

# BEYOND

YIL: 11 SAYI:16 ŞUBAT 2011

- *Girişimci kadınlar*
- *Enflasyon olgusunun durumu ve değişimi*
- *Stratejik planlama daha yaratıcı olabilir mi?*
- *Basın ahlakı, evrenselden değerlerden üstün mü?*
- *Güçlü marka kriz anında nasıl yönetilmeli?*



EKONOMİK  
OZGÜRLÜĞÜNÜ  
TAN ET!

iş'te üniversiteli

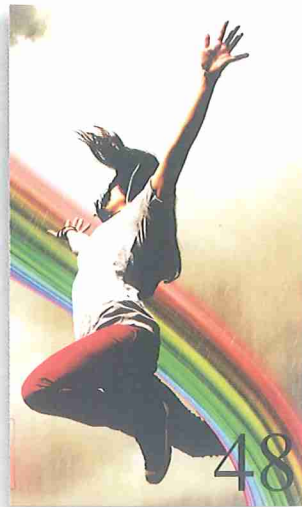


# İÇİNDEKİLER

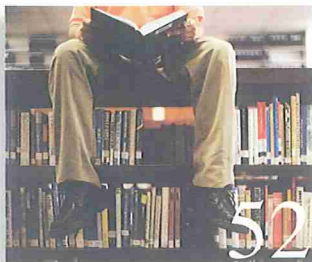
Girişimci Kadınlar	4
İş Hayatında Topuk Sesleri	8
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	10
Genç Girişimciler	16
Enflasyon Olgusunun Durumu ve Değişimi	17
Küresel Oyunun Kuralları Değişiyor	29
Bizden Birileri	32
Cep Telefonu Bunları da Yapsa	34
Stratejik Planlama Daha Yaratıcı Olabilir mi?	36
Kaat'ı	38
SAP ile Kariyer	39
Kişisel Verimlilik	40
Noosfer ve Ekolojik Denge	42
Basın Ahlakı, Evrensel Değerlerden Üstün mü?	44
Travel cure.com Sağlık Turizmi İş Planı	45
Cari Açık Geliri Küçültür Refahı Arttırır	47
Güçlü Marka Kriz Anında Nasıl Yönetilmeli?	48
Modern Zamanda Ortaçağı Yaşamak	51
Mutluluğa Giden Yol	54
Futbolun Baronları	56
Bin Muhteşem Güneş	58
İzmir	59



6



48



52

**Sahibi:**

Temel Aycan ŞEN

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü:**

İlhan BİLGEHAN

**Editör:**

Pınar ERTEM

**Yayın Kurulu:**

Pınar Ertem  
Dr. Aysun Kapucugil İkiz  
Nuri Pınar Yıldırım  
Okt. Gürcan Bozkır  
Ali Çakmak  
Fatih Eşki  
Sezen Özdemir  
Miray Yoldaş  
Bora Özkent  
Tunç Kılınç  
Ömer Karapınar  
Uğur Dündar  
Volkan Özaltın  
Ceren Sönmezşık  
Dilek Karataş

**Yazışma Adresleri:**

D.E.Ü İşletme Fakültesi Kulübü  
Tınaztepe / Buca / İZMİR  
Tel - Faks: 0 232 453 50 67  
[www.deubclub.com](http://www.deubclub.com)  
e-posta: info@debaclub.net  
e-posta: deubclub@gmail.com

**Ege Genç İşadamları Derneği**

1456 Sk. No:10/1 Kat:8  
Punta İş Merkezi Alsancak / İZMİR  
Tel - Faks: 0 232 422 30 00 /  
0 232 422 33 00  
[www.egiad.org.tr](http://www.egiad.org.tr)  
e-posta: egiad@egiad.org.tr

**GRAFİK & TASARIM**
**Sba**
**ADVERTISING**

Görsel Yönetmen: Bahadır ÜLKÜSAYAR  
Tel: +90.232 446 84 94 - Fax: +90.232 446 59 17  
Adres: Şair Eşref Bulvarı Karaahmetoğlu İş Merkezi  
No:22 K:4 D:405 Çankaya - İzmir / TÜRKİYE  
[www.sbareklamcilik.com](http://www.sbareklamcilik.com)

**BASKI**
**EKO GRAFİK®**  
AMBALAJ & MATBAACILIK

Tel: +90.232 464 39 64 - Fax: +90 422 51 85  
Adres: 1512 Sok. No:15 Alsancak - İzmir  
[www.ekografik.com.tr](http://www.ekografik.com.tr)

Basım Tarihi: 29.03.2011

BEYOND Süreli yerel yayındır.

*Temel Aycan ŞEN*  
*EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı*



### *Değerli Beyond Okurları ve Sevgili Öğrenci Arkadaşlarım,*

Beyond dergimizin 2011 yılı ilk sayısı yine özelli bir çalışmanın ürünü olarak elinize ulaşıyor. Emeği geçen üniversiteli genç yazarlara teşekkür ederim. Konuların seçimindeki özenden yazıların kalitesine kadar titiz bir çalışma sergileyen kulüp üyeleri ve konuk yazarlar amatörlüğün sınırlarını zorlayan bir yayını okurlarımıza sunuyorlar.

Her zaman belirttiğimiz gibi insan kaynağı açısından Türkiye, dünyanın en şanslı ülkelerin biridir. Bir taraftan zeki ve çalışkan bir gençlik diğer taraftan yetenekli mühendis ve işçilerimizin oluşturduğu dev üretim gücü, Türkiye'nin gelecek on yıllarda Dünya'nın en büyük ekonomilerinden biri olma hedefinin gerçekçi bir temele dayandığını gösteriyor.

Yakın gelecekte bir seçim sürecinden geçecek olan ülkemizin doğru siyasi tercihler yaparak toplumun özelliklerine cevap verecek, Atatürk'ün çağdaş uygarlık ülküsü ve hedefi doğrultusunda çalışacak, Türkiye'ye yakışan dürüst bir yönetime sahip olacağına inanıyoruz. Bu süreçte sizlere çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Türk gençliği, Atamızın gençliğe hitabında dikkat çektiği iç ve dış tehlikelerin hala geçerliliğini koruduğunun hatta daha da önemli hale geldiğinin farkında olmalıdır. Sizlerin arasına girmeye çalışacak

kötü niyetli kişilere karşı uyanık olmalı ve ne kadar farklı görüşlere sahip olursanız olun şiddete ve zorbalığa dönüşmediği sürece bu görüşlere sonuna kadar saygı duymalısınız. Sizler bilimin aydınlığında yürüyen gençler olarak ülkemizin geleceğisiniz ve biz ülkemizin geleceğine inanıyoruz.

Bu arada, İzmir'in EXPO 2020 adaylığı söz konusu olduğu takdirde en büyük katkılardan birini sağlayacak olan kitle İzmir Üniversitelerinin öğrencileridir. Sizler, her türlü çağdaş iletişim araçlarını kullanarak İzmir'in tanıtımı için çok güzel projeler geliştirebilirsiniz. Sizleri bu konuda EGİAD'ın yapacağı çalışmalara da katılmaya davet ediyorum.

Değerli Okurlarımız ve Sevgili Gençler,

Beyond'un sayfaları arasında bulacağımız ilginç konuları zevkle okuyacağımıza inanıyorum. Eleştirileriniz ve önerilerinizle Beyond'un giderek daha nitelikli bir yayım olmasına katkı sağlamanızdan memnuniyet duyacağız.

2011 yılının başarılar, sağlık ve mutluluklar getirmesi dileğiyle sevgi ve saygılar sunarım.

*Pınar ERTEM*  
*DEU İşletme Fakültesi*  
*İşletme Fakültesi Kulübü*  
*İletişim Departmanı Koordinatörü*



### *Herkese Merhabalar...*

Başarılarla sonlandırdığımız 2010'un ardından güzel ve daha başarılı geçeceğine inandığım 2011'in ilk sayısını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyarım. Her zaman için daha iyisini hedeflediğimiz başarılarımızdan bu sayımızı umarım beğeniyle okursunuz.

Kendimizden iyi olmak mecburiyetinde olduğumuz bu zamanda yaratıcı ve yeni fikirlerle buluşup zevkle burada olmak ve sizlerin de desteğini görmek bizi daha iyilerini yapmak üzere teşvik ediyor.

İş dünyasının fiyat politikaları, şirket kodları ve münülerini çeşitli yönlerle sunmaya çalıştık sizlere. Çok yönlü olarak oluşturmaya çalıştığımız bu sayımızın hepimizin ilgisine yönelik olduğunu düşünüyorum.

Hepimizin her zaman öğreneceği birşeyler vardır. Biz de çalışmalarımız sırasında büyüklerimizden çok şey öğrendik. Bizi nelerin bekliyor olabileceğini, başarı merdivenlerinin nasıl çıkılabilir olduğunu gördük.

Bizle bugüne kadar başarı ve heyecanımızı paylaştığımız için teşekkür ederim. Bizlerden desteğini esirgemeyen EGİAD'a ve sevgili ekip arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

Bol BEYOND'lu günler...



# GİRİŞİMCİ KADINLAR

## İş dünyasında kadınların yeri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Ülkemizde geçmişten günümüze, kadının iş hayatına katılımında geline nokta, önemli bir gelişme olduğunu kabul etmekle birlikte, daha kat edilmesi gereken uzun ve kolay olmayan bir yol olduğunu düşünüyorum.

Toplumsal olarak kadının rolü baştan belirlenmiştir. İlk önce iyi bir eş, iyi bir anne, iyi bir ev kadını, daha sonra çalışma hayatı. Bu farklı kimlikleri kadının dengeli bir şekilde taşınması oldukça zor. Bu nedenle kadınlar, ya ev hanımlığından, ya iyi bir eş ve anne olmaktan ya da kariyerinden vazgeçmek durumunda kalabiliyor. Kadınlar bu farklı kimlikleri yaşarken, çoğu zaman iş hayatından çekilmeyi tercih ediyorlar. Aslında bu biraz da ailelerin bizlere verdikleri sosyal kimlikle de ilgili. Eğer bir kız çocuğu iyi bir eş, iyi bir gelin, iyi bir anne şeklinde yetiştiriliyorsa çalışmamayı ya da çalışma hayatından çekilmeyi; ayaklarının üze-

rinde dur, kendi ekmeğini kazan, şeklinde yetiştiriliyorsa genelde kariyeri tercih ediyor. Ben özellikle iyi eğitim-öğretim almış, kendini geliştirmiş kadınlarımızın, çalışmamayı tercih ederek iş hayatının dışında kalmalarına üzülüyorum. Ayrıca bu noktada erkekleri de kızları da yetiştiren, onlara sosyal kimliğini veren annelerin yani kadınların eğitiminin her şeyin üstünde önemli olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle kadınların, erkek egemen iş dünyasında yer edinebilmek için gösterdikleri çaba çok ağır. Kadının üzerindeki yüklerin paylaşılması halinde ise iş dünyasında çok başarılı olduklarını gözlemliyoruz. Öte yandan erkek egemen toplumda özellikle kadın yöneticiye alınması da hiç kolay olmadı. Bu konuda çok büyük bir yol alındı bence. Hemen her meslekte kadın yöneticiler gurur duyulacak konumlara geldiler.

Bütün bunların yanı sıra kadınların iş dünyasında karşılaştıkları ayrımcılıklar ve daha büyük zorluklar da var. Çalışma hayatında özellikle de eğitimi olmayan kadınlar çoğunlukla sosyal güvenliği olmayan, düşük ücretli, yarım günlük,

düşük statülü, geçici işlerde çalışıyorlar. Eşit iş yapsalar da % 20-% 30 daha düşük ücret alıyorlar. Bu ayrımcılığı önleyen düzenlemeler hukuk sistemimizde mevcut olsa da, yeterli denetim olmadığından, insanlarda hak arama bilinci yetersiz olduğundan ve asıl önemlisi hukuk sisteminin yavaş işleyişi gibi nedenlerle, bu sorunun önüne geçilemiyor. Bu durumda da pek çok kadın çalışmamayı tercih edebiliyor.

## Kadın girişimcilerin iş hayatına getirdiğini düşündüğünüz farklılıklar nelerdir?

Aslında ülkemizde kadın girişimci oranının diğer ülkelere göre oldukça düşük seviyede kaldığını düşünüyorum. Oysaki kadın girişimciler ekonominin gelişmesinde potansiyel girişimcilik faaliyetleri ile önemli bir itici güç oluşturup, ekonomik ve toplumsal hayata önemli fırsatlar sunmaktadırlar. Bence ülkemizde girişimci kadınları belirleyen temel özellikler; kendine güven, cesaretli, sabırlı, özenli, yaratıcı olmasıdır. Kadınlar mücadeleciler, hırslı ve kendileri için erişil-

mesi zor hedefler belirleyen, rekabetçi bir yapıya sahipler. Diğer taraftan, çevresindeki kaynakları ve ilişkileri iyi değerlendirebilen, işbirliğine yönelik, iyi iletişim kurabilen, problemleri kolaylıkla çözebilen, hoşgörülü, özverili ve duygusal bir yapısı var kadın girişimcilerin. İş dünyasında kadınların genel olarak, fırsatlara nispeten yenilikçi bir tarzda yaklaştıklarını da söyleyebilirim. Fakat tabii ki bu özelliklerin, bütün kadın girişimciler için genellenmesi mümkün değil. Kadının çalıştığı sektöre, sosyo-kültürel değerlerine ve kişiliğine göre farklılıklar söz konusu.

İş ilişkisi içerisinde olduğum şirketlerde gözlemlediğim, erkek girişimcinin genelde otoriter yönetim tarzına yatkın olmasına karşın, kadınların, yönetim olgusuna daha "bütüncül" yaklaşmakta olduğu ve gerek çalışanların ve gerekse müşterilerin beklentileri konularında daha duyarlı olduklarıdır.

Bütün bu nedenlerle ülkemizde, ekonomiyi büyütmenin, istihdamı arttırmanın ve kalıcı bir üretim ve pazarlama anlayışı ile dünya ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerin yaratılmasında kadın girişimcilerin önemli bir rol oynayabileceği inancındayım.

### **İş hayatının yanı sıra, kadın girişimcilerle bir arada olduğunuz ortam ve faaliyetler nelerdir?**

İş hayatım dışında, üyesi olduğum Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD) ile Konaş Rotary Derneği'nde, iş hayatından kadınlarla bir arada faaliyetlerde bulunuyorum. Bu dernek çalışmalarında da gözlemlediğim, kadınlar -ki, pek çoğunun iş hayatı dışında ilgilenmeleri gereken eşi ve çocukları var- çok mücadeleci, hırslı, üretken ve çevreleri ile iyi iletişim kurabilen kişiler.

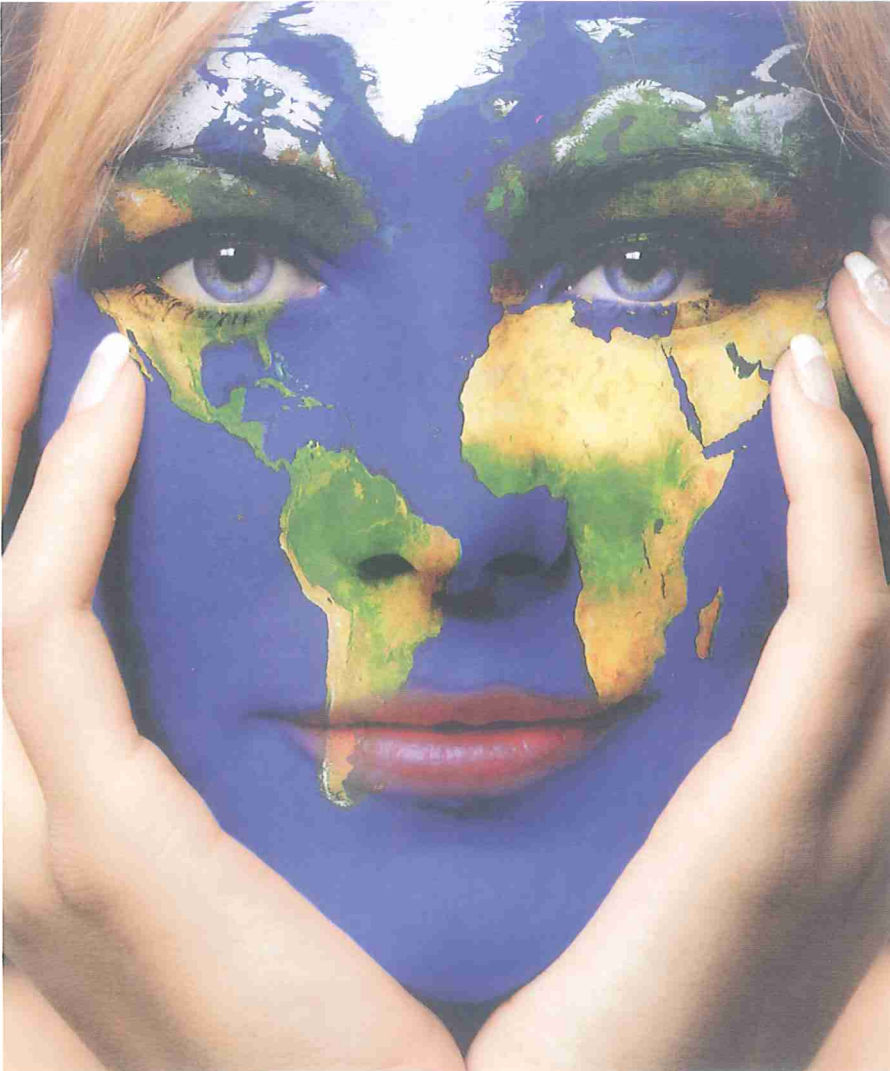
Özellikle EGİAD, ailem gibi benimsemişim çok güçlü bir kurum. Her ne kadar erkekler tarafından kurulduğu için isminde "İşadamları" diye geçiyorsa da, aslında üyelerine kadın-erkek ayrımı yapmaksızın sahip çıkan, tam tersine kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığın ağır bastığı bir yapısı var. Kadın üyelerinin EGİAD'a kattığı sinerji ve gücün farkında olarak, kadın üye sayısının arttırmaya yönelik bir çalışma yürütülüyor. Gerek Yönetim Kurulu'ndaki kadın üyelerin çokluğunu ve gerekse Dernek komisyonlarında aktif olarak görev alan üyelerin çoğunluğunun kadınlar olduğunu göz önüne aldığımızda, kadın üyelere verilen önemi daha iyi kavriyorsunuz.

Tek işlevi topluma hizmet etmek olan Rotary Derneklerinde de her geçen gün meslek sahibi kadınların sayısının arttığını ve bunların, yönetim kurullarında ve dernek başkanı olarak aktif görevler aldığını görüyorum. Toplumun ihtiyaç duyduğu başta eğitim, sağlık olmak üzere her alanda hizmet üretebilmek adına projeler üretiyor ve uygulamalarını gerçekleştiriyorlar.

Öte yandan kadın derneklerinin Türkiye'de çok aktif bir rol almaya başlamasıyla birlikte artık işlere daha profesyonelce, daha aktif bir şekilde yaklaşıyor. Hayatımızın her evresinde her türlü sorumluluğu almaya hazır, çalışkan, bilgili, ilerleme yolunda erkeklerle en ön safta mücadele edecek birçok kadın varken, onların önünü kapatıp toplumumuzun daha hızlı ilerlemesini engelleyen her türlü girişime karşı, "sivil toplum kuruluşlarının" işbirliği içerisinde mücadele etmesi ve böylesine önemli bir konuyu sürekli olarak ülke gündeminde tutacak girişimlerde bulunmaları çok önemli ve etkilidir.

**Nilgün ÖZTÜRK**

*Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD)  
Yayın Kurulu Üyesi*



## İş dünyasında kadınların yeri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Kadınların, iş dünyasında dolduracakları yerler olduğuna inanıyorum ancak ne kendilerinin ne de erkek egemen iş dünyasının buna çok da hazırlıklı olduğuna inanmıyorum. Sosyal normlar ışığında hareket eden erkekler, kadının yerinin ev olduğuna inanadursun; kadınlarımız da hakkını aramanın politik, olgun, akılcı yollarından habersiz. Durum böyle olunca klişelerden kurtulmak pek kolay olmuyor.

Pek tabii ki bunların ötesinde beceriler geliştirmiş erkek ya da kadın her birey, toplumda başarıya imza atacaktır. Mesele kendimizi her gün geliştirmek zorunda olduğumuz gerçeği ile barışmak; kendimizi olduğu kadar karşımızdakini de anlamak gerektiği tezi üzerinden bir düstur ile çalışma hayatımızda yol almamızdır.

Tüm bunlara ek olarak, erkek dünyasının çok başarılı olduğu dayanışma ve birbirine destek verme gibi kavramları hayatımıza daha fazla sokmalı; bir etiket gibi kadınlara yakıştırılan hırçnılık

teriminin yerini verimlilik, yaratıcılık ve akılcılığın alması için çabalamalıyız.

## Kadın girişimcilerin iş hayatına getirdiğini düşündüğünüz farklılıklar nelerdir?

Öncelikle düşüncem, kadınların bunca zamandır dışı vuramadıkları yaratıcılıklarının yüzeye çıkması ile iş dünyasında bugüne kadar görülmemiş bir zenginlik yaşandığıdır. Ancak bu zenginliği ne tesadüftür ki kadınlardan önce yine erkekler keşfetmiş ve bundan maksimum seviyede faydalanmaktadırlar. Bu sebeple kadınların bu yeteneklerinden öncelikle kendilerini faydalandırmak yönünde de çalışmaları olmalı, daha sonra kelebek etkisiyle zaten bu zenginlik aileye, işyerlerine, sivil topluma yayılacak ve genel kalkınma işte o zaman başlayacaktır.

## İş hayatının yanı sıra, kadın girişimcilerle bir arada olduğunuz ortam ve faaliyetler nelerdir?

STK'lar akılcı işlerin yapıldığı, projelerin tartışıldığı, kadın erkek ayrımı gözetilmeksizin yaptığımız işlerle anıldı-

ğımız yerler olduğundan kadın girişimciler iş hayatının yanı sıra kendilerini bu gibi ortamlarda da göstermektedirler. Potansiyelleri ışığında, görev aldıkları kurumlarda bir yıldız gibi parlamakta ve adlarından söz ettirmektedir. Örgütçülük anlayışları, isteklilikleri ve azimleri girişimci kadınların öne çıkan özellikleridir. Bu temeller üzerine inşa ettikleri her oluşum başarıyla hedefine ulaşacaktır. Üyesi olduğum EĞİAD'dan bahsetmek gerekirse kadın üye sayısı günden güne artan bu dernek, faaliyetlerimizde yer alan isimlerin büyük kısmını kadın üyelerin oluşturuyor olmasından da kolayca anlaşılacağı üzere, sosyal, politik, akademik ve iş dünyası açısından kadınların oynadığı rolün önemini güzel bir göstergesidir. Ege Bölgesi'nde olduğu gibi Türkiye'nin tüm bölgelerinde kadınların görünürlüğü ve etkinliğini arttırıcı faaliyetlere destek verilmelidir. Uzun soluklu bu projede herkese görev düşüğünün bilincinde olmak atılacak ilk adımdır.

**Özüm İLTER**

*Ege Genç İşadamları Derneği (EĞİAD)  
Yayın Kurulu Üyesi*







## İş dünyasında kadınların yeri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

İş dünyasında kadınlar her zaman vardı fakat yeri eskiye nazaran daha da gelişti. Bence bizden önceki jenerasyona ait bayanlar bizim için bazı duvarları kırmışlar ve bizlere onların yolunda yürümek için bir rota çizmişlerdir. Esas değişim, kadınların iş dünyasına girişleriyle değil üst pozisyonlarda yer almaya başlamasıyla oldu. Artık işverenler cinsiyet ayrımı yapmadan pozisyonlara en uyumlu lideri seçiyorlar, bu da işi hak eden kişinin alması yönünde pozitif bir gelişim olarak topluma yansıyor.

Tabii eskiye nazaran işler daha adil ve kolay olsa da yeri geldiğinde kadınların rolü hala erkeklere nazaran daha zor, çünkü iş hayatı hala sayısal olarak erkeklerin domine ettiği bir yerdir.

Kadınların seçenek olarak kariyer ve ev hayatı gibi seçimleri olduğundan, kadın popülasyonunun değişik rollere ayrılmasına (anne, eş, çalışan kadın vs.) neden oluyor, bu da dolayısıyla da iş hayatında sayısal çoğunluğun erkeklere kaymasına sebep olmaktadır. Bu yüzden çalışan kadınların erkekler dünyasında devamlı savaş veriyor gibi görünmeleri

kaçınılmazdır.

Bir kadının iş hayatında başarılı olabilmesi için püf nokta, her konuda azimle ve fedakarca elini taşın altına koymaya hazır olmasıdır. Zaten işini seven ve zevk alan birinin başarılı olmaması imkansızdır.

## Kadın girişimcilerin iş hayatına getirdiğini düşündüğünüz farklılıklar nelerdir?

Biz kadınlar bazı konularda yaradılış olarak biraz daha hissi davranabildiğimiz için, iş hayatında bu davranışlar doğru kullanılırsa avantajları büyüktür. Üstesinden gelinmesi gereken konuları hem beynimizle hem kalbimizle ölçer, biçer, tartarız. Erkeklerin bazen göremediği açıkları bizler bu nedenle görürüz.

Ayrıca kadınlar bir çok sorumluluğu aynı anda üstlenmek zorunda kaldıkları için günlük hayatta erkeklere nazaran daha çabuk iş bitirirler ve bir çok işi aynı anda yapabilirler.

Kadın girişimciler yeni yatırımlarda da konuları daha detaylı değerlendirirler. Kadınların doğası nedeniyle de her zaman A, B hatta C planları vardır. Bu nedenle belki girişimcilikte erkeklere nazaran daha yavaş olabilirler ama at-

tıkları adımlardan daha emindirler. Bu yüzden plan, organizasyon, geliştirme ve yaratıcılık gibi unsurların yer aldığı pozisyonlarda daha başarılıdırlar.

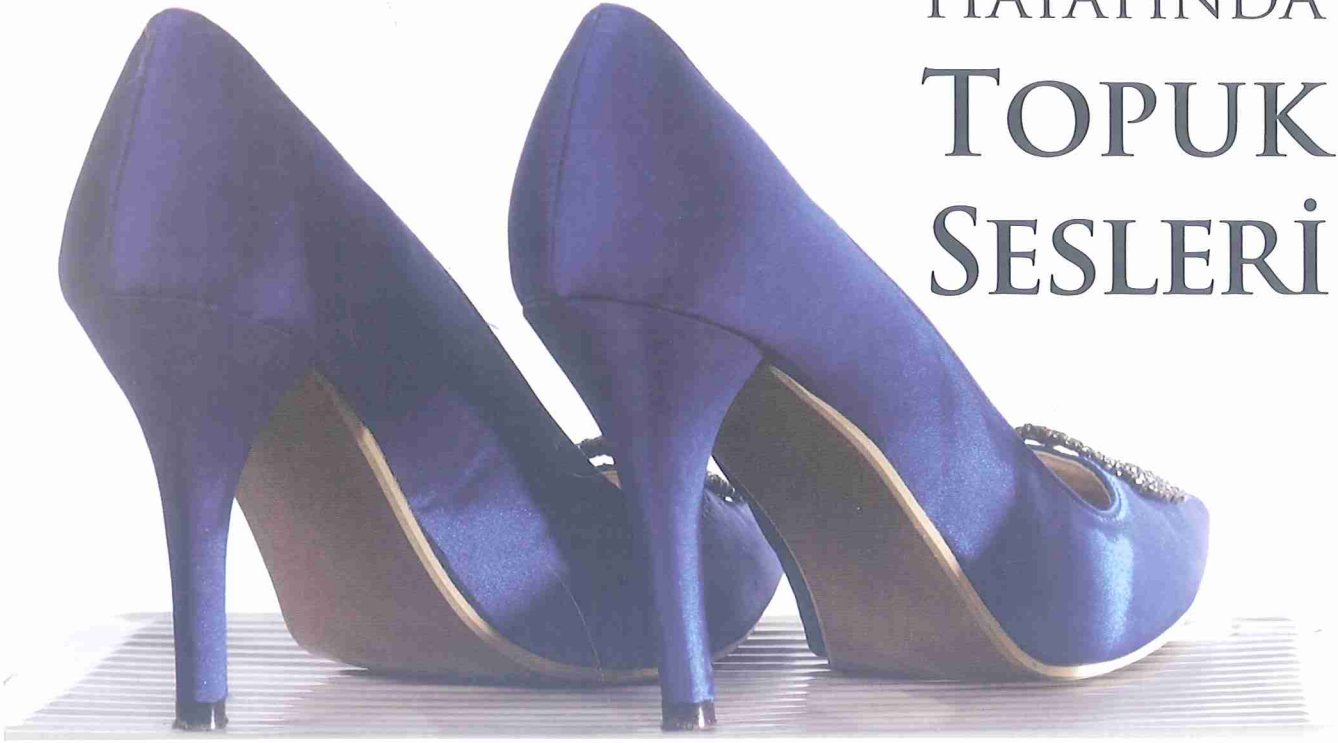
## İş hayatının yanı sıra, kadın girişimcilerle bir arada olduğunuz ortam ve faaliyetler nelerdir?

İş hayatının yanı sıra kadın girişimcilerle beraber olduğunuz ortamlar sosyal ortamlardır. Ama bu ortamlarda kadın girişimcilerin gerçek değerini ve verimini göremez, anlayamazsınız.

Benim için iş dışında kadın girişimcilerle güzel arkadaşlıklar kurduğum ve beraber çalışabildiğim en güzel ortam sivil toplum örgütleridir. Ben EGİAD üyesiyim ve bununla gurur duyuyorum. EGİAD vesilesi ile tanıştığım ve beraber çalıştığım girişimci bayan arkadaşlarımdan öğrendiklerim çoktur. Ortak bir sonuç için beraber çalışmak, fikirler yürütmek ve bu vesileyle diğer girişimci bayanların çalışma tarzlarından örnek almanın kişisel gelişim için katkısı büyüktür.

**Mahru GÜREL**  
Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD)  
Yayın Kurulu Üyesi

# İŞ HAYATINDA TOPUK SESLERİ



*Hanzade YENİSEY  
Ege İşkadınları Derneği (EGİKAD)  
Yönetim Kurulu Üyesi*

Her başarılı erkeğin arkasında bulunduğu söylenen, bulunması gereken kadınlar artık erkeğin yanında hatta bazen de önünde olmaya başladı bile aslına bakınca. Arkada kaldığında hiçbir şey yapmamış, yapmıyormuş gibi görünen kadınlar kendilerini kanıtlamak adına artık erkeklerin yanında olmaya başladılar, gün geçtikçe de imkan verildiği ölçüde önlerine geçiyorlar.

Nereye dayanıyor bu güç? Kadınların içinde var olan aynı anda bir çok şey olabilme ve yapabilme kabiliyetimi, kadınların yıllardır süregelen ezilmişliğini, arkada kalıp taktir edilmeden yaşamaktan sıkılmanın verdiği hırsımı veya yanında olsam da umuru değil bari önüne geçeyim de dikkatini çekeyim fikri mi?

Buna karar vermek çok zor. Herkesin farklı nedeni olabilir hatta kimsenin düşünemediği bir neden bile bir kadını iş hayatına sürükleyebilir, yani kadının içinde bulunan ve yeşertmek için fırsat gözlediği girişimcilik ruhunu ortaya çıkarabilir.

İçindeki gücü ve inancı ortaya koymaya başlayan kadın, girişimciliğin ilk adımını atmış olur. Ne yapmak, neleri başarmak istediğine karar verdiğinde ve bu karara emin adımlarla yürümeye başladığında, ki bu emin adımlarda eğitimin payı büyüktür, hele bir de şans ona eşlik ederse başarıya ulaşmak hiç de zor değildir.

Dönüp dolaşıp geldiğimiz konu her alanda olduğu gibi yine eğitime dayanıyor. Ve bu konuda maalesef herkes İzmirli bayanlar gibi, yani bizler gibi şanslı olmuyor. Genç kızlarımızın önü daha eğitim hayatına başlama evresinde bile belirli ekonomik veya yöresel sebeplerle engelleniyor. Ya kızlarımız eğitim hayatı yerine kendilerini geliştiremeyecekleri sadece ev ekonomisine ufak bir katkıda bulunmak için çeşitli işlerde çalıştırılıyor ya da yine ev ekonomisinden bari bir boğaz azalsın diye evlendiriliyor.

Bu noktadan baktığımızda iş hayatında ki kadının yeri ailesinden aldığı özellikle de babasından aldığı destek veya köstekle şekillenmektedir diyebiliriz. Kızımızın kendi

ayakları üstünde durup önce kendisine sonra ailesine ve milletine katkıda bulunması fikrini benimseyen uygar, çağdaş ve at gözlüğünü atmış babalar kızlarının eğitim ve iş hayatında yanında olanlardır. Ataerkil aile yapısı adı altında erkek çocuklarını her konuda destekleyip kız çocuklarını ise hor görüp her şeyden soyutlayan aile yapılarında kişilerin ve daha geniş halka ile toplumların gelişmesi maalesef ki beklenemez.

Aile ile başlayan destek veya köstek durumunun getirisinde seçilen eşinde kadının hayatında yeri yadsınamaz derecede önem taşımaktadır. Çoğu erkek eşinin yanında veya kendisinden daha önde olmasını maalesef ki kaldıramamaktadır. Yaşadığımız dünya şartlarına baktığımızda gün be gün artan boşanma oranlarının nedenini kadınların iş hayatına girmeleri ve kendi ayakları üzerinde çok güçlü şekilde durmaları, durmaya çalışmaları, direnmeleri ve kendilerine güvenmeleri olduğunu söyleyebiliriz.

Eskiden sadece ailesine güzel yemek yapan ve bazen kuru bir "teşekkür" bile alamayan kadınların artık bu güzel yemek-



leri sayesinde bırakın kuru teşekkürü yanı sıra “eline sağlık borcum nedir” sözünü duymaları bile girişimcilik için attıkları büyük ve riskli adımın hediyesidir diyebiliriz. Her gün aldıkları hediyeleri yüreklerinde, ellerinde biriktirdiklerini ve bir gün bir dükkanın vitrininde kendi isimlerini gördüklerini hayal etmeleri ile başlayan süreç bir çok kadının şu anda kendi ayakları üstünde durmasını sağlamıştır.

Kadınların çoğunlukla en kolay yaptıkları, çünkü çocukluklarından bu yana üstlerine yapışan açlıkları genelde kadın girişimciliğinin sektörel dağılımını ister istemez etkilemektedir. Ama buna da şükür ki eğitim alma şansına sahip olmayan kadınların ellerinin ekmek tutması ayaklarının yere sağlam basmasının bir yolu bu şekilde kazanılmıştır.

Güzel ve çağdaş İzmir’imizi temsilen Ege İşkadınları Derneği (EGİKAD) olarak katıldığımız 27-28 Şubat 2009’da Adana’da gerçekleştirilen “3ncü Anadolu Kadın Girişimciler Zirve”sinde tam da bu tezimizi doğrulayan bir hikayeye imza atan Şeker Ana mikrofonu eline almıştı ve o tarihten sonra unutmadığım girişimcilik hikayesini bizlerle paylaştı.

Hikayesi evinde ailesine yaptığı reçellerle başlamış Şeker Ana’nın daha sonra eş dost komşu reçellerinden istemiş. Ardından Şeker Ana reçellerini duyan, tadan beldesindeki pansiyonlar istemeye başlamış. Evde reçeller hazırlanmış el yordamı ile amatör paketler yapılmış. İlk başta maliyetini çıkarıp kendi ile övünmeye, yani içsel tatmine ulaşmış Şeker Ana ama artık talebi tek başına karşılayamaz olmuş. Bu sefer

komşularını çağırılmış yardıma onlarında bu işten bir şeyler kazanmasına destek olmuş bir nevi aslına bakınca. Paketlemesini geliştirmiş daha sonra. Önceleri kullandığı kavanozları geri alıp yıkayıp yine kullanmış, sonra her daim yeni kavanozlarla paketleme yapmış. Ve o zaman ki ilk hedefi paketlemesini yapacak bir makine almaktı, belki de almıştır zaten kim bilir ama girişimciliğe hiç fark etmeden girmek, daha sonra istihdam sağlayıp çevreye de yararlı olmak adına güzel bir hikaye Şeker Ana. Ve bir gün büyük bir markette Şeker Ana reçellerini görmek ülkemizin kadınının nasıl yoktan var edip zirveye çıktığını kanıtlayacaktır diye düşünüyorum.

Giderek gelişen dünyada kadınların iş hayatında ki yeri arttıkça terimler, konuşmalar, hitaplar, kıyafetler, toplantılar, çalışma prensipleri iyi yönde ilerlemekte ve giderek farklılaşmaktadır. Şeker Ana’nın eşinin adı eskiden Ahmet ise o Şeker Ana’nın eşi Ahmet’tir artık. Eskiden “bilmem kimin karısı...” tanımlamaları artık yerini “bilmem kimin kocası...” sözcüklerine bırakmaktadır. Her erkeğin kaldırmayacağı değişimlerden biridir bu hitap değişikliği aslında.

Erkek egemenliğinde bulunan tahtlar artık bayanların da oturabileceği hale gelmiştir. Artık ofislerde topuk sesleri baş göstermektedir ama topuk sesinin yanında global dünya gerçeklerini, ekonomisini, sorun ve çözümleri içi dolu gerçeklerle konuşabilen seslerde çıkmaktadır kadınlar. Bunun yanında varсын olsun o topuk sesleri çünkü kadınlar aynı anda bir çok karpuzu taşıyabilirler yorulmadan. Yorulmamak, yıpranmamak değıldir tabii ama

girişimciliğe karar veren, adım atan her kadın yıpranmayı göze almıştır zaten.

Gelişen dünya ekonomisine katkıda bulunmaya başlayan kadınların sayısı gün geçtikçe artmaktadır ve artacaktır. Biz şanslı olanlar diğer kadınlarımızı iş hayatına sokmak için elimizden geleni yapmaktayız ve yapacağız. Rol model olmamız bile diğer kadınlarımız için yapmaya çalıştıklarımızın başlangıç adımlarıdır.

Ege İşkadınları Derneği (EGİKAD) olarak, girişimciliği başarmış ve artık kendi ayakları üzerinde durabilen güçlü kadınlar bir araya gelerek rol model olmayı hedef edindik kendimize. Bu prensiple başladığımız yolculuğumuz emin adımlarla başarıya ulaşmıştır ve biliyoruz ki bizler gibi olmak isteyen, içinde bu cevheri taşıyan her kadın bizleri rol model olarak görüp çok iyi yerlere gelecektir. Amacımıza ulaşma yolunda elbette ki belirli zorluklar karşımıza çıkmaktadır fakat girişimcilik zamanlarımızda da karşımıza çıkan sorunları zor da olsa aştığımız için, kendimize duyduğumuz güven sayesinde bütün zorlukları aşacağımız inancındayız.

Ulu Önder Atatürk’ün “Bir toplum, bir millet erkek ve kadın denilen iki cins insandan meydana gelir. Mümkün müdür ki, bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer kısmı göklere yükselebilsin!” sözünden de anlaşıldığı üzere başarıya ulaşmak iki cinsin el ele tutuşması ile mümkündür. O zaman biz rol model olup kadınlarımızı desteklerken erkeklerimizin de eşlerinin ellerinden sıkıca tutup onlara destek olmasını bekliyoruz ki göklere hep beraber yükselelim.

# Şirketlerin Tüketicilerle Kurduğu En Önemli Bağ “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”

Toplum yararı, ülkede yaşayan tüm insanların ortak çıkarlarını ifade eder. Düzenin ortak çıkarı koruyucu niteliği, alt yapıyı oluşturan mülkiyet anlayışına bağlıdır... İyi Şirket, hem kâr eden hem de topluma yarar sağlayandır. Diyelim ki bir şirket ürünü için garanti versin ve sözünde de dursun. Bunun sonucunda da kârı artsın. Bu eylemi aynı anda, şirketler kesimine olan güveni de güçlendirmiş olacaktır için bir toplumsal katkı sağlayacak, böylelikle toplumsal sorumluluğunun bir boyutunu da yerine getirmiş olacaktır. Bundan 36 yıl önce ise ünlü Amerikalı iktisatçı Milton Friedman şirketlerin toplumsal sorumluluğa ilişkin olarak şöyle bir yargıya varmıştı: “Rekabetçi ortamı oluşturun, hile ve dolandırıcılığı yok edin ya da hiç olmazsa piyasaların işlemlerini engelleyecek düzeye düşürün ve gerisine de karışmayın... Çünkü bu koşullarda şirketin kârını gözeten, yani şirket ortaklarına karşı sorumluluğunu yerine getiren bir şirket yönetimi, toplumsal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaktır.” Artık şirketler sundukları ürünlerin ya da hizmetlerin değişik şekillerde desteklenmesi gerektiğinin farkında ve bu nedenle sosyal sorumluluk projelerini halkın kalbine giden yolda kullanmayı ihmal etmiyor. Son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyal alanlardaki değişimler, rekabetin yoğunluğu, tüketicilerin her geçen gün değişen ve gelişen beklentileri ve gereksinimleri, medyanın manipülasyonu iş dünyasında önlenemez önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir.

Küreselleşmenin etkilerinin hemen hemen her alanda her geçen gün daha da yoğun hissedilmesi, markaların varlığını ve imajını korumak, sürdürülebilirliğini sağlamak adına değişim rüzgarlarına ayak uydurmalarını gerekli kılmıştır.

Her markanın topluma sunduğu bir ürün ya da hizmet vardır. Hayatımıza küreselleşme, imaj, marka sadakati gibi kavramlar girmeden ve müşterinin istek ve beklentileri bu denli hızlı değişme-



den önce önemli olan markanın sunduğu hizmet ya da ürünün “fayda”sı ve “işlev”iydi. Yani ürün; bir içeceğin lezzetinde, bir deterjanın beyazlatıcı etkisinde, bir giysinin kullanılabilirliğinde önem kazanıyordu. Günümüzde bu kavramlar tabii ki önemini yitirmedi fakat işlev ve fayda tek başına yeterli olmaz hale geldi. Artık tüketici tercihi duygusal ve sosyal çağrışımlar eşliğinde yapıyor, marka sadakati yaratılırken insanların duygularına hitap etmeye gerek duyuluyor. Bugün insanların duygularının sesine kulak vererek ürünleri almaya yönelmesi markaya sosyal bir boyut getirilmesi ile yakından ilişkili. Bu durum markaya manevi değer ve sorumluluk katan sosyal sorumluluk kampanyalarının önemini ortaya koyuyor.

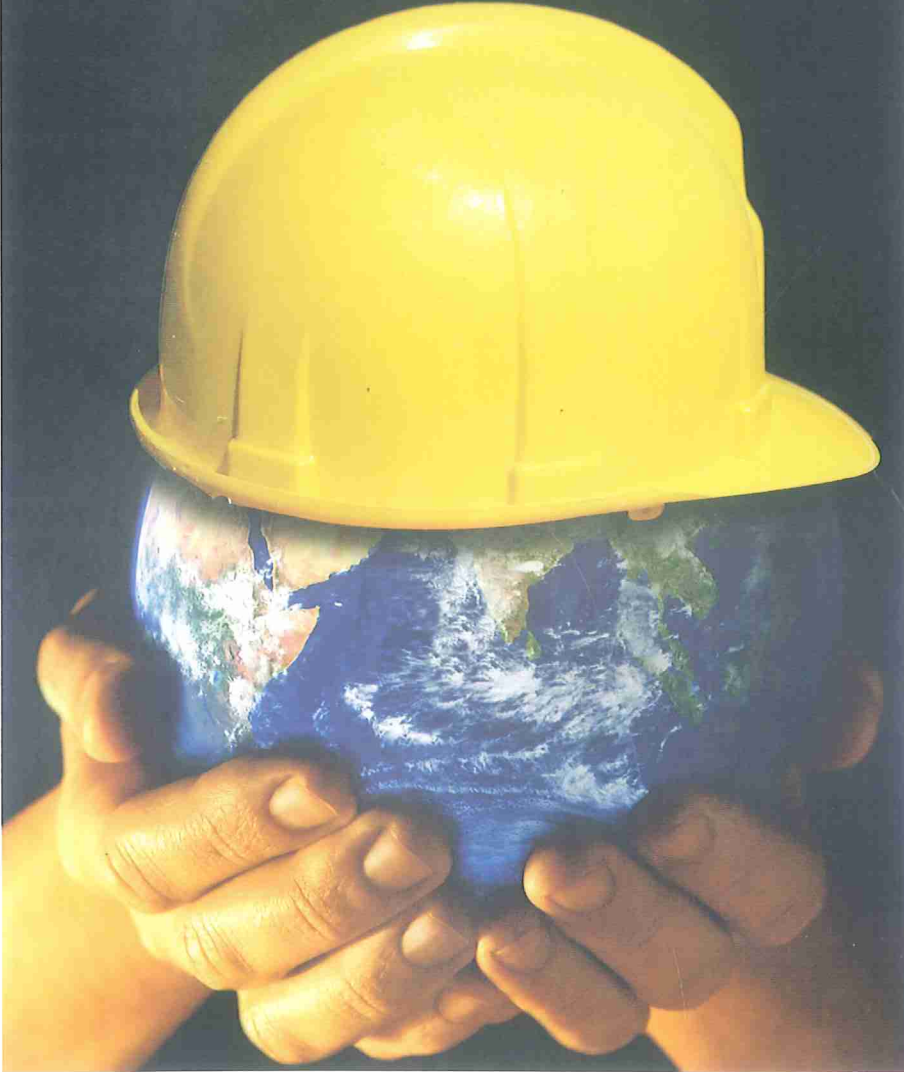
Müşterilerin isteklerini tam anlamıyla anlamak için dikkatle dinlemek ve müşteri memnuniyetine dönüşen çözümler sunmak müşteri bağlılığını kazanmak için temeldir. Şirket bir yandan kendi içinde (ortak-yönetici-çalışan) öte yandan da şirket dışında (müşteriler, tedarikçiler, komşular, şirketin başta reklâm olmak üzere çeşitli etkinliklerine muhatap olanlar) insanlar arası ilişkiler üzerine kurulu bir yapıdır. Bir şirket bu tür ilişkileri, ister bağda dönüşünler (satış, alım, ücret ya da kâr payı ödemesi) ister dönüşmesinler (şirkete ilişkin çeşitli bilgilerin kamu oyuna açıklanması, reklâm gibi) kurmak zorundadır. Başka bir deyişle, bir şirketin insanlar arası

ilişkiler kurması faaliyette bulunmasının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamda bir şirket, çalışanlarının dönemsel sağlık denetiminden geçmesini üstlenebilir; ürettiği malın olası kusurlarına karşı garanti verebilir, mali tablolarının şeffaf bir biçimde açıklayabilir, yaptığı üretimin doğurduğu kirlenmeye karşı önlemler alır... Ya da bunların tersini yapar... Bir şirket bu konularda bir tutum aldığında çalışanları, müşterileri ve hatta sadece o şirketin varlığından haberdar olan insanların içinde buldukları ortamı az ya da çok etkilemiş olmaktadır. Şirket bunları yaptığında bu insanların yaşamına olumlu ya da olumsuz bir katkı yapmaktadır. Hatta bu etki şirketin hedeflediği kitle ile de sınırlı kalmamaktadır. Örneğin çalışanlarının dönemsel sağlık denetimlerini üstlenen bir şirketin bu eylemi sadece kendi çalışanlarını etkilemekle kalmaz. Şirket bunu reklâm konusu yapmasa bile, iletişim kanallarının geliştiği günümüz koşullarında, bu uygulama başka kuruluşlarda çalışan insanların beklentilerini ve belki de başka kuruluşların davranışlarını etkileyebilecektir.

## TÜKETİCİYİ ETKİLEMENİN EN İYİ YOLU “KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK”

Kavramsal olarak kurumsal sosyal sorumluluk ilk kez 1953'te yayımlanan H.Bowen'in “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları” (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelerini savunmuştur. (Bowen, 1953:6). Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili devasa literatürde çok farklı tanımlamalarının olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan önemli olan bir kaçını burada vermek gerektiğini düşünüyorum. Öncelikle bazı uluslararası organizasyonların konuya yaklaşımlarını ortaya koymaya çalışalım. Avrupa Komisyonu'nun

## TÜKETİCİYİ ETKİLEMENİN EN İYİ YOLU “KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK”



yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır. Sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece resmi beklentileri yerine getirmek değil, gönüllülükten ileriye giderek, insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır (Commission of the European Communities, 2001:6). Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğu çerçevesinden ele almaktadır. UNCTAD'a göre tüm sosyal gruplar, kendi sosyal değişimleri ve evrimleriyle

le zamanı değiştirebilmek için belirgin rollerin ve işlevlerin yerine getirilmesini beklerler. İşletmelerle ve özellikle çokuluslu işletmelerle ilgili beklentiler, bu işletmelerin globalleşen toplumda oynadıkları rollerin artmasıyla, alışılmamış bir şekilde hızlı değişime uğramaktadır.



Bu yüzden çokuluslu işletmelerin sosyal sorumluluk standartları ve uygulamaları ile ilişkili tartışmalar bir global toplum geliştirme çabalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

(UNCTAD, 1999:1). ISO olarak tanınan, Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu'nun kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki stratejik danışman grubu, kurumsal sosyal sorumluluğu insanlara ve topluma yarar sağlayacak bir şekilde, organizasyonların ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara işaret ettikleri bir yaklaşım olarak ele almaktadır. ISO kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği dahil olmak üzere işyeri ve işçi sorunları, işyerinde adaletsiz uygulamalar, çevresel yaklaşımlar, piyasa ve tüketici sorunları gibi sorunların olması gerektiğini vurgulamaktadır (ISO Advisory Group, 2004; Leonard & McAdam, 2003). Literatürde konu ile ilgili olarak akademisyenlerin ve araştırmacıların yaptığı tanımlara da kısaca değinmekte yarar bulunmaktadır. Mohr, Webb ve Haris (2001:47) kurumsal sosyal sorumluluğu “şirketin toplum üzerindeki her zararlı etkiyi en aza indireceği veya ortadan kaldıracığı ve uzun vadeli yararlı faydaları azami seviyeye çıkaracağına taahhüdü” olarak tanımlamaktadır. Tanım, şirket faaliyetlerinin şirketle doğrudan alakası olsun olmasın herkes üzerindeki etkisini hesaba kattığını vurgulamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, organizasyonlar açısından ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma rolünün altını çizmektedir (Carroll, 1999:269-271). Ancak yukarıdaki tanımlar doğru olmakla beraber yeterli değildir.

Yukarıdaki açıklamalar ve oldukça kapsamlı literatür ışığında kurumsal sosyal sorumluluk kavramını herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde tanımlamak mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk denildiğinde bundan genellikle bir işletmenin sürdürülebilir büyüme temel hedefine yönelik olarak doğayı ve çevreyi koruyacak önlemler olarak



üretimde bulunması anlaşılmaktadır. Oysa bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sorumlulukları yanı sıra doğrudan ve/veya dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu ve işletme kararlarından ve faaliyetlerinden ciddi olarak etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluğu daha doğru olur.

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ İŞLETMELERE VE TÜM PAYDAŞLARA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, işletmelere sağladığı faydalar incelendiğinde; sosyal kimlik oluşturma, rekabet üstünlüğü elde etme, şirket bağlılığı yaratma, itibar sağlama ve markalaşma konularının başta geldiği görülmektedir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının etkisiyle sağladıkları kazanımlar sadece ekonomik göstergelere yansıyan rakamlarla ifade edilen kazanımlar değildir. Bunun dışındaki birçok konuda da işletmelerin çeşitli faydalar sağladıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuş durumdadır. Bu faydalar incelendiğinde ortaya şu bulgular çıkmaktadır: Toplumsal saygınlık kazanmanın etkisiyle kurum imajı değer kazanmakta ve bu firmanın marka değerine yansımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde katılımcı olmak şirket personeli üzerinde olumlu etki yaparak çalışan bağlılığını arttırmakta ve aynı zamanda nitelikli işgücünün işlet-

meye çekilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren şirketler hem daha iyi şartlarda borçlanabilmekte, hem de hisse senedi değeri artmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlere yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlamada kolaylıklar sağlamakta, verimlilik ve kalite artışları yaşanmakta, risk yönetimi daha etkin hale gelmektedir (Argüden, 2002: 11-13). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında samimiyezsiz ya da kandırma amacı güden uygulamaları fark edildiği taktirde paydaşlar tarafından çok ağır şekilde cezalandırılmaktadır. Bir işletmenin bu şekilde kaybedeceği itibar ciddi maliyetlere katılınca dahi geri getirilmeyecek kadar büyük olabilmektedir. Örneğin, çocuklara yönelik şiddeti durdurmayı amaçlayan bir vakıfla işbirliğine giden çocuk giyimleri üreticisi bir firmanın, bir insan hakları örgütü tarafından kampanyanın altıncı haftasında düşük ücret ve sağlığa zararlı bir ortamda çocuk işçi çalıştırmakla suçlanmasıyla kampanya çökmüş ve firma



	Toplumsal Refah Artışı	Toplumsal Refah Düşüşü
Kâr Artışı	(1) İyi Yönetişim	(2) Zararlı KSS
Kâr Düşüşü	(3) Ödünç Alınan Erdem	(4) Sorumsuzluk

onarılmaz bir imaj kaybına uğramıştır (Pringle & Thompson, 2000:137).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının toplumun birçok kesimi tarafından kabul görmesinin en önemli nedeni bu uygulamaların her kesimin lehine sonuçlar doğurduğunun uygulama ve araştırmalarla ortaya konulmuş ve paydaşlar tarafından anlaşılması olmuştur.

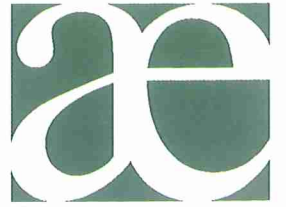
### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS) TİPLERİ

Bunlardan (4)'ü bir tarafa bırakabiliriz. Hem kâr düşüşü ve hem de toplumsal refah düşüşüne yol açan bir faaliyet, ya ciddi bir hatadır, ya da şirketin sorumsuzluğunu belgeleyen bir tavidir. Diğer üç durum ise incelemeye değer.

Şirketin hem kârını hem de toplumsal refahı arttığı durumu göstermektedir. Bu düşsel bir durum değildir. Çünkü, şirketlerin kendi amaçları için yapabilecekleri ve toplumsal yarar sağlayabilecek faaliyetler zannedildiğinden çok daha fazladır. Tanım gereği iyi yönetim çok boyutlu bir çalışmayı gerektirir. Bu nedenle de böyle bir çalışmanın topluma yansıyan sonuçlarını ilk bakışta görmek o kadar da kolay değildir. İşte bu seçenekte hangi olanaklarla karşılaşılabileceğini daha iyi görebilmek için dikkatle çalışmak gerekir.

Bir şirketin bir faaliyeti kârını artırmakla birlikte topluma zarar verici olabilir. Bu mutlaka o şirket yönetiminin toplumsal konulara duyarsız olduğu anlamına gelmeyebilir. Örneğin, yönetim böyle bir zarar verdiğinin farkında olmayabilir. Bu tür toplumsal zararlar bilgilendirme yoluyla azaltılabilir. Ancak bu tür zararların önemli olduğu durumlarda, kamu müdahalesi de gerekir (çevre kirlenmesinin denetimi gibi).

Bu konuda verilebilecek örnek, şirket yönetimlerinin ortakların rızası dışında yaptıkları toplumsal refahı artıran harcamalarıdır. Bunun sakıncası, şirketin kârını düşürerek geleceğini olumsuz etkilemesidir. Bu şirketin yaşamını sür-



**“In the business world, the rearview mirror is always clearer than the windscreen.”**

*Warren Buffet, American Industrialist*



- TOEFL • IELTS • TOEIC
- Business English • Conversation

hilton arkası

tel: 446 25 20

[www.theenglishacademy.com.tr](http://www.theenglishacademy.com.tr)

dürmesi açısından olumsuz sonuçlar doğuracak noktaya geldiğinde zaten bu toplumsal refah artışı devam etmeyecektir. Burada çözüm, iyi yönetim ilkeleri içinde ortakların yönetim tarafından bilgilendirilmesi, şirketin yaşama gücünün zedelenmemesini sağlamaktır.

Bu bağlamda üzerinde durulması gereken iki nokta daha var. Bunlardan ilki, toplumsal refahı artıran davranışlar kısa dönemde şirkete kâr sağlamıyor olabilir. Ancak, bu yolla sağlanan itibar artışı uzun dönemde kâr artışı getirebilir.

İkinci nokta da şirketin büyüklüğü ile toplumsal refah artışı arasındaki ilişkidir. Büyük bir şirketin toplumsal refah üzerindeki etkisinin daha çok olması doğaldır. Buna karşılık küçük ve orta boy şirketler toplumsal örgünün çok daha geniş bir kısmını kapsamaktadır. Dolayısıyla çok sayıda küçük ya da orta boy şirketin toplumsal sorumluluğunun bilincinde olması toplumda o şirketlerin bilanço toplamalarından çok daha büyük bir etki yapacaktır.

## İSVEÇ KSS PERFORMANSINDA ÖRNEK BİR ÜLKE

Devlete ait şirketlerin sürdürülebilirlik raporları, Küresel Raporlama Girişimi'nin (Global Reporting Initiative -GRI) esaslarına uygun olmalıdır. GRI, sürdürülebilirlik raporlamalarında küresel standartları destekler ve üçüncü kişilerin, şirketler arasındaki sosyal, çevresel ve ekonomik farklılıkları değerlendirmelerini kolaylaştırır.

## TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ

AB Komisyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramını, "sosyal ve çevresel konuların, işletmelerin ticari faaliyetleri ve tüm çıkar sahipleriyle olan ilişkileriyle, gönüllülük temelinde bütünleştirilmesi" olarak tanımlar. İsveç bu bağlamda yapılması gerekenin en fazlasını yapan bir ülkedir. Uluslararası bir organizasyon olan AccountAbility'nin sunduğu The State of Responsible Competitiveness 2007 raporunda İsveç, Sorumlu Rekabet Endeksi ölçümlerinde listenin başında yer almıştır.

Sorumlu Rekabet Endeksi, 108 ülkenin şirketlerindeki iklim, çalışma çev-

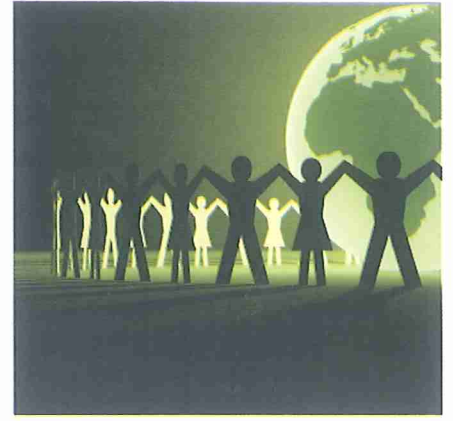
resi, yolsuzlukla mücadele ve sosyal konulardaki faaliyetlerde gösterdikleri sorumluluk derecesini belirten göstergelere dayanır.

Rapor özellikle İsveç'teki toplumsal cinsiyet eşitliğini vurgulamıştır. "Kadın ve erkek temsil oranlarının parlamenter ve bakanlar arasında eşit olması, kadınların seçme ve seçilme haklarının uzun tarihçesi, kadın istihdam oranının yüksek olması ve cömert bir doğum izni politikası sürdürülmesi açısından İsveç dünyadaki en ileri ülkedir".

## İLK 100 ARASINDA

Şirketlerin çevresel, sosyal sorumluluk ve denetim performanslarının analizinde uzman olan Innovest Stratejik Değer Danışmanları, Atlas Copco, Fabege, H&M, Holmen, SCA ve Scania gibi İsveç şirketlerinin sosyal ve çevresel sorumluluk alanında, 2008 yılının en iyi 100 şirketi arasında olduğunu belirtmiştir. Bu şirketler enerji verimi, karbondioksit emisyonları, çalışma koşulları ve işyerlerindeki güvenlik konularında olduğu gibi, çocukların çalıştırılması ve zorla işçi çalıştırma konularını ele alışlarına bağlı olarak da seçilmişlerdir.

Bir iş dünyası dergisi olan Veckans Affärer 2007'de 100 büyük şirketle ilgili yaptığı bir araştırmada, şirketlerin çevresel ve sosyal sorumluluğunun giderek artan önemini vurgulamıştır. Şirketlerin %88'i, KSS'ye yönelik yaptıkları çalışmalarını artırdıklarını belirtmişlerdir. Çalışmalar en başta "iklim ve çevre (%81)" ve "iyi bir işveren olma (%78)" konularına odaklanmıştır. Firmaların KSS performanslarında sorumluluk alma düzeyini ölçmenin bir yolu, şirketlerin Dow Jones Dünya Sürdürülebilirlik Endeksleri'ndeki kıstaslara göre kalifiye olmalarıdır. Sadece çevresel sorunlar, personel ve insan haklarına saygı gibi kriterleri karşılayan şirketler kalifiye olabilirler. Bu listede hâlihazırda 24 ülkeyi temsil eden 300 şirket vardır ve başvuran 10 şirketten sadece biri bu listeye girme başarısını göstermiştir. H&M, SKF ve Volvo temsil edilen İsveç firmaları arasındadır.



## İSVEÇ İLERLEMİYİ DESTEKLİYOR

İsveç, hükümet kapsamında KSS' a ilişkin amaçları koordine eden ilk ülkedir. Güney Afrika'nın Johannesburg kentinde yapılan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nden sonra 2002 gibi erken bir tarihte Dışişleri Bakanlığı bünyesinde Küresel Sorumluluk lanse edildi. Böylelikle İsveç'teki şirketlerin insan hakları, temel çalışma koşulları, yolsuzlukla mücadele ve çevreye duyarlılık gibi alanlarda çalışma yapmaları teşvik edildi. Başlangıç noktası, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'nün Çok Uluslu Şirketler Rehberi ve Birleşmiş Milletler (BM)nezdindeki Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact Initiative) ve bunun yanı sıra Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün temel sözleşmelerinde ifade edilen maddeler ve standartlar olmuştur. Birleşmiş Milletler'e bağlı olan ILO, dünyada işçi ve iş yerleri konularında uzmandır.

## YOLSUZLUĞA KARŞI MÜCADELE

İsveç hükümeti yolsuzluğa karşı katı bir tutum izlemektedir. Yapılan birçok araştırmada İsveç'in, dünya ülkeleri arasında yolsuzluğun en az yaygın olduğu bir ülke olduğu saptanmıştır. İsveç yolsuzlukla mücadelesini daha da yoğunlaştırmayı ve bu alanda uluslararası işbirliğinin güçlendirilmesini istemektedir. Buna bağlı olarak AB, Avrupa Konseyi, BM ve OECD ile anlaşmalarına varılmıştır.

İsveç'in dış politikasında Çin'le ilişkiler önemli bir konudur. İki ülke, insan hakları ve uluslararası konularda kapsamlı görüşmeler yapmaktadır. İsveç, Çin'in ticaret ve kalkınmasını destek-





lediği gibi kültür, eğitim ve araştırma alanlarında yaptığı çalışmalara da destek vermektedir. Başbakan Fredrik Reinfeldt, Ticaret Bakanı Ewa Björning, Çevre Bakanı Andreas Carlgren ile birlikte Nisan 2008'de Çin'i ziyaret etmiştir. Bu ziyaretin ana konuları, iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınma olmuştur. Ancak insan hakları ve ticaret konularına da değinilmiştir.

## İSVEÇLİ ŞİRKETLERDE KSS ÖRNEKLERİ

### Coop

Coop gıda marketi zinciri, organik ürün yelpazesini genişletmiş ve bu ürünlerin satışını 2007'de %18 oranında artırmıştır. Aynı zamanda etik ticaret ürün yelpazesini genişleten Coop, kısa bir süre önce bir enerji tasarrufu projesi olan Energijakten'i (Enerji Avı) başlatmıştır. Kuruluş, yeni teknoloji ve uygulamalarla enerji tüketimini nasıl azaltabileceğini görmek için buzdolapları, derin dondurucular ve aydınlatma cihazlarını gözden geçirmektedir.

[www.coop.se](http://www.coop.se)

### Ikea

Ikea'nın halı satın aldığı Kuzey Hindistan'ın Uttar Pradesh bölgesinde UNICEF tarafından yürütülen çocuk haklarını teşvik etme projesi, IKEA Sosyal Girişimi'nin desteklediği projeler arasındadır. Bu projeye yoksulluk, eğitim koşullarının yetersizliği, sakatlık

ve sağlık sorunlarını da içeren temel nedenler ele alınarak çocuk işçiliği önlenmektedir.

[www.ikea.com](http://www.ikea.com)

### Akzo Nobel

Dünya sanayisinde bir dev olan Akzo Nobel, kimyasal atıkların azalması yönünde çalışmalar yapmaktadır. Bunun bir örneği, şileplerin hızını keserek yakıt harcamalarının artmasına neden olan su yosunlarının oluşmasını önleyen biodegradable (biyolojik olarak parçalanabilen)boya üretimidir.

[www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se)

### Indiska

Hazır giyim ve mobilya satan mağazalar zinciri olan Indiska, ürün sipariş ettiği fabrikalarda çalışma ve üretim koşullarını yıllar boyunca etkilemiştir. Firma, bütün üreticilerin, ILO'nun ve BM'in çalışma koşulları ve çocuk haklarına ilişkin anlaşmalarına dayanan Hindistan İş Ahlakı Tüzüğü'nü imzalamalarını şart koşmuştur.

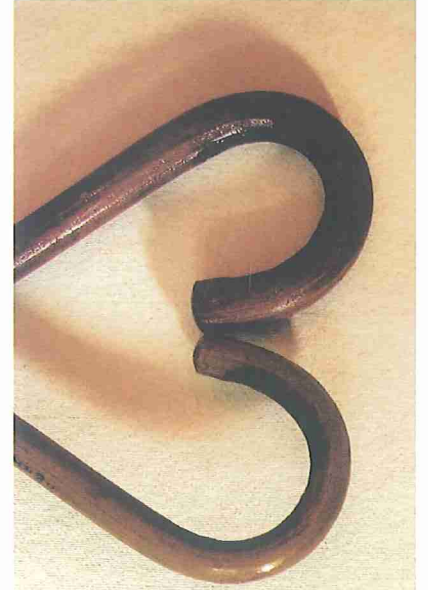
<http://indiska.com/>

### Assa Abloy

İsveç'in çilingir eşya ve güvenlik teçhizatları üreten bu şirketi, insan hakları alanında yaptığı çalışmalardan ötürü Uluslararası Af Örgütü'nün Mart 2008'deki listesinde ilk sırada yer almıştır.

[www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)

Fatih Tansu Demirci  
İşletme(İng.) 1. Sınıf



coop



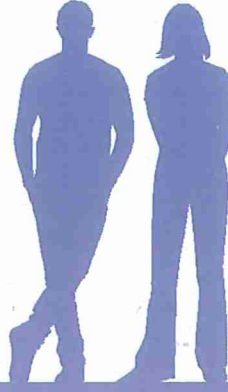
AkzoNobel

Tomorrow's Answers Today



ASSA ABLOY

The World's Leading Lock Group



# PAZARLAMADA LİDERLİK ve GENÇ GİRİŞİMCİLER

Günlük yaşamda birçok yerde karşımıza çıkan pazarlama olayına yönelik yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Hepimizin pazarlama deyince aklında farklı konular uyanır.

Pazarlamanın tanımı American Marketing Association tarafından 2007’de güncellenmiş ve şu şekilde ifade edilmiştir: “Pazarlama kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek alışverişini gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.

Günümüzde pazarlama, hayatımızda günden güne önem kazanan ve daha geniş kitlelerin ilgilendiği bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketiciler tüm işletme faaliyetlerinin merkez noktası olarak benimsenmekte, müşteri gereksinim ve isteklerine ilişkin elde edilen bilgiler önemli işletme kararları için başlangıç noktası olarak düşünülmektedir. Ona göre de izlenecek adımlar belirlenmektedir. Bu yüzden tüketicileri anlayabilmek tüketici ve marka arasındaki o bağlayıcı gücü sadakatle birleştirebilmek şirketler için büyük bir önem teşkil etmektedir. Günümüzde çoğu işletme bunu başaramayıp içinde yaşadığımız ekonomik ortamda hedefledikleri satışı

yapmakta zorlandıklarında, fiyat indiriminden başka bir yol bulamamaktadırlar. Marka sadakati yaratan sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin yerine, kısa vadeli, fiyat taktiklerini tercih ettikleri için bir bakıma ömürleri de kısalmaktadır. Her ne kadar bu tarz satış tutundurma çabaları satışların artmasında etkili olsa dahi, bu artış kısa vadede can simidi olmaktadır. Uzun dönemde sürdürülebilir kâr elde etmek ve ardından lider pozisyonu elde edebilmek için firmalar tüketicilerle uzun dönemli ilişkiler kurmalıdırlar. Bu amaca ulaşmak için çeşitli stratejiler mevcuttur. Bunlardan biri de marka sadakati yaratmaktır. Firmaların marka stratejilerine oldukça önem atfetmelerinin altında tüketicilerin marka ile duygusal bağlar kurabiliyor olmalarıdır. Çünkü markalar duymak pek hoşumuza gitmese de, kendimizi ifade etmemizden sosyal bağ kurmamıza kadar birçok görev üstlenir. Yaşadığımız tüketim kültüründe, markalar vazgeçilmezdir. Aldığımız ekmeğin türünden (organik, çavdar, taş fırın, tam buğday, francala...) tutun da kullandığımız arabanın modeline, içtiğimiz suya kadar seçtiğimiz ya da reddettiğimiz bütün markalar, bizim modern dünyadaki yerimizi belirlememize yardımcı olur. Markalar bizim “kim olduğumuzu” yani “kimliğimizi” ifade et-

memizi sağlar. Markalar eğer beş duyu organımıza da hitap ederse müşterilerin benimsemesi daha kısa sürede olur.

Lider pozisyonu elde eden firmaların incelediğimizde bu firmaların genellikle müşteri odaklı çalıştıklarını ve müşteri ihtiyaçlarının pazarlama karması stratejilerinin şekillenmesinde önemli rol oynadığını görebilmekteyiz. Müşteri odaklı strateji izlemek için mutlaka büyük çaplı bir firma olması gerekmektedir. Niş pazarlar arayışında olan genç girişimciler fırsatları kâra dönüştürebilmek için müşteri odaklı stratejileri pekala uygulayabilirler. Girişimcilerin pazarda önemli görevleri vardır.

Peki girişimci kimdir? Girişimci, hayal kurar, harekete geçer, düşünür, hedef belirler, planlamasını yapar, uygular, kontrol eder ve kendine yeni hedefler koyarak işini geliştirip başarılı olur. Girişimci harekete geçmeyi, planlamayı ve organize etmeyi iyi başarabilmelidir. Risk, girişimcilikte hep vardır, olmazsa olmazlarından. Korkak girişimci sadece elindekilerle yetinir ilerleyemez. Cesaretli olmalı risk almayı ve kaybetmeyi öğrenmelidir. Unutmamalıdır ki “Hiç hata yapmayan kişiler hiçbir şey yapmayanlardır.” Girecekleri pazarda öncelikle hedef kitlesini iyi seçmeli, müşteri profillerini iyi tanımalıdırlar.

*Tuğba Şimşek İngilizce İşletme 2.sınıf*

# Türkiye’de 1980 sonrası Ekonomik Gelişmeler Işığında Enflasyon Olgusunun Durumu ve Değişimi

## Enflasyon Nedir?

Enflasyon; para, talep, ücretler ve fiyatların birbiriyle olan ilişkisinden etkilenen ve bu ilişkilere göre sürekli değişebilen bir ekonomik olgudur. Enflasyonun tanımını ekonomistler temelde aynı olmakla birlikte, çeşitli şekillerde yapılabiliyorlar. Örneğin Keynesyen kurama göre, tam istihdam durumunda, toplam arza göre toplam talepteki fazlalık sonucu fiyatlar genel düzeyinin artması ve para değerinin düşmesidir. Para arzı açısından tanımlarsak bir ekonomide para miktarının üretilen mal ve hizmet miktarından yani büyümenin ihtiyacından daha fazla olması sebebiyle fiyatlarda sürekli artış yaşanması durumudur enflasyon. Eğer üretilen mal ve hizmet miktarının parasal değeri kadar dolaşımda para bulunuyorsa, fiyatlarda bir artış görülmeyecektir. Talep açısından ise enflasyonu, câri fiyat düzeyi üzerinde toplam talebin toplam arzı aşmasından dolayı fiyatlar genel seviyesinin sürekli artması olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanımları öğrendikten sonra enflasyonun sayısal olarak ifade edilmiş şekline bakarsak burada endekslerden bahsedildiğini görüyoruz. Konu enflasyon olduğu için biz fiyat endeksleriyle ilgileniyoruz yani piyasadaki fiyatların üreticiler ve tüketiciler açısından incelenmesi sonucu bir rakamlarla ifade edilmesidir. Nasıl inceleniyor dersek en basit şekliyle belirli ürünlerden oluşan bir sepet aklımıza getirelim ve her ay o sepetteki ürünlerin piyasa fiyatları araştırılıyor ve ürünlerin sepette tuttuğu yerde dikkate alınarak fiyatlardaki artış ve azalışlara

göre o ayın fiyat endeksi belirleniyor. Örneğin ülkemizde 2 farklı fiyat endeksi var; biri tüketicilerin karşılaştığı fiyatlarla ilgili bilgi veren TÜFE ve diğer; üreticilerin karşılaştığı fiyatlarla ilgili bilgi veren ÜFE. Bir de “çekirdek enflasyon” denilen bir başka endeks vardır, burada da özel imalat sanayi de oluşan üretim maliyetlerinin fiyat olarak değişimi söz konusudur.

Türk Ekonomisi ve Halkı enflasyon kavramıyla ilk kez 1939’da karşı karşıya geldi ve bu günden günümüze enflasyon kavramı Türkiye ekonomisinin adeta ayrılmaz bir parçası haline aldı. Çünkü enflasyon dediğimiz olgu mal ve hizmetlerin fiyatlarının artması demek olduğu için bu artışlar doğrudan topluma yansır. Bu yansıma sonucu olarak da yıllardır “hayat pahalılığı, bol sıfırlı banknotlar, paranın pul olması, faiz ve rant ekonomisi, enflasyon canavarı vs.” gibi kavramlar ve simgeler hayatımızda yer etti. Böylece enflasyon toplumumuzdaki neredeyse her bireyin

bildiği tek makroekonomik kavram haline aldı diyebiliriz.

## Enflasyon Sebebi Nedir?

Enflasyonun birden fazla sebebi olabilir örneğin; dış ticaret açığı, bütçe açığı, kamuca işletilen işletmelerin görev zararları gibi sebeplerden ötürü iç ve dış borçlanma ihtiyacında artış oluşur bu durumda bu açıkları kapatmak için ülkenin paraya ihtiyacı vardır ve bu ihtiyacı karşılayabilmek amacıyla ülke ya karşılıksız olarak para basar ya da faiz hadlerini yükseltir. Para basma yoluna gidilmesi demek merkez bankasının ulusal para biriminin değerini döviz kuru ya da sabit bir eşdeğere bağlı olmasından



vazgeçip, bol bol para basıp piyasaya sürmesidir. Böylece arzı artan para miktarının talebi aynı kaldığı için değeri düşer. Yani aynı parayla artık daha az mal ve hizmet satın alınabilir fakat aynı zamanda piyasada para miktarı fazla olduğu için halk sanki daha fazla parası varmış gibi mal ve hizmet almaya yönelir talebin bir anda artması karşısında arz hemen arttırılmaz ve mal ve hizmet fiyatları yükselir. Böylece para talebiyle başlayıp mal talebiyle sonlanan bir enflasyonu oluşur. Buna talep enflasyonu diyoruz.

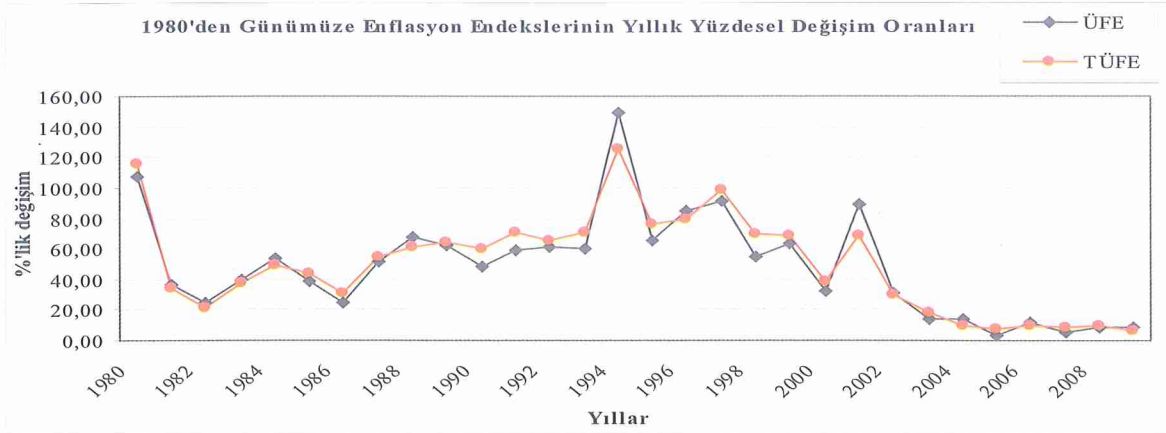
Fiyatların yüksek olduğunu fark eden üreticiler kâr marjının yüksekliğini fark eder ve bu ürünü üretme yoluna giderler. Böylece arz artmaya başlar fakat üretim için daha çok makine, daha çok yatırım malı, daha çok iş gücü gerekiyor ve bun-

ların talebi de üretime başlama sürecinden ötürü artar. Bu durumda üreticinin iş gücü, makine vb maliyetleri artıyor ve bu artış mal ve hizmet fiyatına yansır yani mal ve hizmet fiyatı yükselir. Bu duruma da maliyet enflasyonu diyoruz.

Ayrıca enflasyon, bilinçsiz olarak devalüasyon yapılması, yüksek tabanlı fiyat politikalarının uygulanması ve ekonomi politikalarının yanlış seçilip uygulanması gibi sebepler de oluşabilir. Enflasyon sonucu paranın değerinin düşmesi, borçların ve açıkların büyümesine sebebiyet verir. Eğer siz daha büyük açıklarla bu tarz politikalarla mücadele etmeye devam ederseniz, enflasyon aynen Türkiye'nin son 30 yılda tecrübe ettiği gibi kronikleşir ve günlük hayatın ayrılmaz bir parçası olur. Bu birbirini doğuran olumsuz sonuçlar ve kısır dön-

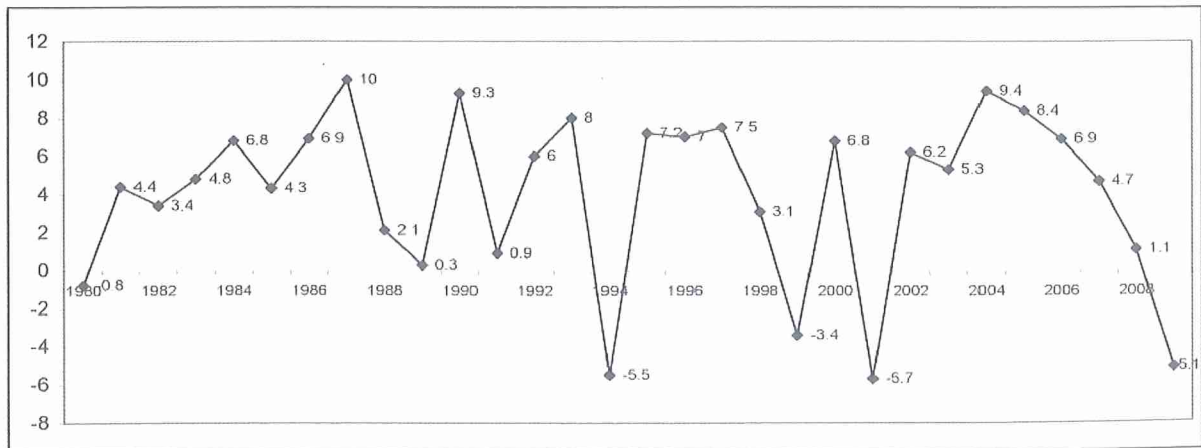
gü toplum hayatını ve yaşam standardını derinden etkiler. Enflasyonla ilgili bu genel bilgileri edindikten sonra asıl araştırma alanımız olan Türkiye'de 1980 sonrası enflasyonun durumuna geçiş dönemin iç ve dış gelişmeleriyle birlikte enflasyonun nasıl değiştiğini izleyecek ve bu değişimlere neden olan asıl sebepleri irdeleyeceğiz. Bu amaçla dönemlerin kendine has özelliklerini daha iyi kavrayabilmek adına 80'den 2010'a kadar olan süre beş bölüme ayrılmıştır. Bunlar 1980'den 90'a kadar; 1990'dan 2000'e kadar; 2000'den 2002'ye kadar; 2002'den 2007'ye kadar ve 2007'den 2010'a kadar yaşanan dönemlerdir. Her bir dönem için enflasyon endekslerinin dönemsel reaksiyonu hem grafiksel hem de tablosal formatta verilmiştir

## 1980- 2008 Arası Türkiye'de Enflasyon Gelişmeleri



Kaynak: Maliye Bakanlığı, 2010 Bakan Konuşma Metni

## 1980 – 2009 Arası GSMH Büyüme Oranları



Kaynak: DPT 1980'den 1990'a Kadar Yaşanan Dönemi Ekonomik Gelişmeleri ve Enflasyona Yansımaları

# Yabancı dil yerinde öğrenilir.

**No: 2**

FKM, size dil öğrenirken,  
Fransız kültürünü de  
öğrenme imkanı sunuyor.

[www.frkultur.com](http://www.frkultur.com)



Sıradan olmakla  
özel olmak arasındaki fark.

**F**Institut  
français  
de Turquie-Izmir

**Dönemin Dış Gelişmeleri:** 1970'lerde yaşanan petrol krizleri ile petrolün varil fiyatının 2,74 dolardan 11,65 dolara yükselmesi ve ekonomilerin ihracat ayağında yaşanan sıkıntı nedeniyle dünya bunalıma sürüklenmiştir. 70'lerin başındaki elverişli ekonomik ortam bir anda tersine dönmüştür.

Dünya ekonomisinin 1980'lerdeki performansına baktığımızda, büyümede global olarak belirgin bir yavaşlama vardır ve bu yavaşlama farklı derecelerde olmakla birlikte tüm ülke grupları için geçerlidir. Bunun temel nedeni, dünya ekonomisinin 1980-82 döneminde, uzun ve ağır bunalıma girmesi, daha sonraki canlanmanın da yetersiz kalmasıdır.

70'lerde az gelişmiş ülkeler lehine olan canlanma bu dönemde gelişmiş ülkeler yönüne olarak değişmekle birlikte gelişmiş ülkeler arasında büyüme farkları azalmış fakat az gelişmiş ülkeler arası büyüme farkları büyümüştür. Asya grubu hariç tüm ülke gruplar 70'lerdeki büyüme rakamlarına ulaşamamıştır.

Bu dönemde dünya ekonomisinde önemli dengesizlik ve çıkar çekişmelerinin de ortaya çıktığını görmekteyiz. Faiz oranla, döviz kurları ve görece fiyatlar, ani ve büyük sıçramalar yapmış; ülkelerin ticaret ve ödemeler dengesi ile net dış varlıkları, üç beş yıl içinde büyük değişimler göstererek, korumacılığı ve merkantilizmi tirmandırmıştır. Ayrıca paracı (monetarist) ve arz-yansısı (supply-side) yaklaşımlara dayanılarak önerilen politikalar ilk defa bu dönemde denenmiştir.

Orta dönemli mali stratejiler oluşturulmuş ve bunlarla, 1970'lerde petrol şoku ile başlayan ve kârlar aleyhine gelişen enflasyonist süreci durdurup, bölüşümdeki değişimleri tersine çevirerek, özel kesimi ekonominin itici gücü haline getirmek amaçlanmıştır. Uygulanan politikalar sonucu firma kârları yükselmiş, enflasyon, son otuz yılın en düşük düzeyine inmiştir. Ancak, aynı politikalar büyüme oranını aşağıya doğru çekerken, işsizliği rekor düzeylere çıkarmış, artan kârlılığa rağmen özel kesim yatırımlarının sürüklediği bir büyüme süreci başlatamamıştır.

## Dönemin İç Gelişmeleri ve Veriler:

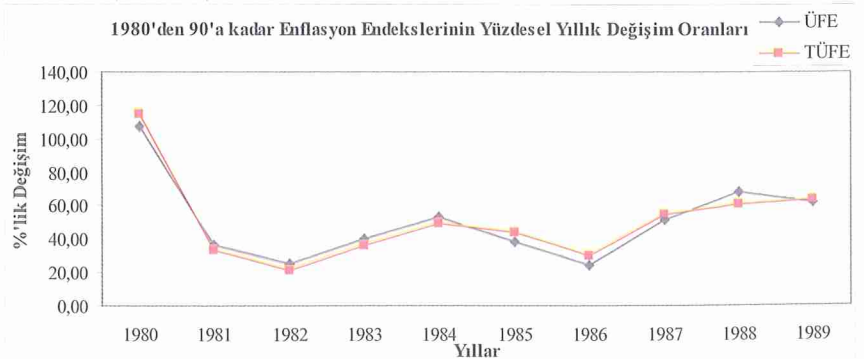
Yukarıda anlatılan dış dünyanın getirdiği bu olumsuzluklara ilaveten, 74'te yapılan Kıbrıs Barış Harekatı'nın sonucu askeri harcamaların artması, uluslar arası alanda ambargoya maruz bırakılma gibi olayların ekonomik sonuçları bu dönemi de etkilemiştir. Ayrıca dönemin Genelkurmay Başkanı Kenan Evren tarafından ülkede huzur ortamını sağlamaya yönelik yapılan askeri darbe sonucu yönetim askeri otoritenin eline geçmiş ve belirgin bir ekonomi politikası uygulanamamıştır. Tüm bu etkiler sonucu GSMH azalmış, işsizlik %9'dan %15'lere yükselmiş, sanayi üretimi düşmüş, döviz rezervleri erimiş, ödemeler dengesinde büyük açıklar görülmüştür.

Bu dönemde enflasyon oranı gittikçe artmış ve 78'de %52 olan enflasyon; 80'de ise % 107'ye yükselirken, 1980-1989 döneminde ortalama %50,7; düzeylerinde seyretmiştir. Enflasyonun artış sebeplerine bakarsak, başta hükümetin izlediği yanlış ekonomi politikaları sonucu para arzını arttırması, kamu sektörünün verdiği açığın fazlalaşması ve iç ve dış borç faizlerinin sürekli artmasıdır. Bu açıkları finanse etmek isteyen hükümet borçlanma yolunu seçmesi sonucu 81'de dış borç stoku 14,6 milyar \$, iç borç stoku ise 96,643 milyar TL olmuştur. Borçlanma sebebiyle fona ihtiyaç duyulduğundan faizler doğal olarak arttırılmış ve bu dışlama(crowding-out) etkisi ile özel sektör yatırımlarını engellemiştir. Kredilerine yüksek faiz ödemek zorunda olan özel sektör aldığı kredileri kısa sürede çıkarabileceği alanlara yöneldi örneğin turizm sektörüne yatırımlar yoğunlaşmıştır.

Ülke ekonomisini içine düştüğü bu

bunalımdan kurtarmak, enflasyonu önlemek, dış açıkları kapatmak ve ekonomiyi yeniden çalışır hale getirmek amacıyla darbe sonrası iktidara gelen, IMF'nin temsil ettiği yabancı sermaye çevrelerinin desteğini alan Turgut Özal, 24 Ocak 1980'de ekonomik bir istikrar programını çıkarmıştır. Bu kararlar birlikte zamanın kalkınma politikası olan ithal ikameci sanayileşme modeli yerine dışa açık büyüme modeline geçilmiş ve ekonomide hızla liberalleşme dönemi başlatılmıştır. Yine bu kararlar, fiyatların idari kararlarla tespiti terk edilmiş, çok yüksek oranlı devalüasyon yapılmış, KİT ürünlerine zam yapılmış, tarıma sübvansiyonlar azaltılmış, faiz hadleri yükseltilmiş, KİT'lerin özelleştirilmesine karar verilmiş(çünkü hem serbest girişimler kadar verimli değillerdi hem de devlet hazinesine görev zararlarından ötürü yük oluşturuyorlardı), temel mal ve hizmet kapsamı daraltılmış ve bu ürünler dışındaki ürünlerin fiyatları serbestçe tespit edilebilmesine olanak sağlanmıştır, piyasada çift fiyatların oluşması engellenmiştir. Dışa açılma sonrası ekonominin gerektirdiği ithalat yapılabilir ve böylece üretim arttırılmış, mal kıtlıkları giderilmiştir. Ayrıca, esnek kur politikası uygulanmış, yeni liberal ve esnek iktisadi politikalar yardımıyla yabancı sermaye girişi özendirilmiştir ki bunlar bir tutum ve felsefe değişikliğinin olduğunun en önemli kanıtıdır.

Dönem boyunca büyüme rakamlarına bakarsak, 81-83 yıllarında %2,7'lik bir ortalama yakalanırken, 83'ten sonra 97'ye kadar büyüme hızı %6,6 ya çıkarılarak iyi bir performans sağlanmıştır. 88-89 yıllarında nispeten bir yavaşlama yaşandığını söyleyebiliriz.



Kaynak: TÜİK

24 Ocak kararlarında enflasyon önemli bir yer tutuyor, kısa vadeli amaçların öncelikli olduğu bu kararlarda enflasyon baskısının azaltılması, piyasaların düzene sokulması gibi maddeler vardı. Bu maddelerden dolayı enflasyonun üzerine kararlılıkla gidilince de 80'de %107 olan enflasyon 81'de %36,8'e; 82'de ise % 27'ye kadar düşürülmüştür, fakat bu düşüş trendi devam etmemiş 83'te %30'a; 84'te ise enflasyon %50'ye ulaşmıştır. 88'e kadar enflasyon oranı ortalama %40'larda gerçekleşirken 88'de %75 çıkmış ve bu yıldan sonra %60 dolaylarında inerek 95 yılına değin bu oranda devam etmiştir. Enflasyonun 80'e göre düşürülmesi fakat dalgalı seyretmesinin sebebi uygulanan parasal politikalar. Ayrıca dönem boyunca % 27'nin altına inmeyen enflasyon rakamları ve artan işsizlik sonucu halkın reel alım gücü zayıflamış bu da enflasyonda iç piyasadaki daralmadan dolayı azalışların oluşmasına sebep olmuştur. İç piyasada azalan talep ise ihracat yoluyla karşılanmaya çalışılmış ve ihracatta artış kaydedilmiştir.

### 1990'dan 2000'e Kadar Yaşanan Dönem Ekonomik Gelişmeler ve Enflasyona Yansımaları

**Dönemin Dış Gelişmeleri:** 90'lı yılları bir önceki on yıllık dönem ile karşılaştırıldığında, enformasyon teknolojilerinde büyük gelişmeler yaşanmış bu da dünya ekonomisini olumlu etkilemiş ve ticarete büyük artışlar gözlenmiştir. 1990'lı yılların ilk yarısı hem dünya ekonomi-



sini hem de siyasetini etkileyen gelişmelerin olduğu bir dönem olmuştur. Birçok ekonomik işbirliği ve ticaret bölgeleri, örgütleri kurulmuş, dağılan SSCB ülkeleri, merkezî planlı ekonomik sistemden piyasa ekonomisine geçmeye başlamışlardır. Dönemin ilk yarısında dünyada, özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde 1994'e kadar süren bir durgunluk dönemi yaşanmış ve büyüme oranı yıllık ortalama yüzde 1,4 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 90-91'de yaşanan Körfez savaşı sonucu Irak'a uygulanan ambargo Türkiye açısından ekonomik anlamda olumsuz sonuçlar doğurmuştur.

Bu dönemde ülkeler mali disiplini öngören programlar uygulamaya koymuş, ekonomiyi canlandırmak üzere tüketimi artırıcı politikalar izlenmiştir. Geçiş ekonomilerine ve az gelişmiş ülkelere daha fazla kaynak aktarılmış, istikrar programlarıyla büyümeye süreklilik kazandırılmıştır. Ticareti serbestleştirmede gümrük vergileri düşürülmüş ve bunun sonucu olarak 1993'den 2000'e dek dünya üretimi yüzde 21 oranında artar-

ken (yıllık ortalama yüzde 2,8), dünya ticareti yüzde 73 oranında artmıştır (yıllık ortalama yüzde 8,2).

Bunun yanı sıra, 1997-98 döneminde Asya'da ve Rusya'da ekonomik krizler patlak vermiş fakat kriz sonrası ekonomik toparlanma sürecini umulandan çok daha hızlı gerçekleşerek, 2000 yılında yaklaşık yüzde 5,3'lük büyüme performansına ulaşılmıştır.

### Dönemin İç Gelişmeleri ve Veriler:

90'larda ekonomide istikrarlı bir yapı olduğunu söylemeyiz çünkü 90-93 yıllarında ekonomik büyüme ortalaması %7 iken bu dönem içinde yer alan 92'de büyüme hızı %2'nin altında gerçekleşmiştir. İstikrarsız bir ortamdan ötürü hem yabancı para çıkışları gözlenmiş hem de halkın TL'ye güveninin azalması sonucu devalüasyon beklentisi oluşmuştur. Halk parasının değerinin düşeceğinden korkarak döviz yönelmiş, fakat Merkez Bankası'nın döviz rezervleri bu talebi karşılamamış ve döviz açığı büyümüştür. Bunun yanı sıra 24 Ocak kararlarında sıkı para politikası uygulanacağı söylenmesine rağmen para arzı artırılmış ve hem kamu açıkları hem de etkin bir vergi politikası olmadığından ötürü oluşan bütçe açıkları 80 öncesi dönem gibi Merkez Bankası'nca finanse edilmeye devam edilmiştir. Bu iki etki enflasyonu körüklemiş ve enflasyon 1990-1996 döneminde ortalama %78,7 oranına ulaşırken 94'te %125,5 ile rekor kırmıştır. Enflasyon yüksek olduğu için faizler de yüksek tutulmuştur ve kredi maliyetleri bu sebeple arttığından özel sektörün yatırım imkânı kısıtlanmış ve işsizlik yüksek seyretmiştir. Bu dönemde 94 ve 99 olmak üzere iki büyük kriz yaşanmıştır.

### 94 Krizinin Sebebi:

Yoğun sıcak para girişi ile Türk Lirası'nın aşırı değerlenmesi ve ithalat artışı, enflasyon oranının yüksekliği, kamu kesimi borçlanmasının artışı, cari işlemler dengesinin bozulması, bankaların pozisyon açıkları, borçların borçla çevrilebilmesi sonucu sermaye çekebilmek için yüksek faiz uygulanması fakat bu faiz ödemelerinin zorlukla yapılabilmesi, seçimden ötürü siyasi belirsizlik



ortamı ve böylece sistemin çökmesi. Krizin Sonucu: 1 milyar dolardan 6.4 milyar dolara yükselen cari açık, 12 milyar dolar artış gösteren borç stoğu, yüzde 400'leri aşan hazine bonusu faizleri, yüzde 106'ya yükselen TÜFE, yüzde 20'lere ulaşan işsizlik oranı ve son olarak GSMH' de yüzde 6 civarında bir düşüş gerçekleşmiştir. Krizin Çözümü: 5 Nisan 94'te bir istikrar programı oluşturulmuştur. Paketin öncelikli amacı piyasada istikrarı sağlama ve döviz kurlarındaki artış önlenmekti ancak bu amaca rağmen hükümet devalüasyon yapmıştır. Kriz sonrası, döviz kuru sermaye kaçışlarının da etkisiyle olması gereken seviyeye dönmüş, Türk parası değer kaybetmiştir. Türk lirasının değer kaybetmesiyle birlikte 1994 sonrası dönemde ithalat azalmış, cari denge yeniden kurulmaya başlanmıştır. Ayrıca paketle borçların düşürülmesi, ihracatın artırılması ile ödemeler bilançosunun dengeye getirilmesi, özelleştirilmelerin yapılması, dengeli bir büyüme ve gelişmeyi sağlanması da amaçlanıyordu. Paketten itibaren ise 94'ün ikinci yarısında ekonomide canlanma ve enflasyonda düşüşler görülmüştür

Bu düzelmeler sonucu halkta iyimserlik oluşmuş ve bu iyimserlik iki büyük beklenti olarak karşımıza çıkmıştır. İlki özelleştirmelerin hızlanması ve kamu borcunun düşeceği beklentisi diğeri de "Gümrük Birliği" gerçekleşecek ve ekonomi yeni bir ivme kazanacak beklentisi idi. Biraz olsun güven sağlanan iç piyasada 94 sonrası talep artmış ve ekonomi büyüme sürecine girerek %8'lik bir büyüme rakamına ulaşmıştır. Enflasyon ise %65'e gerilemiştir. Oluşan bu olumlu hava 90'lı yılların sonlarına doğru geldiğimizde tersine döndü ve yine kriz or-

tama girildi.

**99 Krizi:** Özellikle 1998 yılında yaşanan Asya-Rusya krizinin Türkiye'den yüklü miktarda yabancı sermaye çıkışı, Rusya'da ve Asya'da başlayan krizin özellikle dış ticaret yoluyla Türkiye ekonomisine yansması sonucu krize girilmiştir. Bu krizle GSMH' de yüzde 6.4'lük bir düşüş, yüzde 63'lere çıkan TEFİ oranları, yüzde 37 seviyelerine kadar çıkan reel faiz, 103 milyar dolarlık dış borç stoğunu görülmüştür. Ticari rakiplerin devalüasyon yapması ile ticaret gücü kaybedilmiştir. 1999'a gelindiğinde hükümet değişmiş ve yaşanan kriz ortamından çıkabilmek için IMF ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerle birlikte ekonomide bir istikrar umudu doğdu. Fakat bu süreçte meydana gelen 17 Ağustos deprem felaketi hem ülkenin moralini bozdu hem de neden olduğu zararın finansmanı hükümeti köşeye sıkıştırmıştır. Bir yandan harcamaların kısılması istenirken bir yandan da gerek borçların ödemeleri gerekse deprem dolayısıyla yardımlar bütçeye ek yük getirmektedir. Böyle bir ortamda ekonomik olarak zor durumda kalan hükümet IMF'nin istediği reformlar yapacağını ve gerekli tedbirleri alacağını taahhüt ederek IMF ile 99'da 3 yıllık bir Stand-by imzalamıştır.

### 2000'den 2002'ye Kadar Yaşanan Dönem Ekonomik Gelişmeler ve Enflasyona Yansımaları

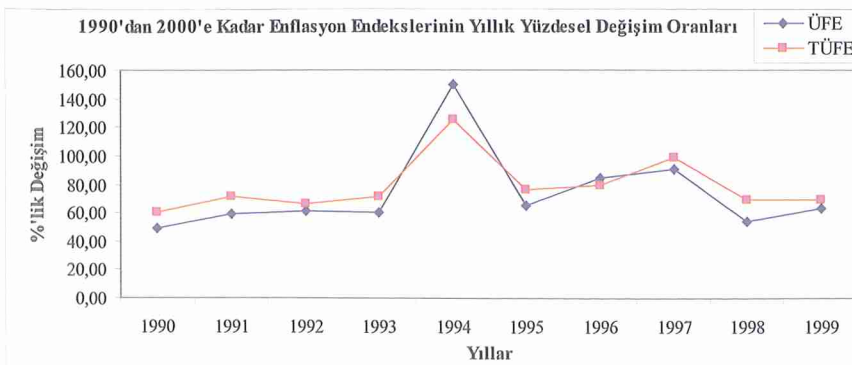
Dönemin Dış Gelişmeleri: 11 Eylül'de ABD'ye yapılan terörist saldırı ile de büyük ölçüde artan riskler ve belirsizlik ortamı küresel faaliyetleri olumsuz etkilemesine, dünya ekonomisinin içinde bulunduğu durgunluk tehlikesi artma-

sına rağmen 2000 yılında dünya ekonomisi canlılığını korumuştur. Dünya ekonomisi yüzde 4.7 büyümüş, İşsizlik azalmıştır. Hem güçlü büyüme hem işsizlikteki azalış hem de yüksek düzeyde seyreden petrol fiyatları enflasyonu arttırmıştır. Bu yüzden para politikaları sıkılaştırılmış, faizler yükseltilmiştir. Dışa açılmalar artmış dünya ticaret hacmi yüzde 12.4 büyümüştür. ABD'nin cari işlemler açığı artarken, fazla veren ülkelerin cari işlemler fazlaları arttı.

2001'de ise bu olumlu tablo arka arkaya gelen bir seri şoklarla sarsılmıştır. 11 Eylül saldırısı sonrası terörizme karşı savaş, dünyanın en büyük enerji şirketinin çöküşü, Arjantin krizi ve Orta Doğu'daki karışıklık dünya ekonomisindeki gelişmelerde belirleyici olmuştur. 2000 yılının genelinde yüksek düzeyde seyreden petrol fiyatlarının ve ileri teknoloji sektöründeki çökmenin yansımalarıyla yılın sonlarında başlayan ekonomik yavaşlama, 2001 yılında daha da şiddetlenerek ve genişleyerek küresel bir durgunluğa dönüşmüş büyüme hızı 2001 yılında ancak yüzde 2.2 olabilmiş, üretim daralmış, ihracat gelirleri azalmıştır.

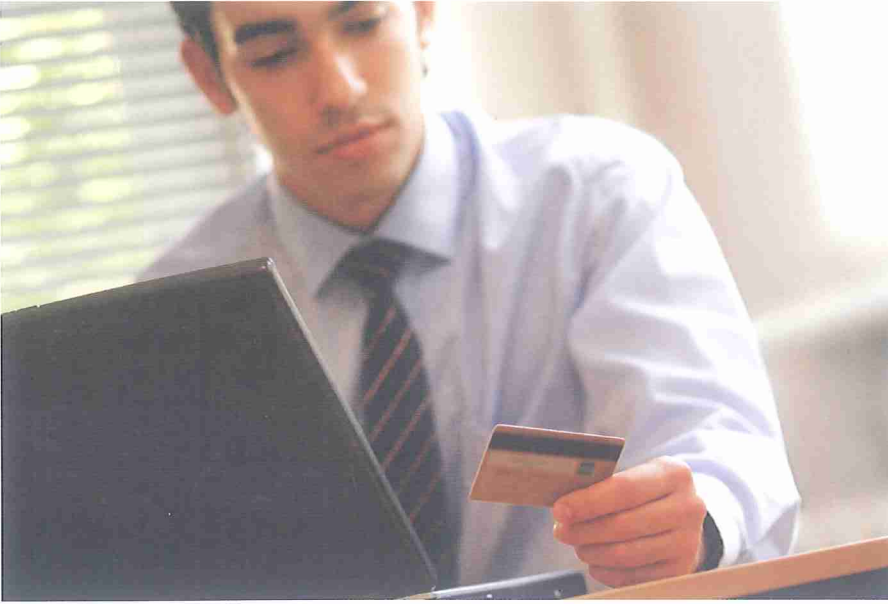
**Dönemin İç Gelişmeleri:** Bu dönemde iki farklı paket çıkarılarak makroekonomik stabilize sağlanmaya çalışılmış ve 2001'de derin bir ekonomik kriz yaşanmıştır.

Ocak 2000'de enflasyonla mücadele amacıyla "Enflasyonu Düşürme Programı" çıkarılmıştır. Program, tutarlı, güçlü, itibarlı ve süreklilik arz eden para, maliye ve kur politikaları ile enflasyonu tek haneye indirmeyi ve ekonomik büyümeyi % 5-6 bandında gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. Çünkü kalıcı bir büyüme için tek haneli enflasyon olmazsa olmazdı. Program ayrıca reel faizleri makul seviyelerde tutma, ekonominin büyüme potansiyelini artırma, kaynakların etkin ve adil dağılımını sağlama, bozulan kamu maliyesini düzenlemeyi de amaçlamıştı. Tüm bu amaçlara ulaşmak için yol ise sıkı bir maliye politikası ile faiz dışı fazla arttırmak, yapısal reformlar gerçekleştirmek ve özelleştirme hızlandırarak, enflasyon hedefiyle uygun gelir, kur ve para politikaları benimsemektir.



Kaynak: TÜİK





Fakat aşağıda detaylı anlatıldığı üzere program başarılı olmamış ve dalgalı kur rejime geçişle birlikte sona ermiştir.

Programın uygulandığı sürede iki ekonomik kriz yaşanmıştır 22 Kasım 2000 Krizi ve 21 Şubat 2001 Krizi. İki krizinde sebebi aynı temellere dayanır: faiz oranlarının yüksekliği, fonların vadelilerinin kısılması, siyasi çalkantılar, uluslararası petrol piyasasındaki dalgalanmalar, Güneydoğu Asya, Rusya ve Brezilya Krizleri kaynaklı uluslararası finans piyasalarının etkisi, 17 ağustos depreminin bütçeye yükü, gevsek maliye politikası uygulamaları, bankacılık sektöründeki yapısal sorunlar, kamu yönetiminde şeffaflık; vergi reformu; özelleştirme; finansal piyasaların denetimi ve gözetimi gibi yapısal problemlerin aşılammaması, özelleştirilme hedeflerine ulaşılammaması, cari işlemler açığının giderek büyümesi, yüksek kamu finansman açıklarının azaltılamamasıdır.

**Krizlerin Gelişimi:** krizle birlikte elinde ciddi oranda bono bulunan ve bu bonoları mevduat ve repo yoluyla müşteriden elde ettikleri paralarla fonlayan bankalar, bu süreçte ciddi bir likidite sıkışıklığı yaşamışlar ve bankalardan çıkan para dövize yönelmiştir. Yabancı yatırımcılardan yoğun döviz talebi gelmeye başlamış ve bu talebin yanı sıra bankalar da yılsonu bilanço kaygılarıyla açık pozisyonlarını kapatmak için dövize yönelmişlerdir böylece piyasada normalin üzerinde bir döviz sıkıntısı oluş-

muştur. Döviz talebini karşılayamayan MB, IMF'den yardım istemiş ancak bu yardımın zamanında gelmemiştir.

**2000 Krizinin Sonucu:** Likidite sıkışıklığından ötürü bankalar arası piyasada gecelik borçlanma basit faizi yaklaşık üç kat artarak ortalama %110.8'e, en yüksek %210'a fırlamıştır. Bu yüksek faizden yararlanmak için hisse senedi satışları hızlanmış İMKB'de endekste büyük düşüşler gözlenmiştir. Likiditedeki bu sıkışıklık bankalarının ödeme sistemini de kilitlemiştir. Piyasaya yoğun müdahaleleri sonucu MB rezervleri iki haftada 5.5 milyar \$ erimiş yinede likidite sıkışıklığı giderilememiştir. Bu sıkışıklığı aşmak içinde IMF'ye 3. Ek Niyet Mektubu sunulmuş ve bu mektupla 10,4 milyar \$ lık bir kredinin kapısı aralanmış, piyasalardaki çalkantı bir miktar durulmuştur.

**2001 Krizinin Sonucu:** Şubat ayında yapılan MGK toplantısında Cumhurbaşkanını ve Başbakan arasında yaşanan tartışmayla ekonomik kriz patlak vermiştir. Bir anda TL.'den kaçış ve dövize geçiş büyük boyutlara ulaşmıştır. İMKB' de endeks %18.1 ile tarihi düşüş gösterdi Bu büyük panik karşısında Bankalar arası Para Piyasası'nda gecelik faiz önce %3.000'e sonra %7.500'e çıkarken, Hazine %144 faiz ile borçlanabilmiştir. Merkez Bankası rezervleri bir haftada 5.3 milyar \$ erimiştir. Ancak çok yüksek faizler sayesinde döviz piyasalarında kısa sürede görece bir denge sağlamış ve

TL.'den kaçışı durdurulabilmiştir.

Böyle bir ekonomik ortamda da para politikası kamu borcundan olumsuz olarak etkilenmiş bu yüzden enflasyonla mücadele yerine finansal istikrar sağlanmayla çalışılmıştır.

Koalisyon hükümeti kısa bir süre içinde krize neden olan cari işlemler açığını kapatabilmek ve krizin etkilerini azaltmak için dalgalı kur sistemine geçiş karar almıştır. Aslında bu karar bir nevi devalüasyondur çünkü hem dalgalı kur sisteminde bir kur bandının oluşturularak kurların tamamen kendi haline bırakılmadan sadece belli fiyat aralıklarında serbest piyasada işlem görecekti ve Merkez Bankası kurların bu aralıkta kalmasını sağlayacak şekilde piyasaya müdahale etmesi gerekirken, böyle bir kur bandı ve Merkez Bankası müdahalesi olmadı. Bununla birlikte dalgalı kura geçişle TL'nin değerinin %136 düşmesi ve enflasyonun %73lere ulaşması sebebiyle bu geçiş bir devalüasyon olarak da nitelendirilebilir. Dalgalı kur sistemine geçişle birlikte Enflasyonu Düşürme Programı da sona ermiştir.

15 Nisan 2001 tarihinde "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı" uygulanmaya başlamıştır. Bu programla yeniden yapılandırma sürecine girilmiş, sabit döviz kuru sisteminin terk edilmesi nedeniyle ortaya çıkan güven bunalımı ve istikrarsızlık süratle ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Programın diğer amaçlarına bakarsak, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına yönelik altyapı oluşturmak; kamu borçlarının sürdürülemez boyutlara varmasına neden olan borç dinamiğini kırmak; enflasyonla mücadeleyi kararlı ve kesintisiz bir biçimde sürdürmek; bankacılıkta hızlı ve kapsamlı bir yeniden yapılanmayı sağlamak; toplumsal uzlaşmaya dayanan bir gelirler politikası sürdürmek; tek haneli enflasyona ulaşmak için mali uyum ve uygun gelirler politikalarını uygulamak; hızlandırılmış özelleştirme programı çıkarmak; kur hedeflemesi politikasının yerine fiyat istikrarını ön planda tutan bir para politikası oluşturmak; GSMH büyümesini daha çok yatırıma ve dış talebe dayalı hale getirerek vergi kayıp ve

kaçağının azaltılmasını ve verginin tabana yayılmasını sağlamak; faktör verimliliğinin büyümeye katkısını arttırmak; vergi sistemini basit ve anlaşılır hale getirmek; yeterli ve etkin belge düzenini ve otokontrol mekanizmalarını geliştirmek; sermaye piyasasını uzun vadeli fon teminine elverişli bir yapıya kavuşturmak; piyasanın arz yönünden gelişmesini sağlayacak düzenlemeleri yapmak; ihracatta rekabet gücünü verimlilik ve kalite artışıyla geliştirmek; Türkiye'nin dünya ticaretinden daha fazla pay almasının sağlamak; kaynakların etkin bir biçimde kullanılması sağlamak ve tüm bunları etkinlik, esneklik, şeffaflık ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirmek. Yani program, ekonominin tamamını kökten ilgilendiren hedefler içermiştir.

Bu dönemde yaklaşık 65 civarında yapısal düzenleme yapılmıştır. En önemlisi TCMB kanununun değiştirilmesidir. Yeni kanuna göre TCMB'nin temel amacı fiyat istikrarını sağlamak olarak belirlenmiş ve bu amaca yönelik bankaya araç bağımsızlığı, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerine bağlı kalma sorumluluğu yüklenmiş, her ay toplanacak bir Para Politikası Kurulu oluşturulmuş ve bankanın kamuya avans ve kredi verme uygulaması ortadan kaldırılmıştır. Bunlara ek olarak Banka'ya mali sistemin alt

yapısını güçlendirme ve riskleri belirleme, gerekli tedbirleri alma açısından yetki de verilmiştir. Ayrıca bu kanunla para tabanı kullanılarak enflasyon hedeflemesi rejimine geçilmiştir.

Yine program süresince, bankaların kısa vadeli yükümlülükleri özel tertip Devlet İç Borçlanma Senetleri ile azaltılarak ya da tasviye edilerek düzenli nakit akışı sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca sermaye yapısının güçlendirilmesi için Hazine bankalara kaynak aktarılmıştır. Oluşan görev zararları için ayrıca yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bankaların yabancı para pozisyonları daraltılmış, devir ve birleşmeler özendirilmiş, sorunlu krediler için iç kontrol risk yönetim sistemleri oluşturulmuş. Maliyetleri azaltmak adına TCMB, TL cinsinden zorunlu karşılıklara faiz ödemeye başlamıştır. Finansal yapısı bozulan bankaların bazılarında TMSF el koymuş bazılarının finansal yapılarını güçlendirip satılmış bazıları ise tavsiye edilmiştir. Böylece banka sayısı 2 yılda 80'den 59'a indirilmiştir.

Dönemin Makroekonomik Göstergeleri: 2000'de GSMH yüzde 6.1 büyürken 2001'de % 9.4 küçülmüştür. Kişi başına GSMH 2986 \$'dan 2001'de 2123 \$'a gerilemiştir. 2000'de ihracat yüzde 4.5,

ithalat yüzde 34 artmış ve dış ticaret açığı büyümüş; 2001'de ise ihracat artarken ithalat gerilemiş ve dış ticaret açığı küçülmüştür. Cari işlemler dengesi 2000'de 9.8 milyar dolar düzeyinde açık verirken 2001'de 3.4 milyar\$ fazla vermiştir. 2000'de bütçe açığı, 13.3 katrilyon lira iken 2001'de bu 29 katrilyona fırlamıştır. 2000'de iç borç 36.4 katrilyon dış borç ise 117.8 milyar \$ iken 2001'de iç borç 122.2 katrilyon, dış borç ise 115.2 milyar \$'a yükselmiştir. Ayrıca 2001'de hem borçlanma faizleri artmış hem de vade kısalmıştır.

2000'de ÜFE yüzde 32.7, TÜFE yüzde 39 olarak gerçekleşirken, 2001'de ÜFE yüzde 88.6, TÜFE ise yüzde 68.5'e ulaşmıştır. Enflasyonun beklenenden yüksek çıkmasının sebebi ise bir önceki yılın sonunda yapılan yüksek kamu zamları ve kur ayarlamalarının gecikmeli etkisi, katma değer vergisi oranlarındaki artış, hizmet sektörü fiyatlarındaki katılık ve faizlerdeki düşüşün iç talebi beklenenden daha fazla canlandırmasıdır.

Yıllar	ÜFE	TÜFE
2000	32,70	39,00
2001	88,60	68,50
2002	30,80	29,70

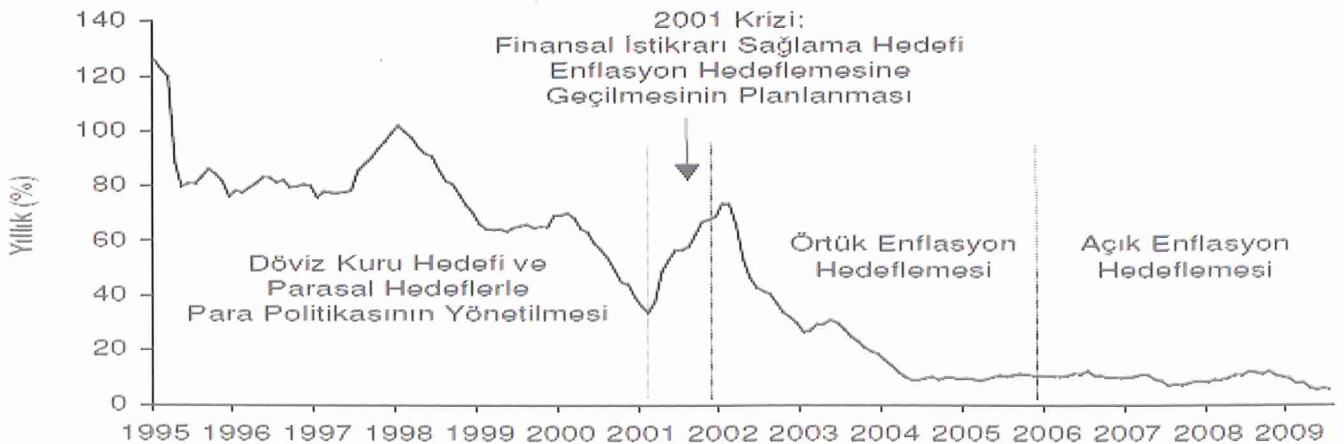
## 1995- 2010 Süresince Uygulanan Enflasyona Yönelik Politikalar ve Gerçekleşen Oranlar

### 2002'den 2007'ye Kadar Yaşanan Dönemin Ekonomik Gelişmeleri ve Enflasyona Yansımaları

#### Dönemin Dış Gelişmeleri: Dönem

başında dünya ekonomisi jeopolitik, ekonomik ve mali piyasalardaki gelişmelerden olumsuz etkilenmiştir. 2002'nin başlarında kaydedilen hızlı büyüme Irak savaşı ile ilgili belirsizlik, petrol ve maden fiyatlarının, güçlü küresel talep,

ABD dolarının değer kaybı, düşük stoklar, üretim kapasitesinin arttırılamaması ve arza ilişkin diğer endişelerden dolayı artması, Orta Doğu'da gerilimin artması, dünyanın belli başlı şirketlerindeki mali skandallar ve iflaslar sonucu mali piya-



Kaynak: TCMB verileri

shoebbox  
Just Sneakers

İZ BIRAKAN MARKALAR SHOEBBOX'TA

shoebbox

EGEPARK MAVİŞEHİR'DE,  
2040 Sok. No:104 K:1 M. No:130 Egepark Mavişehir AVM Karşıyaka-Izmir  
Tel No: 0 232 324 27 48

CONVERSE ALSANCAK'TA,  
Talatpaşa Bulvarı No:2/A Alsancak-Izmir (Kordon Orduevi Karşısı)  
Tel No: 0 232 463 93 14

FORUM BORNOVA'DA  
Kazım Dirik Mah. 372 Sok. B Blok No:28/G Forum Bornova AVM  
Bornova-Izmir Tel No: 0 232 339 13 08

CONVERSE KARSIYAKA'DA  
Yalı Cad. No:234/B Karşıyaka-Izmir (Karşıyaka İskele Karşısı)  
Tel No: 0 232 381 27 17

asics  
sound mind, sound body

BIRKENSTOCK

CAMPER

CONVERSE

DIESEL  
FOR SUCCESSFUL LIVING

Keds

LACOSTE

Onitsuka  
Tiger

SEBAGO

SUPERGA  
ITALIA

TOMMY HILFIGER  
FOOTWEAR

salarda artan güvensizlik ve hisse senedi fiyatlarındaki hızlı düşüşlerle yavaşlamıştır. Dünya ekonomisi durgunluktan çıkmakla birlikte oldukça yavaş bir iyileşme sürecine girmiş ve 2002-2003'te büyüme hızı ortalama yüzde 3,1 olmuş, bu da işsizliği arttırırken enflasyonu düşürmüştür, deflasyon tehlikesinden ötürü ülkeler kısa dönem faiz oranlarını son yılların en düşük seviyelerine çekmiştir. Yavaş büyüme, vergi indirimleri, jeopolitik gelişmelerin askeri ve güvenlik harcamalarını artırması sonucu bütçe açıkları artmıştır. Ticaretteki dengesizlikler ve yüksek petrol fiyatlarından ötürü bölgeler arası cari işlemler açıkları önemini artmıştır.

2004-2005-2006'da ortalama büyüme hızı %5.3'e yükselmiş fakat 2005'in ikinci yarısından itibaren petrol fiyatları, siyasi gerilimler, doğal afetler ekonomiyi olumsuz etkilemiştir. Petrol ve diğer mal fiyatlarındaki artışlar enflasyonist baskı oluşturmuş ve bazı dönemlerde enflasyon hedefleri aşılmış ise de dönem boyunca artan küreselleşme trendinin nominal ücret artışlarını sınırlandırması

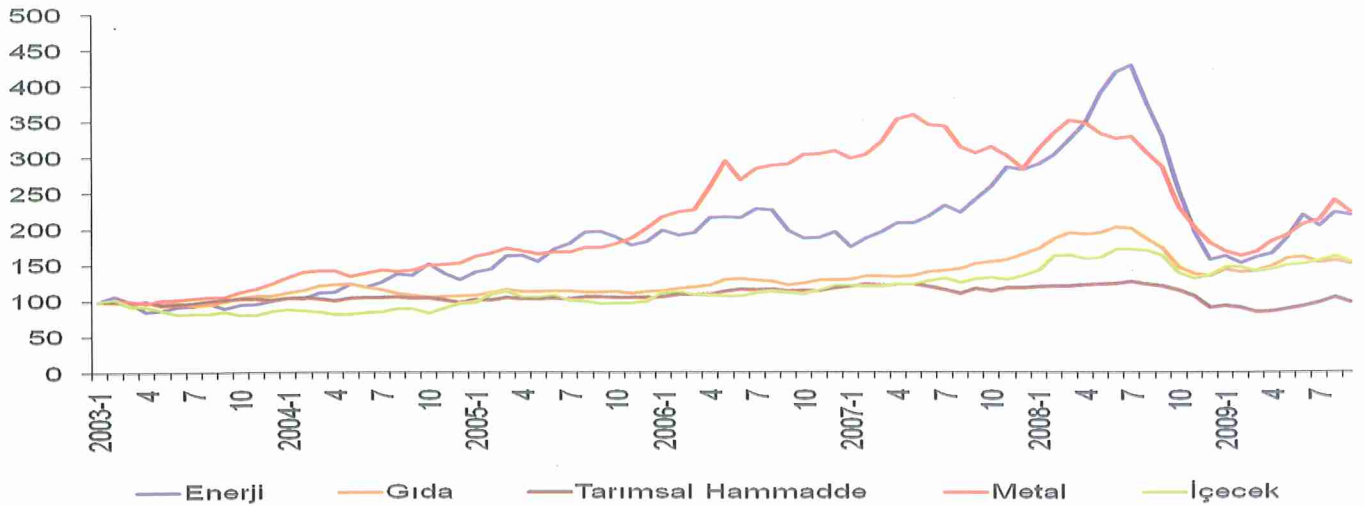
artmış ama GSYİH'ye oranı azalmıştır. 2006'nın sonlarına doğru ise bu olumlu görünüm faiz oranlarına ilişkin belirsizlikler ve ABD konut sektöründeki sıkıntının artması ile bozulmaya başlamış ve uluslararası piyasalarda dalgalanmalar başlamıştır. Fakat merkez bankalarının müdahaleleri ile bir süre bunlar geçiştirilmiştir.

### 2003-2009 Yılları Boyunca Emtia Fiyatlarındaki Değişim

Dönemin İç Gelişmeleri: TCMB kanununun değiştirilmesiyle birlikte 2002'den itibaren TCMB örtük enflasyon hedeflemesi rejimine geçiş yapıyor çünkü ülkede henüz mali disiplin sağlanamamıştır, geçmiş enflasyona dayalı fiyatlama alışkanlığı devam etmektedir, bu sebeple açık enflasyon hedeflemesine geçilememektedir. Örtük enflasyon hedeflemesi, enflasyon hedeflemesi rejiminin resmi olarak ilan edilmeden sayısal enflasyon hedefleri açıklanması ve bu hedeflere ulaşmak için MB politika araçları kullanılmasıdır. Örtük enflasyon hedeflemesiyle birlikte %30'lardan %10'lara düşen bir enflasyon hedefi be-

3,5'ine kadar gerilemiş, özel kesim öncülüğünde sağlam bir şekilde büyüme teşvik edilmiştir. Enflasyon ise 2002-2004 yıllarında belirlenen hedeflerin altında gerçekleşmiş ve 2004'te 30 yıl sonra ilk kez tek haneli bir rakama gerilemiştir ve bu süreçten sonra ise %10 civarında dalgalı bir seyir izlemiştir. Ayrıca bu dönemde yıl sonu enflasyon beklentisi ile enflasyon hedefi arasındaki fark olarak bilinen kredibilite boşluğu 2002'de %15lik değerinden bu dönemde %2'lere gerilemiştir.

Bu dönemde Irak savaşının başlamasından ötürü Tasarruf ve Gelir Arttırıcı Tedbirler yayınlanmış. Ekonomi savaştan bir miktar etkilenmiştir. Özelleştirmeler hızlandırılmıştır. Yabancı yatırımların teşviki düzenlemeler yapılmış, IMF küçük miktarda krediler alınmış ve mevcut kredilerin vadesi uzatılmıştır. AB ile müzakere sürecinin başlaması için reformlar devam etmiş tek parti iktidarıyla siyasi alanda önceki yıllara nazaran daha stabil bir ortam sağlanmıştır. TL'den 6 sıfır atılıp YTL'ye geçilmiştir.



Kaynak: Maliye Bakanı Bütçe Konuşma Metni, 2010

bu baskıları dindirmede yardımcı olmuştur. Bu yüzden faiz oranları artırılarak sıkı para politikası izlenmiş, kamu borçlarının GSYİH oranları düşürülmeye çalışılmıştır. Bu dönemde nerdeyse bütün bölgelerde mali piyasalar canlı kalmış, şirket karları artmıştır. Dünya ticaret hacmi ortalama yüzde 9 genişlemiştir. Cari açık/fazla dengesizlikleri bu dönemde iyice artmıştır. Yükselen piyasalara fon akışı yoğunlaşmıştır. Dış borçlar

lirlenmiş ve bu hedeflere ulaşabilmek için parasal hedeflerle kısa vadeli faizlerle beklentiler yönetilerek kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönem düşük enflasyon, yüksek büyüme yılları olarak adlandırılır.

Dönem boyunca uygulanan bu sistem ve mali disipline yönelik reformlar, sıkı para politikası sayesinde, kamunun borçlanma ihtiyacı milli gelirin yüzde

2005 yılında enflasyonla daha sistematik mücadele amacıyla, TCMB' de şeffaflık, kurumsal yapı ve öngörülebilirlik iyileştirilmiş ve 2006'dan itibaren açık enflasyon hedeflemesine geçilmiştir. Bu geçişle birlikte TCMB birçok periyodik raporlar hazırlayıp yayınlamış, enflasyon tahminlerini kamuoyu ile paylaşmıştır.

Dönem boyunca, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve fiyat istikrarı odaklı

mali ve parasal disiplini sağlanmaya çalışılmıştır. Güven ortamının güçlenmesi, enflasyondaki düşüş, kredi faizlerinin gerilemesi ve uluslararası konjonktürün olumlu seyretmesi ile birlikte, ekonomideki canlanma devam etmiştir. Ayrıca 2005'ten itibaren Toptan Eşya Fiyat Endeksi'nin adı Üretici Fiyat Endeksi olarak değiştirilmiş ve TL'den altı sıfır atılmıştır.

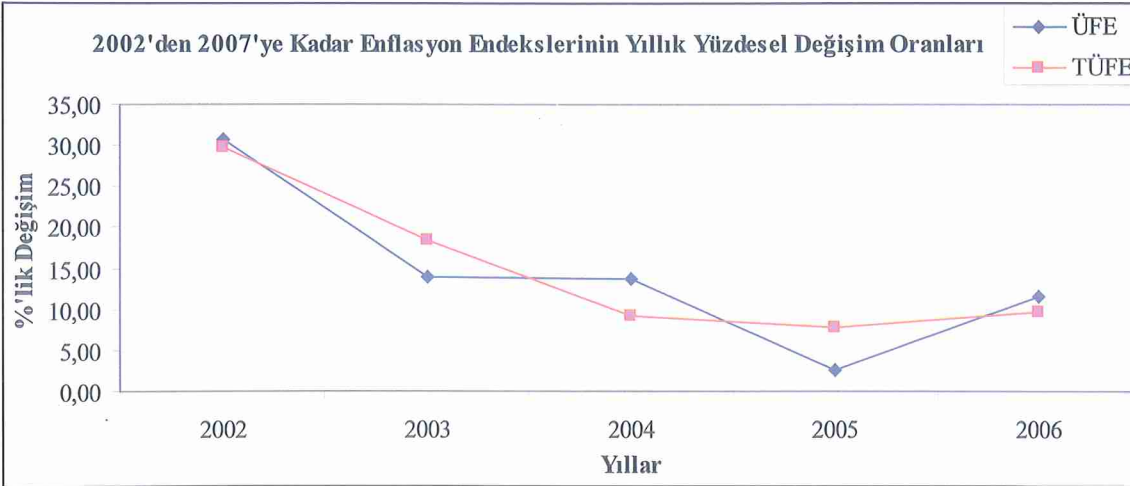
Dönemin Makroekonomik Göstergeleri: GSMH 2002-2006 dönemi boyunca ortalama yüzde 7.5 civarında yüksek bir büyüme performansı gösterirken kişi

Enflasyona bakarsak TÜFE: 2002'de %29.7, 2003'te %18.3, 2004'te %9.3, 2005'te %9.7 ve 2006'da %9.6 olarak gerçekleşmiştir. ÜFE ise 2002'de %30.8, 2003'te %13.9, 2004'te %13.8, 2005'te %10.7, 2006'da ise %11.6 olarak gerçekleşmiştir. Enflasyonun düşüş ve istikrarını sağlayan etken ise maliye ve para politikalarının disiplinli ve kararlı bir şekilde uygulanması, kamu kesiminde maaş ve ücret ayarlamalarının program hedefleri doğrultusunda yapılması, Türk Lirası'nın reel olarak değer kazanması, ithal girdi maliyetlerinin düşmesi, yurtiçi talepteki artışın sınırlı kalması ve bek-

yarısından itibaren krizin etkisiyle yerini deflasyon kaygılarına bırakmıştır. Finansal krizin beraberinde getirdiği resesyon endişeleri, ilk yıllarda ciddi boyutlara ulaşan enflasyonist baskıyla birleşince dünya ekonomisinde stagflasyon endişeleri artmıştır. Kriz 2008'e doğru derinleşip tüm dünyayı etkisi altına almaya ve derinden etkilemeye başlamıştır. Finansman koşulları bozulmuş, toplam talep gerilemiş, küresel ticaret ciddi şekilde zarar görmüştür. Dünya ekonomisi II. Dünya Savaşı'ndan sonra en büyük daralmayı yaşamıştır. Ayrıca, bütün bu gelişmeler çerçevesinde, ülkeler krizin etkilerini hafifletmek ve piyasalarda yeniden istikrarı sağlamak için ayrı ayrı ve birlikte çok çeşitli tedbirleri gündeme getirerek bu yangını söndürmeye çalışmıştır. Dönemin son yıllarına doğru ise finans devleri bir bir yıkılmış

ya da iflasın eşiğinden kurtarılmıştır. Piyasalarda güven tamamen kaybolmuş, talep yönlü sıkıntılar tüm ekonomilerde kendini hissettirmiştir. Bu krizin diğerlerinden farkı ise gelişmiş ülkelerde patlak verip oradan tüm dünyaya yayılması olmuştur. Krizin uzantıları halen günümüzde borç krizleri, siyasi çekişmeler vb şeklinde devam etmektedir. Çözüm için hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeleri içine alan G20 toplantıları yapılmakta ve koordineli bir hareket alanı yaratılmaya çalışılmaktadır. Ekonomide canlılığın sağlanması kriz öncesi göstergelere ulaşılabilmesi için ülkeler tek tek ve birlikte çeşitli paketler çıkarmaya çalışmaktadır.

Dönemin İç Gelişmeleri: Amerika'da patlak veren ve tüm dünyaya yayılan



Kaynak: TÜİK

başına düşen milli gelir 2584 dolardan 5500 dolara yükseldi. Yüksek büyümeye rağmen işsizlik %10.5'ten %9.9'a gerileyebilmiştir. İhracat dönem boyunca 35.8 milyar dolardan 85.5 milyar dolara, ithalat ise 51.2 milyar dolardan 140 milyar dolara yükselmiş bunun sonucu olara hem dış ticaret açığı 15.4 milyar dolardan 55 milyar dolara yükselmiş hem de cari açık 1.5 milyar dolardan 32 milyar dolara yükselmiştir. Bütçe açığı 40 katrilyon liradan 4.6 milyar TL'ye gerileyerek son 30 yılın en düşük rakamına ulaşmıştır. Borçlanmada ise iç borçlar 150 katrilyondan 267 milyar liraya, dış borçlar ise 131.2 katrilyondan 208 milyar liraya yükselmiştir. Ayrıca dönem boyunca yaklaşık 25 milyar \$'lık özelleştirme yapılmıştır.

lentilerde meydana gelen iyileşmelerdir.

### 2007'den 2010'a Kadar Yaşanan Ekonomik Gelişmeler ve Enflasyona Yansımaları

Dönemin Dış Gelişmeleri: Dönemin başında ABD konut piyasasında bir kriz patlak vermiş, bu krizin ardından dünya ekonomisinde belirsizlik ve endişe giderek artmış, piyasalara istikrarsızlık ve ekonomik durgunluk hâkim olmuştur. Finans piyasalarında başlayan ve ardına banka batışları ile hız bulan kriz, zaman içinde reel piyasalara da sıçramış; özellikle gelişmiş ülkelerde durgunluk belirtileri baş göstermiştir. 2007 yılı ortalarından 2008 yılı ortalarına değin yükselen gıda ve petrol fiyatlarının etkisiyle oluşan enflasyonist baskı 2008'in ikinci

küresel finans krizi içinde ekonomiyi etkilemiş ve büyüme performansında düşüşler görülmüş, ekonomik canlılık yerini durgunluğa bırakmıştır. Ekonomi 2007'de % 4.6 büyüme de 2008 ve 2009'da küçülmüştür. Küresel krizin yanı sıra büyümenin yavaşlamasında, seçimlere ilişkin belirsizlikler, mevsim normalleri üzerinde seyreden hava sıcaklıklarına bağlı olarak yaşanan kuraklık, değerli TL, önceki yıllara oranla verimlilik artış hızındaki yavaşlamanın rekabet gücü üzerinde oluşturduğu baskı etkili oldu. Kriz havasına giren piyasalarda, kredi kanalları tıkanmış, likidite azalmış, iç talep düşmüş bu da reel sektörü etkilemiştir. Kriz süresince ekonomik canlanmayı sağlamak amacıyla bazı teşvik ve canlanma paketleri çıkarılmıştır. Şunu belirtmek gerekir ki 2001 krizinde büyük bölümü yok olan bankacılık sisteminin sağlam bir şekilde kurulması ve kontrol mekanizmalarının sağlanmasıyla birlikte krizde dünyadaki dev banka ve finans kuruluşları iflas bayrağını çekerken bizde böyle bir durum yaşanmamıştır.

2009'un ilk çeyreğinden itibaren eko-

nomi güçlü bir toparlanma sürecine girmiş ve 2009'un son çeyreğinin ardından ekonomik faaliyetlerde gözle görülür bir canlanma yaşanmıştır. 2009'un son çeyreğinde yüzde 6 büyüyen GSMH, 2010'un ilk çeyreğinde yüzde 11,7 büyürken ikinci çeyrekte yüzde 10,3 büyüyerek Dünya'da performans açısından 4. olmuştur.

### 2002-2009 Dönemi Gerçekleşen Enflasyon ve Yıl Sonu Enflasyon Hedefleri

Dönemin Makroekonomik Göstergeleri: 2007'de GSMH % 4.6 büyürken, 2008'de % 0.1 büyümüş ve 2009'da %4.7 küçülmüştür. İşsizlik %9.9'dan %14'e yükselmiş ve şuan %10.3 civarındadır. Bütçe açığı 13.5 milyar liradan 52 milyar liraya fırlamıştır. İhracat 102 milyar dolardan seviyesinde kalırken ithalat 141 milyar dolar olarak gerçekleşmiş ve dış ticaret açığı 39 milyar dolar, cari açık ise 37 milyardan 13 milyara gerilemiştir. Borçlara bakarsak iç borçlar 255 milyardan 289 milyar liraya, dış borçlar ise 247 milyardan 268 milyar \$'a yükselmiştir.

Enflasyona baktığımızda TÜFE:

2007'de % 8.4, 2008'de %10.1 ve 2009'da % 6.5 olarak gerçekleşmiş, ÜFE ise 2007'de % 5.9, 2008'de % 8.11 ve 2009'da %8.77 olarak gerçekleşmiştir.

Çünkü ekonomik krizle beklentilerin bozulması sonucunda enflasyondaki orta vadeli düşüş süreci kesintiye uğramış. Ancak güçlü parasal sıkılaştırmanın etkileriyle enflasyon kontrol altına girmiş ve tekrar hedefe doğru yönelmiştir. Dönem başında, kuraklık ve enerji fiyatlarındaki artışlar gibi arz yönlü şoklar enflasyondaki düşüş eğiliminin duraksamasına neden olmuştur. Sonraki süreçte ise oluşan enflasyonist baskıların, 2009'un ilk çeyreğinde yerini deflasyonist kaygılara bırakması, dış ticaret hacminin ve sermaye akımlarının krizle birlikte hızla daralması sonucu emtia fiyatlarındaki gerileme ve ekonomik faaliyetlerdeki daralma, ülkemizde de enflasyonun gerilemesine yol açmıştır.

Yıllar	ÜFE	TÜFE
2007	5,90	8,40
2008	8,11	10,10
2009	8,77	6,50

*Fatih Eşki İktisat Bölümü 4. Sınıf  
Kaynak: TCMB verileri*



# Küresel oyunun kuralları değişiyor... İtibarlı kurumlar ayakta kalmaya aday...



Küreselleşme stratejileri sadece özel sektör kuruluşlarını değil, kamu yönetimini ve sivil toplum kuruluşlarını da “eski alışkanlıklarını” terketmeye zorluyor. Kaliteli ürünlerin, global pazarlarda “kâr” amaçlı operasyonları biçiminde geçen 20. yüzyıl, yerini “insanî ve ahlakî” değerlerle donatılmış bir yönetim anlayışına bırakıyor. Bu yeni yaklaşımın arkasında bir tek gerçekçe var: “toplumun geniş kesimlerinin desteğini alabilmek!” O zaman ortaya basit bir formül çıkıyor; toplumun beğenisini kazanmak ve daha da önemlisi bunu sürdürülebilmek...

Dünyada ve Türkiye’de “itibar yönetimi” konseptinin çok büyük bir hızla yayılması, kabul görmesi ve “bir yerlerden bu işe başlamanın gerekliliği” arayışının arkasında her türlü kurumun toplumun farklı kesimleriyle olan “fikir ve duygu” alışverişi var.

Bu yeni paradigmayı irdelediğimiz zaman “kâr” arka plana mı atılıyor? Hayır... Arka plana gitmiyor. Tam tersine “kârlılığın sürdürülebilir olması” esası sorgulanıyor. Hem de tüm kesimler için. Yani, bu bir özel sektör kuruluşu da olabilir, kamu yönetimi de, sivil toplum kuruluşu da...

Toplum tarafından “en büyük olmak” yerine “en beğenilenlerden biri olmak” doğal olarak tüm iş sonuçlarını doğrudan etkiliyor. Öncelikle “müşteri değeri yaratıyor”. Özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar için müşteri değeri, ürün ve

hizmetlerin satın alınması, tekrar satın alınması ve tavsiye edilmesi olarak değerlendiriliyor. Sivil toplum kuruluşları açısından; gönüllü çalışma tabanının/üyeliğinin yaygınlaştırılması, devamlılığının sağlanması, projelere kaynak oluşturulmasında sponsorların öncelikli tercihi olması; kamu yönetiminde de hizmet kalitesinin artması nedeniyle kamu ve siyasetin toplum tarafından seçim/referandum vb. oluşumlarda desteklenmesi anlamına geliyor.

Bir diğer iş sonucuna insan kaynakları rekabetinde tanık oluyoruz. Günümüzde pazar değerinin önemli hammaddelerinden biri olan insan kaynakları değeri, beğenilen kurum olmanın iş sonuçları ile değerlendirildiğinde; çalışanların çalıştıkları kuruma olan güveni, gurur duymaları, kariyerlerinin devamını bu kurumda görmeleri veya dışarıdaki genç, yetenekli, gelecek vaad edenlerin –rakipler yerine- kuruma başvurmaları şeklinde yorumlanıyor. Aynı iş sonuçları sivil toplum kuruluşları ve kamu yönetimi için de geçerli tabii..

Yatırımcılar bakış açısından iş sonuçları, hisselerin uzun vadeli satın alınması eylemidir. Büyüklük ve beğenilen olmak kavramlarının karşılaştırılmasında, “yatırımcılar açısından “büyüklük” geçmiş performansı yansıtıyor Beğenilen olmanın hammaddeleri olan kriterler ise gelecek güvencesini.. Yatırımcılar dolayısıyla tavırlarını beğenilen kurumlardan yana koyuyorlar.

Tüm sektörlerde rekabetin ulaştığı bu boyut toplumun beğenisini elde etmeye yönelik bir dizi eylemi de beraberinde getirdi. Örneğin, Dünya İş Konseyi, sürdürülebilir insani gelişimi ana işlerinden biri olarak benimsedi ve Konsey içinde üyelerini bu alanda gelişmeye yönlendirici ciddi bir atılım yaptı. Dow Jones “Sustainability Index” ile ayrı bir yatırım platformu oluşturdu ve özel bir denetimden geçen şirketleri bu başlık altında kote etti. Avrupa Birliği Parlamentosu “Sürdürülebilir İnsani Gelişimi” ürün ve hizmetlerin üye ülkelerdeki pazarlama faaliyetleri ile ilişkilendiren bir yasa taslağında hızlı adımlar atıyor.OECD, üye ülkelerin “Sürdürülebilir insani gelişim” konusundaki çalışmalarına yol ve yön gösterecek özel bir komisyon kurdu ve ürettiği raporlarla tüm üye ülkeleri bu politikaları benimsemeye teşvik etti. Birleşmiş Milletler’in Global Compact başlığıyla 1990’lı yıllardan bu yana sürdürdüğü kampanyanın ana destekleyicileri şimdi özel sektör kuruluşları..

Bütün bu gelişmelerden bizlerin de çıkardığı dersler var. Bunları ana başlıkları ile sıralarsak;

Bir zamanlar “kazancının bir kısmını toplumsal faaliyetlere ayırmak ve dolayısıyla toplumun beğenisini kazanmak” yaklaşımı iflas etti. 21. yüzyılın halkları “toplumdan aldığı, topluma geri vereceksin” diyor.Ama, “sürdürülebilir kârlılığa” da karşı çıkmıyor.

Adıyaman'da kendi halinde tekstil üretimi yapan ve kendine gelişmiş ülkelerde ihraç pazarları arayışı içinde olan orta boy bir işletme "Afrika'da AIDS hastalığından ölen milyonlarca kişiye karşı artık duyarsız kalamıyor." Çünkü, alıcı konumundaki ülkelerden, AIDS ve benzer sosyal konularda şirketin duyarlılıkları ile ilgili performansı bile sorulabiliyor!

Çocuk işçilerin çalıştırılması, fazla mesai yaptırılması, ücretlendirmede adilane davranılmaması bir anda tüm dünya çapında tüketici boykotuna dönüşebiliyor. Global markalar hatalarını düzeltmeye niyetlenseler bile, tüketicinin geri dönüşü uzun yılları buluyor.

Ekolojik çevrenin korunmasına yönelik performans sadece özel şirketlerde değil tüm sektörlerde sorgulanıyor. Çevre kirlenmesine ve doğal kaynakların bilinçsizce kullanımına yönelik hareketler işletmelerin kapılarına kilit vurulmasına kadar giden ağır yaptırımlara neden olabiliyor.

Yerel kimlik ve değerler "beğenin" kritik başarı faktörleri haline dönüşüyor. Bunlara "saygı" duymanın ötesinde, korumak, yaşatmak, sahip çıkmak bir performans alanı olarak tarif ediliyor.

Kurum çalışanları yaşadı!! Artık gerçekten, çalışan statüsünün ötesine geçiyorlar. Birer "bilgi işçisi" mualemesi görüyorlar. Durum böyle olunca da insan kaynaklarının niteliğindeki rekabet sınırları zorlanmaya başlıyor. Ve hatta sürdürülebilir gelişimin ana kriteri haline dönüşüyor. "Çalışan markası" (Employee brand) yakın geleceğin önemli rekabet alanlarından biri olmaya aday.

Yönetişim, artık bir lüks değil zorunluluk... Bir kuruma güvenin anaharı... Hatta olmazsa olmaz faktörler arasında. Toplum karşısında yasaların çizdiği alanlardan çok daha geniş ve top-

lum tarafından kabul gören moral ve ahlaki alanların yönetim kalitesini simgelemesine şaşırılmamalıdır. Her kurum –özel, kamu ve sivil toplum- yönetsel becerilerini, yönetim ilkeleri üzerine geliştiriyor. Bu ilkeler, kurum ve toplum arasındaki güven bağının önemli bir halkası haline dönüşüyor.

Ürün ve hizmetlerinin kalitesi, verimlilik vb. işletme esasları "zaten olması gerektiği gibi olmalı".. Bunlar artık kurumsal performansı oluşturmuyor. Bütünsel baktığımızda "değerler" üzerine inşa edilen yeni bir para-



digma var. O y u n u n yeni kuralını in- sani ve toplum- sal değerler oluşturuyor. Bunları önemseyenler "itibarlı" konumunda rekabet güçlerini ve varlıklarını sürdürebilecek bir hammaddeye sahipler. Diğerleri ise kırmızı kartla "oyun dışı"...

Dünyada bu gelişmeler olurken "Türkiye'deki durum nedir?" diye sordüğümüzde; elimizde hâlâ 1999 yılında Koç Holding tarafından başlatılan ve "kitabına uygun" bir itibar yönetimi programını görmekteyiz. (Bu çalışma 1999 IPRA Chicago Kongresi, 2001 Reputation Ins-

titute Boston Konferansı ve 2003 ESO-MAR Prag Kongrelerinde sunulmuştur.) Bunun dışında "niyet" olarak bir çok şirkette kurumsal itibarın yönetimi gündemde durmaktadır. Yani, kurumsal itibarın yönetiminin "önemli" bir konsept olduğu konusunda bir farkındalık vardır. Problem şu: yöneticiler bu işe nereden başlayacakları konusunda kararsızdırlar. Oysa ki, itibar yönetimi değişim politikalarının bir parçasıdır. Yani, başlarsınız ve kendi içindeki iyileştirme alanları ile birlikte kurumsal kültüre uyarlısınız. Şirketin en üst düzeyinde ele alınması kritik başarı faktörüdür. Benzetmek gerekirse; toplam kalite yönetimi de liderlikle başlayan bir disiplindir ancak bunu liderin adına yöneten, koordine eden bir bölüme havale edersiniz. Kurumsal itibarın yönetiminde böyle bir seçeneğiniz bulunmamaktadır. En üst düzey yöneticinin bizzat yönettiği politikalarla şekillenir. İcra Kurulları gündeminin doğal bir parçası olmadıkça o kurumda itibar yönetimi yapıldığından söz edilemez. Türkiye henüz – bu konuda ciddi yatırımlar yapmakta olan bir kaç istisna dışında- buralarda değil. "Halkla ilişkilerin" bir parçası, uzantısı gibi algılanıyor. İçinde halkla ilişkilerin de olduğu farklı bir yönetim disiplini olarak tanımlamak daha doğru bir yaklaşımdır.

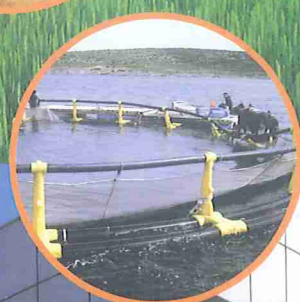
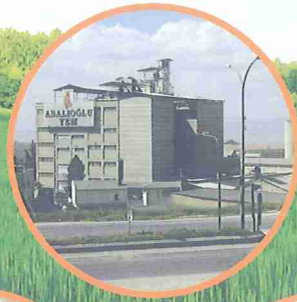
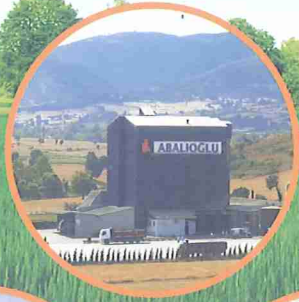
Bu işin bir reçetesi var mı? Yukarıda değindiğimiz konuları da dikkate alırsak; itibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi, kurumsal yönetim ile ilgili strateji ve politikaların kurum kültürüne uyarlanması ve toplumun duyarlılık alanlarına yanıt veren sosyal sorumluluk ve ekolojik çevre politikaları bu sürecin hammaddesini oluşturmaktadır.

Türkiye eninde sonunda itibar yönetiminin gelecek değeri yaratmada önemli bir konsept olduğunu keşfetmek durumunda. Bunu sadece özel sektör değil, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları da keşfetmek durumunda.

*Salim Kadıbeşegil*  
*Stratejik İletişim Danışmanı*  
*ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı*



**41 yıldır her gün  
adım adım geleceğe yürüyoruz**



**ABALIOĞLU**

**lezita**

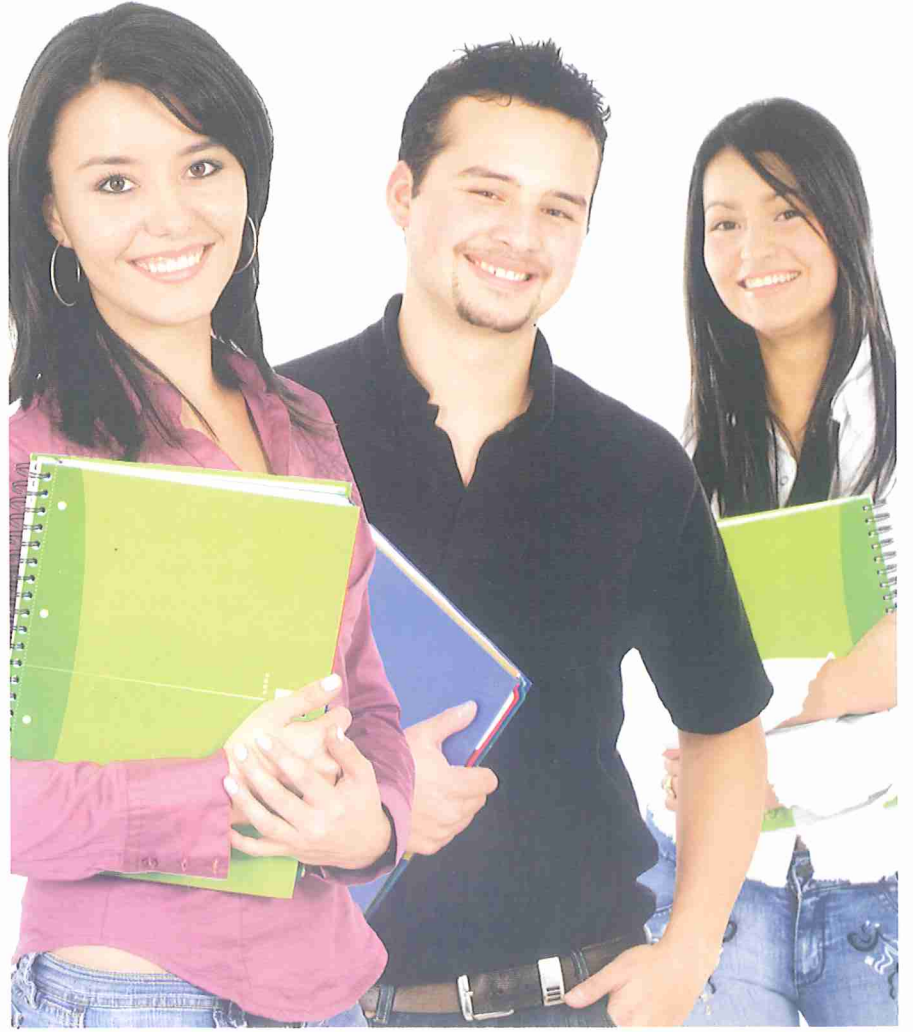
**ABALIOĞLU YEM-SOYA VE TEKSTİL SANAYİ A.Ş.**

Kemalpaşa Mah. 412 Sokak No: 4 Pınarbaşı - İZMİR • Tel: 0.232.488 40 00 • Faks: 0.232.479 01 69 • [www.abalioglu.com](http://www.abalioglu.com) • [www.lezita.com.tr](http://www.lezita.com.tr) • [www.abaliogluym.com](http://www.abaliogluym.com)

# Bizden Birileri

**B**en Başak Demir. Business Administration 2006 mezunuyum. 2007 yılından bugüne Türk Ekonomi Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu'nda çalışmaktayım. 2003-2004 yıllarında İşletme Kulübü Beyond dergisinin hazırlanması aşamasında da yer almış birisi olarak mezun köşesi için bu yazıyı yazıyor olmak üniversiteye geri dönmüş kadar mutlu etti beni. Derginin çıkarılması aşamasında sponsor arayışlarımız, matbaada derginin dizaynı için çabalarımız ve yeni basılmış dergileri paketlerinden çıkarmamız bir şeyleri başarabildiğimizi kendimize kanıtlamanın en güzel yoluydu. Bu okulun her mezunu bilir ki İşletme Fakültesi her zaman sosyal etkinlikleri ile biliniyordu, "Another day", "Vizeler Bitti" ve "Yılbaşı" partileri okul zamanından asla unutamayacağım etkinlikler. 2010 yılında diplomamı almak için fakülteye geldiğimde her ne kadar Tınaztepe de olsa kendimi hala evimde gibi hissedebiliyordum. Üniversitede edinmiş olduğum arkadaşlıklarımın dünkü gibi devam etmesinin bunda payı büyüktür. Ne zaman bir araya gelsek farkında olmadan konu okul günlerine geliyor. Umarım gelecekteki mezunlarımız da temelleri sağlam atılmış arkadaşlıklarını daha sonra da devam ettirme şansı bulurlar. İşletme Fakültesi mezunu olarak öğrendiğim en önemli şey tüm bilgiye sahip olmak yerine bilgiyi nerede arayacağımı ve bilgiye ulaşmak için gereken cesaretin kendimde olduğunu bilmektir. "Her ne ararsan kendinde ara" felsefesinin yolunuzu aydınlatması dileğiyle...

*Başak Demir*



**İ**şletme fakültesi, 1996 yılında İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nin 4.katından ibaretti. Hangi merdivenlerden çıktığınıza bağlı olarak ya kendinizi kantinde ya da İşletme kulübü odası ile erkekler tuvaleti arasında bulurdunuz. 2000 yılının 2.dönemine kadar bir avuç öğrenci dördüncü katta üniversite hayatımızı geçirdik. Tüm bölümlerin ve sınıfların aynı katı paylaşıyor olması herkesin en azından birbirini bir şekilde tanımasını sağladı. Kat partileri (ah Börtü böcek! ah), işletme kulübü ve diğer kulüplerin oluşma süreci (az mı tırmaladık Muharrem Bey'in kapısını izinler için), katta yaptığımız müzik yayınları (Uluslararası ilişkilerden Volkan'ın kulakları çınlasın), bahar şenlikleri, diğer partiler.....ve tabii ki sevgili dergimiz "Beyond".

İşletme kulübü olarak bir dergi çıkarmaya karar verdiğimiz andan

ilk baskıyı elimize alana kadar geçen sürede yaşadıklarımızı hep yüzümde bir gülümsemeye hatırlarım. Herşey bir grup girişkenin (Deniz, Alkan, Mehmet, Ufuk, Özge, Hakan gibi) Oksijen'de ilk dergi toplantısını yapmasıyla başladı. Neredeyse bütün toplantı derginin adı ne olsun üzerineydi... (toplantı notlarını hala saklarım :) Derginin adına karar verdikten sonra gerisi çok rahat geldi.... Grafik tasarımı da yapabilecek bir matbaa bulmak (Hürriyet matbaası), kanuni gerekleri yerine getirmek (derginin resmi kaydı, sorumlu yazı işleri müdürünün atanması Ceyhan Bey'in kulakları çınlasın, gerekli imzalar vs.), konulara ve yazarlara karar vermek ve tabii ki reklam toplamak. Özge'yle beraber kapı kapı dolaşıp olmayan bir dergiye pazarladığımız günleri hiç unutamam ve tabii ki ilk aldığımız raklam... Bir sabah erkenden buluşup Desa'nın kapısını çalmamızı... Yaklaşık bir



saatlik bir hoş sohbetten sonra elimizde ilk reklam parasıyla kendimizi dışarıda kahkahalarla gülüp zıplarken bulmamızı... Yarım sayfa reklam 50 milyon TL! Ondan sonra kim tutar bizi...ama önce 50 milyonu paylaşıp, 10 milyon cüzdana, 10 milyon kitap arasına...koşup parayı kulübe zimmetlememizi....hep hatırlayacağım....

O günlerin üzerinden çok zaman geçti ama hala dönüp bakınca herşey sanki dünmüş gibi aklımda... Şimdi IKEA konseptinin sahibi ve franchisoru olan Inter IKEA Systems BV'de eğitim tasarımcısı ve eğitmen olarak çalışıyorum. Hollanda soğuşunda İzmirimi düşünüp, en sıcak zamanında kendimi onun kollarına atıyorum.

Her zaman İşletme Fakültesi'nin öğrencisi, bir parçası ve daha sonra da mezunu olmaktan gurur duydum. Aynı şey bugüne kadar çalıştığım her işyeri, yaptığım her iş, aldığım her sorumluluk için de geçerli. Bu kısa yazıyı okuyan herkesle paylaşacağım birşey varsa o da: 'yaptığınız şeyi, çalıştığınız işi, geceleri uykusuz kalıp da bitirmek zorunda olduğunuz raporları sevin, harcadığınız vaktin değerini verin, ve gurur duyun. Ne zaman ki artık keyif almıyorsunuz, sizi mutlu edecek yeni birşey bulun. Her zaman kendinize inanın ve güvenin.'

Soğuk bir Delft akşamından sevgilerle...

*Binnaz Çubukcu*

06.12.2010 da İşletme Fakültesi'nde Garanti Bankası adına tanıtım toplantısına katıldığımda mezuniyetimden bu yana 16 sene geçtiğini fark ettim. 1989 yılında hazırlık sınıfında okumaya başladığımda bölümümüzün ilk öğrencilerindendik. Şimdi fakültemizin neredeyse 20 yıla yaklaşan bir geçmişi var.

O dönemde İşletme bölümü dışında başka bir bölüm yoktu ve yeni yapılanma içerisindeydi. Derslerimiz eski kampüste farklı farklı anfilerde oluyordu, D bloklarına geçtiğimizde, bilgisayar odası oluşturulduğunda çok mutlu olmuş, kendimizi ayrıcalıklı hissetmiştik. İşletme kulübü kuruldu, amblemi için öğrenciler arasında yarışma yapıldı, ben de yarışmaya katılmıştım, bu yapılandırma çabalarının tam ortasında olmaktan heyecan duyuyorduk. Son sınıfa gelindiğinde duyduğumuz heyecanın yerini iş bulma kaygıları almaya başlamıştı. YKB, Yaşar grubu gibi firmalar tanıtım yapmaya başladılar. O dönemde bankacılık sektörü ön plana çıktığından, ben de çeşitli bankaların sınavlarına girdim. 1997 yılında Pamukbank'da Mali Tahlil Uzman Yardımcısı olarak iş hayatına başladım. 1999 yılında Garanti Bankasına geçtim. Sırasıyla Konak, İzmir, Karabağlar şubelerinde ve İzmir Bölge Pazarlama Müdürlüğü'nde görev yaptım. 2007 Aralık ayında da Kemalpaşa şube müdürü olarak atandım. Ağustos 2010 dan buyana da Toptancılar Çarşısı şube müdürlüğü görevini yürütüyorum.

Finans sektörü Türkiye'nin ekonomik yapısına paralel olarak inişli çıkışlı bir grafik sergilese de, kurumsal yapısı ve performansa dayalı kariyer olanakları ile sizler için cazip bir sektör olduğunu düşünüyorum. 2008 krizinden güçlenerek çıkan sektörde, düşük enflasyon ortamının devam edeceği öngörüsü ile şube açılışları hızlı bir şekilde devam ediyor; bu da kariyer süreçlerini hızlandırıyor.

Bankacılığın ilk yıllarında operasyon ağırlıklı çalışma ortamı sıkıcı gelmekle birlikte, bu dönem iyi bir altyapı kazanımı için çok önemlidir. Kariyer basamaklarını çıktıkça özellikle pazarlama kadrolarında müşteri ziyaretlerinin yoğunlaşması ile farklı sektörleri tanıma olanakları ve kurulan kişisel ilişkiler sektörün zevkli yönleridir. Genel müdürlük kadrolarında ise daha geniş bir bakış açısı ile bankanın çeşitli ürünlerdeki genel stratejileri oluşturulduğundan farklı bir dünyadır.

Açıkcası ben işimi severek yapıyorum, sizlere de tavsiyem; eğitim süreniz içerisinde kendinize bir kaç sektör belirlemeniz ve bu sektörleri yakında tanımanıza çalışmanız... Dışarıdan cazip görünen bazı işler içine girdiğinizde o görüntüyü vermeyebiliyor. Çalışmaktan mutlu olduğumuz bir sektör ve kurum seçmeye çalışın.

Hepinize öğrencilik ve çalışma hayatlarımızda başarılar diliyorum ...

*Cemal Engil*



Gürültülü yerlerde cep telefonu ile konuşmak zordur ya, ne kadar yüksek sesle konuşursak konuşalım, karşı taraf zorlanır hep bizi duymakta.

Hele bir de kulaklıklar yanımızda değilse. Biz de çoğu kez cep telefonunu kulluktan uzaklaştırıp, alttaki mikrofu ağıza götürerek konuşmaya çalışırız. Tuhaf da bir görüntü oluşturur bu!

O sırada, telefon kulakta olmadığı için de, karşı taraf bize bir şey diyorsa duyamayız.

Bilirsiniz işte o durumları.

### Uzayan Mikrofon:

Şimdi, bu cep telefonlarının altında ufak bir tuş olsa. Basınca, ucunda hassas mikrofon olan esnek ve uzayabilen bir metal çıksa! Konuşma bitince de, girer o tekrar yerine.

Aynı şekilde o gürültülü ortamlarda, sesi karşıya göndersek bile, duymak da zordur. Ne kadar parmağımızla diğer kulağı kapasak veya ne kadar telefonu dayarsak dayayalım kulağımıza, duymayız işte.

### Huni Kulaklık:

Cebin yukarısında bu sefer, ufak bir tuş var. Basınca, huni şeklinde dönerek açılan, süngerimsi bir kulaklık çıkarıyor.

Bu sayede hem cep telefonlarının radyasyon etkisini azaltıp, hem de daha iyi duymaz mıyız? İş bitince, bu kardeşimizi de itiriyoruz, dönüyor yuvasına.

Çoğumuz yanımızda ufak bir USB flash bellek taşır olduk. Ne zaman nerede ona ihtiyaç olacağı belli olmuyor gerçekten.

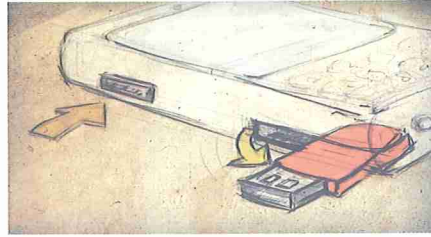
Bazen bir arkadaşımızdan bir mp3 almak istiyor, bazen bir sunumu aktarmak gerekiyor, bazen de resimleri taşıyoruz o ufak USB belleklerde.

Bu işi yapması beklenen bluetooth teknolojisi pek işe yaramıyor nedense. En azından bende. Ya karşı tarafta bluetooth olmuyor, ya da olsa bile biz iki

# Cep Telefonu Bunları da Yapsa!

cihazı evlendiremiyoruz bir türlü. Anlamıyoruz işte!

### Yandan Çarklı USB Bellek:

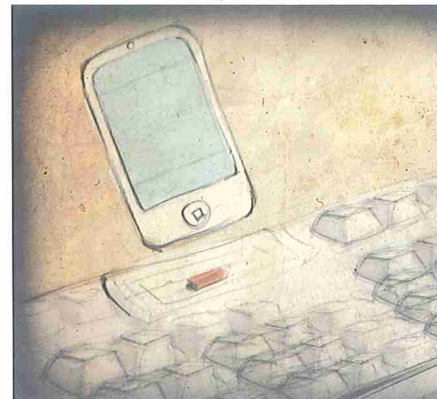


Yahu bu cep telefonu denen şey varken yanımızda, neden hala bu stick'lere ihtiyaç olsun ki? Ve neden cep telefonlarında hala bir USB girişi yok?

Şöyle yanda basınca açılan bir USB bellek olsa, bir de hemen yukarısında bir giriş. Bu bize, hem telefona ek hafıza, hem o ufak bellekleri yanımızda taşımaktan kurtulma, hem de cepten cebe istediğimiz müzikleri, resimleri veya dosyaları aktarabilme imkanı sağlamaz mı?

iPhone, HTC, BlackBerry gibi akıllı telefonlar çıktıktan sonra en büyük eziyetlerden biri de, bu cep telefonlarını bilgisayarımızla eşleştirme (sync) esnasında yaşar olduk. Benim bu aralar en büyük derdim ise oluşan kablo çöplüğü.

Her tarafım kablo dolu, hangisi ne işe yarıyordu?



Ceple bilgisayar arasında yapılan eşleştirmeler sadece bilgilerin yedek alınması için değil, aynı zamanda iki alet arasında müzik, film, resim transferi için de iyi oluyor. [Burada da maalesef bluetooth bana hep sorun çıkarıyor; kısaca kablolarla bağımlılık bitmiyor!]

### Klavyeden Eşleştirme:

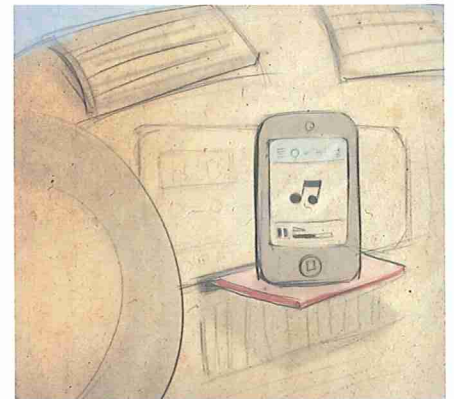
Diyorum ki, klavyelerde modüler bir parça olsa. Biz klavyemizi alırken, telefon modelimize uygun o modülü de satın alsak. Yarın telefon modelimiz değişirse, klavye kalıyor, sadece gidip yeni cep modelimize uygun modülü alıyoruz.

Bu parça bize; hem telefonla bilgisayar arasında dilediğimiz zaman eşleştirme yapma şansı veriyor, hem telefon şarj oluyor, hem de cebimizi bilgisayar ekranından yönetme şansı sunuyor.

Klavyedeki mantık esnasında arabalar için de geçerli olabilir.

Henüz arabaları cep telefonları ile eşleştirme derdi pek yok ancak, cebimizdeki şarkıları arabadaki ses sisteminden dinlemek ve daha da önemlisi elleri direksiyondan ayırmadan görüşme yapabilmek önemli. Zaten arabada cebi kulağa götürerek konuşmak yasak :)

Şimdi bunun için de çakmağa takılan kablolar veya araba-cep arası kabus bluetooth şeyleri var. Onları da, kulaklık takmayı da sevmiyorum :)



### Arabada Cep Tepsisi:

Diyorum ki, aynen klavye örneğinde olduğu gibi, arabaların da ön konsollerinde ufak bir tuş olsa, basınca ufak bir tepsi (cd çalar gibi) dışarı çıksa ve biz de cep telefonlarımızı buraya oturtsak.

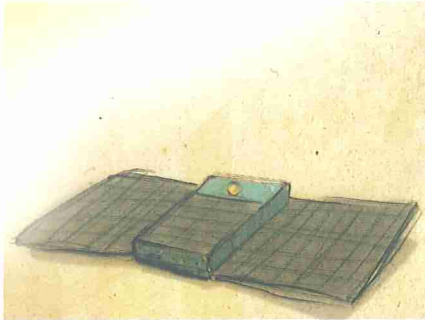
Araba içinde nereye koyacağımızı bilmediğimiz telefonlar gözümüzün önünde olurken, hem şarj olacaklar, hem de ceza yemeden telefonda konuşmak veya müzik dinlemek mümkün olacak. Güzel olmaz mı? :)

Cep telefonu modelimiz değişirse de, gidiyoruz yedek parçacıya, yeni modele uygun modülü alıp yerleştiriyoruz arabanın ön konsolüne. Arabanın içindeki gereksiz kablo pisliği de bitiyor.

Cep telefonlarının en büyük dertlerinden bir de, pillerinin çabuk bitmesi. Nedenini anlamadığım bir şekilde, pil teknolojisi hala çok geriden geliyor.

Telefonların konuşma dışındaki keyif veren özellikleri arttıkça, pil ömrü buna yetişemez oluyor.

Daha fazla dışarılarda olduğumuzdan olsa gerek, bu özellikle yaz ayları için daha bir geçerli.



### Solar Yapraklar:

Diyorum ki, şu cep telefon kenarlarında çektiğimiz zaman açılan panel yapraklar olsa. Üzerlerinde de, güneş enerjisiyle pil şarj etmeye yarayan solar hücreler bulunsa.

Telefon zaten hep yanımızda. Kullanmadığımız zamanlarda da, masada dururken, solar paneller sayesinde dolsa o boşalan piller!

Şimdi bu solar panellerin arkasından da işe yarar bir şey çıkmalı!

3G gibi teknolojilerle gelen hızlı veri aktarımı, artık cep telefonlarından tv izlemeyi dahi mümkün kılıyor. Bu sefer de o ufak ekranlar yetmemeye başlıyor. Telefonların büyüklerinden dolayı da, ekranları bir yere kadar büyütebiliyorsunuz.

### Yaprak Ekranlar:

Bizim nasıl olsa yandan çekince uzayan panellerimiz var! O panellerin arka tarafı solar enerji için dursun, önu de bizim genişleyen yeni ekranımız olsun :)

Normal kullanımda da, ittiriyoruz o panelleri yerlerine.

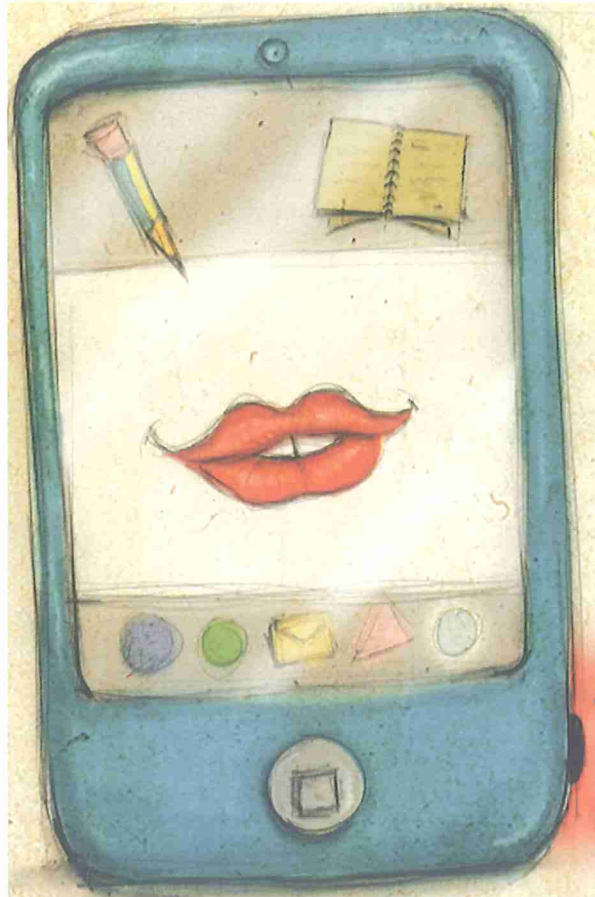
Son olarak da bir asistanımız var :)

Bu öyle bir yardımcı ki, ne sekrete-re gerek kalıyor, ne de şu an kullanımda olan birçok uygulamaya.



### Cep Asistanı:

Bir arkadaşımızla buluşacağız mesela, o da gelmeden beş dakika önce beni ara ki aşağıya ineyim diyor. Asistanımız biz yoldayken GPS ile yerimizi belirliyor, trafiğe bakıyor ve varacağımız yere beş dakika kala arkadaşımıza bir sms atıyor: "Aşağı inebilirsin, beş dakika sonra sendeyim."



Tüm komutları telefonun sağ altındaki tuşa basarak 'sesli' veriyoruz:

Haftaya Çarşamba şu restoranda olmam gerekiyor, bana 2 gün önceden uyarı ver. Bir de işletmeye sms atıp, 4 kişilik yer ayırt.

Şebnem'in doğum günü gelince ona 7 nolu sms'i at!

Şimdi sana diyeceklerimi düzgün bir şekilde yazıya döküp bana mail at. Ben sana onay verince de blog'da yayımlarsın.

Gün içinde konuşmamış olursam, bana saat sekizde Zeynep'i ara.

En son yapılan seçim anket sonuçlarını Google'dan bulup bana oku.

Bu listenin sonu yok. Madem yeni çıkan birçok modele "akıllı telefon" diyorlar, böyle bir asistanım olursa işte o zaman gerçekten 'akıllanmış' olmaz mı bu aletler? [Yoksa dudaklara bakmayın siz!]

Cep telefonlarında baş döndürücü gelişmeler oldukça, bizim de doğal olarak beklentilerimiz artıyor :)

### Şunlar da var:

Ekran aynı zamanda tarayıcı (scanner) olsa,

Aynı zamanda baskı yapsa, Ekranı parmak basınca nabız, tansiyon vs ölçse, Üfleince alkol ölçse (promil şeysi), Önünde ufak bir ışık, fener görevi görsün (sanırım bu bazı Nokia modellerinde var).

Bunlar üzerinde araştırma yapmadan, aklıma ilk gelen fikirlerdi. Belki de bazıları halihazırda yapılmıştır, önemli değil! Yeter ki fikir alış-verişi için bize malzeme sağlasınlar.

Dinlerken bana tahammül ettiği ve bu saçma fikirlerimi Fikir Atölyesi için çizime döktüğü için Emre Tanrıverdi'ye buradan da teşekkür ediyorum. [Sayende bu yazıyı çok keyif alarak yazıyorum!]

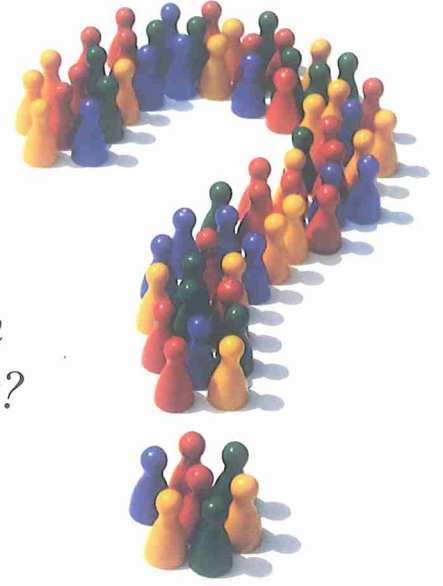
Var mı sizin de aklınıza gelen cep telefonu fikirleri?

Tunç Kılınç

# Stratejik Planlama Daha Yaratıcı Olabilir mi?

*Stratejik planlamacılar nasıl çalışırlar?*

*Tasarımcılardan farkları nelerdir?*



Birçoğumuz için tasarım yapmak sağ beyin odaklı ve renkli bir iş iken stratejik planlama, daha matematiksel ve sol beyin odaklı bir iştir.

Aslında bu algı yanlış da değildir. Stratejik planlama geleneksel anlamda birçok hesap-kitap, ölçüm i&ccedil;eren, neredeyse yaratıcılığı dışlayan, “mutlak doğrular ve kesinlik” peşinde olan bir uzmanlık alanıdır. Stratejik planlamacılar, “Şu anda neredeyiz?”, “Nereye gitmek istiyoruz?”, “Oraya nasıl gidebiliriz?” sorularını cevaplamak için yığınlarca rakam, dosya ve grafikle boğuşurlar.

## *Peki, tasarımcılar nasıl çalışırlar?*

Birçok kişi için tasarım süreci oldukça renkli, yaratıcı, sanatsal, özgür bir süreçtir. Bu sebeple tasarımcılar, stratejik planlamacılar gibi gri takım elbiseler ve döpiyesler değil, daha rahat hatta “marginal” kıyafetler giyerler. Odaları lüks ve soğuk değil, belki hafiftozlu ve dağınıktır.

Gerçekten de bir tasarımcının çalışma biçimi, stratejik planlamacının çalışma biçiminden çok farklıdır.

Stratejik planlamacılar, tanımlı bir pazar ortamında, mevcut rakipler karşısında nasıl bir konum alacaklarıyla meşgullerken; tasarımcılar sınırsız bir düş ve yaratıcılık dünyasında, gözlerini kutup yıldızına dikerler.

Bu anlamda stratejik planlamacılar daha savaştı, rekabetçi ve sonuç odaklı iken; tasarımcılar, belki biraz dağ-

nık ama, empati kurma ve gelişmeye açık bir tavır içinde çalışırlar.

Stratejik planlamacı için “oyun alanı” pazarın içi iken, bir tasarımcı için “hayatın” kendisidir. Tasarımcılar hayatın içinde, gerçek insanların sorunlarına, daha estetik, daha ergonomik, daha konforlu çözümler bulmak için çalışırlar. Tasarımcının asıl işi daha anlamlı bir tüketici deneyiminin nasıl yaratılabileceğini keşfetmektir.

Stratejik planlamacılar temelde rakamlarla uğraşırken tasarımcılar, kendilerine ilham verecek görsel malzemeler, yaratıcı materyaller, dokular, kokular, sesler gibi deneyimleri canlandıracak malzemeler ve imgelerle çalışırlar.

Bugün rekabetin bizi getirdiği noktada stratejilerimizi artık yeni yöntemlerle geliştirmek zorundayız. Strateji geliştirme sürecimizi yeniden ele alıp, hayatın içinde, daha katılımcı ve müşteri odaklı bir hale getirmeliyiz.



IDEO'nun kurucusu (Tim Brown ) “Bir tasarımcı gibi düşünmek, ürünlerin, hizmetlerin hatta stratejilerin nasıl olacağını tamamen değiştirebilir.” der. Şüphesiz stratejik planlamacıların, tasarımcılardan öğrenecekleri çok şey var. Stratejik planlama sürecine de bir tasarımcı gibi yaklaşmak markaların kaderini değiştirebilir. (Tasarıma sadece zenginlermi para verir?)

Bu sebeple bugün, bazı önemli işletme fakülteleri, programlarını yeniden yapılandırarak birer tasarım okuluna dönüştüler. Örneğin IDEO ile ortak bir girişim olarak kurulan Stanford Üniversitesi' nin “D-School” “tasarım enstitüsü” sadece öğrencilere değil, iş dünyasının önde gelen yöneticilerine de strateji geliştirme sürecine yeni bir gözle bakmanın yollarını öğretiyor. (Stanford D-School'un web sitesine bakmak bile yaklaşımlarının klasik bir MBA'den nasıl da farklı olduğunu gösteriyor)

Stanford Tasarım Enstitüsü profesörlerinden Margaret A. Neale “Daha rekabetçi olmak için daha yaratıcı olmak zorundasınız.” diyor.

Sadece Stanford değil Wharton'dan, Insead'a kadar birçok üniversite bugün MBA programlarını, tasarım enstitüleriyle ortaklık yaparak yeniden şekillendiriyor.

Tasarımcılar kavramları, somut çözümlere dönüştürürler. Bir ürün ya da hizmetin deneyime dönüşebilmesi için işlevi kadar estetiği, ergonomisi ve anlamı olmalıdır. Bu sebeple tasarımcılar

farklı disiplinlerin iç gözü ve öğretilerini bir araya getirirler.

Terence Conran “tasarımcıların aslında gerçek birer girişimci” olduklarını söyler. Tasarımcıların sağ beyinleri kadar sol beyinleri de gelişmiş olmalıdır ki yaratıcı fikirleri gerçek hayatta iş görebilsin.

***Peki, sizce, başarılı bir strateji geliştirme süreci nasıl olmalıdır? Diğer bir deyişle stratejik planlamacılar, tasarımcılardan nasıl ilham alabilir?***

Strateji geliştirme işinin daha esnek, daha özgür, daha yaratıcı ve daha dinamik bir süreç haline gelmesini önemli buluyorum.

Elbette Deming 'in, Tom Peters , Micheal Porter , Prahalad ya da Drucker gibi üstatların stratejik planlamayı getirdikleri seviye, açtıkları yollar yadsınmaz. Bu ustalar bize nasıl daha etkin, daha verimli organizasyonlar kurabileceğimiz konusunda çok şey öğretti. (Drucker: Hiç Şirket Yönetmemiş Bir Yönetim Dehası)

Ancak bugün bu düşünme biçiminin ötesine geçecek bir strateji geliştirme anlayışına ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum. Daha etkin ve verimli olduğumuz kadar daha farklı ve yaratıcı da olmaya ihtiyacımız var. Daha önce denenmemiş, yepyeni yollar açmamız gerekiyor.

Bu sebeple strateji planlama sürecini yeniden kurgularken farklı disiplinlerden beslenmemiz gerektiğine ve özellikle tasarımcılardan ilham almamız gerektiğine inanıyorum.

1. Tasarımcılar, ilk bakışta kulağa “aptalca” gelebilecek sorular sormaya hiç çekinmezler; çünkü statükoları değiştirebilmek ancak bu tür sorular sormakla mümkündür. “Neden?” sorusu kadar “neden olmasın?” sorusunu da



sordukları için, birçok kişiye “aptalca” gelecek fikirler, dâhiyane çözümlere dönüşür.

Oysa stratejik planlamacıların böyle sorular sorma alışkanlıkları yoktur. Soru sormanın kendilerini bilgisiz göstereceğinden korkarlar. Kaldı ki kendilerine de “gereğinden fazla” soru sorulmasını tercih etmezler.

Hâlbuki özgürce, ön yargısızca çekinmeden sorular soran bir strateji geliştirme süreci yaratabilsek ne kadar çok şey öğrenirdik kim bilir? Bence, strateji geliştirme sürecini öncelikli olarak sürekli soran, sorgulayan bir hale getirmemiz gerekiyor.

2. Tasarımcılar kendilerine verilen talep formları (brief) ya da araştırma raporlarıyla yetinmezler. Bir tasarımcı ona anlatılandan hareketle değil, bizzat kendisi deneyerek durumları ve sorunlara hâkim hale gelir. Engelliler için tekerlekli sandalye ya da çocuklu ev kadınlarının rahat kullanabileceği süpermarket aracı tasarlayan tasarımcı hayatın içine girerek yerinde gözlem yapar.

Stratejik planlamacılar ise genelde kendilerine verilen araştırma raporlarına dayanan stratejiler geliştirmeyi uygun bulurlar. Hâlbuki başkalarının tarifi, raporlar ve tahminleri ile strateji belirlendiği takdirde, bu stratejilerin hayattan kopuk olması engellenemez.

Stratejilerin kapalı kapılar arkasında değil, hayatın içinde geliştirilmesi gerekir. Stratejik planlamacıların, marka dünyasını bire-bir yaşayan gerçek kullanıcılar olması gerekir. Böyle davranan bir stratejik planlamacı, bir markanın kaderini değiştirebilecek güçte olacaktır.

3. Tasarımcılar çok farklı disiplinlerden beslenirler ve farklı kanallardan gelen iç görüleri, bilgileri sentezlemeyi çok iyi başarırlar. Dışarıdan bakan bir insana tuhaf gelecek şekilde bir müzikten, egzotik bir seyahatten, mitoloji, felsefe ya da halk öğretilerinden, nanoteknoloji, kuantum fiziği gibi son teknolojilerden ilham alırlar. Bu sebeple, örneğin banyo ya da sadece basit bir musluk tasarlama süreci; suyun mitolojisini, Osmanlı hamam kültürü ya da Roma hamam mimarisine kadar çok çeşitli alanı öğrenmeyi de içerir.

Stratejik planlamacıların aynen tassa-



arımcılar gibi farklı alanlardan beslenmeleri gerekir. Örneğin bir dolma kalem markası için strateji geliştiren bir kişinin edebiyattan ve kaligrafi hatta hat sanatından da anlaması gerekir.

4. Tasarımcılar görsellik odaklı çalışırlar. Her şeyin basitçe de olsa resmini çizmeye çok meraklıdırlar. Hemen her aşamada kafalarındaki resimleyerek ya da farklı malzemeleri bir araya getirerek prototip yaratırlar. Kolajlarla, videolarla, fotoğraflar ve kavramsal panolarla düşünürler.

Stratejik planlama sürecini sayısızlıkta kurtarmalıyız. Aynı zamanda sadece sözel değil, görsel zenginliğini de artırmanın yollarını bulmalıyız.

Görsel olarak ortaya çıkarılan fikirler katılımı artırır. Daha çok kişinin bu görsel fikri geliştirme olasılığı artar. Bu sebeple strateji geliştirme sürecini ne kadar çok görsel hale getirebilirsek o kadar etkin çözümler üretebiliriz.

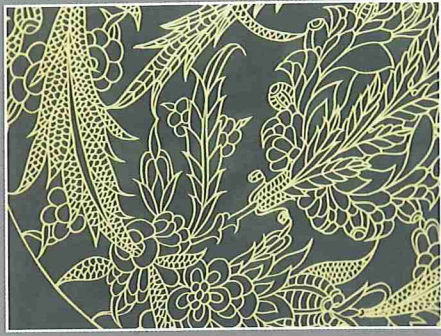
5. Bir tasarım asla bitmez. En mükemmel tasarımın bile bir sonu yoktur. Tasarım sürekli devam eden, kendini yenileyen, geliştiren bir süreçtir. Mesela bizim daha yeni satın aldığımız tasarım odaklı ürünlerin bir sonraki versiyonları üzerinde tasarımcılar, çalışmaya başlamışlardır bile. Tasarım dinamik bir yaratıcılık sürecidir.

Strateji geliştirme sürecini de böyle ele aldığımızda yol boyunca stratejileri yeniden gözden geçirme şansımız artacaktır.

Strateji geliştirme süreci üzerinde bir an evvel hepimizin yeniden düşünmesi gerektiğine inanıyorum. Verimlilik, etkinlik ve değer üretmeyi de yeniden tarif etmemiz gerekiyor.

Bugünün rekabet ortamı bunu zorunlu kılıyor.

Temel Aksoy [www.temelaksoy.com](http://www.temelaksoy.com)



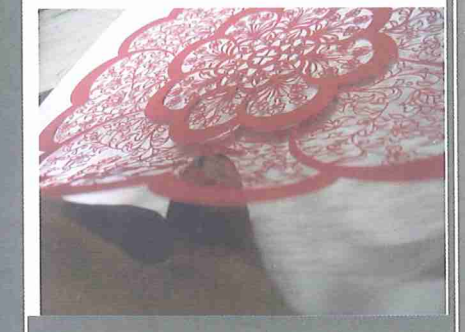
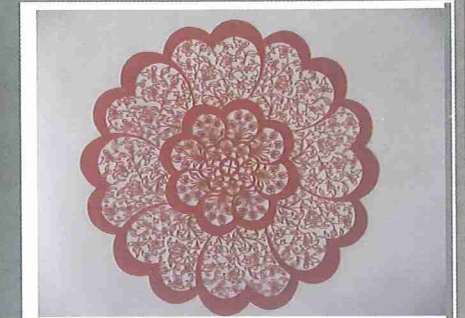
# Kaat'ı

Kaat'ı, kağıt ve deri üzerinde ince oyma sanatıdır. Güzel yazı ve motifleri oyarak başka bir kağıt veya madde üzerine yapıştırma diyede tanımlanabilir. Özellikle XIV. Yüzyıldan beri uygulanan deri oymacılığının etkisiyle ortaya çıktığı ileri sürülür. Kaat'ı ayrı bir sanat kolu durumuna gelişi, XV. Yüzyıl ortalarına rastlar. Osmanlı yazarlarından Mustafa Ali, Menakıb-ı Hünerveran'ın da ilk ve büyük sanatçının Abdullah Kaat'ı olduğunu ve Herat'ta yetiştğini söyler.

Kaat'ı sanatı Herat'tan Tebriz'e geçmiş, Akkoyunlu Türkmenlerin eliyle Osmanlılar tarafından da benimsenmiştir. Topkapı Sarayı Kütüphanesi'ndeki Fatih Albümü'nde, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi'ndeki müzebib ve hattat Gazneli Mahmud'un hazırladığı (1685) Tuhfe-i Gaznevi'de birçok örneklerine rastlanır. Bu sanatı sürdüren Abdullah Kaat'ının oğlu Şeyh Muhammed Dost, onun öğrencileri de Bedahşlı Seng-i Ali, hattat Mir Ali'nin oğlu Mevlana Muhammed Bakır'dır. Kağıt ince oyma sanatına Kanuni Sultan Süleyman Han döneminde büyük değer verilmiş, kaat'ı kitaplar hazırlanmıştır. XVII. yüzyıllarda yetişen Bursalı Mevlevi Fahrettin Dede ve XVIII. Yüzyıldaki diğer sanatçıların çalışmalarıyla geliştirilerek, yazı çekmecelerini süsleyen manzaralar da yapılmıştır.

Kağıt oyma örnekleri arasında yazılar, süslemeler, çiçekler, vazolu çiçekler, çeşitli hayvanlar ve ağaçlardan oluşan üsluplaşmış doğa görüntüleri en yaygın olanlarıdır. Bütün bu örnekler sanatçıların zengin düzenleme ve soyutlama gücünü ortaya koyar.

Kaat'ı sanatında kağıt ve deri oymak için "nevregen" denilen ucu çok keskin eğri bir bıçak kullanılır. Oyulup, çıkarılarak başka yere yapıştırılan bölüme "erkek oyma", oyulan bölüme ise "dişi oyma" denilir. Bazı örneklerde yazı veya motif erkek ve dişi olarak kesilmiş, fakat oyulduğu yere de aynı dikkat ve özen gösterilerek ayrı bir eser ortaya çıkarılmıştır.





# SAP ile Kariyer



SAP , 1972 yılında başladığı çalışmalarına şu anda dünyada 120 ülkede 86.000 müşteri ile devam ediyor. Türkiye bu 120 ülkeden biridir. Şu an itibarıyla 25 ten fazla sektörel/endüstri çözümü bulunmaktadır. SAP'nin zaman içinde bu şekilde artan bir ivme ile gelmesinin en büyük nedeni müşteri tarafında olmasıdır. SAP zaman içinde programı sadece müşterilerine satmakla kalmamıştır. Satış sonrası müşteri, kullanıcı ve danışman isteklerini çok iyi dinleyip, bu isteklerin ortak ve gerekli olanlarını düzenleyip, programa ekleyip, yeni bir sürümle müşterilerine ücretsiz olarak vermiştir. Bu da zaman içinde SAP'ye olan güvenin artmasını sağlamıştır.

Türkiye'de ilk 600 firma diyebileceğimiz, 400 den fazlası yerel, 200 uluslararası şirket, SAP'yi seçmiştir. Bu firmaların SAP'yi seçmelerindeki en önemli neden SAP'nin Ar-Ge için yaptığı yatırım ve şirketlerinin SAP'yi satın aldıktan sonra başka hiçbir ek programa ihtiyaç duymamasıdır. SAP şu anda küçük bir ordu olarak düşünebileceğimiz 15.000 kişilik bir AR-GE ekibi ile durmadan geliştirmelerini yapıyor. Büyük ölçekli şirketler, holdingler, buradaki Ar-Ge yatırımlarına güveniyorlar. Şirketler, SAP ile anlık durumlarını analiz edebiliyorlar. 5-10 sene sonrası simülasyonlarını yapabiliyorlar ve SAP nin kendilerine 5-10 sene sonrasında da günün koşullarına göre destek vereceğini biliyorlar.

Yakın zamana kadar büyük ve orta ölçekli işletmeler SAP'yi kullanıyorlardı. Artık 4-5 kişilik firmalarında şirketlerine SAP kurduğunu görmekteyiz. SAP'nin küçük ölçekli işletmelere yaptığı kampanyalar sayesinde SAP kullanan küçük ölçekli işletmelerin sayısında gün geçtikçe artacak.

SAP bir ERP programıdır. Açılımı "Systems, Applications and Products in Data Processing" şeklindedir. SAP , içinde tüm finansal süreçleri, lojistik süreçleri ve insan kaynakları süreçlerinin en iyi şekilde yönetebilen bir programdır. Finansal modüllerde FI-Finansal Muhasebe, CO-Maliyet Muhasebesi,

Lojistik modüllerde MM-Malzeme Yönetimi, SD-Satış Dağıtım, Yazılım tarafında ABAP-SAP nin proglama dili, Sistem tarafında BASIS-SAP nin sistem yönetimi, BI-BW-SAP raporlama modülleri favori modüllerdir. SAP, şu anda , üniversitelerin tüm bölümlerine hitap eden bir modül yapısına sahiptir.

SAP ile ilgili Türkiye'de yaklaşık 600 şirkette 40.000 den fazla SAP uzmanı çalışmaktadır. Buradaki uzman kavramını, ünvan bağımsız olarak düşünmemiz gerekir. Buradaki uzman kavramımız SAP'nin ilgili modülünü kullanabilme kabiliyetidir. Bu kişiler çeşitli seviyelerde bu şirketlerde çalışmayı sürdürüyorlar. SAP bize Türkiye de bu 600 şirketle çalışma şansı tanıyor. Şu anda Türkiye'de SAP'nin şirkete kurulum aşamasında, gerekli işlemleri yapan çeşitli modüllerde 1.200 SAP danışmanı bulunuyor. Yeni projelere baktığımızda bu sayısında artması gerektiğini görüyoruz. SAP'nin bizim eğitimimizle veya yapmak istediğimize göre ilgili modülünü bilmek, bize bu firmaların iş ilanlarına başvurma şansı tanıyor. Şu anda Kariyer sitelerinde güncel olarak SAP ile ilgili yaklaşık 900 adet iş ilanı görebilirsiniz.

Bilge Adam olarak bizde 300 saatlik kariyer eğitimlerinde Bilgisayarlı Muhasebe ve SAP Finans Uzmanlığı ile SAP nin Finans tarafındaki uzmanlarını yetiştirmektedir. Aynı zamanda tüm SAP danışmanlık eğitimleri de Türkiye'deki tecrübeli sertifikalı danışmanlar ile verilmektedir. Eğitimlerimizi Türkçe olarak son versiyonu kullanarak vermekteyiz ve eğitimimizden sonra 1 sene boyunca öğrencilerimizin pratik yapabilmesi için eğitim sunucumuza erişim hakkı sağlıyoruz. Öğrencilerimizin işe girebilmeleri için gerekli yardım ve desteği sağlıyoruz. Bilgisayarlı Muhasebe ve SAP Finans Uzmanlığı ve tüm 300 saatlik kariyer eğitimlerimizde amacımız, mezunlarımızın kariyer olarak hedeflerine ulaşmaktır.

Saygılarımla

*Murat Kocabıkoğlu / SAP Bölüm Başkanı, Bilge Adam*



# Kişisel verimlilik

Bazen bütün bir hafta çalıştığınız halde istediğiniz kadar iş yapmış olmadığınız hissine kapılıyor musunuz? Eğer, başarılı bir kariyer elde etmek veya kendi işinizde para kazanmak istiyorsanız, en değerli sermayeniz 'zaman'dır. Kazancınız ise zamanınızı kullanma şeklinizin karşılığıdır.

Zaman su gibi akıp giderken verimliliğimizi neredeyse üç kat arttırabileceğimiz bazı basit yöntemler olduğunu biliyor muydunuz?

Öncelikle şu an içinde bulunduğumuz zamanı nasıl değerlendirdiğimizi analiz etmek gerekiyor. Bunun için bir "zaman çizelgesi" tutmak en iyi yöntemdir.

Böyle bir çizelge sayesinde gün içinde zamanınızı nasıl değerlendirdiğinizi ve size zaman kaybettiren gereksiz alışkanlıklarınızı net bir şekilde görmüş olursunuz.

Zaman çizelgesi hazırlarken en önemli nokta her türlü aktivitenin detaylı bir şekilde belirtilmesidir. Mesela;

Sabah kahvaltısı ne kadar sürüyor?  
İşe gitmem ne kadar sürüyor?  
Aracımı park etmem ne kadar sürüyor?

İşe başlarken çay veya kahve içiyor muyum? Bu ne kadar sürüyor?

Gün içinde toplantılara ne kadar zaman ayırıyorum?

Dışarıdan gelen telefonlar, e-postalarımı kontrol etmem ne kadar sürüyor?

Bu listeyi böylece uzatabilirsiniz.

Cebinizde taşıyacağınız küçük bir kronometre ile her bir aktivitenin süresini ölçün. Bu çalışmayı bir gün veya bir hafta boyunca yapabilirsiniz. Günün sonunda çizelgeye not ettiğiniz işleri kategorilere ayırarak harcadığınız zamanı

toplayın.

Yani; telefon görüşmeleri, internette sörf yapmak, yemek yemek, gazete okumak, lavaboya gitmek veya arkadaşlarla sohbet etmek toplam ne kadar zamanınızı alıyor. Şunu unutmayın iş yaparken koltuğunuzdan bir an kalkıp oturmanız bile çizelgeye not edilmeli.

Böyle bir çizelgeyi değerlendirirken aslında gerçekte iş yaptığımız zamanın ne kadar az olduğunu hemen fark edeceksiniz. Bilimsel araştırmalar göstermiştir





ki ortalama bir ofis çalışanı bir günlük mesaisinin sadece 1.5 saatini gerçekten işe ayırmaktadır.

Zamanın geri kalanı direkt olarak işle alakası olmayan; kahve araları, iş dışı konuşmalar sohbetler, kağıt işleri ve yemek gibi uğraşlarla kaybedilmektedir. Aslında tam gün çalışan bir ofis elemanı hiç bir zaman öngörülen saatte yani sabah 9'da işe başlamadığı gibi paydos saatine en az iki saat kala işten çoktan uzaklaşmış olur.

Bir zamanlar kendim için böyle bir zaman çizelgesi oluşturduğumda adeta şok olmuşum. Haftada en az 65 saat işyerinde geçirdiğim halde gerçekte iş yaptığım zaman sadece 12 saattir. Aradaki 53 saatte neler yaptım acaba? E-postaları gereksiz yere sık sık kontrol etmek, gereksiz titizlik, öğle ve kahve aralarını uzatma, boş sohbetler...

Yani haftada ortalama 65 saat çalıştığımız öngörülerek bir ücret alıyoruz

ancak ücretin tam karşılığını verebiliyor muyuz?

Sadece işverene karşı veya işimize karşı olan sorumluluğu bir kenara bırakırsak, kariyerimizde başarılı olmak için zamanımızı daha verimli yönetmemiz gerekiyor mu?

Aslında basit bir verimlilik rasyosu hesaplayabiliriz. Gerçekten çalıştığınız saatler toplamını ofiste geçirdiğiniz saat toplamına bölün. (Verimlilik rasyosu = Gerçekten çalışılan zaman/ofiste geçirilen zaman) Mesela bu rasyo benim için 0.18. Hedefim bu rasyoyu artırarak 1'e tamamlamak yani yüzde yüz performans gösterebilmek. Acaba mümkün mü?

Bilmiyorum ama deneyeceğim. İnsanlar zaman yönetimi konusunda genelde başarısız olurlar. Çünkü doğruyu söylemek gerekirse canınız sıkılır, motivasyonunuz kaybolabilir.

Daha disiplinli ve daha sıkı çalışmak kolay değildir. Kendinizi zorlarsanız

verimlilik rasyonuz yükseleceği yerde daha da düşebilir.

Peki ne yapmak lazım? İşte size bir öneri, ben haftada 6 gün çalışıyorum ve gerçek iş yapma sürem ise 12 saat. Bunu 6 güne böldüğümde günde sadece 2 saat gerçekte çalıştığım ortaya çıkıyor. Şimdi kendi kendime bundan sonra günde 2 değil 4 saat gerçekten çalışacağım ve onun dışında işe el sürmeyeceğim diyorum. Bende işe yaradı. Performansım bir haftada iki katına çıktı.

Yani yüzde 18 olan performansım şimdi yüzde 36. Hedef yüzde 80'in üzerinde kalabilmek.

İnsan olarak yüzde yüz performans göstermemiz elbetteki mümkün değil çünkü makine değil canlı bir organizmayız. Ancak hem kariyer hedeflerimize ulaşmak hem de şirkete daha fazla katkıda bulunabilmek için birşeyler yapabiliriz öyle değil mi?



# Noosfer ve Ekolojik Denge

Çevre kirliliği ve ekolojik dengenin bozulması son 25 yıl içerisinde giderek artan bir yüzdeyle gündemimizi işgal ediyor. Bu konuyla ilgili olumsuz haberleri giderek daha sık duyar hale geldik. Şu anki önlemlerin bu olumsuzluğu giderip gidermeyeceği tartışma konusu. Ve görünüme bakılırsa nüfus artışı ve içinde bulunduğumuz sosyo ekonomik koşullarda önümüzdeki manzara pek de iç açıcı değil gibi.

Biyosfer yani canlı kürenin çok nazik bir ekolojik dengeye sahip olduğunu hepimiz biliyoruz. Ve bu denge bozulmaya başladığında sonuçları oldukça ağır oluyor. Aynı şey bizim organizmamız için de geçerli. Her canlı sistem kendi içerisinde bir ekolojik dengeye sahip. Bu elbette içinde yaşadığı sistemle de bağlantılı. Yani her canlı hem kendi başına bir ekolojik sistem, hem de içinde yaşadığı ekolojik sistemin bir parçası.

Dünya aslında birbirinden ayrıla-

mayan ve birbiriyle yakın etkileşim içerisinde bulunan iç içe kürelerden ibaret bir bütün. Örneğin dünyamızı saran hava küreye "atmosfer" canlıların oluşturduğu sisteme ya da canlı küreye "biyosfer" adını veriyoruz. Bu küreler de hem kendi içinde bir bütün, hem de hepsi birlikte büyük bir sistemi oluşturuyor.

Şimdi bu "sfer"lere ek olarak son zamanlarda çeşitli düşünürlerin ifadeleri içerisinde rastladığımız ilginç bir kavram var: "noosfer"; bu da "zihin küre" anlamına geliyor. Yani tüm insanlığın oluşturduğu düşünce, fikir ve kültür birikiminin oluşturduğu bir bütün. Ve aynı zamanda şu an yaşamakta olan insanların zihinlerinde bulunan her şeyin oluşturduğu kolektif bir alan.

Noosferi de canlı bir sistem olarak kabul etmekte bir sakınca görmüyorum. Ve tabii ki her canlı sistem gibi noosferin de kendine göre bir ekolojik dengesi var. Ve bana göre noosferdeki çevresel

kirlilik ve ekolojik dengesizlik belki de biyosferdekine oranla çok daha vahim durumda.

Şimdi "noosfer" ya da zihin küre kavramını çeşitli yönleriyle biraz inceleyelim. Öncelikle bireyden başlayalım. Her birimiz birey olarak bir zihne sahibiz. Yani bir iç yapımız var. Bu iç yapımızın oluşumu çok yönlü bir birikim sonucu oluşuyor. Yani zihinsel yapımız içinde yetiştiğimiz kültürel çevre ve sonrasında da kendi seçimlerimiz sonucunda şekilleniyor ve gelişiyor. Tüm davranışlarımız ve eylemlerimiz zihnimizde yerleşmiş bulunan çeşitli programların sonucu olarak ortaya çıkıyor. Yani dış yapımızı yönlendiren unsur içsel yapımız.

Hepimiz bir toplum içinde yaşıyoruz. Yani içinde yaşadığımız sosyal bir sistem var. Ve bu sosyal sistemin yani toplumun da kendine göre bir iç yapısı var. Buna da kısaca kültür ismini veriyoruz. Bu dört temel unsur -bireyin

içi ve dışı, toplumun içi ve dışı- bizim içinde yaşadığımız gerçekliğin temellerini oluşturuyor.

Günümüzde artan iletişim olanaklarıyla birlikte tüm kültürler birbirleriyle iletişime geçebiliyor ve birbirlerinden kolayca haberdar olabiliyor. İşte bu durum noosferde çok hızlı, çok dinamik, tahmin edilemez, sözcüğün en geniş anlamıyla “ kaotik” değişimleri beraberinde getiriyor.

Her birimiz noosfer ile çift yönlü etkileşim halindeyiz. Yani hem ona bir şeyler katıyor hem de ondan etkileniyoruz. Noosfer kavramı ilk bakışta gözle görülmez ve soyut bir kavram gibi görünüyor. Ancak hiç de öyle değil. Çünkü hepimizin zihni onun bir parçası. Ve üstelik de noosferin somut yansımalarını her an her yerde görmek mümkün ve bunu takip etmek şimdi çok daha kolay. Çünkü şu an hiçbir devirde sahip olmadığımız bazı iletişim olanaklarına sahibiz. Uydudan yayın yapan TV ve radyo kanalları bir yana şimdi internet denilen bir iletişim aracına sahibiz. Ve internet noosferin tam bir modeli. Çünkü internette hem değişim var hem de birçok şey yerli yerinde duruyor. İstedığınız anda istediğiniz şeye tekrar tekrar ulaşabilme şansınız var. Ve şimdi noosferin ne durumda olduğunu görmek istiyorsanız, televizyonunuzu açın ya da internete girin. Ve noosferin ekolojisinin ne durumda olduğunu anında görün.

Noosferdeki etkileşimler elbette somut olanlarla sınırlı değil. Biz farkında olalım ya da olmayalım bilinçdışı düzeyde onunla sürekli irtibatlıyız. Yalnızca duyularımız kanalıyla değil, duyular dışı yollardan da noosfere bağlıyız ve onunla sürekli etkileşim halindeyiz.

Dünya’da kendi ellerimizle yarattığımız ekolojik dengesizlikleri hepimiz biliyoruz. Eğer şu an dünyada insanlar yaşamasa doğanın içerisinde herhangi bir dengesizlik söz konusu olmayacağını



da. Ama Dünya Ana olanca fedakarlığıyla bizi bağrına basıyor ve ne yaparsak yapalım biraz daha dışını sıkıp bize katlanıyor. Bunun nereye kadar gideceğini şu an bilmiyoruz. Ama dünya da kendi biyosferiyle canlı bir sistem olduğuna göre onun da kendi kendini iyileştirme potansiyeli var. Tabii bu iyileşme, ne pahasına olur onu şimdilik bilmiyoruz.

Bizim şimdiki sorumluluğumuz benice noosferde acil bir ekolojik denge oluşturmak üzerinde odaklanmalıdır. Çünkü aslında “zeki” (!) varlıklar olarak büyük ölçüde kontrolümüzde olan tek bölge orası.

Bu işe de herhalde kendi içimizdeki ekolojik dengeleri kurarak başlamakta yarar var. Çünkü dünyanın ekolojik dengesizliği doğal düzenin dışına çıkılması sonucunda ortaya çıkıyor. Ve aynı doğal denge bizim içimizde de saklı. Ancak kendi doğamızdan uzaklaştıkça kendi bireysel sistemimiz içerisindeki ekolojik dengeyi de bozuyoruz. Bu da psikolojimizden tutun bedenimize varıncaya kadar sistemin pek çok noktalarda aksamasına yani hastalıklara yol açıyor.

Bu konu çok uzun bir biçimde irdelebilir. Ancak ben bu yazıyı yalnızca bir giriş olarak kabul ediyorum ve sözü fazla uzatmadan sonuca bağlamak istiyorum. Şu an yüzyüze olduğumuz problemlerin hiçbir tanesi tek yönlü indirgemeci çözümlerle savuşturulabilecek bir nitelikte değildir. Eğer bir değişim söz konusu

olacaksa bunun içten dışa doğru olması hem daha doğal hem de daha etkili olacaktır. Yalnızca sosyo-ekonomik çözümler, yalnızca çevresel önlemler kısacası yalnızca materyal operasyonlar tek başına hiçbir sorunumuzu halledemez. Noosferdeki ekolojik kirliliği ortadan kaldırmadıkça çevresel anlamda ekolojik bir dengeye kavuşmak pek mümkün değildir.

Düşüncelerimiz gerçek anlamda bir güce ve enerjiye sahiptir. Herhangi bir şekilde ifade edilmeyen düşünce ve duygular bile noosferi etkilemektedir. Burada metafizik bir şeyden söz etmiyorum. Şu an fizik düzeyde gördüğümüz her şey bir zamanlar birilerinin zihinlerindeki hayallerden ibaretti. Düşüncenin enerjisinin çok minik bir güce sahip olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak sistemimiz kaotik çalıştığı için çok minik etkiler zincirleme etkileşimlerle sistemin başka bir yerinde büyük bir olaya sebep olabilir. Ve fizikteki rezonans kanunu daha üst düzey etkileşimler için geçerlidir. Yani noosfer içerisinde benzer enerjiler benzerlerini çekmekte ve böylece çeşitli kümeleşmeler halinde enerji birikimleri olmaktadır. Bu biriken enerjiler daha sonra kendilerini fizik düzeyde ifade etmekte ve hepimizi birden etkilemektedir.

İnsanlık olarak öncelikli sorunumuz noosferimizdeki ekolojik dengenin bir şekilde düzenlenmesidir. Bunun reçetesi ise yüzyıllardır varolan bilgelik dolu öğretiler içerisinde defalarca anlatılmış durumda. Üstelik şimdi bütün bunların sentezini yapma şansımız da var. Yeter ki isteyelim.

Yalnız elimizi biraz çabuk tutsak iyi olacak. Çünkü Dünya Ana’nın kendi kendini iyileştirmesi ne pahasına olur bilmiyoruz.

*M. Reşat Güner*



# Basın ahlakı, evrensel değerlerden üstün mü?

Her mesleği değerli kılan, temel yasalarına uygunluktur. **“Bu uygunluğun kriterlerini kim belirledi?”** sorusu aklımıza takılabilir. Asıl soru, günümüz dünyasında nelerin ahlaki değer kabul edildiğidir. Çünkü, basın ahlakının esası, pratikte geçerliliği olan evrensel ahlak değerlerine uyumludur. Devletlere, uluslara, zamanlara göre değişen etik (Yunanca töre) değerler bunun dışındadır.

14 Şubat 1952’de Uluslararası Basın Enstitüsü’nün kabul ettiği ve Türkiye için de geçerli olan “Basın Ahlak Yasası”, basın çalışanı gazetecilerin uymayı kabul ettikleri yasal dayanağı olmayan anlaşma metnidir. Buna dayanarak Türkiye Gazeteciler Cemiyeti’nin (TGC) hazırladığı, “Türkiye Gazetecileri Hak ve Sorumlulukları Bildirgesi” metni de 24 Temmuz 1960’da gazeteciler ve yayın kuruluşlarının temsilcileri tarafından imzalandı.

## İŞTE YASALAR

Basın Ahlak Yasası’nın bazı hükümlerine göz atalım:

\* Gazetecilik mesleği, kişisel yararlar için ve kamu zararına kullanılamaz.

\* Ahlaka aykırı ve müstehcen yayın yapılamaz.

\* Şeref ve haysiyetlere karşı haksız yayın yapılamaz, kişi ve kurumlar aleyhine iftirada bulunulamaz.

\* Din istismarı yapılamaz.

\* Haberler doğruluğuna emin olmadan yazılamaz.

\* Taraf tutan fikirler haber metninde verilemez.

\* Yayınlanmamak kaydıyla verilen bilgiler yayımlanamaz...

Yukarıdaki maddeleri tekrar gözden geçirin; Bir de basın yayın organlarına bakın...

Teknoloji, temel insan haklarından iletişim özgürlüğüne hizmet ediyor, doğru. Ancak, bu hız içinde kalitenin düşmesi, Basın Ahlak Yasaları’na uygunluğun denetimindeki zayıflama ve zorluk gibi yan etkilerle; “Basına güvensizlik” sorunu ortaya çıkıyor. Bu durum, çoğunlukla basın yayın organlarında temel işlev kabul edilen “haber verme” yöntemlerindeki ahlak yoksunluğundan kaynaklanıyor. Haberin doğru ulaştırılmasını sağlayan “Basın Ahlak İlkeleri”nin bir kenara bırakılması, buna eklenebilecek pek çok sorunu da beraberinde getiriyor.

## AYNI HABER, FARKLI SONUÇ

Bir haberin, değişik gazetelerde farklı biçimler aldığına tanık olmuşsunuzdur. Hadi buna, “Okuyucunun farklı algısı”

diyelim. Peki haberin farklı algılanmasını sağlayan medyanın hiç mi suçu yok! Haberin veriliş tarzı, ifade biçimi, başlık, spot, fotoğraf ve belgelerin kullanılışı gazetenin yayın politikasıyla özdeşleşmiş olabilir mi? Siz karar verin.

## EĞİTİM ŞART

Basın mensubunun yetiştirilmesinde eğitimin değerinin üzerine başka bir şey çıkamaz. Meslek eğitiminin kişisel yararlarıyla toplumsal çıkarlar eşdeğerdedir. Gazeteler, toplumsal değerleri değiştirebilme gücüne sahip özellikli bir iş koludur. Yazılı olmayan etik değerler de ancak eğitilmiş insanlar tarafından gözetilebilir. Eğitimsiz ve bilgisiz basın yayın çalışanlarının hataları, sektörün diğer çalışanları hakkında da kötü izlenimler bırakmaktadır. Bu yüzden basının öz denetim yöntemiyle bu alandaki eksikliğini gidermesi de bir ödev sayılmalı.

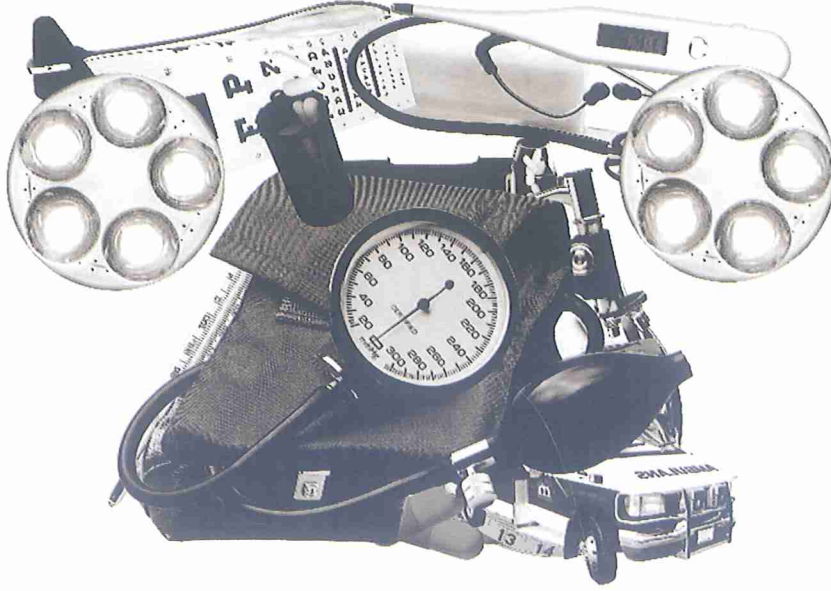
Okur da bilinçli olmalı. Her yazılına, söylenene inanmamalı, yayın politikalarına göre haberin manüple edilebildiğini farketmeli. Toplumun belirli kesimlerini kışkırtıcı, birbirine yabancılaştırma, bir kesimi ötekileştirme çabalarının niyeti artık anlaşılabilir. Basın ahlakı, bugünkü yaygın deyişle medyanın ahlakı artık okur/izleyici tarafından kontrol edilebilir. Basın kuruluşları da bunu umutlamalı.

ALİ KAYADİBİ\*

Yeni Asır Gazetesi Bölge Haberler Müdürü

# Travelcure.com

## Sağlık Turizmi İş Planı



'In spite of all the advancements in modern medicine, there is still a mysterious and powerful part of the healing process that no one could understand or quantify. There is no explanation for why love, laughter and music have the healing power, but they do. Life itself and living is a **WONDER** after all.'

With Love; Patience and Faith everyone will make a **WAY** and reach the Fate and Destiny of their own.

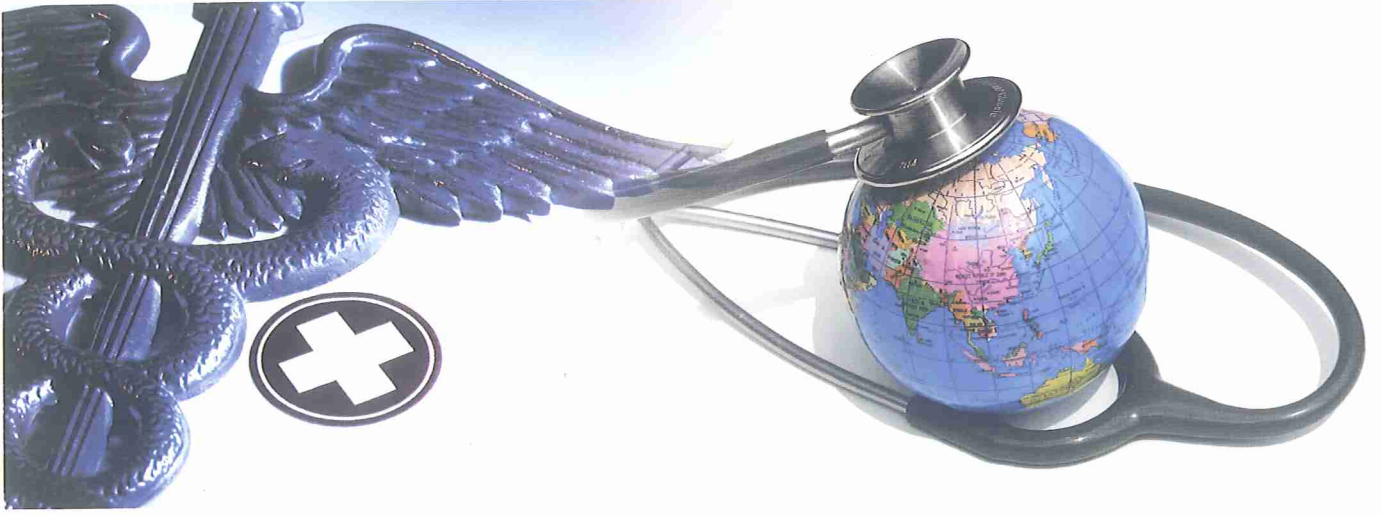
Travelcure öncelikle İzmir bölgesinin sağlık turizmi potansiyelini etkin işler hale getirip, AB standartlarında hizmet veren hastane, dal merkezi vb. işletmelerine AB ülkelerinden hasta akışı temin edilmesi için aracılık etmeyi hedeflemiştir. Ön çalışmalar, yurtdışı ziyaretler ve genel literatür araştırmalarında AB ülkelerinde yerleşik bir temsilcilik ofisi ile çalışmaların yürütülmesinin önemi anlaşılmıştır. Bu nedenle çıkış noktası olarak Almanya tercih edilmiştir. Avrupa Birliği ülkeleri sosyal devlet anlayışı ile yönetildikleri için birçok sağlık giderleri devlet tarafından

karşılanmaktadır. Ayrıca birlik ülkeleri içinde İspanya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerde yüksek standartlarda, uygun fiyatla ve genel sağlık sigortası tarafından karşılanan sağlık hizmetlerini temin edebilmektedirler (dil eksikliği, bürokrasi, seyahat maliyeti, kültür farklılığı ve bürokrasi nedeniyle bu hizmetlere talep yüksek değildir). Önümüzdeki 10 yıl için turizmin yükselen değerinin 'Sağlık Turizmi' olacağı düşünülmektedir. Türkiye, yüksek sağlık standartları, Dünya çapında hekimleri ve AB ülkelerine olan yakınlığı nedeniyle şanslı bir pozisyonda görünmektedir. Ancak hasta ile sağlık kuruluşlarını buluşturacak profesyonel organizasyonların eksikliği nedeniyle bu potansiyel bir kaç düzensiz çalışmanın dışına çıkamamıştır. Bu nedenle bazı hastaneler için seyahat ve organizasyon kısımlarını içeren birimler kurmaya başlamışlardır. Fakat, bu iş apayrı bir profesyonellik gerektirdiğinden başarılı olamamışlardır. Sağlık turizmi, insan hayatı ile yakından ilişkili bir konu olduğu için potansiyel hastaların gözünde ciddi

ve güvenilir imaj en öncelikli konudur. Yurtdışı hasta pazarını hedefleyen bir çok sağlık tesisinde, hastanın aradığında sorularını ciddi bir biçimde yanıtlayıp, hastayı yönlendirecek yabancı dil konuşan personel bile bulunmamaktadır. Travelcure bu olumsuz tablolardan yola çıkarak oluşturulan bir iş fikridir. Almanya da sinerji oluşturmak için sağlık turizm firmaları alternatifleri hazırlanmış ve bu alternatifleri ortaklığa dönüştürmek için çalışmalar ilerlemektedir. İzmir sağlık tesisleri açısından zengin, ve Dünya çapında 2 Üniversite Hastanesi ile AB'nin sağlık turizmi için önemli destinasyonlarından biri olmaya hazır durumdadır. Ancak, İzmir'deki hastaneler ve sağlık kuruluşları yurtdışı pazarlamalarını İstanbul, Ankara ve Antalya'daki meslektaşlarına göre çok amatör biçimde yürütmektedirler. Bir çok tesisin yurtdışı pazarlama bölümü olmadığı gibi, tıbbi soruları yanıtlayıp, potansiyel hastayı aydınlatacak yabancı dil bilgisine sahip personeli de yoktur. Mesleki ve bilimsel idealleri ön planda tutan, akademik hayatla ve Dünya tıp ilerlemeleriyle yakından ilgili, mesleğine yatırım yapan, kalite standartlarını bir zorunluluk olarak değil bir hayat felsefesi olarak kabul etmiş, ülkesine katma değer kazandırmaya istekli, batı vizyonunda hareket edecek Türkiye'deki sağlık kuruluşları ile birlikte Avrupa hedefine yürümeyi hedefleyen bir şirket 'Travelcure.com'.

### Travelcure.com İşleyiş Şekli

Almanya merkezli, Türkiye ye hasta ilgisi ve sonrasında talebini yaratacak ortağımız olan sağlık turizmi acentesinin tesis edilmesi. Alman sağlık standartları acenteler için bile geçerlidir. Hasta şikayeti alan bir



acente, şikayeti yaratan karşı acente ile derhal sözleşmesini feshetmektedir. Sadece bu ciddiyeti idrak edecek hastane yönetimleri Travelcure için çözüm ortağı olabilecektir.

Almanya'nın önemli sağlık web portalı olan bir kuruluş ile görüşmeler tamamlanmış, onların istediği standartlarda bir ön çalışma başlatılmıştır. Alman hastaların karar verme sürecindeki çekimserlik ve şüphelerin ortadan kaldırılması için bu pazarlama çalışmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Yukarıdaki maddede belirtildiği gibi, Alman tüketicisi kurumların kontrol fonksiyonlarına güvendiği için, söz konusu portalda yer alacak bir Türk sağlık turizmi aracılık şirketine en az ön yargı ile başvuracaktır.

Şirketimizin Alman ortağı bulunduğu için, yabancı dil ve kültür anlaşmazlığı olmadan adımların ilerlemesi sağlanacaktır.

Şartlara uyan sağlık işletmeleri ile görüşmeler yapılacak, anlaşma sağlanan işletmeler çözüm ortağı olarak travelcure tarafından Almanya da tanıtılmaya başlanacaktır. Tanıtım için Almanya'daki ortak acentenin istediği standartlarda görsel ve yazılı malzeme travelcure uzmanlarının yardımıyla sağlık kuruluşu tarafından hazırlanacaktır. Dijital ortamda tanıtım yapılacağı için görsellik önemli olacaktır. Görsel malzemenin doğruluğunu teyit etmek ve tesislerin fiziki koşullarını görmek için Alman acenta yetkilileri dönemsel olarak Türkiye ziyaretleri yapacaklar, ilgili sağlık kuruluşlarına uğrayacaklardır.

İnteraktif bir sistem olan internet tanıtım portalında potansiyel hastaların sorularına doyurucu yanıt almaları çok önemlidir. Bu nedenle odaklanılan sağlık hizmetlerinde yoğun karşılaşılan soruların genel açıklamaları için travelcure interaktif iletişim bölümü personeline temel eğitim, çözüm ortağı anlaşması yapılan sağlık kuruluşu hekimleri tarafından verilecektir.

Travelcure çıkış için İzmir ilini benimsemiştir. İzmir de Avrupa için rekabetçi olacak sağlık hizmetlerinden odaklanılacak 5 ana konu belirlenmiştir: 1. Infertilite ve Tüp Bebek tedavisi 2. Göz operasyonları 3. Diş tedavisi 4. Ortopedi 5. Termal tedavi. Alman acentenin katkıları ve Alman hasta trendlerine göre belirlenen bu ana başlıkların alt başlıkları çözüm ortağı olacak Türk sağlık kuruluşlarının tecrübeli olduğu konular ve Almanya dan gelecek uzmanların önerilerine göre şekillenecektir.

Potansiyel hastaların sosyo-ekonomik durumlarına yönelik, otel alternatifleri, havayolu alternatifleri, dini ve tarihi bölgeleri içeren gezi alternatifleri çeşitli fiyat seçenekleri halinde ister paket, ister münferiden en makul şekilde oluşturulup, sunulacaktır. Havaalanı ve diğer transferler için hasta ulaşımına uygun araçlar ve eğitilmiş şoförler hazırlanacak, gerekirse çözüm ortağı hastanelerin transfer araçlarının da, Alman acentenin istediği standartlara getirilmesi istenecektir.

Türkiye'de bulunan çözüm ortağı sağlık kuruluşlarının Alman

sağlık sisteminin medikal turizm için öngördüğü standartlara sahip olması başlangıç için yeterli olacaktır. Bu standartlardan eksikleri olan işletmelere, travelcure uzmanları tarafından istenilen standartların tamamlanması için danışmanlık verilecektir. Çözüm ortaklığı için standartların sağlanması ve yukarıda bahsedilen çözüm ortağı olacak kuruluşların sorumlulukları dışında herhangi bir maddi yatırım ihtiyacı olmayacaktır.

Tüm pazarlama faaliyetleri AB standartlarına uygun ve profesyonel şekilde travelcure tarafından yürütülecektir. Bu faaliyetlerin sonucunda Almanya'dan sağlık kuruluşuna travelcure vasıtasıyla gelen hastanın aldığı hizmetin karşılığı olan fatura bedelinden %..... travelcure komisyon faturası düzenlenecektir. Travelcure profesyonel sağlık turizmi aracılığı organizasyonudur. Tıbbi konularda işlem yapamayacağı için gerektiği durumlarda hastanın sağlık sigortası işlemleri çözüm ortağı sağlık kuruluşu tarafından yürütülecektir. Alman sağlık sigorta ödemeleri ve işlem standartları Alman acente uzmanları tarafından ilgili departman çalışanlarına öğretilcek ve işleyiş ile ilgili destek sağlanacaktır. Zaman içerisinde Alman hasta trafiğinin artışıyla doğru orantılı olarak bir muhasebe çalışanının AB sağlık işlemlerine tahsis edilmesi gerekebilir. Bu konuda da travelcure söz konusu personelin eğitimine destek verecektir.



# CARİ AÇIK GELİRİ KÜÇÜLTÜR REFAHI ARTTIRIR



Cari açık hepimizin de bildiği gibi, bir ülkenin ihraç ettiği mal ve hizmetlerden elde ettiği gelirin, ülkenin yurt dışından ithal ettiği mal ve hizmetlere yaptığı ödemelerden az olmasıdır.

Geçen yıl küresel krizin de etkisiyle milli gelirimiz ilk 6 ayda yüzde 12 azalmıştı. Bu yıl ise geçen yıla göre % 11 arttı. Aynı şekilde geçen yıl cari açık da azalırken bu yıl cari açığımız yine arttı. İşte burada farkına vardığımız şey ekonomimiz küçülürken cari açığımızın da küçülmüş olması. Bu yılsa tam tersi oldu. Yani hem milli gelir arttı, hem de cari açık büyüdü. Oysaki biz cari açığımızın azalırken milli gelirimizin artmasını bekleriz. Milli geliri artan bir ülkenin de refah

düzeyi artar diye biliriz.

Bu olgunun hemen göze çarpmayan çok ilginç bir sonucu vardır. Bu yazıda size onu anlatmak istiyorum. Şöyle bir örnekle işe koyulayım. Diyelim bir ailenin babası ayda 4000 lira maaş alıyor. Eğer hiç tasarruf etmez, hiç hazırdan yemez ve hiç borç almazsa (kredi kartında taksitlendirme yapmak borç almaktır, bunu dahi yapmazsa) bu ailenin aylık harcaması 4000 lira olur. Yani ne kadar gelir, o kadar harcama. Eğer bu aile o ay 500 lira tüketici kredisi alır ve bunu harcarsa, aylık geliri 4000 lira olmasına rağmen aylık harcamaları 4500 lira olur. Kısaca daha müreffeh bir ay geçirmiş olurlar. Diğer ay aylık gelir sabit olmasına rağmen kredinin

yarısını ödeseler aylık harcama 3750 liraya düşer. Baba maaşına 100 lira zam olsa bile harcama 3900 liraya düşer. Gelir küçülür ama refah artar.

Türkiye'nin milli geliri 2009' un ilk yarısında, % 12 düşmüştü. Ama aynı sürede cari açığı da kabaca 20 milyar dolar (6 aylık milli gelirin yaklaşık yüzde 7'si) kadar azalmıştı. Refah seviyesi 2008'e göre düşmüştü. 2010'da ilkyarıda milli gelirimiz %11 arttı, cari açığımız 13 milyar dolar arttı. Harcamalardaki toplam artışın %15 civarında olduğu görülür ve Türk milletinin bu yıl ki refahının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

*Özge Yıldırım İşletme (İng.) 2. Sınıf*



## “Güçlü marka kriz anında nasıl yönetilmeli, markaların yol haritası nasıl olmalı?”

Çok iyi bildiğimiz bazı kavramlar vardır ama bize sorduklarında tanımlamakta zorluk çekeriz. Mesela “marka” da böyle bir kavramdır. Hepimiz markanın ne olduğunu biliriz ama anlatırken zorlanırız. Sokaktaki insana göre marka, “çok satan”, “çok bilinen”, “çok kaliteli” olandır. Marka temelde ürünün tüketiciye kendini ifade ediş biçimidir. Bir ürünün marka olması “güven” verir. Markalar kullanıcılarına “hava” katar, çoğu zaman “fiyatları pahalıdır.”

Marka verme ,orta çağda ticaret yapan esnaf localarının hem kendilerini hem de alıcılarını kendi ürünlerinin daha düşük kalitede olanlarla karıştırılmasını engellemek amacıyla başlamıştır. Şimdilerde ise her şeyin markası var . Tüketiciler ise belirsizlikten hoşlanmadıkları ve referans görmek istedikleri için markaları tercih etmektedirler.

### *İsterseniz güçlü markayı oluşturan etkenlerden bahsedelim :*

1. Liderlik: Markanın pazarı etkileme yeteneğidir.
2. Sağlamlık: Bu özellik, markanın doğasında var olan yapıyı oluşturmasıdır.
3. Pazar: Pazarın yapısal çekiciliğidir.
4. Coğrafi: Ulusal ve uluslararası, çok yönlü pazarlardaki markaları ayırt etmek için markanın var olan çekicilik özelliğidir.
5. Eğilim: Markanın kalıcı olma ve müşteriler için uygula olma sürecidir.

6. Destek: Markayı desteklemek amacıyla yapılan yatırımların miktarı ve kalitesidir.

7. Koruma: Yasal sistemden, patentlerden, ticari markadan korumadır.

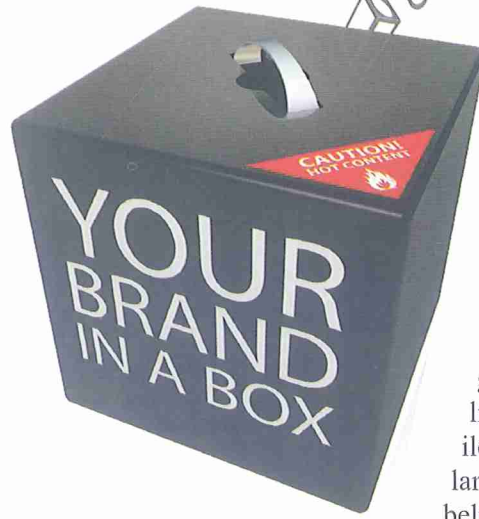
### *Güçlü marka kriz anında nasıl yönetilmelidir ?*

Kriz durumunda ticari varlığımızı sürdürebilmek için nasıl davranılmalı? 2003'te Hindistan, Coca Cola ve Pepsi'nin içeriği üzerine onları ülkenin gündemine oturtan tartışmalara sahne oldu ve global ekonomik kriz dediğimiz yani 2001 sonrasında ABD ekonomisini toparlamak için hızla indirilen faizler (2001-2004 dönemi), kredi kullanma talebini artırmaması. Artan kredi hacmi, emlak fiyatlarını yükseltmesi. Yükselen em-

lak fiyatları, yeni kredi alınabilmesini sağlaması. İpotekli gayri menkule, ikinci-üçüncü ipotek yapılarak elde edilen kaynakla yeni harcama yapma imkanı sağlanması. 2002 yılında inşaat sektörü ile ekonomiyi canlandırmak ve düşük gelirli insanların konut sahibi olabilmelerini kolaylaştırmak amacıyla yeni düzenlemeler yapılmıştı ("subprime mortgage"-düşük kaliteli emlak kredileri artışının önü açılarak). ABD Devlet Tahvillerinin hızla düşen faizleri ve artan emtia fiyatları ile yurtdışında bollaşan likidite, yeni yatırım alanları aradı. 2001'de Ev'in değeri 100 bin dolardı. 20 bin peşin, 80 bin dolar ipotek kredisi (mortgage) ile alınmıştı. 2004'de yapılan yeni bir ekspertiz ile Ev'in değeri 150 bin dolara çıktı. 2. ipotek ile bankada 50 bin dolar kredi alındı ve Otomobil yenilendi. 2005'de bir ekspertiz daha yapıldı ve Ev'in değeri 180 bin dolar olarak belirendi, 3. ipotek alındı ve mobilyalar yenilendi. 2006'ya gelindiğinde artık herkes (şahıslar, emlakçı, banka vs.) evin değerini 180 bin dolar olarak kabul ediyor ve buna göre hareket ediyordu. Ancak 2007'de bir gün aynı mahallede benzer bir ev satışa çıktı. Ama kimse 180 bin dolar ödemek istemedi.

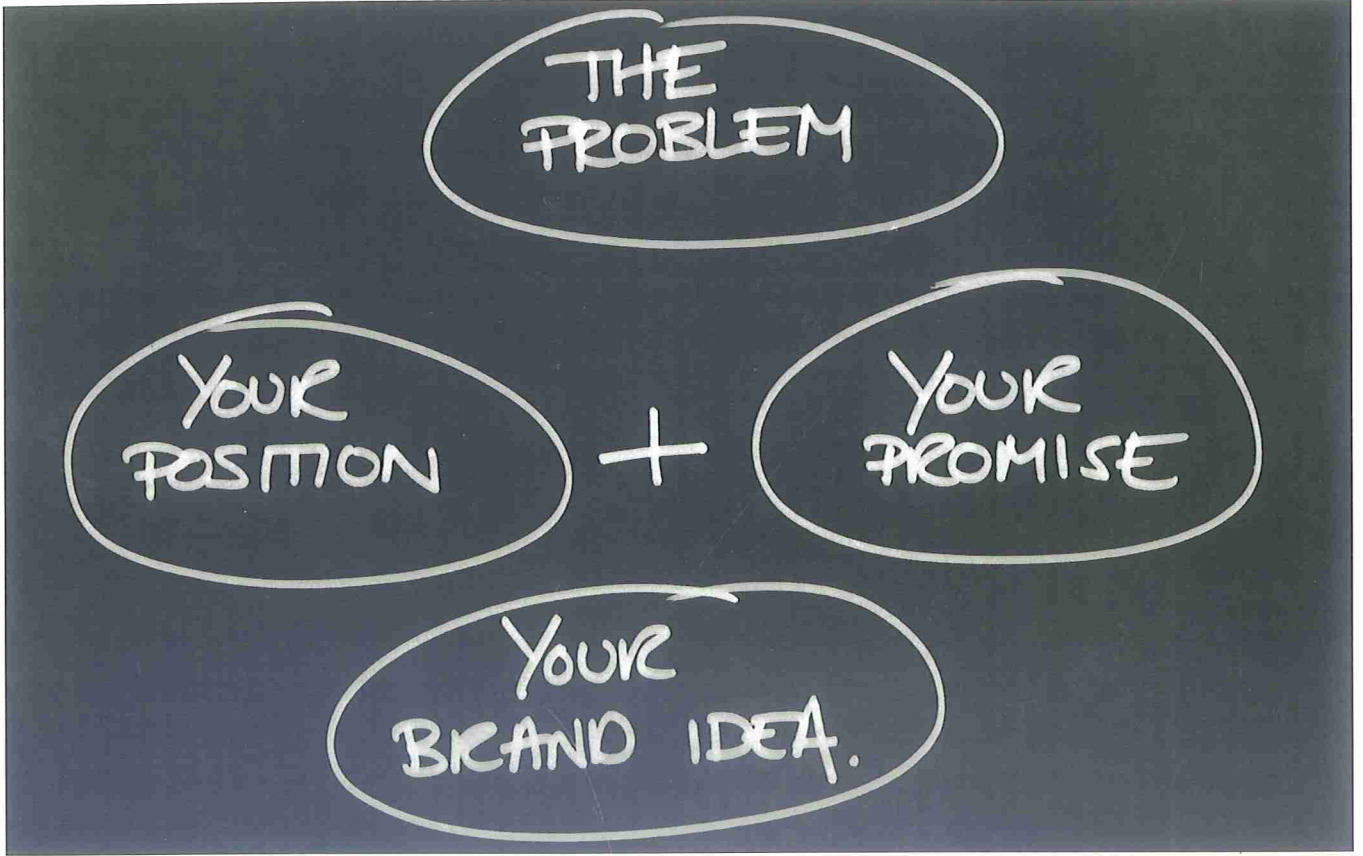
Ve balon patladı. Öyle ki, 'ev'in satış fiyatı başlangıçtaki 100 bin \$'ın altına (70 bin \$'a) geriledi. Ev'i için 80 bin \$ ipoteğe giren ev sahibi de, haliyle ödeme yapmak istemedi. Alacaklarını tahsil edemeyen bankalar, borçlarını ödeyecek kaynak bulamayınca mali sistem durdu. Bankalar birbirine bile borç vermeyince **Likidite Krizi** başladı. Böyle kriz durumlarında marka nasıl yönetilmelidir? *Kriz yönetimi*, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması, sürecidir. Bir marka esas olarak marka sahibi tarafından tüketiciye verilmiş bir sözdür. Bunun karşılığı tüketici markaya inanır, güven duyar. Kendileri de iyi bilirler ki, büyük markaların hata yapma gibi bir lüksleri yoktur. Çünkü tüketici onları en az kendileri kadar iyi tanır. Kriz anında marka, diğer markalarla rekabet şansını koruyabil-

mek  
i ç i n ,  
kendi avantajları ve belirgin karakteristikleri üzerinde durmalıdır. Örneğin güven ve de uzun yıllar kullanım sonucu oluşmuş müşteri bağımlılığı konularını ön plana çıkarmalı yani tüketicinin farkında olmadığı ya da zamanla unuttuğu değerlerle rakiplerine avantaj sağlamalıdır. Ortaya çıkmasından çok önce, kriz ikaz sinyallerini veya semptomlarını göstermeye başlar. Sorun veya tehdidin boyutu krizin önem derecesini ve çözüm önceliğini oluşturur. Her kriz yönetimi beraberinde yeniden yapılanma ve değişim getirir. Kriz döneminde yeterli ve yetkin kaynakların olmayışı kaos ortamını uzatır. Zamanında kontrol altına alınmayan ve çözümlenemeyen sorunlar ve tehditlerin etkilediği, tetiklediği sorun ve tehditler kartopu hızıyla büyür ve zamanla kontrolü ve iyileştirilmesi imkansız duruma gelir. Bunun için: Kriz yönetimi yapılması



kararını takiben kriz ekibin toplanmalı, durum değerlendirmesi / hasar tespiti yapılmalı, hedef kitlenin belirlenmesi; krizden etkilenecekler, kurumu etkileyecekler, öncelikli olarak bilgi verilmesi gerekenler. Mesajlar belirlenmeli, Mecraların / iletişim kanalları ve araçları belirlenmeli. Sözcüler belirlenmeli, Briefing / bilgi dosyaları hazırlanmalı, Uygulama planının hazırlanmalı, kritik risk ve başarı faktörlerinin belirlenmeli, uygulamaya geçilmeli, takip toplantılarına geçirilmeli, planlanmalı ve uygulama planı düzenli olarak gözden geçirilmeli.

Krizi gerçekçi ve sükunetle karşılamalı, fırsat tanyıcı roller dağıtımı yapılmalı, zaman baskısı azaltılmalı, merkezleşmenin önüne geçilmeli, yardımcı karar elemanları kullanılmalı, orta kademe yöneticilerin geliştirilmeli, İşletme amaç ve değerlerinin gözden geçirilmeli, esnek ve dinamik bir yapı için önlemler alınmalı, radikal, tutarlı, uygulanabilir hedefler üzerine inşa edilmiş ana ve ayrıntı iş planları yapılmalı, birbiriyle uyumlu ve motive edilmiş "iş takımları" ve aksiyon planları hazırlanmalı, güçlü bir iletişim, halkla ilişkiler desteği ve başarı paylaşım modeli oluşturulmalı, olmayan veya yetersiz kaynakların satın alma veya iş ortaklığı yoluyla tamamlan-



malı, krizle ilgili bilgilerin yeni kriz senaryoları ve yönetim planları geliştirilmesinde kullanılmak üzere arşivlenmeli ve değerlendirilmeli, krizin çalışma ortamında yarattığı olumsuz etkileri paylaşabilen, iş ortaklarını motive edebilen, resmin bütününe görebilen, objektif, radikal, tutarlı, güven veren güçlü bir lider yönetici veya yetkin fonksiyonel yöneticilerden, uzmanlardan oluşan ortak yönetim ekibinin oluşturulmalı.

Ekonomik krizde lider, yönettiği şirketin kaderini değiştirebilir mi? Bir kişinin elinde böyle bir güç var mıdır varsa bu hangi kişiliğe sahip bir liderdir? Ekonomik krizler her sektörü farklı etkiler. Mesela bir çimento şirketini yöneten lider çok başarılı olsa bile içinde bulunduğu sektörün yapısı onun oyun alanını sınırlandıracaktır. Özel sektörün ve kamunun yatırım yapmayacağı (belediye seçimleri hariç), bireylerin konut almayacağı bir ortamda bu lider de sektörün kaderinden kendi payına düşeni alacaktır; çok zeki, çok deneyimli, çok yaratıcı olsa bile. Ekonomik krizlerin yükünü bütün sektörler eşit paylaşmaz. Bazı sektörler için

musluğun suyu azalırken bazılarında çeşme neredeyse kurur. Yani marka ister kötü yönetim sonucu isterse de elinde olmayan sebeplerden dolayı kriz ortamına çekilsin, her iki durumda da güvenilirliğini yitirmemek zorundadır. Bu nedenle tüketiciye karşı açık ve dürüst olmalıdır. Basın açıklaması ya da bir röportajda bahsettiği konunun muhtevası kadar tutumu, tavrı, hatta ses tonu dahi tüketicinin sarsılan güvenini yeniden kazanmada etkili olabilir kriz yönetiminin idare planının hazırlanmasında ve uygulanmasında sorulması gereken sorular ve yapılması gereken müdahaleler şunlardır ;

-Sorunun ne olduğunun tespit edilmesine yönelik "gerçekten ne oldu?"

-Yapılması gereken müdahaleleri belirlemede "sorunu kontrol yolları nelerdir?"

-Alınması gereken önlemler açısından "kriz durumunun tekrarlanması nasıl önlenir?"

Bazen krizin büyümesinin önüne geçmek mümkün olmayabilir. Önemli olan sorunun negatif etkilerini sınırlamak ve markanın itibar

kaybını önlemektir .

#### Markanın Yol Haritası

- Günü Birlik Değil, Strateji Doğrultusunda Hareket edilmeli
- Hedef "araçlar" değil ,tüketicinin kendisi olmalı
- Daha marka olmadan "alt marka, ikinci marka "oluşturulmamalı
- Tüketicilere danışılmalı, tüketiciyi tanınmalı
- Markanız, işinde uzman olduğunuzu dosta düşmana ilan etmeli!
- Markanız bir "ürün kültürü "nü temsil etmeli !
- Pazar hedefleri gerçekçi ve erişilebilir olarak tespit edilmeli !
- Yeni "halkla ilişkiler" öğrenilmeli ve uygulanmalı !
- Kaliteyi marka sağlar; kaliteli üretim ile yetinilmemeli
- Başkalarının yazdığı reçeteleri değil, kendi reçetemizi uygulamalı
- İhtiyaçlar gözetilmeli , ya da yeni ihtiyaçlar oluşturulmalı
- Marka olmak için sadece reklam yeterli değildir !

# Modern Zamanda Ortaçağı Yaşamak



Kitaplardan okuyarak ya da öğretmenlerimizden duyarak öğrendik ortaçağı. Ortaçağ hakkında duyduklarımızla onlara acımamız bir oldu. İnsanlar bunca zaman nasıl yaptı bunları aptalca dedik ve acımasızca eleştirdik onları hiç şartları düşünmeden.. Çünkü bize onların yaşamının yanlış olduğu söylendi ve kendi yaşantımıza öyle bir bakış geliştirmemiz engellendi, kendi zamanımızı eleştirmedik. Ya da hiç farkına bile varamadık yanlışlarımızın.

Farkına varamadık, eleştirmedik çünkü hep içinde yaşadık ve dışarıdan bakamadık bir türlü ve en önemlisi yanlış yaptığımızı kabul lenemedik. Zaten bunda en büyük etki de ailelerde ve öğretmenlerde. Çocukluktan başlar sorgulama ama kaç anne baba çocuğunun sorularına dayanabildi sonuna kadar ve kaç tanesi yeter artık deyip sinirlenmedi çocuğuna... Ya öğretmenlere ne demeli biz sorgulayan öğrenci istiyoruz derler ama soru sorunca salak mısın bunu bilmiyorsun ya da dersi kaynatma deyip bizi sorulardan uzaklaştırmadılar mı?

Bundan daha da ötesi yaptığımız birçok şeye günah dendi ve sorgulamamız tamamen ortadan kaldırıldı. Oysa açıklansa her şey daha mantıklı gelişmez miydi? Onu yapma günah, bunu yapma günah, şunu yapma günah... Hep günah günah günah, ama neden? Günah konduysa elbet bir nedeni yok mudur? Yüce yaratan diyoruz her şeyi bilen diyoruz o zaman mutlaka bir açıklaması vardır.

Yoksa benim ilkokulda sordugum; İncil değişmiş diyorlar bundan eminler de Kuran'ın değişmediğinden nasıl eminler sorusuna tokat yiyerek cevap alırsınız ve bir daha sormazsınız...

Peki bunun ortaçağdan ne farkı var?

Ben söyleyeyim ortaçağda eleştirilen insan yakılıyordu, çarمیha geriliyordu insanların içinde ama şimdi sadece dayak yersin. Ki onlar doğduğunda yaşanan her şeyin Tanrıdan geldiği söyleniyordu. Buna rağmen kendini ölüme götüren sözleri sarfedenler varken bugün dayak yiyecek

cesareti olan insan sayısı kaç? O zaman ortaçağda yananlar olmasaydı biz bugün ortaçağ insanına acıyabilecek miydik?

Bu arada en önemli olanı unutmamalım annelerin bir çoğu bugün cahiliye döneminde yaşıyor.. Ve çocukları bu anlayışla yetiştiriyorlar.

O zaman nerede modern Türkiye nerede ortaçağdan üstünlüğümüz?

## Kulaktan Dolma Film Bilgileri

Yeşilçamla başladı film maceramız. Bazen acıklı ve bir o kadar da garip hikayeleriyle ağladık bazen de kahramanlık hikayeleriyle tarihin içinde dolaştık durduk. Ama hep bir şeyler öğrendik filmlerden. Zaten ne vardı ki bize bilgi verecek, bizi aydınlatacak. Her şeye zor ulaşılan zamanlarda imdadımıza koşmuştu bu filmler. Hala da devam eder bu gelenek; insanlara bir şeyler verme ve onlara bir şeyler gösterme isteği...

Ancak filmler bilgiyi direk vermek yerine onu senaryolaştırdığı için

vermek istenilen şeylerin etrafı başka olgularla çevrili oluyor. Bu olgular yönetmen, yapımcı, yada senarist için sadece bir araç olarak görülürse 'yapalım da gitsin' e maruz kalır. Tıpkı Yeşilçam'daki figüranlar gibi bir okla 10u birden yere yatar yada tokat yemeden ölür , olgularda.

Aslında bu konuda Yeşilçam'a bir şey söyleme zamanı geçti onu zamanın eleştirmenleri yapmalıydı. Bugün zaten birçok insan Yeşilçam'a da olanların farkında..

Hem o zamanlar insanlar izleyelim de nasıl olursa olsun, yapımcılar yapalım da nasıl olurda olsun derdindeydi. Seçenek pek yoktu ve insanlar bilgiye bugünkü kadar rahat ulaşamadığı için ellerinden de bir şey gelmiyordu mecbur orada olan şeyleri kabul ediyordu.

Benim derdim zaten Yeşilçamla değil, benim derdim benim eleştirim bugüne.. Bugünün filmine, bugünün dizisine, bugünün yapımcısına, senaristine ve en önemlisi yönetmenine...

Bugün insanlar bilgiye o kadar çabuk ulaşabilirken sen nasıl olurda insanları senin yaptığın şeyi izliyor diye aptal yerine koyabilirsin ki? Böyle durumlarda ben hemen şunu düşünürüm bu adam demek ki yeterince emek yermiyor umursamıyor. Oysa sadece 2 dakikayı alır bu bilgilere ulaşmak. Ve sen de o 2 dakikayı vermiyorsan demek ki sen onu yeterince umursamıyorsun. Hemen başka işlerde var denebilir ama şunu unutmamak lazım insan isteyince her şeyi yapıyor değil mi?

Bugünün kabul ettiği bir gerçek var o da ayrıntıların her şeyi belirlediği.

Bu yazının yazılma sebebi de aslında çok basit bir sahne. Askere uğurlama sahnesi. Birçok insanın beğenerek izlemekte olduğu bir ko-

medi dizisi olan Geniş Aile de sezon finali için düşünülmüş bir sahne. Ana karakter askere gider ve sular durulur diziyeye sezon arası verilir. Tabi gayet güzel de düşünce ancak bir eksiklik var.

Okuldan atılacağını öğrenen kahraman, sınavlara girer ancak sonuncuyu kaçırdığı için okuldan atılacaktır. O da artık sevdiği kadını kaybetmiş ve okulundan atılmış bir adam olarak hayata yeni bir başlangıç, yeni bir düzen ister. Bunun için öncelik askerlik görevini bitirmektir. Ve gider de. Ancak dün karar verip 2 gün sonra askere gitmek bir garip olsa gerek zira askeriye her gün asker almıyor. Askere almanın belli zamanları var.. Keşke bu basit ayrıntı sezon finalinde atlanmasaydı...

İşte böyle umursamaz zihniyetler yüzünden ortada yüzbinlerce kulaktan dolma bilgilerle kuşanmış insan dediğimiz insanlar var. Çünkü belli yaşın altında olan insanlar televizyonda verilen her şeyi gerçek sanabiliyor ki bu yaş daha yukarı da çıkabiliyor.

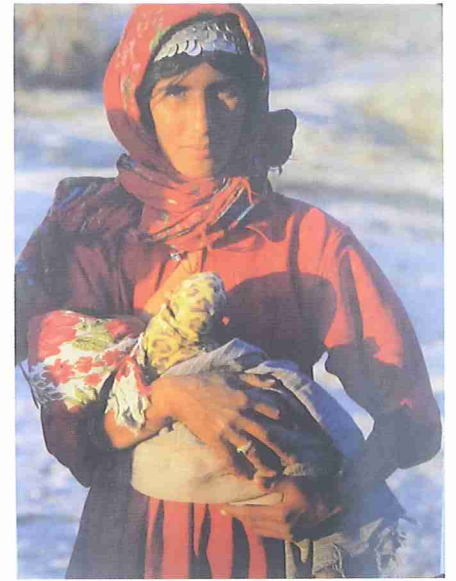
İşte bu nedenden ötürü dizi-filmlerde artık ayrıntılara da dikkat edilmeli.

### Tanrı Ve Allah

Birçok insan için bu iki isim farklı çağrışımlar yapmaktadır. Tanrı deyince hemen Hristiyan dünyası akla gelir ve hemen bir tövbe çekilir.

Allah deyince kutsal kitabımızın göndericisi ve yaratıcı gelir akla ve hemen yanına cella celalühu çekilir (cc). Filmlerde Tanrı deyince zaten o aktör veya aktris Müslümanlıkla alakalı değildir.

Ama Allah diyen aktör veya aktris hemen göze bir hoş gelmeye başlar. Sanki senaryoyu onlar yazmış, sanki çekimleri onlar yönetmiş gibi sadece gördüğümüze aldanırız hemen.. Neyse bu görme konusuna pek girmek gerek (daha önceki kayıtlarda

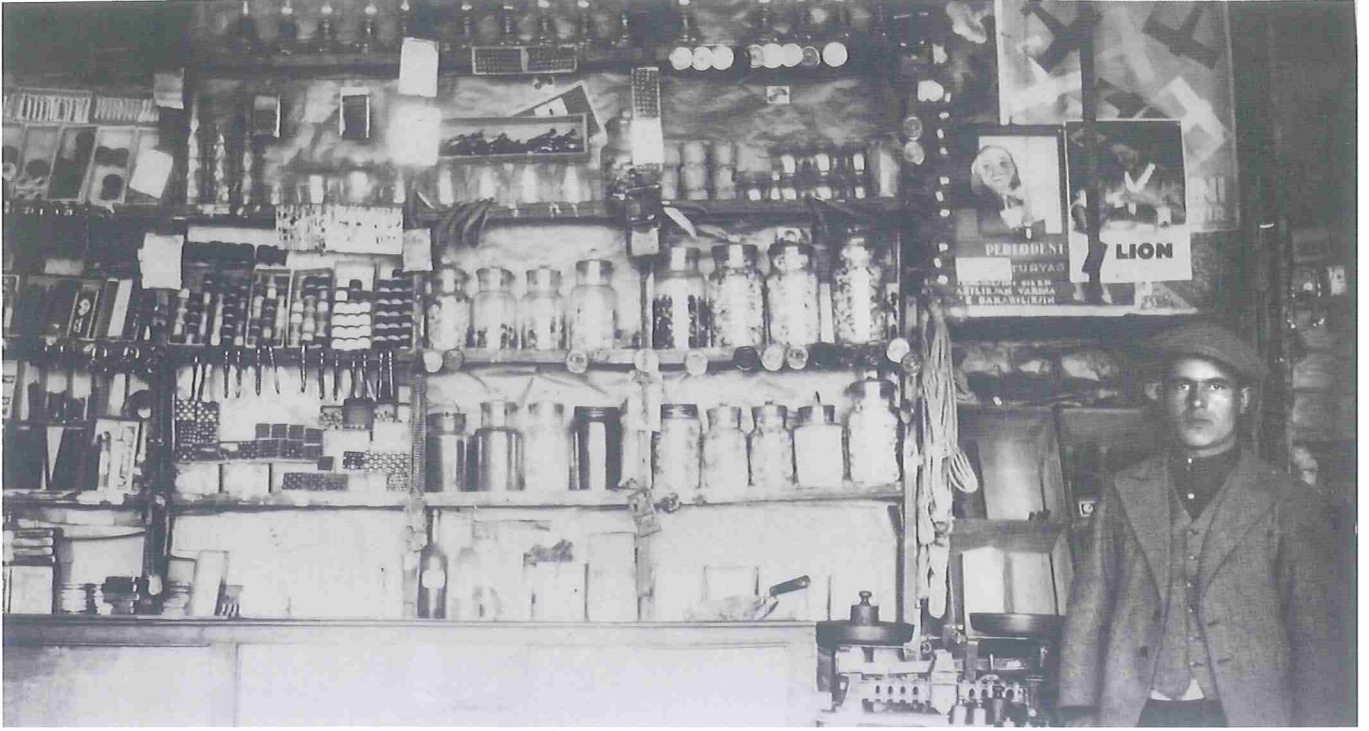


bu konu bulunabilir)... Bizim konumuz şuan Tanrı ve Allah arasındaki fark. Yazılışları farklı olsa da aslında onlar aynı anlama gelen iki farklı kelime. Aralarında hiç fark yok mu tabi ki var; biri yaratıcının Türkçe karşılığı oluyor yüzyıllar boyunca değişe değişe günümüze gelen (Tanrı), diğeri ise Müslümanlığı kabul etmemizle dilimize yerleşmiş kelimedir (Allah).

Şimdi Amerikan filmi izleyip orada Allah denmesini bekleyen adam şunu bil ki onların kelime literatüründe de Allah var ama onlar kendi yaratıcıları olarak yaratıcı demeyi tercih ediyorlar ve bizde mecbur öyle çeviriyoruz ki zaten çeviriyi Türkçe yapıyoruz değil mi? Bende Tanrı deyince uyuz olanlardandım bende Allah demek varken neden böyle diyor deyip kıl olanlardandım. Daha sonra okuyunca Tanrının Türkçe olduğunu anladım. Şimdi onların tek suçu var o da; Türkçe konuşmaları Türkçeyi yaşatmak istemeleri... bütün suç bundan ibaret şimdi işte hakim siz suçlu onlar karar verin...

### Bilgi Çöplüğünde Kaybolmak

Her gün o kadar çok şey yazılıp çiziliyor ki internette, insan aklı yetişemiyor bu hıza. Ama bu yazılanlar ne kadar doğru ne kadar yanlış bilemiyoruz ancak daha sonradan sonradan öğrenebiliyoruz. Tabi bu sırada yazı-



lanlar da çakılıp kalıyor internette...

Bazen sitemin tirajı artsın kaygısıyla bazen aman kalabalık olsun da elbet giren olur anlayışıyla yahut başka amaçlar için yazılır ama mutlaka yazılır her gün sayısız şey. İşte bu yazılanlar yanlış olduğu aydınlanmış olsa bile bir türlü kalkmaz internet dünyasından..

Bunun en büyük örnekleri de başlığın ilgi çekici olup içeriğinin o konuyla uzaktan yakından alakadar olmamasıdır. Başlık tıklanır ve hemen ardından içeriğe bakılır ama ağız dolusu küfrün vermiş olduğu o rahatlıktan sonra sayfadan çıkılır. Bazen kara listeye alınır bu site giren için ama genelde hep düşünülür bu tuzağa..

En sevdiğin şarkıcı albüm çıkarılmıştır ve dinlemek için site ararken kendine karşına çıkan sitelerden bir çoğuna girersin ama ne mümkündür ki bu isteğini başarabilesin çünkü sende tuzağa düşmüşsündür..

İşte bunlar tamamen siteye insanları çekmek için yapılan ve bilgi çöplüğüne neden olan yazılardır. Aradan yıllar geçse de o başlığı yazdığında belki yine gerçekten ulaşmak istedi-

ğinden önce böyle bir çöplüğe sapanıp kalacaksın o değerli vakitlerinden kaybederek...

#### **Mahalle Bakkalı BİM**

Artık o kadar çok market var ki insan, marketten başka bir şey göremez oldu. Ancak bu marketlerden bir tanesi var ki hep karşımıza çıkıyor ; Bim...

Eskiden mahalle bakkalı denirdi sokak köşelerinde olurdu genelde ve esnaflık kurallarıyla yönetilirlerdi. Ancak zamanla bu bakkallar para kazanınca etrafında olan kişiler hatta akrabalar bile bu işe girdi.. Ama bu işe giren çoğaldıkça ve zaman ilerleyip artık market ve türevleri açılınca artık bakkalların pabucu dama atıldı..

Bende bir bakkal çocuğuyum hani başbakanın kapatsınlar dediği adamlardan birinin oğluyum..

Neyse konumuz o değil.. Bakkal demek muhabbet demekti, bakkal demek samimiyet demekti ve en önemlisi bakkal demek sırtını ona dayayabilmek demekti. Para olmadığında ondan almak, aniden misafirin geldiğinde ondan destek istemekte.

Ama birçok insan bakkalda para var deyip bu işe girince, bakkalın anlamı da değişmeye başladı. Ne samimiyet ne de muhabbet kaldı. Gerçek esnaf para peşinde koşanların arasında azınlık kalınca da her şey esnaf için ters gitmeye başladı...

Ve o meşhur market zincirleri ortaya çıkmaya başladı.. Doğal olarak insanlar da oraya gidip gezerek, eğlenceli vakit geçirerek alışveriş yapmak istedi. Bakkallar tam anlamıyla sinek avlamak deyimini gerçeğe çevirmeye başladı..

Daha sonra Bim çıkageldi... Bini aşkın şubesi var şu an ve neredeyse her işlek caddede 2 veya 3 tane şubesi var. Tabi bu sadece caddelerle sınırlı değil ayrıca mahalle aralarında da var Bim ve türevi A101.. İşte bu mahalle bakkallığını artık Bim'in göğüslediğini gösteriyor...

Her ne kadar esnaf adetleri olmasa da gerçek adı bakkal olmasa da artık mahalle bakkalımız Bim...

*Aydın Gökhan Karataş  
İşletme(ing.) 3. Sınıf*

# Mutluluğa Giden Yol

Mutluluğu herkes kendine göre tanımlar. Kimine göre aşktır mutluluk, kimine göre şans ve kimine göre para... Örnekler uzar gider; nihayet herkesin hayatında eksik bir şeyler vardır. Bu eksikliği tanımlamanın ebedi mutluluğun sırrı olduğunu düşünürüz. Oysa bu bir yanılgıdan ibarettir. Russell'in dediği gibi "İstedığınız bazı şeylere sahip olamamak mutluluğun bir parçasıdır." Peki hayatımızdaki eksiklere rağmen mutlu olmayı öğrenebilir miyiz?

Mutluluk, öncelikle onu istemekle başlar. Eğer biz onu gerçekten istediğimize güçlü bir şekilde inanırsak, küçük mutluluklar bile gülümsememize yeter. Beklentilerimizi düşük tutmak da diğer bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, "Mutluluğu engelleyen şeylerden biri de hayattan çok fazla mutluluk beklemektir." Fortonelle. Nereden başlayacağımızı bildikten sonra inançla, sevgiyle ve paylaşarak alevlendirebiliriz içimizdeki mutluluk kıvılcıklarını.

Hayata gülen gözlerle bakmak, daima olumlu düşünmek de gereklidir. Sürekli kötümser konuşan, umudunu kaybetmiş insanlar kendileri mutlu olamayacakları gibi etrafındakilere de bu olumsuz enerjiyi yayarlar. Böy-

le insanları hayatımızdan uzaklaştırmak verilebilecek en doğru karardır. Etrafımızda daima pozitif enerji yayan, adeta bir ışık gibi parlayan yüzler olmalıdır.

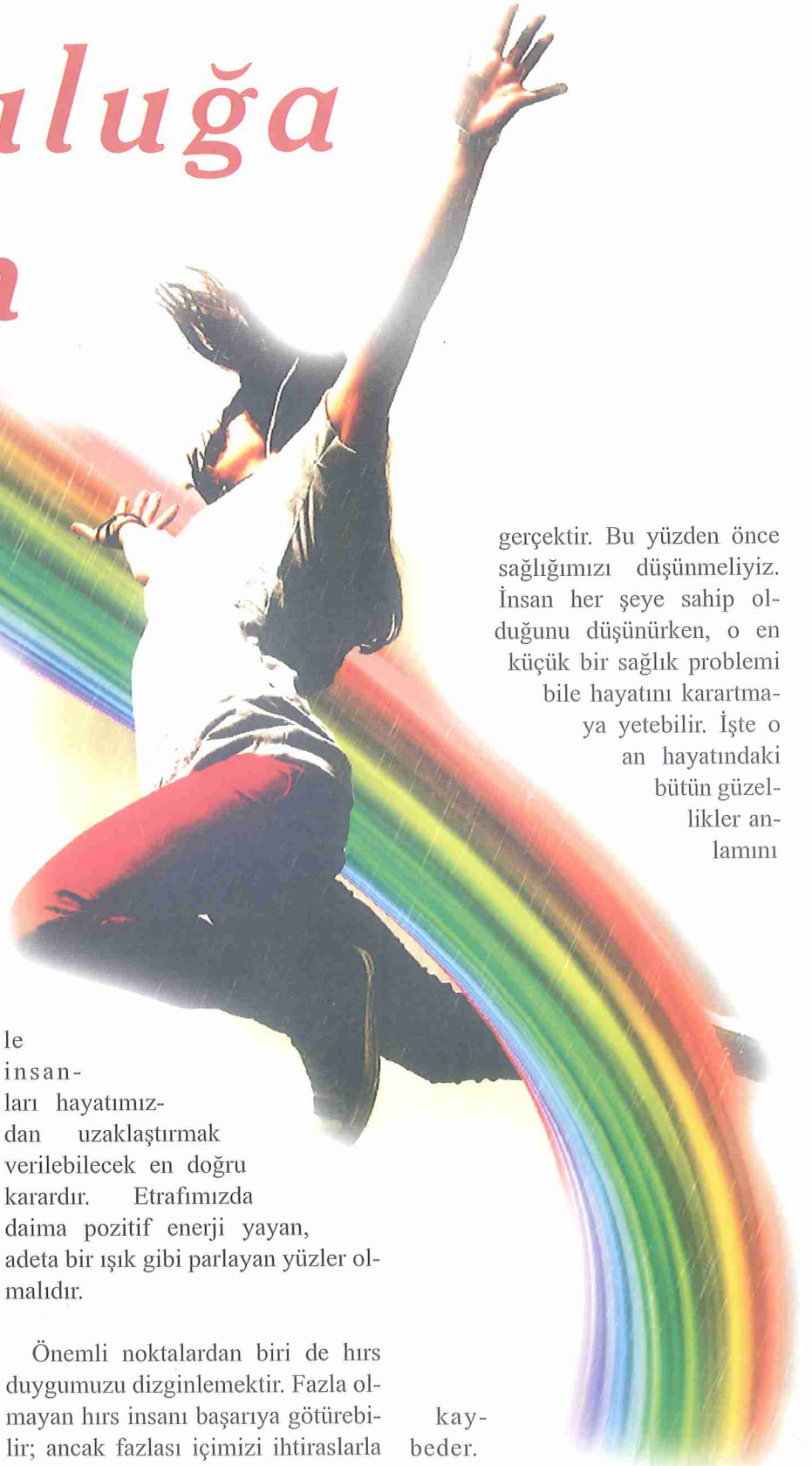
Önemli noktalardan biri de hırs duygumuzu dizginlemektir. Fazla olmayan hırs insanı başarıya götürebilir; ancak fazlası içimizi ihtiraslarla ve bitmek tükenmek bilmeyen isteklerle donatır. Daima zirveye özenmek, mal mülk hırsıyla yanıp tutuşmak, sürekli başkalarıyla yarışmak mutluluğa ebedi bir ket vurmaktır.

Dünyadaki en büyük varlığın "sağlık" olduğu şüphe götürmez bir

gerçektir. Bu yüzden önce sağlığımızı düşünmeliyiz. İnsan her şeye sahip olduğunu düşünürken, o en küçük bir sağlık problemi bile hayatını karartmaya yetebilir. İşte o an hayatındaki bütün güzellikler anlamını

kaybeder. Tek istediği sağlığın kavuşmak olur. Öyleyse güne sağlıklı bir nefesle başlamak bile tek başına mutlu olmaya yetebilir.

Hepimiz bir topluma aidiz ve her







ne kadar yalnız karar verdiğimizizi sansak da başkaları daima hayatımızda söz sahibidir. Diğer insanların tecrübelerinden faydalanmak yol gösterici olabilir. Buna şüphe yoktur, ancak başkalarının hayatımıza müdahalesinin de bir sınırı olmalıdır. Hayatımızı başkalarına göre kurmak, sürekli onları dinlemek mutluluğumuzu engelleyebilir.

Enerjimizi artırıp mutlu olmamızı sağlayacak bir diğer faktör de doğa ve yeşille bütünleşmektir. Tertemiz orman havasının, dalgaların sesini dinlemenin, rüzgarı hissetmenin veya yağmurda yürüyüşün iyi gelmeyeceği kimse yoktur sanırım. Doğal güzellikleri keşfetmek bir bakıma cenneti şimdiden yaşamaktır.

Zamanımızı iyi geçirmemizi sağlayacak bir diğer yol da güzel sanatçılara yönelmektir. Müzik, dans, tiyatro ve diğerleri... Ruhumuzu arındırıp bizi huzurun kollarına bırakır. Hayatımızdaki stresten biraz olsun uzaklaşmak için onlara daha çok yakınlaşmalıyız.

Son olarak bahsedeceğim şey ise belki de mutluluğun en önemli sebeplerinden biri. Onsuz yaşamın gerçekten anlamsız olacağını düşündüğüm o mucizevi duygu: "Aşk." İçimizde adeta kelebekler uçuşturan, ayaklarımızı yerden kesen, sanki bulutların üstündeymişçesine kendinizi hafif hissettiren o eşsiz duygu. Onun verdiği mutluluğu başka hiçbir şeyden almamız mümkün değildir. En

mutsuz anlarda bile yüzümüzü gülmüştür. İşte bu yüzden aşk ile yaşamalı, yüreğimizin kapılarını ona kapatmadan önce iyice düşünmeliyiz.

Mutlu hissetmemize yardımcı olacak bazı formülleri hepimiz biliyoruz artık. Şimdi sıra, bu bildiklerimizi uygulamakta. Mutluluğa giden yolda sevinçler olacağı gibi üzüntüler ve acılar da olacağını unutmamalıyız. Ayrıca karşımıza çıkan mutlulukları kaçırmamaya da dikkat etmeliyiz. Yazıma sevdiğim bir sözle son veriyorum: "Bir mutluluk kapısı kapandığında diğeri açılır. Ama biz kapanan kapının ardından o kadar uzun süre bakarız ki açılan kapıyı görmeyiz."

*Ceren Sönmezışık*

*İktisat (İng.) 3. Sınıf öğrencisi*

# FUTBOLUN BARONLARI

2008/2009 sezon sonunda bu kadar hareketli bir transfer dönemi yaşanacağını kriz ortamında kimse hayal edemezdi herhalde. 2009'un ilk aylarından itibaren etkisi daha da hissedilen ekonomik krizin futbol piyasasında durgunluk yaratacağı en sık yapılan tahmin olarak öne çıkıyordu. Tabii bu tahminin tutarlı ve gerçekleşen yönlerini de unutmamak gerekiyor. Fakat transfer piyasasında dönen rakamlar krizi sanki yokmuş gibi gösteriyor. Büyük paralara transfer yapan elit kulüplere kriz pek de uğramamış ama gelirleri kısıtlı olan küçük kulüpler için durum çok farklı.

İki boyutta irdeleyebileceğimiz transfer döneminin krizden etkilenme sürecine ilk olarak elit kulüplerden başlamak gerekiyor. Temel olarak krizin oluşma nedenleriyle futbol piyasasında astronomik bedellerle transfer yapmak hemen hemen aynı sürecin ürünü. Krizin oluşmasına neden olayların (İceberg'in görünen kısmı Mortgage krizi) temelinde para sistemi yatıyor. Yani şişirme değerler ve spekülasyonların etkisi krizin tetiklenmesinde başrolü oynuyor. Özellikle dünyanın Küresel Köy'e dönüşme sürecinin en büyük mağdurları olan az gelişmiş ülkelerde kriz daha sancılı yaşanıyor. Aslında olmayan değerle şişirilen Mortgage krizi sonunda patlamaya mahkûmdu.

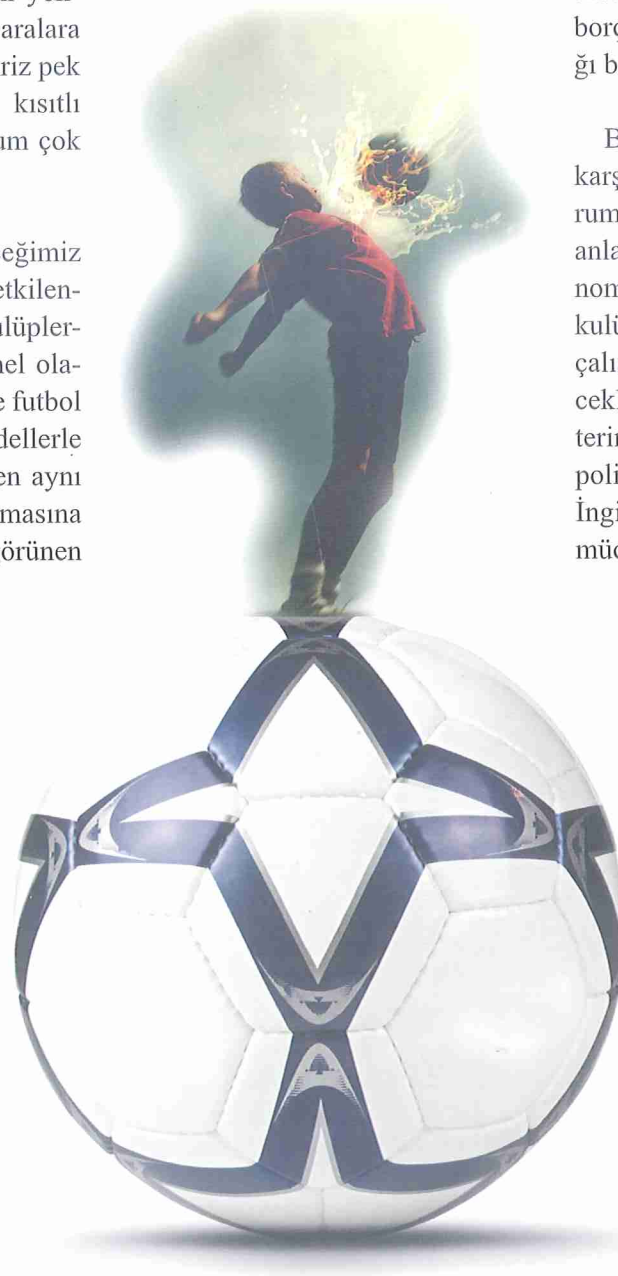
Futbolda da transfer piyasasını yükselten, astronomik bonservis bedelleri ödeyen elit kulüpler içinde Real

Madrid'i Mortgage'ye benzetebiliriz. Almak istediği oyuncuyu meta olarak kabul edersek; Real Madrid sahip olmak istediği metayı alabilmek için şişirilmiş bir değer karşılığı ve olmayan (tamamen sistemin işleyişi gereği borç olan) bir para ile alıyor. Bugünkü koşullarla ilişkili olan durum, gelecekte değeri ve koşulları

değişebilecek olan futbolcunun yine bugün için soyut bir parayla transfer edilmesini ifade ediyor. Bir yönüyle de geleceğe ipotek altına alan bu yapı, bugün için karşılığı soyut olan para ile açıklanabileceği için tamamen şişirme bir ekonomiyi işaret ediyor. Bir yönüyle geleceği ipotek altına alarak yapılan transferler aslında krizin geleceğini haber veriyor ve aynı zamanda yapılan transferlerden elde edileceği düşünülen gelirlerin borçları karşılayıp karşılayamayacağı belli değilken.

Bu süreçte borçlanılan miktarın karşılığı gelmediği takdirde bu durum borçlanmanın hiç bitmeyeceği anlamına gelir. Bu da aslında astronomik bedellerle transfer yapan elit kulüplerin sadece günü kurtarmaya çalıştığını ve bunu da yaparken geleceğini ipotek altına aldıklarını gösterir. 2000'li yıllarda benzer transfer politikası izleyen Leeds United artık İngiltere Coca-cola ikinci liginde mücadele ediyor. Yüksek bonservis bedelleriyle transfer yaparken Leeds United'lı yöneticiler ellerindeki birkaç yıldız satmaları halinde tüm borçlardan kurtulacaklarını iddia ediyorlardı. Umdukları gibi olmadı ve sistemin işleyişi bir kez daha net olarak ortaya çıkmış oldu.

Real Madrid başta olmak üzere elit kulüpler bu transfer politikalarıyla hareket etmeye devam ettiği sürece kriz onlar için kaçınılmaz olacaktır. Tabii daha küçük gelirlerle tutunmaya çalışan kulüplere de etkisi hiç de azımsanmayacak kadar çok olacaktır.



## 2. Kısım

Yazının birinci bölümünde transfer piyasasını astronomik bonservis bedelleri ödeyerek yükselten başta Real Madrid olmak üzere elit kulüplerin durumunu analiz etmiştik. İkinci bölümde de hem sistemin krizinin hem de bu sürecin gelirleri elit kulüplere göre çok daha kısıtlı olan küçük kulüplerin durumunu ortaya koymaya çalışacağım.

Transfer döneminde –hatta daha önceki transfer dönemlerinde- transfer piyasasında dönen paranın büyük bir kısmının elit kulüpler arasında olduğunu görebiliriz. 2009 transfer sezonunda sadece Real Madrid'in harcadığı para birçok ligin toplam transfer harcamasından daha fazla.

Elit kulüpler öncelikle kendi aralarında transfer (özellikle astronomik bedellerle aldıkları oyuncuları) yaptıkları için dönen veya dönecek olan para kendi aralarında kalıyor (Örneğin İbrahimovic-Eto'o para artı takas İnter ile Barcelona arasında; Kaka Milan'dan Real Madrid'e, Ronaldo Manchester United'tan R.Madrid'e, Benzama da Lyon'dan Real Madrid'e, transfer oldu).

Küçük kulüpler ise genellikle elit kulüplere oyuncu sattıklarında elde ettikleri gelirle transfer yapabiliyor. Bunun dışında gelirleri düşük olan bu kulüpler, transfer piyasasında sadece sözleşmesi biten oyunculara yönelebiliyor. Tabi her sözleşmesi biten oyuncuyu alma şansları da yok. Eğer üst düzey bir oyuncunun sözleşmesi biterse onu da elit kulüpler yüksek maaş verebilmeleriyle kadrosuna katıyor (Örneğin Newcastle United'ta sözleşmesi biten M.Owen'in bedelsiz olarak Manchester United'a gitmesi gibi).

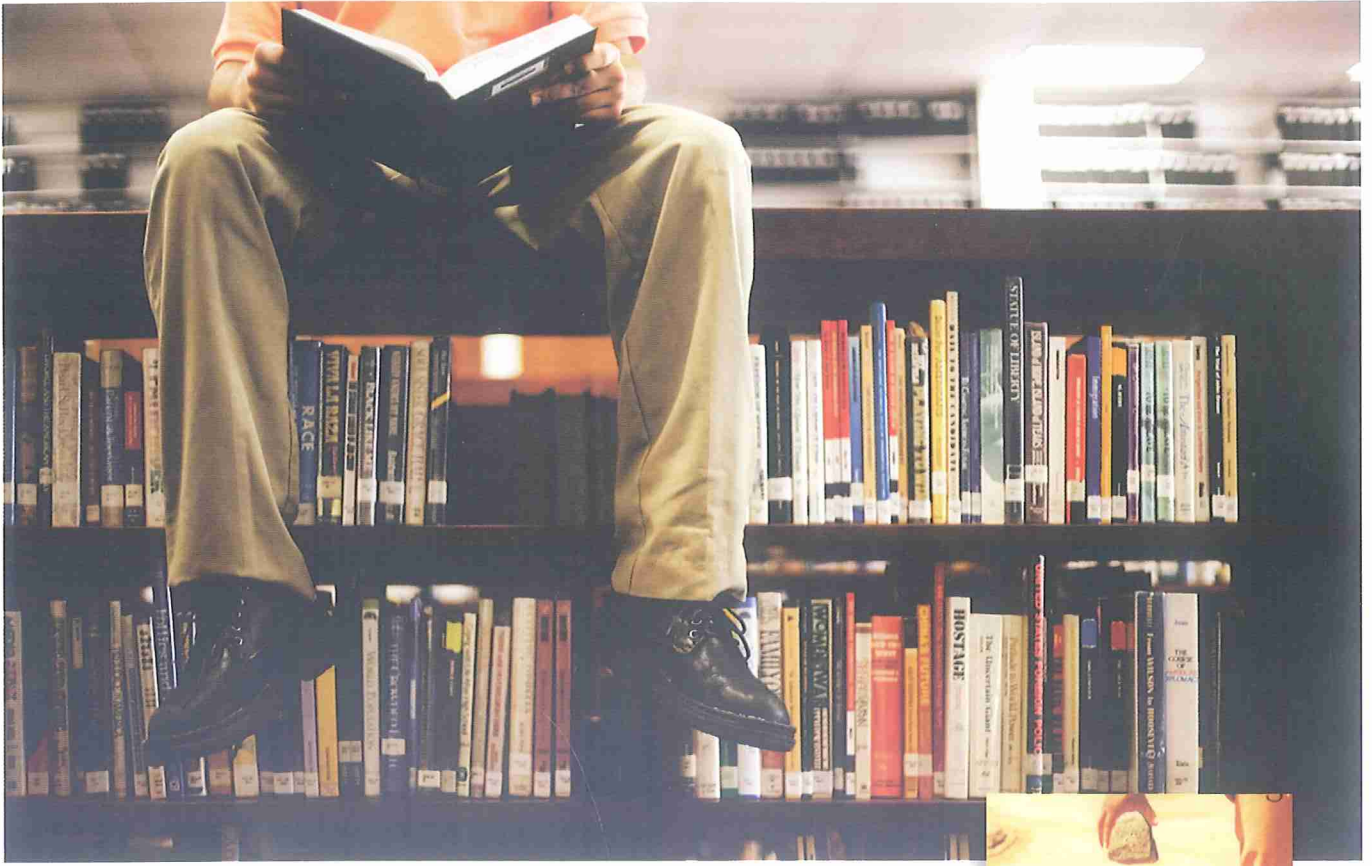
Transfer piyasasında oyuncu alabilen kulüplerini elit kulüpler dışında genellikle onlara oyuncu satan kulüpler olduğunu ve geriye sadece sözleşmesi biten oyuncuların bazılarını ya da düşük bonservis bedeliyle genç oyuncuları alabildiklerini ortaya koyduğumuzda, aslında transfer piyasasında çok net bir tekelleşmenin olduğu ortaya çıkıyor. Bunun tek bir sonucu var: Transfer piyasası tamamen elit kulüplerin tekelinde...

Elit kulüplerin oyuncu aldığı kulüpler bu paraları kullanabiliyor. Bunun dışında gelirleri çok az olan bu kulüplerin kadrolarına iyi takviye yapmalarını sağlayacak yüksek

bonservis bedellerini ödeme güçleri yok.

Endüstriyel futbolun küreselleşmeyle birlikte daha da liberal bir yapıya büründüğü son on beş yılda geline süreç tamamen elit kulüplerin tekelleştiğini gösteriyor. Bütün futbol piyasasını bir avuç elit kulüp elinde tutuyor ve elit kulüplerle küçük kulüpler arası uçurum her geçen gün derinleşiyor. Küçük kulüpler ne yaparsa yapsın sonunda toplamı hep sıfır olan bir oyunun içinde kendilerini buluyor. Elit kulüplere nazaran hiç transfer yapmayan geliri düşük kulüpler, aynı zamanda çoğunlukla altyapılarından yetiştirdikleri yıldız adayı oyuncularını bile ellerinde tutmakta güçlük çekiyorlar. Bu da başarı şanslarını minimuma indiriyor. Örneğin ülkelerinde başarılı oldukları takdirde Şampiyonlar Ligi'ne katılmak için birkaç ön eleme turu geçseler bile son turda elit veya yarı elit diyebileceğimiz kulüpler karşısına çıkıyor. Bu süreç aslında onları elit kulüplerle rekabet şansı tanıma bir yana, elit kulüplerin başarısı ve daha da zenginleşmesi yolunda kullanılan birer araç haline dönüştürülüyorlar. Aynı küresel köyümüzde Merkez Ülkeleri'nin GOÜ'leri (Gelişmekte Olan Ülkeler) kullandığı gibi.





# Bin Muhteşem Güneş

Bazı kitaplar vardır, onları okurken kendinizi olayların dışında hissedersiniz izleyici gibi. Bazı kitaplarda ise olayın adete içinde gibisinizdir, siz de olayı yaşarcasına. İşte böyle bir kitap “Bin Muhteşem Güneş”.

Bir haram (gayrimeşru çocuk) olduğu için değer görmeyen, kendine toplumda bir yer edinmeyen Meryem’le, mecburen onun kuması olan Leyla’nın dostluklarını, yoldaşlıklarını, direnişlerini onlarla beraber yaşıyor size Khaled Hosseini.

Olay örgüsü öylesine ustaca işlenmiş ki, kendinizi kaptırıp kitabı

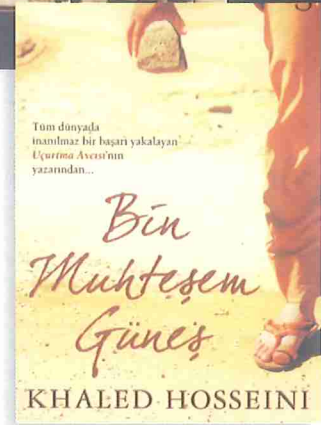
elinizden bırakamıyorsunuz. Afgan kadınının, Afgan halkının yaşamak zorunda kaldığı trajedi, sizde insan olarak suçluluk duygusu uyandırıyor. Savaşların, sömürünün, din baskısının bir halka yaşattığı acıların büyüklüğünü çaresiz bir öfkeyle öğreniyorsunuz. Yaşadığınız ülkenin, Cumhuriyetin, Atatürk’ün değerini daha iyi anlıyorsunuz kitabı okurken. Sahip olduklarınızı korumanın kaçınılmaz gerekliliğini daha da kavriyorsunuz. Bir solukta okunurken umudu, aşkı, dostluğu, çaresizliği, insanlığı, isyanı, direnişi kazıyor beyninize içinizi kanatarak bu kitap. Anlatım yalın, akıcı, gerçekçi.

Mutlaka okunması gereken bir kitap. Bitirdikten sonra “Neden geç kaldım okumak için bu kadar?” diye kendinizi suçluyorsunuz.

“Bu kentin ne çatısını aydınlatan aylarını sayabilirsin, ne de duvarlarının gerisine gizlenen bin muhteşem güneşi.”

Khaled Hosseini’ e teşekkürler.

*Emekli Edebiyat Öğretmeni  
Melek ŞENTÜRK*



# İzmir



İzmir havasıyla, suyuyla, insanıyla iç ısıtan kenttir. Sadece iç ısıtmaz, insanı keyiflendirir. Sıkıldığımız vakit Kordon'a gider çayınızı yudumlarlarken meşhur 'kumru' yu yersiniz. Denize karşı kahvenizi, içkinizi yudumlarsınız. Manzara büyüleyicidir,



yaşama sevinci verir. Kızları deseniz alımlıdır, kendilerini belli eder; insanı deseniz sınımsızdır, gözleri güler. Öğrenciler okuldan çıkıp sahile gelir çünkü körfez insana enerji verir, morali bozuk olan, işinden bunalmış

olan, yorgun olan herkes soluğu caddelerde alır. İzmir ruhunu caddelerine taşır.

Peki İzmir'de nerede ne yapılır? Diyelim ki balık yemeyi çok seviyorsanız balık sizin için sağlıklı yaşamın temel unsuru. O zaman oldukça şanslısınız. İzmir'de her yerde kaliteli restoranlar bulabilirsiniz.

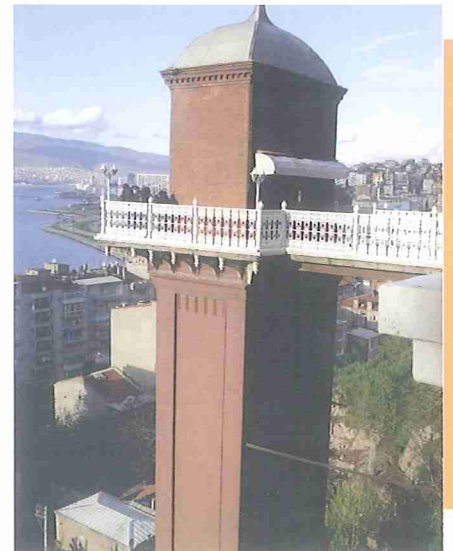


Daha özel bir yer arıyorsanız, size Güzelbahçe'yi, Urla'yı önerebiliriz. Bu nadide ilçelerde sayısız nadide restoran size hizmet verecektir.

Mevsimlerden yaz. Başka bir ilde olsanız tatil için ekstra para ayırmak zorunda kalabilirsiniz; malum ki gidecek ve otelde kalacaksınız. İzmir farkını burada da ortaya koyuyor. Sa-

dece yol masrafiyla Türkiye'nin dört bir yandan akın ettiği Çeşme, Foça, Urla, Karaburun, Dikili, Seferihisar ve daha sayısız ilçe ve belde sizleri bekliyor. Diğer illere nazaran daha şehir merkezine daha yakın olan bu yerler tam bir doğa ve insan şöleni.

Tarihi yönleriyle de zengin bir kent olan İzmir'de, tarihle işi, aşkı, dostluğu pekiştirmek oldukça mümkün. Sizi şimdi Dario Moreno Sokağı'na götürelim. İzmir'in merkezindeki bu sokağın ucunda tarihi bir asansör var ki, hem halk faydalanabiliyor; adeta





bir ulaşım aracı olarak iş görüyor, hem de aşıklara eşsiz bir manzara ve romantizm sunuyor. Arkadaşlarımızla İzmir' in muhteşem kuşbakışı görünüşü altında afiyet dolu yemekler yiyebilir, sohbetler edebilir, organizasyonlar düzenleyebilirsiniz.

İzmir' de öğrenci olmak da ayrı bir güzeldir muhtemelen. Bornova ve Buca İlçeleri adeta birer öğrenci kenti. Bunun yanı sıra gezmek ve alışveriş yapmak isteyen öğrenciler Forum Bornova'dan; Balçova'da bulunan Agora'dan; Karşıyaka Çarşı'dan; Alsancak'tan ve Gül Sokak'tan ve daha nicesinden faydalanabilirler.

Akşamlar oldukça hareketli. Üstelik bu harekete rastlamak için belli bir yer gerekmiyor; İzmir' de her yer akşamları rengarenk. Alsancak'tan tutun; Karşıyaka' ya kadar. Eğlenceyi seven İzmirli'lere yakışan bir tavır sergiliyor akşamlar. Konserlerle, eğlencelerle, organizasyonlarla dolu İzmir Geceleri. İsterseniz Bornova'da olun, ister Alsancak'ta. Sevdiğiniz sanatçıları sıklıkla İzmir'de görmeyi mümkün. Çünkü sanata ve sanat-

çıya değer veren İzmir, verdiği değeri karşı taraftan aynen görüyor.

Peki diyelim ki İzmir'i gezeceğiz, yeni öğreneceğiz veyahut tarihi yerlerini görmek istiyoruz. Ne yapmalı? Nereye gitmeli? Merkez olan Konak'tan başlayalım. Tarihi Kemeraltı'nı görelim, ardından Kızlarağası Hanı'nda bir kahve yudumlayalım. Kordonboyu'nda turlayalım; yine Kordon'daki Atatürk Müzesi'ni bir görelim. Oradan Al-

sancak Garı'na geçelim ve Tarihi Havagazı Fabrikası'nı bir gezelim. Karşıyaka Çarşı'yı da unutmayalım. (Karşıyaka'ya geçerken bilhassa vapur önerilir) Tabi gelmişken Agora'yı, Efes Antik Kenti'ni, Şirince'yi, Kuş Cenneti'ni görmekte fayda var. Flamingoların dansını izlemeden ve meşhur Kuş Yalı Çapkını'na merhaba demeden şehirden ayrılmayın. İyi geziler ve seyirler dileriz

*Dilek Karataş İşletme İngilizce 2.Sınıf*



# KAPTANSELAMI ile başlayan KEYİFLİYOLCULUKLARA HOŞGELDİNİZ

*Anadolu*  
"Keyifli Yolculuk"

- İZMİR
- İSTANBUL
- ANKARA
- ESKİŞEHİR
- BURSA
- KÜTAHYA
- AFYON
- DENİZLİ
- MANİSA
- ANTALYA
- UŞAK
- Ayvalık
- Akçay
- Burhaniye
- Bergama
- Çandarlı
- Dikili
- Edremit
- Sarımsaklı

"30 Standart Hizmetimizle Anadolu Yollarındayız"



## KABİN HİZMETLERİMİZ

- 1 SEKER İKRAMI**  
Şeker tadında yolculuklar
- 2 SU İKRAMI**  
Anadolu'ya özel Hijyenik Bardaklarda...
- 3 KEYİFLİ YOLCULUK DERGİSİ**  
Her şeyden bilginiz olsun diye
- 4 GÜNLÜK GAZETE**  
Haberiniz olsun
- 5 GÜNCEL KİTAP**  
Okumayı sevenlere
- 7 POLAR BATTANİYE**  
Tatlı rüyalarla sıcak yolculuklar
- 8 ELYAF YASTIK**  
Yumuşacık yolculuklar
- 9 ORTOPEDİK YASTIK**  
Boyun sağlığını için
- 10 UYKU GÖZLÜĞÜ**  
Dinlenen gözler
- 11 KULAKLIK BONESİ**  
Hijyenik kulaklar
- 13 KORUYUCU MASKE**  
H1N1 ve diğer virüslere karşı
- 14 BEBEK BEZİ**  
Bebeginizin rahatı için
- 15 HIJYENİK PED**  
Huzurlu yolculuklar
- 16 ISLAK MENDİL**  
Ferahlik ve hijyeniniz için...
- 17 BEBEK KOLTUĞU**  
Koltuğunun ikramı bebek maması
- 19 KRAKER İKRAMI**  
Açlığını bastırarak isteyenlere
- 20 KEK İKRAMI**  
Tatlı lezzetler
- 21 DİYET İKRAMI**  
Formunu koruyanlara
- 22 ÇOCUK İKRAMI**  
Çocuklarımız ayrıcalığıdır
- 23 MEVSİMSEL İKRAMI**  
Yaza özel dondurma
- 25 TÜRK KAHVESİ**  
Geleneksel lezzetli keyfi
- 26 SICAK İÇECEKLER**  
Nescafe, siyah ve bitki çayları
- 27 MEYVE SULARI**  
Meyve tadında, aza damağınızda
- 28 GAZLI İÇECEKLER**  
Serin yolculuklar
- 29 ÇORBA İKRAMI**  
Dumanı üstünde

- 6 AYLIK DERGİLER**  
Aktüel, magazin, güncel
- 12 HER KOLTUKTA LCD EKMAN**  
Tv ve film kanalları, yol kamerası
- 18 KABLOSUZ 3G İNTERNET**  
Dünya ile bağlantınız hiç kesilmesin
- 24 CEP TELEFONU ÖZGÜRLÜĞÜ**  
Sevdiklerinizle iletişiminiz için
- 30 220 VOLT PRİZ**  
Şarjınız Bifmesin

**BLVD** **sinema** **HOME**  
**OSKARLARIN** **Sofra** **BAZAR**  
**Esquire** **Förbes** **İleriYatırım**

- ◆ 4 Ulusal TV Kanalı
- ◆ 3 Film Kanalı
- ◆ 1 Haber Kanalı
- ◆ 1 Çocuk Kanalı
- ◆ 1 Yol Görüş Kamerası

\* Kanal sayıları ve yol görüş kamerası araç modellerimize göre farklılık gösterebilir.



CALLCENTER  
444 01 64

www.anadolu.com.tr  
anadolu@anadolu.com.tr

*Anadolu*  
"Keyifli Yolculuk"

# Dünyanın en iyi mesleklerine sahip olun!

Bilgisayar teknolojileri alanındaki mesleklerin hayalini kuran pek çok kişi, bugün ya istemediği bir işte çalışıyor ya da okuyor. Başarısı ödüllerle kanıtlanmış bir eğitim kurumu olan Bilge Adam Bilgisayar Teknolojileri Akademisi, size bilgisayar teknolojileri alanında istediğiniz mesleği seçme özgürlüğü sunuyor.

## UZMANLIK EĞİTİM PROGRAMI

- ↳ Kariyer Eğitim Programı
- ↳ Yazılım ve Veritabanı Uzmanlığı
- ↳ Sistem ve Ağ Uzmanlığı
- ↳ Web ve Grafik Tasarımcılığı
- ↳ Teknik Çizim ve 3D Uzmanlığı
- ↳ Bilgisayarlı Muhasebe ve SAP Finans Uzmanlığı
- ↳ Bilgi Yönetimi ve Raporlama Uzmanlığı
- ↳ Microsoft Office
- ↳ İngilizce

Ayda 119 TL  
taksitle kayıt  
olma fırsatını  
kaçırmayın!

## Bilge Adam'da Ayın Fırsatları

### Kariyer Eğitim Programı ile 2 yıl boyunca sınırsız eğitim fırsatı!

Kariyer Eğitim Programı ile 24 ay boyunca Bilge Adam'ın tüm eğitimlerine istediğiniz kadar katılabilirsiniz, üstelik aylık sadece 188 TL den başlayan taksitlerle!

### Öğrencilere özel %20'ye varan indirim fırsatını yakalayın!

Okuduğunuz bölümü söyleyin, Bilge Adam eğitimlerine %20'ye varan indirim ile kayıt olun!

### İkinci eğitimde %50 indirim fırsatını kaçırmayın!

İki eğitime birden kayıt olun, ikinci eğitimde %50 indirim fırsatını kaçırmayın.

444 33 30  
www.bilgeadam.com

**BilgeAdam**  
BİLGİSAYAR TEKNOLOJİLERİ AKADEMİSİ

İSTANBUL  
Bakırköy | Beşiktaş | Fatih | Fulya | Kadıköy | Kozyatağı | Taksim

ANKARA  
Bilkent | Kızılay

İZMİR  
Çankaya

BURSA  
Çekirge

ANTALYA  
Merkez

ADANA  
Merkez