

ARALIK 2024

7 PENCERE

70 YAZI

OCAK 2024 - ARALIK 2024

BURAK DALGIN

TÜRKİYE'DEN DÜNYAYA - BUGÜNDEN YARINA

BENİM PENCEREM 2024



@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 ve 2023'ü bitirirken çeşitli yazılarımı Benim Pencere adında bir e-kitapta toplamıştım.

2024 için de bir benzerini yapmak istedim.

Ekonomi gazetesindeki iş hayatıyla alakalı haftalık yazılarımı; Daktilo 1984 ve EDAM'da çıkan makalelerimi; ve TBMM genel kurul konuşmalarım ve basın toplantılarımın metinlerini Benim Pencere 2024'de topladım.

Bu metin bir 'açık kaynak'; ücretsiz olarak interenete kondu. Telifi (copyright) bulunmuyor (modern deyimle copyleft, eskilerin deyimiyile 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)

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 yazıların 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 2024

PROFESYONELİN DÜNYASI (11 yazı)	4
YÖNETİM DÜNYASI (14 yazı)	19
STRATEJİ ve FİNANS DÜNYASI (12 yazı)	39
İLHAM DÜNYASI (12 yazı)	55
BAŞKA DÜNYALAR (9 yazı)	69
TBMM GENEL KURUL KONUŞMALARİ (5 yazı)	99
TBMM BASIN TOPLANTILARI (7 yazı)	111



BÖLÜM 1

PROFESYONELİN DÜNYASI

Bu bölümde yaratıcılıktan anolojiye, yapılmayanın maliyetinden manüplasyonla mücadeleye, kaçan fırsatlardan kararların rasyonelliğine uzanan 11 yazı var.

PROFESYONELİN DÜNYASI

KENDİNİ BİLMEK	6
SESSİZLİĞE ÖVGÜ	7
ZOR KONUŞMALAR	8
KARİYER YOLCULUĞU	9
İŞLERİNİZ NEDEN YOLUNDA GİTMİYOR	10
KENDİMİZİ NASIL DEĞERLENDİRELİM	11
PATRONUNUZ ALGORİTMA OLSUN MU?	12
START-UP KURMAK SİZE GÖRE Mİ?	14
KENDİMİZİN FARKINDA MIYIZ?	15
BAŞARISIZLIĞA ÖVGÜ	16
HANGİ TOPLANTI	18

KENDİNİ BİLMEK

Ekonomi Gazetesi, 2 Ocak 2024

Çok farklı kültürde, asırlardır tekrarlanan bir nasihat var: 'kendini bilmek'. İşin ilginç, buna ne kadar kulak verdiğimiz çok şüpheli. Halbuki bireylerin de organizasyonların da kendini bilmesi çok önemli. 2024'ün ilk yazısında bunu konuşalım.

BİRİNCİSİ, kendini bilmek, durumu doğru tespit etmek için elzem. Şirketinizde satışlar düştüğünde 'o hafta havalar kötüydü', kâr marjı azaldığında 'toptan alan müşterilerimiz bu aralar çok istekli' gibi cevaplar geliyorsa dikkatli olmakta yarar var. Bu, 'kilo verdim ama baskül yanlış tartıyor' ifadesinin kurumsal versiyonudur. 20 yıldan fazla çeşitli ülkelerde geçen iş hayatımın bana gösterdiği net bir şey var: olaylara sürekli bahane bulunan ve ısrarla verilerle kavga edilen organizasyonlarda sıkıntı vardır.

Ekibiniz size sadece övgüler, iyi haberler ve başarı hikayeleriyle geliyorsa, yine dikkatli olmakta yarar var. Rivayet o ki, ünlü zengin Rockefeller, ömrünün son günlerinde gazetelerdeki moral bozucu haberlerden çok sıkılmış. Etrafındakiler de onun için tek nüsha çıkan ve sadece iyi haberlerden oluşan bir 'pembe gazete' hazırlamaya başlamışlar. Bu, kendini oyalamak için iyi olabilir ama şirketinizi veya şahsi kariyerinizi yönetirken kesinlikle iyi bir fikir değil.

İKİNCİSİ, kendini bilmek, ilerleme için gerekli adımları atmak için elzem. Avantajlarınız, eksikleriniz ve yanlışlarınız konusunda doğru bir değerlendirme yaparsanız, harekete geçmeniz mümkün olabilir. Ancak, her şeyi bildiğini düşünen birinin yeni bir şey öğrenmesi veya hep doğru kararları aldığını düşünen bir organizasyonun daha iyi olması mümkün olmaz.

Bunu başarmak için Japon kültüründen ilham alabiliriz. Kintsugi, kırılan seramiklerin üzerindeki çatlakların altın tozuyla onarılması sanatı. Böylece, hem eşyalar daha uzun süre kullanılabilir, hem de kırılma ve onarım süreci unutulmuyor. Hatalarla yüzleşmek, sorunun neden çıktığını, nasıl çözüldüğünü, tekrar etmemesi için ne tedbirler alındığını ortaya koymak, tıpkı Kintsugi'nin kırılmış



bir çömleği daha değerli yaptığı gibi, kendinizi/ şirketinizi daha değerli yapacaktır.

ÜÇÜNCÜSÜ, kendini bilmek, kırmızı çizgilerinizi belirlemek ve hızla karar alabilmek için de şart. Örneğin 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 500 milyar dolar piyasa değerini aşan ilk Avrupalı şirket oldu.

Yahut günümüzün hızla değişen dünyasında bir gelişme olduğunda buna tepkinizi 'kendinizi bilerseniz' daha hızlı ve daha net şekilde verme imkanınız olacaktır. Yani kendini bilmek, zaman yönetiminizi de etkin hale getirecektir.

Kendini bilmenin ilk adımları, bu konuya sakın kafayla zaman ayırmak, aynaya dürüstçe bakmak ve çevreden gelen geri bildirimleri önyargısız şekilde değerlendirmek. Elbette söylemesi kolay, yapması zor.

Kendinizi bilerek ve kendiniz kalarak güzel bir sene geçirmenizi diliyorum.

SESSİZLİĞE ÖVGÜ

Ekonomi Gazetesi, 09 Ocak 2024

Bir mesaj bombardımanı altındayız: reklamlar, telefonlar e-posta, sosyal medya... Bazıları anlamlı veri (sinyal), bazıları boş laf (gürültü), bazıları düpedüz çarpıtma (dezenformasyon). Doğru değerlendirme yapabilmek için zihnimizin bir zırha ihtiyacı var: sessizlik.

Harry Potter'ın yazarı JK Rowling, psikiyatrist Carl Jung ve fon yöneticisi Ray Dalio'nun bir ortak özelliği var: programlarına belirli sessizlik zamanları koymaları. Yeni bir kitaptaki karakterleri kurmak, bir teoriyi etraflıca düşünmek ya da bir yatırım fırsatını değerlendirmek için bu şart.

Nitekim akademik çalışmalar sessizliğe zaman ayırmanın sinir sistemini yenilediğini ve vücuttaki enerjiyi korumaya yardımcı olduğunu gösteriyor. Duke Tıp Fakültesi'nden Imke Kirste, sessizliğin beynin öğrenme bölgesi olan hipokampus'ta yeni hücrelerin gelişimiyle ilişkili olduğunu söylüyor. Journal of Environmental Psychology'nin 2013'te 43 bin çalışan üzerinde yaptığı bir çalışma, açık ofislerdeki gürültü ve dikkat dağıtmanın verdiği zararın, verimlilik artışı beklentilerinden fazla olduğunu gösteriyor.

Peki ama günlük hayatta içinde sessizliğe zaman ayırmak ne kadar mümkün? Justin Zorn ve Leigh Marz'ın Harvard Business Review'deki makalelerinde bahsettiği birkaç öneri bana makul geldi.

Mesela toplantılar arasında beş dakikalık bir sessiz zaman koymak. Bunu nasıl yapacağınız size kalmış: iş yerinde bir köşeye çekilmek, aracınızı kenara çekmek, kapının önüne çıkıp hava almak... Zira bir işten sonrakine koştururken düşünmemiz ve değerlendirme yapmamız imkansız. Kendi iş hayatımda da bunun kötü örneklerini bizzat yaşadım ve gözlemlerim. Proje ekiplerinin yatırım komitelerine/ yönetim kurullarına sunacakları raporların metinlerine, tablolarına ve görsellerine odaklanıp ana konuları tartışmadığı öyle çok örnekle karşılaştım ki! Sürecin akışına kapılıp meselenin özüne yeterince vakit ayırmadığınızı anladığınız an hemen durun ve sessizliği imdada çağırın. Süreç önemli, ama ona esir olmak ya bir



şuursuzluk hali ya da zor problemleri konuşmaktan kaçma durumudur.

Mesela 'telefon orucu' yapmak. Bunu iş gününde yapmak pratik değil. Ancak iş yükü uygun olanlar hafta sonunda deneyebilirler. Daha önemlisi, sosyal medya orucu. Bu uygulamaları kullanmayı belli zamanlara sıkıştırabiliyorsanız veya erişiminizi zorlaştırabiliyorsanız (telefondan değil sadece bilgisayardan) ciddi bir zaman kazanmanız mümkün. Cep telefonunuzda nerede kaç saat geçirdiğinize bakarak durumunuzu değerlendirebilirsiniz.

Mesela sakin bir yerde vakit geçirmek (deniz kenarında yürüme, bağ-bahçede çalışma, ormanda pikniğe gitme). Yine iş günü içinde zor, ama hafta sonu için değerlendirilebilecek bir konu. Tabii bunları yaparken sürekli telefonsanız nerede olduğunuzun pek bir önemi yok!

Tüm bunlar elbette kendinizi dünyaya kapatın, iç dünyanızda yaşayın anlamına gelmiyor. Bilakis, şirketlerin de profesyonellerin de dış dünyadan gelen geri beslemelere ihtiyacı var. Ancak bunların hangisinin 'sinyal', hangisinin 'gürültü', hangisinin 'çarpıtma' olduğunu kavramak için de biraz sessizliğe ihtiyacınız var!

ZOR

KONUŞMALAR

Ekonomi Gazetesi, 13 Şubat 2024

Zor konuşma yapmayı kimse istemez. Zam istemek/ vermemek, işten ayrılmak/ çıkarmak, siparişi hızlandırmak/ yetişmeyeceğini söylemek... Bazen konu halinin altına süpürülür, bazen iş ilişkisi lüzumsuz yıpratılır. Bu zorlukları nasıl aşabiliriz?

Aklıma gelen üç tipik hatamız var.

En bariz olanı, konuyu ertelemek. Mesela, performansı düşük ve düzelme ümidi kalmamış biriyle yolların ayrılması genellikle çok uzun sürer. Halbuki bu, aslında şirkete ve o kişinin yükünü taşıyan diğer çalışanlara haksızlıktır. Mesela, bir talebi yerine getirmek istemeyen, ama olumsuz cevap vermeye de çekinen bir yönetici birden 'sürekli meşgul' hale gelir, görüşme taleplerini cevapsız bırakır, hatta ortadan kaybolur ('ghosting'). Halbuki bu, şirketle çalışan arasındaki bağı dinamitlemektir.

Bir başka örnek, konuyu duygusal düzleme çekmek. 'Mali şartlarımız elvermediği için maaş zammını maalesef yeterli düzeyde yapamıyoruz' demek, açık ve nettir. Ancak sıklıkla yöneticinin kendisini akladığı, hatta kurban pozisyonuna taşıdığı ifadeler ('vallahi billahi elimden geleni yaptım') veya çalışanları suçladığı, hatta 'kötü adam' pozisyonuna taşıdığı serzenişler ('hiçbir şeyden memnun olmuyorsunuz') olur.

Stephen Karpman'ın Kırmızı Başlıklı Kız hikayesinden de esinlenerek ortaya attığı drama analizine bu köşede daha önce değinmiştik. Karpman kişilerin şu üç rolden birini üstlendiğini söylüyordu: kurban, kötü adam (suçlayıcı) ve kahraman (kurtarıcı). Bu drama üçgeninden iyi bir iletişim çıkamaz.

Bir başkası, meseleyi uzatmak. Geçmiş dönemden bir konunun sürekli tekrar hatırlatılması ve iletişimin raydan çıkması. Mesela, 'filanca proje neden yetişmiyor' konuşmasının 'siz beni altı ay önce terfi ettirmediniz' tartışmasına dönüşmesi.

Peki, ne yapmalıyız? Bunun cevabı elbette kolay değil. Aksi halde 'zor konuşmalar' hiç olmazdı. Yazar Joseph



Greeny'nin dört başlıklı bir önerisi var.

Birincisi, hedefi doğru koymak. Kısa vadeli hedefler yerine esas yapılması gerekenin ne olduğunu düşünmek. Hatalarımıza ilk verdiğimiz örneği düşünürsek, 'şimdi uğraşmayalım' kısa vadeli, 'ekibin performansını bozmayalım' ise kalıcı bir hedef.

İkincisi, duygularınızı kontrol etmek. Kızgın, kırgın veya korkmuş olduğunuz zamanlar zor konuşmaları yapmak için uygun değil. Zira bu şekilde iletişimin hızla çok sağlıklı bir noktaya gelmesi kaçınılmaz. Bahsettiğim drama üçgeninde olup olmadığınızı kendinize sormanızda yarar var.

Üçüncüsü, verilerle konuşmak. Neden bir çalışanla yolları ayırmak istediğiniz, neden zam veremeyeceğiniz veya neden projenin hedef takvimde ilerlemediğinin makul gerekçeleri olmalı. Muhatabınız bunlardan memnun olmasa da, meselenin kişiselleşmemesi ve iş ilişkisinin zedelenmemesi için somut dayanaklar önemli.

Dördüncüsü, merak etmek. Karşı tarafın görüşlerini, yorumlarını, beklentilerini anlamak şart. Zor konuşmanın stresi sebebiyle o kadar kendimize odaklanıyoruz ki, karşı tarafı pek dinlemiyoruz. Halbuki bu saygının gereği, empatinin ön şartı, varsayımlarımızı test etmenin yolu ve de belki de çözüm yolunu açacak bir kapı.

KARİYER YOLCULUĞU

Ekonomi Gazetesi, 27 Şubat 2024

Disney Channel çocuk yıldızı Bridgit Mendler, oyunculuğu bırakıp Harvard'da yüksek lisans ve MIT'de doktora yapmış. Şimdi de uydu istasyonları üzerine bir start-up kurmuş. Bu haber vesilesiye giderek artacağını düşündüğüm 'çoklu kariyer' kavramını konuşalım.

Eskiden kariyer tek bir alanda, hatta tek bir işverenle yapılan bir yolculuktu. Otuz yıl çalıştığı fabrikadan emekli olduğunu gururla anlatan işçiler, senelerce görev yaptığı okulun hafızası olan öğretmenler, en düşük seviyeden işe girip şube müdürlüğüne yükseldiğini anlatan bankacılar...

Artık böyle kariyerler pek yok. Nitekim kendi kariyerimde de çeşitli ülke, sektör ve rol değişiklikleri yaşadım. Bunun pek çok sebebi var. İş piyasası taleplerinin değişmesi, bireylerin kişisel gelişim ve tatmin arayışlarının dönüşümü, teknolojik ilerleme sayesinde esnek çalışmanın yaygınlaşması ve sektörler arası hareketliliğin artması. Ancak belki de en önemli etken, hayatın uzaması. Birleşmiş Milletler'e göre, doğumda yaşam beklentisi 1950'de 46.5 yıldan günümüzde 71.7 yıla çıkmış. Bunun 2050'de 77.3'e varması öngörülüyor. Bunun doğal sonucu, insanın faal olarak geçirebileceği yılların artması.

Çoklu kariyerin pek çok yol haritası var. Mesela, 'masanın diğer tarafına geçme'. Danışmanlık yapanların şirketlerde yöneticiliğe, şirket yöneticilerinin danışmanlığa geçiş yapması hayli yaygın. Mesela, sektör değiştirme. Perakende sektöründen bir satışçının bir telekom firmasına transfer olması buna bir örnek. Mesela, ek/ yan görevler. Bir yöneticinin bir üniversitede yarı zamanlı ders vermesi veya bir vakıf faaliyeti için ciddi zaman ayırması. Mesela seri girişimcilik. Bir start-up kurup onu başarıyla sattıktan sonra yeni bir girişim için kolları sıvayan pek çok örnek var. Tabii daha iddialı kariyer değişimleri de var. Mesela Terminatör filminden tanıdığımız Arnold Schwarzenegger. Avusturyalı bir vücut geliştiricisi olarak başladığı kariyerine



Hollywood aktörü olarak devam etti ve Amerika'nın en büyük eyaleti olan Kaliforniya'nın iki dönem valiliğini yaptı.

Peki, kariyerlerinde çeşitlilik sağlamak isteyenler ne yapmalı? Beş temel konudan bahsedebiliriz. Birincisi, ilgi alanlarınızı ve mevcut yeteneklerinizi belirlemek. Pek çok kültürde 'kendini tanı' nasihatının olması tesadüf değil. İkincisi, bu çerçevede hedefler koymak. Burada kişisel-profesyonel ve kısa vade-uzun vade hedef dengesi çok kritik! Üçüncüsü, bu çerçevede geliştirmeniz gereken bilgi ve becerileri elde etmek. İnternet sayesinde tarihin en çok kaynağa en kolay ulaşılan döneminde yaşıyoruz – bunu ne kadar değerlendirebildiğimiz şüpheli. Dördüncüsü, fırsatlara erişebileceğiniz bir kişisel network oluşturmak. Beşincisi, fırsat karşınıza çıktığında hareket edebilecek esneklik ve kararlılığa sahip olmak. Büyük tercihler (ülke değiştirme, girişimciliğe başlama) yapmak isteyen tanıdıklarım da bu hususun en kritik mesele olduğunu gördüm.

Yazımızı yıllarca Facebook'un tepe yöneticisi olan Sheryl Sandberg'ün bir sözüyle tamamlayalım: 'Kariyerler artık merdivenler değil, tırmanılacak dağlardır.'

İŞLERİMİZ NEDEN YOLUNDA GİTMİYOR?

Ekonomi Gazetesi, 12 Mart 2024

İşleriniz yolunda gitmiyorsa, bunun kök nedenini dışarıdaki faktörlerde değil, şirketinizin, ekibinizin, kendinizin davranışlarında aramanızda yarar var. Bugün işinizi, takımınızı, kariyerinizi yoldan çıkaran beş meseleyi konuşalım.

Aperio danışmanlık şirketinin başkanı Kerry Goyette sıkça yapılan hatalar konusunda bana ilginç gelen bir sınıflandırma yapmış. Nitekim burada bahsettiği özelliklerin çoğunu bu köşede daha önce birlikte ele almıştık.

Ancak bu detaylara girmeden önce önemli bir tuzağı vurgulamak isterim. Kritik hataların önemli bir kısmı, bir zamanlar işinize yarayan davranışlarınızın aşırıya kaçması veya artık yeni rolünüze uygun olmamasından kaynaklanıyor. Yani, hayattaki iki önemli kavramı, dengeyi ve dinamizmi unutmamak şart!

Bu ara nottan sonra, Goyette'in vurguladığı konulara beraber bakalım (onun altı başlığını ben beş kategoride topladım).

BİR: ÇATIŞMADAN KAÇINMA. Sorunlarla boğuşmak ya da kötü haberler/ yorumlar 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. Bunu aşmanın ilk adımı, farkındalık. Çatışmadan kaçınmayı bir eksiklik ve risk olarak belirlerseniz, bu durumu fark etmeniz, meseleyle yüzleşmeniz ve bir yol haritası belirlemeniz daha kolay olur.

İKİ: TEPKİSELLİK. Rakibe gününü göstermek için fiyat düşürüyorsanız, ekip arkadaşınıza kırıldığınız için proje toplantılarına katılmıyorsanız, bir slogan çok hoşunuza gittiği için pazarlama kampanyası başlatıyorsanız durun. Yanlış yoldasınız. Dürtülerle alınan kararlar iş hayatında genellikle hatalı sonuçlar üretir. Tam da bu yüzden rasyonel ve katılımcı karar alma süreçleri tasarlamamız önemli. Aksi takdirde şirket geminiz duygusal fırtınalarda alabora olur.

ÜÇ: BAŞKALARINI SUÇLAMA. Meseleyi dış faktörlerde arama, hatta kurban psikolojisine girme iş hayatımda çok sık rastladığım bir durum. Nitekim Aperio da benzer bir



sonuca ulaşmış. Topladıkları psikometrik verilere göre, bu durum kötü problem çözme ve yenilik eksikliğinin bir numaralı nedeni çıkmış. Olayları değerlendirirken zihninizde sık sık kurban (kendiniz), kötü adam/ şartlar (tüm sorunların sebebi) ve kahraman (kurtarıcı) figürleri beliriyoorsa, bu köşede daha önce de değindiğimiz drama üçgeninin içine düşmüşsünüz – aman dikkat!

DÖRT: AŞIRI KONTROL/ MİKRO YÖNETİM. Mükemmeli hedeflemek bazen bir tuzağa dönüşebiliyor. Hata korkusu kararsızlığa ve harekete geçememeye yol açıyor. Detaylarda boğulmaya sebep oluyor. Ekibinizde baskılanma ve yetersizlik duygusu oluşturuyor. Hangi konuda mükemmeliyetçi, hangi konuda makul beklentiye sahip olacağınız, mühim bir karar!

BEŞ: GÜÇ HIRSI. Tüm kaynaklara sahip olma arzusu ve uzlaşmaya isteksizlik bunun iki tipik göstergesi. Ancak bence daha temel bir turnusol var. 'Bir şey olmak isteyenler' ile 'bir şey yapmak isteyenler'. Kendinizi bu çerçevede yoklamanız, ekibinizi bu terazi ile tartmanızda büyük yarar var.

İşlerinizin yolunda gittiği bir hafta diliyor, mübarek Ramazan ayınızı kutluyorum.

KENDİMİZİ NASIL DEĞERLENDİRELİM?

Ekonomi Gazetesi, 26 Mart 2024

İnsanın kendini değerlendirmesi zor. Mesela, Amerikalıların yüzde 65'i 'ortalamadan daha zeki' olduğunu düşünüyormuş. Nüfusun yaklaşık yarısı 'tanıdığımız en iyi insan kim?' sorusuna 'ben' cevabını vermiş. Peki, nasıl adil öz değerlendirme yapabiliriz?

Aslında bu yazıyı yazmama sebep olan şey, iş hayatıyla çok alakası olmayan, ama bahsettiklerimden daha renkli bir istatistik. YouGov araştırma firması 'hangi hayvanla silahsız şekilde dövüşürsen kazanacağını düşünüyorsun?' anketi yapmış. Sonuçları hayretle okudum. Nüfusun yüzde 7-8'i bir boz ayıyı, aslanı, hatta fili yenebileceğini düşünmüş. Kadınların yaklaşık yüzde 10'u, erkeklerinse yaklaşık yüzde 20'si bir kurt veya şempanzeyi devirebileceğini iddia etmiş. Kadınların yüzde 23, erkeklerin yüzde 38'inin bir kartalı yeneceklerini düşünüyormuş – nasıl olacağını ben anlamadım.

Öz değerlendirme insan kaynakları süreçlerinin vazgeçilmez bir adımı. Genellikle ne yapılıyor? Çalışanın çeşitli sorular karşısında 1'den 5'e kadar kendini puanlaması isteniyor (1 en düşük, 5 en yüksek). 5'in çok ulaşılmaz olduğu hatırlatılıyor. Pek çok kişi kendine 4 veriyor. Süreç işliyor. Görev tamamlanıyor. 'Adet yerini buluyor'. Peki tüm bu yapılanlar bir işe yarıyor mu? Hayır. Zira, genellikle kişilere kendilerine karşı nasıl daha makul olacakları konusunda yol gösterilmiyor.

Peki, daha makul bir öz değerlendirme için ne yapabiliriz?

KRİTERLER. 'Başarı ne demek' veya '5 üzerinden 5'i bir organizasyonda kaç kişi alabilir' sorularının cevaplarının net olması gerekir. Aksi takdirde iletişimsizlik, hayal kırıklığı veya not enflasyonu ile karşı karşıya kalabiliriz. Üstelik, kendisine karşı makul, hatta mütevazı olan çalışanlar bu durumdan bilhassa kötü etkilenir. Zira David Dunning ve Justin Kruger'ın kendi isimleriyle anılan ünlü tezlerindeki gibi, 'kötü performans gösterenler temelsiz bir özgüvenle hareket ederler ve eksiklerini fark edemezler'. Atalarımızın 'cahil cesareti' dediği konu.

NET HEDEFLER. Yaptığımız işe göre bunlar çıktıyla (satış, kâr), süreçle (fire oranı) veya gridiyle (çalışılan saat,



ziyaret edilen müşteri) alakalı olabilir. Belli bir vade için hedef baştan konmazsa, o süreçte insan zihninin bahane üretmesi kolaylaşır. Zaten 'başarısızlık gemisi de bahaneler denizinde yüzer'. Öte yandan, verilerle desteklenen net hedefler beklentilerin makul düzeyde olmasını da sağlar. Mesela, Amerikalıların yüzde 44'ü 'dolar milyarderi olmak için gerekli imkanlara sahibim' demiş. 320 milyon kişilik ülkede bin tane dolar milyarderi olmadığını bilseler bunu yine söylerler miydi?

FARKLI GÖRÜŞLER. Kişiler kendi değerlendirmelerini yaparken çevrelerinden görüş almalarında da yarar var. Çalışanın üstü, astları, eş değerleri ve paydaşları (müşteri, tedarikçi) gibi, onunla iletişimde olan tüm unsurlar tarafından değerlendirilmesi olan 360 derece performans değerlendirme giderek yaygınlaştı. Ancak, bu resmi adımın dışında, kişinin kendisiyle alakalı gözlem ve önerilere açık olmasında yarar var. Elbette herkesin her görüşü doğru olmayabilir. Eleştiriler bambaşka motivasyonlarla yapılabilir. Ancak yorumlarda genel bir eğilim varsa, bunu düşünmekte yarar var.

FARKINDALIK. Kişilerin öz değerlendirme yaparken karşı karşıya kaldıkları tuzakları hatırlatmakta ve bunları nasıl aşabilecekleri konusunda destek olmakta yarar var. Mesela, daha önce de bu köşede ele aldığımız Karpman'ın Drama Üçgeni (kurban – kötü adam – kahraman) veya Dunning Kruger etkisini anlatmakla başlanabilir. Doğrusu insan kaynakları birimlerinin işin bu kısmına eğildiğini pek görmedim.

Kendinizi doğru değerlendirdiğiniz bir hafta diliyorum.

PATRONUNUZ

ALGORİTMA OLSUN MU?

Ekonomi Gazetesi, 25 Haziran 2024

İş hayatında pek çok kişi çeşitli sebeplerle yöneticisinden şikayetçi: Beni yeterince dinlemiyor, doğru karar alamıyor, adil değil vb. Bunun teorik bir çözümü var: yapay zeka bir patron! Peki, bir algoritma için çalışmak istediğinizden emin misiniz?

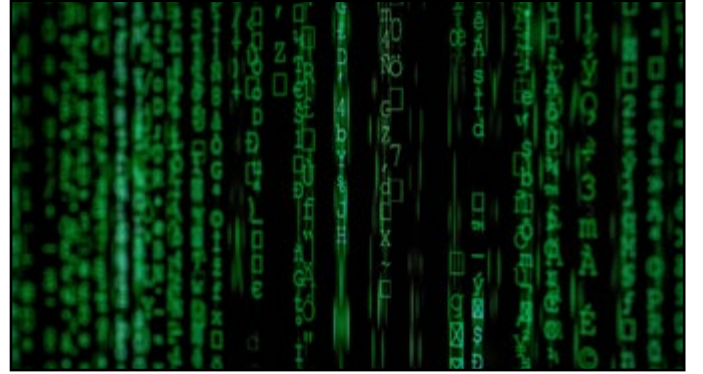
Pazar günü Twitter (X demeye alışmadım) hesabımda bu konuda bir anket yaptım. “Yöneticiniz/ patronunuzun bir algoritma olmasını ister misiniz?” sorusuna 300 civarında cevap geldi. Katılımcıların beşte biri “bilemedim/ sonucu göreyim” derken geri kalanlar “evet” ve “hayır” arasında neredeyse eşit dağıldı. Elbette bunun bilimsel bir sonuç değil, ama meselenin karmaşıklığını gösteren bir anekdot olabilir.

Tabii aslında bu biraz teorik bir soru. Zira dünyada milyonlarca kişinin patronu zaten bir algoritma. Bilhassa gig ekonomisinde, yani ürün (Amazon, Yemeksepeti) veya hizmet (Armut, Uber) sağlayıcıların internet platformları üzerinden müşterileri buluşturan sistemlerde iş yapanlar böyle çalışıyorlar. Algoritma kim, hangi müşteriyle, en uygun şekilde, doğru fiyata nasıl eşleşir konusunda karar veriyor ve ona göre yönlendirme yapıyor.

Mesele burada bitmiyor. Pek çok şirket iş görüşmesine çağıracağı adayları yapay zeka yardımıyla belirliyor. Binlerce başvuru arasında mülakat aşamasına geçiş, onun ellerinde. Yahut pek çok fabrikanın hangi ürünü, ne zaman, ne miktarda üreteceğine artık planlama mühendislerinden çok yazılımlar karar veriyor. Hatta savaşlarda hangi hedeflerin vurulacağı dahi artık algoritmaların hükümranlık alanında.

Üstelik, büyük teknoloji şirketlerinin en iddialı projeleri yapay zeka kişisel asistanları daha kullanışlı hale getirebilmek. Eğer Elon Musk haklı çıkar da dünya 2029’da insan gibi anlayan ve davranan “genel yapay zeka” (artificial general intelligence - AGI) noktasına varırsa, bu adımın yöneticiler için atılması da an meselesi olacak.

Peki, yapay zeka bir yöneticinin avantajları/ dezavantajları neler olabilir?



Twitter anketindeki soruya olumlu cevap verenler algoritmanın mobbing yapmayacağını, profesyonel karar vereceğini, zaman tasarrufu sağlayacağını belirttiler. Bunlara bir de asla yorulmayacağını, her raporu hemen okuyacağını ve sizinle konuşmak için her zaman müsait olacağını da ekleyebiliriz.

Olumsuz cevap verenlerin odağında algoritmaların henüz hatasız çalışmadığı ve insani ilişkilerin önemli olduğu vardı. Bunların her ikisi de doğru. Zira yapay zeka gerçekten de bazen “uyduruyor”— teknik deyimle halüsinasyon görüyor (insanların bunu ne kadar yaptığını sizin değerlendirmenize bırakıyorum!). Hele bir de hack edilirse işler iyice içinden çıkılmaz hale gelebilir. Üstelik, çalışanlar için kişisel temas hala çok önemli. Virginia Üniversitesi’nin Darden İşletme Okulu’ndan Roshni Raveendhran’ın bu konudaki araştırması ilginç. Buna göre algoritmalar tarafından yönetilen kişiler, tecrübeleri pozitif olsa bile, işlerini basit bulmaya ve iş tatminlerini kaybetmeye başlamışlar. Ne de olsa insan tamamen rasyonel bir varlık değil.

Ancak bence dört daha büyük bir sorun var. Birincisi, algoritmaların çalışanlar için nasıl karar verdiği net olmayan bir “kapalı kutu” olması. İkincisi, tam anlayamadığımız bu “akıl”, yapısı itibarıyla, yaptıklarının sorumluluğunu almaması. Üçüncüsü, kritik kararları yapay zekaya havale etmenin zihinsel tembellik ve durağanlık tetiklemesi. Nihayet, çalışanların şahsi mahremiyet alanının kalmaması.

PATRONUNUZ ALGORİTMA OLSUN MU?

Ancak bence dört daha büyük bir sorun var. Birincisi, algoritmaların çalışanlar için nasıl karar verdiği net olmayan bir "kapalı kutu" olması. İkincisi, tam anlayamadığımız bu "akıl", yapısı itibariyle, yaptıklarının sorumluluğunu almaması. Üçüncüsü, kritik kararları yapay zekaya havale etmenin zihinsel tembellik ve durağanlık tetikleme. Nihayet, çalışanların şahsi mahremiyet alanının kalmaması.

Benim görüşümü, yapay zekanın şimdilik karar verici değil, karar destek süreçlerinde kullanılması gerektiği. Ancak bazı toplantılara kendi yerine bir 'chatbot'u gönderen Kanadalı bir iş insanına da imrenmedim değil!

START-UP

YAPMAK SİZE GÖRE Mİ?

Ekonomi Gazetesi, 27 Ağustos 2024

Start-up'lar (hızla büyüme iddiasındaki erken aşama girişimler) hep gündemde. Pek çok kişi bu alana girmeyi düşünüyor. Dev şirket yöneticileri bile firmalarını start-up mantığıyla yönetmekle övünüyorlar. Peki start-up yapmak gerçekten size göre mi?

Gelin bu soruyu Marc Andreessen ile birlikte cevaplayalım. Onun görüşlerini önemsememin sebebi, start-up dünyasının üç farklı alanında bulunmuş olması: yazılım mühendisliği, girişimcilik ve risk sermayedarlığı. Mosaic adlı ilk web tarayıcısının (daha sonraki adıyla Netscape Navigator) yapımında çalışmaktan Facebook, Twitter, LinkedIn gibi teknoloji şirketlerinin yönetim kurulunda görev almaya uzanan geniş bir tecrübesi var.

Andreessen start-up kurmanın yepyeni bir şey ortaya çıkarmak, çok yüksek maddi kazanç sağlamak ve kendi kaderine hükmetmek gibi cazip taraflarını elbette biliyor. Ancak yine de yedi ciddi uyarısı var. Ben de kariyerim boyunca yatırım yaptığım girişimlerde gördüklerim çerçevesinde bu uyarılara yorumlarımı ekledim. Start-up yapmayı düşünüyorsanız bu soruları kendinize sormanızda yarar var.

Birincisi duygusal gel-gitler. Yüksek belirsizlik ve risk içeren bir hayata hazır mısınız? Zira ürün geliştirme, finansman bulma, müşterileri ikna etme ve ekibi kurma süreçlerinin her biri, çok ciddi zorluklar içerecek. Bir gün 'tam oluyormuş' gibi gözüken şey ertesi gün 'imkansız' gözükebilecek (tabii bazen de tam tersi!). Bu noktada sizi belli bir süre idare edecek şahsi mali kaynağınız olması çok kritik.

İkincisi, her şeyi kendiniz yapmanızın gerekmesi. Zira doğru düzgün ofis altyapısı, iyi tanımlanmış süreçler, her farklı rol için ayrı bir ekip arkadaşı yok. Yatırımcı sunumunu hazırlamak da kahveyi demlemek de sizin göreviniz! Özellikle kurumsal firmalarda belli pozisyonlara gelmiş, oturmuş sistemlerde çalışmaya alışmış kişilerin start-up dünyasına geçişte belki de en çok zorlandığı konu.

Üçüncüsü, sıkça hayır cevabı almak. Müşterilerden, yatırımcılardan, işbirliği yapmak istediğiniz firmalardan



99 kez negatif, 1 kez pozitif cevap almaya hazır olmak şart. Akademik hayata dönmek için start-up'larını 1 milyon dolara satmaya çalışıp başaramayan, o yüzden girişimlerine devam eden iki genç adamın şirketini düşünmek belki size moral verebilir (bugün 2 trilyon dolar değerindeki Google!)

Dördüncüsü, ekip kurmanın yıpratıcılığı. Pek çok iyi adayın işi kabul etmemesi ve gelenlerin yarısından çoğunun kısa bir süre sonra ayrılması, sıkça rastlanan bir durum. Bu oranlar yönetici seviyesinde çok daha yüksek. Her ayrılık bir moral bozukluğu, her işe alım yeni bir yatırım, her yeni çalışan yeni bir adaptasyon süreci.

Beşincisi, çok uzun saatler çalışmak. Daha doğrusu sürekli işinizle yaşamak. İş-özel hayat dengesi kavramını unutun. Eğer bunu yapamayacaksınız hatta bunu yapacak kadar 'takıntılı olduğunuz' bir fikriniz yoksa, start-up yapmamanızı öneririm.

Altıncısı, şirket kültürü oluşturmak. İş yapış şekli, ne tip insanların bu firmada yer bulacağı, kişilerin birbirine nasıl davranacağı gibi konular tamamen belirsiz. Üstelik işlerin yolunda gitmediği/ beklentilerin karşılanmadığı anlarda moralin hızla bozulması muhtemel. Bu meydan okumalara baş etmeye hazır mısınız?

Yedincisi 'X faktörler', yani kontrolünüz dışındaki riskler. Tüm gayretinize rağmen piyasanın durumu, rakiplerin adımları, teknolojideki gelişmeler her şeyi değiştirebilir.

Tüm bunları bilerek yola çıkmaya hazırsanız, gönülden başarılar diliyorum. Ekonomiyi ve hatta insanlığı ileri taşıyacak öncü kuvvetlerden birisiniz. Hayırlı olsun.

KENDİMİZİN FARKINDA MIYIZ?

Ekonomi Gazetesi, 3 Eylül 2024

Sokrates ve Mevlana'dan iş hayatı uzmanlarına kadar pek çok kişi kendini bilmenin önemini vurguluyor. İşin ilginç, çoğumuz öz farkındalığı olduğunu söylüyor, ama araştırmalar bu oranı sadece yüzde 10-15 seviyesinde buluyor. Peki, ne yapalım?

Öz farkındalığı olan kişilerin daha doğru kararlar aldığı, daha güçlü ilişkiler kurduğu ve neticede daha başarılı olduğu genel olarak kabul edilen bir durum. Belki de bu yüzden pek çoğumuz öz farkındalığımız olduğunu düşünüyoruz. Araştırmalar bunun pek doğru olmadığını gösteriyor. Ancak daha temel bir konu var: öz farkındalık ne demek? Kimilerine göre iç dünyamızı gözleme yeteneği, kimine göre ne yapmak istediğimizi tamamen idrak ettiğimiz bir an, kimine göre de kendimizi nasıl gördüğümüz ile başkalarının bizi nasıl gördüğü arasındaki fark...

Yönetim danışmanı Tasha Eurich'in 'ikili' yaklaşımını ilginç buluyorum. Birincisi, benim ilk aklıma gelen durum olan "içsel öz farkındalık". Yani kendi değerlerimizi, tutkularımızı, hedeflerimizi, çevremizle uyumumuzu, tepkilerimizi (düşünceler, duygular, davranışlar, güçlü ve zayıf yönler) ve başkaları üzerindeki etkilerimizi ne kadar net gördüğümüz. Eurich ve ekibi, içsel öz farkındalığın iş ve ilişki memnuniyeti, kişisel ve sosyal kontrol ve mutluluk ile bağlantılı olduğunu; kaygı, stres ve depresyon ile de olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuş. Pek şaşırtıcı değil.

Ancak konu burada bitmiyor, bir de "dışsal öz farkındalık" var. Yani, diğer insanların bizi yukarıdaki faktörler açısından nasıl gördüğünü anlamak. Nitekim, başkalarının onları nasıl gördüğünü bilen kişilerin empati kurmada ve başkalarının bakış açılarını anlamada daha becerikli olduğu ortaya çıkmış. Eurich'in araştırmasına göre, kendilerini çalışanlarının gözünden gören liderler, onlarla daha iyi bir ilişkiye sahip olabilmiş, daha yüksek memnuniyetle karşılanmış ve daha etkili olarak görülmüş.

Tabii amaç her iki alanda da yüksek bir öz farkındalığa ulaşmak. Hem içsel hem dışsal cephede başarısız olmanın doğal sonucu, bir anlam arayışında 'kaybolmak'



ve huzursuzluk/ mutsuzluk. İçsel farkındalığı yüksek, ama dışsal farkındalığı düşük kişilerin ise hayata at gözlüğüyle bakma, iyi ilişkiler geliştirememesi ve başarısız olma riski var. Bunun tersi, içsel farkındalığı düşük, ama dışsal farkındalığı yüksek kişiler de etrafını mutlu etmeye odaklanan, kendi sesini bulamayan biri haline gelebilirler.

Yöneticiler için ilave bir parantez açalım. Başarılı ve tecrübeli kişiler kendi kabiliyetlerini hayli yüksek görüyor. Bu durum onları görüşleriyle çelişen verilere ve hoşlarına gitmeyen geri bildirimlere duyarsız hale getirebilir ve öz farkındalıklarını düşürebilir. Organizasyonların patrona/müdüre nasıl davranılması gerektiğini ne kadar hızlı öğrendiğini düşünürsek, yöneticilerin kendilerini bir duyarsızlık kulesine hapsetmesi riski var – aman dikkat! Bu duruma karşı aktif önlemler almalısınız.

Yazımızı üç öneriyle tamamlayalım. Birincisi, Eurich'in ilginç bir gözlemi – 'neden' yerine 'ne' sorusunu sormak. Yani 'benim yaptığım işi neden beğenmedi' yerine 'daha iyi iş çıkarmak için ne yapmalıyım' demek. Niyet okuma ve aşırı spekülasyondan arınma açısından yararlı buluyorum. İkincisi, şirkette geri bildirim sistemlerini kurmak ve ısrarla işletmek. Emin olun, bu yapıları olurlarına bırakırsanız veya 'isteyen bana her zaman geri bildirim verebilir' dersiniz hiçbir şey olmaz. Üçüncüsü ve en önemlisi, içsel ve dışsal öz farkındalığımızı periyodik olarak tartmak.

Kendimizi daha iyi tanıdığımız bir hafta diliyorum

BAŞARISIZLIĞA ÖVGÜ

Ekonomi Gazetesi, 19 Kasım 2024

Geçen haftaki köşemizde iş hayatında pek kimsenin söylemeye yanaşmadığı 'bilmiyorum' ifadesi üzerine konuşmuştuk. Bu hafta bir adım daha atıp başarısızlığı övmeye ne dersiniz?

Elbette yaptığımız işte başarılı olmak istiyoruz. Elbette yanlış adımlar, hele de çok yaygın olan zihinsel tembellikten kaynaklananlar, müthiş kaynak israfına yol açıyor. Elbette kötü performansa alışmak bir kişinin kariyerinde ve bir şirketin hayatında yapabileceği en büyük hatalardan biri.

O halde neden başarısızlığı övelim ki?

Birincisi, aynaya dürüstçe bakabilmemiz için. Yanlışlarla yüzleşilmeyen yerde gerçek hızla kaybolur. Başarısızlıklara genellikle dışsal bahaneler bulunur (genel şartların kötülüğü, rakiplerin uygunsuz davranışları). Meselelerin kök nedenleri tespit edilmez, sorunlar halının altına süpürülür ve çözümün maliyeti katmerlenir; hatta çözüm imkanı kalmayabilir. Daha kötüsü, çalışanlar toplu bir illüzyonun parçası olur. Herkes işler yolundaymış gibi yapmayı tercih eder— oyunbozan olmaya ne gerek var? En kötüsü, yöneticiler kendilerini hatasız görmeye başlar. İşte bu, felakettir. Zira 'her şeyi bilene' yeni bir şey öğretemezsiniz; 'hep doğru yapanın' ilerleyecek yeri olmaz. 'Şeytanın en sevdiği günah kibirdir' sözünü hatırlayalım.

İkincisi, hatalarımızdan ders alabilmemiz için. Elbette başkalarının hatalarından ders alabilmek veya bir işi enine boyuna düşünüp hata yapmadan ilerlemek daha iyi. Ancak bu dünyanın en büyük firmaları için bile mümkün olmuyor. Mesela, pazarlamayı en iyi bilen firmalardan biri olan Coca-Cola 1985 yılında "New Coke" adlı yeni bir formülü piyasaya sürdü – ancak bu büyük bir tüketici tepkisiyle karşılandı. Şirket, başarısızlıktan hızla ders alarak "Coca-Cola Classic" markasını güçlendirdi ve satışlarını artırdı. Mesela, teknolojiyi ve tüketiciyi en iyi bilen firmalardan



biri olan Amazon kendi akıllı telefonu olan Fire Phone'u piyasaya sürdü – ancak 100 milyon dolar kaybettikten sonra ürünü piyasadan çekmek zorunda kaldı. Ancak şirket bu deneyimden öğrenilenler Alexa (yapay zekâ destekli sanal asistan) ve Echo (akıllı hoparlör) gibi ürünlerin geliştirilmesinde kullanıldı.

Üçüncüsü, konfor alanımızdan çıkabilmemiz için. Bir sürü meseleyle boğuşurken, etrafımızda her şey değişirken öngörülebilir, güvenli ve kolay olana yaslanmamızdan doğal ne var? Daha önce başarı sağlamış stratejiden neden sapalım? Huyuna suyuna, artısına eksisine hâkim olduğumuz çalışanlardan, bayilerden, tedarikçilerden neden vazgeçelim? Nasıl işlediğini bildiğimiz (belki farklısını hiç görmediğimiz) süreçleri neden değiştirelim? Çünkü, başarısızlık bastırılıyor olabilir. Bu olmasa bile, başarısızlığa gidecek yolun taşları döşeniyor olabilir. Çünkü, günümüzün dinamik dünyasında, bu tatlı rehabet donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusu olabilir. Başarısızlıkları, 'başarıya giden zorunlu duraklar' olarak tanımlayan Elon Musk'ı ve 'Eğer risk almıyorsanız yenilik yapamazsınız. Büyük başarısızlıklar büyük başarıların öncüsüdür' diyen Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'u sık sık hatırlamakta yarar var.

Dördüncüsü, kabiliyetlerimizi geliştirebilmemiz için. Mesela, bir sistemin dış şoklara direnme kapasitesi olan dayanıklılık (robustness). Mesela, çöken/ duran/ işlemeyen bir sistemin ne kadar hızla tekrar ayağa kalkabileceği olan mücadele gücü (resilience). Mesela, iyi tasarlanmış deneylerle deneme-yanılma ile karar alabilme.

Başarısızlığın kıymetini bildiğiniz ama gene de başarılı olduğunuz bir hafta diliyorum.

HANGİ

TOPLANTI?

Ekonomi Gazetesi, 17 Aralık 2024

Tanıyanlar bilir, uzun toplantılardan hiç hoşlanmam. Bu verimsizliğin bilinçli (meşgul gözükme, kapsayıcılık sinyalleme) veya bilinçsiz (otomatik bağlamak) sebepleri olabiliyor. Bir değil pek çok farklı toplantı türü olduğunu düşünmek bir çözüm olabilir.

'Toplantı toplantıdır' dediğinizi duyar gibiyim. Pek katılmıyorum. Bence toplantılar arasındaki farkları düşünmek ve kurguyu ona göre belirlemek hem etkinliği (daha başarılı netice) hem verimliliği (daha az süre) artırabilir. Beş örnekle konuşalım.

BİR: KARAR TOPLANTISI. En kritik ama en az anlaşılan toplantı türü. Toplantı bitiminde bazı şeyleri yapmak, bazı şeyleri de yapmamak için mutabık olmak hedeflenir. Ancak genellikle toplantı öncesinde yeterince hazırlanılmaz. Bunun doğal sonucu olarak mevcut durum kimbilir kaçınıcıya analiz edilir, geçmiş hatıralardan bahsedilir, bazı argümanlar tekrarlanır ve genelgeçer 'çözümler' sunulur ('katma değeri artırmalıyız', 'müşteriye daha iyi ulaşmalıyız'). Neticede karar patrona/ genel müdüre bırakılır, alt komiteye havale edilir veya bir sonraki toplantıya ötelenir.

Bir karar toplantısı düzenlenmeye niyetliyseniz, meselenin daha önce yeterince kapsamlı şekilde analiz edildiğinden, katılımcıların müzakereye katkı sunabilecek bilgi ve yetkide olduğundan, ve herkesin toplantıya 'karar' hedefiyle geldiğinden emin olmanız gerekir. Yoksa zamanınızı israf edersiniz.

İKİ: GEÇMİŞİ DEĞERLENDİRME TOPLANTISI. Hem en az hem en çok yapılan toplantı türü. Bir projeden/ yatırımdan sonra bilinçli olarak değerlendirme/ ders alma toplantısı ('post-mortem') düzenlemek maalesef çok ender yapılıyor. Nitekim bu konuyu köşemizde de ele almıştık: <https://www.ekonomim.com/kose-yazisi/post-mortem/662852> Öte yandan, pek çok toplantıda artık değiştirmesi mümkün olmayan bir geçmiş üzerine yorumlar, hayıflanmalar, temenniler paylaşılıyor. Bunu aşmanın yolu, bilinçli olarak odaklı ve tek gündemli geçmiş değerlendirme toplantıları düzenlemek ve elde edilen çıktıları mümkün olduğunca uygulamak. Bunu yapmak hem kendi başına çok değerli olacak, hem de size alakasız toplantılardaki geçmişle alakalı nutukları durdurma imkanını sağlayacak.



ÜÇ: PROBLEM ÇÖZME/ BEYİN FIRTINASI TOPLANTISI. En zor toplantı türü. Zira hem yaratıcılığın önünü açmak hem de grubu hedefe odaklamak lazım. Bir yandan katılımı sağlarken, diğer yandan grubun zamanının genelgeçer temennilerle veya kişilerin kendine/ patronuna övgüleriyle harcanmaması gerekiyor. Gerekirse profesyonel destek olarak doğru bir kurgu yapmak kritik önem taşıyor. Bunun yolu bazen çalışma alt-grupları kurmak, bazen problemin farklı parçalarının adım adım ele almak, bazen de günü net şekilde planlamak olabilir.

DÖRT: PLANLAMA TOPLANTISI. Genellikle gereğinden fazla kişinin zamanını alan toplantı türü. Süreç planlamalarının doküman üzerinden yapılması giderek kolaylaşıyor. Üstelik, süreç detayları beş farklı birimden gelen bir düzine kişiden oluşan bir ekipteki her bireyi ilgilendirmiyor. Kendinize iki soru sormanızı öneririm: (1) bunu e-posta ile çözebilir miyim? ve (2) kimler toplantıda olmazsa iş yürümez?

BEŞ: TÜM EKİP TOPLANTISI. En iddialı toplantı türü. Yeni genel müdür göreve başladığında, şirket birleşmesi gibi kritik bir karar alındığında veya yıl sonu/ kuruluş yıldönümü gibi durumlarda, ama her halükarda yılda en az iki kez yapılması gereken bir buluşma. Kritik soru: katılımcıların/ çalışanların aklında hangi soru(lar) var? Zira motivasyonu artırmak da, belirsizliği aşmak da, ümitsizliğe yol açmak da buna bağlı. Bu sorunun cevabı, insan kaynakları biriminizin ne kadar iyi olduğunu da gösterecek!

Gerekli ve yararlı toplantılar yaptığınız bir hafta diliyorum.



BÖLÜM 2

YÖNETİM DÜNYASI

Bu bölümde grup yanılığında değişim yolculuğuna, kriz yönetiminden toksik kültüre, performans yönetiminden mükemmelliyetçilik tuzağına uzanan 14 yazı var.

YÖNETİM DÜNYASI

HANGİ ELEŞTİRİ?	21
ZARARLI VERİMLİLİK	23
YENİDEN YAPILANDIRMA	24
ANKA KUŞU	25
DOĞRU SORULARI NASIL SORALIM?	26
PATRON MUSUNUZ YÖNETİCİ Mİ?	27
RADİKAL LİDERLİK	29
KARAKTER DENGESİ	30
ÖĞRENMEYEN ORGANİZASYON	31
NEDEN İŞBİRLİĞİ YAPAMIYORSUNUZ?	32
SEÇENEK MİMARİSİ	34
DOĞRU YÖNETİM VAR MIDIR?	35
YARATICI DOĞRULUK	37
DİNAMİK MÜZAKERE	38

HANGİ ELEŞTİRİ?

Ekonomi Gazetesi, 16 Ocak 2024

Eleştiri, hatalardan dönmek, riskleri engellemek ve kabiliyetleri geliştirmek için elzem. Ancak herkesin her yorumunu hayata geçiremeyiz. Peki, hangi eleştiriye dikkate alıp, hangisini gözardı etmeliyiz? Üç açıdan ele alalım: eleştiren, eleştirilen ve eleştiri.

ELEŞTİREN. Eleştiri yapanı ciddiye almak için üç özellik arayabiliriz. Birincisi, yetkinlik. Konu hakkında yorum yapacak bilgi ve tecrübeye sahip mi? Mesela, içinde bulunulan şartların, eldeki kaynakların, mevcut kısıtların farkında mı? Tabii bu kriterler meselenin içeriğine göre değişir. İmalat sürecini değerlendirmek için teknik bilgi şartken 'ürünlerinizi beğenmiyorum' demek için hedef tüketici olmak yeterli olur.

İkincisi, temsil gücü. Çok az sayıda istisna hariç, herkes için herşey olmaya çalışan markalar genellikle hiç kimse için hiçbir şey olamazlar. Bu yüzden, bazı müşterilerin 'ürününüzü beğenmemesi' istenen bir durum olabilir. Zira bu kişi hedef kitlenizde yer almıyor veya çok niş/ şahsi tercihleri yansıtıyor olabilir. Müşterileri iyi bir veri analizi ile grupladysanız ve hedef kitlenizi şekilde ortaya koydusanız doğru değerlendirme yapabilirsiniz. Aksi takdirde, hoşunuza giden anekdotların esiri haline gelebilir veya sizi ilgilendirmemesi gereken sosyal medya yorumlarıyla demoralize olabilirsiniz.

Üçüncüsü, iyi niyet. Eleştirenin amacı üzüm yemek mi, bağıcı dövmek mi? Bu noktada, üslup bir turnusol. Eleştiri kişisel ve duygusal ifadelerle dolu bir şekilde, sert bir tarzda, iş işten geçtikten sonra mı yapılıyor? Yoksa topluluk önünde değil birebir, yazılı değil yüzyüze, uzun tiradlarla değil odaklı şekilde, meselenin üzerinden uzun süre geçtikten sonra değil olay tazeyken mi yapılıyor? İkisi arasında dağlar kadar fark var. Amerikalı siyasetçi Frank A. Clark'ın 'eleştiri yağmur gibi, bir insanı köklerine zarar vermeden besleyecek kadar nazik olmalıdır' sözünü akılda tutmalı.

ELEŞTİRİLEN. Öncelikle iyi niyetli olun. Büyük şair Sadi



Şirazi'nin sözüdür: 'Olgun bir kişiyi dost edinmek isterseniz, tenkit edin; basit bir kişiyi dost edinmek isterseniz methodin.' Doğru eleştiri, en büyük hediyelerden biridir. Üç konuyu unutmamalıyız.

Birincisi cevap vermek yerine soru sormak. Eleştiri alırken içinizden söylenenleri yanıtlamak, konuları açıklığa kavuşturmak, hatta haksızlığa uğradığınızı haykırmak gelebilir. Yapmayın. Sadece dikkatle dinleyip not alın. Cevap vermeyin, soru sorun.

İkincisi, eleştiriye akliselim şekilde değerlendirebileceğiniz ve tavsiyeler konusunda adım atabileceğiniz zamanda dinlemeye çalışın. Gergin olduğunuz veya konu hakkında bir şey yapamayacağınız dönemde eleştiri dinlemek sağırlar diyalogu olur.

Üçüncüsü, aldığınız notların üzerinden sakın kafayla geçin. Hangi noktada ne kadar haklılık payı var? Beklentiler gerçekçi mi? Ne alanda hızlı kazanımlar sağlanabilir? Yanlış anlaşılımlar varsa nasıl düzeltilebilir?

ELEŞTİRİ. Ciddiye alınacak bir eleştirinin bazı özellikleri vardır. Eleştirilen konularda harekete geçecek zaman var mı, yoksa 'araba bozulduktan sonra yol mu gösteriyor?'. Net çözüm önerileri yapılıyor mu, yoksa genelgeçer ifadelerle dolu bir temenni silsilesine mi maruz kaldınız? Doğru yapılan işler ve mevcut avantajlar da değerlendirmeye alınıyor mu, yoksa sadece olumsuz şeylerden bahsedilen bir 'ah vah' seansına mı yakalandınız? İlk özellikler varsa, söyleneni ciddiye alın.

Yazımızı büyük filozof David Hume'un sözüyle tamamlayalım: 'Tenkitten ancak bir şey söylememekle, bir şey yapmamakla, bir şey olmamakla sakınabilirsiniz.' Eleştiri yapılabilecek mekanizmaları kurabildiğimiz, yorumları makul karşıladığımız ve haklı önerileri hayata geçirdiğimiz bir hafta diliyorum.

ZARARLI VERİMLİLİK

Ekonomi Gazetesi, 23 Ocak 2024

Verimlilik, yani az kaynakla çok şey başarmak, iş hayatının temel taşı. Ancak bazen onun bile fazlası zararlı olabiliyor. Bu konuyu dört paradoksla ele alalım ve kimyasal tıbbın kurucusu Paracelsus'un sözünü hatırlayalım: 'ilacı zehirden ayıran dozudur'.

JEVONS PARADOKSU. İngiliz ekonomist William Stanley Jevons (1835-1882) Sanayi Devrimi'nin en hareketli günlerinde müthiş bir gözlem yaptı. Teknolojik ilerlemelere ya da hükümet politikaları neticesinde bir kaynağın verimliliği artınca tüketimi azalmıyor, bilakis, maliyeti ucuzladığı için kullanımı artıyordu. Jevons bunu o dönemin en önemli yakıtı kömür için gözlemlemişti. Günümüzde aynı meseleyle çok farklı alanlarda karşılaşılıyor. Mesela yeni yapılan yollar trafiği azaltmıyor, hatta bazı durumlarda artırıyor. Enerji verimliliği projeleri tüketimi azaltmıyor, hatta genellikle artırıyor. Bir tarım ürününün artan verimi ona ayrılan araziyi azaltmıyor, hatta artırıyor. Şirket yönetimlerinin tasarruf tedbirleri veya verimlilik seferberliklerinin tetiklediği ikinci derece etkilerini de değerlendirmeleri şart!

WIRTH KANUNU. Bu yılın ilk günü vefat eden İsviçreli bilgisayar mühendisi Niklaus Wirth (1934-2024) daha hızlı bilgisayarların (donanımların) yazılımları verimsizleştirdiğini ve çok yavaş bilgisayar programlarına yol açtığını söylemişti. Üstelik bunu 1995 yılındaki 'daha yalın yazılımlara davet' makalesinde belirtmişti. Nitekim Google'ın kurucuları Sergei Brin ve Larry Page de benzer görüşler ifade ediyor. Bir alanda hızla artan verimliliğin ve neticesinde bollaşan imkanların, diğer alanlarda lüzumsuz kaynak kullanımına, zihinsel tembelliğe veya aşırı karmaşıklığa yol açması riskini akılda tutmak gerek.

HOLLANDA HASTALIĞI. Bir alanda gelen başarının diğer alanlara negatif etkisine bir başka örnek Hollanda Hastalığı. The Economist dergisi 1977 yılında ülkenin gerileyen imalat sanayiini incelerken bu terimi ortaya atmış. Zira başarısız performansın kök nedeninin 1959'da bulunan doğalgaz rezervleri olduğunu görmüş. Bir sektör çok cazip hale gelince ister istemez odak oraya kayıyor, fiyatlamalar



ona göre yapılıyor ve diğer alanlar geride kalıyor.

Elbette kaynakların en verimli alana kayması istenen bir durum. Ancak bunun dengesizlikler ve riskler yaratabileceğini unutmamak lazım. Aklıma gelen ilk örnek, bir zamanlar dünyanın en değerli şirketlerinden biri olan General Electric. Edison'un ampülü icadıyla başlayan ve çeşitli alanlarda (sağlık, havacılık, enerji) faaliyet gösteren bu dev holding, 2000'lerde çok kârlı finans koluna (GE Capital) odaklanmıştı. 2008/9 krizinde şirketin neredeyse çöküşünü getiren de bu birim oldu!

İKARUS ETKİSİ. Mitolojideki İkarus'un hikayesi malum. Hapis kaldığı kuleden babasının kendisine yaptığı ve balmumuyla gövdesine yapıştırdığı kanatlarla uçarak kaçır. Ama babasının öğüdünü dinlemez ve uçmanın coşkusuyla güneşe fazla yaklaşır. Balmumu sıcaktan eriyince de yere çakılır. Kanadalı ekonomist Danny Miller'in (d. 1947) 1990'daki İkarus Paradoksu kitabı bu metaforu kullanıyor. Şirketleri başarıya ulaştıran şeylerin bir noktada onların düşüşüne de yol açabileceğini vurguluyor. Nokia'dan Kodak'a pek çok sektör liderinin gerilemesi, hatta ortadan kalkması, bunun doğru bir gözlem olduğuna işaret. Elbette bunda eski başarılarından gelen kibir, konfor alanının ölüm uykusuna dönüşen tatlı rehaveti veya hızla değişen piyasa koşullarına adapte olamayan hantallık gibi etkenler var. Ancak kesin olan, bir zamanlar başarı getiren faktörlerin gelecek başarıyı garanti etmediği!

YENİDEN

YAPILANDIRMA

Ekonomi Gazetesi, 30 Ocak 2024

Finansmana erişim zorlukları, konkordato haberleri, karşılıksız çek istatistikleri ve zombi şirket yorumlarıyla giderek daha sık karşılaşıyoruz. Mali sıkıntı yaşayan şirketlerimiz yeniden yapılandırmada nasıl başarılı olabilir? Beş başlıkla konuşalım.

Türkonfed'in Finansmana Erişim Anketi 3. Çeyrek Sonuçları'na göre "her 10 işletmeden 7'si, finansmana erişimin genel olarak zorlaştığını söylüyor". Aynı çalışmaya göre 'kredi limit artışı yetersizliği nedeniyle kredi kullanamayanların oranı yüzde 21'den yüzde 28'e çıkmış'.

Gazetemizde yayınlanan bir haber '2023 yılında konkordatoya başvuran şirket sayısı 519'a çıkarken, tasfiyeler de yüzde 28 arttı' bilgisini veriyor. Risk Merkezi'nin çek istatistikleri de benzer bir tabloya işaret ediyor. 2023 yılında bankalara ibra edilen çek sayısı sabit kalmış, TL tutarı ise yüzde 72.8 artmış. Halbuki karşılıksız işlemi yapılan çek sayısı yüzde 18.7, TL tutarı ise yüzde 176.4 artmış!

Bankalara olan yüklü borcunu operasyonlarından sağladığı nakitle ödemesi mümkün gözükmeyen, ancak bir şekilde yüzdürülen 'zombi' şirketleri de unutmamalım. Belli ki 2024/2025 yıllarında yeniden yapılandırma haberleriyle de daha sık karşılaşacağız.

Peki, başarılı bir yeniden yapılandırma için ne lazım?

Birincisi, şirketin meselesiyle dürüstçe yüzleşmek lazım: nakit sıkışıklığı mı, sermaye açığı mı, yoksa artık o işe piyasada yer olmaması mı? Problemi teşhisiniz, yapacağınız tedaviyi belirleyecek. Muhtelif ülkelerde 20 seneyi geçen iş hayatımda "batıyorum" veya "sermaye açığım var" diyen pek kimseyle karşılaşmadım. Zor durumdaki her şirket 'geçici nakit sıkışıklığı' yaşadığını ve 'varlıklarının borçlarının çok üzerinde olduğunu' iddia etti. Hiç birinin düşük karlılık, nakit yaratamama veya büyüklüğüne göre çok az (hiç kalmamış) sermaye gibi sorunları yoktu (!).

İkincisi, yeni bir yönetim ekibi (hatta tercihen hissedar) lazım. Zira, Einstein'ın meşhur sözündeki gibi, problemleri



onlara sebep olan yaklaşımlarla çözemeyiz. Üstelik, şirketin zor duruma girmesinde sorumluluğu olan ekibin paydaşlar (bankalar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar) nezdinde güven ve itibar tesis etmesi çok zor olur.

Üçüncüsü, taze ve yeterli kaynak lazım. Öncelikle, işlerin yürümesi için gereken 'can suyu'nun şirkete gelmesi şart. Zor durumdaki bir firma olarak artık kimse size vade açmayacak.; pek çok şeyi peşin almanız gerekecek. Üstelik, borçlarınızı orta/ uzun vadeye yayma müzakerelerinde kısmi bir ödeme yapmayı önermeniz çok daha makul bir yapılandırma imkanı sunacak. Unutmayın: ne kadar kaynağa ihtiyaç duyduğunuzu hesapladıysanız, kesinlikle daha fazlasına ihtiyaç duyacaksınız. Bu yüzden, finansman planınızda 'yedek akçeler' olmasına dikkat edin.

Dördüncüsü, hızla hareket edebilecek bir kararlılık lazım. Rutin işleyişte oluşan konfor alanlarının, uzun değerlendirmelerin, 'bekleyelim görelim' tembelliklerinin yeniden yapılandırma dünyasında yeri yok. Hızlı ve net kararlar alıp yürümeniz şart. Elbette bunların hepsi doğru olmayacak, ancak zaman israfı lüksünüz yok.

Beşincisi, hakkaniyet lazım. Bazı yapılandırmalar şirketi yağmalamaya, paydaşları dolandırmaya yahut firmanın göz göre göre yok olmasına yol açabiliyor. Ancak iyi niyetli, çözüm arayan ve makul sürede çıkışı hedefleyen yapılandırmalar gerçek anlamda başarılı olabiliyor. Bunu amaçlayan herkese başarılar diliyorum.

ANKA KUŞU

Ekonomi Gazetesi, 6 Şubat 2024

Bugün Kahramanmaraş-Hatay depremlerinin birinci yıldönümü. Kayıplarımızı rahmetle anıyor, ailelerine sabır diliyor, depremden etkilenen vatandaşlarımızın bir an önce rahata kavuşmalarını ümit ediyorum.

Depremden iki gün sonra Hatay, Kahramanmaraş, Gaziantep, Adana ve Osmaniye'deydim. Üzücü detaylara girmek istemiyorum, ancak oradaki mahşer gününe bizzat tanıklık ettim. Bir sene sonra bugün, o bölgemizin adeta bir anka kuşu gibi yeniden yükselişini konuşmak istedim.

Efsanevi anka kuşunu bilirsiniz. Simurg, hüma, tuğrul, feniks (pheonix) gibi isimleri de var. Kaf dağında oturan bu kuş o kadar yaşlıdır ki dünyanın yıkılışına üç kez tanık olmuştur. Öleceği zaman, ateş olup kendi kendini yakar ve küllerinden yeniden doğar. Kuşun yanması cehenneme girişi, yeniden doğması ise arınmayı temsil eder.

Depremden etkilenen illerimiz kelimenin tam anlamıyla cehennemi yaşadılar. Yeniden doğuşu yaşamaları için eskisinden de iyi şekilde ayağa kaldırılmaları lazım. Eskisinden de iyi ifadesinin altını çizmek isterim. Zira dünyanın en başarılı yeniden inşa projelerinin temelinde bu prensip var: 'build back better'.

Bunun ilk örneği, 1871'de yanıp kül olan Chicago'nun ABD'nin ve dünyanın en önemli kentlerinden biri haline gelmesi. Daha yakınlardan bir örnek ise 2011'deki nükleer kazadan sonra Japonya'nın Fukushima kentinde yapılanlar. İkisinden de almamız gereken dersler var.

Mesela, yeni binaları daha sağlam zeminlerde, daha dayanıklı şekilde inşa etmek. Chicago bunu yangınından sonraki düzenlemelerle başarmış. Yeni binaların taş, tuğla, mermer ve kireçtaşıyla yapılmasını şart koşmuş. Bunun neticesinde terra-cota malzemesi öne çıkmış ve şehir yangına en dayanıklı yerlerden biri haline gelmiş. Ancak bu süreçte mali gücü yetersiz kişilerin şehri terk etmek zorunda kaldığını da unutmamak lazım.

Mesela, şehir planlarını daha etkin şekilde tasarlamak ve mimari yenilikçiğin önünü açmak. Chicago adeta sıfırdan yapılırken ferah alanların oluşturulması ve yeni bina



türlerinin yükselmesi sağlanmış. Bu da gökdelenlerin ve iş hayatına uygun sade binaların öne çıktığı Chicago mimari üsubunun ortaya çıkmasını tetiklemiş.

Mesela, bir yandan üretici kapasiteyi korumak, diğer yandan çağa uygun yeni kabiliyetler geliştirmek. Chicago, yangında ayakta kalan rıhtımlar ve un değirmenleri sayesinde ekonomisini ve hayatını sürdürebilmiş. Narenciye bahçelerinde dalda kalan ürünleri görünce aklıma bu durum geliyor. Fukushima ise kaza sonrasındaki inşa sürecinde robotik ve yenilenebilir enerji (hidrojen) üretimini geliştirmiş.

Mesela, aynı acıların tekrar yaşanmaması için kapsamlı bir risk yönetim sistemi geliştirmek. Nitekim Japonya'nın deprem ve tsunamiden etkilenen bir başka şehri olan Sendai'de hazırlanan uluslararası çerçeve bunu sağlamayı amaçlıyor.

Tüm bunlar maalesef kayıplarımızı geri getirmeyecek, yaşanan acıları dindirmeyecek. Ancak en azından geride kalanlara rahat bir nefes aldıracak, ileride benzer sıkıntılar yaşanmasının önüne geçecek ve kadim şehirlerimizin anka kuşu gibi küllerinden yeniden doğmalarını sağlayacak.

DOĞRU SORULARI NASIL SORALIM?

Ekonomi Gazetesi, 19 Mart 2024

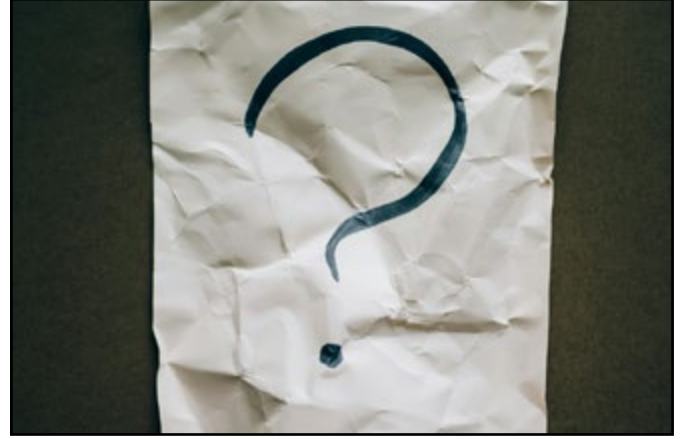
isviçreli psikiyatrist Carl Jung (1875-1961) 'doğru soruyu sormak problemin yarısını çözmektir' demiş. Her gün yeni meselelerin ortaya çıktığı ve mevcut çözümlerin eskidiği günümüzde, bu söz daha da geçerli. Peki, doğru soruları nasıl soralım?

Dilerseniz önce 'doğru soru'nun özelliklerini tarif edelim. Mesela, önemli ve ilgi çekici konuları ele almak. Mesela, derinlikli düşünmeyi tetiklemek. Mesela, durum tespitinin ötesine geçip çözüm üretmeye teşvik etmek. Elbette açık, net ve nazik olmak.

Bu prensiplerde çoğumuz mutabık kalabiliriz. Peki neden yeterince doğru sorular soramıyoruz? Bence kabahat hem soranla hem cevaplayanda...

En önemli sebep meraksızlık. Yöneticiler çalışanlarının ne düşündüğünü aslında merak etmiyorlar. Sorularının çoğunu günlük operasyonel meseleleri halletmek, adet yerini bulsun diye işletilen süreçleri tamamlamak veya kendi görüşlerinin teyidini sağlamak amacıyla soruyor. Mesela, evet/ hayır diye cevaplanabilecek sorular operasyonlar için elzem, ancak derinlikli müzakere için yanlış. Mesela, genellemeci sorular yıllık performans görüşmesini savmanızı sağlar ama pek bir işe yaramaz. Mesela, 'sence projen başarısız oldu mu?' gibi yönlendirici sorular, muhatabınızı savunmaya sokar ve bir sağırlar diyaloguna yol açar.

Tabii bir de madalyonun diğer yüzü var: cevap kalitesi. Bazen net ve spesifik sorulara muğlak ve uzun yanıtlar veriliyor. 'Şu doküman gitti mi?' sorusunun üç cümle, yirmi beş kelimelik bir cevabı olamaz. Nitekim Amazon'un kurucusu Jeff Bezos bu tip sorularına dört tip cevaptan birini bekliyormuş: evet, hayır, bir sayı veya 'bilmiyorum'. Bazen tahmin sorularına temennilerle dolu yanıtlar veriliyor. Ve en sık karşılaşılan (beni de en rahatsız eden) durum: çözüm arayışlarına uzun uzun durum tespitiyle yanıt verip, 'en doğru yaklaşım belirlenmelidir' ile kapanışı yapmak. Bu seviyede cevaplar, doğal olarak doğru soruları da tetiklemiyor.



Peki, doğru soruları nasıl sormalıyız?

Birincisi, duruma göre uygun soruyu sorun. Net cevap istiyorsanız spesifik, müzakere etmek istiyorsanız, açık uçlu soru.

İkincisi, açık uçlu sorularda varsayım yapmayın. 'Yeni görevin zor mu?' ile 'yeni görevin nasıl gidiyor?' arasında dağlar kadar fark vardır.

Üçüncüsü, kısa ve net sorular sorun. Önce uzun uzun kendi cevabınızı verip, 'sen de böyle mi düşünüyorsun?' ya da 'değil mi?' diyorsanız aslında öğrenmeye değil muhatabınızı ikna etmeye çalışıyorsunuzdur. Unutmayın, konuşacak olan siz değil, karşınızdaki kişi.

Dördüncüsü, söylenenin üzerine yeni sorular inşa edin. Bu hem muhatabınızın kendisini daha iyi ifade etmesine yol açar hem de onu dinlediğinizi gösterir. Üstelik bu sayede sorularınızı doğru sıralamayla sorma imkanınız da olacaktır. Bunu yaparken elinizdeki 'soru listenizden' sapmanız gerekebilir – merak etmeyin. Bir sorgu robotu değil, anlamaya çalışan bir insansınız.

En önemlisi, merak edin. Karşınızdaki kişinin görüşünü merak etmiyorsanız o soruyu sormayın. Zira samimiyet en hızlı fark edilen özelliktir.

Unutmayalım, 'cevaplar geçicidir, ancak doğru sorular sonsuzdur' (Anonim).

PATRON MUSUNUZ YÖNETİCİ Mİ?

Ekonomi Gazetesi, 16 Nisan 2024

İş ve sivil toplum hayatımızda kurumsallaşma ve performans odaklı çalışmanın önündeki büyük engellerden biri, patron ve yönetici rollerinin karıştırılması. Bir yanda kendini patron zanneden yöneticiler, bir yanda yöneticiliği bırak(a)mayan patronlar.

Patronlar kurdukları veya mirasla devraldıkları şirketlerin sahipleridir. Yöneticiler ise bu firmaları idare eden çalışanlar. Sivil toplumda patron yoktur, sadece yöneticiler vardır (en azından öyle olmalıdır). İki rol arasındaki bazı temel farkları hatırlayalım.

Patron kalıcıdır; yönetici geçici. İşler iyi de gitse, kötü de gitse, şirket batana veya satılana kadar patron değişmez. Halbuki yönetici şu veya bu sebeple işten çıkarılabilir, daha iyi bir fırsat görürse şirketten ayrılabilir veya bir gün emekli olur. İki rol arasındaki süre asimetrisi risk algısını ve performans odaklılığı etkiler.

Patronun vadesi uzun, yetkisi sınırsız, genellikle de gözükür. Yöneticinin vadesi kısa/ orta, yetkisi sınırlı, riske yaklaşımı temkinlidir. Bu yüzden patron rakiplere haddini bildirmek için zarar etmeyi göze alabilir, sadece prestij için büyük reklam kampanyalarına girişebilir, iddialı kapasite artırımlarının altına imza atabilir. Yönetici bu tip kararları ancak patron ve - işliyorsa- yönetim kurulu onayıyla yapabilir. Patronun sezgisel karar alma imkanını taklit etmeye çalışan yönetici başarısız olur.

Patron hesap sorar yönetici hesap verir. Şirketlerin amacı hissedarları için asgari risk ile azami getiriye sağlamaktır. Yöneticilerin de bu çerçevede hesap vermesi gerekir. İyi bir yönetici performans kriterleri ve hedefler konusunda açıklığı kendisi talep etmelidir. Zira işler beklendiği gibi gitmezse patronun değil onun kellesi gider. Beklentinin ne olduğu konusunda keyfiliği azaltmasında şirket için de kendi kariyeri için de yarar vardır. Patron serbest bir hayat yaşayabilir – uzun tatillere çıkabilir veya işe zamanında gelmeyebilir. Yöneticinin bu tip şeyler yapması hemen göze batar.



Patronun eli taşın altındadır, yöneticinin kaybı da kazancı da daha kısıtlıdır. İşler iyi giderse patron zengin olur, şirket tökezlerse patronun para koyması gerekir. Genellikle yöneticinin kazancı daha iyi bir prim, kaybı ise ayrılırken alamadığı birkaç aylık maaş/ tazminat olabilir. Elbette burada genel prensibi konuşuyoruz – lüks şahsi harcamalarını şirketlerine finanse ettiren pek çok patron olduğu da malum.

Bu iki rolün birbirine geçtiği durumlarda firmalar ve sivil toplum kuruluşları ciddi sıkıntılar yaşar. Üç örnek vereyim.

Birincisi, patronun belirsiz olduğu durumlarda patron gibi davranan yöneticiler. Mesela bazı sivil toplum kuruluşlarının başında senelerce oturan başkanlar veya halka açıklığı çok yüksek şirketlerin yöneticileri bir noktadan sonra kendini oranın sahibi gibi görmeye başlar. Performans odaklılık kaybolur, lüks harcamalar artar!

İkincisi, patronun aynı zamanda yönetici olduğu durumlar. Mesela aile şirketleri veya start-up'lar. Buralara yeni yatırımcılar gelirse patron-yönetici ikircikli durumda kalır. Birden çok kez, yatırım yaptığım şirkette çoğunluk hissedarı olan ortaklarımızı şirketin yönetiminden ayrılmaya davet etmeye mecbur kaldım. Zira performans takibi yapamıyorduk. Her bir durumda netice başarılı oldu, karardan pişman olmadılar. Elbette aksi örnekler de var. En meşhuru, Steve Jobs'un kendi kurduğu Apple'ın yönetiminden kovulması (ve yıllar sonra geri dönmesi).

PATRON MUSUNUZ YÖNETİCİ Mİ?

Üçüncüsü, yöneticilikten patronluğa geçiş. Bu kavramı yıllar önce merhum Üzeyir Garih'ten duymuştum. Belli bir yaşa ulaşan firma kurucularının veya şirketini kurumsallaştırmak isteyenlerin bilinçli yapması gereken bir hamle.

Patron-yönetici dengesini doğru kurduğunuz bir hafta dilerim.

RADİKAL LİDERLİK

Ekonomi Gazetesi, 7 Mayıs 2024

Avusturyalı ekonomist Schumpeter (1883-1950) eski ve köhne iş modellerinin veya teknolojilerinin yerine yenilikçi, verimli ve daha etkili olanların gelmesine Yaratıcı Yıkım demişti. Şirketlerimiz bu tür zorlu geçişleri tüm ekibi seferber eden radikal liderlikle başarabilir.

İş dünyasındaki büyük dönüşümler için kullanılan disruption teriminin dilimizde tam karşılığı yok. Zira parçalanma, kesintiye uğrama, bozulma gibi anlamları olan bu kelime, iş hayatında radikal değişim/ dönüşüm anlamına geliyor. Buna en bariz örneklerden biri, fotoğraf filmi, kaset/ CD veya faks gibi cihazların hızla hayatımızdan çıkması.

Rekabetin küreselleşmesi, teknolojik imkanların artması ve tüketici taleplerinin çeşitlenmesi neticesinde, pek çok şirket artık her an radikal değişim riskiyle karşı karşıya. Peki, sizin şirketiniz de bunlardan biri mi?

Şu belirtilerden birkaç tanesini gözlemliyorsanız, dikkatli olmanızı öneririm. Sektörünüzde ürün (yeni teknoloji) veya pazar (müşteri tercihi, yeni açılan ülkeler) yapısında değişiklik var mı? Yeni rekabetçi oyuncular pazara giriyor mu? Teknolojik değişiklikler ürün/ hizmet yapınızda köklü değişime yol açıyor mu? Şirketinizin içsel zorlukları var mı (insan kaynağı, finansman)?

Bu paragrafı okurken başınızı onay anlamında sallamaya başladıysanız veya 'Evet, bu bizim şirketin durumunu anlatıyor' diye mırıldandıysanız, geleneksel metodların ötesinde bir yaklaşıma ihtiyacınız var.

Bunun için temel değerlerinizi ve iş yapış önceliklerinizi güncelleniz şart. Üç örnek vereyim. Muhtemelen yavaş hareket ediyorsunuz – esneklik ve adaptasyon kasınızı güçlendirmenizi öneririm. Şirketinizin plan ve iş süreçlerini değiştirebilmeyi, daha sık karar alabilmeyi ve daha yüksek hatayı kabullenebilmeyi öğrenmesi gerekiyor. Muhtemelen konfor alanınıza sıkıştınız – inovasyon ve yaratıcılık vurgusunu artırmanızı öneririm. Çalışanların fikirlerini paylaşmalarına ve önerdikleri yenilikleri test etmelerine imkan sağlamanızda yarar olacaktır. Muhtemelen



müşteriden çok kendinizi dinliyorsunuz – şirketin pusulası müşterinin söylediği ve söyle(ye)mediği şeyleri dinlemek olmalı. Günümüz teknolojisi 10-15 yıl önce hayal dahi edemeyeceğimiz verileri analiz etme imkanı sunarken müşterinizi çok yakından tanımamanızın hiçbir mazereti olamaz.

Tüm bunları başarmak için şirketinizin her kademesinde radikal liderlik dediğim bir yönetim üslubu gerekiyor. Bu, geleneksel yaklaşımdan çeşitli açılardan farklılık gösteriyor. Mesela, mevcut durumu kabullenme yerine sorgulama, bildik ezberlerle hareket etme yerine risk alma, katı hiyerarşi yerine çevik ekiplerin işbirliği, katılık yerine esneklik, uzun müzakereler yerine iyi tasarlanmış saha testleri.

Radikal liderlik bireysel bir durum değil, tüm şirketinizin benimsemesi gereken bir yaklaşım. Zaten aksi takdirde, esneklik yerine katılaşma, yaratıcılık yerine sönüklük, risk alma yerine konfor alanının baskın gelmesi kaçınılmaz. Bence tüm çalışanları seferber eden bir yaklaşımını sırrı ise Apple'ın kurucusu Steve Jobs'un sözlerinde saklı: 'Akıllı insanları işe almak ve onlara ne yapacaklarını söylemek mantıklı değil. Akıllı insanları işe alıyoruz ki bize ne yapmamız gerektiğini söylesinler.'

KARAKTER DENGESİ

Ekonomi Gazetesi, 28 Mart 2024

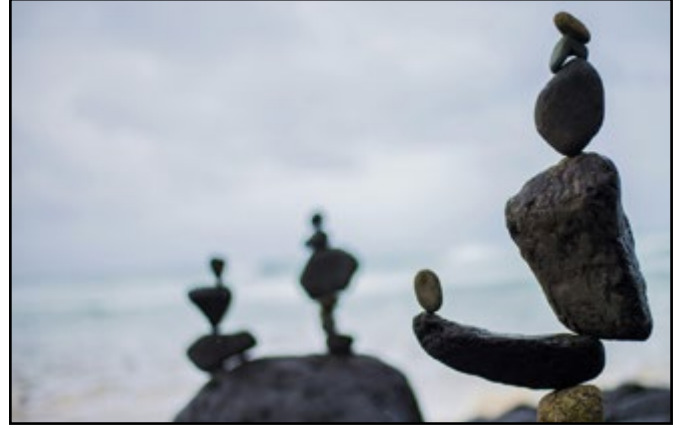
Kişilerin olduğu gibi şirketlerin de karakterleri var. Yıllar içinde oluşan, bazen kurucusunun bazen yöneticilerinin şekillendirdiği bu özellikleri sadece iyi veya kötü olarak değerlendiremeyiz. Zira olumlu saydıklarımızda bile doz aşımı zarar veriyor.

Karakteri genellikle olumlu-olumsuz ekseninde değerlendiriyoruz. Mesela hesap verme, birlikte çalışma veya doğruluk gibi özellikler olumlu, bunların tersi ise olumsuz. Ancak Ivey İşletme Okulu'ndan Mary Crossan ve iki arkadaşının yazdığı bir makaleye rastlayınca bu meseleye daha nüanslı yaklaşmamız gerektiğini düşündüm.

Hesap verebilirlik ile başlayalım. Bu alanda sahiplenme, yaptıklarının/ yapmadıklarının neticesini kabullenme, işini düzgün yapma ve sorumluluk alma gibi özelliklerden bahsediyoruz. Hem kişisel kariyerlerimizde hem de şirketlerimizde bunlar kritik önemde. Nitekim, işi sahiplenmemenin, neticelerle yüzleşmemenin, umursamazlığın ve sorumluluk almamanın doğal sonucu başarısızlık.

Ancak bu boyutlarda aşırı duyarlılık da başarısızlığa yol açabilir. İş sahiplenmenin aşırısı kimseye iş delege edememe, yaptıklarının/ yapmadıklarının neticesini kabullenmenin aşırısı meselelerin ağırlığı altında çöküp kalma, işini düzgün yapmanın aşırısı performans saplantısı ve sorumluluk almanın aşırısı kontrol bağımlılığı olabilir. Apple'ın kurucusu Steve Jobs'un yaklaşımını hatırlamakta yarar var: 'Akıllı insanları işe alıp onlara ne yapacaklarını söylemek mantıklı değil; akıllı insanları işe alıyoruz ki bize ne yapmamız gerektiğini söylesinler'.

İşbirliği ile devam edelim. Kimse kendini beğenmiş, çatışmacı, dar görüşlü, katı ve iletişim kurmayan kişilerle çalışmak istemez. Bu davranışların norm haline geldiği şirketlerden uzak durur. Tam da bu yüzden, işbirliği yapma, ekip çalışmasına yatkınlık, açık görüşlülük, esneklik ve iletişim kurma gibi kavramlar iş ilanlarının vazgeçilmez anahtar kelimeleridir. Üstelik, yetenekli çalışanları cezbetmek isteyen firmalar kendilerinin de böyle bir kültüre



sahip olduğunu iddia ederler.

Ancak bu boyutlarda da aşırı duyarlılık da başarısızlığa yol açabilir. İşbirliğinin aşırısı meseleleri halının altına süpürmeye, ekip çalışmasına yatkınlığın aşırısı popülerlik kazanmak için görevleri ihmal etmeye, açık görüşlülüğün aşırısı soyut/ kavramsal boyutta kalmaya, esnekliğin aşırısı ısrarlar karşısında direnç gösterememeye ve iletişim kurmanın aşırısı karar mekanizmalarının aşınmasına sebep olabilir.

Doğruluk ile tamamlayalım. Yatırım yaptığım veya yönetiminde bulunduğum şirketlerde bazı şeylerin tolere edilmemesi gerektiğini hep savundum. Bu çerçevede bazen riskli ve maliyetli kararlar almaktan da kaçınmadım. Sahtelik/ yalancılık bunların başında geliyor. Bunlara ilaven, manipülasyon yapanlara ve tutarsız davranışlara da çok dikkat edilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Ancak çok net sınırlarla çizebileceğimizi düşündüğümüz bu alanlarda dahi denge önemli. Zira, doğruluk/ açık sözlülük kavgacılığa, şeffaflık firma sırlarının ortaya saçılmasına, tutarlılık kaygısı aşırı katılığa yol açmamalı.

Elbette tüm bunları söylemek kolay, yapmak zor. Ancak, yöneticinin mahareti ve şirket kültürünün doğru şekillenmesi tam bu noktada devreye giriyor. Bu zorlu yolculukta kimyasal tıbbın kurucusu olarak kabul edilen Paracelsus'un çok beğendiğim sözü kulaklarımıza küpe olabilir: 'ilacı zehirden ayıran dozudur'.

ÖĞRENMEYEN ORGANİZASYON

Ekonomi Gazetesi, 2 Temmuz 2024

Günümüzün dinamik dünyasında bir şirketin başına gelebilecek en kötü şey, öğrenmeyen bir organizasyon olmak. Verileri, hatalarını, başarılarını veya rakiplerinin manevralarını umursamayıp burnunun dikine giden firmalar, başarısızlığa mahkum.

Önce 'öğrenen organizasyon'u tarif ederek başlayalım. Bu ifade Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) öğretim üyesi Peter Senge'yi akla getiriyor. Zira kendisi Beşinci Disiplin eseriyle bu meseleyi kavramsallaştırmıştı. Senge'ye göre beş ana disiplini uygulayan organizasyonlar sürekli öğrenen, uyum sağlayan ve yenilikçi yapılar haline gelerek uzun vadede başarıya ulaşabilir:

SİSTEM DÜŞÜNCESİ: Olaylar ve süreçler arasındaki ilişkileri/ karşılıklı bağımlılıklar. Organizasyonun karmaşıklıklarını ve bütüncül yapısını anlamaya yardımcı olur. Kısa vadeli çözümler yerine uzun vadeli stratejilere odaklanmayı teşvik eder.

KİŞİSEL USTALIK: Bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmak için kendilerini adım adım geliştirmeleri. Çalışanlarının öğrenme ve büyüme potansiyelini maksimize eder. Motivasyonunu ve işe olan bağlılığı artırır.

ZİHİNSEL MODELLER: Bireylerin ve organizasyonların dünyayı nasıl gördüğünü ve anladığını belirleyen temel varsayımlar. Yerleşik varsayımları ve genellemeleri sorgulamayı, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olmayı sağlar.

ORTAK VİZYON: Şirket içinde müşterek bir gelecek hedefinin yaratılması ve bu vizyonun tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi. Çalışanların organizasyonun misyonuna ve amaçlarına daha güçlü bir şekilde bağlı hissetmelerini sağlar.

TAKIM ÖĞRENMESİ. Ekiplerin birlikte nasıl daha etkili öğrenebileceklerini ve işbirliği yapabilecekleri. Açık ve etkili iletişimi teşvik eder. Bireylerin yetenek ve bilgilerinin birleşmesiyle kolektif zeka oluşumunu sağlar.

Öğrenen organizasyon olarak öne çıkan şirketlerde bu özelliklerden birkaç tanesi bir arada bulunur. Mesela, Google sürekli yenilik ve gelişim üzerine kurulu bir kültüre sahiptir. Çalışanlarını zamanlarının beşte birini kendi projeleri üstünde çalışmalarını için teşvik eder. Mesela,



Toyota'nın kendi adıyla anılan üretim sistemi TPS, sürekli iyileştirme (Kaizen) ve öğrenme üzerine kuruludur. Çalışanlar, süreçleri iyileştirmek için sürekli geri bildirim sağlar ve önerilerde bulunur; sorunların kök nedenlerine inerek hızlı ve etkili çözümler üretmeye gayret eder.

Peki, sizin şirketiniz öğrenen bir organizasyon mu? Yoksa bilgisizlik, kibir, tembellik veya iletişimsizlik gibi sebeplerden ötürü 'öğrenemeyen bir organizasyon' mu? Şu faktörlerden çoğunu kendi firmanızda gözlüyorsanız, alarm zilleri çalmalı.

Yeni fikirler ve değişim girişimlerinin bir bahane ile reddediliyor, mevcut yöntemleri değiştirmekte isteksizlik mi gösteriliyor? Yöneticiler çalışanları sürece dahil etmeyip tek taraflı kararlar mı alıyor? Organizasyon içinde bilgi akışı yetersiz, iletişim kanalları kapalı mı? Çalışanlara yeterli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulmuyor ve neticede motivasyon düşüyor mu? Bireysel başarılar ekip başarısından daha ön planda mı? Performans hedefleri sürekli ıskalanıyor mu? Çalışanlar sık sık işten ayrılıyor mu? Müşteri şikayetleri artıyor, değerlendirme puanları düşüyor mu? Planlamada kısa vadeli hedeflere odaklanılıyor, hatta anlık kararlar mı alınıyor?

Durum buysa hemen öğrenen organizasyon olma adınızı atın. Yoksa durum fena!

NEDEN İŞBİRLİĞİ YAPAMIYORSUNUZ?

Ekonomi Gazetesi, 20 Ağustos 2024

İş hayatında genel kabul gören, sürekli tekrarlanan, ancak nasıl hayata geçirileceği pek düşünülmemiş ve slogandan ibaret kalan kavramlar var. İşbirliği/ ortak akıl bunlardan biri. Teoride herkes istiyor, pratikte pek kimse başaramıyor. Neden?

Her türlü işbirliği yapısını bir ağ (network) olarak görebiliriz. Bu durum küçük bir proje ekibinin üyeleri, firmanın tüm çalışanları, veya şirketin paydaşlarını (tedarikçi, bayi, müşteri) içeren tüm ekosistem için geçerli. Tam da bu yüzden, doğru işbirliğinin oluşması için doğru ağ yapılarını kurgulamamız lazım. Babson College'dan Rob Cross ve College of William & Mary'den Inga Carboni işbirliğini sektöre uğratan altı ağ yapısı ortaya koymuş. Kendi tecrübe ve görüşlerim çerçevesinde özetleyeyim.

Bir: Merkez-Çevre Ağları. Ülkemizde sıkça rastladığımız, geleneksel hiyerarşik organizasyon. Merkezde bir veya birkaç kişi. Tüm çevre (çalışanlar, bayiler vb.) onlara bağlı. İşbirliği ve iletişim süreçleri merkezden geçiyor. Sorunu tahmin etmek zor değil. Patronun onayını bekleyen onlarca karar. Birbiriyle işbirliği öğrenememiş/ öğrenmelerine fırsat verilmemiş, karar (ve dolayısıyla risk) almaktan çekinen, pasif hale getirilmiş çalışanlar. Neticede gecikmeli atılan adımlar, yeşermeye imkan bulamayan yaratıcılık ve organizasyonu çepeçevre saran vasatlık.

İki: Yalıtılmış (İzole) Ağlar. Sık rastlanan bir durum. Birbiriyle etkileşime girmeden çalışan, 'her biri ayrı telden çalan' ekipler (mesela pazarlama ile üretim). Sebep bazen iletişimsizlik, bazen kıskançlık, çoğu zaman da iş bilmezlik. Netice projelerin yetişmemesi, hedeflerin tutmaması, muhtemel fırsatların değerlendirilememesi.

Üç: Çakışan Ağlar. Az sayıda kişinin birden fazla proje veya ekipte yer alması. Onlarca kişilik bir birimden sürekli aynı iki-üç kişinin mühim çalışmalarda görevlendirilmesi. Sebep



bazen yöneticilerin kimseye güvenmemesi, bazen de birimi temsil edecek kalibrede pek kimsenin bulunmaması. Neticede işbirliği süreçlerinin karmaşıklaşması, zaman yönetiminin yapılamaması, organizasyonun genel kapasitesinden yararlanılmaması ve çalışanların çoğunun katkı veren aktif bireyler değil, olup bitenden gecikmeli olarak haberdar alan 'vagonlar' haline gelmesi.

Dört: Tıkanan Ağlar. Belirli bir kişi veya grubun, iş akışının kritik bir noktasında yer alması ve neticede tüm süreci kontrol etmesi. Bu bazen resmen ('X Hanım'ın veya Y Bey'in onayına tabi') çoğu zaman da pratik olarak (faturaları ödemek, belli bir reklamı yayınlamak) gerçekleşir. Neticede işler yavaşlayabilir. Hatta daha önemlisi, alternatif bir hiyerarşi oluşabilir ('şu ekibi hoş tutayım da işim görülsün').

Beş: Parçalanmış Ağlar. Görev tanımlarının net yapılmadığı veya gruplar arasındaki bağlantıların zayıfladığı durumlar. İzole ağlar kadar kopuk olmayan ancak yine de fonksiyonunu yerine getirmeyi başaramayan yapılar. Bence bu izole ağlardan daha yaygın ve daha sinsi olduğu için daha tehlikeli. Zira aslında bir işbirliği görüntüsü var, ama pratikte sistem işlemiyor! Neticeleri izole ağlarla benzer.

NEDEN İŞBİRLİĞİ YAPAMIYORSUNUZ?

Altı: Yanlış Hizalanmış Ağlar. Bir başka tipik durum. Birimler arası bağlantılar oluşmuş, bir iş yapış şekli oturmuş. Ancak ya dünyanın/ sektörün yeni durumunu yansıtmıyor, ya da şirketin stratejik hedefleri ile uyum hiç düşünülmemiş. Netice, kaynakların yanlış yerlerde yoğunlaşması, önemsiz faaliyetlerle vakit kaybedilmesi ve yoğunluk enkazının altında kalıp gerçekten önemli işlere zaman bulunamaması!

Günümüz dünyasında yönetim, esas olarak çeşitli ağları yönlendirebilmekten ibaret. Doğru ağ yapılarını kurmadan hedefleri başarmak mümkün değil. Aman dikkat!

SEÇENEK MİMARİSİ

Ekonomi Gazetesi, 1 Ekim 2024

Her gün onlarca tercih yapıyoruz. Bazıları önemli kararlar, bazıları basit alışverişler. Her birinde en doğru seçeneği bulmaya çalışıyoruz. Peki, tercih ettiğimiz patikayı gerçekten biz mi seçiyoruz? Ya bu seçeneklerin bizi yönlendiren bir 'mimarisi' varsa?

Seçenek mimarisi (choice architecture), tercih şıklarının bir bireyin veya grubun kararını etkileyebilecek şekilde düzenlenmesi anlamına geliyor. Böylece, bilinçli veya bilinçsiz şekilde, bazı seçeneklerin öne çıkması sağlanıyor. Davranışsal ekonomi, psikoloji ve karar teorisinin kesişimi olan bu konuyu dört örnekle somutlaştıralım.

BİR: VARSAYILAN (DEFAULT) SEÇENEKLER. Çoğumuz önümüze gelen 'varsayılan seçeneği' değiştirmeden kabul etme eğilimindeyiz. Mesela, ziyaret ettiğimiz web sitelerinin 'kişisel bilgilerinizi kullanabilir miyiz?' veya 'bilgisayarınıza bazı çerezler (cookie) ekleyebilir miyiz?' sorularını düşünün. Yahut, abonelik, sigorta poliçesi veya emeklilik planındaki otomatik katılım/ süre uzatımı tercihlerinizi hatırlayın. Bunları ne kadar bilinçli olarak yaptınız? İsveç'in organ bağış sistemi bu konuda en ilgi çekici örneklerden biri. Herkes otomatik olarak organ bağışçısı sayılıyor, ancak kişi istediği takdirde programdan çıkabiliyor. Hürriyet açısından, bu yaklaşım ile kişilerin isterlerse organ bağışçısı olmaları arasında teorik bir fark yok – tercih bireyin. Ancak müthiş bir pratik fark var. Zira tamamen 'rasyonel' değiliz.

İKİ: ÇERÇEVELEME. Aynı bilgi farklı şekillerde sunulduğunda, kararlarımız değişebilir. Örneğin, bir ürünün 'yağsız' olarak tanıtılması, 'içinde yüzde 2 yağ var' denmesi veya 'içinde sadece yüzde 2 yağ var' diye reklamının yapılması apayrı algılara yol açabilir. Özellikle insanların kazançtan ziyade kayba daha duyarlı olması, asimetriyi iyice artırabiliyor. 'Ameliyatınızın yüzde 80 başarı şansı var' ile 'Ölüm riskiniz yüzde 20' ifadeleri arasındaki uçurumu düşünün! Hangi durumda ameliyata girmeyi kabul edersiniz?

ÜÇ: SEÇENEKLERİN SAYISI VE DÜZENİ: Mesela, bu yazıyı yazmama vesile olan, Elon Musk'ın verdiği bir örnekle



başlayalım. İki gazlı içecek markası stadyumlardaki otomatlarını yan yana koyarak satışlarını artırmışlar. Bu durum ilk bakışta mantıklı gelmiyor– rakibinizi neden hemen yanınızda isteyesiniz ki? Musk'ın, bu pozisyonlama ile tüketicinin zihninin 'gazlı içecek alsam mı?' sorusundan 'hangi gazlı içeceği tercih etsem?' sorusuna kaydığını ve toplam tüketimin arttığını söylüyor. Mesela, seçim paradoksu. Çok sayıda seçeneğin tüketici için olumlu olduğu düşünülür. Öyle ya, istediğini seçebilir. Ancak böyle durumlarda zorlanan bireylerin eli en bildikleri markaya gidebiliyor. Çok seçenek, adeta seçeneksizliğe yol açıyor.

DÖRT: ZAMANLAMA: Seçeneklerin zamanlaması da kararlarımızı etkiliyor. Arama motorları ve e-ticaret sitelerinde ürünlerin sıralanma şekli (indirimli, en iyi puan alan gibi) ve 'hemen tek tıkla satın al' gibi öneriler kullanıcıların seçimlerini temelden etkiliyor. Google ve Amazon'un gücünün (ve kazancının) önemli bir kısmı buradan geliyor. Ancak bu durum daha kritik durumlar için de geçerli. Nihai karar sorumluluğu taşıyan kişiye önemli bilgilerin ne zaman ve nasıl aktarıldığı büyük önem taşıyor. Mesela, zaman baskısı altında kalan kişiler, daha basit, denenmiş, risksiz görünen ve varsayılan seçeneklere yönelebiliyorlar. Tam da bu yüzden yöneticilerin yakın ekiplerini seçerken çok dikkatli olmaları gerekiyor. Zira kendinizin aldığınızı düşündüğünüz kararlara giden yolları, bir açıdan çekirdek ekibiniz düşünüyor.

Doğru seçenekler arasından doğru seçimler yaptığınız bir hafta diliyorum.

DOĞRU YÖNETİM

VAR MI?

Ekonomi Gazetesi, 15 Ekim 2024

Kısa cevap: Hayır, yok. Uzun cevap: Tüm hal ve şartlarda geçerli bir doğru yönetim yok. Hatta bir durum için doğru olan diğeri için intihar olabilir. Üç örnekle konuşalım: erken aşama girişim (start-up), olgun/büyük şirket ve yeniden yapılandırma.

ERKEN AŞAMA GİRİŞİM (START-UP). Start-up kurmak ve idare etmek çok 'cool' gözükse de dünyanın en zor işlerinden biri. İşin tanımını icabı, çözebileceğinizden emin olmadığınız büyük bir problem üzerinde çalışıyorsunuz. Temel önceliğiniz çok hızlı büyüme- başkalarının bir yılda yaptığını bir ayda yapmak bile yeterli olmayabilir!

Üç büyük meydan okumayla boğuşuyorsunuz: Pazar, finansman ve kurumsal kapasite. İlk faturayı kesebilmek, yenilikçi ürün/ hizmeti piyasada kabul ettirebilmek, mevcut rakipler ile boğuşabilmek ve roket hızıyla büyüebilmek lazım. Bitmedi. Yüksek beklentisi olan ve işi bildiğini düşünen yatırımcıları yönetmek, sürekli yeni fonlama turları düzenleyerek onlara yenilerini eklemek ve satış için doğru zamanı kollamak lazım. Hala bitmedi. Birbini yakından tanıyan birkaç kişilik ekiple her işe koşmak ve işler iyi giderse hızla onlarca (belki yüzlerce) personele çıkmak lazım.

Tüm bunlar için hiyerarşiden uzak yatay ve dinamik bir yapı, uzun problem çözme seansları yerine sıkça deneme-yanılma ve her konuda yenilikçi bir perspektif lazım. Tam da bu yüzden, durmuş oturmuş bir şirketin çok başarılı yöneticisinin, yaklaşımını kökten değştirmedeği takdirde, böyle bir ortamda başarılı olması çok zor.

OLGUN/ BÜYÜK ŞİRKET. Ana rolünüz riskleri iyi yönetmek, büyük dönüşüm trendlerini ıskalamamak ve fırsat cepelerini değerlendirmek. Unutmayın, bir transatlantiğin kaptanısınız. Buzdağına çarpmanın maliyeti çok yüksek.

Tam da bu yüzden, başarının sırrı iyi tanımlanmış görevler belirlemek, net işleyen sistemler kurmak ve ortak akli arayan kapsamlı değerlendirmeler yapmak. Yani bir start-up'ı öldürecek olan şeyler, sizin 'olmazsa olmazlarınız'. Zaten



nasıl olsa bunlar için ayırabileceğiniz belli bir kaynağınız var. Kaynak kelimesini en geniş anlamda kullanıyorum- insan kaynağı, mali kaynak ve seneler içinde biriken marka tanınırlığı.

YENİDEN YAPILANDIRMA (TURNROUND). İşler kötü, nakit durumu sıkışık, alacaklılar kapıda... Altın kemeri kaybeden boksörün tekrar şampiyon olması gibi filmlere konu olan başarılı bir 'geri dönüş' hikayesi yazmak için ne yapmalı?

Önce ne yapmamak gerektiğini söyleyeyim: start-up gibi deneyip yanılarak yalnızca büyümeye odaklanmak da, olgun bir şirket gibi 'detaylı bir değerlendirme yapalım' demek de sizi yok eder. Hızla kolları sıvayıp sürekli net kararlar alarak ilerlemelisiniz. Durumunuz, tropikal bir ormanda kaybolup elinde baltayla ilerleyen birinden farksız.

Tam dört yıl önce de bu köşede paylaştığım yedi önerimi tekrarlayayım. Birincisi, aynaya bakın- muhtelif ülkelerde 20 yılı geçen iş hayatımda "batıyorum" diyen kimseyle karşılaşmadım. İkincisi, kök nedeni bulun- sorunuzun geçici bir nakit sıkışıklığı mı, yoksa yapısal (düşük karlılık, sermaye açığı, rekabetçilik eksikliği) mi?

Üçüncüsü, yönetimi güçlendirin-- işlerin bu hale gelmesinde sorumlu olan ekiple sorunları çözmeniz mümkün değil. Dördüncüsü, paydaşlarla (çalışan, tedarikçi ve müşteri) açık iletişim kurun. Beşincisi, yedeksiz yola çıkmayın-- emin olun, düşündüğünüzden daha fazla kaynağa ihtiyacınız olacak. Altıncısı, laf değil iş yapın-- şirketinizin süslü laflara, strateji sunumlarına, yönetmeliklere, itibar harcamalarına değil net operasyonel kararlara ihtiyacı var. Yedincisi, önceki hataları tekrarlamayın.

Firmanızın durumuna uygun bir yönetim yaklaşımı benimsediğiniz bir hafta diliyorum.

YANILTICI DOĞRULUK

Ekonomi Gazetesi, 12 Kasım 2024

İş hayatında en az kullanılan kelimelerden biri 'bilmiyorum'. Halbuki yaşadığımız dönemde, bırakın sonucu, ihtimalleri bildiğimizi söylemek bile cüretkar olabilir. Risk ve belirsizliğin farkını bilmeyen firmalar 'yanıltıcı doğruluk' girdabına kapılabilirler.

'Bilmiyorum' ifadesini kullanmamanın çeşitli sebepleri var. İlk aklıma gelen, bilgisiz veya yetersiz gözükmekten korkmak. Üstelik, pek çok kişi için bilgiye, hatta belki sahip olduğundan fazla bilgiye, sahip olduğunu göstermek bir güç göstergesi. Ancak meselenin şahsi egodan daha derin sebepleri olduğunu düşünüyorum. Bunlardan biri zihinsel, diğeri kültürel.

Zihnimiz belirsizlik hissetmekten rahatsız olur. Büyük ekonomist Keynes gibi 'basitçe, bilmiyoruz' demek yerine geçici, rahatlatıcı çözümler üreterek kendine güven telkin etmeye başlar. Netice, 'biliyormuş gibi yapmak' olur. Bunun neticesi, köşemizde daha önce de ele aldığımız Dunning-Kruger etkisine kadar ilerler: Bilgi düzeyi düşük olanlar, kendi eksikliklerinin farkında olmadıkları için bildiklerini varsayarlar ve özgüvenle konuşurlar; bilgi düzeyi yüksek olanlar ise temkinli, hatta zayıf görünürler.

Bazı kültürlerde/ ortamlarda/ organizasyonlarda bilmemek öğrenme sürecinin bir parçası veya gerçekçi bir durum değerlendirmesi olarak değil, zaaf olarak görülür. Öngörülebilir dönemlerde bu doğru da olabilir. Ancak yapısal belirsizliğin olduğu anlarda, hatalı veya eksik bilgiyle görüş bildirmek, hatta karar almak yaygınlaşır.

Risk ve belirsizliği ayırmak bu yüzden kritiktir. Risk, tahmin edilebilir ve hesaplanabilir bir geleceğin olduğu durumlar; yani sonuçları tam olarak bilemeyiz, ancak bu sonuçların olasılıklarını biliriz ve hesaplayabiliriz. Mesela, bir zar atarken 'dört' gelip gelmeyeceğini bilemeyiz ancak bunun ihtimalinin altıda bir olduğunu bilebiliriz. Belirsizlik, öngörülemez durumlar; yani hem sonuçları hem de bu sonuçların olasılıklarını bilemeyiz. Hesap yapmamız mümkün değildir. Mesela, yapay zekanın şirketimizin cirosunu üç sene sonra ne kadar artıracacağını bilemeyiz.



Bu noktada bir uyarıda bulunayım. Belirsizliğin tam olarak yönetilemeyeceği durumlarda, kişi ve kurumlar sanki tüm değişkenler ölçülebilirmiş gibi fazlasıyla detaylı ve kesin tahminlerde bulunma eğilimine girerler ('yapay zeka iş gücünün yüzde 23.6'sını yok edecek'). Bu yanıltıcı doğruluktur. Gerçek hayattaki belirsizlikleri ve karmaşık dinamikleri görmezden gelerek sahte bir güvence yaratır. Aman dikkat!

Peki 'bilmiyoruz' deyip miskin miskin oturacak mıyız? Elbette ki hayır.

Riskler için (bu fırsatlar da olabilir) muhtemel senaryoları çıkarabilir ve her biri için tedbirler alabiliriz. Mesela, döviz açık pozisyonunu azaltmak, cirodaki ihracat payını artırmak veya fabrika genişlemesi için yeni arazi almak.

Belirsizlikleri yönetmek için kapsamlı bir yaklaşım gerekir. Mesela, çeviklik. En büyük veya güçlünün değil, değişime en hızlı adapte olanın hayatta kaldığını unutmamak gerekir. Hantal idari yapılar değil, hızlı işleyen süreçler/ yapılar oluşturmak şarttır. Mesela, çeşitlendirme. Belirsizlik ortamında tek bir pazara, ürüne, tedarik zincirine veya tek tip kişilerden oluşan ekiplere bağlı kalmak intihardır. Mesela, dayanıklılık. Farklı senaryolarda ayakta kalabilecek mali dayanıklılık elzemdir. Mesela, değişimleri hızlı hissetmek. Öncü verileri hızla alma ve veriyle karar alma kabiliyeti, şirketi rakiplerinin çok önüne taşır. Ancak en önemlisi, tüm paydaşlarla kalıcı ve güvene dayalı ilişkiler kurabilmek gerekir. Belirsizliğe ancak bu kuvvette bağlar dayanabilir.

Bildiklerinizi ve bilmediklerinizi ayırdığınız ve sürekli öğrendiğiniz bir hafta diliyorum.

DİNAMİK MÜZAKERE

Ekonomi Gazetesi, 10 Aralık 2024

Her gün, pek çok müzakere yapıyoruz: projemizin teslim tarihi, almaya çalıştığımız arabanın fiyatı, çocuğumuzun yatış saati... Müzakere deyince akla tarafların talepleri ve alternatifleri geliyor, ancak kritik bir husus genelde gözden kaçıyor: zamanlama.

Müzakere kelimesi 'bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma' anlamına gelse de genelde 'pazarlık' ile eş anlamlı olarak kullanılıyor. En az iki taraf var. Bunların birbirlerinden farklı talepleri ve beklentileri var. Taraflar bunu çözmeye çalışıyor.

Müzakereyi daha teknik bir boyutta ele almak için iki temel kavramı ele almamız gerekir: BATNA ve ZOPA.

BATNA, müzakere ettiğiniz anlaşmaya karşı elinizdeki en iyi alternatifinizdir (best alternative to a negotiated agreement). İki eşdeğer araba için müzakere ettiğinizi düşünün. Birinin son fiyatı 1 milyon TL. Diğeri için pazarlığa gittiniz. BATNA'nız 1 milyon TL'dir. Elbette ikinci arabaya 1.1 milyon TL ödemezsiniz. Sunduğunuz teklif daha düşük olabilir – diyelim 900 bin TL. Ancak, satıcı 950 bin TL'de ısrar ediyorsa sinirlenip masayı devirmemeniz de gerekir. Unutmayın, alternatifiniz 1 milyon TL.

Basit gözükse de bu tekniğin disiplinli şekilde uygulanmadığı pek çok önemli müzakere gördüm. Bazılarında BATNA net şekilde ortaya konmamıştı, bazılarında 'biraz daha ödeyip şu işi bitireyim' diyerek verilen teklif BATNA'nın çok üstüne çıktı, bazılarında da ego çatışması ile BATNA'dan daha cazip fırsatlar değerlendirilemedi.

ZOPA, müzakere taraflarının anlaşmaya varabileceği ortak alandır (zone of possible agreement). Yukarıdaki örneğimizdeki arabayı düşünelim. Sizin BATNA'nız, yani ödeyeceğiniz azami fiyat 1 milyon TL. Satıcının BATNA'sı, yani kabul edeceği asgari fiyat da 900 bin TL ise müzakere için bir başarı ihtimali vardır. 900 bin TL ile 1 milyon TL arasındaki herhangi bir seviye iki taraf için de başarıdır. Elbette nihai fiyat 1 milyona yaklaştıkça satıcı, 900 bine yaklaştıkça alıcı daha mutlu olacaktır.

Öte yandan, anlaşmaya varılabilecek bir ortak alan varken müzakerelerin sonuç vermemesi iki taraf için



de beceriksizliktir. Bir diğer deyişle, müzakere sadece pastanın paylaşımı değil, pastayı yemeyi başarmaktır.

Ancak, bazı durumlarda ZOPA'nın bulunmadığını (tarafların 'kırmızı çizgileri') yani müzakere etmenin beyhude olduğunu da unutmamak şarttır. Alıcı 1 milyon 100 bin TL'nin bir kuruş altına inmiyorsa, ne kadar mahir bir müzakereci olursanız olun bir anlaşmaya varamazsınız. Bu sebeple, müzakereye başlarken ilk düşünülmesi gereken husus, ortak bir alan olma ihtimalidir.

Genelde atlanan bir husus BATNA, ve dolayısıyla ZOPA'nın dinamik olmasıdır. Özellikle hızla değişen durumlarda bu geçerlidir.

Sene 2010. Aylık 100 bin dolar cirosu olan bir start-up yatırımcı arıyor. 40 milyon dolarlık değerlendirme dünyaca ünlü Bessemer Girişim Sermayesi Fonu için 'çığırca'dır. Girişimin aylık cirosu Şubat'ta 200 bin, Mart'ta 300 bin dolar olur. Nisan'da firma 60 milyon dolar üzerinden yatırım alır. Pas geçilen fırsat Aralık 2020'de 47 milyar dolar değerlendirmeyle halka arz edilir. Start-up'ın adı Airbnb'dir.

Tabii tam tersi örnekler de var. Özellikle zor durumdaki firmalarda zaman geçtikçe önereceğiniz fiyat düşer. Satıcı eski önerinizi kabul etse de artık çok geçtir. Bu sarmal sürer ve bir noktada ZOPA kalmaz.

Başarılı müzakereler yaptığınız bir hafta diliyorum.



BÖLÜM 3

STRATEJİ VE FİNANS DÜNYASI

Bu bölümde öncü göstergelerden karar analitiğine, risk yönetiminden yaratıcı yıkıma, bütçe yönetiminden sinerjiye uzanan 12 yazı var.

STRATEJİ VE FİNANS DÜNYASI

TALEBİ NASIL YÖNETELİM	41
RASYONELLİK İLLÜZYONU	42
TEDARİK ZİNCİRİ DÜŞERKEN	43
SİZİN OKYANUSUNUZ HANGİSİ	44
YENİLİK KORKUSU	45
SİZİN HENDEĞİNİZ HANGİSİ	46
HANGİ BİLGİ	47
NASIL KARAR VERELİM	48
KRİTİK KARARIN SEKİZ ADIMI	49
YENİLİK NASIL YAYILIR	51
KARAR KALİTESİ	52
DİKKAT ASİMETRİ VAR	54

TALEBİ NASIL YÖNETELİM

Ekonomi Gazetesi, 05 Mart 2024

Şirketler için talep çok önemli. Ürün/ hizmetinizin istendiğinin, satış yapabileceğinizin, hayatınızı sürdürebileceğinizin işareti. Tam da bu yüzden, talep kendi başına bırakılacak, pasifçe izlenecek, 'ne kadar çok olursa o kadar iyi' denecek bir şey değil!

Ekonominin belki de en temel kuralı arz-talep dengesi. Ancak şirketlerimizde talep konusunda iki (gizli) varsayım var. Birincisi, 'talep aslında bizim kontrolümüzde değil, ona uymak durumundayız'. İkincisi, 'ne kadar çok talep görürsek o kadar iyi'. Kısmen doğruluk payı da içeren her iki önerme, çok ciddi riskler yaratabilir.

'Talebin yönetilemeyeceği' varsayımı ile başlayalım. Bunu yapmayan firmalar çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilir. Mesela, değişken talep neticesinde stok fazlalığı (işletme sermayesi ihtiyacı), stok eksikliği (satış kaybı) veya üretimi planlayamama (artan maliyet) sorunları ortaya çıkabilir. Mesela, uzun teslimat süreleri veya istenen ürün stokta olmaması müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilir. Mesela, rakiplerinin hızlı ve esnek stratejileri karşısında, şirketiniz rekabet gücünü kaybedebilir.

'Ne kadar çok talep, o kadar iyi' ile devam edelim. Yeni bir ürünü piyasaya süren Apple için bu iyi haber olabilir. Hatta insanların sabahın köründe kuyruğa girmesi ve raflarda ürün kalmaması, işin pazarlaması açısından olumlu sayılabilir. Zira hem neredeyse limitsiz bir pazarlama bütçesi, hem beklemeye razı müşterileri hem de hızla talebe yetişebilecek bir tedarik kapasitesi var.

Ancak bu sizin için geçerli olmayabilir. Zira harcadığınız reklam bütçesi ile tetiklediğiniz talebin arkasında duramazsanız, paranızı çöpe atmış olursunuz. Yahut her talebi her zaman karşılamak için sabit kıymet yatırımı yaparsanız, muhtemelen batarsınız. Bu konuda ilginç bir örneği ABD'de yaşamıştım. Bir şehir ile popüler sayfiyesi arasındaki yol bazen tıkanıyordu. Neden ilave şerit yapılmadığını sorduğumda, 'sadece bayram günlerinde veya uzun haftasonlarında tıkanan bir yol için o parayı harcamak mantıksız' cevabını almıştım.

Peki, talebi yönetmek için ne yapmalı?



Birincisi, talebi doğru tahmin etmek. Geçmiş satış verileri, pazar trendleri ve müşteri talepleri gibi verilere dayanarak istatistiksel modeller ve algoritmalar kurmak, önemli bir adım. Elbette bunun dinamik bir süreç olduğunu unutmamak şart. Nitekim Amazon'un başarısının altında yatan temel faktörlerden biri, müşteri davranışlarını analiz etmek, karmaşık talep tahmini modelleri geliştirmek ve bu modelleri stok yönetimi ve dağıtım süreçlerine entegre etmek.

İkincisi, tedarik zinciri (stok, dağıtım) ve üretim planlamasını buna göre şekillendirmek. Mesela tekstil devi Zara 'hızlı moda' modeliyle talebe hızla yanıt verebilen esnek üretim ve dağıtım sistemleri kurmuş. Hem müşteri memnuniyetini yakalamış hem de stokları minimumda tutmuş.

Üçüncüsü, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve fiyatlandırma. İyi bir CRM ile hangi müşteri segmentinin talebini ne zaman ve nasıl tetikleyeceğinize karar verebilirsiniz. Böylece, herkese yönelik indirim yapıp mağazanızda izdihama yol açmak yerine, işlerin sakin olduğu zamanlarda sadık müşterilere özel promosyonlar sunabilirsiniz. Ürün/ hizmetinizin fiyatını yoğunluğunuza göre belirleyebilirsiniz. Mesela Uber'in iş çıkış saatlerinde daha pahalı olması (dinamik fiyatlamayı bir başka yazıda ele alalım).

Ünlü yönetim bilimci Peter F. Drucker 'ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz' diyor. Talebi ölçtüğünüz ve yönettiğiniz bir hafta diliyorum.

RASYONELLİK İLLÜZYONU

Ekonomi Gazetesi, 2 Nisan 2024

Kararlarımızı rasyonel (akılcı) şekilde aldığımızı, paydaşlarımızın (tüketici, çalışan) da öyle davrandığını varsayıyoruz. Acaba böyle mi? Zihinsel işleyişimiz üzerine çalışmalarıyla Nobel alan Daniel Kahneman geçen hafta vefat etti. Bu yazıda onun sözlerine kulak verelim.

Kahneman (1934-2024) psikolog ve davranışsal ekonomistti. Bilişsel önyargılar ('bias') konusundaki araştırmalarıyla 2002'de Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanmıştı. Ekonomi, psikoloji ve davranış bilimleri arasındaki sınırları bulanıklaştıran çalışmaları karar alma süreçlerimizin karmaşıklığını göz önüne sermişti. Kahneman'ın akademik ortağı Tversky ile birlikte tanımladığı bazı bilişsel önyargılara dört örnek verelim.

Mesela, doğrulama yanılığı. Yani, önyargılarımızı veya önceki inançlarımızı doğrulayacak bilgileri seçmemiz ve aksi yöndeki kanıtları dikkate almamamız. Tecrübelerime göre şirket üst yönetimlerinin belki de en yaygın hatası. Zira zihinsel tembellik ile kibirin buluşma noktası!

Mesela, anlama paradoksu. Yani, karmaşık bir durumu anlamak için basit/ tanıdık bir modeli tercih etmemiz. Bu köşede daha önce de ele aldığımız üzere, analogi (benzerlikler) kullanmak bu açıdan çok güçlü – ama bazen bir o kadar da yanıltıcı!

Mesela, kayıplardan kaçınma. Yani, belli bir miktardaki kaybın acısının aynı miktardaki getirinin keyfinden çok daha üstün olması. Aslında rasyonel olmayan bu yaklaşımımızı, paydaşlarınız için seçenekler hazırlarken düşünmeliyiz.

Mesela, optimizm yanılığı. Yani, olumlu olayların gerçekleşme olasılığını abartma, olumsuzlarını azaltma eğilimimiz. Bu yüzden şirketinizin risk yönetimi biriminin bağımsız, doğru teşviklerle (bonus, prim) ve veri bazlı çalışması elzem.

Kahneman'ın katkılarını daha iyi anlamak için ders niteliğinde üç önemli sözünü hatırlamakta ve iş hayatına yansımalarını düşünmekte yarar var.



“Uzmanlar iddialı tahminler yapar, çünkü bu ilgi çeker ve yanlış tahminlerin cezası yok gibidir. Bir sürü tahmin yapıyorsunuz, ve bir yıl sonra kimse ne dediğinizi hatırlamıyor.” – Bütçe yapanların, şirket birleşmeleri için projeksiyon hazırlayanların, yatırım harcamaları için kaynak isteyenlerin tahminleri konusunda hesap verebilir olmalarını sağlamak her şirket için kritik.

“Bir karar almadan önce, fikir birikimimizin hızlı düşünme ve yavaş düşünme arasındaki farkı anlamamızı gerektirir.” – Kahneman'ın en temel kavramlarından olan hızlı düşünme (beynin harcıalem konularda otomatik karar alması) ve yavaş düşünme (meseleleri ince eleyip sık dokuma) çok önemli. Kendisi bunu öykü yazmaya ve bir öyküyü okumaya benzetiyor. Elbette ki öyküyü okuyucu hızlıca tüketebilir; ama öyküyü yazmak zaman alır.

“İnsanlar hikayeleri anlamakta, sayıları anlamaktan çok daha iyidir.” – Bir konu anlatırken bunu bir avantaja dönüştürebiliriz. Ancak, bir şey dinlerken de güzel bir hikaye dinlemenin keyfine kaptırıp ana noktaları kaçırmadığımızı dikkat etmeliyiz.

Zihninizin tuzaklarına düşmediğiniz, rasyonellik illüzyonuna kapılmadığınız ve etkili kararlar aldığınız bir hafta dilerim. Ancak bunu yaparken Kahneman'ı unutmayın: “Hayatta hiçbir şey üzerinde düşünürken sandığınız kadar önemli değildir.”

TEDARİK ZİNCİRİ DÜŞERKEN

Ekonomi Gazetesi, 23 Nisan 2024

Büyük bir tedarik zinciri dönüşümünün ortasındayız. Teknolojik ilerlemenin, çevre kaygılarının, jeopolitik şartların ve şirketlerden yepyeni beklentilerin sonucunda ticaretin kuralları yeniden yazılıyor. Peki, şirketlerimiz buna hazır mı? Yeterince değil.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra dünya ticareti hızla büyüdü. Gelişmiş ülkelerdeki serbestleşme hamlesi, Avrupa Birliği'nin tek pazar haline gelmesi ve Çin'in dünya sistemine katılımı gibi pek çok faktör bu genişlemeyi destekledi. Bu tek yönlü değişim artık geçerli değil. Uluslararası ticaret giderek daha nüanslı bir hal alıyor. Dört temel sebep görüyorum.

Birincisi, teknolojik ilerleme sebebiyle dijital ürün ve hizmetlerin rolü artıyor. Bu, hizmet/ teknoloji ihracatçılarımız, mikro-ihracatçı girişimcilerimiz ve freelance iş yapan vatandaşlarımız için fırsat olabilir. Ancak, bu fırsatı değerlendirmek için veri güvenliği politikamız, internet altyapımız ve uluslararası ödeme sistemlerine dahil olma seviyemizin kritik rol oynayacağı aşikar. Ayrıca, robotlar ve üç boyutlu yazıcılar sayesinde, eskiden yurtdışına outsource edilen üretim daha butik ölçeklerde, tüketime yakın yerlerde, pahalı işgücüne ihtiyaç duymadan yapılabilir. Bu konu sanayii ihracatçılarımız için bir risk oluşturabilir.

İkincisi, çevre kaygıları sebebiyle imalatta kullanılan enerjinin miktarı (azami tasarruf) ve profili (yeşil, yenilenebilir) giderek önem kazanıyor. Eskiden uzak coğrafyalardan alınan ürünler, karbon salınımı sebebiyle daha 'pahalı' hale geliyor. Bu, en büyük ihracat pazarı Avrupa Birliği olan ülkemiz için Asyalı rakipler karşısında bir avantaj.

Üçüncüsü, jeopolitik gerginlikler ve sıkıntılar, eskiden sorunsuz işleyeceği düşünülen tedarik zincirlerinin kırılganlığını hepimize hatırlatıyor. Mesela ABD-Çin arasında başlayan teknolojik soğuk savaş Brezilya'daki araba satışlarını, Rusya-Ukrayna yaşanan sıcak savaş Almanya'daki hanelerin ısınmasını, Süveyş Kanalı'nda



yaşanan tıkanmalar Türkiye'ye Çin'den gelen ürünlerin teslimatını etkiledi. Bunun neticesinde, tedarigi çeşitlendirme, yakın ülkelere satın alma (near-shoring) ve dost ülkelere satın alma (friend-shoring) eğilimleri artıyor. Mevcut ve müstakbel ihracatçılarımızın bu tip dönüşümler yaşayan büyük firmaları radarlarına almalarında yarar olacaktır. Hatta bazı ülkeler veya ticari bloklar giderek daha 'korumacı' hale geliyor. Şirketlerimizin kendi pazarlarındaki bu değişimleri de yakından izlemesi şart.

Son olarak, şirketlerden beklentiler değişiyor. Almanya'da geçen yıl hazırlanan Tedarik Zinciri Yasası ve yakında Avrupa Parlamentosu'nda kanunlaşması beklenen CSDD direktifi firmalara ek yükümlülükler getiriyor. Örneğin, CSDD çerçevesinde, belli büyüklükteki firmalar için tüm operasyonlarında ve tedarik zincirlerinde insan hakları ve çevresel denetim yapma yükümlülüğü geliyor. Bu karar, sözkonusu firmaların ülkemizdeki tedarikçilerini de etkileyecek. Bu gelişmenin farkında olmak, müşteri kaybetme riskini yönetmek, mevcut ilişkileri derinleştirmek ve halihazırdaki tedarikçilerinden ayrılmayı düşünen firmalarla temas için önemli olacaktır.

Tedarik zincirindeki değişimler hem büyük fırsatlar hem de büyük tehditler içeriyor. Bu sebeple, şirket yönetim kurullarının bu tip küresel dönüşümleri yakından izlemesi ve buna uygun şekilde strateji sörfü yapabilmesi, önümüzdeki dönemin en büyük başarı kriteri olacak.

Tüm okurlarımızın 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'nı kutluyorum.

SİZİN OKYANUSUNUZ HANGİSİ?

Ekonomi Gazetesi, 30 Nisan 2024

Hem şirketlerimiz hem de kişisel kariyerlerimiz için çok temel bir soru var: bilinen alanlarda mı rekabet edeceğiz, henüz keşfedilmemiş sahalarda mı? Bu konuyu INSEAD'dan Chan Kim and Renée Mauborgne'un Kırmızı ve Mavi Okyanus metaforuyla konuşalım.

Kırmızı okyanus, günümüzde mevcut alanları temsil ediyor. Bilinen pazar, sınırları belirlenmiş sektör, ve paylarını artırmak için rakipleriyle kıyasıya mücadele eden şirketler. Acımasız rekabette dökülen kan suyu 'kırmızı'ya boyuyor.

Mavi okyanus, günümüzde var olmayan alanları temsil ediyor. Bilinmeyen pazar, uçsuz bucaksız sektör, ve henüz rekabet tarafından kirlenmemiş bir alan. Geniş, derin ve güçlü saha, 'mavi'liği çağrıştırır.

Kırmızı ve mavi okyanusta iş yapmanın riski, getirisi, ve icapları birbirinden çok farklı.

Kırmızı okyanusta odak mevcut talebi karşılamak, müşteriye sunulan değer ile onu üretmek için harcanan maliyet arasında denge kurmak ve neticede rakiplerden daha ucuz/ daha farklı olmak. Süpermarketler, otomobil firmaları veya telekom operatörleri bunları başarmak için var güçleriyle uğraşıyorlar. Geleneksel profesyonel rolleri de buna benzetiyorum. Belli bir organizasyon şeması, oturmuş bir hiyerarşi ve bazı kriterleri tutturdukça alınan primler/ terfiler.

Kırmızı okyanusun en büyük avantajı, oyunun kurallarının belli, talebin adeta garanti olması. Mesela futbol gibi. Elle oynamak yasak (kaleci değilseniz!), oyun 90 dakika sürer, daha çok gol atan kazanır, milyonlarca kişi maçlara ilgi gösterir, vb.

Mavi okyanusta odak olmayan talebi yaratmak, yepyeni bir değer önerisi sunmak ve böylece rakipleri anlamsız hale getirmek. En bariz örneklerinden biri 17 yıl önce yaşandı. Steve Jobs siyah pantolon ve kazakla sahneye çıktı. 'Bugün Apple telefonu yeniden icat ediyor' diye başlayan ve 'iPhone, diğer cep telefonlarından en az beş sene önde, devrimci ve büyümlü bir ürün' diye süren konuşması bittiğinde şirketinin, sektörünün ve hepimizin hayatı değişmişti.



Mavi okyanusun en büyük avantajı, başarılı olunursa olağanüstü bir değer yaratılabilmesi. Nitekim dünyada 1 milyar aktif iPhone kullanıcısına ulaşan Apple'ın piyasa değeri 2007'de 174 milyar dolardan bugün 2.6 trilyon dolara çıktı.

Ancak tabii ciddi bir risk de var. Zira henüz olmayan bir pazar için bir hizmet/ ürün sunuyorsunuz. Bunun için, henüz ifade edilmeyen bir talebi 'koklamanız', doğru bir ekiple buna yönelik çalışmanız ve neticede uygun bir seçenek sunmanız gerekiyor. Üstelik, cesur olup küçümsenmeyi de göze alabilmelisiniz.

Mesela iPhone ilk çıktığında cep telefonu piyasasına hakim olan şirketler yeni rakiplerini görünce ne düşündüler? Nokia baş stratejistinin 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 eridi gitti.

Kırmızı okyanusta da mavi okyanusta da başarılı olmak mümkün. Hangisinde yol alacağınız size kalmış. Ancak sakın kırmızı okyanusa mavinin, mavi okyanusa kırmızının gemisi, tayfası ve rotasıyla açılmayın. Batarsınız.

YENİLİK

KORKUSU

Ekonomi Gazetesi, 21 Mayıs 2024

Bu köşede sık sık değişim yönetiminden bahsediyoruz. Ancak bu iş hiç de kolay değil. Başarı için gereken ilk adım ise, 'neofobi' denen yenilik korkusunu yenebilmek.

Neofobi en çok çocuklarda ve yaşlılarda görülen bir durummuş. İki yaşına kadar yaşadığımız ortamı tam çözemediğimiz için anneden uzaklaşmaktan, farklı ortamlara girmekten veya yeni gıdalar denemekten kaçınmak yaygın oluyormuş. Şirketler için de kendine güvenin düşük olduğu dönemlerde yenilikten çekinmek hayli yaygın bir durum. Yaşlılık yıllarında ise, zarar görmekten kaçınma ('ya düşersem?') hissi geri geliyor, üstelik buna umursamazlık ('yapsam ne olacak ki?') da ekleniyormuş. Pek çok şirkette çekinmeyi/ korkuyu da umursamazlığı/ isteksizliği de sıkça gözlemledim. Her ikisinin de sonu iyi gelmez, bu vesileyle söylemiş olayım.

Peki, böyle bir durum sizin şirketinizde de var mı? Bunu test etmek için kendinize birkaç soru sormanızı öneriyorum.

Mesela, muhtemel fırsatlar 'armudun sapı, üzümün çöpü' denerek hayata geçirilmiyor mu? Mesela, kararlar genelde erteleniyor veya sıklıkla komitelere havale ediliyor mu? Mesela, yaratıcı fikirler için hayli yüksek bir mükemmeliyet çitası konuyor mu? Mesela, sektörde veya hedef pazarlardaki değişimler şirkette paniğe yol açıyor mu? Mesela, değişiklik önerileri 'biz bu işi şimdiye kadar hiç öyle yapmadık' gibi pasif agresif cevaplarla karşılanıyor mu? Bu sorulardan çoğuna cevabınız 'evet' ise, üzgünüm – yenilik korkusu bünyenizi sarmış olabilir.

Doğrusu neofobiyi aşmak çok zor. Zira bu durum, bazen korku, bazen tembellik, bazen çıkarlar sebebiyle katman katman olmuş bir kireçlenme halidir. Halbuki günümüz dünyasında risk almaktan korkup değişmemek, aslında şuursuzca alınan en büyük risktir. Tabii risk alın derken bir kumardan değil hesaplanmış, makul risklerden bahsediyorum.



Peki, yenilik korkusunu aşmak için ne yapmalı? Beş öneride bulunayım.

Birincisi, durumsal farkındalık. Şirketinizde değişime ihtiyaç olduğu net şekilde hissedilmiyorsa, zaten konuşacak pek bir şey yok. Eğer bu varsa, ikinci adımı atabilirsiniz: iyi tasarlanmış pilot projeler. Bir karar üzerinde saatler boyunca tartışmak, çok uzun analizler yapmak ya da şahsi kanaatlerle boğuşmak yerine kontrol grubu (hangi kararı kiminle test ediyoruz) ve geri besleme mekanizması (aldığımız sonuca göre ne karar vereceğiz) iyi tasarlanmış testler yapabilirsiniz. Üçüncüsü, çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri ve risk alabilecekleri (yeni ürün deneme, atıkları değerlendirme) ortamlar yaratın. Üçüncüsü, başarılı projeleri/ ekipleri üst perdeden kutlamak, ancak başarısızlıkları cezalandırmamak önemli. Şirkete yollayacağınız en büyük sinyal, kimleri ödüllendirip kimleri cezalandırdığınızdır. Dördüncüsü, yönetim kurulu seviyesinde, değişimi tetikleyecek performans kriterleri belirleyin (yeni ürünlerden en az X TL ciro, Y adet patent, Z adet tasarruf projesi). En önemlisi, beşincisi, bunun bir kültür değişimi olduğunu bilin.

Bu haftaki sohbetimizi, bize 2500 sene önceden seslenen Efesli Heraklit'in sözleriyle tamamlayalım: 'Her şey değişir; her şey sürekli bir akış içindedir. Bir nehre iki kez giremezsiniz. Çünkü ikinci seferinde ne o nehir aynı nehir, ne de siz aynı sizsiniz.'

SİZİN HENDEĞİNİZ HANGİSİ

Ekonomi Gazetesi, 4 Haziran 2024

Henek, kaleleri çevreyeleyen suyla dolu geniş ve derin çukur demek. Amacı kuşatmayı zorlaştırmak ve şehrin düşmesini engellemek. Ünlü yatırımcı Warren Buffett'a göre, şirketlerin de kârlılıklarını savunacak hendeklere ihtiyacı var. Peki, bunlar neler olabilir?

İlk akla gelen, maliyet avantajı. Ürün veya hizmetinizi rakiplerinizden daha ucuza mal ediyorsanız daha ucuza satabilir veya daha çok kâr edebilirsiniz. Ancak bu avantajın kök sebebinin ne olduğunu iyi düşünmenizi öneririm. Zira hendeğin gücünü ve sürdürülebilirliğini bu belirleyecek. Mesela, üretimi nispeten ucuz bir coğrafyada yaptırıyorsanız, rakipleriniz de yaptırabilir. Ancak, kendinize has bir imalat tekniği geliştirdiyse, bunu kopyalamaları daha zor olacaktır.

Bir diğeri, ölçek ekonomisi. Daha büyük firmaların toplu alım sayesinde daha ucuza satın alma yapması, dağıtım kanallarına hakim olması, daha kaliteli çalışanlar istihdam edebilmesi veya daha etkin sistemlere kaynak ayırabilmesi mümkün. Bu konuda da iki şeyi unutmamak lazım. Birincisi, her zaman büyüğün de daha büyüğü var. İkincisi, büyüklük hantallığı da beraberinde getirebilir. Manevra yapması hayli zor olan bir transatlantiği düşünün.

Bir başkası, müşterinin 'çıkış maliyeti'. Neredeyse dört yıl önce bu köşede 'müşteri yerine abone' konusunu ele almıştık. Zira abonelik temelli yaklaşım, şirketlerin en büyük dertlerinden bazılarını çözüm getiriyor: finansal planlama için ne kadar ciro yapacağını öngörmek, alacaklarını tahsil edebilmek ve müşteriyle uzun süreli ilişki kurabilmek. Nitekim bu iş modeli, film/ müzik yayınından yazılıma (software as a service), hatta her öğün için kişiye özel hazırlanmış ve eve/ ofise teslim edilen diyet yemeklerine uzanan pek çok sektörde karşımıza çıkıyor. Müşterinin sistemden çıkış ihtiyacı/ alternatif bulma imkanı ne kadar düşükse, hendeğin derinliği o kadar artıyor.

Günümüzün en değerli hendeklerinden biri de network (ağ) etkisi. Yani, bir ürün, hizmet veya platformun tüketici için değerinin, onu kullananların sayısına bağlı olarak artması. Neden o mesajlaşma uygulamasını kullanıyoruz?



Çünkü herkes orada. Neden daha çok satılık/ kiralık ilan göreceğimizi düşündüğümüz web sitesine gidiyoruz? Çünkü herkes orada. Neden daha çok arkadaşımızın/ ilginç kişinin/ işverenin bulunduğu sosyal medya platformunu kullanıyoruz. Çünkü herkes orada. Özetle, daha çok kullanıcı daha değerli bir network oluşturuyor ve pozitif bir döngü başlıyor. Nitekim teknoloji girişimcisi Robert Metcalfe bir network'ün değerinin orada bulunan kişilerin sayısı (n) değil, bundan çok daha hızlı (n'nin karesiyle) orantılı arttığını söylüyor. 10 kat fazla kişinin bulunduğu bir network 100 kat daha değerli. İşleyen bir network, herhalde günümüzün en önemli 'hendeği'.

Tüm bunların altında yatan ise, genellikle şirketlerin maddi olmayan varlıkları. Rakip firmalar da benzer arazilere, makinalara, filolara erişebilir. Ancak sizin sahip olduğunuz know-how'a ve markaya ulaşmaları daha zor olacaktır. Şirketiniz için farkı ve dolayısıyla değeri yaratan faktörler tam da bunlar.

Yazımızı bitirirken, şirketlerin de ötesinde, profesyonellerin de kişisel kariyerleri için şahsi hendeklere ihtiyacı olduğunu hatırlatalım. Zira günümüzün sert rekabetinde geniş/ derin hendeği olmayanlar kendilerini hızla kuşatma altında bulabilirler!

HANGİ BİLGİ?

Ekonomi Gazetesi, 11 Haziran 2024

Öğrendiğimiz her şeye bilgi deyip geçiyoruz. Bunların hepsini aynı sepete atmak ne kadar doğru? Veri (data), bilgi (information), kavrayış (knowledge) ve hikmet (wisdom) arasındaki farkı bilmek, karar alma ve icra etme süreçlerimizi iyileştirebilir.

Veri (data) araştırmalar neticesinde elde ettiğimiz parçalardır: satışlarımızın durumu, patent sayımız, pazarlama bütçemiz, üretim fire oranımız, mağazalarımıza giren kişi sayısı... Bütçe yapmaktan performansı ölçmeye kadar her alanın yapı taşı, veri.

Ancak daha çok veriye sahip olmak, her zaman daha iyi karar almak demek değil. Çünkü artık her tarafımız veri! Öyle ki, 2010'da bir yılda ürettiğimiz veriyi, dijital ayak izimiz sayesinde, artık sadece altı günde oluşturuyoruz! Değer zincirinin dijitalleşmesi, pek çok işlemin takibini mümkün kılıyor. Bulut bilişim ve depolamanın ucuzlaması sayesinde tüm bunlar -düzenlemeler çerçevesinde- toplanabiliyor.

Kendinizi bir veri çöplüğünde bulmamak için hangi veriyi ne için izleyeceğinizi bilmeli, seçerek toplamalı ve verinin temiz/ uygun olmasını temin etmelisiniz. Mesela, geniş ve yüzeysel konularda binlerce kişilik anketler, dar ve derinlikli meselelerde odak grup çalışmaları uygun olacaktır.

Bilgi (information) veri hammaddesinin işlenmesiyle oluşuyor. Eldeki parçalarını bir araya getirerek kim, ne, ne zaman, nerede gibi soruların cevaplarını buluyoruz. Hangi rakibimiz bizi geçti, ne hizmetimiz beğeniliyor, marjlarımız ne zaman azalmaya başladı, neredeki mağazalarımız başarılı gibi soruları yanıtlamaya başlıyoruz. Ülkemizde en sık tıkanılan adım da bu. Şirketlerimiz genellikle bu aşamda takılıp kalıyor. Atmosferden çıkamayan bir roketin yere çakılması gibi. Aman dikkat!

Kavrayış (knowledge) aşamasında artık bütün tablo önümüzde netleşiyor. Farklı alanları etkileyen ana meseleleri kavriyorsunuz.. Mesela, başarılı çalışanlarımızı ödüllendirmediğimiz için önce onları, sonra müşterilerimizi kaybettik. Mesela, geçen yılın primlerini kısa vadeli performansla bağladığımız için bakım/ onarım yapılmamış, bu yüzden de bu yılki fire oranımız yükseldi.



Artık 'nasıl' sorusunu sorabiliyor ve eldeki bilgiyi sahada test edebiliyorsunuz. Şirketlerimizde 'nasıl' sorusunun çok az sorulduğuna dikkatinizi çekmek isterim. Zira bu soru, tespit ile aksiyonun, temenni ile çözümün arasındaki farklı belirler. Tam da bu yüzden, şirketiniz ikinci kritik geçittir. Geçmişini anlamlandırmaktan geleceği şekillendirmeye, mevcudu anlamaktan yeni bir şeyler yapmaya, durumu kavramaktan icraat yapma aşamasına geçmek üzeresiniz. Roket başarıyla uzaya çıktı, yörüngeye yerleşme vakti!

Hikmet (wisdom) noktasında zihniniz berrak, yol haritanız nettir.. 'Niçin' sorusunun cevabını tekrar tekrar yanıtlayabilirsiniz. Müşteri niçin bizi seçsin, başarılı kişiler niçin bizim firmamıza katılsın, rakiplerimiz niçin bizim kadar iyi değil... İcraat başlayabilir.

Ancak pek çok şirket bunu başaramaz. Roket yörüngeye oturamaz. İstenmeyen haberler mevsimsellik, tek seferlik olaylar, ölçüm yöntemi gibi faktörlere sığınarak geçiştirilir ('Kilo verdim ama baskül yanlış tartıyor' ifadesinin kurumsal versiyonu!). Kulağa hoş gelen tahminler, temenniler, tecrübeler, hatta anekdotlar analizlerinize tercih edilir. Kararlar ertelenir. Hemen silkinmenizi ve bu durumla mücadele etmenizi öneririm. Veriden bilgiye, oradan kavrayışa taşıdığınız bir çuval incir berbat olmasın.

Hangi bilgiye sahip olduğunuzu bilmek, şirketinizin hangi noktada olduğunu bilmektir.

NASIL KARAR VERELİM?

Ekonomi Gazetesi, 23 Temmuz 2024

İş hayatında en önemli mesele doğru karar vermek. Bunun için rasyonel, veri temelli ve hedef odaklı olmak önerilir. Bu makul yaklaşım, temel bir şeyi ıskalıyor: hangi bağlamda karar verdiğimiziz. Dört başlıkla konuşalım: basit, karmaşık, karışık, kaotik.

Maslow'un 'elinizde bir çekiç varsa her şeyi bir çivi olarak görürsünüz' sözü yöneticiler için de doğru. Çoğumuz meseleleri hakim olduğumuz alana odaklanarak (satış, üretim, lojistik) ve aşına olduğumuz yöntemlerle (analiz, insan ilişkileri, müzakere) çözmeye çalışıyoruz. Daha önce çalışmış olan iş yapış şekillerimizi belki de bambaşka özellikleri olan durumlara taşıyoruz.

Halbuki, farklı durumlarda karşılaştığımızda karar alma şeklimizi değiştirmemiz gerekiyor. Cognitive Edge araştırma ağından David J. Snowden ve Boone Associates danışmanlık şirketinden Mary E. Boone'un önerdiği bir çerçeve bana mantıklı geldi. Bu yaklaşıma Cynefin adını vermişler – kelime Galce'de 'çevremizden ve tecrübelerimizden gelen etkenlerin bizi asla anlayamayacağımız şekillerde etkilediğini' belirtiyormuş (böyle tercümesi zor, çok katmanlı kelimeleri çok severim). Kararlarımızı aldığımız ortamları dörde ayırmışlar:

BİR: BASİT. Net neden-sonuç ilişkilerinin olduğu durumlar. Yıllardır yapılan imalat, mevcut müşterilerden sipariş alma, bayilere mal tedarik etme gibi işler. Burası rasyonel süreçlerin, detaylara hakimiyetin, otomatik hale getirilen faaliyetlerin alanı. Şirketin geçmişindeki veya rakiplerdeki en iyi uygulamaları hayata geçirmek yeterli. Yönetici-çalışan iletişimi kısıtlı – nasıl olsa kimin ne yapacağı belli! En büyük riskse, iş körlüğü. Geçmiş deneyim, eğitim ve başarı yoluyla kazanılan ve hala işe yarayan bakış açılarından sapıp yeni düşünme yollarını denemeyi çoğu kimse istemez.

İKİ: KARMAŞIK. Böyle durumlar birden fazla doğru cevabı içerebilir. Bilinenleri ve bilinmeyenleri algılamak, analiz etmek ve buna göre çözüm geliştirmek gerekir. Mesela, hangi ürün özelliğini ekleyelim/ çıkaralım, hangi müşteri kitlesine hitap edelim, hangi rakibimize odaklanalım. Tıpkı



günlük hayatımızda iyi bir araba tamircisi veya tecrübeli bir hekim aradığımız gibi, uzmanlara danışmak gerekebilir. Ancak bu en büyük riski beraberinde getirir: analiz felci. Nitekim iş hayatımda ince eleyip sık dokuyacağım derken adım atamayan ve fırsatları kaçırın öyle çok firma gördüm ki!

ÜÇ: KARIŞIK. Sürekli değişen bağlamlar. Snowden ve Boone karmaşıklığa binlerce parçadan oluşan bir Ferrari arabayı, karışıklığa ise dinamik şekilde yaşayan Amazon Ormanlarını örnek gösteriyor. Rasyonel ve adım adım karar vermenin bittiği, birden fazla senaryo çalışarak sürekli durumu yeniden değerlendirmek gereken durumlardan bahsediyoruz. Bence buna en güzel örnek, ürünlerinin bundan üç sene sonra nasıl olacağını tam bilmeyen ama müşteriden aldıkları geri bildirimlerle her gün yeni adımlar atan girişimciler. Aman dikkat: 'basit' bağlamlarda işe yarayan kuralcılık, böyle durumlarda şirketin ölümüne yol açabilir.

DÖRT: KAOTİK. Şirketin sistemlerin hack edilmesinden doğal afetlere uzanan beklenmedik gelişmeler neticesinde her şeyin alt-üst olduğu durumlar. Burada liderin yetkiyi elinde toplaması ve hızlı kararlar alınabilmesi gerekir. Acil serviste kalp masajı yapan bir ekibi düşünün. Ancak bu durumları atlatan yöneticilerin egolarının şişmesi, hayat normale döndüğünde onların başarısız olmasının da tohumunu atar.

İçinde olduğunuz bağlamı fark ettiğiniz, ekiplerinizi buna hazırladığınız ve bu çerçevede doğru kararlar aldığınız bir hafta dilerim.

KRİTİK KARARIN SEKİZ ADIMI

Ekonomi Gazetesi, 6 Ağustos 2024

Hiç beklenmedik bir anda terfi edip yeni bir göreve geldiniz. Koltuğa oturur oturmaz önünüze hiç haberiniz olmayan bir konuda çok kritik bir karar geldi. Tüm yetki ve sorumluluk sizde. Ne yaparsınız? Atom bombasının 79. yılında bunu konuşalım.

II. Dünya Savaşı'nın son senesi; 1945 baharı. İş gününün sonunda arkadaşlarıyla birşeyler içmeye hazırlanan Harry Truman aldığı haberle sarsıldı: Başkan Roosevelt ölmüştü. Hemen ardından üzerine çöken sorumluluğu hissetti: artık ABD Başkanıydı. Başkan yardımcısı olmasından sadece 82 gün sonra artık bambaşka kararlar alacaktı. Bu kritik kararların belki de en önemlisi, başkan olana kadar haberdar olmadığı Manhattan Projesi idi – yani atom bombası.

79 yıl önce bugün Hiroşima'ya, üç gün sonra da Nagazaki'ye atılan bombalar hala tartışılıyor (bu köşenin konusu değil). Biz kritik kararları nasıl doğru alabileceğimizi, iş hayatı konusunda yazan Martin G. Moore'un sekiz prensibiyle ele alalım:

Bir: Çeşitli görüşlerle şekillenmesi. Konfor alanı, sıkça değiştiğimiz bir mesele. Ne söyleyeceğini tahmin edebildiğimiz aşına yüzler ve rutine oturmuş bir işleyişin getirdiği tatlı rahavet, donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusundan farksız. Karar aldığınız odadaki beş-altı kişiden hepsi sizinle aynı görüşteyse, aslında tek başınıza karar alıyorsunuz. Çeşitlilik yaş, cinsiyet, vb. ile kağıt üstünde sağlanacak bir şey değil – marifet zihinsel/ fikri çeşitliliği sağlamakta.

İki: Harekete geçmeye en yakın anda karar alınması. Sürekli yeni veriler gelen bir ortamda değerlendirmeyi sürdürmekte yarar var. Ancak bunun 'hele şunu görelim, bir de bunu görelim' tipi bir ertelemeciliğe yol açma riski taşıdığını unutmamalıyız. Her yeni verinin kararımızı nasıl etkileyeceğine dair zihinsel hazırlık yapmakta yarar var.

Üç: Semptomları değil kök nedenleri çözmek. İş hayatının en sık yanılgılarından biri. Mesela, 'personelin morali bozuk, bir yemek ayarlayalım'. Mesela, 'işler iyi gitmiyor, bir motivasyon konuşması yapalım'. Mesela, 'mali



tablolar kötü gelecek, düşük maliyetli stokları satalım'. Açık söyleyeyim: problemin kök nedenini belirlemeden alınan hiçbir karar başarılı olamaz.

Dört: Kararı alan sorumlunun belli olması. Şeffaf olmayan şekilde alt-komiteler tarafından alınan veya sorumluluğu anonim hale getirilen kararlardan korkun. Bu bir şahsi risk yönetimi şeklidir. İşler iyi giderse sorumlu hızla somutlaşır, işler kötü giderse sorumlu hızla silikleşir. Elbette ki kurumsal yapılar böyle işleyemez.

Beş: Meselenin her açısını göz önüne almak. Bu aslında ilk maddenin bir uzantısı. Atom bombası kararına vicdani (masumların ölümü), rasyonel (kaç kişinin ölümünü engelleniyor) veya askeri (düşmanı sindirmek) açıdan yaklaşmak mümkün. Maharet bu farklı açıları dengeleyerek en uygun kararı almak.

Altı: Kısa ve uzun vadeli etkileri değerlendirmek. Dengenin sağlanması gereken bir diğer alan da zaman. Hem zihin yapımız hem de yöneticilerin şahsi çıkarları kısa vadeli zararları abartıp uzun vadeli yararları küçümser. Öte yandan, Keynes'in dediği gibi, 'uzun vadede hepimiz ölmüş olacağız'. Yineleyelim, maharet dengeyi tutturmak.

KRİTİK KARARIN SEKİZ ADIMI

Yedi: Kararları paydaşlara düzgün şekilde anlatmak. Çalışanlarınızla, tedarikçilerinizle, müşterilerinizle açık iletişim kurunca pek çok zor meselenin (ödeme erteleme, fiyat zammı) nasıl çözüldüğünü defalarca tecrübe ettim. 'Ben yaptıysam doğru' veya 'aklıma gelen cevabı verdim, mesele kapandı' gibi varsayımlar iletişimi zehirler. İş hayatının temelinde ikna-rıza olduğunu her gün yeniden hatırlamalıyız.

Sekiz: Zamanında karar almak. Atalarımız bu konuda söylenecek şeyi söylemiş: 'demir tavında dövülür'. Nezle hastasına ıhlamur içip dinlenmeyi önermek bugün doğrudur, on gün sonra iş zatürreye dönmüşse yanlıştır (tersi de geçerli). Doğru karar diye genelgeçer bir şey yoktur – doğru zamanda alınan doğru karar vardır.

Kritik kararlarınızı doğru aldığınız bir hafta dilerim.

YENİLİK

NASIL YAYILIR?

Ekonomi Gazetesi, 17 Eylül 2024

Yeni bir fikriniz veya ürününüz mü var? Tebrikler! Başarınız için kritik faktörlerden biri, yeniliğin benimsenme hızı olacak. Hemen merakla deneyenlerden 'bekle gör' diyenlere uzanan farklı müşteri gruplarına adım adım ulaşabilirsiniz önünüzde kimse duramaz. Nasıl mı?

Everett M. Rogers (1931 –2004) Amerikalı bir iletişim uzmanı ve sosyoloji hocası. 1962'de yayınladığı çalışmasıyla çok ilginç bir konuyu kavramsallaştırdı: Televizyondan otomobile, moda ürünlerinden tarım tekniklerine kadar yenilikler nasıl yayılıyordu? Pek çok yenilik çöpe giderken hangileri, nasıl başarılı oluyordu?

Rogers'ın ortaya attığı beş aşamalı yaklaşım günümüz için de kullanışlı bir çerçeve. Çan eğrisine benzeyen bu modele göre tüketiciler şu gruplara ayrılıyor.

BİR: Yenilikçiler (innovators). Nüfusun yaklaşık yüzde 2,5'i. Yeniliklere açık, risk almaya istekli kesim. Bitcoin'i, elektrikli arabayı, akıllı telefonu ilk kullananlar. Sayıları belki az, ama yeniliğin test edilmesi ve toplumda duyulmasındaki rolleri kilit. Tam da bu yüzden onlara bazı ayrıcalıklar sunulması şart (indirim, ilave özellikler, VIP hizmet, geri bildirim). Artırılmış/ sanal gerçekliğin veya yapay zeka ile hastalık teşhisi ve tedavisi gibi sağlık hizmetlerinin şu anda bu aşamada olduğunu söyleyebiliriz.

İKİ: Erken benimseyenler (early adopters). Nüfusun yaklaşık yüzde 13,5'i. Tavsiyelerine ve deneyimlerine güvenilen 'toplumsal liderler'. Başkalarına örnek olarak yeniliğin yayılmasını hızlandırırlar. Kritik kütleye ulaşmakta ve güven oluşturmaktaki rolleri çok önemlidir. Bu aşamayı geçen bir fikir/ ürün, ana akım olmanın eşiğine gelmiştir. Elektrikli araçların bu aşamada olduğunu söyleyebiliriz.

ÜÇ: Erken çoğunluk (early majority). Nüfusun yaklaşık yüzde 34'ü. Yeniliği çok hızlı benimsemeseler de dikkatli bir değerlendirmeden sonra kabul ederler. Bu grubu kapsadığınızda yeniliğiniz tutmuş demektir. Ancak bunun için değer önerinizin net, fiyatınızın makul, fikrinizin/ ürününüzün ilk aşama hatalarından arınmış ve dağıtım/ iletişim kanallarınızın sağlam olması şarttır. Zira, bir moda



olarak başlayan ve 'harika özellikleri' övülen yenilikler ancak bu şekilde ticari başarıya ulaşır. Tabletler veya akıllı saatlerin giderek bu aşamaya yaklaştığını söyleyebiliriz.

DÖRT: Geç çoğunluk (late majority). Nüfusun yaklaşık yüzde 34'ü. Yeniliklere şüpheci yaklaşır ve toplumda iyice kabul gördüğünde benimserler. Yeniliğin artık norm haline geldiğinin işaretidir. Başarılı firmalar burayı kapsadıklarında yüksek cirolara ve karlılığa ulaşırlar. Ancak unutmayın – bu kadar 'risksiz' hale gelmiş bir alan artık rakipleri de cezbedecektir. Bu yüzden, bir yandan marka gücünüzü ve ölçeğinizi değerlendirirken öte yandan da fikrinizi/ ürününüzü farklılaştırmayı düşünmeniz gerekir. Akıllı telefonların bu aşamada olduğunu söyleyebiliriz.

BEŞ: Geriden takip edenler (laggards). Nüfusun yaklaşık yüzde 16'sı. Yeniliğe en son uyum sağlayanlar. Bu gruptaki pek çok müşteri ancak eski sistemler artık kullanılmaz hale geldiğinde yeniliğe geçiş yapar. Onların benimsemesiyle, yenilik artık kalıcı olarak toplumda yer etmiştir. E-devlet ve online bankacılık uygulamalarının bu aşamada olduğunu söyleyebiliriz.

Her kesimin yeniliğin yayılmasındaki rolü farklı ve değerli. Maharet, fikrin/ ürünün ne aşamada olduğunu anlamak ve buna uygun rekabet avantajlarına odaklanmak.

Yeniliklerinizi doğru zamanda doğru kitlelerle buluşturduğunuz bir hafta diliyorum.

KARAR KALİTESİ

Ekonomi Gazetesi, 22 Ekim 2024

Geçen hafta bir arkadaşımınla sohbet ederken çok beğendiğim bir ifade kullandı: karar kalitesi. Ürün, hizmet ve süreç kalitesini sıkça konuşmamıza rağmen karar kalitesi üzerine pek düşünmediğimizi fark ettim. Peki, kararlarımızı kaliteli yapan ne?

İlk akla gelen cevap, karar neticesinde istenen sonucu alıp almadığımız. Netice ne kadar iyiye, karar o kadar kaliteli. Bu yaklaşım bana pek doğru gelmiyor. Çünkü hayatı biraz fazla basitleştiriyor. Zira, bir kararın sonucunu etkileyen pek çok faktör var– hele de kararları genelde ne kadar az bilgiyle aldığımızı düşününce! Üstelik, şansın yüzümüze gülmesi kararımızın doğru olduğunu göstermez. En önemlisi, farklı bir karar aldığımız alternatif dünyayı tam olarak bilmemiz mümkün değil.

Lütfen bu girişten sonuçların önemsiz olduğunu düşündüğüm kanısına varmayın. Tam aksine, Fatih Terim'in meşhur 'look at the tabela' yorumuna katılıyorum. Nihai performansı tabelada ne yazdığı belirlenir – takımlar için maç sonucu, şirketler için mali tablolar, şahıslar için hedeflerin tutup tutmaması. Söylemek istediğim, kararlarımızın kalitesini artırmak istiyorsak sadece sonucun ötesinde, daha geniş bir değerlendirme yapmamız. Biraz açayım.

Mesela, bir karar alırken varsayımlarımızı yeterince sorguluyor muyuz? Aslında zihnimizin tuzakları karar süreçlerimizi öyle derinden etkiliyor ki! Analogiler kulağa hoş gelir ve meseleyi somutlaştırıyor– ama gerçekten eldeki konuya benzeyen bir örnekten mi bahsediyoruz? Anekdötler veya kişisel tecrübeler genel durumu yansıtıyor mu? Sebep-sonuç zannettiğimiz şey sakın bağıntı (korelasyon) olmasın?

Mesela, bir karar alırken yeterince zaman ayırıyor muyuz? Günün yoğun temposunda neredeyse her karar acil. Hakikaten öyle mi? 'Üzerinde uyuduktan sonra' da aynı karara varacağımıza emin miyiz? Acil kararların hızla iki seçeneğe inmesi, üçüncü, dördüncü, beşinci alternatiflerin konuşulmaması öyle sık bir hal ki! Obama'nın 'karar alma kasını' dinlendirmek için sadece iki renk takım elbise giymesini de hatırla tutmak lazım. Üstelik, aslında senede



sadece birkaç kritik karar aldığımızı ve esas olanın bunlarda doğru seçim yapmak olduğunu unutmamalıyız.

Mesela, bir karar alırken doğru insanlarla gerçekten görüş alışverişinde bulunuyor muyuz? Kalifiye kişilerin, açık bir müzakere ortamında, görüşlerini özgürce ifade edebileceği ortamlar yarattık mı? Yoksa sadece bir grubu masa etrafında toplayıp fikirlerini mi sorduk? İki arasında dağlar kadar fark var. Köşemizde daha önce değindiğimiz grup düşüncesi (groupthink) kavramını hatırlayalım: bir mesele tartışan grupların yönetici/ çoğunluk eğilimi etrafında hızla kümelenmesi, farklı görüşleri olanların susması ve neticede hatalı kararların alınması. Yaratıcılığı baskılayan, risklere karşı kör noktalarımızı artıran, insan kaynağımızdan yararlanmamızı engelleyen ve yanlış kararlar almamıza yol açan bu durumun tarihte de kötü örnekleri var: ABD'nin uğradığı Pearl Harbor baskını ('Japonya buna asla cesaret edemez'), Challenger uzay mekiği faciası ('tüm sistemler kontrol altında') veya Lehman Brothers'ın iflası ('ne yaptığımızı biliyoruz').

Mesela, bir karar alırken alternatif senaryolarda ne yapacağımızı düşünüyor muyuz? 'ABC varsayımlarla bu kararı alıyoruz. Ancak XYZ gelişmeleri olursa alternatif plana geçeceğiz. O da şu.' gibi dinamik ve test edilen mekanizmalar oluşturuyor muyuz?

Mesela kararlarımızdan etkilenecek kişi/ kurumları (çalışanlar, rakipler, tedarikçiler) hesaba katıyor muyuz? Bunun ötesinde, kararımız sonrasında onların muhtemel adımlarına karşı (rakibin fiyat kırması) ne yapacağımızı düşünüyor muyuz?

Hayatımızı karar alarak kazanıyoruz. Karar kalitenizi yükselttiğiniz bir hafta diliyorum.

DİKKAT

ASİMETRİ VAR!

Ekonomi Gazetesi, 3 Aralık 2024

Köşemizin 250. yazısıyla merhaba. Beş yıldır her Salı iş dünyasını konuşuyoruz. İlginiz için çok teşekkür ediyorum. Bugün de kritik bir konuyu ele alalım: karar alırken; riski/ getiriye tartarken; ve kârı/ zararı paylaşırken karşılaştığımız asimetriler!

Önce simetri ile başlayalım. TDK Sözlüğü bu kelimeyi 'bakışım' olarak tanımlamış. Kimsenin bu açıklamadan pek bir şey anlayacağını zannetmiyorum. Bir nesnenin, yapının veya şeklin bir eksen veya merkez boyunca karşılıklı olarak aynı, uyumlu ve dengeli bir düzene sahip olması durumu olarak tarif edebiliriz. Mesela yüzdeki iki göz, bir binanın giriş kapısına göre iki yanındaki pencereler veya bir ceketin iki kolu.

Simetri genellikle güzellik, denge ve düzenle ilişkilendirilir. Asimetri ise bunun tam tersi anlama geliyor. Yani farklılık, uyumsuzluk veya dengesizlik. İş hayatında karşılaştığımız asimetrelere bu yüzden dikkat etmeliyiz. Üç örnekle somutlaştıralım.

Karar alırken dikkat etmemiz gereken iki bariz asimetri var: güç ve bilgi. İşin doğası gereği, kararı daha yetkili olan kişiler alır. Ancak, bu onların her konuya daha hakim olduğunu göstermez. Bu yüzden farklı kişilerin -hierarchydeki yerlerinden bağımsız olarak- görüşlerini seslendirebilecekleri açık iletişim ortamları yaratmak önemlidir. Aksi takdirde şirketiniz en iyi kararları alan değil, zorbalığa teslim olan bir yapı haline gelebilir. Nitekim bilgi asimetrisi de burada devreye girer. Sahada çalışanlarda olan bilgi/ know-how karar alıcılara ulaşmıyorsa, şirketiniz çok ciddi bir dezavantaj yaşar. Adeta bir varlık içinde yokluk hali! Hele de bunun neticesinde rakibiniz veya müşteriniz sizden daha bilgili bir şekilde masaya oturursa, bilgi asimetrisi katmerlenir.

Bir yatırımda riski/ getiriye tartarken en azından ikisini dengede tutmak (simetriyi sağlamak) şart, getiri lehine bir asimetri yaratmak ise maharet. Warren Buffett'a kulak verelim: 'Risk yönetimi, kazanabileceğinizden fazlasını kaybetmeme üzerine kurulmalıdır.' Elbette bu koruma-büyüme dengesini kurmak kolay değil.



Nitekim kendi kariyerimdeki yaptığım en başarılı ve en başarısız yatırımları düşündüğümde, meselenin burada düğümlendiğini görüyorum. Harvard Business School'da vaka çalışması olarak öğretilen yatırımlarım kayıp riskini hayli azaltırken kazanç ihtimalini artırmanın tipik bir örneği. En başarısız yatırımda ise işler kötü giderse yeterince tutunacak dal kalmadığını kötü bir şekilde tecrübe etmiştik.

Tüm bunların ötesinde, neyi asla riske atmayacağımızı, yani risk/ getiri tartısına çıkarmayacağımız konusunda da net olmalıyız. Mesela, yakalanma riski düşük diye usulsüzlük yapmamalıyız. Şirketin itibarını asla riske atmamalıyız. Alman mucit ve sanayici Robert Bosch'un (1861-1942) reklamlara da konu olan sözü bu açıdan ilham verici: 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim'

Son olarak, kârı/ zararı paylaşırken asimetrelere dikkat etmeliyiz. İnekle tavuğun hikayesini belki bilirsiniz. Bir ortaklık yapmışlar. Ancak ürünleri sucuklu yumurtaymış. Tavuk yumurtalarını vermiş, inek ise mezbahaya gitmiş. Yaptığımız işlemlerde bu hususa çok dikkat etmemiz gerekir. Çok iddialı yatırımları savunan yöneticiler, yüksek riskler öneren yatırım danışmanları veya varlığınızın (ev, araba, şirket) satışında görev alan aracılar acaba işler kötü giderse bundan ne kaybederler? Bu yüzden 'konuşanın eli ne kadar taşın altında?' sorusunu hep sormamız ve mümkün olduğunca simetrik yaratmamızda (eş-yatırımcılık, kâr üzerinden prim) yarar var.

Nice yazılarda buluşmak ümidiyle, asimetrelere dikkat ettiğiniz bir hafta diliyorum.



BÖLÜM 4

İLHAM DÜNYASI

Bu bölümde Walt Disney'den Munger'e, Ahilik derslerinden Moore kanununa çeşitli alanlardan iş dünyasına ilham veren 12 yazı var.

İLHAM DÜNYASI

FEYNMAN DERSLERİ	57
ŞİFREYİ ÇÖZEN ADAM	58
SEZAR SALATASI	59
YETENEK KEŞFETMEK İÇİN DÖRT SORU	60
İTALYAN ESİNTİSİ	61
YARATICI BOZGUN	62
TESCREAL	63
KIRMIZI KRALIÇE	64
YARININ CAHİLLERİ MİYİZ?	65
DÖRT PUT	66
İNTERNET ÖLDÜ MÜ?	67
2024'ÜN KELİMELERİ	68

FEYNMAN DERSLERİ

Ekonomi Gazetesi, 20 Şubat 2024

Geçtiğimiz Perşembe hayranı olduğum bilim adamı Richard Feynman'ın ölüm yıldönümüydü. Feynman Nobelli bir fizikçi olmanın ötesinde, hayatın her alanına dair veciz görüşleri olan bir bilge bir kişiydi. Onun sözlerinden iş hayatımıza ilham alalım.

Richard Feynman (1918-1988) Amerikalı bir kuantum mekaniği ve nükleer fizik uzmanıydı. 1965'te Nobel Fizik Ödülü'nü kazanmıştı. Buna rağmen, geniş kitlelere fizik konularını eğlenceli şekilde anlatabiliyordu. Nitekim, kendi adıyla anılan öğrenme tekniği, karmaşık konuları anlamak için çok iyi bir yöntem.

Feynman Öğrenme Tekniği dört adımdan oluşuyor. Birincisi, öğrenmek istediğiniz konuyu seçmek. İkincisi, konuyu mümkün olduğunca basit ve sade bir dille bir başkasına anlatmak. Burada amaç, konuyu anlama düzeyinizi test etmeniz ve eksikliklerinizi belirlemeniz (laf kalabalığı yapıyorsanız, anlamamışsınızdır). Üçüncüsü, anlatırken zorlandığınız veya eksik olduğunuz noktaları belirlemek. Böylece, ilave araştırma ve öğrenme için bir yol haritası çıkarabilirsiniz. Dördüncü ve son adım, tekrar etmek. Konuyu tekrar başkasına anlatmak veya not olarak kendi kendinize tekrar etmek öğrendiklerinizi zihninize naksetmenize yardımcı olacaktır.

Gelelim Feynman'dan iş hayatımıza dair ilham alabileceğimiz sözlerle.

BİR: 'İlk prensip, kendini kandırmaman gerektir. En kolay kandırabileceğin kişi ise kendindir.' Bu, şirket yönetimlerinin belki de en sık düştüğü hata. Bazen yeterli veriye erişememek, bazen karar almak için kafi zamana/akıl dinginliğine sahip olmamak, bazen zihnin tuzaklarına kapılmak, bazen de konfor alanından çıkma korkusuyla, yanlışlarla yüzleşilmez, eksikler konuşulmaz, riskler öngörülmez. Üstelik, bunların her biri için şık bahaneler bulunur. Ne var ki, bir noktada hasar ortaya çıkar. Tam da bu yüzden, iyi şirketler bu yapısal riski başarıyla yönetirler (bağımsız yönetim kurulu üyeleri, hissedar raporları, mali denetim, şeffaf performans kriterleri).

İKİ: 'Teorinin ne kadar güzel olduğunun bir önemi yok,



ne kadar akıllı olduğunun bir önemi yok. Eğer deney sonuçlarıyla uyuşmuyorsa, yanlıştır.' Okurlarımız bilir; karar alırken saatler boyunca tartışmak, çok uzun analizlerle felç olmak veya şahsi kanaatlerle boğuşmak yerine iyi tasarlanmış deneyler yapmanın daha yararlı olduğunu düşünüyorum. Mesela nasıl sloganlar daha çok ilgi çekiyor veya nasıl bir prim yapısı üretim hattındaki fireyi azaltıyor.

Üstelik teknoloji sayesinde bunu hızlı ve ucuza yapmak mümkün. Deneylerimiz için -tıpkı bilimdeki gibi- kontrol grubuna (hangi kararı kiminle test ediyoruz) ve geri besleme mekanizmasına (aldığımız sonuca göre ne karar vereceğiz) çok dikkat etmemiz gerekiyor. Zira bu iki alanın dikkatsizce tasarlanması, boşa efor harcama, hatta yanlış karar almayla sonuçlanabilir.

ÜÇ: 'Bir şeyin adını bilmekle bir şeyi bilmek arasındaki farkı çok erken öğrendim.' İş dünyasında süslü kelimelere ve gereksiz jargon kullanımına tahammülüm yok. Zira bunun ardında ya lüzumsuz hava atma ihtiyacı, ya da daha kötüsü, kavrayış eksikliğinin üstünü örtme gayreti var. Neticede, terimlerin arasındaki farklar, hatta ödünleşmeler (trade-off) gözden kaçıyor. Mesela: verimlilik-etkinlik, dayanıklılık-mücadele gücü ve istikrar-esneklik. Halbuki doğru kavramlar, doğru kararlar için şart.

Yazıyı Feynman'ın en sevdiğim sözüyle tamamlayalım: 'aptal olduğumu bilecek kadar akıllıyım.'

ŞİFREYİ ÇÖZEN ADAM

Ekonomi Gazetesi, 14 Mayıs 2024

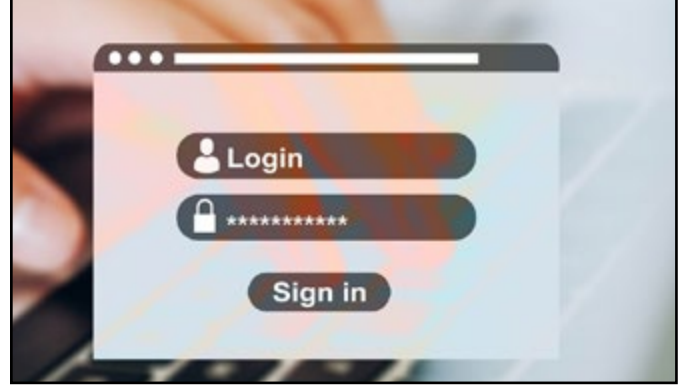
Matematikle bir hayli uğraştım. Çok para kazandım ve neredeyse hepsini bağışladım. Hayatımın özeti budur'. Matematik profesörü, istihbarat için şifre çözücü, yatırımcı ve hayırsever Jim Simons vefat etti. Ondan alacağımız ilhamı konuşalım.

İlk akla gelen, olağanüstü performansı. Medallion fonu dolar bazında, yıllık ortalama yüzde 66 getiri sağlamış. Öyle ki, son 35 yılda ABD borsasına (S&P endeksi) konan 1 dolar 40 dolar olurken, yıllık yüzde 40 yönetim ücretini düştüğünden sonra bile, Simons'a verilen 1 dolar 759 dolar olmuş! Fonları yöneten şirketi Renaissance Technologies'in 1988'den beri alım-satım (trading) kârı 100 milyar dolardan fazla!

İkincisi, yaklaşımı. Warren Buffett için başarının yolu, değerinin altındaki hisseleri tespit etmek, satın almak ve uzun süre portföyünde tutmak. George Soros için başarının yolu, büyük anomalileri (İngiltere Merkez Bankası'nın pound'un değerini sabitlemesi) yakalayıp iddialı pozisyonlar almak. Simons içinse matematik ve teknolojiyi kullanıp alım-satım fırsatlarını bulmak. Yani matematiksel modellerden gelen verileri gelişmiş bilgisayarlarla işlemek ve kısa vadeli al-sat yapmak. Kırk yıl önce, Simons firmasını kurduğunda çok nadir olan bu yaklaşım (quant), artık çok yaygın. Bugün pek çok borsada, sattığınız hisseyi alan, aldığınız hisseyi satan taraf bir 'robot'. Kime karşı trade ettiğinize, kimi yenmeye çalıştığınıza dikkat edin!

Üçüncüsü, yöntemi. Bence hayat hikayesinin en ilham verici kısmı da burası. Simons 40 yaşına kadar matematik konusunda çalışan çok başarılı bir akademisyen. Hatta bu hakimiyeti sebebiyle, Soğuk Savaş yıllarında istihbaratın şifre çözmesine de yardımcı oluyor (biyografisinin 'Piyasanın Şifresini Çözen Adam' başlığı taşıması da manidar!). Daha sonra finansa merak sarıyor. Para birimlerindeki örüntüleri (pattern) izleyerek yatırım yapmaya başlıyor. Daha sonra bu işlemi insan gözlemine ihtiyaç duymayan bir algoritmaya devrediyor. Bunu yaptığında yıl 1988!

Dördüncüsü, ekip anlayışı. Simons tıpkı kendisi gibi güçlü bilimsel/ sayısal geçmişi olan kişilerle çalışmayı tercih etmiş. 'Finans doktorası olan sadece bir adamım var.



İşletme okullarından insanları işe almıyoruz. Wall Street'ten insanları işe almıyoruz. İyi bilimsel çalışmalar yapmış insanları işe alıyoruz.' Yepyeni bir şey denerken yepyeni bir ekiple çalışma cesaretini göstermiş. Üstelik, olağanüstü getiri sağlayan en başarılı fonu Medallion'a sadece şirket çalışanları, eski çalışanlar ve akrabaları yatırım yapabiliyor. Ekibin hem risk alırken elini taşın altına koyması hem de müthiş getirilerden yararlanabilmesi, çift yönlü bir avantaj. Bu vesileyle, 'biz bir aileyiz' deyip çalışanlarına pek fırsat sağlamayan yöneticileri/ patronları gülümseyerek anıyorum.

Beşincisi, servetiyle ne yaptığı. 30 milyar doları aşan varlığıyla Simons dünyanın en zengin elli kişisinden biriydi. Tüm bu parayı, kırk yaşından sonra girdiği bir alanda, aklını ve bilgisini kullanarak kazanmıştı. 2011'den sonra kendini vakfına adadı ve temel bilim araştırmalarının en büyük bağışçılarından biri oldu.

Geçtiğimiz Cuma günü 86 yaşında biten bu ilginç hayattan son ilhamımız da şu mütevazı söz olsun: 'Deha zannedilen şöhretimin çoğu şanstın kaynaklanır. Sabahları ofise girdiğimde 'Bugün akıllı mıyım?' diye düşünmem. 'Bugün şanslı mıyım?' diye sorarım.'

SEZAR

SALATASI

Ekonomi Gazetesi, 9 Temmuz 2024

Bir asır önce bir Temmuz gününde, siparişlere yetişmeye çalışan şef Caesar Cardini çok az malzemesi kaldığını fark etti. Ani bir kararla, elindekilerle bir tabak hazırladı. Adıyla anılacak Sezar Salatası'nı icat etmişti! Şirketlerimiz bundan ne ilham alabilir?

Yıl 1924. ABD'nin kuruluş yıldönümü 4 Temmuz vesilesiyle tatili fırsat bilenler Meksika'daki Tijuana şehrine akın etmiş. Bunaltıcı yaz sıcağı ve arka arkaya gelen siparişleri yetiştirme telaşı arasında İtalyan kökenli Amerikalı şef Caesar Cardini yorgundu. Kilerdeki malzemelerin hızla tükenmesi bu duruma tuz biber ekti. Çaresizliğe teslim olmak yerine hızlı bir karar aldı. Eldeki malzemeleri, yani marul, kızarmış ekmek küpleri ve parmesan peynirini karıştırdı. Üstüne limon suyu, zeytinyağı, yumurta, sarımsak ve karabiber içeren bir sos döktü. Bir asır sonra bugün dünyanın dört yanına yayılmış olan ve adıyla anılan Sezar Salatası'nı icat etmişti!

Genellikle yenilikçiliğin bir strateji ve tasarlanmış bir süreç etrafında gerçekleşmesini bekleriz. Doğrusu da budur. Ancak tıpkı meşhur salata gibi, acil durumlarda veya beklenmedik koşullar altında ortaya çıkan icatlar da var.

Mesela, mikrodalga fırın. Percy Spencer, bir radar araştırma projesi üzerinde çalışırken cebindeki çikolatanın eridiğini fark etti. Radyasyonunun ısıtma etkisini keşfedince ve mikrodalga fırının yolu açıldı. Mesela, post-it notlar. 3M firmasında çalışan Spencer Silver, güçlü bir yapıştırıcı geliştirmeye çalışırken, yanlışlıkla zayıf ve tekrar kullanılabilir bir yapışkan madde icat etti. Bir diğer 3M çalışanı olan Art Fry, bu yapışkanı ayraç olarak kullandı ve şirketin en önemli ürünlerinden biri ortaya çıktı. Mesela, penisilin. Alexander Fleming, laboratuvarında çalışırken, bir küfün bakterileri öldürdüğünü fark etti. Milyonların hayatın kurtaran antibiyotik bulunmuştu!

Böyle beklenmedik fırsatları değerlendirmek için üst düzey bir farkındalık şart. Bunu geliştirmenin bir altın kuralı yok. Ancak organizasyonlarda yeni şeyler öğrenmeye ve keşfetmeye teşvik edilen çalışanlar (post-it); hızlı ve esnek karar alabilen üst yönetimler (Sezar Salatası);



iyi tasarlanmış deneme-yanılma testleri uygulayan bir yaklaşım (antibiyotik); ve verileri/ geri bildirimleri ciddiye alan bir iş kültürü (mikrodalga fırın) başarı şansını artıracaktır.

Elbette 'beklenmedik fırsatları yakalama' öykülerinin tam tersi de geçerli. Zira yüksek potansiyele sahip icatları yapan ama elinin altındaki muazzam fırsatı değerlendiremeyen firmalar da var. Mesela Kodak. 1975'te ilk dijital fotoğraf makinesini icat etti. Ancak, fotoğraf filmi iş koluna zarar vermesinden korkarak bu yeniliği kullanmadı. Neticede piyasadan silindi. Mesela Xerox. Dijital kullanıcı arayüzlerini geliştirdi. Ancak, nasıl bir altın madeni bulunduğunu fark edemedi. Bu teknolojiyi kullanan Apple ve Microsoft bambaşka noktalara vardılar. Mesela Bell Laboratuvarları. Güneş enerjisini elektrik enerjisine dönüştüren ilk pratik solar hücreyi icat ettiklerinde yıl 1954'tü. Günümüzde dev bir sektör haline gelen güneş enerjisi alanında bambaşka firmalar öncülük yapıyor.

Bu haftaki yazımızı, Anthony Robbins'in sözüyle tamamlayalım: 'Hazırlıkla fırsatın bir araya gelmesi, bizim şans dediğimiz çocuğu doğurur.'

YETENEK KEŞFETMEK İÇİN DÖRT SORU

Ekonomi Gazetesi, 16 Temmuz 2024

Peter Thiel Silikon Vadisi'nin en ilginç isimlerinden biri. Paypal ve Facebook gibi çok başarılı şirketlerin kurucusu ve ilk yatırımcısı. Başarısının sırrı, çok yetenekli kişileri/ ekipleri erken tespit edebilmesi. Bunu yapmak için sorduğu dört soruyu konuşalım.

Peter Thiel 1967'de doğdu. Stanford Üniversitesi'nde okudu. Henüz 21 yaşındayken Elon Musk ile birlikte PayPal'ı kurdu. 2004'te Facebook'a 500.000 dolar yatırım yaptı ve şirketin yüzde 10'unun sahibi oldu (bugün Facebook'un yüzde 10'u 120 milyar dolar değerinde). Daha sonra, ilginç ve gizemli veri analiz şirketi Palantir'i kurdu. Kendi adını taşıyan bir burs programıyla 20 yaşın altındaki genç girişimcilere, okulu bırakmaları şartıyla, 100 bin dolar veriyor. Programın kabul oranı binde 1.

Hayatı üst düzey yetenekleri bulmakla geçen Thiel, bunun için dört soru soruyor:

BİR: Neredeyse kimsenin sizinle aynı fikirde olmadığı doğru bir şey söyleyin

Thiel'in sorusu, bağımsız düşüncenin üç temel gerekliliğini sorguluyor: farklı düşünme, bu düşüncede haklı olma ve genel konsensustan ayrışma cesaretini gösterebilme. Büyük fark yaratabilmek için bağımsız düşünceye sahip olmak şart. Bu ifadeye çoğu kişi katılacaktır. Nitekim pek çok şirket böyle kişiler aradığını iddia eder. Ancak, gerçek anlamda bağımsız düşünce sahipleri -en azından başlangıçta- genel kabullerden ayrılacaktır. İşte gerçek test budur: organizasyonunuz böyle kişileri barındırabilir mi? Yoksa takım oyuncusu olmadıkları, hatta isyankar oldukları için dışlar mı?

İKİ: Ne kadar başarılı olacaksınız?

Thiel'in anlamak istediği, kişilerin kendilerine hedef koyduğu çıtanın yüksekliği. Mesela Facebook'un iddialı misyonunu hatırlayalım: 'İnsanlara paylaşma gücü vererek dünyayı daha açık ve bağlantılı hale getirmek'. Tabii iddialı hedefleri söylemek kolay, hayata geçirmek zor. Burada, kişilerin hedeflerine gidiş yolculuğunu ne kadar düşündükleri meselesi devreye giriyor. Bunu tartabilmek için de soruya nasıl cevap verildiğini izlemek kritik önemde:



genelgeçer klişeler mi, belirsiz hayaller mi, lüzumsuz ayrıntılar mı, yoksa spesifik hedefler mi?

ÜÇ: Hayatınızdaki en büyük başarısızlık neydi ve ondan ne öğrendiniz?

İş görüşmeleri için verilen tipik bir ipucu, zayıflıklarınız sorulduğunda kuvvetli yanlarınızı abartarak kendinizi övmenizdir: 'çok mükemmeliyetçiyim, aşırı çalışkanım, keşke böyle olmasam' gibi. Böyle şeyler duyduğumda kişinin şahsi farkındalığı olmadığını, klişelere saplandığını veya ucuz numaralar yaptığını düşünürüm. Tabii bu benim şahsi kanaatim. Gerçek başarısızlıklarla yüzleşebilen ve bunlardan ders çıkarabilen kişi, müthiş bir şey başarmıştır. Tabii iş görüşmesinde bunu anlayabilecek bir kişiye denk gelmesi de mühim!

DÖRT: Zıtlıklarınız nedir?

Bence en ilginç soru bu. Thiel, gerçek yenilikçilerin paradokslar içerdiği görüşünde: esnek ve kararlı, açık fikirli ve inatçı, ekiple çalışabiliyor ve 'yalnız kovboy'. Zira ona göre orijinal fikirler, zıt güçler arasındaki gerilimden doğar. Bu konu bence yetenek yönetmenin bir bilim olduğu kadar bir sanat da olduğunun en net göstergesi.

Yetenekler keşfettiğiniz, şirketinize kattığınız ve önlerini açtığınız bir hafta dilerim.

İTALYAN ESİNTİSİ

Ekonomi Gazetesi, 30 Temmuz 2024

Köşemizde daha önce Japon kültüründen iş hayatımıza ilham verebilecek dört kavramı konuşmuştuk (Kintsugi, Kaizen, İkiigai ve Haiku). Bu hafta da bize daha çok benzeyen İtalya'dan ilham almaya ne dersiniz? Dört başlıkla ele alalım:

Festina lante: Yavaş yavaş hızlan. Günümüz iş dünyasındaki en önemli maharet zamanı doğru kullanmak. Telaşa kapılmakla olayların gerisinde kalmak, meseleleri enikonu düşünmekle demiri tavında dövmek arasındaki dengeyi kurmak belki de hiç bu kadar zor olmamıştı. Ne zaman yavaşlayıp ne zaman hızlanmak gerektiğini tartmak, her üst düzey yönetici için temel muhakeme sınavı.

Doğru kararı almak için iki şey gerekiyor: yüksek bir durumsal farkındalık ve güçlü bir irade. Durumsal farkındalık teşhis için kritik. Tıpkı nezlenin (ihlamur içip dinlenmek), zatürrenin (antibiyotik iğneler) veya kritik durumun (kalp masajı) farklı tedaviler gerektirmesi gibi, farklı durumlar da farkı hareketler gerektiriyor. Bunu belirledikten sonra kararlılıkla gerekeni yapmak icap ediyor (bazen beklemek, bazen hızlanmak).

Fare una passeggiatta: Yürüyüşe çık. Uzun uzun yürümeyi çok seven biri olarak bu sözle ne kastedildiğini anladığımı düşünüyorum. İş hayatında ekipler bazen bir problemin çözümünde takılabilir, meseleye hep aynı varsayımlarla, aynı açılardan yaklaşarak çözümü bulamayabilir. Üsteilk, artan gerilim takım içinde rahatsızlıklara ve kırıcı olaylara yol açabilir. İyi bir yönetici böyle durumlarda mola vermeyi, gerekirse paydos etmeyi ve herkesin daha sonra taze bir nefesle işe dönmesini sağlamakla yükümlüdür. Einstein'ın meşhur sözünü unutmamak lazım: 'Aptallığın en büyük kanıtı, aynı şeyi defalarca yapıp farklı bir sonuç almayı ummaktır'.

Lupus in fabula: Masaldaki kurt. Tıpkı Kırmızı Başlıklı Kız masalındaki kurt gibi, her zaman beklenmeyen bir problem çıkar. Bunların 'bildiğimizi bildiğimiz' konularda (kaç çalışmamız, ne kadar borcumuz, nerede üretim tesislerimiz var) olması düşük ihtimal. 'Bilmediğimizi bildiğimiz' alanlarda (sene sonu faiz oranı, döviz kuru) risk daha yüksek, ancak senaryo analiziyle bunları



modellememiz mümkün. 'Bilmediğimiz ama bilinen' meselelerde kendimizi dürüstçe sorgular ve egomuzu bir kenara bırakarak bilenlere danışırsak riski yönetmemiz mümkün.

Bence en korkutucusu, ABD eski Savunma Bakanı Rumsfeld'in 'bilmediğimizi bilmediğimiz şeyler' (unknown unknowns) dediği kör noktalarımız. Bu kadar büyük belirsizlikleri aşmaktan ziyade yönetmenin mümkün olduğunu düşünüyorum. Bunun için şirketimizin zihnini açık tutmak, tüm paydaşları seferber edebilmek ve en önemlisi deneme-yanılma yapmak gerekiyor. Örneğin masa başında doğru kararı ararken harcanan saatler yerine makul bütçelerle iyi tasarlanmış deneyler yapmak (start-up'lara yatırım, Ar-Ge projeleri) çok daha yararlı olabilir.

Sprezzatura: Zahmetsiz mükemmellik. Sadelik, yalınlık anlamındaki basitliğin güzel olduğuna inanırım. Google ana sayfasını, Nike logosunu veya Apple ürün tasarımlarını düşünün... Ancak basiti başarmak hiç de kolay değil. Yedi asır önce yaşamış Occamlı William bunu karar almaya uyarlamış: özel bir bilginiz yoksa, çeşitli tahminler arasından en az varsayıma sahip yolun seçilmesi gerekir; varsayımlar arttıkça belirsizlikler de artar ve kararın isabetli olma ihtimali azalır. Büyük yazar Mark Twain bunu iletişime uyarlamış: 'Kusura bakma, kısa yazacak vaktim yoktu, o yüzden sana uzun bir mektup yolluyorum'. Küçük Prens'in yazarı Antoine de Saint-Exupéry ise olayın özünü şöyle anlatmış: 'Mükemmelliğe, eklenecek bir şey kalmadığında değil, çıkarılacak bir şey bulunamadığında ulaşılır.'

YARATICI BOZGUN

Ekonomi Gazetesi, 13 Ağustos 2024

Genelde 'başarının sırları' konuşulur. Peki, işler yolunda gitmezse? Kimi durumu inkar eder, hiçbir şey olmamış gibi davranır. Kimi konfor alanına kaçar, aynı davranışları sürdürür. Kimi de bunu değişim için katalizör olarak kullanır. Japon ekonomist Tsuru'nun rehberliğinde konuşalım.

Shigeto Tsuru (1912–2006) II. Dünya Savaşı sonrası enkaz haline gelen Japonya'nın mucizevi ekonomik kalkınmasında rol oynayan bir iktisatçı. Büyük etki yaratan çoğu kişi gibi, o da disiplinler arası (ekonomiyi felsefe, sosyoloji ve siyaset bilimi ile birleştiren) bir yaklaşıma sahip. Tsuru'nun iş hayatında ilham almamız gereken en önemli kavramı ise yaratıcı bozgun. Bunun yedi temel bileşeni var:

Bir: Başarısızlığın kabulü. Dürüstçe aynaya bakmayanlar, bozgunu başarıya dönüştüremez. Hiçbir şey olmamış gibi davranan, başarısızlığı tamamen elde olmayan dış faktörlere bağlayan veya sorumluluğu anonomleştiren organizasyonlar başarısız olmaya devam ederler. Japonya'nın II. Dünya Savaşı'ndaki yenilgisi, eski stratejilerini bırakıp yeni stratejiler benimsemesi için kritik bir dönemeçti. Liderlik ve toplum, bu yüzleşmeden sonra yeni koşullara uyum sağlamak için istekliydi.

İki: Kurumsal yeniden yapılanma. 'Başarısızlığı kabul ettik, ama eski hamam eski tas devam ediyoruz' demenin bir anlamı yok. Dönüşümün yol haritasının belirlenmesi, bunun için hangi paydaşların seferber edileceğinin kararlaştırılması ve kurumsal yapının bu yenilikleri yansıtacak şekilde tadil edilmesi elzem. Japonya örneğinde bu dönüşüm ihracat odaklı sanayi hedefi, kalkınmacı devlet-özel sektör işbirliği ve Sanayi ve Uluslararası Ticaret Bakanlığı (MITI) öncülüğüyle gerçekleşti.

Üç: Teknolojik yenilik. Hangi sektörde olursa olsun, günümüzde teknolojiyi iyi kullanmayan bir firmanın hayatta kalma ihtimali yok. Yeni imkanlar bazen verimliliği, bazen kaliteyi, bazen de yenilikçiliği artırmak için kullanılmalı. Büyük miktarda tasarruf, müşteriye daha değerli ürün veya rakiplerin önüne sıçrama böyle mümkün.



Dört: Toplumsal dönüşüm. Kaliteli bir insan kaynağı başarı için her zaman şart. Ancak, ekibi motive edebilmek, bozgun zamanlarında bilhassa kritik. Bunun yolunun ateşli konuşmalar olduğunu düşünmek kolaycılık olur. Maharet net bir vizyon ortaya koyabilmek, adil ödül-ceza sistemleri işletilebilmek ve atılım fırsatları sunabilmekte.

Beş: İşbirliği ve entegrasyon. II. Dünya Savaşı sonrası Japonya'nın kendisini yenen ABD ile ittifakı (ekonomik yardım, güvenlik garantileri ve pazar erişimi) ve dünyaya eklemelenmesi, küresel bir sanayi ihracatçısı olmasının en önemli adımlarıydı. Hangi alanlardaki eksiklerinizin hangi işbirlikleriyle tamamlanacağını belirlemek ve bunun gereğini yapmak, bozgundan çıkış için çok önemli bir karar.

Altı: Dayanıklılık. Bozgun travması çoğu organizasyonu dağıtır. Bu moralsizliği yeniden inşa enerjisine dönüştürmenin en önemli bileşeni, sağlam bir misyon ('neden varız?') ve ilham verici bir vizyondur ('nereye gitmek istiyoruz?'). Söylemesi kolay, yapması zor. Ama zaten başarılı bir liderliğin kolay olduğunu kim söyledi?

Yedi: Kültürel ve etik değişimler: Peter F. Drucker'ın çok sevdiğim sözüdür: 'Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer'. Değerler, davranışlar ve tutumların bütünü değişmezse, gerçek bir değişim olamaz. Japonya müthiş kalkınmasını militarizm ve emperyalizmden barışa, ekonomik refaha ve küresel işbirliğine doğru geçerek başardı. Köklü değişim isteyen firmalar da benzer cesareti göstermeye mecburlar.

II. Dünya Savaşı sonrası küllerinden yeniden doğan Japonya'nın başarı reçetesinin, zor durumdaki şirketler için de bir yol haritası olmasını umuyorum.

Hayır, başlıkta bir yanlışlık yok. Bu terim, Silikon Vadisi'nin önde gelen bir çok ismini buluşturan fikirler bütünü. Önümüzdeki yıllarda sıkça karşılaşacağımız bu tekno-ütopya, süper yapay zekadan insan ömrünü uzatmaya ve uzay kolonileri kurmaya kadar pek çok alana uzanıyor.

TESCREAL bilgisayarçı Timnit Gebru ve filozof Emile P. Torres'in geçen yıl ortaya attığı bir ifade. Birbiriyle bağlantılı ve örtüşen bir grup olan yedi kavramı içeriyor.

Transhumanism yeni teknolojilerle insan kabiliyetlerini, sağlığını ve ömrünü uzatmayı savunan bir hareket. Kökü 1957'ye dayanan bu yaklaşım, çip teknolojisi, yeni malzemeler ve yapay zeka sayesinde yeniden gündeme geldi. İskeletimizi, görme kabiliyetimizi hatta algımızı yeni teknolojilerle geliştirmek, hatta üstün bir seviyeye çıkarmak ister miyiz? Bunun yaratacağı toplumsal etkilere (iki tip insan) hazır mıyız?

Extropianism teknoloji sayesinde bir gün ölümün ortadan kalkacağını savunan bir görüş. Yani, köşemizde daha önce ele aldığımız entropinin (düzensizliğin sürekli artacağını ve neticede çöküşün kaçınılmaz olduğunu) karşıtı. 'Ölümsüzlük' Gılgamış Destanı'ndan beri insan zihnini meşgul eden bir konu. Bırakın ölümsüzlüğü, ortalama insan ömrününün 100 yılı aşması dahi ciddi değişimleri tetikler.

Singularitarianism insanın zihni kabiliyetlerinin aşılmasını ve teknolojinin geri dönülmez bir şekilde ilerlemesini öngörüyor. Bazıları için bir korku senaryosu olan bu durum tekno-iyimserler için arzulanan bir hedef.

Cosmism teknik gelişmeler sayesinde uzay kolonileri kurtmak ve bir noktada yeryüzünü terk etmeyi öngörüyor. Bu yolcuğa katılmayanlar dünyada bırakılacak. Elon Musk'ın Mars'ta koloni kurma planları, bu yaklaşımın en popüler örneği.

Rationalism, yani akılcılık, kökü Descartes'a uzanan bir felsefi akım. Mantığı bilginin ana kaynağı ve ölçüsü olarak görme. Önümüze gelen ve gelecek pek çok tartışmalı meselede kişisel tercihleri veya ahlaki normları değil akıl ve mantığı temel almayı önerir. Bundan sonraki iki kavramla



birlikte, teknolojik gelişmelerin insanlığı mecbur edeceği kararları nasıl almamız gerektiği konusunda bir perspektif sunar.

Effective Altruism (etkin diğerkamlık) toplum için azami faydayı sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım. Kişilerin beynine çip yerleştirip hafızalarını geliştirme, insan ömrünü 100 yılın üstüne taşıma veya Mars'a taşınma gibi kararları alırken neyi temel almamız gerektiği konusunda bir görüş.

Long-termism (uzun vadecilik) sonraki nesiller için en yüksek faydayı sağlayacak adımları bugünden atmanın bir ahlaki yükümlülük olduğunu iddia eder. Teknolojik ilerlemenin kısıtlanmasını önerenlere karşı tekno-iyimserlerin en temel argümanı.

Elon Musk ve OpenAI (ChatGPT) kurucusu Sam Altman ile köşemizde daha önce yer verdiğimiz risk sermayesi yatırımcısı Peter Thiel ve mühendis/ girişimci Marc Andreessen gibi Silikon Vadisi'nin pek çok önde gelen ismi TESCREAL fikrine yakın.

TESCREAL'e ciddi eleştiriler de var. Mesela; uzun vadeye odaklanmanın mevcut sorunların ihmaline yol açabileceği, teknoloji üzerindeki elit kontrolünün eşitsizliği artırabileceği ve 'amacın araçları haklı çıkarabileceği gerekçesiyle' aşırı adımların atılabileceği. Önümüzdeki yılların etik ve yönetim tartışmaları da bu alanda olacak.

Yeni dünyanın kavramlarını ıskalamadığınız bir hafta diliyorum.

KIRMIZI KRALİÇE

Ekonomi Gazetesi, 24 Eylül 2024

Alice Harikalar Diyarında'nın devamı olan Aynanın İçinden'de, Kırmızı Kraliçe Alice'e "Burada kalabilmek için sürekli koşmalısın" der. Günümüzde çoğu şirketin durumu böyle. Hayatta kalabilmek için sürekli koşuyorlar ama ilerleme kaydedemiyorlar.

Ana sanayiinin maliyet indirme talebiyle boğuşan KOBİ, yeni ürün siparişinin zamanlamasını ayarlamaya çalışan esnaf, fiyat teklifi geçecek olan freelance çalışan, satış kotasını tutturmaya çalışan müşteri temsilcisi... Hepsi benzer dertlerden muzdarip: Sürekli bir performans artış beklentisi, yeni hedefler çerçevede koşturmaya, ama neticede ancak rakiplerden geride kalmamayı başarmak! Merak etmeyin, yalnız değilsiniz.

Sürekli efor sarfeden, büyük harcamalar yapan, yenilikler getiren, ama yine de yerinde saydığını düşünen dev şirketler de var.

Mesela arama motorları. Microsoft, 2009'da Bing arama motorunu piyasaya sürdüğünde, hedefi Google'dı. Bu doğrultuda yoğun kaynaklar harcadı, teknolojik yatırımlar yaptı, bilgisayarlardaki işletim sistemi avantajını seferber etti ve sürekli güncellemeler getirdi. Tabii Google da bu dişli rakiple mücadele için elinden geleni yaptı. On beş yılın sonunda piyasada pek değişen bir şey yok.

Mesela akıllı telefonlar. Apple ve Samsung, yıllardır büyük bir rekabet içerisindedir (diğer oyuncuların girişiyle bu rekabet iyice katmerleniyor). Her iki şirket de sürekli olarak yeni modeller çıkarır ve özelliklerini geliştirir. Ancak sürekli koşmalarına rağmen aralarındaki denge pek de bozulmaz.

Mesela gazlı içecekler. Coca-Cola ve Pepsi, yıllardır büyük bir rekabet içindedir. İki şirket de sürekli olarak pazarlama kampanyaları, ürün geliştirmeleri ve marka bilinirliği çalışmaları yapar. Ancak, ne kadar büyük paralar harcasalar da pazar payları genellikle pek değişmez. Yani tüm bu gayret, şirketi ileriye taşımaktan çok mevcut pozisyonunu korumak için yapılır. Sürekli hareket, ciddi bir değişim getirmez.

Peki, Kırmızı Kraliçe Etkisi'ni aşmak mümkün mü? Mümkün ama zor. Zira, bu yepyeni bir bakış açısı gerektiriyor. Yani



şirketleri rakiplerinden sadece biraz daha hızlı koşmaya değil, stratejik olarak farklılaşmaya, yenilikçi ve yıkıcı çözümler üretmeye mecbur bırakıyor.

Mesela, Netflix gibi, fiziksel DVD kiralama modelinden dijital yayıncılığa geçerek, rakiplerden farklı yepyeni bir oyun sahası yaratmayı gerektiriyor.

Mesela, Apple gibi, kendi sektörünün dışından, moda, tasarım ve hat sanatı dünyasından ilham alarak ürünleri farklılaştırmayı gerektiriyor.

Mesela, Toyota gibi, Yalın Üretim felsefesini geliştirerek bir verimlilik sıçraması yapmayı gerektiriyor.

Mesela, Tesla gibi, büyük pazarlardaki genel rekabetten sıyrılmak için niş alanlara odaklanarak işe başlamayı gerektiriyor.

Mesela, Amazon gibi, gelecekteki pazar değişimlerini, müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik gelişmeleri düşünerek bulut bilişim (AWS) gibi yepyeni bir iş kolu yaratmayı gerektiriyor.

Elbette tüm bunları başarmak için iddialı ve birinci sınıf bir yönetim ekibi gerekiyor.

Beyhude koşturmadığınız bir hafta diliyorum.

YARININ

CAHİLLERİ MİYİZ?

Ekonomi Gazetesi, 8 Ekim 2024

Fütürist Alvin Toffler'ın şu sözünü çok beğenirim: "Yarının cahilleri, okuyup yazamayanlar değil; öğrenemeyen, öğrendiğini unutamayan ve yeniden öğrenemeyenler olacak." Kendimizi ve şirketimizi bu eksenlerde değerlendirelim.

ÖĞRENMEK ile başlayalım. Ne de olsa, herhalde hiç kimsenin itiraz edemeyeceği bir özellik. Ancak, detaylara gelince işler çetrefilleşiyor.

Mesela, öğrenmeye gerçekten açık mıyız? Yoksa her işi bildiğimiz gibi yapmanın konforuna kapılıyor muyuz? Yeni şeyler önerenlere ilk tepkimiz 'biraz daha anlatır mısınız?' mı oluyor, yoksa 'bu iş burada bu şekilde yapıyoruz' mu?

Mesela, veriler umduğunuz gibi çıkmazsa tahminlerinize, temennilerinize, tecrübelerimize mi güveniyoruz, önümüze gelen analizlere mi? Verilerle kavga edilen o kadar çok toplantıya katıldım ki! Satışlar düştüğünde 'o hafta havalar kötüydü', kâr marjı azaldığında 'toptan müşterilerimiz bu aralar çok istekli' gibi cevapları sıkça işittim. Bunun 'aslında kilo verdim ama baskül yanlış tartıyor' ifadesinin kurumsal versiyonu olduğunu söyleyebiliriz. Elbette verilerde mevsimsellik, tek seferlik olaylar, ölçüm yöntemi gibi faktörler olabilir (baskül gerçekten bozuk olabilir!). Ancak şirketinizde ısrarla rakamlarla kavga ediliyor, hoş gitmeyen veriler gözardı ediliyorsa, kulaklarınızı öğrenmeye kapamışsınızdır.

UNUTMAK ile devam edelim. Şartlar değiştiğinde sizi o güne kadar başarıyla getiren bilgi veya alışkanlıkları unutmayı başarmak çok kritik bir özellik. En başarılı şirketleri (ve yöneticileri!) harcıalem olanlardan ayıran temel konulardan biri de bu.

Mesela, DVD kiralama hizmeti sunan Netflix çok başarılı bir şirketti. 20 yıl önce ABD'de yaşarken aboneliği olduğumda, elinizde üç DVD bulunurdu. İzlediğiniz filmleri posta ile iade ettikçe listenizden yeni bir film adresinize gelirdi. Ancak internet kapasitesinin artmasını fark eden firma cesur bir kararla bu işi 'unuttu' ve çevrim içi yayın platformu oldu. 300 milyar doları aşan bir piyasa değeri var.

Mesela, internet üzerinden kitap satarak işe başlayan



Amazon bu alanı belki 'unutmadı', ama portföyündeki payını çok çok azalttı. Önce çok çeşitli diğer ürünlerin satışına girdi. Sonra platformunda mağazalar açılmasına imkan sağladı. Online bir kitapçı olarak kalsa, bugünkü 2 trilyon dolarlık değerine ulaşması mümkün olmazdı.

Tabii her firma bunu başaramıyor. En bariz örneklerden biri, fotoğraf film sektörünün lideri olan Kodak. Dijital fotoğrafçılığın gelişini belki hissetti ama eski iş modelini terk edemedi ve film tabanlı fotoğrafçılığa bağlı kaldı. Bir zamanların dev firması için bunun bedeli, 2012'de iflas koruma başvurusu yapacak hale gelmek oldu.

YENİDEN ÖĞRENMEK ile tamamlayalım. Bunu Yunus Emre'nin 'her dem yeniden doğarız/ Bizden kim usanası' dizelerinin iş hayatı uygulanması olarak düşünebiliriz.

Mesela, Google'ın çığır açan projeleri geliştirdiği yarı gizli inovasyon laboratuvarı Google X'de tüketiciler için başarısız olan Google Glass'ın yeniden yapılandırılarak kurumsal pazara yönelik geliştirilmesi. Mesela, IBM'in Watson yapay zeka biriminin sürekli yeni verileri kümeleri ile 'yeniden öğrenmesi' ve daha iyi hukuk ve finans çözümleri geliştirmesi. Mesela, Siemens'in Dijital Fabrika ve Endüstri 4.0 biriminin fabrikaların dijital ikizlerini oluşturması ve elde ettiği verilerle giderek daha verimli süreçler önermesi. Firmalar ve konular farklı, yaklaşım aynı.

Öğrendiğiniz, öğrendiğinizi unuttuğunuz ve yeniden öğrendiğiniz bir hafta diliyorum.

DÖRT PUT

Ekonomi Gazetesi, 5 Kasım 2024

Şirketler 2025 bütçelerini hazırlıyor. Bu çalışmalarda zihnimizi yanıltan ve doğruya ulaşmamızı engelleyen faktörlere dikkat etmemiz şart. 'Bilgi güçtür' sözünün sahibi, modern bilimsel yöntemin öncülerinden Francis Bacon'ın 'dört put'u üzerinden konuşalım.

İngiliz filozof, bilim insanı, avukat, devlet adamı ve yazar olan Francis Bacon (1561-1626) dört 'put'tan (düşünsel yanılısma) bahseder: kabile, mağara, çarşı ve tiyatro.

Kabile Putları. İnsanın doğasından kaynaklanan algı hataları ve yanlış genellemeleri ifade eder. Zira, dünyayı duygusal ve sınırlı bir bakış açısıyla görme eğilimindeyiz. Mesela sevdiğimiz bir kişinin başarılı olduğunu düşünürüz veya beklentilerimize uygun olan verileri/ örnekleri hemen benimseriz.

Bütçe dönemlerinde, geçmişte başarılı olan stratejilerin gelecekte de aynı şekilde başarılı olacağını varsayabiliriz. Halbuki piyasa dinamikleri değişmiş olabilir. 'Müşteriler X ister' gibi genelgeçer varsayımlar yapabiliriz. Halbuki bunu söyleyenler sadece bizim dokunduğumuz müşteriler olabilir. Bu putu aşmak için varsayımlarımızı sıfırdan ele almakta ve sezgilerimizi veri analizi ile test etmemizde yarar var.

Mağara Putları. Bireylerin kişisel deneyimlerinden kaynaklanan önyargılardır. Belki de iş dünyasında en sık rastladığımız put budur.

Yöneticilerin geçmiş başarıları ('bunu hep bu şekilde yapmıştık') veya formasyonları (satış kökenlilerin üretime, finans kökenlilerin teknolojiye bakışı) yenilikçi fikirleri tikiyabilir veya kaynakların değişen şartlara uyumlu şekilde dağıtılmasını zorlaştırabilir. Bu putu aşmanın yolu, ekiplerde farklı perspektife sahip kişilerin bulunmasını sağlamak (kozmetik atamalar değil!) ve açık iletişimi tesis etmektir.

Çarşı Putları. Dilin yanlış veya belirsiz kullanımıyla ilgili önyargıları temsil eder. Şahsen beni en sinirlendiren 'put' budur desem yanlış olmaz. Zira içeriği tam bilinmeden veya herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmadan kullanılan 'cool' kelimelerin, terimlerin, jargonların iletişimi nasıl zehirlediğine defalarca tanık oldum. Vizyon, inovasyon,



paydaş odaklılık, dönüşüm gibi kelimelerin her toplantıda havada uçması ama icraata dönmemesinin esas sebebinin bu olduğunu düşünüyorum.

Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un iletişim konusundaki net yaklaşımı bu putu aşmak için ilham verebilir: Her toplantı öncesinde altı sayfalık bir metin yazılması, toplantının tüm katılımcılarının önce hep birlikte sunulan metni okuması ve müzakereye ancak bundan sonra başlaması, boş lafı ve yanlış anlaşılmayı azaltır.

Tiyatro Putları. Geleneksel düşünce sistemleri ve otoriteye körü körüne bağlılıkla ilgilidir. Bacon'a göre, insanların otoriteye, eski doktrinlere veya popüler felsefi sistemlere aşırı güvenmesi, doğru bilgiye ulaşmalarını engeller. Bu yanılısamalar, bir tiyatro oyunu gibi yanlış bir gerçeklik sunar.

Yöneticiler tarafından statüko genelde güvenli liman olarak algılanır. Ancak şartların hızla değiştiği, rakiplerin hareket ettiği bir ortamda statüko aslında en riskli seçimdir. Zira konfor alanının sunduğu tatlı rahavet, aslında donmakta olanların üstüne çöken tatlı bir ölüm uykusudur. Bu yüzden, bütçe yaparken statükoya meydan okuyarak yenilikçi fikirleri ve değişimi teşvik etmenizi öneriyorum.

Tüm şirketlerimize yenilikçi ve başarılı bir bütçe dönemi diliyorum.

İNTERNET ÖLDÜ MÜ?

Ekonomi Gazetesi, 26 Kasım 2024

Bu nasıl başlık? dediğinizi duyar gibiyim. Ölmek bir yana, internet alışverişten eğlenceye kadar hayatımızın her alanına girmede mi? Peki, internet trafiğinin yarısını 'bot'ların yaptığını söylesem? Sıranın mali piyasalar ve sanata geldiğini hatırlatsam?

'Bot' robotun kısaltması. Otomatik çalışan, tanımlanmış görevleri yerine getiren ve genellikle insan davranışlarını taklit eden yazılımlar. Mesela, online satranç oynarken rakibiniz veya müşteri hizmetleri ile yazılı sohbetinizde karşınızdaki yetkili muhtemelen bir 'bot'. Imperva Bad Bot Report'a göre dünyadaki internet trafiğinin yarısını 'bot'lar oluşturuyor. Bir diğer deyişle, internet içeriğinin sadece yarısı bizim türümüze ait. Bunun müthiş etkileri olacak.

Mesela, gerçekte sanalın hayatın her alanında iç içe geçmesi. 2013 yapımı 'Her' filminde kız arkadaşı yapay zeka olan adamın yaşadıkları pek uzakta olmayabilir. Mesela, internetin giderek daha manipülatif hale gelmesi. Yüzlerce, hatta binlerce bot'un paylaşımıyla gündemin yönetilmesi veya dezenformasyon yapılması çok mümkün. Mesela, içeriğin bollaşması, belki kendini tekrarlar hale gelmesi ve bunun neticesinde yeni bilgiye tepki veremez hale geliyoruz. Popüler bir tweetin pek çok farklı hesaptan aynen paylaşılması veya e-posta kutumuza yapılan bilgi bombardımanlarıyla internetin adeta bir çöplüğe dönmesi. Mesela, bot'ların hücumu ile yapılan siber saldırılar. Malum, kötü amaçlı 'bot'lar kullanıcı hesaplarına sızmakta, iletişim bilgilerini ele geçirmekte veya spam e-postalar göndermekte kullanılıyor. Hatta, 'kötü bot'lar İrlanda'da zafere ulaştılar bile – internet trafiğinin yüzde 71'ine sahipler (Almanya: yüzde 68, ABD: yüzde 34).

Tekrar sorayım: sizce internet hayatta mı?

Yazının başında 'sırada finansal piyasalar var' demiştim. Aslında robot yazılımlar orada çoktandır aktif. Quantified Strategies firmasına göre, ABD borsasındaki işlem hacminin yüzde 60 ila yüzde 75'ini algoritmalar yapıyor. Yani hisse alırken de satarken de karşınızdaki bir kişi değil bir yazılım var. Ancak bu yapay zekanın kararları neye göre aldığı kendiliğinden bazı gerçekler 'uydurarak' işlem yapması (halüsünasyon) gibi konular gündeme geliyor.



Buna ilaven, ABD borsasındaki değer yarısı endeks fonlarında – yani şirket hissesi alım/ satımı yapmayan, belli bir endeksi izleyen (tüm borsa veya belli bir sektörün ortalaması) ve bu sebeple ücreti çok düşük olan pasif fonlarda. Adı üstünde, aktif olmayan bir varlık yönetimi stratejisi.

Peki, sizce finansal piyasalar hayatta mı?

Algoritma hükümlüğü ve yapay zekanın etkisi sanata da geliyor. Hayatta olmayan aktörlerin yeni senaryolarla canlandırılması veya anime karakterlerin yaygınlaşmasıyla işler kökünden değişiyor. Bir başka mühim nokta telif hakları. ChatGPT'nin kendisini eğitmesinde binlerce haber makalesini izinsiz olarak topladığı iddiasıyla açılan dava sonuçsuz kaldı. Ancak yine de, bugüne kadar insanların ürettiği yazıların, filmlerin, şarkıların ve oraya koydukları fikirlerin, oyunculukların, seslerin sürekli yeniden üretilmesi, zor sorulara yol açıyor. Belki de yaratıcılığı yeniden tarif etmemiz gerekiyor.

Sizce sanat hayatta kalacak mı?

Yeni dönemin yepyeni soruları üzerine düşündüğünüz bir hafta diliyorum.

2024'ÜN KELİMELERİ

Ekonomi Gazetesi, 24 Aralık 2024

Köşemizin geleneğine uyalım ve bu yılın son yazısında da yılın kelimelerini konuşalım. Beyin çürümesinden 'kakistokrasi'ye, kutuplaşmadan 'manifest'e, yapay zekâdan 'brat'e uzanan seçimlere bakınca, teknoloji ve toplumsal dönüşüm yıla damga vurmuş.

Oxford sözlüğünün seçimi olan 'beyin çürümesi' çok konuşuldu. Reel videolar, tweetler ve e-postalarla dolu modern hayatı adeta birebir anlatan terim aslında ilk kez 1854'de Henry David Thoreau tarafından kullanılmış: "İngiltere patates çürüğünü tedavi etmeye çalışırken, çok daha yaygın ve ölümcül bir şekilde hüküm süren beyin çürüğünü tedavi etmek için kimse çaba göstermeyecek mi?". Buna öngörü mü dersiniz; bilgi çağının insanlığa getirdikleriyle sanayi devriminin sebep olduklarının benzerliği mi; yoksa hayatta pek çok şey değişirken temel konuların aynı kalması mı?

Oxford'un geçen yılki tercihi olan 'rizz' bir popüler kültür ifadesiydi, hatta seçilene kadar duymamıştım (karizma kelimesinin kısaltmasıymış). Bu yıl benzer bir tercihi Collins yapmış: 'brat'. Yumurcak, velet, rahatsız edici çocuk gibi tercüme edilebilecek kelime Charli xcx'nin yazın çıkan albümü ile meşhur oldu. Collins bu kelimeyi 'kendine güven, bağımsızlık ve hayattan zevk alma'yı ifade ettiği için seçtiğini söylüyor. Geçen yıl tercihlerini yapay zekâdan yana kullanmışlardı.

Dictionary tam ters bir seçim yapmış: demure (çekingen/ uslu). Ancak bu kelimenin yaygınlaşmasında da bir popüler kültür izi var: moda ve güzellik influencer'ı Jools Lebron'un ifadeyi kullanması. Belki bir anlamda kendini gösterme/ beğendirme eğiliminin aşırıya kaçmasına tepki olarak görülebilir. Dictionary'nin geçen yılki seçimi daha teknik bir kelimeydi: yapay zekânın 'hayal görmesi', yani gayet kendinden emin şekilde yanıltıcı bilgi üretmesi ve bunu gerçek gibi sunması anlamındaki halisünasyon.

Cambridge'in tercihi, ülkemizde de kullanılan: 'manifest'. Aslında 'bir şeyi net olarak gösterme' anlamına gelen kelime, 'istediğin bir şeyi başarmayı hayal etmek, bunu yapmanın onun gerçekleşme olasılığını artıracığına inanmak' anlamıyla kullanılıyor.



Merriam-Webster bu yıl da toplumsal bir yaklaşım göstermiş: kutuplaşma. Dünyanın pek çok ülkesinde, pek çok konuda yaşanan bir durum. Bu durum muhtemelen sosyal medyanın yükselişiyle artıyor. Geçen yılki kelimeleri de benzer bir hassasiyet taşıyordu: aslına uygun, bozulmamış, özgün anlamındaki 'otantik'. Yapay zekâ uygulamalarının verdiği cevaplarının güvenilirliğinden tam emin olamamak... Ünlülerin mesajlarının doğruluğundan tam emin olamamak... Sosyal medyadaki haberlerin, bilgilerin, mutluluk pozlarının gerçekliğinden tam emin olamamak...

Toplumsal/ siyasi hassasiyet gösterenlerden biri de The Economist dergisi. Tercihleri olan kakistokrasi, en niteliksiz kişilerin yönetimi oluşturduğu yönetim biçimi. İngiliz yazar Thomas Love Peacock'un 1829'da kullandığını düşünürsek, uzun zamandır hayatımızda olan bu mesele, şirketlerin belki de en dikkat etmesi gereken husus. Zira yetersiz kişiler sadece kötü performans göstermezler – firmadaki başarılı kişilerin ayrılmasına yol açarlar ve organizasyona yeni yeteneklerin gelmesine engel olurlar. Gresham'ın para için söylediği şey, insan için de geçerlidir: 'kötü para iyi parayı kovar'.

Türk Dil Kurumu da yılın kelimesi için bir anket yapıyor (yazıyı yazarken sonuçlanmamıştı). Yedi aday şöyle: kalabalık yalnızlık, merhamet, yabancılaşma, algoritma, yozlaşma, yapay zekâ ve dijital yorgunluk. Dünyaya paralel olarak, teknoloji ile toplumsal durumların iç içe geçtiğini görüyoruz.

Tüm okurlarımıza sevdikleriyle birlikte, sağlıklı, mutlu ve bereketli bir yıl diliyorum.



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 9 yazı var.

BAŞKA DÜNYALAR

YENİ MERKEZ SAĞ	71
YENİ MERKEZ SAĞIN BEŞ RİSKİ	74
AVRUPA BİRLİĞİ : NE SENİNLE NE SENSİZ	77
TÜRKİYE’NİN YENİ KALKINMA UFKU : ANADOLUNUN YILDIZ ŞEHİRLERİ	80
İSO 500 : SANAYİMİZ NE DURUMDA?	83
MESELELERİ MESELE ETMEYEN ÜLKE	85
BEŞ TUZAK, BEŞ MİSYON	87
DEVLET AKLI MI DEVLET KAPASİTESİ Mİ?	92
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MIDDLE POWERS NAVIGATING SOVEREIGNTY, OPPURTUNITY AND RISK	95

MERKEZ SAĞ

Daktilo 1984, 13 Nisan 2024

1 7 Nisan Turgut Özal'ın vefat yıldönümü. Bu vesileyle, hazır yerel seçim de yeni geçmişken, merkez sağ konusallım. Hayatımızdan ısrarla gitmeyen bir hayalet mi, yoksa Türkiye'nin iktidar burcu mu? Dün mü, yarın mı? Yeni merkez sağ mümkün mü?

Merkez Sağ Hayaleti

Komünist Manifesto'nun meşhur giriş cümlesini her seçimden sonra merkez sağa da uyarlamak mümkün: "Bir heyula kol geziyor; merkez sağdaki boşluk heyulası." Nitekim benzer sohbetler 31 Mart'tan sonra yine başladı.

Merkez sağ, siyasetin geleneksel iktidar burcu. Zira çok partili ilk serbest seçim yapıldığı 1950'den AK Parti'nin iktidara geldiği 2002'ye kadar ülkemizin hikayesi biraz da merkez sağın hikayesi.

Bu döneme sayılarla bakmak daha net bir fikir verebilir. Yarım asırlık sürenin 21 yılında merkez sağın üç önemli ismi, yani Bayar, Özal ve Demirel cumhurbaşkanıydı. Hatta bu dönemde siyasetten gelen başka kimse cumhurbaşkanı seçilmedi. Başbakanlıkta tablo daha da net. 52 yılın yarısında Menderes, Özal veya Demirel başbakandı. ANAP ve DYP liderliğinde kurulan hükümetleri de eklersek bu süre 32 yıla ulaşılıyor.

Bu gösterişli hikaye, en azından partiler için, AK Parti'nin yükselişiyile sona erdi. Biraz da bu yüzden, AK Parti'nin iktidardan ayrılması için merkez sağın yükselişi arandı.

Merkez Sağ Ne Demek?

Eylül 2023'de Fatih Atik'in Ankara Masası programına konuk olmuşum. "Türkiye'nin önünü açacak damar hürriyetçi merkez sağ siyasettir" deyince bu kavramı açmamı istemişti. Ben de dört temel sütun sıraladım: Toplumun ve cumhuriyetin değerleriyle barışık; geniş hürriyetleri savunan; vizyon ve hamle odaklı; ve iktidar olma hedefli.

Nitekim, nispeten muğlak bir kavram olan merkez sağı tarif ederken demokrasi, adalet, muhafazakarlık, milliyetçilik, kalkınma ve teşebbüs hürriyeti gibi kavramlar sıkça kullanılır. Mesela Adalet Partisi'nin TBMM Başkanı, Demokratik Parti'nin ise kurucu genel başkanı olan Ferruh Bozbeyle 'demokratik sağ'ı şöyle tarif etmiş: "siyasi yönü



cumhuriyetçi, sosyal yönü milliyetçi, iktisadi yönü hür teşebbüs".

Elbette farklı kavramlara yapılan vurgu yıllar içinde değişebiliyor. Mesela Tanıl Bora, Demirel ve Özal'ın merkez sağ siyasetlerini şöyle karşılaştırıyor: "Demirel'in yürüttüğü merkez sağ siyasetin çeşitli ideolojik kombinasyonları arasında millî iradecilik temelli demokratlık, devletin bekası temelli cumhuriyetçilik ve bilhassa "kalkınma davası," en uzun soluklularıdır. Özal, ideolojiler-sonrası çağın çığır açıcısı misyonuyla, serbest piyasacılık, dünyaya açılma, transformasyon, reformculuk gibi tabirleri tercih etti."

Merkez sağın tariflerden öte, esas olarak 'görünce tanınan' bir zihniyet, üslup ve kadro olduğunu düşünüyorum. Nitekim Menderes, Demirel ve Özal da 'merkez sağın lideri' olduklarını vurgulama ihtiyacı hissetmediler.

Neden Yeni Merkez Sağ?

Türkiye'nin hızlı, iddialı ve geniş kesimleri ikna eden bir reform programına ihtiyacı var. Bürokratik çarkların insafına terk edilen işlerle, sadece acıyı hafifleten ama meseleleri kökten çözmeyen pansuman tedbirlerle veya vatandaşın gerçek ihtiyaçlarını hiçe sayan gündemlerle, içinde bulunduğumuz halden çıkma ihtimalimiz yok.

Zira durum çok ciddi.

Türkiye demokraside, hukukun üstünlüğünde, mutlulukta dünyada ilk 100 ülkeden biri değil. Basın hürriyetinde ilk 150 ülkeden biri değil. İnternette 'özgür değil' kategorisinde. Kişi başına düşen milli gelirimiz dünya ortalamasıyla aynı – 65. sıradayız (sıkça söylenen ilk 20 ekonomiden biri ifadesi toplam milli gelir için). 85 milyonluk ülkede özel sektörde veya kendi hesabına çalışan sadece 27 milyon kişi. Halbuki 5 milyon memurumuz, 16 milyon emeklimiz var. Milletin çimentosu, demokratik hukuk devletinin garantörü orta direk çökmüş (daha doğrusu, bile isteye çökertilmiş).

Tam da bunun için kültür savaşlarına, kimlik siyasetine, marjinal gündemlere saplanan değil, toplumun ve cumhuriyetin değerleriyle barışık; siyasi ve iktisadi kısıtlamalara karşı geniş hürriyetleri savunan; dünyadaki büyük dönüşümleri (dijital, tedarik zinciri) yakalayabilecek vizyon ve hamle odaklı; ve muhalefet rantına razı değil, iktidar olma hedefli bir siyasete ihtiyaç var.

Nitekim içinde bulunduğumuz durumdan çıkmak için gereken reçetenin izlerini çok partili hayata geçtiğimiz günlerden beri görüyoruz.

'Yeter, söz milletindir!' (Bayar) diyen bir hürriyet talebi...

'Devlet millet içindir, millet devlet için değildir! Devlet de, kalkınma da, iktisadi gelişme de tek bir amaç taşır: İnsanın, insanca, özgürce, refah ve mutluluk içinde yaşaması' (Özal) diyen bir felsefe...

'Bak şu kiremitleri görüyor musun? Cumhuriyet bu kiremittir. Şu göleti görüyor musunuz? Cumhuriyet işte budur. Bakın şu baraja, Keban'dır, biz yaptık. Bu Cumhuriyet'tir. Şu fabrikaya bakarsınız, orada Cumhuriyet'i görürsünüz. Cumhuriyet, çimentodur, kiremittir, fabrikadır, yoldur, barajdır, kalkınmadır, refahıdır' (Demirel) diyen bir icraatçılık...

'Bize göre hususi mülkiyet ve şahsi hürriyete dayanan bir iktisat rejiminde, iktisadi sahanın asıl olarak ferde veya şirket halinde hususi teşebbüse ait olması lazımdır' (Menderes) diyen girişimci dostu bir yaklaşım...

'Devlet, mabut veya baba değildir. Devlet bir istihdam kapısı da değildir. Aslolan devletin zenginliği sonucu milletin zenginliği değil, milletin zenginliği sonucu devletin zengin olmasıdır' (Özal) diyen bir önceliklendirme...

'Elektriğin komünisti olur mu?' (Demirel) diyen, radikalleşmeye mesafeli ve çözüm odaklı bir üslup...

Ancak elbette tüm bunları bir müze bekçisi katılığıyla, eski güzel günler nostaljisiyle, seçmenin olduğu yere dükkan

açma fırsatçılığıyla değil, 2024 Türkiye'si'nin istek ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yorumlamak şart.

İtirazlar

Merkez sağın nesinin yeni olması gerektiğini konuşmadan önce, bu kavramın güncelliğine gelen/ gelebilecek makul itirazları ele alalım. Beş maddede özetleyelim.

Birincisi, demografik: 'artık öyle bir seçmen yok'. Elbette. 1991'de İzmir'de ANAP ve DYP'ye toplam yüzde 53 oy veren seçmen artık yok. Hem nüfusumuzun yarısı o tarihte doğmamıştı hem de 20 yılı geçen AK Parti iktidarı toplumu dönüştürdü. Dolayısıyla, o yıllara dair seçim haritalarının siyasi nostaljinin ötesinde bir değeri de yok. Ancak Demirel için Menderes'in, Özal için de Demirel'in seçmeni yoktu. Sanayileşme, şehirleşme, dünyaya açılma gibi yapısal değişikliklerle o seçmen de dönüşmüştü. Zaten yeni merkez sağ ile kast ettiğim, birebir seçmenlerden ziyade, yukarıda bahsettiğimiz hassasiyetlere sahip birşeyler ve kitle.

İkincisi, pragmatik: 'seçmeni başka partiler kapsadı'. Elbette; tabiat boşluk kaldırmaz. Seçmenin de buhar olup uçacak hali yok. Zaten bu yazıda merkez sağ olma iddiasındaki partilerden değil, bir zihniyet, bir yaklaşım ve bir kadrodan bahsediyoruz. Mesela, AK Parti'nin tek başına yüzde 50 civarı oy aldığı 2007-2015 döneminde bahsettiğimiz seçmeni -büyük ölçüde- onlar kapsamıştı. O yıllarda kullanılan Tek Başına İş Başına seçim şarkısındaki vurgular ile sonraki yılların Dombra'sını kıyaslamak net bir fikir verecektir. Yahut 31 Mart seçimlerinde merkez sağ ile özdeşleşmiş İstanbul'da, Bursa'da, Balıkesir'de, Manisa'da, Denizli'de yüzde 50 civarı oya ulaşan CHP'nin bu seçmenin desteğini aldığını söyleyebiliriz. Nitekim bu illerde kazanan adayların profiline bakınca, bu desteğin tesadüf olmadığını da görüyoruz.

Üçüncüsü, konjonktürel: 'merkez sağ silahlı kuvvetler ile toplum arasında bir zemini oluşturuyordu, artık gereksiz'. Tam aksine. Bugün hem Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin yapısı hem de bazı siyasi aktörlerin tercihleri sebebiyle kutuplaşan bir toplum haline geliyoruz. Bu ortamda aşırılığa karşı, müzakereye açık, kamusal zeminde uzlaşmayı hedefleyen merkez sağ üsluba ihtiyaç var.

Dördüncüsü, esnek siyasi yaklaşım. 1950-2002 dünyasının merkez sağ pratiğinin Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi dünyasında birebir çalışma imkanı yok. Üstelik bu alanın hiçbir partinin 'tapulu arazisi' olmadığını çeşitli seçimler gösterdi. Bu açıdan, yeni merkez sağı spesifik bir partinin ötesinde, öncelikleri tespit edilmiş bir zihniyetin ve berrak bir üslubun temsil etmesi daha mümkün olabilir.

Elbette tüm bunları somutlaştıracak ve vatandaş için bir seçenek haline getirecek olan şey kişilerdir. Zira, 2008 Obama başkanlık kampanyasında da sıkça değinildiği gibi, esas mesaj kişilerdir ('the man is the message').

Sonuç

Türkiye'nin kültür savaşlarına ve kimlik siyasetine karşı kapsayıcılığa; siyasi ve iktisadi yasaklara karşı geniş hürriyetlere; vasatlığa karşı vizyon ve hamleye; imtiyazlı kesimler, rant grupları ve lobilere karşı orta direk, girişimciler ve KOBİ'lere; hamasete karşı pasaportumuzun itibarını, paramızın değerini, insanımızın hayat kalitesini yükseltmeye odaklı bir endeks milliyetçiliğine; köklü kurumlarımızı ve şehirlerimizi tahrip etmeye karşı doğal ve kültürel mirasımızı muhafaza etmeye; baba, bakkal veya Tanrı devlet yerine kalkınma katalizörü, şeffaf ve etkin devlete; kulis politikasına karşı vatandaşın gerçek gündemi odaklı siyasete ihtiyacımız var.

Geniş hürriyetleri vurgulayan, başarabilme vizyonuna sahip, çözüm iradesini ortaya koyan ve esnek siyasi yaklaşım benimseyen yeni merkez sağ, bunu sağlayabilir.

YENİ MERKEZ SAĞIN 5 RİSKİ

Daktilo 1984, 2 Ağustos 2024

Nisan'da yayınlanan yeni merkez sağ kavramını tarif ettiğim yazım (link <https://daktilo1984.com/yazilar/yeni-merkez-sag/>) beklediğim çok üzerinde ilgi uyandırdı. Eski bakan/ milletvekillerinden hevesli gençlere, sivil toplum önderlerinden Anadolu'nun dört yanından siyasetçilere kadar pek çok kişi yazdı, aradı, ziyaretime geldi. Verimli ve keyifli sohbetlerimiz için her birine tekrardan teşekkür ediyorum.

Bu yoğun ilgi vesilesiyle, şimdi de yeni merkez sağın önündeki beş riski ele alalım ve bunların nasıl aşılabileceğini konuşalım: nostalji, bagaj, ölçek, denge, ve fırsatçılık.

BİR: NOSTALJİ. Merkez sağ denince pek çok kişi, yarına dair bir yönetme iddiasından çok 'eski güzel günler'den bahsediyor: Menderes'in, Demirel'in, Özal'ın seçim zaferleri ve icraatları coşkuyla anılıyor. Köklü bir mazi elbette kıymetli. Ancak kimyasal tıbbın kurucusu Paracelsus'un sözünü de unutmamalıyız: 'ilacı zehirden ayıran dozudur'. Yeni dünyayı kavrayan bir vizyon ve ülkemizi buna hazırlayacak bir irade yoksa, iş siyasetten ziyade müze bekçiliğine dönüşüyor.

Unutmayalım; nüfusumuzun yarısı internetin/ cep telefonunun olmadığı yılları hiç yaşamadı. AK Parti dışında bir iktidar dönemi bilmiyor. Unutmayalım; seçmenimizin yarısı 12 Eylül darbesinden sonra doğdu. Tecrübeli siyasetçiler için adeta güncel olan 70'lerin, 80'lerin kıyasıya rekabetini hiç hatırlamıyor. Unutmayalım; Demirel Menderes'ten, Özal da Demirel'den farklı öncelik ve üslupla siyaset yaptı ve merkez sağı yeniden inşa etti. Tanıl Bora'ya kulak verelim: "Demirel'in yürüttüğü merkez sağ siyasetin çeşitli ideolojik kombinasyonları arasında millî iradecilik temelli demokratlık, devletin bekası temelli cumhuriyetçilik ve bilhassa "kalkınma davası," en uzun soluklularıdır. Özal, ideolojiler-sonrası çağın çığır açıcısı misyonuyla, serbest piyasacılık, dünyaya açılma, transformasyon, reformculuk gibi tabirleri tercih etti."

Yeni merkez sağ, kayda değer bir oyuncu olabilmek için Yahya Kemal'in veciz ifadesindeki gibi 'kökü mâzîde olan âti' olmalı. Bunun yolu; bugünün gerçeklerini (şehirleşme, hizmet sektörü, toplumsal beklentiler) anladığını ve dönüşümlerini (jeopolitik, teknolojik, tedarik zinciri)



yönetebileceğini göstermekten geçiyor.

İKİ: BAGAJ. Merkez sağa getirilen önemli bir eleştiri, 1990'lardaki kötü performans. Nitekim mafya-çete ilişkileriyle, yolsuzlukla, yönetemeyen koalisyonlarla anılan bu dönemin sonunda, seçmen merkez sağın iki büyük partisine ciddi bir bedel ödetmişti. 1991'de toplam yüzde 51 oy alan ANAP ve DYP, 2002'de ancak yüzde 15 alabildi.

Tarihe bir holigan fanatizmiyle değil, doğruları sürdürmek, eksikleri tamamlamak, yanlışlardan ders almak için bakmalıyız. Yeni merkez sağ eskinin hatalarını kabullenmekten kaçmamalı, bilakis bunlardan ders aldığını göstermeli ve neyin 'yeni' olduğunu net şekilde ifade etmeli. Bu çerçevede yeni merkez sağ için dört yeni husus önermiştim: hürriyet vurgusu, başarabilme vizyonu, çözüm iradesi ve siyasi esneklik.

Ancak teorik hedefler yetmez. Zira bunları somutlaştıracak ve vatandaş için seçenek haline getirecek olan şey şahıslardır. 2008 Obama başkanlık kampanyasında da sıkça değinildiği gibi, esas mesaj bizzat kadrodaki kişilerdir (the man is the message). Bagaj riskini bertaraf etmenin en pratik yolu, kadrodur.

ÜÇ: ÖLÇEK. Paris Yaz Olimpiyatlarında mücadele eden sporcular ne için ter döküyor? Madalya. Her gün yeni yeni zorluklarla boğuşan şirketler ne için uğraşılıyor? Kâr etmek. Seçime girme yeterliliği olan 36 parti ne için yarışıyor? Oy almak. Elbette bu bahsettiklerimizin her birinin ilave hedefleri de var (iyi bir yarış çıkarmak, bilinen bir marka olmak, prestij kazanmak). Ancak her birinin temel varlık sebebi aşikâr.

Oy almayan bir siyasi hareket varlığını sürdüremez. Ancak, merkez sağın bu konuda ilave bir zorluğu da var. Zira, burası siyasetin geleneksel iktidar burcu. Çok partili ilk serbest seçimin yapıldığı 1950'den AK Parti'nin iktidara geldiği 2002'ye kadar olan yarım asra bir bakalım. Merkez sağın liderleri bu sürenin 21 yılında cumhurbaşkanı (diğerlerinin tamamı askerdi), 32 yılında başbakanı.

Elbette tabiat boşluk kaldırmaz. Merkez sağ hassasiyetleri olan seçmen önce -büyük ölçüde- AK Parti tarafından kapsandı. Partinin 2007 seçim şarkısı olan Tek Başına İş Başına'daki vurgulara bu açıdan manidar. 31 Mart 2024 seçimlerindeyse merkez sağ ile özdeşleşmiş İstanbul'da, Bursa'da, Balıkesir'de, Manisa'da, Denizli'de yüzde 50 civarı oya ulaşan CHP bu seçmenin desteğini aldı. Nitekim bu illerde kazanan adayların profiline bakınca, bu desteğin tesadüf olmadığını da görüyoruz. Ancak bu yeni haritanın genel seçimde nasıl olacağını öngörmek zor.

1950-2002 merkez sağ pratiğinin Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde birebir işleme imkanı yok. Tam da bu yüzden, yeni merkez sağın esnek bir siyasi yaklaşıma sahip olması şart. Yeni merkez sağı 'tapulu arazini geri almaya talip' bir partinin ötesinde, öncelikleri tespit edilmiş bir zihniyet, üslup ve kadro olarak düşünmeliyiz.

DÖRT: DENGİ. Haziran başında Financial Times'da 'Liberal Muhafazakârlığa Ne Oldu' (What Happened to Liberal Conservatism) başlıklı, Edmund Fawcett imzalı bir makale çıktı. Yazı 'merkez sağ' denebilecek bu alanın kapsadığı üç grubun birbiriyle olan çelişkisini tartışıyordu: serbest piyasa ve küreselleşme taraftarları, milli refah devletini savunanlar ve etnik-kültürel gelenekselciler. Bu üç grubun bizdeki üç sağ liderin temsil ettiği alanlara (sırasıyla Özal, Demirel ve Erbakan) denk gelmesi ilginç.

Evet, teorik açıdan bu ciddi bir meydan okuma. Gerçekten de üç farklı yaklaşım farklı çözümleri öne çıkarıyor. Ancak pratik hayatta bunun aşılabileceğini düşünüyorum.

Öncelikle, merkez sağın muğlaklığı ve pragmatizmi, bu çelişkileri yönetmekteki en büyük avantajı. Sözkonusu üç alanın merkez sağ siyasetteki görece ağırlığı bugün 10-15 yıl önceden çok daha farklı (siyasi ve ekonomik olarak daha milliyetçi, toplumsal refah konularına daha çok kulak veren, şehirlî hürriyet taleplerine daha açık). 10-15 yıl sonra da bugünden farklı olacak. Tam da bu yüzden, siyasi yelpazede eskimiş reçeteler yerine yeni şeyler söylemeye en mecbur siyasi alan merkez sağ.

Buna ilaven, iki hafta önce yayınlanan makalemde tarif ettiğim 'Meseleleri Mesele Etmeyen Ülke' (link <https://daktulo1984.com/yazilar/meselelerini-mesele-etmeyen->

ulke/) haline gelmiş olmamız, problem çözme iradesini başlıbaşına kıymetli bir siyasi pozisyona dönüştürüyor. Kronik cari açıktan düzensiz göçe, başıboş sokak köpeklerinden sıkışık trafiğe, internet hızından deprem hazırlığına kadar pek çok yapısal konuda yıllardır adım atamayan bir memlekette, çözüm odaklı ve icraatçı bir merkez sağ teorik tartışmalarda boğulmak yerine reel meselelere odaklanmalı.

BEŞ: FIRSATÇILIK. Merkez sağın gündeme gelmesi siyaset içindeki veya siyasete dahil olmak isteyen çeşitli aktörler tarafından bir konumlanma fırsatı olarak görülebilir. Bu yaklaşımlar için Thatcher'ın güçlü olmakla ilgili sözünü merkez sağa uyarlayabiliriz: "Merkez sağ olduğunuzu söyleme ihtiyacı hissediyorsanız, merkez sağ değilsinizdir". Nitekim Menderes, Demirel veya Özal 'merkez sağın lideri' olduklarını vurgulama ihtiyacı hissetmediler.

Zaten merkez sağın tarif etmesi pek kolay olmayan, ancak 'görünce tanınan' bir zihniyet, üslup ve kadro olduğunu düşünüyorum. Bu çerçevede demokrasi, adalet, muhafazakarlık, milliyetçilik, kalkınma ve teşebbüs hürriyeti gibi kavramlar sıkça kullanılır. Ancak bu alana talip olanları değerlendirmek açısından biz yine de iki tarif denemesini yazımıza ekleyelim.

İlki benden. Eylül 2023'de Fatih Atik'in Ankara Masası programına konuk olmuştum. "Türkiye'nin önünü açacak damar hürriyetçi merkez sağ siyasettir" deyince bu kavramı açmamı istemişti. Dört temel sütun sıraladım: Toplumun ve cumhuriyetin değerleriyle barışık; geniş hürriyetleri savunan; vizyon ve hamle odaklı; ve iktidar olma hedefli.

Diğeri Adalet Partisi'nin TBMM Başkanı, Demokratik Parti'nin ise kurucu genel başkanı olan Ferruh Bozbeyliden. Onun 'demokratik sağ' tarifi şöyle: "siyasi yönü cumhuriyetçi, sosyal yönü milliyetçi, iktisadi yönü hür teşebbüs".

SONUÇ

Türkiye'nin iddialı, kapsamlı, geniş kesimleri ikna eden ve hızla uygulanacak bir reform programına ihtiyacı var. Bürokratik çarkların insafına terk edilen işlerle, sadece acıyı hafifleten ama meseleleri kökten çözmeyen pansuman tedbirlerle veya vatandaşın gerçek ihtiyaçlarını hiçe sayan gündemlerle, içinde bulunduğumuz halden çıkma ihtimalimiz yok.

Çözümün anahtarı, kültür savaşlarına ve kimlik siyasetine karşı kapsayıcılık; siyasi ve iktisadi yasaklara karşı geniş hürriyetler; vasatlığa karşı vizyon ve hamle; imtiyazlı kesimler, rant grupları ve lobilere karşı orta direk, girişimciler ve KOBİ'ler; hamasete karşı pasaportumuzun itibarını, paramızın değerini, insanımızın hayat kalitesini yükseltmeye odaklı bir endeks milliyetçiliği; köklü kurumlarımızı ve şehirlerimizi tahrip etmeye karşı doğal ve kültürel mirasımızı muhafaza etme; baba, bakkal veya Tanrı devlet yerine kalkınma katalizörü, şeffaf ve etkin devlet; kulis politikasına karşı vatandaşın gerçek gündemi odaklı bir siyasettir.

Geniş hürriyetleri vurgulayan, başarabilme vizyonuna sahip, çözüm iradesini ortaya koyan ve esnek siyasi yaklaşım benimseyen yeni merkez sağ, bunu sağlayabilir. Bunun için risklerle yüzleşecek, bunların nasıl aşılabileceğini belirleyecek ve başarıya gidecek yolu açacak kadrolara ihtiyaç vardır. Hepsi mümkündür. Enseyi karartmayınız.

Yeni Merkez Sağ tartışmamızı, katkılarınızla zenginleştirerek sürdüreceğiz.

AVRUPA BİRLİĞİ :

NE SENİNLE NE SENSİZ

Daktilo 1984, 9 Mayıs 2024

9 Mayıs 1950'de Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schuman Fransa ile Batı Almanya'nın kömür ve çelik sanayilerini tek çatı altında birleştirmeyi öneren bir deklarasyon yayınladı. Bu sektörel işbirliği adımı Avrupa Birliği'nin temelini attı. Bu yüzden 9 Mayıs Avrupa Günü olarak kutlanıyor.

Bu vesileyle bazen imrendiğimiz, bazen kızdığımız; hem ciddi bağlarımız bulunan hem halimizin sürüncemede olduğu; özetle ne onunla ne onsuz yapamadığımız Avrupa Birliği'ni konuşalım. Tehditleri, fırsatları ve atılabilecek adımları ele alalım.

I.

15 Eylül 1961. Marmara Denizi'nin ortasında bir hücumbottayız. Teknede elleri kelepçeli yirmi kişi var. Bu kişiler, 27 Mayıs sonrası kurulan ve hukuk tarihimize bir utanç olarak geçen Yassıada Mahkemesi'nin idama mahkûm ettiği Demokrat Partililer.

İstiklal Harbi Kahramanı, devrik Cumhurbaşkanı Celal Bayar yanındaki kişiye sorar:

'Fatin Bey, bize şu Ortak Pazar'ı anlat'

Fatin Bey, yani Fatin Rüştü Zorlu, idam mahkûmu değilmiş gibi anlatmaya başlar. Avrupa Ekonomik Topluluğu 1957'de kurulmuştur. Bundan sadece iki sene sonra, 1959'da da Türkiye Avrupa Ekonomik Topluluğu'na başvurmuştur.

Devrik Dışişleri Bakanı bu konuşmanın ertesi günü katledildi. Ama Türkiye'nin Avrupa yolculuğu hala sürüyor.

II.

Bu yolculuk hayli zorlu oldu, oluyor.

1987'de tam üyelik başvurusu yaptığımızda henüz komünist blokta olan Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan gibi ülkeler üyelikte yirminci yıllarını dolduruyorlar.

1996'da Gümrük Birliği'ne girdiğimizde yepyeni icatlar olan cep telefonu ve internet bugün hayatımızın doğal birer parçası.

1999'da aday ülke ilan edildiğimiz gün doğan bebekler üniversiteyi bitirdiler.

2005'te tam üyelik müzakerelerine birlikte başladığımız



Hırvatistan on bir yıldır tam üye, Avro kullanıyor ve Schengen serbest dolaşım bölgesine katıldı. Büyük bir heyecanla başlayan ve ciddi adımlar katledilen bizim sürecimiz ise 2016'dan beri fiilen dondu. İlişkilerin tek konusu düzensiz göçmenler haline geldi.

İşe böyle bakınca hepimizin içine bir yılgınlık çöküyor. İnsanın 'aman boş verelim' diyesi geliyor.

Ama bu doğru bir yaklaşım değil.

Kalkınmamız için doğru değil.

Hukuk ve demokrasimiz için doğru değil.

Ülkemizin büyük potansiyelini hayata geçirmemiz için doğru değil.

Üstelik, 'aman boş verelim' demek Avrupa için de doğru değil.

III.

Kalkınma ile başlayalım.

Öncelikle, 200 milyar doları aşan bir hacim ile Avrupa Birliği en büyük ticaret partnerimiz. Oraya 100 milyar doların üzerinde ihracat yapıyoruz. Yüzde 40 pay ile en büyük ihracat pazarımız. Onlardan da neredeyse o kadar mal alıyoruz. Yani, ticaretimiz tam dengede. Halbuki ülkemizin diğer ülkelere ciddi bir dış ticaret açığı var: geçen yıl 70 birim ihracata karşılık 100 birim ithalat yaptık. Dile kolay, 100 milyar doların üzerinde açık verdik. Dış ticaret açığımızın yüzde 70'i ise iki ülkeye: Çin ve Rusya!

AVRUPA BİRLİĞİ : NE SENİNLE NE SENSİZ

Döviz kazandığımız bir diğer alan turizm. Orada da tablo benzer. Geçen yıl 19 milyon Avrupalı turist ağırladık. Toplamdaki pay ihracatın aynısı: yüzde 40 mertebesinde.

Üstelik, Avrupa Birliği en büyük dış yatırımcımız. Son yirmi yılda ülkemize doğrudan yatırım olarak gelen, yani iş, aş yaratmaya kalıcı olarak gelen paranın yüzde 60'ı Avrupa Birliği ülkelerinden. Sadece 2023 yılında 10,6 milyar dolardan bahsediyoruz.

Yanı başımızda 750 milyon nüfusu, 19 trilyon dolar milli geliri ile dünyanın en büyük üçüncü nüfusuna, en büyük ikinci ekonomisine sahip bir dev var.

Kalkınma meselemizi kalıcı olarak çözmek için bundan yararlanmak zorundayız.

IV.

Hukuk ve demokrasi ile devam edelim.

Ülkemizde en üst kalitede hukuk ve demokrasiyi Avrupa istiyor diye değil, vatandaşlarımız buna layık olduğu için istiyorum. Brüksel öyle dedi, Strasburg böyle dedi diye değil, Anadolu öyle dedi, Trakya böyle dedi diye istiyorum.

Sayın Cumhurbaşkanı hala aynı fikirde mi bilmiyorum, ancak kendisinin yıllar önce söylediği 'Gerekirse Kopenhag Kriterlerinin adını Ankara Kriterleri yapar, yolumuza devam ederiz' sözüne yürekten katılıyorum.

Zaten Türkiye Avrupa Konseyi'nin kurucu üyeleri arasında sayılıyor. 1987'de Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin denetim sürecine bireysel başvuru hakkını, 1990'da ise Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin zorunlu yargı yetkisini kabul ettik.

Bununla birlikte gerek düzensiz göç, gerek Gazze'deki zulüm vesilesiyle gördük ki, kendisini insanlık ideallerinin merkezi olarak gören Avrupa, iş zora girdiğinde samimiyet testinden geçemedi.

Ancak, eğri oturalım, doğru konuşalım. Avrupa Birliği sürecimizin zayıflamasıyla hak ve hürriyet karnemizin kötüleşmesinin aynı zaman diliminde gerçekleştiğini de unutmamalıyım. Demek ki bu süreç bizim için önemli bir çıpa.

V.

En önemlisi, ülkemizin büyük potansiyeli.

Avrupa'nın en büyük yüzölçümüne, en büyük nüfusuna ve en büyük şehrine sahibiz.

35 yaşın altındaki nüfusumuz İspanya'nın toplam nüfusu kadar!

Sadece üniversite öğrencisi sayımız Bulgaristan'ın toplam nüfusu kadar!

Batı Avrupa'da yaşayan vatandaşlarımızın sayısı, yani diasporamızın büyüklüğü, Danimarka'nın toplam nüfusundan fazla!

İstanbul'un ekonomisi Yunanistan'ın toplam ekonomisinden büyük!

Ancak kişi başı milli gelirimiz hala Avrupa Birliği ortalamasının dörtte biri. Bu büyük potansiyeli kullanırsak, ciddi bir hamleyi başarabiliriz.

VI.

Peki, Türkiye-Avrupa Birliği ilişkileri bizim için önemli de, onlar için değil mi?

İki hafta önce Berlin ve Brüksel'deki muhataplarımın yüzüne çok net şekilde söylediğim gibi, bir o kadar önemli! Zira dünyanın yaşadığı üç büyük dönüşüm ciddi tehditler ve fırsatlar getiriyor. Bu alanlarda Türkiye Avrupa Birliği için çok önemli bir kazanım.

Birincisi, dijital dönüşüm. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin artık tüm diğer ülkelerin çok önündeler. Avrupa regülasyonlar vasıtasıyla kendine bir rekabet avantajı yaratmaya çalışıyor. Bu ne kadar sürdürülebilir, şüpheli. Türkiye'nin dinamik girişimcileri bu konuda önemli bir kaynak olabilir.

İkincisi, yeşil dönüşüm. Türkiye hem güneş hem de rüzgâr enerjisi kapasitesinde çok avantajlı bir konumda. Üstelik, uzak coğrafyalardan alınan ürünler, karbon salınımı sebebiyle daha 'pahalı' hale geliyor. Avrupa'nın hemen yanında bulunan ve çok ciddi bir sanayi kapasitesi olan Türkiye daha da önemli bir üretim üssü olabilir.

Üçüncüsü, jeopolitik gerginlikler ve sıkıntılar. Eskiden sorunsuz işleyeceği sanılan tedarik zincirlerinin kırılma eğilimini artık hepimiz anladık. Mesela Amerika Birleşik Devletleri ile Çin arasında başlayan teknolojik soğuk savaş İtalya'daki araba satışlarını, Rusya ile Ukrayna yaşanan sıcak savaş Almanya'daki hanelerin ısınmasını, Süveyş Kanalı'nda yaşanan tıkanmalar Fransa'ya Çin'den gelen ürünlerin teslimatını etkiledi. Bunun neticesinde, tedariki çeşitlendirme, yakın ülkelere satın alma (near-shoring) ve dost ülkelere satın alma (friend-shoring) eğilimleri artıyor. Giderek daha 'korumacı' hale gelen Avrupa ticari bloğu için Türkiye'nin önemi artıyor.

VII.

Peki, ne yapalım?

Kıbrıs gibi yıllardır çözülemeyen meseleler, Avrupa Birliği'nin büyüme kapasitesi, bazı karşılıklı inatlaşmalar ve duygusal yorgunluklar derken herhangi bir adım atmak mümkün mü?

Üç konu öneriyorum. Çok çetrefilli olmayan, hisleri kabartmayan, iki tarafın da menfaatine olan üç adım. Üç güven artırıcı tedbir.

Bunlardan birincisi, Gümrük Birliği modernizasyonu. Konuşmamın başında da bahsettim. 1996'da Gümrük Birliği'ne girdiğimizde cep telefonu ve internet yepyeni icatları. İhracat demek sanayi demekti. Bugün dijital ürün ve hizmetlerin ekonomideki rolü artıyor. Mikro-ihracatçı girişimcilerimiz ve freelance iş yapan vatandaşlarımız için tek dijital pazarda yer almak, fabrikalarımızın buzdolabı ya da otomobil ihraç edebilmesi kadar önemli. Ticareti engelleyici konuların ortadan kaldırılması ve günümüze uygun bir gümrük birliği hepimizin menfaatine.

İkincisi, vize süreçlerinin kolaylaştırılması ve vize serbestisi. Vize kuyrukları ve vize sürecindeki ters muameleler doğrusu hepimizin kanına dokunuyor. İşin garip kısmı, bu durum Türkiye'de Avrupa'ya en yakın insanları cezalandırıyor ve Avrupa Birliği'ne ciddi bir antipati yaratıyor. Elbette ki ticarete ve yatırıma takoz koyuyor, kültürel ve akademik ilişkileri frenliyor.

Oysa Avrupa Birliği Arnavutluk, Sırbistan ve Gürcistan'dan yıllardır vize istemiyor. Oysa, geçen hafta öğrendik ki, Avrupa Birliği Suudi Arabistan, Umman ve Bahreyn vatandaşlarına yönelik vize kurallarını yumuşatıyor. Bu ülkelerden yapılan başvurularda bizim vatandaşlarımız için adeta hayal olan beş yıllık ve çoklu girişli vize verilmesi öngörülüyor. Öte yandan, işe olumlu tarafından bakarsak, isteyince adım atılabiliyor. Mesela Yunanistan bazı Ege adalarına vizesiz seyahat imkânı sağlıyor. Hatta Başbakan Miçotakis, Ayvalık'tan gelen bir turist gemisini karşılıyor. Vize işini çözmek hepimizin menfaatine.

Üçüncüsü, her kademede diyalogun artırılması. Yüksek Düzeyli Diyalog toplantılarından sivil toplum kuruluşlarının ziyaretlerine, Erasmus'tan Eurovision'a kadar her adım, hepimizin menfaatine.

Bu üç konuda atılacak adımlar hem değer yaratacak hem de yeni adımların kapısını aralayacak. Unutmayalım, II. Dünya Savaşı'ndan sadece beş sene sonra, bir 9 Mayıs günü, Schuman Deklarasyonu ile doğan Avrupa Birliği, siyasi ya da mali bir federasyon olarak değil, çelik ve kömür

alanında bir işbirliği olarak yola çıkmıştı.

VIII.

Vatandaşlarımızın refah seviyesinde de, hukuk ve demokraside de, fırsatlara erişimde de en iyiyi hak ettiğine inanıyorum. Elbette bunu Avrupalının keyfi olsun diye değil, kendi vatandaşımızın hayat kalitesi artsın diye istiyorum.

Bu çerçevede, Avrupa Birliği ile ilişkilerimizi rasyonel bir şekilde sürdürmenin bu hedefe erişmemizi kolaylaştıracağını düşünüyorum.

Merhum Cumhurbaşkanı Turgut Özal bundan 37 yıl önce Avrupa Ekonomik Topluluğu'na tam üyelik başvurusunu yaparken 'uzun ince bir yola çıkıyoruz' demişti. Nitekim ondan önce ve ondan sonra gelen pek çok hükümet de benzer düşüncelerle, bu yolda yürüdü.

9 Mayıs Avrupa Günü vesilesiyle, Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerinin, karşılıklı saygı ve menfaati gözeterek tekrar ilerlemeye başlamasını diliyorum.

TÜRKİYE'NİN YENİ KALKINMA UFKU : ANADOLUNUN YILDIZ ŞEHİRLERİ

Daktiolu 1984, 12 Haziran 2024

Ülkemiz hem büyük bir risk, hem büyük bir fırsat ile karşı karşıya: illerimiz ve bölgelerimiz arasındaki büyük uçurum.

Riskimiz, tüm yumurtalarımızı aynı sepete koymamız.

Riskimiz, pek çok ilimizin kalkınma tuzağına düşmesi ve potansiyeline erişememesi.

Riskimiz, 'yaprak döker bir yanımız, bir yanımız bahar bahçe' haline gelmemiz.

Bu ciddi riskleri, aklımızı kullanırsak yepyeni fırsatlara çevirebilir, Türkiye'nin kalkınma hikayesinde yeni bir ufuk açabiliriz.

Fırsatımız, en az 15 şehrimizi cazibe merkezi hale getirmek, yıldız şehirler çıkarmak.

Fırsatımız, Anadolu kaplanlarının önünü açmak, onların enerjisiyle kalkınma seferberliğinin meşalesini yakmak.

Fırsatımız, bölgesel bir kalkınma portföyü oluşturarak doğal afetlere ve küresel dönüşümlere dayanıklı hale gelmek.

I.

Türkiye büyük bir ülke. Avrupa'nın en geniş topraklarına ve en yüksek nüfusuna sahibiz. Sadece üniversite öğrencisi sayımız Bulgaristan'ın toplam nüfusu kadar! Trilyon dolarlık milli gelir ile dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biriyiz. Devletimiz bizden her gün 20 milyar lira vergi alıp 30 milyar lira para harcıyor.

Ancak tüm bunlar, çok az sayıda şehrimizde gerçekleşiyor.

Nüfusumuzun üçte biri dört büyük ilimizde yaşıyor – İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa. En kalabalık on il, nüfusumuzun yarısından çoğuna sahip. Terazinin bir kefesinde on il, diğerinde kalan 71 il... Bundan daha yüksek bir yoğunlaşmayı ekonomide görüyoruz.

Milli gelirimizin üçte biri, tek başına İstanbul'da. Yarısı, en büyük dört ilde. Üçte ikisi en büyük on ilde. Yani ülkemizin ekonomisi üç birimse; bir birimi İstanbul'da, bir birimi sonraki dokuz ilde, bir birimi de kalan 71 ilde! Allah korusun, İstanbul ve çevresinde yaşanacak bir afetin nelere mal olacağını düşünebiliyor musunuz?



Bunun neticesinde, kişi başı milli gelirden müthiş farklılıklar meydana geliyor. Makul bir dağılım olsa, illerimizin yarıya yakınının ortalamasının üstünde, yarıya yakınının da ortalamasının altında olmasını bekleriz, değil mi? Ama bizdeki durum bambaşka: Ülkemizde sadece 13 il Türkiye ortalamasının üzerinde kişi başı milli gelire sahip. Geri kalan 68 il ortalamasının altında. Yani, ortalamadan daha zengin bir ile karşılık, ortalamadan daha yoksul beş ilimiz var! Bunlardan biri de seçim bölgem Balıkesir. İki denize kıyısı bulunan, geniş ve bereketli arazilere sahip, turizmde ciddi yeri olan bir ilimiz dahi ortalamasının altında. İktisadi yoğunlaşmanın seviyesine bakın!

Bunun neticesinde ülkemizin bir yanı Macaristan bir yanı Libya seviyesinde kişi başı gelire sahip. O meşhur şarkıdaki gibi: 'yaprak döker bir yanımız, bir yanımız bahar bahçe'. Eğri oturalım, doğru konuşalım: bu durum sürdürülemez. Apayrı ekonomik seviyeleri olan yerlerin çok farklı öncelikleri ve hassasiyetleri olur, millet ayrışır. Bu her yerde böyledir. Mesela, geçen hafta yapılan Avrupa Parlamentosu seçimlerinde çıkan oy haritası, Doğu-Batı Almanya farkının bir nesil sonra hala sürdüğünü gösterdi.

Ekonominin dinamosunun hür teşebbüs olduğunu düşünüyorum. Devletin rolü zemini hazırlamak, girişimcinin, KOBİ'nin, sanayicinin, tüccarın, esnafın, çiftçinin işi de o sahada top oynamak. Ancak burada da çok dengesiz bir durum var.

ANADOLUNUN YILDIZ ŞEHİRLERİ

İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin en büyük 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşu listelerinde yine çok ciddi bir yoğunlaşma görüyoruz. İlk 500'deki şirketlerin üçte biri İstanbul'da. Sonraki beş vilayette de bir o kadar şirket var. Yani Türkiye'nin en büyük 500 firmasının üçte ikisi sadece altı ilimizde: İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli ve Gaziantep. Şirketlerin geri kalan üçte biri de diğer 75 vilayetimizde.

Bu tablonun milli gelir dağılımına benzemesi şaşırtıcı değil. Ancak çok önemli bir nokta var: büyükşehir statüsündeki, bölgesel ağırlığı olan altı ilimizin (Diyarbakır, Malatya, Mardin, Şanlıurfa, Trabzon ve Van) İSO 500'de hiç temsilcisi yok. Büyükşehir olan iki ilimizin de (Erzurum ve Ordu) yalnızca birer temsilcisi var. Bu sanayileşme için, istihdam için, vatandaşlarımızın önündeki fırsatlar için iyi bir durum değil.

Geleceğin devlerinin yer aldığı ikinci 500 listesinde de tablo benzer ama daha olumlu. Listeye giren şirket sayısında Bursa ve Konya'nın ciddi ağırlığı var. Adana, Balıkesir, Kahramanmaraş ve Kayseri dinamik. İlk 500'de olmayan Diyarbakır ve Malatya ikinci 500'e ilk adımlarını atmış, Trabzon ve Ordu ciddi temsile kavuşmuş. Bunlar iyi haberler, zira yıldız şehirlerimiz ancak ve ancak Anadolu kaplanlarımızın omzunda yükselebilir.

Öte yandan, ihracatta yoğunlaşma yüksek. Bu bilhassa önemli, çünkü şirketlerimizin kurumsal yönetimi benimsemesi ve kabiliyetlerini geliştirmeleri için uluslararası rekabet çok önemli bir katalizör. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin en büyük 1000 ihracatçı listesindeki şirketlerin neredeyse yarısı İstanbul'da. Sonraki beş şehri (Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli, Gaziantep) eklediğimizde, listenin dörtte üçüne ulaşıyoruz. Tabii merkez adresi İstanbul'da olan şirketler tabloyu çarpıtabiliyor. Nitekim üretim yerine göre ihracat hacminde İstanbul'un payı dörtte birin altına iniyor. Yıldız şehirlerin payı artıyor. Ancak yine de illerimizin beşte biri, ihracatımızın beşte dördünü üretiyor.

Tüm bunların vergiye yansımaması mümkün mü? Türkiye'nin vergisinin yüzde 80'ini beş vilayet ödüyor. Yüzde 90'ını on vilayet. Kalan yüzde 10'unu 71 vilayet. Açık konuşalım. Böyle bir ortamda, sürdürülebilir bir mali yapıdan da, adil kamu yatırımlarından da, artan yerinden yönetimden de bahsetmek mümkün olmaz.

Ekonomiden çok bahsettik. Biraz da futbola bakalım. Yeni tamamladığımız sezonda, 20 takımın olduğu Süper Lig'de İstanbul'un sekiz takımı vardı. Önümüzdeki sezon bu altıya düşecek. Halbuki, 18'er takımın bulunduğu Fransa ve

Almanya'da her takım farklı bir şehirden geliyor. 20 takımlı ligleri olan İspanya ve İtalya'da ana şehirlerin ikişer takımı var: Madrid, Roma ve Milano. Bize yakın bir yoğunlaşma ancak İngiltere'de Londra özelinde görülüyor. Orada da şampiyon bir süredir başka bir şehirden çıkıyor.

II.

Açık söyleyeyim: Bu tablo devam edemez.

Bu tablo risk yönetimi açısından devam edemez. Adeta bütün yumurtalarımız aynı sepette. Allah korusun bir afet yaşasak ne yapacağız? Türkiye üretmez, ihracat yapamaz, vergi toplayamaz hale mi gelecek? Bizi kurtarın, besleyin, ayağa kaldırın diye elaleme muhtaç mı olacak? Gerçek beka meselemiz budur!

Bu tablo kalkınma tuzağı yüzünden devam edemez. 'Orta gelir tuzağı yetmedi, şimdi başımıza bir de bu mu çıktı!' dediğinizi duyar gibiyim. Maalesef öyle. Ülkemizin önde gelen düşünce kuruluşu TEPAV bu konuda bir analiz yayınladı. Buna göre, bir yerde istihdam, kişi başına gelir ve verimlilikte artış hızı giderek yavaşlıyorsa, oranın kalkınma tuzağına düştüğü değerlendiriliyor. Nitekim Brexit'te AB'den çıkış için oy verenler, 2016 Amerika seçiminde Trump'a oy verenler, Fransa'da Le Pen'e oy verenler ağırlıkla kalkınma tuzağındaki yerlerden çıkmış. TEPAV analizine göre Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Samsun, Şanlıurfa ve Trabzon gibi bölgelerimiz kalkınma tuzağında. Aydın, Erzurum, İstanbul, Kastamonu, Kayseri, Malatya ve Van gibi illerimiz ise yüksek risk taşıyor. Herhalde bunu oturup izleyecek halimiz yok!

Bu tablo vatandaşımızın mutluluğu açısından devam edemez. Yaşadığı şehirde fırsatlara erişemeyen vatandaşımız mutsuz olur. Potansiyelini değerlendiremez. Ekonominin de, siyasetin de, devletin de esas amacı insanın mutluluğu değil midir?

Bu tablo şehirleşme açısından devam edemez. İstanbul başta, beş-altı büyük şehre yığılıp duran nüfus, oraları da yaşanmaz hale getirir. Koca bir ülkenin yükünü birkaç lokomotif şehrin sırtına yıkarsanız oralar da tıknefes olur.

Bu tablo toplumsal barış açısından devam edemez. Bir kısım vatandaşımız 'ben neden kötü şartlarda yaşıyorum' der. Hatta 'beni geri bıraktınız' diye sitem eder. Bir başka grup vatandaşımız 'neden bu memleketin bütün vergisini ben veriyorum' diye serzenişte bulunur. Hür bireylerden oluşan tek bir millet yerine, birbirinden çok farklı önceliklere ve hassasiyetlere sahip insan kümeleri oluşur.

ANADOLUNUN YILDIZ ŞEHİRLERİ

III.

Ülkemizin dörtte üçü kentlerde yaşıyor. İstihdamın yüzde 85'i sanayi ve hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteriyor. Kalkınmaya, refaha ve huzura ulaşmak için şehirlerimizi şenlendirmeye mecburuz. Ülkemize bolluk, bereket ve zenginlik getirmenin yolu Anadolu'nun yıldız şehirleridir. Çok çeşitli kriterlerde hep ilk üç-beş sırada yer alan kentlerimizin hemen ardından gelen 15 kadar şehrimizin önünü açarsak, iktisadi olarak Türkiye'ye bir Türkiye daha ilave ederiz.

Peki, mevcut siyasi ortama baktığınızda böyle bir vizyon, irade ve icraatçılık görüyor musunuz?

Ben de görmüyorum. Ama olsun. Gelin biz bu durumdan vazife çıkaralım ve hükümete beş adımlı bir yol haritası önerelim:

Birincisi, ülkemizdeki çeşitli bölgeleri çeşitliliği sağlayan ve toplam riskimizi azaltan bir kalkınma portföyü olarak değerlendirin. Kamu yatırım planını bu çerçevede gözden geçirin. Bu vesileyle, kapattığınız Devlet Planlama Teşkilatı'nı yeniden hayata döndürmenin tam vaktidir.

İkincisi, Anadolu kaplanlarının prangalarını çözün. Açık söylüyorum: Türkiye'nin önünü ancak girişimciler açabilir. Ancak hükümet hala ihracatçıyı dövizinin yüzde 30'unu bozmaya zorlamak, bakkallarla rekabet etmek, taksi lobisine teslim olmak, ödeme sistemlerini yasaklamak gibi işlerle meşgul.

Üçüncüsü, kalkınma hamlesini entegre olarak ele alın: pazara erişim, finansmana erişim, ve kurumsal kapasite inşası bir sacayağıdır. Bir ayak çalışmazsa sistem ayakta kalmaz. İpotek sorunu olan yerlerde Kredi Garanti Fonu'nu işletmezseniz, sanayi şehirlerini limanlara demiryolu ile bağlamazsanız, vergileri kafanıza göre değiştirirseniz bu iş olmaz.

Dördüncüsü, tüm paydaşlarla yakın çalışın. Merkezi idarenin yerel yönetimlerle, iş dünyasıyla, üniversitelerle ve yurtdışı organizasyonlarla işbirliği yapmasında yarar vardır. Kavga ile kalkınma olmaz.

Beşincisi, esneklik ve yaratıcı çözümlerden korkmayın. Üniter devlet yapısına hanel getirmeden, bölgesel asgari ücret gibi, yeni teknolojilerde regülasyon test alanları gibi imkanları değerlendirin. Mesela, bazı sahil ilçelerinde bitcoin ile ödeme kabul edilse, başka bazı yörelerimizde sürücüsüz araçlara izin verilse, hem girişimcilerimiz desteklenir hem de yenilikçiliğin önü açılır.

IV.

Türkiye'nin yeni kalkınma ufku, Anadolu'nun yıldız şehirleridir.

Balıkesir'i Berlin ile, Konya'yı Köln ile, Diyarbakır'ı Düsseldorf ile yarışır hale getirirsek 'Almanya bizi kıskanıyor' avuntusuna sığınmamıza gerek kalmaz.

Bunu başarırız 'gençlerimiz neden gitmek istiyor' dememize gerek kalmaz.

Ülkemizin dört yanını şenlendirirsek, 'yaprak döker bir yanımız, bir yanımız bahar bahçe' dememize gerek kalmaz.

Türkiye bunu başaracak kadrolara da kaynaklara da sahip. İnşallah bu yeni kalkınma ufkuna hep birlikte yürüyeceğiz, Anadolu'nun yıldız şehirlerini hep birlikte gerçekleştireceğiz.

İSO 500 :

SANAYİMİZ NE DURUMDA?

Yeni Arayış, 29 Haziran 2024

İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasını 1968'den beri kamuoyuyla paylaşıyor. Gelin 2023 yılının araştırma sonuçlarına birlikte bakalım.

Büyüklik

İSO 500'ün Türkiye ekonomisine, istihdamına ve oluşturduğu katma değere katkısı aşikar. Listedeki firmalar 2023'de toplam 6.4 trilyon TL ciroya erişti, 100 milyar dolara yakın ihracat yaptı ve 800 bin istihdam sağladı. Tüm firmaları kutluyorum.

Öte yandan, ölçek konusunda hala gidecek çok yolumuz var. İSO 500'deki tüm şirketlerin 269 milyar dolarlık toplam cirosu, Toyota'nın küresel cirosundan daha az. İSO 500'deki tüm şirketlerin toplam kâr yaklaşık 12 milyar dolar – hazinemizin 2023 yılında ödediği faizin yarısından az.

İSO 500 listesindeki firmalar, Türkiye'nin ihracatının neredeyse yüzde 40'ını yapıyor. Bu açıdan, Türkiye'nin bir üretim ve ihracat üssü olmasında, neredeyse tamamı ihracatçı olan bu firmalar lokomotif rol oynamak durumunda.

Biliyorsunuz her yıl iş gücümüze 1 milyon genç arkadaşımız katılıyor. Bunların OECD ortalaması çerçevesinde yüzde 75-80'i iş arasa, her yıl bir İSO 500 kadar yeni istihdama ihtiyacımız var! Ne eğitimde ne de istihdamda olan 2.6 milyon gencimize iş bulalım desek, üç tane İSO 500 kurmamız lazım. Bu yüzden, yatırım çekecek, girişimcinin önünü açacak, çalışan niteliğini artıracak istihdam dostu büyüme politikalarını acilen devreye almak şart.

Büyüme

2023 yılında İSO 500 şirketlerinin üretimden satışları yüzde 42 artmış. Tabii Türkiye gibi yüksek enflasyonlu bir ülkede bu sayı tek başına bir anlam ifade etmiyor. Zira reel (enflasyondan arındırılmış) bazda yüzde 14'lük bir gerilemeyle karşı karşıyayız. Faaliyet kârında da benzer bir durum var.

Diğer kritik veriler de bu tabloyu yansıtıyor. 2023'de İSO 500'ün ihracatı bir önceki yıla göre yüzde 3 gerilemiş (ülkemizin toplam ve sanayi ihracatı kabaca sabit). İstihdamda yalnızca yüzde 2'lik (15 bin kişilik) bir artış var.



Ancak ciddi seviyede artan bir şey var: borçluluk! Mali borçlar ciro ve faaliyet kârından daha yüksek hızda, yüzde 54 artarak 2 trilyon TL, diğer borçlar yüzde 66 artarak 2 trilyon TL olmuş. Üstelik, döviz hareketliliği sonucunda, uzun yıllar sonra ilk kez net kambiyo zararları oluşmaya başlamış. Neticede, karşımızda hayli kaldıraçlı bilançolar var: üç birimlik bilançonun sadece bir birimi öz kaynaklar! Bu, kırılmalı demektir.

Teknoloji Yoğunluğu ve Katma Değer

2023'de İSO 500'de yüksek ve orta-yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerin yaratılan toplam katma değer içindeki payını 4 puan artırması (yüzde 37'ye varması) iyi haber. Ancak, yaratılan katma değer içerisinde en yüksek pay hala yüzde 34 ile orta-düşük teknoloji yoğunluklu sektörlerde. Benzer şekilde, düşük teknoloji yoğunluklu sanayilerin payı hala yüzde 29.

Türkiye'nin refah yaratabilmesi için teknoloji ve yenilikçiliğe daha fazla odaklanması şart. Bu alanda kullanılan tipik bir ölçüm, kilogram başına ihracat değeri, hep aklımızda olmalı. Biz 1.6 dolar seviyesine ancak geliyoruz. Almanya ve Japonya için bu değer yaklaşık 4 dolar/ kilogram, Güney Kore için 3 ve Polonya için 2 dolar seviyelerinde.

Coğrafi Dağılım

İSO 500 firmalarının 151 tanesi İstanbul'a kayıtlı. Sonraki dört sanayi odasına, yani Ankara, Ege, Kocaeli ve Gaziantep'e kayıtlı da bir o kadar şirket var. Geri kalan tüm odalarımıza ise 200 firma kalıyor.

İSO 500 : SANAYİMİZ NE DURUMDA?

Bu tablo risk yönetimi açısından devam edemez. Adeta bütün yumurtalarımız aynı sepette. Bir deprem ülkesiyiz. İstanbul ve çevresinde bir afet yaşasak ne yapacağız? Türkiye üretmez, ihracat yapamaz, vergi toplayamaz hale mi gelecek?

Bu tablo kalkınma tuzağı açısından da devam edemez. Ülkemizin önde gelen düşünce kuruluşu TEPAV'ın analizine göre, bir yerde istihdam, kişi başına gelir ve verimlilikte artış hızı giderek yavaşlıyorsa, oranın kalkınma tuzağına düştüğü değerlendiriliyor. TEPAV'a göre Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Samsun, Şanlıurfa ve Trabzon gibi bölgelerimiz kalkınma tuzağında. Aydın, Erzurum, İstanbul, Kastamonu, Kayseri, Malatya ve Van gibi illerimiz ise yüksek risk taşıyor.

Güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınma için sanayi tabanımızı genişletmeye ve Anadolu'dan yıldız şehirler çıkarmaya mecburuz.

Dört Temel Dönüşüm

İSO 500 firmaları ve ülkemiz sanayii, yapısal bir performans artışı için dünyadaki dört büyük dönüşüme ayak uydurmak zorunda.

Birincisi, teknolojik ilerleme sebebiyle üretim şekil değiştiriyor. Dijital ürün ve hizmetlerin rolü artıyor. Robotlar ve üç boyutlu yazıcılar sayesinde, eskiden yurtdışına outsource edilen üretim daha butik ölçeklerde, tüketime yakın yerlerde, pahalı işgücüne ihtiyaç duymadan yapılabilir.

İkincisi, çevre kaygıları sebebiyle imalatta kullanılan enerjinin miktarı (azami tasarruf) ve profili (yeşil, yenilenebilir) giderek önem kazanıyor. Eskiden uzak coğrafyalardan alınan ürünler, karbon salınımı sebebiyle daha 'pahalı' hale geliyor. Bu, en büyük ihracat pazarı Avrupa Birliği olan ülkemiz için Asyalı rakipler karşısında bir avantaj.

Üçüncüsü, jeopolitik gerginlikler ve sıkıntılar artıyor. Eskiden sorunsuz işleyeceği düşünülen tedarik zincirlerinin kırılma potansiyelini hepimize hatırlatıyor. Tedariği çeşitlendirme, yakın ülkelerden satın alma (near-shoring) ve dost ülkelerden satın alma (friend-shoring) eğilimleri artıyor. Hatta bazı ülkeler veya ticari bloklar giderek daha 'korumacı' hale geliyor. Şirketlerimiz bu durumu hem savunma (defans) hem hücum (ofans) açısından ele almalı.

Son olarak, şirketlerden beklentiler değişiyor. Almanya'da geçen yıl hazırlanan Tedarik Zinciri Yasası ve yakında Avrupa Parlamentosu'nda kanunlaşması beklenen CSDD

direktifi firmalara ek yükümlülükler getiriyor. Örneğin, CSDD çerçevesinde, belli büyüklükteki firmalar için tüm operasyonlarında ve tedarik zincirlerinde insan hakları ve çevresel denetim yapma yükümlülüğü geliyor. Bu karar, sözkonusu firmaların ülkemizdeki tedarikçilerini de etkileyecek. Bu gelişmenin farkında olmak, müşteri kaybetme riskini yönetmek, mevcut ilişkileri derinleştirmek ve halihazırdaki tedarikçilerinden ayrılmayı düşünen firmalarla temas için önemli olacaktır.

Sonuç

- İSO 500 listesinin ülkemizin:
- Rant yerine üretim, yatırım ve istihdamı
- Vasatlık yerine dünyayla yarışmayı
- Ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı
- Kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüsü
- Çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ'leri öne alan bir kalkınma seferberliği için vesile olmasını diliyorum.

MESELELERİNİ MESELE ETMEYEN ÜLKE

Daktilo 1984, 18 Temmuz 2024

En büyük meselemiz, meselelerimizi çözememek. Bir düşünün. Son on yılda neyi hallettik? Kültürel fayhatları gibi karmaşık ve duygusal alanlar bir yana, enflasyon, taksiler, başıboş sokak köpekleri, depreme hazırlık gibi alanlarda ne başardık? Onu da geçtim, rasyonel çözüm müzakeresi yaptık mı?

Türkiye için söylenen 'bir hafta haber izlemeyince çok şey kaçırdığınız, bir yıl haber izlemeyince hiçbir şey kaçırmadığınız ülke' tarifi maalesef doğru. Sürekli bir hayhuy içinde koşturuyoruz. Ancak meselelerimizin çoğu yıllar boyu halledilmeden öylece duruyor. Ülkemizin genel gündemi çocukluğumdakiyle benzer. Uluslararası kantara çıktığımızda görüyoruz ki senelerdir yerimizde sayıyoruz – mesela dünyadaki ekonomisindeki payımız ve ekonomik sıralamamız, doğduğum yıldaki seviyeyle aynı. Üstelik bu çok hareket-az ilerleme meselesini mesele eden de pek yok.

Meseleleri mesele etmemenin dört büyük zararı var.

Birincisi, vasatlık. Refah seviyemizi, günlük hayat kalitemizi, gelecek ufukumuzu kanıksamak, donmakta olanların üzerine çöken ölüm uykusundan farksız. Üstelik, yaşadığımız devrin yepyeni meydan okumalarını (yapay zeka, iş kavramının geleceği, göç dalgaları) konuşabilmek için eski sorunlarımızı çözmemiz gerekiyor. En önemlisi, vasatlık sürekli kendini besleyen konforlu bir döngü – ciddi bir gayret sarfetmeden ondan sıyrılmak mümkün değil.

İkincisi, fırsat maliyeti. Türkiye konumu ve büyüklüğü sebebiyle pek bir şey yapmasa da dünya ortalaması kadar büyür, dünya ortalaması seviyesinde şartlara kavuşur. Ancak biz yerimizde sayarken bazı benzer ülkeler bizi geçip gider. Mesela, ben ilkokula başlarken Türkiye ile Güney Kore aynı kişi başı milli gelire sahipmiş. Bugün onlar bizim dört katımız. Mesela, bugün lise sona geçen oğlum doğduğunda Türkiye ile Polonya benzer seviyelerdeydi. Polonya artık 'Batı Avrupa' standartlarında değerlendiriliyor. Unutmayalım: geri getiremeyeceğimiz tek kaynak, zaman.

Üçüncüsü, çetrefillik. Meseleleri hakının altına süpürünce, çoğu durumda meseleler karmakarışık hale geliyor. Çözümün maliyeti artıyor. Hatta bazı durumlarda reçete öyle acı hale geliyor ki tedaviye başlamayı kimsenin gözü



kesmiyor. Başıboş sokak köpekleri meselesi bunun en güncel örneği.

Dördüncüsü, duygusal etkiler. Sorunlar yıllar boyu çözülmeyince toplum 'kendini kurtaran kaptan' bencilliği, 'bizden adam olmaz' yılgınlığı ve 'dünya bizi kıskanıyor' kibri arasında sıkışıyor. Bunun neticesi kuralsızlık, güvensizlik veya 'aşırı' diye nitelenen siyasi hareketlerin yükselişi olabiliyor.

Neden böyle?

Bu durumun sebeplerini düşününce aklıma dört temel sebep geliyor.

Birincisi, ülkemizde başarısızlığın maliyeti düşük. Sorumluluğu anonim hale getirmek yaygın: bazen dış güçler, bazen kader, bazen doğa, bazen belli toplumsal kesimler, bazen de muğlak bir 'hepimiz'. Çözüm beklentisinin düşmüş olması ve yılgınlığın yayılması bu eğilimi daha da besliyor.

İkincisi, coşkulu nutukların rantı yüksek. Kutuplaşmanın yükseldiği her ortamda olduğu gibi performans değil cafcıflı bir temsil önem kazanıyor. Doğal olarak karar vericiler buna göre şekilleniyor. Üstelik, bu durum kamusal alanı yok ettiği için, makul çözümün aranacağı ve buna rızanın üretileceği kanallar tıkanıyor.

MESELELERİNİ MESELE ETMEYEN ÜLKE

Üçüncüsü, çözümsüzlüğü sürdüren aktörler var. 'Aktör' kelimesini özellikle kullanıyorum, zirabunların bir kısmı adeta tiyatro sahnesinde rol icra ediyor. Mesela maksimalistler – çetrefil konuların aslında çok basit çözümleri olduğunu, bunları kendilerinin keşfettiğini ve ancak onların dedikleri harfiyen uygulanırsa işlerin hallolacağını düşünenler. Mesela ahlakçılar – problemlerin rasyonel müzakerelerle değil ahlaki prensiplerle çözüleceğini söyleyenler. Mesela 'sorun yok'çular – toplumun bir kesiminin sıkıntı duyduğu bir alanı kendilerine dokunmadığı veya siyasi/kültürel hassasiyetlerine uymadığı için 'yok' farzedenler. Mesela 'genel geçer'ciler – kimsenin karşı çıkmayacağı temel prensipleri söyleyip sorunun nasıl hallolacağını geçiştirenler. Mesela demagoglar – kutuplaşma üzerinden şöhret/ siyasi rant devşiren ve konuların uzamasından doğrudan yararlananlar.

Dördüncüsü, bir şekilde yapılan hamleler kurumsallaşamıyor. Siyasi, ekonomik ve sosyal hayatta atılan adımlar kısmi ya da konjonktürel kalıyor.

Nasıl çıkarız?

Bu durumu değiştirmek için üç adımla işe başlayabiliriz.

Birincisi, kararlılık. Meseleleri mesele etmemenin bizatihi bir mesele olduğuna karar vermemiz lazım. Bu başlangıç noktasından sonra fırsat ve tehditleri görebileceğimiz vizyona, belirsizlik içinde zor kararları alabilecek iradeye ve bunları eyleme geçirecek icraatçı yaklaşıma ihtiyacımız var. Geçen yıl İzmir İktisat Kongresi'nde yaptığım Yeninin Yürüyüşü konuşmamda bunları açıklamıştım (video: <https://www.youtube.com/watch?v=y2Q6PZgQXM8&t=1s> metin: <https://benimpencerem.com/yenin-in-yuruyusu-vizyon-irade-icraat/>)

İkincisi, kamusal alan. Sorunların gündeme getirildiği ve müzakere edildiği alanları oluşturmalıyız. Bu TBMM komisyon toplantılarından öğrenci kulübü sohbetlerine, sosyal medya hesaplarından kişisel bloglara, kamu idarelerine verilen dilekçelerden gönüllü faaliyetlere kadar uznan çok geniş bir saha. Buna ilaven, kendi görüşümüzü desteklese bile, nefret dili, hakaret, tehdit vb. ile kamusal alanı terörize eden üslupla mücadele etmeyeliyiz.

Üçüncüsü, konu bazlı ittifaklar. Marifet iltifata tabidir. Çözüm getiren seslere, tüm diğer görüşlerine tamamen katılma gibi gerçekçi olmayan bir çıta koymadan, destek vermeliyiz. Rasyonel ilerleme ancak konu bazlı işbirliği veya ittifaklarla mümkün.

Meseleleri mesele ettiğimiz, meseleleri çözdüğümüz ve giderek daha 'lüks' meselelerle karşılaştığımız günler diliyorum.

BEŞ TUZAK

BEŞ MİSYON

Daktilo 1984, 29 Ağustos 2024

Ekonomi gündemi makro verilerden ibaret: döviz kuru, faiz oranı, cari açık, bütçe dengesi, CDS primi. Halbuki beş büyük tuzakla karşı karşıyayız: demografi, orta gelir (vasatistan), bölgesel kalkınma, küresel gelişmeler ve sıkışmışlık. Bunları aşmadan kalkınmamız da kalıcı refah yaratmamız da mümkün değil. Beş ana misyon çerçevesinde bir hamleye girişmeliyiz: iç ve dış entegrasyon, kalkınma seferberliği, teknolojik atılım, çağa uygun kamu mimarisi ve yeni siyaset.

BİRİNCİ TUZAK: DEMOGRAFİ

Türkiye'nin avantajlarını anlatırken yıllarca kullandığımız bir ifade vardı: genç nüfus. Bu artık pek doğru değil. Ortanca yaşımız 34 (yani nüfusumuzun yarısı bu yaşın üzerinde, yarısı bu yaşın altında). Avrupa Birliği'nden daha genç (44.5 yaş), dünya ortalamasından (31 yaş) biraz daha yaşlıyız.

Kötü haber: ekonomi için müthiş bir rüzgar olan demografik fırsat penceresi kapandı. Zira, çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) payı düşmeye başlıyor. 2009'dan 2019'a kadar bu grup 9 milyon kişi artarken 65 yaş ve üstü nüfus sadece 2 milyon artmıştı! Bu piyangoyu kalıcı refah yaratmak için çok daha iyi değerlendirebilirdik. Kaçırдық. Daha şimdiden 16 milyon emekliye karşılık sadece 23 milyon kayıtlı çalışmamız var.

Üstelik bu eğilim artarak sürecek. Zira doğurganlık azalıyor. TÜİK'e göre 2013'te 2.17 olan doğurganlık hızı (kadın başına çocuk sayısı) 2023'te 1.51'e düştü (dünya ortalaması 2.31). Yani nüfusumuz artık kendini yenileyemiyor (eşik değer 2.05). Bununla paralel olarak yaşlı nüfusumuz artıyor. On vatandaşımızdan biri 65 yaş ve üstünde (son beş yılda 1.5 milyonluk artış). 2040'ta bu oran altı vatandaşımızdan biri olacak. Bebek bezinden fazla yaşlı bezinin satıldığı Japonya kadar olmasa da bugünden farklı bir halde olacağız.

Tüm bunlara ilaven, düzensiz göç ve vatandaşlık satışı ile ciddi bir demografik değişim yaşıyoruz. Göç İdaresi Başkanlığı'na göre Türkiye, geçici koruma statüsündeki 3 milyon 100 bin Suriyeli ve farklı uyruklardan 220 bin uluslararası koruma altındaki kişiyle, dünyada en fazla sığınmacıya ev sahipliği yapan ülke. Kayıtlı olmayan kişi



sayısı konusunda ise çok çeşitli tahminler var. Emlak satışı karşılığı verilen vatandaşlıklar da cabası (bu alanda Rusya, İran ve Irak başı çekiyor).

İKİNCİ TUZAK: ORTA GELİR

Türkiye'nin yıllardır konuştuğu ama aşmak için pek bir şey yapmadığı konulardan biri, orta gelir tuzağı. Kim bilir, belki de Vasatistan olmanın konforu, buradan çıkış için katlanmamız gereken maliyete galip geliyor. Bu tatlı rehabetin, donmak üzere olan kişilerin üzerine çöken bir ölüm uykusundan farksız olduğunu söyleyeyim.

Ülkelerin orta gelirden üst gelire çıkmakta zorlanmalarına ya da Dünya Bankası'na göre kişi başına düşen milli gelirin 4,256-13,205 dolar arasında kalmasına 'orta gelir tuzağı' deniyor. Türkiye de burada takılmış durumda. Dünya Bankası'na göre, 1990'dan bu yana sadece 34 ülke orta gelir tuzağını aşmayı ve lig atlamayı başarmış. Gelişmekte olan 108 ülkedeki ilerleme bu tuzağa takılmış. Biz de bunlardan biriyiz. Nitekim kişi başına milli gelirimiz yaklaşık 10 yıl önceki seviyede.

Zaten ülkemizin dünya ekonomik büyüklük sıralaması da yıllardır pek değişmiyor – ben doğduğumdan beri 17.'lik ile 20.'lik arasında gidip geliyoruz. Nüfusta dünyada 18. sırada olduğumuz düşünülünce tam manasıyla vasat bir performansımız var. Kişi başına düşen milli gelirimiz dünya ortalamasıyla yaklaşık aynı. Kişi başı milli gelirden dünya sıralamamız ise 72.'lik.

Meşhur 'ilk 20' büyüklük sıramız – refah sıramız 72.'lik.

Halbuki bu bir kader değildi. 1980'lerin başında aynı seviyede olduğumuz Güney Kore'nin kişi başına düşen milli geliri 33 bin dolar, 2010'ların başında benzer şekilde değerlendirildiğimiz Polonya'nın 18 bin dolar. İhracat ve teknoloji odaklı sanayileşme hamlesinin (Güney Kore) ve Avrupa Birliği çıpasının (Polonya) somut örnekleri.

Bu konuya dört açıdan biraz daha yakından bakalım.

Ölçek. Ülkemizin toplam ihracatı, Toyota'nın bir yıllık cirosu kadar. Polonya ve Vietnam bir buçuk, Meksika iki katımızdan fazla ihracat yapıyor. 2023 ihracatımız, 2023 hedeflerinin yarısı kadar. 110 bin ihracatçımız var, ama ihracatımızın neredeyse üçte ikisini sadece bin firma yapıyor. Yanlış duymadınız – bin firma, 109 bin firmanın iki katı kadar ihracat yapıyor. Her ay ihracat kaydı olan şirket sayısı ise 30 bin civarında.

Verimlilik. Kalıcı refahı sağlayan toplam faktör verimliliği, BETAM'a göre 1980-2018 arasında yılda sadece yüzde 1 büyüdü (büyümenin geri kalanı ilave işgücü gibi kaynaklardan sağlandı). En hızlı verimlilik artışları 1980-1989 (yılda yüzde 2.2) ve 2003-2013 (yılda yüzde 1.2) dönemlerinde. Kalan yirmi senedeki oran ise binde 4! 2018 sonrası ciddi bir verimlilik artışı olup olmadığını değerlendirmenize bırakıyorum.

Katma değer. Bunun bir kısa yol ölçütü olan kilogram başı ihracat değerimiz 1.4 dolar. Almanya'nın 4 dolar, Güney Kore 3 dolar, Polonya'nın neredeyse 2.5 dolar seviyesinde olduğunu düşününce fark ortaya çıkıyor. Katma değerini iki ana bileşeni olarak marka ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerini düşünebiliriz. Türkiye, milli gelirinin yüzde 1.3'ünü Ar-Ge'ye ayırırken, OECD ortalaması %2.7. İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Şirketi (İSO 500) listesindeki firmaların sadece 265'i Ar-Ge yatırımı yapıyor. Ciddi teşviklerle (vergi ödeyenlerin desteğiyle) yapılan bu yatırımların etkinliği konusu ayrı bir tartışma.

Teknoloji yoğunluğu. Yüksek teknoloji ürünlerin ihracatımızdaki payı yirmi yıldır yüzde 3 mertebesinde çakılı. Eskiden bizimle aynı seviyede olan Polonya ise bu oranı yüzde 20'ye çıkardı. Üstelik, imalat sanayi istihdamımızın yarısını 'düşük teknoloji' şirketleri sağlıyor (orta-yüksek: yüzde 20, yüksek: yüzde 3). Bu açıdan, yaratıcı yıkım, zombi şirket gibi tabirleri bol keseden kullanmanın kolay, istihdamı çökertmeden verimliliği ve teknoloji yoğunluğunu artırmanın ise zor olduğunu belirtiyim.

ÜÇÜNCÜ TUZAK: BÖLGESEL KALKINMA

Bir yerde istihdam, kişi başına gelir ve verimlilikte artış hızı

giderek yavaşlıyorsa, oranın kalkınma tuzağına düştüğü değerlendiriliyor. TEPAV'a göre Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Samsun, Şanlıurfa ve Trabzon kalkınma tuzağında. Aydın, Erzurum, İstanbul, Kastamonu, Kayseri, Malatya ve Van ise yüksek risk taşıyor. Bunun ötesinde, ülkemizde çok ciddi bir bölgesel dengesizlik var. Beş açıdan yakından bakalım.

Nüfusumuzun üçte biri dört büyük ilimizde yaşıyor – İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa. En kalabalık on il, nüfusumuzun yarısından çoğuna sahip. Terazinin bir kefesinde on il, diğerinde kalan 71 il.

Milli gelirimizin üçte biri, tek başına İstanbul'da. Yarısı, en büyük dört ilde. Üçte ikisi en büyük on ilde. Yani ülkemizin ekonomisi üç birimse; bir birimi İstanbul'da, bir birimi sonraki dokuz ilde, bir birimi de kalan 71 ilde! Allah korusun, İstanbul ve çevresinde yaşanacak bir afet ne mal olacağını düşünebiliyor musunuz?

Kişi başı milli gelirden müthiş farklılar meydana geliyor. Makul bir dağılım olsa, illerimizin yarıya yakınının ortalamasının üstünde, yarıya yakınının da ortalamasının altında olmasını bekleriz. Ama bizdeki durum bambaşka: Ülkemizde sadece 13 il Türkiye ortalamasının üzerinde kişi başı milli gelire sahip. Geri kalan 68 il ortalamasının altında. Yani, ortalamadan daha zengin bir ile karşılık, ortalamadan daha yoksul beş ilimiz var! Yani ülkemizin bir yanı Macaristan bir yanı Libya seviyesinde kişi başı gelire sahip.

Hür teşebbüsümüzde de durum benzer. İSO 500 listesindeki isimlerin üçte biri İstanbul'da. Sonraki beş vilayette de bir o kadar şirket var. Yani Türkiye'nin en büyük 500 firmasının üçte ikisi sadece altı ilimizde: İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli ve Gaziantep. Şirketlerin geri kalan üçte biri de diğer 75 vilayetimizde. Üstelik, büyükşehir statüsündeki, bölgesel ağırlığı olan beş ilimizin (Diyarbakır, Mardin, Şanlıurfa, Trabzon ve Van) İSO 500'de hiç temsilcisi yok. Büyükşehir olan üç ilimizin (Erzurum, Malatya ve Ordu) yalnızca birer temsilcisi var. Sanayileşme, istihdam ve vatandaşlarımızın önündeki fırsatlar için iyi bir durum değil.

Verginin farklı olmaması mümkün mü? Türkiye'nin vergisinin yüzde 80'ini beş vilayet ödüyor. Yüzde 90'ını on vilayet. Kalan yüzde 10'unu 71 vilayet. Açık konuşalım. Böyle bir ortamda, sürdürülebilir bir mali yapıdan da adil kamu yatırımlarından da artan yerinden yönetimden de bahsetmek mümkün olmaz.

DÖRDÜNCÜ TUZAK: KÜRESEL DÖNÜŞÜMLER

Üç büyük küresel dönüşümle karşı karşıyayız.

Teknoloji. Büyük teknolojik dönüşüm sürekli gündemde: ticaretten finansa pek çok alanın dijitalleşmesi, yapay zeka alanındaki atılımlar, robotların yaygınlaşması, nesnelerin internetinin getireceği değişiklikler... Mesela, bazı işler yapay zekaya/ robotlara devrediliyor veya insan-robot/ yapay zeka işbirliği (Cobot) ile yapılabilir hale geliyor. Mesela, robotlar ve üç boyutlu yazıcılar sayesinde, eskiden yurtdışına outsource edilen üretim daha butik ölçeklerde, tüketime yakın yerlerde, pahalı işgücüne ihtiyaç duymadan yapılabilir. Mesela mikro-ihracat, freelance iş yapma ve gig ekonomisi gibi yeni alanlar açılıyor. Mesela bireyler bir üçgene sıkışıyor: küresel teknoloji şirketleri (big-tech), tekno-otokrasiler ve dijital anarşi. Ülkeler arasında büyük bir dijital uçurum oluşuyor—artık G20 ya da G7’den değil, sadece ABD ve Çin’i içeren bir G2’den bahsedebiliriz. Silikon Vadisi’nde gerçekleşen yapay zeka yatırımları Avrupa’nın tamamından fazla. 2001’den beri kurulan yapay zeka şirketlerinin aldığı yatırımlar bunu özetliyor: ABD 234 milyar dolar, Çin 101 milyar dolar, Avrupa 40 milyar dolar. Türkiye ise internet hızında dünyada ilk 100’e giremiyor. Çeşitli uygulamaları hürriyetleri ihlal etmek, ticarete zarar vermek ve VPN kullanımının artmasıyla siber güvenlik riskleri yaratmak pahasına yasaklıyor. Adeta matbaayı yine yasaklıyoruz!

Çevre. Türkiye’nin ihracatının yüzde 40’ından fazlasını yaptığı Avrupa Birliği Yeşil Mutabakat ile bir yeni nesil korumacılık girişiminde bulunuyor. Özellikle 1 Ocak 2026’da başlayacak Sınırdan Karbon Düzenleme Mekanizması, Türkiye gibi partner ülkeleri de etkileyecek. Böylece demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen sektörleri için karbon vergisi uygulaması başlayacak. Türkiye’nin Emisyon Ticaret Sistemi’ni devreye alması ve karbon emisyonlarını azaltıcı politikalar izlemesi bir çevre hassasiyetinin ötesinde, bir ticari mecburiyet haline gelecek. Öte yandan, eskiden uzak coğrafyalardan alınan ürünlerin, karbon salımı sebebiyle daha ‘pahalı’ hale gelmesi Asyalı rakipler karşısında Türk şirketleri bir avantaj yaratabilir.

Tedarik zinciri. Gerek ABD-Çin gerginliği, gerekse Rusya-Ukrayna savaşı, eskiden sorunsuz işleyeceği düşünülen tedarik zincirlerinin kırılmasını hepimize hatırlattı. Bunun neticesinde, tedariki çeşitlendirme, yakın ülkelere satın alma (near-shoring) ve dost ülkelere satın alma (friend-shoring) eğilimleri artıyor. Tedarik zincirindeki bu karmaşıklık, geleneksel makroekonomi ve mikroekonomiye

yeni bir ‘kardeş alan’ kazandırıyor: mezoekonomi. Tüm bu gelişmeler, Türkiye’nin ekonomik kalkınması için dış ilişkilerinin kritik rolünü tekrar hatırlatıyor.

BEŞİNCİ TUZAK: SIKIŞMIŞLIK

Özellikle gençlerle her konuşmamda müthiş bir sıkışmışlık hissini fark ediyorum. Üstelik sadece bugün için değil, yarına dair de büyük bir ümitsizlik var. Türkiye artık hayallerini kaybeden bir ülke haline geliyor. Dört temel hususa yakından bakalım.

Dünyadan kopukluk. İnternet yasaklarıyla, döviz kurunun yüksekliğiyle, vize alma zorluklarıyla Türkiye dünyadan kopartıldı. Ticaret kısıtlamaları yurtdışından ödeme bekleyen grafikerin de uluslararası bir alışveriş sitesinden ucuza spor ayakkabı bulan gencin de ihracat kotaları yüzünden malı tarlada kalan ve traktörüyle protestoya çıkan domates üreticisinin de önünü tikiyor.

Nesiller arası adalet. Genç yetişkinler, anne-babalarının imkanlarına ulaşamayan ilk kuşak olmaya adaylar. Orta direğin hedefi iki anahtar (‘bir ev, bir araba’) artık neredeyse hayal oldu. En ucuz araç bile artık yüzde 80 ÖTV sınıfında (yüzde 20 KDV de eklendiğinde toplam vergi yüzde 116 oluyor). Böylece vergisiz fiyatı 100 lira olan aracın ÖTV ve KDV dahil vergili satış fiyatı en az 226 liraya yükseliyor. Her kategorideki araç için Türkiye Avrupa’da en fazla vergi alan ülke. Halbuki 15-34 yaş arası genç nüfusumuzun (24 milyon kişi) dörtte biri ne eğitimde ne de istihdamda!

Orta direk. Demokratik hukuk devletinin garantörü, güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınmanın dinamosu orta direk taarruz altında. İmkanları baskılanıyor (enflasyon, dolaylı vergiler, gelir vergisi dilimleri), fırsatları elinden kaçıyor (konut fiyatları, eğitim kalitesi) ve hak/ hürriyetleri baskılanıyor (sokak röportajları, internet yasakları). Halbuki Aristo’dan beri, yani iki bin üç yüz yıldır bildiğimiz bir şey var: “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 direği ayağa kaldırmadan Türkiye’ye ümit ve mutluluk sağlayamayız.

Çözülmececek duygusu. Metropoll Araştırma’nın Mayıs 2024 anketine göre Türkiye’nin en önemli sorunu çok net: üç kişiden ikisi ekonomi/istihdam diyor, tüm diğer şıklar yüzde 5’in altında orana sahip. Ancak, ‘bunu kim çözer?’ dendiğinde, katılımcıların neredeyse yarısı hiç kimse diyor veya cevap vermiyor!

Bu umutsuzluğun neticesinde dört eğilim ortaya çıkıyor: yurtdışını kurtuluş görme (çeşitli araştırmalara göre vatandaşlarımızın yarısı ila dörtte üçü, yurtdışına taşınmayı istiyor), hayali bir nostalji ('ah o güzel günler'), yoksunluk övgüsü ('sobalı evlerimiz ne şahaneydi') ve depresyon (anti-depresan kullanımındaki artış, uyuşturucu).

BEŞ TUZAĞA KARŞI BEŞ MİSYON

Misyon temelli kalkınma giderek gündemdeki yerini artırıyor. Ekonomist Maria Matzucatto bunu kamunun büyük teknoloji projelerdeki rolü üzerinden ele alıyor. İngiltere'nin yeni Başbakanı Keith Starmer'ın ise hükümetinin temel hedefleri olarak vaat ettiği 'beş misyon' var (2030'a kadar temiz enerji gücü olmak, G7'deki en yüksek ve sürdürülebilir kalkınma hızına ulaşmak).

Karşı karşıya olduğumuz beş büyük tuzağı aşmak için iddialı ve çeşitli paydaşları bir araya getiren misyonlar belirlemeye ihtiyacımız var. Beş önerim şöyle:

İç ve dış entegrasyon. Hem toplumun kendi içinde (kapsayıcılık) hem de ülkemizin dünya sistemiyle (evrensellik) entegrasyonunu başarmak zorundayız. İç entegrasyon için hukuk, demokrasi ve fırsat eşitliği en kritik başlıklar. Dış entegrasyon içinse Türkiye'nin dünyanın yeni ortaya çıkan ortak meseleleri (kripto para, sosyal medya, yapay zeka etiği) konusunda kürsü sahibi olması ve ortağı/üyyesi bulunduğu organizasyonlardan azami yararlanması elzem. (Avrupa Birliği konusundaki öneriler için: <https://daktilo1984.com/yazilar/avrupa-birligi-neseninle-ne-sensiz/>)

Kalkınma seferberliği. Kalkınmayı bir seferberlik ciddiyetiyle ele almaya ve icra etmeye mecburuz. Yeni kalkınma hamlesi verimlilik merkezli olmalı – zira kalıcı refah yaratmanın, vasatlık döngüsünü kırmanın ve karşıdan esen demografik rüzgarı yenmenin yegane yolu bu. Bu yeni yaklaşımda rant yerine üretim, yatırım ve istihdamı, vasatlık yerine dünyayla yarışmayı, ucuzculuk ve fasonculuk yerine katma değer ve markalaşmayı, kontrol-kumanda ekonomisi yerine hür teşebbüsü ve çıkar lobileri yerine ekonomimizin dinamosu KOBİ/girişimcileri öne almalıyız. Bu prensipler doğrultusunda, altı ana bileşen çerçevesinde yeni bir hamle mümkün: 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 ve dünyayla yarışan süper KOBİ'ler için etkin düzenleme ve teşvikler. (Detaylar için: <https://benimpencerem.com/kalkinma-seferberligi-buyuk-turkiyenin-yol-haritasi/>)

Teknolojik atılım. Bu alanda Türkiye gelişmiş ülkeleri

'takip' ederek değil, ancak bir sıçrama ile çağı yakalayabilir. Haziran ayında kripto para düzenlemesi görüşülürken TBMM Genel Kurulunda yaptığım konuşma bu yaklaşımın bir örneği:

Açık söyleyeyim: Türkiye bu konularda ağır ağır ilerleyerek, dar bürokratik yaklaşımlara hapsolarak, yabancı ülkeleri takip ederek refah yaratamaz. Türkiye'nin yarına atılımı için prensibimiz 'takip değil, teknolojik sıçrama' olmak zorundadır.

Blok zincir ve kripto varlıklar ülkemize bu fırsatı veriyor. Londra veya New York borsalarını hisse senedi ve tahvil alanlarında yakalayamayız. Ama yenilikçi finans ile bir sıçrama yapabiliriz. Bunun için cesur adımlar atmamız. Gelin, blok zincir uygulama geliştirilmesi için farklı regülasyona sahip sanal ve reel test bölgeleri kuralım. Gelin, bazı pilot ilçelerde kripto para ile ödeme kabulüne izin verelim. Gelin, uluslararası ödeme sistemlerinin ve fintek sektörünün önünü açalım. Aksi takdirde, İstanbul Finans Merkezi yalnızca bir gayrimenkul projesi olarak kalır. Meşhur Çin atasözünü unutmayalım: Değişim rüzgarı esmeye başlayınca, kimileri duvar inşa eder, kimileri de yel değirmeni.

Bunu yaparken dijital dönüşümün bir lüks değil, mecburiyet, bir teknoloji konusu olmanın ötesinde, bir zihniyet meselesi olduğunu unutmamak gerek. Bu çerçevede, vatandaşımıza gerekli imkân ve fırsatları sağlamak (teknolojik cihazlara ve internete ucuz erişim, hızlı internet, evrensel kabiliyetler odaklı eğitim) ve girişimcilerimizin ayağındaki prangaları çözen (kapsamlı hizmet sektörü serbestleşmesi reformu, özel regülasyon alanları) baş rolü oynayacak.

Çağa uygun kamu mimarisi. Türk Hava Kuvvetleri'nin uçağın icadından sadece dokuz sene sonra kurulmuş olmasını hep ilginç buluyorum. Yeni teknoloji yeni kabiliyetlere ihtiyaç yaratmış, yöneticiler de gereğini yapmış. Tabii olaylar genelde bu kadar hızlı ilerlemiyor – önce teknoloji değişiyor, sonra ekonomi, sonra toplum ve nihayet siyaset/ hukuk/ devlet idaresi. Yaşadığımız çağda yavaş ilerleme lüksümüz yok. Yeni teknolojik imkanları devlet idaresinde tasarrufu, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve daha iyi hizmeti hakim kılmak için kullanabiliriz. Mesela, blok zincir ile tapu ve noteri dönüştürebilir, büyük veri ile TÜİK enflasyon hesaplamalarını güvenli hale getirebilir, yapay zeka ile kişiselleştirilmiş yaşam boyu eğitimi sağlayabiliriz. Bir adım daha ileri gidip, yapay zekayı karar destek süreçlerinde değerlendirebiliriz. Mesela Merkez Bankası faiz oranlarını bir algoritma mı daha iyi belirler yoksa Para Politikası Kurulu mu?

KPSS sorularını yapay zeka mı daha iyi hazırlar ve muhafaza eder, yoksa ÖSYM mi? Mesela, Elon Musk'a göre dünyanın genel yapay zeka ile tanışacağı sene göreve başlayacak olan yeni hükümette bir yapay zeka bakan da olmalı mı? (detaylar için: <https://t24.com.tr/haber/algorithm-hukumeti-siri-bakan-olur-mu,1052902>)

En önemlisi, kamu mimarımız yeni dünyanın yeni meydan okumaları ile baş etmeye hazır mı? Bu çerçevede, yeni güvenlik paradigması için Siber Kuvvetler Komutanlığı kurulmalı. Büyük teknoloji şirketleri ile çetrefilleşen ilişkileri yönetmek ve ülkemize yatırım çekmek için Silikon Vadisi'ne büyükelçi atanmalı. Sosyal yardımların evrensel gelir çerçevesinde yeniden yapılandırılması değerlendirilmeli ve yeni çalışma sistemleri (start-up, gig ekonomisi) maliye-sosyal güvenlik sisteminde doğru şekilde ele alınmalı. Tabii tüm bunlar kendi kendine olmayacak! Nitekim beşinci ve son misyonumuz buna dair.

Yeni siyaset. Mart 2023'teki İzmir İktisat Kongresi'ndeki Yeninin Yürüyüşü başlıklı konuşmamda İtalyan düşünür Gramsci'ye atıf yapmıştım: Eski dünya ölüyor ve yeni dünya doğmak için mücadele ediyor. Şimdi canavarlar zamanı.

Böyle bir ortamda yeni bir yaklaşımı hakim kılmak için siyaseti yeniden şekillendirmek zorundayız. Peki nasıl? O gün söylediklerimi tekrarlayayım:

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. (Detaylar için: <https://benimpencerem.com/yenin-in-yuruyusu-vizyon-irade-icraat/>)

SONUÇ

Türkiye'nin önündeki tuzaklar ciddi. Bugüne kadarki performansımız vasat. Yerimizde saymanın fırsat maliyeti korkunç bir seviyeye çıkıyor. Üstelik içinde bulunduğumuz günlük karmaşa bu konulara kafa yormayı bile zorlaştırıyor.

Ancak bu tuzakları aşmadan kalkınmamız da kalıcı refah yaratmamız da mümkün değil. Her şeye rağmen bunları aşacak kabiliyetlere sahip olduğumuza gönülden

inanıyorum. Zira Türkiye kaynak sorunundan ziyade bir idrak sorunuyla boğuşuyor.

Şunu bilelim ki, net bir tercihle karşı karşıyayız.

Ciddi meselelerimizi halının altına süpürmek, kolaycı tedbirlerle vatandaşımıza sosyoekonomik uyuşturucu vermek veya cilalı genel geçer laflarla malumatfuruşluk taslamak mı?

Yoksa iddialı bir hamle için kolları sıvamak ve vatandaşımıza alın teri dökmeyi vaat etmek mi?

Refah ve kalkınma için, vatandaşın ve toplumun sağlığı için, hukukun ve demokrasinin ayakta kalabilmesi için benim şüphesiz tercihim ikincisini seçmek ve beş misyon için kolları sıvamak.

DEVLET AKLI MI

DEVLET KAPASİTESİ Mİ?

Daktilo 1984, 26 Ekim 2024

Devlet akli yine gündemimizde. Halbuki, ihtiyacımız olan şey, her şeyi bilen, kadir-i mutlak ve gizemli bir üst akıl değil; milletimizi 21. yüzyılın fırsatlarına hazırlayabilen, meydan okumalarından koruyabilen, sürekli öğrenen ve kapsayıcı bir kurumsal kapasite. Cumhuriyetimizi ancak bu şekilde 'ilelebet payidar' kılabiliriz.

Devlet

TDK Sözlüğü devleti şöyle tanımlıyor: Toprak bütünlüğüne bağlı olarak siyasal bakımdan örgütlenmiş millet veya milletler topluluğunun oluşturduğu tüzel varlık; ülke. Nitekim erken kaybettiğimiz 'Süper Vali' Recep Yazıcıoğlu meseleye bu çerçeveden bakıyordu:

"Devletin kutsalı olmaz. Kutsal olan insandır, millettir, duygudur. Üç-beş kişinin bir araya gelip kurduğu yönetim organizasyonunun adı olan devletin nesi kutsal?"

Ancak devlet kavramı toplumsal zihin yapımızda bir yönetim organizasyonunun ötesinde geçiyor. Nitekim, TDK Sözlüğü yukarıdaki geleneksel tanımın hemen ardından devletin mecazi anlamlarını da ekliyor: yüksek makam, mutluluk, baht. Günlük hayatımıza giren devlet kuşu ve devlet baba gibi kavramları hatırlayalım.

Bu yaklaşımın oluşturduğu otoriterlik, hantallık, keyfilik gibi riskler aşikar. Öte yandan, günümüzde, içinde bulunduğumuz coğrafyada 'en iyi devlet hiçbir şey yapmayan devlet' tipi bir anarşizmin ciddiyeti de yok. 16 Mart 2023'de İzmir İktisat Kongresindeki Yeninin Yürüyüşü konuşmamda (<https://benimpencerem.com/yenininyuruyusu-vizyon-irade-icraat/>) şöyle anlatmıştım:

"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 şefaf 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."

'Devlet Akli'

Bu aralar tekrar gündemimizde gelen 'devlet akli' kavramı genelde şöyle savunuluyor: 'Merak etmeyin. Bir adım tutarsız gözüküyorsa da muhakkak bir hikmeti vardır. Sürece fazla takılmayın. Beş boyutlu satranç oynandı. En doğru karar alındı. Plana güvenin.'

Önce buradaki ironiyi tespit edelim. Akıl düşünmeyle alakalı bir kavram. Bunun doğal uzantısı olarak da eleştiriye açık olmalı. Halbuki 'devlet akli' rasyonel değil ahlaki, kavrayışa değil güvene dayalı, eleştiriye açık değil gizemli bir şekilde anlatılıyor.

Kuşkusuz bunun rahatlatıcı bir tarafı var. Akıllı, güçlü, iyi niyetli bir yapı belirsizlikler ve tehditlerle dolu dünyamızda bizi düşünüyor ve en doğru adımları atıyor. Ne güzel değil mi?

Değil. Dört sebeple açıklayayım.

Birincisi, performans. Ya öyle değilse? En büyük risk bu değil mi? Türkiye'nin ekonomik (dünya nüfusu, ekonomisi ve ticaretinin yüzde 1'i), toplumsal (İngilizce bilmede Avrupa sonuncusu, dört gençten biri ne işte ne okulda), teknolojik (dünyada internet hızında ilk 100'de değil), diplomatik (AB süreci, Mısır, Suudi Arabistan ve BAE ile yaşananlar) ve güvenlik/ asayiş (sınırlar, uyuşturucu) karnesine bakınca bu sorunun akla gelmesi doğal.

DEVLET AKLI MI DEVLET KAPASİTESİ Mİ?

Kimbilir, belki de 'devlet akli' böyle küçük işlerle (!) uğraşmaya gerek görmüyordur. Performansı test etmenin yolu aşikar: küresel kantara çıkmak. Bu konuyu Endeks Milliyetçiliği kavramıyla ele aldım (<https://benimpencerem.com/endeks-milliyetciligi/>)

İkincisi, hürriyetler. 25 Temmuz 2023'de TBMM Genel Kurulu'na ilk kez hitap ederken söylediğim sözün arkasındayım: "İktisadi, siyasi ve toplumsal hürriyetler bir bütündür, parçalanamaz". Her şeyi bizim için düşünen devlet yarın ne iş kuracağımıza/ nerede çalışacağımıza, ne düşüneceğimize/ neye inanacağımıza, nasıl yaşayacağımıza (kılık-kıyafet, yeme-içme) da doğal olarak karışır. Kızmak yok. Bunu istediğimize emin miyiz?

Üçüncüsü, tembellik. Bosna Hersek'in merhum lideri Aliya İzzetbegoviç'e atfedilen "Mehdi, bizim tembelliğimizin adıdır" sözünü "devlet akli bizim tembelliğimizin adıdır" diye uyarlamamız mümkün. Vatandaşları aktif katılımcılıktan pasif izleyiciliğe doğru iten bir yaklaşımın totaliter hale gelmesi kaçınılmaz değil mi?

Dördüncüsü, zaman ufku. 'Ebed müddet' olma iddiasındaki bir devletin, 'ilelebet payidar' olma hedefindeki bir cumhuriyetin yapması gereken şey, kurumlarını güçlendirmek ve kuralları işletmektir. Kurum ve kuralların aşındırılması, keyfiliğe davetiye çıkarır ve devletin dayanıklılığına zarar verir. Neticede, toplumsal zihinde teknik bir organizasyonun ötesinde bir önem taşıyan devlet kavramı bir kabuk, hatta dar grup/ kişi çıkarları için bir kılıf haline getirebilir. Devlet akli için turnusol da budur: kurum ve kuralları güçlendiriyor mu, yoksa sürekli istisnalar mı tanımlıyor?

Devlet Kapasitesi

Peki ne yapalım? Önerim, mistik devlet akli yerine rasyonel devlet kapasitesini koymak.

Devlet kapasitesi bir devletin toplumsal, ekonomik ve siyasal hedeflerine ulaşabilme ve toplumu etkili bir şekilde yönetme kabiliyeti anlamına geliyor. Bunun beş temel bileşeninden söz edebiliriz: (i) idari (etkin ve işleyen bir bürokrasi); (ii) hukuki (yasa ve düzenleme koyma ve bunları uygulama); (iii) mali (vergi toplama, kalkınma); (iv) toplumsal (eğitim, sağlık, güvenlik gibi temel kamu hizmetleri); ve (v) siyasi (meşruiyet, karar alma mekanizmalarının işlerliği).

Bu alanlardaki performansı ölçmeye çalışmak da mümkün. Mesela Fund for Peace'in Devlet Kırılganlığı Endeksi/ Fragile States Index (2024'de Türkiye 179 ülke arasında en riskli 41., yani başarıya göre 139. sırada). Mesela Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) İnsani Gelişim Endeksi/ Human Development Index (2024'de Türkiye 193 ülke arasında 45. sırada). Mesela Dünya Ekonomik Forumu'nun Rekabetçilik Endeksi/ Global Competitiveness Index (2024'de Türkiye 117 ülke arasında 60. sırada, ancak kamu kurumlarında 92.). Mesela Transparency International'ın Yolsuzluk Algı Endeksi/ Corruption Perceptions Index (2023'de Türkiye 180 ülke arasında 115. sırada)

Ancak, genel performansın ötesinde, devlet kapasitesi kavramını gündemimize almak iki açıdan kritik: 'devlet akli' ile olan farkları netleştirmek ve yaşadığımız büyük küresel dönüşümde devletimizin hangi kabiliyetleri geliştirmesi gerektiğini belirlemek.

'Devlet Akli' mı Devlet Kapasitesi mi?

Bu iki ifade arasındaki farkları bir tabloyla özetleyelim. Buradaki değerlendirmeleri, söz konusu kavramları savunanların kendi iddialarından bir demet olarak düşünebiliriz.

'Devlet Akli'

- Zaten bilir, asla yanılmaz
- Gizemli ve cool'dur
- Bilge, vatansever, iyi niyetli kişilerdir
- Vatandaş adına düşünür
- Hedefleri ve performansı bilinemez
- Hesap vermez (zaten asla yanılmaz)
- Büyük meselelere odaklanmıştır
- İstisnalar yaratır, esas olan sonuçtur
- Güven ve sadakat bekler
- Meseleleri ahlaki zeminde değerlendirir
- Karşıt görüşlüler cahil, hain, satılmıştır
- 'Ya devlet başa ya kuzgun leşe'

DEVLET AKLI MI DEVLET KAPASİTESİ Mİ?

Devlet Kapasitesi

- Yanılır ve sürekli öğrenir
- Sıkıcı ve renksizdir
- Mekanizmalardır
- Vatandaş ile birlikte düşünür
- Hedefleri ve performansı ölçülebilir
- Hesap verir (elbette bazen yanılır)
- Her meseleden sorumludur
- Kurumları geliştirir ve kurallara uyar
- Katılımcılık ve liyakat teklif eder
- Meseleleri rasyonel zeminde değerlendirir
- Karşıt görüşlüler karşıt görüşlüdür
- 'İnsanı yaşat ki devlet yaşasın'

Neticede akıl veya kapasite kelimesini kullanmamızın ötesinde, hangi argümanlara başvurduğumuz, aradaki temel zihniyet farkına işaret ediyor. Ben ülkemizin ve milletimizin kalıcı iyiliğinin dünya standartlarında, rasyonel ve dinamik bir devlet kapasitesi inşa etmekten geçtiği görüşündeyim.

Çağa Uygun Devlet Kapasitesi

Beş büyük kalkınma tuzağıyla karşı karşıyayız: demografi, orta gelir (vasatistan), bölgesel kalkınma, küresel gelişmeler ve sıkışmışlık. Bunları aşmak için beş ana misyon çerçevesinde bir hamleye girişmeliyiz: iç ve dış entegrasyon, kalkınma seferberliği, teknolojik atılım, çağa uygun kamu mimarisi ve yeni siyaset. Bu konuyu daha önce Beş Tuzak, Beş Misyon yazısında ele almıştım (<https://daktilo1984.com/yazilar/bes-tuzak-bes-misyon/>).

Meselenin bu yazıyı ilgilendiren tarafı, çağa uygun kamu mimarisi. İşin sadece teknoloji tarafına bakmak bile bir fikir verecektir. Yapay zekanın, robotların, nesnelerin internetinin dünyasında Türkiye'nin egemenliğini sürdürmesi, yeni fırsatları değerlendirmesi ve vatandaşlarının hak ve hürriyetlerini koruması nasıl olacak? Tekno-otokrasi, küresel teknoloji şirketleri (big-tech), ve dijital anarşi üçgenine sıkışma nasıl önlenecek? Blok zincir ile tapu ve noteri dönüştüren, büyük veri ile enflasyon hesaplamalarını güvenli hale getiren, yapay zeka ile kişiselleştirilmiş yaşam

boyu eğitim sağlayan, insan-robot işbirliği (Cobot) ile karar süreçlerini (mesela TCMB faiz oranlarını!) iyileştiren, hatta kabinesine bir dijital bakan atayan bir devlet kapasitesi nasıl oluşacak? (örnekler için: <https://benimpencerem.com/algorithm-hukumeti-siri-bakan-olur-mu/>)

Sonuç

Tanzimat devri devlet adamı Ahmed Cevdet Paşa'nın deyişle devlet-i muntazama (muntazam işleyen bir devlet) olmak için iki asırdır uğraşyoruz. Bu büyük gayreti otoriterlik, hantallık ve keyfilik riski taşıyan gizemli bir üst akla teslim olarak heba edemeyiz. Bununla birlikte, içinde bulunduğumuz dönemde ve coğrafyada, hiçbir şey yapmayan bir devlet ile ayakta kalmamız da söz konusu olamaz.

'Kırk katır mı, kırk satır mı?' ikilemine mahkum değiliz. Yapmamız gereken, çağa uygun kabiliyetlere sahip, performans odaklı, şeffaf, kapsayıcı ve kendini geliştirmeye açık bir devlet kapasitesi inşa etmektir. Siyasetin göreviyse, bunu nasıl başaracağını, vizyonu, kadrosu ve icraatlarıyla vatandaşa göstermektir.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MIDDLE POWERS

NAVIGATING SOVEREIGNTY, OPPORTUNITY AND RISK

EDAM, 22 Kasım 2024

In today's rapidly evolving technological landscape, countries are grappling with the opportunities and risks presented by artificial intelligence (AI). For middle powers, this creates a particularly unique challenge. Leading powers such as the U.S. and China command vast resources and can control their destiny, at least to some extent. Smaller, more nimble countries such as Singapore and New Zealand can pivot quickly with boutique solutions. However, the middle powers need to balance multiple considerations concurrently – national sovereignty and globalization, AI's benefits and risks, personal liberties, and regulation.

The Middle Power Challenge

Türkiye is a case in point.

On the one hand, the country has the largest population in Europe – the 22 million people under the age of 18 is larger than the populations of all but six EU member states. Türkiye has been among the top 20 global economies for decades. Turks are proud with their imperial heritage, the War of Independence after the First World War, and strong military, which is the second largest in NATO.

On the other hand, Türkiye represents about just 1% of the global population, economy, and trade. Its application process to EU membership has stalled. The high technology represents just 3% of Turkey's total exports.

Türkiye needs to preserve its sovereignty, reap the benefits of AI, and protect the personal rights and liberties of its citizens – all at once. This requires striking the right balance in governance, performance, and regulation. The Swiss alchemist Paracelsus's words come to mind: "The dose makes the poison."

For middle powers like Türkiye, the challenge lies in finding the right dose.



Preserving the Sovereignty

Historically, sovereignty has been about writing and enforcing the rules –the codes– that govern societies. In our age, there are new players who write codes – this time the computer codes and associated algorithms that govern how we shop, get our news or socialize with other people. AI adds further complexity to this equation by blurring the authorship, and hence responsibility, of the code.

As historian Yuval Noah Harari observes: "The ability to hack humans means the power to manipulate and control them. And AI will be the key technology of the 21st century. Whoever controls this technology will dominate the world."

We are looking at multiple layers of sovereignty, each with its own challenges:

Global – International organizations or multinational companies (the Big Tech) have the reach and potentially the control over the developments in AI but do not have the mandate to govern and legislate

National – nation-states, particularly the democratic ones, have the mandate to govern and legislate but lack the global reach and the control over the developments of algorithms.

Individual – At the personal level, free will is dramatically challenged by algorithms and AI's omnipresence, putting the very concept of a sovereign citizen in question.

To navigate this, middle powers may redefine sovereignty as a "trust architecture" and act accordingly to achieve the optimal solution for their citizens.

This architecture needs to have three main characteristics. First, it needs to be dynamic, given the pace of technological change – one can never say they have ‘found the solution’.

Second, it needs to be holistic, given the wide range of activities AI affects – security, economy, science, arts and culture, among others.

Third, it needs to bring as many as stakeholders as possible, likely under various overlapping structures. This might mean ‘a regime complex that is multi-multilateral, comprising several institutions and initiatives, each involving different membership groups’, as defined by Emma Klein and Stewart Patrick in their *Envisioning a Global Regime Complex to Govern Artificial Intelligence* paper published by Carnegie Endowment.

Under such a system, ‘many institutions for AI governance will be intergovernmental, with membership restricted to sovereign states; some will have universal membership, whereas some will be narrower, selective, mini-lateral frameworks among like-minded nations. Other global arrangements will have multiple stakeholders, involving not only national governments but also corporations and civil society actors. Eventually, some normative commitments may become grounded in binding international law, while others will remain voluntary’, as noted in the mentioned article.

Unless they play a role in establishing the new governance framework, middle powers risk either becoming vassal states of large countries/ Big Tech or being reduced to irrelevant backwaters with ‘left behind’ populations.

Reaping the Benefits

For middle powers, AI offers tremendous opportunities for political, diplomatic, national security, economic, and social advancement. AI should be seen not as a technological tool but as the major driver of a development effort based on leapfrogging rather than chasing developed countries.

Political – AI could make government affairs more efficient, effective, and democratic. While this is valid for all countries, it is particularly relevant for middle powers, many of which suffer from red tape, suboptimal decision structures and retreating democracies. Numerous bureaucratic tasks could be handled by personal digital government officers running on AI, saving time and financial resources. Decision-making could be supported by AI – preparing questions for college entrance exams, forecasting inflation daily based on big data analysis and setting benchmark interest rates could all benefit from

this emerging technology. It might not be surprising to see a Siri-like minister in cabinets of coming decades. The democratic scope could also be expanded given that the suggestions, complaints and preferences of citizens may now be collected, analysed and synthesized by AI much more easily.

Diplomatic– AI could help middle powers expand both their soft and hard power. On the soft power side, helping shape the global conversation around responsible AI development at existing (UN, G20, OECD) or new forums and exporting AI governance models, ethical frameworks, or regulatory standards could be possible. The potential migration from bi-polar world to a multi-multilateral system could provide opportunities to middle powers that have capabilities to contribute to the global discourse. The Global Partnership on AI (GPAI), led by nations like France and Canada, and the UK’s efforts to be a leader in AI Safety, as demonstrated by the Bletchley Summit, are examples of this approach.

National security – Using AI in predictive analytics for threat assessment, cybersecurity, counterterrorism, and military applications in the field would improve security capabilities. Unlike nuclear weapons, AI-based defense capabilities could be developed without the vast resources of superpowers. This ‘democratization’ also creates a potential risk for the international system, as demonstrated by the cyber activities of rouge states such as North Korea or various non-state actors.

Economic – Middle powers, many of which missed out on the Industrial Revolution, could leapfrog developed countries by investing heavily in AI. They could position themselves as regional hubs by leveraging their populations to train AI models, maintaining relationships with industry players from multiple spheres of influence and introducing smart regulations, such as sandboxes and test areas.

AI could be the linchpin in productivity, rather than resource, driven development. Take the case of Türkiye. While the real GDP has grown by almost 5% per annum over the past four decades, only 1% of this was due to factor productivity growth. As a result, Türkiye has the 18th largest GDP, but 72nd largest GDP per capita, on par with the global average.

Social – Education is perhaps the most exciting frontier for AI in middle powers. AI has the potential to democratize access to information and provide personalized training to individuals. This is a fascinating opportunity (as well as a threat) for middle powers, most of which have relatively young populations. That said, this also calls for a broad-based education reform, redefining the roles and capabilities of teachers. For example, Estonia, is already incorporating AI and digital literacy into its education system, demonstrating how nations with relatively limited resources can lead in this area.

Success in all these areas depends on a nation's AI readiness. The IMF's AI Preparedness Index shows a stark contrast between advanced economies (index score: 0.68), emerging market economies (0.46), and low-income countries (0.32). Türkiye ranks 50th out of 174 countries, with a score of 0.54, reflecting gaps in digital infrastructure, human capital, technological innovation, and legal frameworks.

Unless middle powers overcome these challenges, national security could be compromised, existing global income/ wealth disparities might be augmented, many jobs could be lost, social fabric could be splintered, and these countries may never be able to converge advanced countries.

The society is aware of this challenge – a global survey by Ipsos shows that while 71% believe AI can solve problems, 57% fear it is destroying lives!

Protecting the Rights

Let's consider some of the key underlying principles of liberal democracy: Free will, individuals' right to make their own choices, consent of the governed, tolerance of differences, freedom of speech and press, equality before the law, rational decisions.

All of these concepts are challenged, if not are under outright attack, by social media, algorithms and AI. Are we really making our own decisions if we are continuously 'nudged' (if not manipulated) by algorithms? Can we really talk about a free public square if we are confined to our own echo chambers? Whom do we consent to govern us, if the 'codes' are determined in the remote headquarters of

for-profit companies or even by nameless AI robots?

The middle powers need to safeguard their citizens against three key challenges:

Techno-autocracy. 'All seeing' monitoring systems, coupled with analytical capabilities of AI could pave the way for a dystopia. Citizens could always be under surveillance; rated, rewarded and penalized based on certain criteria; and effectively reduced to minions. We shall reject this road to tyranny and serfdom.

Big Tech dominance. Large technology companies are not white knights of liberty or innovation, as they are sometimes portrayed in middle power countries with less than perfect democratic credentials. Their main purpose is to maximize their shareholder value as aggressively as possible. Institutions with responsibility and mandate to defend public good, such as parliaments, need to engage with them in a constructive manner, but always keeping in mind different objective functions in various topics including innovation, competition or rights and liberties.

Anarchy. In the world of disinformation/ misinformation, identity theft, deep fakes and infringement of copyright by AI models, a 'wild west' approach is not appropriate. That said, potential overregulation also risks stifling innovation in the name of safety. We are back to Paracelsus' warning about the right dose, which would change quite dynamically.

The Way Forward

As Harvard professor John Kotter reflected: Managers deal with complexity, leaders deal with change. In the age of AI, we need to cope with both complexity and change. Middle powers must also create a solution space that operates across multiple layers:

Global – Leverage the emerging multi-multilateral regime complex to contribute to global problem solving and help shape the emerging discourse.

National – Put AI to the center of the ‘leap forward’ strategy in political, diplomatic/ national security, economic and social development program. Establish smart regulations to guard democracy, rights and liberties. Develop state capacity given that leaders in government, parliament and bureaucracy will need to manage unprecedented challenges and negotiate with extremely smart, well-compensated and aggressive counterparties in superpowers, Big Tech or rouge actors. Remember words of Geoffrey Hinton, one of the Nobel Physics Prize laureates of 2024, who quit his role at Google to speak more freely about his growing fears about the risks of AI to humanity: “We have no experience of what it’s like to have things smarter than us.”

Individual – Support and equip citizens to adapt to the AI-driven world so that they do not become losers of this groundbreaking change or techno-fatalists passively watching developments from sidelines. As futurist Alvin Toffler once said: “The illiterate of the future will be those who cannot learn, unlearn, and relearn.”

The future belongs not to the largest or smallest players, but to those who can adapt. Middle powers such as Türkiye should leverage the AI disruption for a development leap. With clear strategic thinking, high-quality state capacity and well-balanced approach, I am confident that this can be accomplished.



BÖLÜM 6

TBMM GENEL KURUL KONUŞMALARI

Bu bölümde milletimiz adına çeşitli konularda TBMM genel kurulunda yaptığım 5 konuşma metni yer alıyor.

MİLLETİN VEKİLİ
TBMM GENEL KURUL KONUŞMALARI

TİCARET KANUNU ÜZERİNE	101
KRİPTO VARLIKLARI	103
TASARRUF PAKETİ ÜZERİNE	105
TÜKETİCİNİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN	107
2025 YILI HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI BÜTÇESİ	109

TİCARET

KANUNU ÜZERİNE

TBMM Genel Kurulu, 22 Mayıs 2024

Sayın başkan, değerli milletvekilleri, sizleri şahsım ve deva partisi adına saygıyla selamlıyorum.

Bugün 22 Mayıs. Çok partili hayatımızın ilk cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın seçilmesinin ve ilk başbakanı Adnan Menderes'in göreve başlamasının yıldönümü. Bu vesileyle, Türkiye'nin yegâne yolunun evrensel kalitede hukuk ve demokrasi olduğunu tekrar vurgulamak istiyorum.

Değerli arkadaşlar,

Müzakere ettiğimiz kanunun en ilgi çekici maddesi fahiş fiyat meselesi. Bu kavram bana hükümetimizin üç huyunu hatırlatıyor.

Hükümetimizin birinci huyu şu: hatalarının sorumluluğunu asla üstlenmiyor. Millet bizi görevlendirdi diyor, tam yetkiyi kullanıyor, ama asla sorumluluk üstlenmiyor. İyi şeyler olunca hükümetten, kötü şeyler olunca, hemen bir günah keçisi bulunuyor. Artık o günkü ortama göre: bazen kader, bazen dış güçler, bazen esnaflar.

Hâlbuki fahiş fiyatların tek nedeni ekonomi yönetiminde yapılan fahiş hatalar. Çılgınca para basıp, piyasadaki parayı üç senede dörde katlarsanız enflasyon azar, fiyatlar uçar. $2 \times 2 = 4$.

Hükümetimizin ikinci huyu şu: asla aynaya bakmıyor. Herkes birbirine kim bu fahiş fiyatla mal satanlar diye soruyor.

Ben size söyleyeyim: hükümetin ta kendisi!

Geçen sene bugünlerde benzin/ mazot 18-20 liraydı. Petrolün varil fiyatı neredeyse bugün ile aynıydı. Ama şimdi benzin/mazot 41-43 lira. Aradaki fark hükümetin artırdığı vergiler ve patlattığı döviz.

Geçen sene bugün KPSS oturum ücreti 150 lira, şimdi 350 lira. Arkadaşlar onu da mı dış güçler artırdı?



Geçen hafta yapılan zammı gördünüz. İstanbul'dan İzmir'e gitmek için yol ve köprü ücreti bin lira! Bunda benzin maliyeti filan yok.

İstanbul boğazındaki köprülere gelen zam yüzde 60! Hani enflasyon yüzde 38 olacaktı? Bu ne perhiz, bu ne lahana turşusu! Yoksa kendi hedefinize kendiniz de mi inanmıyorsunuz?

Hükümetimizin üçüncü huyu da şu: ekonomiyi talimatla idare edebileceğini zannediyor. Açık söyleyeyim: bu ham bir hayaldir. Talimatla fiyat düşmez. Bunu Sovyetler 'deki komünist parti komiserleri yapamadı. Venezuela'daki eli sopalı enflasyonla mücadele timleri yapamadı. Siz de yapamadınız. Bundan sonra da yapamazsınız.

Açık söyleyeyim: ekonominin doğal kanunlarına karşı kürek çekmenin kaçınılmaz sonucu fiyaskodur. Kontrol-kumanda ekonomisinin neticesi her zaman 3k'dır: kıtlık, karaborsa, kalitesizlik. Ülkemize bereketi fiyatları baskılayarak değil maliyetleri düşürerek, talimatlar yağdırarak değil hür teşebbüsü şevklendirerek, soğan depoları basarak değil bolluğun önünü açarak getirebiliriz.

Sayın başkan, değerli milletvekilleri,

Sözlerime son verirken iktidar gruplarına çağrıda bulunuyorum.

Esnafı vatandaşı birbirine düşman etmeyin.

Acı reçetenin, kemer sıkmanın tüm külfetini orta direğin sırtına yüklemeyin.

Denetim ve ceza süreçlerini ticaret bakanlığı üzerinden değil tarafsız ve bağımsız işleyen bir rekabet kurulu üzerinden yapın.

Eğer tekel olan şirketler ve oligopoller piyasayı bozuyorsa onlarla mücadele edin. Biz de sonuna kadar destekleyeyim.

Nehri tersine akıtmaya çalışmayın. Türkiye'yi 24 Ocak 1980 öncesine döndürme hevesinize artık bir son verin. Unutmayın, fiyatları kalıcı olarak düşürmenin en garantili yolu rekabeti tesis etmek, girişimcinin önünü açmak ve maliyetlerin düşmesini sağlamaktır.

En önemlisi, çuvaldızı orta direğe, esnafa, KOBİ ye batırmadan önce iğneyi kendinize batırın.

Artık israfa son verin, tasarruf tedbirlerini uygulayın. Ancak geçen hafta ilan edilen temenniler silsilesinden bahsetmiyorum.

Birincisi, takvimi ve sayısal hedefleri olacak. İkincisi, en tepeden başlayan bir kültür değişimi olacak. Ve üçüncüsü gerçekten acıtacak bir tasarruf paketinden bahsediyorum.

Kamu harcamalarına makas vurulmadan Türkiye düzelemez.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

KRİPTO

VARLIKLAR ÜZERİNE

TBMM Genel Kurulu, 26 Haziran 2024

Sayın başkan, değerli milletvekilleri. Sizleri şahsım ve deva partisi adına saygıyla selamlıyorum. Birazdan Avrupa futbol şampiyonasında ülkemizi temsil edecek milli takımımıza başarılar diliyorum. Türkiye tek yürek sizinle!

İnsanlık tarihinde büyük dönüşümler her zaman teknolojiyle başlar. Bunu ekonomi ve finans takip eder. Onu toplumsal yapı izler. Nihayet, siyaset ve hukuk yeni hayata ayak uydurmaya çalışır.

Bitcoin on altı yıl önce ortaya çıktı. Tam da bahsettiğim döngüye uygun şekilde, vatandaşımız ve hür teşebbüsümüz bu yeniliği hızla benimsedi. Binance firmasının araştırması, ülkemizde beş yetiştikenden ikisinin kriptopara sahibi olduğunu söylüyor. Chainalysis firması, ülkemizi işlem hacminde Amerika, Hindistan ve İngiltere'nin ardından dördüncü sırada gösteriyor. Kripto varlıkların doğası itibariyle verilere temkinle yaklaşmakta yarar var. Ancak sektörün ülkemizde ciddi bir yaygınlığa ulaştığı aşikâr.

Bunun bir olumlu, bir olumsuz nedeni var. Olumlu neden: genç, yeniliklere açık ve teknolojiye hevesli nüfusumuz. Olumsuz neden, hükümetin ekonomi politikaları neticesinde, vatandaşlarımızın çalışarak, alın teriyle iyi bir gelecek kurma hayallerini kaybetmesi. Hızlı ve kolay para kazanma hevesleri.

Bitcoin'in çıkmasından on altı yıl sonra, kripto varlık düzenlemesi şart. Önümüzdeki kanun önemli bir ilk adım atıyor. Tüketiciyi koruma ve borsaları düzenleme açısından olumlu buluyoruz. Ancak, bu maalesef çok gecikmiş, yetersiz ve vizyonsuz bir adım.

Kripto kanunu 2021'den beri gündemde. Aradan geçen üç yılda dünya boş durmadı. Mesela, birleşik arap emirlikleri yenilikçi bir kanun çıkardı. Kripto varlıklara odaklanan özerk bir kurum kurdu. Farklı tip lisanslar oluşturdu. Küçük işletmelerle global borsaların yükümlülüklerini ayrı ayrı tanımladı. Bu sayede dünyadaki birçok blokzincir işini çekmeyi başardı.

Maalesef, önümüzdeki kanun SPK Kanunu'na basit bir ilave.

Açık söyleyeyim: Türkiye bu konularda ağır ağır ilerleyerek,



dar bürokratik yaklaşımlara hapsolarak, yabancı ülkeleri takip ederek refah yaratamaz. Türkiye'nin yarına atılımı için prensibimiz 'takip değil, teknolojik sıçrama' olmak zorundadır.

Blokzincir ve kripto varlıklar ülkemize bu fırsatı veriyor. Londra veya new york borsalarını hisse senedi ve tahvil alanlarında yakalayamayız. Ama yenilikçi finans ile bir sıçrama yapabiliriz.

Bunun için cesur adımlar atmalıyız. Gelin, blokzincir uygulama geliştirilmesi için farklı regülasyona sahip sanal ve reel test bölgeleri kuralım. Gelin, bazı pilot ilçelerde kripto para ile ödeme kabulüne izin verelim. Gelin, uluslararası ödeme sistemlerinin ve fintek sektörünün önünü açalım. Aksi takdirde, İstanbul finans merkezi yalnızca bir gayrimenkul projesi olarak kalır. Meşhur Çin atasözünü unutmayalım: "değişim rüzgarı esmeye başlayınca, kimileri duvar inşa eder, kimileri de yel değirmeni".

Değerli arkadaşlar,

Konuşmamı tamamlarken, gündemdeki vergi paketine de değinmek istiyorum. Teklifi henüz görmedik ancak perşembenin geleceği çarşambadan belli. Hükümeti şimdiden uyarıyorum.

Sakın karşımıza tahsildar edasıyla, düyunu umumiye komiseri bakışıyla gelmeyin. Zaten tarıma 1 yılda verilen destekten fazlasını, sanayiye 1 yılda verilen destekten fazlasını, sadece bir ayda faiz olarak ödüyorsunuz. Bu millet size daha ne versin?

Sakın karşımıza yine bir tersine robin hood paketiyle gelmeyin. Kuryenin ücretinden, garsonun bahşişinden, özel sektör çalışanın maaşından alırsınız, bütçenin kanını emen parazit şirketlere ödeme yaparsınız, kodamanların vergi borcunu silersiniz diye düşünmeyin.

Sakın karşımıza orta direğe, emeğiyle çalışana, kobiye harp ilan etmek için gelmeyin. Bir türlü yapmadığınız tasarrufu vatandaşımızın sırtına yüklemeye kalkmayın.

En önemlisi, sakın bu milleti sahipsiz zannetmeyin! Çünkü, sizin new york'u düşündüğünüz kadar biz balıkesir'i düşünüyoruz. Sizin londra'yı düşündüğünüz kadar biz konya'yı düşünüyoruz, sizin hong kong'u düşündüğünüz kadar biz diyarbakır'ı düşünüyoruz.

Sayın başkan, değerli milletvekilleri,

Hükümetler için maharet her gün yeni yeni vergiler salmak değil, vatandaşlar için hayatı ucuzlatmak ve fırsatların önünü açmaktır.

Bunun yolu makro riskleri azaltmak ve vergileri düşürmektir. Bunun yolu adil rekabeti tesis etmek ve regülasyonları basitleştirmektir. Bunun yolu girişimcinin prangalarını çözmek ve teknolojiyi etkin kullanmaktır.

Hükümeti bir an önce bu yola girmeye davet ediyorum.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

TASARRUF PAKETİ ÜZERİNE

TBMM Genel Kurulu, 17 Temmuz 2024

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri, Sizleri şahsım ve deva partisi adına saygıyla selamlıyorum.

Karşımıza tasarruf paketi adı altında getirilen yasa bir torba kanun. İçinde doğalgaz alımından elektrikli araç teşviğine kadar pek çok şey var. Bu vesileyle ekonominin geneline bakalım.

Ekonomi bir denize benzer. Yüzdeyde gördüklerimiz var. Suyun içinde olanlar var. Bir de dipte, derinlerde olanlar var.

Yüzeyde televizyon ekranlarındaki sayılar var: mesela döviz kuru. Mesela faiz oranları. Sayın hazine ve maliye bakanı da bunlardan bahsetmeyi çok seviyor. Konuşmalarında milyarlar, dolarlar, yüzdelere, baz puanlar uçuşuyor. Enflasyona bakalım.

Enflasyon TÜİK verilerine göre, geçen sene yüzde 40 idi. Rasyonel ekonomi programı başladı. Bu sene yüzde 70 oldu. Sayın bakan'a göre program tıkr tıkr işliyor. Yani ameliyat çok başarılı, hasta sizlere ömür. Bakın fiyat seviyesinden değil, fiyatın artış hızından bahsediyorum! Yani enflasyon düşse bile fiyatlar artacaktı. Yanlış istikamete giden bir araba hızını azaltsa da yanlış yöne gitmeye devam edecekti. Ama karşımızdaki tablo daha fena. Araba hem yanlış yere gidiyor, hem hızını artırıyor.

Sadece iki ihtimal var: enflasyon yükseldiyse ekonomi programı yanlış – neyi değiştireceksiniz? Yok, geçen sene enflasyon olması gerekenden düşük gösterildiyse kimden hesap soracaksınız? Açık söyleyeyim: enflasyon hırsızlıktır. Ama enflasyonu yapay şekilde düşük göstererek memurun, emeklinin, dulun-yetimin, asgari ücretlinin maaşına göz dikmek katmerli hırsızlıktır.

Gelelim suyun içine, reel sektöre. Yani organize sanayi bölgelerine, küçük sanayi sitelerine, esnaf çarşılarına. Ortada büyük bir girdap var. Üstelik bir değil üç yerde: kredi kıtlığı, yüksek faiz ve tahsilat sıkıntısı.

Birincisi, kredi kıtlığı. Kobi kredileri geçen haziran'dan bugüne, yüzde 30 artmış. TÜİK vereleriyle bile enflasyonun yüzde 70 olduğunu düşünürsek, bu ciddi bir daralma demek! Yüksek enflasyon ortamında işletme sermayesi ihtiyacı artan firmalar için tehlike çanları çalıyor.

İkincisi, hasbelkader bulunan paranın çok pahalı olması.



Ticari kredi faizleri yüzde 65 mertebesinde. Kobi kredi faizleri yüzde 50'nin üzerinde. Esnaf kefalet kredilerinin oranları çok daha düşük. Ancak o faizlerde de iki kata varan artış yapıldı.

'faiz haramdır' diye çıktığınız yol, 'nas var nas!' diye çıktığınız yol, 'verin yetkiyi görün faizle nasıl mücadele edileceğini' diye çıktığınız yol, bakın bizi nereye getirdi.

Fahiş fiyata mal satmakla suçladığınız esnafı fahiş faize mahkûm ettiniz. Bu milletin üreten kesimini adeta tefecilerin eline düşürdünüz. Faiz lobisi nerede diye herkes merak etti, meğer hükümetin ta kendisiymiş!

Üçüncüsü, tahsilat sıkıntısı. Arkadaşlar, şirketler, kârsızlıktan değil nakitsizlikten batır. Bugün tam da bunu yaşıyoruz. Karşılıksız çek oranları iki yılda neredeyse iki katına çıktı. Bu yılın ilk beş ayındaki karşılıksız çek tutarı, geçen yılın tamamı kadar. Toplam icra ve iflas dosyası sayısı 40 milyon! Sadece 2023'de açılan yeni dosya sayısı 14 milyon! Tahsilat takibinden iş yapamaz haldeyiz!

Bu yılın ilk beş ayında 10 bin şirket kapandı. Geçen seneye göre yüzde 30'luk bir artıştan bahsediyoruz. Aynı dönemde kurulan şirket sayısı yüzde 15 azalmış. Yani daha fazla şirket ölüyor, daha az şirket doğuyor. Hür teşebbüsümüz büyüyeceğine küçülüyor.

Bir de suyun derinleri, dip dalga var. Orada maalesef koca bir vasatistan görüyoruz.

Çünkü hükümet vatandaşımızı fakirlikte eşitliyor. Ücretler giderek asgari ücrete iniyor. Vasıflı ve yüksek vasıflı çalışanlar 10 yıl önce asgari ücretin üç katı kazanıyordu – şimdi iki katı. Beş sene önce ortalama emekli aylığı en düşük aylığın iki katıydı – şimdi ancak yüzde 15 fazlası.

Bu yetmezmiş gibi, hükümet vatandaşın hayallerini çalıyor. Bir ev-bir araba ile iki anahtar hedefleyen orta direğin, işini büyütme isteyen KOBİ'nin, girişimci olmak isteyen gencin önünü tıkkıyor.

Vatandaşlarımız merak etmesin. Yalnız değil, yenik değil, çaresiz hiç değilsiniz. Milletçe bu cenderecen çıkacağız.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

TÜKETİCİNİN KORUNMASI

HAKKINDA KANUN

TBMM Genel Kurulu, 22 Ekim 2024

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri, hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Sözlerime başlarken tarihe not düşmek istiyorum. Bu kürsü, milli iradenin tecelli ettiği yerdir. Bu kürsü, İstiklal Harbimizin sembolüdür. Bu kürsü, atalarımızın mirası, evlatlarımızın emanetidir. Bu kürsüye davetiye çıkarırken, bu hassasiyetlerin bir değıl, on kere düşünülmesi gerekir.

Gelelim müzakere ettiğimiz kanuna. E-ticaretten, ihracattan, yüksek teknolojiden bahsediliyor. Bunlar mühim konular.

Türkiye'nin kalkınmasının dinamosu hür teşebbüs ve bilhassa girişimcilerimizdir. Türkiye'nin zenginleşmesinin yolu yüksek teknolojili üretim ve markalaşmadır. Türkiye'nin güçlenmesinin motoru yatırım ve ihracattır.

Ancak mevcut uygulamalar tam aksi yönde. Girişimcilerimizin önünü açmak bir yana, yasaklarla, kısıtlamalarla, saçmasapan düzenlemelerle ayaklarına prangalar bağlanıyor.

20 yıldan fazla dünyanın çeşitli ülkelerinde şirketlere yatırım yapmış bir arkadaşınız olarak söyleyeyim. Bir girişimin başarılı olması için üç temel ihtiyaç vardır: Pazar, Finansman ve Kurumsal Kapasite. Bu üç kriter sacayağıdır. Biri bile olmazsa masa devrilir.

Pazar ile başlayalım. Bir şirketin pazara girmesini, müşteri ile buluşmasını engellerseniz, ona istediğiniz kadar teşvik verin, işe yaramaz! Hükümetimiz ne yapıyor, bir bakalım:

Şehir içi taşımacılık veya turizm alanındaki hizmet satın alma uygulamalarını – YASAKLIYOR. Neden? Çünkü lobilere teslim oluyor!

Mikro ihracatçıların, kadın kooperatiflerinin, otel ve restoranların, yaratıcı sektörlerde freelance çalışanların pazarlama yaptıkları Instagram'ı – KAPATILIYOR. Neden? Çünkü elinde bir çekiç var, her gördüğü meseleyi çivi zannediyor!

Girişimcilerimizin ürün ve hizmetlerini geliştirmek için yurtdışından aldıkları ekipmanları, bazen bir bilgisayarı, bazen bir fotoğraf makinesini – FAHİŞ ŞEKİLDE VERGİLENDİRİYOR. Neden? Çünkü kümesteki kazları yoldan başka bir maliye politikası bilmiyor.



Şirketlerimizin yurtdışından tahsilatta kullandığı Paypal, Stripe ve Wise gibi uygulamaların – ÜLKEMİZDE ÇALIŞMASININ ÖNÜNÜ TIKIYOR. Neden? Çünkü 180 ülkede olmayan regülasyonlara sadece kendisinin aklının erdiğini sanıyor.

Finansman ile devam edelim.

Bunun bir ayağı yatırımlar. TÜBİTAK'a göre yılın ilk yarısında erken aşama girişimlere 587 milyon dolar yatırım yapılmış. Yıllık 1.2 milyar dolar yapar. Yani milli gelirimizin yaklaşık binde biri. Yüzde bir değil, binde bir! Mukayese için söylüyorum, bu memleketin Hazinesi iki haftada bundan daha fazla faiz ödüyor!

Bunun bir başka ayağı krediler. Ticari kredi faiz oranı yüzde 55. Merkez Bankası'na göre 'ticari kredi artışı büyüme sınırlarının altında' – yani musluk kısılmış. Enflasyon ile işletme sermayesi ihtiyacı artan girişimci ve KOBİ'ye 'ne yaparsan yap' denmiş.

Bunun bir başka ayağı teşvikler. Ülkemizde teşvik sistemi başvuru hazırlayanlara para kazandıran bir sektör olmuş. Etki analizi yok.. 'Sen bu işi beceremedin, performans hedeflerini tutturamadın, teşviğini kestim' demek yok... 'Bravo, başarılı oldun, seni daha da destekleyeceğiz' demek zaten yok...

TÜKETİCİNİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN

Sözlerimi kurumsal kapasite ile tamamlayalım. Burada da durum fecaat.

Yıllardır Milli Eğitim Bakanlığı İngilizce öğretmeye çalışıyor. Binlerce öğretmen, milyonlarca saat, milyarlarca lira. Elde ne var? İngilizce bilgisinde Avrupa sonuncusuyuz. İngilizce öğrenen arkadaşlarımız da oyunlardan veya yabancı dizilerden öğreniyor.

İnternet hızında dünyada ilk 100'e giremiyoruz. 'Satın alabilirlik' endeksinde, Avrupa sonuncusuyuz – yani çok kalitesiz bir hizmeti çok pahalıya kullanıyoruz. Geçen hafta Freedom House raporu açıklandı – internette 'özgür değil' ülkeler arasındayız. Kimlerle beraber olduğumuzu söyleyip moralinizi bozmayayım.

Erken aşama girişimleri kağıtla, mühürle, imzayla boğmakta üstümüze yok. Hevesli bir ekip binbir dertle boğuşarak işlerini ayağa kaldırmaya çalışıyor. Biz onlara vergi, muhtasar, SGK, oda aidatı soruyoruz. Gelin bir start-up kanunu çıkaralım. Erken aşama girişimleri en azından birkaç yıl için bu dertlerden kurtalalım.

Değerli arkadaşlar,

Girişimcimize eziyet etmeyin. Bırakın vatandaşımız için yeni seçenekler oluştursunlar, daha ucuz ve kaliteli hizmetler sunsunlar. Gençlerimiz için yeni istihdam yaratsınlar. Ülkemiz için yepyeni ihracat pazarları açsınlar.

'Paypal ile ödeme alamadığım için yurtdışı müşterimi kaybettim' diyen kadın girişimciye – cevap verebilelim.

"Dalga geçer gibi yabancı girişimcilere lüks teşvikler sağlanıyor. Türkiye'nin vatandaşı olmayanlara anne şefkati ve baba desteği gösterip, öz evlatlarına gaddar olması can sıkıcı" diyen seri girişimcinin – yüzüne bakabilelim.

'Burası dünyadan tamamen koptu. İlk fırsatta gideceğim.' diyen gence – bir şey söyleyebilelim.

Dünyadaki rakiplerimiz hızla ilerlerken, artık kendi ayağımıza pranga vurmamalım.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

2025 YILI HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI BÜTÇESİ

TBMM Genel Kurulu, 16 Aralık 2024

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

Ekonomimiz hasta. Bu yüzden 1.5 yıl önce yeni bir doktor, yani Sayın Mehmet Şimşek göreve getirildi.

Kendisinin üçlü bir tedavi uygulaması lazımdı.

Birincisi, ağrı kesici, yani para politikası. Nass söylemi ve KKM faciası ile tarumar olmuş ortamı Merkez Bankası'nın rasyonel zemine oturtması gerekiyordu.

İkincisi, antibiyotik, yani maliye politikası. Bütçe disiplini, kamuda tasarruf, vergiyi sadece orta direktan almak yerine genele yaymak...

Üçüncüsü, yeni bir hayat tarzı, yani yapısal reformlar. Girişimcinin prangalarını çözmek, düzenlemeleri basitleştirmek, kamu ihalelerini şeffaf hale getirmek...

Maalesef doktorumuz kolaya kaçtı. Elinde faiz isimli bir çekiç vardı, her şeyi çivi olarak gördü. Sadece faiz artırarak yani ağrı kesiciyi basarak, işi çözeceğini zannetti.

Milletimiz bu acı ilacı büyük bir fedakarlıkla içti. Her hafta, donanmamızın amiral gemisi TCG Anadolu'yu yapacak kadar parayı cayır cayır faiz olarak ödedi, ödüyor.

Ancak, üç ilaç almak yerine tek ilacı aşırı dozda kullanan hastamız daha da kötüleşti. Mesela, Sayın Bakan göreve başladığında enflasyon yüzde 40'tı; şimdi yüzde 47.

Üzülerek söylüyorum: Yarım doktor candan etti.

Değerli arkadaşlar,

Sayın Bakan ısrarla 'program çalışıyor' diyor. Milyar dolarlardan, yüzdelerden, baz puanlardan bahsediyor. Halbuki benim organize sanayi bölgelerinde, esnaf çarşılarında, semt pazarlarında, teknokentlerde gördüğüm tablo hiç böyle değil.

Bunun sebebini uzun uzun düşündüm. İkimizin de haklı olduğumuza karar verdim.

Soru şu: program kim için çalışıyor?

Program Balıkesir değil, New York; Konya değil Londra; Diyarbakır değil, Hong Kong için çalışıyor. Öz vatanında parya haline gelen vatandaşımız için değil, alacağı 2 trilyon liralık faizi düşünerek ellerini ovuşturanlar için çalışıyor.



Program iki anahtar, yani bir ev-bir araba hedefi artık hayal olan orta direk için değil, ülkemizdeki Belçika nüfusu kadar Belçika refahında yaşayan kesim için çalışıyor.

Program bu yıl yüzde üç küçülen, üç yıldır hiç büyümeyen sanayimiz için; konkordato sayısı üçe katlayan KOBİ'lerimiz için; karşılıksız çek-senedi iki katına çıkan esnafımız için; daha az şirket açıp daha çok şirket kapatan girişimcimiz için çalışmıyor. Rantiye için çalışıyor.

Ameliyat başarılı, ama hasta sizlere ömür, diyemezsiniz.

Sayın milletvekilleri,

Bütçe, tercihlerin netleşmesidir.

Faize ayrılan para, deprem hasarlarının giderilmesi ve afete hazırlık için ayrılan paranın üç katından fazla.

Faize ayrılan para, yükseköğretime ayrılan paranın neredeyse dört katı. Tarıma ayrılanın beş katı. Sanayinin geliştirilmesi, üretim ve yatırımın desteklenmesi için ayrılan paranın -sıkı durun- on beş katı.

Lafın tamamı deliye söylenirmiş. Hükümet de neyi önemseyemediğini tastamam söylüyor.

2025 YILI HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI BÜTÇESİ

Değerli arkadaşlar,

Elon Musk Amerika'da bir 'kamuda tasarruf birimi' kurdu. 'Faiz giderimiz savunma bütçemizden fazla! Bu nasıl iş!' diyerek şikayet ediyor. Bizi görse çıldırır.

Tüm asayiş ve savunma giderlerimizi düşünün. Üstüne her Allah'ın günü 1 milyar TL koyun. İşte o kadar para faize gidecek!

Buna rağmen ortada tasarrufun T'si yok. Hadi Arjantin'deki gibi testere kullanamıyorsunuz, bari kamu harcamalarına bir makas atın!

Son olarak hükümete bir çağrım var.

'Ücretlere gerçekleşen değil, beklenen enflasyon kadar zam' diye dahiyane bir fikriniz var.

Merkez Bankası enflasyon hedefi yüzde 21. Ama kamu alacaklarına yapacağınız zam yüzde 44. Bu nasıl iş! Söylediklerinizde samimiyseniz, hodri meydan: yeniden değerlendirme oranını yarıya indirin!

Çuvaldızı millete batırmadan önce iğneyi kendinize batırın.

Sayın Başkan, değerli milletvekilleri:

20 Aralık, 2025 yılı bütçesini oylayacağımız gündür.

20 Aralık, aynı zamanda yılın en uzun, kapkara gecesidir.

20 Aralık, Düyun-u Umumiye İdaresi'nin kuruluşunun da yıldönümüdür. Biliyorsunuz görevi kimsenin gözünün yaşına bakmadan vergi toplamak ve yabancı alacaklılara ödemekti.

Sizleri 20 Aralık günü, bu Düyun-u Umumiye bütçesini, bu kapkara gece gibi bütçeyi reddetmeye davet ediyorum.



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

BÜYÜME İLLÜZYONU VE ORTA DİREĞE SAVAŞ	113
AVRUPA GÜNÜ	116
GELİR VERGİSİ	119
YILDIZ ŞEHİRLER	121
REEL SEKTÖR	124
ÜNİVERSİTELER HAKKINDA	126
2025 YILI BÜTÇE KONUŞMASI	128

BÜYÜME İLLÜZYONU VE ORTA DİREĞE SAVAŞ

TBMM Basın Toplantısı, 1 Şubat 2024

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım, Sözlerime Hatay milletvekili Can Atalay ile başlamak istiyorum. Kendisinin vekilliğinin düşürülmesi kararı hukuk ve demokrasi tarihimize kara bir leke olarak geçti. Hem anayasanın hükümleri hem de milli irade çiğnendi. Hukuk da temsil de sakatlandı.

Tarihe not düşelim: muhalefetteyken hukuku dillerinden düşürmeyenler, senelerce milli irade kavramının arkasına saklanarak siyaset yapanlar, bugün suspus haldeler.

Tarihe not düşelim: yürürlükteki anayasayı umursamayanlar yeni ve özgürlükçü bir anayasa yapamazlar.

Tarihe not düşelim: biz gerçek bir beka meselesi olan İstiklal Harbi'ni bile meclis öncülüğünde vermiş bir milletiz. Bugün de Türkiye'nin yegâne çıkış yolu evrensel kalitede hukuk ve demokrasidir.

Bunun için çalışıyoruz, çalışacağız.

Gelelim bugünkü konumuza: yaşadığımız büyüme illüzyonuna ve orta direğe ilan edilen savaşa.

Bir soru ile başlayalım: "ekonomimiz büyüyor mu?".

Bir açıdan cevap evet. Hükümete ve TÜİK e sorarsanız Türkiye son beş yıldır ortalama her yıl yüzde 4.5 büyüyor. Unutmayalım, bu reel, yani enflasyonun üzerindeki büyüme.

Ama milletin vekili olarak benim muhatabım iktidar değil vatandaşlarımız.

Kıymetli vatandaşlarım, siz geçen yıla göre daha zengin, daha müreffeh bir hayat sürüyor musunuz? Siz ülkemizin büyümesinden adil pay aldığınızı düşünüyor musunuz? Sizin cebinize enflasyonun üzerinde bir refah payı giriyor mu?

Cevabınızın hayır olduğunu duyar gibiyim. Bunun sebebi açık.

Adını net koyalım: bu bir hormonlu büyüme.

Hormonlu büyüme sahte, hormonlu büyüme sağlıklı, hormonlu büyüme ahlaksız.

Sahte, çünkü bu büyüme yanlış faiz politikası, Merkez Bankası'nın arka kapı satışları, rahmetli Özal'ın 'kendilerini akıllı, uyanık sananların dalaveresi' diye tarif ettiği KKM



gibi uygulamalarla sağlandı. Sahte değil, külliye sahte bir büyüme!

Sağlıksız, çünkü hükümetin ekonomi yönetimi milletimizin dengesini bozdu. Fiyat algımız kalmadı. İki anahtar, yani bir ev ve bir araba hedefti, hayal oldu. En tepedeki yüzde yirmi, yani beş milyon hane, milli gelirin yarısını elde etti. Orta direk eridi.

Ahlaksız, çünkü 2014'den beri sadece en tepedeki yüzde 5'in, yani 4.5 milyon kişinin milli gelirdeki payı artmış. Tekrar ediyorum: 95 kişinin payı azalmış, 5 kişinin payı artmış. Üstelik bu etkinin büyük çoğunluğu 2021'den sonra gerçekleşmiş!

Bunun neticesinde, aynı ülkede, aynı anda, hem ucuz ekmek kuyrukları hem de Ferrari satış rekorları görür olmuşuz.

Bunun neticesinde, anneler çocuklarının beslenme çantalarından endişe ederken 'restoranlar dolu, ekonomi iyi' diye savunmalar başlamış.

Bunun neticesinde, Türkiye'nin bir ucu ispanya, bir ucu Bangladeş olmuş.

Bu sahte, bu sağlıksız, bu ahlaksız tablonun en büyük mağduru ise orta direk, temel olarak da ücretli kesim.

Vatandaşlarımız emeğiyle, alın teriyle gece gündüz çalışıyor, üretiyor, ekonomimizin çarklarını döndürüyor. Ama bu büyümeden, zenginleşmeden hak ettikleri payı alabiliyorlar mı? Maalesef hayır!

BÜYÜME İLLÜZYONU VE ORTA DİREĞE SAVAŞ

Mesela, 2020 ile 2022 yılları arasında reel olarak ortalama ücretler sabit kalmış. Yani ücretli kesim büyümeden hiç pay alamamış.

Mesela, 2019'da her 100 liranın 31 lirası işgücü ödemelerine giderken, bu pay 2022'de 24 liraya kadar gerilemiş. Yani, sadece üç yılda çalışanlarımızın millî gelirden aldıkları 4 paydan 1'ini kaybetmiş.

Nitekim sanayimizin amiral gemisi İSO 500 şirketlerinin faaliyet kârı 2017-2022 yılları arasında, beş yılda 6 katına çıkarken kişi başı ücret bunun yarısı kadar, 3 kat artmış.

Neticede çalışanlarımız giderek asgari ücrete doğru itilmiş.

Mesela, 2007'de Türkiye'de ortalama ücret asgari ücretin 2.4 katıyken bugün bu oran 1.7'ye gerilemiş. Çeşitli araştırmalar, özel sektörde çalışanların yüzde en az yüzde 80'inin, asgari ücretin iki katının altında, yani en düşük memur maaşının altında kazandığını gösteriyor.

Bu mesele sadece çalışanlarımızı değil, emeklilerimizi de etkiliyor.

2003'te en düşük memur emeklisinin maaşı asgari ücretin 1.9 katı. En düşük işçi emeklisinin maaşı asgari ücretin 1.5 katı. En düşük bağkur emeklisinin maaşı asgari ücret kadar imiş. Bunların hepsi bugün asgari ücretin altında. Bazıları neredeyse yüzde 60'ı kadar!

Nitekim emeklilerimizin nüfusumuza oranı artarken, milli gelirden aldıkları pay düşüyor. 2009-2022 arasında emeklilerin nüfusa oranı yüzde 12.6'dan 16.3'e çıkmış; emekli aylıklarının milli gelire oranı ise yüzde 6.8'den 4.5'e düşmüş. Yani emeklinin milli gelir payı yarıya inmiş.

Tüm bunlar, 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.

Alın teriyle, emeğiyle çalışıp kazanan ülkemize de kazandıran vatandaşlarımıza reva görülen bu adaletsiz bölüşüme razı değilim!

Peki, karşımızdaki bu adaletsiz tablo iktidarın bilgisizliğinden, beceriksizliğinden mi kaynaklanıyor? Bu noktaya kazara mı gelindi?

Elbette hayır! Orta direğin çökertildiği, millî gelirin bu denli adaletsizce dağıtıldığı, asgari ücretlinin ve emeklinin açık sınıra sürüklendiği bu korkunç tablo iktidarın bilinçli tercihlerinin bir sonucu.

Değerli vatandaşlarım,

İktidar; demokratik hukuk devletinin sigortası olan,

demokrasi ve adalet talebini en güçlü şekilde dile getiren orta direği bilinçli şekilde çökertiyor. Düşünüyorlar ki orta direk çökerse demokratik hukuk devletine olan talep de çökecek.

Daha önce de bu kürsüde söyledim: iktidar, milyonlarca vatandaşımızı bilinçli bir şekilde paryalaştırıyor. "öz vatanında barınamayan, ısınamayan, beslenemeyen, dinlenemeyen, yuva kuramayan ve kurduğu yuvayı da ayakta tutamayan" milyonlarca insanımız var. Düşünüyorlar ki ulufe dağıtır gibi sosyal yardım dağıtarak, milyonlarca insanı bu yardımlara bağımlı hâle getirerek iktidarda kalmaya devam ederiz.

Çökertilen orta direğin, paryalaştırılan milyonlarca vatandaşımızın karşısında da hormonlu büyümenin nimetlerini bir avuç zengin insana dağıtıyorlar. Bu insanları çok sevdiklerinden mi peki? Tabii ki de hayır! Siyasetin finansmanını, seçim kampanyalarının maliyetini, teşkilatların giderlerini ülkenin kaynaklarıyla zenginleştirilen bu bir avuç insan üzerinden karşılıyorlar. Alt ve orta sınıfta yer alan on milyonlarca vatandaşımızın emeğiyle kazandığı parayı ceplerinden alıp, bir avuç insana dağıtıyorlar. Bunu da iktidar da kalabilmek için yapıyorlar.

İşte orta direktan alıp zengine veren bu tersine Robin Hood mekanizmasının üç enstrümanı var: faiz, vergi, KKM.

Faiz ile başlayalım. 2024 bütçesinde faiz için ayrılan para ayda 100 milyar lira. Donanmamızın amiral gemisi TCG Anadolu'nun maliyeti 20 milyar lira. Her hafta bir TCG Anadolu'yu faiz diye yakıyoruz. Yılda tarıma ayrılan destek 91 milyar lira. Her ay bir senelik tarım desteğini faiz diye yakıyoruz. Bu yüzden bütçenin odağı Balıkesir değil New York, Konya değil Londra, Diyarbakır değil Hong Kong.

Vergi ile devam edelim. 2024 bütçesinde vergi gelirlerindeki artış yüzde 75! Asgari ücretliye ve emekliye zar zor verilen maaş artışı yüzde 49 hangi vatandaşımız gelirin yüzde 75 artmasını bekliyor? Üstelik üç liralık verginin 2 lirası vatandaşın cebinden çaktırmadan alınan KDV ve ÖTV gibi dolaylı vergilerle tahsil ediliyor. Allah aşkına, adalet bunun neresinde?

Son olarak, bir avuç insanın 2,5 trilyon liranın üzerindeki parasını kurdaki artıştan, yüksek enflasyondan koruyan KKM. Düşünsenize, seçimden bu yana KKM için Merkez Bankası'ndan karşılıksız para basılıp ödenen tutar 800 milyar! Bir yılda sanayiye verilen desteğin on katı!

BÜYÜME İLLÜZYONU VE ORTA DİREĞE SAVAŞ

Değerli basın mensupları,

Kıymetli vatandaşlarım,

Bu sahte, bu sağlıksız, bu ahlaksız girdaptan çıkmak için üç önerim var. Buna 3k diyebiliriz.

Birinci K, kapsamlı; yani adaletten dış politikaya, eğitimden ekonomiye uzanan bir politika seti.

İkinci K, külfeti adil dağıtan; yani temel ürünlerdeki vergilerini indiren, gelir vergisi dilimlerini güncelleyen ve orta direği koruyan bir yaklaşım.

Üçüncü K, kalkınma seferberliği; yani üretimin, yatırımın, istihdamın, ihracatın ve girişimciliğin önünü açan bir hamle.

Bu 3k, asgari ücretlilerimizi ve emeklilerimizi insan onuruna yakışır bir hayat standardına taşıyacak, çökmekte olan orta direği yeniden ayağa kaldıracak ve bizi güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı ve en önemlisi gerçek bir büyümeye kavuşturacaktır. Unutmayalım, demokratik hukuk devletine olan yürüyüşümüz ancak bunu başarırız yeniden ivme kazanır.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

AVRUPA GÜNÜ

TBMM Basın Toplantısı, 8 Mayıs 2024

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım; Bugün sizinle Türkiye'nin Avrupa macerası üzerine konuşmak istiyorum. Zira yarın Avrupa günü. Avrupa Birliği'nin ilk adımı olan Schuman Deklarasyonu'nun yıldönümü.

Bu vesileyle bazen imrendiğimiz, bazen kızdığımız; hem ciddi bağlarımız bulunan hem halimizin sürüncemede olduğu; özetle ne onunla ne onsuz yapamadığımız Avrupa Birliği'ni konuşalım. Tehditleri, fırsatları ve atılabilecek adımları ele alalım.

15 Eylül 1961. Marmara Denizi'nin ortasında bir hücumdayız. Teknede elleri kelepçeli yirmi kişi var. Bu kişiler, 27 Mayıs sonrası kurulan ve hukuk tarihimize bir utanç olarak geçen Yassıada Mahkemesi'nin idama mahkûm ettiği Demokrat Partililer.

İstiklal Harbi Kahramanı, devrik Cumhurbaşkanı Celal Bayar yanındaki kişiye sorar:

'Fatin Bey, bize şu Ortak Pazar'ı anlat'

Fatin Bey, yani Fatin Rüştü Zorlu, idam mahkûmu değilmiş gibi anlatmaya başlar. Avrupa Ekonomik Topluluğu 1957'de kurulmuştur. Bundan sadece iki sene sonra, 1959'da da Türkiye Avrupa Ekonomik Topluluğu'na başvurmuştur.

Devrik Dışişleri Bakanı bu konuşmanın ertesi günü katledildi. Ama Türkiye'nin Avrupa yolculuğu hala sürüyor. Biliyorsunuz bu yolculuk hayli zorlu oldu, oluyor.

1987'de tam üyelik başvurusu yaptığımızda henüz komünist blokta olan Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan gibi ülkeler üyelikte yirminci yıllarını dolduruyorlar.

1996'da Gümrük Birliği'ne girdiğimizde yepyeni icatlar olan cep telefonu ve internet bugün hayatımızın doğal birer parçası.

1999'da aday ülke ilan edildiğimiz gün doğan bebekler üniversiteyi bitirdiler.



2005'te tam üyelik müzakerelerine birlikte başladığımız Hırvatistan on bir yıldır tam üye, Avro kullanıyor ve Schengen serbest dolaşım bölgesine katıldı. Genel Başkanımız Sayın Ali Babacan'ın ilk baş müzakerecisi olduğu, büyük bir heyecanla başlayan ve ciddi adımlar katledilen bizim sürecimiz ise 2016'dan beri fiilen dondu. İlişkilerin tek konusu düzensiz göçmenler haline geldi.

İşe böyle bakınca hepimizin içine bir yılgınlık çöküyor. İnsanın 'aman boş verelim' diyesi geliyor.

Ama bu doğru bir yaklaşım değil.

Kalkınmamız için doğru değil.

Hukuk ve demokrasimiz için doğru değil.

Ülkemizin büyük potansiyelini hayata geçirmemiz için doğru değil.

Üstelik 'aman boş verelim' demek Avrupa için de doğru değil.

Kalkınma ile başlayalım.

Öncelikle, 200 milyar doları aşan bir hacim ile Avrupa Birliği en büyük ticaret partnerimiz. Oraya 100 milyar doların üzerinde ihracat yapıyoruz. Yüzde 40 pay ile en büyük ihracat pazarımız. Onlardan da neredeyse o kadar mal alıyoruz. Yani, ticaretimiz tam dengede. Hâlbuki ülkemizin diğer ülkelere ciddi bir dış ticaret açığı var: geçen yıl 70 birim ihracata karşılık 100 birim ithalat yaptık. Dile kolay, 100 milyar doların üzerinde açık verdik. Dış ticaret açığımızın yüzde 70'i ise iki ülkeye: Çin ve Rusya!

Döviz kazandığımız bir diğer alan turizm. Orada da tablo benzer. Geçen yıl 19 milyon Avrupalı turist ağırladık. Toplamdaki pay ihracatın aynısı: yüzde 40 mertebesinde.

Üstelik, Avrupa Birliği en büyük dış yatırımcımız. Son yirmi yılda ülkemize doğrudan yatırım olarak gelen, yani iş, aş yaratmaya kalıcı olarak gelen paranın yüzde 60'ı Avrupa Birliği ülkelerinden. Sadece 2023 yılında 10,6 milyar dolardan bahsediyoruz.

Yanı başımızda 750 milyon nüfusu, 19 trilyon dolar milli geliri ile dünyanın en büyük üçüncü nüfusuna, en büyük ikinci ekonomisine sahip bir dev var.

Kalkınma meselemizi kalıcı olarak çözmek için bundan yararlanmak zorundayız.

Hukuk ve demokrasi ile devam edelim.

Ben en üst kalitede hukuk ve demokrasiyi Avrupa istiyor diye değil, vatandaşlarımız layık olduğu için istiyorum. Brüksel öyle dedi, Strasburg böyle dedi diye değil, Anadolu öyle dedi, Trakya böyle dedi diye istiyorum.

Sayın Cumhurbaşkanı hala aynı fikirde mi bilmiyorum, ancak kendisinin yıllar önce söylediği 'Gerekirse Kopenhag Kriterlerinin adını Ankara Kriterleri yapar, yolumuza devam ederiz' sözüne yürekten katılıyorum.

Zaten Türkiye Avrupa Konseyi'nin kurucu üyeleri arasında sayılıyor. 1987'de Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin denetim sürecine bireysel başvuru hakkını, 1990'da ise Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin zorunlu yargı yetkisini kabul ettik.

Bununla birlikte gerek düzensiz göç, gerek Gazze'deki zulüm vesilesiyle gördük ki, kendisini insanlık ideallerinin merkezi olarak gören Avrupa, iş zora girdiğinde samimiyet testinden geçemedi.

Ancak, eğri oturalım, doğru konuşalım. Avrupa Birliği sürecimizin zayıflamasıyla hak ve hürriyet karnemizin kötüleşmesinin aynı zaman diliminde gerçekleştiğini de unutmayalım. Demek ki bu süreç bizim için önemli bir çıpa.

En önemlisi, ülkemizin büyük potansiyeli.

Avrupa'nın en büyük yüzölçümüne, en büyük nüfusuna ve en büyük şehrine sahibiz.

35 yaşın altındaki nüfusumuz İspanya'nın toplam nüfusu kadar!

Sadece üniversite öğrencisi sayımız Bulgaristan'ın toplam nüfusu kadar!

Batı Avrupa'da yaşayan vatandaşlarımızın sayısı, yani diasporamızın büyüklüğü, Danimarka'nın toplam

nüfusundan fazla!

İstanbul'un ekonomisi Yunanistan'ın toplam ekonomisinden büyük!

Ancak kişi başı milli gelirimiz hala Avrupa Birliği ortalamasının dörtte biri. Bu büyük potansiyeli kullanırsak, ciddi bir hamleyi başarabiliriz.

Peki, Türkiye-Avrupa Birliği ilişkileri bizim için önemli de, onlar için değil mi?

İki hafta önce Berlin ve Brüksel'deki muhataplarımın yüzüne çok net şekilde söylediğim gibi, bir o kadar önemli! Zira dünyanın yaşadığı üç büyük dönüşüm ciddi tehditler ve fırsatlar getiriyor. Bu alanlarda Türkiye Avrupa Birliği için çok önemli bir kazanım.

Birincisi, dijital dönüşüm. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin artık tüm diğer ülkelerin çok önündeler. Avrupa regülasyonlar vasıtasıyla kendine bir rekabet avantajı yaratmaya çalışıyor. Bu ne kadar sürdürülebilir, şüpheli. Türkiye'nin dinamik girişimcileri bu konuda önemli bir kaynak olabilir.

İkincisi, yeşil dönüşüm. Türkiye hem güneş hem de rüzgâr enerjisi kapasitesinde çok avantajlı bir konumda. Üstelik uzak coğrafyalardan alınan ürünler, karbon salınımı sebebiyle daha 'pahalı' hale geliyor. Avrupa'nın hemen yanında bulunan ve çok ciddi bir sanayi kapasitesi olan Türkiye daha da önemli bir üretim üssü olabilir.

Üçüncüsü, jeopolitik gerginlikler ve sıkıntılar. Eskiden sorunsuz işleyeceği sanılan tedarik zincirlerinin kırılma eğilimini artık hepimiz anladık. Mesela Amerika Birleşik Devletleri ile Çin arasında başlayan teknolojik soğuk savaş İtalya'daki araba satışlarını, Rusya ile Ukrayna yaşanan sıcak savaş Almanya'daki hanelerin ısınmasını, Süveyş Kanalı'nda yaşanan tıkanmalar Fransa'ya Çin'den gelen ürünlerin teslimatını etkiledi. Bunun neticesinde, tedariki çeşitlendirme, yakın ülkelere satın alma (near-shoring) ve dost ülkelere satın alma (friend-shoring) eğilimleri artıyor. Giderek daha 'korumacı' hale gelen Avrupa ticari bloğu için Türkiye'nin önemi artıyor.

Peki, ne yapalım?

Kıbrıs gibi yıllardır çözülemeyen meseleler, Avrupa Birliği'nin büyüme kapasitesi, bazı karşılıklı inatlaşmalar ve duygusal yorgunluklar derken herhangi bir adım atmak mümkün mü? Cevabım: Evet.

Üç konu öneriyorum. Çok çetrefilli olmayan, hisleri kabartmayan, iki tarafın da menfaatine olan üç adım. Üç güven artırıcı tedbir.

Bunlardan birincisi, Gümrük Birliği modernizasyonu. Konuşmamın başında da bahsettim. 1996'da Gümrük Birliği'ne girdiğimizde cep telefonu ve internet yepyeni icatları. İhracat demek sanayi demekti. Bugün dijital ürün ve hizmetlerin ekonomideki rolü artıyor. Mikro-ihracatçı girişimcilerimiz ve freelance iş yapan vatandaşlarımız için tek dijital pazarda yer almak, fabrikalarımızın buzdolabı ya da otomobil ihraç edebilmesi kadar önemli. Ticareti engelleyici konuların ortadan kaldırılması ve günümüze uygun bir gümrük birliği hepimizin menfaatine.

İkincisi, vize süreçlerinin kolaylaştırılması ve vize serbestisi. Vize kuyrukları ve vize sürecindeki ters muameleler doğrusu hepimizin kanına dokunuyor. İşin garip kısmı, bu durum Türkiye'de Avrupa'ya en yakın insanları cezalandırıyor ve Avrupa Birliği'ne ciddi bir antipati yaratıyor. Elbette ki ticarete ve yatırıma takoz koyuyor, kültürel ve akademik ilişkileri frenliyor.

Oysa Avrupa Birliği Arnavutluk, Sırbistan ve Gürcistan'dan yıllardır vize istemiyor. Oysa, geçen hafta öğrendik ki, Avrupa Birliği Suudi Arabistan, Umman ve Bahreyn vatandaşlarına yönelik vize kurallarını yumuşatıyor. Bu ülkelerden yapılan başvurularda bizim vatandaşlarımız için adeta hayal olan beş yıllık ve çoklu girişli vize verilmesi öngörülüyor. Öte yandan, işe olumlu tarafından bakarsak, isteyince adım atılabiliyor. Mesela Yunanistan bazı Ege adalarına vizesiz seyahat imkânı sağlıyor. Hatta Başbakan Miçotakis seçim bölgesi olan Balıkesir Ayvalık'tan gelen bir turist gemisini karşılıyor. Vize işini çözmek hepimizin menfaatine.

Üçüncüsü, her kademedeki diyalogun artırılması. Yüksek Düzeyli Diyalog toplantılarından sivil toplum kuruluşlarının ziyaretlerine, Erasmus'tan Eurovision'a kadar her adım, hepimizin menfaatine.

Bu üç konuda atılacak adımlar hem değer yaratacak hem de yeni adımların kapısını aralayacak. Unutmayalım, II. Dünya Savaşı'ndan sadece beş sene sonra, bir 9 Mayıs günü, Schuman Deklarasyonu ile doğan Avrupa Birliği, siyasi ya da mali bir federasyon olarak değil, çelik ve kömür alanında bir işbirliği olarak yola çıkmıştı.

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım;

Ben vatandaşlarımızın refah seviyesinde de, hukuk ve demokraside de, fırsatlara erişimde de en iyiyi hak ettiğine inanıyorum. Elbette bunu Avrupalının keyfi olsun diye değil, kendi vatandaşımızın hayat kalitesi artsın diye istiyorum.

Bu çerçevede, Avrupa Birliği ile ilişkilerimizi rasyonel bir şekilde sürdürmenin bu hedefe erişmemizi

kolaylaştıracağını düşünüyorum.

Merhum Cumhurbaşkanı Turgut Özal bundan 37 yıl önce Avrupa Ekonomik Topluluğu'na tam üyelik başvurusunu yaparken 'uzun ince bir yola çıkıyoruz' demişti. Nitekim ondan önce ve ondan sonra gelen pek çok hükümet de benzer düşüncelerle, bu yolda yürüdü.

9 Mayıs Avrupa Günü vesilesiyle, Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerinin, karşılıklı saygı ve menfaati gözeterek tekrar ilerlemeye başlamasını diliyorum.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

GELİR VERGİSİ

TBMM Basın Toplantısı, 21 Mayıs 2024

Sayın bakanım, değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım,
Hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Bugün sayın bakanımız, Manisa milletvekilimiz Selma Aliye Kavaf ile birlikte verdiğimiz, orta direk dostu bir kanun teklifini paylaşmak için huzurunuzdayız. Bu teklifle ücretli kesim için gelir vergisi yükünü azaltıyoruz. Çalışanlara verilen yol ve yemek yardımlarını teşvik ediyoruz. Böylece, içinde bulunduğumuz ekonomik krizde, sayın hazine ve maliye bakanının local people dediği, vergi versinler ve sussunlar denen orta sınıfı biraz olsun rahatlatmayı hedefliyoruz.

Gerek iktidar gerek muhalefet partilerini teklifimize destek vermeye davet ediyoruz

“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.”

Demiş Aristo, bundan 2300 yıl önce.

Gerçekten de orta direk demokratik hukuk devletinin garantörü. Güçlü ve kapsayıcı kalkınmanın dinamosu. Daha mutlu bir toplumun reçetesi.

Çalışıyor, didiniyor, kurallara uyuyor.

SGK primini, vergisini tastamam ödüyor.

Karşılığında ne görüyor? Koca bir hiç.

Aksine, ülkemizde 40 milyonluk nüfusa sahip orta direğe tam anlamıyla harp ilan edilmiş durumda.

Orta direk eriyor.

2019'da her 100 liranın 31 lirası işgücü ödemelerine giderken, bu pay 2022'de 24 liraya kadar gerilemiş. Yani, sadece üç yılda çalışanlarımızın millî gelirden aldıkları 4 paydan 1'ini kaybetmiş.

Sanayimizin amiral gemisi ISO 500 şirketlerinin faaliyet kârı 2017-2022 yılları arasında, beş yılda 6 katına çıkarken kişi başı ücret bunun yarısı kadar, 3 kat artmış.

Zira çalışanlarımız giderek asgari ücrete doğru itilmiş.



Mesela, 2007'de Türkiye'de ortalama ücret asgari ücretin 2.4 katıyken bugün bu oran 1.7'ye gerilemiş. Çeşitli araştırmalar, özel sektörde çalışanların yüzde en az yüzde 80'inin, asgari ücretin iki katının altında, yani en düşük memur maaşının altında kazandığını gösteriyor.

Bunun neticesinde, iki kişi, iyi maaşla çalışan bir aile, yoksulluk sınırında yaşamak zorunda kalıyor. Bırakın iki anahtarı, yani ev-araba almayı hayal etmeyi, ayın sonunu getiremiyor. Bunun neticesinde, en tepedeki yüzde yirmi, yani beş milyon hane, milli gelirin yarısını elde ediyor.

Üstelik, vergi sopası orta direğin sırtında şaklıyor.

2024 bütçesinde vergi gelirlerindeki artış yüzde 75! Asgari ücretliye ve emekliye zar zor verilen maaş artışı yüzde 49 hangi vatandaşımız gelirinin yüzde 75 artmasını bekliyor? Üstelik üç liralık verginin 2 lirası vatandaşın cebinden çaktırmadan alınan KDV ve ÖTV gibi dolaylı vergilerle tahsil ediliyor. Allah aşkına, adalet bunun neresinde?

Bu yetmezmiş gibi, bir de ücretler enflasyonla eriyor. TÜİK verilerine göre artan maaşlar, çok daha yüksek oranda artan gıda, barınma ve ulaşım giderlerine yetişemiyor. Neticede borçluluk artıyor. Kredi kartı borcu trilyon lira mertebesinde. Sanki vatandaşımız bu parayı havyar almak için harcamış gibi, bir de iktidardan 'harcamalarınızı kısın' ikazı işitiyor.

Keşke ücretleri eriten tek şey enflasyon olsa. 'o nasıl söz' dediğinizi duyar gibiyim. Ücretli çalışan arkadaşlarımıza sesleniyorum.

O halde bir zahmet ocak ve mayıs ayında elinize geçen maaşa bakın. Muhtemelen bir azalma göreceksiniz. Bir üst vergi dilimine geçtiğinizi ve kazandığınız paradan daha çok vergi ödediğinizi göreceksiniz. Yani bir yanda her ay yüzde 3-4'lük enflasyonla eriyen paranız. Bir yanda bu enflasyondan daha düşük oranda artan, yani reel olarak azalan ücretiniz. Bir yanda da sadece kağıt üstünde artan maaşınızdan alınan ek vergi!

Kurt kuzular şah olsa böyle bir sistem kurmaz herhalde!

Peki ne yapmalı? Vatandaşımızın cebinde daha fazla para kalması için gelir vergisi dilimlerini güncellemeyi teklif ediyoruz.

Yılda 110 bin liraya kadar kazançlarda yüzde 15 olan oranın yılda 200 bin liraya kadar geçerli olmasını öneriyoruz.

Yılda 110 bin ila 230 bin lira arasındaki kazançlarda yüzde 20 olan oranın 200 bin-400 bin aralığı için geçerli olmasını öneriyoruz.

Yılda 230 bin ila 580 bin lira arasındaki kazançlarda yüzde 27 olan oranın 400 bin-1 milyon aralığı için geçerli olmasını öneriyoruz.

Böylece, ayda 25 bin lira kazanan vatandaşımıza yüzde 44, 35 bin lira kazanan vatandaşımıza yüzde 29, 50 bin lira kazanan vatandaşımıza yüzde 16 gelir vergisi tasarrufu sağlıyor, cebinde daha fazla para bırakıyoruz.

Meclisimizdeki ilk kanun teklifimin orta direk odaklı bir vergi indirimi olmasından büyük bir mutluluk duyuyor, teklifin diğer maddelerini ifade etmek üzere kürsüyü sayın bakanımıza bırakıyorum.

YILDIZ ŞEHİRLER

TBMM Basın Toplantısı, 12 Haziran 2024

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım; hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Bugün hem büyük bir riski, hem büyük bir fırsatı konuşmak için huzurunuzdayım. Konumuz illerimiz ve bölgelerimiz arasındaki büyük uçurum.

Riskimiz, tüm yumurtalarımızı aynı sepete koymamız.

Riskimiz, pek çok ilimizin kalkınma tuzağına düşmesi ve potansiyeline erişememesi.

Riskimiz, 'yaprak döker bir yanımız, bir yanımız bahar bahçe' haline gelmemiz.

Bu ciddi riskleri, aklımızı kullanırsak yepyeni fırsatlara çevirebilir, Türkiye'nin kalkınma hikayesinde yeni bir ufuk açabiliriz.

Fırsatımız, en az 15 şehrimizi cazibe merkezi hale getirmek, yıldız şehirler çikarmak.

Fırsatımız, Anadolu kaplanlarının önünü açmak, onların enerjisiyle kalkınma seferberliğinin meşalesini yakmak.

Fırsatımız, bölgesel bir kalkınma portföyü oluşturarak doğal afetlere ve küresel dönüşümlere dayanıklı hale gelmek.

Biliyorum, bunlar günlük siyasetin konusu olamıyor. Biliyorum 'nasıl olacak' diye kendinize soruyorsunuz. Ama biliyorum ki içinizde 'inşallah olur' diyen bir ümit kıvılcımı da yükseliyor. Ülkemizi ileri taşımak, vatandaşımızı feraha kavuşturmak için tam da bunları konuşmamız, daha önemlisi başarmamız gerekiyor. İnşallah başaracağız.

Şüphesiz Türkiyemiz büyük bir ülke. Avrupa'nın en geniş topraklarına ve en yüksek nüfusuna sahibiz. Sadece üniversite öğrencisi sayımız Bulgaristan'ın toplam nüfusu kadar! Trilyon dolarlık milli gelir ile dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biriyiz. Devletimiz bizden her gün 20 milyar lira vergi alıp 30 milyar lira para harcıyor.

Ancak tüm bunlar, çok az sayıda şehrimizde gerçekleşiyor...

Nüfusumuzun üçte biri dört büyük ilimizde yaşıyor – İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa. En kalabalık on il, nüfusumuzun yarısından çoğuna sahip. Terazinin bir kefesinde on il, diğerinde kalan 71 il... Bundan daha yüksek



bir yoğunlaşmayı ekonomide görüyoruz.

Milli gelirimizin üçte biri, tek başına İstanbul'da. Yarısı, en büyük dört ilde. Üçte ikisi en büyük on ilde. Yani ülkemizin ekonomisi üç birimse; bir birimi İstanbul'da, bir birimi sonraki dokuz ilde, bir birimi de kalan 71 ilde! Allah korusun, İstanbul ve çevresinde yaşanacak bir afetin nelere mal olacağını düşünebiliyor musunuz?

Bunun neticesinde, kişi başı milli gelirden müthiş farklılıklar meydana geliyor. Makul bir dağılım olsa, illerimizin yarıya yakınının ortalamasının üstünde, yarıya yakınının da ortalamasının altında olmasını bekleriz, değil mi? Ama bizdeki durum bambaşka: Ülkemizde sadece 13 il Türkiye ortalamasının üzerinde kişi başı milli gelire sahip. Geri kalan 68 il ortalamasının altında. Yani, ortalamadan daha zengin bir ile karşılık, ortalamadan daha yoksul beş ilimiz var! Hatta bunlardan biri de seçim bölgem Balıkesir. İki denize kıyısı bulunan, geniş ve bereketli arazilere sahip, turizmde ciddi yeri olan bir ilimiz dahi ortalamasının altında. İktisadi yoğunlaşmanın seviyesine bakın!

Bunun neticesinde ülkemizin bir yanı Macaristan bir yanı Libya seviyesinde kişi başı gelire sahip. O meşhur şarkıdaki gibi: 'yaprak döker bir yanımız, bir yanımız bahar bahçe'. Eğri oturalım, doğru konuşalım: bu durum sürdürülemez. Apayrı ekonomik seviyeleri olan yerlerin çok farklı öncelikleri ve hassasiyetleri olur. Millet ayrışır. Bu her yerde böyledir

Mesela, geçen hafta yapılan Avrupa Parlamentosu seçimlerinde çıkan oy haritası, Doğu-Batı Almanya farkının bir nesil sonra hala sürdüğünü gösterdi.

Değerli arkadaşlar; biliyorsunuz, ekonominin dinamosunun hür teşebbüs olduğunu düşünüyorum. Devletin rolü zemini hazırlamak, girişimcinin, KOBİ'nin, sanayicinin, tüccarın, esnafın, çiftçinin işi de o sahada top oynamak.

Ancak burada da çok dengesiz bir durum var. İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin en büyük 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşu listelerinde yine çok ciddi bir yoğunlaşma görüyoruz. İlk 500'deki şirketlerin üçte biri İstanbul'da. Sonraki beş vilayette de bir o kadar şirket var. Yani Türkiye'nin en büyük 500 firmasının üçte ikisi sadece altı ilimizde: İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli ve Gaziantep. Şirketlerin geri kalan üçte biri de diğer 75 vilayetimizde.

Bu tablonun milli gelir dağılımına benzemesi şaşırtıcı değil. Ancak çok önemli bir nokta var: büyükşehir statüsündeki, bölgesel ağırlığı olan altı ilimizin (Diyarbakır, Malatya, Mardin, Şanlıurfa, Trabzon ve Van) İSO 500'de hiç temsilcisi yok. Büyükşehir olan iki ilimizin de (Erzurum ve Ordu) yalnızca birer temsilcisi var. Bu sanayileşme için, istihdam için, vatandaşlarımızın önündeki fırsatlar için iyi bir durum değil.

Geleceğin devlerinin yer aldığı ikinci 500 listesinde de tablo benzer ama daha olumlu. Listeye giren şirket sayısında Bursa ve Konya'nın ciddi ağırlığı var. Adana, Balıkesir, Kahramanmaraş ve Kayseri dinamik. İlk 500'de olmayan Diyarbakır ve Malatya ikinci 500'e ilk adımlarını atmış, Trabzon ve Ordu ciddi temsile kavuşmuş. Bunlar iyi haberler, zira yıldız şehirlerimiz ancak ve ancak Anadolu kaplanlarımızın omzunda yükselebilir!

Öte yandan, ihracatta yoğunlaşma yüksek. Bu bilhassa önemli, çünkü şirketlerimizin kurumsal yönetimi benimsemesi ve kabiliyetlerini geliştirmeleri için uluslararası rekabet çok önemli bir katalizör. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin en büyük 1000 ihracatçı listesindeki şirketlerin neredeyse yarısı İstanbul'da. Sonraki beş şehri (Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli, Gaziantep) eklediğimizde, listenin dörtte üçüne ulaşıyoruz. Tabii merkez adresi İstanbul'da olan şirketler tabloyu çarpıtabiliyor. Nitekim üretim yerine göre ihracat hacminde İstanbul'un payı dörtte birin altına iniyor. Yıldız şehirlerin payı artıyor. Ancak yine de illerimizin beşte biri, ihracatımızın beşte dördünü üretiyor.

Tüm bunların vergiye yansımaması mümkün mü? Türkiye'nin vergisinin yüzde 80'ini beş vilayet ödüyor.

Yüzde 90'ını on vilayet. Kalan yüzde 10'unu 71 vilayet. Açık konuşalım. Böyle bir ortamda, sürdürülebilir bir mali yapıdan da, adil kamu yatırımlarından da, artan yerinden yönetimden de bahsetmek mümkün olmaz.

Ekonomiden çok bahsettik. Biraz da futbola bakalım. Yeni tamamladığımız sezonda, 20 takımın olduğu Süper Lig'de İstanbul'un sekiz takımı vardı. Önümüzdeki sezon bu altıya düşecek. Halbuki, 18'er takımın bulunduğu Fransa ve Almanya'da her takım farklı bir şehirden geliyor. 20 takımlı ligleri olan İspanya ve İtalya'da ana şehirlerin ikişer takımı var: Madrid, Roma ve Milano. Bize yakın bir yoğunlaşma ancak İngiltere'de Londra özelinde görülüyor. Orada da şampiyon bir süredir başka bir şehirden çıkıyor.

Açık söyleyeyim: Bu tablo devam edemez.

Bu tablo risk yönetimi açısından devam edemez. Adeta bütün yumurtalarımız aynı sepette. Allah korusun bir afet yaşasak ne yapacağız? Türkiye üretmez, ihracat yapamaz, vergi toplayamaz hale mi gelecek? Bizi kurtarın, besleyin, ayağa kaldırın diye elaleme muhtaç mı olacak? Arkadaşlar, gerçek beka meselemiz budur!

Bu tablo kalkınma tuzağı yüzünden devam edemez. 'Orta gelir tuzağı yetmedi, şimdi başımıza bir de bu mu çıktı!' dediğinizi duyar gibiyim. Maalesef öyle. Ülkemizin önde gelen düşünce kuruluşu TEPAV bu konuda bir analiz yayınladı. Buna göre, bir yerde istihdam, kişi başına gelir ve verimlilikte artış hızı giderek yavaşlıyorsa, oranın kalkınma tuzağına düştüğü değerlendiriliyor. Nitekim Brexit'te AB'den çıkış için oy verenler, 2016 Amerika seçiminde Trump'a oy verenler, Fransa'da Le Pen'e oy verenler ağırlıkla kalkınma tuzağındaki yerlerden çıkmış. TEPAV analizine göre Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Samsun, Şanlıurfa ve Trabzon gibi bölgelerimiz kalkınma tuzağında. Aydın, Erzurum, İstanbul, Kastamonu, Kayseri, Malatya ve Van gibi illerimiz ise yüksek risk taşıyor. Herhalde bunu oturup izleyecek halimiz yok!

Bu tablo vatandaşımızın mutluluğu açısından devam edemez. Yaşadığı şehirde fırsatlara erişemeyen vatandaşımız mutsuz olur. Potansiyelini değerlendiremez. Ekonominin de, siyasetin de, devletin de esas amacı insanın mutluluğu değil midir?

Bu tablo şehirleşme açısından devam edemez. İstanbul başta, beş-altı büyük şehre yığılıp duran nüfus, oraları da yaşanmaz hale getirir. Koca bir ülkenin yükünü birkaç lokomotif şehrin sırtına yığarsanız oralar da tıknefes olur.

Bu tablo toplumsal barış açısından devam edemez. Bir kısım vatandaşımız 'ben neden kötü şartlarda yaşıyorum' der. Hatta 'beni geri bıraktınız' diye sitem eder. Bir başka grup vatandaşımız 'neden bu memleketin bütün vergisini ben veriyorum' diye serzenişte bulunur. Hür bireylerden oluşan tek bir millet yerine, birbirinden çok farklı önceliklere ve hassasiyetlere sahip insan kümeleri oluşur.

Değerli vatandaşlarım;

Ülkemizin dörtte üçü kentlerde yaşıyor. İstihdamın yüzde 85'i sanayi ve hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteriyor. Kalkınmaya, refaha ve huzura ulaşmak için şehirlerimizi şenlendirmeye mecburuz. Ülkemize bolluk, bereket ve zenginlik getirmenin yolu Anadolu'nun yıldız şehirleridir. Çok çeşitli kriterlerde hep ilk üç-beş sırada yer alan kentlerimizin hemen ardından gelen 15 kadar şehrimizin önünü açarsak, iktisadi olarak Türkiye'ye bir Türkiye daha ilave ederiz.

Peki, mevcut siyasi ortama baktığınızda böyle bir vizyon, irade ve icraatçılık görüyor musunuz?

Ben de görmüyorum. Ama olsun. Gelin biz bu durumdan vazife çıkaralım ve beş adımlı bir yol haritası önerelim:

Birincisi, ülkemizdeki çeşitli bölgeleri çeşitliliği sağlayan ve toplam riskimizi azaltan bir kalkınma portföyü olarak değerlendirin. Kamu yatırım planını bu çerçevede gözden geçirin. Bu vesileyle, kapattığınız Devlet Planlama Teşkilatı'nı yeniden hayata döndürmenin tam vaktidir.

İkincisi, Anadolu kaplanlarının prangalarını çözün. Açık söylüyorum: Türkiye'nin önünü ancak girişimciler açabilir. Ancak hükümet hala ihracatçıyı dövizinin yüzde 30'unu bozmaya zorlamak, bakkallarla rekabet etmek, taksi lobisine teslim olmak, ödeme sistemlerini yasaklamak gibi işlerle meşgul.

Üçüncüsü, kalkınma hamlesini entegre olarak ele alın: pazara erişim, finansmana erişim, ve kurumsal kapasite inşaa bir sacayağıdır. Bir ayak çalışmazsa sistem ayakta kalamaz. İpotek sorunu olan yerlerde Kredi Garanti Fonu'nu işletmezseniz, sanayi şehirlerini limanlara demiryolu ile bağlamazsanız, vergileri kafanıza göre değiştirirseniz bu iş olmaz.

Dördüncüsü, tüm paydaşlarla yakın çalışın. Merkezi idarenin yerel yönetimlerle, iş dünyasıyla, üniversitelerle ve yurtdışı organizasyonlarla işbirliği yapmasında yarar vardır. Kavga ile kalkınma olmaz.

Beşincisi, esneklik ve yaratıcı çözümlerden korkmayın. Üniter devlet yapısına halel getirmeden, bölgesel asgari ücret gibi, yeni teknolojilerde regülasyon test alanları

gibi imkanları değerlendirin. Mesela, bazı sahil ilçelerinde bitcoin ile ödeme kabul edilse, başka bazı yörelerimizde sürücüsüz araçlara izin verilse, hem girişimcilerimiz desteklenir hem de yenilikçiliğin önü açılır.

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım;

Türkiye'nin yeni kalkınma ufku, Anadolu'nun yıldız şehirleridir.

Balıkesir'i Berlin ile, Konya'yı Köln ile, Diyarbakır'ı Düsseldorf ile yarışır hale getirirsek 'Almanya bizi kıskanıyor' avuntusuna sığınmamıza gerek kalmaz.

Bunu başarırızsa 'gençlerimiz neden gitmek istiyor' dememize gerek kalmaz.

Ülkemizin dört yanını şenlendirirsek, 'yaprak döker bir yanımız, bir yanımız bahar bahçe' dememize gerek kalmaz.

Emin olun, Türkiye bunu başaracak kadrolara da kaynaklara da sahip. İnşallah bu yeni kalkınma ufkuna hep birlikte yürüyeceğiz, Anadolu'nun yıldız şehirlerini hep birlikte gerçekleştireceğiz.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

REEL SEKTÖR

TBMM Basın Toplantısı, 3 Temmuz 2024

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım. Bugün reel sektörümüzdeki büyük yangını konuşmak üzere huzurunuzdayım.

Sayın Hazine ve Maliye Bakanının makroekonomik verilerle anlattığı gül bahçesine bakmayın. O bir paralel evrende yaşıyor. Halbuki organize sanayi bölgelerinde, küçük sanayi sitelerinde, esnaf çarşılarında büyük bir yangın var.

Suspus olmuş iş dünyası dernekleri bu yangını konuşmuyor olabilir.

Sadece küresel finans merkezlerine kulak veren iktidar bu yangını görmüyor olabilir.

Vatandaşla teması tamamen kopmuş, makam araçlarıyla ve koruma çemberleriyle ulaşılmaz hale gelmiş hükümet bu yangını hissetmiyor olabilir.

'Sesimizi duyan yok mu!' diye çırpınan vatandaşımız umutsuzluğa teslim olmasın. Sesinizi duyan var. Derdinizi hisseden var. Ne yaşadığınızı bilen var. Sizin sesinizi, sizin meclisinizde bıkmadan, usanmadan duyuracağız.

Değerli arkadaşlar,

Reel sektör yangını bir değil üç yerde çıktı: kredi kıtlığı, yüksek faiz ve tahsilat sıkıntısı.

Birincisi, kredi kıtlığı. Mesela KOBİ kredilerini ele alalım. Geçen Haziran'dan bugüne, bir yıllık artış yüzde 30. TÜİK verileriyle bile enflasyonun yüzde 75 olduğunu düşünürsek, bu ciddi bir daralma demek! Neticede, yüksek enflasyon ortamında işletme sermayesi ihtiyacı her geçen gün artan firmalar için tehlike çanları çalıyor.

İkincisi, hasbelkader bulunan paranın çok pahalı olması. Ticari kredi faizleri yüzde 65 mertebesinde. KOBİ kredi faizleri yüzde 50'nin üzerinde. Esnaf kefalet kredilerinin oranları çok daha düşük. Ancak o faizlerde de iki kata varan artış yapıldı. Üstelik bu faiz artışından, daha önce çekilen ve ödemesi devam eden esnaf kredileri de etkilendi. Bilin bakalım esnaf temsilciliğinden gelen iktidar milletvekillerinin buna tepkisi ne oldu: 'bu sadece cüzi bir artış' ve 'feveran edecek bir şey değil!'

Buradan hükümete sesleniyorum.

'Faiz haramdır' diye çıktığınız yol, 'nas var nas!' diye



çıktığınız yol, 'verin yetkiyi görün faizle nasıl mücadele edileceğini' diye çıktığınız yol, bakın bizi nereye getirdi.

Fahiş fiyata mal satmakla suçladığınız esnafı fahiş faize mahkum ettiniz. Bu milletin üreten kesimini adeta tefecilerin eline düşürdünüz. Faiz lobisi nerede diye herkes merak etti, meğer hükümetin ta kendisiymiş!

Yangının çıktığı üçüncü yer ise, tahsilat sıkıntısı.

Merhum Üzeyir Garip ile henüz üniversite öğrencisiyken tanışmıştım. Verdiği örnek hala aklımda. 'İşadamı üç top oynayan cambaz gibidir. Bu toplardan ikisi, yani satışlar ve kâr lastiktir. Ancak biri, yani nakit akışı camdandır. Lastik toplar yere düşse de tekrar yükselir. Ama cam top yere düşerse kırılır ve oyun biter. Yani şirketler, kârsızlıktan değil nakitsizlikten batar.

Bugün tam da bunu yaşıyoruz. Yerli ve milli icadımız olan vadeli çeki ele alalım. Biliyorsunuz çekini ödemek bir tüccarın en temel itibar göstergesidir. Bir işletmenin çekinin yazılması, yani ödenmemesi, orayı ciddi sıkıntıya sokar. Bu yüzden çekler ya zamanında ödenir ya da karşılıklı rızayla ertelenir. Tam da bu yüzden karşılıksız çek istatistiklerine hep dikkatle bakarım.

Maalesef karşılıksız çek oranlarında ciddi bir artış var. 2022'de bin çekten sadece 7'si ödenmezken, bu oran artık neredeyse iki katına çıktı. Bunun sonucu olarak, bu yılın ilk beş ayındaki karşılıksız çek tutarı, geçen yılın tamamı kadar oldu. Üstelik gününde ödenmeyen çeklerin sonradan ödenme oranı yüzde 15'in altına düştü. Geçtiğimiz yıllarda bu yüzde 25 idi.

Tüm bunların acı neticesini, konkordato, şirket kapanışı ve icra-iflas dosya sayısında görüyoruz. Ekonomik program sayın bakanın söylediği gibi 'tıkır tıkır işliyor' mu, gelin bir bakalım.

Konkordato, bir şirketin 'durumum kötü, borçlarımı ödeyemiyorum, mahkeme kararıyla borçlarımı yapılandırmak istiyorum' demesi anlamına geliyor. Bu zahmetli bir süreç. Öyle ha deyince kalkışılacak bir şey değil. Nitekim bir sürecin maliyeti en az 3 milyon lira. Buna rağmen, bu yılın ilk beş ayında 500 geçici mühlet, 200 kesin mühlet konkordato kararı verildi. Geçen yılın tamamında bu kadar geçici mühlet kararı alınmıştı!

Gelelim şirket kapanışlarına. Bu yılın ilk beş ayında 10 bin şirket kapandı. Geçen seneye göre yüzde 30'luk bir artıştan bahsediyoruz. Bu durumun 'yaratıcı yıkım' ile de bir alakası yok. Zira yılın ilk beş ayında kurulan şirket sayısı da geçen yıla göre yüzde 15 azalmış. Yani daha fazla şirket ölüyor, daha az şirket doğuyor. Hür teşebbüsümüz büyüyeceğine küçülüyor.

Son olarak, icra ve iflas dosyalarında da benzer bir tablo var. Toplam toplam icra ve iflas dosyası sayısı 40 milyon! Sadece 2023'de açılan yeni dosya sayısı 14 milyon! Reel sektör alacak takibi yapmaktan iş yapamaz halde!

Buradan Hazine ve Maliye Bakanına sesleniyorum. Sayın bakan, sizi uyarıyorum.

Hayat makro verilerden, milyar dolarlardan, baz puanlardan, yabancı yatırımcıya yapılan sunumlardan ibaret değil.

Bilakis, ülkemizin nabzı organize sanayi bölgelerinde, küçük sanayi sitelerinde, esnaf çarşılarında atar.

Açık söyleyeyim: Türkiye'nin çarkları durmak üzere.

Bunun neticesi ekonomik yıkımdır. Kaybolan aş, kaybolan iştir. Orta direğin belinin tamamen kırılmasıdır. Kıt kanaat geçinen vatandaşın kemerini iyice sıkmasıdır. İş arayan gencin ümidinin tükenmesi, çok kötü şartlara razı olmak zorunda kalmasıdır.

Bunun neticesi toplumsal sıkıntıdır. Aile içi huzursuzluktur. Kurulamayan yuvalardır. İşveren ve çalışan arasındaki çalışma barışının bozulmasıdır. Gaspın, hırsızlığın, ahlaksızlığın, uğursuzluğun artmasıdır. En ufak şeyde patlamaya hazır barut fiçisi gibi gezen, mutsuz insanlardır. Sokakta bir Allah'ın kulunun gülümsememesidir.

Bunun neticesi memleketimizin üretici kapasitesini sakatlamaktır. Yarın öbür gün işler düzeldiğinde ayağa kalkmamızın güçleşmesidir. Ekonomist Özge Öner'in deyimiyle: 'Her çıkan yetmişmiş eleman, her kaybolan kontak,

her zamanında yapılmamış yatırım, vazgeçilmiş her AR-GE gelip karşımıza bir kapasite noksanlığı olarak dikilecektir. Ekonomi döngüselidir. İlelebet devam etmeyecek bu parasal sıkılaştırma sürecini takiben dünya yeniden kurulurken, böyle giderse Türkiye orada yerini alamayacaktır.'

Değerli basın mensupları, kıymetli vatandaşlarım;

Şartlar çok zor, biliyorum. Ancak lütfen ümidinizi kaybetmeyin.

Türkiye, bir kalkınma seferberliği ile bunları aşar. KOBİ'sinin tırnaklarıyla kazıyarak inşa ettiği birikime de sahip çıkar. Esnafınilmekilmek dokuduğu işini de ayakta tutar. Dinamik girişimcilerinin prangalarını da çözer. Neticede bolluk ve bereketi de getirir.

Bunun için ülkeyi idare edenlerin tercihlerinin net olması gerekiyor. Benim tarafım net:

New York'un değil Balıkesir'in, Londra'nın değil Konya'nın, Hong Kong'un değil Diyarbakır'ın tarafındayım.

Milyarların, dolarların, baz puanların değil, üretimin, ihracatın, istihdamın tarafındayım.

Lobilerin değil, KOBİ'lerin, girişimcilerin, orta direğin tarafındayım.

Carry trade'in değil, reel sektörün tarafındayım.

Ve elbette başka hiç kimsenin değil, her zaman milletimin tarafındayım.

Basın toplantımıza katıldığınız için hepinize teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

ÜNİVERSİTELER

HAKKINDA

Üniversite sınav sonuçları dün açıklandı. Gençleri ve ailelerini tebrik ediyorum. Bu vesileyle hem üniversitelerin durumunu konuşalım hem de tercih yapacak gençlere bazı önerilerde bulunmak istiyorum

İlk adım: Sınav

TYT'ye 2 milyon 819 bin AYT'ye başvuran 1 milyon 776 bin aday sınava girdi

Doğru yanıt sayıları:

- TYT Türkçe 40'ta 21
- TYT Sosyal Bilimler 20'de 9
- TYT Matematik 40'ta 8
- TYT Fen 20'de 3,5
- AYT Matematik 40'ta 5,5
- AYT Fen 40'ta 6
- AYT Din 6'da 1,2
- YDT İngilizce 80'de 35

Bu tablo bana 'Akıl Oyunları' John Nash'in sözünü hatırlatıyor: matematik bilmeyen toplumlarda adalet olmaz!

Bu tablo bana Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2024 yılı bütçesinde orta ve temel eğitime harcadığı bütçe 906 milyar lirayı hatırlatıyor. Okulları açık olduğu her gün 5 milyar lira!

Sayın Millî Eğitim Bakanı 'internetin parasını ödüyoruz diyor – harcadığınız her kuruşun parasını biz veriyoruz

İkinci adım: Yerleşme

2024 yılında ön lisans programları için 388 bin, lisans programları için 465 bin olmak üzere 853 bin kontenjan var. Açık öğretim ve uzaktan öğretim kontenjanlarıyla birlikte toplamda 1 milyon 61 bin kontenjan açıldı.

Bunlara yerleşen arkadaşlar Türkiye'de 7 milyon üniversite öğrencisi arasına katılacaklar. Neredeyse Bulgaristan nüfusu kadar!

TBMM Basın Toplantısı, 17 Temmuz 2024



Türkiye'de 208 üniversite var.

2005'te bu sayı 77'di. Bu yıllar arasında ülkedeki üniversite sayısı neredeyse üç katına çıktı. Bu işin üç sebebi var: birincisi, siyasi itibar. İkincisi, gençlerin işsizliğini ertelemek. Üçüncüsü: okul açılan yerlerde çarşı-pazarın canlanması. Unutmayalım "fazla para basmak para devalüasyonuna, fazla diploma basmak diploma devalüasyonuna neden olur."

Nitekim dünyada ilk 500'e giren sadece 3 Türk üniversitesi var: ODTÜ (336), İTÜ (404), Koç (431). İlk 1000'de ise toplamda 10 üniversite var. Bilkent Üniversitesi (502), Boğaziçi Üniversitesi (514), Sabancı Üniversitesi (526), İstanbul Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi.

Üniversite Dönemi

Üniversite öğrencileri üçlü kısaca:

- Geçim derdi
- Yasaklar
- Gelecek kaygısı

Geçim ile başlayalım. Dünya Bankası'nın 2024 yılı için belirlediği mutlak yoksulluk sınırı 2,15 dolar. KYK kredi ve burs miktarı 2024 yılında lisans öğrencileri için 2.000 lira olarak belirlendi. Yani günde 2 dolar. Gençlerine en kötü şartları reva gören iktidar.

İstanbul'da ortalama ev kirası aylık 22.500 lira. Yani 10 öğrencinin aylık burs/kredi miktarı kadar. Yine, İstanbul Planlama Ajansı verilerine göre aylık özel öğrenci yurdu 10.360 lira. BEN OKUYAMAZDIM.

Gaziantep-İstanbul otobüs bileti 1.250 TL, Hatay-Ankara 900 TL, Denizli-İstanbul 1000 TL, İzmir-Diyarbakır arası 1.300 TL.

Mobil faturalarda Türk Telekom 3 gb internet tarifeli fatura aylık 250 TL. Turkcell 5 gb internet tarifeli fatura aylık ücreti 300 TL, Vodafone 8 gb internet tarifeli fatura aylık 270 TL. Gençlere vergisiz cep telefonu, ücretsiz internet vaatlerinin de hayal olduğunu hatırlarım.

Yasaklar ile devam edelim. Öğrenci kulüplerinin davette bulunması yasak. Festival yasak. Hatta mezuniyet töreni yasak. Öğrenciler, hocaları ve aileleri için en mutlu günlerden biridir. Bu bile esirgeniyor. Örneklerden biri de benim 25 sene önce mezun olduğum Boğaziçi Üniversitesi.

Gelecek kaygısı. İnsan gençken kaygı duyuyor. Üstelik bir değişim ve dönüşüm çağında yaşıyoruz. Bunun kendine göre zorlukları var. Yapay zeka, robotlar, büyük veri istihdam piyasasını dönüştürecek.

Üstüne bir de Ekonomi yeterince istihdam yaratamıyor. Son üç yılda SGK kayıtlarına göre çalışıp prim ödeyenlerin sayısı sadece 1 milyon 605 bin kişi artmış. Halbuki her sene 1 milyon genç çalışma çağına giriyor! Bunun sınırında Üniversiteden mezun olan bir öğrencinin işealma süresi ortalama 13,9 ay (TÜİK). Gençler doğal olarak çareyi KPSS veya yurtdışına göçte buluyor.

Üstüne ücretler de eriyor.

2014-2022 döneminde yüksek öğretim mezunlarının ücretli ve yevmiyeli tam zamanlı çalışanlarının ortalama ücreti, asgari ücrete yakınsamıştır. Bu süreçte, erkek çalışanların ortalama ücreti asgari ücretin 1,73 katından 1,32 katına gerilemiş, kadın çalışanlarda 1,56 katından 1,18 katına. **ASGARİ ÜCRETE EŞİTLENME**

Yükseköğretim derecesi sahiplerinin ortalama geliri lise mezunlarının ortalama gelirinden 2012'de yüzde 77 fazlayken 2022'de sadece 38 fazla. Yani üniversite okumanın primi yatıya inmiş. Ne demiştik? Diploma baskak devalüasyon

Bu tablonun neticesinde mezun olmadan üniversiteden ayrılanların sayısı artıyor. 2015 yılında 98 bin öğrenci üniversiteden ayrılırken, bu sayı 2017'de 150 bine, 2019'da ise 538 bine yükseldi.. Son olarak, 2022'de üniversiteden ayrılan öğrenci sayısı 390 bin oldu. Son beş yılda neredeyse 2 milyon kişi üniversiteden ayrıldı (Euronews). Kaynakların

israfı, ümitlerin israfı

Sonuç ve Tavsiyeler

Bu tablo kolay değil. haklı olarak Mevcut siyasetin çözüm üretmediğini düşünüyor olabilirsiniz. Bu hislerinizi anlıyorum çünkü ben de bir nesil önce aynı yerdedim.

Okulun imkanları olmasa okuyamazdım. Burslar olmasa yurtdışına gidemezdim.

Her nesil, kendisinden sonra gelenlerin daha iyi standartlara ulaşmasını sağlamalıdır. Benim sahip olduğum fırsatlara, oğluma sağlamaya çalıştığımız imkanlara bugünkü gençler de sahip olsun diye siyasetteyim

Bu tabloyu değiştirmek için de Türkiye'nin imkanları yükselten, fırsatları artıran, hürriyetleri genişleten bir siyasete ihtiyacı var.

Peki, tüm bunlar yapılan karar gençler ne yapsın? Nasıl tercihlerde bulunsun? Bir nesil önce benzer yollardan geçmiş bir ağabeyleri olarak onlara beş önerim var:

Birincisi, dünyanızı genişletin

İngilizce/ yabancı dil

İnternette inanılmaz bedava içerik var. Podcast, youtube vb. ingilizceyi MEB öğretilmedi, youtube, Netflix ve oyunlar

Erasmus, burslar, work and travel

İkincisi, pratik hayata atılın

Staj, yarı zamanlı çalışma, freelance işler

Üçüncüsü, çevrenizi çeşitlendirin

Üniversite kulüpleri – ilk işim, farklı geçmişlerden, okullardan, bölümlerden, nesillerden gelen kişiler

Dördüncüsü, kaygı düzeyinizi kontrol edin

Herkes bir şey söylüyor. Belirsizlik

Beşincisi, umudunuzu kaybetmeyin. İnsanlık tarihinin en iyi dönemlerinden birini yaşıyoruz. Ciddi imkanlar var. Gençleri umutsuzluğa, Türkiye'yi vasatlığa mahkûm eden zihniyeti hep birlikte yeneceğiz. Hiç merak etmeyin.

2025 YILI

BÜTÇE KONUŞMASI

TBMM Basın Toplantısı, 17 Ekim 2024

2025 bütçesi bugün bağlanıyor—hayırlı olsun. Öncesinde bir değerlendirme

Bütçe nedir?

Rahmetli Demirel'in dediği gibi, 'Bütçe, bir hesaplaşmanın zemidir. Bu hesaplaşma, yönetenlerle yönetilenler arasında olur ve hür demokratik sistemin en önemli müessesesidir.' Unutmayın – devletin parası yoktur—harcanan her kuruluş milletin parasıdır. Bunun millet adına denetlemesidir – hem öncesinde, hem sonrasında

Bütçe önceliklerin netleşmesidir. Lafa değil işe bakmak gerekir: parayı nereye harcıyorsun! Aile, iş yeri, ülke için de aynıdır

Evine alışveriş yapmayı kumar oynayan baba da, çalışanlarına maaş ödemeyip lüks araba alan patron da, tasarruf edelim deyip kendisi itibardan taviz vermeyen hükümet de birbirine benzer

Bütçe bir terazidir

Nimet kimin sırtında, külfet kimin sırtında, anlamaktır

Bu yılki bütçeyi de yakinen takip edecek ve bazen kısa videolarda, bazen PBK'daki konuşmalarla bazen de TBMM genel kurul kürsüsündeki konuşmalarla vatandaşlarımızı bilgilendirecek, yanıtlara karşı çıkacağız

Performans

AK Parti'nin 23. Bütçesi; başkanlık sisteminin 7. Bütçesi; ancak teni ekonomi yönetiminin ikinci bütçesi. Sayacı sıfırlıyorlar. Mantıklı değil ama biz de öyle kabul edelim. Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz – bakalım ilk bütçeleriyle ne yapmışlar. Elimizde 9 aylık gerçekleştirmeler var

- 9 ayda 1 trilyon lira açık. 12 sıfır. Milyon kere milyon. Mali disiplin?
- Her ay 100 milyar lira faiz. Faiz lobisi.
- Hala yepyeni vergiler.
- Gelir
- Harcama – KDV, ÖTV
- Mal-mülk-Servet
- Böylesini ilk defa duruyorum



Nasıl bir bütçe geliyor?

Hazine Maliye Bakanı Sayın Mehmet Şimşek'e soruyorum:

Gene bir Düyun-u Umumiye tahsildarı bütçesi mi geliyor?

Bütçenin temel yaklaşımı yine Türkiye'ye yüksek faizle borç verenlere hoş gözükme mi olacak?

Siz merak etmeyin, biz orta direğin sırtına bineriz, vergiyi salarız, faizi öderiz mi diyeceksiniz?

Yine, sadece ve sadece bir yatırımcı ilişkileri sunumu olan bir çalışmayla mı karşımıza geleceksini?

Sayın Bakan -- Balıkesir değil New York'a, Konya değil Londra'ya, Diyarbakır değil Hong Kong'a konuşmaya devam mı edeceksiniz?

Gene bir tersine Robin Hood bütçesi mi geliyor?

Rahmetli Özal'ın 'bilgisizliğin vesikası' dediği, 'kendilerini akıllı, uyanık sananların dalaveresi' diye tarif ettiği KKM ile 1 trilyon lirayı orta direktten aldınız zengine verdiniz. Ya doğrudan ödeme yaptınız, ya para basarak enflasyon yaratarak çaktırmadan ödediniz.

Sayın Bakan -- Vatandaştan alan zengine veren tersine Robin Hood politikalarına devam mı edeceksiniz? Unutmayın, haksız bütçe, haksız bütçe demektir!

Gene bir kümesteki kazlar bütçesi mi geliyor?

Üç liralık verginin 2 lirasını ÖTV, KDV gibi dolaylı vergilerle topluyorsunuz

10 liralık gelir vergisinin 9 lirasını kaynağında, maaş hesaba yatmadan alıyorsunuz. Üstelik gelir vergisi dilimi sebebiyle, ücretli kesimin maaşı aydan aya hem enflasyon hem artan vergi oranı ile eriyor.

Hatta bu işi o kadar acayip yapıyorsunuz ki Aralık ayında brüt 94.000₺ maaş alan biri brüt 84.000₺ maaş alandan daha az kazanacak. Gelir vergisi dilimlerini güncellemek için kanun teklifimi aylar önce verdim – çağırımı yineliyorum: gelin vatandaşın cebinde daha fazla para bırakalım.

Bir de yeni adet çıktı – vergi borcunu ödemeyenlerini ifşa ediyorsunuz.

Sayın Bakan – İfşa değil icra makamısınız. Polis de suçluları yakalamak yerine sosyal medyaya mı koysun?

Gene bir borç bütçesi mi geliyor?

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.

Cumhurbaşkanlığı kabinesi bunu almış, 6 senede borcu 8'e katlamış.

Sayın Bakan – bu nasıl iş! Borç yiğidin kamçısıdır, onu anladık da, sırtımız kamçılanmaktan perişan oldu!

Gene bir faiz bütçesi mi geliyor?

2024 bütçesinde 1,25 trilyon liralık faiz ödemesi vardı – ödedik, ödüyoruz. Trilyonu hatırlayalım: milyon tane milyon. Yani 12 tane sıfır! Şimdi böyle milyar, trilyon deyince anlaşılıyor:

Donanmamızın amiral gemisi TCG Anadolu gurur kaynağımız. Maliyeti 20 milyar liraydı. Haftada bir TCG Anadolu'yu çöpe attık.

Bu senenin toplam tarım desteği 92 milyar lira. Sanayi desteği 82 milyar lira. Hükümet çiftçiye bir senede verdiği desteği, sanayiciye bir senede verdiği desteği, faizcilere bir aydan kısa sürede verdi.

Sayın Bakan – bir türlü bulunamayan faiz lobisi nihayet sayenizde ortaya çıktı: bütçenin tam göbeğindeymiş!

Gene bir alacağına şahin, vereceğine karga bütçesi mi geliyor?

Meşhur bir laf var – ücretlere gerçekleşen değil beklenen

enflasyon kadar zam yapalım. Gerçekleşen enflasyon yüzde 45, beklenti yüzde 30 ise, yüzde 30 zam yapalım. Yani ücretlerin erimesini boş verelim, fiyatların artma beklentisini kıralım. Benim daha iyi bir fikrim var:

Sayın Bakan – kamu alacaklarına, vergilere, harçlara GERÇEKLEŞEN değil BEKLENEN enflasyon kadar zam yapınız. Hem örnek olursunuz hem biraz da siz kemer sıkarsınız, vatandaş ile empati yaparsınız!

Gene bir sorumluluktan kaçma bütçesi mi geliyor?

TVF ile paralel hazine yaratmak sizde

Sayıştay denetimini umursamamak sizde

En son 'kredi kartı limitinden para alma' kanunu konuşulurken 'tek kuruşu bile bütçeye gitmeyecek' demek sizde

Bütçeden sorumlu bakan para bütçeye gelmeyecek diye yemin billah ediyor. Bu nasıl iş anlamadım!

Sayın Bakan – Sayın Cumhurbaşkanı 'Türkiye anonim şirket gibi yönetilmeli' diyordu. Kasası böyle olan bir şirketin yöneticisine veya CFO'suna yani baş finans yöneticisine hissedarlar pekiyi gözle bakmazlar, onu söyleyeyim.

Kapanış

Sevgili vatandaşlarım,

Yalnız değil, yenik değil, çaresiz hiç değilsiniz.

Bu günleri de elbette geçeceğiz.

Sizin için tüm gücümüzle mücadele etmeye devam edeceğiz.

Türkiye zor günler aştı, inşallah bunu da hep birlikte aşacağız.

Milletimizi zengin, mutlu ve dünyayla yarışacak hale getiren bütçeler yapacağımız günler de gelecek.

Hepinizi saygıyla selamlıyorum.



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: İstanbulun 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 71 yazı ile yayınladığımız Benim Pencere'm'e bu yıl 70 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

