PROF. DR. EMRE ALKİN

İKTİSADA GİRİŞ

İKTİSATTAN ÇIKIŞ

10. BASKI

DESTEK yayınları

DESTEK @ EKONOMİ

"İktisada Giriş" iktisadın ilk dersidir... Hatta ilk kitabı...

İçinde bol bol rasyonellik, hatırı sayılır matematik ve geçmişin deneyimleri vardır.

Bugün ise inandırıcı gelmiyor kimseye. Neden mi?

Çünkü normal şartlarda iktisat "rasyonel insan"ı tarif eder. Hani şu özgür yaşayan ve sınırlı kaynaklarla sonsuz ihtiyaçları arasında dengeleme yapmak zorunda kalan insanı...

Ne yazık ki günümüzde rasyonel insandan söz etmek mümkün değil. Gelirinden fazla harcayan, arzularıyla ihtiyaçlarını birbirine karıştıran, "alışılmış mutsuzluklar için keşfedilmemiş mutlulukları feda eden" insanlarla dolu bir dünyada yaşıyoruz.

Peki neden böyle oldu?

İktisat, rasyonel insanı ne zaman ve neden kaybetti?

Şimdi ne yapmak lazım?

Dünyanın en etkili ekonomistleri arasında gösterilen Prof. Dr. Emre Alkin, çok yönlü bir iktisadi değerlendirmeyle dünyanın ve Türkiye'nin ekonomisine dair çarpıcı ve rahatsız edici bir bakış açısıyla cevaplıyor bütün bu soruları...

Siyasetçiden iş insanına, sokaktaki vatandaştan firmadaki personele, futbolcudan sanatçıya kadar herkes için çıkarılacak dersler bulacaksınız bu kitapta...

Türkiye'den başlayıp küresel ekonomiye kadar uzanan "iktisattan çıkış" yolculuğu, sadece devletlerin değil, insanın da hikâyesi...

₺19 KDV'den muaftır.
www.destekyayinlari.com
facebook.com/DestekYayinevi
twitter.com/destekyayinlari

DESTEK DÜKKÂN

ISBN 978-605-311-704-9

PROF. DR. EMRE ALKİN

İKTİSADA GİRİŞ



DESTEK
yayınları

DESTEK YAYINLARI: 1177
ARAŞTIRMA: 285

EMRE ALKİN / İKTİSATTAN ÇIKIŞ

Her hakkı saklıdır. Bu eserin aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, yayınevinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İmtiyaz Sahibi: Yelda Cumalıoğlu
Genel Yayın Yönetmeni: Ertürk Akşun
Yayın Koordinatörü: Özlem Esmergül
Editör: Özlem Küskü
Son Okuma: Devrim Yalkut
Kapak Tasarım: İlknur Muştu
Sayfa Düzeni: Işıl Ilgıt Şimşek
Sosyal Medya-Grafik: Tuğçe Budak - Mesud Topal

Destek Yayınları: Kasım 2019
6. Baskı Şubat 2020
7. Baskı Mart 2020
9. Baskı Mayıs 2020
10. Baskı Kasım 2020
Yayıncı Sertifika No. 13226

ISBN 978-605-311-704-9

© Destek Yayınları
Abdi İpekçi Caddesi No. 31/5 Nişantaşı/İstanbul
Tel. (0) 212 252 22 42
Faks: (0) 212 252 22 43
www.destekdukkan.com
info@destekyayinlari.com
facebook.com/DestekYayinevi
twitter.com/destekyayinlari
instagram.com/destekyayinlari
www.destekmedyagrubu.com

Deniz Matbaa Mücellit - Çetin Koçak
Maltepe Mahallesi Hastane Yolu Sok No. 1/6
Zeytinburnu / İstanbul
Sertifika No. 48625

PROF. DR. EMRE ALKİN

İKTİSADA GİRİŞ İKTİSATTAN ÇIKIŞ



DESTEK yayınları

İÇİNDEKİLER

ANLATILAN BİZİM HİKÂYEMİZDİR.....11

SORUNLARIN TEMELİNDE
NEDEN AHLAKİ GERİLEME VAR? 15

NELERİ GÖZ ARDI EDİYORUZ?.....23

BELİRSİZLİKLER KİMİN İŞİNE YARAR?.....29

SICAK SAVAŞ TEHDİDİNİN
DÜNYAYA MALİYETİ NEDİR? 33

MERKEZ BANKALARI
NEDEN BAĞIMSIZLIKLARINI KAYBEDİYOR?
NEDEN KRİPTO PARALAR ORTAYA ÇIKTI?
ŞİMDİ NE OLACAK? 37

ABD'DEN KAYNAKLANABİLECEK
YENİ BİR KRİZ İHTİMALİ VAR MI? 45

NEDEN BORÇ HERKESİN ORTAK SORUNU?.....51

PETROL VE ENERJİ KAYNAKLI BİR
SAVAŞ İHTİMALİ VAR MI?.....53

NEDEN KALKINAMIYORUZ? 57

NEDEN KALKINMA PLANLARININ
HEDEFLERİ TUTMAZ? 61

TÜRKİYE'NİN KRİZ KARNESİ 65

TÜRKİYE'NİN ANA PROBLEMLERİ 75

TÜRKİYE'NİN
DIŞ POLİTİKA STRATEJİSİ AKILCI MI? 79

MECBURİYETLER
VE BAĞIMLILIKLAR ÜZERİNE
KURULMUŞ DİPLOMASİ 87

YABANCI SERMAYE NEDEN GELMİYOR? 91

NEREDE EKSİK KALIYORUZ? 99

ENFLASYON BELASINDAN
NEDEN BİR TÜRLÜ KURTULAMIYORUZ? 103

ÇOK PARA HARCAYARAK
SORUN ÇÖZME MERAKI 107

BEKLENTİLERİ
DOĞRU YÖNETEBİLİYOR MUYUZ? 115

TÜRK İNSANININ TEMEL SIKINTILARI 119

HEM ANLAMIYORUZ
HEM KONUŞAMIYORUZ 123

AMAÇSIZ FİRMALARIN
YAKLAŞIM HATALARI 127

KORKUSUZ TÜRK İNSANININ HALLERİ 133

DEĞİŞEN DEĞERLERİ
ÖNGÖREBİLİYOR MUYUZ? 137

İNANMAK DEĞİL BİLMEK İSTİYORUZ..... 143

GENÇLERİ ANLAMADAN
GELECEĞE UZANMAK MÜMKÜN MÜ? 145

MARİFETLİ DEĞİL
MALUMATLI İNSAN YETİŞTİRMENİN BEDELİ .. 151

MAL ÜRETMEK Mİ DEĞER YARATMAK MI?..... 157

BAZI ALTIN KURALLAR 165

ÖNSÖZ

Sevgili babacığım, değerli Erdoğan Hocam:

Yazdığın kitabı ilk elime aldığımda, üniversitede öğrenciydim. Elbette bir genç için hem büyük gurur hem de büyük bir sorumluluktu bu. Ülkedeki birçok insan ekonomiyi senden öğrenmiş ve sıra bana gelmişti. "Anlamadığın yeri evde babana sorarsın" esprilerine maruz kalmak da işin latifesiydi.

Maalesef bugün ülkenin şu an içinde bulunduğu durumla alakalı anlamadığım, anlayamadığım çok konu var ancak sana soramıyorum. Sen bunların olacağını zaten çok öncesinde tek tek söylemiştin. Ancak "Türkiye'nin geleceği parlaktır" derdin hep. Senden duyunca bana da güç gelirdi. Şimdi sen yoksun, artık ben söylüyorum bu cümleni herkese. Eskiden senden güç alıyordum, bugünse tek başımayım. Bugün tek başıma durduğum yerde senin de bir zamanlar yalnızken sırtını dayadığın neyse ona yaslıyorum sırtımı:

Cumhuriyetin kuruluş felsefesine ve hepimiz için gerekli olan ahlaka.

Senin yazdığın tarzdan biraz farklı bir kitap yazdım bu kez. Ne de olsa hayatımıza sosyal medya, yapay zekâ karıştı

artık. Üretim faktörleri şekil değiştirdi, paraya ikame edecek yeni enstrümanlar ortaya çıktı. Bu yüzden senin başlattığın bu yolculuğu benim devam ettirmem gerekiyordu. Sen bu yolculuğa "İktisada Giriş" diye başlamıştın, ben ise "İktisattan Çıkış" diyerek devam ediyorum. Çünkü artık rasyonel bir dünyanın uzağındayız.

Hiç unutmuyorum, mega projelerin bazılarının "israf" olduğunu söylerdin. Kısmet bu ya, bu kitabın önsözünü benzerlerine göre oldukça pahalıya mal olan ve açıldığı günden beri zaman ve para kaybına yol açan yeni İstanbul Havalimanı'nda yazıyorum. Uçuşa saatler öncesinden geldiğim için, açtım bilgisayarı ve başladım yazmaya. Şerden hayır üretmek eğitimli insanların marifeti olmalı değil mi?

Aziz hatıran önünde saygıyla eğiliyorum babacığım.

Oğlun Emre

07.05.2019

ANLATILAN BİZİM HİKÂYEMİZDİR

Nasıl oldu da bu ülke bu hale geldi diye soranlardansanız bu kitap sizin için.

Bu hale gelmemizin nedenlerini detaylı bir şekilde anlatacağım ancak en temel nedenin altını çizerek başlayalım: Türkiye Cumhuriyeti'nin temel felsefesinde yer alan ancak şu an eksik olan "güçler ayrılığı" prensibi ve olmazsa olmazımız olan "yapısal reformların" üç sacayağının bugün erozyona uğramış olması. Bu üç önemli sacayağı adalet, eğitim ve özgürlüklerdir. Adalet, eğitim ve özgürlüğün değersizleşmesinin sebebi sadece siyasi figürlerin bunları istediği gibi yönetme keyfinden değil aynı zamanda toplumun önemli bir kısmının bu değerlerin para eder şeyler olmadığını düşünmeye başlamasındandır. Bu elbette çok acıklı bir durum. IMF'nin yaptığı bir araştırmadan çıkan sonuç, eğer bir yerde çok yolsuzluk varsa orada eğitimin çok önemli olmadığı düşünülür diyor. Adaletle, eğitim ve özgürlükle bir yere gelinemeyeceğini düşünen herkes otomatik olarak bu gerçekdışılıkla barışıyor. Bu yakadaki insanların düşünce sistematiği bu şekilde. Bir de öte yakadakiler var elbette.

Bu kitap öte yakadaki, hâlâ daha köprüden önce son çıkışın olduğunu düşünenlere yazılmıştır. Bir anlamda iyilerin kötülük yapmasını engelleme çabası diyelim. Kötüleri zaten değiştiremeyiz ancak halihazırdaki iyilerin de kötülüğe meyletmesi evrenin dengesini bozacağından iyiler için yakılan bir kibrit alevi elinizdeki. Çünkü bir kibrit çöpüyle bile karanlığı aydınlatmak mümkündür. Bu yazılar deneyimler, tecrübeler, hatalar, analizler sonucunda yazılmıştır. Bir anlamda yanlış yapanların kitabıdır da diyebilirsiniz.

Bu kitapta, tasarımdan inovasyona, büyümeden kalkınmaya birçok konuyu ele almaya çalıştım. Bir yandan rahat okunsun istedim diğer taraftan da bilimsel kimliğini muhafaza etmesi için uğraştım. Özgün fikirlerimi hem öğrendiklerim hem de tecrübelerim üzerinden paylaştım.

"Neden olmuyor?" diye sormak anlamsızdır. "Diğerleri nasıl başarmıştır?" sorusudur anlamlı olan. Kurulan modellerin doğru olduğuna dair geliştirilen yanlış inanç nedeniyle "Neden olmuyor?" eşiğini atlayıp geçememekteyiz maalesef. Toplumumuzda ne yazık ki olağanüstü insanlarla olağan sonuçlar çıkarıp övünme rahatsızlığımız var. Halbuki dünyanın pek çok yerinde olağan insanlarla olağanüstü sonuçlar yaratılıyor. Peki neden yanlış tarafta duruyoruz? Bunun sebepleri neler?

Bu bir "iktisattan çıkış" kitabıdır. Çünkü bu zamana dek bize anlatılanlarla dünya gerçekleri uyuşmuyor. Soylu değer ve duyguların çağında değiliz artık. 1950'li ve 1970'li yıllar arasındaki düşünme modelleri bugün için geçerliliğini yitirmiş durumda. Artık çoğu insan evlenip ölene dek mutlu olacağı bir yuvanın ya da emekli olana dek sebat edip, sa-

bırla bekleyeceği bir işin hayalini kurmuyor. Bu aralıktaki kuşakların son üyeleri bile artık günümüz kuşaklarının alışkanlıklarına adapte olmuş durumda.

Bu kitap rahatsız edici bir kitaptır, söylev kitabı değildir. Huzur bulmak için değil, aksine huzursuzluk vermek amacıyla yazılmıştır. Huzursuzluk vermek isteme sebebim ise bu karmaşanın ve yalanın içinde yaşamamak için insanları rahatsız olmaya davet etmektir. Dolayısıyla kitabı okuduktan sonra ya kendinizle ilgili ya da etrafınıza bakıp burada bir şeyler ters gidiyor diyebilmeniz, rasyonellikten çıkışın nedenlerini kavrayabilmeniz içindir.

Küreselden Türkiye'ye, oradan da insana uzanan "iktisattan çıkış" yolculuğumuzdur anlatılan, bizim hikâyemizdir...

Son bir not, kitabın ortaya çıkma sürecinde, Destek Yayınları'ndan beğeninize sunulan bir önceki kitabımda da beraber çalıştığımız editörüm Özlem Küskü Hanımefendi'nin gösterdiği ilgi ve emekler için müteşekkirim. Ayrıca Destek Yayınları'na liderlik eden Yelda Cumalıoğlu'na yazarlarına sağladığı özgürlük için de teşekkürlerimi sunmak istiyorum. İçinde yaşadığımız zamanda bu yaklaşım adeta bir hazine değerinde...

SORUNLARIN TEMELİNDE NEDEN AHLAKİ GERİLEME VAR?

Bu satırları yazmaya başladığımda elli yaşına bastım. Bazıları için yaşlı ve bazıları için henüz gencim. Ancak hatırı sayılır derecede tecrübem ve yeteri kadar hatam var. Hatalarımdan pişmanlık duymaktansa onlardan ders çıkarmayı tercih eden insanlardanım.

PİAR Araştırma Şirketi'nin temmuz ayında yaptığı bir ankete göre Türkiye'nin en önemli üç sorunu şu şekilde sıralanıyor: Ekonomi, göçmen politikaları ve işsizlik.

Bugünün Türkiye'sine baktığınızda olup bitenlerin daha önce de farklı şekillerde yaşandığını, ancak tabana yayılan eğitimsizlik sebebiyle sonuçlarının daha büyük ve daha vahim olacağını öngörebiliyorum.

Son yıllarda pek çok mecrada ekonominin sorunlarına dair konuşma yaparken herkesin sorduğu bir soruya hep aynı cevabı verirken buluyorum kendimi.

Size göre ekonomideki en büyük sorun ne?

Ahlak!

İlginç olan şu ki, bu cevabımdan hiç kimse hoşlanmıyor, böylece, verdiğim cevabın doğru olduğunu anlıyorum. Farklı ülkelerdeki tecrübeleri de dikkate aldığımızda, ahlaki bozulmanın önce popülaritesi yüksek faaliyetlerde başladığını görebiliyoruz. Spor, siyaset, müzik hatta edebiyat bu ahlak tartışmasının dışında olmayan konulardan. Bunun hemen ardından iş dünyası, bürokrasi ve orduyu da sayabilirsiniz. Peki bu durum sadece bizim ülkemize mi has bir durum?

Gelişmiş ülkeler bu yozlaşmanın acı veren tecrübelerinden geçmiş oldukları için, gelişmekte olan ülkelerin göz ardı edebilecekleri küçük bir kurumun en küçük faaliyetinde bile ahlakın yozlaşmasına müsaade etmiyorlar. Onlar da benim gibi hatalarından ders çıkarmayı tercih ediyorlar. Gerçi bugün gelişmiş ülkeler de ahlak açısından kötü bir sınav veriyorlar, bunu da belirtmeliyim.

IMF yani Uluslararası Para Fonu'nun 2018 yılında yaptırdığı bir araştırmaya göre[1] yolsuzluğun arttığı ülkelerde eğitimin sürekli geri gittiği görülüyor. Çünkü bu ülkelerde gençler ve aileler yaşadıkları ortamda eğitim/liyakat sahibi olmanın, toplum içinde yer veya varlık edinmek için gerekli olmadığını düşünüyorlar. Bu ülkelerdeki en varlıklı iş insanlarının ve hâkim durumdaki yöneticilerin eğitim ve varlık seviyeleri arasındaki uyumsuzluk, adalet sistemindeki çarpıklık ve özgürlüklerin kısıtlı olması, ebeveynler için mezuniyeti eğitimden daha önemli hale getiriyor. Yani göreceli olarak her yıl daha fazla para ödeyerek okuttukları çocuklarının, iyi bir eğitim görmesinden ziyade okulu bitirip hayata atılmalarını daha fazla tercih ediyorlar.

1 Patrinos ve Angrist

Yolsuzluğun yüksek seviyede yaşandığı ülkelerde, en varlıklı kişilerin ülke varlığından da çok büyük pay aldıkları gözüküyor. Credit Suisse'in her yıl yayımladığı "Küresel Refah Raporu" bu çarpıklığı net şekilde gösteriyor. Türkiye, Rusya ve gelişen ülkelerin önemli bir kısmında en zengin %10'luk kesimin toplam refah içinde %75 ile %85 arasında paya sahip olduğu görülüyor. Ancak, bu ülkelerdeki dolar milyarderleri ya da milyonerlerinin sayısı, sürekli yaşanan kriz sebebiyle dalgalanıyor. Sanayileşme, teknoloji ve nihayetinde inovasyon konusunda küresel liderliği elinde tutan ülkelerin refah sıralamasında sürekli ilerledikleri görülüyor. Hatta arayı giderek açıyorlar. Bu da eğitim konusunda ve öncesinde yolsuzluk/ahlak meselelerinde gösterdikleri ciddiyetten kaynaklanıyor dersem çok da yanlış olmayacaktır.

Günümüz dünyasının retoriklerinden biri de milli gelir büyüklüğü ve nüfus üzerinden siyaset yapmak. Eğitimde başarılı olmuş ve kalkınmada öncülük yapan ülkelerin birçoğu milli gelir sıralamasında ilk 10'da değil. Nüfus olarak da oldukça gerideler. Bu gerçeğe rağmen, Türkiye dahil birçok "gelişmekte" olan ülkede siyasetçiler, "azgelişmiş" ülkelere ait söylemleri kullanıyorlar. Nüfusu ve milli geliri artırmayı başarı olarak göstermeye çalışıyorlar.

Açıkçası, yaptığım hesaplamalara göre 2050 yılına kadar Türkiye'nin elindeki modelle dolar bazında nominal milli gelir sıralamasında dünyanın ilk 10 ülkesi içine girmesi imkân dahilinde bile gözükmüyor. İnşaat ve mega proje üzerine dayalı, bol bol kamu harcaması yapan modelden bahsediyorum. Fakat siyasetin ısrarla gösterdiği bu hedef anlamlı bir hedef değil. Neden derseniz sebebini anlatayım.

The Economist tarafından yapılan bir analize göre 2014 yılında dünyanın ilk 10 ekonomisi içinde olmayan Endonezya ve Meksika 2050 yılında listeye girecek gibi görünüyor. Çin, ABD ve Hindistan'ın hemen arkasından Endonezya'nın 4. sıraya yükselmesi bekleniyor. Böylelikle Endonezya, Japonya ve Almanya'yı da geride bırakıyor. Meksika ise 8. sıraya yükselerek Fransa ve İngiltere'yi geride bırakıyor. Üzerinde ise 7. sıradaki Brezilya var.

Şimdi bu tahmine bakarak, Endonezya'nın Almanya, Fransa, İngiltere, Japonya hatta sıralamalarda hiç bulunmayan İtalya'dan bile daha refah içinde yaşayacağını söylemek mümkün mü? Bunun da ötesinde Endonezya'nın insan hakları, eğitim, adalet, teknoloji, sağlık, kalite, markalaşma gibi konularda bu ülkeleri geride bırakacağını iddia edebilir miyiz? Aynı soruları Meksika için de sorabiliriz.

Bir de meseleye nüfus boyutundan bakalım. Birleşmiş Milletler'in yayımladığı raporlara göre 2015 yılında "Dünyanın En Kalabalık 10 Ülkesi" sıralamasında 7. sırada olan Nijerya, 2050 yılında Hindistan ve Çin'in hemen ardından 3. sıraya yükselecek deniyor. Aynı şekilde milli gelir sıralamasında 2050 yılında 4. sıraya yükselecek olan Endonezya'nın, aynı yıl nüfus sıralamasında 5. olacağı öngörülüyor. Ayrıca aynı rapora göre Etiyopya, Kongo, Bangladeş, Brezilya ve Pakistan da 2050 yılında "Dünyanın En Kalabalık 10 Ülkesi" listesinde yer alacaklar.

Yukarıda sorduğum soruyu başka bir şekilde soracağım. Bu verilere bakarak "Bundan sonra AB ülkelerinde değil, ismi geçen ülkelerde yaşamanın hayalini kuracağım" diyen var mıdır? Yanlış anlaşılmamak için bir başka şekilde sora-

yım: "Bu ülkelerde yaşamayı tercih etmek için nüfus ve milli gelir üstünlüğü yeterli olur mu?"

Üniversitedeki öğrencilerime tüm kaynaklar açık şekilde sınav yaptığım için, arada sırada kendi muhakemelerini geliştirecek bu tip sorular sorarım. Sınav ortamı, biraz da "baskı" unsuru barındırdığı için hem verdikleri cevaplar hem de o sırada öğrendikleri akılda kalıcı olur. Şimdi soruyu tekrarlıyorum:

"Bir ülkede yaşamayı hayal etmek için, nüfus ve milli gelir üstünlüğü yeterli midir?"

Hatta soruyu biraz daha çeşitlendiriyorum:

"Bir ülkede yaşamayı hayal etmeniz için o ülkede hangi şartların var olması gerekir?"

Önünüze bir kâğıt alın ya da bilgisayar/akıllı telefonlarınızı açıp 1 dakika içinde aklınıza gelenleri sıralayın. Göreceksiniz ki ne nüfus ne de milli gelir büyüklüğü bu listede yer alacak.

Hemen hemen herkes elbette refahın var olduğu, eşit şekilde dağıldığı, eğitimli, nazik insanların yaşadığı, kurallara uyulan, özgürlüklerin yüksek seviyede olduğu, adaletin üst seviyede ve her yerde eşit şekilde dağıtıldığı, sağlık-kültür-sanat-sağlıklı yaşam konusunda ilerlemiş ve tabii ki doğal zenginlikleri olan bir ülkeyi tercih eder. Mantıklı bir tercih listesi de bu şekilde oluşur.

Buradan hareketle gelişmekte olan ülkelerdeki siyasetçilerin önemli bir hatası ortaya çıkıyor. Bu ilkelerde siyaset yapanlar tercih listesinde belirtilen güzelliklerin büyümeyi hızlandırarak veya nüfusu artırarak sağlanacağı konusunda ciddi bir bağnazlık içindeler. Eğitim, adalet ve özgürlükler

nüfusu ya da parayı büyüterek elde edilecek unsurlar değildir. Bunlar tercih ve/veya öncelik meselesidir. Benzer hatayı siyasetçiler gibi "sürekli seçim yapan" Türkiye gibi ülkelerdeki iş dünyası da yapmaktadır.

Siyasetin meslek haline geldiği ve bu sebeple sürekli seçim yaşayan Türkiye gibi ülkelerde, her seçimden sonra "Şimdi sıra ekonomide" diye açıklama yapan iş dünyası yaşanan olumsuzluklara katkıda bulunmaktadır. Bir ülkede adalet, özgürlük ve eğitim arzulanan seviyeye gelmeden hiçbir çarpıklığın düzelmeyeceği gibi, ekonomi de düzelmeyecektir. Devlet ile beraber veya devletin yardımıyla para kazanan zenginlerin sayısı arttıkça, Cumhuriyet'imizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün yaptığı uyarıların önemi daha da artmaktadır. Okuyucular için birçok konuşmasından yararlanarak elde ettiğim fikirlerin pratik bir özetini yapıp paylaşıyorum:

"Şahsi çıkarlar genellikle toplumsal çıkarların önüne çıkar. Bununla beraber şahsi çıkarlar rekabet için önemlidir. Ancak, iktisadi sistemin tamamını şahsi çıkarların üzerine kurarak ortaya çıkacak sorunların çözülmesini beklemek hayalperestliktir. Bu sebeple devlet rekabetin kurallarını belirlemeli, bu şekilde güçlünün zayıfı ezmesini, yeni fikirlerin hayata geçmesini önleyen yaklaşımları önlemelidir. Elbette, bunu yaparken piyasa kurallarına saygılı olmalıdır. Nihayetinde, devlet fertlerin yerine geçemez..."

Atatürk'ün sözlerinden de anlaşıldığı gibi, adaletsizlik-eğitimsizlik-özgürlüklerin kısıtlanması devleti yönetenlerin

yoldan çıkması ve ahlaksızlığın bu şekilde yayılması sebebiyle oluşmaktadır. Görev alacakların liyakat prensibine uygun olmayan şekilde seçilmesi bir süre sonra "zengin olmasına ya da zengin kalmasına karar verilenler" şeklinde bir başka yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olur. Bu durumda "yaranma" veya "yaltaklanma" bu şekilde yönetilen ülkelerde ayakta kalmak için geçerli tek şart olur. İş dünyası da tercihini bu şekilde yapar.

John Stuart Mill bu durumu başka bir açıdan şöyle özetler:

"Hak ve özgürlüklerin kanunla belirlenmesinde:

- *Kişilerin özgürlük alanını diğer bireylere maddi veya manevi zarar vermeyecek şekilde tasarlamak hatta bu tasarımı kişinin kendisine de faydalı olacak şekilde tamamlamak ancak bu işlemi 'Toplum ve birey için doğrusu budur' anlayışıyla karıştırmamak lazım.*
- *Eğer böyle yaparsak, toplum tarafından genel kabul görmüşlerden oluşmuş kanunlar manzumesi ortaya çıkar. Bu bizi çoğunluğun tiranlığına götürür mü? Götürebilir.*
- *Hatta bu durumda toplumun hoşuna giden işleri yaparak ya da sözleri söyleyerek iktidara gelenlerden yaranma ya da daha da ötesi yaltaklanma yoluyla mevki veya öncelik kapma ihtimali de doğabilir.*

Ortaçağda sadece toplumdan farklı oldukları için cadı diyerek insanları yakanlar, vicdan özgürlüğünü savunmak yerine, başka dinden olanı 'gâvur' ilan edenler, hep çoğunluk tiranizmi ile doğmamış mıdır?"

Sizler için özetlediğim metne ben de ufak bir ekleme yapayım. Yahudilere, Boşnaklara soykırım yapmak için icat edilen tesis ve yöntemlerin okumuş eğitimli kişiler tarafından tasarlanması, bu konuda insanlığın fazla yol almadığını, yaptığı fenalıklara ise zaman ve zemine göre kabul edilebilir bahaneler ürettiği gerçeğinin değişmediğini bize anlatmaktadır.

Özetle, yeterli miktarda kalabalığı arkasına alan her kişi ya da grup, postmodernizm ile de cilalanan "Çoğunluğun Tiranlığı'nı" kendi emelleri için kullanma imkânına sahiptir. Bugün yaşadığımız sorunu bu şekilde özetleyebiliriz. Ekonomiden diplomasiye kadar rasyonel olanı değil popüler olanı veya hoşa gideni tercih eden bir yönetim tarzı sadece Türkiye'de değil, dünyanın neredeyse her yerinde hâkim olmuştur. Açıkçası 21. yüzyıl, geçen yüzyıla göre sorunların arttığı ama bu sorunlara karşı yöneticilerin duyarsızlaştığı bir dönem olarak daha şimdiden tarihte yerini almaktadır.

NELERİ GÖZ ARDI EDİYORUZ?

Sosyal medyada her gün bizleri şaşırtan, hatta doğru olduğuna tam da emin olmadığımız bilgiler paylaşılıyor. Bilim insanları ve entelektüeller söz konusu paylaşımlarda doğrudan "kaynak" bilgisi ararken, geri kalan ciddi bir çoğunluk sunulanın doğru olup olmadığını araştırmadan, bazen de aldırmadan "viral" şekilde bu paylaşımların yayılmasına vesile oluyor.

Bulaşıcı bir mikrop gibi yayılan bu "viral" paylaşımlar, tabiatta da olduğu gibi bir süre sonra mutasyona uğrayarak şekil ve anlam değiştiriyor. Üzülerek söylemeliyim ki, dezenformasyonun mutasyona uğrayarak doğru bilgiye dönüştüğünü hiç görmedim. Stephen Hawking'in de söylediği gibi:

"Bilgisayarın ne kadar büyük veya kapasiteli olursa olsun, yanlış veri girdiğin sürece her zaman yanlış sonuca ulaşırsın."

Türkiye'de eğitim ve futbolun durumu en çok şikâyet edilen konular arasında gelir. Ülkemizin eğitimle ilgili durumu ortada. Hemen hemen herkesin şikâyet etmesine rağ-

men şu ana kadar çözüm konusunda yapıcı herhangi bir adım da atılmış değil. İlk bakışta birbiriyle alakalı olmadığı düşünülebilecek bu iki öğenin Türkiye'deki ortak paydası ise şu, Cumhuriyet'in kurulduğu günden beri Milli Takım teknik direktörlerinin görevde kalma süresi 2 yıldan, Milli Eğitim bakanlarınınki ise 3 yıldan azdır. Dolayısıyla bu sürede istikrar adına herhangi bir adım atılmadığı gibi, her yeni gelen de kendinden öncekinin yaptıklarını bozarak yeni bir anlayış getirmeye çalışır.

Bu satırları okuyan 15-22 yaş arası gençlerin bilmesi gereken bir gerçeği, bizler yanlış tecrübeler yaşayarak öğrendik. Ekonomi, spor, sanat ve akla gelen her alanda başarı ancak ve ancak devamlılıkla mümkündür. Avrupa'daki başarılı sistemlerin arkasında planlamadan sonra icraat, nihayetinde "ölçme" gelmektedir. Ölçemediğimiz hiçbir işi yönetemeyiz. Bunun için de yeterli bir sürenin geçmesi gerekir. Bu süre 20. yüzyılda 10 yıllık bir süreç olarak ifade edilirdi. Bizler de ekonometrik araştırmalarımızı en az 10 yıllık bir dönemin verisi ile yapardık. Bugün yani 21. yüzyılda ise bu süre 4-5 yıla indi.

Eğer sürekli başarısızlık yaşanmıyorsa, bir idarecinin görev süresini tamamlamadan önce görevinden alınması faydalı sonuçlar doğurmamaktadır. Siyaset kurumunun spordan eğitime, sanattan bilime kadar her alana müdahalesi sonucunda bugün Merkez Bankası başkanları bile sürelerini doldurmadan, kanunen tartışmalı bir şekilde görevden alınmaktadır. Ortalama zekâya sahip bir insanın rahatlıkla anlayabileceği bu durumun, günümüz siyasetçileri tarafından anlaşılmamış olması imkânsızdır.

Bir ülkenin hemen hemen her kurumunda başarısızlığın nasıl hâkim olabileceğini John Stuart Mill *On Liberty* kitabında açık bir şekilde anlatmıştır. Oldukça ağdalı bir İngilizce ile yazılmış olan metni sizler için kolaylaştırıp yorumladım:

"Bir süre sonra 'halkın iradesi', halkın en kalabalık kısmının ya da en aktif görünen kısmının iradesi anlamına gelmeye başlıyor, kalabalık olan daha az sayıda olanın üzerine baskı kurmaya başlıyor. Dolayısıyla çoğunluğun oyuyla yasayla belirlenmiş 'kısıtlı' bir zaman için seçilerek görevlendirilmiş kişilerin, halktan aldıkları gücü istismar etmelerini önleyecek mekanizmaların mutlaka çalıştırılması gerekir.

Aksi takdirde seçilerek gelmiş olanlar halkın tercihi yerine kendi tercihlerini dayatacak bir alan bulabilir ve 'Varlığımızı özgürlüklere kurban etmeyelim' diyerek çoğunluktan destek alarak bu arzularını gerçekleştirebilirler.

Dolayısıyla gerçek vatanseverler kanunlarla 'güçler ayrılığı' diye tarif edilen, yasama-yürütme-yargı denilen üçlünün birbirinden bağımsız ve bu şekilde birbirlerini denetleyen şeklini ortaya çıkarmışlardır. Özgürlüklerin garanti altına alınması için atılan bu adımlar, her dönem bazılarının iddia ettiği gibi varlık ya da beka sorunu yaratmamış, aksine beka/varlık sorununu ortadan kaldıran bir garantör olmuştur. Şüphesiz ki, özgür vatandaşlara sahip devletler tarih sahnesinde varlığını sürdürmekte, özgürlüklerini biat ile değiştokuş edenlerin ise sonu gelmektedir.

Kral, padişah, sultan, emir ya da otokratik liderlerle idare edilen ülkelerde yöneticilerin sadece dış düşmanlar için değil kendi vatandaşları için de büyük tehlike ve risk oluşturduğu

durumlar yaşanmıştır. Sayısız sebepsiz savaşın getirdiği acı ve kayıplar, hükümdarların halkın tercihleriyle uyuşmayan kararlarının sonuçları olarak tarihte yerini almıştır.

O zaman önemli olan geriye gitmek değil, ileriye gitmektir. Demokrasinin tek marifeti çoğunluğun oyuyla iktidara gelmek olsaydı, tarifi basit olurdu. Hele ki, bahsedilen demokratik bir cumhuriyet ise tarif hak ve özgürlükler bağlamında biraz daha dolu hale gelmektedir..."

Elbette genç okuyucular için az da olsa modernleştirdiğim bu durum tespitinden çıkarmamız gereken pek çok ders bulunmaktadır.

Ülkemizde göz ardı edilen meselelerden birisi de nüfustur.

1950'den 2000 yılına kadar dünya nüfusunun kırsal kesimde yaşayan tarafı, kentlerde yaşayanlardan daha kalabalıktı. Kent nüfusu 1980'li yıllardan itibaren sert bir şekilde yükselmeye başladı ve 2005 yılında üstünlüğü ele geçirerek aynı hızda yoluna devam etti.

Bugün kent nüfusu kırsal kesime göre neredeyse 1 milyar kişiden daha kalabalık durumda. Bunun en büyük nedenlerinden biri elbette göç. Ancak "bölge planlaması" çerçevesinde yapılanların da söz konusu gelişmeye katkıda bulunduğunu söylemem gerekiyor.

GAP projesi gibi, kırsal nüfusun yoğunlukta olduğu azgelişmiş bir bölgenin kalkınması için uygulanan büyük projeler bir süre sonra "push back" etkisi diye tanımlayacağımız bir etki yaratıyor. Bölgesel kalkınma hamleleri sonucunda geliri artan bireyler, olanakları daha fazla olan kentlere doğru gidiyor yani bir nevi bir geri itim yaşanı-

yor. Sağlık, eğitim ve konforlu yaşamın diğer unsurlarına kavuşmak isteyen bu insanların talebini doğal karşılamak lazım ancak kentlerde sürekli artan nüfus, yaşam kalitesini düşürmeye neden oluyor.

Diğer taraftan Birleşmiş Milletler'in hazırladığı raporlara göre dünya hızlı şekilde yaşlanıyor. Geçen yüzyılın ortasında yani 1950'lerde dünya nüfusunun %14'e yakını 5 yaşından küçük iken, 65 yaşından büyükler sadece %5 civarında görünüyor. 1970'lerden sonra ise 5 yaşından küçük nüfusta oldukça hızlı bir düşüş başlamış ve 2000'li yılların başında %10'a kadar gerilemiş. Bu arada aynı dönemde 65 yaşın üzerindeki nüfus %8'e yükselmiş. Yani yaşlanma sürecinin 1979'dan itibaren hızlandığı görülüyor. Gelişen tıp ve sağlık önlemleri neticesinde insan ömrünün uzadığına dair istatistikler de göz önüne alındığında bu gelişmenin doğal bir netice olduğunu söylemek gerekiyor. Bu istatistikler hâlâ tartışılıyor ancak, çocuk sahibi olma oranlarındaki düşüşten mi yoksa insan ömrünün uzamasından mı kaynaklandığı bilgisi gerçeği değiştirmiyor. Yaşlı nüfusun oranı gittikçe artıyor.

2020 yılına geldiğimizde 65 yaşından büyük nüfusun, 5 yaşından küçük nüfusu sayıca geçeceği garanti gibi görünüyor. Tahminen her iki tarafın da oranı toplam nüfusun %10'u civarında olacak. Hesaplamalara göre bu makas giderek açılacak ve 2050 yılında 65 yaşından büyükler dünya nüfusunun %18'ini oluştururken, 5 yaşından küçükler %8'in altına düşecek.

Peki tüm bu veriler bize ne anlatıyor? Bu makasın açılması karşısında ne gibi düzenlemeler yapmak gerekiyor?

Kent nüfusunun yaşlanması sonucu şehirlerdeki yaşam kalitesini artırmaya yönelik iyileştirmelerin yapılması gerektiği gün gibi ortada diyebiliriz. Toplu taşımadan şehir mobilyasına kadar ne durumda olduğumuzu gözden geçirmekte fayda var. Ayrıca emeklilik yaşı tartışmalarının ve kurumların yöneticilere koyduğu yaş tahditlerinin de bu veriler ışığında ele alınması gerekiyor. Yarının yaşlıları olan bugünün gençleri, kendi geleceklerinin yarın aramızda olmayacak kişiler tarafından belirlenmesine neden karşı çıkmıyor?

Ne yazık ki Türkiye'deki tüm kurum ve kuruluşlar nüfus istatistiklerinin tam aksi istikametinde kararlar almaya devam ediyorlar. Ciddi bir tecrübeye sahip 65 yaş üzeri çalışanların zorla emekliye sevk edilmesi ya da kritik karar alma süreçlerinden uzaklaştırılmasının ilerde ciddi tartışmalar yaratacağına dair endişelerim var.

65 yaş üstü profesyonelleri pasif göreve alıp, patron olduğu için kendine bu kriteri uygulamayanların da kredibilite kaybedeceğini şimdiden görebiliyorum.

Tüm bu saydıklarım ışığında çözüme yönelik hiçbir adım atılmadığını üzülerek görüyorum. Göz ardı edilen bu meselelerin ise geleceğimize etkilerini yaşamaktan kurtulamayacağımız günler ise çok uzağımızda değil.

BELİRSİZLİKLER KİMİN İŞİNE YARAR?

1980'lerde öğrendiğimiz fizik, kimya, matematik, biyoloji gibi derslerde her zaman "kesinlik" üzerine çalışırdık. Laplace'ın (1749-1827) çabalarıyla "bilimsel determinizm" olarak adlandırılan bu yaklaşım kısaca şöyle tarif edilebilir:

"Eğer bir maddenin herhangi bir andaki yerini ve hızını tespit edersek, geçmiş ve gelecekteki durumunu da tespit edebiliriz..."

Bu yaklaşımı Stephen Hawking de ölmeden önce yazdığı son kitapta ciddiyetle incelemişti, ardından da, ne bilimde ne de evrende hiçbir şeyin bu kadar kararlı bir halde bulunmadığının kuantum matematiğiyle nasıl ispatlandığını anlatmıştı.[2]

Ekonomide de benzer şekilde, sebep-sonuç ilişkilerinin birbirinden karmaşık olması sebebiyle kullandığımız bir "ceteris paribus" yaklaşımı vardır. Yani tüm değişkenler sabit kalmak kaydıyla, bağımlı ve bağımsız değişkenleri tek tek

2 *Büyük Sorulara Kısa Yanıtlar*, Stephen Hawking, 2018

ele almaya kalkarak ekonomiyi anlatmaya çalışırız. Doğal olarak derslerimizi dinleyen akıllı gençler "Ama hocam..." diye başlayan cümlelerle itiraz ederler.

Deney ve gözleme dayalı bilimlerde Laplace'ın yaklaşımı birkaç yüzyıl geçerli olarak kabul edilmiştir ama ekonomi gibi genç bir bilim dalının daha dinamik şekilde ele alınması zorunluluğu daha en başından anlaşılmıştır diye düşünüyorum. İktisat teorisine denklemlerin ve formüllerin girdiği geçen yüzyıldan beri birçok değişiklik meydana gelmiştir. Statik ve tek denklemli yaklaşımların yerini, dinamik ve çok denklemli yaklaşımlar almıştır.

Çünkü ekonomide bir önceki dönemde yaşananlar sadece bir sonraki döneme değil, birkaç dönem sonraya da etki yapar. Dolayısıyla bir uygulamanın sonuçlarını görebilmek ve başarılı olup olmadığına karar vermek için yeterli bir sürenin geçmesi gerekir. Ayrıca denkleme hiç akla gelmeyen parametrelerin de etki yaptığı bilinmelidir. Dolayısıyla elimizden geldiği kadar, sonuca etki yapması muhtemel birçok değişkenin zaman faktörü de dikkate alınarak hesaplamaya dahil edilmesi gerekir. Aksi takdirde başarı değil başarısızlık garanti altına alınmış olur.

Buna rağmen sürekli bir referans noktası ihtiyacı elbette her zaman söz konusu olmuştur. Çünkü pergelin bir ucunu bir noktaya saplamak gereklidir ya da biz bunun böyle olmasını isteriz. Yapılan bir ekonomik analize en az 10 yıl geriye gidilerek elde edilen veri setiyle bakılması alışkanlığına sahibiz çünkü. Hawking yine aynı kitapta şöyle anlatıyor:

"Bir kelebeğin dünyanın herhangi bir yerinde kanatlarını çırpması zincirleme gelişmeler sonucunda New York'ta yağ-

mur yağmasına sebep olabilir, ancak bir sonraki kanat çırpışının aynı sonucu yaratmaması büyük bir ihtimaldir..."

Özetle, geriye dönüp baktığımızda ürettiğimiz her teorinin bize mantıklı gelmesi mümkündür ama aynı zincirleme etkinin bir daha oluşmama ihtimali de oldukça yüksektir. Açıkçası, belirsizlikler belirli olanlardan çok daha fazladır.

Türkiye'de hem eğitimde, hem sanayide, hem de ekonomi politikalarında yukarıda bahsettiğim sebep-sonuç ilişkileriyle alakalı olarak büyük bir kafa karışıklığı mevcuttur. Bunun temel sebebi yaklaşımlarımızın dinamik ve çok değişkenli olmamasıdır. Sadece mevcut şartlarla alakalı değerlendirmelerle geleceği tayin etmeye çalışan, "yıkıcı inovasyon"un neler getireceğini bilmeyen, muhafaza etmek için çırpındıkları şartların gelecekte hatta yakın gelecekte var olmayacağını göremeyen bir siyaset ve iş dünyası var. Akademi düşünce olarak daha ilerde ama hem sanayi hem de siyasetle arası bir türlü düzelmiyor.

Farklı tabanlardaki verileri toplayarak anlamlı bir sonuç çıkarma konusunda başarısız olduğumuz ortada. Bundan başka, TÜİK'in sektörler konusunda karşılaştırmalı ve güvenilir herhangi bir rapor ortaya koyamadığı da görülüyor. Araştırmacıların, derneklerin ya da meslek kuruluşlarının kendilerinin belirlediği yöntemlerle yazdıkları raporları dikkate almaları da pek mümkün değil. Çünkü rakamların istatistik haline getirilmesi için kabul edilmiş bazı metotların kullanılması gerekiyor.

Bunlar olmayınca, uygulanan tüm teşvikler ya da yapılan tüm müdahaleler büyük bir "muamma denizi" içinde kay-

boluyor. Referans noktasını elle tutulur doğru bilgiye dayanmadan belirleyen bir çalışmanın sonucu da elbette doğru olmuyor. Özellikle 2014 yılından sonra ekonomiden eğitime, inşaattan tarıma kadar birçok alanda maalesef "kör uçuşu" yapıldı. Siyaset kurumu kendi menfaatlerini kovalayanların ya da sesini en çok çıkaranların söylediklerine göre hareket etti. Belki de, evrendeki "belirsizlik" en çok siyasetin işine geldi. Böylelikle aksi ispat edilemeyecek her durum için kendini savunması daha da kolaylaştı.

Maalesef, Merkez Bankası'nın faaliyetlerinden vergi uygulamalarına kadar yapılan eleştirilere "Başka türlü yapsaydık işlerin düzeleceğine dair garanti mi var?" denmesi bizleri çıkmaza sokuyor. İşte bu şekilde hatalı kararları savunma imkânı bulanlar sebebiyle bugün, Türkiye ekonomik olarak kırılgan hale geldi diyebilirim. Gelişmiş ülkelerde bilim ve sanatın ilerlemesi için düşünsel bir devrim yaratan "evrenin kararsızlığı" Türkiye'de retorik ve hesapsızlığın altyapısını oluşturdu. Bu arada Türkiye maalesef, bilim ve sanata da sınır koymayı ve kendine göre de tarif etmeyi ihmal etmedi.

SICAK SAVAŞ TEHDİDİNİN DÜNYAYA MALİYETİ NEDİR?

Her birimiz kazandığımız parayı harcarken belli başlı mal ya da hizmetlere yöneliriz. Gıda, barınma, sağlık, eğlence ve seyahate harcanan paradan artırdıklarımızı biriktirir, gayrimenkul, döviz gibi yatırım planları yaparız. İnsan için aşağı yukarı paranın akış şekli bellidir. Peki küresel ölçekte baktığımızda para hangi yöne doğru hareket ediyor?

İşim gereği birçok sektörden kıymetli insanla tanışma imkânım oluyor. Ayrıca ders verdiğim geleceğin "doktor" adaylarının kendi mesleklerinde ciddi bir uzmanlık seviyesine ulaşmış olmaları, karşılıklı olarak bilgi alışverişini artırıyor doğal olarak. Şimdi sizlerle, ders verdiğim doktora öğrencilerimden talep ettiğim çalışmalar ve kendi araştırmalarımdan elde ettiğim hayret verici sonuçları paylaşmak istiyorum.

Dünyada 2018 yılında aşağıdaki kalemlere toplam 14,3 trilyon dolar harcanmış:

- Askeri harcamalar 5,6 trilyon dolar
- İç güvenlik harcamaları 4,9 trilyon dolar

- Bireysel şiddetten dolayı oluşan zararlar 2,6 trilyon dolar
- Anlaşmazlıkların maliyeti 1,0 trilyon dolar

Aslına bakılırsa bu maliyetlerin ciddi bir kısmı başta Trump gibi liderlerin dünyaya empoze ettikleri "korku siyaseti" sebebiyle oluşuyor. Sürekli olarak ülkeler arasındaki gerilimin tırmandırılarak sıcak çatışmaya dönüşmesi teşvik ediliyor ve böylelikle silah satışları artıyor. Savunma sanayii firmalarının bu şekilde ayakta kalmasını sağlayan liderler, tekrar seçilebilmek amacıyla gereken maddi desteği de bu şekilde sağlıyorlar.

Esasen Türkiye ve ABD arasındaki fay hattının daha da derinleşmesi sonucunu yaratan S-400 savunma sistemi meselesinde durum daha da net bir şekilde anlaşılmış oldu. Tecrübeli kişilerden edindiğimiz bilgilere göre Amerikan silah lobisi Washington'da oldukça ciddi para harcayarak, Rus silah sistemlerini satın alanlara karşı ABD'nin yaptırım uygulaması için bir kampanya yaptı. Amaç, Türkiye ve Hindistan gibi önemli ülkelerin Ruslardan silah alarak diğer ülkelere "kötü örnek" olmasını önlemekti. Sadece bu mesele için harcanan para, herhangi bir ülkenin ABD'de tanıtım yapmak için ayırdığı kaynağın en az 10 katı diyebilirim.

Hal böyleyken "Birazdan seni öldürecekler!" diyerek endişe içine sokulan ülkeler ve vatandaşları, hakkının yeneceğini düşünenler sebebiyle başkalarının hakkını yiyenlerin dünyaya maliyeti tam olarak 14,3 trilyon dolar oldu. Bu rakam neredeyse Çin'in şu anki milli geliri kadar dersem sanırım meselenin boyutu daha da anlaşılmış olur.

Peki hiç merak ettiniz mi dünyadaki ölüm sebepleri arasında savaş ve silahlı çatışma kaçıncı sırada yer alıyor?

Dünya Sağlık Örgütü ve Birleşmiş Milletler'in hazırladığı rapora göre[3] yılda 9 milyon kişi çevre kirliliği sebebiyle ölüyor. İkinci ölüm sebebi ise sigara ve tütün kullanımı ve neredeyse yılda 8 milyona yakın insan bu sebepten ölüyor. Üçüncü sırada AIDS, sıtma ve tüberküloz yer alıyor yani tam olarak 3 milyon kişi bu hastalıklardan ölüyor. Alkol kullanımından dolayı 2,5 milyon kişi, az beslenme veya kötü beslenme sebebiyle 2 milyon kişi ölürken, trafik kazaları sebebiyle 1,5 ile 2 milyon arasında kişi ölmekte. Peki silahlı çatışma sonucu ölenlerin sayısı ne?

Daha ona sıra gelmeden, 1 milyona yakın kişinin uyuşturucudan öldüğünü görüyoruz. Savaş, silahlı çatışma veya cinayet sebebiyle ölenlerin sayısı ise 500.000 civarında. Evet yine de çok büyük bir rakam ama gerçek tehlikenin nerede olduğu açıkça görülüyor: Çevre felaketi.

Dünyada yaşayanların önemli bir kısmı kirli hava solurken ve temiz suya kavuşamazken, Çin'in milli gelirine denk düşen bir paranın silahlanmaya harcanması ya da kişisel suçlardan oluşan zararlar için ayrılması gerçek riskler konusunda küresel boyutta bir aymazlığın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple bir uyarıda daha bulunmam gerekiyor:

"Çevreyi kirletmeye son hızla devam ederken, büyüme ve nüfus artışını öncelikli konu haline getirenler, felakete davetiye çıkarmaktadır."

3 https://www.who.int/about/what-we-do/thirteenth-general-programme-of-work-2019-2023

Yiğidi öldürüp hakkını vermek lazım, Türkiye'nin çevre ile ilgili karnesi iyi değil ancak silahlanma yarışında olmadığı da aşikâr. İsrail ve Suudi Arabistan gibi ülkelerin savunma harcamaları/milli gelir oranı sürekli yükselirken, Türkiye'nin bu oranı on yıllardır %2,5 seviyesinde tuttuğunu unutmayalım.

Özetle, Türkiye'nin iddia edildiği gibi saldırgan bir tavırda olmadığı, savunma harcamalarının milli gelire oranı açısından herhangi bir değişikliğe gitmediği, bazı ülkelerin ise dünyayı bir sıcak savaşa doğru sürükleyecek şekilde silahlandığı gözüküyor. Bu gelişme aynı hızda devam ederse, Türkiye'nin de aynı davranışı göstermesi hiçbirimiz için sürpriz olmamalı.

MERKEZ BANKALARI NEDEN BAĞIMSIZLIKLARINI KAYBEDİYOR? NEDEN KRİPTO PARALAR ORTAYA ÇIKTI? ŞİMDİ NE OLACAK?

Son birkaç yıldır hangi televizyon programına çıksam "Dünyanın her yerinde hükümetler merkez bankalarına yüklenmeye başladı, bunun sebebi nedir?" sorusunu duyuyorum.

Benim de dikkatimi çeken bu durumun elbette birçok açıklaması var. Ancak, ekonomide yaşanan istikrarsızlıkların sebebini doğrudan doğruya hükümetler ve merkez bankaları arasındaki gerginliğe bağlamak doğru olmaz. Çünkü, parasal sistemin kendisi ve merkez bankaları da istikrarsızlığın sebebi olabiliyorlar. Merkez bankalarının kuruluş felsefesi ve temel görevlerine baktığımız zaman ne demek istediğim daha rahat anlaşılacaktır.

Söz konusu felsefe TCMB web sitesindeki "100 Soruda Merkez Bankacılığı" başlıklı raporda şöyle özetlenmiş:

"14/1/1970 tarihli ve 1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu'nda açıklandığı üzere, bankanın

temel amacı fiyat istikrarını sağlamaktır. Fiyat istikrarı, ekonomik birimlerin karar alma süreçlerinde etkili olmayacak ölçüde düşük ve istikrarlı bir enflasyon oranını ifade eder. Yine Merkez Bankası Kanunu, bankanın fiyat istikrarını sağlamak için uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı para politikası araçlarını doğrudan kendisinin belirleyeceğini ifade etmektedir; yani Merkez Bankası araç bağımsızlığına sahiptir..."

Benzer felsefeye göre kurulan merkez bankalarının ise görevlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Kamu Kurumları ve Hükümete Karşı Banka Görevi
- Bankaların Bankası ve Düzenleyici Kuruluş Görevi
- Para Arzını Kontrol Etme Görevi
- Döviz Kurunun İstikrarı Görevi
- Fiyat İstikrarı Görevi
- Finansal İstikrar Görevi

Bu görevlerin sayısını artırmak mümkün. Ancak, merkez bankalarının yukarıdaki görevlerin bazılarını tek başına değil başka kurumların yardımıyla yaptığı bir gerçek olarak karşımızda dururken, başka kurum veya piyasa enstrümanlarının da benzer görevleri yapabilme kabiliyetinden de haberdarız. Kamu bankaları, BDDK gibi kurumlar merkez bankaları için tarif edilmiş bazı görevleri icra etmektedir.

Merkez bankalarının finansal istikrarı tek başına değil, düzenleyici otoriteler yardımıyla sağladığı gibi, elindeki

enstrümanlarla da fiyat istikrarını tek başına sağlamasının mümkün olmadığı görülüyor.

21. yüzyıla geldiğimizde merkez bankalarının hükümete ve kamuya borç verme işinin kanunlarla bertaraf edildiği de bilinen bir gerçek. Hazine'nin Merkez Bankası'ndan kısa vadeli avans kullanma hakkının çok uzun zaman önce kalktığını hatırlayalım. Ancak yakın zamanda "yedek akçe" meselesi tekrar gündeme geldi. Merkez Bankası'nın kârından artırdığı yedek akçelerin kamu tarafından kullanılması eski bir alışkanlığın tekrar geri gelmesi anlamına gelse de, bugün kamu, finansmanı merkez bankalarından değil, genellikle vergiler-iç borçlanma-plan ve proje kredileri yoluyla sağlıyor. Devlet sıkıştığı zaman bazen IMF imdada yetişiyor, bazen de kamu bankaları devreye giriyor.

Özetle, merkez bankaları her ne kadar para arzını elindeki enstrümanlar yoluyla kontrol etmeye çalışsalar da, artık başarılı olamıyorlar. Özellikle gelişen ülkelerde "ulusal para politikası"nı uygulama imkânı kalmadı. Faizler düşse para ya dövize kaçıyor ya da ülkeden çıkıyor ve para arzı daralıyor, faizler yükselse bu sefer döviz girişi oluyor ve para arzı genişliyor. Yani, arzulanan sonucun tam tersine sonuçlar ortaya çıkıyor. Döviz kurlarında istikrarın sağlanması da zaten mümkün olamıyor. Çünkü ulusal paranın değerini belirleyen hikâyeler merkez bankaları tarafından yazılmıyor.

Mademki merkez bankaları ne fiyat istikrarı ne de para arzı üzerinde tam olarak kontrol sağlayamıyor, o zaman geriye tek bir fonksiyonu kalıyor: "Fonlama maliyetini düşürmek ya da yükseltmek." Maalesef politika faizleri yoluyla burada da kesin bir sonuç elde edilmesi imkân dahilinde

gözükmüyor. O zaman tüm değerlendirmeler bizi tek bir sonuca götürüyor.

Siyasi iktidarların merkez bankalarını eskisine göre daha fazla eleştirmelerinin sebebi basit. Artık merkez bankalarının misyonu sona eriyor. Bunun en ciddi kanıtı da kripto paraların ortaya çıkışı.

Kamu bankalarının para otoritelerinin görevlerini gayet rahatlıkla icra edebilmeleri, özel bankaların artık merkez bankalarını sadece "fonlama maliyeti" açısından değerli bulmaları, paranın merkez bankaları değil bankalar ve finans kuruluşları tarafından faiz çarpanıyla üretilmesi gerçeği aklı başında insanları harekete geçirmiş gözüküyor.

"Madem para artık karşılığı olmadan üretiliyor, herkes kendi parasını üretebilir. Yeter ki itibarlı ve parayla aynı fonksiyonlara sahip olsun." Bu kadar basit. Bitcoin ve diğer kripto paraların üretilme felsefesinin altında bu gerçek var. Değiştokuş aracı olarak kullanılan "şey" her neyse itibarlı olması ve her yerde kullanılması yeterli olabiliyor. Üstelik bir de "yatırım yapılabilme" özelliği de söz konusu ise...

Tüm bu gelişmeler, siyasetin düzenleyici otoritelerden daha uzun ömürlü oldukları gerçeğini bize hatırlatıyor. Kapitalist sistemin en önemli ürünü olan bankalar, merkez bankalarından önce de vardı. Dolayısıyla hem hakemlik hem de otorite görevi icra eden merkez bankaları görevlerinin önemli bir kısmını yapamadığı durumda siyaset kurumunun hedefi haline gelebiliyor.

Ancak şunu da ifade etmeliyim: Doğru çalışmayan parlamentolar, mahkemeler, belediyeler ve diğer anayasal kurumların görevlerini doğru şekilde icra edemedikleri durumda

eleştiriye uğramaları doğal karşılarken, merkez bankalarının "tabu" haline getirilmesinin doğru olmadığını düşünüyorum.

Ancak yukarıda bahsettiğim gerçeklerin sadece merkez bankalarını değil bu zamana kadar devam etmiş olan para sistemlerini de bitireceğini, eğer şanslılarsa hızla değiştireceğini ve yeni duruma zorla da olsa adapte edeceğini şimdiden görebiliyorum. Bankalar ve finans kuruluşlarının da bu değişimi önceden görüp gerekli önlemleri alması konusunda karar vermeleri gerektiğinin altını çizmek istiyorum.

Peki kripto paraların ortaya çıkmasıyla birlikte gelecekle ilgili neler söyleyebiliriz? Paraya dokunmadan yaşayacağımız bir gelecek ne kadar uzağımızda?

Yaklaşık olarak iki yıldan beri kripto paralarla ilgilenenler ve yeni bir kripto para yaratmak isteyenlerin sayısı hızla artıyor. Yatırımcıların bir kısmı "Gelecekte bu paralar kullanılacak" derken, daha cesur ve atılımcı olanlar ise "Gelecekte benim paralar kullanılacak" diye uğraşıyor.

Benimle hem Türkiye'de hem de dünyanın farklı yerlerinde bu konuda toplantı yapanlara öncelikli olarak şu bilgileri vermeye çalışıyorum.

Yeni bir değer mekanizmasının en önemli sorunu, söz konusu değeri piyasada değiştokuş aracı olarak kullanacak kurum ve bireyleri bulup bulamayacağıdır. Yaratılan yeni şeylerin bir alışveriş, yatırım-tasarruf ve nihayetinde değer belirleme aracı olarak kullanılmaya başlanmaları, bir emtia yani mal gibi alınıp satılmalarından çok daha önemlidir.

Aslına bakılırsa, değiştokuş aracının değerini belirleyen, hem ulusal hem de uluslararası olarak "kabul edilmiş" olma-

sıdır. Yani iş dönüp dolaşıp küresel anlamda kabul gören bir değer ölçüsü olmasına dayanır.

Ancak kripto paranın bir değer olarak seçilmesi öncesinde gerçekleştirilmesi gereken hazırlıklar var.

Bu sebeple, kripto paranın yatırımcılara arz edilmesinden önce, POS cihazlarına yüklenecek bir ara yüz ile tanımlanması için altyapının hazırlanması büyük önem arz ediyor. Bundan başka ayrıca akıllı telefonlara da android/iOS uygulamaların yüklenmesi için çalışma yapılması kritik önemde. Artık herkes "handset" dediğimiz akıllı telefonlar üzerinden işlerini çözüyor, faturalarını buradan ödüyor, alışverişlerini marketten akıllı telefon üzerinden sipariş ediyorlar.

Kripto paranın yatırımcılara arz edilmesi konusuna geldiğimizde "ilk gün" yaşanacaklar, ortaya çıkacak yeni "değerin" akıbetini belirleyecektir. Tıpkı bir hisse senedinin halka arzında olduğu gibi. Dolayısıyla bundan önce yukarıda belirttiğim çalışmaların mutlaka tamamlanması gerekiyor.

Ortaya çıkan yeni değer ile kredili işlem yapılıp yapılamayacağı da önemli. Dünyada alışverişin çok büyük bir kısmı kredi kartları ve banka kartlarıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla kredi kartlarına ve banka kartlarına tanımlı bir değiştokuş aracı yaratılması gereklidir.

Görülmesi gereken bir başka önemli gerçek de bankaların puan-bonus-mil gibi çeşitli avantajlı uygulamaların yanında taksit imkânları da sunmasıdır. Kripto paraların bankaların bu programlarına dahil olması yaygınlıklarını artıracak unsurlardandır. Sadece B2C değil B2B işlemlerin de, yani sadece firmadan son tüketiciye değil firmadan firmaya

yapılan işlemlerin de kripto paralarla yapılmasını sağlamak için gerekmekte.

Elbette aklınıza "Kripto paraları değiştokuş aracı mı yoksa yatırım aracı gibi mi görmeliyiz?" sorusu da geliyordur. Bu soruya "Her ikisi de" diye cevap verebilirim.

Nedenine gelince, TL tarihsel performansı nedeniyle hiçbir zaman yatırım aracı olarak değerlendirilememiştir, kısaca performansı buna müsaade etmemiştir. Dolayısıyla yeni bir değerin dayandığı temel, sadece değiştokuş aracı olarak değil aynı zamanda bir yatırım aracı olarak değerlendirilmesini de sağlamalıdır. Başta da söylediğim gibi, paranın fonksiyonlarının önemli bir kısmına ya da tamamına sahip olan bir değer yaratılmalıdır. Böylece bireylerin de kurumların da elinde tutmak isteyeceği bir kripto paranın varlığı mümkün olabilir.

ABD'DEN KAYNAKLANABİLECEK YENİ BİR KRİZ İHTİMALİ VAR MI?

Ekonomideki sebep-sonuç ilişkilerini ve iktisadın felsefesini tam olarak özümsemeden, kestirme yorumlar yapılmamalıdır. Bu uyarıyı ciddiyetle yapma sebebim dönem dönem ABD'den kaynaklı yeni bir kriz tehlikesinin sürekli olarak dile getirilişi. Peki bu ifade gerçekçi bir çıkarım mı? Mütemadiyen yaratılmak istenen bu algıda gerçeklik payı var mı?

Bu kitabın sayfalarında ısrarlı bir şekilde kamu harcamaları-borçlanma-siyaset-çevreye duyarlılık konularının birbirlerine ne kadar bağlı olduğunu anlatmaya çalıştım. Konu ABD olunca, bu risklere farklı bir pencereden bakma gereği duyuyorum.

ABD ekonomisi şu an küresel gelirin neredeyse %25'ini yaratıyor. Oldukça büyük bir pay bu, rakam olarak ifade etmek gerekirse, toplam 19,4 trilyon dolarlık bir ekonomiden söz ediyoruz. ABD'nin bu üstünlüğü 19. yüzyılın sonundan beri devam ediyor. Hemen arkasından gelen Çin ekonomisi 15 trilyon dolar civarında bir milli gelire sahip.

Diğer taraftan, ABD dünyadaki toplam borcun %30'undan fazlasını yaratmış durumda. Durumun ne kadar hassas

olduğunu anlatmak için bir örnek vereyim. Bir kişi birden fazla kişiye borç vermişse, sıkıntı ona aittir. Bir kişi birden fazla kişiden borç almışsa, sıkıntı borç verenlere aittir. Herkesin borç verdiği bir ülkenin sıkıntıya girmesi borç verenlerin derdi haline gelir. Bazen "Çin'in elinde yüklü miktarda ABD tahvili var, bir satmaya karar verirse..." gibi altı dolu olmayan tartışmalara şahit oluyorum. Her şeyden önce, hiçbir yatırımcı kendine zarar verecek böyle bir eylemde bulunmaz. Borç verenlerin ABD ekonomisinin sağlığını dilemekten başka çaresi bulunmamaktadır.

ABD ekonomisinin sağlığını dilemek için başka sebeplerimiz de var. Dünyada her yıl gerçekleştirilen ithalatın %15'inden fazlası Amerikalılar tarafından yapılmaktadır. Yani, ABD'ye mal satmak birçok ülkeyi mutlu eden, gelir kazandıran bir iştigaldir. ABD bu durumu gerek siyasi bir hediye, gerekse de silah olarak kullanmaktadır. Bugünkü durumda, Trump ile beraber başlayan "ticaret savaşları" süreci ABD'ye zarar vermekte, ancak cephenin diğer tarafındaki ülkelere daha büyük zarar vermektedir. İsterseniz "ticaret savaşları" konusunun neden alevlendiğine bakalım.

Çin'in dünya ticaretinde giderek baskı kurmaya başladığı 1990'ların sonundan itibaren, o zamana kadar ABD tarafından sürekli ileri sürülen "Japon tehlikesi" unutulmaya başlanmıştı. Şöyle ki, muazzam dış ticaret fazlasıyla dünyanın her yerinde varlık satın almaya başlayan Japonlar ile ilgili ABD film endüstrisi doğrudan düşmanca yapımlar ortaya koymaya başlamış ve Japon aleyhtarlığı giderek yükselmişti.

Halbuki, ABD'nin Japonya'ya karşı verdiği dış ticaret açığı 1990'ların ortalarına doğru iyice gerilemiş, Çinlilere

karşı verdiği açık ise hızla artmaya başlamıştı. Japonların Amerika'da golf sahalarından sanat eserlerine kadar her şeyi satın almaya başlamış olması, ABD toplumunda ciddi bir antipati yaratmış, Hollywood bu konuyu hem mizahi hem de oldukça sert, bazen de mesnetsiz açılardan işlemeye başlamıştı.

ABD'nin Apple ve Microsoft gibi şirketlerle dünyada hegemonya kurması, Google ile tamamen gücü ele geçirmesi, Facebook-Twitter-Instagram üçlüsüyle de zirveye oturması Japonya'yı saf dışı bırakmıştı. Sony bile mali açıdan zor duruma girmiş, Playstation'ı apayrı bir marka olarak benimsetmeye çalışmıştı. Japonlar için oldukça zor bir süreç başlamış, nükleer facia ise son darbeyi vurmuştu.

Diğer taraftan Çin'in ABD'ye karşı verdiği dış ticaret fazlası her yıl sürekli artsa da, hiçbir şekilde bir roman ya da filmin konusu haline gelmemiş, hatta birçok senaryoda Çinliler dünyanın geleceğinde "kurtarıcı" şeklinde karşımıza çıkmıştı. Bunun sebebi basitti, Çin'den ABD'ye mal ya da hizmet satan firmaların içinde dünyanın yakından tanıdığı Amerikan markaları da var. ABD'nin dev markalarının Çin'de ciddi üretim yaptıklarını ve söz konusu üretimin büyük kısmının ABD'ye yapıldığını biliyoruz.

Aslına bakılırsa, 2. Dünya Savaşı'ndan önce de ABD, Çin'e karşı çok ciddi bir dış ticaret açığı veriyordu. Bunu ortadan kaldırmak için sonraları ABD başkanlığına seçilecek olan Roosevelt, Çin yuanı ve gümüş fiyatları arasındaki korelasyonu işaret ederek, Amerikan iş dünyasına yoğun bir gümüş alımı yapması için gerekli mesajı vermişti. Sürekli yükselen gümüş fiyatları sebebiyle pahalı hale gelen

yuan, Çin'de önce deflasyon sonra da depresyon yarattı. Ciddi bir krize giren Çin'de ardından bir hiperenflasyon baş gösterdi.

Çin 2. Dünya Savaşı başladığında ciddi bir krizle başa çıkmaya çalışıyordu. Bu sebeple yaklaşan Japon tehlikesini göremedi. Nihayetinde Japonlar Çin'i işgal etti. Kurtarıcı ise ABD oldu. Komplo teorileri sevenler için ilginç gelebilir ama hikâyenin özeti bu.

Bugün ABD yine benzer bir savla ticaret savaşlarını başlatmış bulunuyor. Ancak bu sefer Amerikan şirketleri zora girecek. Eğer bu şirketler anavatana dönerlerse, aynı maliyetlerle üretim yaptırmaları imkânsız. "Yaptırmaları" diyorum, çünkü bu markaların üretim yapacağı fabrikaları yok. Markalarını taşıyan malları fason olarak ürettiriyorlar. Dolayısıyla Çin'de 50-60 bin kişinin çalıştığı fabrikaları ABD'de kurmaya çalışmak neredeyse imkânsız olduğu gibi, maliyet açısından da rasyonel gözükmemekte.

Trump bunları mutlaka biliyor. 290 milyon civarındaki Amerikan nüfusunun kendi kendine yetmesi için Merkantalist dönemden kalma tezler ürettiğini de sanmıyorum. Büyük ihtimalle yurtdışında yatırımları olan ABD şirketlerinin sağladığı istihdam gücünü tehdit olarak kullanarak 3. ülkelerin diz çökmesine çalışıyor olabilir.

Diğer taraftan, Türkiye gibi ülkelerin Çin'de üretilen ABD markalarının ürünlerine ilave gümrük vergisi koymaları açıkçası hiçbir işe yaramıyor. Vatandaş yine bu markaları tercih ediyor ve pahalı olmasına rağmen satın alıyor. Trump bu gerçeği de mutlaka biliyor.

Benim tüm bu olan bitenlerden anladığım şudur ki ABD yönetimi mevcut düzeni oluşturan yapıtaşlarını yerinden oynatmaya çalışıyor. Serbest ticaretin barış ve refah getirdiği bilindiğine göre hem Trump hem de ABD yönetimi sıcak çatışmaya dönüşecek bir gerginliği göze alarak Çin, Hindistan ve diğer ülkelerin hızını kesmeye çalışıyor.

Meselenin başına dönersek FED'in rekor düşük faizler ve likidite bolluğu politikasından dönmesi, ABD ekonomisinden çok AB ve gelişen ülkeleri etkiledi diyebilirim. Ancak bugün, 2008-2009 küresel finans krizinin yan etkilerinden hâlâ kurtulmadığımız da bir gerçek. FED'in bu satırları yazdığım anlarda, üst üste faizleri düşürmek üzerine tartıştığını görüyorum ancak bu durumu sevinçle karşılayanlara da hayretle bakıyorum. Çünkü FED'in faizleri tekrar düşürmeye başlaması, ABD ekonomisi için elle tutulur risklerin varlığını işaret ediyor. Bu durumun yan etkileri küresel ekonomiyi mutlaka olumsuz yönde etkileyecektir. Yukarıda belirttiğim devasa borcu ABD'ye vermiş olanların canlarının çok sıkılacağı bir dönemin başlaması ihtimalinin altını çiziyorum aslında.

NEDEN BORÇ HERKESİN ORTAK SORUNU?

Borçlu olan ülkeler arasında sadece ABD'yi zikredemeyiz elbette. IMF'nin 2010 yılında yayımladığı "G-7 Ülkelerinin Kamu Finansmanında Uzun Dönem Trendleri" raporunda oldukça çarpıcı bir saptama var. Eğer G-7 ülkeleri kamu borçlanması ve büyüme konusunda şu anki tempolarıyla giderlerse, 2050 yılında kamu borçlarının milli gelirlerine oranı %441 olacak.

Rakam elbette korkutucu. En baştan ifade etmekte fayda var, bu borcun ödenmesi mümkün değil. Ancak aynı raporda bir mucizeden de bahsediliyor. Dünyanın 7 büyük ekonomisine sahip olan ülkeler 2050'ye kadar her yıl büyüme oranlarını öngörülenden 1 puan daha fazla artırırlarsa, bu borçluluk oranı 256 puan aşağıya düşerek %185 olabilecek. Elbette bu hesaplar yıllar geçtikçe revize edilecek ama durum hiç iç açıcı gözükmüyor diyebilirim. Bu borcun sürdürülebilir bir durumu yok açıkçası.

Ayrıca, G-7 ülkelerinin büyüme hızlarını her yıl öngörülenden 1 puan daha fazla gerçekleştirebilmeleri zor değil neredeyse imkânsız. Ancak farz edelim ki bu gerçekleşti, bu borç ödenebilir hale gelebilir mi? Bunu an-

lamak için bazı ülkelerin bugünkü borçluluk oranlarına bakmakta fayda var.

Japonya'nın bugünkü borç/milli gelir oranı %239. Hemen arkasından Yunanistan %181 ile geliyor. Lübnan %149, İtalya %132 ve Portekiz %130 gibi oranlarla ilk 5'e girmiş durumda. Elbette borç/milli gelir oranları kadar, bu ülkelerdeki toplam borçların toplam varlıklara oranına bakan uzmanlar var. Bu durumda Japonya haricindeki ülkelerin gerçekten "batak" durumda olduklarını söylemek mümkün. Çünkü %100'ün üzerinde borç/milli gelir oranına sahip bir ülkenin büyüme hızını sürekli olarak yüksek tutması gerekiyor ki, bunun da enflasyon ve finansal krizler gibi yan etkileri olabiliyor. Hatta başka komplikasyonlar da çıkıyor.

Tabii akla hemen "Türkiye'nin borçluluk oranı bu ülkelere göre oldukça küçük, neden krize girelim ki?" sorusu gelebilir. Maalesef Türkiye'nin borcunun vadesi düşük ve faizi çok yüksek. Milli gelire oranla %40 civarında olan kamu borcu/milli gelir oranı ilk bakışta içimizi rahatlatsa da, Türkiye'nin dünyaya sunduğu herhangi bir hikâye olmaması, düşük vadede çok yüksek faiz teklif etmesi "riskli ülke" olarak değerlendirilmesine sebep oluyor.

Elbette, bazı durumlarda kaynağı bulmak kaynağın maliyetinden daha önemli hale gelebiliyor. Yine de konuya geri döndüğümüzde, IMF raporundaki olumlu senaryo gerçekleşse bile G7 ülkelerinin %185'lik borçluluk oranının "ödenebilecek" seviyede olmadığını rahatlıkla söyleyebilirim.

PETROL VE ENERJİ KAYNAKLI BİR SAVAŞ İHTİMALİ VAR MI?

Sürekli olarak dünyadaki sıcak savaşların ya da yaşanan çatışmaların odağında enerji meselesinin olduğu söyleniyor. Doğalgaz, petrol gibi doğal enerji kaynakları nedeniyle ülkelerin bazı stratejik hamleler yaptığını düşünenlerin sayısı hiç az değil.

Bir yandan alternatif ve yenilenebilir kaynaklar konusunda ilerlemeler tüm hızıyla devam ederken, dünyadaki gerginliklerin "petrol ve doğalgaza sahip olma" hırsından kaynaklandığını düşünmeyi kolaycılık olarak düşünüyorum. Fosil enerjilerin ömrünün 50-60 yıl civarında olduğunu da eklersek, "Bundan sonraki savaş enerji üzerine çıkacak" demek biraz safdillik olacaktır.

Konvansiyonel enerji kaynaklarına bağımlılığı olan ülkelerden, söz konusu enerjinin üretim-dağıtım-iletim faaliyetini gerçekleştirenlerin muazzam gelirler elde ettiklerini biliyoruz. Dolayısıyla, doğalgaz ve petrol bağımlılığından kurtulmak tercih meselesi haline gelmiştir. ABD'nin kaya gazı kaynaklarını bulmuş olması, Almanya ve Danimarka gibi ülkelerin alternatif ve yenilenebilir enerji kaynaklarıyla

ihtiyaçlarını karşılar hale gelmeleri ciddi bir paradigma değişikliğini işaret etmektedir. Petrol ve doğalgazın üretiminden yaratılan gelire ve Türkiye gibi enerji üretiminde bu kaynaklara bağımlı olanlar için zor dönemlerin yaşanacağı bir sürece giriyoruz.

Siyaseti ve ekonomiyi fonlayan petrol ve doğalgaz şirketleri, üretici ülkeler ve ticaretini yapan firmalar ellerindeki güçten kolay kolay vazgeçmeyecekler gibi gözüküyor. Ancak ABD'nin fosil enerjiyle alakalı başlattığı yeni siyaset, yeni paradigmanın düşünüldüğünden daha hızlı benimsenmesini sağlayacak gibi gözüküyor.

Raymond James tarafından hazırlanan "Tahminler" raporunda bu konuda oldukça önemli saptamalar var. ABD'nin 2005 yılında günlük petrol talebinin %65'ini ithalat yoluyla karşıladığını görüyoruz. Ancak 2010 yılında bu oran %55'e düşmüş, 2015 yılında ise radikal bir şekilde %28'e gerilemiş. Uzmanlar bu oranın 2020 yılında %11'e kadar düşmesini bekliyor. Bu hızlı düşüşün sebeplerine baktığımızda karşımıza oldukça şaşırtıcı bir manzara çıkıyor.

Petrol üretiminde 1990'ların sonundan beri oldukça dikkatli davranan, rezervlerini "stratejik" olarak isimlendirip kullanmaktan imtina eden ABD'nin, 2008 Küresel Finansal Krizi'nden sonra strateji değiştirerek üretimi artırdığı gözüküyor. Petrol üretimi rakamlarına bakıldığında ABD'nin 1990'ların sonuna kadar üretimde Suudi Arabistan ile aynı seviyede kaldığı, 2000'li yılların başında üretimi giderek azalttığı gözüküyor. Bu sırada Irak'ın işgali öncesindeki ambargo sebebiyle Suudi Arabistan'daki kaynaklara yüklenildiğini de eklemem lazım.

ABD petrol üretimindeki sert düşüş 2009 yılında sona eriyor ve bu sefer de sert bir yükseliş başlıyor. Bu süreçte kaya gazının da keşfedildiğini söylemem gerekiyor. Yine de ABD petrol üretimini hızla artırmaya devam ederek, 2016 yılında Suudi Arabistan'dan bile daha fazla üretir hale geldi. Elbette, bu durumun ciddi yan etkileri oldu.

OPEC'in yani Petrol İhraç Eden Ülkeler Grubu'nun üyelerinin 2012 yılında petrolden elde ettikleri gelir 1,2 trilyon dolar civarında gerçekleşmişti. Dünyanın en büyük ithalatçılarından olan ABD'nin bu süreçte, en büyük üreticilerden biri haline gelmesi ve petrol fiyatlarında yaşanan sert düşüş 2016 yılında OPEC gelirlerini %64 düşürerek ciddi bir darbe vurdu. Venezuela ve İran gibi ABD karşıtı olan ülkelerde peş peşe devalüasyonlar, ekonomik krizler ve huzursuzluklar baş gösterdi. Benzer şekilde Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da siyasi ve diplomatik krizler baş gösterdi. "Arap Baharı" diye adlandırılan Aralık 2010'da başlayan süreç bu bölgenin istikrarsızlığını iyice artırdı. Obama yönetiminin bu süreçte istikrarsızlığı artıracak işlere imza attığını söylemek gerekiyor. Bu sürecin belki de zirve yaptığı yer Türkiye'de 15 Temmuz 2016'da ABD'nin müsaadesi ya da göz yummasıyla gerçekleştirilen başarısız darbe girişimiydi.

Özetle, bundan sonraki savaşların petrol ya da doğalgaz üzerine olmasını beklemiyorum. Ancak, buradan gelir elde edenlerin direnci veya bağımlılığı sebebiyle gerginliklerin çıkma ihtimali var. Tekrar ediyorum, ömrü azalmış olan fosil kaynaklar üzerine büyük bir savaş çıkmasını beklemiyorum. Ancak, bu kaynaklara ihracatta ya da ithalatta bağımlı

olan ülkelerin, ABD gibi ülkeler tarafından köşeye sıkıştırılması konusunda hiçbir tereddüt yok.

Sonuç olarak yapacağım uyarı şu: Petrol ve doğalgaza herhangi bir şekilde bağımlı olan ülkelere yatırım yapmadan önce iki kereden fazla düşünmekte fayda var. Aynı şekilde petrol ve doğal gaza bağımlı olan ülkeler için de bu uyarım geçerlidir.

Bu şartlar altında Türkiye yine doğru işi yapmıyor maalesef. Gelişmiş ülkeler, önce enerji verimliliğini sağladıktan sonra petrol ve doğalgaz dışındaki alternatiflere doğru yol alırken, Türkiye'de enerji verimsiz kullanılırken diğer alternatifler üzerine ciddi yatırımlar yapılıyor. Dolayısıyla istenen sonuç sağlanamıyor.

"Peki çözüm ne?" diye soranlar var elbette. Maalesef, ne kültürümüz ne de yönetiliş şeklimiz sakin ve yapısal bir değişikliğe müsaade ediyor. Petrol ve doğalgaza olan bu "bağımlılık sorunu" zaman içinde mecburiyetlerden dolayı çözülür ama enerjiyi hoyrat kullanmamız konusunda "Eğitim şart!" demekten başka çarem yok.

NEDEN KALKINAMIYORUZ?

Bu soruya cevap veren birçok açıklamaya mutlaka rastlamışsınızdır. Ben meseleyi kalkınma teorisinin iki anahtar yaklaşımından yola çıkarak ele alacağım.

Kalkınma teorisinin en önemli yaklaşımlarından biri özel sektörle alakalıdır:

"Beşeri sermayenin kalitesi artmadıkça, fiziki sermaye artsa da verim düşer..."

Özetle, çalışanların eğitim seviyelerini ve iş becerilerini artırmadıkça makine yatırımı yapmanın verimi artırmayacağı ifade ediliyor. Ancak, Türkiye'deki işletmeler sanayi devrimini sürekli geriden takip ediyor.

Bugün insan kaynağını "mavi yakalı" talebi üzerinden iyileştirmeye çalışmak, bir önceki yüzyıla ait bir düşünce olarak müzedeki yerini aldı. Küresel firmalar artık tasarım, markalaşma, sürekli yenilik (inovasyon), satış, pazarlama, tahsilat, lojistik gibi konularda bilgisi olan personeli tercih ediyor.

Üretim işinin giderek robotlara doğru kaymasına rağmen, yukarıdaki önermenin bozulmadan kaldığı anlaşılıyor.

Üretimden önce ve sonra yapılan işler daha fazla katma değer yaratıyor. Dolayısıyla bu fonksiyonlarda çalışanların sürekli olarak kaliteleri artırılmak zorunda.

Türkiye daha sanayi 4.0'ı anlamadan, dünya çok bulutlu ve tam otomasyonlu sanayi 5.0'a doğru hareket etmeye başladı bile. Türk siyasetinin üzerinden nemalandığı ve iş dünyasının bir türlü kopamadığı "fabrikasyon" faaliyetinin yeni dünya düzeninde fiyat içindeki değeri %15'in altına inmiş durumda. Fiyatı belirleyen unsurlar, yukarıda da belirtiğim gibi üretimden önce ve sonra gösterilmesi gereken faaliyetler. Bunları düzgün şekilde başaramayanların değer zincirinin en alt katmalarına tutsak olacağı açık. Hal böyleyken özel sektörün kalkınmada bayraktarlık yapma imkânı pek olmuyor.

Diğer yaklaşıma geçelim:

"Devlet, mal ve hizmet üretenin maliyetini düşürmek için altyapı yatırımları yapar..."

Demek ki kalkınma teorisi ikinci vazifeyi doğrudan devlete, yani kamuya, esasında siyasi iktidara yüklemiştir. Çok net olarak ifade ediliyor ki, devletin temel vazifesi mal ve hizmet üretenin maliyetini düşürmek için altyapı yatırımı yapmaktan ibaret. Yani, geçiş pahalı olduğu için üzerinden araba geçmeyen köprüler, sürekli geçiş fiyatı artan tüneller, insanlara zaman ve vakit kaybettirecek büyüklükte havalimanları, dev hastaneler, kamu binaları yaparak kalkınmayı sağlamak çok mümkün gözükmüyor. Bunları daha önceleri tarihte denemiş olanlar var. Bu tip yapılar ve harcamalar 2. Dünya Savaşı'nda modernizmin en uç noktalarında dolaşan totaliter rejimlerde ortaya çıkan ürün ve tasarımlardır.

Atatürk, Hitler ve Mussolini'nin bu hayallerle vatandaşlarını büyük bir felakete sürükleyeceğini çok önceden görerek uyarmıştı. Bu uyarıları bugün Amerikan arşivlerinde de bulunmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu olan Mustafa Kemal Atatürk'ün kalkınmanın temellerini eğitim-adalet-özgürlük sacayakları üzerine koyduğunu görebiliyoruz.

Bugün biz bu sacayaklarını yeni yapısal reformların üzerinde yükselmesini beklediğimiz temeller olarak adlandırıyoruz. Elbette, bunlar geciktikçe kalkınma da gecikiyor.

Neden kalkınamadığımızı sadece bu iki maddeden bile anlamak mümkün diye düşünüyorum.

NEDEN KALKINMA PLANLARININ HEDEFLERİ TUTMAZ?

Son yıllarda yapılan kalkınma planlarında belirtilen hedeflerin bir türlü tutmamasının sebebi merak ediliyor. Sebebi aslında belli. Ne "kalkınmak" ne de "planlamak" üzere herhangi bir anlayışın geliştirilememiş olması. Bize benzeyen ülkelerde hükümetler kalkınmayı değil büyümeyi öncelikli konu haline getirmiş oldukları için, hedeflerin tutması mümkün değil. İsterseniz biraz daha analizi derinleştirelim.

Devlet kurumlarında çalışan tanıdıklarım, ihracat ve büyüme hedefleri konusunda düşüncelerimi sorduklarında, ben genellikle şu noktalara dikkat çekerim: Bir kalkınma planının en önemli sacayakları, eğer üretmek ve satmak birinci plandaysa, şu şekilde belirlenmeli:

- Pazar
- Kapasite
- Tedarik
- Lojistik

Talep edilmeyen bir mal ya da hizmeti arz etmenin anlamı olmayacağı için, ilkönce önümüzdeki 5 yılda talep koşullarının nasıl oluşacağını, hangi mal ya da hizmetler üzerinde yoğunlaşacağını, rakiplerin alacağı pozisyonu ve karşılaşacakları zorlukları, piyasadan daha hızlı büyüme hedefi var ise pazar payını artırmak için devlet/özel sektör olarak neler yapılması gerektiği belirlenmeli.

Tabii ki, önümüzdeki 5 yılın "koşan" mal ve hizmetlerinin pazar payını artırırken, yeterli kapasite olup olmadığı incelenmeli. Mevcudu geliştirmek veya sıfırdan yeni yatırım yapmak için kaynakların var olup olmadığı araştırılmalı. Elbette her işte olduğu gibi finansman ve altyapı ihtiyacı doğru şekilde tasarlanmalı.

Pazar ve kapasite uygun olsa da, talebe karşılık gelecek üretimi yerine getirebilmek için tedarik imkânlarının da doğru analiz edilmesi gerekir. Enerji elbette en ciddi konu. Enerji ve emtianın güvenliği sağlanmadan, tedarik noktalarının sahibi olan ülkelerdeki şartların plan dönemi süresince nasıl değişeceği konusunda senaryoları belirlemeden isabetli öngörülerde bulunmak mümkün değil. Aksi takdirde yeterli kapasite ve talep olsa da, yeterli sayıda üretimi gerçekleştirmek mümkün olamaz.

Tüm bu trafiği doğru maliyetlerle yönetecek bir lojistik ağı gerekiyor elbette. Tren, karayolu, havayolu, denizyolu olanaklarının hem yukarıdaki "tedarik" konusuna uygun şekilde kurgulanmış olması hem de pazarlara en çabuk ve en uygun şekilde ürün gönderen bir özellikte olması gerekir.

Yukarıda bahsedilen dört unsurun bir yanında finansman diğer tarafında ise teşvikler durmaktadır. Tüm bunların

dayandığı temel ise "yönetişimdir" yani devletin uyguladığı iç ve dış siyaset, çıkardığı mevzuat, tespit ettiği öncelikler, maliye ve para politikası...

Ben bunları anlatırken uzun uzun not alanlar "Tamam işte!" diye sevinirken, bu işin neden yapılamayacağını da açıklamak zorunda kalıyorum. Elbette suratlar asılıyor.

Türkiye'de maalesef hiçbir sektörle alakalı elle tutulur istatistik bulunmuyor. Sanayi envanteri bulunmadığı için hangi sektörde ne kadar makine ve teçhizat olduğu bilinmediği gibi, altyapı koşullarıyla alakalı tam olarak fikir sahibi değiliz. Hatta en önemli unsur olan insan kaynağıyla ilgili doğru bir planlama bulunmamakta. Üniversiteler, sanayi ile çok az temasta olduğu için ya YÖK'ün talimatlarına göre ya da kontenjanların doluluğuna göre program açıyorlar.

Özetle, bir kalkınma planının en önemli unsurları olan "altyapı" ve "insan kaynağı" konusunda tam olarak bilgi sahibi olmadan hesaplanan hedefler doğal olarak tutturulamıyor. Dolayısıyla kalkınma planlarında belirtilen hedefler isabetli olamıyor. Sonuç olarak, isabetli bir plan yapmak için Stephen Hawking'e tekrar kulak vermek lazım:

"Bilgisayarın ne kadar kapasiteli veya büyük olursa olsun, yanlış veri koyduğun sürece sonuç yanlış çıkacaktır."

TÜRKİYE'NİN KRİZ KARNESİ

Bu yüzyıla giriş yaparken, önce Türkiye'de lokal olarak yaşanan, sonra da ABD'de yaşanıp dünyaya yayılan iki ciddi krizi tecrübe ettik. Her iki kriz de finansal kesimden kaynaklandığı için, bundan ciddi dersler çıkardık ve bundan sonra öncelikli olarak bankacılık sisteminin hem teknik hem de ahlaki olarak raydan çıkmaması için büyük çabalar verdik. Hem düzenleyici otoriteler hem de bizim gibi konunun teorik ve pratik kısmında duranlar, var gücümüzle çalışarak kabul edilebilir bir standardı yakalamayı başardık. Neredeyse, bir daha böyle bir kriz yaşamayacağımıza kendimizi inandırdık. Türkiye'deki bankaların önemli bir kısmı yabancı sermayeli olduğu için de sermaye yeterlilikleri konusunda sıkıntı yaşamayacağımızı düşündük.

Ancak bu satırları yazdığım 2019 yılının yaz aylarında, BDDK'nın açıkladığı rakamlara göre Türk bankacılık sisteminin sermaye yeterlilik rasyosu riskli seviye olan %12'ye doğru gerilerken, problemli kredilerin oranı da %7'ye yaklaşmış durumda. Yani, bir süre unuttuğumuz, hatta bir daha görmeyeceğimizi düşündüğümüz kâbus tekrar geri geliyor olabilir. Bankaların mali tablolarını

daha şık göstermek adına düzenleyici otoritelerin attıkları adımlar, bizim unutmaya çalıştığımız ve 1979-1999 arası doğumlu "Y" neslinin ve doğal olarak hemen arkasından gelen "Z" neslinin daha önce hiç tecrübe etmediği bir krizi ortaya çıkarabilir. Bu satırları okuyanların bilmesi gereken gerçek şu:

"Bir ülkede sağlam bir finansal sistem yok ise, o ülkede hiçbir şey doğru işlemez..."

Elbette, klişeleşmiş riskler de var. Daha önce Yalın Alpay ile kaleme aldığım kitaplarda[4] bahsettiğim gibi, bütçe açığı ve cari açık bir önceki yüzyılda olduğu gibi, 21. yüzyılda da gelişen ülkelere ait en ciddi risklerin içinde tarif ediliyor. Her ne kadar sonsuza kadar sürdürülebilir olmasa da, finanse edildiği sürece bu iki açığın idare edilebileceği gibi bir anlayış iyice oturdu.

Mesela, bütçe açığı nominal olarak büyüse de, faiz dışı fazla verildiği sürece görmezden gelinebileceğine şahit oluyoruz. İsterseniz "faiz dışı fazla" kavramının ortaya çıkış sebebini sizlere aktarayım.

2014 yılında yayımlanan IMF'nin çalışma raporlarından biri dikkatimi çekmişti. Söz konusu raporda IMF uzmanları, ülkelerin borç yüklerinin büyüme üzerinde baskı oluşturmadığının, daha doğrusu baskı oluşturduğuna dair bir kanıt bulunamadığının altını çizmişler. Bu rapor 2010 yılında Harvard Üniversitesi akademisyenleri Reinhart ve Rogoff'un yayımladığı çalışmanın "antitezi" niteliğinde. Bu

4 *Paylaşmasak Olmazdı*, Emre Alkin-Yalın Alpay, Doğan Kitap 2015, *Olaylarla Türkiye Ekonomisi*, Emre Alkin-Yalın Alpay, Hümanist Kitap 2017

iki akademisyene göre borç/milli gelir oranı %90'ı aşan ülkelerde büyüme baskı altında kalıyor.

IMF, Harvard'da yayımlanan rapora rağmen "borçların büyümeye baskı uyguladığı hakkında kuvvetli bir delile rastlamadığını" söylerken, borç yükünü azaltmaya başlayan ülkelerin diğer ülkeler kadar büyüdüğünü de açıklamış. Bu durumda "Borçlarımızı ödedik" söyleminin, ekonomik değil siyasi bir önemi kalıyor. Yine de IMF, borç yönetiminin altını önemle çizmiş bu çalışmada.

Aslında, borçlanma da bir gelir kalemidir. Eğer ekonomik büyüme anapara ve faiz ödemelerinin altından kalkacak kadar yüksekse elbette sorun olmaz. Çünkü hem borçlanma, hem kamu açığı, hem de büyüme rakamları arasında ciddi bir ilişki vardır. Harvard akademisyenleri ve IMF'nin şaşırtıcı şekilde gözden kaçırdığı nokta da işte bu üçlünün arasındaki dinamiktir. Ekonominin içine matematiği karıştırıp, pratiğinden uzaklaştığımızda bu tarz analiz yanlışlıkları ortaya çıkabiliyor:

Reel faiz = Büyüme hızı + (Faiz dışı fazla/Milli gelir)

Yukarıdaki denklem ülkelerin borçlanma faizinde, büyümede ve kamu açıklarında hangi seviyede olduklarını gösteriyor. Buna göre bir ülkede büyüme hızı %3 öngörülüyor, reel faiz ise 5 puan civarında olacaksa, kamunun faiz ödemeleri hariç milli gelirin %2'si kadar fazla vermesi gerekir. Aksi takdirde "net borçlanma" yapması mümkün olmaz. Eski borçlar daha yüksek maliyetlerle alınan borçlarla kapatılır, hatta borçlanmaların tamamı eski borçlara

gider. Bu durum sağlıksızdır. Para ve sermaye piyasaları sadece kamuyu fonlayacak hale gelir. Hatta KİT'lerin hisseleri halka arz yoluyla satılır, özel sektöre gitmesi gereken kaynak, bu yolla da kamuya gider. Böyle bir modelle büyümede istikrar yakalanamaz.

Sonuç olarak, IMF uzmanları kısa vadeli bir analize bakarak yanıltıcı bir rapor yayımlamış, Harvard akademisyenleri ise borç-büyüme ilişkisinin analizini eksik bırakmış gözüküyor. Borçlanmanın en önemli tarafı önerilen reel faizdir. Bu reel faizi teklif etmek için bir yandan katma değer yaratırken, diğer taraftan kamu harcamalarını da artırmamak gerekir. Aksi takdirde gelecek dönemlerin büyümesi tehlikeye atılmış olur. Özetle bütçe açığı önemsiz bir konu değildir, aksine dikkatle takip edilmesi ve gerektiğinde doğru müdahaleler yapılması gereken bir konudur.

Şimdi buradan öyle bir konuya geçeceğim ki, bugüne kadar akılda soru işareti bırakan bir mesele de aydınlanmış olacak. Kamu harcamaları arttıkça, devlet vergiler ve iç borçlanma yoluyla özel tasarrufları azaltmakta, özel sektörü kaynak sıkıntısına sokmaktadır. Türkiye gibi ülkelerde kamunun büyüklüğü ve kamu kurumlarının kaynakları verimlilik esasına göre kullanmaması kaynakların etkinliğini azaltmaktadır. "Bütçe disiplini" bu ülkelerde kamu harcamalarına kaynak yaratma anlamına gelmekte, kamu harcamaları her yıl reel olarak büyümektedir. Bu durum piyasa faizinin yükselmesine yok açmaktayken, siyasetçilerin faiz seviyesi üzerinden yaptıkları tartışmalar, hem gündemi meşgul etmekte hem de hedef şaşırtmaktadır. Bu sebeple kitabın başından beri sorduğum sorulara yenilerini ekliyorum:

• Faizin yüksekliği mi tüketim ve tasarrufların azalmasına daha çok yol açıyor yoksa vergiler mi?

• Faizin yüksek kalmasının sebebi nedir? Kamu mu, bankacılık kesimi mi?

Siz bu soruların cevabını vermek için düşünürken, ben riskler üzerine ikinci ikazımı yapmak istiyorum:

"Kamu harcamaları disiplin altına alınmadıkça faizler yükselmeye devam edecek, ekonomik parametrelerle ilgili beklentiler ve gerçekleşmeler arasında büyük farklar oluşacaktır."

Şimdi "cari açık" riskiyle alakalı değerlendirmeye geçelim. İthalatının önemli bir kısmı hammadde, ara malı ve yatırım malı olan bir ülkede cari açığın küçülmesi, eğer ihracatta yüksek katma değer yaratamıyorsa, doğrudan büyümenin yavaşlaması hatta ekonomik daralma anlamına gelir. Dolayısıyla ekonomideki gelişmeleri doğru okumak için, meselenin detayına inmekte fayda var.

Türkiye gibi, üretimde ithalat bağımlılığı olan bir ülkede hele ki ihracat yeterince katma değer yaratmıyorsa, cari açığın büyüklüğünden çok finansmanı önem kazanmaktadır. Ancak, istikrarsız kalemlerle cari açığın finansmanını istikrarlı şekilde sağlamak mümkün değildir. Türkiye'de yaşanan 2001 krizi öncesinde "Cari açık finanse edildiği sürece sorun yok" diye konuşan duayen ekonomistler, eli vicdanında olanlar tarafından yapılan mantıklı uyarıları dinlemeyip alaya almışlar, hükümetler de onları dinlemeyi uygun bulmuşlardı. Sonuçta da ciddi bir ekonomik kriz yaşanmıştı.

Türkiye için ciddi bir milat olan 2001 krizinin detaylarını, Yalın Alpay ile beraber *Olaylarla Türkiye Ekonomisi* kitabında paylaşmıştık. Özet olarak aktarmak istiyorum.

Türkiye'nin 1997 yılı sonunda gerçekleşen enflasyon oranı %99,1 idi. Bu oran, ülkenin büyük bir bunalım geçirdiği 1994 yılındaki %107,3 oranına çok yakındı ve ülke için yeni bir bunalımı kapının eşiğine getirmişti.

Bunun üzerine hükümet enflasyonu düşürmek için 1998 yılının Temmuz ayında IMF ile bir Yakın İzleme Anlaşması imzaladı. IMF ile görüşerek bir ekonomi programı uygulamaya koydu. Bunun sonucunda da enflasyonu bir miktar düşürmeyi başardı diyebilirim. 1999 yılının Aralık ayında 57. Hükümet kuruldu ve IMF'yle yapılmış olan "Yakın İzleme Anlaşması" mali destekli bir stand-by düzenlemesine dönüştürüldü. Bu düzenleme, yapısal ekonomik sorunlar yaşayan ülkelerde, bunları düzeltecek olan reformları gerçekleştirirken, ödemeler dengesinde yaşanacak komplikasyonlar için IMF'den kaynak kullanma şartlarını ve söz konusu kaynağın taksitlerini belirler. Zaten stand-by imzalayan ülkeler genellikle döviz krizi yaşayan ülkelerdir. Yani ulusal tasarrufları yetmediği için dışardan gelen kaynağa ihtiyaç duyarlar. Ancak uyguladıkları yanlış politikalar sebebiyle de kaynağın dışarıya kaçmasına sebep olurlar. Bu sebeple IMF ile stand-by düzenlemesi yapmak zorunda kalırlar. Bu düzenlemeler imzalayan ülkelere her zaman mutluluk getirmez.

Merkez Bankası tarafından 9 Aralık 1999'da açıklanan ve 1 Ocak 2000 tarihinde yürürlüğe konulan IMF destekli program, esas olarak üç yıl içerisinde enflasyonu tek haneli

rakamlara çekmeyi ve ekonomik büyüme ortamını yeniden sağlamayı hedefliyordu. Kamu kesiminde yapılacak bir dizi reform da amaçlanmıştı. Bu yolla kamu kesimi ile özel kesim arasındaki ilişkilerin niteliğinin değişmesi isteniyordu. Başarılı olunması halinde, özel kesim küreselleşme sürecinin gerektirdiği değişiklikleri yapmayı ve rekabet içinde yaşamayı öğrenecekti. Zira bu değişiklikler özünde, devletin özel kesimi koruması gerektiği biçimindeki görüşün değişimini hedefliyordu.

Programda tarım, bankacılık, sosyal güvenlik ve benzeri alanlarda kapsamlı bir yapısal dönüşümün yaşama geçirilmesinin yanı sıra, enflasyon beklentilerini kırmaya yönelik bir para ve döviz kuru politikası da mevcuttu. Programın temelini ise daha önceki programlardan farklı olarak döviz kurlarının enflasyon hedefiyle uyumlu bir kur sepeti içinde denetlenmesi ve parasal genişlemenin tümüyle dış kaynak girişine bağlanması oluşturmuştu. Ayrıca, özelleştirmelere hız verilerek bütçe açıkları daraltılacak ve bu süreç bir dizi yapısal reformla desteklenecekti. Program %5'lik bir büyümeyi hedeflemekteydi.

Üç yıllık program süresince IMF'den 7 milyar 500 milyon dolarlık "ek rezerv kolaylığı", 2 milyar 900 milyon dolar da "stand-by" düzenlemesinden olmak üzere toplamda 10,4 milyar dolarlık bir miktar çekilecekti. Söz konusu programın uygulanması belli bir olumlu hava yarattı ve bu hava 2000 yılının yaz sonuna değin sürdü. Bu süreç çerçevesinde hazine bonosu faizleri son 14 yılın en düşük düzeyi olan %28,17'ye geriledi, banka mevduat faizleri de 21 yılın ardından ilk kez %30'un altına indi. Özelleştirme konusunda tüm

hedefler tutturulamamış olsa da 2000 yılının ilk çeyreğinde Petrol Ofisi ve TÜPRAŞ özelleştirilmiş, buna GSM lisansı satışları da eklenince hükümet 2 milyar 300 milyon dolarlık bir gelir elde etmeyi başarmıştı

Ancak yılın son çeyreğinde cari açık ve kamu finansman açığının büyümesiyle başta özelleştirmeler olmak üzere IMF'ye verilen takvimin uygulamadaki gecikmeleri sonucu Türkiye'ye belirgin bir güven azalışı meydana geldi. Türkiye'de çeşitli finansal enstrümanlarda bulunan 6-7 milyar dolarlık yabancı yatırım bir anda dışarı kaçtı. Bundan etkilenen yerli finans çevrelerinin de kendi çıkarlarını koruma doğrultusunda dövize yönelmeleriyle Türkiye ilk kez katı bir istikrar programı uygularken ve enflasyon tam da son yılların en düşük oranlarına çekilmişken, yeni bir krizle karşı karşıya kaldı. Bu nedenlerden ötürü 2000 yılı başında uygulanmaya başlanan program uzun ömürlü olamadı ve ülke Kasım ayında yaşadığı ciddi mali krizin ardından bir de 2001 yılının Şubat ayındaki krizle karşı karşıya gelince, Türk lirası serbest dalgalanmaya bırakıldı ve kur hedefinden de vazgeçildi.

Özetle 2000 yılının son çeyreğinde ortaya çıkan Türk lirası darlığı, faiz artışı ve banka sarsıntısı krizi, 2001 yılının ilk çeyreğinde şiddetli bir döviz krizine dönüşünce, ekonomi, tarihi bir eksi büyüme ve işsizlikle karşı karşıya kaldı. Böylece IMF ile yapılan 17'nci stand-by başarısız oldu. Hükümetin söz konusu programı terk etmesinde etkili olan faktörleri, yapısal reformları gerçekleştirmek konusunda hükümetin isteksiz olduğuna ilişkin kanaate yol açan gecikmeler ile hükümet içi tartışmaları, enflasyonun beklenenden

yavaş düşmesi, Türk lirasının suni olarak değer kazanması, ekonominin hızlı büyümesiyle birlikte ithalatın genişleyerek cari açığı büyütmesi ve bankacılık kesimindeki sorunların aşılamaması şeklinde sıralamak mümkün.

Bir bilgi daha verelim, IMF'nin o sıralarda yöneticisi olan Stanley Fischer, 2000'li yılların sonuna doğru yazdığı bir makalede, 1999 yılında Türkiye ile imzaladıkları stand-by düzenlemesindeki şartların birçoğunun yanlışlığına işaret etti. Örneğin "sürüklenen kur" politikasının faydadan çok zarar getirdiğini itiraf etmesi benim için önemlidir. Halbuki o zamanlarda Fischer bunu savunanlardan biriydi. Stand-by düzenlemesi kısa vadeli bir rahatlama ve kredibilite artışı getirse de 2000 yılının sonuna doğru ekonominin hızla krize doğru sürüklenmesine sebep olmuştur desem yanlış olmaz.

Dolayısıyla bir uyarıyı daha belirtmek istiyorum:

"Cari açığın en doğru finansman metodu, döviz kazandırıcı faaliyetleri ve ihracattaki katma değeri artırmaktır."

Burada bahsettiğim risklerin birçoğu sadece Türkiye gibi ülkeleri değil, dünyanın tamamını ilgilendiren konuları içermektedir. Çevre kirliği ve temiz su kaynaklarına ulaşma gibi sorunlar, 21. yüzyılın en ciddi riskleri arasında yer almaktadır. Ancak, ABD dahil olmak üzere bu konuları ciddiye alıyormuş gibi gözüken ülkelerin tereddütlü duruşları, giderek söz konusu riskin bir "ölüm-kalım meselesi" haline gelmesi sonucunu doğurmuştur.

Peki bu tereddüdün sebebi nedir? Her şeyden önce Türkiye dahil, dünyanın hemen hemen her ülkesi çevreyi kirleten faaliyetlerden vergi geliri elde etmektedir. Dolayı-

sıyla bu faaliyetlerin sınırlandırılması, kamu harcamalarının finanse edilmesini zorlaştıracaktır. Bu durumda kamu harcamaları mecburen sınırlanacak, iktidar sahiplerinin hesapları bozulacaktır. Bir başka gerçek de şudur: Dikkatle bakıldığında çevreye duyarlı olduğunu göstermeye çalışan firmaların büyük bir çoğunluğu çevreyi kirleten teknolojilere sahiptir. Bu firmalar siyaset üzerinde söz sahibi ve siyasetin finansörü konumundadırlar. Uluslararası şirketler bu faaliyetlerini küresel çapta genişletmiş durumdadırlar. Siyaset kurumu ve söz konusu firmalar arasındaki çıkar bağlantısı, çevre katliamının insanlığı bir gün yok edecek seviyeye gelmesi ihtimalini artırmaktadır.

TÜRKİYE'NİN ANA PROBLEMLERİ

Hemen hemen her ülkenin bir karakteri vardır. Türkiye'nin de vardı aslında. Heyecanlı ama bir o kadar dikkatli, muhafazakâr ama tutucu olmayan, çok okumayan ama okumuş olana saygılı bir duruşu vardı. Aslında 2000'li yıllara kadar böyleydi desem yanlış olmaz. Sonra her şey değişti.

"Farklılıklarımızın farkında olalım" diyerek ciddi şekilde ayrıştık. "Türk" kimliği, Cumhuriyet'i kuranların net tarifine rağmen, bir ayrıştırma unsuru olarak kullanıldı. "Böl-Yönet" yaklaşımının en aşırı örnekleri sergilendi. Milli Mücadele'nin kilometre taşı olan günler önemsizleştirilmeye çalışıldı. Farklı dine mensup olan vatandaşlar aşağılandı. Parti, din, etnik kimlik, yaklaşım, anlayış, sanat, spor, kültür ve akla gelmeyecek birçok konu üzerinden "ötekileştirme" faaliyeti yürütüldü. Sonuçta tanınmayacak hale geldik.

Peki bir ülkenin karakterinin silikleşmesi nelere yol açar? Karakter neden önemlidir? Karakter yitiminin yan etkilerini sıralayalım:

- Net olmayan diplomasi
- Demode bir büyüme modeli

- Özerk olmayan ekonomi yönetimi
- Kısıtlanan özgürlükler
- Akılcı olmayan kararlar
- Yönetişim zafiyetleri
- İsraf ve aşırı harcama

Aslında bunları çözmek o kadar zor değil. Sadece bugüne kadar yapılanların tersini yaparak düzlüğe çıkmak da mümkün. Toplumu ayrıştırmak, din merkezinde birleştirmeye çalışmak yerine, Cumhuriyet'in temel felsefesi olan adalet-özgürlük-eğitim sacayaklarında birleştirmek en doğru hamle olacaktır. Kadınları iş hayatından uzaklaştırmak veya bilimsel eğitimden uzak tutmak yerine onları toplumun "meşale taşıyanları" haline getirmek, "oral siyaset" yapıp her yerde bağırmak yerine etkin diplomasiyle uluslararası kuruluşların çalışmasını sağlamak, fevri adımlar atmak yerine soğukkanlı ve yapıcı yaklaşmak gibi örnekler verebilirim.

Bilgi ve teknik olarak yeterliliği olmayanların ısrarcı tavırları belki bir yere kadar hedefe yaklaştırıyor gibi gözükse de, uzun vadede çözülmesi zor sorunlar yaratabilmekte. ABD, AB, Rusya ve Ortadoğu ile yaşadığımız sorunlarda haklı olduğumuz konuları bile anlatmakta zorlanmamız, söylediklerimin kanıtı olarak duruyor.

Öte yandan, uzun bir zamandır Türkiye'de "iyi şeyler" olduğunu gösteremiyoruz. Bina, tesis, fabrika, maden ocağı, karayolu, köprü vs. için doğayı sürekli katleden, sanat-spor-bilimin kural ve standartlarına saygısı olmayan, canlılara zarar veren, kadınlara şiddet uygulayan ve uygulayanların

serbest dolaşmasını sağlayan, hak ve özgürlükleri sürekli kısıtlayan, israf ve şaşaa içinde yaşayan bir görüntü veriyoruz.

Böyle bir görüntü veren ülkeye ve o ülkenin insanlarına güven duyulması zor. Güven olmayınca kaynağın girmesi de doğal olarak zorlaşıyor. Sadece para değil, know-how da girmiyor. Önceki sayfalarda belirttiğim gibi, işi değil kişileri kontrol etmeye meraklı yönetim biçimleri sebebiyle "unicorn" dediğimiz milyar dolarlık değere sahip olacak startupları kurmak mümkün olamıyor.

Kontrol etme merakı sebebiyle aşırı mevzuat merakı (over regulation) piyasalar ve günlük yaşantıda egemen olurken, evrensel hukukun değil siyasi iktidarın müsaade ettiği kadar hakka sahip olarak yaşayanlardan dişe dokunur bir tasarım ya da icat çıkmıyor. Eğitimciler ise idarenin çok meraklı olduğu "dokümantasyon" eğiliminden payını alıyor ve günlük çalışma saatinin büyük bir kısmını evrak doldurmak ya da rapor yazmakla geçiriyor. Bilim ve sanatta özgürlükler sağlayarak ilerlemenin sağlanacağı yadsındığı için, kalite standartları koyup bunları denetleyerek eğitimde çıtayı yükselteceğini düşünen bir yaklaşımla işimiz giderek zorlaşıyor.

"Peki çözüm nerede?" diye soranlar olduğunda eskiden tebessüm ediyordum. Şimdi kahkaha atıyorum. Yukarıda belirttiğim gibi, bunların tersini yapsak bile, hiçbir efor sarf etmeden düzlüğe çıkarız. Ancak, rakiplerden ileri gitmek için bunların üzerine başka meziyetler de eklememiz gerekecek elbette.

TÜRKİYE'NİN DIŞ POLİTİKA STRATEJİSİ AKILCI MI?

Türkiye'nin dış politika karnesine gelecek olursak, "Arap Baharı" ve Türkiye'deki gelişmeler ile ilgili bazı detaylar vermiştim. Şimdi analizi biraz genişletelim.

Türk dış politikası Ahmet Davutoğlu ile beraber eski sakin ve ölçülü tarzından çıkıp, saldırgan ve müzakereden uzak bir hale dönüşürken, belki de sürekli değişen menfaatler ve kaygan zemine göre politika belirlemek yerine, yeni bir paradigmayı veya yaklaşımı konuşlandırmaya çalıştı ancak başarılı olamadı. "Komşularla sıfır sorun" diye çıkılan yolun sonunda Türkiye herkesle kavgalı hale geldi.

Atatürk zamanındaki dış siyasetin belki de en önemli kırmızı çizgisi "Ortadoğu'dan uzak dur" idi. Hatta bu çizgi zaman zaman bozulsa da 2000'li yıllara kadar uygulandı desek yanlış olmaz.

Bir başka önemli konu da Türkiye'nin bulunduğu bölgede "açık siyaset" yapmaması gerektiğidir. Yani, doğrudan tehdit eder bir üslupta konuşulmaz. Konuşan genellikle kaybeder. Neredeyse kadim Mezopotamya medeniyetlerine kadar geri gidildiğinde bile bu gerçek karşımıza çıkar.

Aslında bırakın bu bölgede olmasını, dünyanın farklı kritik bölgelerinde de "ezeli ve ebedi" şekilde düşman ya da dost olmak doğru değildir. Ancak şartlar değişirken ilkelerin sabit şekilde durması da önemlidir. Türkiye iç siyasetinde olduğu gibi dış siyasetinde de "günlük" hatta "anlık" yaklaşımlarla çok sık saf değiştirdi. Haksızlıklar konusunda ilkeli bir duruş sergilemedi. Bazı haksızlıklara göz yumarken, diğerlerine sesini yükseltti. Aktif siyaset yaparak düzeltebileceği birçok konu varken, "oral siyaset" yaparak sadece bağırmayı tercih etti. Nihayetinde, kararlı bir görünüm ortaya koyamadığı için çok sıkıntı yaşadı. Hâlâ da yaşamaya devam ediyor.

Anayasasında "laiklik" ilkesi olmasına rağmen, resmi temaslarda İslam temasının üstte tutulduğuna da şahitlik ettik. Belki de PWE Araştırma Merkezi'nin 2015 yılında ortaya koyduğu bir analiz, Türkiye'nin diplomatik söylemlerindeki bu vurgunun sebebini bize açıklayabilir.

"Dünya Dinleri Veritabanı" çalışması 1970'lerden beri çeşitli dinlere mensup kişilerin verisini tutuyor. Buna göre 1970'lerde Hıristiyanlar 1,23 milyar kişi iken, Müslümanların sayısı 570 milyon kişi civarındaymış. Aynı yıllarda herhangi bir dine mensup olmayanların sayısı 710 milyon imiş.

2010 yılına geldiğimizde Hıristiyanların 2,17 milyar, Müslümanların ise 1,60 milyar kişiye ulaştığı görülüyor. Yani aradaki fark büyük bir hızla kapanmaya başlamış. Bu çalışmaların bize gösterdiği netice şu: 2050 yılına geldiğimizde Hıristiyanlar ile Müslümanların nüfusu neredeyse birbirine eşit olacak. Hıristiyanların sayısı 2.92 milyar, Müslümanların ise 2,76 milyar olarak bekleniyor. Bu arada hiçbir dine mensup olmayanların sayısı ise 1,23 milyara ulaşacak.

Buradan anlaşılıyor ki, "dünya liderliği" çalışması evrensel kriterlerin üzerinden değil dini yaklaşımlar üzerinden sağlanmaya çalışılıyor. Tüm bunlar "muhafazakârlık" etiketi altında sergilerken, Osmanlı dönemini referans gösteren söylemlerin bu karışıma eklendiğine şahitlik ediyoruz. İşin ilginç tarafı, iktidara yakın medya tarafından gösterilen dizilerde hiç yaşanmamış hadiselerle bezenmiş bir Osmanlı tarihi yaratılmaya çalışılıyor. Halbuki muhafazakârlık geçmişin kabul edilmiş ve hâlâ çalışan kurumlarına sahip çıkar. Ancak, "Yeni Muhafazakâr Türkler" kendilerinin yarattığı bir tarih ve kültürü korumaya gayretli görünüyorlar. Bu durum onların muhafazakâr olmaktan çok, İslamcı olmaya gayret ettiklerini gösteriyor. Bu gerçeği hem AK Parti iktidarının söylemlerinden hem de "Ümmeti bölmeyelim" uyarılarından görebilmek mümkün.

Fakat, Ortadoğu'daki gelişmeler AK Parti iktidarının "Ümmetin Liderliği" gayretini sürekli boşa çıkaracak bir şekilde ilerliyor. Tam olarak 24 ülkenin bulunduğu, yaş ortalaması 22 ile 24 arasında değişen 500 milyondan fazla insanın yaşadığı MENA yani Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde bir zamanlar Türkiye ile dost olmak bir gurur vesilesiyken, bugün mesafeli durmak tercih ediliyor. Bunun sebebi, Türkiye'nin Atatürk zamanındaki kırmızı çizgileri bozarak, bölge ülkelerinin iç siyasetine karışmış ve müdahale etmiş olması. Seçimlerden halk hareketlerine kadar birçok yerde Türkiye'nin müdahalesi olduğu artık bilinen bir gerçek. Ayrıca bu müdahalelerin başarı sağlamadığı da görülüyor.

Tabii Türkiye'ye ve bölgeye müdahale etmek isteyenleri de unutmayalım: İsrail'in kendi çıkarları doğrultusunda İran ile arasına tampon bölge oluşturmaya çalıştığı, Suriye'yi karıştırdığı ve bu emel doğrultusunda Türkiye'yi karşısına almaktan çekinmediği görülüyor. Doğu Akdeniz'de Türkiye'nin karşısına dikilme sebebi de aynı şekilde, İran sınırından Akdeniz'e kadar oluşturmaya çalıştığı terör devleti emelini gerçekleştirmek. Bunun için Yahudi lobilerinin göz bebeği Evanjelistlerin oylarıyla ayakta duran Trump'ı da arkasına almış gözüküyor.

Türkiye'nin terör yuvalarını kendi sınırında besleyen böyle bir oluşuma karşı tepki vermesi zaten beklenen bir durum. Nitekim, ben bu satırları yazarken, sayısız kez uyardığı ABD'nin bu konudaki kayıtsızlığını görerek bazı hamleler yaptı. Tüm gelişmelere objektif bakış açısıyla bir değerlendirme yaparsak, şunlar karşımıza çıkıyor:

- ABD ve İsrail bölgeyi iyice istikrarsızlığa sürüklüyor.
- Rusya bu karışıklıktan istifade ederek bölgede ağırlığını artırmak istiyor.
- İran, iç siyasette sıkıntı yaşadığı için kamuoyunun dikkatini başka bir yere çekebilmek adına yanlış bir adım atabilme potansiyeline sahip.
- Türkiye'nin terör unsurlarının burnunun dibinde dolaşmasına müsaade etmeyeceği gayet net bilindiği için, ABD ve İsrail'in başka emellerinin de olduğu anlaşılıyor.
- Türkiye ve İran'ı karşı karşıya getirecek bir olaylar dizisinin üretilmesi ihtimali göz ardı edilmemeli.

Türkiye'nin atacağı adımın ne olabileceği konusunda enine boyuna analiz yapmış olan tarafları şaşırtacak olan tek şey belki de Türkiye'nin "beklenmedik" bir davranış göstermesi olacaktır. Şu ana kadar tecrübe ettiklerimiz, zaten Türkiye'den beklenen adımlardı diyebilirim. Bu coğrafyada açık siyaset yapmadan, oldukça dikkatli bir diplomasi yürütmek gerekiyor. Neden mi?

Çünkü bulunduğumuz coğrafya, Akdeniz, Karadeniz, Ortadoğu, Avrupa, Asya'daki tüm gelişmelerden etkileniyor. Hatta Çin-ABD, Rusya-ABD arasındaki gerginliklerden de ziyadesiyle payını alıyor. Hal böyleyken, uygulanacak dış politikanın oldukça iyi çalışılmış, sonuçta Türk insanının refahını artıracak şekilde tasarlanması gerekir. Bugünkü durumda ihraç pazarlarımız, Türkiye'nin uyguladığı dış siyaset sebebiyle alarm veriyor.

Ne zaman Avrupa'ya gitsem, toplantılarda bana şu soru soruluyor: "En çok bize mal ve hizmet satıyorsunuz, neden sürekli bize bağırıyorsunuz?" Cevap vermek çok zor bu soruya. AB ülkelerinin bize karşı tutumlarını haklı görmem mümkün değil. Ancak bu tutumlarında bizim de payımız olduğunu bilelim.

2008-2009 küresel krizinden sonra Türkiye hızlı toparlanan ülkeler arasında öne çıktı ve büyüme hızı neredeyse Çin ve Hindistan ile yarışacak duruma geldi. Ancak bir yandan sürekli seçim yapan Türkiye'de siyaset kurumu yüksek büyüme hızlarını doğal olarak propaganda malzemesi haline getirdi. Hatta diplomatik söylemlerde AB ülkelerinin düşük ekonomik performanslarıyla ilgili alaycı tavırlar sergilendi. O zamanlarda ben çeşitli medya mecralarında "Bu kadar te-

peden bakmayalım, ticari ortaklarımızı rencide etmeyelim" diye sayısız defa tekrar ettim. Ancak, 15 Temmuz 2016'dan sonra ses tonu doğal olarak daha da sertleşti.

Darbe girişiminin yarattığı kalp kırıklığı ve öfke, ekonomik performans ve diğer unsurlar ile beraber AB ülkelerine yöneltilen söylemlerde etkili oldu. Maalesef ben bu satırları yazarken Türkiye ekonomisi bir daralma içinde ve AB ülkeleri tarafından bu kötü performans sürekli dile getiriliyor. Son 2-3 yıldır Avrupa'nın iç siyasetinde gücünü giderek artıran aşırı sağın en çok beslendiği kaynak Türkiye'nin söylemleri ve Türkiye karşıtlığı oldu diyebilirim. Adeta AK Parti hükümeti AB'de değişen dengeleri gözetmek yerine, dengelerin iyice bozulması için elinden geleni yapan bir görünüm sergiledi. Bu haliyle de Rusya lideri Putin'in en büyük arzusunu yerine getirdi: "Karışıklık içinde parçalanan AB."

Rusya liderinin hem ABD hem de AB'nin karışık durumundan faydalanarak öncelikle Ortadoğu olmak üzere dünyanın kritik bölgelerine askerlerini konuşlandırmaya başladığını görüyoruz. Rus savaş uçağının düşürülmesinden sonra, Türkiye ve Rusya arasında başlayan gerginlikten Putin'in büyük faydalar elde ettiği de görülüyor. AB ve ABD'de başlayan zayıf liderlik, Türkiye ile AB ve ABD arasında süregelen sertleşme ve Türkiye'nin Rusya ile barışma isteği, olan biten her şeyin Putin'in lehine gelişmesi sonucunu doğurdu.

Nükleer santraller, S-400 füzeleri ve Rusya ile başka konularda işbirlikleri devam ederken, doğalgaz alımları hız kesmedi. Tüm hadiselerin neticesinde Türkiye hem ekono-

mik hem de diplomatik olarak faydadan çok zarar gördü diyebilirim. Rusya ise güç kazandı.

Özetlemek gerekirse, bulunduğumuz bölgede açık siyaset yapılmaz, yapılmamalı. Binlerce yılın kuralı budur. Osmanlı'ya özenenlerin unuttuğu bir gerçek de şu: Televizyon dizilerinde uydurulmuş tarihe bakarak, diplomatik tavır geliştirildiği için bu hale geldik. Güçlü devlet, sağa sola tehdit yağdıran devlet değildir. Adaletli, meselelere soğukkanlı yaklaşan, fikri her zaman sorulan, herkese eşit mesafede, gerekirse dostunu uyaran, dışa bağımlılığı ölçülü, vatandaşları özgür ülkeler için "güçlü" denebiliyor.

Türkiye binalarıyla değil insanlarıyla yükselecek. Bunun iyice anlaşılması gerekiyor.

MECBURİYETLER VE BAĞIMLILIKLAR ÜZERİNE KURULMUŞ DİPLOMASİ

Katma değeri düşük ve "çok üretme" modeline dayalı ekonomilerde enerjinin tedariki ve maliyeti her zaman öncelikli konudur. Önceki sayfalarda da belirttiğim gibi, ithal hammaddeye ve enerjiye muhtaç bir ülke politik ve ekonomik dalgalanmalara her zaman açıktır.

Yönetim kurulu üyesi olduğum ya da organik bağım olan kurumlarda sürekli olarak tedarikçiler ve müşterilerle ilgili analizleri takip ederim. Herhangi bir tedarikçinin toplam tedarikte %30'dan fazla pay almamasına dikkat ettiğim gibi, herhangi bir müşterinin cirodan %25'ten fazla pay almamasını sağlamaya çalışırım. Çünkü bu kritik oranların aşılması halinde tedarikçi veya müşteri şirket için bağımlılık haline gelir.

Bunun en bariz örneği Türkiye'deki otel yatırımcılarının 2015 yılında sınır ihlali yapan Rus savaş uçağının düşürülmesinden sonra yaşadıkları krizdi. O tarihe kadar Rus turistlerin giderek artan ilgisi karşısında, cirolarının %60'ından fazlasını bu müşteri kitlesi için kurgulayan otel yatırımcılarının, iki ülke arasındaki kriz sebebiyle büyük zararlara uğradığına şahit olduk.

Ayrıca Rusya'ya mal ve hizmet satma üzerine kurgulanmış tüm işletmeler de, tarımdan ulaştırmaya kadar büyük zarara uğradılar. Bu durum, tedarik ve ciro konusundaki planlama eksikliğinin akılda kalan örneklerindendir diyebilirim. Tedarikçi ve müşteri portföyünde çeşitleme yapmayan eninde sonunda sıkıntıya girecektir.

Türkiye enerji tedarikinde benzer bir durumdadır. Eurostat'a göre petrol tedarikinin %40'ından daha fazlasını İran'dan sağlayan Türkiye, tükettiği doğalgazın %50'sinden fazlasını Rusya'dan satın alıyor. Açıkçası Türk diplomasisi bu gerçeğin çerçevesinde şekilleniyor. Batı ülkelerinin Türkiye'yi sürekli olarak İran ve Rusya'ya yakın durmakla suçlamasının yanlışlığı da buradan kaynaklanıyor. Türkiye'nin enerji tedarikini yakın bölgeden sağlaması kadar doğal bir durum yok. Yine de İran ve Rusya'nın başına geleceklerden etkileneceği gibi, bu ülkelerin yapacağı baskılara veya dayatmalara da direnmesi kolay değil. Her şeyden önce Türkiye'de elektriğin %40'ından fazlasının doğalgazdan üretildiğini unutmamak gerekiyor. Hal böyleyken, Rusya ve İran'a karşı dikkatli bir politika yürütmek zorunda olduğu da görülüyor.

Ancak nükleer enerji ve savunma sanayiinde de Türkiye'nin Rusya ile işbirliğine gidiyor olması Batı'yı endişelendirmeye başladı. Tarihe bakıldığında ne Rusya ne de İran ile istikrarlı bir ilişkinin tesis edilememiş olduğu gerçeği de göz önüne alınırsa, Türkiye'nin diplomasi açısından esnekliğini azaltacak bir sürecin yaşanacağını, bunun sonucunda da zarar göreceği ihtimalini azımsamıyorum.

"Finlandiya'nın doğalgaz ihtiyacının %100'ünü Ruslar karşılıyor, o zaman onlar da mı tehlike altında?" sorusu sorulabilir. Bana kalırsa pek de doğru bir davranış sergilememişler ama elektrik üretiminde atom enerjisi dahil birçok alternatifi masaya sürmüş durumdalar. Dolayısıyla Rusya'nın Finlandiya'nın ihtiyaç duyduğu doğalgazın tamamını veriyor olmasının hafifletici sebepleri olabilir. Özetle, bu konuda Türkiye'den daha avantajlı bir konumda olabilirler.

Aslına bakılırsa enerjinin verimli kullanılması en az tedariki kadar önemli bir unsur. Türkiye'de enerjinin %45'inden fazlası binalarda tüketilirken, %80 nispetinde enerjinin verimsiz şekilde kullanıldığı kanıtlanmış durumda. Yani tedarikte istediğimiz kadar alternatif yaratalım, verimsiz kullandığımız sürece sorunu çözmemiz mümkün olamayacak. Gelişmiş ülkelerde verimlilik sağlandıktan sonra alternatif kaynak geliştirilirken, Türkiye'de tam tersine önce kaynaklar çeşitlenmeye çalışılıyor. Hem de verimlik sağlanmadan. Bu durumda sürekli olarak enerji bağımlılığı artıyor. Dolayısıyla hem dış politika hem de ekonomi şoklara ve sürprizlere karşı savunmasız kalıyor.

Rusya ile yaşanan krizin yarattığı büyük fatura, yakın tarihimizin en ciddi örneğidir. Dış politikamızın alışılmışın dışında hatta akıllarda soru işareti bırakan şekilde evrilmesi, Türkiye'nin ihtiyaçları hatta muhtaçlıkları sebebiyle oluşmaktadır. Bu şartlardan kazanç sağlayan grupların, alternatif geliştirilmesine karşı verdiği mücadeleyi de buna katmak gerekiyor.

YABANCI SERMAYE NEDEN GELMİYOR?

Bugüne kadar Türkiye'de siyasal iktidarlar yabancı sermayeyi çekecek faktörleri sürekli yanlış tanımladılar. Onlara göre bir günde şirket kurmak veya bazı ayrıcalıklar tanımak yabancı sermayenin gelmesini sağlamak için yeterliydi. Her ne kadar tersine çevirmeye çalışılsa da küreselleşme rüzgârı devam ederken, vergi reformu ya da şirket kuruluşlarını çabuklaştırarak yabancı sermayenin gelmesini beklemek hayalperestlikten öteye geçemiyor. Şimdi meseleye tersinden bakarak "Yatırımcılar neden bir ülkeye gelip yatırım yapmazlar?" sorusunu cevaplayalım.

Her yıl küresel yatırımcıların 1'den 10'a kadar sıraladıkları risk faktörleri ya kendisi ya da önem sıraları değişiyor. "İklim değişikliği" veya "sıcak çatışma" gibi maddeler önemini korurken yeni risk faktörleri ekleniyor.

Mesela, 2017-2018 döneminde ABD Başkanı Trump ve kararları İran ve Suriye öncelikli konulardı. Sonra Brexit öne çıktı ve nihayetinde ticaret savaşları listenin ön sıralarında yer almaya başladı.

Bugün ise küresel şirketlerin "10 önemli risk" olarak tarif ettikleri zorluklar biraz farklılaşmış durumda. Öncelikle,

küresel şirketlerin dünyada giderek artan işsizliği en önemli risk faktörü olarak değerlendirdikleri görülüyor. Çünkü işsizler ordusu büyüdükçe mal ve hizmetlerin satılması zorlaşıyor. Talep giderek azalıyor. Efektif talebin önünde bir engel olan işsizlik "iş yapmanın önündeki 10 risk" listesinde birinci sırada yer alıyor.

Yatırımcıların ikinci sırada en çok çekindikleri risk "devlette yönetişim problemi" olarak ifade ediliyor. Devlet yönetimindeki zafiyetler ve problemlere doğru/yeterli müdahalede bulunulmaması, güçler ayrılığında zayıflama, en çok korkulan riskler içinde başlarda yer alıyor. Türkiye'de başkanlık sisteminin bir türlü oturmaması ve devlet yönetiminde zaman zaman ortaya çıkan zafiyetler, tüm faaliyetleri merkezden yönetme çabaları küresel yatırımcıların Türkiye'den uzak durmasını gerektirecek bir atmosfer yarattı desem yanlış olmaz.

Enerjiye bağımlılık da yatırımcıların önemsediği bir risk unsuru. Özellikle, Türkiye gibi ülkelerdeki yüksek ithal kaynak bağımlılığı sebebiyle, enerji fiyatlarında şok edici bir yükseliş olursa, işlerin duracağı konusunda herkes hemfikir. Çünkü böyle bir durum cari açık, enflasyon ve diğer bozulmaları beraberinde getiriyor. Bu sebeplerden dolayı "enerji fiyatlarında sert yükselişler" risk listesinde üçüncü sırada yer alıyor.

2008-2009 krizinden sonra unuttuğumuz "mali kriz" riski listeye dördüncü sıradan girmiş gözüküyor. Yani kamu maliyesinden ve borçlardan kaynaklanacak yeni bir dalganın sistemi çökerteceğine dair yorumlar tekrar gündeme gelmiş durumda. Türkiye'nin son yıllarda giderek bozulan

kamu maliyesi ve faiz dışı açık vermesi, yatırımcıların dikkatini çekiyor. Hatta Merkez Bankası'nın yedek akçelerinin bile kamuya aktarılması konuşuluyor. Kamunun giderek artan nakit ihtiyacı, bunu finanse etmek için özel tasarrufları hedef alıyor olması yabancı yatırımcıyı en tedirgin eden durumların içinde 4. sırada yer alıyor.

Yüksek teknolojinin hayatımıza girmesi ve firma operasyonlarının dijital omurgalar üzerinde devam ediyor olması, "siber saldırı" riskinin listede 5. sırada yer almasına yol açmış gözüküyor. Küresel yatırımcılar, hassas verinin başkaları tarafından ele geçirilmesi, sistemlerin ani şekilde durması, maniple edilmesi veya başkalarına haksızca fayda sağlayacak şekilde kullanılmasına karşı oldukça hassaslar. Küresel tedarik zincirlerinin ve ödeme sistemlerinin "çoklu bulut ve kendinden otomasyonlu" şekilde yayılması, siber saldırılarla alakalı ülke altyapılarının sorgulanır hale gelmesine yol açtı. Hatta bu konuda yatırım yapılacak ülkenin hukuk sisteminin, söz konusu riskler konusunda ne kadar duyarlı olup olmadığı da ince elenip sık dokunan konular arasında yer alıyor. Türkiye'nin neyse ki bu konuda kötü bir geçmişi yok.

Şimdi elle tutulur olmayan ama azımsanmayacak öneme sahip diğer maddelere geçelim. Küresel yatırımcılar ve iş insanları, bir ülkede derinleşecek sosyal huzursuzlukları iş ortamının en büyük tehlikelerinden biri olarak tanımlıyorlar. Son yıllarda yatırım için analiz edilen ülkelerin birçoğunda meydana gelen protestoların ve halk hareketlerinin küresel ölçekte iş yapanları caydıran faktörler arasında yer aldığı görülüyor. Genellikle Latin Amerika ülkeleri, Kuzey Afrika ve Ortadoğu, alt sahra ülkeleri, Güneydoğu Asya ülkelerinde

görülen sosyal huzursuzluk, bugünlerde AB ülkelerine de sıçramış durumda. Fransa'daki "sarı yelek" hareketi buna örnek gösterilebilir. Eski bakan ve bugün Altınbaş Üniversitesi öğretim üyesi Işın Çelebi, son kitabında[5] bu gerçeklerden çarpıcı şekilde bahsediyor.

Yukarıda sayılan risklerin hemen arkasından ödeme ve para-kredi mekanizmasında ya da bu işlevleri gören kurumlarda çarkların dönmemesi ciddi risklerin içinde sayılıyor. Yani, burada kastedilen banka ve banka harici finans kurumları. Gelişen ülkelerde ödeme mekanizması ve para-kredi işlevi çoğunlukla bankaların üzerinde yoğunlaştığı için, söz konusu kurumların standartlara uyup uymadığı, sermaye yeterliliğine sahip olup olmadıkları, problemli kredilerin toplam kredilere oranının artıp artmadığına dikkat edilir. Finans sektöründe bozulmalar aynı zamanda tahsilatların garanti altına alınmaması anlamına geleceği için, yabancı yatırımcıların en çekindiği durumlardan biridir. Türkiye şu an için bu şartları barındırmıyor. Ancak Kuzey Afrika, Latin Amerika ve Asya'daki bazı ülkelerde finansal sistemin doğru şekilde çalışmadığı biliniyor. En azından ben bizzat tecrübe ettim. Ülkemizde finans sektörüne reel sektörden daha fazla ihtimam gösterilmesi büyük eleştirilere maruz kalsa da başka çaremiz olmadığını söylemek zorundayım.

Şimdi inceleyeceğimiz risk unsuru "kritik öneme sahip altyapının çökmesi" şeklinde tarif ediliyor. Yani ulaştırma, iletişim, enerji, su gibi altyapıların düzgün çalışıp çalışmadığı, yatırımcıların bir ülkeyi tercih etme sebeplerinin başında geliyor. Eğer havalimanları, telekomünikasyon, internet ağı,

5 *Dünyanın Şu Haline Bak*, Işın Çelebi, Alfa Yayınları 2018

GSM şebekeleri, elektrik, doğalgaz, ısınma ya da soğutma gibi hem çekirdek hem de konforla alakalı işlevlerin aksayarak çalıştığı durumlar yaşanıyorsa, o ülkeye yatırımcının uğraması pek mümkün değil. Mutlaka bu bahsedilenlerin kabul edilebilir standartlarda olması tercih ediliyor.

Bölgesel ve küresel yönetişimde zafiyetler var ise, yatırımcılar söz konusu bölgeye olan ilgilerini dondurmak zorunda kalıyorlar. Çünkü sıcak çatışmaya dönüşme ihtimali olan anlaşmazlıklar, her şeyden önce yatırımcıların can güvenliğini tehlikeye atıyor. Her yatırımcı muhakkak yatırım yaptığı yeri ziyaret etmek ister. Seyahat etmekten çekindiği bölgelerde yatırım yapmamayı tercih eder.

Son madde ise "terör saldırıları" olarak tarif ediliyor. Elbette şu an için dünyada bu riskten azade herhangi bir ülke yok. Çok sayıda kişinin ölümüne ve yaralanmasına sebep olan bu saldırılar bize gösteriyor ki, terör insanları herhangi bir yerde bulabiliyor. Maalesef söz konusu saldırıların sansasyonel bir yerde gerçekleştirilmesi veya önemli bir tören ya da kutlamaya denk getirilmesi mümkün iken, herhangi bir caddede yürürken bir arabayla veya kamyonla, konserdeyken silahla veya bombayla, lokantadayken makineli tüfekle bir terör saldırısı gerçekleşebiliyor. Üstelik bu saldırıların çoğu herhangi bir yerden talimat almadan hareket eden, emniyet güçleri tarafından takibe hiç alınmamış kişiler tarafından gerçekleşebiliyor. Sabah işe giderken trende ya da otoyolda, seyahat ederken uçakta, sevdiği sanatçıyı izlemek için gittiği konserde, tuttuğu takımı desteklemek için gittiği maçta, akşam yemeği için gittiği restoranda, yılbaşında, bayramlarda, ibadet mekânlarında, hatta

evinde otururken bile ölen insanların gerçeğiyle yaşamak kolay değil. Yatırımcılar, sadece terör olaylarının dehşetini değil aynı zamanda hangi ülkenin bu konuya ciddi yaklaştığını da görmek isterler. Teröre destek veren ülkelere yaklaşmadıkları gibi terörü görmezden gelen ülkelere de yaklaşmazlar. Dolayısıyla emniyet güçlerinin terör konusundaki ciddiyetlerine, liderlerin terör konusundaki söylemlerine dikkat ederler. Türkiye'nin terörden ciddi zarar görmüş olduğunu, büyük metropollerde terör saldırısıyla hayatını kaybetmiş vatandaşların yanında turistlerin de olduğunu hatırlayınca, mücadelenin sadece silahla değil, istihbarat ve akılla yapılması gerektiği de ortada.

Maddelere tekrar göz gezdirirsek Türkiye yukarıda bahsedilen maddelerden ilki olan "işsizlik" endişesini haklı çıkarıyor. Devlette var olan yönetişim problemi "risk" kategorisinde değerlendirilemez ancak iç ve dış siyasette doğru adımlar atılmazsa bu zafiyet derinleşebilir. Unutmayalım, güçler ayrılığı prensibinden kopmak yatırımcı için ciddi bir risk unsuru teşkil ediyor.

Enerji fiyatlarına karşı hassas olduğumuz bir gerçek. Ancak şu an için maddeleşmiş bir risk yok. Maalesef kamu maliyesi tarafında zaaflarımız oluşmaya başladı ve giderek riskli hale geliyoruz. Siber saldırılarla alakalı henüz ciddi bir tehdit yok. İş dünyasını endişeye sürükleyecek bir sosyal hareketlenme yok. Ödeme mekanizması ve para-kredi sistemi çalışıyor. Kritik altyapıda herhangi bir sorun yok. Dünya ve bölge politikaları için elimizden geleni yapıyoruz ama bir risk unsuru oluşturduğu gerçek. Terör saldırıları dünyanın her yerinde oluyor yapacak bir şey yok.

Özetle, bu saydıklarıma bakarsak Türkiye çok da risk barındırmıyor diyebiliriz. Ancak sıralamadaki bazı risk unsurları elle tutulur hale gelmek üzere. Tabii kabul edilebilir bir hikâye sunarsak işler epey kolaylaşacak. Bu sebeple, yatırımcılara daha fazla açıklayıcı, net ve nokta atışı sunumlar yapmakta fayda var diye düşünüyorum. Piyasa mekanizmasına ve demokrasiye inandığımızı göstermek iyi bir başlangıç olacaktır.

NEREDE EKSİK KALIYORUZ?

Türkiye ekonomisi hâlâ 20. yüzyıl gerçeklerinden yaratılmış paradigmalar üzerine yatırılan bir model ile yola devam ediyor. Türkiye'nin dört bir yanını karış karış gezerken iş insanlarının hâlâ "meslek liseleri" talebinde olduğunu görüyorum. İki sebepten dolayı tuhafıma gidiyor bu durum.

Birincisi, bundan 10 yıl sonra fabrikalarda mavi yakalılar değil robotlar çalışacak. "Ustabaşı" dediğimiz kişi de yapay zekâ yani AI olacak. Meslek lisesi talebinde olanlara dayanamayıp soruyorum: "Çocuklarınızı meslek lisesine gönderiyor musunuz?" Tabii ki cevap belli. Kendi evladına başka, bir diğerininkine başka muameleyi layık gören zihniyetten pozitif bir sonuç alabilmek mümkün mü? Değil.

İkinci sebep ise, kendi kurdukları düzende bir yanlışlık görmemelerinden dolayı meslek liselerine ek olarak "çok işçi çalıştırana teşvik" gibi bir talepte daha bulunmaları. Düşük katma değerli binlerce kişiyle üretim yaparak siyaset kurumunu istismar eden iş dünyasının bu zamana kadar yapması gerekenler vardı. Hâlâ geç değil ama şu an tepe yönetimde bulunan ve 20. yüzyıldaki şartlara göre karar alan neslin acilen emekliye sevk edilmesi gerekiyor.

Bugün yani 21. yüzyılda firmalar için en çok gereken unsurları sayarak bir yol göstermeye çalışalım:

• **Şeffaflık:** Firmaya ait bilgi eğer bir tasarım veya formül değilse, saklamanın bir manası yoktur. Hele ki personelden saklanması yanlıştır. Ciro, kârlılık, çalışan sayısı, çalışanların cinsiyete göre dağılımı, eğitim durumları, nesillere göre dağılımı, tedarikçiler, müşteriler ve birçok bilginin en azından personel tarafından bilinmesi gerekir. Aksi takdirde aidiyet yaratmak mümkün değildir. Üzülerek söylemeliyim ki, Türkiye'deki firmalar bu anlayışa pek yatkın değiller.

• **Etkin maliyet yönetimi:** Kalkınma teorisinin en önemli maddelerinden biri "Maliyeti düşürmek için altyapı yatırımı yap" diye seslenir. Ancak Türkiye'de kamu harcamalarında öncelik tespitinin doğru yapılmaması, kamunun sürekli harcayarak vergi ve iç borçlanma yoluyla hem finansman hem de üretim maliyetlerini yükseltmesi, istikrarsızlık ve yapısal reformların sürekli gecikmesi sebebiyle dalgalanan döviz kurları, enerji-hammadde-ara malına olan dış bağımlılık etkin maliyet yönetimini zorlaştırıyor. Tüketicinin yani talep edenin daha kaliteli ürüne daha az para ödeme isteği, Türkiye'nin ürettiklerinin sert rekabete konu olan ürünler olması kâr etmek için etkin maliyet yönetimini zorunlu kılmakta. Ancak, bunu başaramayan sektörlerin yabancı rakiplerini ithalat vergisiyle pahalı hale getirip en azından iç rekabette avantajlı duruma geçmek istemeleri arzulanan sonucu doğurmamıştır. Tam tersine, Türkiye'de firmaların birçoğu bu politika sebebiyle batma noktasına gelmiştir.

• **İtibar yönetimi:** Maalesef Türkiye'deki firmalar ciro büyüdükçe itibarın artacağını düşünmekte. Çocuk işçi çalıştıran, kayıt dışı personel istihdam eden, çalışma ortamını ve çevre faktörlerini önemsemeyen, teknolojiye yatırım yapmayan, ücretleri veya borçlarını zamanında ödememeyi âdet haline getirmiş, teslimatını zamanında yapmayan, imzaladığı sözleşmelerin maddelerine uymayan firmalar sebebiyle Türkiye'nin itibarı zedelenmektedir. İhracatçı firmalar mecburiyetlerden dolayı evrensel standartlarda çalıştıkları için yukarıda bahsettiğim olumsuzlukları en aza indirmiş durumdadırlar. Ancak, burada müşterinin de büyük önem taşıdığını söylemem gerekiyor. Bir firmayı en çok mal ve hizmet sattığı müşteri grubu kendi şartlarına göre evirmektedir. Yani Ortadoğu'ya plastik terlik satan bir firmanın davranışıyla, İtalya veya Fransa'ya mal veya hizmet satan firmaların davranışları elbette birbirine benzemeyecektir. Yine de hangi ülkeye satarsak satalım, itibarlı firmaların fiyatlarını daha rahat dikte ettiklerini müşahede ediyoruz. Demek ki, itibar değer yaratmanın önkoşullarından biri olarak kabul edilmeli. Türkiye'de "itibar" dendiği zaman şatafat anlaşılıyor maalesef. Verilen sözün tutulması değil.

• **Özel üretim:** Milyonlarca birim mal üretmeye göre tasarlanmış sanayimizin ölçek sorunu yaşadığı bir gerçek. Açıkçası 1990'ların gerektirdiği şartlara ancak 2000'li yıllarda ulaşmaya çalışırken kimse trendin değiştiğini göremiyor. Artık talebe göre özel üretim çağı başladı. Kimse seçip beğendiği bir ürünü satın aldığında başkasının üzerinde veya evinde görmek istemiyor. Hemen hemen her gelir seviyesinde bu ciddi bir trend haline geldi. "Limited Edition" yani sınırlı sayıda üretimler fiyat politikası açısından da üreticiye

esneklik sağlıyor. Ancak Türk sanayisi hâlâ ölçek tartışması içinde. Bu arada kendisini Çin, Hindistan veya Uzakdoğu'daki ülkelere karşı pozisyon almaya zorluyor. Oradaki 50.000-100.000 kişilik fabrikaların aynısından ortaya çıkarmanın anlamsızlığı ve faydasızlığı ortadayken, ölçeğe dayalı bir rekabet içinde kendi intiharına davetiye çıkarmış durumda. Bu firmalara mal satan büyük sanayi kuruluşları ise düzenin böyle devam etmesini istedikleri için, talep ettikleri ithalat vergileri ve gümrük engellemeleri ile beraber Türk sanayiinin toplu intiharına katkıda bulunuyorlar.

Özetle, altyapımızla ve insan kaynağına yaklaşımlarımızla hiçbir şekilde hazır olmadığımız bir halde yeni döneme yakalandık. Bu, herkesin farkında olduğu ama kimsenin yüksek sesle ifade etmediği bir durum.

ENFLASYON BELASINDAN NEDEN BİR TÜRLÜ KURTULAMIYORUZ?

İki sebepten dolayı enflasyonla mücadele sonsuzluk gibi devam ediyor. Birincisi en önemli derdimiz enflasyon değil gibi duruyor. Çünkü enflasyonun tüketici tarafında yarattığı motivasyon bazı sektörlerin lehine oluyor. Devlet enflasyon sayesinde hedeflenenden daha yüksek vergi topluyor, böylelikle daha fazla harcıyor. Siyasetin iddia ettiğinin aksine faiz enflasyon yaratmıyor ama enflasyon faiz yaratıyor. Enflasyon yükseldikçe rantiye sınıfı yüksek reel faiz istiyor. Özetle enflasyonun düşmemesi için bu aşamada çok sebep var.

İkinci sebep ise teknik ama net bir sebep. Enflasyonu düşürecek reçete konusunda politika uygulayıcıları tam olarak fikir birliği sağlayamıyorlar.

Esasında enflasyonu düşürmek için elle tutulur ve elle tutulur olmayan birden çok müdahale aracı mevcut. Ancak bunların bazıları liyakat bazıları da siyaset engeline takılıyor.

Rahmetli Erdoğan Alkin Hoca bana bir keresinde şöyle demişti:

"Enflasyonla mücadele, mal ve hizmet üretenin maliyetini düşürüp, onları makul fiyattan tüketiciye satmaya ikna etmektir."

Bu önerme kalkınma teorisinde "devletin görevleri" olarak tarif edilenlerle ortak bir küme oluşturuyor aslında: "Devlet, mal ve hizmet üretenin maliyetini düşürmek için altyapı yatırımı yapar..."

Demek ki, enflasyonla mücadelenin kalıcı hale gelebilmesi ancak ve ancak iktidar sahiplerinin büyüme değil kalkınmayı önceliğe almasıyla gerçekleşebilir. Kalkınmayı önceliğe alan bir siyasi iktidarın adalet-eğitim-özgürlükler üçlüsünde sürekli iyileştirmeler yapması gerekir. Buradan hareketle şu anki siyasal iktidarın enflasyonla alakalı kalıcı bir çözüm yaratmasının imkân dahilinde olmadığı gözüküyor. Yani siyaset engeline takılıyoruz.

Diğer taraftan "Faiz enflasyon yaratıyor" diyerek, fiyat artışlarıyla mücadeleyi teolojik yaklaşımlara bağlamak da, liyakat sorunu olduğunun altını çiziyor. Doğrudur, faiz işletmelerde bir maliyet unsurudur. Ancak faizin içinde enflasyon ve riskler mevcuttur. Yani faiz enflasyonu yaratmaz, aksine enflasyon faizi yaratır.

Bundan başka enflasyonun bir başka sebebi de gelecek beklentilerinin olumsuza kaymasıdır. Eğer firmalar ve bireyler gelecekte tahsilat veya ödeme sıkıntısı çekeceklerini düşünüyorlarsa, bu endişeyi ticari işlemlere dahil ederler. Yani fiyatların içine bu endişe bir "risk primi" gibi yerleşir. Bu sebeple fiyatlar yükselmeye başlar. Enflasyon kronik hale gelir. Bunun da sorumlusu beklentileri doğru şekilde yöne-

temeyen ekonomi yönetimi ve siyasal iktidardır. Yani siyaset ve liyakat sorunu.

Ayrıca, tarım ve emtia piyasalarında monopol ya da oligopol oluşumlar var ise, yani tek alıcı ya da tek satıcının hâkim olduğu veya birkaç tüccarın elinde kalmış oluşumlar mevcut ise, hâkim durumu kötüye kullanan kişi ya da işletmeler fiyatların yükselmesine sebep olurlar. Bu durum özerk kurumlar, tarım ve ticaret bakanlıkları tarafından takip edilmesi gereken bir durumdur. Ancak doğru şekilde takip edilmeyi bir kenara bırakın, bakanlıkların uygulamaları enflasyonu daha da yükseltecek etkiler yaratmaktadır.

Çözüm nedir derseniz aslında oldukça net ama altını ısrarla çizdiğim gibi uygulanan siyaset ile karar alıcıların liyakati söz konusu çözümün bırakın uygulanmasını, tartışılmasını bile engelliyor.

ÇOK PARA HARCAYARAK SORUN ÇÖZME MERAKI

OECD'nin yaptığı ilginç bir araştırma var. Organizasyona üye olan ülkelerin vatandaşları arasında bir anket yapıyor ve "subjective middle class" yani orta gelirli olmadığı halde kendini orta gelirli sananların oranını bulmaya çalışıyor. Bunu ölçmesinin sebebi hem gelir dağılımını hem de söz konusu dağılıma göre bireylerin yaşayıp yaşamadığını da ortaya koyabilmek. Özetle, "Evet, ben orta gelirliyim" diyenlerin ne kadarı aslında orta gelirli değil, onu bulmaya çalışıyorlar.

Basit olarak tarif edersek orta gelirli tabiri, bir ülkedeki ortalama gelirin en az %75 en fazla da %200'ü üzerinde yıllık kazanca sahip olanlar için söylenir. Elbette böyle bir gelire sahip olanların harcama ve yatırım davranışları alt gelir gruplarına göre farklılık gösterir. Bu açıklamadan sonra ne demek istediğim daha net anlaşılacak sanıyorum.

Bazı ülkelerde orta gelirli olduğu halde kendini daha fakir hissedenler var. Portekiz, İngiltere ve Kanada vatandaşları bu kategoride yer alıyor. ABD, İspanya, İrlanda, İtalya, Polonya, Almanya, Avusturya, Fransa vatandaşları orta gelirli olup, bundan da farklı yaşadıklarını hissetmiyorlar.

İskandinav ülkeleri, Hollanda, Çekya, Yunanistan gibi ülke vatandaşlarının bir kısmı orta gelirin altında oldukları halde kendilerini orta gelir seviyesinde hissediyorlar. Ancak oran çok yüksek değil.

Türkiye'ye geldiğimizde ise durum farklı. Halkın sadece %45 kadarı orta gelir seviyesinde olduğu halde, %75'i kendini o seviyede sanıyor. Satın alma gücü açısından bile incelense tuhaf bir durum bu. Çünkü bu durum halkın harcama tercihlerini de belirliyor. Türkiye'deki araştırmacıların da OECD gibi orta gelirlilerin %40-45 civarında olduklarını söyledikleri göz önüne alındığında şu sonuç ortaya çıkıyor:

Türkiye'de mensubu olmadığı bir gelir grubuna dahil olduğunu düşünerek buna göre yaşamını devam ettiren, tüketen ve yatırım yapan bireyler büyük bir çoğunlukta. Mesela, şehirde yaşadığı için, buzdolabına sahip olduğu için, belirli mal ya da hizmetleri kredi kartı ya da doğrudan krediyle satın alabildiği için kendini "orta gelirli" olarak hisseden insan sayısı %75 civarında. Bu durumu bir 10 yıl önce şu şekilde açıklayabilirdik:

"Satın alma gücü paritesine göre Türk insanı yeri geldiği zaman mal ve hizmetlere İtalyanlardan bile daha rahat kavuşabilecek bir durumda..."

Ancak bugün artık durum biraz daha değişmiş durumda. Döviz kurlarının yükselişi ve bunun doğrudan enflasyon ile hayat pahalılığına yansıması sonucunda Türkiye 2002-2013 arasındaki güzellik uykusundan uyanıverdi. Döviz kurları yükseldikçe hem ekonomik dengeler bozuldu hem de iç siyasette ciddi dalgalanmalar meydana geldi. İktidar kanadı bir "istikrar programı" yapmayı gurur me-

selesi haline getirdi ve günlük tedbirlerle bozulan ekonomiyi idare etmeyi denedi. Eğer istikrar programı açıklanırsa vatandaş ve dış ülkeler gözünde kredibilite kaybına uğrayacaklarını düşündüler.

Ancak ekonomide alınan kararlar birbiriyle çelişmeye başladı. Dengeler bozuldu. Bu arada önce 2013'te yaşanan Gezi Parkı olayları ardından yine aynı yıl 17/25 Aralık'taki olaylar, terör saldırıları, 15 Temmuz'daki darbe girişimi ve nihayetinde Olağanüstü Hal ilan edilmesi yabancı sermayenin Türkiye'ye bakışını değiştirdi. Yurtdışından getirdiği parasal kaynak ve ithalat ile yola devam eden Türkiye'nin dinamikleri bozuldu. Tarım, sanayi ve hizmetlerde maliyetler ve fiyatlar omuz omuza yükseldi. Sonunda ekonomi raydan çıkacak bir duruma geldi. Ben bu satırları yazarken bu bozulma hâlâ "kontrol edilebilir" seviyede. Ancak siz bu kitabı okurken ne halde oluruz bilemiyorum.

Sosyal medyayı takip ederken, gözüme çarpan bir haber de beni üzdü. Focus Economics tarafından yapılan bir araştırma Türkiye'yi işsizlik ve enflasyon oranlarıyla hesaplanan "en çok sefalet yaratan ekonomiler" listesinin 10. sırasına yerleştirmiş. Liste Venezuela ile başlıyor ve sırasıyla şöyle devam ediyor. Zimbabve, Arjantin, İran, Bosna Hersek, Nijerya, Güney Afrika, Yemen, Kosova ve Türkiye. Gerçekten neresinden bakılırsa bakılsın hoş değil. Önceki sayfalarda bahsettiğim "yabancı yatırımcıların en çok çekindiği durumlar" içinde yer aldığımız kesin. Maalesef yaratılan algı da bu.

Buradan hareketle "sübjektif orta sınıf" yaklaşımıyla doludizgin devam eden tüketim harcamalarının bundan sonra

aynı hızda devam etmeyeceği görülüyor. Ancak, bu yaklaşım sebebiyle Türk halkının ciddi şekilde borçlanmış olduğu gerçeğini de göz ardı etmememiz gerekiyor.

Devletler ödemek için borç almazlar. Borcu çevirmeleri yeterlidir. Ancak vatandaşların böyle bir şansı yok. Önünde sonunda bu borçları ödeyecekler.

Orta gelir yanılsamasına ek olarak altını çizmem gereken başka bir başlık da her şeyi para ile çözme merakımız.

Olağanüstü para harcayarak ve olağanüstü yetenekleri kullanarak "olağan işler" yapıyoruz. Alışveriş merkezine benzeyen ve hiçbir mimari estetiği olmayan havalimanları, "en uzun-en geniş-en derin-en büyük" diyerek nitelediğimiz inşaatlar yapıyoruz. Uzun-derin-geniş-büyük sıfatlarını hak etseler de "en" sıfatının doğru olmadığı araştırınca ortaya çıkıyor. Özetle herkesin yaptığı ne varsa tekrar ediyoruz.

Spor, sanat, kültür ve bilimdeki geriliğimizi satın alarak ve harcayarak örtme çabamız var. Sanayi kesimi de "çok fazla ucuz mal üretme" felsefesi ile bu yaklaşıma destek veriyor. Karadeniz ile Marmara'yı birbirine bağlayacak ve büyük bir ekolojik faciaya yol açacak proje için sıraya girmiş iş insanları var. "Çılgın" projeler diye isim takılan mega projelerin büyük bir çoğunluğu akıldışı. Özel sektörün ve vatandaşın hayatını pahalı hale getiriyorlar. Sürekli fakirleşen sosyal kesimlerin varlığı yanında "Ne olacak ki sadece x euro" diye israfı küçük göstermeye çalışanlar var. Para israfını geçtim, zaman israfı gibi telafisi mümkün olmayan hatalar yapıyoruz. Dev bir havalimanı inşa ettik diye övünüp, 45 dakikalık uçak yolculuğuna denk görüğe yanaşma süresiyle cezalandırılıyoruz. Sade vatandaşın

ödemesi zor olan geçiş ücretlerine sahip otoyol ve köprüler inşa ediyoruz. "Geçiş garantisi" verip kamudan özel şirketlere milyarlarca lira ödeme yapıyoruz.

Bunların hiçbiri doğru sonuçlar vermiyor elbette. Çok para harcayarak parlak sonuçları yakalamak garanti değil. Bu sebeple sınırlı olan parayı yakıp etrafı aydınlattığımızda başardığımızı sanıyoruz. Ancak başta çevre olmak üzere birçok alanı, anlayışı ve neticesinde ahlakı tahrip ediyoruz. Bunun tersini yaptığımızda güzel işler çıkarabileceğimize dair size birkaç örnek vermek istiyorum.

Sinema ve televizyon endüstrisinin kamuoyu yaratmadaki gücünü tartışmaya artık gerek duyulmuyor. Yapılan yanlışları ve gelecek ile ilgili uyarıları bu sektör sayesinde çarpıcı örneklerle takip edebilmek mümkün. Oscar ödüllerine dikkatle bakıldığında "en iyi film" nadiren "en pahalı yapım" oluyor. Örnek vereyim: 2014 yılında en iyi film Oscar'ını Michael Keaton ve Emma Stone'un başrolünü oynadığı, Alejandro Gonzales Inarritu'nun yönettiği *Birdman* kazandı. O yıl bu kategoride yarışan filmler arasında en pahalı film *Birdman* filminin neredeyse 8 katına mal olmuştu. Gişe hasılatı açısından da benzer bir durum vardı. Ancak, "en iyi" ile "en pahalı, en popüler, en havalı" gibi kavramları yan yana getirmeyenler de var. Dolayısıyla en iyinin en pahalı ya da en çok para kazandıran anlamına gelmediğini bilen Oscar Komitesi gerçekten de çok güzel bir filmde karar kılmış gözüküyor. Bir sonraki yılın ödülünü alan *Spotlight* filmi, kilisedeki çocuk tacizini, bunun mahalle ve kilise baskısıyla örtbas edilme girişimlerini cesur ve çarpıcı şekilde ele alan düşük bütçeli bir film olarak

"en iyi film" Oscar'ını aldı. Demek ki, sadece iyi oyuncular değil konu olarak da cesur bir seçim yapmak gerekiyor. Türkiye'de kadınlar ve çocuklara yapılan tacizlerin örtbas edilmesiyle alakalı bir filmin ne zaman çevrileceğini merak ediyorum.

Futboldan bir örnek verelim. Premier League belki de İngiltere'nin dünyaya sunduğu en önemli ve en pahalı eğlencelerden biri. Kuralların herkes için eşit uygulandığı, büyük gelirlerin elde edildiği ve en yetenekli futbolcuların sahne aldığı büyük bir sahne. Takımlar oldukça pahalı transferler yaparak, seyirciyi ve sponsorları canlı tutmaya çalışıyor. Ancak, birileri geldi ve bazı anlayışları değiştiriverdi.

Teknik direktör Claudio Ranieri neredeyse küme düşmek üzereyken ligi bitiren Leicester City'ye gelince ilk yaptığı iş istatistikleri değerlendirmek oldu. Takıma 2 sezon önce gelmiş olan Wardy ile 1 sezon önce gelmiş olan Mahrez toplam 1,4 milyon sterlin maliyetle ligin göz doldurmayan futbolcuları arasındaydı. Bunun karşısında Manchester United ve Liverpool'un sırasıyla transfer maliyetlerinin o yıl 400 milyon ve 265 milyon sterlin olduğunu hatırlatayım. Yunanistan Milli Takımı'ndan kovulmuş olarak İngiltere'ye gelen Ranieri elindeki istatistiklere bakınca her iki oyuncunun Avrupa'da en çok top kapma oranına sahip olduklarını görüyor. Dolayısıyla kimsenin aklına gelmeyeni yapıyor.

Ranieri, "Bir takım ne kadar çok topa sahip olursa o kadar iyi" diyenlerin aksine "Onlar ayağında top tutsun, biz kapıp gol atarız" diyerek sezon sonunda tarihe geçiyor. Wardy ve Mahrez ikilisi daha 2015/2016 sezonunun ortasında hem

Manchester United hem de Liverpool'un attığı gol sayısını geçiyorlar. Sonuç olarak Leicester City idarecileri, futbolcuları ve tüm çalışanları dünya futbol tarihine geçecek eşi benzeri görülmemiş bir başarının sahibi oluyorlar.

Özetle, "olağan kişilerle olağanüstü başarılar elde etmek" için çok para harcamaya gerek yok. Tarihin yazdığı başarılar ile tarihin unutulmazları arasına giren başarılar arasındaki fark burada gizleniyor.

BEKLENTİLERİ DOĞRU YÖNETEBİLİYOR MUYUZ?

Düşünün ki İstanbul'dan Ankara'ya gidiyorsunuz. Yolda korkunç bir sis var. Canınız bu durumdan dolayı çok sıkılmış. Yol da bozuk hatta arada tek şeride düşüyor.

Varacağınız yerdeki arkadaşlarınızı bir arayayım diyorsunuz.

"Selam. Ne var ne yok arkadaşlar?"

"Sorma, elektrikler kesildi, üşüyoruz. Su da yok. Herkesin canı sıkkın."

"Ya sahi mi!"

Varacağınız noktadan size iyi haberler gelmiyorsa, yol üzerinde ne yaşıyorsanız yaşayın size hiç bitmeyecekmiş gibi gelir. "Acaba ne olacak?" diye kaygılanır, huzursuz hissedersiniz. Bu da kararlarınızı etkilemeye başlar.

Halbuki şöyle bir konuşma geçse sonuç sizce nasıl olurdu?

"Selam. Ne var ne yok arkadaşlar?"

"Gayet iyiyiz, burası günlük güneşlik, herkes seni bekliyor, güzel bir sofra kurduk, seni bekliyoruz."

"Hay yaşa!"

Eğer varacağınız noktadan iyi haberler geliyorsa, yolda yaşadığınız tüm olumsuzluklar size gereksiz detaylar gibi gözükür. Fazla önemsemezsiniz. Cesaretiniz yerine gelir ve kararlarınızı dengeli bir ruh hali içinde alırsınız.

Özetle, siyaset kurumunun en büyük yanlışı beklentileri doğru şekilde yönetememektir. Türkiye Cumhuriyeti sağlam temeller üzerinde kurulmuş olduğunu bilip rahatlayan bir ülkeden "Cumhuriyet'in Fabrika Ayarları" ile oynayan siyasal anlayış sebebiyle huzursuz bir ülkeye dönüştü. Halbuki, vatandaşın bu temellere olan inancı ve vicdanı geleceğimizin en büyük garantisiydi. Şimdi bu inanç sarsılmış gözüküyor. Vicdan adına ise fazla bir şey kalmadı. Bunun sorumlusu sadece siyasal iktidarlar değil ama geliştiricileri onlar oldu.

"Gelecek parlak ama ya biz onu göremezsek?" diye soranlar oluyor. Ben de onlara soruyorum: "Hiç mi güzel gün görmediniz?" Geçmişte şahit olduğumuz güzel günlerimiz hiç olmadı değil. Ancak Avrupa ve ABD'de lider değişimlerinin yaşandığı bu dönemde, korumacılık ve milliyetçilik zirve yaparken, Ortadoğu'da ciddi sıkıntılar varken, terör belasıyla uğraşırken "dikensiz gül bahçesinde" yaşar gibi davranmamız mümkün değil.

Değişimden Türkiye de etkilenecek elbette. Bu durumdan en az zararla çıkmamız için, Cumhuriyet'in kuruluş felsefesine geri dönmemiz gerekiyor. Farlılıklarımızı ayrıştırma için kullanmadan, zenginlik olarak tarif edip, bu şekilde geleceğe yürümemiz gerekiyor. Gelecek ancak böyle aydınlanabilir.

Bu aydınlık geleceğin kendi menfaatlerine uygun olmadığını düşünen insanlar elbette var. Adaletin, özgürlüğün ve

eğitimin en üst seviyeye çıkması sayesinde hesap vermenin "beka problemi" olarak görülmeyeceği berrak günleri istemeyenler ülkenin menfaatini düşünmüyorlar. Bir dönem parasal olarak zenginleştikleri için bu zorlamaya sesini çıkarmayanların bugün işleri bozulduğu için karşı çıkmalarını inandırıcı bulmuyorum. Bize gerekli olan sermaye sınıfı, kişisel menfaatlerini toplum menfaatinin önüne koymayanlardan oluşmalı.

Özetle, bundan sonra üretilecek olan siyaset tarzı gençlerden başlayarak toplumun her kesimine gelecekle alakalı gerçekçi ama umutlu beklentiler yaratacak şekilde olmalı. "Bana oy vermezseniz her yer karanlık olacak" şeklindeki siyaseti yenilgiye uğratan gençleri bu sebeple ayakta alkışlıyorum. Daha önceki sayfalarda anlattığım gibi, gençlerin bu ülke için en önemli değer olduğuna inanıyorum. Ancak bu ülkede kalmaları için elimizden geleni yapmıyoruz. Buna üzülüyorum. Ancak, yurtdışına gitmiş olanları Türkiye'de yapılacak güzel işlerle geri dönmeye ikna edebileceğimizi düşünüyorum.

Şunu iyi bilmeliyiz ki, kendi kendine yetebilen mutlu bireyler haksız zenginleşmeden uzak dururlar. Türkiye'de adaleti ve özgürlüğü kabul edilebilir standartlara çıkarmadan, gelecekle alakalı güzel sözler söyleyerek ikna edici olamayız. Söylemlerimizin temeli olmazsa, inandırıcı olamayız.

TÜRK İNSANININ TEMEL SIKINTILARI

Elbette, siyaset kurumunun üyeleri başka bir ülkeden veya uzaydan gelmiyor. Dolayısıyla Türk vatandaşlarının genel görüntüsünden farklı olmaları imkânsız. Postmodern hayatın sunduğu en önemli nimeti, yani irrasyonelliği sonuna kadar uygulayan Türk insanının içinden başka türlü bir siyaset tarzı çıkmasına da imkân bulunmuyor.

Türk insanı günlük kalori almada dünyanın birçok ülkesini arkada bırakmış durumda. Ortalama 3706 kaloriyle Amerikalıların da önündeyiz. Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) ve Birleşmiş Milletler rakamları Türklerin ABD, Almanya, İtalya, Kanada, İngiltere, Rusya, Avustralya, İspanya, Meksika gibi ülkeleri kalori almada geride bıraktığını söylüyor. Peki bu kadar kalori alan Türkler, bu kalorileri enerjiye çevirmek için ne yapıyor?

Cevap: Hiçbir şey yapmıyor.

Avrupa İstatistik Ofisi kısaca Eurostat'ın yaptığı "Bir haftada en az 2,5 saat fiziksel aktivite yapanların nüfusa oranı" çalışmasının sonuçları gösteriyor ki, Türkiye %5 ile son sırada yer alıyor. Yani bol bol yiyip hareket etmediği için obez hale geliyor Türk insanı. Yine benzer bir araştır-

ma Türkiye'de obezitenin %28,6 ile Avrupa'nın liderliğini yaptığını gösteriyor. Yani spor yapmayı sevmiyoruz, hareket etmeyi sevmiyoruz. Seyretmeyi, uzanmayı, oturmayı seviyoruz. Bu arada uyku saatleri açısından ne çok iyi ne de çok kötüyüz. Ortalama 6 saat 45 dakika uyuyan Türk halkı Avrupa'dan geride ama Asya ülkelerinden ileride. Ancak sağlık uzmanları bu süreyi çok da yeterli bulmuyor.

Zaten bu şartlar altında, Türkiye'de hiç üretimi olmayan yüksek teknoloji ihtiva eden spor ayakkabılarına %50 ilave gümrük vergisi rahat rahat konabiliyor. Bunun sebebi ise şuymuş: "Gençler artık deri ayakkabı giymiyor, spor ayakkabılar pahalı hale gelsin ki deri ayakkabı giysinler." Bizzat sektör temsilcilerinden duyduğum yorumu aktarmış olayım.

Sportif rekabetin bile içine hile karıştırılmış olduğu için gençler, "eşit şartlarda yarış" kültürüne inanmıyorlar. PEW tarafından 2014 yılında yapılan bir ankette şu soru sorulmuş: "Başarı irademiz dışında güçlerle mi oluşmaktadır?" Türkiye'de buna karşı çıkanların oranı %20, başarıya "kader, kısmet, torpil, hile" çerçevesinde bakanların oranı ise %75. Ankete katılan az sayıda insan ise kararsız kalmış. Güney Kore, Bangladeş, Vietnam'dakiler de Türkiye'dekiler gibi cevap vermişler. Rusya'daki rejime rağmen "evet-hayır" oyları neredeyse birbirine eşit çıkmış. Hindistan'da da keza, Türkiye'ye göre daha az "kaderci" yaklaşımlar var.

Daha önceki bölümlerde IMF'nin yaptığı araştırmadan bahsetmiştim. Yolsuzluğun yüksek olduğu ülkelerde eğitim seviyesi düşük oluyor. Çünkü gençler eğitim sayesinde varlığa ya da başarıya ulaşacaklarına karşı inançlarını yitirmiş

durumdalar. Gençler bir kere yetkili makamlara atanmak için liyakate gerek olmadığını, para kazanmak için ahlakın bir kenara bırakılması gerektiğini, başarmak için hileye gerek duyulduğunu düşündükleri zaman onları bir kere daha kazanmak mümkün olamıyor.

Daha da üzücü olan bir gerçekse şu, ailelere yapılan sosyal yardımda OECD ülkeleri arasında sonuncu sıradayız. Kendimi bildim bileli hükümetlerin mutlak rakam ile yardımları ifade ederek olumlu bir intiba yaratmak istediğine şahitlik ediyorum. Ancak, söz konusu yardımların milli gelire oranı açısından sonuncu olmamız gerçeği oldukça çarpıcı. Türkiye sosyal yardım açısından çok eleştirilen ABD'den geride. Meksika'ya göre de geride olduğunu ifade edip çarpıcı gerçeği iyice belirginleştirelim.

Aynı çalışmada "çocuk yaşta yoksulluk" oranı da açıklanmış. Maalesef, Türkiye bu açıdan da birinci sırada yer alıyor. Şili, İspanya, ABD ve oldukça şaşırtıcı bir şekilde İsrail hemen bizden sonra geliyor. Demek ki, öyle iddia edildiği gibi müşfik ve eli açık değiliz.

OECD'nin yaptığı bir başka araştırmada ise, günlük konuşma içinde küfürlü kelimeleri kullanma oranının ülkelere göre dağılımı gösterilmiş. Türkiye burada da birinciliği kimseye vermiyor. İkinci Yunanistan. Şaşırmadığınızı tahmin ediyorum. Altınbaş Üniversitesi bünyesindeki kıymetli akademisyenlerin yaptığı araştırmalar şiddetin hemen hemen her yaşta ve her şeye gösterildiğini ortaya koyarken, söylemlerdeki şiddetin boyunu göstermesi açısından OECD araştırmasının aklımızın bir ucunda durması gerektiğinin altını çiziyorum.

Bu ana kadar bahsettiklerim Türkiye ve Türk insanı ile ilgili birçok iddiayı çürütür nitelikte biliyorum.

Çok fazla yiyen, spor bir kenara hareket bile etmediği için obezleşen, yardımsever olduğu iddia edilen ama olmayan, yoksulluk yaşayan, başarının eğitim ve çalışmakla elde edilemeyeceğine inanan, yeterli uyumayan bir insan profilinden bahsediyorum.

Acaba meselelerin çözümünü karışık yerlerde arayacağımıza buralarda aramak daha mı mantıklı olacak? Cevabı size bırakıyorum.

HEM ANLAMIYORUZ HEM KONUŞAMIYORUZ

Türk insanının yukarıda saydıklarıma ek olarak en büyük problemlerinden biri de yabancı dil bilmemesi ve öğrenmemesi. Avrupa genelinde yapılan araştırmalar, Türkiye'nin "ikinci bir dili bilmeme oranını" %81 olarak gösteriyor. Bu oranla açık ara birinciyiz. İyi bir durum değil tabii.

Türkiye'de yabancı dilde eğitim veren birçok lise var ama yabancı dili tam anlamıyla konuşan kişi sayısı bir elin parmaklarını geçmiyor. Akademisyen olduğum için, karşımıza gelen binlerce öğrenciden bunu anlayabiliyorum. Bunun sebebi, başta İngilizce olmak üzere Fransızca, Almanca, İtalyanca ve İspanyolca gibi hâkim dilleri öğrenmek için yeterince vakit ayırmamamız. Özellikle Çince, Arapça ve Rusça için mutlaka daha fazla mesai harcamak gerekiyor.

Dil öğrenmemekte direnenlerin şöyle bir yaklaşımı da var: "Ben niye İngilizce öğreneyim ki, İngiliz benim dilimi öğrensin!" Hemen gülmeyin. Bilim insanı olarak her iddiaya mantıklı bir cevap bulmak zorundaydım. Dilimizi öğrenmek isteyen bir İngiliz ya da Amerikalının bunu ne kadar sürede başarabileceğini merak ettim ve kısa bir araştırmadan sonra bu sorunun cevabını buldum.

Statista'nın yaptığı bir araştırmaya göre anadili İngilizce olan bir kişinin Türkçeyi tam olarak konuşabilmesi için tam olarak 44 hafta eğitim görmesi gerekiyor. Türkçe, diğer dillerle kıyaslandığında öğrenme zorluğunda 5 kategorinin içinde 4. sırada yer alıyor. Türkçeden daha zor öğrenilen diller ise Arapça, Çince, Japonca ve Korece. Bu dilleri öğrenmek içinse tam 88 hafta gerekiyor.

Şimdi bu haftaların ne anlama geldiğini anlatayım. Üniversitede her akademik yarıyıl 14 haftadır. Bir yılın toplamında 28 akademik hafta vardır. Yani anadili İngilizce olan bir insanın neredeyse 2 akademik yıl boyunca Türkçe eğitim görüyor olması lazım ki bizimle anlaşabilsin. Bundan daha azı mümkün değil. Mal ya da hizmet satarak para kazanmaya çalıştığımız kişileri bu kadar yormak gerekiyor mu, cevabı size bırakıyorum.

Anadili İngilizce olanlar, Hollanda, Danimarka, Fransa, İtalya, Norveç, Portekiz, Romanya, İspanya ve İsveç'te rahat rahat konuşmayı 23-24 hafta yani bir akademik yıldan daha kısa süre içinde başarabiliyorlar.

Şimdi ilginç olan duruma gelelim. Almanca, anadili İngilizce olanlar tarafından 30 haftada öğrenilebiliyor.

Üçüncü kategori dillerde ise Endonezya, Malezya dilleri ile Svahili geliyor. O diller içinse 36 hafta gerekiyor. Türkçenin içinde bulunduğu dördüncü kategori lisanlar arasında Farsçadan Özbekçeye, Arnavutçadan Urducaya kadar neredeyse tüm lisanlar bulunuyor. Hatta bunların arasındaki bazı lisanlar için 44 haftadan daha fazla eğitimin gerektiği de belirtiliyor. Vietnam, Tayland, Macaristan, Gürcistan, Finlandiya dilleri Türkçeye göre biraz daha fazla çalışma gerektiriyor.

Uluslararası konferans tecrübem olduğu için, bu bilgilerin pratik olarak da doğru olduğunu söyleyebilirim. Hâkim dili İngilizce olan insanların ziyaret ettikleri ülkelerin diliyle selamlaşma çabaları bana hep tebessüm ettirmiştir. Ancak gördüğüm kadarıyla Türkiye'den başka hiçbir ülkede "Benim dilimi konuşsun" diyen de kalmadı.

Enteresandır, aslında her türlü dili konuşmaya yatkın olan ve ticaretinde ABD ile İngiltere'nin önemli bir yer tuttuğu Türkiye İngilizce yeterlilikte oldukça geride. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) yayımladığı bir raporda İngilizceyi ikinci dil olarak en başarılı şekilde kullanan ülkeler şöyle sıralanıyor:

Hollanda, Danimarka, İsveç, Norveç, Finlandiya, Singapur, Lüksemburg, Avusturya, Almanya ve Polonya.

Dikkat ederseniz anadili İngilizce olanların zorlandığı dillere sahip bazı ülkeler, İngilizce yeterlilikte ilk 10'a girmiş gözüküyor. Bu da gösteriyor ki, İngilizce öğrenmek konusunda yeterince emek vermiyoruz. Ayrıca Türkiye'de kendi dilini bile doğru konuşamayanların çokluğuna bakınca, başka bir ülkenin dilini konuşmalarını beklemek hayalcilik olur. Yani kendi anadiline hâkim olmadan başka bir dili konuşabilmek zor.

Bu arada "Neden İngilizce?" diye soranları duyar gibiyim. İş hayatında, küresel ticarette, bankacılıkta, bilimde, sporda, müzikte her yerde kullanılıyor da ondan. Başka bir dil bu kadar yaygın olsaydı, ondan bahsediyor olurduk haliyle...

Daha önceki sayfalarda belirttiğim gibi, hayatını yarısı küfür olan 50 kelimeyle geçiren ve kendini bu şekilde ifade eden insanların yoğun olduğu bir yerde, başka bir ül-

kenin dilini öğrenip yola devam etmek isteyenler azınlıkta kalıyor. İngilizcenin yanında başka dillerin de öğrenilmesi gerektiğini söyleyen bir azınlığın karşısında kendi anadilini bile doğru kullanamayan ciddi sayıda insan olduğunu unutmayalım.

Bu bir eleştiri değil sadece elimizde olan veriler. Eğitimle ilgili hayaller kurarken, gerçekleri göz önünde bulundurmamız gerekir diye düşünüyorum.

AMAÇSIZ FİRMALARIN YAKLAŞIM HATALARI

Geçen yüzyılın en büyükleri petrol şirketleri, ilaç devleri, uzay ve havacılık ile otomotiv markaları diye sıralanıyor. Aslında bu sıralama 2000'li yılların başında da geçerliyken, geride bıraktığımız 7-8 yıl içinde dijital teknolojileri üreten ve kullanan firmalar bu gidişatı değiştirdi.

Apple, Google, Microsoft, Amazon ve Facebook özellikle ABD'nin ilk 5 büyük firması olarak listeyi değiştirdi. Bunun sebebi elbette dünyanın giderek dijitalleşmesi ama bu firmaların yönetim biçimleri ve organizasyonları da sıralamada yükselmelerini sağlayan unsurlardan biri oldu.

Son 3-4 yıldır Çin'in yükselen yıldızı Huawei'nin uluslararası kanaat liderlerinden biri olarak dijital dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip ediyorum. Huawei'nin sürekli değişen bir CEO'luk sistemi var, yenilikler tabana yayılmış tasarım ekibinden geliyor. Yani firmayı ayakta tutan planlamadan çok *deneyimleme*. Yani her firmanın yapmakla mükellef olduğu "planlama" faaliyetinin, 5 dakika sonra ne olacağı tam olarak bilinmeyen dünyada değer yaratmak için yeterli olmadığı anlaşılmış durumda. Türkiye'deki firmaların tamamının tepeden aşağıya doğru yö-

netildiği "deneyimleme" işi de üst yönetimin müsaadesiyle yapılan "planlanmış iş" olarak yürütülmekte. Yani "Haydi yeni bir şeyler bulun" diye emir verilerek yürütülen bir faaliyet. Halbuki firmanın her düzeyinde ve her departmanında yapılması gereken bir faaliyettir *deneyimleme*.

Elbette, kâr amacı gütmeyen özel firma olmaz. Ancak, "amaç" da sorgulanmalı. Tekstilden inşaata, oradan perakendeye hatta turizme kadar yatırım yapan patronlara "Amacın ne?" diye sorduğumuzda, aldığımız cevaplar pek tatmin edici olmuyor. Ya diğerlerinden geri kalmamak için ya da daha fazla servet kazanmak için bu işlere giriştiklerini anlıyoruz. İyi giden işinden kötü giden işine kaynak aktarması sebebiyle elindeki her şeyi kaybedenlerin sayılamayacak kadar çok olduğu bir ülkede yaşıyoruz maalesef. Açıkçası, iş dünyasının köklü temsilcilerinin yeni nesil üyelerinin de farklı bir vizyona sahip olmadıkları da acı ama net bir gerçek. Restoranların tamamını satın almak veya bir spor kulübü başkanı olmak gibi kısıtlı vizyona sahipler. Asıl vizyona sahip olanlar ise, dünyada eşi benzeri az görülen imalatları yapan orta ölçekteki işletmelerin sahipleri. Eğer amaç çarpıcı-sıra dışı-marifetli bir iş yapmak değilse, kısıtlı bir vizyonla dünya çapında iş çıkarmak pek mümkün değil.

Yukarıda bahsettiğim "amaçsız" firmaların en önemli özelliği değer üreten, "deneyimleyen" bir organizasyon kurmak yerine hiyerarşik şemalarla yönetmeye çalışmalarıdır. Halbuki sevk ve idarede en önemli unsur, tecrübeli olanlardan fikir almaktır. Yönetici konumunda olanlar yapılan işin geçmişi ve farklı zamanlardaki tecrübelerle

ilgili bilgi sahibi olamayabilirler. Google'dan bakıp hafta sonu çalışarak, tecrübeyi bire bir yaşamış olanları yakalamak mümkün değildir. Bu sebeple unvanlara dayalı değil, fonksiyonel bir organizasyon kurmanın büyük bir faydası olacaktır.

Çalıştığım bir kurumda benden iş isteyen bir genç hanımefendinin ikinci sorusu "Kartvizitimde ne yazacak?" olmuştu. Ben de büyük bir ciddiyetle "İskoçya Kraliçesi" diye cevap vermiştim. Sonra da "Bu fonksiyonu yerine getirebilecek misin?" diye eklemiştim. Özellikle 1979'dan sonra doğmuş neslin "iyi yaşamak için kazanmak" amaçlı hareket ettiğine şahitlik ettiğim için, bu şekilde bir şaka yapmıştım. İşin esası şu: Firma çalışanları bir orkestra gibi çalışmalı ve bu orkestranın şefi olan yöneticinin her müzik aletini çalmak zorunda olmadığı bilinmeli. Yönetici beraberinde çalıştığı kişilerin eğitimlerini her dönem daha üst seviyeye taşımalı ve tüm zorlukların üzerinden personeli ahenk içinde çalıştırarak gelmeli. Böylece unvanlara rağmen firmadaki aidiyet duygusu en üst seviyeye çıkar, tüm fonksiyonlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu ve önemsendiklerini bilerek çalışırlar. Liderlik etmek budur.

Maalesef, Türkiye'deki firma sahiplerinin büyük bir kısmı lider olmaktan çok patron olmayı tercih ettikleri için, başarıyı paylaştırmaktan çok, sahiplenmek isterler. Personelin üzerinde sürekli baskı uyguladıkları için, alt kademe yöneticilerinin de personelin üzerinde baskı uygulamaları hoşlarına gider. Bunun sonucu olarak bu firmalarda "işi değil kişiyi kontrol etmek" en önemli faaliyet haline gelmiştir.

Patronlar tüm kararları tek başlarına aldıkları için, "kontrol edilenler" değer yaratmak için uğraşmazlar. Patronlar profesyonel yöneticilere firma içinde rakip çıkarmaktan hoşlandıkları için, "huzursuz ederek" yönetmeye çalışırlar... Eğer giriştikleri yatırımla alakalı bilgi sahibi değillerse, ki çoğu zaman böyledir, mutlaka sağına soluna dokunarak varlıklarını göstermek isterler. İşlerin kendi başına düzgün seyrediyor olması onları rahatsız eder.

Kişilerin kontrol edildiği firmalarda işlerin ters gittiği çok geç anlaşılır. Çünkü değer yaratmaktan çok, işe geliş gidiş saatleri, çalışanların kılık kıyafetleri, sosyal statüleri, mezun oldukları okullar, evli olup olmadıkları gibi işle alakalı olmayan özelliklere dikkat edilir. Zaten işler yapılmadığı zaman er ya da geç üst amir tarafından fark edilir, işini yapmayan uyarılır, nihayetinde işten çıkarılır. Bu firmalar sabırsızdır ve başarıları ölçmek için doğru parametreler belirlememiştir. Ancak ölçmeden yönetmek mümkün değildir.

Halbuki çalışanlarına inisiyatif veren, "kişiyi değil yapılan işi kontrol eden" firmalar diğerlerine göre daha uzun ömürlü olurlar. Doğru zamanda, doğru kişiyi doğru işe yerleştirmiş firmalarda, patronluk yapmaya gerek yoktur. Büyük revizyonlar için kabul edilebilir bir sürenin geçmesi beklenir. Sabırsız davranılmaz. Faaliyetleri ölçmek için doğru parametreler belirlenmiştir ve söz konusu parametreler çalışanların da katılımıyla periyodik olarak revize edilir. Ayrıca dış paydaşlardan da faydalanan bu firmalar, strateji değişikliklerini sadece firma sahibinin kararıyla gerçekleştirmezler.

Şimdi bu yazdıklarıma bakarak, çalıştığınız firmanın ne durumda olduğunu, hangi koşullarda çalıştığınızı bir gözden geçirin. Eğer doğru bir yerde çalışmadığınıza kanaat getirmişseniz gereğini yapmak için acele etmeden iyice bir düşünün. Daha önce yazdığım bir kitaptan alıntı yapacağım:

"Alışılmış mutsuzluk için, henüz keşfetmediğin mutluluğu feda etme..."

KORKUSUZ TÜRK İNSANININ HALLERİ

Frank Herbert tarafından kaleme alınmış olan *Dune* belki de bilimkurgu kitapları arasında yer alan en güzel çalışmadır. İçinde sadece geleceğin teknolojileri değil, savaş-sosyal hareketler, ergenlik psikolojisi, annelik, demokrasi, tiranlık, mülkiyet, ticaret gibi bugün de tartıştığımız birçok konuyu ince bir süzgeçten geçirerek işler.

Kitabın daha en başında, küçük bir çocuğun tehlike karşısında kendini motive eden cümlesiyle karşılaşırız:

"Korkmamalıyım, korku aklın katilidir. Korku toptan yok oluşu getiren küçük ölümdür. Korkumla yüzleşeceğim. Üzerimden ve içimden geçmesine izin vereceğim. Ve geçip gittiği zaman, geçtiği yolu görmek için iç gözümü ona çevireceğim. Korkunun gittiği yerde hiçbir şey olmayacak. Yalnızca ben olacağım."

Elbette, korkmak hatta çok korkmak düşünce yetisini elimizden alan durumlar yaratır. Ancak bunu aşmanın yolu korkmamak ya da cahil cesareti sergilemek de değildir. Tam

olarak ne demek istediğimi anlatabilmem için bazı örnekler vermek gerekiyor:

Önce şu soruyu sorarak başlayalım: "Amerikalılar neden korkar?"

Öncelikle düşük büyüme ve işsizlikten korkarlar. Çünkü 1929'daki Büyük Buhran'a benzer birçok büyük-küçük depresyon yaşadıklarından en önemli korkuları "işsiz kalmak" şeklinde nitelendirilebilir. Ödenecek konut ve araba kredileri, eğitim borçları ve daha birçok yükümlülükleri olan Amerikalılar işsiz kalmaktan korkarlar. Haklılar da.

Şimdi ikinci soruyu soralım: "Almanlar neden korkar?"

Enflasyondan korkarlar. Çünkü biz 1920'lerde Kurtuluş Savaşı'nı kazanıp Cumhuriyet'i kurarken Almanya'da %1.500.000 enflasyon varmış. Yanlış okumadınız, yüzde bir buçuk milyon. Rahmetli babamın koleksiyonunda o günlere ait bir banknot vardı. Üzerinde "50 Milyar Reich Mark" yazıyordu. Bunlardan bir el arabasını doldurup ekmek almaya giden varmış. O zamanlar 1 Amerikan doları tam olarak 4 trilyon 300 milyar Reich mark ediyormuş. Almanlar hâlâ o günleri unutmaz. Bu sebeple ne zaman Avrupa Merkez Bankası faizleri düşürmeye ya da parayı bollaştırmaya kalksa, Almanlar endişelenir. Çünkü gayrimenkul fiyatlarında başlayan dalganın sektörlerin tamamına yayılmasından korkarlar. Özetle, Almanların en büyük korkusudur enflasyon.

Sıra en önemli soruya geldi: "Türkler neden korkar?"

Cevapları duyabiliyorum: "Hiçbir şeyden korkmazlar." Doğrudur ama bunun bir sebebi var: O da hafızanın zayıf olması. Ciddi krizler yaşanmış olsa da Türkler bu krizleri

hiçbir zaman akıllarında tutmuyorlar. Bunun bir iyi bir de kötü tarafı var. İyi tarafı şu ki, olumsuzluklara alışıp yokmuş gibi davranınca, daha güzel günlerin geleceğine olan inancın arttığı iddia edilebilir. Kötü tarafı şu ki, yapılan yanlışlardan ders alma imkânı ortadan kalkar ve sürekli aynı yanlışları tekrar etme durumu ortaya çıkar. Devlet yönetiminden şirket yönetimine, tasarrufları değerlendirmekten spor kulübü yönetmeye kadar her yerde aynı durum geçerli olur.

Bugün ekonominin içinde bulunduğu sıkıntıların, sanayi ve ticaret kesimindeki problemlerin, tarımda yapılan yanlışların, eğitimdeki zayıflığın geçmişte de yaşandığını rahatlıkla görüyoruz. Yalın Alpay ile beraber yazdığımız 2017 yılının en iyi iş kitabı seçilen *Olaylarla Türkiye Ekonomisi* çalışmamızda bu kısırdöngünün altını dikkatlice çizmiştik. Daha önceden tecrübe edilip başarısız olmuş modeller farklı dönemlerde tekrar denenmiş ve hep başarısız olmuştur.

Özetle, Türklerin korkusuzluğu ve hiçbir şeyden çekinmemeleri özgürlük mücadelelerinde ve farklı alanlarda başarı getirmiştir ama ekonomide aynı sonucu yaratmamış gözükmektedir. Eğer hafızalarda kötü deneyimlerin acısı duruyor olsaydı, benzer yanlışları sürekli tekrar ediyor olmazdık. Bunda "O yapamadı ama ben yaparım" yanılgısına düşenlerin çok olmasının da etkisi büyük. Bu sebeplerden dolayı çok ciddi kaynak ve en önemlisi zaman kaybı yaşıyoruz.

Şunu hatırlatmakta fayda görüyorum: Akıllı insanlar kendi yanlışlarından, çok akıllı insanlar ise başkalarının hatalarından ders alırlar. Bizde ise ne kendi yanlışından ne de başkalarının hatalarından ders alıyor gibi görünen neredeyse yok.

DEĞİŞEN DEĞERLERİ ÖNGÖREBİLİYOR MUYUZ?

Cep telefonlarının ilk çıktığı zamanı hatırlıyorum dün gibi. Hatta ilk cep telefonumu aldığım yılı da, sanırım 1994 yılının yaz aylarıydı. Büyüklerin "sahra telefonu" dedikleri gibi büyüktü. Ancak, o zamanları bilmeyenler bunun nasıl bir nimet olduğunu da bilemezler elbette.

O zamanlarda evdeki telefonlar bizlere "kablo boyu kadar özgürlük" tanıyordu. Sonradan çıkan telsiz telefonların sunduğu özgürlük alanı da çok geniş değildi. Biraz uzaklaşınca konuşmak imkânsız hale geliyordu. Ayrıca herkesin ortasında konuşmak da kolay değildi. Özel görüşme yapmak için odanın kapısını kapatmak gerekiyordu. Mutlaka bir aile üyesi paralelden dinlediği için, kapıyı kapasanız da özel görüşme yapmak pek mümkün değildi.

Sonra cep telefonları icat oldu. Böylelikle "kablosuz" özgürlükler tüm dünyaya yayıldı... Herkes her yerde telefonda konuşmaya başladı. Sonra elbette yasaklamalar da geldi. Toplu taşımada "seyir aletlerini" bozuyor dendi. Fazla doğrulanamayan bu iddialara rağmen, cep telefonları her alana yayıldı.

Bazı ülkeler bu gelişmeye geç katıldı. Mesela ABD'de cep telefonlarının tutmayacağını düşünen telekom şirketleri, tanınmış danışmanlık firmalarının raporlarına güvenerek yatırımda geç kaldılar. Avrupa bu işte çok daha hızlı hareket etti.

Aslında Türkiye cep telefonlarının "eğlenceli" olduğunu fark ettiği için ABD'den daha hızlı bir şekilde pazara giriş yaptı. Ancak sonradan bocaladı. Bu bocalamadan sonra toparlaması uzun sürdü. Cep telefonlarının yıllar içinde "akıllı telefonlara" sonra da "handset" şekline dönüşeceğini göremedi. Cep telefonu üretmeye başlamışken, bu dönüşümü göremeyip geri kaldı ve ithalatçı konumuna düştü.

Halbuki gelişimin nerede olduğunu anlamak için arz tarafına değil, talep tarafına bakmamız gerekiyordu.

Açıkçası 2010 yılından beri insanlar cep telefonlarından konuşmak yerine "data göndermeyi" tercih ediyorlar. Bu durum cep telefonu üzerine yüklenen uygulamalarla ivmelendi. GSM firmaları eskiden insanlar "daha çok konuşsun" diye uğraşırken, bugün "daha çok data kullansın" diye uğraşıyorlar. Bu durum binlerce yeni şirketin kurulmasına ve aralarından bazılarının milyarlarca dolar piyasa değerine kavuşmasına sebep oldu.

Maalesef Türkiye bu dijital uygulamalarla alakalı küresel çözümler sunamadı, yerel çözümler sundu. Bu çözümler sahiplerine milyarlarca dolar olmasa da milyonlarca dolar kazandırdı. Halen küresel ölçekte başarı kazanmış yaygın bir uygulama çıkarabilmiş değiliz. Çünkü iş yapış tarzımız daha önceki bölümlerde anlattığım gibi, mal ve hizmet üretmeye dayalı, çözüm üretmeye dayalı değil.

Mesela dünyanın en çok noktasına uçan havayolu olarak övündüğümüz THY'nin onlarca katı değerinde ve sadece bir avuç insan çalıştıran firmalar ortaya çıktı. Bizler "en büyük, en geniş" gibi takıntıların içindeyken, "en iyi, en ekonomik, en verimli" olanlar başkaları tarafından yapıldı, yapılıyor. Çok para harcayarak ortaya çıkardığımız "en büyük" işler karşılığında insanlara "en büyük" vakti kaybettirdiğimizde, gelen eleştirilere tahammül edemiyoruz. "İsraf" dendiği zaman ise öfkeleniyoruz. İddialarımız büyük, ancak kaynaklarımız bu iddialar için harcandıkça doğru işlere para kalmıyor.

Uçakların gelecekte dikey havalanacağını, başka ulaşım metotlarının uçaklara rakip olacağını, üçboyutlu yazıcılarla sanayinin değişim geçireceğini, doğayı tahrip ederek mega proje yapmanın pahalıya mal olacağını, şahsi menfaatlerin toplumun faydasının önüne çıkarılmasının büyük felaketler getireceğini, eğitim seviyesi düştükçe ilerlemenin azalacağını, vicdanı hür olmayanın irfanının da hür olamayacağını göremeden ilerliyoruz.

Türkiye'nin her yerine AVM açtık, dükkânların sayısını çoğalttık. Ancak dünyada perakende markaları artık e-ticaret üzerinden yola devam ediyor. Sadece 2017 yılında büyük markalar dünya üzerinde 5000'e yakın dükkân kapatmışlar. Bunlardan sadece 408'i ortaklıktan kaynaklanan problemlerden ya da finansal durum sebebiyle gerçekleşmiş. Biz ise hâlâ dükkân sayısını artırmaya çalışıyoruz. Halbuki bu 20. yüzyılın paradigmasıydı. Şirketler ciroya veya kârlılığa göre değerlendiği gibi, satış noktasına göre de değerleniyordu. Şimdi işler değişti. Ancak, biz hâlâ göremedik.

Dükkân kirası ve dükkânın dekorasyonuna ciddi rakamlar ödeyen bir iş dünyamız var.

Sanayi 4.0 ile ilgili de doğru değerlendirmelerimiz yok. Fabrikalara robot koymayı Sanayi 4.0 olarak tarif ediyoruz. Halbuki tarifi bu değil. Rahat anlaşılacak bir tarif yapalım:

"Üretilen mal veya hizmetlerin (çözümlerin) tüketici tarafından nasıl kullanıldığını, tüketicinin tepkilerini ve önerilerini yapay zekânın yardımıyla toplayarak, dijital bir omurga sayesinde (fiber optik ya da mikrodalga) firmaya taşımak. Sonrasında bu data ile mal ve hizmetlerin üzerinde tüketicileri memnun edecek değişiklikleri yaparak piyasaya sürmek. Hatta bu data ile gelecekteki ürünleri şimdiden tasarlamaya başlamak..."

Acaba Türkiye'de kaç firma bu bahsettiğim süreci uyguluyor? Çok fazla sayıda olmadığı ortada ki, küresel markalar yaratamıyoruz. Yakında Sanayi 5.0 geldiğinde ise birçok insanın işsiz kalacağının ve yeni işkolları yaratmamız gerektiğinin de farkında değiliz. İsterseniz yaklaşmakta olan tehlikeyi ve fırsatları da açıklayalım.

Sanayi 4.0'dan 5.0'a doğru geçerken mavi yakalı ve beyaz yakalıların yaptığı birçok işin robotlar ve yapay zekâ tarafından gerçekleştirileceği öngörüldüğü için, atıl kalacak insan kaynağının kendini geçindirecek değeri mevcut para sistemleriyle nasıl sağlayacağı da herkesi düşündüren bir mesele oldu. "Yardımseverlik" ya da "çevreye duyarlılık" gibi bugün değer verilen ama para etmeyen davranışların, alışveriş değerine dönüşeceği pilot projelere katıldığımdan, bu adımların fantezi değil doğru hamleler olduğunu görebiliyorum. Yakın gelecekte sosyal hizmet

yaptığı için, bildiklerini öğrettiği için, sıfır atıkla yaşadığı için veya herhangi bir mal ya da hizmeti kullandığı/tanıttığı için kesintisiz gelire sahip olacaklar insanları tahayyül edebiliyorum. Belki zengin olmayacaklar ama zenginlerin dertlerine sahip olmadan kendi kendilerine yeten bir hayata sahip olacaklar.

İnsanlığın bundan sonraki adımı, her türlü emek-düşünce-katkı ile yaşamaya devam etmek olacak. Giderek dijitalleşen dünya, sadece insanların değil her türlü canlı/cansız varlığın hareketini kaydettiği için, tüm emek birimlerinin değere ve değiştokuş birimine dönüşmesini sağlayacak. Yakın gelecekte bugünün para ve sermaye piyasalarına göre çok daha farklı algoritmalar içeren enstrümanlar ortaya çıkacak gibi gözüküyor. Blockchain teknolojisi yaygınlaştıkça, ulusal paraların ve birçok formalite ile bürokrasinin ortadan kalkacağı da öngörülebilir.

İstanbul'daki bir alışveriş merkezinde telefon ya da araçları şarj edebilen ünitelere pedal çevirerek enerji depolayan bir sade vatandaşın kredi kartına ya da banka kartına aynı gün kullanabileceği alışveriş birimleri yüklendiğinde, aynı gün 3 hükümet de değişse fark etmeyecek. İnsanlar kendi emekleriyle kendilerine yetecekler. O gün geldiğinde bankacılık ve finans bitmeyecek. Ancak şekil değiştirecek. Enerjinin değere çevrildiği yeni dünyada, ihtiyacı olanlar için hizmet vermeye devam edecek.

Bizler, yani iş dünyası tarafından "pratik olmamakla" eleştirilen akademisyenler, geleceği net olarak görüp uyarılarımıza devam ederken, diğer tarafta 10 yıl sonra var olmayacak modeller için kaynakları tüketen insanların varlığıyla

yoruluyoruz. Ödemelerini geciktirmeyi marifet sayan, onları kendi keyfine göre sıraya koyan, verdiği sözleri tutmayan çünkü tutamayacağı sözleri veren bir iş dünyasıyla yapabileceğimiz işler sınırlı olacak elbette.

İNANMAK DEĞİL BİLMEK İSTİYORUZ

"İnanan için açıklama gerekmez, inanmayana hiçbir açıklama yetmez..."

Böyle demiş Salamanca okulunun en bilindik kişisi Thomas D'aquinas. Bizde "Akinalı Toma" diye bilinir. Haksız değil. Aklımıza yatmayan işler için sürekli beyhude sorular sormamız, evhamdan dolayı sürekli kurcalamamız gibi hiç düzelmeyen davranışlarımız var. Elbette bunların yanında körü körüne inandıklarımız ve desteklediğimiz yanlışlar da var.

İşin gerçeği, bu ülkede düşünmeyi ve sevmeyi unutmuş bir haldeyiz. Hatta, kendi sevgimizi bile karşımızdakinin yansıması üzerinden kurguluyoruz. Yaptıklarımızın doğru olduğuna inanmak için önce aklımıza güvenmemiz lazım iken, başkalarının tarifine ihtiyaç duyuyoruz. Kendi kendimize mutlu olmayı bilmediğimiz için, başkalarının ya da başka şeylerin mutlu etmesini bekliyoruz. Kurtardıklarımızı sonradan kaderlerine terk ediyoruz. Sonra "Acaba neyin karması beni buldu?" diye düşünüyoruz. Sevdiklerimize ters davranmak için sebebimiz çok ama onların ters davranışlarına tahammül edemiyoruz.

"Acele etme ey oğul, çiçek bile vaktinden önce açmaz" demiş ya Edebali, bunu da unutmuşuz. Hep bir acelemiz var. Güvenmiyoruz. Ne kendimize ne de başkasına. Medeni ülkelerde insanlar sıra beklemeyi bilirken biz bilmiyoruz. Ne zamana, ne evrene, ne dengeye, ne de doğruluğa inanıyoruz. Birisi hakkımızı yiyecek diye korkuyoruz. Çünkü fırsatını bulursak aynısını yapacağımızı biliyoruz. "Başkası yapacak zaten, önce ben yapayım" diyerek kendimizi buna inandırıyoruz. Çünkü, güçlü olanın haklı olduğu bir ortamda yaşıyoruz.

Ne zaman "medeni" ülkelere gitsem bunları düşünürüm. Vatandaşa hizmet konusunda nelerin yapıldığını gördükçe üzülürüm. Çünkü bizde insana değil binaya hizmet ediliyor. İçerikten çok özneye dikkat ediliyor. Özgürlük değil bağımlılık ön planda. Dediğim gibi sabrımız yok, dolayısıyla hiçbir şeyin büyümesini ve güzelleşmesini bekleyemiyoruz.

Hatta, "ilk görüşte aşk" daha doğru geliyor bize, adım adım büyüyen sevdalardan. Bu sebeple geçici başarıları sürekli hatırlatıp, yetenekli insanlarla olağan başarılar elde ediyoruz. Bir avuç insan bu halimizin farkında, uykuları kaçıyor. Bilmek ile öğrenmek arasındaki farkı anlamamışız. Sevgide de böyleyiz. İnanmak değil bilmek istiyoruz. Sürekli soruyoruz, verilen cevabı beğenmiyoruz. Bir daha soruyoruz. Belki gerçek değişir diye.

GENÇLERİ ANLAMADAN GELECEĞE UZANMAK MÜMKÜN MÜ?

Geride bıraktığımız yıllarda çok hızlı büyüdük. Ekonominin altyapısı da bu büyümeye hazırlıklı değildi. Vidalarına kadar esnedi, gıcırdadı. Kulakları rahatsız eden sesler çıkardı. Şimdi yavaşlarken elimize bir fırsat geçti. Artık büyümeden kalkınma modeline geçmemiz lazım.

Özel sektörün önemli bir kısmı 60 yıldır devletten sürekli teşvik istiyor. Maalesef, verilen bu teşviklere rağmen arzu edilen fayda elde edilemiyor. Siyasetin faiz seviyesini tartışmadan önce, devletin teşvik modelini ele alması lazım gibi gözüküyor. Eğer akıllı adımlar atılırsa, özel sektörün Türkiye'yi yine sırtlayacağını düşünüyorum. Tabii, Türkiye'yi doğru bir yere götürecek olan adalet, özgürlük ve eğitim konusundaki yapısal reformların hayata geçirilmesi lazım. Tam bu esnada bir de giderek şiddetlenen kuşak çatışmalarıyla uğraşıyoruz, ama bir şansımız var o da dijitalleşme.

Dijitalleşme, nesiller arası çatışmayı bir nebze ortadan kaldırması açısından şu ana kadar düşündüğümüz bazı riskleri bertaraf edecek gibi görünüyor. Her ne kadar direnç gösterilse de dijitalleşmenin kaçınılmaz olduğunu ve avantajlı taraflarını gösterecek bir liderliğe ihtiyaç var. Tabii bu sürecin sonunda bazı sektörlerin eleneceğini düşünüyorum. Sadece sektörlerin değil bazı mesleklerin de yok olacağını kabul etmek lazım.

Anlaşılıyor ki, dijital dönüşüm kaçınılmaz. Sonuçta bolluk toplumuna geçişte insanların yaratıcı zekâsını kullan-

ması için gerekli ortamın yaratılması gerekiyor. Sabahtan akşama 3 saatini yolda, 7-8 saatini de işte geçiren, arada öğle yemeğiyle nefes alan bir insanın yaratıcı zekâsını ortaya koymasına imkân yok. Yaratıcı zekâ bol özgürlük ve kişilerin birbirleriyle eşit şartlarda rekabet ettiği, eğitimin yüksek olduğu yerlerde iş yapıyor.

Sürekli gençlerle övünüyoruz ama gençlerin isteklerinden haberimiz yok. Patronlar "Gençler bizimle çalışmak istemiyor" diyor. Bence şikâyetlerinde haksızlar. Başarılı firmalar artık hiyerarşilerle yönetilmiyor. Kişiyi kontrol eden değil, işi kontrol eden sistemler artık işi büyütüyor. Türkiye'de ise halen bir önceki yüzyıldan kalma "hiyerarşiyle üretme" saplantısı hâkim.

Şirket yönetmek orkestra şefliği gibidir. Ekibin kalitesini yükselten, ahenk içinde çalıştıran yöneticilere ihtiyaç var. O yüzden herkesin işini çok iyi yapması lazım. Bunu da dijitalleşmeyle birlikte daha rahat sağlayabiliriz diye düşünüyorum.

2050 yılına geldiğimizde, Türkiye genç nüfusa sahip olan Doğu Avrupa ülkelerinden daha genç bir nüfusa sahip olacak. Birleşmiş Milletler raporlarına göre, Türkiye'de 2050 yılında 14-60 yaş arası nüfusun toplam nüfusa oranı %58 olacak ve en yakın rakibi Rusya'yı 5 puan geride bırakacak. Avrupa'nın ortalaması %51 civarında oluşacak.

0-14 yaş arası nüfus açısından ise %18 ile yine Türkiye birinci görünüyor. Böylelikle 2050 yılında Avrupa ortalamasını 3 puan geride bırakmış oluyor. Ayrıca 60 yaş üstü nüfusta ise %25 ile Avrupa ortalamasından 10 puan geride olacak gibi duruyor. Tüm bunlar dünya yaşlanırken Türkiye'nin

bir süre daha genç kalacağını gösteriyor. Peki gençleri anlıyor muyuz? Pek sanmıyorum.

Uluslararası bir anket şirketi "Hangi teknoloji ürününden mahrum olmanız sizde en büyük olumsuzluğu yaratır?" diye sormuş. Anketi cevaplayan 18-34 yaş arası kişiler %39 ile "cep telefonu" diye cevaplamışlar. Ancak 45-54 yaş arası olanların %49'u yani neredeyse yarısı "otomobil" demiş.

Halbuki gençlerin sadece %26'sı "otomobil" demiş. Yaşlı nesilden "cep telefonu" diyenler ise %24 civarında. Yani, iki neslin birbirini anlama ihtimali oldukça düşük diyebiliriz. Gençler şehrin içinde otomobili bir ayak bağı olarak görüyorlar. Halbuki X nesli için otomobil özgürlüğün bir göstergesi. Ancak bir yandan toplu taşımanın yaygınlaşması, diğer taraftan şoförsüz araçların yakında piyasaya çıkacağının beklentisi gençlerin otomobil talebini düşürüyor.

Bu arada her iki neslin de "televizyon" için en düşük cevabı verdiğini belirtmem gerekiyor. Türkiye'de hâlâ devasa televizyon fabrikaları işleten ya da kuranlar var. Gençler de büyükler de artık pek çok şeyi "akıllı cihaz" marifetiyle izliyorlar. Artırılmış gerçeklik sayesinde televizyon kullanımı evlerde %5'in altına inebilir.

Bir başka bilgi daha verelim, lise öğrencilerinin arkadaşlarıyla buluşup görüşme alışkanlığı da bitmek üzere. 1980'lerde lise öğrencilerinin %50'sinden fazlası her gün arkadaşlarıyla okul öncesi veya sonrası bir araya gelirken, bugün bu oran %20'lere kadar düşmüş durumda.

Bu durumu bir facia olarak nitelendirip, çocuklarından şikâyet eden ebeveynlere sürekli aynı ikazda bulunuyorum. "Eskiden 5-6 arkadaşla görüşen gençlerin bugün dijitalleşme

sayesinde dünyanın her yerinden tanıdık-tanımadık yüzlerce arkadaşı var." Bu süreç geri dönüşü olmayan bir süreç. Dolayısıyla yasaklama ile değil, faydaya çevirmenin yollarını bularak devam etmeliyiz.

Gençler artık körü körüne talimatlara uymak istemiyorlar. Ders anlatan öğretmenlerini bile Google ile kontrol eden bir nesilden bahsediyorum. Bu sebeple, gençlerle konuşurken onlara nasihat de etmiyorum. "Baby Boom" yani Bebek Patlaması kuşağı olarak adlandırılan 1945-1965 arasında doğan insanların vermeye meraklı olduğu öğütleri "bedava" olduğu için değerli bulmuyorlar dolayısıyla satın almıyorlar. Açıkçası ben de 30 yaşlarındayken 50-60 yaşındakilerin verdiği nasihatler arasından seçim yapardım. Şimdi anlıyorum ki, seçtiklerimin içinde pek azında hata yapmışım.

Mesela 1945-1965 nesli gençlere sürekli olarak "Çalıştığın yer seni göndermedikçe bir başka yere geçme" der ama, işin aslı şu ki işsiz kalan bir kişinin iş bulması kolay değil. Dolayısıyla KOBİ düzeyindeki işletmelerin sahibi olan kişilerin biraz da eleman kaptırmama adına türettikleri öğüdün bir kıymeti yok. Çünkü bir kişiyi işe alırken hep şu soruyu sorarlar: "En son çalıştığınız yerden sizi niye çıkardılar?" Keyfiyetin egemen olduğu şirketlerden gönderilen gençler bu soruya tatmin edici cevap vermekte güçlük çekiyorlar.

Dolayısıyla bir işletmede çok uzun süre kalmak bugün için makbul bir durum değil. Buna pek alışkın olmayan 1965-1979 doğumlu X nesli ise, birkaç kez iş değiştirmiş adaylara kuşkuyla bakıyorlar. "Sen şimdi bizi de bırakıp gi-

dersin" şeklinde yorumlarla işi zorlaştırmak yerine, gençlerde aidiyet duygusunu neyin yaratabileceğini arayıp bulmamız lazım.

Zaten 2030 yılına geldiğimizde birçok ülkede serbest çalışanların sayısı bordrolu çalışanların sayısını geçecek. Yani bugünün gençleri yakın gelecekte kendi işlerinin sahipleri olacaklar. Bu sebeple bizimle beraber çalıştıkları sürede onlara sürekli eğitim vermeliyiz. Çünkü bugün "inhouse" gerçekleştirdiğimiz birçok fonksiyon gelecekte "outsource" olacak. Bugün bizimle çalışan gençlerin birçoğundan gelecekte hizmet alacağımız için hem akılcı, hem sabırlı, hem de şefkatli olmalıyız.

Gençlerin itirazlarını "isyan" olarak görmeyip, onlara sakin şekilde yaklaşmalıyız. ABD'de Cumhuriyetçilerin Senato'daki çoğunluk lideri Mitch McConnell'in yazdığı *The Long Game* adlı kitapta harika bir söz var:

"Ayağa kalkıp itiraz edecek kadar cesaretin varsa, oturup dinleyecek kadar da sabrın olmalı."

Benimle sohbet eden ve danışan gençlere sürekli bu sözü hatırlatıyorum. Önemli olanın astları değil üstleri yönetmek olduğunun altını çiziyorum.

Özetle, gençlere bu ülkede adalet-eğitim-özgürlükler ile alakalı güzel gelişmelerin olduğunu göstermeliyiz. Aksi takdirde sadece bize olan inançlarını değil, geleceğe olan inançlarını da kaybedecekler.

MARİFETLİ DEĞİL MALUMATLI İNSAN YETİŞTİRMENİN BEDELİ

Kritik karar alıcılar, ölçüp biçip hesap ettikleri kararların uygulanması neticesinde arzu ettikleri sonucu alamadıkları zaman tekrar hesaplara gömülürler. Halbuki, sorun hesaplamada değildir.

Benzer şekilde, şirketlerin batışı da yönetim kurulu gündem maddeleri arasında bulunmayan konular sebebiyle gerçekleşir. Üst yöneticiler kurdukları modelin doğruluğuna bazen o kadar inanırlar ki, tek problemin insan kaynağında olduğunu düşünürler. Böyle yerlerde personel haraketliliği standartların üzerinde olur.

Daha önce de belirttiğim gibi otorite ve hiyerarşi üreten modellerin veya organizasyonların 21. yüzyılda başarı şansı yok çünkü inisiyatif kullandırma konusunda başarısızlar. Planlamanın bol ama "deneyimlemenin" az olduğu hatta hiç olmadığı kurumlardan yenilik çıkması mümkün değil. Astların üstlerine gidişat ile ilgili eleştirilerde bulunamadığı, düşünce olarak katkı veremediği model ve yaklaşımlar sadece işletmelerde değil bilim ve sanatta da ilerleyişi engeller.

Sunumlarımda oldukça sık kullandığım bir slayt var. Uganda'yı 1971-1979 arasında diktatörlükle yönetmiş olan İdi Amin'in bir sözü ve resmi duruyor bu slaytta:

"Burada ifade özgürlüğü var, ancak ifade ettikten sonra özgürlük garanti değil..."

Korkarım ki aynı mantalitede yola devam eden firmalarımız var. Yanlış giden işleri gören gençlerin büyük bir kısmı bu düşüncelerini üstlerine ifade edemiyorlar. Birkaç başarısız deneme ve "mobbing" derecesinde davranışla karşılaşınca vazgeçiyorlar. İş değiştirmeyi düşünüyorlar. Diğer tarafta da yöneticiler zaten modelin doğruluğuna inandıkları için ortaya çıkan başarısızlıktan personeli sorumlu tutup işten çıkarıyorlar. İşten çıkarılmış bir kişinin iş bulması da kolay olmuyor.

Stephen Hawking *"Sana ne kadar aptalca gelirse gelsin, bir fikir ve hipotezi dile getirmekten sakın çekinme"* diyor. Böyle bir ortamı Türkiye'de bulabilmek kolay değil. Çünkü Prof. Dr. Talat Çiftçi[6]'nin *Yaşamsal Satranç* kitabında belirttiği gibi, eğitim sistemimiz "malumat sahibi insan" yetiştiriyor, "marifet sahibi insan" değil. Bu sebeple ezberden bilgi söyleyen ve yeterince ikna edici bir ses tonuna sahip olup büyük bir soğukkanlılıkla yalan söyleyebilenlerin yükseldiği kurumlar yarattık.

Bir konuda ileri sürülen yeni bir fikir, aynı konuda hâkim olan eski fikri ortadan kaldıracağı için büyük bir muhalefetle karşılaşır. Örnek verecek olursak, bu satırları yazarken Türkiye ekonomisinin resesyonda olup olmadığı konuşuluyor.

6 Prof. Dr. Talat Çiftçi, *Yaşamsal Satranç*, Destek Yayınları 2019

Resesyonun tanımı ise bellidir: En az iki çeyrek dönem üst üste negatif büyüme yaşamak. Ancak bazı ekonomistler "Bir önceki yılın aynı dönemine bakmayalım, mevsimsellikten arındırılmış şekilde bir önceki çeyrek döneme göre kıyaslayalım" diyorlar. Bu öneri matematiksel merakları gidermek ve bazı hipotezler öne sürmek için eğlenceli bir fikir jimnastiği olabilir. Ancak, benzer dönemleri kıyaslamadan doğruyu bulabilmek mümkün değil.

Bu domatesin üretilmediği bir dönemle üretildiği dönemi kıyaslamaya benziyor, "Eğer üretilseydi şu kadar üretilirdi" demek gibi yani. Ya da tam tersi: "Üretilmiş ama biz üretilmemiş gibi yapalım, arındıralım." Dolayısıyla bu tip istatistik tuzağına düşen uzmanları ben hem ana akım medyada hem de sosyal medyada uyarmaya devam ederken, onlar da bana "Ama İngiltere ve Hollanda da böyle yapıyor" diyerek itiraz ediyorlar.

Bu yanlışlıkların sebebi, gelişmelerin arkasında daha önceki gelişmelerin etkisi olduğuna inanmamız. İlk bakışta bu doğru bir yaklaşım gibi gözükse de aklıma şu soruyu getiriyor: "Mademki gelişmeler başka gelişmelerden etkileniyor, o zaman ne kadar geriye gitmeliyiz?"

İstatistikçiler buna hemen "En az 10 yıl" diye cevap vereceklerdir. Ancak bu oldukça klişe bir cevap. Teoriler veya hipotezler ne kadar iyi olursa olsun insan davranışlarının, siyasetin ve doğa olaylarının işe karıştığı bir yerde bazı olguların ya da gelişmelerin sebebini aynı nedene bağlamak mümkün değil. Dolayısıyla rastlantısal gelişmelerin etkisini göz ardı edemeyiz. Ayrıca rastlantı etkisini matematik yoluyla arındırmak çok mümkün değil. Bazı dönemsel geliş-

melerin beklenenden daha uzun sürmesi de araştırmacıları yanıltabilir. Çünkü geriye dönüp bakılınca her önerme matematik yoluyla kendini doğrulatabilir.

Dolayısıyla ekonomist "Bu budur" demeyen, aksine farklı senaryolar için farklı çözüm üreten kişidir. Maalesef, referansını Atlantik Okyanusu'nun her iki yakasında yer alan gelişmiş ülkelerdeki meslektaşlarından almaya meraklı olanların arasında yaşarken, yeni bir fikir üretmek için zorlanıyoruz. Bilim insanı olmanın zorluğu bu şekilde bir kere daha ortaya çıkıyor. "Onlar yapıyorsa doğrudur" mantığına en fazla karşı çıkanlar, bu sefer kendi düşüncelerini ispatlamak için buna sığınıyorlar. Akademik hayatta tecrübe ettiğim ne varsa, aşağıdaki önermeyi doğrular nitelikte:

"Eski ve statik fikirler birçok kişiye konfor alanı sağlasa da bilimin ilerlemesini durduruyor."

Elbette bu satırları yazarken 50 yaşına yeni basmış olduğum için, genç okuyucuların sahip olduğu tecrübelerden daha fazlasına sahibim. Dolayısıyla onlara kendi tecrübelerimi aktarmak istiyorum ki özgürleşebilsinler. Tabii, tecrübelerin zaman içinde şekil değiştirdiği ve daha karışık hale geldiğini de kabul ediyorum. Virüslerin dejenere olup yok edilmelerinin zorlaşması gibi, enflasyon-işsizlik-resesyon gibi sorunların da sebep-sonuç ilişkilerinin değiştiğini kabul etmek gerekiyor. Gençlere çözülmesi zor olan sorunlarla eski reçeteler bıraktık, bu yüzden onlara yardımcı olmak lazım.

"Biz sizin yaşınızdayken..." diye başlayan cümleler asla kullanmıyorum. Bugünün gençleri bizin uğraştığımızdan

daha karmaşık sorunlarla boğuşmaya çalışıyorlar. Eğitim konusunda da özgürlükler konusunda da bizim kadar şanslı değiller. Bugün, özgürlüğümüzü kendi ellerimizle teslim ediyor ve prangalı bir konfor alanını daha fazla tercih ediyoruz. Halbuki daha fazla özgürlük daha fazla çözüm anlamına gelir. Ancak, yukarıdaki satırlarda da belirttiğim gibi biz marifetli değil malumatlı insan yetiştirmeyi seviyoruz. Böylece çözümü patron bulacak, diğerleri sadece sorulan soruya doğru cevap verecekler.

Siyasette de iş dünyasında da bu şekilde bir anlayış hâkim. Doğal olarak da çözümler çıkmıyor. Bu sebeple "Anladık da çözüm nerede?" diye sormayın. Çözüm belli, şu ana kadar yapılanların tersini yapmak. Cumhuriyet'in fabrika ayarlarına geri dönmek, "Neden olmuyor?" diye sormamak, "Nasıl yapmışlar?" diye araştırmak. Tabii, sorgulamak özgür beyinlerin yapabileceği bir faaliyet. Bunu da kabul ediyorum.

MAL ÜRETMEK Mİ DEĞER YARATMAK MI?

2000'li yılların başında Türkiye İhracatçılar Meclisi Genel Sekreteri olarak göreve başladığımda, yaptığım ilk çalışma sanayicilerin üretimle ile ilgili algılarını ölçmek oldu.

O zamanlarda binlerce işçi çalıştıran bir firmaya sahip olmak çok önemliydi. Ayrıca patronlara siyasi nüfuz da sağlayan bir yaklaşımdı bu. Çok iyi hatırlıyorum Bursa'daki bir fabrikanın vardiya değişimini sağlamak için orta büyüklükteki bir otobüs firmasının sahip olacağı kadar aracı gözlerimle gördüğümde şaşırıp hayret etmiştim. Bu fabrikaların büyüklüğü bir ilçe kadar vardı ve yükte ağır pahada hafif mallar üretiyorlardı.

"Fabrikanızı bize nasıl tarif edersiniz?" diye sorduğumuzda verilen cevap genellikle "2000-3000 kişi çalışıyor" şeklindeydi. Bu firmalar adeta bir kamu iktisadi teşekkülü gibi tarif ediliyordu patronları tarafından. Çünkü rekabeti ciro büyüklüğü ve devletten aldıkları teşviklerle sağlıyorlardı. Özellikle tekstil ve iplik tarafında dış ticaret ve vergi politikaları sayesinde devleşmiş aileler bulunuyordu. Hâlâ da bu ailelerin büyük bir çoğunluğu sektörün üzerinde egemenliklerine devam ediyorlar.

Cumhuriyet'in kurulduğu yıllarda "yüksek kârlılık" prensibi üzerine kurulmuş ve bu sebeple önceki sayfalarda bahsettiğim "etkin maliyet yönetimi" yaklaşımından uzak firmalar, önce Gümrük Birliği ile ciddi bir sınavdan geçtiler. İthal ikameci politikalar sebebiyle Türk halkını kendi ürettikleri kalitesi tartışılır mal ve hizmetlere mecbur eden sanayinin, kendini düzeltmesi için ilk uyarıydı bu. Sonra, 21. yüzyılın başından itibaren artan küresel rekabetle daralan kâr marjları ikinci uyarı oldu. Ancak bu uyarıyı dikkate almak yerine, iç pazardaki yabancı rakiplerini yıldırmak için yüksek ithalat vergileri konulmasını hükümetlerden istediler.

Siyasi iktidarlar, yanlarında binlerce insan çalıştıran ve yerel siyasette söz sahibi olan bu kişileri düşman etmemek adına Türkiye'nin bugün içinde kıvrandığı verimsiz durumun temelini attılar. Amaç nihai mal üretenlerin maliyetini düşürmek ve yüksek katma değer yaratmalarını sağlamak olmalıydı ama tam tersi oldu. "Benim kapasitem herkese yetmez ama illa ki benden alacaklar" diyerek şahsi menfaatlerini ülkenin önüne koyanlar, bugün dev holdingler haline geldiler. Ancak yine aynı verimsiz yaklaşımlarla çalışıyorlar. Binlerce kişi çalıştıran, kârlılığı tartışmalı, yüksek cirolu ama bolca borçlu firmalara sahip olan bu holdinglerin siyasi iktidarlarla beraber yürümeleri gerektiği ortada. Yoksa, tarih olacaklar.

Özetle, cirosu yüksek kârlılığı tartışmalı, çok insan çalıştıran, kilogram değeri düşük mal üreten, teşvik ve ithalat engellemeleriyle ayakta duran bu firmalarla Türkiye'nin gideceği fazla bir mesafe yok. Peki ne yapmalıyız?

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin genel sekreterliğini kabul ettiğim 2000 yılında Davos toplantılarında birçok kişi Başbakan Ecevit ve diğer siyasi kişilikleri izlerken, ben değişen trendleri anlatan konferansları tercih ettim. Bundan başka birçok uluslararası toplantıda söz alan, pratik ve teorik bilgiye sahip başarılı insanları takip etme fırsatı buldum. Hatta bazılarıyla ortak projelerde çalıştım.

Anladım ki, 21. yüzyılda firmaların en önemli vazifesi "insana yatırım yapmak" olmalı. Çünkü beşeri sermayenin kalitesini artırmadıkça verim düşecek, kâr ve büyüme krizleri ortaya çıkacak. Ancak, Türk sanayii hâlâ bu durumu "meslek liseleri" ile çözeceğini sanıyor. Gerçekte ne yapılması gerektiğini önceki sayfalarda anlattım. Tekrar etmeyeceğim.

İnsana yatırım yaptıktan sonra en önemli misyonun bilgiye yatırım yapmak olduğunu gördüm. Çünkü doğru bilgiye dayanmadan atılan adımın sonuçları büyük zararlar veriyor. Bir örnek vereyim: İlkokul ve lisede sürekli olarak Türkiye'nin su zengini bir ülke olduğu ve bu sebeple birçok ülkenin düşmanlık yaptığı, ele geçirmek istediği yolunda bilgilerle büyütüldük. Ancak 1990'ların sonunda yaptığım araştırmalarda gerçekte durumun böyle olmadığı, aksine bölgedeki ülkelerden su kaynakları açısından geride olduğumuzu hayret ederek gördüm. Sadece bu örnek bile, gençlerin hafızalarına gömdüğümüz bilgiler konusunda ne kadar dikkatli olmamız gerektiğini ortaya koyuyor. Daha önceki sayfalarda da belirttiğim gibi, bilgisayarınız ne kadar büyük ve kapasiteli olursa olsun, yanlış bilgi yüklendiği sürece her zaman yanlış sonuçlar çıkacaktır.

Teknolojiye ve inovasyona yatırım yapmadan olmuyor. Ancak doğru teknolojiyi de seçmek kolay değil. Akranlarım gayet iyi bilir, GSM teknolojileri ortaya çıktığından beri büyük paralar ödediğimiz birçok enstrüman kısa sürede tarihe karıştı. Yine de yılmamak lazım çünkü teknolojiye yatırım yapanlar nihayetinde teknoloji üretecek hale gelebiliyor. Maalesef değişen paradigmaları tam olarak kavrayamamış "bebek patlaması" kuşağı ve X kuşağı, yeni neslin teknolojik ürünleri tüketmelerini önlemek için bağnazlığa varan yaklaşımlarda bulunuyorlar. Açıkçası halkı milyarlarca dolar yatırım yapılarak ortaya çıkarılmış teknolojik ürünlerin kötü yerli kopyalarına mahkûm etmeye çalışan bir siyasetçi ve iş insanı profili de var. Elbette makûs talih değişmiyor. Türkiye kalite/fiyat rekabetinde yola devam ediyor. Yasakçı bir zihniyetle teknoloji üretmek mümkün değil. Teknoloji sadece cep telefonu üretmek de değil.

Aslına bakılırsa, kullandığımız ürünlerin isimleri değişti ama bunun da farkında değiliz. Türkiye'de ismi hâlâ "cep telefonu" olarak bilinen şey artık "cep telefonu" değil. Sebebini anlatalım:

1990'larda neredeyse evdeki telefonlardan daha büyük şekilde çıkan bu cihazlar üzerinde "aç-kapat-mesaj at" özelliğinden başka bir şey taşımıyordu. Birileri "Madem öyle ufaltalım" dedi ve gerçekten Türklerin dediği gibi "cep telefonu" ortaya çıktı. Cep telefonu sahibi olmak o zamanlar prestijli bir şeydi. Bazı gelişmiş ülkeler bu işe çok gecikmeli girdi. Ancak arayı kapattılar. Giderek küçülen bu cihazlar hayatımızın bir parçası oldu. Bazen cepte, arabada ve evde kaybettiğimiz de oldu. Çünkü titreşim moduna alıyorduk.

Telefonda konuşmak için sadece onu tercih etmemiz için biraz vakit geçmesi gerekti. Sonra herkes "cep telefonu" ile konuşur hale geldi. Ancak sonra işler değişti.

2010 yılından beri insanların konuşmaktan çok mesaj attığı ve uygulamalar üzerinden hayatını kolaylaştırdığı için "cep telefonu" hem büyüdü hem de hızlandı. Artık ismi "akıllı telefon" oldu. Hatta mal ya da hizmetten öteye gitti, "çözüm" haline geldi. Kalp hızı, uyku kalitesi takibinden tutun da neredeyse insanları evlendirmeye varana kadar birçok fonksiyon eklendi üzerine.

Bugün onlara "hand set" yani "el cihazı" deniyor. Bu isabetli bir isim bence çünkü "hand set"in telefon özelliği artık önemsizleşti. Sayılamayacak kadar çok uygulama ile insan hayatını kolaylaştıran, güzelleştiren ve geliştiren bir hale geldi.

Aslında bahsettiğim elimizde tuttuğumuz metal ve plastikten oluşan bir ürün değil, bahsettiğim onun içindeki hizmet ve kabiliyetler. Mesela, Huawei hem hızlı, hem yüksek kapasiteli, hem de enerji tasarrufu sağlayan yeni telefonunu tanıtırken, Apple'ın yeni iPhone'ların tanıtımı için hazırlıkta olduğunu öğreniyoruz. Büyük bir yarış var. Türkiye ise bu yarışın hiçbir yerinde değil. Ama bu ürünleri pahalı hale getirip, yerli malı kullandırmaya zorluyoruz. Sonuç? Herkes yine dev markaları tercih ediyor. İlave vergilerin ve döviz kurlarının yükselmesinden dolayı yükselen fiyatlara rağmen, Türk insanı hâlâ dev yabancı markaları kullanmak istiyor.

Bunları anlatma sebebim bu dev markaların artık ürün ya da hizmeti değil, geleceği tasarlamaya çalıştıklarını görüyor olmam. Gelecek bir muamma, ancak insanoğlu bu-

gün yaptıklarıyla geleceğe şekil verme imkânına sahip. İşlerimizi yapış şeklimizden sektörlerin geleceğine kadar her şeyi bugün attığımız adımlar belirleyecek. Büyüme ve kalkınma ile ilgili formülasyon, teknolojiyle ve inovasyonla gelişecek, değişecek.

İş insanları ve profesyoneller bu satırları okurken "Biz bu işi neresinden tutup yakalayacağız?" diye soruyorlardır mutlaka. Belki de bazıları "Teknolojiye yeterince yatırım yaptık" diye rahatlıyordur. Benim özellikle son yıllarda gözlemlediğim ayrıntılar "birbirine bağlanmamış parçaların" yüksek katma değer yaratamayacağını gösteriyor. Sadece fabrika ve işletmelerin içinin yüksek teknolojiyle donatılması yetmiyor, muhatapların, çevrenin, sektörün ve nihayetinde ülkenin ve dünyanın birbirine bağlı şekilde ilerlemesi gerekiyor. Teknolojiden anlamamız gereken bu sanıyorum.

Saydıklarımın hepsi çok önemli ancak sonuncu madde hepsinden önemli: "Çevreye yatırım." İşletmelerin daha fazla mal ve hizmet satmak için dünyayı kirletmeleri belki de bugün bizi geri dönülemez bir felaketin eşiğine getirmiş durumda. Sadece ozon tabakasını delen sanayilerden bahsetmiyorum. Aslına bakılırsa Türkiye'de park ve bahçeleri düzenlemek adına doğayı beton ve çelikle insandan tecrit etmekle başlayan, çocuk işçi çalıştırmakla devam eden, insan ve çevre sağlığını hiçe sayacak imalatlara tüm hızıyla devam eden yaklaşımları kastediyorum. Çevreye duyarsız olan üretimlerin çözüm üretmesi mümkün değil. Çünkü gerçek çözümler canlılara ve çevreye zarar verilerek ortaya konamaz. Adalet, özgürlük ve eğitim ayaklar altına alına-

rak kalkınmak mümkün değil. Ayrıca peşinden koştuğumuz ve çok meraklı olduğumuz sürdürülebilirlik kavramı içinde "yok etmek" yer almıyor.

Türkiye'nin neden bu halde olduğunu ve ileriye gidemediğini ya da kalkınamadığını anlamak için çok fazla düşünmeye gerek yok. Türkiye kalite/fiyat rekabetinde yer alan, daha fazla üreterek büyümeye çalışan ama kalkınmanın gereklerini yapmayan bir ülke. Özetle, çözüm üretmiyor sadece mal ya da hizmet üretiyor ancak sonuç olarak değer yaratamıyor.

BAZI ALTIN KURALLAR

Bu kitabın birçok sayfasında Atatürk'ün yaklaşımlarından alıntı yaptım. Kitabın son sayfalarına kadar da bu durum devam edecek elbette. Ancak, Cumhuriyet'in kuruluş felsefesinin uygulanmasını sadece siyasete bırakmanın da doğru bir yaklaşım olmadığının altını çizmek istiyorum. İşletmelerden okullara, spor kulüplerinden hanelere kadar adalet-özgürlük-eğitim konusundaki ciddiyetimizi ortaya koyarsak, bazı olumsuzlukları düzeltme imkânımız olabilir.

Bu işin de iki boyutu var: Birincisi kurumlar düzeyinde olan kısmı, ikincisi ise bireyle ilgili olan kısmı...

Kurumlar bazında olan boyutla başlarsak en başta, bir firmada çalışan personel "Çok çalışıyorum, diğeri hiç çalışmıyor ama aynı ücreti alıyoruz" dememeli. Verimsizliğin ana sebeplerinden birinin adaletsizlik olduğunu anlamak gerekiyor. Aynı şekilde kendi başına çalışıp başaran çocuklara "aferin" bile demeden, tembel ve başarısız çocukları sürekli taşıyan anne ve babalar da hata yapıyor. Başarının önemsenmediği ama başarısızlığın sürekli "yüzdürüldüğü" bir yerde her zaman huzursuzluk çıkar.

Bir başka gerçek de ücretleri yükselterek verimliliği ve başarıyı sağlamanın her zaman mümkün olmadığıdır. Eğer, adalet-özgürlük-eğitim yanında hesap verilebilirlik gibi değerler toplumda oturmamışsa performansın para ile mükâfatlandırılması her zaman doğru sonucu vermediği gibi, aksi tesirler de yapabilir.

Türkiye Futbol Federasyonu'nda genel sekreterlik görevindeyken "profesyonel hakemlik" projesinin ortaya atılmasını belirgin bir örnek olarak verebilirim. Bu projenin benimsenmesi için bazı hakemlere yüksek ücretler verilmeye başlanmıştı. Eğer hakemler yüksek ücret alırlarsa daha iyi maç yönetirler diye düşünülüyordu. Ben en başından beri bunun doğru olmadığını, bu yöntemin hem hakemler, hem yöneticiler, hem de sporcular üzerinde çok yüksek bir baskı uyguladığını, disiplin kurullarının adaletli karar almadığını, spor basınının sürekli taraf değiştirdiğini, Türkiye'de böyle bir projenin tutmayacağını ısrarla tekrarladım.

Sonuç elbette beni şaşırtmadı, hakemlerimizin yurtdışındaki performanslarıyla yurtiçindeki performansları arasındaki fark hiç kapanmadı. Çünkü UEFA maçlarında hakemlerimizin üzerinde sadece başarı ve dikkatle ilgili baskı varken, Türkiye'de siyasetten kulüp başkanlarına, medyadan futbolculara kadar pek çok unsurun hakemler üzerinde baskı kurmasına müsaade ediliyor. Başarıdan çok "hoşa gidecek" kararlar bekleniyor. Nihayetinde, ortaya çıkan performans iyi olmuyor. Bu işin adalet tarafı.

Aynı durum Video Yardımcı Hakem (VAR) sisteminde de yaşandı. Bir pozisyon için üzerindeki baskı sebebiyle çıplak gözle doğru karar veremeyen bir hakem, üst üste 5 kez

seyretse de doğru kararı veremez. Zihnini şartlamış olduğu için milyonların rahatlıkla görebildiğini o göremez. Nitekim birçok maçta buna şahit olduk. UEFA maalesef VAR hakemlerimizi kötü performansı sebebiyle maçlara davet etmedi. Sadece adaletin değil eğitimin de eksik olduğuna karar verdi. Oldukça gurur kırıcı bir durumdu.

Eğer bir kurumda astlar üstlerine yanlış giden işler sebebiyle uyarıda bulunamıyorsa, o kurumun yozlaşması kaçınılmazdır. Silahlı Kuvvetler gibi ast-üst ilişkilerinin kalın çizgilerle belirlendiği yerlerde bile, sıralı amirlerin hataları konusunda neler yapılacağına dair mevzuat bulunmaktadır. Binlerce yılın acı deneyimleri bu gereksinimi ortaya çıkarmıştır.

İş hayatı mülkiyet ya da sermaye sahibini "tek sorumlu" olarak görse de kanunlarda "basiretli tüccar" terimi bulunmaktadır. Bu terimle "duru görü" ve "sağduyu" sahibi iş insanı tarif edilir. Bu özelliklere sahip bir kişi olmak elbette kolay değil ama yöneticiler için sayabileceğim bazı maddeler var.

➢ **Deneyimli, yaratıcı ve başarılı geçmişi olan personeli dinlemek:** Sevk ve idarenin püf noktası makama dayalı değil tecrübeye dayalı yönetimdir. Makamlar elbette idare ve disiplin için önemlidir. Ayrıca insanın "kendini tatmin ve mutlu olma" ihtiyacı anlamında personele de kariyer fırsatı sunar. Ancak kurumlar ciddi sorunlarla veya krizlerle karşılaştığında bunu çözecek olan organizasyon şeması değil kurumsal hafızasıdır. Söz konusu hafızanın en önemli sacayağı ise tecrübeli ve başarılı personeldir. Bazı kurumlara atanan yöneticiler kendi ekiplerini kurmaya meraklıdırlar. Bu

sebeple kurumların hafızasını yok ederler. Akıllı ve vicdanlı bir yönetici eski/yeni dengesini doğru şekilde idare eder. Size tarihten bir örnek vererek izah edeyim:

Abbasiler zamanında Ebu Müslim Horasani isminde parlak bir vali varmış. İranlılardan fazla hoşlanmasalar da, Horasani'nin maharetini değerlendirmek istemiş Abbasiler. Kendi döneminde büyük başarılara imza atan bu kişi, bu coğrafyanın yarattığı birçok yöneticinin akıbetine uğrayıp katledilmiştir. Rivayet odur ki, ölmeden önce bir şiir yazmış:

"Öyle liderler gördüm ki
Dostlar bizdendir deyip uzak tuttular
Düşmanlar dost olsun diye didindiler durdular
Düşmanlar dost olmadı amma
Dostlar düşman oldu
Hepsi birleşince yenilmek mukadder oldu."

Bu yakarıştan da gayet net anlaşıldığı gibi, iyi bir yönetici her zaman yeniler, eskiler, rakipler ve müttefikler arasında doğru dengeyi kurabilendir. En çok ihtiyaç olunan anda, daha önceki yanlış davranışlardan dolayı kaybedilmiş olan müttefikler, rakiplerin işini kolaylaştırabilir. Dolayısıyla genç yöneticiler rütbelerinin gücüne bakmaksızın sevk ve idarede tecrübe ile dinamizme sahip personeli doğru bir dengede idare etmek zorundadır.

➢ **Rakibi sürekli gözlemek:** Herhangi bir sektörde ya da piyasada çok büyük hâkimiyet kurmuş olsa da, bir firmanın her zaman rakipleri gözlemesi gerekir. Birçok kurum

göz ardı edilebilecek kadar küçük gördüğü rakipleri tarafından yenilgiye uğratılmış ya da azımsanmayacak pazar payı kayıplarına uğramıştır. Büyük kalmak, büyük olmaktan daha zordur ve bunu başarmanın sırrı yeniliklere açık olmak ve rakiplerin yaratıcı adımlarına cevap verilebilecek şekilde piyasayı duyabilmektir. Daha önceki sayfalarda da bahsettiğim gibi hiyerarşi ve otorite üreten organizasyonların piyasayı duyma ihtimali çok az. Dolayısıyla rakibi gözleme vazifesi olan saha teşkilatının doğru bilgiyi kritik karar alıcılara ulaştırmasında organizasyondaki kademeler sebebiyle sorun çıkıyorsa, yenilgi kaçınılmaz olur.

➢ **Tezgâhta "koşan maldan" her zaman bulundurmak:** Zevk ve alışkanlıkların sürekli değiştiği, moda ve tasarımların egemen olduğu dünyada bazı ürünlerin "sınırlı sayıda" üretilmesi ya da o şekilde intiba verilmesi doğru bir yaklaşım olabilir. Ancak, en iyi reklamı tüketici yapar ve sürekli "yok" cevabı verilerek üründen ya da firmadan soğumaması gerekir. Ayrıca "koşan mal" diye tarif edilen, herkesin peşinde olduğu ürünün tezgâhtaki varlığı diğer ürünlerin de satılmasına vesile olur. Anadolu'da boş tezgâh çok satış yapıldığını göstermez, aksine "kötü tüccar" imajı veren bir durumdur.

➢ **Tüketicileri motive eden iletişimi ihmal etmemek:** Sadece mal ya da hizmet satmak için müşterilerin aranması bir süre sonra, müşterinin firmadan uzaklaşmasına sebep olabilir. Dolayısıyla yöneticilerin mutlaka doğru bir iletişimle ticaret haricinde de müşterileriyle temasta olması gerekir. Bunu yapmak için bire bir iletişim de dahil, "big data" yani büyük verinin tüm olanaklarını kullanarak

yaşa, cinsiyete, bölgelere, gelir seviyesine, beğeni ve alışkanlıklara göre iletişim biçimi de tasarlanabilir. Başıma gelen bir örnekle anlatayım.

Her yıl 2 Temmuz'da beni uzun süredir çalıştığım, yani müşterisi olduğum kurumlardan aradıkları zaman, bana bir mal ya da hizmeti tanıtıp satmaya çalıştıklarını tecrübe ediyorum. Beni arayan kişilere hemen "Bugünün tarihi ne?" diye soruyorum. Cevap gecikmiyor: "Bugün 2 Temmuz." Sonra biraz duraklıyorum, bir soru daha soru soruyorum. "Peki 2 Temmuz'un önemi ne?" Açıkçası bu soruya bugüne kadar doğru cevap verebilen çıkmadı. İşin doğrusu 2 Temmuz benim doğum günüm. Sabah itibariyle beni arayan bu kişilerin çalıştığı firmalar ya SMS ya da mail yoluyla doğum günümü kutladıkları halde, onların en ufak bir haberi yok. Sadece bu değil, çocuklarımın okulundan seyahatlerime kadar her detaya hâkim olup, "insani dokunuştan" bu kadar uzak uzak olmaları "müşteri sadakati" konusundaki beklentileriyle hiç uyuşmuyor. Özetle, yukarıda bahsettiğim gibi "koşan malı" tezgâhta bulundurmak yetmiyor, bir de müşteriyle doğru iletişimi kurabilmek gerekiyor.

➢ **Çevreyi ve iş ağını değere çevirmek:** Sadece müşterilerle değil, kurumun merkezinin bulunduğu ve yayıldığı coğrafyalardaki halk ile iletişimde olmak, tedarikçiler, distribütörler, çözüm ortakları ve diğer dış paydaşlarla temas içinde olmak gerekiyor. Bunu doğru bir çizgide yönetebilmek için mutlaka kurumsal iletişim stratejisinin belirlenmesi, hangi coğrafyada olunursa olunsun doğru bilginin ve doğru analizlerin firmaya aktığı, firmaya ait başarılı gelişmele-

rin de dışarıya doğru şekilde aktığı bir ağ kurmak gerekiyor. Böylece yukarıda saydığım diğer maddelerle beraber, "değer yaratan" bir organizasyona sahip olmak mümkün olabilir.

Bu maddeleri "Neden olmuyor?" sorusunu sormak yerine "Nasıl yapmışlar?" sorusunu sorduğum için sayıyorum. İçeriden dışarıya bakarak çözümü bulamıyorsak, dışarıdan içeriye bakarak gereken çözümü yaratmak için fırsat yaratabiliriz.

Kurumların çalışanlarını memnun etmek için yaptıklarına ya da yapmaları gerekenlere baktıktan sonra, bireylerin başarılı olmak için sahip olmaları gereken özelliklere bakalım. Özel sektör veya devlet nerede olursak olalım değer yaratmak için sahip olmamız gereken melekeler özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Akılcı:** Duygularla değil rasyonellikle konulara yaklaşmak.
- **Bilgili:** Görev alınan konularda yatay ve dikey tüm bilgiye sahip olmak, kuruma ait diğer fonksiyonlar hakkında da bilgi sahibi olmak.
- **Yaratıcı:** Konuların sıkıştığı ve inisiyatif alınması gereken zamanlarda, cesaretle öne çıkıp çözüm önerileri sunmak, içeriden dışarıya değil dışarıdan içeriye bakarak düşünmek, kısa vadeli değil, tedavi eden ve geliştiren uygulamalara imza atmak.
- **Faydalı:** Şahsi menfaat değil kurumun ve çalışanların, dış paydaşların ve nihayetinde toplum, çevrenin lehine davranışlar sergilemek, kararlar almak.

• **Cesaretli:** Söylenmesi gerekenleri saklamamak, adaletin kârlılık ve verim için olmazsa olmaz olduğunu idrak etmek.

• **Vefalı:** Hangi pozisyonda olunursa olsun, kuruma değer katan kişilere değer vermek, adaletli şekilde yaklaşmak, egoyu bir kenara bırakarak "samimi" olmak, yolları ayırmak gerektiğinde ihtiraslar doğrultusunda değil, "saygı" çerçevesinde yaklaşmak.

• **Lider:** Gerektiği zaman inisiyatif almak, sevk ve idarede rütbeliyi değil tecrübeliyi dinlemek, "patron" gibi değil "orkestra şefi" gibi davranmak, beraber çalıştığı kişilerin kabiliyetlerini yükseltecek girişimlerde bulunmak, insanları dinleyeceği zaman ile inisiyatif alacağı zamanları iyi tayin etmek, personele örnek olacak şekilde çalışkan olmak ama sosyal başarıyı ve mutluluğu ihmal etmemek, egoyu unutmak, kibirli olmamak, hatalardan çabuk dönmek, başarı için sabırlı olmak.

En son başlığı biraz uzun tuttum çünkü "doğru liderlik" sıkıntısı çekiyoruz. Yukarıdaki özelliklere sahip olmayan bir kişi lider değil patrondur, başkandır, komutandır, amirdir. Liderlik korkutmak değil ikna etmektir. Büyük başarılara imza atanların gerçekleştirdiği "mucize" çözümlerin temelinde liderlik vardır.

Unutmadan: Mucize çözüm ya da fikir yoktur. Sadece sizin aklınıza gelmemiştir.

Bu kitabın tüm geliri Mutluluğun Adresi Özel Eğitim Merkezi'ndeki çocuklarımıza bağışlanacaktır.

Ayrıca bağışta bulunmak için hesap bilgileri:

Mutluluğun Adresi Özel Eğitim
IBAN: TR96 0006 4000 0011 0130 4816 14
Türkiye İş Bankası Sarıyer Büyükdere Şubesi
(Açıklama: Eğitim Bedeli)