

ARALIK 2023

7 PENCERE

71 YAZI

KASIM 2022 - ARALIK 2023

**BURAK DALGIN**

TÜRKİYE'DEN DÜNYAYA - BUGÜNDE YARINA

**BENİM PENCEREM 2023**



@bdalgin



dalginburak@gmail.com



*Ben sana bir yumurta versem, sen bana bir yumurta  
versen, ikimizde de birer yumurta olur.  
Ben sana bir bilgi versem, sen bana bir bilgi versen,  
ikimizde de ikişer bilgi olur."*  
-- Konfüçyüs

2022'yi bitirirken çeşitli yazılarımı Benim Pencere adında bir e-kitapta toplamıştım.

2023 için de bir benzerini yapmak istedim.

Ekonomi gazetesindeki iş hayatıyla alakalı haftalık yazılarımı; T24, Politikayol ve Daktilo 1984 mecralarında çıkan makalelerimi; İzmir İktisat Kongresi ve Liberal Gençlik Kongresi konuşmalarımı; ve bu yıl seçildiğim TBMM'deki genel kurul konuşmalarımın ve basın toplantılarımın metinlerini Benim Pencere 2023'de topladım.

Bu metin bir 'açık kaynak'; ücretsiz olarak interenete konu. Telifi (copyright) bulunmuyor (modern deyimle copyleft, eskilerin deyimleriyle miri malı). E-posta, whatsapp grubu veya basılı metin halinde, istediğiniz kadar kişiyle gönül rahatlığıyla paylaşabilirsiniz. Eğer buradaki yazılardan yararlanırsanız, 1863'den beri eğitimde fırsat eşitliği için çalışan Darüşşafaka Cemiyeti'ne uygun gördüğünüz miktarı bağışlamanızı öneriyorum. ([www.darussafaka.org/bagislariniz](http://www.darussafaka.org/bagislariniz))

Yazılarımı yayınlayan medya kuruluşlarına ve editörlerine; kıymetli görüş ve katkılarını cömertçe sunan dostlarıma; beni vekilleri olarak seçen vatandaşlarıma ve anlayışını esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Pencere kelimesinin dört duvarın dışındaki 'beşinci yol' (penç + reh) kökeninden geldiğini söyleyenler var. Bunu teyit etmeyi dil bilimcilere bırakarak, elinizdeki (veya ekranınızdaki) dokümandaki yazılarını yeni bir yol açmanıza destek olmasını umuyorum. Dört duvar arasında kısıldığınızı hissettiğinizde, her zaman dışarı açılan bir beşinci yol olduğunu unutmanız dileğiyle, keyifli okumalar dilerim.

**BURAK DALGIN**

# BENİM PENCEREM 2023

PROFESYONELİN DÜNYASI (13 yazı)	4
YÖNETİM DÜNYASI (15 yazı)	18
STRATEJİ ve FİNANS DÜNYASI (17 yazı)	36
İLHAM DÜNYASI (8 yazı)	55
BAŞKA DÜNYALAR ( 6 yazı)	65
TBMM GENEL KURUL KONUŞMALARI	85
TBMM BASIN TOPLANTILARI	95



## BÖLÜM 1

# PROFESYONELİN DÜNYASI

Bu bölümde yaratıcılıktan anolojiye, yapılmayanın maliyetinden manüplasyonla mücadeleye, kaçan fırsatlardan kararların rasyonelliğine uzanan 13 yazı var.

# PROFESYONELİN DÜNYASI

<b>YARATICILIK NE DEMEK?</b>	<b>6</b>
<b>FIRSATLARI NASIL DEĞERLENDİRELİM?</b>	<b>7</b>
<b>TEHLİKELİ KELİMELER</b>	<b>8</b>
<b>KAÇAN FIRSAT: TEŞEKKÜR ETMEK</b>	<b>9</b>
<b>AYNI KELİMELER, FARKLI LİSANLAR</b>	<b>10</b>
<b>YA SONRA?</b>	<b>11</b>
<b>ODADAKİ EN AKILLI KİŞİ</b>	<b>12</b>
<b>YANLIŞIN DOĞRUSU OLUR MU?</b>	<b>13</b>
<b>AKILLI DÜŞMAN AKILSIZ DOST</b>	<b>14</b>
<b>İKİ YANI KESKİN BIÇAK: ANALOJİ</b>	<b>15</b>
<b>YAPILMAYANIN MALİYETİ</b>	<b>16</b>
<b>MANİPÜLASYONLA MÜCADELE</b>	<b>17</b>
<b>RASYONEL KARAR VAR MI?</b>	<b>18</b>



# YARATICILIK

## NE DEMEK?

Ekonomi Gazetesi, 01 Mart 2023

**G**erek profesyonel, gerek toplumsal hayatta 'yaratıcılık' sıkça ve övgüyle bahsettiğimiz bir özellik. Peki bu kavramdan tam olarak ne anlıyoruz? Daha önemlisi, şirketlerimizde yaratıcılığı gerçekten istiyor muyuz?

Yapay zeka üzerine bir yazı okurken Sussex Üniversitesi'nden Margaret Boden'in yaratıcılık sınıflandırmasına denk geldim. Profesör Boden'e göre üç kategori şöyle:

**BİR ARAYA GETİRİCİ:** Hailhazırda bilinen fikir veya kaynakları, daha önce yapılmamış şekilde bir araya getirmek. Bu konuda iş dünyasından aklıma gelen örnek Amazon oldu. Ürün imalatı, depolama/ lojistik ve katalogdan ürün satışı on yıllardır yapılıyordu. Ancak Jeff Bezos bunları birleştirerek yepyeni bir değer zinciri yaratabildi.

**KEŞFEDİCİ:** Mevcut kavramlar için yeni alanlar keşfetmek. İş dünyasından örnek olarak aklıma Starbucks geldi. Kahve satmak dört asırlık, modern anlamda cafe işletmek en az bir asırlık bir uğraş. Starbucks tüm bu süreci, yepyeni bir müşteri tecrübesi olarak, üstelik küresel ölçekte tanımlamayı başardı.

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ:** Daha önce düşünülmemiş kavramlar oluşturmak. İş dünyasından aklıma gelen örnek Google. 25 yıl önce ortada olmayan bir web sitesi üzerinden saniyede 100 bin, günde 8.5 milyar adet arama yapılıyor. Türkçe ve İngilizce dahil çeşitli dillerde 'googlelamak' fiili türedi. Bilgi kaynaklarına erişim imkanı, güçlü hafıza veya tariften yol bulabilmek gibi avantajların değeri azaldı.

Yaratıcılığın üç türü de kıymetli (tabii en çok etki yapanı dönüştürücü olanı). Doğal olarak her şirket, çalışanlarının daha yaratıcı olmasını istediğini söylüyor. Peki bunun gereklerini yapıyor mu? Mesela yaratıcılığın önündeki engelleri kaldırmak için uğraşılıyor mu?

Google'ın yapay zeka şirketi Deep Mind'dan Alex Davies, yaratıcılığı engelleyen üç sebep saymış, bana da mantıklı



geldi.

Birincisi, sıkılma. Yaratıcılık denince yanlış anlaşılan bir husus, 'atıyorum...' ile başlayan cümleler kurmak veya arka arkaya fikirler sıralamak. Halbuki işin çok ciddi efor gerektiren analiz yapma, fikirleri teste tabi tutma ve deneme-yanılma kısımları da var. Edison'un ampül için 1.200 deneme yaptığını hatırlayalım. Şirketlerimiz çalışanlarına yaratıcı işlerle uğraşabilecek zaman ve imkanları (bilgisayarlar, analiz ekipmanları) sunuyor mu?

İkincisi, utanma. Gerçek anlamda yaratıcı fikirler, genel kabullerin dışında yaklaşımlar içerebilir, hatta gerektirebilir. Görüşleri bastırılan, fikirleri sürekli öldürülen, önerileri suskunukla geçiştirilen kişilerden yaratıcılık bekleyemeyiz. Şirketlerimiz çalışanlarının çekinmeden konuşabilecekleri 'güvenli alanlar' oluşturuyor mu?

Üçüncüsü vizyon. Şirket üst yönetimi nasıl bir (dönüştürücü) ufuk sunuyor ki çalışanlarından yaratıcılık bekliyor?

Özetle, hepimizin sıkça ve övgüyle bahsettiğimiz, ama üzerinde pek düşünmediğimiz yaratıcılığı kendiliğinden topraktan fıskıran bir bitki olarak değil, bilinçle inşa edilen bir süreç olarak görmemizde yarar olabilir.

# FIRSATLARI

# NASIL DEĞERLENDİRELİM?

Ekonomi Gazetesi, 07 Mart 2023

**F**ırsat çıkması, fırsatı yakalama, fırsatı kaçıрма... İş hayatımız bu hayhuyla geçiyor. Peki, bir şey başarmamız için elverişli durumları nasıl daha iyi değerlendirebiliriz? Beş kritik adım öneriyorum.

**BİR: ZİHİNSEL HAZIRLIK.** Belki en basit, ama en çok gözardı edilen adım: neleri fırsat olarak gördüğümüzü sistematik olarak düşünmek. Satın almak istediğimiz bir hissenin değerinin düşmesi? Daha verimli çalışan ekipmanların satışa sunulması? Rakiplerden birinin tökezlemesi? Yeni pazarımız olabilecek ülkelerle yapılan gümrük anlaşmaları? Liste uzun. Şirketimizin önünü açabilecek alanlar konusunda belli aralıklarla (üç ayda bir?) ufuk turu yapmak şart. Normalde yönetim kurullarının buna öncülük etmesi gerekir; ancak bunun pek yapıldığını görmüyorum.

**İKİ: KABİLİYET GELİŞTİRME.** Fırsat ortaya çıktığında ihtiyacımız olacak imkan ve kabiliyetleri şimdiden geliştirme. İki bin yıl önce yaşamış Romalı filozof Seneca 'Şans, hazırlığın fırsatla buluştuğu anda meydana gelen şeydir' diyor. Fırsat var, hazırlık yoksa, başarı (şans) da olmaz. Satın almak istediğimiz hissenin fiyatı düştüğünde elimizde nakit var mı? Yeni çıkan ekipmanları üretim hattımıza entegre edebilir miyiz? Rakiplerimizden biri tökezlerse onun yerini doldurabilecek insan kaynağımızı, marka bilinirliğimizi, ürün ve hizmetlerimizi geliştirdik mi? Hedef pazarımız olan bir ülkeyle gümrük vergileri inerse orada satış yapabilecek çalışanlarımız/ bayilerimiz var mı?

**ÜÇ: FIRSATI KOKLAMA.** Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde Rudy Dornbusch'un (1942–2002) sözünü çok severim: 'Finansal krizlerin gelmesi düşündüğünüzden çok daha uzun sürer; ama sonra gerçekleşmesi beklediğinizden çok daha hızlı olur. Yani iki kez yanılma ihtimaliniz var!' Fırsatlar da biraz böyle. Zihinsel hazırlığını yaptığınız konularda radarınızı açık tutmanız ve sürekli bir 'koklama' faaliyeti yapmanız gerekir.

**DÖRT: HAREKET GEÇME.** Zihnen hazırlandığınız, ona



uygun kabiliyetlerinizi geliştirdiğiniz ve bir süredir sabırla beklediğiniz fırsat kapıyı çaldığında hedefe kilitlenmiş bir füze misali harekete geçmeniz şart. Ne de olsa 'demir tavında dövülür'. Tereddüt ediyorsanız yeterince hazırlık yapmamışsınız demektir. Bu da fırsatı kaçırmaya yol açabilir. Daha önce bu köşede verdiğim bir örnekle somutlaştırayım:

1999'da iki genç yazılımcı internet araması programlarını internet portalı Excite'a satmaya çalıştı. İstedikleri fiyat 750 bin doları Excite çok buldu. Şirketleri biraz daha büyüyünce bu kez Yahoo'nun kapısını çaldılar. Artık 1 milyon dolar istiyorlardı. Gene olmadı. İki genç yazılımcının 1 milyon dolara alıcı bulmayan şirketi Google, bugün bu miktarın 1 milyon katından daha değerli (1.2 trilyon dolar).

**BEŞ: DEĞERLENDİRME.** İskaladığımız fırsatların ardından en kaçınmamız gereken şey 'ah, vah' etmek. Zira, sızlanmakla bir şey değiştirmek mümkün değil. Üstelik, bu yeni fırsatları da kaçırmamıza yol açacak bir zihin yapısı (yani ilk maddemizi zehirliyor). Bununla birlikte, bir post-mortem (ölüm sonrası raporu) hazırlamanızı da öneririm. İyi gitmeyen yatırımlar/ projeler sonrası başarısızlık sebeplerinin sistemli olarak ifade edildiği, yüzleşmenin yapıldığı ve derslerin çıkarıldığı bu yaklaşım, iş hayatında nadiren kullanılıyor.

Hatalardan yılmadan, kaçan fırsatlara takılıp kalmadan ilerlediğiniz bir hafta dilerim.

# TEHLİKELİ KELİMELER

Ekonomi Gazetesi, 09 Mayıs 2023

**İ**ş hayatında bazı kelimeler sıkıntının işaret fişeğidir. Bunlardan birini duyunca zihnimde alarm zilleri çalmaya başlıyor. Bugün beş tanesini ele alalım: zaten, keşke, yapalım, acil ve hallederiz. Sizin böyle kelimeleriniz var mı?

**BİR: ZATEN.** Herhalde en hoşlanmadığım kelime. Gönülsüz iş yapmanın, karmaşık konuları tek bir faktöre indiren zihinsel tembelliğin, olumsuz bir durumda bile 'ben demiştim' diye övünmenin, hatta 'riski gördüm ama söylemedim' demenin sembolü. Maharet riskleri önceden belirlemekte, bunları dile getirmekte, gerekli tedbirleri almakta ve sıkıntı halinde yılgınlığa kapılmak yerine çözüm iradesini göstermekte.

**İKİ: KEŞKE.** Bu köşede daha önce ele aldığımız batık maliyet (sunk cost) kavramını hatırlayalım. Diyelim bir proje için ekip kurdunuz, aylarca çalıştınız, ciddi kaynak harcadınız. Sonra bazı soru işaretleri belirdi. Bu kadar emeği zayi eder misiniz, yoksa ilerler misiniz? Bir yatırım yaptınız. Aldığınız varlığın değeri çeşitli nedenlerden dolayı düştü. İlave yatırım yapıp yapmama kararını nasıl alırsınız? Bir film izlemeye başladınız. Bir saat sonra sizi sarmadığını fark ettiniz. Dişinizi sıkıp filmi bitirir misiniz?

Projede bugüne kadar kullandığınız kaynağın da, ilk yatırımda koyduğunuz paranın da, filmi izlerken harcadığınız zamanın da kararınıza yapması gereken etki: sıfır. Kararınız sadece projenin bundan sonraki başarı şansı, yeni yatırımın tek başına cazibesi ve filmin ikinci yarısıyla alakalı beklentilerinizle şekillenmeli. Atalarımız herhalde 'olmuş ile ölmüşe çare yok' derken bunu kastediyorlardı. Tüm günümüzü 'keşke'ler ile geçirmek mümkün; ama bunun moral bozmaktan başka bir 'yararı' yok.

**ÜÇ: YAPALIM.** Üst yöneticilerin favorisi. Kim yapacak? Hangi kaynakla yapacak? Ne zaman yapacak? Hiç biri belli değil. Belli olan tek şey, bunu söyleyen yöneticinin o işi yapmayacağı! Görevleri meçhule havale etmek hiçbir şirkete hayır getirmez. Herkesin sorumluluğunu hiç kimse



yerine getirmez. Firmanızı sürekli soyuttan somuta, belirsizlikten netliğe ittirmenizi öneririm.

**DÖRT: ACİL.** Bunun kadar yersiz kullandığımız başka bir kelime var mı bilmiyorum. 112 acil numarasından bir örnek vereyim. 2020'de 88 milyon 341 bin çağrı gelmiş, bunların 59 milyon 720 bini asılsız çıkmış. Arayanlar arasında 'telefon denemek' ve 'yemek siparişi vermek' isteyenler de varmış. Şirketlerimizde de her şeyin acil olması, hiçbir şeyin acil olmaması sonucunu doğurmuyor mu?

Üstelik, sürekli 'acil' zannedilen şeylerle boğuşmak, önemli şeylere zaman ayırmamızı da engelliyor. Bir çözüm yolu olarak ABD'nin 34. Başkanı Dwight D. Eisenhower'ın konuları dörde ayıran tablosundan bu köşede söz etmiştik: önemli ve acil (odaklan!); acil ama önemli olmayan (delege et!); acil olmayan ama önemli (belli bir zaman dilimi ayır!); ve acil de önemli de olmayan (üzerini çiz!).

**BEŞ: HALLEDERİZ.** Bir işin yapılma ihtimalinin çok düşük olduğunun en net göstergesi. Boş vermişliğin zirvesi. Bu kelimeyi duyar duymaz alternatif çözümler aramaya başlamanızı öneririm.

Bu beş kelimeyi ve benzerlerini pek duymayacağınız bir hafta diliyorum.



# KAÇAN FIRSAT : TEŞEKKÜR ETMEK

Ekonomi Gazetesi, 23 Mayıs 2023

İş hayatında çok yaygın bir 'teşekkür etme eksiği' var. Halbuki bunu yapmak nezaketin gereği olduğu kadar performansı artırmanın da basit bir yöntemi. Peki yöneticiler bu bariz fırsatı neden kaçırmıyorlar? Dört başlıkla ele alalım.

**BİR: UMURSAMAMA.** 'Zaten işlerini yapıyorlar' veya 'karşılığında ücret almıyorlar mı?' diye özetlenebilecek yaklaşım meselenin özünü kaçırıyor. Şirket-çalışan arasında orta-uzun vadeki bir 'ilişki' (relation) kurulmuyor, sadece bir 'işlem' (transaction) dönüyor. Bu tek boyutlu (çalışma saati-ücret) işlemin sadece bir tarafın kazanabildiği, sıfır toplamlı bir oyuna dönüşmesi ise an meselesi haline geliyor. Üstelik, doğru davranışları çok maliyetsiz şekilde teşvik etme, şirkete/ ekibe olan bağlılığı artırma, çalışanın moralini yükseltme gibi faktörleri tamamen gözardı ediyor.

**İKİ: ŞİMARTMA KORKUSU.** 'Översek şımarırlar' endişesi, aslında yöneticinin/ şirketin kendine güvensizliğinin dışı vurumu. Aklıma gelen birkaç soru: Bir teşekkürle civıttacak kişiyi neden işe aldınız? İyi iş çıkardığını öğrenen çalışanın hemen terk edeceğine kadar kötü bir şirketiniz mi var? Yaptıkları takdir edilmediği için körelen, motivasyonu düşenlerin yarattığı risk bundan daha mı fazla? Elbette övgü bağımlısı olan veya yapıcı eleştirileri kaldıramayan kişiler de var – onlardan bahsetmiyorum. Ancak hem olumlu hem olumsuz yanları içeren dengeli geri bildirimlerden kaçınmamak gerektiğini vurgulayayım.

**ÜÇ: ZAMANINI AYARLAYAMAMA.** Bazı okurlarımızın 'haklısın ama zaman mı var?' dediğini duyar gibiyim. Cevabım net: evet, var. Teşekkür etmek o kadar da zaman alan bir şey değil. Daha önemlisi, buna bile zaman bulamıyorsanız çok lüzumsuz konularla boğuluyor olmalısınız – iş yapış şeklinizi genel olarak gözden geçirmenizde yarar var. Bu konudaki basit çözüm şu: pozitif davranışı gördüğünüz anda ve net şekilde (imalı davranışlarla, dolambaçlı sözlerle, şakalarla değil).



**DÖRT: NASIL YAPACAĞINI BİLMEME.** 'Nasıl olur?' demeyin. Bazı yöneticiler teşekkür etmekte zorlanıyorlar – böyle bir alışkanlıkları olmamış. İnsan kaynakları biriminizle oluşturulan belli mekanizmalar (yıl sonu değerlendirme, çalışma yıldönümü yemeği, doğumgünü notu vb.) bazı yararlı ilk adımlar olabilir. Ancak, bunların kuru/ mekanik halde kalmaması lazım. Örneğin bir şirkette matbu basılmış çalışma yıldönümü kutlama notlarının tepki çekmişti – insanlar doğal olarak 'şahsi bir dokunuş' beklemişti. Öte yandan, teşekkür etmenin bir alışkanlık süreci olmasının avantajını da unutmayalım. Davranış başladı mı karşı tarafı da tetikliyor ve bir kültür oluşumunun ilk mayasını oluşturuyor. Zaten yöneticilerin temel görevlerinden biri de bu değil mi?

Bu vesileyle ben de 3.5 yıldır köşemizi izleyen okuyucularımıza ve bana görüşlerimi seslendirme imkanı veren gazetemize teşekkür ediyorum.

# AYNI KELİMELER FARKLI İNSANLAR

Ekonomi Gazetesi, 20 Haziran 2023

**K**elimeler iletişimin temel taşı. Görüşlerimizi, taleplerimizi, iddialarımızı, eleştirilerimizi onlarla inşa ediyor ve muhataplarımızı ikna etmeyi umuyoruz. Peki, karşımızdaki kişi kelimelere bizden farklı anlam yüklüyorsa! Yani aslında aynı lisanı konuşmuyorsak?

Çeşitli ülkelerdeki pek çok şirkette gözlediğim bu ciddi riski üç iletişim katmanında ele alalım: çalışanlar arasında, birimler arasında ve üst yönetim ile personel arasında.

**ÇALIŞANLAR ARASINDA.** Ne kadar doğrudan iletişim kurduğunuz çok önemli bir konu. Mesela, 'bu iş olmamış' ifadesini işitmek bazıları için kendilerini geliştirme fırsatı, bazıları için nötr, yalın ve net bir geri bildirim, bazıları için ise adeta kişiliklerine yapılan bir saldırı. İletişim üsluplarını baştan açıkça konuşmak bunu aşmaya yardımcı olabilir.

Bir diğer kritik konu, terim kullanımı. Mesela 'teori' çoğu kişi için 'kanıtlanmamış kişisel bir fikir' anlamına gelirken, bilim insanları için 'bir olgunun sürekli olarak doğrulanmış gözlem ve deneylerle açıklanması' demek. İki yaklaşımın önem seviyeleri apayrı.

Nihayet, 'plaza dili' denen ve yabancı dilde kelimeler serpiştirilmiş cümlelerden oluşan ifadeler... Bunun bazı muhataplar için çok rahatsız edici olduğunu unutmamalı.

**BİRİMLER ARASINDA.** Hem Nobel hem Oscar ödülü alan tek yazar George Bernard Shaw'un 'İngiltere ve Amerika aynı lisanın ayırdığı iki ülkedir' sözü şirketlerimizdeki birimler için de geçerli olabiliyor. Mesela 'acil' kelimesi satış ve üretim ekipleri için farklı zaman dilimlerini ifade eder. Pazarlama ve araştırma-geliştirme bölümleri için 'ürünün hazır olması' apayrı noktalar. Bir mühendis ile bir hukukçunun 'kabul edilebilir hata payı' anlayışları arasında dağlar vardır. Netlik sağlamak için ortak bir sözlükte mutabık kalmak ve mümkün olduğunca sözel değil sayısal ifadeler kullanmak yararlı olabilir.

**ÜST YÖNETİM İLE PERSONEL ARASINDA.** Bu alanda iki çok temel mesele var. Birincisi, 'prezentasyon dili'. Yukarıda bahsettiğimiz 'terim kullanımı' ve 'plaza dili'ne benzeyen ama farklı bir konudan bahsediyorum. Herkesin



kulağına hoş gelecek tumturaklı ifadelerle dolu sunumları düşünün. 'Marjımızı koruyarak büyümeye odaklanacak, tüm paydaşlar için değer yaratarak ekosistemin gelişimine öncülük edeceğiz' gibi fiyakalı ifadeler geçidi olan cilalı metinler... Bunlar ortalama çalışana hiçbir şey ifade etmez!

İkincisi, muğlaklığın bir iletişim normu haline gelmesi. Bunun yarattığı belirsizlik, iş yapılmasını engeller. Çalışanlar ne yapacaklarını bilemezler, yanlış bir şey yapmaktan korkarlar ve hiçbir şey yapmamayı tercih ederler. Neticede şirket yavaşlar, hatta durur. Ekonomi teorisindeki, 'belirsizliğin işlem maliyetlerini artırması ve aslında yapılabilecek çeşitli işlemlerin yapılamaz hale gelmesi'nin net bir örneği yaşanır.

Ancak işler burada da kalmayabilir. Kişiler inanmasalar da 'münasip' olduğunu düşündükleri şeyleri söylemeye başlayabilirler. Tıpkı Orwell'in 1984 romanındaki Yenisöylem (Newspeak) benzeri, yeni bir şirket içi lisan oluşmaya başlar ('Savaş barıştır, özgürlük köleliktir, cahillik güçtür'). Kelimeler gerçek anlamından farklı kullanılsa da herkes karşısındakinin aslında ne kast ettiğini anlar ve oyunu sürdürür. Tabii, bunun kaçınılmaz sonucu, şirketin çürümesidir.

Özetle, kelime deyip geçmeyin. Aynı kelimelerden aynı şeyleri anladığımızdan emin olmakta yarar var!

# YA

## SONRA?

Ekonomi Gazetesi, 11 Temmuz 2023

**İ**ş hayatında eldeki projeleri ve operasyonları tamamlamaya öyle odaklanıyoruz ki, kritik bir adımı genellikle atlıyoruz: süreç sonrası değerlendirme. Oysa kapsamlı bir performans analizi, doğru bir iletişim ve gerçekçi bir yol haritası, başarı için elzem.

**PERFORMANS ANALİZİ.** Post-mortem (ölüm sonrası raporu) iş hayatında nadiren kullanılıyor. Halbuki gerek başarılı olan, gerekse iyi gitmeyen yatırımlar/ projelerden sonra sistemli bir değerlendirme yapmak 'öğrenen organizasyon' olabilmek için şart. Bu çerçevede, her önemli işten sonra üç ana soru sormanızı öneriyorum: (i) sürdürmemiz gereken doğrularımız neler?; (ii) tamamlamamız gereken eksiklerimiz neler?; ve (iii) düzeltmemiz gereken yanlışlarımız neler?

Bunu yaparken üç konuya dikkat etmenizi öneririm. Birincisi, geniş bir katılım; yani sadece çalışanlar değil, tedarikçiler, müşteriler ve yatırımcıları da kapsamak. İkincisi, rasyonel bir zemin; yani 'bana göre' gibi kişisel kanaatlere veya anekdotlara değil, verilere yaslanmak. Üçüncüsü, spesifik seviyede müzakere; yani 'daha çok kâr etmeliyiz' gibi genelgeçer ifadeler yerine 'nakliyeyi kendimiz yapmayı bırakıp dışarıdan hizmet olarak satın almalıyız' gibi önerileri konuşmak.

**İLETİŞİM.** Ele aldığımız sürecin (satın alma, ihale teklifi, yeni yatırım) tamamlanmasından sonra firma içinde (ve gerekirse firma dışında) doğru bir şekilde kendinizi ifade etmek çok önemli. Zira bu belirsizliği ortadan kaldırıyor, paydaşlarınızın muhtemel kaygılarını azaltıyor ve piyasanın sizden beklentilerini şekillendirmenize imkan sağlıyor. Bunu yapmazsanız, kendinizi doğru-yanlış pek çok hikayenin 'kahramanı' olarak buluvermeniz kaçınılmaz!

Bunu yaparken iki konuya dikkat etmenizi öneririm. Birincisi, iletişimin doğru, yalın, uygun mecralarda ve makul frekansta yapılması (bunları bir gün ayrı bir yazımızda ele alalım). İkincisi, söylediklerinizle yaptıklarınız arasında tutarlılık olması. Üç kıtada, yirmi yılı aşan profesyonel hayatımda tekrar tekrar gördüm ki tutarsızlık müthiş hızlı



bir şekilde hissediliyor.

**YOL HARİTASI.** Durumu analiz ettikten ve paydaşlarınızın en azından ilk beklentilerini şekillendirdikten sonra yol haritanızı belirlemeniz ve ona göre adımlar atmanız gerekir. Mesela, yeni çıkardığınız bir üründe iddialı olduğunuzu belirtiyorsanız, güçlü bir reklam kampanyası ile bu sözünüzü desteklemelisiniz. Mesela, yeni teknolojilere yatırım yapacağınızı ilan ettiyseniz, uygun kabiliyetlere yatırım yaptığınızı göstermelisiniz. Mesela yurtdışı tecrübe eksikliği yüzünden bir ihale kaybettiyeniz hızla bir ihracat hamlesine koyulmalısınız.

Bunu yaparken iki konuya dikkat etmenizi öneririm. Birincisi, zaman. Hangi tarihte, hangi hedefe ulaşmayı planlıyorsunuz? Yeni ürün ne zaman raflarda olacak, ilave üretim hattı ne zaman devreye girecek, yurtdışından ilk müşteri ne zaman bulunacak? İkincisi kaynak. Bunları gerçekleştirmek için ihtiyacınız olan fiziki, mali ve insan kaynağına sahip misiniz? Değilseniz nasıl değişiklikler/ eklemeler yapmanız gerekecek? Zira, zaman ve kaynak sorularını net şekilde yanıtlamayan bir yol haritası, bir temenniler manzumesi olmaktan öteye gidemez.

Hepinize entegre ve başarılı süreçler işlettiğiniz bir hafta diliyorum.

# ODADAKİ EN AKILLI KİŞİ

Ekonomi Gazetesi, 15 Ağustos 2023

**B**ir yönetici için başarısızlığın en net göstergesini söyleyeyim mi? Toplantı odasındaki (şirketteki) en akıllı kişinin kendisi olması! Hemen 'olur mu öyle şey' demeyin. Başarı gibi görünen bu tablonun neden firma için zehirli bir durum olduğunu konuşalım.

Yöneticilerimizin elbette akıllı, çalışkan ve başarılı kişiler olmalarını istiyoruz. Ancak şirketin kurumsallaşması ve sürdürülebilir olması için birlikte çalıştıkları kişilerin de bu özelliklere sahip olması şart. Aksi takdirde, şirket için dört büyük sorun bekleyebiliriz.

**BİR: VASATLAŞMA.** Firmada üst düzey performansı sağlayacak yeterli personelin olmaması, ciddi bir risk. Sadece yöneticinin gayretiyle büyük şeyler başarmak zor. Tam da böyle olduğu için, büyük işler başarmış iş insanları bir asırdır aynı vurguyu yapıyor. Mesela otomotiv sanayiinin öncüsü Henry Ford: 'Etrafınızdaki en akıllı kişileri işe alın, sizden daha akıllı olmalarından endişelenmeyin.' Mesela çelik sanayiinin öncüsü Andrew Carnegie: 'Kendinizden daha yetenekli insanları işe almak, akıllıca bir şeydir ve yaptığınız en iyi yatırımlardan biridir.'

Üstelik vasatlaşma sadece firma için değil, yöneticinin kendisi için de risk. Ne de olsa insan çevresindeki beş-altı kişinin toplamıdır. Zira birlikte en çok zaman geçirdiğimiz kişilerin hangi haberleri aldığımız, gelişmeleri nasıl değerlendirdiğimiz, kritik kararları nasıl verdiğimiz gibi konularda büyük etkisi var. Sonuçta onlara benzememiz de kaçınılmaz. İspanyol filozof Gasset'in 'Ben, kendim ve çevrem toplamım' dediği durum. Yöneticilerin yüksek kabiliyette ekipler kurmaları kendileri için de şart.

**İKİ: KONFOR ALANI.** Toplantı odasındaki (şirketteki) en akıllı kişinin yöneticinin kendisi olduğu yerlerde konfor alanından çıkış çok zor olur. Bir sürü meseleyle boğuşurken, etrafımızda her şey değişirken öngörülebilir, güvenli ve kolay olana yaslanmaktan doğal ne var? Ne söyleyeceğini tahmin edebildiğimiz aşına yüzler. Görüşlerin yönetici/ çoğunluk eğilimi etrafında hızla kümelenmesi, farklı görüşü olan varsa susması. Rutine



oturmuş bir işleyiş. Ne var ki, günümüzün dinamik iş dünyasında, bu tatlı rehabet donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusundan farksız. Çünkü, Efesli Heraklit'in dediği gibi, 'aynı nehirde iki kez yıkanılmaz.'

**ÜÇ: FIRSAT MALİYETİ.** Gelelim iş dünyamızdaki en büyük hastalıklardan birine! Akıllı insanları işe alalım mı? Alalım; ama bizim dediklerimizi yapsınlar! O halde neden öyle insanlara ihtiyaç var ki? Apple'ın kurucusu Steve Jobs'un çok güzel bir sözü var: 'İyi insanları işe alıyorsak, onlara ne yapacaklarını neden söyleyelim? Onlar bize ne yapmamız gerektiğini söylemeler.' Ekibe akıllı kişileri alır ama onları dinlemezsek kaynak israf etmiş olur, üstelik ilginç fırsatları kaçırabiliriz. Ancak dahası da var.

Odadaki en akıllı kişi yöneticinin kendisiyse, işleri yeterince delege edemez, her şeyi kendisi yapmaya çalışır ve yoğunluk altında bunalır. Halbuki dünyanın en başarılı yatırımcısı Warren Buffett bunun tam tersini uyguluyor: 'Yöneticilerimiz işlerini yönetmeye odaklanabilirler. Bir yıldır konuşmadığım yöneticiler de var neredeyse günlük olarak konuştuğum da. Güvenimiz, süreçlerden ziyade insanlara yöneliktir. Prensibimiz: iyi işe al, az yönet'.

**DÖRT: ÇÜRÜME.** İş hayatının temel kuralıdır: 'A kalite yöneticiler A kalite kişileri işe alırlar. B kalite yöneticiler -rahat yönetebilmek ve başkasının parlamasını engellemek için- C kalite kişileri işe alırlar.' Böyle işleyen bir şirketin çürümeye başlaması kaçınılmazdır. İşin kötüsü, bu döngü başladı mı, onu durdurmak çok zor ve maliyetlidir.



# YANLIŞIN DOĞRUSU OLUR MU?

Ekonomi Gazetesi, 22 Ağustos 2023

**Y**anlış kavramına bakışımız çok yanlış. Her yanlış aynı şekilde mi değerlendirmeliyiz? Yanlış yapmamanın yanlış olduğu haller mümkün mü? Aslında doğru olan yanlışlar var mı? Hatta, hızla hata yapmak istediğimiz durumlar olabilir mi?

Sohbetimize kolay olanla, yanlış olan yanlışlar ile başlayalım. Aklıma iki kategori geliyor: Operasyonel sorunlar (üretim bandında pislik birikmesi, bilgisayarları yedeklememek) ve yanlış kararlar (ürün fiyatını çok yüksek tutmak, kritik bir çalışanı kaybetmek). Bunların her ikisini de yapmak istemeyiz. Nitekim periyodik faaliyetler (temizlik, yedekleme), farklı birimlerden kişileri bir araya getiren platformlar (üretim-satış-pazarlama ortak toplantısı), veri ile karar alma prensibi (performans ölçümü) ve genel yönetim bilgisi, bu tip yanlışları ortadan kaldırmak için önemli.

Öte yandan, yanlış yapmamanın kendisi de bir yanlış olabilir. Hiç hata/ yanlış yapmadıysanız, size kötü bir haberim var: haksızsanız da sorun, haklıysanız da sorun! Değerlendirmenizde haksızsanız, yani yanlışlar yapıyor ama bunu farketmiyorsanız, şirketinizin performansını takip etmiyor veya gelen sinyallere kulaklarınızı tıkıyorsunuz. Hangisi daha kötü, bilemedim. Değerlendirmenizde haklıysanız, yani gerçekten yanlış yapmıyorsanız, konfor alanınıza hapsolmuşsunuz. İddialı işlere girişmiyor, risk almıyorsunuz. Hatırlayan okurlarımız olacaktır, bu iş yapma yaklaşımı daha önce ölüm uykusuna benzetmiştim.

Bu da bizi doğru olan yanlışlara getiriyor. Bence burada iç içe geçen iki husus var. Birincisi, hatalarımızın farkına vardığımız durumlar. Bunları hızla farkederek ve öğrendiklerimizi uygularsak performansımızı artırabiliriz. Hep söylenen ama şirketlerimizde hayata geçtiğini pek görmediğim 'öğrenen organizasyon' olmak buna bağlı. Bence bu konudaki en ilham verici örnek Japon sanatı Kintsugi. Kırılan seramiklerin üzerindeki çatlaklar altın tozuyla onarılıyor. Böylece, hem eşyalar daha uzun



süre kullanılabilir, hem de kırılma ve onarım süreci unutulmuyor. İkincisi, yepyeni ve iddialı alanlara atılan adımlardaki başarısızlıklar. Bu çerçevede yapılan hataları, eğer doğru kurgulandıysa, yatırım olarak görebiliriz. Edison'a atfedilen 'Ampulün icadı bin aşamalı bir süreçti. Hata gibi görünen ilk 999 aşama, bininci ve son aşamaya götüren öğrenmelerle doluydu' sözü bu açıdan önemli.

Tabii yanlışların muazzam bir kaynak israfına yol açması ve düpedüz başarısızlığın 'görmekli kaybedenler' romantizmi ile maskelenmesi riski de var. Bu yüzden hataları mümkün olduğunca erken ve düşük maliyetle yapmak önemli. Bunun yolu ise, doğru tasarlanmış deney süreçleri.

Mesela, ne tip sloganlar müşterilerden daha fazla ilgi çekiyor, hangi ürün özelliğinin ön plana çıkarılması satışları artırıyor, nasıl bir prim yöntemi üretim hattındaki fireyi azaltıyor gibi soruların cevaplarını saha testleri ile bulabiliriz. Bu deneylerimiz için -tıpkı bilimdeki gibi- kontrol grubuna (hangi kararı kimlerle test ediyoruz), net bir bütçeye (zaman ve para) ve işleyen geri besleme mekanizmasına (hangi sonuca göre ne karar vereceğiz) ihtiyaç var. Zira bu üç alanın dikkatsizce tasarlanması, boş efor harcama, hatta yanlış karar almayla sonuçlanabilir. Ancak doğru testlerle, 'sence öyle – bence böyle' ile vakit kaybetmemiş, kararları ön yargılara ve şahsi tercihlere kurban etmemiş ve hatalarımızı hızla/ düşük maliyetlerle fark etmiş oluruz.

Yanlışlarınızın bile doğru olacağı bir hafta diliyorum.

# AKILLI DÜŞMAN AKILSIZ DOST

Ekonomi Gazetesi, 29 Ağustos 2023

Çocukken 'akıllı düşman akılsız dosttan hayırlıdır' sözüne hiç anlam veremezdim. Düşman nasıl dosttan daha iyi olabilirdi ki? Üç kıtada çeyrek asımlık iş tecrübesinden sonra 'akıllı rakip akılsız paydaştan hayırlıdır' cümlesinin doğruluğuna ikna oldum.

Rekabetten kimse hoşlanmaz. Neden hoşlansın? Performans ölçümüne tabi olmayan bir tekel olmanın rantı ve rehaveti hiçbir şeyde bulunamaz. Neyse ki bu keyfi duruma gerçek hayatta pek rastlanmıyor. Firmalar yerli-yabancı, eski-yeni, her alanda-belli iş kollarında rakiplerle boğuşmak zorunda kalıyorlar. O halde rakibin de akıllısını dilemek, hatta yeni işlere girerken rakiplerin akıllı olduğu alanları tercih etmek lazım.

Neden mi? Dört örnekle açıklayayım.

Birincisi, kanuni-resmi-etik iş yapma. Rakibiniz kanunlara/düzenlemelere uyuyorsa (iş güvenliği, çevre), kayıt dışı faaliyetlerde bulunmuyorsa (vergi, kayıtlı satış/ maaş) ve genel iş ahlakına uygun hareket ediyorsa (itibar suikasti yapmama) şanslısınız. Aksi takdirde, müthiş adaletsiz bir yarışın parçası olmanız kaçınılmaz.

İkincisi, kâr odaklılık. Hesabını bilen bir rakibiniz varsa zararına satış veya agresif fiyat kırma gibi durumlarla karşılaşma riskiniz düşük. Akıllı rakiplerin faaliyet gösterdiği piyasalar sağlıklı ve sürdürülebilir marjlarla işler.

Üçüncüsü, diri kalmak. Şirketinizin içe kapanmasını ve hımbillaşmasını engeller. Daha kaliteli çalışanlar bulmak, daha verimli operasyonlar yürütmek, daha iyi ürünler çıkarmak zorunda kalırsınız. Bunun neticesinde de daha iyi bir şirket olursunuz.

Dördüncüsü, işbirliği. Rekabet 'sıfır toplamlı' bir oyun gibi görülebilir – biri kazanırken diğeri kaybeder. Halbuki rakiplerin birlikte çalışarak pastayı büyüttüğü durumlar da mümkün. İşbirliği ve rekabet kelimelerinin İngilizcelerinin birleşiminden türetilmiş co-opetition kelimesinin dilimizdeki karşılığı ise 'rekaberlik'. Rakipler nerelerde mi beraber çalışabilir? Mesela, yüksek araştırma-



geliştirme (yeni ilaçlar) veya altyapı yatırımları (banka ATM'leri) gerektiren hallerde. Mesela, sektör standartları belirlenirken (elektrikli araç şarjı, tren raylarının genişliği). Mesela, müşterilerin hayatını kolaylaştırıp piyasa hacmini büyütme için (bir sosyal medya kullanıcı adıyla çeşitli sitelere kaydolabilmek). Tabii bu zorlu dinamiği doğru yönetmek için işbirliği alanların net tanımlamak, açık iletişim kurmak ve en önemlisi karşılıklı güveni tesis etmek elzem.

Sanırım ikna olmaya başladınız. O halde bir de akılsız paydaşlarımıza bakalım.

Klasik hatalardan biri, işler yolundayken 'şirketimiz çok iyi, her şey harika' diyerek firmayı rehavete sürüklemek. Bunun neticesinde fırsatları yakalama azmi ve eksikleri/yanlışlara müdahale etme çevikliğini yok etme.

Bir diğeri, sıkıntılı durumları tamamen dışsal faktörlere ihale etme ('ne yapabiliirdik ki?'). Hepimizin zaten yatkın olduğumuz konfor alanını besleyerek aksiyon almayı geciktirme, gerekli ama zor kararları erteleme ve hasarın büyümesine yol açmak.

Bunların size verdiği zararı rakipleriniz asla veremez. Elbette, isteyeceğimiz durum akıllı paydaşlara sahip olmak. Nitekim gördüğüm en başarılı yöneticiler bu alana en fazla enerji harcayanlar.

Akıllı paydaşlarla çalıştığınız bir hafta diliyorum.

# İKİ YANI KESKİN BİÇAK : ANOLOJİ

Ekonomi Gazetesi, 17 Ekim 2023

**H**ayat karmaşık. Değerlendirme yapmak, karar almak, görüşlerimizi aktarmak kolay değil. Bir kısa yol imdada yetişiyor ve bizi bu yükten kurtarıyor: analogi; yani iki ayrı konunun/ kavramın benzerlikleri üzerinden akıl yürütme. Ancak, analogiler iki yanı keskin bıçaktan farksız (bu da bir analogi!).

Günlük hayatta analogilere sıkça başvuruyoruz. Morali bozulanlara 'hayat uzun bir maraton' diyor, ekibimizin bir 'orkestra' gibi birlikte çalışmasını istiyor, geleneklerin önemini 'kök salan ağacın daha sağlam olmasına' benzetiyoruz.

Tüm bunları fark etmeden, doğal olarak yapıyoruz. Zira analogiler karmaşık kavramları basitleştirmemizi, soyut konuları somutlaştırmamızı sağlıyor. Böylece daha hızlı ve etkili iletişim kurabiliyoruz. Ne de olsa, yaygın ve aşına olunan bir kavramı anlamak daha kolay. Üstelik, analogimizi doğru seçersek, muhatabımız konuyla ilişki kurabiliyor, meseleye daha fazla ilgi duyabiliyor.

Analogiler sayesinde yenilikçi düşünmemiz ve taze bir bakış açısı geliştirmemiz de mümkün olabiliyor. Steve Jobs'un ürün tasarımında hat sanatından (kaligrafi) yararlanması veya Apple dükkanlarının mimarisi için Escher evinden ilham alması ilk aklıma gelen örnekler.

Ancak belki de en önemlisi, analogiler karar almamızı kolaylaştırabiliyor. Gerek kendimizin gerek başkalarının deneyimlerini elimizdeki konulara uygulama, fikirleri maliyetsiz şekilde test etmeye ve daha iyi kararlar almanıza yardımcı olabiliyor.

Ne harika, değil mi?

Her zaman değil. Analogiyi güçlü yapan özellikleri, onu aynı zamanda riskli de yapıyor.

Mesela, hatalı bir analogi kullanarak yanlış bir mesaj verebiliriz. Hangi durumda 'sürüden ayrılanı kurt kapar' hangi durumda 'başkaları pencereden atlasa sen de mi atlayacaksın?' daha uygundur? Söylediklerimizin pek sorgulanmadan benimsenmesi halinde bu ciddi bir probleme dönüşebilir. Yahut, analogi kullanmanın gücüne



alışırsak zorlama benzetmeler yapmaya başlayabilir, itibarımızı zedeleyebiliriz. Adeta yemeğe lezzet katan bir sosu aşırı kullanarak her şeyi mahvetmek gibi... Hatta, bu alışkanlık neticesinde, fiziksel özellikler, cinsiyet, etnik köken veya benzeri faktörlere dayalı kalıplara esir düşen değerlendirmeler yapar hale gelebiliriz.

Bence analogilerin en büyük riski karar alırken ortaya çıkıyor. Karmaşık durumları aşırı basitleştirme zihinsel tembelliği teşvik ediyor. Apayrı bağlamlardaki iki konu arasındaki çok sayıda farklılığı es geçip az sayıda benzerliğine odaklanma bizi yanlış yönlendirebiliyor. Problemin çözümünü hızla bulmanın şevki, felakete yol açabiliyor.

Bir yatırım komitesi toplantısında, üyelerden biri değerlendirdiğimiz fırsata çok karşıydı. Bir süre konuştuktan sonra anladık ki, uzun yıllar önce, farklı bir kıtada, aynı sektörde bir firmaya para koymuş ve işler kötü gitmiş. Tatsız tecrübesinin etkisiyle, iki durum arasındaki pek çok farklılığa değil, belki de tek benzerliğe bakıyor ve analizini bu eksende yapıyordu. Bu gerekçeyi hayretle dinlediğimi hatırlıyorum.

Değerlendirme yaparken, karar alırken veya iletişim kurarken bu kuvvetli enstrümanı dikkatli kullanacağınız bir hafta diliyorum.

# YAPILMAYANIN MALİYETİ

Ekonomi Gazetesi, 24 Ekim 2023

**P**erformans deyince, akla yaptığımız doğru ve yanlış işlerin bilançosu geliyor. Halbuki günümüzün dinamik dünyasında neyi yapmadığımız, neyi yaptığımız kadar önemli. Bu konuyu kabiliyetler, fırsatlar ve riskler ekseninde konuşalım.

Performans ölçümü ve hesap verebilirlik çok önemli kavramlar. Ancak her şeyde olduğu gibi, bunda da aşırıya kaçmak zararlı. Kimyasal tıbbın kurucusu olarak kabul edilen Paracelsus'un beş asır önce dediği gibi: 'ilacı zehirden ayıran dozudur'. Aşırı bir başarı hassasiyeti hızla başarısızlık endişesine dönüşebilir. Bunun doğal neticesi ise risk almamak ve konfor alanına sıkışmak olacaktır. Zira ölçüm sistemlerimiz genellikle neyin yapıldığına odaklanıyor. İşler yolundaysa, mesele yok. Halbuki, neyin yapılmadığı, yani ne büyüklükte fırsat maliyetine katlanıldığı, gözden kaçıyor.

Statükoya esir düşüp bir şey yapmamanın maliyetine üç açıdan yaklaşalım:

**BİR: KABİLİYETLER.** Şirketinize yeni kabiliyetler kazandırma zahmetli, zaman alan ve riskli bir süreç. Zahmetli, çünkü hangi kabiliyetleri, kime, nasıl sunacağınızı bulmak kolay değil. Diyelim bunu hallettiniz. Fark yaratacak yetkinliklerin (pazarlama bilgisi, süreç yönetimi, yenilikçi ruh) organizasyonda kök salması zaman alacaktır. Nihayet, dikilen fidan tutmayabilir veya kabiliyetleri kazanan kişiler firmadan ayrılabilir. Tüm bu sebeplere günlük koşturmaca da eklenince yöneticiler bu işi genellikle öteliler.

Halbuki kaybedilen zamanın bedeli çok ağır olabilir. Rakipler güç toplayabilir. Gelişmedikleri için rahatsız olan çalışanlar (en iyi elemanlarınızdır) sizden ayrılabilir. Zamanında kazanmadığınız kabiliyetler yeni fırsatları yakalamanıza engel olabilir (yabancı dil bilgisi ve ihracat yapabilme). Eğitim bütçesinden yüzde 10 tasarruf ettiği için performansını kutladığınız Genel Müdür, aslında şirketinizi mahvetmiş olabilir.

**İKİ: FIRSATLAR.** 19. Yüzyıla gidelim. A. Graham Bell sesi tel üzerinden iletmeyi başarınca her kasabada acentesi olan posta/ havale şirketi Western Union'a gider. 'Her



şehre telefon çekmek için 100 bin dolar istiyorum.' talebi 'saçma' bulundu.

Daha yakın geçmişe gelelim. Sene 2010. Aylık 100 bin dolar cirosu olan bir start-up yatırımcı arıyor. 40 milyon dolarlık değerlendirme, dünyaca ünlü girişim sermayesi fonu Bessemer için 'çığınca'dır. Fırsatı pas geçerler. Girişimin aylık cirosu Şubat'ta 200 bin, Mart'ta 300 bin dolar olur. Nisan'da 60 milyon dolar üzerinden yatırım alır. Start-up Airbnb'dir. Aralık 2020'de 47 milyar dolar değerlemeye halka arz edilir.

Elbette her pas geçilen fırsat aynı değerde değil. Para batırmak da iyi bir şey değil. Ama 'hayır' demenin de ciddi bir maliyeti olabileceğini akılda tutmak lazım.

**ÜÇ: RİSKLER.** Şirketimizin karşı karşıya olduğu riskler ya sinsice ilerler (vasatlaşma) ya da bir anda gerçekleşir (doğal afet). İlk durumu ısınan tencerede yavaş yavaş haşlanan kurbağaya benzetebiliriz. Yalnızca olumlu göstergelere odaklanıp konfora kapılmak veya adım adım gerileyen performansa, esneyen hedeflere, erozyona uğrayan standartlara bahaneler bulmak bunun tipik göstergesidir. İkinci durum, birden kaynar suya atılan kurbağaya benzer. Sıçrayacak mecali varsa (farkındalık, kabiliyetler, enerji) kurtulma şansı olabilir.

Her iki durumun ortak noktası, riskli durum oluşmadan önce yapılan/ yapılmayanlardır. Doğru tedbirleri almış olanlar (uyarı sistemleri, yedeklemeler) zor durumu atlatabilirler. Sadece günlük işlerini yapıp yarına hazırlanmayanlara, geçmiş olsun.



# MANİPÜLASYONLA MÜCADELE

Ekonomi Gazetesi, 31 Ekim 2023

**M**anipülasyon deyince akla finans piyasaları geliyor. Halbuki 'seçme, ekleme ve çıkarma yoluyla bilgileri değiştirerek yönlendirme' olan bu faaliyet, iş hayatının her alanında yaygın. Peki, şirketimizin dengesini manipülasyona karşı nasıl koruyacağız?

Girişimci Marina Glazman'ın bir sınıflandırması manipülasyonun daha hızlı farkına varmamızı sağlayabilir. Glazman'a göre manipülatörler şu beş faaliyette bulunuyor:

**BİR: İTİBAR HIRSIZLIĞI.** 'Falanca şirkette çalıştım, falanca kişiyi iyi tanırım, şu okulda okudum, bu konferansta bulundum'. Size önerim; kendinden, irtibatta bulunduğu yerlerden/ kişilerden veya 'olağanüstü başarılarından' çok fazla bahseden kişilere temkinle yaklaşın. Muhatabınız muteber biriye davranışlarından bunu hissedersiniz. Zaten muhtemelen bir süre sonra da çeşitli kaynaklardan bunun teyidi gelmeye başlar. İçinize bir kurt düşüyse, spesifik sorular sormanızı ('o okulda tam ne okudunuz', 'bahsettiğiniz projedeki rolünüz neydi', 'X firmasına geçmenize ne sebep oldu) öneririm. Zira kişilerin tanışıklık seviyeleri, rolleri veya başarılarının önemi gibi konularda hayli cömert değerlendirmeler (!) yapmalarına sıkça rastladım.

**İKİ: ORTAK DÜŞMAN.** 'X firması, Y birimi, Z kişinin ortak düşmanımız'. Korku insanın muhakemesini bozan temel faktörlerden biri. 'Düşmanımın düşmanı dostumdur' ise neredeyse atasözü haline gelmiş bir yaklaşım. Bu iki durumun birleşimi, sizi manipülatörün yönlendirmesine açık hale getirebilir. Senaryolara, varsayımlara, spekülasyonlara kendinizi kaptırmadan, kimin neden düşmanınız olması gerektiğini sorgulamanızı öneririm. Pek çok durumda yetersiz iletişim veya harcıalem meselelerin abartılması böyle algılanabilir. ABD'de yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda, projenin başında 'düşman' gibi gözükken firma yetkililerinin birkaç hafta sonra en yakın 'müttefikim' haline geldiği çeşitli durumlar yaşadım. Bunun yegane sebebi, varsayımda bulunmadan açık iletişim kurmak ve işe odaklanmaktı.

**ÜÇ: PAZAR BÖYLE DİYOR.** 'Müşteriler bunu istiyor, bayiler öyle dedi, piyasanın kuralı böyle'. Pazar değerlendirmesi



yaparken anekdotlara temkinli yaklaşmanızı öneririm. Zira, tecrübeler, tahminler ve temenniler iç içe geçebilir. İki önerim var. Birincisi, söylenenlerin objektif verilerle mukayese etmeniz. Objektif kelimesinin altını çiziyorum. Nobel ödüllü İngiliz ekonomist Ronald H. Coase'un (1910-2013) dediği gibi, 'verilere yeterince işkence ederseniz istediğiniz itirafı yapar'. İkincisi, piyasa, bayiler, müşteriler gibi muğlak/ genelgeçer/ geniş tabirler duyunca 'hangileri, neredekiler veya kimler' gibi sorular sormanız ve bahsi geçen kesimlerden örneklerle bizzat görüşmeniz.

**DÖRT: RAKİPLER İŞE YARAMAZ.** 'Rakiplerimiz işe yaramaz, bize karşı koyamazlar, çok iyiyiz'. Yatırım yaparken beni bir girişimden en soğutan söz 'rakibimiz yok' ifadesidir. Bunu söyleyen hiçbir şirkete yatırım yapmadım. Zira ya doğruyu söylemiyor, ya sektörü hakkında bilgisi yok/ durumu değerlendiremiyor ya da o kadar kötü bir işe girmiş ki dünyanın hiçbir yerinde kimse bu işle uğraşmıyor. Biri rakiplerinizi aşırı derecede kötülüyorsa 'manipülasyon barometrenizin' alarm vermesinde yarar var.

**BEŞ: BÖL VE YÖNET.** 'Falanca kişi/ birim/ şirket arkamda'. Bu, ikinci maddede ele aldığımız konunun bir benzeri. Sizinle başkaları arasında bir bilgi asimetrisi yaratarak güç/ rant devşirme gayreti. Bunu aşma yöntemi ise, varsayımlara kapılmadan açık iletişim kurmak.

Manipüle edilmeden sağlıklı kararlar aldığınız bir hafta dilerim.

# RASYONEL KARAR MI?

Ekonomi Gazetesi, 07 Kasım 2023

**İ**ş hayatında kararları rasyonel şekilde almaya çalışıyoruz. İnançlara değil, verilere dayanan; duygularla değil, mantıkla; öylesine değil, azami yarar hedefiyle... Gerçekten öyle mi? Hatta bir adım daha ileri gidelim: En doğru karar en rasyonel olan mı?

Davranışsal ekonomi öne çıkana kadar bu meseleler psikolojinin alanındaydı. Ama 1978'de Nobel'i kazanan Simon'un 'karar alırken her zaman rasyonel olmadığımızı' göstermesiyle konu ekonomiye taşdı. Daha sonra Kahneman ve Tversky'nin çalışmalarıyla eğilimlerimiz ve yanılığlarımız tarif edilmeye başlandı. Biraz açalım.

Mesela, bir şey hakkında aldığımız ilk bilgi, değerlendirmemizi etkilemiyor mu? 1.000 TL'lik bir ürünün indirim fırsatı olarak 500 TL'ye satılmasıyla, doğrudan 500 TL'ye satılıyor olması arasında ekonomik bir fark yok. Peki, bu iki seçenek arasında zihnimizin aynı tepkiyi verdiğini söyleyebilir miyiz?

Mesela, kazanç ve kayıp etkilerini matematiksel olarak mı, duygusal olarak mı hesaplıyoruz? Yazı-tura oyununu düşünün. Bir seçenekte 100 TL kazanacak, diğer seçenekte 75 TL kaybedeceksiniz. Rasyonel karar oyunu oynamak. Ama kaybın acısı kazancın keyfinden daha yüksek olacağı için pek çok kişi oyun daha asimetrik hale gelene kadar (mesela 100 TL kazanç – 50 TL kayıp) oynamayacak.

Mesela, geriye dönüp baktığımızda 'her şey besbelliymiş' dediğimiz olmuyor mu? Bu genellikle sonuçlara odaklanmamızın ve birbiriyle alakasız verileri bir mantık örgüsüne oturtma eğilimimizin bir sonucu. Zira zihnimiz tutarsızlık, şans, belirsizlik gibi şeyleri sevmiyor. Tam da bu yüzden, geçtiğimiz haftalarda bu köşede değindiğimiz gibi, analogiler iletişimde çok etkili oluyor. Büyük dönüşümler hemen öncesinde imkansız, hemen sonrasında kaçınılmaz gözükür mealindeki sözleri çok kıymetli buluyorum.

Mesela, yakın zamanda yaşadığımız olayların üzerimizdeki etkisi daha fazla değil mi? Bir kaza sonrası sigorta yaptırmak, bir yakınımızın hastalığı sonrası check-up'a gitmek, döviz kurundaki gelişmelere göre yatırım pozisyonlarımızı değiştirmek hep bunun örnekleri. Oysa



tüm bu adımların gerekçeleri hep aynıydı. Üstelik bütün kararlar geçmişe değil, geleceğe dair.

Peki hayatımızdan rasyonel olmayan her şeyi arındırıp birer robot mu olalım? İki sebepten dolayı, cevabım hayır.

Birincisi, aşırı rasyonellik insan olmamızın icaplarını yok edebilir. Mesela, ağır hastaların tedaviye tamam/ devam değerlendirmesinde ya da zor günler geçiren bir çalışanı organizasyonda tutma kararında tamamen rasyonel olmak istemeyebiliriz.

İkincisi, sadece rasyonellik, hele de 'büyük kararlarda', bizi doğru sonuca götürmeyebilir. Hollanda Tilburg Üniversitesi yapay zeka profesörü olan Henry Brighton'a kulak verelim: "Bence, gerçek anlamda bu terimi hak eden objektif gerçeklerin sayısı son derece düşük ve neredeyse günlük hayatta ihmal edilebilir. Karar vermek için mantığı kullanma fikri, tam da mantığın düşünce yapısına uygun olmadığı yüksek belirsizliklerle dolu bir dünyada yaşıyor olmamız sebebiyle, oldukça garip bir kavram olarak görünüyor.

Makul dozda rasyonel kararlar aldığınız bir hafta diiyorum.



## BÖLÜM 2

# YÖNETİM DÜNYASI

Bu bölümde grup yanılığında değişim yolculuğuna, kriz yönetiminden toksik kültüre, performans yönetiminden mükemmelliyeççilik tuzağına uzanan 15 yazı var.

## YÖNETİM DÜNYASI

MARKA NEDİR?	21
MESSİ/ RONALDO GİBİ CEO İSTER MİSİNİZ?	22
GRUP YANILGISI	23
KONFORMİZM YÖNETİMİ	24
KÖTÜ HABERİ ARAMAK	25
KRİZLERİ NASIL YÖNETELİM?	26
DEĞİŞİM YOLCULUĞU	27
MECRA, MESAJDIR	28
TOKSİK KÜLTÜR	29
EKİBİNİZE SORACAĞINIZ BEŞ SORU	30
KARAR ALMANIN EKSİK MATEMATİĞİ	31
DOĞRU HEDEF, DOĞRU YAKLAŞIM, DOĞRU ADIM	32
MÜŞTERİYİ NASIL KÜSTÜRMEYELİM?	33
YÖNETİŞİM NE DEMEK?	34
MÜKEMMELİYETÇİLİK TUZAĞI	35



# MARKA NEDİR?

Ekonomi Gazetesi, 22 Kasım 2022

**N**asıl Bir Ekonomi'den merhaba! Yeni bir markada bulduğumuz bugün, markanın ne olduğunu konuşalım.

Türk Dil Kurumu marka için dört tanım yapmış. İlki; resim veya harfle yapılan işaret. Tüketici olarak günlük hayatımızda yüzyüze geldiğimiz marka bu. İkincisi; bilet, para yerine kullanılan metal veya başka şeyden parça. Yani, esnaflarımızın çay/ kahve ödemelerinde kullandığı alternatif ödeme sistemi. Üçüncüsü; bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret. Eskilerin markaya 'alamet-i farika' demesi tam da bundan kaynaklanıyor. Dördüncüsü ise; tanınmış ürün, saygın kişi vb. çağrıştıran mecazi anlam.

Aslında bu tanımlar şirketlerimiz ve kendimiz için nasıl bir marka oluşturmamız gerektiği konusunda net bir fikir veriyor.

Birincisi, tanınırlık. Daha ziyade kurumlar için kritik olan bir konu. İngilizce apple kelimesi elmadan ziyade elektronik aletleri akla getirmesi veya spor kıyafetlerde tık (check) işareti konunca firma adı yazmaya gerek kalmaması ilk akla gelen örnekler. Şirketlerimizin ciddi bir kısmının basit ve akılda kalan logolar yerine çok fazla şey aktarmaya çalışan, karmaşık semboller kullandıklarını düşünüyorum.

İkincisi, itibar. Nasıl oralet tabağının yanına konan bir 'marka' para olarak kabul ediliyorsa, şirketimizin/ şahsımızın sözünün/ vadinin de böyle kabul edilmesi şart. İtibarın zor kazanılan, ancak çok kolay kaybedilen bir zenginlik olduğunu hatırlamakta yarar var. Alman mucit ve sanayici Robert Bosch'un 'Müşterilerimin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' sözü de buna işaret ediyor.

Üçüncüsü, farklılaşma. Marka olmanın olmazsa olmazı. Neyi, nasıl farklı yaptığımızı net şekilde bilmek, anlatabilmek ve tutarlı şekilde sürdürülebilmek hiç kolay değil. Örneğin şirketimiz tasarımda mı, ürün kalitesinde



mi, müşteri hizmetlerinde mi fark yaratıyor? Yahut birey olarak teknik bilgimizle mi, iletişim kabiliyetlerimizle mi, problem çözebilmemizle mi sıvrılıyor?

Dördüncüsü, olumlu çağrıştırmaya. Markanın avantajını yaşadığımız yer, tam da bu. 'Onlar ürettiyse iyidir', 'oranın hizmeti çok kaliteli', 'bunu o yazdıysa kıymetlidir' dedirtebilmek, tüm bu sürecin esas amacı. Eğer ürün veya hizmetinizi rakiplerinizden daha yüksek fiyata, daha düşük vade ile yahut çok daha yüksek miktarlarda satabiliyorsanız markasınızdır. Müşterileriniz, tedarikçileriniz, okurlarınız sizinle birlikte yeni mecralara geliyorsa, markasınızdır. Elinizde bunlar yoksa, bir markanız da yoktur.

Ekonomi medyamızın taze ismi Nasıl Bir Ekonomi'nin ve değerli yayın kadrosunun bu dört başlığın tümünde başarılarını sürdürmesini diliyorum.

# MESSİ/RONALDO GİBİ CEO İSTER MİSİNİZ?

Ekonomi Gazetesi, 29 Kasım 2022

**D**ar Alanda Kısa Paslaşmalar filminin giriş cümlesini belki bilirsiniz: 'Hayat futbola fena halde benzer'. Bence haklılık payı olan bir ifade. O halde biz de Dünya Kupası vesilesiyle yıldız futbolcularla şirket CEO'larını kıyaslayalım.

Başarısız futbolcuların ve yöneticilerin takımda uzun süre kalamayacağını varsayarak, her biri farklı açıdan başarılı üç tip 'oyuncuyu' ele alabiliriz.

Birincisi, görev adamları. Rollerini iyi şekilde yerine getirirler, performansları zigzaglar çizmez, organizasyona verdikleriyle ondan aldıkları belli bir dengeye oturmuştur. Her ekipte olması gereken bu kişiler, bazı durumlarda şirketteki en üst pozisyon için de biçilmiş kaftandır. Sektörde ciddi dalgalanmalar olmuyorsa, şirket belli bir olgunluğa (pazar payı, iç süreçler) ulaşmışsa, hissedarların iddialı beklentileri yoksa, aradığınız CEO bir 'görev adamı'dır. Prosedürleri işletir, büyük risklerden kaçınır ve öngörülebilirliği sağlar.

İkincisi, yıldızlar. Organizasyonu sırtlarlar, sık sık olağanüstü performans gösterirler ve bir markanın oluşmasını sağlarlar. Geçmişte Pele ve Maradona'yı, günümüzde Messi ve Ronaldo'yu bu kategoride değerlendirebiliriz. Çok iddialı hedefleriniz varsa (Dünya Kupası'nı kazanmak, şirket değerini hızla artırmak), büyük bir dönüşümü başarmanız gerekiyorsa veya zorlu dönemlerden geçiyorsanız, böyle birine ihtiyacınız vardır. Ancak, 'her kulüp bu tip bir oyuncu için can atar, demek ki her şirket de bu tip bir CEO istemeli' de doğru bir yaklaşım olmaz. Zira yıldızların maddi-manevi beklentilerini yönetmek, hem takımı onların üzerine kurup hem de ekibin işlemlerini sağlamak ve kurum ile şahsi markaları arasında değer yaratan bir işbirliği oluşturmak hiç kolay değil. Üstelik, daha önce bu köşede konuştuğumuz gibi, yıldızların yedeklemesini yapmak da zor. Tüm bunları başarmak için ehil bir yönetim kurulu şart.

Üçüncüsü, sistem kuranlar. Peki hem görevini yapacak, hem olağanüstü performans gösterecek hem de kendisinden sonrası için sistem kuracak biri olsa fena



mı olur? Bu kriterlerin aklıma getirdiği kişi Hollanda'nın efsanesi Johan Cruyff (1947-2016). Önce tarihin en iyi oyuncularından biri, sonra çok başarılı bir teknik direktör ve nihayet çeşitli kulüplere/ milli takımlara ilham veren bir yaklaşımın (total futbol) büyük uygulayıcısı... Tabii böyle başarılı bir sonuç için olağanüstü/ çalışkanlıkta kişilerle uygun zeminin (Ajax), ekibin (Hollanda milli takımı) ve onların önünü açan organizasyonun (Barcelona) buluşması gerekiyor. Şirketinize sistem kuran bir CEO arıyorsanız, onun ihtiyacı olacak şartları (ekip, zaman, güven, destek) sağlayıp sağlayamayacağınızı düşünün derim. Zira çorak topraklarda olağanüstü bitkilerin kök salması zor.

2026'da Kuzey Amerika'da yapılacak Dünya Kupası'nda milli takımımızı da görmek dileğiyle iyi bir hafta diliyorum.

# GRUP

# YANILGISI

Ekonomi Gazetesi, 06 Aralık 2022

**B**ir grubun karar alması, genellikle, tek bir kişinin karar almasına göre daha doğrudur. Atasözündeki gibi, 'danışan dağı aşmış, danışmayanın yolu şaşmış'. Ancak, grupların kendi dinamiklerine kapılıp düştüğü ciddi girdaplar yok mu?

Yale Üniversitesi'nden Irving Janis, 1972'de grup düşüncesi (groupthink) kavramını ortaya attı. Bir mesele tartışan grupların yönetici/ çoğunluk eğilimi etrafında hızla kümelenmesi, farklı görüşleri olanların susması ve neticede hatalı kararların alınması.

İş hayatında çoğumuzun rastladığı bu durum, yaratıcılığı baskılıyor, risklere karşı kör noktalarımızın sayısını artırıyor, insan kaynağımızdan yararlanmamızı engelliyor ve yanlış kararlar almamıza yol açabiliyor.

Örneğin, ABD'nin uğradığı Pearl Harbor baskını ('Japonya buna asla cesaret edemez') veya Challenger uzay mekiği faciası ('tüm sistemler kontrol altında').

Örneğin 2008 mali krizi ve Lehman Brothers'ın iflası ('ne yaptığımızı biliyoruz').

Örneğin internette sıkça karşılaştığımız 'iptal kültürü' ve neticesindeki 'linç'ler.

Peki, şirketimizde böyle bir riskin olduğunu nasıl anlarız? Beş örnek soru öneriyorum. Ancak, bunları 'olabilir mi?' gibi teorik bir düzlemde değil, 'oldu mu?' gibi pratik şekilde sormanız şart:

- Kararlarınızın ne kadarı oybirliğiyle alındı? En son ne zaman azınlık görüşüyle büyük bir karar değişti?
- Kararlara en çok itiraz eden kişilere ne oldu (terfi, susma, ayrılma)?
- Kritik kararları veren ekibin geçmişleri ve özellikleri ne kadar birbirine benziyor?
- Tartışmalar ahlaki zeminde mi (birlik, misyon), rasyonel zeminde mi yapılıyor?
- Yenilmezlik çağrıştıran atıflar ('bize bir şey olmaz', 'doğru yolda ilerliyoruz', 'her şey kontrol altında')



sıkça dile getiriliyor mu?

Artık şirketinizin grup yanılıgı riskinin derecesi konusunda daha iyi bir fikriniz var.

Peki grup yanılıgısını nasıl aşabiliriz? Bu konuda da beş öneride bulunayım:

Yöneticinin toplantının başında tercihini ima etmemesi.

En az bir kişiye 'şeytanın avukatı' rolü vererek, azınlık görüşüyle karar değiştirerek veya yaratıcı yorumlar yapanları terfi ettirerek, eleştirel görüşlere değer verildiğini pratikte göstermek.

Büyük kararları tek bir toplantıda değil, bir 'müzakere toplantısı' ve ayrı bir 'karar toplantısı' ile almak.

Görüş bildirenlerin değerlendirmelerinde hangi tanımları/ bilgileri/ göstergeleri referans aldıklarını belirtmesini sağlamak.

Anonim (isimsiz), yazılı veya birebir görüş ifade etme imkanları sunmak.

Grup içi ahenk ve mutabakat elbette önemli. Ancak, bireyin aklı ve vicdanına dayanan bağımsız muhakemesi bunlardan daha önemli. Başarı, bu dengeyi doğru kuran, bireyi gruba ezdirmeyen şirketlerin oldu, oluyor, olacak.

# KONFORMİZM YÖNETİMİ

Ekonomi Gazetesi, 20 Aralık 2022

**U**yum sağlama, intibak etme, hatta sorgulamadan boyun eğme anlamlarına gelen konformizm, iş hayatının ilginç kavramlarından biri. Zira, 'ilacı zehirden ayıran dozudur' ifadesinin belki de en geçerli olduğu alan. Bu hafta konformizm türlerini konuşalım.

Kaliforniya'daki erken aşama girişim (start-up) hızlandırıcısı Y Combinator'u duymuş olabilirsiniz. Airbnb, Coinbase, Reddit, Stripe ve Twitch gibi 3,000 markanın 'fikir'den firma haline gelmesine vesile olan platformun kurucusu Paul Graham'ın (bugünlerde Elon Musk ile atışmasıyla gündemde!) konformizme güzel bir bakış açısı var.

Graham meseleye iki eksenle yaklaşıyor. Yatay eksenin bir ucunda geleneksel yaklaşım, diğerinde bağımsız perspektif yer alıyor. Dikey eksenin bir ucunda iddialı üslup, diğerinde pasif yaklaşım bulunuyor. Neticede, dört ana grup meydana geliyor.

İddialı üslupla geleneksel yaklaşım sergileyen kişiler, kendileri kurallara uymakla kalmayıp, başkalarını da buna zorlayanlar. 'Çok konuşuyorsun, seni öğretmene söyleyeceğim' ile başlayıp 'burada işleri hep böyle yaparız!' ile devam eden bir hayat... Prosedürlerin tavizsiz uygulanması gereken rollerde bu tip kişilere ihtiyaç olabilir. Ancak yakınlarında çalışanlara Allah kolaylık versin! Zira ekiplerin havasını hızla bozma potansiyelleri var.

Pasif üslupla geleneksel yaklaşım sergileyen kişiler, verilen işi yapan, 'etliye sütlüye karışmayan' çalışanlar. Bu kişiler, çerçevesi iyi tanımlanmış vazifelerini hakkıyla yerine getirirler. 'Takipçi' diyebileceğimiz bu çalışanlardan firmayı ileri sıçratmalarını bekleyemeyiz.

Pasif üslubu, ancak bağımsız perspektifi olan kişiler, kendi kendine 'takılan' çalışanlar. Bu çalışanlar arada ilginç fikirlerle gelebilirler ancak fikirlerin onlardan adeta zorla söküp almanız gerekir. Zira önerilerini seslendirme motivasyonları düşüktür. Bağımsız ve esnek çalışma imkanları sunmak (evden, yarı-zamanlı) ve 'kaybolmalarını' sağlamak için periyodik 'şimdi projenin neresindeyiz?' toplantıları yapmakta yarar var.



İddialı üslupla bağımsız perspektif sergileyen kişiler, yöneticilerin gerçek sınavıdır. Hem onların yaratıcı enerjilerinden yararlanmak, hem firmanın genel işleyişine mani olmamak... Hem 'marifetin iltifata tabi olduğunu' hissettirmek, hem imtiyaz yaratmamak... Hem alternatif (bazen eleştirel) görüşlere açık olmak, hem otoriteyi muhafaza edebilmek... Çoğu yöneticinin bu tip çalışanlarla baş edemeyerek kolaycılığa kaçtığını ve dengeyi ikinci ibarelerden yana bozduğunu söylemeliyim. Tabii bunun çok ciddi bir maliyete yol açtığı aşikar. Zira firmaları ileri taşıyanlar, neredeyse her zaman, agresif üslupla bağımsız perspektif sergileyen kişiler.

Şirketlerimizde dört gruptan da insan var. Ancak bunlar eşit sayıda değil. Geleneksel yaklaşımı olanlar bağımsız perspektif sahiplerinden, pasif üslubu olanlar iddialılardan daha fazla. Farklı roller için her biri gerekli olan bu çalışan tiplerini ahenk içinde yönetmek, çeşitli enstrümanlardan oluşan bir orkestrayı idare eden maestronunki gibi zor bir görev. Zaten yöneticiliğin kolay olduğunu kim söyledi ki?



# KÖTÜ HABERİ

## ARAMAK

Ekonomi Gazetesi, 31 Ocak 2023

**B**ir arkadaşım 'şirkette işlerin kötü gittiğini ilk hisseden ama en son kabullenen kişi patrondur' demişti. Elbette kimse kötü haber almak istemez. Ancak başarılı yöneticileri öne çıkaran şey, terslikleri ve riskleri hızla fark edip gerekli tedbirleri alabilmeleri.

Şirketlerimizde satışların düştüğü, müşterilerin ürünümüzü/ hizmetimizi eskisi kadar beğenmediği, rakiplerin atak yaptığı gibi haberlerin yayılmamasının üç temel sebebi 3K: konformizm, küçümseme ve kişisel risk.

**KONFORMİZM.** Konfor alanı yaratmak hem kendimiz hem şirketlerimiz için gayet anlaşılabilir. Bir sürü meseleyle boğuşurken, etrafımızda her şey değişirken öngörülebilir, güvenli ve kolay olana yaslanmamızdan doğal ne var? Ancak satışlarınız düştüğünde 'o hafta havalar kötüydü', kâr marjınız azaldığında 'toptan satın alan müşterilerimiz bu aralar çok istekli' gibi cevaplar geliyorsa dikkatli olmakta yarar var. Riskleri göz ardı ediyor ve zor kararlar almak yerine alışlagelmiş stratejiye, toplantıda ne söyleyeceğini zaten bildiğiniz yüzlere ve rutine oturmuş işleyişe sığınıyor olabilirsiniz. Günümüzün dinamik dünyasında, bu tatlı rahatlık donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusu olabilir.

**KÜÇÜMSEME.** Steve Jobs 16 yıl önce, bir Ocak gününde yeni ürünü iPhone'u kamuoyuna sunduğunda cep telefonu piyasasına hakim olan şirketler ne düşündüler? Nokia baş stratejistinin yorumu şöyleydi: 'Tıpkı bilgisayarlarda olduğu gibi, önce ilgi göreceklere ama sonuçta ancak kısıtlı bir kesime hitap edebilecekler'. Blackberry CEO'su ise 'Bizim için sorun yok' demekle yetindi. Nokia 2013'de cep telefonu sektöründen çıkmak zorunda kaldı. Blackberry'nin 2009'da 80 milyar doların üzerinde olan değeri 5 milyar dolara indi. Meseleleri ve rakipleri küçümsemenin bedeli çok ağır olabilir. 'Kibir şeytanın en sevdiği günahdır' diye boşuna söylememişler!

**KİŞİSEL RİSK.** 'Elçiye zeval olmaz' diye bir atasözümüz var. Ancak bu, tespitten ziyade temenni olmalı. Zira kötü haber



verenlerin dışlanması ve bundan çekinen çalışanların otosansüre başlaması, pek çok şirkette rastlanan bir durum. Patronun/ müdürün hoşuna gitmeyecek bir şey söyleyip kariyerinizi riske atmaya ne gerek var! Önemli bir havayolu şirketi, yaptığı analizde en büyük risklerden birinin 'ikinci pilotların kaptan pilota ses çıkaramaması' olduğunu bulmuştu. Size en yakın, görüşlerine en çok değer verdiğiniz, maddi-manevi olarak ödüllendirdiğiniz kişileri düşünün. Sizinle en son ne zaman görüş ayrılığı yaşadılar? Aklınıza net örnekler gelmiyorsa, bu ciddi bir sorun.

Kötü haber almak elbette hepimizin canını sıkan bir durum. Ama meseleleri halının altına süpürmenin veya deve kuşu gibi kafayı kuma gömüp 'sorun yok' demenin sonucu kesinlikle daha can sıkıcı olacaktır. Bu yüzden, somut erken uyarı sistemleri inşa etmek (kritik performans hedefleri), geri bildirim kanalları kurmak (birebir ve grup halinde periyodik görüşmeler), kör nokta analizleri yapmak (ne kaçırdık, neyi bilmiyoruz) ve yapıcı eleştiriyi kucaklayan bir kültür oluşturmak şart.

Özetle, kötü haber yöneticiye gelmiyorsa, yönetici kötü haberi arayıp bulmalı!



# KRİZLERİ

# NASIL YÖNETELİM?

Ekonomi Gazetesi, 21 Şubat 2023

**B**eklenmeyen, bir anda ortaya çıkan, mevcut durumu ve geleceği olumsuz etkileyen, genelde önlem alınmakta geç kalınan durumlara 'kriz' diyoruz. Binlerce vatandaşımızı kaybettiğimiz depremin acısı tazeyken, bu hafta kriz yönetimi adımlarını konuşalım.

Doğal afetlerden siber saldırılara, döviz kurundaki/faizlerdeki değişimlerden firma içi yolsuzluklara uzanan çeşitli alanlarda şirketlerimiz krizleri yönetmeye çalışıyor. Bu konuyu dört kriz aşaması etrafında ele alarak sistematik bir yaklaşım geliştirebiliriz:

**BİR: KRİZ ÖNCESİ.** Dört aşamanın en uzun, ama belki de en pasif geçirdiğimiz kısmı. Birbirini izleyen, yeknesak günler... Ta ki kriz kapıyı çalana kadar. Bu dönemde yapmamız gereken şey, ne zaman geleceği meçhul krizlere hazırlık. Nasıl mı? Üç temel faaliyetle. Birincisi, tetikte olmak. Muhtemel risklerimizi ortaya koyup bunlara hazırlanmak. Elbette her riski öngörmek mümkün değil. Ancak, işletmeniz fay hattı üzerindeyse, patlayıcı/yanıcı malzemeler üretiyorsanız yahut jeopolitik karışıklık yaşayan ülkelerde iş yapıyorsanız bazı gelişmeleri bekleyebilirsiniz. İkincisi, tedbir almak. Bilinen riskleri azaltacak bazı adımlar atabilirsiniz. Örneğin yapı güçlendirme, iş güvenliği eğitimi yahut alacak sigortası gibi. Üçüncüsü, plan yapmak. Kim, ne zaman, ne yapacak gibi soruları yanıtlayan bir çerçeve çizmek.

**İKİ: KRİZ ANI.** Dört aşamanın en kısa, ama en travmatik olanı. Hastalığın akut kısmı. Kriz gelip çattığında üç adımı hızla uygulamak gerekir. Birincisi, durumu değerlendirmek: Ne ile karşı karşıyayız, kim tehdit altında, hangi çözüm planını devreye alıyoruz? İkincisi, hazırladığımız planları uygulamaya başlamak. Tabii bunu yaparken oluşan yeni şartları değerlendirmek ve paniğe kapılmamak şart. Eski Dünya Ağır sıklet Boks Şampiyonu Mike Tyson'un çok sevdiğim sözüdür: 'Yüzünün ortasına yumruğu yiyene kadar herkesin bir planı vardır'. Üçüncüsü, paydaşları bilgilendirmek. Yardım isteyeceğimiz devlet yetkilileri, risk



altındaki çalışanlarımız/ tedarikçilerimiz/ müşterilerimiz veya bilgi almak isteyen genel kamuoyu ile net bir iletişim şart.

**ÜÇ: KRİZLE MÜCADELE.** Hastalığın kronik aşaması. Bu süre, duruma göre kısa da uzun da olabilir. Siber saldırıda günlerden, doğal afetlerde haftalardan, salgın hastalıklarda aylardan bahsedebiliriz. Bu 'olağanüstü hal' aşamasını doğru yönetmek için esneklik, ehliyet ve inisiyatif alabilen ekipler şart. Ancak çeşitli araştırmalar 'iş dünyası liderlerinin yüzde 95'inin krizle mücadele kabiliyetlerinin iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünü' gösteriyor.

**DÖRT: KRİZİN ÇÖZÜMÜ.** Hastalığın nekahet aşaması. Hayatın adım adım normale döndüğü, yaraların sarıldığı dönem. Bu aşamada atılacak kritik adımlar hasar tespitinin yapılması; doğrular, eksikler ve yanlışları açıklayan kriz sonrası raporunun (post-mortem) hazırlanması ve krizden etkilenenlerin (çalışanlar veya operasyonlar) ihtiyaçlarının giderilmesi.

Şirketlerimize az, iyi yönetilen ve mümkün olduğunca hasarsız krizler diliyorum.

Bu vesileyle, depremde kaybettiğimiz vatandaşlarımızı rahmetle anıyorum.

# DEĞİŞİM YOLCULUĞU

Ekonomi Gazetesi, 14 Mart 2023

**E**fesli hemşehrimiz Heraklit 2.500 yıl önce 'Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir' demiş. Bu söz teknolojinin, ekonominin ve toplumun hızla dönüştüğü günümüzde hala geçerli. Ancak değişim süreci hiç de kolay değil. Üç açıdan ele alalım.

**BİR: DEĞİŞİM ÖNCESİ.** Statükonun ılık konforundan sıyrılıp değişimin belirsizliğine yelken açmak zor bir karar. Daha önce başarı sağlamış iş modelinden sapıp neden risk alalım? Huyuna suyuna, artısına eksisine hâkim olduğumuz çalışanlardan, bayilerden, tedarikçilerden neden vazgeçelim? Nasıl işlediğini bildiğimiz (belki farklısını hiç görmediğimiz) süreçleri neden değiştirelim?

Bir sürü meseleyle boğuşurken, öngörülebilir ve kolay olana yaslanmak gayet doğal. Ancak bir o kadar da tehlikeli. Zira bu ılık konfor, donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusu olabilir. Şirketlerde sıkça rastladığım bir problem konformizmin/ statükonun esiri olmak ve yavaş yavaş ölmek.

Bunu aşmanın en işleyen yöntemi, objektif verilere dayanmak: örneğin satış, kârlılık, pazar payı, rakiplerin yeni ürünleri... Doğru takip edersek, bu parametreler bir şeyleri değiştirmeniz gerektiğini bize fısıldayacaktır. Yeter ki kulaklarımız açık olsun. Bu vesileyle bir ikazda da bulunayım. Şirketinizde negatif verilere sürekli bahane bulunuyor, ısrarla rakamlarla kavga ediliyorsa, değişim vakti çoktan gelmiştir! Zira bu tepkiler, 'kilo verdim ama baskül yanlış tartıyor' ifadesinin kurumsal versiyonudur.

**İKİ: DEĞİŞİM KARARI.** Bu sene başında ABD Dışişleri Bakanlığı yazışmalarında kullandığı yazı fontunu değiştirdi. Times New Roman gitti, Calibri geldi. Gerekçe, tırnaklı olmayan harflerin görme sıkıntısı/ okuma zorluğu yaşayan çalışanlar için daha uygun olacağı. Bunun ne kadar yerinde olduğu konusunda yorum yapamıyorum. Bana ilginç gelen, bir konunun yarattığı etki oldu. Washington Post ve New York Times gibi büyük gazetelerde makaleler çıktı. Bir diplomatın 'organizasyonda ciddi tepki bekliyorum', bir başkasının 'ofiste en az yarım gün bu konu konuşuldu'



dediği yazıldı.

Bu olay, ne kadar basit olursa olsun her değişimin bir tepki toplayabileceğine güzel bir örnek. Elbette negatif yorumları en aza indirmek için kafa yormak lazım. Ancak, herkesi memnun edecek bir değişim kararı almak da mümkün değil. Bu yüzden, değişime liderlik etme yolu, kararı netleştirdikten sonra icraata odaklanmaktan geçiyor.

**ÜÇ: DEĞİŞİMİN BENİMSENMESİ.** Bilhassa büyük şirketlerde birkaç senede bir fiyakalı ismi olan çalışmalar başlar ('stratejik transformasyon'). Cilalı sunumlarla, parlak lansmanlarla, güzel sloganlarla ilerleyen bu çalışmaların etki analizi genelde yapılmaz. Kitabın ortasından konuşalım: çoğu başarısız olur. Bunun temel sebebi, değişimi sağlayacak olan kişilerin, yani şirket çalışanlarının, tepeden-aşağı işleyen bu süreçte yeterince ikna edilememesidir.

Peki bu engeli nasıl aşmalıyız? Innovisor Araştırma'nın bir bulgusu, ipucu verebilir. Buna göre, bir kurumda çalışanların yüzde 3'ünü değişime ikna etmek, çalışanların yüzde 90'ını etkileyebiliyor. Bağlantılarının önemsedığı bu kişilere odaklı iletişim yapmak ve onları değişimin elçisi/ sözcüsü haline getirmek, verimli bir yatırım olabilir.

Değişmemesi gereken şeyleri koruduğunuz, değişmesi gereken şeyleri değiştirdiğiniz ve ikisinin arasındaki farkı doğru belirlediğiniz bir hafta dilerim.

# MECRA, MESAJDIR.

Ekonomi Gazetesi, 21 Mart 2023

**K**anadalı iletişim kuramcısı McLuhan'ın başlıktaki sözü şirketlerin dışarıya söyledikleri kadar iç işleyişleri için de kritik. Zira bir mesajı iletmek için kullandığımız araç, mesajın algılanmasında önemli etkiye sahip. Bunu yeterince düşünüyor muyuz? Sanmam.

Profesyonel hayatta iletişim yöntemlerimiz giderek çeşitleniyor. Toplantılarımız artık sadece yüzyüze değil. Hele de pandemi sonrasında, Zoom veya Teams gibi video uygulamaları yeni normalin bir parçası. Konuşmalarımız artık sadece telefonda iki kişi arasında değil. Telekonferanslar veya sesli mesajlar giderek yaygınlaşıyor. Yazışmalarımız artık sadece raporlarla veya e-postalarla değil. Pek çok iş WhatsApp mesajları üzerinden ilerliyor. Harflerimiz bile eskisi gibi değil. Adeta eski Mısır hiyerogliflerini andıran emoji'leri sıkça kullanıyoruz.

Peki tüm bu mecraların her biri her mesajımız için doğru mu? Stratejik plan konusundaki görüşlerinizi telefonla mı iletmelisiniz, e-posta ile mi? Bir kişinin işten çıkarılması konuşmasını yüzyüze mi yapmalısınız, kısa mesaj ile mi? Ekip içi mesajlaşma grubunuzda emoji ile mi haberleşmelisiniz, tam cümlelerle mi?

Mesajınızın yanlış mecraya kurban girmemesi için üç soruyu kendinize sormalısınız:

**BİR: MUHATABİM KİM?**

Mesajı ilettiğiniz kişinin iletişim tercihi var mı? ('bana e-posta ile ulaşın'). Bunu bilmiyorsanız doğrudan sorabilirsiniz. Muhatabınızı ne kadar yakından tanıyorsunuz? Mesela, attığı mesajı ekip arkadaşları emoji ile cevap verdiği için saygısızlığa uğradığını düşünen çalışanlara rastladım. Muhatabınız sizinle kullandığınız mecradan benzer şekilde ve sıklıkta iletişim kuruyor mu? Mesela, siz çoğunlukla telefonda arıyorsanız ve o genellikle e-posta ile dönüyorsa, durumu değerlendirmekte yarar var.

**İKİ: MESAJIMIN AMACI NEDİR?**

Önemli konulardaki görüşlerinizi kayda geçirmek için rapor, bir toplantı daveti için e-posta, hızla fikir almak



için telefon, randevunuza birkaç dakika gecikeceğinizi bildirmek için kısa mesaj en uygun yöntemler olabilir.

Mecralar arası geçişlerin zaman zaman zorluktan kaçıştan kaynaklandığına da rastladım. Mesela, ödemesini geciktireceğini yüzyüze ya da telefonla söylemek yerine kısa mesaja sığınanlar. Bu tip durumlarda amacın iki yönlü bir iletişim kurmaktan ziyade bir yükü üzerinden atıp kaçmak olduğu aşikâr. Kısa vadede kolay gelen bu yöntem, orta vadede iletişimi zehirler.

**ÜÇ: MESAJIMIN DERİNLİĞİ NEDİR?**

Mühim konularda müzakere etmek (performans değerlendirme), çatışmalı konuları değerlendirmek (fiyat pazarlığı) veya tatsız kararları tebliğ etmek (işten çıkarma) için en uygun seçenek yüzyüze görüşmedir. Mesafe sorunu varsa video konferans alternatif olabilir. Bu yaklaşım, saygı göstermek, empati kurmak ve belki ortak bir çıkış bulmak için gerekli. Hatta, yüzyüze görüşmenin nasıl olacağı da mühim. Mesela, bir kişinin makam koltuğunda diğerinin masanın diğer yanında olması eşit iletişimi engeller. Yahut toplantının kayıt altına alınması, yaratıcılığa ket vurur.

Bu arada, dikkat: kritik konularda karşı tarafın geri bildirimine imkân vermeyen ve tek yönlü mecra tercih edenlerin, gerçek anlamda iletişim kurma amaçları da olmayabilir!

Doğru mesajları, doğru mecralarda, doğru muhataplara eriştirdiğiniz bir hafta dilerim.

# TOKSİK KÜLTÜR

Ekonomi Gazetesi, 11 Nisan 2023

**Ç**eşitli insani ilişkilerde gözlenen toksik kültür, iş hayatında da var. Peki, bununla ne kastediyoruz? Daha önemlisi, şirketlerimizde böyle zehirli bir durumun oluşmasını nasıl engelleyebiliriz? Beş başlık altında konuşalım.

McKinsey danışmanlık firması ve LeanIn.org'un ortak bir çalışması, toksik kültürü beş ana başlıkta gruplamış. Ben de bu çerçevede kendi gözlem ve görüşlerimi paylaşayım.

**BİR: DIŞLAYICILIK.** Bu alanda sık rastlanan iki tip davranış var. İlki, bazı çalışanları görmezden gelme, hatta dışlama. Fikirlerini sormama, önerilerini değerlendirmeme, hatta şahsi özelliklerinden dolayı (cinsiyet, yaş, inanç, engellilik durumu) sorunmuş gibi görme. Diğeriyse, ahbap-çavuş ilişkiler ya da 'favori çalışanlar var' algısı. Bu da şirketteki adalet terazisinin sarsılması manasına geliyor. Bu risklerden kaçınmak için sık ve gerekirse anonim geri bildirim kanallarının açık tutulması; terfi, prim, işten çıkarma için performans kriterlerinin net şekilde ifade edilmesi/ uygulanması ve kritik kararların iletişiminin doğru yapılması şart.

**İKİ: SAYGISIZLIK.** Üstlerin astlarına ters davranması bazı şirketlerde makul bulunan bir davranıştır. ABD'de yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda, yatırım bankalarında ve borsa işlem odalarında (trading room) bunun adeta bir kültür haline geldiğini görmüştüm. Bu konuyla alakalı görüşüm net. İddialı performans hedefleri koymak ve gerekirse negatif geri bildirim netlikle yapmak işin parçası. Ancak saygısızlığa istisnasız şekilde sıfır tolerans gösterilmeli.

**ÜÇ: YIKICI REKABET.** Rekabet iş hayatının doğal bir parçası. Hatta dozunda bir rekabetin olması firmanın performansını artırmak için kritik bir bileşen. Ancak bunun pozitif ('kim daha çok başarıyor') rayında kalması çok önemli. 'O benden kötü' ile öne çıkmaya çalışmak hızla tüm organizasyonu zehirleyen bir hale dönüşebilir. Bunu önlemek için iki önemli adım var. Birincisi, pozitif davranışı ödüllendiren ve ikincil etkileri düşünülmüş performans hedefleri (sadece 'satışı artır' demek karı düşürebilir). İkincisi, yöneticilerin yıkıcı rekabete yönelen kişilere prim vermemesi, hatta bu davranışı sürdürenleri



şirketten tasfiye etmesi.

**DÖRT: KORKU İLE YÖNETİM.** İş yerinde disiplin elbette şart. Ama bazı şirketlerimizde bunun abartılıp bir korku imparatorluğu kurulduğunu da görüyorum. Yöneticilerimize kendilerini değerlendirmeleri için birkaç soru önereyim. Ekip arkadaşlarınızdan periyodik olarak kendinizle alakalı geri bildirim istiyor musunuz? En son ne zaman hoşunuza gitmeyecek bir haber aldınız? Sıkça 'Bu işler neden benim önüme geliyor?' veya 'zamanım yetmiyor' diyor musunuz? En gözde çalışanınızla en son ne zaman farklı düşündünüz? Bulunmadığınız ya da çoğunluğun sizden farklı düşündüğü bir toplantıda en son ne zaman ciddi bir karar alındı?

**BEŞ: YALAN.** Şirket içinde yalan başlıbaşına büyük bir problem. Üstelik, bu zımnen kabul edilen bir davranış haline gelirse, müşterilere, tedarikçilere, yatırımcılara ve düzenleyici kurumlara da doğru olmayan bilgi vermeye de yol açacaktır. Bunu aşmanın yöntemi, kötü haber verenin cezalandırılmaması, önemli verilerin çift kişi tarafından kontrolü, kritik verilerin her zaman dijital ortak alanda tutulması ve en önemlisi yanlış yapanların tavizsiz cezalandırılması.

Toksik kültür bir kez oluştu mu ondan kurtulmak hiç kolay değil. Yöneticilerin bu zehrin şirket bünyesine girmemesi için önleyici tedbirleri alması elzem.



# EKİBİNİZE SORACAĞINIZ BEŞ SORU

Ekonomi Gazetesi, 25 Nisan 2023

**İ**ş hayatının gizli risklerden biri, yöneticilerin çalışanlarıyla birebir temas etmemeleri. Bunun sebebi, günlük hayhuya kapılmak, ne söyleyeceğini bilememek veya yüzleşmekten kaçmak olabilir. Beş soru etrafında şekillenen düzenli görüşmeler bu riski azaltabilir.

En son ne zaman ekip arkadaşlarınızla/ yöneticinizle birebir görüştünüz? 'Şu iş ne zaman bitecek?' ya da 'yarın ne toplantımız var?' tipi günlük konuşmalardan bahsetmiyorum. Karşılıklı oturup durum değerlendirmesi yapmayı kastediyorum.

Eğer cevabınız 'hatırlamıyorum' veya 'aylar önce' ise, ciddi bir probleminiz var. Şirketinizde karşılıklı güveni tesis, hedefe odaklanma ve sorunları tespit açısından kritik bir boşluk oluşmuş. Üstelik bunun maliyeti çok ağır olabilir. Zira, iletişim eksikliği motivasyonu azaltır, performansı düşürür ve ayrılmalara yol açar.

Öte yandan, böyle görüşmeler ciddi yararlar sağlayabilir. İnsan kaynakları yazılımları üzerine çalışan Humu firmasının 350 kişilik bir çalışması, yöneticileriyle periyodik görüşmeler yapan çalışanların endişe seviyesinin yüzde 20 azaldığını, başarılı olma hissini ise yüzde 12 arttığını söylüyor.

Peki, bu görüşmelerde ne konuşulmalı? Humu'nun kurucusu Dr. Jessica Wisdom'un bir yazısındaki beş madde güzel bir başlangıç çerçevesi sunuyor.

**BİR: NELER İYİ GİDİYOR?** Görüşmenin tonu açısından pozitif haberlerle başlamakta yarar var. Periyodik bir görüşme, sonsuz bir sızlanma seansına dönüşmemeli. Çalışanın kendini kurban, yöneticinin de kendini yetersiz hissettiği bir toplantıdan hayırlı bir iş çıkmaz.

**İKİ: NEREDE YARDIMCI OLABİLİRİM?** Bu soru, teorik talepler ('iş ortamımız daha iyi olmalı') veya şikayetler ('değerim bilinmiyor') yerine önerileri almanın ve net adımlar belirlemenin bir yöntemi. Mesela 'yabancı dilimi geliştirmek istiyorum' veya 'saha satışı konusunda tecrübemi artırmak istiyorum'.



**ÜÇ: BUGÜNLERDE İŞTEKİ ÖNCELİKLERİN NELER?** Şirketlerde en sık rastladığım problemlerden biri hissedar/ yönetim kurulu/ üst yönetim seviyesindeki önceliklerle çalışanların odaklandığı konular arasındaki büyük makas. Bunda stratejik hedeflerin belirlenmemesi, 'ne yapılmayacağını' netleşmemesi ve iç iletişim eksikliğinin rolü oluyor. Çalışanın önceliklerini sormak, tam da bu yüzden kritik. Zira siz ihracata yönelirken pazarlama birimi tüm zamanını yurt içi bayi toplantısına ayırıyor olabilir!

**DÖRT: BANA BAHSETMEK İSTEDİĞİN BİR ŞEY VAR MI?** Araç kullanırken bizi tehlikeye atan kör noktanın iş hayatındaki karşılığı, 'bilmediğimizi bilmediğimiz' problemler. Risklerin erken ortaya çıkması bu yüzden değerli. Halbuki iletişim kanallarının tıkanıklığı, şirketin sinir uçlarında hissedilen sıkıntıların beyne ulaşımını engelliyor. Açık uçlu sorular beklentileri anlamak için de değerli ('terfi bekliyorum')

**BEŞ: İŞ DIŞINDA NASIL HİSSEDİYORSUN?** Robot değil, insanız. İş dışında yaşadıklarımız (ailevi sorumluluklar/ gelişmeler/ sorunlar, mali konular) iş hayatımızı da etkiliyor. İş arkadaşlarımız ile insani bir diyalog kurmak, güven ortamı oluşturmak ve hayatı kolaylaştırabilecek adımlar atabilmek ('bu ay haftada bir değil iki gün evden çalışın') için önemli.

Ekip arkadaşlarınızla/yöneticinizle açık ve sağlıklı iletişim kurduğunuz bir hafta dilerim.



# KARAR ALMANIN EKSİK MATEMATİĞİ

Ekonomi Gazetesi, 04 Temmuz 2023

**K**arar alırken ne yapmalıyız? Artıları ve eksileri belirleyip en rasyonel yolu seçmeliyiz – değil mi? Değil. Çünkü bu yaklaşım, yanlış olmasa bile eksik. Zira iki büyük meseleyi kaçırıyor: karar almamanın maliyetini ve kararın yol açtığı algının etkilerini.

**KARARSIZLIĞIN MALİYETİ.** TDK maliyeti 'üretimde bir mal elde edilinceye değin harcanan değerlerin toplamı' diye tanımlıyor. Bu tarif büyük bir konuyu ıskalıyor: fırsat maliyeti. Halbuki günümüzde esas maliyeti almadığımız kararlar yaratıyor.

Bir tekstil şirketinin sahibisiniz. '80 liraya ürettiğim ürünü 100 liraya satıyorum' bilgisiyle karar alıyorsanız, işinizi eksik yapıyorsunuz. Aynı ekipmanla 80 lira maliyetli ama 110 liraya satılabilecek bir ürün üretme şansınız var mı? Yahut aynı sürede 85 lira maliyetli ve 100 liraya satılan üründen daha fazla imal etmek mümkün mü?

Bir otomotiv tedarikçisinin yöneticisiniz. Elektrikli araçlara geçiş veya AB Yeşil Mutabakat Uyumu yatırımlarını ertelediniz. Kağıt üzeriende 'yanlış bir karar almadınız'. Ama şirketinizin önümüzdeki yıllarda zora girmesinin sorumlusu sizsiniz.

Bir ürün imal ederken, başka bir ürünü üretmemeyi; bir yatırım yaparken o kaynağı başka bir alanda kullanmamayı; bir şey satın alırken o parayı biriktirmemeyi tercih ediyoruz. Bu kararların en önemlisi de zamanımızı nasıl kullandığımız. Çünkü geri dönüşümünü veya depolanmasını başaramadığımız en kritik kaynak o!

**ALGININ ETKİSİ.** Reflexivity (yansiyabilirlik) iş hayatında yeterince üzerinde durulmayan bir kavram (düşünümlülük diye korkunç bir tercümesi de var!). Ünlü finansçı George Soros'un sıkça vurguladığı bu terim, yatırımcıların algılarının ekonomik temelleri etkilediğini, bu değişimin de yatırımcı algılarını şekillendirdiğini söylüyor. Bir örnek vermek gerekirse, işlerin iyi gideceğini düşündüğünüz için yatırım yapıyorsunuz, yatırımlar arttığı için işler iyiye gitmeye başlıyor ve döngü ilerliyor.



İş yerinde alınan kararlar da biraz böyle. Yüksek performanslı kişileri işe almak, yetkilendirmek ve terfi ettirmek şirketin itibarını artırıyor. Böylece yüksek kabiliyetli kişiler size başvurmaya, görevde kalmaya ve kritik pozisyonları doldurmaya başlıyor.

Elbette tam tersi de geçerli. Amerikan iş dünyasında sıkça tekrarlanan 'A seviye yöneticiler A seviye kişilerle çalışır. B seviye yöneticiler ise C seviye kişilerle çalışır' ifadesi biraz da bundan kaynaklanıyor.

Yahut kendinize lüks bir makam aracı aldığınızda organizasyona 'tasarruf genelgesini boşverin, aslında harcayacak paramız var' sinyali gönderiyorsunuz. Neticede personel de bu kuvvetli mesaja göre davranmaya başlıyor.

Kararların yarattığı algı bilhassa erken aşama (start-up) girişimcilerimiz için kritik. Büyük firmalar vasatlığı tolere edebilirler. Hatta çarkların işlemediği için işini makul seviyede yapan kişilere ihtiyaç duyarlar. Ancak, kısa sürede yüksek performans hedefleyen organizasyonlarda her bir kişinin üst düzey iş çıkarması şarttır. Bu da diplomayla değil ancak takım ruhu, iş disiplini, azim ve kendini geliştirme iddiasıyla sağlanabilir.

Karar alırken, sadece görünen artı ve eksilerini değil, 'bu kararı almazsam ne olur' ve 'bu karar ile etrafa ne mesaj veriyorum' sorularını da cevaplayacağınız bir hafta dilerim.

# DOĞRU HEDEF, DOĞRU YAKLAŞIM, DOĞRU ADIM

Ekonomi Gazetesi, 18 Temmuz 2023

**V**izyon, strateji ve taktik kavramları sıkça birbiriyle karıştırılıyor. Strateji tartışmalarında günlük adımlardan bahsediliyor, yapılacak işler listesi konuşulurken prensipler üzerine bitmek bilmeyen nutuklar atılıyor. Üç farklı vadedeki üç farklı kavramı konuşalım.

**VİZYON.** Vizyonu 'nereye gitmek istediğiniz' olarak özetleyebiliriz ('muasır medeniyet seviyesini yakalamak', 'sektör lideri olmak', 'uluslararası çapta bir profesyonel/akademisyen/ sanatçı olmak'). Bence vizyonun ilham verici, ulaşılabilir ve dinamik olması çok önemli. İlham vermeli ki, organizasyon veya kişi büyük bir şevkle o hedefe doğru yürüsün. Ulaşılabilir olmalı ki, bir ütopya olmanın ötesine geçsin. Dinamik olmalı ki, tıpkı bir ufuk çizgisi gibi, uzunca bir süre yerinde kalsın.

**STRATEJİ.** Stratejiyi 'hedeflediğiniz noktaya nasıl gideceğiniz' olarak özetleyebiliriz ('eğitime yatırım yaparak', 'tüketiciye en çok seçeneği sunarak', 'dünya çapında firmalarda çalışarak'). Bir diğer deyişle, strateji hedefinize hangi kaynaklarla ne yaparak ve daha önemlisi ne yapmayarak ulaşacağınızdır. Tercihlerinizin bir iç tutarlılık çerçevesinde netleşmesidir. Bir rakibinizin de sizin yapmadığınız tercihleri yaparak var olabilmesidir. Strateji neyi, nasıl yapmayacağınıza karar verip bunu disiplinli şekilde uygulamaktır.

Stratejinin ne olmadığından daha önce bu köşede bahsetmiştik. Bu vesileyle tekrarlamakta yarar var. Cilalı laflar değildir – tumturaklı ifadeler veya görsellerine çok vakit harcanmış sunumlar genelde strateji yokluğuna işarettir. Temenniler silsilesi değildir – bir yerde genelgeçer laflar varsa orada strateji yoktur. Sır değildir – stratejinin püf noktası, gizemli olması değil içsel tutarlılığı bulunması (mesela hesaplı ürün satarken lüks mağaza dekorasyonu yapmamak) ve disiplinli şekilde uygulanmasıdır. Operasyonel verimlilik değildir -- Profesör Michael Porter'ın dediği gibi, 'operasyonel verimlilik aynı faaliyetleri rakiplerden daha iyi yapmaktır', oysa bundan daha önemli olan, rakiplerinizden farklı olarak hangi



faaliyetleri yapacağınızı belirlemektir.

**TAKTİK.** Taktik, belirlenen stratejinin icra edilmesindeki adımlardır ('okul binalarını yenilemek', 'üç yeni marka ile işbirliği yapmak', 'ileride işe girmeyi umduğunuz şirkette staj yapmak'). Burada yapısal tercihler değil, uygulamaya konacak adımlar söz konusudur. Günlük hayatta bu kelime bazen daha geniş bir perspektife sahip olması gereken strateji kavramı ile bazen de kısmen negatif bir hissiyat veren mecazi anlamıyla ('taktik yapıyor') karıştırılıyor.

Vizyon, strateji ve taktik ancak birlikte çalışırsa bir anlam ifade eder. Ankara'ya gideceğinize karar vermek, bunun yöntemini belirlemek (uçakla değil trenle gitmek) ve uygun saatte, uygun istasyondan bileti almak adımlarının her üçünü de gerçekleştirirseniz hedefinize varabilirsiniz. Sadece Ankara'ya gideceğim demekle Ankara'ya varılmaz.

Hepinize doğru vizyona, doğru stratejiyle yürüdüğünüz ve doğru taktik adımları attığınız bir hafta diliyorum.

# MÜŞTERİYİ NASIL KÜSTÜRMEYELİM?

Ekonomi Gazetesi, 25 Temmuz 2023

**E**snaflığın temel prensibi 'müşteri velinimetir' ifadesidir. Plaza lisanıyla söylersek, CX yani müşteri tecrübesi (customer experience) çok kritik bir alan. Buna sözde herkes katılıyor, ama başarılı olan şirket çok daha az. Peki neden?

Yönetim danışmanlığı firması CX faaliyetlerinin neden başarısız olduğunu altı başlık etrafında ele almış. Ben de bu çerçevede kendi görüşlerimi paylaşayım.

**BİR: SAHAYA YANSIMAYAN DEĞER ÖNERİSİ.** Bir şirketin başarılı olması için net ve müşterileri için önemli bir değer önerisine ihtiyaç vardır. 'Neden ürün/ hizmetinizi alalım?' sorusunun yalın cevabı nedir? Bu bazı markalar için ucuzluk, bazıları için kalite, bazıları içinse 'cool'luk olabilir. Ancak her durumda bu iddianın icraata yansması gerekir. Zira, tutarsızlık hemen hissedilen bir eksiklik. Halbuki, pek çok markanın değer önerisinin sahaya yansımadığını her gün görüyoruz. Mesela, 'müşteriye en yakın firmayız' deyip iade ürün kabul etmiyorsanız ne dediğinizin ne önemi var ki?

**İKİ: HER ŞEYİN ÖNCELİK OLMASI.** Ülkemizde en sık rastladığım sorunlardan biri: her iş öncelik, her alan stratejik, herkes kritik. Böyle bir şey olmaz. Her işi iyi yapmak, bulunduğumuz her alanda rekabetçi olmak, herkese değer vermek önemli. Ancak hangi konuya, sektörün neresine, ekibimizde kimlere odaklanacağımızı bilmek elzem. Müşteri için en kritik meseleyi (sisteme üye olmak, teslimat süresi) belirleyip o konuda ciddi ilerleme kaydetmek, her alanda kısmi iyileştirme yapmaktan çok daha yararlı. Herkes için her şey olmaya çalışan şirketler, kimse için hiçbir şey olamayabilirler.

**ÜÇ: TEKİL ÇÖZÜMLER.** İş hayatının her alanında olduğu gibi, müşteri tectübesi konusunda da meselenin 'ne' olduğunu konuşmak olumlu, ama yetersiz bir adım. Esas soru: 'neden?'. 'Raflarda ürün yok – o halde hemen ürün gönderelim' ancak taktik bir çözüm olabilir (geçen haftaki yazımızı hatırlayalım!). 'Neden ürün yetiştiremiyoruz?' sorusu, bizi üretim planlama, imalat kapasitesi, sevkiyat



düzeni, marketlerle anlaşmalarımızın şartları gibi kök nedenlere götürecektir.

**DÖRT: ESKİ PROBLEMLERE ESKİ ÇÖZÜMLER.** Einstein'ın meşhur sözü bu konuda söylemek istediklerimi özetliyor: 'Problemleri, onları üreten zihniyetle çözemeyiz'. Yepyeni iş yapış şekilleri, yepyeni müşteriler ve yepyeni bir rekabet ortamında eski alet çantanız işe yaramıyor olabilir.

**BEŞ: MÜŞTERİYİ UMURSAMAMAK.** İnanılmaz gelse de belki de en sık rastlanan problem. Müşterilerimiz bizimle sürekli 'konuşuyor'. Satış elemanlarımıza söyledikleriyle, web sitemizden alışverişin hangi aşamasında çıktığıyla, rakiplerimizin bazı ürünlerine tevccühüyle, sosyal medyada yazdıklarıyla hep sinyal gönderiyor. Şirket yönetimlerinin çoğu kendi fikirleriyle o kadar meşgul ki, velinimetlerini dinlemeye bile fırsat bulamıyorlar (!). Bu, uyuyarak araç kullanmaktan farksızdır. Sonu iyi olmaz.

**ALTI: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BİRİMİ.** Müşteri şirketinizin varlık nedenidir. Velinimetinizdir. Bulduğunuz galaksinin merkezidir. Her şey onun etrafında döner. Bir birim kurup müşteri tecrübesini yönetmeyi sadece onlara bırakmak, işin kolayına kaçmaktır. CX, başta genel müdür olmak üzere tüm personelin birinci önceliğidir.

Müşterilerinizle başarılı ve uzun soluklu ilişkiler sürdüreceğiniz bir hafta diliyorum.

# YÖNETİŞİM

## NE DEMEK?

Ekonomi Gazetesi, 05 Eylül 2023

**G**iderek daha sık kullanılsa da yönetim dilimizde tam oturmamış bir kelime. TDK'nın 'resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı' tanımı da pek bir şey söylemiyor. Kavramın temel prensiplerini konuşmak, işi somutlaştırabilir.

Yönetim yerine yönetim kelimesini kullanmak, hele de 'otoritenin ortak kullanımı' ifadesi devreye girince kafa karıştırıcı olabiliyor. 'Otoriteyi ortak kullananlar bu hakkı nereden alıyor?', 'karar alma mekanizması nasıl işleyecek?', 'sorumluluk da paylaşıyor mu?' gibi sorular kaçınılmaz olarak akla geliyor. Çünkü bir şirkette yetkinin kaynağının belirli, işleyişin düzgün, sorumluluğun net olması, başarı için elzem.

Öte yandan, şirketin işleyişi yetki sahiplerinin keyfine veya kapasitesine bırakılmaz. İşte, yönetim prensipleri burada devreye giriyor. Kurumsal Yönetişim Enstitüsü'nün (Corporate Governance Institute) beş prensibi çerçevesinde konuyu açalım.

**BİR: SORUMLULUK.** Unutmayalım: herkesin sorumlu olduğu bir işin neticesinden kimse mesul tutulamaz. Pek çok şirkette, bazen bilerek bazen farkında olmadan, sorumluluğun anonim hale getirildiğini gördüm. Bu bir başarısızlık reçetesidir. Halbuki, eskilerin dediği gibi, davul kimin boynundaysa tokmak da onun elinde' olmalı.

**İKİ: HESAP VERİRLİK.** Sorumluluk sahiplerinin hesap vermesini teoride herkes ister. Ancak bu nadiren gerçekleşir. Bunu başarmak için iki elzem husus var. İlki, performans kriterlerinin net belirlenmesi. Finansal (ciro, marj, dükkan sayısı) ve finansal olmayan (müşteri mutluluğu, kapasite kullanımı, yeni ürün sayısı) hedeflerin ortaya konması. İkincisi, kurumsal mimaride hesap soracak yapıların bulunması. Her iki husus, düzgün işleyen ve bağımsız üyeler içeren yönetim kurulları tarafından çözülebilir.

**ÜÇ: FARKINDALIK.** Bir şirketi idare edenlerin önemli konularda 'bilmiyordum' deme lüksü olamaz. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin bilincinde olmak, işin bir parçasıdır. Nitekim



tepe yöneticiler, doğrudan faili olmadıkları suçlardan 'ağır ihmal' sebebiyle ceza alabiliyorlar.

Hazır farkındalık demişken, şirketleri kemiren önemli bir hastalığı da konuşalım: dışsallaştırma. Yani işlerin iyi gitmemesini tamamen ülkeye, pazara, sektöre bağlama. Burada üç büyük sorun var. Birincisi, negatif gelişmelerin farkında olup tedbirler almak da yönetimin işi. İkincisi, muhtemelen işler iyi giderken 'sektör iyiydi' değil 'biz başardık' deniyordu – hakkaniyet şart. Üçüncüsü, problemlerin tamamının ülke, pazar veya sektörden kaynaklanması çok nadir bir durum – kolaycılık iyi bir şey değil.

**DÖRT: TARAFSIZLIK.** Şahsi gözdelerin öne çıkarılması, başarının takdir edilmemesi, performansı kötü elemanların sistemde tutulması veya bazı paydaşlara istisna tanınması gibi hareketler şirketi çürütür. Üstelik adaletsizlik hissiyatı (bu gerçek olsa da olmasa da fark etmez) bir kez firmaya sindi mi, ondan kurtulmak çok zordur.

**BEŞ: ŞEFFAFLIK.** İlk dört maddeyi kuşatan bir husus. Sorumluluk şeffaf olsun ki, kimin ne yaptığı bilinsin. Hesap verme kriter ve mekanizmaları şeffaf olsun ki, süreç işletilebilsin. Kimin, neyin, ne kadar farkında olduğun şeffaf olsun ki, doğrular sürdürülsün, eksikler tamamlansın, yanlışlar düzeltilsin. Yöneticilerin hangi kararları neden aldığı şeffaf olsun ki, tarafsızlık üzerinde gölge oluşmasın. Şeffaflık yoksa, diğer prensiplerle alakalı tüm yaptıklarınızı sıfır ile çarpabilirsiniz.

Hepsi birbirini besleyen beş prensibi firmalarınızda hayata geçirdiğiniz bir hafta dilerim.



# MÜKEMMELİYETÇİLİK TUZAĞI

Ekonomi Gazetesi, 05 Aralık 2023

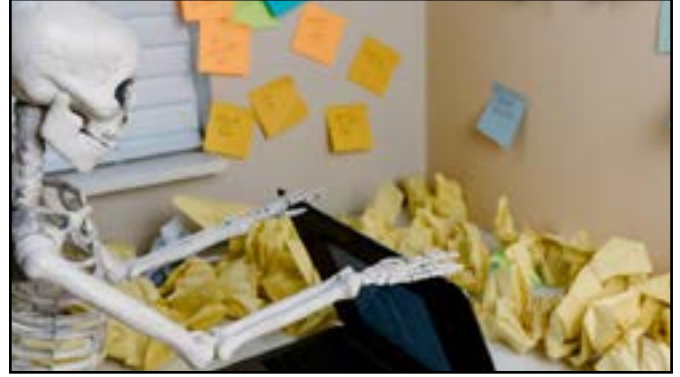
**V**oltaire'in 'en iyi, iyinin düşmanıdır' sözünü yıllar önce duyduğumda pek anlamamıştım. Sonraki yıllarda, mükemmeli hedeflemenin bazen bir tuzağa dönüşebileceğine kanaat getirdim. Gördüğüm riskleri ve çözüm önerilerimi konuşalım.

Şüphesiz, kalıcı ve olağanüstü işler başarmak için mükemmeli hedeflemek gerekiyor. Mikelanj'ın heykelleri, Yahya Kemal'in şiirleri, Steve Jobs'un ürün tasarımları, Serena Williams'ın servisleri çok titiz ve yoğun bir çalışmanın neticesinde ortaya çıkabiliyor. Ancak iş hayatında mükemmeliyetçilik bir tuzağa dönüşebiliyor. Üç örnek vereyim.

**BİR: PASİFLİK.** Mükemmeliyetçilik bazen hata yapma korkusunu beraberinde getirir. Bunun doğal sonucu kararsızlık, risk alamamak ve harekete geçememektir. Halbuki günümüzün dinamik dünyası, masa başında sonsuz analizlere uygun değil (analiz felci -- analysis paralysis tabirini çok severim). İyi tasarlanmış saha testleri ile hızlı ve en az maliyetli biçimde neyin iyileştirilebileceğini anlamak mümkün. Ancak bu denemelerden bir kısmının başarısızlıkla sonuçlanacağı da aşikar!

**İKİ: ZAMAN YÖNETİMİ.** Bir konu üzerinde çalışırken onun her açıdan mükemmel olmasını mı istiyorsunuz, yoksa fark yaratan kısımlarının mükemmel olmasını mı? Genellikle üzerinde düşünülmeyen ama zaman yönetimine müthiş etkisi olan bir soru. Örneğin çok pahalı bir otel ya da restoran işletiyorsanız, muhtemelen tüm müşteri tecrübesinin mükemmel olmasını isteyeceksiniz. Ne de olsa 'sinek küçük, mide bulandırır'. Örneğin yeni bir gıda ya da tekstil ürünü çıkarıyorsanız, aynı çita sizin için doğru olmayabilir. Müşteriye temel değer önerisinde mükemmel (lezzet veya düşük kalori; rahatlık veya çevre dostu olmak), diğer hususlarda ise rakiplerle eşdeğer olmayı tercih edebilirsiniz. Nerede ne kadar mükemmel olmak gerektiği, çok kritik bir karar.

**ÜÇ: MOTİVASYON.** Aşırıveyaherzaman mükemmeliyetçilik, birlikte çalıştığınız kişilerin motivasyonunu negatif etkileyebilir. Sürekli bir mağlubiyet veya yetersizlik duygusu çalışanları mutsuz ve tatminsiz yapar; şirketinizi çürütür. Daha da kötüsü, ekibinize koyduğunuz



seviyede bir çitayı kendinize koymuyorsanız, yani kendi hatalarınıza/ performansınıza güvercin, onlarinkine şahin iseniz, bu adaletsizlik hissi oluşturur. Çifte standart, hiçbir organizasyonunun dayanamayacağı bir darbedir.

Tüm bunlar, vasata razı olmak manasına gelmiyor. Elbette kendimize, ekibimize ve şirketimize yüksek hedefler koymalıyız. Ancak, mükemmeliyetçiliği fanatik değil akılcı bir şekilde kurgulamalıyız. Bunu başarmak için üç önerim var:

Birincisi, sonucu değil süreci hedeflemek. Mükemmel tek duraklık bir 'çıktı' değil hep süregelen bir 'arayış' olarak ele almak, şirketinizin sürekli kendini tazelemesine imkan verir. Pasiflik yerine aktifliği, beklemek yerine akıllı riskler almayı, 'analiz felci' yerine doğru tasarlanmış deneyleri teşvik eder. Japonların Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinin birleşiminden oluşan Kaizen yaklaşımında da bunun esintisi var.

İkincisi, odaklı olmak. Hangi alanda mükemmel olacağınıza karar vermek ve kaynaklarınızı bu alana yığmak. 'Dünya çapında olağanüstü işler yapacağız, o yüzden her alanda mükemmel olacağız' diyorsanız, o da tamam. Ancak o halde, bu yolculuğa yetecek zihin, zaman ve para kaynağını da bulmanız gerekli.

Üçüncüsü, hedeflediğiniz standart konusunda birlikte çalıştığınız kişilere karşı açık olmanız, onlardan beklentilerinizi net ifade etmeniz ve gelişimlerini desteklemeniz.

Makul mükemmellikte bir hafta dilerim.





## BÖLÜM 3

# STRATEJİ VE FİNANS DÜNYASI

Bu bölümde öncü göstergelerden karar analitiğine, risk yönetiminden yaratıcı yıkıma, bütçe yönetiminden sinerjiye uzanan 17 yazı var.

## STRATEJİ VE FİNANS DÜNYASI

M&A MESELELERİ	38
ÖNCÜ GÖSTERGELER	39
TUTARSIZLIK İNTİHARI	40
TERCİH MİMARİSİ	41
KARAR ANALİTİĞİ	42
İNDİRİM YÖNETİMİ	43
YENİ ADIYLA: X	44
BASİT GÜZELDİR	45
TAHAMMÜL EDİLEBİLİR RİSK	46
DOĞRU HEDEF YANLIŞ SONUÇ	47
KAÇIŞ HIZI	48
SİNERJİ	49
NAİM'İ HALTERDEN SINIFTA BIRAKIYOR MUNUZ?	50
COBOT FIRSATLARI	51
OPENAI VAKASI ŞİRKETİMİZE NE SÖYLÜYOR?	52
YARATICI YIKIM	53
BÜTÇENİN DÖRT ATLISI	54

# M&A

## MESELELERİ

Ekonomi Gazetesi, 06 Haziran 2023

**Y**atırım dünyasının en büyük muammalarından biri şirket birleşme ve satınalmaları ('merger & acquisition' – M&A). Zira, üzerinde bu kadar para ve zaman harcanan ama çoğunlukla istenen verimin alınmadığı başka bir alan yok.

2022 yılında dünyadaki M&A hacmi 2.5 trilyon dolardı. Son dört yıldaki toplam hacim ise 12 trilyon doların üzerindeydi. Kıyaslama için, Borsa İstanbul'da işlem gören tüm şirketlerin toplam değeri 300 milyar doların altında.

Böyle büyük kaynak harcanan bir alanda başarı sağlanıyor mu? Cevap: net bir hayır. Harvard Business School'un bir araştırması, birleşmelerin yüzde 90'ının hedeflenen başarıyı yakalayamadığını, yüzde 60'ının da değer tahrip ettiğini ('2+2=3') gösteriyor.

Peki, M&A işlemleri neden başarısız oluyor? Dört temel meseleden bahsedebiliriz:

**BİR: SAĞLAM GEREKÇE EKŞİĞİ.** Muhtemel bir M&A işlemi için sebepleriniz 'daha büyük olmak', 'piyasaya yeni bir hikaye sunmak' veya 'başka seçeneğimiz yok' ise tekrar düşünün. Başka bir firmayı almak için harcayacağınız kaynağı kendi işinize yatırırsanız büyüyemez misiniz? Göreviniz hissedarlarınıza azami getiri sağlamak mı, hikaye anlatmak mı? Seçeneksizlik noktasına nasıl vardınız ve neden şimdi hareket etmek zorundasınız? Çıtanız çok daha yüksek olmalı.

**İKİ: EKŞİK DEĞERLENDİRME SÜRÛCİ.** Bir M&A sürecindeki en büyük risk: kibir. Bu bazen riskleri görmezden gelme ('hallederiz'), bazen muhtemel getiriye abartma (çok iddialı sinerji hedefleri), bazen de işlemi her halükarda tamamlama kararlılığı (coşku) halini alıyor. Bu tip süreçler yönetmiş herkes gibi zaman zaman bu hissiyatlara benim de kapıldığımı söylemeliyim (bazen şanslıydım, bazen kötü işlemler yaptık). Tam da bu yüzden standart süreçlerin izlenmesi, geliri işlemin tamamlanmasına bağlı olmayan danışmanlarla çalışılması ve nihai kararı bir kişinin değil komitenin alması önemli.

**ÜÇ: MEVCUT İŞE HAKİM OLMAMA.** Bence en büyük hatalardan biri burada yapılıyor. Açık söyleyeyim: mevcut



işiniz çok iyi gitmiyorsa, şirketinize tam hakim değilseniz M&A yapmayın. Zira şirket birleşmesi gerçekten zor bir iş. Kendi yapısı halihazırda tıkr tıkr işlemeyen bir firmanın omzuna bir de başka bir organizasyonu hazmetme sorumluluğunu yüklemek gerçekçi değil. Üstelik, bunu yapmak bazen gerçek performansla yüzleşmeyi de geciktiriyor. Örneğin, bu aralar dünyanın en hızlı büyüyen finans şirketlerinden biri, aslında organik bazda (tek başına) küçülüyor. Ancak yaptığı satınalmalar sayesinde bilançoda büyüme görülüyor. Bu şirket gerçekten başarılı mı?

**DÖRT: ENTERGRASYON PLANLAMASI YAPMAMA.** Yıllar önce, birleşen iki büyük firmanın (milyar dolar seviyesi) entegrasyonunu yönetmişim. Öğrendiğim en önemli şey, olayın iletişim ve insandan ibaret olduğuydu. Elbette hedefleri belirlemek, performansı takip etmek, gerekirse B planlarını devreye almak önemli. Ancak, iki farklı kültürün buluşması, bunlardan çok daha zor bir konu. Yönetim gurusu Peter F. Drucker'ın bu köşede daha önce de yer verdiğimiz sözünü hep hatırlamakta yarar var: 'kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer'.

Elbette çok başarılı şirket birleşmeleri de var. Google'ın Android (2005) ve Youtube (2006) isimli start-up'ları toplam 2 milyar dolardan az bir bedele satın alması şirketi apayrı bir seviyeye taşıdı. Disney'in Pixar'ı (2006) 7.4 milyar dolara alması firmaya çağa uygun yeni kabiliyetler ekledi. Zaten yönetim mahareti de bunu başarmakta.

# ÖNCÜ GÖSTERGELER

Ekonomi Gazetesi, 27 Haziran 2023

Kritik performans göstergelerini belirlemek zor iş. Olaylar gerçekleşmeden sinyal veren ve harekete geçmemizi sağlayan öncü göstergeleri bulmak, daha da zor iş. Ruj satışlarından hamburger fiyatlarına ve borsa tüyolarına uzanan bir gezinti yapıp bu konuyu konuşalım mı?

Performans göstergelerini üçe ayırmak mümkün. Öncü göstergeler, işlerin nasıl gelişeceğini söyler. Mesela imalat sanayiinin aldığı siparişler veya inşaat sektörünün başvurduğu bina izinleri. Çakışan (coincident) göstergeler, işlerin nasıl gitmekte olduğunu söyler. Mesela çalışan sayısı veya üretim miktarı. Artçı göstergeler ise performansımızın nasıl gerçekleştiğini söyler. Mesela ciro veya dönem kârı.

Bence bunların en kıymetlisi, öncü göstergeler. Zira harekete geçme ve bir şeyleri değiştirme imkânı veriyor. Ancak bu tip göstergeleri belirlemek pek kolay değil. Bu yüzden de bazı kısa yollar kullanılıyor. Üç örnek vereyim.

**RUJ SATIŞLARI.** Ekonomik sıkıntı dönemlerinde ruj satışlarının arttığı söylenir. Lüks ürünlere para harcayamayan tüketicilerin kendilerini iyi hissetmek için bu tip ürünlere para harcamaya başladığı düşünülür. Nitekim dünya kozmetik devi Estee Lauder'ın sahibi Leonard Lauder de New York'daki 11 Eylül terör saldırılarından sonra ruj satışlarının arttığını söylemişti. Elbette konuya daha geniş bakmalıyız. Ekonomik zorluk dönemlerinde bazı ürünlerin öne çıkabileceğini, daha da önemlisi, bazı ürünlerin satışlarındaki artışın bir durgunluk sinyali olabileceğini düşünmekte yarar var.

**BIG MAC ENDEKSİ.** Sene 1986. The Economist dergisi, döviz kurlarının doğru seviyede olup olmadığını test etmek için bir endeks icat eder. Bunun için dünyanın her yerinde aynı standartta satılan bir ürün seçer: Big Mac menü. Döviz kurları tam dengedeyse Big Mac'in fiyatı her yerde aynı olmalıdır. Mesela ABD'de 10 dolar olan bir şey, para birimi doların onda biri olan bir ülkede 100 birime satılmalıdır. Eğer bu ülkedeki fiyat, mesela 80 birimse, ya para birimi olması gerekenden daha değersizdir (ve muhtemelen



değerlenecektir) ya da Big Mac fiyatları olması gerekenden ucuzdur (ve muhtemelen zamlanacaktır). Tam aksine, eğer bu ülkedeki fiyat, mesela 120 birimse, ya para birimi olması gerekenden daha değerlidir ya da Big Mac fiyatları hayli pahalıdır. Elbette, döviz kuru gibi çok çeşitli sebeplerle şekillenen bir hususu tek bir kalemle değerlendirmek çok sağlıklı değil. Ancak yine de bir ilk gösterge olarak arada bakmakta yarar var.

**BORSA TÜYOLARI.** Sene 1929. Daha sonra ABD Başkanı olacak John F. Kennedy'nin babası zengin bir işadamıdır. Ofisine giderken ayakkabılarını boyatmak için durur. Boyacının kendisine hisse senedi tüyosu vermesiyle zihninde bir şimşek çakar. Demek herkes borsaya hücum etmiştir. Üstelik bu kişiler kendilerini tavsiye verecek kadar yetkin görüyordur. O halde fiyatlarda zirve ve onu izleyen çöküş yakındır! Yatırımlarını hemen satar. Birkaç ay sonra gelen Büyük Buhran'a elinde bolca nakitle girecektir.

Tüm okurlarımıza sağlıklı, mutlu, nice bayramlar diliyorum.

# TUTARSIZLIK İNTİHARI

Ekonomi Gazetesi, 10 Ocak 2023

**H**angi hedeflere, hangi kaynaklarla ne yaparak ve ne yapmayarak ulaşacağımız konusundaki karara 'strateji' diyoruz. Bunun en kritik noktası, tercihlerimizin birbiriyle tutarlılığı olması. Zira tutarsızlık, intihardan farksız. Beş örnekle somutlaştıralım.

**BİR: VARLIK SEBEBİ – PERFORMANS KRİTERİ.** Ticari bir şirketin varlık sebebi kâr etmektir. Temel hedefi de budur. Sık sık duyduğumuz 'ne şık bir mağaza oldu'veya 'X kişiye dokunduk' gibi konular ancak ikincil önem taşıyabilir. Halbuki keyif için açtığınız bir işletme için 'şık mağaza', hayır işleri yaptığınız bir vakıf içinse 'X kişiye dokunma' gayet uygun kriterler olabilir. Varlık sebebi ile performans hedefi arasındaki uyumsuzluğun sonucu yok olmaktır. 'Şık işler' yapan ama kâr etmeyen şirketler batar.

**İKİ: STRATEJİ – YÖNETİM EKİBİ.** Şirketinizi yönetenlerin stratejinizi uygulayabilen ve rekabet avantajlarınızı derinleştiren kişiler olması elzemdir. Uluslararası açılım istiyorsanız, marka değerini artırmayı hedefliyorsanız veya yenilikçilikle fark yaratmayı amaçlıyorsanız, firmanızı bu kabiliyetlere sahip bir ekibin idare etmesini sağlamalısınız. Planları hayata geçiren ve şirket markanızı temsil eden dinamo çalışanlarınız/ yöneticilerinizdir. Bu alandaki bir tutarsızlığın sonucu başarısızlıktır.

**ÜÇ: GENEL YAKLAŞIM – ZAMANIN RUHU.** Günümüzden örnek verelim. Tedarik zinciri yeniden şekilleniyor (yakından satın alma, çeşitlendirme, yerinde üretim). Dijital dönüşüm her şeyi kuşatıyor (imalat robotları, veri analizi yapan yapay zeka uygulamaları). Çevre konusundaki hassasiyetler ve iş fırsatları artıyor (Avrupa Birliği Yeşil Mutabakat). Tüm bu gelişmeleri boş vererek 10-20-30 sene öncenin varsayımlarıyla iş yapmanın sonu, rakiplerinizin karşısında yaya kalmaktır.

**DÖRT: HEDEF KİTLE – KAYNAK KULLANIMI.** Kaynakları verimli kullanmanın olmazsa olmaz şartı, hedef kitle konusundaki netliktir. Üretim tesislerinizi nerede kuracağınız, reklam bütçenizi hangi mecralarda harcayacağınız, mağazalarınızın yerlerini nasıl tespit



edeceğiniz, hedef kitlenize göre şekillenir. Aksi takdirde ciddi bir israf yapmış olursunuz.

**BEŞ: SÖYLEM – EYLEM.** Son maddemiz belki de en önemli tutarlılık testi. Lafa değil icraata bakmak. (Amerikalıların sevdiği deyimle: put your money where your mouth is) 'Çalışanlarımız değerli' deyip imkanlarını -el verdiğince-artırmıyorsanız, 'ürünlerimiz iddialı' deyip kaliteden taviz veriyorsanız, 'marka değerine odaklanıyoruz' deyip pazarlamaya/ yenilikçiliğe para harcamıyorsanız, işinizi sürdüremezsiniz. En başarılı şirketlerin sırrının, iç tutarlılığı olan bir stratejiyi disiplinli şekilde uygulamak olduğunu düşünüyorum. Nitekim söylem-eylem tutarsızlığı, paydaşlar tarafından çok hızlı bir şekilde 'hissedildiği' için, aksi pek mümkün değil.

Tüm okurlarımıza kendi içinde tutarlı olan, disiplinle uygulanan, başarılı stratejiler diliyorum!



# TERCİH MİMARİSİ

Ekonomi Gazetesi, 04 Nisan 2023

**İ**nsan rasyonel (akılcı) bir varlık mıdır? Kısmen evet—kararlarımızı mantıkla almaya çalışırız. Kısmen hayır—önyargılarımız, duygularımız, hatta seçeneklerin sunumu bile kararımızı etkiler. Gelin bu son hususu, tercih mimarisini konuşalım.

Safsataları bilirsiniz. Mantıksal hatalar, yanıltıcı argümanlar ve temelsiz iddialar içerirler. En yaygın safsatalardan birisi, şüphesiz ki sahte ikilem (false dichotomy). Yani karmaşık kararlarda seçenekleri iki zıt kutba indirmek. Mesela, 'ya bu şirketi alacağız ya da bir daha asla bu pazara giremeyeceğiz' veya 'ya tüm TV kanallarında reklam vereceğiz ya da fiyatı yüzde 10 indireceğiz'. Ancak safsata deyip geçmeyin. Bu yaklaşım zihinsel tembellikten kaynaklanabileceği gibi, yönlendirme amacıyla, bilinçli olarak da uygulanabilir.

Bir başka örnekle devam edelim. 100 birim paranız olsun. Yazı-tura atarak bunu 210 TL'ye çıkarma veya sifıra indirme imkanı bulunsun. Rasyonel olan öneriyi kabul etmektir, zira beklenen değer (210 çarpı yüzde 50 eşittir 105 TL), eldeki değerden (100 TL) fazladır. Ancak çok az kişi bunu yapacaktır. Zira eldeki 100 TL'yi kaybetmenin üzüntüsü, 110 TL'lik kazancın keyfine göre daha baskındır. Şirketler ürün fiyatlamalarını ve pazarlama kampanyalarını tasarlarken bunu göz önüne almalılar.

Tercih mimarisi demişken, Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Richard Thaler ve Harvard Üniversitesi'nden Cass Sunstein'dan bahsetmemek olmaz. İki profesör, ortaya attıkları nudge (yumuşak dokunuş) kavramı ile insanların tercihlerini yönlendirmenin mümkün olduğunu söylediler. Hatta bu sayede kişilerin daha sağlıklı, daha ekonomik veya daha sürdürülebilir seçimler yapmasına yardımcı olabileceklerini iddia ettiler.

Mesela, bir kafe, müşterilerine daha küçük tabaklar sunarak, daha az yemek yemelerini sağlayabilir. Bir market, sebzeleri meyvelerden önce sergileyerek müşterilerin daha fazla sebze almalarını sağlayabilir. Bir internet sitesi, öncelikle en düşük fiyatlı seçenekleri göstererek, müşterilerin daha uygun fiyatlı seçimlere yöneltebilir. Bir şirket çalışanların bireysel emeklilik



sistemi katılım formunda varsayılan seçeneği 'evet' olarak kullanıp istemeyenlere ayrılma hakkı verebilir (bunun aksi duruma göre katılımı artırdığına dair kanıtlar var). Bir ülke aynı şeyi organ bağıışı için gerçekleştirebilir (otomatik katılım/ isteğe bağlı çıkış). Trafik hız levhaları ve sigara paketlerinde iddialı görseller kullanılabilir. Tüm bu örneklerde, seçenekler aynı kalmakla birlikte bunların sunumu değişiyor – neticede karar da değişiyor! Yani rasyonel davranabiliyoruz, ancak tamamen rasyonel değiliz.

İş dünyası açısından baktığımızda, dikkat edilmesi gereken iki husus var. Birincisi, karar alırken doğru değerlendirme yapmak. Yöneticiler kritik kararlar öncesinde kendilerine sormalılar: 'tüm seçenekleri değerlendirerek mi ilerliyoruz?', 'seçenekleri kim önüme getirdi?', 'seçenekler adil bir şekilde mi sunuldu?' Unutmayın – arasından tercih yapacağınız seçeneklerinizi belirleyen, aslında kararınızı da belirliyor olabilir.

İkincisi, hedef müşterilerin karar alma sürecindeki zenginliği fark etmek. Unutmayın –Karşımızda tamamen rasyonel karar alan homo economus (iktisadi insan) yok. Önyargıları, duyguları, hatta seçeneklerin sunumu ile kararı etkilenen, etten kemikten bireyler var.

# KARAR ANALİTİĞİ

Ekonomi Gazetesi, 18 Nisan 2023

**Ş**irketlerimizde karar alma süreçlerini tasarlıyor muyuz? Yoksa hayatın akışına yetişmek için sürükleniyor muyuz? Yahut karar toplantısındaki hissiyatına göre bir mutabakata mı varıyoruz? Hatta, kolaya kaçıp topu yurtdışındaki merkeze veya patrona mı atıyoruz?

Firmalarımızda işe alımdan bütçe hazırlamaya, periyodik bakımdan şahsi masrafların nasıl faturalanacağına kadar pek çok konuda belirli süreçler var. Ancak, önemli kararların nasıl alınacağı genellikle ıskalanıyor. Şirket ana sözleşmelerindeki kriterleri veya ortaklık anlaşmalarındaki onay eşiklerini kastetmiyorum. Ticari bir konunun şirket içinde değerlendirilmesi, farklı görüşlerin adeta imbiçten geçerek süzülmesi ve en uygun neticeye varılması için gereken adımlarından bahsediyorum.

Pek çok firmada adeta kendiliğinden ilerleyen bu süreci daha sistematik hale getirmek için dört analitik yaklaşım öneriyorum. Bunlar sadece örnek – başka yöntemler de var.

**BİR: BEYİN FIRTINASI.** Fikir üretim sürecinin ilk adımı. Amaç, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak. Bir grup, belli bir konuda, hızlı ve özgürce fikir üretmek için buluşur. Kimse kimseyi eleştirmiyor. Fikirler değerlendirilmez; sadece toplanır veya grup isterse birleştirilir. Bir maden cevherini toprakta keşfetmeye benzetebiliriz.

**İKİ: SWOT ANALİZİ.** Bir konunun güçlü yönlerini (strengths), zayıf yönlerini (weaknesses), fırsatlarını (opportunities) ve tehditlerini (threats) değerlendirmektir. Amaç, kapsamlı bir değerlendirme yapmak. Ayrıca, alınan kararı gelecekte değerlendirirken hangi varsayımlarla ne sonuca varıldığını tespit edebilmek. Beyin fırtınasından çıkan fikirler, eldeki projeler veya şirketin tamamı için SWOT yapılabilir. Toprakta çıkan maden cevherinin kalitesinin belirlenmesine benzetebiliriz.

**ÜÇ: PARETO.** İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun bize büyük armağanı. 80'e 20 kuralı olarak da bilinen bu prensip,



pek çok durumda girdilerin yüzde 20'sinin çıktılarının yüzde 80'ini ürettiğini söyler ('satışların yüzde 80'i müşterilerin yüzde 20'sinden gelir'). Bu bize nereye odaklanmamızın yararlı olacağını, genişleme için ne kadar maliyete katlanmamız gerekeceğini ve şirketin kıt kaynaklarını en uygun nasıl değerlendireceğimizi gösterir. 'Herkes herşeyi sunalım' veya 'şunu yapsak çok güzel olmaz mı?' tipi yaklaşımlara karşı şirketi rotasında tutmayı sağlar. 'Toprağın neresini kazarsak en az maliyetle, en çok ve en değerli maden cevheri çıkarırız?' sorusuna benzetebiliriz.

**DÖRT: KARAR AĞACI.** Günümüzün bilinmez dünyasında kararlarımızın sonuçlarını tamamen öngörmemiz mümkün değil. Varsayımlarımız doğru çıkmayabilir, genel ortam değişebilir, rakipler bizim yaptıklarımıza karşı bazı adımlar atabilirler... bu yüzden, senaryo analizleri ile ilerlemekte yarar var. Karar ağacı bize bu imkanı verir. Bir konuda alınacak kararların seçeneklerini ve sonuçlarını listeler (yatırım yaparsak ve ürün tutmazsa ne olur, yatırım yapmazsak ve rakip yeni fabrika açarsa ne olur vb.) 'Maden cevherini ne maliyetle çıkarıp işlerse ve dünyadaki fiyatlar nasıl gelişirse karlı bir yatırım yapmış oluruz?' sorusunun cevabını aramaya benzetebiliriz.

Önemli kararlarınızı sistematik bir yaklaşımla aldığınız ve en uygun sonuçlara ulaştığınız bir hafta dilerim.

# İNDİRİM YÖNETİMİ

Ekonomi Gazetesi, 02 Mayıs 2023

**F**iyat belirlemek en zor kararlardan biri. Düşük fiyat kârın ciddi bir kısmını götürebilir, hatta marka imajını yerle bir edebilir. Yüksek fiyat ise rekabet gücünü azaltabilir, bazı müşterileri kaçırabilir. Akıllıca yapılan indirimler bu açmazda bir çözüm sunabilir.

İndirim kelimesi size ne çağırıştırıyor? Genelde olumlu şeyler değil. Elde kalan stokların eritilmesi? Baştan yüksek tutulan fiyatların tüketiciyi heveslendirmek için sözde düşürülmesi? Yeni versiyon çıkınca demode olacak ürünlerin hızla satılması?

Her biri şirketin marka değerini -ve belki kârlılığını- azaltan bu düşünceler, reaktif indirim politikalarının bir neticesi. Proaktif ve rasyonel bir indirim yönetimi, çoğu firmanın geliştirmesi gereken bir yetkinlik. Beş soruyla somutlaştıralım.

**BİR: İNDİRİMİN AMACI NEDİR?** Dört tip indirimden söz edebiliriz: (i) hacim odaklı (10'lu pakette birim fiyatın tekli pakete göre ucuz olması); (ii) mevsimsellik odaklı (Anneler Günü, yaz kampanyası); (iii) sadakat odaklı (sürekli müşterilere özel iskonto); ve (iv) tanıtım odaklı (marka bilinirliği, pazar payı). Hamlenizin temel amacını belirlemek, nasıl bir indirim mekanizması kuracağınızı ve performansı nasıl ölçeceğinizi belirler. Bu sayede, gidişata göre, indirim kampanyasının dozunu artırabilir/ azaltabilir veya mekanizmasını değiştirebilirsiniz.

**İKİ: EN UYGUN MEKANİZMA NE OLABİLİR?** İndirim fiyatı yüzde 20 azaltmaktan ibaret değil. Bir önceki soruda belirlediğiniz amaca göre, çok çeşitli yaklaşımlar mümkün. Mesela, belli miktar ürün sipariş verenlere ücretsiz nakliye/ montaj sunmak (hacim odaklı), yaz gelirken kışlık stokları eritmek için '3 al 2 öde kampanyası' yapmak (mevsimsellik odaklı), senelik aboneliğini yenileyenlere özel uzmanlarla buluşma düzenlemek (sadakat odaklı) veya yeni bir ürününüzü pazarda halihazırda güçlü olan ürününüzün yanında hediye olarak vermek (tanıtım odaklı).

**ÜÇ: KIRMIZI ÇİZGİLERİM NELER?** Lüks tüketim firması Louis Vitton rafta kalan, iade edilmiş veya ufak kusurları olan ürünlerini sorgusuz sualsiz imha ediyor. Aslında çok



yüksek fiyatlı olan ürünlerini indirimli olarak satsa ciddi bir gelir sağlayabilir. Ancak şirket marka imajını korumayı bir 'kırmızı çizgi' olarak görüyor ve konumlanmasından ödün vermiyor. Christian Dior, Fendi, Givenchy, Marc Jacobs, TAG Heuer ve Bulgari gibi 75 lüks markayı bünyesinde bulunduran Louis Vitton ticari olarak bir şeyleri doğru yapıyor ki geçen hafta 500 milyar dolar piyasa değerini aşan ilk Avrupalı şirket oldu.

**DÖRT: MALİ GÜCÜM VAR MI?** İndirim yaparken buna uygun mali gücünüzün olduğunu düşünmek şart. Ancak çoğu şirket indirimlerini adettendir veya rakipler öyle yapıyor diye düzenliyor. Verilerle çalışmaya biraz daha yatkın olanlar ise konuya sadece brüt kârlılık açısından yaklaşıyor ('100 birime sattığımız ürünün doğrudan maliyeti 60 birim, o halde 20 birim indirim yapabiliriz'). Halbuki indirimlere her üç mali tablo açısından bakmak gerekli: (i) gelir tablosu (ölçeğin sabit maliyetlerin oranını azaltarak kâra etkisi, doğrudan kârlılık); (ii) bilanço (alacakların büyümesi sonucunda işletme sermayesi ihtiyacı); ve (iii) nakit akımı (tahsilat vadesi ve riski).

**BEŞ: RAKİPLER NE YAPACAK?** İndirim kampanyalarında bir adım atıyorsunuz, rakipleriniz buna karşılık veriyor, tüketici karar alıyor, tedarik zinciri bu kararlara adapte oluyor, belki bu arada ülkenin/ sektörün genel havası değişiyor. Tam da bu yüzden, indirimlerin bir atımlık kurşun değil, yaşayan, başkalarının kararlarıyla da şekillenen, dinamik süreçler olduğunu hep akılda tutmakta yarar var.

# YENİ ADIYLA :

## X

Ekonomi Gazetesi, 01 Ağustos 2023

**S**osyal medya platformu Twitter'ın adı artık X. Bu vesileyle Elon Musk'tan Kanye West'e, online ödeme sistemlerinden Asya'daki süper-uygulamalara, Facebook'tan Amazon'a uzanan bir ufuk turu yapalım. İsim ve logo değişimlerini konuşalım.

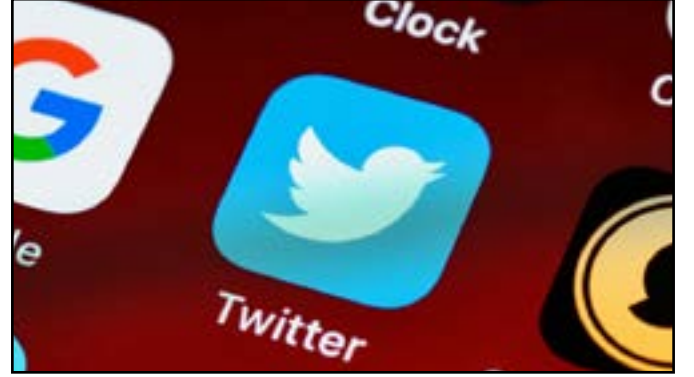
Şirketlerin el değiştirmesi çok önemli dönüm noktaları. Ama herhalde pek azı Elon Musk'ın geçen yıl Twitter'ı 44 milyar dolara satın alması kadar sert ve hızlı değişikliğe yol açtı. 8 bin çalışanın 6 bin 500'ü (yüzde 80'den fazlası) işten çıkarıldı. Ücretli hesaplar devreye alındı. Ücretsiz üyeliklere belli sayıda mesaj görme limiti kondu, sonra 'şakaydı' denerek vazgeçildi. Nihayet, geçtiğimiz hafta Twitter'ın ismi X olarak değiştirildi. Adını basketbol efsanesi Larry Bird'den alan mavi kuş Larry tarihe karıştı.

Bu karar çoğumuza garip geldi. Mesela, kendi Twitter (yoksa X mi demeliydim?!) hesabımda yaptığım bir ankete katılan 740 kişinin yüzde 40'ı bu karara 'ne farkeder?', yüzde 47'si ise 'mantıksız' şeklinde tepki verdi.

Twitter bugüne kadar isim değiştiren ilk şirket değil. Amazon'un ilk adı Cadabra, eBay'inki Auction Web, Netflix'inki Kibble, Nike'inki Blue Ribbon, Starbucks'un kiyse Cargo House. Ancak bu isimler markalar küresel güce ulaşmadan önce değişmişti.

Twitter'ın bir açıdan rakibi olan iki teknoloji devi son yıllarda şirket isimlerini değiştirdiler. Google, Youtube dahil çeşitli iştiraklerini Alphabet adı altında topladı. Borsada bu isimle işlem görüyor. Facebook da aynı yolu izledi ve Instagram dahil sahip olduğu firmaları Meta şemsiyesine aldı. Ancak, Twitter örneğinin aksine, bu firmaların tüketiciye dokunan markaları (Google, Facebook) aynı şekilde devam etti.

İsim değişikliği demişken sahne adlarını (yani ticari markalarını) değiştiren ünlüleri anmamak olmaz. İlk aklıma gelen örnek, otuz yıl önce adını bir sembolle değiştiren Prince. Bu yeni işareti okumak öyle imkansızdı ki, kendisinden 'eskiden Prince adındaki sanatçı' olarak bahsediliyordu. Nitekim bu zorlama uzun sürmedi ve ünlü müzisyen eski ismine geri döndü. Daha yakın zamanda Kanye West de adını Ye olarak değiştirdi ama gördüğüm



kadarıyla her iki isim de kullanılıyor.

Lafı uzattık, gelelim Elon Musk'ın kararına. Neden X? Bunun üç sebebi var.

Birincisi Musk X'i seviyor. Uzay girişiminin adı Space X. Tesla'nın bir Model X'i var. Hatta çeyrek asır önce kurduğu şirketin adı X.com.

Bu bizi ikinci sebebe getiriyor: ödeme sistemleri. Twitter'ın yeni hedefi online ödeme sistemleri sektörüne girmek. Bunun ilk adımı olarak, şirket belli sayıda takipçisi/ etkileşimi olan kişilerle reklam gelirlerini paylaşacak. Peki bunun X.com ile alakası ne? Elon Musk'ın ilk X'i, Confinity isimli bir ödeme şirketini satın almış, sonra adını değiştirmiş ve 2002'de eBay'e satılmıştı. Bugün bu firmayı Paypal ismiyle tanıyoruz!

Üçüncüsü, Musk Twitter'ı Asya'da çok yaygın olan süper-uygulamalardan (en ünlüsü WeChat) birisi haline getirmek istiyor. Adeta bir İsviçre çakısı gibi, içinde pek çok fonksiyon (ödeme, e-ticaret, mesajlaşma, sosyal medya) bulunduran bu süper-uygulamalar, tüketicinin tek online durağı haline geliyor. Başarabilir mi, göreceğiz.

X eski adına döner mi bilmiyorum ama şirketinizin adını değiştirmeden önce uzunca düşünmenizi şiddetle öneriyorum!



# BASİT GÜZELDİR.

Ekonomi Gazetesi, 12 Eylül 2023

**S**adelik, yalınlık anlamındaki basitliğin güzel olduğuna inanırım. Google ana sayfasını, Nike logosunu veya Apple ürün tasarımlarını düşünün... Ancak basiti başarmak hiç de kolay değil. Bir ustura, bir sabahlık ve bir tüfek rehberliğinde bunu konuşalım.

**BİR: KARAR ALMA VE OCCAM'IN USTURASI.** 1287 ile 1347 arasında yaşamış İngiliz bir rahip belirsizlikler karşısında nasıl davranmamız gerektiği konusunda yalın bir yöntem geliştirdi. Occamlı William'a göre, çeşitli tahminler arasından en az varsayıma sahip yolun seçilmesi gerekir. Çünkü varsayımlar arttıkça belirsizlikler de artar ve kararın isabetli olma ihtimali azalır. O halde varsayımlar herhangi bir zorunluluk yoksa çoğaltılmamalı ve bir usturayla kesilip atılmalıdır.

Günlük hayatta Occam'ın usturasını yeterince kullanmadığımızı düşünüyorum. Mesela, kağıt üstünde mümkün olan, fakat pek çok ihtimal aynı anda gerçekleştiğinde hayata geçebilecek projeleriniz. Mesela, varsayımdan ibaret olan şeyleri zihninizde 'kesin kabul' haline getirerek değerlendirme yapma/ aksiyon alma. Mesela, kulağa çok inanılır gelen komplo teorileri. Bu gibi durumlarda usturanın keskinliğine başvurmak, karar alma performansınızı artıracaktır.

**İKİ: TÜKETİM VE DİDEROT'UN SABAHLIĞI.** 1713 ile 1784 arasında yaşamış Fransız yazar Denise Diderot, Aydınlanma Çağı'nın öncülerinden biri ve yeni fikirleri yaymak için hazırlanan Ansiklopedi'nin editörü. Yazar, Eski Sabahlığı Bırakırken Duyulan Pişmanlıklar adlı denemesinde ilginç bir macerasını anlattı. Kendisine hediye edilen kırmızı sabahlıktan çok memnun olan Diderot giderek diğer eşyalarını yeterince şık bulmamaya başladı. Sandalyesini, masasını, baskı aletlerini adım adım değiştirdi ve ciddi bir borca girdi. Bu mali facianın neticesinde şöyle yazdı: "Eski sabahlığıma hükmediyordum ama yenisine köle oldum... Ani zenginliğin bulaşıcılığından sakının."

İki asır sonra, 1988'de antropolog Grant McCracken bu sarmal tüketim olayına Diderot Etkisi adını verdi. Bu durumun farkında olmanın iki yararı olabilir. Birincisi,



şahsi veya profesyonel hayatınızda aşırı tüketimden kaçınmak (önce yeni cep telefonu, sonra bir espresso makinası, sonra yeni araba derken ipin ucu kaçtı mı?). İkincisi, ürünlerinizi pazarlarken tüketicilerin Diderot Etkisi'nin neresinde olduklarını dikkate almak. Mesela, tekstil sektöründe olabilirsiniz, ancak belli kalite/ fiyat/ imaj seviyesinde cep telefonu veya otomobil kullananları hedefleyebilirsiniz.

**ÜÇ: İLETİŞİM VE ÇEHOV'UN TÜFEĞİ.** 1860 ile 1904 arasında yaşamış Rus yazar Anton Çehov önemli bir oyun ve kısa öykü yazarı. "Hikâye ile alakalı olmayan her şeyi kaldırın. Eğer ilk bölümde 'duvarda bir tüfek asılı' diyorsanız ikinci veya üçüncü bölümde o silah patlamalıdır. Eğer ateşlenmeyecekse o silah orada asılı olmamalıdır" diye anlattığı yaklaşımını çok beğenirim.

Anlatmak istediğiniz konunun özüne dair olmayan uzun bilgiler vermek, hele de algı süresinin iyice kısaldığı günümüzde, mesajınızın kaybolmasına yol açacaktır. Üstelik, uzun, dağınık ve tumturaklı ifadeler konuyu sizin de tam anlamadığınıza veya tembellik yaptığınıza işaretler. Zira yalın iletişim, emek harcamayı gerektirir. Büyük yazar Mark Twain'in "Kusura bakma, kısa yazacak vaktim yoktu, o yüzden sana uzun bir mektup yolluyorum" dediği mesele, tam da bu.

Bu haftaki yazımızı Küçük Prens'in yazarı Antoine de Saint-Exupéry'nin basitin güzelliğini anlatan sözleriyle tamamlayalım: "Mükemmelliğe, eklenecek bir şey kalmadığında değil, çıkarılacak bir şey bulunamadığında ulaşılır."

# TAHAMMÜL EDİLEBİLİR RİSK

Ekonomi Gazetesi, 26 Eylül 2023

**B**orsamızdaki yatırımcı sayısı 7 milyonu geçti. Yılbaşından beri 4.5 milyon kişilik artış! Mali piyasalarımızın derinleşmesi ve hisse sahipliğinin yaygınlaşması olumlu. Tabii risk tarafını ihmal etmemek kaydıyla! Bu konuda Peter L. Bernstein'a kulak verelim.

Peter L. Bernstein (1919-2009) Amerika'nın önde gelen finansal tarihçi, ekonomist ve eğitimcilerinden biriydi. Yatırımla alakalı akademik kavramları topluma yalın bir üslupla anlatmayı başarmıştı. Bunların başında da risk ve portföy yönetimi (özellikle varlık çeşitlendirmesi) geliyordu.

Bernstein'in bazı prensiplerinin hepimiz, ama bilhassa sayısı hızla artan küçük yatırımcılar için yararlı olduğunu düşünüyorum (özellikle ikinci ve dördüncü maddeler).

**BİR. BİLİNMEZLİK:** 'Herşey olabilir – geleceği bilemeyiz'. İnsanlığın başından beri defalarca ispatlanmış ama uygulamaya gelince aklımıza pek getirmediğimiz bir konu. Sadece son birkaç yılda bile bunun pek çok örneği yok mu? Dünyada Covid 19 süreci ve Rusya-Ukrayna savaşı... Ülkemizde ise TCMB'nin yakın zamana kadar süren para politikası ve şubat ayında yaşadığımız deprem felaketi... ABD eski Savunma Bakanı Rumsfeld'in 'bilmediğimizi bilmediğimiz şeyler' (unknown unknowns) dediği durumlara da hazır olmakta yarar var. Bunun ilk akla gelen yöntemini atalarımız söylemiş: 'ak akçe kara gün içindir'.

**İKİ. HASARA DAYANMA GÜCÜ:** 'Bir riski alma kararınız haklı olma olasılığınız kadar haksız çıkarsanız sonuçlarına katlanıp katlanamayacağınıza da bağlıdır'. Bence en ihmal edilen konulardan biri. 'Yüzde 50 ihtimalle 100 lira kazanacaksınız, ancak yüzde 50 ihtimalle 80 lira kaybedeceksiniz' önermesi kağıt üzerinde makul bir risk-getiri oranı. Ama cebinizde 50 lira varsa, bu iş size göre değil. Pek çok şirkette yatırım kararlarının işlerin ters gittiği (projenin gecikmesi, maliyetin yüksek çıkması, müşterilerin cayması) durumlar hiç düşünülmeden alındığına şahit oldum. B planı olmadan iş yapılmaz. Siz siz olun, kendinizi 'bu parayı kaybedersem batarım' durumuna sokmayın.



**ÜÇ. KİBİR:** 'En zayıf olduğunuz an haklı olduğunuz andır'. Köşemizin okurları hatırlayacaktır; 'kibir, şeytanın en sevdiği günahdır, çünkü diğerlerinin yolunu açar!' ifadesine bazen yer veriyorum. Bu risk yönetimi için de geçerli bir prensip. 'Bak işte, hiçbir kötü şey olmadı' hissiyatı bizi aşırı konfora ve tedbiri elden bırakmaya sürükleyebilir. Bu tatlı rehavet ise donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusuna dönüşebilir. Aman dikkat!

**DÖRT. SEPET:** 'Sahip olduklarınızın hepsiyle huzurluysanız portföyünüzü yeterince çeşitlendirmemişsinizdir. Yatırım sepeti yapmak kendi bilgisizliğinizin kabulüdür'. Sepet yapmanın kaçınılmaz bir özelliği portföyünüzün bir kısmında para kaybetmeniz/düşük getiriye razı olmanızdır. Farklı tip varlıklarınızın (emlak, altın, bono, hisse, kripto para) hepsi aynı anda, benzer oranlarda yükselmez. Bazıları ister istemez geride kalır. Bu durum sizi içten içe rahatsız edebilir ('yüzde 100 getiri imkanı varken paramın bir kısmında yüzde 20 getiriye azı oluyorum'). Ama unutmayın, favori yatırım aracınıza varlığınızın tamamını koyduysanız çeşitlendirme yapmamışsınızdır. Hele de kara gün akçenizi bir kenara ayırmadıysanız, aldığınız risk bir 'getiri' meselesinin ötesine geçebilir, hayatın getirebileceği sıkıntılara karşı savunmasız kalabilirsiniz.

Makul risklerle bol kazançlar elde edeceğiniz bir hafta diliyorum.

# DOĞRU HEDEF YANLIŞ SONUÇ

Ekonomi Gazetesi, 03 Ekim 2023

**B**aşarı için hedef oluşturmalı, performans kriterleri belirlemeli ve kaynaklarımızı bu çerçevede seferber etmeliyiz... Yoksa öyle değil mi? Goodhart Yasası, Campbell Kanunu ve Kobra Etkisi ile bunun çok daha karmaşık bir süreç olduğunu konuşalım.

Charles Goodhart (d. 1936) İngiltere Merkez Bankası'nda (Bank of England) ve London School of Economics'de çalışmış bir ekonomist. Para piyasaları ve döviz kurları konusunda uzman. Ama bugünkü sohbetimizi ilgilendiren yönü, kendi adıyla anılan bir 'yasa' haline gelen, çok beğendiğim bir sözü: 'bir ölçüt (performans kriteri) hedef haline gelirse, iyi bir ölçüt olmaktan çıkar'.

İş hayatımda bunun o kadar çok örneğini gördüm ki... En tipik olanı, satış hedefi. Ciroyu artırmak ve bu hedefi bir performans kriteri haline getirmek elbette önemli. Ancak bu temel bir gösterge haline geldiği anda şirketlerin adeta kimyası değişiyor. Çalışanlar ne pahasına olursa olsun satışa odaklanıyor. Ne de olsa, Warren Buffett'ın ortağı, yüz yaşındaki yatırım üstadı Charlie Munger'in söylediği gibi, 'müşevvikler (özendiriciler) karar almada en önemli kavramdır'. Ancak ciro hevesiyle, riskler unutuluyor. Mesela fiyat kırma sonucu kârlılığın düşüşü, tahsilat vadesinin uzaması ve satış yapmayan bölümlerde çalışanların kendini ikinci sınıf hissetmeye başlaması. Tam da bu yüzden, ciro temel hedef haline gelince, anlamlı bir ölçüt olmaktan çıkıyor.

Amerikalı sosyal bilimci Donald T. Campbell (1916-1996) benzer düşüncüyü toplumsal konulardaki kararlar için dile getirmiş. Kendi adıyla anılan kanunda, bir göstergenin karar alma için ne kadar fazla kullanılırsa, yolsuzluk baskılarına o kadar fazla maruz kalacağını ve sonuçta toplumsal süreçleri bozmaya başlayabileceğini söylemiş. Mesela, ABD'nin bazı eyaletlerinde öğretmenler için öğrencilerinin sınav sonuçları performans kriteri olarak belirlenmiş. Sonuç? Kopyaya göz yumma başlamış.

Üstelik, tek bir göstergeye odaklanmak, kaynakların bir alana yığılmasına yol açarak hiç beklenmedik sonuçlar da verebilir. Örneğin sadece sınava odaklanan öğrencilerin



kişisel gelişimlerinin eksik kalması, toplumsal becerilerinin gelişmemesi veya yaşadıkları stres sebebiyle bambaşka noktalara savrulmaları.

Son olarak, bir buçuk asır önce İngiliz yönetimindeki Hindistan'a uzanalım ve Kobra Etkisi'ne değinelim. Delhi'deki zehirli yılanlar baş edilemez noktaya gelince en 'rasyonel' adım atılmış: ölü kobra getirene ödül. Strateji başarıyla ilerlemeye başlamış. Her gün pek çok yılan leşi gelmeye başlamış. Ancak bu uzun süre devam edince işin sırrı anlaşılmış: meğer bazı kişiler ödül kazanmak için kobra yetiştiriciliğine başlamış! Yani bir problemi çözmek için tasarlanan teşvik, sorunu kötüleştirenleri ödüllendirir hale gelmiş. Bunun üzerine bir başka 'rasyonel' karar alınmış ve program iptal edilmiş. Bunun sonucu daha da vahim olmuş. Yılanları öldürüp satamayacaklarını anlayan uyanıklar, kobraları doğaya salıvermiş!

Ele aldığımız üç kavram da bize teşvik sistemleri tasarlanmanın kolay olmayan ve kapsamlı analiz gerektiren bir iş olduğunu gösteriyor. Tüm okurlarımıza kendilerini hedeflerine ulaştırın işler yaptıkları bir hafta diliyorum.

# KAÇIŞ HIZI

Ekonomi Gazetesi, 10 Ekim 2023

**K**açış hızı bir astronomi kavramı. Ancak tüm şirket yöneticileri, özellikle de erken aşama girişimciler için çok kıymetli. Bu hafta, işinizin doğru yörüngeye ulaşabilmesi için kritik önemdeki bu kriteri konuşalım.

Kaçış hızı, bir cismin yerçekimi etkisinden kurtularak uzaya erişmesi için gereken minimum hız demek. Bu hızı aşamayan bir roket yerçekimine mağlup olur ve düşer.

Erken aşama girişimleri (start-up) de birer roket olarak düşünebiliriz. Amaçları benzer sayılır: zorlukları aşarak (yerçekimini yenerek), daha önce varılmamış yerlere (uzaya), müthiş bir süratle ulaşmak. Kaçış hızı, tam da bu sebeple manidar bir kavram. Zira, start-up firmalar çok ciddi meydan okumalarla boğuşuyorlar. Her biri ayrı bir 'yerçekimi' olan bu etkileri üç ana grupta toplayabiliriz: pazar, finansman ve kurumsal kapasite.

Pazarda tutunmak ile başlayalım. İlk faturanızı kesebilmek, yenilikçi bir ürün veya hizmeti piyasada kabul ettirebilmek, bazen düzenlemelerle korunan rakipler ile boğuşabilmek hiç kolay değil. İyi bir fikriniz varsa ve belli bir müşteri grubunu yakalayabiliyorsanız, ilerleyebilirsiniz. Ancak, engelleri aşacak hızınızı/ enerjinizi yoksa, fikriniz ne kadar iyi olursa olsun yere çakılmak kaçınılmaz.

Gelelim ikinci ana etkiye: roketinizi ateşleyecek yakıt olan finansman. En baştan ihtiyacınızdan fazla yakıt (finansman) alırsanız şirketteki hissenizi nispeten erken aşamada ve düşük değerle satmış olursunuz. Öte yandan, ihtiyacınızdan az yakıt aldığınız durumda, roketiniz yeterli hıza ulaşamaz, yerçekiminden kaçamaz ve çakılır. Bu açmazı aşmanın yolu, ihtiyaç duyacağınız finansmanı düşük düzeyde tutmak (daha az yakıt tüketmek/ 'para yakmak'), temkinli bir fonlama planı yapmak (en az 12 ay yetecek miktar) ve belli aralıklarla yeni yatırım turları düzenleyerek şirketinize giderek daha yüksek değerden ilave kaynak sağlamak. Üç kıtada yirmi küsur yıl yatırım yapmış biri olarak, yüksek getiri beklentisi olan ve işi en az sizin kadar iyi bildiğini düşünen (!) yatırımcılarla ilişkilerin pek de kolay olmadığını söyleyeyim.

Kaçış hızıyla ilgili üçüncü önemli faktör ise kurumsal



kapasite. Birbini yakından tanıyan birkaç kişilik ekiple yola çıkan firmanız hızla onlarca (belki yüzlerce) personele çıkıyor... Vergi ve hukuk gibi yepyeni kabiliyetler gerekiyor... Şirketin ekseni ürün geliştirmeden satış ve operasyona kayıyor... Tüm bunlar olurken dümeni sağlam tutmak hiç de kolay değil. Temel faaliyet alanlarından herhangi birindeki bir tekleme enerjinizi/ hızınızı azaltır ve yörüngeye varmanızı zorlaştırır.

Kaçış hızına ulaştıktan sonra hayatınız kolaylaşmaya başlar – tıpkı yerçekimini yenip uzay boşluğunda süzülen bir roket gibi. Sektörünüzün kayda değer oyuncularından biri olduğunuz fark edilir. Medya sizi daha fazla kapsar, tanımadığınız yatırımcılar kapınızı çalar. Ürünleriniz giderek mukayese konusu olur. İhalelere davet edilmeye, sektör standartlarını belirleyen toplantılarda söz almaya başlarsınız. Daha üst kabiliyete sahip kişileri işe alabilirsiniz – hatta bir kısmı size başvurmaya başlar.

Erken aşama bir girişimciyseniz, kaçış hızı zihninizdeki en önemli soru olmalıdır. Yakaladım mı? Yakalamam için neye ihtiyacım var (satış hacmi, finansman, faaliyet lisansı)? Ve belki de en zoru: ne kadar zamanım var? Zira belli bir süreden sonra yerçekiminin giderek baskın gelmesi kaçınılmazdır.



# SİNERJİ

Ekonomi Gazetesi, 14 Kasım 2023

Şirket birleşmelerine gerekçe sunarken, proje ekiplerini motive ederken, janjanlı sunumlar yaparken sıkça kullanılan, adeta sihirli bir kelime var. sinerji! Peki, 'beraber çalışmak' kökünden gelen bu kavramın hakkını veriyor muyuz?

Sinerjiyi kısaca 1+1'in 3 etmesi olarak tarif edebiliriz. Mesela iki firma birleşir ve yeni şirket ikisinin toplamından daha değerli olur. Mesela beş kişilik bir takım kurulur ve bu ekip üyelerin kendi başlarına bulamayacağı çözümler getirir. Daha somut örneklerle konuyu biraz açalım. Üç tip sinerjiden bahsedebiliriz: satışı artıran, maliyeti azaltan, bilgiyi genişleten/ derinleştiren.

**SATIŞ** ile başlayalım. İki firma birleşirse daha büyük pazar payı yakalayabilirler. Birbirini tamamlayan ürün gamlarını birleştirebilirler, birleştikleri şirketin müşterilerine çapraz satış yapabilirler, yeni satış kanallarına erişebilirler. Yıllar önce fonumuzun iştiraki olan bir firmayı, aynı sektörden bir dünya devine, hayli cazip bir fiyata satmıştık. Alıcının temel hedeflerinden biri, bizim iştirakimizin çok başarılı olduğu alternatif satış kanallarına erişebilmektir. Zira, onlar büyüklükleri ve iş modellerinden dolayı organize satış kanallarına hakimdiler. Ancak kılcallara nasıl nüfuz edeceklerini çözememişlerdi.

**MALİYET** ile devam edelim. İki şirketin birleşmesiyle merkezi maliyetler azalır (iki genel müdüre, iki finans direktörüne, iki merkezi ofise ihtiyaç kalmaz). Operasyon giderleri düşer (depolar veya nakliye araçları yüzde 70 yerine yüzde 90 dolulukla çalıştırılabilir). Hatta hiçbir şey değişmese bile, artan ciro sebebiyle sabit maliyetlerin satışa oranı düşer ve kârlılık artar.

**BİLGİ** ile tamamlayalım. Gerçi bu çok geniş ve biraz da sayıya dökmesi zor bir alan. Başka pazarların nasıl işlediği konusunda perspektif, ürün tasarlama veya araştırma-geliştirme alanında know-how, iyi çalışan bilgi işlem/finans altyapısı, cazip yetkinlikler çekebilme kapasitesi, hatta muhtemel bir rakibi engelleme iştahı... Mesela Facebook'un Instagram'ı satın alması, pazar hakimiyeti kadar bilgi alanına da dokunan bir işlemdi. Ancak bence



sinerjiye en güzel örnek, iyi tasarlanan ve yönetilen bir ekibin ortaya koyacağı ilginç fikirler ve işaret edeceği riskler.

'Bu sinerji ne şahane şeymiş!' dediğinizi duyar gibiyim. Ancak sinerji benim temkinli, hatta mesafeli yaklaştığım bir kavram. Neden dikkatli olmak gerektiğini izah edeyim.

Birincisi, **KOLAYCILIK**. Strateji sunumlarında ne zaman gerekçesi tam açıklanamayacak bir kâr artış projeksiyonu olsa bu harika kelime imdada yetişir. Halbuki sinerjinin etkisini bir şekilde faaliyetlerde (ve dolayısıyla finansal verilerde) görmemiz gerekir: ilave müşteriler mi, azalan masraflar mı, yeni ürünler mi?

İkincisi, **SÖYLEMESİ KOLAY, YAPMASI ZOR** olması. Daha önce bu köşede de bahsettiğimiz şirket birleşme ve satınalmalarından (M&A) bir örnek vereyim. Son dört yılda dünyadaki M&A hacmi 12 trilyon doların üzerindeydi. Ancak Harvard Business School'un bir araştırması, birleşmelerin yüzde 90'ının hedeflenen başarıyı yakalayamadığını, yüzde 60'ının da değer tahrip ettiğini ('1+1=1.5') gösteriyor.

Son olarak, neredeyse hiçbir zaman hesaba katılmayan **NEGATİF SİNERJİLER**. Birbiri ile çalışmayan birimlerden veya ekip arkadaşlarının başarısından rahatsız olan çalışanlardan oluşan bir firmada 'beraber çalışmak' ancak negatif etki yapabilir.

Sinerjileri hayata geçirdiğiniz bir hafta diliyorum!

# NAİM'İ HALTERDEN

## SINIFTA BIRAKIYOR MUYUZ?

Ekonomi Gazetesi, 21 Kasım 2023

**Y**ıl sonu, performans değerlendirme vakti. Bu konuda şirketlerde sıkça gördüğüm dört hatayı konuşalım: tutarsızlık, dengesizlik, rafta bırakma ve teorik kalma.

**TUTARSIZLIK.** Bir çalışanın performans hedefi çalıştığı birimin, biriminki de şirketin hedefiyle tutarlı olmalı. Halbuki pek çok firmada bunlar birbirinden bağımsız işliyor. Mesela yönetim kurulu 'dışa açılım' kararı alıyor, satış birimi yurt içi ciroyu artırmayı amaçlıyor, satış yöneticisinin primi ise tahsilat hedefine bağlanıyor. Halbuki, tüm ekibin bir orkestra gibi işlemesi ve kendi işini yaparken bir ahenge katkı sağlaması gerekiyor.

**DENGESİZLİK.** Daha önce bu köşede ekonomist Charles Goodhart'ın sözünden bahsetmiştik: 'bir ölçüt (performans kriteri) hedef haline gelirse, iyi bir ölçüt olmaktan çıkar'. Mesela ciro artırma hedefi verilen bir şirketi düşünelim. Bu tek kriter olduğu anda riskler unutuluyor. Mesela fiyat kırma sonucu kârlılığın düşüşü, tahsilat vadesinin uzaması ve satış yapmayan bölümlerde çalışanların kendini ikinci sınıf hissetmeye başlaması. Ciro temel hedef haline gelince, anlamlı bir ölçüt olmaktan çıkıyor. Bunu aşmanın bir yolu, Harvard Business School profesörlerinden Robert S. Kaplan'ın David P. Norton ile ortaya attığı 'dengeli skor kartı' (Balanced Scorecard) olabilir. Organizasyonların stratejik amaçlarını operasyonel hedeflere çevirmeye çalışan bu model dört ana perspektiften oluşuyor: mali, müşteri, iç süreçler ve öğrenme & gelişim.

**RAFTA BIRAKMA.** Performansı ölçmek ama sonrasında bir şey yapmamak, performansı hiç ölçmemekten daha kötü. İşin ciddiyetini bozuyor, performans önemseniyormuş ilüzyonu yaratıyor ve düzelme ümidini yok ediyor. Güzel tasarlanmış ölçme-geliştirme formlarının rafta kaldığına o kadar çok şahit oldum ki... Eski General Electric CEO'u Jack Welch her yıl firmanın yüzde 10'unu işten çıkarır, yüzde 10'unu terfi ettirirdi. ABD'de çalıştığım danışmanlık şirketinde 'terfi ya da kovulma' (up or out) eşikleri vardı. Elbette bu kadar katı olmayabilirsiniz. Ama performans değerlendirmesi sonucunda herkes hayatını aynı şekilde sürdürüyorsa, bu sürece hiç lüzum yok.



**TEORİK KALMA.** Birkaç gün önce vefat yıldönümü olan olimpiyat rekortmeni haltercimiz Naim Süleymanoğlu'nu rahmetle analım ve Tayfun Bayındır'ın Socrates Dergi'nin 33. sayısındaki sözlerini hatırlayalım:

'Naim, Gazi Üniversitesi'nde Beden Eğitimi bölümünde okuyordu. Atina'daki 1991 Akdeniz Oyunları'nda Türkiye'yi temsil ettiği sırada, gazetede otururken biri beni aradı ve durumu haber verdi. Arayan kişi, "Naim halter dersinden sınıfta kaldı" diyordu. Başta inanmadım ama ne olur ne olmaz diyerek taksiye atlayıp uçarcasına okula gittim. Cama listeler asılmış ve hakikaten Naim halter dersinden sınıfta kalmıştı. Başkası duyar korkusuyla sonuçların yazıldığı listeyi hemen koparttım, katlayıp cebime koydum ve gazeteyle döndüm. Hocasıyla görüştük, Naim'in stilinin hatalı olduğundan ve devamsızlığından bahsetti. Ben bu haberle ödül aldım ama her ne olursa olsun, o yıl dünyanın en iyi haltercisini halter dersinden sınıfta bırakmıştık.'

Performans ölçüm sisteminiz organizasyonunuzun yıldızlarını doğru ölçemiyorsa, sistemi ve size bunu önerenleri sorgulamanızda yarar var. Daha genel bir açıdan da, teoriyi çok iyi bildiğini iddia ederek ahkâm kesenlere temkinli yaklaşmanızı öneriyorum.

Bugün gazetemiz Ekonomi birinci yaşını dolduruyor. Her hafta bulduğumuz Dünya Penceresi'nin de buradaki 50., toplamda 200. yazısına geldik. Bu vesileyle tüm yayın ekibini kutluyor, okuyucularımıza şükranlarımı sunuyorum. Hep birlikte, nicelerine!

# COBOT

## FIRSATLARI

Ekonomi Gazetesi, 07 Şubat 2023

**İ**nsan-robot (yazılım) işbirliğine Cobot diyoruz. Yapay zekayı çalışanlarımızın hayatını kolaylaştıran ve kabiliyetlerini artıran bir yardımcı/ iş arkadaşı yapmak, şirketlerimize ciddi fırsatlar sunabilir. Dört ana başlıkta değerlendirelim.

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden Thomas Davenport ve Singapur Yönetim Üniversitesi'nden Steven M. Miller insanların yapay zeka ile birlikte çalıştığı 29 örneği incelemiştir. Yapay zekanın mevcut işleri ortadan kaldırmaktan ziyade etkinliği artıracağı görüşündeler.

Dört ana başlık şirketlerimize ilham verebilir:

**BİR DENEME.** Ürün geliştirme ve Ar-Ge gibi pahalı ve uzun süren faaliyetler yapay zeka ile çok daha ucuza ve hızlı yapılabilir. Mesela 2020'de Deep Mind'ın protein yapılarını modelleyebilmesi biyoloji/ ilaç alanında 'oyun değiştirici' bir etki yapmıştı. Daha önce bu köşede de bahsettiğimiz Dijital ikiz pek çok alanda (fabrika, şehir atyapısı) sanal klonlar oluşturmamızı ve anlık senaryo analizi yapmamızı sağlıyor.

**İKİ: KIRTASIYE İLE MÜCADELE.** Basit ve yeknesak işleri çalışanlarımızın sırtından alıp yapay zekaya verebiliriz. Mesela standart formların doldurulması, bazı verilerin periyodik olarak ölçülmesi veya çeşitli formatlarda gelen bilgilerin konsolide edilmesi. Yönetim kurulunda bulunduğum bir şirkette bir süredir bu tip süreçleri bir yapay zeka robotu hallediyor. Boşa çıkan zamanı arkadaşlarımız daha verimli faaliyetlerde kullanabiliyor.

**ÜÇ: SÜRAT.** Hızla gelişen ve anında tepki gerektiren durumlarda yapay zeka büyük bir yardımcı olabilir. Mesela aynı anda binlerce hesaptan gelen bir siber saldırı karşısında savunmaya geçen bilgi sistemleri veya bir fabrikanın deprem anında kapatılması gereken gaz vanaları. Şirketlerimizin teknolojik kabiliyetleri risk yönetiminde yeterince etkin kullanmadığını düşünüyorum.

**DÖRT: DANIŞMA.** Çalışanlar karar alırken yapay zekaya



danışabilirler. Bir röntgen filmini inceleyen hekim, bir içtihadı anımsamaya çalışan bir hukukçu veya en uygun indirim oranını hesaplamaya çalışan bir satıcı hafıza kapasitesi adeta limitsiz olan yeni 'iş arkadaşlarından' destek alabilirler.

Otomasyon siyah ve beyazdan oluşan tek bir karar olmaktan çok, insan ve makinanın farklı görevlerde birlikte çalışabileceği, pek çok gri alandan oluşan bir kompozisyon. Bunu başarmak için Cobot çağına uygun kabiliyetlere sahip çalışanlar ve yeni dönemi kavrayabilmiş bir yönetim şart. Çalışan belli bir kabiliyete sahip olmalı ki, elindeki işlerin bir kısmını robot ya da yapay zekaya devredebilsin. Yönetim yüksek katma değer yaratmak için gereken odağı bilsin ki çalışanın üzerinden zaman yükü kısmen kalktıktan sonra ortaya çıkan taze kaynağı verimli şekilde değerlendirebilsin.

# OPENAI VAKASI

## ŞİRKETİMİZE NE SÖYLÜYOR?

Ekonomi Gazetesi, 28 Kasım 2023

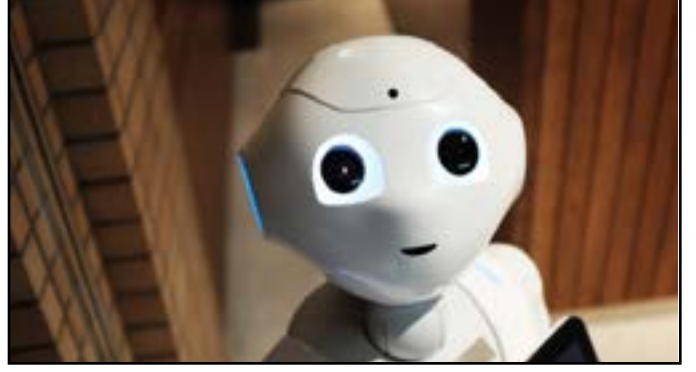
**C**hatGPT'nin yaratıcısı OpenAI'da yaşanan yönetim kurulu, CEO ve çalışanların dahil olduğu kavgayı okumuşsunuzdur. İlk bakışta bu olay bize uzak gözükse bile, şirketlerimizin yönetimi için kıymetli dersler içeriyor. Konuya beş ana aktör açısından bakalım: şirket, ortaklar, yönetim kurulu, CEO ve çalışanlar.

Önce konuyu hızla özetleyeyim. 17 Kasım Cuma günü OpenAI yönetim kurulu kurucu CEO Sam Altman'ı kovdu ve yerine şirketin teknoloji yöneticisini vekil olarak atadı. Bu karar ciddi tepkiler topladı; Microsoft şirketin diğer yatırımcıları Altman'ı geri getirmek için baskıya başladı. Ancak yönetim kurulu kararından dönmedi ve şirkete yeni bir CEO atadı. Bunun üzerine Microsoft Altman'a iş teklif etti. Üstelik, OpenAI'nın 770 çalışanından 747'si, Altman geri dönmezse şirketten ayrılıp Microsoft'a geçeceklerini ilan etti. Bunun üzerine yönetim kurulu geri adım attı ve Altman'ı görevine iade etti. Yönetim kurulunun neredeyse tamamı değiştirildi. Tüm bu fırtına bir hafta içinde dindi.

Gelelim yukarıda saydığımız ana aktörler çerçevesinde şirketlerimiz için derslere.

**ŞİRKET.** Şirketin misyonunu belirlemek ve net ifade etmek genelde yapılmayan ama sıkıntı yaratabilen bir konu. Mesela, OpenAI yapay zekâyı insanlığa zararsız şekilde geliştirmeyi amaçlayan, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak planlanmıştı. Ancak yüksek maliyetler ve yeni yatırımcıların gelişi (13 milyar dolar aktaran Microsoft) işleri çetrefil hale getirdi. Kendinize sorun: çalıştığım yer azami kâr hedefleyen klasik bir firma mı, gerekirse para yakıp hızla büyümeye odaklı bir start-up mı, belli değerlerden asla taviz vermemesi gereken bir aile şirketi mi, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş mu?

**ORTAKLAR.** Şirketin misyonunu belirlemede ana rol sahiplerine/ yatırımcılarına düşer. Farklı ortakların farklı yaklaşımları olabilir. Mesela şirketin kurucusu firmaya belli bir misyon yükleyebilir ('en yenilikçi şirket'). Mesela şirketin sahibi olan ailenin uzun vadeli bir vizyonu olabilir (nesilden nesile sahipliği süren, kalıcı bir firma). Mesela bir finansal ortak (fon) varsa orta vadede azami değeri yakalamayı hedefleyebilir (beş senede belli bir getiriye



erişip hisselerini satmak). Eğer şirketinizde birden fazla tipte yatırımcı varsa, onların ana amaç konusunda mutabık olması şarttır. Nitekim şirketlere yatırım yaparken üzerinde durduğum üç temel konu vardı: fiyat, yönetim hakları ve çıkış süreci (hisseler ne zaman/ hangi şartlarda satılacak?)

**YÖNETİM KURULU.** Ülkemizde büyük firmalar dışında yönetim kurulları pek işlemiyor. Temel konular genellikle şirketin sahibi olan ailenin işe dahil olan birkaç ferdi arasında ele alınıyor. Bu ortaklar-yönetim kurulu uyumu açısından bir avantaj. Öte yandan, aile dinamiklerinin işe, iş dinamiklerinin aile ilişkilerine yansımalarının sıkıntıları da var. Bunu aşmanın yöntemlerinden biri bağımsız yönetim kurulu üyeleri atamak, bir diğeri şirkete kurumsal yatırımcı almak. Nitekim son olaydan sonra OpenAI'nın yönetim kuruluna ABD eski Hazine Bakanı ve eski Harvard Rektörü Larry Summers da katıldı.

**CEO.** Elbette Sam Altman'ın kurucu CEO olarak rolü apayrı bir önemdeydi. Ancak her şirkette CEO ekibin orkestra şefi. Bu yüzden, onun işe alımı, işten çıkarılması ve yedeklenmesi yönetim kurulunun en temel görevi. Bu konunun çoğu firmada 'akışına bırakıldığını' ve inanılmaz bir insan kaynakları riski alındığını hayretle gözlemledim.

**ÇALIŞANLAR.** Bilginin önem kazanmasıyla firma çalışanlarının işlerdeki söz hakkı giderek artabilir. Bu özellikle değerinin çoğunu sabit kıymetlerden ziyade çalışanların oluşturduğu yapılar için geçerli. OpenAI'da gördüğümüz gibi, bir yönetim kurulunun 770 çalışanından 747'sinin ayrılma tehdidini görmezden gelmesi mümkün olmaz.

Paydaşlarınızla ahenk içinde olduğunuz bir hafta dilerim.



# YARATICI

# YIKIM

Ekonomi Gazetesi, 12 Aralık 2023

Yunus Emre'nin 'her dem yeniden doğarız/ bizden kim usanası?' mısraını çok severim. Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter'in (1883-1950) Yaratıcı Yıkım teorisini, bu dizenin iş hayatı uygulaması olarak düşünebiliriz.

Schumpeter'in 20. yüzyılın ortalarında geliştirdiği bu kavram 'eski ve köhne üretim yöntemlerinin, iş modellerinin veya teknolojilerinin yerine yenilikçi, verimli ve daha etkili olanların gelmesi' olarak tarif edilebilir. Bu kavramsal çerçevenin somut halini günlük hayatımızda yaşadık, yaşıyoruz, yaşamaya devam edeceğiz.

En son ne zaman fotoğraf çektiniz? Muhtemelen yakın zamanda – belki dün, belki bugün. Fotoğraf makinası mı kullandınız? Büyük ihtimalle hayır. Peki, film kullandınız mı veya fotoğrafı bastırdınız mı? Bu işi profesyonel yapmıyorsanız, herhalde hayır. İşte, bir zamanlar fotografik film sektörünün lideri olan milyar dolarlık Kodak'ın dijital fotoğrafın yaygınlaşması neticesinde iflasa sürüklenmesinin kısa özeti...

Benzer örnekleri günlük gazeteler ve kaset/ CD üreticileri gibi sektörler ya da Nokia ve Blackberry gibi şirketler için de verebiliriz. Mesela 2007'de iPhone piyasaya sürülürken Nokia baş stratejisinin yorumu şöyleydi: 'Tıpkı bilgisayarlarda olduğu gibi, önce ilgi görecekler ama sonuçta ancak kısıtlı bir kesime hitap edebilecekler'. Blackberry CEO'su ise 'Bizim için sorun yok' demekle yetindi. Nokia 2013'de cep telefonu sektöründen çıkmak zorunda kaldı. Blackberry'nin 2009'da 80 milyar doların üzerinde olan değeri bugün 2.5 milyar doların altında.

İşin yıkım kısmından bahsettik. Tabii bir de yaratıcılık kısmı var. Zira Yaratıcı Yıkım, ekonominin sürekli olarak evrim geçiren bir sistem olduğunu vurgular. Yenilikçi ve rekabetçi yapılar eski ve eskimiş olanların yerine geçer. Bu dönüşümün üç itici gücü: girişimci, teknoloji ve rekabet.

**GİRİŞİMCİ.** Schumpeter'in sözleriyle, 'Girişimci, ekonomide



var olan kaynakları farklı bir şekilde kullanarak yeni bir iş modeli oluşturan kişidir'. Bu özellikleri kişilerin ötesinde, kurumların da taşıyabileceğini düşünüyorum. Nitekim kendini yenileme iradesine sahip olan şirketler, rekabete veya sektörlerindeki dönüşüme karşı koyabiliyorlar. Mesela Microsoft. 1980'lerde kişisel bilgisayar sektöründe öne çıktı. 2000'lerin başında Internet rüzgarını ıskaladığı ve demode olduğu konuşuluyordu. Ancak 2010'larla, bulut bilişim ve hizmetlere odaklanarak iş modelini değiştirdi. Bugün 2.8 trilyon dolarlık piyasa değeriyle dünyanın en değerli şirketlerinden biri.

**TEKNOLOJİ.** Yine Schumpeter'e kulak verelim. 'Yaratıcı yıkım, eski ve alışlagelmiş olanın yerini almak üzere yenilikçi bir şekilde ortaya çıkan süreçtir'. Amazon'un, online kitap satışıyla başlayan ve e-ticaret ve bulut bilişim gibi alanlara uzanan iş modeli hem teknoloji kullanarak perakende gibi geleneksel bir sektörü dönüştürmenin hem de firmanın kendini nasıl genişlettiğine güzel bir örnek.

**REKABET.** Schumpeter'in deyimiyile, "Rekabet, ekonomik kalkınmanın itici gücüdür. Rekabetin olmadığı yerde yaratıcı yıkım ve yenilikçilik olmaz'. Denenmiş bir strateji. Toplantıda ne söyleyeceğini tahmin edebildiğimiz aşına yüzler. Rutine oturmuş bir işleyiş. Şahane bir konfor alanı. Günümüzün dinamik dünyasında, bu tatlı rehabet donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusudur. Rekabet şirketleri diri tutar.

Hepinize yaratıcı bir hafta diliyorum.

# BÜTÇENİN DÖRT ATLISI

Ekonomi Gazetesi, 19 Aralık 2023

**Y**ılı bitirirken şirketlerimiz bütçe telaşında. Ben de onları dört hususta uyarmak istedim: kur, enflasyon, işletme sermayesi ve maliyet yapısı. Zira bunlara yeterince dikkat edilmezse, kıyamet habercisi olan 'mahşerin dört atlısı' halini alabilirler!

Amerikalı beyzbol efsanesi Yogi Berra'nın sözünü her bütçe döneminde gülümseyerek hatırlarım: 'Tahmin yapmak zordur, hele de geleceğe dairse!'. Şirketler için bütçe yapmak her zaman zordur, ancak bugünlerde daha da zor. Bu vesileyle, Türkiye'de iş yapabilenin dünyanın her yerinde başarılı olacağına dair görüşümü yineleyeyim.

Şirketlerimizin 2024'e bakarken dört ana konuya çok dikkat etmeleri lazım.

**KUR:** Elbette döviz kuru hayatımızın her alanını etkiliyor. Ancak, bu kanıksama hali bazı temel farklılıkların gözden kaçmasına yol açıyor. Örneğin pek çok firma mali tablolarını TL cinsinden hazırlıyor, sonra da tüm sayıları belli bir kur varsayımıyla dövize çevirmekle yetiniyor. Bu büyük bir hata! Zira döviz kuru şirketinizin gelir tablosunda ve bilançosundaki çeşitli kalemleri çok farklı etkileyebilir. 200 milyon TL cironuz, 170 milyon TL maliyetiniz, 30 milyon TL de operasyonel kârınız olduğunu düşünelim. Kabaca 1 milyon dolarlık kârınız var. Ancak bu sayı döviz kuru ile aynı oranda hareket etmeyebilir. Yani kur yüzde 20 arttı, bizim kâr döviz cinsinden yüzde 20 azaldı, diyemezsiniz. Mesela, döviz cinsinden hammadde satın alıp ürünlerinizi çoğunlukla iç piyasaya satıyorsanız, dövizdeki bir artış hem toplam kârınızı hem de kâr marjınızı eritecektir. Yahut döviz cinsinden borcunuz varsa, ödediğiniz faizin yükü ciddi şekilde artacaktır. Özetle, kur etkisi, basit aritmatikle çözülemeyecek kadar ciddi bir mesele.

**ENFLASYON:** Enflasyon da tüm işinizi aynı oranda etkileyebilir. Mesela döviz cinsinden yaptığınız satış veya satınalmamızın enflasyonda doğrudan bağı yoktur. Ancak, dövizle alıp dövizle satsanız bile, yerli operasyonel maliyetleriniz (maaş, kira) enflasyonla hareket edecektir. Bu durumda, TL'deki bir reel değerlenme (enflasyonun kur artışının üzerinde olması) kâr marjınızı baskılayacaktır. Mali tablolalarınızda hangi kalemleri hangi etkenlerin belirlediğini iyice anlamadan doğru bütçe yapılamaz.



**İŞLETME SERMAYESİ:** Ülkemizin iş hayatının yurtdışından belki de en büyük farkı uzun işletme sermayesi süreleri. Maalesef bu konu üzerinde yeterince düşünülüyor. Hatta övünerek 'işletme sermayemiz arttı!' diyen bir sanayiciyle sohbet etmişliğim de var. Peki neler konuşulmuyor? Mesela şirketin parasının başkasının cebinde olduğu (tahsilat riski). Aslında ticaretten çok müşterilerinizi fonlayarak para kazandığınız (operasyonel kârlılığın aslında kağıt üzerindeki kadar yüksek olmadığı). Yükselen faiz ortamında bazı işleri reddetmek gerektiği (uzun tahsilat vadesi – ortalama marj). Enflasyonla gelen, reel olmayan büyüme için bile şirkete ilave kaynak sağlayacağınız.

**MALİYET YAPISI:** Maliyete genellikle üç açıdan bakılıyor: satılan malın maliyeti, operasyonel maliyetler ve finansal maliyetler. Ancak, hangi maliyetin ne kadar değişken olduğu ve onu neyin etkilediğini de doğru görmek gerekiyor. Yıllar önce yatırım yaptığımız bir şirketin çok farklı fiyat seviyesindeki iki ürününün brüt marjı aynıydı. Yani teknik olarak ikisini de satmayı sürdürmek gerekiyordu. Ancak, operasyonel maliyetlerde yer alan ve bu yüzden değişken olduğu atlanan lojistiği işin içine katınca ve ürün maliyetlerine ekleyince tablo değişti. Zira bu maliyet hacimle değişiyordu—dolayısıyla ucuz olan ürün görüldüğünden çok daha düşük bir kârlılığa sahipti. Bu çerçevede yapılan bir ürün gamı değişikliği marjı çok artırmıştı.

Tüm şirketlerimize başarılı bir bütçe dönemi diliyorum.



## BÖLÜM 4

# İLHAM DÜNYASI

Bu bölümde Walt Disney'den Munger'e, Ahilik derslerinden Moore kanununa çeşitli alanlardan iş dünyasına ilham veren 8 yazı var.

# İLHAM DÜNYASI

<b>WALT DİSNEY'DEN DERSLER</b>	<b>57</b>
<b>2022'NİN KELİMELERİ</b>	<b>58</b>
<b>ŞANSIMIZI YÖNETEBİLİR MİYİZ?</b>	<b>59</b>
<b>MUNGER DERSLERİ</b>	<b>60</b>
<b>YETİŞMEZ (Mİ?)</b>	<b>61</b>
<b>MOORE KANUNU</b>	<b>62</b>
<b>AHİLİK DERSLERİ</b>	<b>63</b>
<b>2023'ÜN KELİMELERİ</b>	<b>64</b>



# WALT DISNEY'DEN DERSLER

Ekonomi Gazetesi, 13 Aralık 2022

**Y**aratıcılığı ticari başarıya dönüştürme denince aklımıza Thomas Edison gibi mucitler ya da Steve Jobs gibi modern devir efsaneleri geliyor. Bence bu konuda belki de en ilham verici isim, geçen hafta 121. doğum günü olan Walt Disney (1901-1966).

Walt Disney sadece en fazla Oscar'a aday olan (59 kez) ve ödülü en fazla kazanan (22 adet) kişi değil. Film stüdyoları (Marvel, Pixar), TV kanalları (ABC, ESPN), dijital yayın hizmetleri (Disney+, Hulu) ve eğlence parkları (Disney World) gibi çeşitli birimleri olan dev bir şirketin kurucusu. İş dünyasının kendisinden alacağı pek çok ders var.

**BİR: YILMAMAK.** Walt Disney ile alakalı bazıları kesin doğru, bazıları belki şehir efsanesi çeşitli olaylardan bahsedilir: Çocukluğunda harfleri ters görmesi sebebiyle okuma-yazmayı öğrenmekte güçlük çekmesi, 'hayal dünyası yeterince geniş olmadığı için' işten çıkarılması, 23 yaşındayken iflas edip California yolunu tutması... Pek çok ilham verici kişide olduğu gibi, zorluklar karşısında yılmamak, bu örnekte de geçerli.

**İKİ: YETKİN EKİP.** Walt Disney ilk oluşturduğu kahramanı Şanslı Oswald'ı dağıtım şirketine kaptırıp her şeye yeniden başladığında, eski girişiminden yanına aldığı tek 'varlık', tasarımcı Ub Iwerks olmuş. Disney'in yaratıcılığı ile Iwerks'in çizim yeteneği birleşince, ortaya tarihin en başarılı karakterlerinden biri çıktı: Miki Fare. Vizyoner lider doğru ekiple buluşunca, başarının gelmesi daha mümkün oluyor.

**ÜÇ: PROBLEM YERİNE FIRSAT.** Walt Disney 1955'de kendi adını taşıyan eğlence parkını (Disneyland) kurmayı düşünürken yakınardan gelen en büyük eleştiri 'onlar kirli yerler' olmuş. Onun cevabı ise manidar: 'işte ben de temizini yapmak istiyorum'. Sadece 1 yıl ve 1 günde inşa edilen tesisin (ve benzerlerinin) performansı malum.

**DÖRT: TEKNOLOJİ.** Walt Disney'in Pamuk Prenses ve Yedi Cüceler (1937), Pinokyo (1940), Sindirella (1950) gibi filmlerinin başarısında etkileyici hikayeler kadar teknoloji



de rol oynadı. Zira, senkronize ses ve renkli film gibi teknik kabiliyetleri sayesinde izleyicinin alıştığından farklı görseller sunabildi. Disney firması da bu yaklaşımı izlemiş görünüyor. 2006'da film sektöründe teknolojiyi en iyi kullanan şirket olan, Steve Jobs'un sahibi olduğu Pixar'ı 7.4 milyar dolara satın aldı. Bu işlem tarihin en başarılı satın almalarından biri.

**BEŞ: DOĞRU DİNAMO.** Yıllar önce, yüksek lisans yaparken Disney firmasını vaka çalışması olarak ele almıştık. O günkü bir yorum hala aklımda: 'firmanın en önemli yıldızının hiç masrafı yok!'. Öyle ya, ünlü bir aktörü, sporcu ya da CEO'yu istihdam eden şirketler, o kişiye ciddi ödemeler yapıyorlar. Oysa Miki Fare başta olmak üzere anime 'karakterlerin kaprisi yok, menajeri yok, maaş/ prim/ hisse opsiyonu talebi yok. Buffett'ın 'uyurken para kazanmanın yolunu bulun' öğüdünün çok güzel bir örneği.

**ALTI: YETİNMEMEK.** Walt Disney'in çok büyük başarılarla yetinmeyip bunlara yenilerini ekleme azmi (Miki Fare'den sonra Pamuk Prenses, Disneyland'den sonra Epcot), işini 'iş olsun diye' değil severek yapmanın güzel bir örneği.

Herkese hem eğlenceli hem de başarılı bir hafta diliyorum.

# 2022'NİN KELİMELERİ

Ekonomi Gazetesi, 27 Aralık 2022

Yılın son yazısında, çeşitli sözlüklerin seçimiyle, 2022'ye damga vuran dört kavramı konuşalım: homer, gaslighting, goblin modu ve permacrisis. Pek de aşına olmadığımız bu kelimelerin bizimle ve iş hayatı ile alakasını konuşmak için yazıya buyrun.

Cambridge Sözlüğü'nün tercihi beyzbolda çok iyi bir sayı yapmak anlamına gelen 'homer'. Bence bizi kelimedenden ziyade seçimin sebebi ilgilendiriyor: bu sene popüler olan Wordle kelime oyunu. Zira 'homer' cevabının olduğu gün bu kelime çok fazla aranmış. Hatırlarsanız Mart ayında köşemizde Wordle'a değinmiştik. Bu oyunun üç özelliğinin iş hayatına ilham verebileceğini belirtmiştim. Birincisi sadeliği (basit bir web sayfası, altı satırda beş boş kutu, sadece üç renkle verilen ipuçları ve birkaç satırda özetlenebilen kurallar). İkincisi kullanıcı tecrübesi (herkes için aynı kelime ile adil rekabet, her gün yeni bir kelime ile alışkanlık, günde sadece bir kelime ile hızla 'tüketilmeyi' engelleme ve kullanıcıların skorlarını duyurması ile tüketicinin propagandası). Nihayet, yeniliğin bitmeyeceğinin sembolü olması ('geleneksel bir sektördeyiz, inovasyon yapamayız' bahanesine sığınmak isteyenlere iyi bir yanıt.)

Merriam-Webster Sözlüğü'nün tercihi 'gaslighting'. Bu kavramı algı operasyonlarıyla bir kişinin gerçeklik algısını bozmak ve kendinden şüphe etmesini sağlamak olarak niteleyebiliriz. İş hayatında da karşılaştığımız bu davranış konusunda daha fazla bilgi için Menekşe Tokyay'ın 'Zamanın Ruhü: Gaslighting' yazısına bakabilirsiniz.

Oxford Sözlüğü'nün tercihi 'goblin modu'. Bu kavramı, toplumsal beklentileri reddeden, imajını umursamayan, düzensiz ve sadece keyfini düşünen bir hayat tarzı olarak tanımlayabiliriz. Nitekim Goblin, çeşitli Avrupa kültürlerinde çirkin bir canavar/ kötü ruh anlamına geliyor. Bu tercihi üç açıdan ilginç buldum. Birincisi, sosyal medyada sıkça rastladığımız 'mükemmel hayat'lara



ve adeta bir saplantı haline gelen 'kendini geliştir' nutuklarına olan tepkiye işaret etmesi. İkincisi, Covid-19 döneminden sonra çoğumuzun üzerine sinen yorgunluk ve umursamazlığın sembolü olması. Nihayet, kelimenin dezenformasyon vesilesiyle ün kazanması. Aktris Julia Fox ile yapılan bir röportajla gündeme gelen 'goblin modu' ifadesi aslında konuşmada yer almıyormuş!

Son olarak, Collins Sözlüğü'nün tercihi 'permacrisis' (veya polycrisis). 'Çoklu kriz' anlamına gelen bu kavram, 2022'yi çok iyi tanımlıyor. Gelişmiş ülke merkez bankalarının ardı ardına faiz artırmaları, Rusya-Ukrayna savaşı ve pek çok çalışanın görevini bırakması da işini 'salması' anlamına gelen sessiz istifa rüzgarı, dört yandaki krizin örnekleri. Ancak, ekonomik, teknolojik ve jeopolitik konuları biraraya getiren, ABD ile Çin arasındaki çip krizi bence çoklu krizin adeta sembolü. Karamsarlığıyla meşhur ekonomi profesörü Nouriel Roubini durumun ciddiyetini '3. Dünya Savaşı Ekim 2022'de (ABD'nin Çin'e çip ambargosu koymasıyla) çıktı' diyerek özetledi. Ussal Şahbaz'ın gazetemizde çıkan 'Çin çip ambargosuna nasıl cevap verir?' yazısı, bu önemli konuda çok güzel bir ufuk turu sunmuştu.

Tüm okurlarımıza gaslighting'e maruz kalmadıkları, goblin moduna kapılmadıkları, çoklu krizleri aştıkları, homer'larla dolu bir 2023 senesi diliyorum!

# ŞANSIMIZI YÖNETEBİLİR MİYİZ?

Ekonomi Gazetesi, 03 Ocak 2023

**H**epinize mutlu, başarılı ve şanslı bir 2023 diliyorum. Mutluluk ve başarıya nasıl ulaşacağımız konusunda fikirlerimiz vardır ama şans elimizde olmayan bir şey. Yoksa öyle değil mi? Nöroloji profesörü James Austin'in şans sınıflandırmasını konuşalım.

Dr. Austin 1978'de yayınladığı Kovalamak, Şans ve Yaratıcılık (Chase, Chance, & Creativity) eserinde dört tip şans olduğunu belirtmiş. Ben de kendi görüşlerimi bu çerçevede paylaşayım.

**BİR: İLAHİ HEDİYE.** Genelde şans deyince bunu kastediyoruz. Örneğin içine doğduğumuz şartlar, hiç beklenmedik anda önümüze açılan kapılar, piyangoda büyük ikramiye çıkması veya filmlerdeki gibi doğru insan ile aniden denk gelivermek. Bu konuda yapacak pek bir şey yok. Ben çocukken mahalle bakkalımızda satılan oyunun ismi gibi: 'şans, talih, kader kısmet'.

**İKİ: HAREKETLE GELEN ŞANS.** 'İnsan kendi şansını kendi yaratır' sözüyle kast edilen durum. Özeti, sürekli hareket halinde olmak. Yeni insanlarla tanışarak, yeni bilgiler edinerek ve yeni fikirler konuşarak şansını yakalama ihtimalini artırmak. Gerek kişiler gerekse şirketlerin üzerinde durması gereken bir konu. Örneğin araştırma geliştirme çalışmalarını fonlayan, erken aşama girişimlere yatırım yapan, uluslararası işbirliklerini kovalayan bir firmanın daha iyi ürün/ hizmet sunma 'şansı' çok daha yüksek. Ancak pek çok şirkette bu süreç sistematik biçimde yönetilmiyor.

**ÜÇ: FARKINDALIKLA GELEN ŞANS.** Artan bilgi ve tecrübe sayesinde doğru konumu almak ve fırsatı yakalamak. 1986 Dünya Kupası'nın Gol Kralı Gary Lineker'in 2022 Dünya Kupası'nda yaptığı yorum buna güzel bir örnek: 'Messi maçı oynarken bir yandan da oyunu tepeden izliyor'. Başarılı forvetlere 'beleşçi, top ona geliyor' derken iki kez düşünmekte yarar var!



**DÖRT: YEGANELİKTEN GELEN ŞANS.** Çeşitli kişisel özellikler (geçmiş başarıları, iletişim kabiliyeti, ilginç bir kişi olma, kişisel marka) sebebiyle fırsatların size gelmesi. Diyelim ki yüksek potansiyeli olan bir girişim kurdunuz ve yatırımcı arıyorsunuz. İlk gideceğiniz kişi daha önce çeşitli başarılar kazanmış bir yatırımcı olmaz mı? Diyelim ki çok yaratıcı bir senaryonuz var ve oyuncularını belirliyorsunuz. İlk gideceğiniz kişiler en popüler/ başarılı oyuncular olmaz mı? Tersten söyleyecek olursak, Warren Buffett veya Jennifer Lawrence iseniz en iyi fırsatlar herkesten önce size gelecektir.

Ancak mesele burada bitmiyor. Zira, bence en kritik adım, şansla ne yaptığımız. Bunun için şansa hazır olmak, elimize geçen fırsatın kıymetini bilmek ve ne yapmak/ nereye gitmek istediğimizi konusunda net olmanız şart.

Tüm okurlarımıza bol şans!

# MUNGER

## DERSLERİ

Ekonomi Gazetesi, 17 Ocak 2023

**B**orsa gündemdeyken gelin çok başarılı bir yatırımcıya kulak verelim: Warren Buffet'in ortağı, onunla birlikte 57 yıl boyunca dolar bazında senelik ortalama yüzde 20 getiri sağlayan (ABD borsasının iki katı!), 99 yaşında hala çalışan Charlie Munger'a.

**BİR:** 'Makul bir fiyata alınan harika bir iş, cazip fiyata alınan makul bir işten üstündür.' Yatırım fırsatlarını (hisse senedi, ev) değerlendirirken, anlaşılır sebeplerle, fiyatı ön plana alıyoruz. Ancak, bazen bu öyle bir hal alıyor ki, aldığımız şeyin kalitesi/ potansiyelini yeterince düşünmüyoruz. Halbuki birinci önceliğimiz, paramızı ne için harcadığımız olmalı.

**İKİ:** 'Büyük para alış ve satışta değil, beklemektedir.' Piyasayı 'zamanlama'nın mümkün olmadığını gösteren pek çok akademik çalışma var. Bank of America'nın 2021'deki bir analizi çok ilginç. 1930'dan beri Amerikan borsasında (S&P endeksi) kalan bir yatırımcının getirisi yüzde 17 bin 700. Söz konusu yatırımcı, her on yılın sadece en iyi 10 gününü iskalasaydı (ortalamada senede bir gün), 90 yıldaki toplam getirisi sadece yüzde 28 olacaktı!

**ÜÇ:** 'Parlak olmak zorunda değilsiniz, uzun bir süre boyunca diğerlerinden biraz daha akıllı olun.' Burada bence iki konu var. Birincisi, parlak olma iddiası. Eskiler 'kibir şeytanın en sevdiği günahdır' diye boşuna söylememiş. Nitekim yatırım dünyası pek çok 'iddialı' ismin yarattığı enkazlarla dolu. İkincisi, uzun bir süre vurgusu. Her yıl yüzde 8 kazanmakla her yıl yüzde 10 kazanmak arasında nispeten küçük bir fark var. Ancak bu farkı 25 sene boyunca muhafaza edince, aradaki fark başlangıç sermayenizin üç katına varıyor!

**DÖRT:** 'İnsanlar çok fazla hesaplıyor ve çok az düşünüyor.' Hisse yatırımı deyince kâr marjları, ciro büyümeleri, fiyat-kazanç oranları havada uçuşuyor. Bunlar elbette önemli. Ancak neye, niçin yatırım yaptığımız üzerinde düşünmek de önemli. Asırlık çınar Munger'a tekrar kulak verelim: 'İkimiz de [Munger ve Buffett] oturup düşünmek için neredeyse her gün zamanın müsait olduğu konusunda ısrar ediyoruz. Amerikan iş dünyasında bu çok nadirdir.



Okur ve düşünürüz'.

**BEŞ:** 'Yatırım yapmamız gereken üç sepetimiz var: evet, hayır ve anlaşılması çok zor.' İlginçtir ki çoğu yatırımcının üçüncü sepeti yok. Kendimize soralım. Yarım asrı aşkın sürede çok başarılı performans göstermiş dolar milyarderleri için 'anlaşılması çok zor' yatırımlar var da bizim için yok mu?

**ALTI:** 'Doğrudan hayranlık duymadığınız ve onun gibi olmak istemediğiniz birinin altında çalışmaktan kaçınınız.' Bilhassa genç arkadaşlarımız için çok önemli bir tavsiye. 'İş imkânları sınırlıyken seçme şansımız mı var' dersiniz haklısınız. Ancak, seçim yapma fırsatınız olduğunda 'iyi yöneticilerle çalışmak' kriterine ciddi ağırlık vermenizde yarar olduğunu söyleyeyim.

**YEDİ:** 'Warren gibi benim de zengin olma isteğim vardı. Ferrari alabilmek için değil özgür olabilmek için.' Paranın satın alabileceği en büyük lüksün, istemediğiniz şeyleri yapmak zorunda kalmamak ve zamanınızı istediğiniz gibi değerlendirebilmek olduğuna inanırım. Çoğu insanın fırsatı olmasına rağmen bu özgürlüğü kullanmadığını da belirteyim. Bu çerçevede, son yıllarda ülkemizde 'finansal özgür' kavramının yaygınlaşmasını çok sevindirici buluyorum.

Yazımızı, Munger'ın bu köşenin de amacını özetleyen sözleriyle tamamlayalım: 'Bir insanın yapabileceği en iyi şey, başka birinin daha fazla bilgi edinmesine yardımcı olmaktır.'



# YETİŞMEZ (Mİ?)

Ekonomi Gazetesi, 24 Ocak 2023

İstedığınız bir ürünün, yapmak istediğiniz bir işin, önerdiğiniz bir projenin 'kesinlikle yetişmeyeceğini' kaç kere duydunuz? Ben çok duydum (iddialı zaman hedefleri koyduğuma işaret olabilir!). Bu hafta, çok hızlı tamamlanan eserleri konuşalım.

Patrick Collision çok başarılı bir girişimci. Genç yaşta kurduğu ödeme sistemleri şirketi Stripe'ın değeri -geçen yıl azalsa da- onlarca milyar dolar. Aşağıdaki örneklere onun blog'unda rastladım ve kendi yorumlarımı ekledim.

**BİNALAR.** 1889'da yapılan Eyfel Kulesi sadece 2 yıl 2 ayda tamamlanmış. Yani yapımına 22 Kasım 2020'de başlansa bugün açılıyordu! Acaba şirketiniz o gün hangi projeye 'yetişmez' demişti? 1931'de tamamlanan New York'un dev gökdeleni Empire State binasının 410 günde, 1955'de açılan Disneyland'ın ise 366 günde yapılmış olması da insanı hayrete düşürüyor. Bunlardan bahsetmişken, 60,000 metrekare alanı kapsayan, neredeyse 60,000 metreküp hacmindeki, üç kuleli Rumelihisarı'nın, üstelik 1452 şartlarında, dört aydan kısa sürede tamamlandığını belirteyim.

**ALTYAPI PROJELERİ.** 1942 yılında, soğuğuyla meşhur Alaska'da, 2.700 kilometrelik bir askeri yol ne kadar sürede yapılmış? 234 günde. Bir bebeğin anne karnında geçirdiği süre bile daha kısa! Dünyanın en büyük ofis binası olan Amerikan Savunma Bakanlığı Pentagon'un inşası Eylül 1941'de başlayıp 500 günden az sürede tamamlanmış. Bu iki örneği II. Dünya Savaşı'nın şartlarıyla belki açıklayabiliriz. Peki ya New York metrosu? 28 istasyonlu ilk hat beş yıldan az sürede tamamlanmış – üstelik 1900 ile 1904 yılları arasında!

**ORGANİZASYONLAR.** 1968'de Apollo 8 uzay mekiğinin aya gitmesine karar verilmesinden sadece dört ay sonra uzay yolculuğu başlamış. Belki bunu 'zaten hazır olan bir şeyin rotasının değişimi' olarak görmezden gelebiliriz. Bence çok daha ilginç bir örnek Berlin'e hava aktarması. 1948'de Berlin Sovyetler ile müttefikler (ABD, İngiltere ve Fransa) arasında bölündü. Şehir tamamen Doğu Alman toprakları



ile çevrelendiği için müttefiklere bağlı olan batı kısmına tedarik sağlamak mümkün değildi. Bu blokajı aşmak için Berlin'e havadan ikmal kararı verildi. Yeni bir havaalanının (Tegel) inşasına karar verilmesinden birkaç hafta sonra inşaat başladı, üç ay sonra da buraya ilk uçak indi. 300 uçak, 463 gün boyunca, 277 bin uçuş yaparak (iki dakikada bir uçuş) batı Berlin sakinlerine her tür malzemeyi taşıdı.

**TEKNOLOJİK ÜRÜNLER.** Uçaklardan devam edelim. Dünyanın belki de en meşhur yolcu uçağı Boeing 747. Bu programının başlamasından sadece 930 gün sonra ilk uçak üretilmiş. Apple'ın müzik dinleme cihazı iPod'un çıkarılması için birinin işe alınması Ocak 2001'de, Steve Jobs'un projeyi onaylaması Mart'ta, üreticinin belirlenmesi Nisan'da, ürün lansmanı Ekim'de, müşterilerin ürüne kavuşması ise Kasım'da gerçekleşmiş. Sahi, şirketinizde geçen sene başlayıp biten kaç proje oldu?

Tüm bunlardan benim çıkardığım üç ders var. Birincisi, irade. Bu bazen yapabileceğine inanmak (Boeing, iPod) bazen mecburiyetler (1889 Dünya Sergisi'nin açılışı, II. Dünya Savaşı şartları) ile şekillenebiliyor. İkincisi, odaklanma. Tüm ekibin zihinsel ve fiziksel enerjisini hedef için seferber etmek, şart. Üçüncüsü, kaynak. Yeterli maddi, fiziki ve beşeri imkanları sağlamadan büyük işleri başarmak hayalden ibaret.

Bir daha talep ettiğiniz şeyin 'kesinlikle yetişmeyeceğini' söyleyenlere bu yazıyı gösterebilirsiniz. En azından ben öyle yapacağım!

# MOORE

# KANUNU

06 EYLÜL 2022

Ekonomi Gazetesi, 28 Mart 2023

**Y**ıl 1965, Kaliforniya. 36 yaşındaki mühendis, kendi yaptığı tahmine inanmadı. Bilgisayar kapasitesinin her iki yılda iki katına çıkacağını öngörüyordu. Üstelik aynı maliyetle. Bu doğruysa, müthiş bir teknolojik devrim kapıdaydı!

Bu iddialı (ve doğru çıkan) öngöründe bulunan Gordon Moore, geçen hafta 94 yaşında vefat etti. Moore'un hayatından iş dünyamıza ilham verecek birkaç konuyu ele alalım.

BİR: MOORE KANUNU.

'Modern hayatın yapı taşı nedir?' diye sorsanız, cevabım yarı iletkenler olur. Çünkü elektrik akımını kontrol etmek için kullanılan transistörlerin üretimine imkan sağlıyorlar. Verinin işlenmesi, depolanması ve iletimi bu sayede gerçekleşiyor. Kısacası, ne kadar fazla transistör, o kadar hızlı ve güçlü bilgisayarlar. Cep telefonlarından tabletlere, akıllı ev aletlerinden drone'lara kadar pek çok elektronik cihaz bu şekilde çalışıyor.

Yarı iletkenlerdeki entegre devrelerin karmaşıklığının ve yoğunluğunun her iki yılda bir yaklaşık olarak iki katına çıkacağını öngörmek, bu yüzden çok önemliydi. Bileşik artışın gücüyle, iki yılda bir ikiye katlanmak beş yılda otuz kata varmak demek. Yüksek işlemci kapasitesinin yeni icatlara yol açması, kaçınılmazdı. Nitekim cebinizdeki akıllı telefon, aya giden Apollo 11 uzay mekiğinden 100.000 kat fazla işlemci gücüne sahip.

1965'deki öngörü artık Moore Kanunu olarak anılıyor. Üstelik bu 'kanun' yenilikçi sektörlerde kullanılan bir hedefe dönüşmüş durumda. Nerede hızlı ilerleme iddiası varsa, orada Moore'a atıf var.

İKİ: INTEL.

Kovboy filmlerine de konu olan Altına Hücum'u belki bilirsiniz. 1849'da Kaliforniya'da altın bulununca talihini denemek isteyen pek çok kişi oraya akın etmiş. Peki, bu süreçte en çok parayı kim kazanmış? Madenciler mi? Tam



değil. Zira bir kısmı çok zengin olurken bazıları da iflas etmiş. Halbuki madencilere kürek satanlar, kazılan yerde altın çıkarsa da çıkmasa bu furyadan yararlanmışlar.

Moore'un kurucusu olduğu Intel'in durumu da biraz böyle. 120 milyar dolar değerindeki şirket, ürettiği mikroişlemciler ve çiplerle neredeyse her sektöre hizmet veriyor. Zira bilgi-işlem kapasitesi, buzdolabımızdan otomobillere, hayatın her alanında kullanılıyor.

SEKİZ HAIN.

Yıl 1957, Kaliforniya. Nobel Fizik Ödülü sahibi Dr. Shockley aldığı haberle şoke olmuştu. Geçen yıl işe aldığı sekiz parlak mühendis işten ayrılıyordu. Gerekçe, kendisinin iş yapış şekline tahammül edememek. Bu nasıl olur? Kendisi gibi meşhur ve başarılı birine bu yapılır mı? Zamane gençleri hiçbir şeyden memnun olmuyor!

Moore'un da aralarında bulunduğu 'sekiz hain' kendi şirketlerini kurdu: FC (Fairchild Semiconductor). Daha sonra FC'den çıkan ekipler Intel ve AMD de dahil pek çok dev firma kurdular ve Silikon Vadisi'nin oluşumuna liderlik ettiler.

Moore 'Başarılı olmak için yalnızca teknik beceriler yeterli değildir. İyi bir takım oluşturmak, iyi bir liderlik sergilemek ve doğru insanları işe almak da önemlidir' sözünü, belki biraz da bu tecrübesinin ışığında söylemişti.

# AHİLİK DERSLERİ

Ekonomi Gazetesi, 19 Eylül 2023

**A**hilik Haftası kutlu olsun! Debbağ (derici) Ahi Evran'ın (1171? – 1261) Kayseri'de kurduğu teşkilatlanma, esnaf/ sanayi/ ticaret odası, sosyal güvenlik kurumu, kredi kefalet kooperatifi, meslek okulu ve kalite standartları enstitüsü gibi kuruluşlarının bugün yaptığı görevleri üstlenmişti. 1200'ler Anadolu'su göçler, yerleşik hayata geçiş, savaşlar, Moğol istilasları gibi büyük dönüşümleri bu sayede atlatabildi.

Elbette yedi asır önceden çok daha farklı bir ekonomik sistemde yaşıyoruz. Ancak Ahilik'ten bugün de alacağımız pek çok ders var. Gelin üç tanesini konuşalım.

**BİR: İŞ AHLAKI.** Ahilik, ahlak ile sanatın uyumlu bileşimi olarak tarif edilebilir. Ürününüzün kaliteli olması, müşteriye vaadinizi yerine getirmeniz, çalışan ve tedarikçilerinize ödemelerinizi tam ve zamanında yapmanız, iş güvenliğine uygun hareket etmeniz ilk aklıma gelenler. Bunlar olunca, tüketicilerin markanızı tercih etmesi, tedarikçilerin peşin yerine vadeli ödeme kabul etmesi, çalışanların şirketinizde kalmayı sürdürmesi, bankaların size kredi açması adeta kendiliğinden gerçekleşiyor. Nitekim bir şirketin bence en önemli sermayesi olan 'güven' ancak bu şekilde inşa edilebiliyor, hatta sektörünüz ancak bu şekilde gelişiyor. Alman sanayici Robert Bosch (1861-1942) meşhur sözünde tam da bu prensibi ifade ediyordu: 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim'. Güveni yıkan esnafı teşhir etmek için Ahiler'in uyguladığı ceza ise bugün hala dilimizde yaşıyor: 'pabucunu dama atmak'.

**İKİ: MESLEK EĞİTİMİ.** Ahilik usta-çırak ilişkisi üzerine kurulu bir sistem. Benim ilgimi çeken iki konu var. Birincisi; davranış, bilgi/ beceri ve çalışmayı iç içe geçiren entegre bir eğitim. Bugün sanayicilerin sık sık dile getirdiği ara eleman eksikliği (ki ben onlara aranan eleman demeyi tercih ediyorum) ancak bu şekilde aşılabılır. Yani teorik bilgi/ beceri önemli ama düzgün hareket etme ('davranış') ve uygulama pratiği ('çalışma') öğretime eşlik etmek zorunda. Esnaf/ sanayi/ ticaret odalarının öncülüğünde kurgulanan meslek eğitimi bu açıdan önemli. İkincisi;



çırakların önce kalfa sonra da usta olmasına uzanan süreç. Kendi işletmesini açarak ustalığa başlayan kalfalara Ahilerin Orta Sandığı'ndan yapılan yardım, bugünkü esnaf kefalet kredileri ile melek yatırımcılığın karışımı bir modeli çağırıştırıyor. Ahi Evran'ın hayatını geçirdiği Kayseri, Konya, Denizli, Kırşehir gibi şehirlerimizin bugün girişimci enerjileriyle Anadolu Kaplanları olarak öne çıkması, güzel bir tesadüf.

**ÜÇ: BİRLİKTE İŞ YAPMA.** Japonya'da çeşitli şirketlerin işbirliğiyle oluşan keiretsu yapıları veya Harvard strateji profesörü Michael Porter'ın sıkça bahsettiği, aynı sektördeki şirketlerin belli coğrafyalarda kümelenmesi modeli, Ahilik'ten farklı yanları olsa da bazı benzer özelliklere sahip. Ancak farklı dükkanlar işleten ve dolayısıyla birbiriyle rakip olabilen Ahilerin kendi aralarındaki işbirliğinin modern dünya uygulaması, daha önce bu köşede de yer verdiğimiz 'rekaberlik' (co-opetition) kavramı. Yüksek araştırma-geliştirme (yeni ilaçlar) gerekirken, altyapı yatırımları (banka ATM'leri) yaparken veya sektör standartları belirlenirken (elektrikli araç şarjı) rakipler beraber çalışıyor ve herkes için pastayı büyütebiliyorlar. Rekabeti her zaman 'sıfır toplamlı bir oyun' görmek kısır çekişmelere ve zararına satışlara yol açabiliyor.

Ahi Evran'ı rahmetle anıyor ve işini düzgün yapan herkese bereketli bir hafta diliyorum.

# 2023'ÜN KELİMELERİ

21.12.2023

**S**enenin son yazısında yılın kelimelerini ele almak, köşemizin bir geleneği. Merriam-Webster, Dictionary.com ve Oxford'un 2023 seçimlerine yapay zeka, daha doğrusu yapaylık-gerçeklik ikilemi damga vurdu. ChatGPT'nin popüler olduğu bir için doğal!

**OTANTİK.** Merriam-Webster sözlüğüne göre yılın kelimesi authentic. Otantik deyince benim aklıma turistik yörelerde satılan yerel ürünler geliyor: aslına uygun, bozulmamış, özgün. Ancak, kelimenin bu yıl öne çıkmasının sebebi yapay zeka, ünlüler/ magazin ve sosyal medya. Yapay zeka uygulamalarının verdiği cevaplarının güvenilirliğinden tam emin olamamak... Ünlülerin mesajlarının doğruluğundan tam emin olamamak... Sosyal medyadaki haberlerin, bilgilerin, mutluluk pozlarının gerçekliğinden tam emin olamamak... Tüm bunlar toplumda bir 'sahicilik' arayışını tetiklemişe benziyor. Otantik/ sahici olmayı tarif etmenin zor olması, bu arayışı iyice katmerlendiriyor.

Sahicilik iş dünyası için de çok kritik bir özellik. Tüketicieye 'sahici' gelmeyen bir marka vaadi, pazarlama bütçesinin çarçur edilmesiyle sonuçlanıyor. Çalışanlara 'sahici' gelmeyen bir yönetici konuşması, kimseyi ikna etmiyor, belirsizliği artırıyor. İşin ilginç, insanlar neyin sahici olup olmadığını şaşkırtıcı bir hız ve netlikle anlıyor.

**HALÜSİNASYON.** TDK'ya göre halüsinasyon, yani sanrı, kesin olarak gerçeklik hissine sahip, ancak ilgili duyu organında dış uyaran olmadan meydana gelen bir algı bozukluğu. Yani hiçbir nesne görünmezken, ses, koku ya da dokunma yokken, kişinin bunları varmış gibi hissetmesi.

Ancak, Dictionary.com'un seçiminin işin tıbbi yönü değil, yapay zekanın 'hayal görmesi', yani gayet kendinden emin şekilde yanıltıcı bilgi üretmesi ve bunu gerçek gibi sunması. ChatGPT gibi yapay zeka sohbet robotlarının (chatbot) öğrencilerin ödevlerinden iş insanlarının ihale tekliflerine, bankaların müşteri destek birimlerinden fabrikaların üretim sahalarına kadar her alanda artan rolünü düşününce, bu sanrıların oluşturduğu risk daha net anlaşılabilir. Kelimenin bu anlamıyla ilk kullanımı



1971'e dayanıyor, ancak yapay zekanın yaygınlaşmasıyla popülerliği hızla artmış: 2023'de aramalarda yüzde 46'lık, dijital yayınlarda kullanımında yüzde 85'lik bir yükseliş olmuş.

**RIZZ.** Oxford'un seçimi olan bu kelimeyi ilk kez bu yazı vesilesiyle duydum (liseye giden oğluma sordum, o biliyormuş). Rizz, karizma kelimesinin kısaltmasıymış. Popüler kültürdeki pek çok tabir gibi, bu da internet ve oyun kültürüne dayanıyor. Haziran 2022'de Youtube ve Twitch yayıncısı Kai Cenat popüler hale getirmiş. Ancak Haziran'da aktör Tom Holland'ın 'pek rizz'im yok' demesiyle iyice yaygınlaşmış. Sonuçta, kelimenin kullanımı bir önceki yıla göre yaklaşık 15 kat artmış.

Oxford Sözlüğü'nün başkanı Casper Grathwohl, sosyal medya kullanımının dilin değişimini müthiş hızlandırdığını vurguluyor. Şirketlerimizin özellikle yeni müşterilere ve çalışanlara giderken bunu göz önünde bulundurması şart. Zira kritik paydaşlarınıza iletmek istediğiniz mesajı iletemez hale gelme riski var. Hem Nobel hem Oscar ödülü alan tek yazar George Bernard Shaw'un 'İngiltere ve Amerika aynı lisanın ayırdığı iki ülkedir' sözünü hep akılda tutmak lazım. Artık bu nesiller için de geçerli!

Tüm okurlarımıza sevdikleriyle birlikte, sağlıklı, mutlu ve bereketli bir yıl diliyorum. Otantikliğiniz ve rizz'iniz bol, halüsinasyonunuz az olsun!





## BÖLÜM 5

# BAŞKA DÜNYALAR

Bu bölümde bizi geleceğe taşıyacak yeninin yürüyüşünden, enflasyonla mücadele eden şirketlerimiz ve orta direğe, yoksulluk sınırının altında asgari ücrete mahkum insanlarımızdan yeni yüzyılda yapmamız gerekenlere uzanan 6 yazı var.

# BAŞKA DÜNYALAR

<b>2023'E MEKTUP</b>	<b>67</b>
<b>YENİ'NİN YÜRÜYÜŞÜ: VIZYON – İRADE – İCRAAT</b>	<b>69</b>
<b>YENİ YÜZYIL, BİTMİYEN YÜRÜYÜŞÜ</b>	<b>73</b>
<b>İSO 500: ENFLASYONLA BOĞUŞAN ŞİRKETLER VE ORTA DİREK</b>	<b>76</b>
<b>SAYI DEĞİL İNSAN</b>	<b>79</b>
<b>ASGARİ ÜCRET</b>	<b>82</b>

# 2023'E

## MEKTUP

Politikayol, 01 Ocak 2023

**N**e zamandır gündemimizde olan o meşhur seneye, 2023'e başladık. bu yıl kritik önemdeki seçimler yapılacak, 2023 Hedefleri'nin gerçekleşme performansı netleşecek ve Cumhuriyetimizin 100. yıldönümü kutlanacak. ('Lozan'ın süresi bitecek' şakası yapmak cazip gelse de bu fırsatı pas geçiyorum!).

Bu vesileyle, ülkemizin belkemiği olan orta direk ailelerden, ekonomimizin dinamosu girişimcilerden ve milletimizin hem bugünü hem de yarını olan gençlerden aldığım ihamla bir değerlendirme yapmak istiyorum.

Üstelik kısa, orta ve uzun vadeyi kapsayan bu ufuk turumuzda bize Winston Churchill, Süleyman Demirel ve John M. Keynes de eşlik edecek.

Kısa Vade: 'İyi bir krizi asla harcamayın!'

Collins Sözlüğü'nün 2022'nin kelimesi seçtiği permacrisis ('çoklu kriz') adeta ülkemizin durumunu özetliyor. Demokrasiden adalete, ekonomiden basın özgürlüğüne, eğitimden sınır güvenliğine kadar pek çok konuda sıkıntılı bir dönemden geçiyoruz. Halimizin derecesini anlamak için çeşitli küresel endekslerdeki yerimize bakmak yeterli (Bu konudaki yazım için: <https://benimpencerem.com/endeks-milliyetciligi/>)

Peki, Britanya'nın ünlü başbakanı Winston Churchill'in başlıktaki tavsiyesine uyup bu durumu fırsata çevirebilir miyiz? Mümkün ama kolay değil. Kolay değil ama mümkün.

İki açıdan mümkün. Birincisi; Türkiye potansiyelinin çok altında bir vaziyette. Ülkemizi kendi geçmişiyle (2013'de kişi başına 12.500 dolar milli gelir) veya benzer memleketlerle (Polonya) kıyasladığımızda, durum iyice aşikar. İkincisi; dünyadaki dönüşümler (yeniden şekillenen tedarik zinciri, yeni teknolojiler) kartları yeniden karıyor, akıllı stratejiler izleyen ülkelere sıçrama imkanı veriyor.

İki açıdan kolay değil. Birincisi; bir yandan mevcut krizlerle boğuşurken bir yandan da reform yapmaya çalışmak, lunaparklardaki köstebek oyunuyla ('whack a mole') boğuşmaktan farksız. Bu oyunda köstebekler yuvalarından



rastgele kafalarını çıkarır, kısıtlı bir süre içinde ne kadar fazlasının başına çekiçle vurursanız o kadar çok puan kazanırsınız. Ama siz tam birinin hakkından gelmişken anında bir yenisi belirir. İkincisi; başarılı olmak için dört temel parçayı bir araya getirmek mecburiyeti var: vizyoner bir siyasi liderlik; ehil ve icraatçı kadrolar, rasyonel ve iddialı program ve toplumsal seferberlik ruhu.

2023 seçimlerindeki tercihimiz, 'mümkün' ve 'kolay değil' şıklarının hangisine ağırlık vereceğimizi gösterecek. Doğruları sürdüren, eksikleri tamamlayan, yanlışları düzelten bir yaklaşım ülkemize ciddi avantaj sağlayacak.

Orta Vade: 'Türkiye yönetilmez, ancak idare edilir'

Merhum Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel başlıktaki sözü gerçekten söylemiş mi bilmiyorum, ancak ona atfedilen bu ifade önemli bir durumu tespit ediyor. Zira, kronikleşmiş sorunlarımızdan bir türlü yakamızı kurtaramıyor, günlük hayatta kan ter içinde koşturmamıza rağmen orta vadede bir arpa boyu yol gidemiyoruz.

Mesela, doğduğum yıl olan 1978'de Türkiye dünyanın 18. büyük ekonomisiydi. Bugün ilk 20'de değiliz. *Mesela, Cumhuriyetimizin 75. yıldönümünde üniversitedeydim. Üç haneli enflasyonu, çok parçalı hükümeti, evrensel hukuk/demokrasiden sapmaları, üniversitelerdeki dışlayıcı uygulamaları ve İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı'nın siyasi yasağını konuşuyorduk. Çeyrek asır sonra bu gündem fazlasıyla tanıdık geliyor!*

Mesela, büyük iddialarla ilan edilen 2023 hedeflerinin çok gerisindeyiz. Özel sektörde yönetim değişikliğine sebep olacak bu ıskalamayı pek konuş(a)muyoruz bile. (Detaylar için: <https://benimpencerem.com/hayaller-hayatlar-2023-hedefleri-ne-oldu/>)

2023, patinaja son verip vasatlıktan çıkış hamlesine başladığımız yıl olmalı. Sadece kişilere değil ('iyi insanlar bizi yönetsin') mekanizmalara da odaklanmak; 'ne yapacaksınız?' ('iyi şeyler yapacağız, kötü şeyler yapmayacağız') kadar 'nasıl yapacaksınız?' sorusunu da sormak; konfor alanından/ öğrenilmiş çaresizlikten çıkmak ('hep böyle yaptık'); ve zaman algımızı değiştirmek ('hallederiz'), bu yolculuğun ilk adımları olabilir.

Budoğrultuda, dört eksende hızla yol kat etmeye mecburuz: (i) restorasyon/ onarım (kurumlar ve hak/ hürriyetler); (ii) entegrasyon/ bütünleşme (kapsayıcılık ve evrensellik); (iii) mobilizasyon/ seferberlik (kadınlar ve gençler); ve (iv) transformasyon/dönüşüm (ekonomik atılım ve teknolojik sıçrama) (Detaylar için: <https://benimpencerem.com/patinajdan-cikis-hamlesi/>)

Uzun Vade: 'Hepimiz ölmüş olacağız'

Uzun vade deyince, ekonomist John M. Keynes'in başlıktaki sözünü paylaşmamak olmaz. Bu ifadeyi 'aman boşverelim' manasında değil, tam aksine, 'ne yapacaksak hızla yapalım, reformları meçhul bir yarına ötelemeyelim' şeklinde anlıyorum.

Nitekim, hayat da uzun vadeyi pek beklemiyor. Kısa bir süre zarfında baş döndürücü değişimlere (dijital dönüşüm, küreselleşme) maruz kalıyor, yepyeni meydan okumalarla (iklim krizi, savaş, salgın) karşılaşılıyor. Bunlarla nasıl baş edebiliriz?

Buna cevabım: Yeni siyaset. Zira, Einstein'ın meşhur sözündeki gibi, 'problemleri onlara sebep olan yaklaşımlarla çözemeyiz'. Ancak ülkemizde kavramları hızla tüketiyoruz. 'Yeni' de bu sürece kurban giden kelimelerin başında geliyor. Yeni siyasetin bir ambalajdan, propaganda faaliyetinden, hatta 'rol'den öteye geçerek dertlere deva olmasının yolu hem yeni bir üslup hem de yeni dünyaya uygun ilke ve değerler manzumesi barındırmak.

Üslup konusunda, eski siyasetin alamet-i farikalarını hatırlamakta ve tam tersini yapmakta yarar var: siyasetçilerin toplumdaki ayrı bir sınıf, adeta bir kast haline gelmesi (lüks makam araçları, devasa kamu binaları ve uçsuz bucaksız koruma konvoyları); ağır hiyerarşiler ve birbirinden net duvarlarla ayrılmış birimler (silolar); samimiyetsizlik (çevre konferansına ayrı ayrı özel jetlerle

gitmek, vatandaşla teması sadece fotoğraf için kurmak, medyada ağza alınmayacak sözler söylediklerinizle kuliste beraber kahkahalar atmak); bitmek bilmeyen nutuklar/ dolambaçlı ifadeler; ve nihayet ülkenin gerçeklerinden ayrı sanal bir gündem izlemek.

İçerik konusunda ise beş temel prensipten bahsedebiliriz: (i) fırsatçılık ve popülist vaatlere karşı dürüstlük; (ii) tek adama karşı ortak akıl; (iii) kabilecilik (kimlikçilik) ve kutuplaştırmaya karşı kapsayıcılık; (iv) yolsuzluk ve suistimale karşı şeffaflık ve hesap verebilirlik; ve (v) ehliyetsizliğe karşı liyakat. (Detaylar için: <https://benimpencerem.com/yeni-siyaset-ne-demek/>)

2023 deyince ilk gündem elbette seçimler. Kimin Cumhurbaşkanı seçileceği, kimlerin bakan/ milletvekili olacağı, hangi partinin ne kadar oy alacağı elbette çok önemli. Her seçim döneminde söylenen 'en kritik seçim' ifadesi, galiba bu kez doğru. Bununla birlikte, sonuç ne olursa olsun, Türkiye'nin 'muasır medeniyet' yolculuğunun -sorunlar yaşasa da- süreceğini düşünüyorum. Bunun iki temel nedeni var.

Birincisi; modernleşme hikayemiz ilham verici dersler içeriyor. Tanzimat ile başlayan, Meşrutiyet ile devam eden bu süreç, İstiklal Harbi gibi 'gerçek bir beka meselesini' Meclis ile aşmak, Cumhuriyet'i ilan etmek, kansız-kavgasız şekilde seçimle iktidar değiştirmek, askeri darbelerle kesilse de hep demokrasiye dönmek ve asırlık bir parlamento birikimi oluşturmak gibi başarılar taşıyor.

İkincisi; Avrupa'nın en geniş topraklarına, en büyük nüfusuna ve en genç insanlarına sahip bir ülkenin, hele de teknolojik imkanların arttığı bir devirde, daha fazla hukuk, daha fazla hürriyet ve daha fazla kalkınma talep etmesi durdurulamaz. Ülkemizin belkemiği olan orta direk ailelerle, ekonomimizin dinamosu girişimcilerle ve milletimizin hem bugünü hem de yarını olan gençlerle yaptığım her konuşma bu inancımı tazeliyor. Enseyi karartmak yok. Biz buradayız, bir aradayız.

2023'de karamsarlığa kapıldığımız her an, Moğol istilası faciasının dumanı tüterken Anadolu'ya yeni bir ruh üfleyen Yunus Emre'nin eşsiz dizelerini hatırlayalım: 'Her dem yeniden doğarız/ Bizden kim usanası'

Hepinize huzurlu ve mutlu bir sene diliyorum.



# YENİNİN YÜRÜYÜŞÜ

## VİZYON-İRRADE-İCRAAT

**İzmir İktisat Kongresi Konuşması, 16 MART 2023**

I.

**H**aziran 1992. Vatandaşlarımızın yarısı henüz doğmamış. Türkiye'nin nüfusu 57 milyon. Kişi başı gelirimiz 2.500 dolar. Yıllık ihracatımız 15 milyar dolar.

Soğuk Savaş yeni bitmiş. Doğu Avrupa ülkelerinin ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin nasıl ilerleyeceği meçhul. Avrupa Ekonomik Topluluğu ülkeleri Avrupa Birliği adıyla birleşmeye karar vermiş.

İnternet'in Türkiye'ye gelmesine henüz bir sene var. Cep telefonunu kimse bilmiyor. Amazon deyince akla alışveriş sitesi değil nehir ve orman geliyor.

Böyle bir ortamda İzmir İktisat Kongresi toplanıyor. Tema tam isabet: "21. Yüzyıla Doğru Türkiye"

Cumhurbaşkanı Turgut Özal, vizyoner konuşmasını tarihe geçen cümlesiyle tamamlıyor: "Ciddi hatalar yapmazsak, 21. yüzyıl Türkiye'nin yüzyılı olacaktır."

II.

O gün ben ortaokul öğrencisiydim. Bugün oğlum liseye gidiyor. İki kongre arasında tam bir nesil var. Peki, bu süreyi nasıl geçirdik?

Elbette büyüdük. Nüfusumuz 1.5 katına çıktı. Kişi başı milli gelirimiz 12.500 doları gördükten sonra şimdi 9.500 dolar seviyesinde. 30 sene önce bir yılda yaptığımız ihracatı, şimdi bir ayda yapıyoruz.

Öte yandan, dört alanda karnemiz pek parlak değil.

Birincisi, dünyadaki durumumuz. 1992'deki kongreye giderken dünyanın 20. büyük ekonomisiydik. Bugün aynı yerdeyiz. Dünya ekonomisindeki payımız yüzde 1'di. Şimdi bunun bile altındayız. Dünya nüfusunun yüzde 1'ine sahip bir ülke için, bu çok vasat bir durum.

İkincisi, rakiplerimize göre halimiz. Kişi başına milli gelirden 30 sene önce Polonya ile aynıydık. Bugün bizim iki katımızlar. 1992'de Çin'in kişi başına milli geliri yedide birimizdi. Bugün bizden yukarıdalar.

Üçüncüsü, hedeflerimizi tutturma performansımız. Meşhür



2023 hedeflerinin o kadar uzağındayız ki... Milli gelirden hedef 2 trilyon dolardı. Yarısından bile düşük seviyedeyiz. Hatta on yıl öncenin bile gerisindeyiz! İhracatta hedef 500 milyar dolardı. Ancak yarısına varabileceğiz. Yüzde 5 işsizlik ve tek haneli enflasyonu söylemiyorum bile!

Dördüncüsü, kaçan fırsatlar. Mesela elimizden kayıp giden demografik fırsat penceresi. Çalışma çağındaki nüfusumuzun toplamdaki payı artık düşmeye başlıyor. Halbuki 2009'dan 2019'a kadar bu kitle 9 milyon kişi artmış, 65 yaş üstü nüfusumuz sadece 2 milyon kişi büyümüşü. Mesela jeopolitik imkanlar. 1992'de Sovyet boyunduruğundan yeni kurtulan Doğu Avrupa ülkeleri ve o sene iç savaşa savrulan Yugoslavya'nın bazı parçaları, bugün Avrupa Birliği'nin Euro kullanan üyeleri. Mesela ucuz para dönemi. Gelişmiş ülke merkez bankalarının bolca para basması neticesinde, birkaç sene önce 17 trilyon dolarlık tahvil negatif faizle iş görüyordu. Dünya tarihinde ilk defa yatırımcılar 100 Euro borç verip 99 Euro geri almaya razıydı! Tabii bu para gidecek yer arıyordu; bize gelmedi. Mesela teknolojik dönüşüm. İnternette cep telefonuna, Google'dan Twitter'a, yapay zekadan blok zincire kadar hayatımızın her alanının değişti. Biz, Sanayi Devrimi'ni ıskalamanın bedelini bir imparatorluk kaybederek ödemiş bir ülkeyiz. Bilgi Devrimi'nden yararlanabildik mi?

Dediğim gibi, bu açılardan bakınca karnemiz pek parlak değil. Ancak, İzmir'in değerli evladı Sezen Aksu'nun Kaybolan Yıllar şarkısını dinleyerek kendimize acıyacak da değiliz.

# YENİNİN YÜRÜYÜŞÜ VIZYON-İRRADE-İCRAAT

III.

Adını net koyalım: patinaj halindeyiz. Buradan çıkmak için ihtiyacımız olan şey, topyekün bir kalkınma seferberliği. Kamudan özel sektöre, gençlerden kadınlara, hukuktan teknolojiye tüm farklı kesimleri kapsayan bir hareket.

Ancak bunu yepyeni bir yaklaşımla yapmamız şart. Çünkü Einstein'ın meşhur sözündeki gibi, "Problemleri onlara sebep olan yaklaşımlarla çözemeyiz".

Yeni'nin Yürüyüşü dediğim bu yolculukta üç temel ihtiyacımız var:

Fırsat ve tehditleri görmemiz için vizyona;

Belirsizlik içinde zor kararları alabilecek iradeye; ve

Bunları eyleme geçirecek icraatçı yaklaşıma.

Bunları teker teker ele alalım.

IV.

Bir Çin Atasözü" Değişim rüzgârları esince, bazıları duvar örer, bazıları yel değirmeni yapar" diyor.

İlk temel kavramımız olan vizyon, tam da bu.

Dört büyük meydan okumaya yaklaşımımız, yarınlarmızı şekillendirecek.

Birincisi, teknolojik dönüşüm. 1992'deki İzmir İktisat Kongresi yapıldığında Türkiye'de kaç internet kullanıcısı vardı? Sıfır. Bugün? 70 milyon.

Tıpkı Sanayi Devrimi'nde de olduğu gibi, teknolojik dönüşüm önce ekonomiyi, sonra toplumu değiştirdi. Emeğin sembolü artık orak ve çekiç değil, POS cihazları ve bilgisayarlar. Kayıtlı motorlu kurye sayısı veya çağrı merkezinde çalışan kişi sayısı Koç Topluluğu'nun toplam çalışanı kadar.

Gig ekonomisi, yani internet platformları üzerinden müşteri ile buluşulan kısa süreli işler; start-up yani erken aşama girişimler; freelance yani tek başına ve serbest iş yapma ve uzaktan çalışma artık hayatımızın doğal parçaları. Hangi işi yapay zeka yazılımı Chat GPT'nin, hangi işi robotun, ve hangi işi Cobot'un yani insanla robotun beraber yapacağını konuşuyoruz.

Hem açık veri ve bulut bilişimden yararlanmaya çalışıyor, hem de siber savaştan tedirgin oluyoruz.

Bunlardan korkmak da mümkün... Teknolojik sıçrama odaklı bir kalkınma stratejisi kurgulamak da...

İkincisi, orta direğin erimesi. Milletimizin çimentosu; demokratik hukuk devletinin güvencesi, güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınmanın dinamosu orta direk, göz göre göre eriyor. Uzağa gitmeden bir örnek vereyim. 1992'deki İktisat Kongresi yapılırken ortaokulda olduğumu söylemiştim. Bursa'nın Muradiye semtinde yaşayan, babası o çocukken vefat etmiş, memur bir ailenin, devlet okulunda okuyan evladı gözümüzün önüne gelsin... Bugün benzer bir delikanlı, akademik ve profesyonel hayatta benim sahip olduğum fırsatlara sahip mi? Bana nasip olan imkanlara erişebilir mi? Bunları geçtim, sosyal medyada korkmadan tweet beğenebilir mi?

Orta sınıfın çöküşüne ağlamak da bir seçenek... Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında yeni bir toplumsal mukavele ile orta direği ayağa kaldırmak da...

Üçüncüsü, küreselleşmenin ve tedarik zincirinin yeniden şekillenmesi. Malların serbest dolaşımı büyük fırsatlar yarattı. Uzak Doğu'dan alınan parçalar Latin Amerika'dan gelen hammadde ile Türkiye'de işlendi, nihai ürün Avrupa'ya satıldı. Nitekim uluslararası ticaret 1950 ile 2008 arasında dünya ekonomik büyümesinin üç katından daha yüksek bir hızla, tam 27 kat arttı. Ancak 2008'den sonra bir şeyler değişti, yeni kaygılar ortaya çıktı. Mesela jeopolitik ilişkiler: Amerika ile Çin arasındaki ekonomik ve teknolojik soğuk savaş. Mesela çevresel faktörler: binlerce kilometre öteden yapılan sevkiyatın karbon salınımı. Mesela kırılğanlıklar: salgının etkileri veya çip krizi. Artık dost ülkelerden satın alma, yani friendshoring; yakından satın alma, yani nearshoring ve daha yüksek maliyete yol açmak pahasına yerelde üretme eğilimleri öne çıkıyor.

Pazarlarımızın daralmasından endişe etmek de bir seçenek... Dünyanın önde gelen üretim ve ihracat üssü haline gelmek de...

Dördüncüsü, yeşil mutabakat. Sürdürülebilirlik artık sadece bir iyilik alanı değil. Risk yönetimi ve stratejinin ana konusu. İhracatımızın neredeyse yarısını yaptığımız Avrupa Birliği çevre kriterlerini sıkılaştırırken buna duyarsız kalabilir miyiz? Elektrikli araçlar yaygınlaşırken dizel motorla ne kadar rekabetçi olabiliriz? Karbon vergileri gelirken eski tip enerji üretimine ne kadar devam edebiliriz? Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin, trilyon dolar mertebesinde yeşil mutabakat programları açıklarken sadece izlemekle yetinebilir misiniz?

# YENİNİN YÜRÜYÜŞÜ VİZYON-İRRADE-İCRAAT

Tüm bunlara lüks veya ilave maliyet olarak bakmak da bir seçenek... Enerjide arz güvenliğini sağlama, cari açığı azaltma, yepyeni teknolojilerin önünü açma ve Avrupa Birliği ile ilişkileri derinleştirme fırsatı görmek de...

V.

Belirsizliklerle dolu bu dönüşüm süreci bana İtalyan düşünür Gramsci'nin sözünü hatırlatıyor: "Eski dünya ölüyor ve yeni dünya doğmak için mücadele ediyor. Şimdi canavarlar zamanı".

Böyle bir ortamda Yeni'nin Yürüyüşü'nü sürdürmek için ikinci temel kavramımıza başvuruyoruz: irade.

Üç alanı yeniden şekillendirmeliyiz: devlet, kamusalılık ve siyaset.

Devlet ile başlayalım. İcraatları sorgulanamaz Tanrı devletin 21. yüzyılda yeri yok. Her şeye karışan, bazen seven bazen döven, baba devletin de yeri yok. Ahbap-çavuş ilişkilerinde boğulan, herkese istihdam sunan, girişimciye rakip çıkan işletmeci devletin de yeri yok. Kağıt, mühür, imza ile ayak bağı olan devletin zaten yeri yok. Ama kalkınmayı boş veren, rekabetin kurallarını koymayan, tüketiciyi korumayan devletin de 21. yüzyılda yeri yok. Yeni devlet şeffaf işler ve hesap verir. Kural koyar ve işletir. Hür teşebbüsün önünü açar ve geride kalan vatandaşlarına rasyonel şekilde destek olur. Tek bir kavramla ifade etmem gerekirse, yeni devlet eşittir katalizör devlet.

Kamusallık ile devam edelim. Günlük kullanımda 'kamu'yu sıklıkla 'devlet' ile karıştırıyor, karşı kutbuna da özel sektörü koyuveriyoruz. Halbuki kamu 'herkes, bütün' anlamına geliyor. Bir örnekle somutlaştırayım. Vatandaşımızı tekno-otokrasiler, yani teknolojiyi baskı aracı olarak kullanan hükümetler karşısında çaresiz bırakmak istemiyoruz. Ama bunun alternatifi onu bigtech, yani tekelleşen küresel teknoloji devlerine yem etmek de değil. Bugün karşı karşıya olduğumuz değişimler ve meydan okumalarla, ancak herkesin optimalini gözeten ve devletlerden şirketlere, sivil toplum kuruluşlarından uluslararası organizasyonlara kadar bütün paydaşları seferber eden bir yaklaşımla başa çıkabiliriz. Bunun temelinde tepeden inme katı hiyerarşi değil, aktörlerin birbirleriyle kurdukları gönüllü network var.

Tüm bunları başarmanın yolu ise yeni siyaset. Politikacıların toplumdan ayrı bir sınıf, adeta bir kast haline gelmesinden bıktık. Bitmek bilmeyen nutuklar ve dolambaçlı ifadelerden sıkıldık. Toplumdan kopuk sanal

gündemden yorulduk. Ancak tüm dünyada bunlara karşı çıkan alternatifler genelde ambalaj çalışmasından öteye gitmedi. Yeni siyaseti şovdan ibaret bir popülerlik aracı haline getirirsek, büyük bir değişim fırsatını ıskalarız. Halbuki, sorunları çözecek olan yeni siyaset, yeni dünyaya uygun ilke ve değerler üzerinde yükselmeli. Tek adama karşı ortak akıl; kabilecilik ve kutuplaştırmaya karşı kapsayıcılık popülüst vaatlere karşı dürüstlük; yolsuzluk ve suistimale karşı şeffaflık ve hesap verebilirlik; ve ehliyetsizliğe karşı liyakat.

VI.

Büyük iktisatçı Keynes "İnsanlığın siyasi meselesi üç şeyi biraraya getirmektir: ekonomik verimlilik, toplumsal adalet ve bireysel hürriyet" demiş.

Bu hassas ve dinamik denge, donuk teorilerle değil ancak hayatın pratiğiyle oluşabilir. Vizyon ve iradeden sonraki üçüncü temel kavramımıza geliyoruz: icraat.

Geçenlerde 2019-2023 arasını kapsayan XI. Kalkınma Planı'na baktım. Sevineyim mi üzüleyim mi bilemedim. Karşımda hayli kapsayıcı ve doğru noktalara odaklanan bir metin vardı. Ancak, ülkemizin bu dönemdeki performansını düşününce acı acı gülümsedim. Galiba 'yazınca oldu' zannediyoruz. Veya 'bunlar hep yazılmış ama acaba neden olmadı?' sorusuna yeterince vakit ayırmıyoruz. Halbuki 'nasıl uygulanacak?' sorusu en az 'ne yapmalı?' kadar önemli.

Uzun tespitlerle ve kimsenin itiraz edemeyeceği genelgeçer temennilerle bir yere varamayız. Dört alanda kolları sıvamız gerekiyor:

Birincisi, restorasyon, yani onarım. Kurumsal mimarimizi bir an önce yeniden inşa etmeliyiz. Bununla beraber, demokraside, hukukun üstünlüğünde, basın özgürlüğünde dünya 100. ve gerisinde olma halimize son vermemiz lazım.

İkincisi, entegrasyon, yani bütünleşme. Büyük ülke olmak milletin birlik ve beraberliğinden geçer. Toplumunu mikro-gruplara bölen kimlik siyasetine ve nefret diline cepheden karşı çıkmalıyız. İçeride bütünleşme yetmez, dünya sisteminin parçası olan, dünyayla yarışan bir ülke de olmalıyız. Bunun için Eurovision'dan Olimpiyatlar'a, gümrük birliğini güncellemekten Silikon Vadisi'ne büyükelçi atamaya uzanan her alanda ilerlemeliyiz.

# YENİNİN YÜRÜYÜŞÜ VİZYON-İRRADE-İCRAAT

Üçüncüsü, mobilizasyon, yani seferberlik. Üç gencimizden birini 'ne işte ne okulda' halde bırakamayız. Çalışma çağındaki 10 kadından 3'ü çalışırken gelişmiş ülke olamayız. Engellileri eve mahkum ederek vicdanımıza hesap veremeyiz. Bunun için evrensel kalitede yaşam boyu eğitim; bunun için yaygın yaşlı ve çocuk bakım merkezleri; bunun için internet ve teknolojik cihazlara ucuz erişim ve bunun için güvenli sokaklar.

Dördüncüsü, transformasyon, yani dönüşüm. Kalkınma seferberliğimizin merkezine rant yerine üretim, yatırım ve istihdam; ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı; kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüsü; çıkar lobileri yerine KOBİ'leri koymaya mecburuz. Güçlü üretim için sağlam altyapıyı; artan yatırım için uygun finansmanı, büyüyen istihdam için ara değil aranan elemanları; şahlanan ihracat için açılan pazarları ve yüksek katma değer için yaygınlaşan yenilikçiliği sağlamalıyız.

VII.

Yüksek lisansta hocam olan Profesör Michael Porter'ın güzel bir sözü vardır: "Stratejinin özü ne yapmayacağına karar vermektir."

Yeni'nin Yürüyüşü'nde ne yapmak gerektiğini konuştuk. Biraz da ne yapmayacağımızdan bahsedelim.

19. yüzyılın meseleleri üzerinden 20. yüzyılın siyasi üslubu ile kavga ederek 21. yüzyılın meydan okumaları ile baş edemeyiz.

'Bizden adam olmaz' yalınlığı ile 'dünya bizi kısıyor' kibri arasında gidip gelemez. Türkiye'nin atılım potansiyeline de güveneceğiz, dünya ekonomisinin yüzde 1'i olduğumuzu da bileceğiz.

Vasatlığı ve dünyanın taşrasına savrulmayı, 'yerli ve mili' hamaseti ile perdeleyemeyiz. Gerçek milliyetçilik ülkemizin dünyada sıralamasındaki yerini yükseltmektir. Buna endeks milliyetçiliği diyorum.

Ekonominin doğal kanunlarına karşı kürek çekemeyiz. Kontrol-kumanda ekonomisinin sonu fiyaskodur. Üstelik, bugün hangi şirketin kredi alacağını belirleyen, yarın kişinin ne yiyip içtiğine, nasıl giyindiğine de karışır. Üç temel hürriyeti, yani düşünce, din ve vicdan ve teşebbüs hürriyetlerini özenle korumalıyız.

Fanatik şekilde toptan red veya toptan benimsemeyi artık bırakmalıyız. Doğruları sürdüren, eksikleri tamamlayan, yanlışları düzelden bir yaklaşımla başarıya ulaşabiliriz.

Çuvaldızı hep başkalarına batırdık, biraz da iğneyi kendimize batıralım. Çalışmadan, fedakarlık etmeden, gayret sarf etmeden Sayın Ali Babacan'ın deyimiyile 'alın ve akıl teri dökmeden' kalıcı refaha ulaşamayacağımızı da bilmemiz lazım.

VIII

Yahya Kemal'in 'kökü mazide olan atiyim' ifadesi benim için çok değerli. Bu, Yeni'nin Yürüyüşü için de önemli bir prensip. Zira iddialı bir yürüyüşte ayaklar sağlam zemine basmalı.

İşte bu yüzden, Yeni'nin Yürüyüşü'nde Tanzimat ve Meşruriyet'ten bugüne uzanan modernleşme maceramıza yaslanacağız.

Bu yüzden, Birinci İktisat Kongresi'nden ilham alacağız. Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün "Çalışmadan, yorulmadan, üretmeden rahat yaşamak isteyen toplumlar; önce haysiyetlerini sonra hürriyetlerini ve daha sonra da istiklal ve istikballerini kaybetmeye mahkumdurlar" sözünü bilhassa aklımızda tutacağız.

Bu yüzden, 14 Mayıs 1950'de kansız-kavgasız, serbest bir seçimle ülkemizi çok partili hayata taşıyan İsmet Paşa'yı ve Celal Bayar'ı hatırlayacağız.

Bu yüzden, Menderes ve Demirel'in büyük kalkınma hamlesi mirasına sahip çıkacağız.

Bu yüzden, Türkiye'nin 2001 krizinden sonra çok iddialı bir siyasi ve ekonomik reform programı uyguladığını, bu sayede 2008 küresel krizini örnek ülke olarak atlattığını unutmayacağız.

Nesilden nesile geçen bu tarihi zenginliği, vizyoner, iradeli ve icraatçı bir yaklaşım ile birleştirdiğimizde, büyük Türkiye'nin yolu açılacak. Yeni'nin Yürüyüşü başlayacak ve ülkemize çağ atlatana dek sürecek.

Ve inşallah bugün lisede olan oğlum benim yaşıma geldiğinde, merhum Cumhurbaşkanı Özal'ın 1992'de bu kürsüde söylediği hedef gerçekleşecek:

"21. Yüzyıl Türkiye'nin ve milletimizin asrı olacak."



# YENİ YÜZYIL BİTMİYEN YÜRÜYÜŞ

3H hareketi Liberal gençlik Kongresi, 28 Ekim 2023

I.

'Yarın Cumhuriyeti ilan edeceğiz'

Değerli hanımefendiler, beyefendiler;

Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün tarihi cümlesinden tam bir asır sonra huzurunuzdayım.

Bu akşam belki biraz buruksunuz. Cumhuriyetimizin 100. yılı neden konferanslarla, sergilerle, müzelerle, yayınlarla, gezilerle anılmadı diye düşünüyorsunuz.

Haklısınız.

Bu akşam belki yalnız, yenik, hatta çaresiz hissediyorsunuz. Belki seçim sonuçlarına üzüldünüz. Belki sonrasındaki gelişmeler kurumsal siyasete olan inancınızı zedeledi.

Anlıyorum.

Ancak bu akşam sizlerle Cumhuriyetten aldığımız ilhamı konuşmak ve ikinci yüzyıla dair heyecanımı paylaşmak istiyorum.

Çünkü Cumhuriyet olmuş bitmiş, nostaljik bir mesele değil. Her şeye rağmen, bugün hala canlı, hala diri.

Çünkü hayat durağan değil. Sürekli yeni fırsatlar ve meydan okumalar sunan bir akış.

Tam da bu yüzden, bence Cumhuriyeti kutlamanın en iyi yolu doğrularını sürdürmek, eksiklerini tamamlamak ve hatalarından dersler çıkarmak.

Çünkü Cumhuriyet dünden bugüne, bugünden yarına uzayan, bitmeyen bir yürüyüş.

Çünkü gelenek küllere tapmak değil, közü yaşatmak.

Çünkü Yahya Kemal'in çok sevdiğim sözündeki gibi, bizler, kökü mazide olan atiyiz.

II.

Değerli arkadaşlar,

Önemli günlerde, kutlanan olayın geçtiği dönemi yad etmek adettendir. Ama gelin biz biraz daha farklı bir şekilde başlayalım: Cumhuriyetimizin kurucuları kendilerinden bir asır önceye baktılarında ne görüyordu?

1923'ten 100 yıl önce henüz Yeniçerilik kaldırılmamıştı. Zayıflamış olsa da imparatorluk Adriyatik'ten Basra



Körfezi'ne uzanıyordu. Tren, telgraf, otomobil ve uçak duyulmamıştı. Kuduz aşısı, dinamit, telefon, ampul, daktilo ve dikiş makinası yoktu.

Cumhuriyet kurulana kadarki dönemde Tanzimat, Islahat ve Meşrutiyet adımları atıldı. Harbiye'den Yargıtay'a; Posta İdaresi'nden Ziraat Bankası'na; Darüşşafaka'dan Şehir Hatları'na kadar pek çok kurum doğdu. Pek çok yeni teknoloji hayata girdi. 93 Harbi, Balkan Faciası, I. Dünya Savaşı ve İstiklal Harbi ile bugünkü sınırlarımız oluştu ve nüfus yapımız dönüştü. Bu arka planı aklımızda tutmakta yarar var.

III.

Cumhuriyetimizin kurucularının önündeki tabloyu Atatürk şöyle anlatıyor: 'Uçurum kenarında yıkık bir ülke. Türlü düşmanlarla kanlı boğuşmalar. Yıllarca süren savaş...'

Nitekim benim ailemin yaşadıkları da o günlerin bir özeti:

Balıkesir Gönen'deki büyük dedem Üsküp'ten Çanakkale'ye, Galiçya'dan Bitlis'e, çeşitli cephelerde savaşmış. Seneler sonra eve döndüğünde elinde bir gazilik beratı, bacasında ölene dek taşıyacağı şarapneller var... O kadar.

Ailemizin Rumeli'deki kolu, Balkan Harbi ile dört asırlık vatanını da evini de kaybetmiş. Kocacık'tan Manastır'a, oradan Selanik'e ve nihayet Bursa'ya varmış. Anavatanda yeni bir hayat kurmaya çalışıyor.

Ailenin bir diğer kanadı ise Denizli'de, Toros yamaçlarında zorluklarla mücadele ediyor.

IV.

Atatürk, az önce atf yaptığım sözüne şöyle devam ediyor: 'İçeride ve dışarıda saygı ile tanınan yeni vatan, yeni sosyete, yeni devlet'

Vurgulanan bu üç kavram üzerine biraz konuşalım.

Yeni vatan ile başlayalım. Cumhuriyetin en büyük

# YENİ YÜZYIL BİTMİYEN YÜRÜYÜŞ

başarılarından biri, yüz sene boyunca büyük savaflara girmemiş, işgale uğramamış ve sınırları değişmemiş bir ülke kurabilmek. Nitekim komşularımız arasında bu durumdaki yegane örnek biziz. Bence bu durumun yeterince farkında değiliz.

Yeni sosyete, yani toplum, deyince benim aklıma üç temel konu geliyor: kadın-erkek eşitliği, fırsat eşitliği ve dünyayla yarışan kabiliyetler. Mesela babaannem. Genç bir kadın olarak, henüz yolu bile olmayan Zonguldak'ın dağ köylerine öğrenci yetiştirmeye gitmiş. Kendisinden bir nesil önce bu mümkün değil. Mesela dedem. İmkanları olmayan bir ailede büyüüp parasız yatılı olarak okuyabilmiş. Muş'un Bulanık kazasına öğretmen olarak atanmış. Devletin ona sağladığı fırsatı, ülkemizin bambaşka bir bölgesindeki vatandaşlarımıza sunmaya gitmiş. Mesela ben. Anadolu lisesinde öğrendiğim İngilizceyle, Boğaziçi Üniversitesinde edindiğim dünya bilgisiyle ve aldığım bursla yurtdışına gittim, orada çalıştım. Sonra ülkeme dönüp binlerce istihdam oluşmasına vesile oldum. Bugün de milletimizin meclisinde millette olan borcumu ödemeye çalışıyorum.

Yeni devleti düşününce, bence ortada iki büyük başarı var. Birincisi, asırlarca süren saltanat idaresinden sonra gelen Cumhuriyetin gönülden benimsenmesi. Nitekim, bugün çok marjinal kesimler dışında, bu rejimden vazgeçmeyi düşünen yok. Tabii bunda Tanzimat ile mutlak hükümdarlığın kısıtlanmasının, Meşrutiyet ile meclisin kurulmasının da ciddi etkisi bulunuyor. Unutmayalım: Bir asırlık cumhuriyetin, bir asırlık da arka planı var. Tabii bugünkü demokratik standartlarının iyileşmesi hepimizin talebi— ama o ayrı bir konu. İkincisi, Cumhuriyetin kritik geçişleri nispeten az sıkıntıyla atlatabilmesi. Mesela, kurucu liderin vefatı. Mesela, çok partili hayata geçiş. Mesela, maalesef yaşanan darbelerden sonra hızla sivil idareye dönüş.

V.

Fransız İhtilali'nin 200. Yılında Çin başbakanına 'tarihi etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?' diye sormuşlar. O da 'henüz yorum yapmak için erken' demiş.

Bizim bu kadar temkinli olma lüksümüz yok. Bu yüzden konuşmamın başında doğruları sürdürmek, eksikleri tamamlamak ve yanlışlarından ders almak dedim. Cumhuriyetin ilk asrında başaramadıklarımızı ikinci yüzyılda çözmeliyiz.

Birincisi; eşit vatandaşlık konusunu hala halledemedik. Farklı etnik kökenlerden, mezheplerden, siyasi görüşlerden, hayat tarzlarından vatandaşlarımızı olduğu gibi kabul etmeyi henüz başaramadık. Bir yanda herkesi tek tipleştirmeye, kendisi gibi olmayanları hor görmeye ve dışlamaya yatkın bir anlayış... Bunun karşısında, bireyleri tek kimliğe indirgeyip her şeyi bununla açıklayan, bu

şekilde siyaset yapmanın rantını tatmış ve kutuplaşmadan beslenen bir anlayış... Bunların ikisini de reddetmek ve insan odaklı, vatandaşlık eksenli, geniş hürriyetler temelli bir yaklaşımda buluşmalıyız.

İkincisi; vasatistan olmaktan çıkamadık. Doğduğumda Türkiye dünyanın 18. büyük ekonomisiydi. Bugün 19. büyük ekonomisiyiz. İlkokula başladığımda Güney Kore ile aynı kişi başına milli gelire sahiptik. Bugün onlar dört katımız. Oğlum doğduğunda Polonya ile aynı kişi başına milli gelire sahiptik. Bugün o liseye gidiyor, Polonya ise bizi ikiye katladı. Dünya nüfusundaki payımız yüzde 1, ekonomisindeki payımız yüzde 1, ticaretindeki payımız yüzde 1. Meşhur 2023 hedeflerinin yarısına ancak vardık. İnternette cep telefonuna, Google'dan Twitter'a, yapay zekadan blok zincire kadar hayatımızın her alanı değişirken ne yaptığımız meçhul. Endekslerdeki durumumuz hiç hoş değil. Demokraside ilk 100'de değiliz. Hukukun üstünlüğünde ilk 100'de değiliz. Basın hürriyetinde ilk 150'de değiliz. İnternet hürriyetinde özgür değil kategorisindeyiz. Zimbabve ve Bangladeş'in gerisindeyiz. Eğri oturalım doğru konuşalım. Buradan gelişmiş ülkeleri takip ederek çıkamayız. Bu döngüyü ancak bir sıçramayla kırabiliriz.

Üçüncüsü; devlet-vatandaş ilişkisini bir türlü oturtamadık. Kitabın ortasından konuşalım. İcraatları sorgulanamaz Tanrı devletin 21. yüzyılda yeri yok. Her şeye karışan, bazen seven bazen döven, baba devletin yeri yok. Kağıt, mühür, imza ile ayak bağı olan devletin yeri yok. Ahbap-çavuş ilişkilerinde boğulan, herkese istihdam sunan, girişimciye rakip çıkan işletmeci devletin de yeri yok. Açık söyleyeyim: Bugün hangi şirketin kredi alacağını belirleyen, yarın insanların ne yiyip içtiğine, nasıl giyindiğine de karışır. Çünkü hürriyetler bir bütündür, parçalanamaz. 21. yüzyıla uygun; yalın, etkin ve kalkınma katalizörü devleti oluşturmaya mecburuz.

VI.

Peki, bugünden 100 yıl sonraya baktığımızda ne görüyoruz? Cumhuriyetimizin 200. yılını kutlayacak olanlar neleri konuşsun istiyoruz?

Tabii buna tam bir cevap vermek imkansız. Muhtemelen hayal etmekte zorlanacağımız dönüşümler bizi bekliyor. O gün artık yapay zekanın yönettiği organizasyonlar, insan-robot işbirliği veya uzay kolonileri hayatın parçası haline gelmiş olabilir.

Üstelik, muasır medeniyet çitası giderek daha belirsiz hale geliyor. Bir yanda kendi icadı olan ifade hürriyeti, insan hakları gibi kavramları eğip büken batı dünyası, diğer yanda otoriter rejim güzellikleri. Bir yanda kontrolsüz küreselleşme, diğer yanda korumacılık eğilimleri. Bir yanda kimseye hesap vermeyen teknokrasi, diğer yanda

# YENİ YÜZYIL BİTMEYEN YÜRÜYÜŞ

popülizm. Durum bana İtalyan düşünür Gramsci'nin sözünü hatırlatıyor: 'Eski dünya ölüyor ve yeni dünya doğmak için mücadele ediyor. Şimdi canavarlar zamanı'

Ancak yine de bazı temel prensipleri ortaya koymak mümkün. Vatan, toplum ve devlet ekseninde konuştuk. Yine o şekilde ilerleyelim:

Cumhuriyetimizin yeni yüzyılında vatan deyince aklıma kapsayıcılık geliyor. Bunun için insan odaklı, vatandaşlık ekseni, geniş hürriyetler temelli bir yaklaşımda buluşmalıyız. Elbette üç temel hürriyeti, yani düşünceyi ifade, din ve vicdan, ve teşebbüs hürriyetlerini özenle korumalıyız. Ancak buna ilaven yeni bir kamusal anlayışı inşa etmeye de mecburuz. Günlük kullanımda 'kamu'yu sıklıkla 'devlet' ile karıştırıyor, karşı kutbuna da özel sektörü koyuveriyoruz. Halbuki kamu 'herkes, bütün' anlamına geliyor. Bir örnekle somutlaştırayım. Vatandaşımızı tekno-otokrasiler, yani teknolojiyi baskı aracı olarak kullanan hükümetler karşısında çaresiz bırakmak istemiyoruz. Ama bunun alternatifi onu bigtech, yani küresel teknoloji devlerine yem etmek de değil. Bugün karşı karşıya olduğumuz değişimler ve meydan okumalarla, ancak herkesin optimalini gözeterek ve devletlerden şirketlere, sivil toplum kuruluşlarından uluslararası organizasyonlara kadar bütün paydaşları seferber eden bir yaklaşımla başa çıkabiliriz. Bunun yolu tepeden inme katı hiyerarşiler değil, aktörlerin birbirleriyle kurdukları gönüllü network'ler.

Cumhuriyetimizin yeni yüzyılında toplum deyince aklıma vasatlığı yenmek geliyor. Bunun yolu endeks milliyetçiliğidir. Yani ülkemizin çeşitli endekslerdeki sıralamasına bakmak ve Türkiye'yi yukarı taşımak. Tahminlerin, temennilerin, hayallerin, spekülasyonların yerini veriler alırsa kendimize hedefler belirleyebilir, onlara ulaşmanın yol haritasını çıkarabilir ve harekete geçebiliriz. Merhum Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın sözünü hatırlayalım: 'Fatih Sultan Mehmet şunu yaptı, Yavuz Sultan Selim bunu yaptı diye geçmişle övünmek, milliyetçilik değildir. Milliyetçilik toplumların o anda, kendi yaptıkları işlerle övünebilmesidir. Sen dünyayla yarış edebiliyor musun? Yani, başka ülkelerle yarış edecek adamların var mı? Daha iyi ressamın, sanatçın, tüccarın, politikacın var mı?'

Bunu başarmanın yöntemi başka ülkeleri takiple yetinen bir yaklaşım değil, kabiliyet sıçraması hedefleyen yarına atılımdır. Bunun başarmanın yöntemi, işleri olurla bırakmak değil, ülkemizin kaynaklarını harekete geçiren bir kalkınma seferberliğidir. Bunu başarmanın yöntemi 'bizden adam olmaz' yılgınlığı ve 'dünya bizi kısıkanıyor' kibri arasına sıkışmak değil, muasır medeniyet seviyesini

aşmayı hedeflemektir.

Cumhuriyetimizin yeni yüzyılında devlet deyince aklıma adaptasyon kabiliyeti geliyor. Tıpkı o Çin atasözünün dediği gibi: 'Değişim rüzgârları esince, bazıları duvar örer, bazıları yel değirmeni yapar'. Günümüzün fırsatlarını değerlendirmenin ve yepyeni meydan okumalarıyla başa çıkmanın yolu ise yeni siyasettir. Ne olur artık 19. yüzyılın meseleleri üzerinden 20. yüzyılın siyasi üslubu ile kavga etmeyi bırakalım. Artık 'ben de bilgisayar oyunu oynuyorum' veya 'Netflix dizisi tavsiye ediyorum' gibi ambalajdan ibaret manevralarla yeni ibaresini eskitmeyi bırakalım. Bunun yerine, hem yeni bir üslup hem de yeni dünyaya uygun bir ilke ve değerler manzumesi içeren bir teklif sunmalıyız. Mesela, muğlak kavramlara karşı somut öneriler. Popülist kimlik siyasetine karşı gerçekçi çözümler. Siyasi elitlerin sanal kavgalarına karşı vatandaşın somut gündemi. Fikri ve organizasyonel katılığa karşı yeniliği kucaklamaya açık esneklik.

VII.

Değerli hanımefendiler, beyefendiler;

Sözlerime son verirken, başta Gazi Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere, Cumhuriyetimizin kurucularını rahmetle anıyorum.

Gelin; onlardan aldığımız ilhamla, doğrularını sürdürerek, eksiklerini tamamlayarak ve hatalarından ders alarak Cumhuriyetimizi ikinci yüzyılına taşıyalım.

Gelin; Cumhuriyetin olmuş bitmiş nostalgik bir mesele değil; dünden bugüne, bugünden yarına uzayan, bitmeyen bir yürüyüş olduğunun bilinciyle ilerleyelim.

Ve gelin; yarın daha kapsayıcı, muasır medeniyet seviyesini sözde değil özde hedefleyen, ve yenilikleri kucaklamaya hazır bir Cumhuriyeti ilan edelim.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# İSO 500 : ENFLASYONLA BOĞUŞAN ŞİRKETLER ve ORTA DİREK

Politikol, 08 Ekim 2023

İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'nın 2022 sonuçlarını açıkladı. Geçen yıl, İSO 500 2021 raporu üzerine bir değerlendirme yapmıştım. Bu yıl da sanayimizin karnesine altı açıdan bakalım: ölçek, büyüme, ihracat, katma değer, ücretler ve coğrafi dağılım.

## Ölçek

İSO 500, sanayimiz ve iş dünyamızın amiral gemisi. 500 firma toplamda 4,5 trilyon TL'ye yakın ciro yapıyor, 788 bin kişi istihdam ediyor. Listedeki tüm firmaları kutluyorum.

Öte yandan bu sayıları hızla büyütmenin yollarını bulmamız gerekiyor. Örneğin, Japon otomotiv firması Toyota'nın cirosu, neredeyse 500 büyük sanayi şirketimizin toplam cirosu kadar. ABD süpermarket devi Walmart'ın cirosu ise İSO 500'ün iki katından fazla. Dev firmalarla yarışmak için de araştırma-geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırabilmek için de ülkemizin dünya ekonomisindeki payını (şu anda yüzde 1'in altında) yükseltmek için de ölçek çok önemli.

İSO 500 cirosunun yarısından fazlasının ilk 50, neredeyse üçte ikisinin de ilk 100 firmadan geldiğini, ayda 10 milyon dolar ciro ile ilk 500'e girilebildiğini düşününce, sanayimizin ölçek meselesi daha da netleşiyor.

İstihdamda da durum benzer. İSO 500'deki 788 bin çalışana karşılık ülkemizdeki kayıtlı işsiz sayımız 3,4 milyon. İş bulmaktan ümidini kesenleri eklersek bu sayı iki katına çıkıyor. Üstelik her sene 1 milyon arkadaşımız çalışma çağına giriyor. "Ne okulda ne evde" gençlerimizin sayısı 5,5 milyon. İstihdam meselemizi çözmek için yeni İSO 500'ler oluşturmamız gerekiyor.

## İhracat

İSO 500 ihracatımızın yüzde 40'ını gerçekleştiriyor. Nitekim listedeki firmaların neredeyse tamamı ihracatçı.

2022'yi 254 milyar dolar ihracatla tamamlayan ülkemiz için '2023'te 500 milyar dolar ihracat' hedefi artık maalesef bir hayal. Halbuki bu hedefe doğru politikalarla ulaşabilirdik. Zira 2002'den (35 milyar dolar) 2012'ye (153 milyar dolar) kadar on yılda ihracatını dört katından fazla artıran ülkemizin, sonraki on yılda ihracatını üçe katlaması mümkündü. Nitekim, kendimizi kıyaslamayı



pek sevdiğimiz Güney Kore'nin 2022'deki ihracatı iki buçuk katımızdan fazla (683,5 milyar dolar).

Türkiye yeniden rasyonel bir ekonomik çerçeveye kavuştuğunda ve iddialı kalkınma hedeflerine odaklandığında, İSO 500'ü bu yeni atılımın ana bir paydaşı olacak.

## Büyüme

İSO 500'ün cirosu (üretimden satışlar), 2022 yılında TL bazında yüzde 119 büyüdü. Bu yüksek artışta şüphesiz yüksek enflasyonun ve ihracattaki güçlü büyümenin ciddi payı var.

Yüksek enflasyon ortamında önemli olan nominal değil reel (enflasyondan arındırılmış) büyüme. İSO, reel büyümeyi yıl sonu TÜFE enflasyonu ile hesaplıyor ve yüzde 33.3 gibi çok ciddi bir mertebeye ulaşıyor (Türkiye milli gelir büyümesi yüzde 5.6, sanayi sektörü büyümesi yüzde 3.3). Ancak, İSO Başkanı Sn. Erdal Bahçıvan'ın da belirttiği üzere, 2022'de TÜFE enflasyonu yüzde 64.27 iken ÜFE enflasyonu yüzde 97.72'ydi. Yani ÜFE enflasyonuyla bakıldığında, İSO 500 cirosundaki reel büyüme yüzde 10.7'ye geliyor. Sanayicinin gerçekten büyüyüp büyümediğini, para kazanıp kazanmadığını ölçebilir hale gelmesi, Türkiye'nin kalkınma hamlesi için ön şart.

Gelelim ihracata. İSO 500'ün 2022'deki 97,9 milyar dolarlık ihracatı, 2021'in yüzde 14,1 üzerinde. 2022'de ülkemizin toplam ihracatı yüzde 12,9 büyümüştü. Bu rakamların birbirine yakın olması, İSO 500'ün ihracattaki yüzde 40'luk payını düşününce, sürpriz değil.

## Katma Değer

İSO 500'ün faaliyet kârı 2021'de 342 milyar TL'den 2022'de 671 milyar TL'ye çıktı. İlk bakışta yüksek gibi görünen yüzde 96'luk artış iki açıdan yanıltıcı. Birincisi, yukarıda



# İSO 500 : ENFLASYONLA BOĞUŞAN ŞİRKETLER ve ORTA DİREK

da ele aldığımız yüksek enflasyonun etkisi (faaliyet kârı ancak ÜFE enflasyonu kadar büyümüş). İkincisi, faaliyet kârı büyümesinin ciro artışının gerisinde kalması – yani kârlılığın düşmesi (2021'e göre 2 puan azalarak yüzde 12.8)

İSO 500'ün vergi öncesi kârı ise yüzde 121 artarak 485 milyar TL'ye ulaşmış.

Peki bu büyük rakamlar ne anlama geliyor? Kamu ile ufak bir mukayese yapalım. Hükümetin Temmuz 2023'teki ek bütçeyle bu sene için öngördüğü faiz ödemeleri 646 milyar TL. Yani en önde gelen 500 sanayi şirketimizin, 788 bin çalışanıyla, çok başarılı bir yılda kazandığı vergi öncesi kârdan daha fazlasını, hazinemiz faiz olarak ödüyor!

Katma değer demişken, İSO 500 Araştırması'nda doğrudan yer almamakla birlikte, ihracatımızın kilogram başına fiyatına değinmesek olmaz. Japonya ve Almanya'nın 4 dolara, Güney Kore'nin 3 dolara, Polonya'nın neredeyse 2,5 dolara koştuğu bu kriterde, ülkemiz 1,4 dolar seviyesinde. Ülkemiz için kalıcı refahın yolu bu rakamı artırmaktan geçiyor. Bunun yöntemi ise üretimde bilgiyi artırmak ve markalaşmak.

Nitekim İSO 500 Araştırması, sanayimizin teknolojik yapısı hakkında ipuçları veriyor. 2022'de yaratılan katma değerde en yüksek pay orta-düşük teknoloji yoğunluklu sanayilerden geliyor. Yüksek teknoloji yoğunluklu sanayilerin payı ise yüzde 6 mertebesinde takılmış durumda. Sanayimizin büyük kısmı teknolojik vasatlık tuzağına düşmüş durumda.

Prof. Dr. Ercan Uygur, yakın zamanda T24'te yayınlanan yazısında ilginç bir Türkiye-Vietnam karşılaştırması yaptı. Bilgi ve iletişim (IT) teknolojileri ve entegre devreler, çipler, elektronik parçalar gibi yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerin ihracatında iki ülkenin 20 yıllık performansı çok farklıydı. 2002'de Türkiye'nin IT ihracatı 1,6 milyar dolar iken Vietnam'ınki 0,5 milyar dolardı. 2021'e gelindiğinde Türkiye'nin ihracatı sadece 2 milyar dolara çıkmışken Vietnam bir patlama yaparak 137,4 milyar dolara varmıştı. Entegre devreler, çipler ve elektronik parçalarda ise 2002'de iki ülkenin de ihracatı yoktu. 2021'de Türkiye ancak 0,2 milyar dolara çıkmışken Vietnam 17,9 milyar dolara varmıştı! Ülkemizin yarına atılımının yolu teknolojik bir sıçrama yapmak.

## Ücretler

Üretimden satışların yüzde 119, faaliyet kârının yüzde 96 büyüdüğü bir senede maaş ve ücretlerdeki artışın yüzde 86 düzeyinde kalmış. Son beş yıla baktığımızda, bu eğilimin 2022'ye özgü bir durum olmadığını görüyoruz. Bu dönemde İSO 500'ün faaliyet kârı altı katına çıkarken kişi başı ücret yalnızca üç katına çıkmış. Bunun neticesinde, 2019'a dek katma değer yarımından çoğu ücretlere giderken, bu oran 2021'de üçte bir, 2022'de neredeyse dörtte bir inmiş. Bu, orta direğin giderek zemin kaybetmesinin en manidar göstergelerinden biri bu.

Daha önce Politikol'da yazdığım gibi, Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılında daha demokratik bir sisteme; daha güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı bir ekonomik kalkınmaya; ve daha mutlu bir topluma ulaşmanın yolu 40 milyon kişilik orta direğe sahip çıkmaktan geçiyor. Bunun için sahipsiz sınıf orta direği savunmalı, onun imkanlarını, fırsatlarını ve hürriyetlerini genişletmeliyiz.

## Coğrafi Dağılım

İSO 500'ün coğrafi dağılımı da ilginç veriler sunuyor. Şirketlerimizin neredeyse üçte birinin İstanbul'da olması herhalde hiçbirimiz için şaşırtıcı değil. Ancak maalesef 37 ilimizin listede adı yok (2021'de 32'ydi). Üstelik, bunların arasında Diyarbakır, Mardin, Şanlıurfa, Trabzon ve Van gibi büyük şehirlerimiz var. Geçtiğimiz yıl olduğu gibi bu yıl da 14 ilimiz listede sadece bir temsilci ile yer buluyor. Bunların arasında Ordu ve Erzurum gibi büyük şehirlerimiz de var. Güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik büyüme için İSO 500 temsilinin yaygınlaşmasının ve Anadolu'da yıldız şehirler çıkarmanın önemini hatırlamamızda tutmalıyız.

## Sonuç

İSO 500 sanayi listesinin genel bir analizi, ihtiyacımız olan kalkınma seferberliği için gereken beş temel prensibi tekrar vurguluyor:

- Rant yerine üretim, yatırım ve istihdam;
- Vasatlık yerine dünyayla yarışma;
- Ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşma;
- Kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüs; ve
- Çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ'ler

---

# İSO 500 : ENFLASYONLA BOĞUŞAN ŞİRKETLER ve ORTA DİREK

Bunun için entegre, icraatçı, vizyoner, şeffaf ve yapıcı bir yol haritasına ihtiyacımız var. Bu çerçevede harekete geçireceğimiz bir kalkınma seferberliğinin temel taşlarını ise altı başlıkta özetleyebiliriz:

- Güçlü üretim için sağlam altyapı
- Artan yatırım için uygun finansman
- Büyüyen istihdam için aranan elemanlar
- Şahlanan ihracat için açılan pazarlar
- Yükselen katma değer için yaygınlaşan yenilikçilik
- Süper KOBİ'ler için etkin düzenleme ve teşvikler

Sanayicimiz üretimini, ihracatını, yatırımını ve istihdamını artırmak için bekliyor. Bunun gerçekleşmesi için, siyaset kurumunun da üzerine düşeni yapması gerekiyor.

# SAYI DEĞİL İNSAN

T24, 08 Ağustos 2023

Dünyanın her yerinde siyasi/ ekonomik elitler seçmenlere, çalışanlara, tüketicilere fungible (birbirinin yerine konabilir) varlıklar şeklinde davranıyor. Kişilere 'biricik bir insan' değil 'yığın parçası, alelade bir sayı' olduğunu düşündürten bu yaklaşım, artan teknolojik imkânlarla yeni bir tiranlık haline geliyor. Bunu aşmaya mecburuz.

## YENİ TIRANLIK

İnsanlığın hürriyet mücadelesi asırlar içinde değişti. Haklar önce bir kişiye (hükümdar, diktatör), sonra gücü elinde bulunduran bir gruba (asiller, ruhbanlar, tek parti) ve bireye tahakküm etme riski olan toplum kesimlerine (mahalle baskısı) karşı savunuldu.

Günümüzde hem tanıdık hem yepyeni bir aşamaya geçiyoruz: insanı sayıdan ibaret gören anlayışa karşı mücadele.

## TOTALİTER, TEKNOKRAT, DİJİTAL

Asırlarca insan zaten sayıdan ibaretti: Bu obadan kaç asker çıkar? Nasıl bir çuval un aynı buğday türünden bir başka çuval ile, bir bakraç süt aynı cins inekten bir başka bakraç ile, bir kulaç kumaş aynı tezgahattan çıkma bir başka kulaç ile aynı ise, bir insan da bir başkası ile aynıydı. Yegâne değil, fungible (birbirinin yerine konabilir).

Ta ki Aydınlanma Devri'ne kadar! 18. yüzyıldan itibaren birey kavramının ortaya çıkması, her insanın 'biricik' olduğunun vurgulanması ve kişilerin doğuştan gelen haklarının kabulü büyük bir kırılmaydı. Bu anlayış, iki asra damga vuran hürriyetçi demokrasinin yolunu açtı.

Bireyin yegâneliğine itirazlar gecikmedi. İlk akla gelen örnek, kişiyi yalnızca toplumun bir bileşeninden ibaret gören totaliter rejimler. SSCB lideri Stalin'e atfedilen söz, bunun en net ifadesi: 'Bir insanın ölümü trajiktir, on insanın ölümü dramatiktir, bir milyon insanın ölümü ise sadece bir istatistiktir'.

Bir diğer örnek, her şeyi rakamdan ibaret gören teknokratik yaklaşım. Enflasyon verilerini analiz etmek ama bunu ezdiği ailelerden bahsetmemek. İşsizlik sayılarını etraflıca konuşmak ama bunun yarattığı toplumsal ve ekonomik



tahribatı ele almamak. Yasaklar/ mecburiyetler getirmek ama bunun vatandaşın etkilerini düşünmemek.

Bugün, insanı sayı gören yaklaşımlara bir yenisini eklemeliyiz: dijital tiranlık. Üstelik bu meydan okuma önceliklerden iki açıdan farklı ve daha tehlikeli. Birincisi, riskin tek bir kaynağı yok – devletler de şirketler de bireyi sayıya indirgeyebilir ve hürriyet alanını daraltabilir. İkincisi, teknoloji görülmemiş imkânlar sağlıyor – artık büyük veri okyanusunda birer zerreden ibaretiz.

## TEKNO-OTOKRASİ İLE BIG TECH KISKACINDA

Tiranlık deyince akla ilk olarak baskıcı siyasi yönetimler geliyor, onunla başlayalım.

Bir devletin kişileri sayıya indirgemesinin, tekno-otokratik bir sistem kurmasının ve böylece 'makbul vatandaş' tarifi yapmasının en ikonik örneği, Çin'deki vatandaşlık puanı/ sosyal kredi uygulaması. Kişilerin para harcama alışkanlıkları, sosyal medya kullanımları veya sokakta kurallara ne kadar uydukları izleniyor. Sonra bu veriler algoritmalarla puanlanıyor. Sonuca göre uçak bileti almanız zorlaşıyor veya kredi başvurunuz hızla işleme alınıyor. Bu süreci kamu nizamını korumak mı, hayatı kolaylaştırmak mı, düzgün davrananı ödüllendirmek mi, yoksa hür iradeyi baskılamak olarak mı göreceğinizi size kalmış.

Ancak bireyi sayıya indirgeme ve bunun tiranlığa dönüşmesi riski, sadece devletler için geçerli değil. Şirketler de bu tartışmanın bir parçası.

Elbette her sayısallaşma tiranlık anlamına gelmiyor. Müşterisi olduğumuz şirketlerle gönüllü paylaştığımız veriler ilgilendiğimiz ürünlerle alakalı bilgi almamız, sadakat uygulamaları çerçevesinde puan toplamamız, risk durumumuza bağlı olarak kredi veya sigorta ürünlerine daha ucuza erişmemiz gibi imkânlar sağlayabiliyor.

Öte yandan, şirketlerin kişileri sayı olarak görmesi herkes için mutlu neticeler vermiyor. Mesela kârlılık hedeflerini tutturmak isteyen firmalar bazı tesislerini kapatabiliyor, işten çıkarmalar yapabiliyor, personelin özlük haklarını kısıtlayabiliyor. Çalışanlarını değersiz ('sayıdan ibaret') hissettirmek şirketler açısından ciddi bir risk. Bir ülkenin üretici kapasitesinde sistemik bir azalma ekonomik, toplumsal ve siyasi açıdan ele alınması gereken bir konu. Ancak, bu husuların 'tiranlık' başlığı altında ele alınamayacağını düşünüyorum. Ne var ki, mesele burada bitmiyor.

Yeni teknolojik imkânları en etkin şekilde kullanan Big Tech şirketlerin hayatımız üzerindeki kontrolünün artması ve bireyin adeta veri üretmekten ibaret bir organizma haline gelmesi, yeni nesil bir tiranlık riskine yol açıyor. Bu da bizi daha önceki meydan okumalarla günümüz arasındaki ikinci büyük farka getiriyor.

## BÜYÜK VERİ OKYANUSUNDA BİR ZERRE

2010 yılı boyunca ürettiğimiz kadar veriyi artık sadece altı günde oluşturuyoruz. Ne de olsa, elektronik ödemelerden sosyal medya mesajlarımıza kadar dijital ayak izimizi her yere bırakıyoruz. Sensörler, kameralar ve cep telefonu sinyalleri vasıtasıyla neredeyse her hareketimiz izlenebiliyor. Bulut bilişim ve veri depolamanın ucuzlaması sayesinde tüm bunlar -bazı düzenlemeler çerçevesinde- toplanabiliyor.

Harvard Üniversitesi'nden Shoshana Zuboff'un 'gözetleme kapitalizmi' dediği bu yeni dönemi en iyi değerlendirenler, Big Tech şirketler. En bilinen isimlerin piyasa değerleri her şeyi özetliyor: Apple 3 trilyon, Microsoft 2.5 trilyon, Alphabet (Google ve Youtube) 1.6 trilyon, Amazon 1.4 trilyon, Meta (Facebook ve Instagram) 800 milyar dolar.

Bu büyük ticari başarının önemli sebeplerinden biri, firmaların bizden aldığı verilerin (demografik bilgilerimiz, nerede bulunduğumuz, neye para harcadığımız) madenciliğini yapması, bunları şlemesi ve bize en uygun ürünleri, hizmetleri, mesajları sunması. 'Ücretsiz bir hizmet alıyorsanız ürün sizsiniz' ifadesinde yerini bulan

gönüllü bir işbirliği. O halde sorun ne?

Facebook'a dair iki haberle meseleyi biraz açalım.

Dört yıl önce Stanford ve Cambridge Üniversitelerinden araştırmacılar birisinin sadece Facebook beğenilerine (yorumlarına veya mesajlarına değil!) bakarak kişiliğini tahmin eden bir model geliştirdiler. Amaç, söz konusu kişinin ne kadar açık, merhametli, dışa dönük, uzlaşılabilir veya sinirli olduğunu ölçen bir skor oluşturmaktı. 32 bin kişilik analizin sonucu şaşırtıcı oldu. Model, bir kişiyi çalışma arkadaşlarından (10 beğeniye bakarak), yakın arkadaşlarından (70 beğeni), aile bireylerinden (150 beğeni) hatta eşinden (300 beğeni) daha iyi 'tanımişti'. Dört senede büyük veri ve yapay zekâ alanında yaşananları düşününce bugün performansın çok daha iyi olduğunu düşünebiliriz. Veri, eş, dost ve tanıdıkların yerine mi geçiyordu?

Aynı günlerde Cambridge Analytica skandalı patlak verdi. Söz konusu firma 2014'ten itibaren yaklaşık 50 milyon Facebook kullanıcısının verilerini (örneğin beğeni tuşuna ne zaman tıkladığı) bir güvenlik ihlalden yararlanarak, uygunsuz şekilde toplamıştı. Bu verilerle kişilerin psikolojik profilleri oluşturulmuş, onları ikna etmek için en çok hangi reklamın en etkili olacağı belirlenmiş ve bu bilgiler siyasi kampanyalarda (örneğin Brexit) kullanılmıştı. Veri, seçmenin hür iradesinin yerine mi geçiyordu?

Kişisel verilerimizin ortağı, büyük veri okyanusunun ise adeta sahibi olan Big Tech'in tiranlaşma riski var mı? Gerek yukarıda bahsettiğimiz olaylar, gerekse Donald Trump'ın 2021 Ocak ayında çeşitli sosyal medya platformlarından bir süreliğine yasaklanması, bu soruyu gündeme getirdi. George Orwell'in 1984 romanındaki Gerçek Bakanlığı bir kamu kuruluşuydu. Günümüzde bu vazifeyi misyonu piyasa değerini yükseltmek olan, esas olarak hissedarlarına hesap veren ve herhangi bir demokratik yetkisi bulunmayan özel sektör mü üstleniyordu?

## TEPKİLER

'Ben Giorgia. Kadınıam. Anneyim. İtalyanıam. Hıristiyanıam. Bunları benden alamazsınız!'

İtalya'nın geçen yıl göreve gelen başbakanı Giorgia Meloni'nin bu konuşması hayli ses getirdi. Bazıları bunu sağ populist kimlik siyasetinin tipik bir örneği olarak gördü. Öte yandan bu ifadeler, gelişmiş ülkelerde giderek daha sık rastlanan gri, iddiasız ve yeknesak politik üsluba, hatta insanı şahsi özelliklerinden arındırarak bir sayıdan ibaret



hale getiren eğilime bir tepki olarak da değerlendirilebilir.

Bir başka örnek, Avrupa Birliği'nin dijital hizmetler ve dijital piyasalar düzenlemeleri. Muhtemelen korumacılık kaygıları içerse de bu çalışmalar da bireyi Big Tech'e karşı koruma iddiasına sahip. Nitekim ülkemizde de tartışmalara yol açan Whatsapp sözleşme güncellemesinin Avrupa Birliği'nde uygulanmaması, önemli bir örnek.

Bir başka örnek, teknoloji dünyasından. Bu yılın mart ayında Elon Musk'ın da içinde bulunduğu bir grup, OpenAI firmasının çok ses getiren GPT-4 yapay zekâ uygulamasının topluma risk yaratabileceği için daha fazla geliştirilmemesini ve çalışmalara altı ay ara verilmesini isteyen bir açık mektup yayınladı. Burada egolar veya rekabet stratejileri ne kadar etkili, bilinmez (Musk Open AI'ın kurucularından, ancak şirket şu anda Microsoft ile işbirliği yapıyor). Ancak büyük veri ile beslenen yapay zekânın kişileri bir sayı halinde gördüğüne kuşku yok. Algoritmaların siyasette daha fazla rol alması konusunu bir T24 yazısında ele almıştık.

## NE YAPMALI?

Savaşlar için kullanılan sis metaforu (fog of war) yaşadığımız dönem için de geçerli. Bir nesil önce hayatımızda olmayan internet ve cep telefonu artık vazgeçilmezimiz. Bir nesil önce sadece bilim-kurgu yazarlarını ilgilendiren 'yapay zekâ işlerimizi çalar mı?', 'devlet her yaptığımızı izler mi?', 'küresel şirketler beni benden daha iyi tanır mı?' gibi sorular artık hepimiz için geçerli. Ekonomik, toplumsal ve siyasi yapımız değişirken, tıpkı savaş meydanındakiler gibi etrafımızı tam göremiyor, tehlikenin nereden geleceğini sezemiyoruz. Ne yapmalıyız?

Einstein'ın 'Karmaşık her sorunun basit, düzgün ve yanlış bir cevabı vardır' sözünü hatırlayalım. Bu kadar mühim bir konuda da basit bir cevap elbette yok. Ancak, üç parçalı bir yaklaşım öneriyorum: farkındalık, yeni bir kamusalılık ve kültür değişimi.

Birincisi, insanı sayı olarak gören yaklaşımın ve bunun getirdiği risklerinin farkında olmak. Bu eğilime karşı her tepkiyi popülizm olarak yaftalamak işi çetrefil hale getirir.

İkincisi, herkesin optimalini gözetken ve devletlerden şirketlere, sivil toplum kuruluşlarından uluslararası organizasyonlara kadar bütün paydaşları seferber eden yeni bir kamusalılık yaklaşımı geliştirmek (T24'de bu konuda daha önce bir yazı yazmıştım). Bu doğrultuda, birkaç örnek adım şunlar olabilir: katılımcı süreçler

işletmek, şeffaflığı artırmak (tıpkı halka açık şirketlerin mali verilerini açmaları gibi, sosyal medya platformlarının veri güvenliği sistemlerini ve algoritmalarını denetime açmaları) ve kullanıcı bilincini geliştirmek (okullarda ve yaşam boyu eğitim merkezlerinde sosyal medya okuryazarlığı dersi).

Son olarak, insana yaklaşımımızın, yani kültürün değişimi için çabalamak. Bireyin fungible değil 'biricik' olduğunun kabullenildiği dönemde, birbirinin çağdaşı olarak yaşayan iki büyük fikir insanı bu konuda ilham verebilir: 'İnsan zihnine yönelik her türlü tiranlığa ebediyen düşmanlık etmeye Tanrı katında yemin ettim' diyen Thomas Jefferson ile 'Hoşça bak zâtına kim zübde-i âlemin (kainatın özü/gözbebeği) sen' diyen Şeyh Galib.

Unutmayalım: birey sayıdan ibaret hale gelirse, tiranlık kaçınılmaz olur.

# ASGARI ÜCRET

Daktilo1984, 20 Ocak 2023

Asgari ücret gündemimizin en önemli başlıklarından biri. Ne de olsa 3 milyona yakın haneyi ve 10 milyondan fazla vatandaşımızı doğrudan ve neredeyse tüm özel sektör çalışanlarımızı da dolaylı olarak ilgilendiren bir konu. Ancak maalesef genelde tek bir boyutta ele alınıyor: Kaç lira olacak? Bu elbette anlaşılabilir bir mesele, ancak konunun daha kapsamlı ele alınması gerekiyor. Kaş yaparken göz çıkarmamak, yaratıcı çözümler geliştirmek gerek. Gelin meseleyi yedi farklı açıdan ele alalım.

## Bir: Asgari ücret açlık sınırının altında

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı asgari ücreti, "İşçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek ücrete asgari ücret denilmektedir" ifadeleriyle tanımlıyor.

Bugünkü asgari ücretle, bırakın giyimi ve kültürü, vatandaşlarımız mutfak alışverişini bile karşılayamıyor. TÜRK-İŞ'in Kasım ayı araştırmasına göre açlık sınırı aylık 14 bin lira, yoksulluk sınırı 46 bin lira. Bekar bir çalışanın bile yaşama maliyeti aylık 18 bin lira olmuşken insanlardan asgari ücretle aile geçindirmeleri bekleniyor.

Asgari ücrette 350-400 dolar seviyesini bir türlü kıramıyoruz. Yapılan zamlarla 400 doların üzerine kısa süreli çıkılıyor, ancak kurun yükselmesiyle birlikte yine 300-350 dolar seviyelerine dönüyoruz. Bir mukayese için söyleyeyim: Dünyanın ucuz işgücü deposu denen Çin'in Şanghay şehrinde asgari ücret aylık 370 dolar seviyesinde. AB ülkeleri arasında en düşük asgari ücret verilen ülkeyiz. Komşumuz Bulgaristan'da asgari ücret 400 dolar seviyesinde. Saatlik asgari ücret sıralamasında, 36 OECD ülkesi arasında 28'inci sıradayız.

Maalesef ucuz işgücü, ucuz ülke, ucuz para birimi politikası ülkemizi vasatistan, vatandaşlarımızı da parya hâline getirdi. Her ikisini de reddetmeliyiz.

## İki: Asgari ücrete yapılan zam, enflasyon karşısında birkaç ay içinde eriyor

Maalesef asgari ücrete yapılan zammın bereketi birkaç ay ancak sürüyor. Meseleyi somutlaştırmak için bir hesaplama yapalım. Bu sene başında belirlenen net asgari ücret 8 bin 506 liraydı. Haziran ayına geldiğimizde, asgari ücretli bir çalışanın enflasyondan arındırılmış, reel ücreti 7 bin 100 liraya kadar gerilemişti.



Sonra bir ara zam yapıldı. Net asgari ücret 11 bin 402 liraya çıktı. Tabii ki bu zam da enflasyon karşısında direnemedi. Kasım ayı itibarıyla, ara zamma rağmen, asgari ücretlinin reel seviyesi yeniden 7 bin 100 lira seviyesinde.

Daha önce de birçok kez söylemişim: Enflasyonu düşürmeden, vatandaşın alım gücünü artıramazsınız. Ara zamlarla, TÜİK'in makyajlı enflasyon verileriyle ancak vatandaşın gözünün boyandığı düşünülür, ama cebindeki para her geçen gün eriyip pul olan vatandaş buna da kanmaz. Asgari ücretlinin alım gücünü yükseltmenin tek yolu enflasyonla sözde değil özde bir mücadeledir.

## Üç: Asgari ücret artık genel ücret hâline geldi

TEPAV'ın "Türkiye'nin Ücret Sorunu: Bölgesel Geçinme Maliyeti Farklarını Ne Yapalım?" başlıklı raporuna göre 2022'de "emek geliri olarak hanesine sadece asgari ücret giren 4,15 milyon hanede 16,05 milyon kişi" yaşıyor. Neredeyse 3 milyon haneye ise sadece bir asgari ücret giriyor. Tek asgari ücretle geçinen hanelerin ortalama büyüklüğünün 3,5 kişi olduğu verisinden yola çıkarsak 10 milyonun üzerinde vatandaşımız asgari ücretle geçiniyor.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına göre "Asgari ücret, uygulamada verilebilecek en düşük ücrettir." Yani asgari ücret, mesleki veya teknik becerisi olmayan, iş deneyimi az çalışanlara başlangıç ücreti olarak verilir.

Nitekim dünya uygulamaları da bu yönde. İspanya'da asgari ücretle çalışanların oranı yüzde 1. Almanya'da asgari ücretle çalışanların oranı yüzde 6,5. Bulgaristan'da asgari ücretle çalışanların oranı yüzde 14. Bizde ise bu oran yüzde 40!

Kazanç eşliğini asgari ücretin yüzde 20 fazlasına taşırsak bu oran yüzde 50'yi aşıyor. Yani, yaklaşık 12 milyon kayıtlı çalışan ayda 14 bin liranın altında maaş alıyor.

Bazı kayıt dışı çalışanlar, ya da kazancının bir kısmı elden iade edilenler asgari ücretin bile altında kazanıyor. Bu meseleler kadın çalışanlar açısından daha da yaygın.

TEPAV'ın araştırmasına göre özel sektörde çalışanların yüzde 91'i, asgari ücretin iki katının altında kazanıyor. DİSK-AR'ın TÜİK verilerini baz alarak yaptığı hesaplamaya göre bu seviye yüzde 82. Yani, bugün özel sektörde çalışan her 10 kişiden 8 veya 9'u ayda 23 bin liranın altında kazanıyor.

Bu, orta direğin yok olması demektir. İki kişi, iyi maaşla çalışan bir ailenin, yoksulluk sınırında yaşaması demektir. Bırakın iki anahtarı, yani ev-araba almayı hayal etmeyi, ayın sonunu getiremeyen milyonlarca insan demektir.

#### **Dört: Yıllar içinde ücretler, asgari ücrette buluşuyor**

2007'de Türkiye'de ortalama ücret asgari ücretin 2,4 katıyken bugün bu oran 1,7'ye gerilemiş. Yani, asgari ücret açıklık sınırına doğru, ortalama ücretler de asgari ücrete doğru baskılanıyor.

Bunun doğal sonucu; tecrübe, çalışkanlık, eğitim gibi kriterlerin para etmemesi, anlamsızlaşmasıdır. Bunun doğal sonucu; kolay para hevesinin, kredi batağının her yanı kanser gibi sarmasıdır.

Kötü ekonomi idaresinin neticesi, sefalettir. Kötü ekonomi idaresinin neticesi, vasatlıktır. Kötü ekonomi idaresinin neticesi, ahlaksızlıktır.

#### **Beş: Asgari ücretli çalışanlar, daha yüksek maaşlı işlere geçemiyor. Asgari ücret kalıcı hâle geliyor**

Asgari ücret demir atılacak bir liman değildir. Bir merdivenin ilk basamağıdır.

Ancak ülkemizde asgari ücretten çıkmak çok zor hâle geldi. İş hayatına asgari ücretle başlayan milyonlarca insanımız, yıllarca deneyime rağmen daha yüksek ücretlere erişemiyor. Asgari ücret kalıcı hâle geliyor. Nitekim TEPAV'a göre 2013-2021 dönemi boyunca her 4 asgari ücretliden 3'ü, bir yıl sonra da asgari ücret kazanmaya devam etmiş.

Bu durum, yoksulluğun kalıcı hâle gelmesi demek. Nesiller arası adaletsizliğin artarak devam etmesi demek. Okuyarak, çalışarak kazanmanın, sınıf atlamanın yeniden mümkün olduğu bir işgücü piyasası yaratmak mecburiyetindeyiz.

#### **Altı: Asgari ücretin refah etkisi şehirden şehire, bölgeden**

#### **bölgeye çok değişiyor**

İllerimiz arasında çok ciddi yaşam maliyeti farklılıkları var. Örneğin, Endeksa verilerine göre bazı illerimizde 8-9 bin lira civarında olan aylık ortalama kira ücreti, İstanbul'da 17 bin, Ankara'da 14 bin liranın üzerinde. Asgari ücretin kiraya bile yetmediği illerimiz var.

Bu gerçeği iktidar da kabul ediyor. Nitekim, geçtiğimiz haftalarda Meclis Genel Kurulu'nda görüşülen Torba Yasa'da, İstanbul'a taşınan BDDK personeline "hayat pahalılığı" gerekçe gösterilerek ek tazminat verilmesi maddesi vardı.

TÜİK'e göre temel gelir kaynağı maaş, ücret, yevmiye geliri olan hanehalkları, gelirlerinin yüzde 22,5'ini ulaşıma, yüzde 21'ini gıdaya ve yüzde 21'ini konut ve kira harcamalarına ayırıyorlar. Bu üç temel kalem, aylık gelirlerinin yaklaşık üçte ikisine tekabül ediyor. Şaşırtıcı değil.

Bir tarafta ortalama aylık kiranın 17 bin lira olduğu, işe gitmek için vesait değiştirilen, gıda fiyatlarının yüksek olduğu İstanbul var. Diğer tarafta kiranın 8-9 bin lira olduğu, işe tek vesaitle gidilen, gıda fiyatlarının nispeten az olduğu başka şehirlerimiz.

Yine TEPAV'ın raporuna göre 2022'de Ankara, ülke ortalamasına kıyasla yüzde 2, İstanbul ise yüzde 13,9 daha pahalı. 2014-2022 yılları arasında özel sektördeki tam zamanlı ücretli sayısı artışının yüzde 26,4'ünü İstanbul ve Ankara sağlamış ve asgari ücretli yoğunluğu bu iki ilimizde 2014 sonrasında ülke ortalamasının üzerinde artmış. Ancak, 81 ilimizde bütün asgari ücretliler aynı maaşı alıyor. Bu adil bir yaklaşım değil!

Bugün ABD'de, Kanada'da, Çin'de şehirlere göre farklı asgari ücretler var. Mesela, ABD'de 100'den fazla farklı asgari ücret bulunuyor. Çin'de bazı bölgelerde, değişen ekonomik koşullara göre üç veya dört farklı asgari ücret seviyesi bulunuyor.

Biz de farklılaşan ihtiyaçlara ve ekonomik koşullarına göre asgari ücreti daha yaratıcı şekilde ele alabiliriz. Biliyorsunuz, hükümet dünyadaki milli gelirdeki sıralamamızı yüksek göstermek için satın alma gücü paritesini kullanıyor. O hâlde, asgari ücrette de illerimiz arasındaki satın alma gücü paritesi farkını göz önüne almak düşünülebilir.

#### **Yedi: Asgari ücreti hükümet belirliyor, özel sektör ödüyor**

Asgari ücreti hükümet açıkladığı için sanki iktidar kendi kesesinden bir şey bahşediyormuş havası var. Ancak bu yanlış bir yaklaşım. Zaten kamuda asgari ücretle çalışan kimse yok. Yani, hükümet kimseye bu ücreti ödemiyor. Asgari ücreti özel sektör işverenleri ödüyor. Hükümet, başkasının kesesi üzerinden maaş dağıtıyor.

İşveren deyince aklımıza sadece holdingler gelmesin. Bu maaşı sokağın köşesindeki esnaf Hamdi Efendi, KOBİ'sini büyütme çalışan İsmail Bey, girişimini ayağa kaldırmaya çalışan Ayşe Hanım ödüyor. Unutmayalım, ülkemizde 10 kişiden 7'sini KOBİ'ler istihdam ediyor! Asgari ücret seviyesini belirlerken, bu işletmelerin hayatını sürdürmesini ve kayıt dışına kaçmasını da göz önünde bulundurmamız gerekiyor.

Bu konunun bir de hürriyetler tarafı var. Hükümet 5 milyon memurun maaşını, 16 milyon emeklinin maaşını, 7 milyon asgari ücretlinin maaşını, dolaylı yoldan milyonlarca özel sektör çalışanın maaşını belirliyor. Toplumun dörtte üçünün maaşını belirleyen bir hükümet, aslında her şeyi belirliyordur. İktisadi, toplumsal ve siyasi hürriyetler bir bütündür!

## Sonuç

Asgari ücreti belirlerken hassas bir denge kurmaya mecburuz. Vatandaşımızı fukaralık ve sosyal yardıma, işletmelerimizi iflasa ve kayıt dışına mahkum edemeyiz.

Elbette asgari ücret milyonlarca insanımızı enflasyona ezdirmeyecek, vatandaşlarımızı insan onuruna yaraşır bir hayat standardına ulaştıracak bir seviyede olmalı.

Rakamları da vereyim: Son asgari ücret zammından beri, yılın ikinci yarısındaki enflasyon yüzde 40. Önümüzdeki sene için devletin topladığı vergi ve harçlarda uygulayacağı artış oranı yüzde 58,5.

Yeri gelmişken beklenen enflasyon meselesine de değineyim. İTO Başkanı Sayın Şekip Avdagiç zam oranının beklenen enflasyona göre belirlenmesi gerektiğini söyledi. Eğri oturalım, doğru konuşalım: Türkiye'de hedef enflasyonun bir ciddiyeti yok. Merkez Bankası'nın enflasyon raporunun 2023 için kullandığı ifadeleri hatırlayalım: 26 Ocak: yüzde 22, 27 Temmuz yüzde 58, 2 Kasım yüzde 65. Bu şekilde bir zam belirlemek, geniş toplum kesimlerini fakirleştirmek olur.

Öte yandan, asgari ücret ülkemizde 10 kişiden 7'sini istihdam eden KOBİ'leri "Hayatını sürdürmek mi, kayıt

dışına kaçmak mı?" açmazına mahkum etmemeli. Üstelik, tüm çalışanları tecrübesinden, çalışkanlığından, eğitiminden bağımsız şekilde aynı ücret seviyesinde toplarsak bunun sonu vasatlaşma olur.

Paryalığın da vasatlığın da karşısına dikilmeye mecburuz.

Bu çifte tuzaktan kurtulmanın yegâne yolu, daha nitelikli işlere daha yüksek ücretlerin ödendiği, daha çok gayret edenin daha çok kazandığı bir işgücü piyasası yaratmak. Bunun için;

Rant yerine üretim, yatırım ve istihdamı koyan;

Vasatlık yerine dünyayla yarışmaya odaklanan;

Ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı hedefleyen;

Kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüsü rehber alan ve

Çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ'leri destekleyen bir Kalkınma Seferberliği'ni hep birlikte başarmak zorundayız. Başaracağız.





## BÖLÜM 6

# TBMM GENEL KURUL KONUŞMALARI

Bu bölümde milletimiz adına çeşitli konularda TBMM genel kurulunda yaptığım 6 konuşma metni yer alıyor.

MİLLETİN VEKİLİ  
TBMM GENEL KURUL KONUŞMALARI

EK BÜTÇE ÜZERİNE - 25 TEMMUZ 2023	87
ON İKİNCİ KALKINMA PLANI - 30 EKİM 2023	89
TORBA YASA - 07 ARALIK 2023	92
2024 YILI BÜTÇE KONUŞMASI - 20 ARALIK 2023	94

# EK BÜTÇE ÜZERİNE

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Modern Türkiye'nin tapu senedi Lozan Barışı'nın 100'üncü yıl dönümü vesilesiyle başta Büyük Atatürk olmak üzere bütün İstiklal Harbi kahramanlarımızı saygı ve rahmetle anıyorum.

Bugün Hükûmet kemer sıkmasını diye boğazı sıkılan vatandaşımızın hakkını savunmak için buradayım. Bugün ekonomik başarısızlığın tüm külfetini üstlenen orta direğin temsilcisi olarak karşınızdayım. Bugün ayağına çelme takılan KOBİ ve girişimcinin yani çalışan Türkiye'nin sesi olmak için karşınızdayım. Bugün komuta kontrol ekonomisi hâline getirilen ülkemizi hür teşebbüs odaklı bir kalkınma seferberliğine davet etmek için karşınızdayım ve bugün âdeta bir afet yaşatılan ekonomimizin güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir modele kavuşması için karşınızdayım.

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; birincisi, Hükûmet kemer sıkmamak için vatandaşımızın boğazını sıkıyor. Son alınan kararlarla temizlik ürünlerinden elektronik cihazlara kadar pek çok kalemde katma değer vergisi oranları arttırıldı; motorlu taşıtlar vergisi double yapıldı, noter, pasaport ve benzeri harç bedelleri yükseltildi. Millete ceza kesildi, hayat daha da pahalı hâle getirildi.

Değerli arkadaşlar, unutmayalım, devletin parası yoktur; para, milletin parasıdır. Vergi artırarak, vatandaşın cebini yakmak veya borç alarak yarınlarmızın üzerine ipotek bindirmek en son uygulanması gereken çözümlerdir. İlk adım kamuda tasarruftur ancak görüyoruz ki Hükûmetin gündeminde tasarruf yok, vergi var.

İkincisi: Ekonomideki başarısızlığın tüm külfeti orta direğin sırtına yükleniyor. Milletimizin çimentosu, demokratik hukuk devletinin garantörü, sağlıklı kalkınmanın dinamosu orta direk her gün eriyor. İmkânları, fırsatları ve hürriyetleri zaten iyice daraldı, çocuğuna düzgün bir eğitim aldırması çok zor. Bir zamanlar hedefi olan bir ev, bir araba yani iki anahtar artık hayal bile değil. "Tweet" atarken bile yazıp siliyor ama bu yetmedi, milyarlık ilave vergiler sırtına yüklendi. Seçim gününü hatırlayalım: Litresi 20 lira



olan benzin bugün 34 liraya vardı; bu, iğneden ipliğe her şeye zam gelmesi demek. Ama bu da yetmedi, 500 küsur milyar liralık kur korumalı mevduatın tüm faturası orta direğe çıkarıldı. Masal kahramanı Robin Hood'u bilirsiniz, zenginden alıp fakire verirdi, bizim Hükûmet orta direkten alıp zengine veriyor. Maalesef, Hükûmetin gündeminde orta direk yok, servet transferi var.

Üçüncüsü: KOBİ'ye, girişimciye ve kısacası tüm çalışan Türkiye'ye çelme takılıyor. Kimse kusura bakmasın, binalara "Vergi kalkınmanın temelidir." yazmakla kalkınma olmuyor, lüks makam araçlarıyla da itibar sağlanmıyor. Merhum Turgut Özal'ın 1992 İzmir İktisat Kongresi'ndeki sözlerini hatırlayalım: "Aslolan devletin zenginliği sonucu milletin zenginliği değil, milletin zenginliği sonucu devletin zengin olmasıdır." Ülkemizde 85 milyon kişiyiz, sadece 31 milyon kişi çalışıyor. Bunun 5 milyonu kamu personeli, 16 milyon emeklimiz var. Her sene 1 milyon arkadaşımıza iş bulmamız lazım, çalışma çağına geliyorlar. Yani özel sektörde istihdamı artırmak ekonomimiz için temel bir öncelik. Açık konuşalım, ekonomimizin çıkış yolu döviz bulmak değil döviz kazanabilmek. Ama bunu yapacak olan hür teşebbüsü desteklemek de devletin görevi fakat maalesef, Hükûmet, kurumlar vergisini, katma değer vergisini, damga vergisini ve harçları yükselterek iş yapmayı iyice maliyetli hâle getiriyor. Çeşitli düzenlemelerle girişimcinin ayağına pranga takıyor, hatta ona rakip oluyor. Serbest rekabet ortamını sağlamak yerine kendi yakınlarına imkânlar sunuyor. Velhasıl, Hükûmetin gündeminde KOBİ'ler yok, çıkar lobileri var.



Dördüncüsü: Ülkemiz giderek bir komuta kontrol ekonomisi hâline geliyor. Tecrübesinden, eğitiminden, yetkinliğinden, çalışkanlığından bağımsız olarak herkes aynı ücreti alıyor. Temizlik ürünlerini bile lüks sınıfına koyan vergiler geliyor. İhracatçının dövizini ne yapacağına karışan düzenlemeler geçiriliyor. O esnada devletimiz bakkallık yapmakla, televizyon kanalı işletmekle meşgul. Tüm bu komuta kontrol ekonomisi tablosuna bakınca merhum Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın "Bu kış komünizm gelebilir." sözünü acı acı anımsıyorum. Arkadaşlar, unutmayalım, siyasi, iktisadi ve toplumsal hürriyetler bir bütündür, bunlar parçalanamaz ama Hükûmetin gündeminde hür teşebbüs yok, ekonomide fakirleşme, siyasette otoriterleşme var.

Beşincisi: Ekonomide bir afet yaşıyoruz. Ek bütçeyle birlikte 2023 için öngörülen faiz harcamaları 556 milyar lira. Bunun içinde kur korumalı mevduat yok. Ek bütçenin ana gerekçesini hatırlayalım; hepimizi yasa boğan deprem. Depremle alakalı harcamalarsa 527 milyar lira. Yani faiz yangını, depremin fiziki yaralarını sarmaktan daha büyük bir paraya mal oluyor. Bu vesileyle depremde kaybettiğimiz kardeşlerimizi, vatandaşlarımızı da rahmetle anıyorum. Benzer bir tabloyu enflasyonda da görüyoruz. Açık konuşalım, enflasyon hırsızlıktır. Geçen sene 200 liralık banknotla yani en büyük banknotumuzla 2 kilo peynir alabiliyorduk, şimdi bunun 1 kilosu cebimizden gitti. Enflasyon ahlaksızlıktır, tasarrufu cezalandırır, borcunu ödemeyeni ödüllendirir, millî parayı pul eder. Enflasyon fakirleşmedir; fiyatlar asansörle yukarı çıkar, vatandaşın ücretleri kan ter içinde aşağıdan merdivenle yetişmeye çalışır, yetişemez. Ama Hükûmetin gündeminde yapısal çözümler yok, günü kurtarma var.

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; konuştuklarımız sayıdan ibaret bir konu değil. Bu başarısızlık tablosunun neticesi, yetersiz beslenen, gelişemeyen çocuklarımız; tahammülsüzlük sonucu yıkılan yuvalar ve yaşanan psikolojik sorunlar; artan hırsızlık ve uyuşturucu gibi asayiş vakaları; ertelenen bakım onarım ve yatırım çalışmaları neticesinde aldığımız kaza riskleri; borç sarmalına düşen vatandaşlarımız. Hükûmetin ekonomiyi bu insani bilinçle idare etmesini istiyoruz.

Değerli arkadaşlar, bir çukurdan çıkmanın ilk adımı daha derine doğru kazmayı bırakmaktır. Hepimizi

meselenin adını net koymaya davet ediyorum. "Zam" değil "fiyat ayarlaması" veya "ekonomik daralma" değil "negatif büyüme" gibi laf cambazlıklarına lüzum yok, kendimize dürüst olalım. Hazine ve Maliye Bakanı Sayın Mehmet Şimşek'i görevi devralırken ortaya koyduğu şeffaflık, hesap verebilirlik ve ön görülebilirlik prensiplerini uygulamaya davet ediyorum; bunu yapmaya lütfen enflasyon verileriyle başlasın, TÜİK'in enflasyon verilerine bir baksın. Merkez Bankası Başkanı Sayın Hafize Gayerkan'ı milletimizin alın teriyle biriktirdiği rezervlere sahip çıkmaya davet ediyorum.

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; sözlerimi tamamlarken tüm bunlara mahkûm olmadığımızı dair inancımı ifade etmek isterim. Güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik büyümeyi gerçekleştirebiliriz. Bir kalkınma seferberliğiyle yatırımı, üretimi, ihracatı ve istihdamı artırabiliriz. Elbirliğiyle yarına atılım yapabilir, çağ atlayabiliriz. Türkiye, bugün yaşadıklarımızdan çok daha iyisini başarabilir ve inşallah başaracaktır.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.



# ON İKİNCİ KALKINMA PLANI

TBMM Genel Kurul, 30 Ekim 2023

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; cumhuriyetimizin 2'nci yüzyılının ilk birleşiminde Gazi Meclisimizi ve milletimizi şahsım ve DEVA Partisi adına saygıyla selamlıyorum.

Cumhuriyetimizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk ve arkadaşlarını rahmet ve minnetle anıyorum.

On İkinci Kalkınma Planı ülkemize hayırlı olsun, emeği geçenlerin eline sağlık. Plan ve Bütçe Komisyonunda Sayın Cumhurbaşkan Yardımcısı, Sayın Komisyon Başkanı, milletvekillerimiz ve bürokratlarımızla beraber planı istişare ettik, kendilerine teşekkür ediyorum.

Şimdi isterseniz bir durum tespitiyle başlayalım. Ben doğduğumda Türkiye dünyanın 18'inci büyük ekonomisiydi, bu yaşa geldim, 19'uncu büyük ekonomisiyiz. İlkokula başladığımda Türkiye ile Güney Kore'nin kişi başına düşen millî geliri aynıydı, bu yaşa geldim, Güney Kore bizi 4'e katladı. Oğlum doğduğunda Türkiye ile Polonya aynı seviyeydi, kendisi liseye gidiyor Polonya bizi 2'ye katladı. Bugün ortanca vatandaşımız, ortalama bir vatandaşımız 33 yaşında bu kişinin hayat döneminde yapay zekâ geldi, blok zincir geldi, internet geldi, cep telefonu geldi biz bunların hiçbir tanesinde pek bir ilerleme kaydedemedik. Neticede, dünya nüfusundaki payımız yüzde 1, dünya ekonomisindeki payımız yüzde 1, dünya ticaretindeki payımız yüzde 1. Eğri oturalım doğru konuşalım şu anda bir vasatistan hâline gelmiş durumdayız, buradan yegâne çıkış yolumuzda gelişmiş olan ülkeleri takip etmek değil teknolojik bir sıçrama yapabilmek. Peki, bu durumdan çıkmak için hükûmetten ümit var olabilir miyiz? Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz. Bugün 2053 hedefleriyle karşımızda olan heyet daha önce 2023 hedefleriyle karşımızdaydı. Hatırlayalım "2 trilyon dolar millî gelir." dediler 1 trilyondayız, "Kişi başına düşen millî gelir 25 bin dolar." dediler 12 bin 500 dolardayız, "Yüzde 5 işsizlik." dediler yüzde 10'dayız ama daha kötü bir nokta var, 85 milyonluk ülkemizde sadece 31,5 milyon insan çalışıyor. Şöyle düşünelim: 26, 27 milyon özel sektör çalışanı kendilerini geçindiriyorlar, 5 milyon devlet memurunun maaşını ödüyorlar, 15 milyon emeklinin maaşını ödüyorlar, çalışma çağına olmayan kişilerin de geçimini sağlıyorlar. Bizimle nüfusu aynı olan Almanya'da



bizim neredeyse 1,5 katımız kadar insan çalışıyor. Enflasyon içinde düşük tek hane diye bir hedef vardı Merkez Bankasının kendisi bile yüzde 65, 70 civarında bir tahminde bulunuyor, vatandaşın hissettiği enflasyon da yüzde 100. Kusura bakmayın, bu performansa artık vasatlık bile diyemiyoruz. Değerli arkadaşlar, bir hedef koyalım tutarsa tutar, tutmazsa tutmaz mantığıyla ilerleyemeyiz çünkü bunun toplumumuza çok ciddi bir maliyeti var. Mesela, Sayın Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek kaynak arıyor şu anda biliyorsunuz, bu esnada biz bedel ödüyoruz. Ben isterdim ki Türkiye dünyanın hiçbir ülkesiyle teker teker, bire bir ilişki kurmasın para işinde. Ben isterdim ki Türkiye Polonya'nın, Brezilya'nın birkaç katı yüksek faizle borçlanmasın. Ben isterdim ki Türkiye'nin bugün odağı döviz bulmak değil, döviz kazanmak olsun.

Değerli arkadaşlar, bedel ödediğimiz bir başka alan vatandaşımızın alın teriyle alınan vergiler. Dün binlerce vatandaşımız gibi ben de donanmamızın geçiş törenini büyük bir gururla takip ettim. Amiral gemimiz TCG Anadolu 650 milyon avroya mal olmuş bir gemi. 650 milyon avro bugün aşağı yukarı 20 milyar lira yapar. 2024 bütçesine göre 20 milyar lirayı Hükûmet bir haftada faize harcayacak. Bir haftalık faiz 1 tane TCG Anadolu, yazık günah değil mi? Biliyorsunuz, Sayın Cumhurbaşkanının "Türkiye anonim şirket gibi yönetilmeli." diye bir sözü var. Bütün hayatında özel sektöre çalışmış bir arkadaşınız olarak söylüyorum ki bu tip yönetimlere, böyle performansı olan yönetimlere hissedarlar pek iyi gözle bakmazlar.

Gelelim kalkınma planının içeriğine. Kalkınma planında 5 tane önemli eksen var, ben de hepsine katılıyorum fakat biliyorsunuz, bal demekle ağız tatlanmıyor. Şimdi, mesela, planda "istikrarlı ve güçlü büyüme" deniyor. Ülkemizde dolar kuru ve kamu borcu beş yılda 5 kattan fazla arttı,

# ON İKİNCİ KALKINMA PLANI

Merkez Bankası faizi seçimden bu yana 4 kat arttı. Üç yıl önceki orta vadeli plana göre bu senenin dolar kuru ne kadar olacaktı, biliyor musunuz? 10 lira.

İkincisi, planda "yeşil ve dijital dönüşüm" deniyor. Ülkemiz internet hızında dünyada ilk 100'de bile değil. İSO'nun bir araştırmasına göre bırakın Endüstri 4.0'ı, ülkemizin sanayisi Endüstri 2.0 seviyesinde. Bunları yaparken dijital dönüşüm nasıl olacak? Yeşili ranta kurban verirsek, yutak alanlarını arttırmazsak, Paris Anlaşması'na verdiğimiz ulusal katkı beyanını sözleşmeye uyumlu hâle getirmezsek yeşil dönüşüm nasıl olacak?

Üçüncüsü, planda "nitelikli insan" "güçlü aile" "sağlıklı toplum" deniliyor, OECD'ye göre öğrencilerimizin yüzde 40'ı okuduğunu anlayamıyor. İngilizce yetkinliğinde Avrupa sonuncusuyuz. Bakın, Millî Eğitim Bakanlığı yıllardır binlerce öğretmenle, milyonlarca saatle milyarlarca lira harcayarak İngilizce öğretiyor, neticede çocuklarımız YouTube'dan ve yabancı filmlerden İngilizce öğreniyor çünkü Millî Eğitim Bakanlığının performansı ortada.

Gençlerimiz bir barınma kriziyle karşı karşıya. Biliyorsunuz, geçen hafta Zeren kardeşimiz bir KYK yurdunda hayatını kaybetti, buradan da rahmetle anıyorum. Bunun neticesinde beyin göçü haberlerini her gün yaşıyoruz.

Dördüncüsü, planda "Afetlere karşı dirençli yaşam alanları." deniliyor. Şubat ayında deprem felaketinde büyük bir acı yaşadık biliyorsunuz. İstanbul ve çevre illerin riskini bir kez daha hatırladık. Üstelik bunu en az yirmi beş yıldır biliyoruz fakat İstanbul'da kentsel dönüşüm nereden başladı? Bağdat caddesinden. Arkadaşlar, ekonomide vasatlığın bedeli fakirliktir, inşaat yaparken şehir planlamasında vasatlığın bedeli insan hayatıdır, bunu lütfen unutmayalım.

Son olarak, planda "Adaleti esas alan demokratik iyi yönetim." deniliyor. Şöyle bir hatırlayalım, dünya endekslerinde demokraside ilk 100'de değiliz, hukukun üstünlüğünde ilk 100'de değiliz, basın özgürlüğünde ilk 150'de değiliz, internet hürriyetlerinde Zimbabve'nin gerisinde, Bangladeş'in gerisinde özgür değil ülkeler arasındayız.

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; bir plan ile bir temenniler manzumesini ayıran meseleler vardır. Üç tane büyük soru var: Kim yapacak, hangi odakla yapacak, nasıl yapacak? "Kim?" sorusuna cevabım: Hür teşebbüs. Bugün bir devlet kapitalizmi hatta kendine özgü bir komünizm

rejimi yaşıyoruz. Devletimiz bakkallık yapıyor, devletimiz televizyon kanalı işletiyor, devletimiz ihracatçının parasını ne yapacağına karar veriyor, devletimiz kredilerin yarısını veriyor, pek çok ürünün fiyatını doğrudan veya dolaylı olarak belirliyor. Bugün hangi şirketin ne yapacağına karar veren yarın kimin ne yediğine, ne içtiğine, nasıl yaşadığına karar verir çünkü hürriyetler bir bütündür, parçalanamaz.

Değerli arkadaşlar, icraatları sorgulanamaz tanrı devletin 21'inci yüzyılda yeri yok; her şeye karışan, bazen seven, bazen döven baba devletin yeri yok; ahbap çavuş ilişkilerinde boğulan, herkese istihdam sunan, girişimciye rakip çıkan girişimcinin yeri yok ama kalkınmayı boş veren, rekabetin kurallarını koymayan, tüketiciyi korumayan devletin de yeri yok; o yüzden biz bir kalkınma katalizörü devletle yolumuza devam etmek durumundayız.

"Hangi odakla?" sorusuna cevabım: Orta direk. Kalkınmanın da demokrasinin de hukuk devletinin de mihenk taşı orta direktir ancak planda ben orta direği göremedim, hâlbuki planın bütün odağının orta direğin imkânlarını, fırsatlarını ve hürriyetlerini yükseltmek olması lazım. İmkânlara şöyle bir örnek vereyim: Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun kârı son beş senede 6 katına çıkmış, ücretler 3 katına çıkmış. Neticede, ücretlerin katma değerdeki payı yarıdan biraz fazlasıyla dörtte 1'e düşmüş; bunun neticesinde orta direğin fakirleştiğini bir kez daha görüyoruz.

Fırsatlarla devam edeyim, orta direğin hayali 2 tane anahtardır, ev ve araba. Bugün ortalama ev birkaç milyon lira, giriş seviyesi bir araba 1 milyon lira; onu da geçtim, bir telefon için yurt dışında bir hafta on gün çalışılırken Türkiye'de neredeyse aylarca çalışmak gerekiyor; bu fırsatlar da orta direğin hayatından çıkmış durumda. Üstüne üstlük hak ve hürriyetler meselesini de zaten konuştuk yani bu üç tane temel alanı yükseltmeden bir kalkınmadan bahsetmek mümkün değil.

Son olarak "Nasıl?" kısmından bahsedeyim: Dört tane şeyi başarmak zorundayız, dört tane şeyi: Bir tanesi, kurumlarımızı onarmak zorundayız; Merkez Bankasından ÖSYM'ye, TÜİK'ten mahkemelere kadar kurumlara güveni tesis etmeye mecburuz; bu bir onarımdır. İkincisi, bütünleşme... Büyük ülke olmak için birlik ve beraberliğimizi korumamız lazım. Toplum mikro parçalara bölen nefret diline de kimlik siyasetine de set çekmek durumundayız. Üçüncüsü, bir kalkınma seferberliğine girişmek durumundayız. Üç gencimizden

birini “ne işte ne okulda” hâlde bırakamayız. Çalışma çağındaki 10 kadınıımızdan sadece 3’ünü çalışır hâlde bırakamayız.

Son olarak, bir kalkınma seferberliğine girişmemiz lazım; rant yerine üretim, yatırım ve istihdamı; ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı ve çıkar lobileri yerine KOBİ’leri koymak mecburiyetindeyiz.

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; On İkinci Kalkınma Planı’nın milletimizin vasatlık zincirini kırmasına, Türkiye’nin hür, zengin ve dünyayla yarışan bir ülke olmasına vesile olmasını diliyorum.

Cumhuriyetimizin her zaman mesut, muvaffak ve muzaffer olması dileğiyle hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# TORBA YASA

TBMM Genel Kurul, 7 Aralık 2023

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri; sizleri şahsım ve DEVA Partisi adına saygıyla selamlıyorum.

Şimdi, biliyorsunuz, torba yasa yapmanın iktidar için iki tane büyük avantajı var. Bir tanesi, birbiriyle alakası olmayan 86 maddeyi bir torbaya atıp Meclisin önüne getirmek. İkincisi de araya kimsenin karşı çıkamayacağı birkaç tane madde koyup meseleyi pürüzsüz bir şekilde halletmek. Karşımıza gelen torba yasa da tam da bunu yapıyor.

Şimdi, 7 maddede ben görüşlerimi özetlemek istiyorum.

Birincisi, vergilendirme hakkı. Başka vekillerimiz de söyledi; ta, 1215'teki Magna Carta'dan beri vergi koyma ve bütçe parlamentonun asli bir hakkıdır. Önümüze gelen yasa teklifinde vergi koyma, vergi artırma, vergi eksiltme, istisnalar koyma hakkı yani Parlamentonun en temel hakkı Sayın Cumhurbaşkanına devrediliyor, artık canı nasıl isterse. Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek'in bu konuyla alakalı savunması manidar "Belki hiçbir zaman uygulamaya konulmayacak, şu anda yüzde 40'lık bir vergi getirmiyoruz, sadece bir yetki alıyoruz." Arkadaşlar, böyle bir keyfilik olmaz, Cumhurbaşkanının canı nasıl isterse Türkiye'ye vergi konulamaz. Biliyorsunuz, Sayın Cumhurbaşkanı "Türkiye anonim şirket gibi yönetilmeli." demişti, ben yirmi seneden fazla dünyanın çeşitli ülkelerinde şirketler almış, idare etmiş, satmış bir arkadaşım, hiçbir anonim şirkette, hiçbir ciddi kurumda kimseye böyle hesapsız kitapsız bir yetki devri olmaz. Anonim şirket gibi idare etmek istiyorsanız bu şekilde ilerleyemezsiniz.

İkincisi, sporculara vergi hediyesi. Biliyorsunuz, Hükümet çalışandan yüzde 27, yüzde 35, hatta yüzde 40 gelir vergisi alıyor. Mesela, savunma sanayisinin çok stratejik olduğunu hep konuşuyoruz, orada çalışan mühendis bir arkadaşımız gelirinin üçte 1'ini gelir vergisi olarak ödüyor. Hâlbuki milyonlarca dolar kazanan, paralarını nasıl değerlendirdiklerini hayretle izlediğimiz bazı sporculardan, Süper Lig sporcularından sadece yüzde 20 vergi almak istiyor Hükümet. Şimdi ben merak ediyorum, alın teriyle çalışıp kazanan orta direği zaten asgari ücrete doğru ittiniz, asgari ücretlileri de zaten açlık sınırına doğru ittiniz ama önceliğiniz, milyonlarca dolar kazanan



sporcuların vergisi mi? Hakikaten çok enteresan bir tercih bu. Şunu da söyleyeyim: Bu iş tamamen magazine döndü de bizi ilgilendiren, onların kazandıkları milyonları nasıl batırdıkları değil ne kadar vergi verip vermedikleri.

Üçüncüsü, huzur hakkı. Meşhur bir konu, biliyorsunuz, burada ibretlik bir durum var, vatandaşa sürekli "Tasarruf edin, aman sıkın, aman kemer sıkalım." diyen Hükümet çoklu ve ballı maaş uygulamasını yasalaştırmak için önümüze geliyor. Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayın Cevdet Yılmaz'a bununla ilgili bir soru önergesi verdim, cevabını bekliyorum. Kaç kişi, kaç bürokrat, kaç bakan yardımcısı hangi şirketlerin yönetim kurulunda kaç para huzur hakkı alıyor? Devletin parası yok; para bizim paramız, milletimizin parası; bunun da hesabını sormaya devam edeceğiz.

Dördüncüsü, RTÜK biliyorsunuz, şimdi, burası âdeta devletin sopası, Hükümetin sopası hâline gelmiş bir yer. Bu kurumun amacının ne olduğunu ben bilmiyorum, bilenler bilmeyenlere anlatsın. Herkese milyonlarca ceza yağdırmaktan başka bir şey yaptıklarını görmedim.

"RTÜK" deyince tabii, aklıma İstanbul Milletvekili, emekli Büyükelçi Namık Tan'ın rahmetli Özal'la ilgili bir anekdotu geliyor. Kendisine bir şikâyet için geliyorlar "Ya, istemediğimiz yayınlar var; Sayın Cumhurbaşkanım, müdahale edin." diyorlar. Özal da kumandayı alıp kanalı değiştiriyor, "O zaman bunu yapacaksınız." diyor. Şimdi, RTÜK'ün bu felsefeyle ilerlemesi lazım. Yalnız "RTÜK" demişken bir de parantez açalım, RTÜK Başkanı Halkbankın Yönetim Kurulu üyesi. Bu huzur hakkı meselesi RTÜK'te de karşımıza çıkıyor. Çok enteresan; bir tarafta reklam veren Halkbankın Yönetim Kurulu üyesi öbür tarafta reklam alan, medyayı denetleyin bir görevde.



Beşincisi, KKM. Türkiye'nin en büyük servet transferi, tersine Robin Hood; biliyorsunuz o, zenginden alıp fakire veriyordu, bu, fakirden alıp zengine veren bir sistem. Burada da yine, vergiyi indirme yetkisi isteniyor. Hükûmetin öncelikleri gayet net. Bizim önceliğimiz de net, emeğiyle çalışıp kazanan orta direğin, üzerindeki vergilerin inmesi lazım, KKM vergi indiriminin yapılmaması lazım.

Altıncısı, Ankara'dan İstanbul'a taşınan BDDK personeline ödenecek olan tazminat. Buradaki mesele BDDK personeli değil, buradaki mesele; madem bizim vilayetlerimizin arasında bu kadar büyük masraf farkı var, bu niye bütün çalışanlar için düşünülüyor? Haftaya asgari ücret konuşacaksınız. Mesela, başka iller için farklı asgari ücretler konuşacak mısınız? Ya da BDDK'ye tanınan bu hayat tazminatını bütün memurlar için düşünüyor musunuz çünkü Ankara, İstanbul artık bir iktisadi sürgün yeri hâline geldi?

Son olarak katma değer vergisi yani KDV. Vallahi mali müşavirlerimiz isyanda, her gün aldığım telefonun, mesajın haddi hesabı yok. TÜRMOB da biliyorsunuz bir açıklama yaptı, bu arkadaşlarımız ekonominin kayıt altına alınmasında ve vergi toplanmasında devlete en çok yardımcı olan arkadaşlar. Torba kanununun 30, 32 ve 33'üncü maddelerinde KDV'yi ilgilendiren değişikliklerle alakalı kendilerinden yeterince görüş alınmamış.

KDV 2 beyannamesinin beyan tarihinin erkene çekilmesini uygulanabilir bulmuyorlar, bunun maliye sisteminde aksamalara yol açacağını ve kayıt dışılığa sevki artırabileceğini düşünüyorlar. Bunun Genel Kurulda tahdit edilmesini öneriyoruz. Ayrıca, genel olarak değişikliklerin KDV Kanunu'na aykırılığı konusunda da görüşleri var, bunu da Genel Kurulun dikkatine getiriyorum.

Sayın Başkan değerli milletvekilleri; torba yasada tabii bazı doğru işler de var. Mesela emeklilerimiz arasındaki adaletsizliğin giderilmesi, mesela hizmet ihracatının önünü açacak, yatırımları kolaylaştıracak, borçları yapılandıracak olan maddeler. Biz bunlara gereken desteği vereceğiz ama milletimizin parasına, devletimizin kaynaklarına, vatandaşlarımızın hukukuna da sahip çıkmaya devam edeceğiz. Bizim genel rolümüz doğruları desteklemek, eksikleri tamamlamak ve yön göstermek, yanlışların da karşısına çıkmak, bunu böyle yapmaya devam edeceğiz.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Teşekkür ediyorum.

# 2024 YILI BÜTÇE KONUŞMASI

TBMM Genel Kurul, 20 Aralık 2023

I.

Sayın Başkan, değerli Milletvekilleri,  
Sizleri şahsım ve DEVA Partisi adına saygıyla selamlıyorum.

Senenin en uzun gecesini yaşıyoruz. Meclisimizin önünde de böyle kapkara gece gibi bir Hazine ve Maliye Bakanlığı bütçesi var.

Rahmetli Demirel'in dediği gibi, 'Bütçe, bir hesaplaşmanın zemini. Bu hesaplaşma, yönetenlerle yönetilenler arasında olur ve hür demokratik sistemin en önemli müessesesidir.' Gelin bu hesaplaşmayı yapalım.

Hükümetin önümüzde koyduğu bütçede ne var, ne yok?

Bu bütçede vergi var, enflasyon var

Borç var, faiz var

Açık var, haksızlık var

Ancak bu bütçede orta direk yok, tasarruf yok

Adalet yok kalkınma yok!

Değerli arkadaşlar; adını net koyalım: Meclisimize gelen bu bütçe, tahsildar bütçesidir.

II.

**Bu bütçe bir vergi bütçesidir.**

Hükümet her Allah'ın günü bizden 20 milyar lira vergi istiyor. Uyanık olduğumuz her saat 1 milyar lira para versek yine paçayı kurtaramıyoruz.

Üstelik, vergilerde 2023'e göre yüzde 73,5'lik bir artış var. Değerli vatandaşlarımız; siz, gelirinize yüzde 73,5 artış bekliyor musunuz? İnşallah bekliyorsunuzdur. Çünkü Sayın Hazine ve Maliye Bakanı sizden alacağını bu oranda artıracak!

Üstelik hükümet her Allah'ın günü 30 milyar lira para harcamak istiyor.

Peki vergilerimiz karşılığında satın aldığımız kamu hizmetinden memnun muyuz? Millî Eğitim Bakanlığı'nın okullarından Sağlık Bakanlığı'nın hastanelerinden, musluktan akan sudan memnun muyuz? Yoksa hem vergi veriyor hem bu hizmetlere ilave ücret mi ödüyoruz?



Unutmayalım: Devletin parası yoktur, toplanan para da harcanan para da sizin, benim, tüm milletimizin parasıdır.

III.

**Bu bütçe bir enflasyon bütçesidir.**

Merkez Bankası Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu. TÜİK ise ilişkili kuruluşu.

Yalnız Merkez Bankası Başkanı enflasyonu TÜİK ile değil apartman görevlisi Sadık abi ile istişare ediyor. Çok şaşırılmamak lazım, zira Sn. Cumhurbaşkanı da hain 15 Temmuz darbe girişimini eniştesinden öğrenmişti. Böyle ilginç bir kurumsal mimarimiz var.

2024 enflasyon tahmini yüzde 36. Maaş zamlarını da bu seviyede yapmak isteyenler var. Bunun ciddiyetini görmek için bu seneki performansı hatırlayalım:

26 Ocak Enflasyon Raporunda hedef %22. 4 Mayıs'ta yine %22. Ne de olsa 10 güne seçim var. 27 Temmuz'da hedef %58'e çıkıyor. 2 Kasım'da da %65 olarak güncelleniyor. Altı ayda üç kat artış karşısında bize de maşallah demek düşüyor!

IV.

**Bu bütçe bir borç bütçesidir.**

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi başladığında kamunun brüt toplam borç stoku 1 trilyon liraydı. Aradan 6 sene geçmeden bu sayı 6 trilyonun üstüne çıktı!

Cumhuriyetimizin kurulduğu 1923'den Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin başladığı 2018'e kadar 65 tane hükümet gelmiş geçmiş. Maaş ödemiş, okul açmış, veremle savaşmış, iki tane boğaz köprüsü inşa etmiş, Atatürk barajını dikmiş, Avrasya tüneline açmış, duble yolları yapmış... Neticede 1 birim borç yapmış.

# 2024 YILI BÜTÇE KONUŞMASI

Cumhurbaşkanlığı kabinesi bunu almış, 6 sene geçmeden borcu 6'ya katlamış. Siz ne yaptınız arkadaşlar!

**V.**

**Bu bütçe bir faiz bütçesidir.**

Karşımızda 1,25 trilyon liralık faiz ödemesi var. Trilyonu hatırlayalım: milyon tane milyon. Yani 12 tane sıfır! Şimdi böyle milyar, trilyon deyince anlaşılıyor:

Donanmamızın amiral gemisi TCG Anadolu gurur kaynağımız. Maliyeti 650 milyon Avro. Yani 20 milyar lira. Hükümet haftada bir TCG Anadolu'yu çöpe atacağım diyor.

Bu senenin toplam tarım desteği 92 milyar lira. Sanayi desteği 82 milyar lira. Hükümet çiftçiye bir senede vereceğim desteği, sanayiciye bir senede vereceğim desteği, faizcilere bir aydan kısa sürede vermek istiyorum diyor!

Bir türlü bulunamayan faiz lobisi nihayet ortaya çıktı: bütçenin tam göbeğindeymiş!

**VI.**

**Bu bütçe bir açık bütçesidir**

Ben orta direk bir ailede, ayağını yorganına göre uzatmak nasihatiyle büyüdüm. Karşımızdaki tablo benim gibi büyüyenleri dehşete düşürecek cinsten.

Bütçe giderleri gelirlerden yüzde 33 fazla. Bütçe açığı 2 trilyon 600 milyar lira! Yani borcunun faizini bile borçlanarak ödeyen bir Hazine var! Bu kadar borçlanma, özel sektörün kullanabileceği kaynağı Hazine'nin tüketmesi demek. Daha az yatırım, daha az istihdam demek.

Sayın Cumhurbaşkanı 'Türkiye anonim şirket gibi yönetilmeli' diyordu. Kasası böyle olan bir şirketin yöneticisine hissedarlar pek iyi gözle bakmazlar, onu söyleyeyim.

Burada KKM'ye bir parantez açalım. Hani rahmetli Özal'ın 'bilgisizliğin vesikası' dediği, 'kendilerini akıllı, uyanık sananların dalaveresi' diye tarif ettiği KKM'ye. Onun maliyeti bu hesaplarda yok, çünkü Merkez Bankası para basarak ödüyor. Daha doğrusu, enflasyon yaratarak çaktırmadan hepimize ödetiyor.

Tam bir tersine Robin Hood. Vatandaştan alıyor, zenginlere veriyor!

**VII.**

**Bu bütçe bir haksızlık bütçesidir.**

Vergi yükü tamamen orta direğin sırtına yükleniyor. Üç liralık verginin ikisi KDV ve ÖTV gibi dolaylı vergilerle tahsil ediliyor. Gelir vergisi dilimleri yeterince güncellenmiyor; maaşlar eriyor.

Bun yetmezmiş gibi, memur ve emeklilere %15+10 bir artış öngörülüyor. Toplam %26,5 eder. Hükümetin kendi öngörüsü olan %36'luk enflasyonun bile gerisinde!

Ama Cumhurbaşkanlığı bütçesindeki artış ne kadar? %86! Vatandaşta yapılanın iki katı!

Ailesinin bütçesini denkleştiremezken, ailesine refah sağlayamazken kendi lüksünden taviz vermeyen aile reisi olur mu?

**VIII.**

**Adını net koyalım: bu bütçe bir tahsildar bütçesidir.**

Bütçenin temel yaklaşımı milletimizin mutluluğu ve refahı değil, Türkiye'ye yüksek faizle borç verenlere hoş gözükme.

Siz merak etmeyin, biz orta direğin sırtına bineriz, vergiyi salarız, faizi öderiz demektir.

Bu yüzden önümüzdeki bütçe, sadece ve sadece bir yatırımcı ilişkileri sunumudur.

Tam da bu yüzden, bu bütçenin muhatabı Balıkesir değil New York, Konya değil Londra, Diyarbakır değil Hong Kong'dur.

Değerli arkadaşlar; Türkiye Cumhuriyeti borcuna hep sadık kaldı, hiç temerrüt etmedi. Elbette bundan sonra da borcunu ödeyecek.

Ancak unutmayın, halksız bütçe, haksız bütçe demektir!

**IX.**

**Sayın Başkan, değerli milletvekilleri:**

Vatandaşımız yalnız değil, yenik değil, çaresiz hiç değil.

Yaşadığımız bu kara gecenin de sabahı olacak. İnşallah milletimizi zengin, mutlu ve dünyayla yarışacak hale getiren bütçeler yapacağımız günler gelecek.

Vatandaşımızın 31 Mart yerel seçimlerindeki oylarıyla bu yolda ilk adımı atacağına ve hükümete gerekli ikazda bulunacağına inanıyorum.

Genel kurulu saygıyla selamlıyorum.





## BÖLÜM 7

# TBMM BASIN TOPLANTILARI

Bu bölümde milletimiz adına çeşitli konularda TBMM'de düzenlediğim 8 basın toplantısının metni yer alıyor.



# MİLLETİN VEKİLİ

## TBMM BASIN TOPLANTILARI

<b>2023 YILI EK BÜTÇE SUNUŞU'NA DAİR - 13 TEMMUZ 2023</b>	<b>98</b>
<b>GİRİŞİMLER ÜZERİNDEKİ YASAKLARA DAİR - 15 AĞUSTOS 2023</b>	<b>100</b>
<b>GENÇLERİN SORUNLARINA İLİŞKİN - 11 KASIM 2023</b>	<b>103</b>
<b>2024 MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇE DEĞERLENDİRMESİ - 24 KASIM 2023</b>	<b>106</b>
<b>ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ SORUNLARI HAKKINDA - 14 KASIM 2023</b>	<b>108</b>
<b>EKONOMİK KRİZİN SONUÇLARINA İLİŞKİN - 29 KASIM 2023</b>	<b>110</b>
<b>ÖZ VATANINDA PARYA - 06 ARALIK 2023</b>	<b>113</b>
<b>ASGARİ ÜCRET - 12 ARALIK 2023</b>	<b>117</b>

# 2023 YILI

# EK BÜTÇE SUNUŞUNA DAİR BASIN TOPLANTISI

**TBMM Basın Toplantısı 13 Temmuz 2023**

Saygıdeğer Basın Mensupları,

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Türkiye Büyük Millet Meclisimizin 28. Yasama Dönemi'nin milletimiz için hayırlı olmasını diliyorum.

Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayın Dr. Cevdet Yılmaz'ın 2023 Yılı Ek Bütçe Sunuş Konuşması vesilesiyle beş konuya dikkatinizi çekmek istiyorum.

**Birincisi, hükümet kemer sıkılmamak için vatandaşın boğazını sıkıyor.**

Temizlik ürünlerinden elektronik cihazlara kadar pek çok kalemde katma değer vergisi oranları artırılıyor. Motorlu taşıtlar vergisi ikiye katlanıyor. Noter, pasaport ve benzeri harç bedelleri yükseltiliyor. Yani millete ceza kesiliyor, hayat daha da pahalı hale getiriliyor.

Unutmayalım, devletin parası yoktur. Para milletin parasıdır. Vergi salarak vatandaşın cebini yakmak ve borç alarak yarınlarımızın üzerine yük bindirmek, en son uygulanması gereken çözümlerdir. İlk adım kamuda tasarruftur.

Ancak hükümetin bu yönde hiçbir adımı bulunmuyor. Belli ki, lüks makam araçlarından vazgeçmek yerine vatandaşın aracının vergisini duble yapmak daha cazip gelmiştir.

Milletimizin temsil makamı TBMM'nin böyle bir tasarruf seferberliğine örnek olması için Meclis Başkanımız Sayın Numan Kurtulmuş'a yaptığım çağırımı buradan tekrarlıyorum: Biz milletin vekilleri olarak hangi harcamaları kısılam, nelerden vazgeçelim?

**İkincisi, külfet orta direğin sırtına yükleniyor.**

Ünlü filozof Aristo, bundan 2.400 sene önce şöyle diyor:

"O halde en iyi politik topluluğun orta sınıf yurttaşlardan meydana geleceği ve orta sınıfın geniş, mümkünse diğer iki sınıfın toplamından veya her halükârda onların her birinden daha güçlü olduğu devletlerin en iyi yönetilmelerinin muhtemel olduğu açıktır."

Orta direk her gün eriyor. İmkanları, fırsatları ve hürriyetleri zaten iyice daraldı. Şimdi ilave vergiler de onun sırtına yükleniyor.



2022 vergi tahsilatından bir örnek vereyim. Devletimiz tahakkuk eden 100 liralık verginin sadece 81 lirasını toplayabildi. Kayıt dışında olanlar, vergi matrahını düşük gösterenler veya çeşitli istisnalardan yararlananlar bu 100 lirada hiç yok!

'Nasıl olsa af gelir' diye vergisini ödemeyene veya cazip şartlarda borçlarını affettirenlere ödül var. Gelir vergisi maaşının kaynağında kesilen, kalan maaşını harcarken her adımda KDV ve ÖTV ödeyen orta direğe ise ceza var. 2023 ek bütçesindeki vergi artışının yarısı KDV ve ÖTV'den kaynaklanıyor.

**Üçüncüsü, çalışan Türkiye'nin ayağına çelme takılıyor.**

Kimse kusura bakmasın, dev kamu binalarının üzerine 'vergi kalkınmanın temelidir' yazmakla kalkınma olmuyor.

Merhum Cumhurbaşkanımız Turgut Özal'ın 1992 İzmir İktisat Kongresi'ndeki sözlerini hatırlayalım:

'Aslolan devletin zenginliği sonucu milletin zenginliği değil, milletin zenginliği sonucu devletin zengin olmasıdır.'

Maalesef bugün karşımızdaki bütçe kurumlar vergisini yükselterek, katma değer vergisini artırarak, damga vergisi ve harçlar yoluyla iş yapmayı daha maliyetli hale getiriyor. Kısaca, çalışan Türkiye'nin ayağına çelme takıyor.

**Dördüncüsü, bir deprem de ekonomide yaşıyoruz.**

Ek bütçe ile birlikte, 2023 için öngörülen faiz harcamaları 556 milyar lira. Üstelik bunun içinde KKM'nin maliyeti yok!

Ek bütçenin ana gerekçesi olan depremle alakalı harcamalar ise 527 milyar lira. Faiz yangını, depremin fiziki yaralarını sarmaktan daha büyük paraya maloluyor.

Bu vesileyle, 15 Şubat gecesine dönelim. Televizyonda

2023 YILI

## EK BÜTÇE SUNUŞUNA DAİR BASIN TOPLANTISI

milyar liralara havada uçtuğu bağış kampanyasını hatırlayalım. 115 milyar lira kaynak toplandı ifade edilmişti. Bu miktarın yüzde 80'inin kamu kurumlarından kamuya bağış şekilde gerçekleşmesi acayip bir durumdu. Sağ cepten, sol cebe!

Ancak şimdi daha da acayip bir durumla karşı karşıyayız. Çünkü sözkonusu paranın 30 milyar lirası ödenmemiş!

30 milyar ne kadarlık bir meblağ dersiniz; motorlu taşıtlar vergisini duble yapınca geleceği umulan miktar! Yani deprem için vaat edilen ama tahsil edilemeyen bağışları bile vatandaş ödüyor diye düşünebiliriz!

**Beşincisi, ülkemiz giderek bir komuta-kontrol ekonomisi haline geliyor.**

Tecrübesinden, eğitiminden, yetkinliğinden, çalışkanlığından bağımsız olarak herkesin birbirine yakın ücretler alması...

Temizlik ürünlerini lüks sınıfına koyan yüksek vergiler...

İhracatçının dövizini ne yapacağına bile karışan aşırı regülasyonlar...

Bakkallık, TV işletmeciliği gibi faaliyetlerle meşgul olan bir devlet...

Bu komuta-kontrol ekonomisi tablosuna bakınca, merhum Cumhurbaşkanımız Celal Bayar'ın 'bu kış komünizm gelebilir' sözünü acı bir gülümsemeyle anımsıyorum!

Açık söyleyeyim. Hükümetin benimsediği bu yaklaşımın iki kaçınılmaz sonucu olur: ekonomide fakirleşme, siyasette otoriterleşme.

Lütfen unutmayalım: iktisadi, siyasi ve toplumsal hürriyetler bir bütündür, parçalanamaz.

Değerli Basın Mensupları,

Sözlerimi tamamlarken, ekonomik sıkıntıların sayıdan ibaret bir konu olmadığını belirtmek isterim.

Yetersiz beslenen çocuklar;

Tahammülsüzlük sonucu yıkılan yuvalar ve yaşanan psikolojik sorunlar;

Artan hırsızlık ve uyuşturucu gibi vakalarla yükselen asayiş riski;

Ertelenen bakım-onarım ve yatırım çalışmalarıyla alınan riskler;

Borç sarmalına düşen vatandaşlarımız...

Tüm bunlar ekonomik sıkıntıların mağdurlarıdır.

Hükümeti, ülkemizi bu bilinçle idare etmelidir.

Bu çerçevede, Hazine ve Maliye Bakanı Sayın Mehmet Şimşek'e de özel bir çağrım var. Bilhassa bütçe açığının büyüklüğü ve enflasyon verileri konusunda, sayın bakanı görevi devralırken ortaya koyduğu şeffaflık, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik prensiplerini uygulamaya davet ediyorum.

Değerli Arkadaşlar,

TBMM'deki ilk basın toplantıma katıldığınız için teşekkür ediyorum.

Bu vesileyle, görev süremi, doğruları destekleyerek, eksikleri tamamlayarak ve yanlışları engellemeye çalışarak geçireceğimi ifade etmek istiyorum.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# GİRİŞİMLER ÜZERİNDEKİ YASAKLARA DAİR BASIN TOPLANTISI

TBMM Basın Toplantısı 15 Ağustos 2023

Değerli Basın Mensupları, Kıymetli Vatandaşlarım;

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Bugün ekonomimizin dört yanını saran, hepimiz için hayatı zorlaştıran ve ülkemizin büyük potansiyelini heba eden yasakların karşısına dikilmek için huzurunuzdayım.

Biliyorsunuz şehir içi ulaşımdan uluslararası ödeme sistemlerine kadar pek çok alan yasaklar ve bürokrasiyle dolu. Bu keyfi uygulamalara karşı:

- ayağına pranga vurulan, dijital mülteci olmaya zorlanan girişimcinin;
- hayatı daha pahalı hale gelen, en ihtiyaç duyduğu anda zorlanan orta direğin;
- iş bulamayan, fırsatları kaçıran gencin; ve
- dünyanın taşrasına savrulan Türkiye'nin

Hakkını savunmak için karşınızdayım.

Merak etmeyin, milletin Meclisi'nde sizin temsiliniz var. Sizin derdinizi dile getiren birisi var. Kulak tıkayanlara da el birliğiyle sesimizi duyuracağız.

Ayağına pranga vurulan, dijital mülteci olmaya zorlanan girişimcilerimiz ile başlayalım. Onların hayatının Survivor setine dönmesine itirazım var!

Sizi Handan Hanım ile tanıştırayım. Kendisi bir tasarımcı ve girişimci. Hazırladığı kilim ve yastıkları geleneksel dokuma yapan kadın zanaatkarlar üretiyor. Bu 'yerli ve milli' ürünler de Amerika Birleşik Devletleri, Dubai, İspanya ve İngiltere gibi yerlerde satılıyor. Yani herkesin sürekli bahsettiği kadın istihdamı, girişimcilik ve ihracat gibi konularda çalışıyor.

Ama Handan Hanım Amerika'dan aldığı siparişler konusunda dertli. Çünkü uluslararası ödeme sistemleri ile ödeme kabul edemiyor. Çünkü dünyanın 200 ülkesinde serbest olan Paypal Türkiye'de yasak. Apple Pay ve Stripe çalışmıyor. Wise ülkemizden çıkıyor. Bunları kullanamayan müşterileri de uğraşmak istemiyor, alışveriş yapmaktan vazgeçiyorlar.

İş dünyasından gelen bir arkadaşınız olarak, bu yasaklara



karar veren siyasiler ve bürokratlara sesleniyorum! Kapınıza kadar gelmiş bir müşteriye mal satamamak ne demek, biliyor musunuz? Elinizde olmayan sebeplerden ötürü marka itibarınızın zedelenmesi nasıl bir his, umrunuzda mı? Açık söyleyeyim. Milletin vergisiyle alınan makam arabasına binmeye veya her ay garanti maaş almaya hiç benzemez.

Elbette bu konu sadece Handan Hanım'ın problemi değil. İçerik geliştiricilerimiz, dünyaya oyun, grafik, müzik, fotoğraf ve her türlü dijital hizmetler satan arkadaşlarımız da zorda.

Mesela, bugün itibarıyla dünyanın en büyük oyun firmalarından Epic Games 100 dolar ve üzeri bakiyeler için Türkiye'deki geliştiricilere son kez ödeme yapacak. Çünkü dünyada kullanılan büyük ödeme sistemleri ülkemizde yasak. Olacak iş mi?

Biliyorsunuz, geçenlerde Twitter kullanıcılara ödeme yapmaya başladı. Belli özellikteki hesaplar için, döviz cinsinden, otomatik gelir. Ancak bunun için Stripe hesabı gerekiyor ve bu uygulama ülkemizde yok! Gerçi uluslararası firmaların tedarikçileri için bir çözüm var. Ancak, bir Türk şirketinin kendi mal ve hizmetini bu şekilde satması, ihracat yapması mümkün değil.

Bir başka örnek deprem sonrası alelacele, kimseye sormadan çıkarılan emisyon primi vergisi. Bir girişim kuruyorsunuz. Uğraşıp yerli-yabancı yatırımcılardan yatırım alıyorsunuz. Sonra devlet geriye yönelik olarak 'bu paranın %10'u benim' diyor. Bunu kime anlatabilirsiniz? Bir daha kim burada şirket kurar, yatırım yapar?

Listeyi uzatmak mümkün – yakınlarına para



# GİRİŞİMLER ÜZERİNDEKİ YASAKLARA DAİR BASIN TOPLANTISI

gönderemeyenler, kazandığı e-spor ödülünü alamayanlar, sattığı ürünün parasını tahsil edemeyenler... Zaten yüksek dijital hizmet vergisi ile girişimcimiz zorlanıyor, üzerine bir de bu sorunlar çıkıyor.

Neticede bu arkadaşlarımız ikametlerini değiştirmek veya yurtdışında şirket kurmak zorunda kalıyorlar. 'Bir girişim deneyelim dedik, uluslararası ödeme almak için bin takla atıyoruz. En yakın vakitte başka bir ülke vatandaşlığını alacağım' diyen gençlere cevabımız ne?

Şirketler elbette ülkemizin kurallarına uymak zorunda. Ama eğri oturup doğru konuşalım. 200 ülkenin akli yok da sadece biz mi düzenleme yapmayı biliyoruz?

Hükümete sesleniyorum: Girişimcilerimizi dijital mülteci haline getirmeye ne hakkınız var? Vatandaşımızın para kazanmasına düşman mısınız?

Hazine ve Maliye Bakanı Sayın Mehmet Şimşek'e sesleniyorum: Lütfen borç döviz bulmaya değil, döviz kazanmaya odaklanın. İhracat hamlesini böyle mi yapacağız?

Sanayi ve Teknoloji Bakanı Sayın Mehmet Fatih Kacır'a soruyorum: Bu nasıl teknolojik atılım? Girişimciliği böyle mi destekleyeceğiz?

Gelelim ikinci maddemize. Hayatı daha pahalı hale gelen, en ihtiyaç duyduğu anda zorda kalan orta direğe. Yasakların onlara verdiği zarara da itirazım var!

Emektar oyuncu Aydemir Akbaş'ı hepimiz tanırız. Kendisinin geçen yıl Ağustos ayında yaptığı bir paylaşımı hatırlayalım:

'Kanseri 10 yıl önce yendim. Ama KOAH 11 yıldır devam ediyor. Doktorumla randevum vardı. 9'da evden çıktım. Bir buçuk saat oldu hala taksi bekliyordum. Bir ara eve dönüp hastaneye gitmemeyi düşündüm. Tam dönerken karşımda bir taksi gördüm. Gelen müşterisini reddetmişti. Sonra bana döndü 'baba gel' dedi. Telefonunu verdi sıkıştırsan beni ara dedi.'

Sayın Akbaş'a şifa diliyorum. Kendisinin dile getirdiği, aslında hepimizin hikayesi. Kucağında bebeğiyle taksi bekleyen annelerin, havaalanına yetişmeye çalışan profesyonellerin, yağmurlu havada eve dönmeye çalışan vatandaşların hikayesi. Çünkü son 30 yılda İstanbul'un nüfusu iki buçuk katına çıktı, taksi sayısı ise binbir kavgadan sonra sadece yüzde 10 arttı. Kıtlığın rantını düşünebiliyor musunuz?

Üstelik bu sadece bizim problemimiz değil. Geçen yıl İstanbul'a 16 milyon turist geldi. Dilekolay, şehrin nüfusu

kadar insan! İnşallah artarak da devam edecek. Üstelik bir dünya başkenti olarak pek çok uluslararası organizasyona da talibiz. Mesela 2028 Avrupa Futbol Şampiyonası finalleri. Mesela Olimpiyatlar.

Peki, Amerika'dan Çin'e, Filipinler'den Kamerun'a, dünyanın her yerinde kullanılan uygulamaları yasaklayarak mı bunu başaracağız? İnsanları taksi kuyruklarına, pazarlıklara, korsan çözümlere mahkum mu edeceğiz? İnternet özgürlüğünde Bangladeş ve Zimbabve'nin gerisindeyiz. Bari bu alanda da geri kalmayalım.

Şehir içi taşıma uygulamaları üzerindeki yasakları kaldırmak, rekabeti artırır, seçenekleri çeşitlendirir, fiyatları düşürür ve hizmet kalitesini yükseltir. Tercih çok açık: vatandaşımızın yararı mı, lobilerin rantı mı?

İçişleri Bakanı Sayın Ali Yerlikaya'ya soruyorum: Yakın zamana kadarki İstanbul valisi olarak büyük şehirlerimizdeki ulaşımından memnun musunuz? Şehir içi ulaşım problemini çözen uygulamalarla mücadele etmek için tüm gün trafikte çevirme yapan polis arkadaşlarımızı uyuşturucu, insan kaçakçılığı, kumar gibi sorunlarla mücadelede kullansak daha hayırlı olmaz mı?

Kültür ve Turizm Bakanı Sayın Mehmet Nuri Ersoy'a sesleniyorum: Turizm atılımını yasaklarla mı gerçekleştireceğiz? İstanbul'da taksi başına düşen nüfus New York ve Paris'in iki, Singapur'un dört katından çok – rakiplerimizle böyle mi yarışacağız?

Üçüncü maddemiz, iş bulamayan, fırsatları kaçıran gençlerimiz. En çok bu arkadaşlarımızın kaybolan yıllarına, çalınan gençliklerine itirazım var!

15-24 yaş arası nüfusumuz 13 milyona ulaştı. Yani ülkemizdeki altı kişiden biri! Bu sayı Belçika'dan Yunanistan'a, İsveç'ten Macaristan'a, 20 Avrupa Birliği üyesi ülkenin nüfusundan fazla!

Her yıl bir milyon genç arkadaşımız çalışma çağına geliyor. Yedi milyon kişi üniversitede okuyor. Her sene 900 bini mezun oluyor.

En az üç milyon gencimiz 'ne işte, ne okulda'.

Bu arkadaşlarımıza istihdam fırsatları yaratmaya mecburuz.

Peki nasıl? 21. yüzyılda bunun parolası gig ekonomisidir.

İnternetin ve akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla arz ve talebi çok etkin şekilde buluşturan platformlar hayatımıza girdi. Satacağınız ürünü, vereceğiniz hizmeti veya sağlamak istediğiniz finansmanı internet üzerinden müşterilere sunabiliyorsunuz. Mesela, el işlerini satan

# GİRİŞİMLER ÜZERİNDEKİ YASAKLARA DAİR BASIN TOPLANTISI

ev kadını. Mesela, yarı zamanlı kuryelik yapan üniversite öğrencisi. Mesela, proje bazlı danışmanlık yapan profesyonel. Mesela kitle fonlamasına katılan yatırımcı. Eskiden rüya gibi gelen 'kendi kendinizin patronu olmak', 'evden çalışmak', 'çocuğum büyüyene kadar yarı zamanlıya geçmek' veya 'yan gelir için iş yapmak' çok daha mümkün hale geldi.

Gig ekonomisi Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği'nde işlerin 10'unu sağlıyor. Benzer faaliyet alanlarını da eklediğimizde, bu oran Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 36'ya, yani 59 milyon kişilik istihdama ulaşıyor.

Ülkemizde bu büyük potansiyelin açılmasının yolu, hizmetler sektöründeki yasakların kaldırılması ve aşırı regülasyonların hafifletilmesi. Çünkü, seyahatten finansa, perakendeden danışmanlığa, eğitimden sağlığa, lojistikten teknolojiye uzanan hizmetler sektörü, milli gelirimizin ve istihdamımızın yüzde 60'ını sağlıyor.

Merhum Turgut Özal'ın 24 Ocak 1980'de sanayimiz için yaptığı cesur serbestleşme hamlesini, bugünün gençleri için hizmet sektöründe yaparak istihdam imkanlarını çoğaltabilir, yıllardır topallayan faktör verimliliğimizin artırabilir ve ülkemizi bir katma değerli ihracat üssü yapabiliriz.

Gençlik ve Spor Bakanı Sayın Osman Aşkın Bak'a sesleniyorum: Gençlerimiz 'önümüzü tıkayan bu yasaklar niye var?' diye soruyor – onlara makul bir cevap verecek misiniz?

Ticaret Bakanı Sayın Ömer Bolat'a soruyorum: Hizmetler sektöründe kapsamlı bir reforma niyetli misiniz? Bir serbestleşme hamlesi, bazı rant lobilerinin ayağına basacaktır – onlarla mücadeleye hazır mısınız?

Nihayet, dünyanın taşrasına savrulmuş Türkiye'ye itirazım var.

Girişimcilerimizin işlerine odaklanmak yerine 'hangi ülkede şirket açsak' diye düşünmesine, dijital mülteci olmasına razı değilim.

Gençlerimizin 'o ürünü alamayız, bizde Paypal yok' deyip mahçup olmasına, dünyadaki yaşlılarından geri kalmasına razı değilim.

Yatırımcıların başarılı start-up'lara 'çok ilginç işler yapıyorsunuz ama merkezini Türkiye'den taşıyın' demesine, beyin göçünü tetiklemesine razı değilim.

Tüm vatandaşlarımız teknoloji sayesinde dünya vatandaşı olma fırsatına sahipken, bizim küresel ekonomiye giriş yöntemleri aramak zorunda kalmamıza razı değilim.

En önemlisi, ülkemizin diğerleriyle yarışmak yerine kabuğuna çekilmesine, dünyanın taşrasına savrulmasına razı değilim.

Dışişleri Bakanı Sayın Hakan Fidan'a sesleniyorum: Türkiye'nin yeni dünyanın fırsatlarını ıskalaması gerçek bir beka meselesidir – bugün bahsettiğimiz yasaklar da milletimizin önüne çıkan duvarlardır.

Değerli Arkadaşlar;

Bugün ekonomik alandaki yasakları konuştuk.

Unutmayalım; nerede bir yasak varsa, orada ranttan yararlanan lobiler ve sırtına yük binen tüketiciler vardır. Rekabet olmazsa rehavet gelir. Akmayan su, bulanıklaşır.

Hükümetlerin görevi de iş yapmayı kolaylaştırmak, yeni fırsatların ortaya çıkmasına imkan sağlamak ve hayatı ucuzlatmaktır.

Ekonomik sıkıntılardan kıtlıkla ve yasaklarla değil, bollukla ve serbestlikle çıkarılır.

Bu vesileyle, konunun sadece ekonomiyle sınırlı olmadığını da vurgulamak isterim. Daha önce de söyledim, yine söyleyeyim: siyasi, toplumsal ve iktisadi hürriyetler bir bütündür, parçalanamaz!

Zira, vatandaşımızın tweetlerini yazıp yazıp silmesi ile uluslararası ödeme sistemlerini kullanamaması, her gün bir festivalin iptal edilmesi ile şehir içi ulaşım uygulamalarının yasak olması, aynı madalyonun iki yüzüdür.

Değerli Basın Mensupları, Kıymetli Vatandaşlarım;

Bugünkü toplantımıza katıldığınız için hepinize çok teşekkür ediyorum.

**Önümüzdeki tercih açık:**

**Yasaklar mı, serbestlik mi;**

**Kısıtlar mı, bolluk mu;**

**Hayatı zorlaştırmak mı, seçenekleri artırmak mı?**

**Rant mı, rekabet mi;**

**Lobiler mi, hür teşebbüs mü;**

**Vasatlık mı, dünyayla yarışmak mı;**

**En önemlisi: tanıdığı olanlar mı, sade vatandaşımız mı?**

Her zaman ikincisinin hakkını savunmaya devam edeceğim.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# GENÇLERİN SORUNLARINA İLİŞKİN BASIN TOPLANTISI

**TBMM Basın Toplantısı, 11 Kasım 2023**

Saygıdeğer Basın Mensupları,

Kıymetli Vatandaşlarımız,

Sevgili Gençler,

Geçen hafta üniversitelerimiz açıldı. Hayırlı olsun.

Bu sene 900 bini örgün eğitim, bir o kadarı da açık öğretimde olmak üzere 1 milyon 800 bin gencimiz üniversiteye başladı. Böylece, örgün eğitimde 4 milyondan fazla, toplamda ise 7 milyona yakın üniversite öğrencimiz oldu. Yani, ülkemizdeki her 100 yetişkinden 12'si üniversiteli.

Hepsine derslerinde ve öğrencilik hayatlarında başarılar diliyorum.

Maalesef genç arkadaşlarımız hayatlarının en güzel ve heyecanlı dönemine büyük bir kaygı ve umutsuzluk içinde giriyorlar. Kendilerini yalnız, yenik ve hatta çaresiz hissediyorlar.

Evlatlarını üniversiteye gönderen aileler ise hem gururlanıyorlar hem de sırtlarına yüklenen maddi yük sebebiyle kara kara düşünüyorlar. Üstelik gençlerin geleceği için endişeleniyorlar.

Bugün öğrencilerimizle ve aileleriyle biraz dertleşmek, onların sorunlarını ve taleplerini dile getirmek ve çözüm yollarını sizlerle paylaşmak istiyorum.

Gelin bunları üç başlık altında ele alalım: imkânlar, fırsatlar ve hürriyetler

İmkânlarla başlayalım...

Öğrencilerimizin en temel ihtiyacı bugün en büyük soruna dönüşmüş durumda: barınma.

Maslov'un ihtiyaçlar piramidinin ilk basamağı olan barınma, hükümetin kendi eliyle yarattığı kriz ve kötü yönetim nedeniyle büyük bir mesele haline geldi. Ailelerinden farklı şehirlere giden binlerce üniversite öğrencisi, barınma sorununu çözebilmek için çırpınıyor.

Eldeki seçenekler belli:

Şanslı olanlar KYK'nın veya kazandıkları üniversitelerin yurtlarında kalıyorlar. Ancak bazı öğrenciler kontenjan yetersizliğinden bu yurtlara giremiyor, girebilenler ise kötü şartlarla mücadele ediyorlar.

Mesela, bundan 25 yıl önce Boğaziçi Üniversitesi'nde



öğrenciyken kaldığım yurttan bugün bir odada 12-15 kişi üçlü ranzalarda yaşıyor. Gençlerimizin, benden bir kuşak sonra daha kötü şartlara mahkûm edilmesine ben de öğrenciler de aileler de razı değiliz.

Özel yurtlar ise ateş pahası. Seçim bölgem Balıkesir'de özel yurt ücretleri aylık 5 bin ile 10 bin lira arasında. İstanbul'da bu miktar 30 bin liraya kadar çıkıyor. Açık söyleyeyim, bugün öğrenci olsam ailem bu maliyetleri asla karşılayamazdı.

Üçüncü seçenek ise vakıf yurtları. İyi çalışanları ayrı tutmakla birlikte, bunların bazılarında yaşanan sıkıntıları sık sık haberlerde okuyoruz.

Ev kiralari ise adeta uçmuş durumda. İstanbul'da ortalama kiralık daire fiyatı 17 bin lira. Ankara'da ise 14 bin lirayı geçti. Bir diğer deyişle, bir asgari ücret parası ya da on KYK bursunun toplamı bir aylık ortalama kiraya yetmiyor.

Öğrenci kardeşimizin bir şekilde başını sokacak bir yer bulabildiğini varsayarak biraz da yaşam masraflarına bakalım.

İstanbul Planlama Ajansı'nın geçtiğimiz hafta açıklanan araştırmasına göre İstanbul'da özel yurttan kalan bir üniversite öğrencisinin yaşam maliyeti 15 bin liraya ulaştı. Üç kişilik öğrenci evinde kalan bir öğrencinin yaşam masrafı ise 12 bin 500 lira oldu. Nitekim dört kişilik bir aile için belirlenen yoksulluk sınırını dörde böldüğümüzde de kişi başı 11 bin lira buluyoruz.

Peki, bu masrafları karşılamak için öğrenci kardeşimize verilen burs ve kredi ne kadar?

Lisans öğrencileri için KYK bursu ve kredisi aylık 1250 lira. Bozdur bozdur harca! Bu miktar yüksek lisans için 2500, doktora içinse 3750 lira. Bu burs ve kredilerle bir lisans

# GENÇLERİN SORUNLARINA İLİŞKİN

## BASIN TOPLANTISI

öğrencisinin bırakın yaşamayı, memleketine bayram ziyareti yapması bile zor!

Düşünsenize, İstanbul-Ankara arası otobüs biletleri 300 ile 500 lira arasında, İstanbul-İzmir ise 500 ile 700 lira arasında değişiyor. İstanbul-Sivas arası 950, İstanbul-Diyarbakır arası 1200 lira. 1000 liranın altında uçak bileti bulmak ise neredeyse imkânsız. Gençlerimizin aileleriyle yarıyıl tatilinde veya bayramda buluşması bile lüks haline gelmiş!

Meseleye biraz da dünya standartlarından bakalım. Dünya Bankası'nın mutlak yoksulluk sınırı günlük 2 dolar. KYK'nın üniversite öğrencilerine uygun gördüğü kredi miktarı ise günde 1,5 dolar. Yani, mutlak yoksulluk sınırının bile altında. Hükümete soruyorum: Gençlerimize bu standardı mı layık görüyorsunuz?

Çağımızın temel ihtiyaçları olan bilgisayar, internet ve telefonu konuşamıyoruz bile. Hükümetin açıkladığı vergi indiriminin ne kadar ciddi olduğunu ise size bırakıyorum. Kendilerine en lüks makam araçlarını almakta tereddüt etmeyenler, gençlerin telefon ve bilgisayarındaki vergi iadesine komik sınırlar koyuyor.

Peki, imkânları elinden alınan gençlerin fırsatları ne durumda? Yani, genç arkadaşım biraz dişimi sıkayım, zor günleri atlatayim ama geleceğim parlak olacak diyebiliyor mu?

Maalesef.

İş bulma ile başlayalım. TÜİK'e göre ülkemizde genç işsizlik oranı yüzde 17. Yani, 15-24 yaş aralığındaki 2,5 milyon gencimiz işsiz. Bunlar iş arasa da bulamayan vatandaşlarımız! İş aramaktan vazgeçenler bu sayıya dahil değil!

Üstelik, her yıl bir milyon gencimiz çalışma çağına giriyor. Onlara istihdam sağlamamız lazım. 1 milyon istihdamın ne demek olduğunu şöyle ifade edeyim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun toplam çalışan sayısı 800 bin. Her yıl yeni bir İSO 500 kursak, gene de o yıl çalışma çağına gelen gençlerimizin tümüne istihdam sağlayamıyoruz.

Kamu tarafında ise, seçim döneminde verilen vaatlere rağmen bir türlü kaldırılmayan "mülakat" hakkaniyet duygusunu zedeliyor.

Daha da kötüsü, 5,5 milyon gencimiz ne okulda eğitim

görüyor ne de istihdam edilip çalışabiliyor. Adeta çaresizliğe mahkûm halde, bekliyorlar.

Bir şekilde iş bulup çalışabilen gençlerimiz için de durum pek iç açıcı değil. Üniversite mezunu gençlerin en azı yarısı asgari ücretle çalışıyor. Çalışma koşullarında Türkiye'nin karnesi kötü durumda.

Fırsat deyince elbette aklımıza eğitim sistemi de geliyor. 2023'te Millî Eğitim Bakanlığı'na her iş günü 2 milyar TL verdik. Dün 2 milyar. Bugün 2 milyar. Yarın 2 milyar. Peki karşılığında ne aldık? Evrensel kabiliyetlere sahip, dünyayla yarışan nesiller mi?

PISA skorlarında durumumuz ortada. OECD'ye göre Türkiye'nin yüzde 40'ı okuduğunu anlamıyor. İngilizce yeterliliğinde 'düşük kabiliyete sahip' ülkeler arasında yer alıyoruz. Dünya sıralamasında Nikaragua, Ermenistan ve Tunus'un gerisindeyiz. Neredeyse Youtube, Netflix ve video oyunları İngilizce öğretmekte Millî Eğitim Bakanlığı'ndan daha başarılı diyebiliriz!

Son olarak, bugünü ellerinden alınan gençlerin yarınki güvenceleri de soru işareti.

Zira sosyal güvenlik sistemimiz çok ciddi bir sıkıntı içinde. SGK'ya prim ödeyen işçi, çiftçi, esnaf ve memurlardan oluşan tüm zorunlu sigortalıların sayısı 22,5 milyon. Buna karşılık 15 milyon emeklimiz var. Yani işlemeyen sosyal güvenlik sisteminin faturası da gençlerimiz çıkıyor. Nesiller arası bu büyük adaletsizlik sürdürülemez.

İmkânları ve fırsatları çok yetersiz olan gençlerimizin hürriyetleri de baskılanıyor.

Sosyal medyaya bakın, sokağa çıkıp gençlerimizle konuşun. Tek bir şey duyacaksınız: gitmek istiyorlar. Haziran'da yapılan bir araştırmaya göre her üç gençten ikisinin gitmek istediği bir ülkede mutlu bir gelecek kurmamız mümkün mü?

Türkiye'den gitme isteğinin temel nedenlerinden biri gençler üzerindeki artan baskı. Yazıp yazıp silinen tweetler... Sudan sebeplerle iptal edilen festivaller... Yapılamayan mezuniyet törenleri... Hepsi bu iklimin birer parçası.

Konusu gelmişken mezuniyet törenlerine bir parantez açalım. Anne-babaların en büyük hayali çocuklarının



# GENÇLERİN SORUNLARINA İLİŞKİN BASIN TOPLANTISI

mezuiyet törenine katılmaktır. Öğrenciler de 4-5 yılı beraber geçirdikleri arkadaşlarıyla, aileleriyle el ele kep atmak, diplomalarını almak isterler. Ancak bu mutluluk bile öğrencilere ve ailelerine çok görülüyor.

Bunu yapan rektörlere soruyorum: gençlerimize ve nice zorluklara katlanarak onları okutan ailelerine bir mezuniyet törenini bile çok mu görüyorsunuz?

Peki, bu imkân, fırsat ve hürriyetler tablosu karşısında yılacak mıyız? Elbette hayır!

Sevgili Genç Arkadaşlarım

Sorunlarınızı, hayal kırıklıklarınızı, geleceğe dair ümitsizliğinizi anlıyorum. Belki tünelin sonunda ışık görmüyorsunuz. Belki de mevcut siyasetin çözüm üreten değil, sorun yaratan bir kurum olduğunu düşünüyorsunuz.

Sizi anlıyorum, çünkü bir nesil önce ben de sizin yerinizdeydim. Milletimizin sağladığı imkanlarla okudum. Neyi başardıysam bu sayede gerçekleştirdim.

Sizi anlıyorum, çünkü her nesil kendisinden sonra gelenlerin daha iyi standartlara ulaşmasını sağlamakla yükümlü. Ülkeme ve milletime borcumu ancak sizlerin benden daha iyi imkân, fırsat ve hürriyetlere kavuşması için çalışarak ödeyebileceğimi biliyorum.

Sizi anlıyorum, çünkü bugün lisede okuyan oğlum da birkaç yıl sonra sizin yerinizde olacak.

Ama unutmayın, bugün karşı karşıya olduğumuz meseleleri aşmak bizim elimizde.

Ülkemizin kaynaklarını lüks ve israfa değil, orta direğe ve gençlere yönlendiren bilinçli bir yaklaşımla imkanları artırmamız mümkün...

Kapsayıcı bir kalkınma seferberliği ve teknolojik sıçrama odaklı bir yarına atılım

stratejisi ile fırsatları büyütmemiz mümkün...

Hak ve adaleti savunarak, dünyaya entegre olarak hürriyetleri genişletmemiz mümkün.

Bu bilinçle çalışmaya devam edeceğiz ve inşallah hep birlikte gençleri umutsuzluğa, Türkiye'yi vasatlığa mahkûm eden bu zihniyeti yeneceğiz.

Bu vesileyle milletimizin meclisinde size her zaman açık bir kapı olduğunu lütfen unutmayın.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyorum.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# 2024 MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇE DEĞERLENDİRMESİ BASIN TOPLANTISI

TBMM Basın Toplantısı, 24 Kasım 2023

Değerli Basın Mensupları,

Kıymetli Vatandaşlarım,

Bugün 2024 merkezi yönetim bütçesini konuşmak üzere huzurunuzdayım.

Biliyorum, bütçe deyince akla sıkıcı bir konu geliyor. Bol sıfırlı rakamlar, milyonlar, milyarlar, trilyonlar havada uçuşuyor. Sonu gelmeyen tablolar ve teknik terimler birbirini kovalıyor. Haliyle tüm bunlar çoğumuzun ilgisini çekmiyor.

Oysa, bütçe hepimizi çok yakından ilgilendiriyor. Çünkü, bütçe sayılardan ibaret bir konu değil. Bilakis, alın terimizle kazandığımız paranın ne kadarının bizden alınacağını ve nerelere harcanacağını ilanır. Bütçe bir teknik meselesi değil, tercih meselesidir.

Aslında iki temel soru var: para kimden alınıyor ve bu kaynaklar kimin için harcanıyor? Mesela; Robin Hood gibi zenginden alıp fakire mi veriliyor, yoksa Deli Dumrul gibi yakaladığından, tutturabildiği kadar para mı alınıyor?

Tam da bu sebeple, bütçe hükümetin önceliklerini sözde değil özde yansıtan bir ayna. Öncelik vatandaşın hayat kalitesini artırmak mı, yoksa kemer sıkıp servet transferi yapmak mı? Milletın vekilleri olarak bizim görevimiz de aynaya yansıyan görüntüyü değerlendirmek ve gördüklerimizi vatandaşımızla paylaşmak. Nitekim, parlamentonun bütçe hakkı üç buçuk asırdır demokrasinin temel taşı.

Hep söylüyorum, bu vesileyle yine söyleyeyim: devletin parası yoktur, toplanan para da harcanan para da sizin, benim, kısaca milletimizin parasıdır!

Kıymetli Vatandaşlarım,

2024 merkezi yönetim bütçesine baktığımızda orta direğe vergi yükü, faiz alanlara müjde, kamuda mali disiplin bekleyenlere hayal kırıklığı var. Altı kalemde özetleyelim.

**BİRİNCİSİ: Hükümet bizden her Allah'ın günü 20 milyar lira vergi istiyor.** Uyanık olduğumuz her saat 1 milyar lira versek yine paçayı kurtaramıyoruz. Üstelik, vergilerde 2023'e göre yüzde 73,5'lik bir artış var. Hemşire ablama, esnaf abime, işçi kardeşime, çiftçi amcama, satış temsilcisi arkadaşşıma sesleniyorum! Siz, gelirinizde yüzde



73,5 artış bekliyor musunuz? İnşallah bekliyorsunuzdur. Çünkü Hazine ve Maliye Bakanı Sayın Mehmet Şimşek sizden alacağını bu oranda artıracak!

**İKİNCİSİ: Vergi kamçısı orta direğin sırtında şaklayacak.** Türkiye'nin çimentosu orta direk, ekonomik krizden yediği sille yetmezmiş gibi, yine bütçenin yükünü üstlenecek. Doğrudan vergilerle başlayalım. Çoğunluğu maaşlar cebe girmeden kesilen gelir vergisi, yüzbinlerce şirketin ödediği kurumlar vergisi kadar. Bu vesileyle hükümete sesleniyorum: GELİR VERGİSİ DİLİMLERİNİ ACİLEN GÜNCELLEYİN. Eşikleri gerçek enflasyon kadar artırın. Zaten eriyen maaşlara bir de vergi prangası vurmayın.

Gelelim dolaylı vergiler ÖTV ve KDV'ye. Biliyorsunuz devletimiz çaktırmadan alınan, vergi bilincinin önündeki en büyük engeller olan bu iki vergiyi pek sever. Alışveriş yaparken hissettirmeden vergisini tahsil ediverir. ÖTV ile başlayalım. Otomobilden beyaz eşyaya, cep telefonundan doğalgaza kadar çeşitli ürünlerden alınan bu vergi, gelir vergisinden de kurumlar vergisinden de fazla. Ama durun, daha bitmedi! Dolaylı vergilerin kralı KDV, doğrudan vergiler olan gelir vergisi ve kurumlar vergisinin toplamından fazla! Ne de olsa sabundan bebek bezine, deterjandan şampuana kadar hayatımızda her alanına yayılmış durumda! Türkiye'nin OECD'de dolaylı vergi şampiyonu olduğunu söylemeye gerek yok!

**ÜÇÜNCÜSÜ: Hükümet 2024'te her Allah'ın günü 30 milyar lira harcamak istiyor.** Tabii bu söylemekle olmuyor. 2023'ten bir örnek vereyim. 2023'te günde 12 milyar lira harcamak için bütçe yaptılar. Sonra, bundan birkaç ay önce, temmuz ayında ek bütçe ile bu rakamı günde 15 milyar liraya çıkardılar. Şimdi de 2023'ü günde 18 milyar lira harcayarak bitireceğiz diyorlar. Varın 2024'ün ne kadar

# 2024 MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇE DEĞERLENDİRMESİ

## BASIN TOPLANTISI

gerçekçi olduğunu siz düşünün! Tüm profesyonel hayatı özel sektörde geçmiş bir arkadaşınız olarak söyleyeyim: Böyle tahmin yapan yöneticileri hissedarlar bir dakika görevde tutmaz! Tazminatını bile verirler mi emin değilim!

**DÖRDÜNCÜSÜ: Her alışverişimizde fiyat-kalite oranına bakıyoruz.** Cebimizden çıkan paranın karşılığını almak istiyoruz. Özelliklerine göre pahalı ürün ya da hizmetleri tercih etmiyoruz. Peki ya her gün cebimizden çıkan 30 milyar lira konusunda benzer hassasiyeti gösteriyor muyuz?

Vergilerimiz karşılığında aldığımız hizmetten memnun muyuz? Mesela, seneye 1 trilyon ödeyeceğimiz Millî Eğitim Bakanlığı'nın sunduğu hizmetleri nasıl buluyoruz? Çocuğumuzu gönül rahatlığıyla devlet okuluna gönderebiliyor muyuz? PISA skorlarında dünya ile yarışabileceğini düşünüyor muyuz? İngilizceyi iyi öğreneceğine inanıyor muyuz? Yoksa, nasıl olsa Youtube ve yabancı filmler var mı diyoruz?

Yahut her gün 2 milyar lira ödeyeceğimiz Sağlık Bakanlığı'ndan memnun muyuz? Yaşadığımız yerde yeterli sayıda doktor bulacağımıza, makul sürede randevu alabileceğimize, aylarca ameliyat sırası beklemeyeceğimize emin miyiz? Unutmayalım, bütçe, vatandaşın hayat kalitesini yükseltmek için yapılır. Ben, 2024 bütçesinde bu yaklaşımın izine rastlamadım.

**BEŞİNCİSİ: Sayın Cumhurbaşkanı defalarca faize karşı olduğunu ifade etti.** Oysa 2024 bütçesine baktığımızda ne görelim! 1,25 trilyon liralık faiz ödemesi! Her ay 100 milyar liradan fazla paranın çöpe gitmesi. Böyle milyar, trilyon deyince anlaşılıyor. İftihar ettiğimiz 1915 Çanakkale Köprüsü'nün maliyeti 2,5 milyar Avro. Bugünün parasıyla 75 milyar lira yapar. Yani üç haftada bir Çanakkale Köprüsü'nü faiz belasına kaybediyoruz! Bir başka gurur kaynağımız TCG Anadolu gemisi. Maliyeti 650 milyon Avro. Yani yaklaşık 20 milyar lira. Bir diğer deyişle, haftada bir TCG Anadolu'yu çöpe atıyoruz! Yahut meşhur Motorlu Taşıtlar Vergisi. Sadece üç haftalık faiz ödemesi kadar. Yazık günah değil mi?

**ALTI: Ben orta direk bir ailede büyüdüm; ayağımı yorganına göre uzatmak en temel nasihattir.** Evin gelir ve gideri ince ince hesaplanır, merde de namerde de muhtaç olmamaya gayret edilirdi. Peki aynı hassasiyeti bizi yönetenler de gösteriyor mu? Mesela, bütçe eksideyken lüks makam araçlarından inmeyi göze alıyorlar mı?

Maalesef. 2023 yılında giderlerin gelirlerden yüzde 33 fazla olması bekleniyor. 1 trilyon 600 milyar lira açık.

Daha kötüsünü söyleyeyim: Devletimizin bütçesi faiz ödemelerinden önce bile 1 trilyon lira açık veriyor. Üstelik, hükümet bu tablonun 2024'te daha da katmerleneceğini söylüyor. Giderler yine gelirlerden yüzde 33 fazla. Bütçe açığı 1 trilyon lira daha artıyor ve 2 trilyon 600 milyar lirayı aşiyor. İki yakamız faiz ödemelerinden önce bile bir araya gelmiyor. Bütçesini denkleştiremezken kendi lüksünden taviz vermeyen aile reisi olur mu?

Değerli Basın Mensupları,

Kıymetli Vatandaşlarım,

Bugün sizlerle 2024 bütçesi üzerine bir ufuk turu yaptık. Sizi rakamlara boğmadan, genel tabloyu aktarmaya çalıştım.

Meclisimize sunulan 2024 bütçesi; vergiyi alın teriyle çalışıp kazanan orta direğin sırtına yükleyen, milletimizin kaynaklarını faiz ateşine atan, mali disiplin yerine şatafattan tasarruf etmeyen bir kara deliktir.

Milletimizin vekili, orta direğimizin sesi olarak önümüzdeki süreçte yoğun bir mesaiyle yürütülecek olan bütçe görüşmelerinde vatandaşımızın hakkını yüksek sesle dile getirmeye devam edeceğim. Milletimizin alın teriyle kazandığı her bir kuruşun yine milletimize hizmet yolunda harcanması için mücadele etmeyi sürdüreceğim.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ SORUNLARI HAKKINDA BASIN TOPLANTISI

**TBMM Basın Toplantısı, 14 KASIM 2023**

Değerli basın mensupları,

Kıymetli vatandaşlarım,

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Bugün özel sektör çalışanlarımız hakkında konuşmak üzere huzurunuzdayım. Onlar ekonomimizin dinamosu. Onlar vergi gelirlerinin temel kaynağı. Onlar sosyal güvenlik sisteminin ana finansörü. Onlar, milletimizin çimentosu orta direğin ta kendisi!

Ancak beyaz yakasıyla, mavi yakasıyla, onlar çok zor durumda. Kağıt üstünde artan ücretleri bir yandan yüksek enflasyonla, öte yandan gelir vergisi dilimleri sebebiyle eriyor. Adeta bir ilüzyonun kurbanı oluyorlar. Ama ne hikmetse sesleri duyulmuyor, dertleri dile getirilmiyor. Bugün burada bu sessizliği bozacağız.

I.

Önce genel çerçeveyi bir hatırlayalım. 85 milyonluk ülkemizde yalnızca 32 milyon kişi çalışıyor. Bu vatandaşlarımızın 5 milyonu kamuda, 27 milyonu özel sektörde faaliyet gösteriyor. Bu 27 milyon kişinin bir kısmı kendi hesabına çalışanlar, bir kısmı çiftçiler, bir kısmı da kayıt dışı çalışanlar.

**özel sektörde kayıtlı olarak, yani sigorta primi ödeyerek çalışan 16 milyon vatandaşımız var.**

Bir diğer deyişle, özel sektörde çalışarak sigorta primi ödeyenler ile emekliler neredeyse eşit sayıda! Bunun sosyal güvenlik sistemi üzerinde ciddi etkileri var – ancak onu başka bir toplantımızda konuşalım.

Bugün size kağıt üstünde artan ücretlerin aslında nasıl eridiğini örnekleriyle göstermek istiyorum. Bu erimenin iki büyük sebebi var: enflasyon ve gelir vergisi dilimleri.

II.

Sizi pınar hanım ile tanıştırayım. Orta halli bir ailenin üç çocuğundan biri. Kyk kredisi ve ailesinden aldığı destekle üniversiteyi bitirmiş. Ocak 2023'de bir mali denetim firmasında çalışmaya başlamış. Bir iş bulduğu için çok



sevinmiş. Ne de olsa milyonlarca yaşıtı ne işte, ne de okulda...

Pınar hanımın bu yıl başında işe giriş maaşı brüt 17 bin lira. Yani, ülkemizdeki ortalama ücret seviyesinde. Ocak sonunda banka hesabına baktığında ise 13 bin 500 lira görmüş. Zira brüt maaşından gelir vergisi ve sosyal güvenlik primi kesintileri yapılmış.

Sonra ilk mücadelesi başlamış: enflasyon. Kağıt üzerinde aynı kalan maaşı her ay adım adım erimeye başlamış. O yüzden her zaman enflasyon hırsızlıktır diyorum!

Haziran ayında çok tatsız bir sürprizle daha karşılaşmış. Banka hesabına 12 bin 800 lira yatmış. 'bir yanlılık olmalı' diye düşünüp personel birimine durumu sorduğunda, 'gelir vergisinde bir üst dilime geçtin' denmiş. Senede 70 bin lira kazanana kadar yüzde 15 gelir vergisi verirken, bunu aştığı andan itibaren yüzde 20 vergi ödemeye başlamış!

Bu iki faktör neticesinde, TÜİK verilerini kullansak bile, haziran ayında reel ücreti 10 bin 670 liraya düşmüş. Yani altı ayda üç bin lira cebinden uçup gitmiş!

Temmuz ayında pınar hanım asgari ücrete paralel bir zam almış. Brüt ücreti yüzde 34 artmış. Artık net maaşı 17 bin lirayı geçmiş. Elinin biraz bollaştığına sevinmiş. Ama aslında enflasyon etkisini çıkarınca ocak ayındaki maaşına geri dönmüş.

Maalesef ara zammın etkisi yalnızca üç ay sürmüştü. Zaten bugün itibarıyla da enflasyon, zammın tamamını eritmiş durumda. İşin kötüsü, pınar hanım gelir vergisinin ikinci dilimini de aştı. 150 bin liranın üzerindeki kazancı üzerinden yüzde 27 vergi ödeyecek!



# ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ SORUNLARI HAKKINDA

## BASIN TOPLANTISI

Kasım ve aralık enflasyonu ekim seviyesinde olursa, pınar hanım'ın reel ücreti bu sene içinde dörtte bir azalmış olacak! Türkiye ortalamasında ücret kazanan bir vatandaşımızın cebindeki dört liradan biri enflasyon ve vergi dilimi kurbanı olacak!

İİ.

Şimdi de mehmet bey'in hikayesine kulak kabartalım. Kendisi sendikalı bir işçi. 'beyaz yaka' pınar hanım'ın sorunları 'mavi yaka' mehmet bey için de birebir geçerli. Disk araştırma biriminin analizi çerçevesinde onun bordrosuna bir bakalım.

Mehmet bey'in ocak 2023'deki giydirilmiş brüt ücreti ile fazla mesai, sosyal ödenekler gibi yan ödemelerinin toplamı aylık 20 bin lira. Mehmet bey yıl ortasında yüzde 25'lik zam alıyor ve brüt kazancı 25 bin liraya çıkıyor. Unutmayalım. Haziran 2023 itibari ile özel sektörde aylık ortalama brüt ücret 16 bin 500 liraydı.

Mehmet bey'in maaşından ocak ayında yapılan vergi ve sigorta prim kesintisi 4.350 liraydı. Bu miktar geçen ay itibariyle 7.300 liraya çıktı! Yani, sene başında mehmet bey'in kazancının yüzde 22'si vergi ve kesintilere giderken, bu oran artık yüzde 30. Bir diğer deyişle, arkadaşımızın maaşı gerçek enflasyon kadar arttıysa bile, eline geçen para 78 liradan 70 liraya düştü!

Lütfen şunu da unutmayalım, pınar hanım da mehmet bey de harcamalarını yaparken kdv ve ötv gibi dolaylı vergilere maruz kalıyor. Yani kazandıkları paradan bir kez daha vergi ödüyorlar. 100 liralık brüt kazançla belki 50 liralık ürün alabiliyorlar.

Üstelik, bu kadar ödemeye rağmen ne kalitede kamu hizmeti aldıklarını takdirinize bırakıyorum. Dünyanın vergisini öde, sonra musluk suyunu bile içeme!

İV.

Sevgili vatandaşlarım,

Demokratik hukuk devletinin sigortası orta direktir. Güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı kalkınmanın dinamosu orta direktir. Toplumun azami refah ve mutluluğunun adresi orta direktir. Çünkü bir çadırı ortasındaki direğin ayakta tutması gibi, bir toplumu da orta direk ayakta tutar.

Ancak orta direk çöktü.

İstanbul'da ortalama kira 17 bin, ankara'da ise 14 bin lira seviyesinde. 36 ay vadeli kredi ile alınan en ucuz sıfır

otomobilin aylık kredi taksidi 40 bin liranın üzerinde. Yani orta direğin iki anahtar, yani bir ev, bir araba hedefi artık hayal bile değil. Orta direğe ve bilhassa özel sektörde kayıtlı çalışanlara sahip çıkmak için hükümete iki somut çağırda bulunuyorum.

Birincisi, enflasyonla ciddi bir mücadele yapın. Enflasyon hırsızlıktır. Vatandaşımızın cebindeki parayı çalmaktır. Enflasyon fakirliktir. Çalışıp didinip gene de ayın sonunu getirememektir. Enflasyon ahlaksızlıktır. Kağıt üzerinde maaş zammı ilüzyonuyla, alın teri döken insanımızı kandırmaktır. Enflasyonla ciddi mücadelenin ilk adımı, enflasyon verilerini doğru açıklamaktır. Eksik açıklanan enflasyon düşük zamlara yol açar ve vatandaşımızın alım gücünden eksildir.

İkincisi, gelir vergisi dilimlerini, gerçek enflasyona göre, geçmiş de telafi edecek şekilde güncelleyin. Bunu yapmazsanız, kağıt üzerinde artar gibi görünen, ama reel olarak azalan ücretler daha yüksek vergi oranına tabi olacak ve iyice kuşa dönecek.

Gelir vergisinin ilk dilimi, seneye 70 bin liradan 110 bin liraya çıkacak. Yani 2024 yılı içinde toplam 110 bin lira kazandığınız an yüzde beş daha fazla vergi ödemeye başlayacaksınız. Halbuki 2024'ün 110 bin lirasının alım gücü, 2023'ün 70 bin lirasından çok daha düşük! Daha az reel kazanca daha çok vergi oranı! Bu nasıl adalet!

Eğer bu terazi bozulmasaydı, 2000 yılındaki gelir dilimini güncelleyerek bugüne gelseydik, ilk gelir vergisi eşliğinin 110 bin değil, 289 bin lira olması gerekirdi! Zaten yüksek enflasyon altında eriyen reel ücretlere bir de vergi prangası vurulmazdı!

V.

Değerli basın mensupları,

Kıymetli vatandaşlarım,

Milletimizin vekili, orta direğimizin sesi olarak onuruyla çalışıp kazanan vatandaşımızın hakkını hukukunu savunmaya devam edeceğim.

Enflasyon yüküne, vergi prangasına karşı sessiz kalmayacağım. Vatandaşımızın alın teriyle kazandığı her bir kuruşun savunucusu olmaya devam edeceğim.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

# EKONOMİK KRİZİN SONUÇLARINA İLİŞKİN BASIN TOPLANTISI

TBMM Basın Toplantısı, 29 KASIM 2023

Değerli basın mensupları,

Kıymetli vatandaşlarım,

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Enflasyonun hırsızlık olduğunu, vatandaşın cebinden para çaldığını hep söyledim.

Enflasyonun fakirleşme olduğunu, alım gücümüzü her gün erittiğini hep söyledim.

Enflasyonun ahlaksızlık olduğunu, toplumumuzu sinsice çürüttüğünü de hep söyledim.

Bugün, içinde bulunduğumuz ekonomik krizin ülkemizi dört koldan nasıl tahrip ettiğini göstermek için, vatandaşımızın derin çaresizliğine ve terk edilmişliğine ses olmak için huzurunuzdayım.

Milletimizi ahtapot gibi saran, her gün çevremizde ve haberlerde karşımıza çıkan bu dört kola, 4k diyorum: kredi batağı, kolay para, kayıt dışılık ve kara para.

I.

## Kredi batağı ile başlayalım.

İki hafta önceydi. Kahramanmaraş'tan Mehmet kardeşim ile bir yerde denk geldik. Kendisi depremzede. Evi yıkık. Ailede ağır bir hasta var. Kardeşi askerde. Bunları konuşurken kredi kartı borcundan bahsetti. Hemen bu borcu kapatmasını söyledim. Kredi kartının bir finansman aracı değil, bir ödeme aracı olduğunu anlatmaya çalıştım.

Dinleyince hak verdi. İçine düştüğü sarmalı paylaştı: 'aslında borcum 35 bin liraydı, şimdi 58 bin liraya çıktı'. Sonra çaresizce ekledi: 'bir işim olsa...'

Mehmet kardeşime bu konuda yardımcı olmaya çalışıyoruz. Ama mesele bir kişinin meselesi değil.

Bddk verilerine göre ülkemizdeki kredi kartı borcu 1 trilyon lirayı aştı. Yani 1 rakamının yanna 12 tane sıfır koymak lazım. Hükümet yetkililerinin sevdiği şekilde, eski parayla söylersek 1 kentilyon borç!

Sene başından beri yüzde 120'lik bir artıştan bahsediyoruz. Tabii bunda enflasyonun etkisi var. Çünkü aldığımız her şey daha pahalı. Deste deste para taşımak zorunda kalmanın etkisi var. Ne de olsa en büyük baknotumuz olan 200 lira 7 dolar bile etmiyor, yarım kilo kıyma bile alamıyor. Ama vatandaşın gelirinin yetmemesinin de etkisi var!



2021'den beri açlık sınırının altında kalan asgari ücreti ve orta direğin reel olarak düşen ücretlerini hep dile getirdik. Aldığı maaşla ay sonunu getiremeyen milyonlarca vatandaşımız da geçinebilmek için kredi kartına yüklendi. Nitekim icra ve iflas dosyası adedi bu yıl 10 milyon artarak 33 milyonun üzerine çıkmış!

Hartırlarsınız, hazine ve maliye bakanı sayın Mehmet Şimşek "vatandaş kredi kartı harcamalarını azaltmalı" demişti. Ben de "vatandaş kredi kartıyla havyar mı alıyor?" diye cevap vermiştim.

Sayın bakan; bu insanlar kredi kartıyla çocuklarının okul ihtiyaçlarını aldı, evinin mutfak alışverişini yaptı. Şimdi kötü ekonomi yönetiminin, kerameti kendinden menkul iktisat teorilerinin, tarihin en büyük servet transferi kkm'nin yükünü orta direğin sırtına yükleyemezsiniz. Geçtiğimiz haftalardaki çağırımı yineliyorum: gelir vergisi dilimlerini güncelleyin. Temel tüketim ürünlerdeki vergiyi indirin. Lüks ve şatafatı kısın. Enflasyonla sözde değil, özde mücadele edin!

II.

## Gelelim ikinci k'ya: kolay para.

Üzülerek söyleyeyim: çalışarak para kazanmanın giderek anlamsızlaştığı günler yaşıyoruz. Orta direğin iki anahtar hedefi hayal oldu. Nasıl olmasın? Merkez bankası'na göre, 100 metrekairelik bir evin Türkiye'de ortalama fiyatı 3 milyon lira. Giriş seviyesi bir araba 1 milyon lira. İki kişi çalışan bir çiftin hem masraflarını karşılaması hem bunlar için kredi taksidi ödemesi mümkün değil.

Bunu gören bazı vatandaşlarımız kolay para kazanmaya özeniyorlar. Çünkü bazı şeylere çalışarak asla erişemeyeceklerini düşünüyorlar. Bu sözlerimden kolay para hevesini haklı gördüğüm düşünülmesin. Ancak eldeki somut durumu tüm gerçekliğiyle tespit etmeye mecburuz.

Önümüzdeki tabloda bahis ile yırtmaya çalışan gençlerimiz

# EKONOMİK KRİZİN SONUÇLARINA İLİŞKİN BASIN TOPLANTISI

var. Önümüzdeki tabloda, halka arzdan kriptoparaya, kaldıraçlı işlemlerden döviz spekülasyonuna, ne bulursa hemen voliyi vurmaya çalışan vatandaşlarımız var. Önümüzdeki tabloda, 'filanca çok kazanmış' laflarının cazibesine kapılıp mütevazı birikimini mucizevi yatırımlara veren emeklilerimiz var.

Değerli arkadaşlar, bedava peynir ancak fare kapanında olur!

Mali suçları araştırma kurulu eski başkan yardımcısı ramazan başak ne diyor: "yasa dışı bahisçiler işsizler, emekliler, gençler gibi paraya ihtiyacı olan kesimleri kullanır."

İçişleri bakanı sayın ali yerlikaya da bu acı gerçeği teyit ediyor: "geleceğimiz olan gençlerimizi yasa dışı bahis çukuruna çekmek isteyen örgütlerle hesaplaşmaya devam edeceğiz."

Sayın bakan, bu örgütlerle-çetelerle tabii ki mücadele edelim. Siyasi uzantıları varsa ortaya çıkaralım. Ama gençlerimiz neden bu çukura düşüyor, onu da bulup düzeltelim.

Nedenini ben söyleyeyim. Bazı gençlerimiz işsizlik yüzünden, parasızlık yüzünden, geleceksizlik yüzünden kumara, bahise, yani kolay para kazanmaya yöneliyorlar.

Sizi çetin ile tanıştırayım. 25 yaşında. Üniversite mezunu. Uzun süredir iş bulamıyor. Tek geliri emekli babasının verdiği harçlık. Ailesinden ve çevresinden gelen "artık bir iş bul, hayatını kur" baskısıyla kara kara düşünüyor. Bu sırada, bir tanıdığı bahisten büyük paralar kazanabileceğini söylüyor. Yapması gereken şey basit: banka hesabı açmak!

Çetin'in adına açılan hesaba, bahis oynayan kişiler para transfer ediyor. O da bu akıştan çok küçük bir pay alıyor. Hiçbir şey yapmadan, kolay yoldan para kazandığını düşünüyor. Ama gerçek farklı. Büyük bahis çeteleri, kazandıkları yasadışı parayı çetin gibi binlerce işsiz ve umutsuz gencin üzerinden çeviriyor. Kolay yoldan para kazanma illüzyonunun acı sonu!

Vatandaşlarımızı bu batağa sürükleyen asıl neden ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik kriz. Elbette çetelerle, yanlış uygulamalarla mücadele edelim. Ancak bunun sinekleri öldürmek olduğunu da bilelim. Bu bataklığı kurutmanın yolu, çalışıp kazanan insanlarımıza onurlu bir yaşam standardı sunmaktan geçiyor.

III.

**Gelelim üçüncü k'ya: kayıt dışılık.**

'Pos cihazı çalışmıyor', 'iban ile ödeseniz olur mu?', 'faturasız fiyat bu kadar?' gibi sözleri son aylarda sıkça duyuyorum. Eminim siz de denk gelmişsinizdir.

Başta kdv olmak üzere artan vergiler, vergi iade sürelerinin uzaması, yüksek banka komisyonları ve paranın değerinin hızla erimesi neticesinde kayıt dışılık giderek artıyor. Hatta bu iş naylon fatura, sahte fiş, iban üzerinden ödeme alma veya pos tefeciliği gibi yasadışı uygulamalara da uzanıyor.

Bu durum devlet için vergi kaybı demek. İşini doğru yapmaya çalışan esnaf ve kobi'ler için haksız rekabet demek. Alinteri ile kazanan, vergisini ödeyen vatandaş için de maalesef enayi yerine konmak demek. Bu konuyu 23 ekim günü hazine ve maliye bakanı sayın mehmet şimşek'e bir soru önergesi ile sordum. Takipçisi olmayı sürdüreceğim.

Sizi kayıt dışı açmazına teslim olmamak için direnen bir kobi sahibimizle tanıştırayım: halil bey. Sohbetimizde 'dövize mi bakayım, enflasyona mı yetişeyim, faizi mi ödeyeyim' diye bunalmıştı. Sattığı malı yerine koyamadığından, kağıt üstünde ettiği kardan vergi ödediğinden şikayetçiydi. Halil bey, sanayicilerin adım adım kayıtdışılığa itildiğini söylemekten kaçınmadı: "bu gidişle ya işten çıkarmalara başlayacağız ya da kayıtdışı istihdama yöneleceğiz".

Değerli arkadaşlar, kayıt dışına çıkan bir işletmeyi bir daha kayıt içine almak çok zordur. Üstelik, bu iş bir kere başladı mı serbest piyasanın dinamiklerini bozar. İşini hakkıyla yapmaya çalışanı cezalandırır. World economics'e göre ülkemizde kayıt dışının milli gelire oranı yüzde 31,2. Gelişmiş ülkelerin üç-dört katı seviyesinde bir orandan bahsediyoruz. Bu şekilde sağlıklı bir kalkınmayı başarmamız mümkün olamaz.

Bunu aşmanın yolu kayıt içinde iş yapmanın maliyetini düşürmek, kayıt dışına çıkmanın maliyetini yükseltmektir. Hükümete sesleniyorum. Vergileri indirin. Mevzuatı basitleştirin. Büyük veri ve yapay zekayı kullanarak kayıt dışında olanları cezalandırın.

IV.

**Kayıt dışının bir sonraki adımı, dördüncü ve son k'mız: kara para.**

Bunu çok anlatmama gerek yok. Bu aralar her her sabah sayın içişleri bakanı'nın yeni bir çetenin çökertildiğine, kara para ağının deşifre edildiğine dair paylaşımlarıyla uyanıyoruz. İş artık mağazin figürlerine ve sosyal medya fenomenlerine de uzandı.

# EKONOMİK KRİZİN SONUÇLARINA İLİŞKİN BASIN TOPLANTISI

Bir yandan bu operasyonları desteklerken diğer yandan da bu kadar çete-örgüt-mafya ne ara ortaya çıktı, arkalarında kimler var da her yeri sardılar diye sorguluyoruz.

Chp karabük milletvekili, değerli dostum sayın cevdet akay, geçtiğimiz günlerde kara para aklama suçuna karışan çetelerin listesini gösterdi. Uzunluğu 2 metreyi buluyordu.

Nitekim mali suçları araştırma kurulu'na 2022'de 425 binden fazla şüpheli işlem şikâyeti yapılmış. Bu, son beş yıldaki en yüksek sayı. Şüpheli işlem bildirimleri çoğunlukla vergi kaçakçılığı, yasa dışı bahis ve kumarla alakalı. Yani, vatandaşlarımızı kolay paraya sevk eden şartlar kara parayı da beraberinde getirmiş.

Bu sayılar bize büyük resmi gösteriyor. Resme yakaştığımızda ise hepimizin artık aşına olduğu medyatik isimleri görüyoruz. Nedense, bu iddiaların araştırılmasına yönelik önergeler ak parti ve mhp milletvekillerinin oylarıyla reddediliyor. Sinekleri avladığı için övünen iktidar, meselenin ucu bataklığa dokununca buna izin vermiyor. Takdiri milletimize bırakıyorum.

Değerli arkadaşlar, kara para bir mağazin konusu değil. Sadece bir asayiş konusu da değil. Bu ekonomimizi kemiren bir virüs. İktisatta gresham kanunu vardır. 'kötü para, iyi parayı kovar' der. Yaşadığımız tam da budur. Alınları ile çalışan vatandaşı, yenilikçi işler yapmak isteyen girişimciyi, düzgün bir ülkeye gelmek isteyen yatırımcıyı kaçıtır.

Bu vesileyle, gri listeye de değinmek isterim. Zira, hükümetin kapı kapı dolaşıp dış kaynak aradığı bu dönemde finansman girişinin önündeki engellerden biri ülkemizin burada yer alması. Gri liste, türkiye'nin de üye olduğu mali eylem görev gücü tarafından hazırlanıyor. Kara para aklama ve terörizmin finansmanına karşı yeterli güvenceye sahip olmayan ülkeleri listeliyor. Maalesef, ekim 2021'den beri biz de burada yer alıyoruz. Geçenlerde zimbabve'nin kurtulduğu bu ligde, güney sudan'la, haiti'yle, suriye'yle, yemen'le birlikteyiz. Hazine ve maliye bakanı sayın mehmet şimşek bu listeden çıkılmasının önemini sık sık dile getiriyor. Kendisine bu çerçevede her türlü desteği vermeye hazırız.

V.

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım,

**4k; kredi batağı, kolay para, kayıt dışılık ve kara para toplumumuzu kemiriyor.**

Torpil istemeyen genci, rüşvet vermeyen vatandaşı, vergi kaçırmayan girişimciyi budala pozisyonuna düşürüyor.

**4k güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınmanın önünü tıkiyor.**

Bilgisi ve gayretiyle kariyerini inşa eden çalışanı, işini büyütmeyi hedefleyen girişimciyi, doğru düzgün şekilde para kazanmak isteyen yatırımcıyı dışlıyor. Haksız rekabeti, kanunsuzluğu, kolaycılığı teşvik ediyor.

**4k kamu nizamını bozuyor.**

Bu şekilde dönen milyonlar, milyarlar siyasetin finansmanından asayiş problemlerine, terörizmin finansmanından hukukun çiğnenmesine kadar pek çok alanda hasar veriyor.

**4k ülkemizin itibarına zarar veriyor.**

Türkiye'nin güney sudan'la, haiti'yle, suriye'yle, yemen'le aynı ligde olmasına, zimbabve'nin gerisinde kalmasına asla razı değilim. Sizlerin razı olmadığına da adım gibi eminim. Allah aşkına, istanbul'u böyle mi finans merkezi yapacağız?

Bu çerçevede, hükümete sesleniyorum.

Gelin, 4k ile, yani kredi batağı, kolay para, kayıt dışılık ve kara para ile ciddi bir mücadele yapın. Ucu kime dayanıyorsa dayansın, ilerleyin. Ancak sadece çete kovalamak, yani sineklerle mücadele etmek yetmez. Meselenin kök sebeplerini de çözmeye, bataklığı kurutmaya var mısınız? Bunun için elimizden gelen desteği verelim.

Sözlerime son verirken, alın teri kazanan ile helal yoldan geçinmeye çalışan, haberlerde gördüğü harcamalara hayretle bakan, havada uçuşan miktarlara şaşırın vatandaşlarıma sesleniyorum.

Siz doğru olanı yapıyorsunuz. Ülkemizin çimentosu da kalkınmanın dinamosu da sizsiniz. Yalnız değil, yenik değil, çaresiz hiç değilsiniz. Biz sizin için buradayız. Hakkınızı, hukukunuzu da sonuna kadar savunacağız ve hep birlikte başaracağız.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepimize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.



# ÖZ VATANINDA PARYA BASIN TOPLANTISI

TBMM Basın Toplantısı, 6 ARALIK 2023

*"Öz yurdunda garipsin  
Öz vatanında parya"*

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım,

Necip Fazıl'ın Sakarya Türküsü şiirindeki mısraları bilirsiniz. İktidarın önde gelenleri de bu dizeleri çok severler, konuşmalarında sık sık atıf yaparlar.

İşin ilginç, vatandaşlarımızı 'öz vatanında parya' yapmak bu iktidara nasip oldu.

Bugün size paryalaştırılan vatandaşlarımızın hikayesini anlatacağım. Öz vatanında barınamayan, ısınamayan, güvende olmayan, beslenemeyen, dinlenemeyen ve yuva kuramayan, kurduğu yuvayı ayakta tutamayan milyonlarca insanımıza ses olacağım.

I.

Parya, katı sınıflara ayrılmış bir toplumdaki en alt sınıfı anlatan bir terim. Hani, Maslow'un meşhur İhtiyaçlar Piramidi vardır; onun daha ilk basamağında kalan, en temel ihtiyaçlarını bile karşılayamayan kişiler...

Maalesef, bugün milyonlarca insanımız öz vatanında parya hâline getirilmiş durumda.

Öz vatanında bir ev almanın hayalini dahi kuramayan, öz vatanında çocuğunun beslenme çantasını dolduramayan, öz vatanında turistlerle dolup taşan lokantalara, AVM'lere, sahillere uzaktan gıptayla bakan insanların ülkesi hâline geldik. Getirildik.

Neticede milyonlarca insanımız yarından umudunu kesmiş, sadece hayatta kalabilmek için didiniyor, ve artık maalesef öz saygısını yitirmeye başlamış durumda...

Bukonuyu altı başlık altında ele alacağız: vatandaşlarımızın nasıl paryalaştırıldığını, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağına itildiğini altı örnek üzerinden anlatacağım: BARINMA, ISINMA, GÜVENLİK, BESLENME, DİNLENME VE AİLE/YUVA KURMA.

II.

**Barınma** ile başlayalım. Çünkü paryalar düzgün şartlarda yaşayamaz.

En temel ihtiyacımız olan barınmanın bir kriz haline geldiği ortada. Sn. Cumhurbaşkanı da geçenlerde bu meseleyi kabul etti. Ancak sorumlu olarak ekonomi politikasını değil, "vicdansız ev sahiplerini" gösterdi. Zaten biliyorsunuz Türkiye'yi tam yetkiye idare edenlerin hiçbir sorumluluğu



yok! Hayat pahalılığının sorumlusu soğan depoları, döviz kurunun sorumlusu dış güçler, barınma krizinin sorumlusu da vicdansız ev sahipleri!

Bu konuyla alakalı bir değil üç problem var: fiyat, kalite ve mülkiyet hakkı.

Bugün ülkemizde 100 metrekarelik ortalama daire fiyatı, Merkez Bankası verilerine göre 3 milyon lira. İstanbul'da ortalama kira 17 bin, Ankara'da 14 bin lira. Bırakın asgari ücreti, ortalama ücretle bile, başınızı sokacak bir ev bulmak imkânsız hale geldi.

Diyelim ki uygun bir ev buldunuz, bu sefer de kötü şartlarla mücadele etmeniz gerekiyor. Özellikle büyük şehirlerimizde rutubetli, güneş almayan, çatısı akan, sıkışık tıktık evlerde yaşamaya mahkûm olan milyonlarca insanımız var. Bu koşullarda büyüyen çocuklarımız var. Yirmi yıllık büyük inşaat hamlesinin neticesi bu mu?

Bir şekilde ev sahibi olan vatandaşlarımız, bu kez de mülksüzleşme riski ile karşı karşıya. AK Parti ve MHP oylarıyla Meclis'ten geçen yeni Kentsel Dönüşüm Yasası'nın yolunu açıyor. Vatandaşımıza bir sabah 'bu evden çık git, sana 20 kilometre ötede bir ev veriyoruz' demek yasal hale geliyor. İstanbul'un merkezi Beyoğlu'ndan başlayan keyfi kentsel dönüşüm, yarın bütün ilçelere yayılarak milletimizi mülksüzleştirebilir. Paryalaşma sürecini daha da hızlandırabilir. Bunun karşısında duracağız!

Dün Gebze'de bazı sanayi kuruluşlarını ziyaret ettim. Öğle yemeğinde işçi arkadaşlarımızla sohbet ediyorduk. Bunlardan birisi Hilal Hanım'dı. Kendisi genç bir kardeşimiz. Eşi de kendisi gibi sanayi işçisi. Henüz iki yıllık evliler. 'Kıramız geçen yıl 1.300 liraydı, bu sene 4.000 lira oldu. Ev sahibi seneye 10.000 lira olacak diye şaka yaptı. Ne yapacağız bilmiyorum' dedi. Önlerinde üç seçenek var. Yeni bir eve taşınmak. Bu fiyata kiralık ev bulmaları artık imkânsız. Devletin koyduğu %25'lik üst sınır kuralını

# ÖZ VATANINDA PARYA BASIN TOPLANTISI

hatırlatıp buna göre kirasını artırmak.. Bu sefer de hemen hemen her gün haberlerde gördüğümüz ev sahibi ile kiracı kavgalarından biri yaşanacak, huzuru kaçacak. Ya da mutfak alışverişinden, faturalarından kısacak. Kara kara düşünüyor.

21. yüzyılda, ikisi de çalışan, yeni evli genç bir çiftte bunu mu layık görüyoruz?

III.

**Isınma** ile devam edelim. Çünkü paryalar için ısınmak bile lüktür.

Kış geliyor, havalar soğuyor. Seçim döneminde ardı ardına doğal gaz rezervleri bulunurken iktidara yakınlığıyla bilinen bir ismin coşkuyla söylediklerini hatırlarsınız: "Açın kombileri, 2023'te kimse doğal gaza para ödemeyecek". Peki gerçekte ne oldu? Doğal gazın sadece 25 m3'lük kısmı ücretsiz oldu. Bu da faturada aylık 125 liralık indirim demek. Gelin beraber bir hesap yapalım.

GAZ-BİR'in geçen yılki raporuna göre, kış döneminde aylık ortalama hane başı doğal gaz tüketimi 145 m3. Tabii, tüketim evin m2'sine, izolasyonuna, konumuna göre değişiyor. Özetle, kombiyi kısıkta yaksanız bile İstanbul'da aylık 915 lira, Ankara'da 1050 lira, Erzurum'da 1270 lira fatura ödedik. En düşük emekli aylığı 7500 lira. Çalışanların neredeyse yarısı ayda 11 bin 400 lira alıyor. En düşüğe, evi ancak ılık hale getiren bir ısınma bile vatandaşlarımız için ciddi bir maliyet haline gelmiş durumda.

Isınma demişken yalıtıma da değinmek gerekiyor. TÜİK'e göre ülkemizde üç konutun birinde yalıtım problemi var. Bunlar genelde eski evler. Yani faturaların zorladığı dar gelirlili vatandaşlarımız daha verimsiz ısıyor, parasını havaya saçıyor.

Sizi seçim bölgem Balıkesir'de tanıştığım emekli Rasim Amca ile tanıştırayım. 77 yaşındaki Rasim Amca, doğal gaz faturasını artık karşılayamadığı için evine soba kurmak zorunda kalmış. Kış boyu eşiyile tek odada oturuyorlar. Gündüzleri tek bir odayı ısıtıyorlar, sabaha da soğuk bir evde uyanıyorlar. Sobalı evde büyümüş bir arkadaşınız olarak yaşadıkları sıkıntıyı gayet iyi anlıyorum. 'Emekli maaşıyla zaten karnımızı zor doyuruyoruz, üstüne bir de doğal gaz faturası ödeyecek gücümüz yok' diyor.

2023 senesinde emeklilerimize bunu mu reva görüyoruz?

IV.

Üçüncü başlığımız: Güvenlik. Çünkü paryalar asla kendini tam güvende hissedemez.

Üzülerek söylüyorum; kamu nizamımız bozuldu. Her gün yeni bir çetenin adını duyuyoruz. Bazı ilçelerimiz, her gün haberlere yansıyan suç olaylarıyla anılmaya başlandı.

Trafikte kavga, sokak ortasında cinayet, kadınlara taciz, insanlara saldırı özellikle büyükşehirlerimizde hayatın rutini hâline geldi.

Sizinle bir buçuk ay önce 70 yaşındaki bir yakınımın başına gelen bir olayı paylaşayım. Evinin yakınındaki markete giderken kendisine sokak köpekleri saldırdı. Çok şükür ısırılma yok, ama ciddi bir korku yaşadı. Üstelik, saldırı neticesinde yere düşüncse omurgası çatladı, ödem oluştu. Haftalardır çelik korse ile hayatını sürdürüyor. Ya daha fazlası olsaydı?

Saldırgan sokak köpekleri sınıfsal bir problem. Sitelere yaşayıp araçlarıyla dışarı çıkanlar bunu küçümseyebilir. Ama daha mütevazı mahallelerde ikamet eden, işine okuluna yürüyerek gitmek zorunda kalan, evden erken çıkıp geç dönen vatandaşlarımız için bu ciddi bir risk. Pek çok üniversite kampüsü için de durumun böyle olduğunu biliyorum. Köpek saldırılarında hayatını kaybeden, yaralanan birçok vatandaşımız var. Güvenli sokaklara sahip olmak için bu meseleyi acilen çözmek mecburiyetindeyiz.

Bir başka örnek, Aslı Hanım'ın yaşadıkları. Kendisi 32 yaşında, çalışan bir kadın. Meşhur kalıcı yaz saati uygulaması nedeniyle sabah hava aydınlanmadan evinden çıkıyor, akşam hava karardıktan sonra dönüyor. "Sokakta korkarak yürüyorum. Hele de yeterince aydınlatılmayan yerlerden koşarak geçiyorum. Kulaklık bile takamıyorum. Birisi yaklaşırsa telefonla konuşur gibi yapıyorum. Bir de toplu taşımada rahatsız edenler var. Her gün çekinerek biniyorum" diyor. Yazık değil mi?

M. Akif'in 'Kenar-ı Dicle'de bir kurt aşırısa koyunu/ Gelir de adl-i İlahi sorar Ömer'den onu' mısrasını dilinden düşürmeyenler kadınlara bunu mu reva görüyor?

V.

Dördüncü başlığımız **beslenme** ile devam edelim. Çünkü paryalar iyi beslenemez.

Enflasyonun fakirleşme olduğunu, alım gücümüzü her gün erittiğini birçok defa söyledim. Enflasyonun, fakiri daha fakir, zengini daha zengin yaptığını da dile getirdim. Bugün de enflasyonun vatandaşlarımızı yetersiz ve kalitesiz beslenmeye sürüklediğini konuşalım.

Kıymetli vatandaşlarım, gıda enflasyonunda OECD ülkeleri arasında da Avrupa ülkeleri arasında da açık ara 1'inciyiz. Hatta son bir yılda dünya genelinde gıda fiyatları %11 düşerken ülkemizde %72 artmış. Birçok alanda olduğu gibi gıda enflasyonunda da dünyadaki trendlerin tersine gidiyoruz. Bunun doğal sonucu olarak, Dünya Gıda Örgütü'ne göre, ülkemizde 15 milyon vatandaşımız yetersiz besleniyor. Neredeyse Yunanistan ve Bulgaristan'ın

# ÖZ VATANINDA PARYA BASIN TOPLANTISI

toplam nüfusu kadar kişiden bahsediyoruz!

Tabii ki gıda enflasyonunu en çok hissedenler de, yetersiz beslenenler de orta ve alt gelir grubundaki insanlarımız. TÜİK'e göre, en düşük yüzde 20'lik gelir grubundaki vatandaşlarımız, gelirlerinin yüzde 36'sını gıda harcamalarına ayırıyor. Bu oran en yüksek yüzde 20'lik gelir grubu için bunun yarısından az. Yani, gıda enflasyonu en çok düşük gelirli vatandaşlarımızı vuruyor.

Burada asıl çarpıcı olan ise çocukların dengeli ve yeterli beslenememesi. Yine TÜİK'e göre, çok az sayıda çocuk düzenli olarak et, balık veya tavuk tüketebiliyor. Çocuklarımızın 3'te 2'si de her gün ekme ve makarna gibi tahıl ağırlıklı besinlerle karnını doyuruyor. Yetersiz beslenmenin çocuklarımızın fiziksel ve zihinsel gelişimi üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek için hem gıda enflasyonunu düşürmek hem de sağlıklı ve ucuz gıdaya erişimi sağlayacak adımları hızlı bir şekilde atmamız gerekiyor.

Size Zehra Hanım'ın hikayesini anlatayım. Kendisi iki çocuk annesi. Bir yandan çocuklarına bakıyor, diğer yandan ev ekonomisine katkı sağlamak için temizliğe gidiyor. En büyük derdi çocuklarının beslenme çantası. Meyve koysa süt koyamıyor, ekmeği koysa peyniri yetiştiremiyor. Çocuklarının karnını da abur cuburla doyurmak istemiyor. 'Bazen beslenme çantasına koyacak bir şey olmuyor, 20'şer lira harçlık veriyorum. Geçen sene tost alabiliyorlardı, şimdi anca poğaçaya, simite yeter' diyor.

Türkiye'nin 2023 hedefi çocuklarının beslenme çantasını dolduramayan anneler miydi?

VI.

Beşinci başlığımız **dinlenme**. Daha doğrusu, dinlenememe. Çünkü paryaların dinlenme hakkı yoktur.

'Her derdimizi hallettik, bir dinleme mi kaldı' diyenler olabilir. Onlara katılmıyorum. Yeterince dinlenemeyen kişiler hayattan keyif alamazlar. İşlerinde de verimli olamazlar.

Aslında sadece işe gidiş-gelişteki trafik çilesi bile bu konuya yeterli bir örnek. Çoğumuz ömrümüzden günde iki saati yolda kaybediyoruz. İşin kötüsü, bu durumu o kadar kabullenmişiz ki, artık bundan rahatsız bile olmuyoruz!

Ancak esas sorun başka yerde. Çalışma saatlerinde Avrupa şampiyonuyuz. Ortalamanın yüzde 17 üzerindemiz – yani her yıl iki ay daha fazla çalışıyoruz! Peki, bu kadar uzun saatlere rağmen elimize geçen para yetiyor mu? Hayır. Bunun doğal sonucu, yorgun argın ikinci bir iş yapmak.

Birkaç veriyle durumu somutlaştıralım. Geçen hafta yayınlanan DİSK araştırmasına göre 10 vatandaşımızdan

yedisi ayda 17 bin liranın altıda kazanıyor. Türk-İş'e göre ise, Ankara'da yaşayan dört kişilik bir ailenin açlık sınırı, yoksulluk değil, açlık sınırı ayda 14 bin lira. Nasıl olacak bu iş?

Size Selim Bey ile sohbetimi size aktarmak istiyorum. Selim Bey, haftada 45 saat çalışıyor. Asgari ücretin 1,5 katı da maaş alıyor. Ancak bu miktar iki çocuğunun okul masrafına, evinin ihtiyaçlarına yetmiyor. Hafta sonları da düğünlerde klarnet çalıyor. Yani Selim Bey neredeyse her gün çalışıyor. Durmaya, dinlenmeye, ailesiyle hava almaya vakti yok. Tatilin kendileri için memlekete gitmek olduğunu söylüyor ama artık bayram ziyareti yapmanın bile lüks haline geldiğini belirtiyor. Zaten araştırmalar da bu gerçeği teyit ediyor: Türkiye'de 10 kişiden 6'sının senede 1 hafta tatile çıkacak, memleketine gidecek maddi imkânı yok.

Üç tarafı denizlerle çevrili, her bölgesi ayrı bir cennet olan Türkiye'nin tadını kendi vatandaşlarının değil, sadece turistlerin çıkarabilmesi reva mı?

VII.

Son başlığımız **yuva kurma ve yaşatma**. Çünkü paryaların mutlu olmaya hakkı yoktur.

Anayasa Madde 41 'Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır. Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilâtı kurar.' diyor.

Ancak vatandaşlarımız artık ne yuva kurabiliyorlar ne de kurdukları yuvayı sürdürebiliyorlar. İmkânları ve fırsatları ellinden alınan insanların huzuru, mutluluğu da ellerinden kayıp gidiyor.

Gençlerimiz, maddi yetersizlik yüzünden evlenemiyor. Bir Evlilik Maliyeti Fiyat Araştırması evlenmenin başlıca masraf kalemleri olan düğün, çeyiz, takı, ev eşyaları için en az 400 bin TL gerektiğini söylüyor. Bunun yarısı olsa, yine de çok ciddi para.

Hükümet bu konuda pansuman bir tedbir aldı. Evlenecek gençlere 150 bin lira faizsiz kredi verilecek. Tabii bunun şartları henüz belli değil. Mesela yaş limitinin 26 olacağı söyleniyor. Okulunu bitiren, askere giden, işe girip para kazanmaya başlayan biri için böyle bir üst sınır hiç gerçekçi değil. Zaten esas mesele, gençlerin kendi hayatlarını kurabilecekleri ekonomik ortamı oluşturabilmekte.

Bir şekilde yuvasını kurabilenler ise artık evliliklerini sürdüremiyor. TÜİK verisine göre, boşanma sayısı geçtiğimiz yıl rekor kırdı. 2022 yılında boşanan 180 bin çiftimizin en önemli sorunları arasında maddi geçimsizlik üst sıralarda yer alıyor.

Daha dün sohbet ettiğim Soner'in hikâyesi bize bu acı

# ÖZ VATANINDA PARYA BASIN TOPLANTISI

tabloyu net bir şekilde anlatıyor. Bir şirketin lojistik biriminde çalışan bu genç kardeşimiz, evlenmenin giderek bir hayal haline geldiğini anlatıyor. "Mağazaya gidiyoruz, beyaz eşyaları alacağız, paramız hazır ama her seferinde zam geldi diyorlar. Zaten en basit buzdolabı 20 bin liraya çıktı, üstüne bir de almadığımız her ay zamlanıyor. Artık yetişemiyoruz. Bizim ev, yuva kurma hayallerimiz başka bahara kaldı" diyor.

2023 senesinde vatandaşımıza Yeşilçam melodramlarını yaşatmak reva mı?

VII.

Kıymetli vatandaşlarım,

Evlenemeyen Soner kardeşimin, bayramda memleketine gidemeyen Selim Bey'in, işinden evine korkarak dönen Aslı Hanım'ın, evinde ısınamayan Rasim Amca'nın, kirasını karşılayamayan Hilal Hanım'ın, çocuğunun beslenme çantasını dolduramayan Zehra Ablamızın hikayesi, milyonlarca insanımızın hikayesi. Vatandaşımızın "öz yurdunda garip, öz vatanında parya" yapılmasının hikayesi.

Açık söyleyeyim: Bu sabredilmesi gereken kaçınılmaz bir kader değil.

Kendiliğinden oluşan bir doğal afet değil.

Dış güçlerin oyunu da değil.

Bu, iktidarın ekonomik ve toplumsal politikalarının doğal sonucu.

Aslında ne yaptıklarını kendileri de söylüyor. Ben tercüme edeyim:

Ucuz işgücü dedikleri, çalışanlarımızın az kazanmasıdır.

Ucuz ülke dedikleri, en düşük turist grubuna hizmet etmektir.

Ucuz ürün dedikleri, dünyanın hamallığını yapmaktır.

Ucuz para birimi dedikleri, vatandaşımızın refahını, varlıklarımızın değerini taban yapmaktır.

Ucuzculuğu, vasatlığı ve bunların doğal sonucu olan paryalığı reddediyorum.

Rant yerine üretim, yatırım ve istihdamı koyan;

Vasatlık yerine dünyayla yarışmaya odaklanan;

Ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı hedefleyen;

Kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüsü rehber alan; ve

Çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ'leri destekleyen bir Kalkınma Seferberliği ile tüm bunların üstesinden geleceğiz.

İnsanımızı paryalıktan çıkaracak, hür, zengin, güçlü ve dünyayla yarışan Türkiye'nin vatandaşarı olmalarına imkan sağlayacağız.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.



# ASGARİ ÜCRET BASIN TOPLANTISI

Değerli basın mensupları,

Kıymetli vatandaşlarım,

Geçen hafta öz yurdunda garip, öz vatanında parya hâline getirilen vatandaşlarımızın hikayesini konuşmuştuk. Maalesef toplantımızın hemen ardından bunun iki acı örneğini yaşadık.

Birincisi, Yunus Emre Göçer. Somali Cumhurbaşkanı'nın oğlunun ezdiği kurye kardeşimiz. Allah gani gani rahmet eylesin. Fail göz göre göre, elini kolunu sallayarak ülkemizden kaçmış. 'Kenar-ı Dicle'de bir kurt aşırsa koyunu/ Gelir de adl-i ilahi sorar Ömer'den onu' mısraını dilinden düşürmeyen yetkililer seyretmiş. Olan Göçer ailesine olmuş... Daha önce söyledim, tekrar söylüyorum: itibar lüks makam araçlarında, dev kamu binalarında değil; adaleti ayakta tutmakta, vatandaşının hakkına sahip çıkmakta!

Diğeri Tunahan Yılmaz. Geçen hafta Meclis çatısı altında başıboş köpek sorununu dile getirmemin ertesi günü, Ankara'nın göbeğinde, başıboş sokak köpeklerinin parçaladığı, 4. sınıf öğrencisi evladımız. Kendisi yoğun bakımda. Şükür ki durumunun iyiye gittiğine dair haberler alıyoruz. Acil şifalar diliyorum. Geçen hafta da söyledim, başıboş köpek meselesi halının altına süpürülecek bir konu değildir! Sayın Cumhurbaşkanı artık adım atacaklarını söyledi. Takipçisi olacağız. Bu vesileyle merkezi ve yerel idareleri kalıcı çözüm için acil harekete geçmeye davet ediyorum.

Gelelim bu haftaki konumuza: asgari ücret.

Asgari ücret görüşmeleri dün başladı. İnşallah, çalışanlarımıza nefes aldırarak, hem hızla eriyip gitmeyecek hem de kayıt dışına kaçışa yol açmayacak bir seviye belirlenir.

Asgari ücret doğrudan 7 milyona yakın, dolaylı olarak da tüm özel sektör çalışanlarımızı ilgilendiren bir konu. Ancak maalesef genelde tek bir boyutta ele alınıyor: kaç lira? Bu elbette anlaşılabilir bir şey. Ancak konu kapsamlı. Kaş yaparken gözü çıkarmamak, yaratıcı çözümler geliştirmek gerek. Yedi farklı açıdan ele alalım.

I.

Birincisi: Asgari ücret, açlık sınırının altında.

Bakın Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı asgari ücreti nasıl tanımlıyor: "İşçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek



ücrete asgari ücret denilmektedir".

Bugünkü asgari ücretle, bırakın giyimi, kültürü, vatandaşlarımız mutfak alışverişini bile karşılayamıyor. TÜRK-İŞ'in Kasım ayı araştırmasına göre açlık sınırı aylık 14 bin lira, yoksulluk sınırı 46 bin lira. Bekar bir çalışanın bile yaşama maliyeti aylık 18 bin lira olmuşken, insanlardan asgari ücretle aile geçindirmeleri bekleniyor. Hükümete sesleniyorum: 'Türkiye Yüzyılı'ndan anladığımız, açlık sınırının altında bir ücretle yaşamaya çalışan insanlar mıdır?

Bakın, asgari ücrette 350-400 dolar seviyesini bir türlü kıramıyoruz. Yapılan zamlarla 400 doların üzerine kısa süreli çıkılıyor ancak kurun yükselmesiyle birlikte yine 300-350 dolar seviyelerine dönüyoruz. Bir mukayese için söyleyeyim: Dünyanın ucuz işgücü deposu denen Çin'in Şangay şehrinde asgari ücret aylık 370 dolar seviyesinde. AB ülkeleri arasında en düşük asgari ücret verilen ülkeyiz. Komşumuz Bulgaristan'da asgari ücret 400 dolar seviyesinde. Saatlik asgari ücret sıralamasında, 36 OECD ülkesi arasında 28'inci sıradayız.

Ucuz işgücü, ucuz ülke, ucuz para birimi diye diye ülkemizi vasatistan, vatandaşlarımızı da parya haline getirdiler. Vasatistan olmayı da parya olmayı da reddediyorum!

II.

İkincisi: Asgari ücrete yapılan zam, enflasyon karşısında birkaç ay içinde eriyor.

Maalesef asgari ücrete yapılan zammın bereketi birkaç ay ancak sürüyor. Meseleyi somutlaştırmak için bir hesaplama yapalım. Bu sene başında belirlenen net asgari ücret 8 bin 506 liraydı. Haziran ayına geldiğimizde, asgari ücretli bir çalışanın enflasyondan arındırılmış, reel ücreti 7 bin 100 liraya kadar gerilemişti.

Sonra bir ara zam yapıldı. Net asgari ücret 11 bin 402 liraya çıktı. Tabii ki bu zam da enflasyon karşısında direnemedi.

# ASGARİ ÜCRET BASIN TOPLANTISI

Kasım ayı itibarıyla, ara zamma rağmen asgari ücretlinin reel seviyesi yeniden 7 bin 100 lira seviyesinde.

Daha önce de birçok kez söyledim. Yine söyleyeyim: enflasyonu düşürmeden, vatandaşın alım gücünü artıramazsınız. Ara zamlarla, TÜİK'in makyajlı enflasyon verileriyle ancak vatandaşın gözünü boyadığınızı sanırsınız. Ama cebindeki para her geçen gün eriyip pul olan vatandaş buna da kanmaz. Asgari ücretlinin alım gücünü yükseltmenin tek yolu enflasyonla sözde değil özde bir mücadeledir.

III.

Üçüncüsü: Asgari ücret artık genel ücret hâline geldi.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına göre "Asgari ücret, uygulamada verilebilecek en düşük ücrettir". Yani, asgari ücret, mesleki veya teknik becerisi olmayan, iş deneyimi az çalışanlara başlangıç ücreti olarak verilir.

Zaten dünya uygulamaları da bu yönde. İspanya'da asgari ücretle çalışanların oranı yüzde 1. Almanya'da asgari ücretle çalışanların oranı yüzde 6,5. Bulgaristan'da asgari ücretle çalışanların oranı yüzde 14. Bizde ise bu oran, sıkı durun: yüzde 40!

Bu kazanç eşiğini asgari ücretin yüzde 20 fazlasına taşırsak, bu oran yüzde 50'yi aşıyor. Yani yaklaşık 12 milyon kayıtlı çalışan, ayda 14 bin liranın altında maaş alıyor. Bazı kayıt dışı çalışanlar, ya da kazancının bir kısmını elden iade edenler asgari ücretin bile altında kazanıyor. Bu meseleler kadın çalışanlar açısından daha da yagın.

Bir başka örnek vereyim. TEPAV'ın araştırmasına göre, özel sektörde çalışanların yüzde 91'i asgari ücretin iki katının altında kazanıyor. DİSK-AR'ın TÜİK verilerini baz alarak yaptığı hesaplama göre bu seviye yüzde 82. Yani bugün itibarıyla, özel sektörde çalışan her 10 kişiden 8 veya 9'u ayda 23 bin liranın altında kazanıyor.

Değerli arkadaşlar, bu orta direğin yok olması demektir.

İki kişi, iyi maaşla çalışan bir ailenin, yoksulluk sınırında yaşaması demektir.

Bırakın iki anahtarı, yani ev-araba almayı hayal etmeyi, ayın sonunu getiremeyen milyonlarca insan demektir.

Unutmayalım: ekonomi sadece rakamlar değil, hayatın ta kendisidir!

VI.

Dördüncüsü: Yıllar içinde ücretler, asgari ücrette buluşuyor.

2007'de Türkiye'de ortalama ücret asgari ücretin 2,4 katırken bugün bu oran 1,7'ye gerilemiş durumda. Yani,

asgari ücret açlık sınırına doğru, ortalama ücretler de asgari ücrete doğru baskılanıyor.

Bunun doğal sonucu; tecrübe, çalışkanlık, eğitim gibi kriterlerin para etmemesi, anlamsızlaşmasıdır. Bunun doğal sonucu; kolay para hevesinin, kredi batağının her yanı kanser gibi sarmasıdır.

Kötü ekonomi idaresinin neticesi, sefalettir. Kötü ekonomi idaresinin neticesi, vasatlıktır. Kötü ekonomi idaresinin neticesi, ahlaksızlıktır.

V.

Beşincisi: Asgari ücretli çalışanlar, daha yüksek maaşlı işlere geçemiyor. Asgari ücret kalıcı hâle geliyor.

Değerli arkadaşlar, asgari ücret demir atılacak bir liman değildir. Bir merdivenin ilk basamağıdır.

Ancak ülkemizde asgari ücretten çıkmak çok zor duruma geldi. İş hayatına asgari ücretle başlayan milyonlarca insanımız, yıllarca deneyime rağmen daha yüksek ücretlere erişemiyor. Asgari ücret kalıcı hâle geliyor. Nitekim TEPAV'a göre 2013-2021 dönemi boyunca her 4 asgari ücretliden 3'ü, bir yıl sonra da asgari ücret kazanmaya devam etmiş.

Bu durum, yoksulluğun kalıcı hale gelmesi demektir. Nesiller arası adaletsizliğin artarak devam etmesi demektir. Okuyarak, çalışarak kazanmanın, sınıf atlamanın yeniden mümkün olduğu bir işgücü piyasası yaratmak mecburiyetindeyiz.

VI.

Altıncısı: Asgari ücretin refah etkisi şehirden şehire, bölgeden bölgeye çok değişiyor.

İllerimiz arasında çok ciddi yaşam maliyeti farklılıkları var. Örneğin, Endeksa verilerine göre bazı illerimizde 8-9 bin lira civarında olan aylık ortalama kira ücreti, İstanbul'da 17 bin, Ankara'da 14 bin liranın üzerinde. Asgari ücretin kiraya bile yetmediği illerimiz var.

Bu gerçeği iktidar da kabul ediyor. Nitekim geçen hafta Meclis Genel Kurulu'nda görüşülen Torba Yasa'da, İstanbul'a taşınan BDDK personeline "hayat pahalılığı" gerekçe gösterilerek ek tazminat verilmesi maddesi vardı.

TÜİK'e kulak verelim. Temel gelir kaynağı maaş, ücret, yevmiye geliri olan hane halklarına bakmışlar. Gelirlerin yüzde 22,5'ini ulaşıma, yüzde 21'ini gıdaya ve yüzde 21'ini konut ve kira harcamalarına ayırıyorlar. Bu üç temel kalem aylık gelirlerinin yaklaşık üçte ikisine tekabül ediyor. Şaşırtıcı değil.

Bir tarafta, ortalama aylık kiranın 17 bin lira olduğu, işe gitmek için vesait değiştirilen, gıda fiyatlarının yüksek

# ASGARI ÜCRET BASIN TOPLANTISI

olduğu İstanbul var. Diğer tarafta kiranın 8-9 bin lira olduğu, işe tek vesaitle gidilen, gıda fiyatlarının nispeten az olduğu başka şehirlerimiz. Her iki yerde çalışan insan da aynı asgari ücreti alıyor. Bu adil bir yaklaşım mı?

Bugün ABD'de, Kanada'da, Çin'de şehirlere göre farklı asgari ücretler var. Mesela ABD'de 100'den fazla farklı asgari ücret bulunuyor. Mesela Çin'de bazı bölgelerde, değişen ekonomik koşullara göre üç veya dört farklı asgari ücret seviyesi bulunuyor.

Biz de farklılaşan ihtiyaçlara ve ekonomik koşullarına göre asgari ücreti daha yaratıcı şekilde ele alabiliriz. Biliyorsunuz, hükümet dünyadaki millî gelirdeki sıralamamızı yüksek göstermek için satın alma gücü paritesini kullanıyor. O halde, asgari ücrette de illerimiz arasındaki satın alma gücü paritesi farkını göz önüne almak düşünülebilir.

VII.

Yedincisi: Asgari ücreti hükümet belirliyor, özel sektör ödüyor.

Asgari ücreti hükümet açıkladığı için sanki iktidar kendi kesesinden bir şey bahsediyor havası var. Bu çok yanlış. Zaten, kamuda asgari ücretle çalışan kimse yok. Yani hükümet kimseye bu ücreti ödemiyor. Asgari ücreti özel sektör işverenleri ödüyor. Yani hükümet, başkasının kesesi üzerinden maaş dağıtıyor.

İşveren deyince, aklınıza holdingler gelmesin. Bu maaş sokağın köşesindeki esnaf Hamdi Efendi, KOBİ'sini büyütme çalışan İsmail Bey, girişimini ayağa kaldırmaya çalışan Ayşe Hanım ödüyor. Unutmayalım, ülkemizde 10 kişiden 7'sini KOBİ'ler istihdam ediyor! Asgari ücret seviyesini belirlerken, bu işletmelerin hayatını sürdürmesini ve kayıt dışına kaçmasını da göz önüne almamız gerekiyor.

Bu konunun bir de hürriyetler tarafı var. Hükümet 5 milyon memurun maaşını, 16 milyon emeklinin maaşını, 7 milyon asgari ücretlinin maaşını, dolaylı yoldan milyonlarca özel sektör çalışanının maaşını belirliyor. Açık söyleyeyim: toplumun dörtte üçünün maaşını belirleyen bir hükümet, aslında her şeyi belirliyordur. İktisadi, toplumsal ve siyasi hürriyetler bir bütündür.

Kıymetli vatandaşlarım,

Değerli basın mensupları,

Asgari ücreti belirlerken hassas bir denge kurmaya mecburuz. Vatandaşımızı fukaralık ve sosyal yardıma, işletmelerimizi iflasa ve kayıt dışına mahkûm edemeyiz.

Elbette asgari ücret milyonlarca insanımızı enflasyona ezdirmeyecek, vatandaşlarımızı insan onuruna yaraşır bir hayat standardına ulaştıracak bir seviyede olmalı.

Rakamları da vereyim: son asgari ücret zammından beri, yılın ikinci yarısındaki enflasyon yüzde 40. Önümüzdeki sene için devletin topladığı vergi ve harçlarda uygulayacağı artış oranı yüzde 58 buçuk.

Bu vesileyle, gerçekleşen değil, beklenen enflasyon meselesine de değineyim. İTO Başkanı Sayın Şekip Avdagiç zam oranının bu şekilde belirlenmesi gerektiğini söyledi. Eğri oturalım, doğru konuşalım: Türkiye'de hedef enflasyonun bir ciddiyeti yok. Merkez Bankası'nın enflasyon raporunun 2023 için kullandığı ifadeleri hatırlayalım: 26 Ocak: yüzde 22. 27 Temmuz yüzde 58. 2 Kasım yüzde 65. Bu şekilde bir zam belirlemek, geniş toplum kesimlerini fakirleştirmek olur.

Öte yandan, asgari ücret ülkemizde 10 kişiden 7'sini istihdam eden KOBİ'leri 'hayatını sürdürmek mi, kayıt dışına kaçmak mı?' açmazına mahkûm etmemeli. Üstelik, tüm çalışanları tecrübesinden, çalışkanlığından, eğitiminden bağımsız şekilde aynı ücret seviyesinde toplarsak, bunun sonu vasatlaşma olur.

Değerli arkadaşlar; paryalığın da vasatlığın da karşısına dikilmeye mecburuz.

Bu çifte tuzaktan kurtulmanın yegâne yolu, daha nitelikli işlere daha yüksek ücretlerin ödendiği, daha çok gayret edenin daha çok kazandığı bir işgücü piyasası yaratmak. Bunun için;

Rant yerine üretim, yatırım ve istihdamı koyan;

Vasatlık yerine dünyayla yarışmaya odaklanan;

Ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı hedefleyen;

Kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüsü rehber alan; ve

Çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ'leri destekleyen bir Kalkınma Seferberliği'ni hep birlikte başarmak zorundayız. Başaracağız.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum



# BURAK DALGIN

## *Hakkında*

1978'de Bursa'da doğdu.

Kariyerine Koç Topluluğu'nun erken aşama teknoloji girişim yatırımlarında başladı. McKinsey danışmanlık firmasının New York ve Boston ofislerinde yöneticilik yaptı.

2008'de Türkiye'ye döndü. Orta ve doğu Avrupa'yı kapsayan iki girişim sermayesi fonu yönetmektedir. Türkiye'nin muhtelif yerlerindeki yatırımlarıyla yeni fabrikalar açılmasına ve binlerle ifade edilen istihdam oluşturulmasına öncülük etti. Yatırımlarından biri Harvard Üniversitesi'nde vaka çalışması olarak okutulmaktadır.

Türkiye ve Avrupa ülkelerinde çeşitli şirketlerde ve sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. TEV yurtdışı bursiyeri ve Eisenhower Fellow'dur.

Tanzimat ve Meşrutiyet döneminlerine dair tarihi hikayelerden oluşan iki kitabı (sırasıyla: İstanbulin ve Mizan) vardır

14 Mayıs 2023 seçimlerinde Balıkesir Milletvekili seçilmiştir.

Boğaziçi Üniversitesi Makina Mühendisliği (lisans) ve Harvard Business School MBA (işletme yüksek lisans) mezunudur.



# TEŞEKKÜRLER

Geçen yıl ilkini 162 yazı ile yayınladığımız Benim Pencere'm'e bu yıl 71 yazı daha eklendi.

Sizlere kendi penceremden çeşitli dünyaları anlattım.

Okuduğunuz için çok teşekkürler.

Eğer içindeki bilgilerden yararlandıysanız, 1863'den beri eğitimde fırsat eşitliği için çalışan Darüşşafaka Cemiyeti'ne uygun gördüğünüz miktarı bağışlamanızı öneriyorum.

Bağışlarınız için link burada:  
[www.darussafaka.org/bagislariniz](http://www.darussafaka.org/bagislariniz)

