin, dengeye oturmuş ve istikrarlı bir iktisat politikası ortamının oluşumuna bulunabileceği katkının sınırlarını gösteriyor.

Hukuk sisteminin Türkiye'de devlet-iş ilişkilerinde oynağı rol üzerine altı gözlemde bulunmak mümkün olabilir: Bunların ilki, Türkiye'de mülkiyetin hukuki temellerinin zayıf olmasıdır. Bu noktada, ilginç bir gözlem, Türkiye'de 1982 yılına kadar özel mülk edinme hakkının anayasalarda bir kişilik hakkı olarak değil de bir toplumsal ve ekonomik hak olarak tanımlanmış olmasıdır.[153] Mülk edinme hakkın-

---

152 Anayasal reformlara ilişkin Özal'ın söylemiş olduklarına ilişkin baro üyelerinin tepkisine ilişkin olarak, mesela, bakınız: *Cumhuriyet*, 24 Mayıs 1990 ve Mümtaz Soysal, "İşbitiricilik ve Hukuk", *Milliyet*, 28 Ekim 1989.

153 Bakınız: Taha Parla, *Türkiye'de Anayasalar*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1991, s. 50.

daki belirsizlikler özellikle gayrimenkulde yoğunlaşmışsa da, diğer alanlarda da eksik değildir. Bu olgu, işadamlarının, doğrudan bir çıkarları bulunmamasına rağmen, hiçbir sonuç alınmadan gündeme gelip duran toprak reformu projelerine karşı çıkmalarının bir nedeni olabilir.

Şehirdeki mülkiyet de, bu tür belirsizliklerden etkilenmektedir. Belediye hizmetleri nedeniyle kamulaştırılan bina ve arsalarda, özellikle ödenen tazminata ilişkin olarak ortaya çıkan keyfi uygulamaların sık rastlanan bir durum olduğu söylenebilir. Özellikle 1950'lerde, kamulaştırmayı takiben açılan itiraz davalarıyla ilgili haberlerin yeralmadığı günlük bir gazete bulmak zordur. O yıllarda yaşanan kamulaştırmanın boyutlarını göstermesi açısından bir gazetede yayınlanan şu gülünç reklam metni oldukça ilginçtir: "Evim istimlak edildi ne yapacağım diye üzülmeyiniz. Soğuk Su'da arsalarımız ve yaptıracağınız şirin yuvanız için TİSAY İNŞAAT ofisi emrinizdedir."[154] Takriben o dönemlerde, aynı olgunun gerek önemini gerekse de hukuki ve idari karmaşıklığını göstermesi açısından, Hukuk Fakültesi'ne giriş sınavlarındaki bir soru haber yapılmıştır. Soru, şehirdeki kamulaştırma ile ilgili karar mekanizmasında Başbakanın gücüyle ilgilidir.[155]

İnşaat projeleriyle ilgili izin verilmesi de, gerek kurallar gerekse ilgili birimin kim olacağı sürekli değişmekte olduğundan, ilgili kişilerin rantlar kazanmalarına ya da kaybetmelerine neden olmaktaydı. Gerek kazançların yüksek oluşu gerekse, ilerde tekrar değinileceği üzere, işadamlarının önemli gayrimenkul spekülasyonları yapmaları nedeniyle, mülk edinme hakkı bağlamındaki belirsizlerin taşıdığı önem çok yüksekti.

---

154 *Cumhuriyet*, 10 Mayıs 1957.

155 *Cumhuriyet*, 3 Ekim 1957.

İkinci gözlem, iktidardaki hükümetlere aşırı güçler veren ve dolayısıyla da hükümetin müdahale alanının sınırlarını değiştiren hukuk düzenlemeleri ile ilgili. 1940 yılındaki Milli Koruma Kanunu ve DP dönemindeki İktisadi Tedbirler Kanunu bu alandaki en göze çarpan örnekleri oluşturmaktadır. ANAP döneminde, parlementonun kararı olmaksızın Başbakanlıkça alınacak kanun gücündeki kararnamelerin uygulama alanlarının genişletilmesi de bu alanda verilebilecek örnekler arasına girer. Bu dönemde hükümetin müdahale alanını bu şekilde genişletmeye yönelik başka girişimlerde de bulunulduysa da, geniş kesimlerin muhalefeti nedeniyle neticelenmemiştir. Benzer bir şekilde, 1960 darbesini izleyen dönemde, özel mülke el koyma ve olağanüstü durumlarda özel fabrikaların kamulaştırmasına izin veren bir maddedin anayasaya dahil edilmesi doğrultusundaki bir yaklaşım da, tepkilerle karşılanmış ve sonuçsuz kalmıştır.[156]

Üçüncü nokta, Türk hükümetlerinin, özel kesim üzerinde bazen son derece önemli etkileri olan makabline şamil kararlar almalarından kaynaklanmaktadır. Bu tür kararların iş çevrelerinde yarattığı zarardan öte, işadamlarının kafasında bu tür makabline şamil başka kararların da alınabileceği yolunda oluşan fikrin önemi büyüktür.[157] 1954 yılındaki DP zaferinin bu tür geriye dönüşlü kararlar ve hükümetin müdahale alanlarını değiştirmeleri bağlamındaki etkileri kimi yazarlarca tartışılmıştır. Mesela, bununla ilgili olarak Şerif Mardin şöyle diyordu: "Buna benzer bir vaziyet Avrupa demokrasilerinden birinde zuhur etse, nihayet seçilen partinin, muayyen olan programının muhalefete maruz

156 Bakınız: *Forum*, 15 Nisan 1961.

157 Mesela, görüşmelerim sırasında birçok işadamı ihracat vergi iadesi kararının 1988 yılı sonunda kaldırılmasının imzalanmış olan mukaveleler için bile geçerli olduğundan yakınmaktaydılar.

kalmaksızın geniş bir ölçüde tatbik edileceği endişesi doğabilir. Bizde ise korku, aksine gayrı muayyen bir sahada yapılacak tadilat korkusudur. Hükümet makabline şamil kanunlar çıkaracak mı çıkarmayacak mı? Bir şahsın müktesep hakları kanunca tayin edildiği halde pratikte bu kanunlara ne gibi tahditler konacaktır?"[158]

Dördüncü öge, Türk hükümetlerinin, pratik nedenlerden dolayı hukuki çerçeveyi gözardı edebilmeleridir. Böylesi bir duruma verilebilecek en iyi örnek, 1959 yılında çıkartılan bir kararnamedir. Bu kararname, ithalatçılara, ithalat izni almadan ve de resmi olarak ayrılmış döviz kullanma zorunluluğuna bakmadan, ithal ettiği malın dövizle ödemesini yapma olanağı vermekteydi. Açıktı ki, bu kararname ile kullanılabilecek olan döviz fonu, yürürlükte olan Türk Parasını Koruma Kanunu'na aykırı bir biçimde yasadışı yollarla yurtdışına çıkartılıp orada saklanan paralardan oluşmaktaydı. İktidar, yürürlükteki yasayı değiştirme gereğini duymamış, fakat acil olarak ülkeye döviz sokabilmek için yasanın ihlalinden kaynaklanan sorunları görmezden gelme yoluna gitmişti.[159]

Türkiye'deki devlet-iş ilişkileri bağlamında hukuki çerçeveye ait bir diğer özellik, politika uygulamasından kaynaklanan sorunların çözümü için hukuki yollara başvurulamamasıdır. Hatta kimi zamanlarda, projeyi teslim eden müteahhit borcunu ödemeyen devlete karşı hukuki işlem yapılması isteğinde bulunamamaktadır. Görüşmelerim sırasında, böylesi birçok olaydan söz edilmiş olmasına rağmen, kimsenin devlete dava açma yoluna gitmemiş olduğu ortaya çıktı. Konuyla ilgili olarak görüştüğüm bir avukatın da işadamının hükümete karşı hakkını aramak için hukuki

158 Şerif Mardin, "Politikanın İnanç Muhtevası", *Forum*, 1 Temmuz 1954.

159 Bu karara ilişkin çok sert bir eleştiri için bakınız: *Forum*, 1 Ağustos 1959.

yollara gitmesini oldukça tuhaf bir davranış olarak değerlendirmesi ilginçti. "Kimi dava edecekler? Devleti mi?"[160]

Hükümet-iş çevreleri ilişkilerinde bir ara mekanizma oluşturan hukuki sistemle ilgili son gözlem ise, hükümetlerin, bir politikayı kötüye kullananları hukuken cezalandıramadıkları zaman, politika değişikliğine gitme eğilimi taşımalarıdır. Mesela, 1988 yılında ihracat vergi iadesi uygulamasının ani olarak durdurulması, kısmen de olsa, hayali ihracata karşı etkili yaptırımların alınamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Benzer bir sorun ise, kanun dışı bir hareket ile ulusal ekonomik çıkarlarla bağdaşmayan bir hareket arasındaki farkın net çizilememiş olmasında yatmaktadır. Tüm iş alemine kanuna karşı geliyormuşçasına suçlamalar yöneltilmesi eğilimi, Türkiye'deki devlet-iş çevreleri ilişkisinin ayırdedici bir özelliğidir. Aynı derecede sıklıkla gözlenen başka bir şey de, iş çevrelerinin tamamen yasal olan bir takım davranışlarının, politika hedefleriyle uyuşmadığı zaman, hükümet tarafından kanunsuz iş muamelesi görmesidir. Bu tür suçlamalar bazen o denli sık ve şiddetle yapılıyordu ki, iş çevrelerinin temsilcileri hükümet yetkililerinden "kendilerine 'kravatlı hırsız' muamelesi yapmamalarını talep ediyorlardı."[161]

Buradaki sorun, doğal olarak, işadamlarının duygularının incinmesi değil. Hükümet-iş ilişkilerinde bir ara mekanizma oluşturan hukuki yapının bu özellikleri öncelikle ve en başta ülkedeki iş ahlakıyla ilgili birçok olumsuz sonuçlara yolaçacak nitelikte. Devletle olan ilişkilerini düzenleyen hukuki yapının bu özellikleri nedeniyle, işadamları,

---

160 Her ne kadar olağan sayılmasa da, kimi ihracatçıların hükümete karşı hukuki bir dava açmaları, bu konudaki değişikliklere işaret edebilir. Bu olaylar için, bakınız: S. İlkin, "İhracatçılar: Tercih Edilen Bağımlılık", Metin Heper'in (1991) içinde.

161 Kemal Karpat, *Türk Demokrasisi Tarihi*, İstanbul, 1967, s. 254.

hükümetleri gibi, kanunları yorumlanabilir, üzerinden atlanabilir ve hatta çiğnenebilir olarak görmeye başlıyorlar. Sonuçta, insanın fazla riske girmeden, çıkarı doğrultusunda yapabileceği başka bir şey varken kanuna boyun eğmesinin aptallık olup olmadığı tartışması gündeme geliyor. İşte böyle bir durumda, dürüst bir işadamı ile beceriksiz bir işadamı arasındaki fark iyice bulanıklaşıyor.

Yasal olmayan yollardan, devlet eliyle şahıs zengin edildiği yolunda söylentilerin fazla olduğu ve bunların bir kısmının da doğrulandığı bir ülkede, bu tür belirsizliklerin iş ahlakı üzerindeki etkilerinin çok büyük olacağı beklenilebilir. Bu bağlamda, girişimcilik faaliyetinin hukuki temelindeki belirsizlikler, iş başarısının herşeyden öte politik ve bürokratik karar süreçlerini etkilemekten geçtiği düşüncesiyle bir bütünlük oluştururlar. Dolayısıyla da, girişimcilik faaliyetinin toplumsal imajı hiç parlak değildir. Bu bağlamda ortaya çıkan en önemli sorun, oluşan bu imajın işadamları tarafından içselleştirilmesidir. Bunun bir neticesi de, sağlam bir iş ahlakına bağlanmaktan giderek uzaklaşılmasıdır. İşadamları tarafından kısmen de olsa içselleştirilen bu imaj nedeniyle, işadamları, genelde, kendilerini meslektaşlarından uzak tutmaya ve girişimci kuruluşlarıyla yakın ilişkiye girmemeye çalışırlar. Görüştüğüm işadamlarının, davranışlarında bu tavrın izlerini bulmak mümkündü. Mesela, görüşmelerim sırasında birçok kişinin iş aleminden bahsederken, birinci çoğul şahıs 'biz' yerine üçüncü çoğul şahıs 'onlar' dediklerine şahit oldum.

Tavırları ve davranışları bu şekilde belirlenen, sosyal grupları içindeki aidiyet duyguları ve topluluk bağları son derece zayıf olan Türk işadamlarının, karşılaştıkları fırsatları maksimize etmeye çalışmaları ve politika süreçlerinden kaynaklanan riskleri azaltmak için zorlukları aşmada profesyonel kurumlar yerine kişisel ilişkilerine güvenmeleri

doğal görünüyor. Nitekim, Türkiye'deki holdinglerin örgütsel yapısı iş hayatının bu özelliklerini açıkça yansıtıyor. Bu tür şirketlerde faaliyet farklılaşmasına gidilmesinin nedenlerinden biri çalkantılı dönemlerde ayakta kalma kaygıları, diğeri ise sürekli değişen politikalar karşısında fırsat yakalama istekleri gibi görünüyor. Gerek holdingleşme girişimleri gerekse de holdinglerin idareleri, devletle yakın ve dostane ilişkileri gerekli kılacak nitelikte. Diğer bir açıdan da, ulusal ekonomide oynadıkları rolün önemi nedeniyle, holdinglerin hükümet yetkilileriyle olan ilişkilerde meslek kuruluşlarının aracılığına gerek kalmadan kolayca isteklerini iletebilmeleri mümkün olabiliyor.

Bu şirketlerin çoğunlukla profesyonel işletmecilerden ziyade, sermaye sahibinin aile fertleri tarafından idare edildiklerini görüyoruz. Bu da, toplumsal meşruiyetin ve girişimcilik faaliyetinin hukuki yapısının son derece belirsiz olduğu bir ortamda, kişiye olan güvenin oynadığı rol nedeniyle son derece mantıklı görünüyor. Bir sonraki bölümde de tartışılacağı üzere, Türkiye bağlamında holding şirketlerindeki aile yapısını korumak isteğinin başka toplumsal nedenleri de olabiliyor ve bu nedenler bu isteklerin gerçekleşmesine katkıda bulunabiliyorlar. Yapıları ve stratejilerinin genel özellikleriyle, Türk holding firmaları, bünyelerinde ülkenin iş ortamının birçok özelliklerini barındıran toplumsal bir kuruluş olarak ortaya çıkıyorlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# TOPLUMSAL BİR KURUM OLARAK TÜRK HOLDİNG ŞİRKETİ

Holding şeklinde örgütlenmiş olarak çok dalda faaliyet gösteren şirketler, Türkiye'deki tipik büyük iş birimini oluştururlar. Bu bölümde, ilk olarak, Türkiye'de ortaya çıkan holdingleşme, geç sanayileşmeye bir cevap olarak incelenecektir. Bu yönden, geç sanayileşen diğer ülkelerdeki çok-faaliyetli firmalarla Türkiye'dekilerin epey ortak özelliği bulunmaktadır. Ancak, aynı zamanda, Türkiye'de holdingler Türk toplumunun ayrılmaz bir parçası niteliğinde olup, ülkedeki girişimciliğin toplumsal ve siyasal çerçevesinin belirgin özelliklerini de taşımaktadırlar. Bu bölüm, bu tür şirketlerin incelenmesini, hem geç sanayileşmenin hem de ülkedeki girişimciliğin toplumsal çerçevesinin özelliklerine dayanarak yapacaktır. Bu tartışma, bir yandan sanayi örgütlenmesi ile girişimcilik arasındaki, diğer yandan da sanayi örgütlenmesi ile ülkenin toplumsal yapısı arasındaki ilişkiye dair kimi noktaları ele alacaktır.

İktisadi düşünce tarihinde, girişimcilik ve girişimciliğin kapitalizmin gelişiminde oynadığı temel rol üzerine pek çok çalışma bulmak mümkündür. Ancak, gerek Joseph

Schumpeter'in çok önemli düşüncelerine, gerek İkinci Dünya Savaşı sonrasında iktisadi gelişmede girişimciliğin oynadığı rol üzerine yapılan diğer katkılara rağmen, bu yazında girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki üzerinde pek fazla çalışma yoktur. Önemli bir istisna, Alfred Chandler'in *Strategy and Structure* (Strateji ve Yapı) çalışmasıdır. Bu çalışmada, özel firmaların gelişmesi ve faaliyet alanlarını çoğaltmaları olgusu, girişimcilik işlevlerini etkileyen örgütsel değişiklikler bağlamında incelenmiştir.[1] Gerçekten de, Chandler'in çalışmasında ifade edilen tezlerin bir kısmı firma örgütlenmeleri hakkındaki genel kabul gören görüşlerin önemli bir bölümünü oluşturur. Bu bölümün amaçları doğrultusunda, bu tezlerin üzerinde durmanın ve onların geç sanayileşmekte olan bir ülkedeki girişimcilik faaliyetlerin kurumsal çerçevesiyle ilgili çalışmalar açısından ne ölçüde anlamlı olduklarının araştırılmasında yarar vardır.

Chandler'in, Amerika'da girişimcilik tarihini incelerken altını çizdiği noktalardan biri de, piyasa güçlerinin büyüme ve farklılaşma konularındaki stratejik iş kararlarını etkilemede oynadığı büyük roldür. Bu çerçevede, regülasyon yasalarının, vergi maddelerinin ya da emek ve refah düzenlemelerinin Amerika'daki özel firmaların tarihsel gelişmelerindeki etkilerinin, girdi arzını ve ürün talebini belirleyen piyasa güçlerininkinden çok daha az olduğu vurgulanmaktadır.[2] Çalışmamdaki temel ilgi noktası düşünüldüğünde, bu ifadenin, geç sanayileşen ülkelerde devletin piyasaların oluşması üzerine oynadıkları rol bağlamında netleştirilmesi gerekiyor. Özel sektör faaliyetlerinin sınırlarının belirlenmesinde devletin önemli ölçüde söz sahibi olduğu durumda, firmanın büyümesi ve faaliyet alanlarını artırması piya-

1 A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: The M.I.T. Presss, 1962.

2 Chandler (1962), s. 382-4.

saya dayanılarak açıklanamaz, zira böyle bir açıklama piyasa ve devlet arasında temel bir karşıtlığın bulunduğu fikrinden yola çıkar. Oysa, geç sanayileşme bağlamında, siyasal kararların, doğrudan veya dolaylı olarak, piyasaların oluşumlarını etkileyerek firmaların stratejilerini belirlemede önemli bir unsur olduğu görülür.

Chandler'in çalışmasındaki ikinci tez ise, özel firmaların gelişimindeki yapısal evrelerle ilgilidir. Chandler'e göre, özel firmaların mülkiyeti ve kontrolü tarihsel bir süreçte üç evreden geçer. Birinci aşamada, gerek işletmeye gerekse yatırımlara ilişkin kararların sermaye sahipleri tarafından alındığı 'kişisel firmalar' bulunmaktadır. İkinci evrede ise 'girişimci firmalar' bulunmaktadır. Burada, firmanın uzun dönemli büyüme konusundaki stratejik kararları sermaye sahipleri tarafından alınırken, işletmeye ait günlük kararların yöneticiler tarafından verilmesi söz konusudur. Son evrede ise, mülk oldukça yayılmış bir durumda olup, kurucu ailenin yönetime dair fazla bir sözü bulunmamakta, kararlar profesyonel yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu yöneticiler sadece günlük kararların alımından değil, uzun dönemli stratejik planlamaların yapılmasından da sorumludurlar. Chandler'in sözünü ettiği bu süreçte, mülkiyetin yönetimden giderek uzaklaşması ve kurucu ailenin firma yönetiminde giderek daha az söz sahibi olması söz konusudur.

Bu görüşün, işletmelerin gerçek durumuna ilişkin olarak sadece geç sanayileşmekte olan ülkeler için değil, gelişmiş sanayi ülkeleri için de netleştirilmesi gerekmektedir. Özellikle, ilk akla gelen soru, kurucu ailenin oynadığı rolün Chandler'in belirttiği kadar önemsiz olup olmadığı üzerinedir. Ancak, bundan çok daha önemli olan diğer bir soru ise, yönetimdeki profesyonelleşmeyi destekleyen ya da köstekleyen ve ailenin kontrolünün azalmasına neden teşkil eden toplumsal etkenlere aittir. Dolayısıyla, Chandler'in

evrelerini veri almak yerine, gerek özel şirketlerin mülkiyet ve yönetim yapılarını belirleyen, gerek bu özel yapının ülkenin iktisadi gelişmesi üzerindeki etkilerini ortaya çıkartan çevresel etmenleri araştırmak daha ilginç olabilir.

Gerçekten de, 'grup olgusu'nun geç sanayileşen ülkelerde incelenmesi, gerek geç sanayileşen ülkelerdeki tekelleşme eğiliminin öneminin gerisindeki nedenlerin, gerekse bu tekelleşmenin iktisadi gelişme üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasından geçmektedir. Bu alanda, tekelleşmenin iki farklı boyutu arasında bir ayrım yapılması gerekiyor. Tekelleşmenin birinci boyutu, piyasanın firmalar tarafından paylaşılmasıdır. Ancak bir ikinci boyut daha vardır ki, o da firmaların değişik pazarları kontrol etme istekleridir. Gelişmekte olan ülkelerin birçoğunun belirgin özelliğini, çok değişik alanlarda faaliyet gösteren firmaların uyguladıkları bu ikinci tür kontrol oluşturmaktadır. Netice itibarıyla, iktisadi yoğunlaşmanın bu ikinci boyutunun gelişme iktisadı çalışmalarında incelenmesi ilginç sonuçlar verebilir.

Firma grupları, Brezilya, Meksika, Malezya, Kenya, Nijerya, Pakistan, Hindistan ve Güney Kore gibi farklı gelişme düzeylerindeki geç sanayileşmiş ülkelerde sanayi ve ticari varlıkların önemli bir bölümüne sahiptirler ve bu ekonomilerde önemli bir rol üstlenmiş durumdadırlar.[3] Hindistan'daki 19. yüzyılda ortaya çıkan ve 1970'lerde ortadan kalkan 'yönetici firma' sistemi (managing agency system), belki de gelişmekte olan ülkelerde grup olgusunun bugünkü önemini açıklayan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ilk kurumsal adımdı. Daha net olarak ifade edilirse, Hindistan'daki 'yönetici firma'ların girişimci yeteneği ve de riskli yatırım sermayesi eksikliğine bir cevap olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu şekilde, birçok bağımsız firmanın faaliyetlerinin tek

3 C.H. Kirkpatrick, N. Lee ve F.I. Nixon, *Industrial Structure and Policy in Less Developed Countries*, Londra: George Allen and Unwin, 1984, s. 58-61.

bir şirketçe kontrol edildiği bir tür sanayi örgütlenmesi oluşmuştu. Bu kontrol değişik şekillerde uygulanabilmekteydi: yönetime ilişkin bir kontrat yapılabilir, finans alanında holdingleşilebilir, farklı hisse senedi ve oylama yöntemleri seçilebilirdi. Ancak, önemli olan nokta, hangi yol seçilirse seçilsin, 'yönetici firma'nın girişimci kararlarının alındığı bir *firma* olarak varlığını sürdürüyor olması olgusuydu.[4]

Benzer yapıda, farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlenmelerin bugün gelişmiş ülkeler arasında yer alan kimi geç sanayileşen ülkelerde de ortaya çıkmış olduklarını görüyoruz. Bu bağlamda, Japonya ve Almanya en belirgin örnekler.[5] Her iki ülkede de bir şirket büyüme stratejisi olarak değişik faaliyetlere yönelmenin tarihsel olarak ortaya çıkışı, daha önce sanayileşmiş olan İngiltere ve ABD'dekinden daha önce olmuştur. Buradan şu sonuca ulaşmak mümkündür: farklı alanlarda faaliyete geçmede geç sanayileşme koşulları altında ulusal ve uluslararası piyasaların durumu, kısmen de olsa, bağımsız bir değişken rolü oynamaktadır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren firmanın merkezi yapısı, Hindistan'daki 'yönetici firma' gibi, girişimci yeteneği ve riskli yatırım sermayesi eksikliğine bir cevap oluşturabilir. Gerek Japonya'da gerekse Almanya'daki değişik alanlarda faaliyet gösteren firmalarda, sermayenin aynı zamanda koordinasyon görevini de üstlenmiş olan bir grup bankası tarafından sağlandığı görülüyor. Her iki ülkede de bankala-

4 A.F. Brimmer (1955); Shoi Ito, "Ownership and Management in Indian Zaibatsu", Akio Okochi ve Shigeaki Yasuka (ed., 1984) içinde.

5 Bu ülkelerdeki çok-faaliyetli firmaların oynadığı rol için, mesela, bakınız: Jürgen Brocksted, "Family enterprise and the Rise of Large Scale Enterprise in Germany (1871-1914) - Ownership and Management"; Shoichi Asajima, "Financing of the Japanese Zaibatsu: Sumitomo as a Case Study"; S. Yasuoka, "Capital Ownership in Family Companies: Japanese Firms Compared with Those in Other Countries", Akio Okochi ve Shigeaki Yasuoka (ed., 1984) içinde. Ayrıca bakınız: Richard Jankowski (1989).

rın koordinasyon faaliyetlerinin uzunca bir geçmişi vardır ve firmaların banka kredisi yerine hisse senedi satışlarından sağladıkları finansman oranı bugün için bile, ABD ve İngiltere ile karşılaştırıldığında, düşüktür.

Chandler'in Amerikan firmalarının stratejik büyümelerine ilişkin yorumlarıyla karşılaştırıldığında, Japon ve Alman firmalarının gelişme ve büyüme evrelerinin kimi değişiklikler gösterdiği göze çarpar. Büyümenin farklılaşmadan önce geldiği ABD örneğinin tersine, Almanya ve Japonya'da firmaların büyümenin ilk evrelerinde faaliyet farklılaşmalarına gittikleri ve bunu takiben daha fazla büyüdükleri görülür. İlave olarak, politika ortamının firmaların stratejilerinde ve yapılarındaki etkisi küçümsenmeyecek durumdadır.[6] Mesela, Amerika'daki gibi regülasyon düzenlemeleri ve vergi sistemlerinin olmaması, anonim şirketlerin oluşumunu etkilemiştir. Gene de, geç sanayileşme olgusunun ulusal ve uluslararası piyasaların büyüklüğü ve yapısına ve de faktör piyasalarındaki arz ve talebe yansıdığı ölçüde, bu iki örneğin Chandler'in piyasa güçlerinin siyasal etmenlerden daha önemli olduğu yolundaki ilk teziyle uyum içerisinde olduğu söylenebilir. Asıl bu teze karşı çıkacak örnek, değişik faaliyetlerde bulunan firmaların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkışının gerisindeki koşullardır. Bu bağlamda, devletin bizzat birkaç dev firmanın -'chaebol'ün- birbiriyle ilintisiz alanlarda faaliyette bulunmak üzere genişlemelerini desteklediği ve yönlendirdiği Güney Kore örneği çarpıcı bir nitelik taşıyor.[7] Farklılaşmayı birkaç onyıl önce desteklemeye başlayan Güney Kore devleti, bugün firma stratejilerini benzer bir şekilde etkileyerek, 'chaebol'ün faaliyetlerini, yine devletin belirlediği üç alanda

6 Bakınız: Brocksted (1984), Asajima (1984) ve Yasuoka (1984).

7 Bakınız: Jones ve Sakong (1980) ve D. McNamara (1989).

kısıtlama yoluna gitmektedir. Her ne kadar firmalar devletin bu türlü uzmanlaştırma uğraşlarına bir direnç göstermekteyseler de, burada önemli olan nokta, ekonomik gelişme sürecini yaşamakta olan bir ekonomide siyasal etmenlerin ne denli belirleyici olabileceğidir.[8] İlerde tartışılacağı gibi, faaliyet alanlarını genişleten Türk firmaları için de aynı durum geçerlidir.

Bütün bu örneklerde, devlet politikaları, aynı zamanda, çok-faaliyetli firmaların ortaya çıkmasına neden olan sermaye birikimi ve girişimci yeneteği etmenlerini de yansıtır. Gene de, çok-faaliyetli firma olgusunun açıklanmasında dikkate alınması gereken diğer bir önemli nokta vardır. Birçok durumda, kontrolün holding ya da banka aracılığıyla yapılması şeklinde tasarlanmış olan yapı aracılığıyla firmanın bu birçok faaliyeti üzerinde kurucu ailenin egemenliği sürdürülmek istenmektedir. Gerçekten de, özel şirket tarihlerinin incelenmesi, girişimcilik üzerine yapılan kuramsal çalışmalarda benimsenen bireyci yaklaşımın tersine, kurucu ailenin oynadığı rolün önemine dikkat çeker. Böylesi tarihsel çalışmalarda, ailenin ortak mülkiyetinin ailelerin özel yasalarındaki maddeler sayesinde sağlandığına dair birçok örnek bulunabilir. Mesela, Krupp düzenlemesinde, tüm çocukların hisselerinin en büyük çocukta toplandığı, dolayısıyla en büyüğün miras hissesine tam olarak sahip olmadığı özel bir 'mirasın büyük evlada geçmesi' (primogeniture) uygulanmasına rastlanır. Diğer yandan, Du Pont düzenlemesinde ise, ailenin üç erkek üyesi arasında bir miras ortaklığı söz konusudur. Ortaklardan biri ölünce, hissesi çocuklarına geçmez; genç aile üyelerinden biri ortaklığa alınır.[9]

---

8 "Les Geants Sud-Coreens sont Contraints de se Specialiser", *Le Monde*, 10 Mayıs 1991.

9 Batılı ve diğer toplumlarda ailenin firmaların gelişiminde oynadıkları rol üzerine genel bir değerlendirme için, bakınız: Okochi ve Yusuoka (ed., 1984).

Birçok durumda aile düzenlemeleri, ülkede yürürlükte olan hukuk sistemi ile çelişkiye düşmek pahasına, mirasın devamı konusunda etkili olmuşlardır. Girişimci aileler, toplumda meydana gelen yasal değişikliklere direndikleri gibi, firma üzerindeki kontrollerini kaybetmelerine yolaçabilecek finansal ve yönetimsel düzenlemelere de kolayca boyun eğmemişlerdir. Mesela, Landes, Fransa'da girişimci ailelerin firma üzerindeki kontrollerinin azalmasına neden olabilecek ucuz kredi kullanma olanaklarını inatçı bir şekilde reddetmelerinden söz ederken, yalnızca Fransa'ya özgü bir durumdan değil, başka ülkelerde de gözlemlenen bir olgudan söz ediyor olabilir.[10] Diğer toplumlardaki birçok aile de, iktisadi gereklere rağmen, aynı nedenden ötürü, ucuz kredi kullanmayı kabul etmemişlerdir. Geleneksel aile yapılarının çözüldüğü durumlarda ise, aile kontrolünü koruyacak yeni mekanizmaların kullanılmaya başlandığı görülür. Bu çerçevede, ailenin elindeki girişimcilik becerisinin en etkin biçimde kullanımına olanak veren merkezi bir yönetim şekli içeren holdingler, bu yeni mekanizmaların bir örneğini oluşturur. Firma örgütlenmesinin giderek karmaşıklaşması ve bunun gerektirdiği yönetim uygulamaları karşısında, kurucu aileler yalnızca stratejik olmayan kararların alımını profesyonel yöneticilere bırakmış ve yetenekli aile üyelerinin yönetim becerilerini geliştirme yönünde çabalara girişmişlerdir.

Daha önceki tartışmada vurgulandığı üzere, faaliyetlerdeki farklılaşma, kaynakların kıt ve piyasaların sınırlı olduğu bir atmosferde firmanın büyüme sürecinin oldukça başında gerçekleşir. Böyle bir ortamda, çok-faaliyetli bir firmanın merkezileştirilmiş yönetimi, hem kısıtlı yatırım fonlarının hem de girişimcilik yeteneğinin verimli bir şekilde kulla-

10 David Landes (1949).

nılmasına olanak verir. Dolayısıyla, gerek Hindistan'daki 'yönetici firma', Japonya'daki 'zaibatsu' (sonradan 'keiretsu'), Kore'deki 'chaebol' ve gerekse Türkiye'deki holdingler, ailenin firma üzerindeki kontrolünün artması yönünde girişimler olarak düşünülebilir. Sadece geç sanayileşme bağlamında değil, İngiltere'de bile, 19. yüzyıl sonunda kimi sektörlerde, sayıları geç sanayileşen ülkelerdekine yaklaşmamakla beraber, bazı çok-faaliyetli firmalar esnek holdingler oluşturup son kertede aile firmalarının federasyonları şeklini almışlardır.[11] Finans holdinglerinin oluşması, aile tröstleri ve tercihli hisseler gibi diğer düzenlemelerle birlikte, Fransız aile şirketlerinin, geçmişteki örgütlenme yapılarını korumaya yönelik çabaları arasında yer alır.[12] Benzer düzenlemelerle, İtalya'daki büyük şirketler de yönetimde ailenin kontrolünü devam ettirmeyi amaçlamışlardı.[13] Mülkiyet ve yönetim ayrışmasına karşı kurucu ailelerin sürdürdükleri ısrarlı direniş neticesinde, profesyonellerce yönetilen firmanın ortaya çıkışı, Chandler'in endüstri örgüt aşamaları ile ilgili ikinci tezinde belirttiğinden çok daha yavaş ve daha zor tamamlanmış bir süreç oluşturmuştur. Bu düzenlemelerle anonim şirketlerin ortaya çıkışı gecikmiş, ya da böyle şirketlerde de ailenin yönetimdeki kontrolü devam etmiştir.

Gerçekten de, son zamanlarda yapılan çalışmalarda, ailenin oynadığı rolün, Chandler'in belirttiğinin ya da 'yönetsel devrim' üzerine yapılan pek çok çalışmada yazılanın aksine, hâlâ çok önemli olduğu ortaya konulmuştur. Hissele-

---

11 Bakınız: Peter Payne, "Family Business in Britain: A Historical and Analytical Survey", Okochi ve Yasuoko (ed., 1984) içinde.

12 Maurice Levy-Leboyer, "The Large Family Firm in the French Manufacturing Industry", Okochi ve Yasuoko (ed., 1984) içinde.

13 Alberto Martinelli ve Atonio M. Chiesi, "Italy", Bottomore ve Brym (ed.,1989) içinde.

rin çoğunluğunun ailede olduğu, ya da çoğunluğun olmadığı durumda bile ailenin değişik yöntemlerle kontrolü elinde tuttuğu durumların, Avrupa ve Anglo-Sakson dünyasında bile, daha önceki çalışmalarda belirtildiğinden çok daha fazla olduğu bugün herkesin kabul ettiği bir gerçek. Hatta, başarılı yönetim ile profesyonelleşme arasındaki ilişkinin giderek daha fazla sorgulandığı görülüyor.[14] Daha kuramsal bir açıdan, girişimcinin, yanlızca profesyonel bir yönetici değil aynı zamanda sermaye sahibi olmasının yararlı olduğu, zira genel olarak girişimciye atfedilen orijinallik ve risk alma özelliklerine sahip ama sermayesi bulunmayan birinin yapmayı tasarladıklarını sermaye sahiplerine kabul ettirmekte güçlük çekeceği fikri öne sürülüyor.[15]

Her şeye rağmen, yönetimsel devrimin varlığını reddeden ve ailenin yönetimde kontrolünün sürmekte olduğunu iddia edenler bile, yönetimde profesyonelleşme doğrultusunda yavaş da olsa bir ilerleme olduğunu kabul etmektedirler.[16] Gerek bu süreç gerekse bu sürece karşı çıkma eğilimi, değişik toplumlarda görülüyor. Ancak, değişik ülkelerde bu süreçle ilgili olarak yapılan çalışmalar, değişikliğin gerek hızı gerekse şeklinin, piyasanın yarattığı etmenler kadar kurumsal ve siyasal etmenlerce de belirlenmekte olduğu sonucunu veriyor. Japon 'zaibatsu' örneğinde olduğu gibi, kimi durumlarda büyük şirketlerdeki aile kontrolünü kırmak için doğrudan siyasal müdahalelere bile rastlanıyor.[17] Bu

---

14 Bu tür yeni yaklaşımlar üzerine toparlayıcı bir çalışma için Leslie Hannah (ed., 1982) çalışmasının 'Introduction' kısmına bakınız.

15 Bakınız: M. Blaug, "Entrepreneurship before and after Schumpeter", M. Blaug, *Economic History and the History of Economics*, New York: New York University Press, 1987, içinde.

16 Hannah (1982); ayrıca bakınız: Brocksted (1984).

17 Gerçekten de işgal kuvvetlerinin önde gelen girişimci ailelerin siyasal gücünü kırmak için 'zaibatsu'ları bilinçli bir şekilde dağıtmış olmaları söz konusudur. Mesela bakınız: T. Ishida, "The development of Interest Groups and the Pattern of Politi-

tür doğrudan müdahalelerin yapılmadığı durumlarda bile, politika sürecinin niteliği, vergi düzenlemeleri, düşük faizli kredilere ulaşma ihtimali, para piyasalarının ve banka sisteminin özellikleri gibi sosyal ve siyasal etmenlerin, hem aile kontrolünün sürdürülüp sürdürülemeyeceğini hem de kontrolü sürdürme isteğinin gücünü belirledikleri görülüyor.

Bu bağlamda, bir toplumsal kurum olarak ailenin doğasına yansımış olan kültürel etmenlerin oynadığı rolden de söz edilebilir. Mesela, 20. yüzyıla kadar Japon aile törelerinin, aile üyelerinin özel mülk edinmelerini diğer toplumlardakinden çok daha katı bir biçimde sınır koyma anlamında sınırladıkları biliniyor. Ancak, Japonya'daki evlat edinme kanunları sayesinde, bu töreler aile şirketine yeni yönetimsel beceriler katılmasını mümkün kılmıştır. Dolayısıyla, her ne kadar her kuşakta aile reisliği en büyük erkek çocuğa kalıyorsa da, kimi durumlarda kan bağı ile başa gelenlerin yetersiz olduğu ortaya çıktığında, genelde firma çalışanlarından seçilen evlatlıkların şirket yönetimini ele almaları mümkün olmuş.[18] Japon sisteminin aksine, Kore miras hukuku mirasın büyük evlada geçmesine ya da yetenekli bir mirasçının seçimine izin vermiyor ve malın aile üyeleri arasında eşit olarak dağıtılmasını gerektiriyor. Ayrıca, Kore'de soy baba tarafından yürüyor; bu doğrultudaki evlat edinme kurallarına göre, yaşayan bir çocuğu olmadığı durumda, ancak babanın ailesinden bir çocuğun evlat edinilebilmesi mümkün oluyor. Gerçekten de, iki ülkedeki şirket yapılarını karşılaştıran bazı çalışmalarda, Japon ve Kore aile yapıları

---

cal Modernization in Japan", R.E. Ward (ed.), *Political Development in Modern Japan*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1968, içinde.

18 Bakınız: Matao Miyamoto, "The Position and Role of Family Business in the Development of the Japanese Company System", A. Okochi ve S. Yasuoka (ed., 1984) içinde.

arasındaki bu farkların önemine dikkat çekilmiştir.[19]

David Landes'in Fransız aile üzerine çalışması ile Ezra Suleiman'ın aynı ülkede daha sonraki bir aşamada ortaya çıkan profesyonel bir yönetime sahip büyük firmalarla ilgili incelemesi arasındaki karşıtlığın gösterdiği gibi, yukarıda anılan kültürel etmenlerin, girişimcilik faaliyetinin ekonomik ve siyasal çerçevesinden kaynaklanan güçlerce dengelenmesi söz konusu olabilmektedir.[20] Böylece, çok-faaliyetli firmaların kontrolünün kurucu ailede kalması - ya da kalabilmesi - firma yönetiminin yapısını farklı biçimlerde etkileyen farklı toplumsal etmenlere bağlıdır. Türk holding firmalarıyla ilgili tartışmada, bu şirket tipinin gerek firmanın başarısına gerekse ekonomik ve toplumsal kalkınmaya katkısının, içinde faaliyet gösterdiği toplumsal ortam tarafından belirlendiğini göstermeye çalışacağım. Çok-faaliyetli firmaların, evrensel bir iktisadi kategori değil toplumsal bir kurum olduklarını söylerken kastettiğim de bu.

Şirketler grubunu bir toplumsal kurum olarak ele alan bu yaklaşım, aynı olguya standart mikroiktisatın ekonomik rasyonalite varsayımına dayanan bir metodolojik bireyciliğin belirlediği bakış açısı ile karşı karşıya konabilir. Bu bakış açışını, mesela, gelişmekte olan ülkelerde grup olgusunu ele alan N. H. Leff'in çalışmasında bulabiliyoruz.[21] Leff'in gruplarla ilgili çalışması büyük ölçüde standart girişimci kuramı kapsamında kalıp, Leibenstein'ın gelişmekte olan ülkelerde girişimcilik üzerine ünlü makalesine dayanmaktadır.[22] Burada, üretim faktörleri piyasasındaki mü-

19 Bakınız: Tamio Hattori, "The Relationship between Zaibatsu and Family Structure: The Korean Case", Okochi ve Yasuoka (ed., 1984) içinde.

20 Landes (1949) ve E. Suleiman, *Elites in French Society*, Princeton: Princeton University Press, 1978.

21 N. Leff (1978).

22 H. Leibenstein, "Entrepreneurship and Development", *American Economic Review*, v. 58 (Mayıs 1968).

kemmellikten uzaklaşmalar ile risk ve belirsizliğin ulaştığı boyutlar, girişimcinin aşması gereken engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, risk ve belirsizliği fazla sayıda kişiye yayacak olan düzenli sermaye piyasalarının olmayışı ve girişimci yeteneği eksikliği, aşılması gereken engelleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Leff, grubu "girişimciliğin temel etkileşim işlevinin yetenekli insanlardan ziyade yapılarca gerçekleştirildiği bir sanayi örgütlenmesi modeli" olarak tanımlamaktadır.[23] Ona göre, gelişmekte olan ülkelerde, "bu kurum, 'katıksız' Schumpeter tipi bir girişimciliğin etkili olmasını sağlamıştır".[24] Yazar, ayrıca, "grubun gerek yatırım gerekse üretim kararlarını koordine etmesi, devletin gelişmekte olan ülkelerde modern sektörü planlama ihtiyacını ve yükünü azaltmış durumdadır" der.[25]

Çok-faaliyetli Japon firmaları olan 'keiretsu' üzerine yazılan yeni bir makalede, R. Jankowski, grup faaliyetinin makroekonomi üzerindeki etkilerini de vurgular. Jankowski'nin yola çıkış noktasını, çalışmasında M. Olson'un çıkar gruplarının "ulusların yükselişi ve düşüşü"nde oynadığı rol üzerine yaptığı çalışma oluşturmaktadır. Olson'un dar çıkar gruplarını temsil eden küçük örgütlerin toplumsal etkileri ile geniş-ölçekli 'kucaklayıcı' örgütlerin toplumsal etkileri arasında çizdiği farklar, Jankowski'nin çalışmasının başlangıç noktasını oluşturur.[26] Bu çerçevede, tartışmanın odaklandığı nokta, birçok sektöre yayılmış çıkarları temsil eden kucaklayıcı örgütlenmelerin, tek bir mal üretenlerin çıkarlarını temsil eden küçük örgütlenmelere nispeten, büyümeye yönelik politikalar doğrultusunda baskı yapmaları

23 Leff (1978), s. 668.

24 Leff (1978), s. 670.

25 Leff (1978), s. 673.

26 Jankowski (1989) ve M. Olson, *The Rise and Decline of Nations*, New Haven: Yale University Press, 1982.

olgusudur. Ülke çapında büyümenin kucaklayıcı örgütlenmeler için daha anlamlı bir amaç oluşturmasının nedeni, bunların ülkenin büyümesine koşut olarak gelirleri artacak oldukça geniş bir kitleyi temsil etmeleri ve bu yüzden daha geniş bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Benzer bir şekilde, Jankowski tek bir alanda faaliyet gösteren firmaların aksine, yatay olarak birbirine kenetlenmiş çok-faaliyetli firmalarda çıkar mücadelesinin, bir çok sektöre yayılmış olan çıkarların bir bütünü olarak ele alınmasını gerektirdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu çok-faaliyetli firmalar, dar anlamda bireysel çıkar doğrultusunda davranacaklarına, 'kamu çıkarına yönelik' politikaları destekleme eğilimi taşırlar. Diğer bir ifadeyle, Jankowski'ye göre, "çok-faaliyetli firmada kamu çıkarı bireysel çıkarın yerini alır".[27]

Bu çalışmaların her ikisi de, firma büyümesi ve farklılaşmanın sonuçlarını, iktisadi davranışın anahtar kavramı olarak bireysel çıkar peşinde koşma düşüncesinin mantıksal sonucu doğrultusunda değerlendirmektedir. Bu sonuçlar, mikroiktisat kuramının temel varsayımı olan kişisel çıkar peşinde koşma fikrinin mantıksal neticeleridir. Gerçekten de, Leff bu metodolojik seçimi yaptığını açıkça ifade eder ve çalışmasının, "aynı zamanda, iktisat kuramının ortaya çıktığı gelişmiş ülkelerin ötesinde de uygulanabileceği yolundaki, şu anda oldukça iyi belgelenmiş, noktaya bir örnek oluşturduğunu" yazar. "Böylece, standart mikroiktisat kavramları, kolayca sosyo-kültürel ya da siyasal koşullara bağlanabilecek olan grup kurumunun ortaya çıkış sürecini açıklamaktadır."[28]

Grup olgusunu salt sosyo-kültürel ya da siyasal etmenlerle açıklamaya girişmeden, bu tür iktisat dışı etmenlerin

---

27 Jankowski (1989), s. 985.

28 Leff (1978), s. 674.

olgunun açıklanmasında çok önemli bir rol oynadıklarını aşağıda anlatmaya çalışacağım. Dolayısıyla, Türk holding firması, ülkedeki iş ortamının belli özelliklerini hem yansıtan hem de bu özelliklerin sürmesine neden olan toplumsal bir kurum olarak sunulacak. Bu bağlamda, devletin büyük Türk firmalarının faaliyet farklılaşma stratejilerinin belirlenmesinde oynadığı önemli rolün niteliği tekrar gündeme gelecek. Girişimcilik faliyetlerinin siyasal çerçevesi, Türk işadamlarının şirketleri üzerindeki aile kontrolünü sürdürme istekleri ve bunu gerçekleştirmedeki başarıları tartışılırken tekrar ele alınacak. Bölümün sonunda, Türkiye'deki holding faaliyetlerinin sosyal ve ekonomik etkileri tartışılırken bu tür iş örgütlenme biçiminin iş çevrelerinin tavır ve davranışları üzerindeki etkilerinden de söz edilecek.

### *Türkiye ekonomisinde holding şirketlerinin yeri*

Türkiye'de holding şirket düzeyinde bilgi son derece kıt olduğundan, şirketlerin ülke ekonomisinde üretim ve gelir açısından taşıdıkları yerin önemi konusunda güvenilir bir tahminde bulunmak oldukça güç. Gerek bilgi toplama ve araştırma yapmakla görevli resmi kurumlar, gerekse özel kesimin kuruluşları, holding yerine tek tek şirketler düzeyinde bilgi veriyorlar. Holding şirketlerinin kendilerinin sundukları yıllık raporlara gelince, hem bunlara ulaşmak oldukça zor hem de güvenilirlikleri konusu epeyce kuşkulu. Sonuçta, bugün ülkede faaliyet gösteren holdinglerin tam bir listesini elde etmek bile kolay bir iş değil. Odalar Birliği'nin 1988 yılında verdiği listede 80 holdingten söz ediliyor. Her ne kadar bu sayı o dönemde faaliyette bulunan holdinglerin yarısını bile kapsamamaktaysa da, bölgesel dağılımı göstermesi bakımından sunmakta yarar olabi-

lir: Çalışmadan, 80 holdingten 62'sinin İstanbul, 7'sinin Ankara, 3'ünün İzmir, 2'sinin Adana'da olduğu, Bursa, Gaziantep, Elazığ ve Erzurum'da da birer holdingin bulunduğu ortaya çıkıyor. Bu holdinglerden merkezi İstanbul'da olmayanların bazıları, ülke çapında önemli bir güce sahip. İzmir'deki Özsaruhan, Özakat ve Raks holdingleri, Gaziantep'teki Okan Holding ile Bursa'daki Sönmez Holding, gerek sanayi, finans ve servis kesiminde kontrol ettikleri şirket sayısı, gerekse bu şirketlerin ekonomide oynadıkları rol açısından, ülkedeki en önemli çok-faaliyetli firmalar arasında yer alıyorlar.[29] Gene de, bölgesel holdinglerin sayıca önemi oldukça sınırlı olup, ülkedeki holdinglerin çoğunluğunun İstanbul'da yoğunlaşmış olması söz konusu. Nisan 1990 yılında İstanbul Ticaret Odası tarafından hazırlanmış olan İstanbul'da faaliyet gösteren 210 holding listesinin ülkedeki çok-faaliyetli firmaları büyük ölçüde temsil ettiklerini söylemek mümkün.

İstanbul Ticaret Odası tarafından hazırlanmış olan listeye göre, bu şirketlerden 13'ü 1960'larda, 96'sı 1970'lerde, 87'si 1980'lerde, 6 tanesi de 1990'ın başlarında holdingleşmişler. Bunlar arasında, Sabancı Holding gibi sanayinin değişik sektörlerinden 60'ın üzerinde firmayı kontrol edenler olduğu gibi, hazır giyimde faaliyet gösteren Vakko gibi sadece iki ya da üç firmayı kontrol eden holdingler de bulunmaktadır. Vakko'dan farklı olarak, sınırlı faaliyet farklılaşmasına giden bazı holdinglerin sadece kağıt üzerinde mevcut oldukları düşünülebilir. Görüştüğüm tekstil sektöründeki köklü bir holding sahibi ve yöneticisi, bunlara "gecekondu holding" diyordu. Bu tür gecekondu holdinglerin kurulmasının gerisindeki gerekçeleri ve aynı zamanda holding çatısının Türkiye'de taşıdığı önemi ilerde tartışacağız.

29 Bu grupların gerek çok-faaliyet yapıları gerekse satış ve kâr verileri için, bakınız: Sönmez (1990).

Ancak, böylesi bir tartışmaya girmeden önce, ülkedeki çok-faaliyetli firmaların ekonomik önemine ilişkin kimi verileri değerlendirmekte yarar var.

Mesela, holdinglerin Türkiye ekonomisindeki yerlerine ilişkin olarak, 500 en büyük firma listesindeki konumlarına bakmakla işe başlanabilir. İstanbul Sanayi Odası'nın 1988 listesindeki, en büyük 500 firmanın 95'i kamuya, geriye kalan 405'i özel sektöre aittir. Bu 405 özel şirketin 9'u üretici kooperatiflerinin. Geriye kalanlardan 70 tanesi bağımsız özel firmalar olup, 314'ünde bir ya da birden fazla grup hisse sahibi durumda. 5 büyük holding (Koç, Sabancı, Yaşar, Anadolu Endüstri ve Çukurova Holding), 500 en büyük firma içerisinde 85 tanesinin hissesine sahiptir. Bir diğer önemli nokta ise, hiçbir bağımsız firmanın en büyük 500 firma sıralamasında ilk 250'de yeralmamış olmalarıdır. Hatta, bağımsız firmaların büyük bir kısmı, son 100 firma arasındadır.[30]

Çok-faaliyetli firmaların ekonomideki konumlarına ilişkin bir diğer gösterge, 1980'lerde ihracat sektöründe çok önemli bir rol oynamış olan Dış Ticaret Şirketleriyle olan ilişkileri ile finans sektörüne katılım oranları olabilir. 1980'lerin ikinci yarısında Dış Ticaret Şirketlerinin toplam ihracat içindeki payları yarıya yaklaşmış durumdaydı. Çizelge IV.1'den de izlenebileceği üzere, bu dönemde faaliyet gösteren 22 Dış Ticaret Şirketinin 21'i büyük holding firmalarının kuruluşları olup grupların merkezi yönetimle-

30 Bu bilgi 405 özel firmanın ait olduğu holdinglerin saptanmasıyla elde edilmiştir. Hangi şirketin hangi holdinge ait olduğunun belirlenmesinde holding raporlarından yararlanmanın yanısıra şirket bazında araştırma yapılması da gerekmiştir. Elde edilen bulgular, kendisiyle daha önce yapılan bir görüşmeye ilaveten İstanbul Sanayi Odası yönetim kurulu başkanının iki saat süren nazik yardımı neticesinde teyid edilmiştir. Gene de, 12 firmanın holding bağlantısına ilişin bir bilgi bulunamamıştır. 500 en büyük firma için, bakınız: *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, c. 24, #282 (15 Ağustos 1989).

rince idare edilmekteydiler.

Çok-faaliyetli firmaların finans kesiminde oynadıkları rol de aynı şekilde önemli. Eylül 1988 itibarıyla, bankalardaki mevduatın %80'ini tutan 10 Türk bankasının 4'ü devletin, 4'ü ise gruplarındır (Sabancı, Çukurova ve Doğuş). Diğer ikisinden biri işçilerin emekli kesintileriyle kurulmuştur ve emekli sandığı tarafından idare edilmektedir (Türk Ticaret Bankası). Diğeri ise, yarı-özel konumda olan ve farklı bir hukuki yapısı bulunan İş Bankası'dır. Bankacılık mevzuatında 1980'lerden sonra yapılan düzenlemeler neticesinde, gruplar aynı zamanda ticaret/yatırım bankacılığı konularında da yabancı bankalarla ortaklıklar kurarak önemli roller oynamaya başlamışlardır.[31]

Holding şirketleri, Türkiye'de yatırım yapan yabancı firmalarla ortaklık kurarak, son zamanlarda artış gösteren doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında da önemli bir rol oynamışlardır. 1989 yılında, Türkiye'deki en büyük 500 firma içinden 72'sinde yatırımcılar arasında bir yabancı şirket bulunuyordu. Bu 72 firmanın 13'ünde ya Türk ortak yoktu ya da Türk ortağın hissesi son derece azdı (yüzde ikiden az). Geri kalanlardan 5'inde Türk ortak olarak bir kamu firması bulunuyordu; 47'sinde ise Türk ortak holding şirketinin bir kuruluşu durumundaydı. Bu şirketler arasında sadece bir tanesinde ortaklık bir grup tarafından yapılmamıştı.[32]

---

31 Bakınız: Ayşe Öncü ve Deniz Gökçe, "Macro-Politics of De-Regulation and Micro-Politics of Banks", Metin Heper (ed., 1991) içinde. Öncü ve Gökçe tarafından Türk Ticaret Bankası'nın sermaye yapısıyla ilgili olarak verdiği bilgiler *Banks and Banking System*, IBAR Co. Inc., İstanbul, 1991, 7'inci baskı ve Ö. Akgüç, *100 Soruda Türkiye'de Bankacılık*, İstanbul: Gerçek Yayınları, 1989, çalışmalarından konrol edilip düzeltilmiştir.

32 Veriler, *Journal of the Istanbul Chamber of Industry*, v.25, #294 (22 August 1990), çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Yabancı ortakları bulunan 9 özel Türk firmasının sermaye yapısına ilişkin bir bilgi bulmam mümkün olmadı.

Dikkat edileceği üzere, 'çok-faaliyetli' firma ile 'holding' firması kavramlarını aynı anlamda kullanmaktayım. Terminolojiyi bu şekilde kullanmanın iki nedeni var. Birinci olarak, ilerde netleşeceği üzere, gerek holdinglerle diğer çok-faaliyetli şirketler arasında mülkiyet ve yönetim yapısı olarak çok az fark vardır. Her ikisi de, kurucu ailenin merkezi kontrolü altında farklı faaliyetlerde bulunulmaktadır. İkinci olarak, kendini holding olarak örgütlememiş olup farklı faaliyetlerde bulunan önemli çapta çok az şirket bulunmaktadır. Son zamanlara kadar bu genel duruma uymayan iki şirket göstermek mümkündü: Tekstil sektöründeki meşhur Altınyıldız grubu ile deniz taşımacılığı yapan Koç-tuğ grubu. Her ikisinin de sermayedar/yönetici kişilerle görüşmem esnasında, holding oluşturmanın anlamlı olacağı, ancak o aşamada holdingleşmenin, bütün bürokratik işlemlerle uğraşmanın son derece zor olacağı belirtilmişti. Görüşmeyi takiben, bu iki kişiden biri bu uğraşları göze almaya değer buldu, diğeri de belki yakın zamanda aynı yolu izleyecektir.

O halde Türkiye'de holding oluşturmanın getireceği kazançlar nedir? Aslında, değişik faaliyet çeşitlendirme modelleri izleyen farklı şirketler açısından değişik ağırlık taşiyabilecek üç nedenden sözedilebilir. Türkiye'de holdingleşmenin gerisinde yatan nedenlerin ilk akla geleni, bu yapıların sağladığı vergi avantajlarıdır. Gerçekten de, 1960'ların ilk yarısında şirket vergi sisteminde yapılan değişiklikler neticesinde holding yapısı özel şirketler açısından kârlı bir hale gelmiştir. Bu bağlamdaki en önemli değişiklik, holdingin bağlı bulunduğu şirketler yoluyla elde ettiği kazançları vergi dışı bırakarak çifte vergilendirmeyi ortadan kaldırmasıdır. Her ne kadar 1986 yılındaki değişiklikle bu muafiyet kaldırılmışsa da, diğer bir takım vergi avantajları bulunmaktadır. Mesela, holding firması, şirket-

lerinden elde ettiği gelir üzerinde vergi vermek durumundaysa da, bu vergi tutarının ödenmesi bir sonraki yıl yapılmakta ve yüksek enflasyon ortamında da bu önemli bir avantaj teşkil etmektedir.[33]

Dolaylı olmasına rağmen son derece önemli bir diğer vergi avantajı ise, holdingin kârlarını ve maliyetlerini şirketleri arasında yayabilme olanağından kaynaklanmaktadır. Bu olanak gerçekten de sonuna kadar kullanılmakta ve grup içi işlemlerin tamamını, finansal yönetimin gereklerine bağlı hale getirmektedir. Holdinglerin bu finansal yönetimde yararlandığı bir diğer avantaj ise, bağlı şirketlerin hisselerinin tekrar değerlendirilerek merkeze aktarımı sayesinde gerçekleştirilen sermaye artışlarından kaynaklanmaktadır.[34]

Bu tür finansal kolaylıklar, Türkiye'de 1960'ların ortalarından itibaren gözlenen holdingleşmede elbet çok önemli bir rol oynamışlardır. Gene de unutulmaması gereken bir nokta, vergi değişikliklerinden önce de Türk işadamlarının holdingleşmeye geçmenin bazı yararlarını farketmiş bulunmalarıydı. Gerçekten de, holdigleşme hızını arttıracak olan hukuki düzenlemelerin çıkartılmasında ilk girişimler iş çevreleri tarafından yapılmıştı. Özel kesimin holding şirketleriyle ilgili hukuki düzenlemelerin yapılması için taleplerde bulundukları çerçeve, bu tür yapılaşmanın Türk işadamlarına çekici gelmesinin bir diğer nedenini aydınlatacak niteliktedir. Özel sektörün çifte vergilendirmenin kaldırılması suretiyle holding kurmanın mümkün hale getirilmesiyle ilgili ilk resmi taleplerinden biri, Odalar Birliği'nce aile vakıflarının hukuki temellerine ilişkin olarak hazırla-

---

33 Bakınız: Güven Alpay, *Holding Yönetimine Gelince*, İstanbul: BETA, 1988, s.5.

34 Bakınız: Güven Alpay (1988) ve M. Şükrü Tekbaş, *Türkiye'de Holding Şirket Uygulaması Üzerine bir Çalışma*, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1972.

nıp devlete sunulan raporda bulunmaktadır. Çifte vergilendirme kaldırıldığı takdirde Türk işadamlarının, holding türü yapılar içinde yaratılan gelir ile vakıflar kurmak konusunda istekli olduklarının belirtildiği bu raporda, Odalar Birliği'nin holding şirketlere ilişkin olarak eski vergi sisteminde yapılması gereken değişikliklere ilişkin önerilerini sunacağı bir diğer çalışmanın hazırlanmakta olduğu da belirtilmekteydi.[35]

Aile kuruluşları ve holding şirketleri hakkındaki hukuki değişiklik önerilerinin birbirleriyle bağlantılı olarak aynı zamanda yapılması rastlantı değildi. Her ikisi de, aile isminin ve aile işinin devamını sağlamayı amaçlamaktaydı ve böylesi bir düşünceyi savunabilmek için de ölümlerinden sonra servetleri dağılan birçok zengine göndermeler yapılmaktaydı. "Bu ülkede yüzyıllık bir mazisi olan tek bir firma göremezsiniz"[36] cümlesi bu teklifleri desteklemek amacıyla sık sık kullanılıyordu.

İşadamlarıyla yaptığım görüşmelerde, aile girişiminin devamına ilişkin kaygılar, işletme yönetiminin yeniden yapılanması ihtiyacının hissedilmesine yolaçan önemli bir unsur olarak ortaya çıkıyordu. İlk adımın Koç tarafından atılmasıyla birlikte, 1963 yılında ortaya çıkan holdingler işte bu ihtiyaca cevap niteliği taşımaktaydı. Geneldeki holding şirketlerinde olduğu gibi, Türk holding şirketleri de diğer firmaların hisse senetlerini almak için kurulmuşlardı. Ancak, Türkiye'de, holdingler ilk baştan itibaren şirketlerin değişik faaliyetlerine girişimci olarak katılan bir yönetim birimi olarak çalışmışlardır. Holding şirketinin kurulmasından önce olduğu gibi, şirketler kurucu aile üyeleri tara-

---

35 Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi, Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, *7 Mart 1963 Tarihli Toplantıda İlgili Bakanlara Takdim Olunan Özel Sektörü İlgilendiren Başlıca Konular Hakkında Rapor*, Ankara, 1963. Özellikle bakınız: s. 11.

36 Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (1963), s. 7.

fından kontrol edilirler. Bu çerçevede, profesyonelleşmenin ailenin kontrolünü kaldırdığı sonucuna ulaşılamaz. Tam tersine, Türkiye'deki durum, holdingleşme sayesinde yönetimin profesyonelleştirilmesi, faaliyetlerinin çok değişik sektörlere yayıldığı şirketler üzerinde aile kontrolünü sürdürmenin bir yolu olarak değerlendirilebilir.[37]

Dolayısıyla, holdingleşmeye ilginin öncelikle çok-faaliyetli aile firmalarının yönetimindeki ihtiyaçlara bir cevap olması nedeniyle arttığı, iş çevrelerinin hukuki düzenleme taleplerinin karşılanmasıyla da, bu tür örgütlenmelerin iyice cazip hale geldiği söylenebilir. 1960'larda ve 1970'lerde, aynı zamanda yönetici de olan birçok büyük çok-faaliyetli firma sahibinin holdingleşme yoluna gitmesinde Koç'un bu yolu seçmesi etkili olmuştu. Sakıp Sabancı, otobiyografisinde, Koç'un yönetimini holding olarak yeniden yapılandırmasının kendilerine örnek olduğunu açıkça belirtiyor. Bir aile şirketi olarak Koç grubundaki gelişmeleri çok yakından izlediklerini ve uygulamaya çalıştıklarını ifade ediyor.[38] Bu yaklaşımın salt Sabancı grubu için doğru olmadığı, görüşmelerim sırasında birçok kez teyid edildi; birçok işadamı değişik konularda Koç grubunun iş alemi için çoğu kez bir örnek oluşturduğunu belirttiler.

Birçok köklü çok-faaliyetli firma, Koç'un yolunu izleyip holding oluşturduysa da, daha sonraki dönemlerde, özellikle 1980 sonrasında, birçok girişimcilik heveslisi bu grupları taklit ederek işe holding kurarak başladılar. Bu yeni işadamları bağlamında, üçüncü bir neden olarak prestij kazanma, finansal ve yönetimsel nedenlerin önüne geçmiş olabilir. Nitekim, bazı eski ve köklü firmaların yöneticilerinin 'holding şirket' kavramına biraz alaycı bir şekilde bak-

37 Koç Grubu'nun önderliğine ilişkin olarak özellikle bakınız: Nahum(1988), s. 275 ve 1964 Koç Grubu Yıllık Raporu.

38 Sabancı (1985), s. 221.

tıkları görülebiliyor. Bunlardan biri bana şöyle dedi: "Bugün herkesin şirketine holding demesi moda oldu. Holding kurmak için yapılacak şey ise 500,000 TL (o gün için 250 $'dan az) yatırmak. Böylece sıradan bir işadamından daha önemli gözükmek mümkün oluyor." Kendisine holding sahibi olmanın nasıl bir prestij getirdiğini sorduğumda, özellikle devletle olan ilişkilerde bir avantaj getirmesinin beklenmekte olduğu cevabını aldım. Turistik yatırım için devlet arsasının kiralanmasında olduğu gibi kimi devlet ayrıcalıklarından yararlanma konularında, holding etiketi taşımanın olumlu bir izlenim bırakacağı düşünülüyor olabilir. Prestijin holding kurmada en önemli etmen olması durumunda, faaliyet farklılaşmasının çok sınırlı kalması beklenebilir. Bu çalışmanın hedefleri açısından ise, holdingler hukuki yönleriyle değil faaliyet farklılaşmasıyla ilgili olarak önem taşıyorlar. Gene de, prestij sağlama nedeniyle kurulan holdingler, kurucularının davranışlarında Türkiye'deki devlet ve çok-faaliyetli firmalar ilişkisinin kavramsallaştırılmasına ilişkin bir ipucu bulunduğu ölçüde ilginç olabilir.

Bu özel ilişkinin gerçekten de iki bağlamda önemli olduğu gözleniyor. İlişki, ilk olarak, büyük Türk firmalarının faaliyet farklılaşması stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. İkinci olarak ise, bu devlet-şirket ilişkisinin kendisi, çok-faaliyetli firmaların ülke ekonomisinde oynadıkları rolün niteliği tarafından biçimlenir. Türk devleti ve çok-faaliyetli firmalar arasındaki ilişkilerin ilk boyutu, Chandler'in firma stratejilerinin piyasa kaynaklı etmenlere karşı geliştirilen tepkiler bağlamında ele alan tezini sorgular nitelikte olup, Türkiye'de devletin piyasa oluşturma rolünün altını çizer. İkinci ve özellikle üçüncü bölümlerde tartışıldığı üzere, devlet, istekli girişimcilere belirlenen alanlarda yatırım yapma görevi vererek, firmaların gelişiminde önemli roller üstlenmiştir. Bu süreçte, önceden

azınlıklara ait olan sanayi işletmelerinin Müslüman işadamlarına devrinin önemsiz sayılamayacak bir rolü bulunuyor. İkinci bölümdeki otobiyografik malzemenin tartışılmasında ve bir önceki bölümde 1980'lerin gelişmeleriyle ilgili olarak sözedildiği gibi, yeni bir faaliyet alanına girme kararı, çoğu zaman, piyasa sinyallerinin değerlendirmesiyle değil, devlet yetkililerinin öneri ve tavsiyeleri ışığında olmuştur. Benim yaptığım görüşmelerde de, işadamları, firmanın gelişimindeki dönüm noktasını, özellikle inşaat alanında, devlet kontratlarının oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Girişimciliğin ve sermayenin yeterli olmadığı bir ortamda, devletin özel sektöre bırakmayı tercih ettiği alanlara yatırım yapmaları için tecrübeli birkaç girişimciyi desteklemesi çok şaşırtıcı değil. Türkiye'de devlet-işadamı ilişkisinin tarihi mirası da bu eğilimi destekler niteliktedir. Piyasa kökenli alternatif güç kaynaklarına ve özel girişimcilere karşı devletin duyduğu güvensizlik, devlet yetkililerinin, değişik alanlardaki ekonomik işlevleri gerçekleştirmek üzere güvenilir kişilerin başında olduğu birkaç şirketin desteklenmesi konusundaki tercihlerini etkilemiş olabilir. Bu koşullar altında, partikülarist nitelikteki siyasal bağlantılar, Türkiye'deki büyük şirketlerin gelişim tarihini ve bugünkü büyük holdinglerin yapısını belirlemede kuşkusuz önemli olmuşlardır.

Gene de, Türkiye'deki büyük şirketlerin stratejilerini ve yapılarını açıklamada bir diğer önemli unsur daha bulunmaktadır. Bu da, devletin Türkiye ekonomisine müdahalesinin boyutlarını değil niteliğini yansıtan bir unsurdur ve ekonomi alanındaki devlet kaynaklı belirsizlikle ilgilidir. Bir önceki bölümde ayrıntılı olarak ele alındığı gibi, sık sık yapılan politika değişmeleri ve temel ekonomik değişkenlerle keyfi bir biçimde oynanması şeklinde ortaya çıkan

devlet müdahalesi, hem rant olanakları yaratmakta hem de riskleri artırmaktadır. Neticede, büyük işletmelerin değişik faaliyetlerde bulunmaları, bu tür politikalara bir cevap niteliği taşımakta olup, hem rantlardan yararlanmayı hem de riski azaltmayı hedeflemektedir.

Gerçekten de, görüştüğüm birçok özel sektör temsilcisi, değişik ve çoğu zaman da ilgisiz alanlarda faaliyet gösterme eğilimini bana portfolyo yönetimi terimleriyle açıkladılar. "Bütün yumurtaları aynı sepete koymazsın", bu bağlamda sık sık kullanılan bir deyişti. Riskten kaçma eğiliminin ise, politika süreçlerinin düzensiz niteliğine bağlı olduğu ve bu düzensizliğin Türkiye'deki iş ortamının en belirgin özelliği olduğu, konuştuğum hemen hemen bütün işadamlarınca belirtildi. Bir önceki bölümde de sözedildiği gibi, iktisat politikalarından kaynaklanan riskler Sakıp Sabancı'nın otobiyografisinde önemli bir yer tutuyor. İş ortamında devletin oynadığı rol yüzünden oluşan belirsizliğe ilişkin olarak verilen birçok örneğe ilave olarak, Sabancı bir zamanlar çok zengin olan işadamlarından (özellikle Sapmaz ve Süren) örnekler vererek, Türkiye'deki iş ortamının belirgin özelliği olan siyasal riski ciddiye almamanın maliyetini göstermektedir.[39]

Ancak, bir önceki tartışmanın da belirttiği gibi, Türk işadamları açısından devlet aynı zamanda büyük bir fırsat kapısıdır da. Diğer bir ifadeyle, devlet gerek risk gerekse kâr yaratmak açısından iş ortamının merkezinde yeralır. Dolayısıyla, faaliyet farklılaşmasına gitme yoluyla oluşturulan büyük firma stratejilerinde, devletin bu iki yüzünün de iş ortamında mevcut olduğu gerçeğinden hareket edilir. Dolayısıyla, bir Türk girişimcisi açısından, politika değişikliklerinden kaynaklanan olanaklara, uzmanlaşmanın ve geçmiş

39 Sabancı (1985), s. 172-76.

deneyimlerin bulunup bulunmadığına bakmaksızın, anında cevap verebilmek önem kazanmış durumundadır. Bu tür birbiriyle ilgisiz alanlarda faaliyet gösterme, yeni bir alana girildiğinde öncekinden çıkılma anlamına gelmemektedir. Şirket, önceki alanlardaki faaliyetleri terketmeden değişik alanlarda yayılarak büyümesini sürdürür. Bu tür faaliyet farklılaşması avantajlıdır, zira firmaya riskini birçok sektöre yayma ve dönemsel olarak keyfi bir biçimde değişen politikalardan yararlanan sektörlere esnek geçişler yapabilme olanağı verir.

Özellikle dış ticaret ve kur politikaları konusunda politikaların sıkça değişmesi ve belirsizliklerin yoğun olması nedeniyle, ithalattan ihracata kolayca geçebilecek esnekliğe sahip olmak önemli görünüyor. Mesela, 1970'ler ve 1980'lerde Dış Ticaret Şirketleri kurulması sayesinde ihracatta önemli bir konuma yükselen holdingler, hiçbir zaman için ihracatı tek kâr kaynağı olarak görmemişler ve yerli pazara yönelik üretim ve ithalat faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Böylece, 1980'lerin sonunda ihracat gerek teşvik gerekse kur politika sistemlerindeki değişikliklerden ötürü eski cazibesini kaybedince, holdingler, bu alandaki yatırımlarını dondurup iç piyasaya yönelik başka alanlara kaymışlardır.[40] 1980'ler boyunca birçok holdingin yatırım yaptığı turizm alanında da benzer bir dönüşüm beklenebilir. Gerçekten de, turizm, faaliyet farklılaşmasının yapısında hükümet politikalarının oynadığı rolün önemini açıkça gösteren bir sektördür. Geniş teşvikler nedeniyle 1980'ler boyunca bu alana giren şirket sayısında büyük artışlar olmuştur. Mesela, faaliyet alanlarının dökümüne baktığım 26 çok-faaliyetli firmanın 12'sinin turizmle ilgili faaliyetleri bulunuyor. Bunlardan 8 tanesi bu alana 1980'lerde gir-

40 Enka ve Sûzer, 1980'ler sonunda ihracat faaliyetlerinin daraltılması stratejisine örnek teşkil ederler. Bakınız: *Cumhuriyet*, 16 Aralık 1989.

miş.[41] Bu sektöre verilen teşviklerin öneminin giderek azalması karşısında, bu sektördeki bazı şirketlerin zamanla sektörü terkedeceği düşünülebilir. Faaliyet çeşitlendirmesi stratejisinin sağladığı esneklik göz önüne alındığında, bunu yaparken pek güçlük çekmeyecekleri de söylenebilir.

Ülkedeki büyük şirketlerin izlediği bu faaliyet çeşitlendirmesi modeli gözönüne alındığında, işadamlarının davranışlarını, sektörel uzmanlaşmalardan kaynaklanan çıkar farklarına bakarak açıklayan siyasal iktisat yaklaşımlarının çok başarılı olamayacakları görülebilir. Mesela, ihracat teşviki ile ithal ikamesine yönelik devlet politikaları arasında iş çevrelerinin yapabilecekleri siyasal tercihlerden söz etmek büyük ölçüde anlamsızdır. Benzer bir şekilde, büyük çok-faaliyetli şirketleri ana uzmanlık alanlarına göre sınıflandırma çabaları da büyük ölçüde boşunadır, zira en uzmanlaşmış olarak görülen şirketlerde bile farklı alanlarda faaliyet gösterme eğilimleri mevcuttur. Bu bağlamda, Çizelge IV.1'de sunulan Türk Dış Ticaret Derneği'nin sınıflandırması ile, Çizelge IV.2-IV.9'da sunulan sekiz şirketin faaliyet alanlarının karşılaştırması ilginç olabilir.

Türk Dış Ticaret Derneği'nin sınıflandırmasında, Sabancı, Yaşar ve Anadolu Endüstri Holding şirketleri 'sanayi kompleksleri' olarak geçmektedir. Ancak, bu şirketlerin aynı zamanda finans ve servis sektörlerinde de faaliyetleri bulunmaktadır. Borusan'ı da demir ve çelik şirketi olarak tanımlamak tartışmalıdır. Her ne kadar bu şirketin faaliyet alanları Sabancı, Yaşar ve Anadolu Endüstri Holding kadar geniş değilse de, demir ve çeliğin dışında, makina, otomotiv, inşaat ve ulaştırma alanlarında çalışmaktadır. Türk Dış

41 1980 öncesinde sadece Net, Koç, Enka ve Yaşar Holdingleri turizm sektöründe görürken, 1980'den sonra Tekfen, Akkök, İnci, Alarko, Kavala, Sabancı, Eczacıbaşı ve Anadolu Endüstri Holdinglerinin de bu alana girmiş olmaları söz konusudur.

## ÇİZELGE IV. 1
## Türk Dış Ticaret Firmaları ve Bağlı Oldukları Gruplar

| *Firma ismi* | *Kuruluş yılı* | *Bağlı olduğu grup* |
|---|---|---|
| *Sanayi kompleksleri* | | |
| Ram | 1970 | Koç |
| Exsa | 1973 | Sabancı |
| Cam | 1976 | İş Bank |
| Mepa | 1976 | İş Bank |
| Çukurova | 1979 | Çukurova |
| Yaşar | 1971 | Yaşar |
| Erpeks | 1976 | Ercan |
| Anex | 1981 | Anadolu Endüstri |
| *İnşaat firmaları* | | |
| Enka | 1972 | Enka |
| Tekfen | 1981 | Tekfen |
| Temel | 1982 | STFA |
| Imeks | 1974 | Doğuş |
| *Tekstil firmaları* | | |
| Akpa | 1977 | Akkök |
| Edpa | 1980 | Akın |
| GDS | 1986 | Giyim San. Derneği |
| *Demir-çelik firmaları* | | |
| Çukurova | 1979 | Çukurova Çelik |
| Çolakoğlu | 1982 | Çolakoğlu Metalurji |
| Meptaş | 1983 | Metaş D-C |
| Ekinciler | 1978 | Ekinciler D-C |
| İzdaş | 1981 | İzmir D-C |
| Borusan | 1975 | Borusan |
| Fepaş | 1983 | Feniş Aluminyum |
| *Genel sanayi ve ticaret firmaları* | | |
| Menteşoğlu | 1975 | Menteşoğlu |
| Penta | 1976 | – |
| Süzer | 1979 | Süzer |
| Okan | 1983 | Okan |
| Yavuzlar | 1982 | Yavuzlar |
| Sodimpek | 1986 | Renault Sodechanges Co. |
| Marmara | – | – |
| Taha | – | – |
| Bilkont | – | – |
| Batı | 1978 | Bilge |
| Eksel | 1975 | ECA |
| Toplam firma 33 | | |

Kaynak: Prof.Dr. Sübidey Togan, Prof.Dr. Hasan Olgun, Assoc. Prof.Dr. Halis Akder, *Report on Development in External Economic Relations of Turkey* (Turktrade Research Center, 1988)

Ticaret Derneği'nin sınıflandırmasında Tekfen inşaat firması olarak gözükmektedir. Her ne kadar iş hayatının başında Tekfen devlet ihaleleri yoluyla girdiği inşaat sektöründe faaliyet göstermişse de, bugün için faaliyet alanları tarımdan gıdaya, turizmden bankacılığa kadar uzanmaktadır. Altınyıldız ve Akkök, faaliyet alanları hakkında bilgim olan 26 holding arasında en az faaliyet alanına sahip gözüken şirketlerdir. Gene de, bu durumda bile, temel uzmanlaşma alanı dışında birçok başka alanla ilgilenilmekte olduğu gözlenmektedir. Bir tekstil şirketi olarak kurulan Altınyıldız'ın petrol dağıtımı ve bilgi işlem işleriyle de uğraşmakta olduğu, yine bir tekstil kuruluşu olan Akkök'ün turizm ve inşaat alanlarında çalışmakta olduğu gözlenebilir. Sadece Tamek alkolsüz içki ve gıda sanayindeki faaliyetlerinin dışına çıkmamaktadır, ancak bu alanlardaki firma sayısı oldukça yüksektir.

Banka ve finans alanındaki Türk holdinglerinin faaliyetleri, bu şirketlerin toplumsal niteliklerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynarlar. Türkiye'deki sermaye piyasasının azgelişmişliği ve büyük işletmelerin aile şirketi niteliği dolayısıyla, kredi kaynaklarına ulaşabilmek her zaman için önemli bir kaygı oluşturmuştur. Daha önce de söylendiği üzere, devlet bu şirketler için en önemli kredi kaynağı olarak ortaya çıkar. Gene de, bir ayağın banka sektöründe olmasının avantajlı olacağı düşünülmüştür. Sonuçta, daha önce de söylendiği üzere, ana holdinglerden bazıları gelişmelerinin erken evrelerinde bu sektöre girmiş ve özel banka sektöründe önemli bir kontrol sağlamışlardır. Ancak, holding-banka ilişkisinde iki noktanın abartılmaması gerekmektedir. Birincisi, Japon 'keiretsu'ların tersine, Türk holdingleri köklü ve güçlü bir banka etrafında örgütlenmiş şirketler olarak görülmemektedirler. Çizelge IV.10'dan izlenebileceği üzere, en azından 1980'lere kadar, ancak çok az

**ÇİZELGE IV. 2**
**Sabancı Holding**

| *Yıllar* | *Tekstil* | *Gıda ve Tarım* | *Turizm* | *Finansl Sigorta* | *İnşaatl Yapı Malzemeleri* | *Petro-Kimya* | *Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri* | *Otomotiv ve Makine* | *Dış Ticaret* | *Bilgi İşlem* | *İlaç* | *Elektronikl Diğer* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1932 | Çırçır fabrikası | | | | | | | | | | | |
| 1943 | | Yağ | | | | | | | | | | |
| 1946 | | Yağ | | | | | | | | | | |
| 1948 | | | Otel, restoran | Akbank | | | | | | | | |
| 1949 | | Çiftlik | | | | | | | | | | |
| 1951 | Pamuk kumaş | | | | | | | | | | | |
| 1953 | | Çiftlik | | | Eternit | | | | | | | |
| 1957 | | Çiftlik | | | | | | | | | | |
| 1958 | | Kimya ve tohum | | | | | | | | | | |
| 1960 | | | | Aksigorta | | | | | | | | |
| 1961 | | Çiftlik | | | | | | | | | | |
| 1967 | | | | | Çimento | Naylon iplik | | | | | | |
| 1968 | | | | | | Sentetik elyaf ve plastik şişe | | İş makinaları mümessilliği ve pazarlaması | | | | |
| 1969 | | Yağ | | | | Plastik ambalaj | Kâğıt ve mukavva | İstanbul Oto Pazarlama | | | | |
| 1971 | Kadife, pamuk, sentetik iplik | | | | | PVC boru ve plastik ambalaj | | | | | | |

## ÇİZELGE IV. 2
## Sabancı Holding (devamı)

| *Yıllar* | *Tekstil* | *Gıda ve Tarım* | *Turizm* | *Finans/ Sigorta* | *İnşaat/ Yapı Mal-zemeleri* | *Petro-Kimya* | *Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri* | *Otomo-tiv ve Makine* | *Dış Ticaret* | *Bilgi İşlem* | *İlaç* | *Elektronik/ Diğer* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1972 | | | | | Çimento | | | | Dış ticaret | | | |
| 1973 | Yün iplik ve halı | | | | | Kord bezi | | | | | İlaç* | |
| 1974 | | | | İki sigorta şirketi | | Lastik | | | | | | |
| 1975 | | | | | | Lastik pazarlama | | | | Bilgi işlem | | |
| 1976 | | | | | Çimento | | | | | | | |
| 1977 | | | | | | | | | | | | Elektronik* |
| 1978 | | | | | | | | | Dış ticaret/ B. Almanya | | | |
| 1980 | | | | | | | Dağıtım | | Dış ticaret/ New York | | | |
| 1981 | | Su | | Banka/ Londra | | | | | | | | |
| 1984 | | | | | | | | | Dış ticaret/ Londra | | | |
| 1985 | | | Otel | BNP-Akbank | | | | | | | | Aydınlatma |
| 1986 | Dokuma | | | | | | | Elektronik | | | | AR-GE |
| 1987 | İplik üretimi | | Otel | | | Çelik kord | | | | | | |
| 1988 | | | Otel ve eğlence merkezi | | | | | | | | | |

* Yabancı iştirak.
Kaynak: Firma raporları ve görüşmeler.

**ÇİZELGE IV. 3**
**Yaşar Holding**

| *Yıllar* | *Boya* | *Gıda* | *İçki* | *Turizm* | *Gübre ve Tarım* | *Tütün İşletmesi* | *Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri* | *Hazır Giyim* | *Deri ve Deri Ürünleri* | *Dış Ticaret* | *Nakliye* | *İnşaat* | *Makina* | *Bilgi İşlem* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1948 | İthalat | | | | | | | | | | | | | |
| 1954 | Boya üretimi | | | | | | | | | | | | | |
| 1963 | Boya üretimi | Süt üretimi | | | | | | | | | | | | |
| 1967 | | | Bira üretimi | | | | | | | | | | | |
| 1968 | Ambalaj | | | | | | | | | | | | | |
| 1970 | | | | Restoran, cafe işletmesi | | | | | | | | | Kazan, makina | |
| 1971 | | | | | | | | | | Dış ticaret | | | | |
| 1973 | | | | Tatil köyü | Gübre üretimi | | | | | | Nakliye şirketi | İnşaat şirketi | | |
| 1974 | Kimya malzemesi satış | | | | | | | | | | | | | |
| 1977 | Kimyasal madde üretimi | | | Turizm acentası | Gübre ve tohum satışı | | | | | | | | | |
| 1978 | Boya ham-madde | | | | | | | | | | | | | |

## ÇİZELGE IV. 3
## Yaşar Holding (devamı)

| *Yıllar* | *Boya* | *Gıda* | *İçki* | *Turizm* | *Gübre ve Tarım* | *Tütün İşletmesi* | *Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri* | *Hazır Giyim* | *Deri ve Deri Ürünleri* | *Dış Ticaret* | *Nakliye* | *İnşaat* | *Makina* | *Bilgi İşlem* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1979 | Pazarlama | | | | | | | | | | | | | |
| 1980 | | | | | | | | | | Dış ticaret | | | | |
| 1981 | Boya ve türevleri | Un ve et üretimi | | | | | | | | | | | | |
| 1982 | Boya ve türevleri | | | | | | Kâğıt üretimi | | | | | | | |
| 1983 | | Pazar-lama ve dağıtım | | | | | | | | | Nakliye şirketi | | | Bilgi işlem |
| 1984 | Boya ve türevleri | Su ve deniz ürünleri | | | | Tütün işleme | | | | | | | | |
| 1985 | | | | Havacılık | | | | | | | | | | |
| 1986 | | Bölgesel dağıtım | Bölgesel dağıtım | | | | | Hazır giyim | | | | | | |
| 1987 | | Besicilik | | | | | Kâğıt pazar-lama | | | | | | | |
| 1988 | | Süper-market | | Tatil köyü | | | | | Deri | | | | | |

Kaynak: Firma raporları ve görüşmeler.

**ÇİZELGE IV. 4**
**Anadolu Endüstri Holding**

| *Yıllar* | *Otomotiv* | *Makina İmalat* | *Gıda, Tarım* | *Kırtasiye* | *Ambalaj* | *Dış Ticaret* | *Finans* | *Turizm* | *İnşaat* | *Nakliye* | *Elektronik* | *Pazarlama* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1960 | İthalat | | | | | | | | | | | |
| 1965 | Motor üretim | | | | | | | | | | | |
| 1966 | Motorsiklet otobüs üretimi | | Bira üretimi | | | | | | | | | |
| 1967 | | | Bira üretimi, bölgesel dağıtım | | | | | | | | | |
| 1970 | | Çelik tanklar soğutucu sistemi | | | | | | | | | | |
| 1971 | | | Hammadde tedarik | | | | | | | | | |
| 1973 | | | Hammadde tedarik | | | | | | | | | |
| 1976 | | | | | Mukavva | | | | | | | |
| 1978 | Motor, tarım araçları pazarlama | | Hammadde üretim ve ihracat | | | | | | | | Bilgi İşlem, Mümessillik | |

## ÇİZELGE IV. 4
## Anadolu Endüstri Holding (devamı)

| *Yıllar* | *Otomotiv* | *Makina İmalat* | *Gıda, Tarım* | *Kırtasiye* | *Ambalaj* | *Dış Ticaret* | *Finans* | *Turizm* | *İnşaat* | *Nakliye* | *Elektronik* | *Pazarlama* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1980 | | | Çikolata | | | | | | | | | |
| 1981 | Taşıt üretimi ve mümessilliği | | | Kalem üretimi | | Dış ticaret | Yatırım/ Batı Almanya | | İnşaat şirketi | | | Pazarlama/ Kıbrıs |
| 1982 | Pazarlama, ithalat mümessilliği | | | | | | | | | | | |
| 1983 | Pazarlama mümessilliği | | | | | | | | | | | |
| 1984 | | | Sigara mümessilliği | | | | | | | | | |
| 1985 | | | | | Üretim, ihracat | | | Turizm acentası | | | | |
| 1986 | | | Bira, su bölgesel dağıtım | | | | | | | Deniz nakliyat | Yazar kasa | |
| 1989 | | | | | | | | | | Deniz nakliyat | | |

Kaynak: Firma raporları ve görüşmeler.

**ÇİZELGE IV. 5**
**Borusan Holding**

| *Yıllar* | *Demir Çelik* | *Makina* | *Otomotiv* | *İnşaat ve Taahhüt* | *Nakliye ve Pazarlama* |
|---|---|---|---|---|---|
| *1953* | *Mamul pazarlama* | | | | |
| *1958* | *Boru üretimi* | | | | |
| *1960* | *Çelik üretimi ve satışı* | | | | |
| *1969* | | *Makina üretimi* | | | |
| *1970* | | | *Motor üretimi* | | |
| *1975* | | | | | *Yurtdışı pazarlama* |
| *1976* | *Demir üretimi* | | *Galvaniz saç* | | |
| *1984* | | | *Oto mümessilliği* | | |
| *1988* | | | *Otomotiv şirketleri koordinasyonu* | *Konut, sanayi ve turizm tesis inşa ve taahüdü* | |
| *Belirsiz* | | | *Amortisör tretimi* | | *Depo ve nakliye, yurtiçi ticaret şirketi, yurtdışı ticaret şirketi* |

**ÇİZELGE IV. 6**
**Tekfen Holding**

| *Yıllar* | *İnşaat ve Taahhüt* | *Gıda ve Tarım* | *Nakliye* | *Dış Ticaret* | *Turizm* | *Elektrikli Mallar* | *Pazarlama* | *Finans ve Banka* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1956 | Sanayi ve petrokimya tesisleri taahhütü | | | | | | | |
| 1963 | | | | | | Ampul | | |
| 1966 | | | | | | Ampul | | |
| 1970 | Sanayi ve petrokimya tesisleri taahhütü | | | | | | | |
| 1971 | | | | | | | | Holding |
| 1974 | | Gübre | | | | | | |
| 1976 | | Süt üretimi | | | | | Tüketim malları pazarlaması | |
| 1979 | | | | | | | | |
| 1980 | | Tarım yatırımı | | | | | | |

**ÇİZELGE IV. 6**
**Tekfen Holding (devamı)**

| *Yıllar* | *İnşaat ve Taahhüt* | *Gıda ve Tarım* | *Nakliye* | *Dış Ticaret* | *Turizm* | *Elektrikli Mallar* | *Pazarlama* | *Finans ve Banka* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1981 | | Tarım makinaları ithalat ve ihracatı | | | | | Çeşitli ticaret | |
| 1982 | | | Hammadde nakliyatı | | | | | |
| 1983 | İnşaat | | | Dış ticaret | | | | |
| 1984 | Araştırma, mühendislik planlama | | | | | | | |
| 1985 | Yabancı askeri tesis bakımı | | | | Tur şirketi | | | |
| 1986 | | | Gübre pazarlaması ve nakliyatı | | | | | |
| 1980 Sonrası | | | | | | | | Dört banka Yatırım şirketi |

Kaynak: Firma raporları ve görüşmeler

**ÇİZELGE IV.7**
**Altınyıldız Holding**

| *Yıllar* | *Tekstil, Hazır Giyim, Ayakkabı* | *Petrol* | *Bilgi İşlem* |
|---|---|---|---|
| 1952 | Kumaş üretimi | | |
| 1970 | Hazır giyim üretimi, mağazası | | |
| 1976 | İplik ithalat ihracat | | |
| 1978 | Ayakkabı | | |
| 1979 | | Dağıtım ve servis | |
| 1981 | Hazır giyim ithalat, ihracat, pazarlama | | |
| 1982 | Hazır giyim mağazası | | |
| 1983 | | | Bilgi işlem |
| 1985 | Hazır giyim mağazası | | |
| 1986 | Hazır giyim mağazası | | |
| 1987 | Ayakkabı mağazası<br>Ayakkabı mağazası | | |
| 1988 | Hazır giyim mağazası | | |
| Belirsiz | İplik üretimi | | |

sayıda büyük holdingin bankası bulunmaktaydı. 1980'lerde ise, çok-faaliyetli firmalar, bazen yabancı firmalarla ortaklıklar da kurarak, banka hissesi satın almaya başladılar. Ancak, bugün de, geçmişte olduğu gibi, şirketin genel başarısında grubun bankasının önemi şirketten şirkete büyük ölçüde değişmektedir. Bankaların kurulması şirketlerin farklı gelişme dönemlerinde gerçekleşirken, bankaların alımı ya da satımının şirketlerin dönüm noktalarını oluşturmadığı gözlenmektedir. Gerçekten de, sadece Sabancı, Çukurova ve Doğuş gruplarının 1980 öncesinde banka sahibi olmaya ilgi gösteren ana gruplar olduğu ortadadır. Diğer büyük holdingler, bankasız da başarılı faaliyet göstermişlerdir. Mesela, özel kesim bankacılığında önemli bir isim olan Garanti Bankası'nın hisselerinin önce satın alınması daha sonra da satılmasının Koç grubunun başarısı üzerinde

**ÇİZELGE IV. 8**
**Akkök Holding**

| *Yıllar* | *Tekstil ve Dokuma* | *Yapı Malzemeleri* | *Turizm* | *İnşaat* |
|---|---|---|---|---|
| 1952 | İplik, halı üretimi | | | |
| 1968 | İplik üretimi | | | |
| 1973 | | Formika üretimi | | |
| 1975 | İplik üretimi | | | |
| 1976 | Tekstil, duvar kağıdı, köpük imalatı | | | |
| 1977 | Kimyasal madde | | | |
| 1979 | İplik üretimi | | | |
| 1985 | İplik ve boya, iplik üretimi | | | |
| 1988 | Dağıtım, mümessillik | | | |
| Belirsiz | Dağıtım, pazarlama dağıtım/halı, dağıtım/halı pazarlama | | Yatçılık turizm kompleksi 2 tatil köyü | İnşaat şirketi |

Kaynak: Şirket raporları ve görüşmeler

**ÇİZELGE IV.9**
**Tamek Holding**

| *Yıllar* | *Meşrubat ve Gıda* | *Reklam* |
|---|---|---|
| 1955 | Meyve suyu ve sebze konservesi | |
| 1961 | Dağıtım | |
| 1962 | Meyve suyu üretimi | |
| 1969 | | Reklam şirketi |
| 1974 | Pazarlama, dağıtım | |
| 1977 | Şişeleme tesisleri | |
| 1981 | Kıbrıs'ta meyve suyu üretimi | |
| 1983 | Meyve, sebze işletme | |
| İştirakler | 4 meyve suyu şirketi<br>1 kolonya şirketi<br>1 metal kapak şirketi | |

Kaynak: Firma raporları ve görüşmeler

kayda değer bir fark yaratmış olması sözkonusu değildir. Diğer pek çok büyük grup gibi, Koç da 1980'lere kadar bankacılık sektöründe faaliyet göstermemiştir.

İkinci olarak, grubun bir bankasının olması, en azından yakın zamana kadar, Türk holding firmalarının devlete olan finansal bağımlılıklarını azaltmamıştır. Hatta, artırmış bile olabilir, zira bir banka sahibi olmak devlet kredisi kullanmayı azaltmamakta, aksine kredi kullanımını, bu kredilerin dağıtımında diğer ticari bankaların devreye girme zorunluluğunu ortadan kaldırarak kolaylaştırmaktadır.[42] Dolayısıyla, şirket bankaları, Japonya'daki gibi kendi durumlarını zayıflatmadan şirketin dış kaynak bulma sorununu hafifletici bir görev üstlenmemişlerdir. Büyük Türk firma-

42 Bu nokta, görüştüğüm birçok kişi tarafından ifade edilmiştir.

larının finansal durumu aslında son derece zayıftır ve şirketin büyüklüğüne koşut olarak artan çok yüksek borç/sermaye oranları gözlemlenmektedir.[43]

Görüşmelerim sırasında, birçok özel sektör temsilcisi, özellikle de profesyonel yöneticiler, 1980'lerin sonuna kadar bir çeşit teşvikten, özellikle de ucuz kredi kullanımından, yararlanmayan tek bir yatırımın yapılmadığını beyan etmişlerdir. Ancak, 1980'lerin sonuna doğru Türk devletinin giderek artan mali krizi nedeniyle işlerin değişmeye başlaması kaçınılmaz hale gelmişti. Özel sektörü destekleyen kamu fonlarının giderek azalması, şirketlerin finansal stratejilerini tekrar gözden geçirmeye başlamalarına neden olmuştur. Bu gelişmelere paralel olarak, banka mevzuatında değişiklikler yapılmış, bankaların yabancı para işlemleri yapabilmeleri ve yabancı bankaların Türkiye'de faaliyette bulunabilmeleri büyük ölçüde serbest bırakılmıştı. Bu yeni ortamda, bankaların eski geleneksel bankacılık faaliyetleri yerine ticaret ve yatırım bankacılığı faaliyetlerine, çoğu zaman da yabancı bankalarla ortaklıklar kurarak girişmeleri daha cazip hale gelmeye başlamıştır. Bu yeni yönelim, özellikle holdingler açısından tercih nedeniydi, zira yatırım bankalarının tabi olduğu mevzuatta bir grup bankasının tek bir şirkete ve gruba bağlı şirketlerin tümüne verebileceği kredi limitlerinde herhangi bir sınırlama bulunmamaktaydı.[44] İlave olarak, yabancı bankalarla ortaklık kurmak suretiyle, ucuz kredi olanaklarının giderek düştüğü bir or-

---

43 Bakınız: B. Yaşer, *A Comparative Analysis of Selected Financial Ratios of Private Private Manufacturing Firms in U.S.A. and in Turkey, 1983-1984*, İstanbul: İstanbul Chamber of Industry Publications, 1988.

44 1970'lerden itibaren yavaş yavaş uygulamaya sokulan bu sınırlamalar, 1985 Bankalar Kanunu'ndaki değişikliklerle son şeklini almıştır. Getirdiği diğer sınırlamaların ötesinde, alınan toplam kredinin ancak % 15'i kadarının bağlı tüm şirketlere ve alınan kredinin ancak % 10'u kadarının bağlı bulunan şirketlerden tek birine aktarılmasına imkan tanımaktaydı.

tamda, nisbeten kolaylıkla sermaye bulmak mümkün oluyordu. 1980'lerin ikinci yarısında, büyük Türk şirketleri bu durumda yabancı bankalarla ortaklıklar oluşturarak mali tıkanıklıklarını aşma yoluna gittiler.

Dolayısıyla, bu dönemde, eskiden finans sektöründe olmayan birçok önemli holding ya var olan bankaların hisselerini alarak ya da yeni bankalar oluşturarak bu alana girdiler. Çizelge IV.10'dan da izlenebileceği üzere, Tekfen, Akın, Enka, Net, Kavala ve Alarko gibi önemli holdingler, 1980'lerde finans sektörüne girmiş bulunuyorlardı. Koç Holding de, başarısız Garanti Bankası deneyiminden sonra, tekrar banka sektörüne girmiştir.

Bu yeni bankaların bir kısmı yabancı ortak olmaksızın kurulmuştur. Ancak, sadece bankacılık alanında değil, diğer başka sektörlerde de, yabancı şirketlerle ortaklık kurmanın 1980'lerin önemli bir özelliği olduğu ve bunun ülkedeki devlet-işadamı ilişkilerinin niteliğini değiştirme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, yabancı firma, büyük şirketler ile devlet arasındaki bağımlılık ilişkisini değiştirebilecek yeni bir aktör olarak ortaya çıkmıştır. Buna rağmen, yabancı firma bir açıdan değişiklik getirebilecekse de diğer açıdan iş dünyasındaki kimi diğer öğelerin devamına katkıda da bulunabilir. Mesela, sermaye artırımı için borsada hisse senetleri satılmasına karşı bir seçenek oluşturmaktadır. Sermaye kaynağı olarak bir seçenek oluşturmaları nedeniyle de, yabancı firmalar, Türk şirketlerinde aile kontrolünün yitirilmemesi için hisselerin kamuya açılmasına karşı geliştirilen direnişe ve aile şirketi yapısını koruma çabalarına destek olabilirler. Aşağıda tartışılacağı üzere, ailenin yönetim üzerindeki kontrolünün kuşaklar boyunca sürmesine verilen önem, Türk holding şirketlerinin örgütsel yapısını belirleyen en önemli unsurlardan biridir.

## ÇİZELGE IV. 10
## Gruplara Ait Bankalar

| *Banka* | *Kuruluş yılı* | *Ana Hissedar Grup* |
|---|---|---|
| Esbank | 1927 | Zeytinoğlu |
| Türkiye Ekonomi Bankası | 1927 | Çolakoğlu |
| Türkiye İmar Bankası | 1928 | Uzan |
| Egebank | 1928 | Özakat |
| Tütüncüler Bankası | 1928 | Yaşar |
| Yapı ve Kredi Bankası | 1944 | Çukurova |
| Garanti Bankası | 1946 | Doğuş |
| Akbank | 1948 | Sabancı |
| Demirbank | 1953 | Cıngıllıoğlu |
| Pamukbank | 1955 | Çukurova |
| İnterbank | 1988 | Çukurova |
| Adabank | 1984 | Uzan |
| Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası | 1988 | Lapis |
| Netbank | 1988 | Net Holding (yakın geçmişte bir yatırımcıya satılmıştır.) |
| Tekstilbank | 1986 | Akın Grubu |
| İmpexbank | 1984 | Eliyeşil |
| Tekfenbank* | 1989 | Tekfen |
| *Ortaklıklar* | | |
| Koç-Amerikan Bank | 1986 | Koç ve American Express |
| BNP-AK-Dresdner | 1986 | Sabancı ve BNP and Dresdner |
| Birleşik Türk Körfez Bankası | 1988 | Doğuş ve Katarlı yatırımcılar |
| Chemical Mitsui | 1985 | Enka ve Chemical Mitsui |
| Birleşik Yatırım Bankası | 1989 | Kavala ile Ürdünlü, Kuveyt'li Suudi Arabistanlı yatırımcılar |
| The First National Bank of Boston | 1990 | Alarko ve Cerrahoğulları ile OYAK** ve Bank of Boston Co. |

Kaynak: Banks and Banking System (İstanbul: IBAR Co., Inc., 1991), 7. baskı.

* Merchant Bank.

** Ordu Yardımlaşma Kurumu, Türkiye'deki en geniş faaliyetli ekonomik birimlerden biridir.

### *Aile şirketi olarak Türk holdingleri*

Günümüzde, faaliyetleri ne denli geniş olursa olsun, Türk holding şirketleri, firmayı kurmuş olan ailelerin malıdırlar ve onlar tarafından yönetilirler. Bu durum çok-faaliyetli firmaların örgütsel yapılarında açıkça ortaya çıkar. Görüştüğüm kişilerin sık-sık adlandırdığı gibi, ana şirket 'beyin' olarak, bağlı şirketler de 'uzuvlar' olarak çalışmaktadır. Holdingin ana şirketinin yönetim kurulu, sermaye sahibi aile üyeleri tarafından, bazen sadece onlar tarafından, kontrol edilmektedir. Bu ana yönetim kurulu üyelerinden bazıları aynı zamanda bağlı kuruluşların yönetim kurullarında da görev alırlar. Çizelge IV.11'de üç büyük çok-faaliyetli şirkete (Koç, Akkök ve Santral Holding'e) ait bazı şirketlerinin yönetim kurullarının bileşiminde sözü edilen örgütsel yapıyı bulmak mümkün olabilir. Bu konuda en ayrıntılı bilgiyi, İstanbul Borsası tarafından çıkartılan, hisseleri borsada işlem gören şirketlere ait bilgilerinin derlendiği *Şirket Yıllıklarında* buluyoruz. Anonim şirketler Türkiye'de hâlâ istisna olduğu için, tablodaki şirketler, Türkiye'deki genel firma örgütsel yapısını tam olarak yansıtmıyor olabilirler. Yaygın örgüt yapısında aile kontrolü daha da önemli olabilir. Aralarında sermaye piyasası kurulundan iki kişi de olmak üzere, görüştüğüm kişilerin bazıları, holding firmalarının halka açtıkları şirketleri çoğu zaman kârları düşük ve mali durumları zayıf şirketler arasından seçtiklerini söylediler. Ayrıca, halka açılan bu firmaların çoğunlukla servis ya da finans sektöründe olmayıp imalat sektöründe bulundukları söylendi. Bu görüşmelerde öne sürülen fikir, genelde holding bünyesinde profesyonel yöneticilere teslim edilen firmaların çoğunlukla imalat sektöründeki kârları düşük şirketler olduğuydu. Dolayısıyla, Çizelge IV.11'in, özellikle Santral Holding'in durumda, ai-

lenin egemenliğini açıkça ortaya koymasına rağmen, holding firmalarındaki aile kontrolünün daha da önemli olduğu tahmin edilebilir.

Aile bireyleri dışında, yönetim kurullarında iki değişik insan türü bulmak mümkündür. Birinci olarak, bazı kişilerin kurula dahil edilmeleri halkla ilişkiler açısından yararlı bulunur. Ünlü bir profesörün kurulda olması göze hoş gelirken, bazen de eski bir siyasetçinin ya da askerin politik açıdan faydalı olabileceği düşünülür. Bu türün en tipik örneği, Çizelge IV.11'de belirtildiği gibi, Koç şirketlerinin üçünde yönetim kurulu üyesi olarak bulunan Şahap Kocatopçu'dur. Kocatopçu gibi şahıslar veya yönetim kurulu üyesi üniversite görevlileri çok önemli bir danışmanlık servisi verebilirler, ama ciddi bir yöneticilik işlevi üstlenmeleri, hele değişik firmalarda aynı kapasitede görev aldıkları hatırlandığında, beklenmemelidir. Ancak, başka bir aile dışı yönetim kurulu üyeleri grubu vardır ki, yönetim kurulunda farklı konumdadırlar. Bunlar aileye yakın kişilerdir ve çoğu zaman holding yönetim kurulunda da yer alırlar. En önemli özellikleri uzun zaman şirkette çalışarak ailenin güvenini kazanmış olmalarıdır. Görüştüğüm işadamlarından birinin ifade ettiği gibi, "bu kişiler bir sanayi kuruluşunun profesyonel yöneticisinden ziyade bir çiftlik kâhyasına benzerler."

Gerek Sermaye Piyasası Kurulu'nda gerekse önde gelen holdinglerin profesyonel yöneticileriyle yaptığım görüşmelerde, bağlı şirketlerin yönetim kurullarının gerçek anlamda bir gücü bulunmadığı söylendi. En fazla bir danışmanlık işlevi gördükleri ve holding yönetim kurulunda alınan kararları nadiren etkileyebilen bir tavsiye kurulu olarak çalıştıkları ifade edildi. Ancak, bağlı şirketlerin yönetim kurullarında özerklik eksikliğini ve dolayısıyla ana şirkete olan bağımlılık durumunu açıkça ifade edenler, aynı za-

## ÇİZELGE IV. 11
## Kimi Grupların Yönetim Kurullarını Oluşturan Üyeler

| *Firma İsmi* | *Genel Müdürü* | *Yönetim Kurulu* | |
|---|---|---|---|
| **Koç Grubu'nun Ana Hissedar Olduğu Firmalar** | | | |
| Arçelik | Hasan Subaşı | Vehbi Koç | (aile) |
| | | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Suna Kıraç | (aile) |
| | | Fahir İlkel | (aile) |
| | | Can Kıraç | (aile) |
| | | Fred Burla | |
| | | Yüksel Pulat | |
| | | Uğur Ekşioğlu | |
| | | Demir Erman | |
| Döktaş | M. Ali Berkmen | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Suna Kıraç | (aile) |
| | | İnan Kıraç | (aile) |
| | | Can Kıraç | (aile) |
| | | Rafet Tanyıldız | |
| | | Ali Yalman | |
| | | Şahap Kocatopçu | |
| | | Cüneyt Zapsu | |
| İzocam | Ünal Çilingir | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Şahap Kocatopçu | |
| | | Yüksel Pulat | |
| | | M. Kolay | |
| | | T. Yaramancı | |
| | | N. Arıkan | |
| | | N. Alpen. | |
| Kav | Cem Önen | V. Koç | (aile) |
| | | S. Arsel | (aile) |
| | | Y. Pulat | |
| | | T. Ulup | |
| | | E. Karakoyunlu | |
| | | Z. Baloğlu | |
| Koç Holding | Can Kıraç (aile) | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Suna Kıraç | (aile) |
| | | Fahir İlkel | (aile) |
| | | Can Kıraç | (aile) |
| | | Semahat Arsel | (aile) |
| | | Sevgi Gönül | (aile) |
| | | Yüksel Pulat | |
| | | Şahap Kocatopçu | |
| | | Zekeriya Yıldırım | |
| | | Kemal Oğuzman | |

**ÇİZELGE IV. 11 (devamı)**

| *Firma İsmi* | *Genel Müdürü* | *Yönetim Kurulu* | |
|---|---|---|---|
| Koç Pazarlama | Erdoğan Kanber | Can Kıraç | (aile) |
| | | Yüksel Pulat | |
| | | Haluk Cillov | |
| | | Ömer Apa | |
| | | Sebati Ataman | |
| | | Mustafa Aysan | |
| | | E. Karakoyunlu | |
| | | Tevfik Altınok | |
| | | Ali Arslan | |
| Maret | Atıl Öncü | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Suna Kıraç | (aile) |
| | | Nusret Arsel | (aile) |
| | | Yüksel Pulat | |
| | | Tunç Uluğ | |
| | | Alpay Bağrıaçık | |
| Otosan | A. İhsan İlkbahar | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Erdoğan Gönül | (aile) |
| | | Suna Kıraç | (aile) |
| | | Can Kıraç | (aile) |
| | | İnan Kıraç | (aile) |
| | | Fahir İlkel | (aile) |
| | | Ahmet Binbir | |
| | | A.C. Lindgren | |
| | | R.P. Sparvero | |
| | | Reşit Egeli | |
| Türk Demirdöküm | Mete Nakipoğlu | Rahmi Koç | (aile) |
| | | Suna Kıraç | (aile) |
| | | Can Kıraç | (aile) |
| | | Yüksel Pulat | |
| | | Tezcan Yaramancı | |
| | | Necati Arıkan | |
| | | Tamer Erkin | |
| | | Kemal Oğuzman | |
| Türk Siemens | Arnold Hornfeld | Arnold Hornfeld | |
| | | J. Hammerschmidt | |
| | | N. Ersel | (aile) |
| | | R. Koç | (aile) |
| | | R. Bertsch | |
| | | W Bucholz | |
| | | D. Buschmann | |

**ÇİZELGE IV. 11 (devamı)**

| *Firma İsmi* | *Genel Müdürü* | *Yönetim Kurulu* | |
|---|---|---|---|
| Aygaz | Çelik Arsel | V. Koç | (aile) |
| | | F. İlkel | (aile) |
| | | S. Kıraç | (aile) |
| | | Y. Pulat | |
| | | H.S. Picciotto | |
| | | D. C. Dunn | |
| | | S. Picciotto | |
| **Santral Holding'in (Bezmen Ailesi) Ana Hissedar Olduğu Firmalar** | | | |
| Mensucat Santral | Halil Bezmen (aile) | Fuad Bezmen | (aile) |
| | | Halil Bezmen | (aile) |
| | | N.K. Bezmen | (aile) |
| | | Turgud Bezmen | (aile) |
| | | Necdet Bezmen | (aile) |
| | | Selma Bezmen | (aile) |
| | | Necdet Aktay | |
| Koruma Tarım İlaçları | Necdet Bezmen | F. Bezmen | (aile) |
| | | H. Bezmen | (aile) |
| | | T. Bezmen | (aile) |
| | | N. Aktay | |
| | | A. Bilgen | |
| | | R.Ş. Egeli | |
| Rabak | Bahri Ersöz | F. Bezmen | (aile) |
| | | H. Bezmen | (aile) |
| | | N. Bezmen | (aile) |
| | | S. Bingöl | |
| | | B. Ersöz | |
| | | İ. Karaoğlu | |
| | | H. Uzel | |
| Santral Holding | Halil Bezmen (aile) | F. Bezmen | (aile) |
| | | H. Bezmen | (aile) |
| | | N. Bezmen | (aile) |
| | | T. Bezmen | (aile) |
| | | S. Bezmen | (aile) |
| | | N. Bezmen | (aile) |
| | | A. Yenisey | |
| | | A. Gökçek | |

**ÇİZELGE IV. 11 (devamı)**

| *Firma İsmi* | *Genel Müdürü* | *Yönetim Kurulu* | |
|---|---|---|---|
| **Akkök Grubunun (Dinçkök Ailesi) Ana Hissedar Olduğu Firmalar** | | | |
| Aksa | Mete Tansel | R. Dinçkök | (aile) |
| | | Ö. Dinçkök | (aile) |
| | | A. Dinçkök | (aile) |
| | | O. Boyner | (hissedar) |
| | | İ. Lodrik | (hissedar) |
| | | A. Çeki | |
| | | C. Ayaz. | |
| Ak-Al | Engin Sayımer | R. Dinçkök | |
| | | A. Dinçkök | |
| | | A. B. Kafaoğlu | |
| | | K. Satır | |
| | | M. Çopuroğlu | |
| | | İ. Lodrik | |

Kaynak: İstanbul Stock Exchange, Yearbook of Companies (I ve II), 1990

manda kendi holdinglerinde bağlı şirketlerin ve yönetimlerinin tam anlamıyla özerk olduklarını ekliediler. Bir holdingin ana şirketinde etkin bir konuma sahip bir yönetici, görüşmemiz sırasında bağlı şirketlerin üç konuda bağımsız adım atamayacaklarını ifade etti. İfadesine göre, ilk olarak, yatırım kararları, bu yatırım için gerekli olan sermayenin ana şirketçe sağlanması nedeniyle, bağlı şirketlerce alınamaz ve ana şirketin elindeki sermayenin dağıtılmasına ana şirketin kendisi karar verir. Bağlantılı olarak, finans koordinasyonunu ana şirket yürütür; ana şirket bağlı bulunduğu şirketler arasında, gerek vergi yükünü azaltmak gerekse de merkezi olarak alınan yatırım kararlarını icra edebilmek için, fon transferinde bulunur. Üçüncü olarak ise, gerek istihdam gerekse ücret konularına ilişkin personel politikalarında bağlı şirketlerin söz hakkı sınırlı olup kararlar ana şirketçe alınır.

Yönetimlerinin profesyonelleştiğini savunan sermayedar/yöneticilere göre de, profesyonel yöneticilerin bağımsız karar alamayacaklar, genelde yukarıda sözü edilenlerdi. Bir şirketin sahibi olan ailenin ikinci kuşak genç başkanı, görüşmemizde, işlerin profesyonelce yürütülmekte olduğunu ifade etmişti. Bağlı şirketlerin profesyonel yöneticilerinin yatırım kararları alıp alamayacaklarını sorduğumda ise, şaşırmış bir şekilde, "Tabii ki hayır. Benim onayım olmadan hiçbir yatırım kararı alınmaz!" demişti. Özellikle kurucu ailelerin yaşlı kuşağı için, profesyonel yöneticilerin konumu bir danışmanınkinden farksız görünüyordu. Profesyonel yöneticiliğe çok sıcak bakan orta yaşlı biri, bu konudaki düşüncelerini çok açık bir biçimde ifade etti: "Babam kimseye danışmazdı. Bense bir proje hakkında yöneticilerimin ne düşündüklerini her zaman sorarım." Yüksek düzeyde profesyonelleşmiş olarak bilinen bir şirketin ortaklarından birinin görüşme esnasında söyledikleri de oldukça ilginçti. Yönetim düzenini bana ayrıntılı olarak aktardıktan sonra, üzgün bir tavırla: "Bildiğiniz gibi biz üç ortağız. Üçümüzün de iş hayatına girmeyi düşünmeyen kızlarımız var. Kız yerine erkek çocuklar olsaydı, durum başka olurdu tabii."

Erkek çocukların aile şirketinde yönetici olmak dışında fazla bir tercihleri bulunmuyor. Burada ilginç olan nokta, ailenin belirlediği bu hayat çizgisine ciddi olarak karşı çıkılmasına hemen hemen hiç rastlanmaması. Önemli bir holdingin yönetim kurulu başkanı olan genç bir sermayedara "sizi bekleyen görevi reddetseydiniz babanızın tepkisi ne olurdu?" diye sorduğumda şu cevabı aldım: "Yani Bodrum'da bütün gün içip resim yapıyor mu olsaydım? Üzülürdü tabii." Gerek babalar gerekse çocukların bu soruya verdikleri cevap üç aşağı beş yukarı bu yöndeydi. İş hayatı dışında bir meslek seçimi, marjinalliği kabul etmekle eşanlamlıydı. Görüştüğüm işadamlarının çoğu, iş hayatı dışın-

da saygın başka bir meslek seçimini gerçekten tasavvur edemiyorlardı. Bu yaklaşımın, 1980'lerdeki Türk toplumunun ideolojik atmosferini, tüm insan çabaları içerisinde para kazanmanın tek olmasa da en rasyonel uğraş olduğu fikrinin yaygınlık kazandığı bu ideolojik ortamı yansıttığı da söylenebilir. Aynı dönemde Avrupa'da da hakim olan böyle bir atmosferde, işadamı popüler kahramanların en kahramanı olarak algılanıyordu. Netice olarak, genç bir adamdan böyle şanlı bir geleceği reddetmesini beklemek çok gerçekçi değil. Ayrıca, hatırlanması gereken bir nokta da, kurucu ailelerin genç kuşaklarının genelde çok iyi bir işletme eğitiminden geçiyor ve çoğu zaman Amerikan üniversitelerinden işletme dereceleri alıyor olmaları. Diğer bir ifadeyle, yetiştirilmeleri nedeniyle de, gençlerin önceden belirlenmiş bu meslek çizgisine karşı direnç göstermeleri ihtimali büyük ölçüde zayıflıyor.

Genç kuşakların yetiştiriliş biçimi, aile kontrolünün sürmesiyle yönetimde profesyonelleşmenin mutlaka birbiriyle çelişmeleri gerekmediğini gösteriyor. Diğer bir deyişle, ailenin profesyonelleşmesi, yönetimin profesyonelleşmesinin yerini alabiliyor. Bunu sağlamanın tek yolu da genç neslin eğitimi değil. Yöneticilerin kurucu aileye entegre edilmesi de, aile kontrolü ile güçlü yönetimi birleştirebilecek bir yol. Bunun en çarpıcı örneğini Koç Holding'te görmekteyiz; kurucunun kızlarının hepsi şirkette söz sahibi yöneticilerin akrabaları ile evlenmiş durumdalar. Diğer firmalarda da benzer durumlara rastlanıyor; kendi şirketindeki bir yönetici için "benim için bir evlattan farksız", başka birinden bahsedilirken ise, "şirket sahibinin neredeyse evladı" ifadelerine sık sık raslamak mümkün. Birçok profesyonel yöneticinin görüşmelerde vurguladığı gibi, yöneticilik mesleğindeki başarının temeli, meslekteki beceriden ziyade, yakın kişisel ilişkiler sayesinde oluşturulan güvene dayanmaktadır.

Ancak, bu noktanın klasik anlamda girişimcilik başarısıyla pek az ilişkisi bulunduğunu da gözden kaybetmemek gerek. Görüşmelerim sırasında, en üst düzeylere yükselmiş yöneticilerde bile konumlarına ilişkin en ufak bir hayalperestlik görünmüyordu. Görüştüğüm profesyonel yöneticilerin çoğu, üstlendikleri rolün Batılı anlamdaki girişimcilikle çok az bağlantısı olduğunu belirttiler. Bu yöneticilerden birinin ifade ettiği gibi: "Nereden bakarsanız bakın, bizi girişimci olarak tanımlayamazsınız. Yaptığımız iş, şirketteki konumumuz ve toplumdaki yerimiz bir girişimcininkinden çok farklıdır." Bu nokta ise, Türkiye'deki sermayedar ve yönetici kavramları arasındaki açık farkta kendisini tartışmasız olarak göstermektedir. Gerek 'işadamı' gerekse 'girişimci' terimleri sermayedarları tanımlamak için kullanılır. Bu kategori dışındaki yönetici kadronun risk alması, belirsizliklerle uğraşması, yeni buluşlara yönelmesi ve devletle ilişkide bulunması, ne beklenir ne de mümkündür; bu nedenle de yöneticilerin işadamı ya da girişimci olarak tanımlanmaları söz konusu değildir.

Her ne kadar görüştüğüm yöneticilerinden bazıları kendilerine bu verilen rolden ötürü bir burukluk duymaktaydılarsa da, durumlarına karşı tepkileri, genelde, alaycı bir kabullenme olarak tanımlanabilir. Görüşmelerim sırasında, bir holdinge bağlı olan kârlı bir işletmenin genel müdürü, kurucu ailenin merkezi kontrolünden epeyce rahatsız olduğunu, şirketinin kârlarının vergi yükünü azaltmak için holdingin zarar eden diğer şirketlerine kaydırılmasını, özellikle de bu kârların resmi kayıtlarda gözükmemesini, uygulamanın kendi gelirini etkilememesine rağmen, hoş karşılamadığını belirtti. Gene de, bu kişi, görüştüğüm diğer profesyonel yöneticiler gibi, firma sahiplerinin yöneticilere özerklik vermekte neden isteksiz davrandıklarını anladığını söyledi. Mülkiyet ve yönetimin ayrılmasına karşı

gösterilen direnci anlatmak için vermiş olduğu birçok örnekteki ana tema, yöneticilere duyulan ve kendisine göre de gerekçesiz olmayan güven eksikliğiydi. Kendi deyişiyle: "Patrondan çalmak oldukça yaygındır. Şirketteki yetkilerini kötüye kullanıp büyük servetler yapan yöneticiler hakkında pek çok dedikodu yapılır. Patronlar da bunları bilir ve bunlardan ders çıkarırlar."

Profesyonellerin güvenilirliğine ilişkin sorunları dile getirenler görüştüğüm sermayedar/yöneticiler değildi.[45] Daha ziyade profesyonel yöneticiler, sermayedarlarla yöneticiler arasındaki ilişkide bir güvensizlik gördüklerini dile getiriyorlardı. Bu tanımlanan ilişkide, her iki tarafın da güven eksikliğinin oluşturduğu bir fasit daireye girmiş olmaları nedeniyle, patronun yöneticisine güven duymayışı, yöneticinin de kendini şirketle bütünleştirmesine ve oraya ait olduğunu düşünmesine engel oluşturuyor. Bu durumda da, yönetici mesleki geleceğine ilişkin bir güvensizlik ortamının içine düşmekte ve dolayısıyla şirketteki durumundan yararlanarak en kısa zamanda elde edebileceği bütün maddi kazancı sağlamaya çalışmakta. Bu davranış da, cevap olarak, sermaye sahiplerini yöneticileriyle bilgi paylaşma ve onlara sorumluluk verme konularında temkinli davranmaya itiyor. Bu durum, Türk holding firmalarının örgütsel yapılarını niteleyen karşılıklı güvensizlik ortamının oluşmasına neden olan ve yönetimin profesyonelleşmesinin önüne set çeken bir unsur olarak ortaya çıkıyor.

Ancak, bu 'karşılıklı güvensizlikten kaynaklanan fasit daire', görüştüğüm kişilerce Türkiye'deki profesyonelleşmenin önündeki tek engel olarak sunulmadı. Oldukça ün-

45 Ailenin yönetimdeki kontrolünü artırmaya çalışan ve de otobiyografisinde Bennett'i "Ford ailesinin neredeyse mahvolmasına neden olan şeytan yönetici" olarak tanımlayan Vehbi Koç gibi birinin bu yönde düşünmesi ve hareket etmesi çok doğal.

lü bir yöneticinin bu konuda yaptığı yorum son derece ilgi çekiciydi. Bu kişinin, firmanın örgütsel yapısını değiştirerek yöneticilere tam özerklik vereceğini söyleyen bir sermayedarla oldukça sıkıntılı bir ilişkisi olmuştu. Mülk sahibi, söylediklerinin aksine, yöneticinin rasyonel işletme yönetimine dair aldığı her karara karışarak yöneticinin özerkliğini baltalıyordu. Bu koşullar altında daha fazla o firmada çalışamayan yöneticiye göre, şu an altmış yaş üstünde olan çoğu yaşıtı gibi, sözü edilen sermayedar, şirketini iç ve dış rekabetin nerdeyse hiç olmadığı bir ortamda geliştirmişti. Bu ortamda, hükümet desteği bulunduğu sürece, işadamının yapmayı tasarladığı her girişimin başarılı olması mümkündü ve ciddi bir mali kayıp ihtimali hemen hemen yok gibiydi. Bu koşullar altında, karar alınmadan önce, bırakın ayrıntılı fizibilite çalışmasını, rasyonel bir hesaplama bile iş hayatının bir parçası olarak görülmüyordu. Bu yöneticiye göre, iş tecrübesini böyle bir ortamda edinmiş olan işadamlarının, bugün, önceliklerden ve kısıtlardan söz eden yöneticilerini anlamaları çok güç olmaktadır. Bu koşullar altında, niyetler ne kadar iyi olursa olsun, maaşlı yöneticinin her işe burnunu sokarak insanın parasını istediği gibi harcayabilmesini engelleyen biri olarak algılanması kaçınılmaz.

Gerçekten de burada altının çizilmesi gereken nokta, sermayenin şirkete değil patrona ait olduğudur. Kurucu ailenin serveti ile şirketin sermayesi arasındaki belirsiz çizgi, görüştüğüm yöneticilerin sık sık dile getirdikleri bir konuydu. Eski bir yönetici şöyle diyordu: "Maaşlı yöneticilerin yatırım kararları alamamalarının nedeni yatırım kaynakları hakkında bilgi sahibi olmamalarıdır. Patron başka seçenek bulunmadığı zaman kendi mülklerinden satıp kaynak yaratabilir. Bu kararda yöneticinin söz sahibi olmasına yetecek bilgisi bulunmamaktadır." Doğal olarak, bu da, yö-

neticinin kaynakların kullanımı üzerinde bir kontrolünün bulunmadığı sonucunu getirmektedir, zira firma sahibi kaynakları kişisel amaçları için de kullanmakta olabilir. Bu görüştüğüm kişi bu durumu, ve aynı zamanda da hükümet yetkililerinin kimi davranışlarının yöneticilerin konumunu sarsacak sonuçlar yaratmasını, son derece doğal olarak algılamaktaydı.

Türk iş hayatında devletin oynadığı rolün önemi düşünüldüğünde, işletme yönetiminin önemli bir ögesini siyasetçiler ve bürokratlarla kurulan ilişkilerin oluşturması doğal görülür. İşte tam da bu noktada, profesyonel yöneticilerin çok az yetkileri ve sorumlulukları bulunmaktadır. Firma sahiplerinden ve profesyonel yöneticilerden bu konu üzerine dinlediklerimden çıkan sonuç, profesyonellerin devletle olan ilişkide dışarıda tutulmamalarının iki nedeni olduğu. İlki, siyasetçiler ve bürokratların, en azından 1980'lerde, şirket yönetimindeki konumları ne olursa olsun, profesyonellerle sorunları tartışmaya istekli olmamaları.

Profesyonellerle patronlar arasındaki ilişkiyi zedeleyen güvensizlik unsurunun bu noktada da önemli olduğu ortaya çıkıyor, zira profesyonel yöneticilere önemli bilgilerin verilmesi ve partikülarist politikaların aktarılmasının güvenli bulunmadığı görülüyor. Her ne kadar kurucu aile üyeleri 'Ankara'nın sadece kendileriyle görüşmek istediğini belirtiyorlarsa da, birçok profesyonel yönetici gerek sermaye sahiplerinin gerekse devlet yetkililerinin görüşmelere üçüncü parti olarak kendilerinin alınmasındaki isteksizliği başka bir nedene bağlıyorlar. Bu neden de, politika yürütme sürecindeki belirsizliklerle ilgili. Kuralların kanuna uygun ya da meşru olup olmadığının belirsiz olduğu bir ortamda, sorumluluk vermek güçleşiyor. Ayrıca, geçmiş bölümde tartışıldığı üzere, Türkiye'de iş faaliyetinin hukuki dayanakları son derece belirsiz durumda. Bu alandaki be-

lirsizlikler dikkate alındığında, faaliyetlerinin hukuki boyutu işadamlarının öncelikli bir sorunu haline geliyor. Bir yöneticinin ifade etmiş olduğu gibi, değişik bakanlıklarla yapılan yazışmaların önemli bir bölümü kimi kanun maddelerinin pratik uygulamasının netleştirilmesi isteklerinden oluşmakta. "İşadamları bir maddeyi yorumlar ve bu yorumun doğru olup olmadığını sorarlar. Firmanın ismini lekelememek için sürekli olarak böyle uygulamanın teyidini isteyen mektuplar yazılır. Bu da, patronların kamuoyundaki görüntülerine verdikleri önemi gösterir. Dolayısıyla, profesyonel bir yöneticinin, bilerek ya da bilmeyerek, şirketin konumunu devlet yetkililerine aktarırken ya da yetkililerin şirketin bir faaliyetine ilişkin görüşlerini yorumlarken hata yapmasını önlemek için her türlü tedbiri almaları doğaldır." Her ne kadar görüştüğüm kişiler bu konu üzerine düşüncelerini belirtmediyseler de, politika ortamındaki belirsizliklerin, iş çevreleriyle meşru olmayan görüşmelere dahil olduklarının düşünülmesinden korkan bürokratlar ve siyasetçilerde de benzer bir çekince oluşturması mümkün gözükmektedir. Eğer bu doğru bir görüş ise, konunun doğrudan patronla görüşülmesi durumunda yanlış anlama ya da bilerek kararları kendi yararına göre yorumlama ihtimalinin azalacağından hareketle, görüşmelerdeki insan sayısını en aza indirmeyi amaçlamaları doğaldır.

Elbette, işadamları ile bürokratlar ve politikacılar arasında meşru olmayan anlaşmalar varsa, o takdirde bu olguya açıklama getirmek kolaylaşır. Böylesi anlaşmalar bulunduğu durumda, doğal olarak, taraflar görüşmelerde üçüncü bir tarafın bulunmasını istemeyeceklerdir. Benzer bir şekilde, yasalara uygunluğunun tartışmalı olduğu iş faaliyetlerinin firmadaki güven sorununu ön plana çıkartacağı ve sermaye sahipleri ile kan ya da kişisel bağları olmayan profesyonellerin yönetimde yükselme şansını sınırlayacağı beklenebilir.

Ancak, bir önceki tartışmanın yol gösterdiği gibi, meşru olmayan bir davranışın bulunmaması durumunda bile, politika ortamının belirsizliklerle kaplı olması ve oturmuş bir hukuki yapının olmamasının da etkisiyle, aile kontrolünü devam ettirmek isteğini kuvvetlendiren bir güvensizlik yaratabilir. Bu durumda, sorumluluk vermek zorlaşmakta ve de yönetimin profesyonelleşmesi gecikmektedir.

### *Türkiye'deki holding faaliyetlerinin toplumsal etkileri*

Görüştüğüm kişilerin çoğunluğu, Türk holding şirketlerindeki aile ağırlığının uzun süre devam edemeyeceği düşüncesinde olduklarını ifade ettiler. Daha önce gerçekleşmese bile, üçüncü kuşakta profesyonelleşmenin kaçınılmaz olduğu vurgulandı. Bununla beraber, görüştüklerimden bazılarına göre de, profesyonelleşme öncesinde bu değişikliği zamanında gerçekleştiremeyen kimi holdingin çökmesi beklenebilirdi. Hatta profesyonel yöneticilerden biri, Sabancı grubunun 2000 yılından önce dağılacağı üzerine iddiaya gireceğini bile belirtti. Gelecekte ne olacağı bir yana, bu söylenenlerden çıkan sonuç, grupların verimli üretim ve planlama birimleri olduğu yolundaki daha önce tartışılan kuramsal varsayımın aksine, holdingin girişimci kaynaklarını verimli bir şekilde kullanamadığı. Yüksek seviyede bir eğitim almanın ailenin gelirine bağlı olduğu bir toplumda, sermaye sahibi ailelerin çocuklarının girişimci yeteneklerini geliştirmede çok avantajlı bir konumda olacakları açıktır. Gene de, sermaye sahibi aile çevresinin dışındaki yetenekli birinin aile kontrolünde olan bir firmada girişimci faaliyetlerde bulunma şansı azdır. Bu olgunun, en azından, ideolojik temellerinde dünyaya gelişteki konumun kişinin iktisadi başarısını belirlemede çok az rolü olduğu belirtilen kapitalist toplumlardaki toplumsal akışkanlığın

önemine ilişkin yaygın görüşle çelişkide olduğu açıktır. İkinci olarak, görüştüğüm kişinin Sabancı Holding'in geleceğine ilişkin yaptığı tahminin de ima ettiği gibi, girişimci işlevlerinde sermaye sahibi ailenin söz sahibi olmasının firmanın geleceğini tehlikeye düşürmesi ve başarı grafiğini yetenekli aile üyelerinin varlığına endekslemesi söz konusudur. Profesyonel bir yönetici kadronun başarılı bir şekilde çalışabileceği bir örgütlenme biçimi oluşturma konusundaki çabaların eksikliği, aile üyeleri arasından yetenekli yöneticiler çıkmaması durumunda, firmanın geleceği açısından hayati bir tehlike oluşturabilir.

Türk holding firmalarına, "'gerçek' Schumpeter tipi girişimciliğin etkili olmasına olanak sağlayan" kurumlar olarak bakmak oldukça zor görünüyor. Schumpeter'in teknolojik buluşlar yapan kişi olarak tanımladığı girişimcinin aksine, Türkiye'deki girişimcilerin sadece finansal yönetim ve değişen politikalara uyum gösterme işlevleri bulunmaktadır. Gerçekten de, Türkiye'deki tipik çok-faaliyetli bir firmanın yönetim örgütlenmesinin sanayide bir gelişme yapabilecek bir ortam oluşturduğu söylenemez. Daha ziyade, böylesi bir yönelişin bulunmayışını artırmaktadır ki, bu da, ikinci bölümde tartışılmış olduğu üzere, hem iş çevresinin toplumsal geçmişini hem de ülkedeki sanayi gelişiminin yer aldığı toplumsal koşulları yansıtmaktadır. Türk holding firmalarının sanayi bilincinden ziyade ticari yaklaşımın iş davranışına egemen olduğu bir kurumsal yapı oluşturdukları oldukça açık görünüyor.

Özel bir uzmanlık alanında yoğunlaşma eksikliği ve mali kaygıların sanayi kaygılarını bastırması, gruptaki faaliyetlerin kontrolünün merkezileşmesine koşut olarak artma eğilimi göstermekte. Daha önce de tartışılmış olduğu üzere, bağlı şirketlerin üretim sürecinin sorunları üzerinde yoğunlaşmış olan yöneticilerinin, işlevleri gereği, sınırlı karar

alma yetkileri bulunuyor. İlave olarak, sermaye sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişki düşünüldüğünde, yöneticilerin firmaya olan bağlılığı da çoğu kez oldukça düşük. Bu koşullar altında, mali kaygılar üretimden kaynaklanan sorunların önüne geçmekte, merkezi yönetim de sanayi faaliyetlerinin verimliliği üzerine yoğunlaşmak yerine geleneksel tüccar zihniyetiyle olaylara yaklaşmaktadır. Her ne kadar belgelendirmek güçse de, spekülasyonun da zengin işadamları için önemli bir gelir kaynağını oluşturduğu söylenebilir. Özellikle arsa spekülasyonunun, gerek iş hayatındaki kötü günlere karşı bir güvence, gerekse oldukça yüksek kâr getiren bir faaliyet olarak, yaygınlaşmış olduğu gözlenmektedir. Bir görüşmem sırasında, girdiği devlet altyapı ihalelerinde karşılaştığı zorluklardan uzun uzun dert yanan bir sermayedar/yöneticiye bütün bu zorluklara rağmen niye bu sektörde kalmakta ısrar ettiğini sorduğumda şu karşılığı aldım: "İş hayatında kalıyorum, zira işi seviyorum. Kârlarım çok önemli değil. Ama nereye bir yol ya da baraj yapmaya gittiysek toprak aldım ve böylece çok para kazandım, zira bunların değeri çok arttı." Gerçekten de, holding şirketlerinde gayrimenkul spekülasyonunun taşıdığı önem, gereken sermaye artırımının yapılabilmesi için gayrimenkullerin bağlı şirketlerin portföyleri arasında gidip gelmelerinden anlaşılmaktadır.[46] Bu bağlamda Türkiye'de yaşanan ilginç bir şey de, politikacılarla işadamları arasındaki gerginliklerin tartışmalara döndüğü durumlarda, politikacıların kamuoyu önünde işadamlarına "eğer zor durumdaysanız, gayrimenkullerinizi satın" demeyi adet haline getirmeleridir. Her ne kadar bu ifade siyasal bir ağırlık taşımıyorsa da, Türkiye'deki iş ortamının önemli bir özelliğini yansıtıyor olması mümkündür.

---

46 Bakınız: *Cumhuriyet*, 28 Aralık 1988.

Gene de, devletin 1980'lerde, hükümete gelir kaynağı olarak iç borçlanmayı artırarak, dolaylı da olsa özel sektörün elindeki kaynakları üretken yatırımlardan çekmiş olduğunu hatırlatmakta fayda var. Bu dönemde, hükümet harcamalarının vergi artırımıyla karşılanmasındaki isteksizlik ya da başarısızlık, ANAP iktidarlarını hükümet bonolarını ve tahvillerini halka yatırım için çok uygun koşullarla satmasına neden oldu. 1980'lerin sonuna doğru, özel sektörün elindeki yatırım sermayesinin devlet tahvili alımında kullanılma oranının artışı derin tartışmalara neden oldu. Özellikle bankalar bağlamında, hükümet borçlanmasının özel sektör için önemli bir gelir kaynağı oluşturmaya başladığı iddia edildi.[47]

Türk holding şirketlerinde gözlenen bu durum, grup faaliyetlerinin sektörlerarası niteliğinin özel çıkarlarla kamu çıkarlarını özdeşleştirme potansiyeli taşıdığı yolundaki görüşü yalanlar nitelikte. Önceki tartışmaların ışığında, Türk holding şirketlerinin çok-faaliyetlilik niteliğinin, sektörel çıkarların ötesinde hedefler oluşmasına yönelik bir teşvik unsuru oluşturacağına ilişkin yaklaşımın doğruluğu oldukça kuşkulu. Bu şirketlerin ekonomideki bir sektörden daha fazlasında çıkarları bulunduğu tartışma götürmez bir gerçek. Dolayısıyla, davranışlarını dar sektörel çıkarlarla açıklamak gerçekten zor. Ancak, bu olgu, herhangi bir zamanda ve herhangi bir politikaya karşı şirketin faaliyet gösterdiği tüm sektörlerdeki çıkarlarının tümünü korumaya yönelik davranacağı anlamında yorumlanmamalı. Başka bir ifadeyle, şirketin çıkarları, faaliyet gösterdiği tüm sektörlerdeki çıkarlarıyla özdeş olamaz. Holding şirketinin sektörler arası bir nitelik taşıması, merkez yönetim açısından tüm sektörlerin aynı derecede önemli olması anlamına gelmez. Bazı fa-

47 Bakınız: *Cumhuriyet*, 12 Eylül 1989.

aliyetlere ötekilerden daha az önem verilmesini gerekli kılan öncelikler sık sık ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, bazı faaliyetler ihmal ve hatta terk edilebilirler. Bu, Türk holding şirketlerinde bağlı şirketlerin, etkisiz yönetim kurulları nedeniyle, ana yönetimin dışında bir özerklikleri bulunmamasıyla nitelenen yapısından dolayı, daha da geçerlidir. Dolayısıyla, değişik sektörlerde faaliyet gösteren bağlı şirketlerin çıkarları doğrultusunda davranma ya da, holding şirketinin genel çıkarları gerektirmediğinde, faaliyetleri için uygun olmayan koşullara direnme şansı çok azdır.

Sonuç olarak, özel ve kamu çıkarlarının buluşabilmesi, fazla sayıda sektörde faaliyetlerin yaygınlaştırılmasının ötesinde bazı şeyler gerektirir. Aksine, bu çok-sektörlü yapının toplum düzeyindeki etkileri, girişimcilik faaliyetinin sürdürüldüğü sosyo-politik ortamın niteliklerine, uygun politika önlemleriyle biçimlendirilebilecek toplumsal özelliklere bağlıdır. Bu durum, mesela, çok-faaliyetli şirketlerin büyük önem taşıdığı Türk ve Güney Kore sanayileri arasındaki farkta açıkça görülür. Bu bölümün başında belirtilmiş olduğu gibi, Kore'deki 'chaebol'ler de, her ne kadar şu sıralar faaliyet alanlarının devletçe birkaç sektöre daraltılması yolunda baskılara uğramaları söz konusuysa da, Türk holdingleri gibi, bisküviden bilgisayara kadar birbiriyle ilgisiz alanlarda üretim yapmaktadırlar. Buna rağmen, büyük ihracat patlamasına ve ülkenin sanayileşmesine katkıları çok önemli olmuştur. Ayrıca, teknolojik ilerlemenin gerçekleşmesinde ve Güney Kore mallarının uluslararası piyasalarda rekabet gücünün artmasında, bu çok-faaliyetli şirketlerin payı oldukça büyüktür. Türk deneyiminde ise, holdinglerin buluşları sanayi üretiminde standartların yükseltilmesinden çok rant yaratıcı faaliyetlerde yoğunlaşmıştır.[48]

48 Türk ve Kore firmalarının dış ticarette gösterdikleri performansların karşılaştırmalı bir çalışması için Öniş'e (1992) bakınız.

Bu iki ülkede devletin oynadığı roller arasındaki farkın, Kore'de özel ve kamu çıkarlarının yakınlaşmasını, Türkiye'de ise farklılaşmasını büyük ölçüde açıkladığı söylenebilir. Girişimci davranışlarında iki ülke arasındaki farkların en önemli nedeninin, Güney Kore'deki devletin bir denge mekanizması olması, Türk devletinin ise iş dünyasında önemli bir risk unsuru olarak ortaya çıkmasıyla açıklanması pek mümkündür. Ancak, bu iki ülkedeki grup faaliyetlerinin sonuçlarını karşılaştırırken dikkate alınması gereken bir başka unsur daha bulunuyor. 'Chaebol'ün Güney Kore ekonomisine yaptığı katkıyı açıklarken, kısmi de olsa, Kore devletinde büyük firmaları yönlendirebilme gücünün bulunduğunu dikkate almamız gerekiyor. Türk politikacılarının da aynı isteğe sahip olmadıkları söylenemez, ama Türk devletinin bu tür bir yönlendirmeye gidemediği görülebilir. İki toplum arasındaki bu fark, belki de, Güney Kore devletinin kapasitesini Türkiye'dekinden daha fazla oluşu ile açıklanabilir. Türkiye'deki finans sisteminin niteliğini, gerçekten de, devletin kapasitesini sınırlayan bir etmen olarak görmek mümkündür. Güney Kore'deki gibi finans sisteminin geniş anlamda bir kontrolü mümkün olsaydı, Türk devletinin yatırımları toplumun refahına yönelik olarak yönlendirmesi de söz konusu olabilirdi. Benzer bir şekilde, kredi mekanizmaları üzerindeki kontrol Güney Kore'deki gibi olsaydı, Türk devleti de benzer bir şekilde spekülatif faaliyetleri ve aşırı tüketimi önleyici hareketlerde bulunabilirdi. Ama bunu söylerken, Türk devletinin de teşvik ve ucuz kredi kullanımı konusunda oldukça geniş bir hareket alanına sahip olduğunu gözden kaçırmamak gerekiyor. Türk işadamlarının ucuz kredi, girdi arzı ve ürün talebi konularında devlete olan bağımlılıkları ve beklenmeyen iktisat politikası değişikliklerinin iş dünyası üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, devletin girişimci davranışlarını biçim-

lendirmekte etkisiz kalmış olmasını iş dünyasının yarattığı engellere bağlamak oldukça zor görünüyor.

Bu durumda, tartışılan farkları, Türkiye'de devlet kapasitesinin sınırlarını belirleyen etmenlerle, bu etmenleri bir önceki bölümde ülkedeki politika süreçlerinin niteliğiyle ilgili tartışmaya bağlayarak, araştırmak gerekiyor. Diğer bir deyişle, Türk devletinin büyük şirketleri özel ve kamu çıkarlarının birleştirilmesi doğrultusunda yönlendirememesinin arkasında, herşeyden önce, doğru politikaları gerektiği zaman tutarlı ve kararlı bir şekilde uygulayamaması yatmaktadır.

Şu ana kadar, holding faaliyetlerinin sonuçları, iktisadi gelişmeye, sanayinin gelişimine ve dış ticaretteki atılıma olan katkılar bağlamında tartışıldı. Ancak, bu türlü bir işletme örgütlenmesinin toplumsal etkilerinin salt ekonomik etkiler olarak algılanması doğru değil. Aynı zamanda, bu olgunun, devlet-iş dünyası ilişkilerinde işveren kuruluşlarının oynadığı rolün biçimlenmesinde ve daha genel bir çerçevede de ülkede çıkar gruplarının etkisinin belirlenmesinde bir payı bulunuyor. Şu an için, holding şirketlerinin büyüklüğü ve farklı sektörlerde faaliyet gösterme niteliği devlet yetkilileriyle olan ilişkilerinde kendilerine önemli avantajlar sağlamakta. Özellikle de, bu şirketlerin taleplerini hükümete aktarmada kullanabilecekleri önemli bağlantıları bulunuyor. Bu bağlamda, holdingler, örgütlenmiş çıkar temsilciliklerinin faaliyetlerini birçok açıdan geçersiz kılıyorlar. Bu durum, Türkiye gibi kurumsal temsilin düşük olduğu bir ülkede, çıkar temsilinde ve değişik toplumsal grupların politika sürecine örgütlü olarak katılmalarında, önemli eşitsizlikler yaratabilecek nitelikte. Bu sorun, Cumhuriyet Türkiyesi'nde girişimci derneklerin evriminin inceleneceği önümüzdeki bölümde tartışılacak.

BEŞİNCİ BÖLÜM

# DERNEKLER VE KAMU POLİTİKASI: YENİ EĞİLİMLERE GENEL BİR BAKIŞ

Girişimci derneklerinin toplumsal konumu, toplumdaki girişimcilik ortamının niteliğini ve devlet-işadamı ilişkisinin temel özelliklerini açık seçik yansıtan bir alan olarak ortaya çıkıyor. Bu yüzden de, Türkiye'deki girişimci dernekleriyle ilgili bu bölümün, Türk iş ortamının toplumsal çerçevesi üzerine daha önce öne sürdüğümüz görüşlere bir uygulama alanı oluşturduğu söylenebilir. Daha doğrusu, bu bölümdeki tartışma, sözkonusu görüşlerin üzerine inşa edilecek, ama aynı zamanda da o görüşlere biraz daha açıklık ve derinlik getirmeye çalışacak.

Türkiye'deki girişimci dernekleriyle ilgili analitik çalışmaların sayısı son derece kısıtlı. R. Bianchi'yle M. Heper'in çalışmaları, bunun önemli istisnalarından.[1] Bu iki yazar arasında, plüralizm, korporatizm ve neo-korporatizm kavramlarına ilişkin bazı görüş ayrılıklarına rastlıyoruz. Daha doğrusu, Heper Bianchi'ye, bu kavramların kullanılışıyla il-

1 R. Bianchi, *Interest Groups and Political Development in Turkey*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984; M. Heper, "The State and Interest Groups with Special Reference to Turkey", M. Heper (der., 1991) içinde.

gili bazı sert eleştiriler yöneltiyor. Bu eleştiriler neo-korporatizm tartışmalarında ele alınan bazı konularla yakından ilgili. Neo-korporatist literatürde ele alınan bu konular, özel çıkarlarla kamu politikasının iç içe geçmişliğini açıkça ortaya koydukları için, bizi de yakından ilgilendiriyor. Dolayısıyla, bu bölümün girişinde Bianci-Heper tartışması bağlamında bu konulara da değinilecek ve daha ilerde, çıkar gruplarının faaliyetlerini belirleyen politik unsurların önemi vurgulanırken neo-korporatist literatürde geliştirilen bazı fikirlerden yararlanılacak.

Bianchi, çıkar gruplarının faaliyetlerini Cumhuriyet Türkiyesi'nin gelişmesi içinde inceleyerek şu sonuca varıyor: Bu alanda Türkiye, plüralizm ve korporatizm arasında gidip gelmiştir. Bugünün (1970'lerin sonu) eğilimi ise, devlet korporatizminin giderek güçlenmesi yönündedir.

Bu yaklaşımın karşısında Heper'in görüşlerini buluyoruz. Heper, Türk devlet geleneğinin plüralizmle de korporatizmle de bağdaşmadığını, bu kategorilerin Türkiye'deki çıkar grubu faaliyetlerini açıklamakta yararlı olamayacağı görüşünde. Heper'in, politik gelişme sürecini ve bu süreç içinde çıkar grubu faaliyetlerinin yerini açıklamakta kullandığı anahtar kavram, 'devletlik' (stateness) kavramı. Heper, "Çıkar grubu politikalarını inceleyen bütün çalışmaların devlet tipine, ya da politik sistemin içerdiği 'devletlik' derecesi ve türüne bakmaları gerekir" diyor. Sonra da şöyle devam ediyor: "Politik sistemin geçmişte sahip olduğu devlet ya da hükümet geleneğine bağlı olarak, daha sonraki dönemlerde çıkar grubu politikalarının farklı modellerin bir *karışımı* olarak değil, *hakim* bir model biçimde ortaya çıkacağını öne sürmek uygun olacaktır. Benim görüşüm, bu hakim modelin, geçmişte oluşmuş ama hâlâ varlığını sürdüren belirli bir devlet-sivil toplum ilişkisi biçimine bağlı olduğu yolunda. Bunun nedeni de, çıkar grubu politi-

kalarının sergilediği her modelin, belirli bir devlet tipiyle, başka devlet tipleriyle değil tek bir devlet tipiyle, uyuşan bir mantığı olmasıdır. Plüralizm, temelde, sivil toplumdan gelen sinyallere cevap veren hükümetler gerektirir; neo-korporatizm, devletle sivil toplum arasında uyumlu bir ilişkinin varolmasını gerekli kılar. Güçlü bir devletin hakimiyetindeki bir politik sistemde, bu çıkar grubu politikası modellerinin ikisine de rastlanamaz".[2]

Yukarıda sözü edilen iki görüş arasındaki farklılığı gereğinden fazla abartmaktan kaçınmak için, korporatizm teriminin açıklığa kavuşturulması gerekiyor. Bu açıdan, 'devlet korporatizmi'yle 'toplumsal korporatizm' arasındaki ayırımın açıkca belirtilmesi gerekli. Schmitter, devlet korporatizmini, dışa bağımlı gelişmenin ve hegemonik olmayan sınıf ilişkilerinin hakim olduğu toplumlarda yeni gelişmekte olan plüralizmin çöküşü sonucu ortaya çıkan bir biçim olarak tanımlıyor. Toplumsal korporatizmi ise, gelişmiş Batı toplumlarında ileri düzeylere ulaşmış olan plüralizmin tedrici bir biçimde gerilemesiyle ortaya çıktığını söylüyor.[3] W. Grant de, aynı ayrımı korporatizmle devletçilik arasındaki farkı tartışırken kullanıyor. Onun yaklaşımında devletçilik devlet korporatizmiyle özdeşleşiyor ve devlet tarafından kurulmuş, devletin yan organları olarak işlev gören, zorunlu üyeliğe dayanan örgütlerin varlığını içeriyor. Buna karşılık toplumsal korporatizm, "kendiliğinden ortaya çıkmış, hiyerarşik, rekabet dışı, kendine özgü örgütlerin" varlığıyla tanımlanıyor. Zaman içinde bu örgütlerle devlet arasında karşılıklı bağımlılık ve sorumluluğa dayanan simbiotik bir ilişkinin geliştiği görülüyor. Bunun sonucunda, çı-

---

2 M. Heper (1991), s. 4 ve 6.

3 P. Schmitter, "Still the Century of Corporatism?", F. Pike ve T. Stritch (der.), *The New Corporatism*, Notre Dame: Notre Dame University Press, 1974 içinde.

kar grubu dernekleri üyelerinin devlet politikasının uygulanmasına destek olmalarını sağlamak gibi bir kamu görevi üstlenirlerken, devletin meşruiyeti de büyük ölçüde çıkar gruplarının desteğine bağlı hale geliyor.[4] Bianchi'nin Türkiye'deki korporatist eğilimlerden söz ederken kastettiği şeyin devlet korporatizmi olduğu açık. Bianchi, devlet korporatizminin, özel çıkarların dile getirilmesi ve savunulmasının karşısında, yani çıkar grubu faaliyetlerinin karşısında, önemli kültürel engeller bulunan bir ülkenin devletçi geleneğiyle bağdaştığını düşünüyor.

Bizim çalışmamızın amaçları açısından Bianchi'nin genel çizgisiyle Heper'in devlet geleneği vurgusu arasındaki ayrım çok önemli değil. Heper, belirli bir ülkede, çıkar grubu politikalarının alacağı biçim devlet-sivil toplum ilişkilerinin tarihsel olarak belirlenen yapısına bağlıdır diyor. Eğer Heper bu ilişki içinde sivil topluma bütünüyle pasif bir rol atfetmiyorsa, kendisiyle aynı fikirde olmak çok kolay. Bianci ise, belirli bir ülkenin politik gelişmesini açıklarken plüralist ve korporatist geleneklerin tarihsel önemleri üzerinde epeyce duruyor ama, bu vurgu, hiçbir zaman, devlet yapısının çıkar grubu politikalarını belirlemekte önemli olduğu fikrine karşı geliştirilmiş bir görüş biçimini almıyor. Zaten, Grant'in de belirttiği gibi, bütün bu 'neo-', 'toplumsal-', 'liberal-' vs. korporatizm kavramları, plüralist kuramların devlet toplum ilişkilerini açıklarken devlete fazla pasif bir yer verdikleri, dolayısıyla da ilişkiyi açıklamakta yetersiz kaldıkları görüşünün yaygınlaşması sonucu geliştirilmiş kavramlar. Dolayısıyla korporatizm kavramının kullanılışıyla devlet geleneğinin vurgulanışı arasında kesin bir bağdaşmazlık olması hiç de şart değil.[5]

---

4 W. Grant, "Introduction", W. Grant (der.), *The Political Economy of Corporatism*, Londra: MacMillan, 1985 içinde.

5 Grant (1985).

Bununla birlikte, ben, Heper'in Türkiye'deki çıkar grubu faaliyetlerinin farklı modellerin bir karışımını değil tek bir hakim modeli yansıttığı yolundaki görüşüne katılıyorum. Bu bölümde ayrıntılı bir biçimde tartışacağım gibi, Bianci'nin üzerinde durduğu plüralizm ve korporatizm arasında gidip gelmeler, açık bir biçimde Türkiye'deki politik sürecin niteliğini, devlet müdahalesinin alanıyla özel çıkarların alanı arasındaki sınırları açık seçik ortaya koyan tutarlı bir stratejinin bulunmamasını yansıtıyor. Bu konuyla ilgili olarak kullandığı pek çok örneğe gelince, bunların çoğu da, devletle işadamları arasındaki ilişkiyi düzenleyen mekanizmalardan biri olan yasal sistemin özelliklerini, yasal sistemin istikrarlı bir politika ortamının oluşmasında olumlu bir rol oynayamayışının göstergeleri olarak ortaya çıkıyorlar.

Bu, çıkar grubu politikalarını tanımlayan hakim modelin, gerçekten de, Türk devlet geleneği tarafından biçimlendirilmiş olduğunu gösteriyor. Ancak, Heper'in vurgusuyla bu bölümdeki tartışmanın vurgusu arasında önemli bir fark var. Heper devlet müdahalesinin boyutlarını çıkar grubu politikalarını biçimlendiren temel unsur olarak incelerken, burada çıkar grubu politikalarının aldığı biçimler ve çıkar gruplarının faaliyetlerinin sonuçları arasında görülen toplumsal farklılıkları açıklayan unsur olarak devlet müdahalesinin biçimi ele alınıyor. Burada benimsenen ikinci yaklaşımın temel kaygısı, devlet müdahaleciliğinin aynı ölçüde önemli, devletin aynı ölçüde güçlü olduğu toplumlarda, girişimci çıkarlarının ifade edilme ve savunulma biçimleriyle toplumsal düzeyde yolaçtıkları sonuçlar arasında önemli farklar olabileceği gerçeğini gözardı etmemek.

Burada çıkar grubu faaliyetleri tartışılırken, devletin özel çıkarların alanına yaptığı müdahalenin biçimi önemli bir açıklayıcı değişken olarak ele alınacak. Doğal olarak, genelde sınıf yapısı özel olarak da girişimci sınıfın sosyal ko-

numu da, çıkar grubu faaliyetlerinin toplumsal niteliğini belirleyen önemli bir unsur. Sınıf düzeyinde bir toplumsal ayrışmanın zayıflığı Türk toplumunun hem Heper hem de Bianchi tarafından üzerinde durulan bir özelliği. Her iki yazar da, bu özelliğin, hiyerarşi bilincinin gelişmemiş olduğu, eşitliğin ise önemli bir değer olarak ortaya çıktığı bir politik kültürün oluşmasında etkili olduğunu düşünüyorlar. Bu değerler sistemi, aynı zamanda, devletin toplum biçimlendirici rolünün önemini yansıtıyor. Devletle toplum arasındaki bu ilişki içinde, özel sektörün ekonomik güçsüzlüğünün, gönüllü üyeliğe dayalı derneklerin ortaya çıkışını güçleştiren bir unsur oluşturması beklenilebilir. Ama aynı zamanda, az gelişmiş bir hiyerarşi bilincine sahip toplumun içerdiği eşitlikçi değerler de, bu tür dernek faaliyetlerini engelleyecektir.

Sınıf yapısı ve devlet politikaları arasındaki etkileşim, belirli bir politik kültür içinde, çıkar grubu faaliyetlerinin toplumsal çerçevesini belirler. Ama devlet-sınıf ilişkileri, dolayısıyla çıkarların dile getiriliş biçimi, aynı zamanda, belirli ulusal ve uluslararası sınırlar içinde yer alır. Devlet yetkililerinin ve önde gelen girişimcilerin bu çıkarların bilinciyle işbirliği yapmayı seçtikleri toplumlarda, girişimci dernekleri yalnızca üyelerinin maddi çıkarlarını gözetmenin ötesinde, yarı kamusal bir rol üstlenirler. Bu da, çoğu zaman, ülkenin ekonomik performansı üzerinde olumlu bir etki yapar.

Mesela, bazı neo-korporatizm tartışmalarında, neo-korporatizmin ortaya çıkışı, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde savaşın tahrip ettiği Avrupa ülkelerinde yeniden inşa sürecinin, işçiler, işverenler ve devlet arasında etkin bir işbirliğini gerektirmesine bağlı olarak açıklanır. Böylece, yeniden inşa sürecinin ve ekonomik gelişmenin gereklerinin, çıkar grubu faaliyetlerinin sosyo-politik bir nitelik ka-

zandığı ve sınıf çıkarına yönelik davranışlarla bu davranışların sosyal sonuçları arasındaki ayırımın aşıldığı bir ortamın oluşmasında etkili oldukları öne sürülür.[6] Kitabın giriş bölümünde değinildiği gibi, Claus Offe benzer bir gelişmenin Avrupa'da çıkar grubu faaliyetlerinin aldığı biçimlerde de gözlenebileceğini, 1960'lı yıllarda 'konjonktürel' stratejilerden 'yapısal' stratejilere geçildiğini yazıyor. Konjonktürel politikalar, üretimin o anda varolan ekonomik parametreleriyle çıkar grubu faaliyetlerinin gene o anda varolan kurumsal parametrelerini veri olarak alarak, sorunlara ortaya çıktıkları noktada müdahale etmeyi hedefleyen politikalar. Yapısal politikalar ise, ekonomik ve kurumsal kriz ortamlarında ortaya çıkan politikalar ve söz konusu parametrelerin değiştirilmesini içeriyorlar. Offe'ye göre, hem ulusal politika alanında hem de uluslarası piyasalar düzeyinde, değişen koşullar, çıkar gruplarının bölüşümle ilgili talepleriyle sosyo-ekonomik zorunluluklar ve gelişme imkanları arasındaki çelişkileri ortadan kaldıracak yeni kurumsal yapılar oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Çıkarların dile getirilişi ve savunuluşu, işte böyle bir ortam içinde, 'politik olarak belirlenen' bir unsur haline gelmiş, politika süreci içinde bağımsız bir değişken olmaktan çıkıp bağımlı bir değişken olmuştur.[7] T. Skocpol'un da, devletin "toplum biçimlendirici" rolünün, "bugünün giderek daha yoğun ve daha belirsiz rekabet ortamında, yalnızca gelişmekte olan ülkelerde değil, gelişmiş Batı toplumlarında da", açık bir biçimde görüldüğünü vurgularken, benzer bir fikri savunduğunu görebiliyoruz.[8]

Bu yazarların üzerinde durduğu sosyal istikrar ve ekono-

6 W. Grant (1985).

7 Offe (1981).

8 T. Skocpol (1985), s. 7.

mik gelişme sorunları geç sanayileşmişlik ortamında, doğal olarak, daha ağır bir biçimde ortaya çıkıyorlar. Dolayısıyla, bu ortamda, bölüşümle ilgili taleplerle ulusal planda tanımlanan sosyo-ekonomik hedeflerin bağdaştırılmasının, gelişmiş Batı toplumlarında olduğundan daha gerekli olduğu söylenilebilir. Bu gerekliliğin Batı'da gözlemlendiği biçimiyle bir devlet-çıkar grubu koalisyonunun ortaya çıkmasına yolaçıp açmayacağı ise, bütünüyle ayrı bir konu. Geç sanayileşmiş ülkelerde devletle girişimci dernekleri arasındaki ilişki biçimleriyle ilgili olarak, bu ilişkinin, içe dönük ve dışa kapalı gelişme stratejileri izleyen ülkelerde farklı biçimler alması beklenebilir. Ulusal amaçlara devletle işadamları arasında yakın bir işbirliği içinde yönelen, dolayısıyla kamu politikasıyla çıkar grubu faaliyetlerinin birbirine bağlı olduğu gözlemlenen ülkeler, başarılı ekonomik performansları önemli ihracat artışlarına dayanan ülkeler. Bu ülkeler, Türkiye gibi ihraç alanında sahip oldukları rekabet gücünü artırmayı ve dışa açık bir büyüme stratejisi izlemeyi amaçlayan geç sanayileşmiş ülkeler için dikkatle izlenen modeller oluşturuyorlar.

Güney Kore ve Japonya, işadamlarıyla devlet arasındaki ilişkinin başarılı düzenlenişinden kaynaklanan çarpıcı bir ihracat performansı sergileyen ülkeler. Bu ülkelerde, çıkar grubu faaliyetleriyle iktisat politikaları arasındaki etkileşimin uluslararası ekonomik ilişkilerin yoğunlaşmasıyla birlikte önem kazandığı görülüyor. Buna ilişkin olarak, Japonya'da 1950'lerden başlayarak, Güney Kore'de ise 1960'larda Park dönemiyle birlikte, çıkar grubu faaliyetlerinin belirli bir değişim geçirdiklerini görüyoruz. Bu değişimin niteliği, doğal olarak, çıkar grubu faaliyetlerinin ve devlet-işadamı ilişkilerinin tarihsel geçmişi tarafından belirleniyor. Ama iki ülkede de görülen ortak gelişme, devletle yakın bağlar kuran büyük işadamlarının sosyal konumlarının giderek

sağlamlaşması.[9] Bazı yazarlara göre, Güney Kore'de, Birinci Cumhuriyet Dönemi'nin (1948-1960) zayıf devlet düzeninden Park Dönemi'nde (1961-1972) ekonomide güçlü bir devlet kontrolüne geçişle birlikte, girişimcilerin çıkarlarını dile getirme ve savunma biçimlerinde bazı önemli değişmeler ortaya çıktı. Aslında söz konusu dönemlerin ilkinde bile, Kore Sanayi ve Ticaret Odası içindeki işadamlarının belirli bir kesimi, 'planlı kapitalizm' modeli içinde işadamlarıyla devlet arasında daha yoğun bir işbirliğine gidilmesi yolunda talepleri dile getirmeye başlamışlardı. Kore burjuvazisinin, özellikle 'chaebol' çıkarlarını temsil eden bu kesimi, zamanla Oda'dan uzaklaşarak, 1961'de, hükümetin aktif desteğiyle, Kore Sanayi Federasyonu'nu kurdular. En büyük 'chaebol'lerin yöneticilerinden oluşan küçük bir azınlığın kontrolündeki bu federasyonun, devletin yakın gözetimi altında yürütülen yarı-kamusal bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Ancak, Federasyonun devletle yakın ilişkiler içinde yüklendiği bu yarı-kamusal işlev, devletin parasal desteğine de, zorunlu üyelik koşuluna da bağlı değil. Hem bu açıdan, hem de büyük işadamlarının hakim olduğu üye yapısı itibarıyla, siyasal konumuna rağmen, standart korporatist sistem içinde ortaya çıkan derneklerden ayrılıyor.[10]

Giriş bölümünde belirtildiği gibi, Japon işadamlarıyla devlet arasındaki ilişki, Güney Kore'de görülen devlet-işadamı ilişkilerinden daha eşit bir ilişki olarak ortaya çıkıyor. Japonya'da bu iki grup arasında İkinci Dünya Sava-

---

9 Hem Park iktidarı sırasında Güney Kore'deki devlet-işadamı ilişkilerinde görülen değişmeler, hem de Hindistan'da son yılların dışa açık sanayileşme deneyimi ile birlikte yer alan gelişmeler, bu hipotezi destekler nitelikte. Özellikle bakınız: D. McNamara (1989), ve R. Boyd (1987). Bu eğiliminde Hindistan bağlamında sözeden bir çalışma için bakınız: A. Kohli, "Politics of Economic Liberalization in India", *World Development*, c. 17, #3 (Mart 1989).

10 McNamara (1989).

şı sonrasında kurulan işbirliği, daha önce de varolan ve büyük girişimci çıkarlarınca yönlendirilen, gönüllü üyeliğe dayanan dernekler temelinde gerçekleşmiş.[11] 1955'de kurulan ve iki yıl öncesine kadar iktidardan hiç ayrılmayan Liberal Demokrat Parti'nin kuruluşunda girişimci dernekleri önemli bir rol oynamışlar. Girişimci derneklerinin sağladığı fonlar Parti gelirlerinin en büyük bölümünü oluşturduğu için de büyük işadamları politik konularda ciddi bir söz sahibi olmuşlar. Buna rağmen, devletin iş hayatını yönlendirmekteki rolü hep önemini korumuş. Bu alanda, elit değerlerin yayılmasında etkin olan benzer eğitim kurumlarında yetişmiş devlet yetkilileriyle büyük şirket yöneticileri arasındaki doğrudan ilişki, dernek aracılığıyla kurulan ilişkilerden daha önemli görünüyor.[12] Nitekim, bu açıdan, hem kamu sektörünün hem de özel şirketlerin önemli idari kadrolarını ellerinde tutan elit okul mezunlarının oluşturduğu Japon ve Fransız yönetici çevreleri arasında bazı benzerlikler görülebiliyor. Elit yetiştiren eğitim kurumlarının çok etkili olduğu bu iki toplumda, özel sektör yöneticileriyle devlet yetkililerinin ortak kültürleri ve akademik formasyonları, derneklerin aracılığını gerektirmeyen, istikrarlı bir politika ortamının oluşmasını sağlayabiliyor.[13] Her ne kadar girişimci derneklerinin bir avuç büyük şirketin çıkarlarınca belirlendiği ortamlarda dernek aracılığıyla yürütülen ilişkileri partikülarist ilişkilerden ayırmak güçleşse de, Japonya'da büyük işadamlarıyla devlet arasındaki yakın bağların Güney Kore'dekinden daha dolaysız olduğunu, Güney Kore'de devletin sanayi faaliyetlerini yönlendirirken derneklerden

11 Bakınız: T. Ishida (1968).

12 R. Boyd (1987).

13 E. Suleiman'ın (1978) özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan Fransız elitleri arasındaki ilişkilerle ilgili gözlemleri, bu yaklaşımı özellikle destekler nitelikte.

daha çok yararlandığını söylemek mümkün.[14]

Büyük girişimci çıkarlarının temsili konusunda, Güney Kore ve Japonya örneklerinin paylaştığı önemli bir özellik var. İki ülkede de, bir noktada büyük girişimcilerin bir bölümünün girişimci sınıfın diğer öğelerinden kopup, liberal düzene pek benzemeyen bir ekonomik düzen içinde etkin bir sosyal rol oynama çabasına giriştikleri görülüyor. Devletin önemli biçimde yönlendirdiği bu süreç içinde, büyük işadamlarının özel çıkar maksimizasyonuna yönelik alışılagelmiş türden çıkar grubu faaliyetlerini bir yana bırakıp, yarı-resmi statüde sağlam bir sosyal konum edinme çabasına girişiyorlar. İşadamlarının bu bağlamda yaptıkları seçim, pastadan daha büyük bir pay almaya çalışmak yerine, pastanın büyütülmesi amacına, toplumsal düzeyde belirlenen bu amaca katkıda bulunmaya razı olmalarıyla ilgili. Doğal olarak pastadaki payları önemini koruyor, ama bu payın öneminin başka gruplardan gelen tepkilere hedef olma olasılığı, işadamları topluluğunun ulusal çıkarlara yaptığı olumlu katkılar nedeniyle, epeyce azalıyor.

Özel çıkar peşinde koşmakla sosyal sorumluluk yüklenerek toplumsal konum sağlamlaştırmak arasında yapılan bu seçim, yalnızca Japonya ve Güney Kore gibi, ülkenin ekonomik performansının hem özel hem de toplumsal çıkarlar açısından büyük önem taşıdığı geç sanayileşmiş ülkelere özgü bir seçim değil. Benzer seçimler başka yerlerde, devletin ekonomik rolünün çok daha sınırlı olduğu, ekonomik gelişmenin işadamlarıyla devlet arasındaki ilişki içinde daha önemsiz bir parametre olarak ortaya çıktığı ülkelerde de

---

14 McNamara (1989). Mesela T. Wakiyama, çok sayıda firmanın bulunduğu rekabetçi sektörler dışında, MITI'nin direktiflerinin girişimci derneklerini atlayarak doğrudan doğruya üst düzey şirket yöneticilerine verildiğini söylüyor. Bakınız: T. Wakiyama, "The Implications and Effectiveness of MITI's Administrative Guidance", Wilks ve Wright (der., 1987) içinde.

yapılabiliyor. Nitekim, *İç Çember* (The Inner Circle) adlı kitabında M. Useem A.B.D. ve İngiltere'de yaşanan benzer bir süreçten, bir grup büyük şirket yöneticisinin, sınıf mensuplarının kısa dönemli çıkarlarından biraz fedakarlık yapmak pahasına, bir sınıf olarak işadamlarının sosyal konumlarını sağlamlaştırmak için üstlendikleri sosyo-politik rolden söz ediyor. Useem, özel çıkarlardan farklı olarak tanımlanmış bir sınıf çıkarı bilinciyle hareket eden büyük işadamlarından oluşan bu 'iç çember'in ortaya çıkışını, 1970'lerde İngiltere ve A.B.D.'de yer alan bazı sosyal gelişmelere atıfla açıklamaya çalışıyor. İngiltere'de İşçi Partisi'nin önderliğinde başlayan 'sanayide demokrasi' hareketi, şirket yönetiminde işçilerin giderek daha çok söz sahibi olmalarından kaynaklanabilecek sonuçlardan ürken şirket yöneticilerinin tepkisini çekmiş. A.B.D.'de ise, devlet müdahalesinin meşru sınırları konusunda bazı kuşkuların ortaya çıkmasına ve büyük işadamlarının bir bölümünün sınıf çıkarlarıyla toplumsal hedeflerin bağdaştırılması amacıyla politika sürecinde aktif rol alma çabasına girişmelerine yolaçan şey, devletin ekonomiyi düzenleyici müdahalelerinin giderek artması olmuş. Useem'in bu gelişmelerden söz ederken vurguladığı temel nokta, iç çember mensuplarıyla işadamlarının çoğunluğu arasındaki yaklaşım farkı. Useem'e göre, işadamlarının çoğunluğu, iç çember mensuplarının sınıf çıkarıyla kamu yararı arasındaki ilişki konusunda sahip oldukları vizyona sahip değiller ve genelde sınıf çıkarlarını kısa dönemli çıkarlar için feda etme eğilimindeler. İç çember mensupları ise, yurttaşlık sorumluluğu kavramıyla devletin ekonomiyi yönlendirmesi gerektiği fikri çevresinde belirlenen bir ideolojiyi içselleştirmiş kimseler. Temelde özel çıkar ve serbest girişim kavramlarından oluşan bir düşünce sistemini benimseyen diğer işadamlarından ne kadar farklı oldukları gözönüne alındığında, iç

çember mensuplarıyla çoğunluk arasında sık sık görüş ayrılıklarına rastlanması doğal görünüyor. Bu görüş ayrılıklarına rağmen, ekonomik gücü ve sosyal konumunun sağlamlığına dayanan azınlığın, çoğunluğu sosyal yükümlülük ve kamu yararının gereklerine uymaya zorlaması da mümkün olabiliyor.

Useem'e göre, iç çember mensubu olmanın gerekli koşullarından biri, girişimci derneklerinde önemli yerlere sahip olmak. Ama burada önemli olan herhangi bir derneğin yöneticiliği değil. Büyük işadamlarına iktisat politikası alanında ve sosyal yaşamda etkili olma potansiyeli sağlayan şey, sektörel veya yerel derneklerde değil, işlevlerini bu tür kısmi çıkarların ötesinde tanımlayan, ama aynı zamanda geniş tabanlı örgütlerin birbirinden farklı çıkarları savunurken karşılaştıkları sorunları da olmayan, derneklerde yönetici konumuna sahip olmak. Mesela, A.B.D.'deki Business Rountable örgütünün kuruluşu, kısmi çıkar örgütlerinin de, Ticaret Odası veya Ulusal Sanayiciler Derneği gibi geniş üye tabanlı kuruluşların da girişimci sınıfının ekonomik ve sosyal politika alanındaki toplumsal konumunu güçlendirmekte etkili olamayacakları inancından kaynaklanıyor.[15] Zaten, iç çembere üyelerinin katıldıkları örgütlerle diğerleri arasında zaman zaman bazı ekonomik ve sosyal konulara ilişkin oldukça önemli görüş ayrılıkları ve tavır farkları görülebiliyor. Bu alanda Useem'in verdiği örneklerden biri, bir iç çember örgütü olan İngiliz Sanayi Konfederasyonu'nun işçi sendikalarına karşı tavrıyla ilgili. İngiliz işadamlarının çoğunluğu sendikal faaliyetlere karşı çok katı bir tavır alırlarken, Konfederasyon bu alanda çeşitli uzlaştırma çabalarına girişmiş. Useem'e göre 1980'lerde Federasyon'un işadamlarının sendika karşıtı yasal düzenleme

15 Useem (1984), s. 165.

taleplerini yumuşatmaya çalışması, İngiltere'de iç çemberin ideolojik konumunu açıkça yansıtan bir tavır.[16] Sosyal ve ekonomik politikaların yönlendirilmesinde büyük işadamlarının oynadığı rolün giderek önem kazanmasında etkili olan da, ya İngiliz Sanayi Konfederasyonu gibi geniş tabanlı ama küçük bir elit grup tarafından kontrol edilen ya da doğrudan doğruya bu elit grup tarafından kurulmuş girişimci örgütleri. Bunun dışında kalan geniş tabanlı örgütlerle alışılagelmiş çıkar grubu faaliyetlerinde bulunan sektörel örgütler, hem girişimci sınıf hem de toplumun bütünü açısından önem taşıyan yeni çıkar temsili modellerinin dışında kalıyorlar.

Çıkar grubu faaliyetlerinde farklı ülkelerde gözlemlenen yeni eğilimlerin çeşitli araştırmacılarca vurgulanan ortak özelliği, içselleştirdikleri fikir ve inançlarla çıkar temsiline sosyal açıdan büyük önem taşıyan yeni bir politik içerik kazandıran küçük bir girişimciler grubunun girişimci derneklerine hakim olmaya başlamaları. Çoğunlukla elitist bir nitelik taşıyan örgütleri kontrol eden bu girişimciler, kamu politikasının oluşmasında devletle işbirliği içinde faaliyet gösteriyorlar. Bu genel gözlemlerin dışında, söz konusu eğilim farklı ülkelerde farklı özellikler kazanıyor. En önemlisi, sözü edilen eğilimin ortaya çıkmasına yolaçan koşullar her yerde aynı değil. Ulusal ve uluslararası ekonomik koşulların dayattığı gerekliliklerin farkında olan toplumlarda, bu gerekliliklerin bilinci çıkar temsilinin politik bir nitelik kazanmasına yolaçan temel unsur olarak ortaya çıkıyor. Diğer toplumlarda ise, büyük işadamları içinden çıkan elit bir grup özel çıkar kaygılarını aşan bir sosyal sorumluluk üstlenme hevesiyle ortaya çıkabiliyor çünkü, doğru veya yanlış nedenlerle, sınıfsal konumunun toplumdan veya

16 Useem (1984), s. 111-113.

devletten kaynaklanan bazı unsurlar tarafından tehdit edildiğini düşünüyor. Ayrıca, politika sürecinin yönlendirilmesinde devletle işadamları arasındaki işbirliğinin oynadığı rol, toplumdan topluma değişiyor. Başka bir düzeyde, devlet-girişimci ilişkisinin düzenlenmesinde, derneklerin oynadığı rol bazı toplumlarda önem kazanırken, diğerlerinde yüzyüze ve enformel ilişkilerin oynadığı rolün gerisinde kalıyor. Ama ilişkinin düzenleniş biçiminden bağımsız olarak, büyük işadamlarının yarı-kamusal bir işlev edinmeye başladıkları açık. Bunun toplumun bütünü açısından, özellikle işçi sınıfı ve küçük işletme sahipleri açısından, ne anlama geleceği ise, büyük ölçüde hakim politik kültürün özelliklerine ve örgüt faaliyetlerinin tarihsel geçmişine bağlı.

Girişimci örgütlerinin dışında, en genel düzeyde bile, çıkar gruplarının politik bir statü kazanmaları işadamları ve işçiler açısından faklı anlamlar taşır. Mesela, Offe, emeğin böyle bir sosyal düzenlemeye sermayeyle eşit koşullarda katılmasının neden çok güç olacağından sözeder.[17] İlk olarak, iki grubun da belirli ulusal amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi kabul ettikleri bir durumda, girişimci temsilcilerinin kendi tabanlarının üçlü anlaşmanın koşullarına uymalarını sağlamak için yapacakları fazla bir şey yoktur. Dolayısıyla, işçi temsilcileri, örneğin olası bir grevi engelleyerek, kendi tabanlarının kararlara uymasını sağlayabilirlerken, girişimci temsilcilerinin tek tek yatırımcıların kararlarına müdahale ederek yatırımların kısılmasını önleme şansları yoktur. İkincisi, işadamlarının ekonomik ve sosyal politikaları etkileyebilmek için sahip oldukları olanaklara işçiler hiçbir biçimde sahip değildirler. Emeğin sahip olduğu tek silah grevlerle üretimin kesintiye uğratılmasıdır. Üçlü bir anlaşmada emek temsilcilerinin masaya koydukları

17 Offe (1981).

şey de, bu hakkın kullanılmayacağı sözüdür. Bu söz verildiğinde, işçi kesimi ekonomik durumunu iyileştirmek için kullanabileceği tek imkanı elden çıkarmış olur. Oysa özel yatırım kararlarının toplumsal açıdan taşıdığı önem dikkate alındığında, sermayenin elinde politika sürecini etkilemek için kullanabileceği pek çok kaynak kaldığı görülebilir.

Bütün bu açıklamalar, çıkar grubu faaliyetlerinin belirli bir tarihsel geleneğe sahip olduğu, aynı derecede güçlü işçi ve girişimci örgütlerinin birlikte varlıklarını sürdürdüğü toplumlar için geçerli. Hatta, bazı yazarlara göre, herhangi bir sebepten ötürü işadamlarının konumunda bir zayıflama olması, neo-korporatist düzenlemelerin başarı şansını arttıracaktır.[18] Bu görüş, özel sektörün, ekonomik olarak güçlü, sosyal olarak güvencede olduğu yerlerde, çıkar maksimizasyonu amacını istediği gibi gerçekleştirmeye çalışmasını engelleyebilecek bir toplumsal uzlaşmaya razı olmayacağı inancını yansıtıyor.

Özel sektörün toplumsal bir uzlaşmaya razı olmasına yolaçan zayıflığı, yalnızca emekle sermaye arasındaki güç dengelerinden kaynaklanmayabilir. İşadamlarının devlete bağımlılığının derecesi arttıkça, kişisel çıkar maksimizasyonu çabasının sosyal engellerle sınırlanmasına razı olma eğilimi de güçlenebilir. Ekonomik ve sosyal konumunu güçlendirmek için devletin desteğine ihtiyaç duyan girişimcilerin, gerekli sosyal sorumlulukları üstlenerek, devletle işbirliği içinde, yarı-kamusal bir rol üstlenmeye istekli olmaları beklenebilir. Güney Kore ve Japonya'da gördüğümüz devlet-işadamı ortaklıkları, bu tür bir durumu yansıtan örnekler oluşturuyor. Bu örneklerde, büyük işletmelerin faaliyetlerine yarı-kamusal bir statü kazandıran süreçler içinde emeğe de diğer sosyal gruplara da fazla bir rol düşmediği görülüyor. Halk kitleleri, içinde emeğin yeralmadığı

18 Grant (1985), s. 6-7.

bu kendine özgü korporatizm modelinin dışında kalıyorlar. Bununla birlikte, sözkonusu korporatist düzenlemenin, daha doğrusu devlet-işadamı ortaklığının, onlara hiçbir yarar sağlamadığı söylenemez. Ortaklık dışında kalan grupların da, ekonomik gelişmeden belirli bir pay almaları sağlanmış durumda. Japonya, Tayvan ve Güne Kore'nin sanayileşme deneyimleriyle ilgili incelemesinde C. Johnson bu konuda şöyle diyor: "Bu üç ülke de, emeğin politik olarak marjinalize olmasını, gelir bölüşümündeki görece eşitlikle ve verimlilik artışlarını izleyen ücret yükselişleriyle telafi ediyorlar".[19] Doğal olarak bu uygulama, neokorporatist gelişmenin kaynaklandığı Batı Avrupa'dakinden çok farklı bir sosyal ortamı yansıtıyor. Buna rağmen, buradaki temel eğilim de, küçük bir büyük işadamı grubunun politika sürecinde sosyal bir rol oynamaya başlaması veya bu doğrultuda çaba harcaması. Şimdi, Cumhuriyet dönemi boyunca girişimci derneklerinin oynadıkları sosyal role bakarak, bu eğilimlerin Türkiye'de nasıl bir biçim aldıklarını görelim.

### *Cumhuriyet döneminde Türkiye'de girişimci dernekleri*

Cumhuriyet döneminde girişimci derneklerinin faaliyetlerine baktığımızda, 1960'ların sonuna kadar bu faaliyetlere zorunlu üyeliğe dayalı Odalar'ın hakim olduklarını, Odalar'ın da sıkı bir devlet kontroluna tabii olduklarını görüyoruz. Belki 1962-1968 yılları arasındaki Birinci Beş Yıllık Plan'ın hazırlanıp yürürlüğe girdiği kısa dönem dışında, Odalar'ın iktisat politikası sürecine çok sınırlı bir biçimde katıldıklarını, bu alanda devletle aralarındaki işbirliğinin son derece sınırlı olduğu söylenebilir. Bu bölümde sürdü-

19 C. Johnson (1987).

receğimiz tartışmadan da görüleceği gibi, bu kuruluşlar üyelerinin taleplerini hükümet yetkililerine duyurmakta da fazla etkin olamamışlar. Gönüllü üyeliğe dayanan derneklerin kurulmaya başlaması 1960'lı yıllara gidiyor. Ama bu tür dernekler asıl 1970'lerden sonra, özellikle 1980'lerde önem kazanıyorlar. Türkiye'de gönüllü üyeliğe dayanan derneklerin önem kazanma süreci, yukarıda tartışılan genel eğilimlere uyuyor. Bu tür derneklerin gene büyük işadamlarının küçük bir bölümünün girişimiyle kurulduklarını ve onların kontrolü altında faaliyet gösterdiklerini görüyoruz. Sözkonusu küçük grup, başka ülkelerde olduğu gibi, temel amaç olarak kısa dönemli maddi çıkar maksimizasyonundan vazgeçerek toplumsal önemi olan bir rol üstlenmeyi seçmiş girişimcilerden oluşuyor. Dolayısıyla, bu girişimciler çoğunluktan farklı bir tavır içinde, çoğunluğun sosyal sorumluluk ve ahlaki davranış bilinciyle hareket etmesini sağlama çabasına girişiyorlar. Diğerlerinden farklı bir tavır sergileyen bu girişimcilerin ortaya çıkması, sosyal açıdan büyük önem taşıyan iki gelişmeyle açıklanabilir. İlk olarak, 1950'lerde ve 1960'larda, özel sektörün gelişmesiyle, bazı işadamlarının sosyal konumlarının ekonomik faaliyetlerinin artan toplumsal önemiyle birlikte güçlenmeye başladığını görüyoruz. Başka bir deyişle, bu yıllardan başlayarak girişimci sınıfın ekonomik ağırlığında bir değişiklik oluyor. İkincisi, 1960'larda ve 1970'lerde yer alan bazı sosyal gelişmeler, işadamlarının bir bölümünü, sınıfsal konumlarını Türk toplumunun bütünü ve toplumun geleceği içinde yeniden gözden geçirmeye itiyor. İçinde girişimci sınıfın kendini tehdit altında hissetmeyeceği, ekonomik ve siyasi açılardan istikrarlı bir toplum arayışına yönelik girişimci sınıf örgütlenmeleri, bir ölçüde, görece liberal nitelikli 1961 Anayasası'nın yürürlüğe girişini izleyen sol hareketlere tepki olarak görülebilir.

Ama bu örgütlenmelerin önem kazanması, asıl, 1970'lerin politik çalkantılarıyla ilgili.[20]

Gönüllü üyeliğe dayanan girişimci derneklerinin 1980'li yıllarda sürdürdükleri faaliyetlere damgasını vuran da, büyük ölçüde, bir önceki onyılın terör ve anarşi ortamının hatırasıydı. Bu derneklerin faaliyetlerini yönlendiren, sendikal hareketin yarattığı ekonomik endişelerden çok, sosyal ve politik istikrarsızlık endişesiydi. Bu dönemde söz konusu derneklerin yürürlükteki iktisat politikalarıyla ilgili bazı eleştiriler öne sürdüklerini de görüyoruz, ama eleştirel konumu belirleyen, kısa dönemli ekonomik çıkar kaygısından farklı bir şeydi. Bu derneklerin talepleri, hem iş ortamındaki belirsizliği azaltacak, hem de ulusal düzeydeki sosyal rahatsızlıkları ortadan kaldıracak planlı bir iktisat politikası yaklaşımının gerekli olduğu inancı çevresinde biçimleniyordu. Ayrıca, hiç olmazsa bazı durumlarda, bu dernekler, diğer girişimci örgütlerini, kamu yararını vurgulayan bir politika gütmek gerektiğine, özel çıkarların sınıf çıkarlarından, sınıf çıkarlarının da toplumsal çıkarlardan ayrılamayacağına ikna etmeyi başarabiliyorlardı. Hükümetin bu gelişmeler karşısındaki tavrı ise, ülkedeki devlet-işadamı ilişkilerinin tarihsel mirasını tam olarak yansıtıyordu. 1980'lerin politik modasıyla tam bir uyum içindeki Anava-

---

20 Okuyucuya 1970'li yılların sonunda Türkiye'deki atmosferin niteliği hakkında bir bilgi vermek için şunları söylemek yeter sanıyorum: 1980'in ilk sekiz ayında, 12 Eylül darbesinden önce, siyasi cinayetlerin sayısı 1.600'ü aşıyordu. Öldürülen şahıslar arasında bir kaç tanınmış profesör, milletvekilleri ve yerel yönetim görevlileri bulunuyordu. Türkiye işçi hareketi tarihinde önemli bir isim olan Maden-İş Sendikası Başkanı da, bu siyasi cinayetlerin kurbanlarından biriydi. 1979 ve 1980 yılları, ayrıca, uzun grevlerin eşi görülmemiş bir biçimde yaygınlaştıkları yıllardı. 1979'da 40.000'den fazla işçinin katıldığı 269 grev yapıldı. 1980 Mayısı'na gelindiğinde, 388 işyerinde, aşağı yukarı 55.000 işçinin katıldığı grevler yapılmıştı. 1980 darbesinden önce ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum hakkında genel bilgi için bakınız: A. (Buğra) Trak ve Ç. Turan, "Is Democracy A Luxury Item for Turkey?", *Labour, Capital and Society* (McGill University), c. 13, #2 (Aralık 1980).

tan Partisi hükümeti, işadamlarından yana bir politika izliyor ve daha önceki Demokrat Parti hükümeti gibi, kişisel ekonomik çıkar maksimizasyonuna yönelik faaliyetleri destekliyordu. Ancak, gene Demokrat Parti hükümeti gibi, örgütlü sınıf hareketlerine karşı tavırları son derece olumsuzdu. Girişimci örgütlerinin kamu politikası sürecine katılma taleplerine karşı tavırları, özellikle bu talepler yürürlükteki politikaların eleştirilmesiyle birlikte yer aldıkları zaman, daha da olumsuzdu. Böylece hükümet, dernek aracılığı olmadan girişilen partikülarist ilişkileri destekliyor ve girişimci derneklerine karşı takındığı hoşgörülü tavır zaman zaman yerini tehditler ve hakaretlere bırakabiliyordu. Hükümetin bu tavrı, doğal olarak, derneklerin üyelerinden almaları gereken desteği olumsuz etkiliyordu. Özellikle hükümet yetkililerinin işadamlarıyla dernekleri dışlayan teke tek ilişkiler kurmayı kabul etmeleri, derneklerin üyeleri nezdindeki konumunu sarsıyordu.

Hükümetin derneklerle işbirliği yapma konusundaki isteksizlikleri, uluslararası ilişkiler sözkonusu olduğunda biraz azalıyordu. Hatta, dış ekonomik ilişkiler alanında faaliyet gösteren bazı derneklere yarı-kamusal görevler verildiği oluyordu. Ama bu özel durumlarda bile, derneğin dış politika sürecinde ne derece etkin olabileceğini belirleyen temel unsur, hükümetle iyi ilişkileri olan birkaç yöneticinin kişiliğiydi. Bu açıdan, bu derneklerin de, ülkedeki devlet-işadamı ilişkilerinin partikülarist niteliğine aykırı bir istisna oluşturdukları söylenemez.

## Devlet organı ve çıkar örgütü olarak odalar

Türkiye'deki ticaret ve sanayi odaları üzerine yapılmış bir kaç çalışmanın hepsinde, hükümetlerin bu örgütler üzerindeki etkisinin önemi ve politik patronaj ilişkilerinin yay-

gınlığı vurgulanıyor.[21] Bununla birlikte, bu çalışmalar, aynı zamanda, Cumhuriyet Dönemi boyunca devletle Odalar arasındaki ilişkinin yerleşik, ne olduğu belli bir çizgiye oturmadığını da gösteriyorlar. Ya da, dolaylı olarak, edinilmiş hakların ve sosyal sorumlulukların son derece belirsiz olmasıyla tanımlanabilecek bir modelin varlığına işaret ediyorlar.

Türkiye'de 'oda' kategorisi pek çok farklı tip örgütü içeriyor. Doktorlar, mühendisler, avukatlar gibi profesyonel grupların örgütleri, Sanayi ve Ticaret Odaları ve Ticaret Borsalarıyla aynı yasal düzenlemelere tabii durumdalar. Bütün mecburi üyeliğe dayanan örgütleri bir şemsiye altında toplayan bir kuruluş olan Odalar Birliği'nin kuruluşu 1950'ye gidiyor. Birliğin kuruluş yasası Ticaret ve Sanayi Odaları'nı, Sanayi Odaları'nı ve Ticaret Borsaları'nı kapsıyor. Sanayi Odaları yalnızca şehirlerde kurulabiliyor ve daha küçük idari birimlerde faaliyet gösteremiyorlar. Eğer daha önce bir Ticaret ve Sanayi Odası bulunan bir şehirde bir Sanayi Odası kurulursa, Ticaret ve Sanayi Odası otomatik olarak Ticaret Odası statüsüne geçiyor. Bugün büyük şehirlerin çoğunda Sanayi Odaları var, daha küçük şehirlerde ise hâlâ Ticaret ve Sanayi Odaları'na rastlanıyor.[22]

Cumhuriyet Dönemi boyunca, Odalar'ın hakları ve sorumlulukları pek çok yasal düzenlemeyle değiştirilmiş. Ama bu değişiklik içinde sabit kalan bir özellik var. Bu da, örgütlenmenin sektörel değil coğrafi temelde gerçekleşmesi. Dolayısıyla, belirli sektörlere özgü sorunları ele almakla

---

21 Türkiye'de Odalar hakkında ve Cumhuriyet Döneminin bu konudaki yasal düzenlemeleriyla ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: A. Öncü, "Cumhuriyet Döneminde Odalar", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, c. 50 (1984), s. 1566-76. Ayrıca, K. Sayıbaşılı, "Chambers of Commerce and Industry, Political Parties and Governments: A Comparative Analysis of The British and the Turkish Cases", *METU Studies in Development*, c. 11 (Bahar 1976), ve Bianchi (1984).

22 Öncü (1984).

yükümlü Sanayi Komitelerinin varlığına rağmen, Odalar, farklı çıkarların birarada ele alındığı kuruluşlar olarak karşımıza çıkıyorlar. Üye şirketlerin büyüklüklerine göre herhangi bir ayırım yapılmaksızın temsil edilmeleri de, farklı çıkarlar arasında ayırım yapmayan bu temsil yapısının bir özelliği. Birbirinden farklı sorun ve çıkarların birarada ele alındığı bu yapının, Odalar'ın çıkar temsili işlevlerini etkin bir biçimde sürdürmelerine ciddi bir engel oluşturması doğal. Buna bağlı olarak, Cumhuriyet Döneminde Odalar'ın özellikle yerine getirdikleri kamu görevleri dolayısıyla ve Oda yetkililerinin politik patronaj ilişkilerini üye tabanıyla paylaşmaları sayesinde önemlerini koruyabildiklerini görüyoruz. Gene de, Odalar'ın yalnızca kamu kuruluşları oldukları söylenemez. Bunun yanı sıra, güçlükle de olsa, belirli bir çıkar temsili işlevi yüklendikleri ve bu işlev yüzünden farklı hükümetlerin, oda faaliyetlerini, sürekli yasa değişiklikleriyle, hatta anayasa değişmelerine baş vurarak, sıkı bir kontrol altında tutma çabalarıyla karşı karşıya kaldıkları da bir gerçek.

Türkiye'deki ilk Odalar Osmanlı Döneminde, gönüllü üyeliğe dayanan örgütler olarak ortaya çıkıyorlar. İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odası'nın kuruluşu 1887 yılına gidiyor. Bunu diğer şehirlerde benzer örgütlerin kuruluşu izliyor. Bu dönemde Odalar'ın özellikle ekonomik konularda hükümete danışmanlık yapma işlevini üstlenmiş olduklarını görüyoruz. İttihat ve Terakki döneminde hükümet 1910 yılında çıkan bir yasayla Odalar'ın faaliyetlerini denetim altına almaya çalışıyor. Bu yasa çerçevesinde de, Odalar Türk uyruklu olmayan üyeleri de kabul eden, gönüllü üyeliğe dayalı kuruluşlar olarak kalıyorlar.

Mecburi üyelik ve Türk vatandaşı olmayanların Odalar'a kabul edilmemesi, 1924'de çıkan ilk Cumhuriyet yasasının getirdiği yeni ilkeler. Bu yeni yasa, Oda işlevlerinin tanım-

lanış biçiminde büyük bir değişiklik getirmiyordu. Ama, içerdiği pek çok karışık ve muğlak maddeyle, Oda faaliyetlerini yalnızca yasaklarla değil mevzuattaki belirsizlikler yardımıyla da sıkı bir kontrol altına almaya çalışan yasal düzenlemelerin ilk örneğini oluşturduğu söylenebilir.[23] Ancak, Oda faaliyetlerini düzenleyen ikinci yasa değişikliğinin özünde ve lafzında birincisinden daha kısıtlayıcı olduğu kuşku götürmez bir gerçek. 1943'te yapılan bu değişiklik, niteliği itibarıyle 1938'de çıkan Dernekler Yasası'na çok benziyor ve her iki yasal düzenleme de, devletten bağımsız yapılan her girişimin büyük bir kuşkuyla karşılandığı devletçi dönemin atmosferini yansıtıyor. Aslında 1938 yasası, hayır işleri yapmak ve çevreyi güzelleştirmek üzere kurulanların dışında herhangi bir derneğin kurulmasına ve faaliyet göstermesine imkan verecek gibi değildi. Aynı yaklaşımı benimseyen 1943 Ticaret ve Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası da, bu örgütleri sıkı bir devlet denetimi altına sokuyor ve bunu işadamları camiasının ahlaki zaaflarını gerekçe göstererek yapıyordu. Bu yaklaşım doğrultusunda 1943 yasasında Odalar'ın "halkın ihtiyaç ve çıkarları doğrultusunda profesyonel ahlakı ve disiplini sağlamak ve geliştirmek amacıyla kurulduklarını" belirtiyordu. Bu amaca hizmet etmelerini sağlamak amacıyla, Odalar, Ticaret Bakanlığı tarafından kurulacak ve Bakanlık, ekonomik veya sosyal nedenlerden ötürü gerekli gördüğü her durumda Oda faaliyetlerini durdurabilecekti.

Oda faaliyetlerini düzenleyen bundan sonraki yasa 1950'de kabul edildi. 1950'deki düzenleme, 1946'da 1938

23 Öncü (1980) 1924 yasasının ayrıntılı ve karmaşık yapısı hakkında bilgi veriyor. Bianci de şöyle diyor: "Türkiye'de en liberal dernek mevzuatı dahi o kadar karmaşık, kısıtlayıcı ve muğlaktır ki, dernek yöneticilerinin eninde sonunda yasaları ihlal etmeleri ve bunun sonucunda yetkililerle karşı karşıya gelmeleri kaçınılmazdır". Bakınız: Bianchi (1984), s. 114.

Dernekler Yasası'nın yerini alan daha liberal bir yasanın yaklaşımını benimsiyordu. Bu arada Odalar'ın yetki ve sorumluluklarıyla ilgili pek çok değişiklik yapılmış olmasına rağmen, bugün hala Oda faaliyetlerinin yasal temelini 1950 Yasası'nın oluşturduğu söylenebilir. Bu, sözkonusu değişikliklerin önemsiz olduğu anlamına gelmiyor. Devletle işadamları arasındaki ilişkinin pek çok özelliğini bu değişikliklerde bulmak mümkün.

1950 Yasası, Ticaret Bakanlığı'nın Odalar üzerindeki denetimini büyük ölçüde ortadan kaldırıyordu. Bunu izleyen on yıl içinde Odalar'ın hem sayıca hem de sosyal önemleri açısından büyük bir gelişme gösterdiklerini görüyoruz. Demokrat Parti döneminin başında Odalar hükümetle pek iyi geçindiler, ama 1950'lerin ikinci yarısında, üçüncü bölümde tartışıldığı gibi, yürürlükteki iktisat politikalarını eleştirmeye başladılar. Dönemin sonlarına doğru, eleştirinin dozu yükselir DP hükümeti de giderek zayıflarken, hükümet Oda yetkilerini artırarak bazı uzlaşma adımları attı. Buna bağlı olarak, 1958'de Odalar'a iki önemli sosyal yetki tanındı. İlk olarak ithalatçılar, ithalat kotalarını dağıtma yetkisini, sonra da ithal edilecek mal listelerini hazırlamak ve kontrol etmek sorumluluğunu aldılar. Bu yetkiler, doğal olarak, Odalar'ın üyeleri nezdindeki önemini arttırdı. Ayrıca, daha önceleri sadece üye aidatlarından sağlanan Oda gelirlerini de epeyce artırdılar. Aynı yıl, hükümete Oda yönetimi üzerinde çok geniş bir kontrol sağlayan yeni bir yasa yürürlüğe girdi. Bu yasaya göre, hükümet Odalar Birliği seçimlerine müdahale edebiliyor ve seçim sonuçlarını iptal edebiliyordu. DP hükümeti bu yetkiyi hemen kullandı ve aynı yıl yapılan seçimlere etkin bir biçimde müdahale etti.[24]

24 K. Sayıbaşılı (1976).

1950'lerin sonunda yer alan bu gelişmeler, zamanlamaları açısından özellikle önemli. Sözkonusu gelişmeler, Odalar'ın, DP döneminin özel sektör yanlısı tavrından cesaret alarak, biraz çekingen bir tavırla da olsa, yeni yeni çıkar temsili faaliyetlerine yönelmeye başladıkları bir noktada yapılmışlardı ve özel sektöre Türkiye'de çıkar gruplarının ne yapıp ne yapamayacakları konusunda çok açık bir mesaj veriyorlardı. İşadamlarına anlatılmak istenen şuydu: Dernekleri hükümetle aynı görüşleri paylaşır ve yürürlükteki politikaları desteklerlerse hükümetin onayı ve desteğini elde edecekler, aksi halde hükümeti karşılarında bulacaklardı. Türkiye'de çıkarların bağımsız bir biçimde dile getirilmeleri ve savunulmaları söz konusu değildi.

Oda yönetimi mesajı çok iyi anladı ve DP döneminin son günlerine kadar muhalefet partilerinin görüşlerine sempati şöyle dursun, ilgi bile göstermekten kaçındı. Üçüncü bölümde tartışıldığı gibi, İstanbul Ticaret Odası'nın 1960'da bir Halk Partisi delegasyonunun ziyaretini kabul etmemesi de, aynı yıl Ankara Ticaret Odası'nın hükümet aleyhtarı bir öğrenci yürüyüşünü protesto amacıyla hükümete bir telgraf çekmesi de, bu yüzdendi. 1960 darbesinden sonra, devrilen DP hükümetiyle Odalar arasında herhangi bir fark görmeyen askeri yetkililer, Odalar Birliği'nin ve yerel odaların bütün yönetimini feshettiler Darbeden hemen önce yapılan seçimlerle yönetimi ele geçiren kadronun çoğunluğunun DP üyelerinden oluşuyor olması, cuntanın tavrının bütünüyle temelsiz olmadığını gösterir nitelikte.[25]

Bu başlangıca rağmen, askeri darbeden sonra hazırlanan 1961 Anayasası dernek kurma özgürlüğü açısından eskiye nazaran çok daha liberaldi. Gerçi yeni anayasa da, çıkar grubu faaliyetlerinin sosyal açıdan zaralı sonuçlar vermesi

25 Sayıbaşılı (1976).

tehlikesine karşı yasal yoldan dernek kurma özgürlüğünü kısıtlama imkanını koruyarak tedbiri elden bırakmıyordu, ama gene de derneklerin modern demokrasinin ayrılmaz bir parçası olduğu fikrini benimsediği açıktı. İşadamları topluluğu yeni rejimin özel sektöre karşı takınacağı tavır konusunda pek çok kuşkuya sahiptiler ama, gene de, iktisat politikası sürecine katılmak açısından Odalar hiçbir zaman 1960'ların başlarında oldukları kadar faal ve etkin olmamışlardı.[26] Bu dönemde Odalar'a verilen sosyal sorumluluklar basit bürokratik görevlerin çok ötesindeydi. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kuruluş çalışmalarına ve daha sonraki faaliyetlerine Oda yetkilileri de katıldı ve yeni rejimle işadamları arasındaki mesafeli ilişkilere de bağlı olarak, örgütler ilk defa temsil görevlerini partikülarist eğilimlerden bağımsız olarak yerine getirebildiler.

Özel sektör yanlısı Adalet Partisi'nin iktidara gelişi ise, Odalar'ın eski konumlarına geri çekilmelerine yolaçtı. Bu konumda toplumsal güçleri, yeniden, iktidardaki hükümetle ne derece özdeşleşmiş olduklarına bağlı olmaya başladı. Hükümetin iyi niyetine bağımlılık bu dönemde işadamlarını fazla etkilemedi çünkü taraflar arasında herhangi bir anlaşmazlık yoktu. Dolayısıyla, Türkiye'de Odalar üzerine yapılmış bir çalışmada belirtildiği gibi, 1960'ların ikinci yarısında Odalar, rahatça edilgen bir konuma çekilebileceklerini, çünkü nasıl olsa iktidardaki hükümetin özel sektör çıkarlarına duyarlı olduğunu düşünüyorlardı.[27] Ama hükümetin özel sektör yanlısı tavrının özel sektör örgütlerine saygılı davranacağı anlamına gelmediği çok çabuk anlaşıldı. 1969'da, Necmeddin Erbakan,[28] o zamana kadar

26 Bakınız: A. Öncü (1980).

27 Sayıbaşılı (1976).

28 Daha sonraları Milli Nizam, Milli Selamet ve Refah Partileri'nin kurucusu.

yönetimi kontrol etmiş olan büyük işadamları tarafından dışlandıklarını hisseden orta ve küçük ölçekli sanayi kuruluşlarının temsilcilerini başarılı bir biçimde etkileyerek, AP delegelerine karşı, Odalar Birliği seçimlerini kazandı. Hükümet ise, seçim sonuçlarına Odalar'a karşı saldırıya geçerek cevap verdi. Saldırının önemli bir boyutu Odalar'ın ithalat kontrolundaki yetkilerinin yeniden Ticaret Bakanlığı'na devredilmesiydi. Odalar'ı önemli bir gelir kaynağından yoksun bırakan bu karar, kısa bir süre sonra Birlik yönetiminin Erbakan grubundan AP'nin desteklediği bir yönetimin eline geçmesiyle, geri çekildi.

Ama kararın geri çekilmesi de kısa ömürlü oldu. 1971 darbesinden sonra, Odalar'ın ithalat kotalarının dağıtımı yetkisi geri alındı. Askeri müdahale Odalar'ın kamu bürokrasisine ilişkin yetkilerini geri alırken, 1961 Anayasası'nın tanıdığı özgürlüklerin kullanımını sıkı bir denetim altına alan 1971 Anayasal değişiklikleriyle çıkar temsili yetkilerini de önemli ölçüde sınırladı. Bu anayasal değişiklik, girişimci örgütlerinden çok işçi sendikalarına yönelikti. Gene de, siyasi yetkililerin çıkar grubu faaliyetlerine hiç de iyi gözle bakmadıklarını gösteriyordu. Dernek faaliyetlerine böyle bakılan bir dönemde, işadamları da, doğal olarak, partikülarist ilişkilere ağırlık vermeye ve dernek yönetiminin hükümete yakın şahıslardan oluşmasına özel dikkat göstermeye başladılar. Bu koşullar altında, özel sektöre mesafeli veya soğuk bakan bir siyasi partinin iktidara gelmesi, girişimci derneklerine tanınan ayrıcalıkların iyice kısıtlanması anlamına geliyordu. Nitekim, Ecevit'in başkanlığındaki Cumhuriyetçi Halk Partisi'yle Necmeddin Erbakan'ın başkanlığındaki islamcı Milli Selamet Partisi koalisyonu döneminde, işadamlarıyla politikacılar arasında iki tarafın da körüklediği bir düşmanlığın hüküm sürdüğü bu dönemde, Odalar ellerinde kalan son iki ayrıcalığı da kaybet-

tiler. Önce ithal malları fiyat listelerinin hazırlanması yetkileri geri alındı, sonra da resmi bir gazete olan *Ticaret Sicili Gazetesi*'ni çıkarma hakkını kaybettiler.

Hala yürürlükte olan 1982 Anayasası, çıkar grubu faaliyetlerini politik kontrol altında tutma kararlılığı açısından 1971'den çok daha radikal nitelikteydi. Amacı toplumun topyekûn depolitizasyonu olduğundan, tam olarak uygulandığında dernek yaşamını felce uğratacak önlemler getiriyordu. Nitekim 1980'lerde, işçi sendikaları dahil olmak üzere pek çok derneğin faaliyetleri durduruldu.[29] Girişimci dernekleri aynı kaderi paylaşmadılar. Aksine, bu dönemde sesleri oldukca güçlü çıkan çıkar temsili organları ve kamuoyu oluşturmakta önemli bir rol oynayan kuruluşlar olarak faaliyet gösterdiler. Anavatan Partisi hükümetleri bu faaliyetleri engellemeye çalışmadılar, ama girişimci örgütleriyle hükümet arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi için resmi kanallar geliştirmeye de çalışmadılar.

Odalar bu canlı dernek faaliyetlerinin başını çeken kuruluşlar arasında yeralmıyorlardı. Güçlü çıkar temsili örgütleri olarak gelişememişler, kamu görevleri de ellerinden alınmıştı. Bu araştırmayla ilgili olarak görüştüğüm şahıslardan biri, bürokratik görevlerinin ortadan kalkmasıyla Odalar'ın zaman içinde çıkar temsili örgütleri olarak daha başarılı olabileceklerini söylemişti. Ama temsil edilen çıkarların farklılığını ve sayısal miktarını düşününce, bu olasılığın epeyce kısıtlı olduğu ortaya çıkıyor. Ayrıca, çıkar grubu faaliyetlerine karşı Türkiye'de duyulan geleneksel kuşku da, zaman içinde oldukça zayıflamış olmasına rağmen, örgütlerin çıkar temsili işlevlerini ön plana çıkarmalarını hâlâ engelliyor. Bu ortamda girişimci örgütleri, kendilerini, ulu-

29 Bakınız: E. Özbudun, "The post-1980 Legal Framework for Interest Group Association" ve, özellikle, Ü. Cizre Sakallıoğlu, "Labor: The Battered Community", M. Heper (der., 1991) içinde.

sal planda tanımlanmış sosyal amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunan örgütler olarak tanımlamayı seçiyorlar. Bu sosyal amaçlı faaliyet alanında da, Odalar, 1960'dan itibaren toplumsal yaşamın parçası haline gelen gönüllü üyeliğe dayalı örgütlerin gölgesinde kalıyorlar. Bu bölümün başında değinildiği gibi, özel sektör çıkarlarının ulusal refahın bir parçası olarak temsil edilmesi eğilimi, bütün dünyada, pek çok farklı toplumda görülen uluslararası bir eğilim ortaya çıkıyor. Eğilimin farklı toplumlardaki ortaya çıkış biçimine gelince, bu, doğal olarak, dernek faaliyetlerinin toplumsal çerçevesini belirleyen tarihsel unsurlarca belirleniyor.

## Türkiye'de gönüllü üyeliğe dayanan girişimci örgütleri

Türkiye'de gönüllü üyeliğe dayanan girişimci örgütlerinin ortaya çıkışı, 1960'ların toplumsal gelişmeleri içinde yer alıyor. Başka bir deyişle, bu derneklerin 1961 Anayasası'nın hazırladığı liberal ortamda geliştikleri söylenebilir. İşçilerin sendika kurma haklarının 1947'de yasallaşmış olmasına rağmen, Türkiye'de sendikal faaliyetin önem kazanması da 1960 dönemine rastlıyor. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) 1951'de kurulmuş, ama işçi haklarını savunmakta çok pasif kalmıştı. Üye tabanının haklarını savunurken sesini yükseltmeye başlaması çok sonra, 1967'de Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun (DİSK) kurulup Türk-İş'e rakip olarak ortaya çıkmasından sonra oldu. DİSK, 1980'de kapatılıncaya kadar, işçi sınıfını temsil eden en büyük örgüt olan Türk-İş'i tavırlarında daha net ve radikal olmaya zorlamaya devam etti. 1960'lı yıllara kadar sendikal hareketin güçlenememesi büyük ölçüde 1947 Yasasının sendikal haklara getirdiği kısıtlamalardı. Bu yasaya göre, sendikalar bir sınıf olarak işçilerin haklarını savunan örgütler değil, kamu yararına

hizmet veren kuruluşlardı. 1963'te 1961 Anayasası'nı temel alan yeni bir çalışma yasası yürürlüğe girdi.[30]

İşadamlarını toplumsal yaşamda daha aktif bir rol üstlenmeye iten de, bunu izleyen sendikal gelişmelerle entellektüeller arasında sosyalizan fikirlerin giderek güçlenmesiydi. Çok genel bir düzeyde, işadamları arasında yeni gelişmeler karşısında iki farklı tavır alma biçimine rastlandığını söyleyebiliriz. Büyük çoğunluk, özellikle küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri, işçi hareketine ve hareketi destekleyen entellektüellere karşı açık bir mücadeleye girmek taraftarıydılar. Büyük işadamları arasındaki çok daha küçük bir grup ise, daha geniş bir vizyona sahiptiler ve işadamlarının sendikal faaliyetleri ve sol akımları ortadan kaldırmaya çalışmadan kendi sosyal konumlarını güçlendirme yolları arayabileceğini düşünüyorlardı.

1960'lı yıllarda Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), ilk tavrın temsilcisi olarak ortaya çıktı. Hızla artan gücü ve önemi, militan sendikacılığın işadamlarında uyandırdığı endişeleri başarıyla körüklemesine bağlıydı. 1980'lerde, işçi hareketinin hem ekonomik kriz hem de emek karşıtı yasalar tarafından neredeyse yokedildiği dönemlerde bile, Konfederasyon zaman zaman işçi taleplerine karşı tavır almayı sürdürdü.[31]

Bu ateşli tavır, işçi hareketine ve özel sektör karşıtı görüşlerin yaygınlaşmasına karşı daha ılımlı bir tavır alınması

---

30 Cumhuriyet döneminde işçi sendikalarının tarihiyle ilgili bilgi için bakılabilecek kaynaklar arasında: K. Sülker, *Türkiye'de İşçi Hareketleri*, İstanbul, 1968, ve M. Kutal ve M. Ekonomi, *Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Yasal Çerçevesi ve Başlıca Sorunları*, İstanbul, 1976.

31 1980'lerde, Konfederasyon yöneticileri, 1983'ten önce askeri yönetimim hazırlamış olduğu iş yasalarında en ufak bir değişiklik yapılmasına bile şiddetle karşı çıktılar. Mesela, bakınız: *Cumhuriyet*, 2 Mart 1985. Bu dönemde Konfederasyon, İLO'nun Türkiye'deki iş yasalarının düzeltilmesi yolundaki girişimlerine de, aynı şiddetle tepki gösterdi: *Cumhuriyet*, 26 Kasım 1984.

gerektiğini düşünen bir grup büyük işadamı tarafından benimsenmiyordu. Söz konusu iki grup arasındaki ayrım, Nejat Eczacıbaşı'nın otobiyografisinde ayrıntılı bir biçimde tartışılıyor. Eczacıbaşı, ikinci grubu, sosyal, ekonomik ve politik sorunların, bu sorunlara serbest piyasa sistemi içinde ılımlı çözümler bulmaya çalışan bir yaklaşımla ele alındıkları bir tartışma ortamı yaratılması gerektiğine ikna etmeye çalışıyordu. İkinci bölümde Eczacıbaşı'nın otobiyografisini tartışırken sözünü ettiğim Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti bu tartışma ortamını sağlamak amacıyla, bürokratlarla politikacıları, bazı tanınmış akademisyenleri ve özel sektör mensuplarını biraraya getiren üçlü bir forum olarak kuruldu.

Konferans Heyeti'nin idari kadrosu içinde, devlet, üniversiteler ve iş dünyasının eşit sayıdaki temsilcilerinden oluşan on beş kişi bulunuyordu. Amaçlanan, bu üç sosyal grup arasındaki karşılıklı güvensizliği ortadan kaldırmaktı. Faaliyetlerinin en önemlisi, siyasi görüşleri ve özel sektöre karşı tavırlarından bağımsız olarak davet edilen konuşmacıların katılımıyla, güncel sorunların tartışıldığı konferans dizileri düzenlemekti. Bu vesileyle, işadamlarının, hiç olmazsa bir bölümü, ılımlı sosyalist görüşlerle tanışmak, bazı sosyalist entellektüeller de işadamlarıyla dostane bir hava içinde birarada bulunmak imkanını elde ettiler. Eczacıbaşı'ya göre, bu hiç de küçümsenmeyecek bir başarıydı. Bu şekilde, hem iş dünyasının sosyal varlığı dosta düşmana karşı açıkca ortaya konulmuş oluyor, hem de işadamlarının siyasi korkuları yatıştırılarak onların bu korkunun yolaçabileceği dikkatsiz davranışlarla kamuoyunun tepkisini çekmeleri önlenmiş oluyordu.[32]

Konferans Heyeti toplantıları bugün hala sürüyor ve toplumun elit grupları bu toplantılarda biraraya gelip uzman-

32 N. Eczacıbaşı (1982), s. 148-58.

ların güncel konulardaki görüşlerini dinliyorlar. Ama Konferans Heyeti artık sosyal işlevini tamamlamış ve sonradan kurulan bazı özel sektör örgütlerine göre geri planda kalmış gibi görünüyor. Heyetin faaliyetlerinde rol almaya devam eden işadamları bile, kuruluşun, hem Türkiye'nin sosyo-politik gelişmelerine bağlı olarak, hem de farklı sosyal gruplar arasında yeni ilişki biçimlerinin ortaya çıkması nedeniyle işlevini yitirdiğini düşünüyorlar. Bu işadamlarına göre, bugün benzer işlevleri çok daha etkin bir biçimde yerine getirebilecek örgütler var.

Bu örgütler arasındaki Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) kuruluşu, büyük ölçüde, Konferans Heyeti'nin kuruluşuna yolaçan kaygıları yansıtıyor. Konferans Heyeti gibi TÜSİAD da, küçük bir grup işadamının, özel sektörün tartışmasız kabul edilen bir konuma sahip olduğu bir politik ve ekonomik ortamın oluşabilmesi için, sosyal sorunlara uzlaşmacı yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiği inancıyla kurdukları bir örgüt.

'TÜSİAD Kurucular Bildirgesi'ni imzalayan on iki işadamı büyük şirket gruplarının sermayedar-yöneticileriydi.[33] Sosyo-politik yaklaşımları dışında, paylaştıkları tek ortak özellik buydu. Bazı araştırmacılar, zaman zaman TÜSİAD'ın konumunu, sanayi burjuvazisiyle ticaret burjuvazisi veya ihracatçılarla ithalatçılar arasındaki çıkar farklarına atıfla açıklamaya çalıştılar.[34] Ama nereden bakılırsa bakıl-

---

33 Vehbi Koç (Koç Grubu), Nejat Eczacıbaşı (Eczacıbaşı), Sakıp Sabancı (Sabancı), Selçuk Yaşar (Yaşar), Raşit Özsaruhan (Özsaruhan), Ahmet Sapmaz (Güney Sanayi), Feyyaz Berker (Tekfen), Özakat (Özakat), İbrahim Bodur (Bodur), Hikmet Erenyol (Joint Stock Co. Electro-Metalurgy), Osman Boyner (Altınyıldız), Muzaffer Gazioğlu (Çimento Sanayii A.Ş.).

34 Bu tür çok inandırıcı olmayan yaklaşımların bazı örnekleri arasında: Arat (1991), Bianchi (1984), s. 274, ve K. Boratav, "Contradictions of 'Structural Adjustment: Capital and the State in Post-1980 Turkey" paper presented at the conference on Socio-Economic Transformation, State and Political Regimes, Mayıs 24-25, 1991.

sın, bu tür ortak ekonomik çıkar arayışları pek açıklayıcı ve inandırıcı olamadı. TÜSİAD'ın kurucuları ve daha sonra örgütün başkanlığını yürütenler, Koç, Sabancı ve Yaşar gibi hem sanayinin hem ticaretin çok çeşitli dallarında faaliyet gösteren şirketlerin temsilcileri de, özellikle tekstil alanında önemli olan Altınyıldız gibi şirketlerin yöneticileri de, Özsaruhan ve Özakat yöneticileri gibi metalurji ve otomotiv alanından da, Bodur gibi toprak sanayiinden de olabiliyorlardı. Bu şahısları bu yeni örgüt içinde biraraya getiren şeyin, işadamları topluluğuna istikrarlı bir ortam içinde sağlam bir statü kazandırmak amacı olduğu açıktı. Nejat Eczacıbaşı'nın otobiyografisinda yazdığı gibi, TÜSİAD kurucuları, karmakarışık çıkarları ve görüşleri temsil eden, üstelik kamu organları olmaları nedeniyele sürekli politik manipülasyonla karşı karşıya kalan, mecburi üyeliğe dayanan derneklerin gerçekleştiremeyecekleri bir toplumsal vizyona sahiptiler.[35] Görüştüğüm şahıslar arasında TÜSİAD'ın başkanlığını yapmış olan bir kaç kişi de, dernek üyesi olmayan başka bir işadamı da, aşağı yukarı aynı kelimeleri kullanarak, "TÜSİAD üyelerinin belirli çıkarlarını korumak için değil, özel sektörün toplumsal varlığını *kanıtlamak* için kuruldu" dediler. Yani örgütün temel amacı, bir sosyal sınıf olarak işadamlarının toplumsal statülerini sağlamlaştırmaktı. Dolayısıyla TÜSİAD tam anlamıyla bir sınıf örgütü niteliğini taşıyor. İşadamlarının kişisel çıkarlarının sınıf çıkarlarıyla çeliştiği durumlarda, örgütle bazı sınıf mensupları arasında çatışma çıkması, örgütün sınıfsal niteliğine ters düşmeyen, aksine bu niteliği yansıtan bir olgu.

1970'lerin başında, TÜSİAD'ın kuruluşundan hemen sonra, bu tür birkaç çatışmaya rastıyoruz. İktisat politikası ve sosyal politika alanındaki görüş ayrılıkları, özellikle işçi hareketlerine karşı alınacak tavır konusunda ortaya çıkı-

35 Eczacıbaşı (1982), s. 169-170.

yordu. Mesela TİSK'in işçi hareketlerine karşı takındığı uzlaşmaz, militanca tavır, TÜSİAD'ın önde gelen üyeleri tarafından sınıf çatışmalarını güçlendirici, sosyal barışın korunmasını ve ülkenin demokratik gelişmesini engelleyici nitelikte görülüyordu.[36]

Daha başlangıçtan itibaren, TÜSİAD yönetiminin aklındaki modelin, geç kapitalizm çağında gelişmiş Batı ülkelerinde rastlanılan sosyal yapı olduğu görülüyordu. Bu modelle, 'özel sektör dostu' bir devlet müdahaleciliği arasında hiçbir çelişki yoktu. Hatta, yalnız yol gösterici planlama veya klasik para politikası ve mali politikalar gibi araçları değil, belirli sektörlerde gerçekleştirilecek kamu yatırımlarını da kullanan bir devlet müdahaleciliği bile, modele ters düşmüyordu. Nitekim, Kurucular Bildirgesi'nde örgütün karma ekonomi modelinin ilkelerini savunduğu açıkça belirtilmişti. Karma ekonomi fikri 1980'lerin ideolojik ortamında yavaş yavaş gündemden kalktıysa da, TÜSİAD stratejik planlama fikrine hep sadık kaldı. Örgüt stratejik planlamayı yalnızca hızlı büyümenin gereklerinden biri olarak görmüyor, aynı zamanda gelir bölüşümündeki eşitsizliklerin artıp, her kesimden çok işadamlarına zarar verebilecek sosyal patlamalara yolaçmalarını önlemek için de planlamanın gerektiği inancını benimsiyordu. Nitekim, TÜSİAD'ın kurulmasından bir iki ay önce, en önemli kurucu üyelerden biri olan Vehbi Koç iktidardaki AP hükümetini eleştirerek ekonomik reformların ve rasyonel planlamanın gerekliliğine işaret etmişti.[37] 1980'li yıllarda da aynı görüşler defalarca dile getirildiler ve zaman zaman iktidardaki ANAP hükümetleriyle önemli sürtüşmelere yolaçtılar.

1980'li yıllarda, özellikle Ömer Dinçkök'ün başkanlığıyla başlayan dönemde, hükümetle dernek arasındaki sürtüş-

36 Bakınız: Bianchi (1984), s. 265.

37 *Cumhuriyet*, 10 Nisan 1971.

meler önem kazandı. TÜSİAD'ın hükümetin plansız, belirsizlik yaratıcı nitelikli müdahalelerine yönelttiği eleştirilerin tonu yükseldikçe, hükümet yetkilileri de derneğin meşru faaliyet sınırını aştığı yolunda demeçler vermeye başladılar. Özellikle Turgut Özal'ın kardeşi ve Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı olan Yusuf Özal'ın TÜSİAD karşıtı tavrı pek güçlüydü. Mesela 1988'de, Yusuf Özal, derneğin Devlet Planlama Teşkilatı'nın çalışmalarına dayanarak ekonomi üzerine ahkam kesecek yerde özel sektörün somut sorunlarıyla uğraşmasının yerinde olacağını söylüyordu.[38] Bir ara "TÜSİAD'ın üzerine vazife olmayan işlere burnunu soktuğu" fikri ANAP çevrelerinde o derece yaygınlaştı ki, sonunda iş, Dinçkök'den sonra derneğin başkanlığını üstlenmiş olan Cem Boyner'in 'yasadışı politik demeçleri' yüzünden gözaltına alınıp savcılıkta ifade vermeye götürülüşüne kadar vardı.[39] ANAP çevrelerinde TÜSİAD'ın modası geçmiş bir planlama anlayışını benimsediği görüşü de epeyce yaygındı. Partinin 1991'deki seçim yenilgisinden sonra, o sırada Cumhurbaşkanı olan Turgut Özal, TÜSİAD'ın o günkü başkanı olan Bülent Eczacıbaşı'nın verdiği bir konferansı öfkeyle terkederken, gazetecilere, genç Eczacıbaşı'nın, aynı babası Nejat Eczacıbaşı gibi, modası geçmiş devletçi fikirlerden kurtulup liberal ekonominin ilkelerini benimseyemediğini söylemişti.[40]

Bazı önemli açılardan, ANAP hükümetinin iktisat politikasına yaklaşımı Cumhuriyet döneminde iktidara gelen diğer hükümetlerinkinden hiç farklı değildi. Birbirlerinin ar-

---

38 *Hürriyet*, 21 Ocak 1988.

39 Savcılığın görüş istediği bilirkişi heyeti, Boyner'in demeçlerinde yürürlükteki dernek yasalarını ihlal eden bir unsur bulunmadığı gerekçesiyle davanın düşmesi gerektiği yolunda görüş bildirdi: Bilirkişi Heyetinin Savcılığa Sunduğu Rapor, 2 Ağustos 1990.

40 *Cumhuriyet*, 28 Şubat 1992.

dından TÜSİAD'ın başkanlığını yapan üç genç işadamı, Ömer Dinçkök, Cem Boyner ve Bülent Eczacıbaşı, temel özelliği keyfiliği ve istikrarsızlık yaratıcı niteliği olan bu yaklaşımı hiç taviz vermeden eleştirdiler. Ama dernek üyelerinin çoğunluğunun bu eleştirel tavrı benimseyip benimsemedikleri, hatta anlayıp anlamadıkları hiç kesin değildi. Gerçi kurucular bildirgesinin esprisiyle, sözü geçen üç başkanın eleştirel konumları arasında tam bir uyum görülüyordu, ama gene de, Türk işadamlarının mantalite ve tavırlarının tarihsel geçmişi göz önüne alındığında, eleştirinin taviz vermez tonu şaşırtıcı bir yenilik olarak ortaya çıkıyor. Hükümet politikasına karşı alınan net ve sert tavır, herhalde dernek başkanlarının yaşlarıyla bir ölçüde ilgili. Bunlar, babalarının devlet-işadamı ilişkileri alanında geçirdikleri deneyimleri geçirmemiş, ikinci kuşak işadamlarıydılar. Dolayısıyla, hiç olmazsa başlangıçta, onların eleştirel tavırlarıyla babalarının neslinden işadamlarının daha temkinli davranışları arasında önemli bir fark görülüyordu. Nitekim, 1980'li yılların ikinci yarısında bu tavır farkını ortaya koyan bir kaç olay oldu. Mesela, Dinçkök'ün başkanlığı sırasında TÜSİAD üyelerine yürürlükteki iktisat politikalarının değerlendirilmesine yönelik bir soru formu dağıtıldı. Doldurulan formlar, iktidardaki hükümetin iktisat politikasına yaklaşımının benimsenmediğini, hatta buna sert bir biçimde karşı çıkıldığını gösteriyordu. Sonuçlar basına verildi ve bunların hükümet yetkilileriyle birlikte tartışılması için bir toplantı düzenlendi. Bu toplantıda dernek üyeleri politikacıları açıkça eleştirmekten kaçındılar ve Dinçkök neredeyse yapayalnız bırakıldı. Olay, doğal olarak, dernek yönetimini fevkalade güç durumda bıraktı ve, büyük bir olasılıkla, Dinçkök'ün kısa bir süre sonra aldığı başkanlıktan istifa kararında etkili oldu.

Bu çalışmayı hazırlarken işadamlarıyla yaptığım görüşmeler sırada onların bu olayla ilgili değerlendirmelerini

sordum. Genel olarak soruya iki tür cevap aldım. Bazı işadamları, formların çok kötü dağıtıldıklarını, pek çok TÜSİAD üyesinin politikacılarla yapılan toplantıdan önce sorulardan da cevaplardan da haberleri bile olmadığını söylediler. Ama olayın devletle işadamları arasındaki ilişkinin niteliğini ve işadamlarının her zamanki ürkekliğini tam olarak yansıttığını düşünenler de vardı. Konuştuğum işadamlarından biri, "Başka ne beklenirdi ki" dedi, "ertesi gün herkesin Ankara'da işi vardı".

Daha yaşlı başlı işadamlarının zaman zaman Dinçkök ve Boyner'in eleştirel demeçlerine karşı çıkmaları ve onları TÜSİAD adın değil kendi şahısları adına konuşmaya davet etmeleri de, bir ölçüde, 'herkesin Ankara'daki işi'yle açıklanabilir.[41] Derneğin yaşlı üyeleri gençlerden daha temkinliydiler çünkü devlet-iş dünyası ilişkileri alanındaki tecrübeleri onlara devletin keyfi yöntemlerle işadamlarına neler verebileceğini de, onlardan neler alabileceğini de pek güzel öğretmişti. Ama bu temkinli tavrın yalnızca korkuyla açıklanabileceğini sanmıyorum. Bunda aynı zamanda ANAP hükümetine, özel sektör yanlısı bir ideolojik tavrın yerleşmesine yaptığı katkıdan ötürü, duyulan minnettarlığın da etkisi vardı. Görüştüğüm işadamlarından birinin açıkça belirttiği gibi, "insan özel sektöre karşı olmayan bir hükümeti eleştirirken dikkatli olmalı"ydı. Korkuyla minnetin karışımından oluşan bu tavrın bir zayıflık belirtisi olduğunu, görüştüğüm işadamları gayet iyi görebiliyorlardı, bu yüzden de konuşmaların çoğuna, TÜSİAD'ın genç başkanlarına duyulan bir hayranlık da yansıyordu.

Hükümet politikasına yöneltilecek eleştirinin dozu konusundaki bu görüş ayrılıkları, büyük ölçüde, derneğin yö-

41 Mesela, TÜSİAD kurucu üyelerinden Feyyaz Berker ve Ali Koçman'ın Cem Boyner'in hükümete karşı yönelttiği eleştirilere gösterdikleri tepki, bu açıdan oldukça ilginç: *Milliyet*, 15 Ağustos 1989.

netici kadrosu arasında ortaya çıkan ayrılıklardı. Diğer dernek üyelerinin çoğu zaman bu konuda en ufak bir fikir beyan ettikleri yoktu. Zaten TÜSİAD yönetiminin fikirlerinin, derneğin tabanının tavırlarını yansıttığını düşünmek çok yanlış olur. Burada gözardı edilmemesi gereken şey, TÜSİAD'ın pek demokratik bir yapıya sahip olmadığı, en önemli kararların Yönetim Kurulu veya Yüksek İstişare Konseyi tarafından alındığı, bu kararlarda dernek dışından uzmanların en az dernek üyeleri kadar etkili olabildikleri. TÜSİAD üzerine yapılan yeni bir çalışmanın gösterdiği gibi, bu yapı içinde üye tabanının görüşleri fazla bir ağırlık taşımıyor ve dernek politikasına yön veren büyük işletme gruplarını temsil eden yönetim kadrosu oluyor. Sözkonusu çalışma, bu olguyu yalnızca araştırma kapsamında üyelere gönderilen anketteki cevaplara dayanarak değil, aynı zamanda, soruları cevaplandıran üyelerle cevaplandırmayanların dağılımına da bakarak tesbit etmiş. Anket formlarını doldurup geri gönderenlerin oranı çok düşük görünüyor. Bu da, TÜSİAD gibi kamuoyunda sesini duyurmaya ve etkili olmaya çalışan bir örgüt için, kendi içinde yeterince şaşırtıcı. Ama anketi dolduranlara bakıldığında, bunların çoğunluğunun ya Yönetim Kurulu, ya Yürütme Kurulu, ya da Yüksek İstişare Konseyi'nin üyesi oldukları görülüyor. Yani, tahmin edilebileceği gibi, tavırlarını kamuoyu önünde dile getiren yönetici kadro, Derneğin Türk toplumundaki konumuna ilişkin anket sorularını cevaplandırmayı ihmal etmemiş. Ankete cevap vermeyen kesim ise, yönetimde rol almayan üye tabanı. Nitekim bu kesimden bazı şahıslar, soruları "çok politik" bulduklarını, ya da bunların "dernek yöneticilerinden olmayan bir TÜSİAD üyesininin ilgisi ve bilgisi kapsamında olmadıklarını" belirtmişler.[42]

42 Ş. Gülfidan, *Big Business and the State in Turkey: The Case of TÜSİAD*, Yayınlanmamış doktora tezi, Boğaziçi University, 1990.

Bundan çıkan anlam, TÜSİAD'a atfedilen görüş ve tavırların çoğunun, ne Türk işadamlarının çoğunluğunun, hatta ne de bu derneğe üye olan özel sektör temsilcilerinin görüş ve tavırlarını yansıtmadığı. Bu yaklaşımın sahipleri, belirli bir kesimin çıkarlarını temsil etmekten çok, bir sınıf misyonuyla ortaya çıkan bir avuç işadamı. Bu durumda, bunların bakış açılarıyla, değil başka derneklerden işadamlarının, kendi üye tabanlarının bakış açısı arasında bile tam bir çakışmaya rastlanmayışı doğal görünüyor. Nitekim, çok yakın bir zamana kadar, diğer girişimci derneklerinin çoğunun, TÜSİAD'ı kendi sosyal konumları açısından bir tehdit gibi gördükleri ve onun eleştirel tavrının hükümeti bütün özel sektöre karşı olumsuz bir tavır almaya itebileceğini düşündükleri söylenebilir.[43]

TÜSİAD'la mecburi üyeliğe dayanan dernekler arasındaki soğukluk, hatta düşmanlık, 1980'li yılların sonuna kadar devam etti. Bu sözkonusu onyılın ortalarında, TÜSİAD'ın bağımsız varlığına son verip derneği Odalar Birliği'yle birleştirme yolunda çabalar olduğuna dair söylentilere bile rastlanıyordu. TÜSİAD'ın kurucularından biri olan Sakıp Sabancı'nın adının, büyük bir ihtimalle hükümetin de desteğiyle yürütülen bu çabalar bağlamında, geçmesi, özellikle ilginçti.[44] 1988'de, İstanbul Sanayi Odası Başkanı Nurullah Gezgin'in, "TÜSİAD Türk ekonomisi için zararlı bir hal almıştır. Bu derneğin vakit geçirmeden kapatılması gerekmektedir" dediği basına yansıyordu.[45] Bir yıl sonra yapılan

43 Mesela Eczacıbaşı (1982), TÜSİAD'ın kurulduğu günlerde Odaların derneğe karşı takındıkları kuşkucu tavırdan söz ediyor. Görüşmelerim sırasında, hem bazı TÜSİAD üyeleri, hem de TÜSİAD üyesi olmayan ama dernek yönetimiyle iyi ilişkileri olan İstanbul Sanayi Odası Başkanı, bana Odaların TÜSİAD'a karşı takındıkları kuşkucu ve hasmane tavırla ilgili örnekler verdiler. Görüştüğüm işadamlarına göre, bu tavrın herhangi bir rasyonel temeli yoktu.

44 *Cumhuriyet*, 1 Mayıs 1986.

45 *Güneş*, 20 Ocak 1988. Aynı alıntıyı Y. Esmer de kullanıyor. Bakınız: Y. Esmer, "Manufacturing Industries: Giants with Hesitant Voices", Heper (ed., 1991) içinde.

Oda seçimlerinde, Gezgin başkanlığı kaybetti ve yerini, meclis listesinde TÜSİAD'ın o zamanki başkanı Ömer Dinçkök'e de yer veren, Memduh Hacıoğlu kazandı. Hacıoğlu'nun listesinde Dinçkök'ün yanı sıra birçok başka büyük holding temsilcisi de bulunuyordu. Gezgin'i destekleyenlerden bazıları, bunu 'Odanın Tüsiadlaşması' olarak yorumladılar.[46]

Gerçekten de, Hacıoğlu'nun zaferini, büyük işadamlarının çıkarlarının Oda içinde küçük ve orta boy işletme sahiplerinin çıkarlarına üstün gelmesi şeklinde yorumlamak çok kolay. Ama yönetim değişikliğinden sonra Oda'da küçük işadamlarının sorunlarına hiçbir dönemde olmadığı kadar önem verilmeye başlandı. Oda yönetiminin küçük işletme çıkarları konusunda gösterdiği hassasiyetin önemli bir örneğini, Hacıoğlu ile TİSK yönetimi arasında, toplu sözleşmelerle ilgili yasal bir konuda çıkan tartışma oluşturuyor. Yasanın o zamana kadar uygulanmamış bir maddesinde, belirli bir işletmede kabul edilen ücret yükseltmelerinin, otomatik olarak aynı sanayi dalındaki diğer işletmelerde de geçerli olacağı belirtiliyor. 1989'da TİSK Başkanı Refik Baydur da, bu maddenin ücret pazarlıklarında dikkate alınması talebini gündeme getirdi. İstanbul Sanayi Odası yönetimi ise, sözkonusu maddenin uygulanmasının küçük sanayicileri perişan edeceğini ileri sürerek Baydur'un talebine karşı çıktı. Hacıoğlu'nun açıklamasına göre, uygulanmayan madde büyük şehirlerle küçük şehirler arasındaki fiyat farklılıklarını dikkate almıyordu. Oysa bu farklılıklar, ihtiyaç maddelerinin daha ucuz olduğu yerlerde, küçük sanayicinin düşük ücretlere dayanarak ayakta kalmasını sağlıyorlardı.[47] Sanayi Odası yönetimindeki işadamlarının maddenin uygulanmasından ötürü kaybedecekleri bir şey

46 *Barometre*, 4 Aralık 1989.

47 *Cumhuriyet*, 31 Ocak 1992.

yoktu çünkü zaten çoğu büyük şehirde iş yapıyor ve yürürlükteki en yüksek ücretleri ödüyorlardı. Aksine, küçüklerin ortadan kalkması, rekabeti azaltacağından, işlerine bile gelebilirdi. Dolayısıyla bu konuda aldıkları tavır, dernek faaliyetlerini sadece maddi çıkarlara dayanarak açıklamaya çalışmanın yanıltıcı olacağını gösterir nitelikte.

En azından, 'İstanbul Sanayi Odası'nın Tüsiadlaşması' denilen şeyin, büyük işadamlarının çıkarlarının çıkar temsili faaliyetinin bütünü içinde daha önemli bir yeralmasına yolaçtığını gösteren hiçbir somut kanıt yok. Ama başka açılardan bir Tüsiadlaşma olduğu da çok açık. Sanayi Odası başkanlığındaki değişme ise, bunun sebebi olmaktan çok sonucu gibi görünüyor. Sözkonusu Tüsiadlaşma süreci içinde, gönüllü ve mecburi üyeliğe dayanan örgütlerin yöneticileri, işadamlarının somut sorunlarından çok, kamu yararıyla ilgili demeçler vermeye başlamışlardı. Mesela, 1988'de Odalar Birliği başkanının "önce ülkemizin çıkarlarını, daha sonra özel sektörün ve bizlerin karşıya karşıya olduğumuz sorunları dile getirmek zorundayız" diyordu.[48]

Bu yaklaşım, bir bakıma, Türkiye'deki girişimcilik ortamının, özel çıkar savunusunun hiçbir zaman tam olarak meşruiyet kazanmadığı bu ortamın, geleneksel bir özelliğini yansıtıyordu. Yeni olan tarafı ise, girişimci örgütlerinin çoğunun yönetim kadrosunun hükümete karşı takındıkları eleştirel tavır ve bu tavır sonucu 1980'li yılların sonunda hükümet yetkilileriyle karşı karşıya gelmeleriydi. Bu yalnız TÜSİAD'a ve İstanbul Sanayi Odası'na özgü değildi. İstanbul Ticaret Odası,[49] Eskişehir Sanayi Odası[50] ve başka bir çok yerel örgüt de, yürürlükteki iktisat politikalarını giderek daha yüksek perdeden eleştirmeye başlamışlardı. Nite-

48 *Cumhuriyet*, 2 Nisan 1988.

49 *Milliyet*, 1 Aralık 1989.

50 *Cumhuriyet*, 6 Eylül 1989.

kim 1990'da, yerel odaları ve TİSK gibi örgütleri temsil eden bir grup işadamı, TÜSİAD'ın ANAP hükümetini erken seçime zorlama çağrısına olumlu cevap verdiler.[51] Odalar Birliği'nde, iktidar yanlısı bir yönetim iş başındayken dahi, eleştirel görüşler güçlü bir biçimde dile getiriliyordu. 1990'da yapılan Oda seçimlerinde de, muhalefetteki Doğru Yol Partisi yanlısı grup yönetimi devraldı.[52] Bu seçim de, parti politikasının seçim sürecine hakim olması açısından daha öncekilerden farksızdı. Eski seçimlerden değişik olan yanı, Odalar Birliği seçiminin ülkedeki iktidar değişikliğini yansıtmayıp, bu değişikliğin haberciliğini yapmış olmasıydı.

Asıl ilginç olan, TİSK'in de ANAP iktidarına, seçimle işbaşına gelen hükümetler içinde ücret artışları ve sendikal hakların yaygınlaşmasına karşı en sert ve en olumsuz tavır alanlardan biri olan bu yönetime yöneltilen eleştirilere katılmasıydı. Bu dönem, TİSK başkanı Refik Baydur'un "Hükümetin sanayiciyle sanayi işçisinden başka cepheye gönderecek askeri yok mudur?" gibi laflar ettiği bir dönemdi.[53] Daha önce sözettiğim gibi, 1960'larda ve 1970'lerde büyük işadamlarının bir bölümü tarafından emeğe karşı takındığı militanca tavırdan ötürü dışlanan bu İşveren Sendikaları Federasyonu, 1980'lerin sonunda o kadar farklı bir yerdeydi ki yöneticileri "federasyonun kapılarını işçi temsilcilerine açmak"tan,[54] hatta "ücret kesintilerine karşı işçi sendikaları federasyonuyla ortak bir strateji geliştirmek"ten[55] söz ediyorlar ve bazı sosyal demokrat liderlere duydukları

51 *Cumhuriyet*, 14 Mart 1990.

52 Demirel'in 1980'de, askeri yönetim tarafından kapatılan A.P.'nin yerine kurduğu parti.

53 *Cumhuriyet*, 30 Mart 1990.

54 *Cumhuriyet*, 14 Aralık 1989.

55 *Barometre*, 21-28 Mayıs 1990.

yakınlığı dile getiriyorlardı.[56] Federasyonun işçi sorunları karşısındaki yumuşak tavrı, girişimci derneklerinde ücret düzeyi ve gelir bölüşümü konusunda o günlerde geçerli olan genel eğilimleri yansıtıyordu. Gelir bölüşümündeki eşitsizlik TÜSİAD'ın özel sektöre dayanan düzeni ve demokrasiyi tehdit eden bir tehlike olarak sık sık vurguladığı bir sorundu. 1980'lerin sonunda ise, İstanbul Sanayi Odası da, yüksek ücretlerin enflasyonu körüklediği yolundaki görüşlere karşı ücretlerin çok düşük olduğu fikrini savunmaya başlamıştı.[57] Aynı dönemde, iş dünyasının sözcülüğünü üstlenen başka işadamları da, işçileri ve iş sendikalarını kendilerine karşı güçler olarak görmediklerini, aynı biçimde sosyal demokrat hareketleri de ürkülecek veya karşı çıkılacak bir şey olarak değerlendirmediklerini ifade ediyorlardı.[58]

Türk işadamlarını temsil eden şahıs ve örgütlerin TÜSİAD'ın başını çektiği bu tavır değişikliğine bakarak, işadamlarının nihayet belirli bir sınıf ahlakını ve sosyal sorumluluk bilincini içselleştirmiş bir sınıf olarak toplumsal konumunu sağlamlaştırdığı sonucuna varılabilir mi? Bence bu, sınıflarının öncülüğünü üstlenmiş bir grup işadamının çok samimi istek ve umutları. Ama burada çok küçük bir azınlıktan sözediyoruz. Bu azınlığın kafasındaki toplum projesinin, TÜSİAD'ın kurucularının tamamı tarafından bile anlaşılmış ve benimsenmiş olduğu kuşkulu. Şu anda en önemli girişimci örgütlerinin yönetimini ellerinde tutuyor olmaları, işadamlarının yakın bir gelecekte gene eski tavırlarına, kendi somut çıkarlarıyla doğrudan bağlantılı olmayan bütün toplumsal sorunlara kayıtsızlıkla yaklaşan o geleneksel tavra dönemeyecekleri anlamına gelmiyor. Devlet-

56 *Cumhuriyet*, 14 Mayıs 1990.

57 *Cumhuriyet*, 9 Ocak 1990.

58 Mesela bakınız: *Cumhuriyet* 9 Eylül 1989.

le işadamları arasındaki ilişkinin de, geleneksel partikülarist yapısından kurtulup, karşılıklı hakların ve sorumlulukların bilinciyle ve derneklerin aracılığıyla girişilen uygar bir yapıya oturacağı anlamına da gelmiyor. Ayrıca, toplumsal konumları itibarıyla giderek güçlenen işadamlarının kamu politikası alanında daha fazla söz sahibi olma taleplerini gerçekleştirme ihtimalleri çok yüksek olsa da, bunun ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesi açısından ne anlama geleceği çok açık değil. Sanıyorum Türkiye'de çıkar grubu faaliyetlerinin bazı tarihsel özellikleri, bu konularda fazla iyimser olmamızı engelleyecek nitelikte.

Bu özellikler, Türkiye'de girişimci derneklerinin oynadığı rolde gözlemlenen süreklilik ve değişmelere bakarak açıklanabilir. Daha önceki tartışmada üzerinde durulduğu gibi, değişme, işadamları içinden küçük bir grubun, sosyal ve ekonomik politika sürecine katılma taleplerini giderek daha net bir biçimde dile getirmeye başlamalarında görülüyor. Aslında burada bile bir süreklilikten sözedilebilir, zira bu talep Cumhuriyet dönemi boyunca durmadan gündeme gelmiş, ancak özel sektörün gelişmesi belirli bir düzeye ulaştıktan sonra hükümet politikalarının eleştirisi bağlamında iyice güçlü bir biçimde ifade edilmeye başlamıştı. Yani özel sektörün politika sürecine katılma isteği hep mevcuttu. Buna karşılık, çıkar savunusunu ve çıkar örgütleri olarak girişimci derneklerinin faaliyetlerini meşru kılma çabaları yeni bir toplumsal gelişme oluşturuyordu. Başka bir deyişle, çıkar grubu faaliyetlerinin meşruiyet kazanması, işadamlarının daha önceki talepleri arasında yeralmıyordu. Bu alandaki yeni gelişmelerle birlikte, Türkiye'deki başka bir sosyal gerçeklik de su yüzüne çıkıyordu. Bu da, ülkede işadamlarının dar anlamdaki çıkarlarını savunma amacını güden kuruluşların kolayca gelişip başarı kazanmalarının pek kolay olmayışıyla ilgiliydi. Amaçları ülke çı-

karlarına yönelik olarak tanımlanmış kuruluşların gelişmesi ve nihai olarak, işadamları grubunun sosyal statüsünü güçlendirmekte etkin olabilecekleri görülüyordu. Bu durumda da, işadamlarının özel çıkarları büyük ölçüde partikülarist yöntemlerle savunuluyordu. Bu nedenle ortaya paradoksal bir durum çıktığı söylenilebilir, zira işadamları grubunun ve girişimci derneklerinin güçlenmeleri, Türk işadamlarının devletle olan geleneksel partikülarist bağımlılık ilişkilerinin zayıflamasına yolaçmıyordu. Bu arada devlet de, bu ilişkilerin sürmesini sağlamakta önemli bir rol oynuyor ve bunu özellikle neo-korporatist devletlerin girişimci kuruluşlarına konumlarını güçlendirmeleri için verdikleri en önemli hakkı, çıkar temsilinde tekel hakkını, Türk girişimci derneklerine vermeyi redderek yapıyordu. Burada, devlet yetkililerinin örgütlerin aracılığı olmaksızın kendilerine ulaştırılan işadamı talep ve şikayetlerini dikkate almayı reddetmeleriyle kazanılan bir tekel hakkından söz ediyoruz. Türkiye'de yetkililerin tek tek işadamlarıyla girişimci örgütlerinden bağımsız ilişkiye girmeyi kabul etmeleri, hatta bu tür teke tek ilişkileri teşvik etmeleri, örgütlerin üyeleri nezdindeki önemini azaltıcı bir etki yapıyor, sonuç olarak da onların sosyal konumlarını güçlendirmelerini engelleyici bir rol oynuyordu.

Bununla ilgili olarak, görüştüğüm iki sermayedar/yönetici özellikle özel sektör yanlısı, sağcı hükümetlerin partikülarizmi teşvik eder tarzda davrandıklarını, bunu da pragmatik bir yaklaşıma sahip oldukları ve örgüt aracılığının ilişkileri zorlaştıracağına inandıkları için yaptıklarını söyledi. Bunlardan biri, "sağ kanattan hükümetler bu tür örgüt aracılığıyla girişilen ilişkilerin çok bürokratik olduğunu düşünürler" dedi. Görüştüğüm bu iki işadamı, sol kanattan hükümetlerin de girişimci örgütlerinin temsilcileriyle iktisat politikasıyla ilgili konuları konuşmaktan kaçındıkları-

nı, zira bunun işadamlarının çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri izlenimini yaratmasından çekindiklerini söylediler. Gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığı bir yana, bu ifadeler işadamlarının hükümetle örgütler aracılığıyla ilişki kurmaya çalışmanın yararları konusundaki görüşlerini göstermeleri açısından oldukça ilginçti. Görüştüğüm işadamlarının pek çoğu, TÜSİAD üyesi girişimcilerin sorunlarını hükümete iletmekte derneğin aracılığına ihtiyaç duymayacak kadar büyük ve önemli olduklarını söylediler. Bunların yetkililerden randevu almak ve dertlerini anlatmakta herhangi bir güçlük çekmeyecekleri düşünülüyordu. Nitekim, derneğin önemli üyelerinin çoğunun paylaştığı görüş, TÜSİAD'ın çıkar temsiliyle ilgili işlere bulaşmayıp ulusal hedeflere yönelik faaliyetlerde bulunması gerektiğiydi. Oysa, daha önce tartışıldığı gibi, çok sayıda ve çok çeşitli çıkarları temsil etmek durumunda olan Odalar'ın çıkar temsili işlevini etkin bir biçimde yürütmeleri oldukça güç. Buna karşılık, görüştüğüm işadamlarından bazıları Sanayi Odası içindeki Meslek Komiteleri'nin[59] küçük işletmelerin çıkarlarını etkin bir biçimde savunabildiklerini öne sürdüler. Görüştüğüm iki profesyonel dernek başkanı ise, Odalar'ın bürokratik yapısı ve aynı meslek komitesinin birbirinden çok farklı bir sürü işletmeleyi temsil ettikleri düşünüldüğünde, bu komitelerin etkin çalışmasına imkan olmadığının kolayca görülebileceğini düşünüyorlardı. Dolayısıyla profesyonel derneklerin çok önemli bir işlev yüklenmeleri gerektiğine, ama Oda yetkililerinin bu işlevin önemini takdir etmediklerine inanıyorlardı.[60]

---

59 Mesela, İstanbul Sanayi Odası'nda küçük, orta ölçekli ve büyük işletmelerin birlikte temsil edildikleri bu tür 40 civarında komite bulunuyor.

60 Bu tür profesyonel dernekler, özellikle, 1980'lerde faaliyet göstermeye başladılar. Bunlar da, mahalle güzelleştirme derneklerinden hayvanları koruma derneklerine kadar pek çok farklı amaca yönelik yüzlerce dernekle birlikte İçişleri Bakanlığı'nın yetki alanına girdikleri için, tam olarak kaç tane oldukları, üye sayıları ve

Ancak, sözü edilen işlevin etkin bir biçimde yürütülmesini engelleyen bazı sorunlar var. İlk olarak, profesyonel dernekler sürekli mali sorunlarla karşılaşıyorlar. Bunun en önemli sebebi de, devletin bunlara 'kamuya yararlı kuruluş' statüsü tanımaması, dolayısıyla vergi muafiyetine sahip bağış toplama imkanlarının olmaması. İkinci olarak, görüştüğüm dernek başkanlarından birinin acı acı şikayet ettiği gibi, işadamlarının sektörlerinde faaliyet gösteren derneklere karşı ilgisiz ve uzak kalmaları da bu derneklerin etkili olmalarını engelleyen bir unsur olarak ortaya çıkıyor. Bu işadamının deyişiyle, "büyükler derneğe ihtiyaçları olmadığını düşünüyorlar, küçükler ise nasıl olsa dernek var ve bizim sorunlarımızla ilgileniyor diye hiçbir şey yapmıyorlar". Bu dernek başkanı, ayrıca, hükümetin de partikülarist eğilimleri engellemek için hiçbir şey yapmadığından, aksine dernek kanalıyla iletilmesi gereken sorunları işadamlarıyla teke tek görüşmeyi kabul ederek dinlediğinden şikayet ediyordu.

İkinci profesyonel derneğin başkanı ise, hem dernek üyelerinin tutumundan hem de derneğin hükümetle ilişkilerinden daha memnun görünüyordu. Ona göre, üyeler arasındaki güçlü dayanışma söz konusu iş kolunun yüzlerce yıllık bir lonca geleneğine sahip olmasından kaynaklanıyordu. Hükümetle sürdürülen iyi ilişkilere gelince, bunu derneğin taleplerini yalnızca teknik konularla sınırlamasına, daha geniş iktisat politikası konularına girmekten dikkatle kaçınmasına bağlıyordu. Bu bağlamda bana, o günlerdeki kur politikasını dernek kanalıyla eleştirmek isteyen

faaliyetleri hakkında güvenilir bilgi edinmek son derece güç. Basına yansıyan haberlere ve görüşmelerden edindiğim izlenimlere göre, bunların arasında, Kimya Sanayicileri Derneği, Tekstil Üreticileri Derneği, Dericiler ve Hazır Giyim Üreticileri Dernekleri, faaliyetlerinin sosyo-ekonomik önemi açısından ön plana çıkan dernekler. Diğer sektörlerde faaliyet gösteren meslek dernekleri hakkında çok az şey duyuluyor.

bir yönetim kurulu üyesini nasıl susturduğunu da uzun uzun anlattı. Sektörleri kur politikasından ciddi bir biçimde etkilendiği için, ona bu konuya değinmekten nasıl kaçınabildiklerini sordum. Cevap olarak, o günlerdeki aşırı değerlendirilmiş kur haddinin kendilerini nasıl güç duruma soktuğundan yana yakıla şikayet etti, ama sonuç olarak bu konuda derneklerine söz düşmediğini söyledi: "Bu konuda biz bir şey yapamayız, Odalar yapsın, TÜSİAD yapsın..."

Derneğin yapabilecekleri ise gerçekten çok dar bir alana sıkışmış gibi görünüyordu, zira o sıralarda alınan, sektörde faaliyet gösteren fabrikaların yoğun olarak bulundukları bölgeden başka bir bölgeye taşınmaları kararıyla ilgili sorunlarla da dernek değil İstanbul Sanayi Odası uğraşıyordu. Görüştüğüm yetkililer, gerçekten de Odalar'ın makro düzeyde ortaya çıkan ve dernekleri aşan sorunların çözümü için sık sık hükümet nezdinde dernekler adına girişimlerde bulunmak durumunda kaldıklarını söylediler. Bu durumda profesyonel derneklerle devlet arasındaki ilişkilerin dostane bir hava içinde sürdürülmesi, derneklerin iktisat politikasıyla ilgili sorunlarla uğraşmamalarına ve bu sorunların etkilediği sektör çıkarlarıyla ilgili taleplerin dile getirilmesini kamu çıkarına yönelik amaçları benimsediklerini öne süren örgütlere bırakmalarına bağlı görünüyor. Daha önce belirttiğim gibi, örgüt faaliyetlerinin son yıllarda kazandığı dinamizme rağmen, çıkar temsili işlevi örgüt faaliyetleri içindeki marjinal konumunu korumayı sürdürüyor.

Bu arada, örgütlerin ulusal politikayı etkilemeye yönelik faaliyetlerinin başarısı da, hükümetin iktisat politikalarını işadamlarıyla tartışmak konusunda gösterdikleri isteksizlik nedeniyle, oldukça sınırlı kalıyor. Gerçi Anavatan Partisi hükümetleri, politika sürecine işadamlarının katılımını sağlamak amacıyla ortak komiteler kurulması gerektiğinden sık sık sözetmişlerdi. Hatta ANAP iktidarının son gün-

lerinde bu konuda bir adım da atıldı. Ama bu girişim, her şeyden çok, Türkiye'deki devlet-işadamı ilişkilerinin partikülarist yapısını açık seçik ortaya koyan bir nitelik taşıyordu. Sözkonusu iki taraf arasındaki diyaloğu güçlendirmek ve işadamlarının politika sürecine anlamlı bir katkıda bulunabilmeleri amacıyla yapılan bu girişimi, ekonomiden sorumlu devlet bakanlarından biri, on dört işadamını bir toplantıya çağırarak başlatmıştı. Konuyla ilgili herhangi bir somut karar alınmamasına rağmen, toplantıdan sonra bakan, basına, işadamlarıyla devlet yetkililerinin iktisat politikası sorunlarını tartışacakları, düzenli aralıklarla toplanacak bir iş konseyi kurulduğunu bildirdi.[61] Tahmin edilebileceği gibi, bu hiç gerçekleşmedi. Belki daha da önemli olan, söz konusu toplantıya katılanlar arasında Oda temsilcilerinin de TÜSİAD yetkililerinin de bulunmaması ve bakanın demecinde toplantıya davet edilen işadamlarının hangi ölçütlere göre seçilmiş olduklarıyla ilgili hiçbir açıklamaya yer verilmemesiydi. Olay baştan başa devletin örgütleri nasıl hiçe saydığının açık bir göstergesini oluşturuyordu.

Bütün bunlara rağmen, belirli bir tip girişimci örgütünün sosyal politika alanında önemli bir rol oynama potansiyeli taşıdığını gözardı etmemek gerek. Bu kategorideki örgütler, kamu politikasının belirli alanlarında işlev görmek üzere, yarı-kamusal kuruluşlar olarak ortaya çıkmışlardı. Bunların özellikle önemli olanlarından biri, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV). İKV, 1960'larda Türkiye'yle Avrupa Ekonomik Topluluğu arasındaki ilişkilerle ilgili bir rol oynamak üzere, İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odası tarafından kurulmuştu. Üyeleri arasında TÜSIAD ve TİSK gibi çeşitli girişimci örgütleri de bulunuyor. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ise, Odalar Birliği tarafından, bölgesel iş konseylerini ve önde gelen girişimci örgütlerini biraraya

61 *Hürriyet*, 29 Haziran 1990.

getiren bir şemsiye kuruluş olarak kuruldu. 1990'da, DEİK şemsiyesi altında yer alan bölgesel iş konseylerinin toplam üye sayısı 527'ydi. Bu bölgesel konseylerin Türkiye'nin dış ekonomik ilişkilerinde son derece aktif bir rol oynadıkları düşünülüyor.[62] Öncelikle dış ticaret ve yabancı sermaye yatırımları konusunda faaliyet göstermekle birlikte, DEİK'in amaçları arasında değişik özel sektör örgütleri arasında sağlıklı bir diyaloğun oluşmasına ve bu örgütlerin faaliyetleri arasında uyum sağlanmasına katkıda bulunmak da yer alıyor.[63]

Geniş örgütsel üye tabanlarına rağmen, DEİK ve İKV, kamu politikası alanındaki etkinlikleri devletle iyi ilişkiler içinde olan birkaç işadamının kişiliklerine bağlı kuruluşlar gibi görünüyorlar. Hükümet yetkilileriyle iyi ilişkiler sürdürmeyi başarabilmeleri ise, her şeyden çok, devletle işadamları arasındaki sürtüşmelerin yoğunlaştığı iç politika alanında değil, dış ilişkiler alanında faaliyet göstermeleriyle ilgili olabilir. Dolayısıyla, bu kuruluşların devlet-işadamı ilişkilerinin geleneksel partikülarizmiyle uyum içinde oldukları, iyi ilişkileri devlet politikasıyla ilgili eleştirilerin dozunu iyi ayarlayarak sürdürdükleri söylenebilir. Gene de, büyük işadamları topluluğunun toplumdaki konumlarını güçlendirmeleri ve kamu politikası alanında giderek daha fazla söz sahibi olmalarıyla kendini gösteren bazı yeni eğilimleri yansıttıkları yadsınamaz.

Ama bu eğilimlerin Türkiye'de Avrupa tarzı bir neo-korporatizmin ortaya çıkması sonucunu vereceklerini sanmıyorum. Bununla ilgili olarak, çıkar grubu faaliyetlerinin Türkiye'deki ve Avrupa'daki tarihsel geçmişleriyle ilgili farklar iki açıdan belirleyici görünüyor. Girişimci dernekle-

62 *Ekonomik Bülten*, 2-8 Nisan 1990.

63 Bakınız: DEİK yönetim kurulu başkanı Feyyaz Berker'le görüşme, *Dış Ticarette Durum*, Kasım/Aralık 1988.

rinin özel sektörle devlet arasındaki ilişkiyi biçimlendirmekteki rolleriyle ilgili olarak, Türkiye'deki deneyimin en belirgin özelliği, siyasi otoritenin dernekleri çıkar temsilinin meşru organları olarak kabul etmekteki isteksizliği. Bu, kısmen, ülkede çıkar temsiline yönelik bütün faaliyetlerin sağlam bir meşruiyet zemininden yoksun olmalarıyla ilgili. Ancak, kişisel çıkar kaygısının ekonominin gelişmesinde en önemli rolü oynadığına inanan hükümetlerin bile, çıkarların sınıfsal düzeyde ve örgütlü olarak ifade edilmesine şiddetle karşı çıktıkları görülüyor. Başka bir deyişle, kişisel çıkar kavramı olumsuz bir çağrışım yapmaktan çıksa dahi, sınıf çıkarı, hala, toplumsal olarak bölücü ve siyasi olarak tehlikeli görülmeyi sürdürüyor. Bu koşullar altında, çıkar temsili alanında hiçbir deneyim kazanmamış olan Türk işadamlarının kendilerini bir sınıf olarak toplumsal alanda sorumluluk yüklenmek durumunda buldukları söylenilebilir. Ayrıca, işadamlarının küçük bir bölümü, bir yandan diğerlerinin sosyal bir projeyi anlayıp desteklemeleri için uğraşırken, bir yandan da sınıf örgütleri aracılığıyla yürütülen çıkar grubu faaliyetlerine hiç sıcak bakmayan devlet yetkilileriyle uğraşmak zorundalar. Bu durumda, devlet-işadamı ilişkilerinin neo-korporatist tarzda örgütlenmesi eğilimi, her zaman partikülarist yaklaşımlar ve rant sağlama çabaları karşısında güçsüz kalmaya mahkum görünüyor.

Devletle büyük işadamları arasında, örgütsüz, ama daha uyumlu bir ilişkinin kurulmasıyla ulusal planda belirli bir ekonomik başarı sağlanabileceğini düşünsek bile, bunun sosyal açıdan olumlu bir gelişme oluşturacağına inanmak çok güç. Burada, olsa olsa, üçüncü tarafları, mesela küçük işletmeleri ve işçileri, bütünüyle dışarda bırakan bir ekonomik başarı sözkonusu olabilir. Türkiye'deki dernek faaliyetlerinin azgelişmişliği içinde, sözünü ettiğim taraflar, büyük işadamlarından çok daha zayıf bir konumdalar. Özel-

likle örgütlenmemiş girişimci talepleriyle örgütlenmemiş işçi taleplerinin dile getirilme ve savunulma imkanları arasındaki uçurum, Cumhuriyet dönemi boyunca önemli bir sosyal gerçeklik olarak karşımıza çıkıyor. Girişimci örgütlerinin faaliyetlerinin devlet tarafından teşvik edilmediği doğru, ama devletin işçi sendikaları karşısındaki tavrı, bunun ötesinde, açık bir engelleme, sınırlama ve yoketmeye dönüşebiliyor. Özellikle 1980'lerde, girişimci derneklerinin faaliyetleri benzersiz bir canlılık gösterirken işçi sendikalarının neredeyse bütünüyle susturulduklarını görüyoruz. Nitekim bu dönem, karşımıza, işçi haklarının sanayiciler tarafından savunulması veya toplumun en zengin kesimlerinin gelir bölüşümündeki bozukluklar üzerine demeçler vermesi gibi acayipliklerin yaşandığı bir dönem olarak çıkıyor. Belki de sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş zenginler zavallı yoksullar yararına seslerini yükseltmeyi sürdürürler. Belki de büyük işadamlarıyla devlet yetkilileri arasında kurulan uyumlu ilişkinin sağladığı ekonomik kazançtan politika sürecinin dışında bırakılanlara da bir pay düşer. Ama onlara sınırlı bir ekonomik çıkar sağlanması, çoğunluğun kaderini pasif bir biçimde büyük işadamlarıyla devlet arasındaki uzlaşmaya bağladığı bir düzenlemenin siyasi sevimsizliğini ortadan kaldırmaya yetmez. Sosyal ve politik açıdan böyle bir düzenleme, çok küçük bir ihtimalle gerçekleşse bile, Avrupa neo-korporatizmine benzemeyecektir. Olsa olsa, devletle büyük şirketler arasındaki diğer grupları dışlayan bir ortaklığın ekonomik yaşamı yönlendirdiği Japonya ve Güney Kore deneyimlerini andırabilir. Bu, Doğu Asya ülkeleriyle Türkiye arasındaki farklar dikkate alındığında da, söz konusu modelin Türkiye'de sürdürülüp sürdürülemeyeceğiyle ve verebileceği ekonomik sonuçlarla ilgili pek çok soru ortaya koyuyor.

# SONUÇ

Cumhuriyet döneminde Türkiye'de girişimcilik faaliyetlerinin evrimini inceleyen bu çalışmada, girişimciliğin sosyopolitik çerçevesini biçimlendiren unsurlar dört alanda ele alındı: İlk olarak, Cumhuriyet döneminde özel sektörün gelişmesini gözden geçirerek, girişimcilerin sosyal geçmişlerine ve girişimcilik becerilerini mobilize etmek için kullanılan politikalara baktık. Dönem boyunca iktidara gelen çeşitli hükümetler zamanında gözlemlenen sosyal ve ekonomik politika süreçleri, işadamlarının tavır ve davranışlarını belirleyen unsurları bulmayı amaçladığımız ikinci alandı. Ülkedeki tipik büyük işletme yapısının, holding şirketin, toplumsal olarak belirlenen özellikleri, iş yaşamının topluma özgü niteliklerini yansıtan üçüncü alan olarak ele alındı. Nihayet, işadamlarının sosyal konumlarının ve devletle olan ilişkilerinin temel özellikleriyle ortaya çıktığı bir alan olarak girişimci derneklerini gözden geçirdik.

Bu dört alanda yapılan gözlemler, doğal olarak, zaman içinde değişmeyen statik bir bütün oluşturmuyor. Özellikle birinci ve üçüncü alanlarda değişmelere rastlanıyor ve özel

sektörün gelişmesiyle holding şirketlerin kurumsal yapısı içinde biçimlenmesi, girişimcilik faaliyetinin sosyo-ekonomik koordinatlarındaki önemli değişim dinamiklerine işaret ediyor. Buna karşılık, ülkedeki iktisat politikası süreçlerine baktığımızda, sürekliliğin değişmeden daha önemli olduğunu görüyoruz. Bu alanda, iş yaşamında devletin yarattığı belirsizliğin dönem boyunca değişmediği ve büyük işadamlarının toplumsal statüsünü sağlamlaştıran önemli ekonomik ve kurumsal gelişmelere rağmen, özel sektörün devlet karşısındaki güçsüzlüğünün sürmesine yolaçtığı görülüyor. Politika süreçlerinin bu niteliği, aynı zamanda, işadamlarının davranışlarının bazı tarihsel özelliklerinin de değişmemesine yolaçıyor. Dolayısıyla, Türkiye'de özel sektörün bir sanayi bilinci edinemeden geliştiğini, holding şirketlerin spekülatif kaygıların çoğu zaman üretkenlik artışına yönelik kaygılarının önüne çıktığı, özde ticari işletmeler olarak faaliyet gösterdiklerini görüyoruz.

Süreklilik üzerinde durmak, özellikle 1980 sonrasındaki gelişmeleri anlamamıza yardımcı oluyor. 1980 sonrasının piyasa ekonomisinin oluşmasına yönelik çabalarının özellikle kur politikası ve dış ticaret rejimi alanlarında önemli değişmelere yolaçtığı inkar edilemez. Bu alanlarda, 1980'li yıllarda yürütülen yapısal düzenleme programları, geçmişin ithal ikameci politikalarından önemli bir kopmayı sağladılar. Gene bu alanlarda, birbirini izleyen Anavatan Partisi hükümetlerinin kendi kurallarına göre işleyen bir piyasa sisteminin gerektirdiği kurumsal altyapıyı oluşturmak için bazı önemli adımlar attılar. Bütün bunlara rağmen, ekonominin yeniden yapılanmasına yönelik çabalar, döneme hakim olan ideoloji çerçevesinde ulaşmayı amaçladıkları temel hedefe, devletin ekonomideki rolünün azalması hedefine ulaşamadılar. Devlet örgütünde, genelde yürütmenin, özelde Başbakanın yetkilerini artıran önemli bir merkezi-

leşme oldu. Bu süreç içinde yasama organlarıyla bürokratik mekanizmaların yetkileri önemli ölçüde kısıtlandı, ama bu, hiçbir biçimde, girişimcilik faaliyetleri açısından devletin rolünün azaldığı anlamına gelmiyor. Devlet, belki de Cumhuriyet döneminin bütün iktidarları sırasında olduğundan çok daha ağır bir biçimde, işadamlarının günlük kaygılarının merkezine yerleşmiş durumdaydı.

1980'li yıllarda devletle işadamları arasındaki ilişkilerin niteliği de, söz konusu ilişkinin geleneksel yapısıyla uyum içindeydi. İktisat politikası ortamı, girişimcilik tavır ve davranışlarını eskisi gibi etkilemeyi sürdürdü. Bu ortamda, rant sağlamaya yönelik faaliyetler geliştikçe geliştiler ve Türk işadamları, ithal ikameci dönemde edindikleri, kârı büyük, sosyal faydası küçük girişimcilik alanındaki becerilerini kullanmak için pek çok fırsat buldular. Bir yandan hükümet politikalarının istikrarsızlığı bu tür davranışların güçlenmesinde etkili olurken, bir yandan da, ulusal ekonomi içindeki giderek artan önemleri sayesinde işadamları da, politika sürecini kendi çıkarları doğrultusunda etkileyerek veya amacından saptırararak, bu sürecin keyfiliğini artırdılar. Başka bir deyişle, devlet, ekonomideki önemini koruyor, devlet politikası da partikülarist ilişkilerin etkisi altında, sağlam bir mantıktan yoksun, istikrarsızlık yaratan bir süreç halinde yol alıyordu.

Türkiye'nin 1980 sonrasında uyguladığı yapısal düzenleme programının burada yaptığımız değerlendirmesi, girişimcilik ortamının yapısal ve kültürel niteliğiyle devlet politikası süreci arasındaki etkileşimin, yürürlükteki iktisat politikalarının nasıl sonuç vereceğini belirlemekte ne derece önemli olduğuna işaret ediyor. Dolayısıyla bu değerlendirme, tarihsel geçmiş, kültürel doku ve siyaset geleneği bakımından birbirlerinden farklı toplumlarda, ekonomik sürecin sosyo-politik çerçevesi içinde anlaşılmasına katkı-

da bulunabilecek nitelikte. Burada geliştirilen yaklaşımın uygulanabileceği alanlardan biri, ekonomik örgüt yapılarının, özellikle şirket yapılarının incelenmesi. Şirket yapılarının incelenmesinde ekonomik rasyonalite kavramına dayanan alışılagelmiş yaklaşımları dışlayan bu bakış açısından, şirketlerin farklı toplumsal ortamlarda aldıkları farklı biçimler, tarihsel olarak belirlenen sosyo-politik unsurlara atıfla açıklanabilirler. Bu tür bir politik iktisat yaklaşımı, ekonomik örgütler üzerine çalışmalarda, özellikle birçok farklı sektörde birden faaliyet gösteren büyük şirketlerin yapısal ve stratejik özelliklerinin incelenmesinde çok yararlı olabilir. Bu tür çok faaliyetli şirketler, geç sanayileşmiş ülke ekonomilerinde önemli bir rol oynuyorlar, şu sırada önemli bir dönüşüm süreci yaşayan Doğu Bloku ülkelerinde de benzer bir önem kazanmaları bekleniyor. Dolayısıyla bu tür şirketlerin faaliyetlerini biçimlendiren toplumsal unsurların ve bu faaliyetlerin toplumsal sonuçlarının incelenmesi oldukça önemli.

Daha genel bir düzeyde, bu kitapta geliştirilen yöntem, belirli bir iktisat politikası paketinin, farklı ortamlarda uygulamaya konulmasıyla ortaya çıkacak farklı sonuçların tahmin edilmesine yönelik modellerde kullanılabilir. Örneğin, girişimcilik ortamının, hem kurumsal olarak belirlenen şirket yapıları hem de tarihsel ve kültürel olarak belirlenen girişimci davranışları tarafından tanımlanmış bir değişken olarak ele alındığı bir model geliştirilebilir. Bu tip bir modelde, iktisat politikası sürecinin niteliği de girişimcilik ortamını belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkacaktır. Girişimcilik ortamının kendisi ise, toplumun benimsediği iktisat politikası hedeflerine ulaşmakta ne ölçüde başarılı olacağını tayin eden en önemli unsurlardan birini oluşturacaktır. Politik ortamla girişimcilik ortamı arasındaki bu etkileşimin biçimi, yürürlükteki iktisat politikası paketinin ne

ölçüde girişimci davranışlarını ve şirket yapılarını etkilemeyi *amaçladığına* ve bu amacı ne ölçüde *gerçekleştirebildiğine*, aynı zamanda da, bu davranışların ve yapıların söz konusu politika paketinin uygulanmasını ne ölçüde *kolaylaştırıp* ne ölçüde onu *engelediklerine* bakarak incelenebilir.

Böyle bir modelin Türkiye'deki 1980 sonrası yapısal değişiklik çabalarına uygulanması bu çalışmanın kapsamı dışındaydı. Ama, Cumhuriyet döneminde iş dünyasının kültürel ve kurumsal çerçevesindeki gelişmelerin, devletle işadamları arasındaki ilişkinin dinamiği bağlamında tartışılması, ortaya böyle bir model çıkardı. Nitekim, kitapta ele alınan tarihsel gelişmeler, yukarıda kısaca özetlediğim analitik çerçevenin bütün unsurlarını sergiliyorlar. Bu çerçeve, sanıyorum, Türkiye dışındaki ülkelerde de, yapısal değişme dinamiklerinin anlaşılmasında yararlı olabilir.

Zaten 1980'li yıllarda Türkiye'de uygulanan yapısal düzenleme programıyla, aynı dönemde başka geç sanayileşmiş ülkenin giriştiği aynı doğrultudaki çabalar arasında pek çok benzerliğe rastlanıyor. Geç sanayileşmiş ülkelerin yakın tarihlerinin en belirleyici özelliğinin, çoğu zaman IMF ve Dünya Bankası'ndan alınan destekle uygulamaya konulan, bu yapısal düzenleme programları olduğu bile söylenebilir. Buna bakarak, dünyanın her yerinde, iktisat politikası süreçlerinde devletin rolünü azaltıp piyasa rekabetinin sağladığı disipline daha çok yer veren bir yaklaşımın yaygınlaşmasıyla, belirli bir yakınlaşmanın gerçekleştiği sonucuna varılabilir. Bununla birlikte, geç sanayileşmiş ülkelerin deneyimleri, IMF ve Dünya Bankası'nın önerdiği politikaların oldukça standart özelliklerine rağmen, bu politikaların hem uygulanış biçimlerinde hem de verdikleri sonuçlarda önemli farklar olduğunu gösteriyor. Belki de şöyle diyebiliriz: Son yıllarda, her yerde, geçmişin hataları ve rekabetin giderek yoğunlaştığı giderek küçülen bir dün-

ya ekonomisinin gerekleri karşısında, benzer bir tepki oluştu. Ama bu tepki, farklı toplumsal ortamlarda farklı biçimler aldı ve farklı sonuçlara yolaçtı.

İktisat politikalarındaki yakınlaşmanın yanı sıra yer alan bariz uygulama ve sonuç farkları, gelişme iktisatçıları için ilginç bir sorunsal oluşturuyor. Bu sorunsalın anlamlı bir biçimde ele alınabilmesi de, şimdiye kadar gelişme iktisadının inceleme alanı dışında bırakılmış bazı politik, kültürel ve kurumsal değişkenlerin inceleme alanına dahil edilmesini gerektiriyor. Başka bir deyişle, iktisadın bu altdalının, geç sanayileşmiş ülkelerin yeni deneyimleri ışığında, sınırlarını yeniden tanımlaması gerekli.

Ayrıca, gelişme iktisadı sınırları yeniden tanımlarken, gelişmiş Batı ülkelerinin gerçeklerini de gözönüne almak, bu ülkelerde de, giderek küçülen dünya ekonomisi içinde yoğunlaşan rekabetin, standart iktisat modellerine hiç uymayan devlet-toplum ilişkilerine yolaçtığını gözardı etmememek durumunda. Bu ülkelerde de, uluslararası planda ortaya çıkan benzer sorunların benzer tepkilere yolaçtığı, ama bu tepkilerin farklı toplumsal unsurlar tarafından biçimlendirildiği görülüyor. Bu durumda, saf piyasa modelinin, içinden çıktığı Batı toplumlarının çağdaş deneyimlerini açıklamakta bile zorlandığını görüyoruz. Dolayısıyla, yakın zamana kadar gelişmekte olan ülkeleri anlamak açısından pek yararlı olmadığı düşünülen gelişmiş ülke yapıları ve politik süreçleri, geç sanayileşmiş ülkelerin ekonomik performanslarının değerlendirilmesinde gayet anlamlı olabiliyorlar.

İktisat politikası seçimleri ve sonuçlarıyla ilgili bütün bu gözlemlerden, ilk bakışta biraz çelişkili görünebilecek bir biçimde, belirgin eğilimin hem yakınlaşma hem de farklılaşma yönünde olduğu sonucu çıkıyor. Bir yandan, değişik ülkelerde benimsenen benzer gelişme stratejisi seçimleri,

evrensel bir 'ekonomi mantığı'nın nihayet kendini her yerde kabul ettirdiği izlenimini uyandırıyor. Öte yandan, değişik ülkelerde ortaya çıkan değişik modeller ve eğilimler, ekonominin gerçekten toplumun içine yerleşmiş, toplumun bütününden ayrılmaz bir süreç olduğuna işaret ediyorlar. Bu durumda, ekonomik faaliyeti belirleyen toplumsal unsurların incelenmesi, farklı toplumlarda iktisat politikalarının verdiği sonuçlarla ilgili araştırmaların ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkıyor. Uluslararası sistemin günümüzdeki özelliklerini yansıtan bu sonuca dayanarak, Türkiye üzerine yapılan bu çalışmadan ortaya çıkan analitik modelin başka ülkelerle ilgili çalışmalarda da kullanılabileceğine inanıyorum.

Bu modelin özellikle, şu sıralarda ekonomik sistemlerine piyasayı yerleştirme yolları arayan Doğu Bloku ülkelerini anlamak açısından yararlı olabileceğini düşünüyorum. Bu ülkelerin deneyimleriyle ilgili olarak, bazı entellektüellerin, piyasa sisteminin belirli kurumları ve belirli bir değerler sistemini içeren, tutarlı bir bütün oluşturduğuna inandıkları görülüyor. Bu entellektüeller, aynı zamanda, sözkonusu kurum ve değerler bir kez yerleştikten sonra, özel girişimcilerin kendiliğinden ortaya çıkıp ekonomik gelişmenin itici gücünü oluşturacaklarına inanır gibiler. Dolayısıyla Doğu Bloku ülkelerinde devletin hala önemli olması onları sabırsızlandırıyor. Özellikle de, yeni girişimcilerin büyük bir bölümünün eski siyasi kadrolardan oluşmasına öfkeleniyorlar.[1] Bu tür tepkiler, ekonominin toplumun bütünü içine yerleşmiş, toplumdan ayrılmaz bir bütün olduğu

1 Mesela bakınız: Barry, W. Ickes, "Obstacles to Economic Reform of Socialism: An Institutional Choice Approach" ve Jan Winiecki, "Obstacles to Economic Reform of Socialism: A Property Rights Approach," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* (özelleştirme ve sosyalizmde piyasaların kurulması üzerine özel sayı) içinde, Ocak 1990.

fikrini tamamen dışlayan standart iktisat modellerini tam olarak yansıtıyorlar. Dolayısıyla, piyasanın oluşumunda etkili olan sosyo-politik unsurları da, işadamlarının davranışlarını, şirket tarzlarını ve girişimcilik faaliyetinin sosyal sonuçlarını belirleyen toplumsal unsurları da gözardı ediyorlar. Oysa, eski Doğu Bloku ülkelerinin bugünkü deneyimini anlamak için bu unsurların, bu kitapta Cumhuriyet döneminde Türkiye'nin deneyimine bakarak incelenen bütün bu unsurların, dikkate alınması gerekiyor.

# GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER LİSTESİ

İhsan Akköy, yönetici, özel auditing firması

İzak Alaton: sermayedar/yönetici, Alarko Grubu

Evren Artam, profesyonel yönetici, Koç Grubu'na bağlı dış ticaret firma müdürü

Aydın Aybay, hukukçu

Semiha Baban, idari sekreter, YASED

Feyyaz Berker: sermayedar/yönetici, Tekfen Grubu, TÜSİAD kurucu üyesi ve eski başkanı, DEİK başkanı

Alber Bilen, sermayedar/yönetici, Türk Henkel, Kimya Sanayi Üreticileri Derneği Başkanı

Cem Boyner, sermayedar/yönetici, Altınyıldız Grubu, görüşme sırasında TÜSİAD başkanı

Lori Burla: sermayedar/yönetici, Burla Grubu

Ömer Dinçkök, sermayedar/yönetici, Akkök Grubu, TÜSİAD eski başkanı

Nejat Eczacıbaşı, sermayedar/yönetici, TÜSİAD kurucu üyesi ve eski başkanı, Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti kurucusu

Şinasi Ertan, profesyonel yönetici, Ege Sanayi Odası yönetim kurulu başkanı

Ersin Faralyalı, sermayedar/yönetici, Odalar Birliği yönetim kurulu eski başkanı

Nurullah Gezgin, sermayedar/yönetici, İstanbul Sanayi Odası yönetim kurulu başkanı

Deniz Gökçe, özel bankalara danışman

Memduh Hacıoğlu, sermayedar/yönetici, Balinler Co., İstanbul Sanayi Odası yönetim kurulu başkanı

Servet Harunoğlu, profesyonel yönetici, Çukurova Grubu

Mehmet Kabasakal, profesyonel yönetici, Kavala Grubu; hem Hazır Giyim Sanayi İhracatçıları hem de Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nde etkin

Jak Kamhi, sermayedar/yönetici, Profilo Grubu, İ.K.V. başkanı

Erdoğan Karakoyunlu, profesyonel yönetici, Koç Grubu, Maden ve Metal İşverenleri Sendikası eski başkanı

Yılmaz Karakoyunlu, eski profesyonel yönetici, Sabancı Grubu

Fikret Keskiner, profesyonel yönetici, Enka Grubu

Numan Ketenci, Türk Sermaye Piyasası Kurulu

Vehbi Koç (yazılı görüşme), sermayedar/yönetici, Koç Grubu, TÜSİAD kurucu üyesi ve eski başkanı

Ali Koçman, sermayedar/yönetici, Koçtuğ Grubu, TÜSİAD kurucu üyesi ve eski başkanı

Turgut Koşar, Sermayedar/yönetici, Koşar Leather Co., Dericiler Derneği Başkanı

Tavit Köletavitoğlu, hisse sahibi profesyonel yöneticisi, Net Grubu

Ali Naili Kubalı, profesyonel yönetici, (eskiden) Yaşar Grubu

Can Paker, profesyonel yönetici, Türk Henkel

Atıl Öncü, profesyonel yönetici, Koç Grubu

Cihangir Özer, profesyonel yönetici, Çukurova Grubu'na bağlı dış ticaret şirket müdürü

Güler Sabancı, sermayedar/yönetici, Sabancı Grubu

Ayhan Şahenk, sermayedar/yönetici, Doğuş Grubu

Selami Şengül, Türk Sermaye Piyasası Kurulu

Besim Tibuk, hisse sahibi profesyonel yöneticisi, Net Grubu, Turizm yatırımcıları Derneği Başkanı

Osman Nuri Torun, hem Devlet Planlama Teşkilatı'nın kuruluşunda hem de Türk holding firmalarının hukuki durumlarının düzenlenmesinde etkin rol oynamış olan eski bürokrat; profesyonel yönetici, Hür Holding

Eser Tümen, profesyonel yönetici, STFA Grubu

Aydın Ulusan, profesyonel yönetici, Kavala Grubu

Güngör Uras, profesyonel yönetici, Sabancı Grubu, eski TÜSİAD genel sekreteri

Feyhan Yaşar-Kalpaklıoğlu, sermayedar/yönetici, Yaşar Grubu

# REFERANSLAR


Aşıkoğlu, Rıza, *Türkiye'de Yatırım Teşvik Tedbirleri,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, # 278, 1988.

Ahmad, Feroz, "Vanguard of a Nascent Bourgeoisie: The Social and Economic Policy of the Young Turks 1908-1918" Okyar, Osman ve H. Inalcık (ed.) içinde, *Social and Economic History of Turkey,* Ankara, 1980.

Ahmad, Feroz, *Turkish Experiment with Democracy,* Londra: C. Hurst and Co., 1977.

Akgüç, Öztin, *100 Soruda Türkiye'de Bankacılık,* İstanbul: Gerçek Yayınları, 1989.

Akkaya, Fevzi, *Ömrümüzün Kilometre Taşları: ST-FA'nın Hikayesi,* İstanbul: Fevzi Akkaya Temel Eğitim Vakfı, 1989.

Alpay, Güven, *Holding Yönetimine Gelince,* İstanbul: BETA, 1988.

Alpender, Güvenç G., *Big Business and Big Business Leaders in Turkey,* Yayınlanmamış doktora tezi, Department of Management, Michigan State University, 1966.

Amsden, Aliçe, "Third World Industrialization: Global Fordism or A New Model", *New Left Review,* #182 (Temmuz/Ağustos 1990).

Amsden, Alice, "The State and Taiwan's Economic Development" Evans, Peter B., D. Rueschemeyer ve T. Skocpol (ed.) içinde, 1985.

Appleby, Joan, *Economic Thought and Ideology in the Seventeenth Century England,* Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1979.

Arat, Yeşim, "Politics and Big Business: Janus Faced Link to the State" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Arzık, Nimet, *Ak Altının Ağası: Hacı Ömer Sabancı'nın Hayatı,* İstanbul: Faik Yolaç Ofset Basım, 1985.

Asajima, Shoichi, "Financing of the Japanese Zaibatsu: Sumitomo as a Case Study" Okochi, Akio ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

Atay, Falih Rıfkı, *Moskova-Roma,* İstanbul, 1932.

Attali, Jacques, *Au propre et au figure,* Paris: Fayard, 1988.

Avcıoğlu, Doğan, *Türkiye'nin Düzeni,* İstanbul: Cem Yayınevi, 1973, 2. cilt

Başar, Ahmet Hamdi, "Sanayici Efendilerimiz Biraz Susar mısınız?", *Kooperatif,* v.1, #5 (1932).

Başar, Ahmet Hamdi, *İktisadi Devletçilik*, İstanbul, 1931-1943, 6. cilt

Balassa, Bela, "The Lessons of East Asian Development", *Economic Development and Cultural Change*, v.16, #4 (Nisan 1988).

Bates, Donald La Vere, *The Origins and Career Path Development of the Modern Turkish Business Elite*, Yayınlanmamış doktora tezi, Department of Business Administration, University of Arkansas, 1973.

Bianchi, Robert, *Interest Groups and Political Development in Turkey*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1984.

Bener, Erhan, *Bir Büyük Bürokratın Romanı: Memduh Aytür*, Ankara: Bilgi Yayınevi, 1991.

Bilen, Alber, *Türk Sanayiinde Kırk Zorlu Yıl*, İstanbul: Final Ofset Matbaası, 1988.

Blaug, Mark, "Entrepreneurship before and after Schumpeter" Blaug, Mark (ed.) içinde, *Economic History and the History of Economics*, New York: New York University Press, 1987.

Boratav, Korkut, "Contradictions of 'Structural Adjustment': Capital and State in Post-1980 Turkey", tebliğ, "Socio-Economic Transformation, State and Political Regimes", Mayıs 24-25, 1991, Kahire

Boratav, Korkut, *Türkiye'de Devletçilik*, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1974.

Bottomore, Tom ve R.J. Brym, *The Capitalist Class: An International Study*, New York: New York University Press, 1989.

Boyd, R., "Government-Industry Relations in Japan: Access, Communication, and Competitive Collaboration" Wilks, Stephen ve M. Wright (ed.) içinde, 1987.

Brimmer, Andrew F., "The Setting of Entrepreneurship in India", *Quartely Journal of Economics*, v.69, #4 (Kasım 1955).

Brocksted, Jürgen, "Family Enterprise and the Rise of Large Scale Enterprise in Germany" Okochi, Akio ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

Brym, Robert J., "Canada" Bottomore, Tom ve R.J. Brym (ed.) içinde, 1989.

Buğra, Ayşe, "The Late Coming Tycoons of Turkey", *Journal of Economics and Administrative Studies*, v.1, #1 (Kış 1987).

(Buğra) Trak, Ayşe, "Development Literature and Writers From Underdeveloped Countries: The Case of Turkey", *Current Anthropology*, v.6, #1 (Şubat 1985).

(Buğra) Trak, Ayşe, "Liberalizm-Devletçilik Tartışması: 1923-1939", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, c. 4, s. 1085-1089.

(Buğra) Trak, Ayşe ve Ç. Turan, "Is Democracy A Luxury Item for Turkey?", Labour, *Capital and Society*, v.13, #2 (November 1980).

Cardoso, Fernando H., "The Industrial Elite" in Lipset, M. ve A. Solari, *Elites in Latin America*, New York: Oxford University Press, 1967.

Carroll, G.R., J. Delacroix ve J. Goodstein, "The Political Environments of Organizations; An Ecological View" B.M. Staw ve L.L. Cummings (ed.) içinde, *The Evolution and Adaptation of Organizations*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990.

Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass: The M.I.T. Press, 1962.

Çiller, Tansu ve M. Kaytaz, *Kamu Kesimi Açıkları ve Enflasyon*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 1989.

Coates, David, "Britain" Bottomore, Tom ve R.J. Brym (ed.) içinde, 1989.

Crouzet, F., *The First Industrialists: The Problem of Origins*, Cambridge : Cambridge University Press, 1988.

Cummings, Bruce, "The Abortive Apertura: South Korea in the Light of Latin American Experience, *New Left Review*, #173 (Şubat 1989).

Cummings, Bruce, "The Origins and Development of the Northeast Asian Political Economy: Industrial Sectors, Product Cycles and Political Consequences", *Industrial Organization*, v. 38, #1 (Kış 1984).

Demirgil, Demir, "Özel Sektörün Yatırım Eğilimindeki Durgunluk", *Türk Tarihi Dergisi*, #2 (Nisan 1985).

Derin, Haldun, *Türkiye'de Devletçilik*, İstanbul, 1940.

Deyo, Frederic C. (ed.), *The Political Economy of New Asian Industrialism*, Ithaca: Cornell University Press, 1987.

Drucker, Peter F., *The New Realities*, Londra: Heineman, 1989.

Dumont, Louis, *From Mandeville to Marx*, Chicago: University of Chicago Press, 1977.

Duran, Lütfü, *Türkiye Yönetiminde Karmaşa*, İstanbul: Çağdaş Yayınları, 1988.

Eczacıbaşı, Nejat, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul: Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayını, 1982.

Elfimianidis, Yorgaki, *Cihan İktisat Buhranı Önünde Türkiye*, İstanbul: Kağıtçılık ve Matbaacılık A.Ş., 1935.

Esmer, Yılmaz, "Manufacturing Industries: Giants with Hesitant Voices" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Evans, Peter, "Class, State and Dependence in East Asia: Lessons for Latin Americanists" Deyo, Frederic C. (ed.) içinde, 1987.

Evans, Peter, B., D. Rueschemeyer ve T. Skocpol (ed.), *Bringing the State Back In*, Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

Fleck, James D., "The Business Council on National Issues and Canadian International Competitiveness" Murray, V.V. (ed.) içinde, *Theories of Business-Government Relations*, Toronto: Trans-Canada Press,1985.

Gamble, Andrew, *The Free Market Economy and the Strong State: The Politics of Thacherism*, Londra: MacMillan, 1988.

Gary, Gereffi ve D.L. Wyman (ed.), *Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1990.

Gereffi, Gary, "Big Business and the State" Gereffi, Gary ve D.L. Wyman (ed.) içinde, 1990.

Gökçe, Deniz, "Terk", *Ekonomik Bülten*, 7-13 Kasım 1988.

Göymen, Korel, "The Stages of Etatist Development in Turkey", (*Middle East Technical University) Studies in Development*, v.10 (1979).

Grant, Wyn, "Why Employer Organisation Matters: A Comparative Analysis of Business Assosiation Activity in Britain and West Germany", University of Warwick, Politics Working Papers, #42, Haziran 1986.

Grant, Wyn, "Intoduction" Grant, Wyn (ed.) içinde, 1985.

Grant, Wyn (ed.), *The Political Economy of Corporatism*, Londra: MacMillan, 1985.

Gülfidan, Şebnem, *Big Business and the State in Turkey: The Case of TÜSIAD*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, Boğaziçi Universitesi, 1990.

Hamilton, Gary G. ve Nicole W. Biggart, "Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East", *American Journal of Sociology*, v.94 (1988).

Hannah, Leslie (ed.), *From Family to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise*, Proceedings of the Eighth International Economic History Congress, Budapeşte, 1982.

Hannah, Leslie, "Introduction" Hannah, Leslie (ed.) içinde, 1982.

Hattori, Tamio, "The Relationship between Zaibatsu and Family Structure: The Korean Case" Okochi, Akio ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

Heper, Metin, "The State and Interest Groups with Special Reference to Turkey" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Heper, Metin (ed.), *Strong State and Economic Interest Groups: The Post-1980 Turkish Experience*, Berlin ve New York: De Gruyter, 1991.

Heper, Metin, *The State Tradition in Turkey*, Londra: The Eothen Press, 1985.

Heper, Metin, *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1977.

Hofstede, Geert, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, v.14, #2 (Güz 1983).

Iacocca, Lee, *Iacocca: An Autobiography*, New York:Bantom Books, 1985.

Ickes, Barry W., "Obstacles to Economic Reform of Socialism: An Institutional Choice Appoach", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Ocak 1990, Special issue on Privatizing and Marketizing Socialism.

İlkin, Selim, "Exporters: Favored Dependency" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

İlkin, Selim ve İ. Tekeli, *Uygulamaya Geçerken Türkiye'de Devletçiliğin Oluşumu*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları, 1982.

İlkin, Selim ve İ. Tekeli, *1929 Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1977.

İlkin, Selim ve İ. Tekeli, *Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkınma Planı*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1974.

İlmen, Süreyya, *Teşebbüslerim ve Reisliklerim*, İstanbul: Hilmi Kitabevi, 1949.

İlmen, Süreyya, *Türkiye'de Tayyarecilik ve Balonculuk Tarihi*, İstanbul: Hilmi Kitabevi, 1947.

İlmen, Süreyya, *Zavallı Serbest Fırka*, İstanbul: Muallim Fuat Gücüyener Kitabevi, 1951.

İnan, Afet, *İzmir İktisat Kongresi 17 Şubat-4 Mart 1923*, Ankara: Türk Tarih Kurumu, 1989.

İnönü, İsmet, "Fırkamızın Devletçilik Vasfı", *Kadro*, #221 (1934).

Ishida, Takeshi, "The Development of Interest Groups and the Pattern of Political Modernization in Japan" R.E. Ward (ed.) içinde, *Political Development in Modern Asia*, Princeton: Princeton University Press, 1968.

Ito, Shoi, "Ownership and Management inIndian Zaibatsu" Okochi, Akio ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

Jankowski, Richard, "Preference Aggregation in Firms and Cellular Encompassing Organizations", *American Journal of Political Science*, v.33, #4 (Aralık 1989).

Jenkins, Rhys, "The Political Economy of Industrialization: A Comparison of Latin American and East Asian Newly Industrializing Countries", *Development and Change*, v.22, (1991).

Johnson, Chalmers, "Political Institutions and Economic Performance: The Government-Business Relationship in Japan, South Korea and Taiwan" Deyo, Frederic (ed.) içinde, 1987.

Jones, Lee P. ve I. Sakong, *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*, Cambridge, Mass.: Harvard University, Council on East Asian Studies, 1980.

Kafadar, Cemal, "A Death in Venice: Anatolian Muslim Merchants Trading in the Serenissima", *Journal of Turkish Studies*, v.10 (1986), Halil İnalcık'ın 70. doğumgünü özel sayısı.

Karakoyunlu, Erdoğan, *Türkiye'de Yatırım ve İhracat Teşvikleri*, İstanbul: Yased, 1987.

Karakoyunlu, Yılmaz, *Salkım Hanımın Taneleri*, İstanbul: Semavi Yayınları, 1990.

Karpat, Kemal, *Türk Demokrasi Tarihi*, İstanbul, 1967.

Katzenstein, Peter, "Introduction and Conclusion: Domestic and International Structures and Strategies of Foreign Economic Policy", *International Organization*, v.31, #4 (Güz 1977).

Kerwin, Robert W., "Private Enterprise in Turkish Economic Development", *Middle East Journal*, v.5, #1 (Kış 1951).

Keyder, Çağlar, The Agrarian Sector and the Genesis of The Turkish Bourgeoisie" paper presented at the conference on Socio-Economic Tranformation, State and Political Regimes, Mayıs 24-25, 1991, Kahire.

Keyder, Çağlar, *State and Class in Turkey: A Study in Capitalist Development*, Londra: Verso, 1987.

Keynes, John M., *Essays in Persuation*, New York: W.W. Norton and Co., 1963.

Kirkpatrick, Colin H. N. Lee ve F. I. Nixson, *Industrial Structure and Policy in Less Developed Countries*, Londra: George Allen and Unwin, 1984.

Koç, Vehbi, *Hayat Hikayem*, İstanbul: Apa Ofset Basımevi, 1979.

Kochanek, Stanley A., "The Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry and Politics", *Asian Survey*, v.x1, #9 (Eylül 1971).

Koray, Enver (ed.), *Selahattin Adil Paşa'nın Anıları*, İstanbul: Zafer Matbaası, 1982.

Kutay, Cemal, *Cumhuriyet Devrinde Suistimaller*, İstanbul: Ercan Matbaası, 1958.

Kuruç, Bilsay, *Mustafa Kemal Döneminde Ekonomi*, Ankara: Bilgi Yayınevi, 1987.

Kuruç, Bilsay, *İktisat Politikasının Resmi Belgeleri: Söylev, Demeç ve Yazılar*, Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Enstitüsü, 1964.

Kutal, Metin ve M. Ekonomi, *Türk Endüstri İlişkileri Sisteminin Yasal Çerçevesi ve Başlıca Sorunları*, İstanbul, 1976.

Lall, S., "Industrial Success in the Developing World" V.N. Balasubramanyan ve S. Lall (ed.) içinde, *Current Issues in Development Economics*, Londra: MacMillan, 1991.

Landes, David, "French Entrepreneurship and Economic Development in the Nineteenth Century", *Journal of Economic History*, v.9, # (Mayıs 1949).

Leff, Nathaniel, "Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, v.28, #4 (Temmuz 1978).

Leibenstein, Harvey, "Entrepreneurship and Development", *American Economic Review*, v.26 (Mayıs 1968).

Lewis, W. Arthur, "Reflections on Development" Gustav Ranis ve T.P. Schultz (ed.) içinde, 1990.

Leys, Colin, "Thacherism and British Manufacturing: A Question of Hegemony", *New Left Review*, #151 (Mayıs/Haziran 1985).

Lindblom, Charles, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*, New York: Basic Books, 1977.

Mardin, Şerif, "Power, Civil Society, and Culture in the Ottoman Empire", *Comparative Studies in Society and History*, v.11 (Haziran 1969).

Mardin, Şerif, "The Transformation of an Economic Code" Ulusan, Aydın ve E. Özbudun (ed.) içinde, 1980.

Mardin, Şerif, "Politikanın İnanç Muhtevası", *Forum*, 1 Temmuz 1954.

Martinelli, Alberto ve A.M. Chiesi, "Italy" Bottomore, Tom ve R. Brym (ed.) içinde, 1989.

Mason, Edward, S. Mahn Ke Kim, D.H. Perkins, Kwang Suk Kim ve D.C. Cole, *The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980.

McEachen, David, *The Expanding State: Class and Economy in Europe Since 1945*, New York: Harvester Wheatsheaf, 1990.

McNamara, David, "Origins of Concentration in Korean Private Enterprise", paper

presented at the Conference of the International Sociological Association Research Committee on Economy and Society, Milano, 1989.

Miliband, Ralph, *The State in Capitalist Society*, Londra: Quartet Books, 1973.

McNamee, Stephen J., "Du Pont-State Relations", *Social Problems*, v.3, #1 (Şubat 1987).

Miyamoto, Matao, "The Position and the Role of Family Business in the development of the Japanese Company System" in Okochi, Akio ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

Nader, Ralph ve W. Taylor, *The Big Boys: Power and Position in American Business*, New York: Pantheon Books, 1986.

Nafziger, Wayne E., *Entrepreneurship, Equity and Development*, Londra: Jai Press Inc., 1986.

Nahum, Bernar, *Koç'ta 44 Yılım*, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1988.

Nezihi, Hakkı, *50 Yıllık Oda Hayatı: 1882-1932*, İstanbul: Sanayii Nefise Matbaası, 1932.

Nicos, Poulantzas, *Les Classes Sociales dans le Capitalisme d'Aujourd'hui*, Paris: Editions du Seuil, 1974.

Offe, Claus, "The Attribution of Public Status to Interest Groups" Berger, S., A.O. Hirschman, ve C. Meier (ed.) içinde, *Organizing Interests in Western Europe: Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*, Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

Ökçün, Gündüz, "1909-1930 Yılları Arasında Anonim Şirket Olarak Kurulan Bankalar" Okyar, Osman (ed.) içinde, *Türkiye İktisat Tarihi Semineri*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1975.

Ökçün, Gündüz, *Osmanlı Sanayii: 1913, 1915 Yılları Sanayi İstatistiki*, Ankara: Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1971.

Okochi, Akio ve Yasuoko, S. (ed.), *Family Business in the Era of*

*Industrial Growth*, Tokyo: University of Tokyo, 1984.

Ökte, Faik, *Varlık Vergisi Faciası*, İstanbul: Nebioğlu Yayınevi, 1950.

Okyar, Osman, "İktisadi Sisemimiz Üzerine Düşünceler", *Forum*, 1 Ocak 1960.

Olson, Mancur, *The Rise and Decline of Nations*, New Haven: Yale University Press, 1982.

Öncü, Ayşe ve D. Gökçe, "Macro-Politics of De-Regulation and Micro-Politics of Banks" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Öncü, Ayşe, "Cumhuriyet Döneminde Odalar", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, v.50 (1984).

Öncü, Ayşe, "Chambers of Industry in Turkey: An Inquiry into State-Industry Relations as A Distributive Domain" Ulusan, Aydın ve E. Özbudun (ed.) içinde, 1980.

Öniş, Ziya, "Organization of Export Oriented Industrialization: The Turkish Foreign Trade Companies in Comparative Perspective" Nas, Tevfik ve M. Odekon (ed.)

içinde, *Politics and Economics of Turkish Liberation*, New York: Associated Universities Press, 1992.

Öniş, Ziya, "Anatomy of Unorthodox Liberalism; The Political Economy of Turkey in the 1980's" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Özbudun, Ergun, "The Post-1980 Framework for Interest Group Association" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Özel, Mustafa, "İhracatta Model Tartışmalarına Katkı", *Dış Ticarette Durum*, Mayıs-Haziran 1989.

Parla, Taha, *Türkiye'de Anayasalar*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1991.

Payaslıoğlu, Arif, *Türkiye'de Özel Sanayi Alanında Müteşebbisler ve Teşebbüsler*, Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Enstitüsü, 1961.

Payaslıoğlu, Arif, "Türkiye'de Siyasi Partilerin Ekonomik Görüşleri" in *Türkiye Ekonomisinin Elli Yılı Semineri*, Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1973.

Payne, Peter, "Family Business in Britain: A Historical and Analytical Survey" Okochi, Akio ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

Peker, Recep, *İnkılap Dersleri Notları*, Ankara: Ülkü'nün Kitapları, 1936.

Polanyi, Karl, *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press, 1957a.

Polanyi Karl, "The Economy as an Instituted Process" Polanyi, Karl, C.M. Arensberg ve H.W. Pearson (ed.) içinde, *Trade and Market in the Early Empires*, Chicago: Gateway, 1957b.

Ranis, Gustav ve T.P. Schultz (ed.), *The State of Development Economics: Progress and Perspectives*, Oxford: Basil Blackwell, 1990.

Ranis, Gustav ve J.C.H. Fei, "Development Economics: What Next?" Gustav Ranis ve T.P. Schultz (ed.) içinde, 1990.

Rodrik, Dani, "Türkiye'nin İhracat Patlamasının Ne Kadarı Hayali?", *Toplum ve Bilim*, #42 (Yaz 1988).

Roos, Leslie L., Jr. ve N.P. Roos, *Managers of Modernization: Organizations and Elites in Turkey: 1950-1969*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1971.

Sabancı, Sakıp, *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık, 1985.

Sakallıoğlu, Ümit, "Labor: The Battered Community" Heper, Metin (ed.) içinde, 1991.

Sayıbaşılı, Kemalettin, "Chambers of Commerce and Industry, Political Parties and Governments: A Comparative Analysis of the British and the Turkish Cases, (*Middle Eastern Technical University) Studies in Development*, v.11, # (Bahar 1976).

Schmitter, Philippe, "Still the Century of Corporatism?" Pike, Fredrick ve T. Stritch (ed.) içinde, *The New Corporatism*, Note Dame: Notre Dame University Press, 1974.

Schumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper Torchbooks, 1963.

Sezer, Deha, "Türkiye'de Planlamanın Hukuki Çerçevesine İlişkin Sorunlar ve Seçe-

nekler Üstüne Bazı Gözlemler", *(Middle East Technical University) Studies in Development*, Special Issue on the Two Decades of Planned Development in Turkey, 1981.

Shimuzi, M., *Introductory Notes for the Study of Pressure Groups in Egypt*, Cairo: Middle East Studies Series, 1988.

Silier, Oya, *Türkiye'de Tarımsal Yapının Gelişimi (1923-1938)*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, 1981.

Silin, Robert H., *Leadership and Values*, Cambridge, Mass: Harvard East Asian Monographs, #62, 1976.

Sönmez, Mustafa, *Kırk Haramiler: Türkiye'de Holdingler*, Ankara: Arkadaş Yayınevi, 1990.

Soral, Erdoğan, *Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1974.

Soysal, Mümtaz, "İşbitiricilik ve Hukuk", *Milliyet*, 28 October 1989.

Stalings, Barbara, "The Role of Foreign Capital in Economic Development" Gereffi, Gary ve D.L. Wyman (ed.) içinde, 1990.

Stewart, Frances, *Technology and Underdevelopment*, Boulder, Colorado: Westview Press, 1977.

Suleiman, Ezra, *Elites in French Society*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1978.

Sülker, Kemal, *Türkiye'de İşçi Hareketleri*, İstanbul, 1986.

Şaylan, Gencay, "Planlama ve Bürokrasi", *(Middle East Technical University) Studies in Development*, Special Issue on the Two Decades of Planned Development in Turkey, 1981.

Tan, Turgut, "20 Yıllık Planlama Deneyimi Işığında Türkiye'de Planlamanın İdari ve Hukuki Sorunları", *(Middle East Technical University) Studies in Development*, Special Issue on the Two Decades of Planned Development in Turkey, 1981.

Tanju, Sadun, *Hacı Ömer*, İstanbul: Apa Ofset, 1983.

Tekbaş, Şükrü M., *Türkiye'de Holding Şirket Uygulaması Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 1972.

Tengirşenk, Yusuf Kemal, *Türk İnkılabı Dersleri: Ekonomik Değişmeler*, İstanbul: Resimli Ay, 1935.

Tigar, Michael E. ve M.R. Levy, *Law and the Rise of Capitalism*, New York: Monthly Review Press, 1977.

Tökin, İsmail Hüsrev, *Türkiye'de Köy İktisadiyatı*, Ankara: Kadro Mecmuası, 1934.

Toprak, Zafer, *Türkiye'de Milli İktisat* (1908-1918), Ankara: Yurt Yayınları, 1982.

Tör, Vedat Nedim, "Bizde Hususi Teşebbüsün Zaferi", *Kadro*, #131 (1933).

Ulagay, Osman, "Kurmaylar Anlaşamıyor", *Cumhuriyet*, 17 Mayıs 1990.

Ülgener, Sabri, "Value Patterns of Traditional Societies" in Conference Board on Economic and Social Issues, *Social Aspects of Development*, İstanbul, 1964.

Ulusan, Aydın ve E. Özbudun, *The Political Economy of Income Distribution in Turkey*, New York: Holmes and Meier Publishers Inc., 1980.

Useem, Michael, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, Oxford: Oxford University Press, 1984.

Üstünel, Besim, "Devalüasyon ya da...", *Cumhuriyet*, 19 September 1968.

Vogel, David, "Why Businessmen Distrust Their State?", *British Journal of Political Science*, v.8 (Ocak 1978).

Wade, Robert, "Industrial Policy in East Asia: Does it Lead or Follow the Market?" Gereffi, Gary ve D.L. Wyman (ed.) içinde, 1990.

Wakiyama, T., "The Implications and Effectiveness of MITI's Administrative Guidance" Wilks, Stephen ve M. Wright (ed.) içinde, 1987.

Whitney, Richard D., "The Social Construction of Business Systems in East Asia", *Organization Studies*, v.12, #1 (1991).

Whitney, Richard D., "East Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization", *Organization Studies*, v.11, #1 (1990).

Wilks, Stephen ve M. Wright (ed)., *Comparative Government-Industry Relations*, Oxford: Clarendon Press, 1987.

Williamson, Oliver E., "The Economics of Organization", *American Journal of Sociology*, v.87 (1981).

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press, 1975.

Winiecki, Jan, "Obstacles to Economic Reform of Socialism: A Property Rights Approach", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January 1990, Special issue on Privatizing and Marketizing Socialism.

Yaşer, Betty S., R. Marchesini ve N. Weed, *A Comparative Analysis of Selected Financial Ratios of Private Manufacturing Firms in the U.S.A. and in Turkey, 1983-1984*, Istanbul: Istanbul Chamber of Industry Publications, 1988.

Yasuoka, Shigeaki, "Capital Ownership in Family Companies: Japanese Firms Compared with Those in Other Countries" Okochi ve S. Yasuoka (ed.) içinde, 1984.

**RESMİ BELGELER VE RAPORLAR**

TÜSİAD, *1991 Yılına Girerken Türk Ekonomisi*, İstanbul, 1991.

TÜSİAD, *1989 Yılına Girerken Türk Ekonomisi*, İstanbul 1989.

TÜSİAD, *The Turkish Economy 1988*, İstanbul, 1988.

TÜSİAD, *Kim Kimdir? 88/89, İstanbul, 1990.*

TÜSİAD, *TÜSİAD Members' Company Profiles 1989*, İstanbul, 1990.

İstanbul Ticaret Odası, *Türk Sanayiinde Teşvik Tedbirleri Semineri*, İstanbul, 25 Aralık 1978.

İstanbul Ticaret Odası, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, İstanbul, 1991.

Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, (10 Mart 1964 tarihli toplantıda ilgili bakanlara takdim olunan) *Özel Sektörü İlgilendiren Başlıca Konular Hakkında Rapor*, Ankara, 1964.

Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, *Kalkınma Planı Hakkında Özel Sektörün Görüş ve Dilekleri*, Ankara, 1962.

Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, (16 Nisan 1962 tarihli toplantıda ilgili bakanlara takdim olunan) *Özel Sektörü İlgilendiren Başlıca Konular Hakkında Rapor*, Ankara, 1962.

Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, (7 Mart 1963 tarihli toplantıda ilgili bakanlara takdim olunan) *Özel Sektörü İlgilendiren Başlıca Konular Hakkında Rapor*, Ankara, 1963.

Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, *Türkiye'de Özel Sektör ve Kalkınma*, Ankara, 1966.

Yıllık Şirket Raporu: Koç 1964 ve 1988

Yıllık Şirket Raporu: Sabancı 1988

Yıllık Şirket Raporu: Tekfen 1988

Yıllık Şirket Raporu: Yaşar 1988

Yıllık Şirket Raporu: Altınyıldız 1988

Yıllık Şirket Raporu: Akkök 1988

Yıllık Şirket Raporu: Tamek 1988

Yıllık Şirket Raporu: Borusan 1988

*Banks and Banking System*, İstanbul: IBAR Co. Inc, 1991, 7'inci baskı

**SÜRELİ YAYINLAR**

*Cumhuriyet*

*Milliyet*

*Akşam*

*Ekonomik Bülten*

*Barometre*

*Dünya*

*Forum*

*Dış Ticarette Durum*

*İstanbul Sanayi Odası Dergisi*

*Meydan*

*Sabah*

*Güneş*

# Dizin


## A

Abdülhamid, Sultan 107
Adabank 284
Adalet Partisi (AP) 200, 202, 204, 205, 206, 330, 331, 338
Adana 123, 124, 125, 127, 256
Adapazarı 71
Ak-Al 290
Akbank 127, 270, 271, 284
Akder, Halis 268
Akın Grubu 89, 97, 268, 283, 284
Akkaya, Fevzi 105, 135, 136, 137, 169, 230
Akkök Grubu 88, 89, 268, 268, 269, 280, 285, 290, 365
Akköy, İhsan 365
Akpa 268
Aksa 290
Aktay, Necdet 289
Alarko Grubu 89, 180, 283, 284, 365
Alaton, İzak 365
Alman Savunma Sanayi 113
Almanya 60, 109, 128, 129, 157, 245, 271
Alpen, N. 287
Altınok, Tevfik 288
Altınyıldız Grubu 89, 97, 259, 269, 279, 337, 365
American Express 284
Amerika 23, 24, 26, 31, 60, 136, 231, 242, 245, 246, 316, 317
Amerikan üniversiteleri 228
Amsden, Alice 20, 21
Anadol, Türk otomobili 121
Anadolu Endüstri Holding 88, 89, 220, 257, 267, 268, 274, 275
Anavatan Partisi (ANAP) 142, 206, 207, 210, 211, 217, 218, 219, 220, 228, 229, 232, 233, 235, 301, 323, 324, 332, 338, 339, 341, 346, 352, 358
Anayasa Mahkemesi 200
Anglo-Sakson 250
Ankara 68, 116, 126, 169, 183, 224, 256, 296, 341
Ankara Ticaret Odası 190, 329
Ankara Üniversitesi 68, 190
Anti-komünizm 193
Apa, Ömer 288
Arçelik 287
Arıkan, Necati 287, 288
Arsel, Çelik 289
Arsel, Nusret 288
Arsel, Semahat 287
Arslan, Ali 288
Artam, Evren 365
Ataman, Sebati 288
Atatürk, Mustafa Kemal 74, 157, 162, 163, 166
Avrupa Ekonomik Topluluğu 353
Avrupa ekonomisi 65
Avrupa sanayii 65
Avrupalı elçiler 66
Avrupalı tüccarlar 66
Ayaz, C. 290
Aybay, Aydın 365
Aygaz 289
Aysan, Mustafa 288

## B

Baban, Semiha 365
Bağrıaçık, Alpay 288
Balinler Co. 365
Baloğlu, Z. 287
Bank of Boston Co. 284
Başar, Ahmet Hamdi 158
Bates, D. la Vere 92
Batı Anadolu 71
Bayar, Celal 125, 128, 149, 152, 158, 161, 162, 163
Baydur, Refik (TİSK Başkanı) 344, 346
Berker, Feyyaz 365
Berkmen, M. Ali 287
Bertsch, R. 288
Bezmen, Fuad 289
Bezmen, Halil 289
Bezmen, Necden 289
Bezmen, Selma 289
Bezmen, Turgut 289
Bianchi, Robert 305, 306, 308, 310
Biggart, Nicole 48, 49, 50
Bilen, Alber 105, 132, 134, 365
Binbir, Ahmet 288
Bingöl, S. 289
Birinci Dünya Savaşı 43, 69, 73, 107, 110
Birleşik Türk Körfez Bankası 284
Birleşik Yatırım Bankası 284

BNP-AK-Dresdner 284
Bodur 89
Bodur, İ. 337
Bolşeviklik 159
Borusan 89, 267, 268, 276
Bossa 124, 125
Boyner, Cem 290, 339, 340, 341, 365
Böhme Fettchemie 133
Brezilya 40, 244
Bucholz, W. 288
Bulgaristan 109, 136
Burla Grubu 365
Burla, Fred 287
Burla, Lori 365
Bursa 67, 256
Buschmann, D. 288
Business Rountable örgütü 317
BYKP 197, 199, 200

## C

Cam 268
Cardoso, Fernado H. 35
Carroll, G. R. 51
Cerrahoğulları 284
Chaebol 52, 55, 56, 246, 247, 300, 301, 303, 313
Chandler, Alfred 49, 242, 243, 246, 249, 263
Chemical Mitsui 284
Cıngıllıoğlu 284
Cillov, Haluk 288
Crouzet, F. 130
Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) 117, 118, 155, 157, 158, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 187, 190, 203, 205, 223, 224, 331

## Ç

Çeki, A. 290
Çelebi, Işın 232
Çilingir, Ünal 287
Çin 20, 21
Çolakoğlu Metalurji 268, 284
Çopuroğlu, M. 290
Çukurova Grubu 88, 89, 92, 93, 257, 258, 268, 279, 284, 365, 366

## D

Demirbank 284
Demirdöküm 288
Demirel, Süleyman 200
Demokrat Parti (DP) 90, 115, 117, 118, 124, 134, 142, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 184, 185, 187, 188, 197, 200, 207, 224, 235, 314, 324, 328, 329
Dericiler Derneği Başkanı 366
Deva 89
Devalüasyon 186
Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) 126, 127, 200, 218, 225, 226, 227, 228, 232, 330, 339, 366
Devlet Sanayi Ofisi 151, 152
Devlet Yatırım Bankası 198
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) 353, 354, 365
Dış ticaret rejimi 170
Dinçkök, A. 290
Dinçkök, Ömer 290, 338, 339, 340, 341, 344, 365
Dinçkök, R. 290
DİSK (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu) 333
Doğru Yol Partisi 346
Doğu Anadolu 169
Doğu Asya 20, 21, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 51, 56, 60, 137, 214, 356
Doğu Bloku 214, 360, 363, 364
Doğu toplumu 29
Doğuş Grubu 180, 258, 268, 279, 284, 366
Dönmeler 167
Du Pont 247
Dumont, Louis 14
Dunn, D. C. 289
Dünya Bankası 125, 136, 182, 361

## E

ECA 89, 268
Ecevit, Bülent 203, 204, 205, 331
Eczacıbaşı Holding 88, 89, 128, 131
Eczacıbaşı, Bülent 11, 340
Eczacıbaşı, Nejat 128, 129, 130, 131, 132, 194, 201, 202, 230, 335, 337, 339, 365
Ege Sanayi Odası 365
Egebank 284
Egeli, Reşit 288, 289
Ekinciler 89, 268
Ekonomi Bankası 284
Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı 183
Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti 131, 201, 335
Eksel 268
Ekşioğlu, Uğur 287
Elazığ 256
Eliyeşil 92, 284
Emperatif Planlama 195
Endikatif Planlama 195
Endüstri holding 257
Enka Grubu 89, 180, 220, 221, 268, 283, 284, 366
Erbakan, Necmeddin 330, 331
Ercan Holding 89, 220, 221, 268
Ercan, Tevfik 221
Erim, Nihat, Başbakan 203
Erkin, Tamer 288
Erman, Demir 287
Ermeni 71, 94, 108, 109, 110, 114, 123, 128, 136

Eröz, B. 289
Erpeks 268
Ersel, N. 288
Ersöz, Bahri 289
Ertan, Şinasi 365
Erzurum 256
Esbank 284
Eskişehir Sanayi Odası 325, 327, 345
Etibank 152
Eximbank 228, 229
Exsa 268

F
Faralyalı, Ersin 365
Feniş Alüminyum 268
Fepaş 268
Fiat 121
Ford Motor Company 116, 121, 231
Fransa 195, 248, 314
Fransız aile şirketleri 249

G
Garanti Bankası 283, 284
Gayri-müslimler 64, 65, 66, 68, 73, 81, 103, 111, 123, 167, 168
Gaziantep 256
GDS 268
Gezgin, Nurullah (İstanbul Sanayi Odası Başkanı) 343, 344, 365
Giyim Sanayicileri Derneği 268
Gökçe, Deniz 365
Gökçek, A. 289
Gönül, Erdoğan 288
Gönül, Sevgi 287
Grant, W. 307, 308
Güney Anadolu 122
Güney Kore 20, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 51, 52, 53, 55, 56, 244, 246, 302, 303, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 356

H
Hacıoğlu, Memduh 344, 365
Hamilton, G.C. 48, 49, 50
Hammesrschmidt, J. 288
Harunoğlu, Servet 365
Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı 228
Henkel 133, 134
Heper, Metin 305, 306, 308, 309, 310
Heyet-i Mahsusa-i Ticariyye 73
Hindistan 19, 34, 244, 245, 249
Hofstede, G. 52
Hornfeld, Arnold 288
Hukuk Fakültesi 234
Hür Holding 366

I
IBRD (Bkz. Dünya Bankası)
IMF (Uluslararası Para Fonu) 103, 205, 206, 361
Impexbank 284
Interbank 284

İ
İkinci Dünya Savaşı 24, 28, 42, 43, 85, 117, 129, 146, 163, 164, 173, 176, 224, 242, 246, 310, 313
İksitadi Devlet Teşekkülleri 170
İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) 353, 354
İktisadi Tedbirler Kanunu 184, 187, 188, 235
İlkbahar, A. İhsan 288
İlkel, Fahir 287, 288, 289
İlkin, S. 84
İlmen, Süreyya (Süreyya Paşa) 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 131
İmar Bankası 284
İngiliz işadamları 26, 317
İngiliz İşçi Partisi 23, 202, 316
İngiliz Sanayi Konfederasyonu 317, 318
İngiliz sanayi 130
İngiliz sanayicileri 23
İngiltere 23, 25, 26, 60, 245, 246, 316, 318
İnönü, İsmet 157, 158, 194, 197
İstanbul 67, 72, 73, 84, 107, 128, 129, 132, 183, 256
İstanbul Borsası 285
İstanbul Festivali 131
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 209
İstanbul Oto Pazarlama 270
İstanbul Sanayi Odası 257, 326, 343, 344, 345, 347, 352, 353, 365
İstanbul Ticaret Odası 95, 101, 188, 189, 190, 200, 256, 326, 345, 353
İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası 69
İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi 84
İstiklal Mahkemeleri 166
İş Bankası 258, 268
İtalya 157, 195, 249
İttihat ve Terakki Fırkası (İTF). Ayrıca bkz. Jön Türkler 63, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 83, 85, 107, 108, 110, 113, 143, 326
İttihatçı 72
İttihatçı politika 83
İttihatçılar 70, 73, 74, 83, 114
İzdaş 89, 268
İzmir 67, 128, 170, 256, 268
İzmir Ticaret Odası 185
İzocam 287

J
Jankowski, R. 253, 254
Japon 47, 51, 246, 250, 251, 313, 314
Japonya 34, 41, 195, 245, 249, 251, 281, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 356
Johnson, Chalmers 321
Jön Türk, Ayrıca bkz. İttihat ve Terakki 63, 65, 67

## K

Kabasakal, Mehmet 365
Kaçakçılığı Önleme ve Cezalandırma Yasası 160
*Kadro* dergisi 158
Kafaoğlu, A. B. 290
Kalpaklıoğlu, Feyhan Yaşar 366
Kamhi, Jak 365
Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT) 151, 152, 179, 186, 208
Kanada 25
Kanber, Erdoğan 288
Kapitalist 14, 15, 17, 20, 23, 24, 25, 32, 34, 157
Kapitülasyonlar 66
Kâr Hadleri Kararnamesi 183
Karakoyunlu, Erdoğan 287, 288, 365
Karakoyunlu, Yılmaz 366
Karamehmet 92
Karaoğlu, İ. 289
Katar 284
Kav 287
Kavala Grubu 283, 284, 365, 366
Kayseri 122, 123, 124
Keiretsu 269
Kenya 244
Kerwin, R. W. 98
Keskiner, Fikret 366
Ketenci, Numan 366
Keynes devrimi 31
Keynes, J. M. 14, 15
Kıraç, Can 287, 288
Kıraç, İnan 287, 288
Kıraç, Suna 287, 288, 289
Kimya Sanayi Üreticileri Derneği 365
Kocatopçu, Şahap 286
Koç Amerikan Bank 284
Koç Grubu 88, 89, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 131, 257, 261, 262, 268, 281, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 292, 337, 365, 366
Koç, Rahmi 287, 288
Koç, Vehbi 11, 115, 116, 119, 120, 194, 198, 287, 289, 338, 366
Koçatopçu, Şahap 287
Koçman, Ali 366
Koçtuğ grubu 259
Kolay, M. 287
Komünizm 201, 202
Koordine Fabrikalar 153
Kore burjuvazisi 313
Kore miras hukuku 251
Kore Sanayi Federasyonu 313
Kore Sanayi ve Ticaret Odası 313
Kore Savaşı 181
Korporatist 31, 308, 313, 321 (ayrıca bkz. Neo-korporatist)
Koruma Tarım İlaçları 289
Koşar Leather Co. 366
Koşar, Turgut 366
Köletavitoğlu, Tavit 366
Kredileri Tanzim Komitesi 178
Krupp 113, 247
Kubalı, Ali Naili 366
Kurtuluş Savaşı 92
Kutlutaş 88, 89
Kuveyt 284
Kuzey Amerika 25

## L

Lall, A. S. 56
Landes, David 248, 252
Lapis 284
Latin Amerika 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 53, 102
Leff, Nathaniel 252, 253, 254
Leibensteain 252
Leys, Colin 23
Liberal 27, 158, 177, 181, 208, 308, 314, 322, 328 (ayrıca bkz. Neo-liberalizm)
Liberalizm 143, 156, 157, 158, 173, 174, 175, 206 (ayrıca bkz. Neo-liberalizm)
Libya 137
Lindblom, C. 33, 35
Lindgren, A. C. 288
Lodrik, I. 290
Lonca geleneği 351
Londra 271
Lozan Anlaşması 43, 144, 145, 147

## M

Maden ve Metal İşverenleri Sendikası 365
Malezya 244
Maliye Bakanlığı 183, 200, 218, 224, 228
Maliye ve Sanayi Bakanlıkları 200
Manisa 72
Mardin, Şerif 235
Maret 288
Marksist 27
Marksizm 12, 15, 30
Marmara 268
Marshall Yardım Programı 173
MDP 220
Meksika 40, 244
Men-i İhtikar Heyeti 73
Menderes, Adnan 179, 182, 187, 188, 190
Mensucat Santral 289
Menteşoğlu 268
Mepa 268
Meptaş 268
Merkez Bankası 209, 218, 228, 229, 232
Metaş D-C 268
Mısır 36
Milli Fabrikacılar Cemiyeti 83
Milli Kalkınma Partisi 173
Milli Korunma Kanunu 170, 183, 184, 185, 186, 187, 235

Milli Sanayiciler Birliği 150, 151
Milli Savunma Kanunu 164, 182, 184
Milli Selamet Partisi (MSP) 205, 331
Milliyetçi Cephe hükümeti 205
Milliyetçilik 15
Muhammed, Hz. 65
Musevi 117, 128, 132
Musevi Lisesi 120
Mülkiye Mektebi 224

## N

Nahum, Bernar 117, 119, 120, 121, 122
Nakipoğlu, Mete 288
NATO 136
Neo-korporatist 22, 23, 31, 60, 305, 306, 307, 320, 321, 354, 355, 356
Neo-liberalizm 25
Net Grubu 283, 284, 366
Netbank 284
Nijerya 244

## O

Odalar 126, 188, 325-332, 350, 352, 353
  sanayi odaları 325, 350
  ticaret borsaları 325, 327
  ticaret odaları 170, 325
  ticaret ve sanayi odaları 325, 327
Odalar Birliği (Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği) 126, 184, 195, 196, 198, 199, 203, 260, 261, 325, 329, 331, 343, 345, 346, 353, 365
OECD 182, 185, 187, 196
Offe, Claus 31, 311, 319
Oğuzman, Kemal 287, 288
Okan Holding 256, 268
Olgun, Hasan 268
Olson, M. 253
Orta Doğu 133, 135
Osmanlı Sanayii 68
Osmanlı tüccarları 65
Otosan 121, 288
OYAK 121, 284

## Ö

Öncü, Atıl 288, 366
Önen, Cem 287
Özakat 89, 256, 284, 337
Özal, Turgut 126, 127, 211, 218, 220, 228, 233, 339
Özal, Yusuf 339
Özer, Cihangir 366
Özsaruhan 89, 256, 337

## P

Paker, Can 366
Pakistan 244
Pamukbank 284
Peker, Recep 158, 162, 163, 174
Penta 268
Picciotto, H. S. 289
Piyasa ekonomisi 20, 207
Polanyi, Karl 28, 30, 31, 32, 33
Profilo Grubu 89, 365
Pulat, Yüksel 287, 288, 289

## R

Rabak 289
Raks 256
Ram 268
Renault Sodechanges Co. 268
Romanya 109
Rus Musevisi 123
Rusya 157

## S

Sabancı Grubu 88, 89, 122, 125, 127, 139, 219, 256, 257, 258, 267, 268, 270, 271, 279, 284, 298, 299, 337, 366
Sabancı, Güler 116, 366
Sabancı, Hacı Ömer 115, 122, 123, 124, 125, 127
Sabancı, Sakıp 11, 124, 126, 127, 128, 131, 139, 140, 168, 231, 262, 265, 343
Sadak, Necmeddin 155
Sanayi Bakanlığı 200
Sanayi Odası (Bkz. Odalar)
Sanayi Teşvik Yasası 197
Sanayi ve Maadin Bankası 151, 152
Sanayiciler Birliği 153
Santral Fabrikalar 152
Santral Holding 285, 289
Santral Mensucat 89
Sapmaz 89, 265
Satır, K. 290
Savunma Bakanlığı 71, 113, 120, 129
Saydam, Refik, Başbakan 164
Schimitter, P. 307
Schumpeter, Joseph 14, 15, 241, 242, 253, 299
Selahaddin Adil Paşa 113, 114, 115, 117
Serbest Fırka 107
Sınai Kalkınma Bankası 125, 130, 151, 152, 178, 197
Sınai Yatırım ve Kredi Bankası 198
Siemens 288
Skocpol, T. 311
Sodimpek 268
Soral, E. 91
Sosyalizm 157, 162
Sönmez Grubu 89, 256
Sparvero, R. P. 288
STFA Grubu 89, 135, 136, 268, 366
Subaşı, Hasan 287
Suleiman, Ezra 252
Suudi Arabistan 284
Süren 265

Sürprodüksiyon Kararnamesi 153
Süzer 268

## Ş

Şahenk, Ayhan 366
Şengül, Selami 366
Şeref, Mustafa 149, 150, 151, 152, 154

## T

Tamek Holding 89, 281
Tansel, Mete 290
Tanyıldız, Rafet 287
Tanzimat 66
Taunus lisansı 121
Tayvan 20, 21, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 51, 53, 321
Tekel Bakanlığı 183
Tekeli, İ. 84
Tekfen Grubu 89, 180, 268, 269, 277, 278, 283, 284, 365
Tekfenbank 284
Tekstilbank 284
Teşvik-i Sanayi Kanunu 69, 114, 144, 145, 148, 151, 154, 159, 177
Thatcher, M. 23, 24
The First National Bank of Boston 284
Tibuk, Besim 366
Ticaret Bakanlığı 163, 171, 327, 328, 331
Ticaret Borsaları Yasası 327
Ticaret borsaları 325
Ticaret Derneği 269
Ticaret Odası (Bkz. Odalar)
Ticaret Sicili Gazetesi 332
Ticaret ve Sanayi Odaları (Bkz. Odalar)
Tisay İnşaat 234
TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) 334, 338, 344, 346, 353
Togan, Sübidey 268
Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi 210, 219
Torun, Osman Nuri 366
Toyota 219
Transtürk 89
Turizm Yatırım ve Dış Ticaret bankası 284
Turizm Yatırımcıları Derneği 366
Tümen, Eser 366
Türk Bağcılar Bankası 72
Türk Dış Ticaret Derneği 267
Türk Henkel Şirketi 134, 365, 366
Türk Parasını Koruma Kanunu 148, 236
Türk Sermaye Piyasası Kurulu 366
Türk Sınayi Kalkınma Bankası 124
Türk Ticaret Bankası 258
Türk-İş (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu) 333
Türkeş, Sezai 135, 136, 137
Türkiye Zirai Donanım Kurumu (TZDK) 231
TÜSİAD (Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği) 88, 100, 101, 192, 202, 204, 205, 206, 212, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 350, 352, 353, 365, 366
Tütüncüler Bankası 284

## U

Uluğ, Tunç 287, 288
Ulusal Sanayiciler Derneği 317
Ulusan, Aydın 366
Uras, Güngör 366
US Rubber Co. 120
Useem, M. 316, 317
Uzan 284
Uzel, H. 289

## Ü

Ürdün 284

## V

Vakko 89, 256
Varlık Vergisi 81, 123, 132, 167, 168, 169, 170

## W

Whitley, R. 51, 53
Williamson, O. 49

## Y

Yalman, Ali 287
Yapı ve Kredi Bankası 284
Yaramancı, Tezcan 287, 288
YASED 365
Yaşar Grubu 88, 89, 220, 257, 267, 268, 272, 273, 284, 337, 366
Yavuzlar 268
Yenisey, A. 289
Yıldırım, Zekeriya 287
Yunan 94, 123, 129, 136
Yunanistan 129
Yüksek İstişare Konseyi 342

## Z

Zaibatsu 249, 250, 367, 370, 371
Zeytinoğlu 284
Ziraat Bankası 229

Ayşe Buğra, Cumhuriyet döneminde yerli burjuvazinin ortaya çıkışını ve devletin hem çok korunan hem de siyasî söylemle ürkütülen bir çocuğu olarak gelişmesini anlatıyor. Buğra'nın temel tezi, piyasa ekonomisinin kurumsal çerçevesinin ve girişimcilik davranışlarının, evrensel bir rasyonel davranış tarzını izleyerek kendiliğinden oluşmadıkları ve ekonominin işleyişini anlayabilmek için kurumları ve davranışları belirleyen toplumsal özelliklere bakılması gerektiği. Bu toplumsal özellikler dört temel konu çerçevesinde inceleniyor: Türkiye'de özel sektörün tarihî gelişmesi ve işadamlarının toplumsal kökenleri; Cumhuriyet dönemi boyunca iktisat politikası sürecinde gözlemlenen değişme ve süreklilik; Türkiye'deki tipik büyük işletme biçimi olan holding şirketinin toplumsal olarak belirlenen özellikleri; Türk işadamlarının izledikleri çıkarlarını temsil stratejileri ve bunların girişimci derneklerinin yapısına yansıyış biçimi. Bu alanlardaki gözlemler, büyük işadamlarının toplumsal statüsünü sağlamlaştıran ekonomik ve kurumsal gelişmelere rağmen, iş hayatında politik süreçten kaynaklanan belirsizliğin pek değişmediğini ve özel sektörün devlet karşısındaki güçsüzlüğünün sürdüğünü gösteriyor. Türkiye'de yapılmış ilk kapsamlı girişimcilik tarihi araştırması.

***Güzel sunulmuş, güçlü tartışmalar içeren ve kuramsal derinlikle ampirik araştırmayı birleştiren bir kitap. Sosyal bilimlerin farklı dallarında politik iktisatla uğraşan pek çok araştırmacının ilgiyle okuyacağı ve yararlanacağı bir çalışma.***

Maurice Wright, Manchester Üniversitesi, İngiltere

İLETİŞİM 319
ARAŞTIRMA İNCELEME 51

9 789754 704617