

2013-03- Eylül

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

BUSINESS REVIEW

10

Ekonomik Panorama
2013'ün Sonbaharında
Türkiye Ekonomisi

50

Muhasebe
E-Fatura ve E-Defter Uygulaması

70

Spotlight
Futbol Takımlarının Borsa
Performansı: Borsa Liginde
Fenerbahçe Şampiyon

B & SA PİYASASININ 4 ATLISI



ISSN 2147-7620



9 772147 762004

Olimpiyatlar da profesyonelleşti sayfa 62

Temel Makroekonomik Göstergeler						
	2012	2011	2010	2009	2008	2007
GSYH Büyümesi (%)	2.2	8.8	9.2	-4.8	0.7	4.7
Nominal GSYH Kişi Başına (USD)	10,537	10,479	10,048	8,523	10,315	9,211
TÜFE Enflasyon (yılsonu, yıllık, %)	6.2	10.4	6.4	6.5	10.1	8.4
İşsizlik oranı (%)	9.2	9.8	11.9	14.0	11.0	10.3
Merkezi Yönetim Bütçe Dengesi (milyon TL)	-28,791	-17,783	-40,081	-52,761	-17,432	-13,708
Merkezi Yönetim Faiz Dışı Dengesi (milyon TL)	19,625	24,448	8,217	440	33,229	35,045
Merkezi Yönetim Borç Stoku (GSYH'ye % oran olarak)	37.5	39.9	43.1	46.3	40.0	39.6
TCMB Brüt Rezervler (milyon USD)	100,320	78,330	80,696	70,689	70,075	71,263
Dış Ticaret Dengesi (milyon USD)	-84,067	-105,935	-71,661	-38,786	-69,936	-62,791
Cari Denge (milyon USD)	-47,521	-75,092	-45,447	-12,168	-40,438	-37,781
Dış Borç Stoku (milyon USD)	336,863	304,207	291,924	269,223	281,045	250,422
USD/TL (ort)	1.80	1.67	1.50	1.55	1.30	1.30
EUR/TL (ort)	2.31	2.33	1.99	2.16	1.90	1.78
Döviz Kuru Sepeti (ort)	2.05	2.00	1.75	1.85	1.60	1.54
İkincil Piyasa Gösterge Faiz Oranı (bileşik, yılsonu)	6.16	11.04	7.08	8.87	16.45	16.59
Ulusal 100 Endeksi (yılsonu)	78,208	51,267	66,004	52,825	26,864	55,538

Gayrisafi Yurtiçi Hasıla			
	2012-12	2011-12	2012
GSYH (milyon, TL)	364,177	339,243	1,416,817
GSYH (milyon, USD)	203,429	184,616	788,697
GSYH (büyüme)	1.4	5.3	2.2
Nominal GSYH Kişi Başına (USD)			10,537

Seçilmiş Büyüme Göstergeleri			
	2013-03	2013-03	2012 sonu
Toplam Krediler (reel, %, yıllık)	12.82	11.37	9.45
Tüketim Vergileri (reel, %, yıllık)	15.14	6.23	13.10
Tüketici Güven Endeksi	75.62	74.91	73.59
Sanayi Üretimi (yıllık, %)		0.19	-2.84
Kapasite Kullanımı	73.60	72.70	73.60
Reel Kesim Güven Endeksi	112.03	112.08	97.85

Fiyatlar Genel Düzeyi (%)			
	Aylık	12-aylık ort.	1 yıl öncesine göre
	2013-04	2013-04	2013-04
TÜFE	0.4	7.7	6.1
ÜFE	-0.5	3.7	1.7
Çekirdek Enflasyon (I-endeksi)	1.7	6.4	5.4

İşgücü Verileri			
	2013-02	2012-02	2011-02
İşgücüne katılma oranı (%)	49.6	47.9	48.5
İstihdam oranı (%)	44.4	42.9	42.9
İşsizlik oranı (%)	10.5	10.4	11.5
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	12.9	12.7	14.2

Merkezi Yönetim Borç Verileri			
	2013-03	2012	2011
Toplam Borç Stoku	537,246	532,000	518,343
İç Borç Stoku	392,814	386,542	368,778
Dış Borç Stoku	144,432	145,459	149,565

Bütçe Göstergeleri (Kümülatif)			
	Yılbaşından beri	Tüm Sene	Tüm Sene
	2013-04	2012	2011
Merkezi Yönetim Gelirleri	124,629	331,700	296,824
Merkezi Yönetim Bütçe Giderleri	124,931	360,491	314,607
Bütçe Dengesi	-302	-28,791	-17,783
Faiz Dışı Denge	17,922	19,625	24,448

Bankacılık Sektörü Göstergeleri			
	2013-03	2012	2011
Toplam Aktifler	1,427,652	1,370,690	1,217,695
Toplam Pasifler	1,427,652	1,370,690	1,217,695
Net Dönem Karı (Zararı)	6,953	23,524	19,844
Sermaye Yeterliliği Standart Rasyosu	17.4	17.9	16.5
Dönem Net Kar-Zarar / Ort. Toplam Aktifler	0.5	1.8	1.7
Dönem Net Kar-Zarar / Ort. Özkaynaklar	3.8	15.7	15.5
Toplam Krediler / Toplam Mevduat	105.6	103.0	98.2

Ödemeler Dengesi Özet (Kümülatif)			
	Yılbaşından beri	Yılbaşından beri	Oca-Ara
	2013-03	2012-03	2012
Cari İşlemler Hesabı	-15,917	-16,300	-47,521
Mal Dengesi	-17,047	-16,783	-65,722
Toplam Mal İhracatı	39,889	37,450	163,235
Toplam Mal İthalatı	-56,936	-54,233	-228,957
İhracat/İthalat	70.1	69.1	71.3

Dış Ticaret Göstergeleri (Kümülatif)			
	Yılbaşından beri	Yılbaşından beri	Tüm Sene
	2013-03	2012-03	2012
Toplam İhracat	37,073	13,209	152,478
AB Ülkeleri	15,271	5,498	59,204
MENA	9,946	3,487	46,145
Toplam İthalat	58,757	20,677	236,545
Dış Ticaret Dengesi	-21,684	-7,469	-84,067

Faiz Oranları			
	2013-04	2012-04	2012
MB Gecelik (O/N) Borçlanma (basit)	4.00	5.00	5.00
1-Haftalık Repo (basit)	5.00	5.75	5.50
TCMB Ortalama Fonlama Maliyeti	5.17	8.34	5.55
İkincil Piyasa Gösterge Faiz Oranı (bileşik)	5.20	9.30	6.16
TR Libor	4.93	9.65	5.51
Mevduat Faiz Oranları	6.26	9.85	7.57
Tüketici Kredisi (İhtiyaç+Taşıt+Konut)	11.64	16.43	11.92

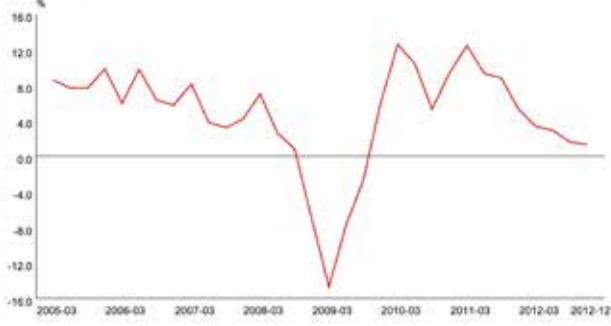
Borsa Endeksi			
	Dönem sonu	Dönem sonu	Dönem sonu
	2013-04	2012	2012-04
Ulusal 100 Endeksi	86,046	78,208	60,010
Ulusal Sınai Endeks	71,024	64,637	54,685
Ulusal Mali Endeks	125,835	113,627	83,401

Yatırım Araçlarının Getirileri			
	Dönem sonu	1 ay öncesine göre (%)	1 yıl öncesine göre (%)
	2013-04	2013-04	2013-04
Ulusal 100 Endeksi	86,046	0.17	43.39
USD/TL	1.798	-0.688	2.555
Altın Fiyatları (TL/gr)	93	-8.97	-8.76
Altın Fiyatları (USD/ons)	1,469	-8.09	-11.04
İkincil Piyasa Gösterge Faizi (bileşik)	5.20	-18.11	-44.09

Döviz Kuru Gelişmeleri			
	Ortalama	Ortalama	Ortalama
	2013-04	2012	2012-04
USD/TL	1.798	1.80	1.783
EUR/TL	2.339	2.31	2.346
Döviz Kuru Sepeti	2.068	2.05	2.065
EUR/USD Paritesi	1.301	1.29	1.316

Bu veriler ana kaynaklarından (TÜİK, TCMB, Maliye, Hazine, İMKB, BDDK, TBB ve LBMA) alınıp Turkey Data Monitor tarafından düzenlenmiştir.

GSYH Büyümesi (yıllık, %)



TÜFE ve Çekirdek Enflasyon (12-aylık, %)



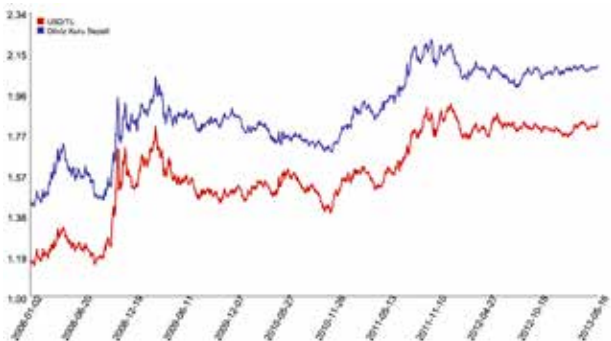
Bütçe Göstergeleri (kümülatif, milyon TL)



Bankacılık Sektörü Toplam Aktifleri (reel, yıllık, %)



Nominal Döviz Kuru



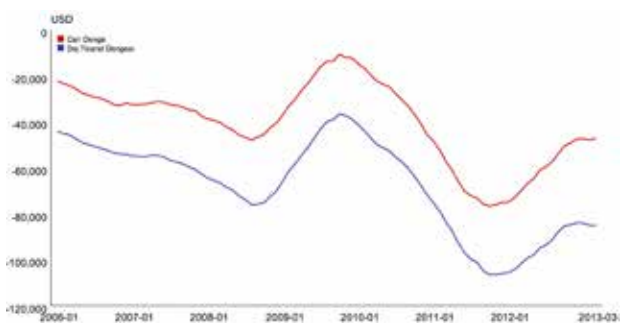
Sanayi Üretimi ve Kapasite Kullanım Oranı



İşsizlik Oranı (%)



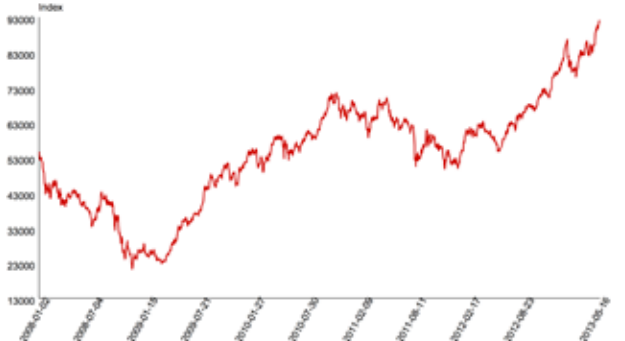
Cari Denge ve Dış Ticaret Dengesi (12-aylık toplam, milyon USD)



İkincil Piyasa Göstergesi ve 1-Haftalık Repo Faiz Oranları



Borsa İstanbul



Eylül 2013



İçindekiler



Ekonomik Panorama

10

Gazi ERÇEL:

2013'ün Sonbaharında Türkiye Ekonomisi

B&SA Piyasasının 4 Atlısı

14

Özcan ERTUNA

B & SA Stratejileri

20

Melih Uğraş EROL,

B & SA:
Yasal Çerçeve



32

Nurgün Komşuoğlu YILMAZ

Esas Holding: Sabancı Holding'teki Hisselerini Sattılar Şirket Avına Çıktılar



40

Uğur ŞENER,

Doğuş Grubu'nun d.ream'i Gerçekleşiyor

**Muhasebe**

48

Yaşar BİVAS

Etkin Kontroller ve Çalışan Motivasyonu



54

Özgür TERAMAN

Gerçeğe Uygun Değer Gerçekten Gerçeğe Uygun mu?

**Can ZEREN**

Citius, Altius, Profitus:
Olimpiyatlar da Profesyonelleşti

S. Begüm SAMUR TERAMAN

Gözde Girişim: Ülker Grubu'nun Şirket Avcısı



26

İlkay KARADUMAN

Yöneticilikten Patronluğa
Giden Yol: Özyeğin
ve Fiba Grubu

36

Kemal Kağan TURAN

Şirket Alımları: Uluslararası
Rekabette Yer Almanın Ön Koşulu

44

**İsmail Hakkı GÜNEŞ**

E Fatura - E Defter Nedir?
Nasıl Uygulanacak?

50

62



Yeliz KARABULUT
Futbol Takımlarının Borsa Performansları:
Borsa Liginde Fenerbahçe Şampiyon

70

Özel Dosya



78

**Selda GÜNEY, Furkan MARAŞLI,
Güntaç ÖZLER ve Sedat SÜLÜN**

İAÜ İçin Bir Pazarlama Konumlandırma Uygulaması: Ön Çalışma

Tartışma

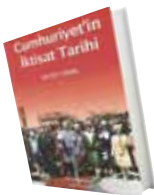
92

Ramazan KURTOĞLU

Hollywood Filmleri Dünyayı
Hizaya Mı Getiriyor?



Kitaplar



Cumhuriyet'in İktisat Tarihi/ **Oktay YENAL**

Geleceğe Yatırım/ **Attila KÖKSAL** ve **Hakan OSMANOĞLU**

100

Kurumsal Futbol Yönetimi: Futbol Ama Hangi Futbol/ **Serdar SAMUR**

Son Sayfa

104

Ömer YÜNGÜL



B&SA Dünyası

Büyüyen şehir üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi ve onun bünyesinde görev alan yönetici ve eğitimciler olarak öğrencilerimizin vizyonunu genişletme amacıyla hareket etmeye devam ediyoruz. Bu amaçla yayın hayatına başlamasına destek verdiğimiz İAÜ Business Review Dergisi bu yayın döneminde de öğrencilerimiz ve iş hayatındaki herkes için önemli bir konuyu ele aldı: şirket birleşmeleri.

Şirket birleşmeleri, iş dünyasının en önemli konusu haline geldi. Bu sayısı ile İAÜ Business Review, bu konuya farklı bakış açıları ile eğilmeyi denedi. İş dünyasının önemli bir parçası haline gelmesini ümit ettiğimiz öğrencilerimize faydalı olacağını düşündüğümüz için bu konuda karar kıldık. İş dünyasında başarılı olmak isteyen herkesin bu sayıyı okuması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü günümüzde bir şirket kurmak ve faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirmek kadar, başarılı bir şirket ile birleşme gerçekleştirmek de önemli bir etken haline geldi.

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin öğrencilerine faydalı olma ilkesi ile faaliyet gösteren İAÜ Business Review dergisinin yeni sayısının herkese katkıda bulunmasını dilerim. Çalışmaları ile derginin zenginleşmesine yardımcı olan tüm meslektaşlarıma teşekkür ediyorum.

Sevgi ve Saygılarımla,

Dr. Mustafa AYDIN
Mütevelli Heyet Başkanı





İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ BUSINESS REVIEW

İMTİYAZ SAHİBİ

İstanbul Aydın Üniversitesi adına
Mustafa Aydın

YAZI İŞLERİ

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Nurgün Komşuoğlu Yılmaz

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Nigar Çelik

YARDIMCI EDİTÖRLER

S. Begüm Samur Teraman
Ahmet Hakan Özkan

YAYIN KURULU

Özcan Ertuna

Alev Katrinli

Hasan Saygın

A. Metin Ger

Gazi Erçel

Tevfik Altınok

Attila Sezgin

Kemal Kurtuluş

Mustafa Dilber

TEKNİK

GÖRSEL YÖNETMEN

Nabi Sarıbaş

SAYFA DÜZENİ/GRAFİKER

Arif İbiş

MATBAA/BASKI

G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.
100 Yıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi, 1. Cadde, No: 88
Bağcılar/İSTANBUL
Tel: 0212 629 00 24
Baskı: Eylül 2013

YÖNETİM ADRESİ

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Beşyol Mah. İnönü Cad. 38 Florya-İSTANBUL.

Tel: 0212 444 1428

Fax: 0212 411 62 35

www.iaubr@aydin.edu.tr

Üç aylık, yaygın süreli yayın

ISSN: 2147-7620

OKURA NOT

Yazılarda ifade edilen görüşler İstanbul Aydın Üniversitesi'nin değil, yazarların kişisel fikirleridir.

COPYRIGHT

Copyright © 2013 İstanbul Aydın Üniversitesi. Tüm hakları saklıdır.

İAÜ Business Review İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve İngilizce İşletme bölümleri tarafından yayınlanmaktadır. İAÜ Business Review'in tüm içeriğinin telif hakları İstanbul Aydın Üniversitesi'ne aittir. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne koşul altında olursa olsun, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin yazılı izni olmadan kullanılamaz.

SİZ DE BİZİMLE PAYLAŞIN

OKUR NOTLARI

İstanbul Aydın Üniversitesi Business Review' de okuduğunuz yazılarla ilgili her türlü düşüncenizi veya eklemek istediklerinizi bizimle paylaşın, yazıların geliştirilmesine katkı sağlayın.
iaubr@aydin.edu.tr



BİLGİ HAVUZU

Akademik çalışmalarınızda ulaştığınız sonuçları bizlerle ve diğer okuyucularımızla paylaşmak ve geri dönüş almak mı istiyorsunuz, İAÜBR bu fırsatı size sunuyor,



İŞ DÜNYASINA NOTLAR

İAÜBR iş dünyası ile akademik dünya arasında bir köprü görevi oluşturuyor. Yeni fikirlerinizi hayata taşımak ve bu fikirlerinizden iş dünyasını haberdar etmek için bize yazın.



IAU Business Review

İş Aleminde B&Sa Salgını

Küreselleşen dünyada devletlerin ticaret hacmini genişletmek, ekonomilerini büyütmek üzere yaptığı yasal düzenlemeler ve teşvikler uluslararası rekabetin artmasına yol açtı. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde yapılan yabancı yatırımlar ağırlıklı olarak; yerel şirketleri satın almayı tercih etmekte ve bu durum iç ve dış piyasalarda rekabeti artırıcı sonuçlar doğurmaktadır. Geçen yıllarda sermaye birikimi yapma zamanı ve imkanı bulan yerli girişimci; birikimlerini geliştirmekte olan piyasalar kadar kalkınmış ülkelerde de yatırıma çevirmeye hızla devam etmektedir.



Gerek yerli girişimcilerin uluslararası rekabette yerini almak üzere önemli adımlar atması gerekse dünyaca bilinen yabancı firmaların ülkemizde yatırımlarını artırarak devam etmesi derгимizin üçüncü sayısını bu konuya ayırmamıza sebep olmuştur.

Ekonomimizin hacmi, bu rekabette şuan aldığı yer ve yakın gelecekteki hedefleri, yabancı yatırımcıların ekonomimize bakış açısı gibi konular ülke ekonomisinde artık çok daha önemli bir yere sahip. Geleceğe yönelik doğru öngörüler oluşturmanın yolu bu çerçeveden de bakmayı gerektiriyor.

Yerli firmalarımızın yaptığı yurt dışı yatırımlar ve yabancı yatırımcıların ülkemizde öncelik verdiği sektörlerle, yapılmış ve yapılması planlanan yatırımlara daha detaylı bakabilmek için üçüncü sayımızı bu konuya ayırmaya karar verdik.

Bu sayının da, diğerleri kadar, ilgi çekeceğini umuyor ve katkısı olan herkese çok teşekkür ediyorum.

Alev KATRİNLİ





Ülkemizde nesli tehlike altında olan tam 134 tür, teker teker kayboluyor.

WWF-Türkiye'nin yürüttüğü Türkiye'nin Canı kampanyasına katılın. "CAN" yazarak 8486'ya SMS atın, sadece 5 liralık bağışla onların korunmasına yardımcı olun.

Tüm operatörlerden, faturalı faturasız hatlar için bağış bedeli 5 TL ve 1 SMS'tir.
SMS'ler kendi operatör tarifemiz üzerinden ücretlendirilir.

www.turkiyenincani.org



**“CAN” yazın,
8486’ya
SMS atın.**



2013'ün Sonbaharında Türkiye Ekonomisi

Sonbaharda ekonominin dengesi bozuldu. Dengesizliğin ana nedeni döviz çıkışının hızlanması ve döviz girişinin durması. Şu anda önemli olan kısa dönemde doları aşağıya çekmek değil, uzun dönemde dolar fiyatındaki tırmanışa yol açan sistematik sorunları görmek ve bunları ortadan kaldırmaya çalışmaktır.



Sonbahara girdiğimiz bu günlerde Türkiye ekonomisi bu yılın başında beklenenlere paralel, fakat son aylarda ortaya çıkan bazı olumsuz gelişmelerin etkisinde bir görünüm sergiliyor.

Yılın başında 2013 için büyüme,

yıllık enflasyon ve cari açığın milli gelire oranı şeklindeki üç temel göstergeye ilişkin tahminimiz yüzdeler itibarıyla 4-7-7 idi. Büyümenin 2012 yılındaki yüzde 2,2 düzeyinden biraz daha yüksek düzeyde yüzde 4'lerde oluşacağını, enflasyonun orta vadeli

hedef olan yüzde 5'in üzerinde yüzde 7 şeklinde gerçekleşeceğini ve Türkiye ekonomisinin yumuşak karnı olan cari işlemler açığının milli gelire oranının yüzde 7'lerden aşağı inmeyeceğini bekliyorduk.

Yılın ilk 5 ayındaki gelişmeler bu öngörümüz çerçevesinde gelişti. Hatta enflasyonda azalış eğilimleri nedeniyle yüzde 7 olan yıllık tüketici fiyat artışlarını yüzde 6'ya indirdik.

Ne var ki Mayıs ayından sonra dünya ekonomisinde ve finans piyasalarında ortaya çıkan bazı olumsuzluklar ve iç politik gelişmeler bizi büyüme açısından zorlamaya başladı. Dış fonlara bağımlılığı yadsınamayacak düzeyde olan, döviz kurunun fiyat artışları ve bekleyişlerle iletişimi yüksek nitelikte bir ekonomiye sahip Türkiye de gelişen olaylardan nasibini aldı.

Bunun sonucu büyümenin yüzde 4'lere ulaşması engellerle karşılaştı. Enflasyon ise Temmuz ayında beklenmedik bir biçimde yüzde 9'lara tırmandı. Cari işlemler açığı da düşük oranlarda olsa bile yükseliş seyrini sürdürdü.

Tüm bu gelişmeler bizi 2013 yılı sonunda 3-7-7 düzeyli bir ekonomi çizgisine doğru sürüklüyor. Aslında resmi verileri ve büyüme oranını bir tarafa bırakırsak yılın başındaki ilk tahminlerden fazla bir sapma da göze çarpmıyor. Büyüme yüzde bir puan aşağıda, enflasyon ve cari açık ise piyasa beklentileri çerçevesinde gerçekleşecek gibi görünüyor. (*)

Kanımcı buradaki soru, kamu maliyesi konusunda halen güçlü durumda olan Türkiye'nin daha yüksek büyüme oranına erişmesi, enflasyonunu yüzde 5'lerin altına indirmesi ve cari işlemler açığının düzeyini milli gelirin yüzde 3'ü gibi bir düzeye çekmesi şeklinde özetlenecek bir performans sergileyip sergileyemeyeceği noktasına odaklanıyor. Öte yandan bu olumsuzlukların giderilip giderilemeyeceği de hala soru işaretleri ile dolu.

Nedenler

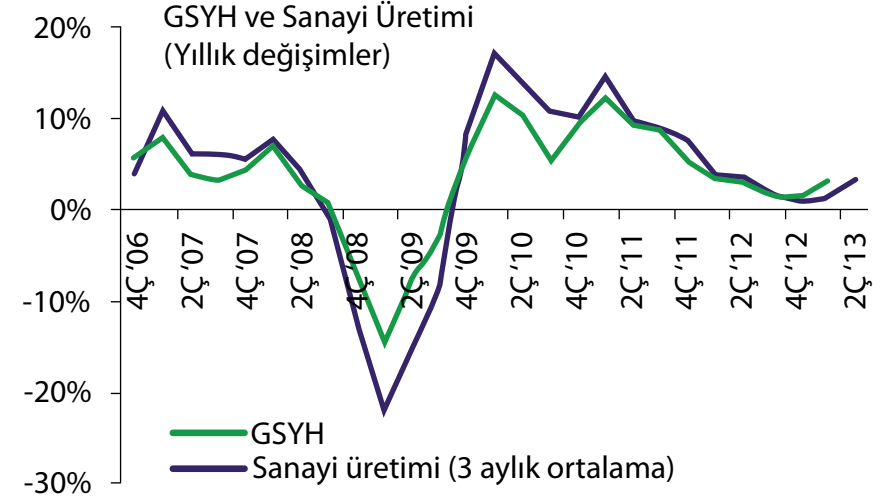
Geçmiş aylarda ortaya çıkan bu olumsuzlukları ve Türk ekonomisine etkilerini şöyle özetleyebiliriz.

1 - ABD Merkez Bankası'nın (Fed) parasal daralmaya gideceğine ilişkin sinyalleri Mayıs ayında ortaya çıkmaya başladı. Bunun beklenen bir durum olmasına karşın finans piyasaları yine de endişelenmekten kendilerini alamadılar. 2008 yılında başta Fed olmak üzere piyasalara verdikleri trilyonlarca Dolar, Euro ve Yen tutarındaki likiditenin geri çağırılma döneminin yaklaşması piyasaların tedirginliğinin kaynağını oluşturdu. Bunun önlemi ise yeni duruma kendilerini uyarlamaktı.

Piyasalara verilen bu likiditeden ya da sıcak paradan yararlanan ülkelerin başında gelen Türkiye'nin, likidite daralmasından yara alamadan kurtulması zordu. Merkez Bankası'nda, hisse senetlerinde ve tahvillerde yoğunlaşmış bu fazla paraların geri çekilmesinin ekonomimizi zorlayacağı işin başından belliydi. Bundan da önemlisi azalan uluslararası likidite nedeniyle cari açığın finansmanının güçleşmesinin ek bir maliyet getireceği gerçeği idi.

Tüm bu gelişmeler Mayıs ve Haziran aylarında bir anda karşımıza çıktı. Bu iki ayda oluşan 11,6 milyar dolarlık cari işlemler açığının 7,4 milyar doları Merkez Bankası rezervleri kullanılarak atıldı. Ancak Borsa İstanbul endeksi önemli oranda değer kaybetti. TL'nin dış değeri düştü. Gösterge tahvil faizleri bir kat artarak yüzde 9'ların üzerine tırmandı.

2 - Mayıs ayından bu yana yabancı fon yöneticilerinin Türkiye'ye karşı yatırım iştahında bir azalış gözlemlendi. Bunun birinci nedeni cari işlemler açığı finansmanın ileriki dönemlerde güçleşmesi olasılığının artmasıydı. Bu nedenle Türkiye'nin en kırılgan noktası olan cari işlemler açığı konusunda finans çevreleri soru işaretlerini arttırmaya ve finansman olanak-



larını daraltmaya başladılar.

Öte yandan Gezi olayları sırasında spekülatif şekilde döviz alıp satanlar, piyasadan çıkanlar ya da rapor yazarlar hakkında başlatılan soruşturmalar yabancıları ürküttü. Faiz lobisi söyleminin parçası olduklarını düşünmeye, buna göre durumlarını değiştirmeye başladılar. Bazıları çıktı, gitti. Bazıları aniden yükselen tahvil faizleri ve artan oynaklıktan yararlanarak zararlarını telafi etme yoluna gittiler. Bu da bekleyişleri olum-

suzlaştırdı ve cari işlemler açığının finansman olanaklarını kısıtlamaya başladı.

3 - Cari işlemler açığının azaltılmasına yönelik yapısal önlemler konusunda 2013 yılında atılan adımlar da yeterli değildi. Konu Merkez Bankası'na ihale edildi. Kısıtlı araç olanakları ile beş ya da altı görevi yapmaya "memur" edilen Merkez Bankası'nın bunlarla başa çıkamayacağı belliydi. Nitekim de beklenen oldu.

Banka Kredilerinin Artış Oranı



Ekonomik Panorama

4 - Bankaların kredi hacmini daraltarak büyümeyi frenleme ve cari açığı küçültme şeklinde özetlenebilecek hükümet yaklaşımı, ne yazık ki 2012 yılında büyümenin 2,2 oranına düşmesi gibi bir sonucun alınmasına önemli katkı sağladı. Bunun üzerine 2012 yılındaki kredi büyüme oranının yüzde 15 ile sınırlandırılmasından vazgeçildi. Ne var ki, banka kredilerinde 2013 yılında gözlenen artışların iç talebi uyararak büyümeyi canlandıracağı varsayımı gerçekleşemedi. Kredilerde gözlenen yıllık yüzde 23 civarındaki artış çeşitli nedenlerle büyüme oranına güçlü bir biçimde yansımada.

Banka Kredilerinin Artış Oranı

5 - Dış talep ise uluslararası konjonktürün yansımaları ile şekillendi. Dünya ekonomilerine ilişkin 2013 büyüme tahminleri hep aşağıya doğru revize edildi. Avrupa'da toparlanma başladıysa da yeterli olamadı. İhracat artışı beklenenden düşük geldi. Petrol fiyatları ise yerinden pek oynamadı.

6 - Türkiye, Mayıs ayında uluslararası derecelendirme kuruluşu



Standart & Poors'dan yatırım yapılabılır ülke notu almasına karşın ne yazık ki bu gelişmeden bir yararlanma fırsatını bulamadı. Orta ve uzun vadeli fon girişini arttırmadı.

7 - Orta Doğu'daki olaylar ve kısır iç politik çekişmeler ise beklentilerin

bozulmasına neden olan diğer önemli etkenlerdi.

(*) Yılın başında 2013 için sırasıyla büyüme, tüketici enflasyonu ve cari işlemler açığına ilişkin yapılan tahminler şöyleydi: Orta Vadeli Program (Hükümetin beklentileri) 4-5,6-7,1. IMF 3,5-6,9-8,2. OECD 4,1-6,1-7,3. Piyasalar 3,5-6,7-7,1.

Şimdi ne olacak?

Bu yılın geri kalan döneminde ve 2014 yılının ilk altı ayında yukarıda saydığım olumsuzlukları giderecek gelişmeleri beklemek güç. Özellikle uluslararası likiditedeki azalışların bizi giderek daha fazla etkileyeceğini sanıyorum. Yetkililer "önlemlerini aldık" dese de bunların detayları hakkında bir bilgiye sahip değiliz.

Buradaki en önemli risk, rezerviniz sağlam olsa da, dövize olan talep için gerekli TL likiditesinin bulunup bulunamayacağından kaynaklanmaktadır. Döviz isteyenler ancak TL'lerini getirip dövizlerini satın alabilirler. Merkez Bankası gerekli likiditeyi vermediği ya da veremediği taktirde piyasada faizler yukarıya doğru süratle tırmanacaktır. Bu deneyimi Mayıs ve Haziran aylarında bir kez daha yaşadık.

Yüzde 5'lerin altına düşen faizler bir anda yüzde 9 düzeyine geldi.

Öte yandan seçimlerle dolu bir döneme giriyoruz. "Seçim demek kamu maliyesinde bozulma demek" olduğunu biliyoruz. Buna bir de yıllar içinde artan kamu borcunu çevirmek için geçmiş yıllara kıyasla ödenecek yüksek faizleri kattığımızda, bütçe verileri çok daha yakından izlenir hale dönüşecektir.

Bu beklentilere karşı atılacak adımlar, alınacak önlemler ve beklentileri yönetecek davranış biçimleri mevcuttur. Uygulanması güç de değildir. Bu gerekler yerine getirildiğinde Türkiye ekonomisinin 6-3-3 düzeyine erişebileceği güçte olduğuna inanıyorum. Aksi halde bizi zorluklar bekliyor. ❖

KEREM BEY BİR SMS GÖNDERDİ, TEGV'Lİ AYŞE BASKETBOLLA TANIŞTI!

Siz de **EGİTİM** yazıp **3353**'e gönderin, desteğinizle bugüne kadar **1,8 milyon** çocuğun gelişimine yardımcı olan TEGV, bir çocuğumuzun daha içindeki cevheri ortaya çıkarın. Bir SMS de sizden olsun, bir çocuğumuz daha bilgisayarla, resimle, basketbolla, sinemayla tanışsın.

Tüm operatörlerin faturala ve faturasız hatlarından gönderilen her bir SMS 10 TL değerindedir.

[facebook.com/TurkiyeEgitimGonulluleriVakfi](https://www.facebook.com/TurkiyeEgitimGonulluleriVakfi)
twitter.com/TEGVKurumsal




TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI

www.tegv.org

B & SA Stratejileri

B&SA işlemlerinin esas amacı belirli hedeflere ulaşmak için geçecek zamanı kısaltma işlemi, diğer bir deyişle **zaman minimizasyonu** olayıdır.



Özcan ERTUNA
Prof. Dr., İAÜ 

Değişen ekonomik koşullara göre bir şirket bazen başka bir şirketle birleşerek (merger) veya başka bir şirketi satın alarak (acquisition) aktif bir büyüme stratejisi izler. Bu strateji bir şirketin diğer şirketin kontrolünü ele geçirecek şekilde hisselerinin çoğunluk kısmına sahip olması ile gerçekleşir. Böyle bir durum İngilizcede kısaca M&A diye adlandırılır. Bu yazıda ve İAÜ Business Review'in bu sayısındaki diğer yazılarda bu strateji kısaca B&SA (Birleşme & Satınalma) olarak nitelendirilecektir. B&SA sonunda birleşme genel olarak büyük olan şirketin çatısı ve adı altında gerçekleşir.

Bazen de birleşme yeni bir ticaret ünvanı adı altında da olur. Bu durum da konsolidasyon (consolidation) olarak nitelendirilir. B&SA'nın amacı belirli hedeflere ulaşmak için geçecek zamanı kısaltma işlemi, diğer bir deyişle zaman minimizasyonu olayıdır. Şirketlerin ekonomideki konumlarına göre B&SA

işlemleri başlıca 4 grupta toplanır:

1. Yatay Birleşme (Horizontal Merger). Aynı iş kolundaki iki veya daha fazla şirketin bir çatı altında birleşmesi yatay birleşme olarak tanımlanır. Yatay birleşmede hedefler



biçiminde özetlenebilir.

Yatay birleşmenin ülkemizdeki en büyük örnekleri 2000 krizi sonrasında bankacılık kesiminde yaşanmıştır. Doğuş Gurubunun 3 bankasından Osmanlı Bankası önce Körfez Bankası ile 2000 yılında birleşti, daha sonra da bu oluşum 16 Aralık 2011 tarihinde Garanti Bankasının çatısı altına girdi.

Kısaca Osmanlı Bankasının olumlu namı, Körfez'in marjinal katkısı ve Garanti'nin yaygın bilinirliği ortaya güçlü bir finansal kuruluş çıkardı. Garanti Bankası birden toplam aktif büyüklüğünde bankalar arasında dördüncü sıradan birinci sıraya çıktı. Bu arada yeni oluşum sırasında 52 şube kapatıldı, 600 üzerinde personelin işine son verildi. Benzer bir durum 2006 yılında Koç gurubunda da yaşandı: Yapı Kredi Bankasıyla Koçbank birleşti.

2000 öncesinde genellikle batan bankalar bir kamu bankasıyla birleştirilir ve zararları toplum tarafın-

dan karşılanırdı: Bunun son örneği de 1992 de Töbank'ın Halk Bankası ile birleşmesi olayıdır.

2. Dikey Birleşme (Vertical Merger). Belli bir malın üretimden tüketiciye ulaştırılmasına (pazarlama) kadar birbirini izleyen aşamaların aynı firmanın çatısı altında toplanmasıdır. Bir malın üretimde kullanılan hammaddeleri sağlayan şirketle üretici şirketin veya üretici şirketle pazarlamacı şirket arasında gerçekleştirilecek birleşmeler bu guruba girer Burada başlıca amaç üretim sürecinde ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesi ve stok masraflarının ve son analizde maliyetlerin düşürülmesidir.

Dikey birleşmeler özellikle "perakende" sektöründe çok yaygındır. Bunun en son örneği 16 Eylül 2013 günü Yıldız Holding'in (Ülker) 182 milyon liraya Adapazarı Şeker Fabrikasını satın almasıdır. Aynı grup ürünlerinin aktif pazarlama işlemini gerçekleştirmek için 2011 yılında da Şok market zincirini 600 milyon liraya almıştı. Bu yazı yazılırken Yıldız'dan bir B&SA haberi daha geldi: Yıldız Holding Yimpaş'ın Aytaç Et Entegre Tesislerinin % 75 ini 150 milyon liraya aldı. Yakın gelecekte Şok'un rafları Ülker ürünleriyle dolacak gibi.

3. Karma Birleşme: Birbiriyle doğrudan ilgili olmayan iş kollarında bulunan işletmelerin bir araya gelmesidir. Bu tür B&SA'lara medya sektöründen bir örnek olarak A.B.D.'nde General Electric'in NBC televizyonunu satın almasını gösterebiliriz.

Aynı gelişme Türk medya sektöründe maalesef istisna olmaktan çıkmış kaide haline dönüşmüştür. Doğuş Star Tv ve Kral Tv'yi, Çalık Sabah ve ATV'yi, Ciner Haber Turk ve Show'u, Socar Star gazetesini almıştır. Bu gelişme Türk medyasının çok seslilik özelliğini kaybetmesine neden olmuş ve ülkeye tek sesli bir medya yön vermeye başlamıştır.

4. Coğrafi Birleşme: Ülke sınır-



ları dışında yatay, dikey ya da karma şekillerde birleşerek uluslar arası boyutta faaliyet göstermeye yönelik birleşme modelidir. Bu uygulamaya örnek olarak Hürriyet'in Trader Media East'i, Eczacıbaşı'nın Villeroy&Boch'un karo bölümünü satın almasını gösterebiliriz.

B&SA STRATEJİLERİ

B&SA işlemi her zaman kolayca, kısa sürede, dostça el sıkışarak gerçekleşen bir alışveriş biçiminde gelişmez. B&SA'in gerçekleşmesi için belirli aşamalardan oluşan ayrıntılı bir sürecin izlenmesi gerekir. Bu süreçte alışverişe çıkan şirketi "**avcı**" göz konulan şirketi de "**hedef**" olarak tanımlamak doğru bir yaklaşımdır.

B&SA birkaç değişik yolla gerçekleştirilebilir:

1. Dostça Satınalma (Friendly Takeover): Dostça satınalma hedef

firmanın yönetimi tarafından onaylanan bir satınalma türüdür. Avcı grup hedef firmanın yönetim kuruluna önerisini sunar. YK da hissedarlar için bu önerinin kabul edilmesinin reddilmesinden daha avantajlı olduğu kanısına varırsa öneriyi hissedarların onayına sunar. Örnek olarak Rus şirketi Sberbank'ın 2012 yılında Denizbank'ı 3.9 milyar dolara almasını gösterebiliriz.

2. Düşmanca Satınalma (Hostile Takeover): Düşmanca satınalma hedef firmanın yönetiminin şirketlerini satmama konusunda kararlı ve ısrarlı olmalarına rağmen bir gurubun o şirketi satın almaya yönelmesi, bu konudaki girişimlerine devam etmesi işlemi olarak tanımlanır. Bu tür satınalma için birkaç yol izlenir:

a. *Hissedarlara Teklif (Tender Offer):* Avcı grup hedef şirketin hissedarlarına hisse senetlerinin cari



piyasa (borsa) fiyatının üzerinde bir teklifte bulunur. Bu teklif belirli bir süre için geçerlidir. Hedef, ilk aşamada yönetime girebilecek miktarda hisseye sahip olmaktır.

b. Oy Hakkı Savaşı (Proxy Fight): Avcı gurup hisedarların genel kuruldaki oy haklarını (vekaletlerini) geçici bir süre kullanabilmek için hissedarlara bir ödemede bulunabilir. Bunun ülkemizdeki tek ve etkili kullanımı 1990'ların başlarında Uzan'ların Çukurova Elektrik'i almak için Sabancı Holding ve müttefiklerine karşı başlattığı "Proxy" savaşdır. Rumeli Holding gazetelere ilanlar vererek Çukurova Elektrik hissedarlarının ilk genel kuruldaki oy haklarını bir "prim" karşılığında kullanmak istemiş ve bu girişimde başarılı olmuştur.

c. Sürünen Girişim (Creeping Tender Offer): Hedef şirketi ele geçirme niyetinizi açıklamadan Borsa'dan yavaş yavaş hisse toplama girişimidir. Burada hedef yönetime girecek miktarda hisse senedi toplamaktır.

Ancak yasa koyucular bu yolda şirketlerin hedeflerini bir an önce açıklamalarını zorlayıcı hükümler getirirler. Örneğin A.B.D.'nde bir şirketin hisselerinin % 10'unu toplayan şirket bunu sadece bir portföy yatırımı olarak mı yoksa şirketi ele geçirmek için mi yaptığını açıklamak zorundadır. Aslında üç yöntem, Çukurova Elektrik olayında olduğu gibi, bir arada da kullanılabilir. Rumeli Gurubu hissedarlara yaptığı primli tekliflerle Çukurova

B&SA işlemleri her zaman kolayca, kısa sürede, dostça el sıkışarak gerçekleşen bir süreç içinde gelişmez.

Elektrik'in % 11.25 payını Özelleştirme İdaresinden, % 5'ini T. İş Bankasından aldı. Bu arada küçük ortakların proxy haklarını alırken önemli miktarda hisseyi de Borsa'dan toplamıştı.

Düşmanca şirket almanın en olumsuz yönü "due dilligence" konusunda ortaya çıkar. Normal bir satınalmada alıcı şirket hedef şirketin finansal durumu konusunda ayrıntılı bilgi alabilir ve bu verileri analiz edebilir. Düşmanca bir alış durumunda ise avcı gurup daha kısıtlı, ancak kamuya açık finansal bilgilerle yetinmek zorundadır.

3. Ters Devralma (Reverse Takeover): Ters devralma halka açık olmayan bir şirketin hisseleri Borsada işlem gören kendinden küçük bir şirketi satın alıp onun çatısı altına girmesi durumudur. Buradaki amaç genellikle bir şirketin halka açılma (IPO) yolunda gerekli harcamaları yapmadan ve uzunca bir zaman harcamadan dolayı olarak Borsaya girmesidir.

Buna bir örnek



Asil Nadir'in Londra Borsasında kayıtlı ama fonksiyonu olmayan Poly Peck'i satın alması, bu işlem sonrasında sermaye piyasasının tüm olanaklarını kullanarak hızla büyümesidir.

Bugün BİST'de işlevini yitirmiş birkaç ve özellikle Gelişen İşletmeler Piyasasında (GİP) bir yere ulaşamamış bir takım şirketler var. Büyük bir firma bunlardan birini alarak ve o şirketle birleşerek hiçbir harcama yapmadan ve zaman kaybetmeden arka kapıdan BİST'e girebilir. Böylece bir ters devralma (reverse takeover) işlemi gerçekleşmiş olur. (GİP şirketlerinin listesi için bkz: Ö. Ertuna, "Gelişen Şirketler Piyasası (GİP)," İAÜ Business Review, (Haziran 2013), ss. 38-40.)

4. Backflip Devralma (Backflip

Takeover): Bu tür devralmada avcı firma hedef firmayı satın alır ama birleşme hedef firmanın çatısı altında olur. Diğer bir deyişle satın alan firmanın kendisini aldığı firmanın bir alt şirketi haline getirmesidir. Bu genellikle büyük ama pek bilinmeyen bir firmanın çok iyi bilinen markası/markaları olan ama zor durumda bulunan bir firmayı satın alması durumunda gerçekleşir.

1. Özelleştirme: Kamu şirketlerinin özel sektöre bedeli karşılığı devredilmesi durumudur.

Özelleştirme uzun yıllardır Türk B&SA piyasasının en önemli aracı olmuştur. 2012 yılında ülkemizde milyar doların üzerinde sadece 6 işlem yapılmış olup bunların dördü özelleştirme sonucu ortaya çıkmıştır. Çelikler İnşaat'ın Seyitömer Termik Santrali özelleştirme ihalesini 2.2 milyar dolar bedelle, Cengiz-Kolin-Limak ortak girişim gurubunun Boğaziçi EDAŞ özelleştirme ihalesini 1.96 milyar dolar bedelle ve Elsan-Tümaş-Karaçay ortak girişim gurubunun Gediz EDAŞ özelleştirme ihalesini 1.2 milyar dolara alması B&SA piyasasını canlandırmıştır. Koç Holding-UEM Group Berhad-Gözde Girişim ortak



Ters devralma masrafsız ve zaman harcamadan Borsa'ya arka kapıdan girmek için en kısa yoldur.

girişiminin 5.7 milyar dolar karşılığı kazandığı Köprüler ve Otoyollar ihalesi ise daha sonra siyasi nedenlerle iptal edilmiştir.

B&SA'NIN FİNANSMANI

B&SA'nın finansmanı şu yollarla gerçekleşir:

1. Nakit (All Cash Deal): Satın alan firmanın elinde yeterli fon varsa avcı şirket hedef şirketi alırken ya peşin ya da belirli bir programa bağlı olarak nakdi ödemede bulunur.

2. Kaldıraçla Satınalma (Leveraged Buyout): Bu durumda gerekli kaynağın büyük bir bölümü finansal kuruluşlardan borç alınarak ve/veya tahvil çıkarılarak hedef şirket alınır.

Oluşan borç genellikle hedef şirketin bilançosuna yansıtılır. Borcun

satın alınan şirket tarafından ödemesi beklenir. Bu alımlarda "borç" payı % 80 lere kadar yükselir.

3. Nakit + Hisse Senedi: Alıcı firma nakit yerine veya nakit yanında kendi hisse senetlerini de vererek B&SA işlemini gerçekleştirebilir. Sadece hisse senedi verilerek gerçekleşen alımlar "all share deals" olarak adlandırılır. Bu tür finansman genellikle avcı şirketin çok olumlu imajı olması durumunda gerçekleşebilir.

4. Yönetimce Satınalma (Management Buyout): Bir şirketin yöneticileri yönettikleri şirketi "leveraged buyout" yöntemiyle alırlarsa bu durum "yönetimce satınalma" olarak tanımlanır. Bu uygulama sonunda genellikle halka açık bir firma borsa dışına taşınır.



Tablo (1)
2012 Yılındaki En Büyük 10 B&SA İşlemi

Avcı Şirket	Hedef Şirket	Ülke	Pay	İşlem Değeri (milyon\$)
Sberbank	Denizbank	Rusya	99.85	3851,0
Çelikler İnşaat	Seyitömer Termik Santrali	Türkiye	100	2248,0
Cengiz-Kolin-Limak OGG	Boğaziçi EDAŞ	Türkiye	100	1960,0
SABMiller	Anadolu Efes	İngiltere	24	1900,0
Elsan-Tümaş Karaçay OGG	Gediz EDAŞ	Türkiye	100	1231,0
Aeroports de Paris	TAV	Fransa	38	874,0
Amgen	Mustafa Nevzat İlaç	A.B.D.	99	700,0
Cengiz-Kolin Limak OGG	Akdeniz EDAŞ	Türkiye	100	546,0
Burgan Bank	Eurobank Tekfen	Kuveyt	99.26	355,0
Kobin Madencilik	Kümaş Manyezit	Türkiye	100	285,5

TÜRKİYE'DE 2012-2013 DÖNEMİNDE B&SA İŞLEMLERİ

Ernst&Young'ın verilerine göre 2012 yılında 315 B&SA işlemi gerçekleşti. Bunlardan 131'inin değeri açıklandı. Bu 131 B&SA girişiminin toplam işlem hacmi 25 milyar doları buldu. Bu miktarın % 51'i yabancılara ait. Ama

özeleştirmeleri çıkarırsak bu oran ciddi bir biçimde yükselmekte.

2012 yılındaki en büyük 10 B&SA işlemi tablo (1) de özetlenmiştir:

2012'nin en büyük B&SA işlemi olan Köprüler ve Otoyolları ihalesini Koç Holding-UEM Group-Gözde Girişim OGG 5.7 milyar dolar bedelle kazandı. Ancak bu ihale daha sonra iptal

edildi.

2013 yılının ilk 3 ayında B&SA işlemleri % 40 dolayında arttı. Bunlardan en önemlileri özeleştirme kapsamında EnerjiSA'nın Toroslar EDAŞ ve Anadolu Yakası EDAŞ, Torunlar Gıda'nın da Başkent Doğalgaz ihalesini kazanmasıdır. Finans kesiminde de 2 büyük işlem gerçekleşti: Allianz Yapı Kredi Sigorta'nın % 93.95'ini, Commercial Bank of Qatar da Alternatifbank'ın % 70.84'ünü aldı.

TÜRK ŞİRKETLERİNİN YURTDIŞI B&SA İŞLEMLERİ

Türk şirketleri 2007-2011 döneminde yurtdışında 68 B&SA işlemi gerçekleştirdi. Bunların toplam işlem hacmi 7.5 milyar dolar civarında kaldı.

Yurtdışında gerçekleşen en büyük 10 işlem Tablo (2) de verilmektedir:

Bu listenin dışında kalan diğer önemli yatırımlar arasında şunları sayabiliriz: Finans kesiminde T. İş Bankası'nın Rusya'da Commercial Bank Sofia'yı, T. Halk Bankası'nın Makedonya'da IK Banka'yı, T. Garanti Bankası'nın Romanya'da Leasemart Hol-



Tablo (2)
Türk Şirketlerinin Yurtdışındaki En Büyük 10 B&SA İşlemi

Yıl	Avcı Şirket	Hedef Şirket	Ülke	Pay	İşlem değeri (milyon \$)
2011	Anadolu Efes	SABMiller Rusya Ukrayna	Rusya&Ukrayna	100	1900,0
2007	Yıldız Holding	Godiva Chocolatier	Belçika	100	850,0
2008	Gübretaş,Tabusan Asya Gaz Enerji	Razi Petrokimya	İran	83,7	532,0
2010	Yıldırım Holding	CMA CGM Lojistik	Fransa	20	500,0
2008	Turkcell	Belarus Telekom	Belarus	80	500,0
2007	Hürriyet	Trader Media East	Rusya	67,3	336,5
2011	Arçelik	Defy Appliances	G.Afrika	100	323,7
2011	Yıldırım Holding	Malta Freeport	Malta	50	285,5
2010	Türk Telekom	Invitel	Macaristan	100	269,7
2010	Anadolu Efes	Efes International	Hollanda	26	187

ding'i, Çalık Holding'in Arnavutluk'ta Banka Kompetare Tregtare'yi, Bank Pozitif'in Kazakistan'da Demir Kazakistan Bank'ı ve Süzer Gurubunun Hırvatistan'da Banka Brod'u alması bu kuruluşların faaliyetlerini yurt dışına da taşıma açısından önemli giri-

şimlerdir. Ayrıca telekomünikasyon kesiminde Türk Telekom'un Çalık'la birlikte Arnavutluk'ta Albtelecom'u, Fintur'un Gürcistan'da Geocell'den ve Azerbaycan'da Azercell'den pay alması not edilmesi gereken yatırımlardandır. Bu arada Arçelik, Ecza-

cıbaşı ve Şişe Cam imalat sanayinde önemli adımlar atmıştır.

Türk şirketlerini yurt dışına yönelten nedenler arasında yeni marka edinimi, daha geniş bir dağıtım ağına ulaşım ve rekabet avantajı sayılabilir.

SONSÖZ

Bir şirketin başka bir şirketi alması için başlıca iki neden vardır:

1. Fırsatçılık: Hedef firmanın hisseleri değerinin altında işlem görüyorsa bu şirketi satın almak bir süre sonra çok karlı bir hale dönüşebilir. Bu stratejinin en önemli uygulayıcısı Warren Buffet ve onun holdingi Berkshire Hathaway firmasıdır. Bu neden "ben senin şirketini daha iyi yönetirim" (best-owner mind set") anlayışının bir sonucudur.

2. Stratejik Nedenler: Bir B&SA işleminde amaç sadece hedef firmanın karını kendi karına eklemek değildir. Hedef firma avcı firma için

stratejik öneme sahiptir ve bu girişimci firma için bir "çarpan etkisi" yaratabilir. Örneğin hedef firmanın etkin bir dağıtım ağı varsa bu ağ alıcı firmanın diğer ürünleri için de kullanılıp pazar payını artırabilir. Bazen böyle bir

B&SA avcı firmayı yeni bir pazara hiçbir ciddi risk almadan ve bu pazara girmek için gerekli parayı ve zamanı harcamadan girmesini sağlar. Özetle stratejik satın almada hedefler pazar payını artırma, tüketici segmentini geliştirme ve yeni ürün geliştirme sürecini kısaltma biçiminde özetlenebilir. ❖



B & SA: Yasal Çerçeve

B & SA (Birleşme & Satınalma) rekabet gücünü artırmak için şirketlerin başvurduğu en önemli yöntemdir.



Melih Uğraş EROL,

LLM, Utrecht Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

Giriş

Günümüz ticari yaşam koşullarında rekabetin önemi ve gücü hiç kuşkusuz bir çok şirketi yakından ilgilendirmektedir. Rekabet edebilirlik şirketlerin güçleri ile orantılı olmakta ve bu bağlamda şirketler farklı yöntemlere başvurumaktadırlar. İşte rekabet etme gücünü arttıracak ve şirketlerde değişme ile sonuçlanacak olan yöntemlerden birisi de şirketlerin birleşmeleri veya devralınmalarıdır. Özellikle genel ekonomik büyüme dönemlerinde bu tarz aktivitelerde artış olduğu gözlenmektedir (Betton, Eckbo, ve Thorburn, 2008). Bu süreçte önemli olan şirketlerde meydana gelecek değişimlerin hukukun çizdiği sınırlar içerisinde olması ve hukuk kurallarına uygun gerçekleşmesidir. Gerek şirketlerin birleşmeleri gerekse ele geçirmeleri bir şirketin diğerinin yönetimini ele geçirmesi olarak nitelendirilebilir. Şirketlerin birleşmeleri her ne kadar hukuki olarak rızaları ile birleşeceği bir anlaşma ile gerçekleştirilmek zorunda olsa da rızalarının dışında da şirketler ele geçirilebilmektedir. Her ne şekilde olacak olursa olsun şirketlerde meydana gelecek olan değişimlerin mutlaka hukuk kurallarına uygun olması gerekmektedir. Bu bağlamda incelenmesi gereken dört temel hukuki mevzuat bulunmaktadır. Bunlar sırası ile Türk Ticaret Kanunu (TTK), Rekabetin Korunması Hakkında Kanunu (RKHK) ve Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn) ve Borçlar Kanunudur (BK).

Türk Ticaret Kanunu (TTK)

2011 yılında yenilenerek Resmi Gazetede yayınlanan Türk Ticaret Kanunu şirketlerin meşru yollar ile birleşmeleri ve tür değiştirmeleri konularını esas itibarıyla 134 ila 194 üncü maddeleri arasında düzenle-

Şirket Birleşmesi, Devralması ve Ele Geçirilmesi

Başlıkta yer alan birleşme, devralma ve ele geçirme kavramları birbiri ile oldukça yakın ilişki içerisinde olan ve hatta birbiri içine işlemiş üç terimdir. Ülkemiz hukuk sisteminde yer alan birleşme ve devralma konularının detaylandırılması önemlidir. Birleşmeler aynı sonuca varmakta, yani bir şirketin diğerinin çatısı altına girmesi veya kontrolüne girmesi sonucuna ulaşmaktadır. Her şeyden evvel şirket ele geçirmenin kavramsal tanımını yapacak olursak 'bir şirketin, diğer bir şirketin yönetiminin ya da

ortaklarının istekleri dışında, şirket üzerinde kontrol ve mülkiyet elde etmek amacıyla hisse senetlerinin satın alınmasıdır' (Ayaydın ve Dağlı, 2012, s.207). Meşru olarak bir şirketin yönetiminin başka bir şirketin çatısı altına girmesinin yegâne yöntemi günümüz hukuk sisteminde yer alan 'birleşme' veya 'devralma' hükümlerine uygun olan yöntemdir. Temel olarak şirket ele geçirmelerini tanımlarken özellikle vurgulanması gereken 'ortakların veya yönetimin rızası olmamasına rağmen' cümlesidir.

miştir. Bu maddeler gerek birleşmelerin hukuksal olarak hangi kurallar çerçevesinde olması gerektiğini, gerekse birleşme sonucu değişecek yönetimin meşruluğunun doğuracağı sonuçları ele alan temel düzenlemelerdendir. İşletmelerin yönetimlerinin el değiştirmelerinin hukuka uygun ve herhangi bir hak ihlaline sebebiyet vermediği durumlar genel olarak bu maddelerin uygulama alanı bulduğu birleşme ve devirlerdir. Birleşme ve devir konularında uygulanacak TTK hükümlerini incelemeyen evvel belirtmekte fayda görülen bir diğer husus TTK'nın BK'ya yaptığı atıftır. TTK 4.maddesinde işletmelerin gerek devir konularında gerekse birleşme ve şekil değiştirme konularında BK'nın 202. ve 203. maddelerinin de uygulanacağını ve bu kanun maddeleri saklı kalmak koşulu ile TTK'nın düzenlemeye gittiğini belirtmiştir.

Ele geçirme, birleşme veya şekil değiştirmeye yönelik olarak Türk hukukunda önemli yere sahip olan TTK'nın 134. ila 194. maddeleri konunun aydınlanması açısından oldukça önem arz etmektedir. TTK 136. maddesinde şirketlerin yasal olarak birleşmeleri ile ilgili meseleyi düzenleyerek 'şirketler; bir şirketin diğerini devralması, teknik terimle "devralma şeklinde birleşme" veya yeni bir şirket içinde bir araya gelmeleri, teknik terimle "yeni kuruluş şeklinde birleşme", yoluyla birleşebilirler' demektedir. Öyle ki, kanunun düzenlemesine bakıldığı zaman şirketlerin meşru yollarla birbiri dâhiline var olmaları devir veyahut birleşme işlemi ile mümkün olmaktadır. TTK bir adım ileri giderek hangi şirketlerin hangi nevi şirket-

ler ile birleşebileceklerini de düzenlemesi kapsamına dahil etmiştir. Bu bağlamda 137.madde kanuni olarak geçerli sayılacak olan birleşmelerde sermaye şirketlerinin, yine sermaye şirketleri ile, kooperatifler ile, ve 'devralan şirket olmaları şartıyla, kolektif ve komandit şirketler ile'(TTK, m.137) birleşebileceklerini hükme bağlamıştır. Ayrıca, sermaye şirketlerinin dışında kalan şahıs şirketlerinin de, şahıs şirketleri ve devrolunan şirket olmaları halinde sermaye şirketleri ve kooperatiflerle birleşebileceklerini aynı madde ile düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler kapsamında şirketlerin birbirleri ile birleşmeleri ve yasal olarak geçerli birleşmeler sayılmalarının en temelinde 137.maddede sayılan nevinde şirketler olmaları şarttır. Şirketlerin ele geçirilmelerinin başlıca nedenleri arasında borçları nedeniyle zor durumda olmaları da yer almaktadır. İşte kanun koyucu bu alanda herhangi bir boşluk yaratmayarak sermayenin kaybı veya borca batıklık halinde şirketlerin hangi şartlar altında birleşebileceklerini 139.maddede hükme bağlamıştır. 139.maddeye göre 'sermayesiyle kanuni yedek akçeleri toplamının yarısı zararlarla kaybolan veya borca batık durumda bulunan bir şirket, kaybolan sermayeyi veya gerekiyorsa borca batıklık durumunu karşılayabilecek tutarda serbestçe, tasarruf edilebilen özvarlığa sahip bulunan bir şirket ile birleşebilir' (TTK, m.139). Birleşme veya devir halinde gündeme gelebilecek ve şirketlerin ele geçirilmesi ile ilişkilendirilebilir bir diğer mesele de şirket ortaklarının ortaklık payları üzerindeki haklarıdır. Bu hakların korunması şirket

ele geçirmelerinde oldukça önem arz etmektedir. Öyle ki, devir işlemi neticesinde bu ortaklık payları üzerindeki hakların kaybedilmesi şirkette söz sahibi olamamayı ve neticesinde şirketin kaybedilmesi sonucunu doğuracaktır. İşte bu durumların önüne geçmek üzere TTK 'ortaklık payları ve haklarının korunması' başlığı altında 140.maddesinde beşinci fıkra ile duruma açıklık getirmiştir. 140.madde 'devrolunan şirketin ortaklarının, mevcut ortaklık paylarını ve haklarını karşılayacak değerde, devralan şirketin payları ve hakları üzerinde istemde bulunma hakları vardır' diyerek ortaklık payları ve üzerindeki koruma ile ilgili düzenlemeye yer vermiştir. 140.maddenin devamında yer alan üçüncü ve dördüncü fıkrada devir ve hak sahipliği konusunda 'devrolunan şirketin oydan yoksun paylarına sahip ortaklarına aynı değerde, oydan yoksun veya oy hakkını haiz paylar verilir. Devrolunan şirkette mevcut bulunan paylara bağlı imtiyaz hakları karşılığında, devralan şirkette eş değerde haklar veya uygun bir karşılık verilir' şeklindeki düzenleme şirketlerdeki pay haklarının ne denli korunmaya çalışıldığına dikkat çekici bir örnektir. Ortakların haklarının korunması ele geçirme konusunda önemli bir husus-



tur. İŖte bu nedenle TTK devir iŖlemi ile birleŖmelerde devrolunan Ŗirketin ortaklarının haklarının korunması için devralan Ŗirketin bu korumayı sağlamak amacı ile sermaye artırımına gitmesi gerektiğini de dzenlemiŖtir. BirleŖme ile ilgili olarak diğer bir önemli konu ise birleŖme ile oluŖacak olan malvarlığı deėiŖikliėidir. BirleŖme ile meydana gelecek malvarlığı deėiŖikliėi Ŗirketlerin ele geirilmelerinde etkin bir role sahip olabilmektedir. Öyle ki birleŖme sonucunda meydana gelecek olan pasif artıŖı önemli bir dereceye ulaŖması halinde 'yönetim organı, bu durumu kendi genel kuruluna ve birleŖmeye katılan diğer Ŗirketlerin yönetim organlarına yazılı olarak bildirilir' (TTK, m.150). Ŗirketlerin ele geirilmelerinde önemli olan Ŗirket ortaklarının paylarının korunması ile ilgili olarak TTK'nın yaptığı düzenlemelerin arasında bölünme ile oluŖabilecek mağduriyetin önüne geilmiŖ ve bölünme olması halinde de birleŖme konusunda uygulanan 140.maddenin geçerliliğine vurgu yapılmıŖtır. Aynı Ŗekilde bölünme ile ilgili oluŖabilecek malvarlığı deėiŖikliklerinde aynen birleŖmedeki koruma mekanizmasından faydalanılmıŖtır. 172.madde, 150. maddeye atıfta bulunarak malvarlığı deėiŖikliėi halinde kıyas yolu ile 150. maddesinin uygulanacağını belirtmiŖtir. TTK' da yer alan maddelerin ilerinde en önemli olanlardan birisi de 202.maddedir. 202.madde 'hkimiyetin hukuka aykırı kullanılması' baŖlıėı altında 'hâkim Ŗirket, hkimiyetini bağlı Ŗirketi kayba uğratacak Ŗekilde kullanamaz' diyerek hakim Ŗirketi sınırlamıŖtır. Madde kapsamında hakim Ŗirketin neler yapamayacağı sayılırken özellikle dikkati çeken kısım 'yatırımlarını kısıtlamak, durdurmak gibi verimliliğini ya da faaliyetini olumsuz etkileyen kararlar veya önlemler almaya yahut geliŖmesini sağlayacak önlemleri almaktan kaçınmaya yönelmez'(TTK, m.202). TTK hâkim Ŗirketlerin tam hkimiyet

B & SA konusunda TTK, SPKn, BK ve RKHK yasal erveviyi oluŖturur.



kurmuŖ oldukları durumlarda bağlı Ŗirketleri bazı olumsuz durumlardan korumaktadır. Özellikle talimat alma konusunda hâkim Ŗirketlere sınırsız bir g ve yetki verilmemiŖ talimat verme yetkileri kısıtlanmıŖtır. 204. madde getirmiŖ olduğu 'bağlı Ŗirketin deme gücünü açıkça aŖan, varlığını tehlikeye dŖrebilecek olan veya önemli varlıklarını kaybetmesine yol açabilecek nitelik taŖıyan talimat verilemez.' düzenlemesi ile TTK bir nevi bağlı Ŗirketi korumuŖtur.

Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn)

Ŗirket ele geçirmeleri hisse senetleri ve hissedarlar ile de doğrudan

iliŖkili olduğuna göre incelenmesi gerekli olan diğer bir yasal mevzuat da Sermaye Piyasası Kanunu'dur. Zaten ele geçirme kavramının tanıma bkıldığında 'hisse senetlerinin satın alınması' (Dağlı ve Ayaydın 2012, s.1) ifadesinin önemle vurgulandığı gözlemlenebilir. Yeni Sermaye Piyasası Kanunu son yapılan deėiŖiklikleri ile 30/12/2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanmıŖtır. Esas itibariyle kanunun amacı sermaye piyasasının iŖleyiŖini sağlayarak 'yatırımcıların hak ve menfaatlerinin korunması için sermaye piyasasının düzenlenmesi ve denetlenmesidir'(SPKn, m.1). SPKn birleŖme, bölünme, ortaklıkların malvarlıklarını

Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun (RKHK)

Ticari meselelerin temel kanununu oluşturan TTK'nın yanı sıra şirketlerin birleşme ve şekil değiştirmeleri ve ele geçirilmeleri konularını ilgilendiren bir diğer yasal mevzuatta Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunu'dur. Bu kanunun şirket birleşmeleri ve özellikle ele geçirmeleri ile ilgili bağlantısını anlamak için bu kanunun amacının 'mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek' (RKHK, m.1) olduğunu bilmek şarttır. Birleşmeler neticesinde haksız bir rekabet ortamı yaratacak durumların önüne geçilmesi amacı ile de Rekabet Kurumuna önemli vazifeler verilmiştir. RKHK serbest piyasa ekonomisindeki rekabet ortamının korunmasına oldukça önem vermiş ve bu rekabet ortamını engelleyecek her türlü hususu ortadan kaldırma amaçlı tedbiri ele almıştır. Birleşme ve devralma konularında da RKHK'un 7. maddesinde konu ile ilgili olarak rekabetin de korunması amacı ile 'herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır' düzenlemesine yer vermiştir. Teşebbüslerin birleşme, devralma ve dolayısıyla ele geçirilmesi ile ilişkilendirilecek bu maddenin temel amacı rekabet ile ilgili oluşabilecek ortamın bozulmasını önlemek olsa da esas olarak 'teşebbüslerin kendi iç dinamiği dışında büyümelerinin denetim altına alınması'(RKHK, m.7) şeklinde anlaşılmalıdır. RKHK'nun 7.maddesi önemini aynı kanunun diğer maddelerinde de kendini yansıtmıştır. Bu noktada önemli olan Rekabet Kuruluna atfedilmiş bulunan yetkidir.



Yasal mevzuat çerçevesinde bir teşebbüsün 7.madde de sayılan hallerin içerisine girmiş olması her zaman istenen sonuçları doğurmayabilir. Rekabet Kuruluna yapılacak başvurunun ardından yapacağı inceleme neticesinde 'bir anlaşmanın, kararın, eylemin veya birleşme ve devralmanın ... 7.maddeye aykırı olmadığını gösteren bir menfi tespit belgesi verebilir' (RKHK, m.8). Öyle ki, Kanunun 10.maddesine göre 10, 7.madde altında değerlendirilecek birleşme ve devralmalar bildirildiği takdirde, bu birleşme ve devralmalar Rekabet Kurulunca incelemeye tabi tutulmakta ve hatta izin verip vermeme konusunda da Kurul otorite sayılmakta.

RKHK 7.maddenin birinci fıkrasında yer alan birleşme, devralma ve ele geçirme ile ilgili konularda Rekabet Kurulunu görevli kılmakta ve Kurula sıkı bir inceleme hakkı tanımakta. Birleşme ve devralmanın Rekabet Kuruluna bildirilmesi zorunlu olduğu hallerde Kurul yapacağı inceleme ile birleşme ve devir işlemine izin verebileceği gibi 7.maddenin birinci fıkrasına giren bir durumu tespit eder ise farklı hukuki müeyyidelerle başvurabilmektedir. RKHK'un yasaklamış olduğu bir birleşme veya devirin gerçekleşmesi halinde Rekabet Kurulu'nun başvurabileceği hukuki müeyyideler aynı kanunun 11.maddesinde kapsamlı bir biçimde sayılmıştır. Özetlenecek olursa 'herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması' halinde Rekabet Kurulu para cezasından başlamak üzere, işlemin iptaline, 'ele geçirilen her türlü payın veya mal varlığının eğer mümkünse eski maliklerine iadesine'(RKHK, m.11) gibi farklı hukuki yaptırımlar ile bu birleşme veya devir işlemlerini iptal edebilir.

devretmeleri veya malvarlıkları üzerinde aynı hak kurulması gibi konuları 'bu Kknun uygulanmasında önemli nitelikte işlem'(SPKn, m.23/1) olarak atfederek konuya verdiği hassasiyeti göstermiştir. Belki de yasal mevzuatlardan en belirgin olarak ele geçirme konusunda en açık ifadeler ile yasaklama getiren kanun SPKn'dir. 'Pay Alım Teklifi Zorunluluğu' başlığı altında 26.maddesinde ki düzenlemeler dikkat çekmektedir. Pay alım teklifi zorunluluğu 'halka açık ortaklıklarda yönetim kontrolünü sağlayan payların veya oy haklarının iktisap edilme-

si hâlinde diğer ortakların paylarını satın almak üzere teklif yapılmasının zorunlu'(SPKn, m.26/1) oluşunu ifade etmektedir. Ayrıca bu alım teklifi ile ilgili muafiyetlerin düzenlemelerinin Sermaye Piyasası Kurulu'nca (SPK) yapılacağı aynı madde ile belirlenmiştir. Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise yönetim kontrolünün elde edilmesinin ne demek olduğu hükme bağlanmış ve örneğin 'ortaklığın oy haklarının yüzde ellisinden fazlasına tek başına veya birlikte hareket ettikleri kişilerle beraber, doğrudan veya dolaylı olarak sahip olunması'

(SPKn, m. 26/2) şeklinde kabul edilmiştir. Pay alım teklifi zorunluluğu başlığı altında düzenlenen hususların en çarpıcısı ise 26.maddenin üçüncü fıkrasında bahsi geçen durumdur. 26.maddenin 3. fıkrasında özel bir durum olan anlaşmalar ile yönetimin kontrolünün ele geçirilmesi konusu üzerinde durulmuş ve bu konunun 26.madde yani pay alım teklifi zorunluluğu kapsamında değerlendirilmesi öngörülmüştür. Bahsi geçen madde getirdiği düzenlemede 'ortaklığın pay sahipliğinde herhangi bir değişiklik olmasa bile, 23.maddenin birinci fık-



B & SA sonucu haksız bir rekabet ortamı yaratacak durumların önüne geçilmesi amacıyla Rekabet Kurumu'na önemli görevler verilmiştir.

rasında Kurulca belirlenmesi öngörülen usul ve esaslar ile 29.maddenin altıncı fıkrasındaki usul ve esaslara uyulmadan, bazı ortakların kendi aralarında yapacakları özel anlaşmalarla yönetim kontrolünü ele geçirmeleri de bu madde kapsamında değerlendirilir' denmektedir. Bahsi geçen 23.maddenin birinci fıkrası halka açık ortaklıklarda tür değiştirme, birleşme, bölünme veya sona erme ile ilgili olup bu 'birleşme, bölünme işlemlerine taraf olması, tür değiştirme veya sona erme kararı alması'nı (SPKn, m.23) önemli nitelikte işlemlerden var sayarak SPK'nın bu tarz işlemler için 'uyulması zorunlu usul ve esasları belirlemeye yetkili olduğu'(SPKn, m.23) ile ilgilidir. Aynı şekilde bahsi geçen

29. maddenin altıncı fıkrası ise 'halka açık ortaklıklarda yeni pay alma haklarının kısıtlanmasına, kayıtlı sermaye sisteminde yönetim kuruluna yeni pay alma haklarını kısıtlama yetkisinin verilmesine, sermaye azaltımına ve 23 üncü maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen önemli nitelikteki işlemlere ilişkin kararların genel kurulca kabul edilebilmesi esas sözleşmelerinde açıkça oran belirtilmek suretiyle daha ağır nisaplar öngörülmediği takdirde, toplantı nisabı aranmaksızın, ortaklık genel kuruluna katılan oy hakkını haiz payların üçte ikisinin olumlu oy vermesi şartı aranır...' demektedir. İşte 26.madde de bahsi geçen konular ile ilgili usul ve esaslar şirketlerin ele geçirilmele-

rinde önemli faktörler olabilecek meseleler olduğundan SPKn bu konulara özel olarak atıfta bulunma ihtiyacı duymuştur. Her ne kadar SPKn konu ile bağlantılı olarak bazı düzenlemeler getirmişse de halka açık ortaklıkların sermaye şirketleri, şahıs şirketi, ve hatta kooperatifler ile hangi esaslara dayanarak birleşebileceğini veya bölünebileceğini (Birleşme ve Bölünme Tebliği, m.1) düzenleyen Birleşme ve Bölünme Tebliği mevcuttur. Taslak olarak hazırlanmış ve 19 Nisan 2013 tarihinde yayımlanmış tebliğ gerek SPKn gerekse TTK ile getirilmiş düzenlemeler ile uyum sağlamak amacıyla düzenlenmiş bir tebliğdir. Sözü geçen tebliğin hukuksal dayanağı ise Sermaye Piyasası Kanunu'nun 23, 24 ve 29. Maddeleridir (Birleşme ve Bölünme Tebliği, m.2). Tebliğ birleşme işlemini, devralma şeklinde birleşme ve yeni kuruluş şeklinde birleşme, bölünme işlemini ise tam bölünme ve kısmi bölünme olacak şekilde düzenlemiştir. Tebliğ'de genel olarak bahsi geçen birleşme tanımı 'birden çok şirketin, içlerinden birinin veya yeni kurulan bir şirketin bünyesinde birleşmeleri ve birleşmeye katılan şirketlerin pay sahiplerine belirli bir değişim oranına göre birleşmenin gerçekleştiği ortaklıkta pay sahibi olma hakkı veya payın değerine denk gelen nakit verilmesini' (Birleşme ve Bölünme Tebliği, m.3) ifade etmektedir. Aynı şekilde Tebliğ'in 3.maddesi bölünmeyi ise 'şirketlerin malvarlıklarını tamamen veya kısmen kendilerinden ayırarak başka şirketlere devretmeleri ve bunun karşılığında bölünen şirketin ortaklarının devralan şirketlerde ortak konumunu elde etmelerini veya devrin karşılığında bölünen şirketin devralan ortaklık sermayesinde pay sahibi olması' (Birleşme ve Bölünme Tebliği, m.3) şeklinde ifade etmiştir. Halka açık ortaklıklar ile ilgili birleşme ve bölünme süreçlerinde dikkatle izlenmesi gereken hususlardan olan birleşme ve bölünme olaylarında de-



ğerleme raporları, pay sahiplerinin bilgilendirilmesine ilişkin esaslar, SPKn ile düzenlenmiş olunan ayrılma hakkının kullanımı gibi meseleler de tebliğ ile ele almıştır.

Borçlar Kanunu (BK)

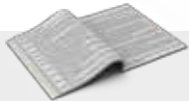
Borçlar Kanunu en temel ve genel hukuki mevzuatlardan birisidir. Genel olarak borç ilişkilerini düzenlemekte ise de şirketlerin birleşmeleri ve devralınmaları ile ilişkili hukuk kurallarını da içermektedir. TTK'nın da atıfta bulunduğu TBK iki maddesi konu ile ilgili görünmektedir. Bunlardan birisi 202. madde olan malvarlığı veya işletmenin devralınması diğeri de 203. madde

olan işletmelerin birleşmesi ve şekil değiştirmesidir. Esas itibarıyla bu maddeler hukuka uygun gerçekleştirilecek yönetim değişikliklerinde ortaya çıkacak hak sahipliğinden bahseder. Yani Kanununun 202. maddesi devralanın devir halinde ortaya çıkacak borçlardan sorumluluğunu, 203. madde ise birleşme sonucu oluşacak hak sahipliklerini düzenlemiştir. Örneğin BK 203 meseleyi şu şekilde ele almıştır: 'Bir işletme, başka bir işletme ile aktif ve pasiflerin karşılıklı olarak devralınması ya da birinin diğere katılması yoluyla birleştirilirse, her iki işletmenin alacaklıları, bir malvarlığının devralınmasından doğan haklara

sahip olup, bütün alacaklarını yeni işletmeden alabilirler' (BK,m.203).

Sonuç

Birleşme ve devralma konuları üzerinde oldukça fazla durulmuşsa da ele geçirme esasında bu iki kavram ile ilişkilidir. Gerek birleşme gerekse ele geçirme dediğimiz kavramlarda varılan sonuç aynı olmakta sadece izlenen metot değişiklik göstermektedir. Ele geçirmelerde esas gaye 'ele geçirme süreci sonrasında firma değerini ya da hisse senetlerinin piyasa fiyatını maksimize etmek bu sayede hissedarların servetini en üst seviyeye çıkarmak' (Ayaydın ve Dağlı 2012, s.211) şeklinde yorumlanmaktadır. Ticari işletmeler ile ilgili düzenlemelere yer veren TTK, birleşme ve devralmalarda usul ve esasları kapsamlı şekilde ele alırken; birleşme, devir veya ele geçirme konusunda oluşabilecek haksız rekabeti önleyici kurallara RKHK yer vermiştir. Diğer yandan sermaye piyasasının dinamiklerini sağlamlaştıran SPKn konuya hassasiyetle yaklaşmış ve fakat SPK yetinmeyerek hazırladığı Birleşme ve Bölünme, tebliğ ile meseleyi daha detaylı düzenleme yoluna gitmiştir. Türk hukuk sistemi içerisinde meydana gelecek birleşmelerin, bölünmelerin, devirlerin, kavramsal olarak ele geçirme olarak da adlandırılırsa her türlü değişimin sonucu alacaklıları koruma amacı ile de BK bazı düzenlemeler yapmıştır. Anlaşıyor ki, Türk hukuk sistemi birleşmeler ve devirler, veya buna ele geçirme de dense, her türlü değişim için oyunun temel kurallarını ortaya koyarak tüm teşebbüslere bu çerçevede içerisinde var olma çağrısında bulunmaktadır. ■



KAYNAKÇA

Ayaydın ve Dağlı. Şirket Ele Geçirmelerine Karşı Geliştirilen Savunma Taktikleri: Kavramsal bir inceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBf Dergisi, c.XIV, s.1 (2012): 207-230.
Betton, Eckbo, ve Thorburn, Corporate Takeovers, 291-320: Handbook Of Empirical Corporate Finance, c.2 Edit B. Espen Eckbo. Elsevier B.V. (2008).
Borçlar Kanunu.

Dağlı ve Ayaydın. Şirket Ele Geçirme Taktiklerinin Değerlendirilmesi Muhasebe ve Finans Dergisi, Ekim (2012): 1-16.
Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun.
RKHK Madde Gereklileri, <www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=gsXB2zrO5K4=H7deC+LxBlB=8nm=81>.
Sermaye Piyasası Kanunu.
SPK Birleşme ve Bölünme Tebliği.
Türk Ticaret Kanunu.



Gözde Girişim: Ülker Grubu'nun Şirket Avcısı

Ülker Grubu 2010 yılında kurduğu girişim sermayesi şirketi Gözde Girişim ile B & SA piyasasındaki faaliyetlerini bir çatı altında topladı. Şu anda Gözde Girişim bu piyasanın en aktif oyuncularından biri.

Türkiye'de şirket avcuları incelenirken Ülker'in çatı şirketi olan Yıldız Holding'in girişim sermayesi ve yatırım ortaklığı şirketi olan Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. ilk akla gelen birkaç şirketten biridir. Grubun amacı, mevcut yatırım alanlarının dışında yeni yatırımlara daha sağlıklı odaklanmaktır.

Peki Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı ne anlama gelmektedir veya 2012 yılı itibarıyla 12.4 milyar lira brüt cirosuyla yalnız Türkiye'de değil, dünyada da saygı gören kuruluşlardan biri olmayı başaran Yıldız Holding gibi bir grup neden böyle bir sisteme gerek duymuştur? Bu sorulara cevap bulmak adına öncelikle kavramsal açıdan Girişim Sermayesi'nin ne olduğuna değinmekte fayda vardır. Ardından faaliyet alanlarını ve sahip olduğu pay oranlarını incelemek gerekecektir.

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları kayıtlı sermayeli olarak kurulan ve çıkarılmış sermayelerini esas olarak girişim sermayesi yatırımlarına yönelen iktisadi teşebbüslerdir. Girişim Sermayesi yatırım ortaklığı sisteminde; girişimcilere ortak olunarak uzun vadeli, geri ödemesiz veya faizsiz finansman sağlanmaktadır. Ortak olunan şirkete yeni ürün ve hizmet geliştirme konularında yardımcı olunmakla beraber şirket yönetimine katılım sağlanarak stratejik kararlarda yardımcı görevi görülmektedir. Tabii bu noktada, Girişim şirketlerinin uygulama ve ticari pazar potansiyeli olan hizmet veya yeni ürün, yöntem, sistem ve üretim tekniklerinin meydana getirilmesini veya geliştirilmesini amaçlamaları ya da yönetim, teknik veya sermaye desteği ile bu amaçları gerçekleştirebilecek durumda olmaları gereklidir. Bu koşulları yerine getiren girişim şirketlerinin yaptığı sözleşmeler girişim sermayesi yatırımı olarak değerlendirilir.

Bu kapsamda değerlendirilecek Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. (Gözde), gelişme potansi-



yeli taşıyan ve kaynak ihtiyacı olan girişim şirketi ve projelere yatırım yapmak amacıyla kurulmuş halka açık bir şirkettir. Fon Finansal Kiralama A.Ş. (FFK) tarafından, Gözde Finansal Hizmetler A.Ş. ticari unvanıyla 22 Ocak 2010 tarihinde kurulan bu şirket, 2011 yılı Temmuz ayında Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. adını almıştır.

Gözde, Türkiye'nin giderek yükselen global profiline paralel olarak bölgesel büyüme dinamiklerini de değerlendirecek şekilde, değişen dünya ekonomisinde öne çıkacak sektörlerle yatırım yapmaktadır.

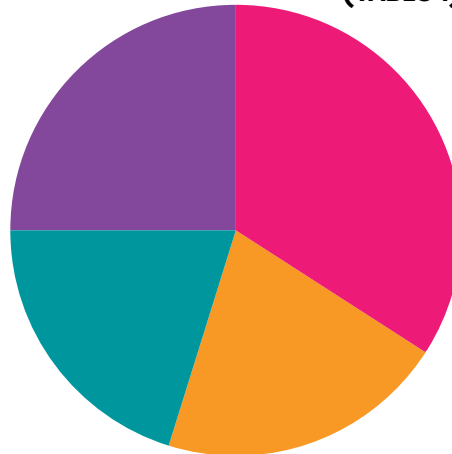
Esas faaliyet konusu büyüme potansiyeli olan sektörlerde rekabet avantajına sahip şirketlere orta ve uzun vadeli yönetim ve sermaye katkısı sağlamak olan Gözde, bütün bunların yanında satın almaları, yeniden yapılandırılmaları ve büyüme stratejisi güden yatırımları da portföyüne dâhil etmektedir. Öncelik verdiği sektörler arasında ise, Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden olan Tarım, Sanayi ve Enerji yer almaktadır.

Sermaye ve Ortaklık yapısına baktığında ise şirketin ana hissedarının lider sermayedar Murat Ülker olduğu görülmektedir. Hissedarların pay tutarı ve pay oranı ise aşağıdaki gibidir: (TABLO1)

Gözde'nin faaliyetleri kapsamında, girişim şirketlerine yatırım yapmak, girişim şirketlerinin yönetimine katılmak, bu şirketlere danışmanlık hizmeti vermek, portföylerini çeşitlendirmek amacıyla sermaye piyasası araçlarına ve para piyasası araçlarına yatırım yapmak; yurtiçinde kurulan girişim sermayesi yatırım fonlarına yatırım yapmak ve BIST Gelişen İşletmeler Piyasasında piyasa danışmanlığı hizmeti vermek gibi faaliyetler bulunmaktadır.

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı kimliği ile faaliyetlerine devam

Pay Oranı (%)
(TABLO 1)



- MURAT ÜLKER (%34,7)
- YILDIZ HOLDİNG A.Ş. (%20,96)
- AHŞEN ÖZOKUR (%19,93)
- HALKA AÇIK BÖLÜM (%25,05)



eden Gözde'nin hali hazırdaki yatırım portföyü aşağıdaki şirketlerin hisselerinden oluşmaktadır. Bu hisselerin haricinde Tablo 2. 'de belirtildiği gibi yapılan işlemler, tarihleri ve güncel durumları daha bir sonraki bölümde detaylı olarak sunacaktır.

Gözde Girişim, büyüme amaçlı finansal yatırımlar portföyüne en son olarak, Türkiye'nin kendi alanında en eski ve en bilinen markalarından DERBY traş malzemeleri ve TOKAI çakmaklarının üreticisi Azmüsebat Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin (Azmüsebat) %48,81 oranındaki hisselerini dâhil etmiştir. Ayrıca Yıldız Holding A.Ş. ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren Şok Marketler Ticaret A.Ş. "DiaSa" hisselerinin %100'ünü satın almıştır.

Gözde Girişim, ekonominin lokomotif sektörlerinden inşaat sektörüne yatırım yapma kararı almış ve bu

amaçla, yenilikçi inşaat malzemeleri üretimi konusuna yoğunlaşmıştır. Gözde Girişim, bu yüksek potansiyelli pazara, önemli doğal kaynaklarından biri olan manyeziti yüksek katma değerli, yenilikçi bir inşaat malzemesine dönüştürerek ürün sunmayı planlamaktadır. Bu amaçla Gözde Girişim'in dolaylı bağlı ortaklıklarından FA Yönetim Danışmanlık A.Ş. ve Ak Alev Manyezit Levha Üretim San. ve Tic. A.Ş.'ye (Ak Alev) %51 oranında iştirak etmiştir.

Gözde Girişim'in yaptığı yatırımların özetlendiği tablodan da anlaşıldığı gibi birçok alana yapılan yatırımlardan doğal olarak büyük bir geri dönüş beklenmektedir. Ancak Gözde Girişim gibi faaliyet gösteren firmalar bu anlamda Türkiye için üç önemli fayda sunmaktadır ki belki de bu sebepler Yıldız Holding'in neden Gözde Girişim'e ihtiyaç duyduğunu açıklamak-

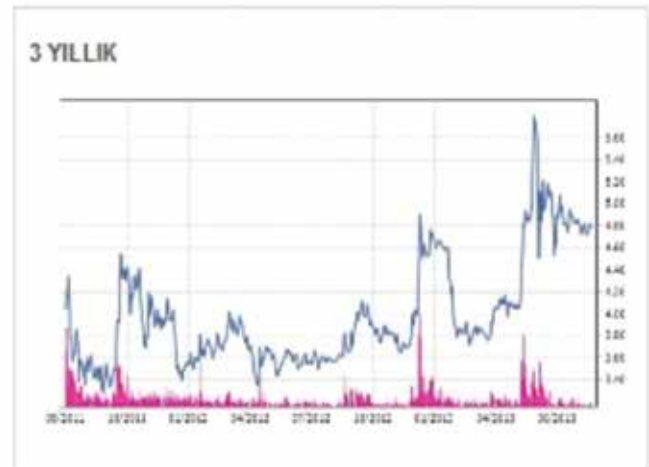
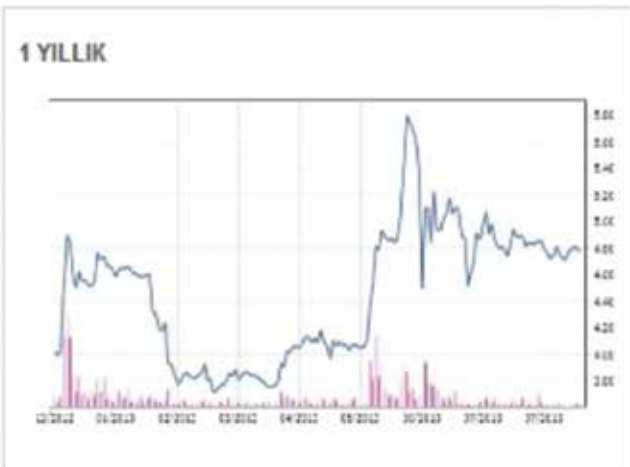
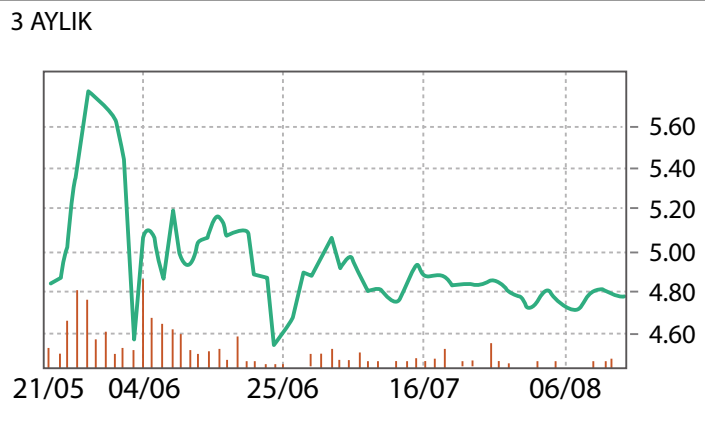
tadır. (1) Girişim sermayesi fonları ortak oldukları şirketlere yeni yatırımlar yapmaları ve yurtdışına açılmaları için ihtiyaç duydukları büyüme sermayesini sağlamaktadırlar. (2) Ayrıca Girişim Sermayesi Fonları şirketleri finanse etmek için borçlanmaya ciddi bir alternatif olarak düşünülmektedir. Özellikle aile şirketlerinde, işe devam etmek istemeyen yeni kuşakların veya aile bireylerinin olması halinde Girişim Sermayesi Fonları bu hisseleri satın almak suretiyle hem şirketlerin yaşamasına hem de büyümesine yardımcı olmaktadır. (3) Son olarak da; Girişim Sermayesi Fonları yönetim ilkeleri açısından yeterince gelişmemiş şirketlerde, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde iyileştirmeler gerçekleştirerek, bu şirketlerin rekabetçi bir kimlik kazanmasına ve sağlıklı biçimde ekonomik fayda üretmeye devam etmesine yardımcı olmaktadır. ❖

GÖZDE'nin Girişimleri: Tablo 2

Tarih	Şirket	İşlem	Son Durum	Pay (%)
	Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.	Boydak Grubu ve Ülker Grubu'nun, finans sektöründe hizmet veren kurumları Anadolu Finans ve Family Finans'ın birleştirmeleri sonucu kurulmuştur.	TFKB'nin yüzde 60 hissesi, 31 Mart 2008 tarihinde Ortadoğu'nun en önemli bankalarından ve Suudi Arabistan'ın en büyük bankası olan The National Commercial Bank (NCB) tarafından satın alınmıştır.	(11,57%),

Tarih	Şirket	İşlem	Son Durum	Pay (%)
	Albaraka Türk Katılım Bankası	Ortadoğu'nun ileri gelen gruplarından Albaraka Bankacılık Grubu (ABG), İslam Kalkınma Bankası (IDB) ve Türk ekonomisine yarım yüzyıldan fazla hizmet veren yerli bir sanayi grubunun öncülüğünde kurulmuştur.	30.09.2012 tarihi itibarıyla ortaklık yapısının içinde yabancı ortakların payı %66,13, yerli ortakların payı %10,90 ve halka açık olan pay ise %22,97'dir.	(<1%)
	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.(Kuveyt Türk)	Özel Finans Kurumu statüsünde kurulmuştur	Kuveyt Türk'ün sermayesinin %62'si Kuveyt Finans Kurumu'na (Kuwait Finance House), %9'u Kuveyt Devlet Sosyal Güvenlik Kurumu'na, %9'u İslam Kalkınma Bankası'na, %18'u Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne, %2'i de diğer ortaklara aittir.	(<1%)
2011	Şok Marketler Ticaret A.Ş. (Şok Marketler)	Şirketin %99,60 hissedarı olduğu Şok Marketler Ticaret A.Ş.'yi Migros, 99 bin 600 lira nominal değerli hisselerinin tamamını Şok Marketler Ticaret Anonim Şirketine özgülünen malvarlığı ile birlikte 600 milyon lira bedelle Gözde Finansal Hizmetler Anonim Şirketi ve Bizim Toptan Satış Mağazaları Anonim Şirketine satmıştır.	Devam	(39%)
2012	Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.	Gözde Girişim'in İştiraklerinden Kobin Madencilik TMSF ihalesinden satın almıştır ve Kobin Madencilik İnşaat ve Ticaret A.Ş'nin ünvanı Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş. olarak değiştirilmiştir.	DEVAM	(51%)
	Üç Yıldız Tarım İşletmeleri A.Ş	Her türlü canlı hayvan ve hayvansal ürünler ile tarım ürünleri üretimi, ürettirilmesi, alımı ve satım konularında iştigal etmek amacıyla kurulmuştur ve Gözde Girişim Üç Yıldız'ın %99,9'una sahiptir.	DEVAM	(99,9%)
10/2011	Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş	Sağlam GYO ile Saf Gayrimenkul'ün birleşmesiyle kurulmuştur.	DEVAM	(<1%)
2011	Karma Tarımsal Üretim ve Ticaret A.Ş	Tarımsal ve hayvansal ürünlerin üretimi, pazarlanması, muhafaza ve depolanması işleriyle iştigal etmek amacıyla kurulmuştur ve Gözde Girişim, Karma'nın sermayesinin yüzde 99,9'una sahiptir.	DEVAM	(99,9%)

Tarih	Şirket	İşlem	Son Durum	Pay (%)
2012	Makina Takım Endüstrisi A.Ş. (MAKTK),	Gözde Girişim %30,59 oranında pay sahibi haline gelmiştir.	1968 yılında hisselerinin bir kısmı halka açılmış, bugün itibarıyla hisselerinin %50'sinden fazlası halka açıktır. 1998 yılında Makina Takım ile benzer ürün gamında üretim yapan Evar Kesici Takım Sanayi A.Ş.'yi bünyesine katarak Türkiye kesici takım sektörüne daha geniş perspektifte hizmet vermeye başlamıştır.	(30,59%)
2012	Alartes Enerji A.Ş.	Denizli'de 403 MW'lık doğalgaz çevrim santrali yatırımı planlayan Alartes Enerji A.Ş.'nin yüzde 51'ini satın almıştır.	Devam	(51%)
2013	Azmüsebat Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Azmüsebat Çelik'in yüzde 48.81 oranındaki hissesini portföyüne dahil etmek üzere hisse alım sözleşmesi imzalamıştır.	Devam	(48,81%)
2013	Diasa Dia Sabancı Süper Marketleri Ticaret A.Ş.	("DiaSa") hisselerinin %100'ünü satın almak amacıyla 19 Nisan 2013'de Hisse Devir Sözleşmesi imzalanmıştır.	DiaSa'nın yeni ortaklık yapısında Yıldız Holding'in payı %0.009, Şok'un payı %99.991 olarak kesinleşmiştir	





FEN BİLİMLERİ ve SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİMİZİN, YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA PROGRAMLARI ile “kariyerinize yatırım yapın!”

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI

- Bilgisayar Mühendisliği (Tezli)
- Bilişim (Tezsiz)
- Bilişim Destekli Öğretim Teknolojileri (Tezsiz)
- Elektrik-Elektronik Mühendisliği (Tezli)
- Gıda Güvenliği ve Beslenme Bilimi (Tezli)
- Gıda Mühendisliği (Tezli)
- İnşaat Mühendisliği (Tezli)
- İnşaat Mühendisliği Yapım ve Proje Yönetimi (Tezsiz)
- İş Sağlığı ve Güvenliği (Tezli/Tezsiz)
- Kentsel Tasarım (Tezsiz)
- Mekatronik Mühendisliği (Tezli)
- Makine Mühendisliği (Tezli)
- Mimari Tasarım (Tezsiz)
- Mimarlık (Tezli)

DOKTORA PROGRAMLARI

- Bilgisayar Mühendisliği
- Gıda Güvenliği ve Beslenme Bilimi
- Gıda Mühendisliği
- İnşaat Mühendisliği
- Mimarlık



<http://fbe.aydin.edu.tr>

Tezsiz Yüksek Lisans Programlarında
ALES şartı kaldırılmıştır.



Istanbul Aydın Üniversitesi, Avrupa Komisyonu tarafından AKTS ve Diploma Eki etiketleriyle ödüllendirildi.

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
DİPLOMALARI, AVRUPA BİRLİĞİ
ÜLKELERİ TARAFINDAN TANINMAKTADIR.**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI


- Bankacılık ve Sigorta İşletmeciliği (Tezli/Tezsiz)
- E-İşletme (Tezsiz)
- Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Tezli/Tezsiz)
- Eğitim Programları ve Öğretim (Tezli/Tezsiz)
- Görsel Sanatlar (Tezli)
- Halkla İlişkiler ve Tanıtım (Tezli)
- İngiliz Dili ve Edebiyatı (İngilizce/Tezli)
- İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli/Tezsiz)
- İşletme Yönetimi (Tezli)
- İşletme Yönetimi (İngilizce/Tezli)
- Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri (Tezli/Tezsiz)
- Kamu Hukuku (Tezli)
- Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim (Tezli/Tezsiz)
- Muhasebe ve Denetim (Tezli)
- Özel Hukuk (Tezli)
- Psikoloji (Tezli/Tezsiz)
- Sınıf Öğretmenliği (Tezli/Tezsiz)
- Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce/Tezli)
- Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi (Tezsiz)
- Tiyatro Yönetmenliği (Tezli)
- Türk Dili ve Edebiyatı (Tezli)
- Uluslararası İktisat (Tezli/Tezsiz)
- Uluslararası İlişkiler ve Terörizm Araştırmaları (Tezli)
- Uluslararası İlişkiler ve İstihbarat İncelemeleri (Tezli)
- Yöneticiler İçin İşletme (İngilizce/Tezsiz)
- Yöneticiler İçin İşletme (Tezsiz)

DOKTORA PROGRAMLARI

- Halkla İlişkiler ve Tanıtım
- İşletme
- İngiliz Dili ve Edebiyatı (İngilizce)
- Türk Dili ve Edebiyatı



Esas Holding: Sabancı Holding'teki Hisselerini Sattılar Şirket Avına Çıktılar

 **Nurgün Komşuoğlu YILMAZ,**
İAÜ, Yrd. Doç. Dr.



Şevket Sabancı

Şevket Sabancı Sabancı Holding'teki hisselerini satıp çocuklarıyla birlikte bir "özel sermaye fonu" olan Esas Holding'i kurdu. Kurulur kurulmaz da şirket B & SA Piyasasının en aktif isimlerinden biri oldu.

Aslen tekstil mühendisi olan Şevket Sabancı, Sabancı Holding'de kariyerine önce tekstil ile ilgili üst düzey görevlerle başladı, ardından ailenin yurtdışındaki yüzü haline geldi. Bir süre Sabancı Holding'in yönetim kurulu başkan vekilliğini yürüttü. Oğlu Ali Sabancı ise 1997 yılında holdingin yeni projelerinin başına getirilmiş ve ardından 2001 yılında Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanlığı görevini üstlenmişti. 2000 yılında, aileden ayrı bir yapılanma oluşturma konusunda karar alan Şevket Sabancı

Holdingtaki hisselerini satarak oğlu Ali Sabancı ve kızı Emine Kamışlı ile Esas Holding'i kurdu.

Pegasus ile havacılık sektörü başta olmak üzere beş ayrı sektörde faaliyet gösteren Esas Holding hızla büyüyerek yoluna devam ediyor. Havacılık sektöründe Air Berlin ve Air Lease Corp.'un da hissedarlarından olan holding, perakende ve eğlence sektöründe Mars Entertainment Group, Sağlık Sektöründe Medline, Gıda Sektöründe Bonservis ve Gayrimenkul sektöründe Esaslı Gayrimenkul ile göz dolduruyor.

Şevket Sabancı ve ailesi tarafından 2000 yılında kurulan Esas Holding Türkiye'de "Özel Sermaye Fonu" yolu ile yatırım yapan holdinglerin (Private Equity Investor (PEI)) en önemlilerinden birisi konumunda. İsmi Emine Sabancı ve Ali Sabancı'nın ad ve soyadı baş harflerinden oluşan Esas Holding kurulduğundan bu yana geçen kısa sürede, Türkiye ve yurt dışındaki yatırım fırsatlarına odaklanarak en büyük sermaye yatırım gruplarından birisi haline gelme başarısını gösterdi. Holdingin yatırımları beş ana grupta toplanmakta:

Esas Holding'in Yatırım Yaptığı Sektörler

- Havacılık
- Perakende ve Eğlence
- Sağlık
- Gıda
- Gayrimenkul

Holding yönetimine göre; Esas'ın diğer sermaye yatırımı şirketlerine göre en önemli avantajı, kendi bilançosunu ve diğer proje finansmanı metotlarını kullanmakta olduğu benzersiz yapısından kaynaklanan esneklik ve adaptasyon yeteneği. Holding, portföyünde bulunan şirketlere güçlü finansal yapı, saygınlık, iş çevresi ve geçmişten gelen operasyonel deneyim ile birlikte önemli bir sektör bilgisi sağlayarak daha başarılı hale gelmesini sağlamakta.

Hızla Büyüyen Yatırımlar

Türkiye'de iş hayatında 2005 yılından bu yana önemli bir rol oynamakta olan Esas Holding, beş ana alanda faaliyet göstermekte. Bu alanlarda büyümeye yönelik yaptığı çalışmalar ise şu şekildedir:



Hızla Büyüyen Yatırımlar				
Havacılık	Perakende ve Eğlence	Sağlık	Gıda	Gayrimenkul
Pegasus Havayolları	Mars Entertainment Group	Medline Sağlık Grubu	Bonservis	Esas Gayrimenkul
Air Berlin			Peyman	
Air Lease Corp			Esaslı Grup	

Havacılık Sektörü Yatırımları

1990 yılında iki uçakla uçuş hayatına başlayan Pegasus, bugün sahip olduğu 43 uçak ve siparişini verdiği 100 uçak ile adeta devleşerek büyümekte.

Pegasus Havayolları

Bugün Pegasus hava taşımacılığı A.Ş. 1990 yılında Aer Lingus Grup, Silkair Yatırım ve İnşaat Organizasyonu A.Ş. ve Net Holding A.Ş.'nin ortak girişimiyle kurularak, iki uçakla ticari faaliyete başladı. 2005 yılında Esas Holding tarafından satın alınarak "low-cost" hava yolu stratejisini benimseyen Pegasus, uçmanın herkesin hakkı olduğu görüşünü savuna-

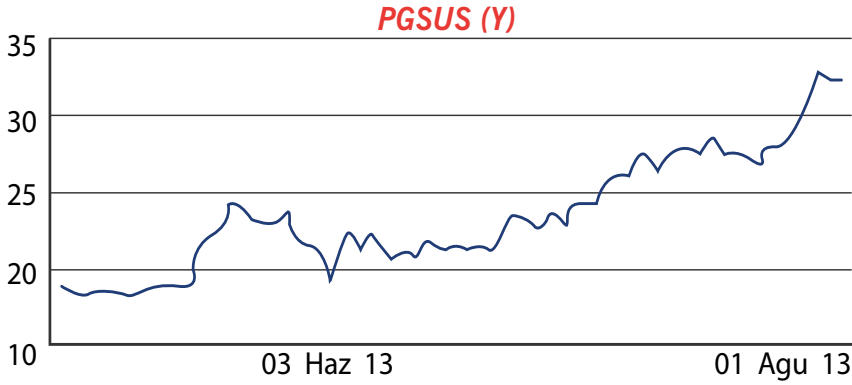
rak yola çıkmış, uçak yolculuğunun sadece yüksek gelir grubunun yararlandığı seyahat aracı olma görüşünü yıkmıştır.

Bu strateji ile Türkiye havacılık sektöründe bir değişimine ve rekabet ortamının oluşmasına katkı sağlamıştır. Sürekli bir gelişme ve büyüme sağlayan Pegasus yeni inovasyon startejileri ile havacılık sektöründe önemli bir yer edinmiş ve ESAS hol-



dingin gözbebeği haline gelmiştir.

Pegasus Temmuz 2012 tarihinde Airbus firması ile filosuna 12 milyar USD değerinde toplam 100 adet Airbus A320neo ve A321neo tipi yeni uçaklar katmak üzere anlaşma imzalamıştır. 2013 yılında sermayesinin %34.5'inin halka arzı gerçekleştirilmiş hisse performansı yılbaşı itibari ile aşağıdaki grafikte sunulmuştur. Pegasus Hava Yolları uyguladığı stra-



tejiler ve inovasyonlar ile havacılık sektörüne kattığı değer ile Türkiye'de Havacılık sektöründe önemli bir yere gelmiştir ve sektöre öncülük ederek sektördeki büyüme ve değişimi hızlandırmaktadır. Halka arzın ardından Pegasus hisseleri daha piyasaya çıktığı gün bile %4 değer kazanmıştır. Bugün hisse senedi değeri piyasaya

çıktığı günün %42 üzerindedir ve şirket yatırımcısına kısa vadede çok büyük getiri sağlamıştır.

Air Berlin

Air Berlin uçuş gerçekleştirdiği 40 ülkedeki 150 nokta ve 33 milyon dan fazla kişinin tercih ettiği Almanya'nın en iyi ikinci ve Avrupa'nın önde gelen

hava yollarından biridir. Esas Holding Air Berlin'de yüzde 12'lik hisseye sahip olan en büyük ikinci hissedardır.

Air Lease Corp.

Air Lease Corporation havayolu ulaşımına yeni ve çağdaş uçakları katarak bu uçakları dünya çapında havayolu şirketlerine kiralama işlerini yürütmektedir. 2010 yılında Los Angeles, California da kurulmuştur. 1,5 milyar dolarlık sermayesi, ILFC'nin kurucu ve eski yöneticilerini de içeren güçlü yönetim ekibiyle birlikte kiralama işlerinin yanı sıra hava taşımacılığı tedarik işlemleri, finansal destekleme, hava aracı, yatırım analizi ve hava taşıtı alımında danışmanlık hizmetleri de vermektedir. ESAS Holdingin yüzde 3 hissedar olduğu ALC büyümeye devam eden başarılı şirketler arasındadır.

Gayrimenkul Sektörü



Esas Gayrimenkul

Esas Gayrimenkul 2009 yılında ticari gayrimenkul projelerine yatırım yaparak başlayan bir Esas holding kuruluşu konumunda. 2009' dan bu yana yurt içi ve yurt dışında toplam 200 milyon Euro tutarında yatırım gerçekleştiren firma, yeni yatırım planları için başta İngiltere ve Almanya'yı seçmiş görünüyor. Ayrıca, Ekonomist'in ha-

berine göre İngiltere'de aldığı ofis ve AVM yatırımlarına üç yeni AVM ile bir ofis daha katmış. Esas'ın, İngiltere'de portföyüne kattığı yatırımlar 7 AVM ile 11 ofis binası olurken, bu yatırımların toplam büyüklüğü 485 milyon sterline ulaşmış durumda. Esas Gayrimenkul farklı alanlardaki gayrimenkul projelerine yatırım yaparak gayrimenkul portföyünü geliştirmeyi hedeflemekte.

Sağlık Sektörü

Medline Sağlık Grubu



Medline 1995 yılında Türkiye'nin ilk özel Mobil Sağlık hizmetini vermeye başlamış, 2001 yılından itibaren Esas Holding bünyesine katılmıştır. Bu satın almayı takiben özel hastaneleri bünyesine katarak 2007 yılının sonunda özel sağlık hizmetleri sektörüne daha fazla yatırım yapmıştır. 2011 yılında hizmetlerine evde sağlık hizmeti uygulamasını eklemiştir. Mevcut hastanelere ek olarak hastane alımları planlayan Medline Hastaneleri önümüzdeki 5 yıl içerisinde 250 milyon gelire ulaşmayı ve yaklaşık 2.000 personel istihdam etmeyi hedeflemektedir.

Perakende Sektörü

Mars Entertainment Group

Türkiye'nin lider eğlence grubu olan Mars Entertainment Group, sektöre yenilikçi yaklaşımlar getirerek hızla büyüyen bünyesinde sinema, restoran, spor salonu, tiyatro ve plaj tesisleri gibi alanlarda faaliyet vermekte ve sektöre pozitif katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Türkiye'nin en büyük sinema zinciri Cinemaximum, 23 ilde, 58 lokasyonda, 429 salon ile sektö-

ründe hizmet sunarak pazarın lideri konumuna ulaşmıştır. Dünya standartlarındaki teknolojiyi, konfor ve kaliteli hizmet anlayışını birleştirme felsefesinden yola çıkmış ve kısa zamanda hedefine ulaşmıştır. Bunun yanı sıra Türkiye'nin önde gelen spor salonu işletmecileri arasında yer alan MAC, 10.000 üyesi ile pazarda önemli bir yere sahiptir.

Mars Entertainment Group

- Cinemaximum Sinemaları
- MAC Spor Kulüpleri
- Mars Media
- Nu People
- Nu Spa
- Dot Marsta
- BurcBeach

Gıda Sektörü Yatırımları

Bonservis

Bonservis, Esas Holding iştiraki olarak 2005 yılında Ev Dışı Tüketim (EDT) sektörüne kaliteli ve güvenilir bir gıda hizmeti sunmak için kurulmuştur. Bonservis kırmızı et, beyaz et, su ürünleri, dondurulmuş meyve ve sebzeler ve kuru gıda ürünlerini pazara sunmaktadır. Ayrıca bazı gıda dışı hizmetler sağlamakta örneğin yerli ve yurt dışı büyük firmaların gıda tedarik işlerini sürdürmekte soğuk zincir kalitesinin yüksek olması ile ürünlerin aynı zamanda teslimatını yapmaktadır. Gıda sektörü ESAS holding için hava yolu şirketlerinde olduğu gibi gurur kaynağıdır. Büyümesini hızla devam ettirmektedir.



Eskişehir'in kuruyemiş sektöründe önde gelen 3 ailesi tarafından kurulmuştur. Esas, 2008 yılında Peyman'ın yüzde 30'luk hissesine yatırım yapmıştır. Peyman kuruyemiş, çekirdek ve meyve alanlarında hızla büyüyen bir Pazar payı elde etmiş ve yatırımdan sonra üç kat büyüme göstermiştir. Peyman ürün yelpazesi içerisinde Bahçeden, Dorleo, Çitliyo, Nutzz ve Peyman markaları vardır.

Esaslı Grup

ESAS Holding Antalya tesislerini 2008 yılında Ahmet Nazif Zorlu'dan satın almış ve Esaslı Grup Gıda Üretim Tesisleri adıyla iştirakleri içine katılmıştır ve 2009 yılı Mart ayı itibarı ile bu tesislerde üretim yapılmaya başlanmıştır. Esaslı Grup Esaslı, Bonservis, Meziyet ve Güneybade markaları altında şarküteri ürünleri ve dondurulmuş ürünlerin üretim ve satışını sürdürmektedir.

Peyman

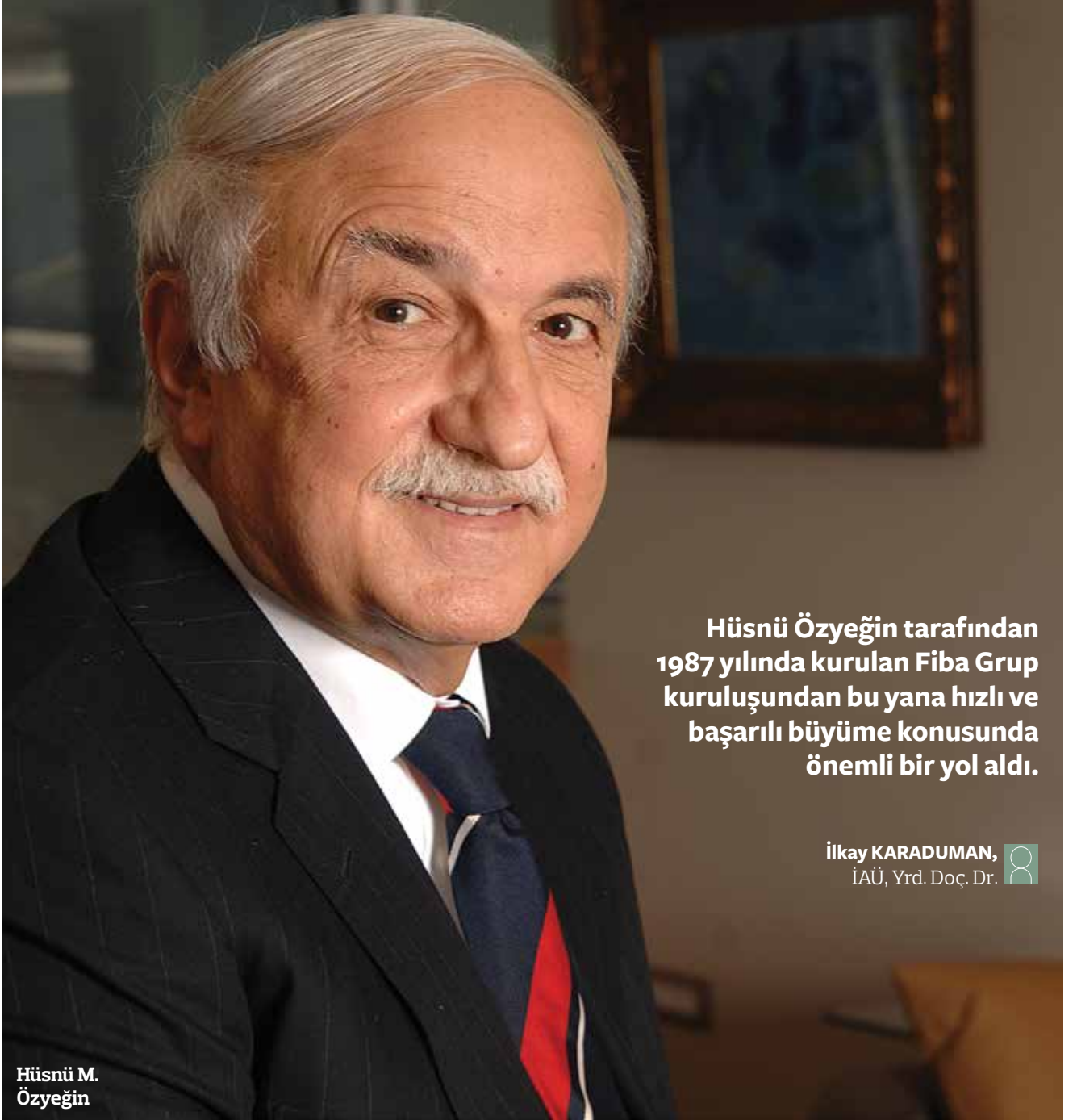
Esas holdingin gıda ve kuru gıda pazarında yatırımlarından birisi de Peyman dır. Peyman 1995 yılında

Sonuç



Sabancı Holdingten ayrılarak yeni bir yapılanma oluşturan Şevket Sabancı Esas holdingi yeni alımlar ve yapılanmalar ile başarıdan başarıya koşuyor. Holdingin gözbebeği Pegasus ve diğer 4 alandaki iştirakleri ile Türkiye'nin en hızlı büyüyen toplulukları arasında ön sıralarda yer alıyor. 2000 kişiden fazla istihdam yaratan ve farklı faaliyet alanlarında öne çıkan ESAS yatırımları ve inovasyonları ile daha birçok başarıya imza atacak gibi gözüküyor. ■

Yöneticilikten Patronluğa Giden Yol: **Özyeğin ve Fiba Grubu**



Hüsnü Özyeğin tarafından
1987 yılında kurulan Fiba Grup
kuruluşundan bu yana hızlı ve
başarılı büyüme konusunda
önemli bir yol aldı.

İlkay KARADUMAN,
İAÜ, Yrd. Doç. Dr. 

Hüsnü M.
Özyeğin

Yöneticilikten Patronluğa Uzanan Yol

Fiba Grup, 12 ülkede kurulu 74 şirkette, 43 ulustan 12 bini aşkın çalışan ve 18 milyar dolar toplam aktif ile 3 milyar dolar özkaynağa sahip dev bir yapıda. Hüsnü M. Özyeğin tarafından 1987 yılında kurulan grup, bugün ulusal ve uluslararası piyasaların saygın ve bilinirliği yüksek katılımcılarından birisi konumunda.

Hüsnü Özyeğin, kolejden arkadaşısı Mehmet Emin Karamehmet'e ait Pamukbank'ın 1977-1984, Yapı Kredi Bankası'nın ise 1984-1987 yılları arasında genel müdürlüğünü yaptı. 1987 yılında, banka yöneticiliğinden kazandığı tecrübeleri patronluğa taşımaya karar veren Özyeğin, kendi bankası Finansbank'ı kurdu. Yöneticilikte kazandığı başarıyı patronlukta da sürdürerek, 2005 yılında Forbes'ın milyarlar listesinde 1 milyar dolarlık servetiyle 620. sıradan girmeyi başardı. 8 yılda servetini 3 kattan fazla artıran Hüsnü Özyeğin, bugün 3,1 milyar dolarlık servetiyle Türkiye'nin 3. Zengini durumunda.



Yöneticilikten patronluğa doğru uzanan serüveninde, Hüsnü Özyeğin'in başarısının en büyük nedeni elde ettiği yöneticilik tecrübelerini patronluğa taşıyabilmiş olması. Fiba Grup'un hızlı büyümesinde de Hüsnü Özyeğin'in özellikle bankacılık alanındaki geniş tecrübelerinin önemi büyük. Grup, finans ve finans dışı alanlarda faaliyet

gösteren, marka değeri yüksek iştiraklerden oluşan bir yatırım portföyüne sahip ve grubun yatırımları yurt içi ve yurt dışı finansal yatırımlar ile finans dışı yatırımlardan meydana geliyor.

Bu yatırımlardan, Fiba Grubu'nun finans sektöründeki yatırımları;

- Bankacılık,
- Leasing,
- Faktoring,
- Sigortacılık,
- Varlık yönetimi ve özel sermaye fonu;

Finans dışı yatırımları ise;

- Havacılık,
- Mağazacılık,
- Gayrimenkul,
- Enerji,
- Gemi inşası ve
- Liman hizmetleri yatırımlarından oluşmakta.

Özellikle finansal sektöründeki yatırımlarına bakıldığında, grubun hızla artan bir ivmeyle büyümeyi hedeflediği öngörümüne varılabilmesi olanaklı görünüyor. Grubun son dönemdeki göze çarpan faaliyetleri ise şöyle;

Finansbank'tan Fibabanka'ya Bankacılık Yatırımları

Yapı Kredi'nin yöneticiliğinden ayrılıp kendi yoluna devam etme kararı alan Özyeğin'in amiral gemisi uzun yıllar boyunca Finansbank olmuştu. 2006 yılındaki karlı satışın ardından uzun süre bankacılık faaliyetlerinden uzak duran Özyeğin, farklı sektörlerden şirketler satın alarak, Fiba Holding'in genişlemesini hedefledi.

Finansbank'ı satsa da bankacılık alanında Fiba Grubu'na ait ve 10 milyar Euro aktif büyüklüğüyle dokuz Avrupa ve iki Asya ülkesinde üç milyondan fazla müşteriye hizmet etmekte olan Credit Europe Bank (Hollanda). Onların Millennium Bank Türkiye hisselerinin %95'ini de Banco Comercial Portugues ("BCP")'den aldı. Toplam tutarı 61,8 milyon Euro olarak belirlenmiş ve sözleşme, düzenleyici kurumlardan onayların alınmasıyla bir-

Sessiz ve derinden ama hızla büyüme Fibabanka'nın felsefesini oluşturuyor. Banka kısa vadede şube sayısını iki buçuk katına çıkarma peşinde.

likte 27 Aralık 2010 tarihinde yürürlüğe girdi. Bankanın resmi unvanı 12 Mayıs 2011 tarihinde "Fibabanka A.Ş." olarak değiştirildi. Nisan 2011 itibarıyla aktif büyüklüğü 1,5 milyar TL olan Fibabanka A.Ş., çoğunluğu İstanbul'da olmak üzere Ankara, İzmir, Bursa ve Antalya'daki şubeleriyle müşterilerine kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık alanlarında hizmet sunmaktadır. Şube sayısına her gün yenileri eklenmektedir.

Finansbank'ın NBG'ye 2006 yılında satılmasından sonra, Türkiye'de bankacılık sektörüne dönüşünü 2011 yılında Mil-

lenium Bank'ı satın alarak gerçekleştiren Özyeğin, bankanın satın alınmasını takip eden iki yıllık sessiz hazırlık sürecinin ardından 2013 yılı başında 35 olan şube sayısını bugün 42'ye çıkardı ve 100'e çıkarmayı hedeflediği iddia edilen Fibabanka agresif büyüme stratejisi uygulayacak gibi görünmekte..

2010'da Girişim Varlık Yönetimi, Yapı Kredi Bankası, Fortis Bank, Citibank, Turkland Bank ve ABank'tan toplam 399 milyon ABD doları tutarında 5 yeni portföy olarak varlık yönetimi sektöründeki lider pozisyonunu daha da sağlamlaştırmıştır.

Hayat Sigortasında Yeni Marka “Fibahayat” ve Sigortacılık Yatırımları:

Fiba Grubu, 15 Haziran 2010 tarihinde Fiba Sigorta'daki hisselerinin %93,36'sını satmak üzere Japon NKSJ Holdings Inc. şirketinin bir bağlı kuruluşu olan Sompo Japon Insurance Inc. ile bir hisse alım-satım sözleş-

mesi imzalamıştır. Fiba Sigorta'nın toplam değeri 499,6 milyon TL (350 milyon ABD doları) olarak belirlenmiş ve satış 2 Kasım 2010 tarihinde gerçekleşmiştir. Fiba Grubu, 28 Ocak 2013 itibarıyla Başbakanlık Hazine

Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü'ne yaptığı ruhsat başvurusunun onaylanmasının ardından sigortacılık alanındaki 25 yıllık tecrübesini Fibahayat ile müşterilerinin hizmetine sunmaya başlamıştır.

Marks&Spencer, Gap ve Banana Republic gibi tekstil perakendeciliği devlerini Rusya, Ukrayna ve Türkiye ile Fiba Grup buluşturuyor.



Perakendecilik Yatırımları:

Kasım 2010 itibarıyla Türkiye, Rusya ve Ukrayna'daki Marks&Spencer, Gap ve Banana Republic mağazalarının toplam sayısı 100'e ulaşmıştır. Ancak Fiba Grubun perakendecilik sektöründeki yatırımı tekstil perakendeciliği ile sınırlı değildir.

Çin'in Shenyang şehrinde, 325.000 m2 büyüklüğünde inşaat alanına sahip Star Mall Shenyang Plaza projesi, 128.000 m2 toplam kiralanabilir alanıyla, önde gelen uluslararası ve yerel perakendecileri ile eşsiz bir alışveriş merkezi deneyimi sunmaktadır. Shen-

yang Plaza'nın bir parçası olan A sınıfı ofis binası önemli şirketlere ev sahipliği yapacaktır. Haziran 2012'de açılan Star Mall Shenyang Plaza, en üst kalitede sunduğu hizmetler ve sağladığı ortam ile Shenyang'lı tüketiciler için yeni bir Yaşam Merkezi olmuştur.

Fiba grubu, Türkiye'deki Gima Marketleri'ni elinden çıkarttıktan sonra ismini G'Market olarak değiştirdiği Romanya'daki 4 marketi de elinden çıkarmasıyla grup market zincirinden tamamen çıkmıştır. Romanya piyasasına 1998 yılında giren G'Market, ekonomik krizde büyük darbe yemişti.

Yenilenebilir Enerji Projeleri: Fina Enerji Holding ve Enerji Yatırımları:

Bergama'daki 15 MW kurulu kapasiteye sahip ilk rüzgar enerjisi santralini takiben Fina Enerji, Hatay'da 35 MW kurulu kapasiteye sahip olan ikinci rüzgar enerjisi santralinin inşaatını tamamlamıştır. Buna ek olarak, İzmir'deki Bergama santralının kapasitesinin 30 MW'ye çıkartılması çalışması Eylül 2010'da tamamlanmıştır. Fiba Gruba bağlı Fina Holding tarafından, Düzo-va Rüzgar Elektrik Santrali ve Ziyaret Rüzgar Elektrik Santralinin yanında 2014 sonuna kadar 30 MW kapasitesinde daha rüzgar enerjisi üretimine yönelik yatırım yapılmış durumdur.

Özyeğin Üniversitesi ve Eğitim Yatırımları:

İlk öğrencilerini Eylül 2008'de İstanbul Altunizade Kampüsünde karşılayan üniversite, Eylül 2011'de Çekmeköy Kampüsünde eğitime başladı ve böylece öğrenim verdiği toplam alan 136 bin m2'ye ulaştı. İlk 3 yılda üniversiteye katılan öğretim üyelerinin yüzde 60'ı dünyada ilk 100, yüzde 85'i ise ilk 200'de yer alan üniversitelerden geldi.

2012'de ilk mezunlarını veren Özyeğin Üniversitesi, İşletme, Girişimcilik, İktisat, Bankacılık ve Finans, Psikoloji, Hukuk, Endüstri Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği, Makina Mühendisliği, Otel Yöneticiliği ve Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği lisans programlarına ek olarak, Pilot Eğitimi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Yönetim Bilişim Sistemleri, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret, İnşaat Mühendisliği ve Mimarlık olmak üzere 6 yeni lisans programı açtı.

Fiba Grup ve Büyüme Stratejileri

Fiba Grup tarafından uygulanan agresif büyüme, büyüme stratejilerinin incelenmesi ile daha anlaşılabilir hale gelmektedir. Belirlenen zaman periyodu sonunda, işletmelerin stratejik planlarında varmayı hedefledikleri nokta ile mevcut durumlarıyla varacakları nokta arasında bir fark olması doğaldır. Stratejik Planlama Boşluğu (Strategic Planning Gap) olarak adlandırılan bu fark, uygun büyüme stratejisinin seçilmesi ve kullanılması ile kapatılabilmektedir.

Ünlü pazarlama yazarları Phillip Kotler ve Kevin Lane Keller bu farkın kapatılmasında kullanılan büyüme stratejilerini üç temel grup altında toplamışlardır:

Yoğun büyüme stratejileri işletmenin mevcut ürün/hizmetleriyle olabileceği gibi yeni ürün/hizmetlerle de olabilmektedir. Aynı zamanda mevcut pazarda uygulanabileceği gibi yeni pazarlara açılma olanağı da vardır.

Pazar Geliştirme Stratejisi: İşletme mevcut ürün ve hizmet gamıyla yeni pazarlara açılmayı planladığında uygulanan stratejidir. Fibabanka tarafından yeni şubeler açılarak farklı şehirlerde de hizmet verilmeye başlanması bu strateji-



Yoğun Büyüme Stratejileri



Fiba Grup tarafından sürdürülen “Agresif Büyüme”, Kotler ve Keller tarafından gruplandırılan “Büyüme Stratejileri”nin incelenmesi ile daha anlaşılabilir hale gelmekte.

nin uygulandığının göstergesidir.

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi: Bu strateji kapsamında işletmeler ne ürün ve hizmet gamlarında değişiklik yaparlar ne de yeni pazarlara girerler. Yoğun pazarlama iletişimi çalışmalarıyla mevcut pazarlardaki pazar paylarını arttırmaya çalışırlar. Fiba Holding'in finans ve finans dışı yatırımları incelendiğinde, bu stratejiye çok sık başvurmayı tercih etmediği görülmektedir.

Çeşitliliği Artırma Stratejisi: Bu strateji yeni bir ürünle yeni pazarlara giren, biraz da maceraperest şirketlerin stratejisidir. Riski

diğer stratejilere göre daha yüksektir.

Ürün Geliştirme Stratejisi: Mevcut pazara yeni ürün ve hizmetlerin sunulması stratejisidir. Böylelikle büyüme hedeflenmektedir. Fiba Grup tarafından 2007 yılında beş perakende mağazasıyla Türkiye Pazarı'na sokulan Banana Republic ve şu anda mevcut 30 mağazaya ulaşmış olan GAP ile 44 mağazaya sahip Marks&Spencer ile perakendecilik alanına girmesi bu stratejinin uygulamaları şeklinde ön plana çıkmaktadır. ❖

Doğuş Grubu'nun d.ream'i Gerçekleşiyor

Doğuş Holding B & SA piyasasının, belki de, en aktif oyuncusu. İlk hedef olarak Medya Sektöründe büyük atılımlar yapan Doğuş Grubunda ikinci hedef Otomotiv Sektörü oldu. Son hedef Yeme İçme Sektörü: Kurdukları D.ream şirketiyle bu sektörde önüne gelen firmayı alıyorlar.



Ferit Şahenk

Uğur ŞENER,
İAÜ, Öğretim Görevlisi

Yeme-içme sektöründe ardi arkası kesilmeyen satın almalariyla gündemden düşmeyen Doğuş ailesi iş hayatına devletle uyum içinde gerçekleştirdiği inşaat projeleriyle başladı. Bankacılık ve finans, otomotiv, inşaat, medya, turizm ve hizmet, emlak ve enerji dahil olmak üzere geniş bir sektör tabanına sahip grubun ağırlıklı olarak çeşitlendirici büyüme stratejileri izlediğini görmekteyiz.

Kuruluş Yılları

Henüz Ankara Hukuk sınırlarında öğrenciyken, eniştesinin yanında 1950 yılında başladığı müteahhitliğe gönül veren Ayhan Şahenk, yirmi yıla yakın bir süre ayağından çizmeyi çıkarmayarak şantiye işini her yönüyle öğrenecekti. Bu tecrübe ilerde Barajlar Kralı ünvanını almasını sağlayacak işlere imza atmasına olanak sağladı. Eniştesinin yanından ayrılıp 1966 yılında Doğuş İnşaat Ltd. Şti.'yi sadece

9 bin TL sermaye ile kurmuştu.

Doğuş İnşaat faaliyetlerine TBMM'nin yol, asfalt ve kanalizasyon işlerini alarak başladı. Altyapı projelerinin devamında, 1971 yılında Apa Barajı ve Tesisleri ve Kekiksu-Memetli Barajı ve tesis inşaatları tamamlanmıştı. Bu dönemde alınan altyapı ve üstyapı projeleri, ileride oluşacak yedi farklı sektörde hizmet verecek grubun finansmanını oluşturacaktı. Baraj inşaatı yapan ilk yerli firma ünva-

Televizyon Kanalları	NTV, Star, CNBC-e, NTVSpor, Kral, e2, HDe
Radio Kanalları	NTV Radyo, Virgin Radio, Kral FM, Kral Pop
İnternet	ntvmsnbc, ntvspor.net, oley.com, enmoda, cnbce.com, tvyo
Dergiler	Vogue, GQ, National Geographic Türkiye, National Geographic Kids, Robb Report, CNBC-e
NTV Yayınları	



Doğuş aldığı marinalarla gözlerini Hırvatistan ve Yunanistan'a da göz dikti. d.ream'in önümüzdeki yaz hedefi: Mikonos'a girmek.

yılında satın aldıkları İmar Bankası'nı 1984'de Uzan Ailesine sattılar. Bu satıştan hemen önce 1983 yılında Garanti Bankası satın alındı. Daha sonra, 1987 yılında Katar ortaklığı ile Körfezbank kuruldu. Finans sektöründe büyüme hedefiyle 1997 yılında satın alınan Osmanlı Bankası, Garanti bünyesinde kurulan sigorta, leasing, factoring, menkul kıymetler ve benzeri şirketlerle Doğuş grubu finans sektöründe hatırı sayılır bir pazar payına sahip oldu.

Bankacılık sektörünün en önemli sınavını verdiği 2001 krizi, Ayhan Şahenk'in vefatı ve Ferit Şahenk'in şirketin başına geçmesiyle aynı döneme rastladı. İsbetli bir kararla üç bankasını birleştiren firma, Garanti Bankası'nın adı, Osmanlı'nın sağlam finansal yapısı ve Körfezbank'ın marjinal katkısı ile yeni ve güçlü bir banka yarattı. Krizin zorlu yıllarını atlatıp 2005 yılında bankanın yarısını 5 milyar dolara General Electric'e sattı. Geçen

dört yıl içerisinde Ferit Şahenk, kriz yönetimindeki başarısı ile şirketin cirosunu ikiye katlayarak "new age" kuşağının parlayan patronu oluvermişti.

İkinci Hedef: Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektöründe grubun ilk adımı, General Motors'un Türkiye bayii Gen Oto'nun 1987 yılında satın alınmasıdır. İthalat ve satış anlamında ülkenin en önemli firmalarında biri olmalarını sağlayacak distribütörlük anlaşmaları ise bundan yedi yıl sonra 1994 yılında gerçekleşti.



Volswagen AG, Audi, Scania distribütörlük sözleşmelerini imzalayan Şahenk Ailesi inşaat ve finans dışında üçüncü önemli işlerine büyük ölçekte başlamış oldular. Bu distribütörlükler Doğuş Otomotiv bünyesinde toplandı.

Lüks otomotiv segmentinden pay almak için, 1996 yılında Porsche, 2006 yılında Bentley, 2007 yılında Lamborghini ve Bugatti distribütörlüklerini portföylerine ekleyen aile, binek otomobilinin artık neredeyse her segmentine hitap etmeye başladı. Grubun otomotiv sektöründeki diğer önemli yatırımları ikinci el oto hizmeti veren DOD ve araç muayene hizmeti veren TÜVTURK firmalarıdır.

Enerji işine 2005 yılında Doğuş Enerji ile el atan grup aslında bu sektörde tecrübesiz sayılmaz. Baraj ve HES inşaatında ülkenin önemli projelerine imza attılar. Baraj inşaatı sektöründe iken normalde müşterilerinin yapacağı enerji üretimi ve satışını bünyelerine aldığı saviyla ileriye doğru dikey bir büyümeye gittiklerini düşünmemize rağmen, inşaat sektöründen enerji sektörüne atladıkları için burada çeşitlendirici büyüme stratejilerine devam ettiklerini söyleyebiliriz. Artvin HES, Boyabat ve Aslancık hali hazırda enerji üretip sattıkları tesisleridir.

Dört tarafı denizlerle çevrili ülkemizde Doğuş Grubunun marina işine girmiş olması bizi hiç şaşırtmadı. Didim, Turgutreis, Göcek Mandalina, Borik, Dalmacıja, Atina Flisvo marinalarını bünyesine katan Ferit Şahenk sadece yeme içme sektöründe değil, yat turizmi sektöründe de yaptığı satın almalarla adından sıkça söz ettirdi.

Son Hedef: Yeme İçme

Yeme içme sektöründeki parlak geleceğe ilk göz dikenlerden Ferit Şahenk D.ream'i kurup ve hummalı bir satın alma sürecine girer. Armani Ristorante, Lacivert



bünyeye katılır, Kiva, Go Mongo, Azumi, İstanbul Doors ve Nusr-et'e ortak olunmasıyla sektörde Doğu gubunun adı artık duyulmuştur. Farklı müşteri tiplerine yönelik Anjelique, Gina, Kitchnette, Zuma, Mama, Gigi, Tom Aikens Restaurant, Tom's Deli, Wanna Pop benzeri markalarda sektör lideri artık Ferit Şahenk'in D.ream'idir. Gıda yeni bir monopolleşme mi diye düşünüyor.

Devamında gelen satın almalarla birlikte D.ream, Avrupa ve Asya'nın çeşitli noktalarında yılda 3,5 milyon kişiye hizmet veren yeme içme devi haline geldi. Söylentiler ve faaliyetler hızlı büyümenin devam edeceği

yönünde. Daha iki sayı önce Çağdaş Ertuna'nın dergimizde yazdığı, satın alınma ihtimalleri olan Borsa Restaurant, Masa, İstanbul Modern Cafe, X Restaurant ve Maça Kızı'nı şimdiden aldılar bile. Biz bu yazıyı yazarken de Babylon'un sahibi olan Pozitif Grubu'nun %80 hissesini portföylerine eklediler. Pozitif Grubu Efes Pilsen One Love, Rock'N Coke, Efes Pilsen Blues gibi önemli festivallerin organizasyonlarını gerçekleştiriyor.

Şimdiden yeme içme sektöründe Pazar lideri olan Ferit Şahenk'in duracağını hiç zannetmiyoruz. Zira bu işi bankacılıktan daha keyifli gördüğüne şüphemiz kalmadı. ❖

Yeme içme Marina Hotel Hizmet

1976	Hotel Club Alantur satın alındı
1991	Grand Azur Hotel Marmaris açıldı
1992	Sheraton Voyager Hotel Antalya satı
1994	Club Aldiana &Paradise Apart Hotel satın alındı
1998	Emporio Armani ve Gucci Türkiye Temsilciliği alındı
2000	Grand Azur Hotel Marmaris açıldı
2003	D-Marin Turgutreis açıldı
2008	Park Hyatt İstanbul Maçka Hotel açıldı.
2009	-Marin Didim açıldı.
2009 imzalandı.	D-Marin Mandalina için Nautical Center Prgin (NCP) ile Ortaklık Anlaşması imzalandı
2010	Club Resort Select Maris satın alındı ve D-Hotel Maris olarak yenilenerek 2012 yılında hizmete açıldı.
2010	Port Göcek satın alındı ve D-Marin Göcek olarak hizmet vermeye başladı.
2011	-Life Sağlıklı Yaşam ve Detoks Merkezi açıldı.
2011	Emporio Armani Ristorante, dünyada ilk defa İstinyePark Alışveriş Merkezinde açıldı
2012	Kiva Restaurant, Nusret Steakhouse, Go Mongo, İstanbul Doors Grubu ve İngiliz Azumi Group ile ortaklık anlaşmaları yapıldı. GQ Bar İstanbul açıldı.Bar İstanbul açıldı.
2012	Hrvatistan Zadar'da bulunan D-Marin Dalmacija ve D-Marin Borik satın alındı.
2013	Aija, Anjelique, Ca'd'oro, Carlotta, Da Mario, Foodist, Gigi, Gina, Kitchinette, Lacivert, Mama, Mezzaluna, Raika, Roka, Tom Aikens, Toms Deli Somerset House, Toms Kitchen, Vouge Restaurant Bar, Zuma D.ream bünyesine katıldı.

Şirket Alımları: Uluslararası Rekabette Yer Almanın Ön Koşulu



Uluslararası rekabette yer alabilmek için firmalarımız yabancı ülkelerde şirket alma yoluna girmişken yabancı yatırımcılar da Türkiye’de şirket alma hızını artırdılar. Özellikle finans kesiminde.



Kemal Kağan TURAN,
İAÜ, Yrd. Doç. Dr.

Türkiye’de her sene yaklaşık 650.000 kişinin emek piyasasına giriyor olması ülkede yatırım ihtiyacını hızla artırmaya devam ediyor. Bu durum aynı zamanda enerji talebini de yükseltiyor. 2012 yılında Türkiye’de enerji gideri olarak yaklaşık 197 milyar Türk Lirası ödendi. Bu rakam yıllık üretimimizin, harcamalarımızın %25’inin enerji gideri olduğunu gösteriyor. İthalat bağımlılığımız önemli oranda bu durumdan kaynaklanıyor. Enerji talebinin nüfusla beraber artması ve tüketilen enerjinin %75’ini ithal ediliyor olması

kronik döviz ihtiyacına sebep oluyor. İhracat artışı aynı zamanda enerji ve hammadde ithalatını da artırdığından kronikleşen döviz ihtiyacı borçlanma yoluyla veya yabancı doğrudan yatırımlar çekilerek sağlanmaya çalışılıyor. Dünyanın her ülkesinde olduğu gibi enerji ve karşılığı döviz ihtiyacı; serbest piyasa koşullarına uyumu sosyal maliyetlerine rağmen yapılaşmaya devam ediyor. Gelişen ekonomilerin genelde benzer ekonomik sıkıntılar ve benzer rahatlamalar yaşıyor olmaları bu temelde değerlendirilmelidir. Ülkemizde de 2001 krizi

bu anlamda bir dönüm noktası olarak değerlendirilir. Döviz ihtiyacına karşılık talebin Merkez Bankası piyasa müdahalesiyle çözülmeye çalışılması krizi büyütmüş ve ekonomide reformların hızlandırılmasını gerektirmişti. 2001 yılı sonrasında düzenlemeler ağırlıklı olarak serbest piyasa koşullarının sağlanabilmesi üzere yapılmış ve krizden hızla çıkabilmek için de uygulamaya aynı hızla geçilmiştir. Yapılan ekonomik reformların temel amacı özel sektörün piyasadaki rolünü azaltması olarak belirlenmiş; geçen 12 yıllık süreçte ekonomideki bu köklü değişim süreci etkilerini göstermiş göstermeye de devam etmektedir.

Yabancı yatırımlar sadece sermaye transferi değil aynı zamanda bilgi ve tecrübe transferi için de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle tüm dünyada gelişen piyasalar çoğu zaman gönüllü olmasa da piyasa kurallarına önemli oranda uymaya çalışır çünkü ülkeler de tıpkı firmalar gibi uluslararası rekabet ortamında ayrı bir rekabet içerisinde rekabet etmeye devam eder.

Türkiye'de her sene 650.000 kişiye istihdam alanı oluşturma zorunluluğu önemli bir finansman ihtiyacını doğuruyor. Finansman ihtiyacı likidite ihtiyacına, dış borçlanmaya ve yabancı doğrudan yatırım talebinin artmasını kaçınılmaz kılıyor. Türkiye gibi diğer gelişmekte olan ülkeleri de gerek dış borçlanma ihtiyacı gerekse yabancı doğrudan yatırım talebi uluslararası piyasaların yönlendirmelelerine uyum sağlamayı gerektiriyor. Basel Bankacılık Kriterleri bu yönde önemli örnekler arasında yer alıyor. Tamamen tavsiye metni olarak yazılmış olan Basel Kriterleri dünyada tüm bankacılık sektörleri ve ülke yönetimleri tarafından uyum gösterilmeye çalışılan kriterler oluyor.

Ekonomik istikrar ve serbest piyasa koşullarının etkin olarak işletil-

mesi gelişen ekonomilerin sermaye, yatırım ve döviz ihtiyacını karşılama maliyetini belirliyor. Piyasa ortamının sağlanmasına paralel olarak yerli ve yabancı yatırımcılar gerek sayısal temelde gerekse hacimsel temelde rakamsal olarak artışlar gösteriyor. Buna karşılık yerli yatırımcıların sermayesinin yetersiz olduğu durumlarda büyümeden yeterli payı alamamasına neden oluşturuyor. Halka açık şirketlerin tamamına yapılan yatırımlarda geçen 12 yıllık süreçte yerli yatırımcılarda artış olmazken, yabancı yatırımcıların hacmi %46 artış göstermiştir. Benzer durum reel sektörde de gözlemlenmektedir. Özellikle bankacılık ve finans gibi sektörlerde faaliyet gösteren bazı yerel kurumların büyümek için ihtiyaç duydukları sermaye miktarı; şirket bedellerinin üzerinde olunca piyasa bu şirket ve kurumları el değiştirmeye doğru baskılamıştır. Sonuç itibarı ile özellikle öz sermaye ihtiyacı yüksek olan finans sektöründe yabancılaşma kamu bankaları dışında kaçınılmaz olarak gerçekleşmiştir.

Serbest piyasa kurallarına uyum sağlayabilen yerli firmalarsa zaman içerisinde gerek döviz cinsinden borçlanma yoluyla, gerekse yabancı ortaklıklar kurarak bilgi ve tecrübe transferi yaparak büyümeyi başarmışlardır. Karşılıklı bilgi ve tecrübe paylaşımları yerli ve yabancı yatırımcıya farklı pazarlara yatırım yapma imkanını sunmuştur. Yerli firmalarımız yabancı ülkelerde şirketler satın alırken yabancı

yatırımcılar da Türkiye'de şirket satın alma imkanı bulmaktadır. Elbette yabancı sermaye sanayi devriminden bugüne bilgi ve sermaye birikimi yapmış olması sebebiyle yerli girişimcilerin yapabildiği yatırımlardan daha fazla yatırım yapabilmektedir.

Dünyada Türk Şirketlerinin doğrudan yurtdışı mal varlıkları 34 milyar dolar rakamına ulaşmıştır. Bu rakamın yaklaşık sekiz milyar dolarlık kısmı ile birincilik Sabancı Holding'e aitken, 7 milyar dolarlık pay ile ikinci sırada Doğuş Grubu bulunmaktadır.

3,6 milyar dolarla

Enka için-
c ü l ü ğ ü
e l i n d e
b u l u n -
d u r m a k -
t a d ır .



Türk şirketlerinin yurt dışı yatırımları bu 3 grup dışında Koç Holding, Şişecam, Tekfen, Doğan Holding, Alarko, Zorlu Enerji Grup, Eczacıbaşı, Ülker Grubu Yıldız Holding gibi gruplar da listede yerini aldı.

Türk girişimcilerin yabancı ülkelerde yatırımlarının artması son zamanlarda yabancı basınında ilgisini çekmiştir. Arçelik Güney Afrika merkezli Defy Appliance şirketini, Kale Grubu İtalya'da Fincuoghi Seramik Şirketler Grubunu, Yıldız Holding Godiva Polinas ve Nuroll SpA şirketlerini bünyesine katması öne çıkan yatırımlar arasında. Buna karşılık yerli girişimciler uluslararası rekabette hızla yerini almaya çalışırken yabancı girişimciler de aynı rekabetten pay almaya çalışmaya devam ediyorlar. MNG Elektrik Çek Cumhuriyeti Enorgo-Pro grubuna, Fiba sigorta Japon Sampo firmasına, Garanti Bankası %24 hissesi İspanyol Banco-Bilbao'ya devredildi. Bu örnekler çoğaltılabilir ancak burada önemli olan husus yerli firmaların sermaye biriktirmesinin zaman alıyor olması gerçektir. Büyüme için ihtiyaç duyulan sermayenin kar ederek sağlanması uzun zaman gerektiriyorsa; firmalar tercihlerini hisselerini devir yönünde kullanıyorlar. Elde ettikleri geliri de sermayelerinin yeterli olabileceğini düşündükleri sektörler yönleniyorlar. Yurtdışı yatırımlarına yönlenebiliyorlar. Bir başka değişle serbest piyasa koşullarına uyum gösteremeye çalışıyorlar.

Yerli yabancı ortaklıkların iki taraf için de ticari kazanımlar oluşturması; yabancı ortaklıkların cazibesini artırmakta özellikle enerji gibi telekomünikasyon gibi talebin çok yoğun olduğu sektörler yoğunlaşmaktadır. Serbest piyasa koşullarında yerel ve uluslararası firmaların ortaklık yapıları dahil olarak Türkiye'de yurt içinde faaliyet gösteren ilk 500 firmanın 2012 yılındaki karlılığı %27 gibi rekor bir rakama ulaşmıştır. İlk 500 firma

Büyüme için ihtiyaç duyulan sermayenin kar ederek sağlanması uzun zaman gerektirdiği için firmalar tercihlerini hisse devri yönünde kullanıyor.



in karlılık ortalamada ekonomideki genel büyümeden 11 kat daha fazla gerçekleşmiş. Net satışların 479 milyar Türk Lirasına ulaşması olması da ülkedeki yüksek ciro lu firmalara olan ilgiyi artırmaya devam ettirmektedir.

2001 yılı krizinden sonra devletin ekonomideki rolü azaltılacak özel sektörün rolü ise artırılacaktı. Özel sektör ekonomideki rolünü artırırken; öncelikli olarak enerji gibi tüketimi yoğun olan veya telekomünikasyon gibi karlılığı yüksek sektörleri tercih etti. Bugün geldiğimiz noktada en yüksek net satışla Türkiye Petrol Rafinelerinin 47 milyar TL, DMV Petrol Ofisi 20.2 milyar TL, Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. 17.1 milyar TL, Türk Hava Yolları 14.9 milyar TL, Opet 17.7 milyar TL, Arçelik ve Turkcell 10,5 milyar TL net satış gerçekleştirerek net satış rakamlarında Türkiye'de ilk 10'a girmeyi başardığını söylemek gerekir.

Her ne kadar yerel girişimciler uluslararası rekabette yerini almak için hızla ilerlese de şuan tüm dünyada tartışılan gelişen ekonomilerle, gelişmiş ekonomilerin rekabeti rakamsal temelde de devam etmektedir. Amerika'da Exxon Mobil Şirketinin yıllık 482,2 milyar dolar geliri, ikinci sıradaki Dutch Shell firmasının 481,7 milyar dolarlık hacmi, Walmart'ın 469,1 milyar dolar geliri alt alta sıralandığında tüm dünyada 2012 yılında 180'e yakın firma yılda 100 milyar doların üzerinde net satış gerçekleştirmiştir. Ülkemizde en yüksek rakamla Tüpraş yaklaşık 25 milyar dolarlık net satış rakamı ile birinci sıradayken, DMV Petrol Ofisi 10,5 milyar dolar net satışla ikinciliği elde ediyor. Bu çerçevede yerel firmaların ve piyasaların uluslararası rekabette yerini alabilmeleri için birleşmeleri ya da yabancı ortaklıklar ve kaynaklar sağlamaları gerektiği gözlemleniyor. ❖



“Türk Eğitim Vakfı,
pırlanta gibi bir vakıf.”

Hikmet Erkek
Ev hanımı

“Benim vefatımdan sonra hepsi
Türk Eğitim Vakfı'na aittir
ve bunu gururla söylüyorum.”

Güher Kılıççöte
Ev hanımı

“Evladımız öldükten sonra ilk
aklımıza zaten gelen, Türk
Eğitim Vakfı'na bağış yapmak...
Onu yaptıktan sonra, inanır mısın,
bütün acılarımızı hafiflettik.”

Behiye Horozoğlu
Ev hanımı

Lütü Horozoğlu
Öğretmen

Onlar ve daha binlercesi ülkemizin aydınlığa gönül vermiş insanları... Her biri TEV bağışçısı!

Türkiye'nin tüm varlığını eğitime adanmış, köklü, güçlü, saygın vakfı Türk Eğitim Vakfı,
1967'den beri maddi imkânsızlıklar nedeniyle okuyamayan başarılı gençlerimize 4.000'den fazla fonla
182.886 yurt içi, 1.309 yurt dışı burs vererek onları Türkiye'ye kazandırdı ve kazandırmayı sürdürüyor...
Okullar, yurtlar, eğitim merkezleri açıyor, bilimsel araştırmalara destek veriyor.
TEV'e yapılan her bağış, binlerce başarılı genç için, çağdaş ve uygar Türkiye için yaşamsal önem taşıyor.

Destekleriniz eğitim için... Türkiye için!



TÜRK EĞİTİM VAKFI
1967



Bağış ve burslar için

444 0 838
444 0 TEV

www.tev.org.tr



Etkin Kontroller ve Çalışan Motivasyonu

Aynı güvenceyi veren kontrol sürecinin birden çok kez tekrarlanması faydadan çok zaman, enerji ve belki de en önemlisi çalışanın motivasyon kaybına yol açabilmektedir.



Yaşar BİVAS,

Ernst & Young, Direktör,
Finansal Risk Hizmetleri

Ekin banka kartı ile ATM'ye giderken bir kez daha dedesini ikna edememiş olmanın üzüntüsünü yaşıyordu. "Yine internete güvenemedi" dedi kendi kendine. Dedesi emekli olduğundan beri son üç yıldır her maaş ödemesini internet bankacılığında kontrol edebildikleri halde "sen yine de git bir bak sevgili torunum" sözüne engel olamıyordu. Ekin Şube'deki ATM'ye vardı, kartı makineye yerleş-

tirdi. Sonuç: yine aynı! İnternet'te ne gördüysek ekranda da o yazılı, maaş yatmış.

Dünya değişiyor, alternatifler hızla değişen dünyaya paralel olarak artmaya devam ediyor. Şirket içi kontroller de aynı şekilde, artık Şirket'lerin banka hesabını 7-8 farklı yol ile kontrol etmesi mümkün. Alacak tahsilatları, satın alma ve ödemeler gibi diğer süreçlerde de benzer bir durum var. Şirket yönetiminin sağlıklı devam etmesi için bu kontroller manüel, bilgi sistemleri bazlı, önleyici ve tespit edici niteliklerde sınıflandırılıyor. Politika ve prosedürler ile kontrollerin kişiye bağlı işleyişi ortadan kaldırılıyor.

Hem manüel hem sistemsel kontrollerde yapan-onaylayan mekanizmalarının kurulması ile insan hatası minimum seviyeye indiriliyor. Şirket içi farklı birimlerden katılımlar ile kurumsal yönetimin temellerinden görevler ayrılığı ilkesine de uyum gün geçtikçe kolaylaşıyor.

Tüm bu süreç seviyesindeki düzenlemelere ek olarak 2. ve 3. Seviyede, İç Kontrol / İç Denetim süreçleri ile bağımsız dış denetim de süreçler üzerindeki kontrolleri gerek örneklem yolu ile gerekse çeşitli kriterler bazında enine boyuna ele alıyor ve varsa hataların yakalanması sağlıyor. Bu aşamada Yönetim Kurulu'na bağlı Denetim Komitelerinin kurulması İç kontrol / İç Denetim'in sağlıklı işlemesine katkı yapan en önemli unsurların başında geliyor. Bağımsız dış denetim kuruluşları ise bağımsızlık ve kalite standartlarına uyumları ile sürece katkı sağlıyorlar. Ancak tekrar öze döndüğümüzde amaç süreç içerisindeki potansiyel bir hatanın yakalanması olduğundan, Ekin'in örneğinde olduğu gibi, aynı güvenceyi veren kontrolü süreç sahibinin birden çok kez tekrarlaması faydadan çok zaman, enerji ve belki de en önemlisi çalışanın motivasyon kaybına yol açabilmekte. Bu nedenle şirketler, marjinal katkısı olmayan, bir şekilde tekrar eden kontrolleri elimine etme, Risk-Kontrol matrisi tablolarını hazırlama ve süreçleri yeniden gözden geçirme üzerine önemli projeler yapıp, danış-



manların bilgisine başvuruyorlar.

Bu fayda-maliyet analizinden geçen ve süreçlerini aynı kalitede kontrol yapısına sahip olup sadeleştiren şirketlerin yöneticilerinden çok çalışanlarının memnun kaldığını söylemek güç değil. Çalışanın mutluluğu da dönüp yine şirket performansına katkı sağlıyor. ❖



E Fatura – E Defter Nedir? Nasıl Uygulanacak?

1 Eylül 2013 tarihi itibariyle hayatımıza e-fatura uygulaması girdi. Bu not bu konudaki uygulamanın ana hatlarını ortaya koyma amacına yönelik bir ön çalışma.





İsmail Hakkı GÜNEŞ

Bu çalışmamızda Elektronik Fatura ve Elektronik Defter uygulamasına yönelik düzenlemeler üzerinde duracağız.

Elektronik ortamda yapılan iş ve işlemlerin gelişmesi, internetin hızla yaygınlaşması işlemlerin takip ve kontrolündeki maliyetler ve başka parametreler ticari yaşamın en önemli unsuru olan fatura ve defterler içinde uygulamanın bu alanda gelişmesini kaçınılmaz kılmıştır. Dünya 'da yapılan ticaret de klasik usuller yerine sanal ortamda gerçekleştirilen uygulamalar iki binli yılların başından itibaren artarak gelişmiştir.

Ticaretin serbestleştirilmesi eğilimi ile birlikte bilgi iletişimini kolaylaştıran teknolojik gelişmeler bu sürecin hızlanmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın olmaksızın ulaşılabilirlik; bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistem olan EDI, (Electronic Data Interchange) 'nin hızlı gelişimi; yaşamın bir çok alanının sanal Dünya üzerinde oluşmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Maliye Bakanlığı elektronik ortamda yasal fatura düzenlenmesi ve defter tutulmasını geçmiş yıllarda ; çıkarmış olduğu tebliğler ile özel izinle isteğe bağlı olarak uygulanmak üzere çok az ve sınırlı vergi mükellefi tarafından uygulanıyordu. (Yaygın olarak GSM şirketleri)

2.E-Defter ve E-Fatura Uygulamasında Yaşanan Gelişmeler

Başlangıçta isteğe bağlı olarak bazı mükelleflere uygulanan e fatura ve e defter ; 421 sıra No'lu VUK Genel Tebliği ile bazı mükellefler için e fatura ve e defter uygulamasını zorunlu hale getirdi.

14.12.2012 tarih ve 28497 sayılı Resmi Gazete ' de yayımlanan 421 Sıra No.lu V.U.K. Genel Tebliği ile mükelleflerin vergi kanunlarına uyumlarını arttırılması ve kayıt dışılığın izlenerek önlenmesi amacıyla Elektronik Fatura ve Elektronik Defter uygulamasının kapsamının genişletilerek uygulama esasları belirlenmiştir.

Kısaca;

● 08.02.2013 tarih ve 58 sayılı V.U.K. Sirküleri ile konu hakkında açıklayıcı bilgilere yer



verilmiştir.

● 21.02.2013 tarih ve 28566 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 424 Sıra No.lu V.U.K. Genel Tebliğinde ise; Elektronik Fatura Uygulamasında gönderme ve/veya alma izni verilmesi uygun görülmüştür.

Düzenlemeyle Elektronik Fatura sistemine 01.09.2013 tarihi itibarıyla dahil olacak firmaların 2014 yılında Elektronik Defter uygulamasına hazırlanmalıdır. (01.09.2013 bir yıl sonra E defter uygulaması (01.09.2014 tarihi itibarıyla)

2.1 E-fatura E-defter Nedir?

Bilindiği üzere fatura Türk Vergi Sisteminde ispat edici belge olarak VUK'nun üçüncü kısmında düzenlenmiştir.Fatura ; satılan emtia veya yapılan iş karşılığında, müşterinin borçlandığı meblağı göstermek üzere emtiayı satan veya işi yapan tüccar tarafından müşteriye verilen ticari vesikadır. (VUK Madde:229) Maliye Bakanlığı düzenlenmesi zorunlu olan belgelerde bulunması gereken zorunlu bilgileri belirlemeye.....yetkilidir. (VUK Mad: 227)

Vergi Usul Kanununun mükerrer 257' nci maddesinin birinci fıkrasının 1 inci bendinde, Maliye Bakanlığının mükellef ve meslek grupları itibarıyla muhasebe usul ve esaslarını tespit etmeye, aynı Kanuna göre tutulmakta olan defter ve belgeler ile bunlara ilaveten tutulmasını veya düzenlenmesini uygun gördüğü defter ve belgelerin mahiyet, şekil ve ihtiva etmesi zorunlu bilgileri belirlemeye, bunlarda değişiklik yapmaya; yetkili olduğu hükme bağlanmıştır.

Yapılan düzenlemeye göre;

1. 5015 Sayılı Petrol Piyasası Kanunu kapsamında madeni yağ lisansına sahip olanlar,
2. 5015 Sayılı Petrol Piyasası Kanunu kapsamında madeni yağ lisansına sahip olanlardan 2011 takvim yılında mal alan mükelleflerden 31/12/2011 tarihi itibarıyla asgari 25 milyon TL
3. brüt satış hasılatına sahip olanlar, 4760 Sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (III) sayılı listedeki (söz konusu listede alkollü içki, tütün mamulleri, kolalı gazozlar yer almakta) malları imal, inşa veya ithal edenler,
4. 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (III) sayılı listedeki malları imal, inşa veya ithal edenlerden 2011 takvim yılında mal alan mükelleflerden 31/12/2011 tarihi itibarıyla asgari 10 milyon TL brüt satış hasılatına sahip olanlar e-defter tutup, e-fatura düzenlemek zorundadır.

E-fatura yeni bir belge türü değildir. E fatura Maliye Bakanlığı'nın belirlediği şartlara uygun olan ve elektronik belge biçiminde oluşturulmuş faturayı ifade eden kâğıt fatura ile aynı hukuki niteliklere sahip Türk Vergi Sisteminde belirtilen ispat edici belgedir.

Aynı mal veya hizmet satışı işlemi hem kağıt faturanın hem de elektronik faturanın bir arada düzenlenmesi mümkün değildir.

E-defter ise; şekil hükümlerinden bağımsız olarak VUK ve 6102 sayılı TTK'na göre tutulması zorunlu olan defterlerde yer alması gereken bilgileri kapsayan elektronik kayıtlar bütünüdür.

2.2 E-Fatura Düzenlemek ve E -Defter Tutmak Zorunda Olanlar Kimlerdir? Süreç Nasıl İşleyecektir?

Maliye Bakanlığı 421 sıra No'lu VUK Tebliği ile bazı mükelleflere e-fatura düzenleme ve e-defter tutma zorunluluğu getirmiştir.



Bilgilendirme Not: 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu kapsamında madeni yağ lisansına sahip olanlar ile 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (III) sayılı listedeki malları imal, inşa veya ithal eden mükelleflerin listeleri www.gib.gov.tr - www.efatura.gov.tr internet adreslerinde yer almakta. Ayrıca söz konusu listeler 58 sıra No'lu VUK sirküleri ekinde de bulunmaktadır.

● E Fatura düzenleme kapsamına giren mükellefler elektronik fatura uygulaması için www.efatura.gov.tr internet adresinde yayımlanan başvuru kılavuzuna uygun olarak belgeleri doldurmaları gerekmektedir.

● İsteğe bağlı olarak e-fatura kullanmak isteyenler ve kullanma mecburiyeti getirilenler 397 Numaralı Vergi Usul Kanununun Genel Tebliğinin 7' nci bölümünde ifade edilen düzenlemeler çerçevesinde oluşturulan Mali Mühür'e ilişkin "Elektronik Mali Mühür Sertifikası Sahibi Taahhütnamesi" doldurularak yetkili kişi veya kişiler tarafından imzalanacaktır. E-Fatura Uygulaması bünyesinde yapılan işlemlerinde mali mühür kullanması zorunludur. 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu hükümleri çerçevesinde üretilen nitelikli elektronik sertifikayı (Mali Mühür) Başkanlık adına TÜBİTAK-UEKAE dan e-fatura kullanımına başlamadan önce almak

Özel entegrasyon izni almak isteyen mükellefler özel entegrasyon talebini içeren bir dilekçe ve ekinde Özel Entegrasyon Bilgi İşlem Sistem Raporu (BİS) ile Başkanlığa başvuru yapacaklardır. Özel entegrasyon yapmak isteyen mükelleflerin www.efatura.gov.tr internet adresinde yayımlanan kılavuzlara uygun bilgi işlem altyapısını kurmaları zorunludur. Mükellefin, elektronik fatura gönderip alma işlemini özel entegrasyon izni alan mükelleflere ait bilgi işlem sistemi vasıtasıyla gerçekleştirmesi, muhafaza ve ibraz ödevlerini ortadan kaldırmaz. Elektronik fatura gönderip alma işleminde kullanılan bilgi işlem sistemi yazılım ve donanım

alt yapısının Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde ve Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarının geçerli olduğu yerlerde bulunması zorunludur. Vergi Usul Kanununun ilgili hükümlerine göre mükellefler, gerek düzenledikleri gerekse adlarına düzenlenen e-faturaları, yasal süreler dahilinde muhafaza ve istendiğinde ibraz etmekle yükümlüdürler.

Bilgi işlem sistemi yurt dışından yönetilen mükelleflerin elektronik fatura uygulamasından entegrasyon yöntemiyle yararlanma konusundaki durumları yapacakları başvuru üzerine Başkanlıkça değerlendirilerek elektronik fatura gönderip almalarına izin verilebilecektir.

3. Sonuç ve Değerlendirme

Uygulamadan yararlanmak isteyen ve mecburiyet getirilen mükelleflerin, başvuru işlemlerini www.efatura.gov.tr internet adresinde yayımlanan başvuru kılavuzuna uygun olarak yerine getirmeleri yeterli olup, ayrıca kağıt ortamında müracaatları gerekmemektedir.

E Fatura, yeni bir belge türü olmayıp, kağıt fatura ile aynı hukuki niteliklere sahiptir. Aynı mal veya hizmet satışı işleminde hem kağıt faturanın hem de elektronik faturanın bir arada düzenlenmesi mümkün değildir.

Vergi mükelleflerinin uygulama ile ilgili teknolojik altyapı ve diğer parametreler için hazır olup olmadığı tartışılabilir. Uygulama tarihleri için kademeli geçiş yada erteleme olası olmakla beraber mükelleflerin süreci çok dikkatli takip etmeli gelecekte işlemlerini e -fatura , e-defter düzenlemelerine göre yapacağı bilinciyle pozisyon almalıdır.

E-Fatura, kullanma zorunluluğu olduğu halde kağıt fatura düzenleyen mükellef hiç belge düzenlememiş sayılarak işlem yapıp cezai uygulamalarla karşı karşıya kalacağından ve



Aman Dikkat!
E-fatura düzenleyenler hiç belge düzenlememiş sayılacak, KDV indirimlerinden de yararlanamayacak.

en önemlisi KDV indirimlerinin reddi gereğinden vergi mükelleflerinin konuyla ilgili uygulama tarihlerine dikkat etmeleri gerekmektedir. ❖



Kısaltma ve Kanunlar (çalışmamızda geçen sırasıyla)

- 213 sayılı Vergi Usul Kanunu 10.01.1961 tarih ve 10703 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- 5105 sayılı Petrol Piyasası Kanunu 20.12.2003 tarih ve 25322 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu 12.06.2002 tarih ve 24783 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı

- 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu 23.01.2004 tarih ve 25355 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu 02.11.1984 tarih ve 18563 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- 1 sıra numaralı Elektronik Defter Genel Tebliği 13.12.2011 tarih ve 28141 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- Ticari defterlere ilişkin Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı ortak tebliği 19.12.2012 tarih 28502 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- TÜBİTAK = Türkiye Bilimsel Ve Teknoloji Araştırma Kurumu
- UEKAE= Ulusal Elektronik Ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü



Gerçeğe Uygun Değer Gerçekten Gerçeğe Uygun mu?

Gerçeğe uygun değer, muhtemel kayıpların ve kazançların her ikisinin de kayda alınmasını gerektirir.



Özgür TERAMAN,
IAÜ, Öğretim Görevlisi

GİRİŞ

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi neticesinde finansal tabloların Türkiye Muhasebe Standartlarına göre hazırlanacak olması ile birlikte gerçeğe uygun değer kavramı ile yüzleşecek olan muhasebecilerin, tüm dünyada uzun zamandır tartışlagelen "gerçeğe uygun değer gerçekten gerçeğe uygun mu?" sorusuna cevap bulmaya çalışacak olmaları kaçınılmazdır.

Özellikle 2008 yılındaki ABD Mortgage krizi ile başlayıp tüm dünyayı saran global kriz henüz etkisini kaybetmemişken, Avrupa Birliği'nin, birliğe dahil bazı ülkeleri kurtarma planlarındaki çaresizliği, ABD'deki işsizlik oranlarının artışı ve sıkıntılarını giderek artacağı olgusu, yeni global krizlerin kapıda olduğu hatta krizin tam ortasında yaşadığımız düşüncesini doğurmuştur.

Bu bağlamda; global kriz ortamında gerçeğe uygun değer kavramı ile değerlendirilen ve finansal tablolarda gösterilen varlık ve yükümlülüklerin, aslında gerçeğe ne derece yakın olup olmayacağını belirlemeye çalışmaktır.

Global ekonomik kriz tanımlanıp, ortaya çıkaran faktörlere değinmeye çalışarak, son yıl-

larda meydana gelmiş ekonomik krizleri hatırlatmak yerinde olacaktır. Dünyayı 2008 yılında tümünden etkileyen krizin özellikle yansımalarını irdelemek, günümüzde ortaya çıkan ve de çıkabilecek krizlerin etki alanlarının ne kadar derinlemesine ve geniş çapta oluşacağını göstermektedir.

"Kriz" kavramı etimolojik yapısı itibarıyla daha çok bir "yol ayrımı", bir başka deyişle "karar verme zamanını" tanımlamaktadır. Globalleşme olgusu krizin bu yönünü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Neyin kararı verilecektir? Karar verilmesi gereken şey, geçmiş olumsuzlukları tekrar yaşamamak için, kalıcı ve sürdürülebilir istikrar için ne yapılması gerektiğidir.

Finansal kriz konusunda şu görüş genel kabul görür; krizin ortamı ve göstergeleri vardır, ama krizin kesin olarak olacağını söylemek ve hele krizin zamanını öngörmek mümkün değildir. Dornbusch'un deyişleriyle, "Kriz ancak patladığında görülür." Zaten krizin kesin olduğu ve ne zaman olacağı öngörülebilse, gerekli önlemler alınır, kriz önlenir, yani kriz olmaz. Ayrıca bilinir ki, finansal krizdeki baskı ve gerginlik, güvensizlik ve panikten kaynaklanır.

Global Ekonomik Krize Yol Açan Faktörler

Dönem hükümetlerinin suçu gibi gözükse de aslında krizin sebepleri görüldüğünden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Temel ekonomik teorilere bakıldığında; finansal piyasaların düzgün bir şekilde işleyerek, yani bugünün birikimlerinin kolayca yarının yatırımına dönüşerek, çok daha karmaşık ve süregelen ekonomik problemleri çözeceği öngörülmekteydi. Bu teorilerin varsayımları ışığında,

etkin finansal piyasaların belirsizlik karşısında dahi, bazı kişileri paralarını biriktirip bir kenara koyarak tasarruf etmesinde, diğerlerinin de yatırım yapmaya teşvik etmede yeterli olduğuna inanılmaktaydı. Ekonomi literatüründe süregelen bu görüşün aksine, fiyat trendleri hakkındaki ümitler kaçınılmaz olarak gerçeklik duvarına çarparak “Money for nothing” mantalitesini ortaya çıkarmıştır.

2008 Global Krizin Dünyadaki Yansımaları

2007 yılının ikinci yarısından itibaren ABD finansal sektöründen başlayarak derinleşmiş ve 2008 yılının sonbaharında banka kurtarma operasyonlarıyla doruğa çıkan global krizin şiddetini artırarak tüm dünyaya yayılması sonucunda, dünyadaki yansımaları ve nedenlerine kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Büyümede Yaşanan Düşüşler

Kriz, dünyadaki birçok ekonomiyi kötü yönde etkilese de etkinin ölçüsü ve şiddeti, bölgeden bölgeye ve bölgelerdeki ülkeden ülkeye değişmektedir. Dünya Bankası verilerine göre, 2009 yılında sermaye üretiminde %1,7'lik düşüş yaşanmıştır. Krizin merkez üssü Avrupa Ekonomik Komisyonu (ECE-Economic Commission for Europe) Bölgesi'ndeki ülkeler olmak üzere, özellikle Avrupa'da yeni beliren ekonomiler, sermaye girişlerindeki ani düşüşten, parasal ve finansal politikaları uygulamadaki boşluktan krizden büyük ölçüde etkilenmişlerdir. Afrika Ekonomik Komisyonu (ECA-Economic Commission for Africa) bölgesinde, her ne kadar küresel piyasalarla daha az entegrasyon olduğu ön görülse de, veriler daha düşük büyüme seviyelerine işaret etmiştir. Asya Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu (ESCAP-Eco-

nomic and Social Commission for Asia and The Pacific) Bölgesinde 1997 Asya Finansal Krizi sonucunda uygulanan geniz çaplı, finansal ve düzenleyici reformlar sayesinde, ilk başta bir esneklik gösterse de krizin etkilerini bölgenin yoğun bir şekilde bağımlı olduğu ticaretin azalması sonucu hissetmeye başlamıştır.

Bankacılık Sektörü Kurtarma Planlarına Rağmen, Risklerin Devam etmesi

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki risklerin pazarlanmasına olanak sağlayan piyasa mekanizmasının tamamen çökmesi ve piyasa işlevinin yitirmesi sonucu ortaya çıkan güven bunalımı söz konusu belirsizliğin artmasına, mortgage riskleri ile piyasanın işlevsel hale gelme sürecinin uzamasına sebep olmuştur.

2008 yılının ikinci yarısında küresel boyuta ulaşan krizin temelini ABD'de mortgage (ev kredisi) piyasasında yaşanan sorunlar oluşturmaktadır. ABD'de ortaya çıkan ve tüm dünyayı olumsuz etkileyen emlak sektörüne ilişkin sorunların temeli, beş yıl önce bazı finansal kuruluşların kredibilitesi zayıf olan kişilere de mortgage kredisi vermeye başlaması ile atılmış ve finansal kesim üzerine büyük bir risk almıştır. ABD'deki bankalar, ekonomiyi inşaat sektörü aracılığı ile canlandırmak için, ödeme gücü ve kredibilitesi görece düşük riskli kişi ve kurumlara, subprime mortgage (eşikaltı ev kredisi) kredileri vererek, yüksek riskli kredilerin boyutunu 1.5 trilyon dolara yükseltmişlerdir. Bankalar daha sonra daha fazla kredi verebilmek için, bu riskli gruba verilen kredilerden doğan alacaklarını teminat göstererek, emlak tahvilleri çıkarıp bunları piyasadaki benzerlerine göre daha yüksek faizle (riski büyük olduğu için), ağırlıklı olarak riskli yatırımlardan yüksek kârlar elde etmeyi hedefleyen hedge fonlara satmışlardır. Ayrıca ipotekli gayrimenkuller üzerinden, emlak fiyatlarının artan kısmına yeni ipotekler yapılarak, yeni kredilerin alın-



ması reel karşılığı olmayan kredi hacmini artırmıştır. ABD'deki mortgage piyasasında verilen kredilerin yaklaşık üçte birinin değişken faizli krediler olması da mali piyasaları zor duruma sokmuştur.

Hisse Senedi Fiyatlarının Düşüşü

Tüm bölgeler ekonomik krizin etkilerini, hızla düşen hisse senedi piyasaları ve bazı durumlarda da yoğun dışa dönük sermaye akışı ve döviz kurlarının değerlerinin düşmesiyle hissetmişlerdir. Avrupa Ekonomik Komisyonu Bölgesi; özellikle Doğu Avrupa'daki yeni beliren piyasalar, yabancı sermayeye maruz kalmışlar ve 2008 Eylül'ünden itibaren piyasalardaki düşüş yaklaşık %40 oranlarına varmıştır.

Belirsizliğin ve riskin önemli ölçüde yükseldiği kriz dönemlerinde firmalar kapasite azaltımına giderken, yeni yatırım yapmaktan da imtina etmektedirler. Dolayısıyla bu firmaların hisse senetlerine olan talepte de azalma meydana geldiğinden, fiyatlar aşağı düşme eğilimi göstermiştir.

Sermaye Akışlarının Kesilmesi

Küresel ekonomi, denizaşırı kalkınma yarımları, doğrudan yabancı sermaye yatırımları, getirilen dövizler dâhil olmak üzere sermaye akışlarında azalmayla karşı karşıya kalmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri (Güney Afrika, Latin Amerika ve Karayipler, Doğu Asya ve Pasifik), geçen on yılda sermaye akışlarındaki büyük artış yaşasalar da kriz dolayısıyla tehdit altına kalmışlardır. Örneğin; doğrudan yabancı sermaye yatırımlarındaki düşüşler, bu tehdidin birer göstergesi olmuştur.

Global Ekonomik Kriz Ortamında Gerçeğe Uygun Değer Muhasebesi

Geleneksel muhasebede varlıklar, edinme tarihindeki maliyet değeriyle değerlendirilir. Tarihi maliyet adı verilen bu değer, edinme tarihinde o varlığın elde edilebilmesi için katlanılan fedakârlıkların parasal ifadesidir. Tarihi maliyet muhasebesi, finansal tablolarda gerçek durumu tam olarak yansıtmayan bilgileri sunabilir. Bu durum, muhasebecilerin finansal tablo bilgilerinin güvenilir, ilgili ve en önemlisi de ihtiyatlılık kavramına sıkı sıkıya bağlı kalmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. İhtiyatlılık kavramı, tarihi maliyet muhasebesi ile yakından il-



Kriz ortamında tüm ekonomik ve finansal dengelerin bozulduğu göz önünde bulundurulduğunda, bir finansal varlığın ya da borcun gerçeğe uygun değerini tespit edebilmek çok zor olacaktır.

gildir. İhtiyatlılık gerçekleşmemiş zararların ve değer düşüklüklerinin kayda alınmasını, fakat gerçekleşmemiş kazançların kayda alınmamasını öngörür. Bu nedenle kötümser bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Gerçeğe uygun değer, muhtemel kayıpların ve kazançların her ikisinin de kayda alınmasını gerektirir. İhtiyatlılık esasına dayalı muhasebe sistemlerinde, "bir varlık, tarihi maliyet ya da tarihi maliyetten daha düşük bir değerle mali tablolarda raporlanır" görüşü de yer almaktadır.

2007 yılından başlayarak global finansal piyasaların uzun süreli bir istikrarsızlık sürecine girdiği görülmektedir. Birçok finansal kuruluşun iflası veya birleştirilmesi ile sonuçlanan istikrarsızlık süreci gelişmiş bir piyasada başlayarak gelişmekte olan ekonomilere hızla yayılmış ve dünya ekonomileri genelinde makro-ekonomik risklerin artmasına neden olmuştur. Kriz döneminde likidite ve kredi riskinde büyük artış yaşanırken varlık fiyatlarında tarihsel düşüşler görülmüştür.

Kriz ortamında tüm ekonomik ve finansal dengelerin bozulduğu göz önünde bulundurulduğunda, bir finansal varlığın ya da borcun gerçeğe uygun değerini tespit edebilmek çok zor olacaktır.

Kriz dönemlerinde piyasadaki yatırımcı sayısının azalması derinliğin kaybolmasına neden olurken zorunlu satışlar fiyatlardaki düşüşü hızlandırarak varlıkları temel analiz değerlerinin çok dışında muhasebeleştiril-

mesine yol açmaktadır. Piyasada hiçbir yatırımcının olmadığı durumlarda ise değerlendirme modelleri kullanılmak zorunda kalınmaktadır. Bu modellerin uygulanması sırasında kullanılan beklentiler ise sonuçların güvenilirliğini ve tutarlılığını azaltarak daha büyük zararlara yol açabilmektedir.

Anlaşıldığı üzere kriz ortamlarının oluşumu muhasebeleştirme üzerine olumsuz etki yapmakta ve kullanıcılara gerçek ve doğru bilgi sunma özelliğini yitirdiğini göstermektedir. Ancak tam tersi bir şekilde yanıtıcı muhasebe uygulamaları yaklaşımı çerçevesinde, muhasebenin de kriz ortamı oluşturabilmesi ya da krizin etkilerini derinleştirmesi hiç kuşkusuz mümkündür.

Gerçeğe Uygun Değer Muhasebesine Getirilen Eleştiriler

Krizde, Gerçeğe Uygun Değer yöntemi şüpheleri üzerine çeken ve en çok eleştirilen muhasebe uygulaması olmuş, hatta bu yöntemin yasaklanması yönünde çeşitli girişimlerde bile bulunulmuştur. Bilanço değerlemesinde her zaman bu değer "gerçek" değeri yansıtmadığı gibi, bu değerın saptanamadığı durumlarda önerilen ve kullanılan hesaplama yöntemleri de son derece öznel. FASB'ın gerçeğe uygun değerın saptanmasında takip edilmesini önerdiği hiyerarşi incelendiğinde bu öznelilik daha iyi görülecektir:

Gerçeğe uygun değer kavramına getirilen diğer eleştiriler de aşağıdaki gibidir:

- Gerçeğe uygun değere dayalı değerlemedeki dalgalanmalar her zaman

şirketin finansal durumundaki değişimleri yansıtmamaktadır.

- Gerçeğe uygun değer her zaman şirketin gerçek işlemlerine dayanmamaktadır.
- Varlıkların gerçeğe uygun değerlerinin belirlenmesi genellikle yüksek maliyetli bir süreçtir.

1929 krizinden sonra kurulan SEC, piyasa değeri ile değerlemeyi "denenmemesi gereken bir yöntem" olarak nitelendirmiş ve yerine uzun yıllar boyunca maliyet yöntemini uygulamasını dayatmıştır. Bugün de getirilen önerilerden biri olan "finansal tablolar maliyet yöntemine göre oluşturulurken, finansal tablo ekinde güncel değerle de bilgi sunulsun" şeklinde bir düzenlemeyi SEC daha 1936 yılında yapmıştır.

Gerçeğe uygun değerın, tarihi maliyet değeri ile kıyaslandığında geçerlilik ve güvenilirlik bakımında gerçeği yansıtmadığını savunanlar; gerçeğe uygun değer ile hazırlanmış finansal tablolardan sağlanan bilgilerin, aynı piyasa koşullarındaki işlemlere dayanmadığı, dolayısıyla finansal karar almada güvenilir



olmadığını söylemektedirler. Bunun yanında, her ne kadar daha az güvenilir olsa da böyle bir değerlemenin karar almada daha uygun olduğunu iddia eden gerçeğe uygun değer savunuları da vardır.

Gerçeğe uygun değer muhasebesinin ne kadar makul olduğu veya gerçeğe uygun değerlerin gerçeği ne oranda yansıttığı sorulmalıdır? Acaba dünyanın hastalıklarına çare olarak getirilen muhasebe sistemindeki "piyasa fiyatından değerlendirme" kuralı bugünkü sert piyasa tepkilerinin bir nedeni midir? Bu yaklaşımın ilk kayıt ilkesine, muhasebenin temel kavramlarından özellikle maliyet esas ve ihtiyatlılık kavramına aykırı olduğu ortadadır. Diğer yandan piyasaların yükseldiği bir ortamda bu yöntem ile değerlendirme varlıkları ve karı arttırırken aksi durumda düşüşü hızlandırıcı bir etki de yapabilmektedir. Bu durum ise şu anda olduğu gibi küresel anlamda finansal kriz - likidite krizi - reel sektör krizini tetikleyebilmektedir.

Piyasa oyuncularının "batmak için çok büyük" olarak kabul edilmeleri, türev enstrümanları kullanarak oluşturdukları pozisyonları yönetebilecek seviyede risk altyapısına sahip olmaları gerekliliğini ikinci plana iterek, çok düşük sermayeler ile gerekli risk karşılıklarını ayırmadan çalışmalarına neden olmuştur. Bilançolarına taşıdıkları türev enstrümanların ekonominin bulunduğu noktalardan etkilenmeden doğru şekilde muhasebeleştirilmesi için gerekli standartların hazırlanmadığı kriz ile birlikte ortaya çıkmıştır.

Gerçeğe uygun değerlendirme varlık fiyatlarında artış trendinin yaşandığı dönemlerde ise, aktifleri şişirmenin yanı sıra ortaya çıkan ek kaynağın yeni kredilere yönelmesine neden olmaktadır. Ekonomide tersine bir süreç yaşanması halinde ise bankacılık sisteminin varlıklarını sermaye ihtiyacını karşılayabilmek için kredi portföyü boşaltmak ve yeni kredi taleplerini karşılayamamak durumunda kalmaktadır. Bu da dönemsel dalgalanmaları daha da büyük dalga boyuna ulaşmasına neden olmaktadır. Gerçek değerlerini yansıtacak şekilde fiyatlanmayan finansal araçların etkisiyle, taşıdıkları riske karşı yetersiz sermaye ile çalışmak zorunda kalmışlardır. Riski karşılayabilecek sermaye seviyesine ulaşabilmek için ellerindeki kredi portföyünü boşaltmaları gerekmiştir ve böylece panik satışları yaparak, varlık fiyatla-



rının daha da hızlı düşmesine sağlayıp, krizin derinleşmesine sebep olunmuştur.

Finansal Raporlamada Gerçeğe Uygun Değer Muhasebesinin Sonuçları

Gerçeğe uygun değerlerin finansal tabloların volatilitesini arttıracığı görüşü vardır. Volatilitiyi artırıcı unsurlar ekonomik parametreler, ölçüm hataları ve kullanılan modellerin çeşitliliğidir. Ekonomik gelişmeye paralel olarak varlıkların ve borçların değişen gerçeğe uygun değerleri bilançoda ve gelir tablosunda gerçekleşmemiş kar veya zarar olarak görünür ve dönemin net kar'ını etkiler. Özellikle bankalar böyle bir durumda bilançolarını yeniden yapılandırmaya gidebilir. Ortaya çıkan bu volatilitenin eğer piyasa aktörleri finansal tabloları doğru okur ve yorumlarsa bir sorun yaratmayacağı görüşü vardır.

Finansal krize neden hususların başında da yaratıcı muhasebe uygulamaları gelmektedir. Örneğin; 1908 yılında kurulan General Motors (GM) 2008 yılında iflas masasına düşmeden önce gerçekte 3 milyar USD zarar ettiği halde değerlendirme kurallarının verdiği seçenekler ve esnekliklerden yararlanarak Amerikan muhasebe kurallarına tamamen uygun biçimde 2006 ilk çeyreği için 1 milyar USD kar açıklamıştır.

Hibrid ve belli bir pazarı olmayan veya pazarı likit olmayan finansal araçların değerlemesinde daha çok finansal modelleme yoluyla değerlendir-

Krizde, Gerçeğe Uygun Değer yöntemi şüpheleri üzerine çeken ve en çok eleştirilen muhasebe uygulaması olmuş, hatta bu yöntemin yasaklanması yönünde çeşitli girişimlerde bile bulunulmuştur.

meye gidilmiştir. Her ne kadar Uluslararası Muhasebe Standartları (UFRS) daha fazla açıklama kuralı getirdiyse de, finansal araçların çeşitliliği ve gerçeğe uygun değer tanımındaki yoruma açıklık ve hazırlayıcıların yargısına bırakılan faktörler bu araçların değerlendirilmesindeki belirsizliği artırmıştır.

Acaba dünün hastalıklarına çare olarak getirilen muhasebe sistemindeki “piyasa fiyatından değerlendirme” kuralı bugünkü sert piyasa tepkilerinin bir nedeni midir?



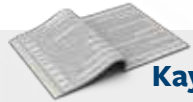
4. SONUÇ

1930'daki Büyük Buhran'dan günümüze değin yaşanmış olan ekonomik krizler, sermayenin sınır tanımayan dolaşımı ve iletişimin etkisi ile ülkelerin ve sermaye piyasalarının birbirini tetiklemesi ile global ekonomik krizler olarak kabul edilmişlerdir. Özellikle ABD'de mortgage krizi olarak finansal sektörden başlayarak derinleşen ve 2008 yılının sonbaharında banka kurtarma operasyonlarıyla doruğa çıkan global krizin şiddetini artırarak dünyadaki yansımalarının en temel nedeni olarak, finansal araçların gerçeğe uygun değer ile değerlendirilmesi gösterilmiştir. Bu yöntem ile değerlendirme sonucunda gerçeklikten aslında ne kadar da uzaklaşıldığı fark edilmiştir.

Avrupa Birliği'nin, birliğe dahil bazı ülkeleri kurtarma planlarındaki çaresizliği, ABD'deki işsizlik oranlarının artışı ve sıkıntılarının giderek artacağı olgusu, yeni global krizlerin kapıda olduğu hatta krizin tam ortasında yaşadığımız düşüncesini doğurmuştur. Bu düşünce ışığında; kriz ortamlarında gerçeğe uygun değeri belirlemek için kullanılan parametrelerin sağlıklı olarak elde edilemeyeceği ortadadır. Geleceği be-

lirsizlikler tahminlerde büyük sapmalara neden olabilmektedir. Bu yüzden aslında kriz ortamlarında gerçeğe uygun değer, gerçeğe uygun olmadığı görülmektedir. Global krizin en temel sebebi olarak gösterilen gerçeğe uygun değer kavramı eleştirilerin odağı haline gelmiştir. Bu eleştiriler elbette ki yersiz değildir. Kriz dönemlerinde, özellikle sermaye sahiplerinin ve aynı zamanda tüketicilerin ihtiyatlı davranmaları sonucunda likiditenin azaldığı dönemlerde, gerçeğe uygun değer ve risk modellemelerinin doğru hesaplanması pek mümkün olamamaktadır. Ancak, gerçeğe uygun değer muhasebe yönteminden daha gerçeğe yakın bir yöntem henüz geliştirilemediği için, her türlü eleştirilere rağmen gerçeğe uygun değer manipülatif etkilerden arındığı sürece savunulacağı açıktır.

Bu noktada uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde finansal tablo hazırlayıcılarının, gerçeğe uygun değer hesaplamalarında kullandıkları finansal verilerin ve risk tahminlerinin yeterliliği hususunda bağımsız denetçilere düşen görev de hiç şüphesiz önemlidir. Gerçeğe uygun değer muhasebesi uygulayıcıları kadar denetçilerinin de sorumluluğu en üst düzeydedir. ❖



Kaynakça

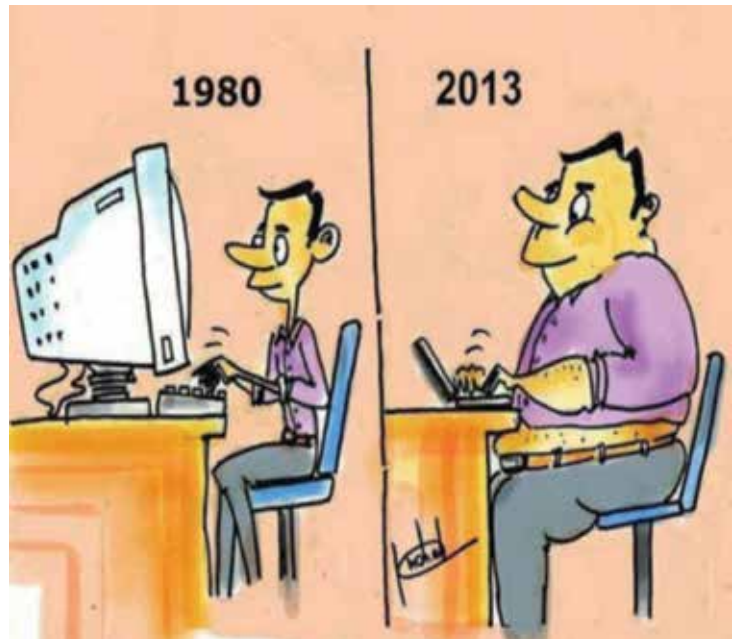
- Ahmet Vecdi CAN, “Krizin Muhasebesi ve Muhasebenin Krizi”, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:97, Yıl:20, Ocak-Şubat 2010, ss.21-47.
- Can Şimşek MUĞAN ve Erk HACIHASANOĞLU, “Gerçeğe Uygun Değer ve Kriz: Tartışmalı İlişki”, Management and Administration Research Center, METU, 2010.
- Ercan UYGUR, “Krizden Krize Türkiye: 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri”, Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni, 2001, s.9.
- Nazan SUSAM ve Ufuk BAKKAL, “Kriz Süreci Makro Değişkenleri ve 2009 Bütçe Büyüklüklerini Nasıl Etkileyecek?”, Maliye Dergisi, Sayı:155, Temmuz-Aralık 2008, ss.72-88.
- Noeleen HEYZER, Abdoulie JANNEH, Jan KUBIS, Alicia BARCENA ve Bader AL-DAFA, “The Global Economic and Financial Crisis: Regional Impacts, Responses and Solutions”, United Nations, New York, 2009, ss.1-2.
- Volkan DEMİR ve Oğuzhan BAHADIR, “UFRS (TFRS)'deki Değerleme Ölçüleri Kapsamında Şirket Değerlemesinde Değer Değeri Yaklaşımı”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Eylül 2007, ss.65-79.
- Zeynep KARAÇOR, “Öğrenen Ekonomi Türkiye: Kasım 2000-Şubat 2001 Krizinin Öğrettikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, Konya, 2006, ss.379-391.
- Rebeca Toppe SHORTRIDGE, Amanda SCHRODER and Erin WAGONER, “Fair Value Accounting: Analyzing The Changing Environment”, CPA Journal, Vol:76, Issue:4, April 2006, pp.37-39.
- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı Raporu, “Global ekonomik Kriz: Sistemik Hatalar ve Çok Taraflı Çareler”, New York ve Cenevre, 2009.



"Eninde sonunda benim kararlarım hep mantığa dayalı"



**"Bir kere daha
bir bardak su için
mesaj atarsan cep
telefonuna el koyacağım"**



Citius, Altius, Profitus: Olimpiyatlar da Profesyonelleşti



IOC (Ulusal Olimpiyat Komitesi) 7 Eylül 2013 günü yaptığı oylama sonucu 2020 Olimpiyatlarını Tokyo'ya verdi. Olimpiyatların finansal boyutunu ortaya koymaya yönelik bu yazı sözkonusu oylamadan önce yazıldı.

Can ZEREN 

Antik Yunan şehir devletleri M.Ö. 8. yüzyılda sporun getirdiği barışla Olympia'da kenetleniyordu. Savaşlar durmuştu. Şehir devletlerinin en güçlüleri, en hızlı koşanları, en uzağa atanları ve en yükseğe sıçrayanları, Zeus'un buluttan tribünlerden seyrettiği stadyumlarda kendilerini sergiliyorlardı. Zeytin dalından taçlar Zeus'un huzurunda kazanan atletlere verilmeyi bekliyordu. Sağlam vücutlu sağlam kafalar enlere ulaşmaya çalışırken barışla şehir devletleri arasında bağ kuruluyordu. Yarışmaların sonunda zeytinyağıyla dolu amforalar kazananların ellerinde aslında bir düşünceyi yükseltiyor ve ölümsüzleştiriyordu. Başlarında ölmez ağacının dallarından taçlarla olimpizmi zihinlerinde geleceğe taşıyorlardı.

Yıllar 1894'ü gösterdiğinde ise Baron Pierre de Coubertin Paris'te yüzyıllar öncesinden zihinlere işlenen ve zeytin dallarında ölümsüzleşen olimpik ruhu modern dünyada yeniden diriltin isim oluyordu. 1896'da yüzyıllar sonra Atina'daki olimpiyatta spor insanları yeniden birleştiriyordu. 1914 yılında Coubertin'in tasarımıyla bu kez kıtalar olimpiyat halkaları ile kenetleniyordu. Ancak, artık sadece bununla kalmayacak, dünya ekonomileri de birbiriyle kenetlenecekti. Giderek endüstriyelleşen olimpiyatlar şehirlerde vücut bulurken tüm dünya bu yeni Olympia'lar'da buluşmaya başlayacaktı. Yeni çağın olimpik vadileri spordan daha fazlasına sahne olacaktı.

Kâr Tanrısı Profitus

Günümüzde şirketlerin yarışı, sportif yarış, ülkelerin yarışı ve ev sahibi şehrin kendini gösterme çabası bir olup yeni bir olimpiyat ortamı oluşturuyor. Olimpiyatlar, araştırmacılar tarafından sahip olduğu ekonomik ölçek ve bu yarışın yarattığı ekonomik, politik, toplumsal, kültürel ve altyapısal etkiler bağlamında bir “mega organizasyon” olarak tanımlanıyor (Malfas vd. 2004). Böylece; olimpiyatların “Citius, Altius, Fortius” sloganına Profitus da eklenmiş oluyor. Daha hızlı, daha yükseğe, daha güçlü, daha kârlı... Bunun sonucu olarak atletlerin yanında yeni oyuncular yarışmaya dahil oluyor. Bugün; uluslar olimpiik başarı, şehirler ev sahipliği, sporcular sportif başarı, şirketler

sponsorluk alanında birbirleriyle yarışıyorlar. Yarışın sonunda da kârlarını kâr tanrısı Profitus’a sunacaklar gibi görünüyor. Profitus bu durumdan büyük memnuniyet duysa da aslında her olimpiyat aynı verimliliği ve geri dönüşü sağlayamayacaktır.

Açıktır ki, Profitus’un himayesinde artık olimpiyatlar endüstriyel spor ortamının en büyük gösteri sahnelerinden biridir. Peki tüm bu oyuncular bir araya toplayacak olan ev sahibi şehir bu sahneyi nasıl kuracak, bundan nasıl ve ne kadar faydalanabilecektir. Yatırım yapılan Profitus tapınakları kârlı bir geri dönüş yaratıp ev sahibi şehirlerin modern Olympia olmasını sağlayabilecek midir?



Olimpiyat Yatırımının Belirsizliği ve Sürdürülebilirliği

Olimpiyat organizasyonu çok büyük yatırımlar ve maliyetler gerektirmektedir. Bu maliyetler sadece oyunların harcamalarını değil, şehir altyapısı ve diğer görünmeyen tüm harcamaları da kapsamaktadır. Burada sorulması gereken olimpiyata neden ihtiyaç duyulduğudur. Eğer ev sahibi olmaya hak kazanılırsa olimpiyat yatırımının verimliliği, geri dönüşü ve uzun vadede sürdürülebilir olması en önemli konudur. Sürdürülebilirlik anlayışıyla yaklaşmadıkça olimpiyat yatırımı uzun vadede anlamsız ve faydasız hale gelecektir. Araştırmalarda da belirtildiği gibi olimpiyatların ekonomiye uzun vadede kesin ve olumlu etkilerinden de söz etmek doğru olmayacaktır (PricewaterhouseCoopers 2004; Goldman Sachs 2012). Goldman Sachs’dan ekonomist Joe Ursua’nın da belirttiği gibi olimpiyatların kısa vadede olumlu finansal etkisi belirtilse bile, uzun vade etkisinin ölçülebilmesi oldukça güçtür. Ursua’ya göre, tüm maliyetler göz önüne alındığında, Olimpiyatların gerçekten kâr sağlayıp sağlamayacağı tartışmalıdır (2012).

Bu konuda yapılan araştırmalarda olimpiyat yatırımının hem olumlu hem de olumsuz ekonomik etkilere sahip olabileceği, kimi durumlarda faydadan çok zarara yol açabileceği ve yapılan harcamaların kısa vadede olumlu etki sağlasa bile, uzun vadede sürdürülebilir olabilmemesinin tartışmalı olduğu ifade edilmiştir (PwC 2004; Malfas vd. 2004; Zhang ve Zhao 2009). Bu ortamda, olimpiyatlara alternatif oluşturabilecek farklı projelerin de fırsat maliyetleri açısından ele alınıp gerçekten faydalı olabilecek başka yatırımların önemi vurgulanmıştır (PwC 2004). Ayrıca sadece bir kereliğine yapılacak olan bir organizasyonun yerel ve ulusal ekonomiye etkisinin kısa bir yaşam döngüsü olduğu ifade edilmiş ve bu yatırımlara gerek olup olmadığı tartışılmıştır (Zhang ve Zhao 2009). Bunun yanında, ev sahibi şehirde ve ülkede halkın

bu yatırımlardan altyapısal olarak faydalansalar bile uzun vadede ekonomik, toplumsal ve yaşam kalitesi

anlamında bunlara

şüpheli yaklaşıldıkları ve

fiziksel yatırımların

sürdürülebilir

olamama

olasılığı

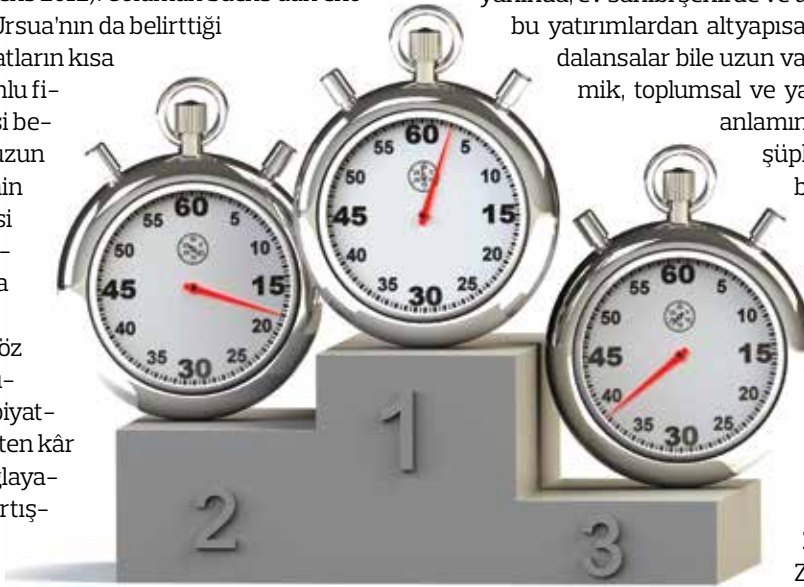
belirtilmiştir

(PwC

2004;

Zhang ve

Zhao 2009).



Ceteris Paribus ve Olimpik Etkiler

Ceteris Paribus ve Olimpik Etkiler

Tüm bu tartışmalı ortamda böylesine büyük bir mega organizasyona yapılan yatırımların, para akışının ve medya etkisinin ev sahibi açısından büyük bir ekonomik hareketlilik yaratacağı açıktır. Bu hareketlilik elbette ki yeni iş olanakları, ulaşım altyapısı, yeni yatırım olanakları, sportif tesisler, kentsel gelişim, para akışı, tüketimde artış, ekonomik büyüme, turist sayısında artış, ulus ve şehir markasının gelişimi gibi konularda büyük katkılar sağlayabilir.

Öte yandan, bu etkilerin tersi de gerçekleşebilir. İş olanakları büyük çoğunlukla dönemseldir ve oyunlar sona erdikten sonra yeniden işsizlik oranları artabilir. Sportif tesisler oyunlar bittikten sonra eğer sürdürülebilir bir anlayış benimsenmediyse batık yatırımlara dönüşebilir. Yatırımlar büyüme yaratmanın tersine küçülmeye de neden olabilir ve harcamaların yoğunluğu bütçe açığına yol açabilir. Yapılan tesisler ve kentsel dönüşümle, gayrimenkul fiyatlarında ve kiralarda artış yaşanabilir. Bu da kent halkının kimi kesimleri üzerinde baskı yaratabilir. Yatırımlarla bütünsel olarak yaşam kalitesi artmayabilir. Turist patlaması beklenenin aksine uzun yıllara yayılmayabilir. Sonuç olarak, tüm bunlar ulus ve şehir markasına da bir katkı sağlamayacaktır.



Olimpiyat etkisini değerlendirirken ev sahipleri genel bir 'ceteris paribus' yanılıgısı içine düşebilirler. Yani olimpiyatların etkisini 'diğer tüm değişkenler sabitken' değerlendirip oyunların cazibesinden etkilenirler. Tek etken olarak olimpiyatları ele almak ve makroekonomik değişimleri yorumlamak özellikle uzun vadede pek bir anlam ifade edemeyebilir. Kısaca, oyunların renk cümbüşü ekonomik açıdan bir illüzyona dönüşebilir. Dolayısıyla sadece olimpiyatlardan medet ummak sürdürülebilir bir yaklaşım değildir ve bir vizyonsuzluk ifadesidir. Bu yaklaşımla, önce geçmiş olimpiyatları ekonomik verilerle, nitelikleriyle ve etkileriyle ele alıp bunun ardından gelecek olimpiyatlar hakkında öngörülerde bulunmaya çalışalım.

Son Üç Olimpiyatın Ekonomik Etkileri ve Fiziksel Yatırım

Atina 2004 Örneği

Her ne kadar farklı raporlarda, makalelerde ve haberlerde farklı rakamlar verilmiş olsa da Atina'nın ev sahipliği yaklaşık 11 milyar dolara mal olmuştur (PwC 2004, Tziralis vd. 2006). PwC de raporunda belirttiği gibi bu farklılık bütçe hesaplanırken dahil edilen kalemlerin farklılığından kaynaklanmaktadır (2004). Yine aynı rapora göre, yapılan harcamalar olimpiyatlara 2 yıl kala yoğunlaşmış ve bu da 2002 yılındaki %1.4'lük bütçe açığının 2003'te %3.2'ye ulaşmasına neden olmuştur. Hatta Bloomberg Businessweek dergisinde çıkan bir makaleye göre bu rakam 2004 yılında %6.1'e kadar ulaşmıştır ancak yine de ekonomik çöküşte tek etkenin olimpiyatlar olmadığı belirtilmiştir (Malkoutzis 2012). Öte yandan, PwC, oyunlar sonrası olası bir ekonomik küçülme tahmininde bulunmuş ve 2004'te %4 olan büyüme hızının 2005'te %3e



Atina 2004 harcamaları Yunanistan'daki ekonomik krizin nedenleri arasında sayılmakta. Ancak Pekin 2008 ve özellikle Londra 2012'nin ekonomik katkıları olumlu.

gerileyeceğini ve hatta bundan daha da fazla olabileceğini ifade etmiştir (2004).

Ayrıca, ev sahipliğinin kazanıldığı 1998 yılı ile 2005 yılı arasında iş gücü rakamları Atina'nın içinde bulunduğu Attica bölgesinde %11.8 ve Yunanistan çapında %7 oranında artmıştır. İşsizlik oranları ise aynı dönemde Attica'da %12'den %9'lara, Yunanistan genelinde ise %11'den %10'a bir düşüş yaşatmıştır. Ayrıca ulaşım altyapısı da 1996-2006 yılları arası geliştirilmiştir (Tziralis vd. 2006). PwC'ye göre hükümet ulaşım altyapısına 1.3 milyar euro yatırım yapmıştır. Turizm alanında 1998-2011 yılları arasında 6 milyon turist çekileceği ve bunun GSYİH'ya 10.6 milyar dolarlık bir katkı yapacağı ifade edilmiştir (2004). Ayrıca 2001 yılında 1.4 milyar pound değerinde yeni havalimanı açılmıştır (Malfas vd. 2004).

Bugün Yunanistan'da 2011 verilerine göre işsizlik oranı %18dir ve ekonomi %0.6lık bir oranla küçülmektedir. Öte yandan, turist sayısındaki artış 2006'ya kadar gerçekleşmiş ancak daha sonra bunun üzerine çıkılamamıştır (WorldBank). Bu durumda, Atina 2004'ün üzerinden 10 yıla yakın süre geçmesinin ardından bugünkü Yunanistan'a bakıldığında Olimpiyatların olumlu ya da olumsuz etkilerinin konuşulması bir anlam ifade etmeyecektir.

Pekin 2008 Örneği

Pekin 2008 Oyunları için 2004 ile 2008 yılları arasında toplamda yaklaşık 40 milyar dolarlık harcama yapılmıştır ve bu rakam Çin gayrisafi yurtiçi hasılasının %0.3'üne denk gelmektedir (Lo 2008). Ev sahipliği açıklandığında toplam maliyet 1.6 milyar dolar civarındayken bu rakam daha sonra 2 milyar dolara yükselmiştir. Ancak bu sadece doğrudan Olimpiyatlara ilişkin yapılan harcamaları içermekteydi. 40 milyar dolarlık harcamanın içinde ise şehirle ve olimpiyatla ilgili tüm masraflar bulunmaktadır. Pekin'in, 2008 küresel kriz döneminde olimpik etkiden faydalanmaya çalışması bir hayli zorlu



olmuştur (CRS 2008).

Yapılan araştırmalara göre 2002-2007 yılları arasında oyunlarla ilgili hazırlıklar Pekin'de %2.02 ve ulusal boyutta %0.09lık bir büyüme yaratmıştır (CRS 2008). Pekin Çin GSYİH'sında %3.7lik ve olimpiyatlar ise sadece %0.2lik bir yer kaplamaktadır. Bu bağlamda, oyunlar Pekin ekonomisine katkıda bulursa bile Çin ekonomisi üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki bırakmamıştır. Kısaca, Atina 2008'deki Yunanistan'dan farklı olarak Olimpiyatlar değil, ekonomik büyüklüğü nedeniyle Çin'i kendi dinamikleri etkileyecektir (Yao vd. 2010).

Temalarından biri 'yeşil olimpiyatlar' olan Pekin'de çevresel harcamalar 12 milyar doların üzerindedir (Zhang ve Zhao 2009). Bunun yanında yeşil olimpiyatları gerçekleştirebilmek ve kirliliği azaltabilmek için 200 fabrika geçici olarak kapatılmıştır ve bu fabrikalar yeniden üretime dönmeyi yüksek sabit maliyetlerden ötürü reddetmiştir (Zhang ve Zhao 2009; Goldman Sachs 2012). Bu bölge Çin'in çelik üretiminin dörtte birini karşılayan Hebei bölgesini de içine aldığından büyüme oranını yavaşlatmıştır. Yine aynı araştırmaya göre yapılan yatırımların %90'ı





2020 Olimpiyatları oylamasında ilk turda Tokyo 42, İstanbul ve Madrid 26 oy aldı. Eşitliği bozacak oylamada İstanbul'a 49, Madrid'e 45 oy çıktı.

telekomünikasyon, ulaştırma ve kamu hizmetleri alanında olup bunlar halen tam kapasite ile kullanılmaktadır (Goldman Sachs 2012).

Ayrıca Pekin oyunları ile herhangi bir turizm patlaması yaşanmamıştır. Hatta küresel ekonomik kriz nedeniyle de 1998-2008 yılları arasındaki turist sayısı 2008de en düşük noktalara ulaşmıştır. Ancak yine de Pekin antik bir kültürü barındıran bir modern şehir olarak imajını ortaya koyabilmiş ve dünyaya daha da açılabilmiştir (Goldman Sachs 2012). Öte yandan, tüm yatırımlara rağmen yaşam kalitesi konusunda kent halkı üzerinde aynı olumlu etkiyi yaratamamıştır (Zhang ve Zhao 2009).

Londra 2012 Örneği

Ulusal Denetim Ofisinin (National Audit Office) Aralık 2012'de yayınladığı rapora göre Londra Olimpiyatlarına 9.3 milyar pound harcanmıştır. Bu rakam Birleşik Krallık GSYİH'sının %0.6sına denk gelmektedir. Goldman Sachs'ın raporuna göre 2005 yılında oyunların maliyeti 3 milyar pound civarındadır (2012). Lloyds Banking Group ve Oxford Economics'in ortak raporuna göre 2005-2017 yılları arasında oyunlar için 11.9 milyar pound harcanmış olacaktır. Yine aynı rapora göre oyunların aynı yıllar arasında Birleşik Krallık GSYİH'sına 16.5 milyar pound katkıda bulunmuş olacağı ifade edilmiştir (2012).

Visa'nın raporuna göre oyunlar Birleşik

Krallık ekonomik faaliyetlerine 1.2 milyar pound katkı sağlayacak ve harcamalarla ekonomiye hareketlilik gelecektir. 2013-2015 yılları arasında ise 4.12 milyar poundluk bir etki yaratacaktır (2012). 2005-2017 yılları arasında turist ziyareti 10.8 milyonluk net artış sağlayacaktır (Lloyds 2012). Tüm bu uzun vadeli etkilere rağmen, Londra mevcut bir dünya başkenti olarak olimpiyatların etkisinden daha sınırlı bir biçimde faydalanacaktır (Goldman Sachs 2012).

Olimpiyatların kısa vadeli etkilerinde ise oyunların düzenlendiği 3.çeyrekte Birleşik Krallık ekonomisi %1 büyümüş, bunun %0.2si bilet satışlarından sağlanmıştır (ONS). Oyunlar süresince 8.2 milyon bilet satılmış ve 659 milyon pound gelir elde edilmiştir (NAO 2012). Goldman Sachs raporuna göre ise 3. çeyrekte Londra oyunlarının bir önceki çeyreğe göre etkisi %0.3-0.4 civarlarındadır (2012).

Bu üç örnek de hem ekonomik boyut hem de yer markası ve yumuşak güç bağlamında birbirinden farklı niteliklere sahiptir. Diğerlerine göre oldukça küçük bir ülke olan Yunanistan'da olimpiyatların etkisi ülke çapında hissedilirken, bu durum Çin'de sadece Pekin yerelinde kalmıştır. Yunanistan daha çok turizm odaklı bir yaklaşım sergilemiştir. Londra üst düzey bir metropol olarak daha da büyük bir ekonomik hareketlilik sağlamış, öte yandan törenlerde ve oyunlar boyunca Britanyalılık kimliği çok fazla vurgulanmıştır. Pekin ise Çin gibi antik bir kültürün başkenti olarak kendini hem antik hem de modern bir şehir markası ve diplomatik güç olarak konumlandırmaya çalışmıştır. Şimdi bu örneklerden yararlanarak gelecek olimpiyatları değerlendirmeye çalışalım.

Rio 2016 Oyunları ve 2020 Adayları Hakkında Kısa Öngörüler

Rio 2016

Dünyası Kupası ve Olimpiyatlarla birlikte 2016 yılına kadar Brezilya hükümeti GSYİH'nın %2sine denk gelen 50 milyar dolarlık harcama yapacaktır (Goldman Sachs 2012). Ancak halk son günlerde çıkan olaylarda sağlık ve eğitim harcamalarına dikkat çekmektedir. Bu büyüklükte ve ardarda gelecek olan iki mega-organizasyonun birbiri için tesisler ve altyapı bakımından tamamlayıcı olabileceği ifade edilebilir. Örneğin sportif tesisler ve ulaştırma altyapısı Dünya Kupasının da etkisiyle 2014'e kadar ta-





mamlarınsa, kalan iki yılda daha da geliştirilerek olimpiyatlarda da kullanılabilir. Öte yandan, iki yıl içinde iki mega-organizasyon düzenlemek yönetsel zorluklar çıkarabileceği gibi finansman kaynaklarının yaratılması konusunda da sorun yaşatabilir. 2016 sonrası dönem de ise bu iki büyük organizasyondan sonra oluşacak büyük boşluk küçülmeye sebep olabilir. Bu konuda halkın tepkilerine kulak vermek büyük önem taşımaktadır.

Madrid 2020

2011 verileriyle İspanya'nın işsizlik oranı %22'dir. 2012'de ekonomi %1 küçülmüştür (World Bank). Olimpiyatlar yüksek işsizlik oranını biraz olsun eritebilecek istihdamı sağlayabilir. Ancak halkın olimpiyatlara bakışının ne kadar olumlu olacağı tartışmalıdır. Halkın rızasını almak kolay olmayacaktır. Ne de olsa vergiler bir finansman kaynağı olacak ve özellikle %22 işsizlik oranına sahip bir halk üzerinde baskı yaratacaktır. İspanyol ekonomisinin mevcut Yunanistan ekonomisiyle benzerlik göstermesi toplumsal ve ekonomik açıdan tepkiler yaratabilir. Yukarıda da görüldüğü gibi oyunların 10 yıl sonrasında bu konuma gelen ve sürdürülebilir olmayan Yunanistan örneği Madridliler için olimpiyatların bir kurtarıcı nite-

liği olmadığını gösterebilir. Madrid 2020 bütçesi toplam 5 milyar dolar civarındadır (IOC).

Tokyo 2020

Japonya 2011 Mart'ında yaşadığı deprem felaketinin ve bunun sebep olduğu nükleer problemin yaralarını son iki yılda sarmaya çalışırken bir yandan da bu felaketin ülke ekonomisi ve imajı açısından yarattığı etkiyi düzeltmeye çalışmaktadır. Böyle bir felaket karşısında hızlı bir şekilde yenileme çalışmalarına girerek ülkeyi ve şehirleri eski haline döndürebilecek bir altyapıları bulunmaktadır. Sonuç olarak altyapısının varlığı ve bu felaketin ardından 2020'ye kadar daha da iyi bir şekilde yenilenebilmek amacıyla Tokyo olimpiyatlar ile büyük verimlilik sağlayabilir. Japonya'nın deprem felaketinden sonra başlattığı "Tomorrow Starts Here" kampanyasıyla kendini yenilemesi ve geliştirmesi yolunda adımlar atılmaktadır. Bu noktada Olimpiyat yatırımıyla bu çabalar kesişecek ve "Yarı burada başlar" sloganı ve anlayışıyla desteklenecektir. Japonya ve Tokyo'nun kültürel ve altyapısal anlamda bunu kaldırabilme olasılığı yüksektir. 2011'de deprem felaketiyle de birlikte %1 küçülen ekonomi, 2012'de %2 büyümüştür. İşsizlik oranı 2011 verileriyle %5 civarındadır (WorldBank). Tokyo 2020 bütçesi için yaklaşık 7.8 milyar dolar ayrılmıştır (IOC).





İstanbul 2020 ve Zihinsel Yatırım

Son turda Tokyo 60 İstanbul 36 oy aldı. 2020'yi Tokyo kaptı. Ama biz de dersimizi iyi çalışmıştık.

İstanbul 2020 bütçesi toplam 22 milyar dolar civarındadır (IOC). İstanbul için sorulması gereken ilk soru: Yaklaşık 22 milyar dolarlık fiziksel yatırım zihinsel yatırım ile desteklenebilecek midir? Diğer iki adayın yaklaşık üç dört katı büyüklüğünde bir bütçe ile gerçekten fayda sağlanabilecek midir ve buna ihtiyaç var mıdır? Yukarıda da tartışıldığı gibi olimpiyat yatırımının gerçekten kâr sağlayıp sağlayamayacağı ve uzun vade etkileri kesin değildir. Bu bağlamda, bu yatırım turistlere, yatırımcılara ve şehir markasına etki ettiği kadar yaşam kalitesine ve kent halkına nasıl etki edecektir? Örnek olarak, İstanbul'da olimpiyat yatırımlarının yapıldığı bölgelerde gayrimenkul fiyatlarında artış yaşanabilir. Ulaşım altyapısının gelişmesine ve kentsel düzenlemeye yardımcı olabilir. Öte yandan, şehir markasına sürdürülebilir bir fayda sağlanabilirliği tartışmalıdır. Oyunlar bir imaj çalışması olarak ele alınırsa organizasyon

sonrası batık yatırımların ortaya çıkması olasıdır. Önümüzde mevcut bir örnek olarak duran Atatürk Olimpiyat Stadı gerek ulaşım gerekse kapasitenin kullanımı açısından oldukça verimsizdir. Futbol karşılaşmaları ve birkaç konser dışında doldurulamayan bir beton yığınına dönüşmek zorunda kalmıştır. Öte yandan doldurulamayan sözü akla bilet satışlarını getiriyor. Olimpiyatlarda bilet satışları planlandığı gibi gerçekleşmez ve yarışmalar boş koltuklar karşısında gerçekleşirse 22 milyar dolarlık yatırım bize altyapı sağlasa bile hedeflenen marka imajını sağlamayabilir. İşte zihinsel yatırım da burada başlıyor. Öncelikle ülkemizde olimpizm ve sporun bir yaşam tarzı olarak eğitim yoluyla topluma aktarılması gerekmektedir. Olimpiyat yatırımı önce zihinlerimizde başlamalıdır. Bu kültürel bir yatırımdır ve fiziksel yatırımdan önce buna ihtiyaç vardır. Bu yapılmazsa boş stadyum yığınlarıyla karşılaşılması doğaldır.



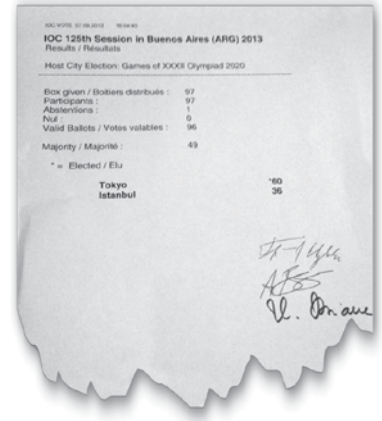
Sonuç

Olimpiyat yatırımlarının sahip olması gereken en önemli nitelik sürdürülebilirlik olmalıdır. Sürdürülebilir yatırımlar ülke ekonomisine ve imajına büyük katkı sağlayacaktır. Bayraklarla, pankartlarla, reklam panolarıyla istenmeyen şehir silüetlerinin gizlenmeye çalışılması eve misafir gelmeden önce yayıntı eşyaların bir dolaba tıklması gibidir. Altyapı sıkıntısı olan ülkeler, olimpiyatlara altyapı geliştirirken bir yandan da basit anlamda ülkenin gücünü gösteririz düşüncesiyle yaklaşmaları durumunda bunun bedelini de ödemeye hazır olmalılardır.

Olimpiyatlarda gerek ev sahibi olmak gerekse yarışmacı takım olarak madalyalara ulaşmak ciddi bir yumuşak güç olarak değerlendirilebilir. Alınan madalyalar, kırılan rekorlar, açılış-kapanış törenleri, organizasyonun ve her türlü altyapının verimliliği ve sağlamlığı gibi konular yarış içinde olan ülke markalarının boy gösterme alanlarıdır. Olimpiyatlar gerek yer markası gerekse daha geniş olarak kamu diplomasisi konusunda çok önemli bir araç konumuna gelmiştir.

Bu bağlamda gerek turizm gerekse diplomatik anlamda olimpiyatlar biz buradayız ve biz bu-

yuz demenin çok güçlü bir yoludur. Ancak önemli olan bunu sürdürülebilir olarak kullanabilmek ve güçlü bir fiziksel ve zihinsel altyapıya sahip olabilmektedir. Bu şekilde, olimpizm şehirlerde ve zihinlerde anılaşabilir. İngiliz seyyah Richard Chandler 1776'da Olympia'yı keşfetmiş ve o günün olimpik ruhunu taşıyan kalıntıları açığa çıkartmıştır. Bakalım bugünlerden hangi şehirler kalıntılarıyla ileride yeni Olympialar olarak keşfedilebilecek. ❖



Kaynakça

- CRS Congressional Research Service (2008). China's Economy and the Beijing Olympics . <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA486071> Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- Goldman Sachs (2012). Olympics and Economics 2012. <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/olympics-and-economics.html> Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- IOC International Olympic Committee (2013) Report of the IOC 2020 Evaluation Commission. <http://www.olympic.org/news/ioc-releases-2020-evaluation-commission-report/201526> Erişim Tarihi 21 Haziran 2013.
- Lloyds Banking Group and Oxford Economics (2012). The Impact of the London 2012 Olympic and Paralympic Games. http://www.lloydsbankinggroup.com/media/pdfs/lbg/2012/Eco_impact_report.pdf. Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- Lo, C. (2008, August 13). Beijing Olympics: 'Negligible' Economic Impact. Bloomberg Businessweek. <http://www.businessweek.com/stories/2008-08-13/beijing-olympics-negligible-economic-impactbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> Erişim Tarihi 21 Haziran 2013.
- Malfas, M., Theodoraki E. ve Houlihan B. (2004). Impact of the Olympic Games as mega-events. Municipal Engineer 157. 209-220.
- Malkoutzis, N. (2012, August 13). How the 2004 Olympics Triggered Greece's Decline. Bloomberg Businessweek. <http://www.businessweek.com/articles/2012-08-02/how-the-2004-olympics-triggered-greeces-decline> Erişim Tarihi 21 Haziran 2013.
- NAO National Audit Office (2012). The London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: post-Games review. <http://www.nao.org.uk/report/the-london-2012-olympic-games-and-paralympic-games-post-games-review/> Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- ONS Office for National Statistics (2012). Special events in 2012: Impact of the Diamond Jubilee and London 2012 Olympics on the UK economy. <http://www.ons.gov.uk/ons/re/el/elmr/the-impact-of-previous-special-events-on-economic-time-series/the-diamond-jubilee-and-the-london-2012-olympics/art-jubileeolympics.html#tab-Overall-im>

pact-of-special-events-on-GDP Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.

- PwC PriceWaterhouseCoopers (2004). European Economic Outlook June 2004. <http://www.pages.drexel.edu/~rosenl/sports%20Folder/Economic%20Impact%20of%20Olympics%20PWC.pdf> Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- Tziralis, G., Tolis, A., Tatsiopoulou, I. ve Aravossis, K. (2006). Economic Aspects and Sustainability Impact of the Athens 2004 Olympic Games. "Environmental Economics and Investment Assessment" WIT Transactions on Ecology and the Environment, 98, 21-33, WIT Press, UK.
- Ursua, Jose. Mülakat Toni Johnson. The Economy of the Olympics. Council on Foreign Relations, 2012. <http://www.cfr.org/world/economy-olympics/p28806> Erişim Tarihi: 18 Haziran 2013.
- VISA (2012). Realising a Golden Opportunity: Visa Europe's London 2012 Olympic and Paralympic Games Expenditure and Economic Impact Report. http://www.visaeurope.com/en/newsroom/olympics_impact_report.aspx Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- Tziralis, G., Tolis, A., Tatsiopoulou, I. ve Aravossis, K. (2006). Economic Aspects and Sustainability Impact of the Athens 2004 Olympic Games. "Environmental Economics and Investment Assessment" WIT Transactions on Ecology and the Environment, 98, 21-33, WIT Press, UK.
- Ursua, Jose. Mülakat Toni Johnson. The Economy of the Olympics. Council on Foreign Relations, 2012. <http://www.cfr.org/world/economy-olympics/p28806> Erişim Tarihi: 18 Haziran 2013.
- VISA (2012). Realising a Golden Opportunity: Visa Europe's London 2012 Olympic and Paralympic Games Expenditure and Economic Impact Report. http://www.visaeurope.com/en/newsroom/olympics_impact_report.aspx Erişim Tarihi 20 Haziran 2013.
- World Bank. World Databank. <http://data.worldbank.org/> Erişim Tarihi 21 Haziran 2013.
- Yao, L., Maseri, W. ve Rasli, A. (2010). Thoughts on the Real Macroeconomic Effects of Beijing 2008 Olympics on Chinese Economy. Asian Journal of Information Technology, 9, 2, 32-36. <http://www.medwell-journals.com/fulltext/?doi=ajit.2010.32.36> Erişim Tarihi 21 Haziran 2013.
- Zhang, Li. ve Zhao, Simon Xiabon. (2009). City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing. Cities, 26, 245-254.

Futbol Takımlarının Borsa Performansları: Borsa Liginde Fenerbahçe Şampiyon

Futbol kulüpleri hisseleri incelendiğinde bilindik analiz yöntemlerinin dışına çıkmak gerekiyor. Zira bu hisselere yatırım finansal nedenlerle değil, taraftarlık duygularıyla yapılıyor.





Yeliz KARABULUT

ALB Menkul Değerler Araştırma Müdürü

Son yıllarda futbolun oldukça büyüyen bir endüstri haline gelmesi, sektörde dönen ücretlerin bir hayli artmasına neden olmuştur. Özellikle futbolcu transferlerinde ödenen ücretlerde görülen hızlı artış, kulüplerin bütçelerinin en önemli gider kalemini oluşturmuş, üst düzey turnuvalarda başarı elde etmek isteyen birçok kulüp yabancı kaynaklara başvurarak yüksek oranlarda borçlanmışlardır. Bu süreç, önde gelen birçok futbol kulübünü şirketleşme ve halka arz yoluna götürmüştür. Böylece kulüpler gelirlerini artırma imkanı bulmuş, stadyumlarını yenilemiş veya kapasitesini artırmış, tesisleşmiş ve üst düzey futbolcu transfer etme imkanını artırmıştır.

Futbol kulüpleri hisseleri incelendiğinde, bilindik analiz yöntemlerinin biraz dışına çıkmak gerekiyor. Çünkü kulüplerin mali tablolarının

yan ısıra, özellikle Türkiye'de Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş kulüplerinin hisselerinde yatırımcıların biraz taraftarlık duygularıyla işlem yaptıkları görülüyor. Bu durumu hisse performansı ile ilişkilendirirken, bir örnek vermek gerekirse, takımın sahada aldığı iyi sonuçların fiyatlandığı, buna karşılık yenilgi veya başarısızlık gibi durumlardan hisselerin çok da etkilenmediği gözlemlenmektedir. Avrupa kupalarında başarılı bir sezon geçirmiş olan Fenerbahçe ve Galatasaray'ın yanında geçtiğimiz sezon Avrupa'da hiç oynamamış ve ligde bu iki takımın gerisinde kalmış olan Beşiktaş'ın hisselerinin de benzer seyir göstermiş olmaları bunu açıklıyor. Buna karşılık Trabzonspor hisselerinde geçtiğimiz sezon aynı durumun yaşanmadığını, sahadaki skorların hisse senedi performansı üzerinde çok etkili olmadığını söyleyebiliriz.

Buraya kadarki yorumlar sezon içi performans için geçerliydi. Sezonun sona ermesinden sonra, UEFA'nın Fenerbahçe ve Beşiktaş'ı 2010-11 sezonundan kalan sözde şike davası çerçevesinde Avrupa'dan men etmesi ve sonrasında süreçte bu iki takım açısından oluşan belirsizlik hisse senedi fiyatlarında büyük bir depreme neden oldu. Avrupa kupaları, gerek kulüplerin gelirlerini, gerekse de transfer politikalarını şekillendirdiği için buradaki belirsizlik veya olumsuz beklentiler hisse senetleri üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. UEFA'nın önce bu iki takımı Avrupa'dan men etmesi, sonrasında bu iki kulübün yaptıkları itirazın UEFA Tahkim Kurulu'nda olumsuz sonuçlanması bu iki gününde hisselerine büyük satış getirmiştir. Sonrasında yaşanan CAS süreci, bu iki kulübün hisseleri için





Fenerbahçe'nin toplam piyasa değeri 1 milyar doları aşmışken başlatılan anlamsız bir soruşturma süreci bu miktarı aşağıya çekti.

can simidi görevi görmüştür. CAS'ın 18 Temmuz'da iki kulübe verilen ceza için yürütmeyi durdurma kararı vermesi ve Avrupa kupalarına katılmalarına izin vermesi sonucunda aynı gün Fenerbahçe hisseleri yüzde 10,5 değer kazanırken, Beşiktaş'taki değer kazancı yüzde 8,4 olarak gerçekleşmişti.

Avrupa kupalarının tabii mali boyutu da var. Bu mali boyut, özellikle Fenerbahçe'yi ilgilendiriyor. Bilindiği gibi, Şampiyonlar Ligi'ne giriş ücreti 20 milyon Euro. Yani Avrupa'dan men edilmek, oldukça önemli bir gelirden mahrum olmak demek. Hatırlanacağı gibi, Fenerbahçe 2011/12 sezonunun başında Şampiyonlar Ligi'nden men edildiğinde önemli bir gelirden yoksun kaldığı için kriz yaşamış, bazı yüksek kontratlı oyuncularını elden çıkarmak zorunda kalmıştı. Men kararları ilk açıklandığında Fenerbahçe hisseleri yüzde 8,5 düşerken, Beşiktaş'taki kayıp yüzde 3,5 oranındaydı. Bu fark, Şampiyonlar Ligi ile UEFA Avrupa Ligi arasındaki gelir farkından kaynaklanıyor.

Tabii, bazı kulüplerin zararına olan durum-

lar, bazı kulüplerin de yararına olabiliyor. Şöyle açıklayalım; Fenerbahçe 2011 yılında soruşturmada dolayı UEFA tarafından Şampiyonlar Ligi'nden men edildiğinde Fenerbahçe'nin yerine lige Trabzonspor alındı. Dolayısıyla Şampiyonlar Ligi gelirleri Trabzonspor'un kasasına girdi. Fenerbahçe ise önemli bir maddi zarara uğradı. Şu anda hem Fenerbahçe'nin, hem de Beşiktaş'ın CAS süreci devam ediyor. Bu iki kulübün hisseleri, her ne kadar CAS'ın yürütmeyi durdurma kararı nedeniyle primli olsa da CAS duruşmalarında bu iki kulübün suçunun sabit görülüp cezalandırılmaları bütün dengeleri değiştirecektir. Fenerbahçe şu anda Şampiyonlar Ligi ön elemelerinde mücadele ediyor. Fenerbahçe eğer ön elemeyi geçip gruplara kalabilirse ve ardından CAS tarafından cezalandırılıp yeniden Avrupa'dan men edilirse yerine başka bir Türk takımı değil, Fenerbahçe'nin Avrupa'da elediği takım katılacak. Bu durum ise Şampiyonlar Ligi'ndeki diğer Türk takımı Galatasaray'a yarayacak. Çünkü statü gereği bir ülkenin takımı ön elemelerde elenirse Şampiyonlar Ligi'nden alacağı pay aynı ülkenin diğer takımları arasında bölüşülüyor. Yani Fenerbahçe'nin payı da Galatasaray'a kalacak. O bakımdan, CAS'tan takımlarımızın aleyhine gelecek bir karar borsada da bütün dengeleri değiştirecektir. Bu süreç ne kadar uzarsa, o kadar kötüdür. Bu hisselerin uzun vadedeki performansları şu anda sahadaki skordardan çok CAS'ın vereceği kararlara bağlıdır.

Spor hisseleri bu yılın ilk yarısında yüzde 39 değer kaybetti. Bu durum, Mayıs 2011'de zirve yapan spor hisselerinin şike davasıyla beraber azalan güvenin etkisiyle girdiği uzun vadeli düşüş trendinin bir uzantısı olarak görülüyor. Daha kısa vadeli düşünüldüğünde ise, göre spor hisseleri daha çok yıl sonlarında ve ilk çeyrekte hareketlenmeye başlıyor; sezon sonuna doğru ise hangi kulüp öne çıkıyorsa o kulüplerin hisseleri daha fazla artış gösteriyor. Sezonun sonlanması ve şampiyonun belli olmasıyla beraber spor hisselerinde beklenti gerçekleştiği için satışlar meydana geliyor. Ölü sezon sonrasında, transfer dönemine giriliyor; transfer hareketleri ve yeni sezon beklentileri hisse fiyatları üzerinde etkili oluyor. Bir nevi mevsimsellik yani. Grafikler incelendiğinde ise genel olarak sezon içinde Aralık ayından itibaren takımın şampiyonluk iddiasına göre, alımlar hızlanıyor.

Yukarıdaki tabloda kulüplerin sezonun



Hisse	01 Ocak - 31 Mayıs Hisse Performansı (Yüzde)						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BJKAS	-1,31	4,10	480,00	-15,56	-1,20	-36,21	-21,82
FENER	8,26	66,66	18,84	-3,67	32,25	7,49	-11,66
GSARAY	29,36	14,51	7,48	33,54	1,04	-3,97	-17,03
TSPOR	28,30	93,84	33,07	0,72	-29,89	-9,34	-42,18
Kulüp	Sezon Performansı						
	2006-7	2007-8	2008-9	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Beşiktaş	2.	3.	Şampiyon	4.	5.	4.	3.
Fenerbahçe	Şampiyon	2.	4.	2.	Şampiyon	2.	2.
Galatasaray	3.	Şampiyon	5.	3.	8.	Şampiyon	Şampiyon
Trabzonspor	4.	6.	3.	5.	2.	3.	9.

ikinci yarısındaki hisse performansı ve o sezon şampiyonluk yarışındaki iddiası karşılaştırılmıştır. Genel olarak, bütün hisseler sezonun ikinci yarısında yükseliş göstermekle beraber, takımın şampiyonluk iddiası zayıflayınca hisseler düşmeye başlıyor. Yarışın içinde kalan takımların hisseleri ise alınmaya devam ediyor. Sezonun bitimiyle beraber, beklentiler gerçekleşiyor ve ölü sezondan bir sonraki sezonun başlangıç sürecine kadar hisseler satılıyor. Artı olarak, şampiyonluk yarışında sona kalan iki takım arasında yarışı kaybeden takımın hisselerine sert satış gelebilmekte, bu durumda da diğer takımların hisselerine belli oranda alışı gelebildiği gözlemleniyor. Özetle, takım şampiyonluk yarışından ne kadar er-

ken koparsa, hisseler o kadar erken düşüyor. Sezonu 2. bitiren takım şampiyonluğu son haftalarda kaybederse, onun düşüşü de sert olabiliyor. Bununla beraber, son iki yılda azalan güven, bu seyri bozmuş görünmekte, takım o sezon başarılı dahi olsa sezon sonunda hisselerin negatif sınırlar içerisinde işlem gördüğü gözlemleniyor.

2011 yazından önceki sezonlarda öne çıkan hisse performanslarına bakacak olursak; 2007/08 sezonunda şampiyon olamamasına rağmen Fenerbahçe'nin Avrupa'da başarılı bir sezon geçirip Şampiyonlar Ligi'nde çeyrek finale kadar yükselmesi hisselerin sezon sonuna kadar yükselmesini ve yılbaşından sonraki 6 aylık süreçte hisselerin kazancının yüzde 66 olmasını sağladı.



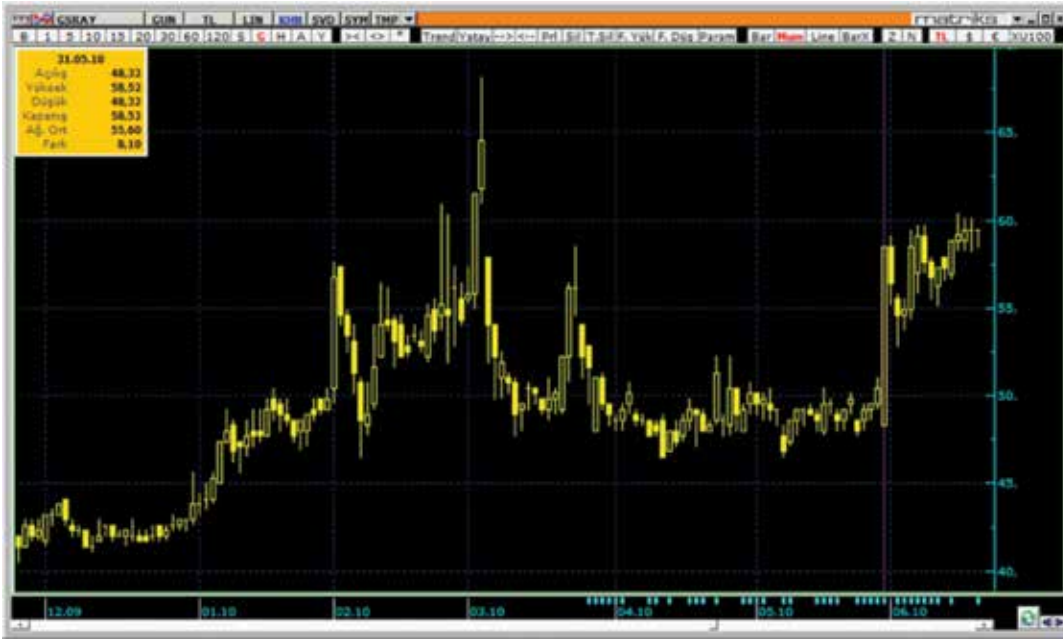
Spotlight

2008/09 sezonunda Beşiktaş, uzun bir aradan sonra şampiyon olunca hisse fiyatı 1 Ocak 2009'daki 0,50 TL'den 22 Mayıs 2009'da 5,47 TL seviyesine geldi.



2010 yılında, sezon boyunca başarılı bir performans gösteren Fenerbahçe hisseleri yılbaşından sonraki kazançlarını 3 Mayıs 2010 tarihinde yüzde 55 seviyesine kadar çıkarsa da, şampiyonluğun son haftada Bursaspor'a kapıtılmasından sonra kazançlarının tamamını geri vermiş ve sezonu yüzde -3,67 değişim ile noktalamıştı. Aynı süreçte Galatasaray hisselerinin ise hızlı bir şekilde yükseldiği gözlemlenmektedir.





Borsa Liginde Fenerbahçe, tüm engellemelere rağmen, 700 milyonu aşan toplam piyasa değeriyle rakiplerinin “uzun ara” önünde.

2010/11 sezonunda ise sezonu şampiyon tamamlayan Fenerbahçe'nin 2 Mayıs 2011 tarihinde hisselerinin yılbaşından itibaren yüzde 96 primli olduğu, sezonu da yüzde 32 kazançla kapattığı görülüyor.

Şampiyonluğu kaybeden Trabzonspor'un ise hisselerine sezon sonu itibarıyla yüzde

29 satış geldiği görülüyor. Aynı sezona yaptığı transferlerle beraber büyük beklentiler içinde giren Beşiktaş ise Ocak 2011'de yüzde 73 primliken, şampiyonluk iddiasını erken kaybetmiş ve kazançlarının tamamını geri vererek sezonu yüzde -1,20 değişim ile tamamlamıştır.



Spotlight



Mali tablolara bakılacak olursa, kulüplerimizin genel olarak bilançolarında zarar açıkladıkları ve ortalama yaklaşık 440 milyon TL civarında da borçlarının olduğu görülmektedir. 2012 yılı bi-

lançolarına göre Fenerbahçe'nin 354 milyon TL, Galatasaray'ın 693 milyon TL, Beşiktaş'ın 510 milyon TL, Trabzonspor'un ise 202 milyon TL borcu vardır. Kulüplerimiz oldukça maliyetli transferler

yapmaktadırlar, bu yüzden uzun vadeli ve kısa vadeli yükümlülükler kalemlerinde yüksek rakamlar yazmaktadır. Bu durum aslında dünyanın önde gelen birçok kulübü için böyledir. Yani bu giderlerin Avrupa'da başarı hedefleyen bu dört kulübümüzün de aslında sabit giderleri olduğunu düşünebiliriz. Bu durumda gelirler büyük önem taşıyor. Yayın gelirleri zaten havuzdaki paya göre (Türkiye içinde aslan payı zaten bu dört kulübün). Geriye Avrupa'da alınacak başarılı sonuçların getireceği para ve forma, tişört vb. merchandise satışları kalıyor. Bu durum da tamamen sahadaki başarı ile doğru orantılı.

Avrupa'daki emsallere bakacak olursak Manchester United gibi hisseleri pahalı olan bir kulüp maliyetlerini sahadaki başarılarıyla karşılayabiliyor. Ayrıca kulübün önemli bir dış kaynağa sahip olduğunu ve borç finansmanında bu bakımdan pek sorun yaşamayacağını düşünebiliriz. Hisseleri pahalı olan bir başka kulüp olan Arsenal ise, özellikle Emirates stadının maliyeti nedeniyle 2007-2011 sezonlarında giderlerini kısmak ve sportif başarıyı biraz ikinci plana atmak durumunda kaldı. Fakat geçtiğimiz sezon itibarıyla kulüp stadın borçlarını bitirdi ve mali açıdan rahat bir konuma geldi. Borussia Dortmund, Ajax, Benfica gibi kendi öz kaynakları ile büyümeyi tercih eden, maliyetli transferler yapmayan ve altyapıdan yetiştirdikleri ve düşük maliyetle aldıkları futbolcuları yıldız yaparak yüksek fiyatlara satan kulüplerin ise hisse senetlerinin son derece ucuz olduğu ve yükseliş potansiyellerinin de fazla olduğu görülüyor. Juventus önceleri birinci gruba dahilken, 2006 yılında İtalya'yı sallayan şike skandalı sonrasında küme düşürülünce büyük darbe yedi. Kulüp, alt ligde mücadele edip, tekrar en üst seviyeye döndükten sonra daha az maliyetli ve daha dengeli kadrolar kurmuş ve ikinci gruba dahil olmuştur. Şu anda Juventus hisseleri düşük F/K oranıyla

dikkat çekmektedir. Dört büyük kulübümüz bu resmin neresinde dersiniz, zaten oyuncu yetiştirip satmadıkları ve genel olarak yıldız transfer etme politikası izledikleri için birinci kısma daha yakın oldukları görülebilir. Hisselerin yükseliş potansiyeli var, ama dünya devlerinin zirvesine ulaşmak için sportif başarı şart. Tabii son iki yılda şike davası nedeniyle sarsılan güvenin geri gelmesi ve hayatın spor hisseleri açısından tekrar normale dönmesi de gerekiyor.

Sezona iyi başlayan Beşiktaş yaptığı ani atakla şu anda toplam piyasa değeri olarak Galatasaray'ı geçerek ikinci sıraya yerleşti. Trabzon hep dördüncü.

Piyasa değerlerine bakacak olursak, 4 kulüp şirketinin toplam piyasa değerleri yılın ilk 6 ayında geçen yılın sonuna göre yüzde 30 gerileyerek 1,6 milyar liraya düştü. Geçen yıl sonuna göre değeri en fazla düşen kulüp şirketinin ise Trabzonspor olduğu görülüyor. 245 milyon lira olan şirketin piyasa değeri bu yılın ilk yarısında yüzde 39 civarında kayıp yaşayarak 150 milyon lira'ya geriledi. Fenerbahçe, piyasa değeri en fazla olan kulüp olmasına rağmen, şirketin değeri yılın ilk 6 ayında yüzde 31,2 gerileme göstererek 1 milyar 7 milyon liradan 692,5 milyon liraya düştü. Bu arada Beşiktaş ve Galatasaray da yılın ilk yarısında piyasa değerleri düşen kulüp şirketleri olarak kayda geçti. Beşiktaş'ın piyasa değeri, geçen yıl sonuna kıyasla yüzde 27,4 düşerek 343,2 milyon lira olarak gerçekleşirken, Galatasaray'ın değeri de yüzde 26,4 kayıpla 415,4 milyon liraya geriledi. ❖




Kulüp Şirketleri	31.12.2012	29.03.2013	28.06.2013	13.08.2013
FENER	1.007.500.000	1.007.500.000	692.500.000	715.000.000
GSARAY	564.587.000	560.405.000	415.425.000	404.260.000
BJKAS	472.800.000	393.600.000	343.200.000	335.200.000
TSPOR	245.000.000	154.500.000	150.000.000	139.250.000
TOPLAM	2.289.887.000	2.116.005.00	1.601.125.000	1.613.710.000

Not: Bu çalışma tamamlandıktan sonraki dönemde Beşiktaş, Galatasaray'ı geçerken Borsa Li-gi'nde 2. sıraya yükseldi.

İAÜ İçin Bir Pazarlama Konumlandırma Uygulaması: **Ön Çalışma**

Bu çalışma İAÜ İngilizce İşletme Bölümü 2. sınıf öğrencileri tarafından hazırlanmış bir dönem ödevidir. Öğrenciler, bir jest yaparak, kendilerini yönlendiren Doç. Dr. Güntaş Özler'in ismini de yazarlar arasına eklediler.



 **Selda GÜNEY,**
Furkan
MARAŞLI, Güntaş
ÖZLER ve
Sedat SÜLÜN

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bir işe girişmeden önce, işler yürürken ya da başka bir aşamasında, girişimcilerin, iş ortaklarının, profesyonellerin ve ilgili bütün tarafların çok iyi bir biçimde bilgilenmeleri esastır. Böyle olmakla birlikte, bilgilenmeyi daha iyi biçimde tamamlayanların stratejik bir üstünlük sağlamalarını bekleriz. İyi düzeyde bir bilgilenme işletme planlamacıları ve yöneticileri için¹:

- i. Rekabet üstünlüğü sağlayabilir,
- ii. Girişimin yapıldığı işkolundaki çerçeveyi netleştirir, ilgili piyasadaki dinamikleri ve iş görme koşullarını daha net olarak tanımamızı sağlar,
- iii. Rekabete (rakipler) ilişkin bilgileri bir araya getirir,
- iv. Stratejik adımları koordine etmeye çalışır,
- v. Alınması gereken kararlar için yönetim desteği sağlamaya veya bu desteği güçlendirmeye yardımcı olur.
- vi. Önbilgilenmeleri ve inançları testten geçirir,
- vii. Olası hedef kitleyi netleştirebilir,
- viii. Etkinlik ve verimliliği artırabilir.

Bu genel yararlar paralel olarak, içinde yer alıp, üzerinde düşünmekte olduğumuz yüksek öğrenim kurumlarında bir araştırma ile neyi amaçladığımızı ve ne gibi bir sonuç bulma düşüncesinde olduğumuzu dile getirmek isteriz. Yapmaya çalıştığımız araştırmanın daha önce yapılmış olması mümkündür. Ayrıca, bu tür çalışmalar değişik zamanlarda ve farklı kapsamlarda, İAU yöneticileri tarafından yapılmış veya yaptırılmış olduğunu biliyoruz. Buradaki amacımız, böyle bir şeyi tekrarlamak olmadığı gibi, herhangi bir biçimde yol göstericiliğe ya da akıl verme çabasına yeltenmek olarak da düşünülmemelidir. Kaldı ki derlenen ön bilgi ve diğer anket bilgileri son derece sınırlı ve istatistiksel bir çalışma için çok da yeterli sayılmayacak gözlemlere dayanmaktadır. Amaç son derece basit bir biçimde, "Pazarlama Yönetimi" dersi çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalı bir çalışma ile, daha önce sahip olmadığımız bazı bilgileri bir araya getirerek eğitim sektöründe yer alan "Vakıf Üniversiteleri" kategorisinin (piyasa) dinamiğini anlayabilmek ve sanal olarak bir pazarlama planlamasını, eğitsel faaliyet kapsamında oluşturabilmektir. Bu bağlamda, İstanbul Aydın



Üniversitesi ve aynı koşullarda olduğu düşünülen diğer üniversitelerimiz için kıyaslamalı bazda, basit bir sorgulama platformunda odaklandık. Kıyaslamalı ve iyi özetlenmiş olduğunu düşündüğümüz faktör ve değişkenlerle, net olarak algılanabilir ve kolayca analiz edilebilir bir çerçeve oluşturmak istedik.

Buradan sonraki analiz bölümüne görülebileceği gibi, basit bir kıyaslamalı yapıdan, ve yine basit ve temel istatistik göstergelerle açıklanabilen ve net olarak anlaşılabilir bilgileri üretebildik.

Bu çalışmada, Aydın Üniversitesi'nin en önemli özelliğinin, ön lisans eğitimindeki program ve öğrenciler olduğu ilk bakışta fark edilmektedir. Bu kıyaslamalı çalışmada işin bu yönü bir ölçüde dışarıda bırakılmakta ve üniversite sadece lisans programları dikkate alınarak irdelenmektedir. Dışarıda bırakılan özelliğin çok önemli olabileceği ve bu alanda ayrı bir çalışmanın gerekebileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Bu çalışma ile aynı türden veriler ve kıyaslamalar üzerinde durarak, bünyesinde yer aldığımız İstanbul Aydın Üniversitesi'nin vakıf ve devlet üniversiteleri pazarında ne konumda olduğunu ve pazardaki rakip ve muhtemel hedeflerinin neler olduğunu belirlemenin mümkün olduğunu göstermeye çalıştık. Yine aynı çerçevede, yüksek öğrenim piyasasındaki kurum payını arttıran dinamiklerini araştırabilmek mümkündür.



¹Joel R. Evans, Berman B.; *Marketing in the 21st Century, Second Atomic Dog Edition, 2005, s.79*

2. ÇALIŞMA NASIL YAPILDI?

Bu çalışma, bir dönem ödevinden başladı ve geliştirilerek daha kapsamlı bir çalışma haline getirilmeye çalışıldı. Temel amaç, bazı stratejik kararlara ulaşabilmek ve mantıklı pazarlama planları yapabilmek için gerekli ön bilgilenmenin yapılması idi. Bilgilenme aşamasının belli bir gayret ve beceri ile nisbeten kolay aşılmasından sonra, bilgi edinmedeki tüm olası zorluk ve aksaklıklara rağmen, bir planlama gayretine temel oluşturabilecek bilgilerin minimum düzeyde de olsa elde edilebileceğini düşünerek, sorgulama aşaması bir adım öteye taşındı.

Çalışmanın planlamasını üç aşamada düşünmek mümkündür:

i. Bilgi toplama formunun oluşturulması

Yüksek Öğrenim kurumlarından Vakıf Üniversiteleri diye nitelediğimiz kurumsal kategorideki piyasa ve rekabet koşullarını ve piyasa dinamiklerini anlama çabası, önce bir “ön-sorgulama” aşamasını gündeme getirdi. Bu sorgulamada, ulusal bazda olmaktan çok, İstanbul ölçeğinde ve esas olarak İstanbul’un Avrupa yakasındaki eğitim kurumları rekabetçi çerçevede gündeme alındı. Bu aşamada, üniversitemizin yönetim kademelerindeki kişiler ve öğretim üyelerinin rekabet konusundaki düşüncelerine başvuruldu.

Öncelik olarak, toplanması gereken kritik bilgileri belirledik.

Bu bilgiler gerek resmi bilgi ve belgeler gerekse önceden yapılmış araştırmalar ve önceden belirlenmiş sınıflandırmalar oldu.

Daha sonra bu veriler doğrultusunda, okulumuzun rakiplerini ve hedeflerini belirli kriterler ile belirleyecek bir soru formu hazırlandı. Bu ön-bilgilenme formu mümkün olduğu ölçüde eşit dağıtılarak, akademisyen ve yöneticilere uygulandı.

30 deneye yönelttiğimiz bu sorgulama ile, okulumuz akademisyenlerinin kanatince rakip skalasında (competitive scale) görülen okullar Arel, Kültür, Doğu, Yeditepe Üniversiteleri’dir.

Bunların tamamı çalışmamıza dahil edildi. Yine rakipler kategorisinde görülen ama diğerlerinden daha az sayıda hatırlanmış olan Beykent ve Okan Üniversiteleri rekabet çerçevesine alınmamıştır. Kuşkusuz, daha geniş bir çalışmada Üniversite sayısı daha fazla olabilirdi; ama çalışmamızın hedefleri açısından rekabet ve hedef okullar çerçevesi yedi okulla sınırlı tutuldu. Hedef skalasında (Target Scale) ise Koç, Sabancı ve Bilkent Üniversiteleri olarak ortaya çıkmıştır. Bunlardan, Koç Üniversitesi diğerlerini de temsilen sorgulamamıza dahil edilmiştir.

Bu iki skalanın dışında deneklerimiz hem rakip hem de hedeflenen üniversiteler olarak Yeditepe, Kadir Has, Bahçeşehir ve Bilgi Üniversitelerini ifade etmişlerdir. Yaptığımız bu hedef ve rakip belirleme sonucunda, okulumuz (Aydın) dahil yedi üniversitenin farklı sınıflandırmalarla düzeyini ölçmek için son bilgi toplama formuna ulaştık. Bu formu da, aynı yöntem ve metod ile okulumuz akademisyenlerine yönelttik. Hazırladığımız bilgi toplama formu, sayısal ve ölçülebilir değerlerden oluşan bir belge idi. Bunkdaki maksadımız sayısal verileri SPSS gibi bir paket programıyla kullanıp hata oranını minimize etmek ve kesin analizler yapabilmemizi sağlamaktı.

ii. Kriter değişken ve faktörlerin belirlenmesi:

Daha önce gerek ülkemizde gerekse de yurtdışında yapılmış çalışmalardan kullanılan belli başlı değişkenler saptanarak, çalışmamız kapsamına alındı. Kullanılan değişken listesini ilgili tablolarda göreceksiniz. Soru formunda kullanılan değişkenler (15 değişken) dışında, ücret ve büyüklük/çeşitlilik olarak niteleyebileceğimiz iki değişken de dışsal bilgiler olarak çerçeveye dahil edildi. Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi daha sonra raporumuzda yer alacaktır. Değişkenlerin tamamı, 7’li ölçekte değerlendirildi ve böylece tamamı bu ölçekte eşit aralıklı bir ölçüme tabi tutularak değerlendirilmeye alındı.

iii. Sorgulanacak Kitle:

Yukarıda da belirtildiği gibi, bilgi toplama formumuz, sadece üniversitemizin akademisyenlerine yöneltilerek kullanıldı. Bunun, pratik ve kolay ulaşılabilir olma dışında makul ve mantıklı bir nedeni bulunmamaktadır. Bu amaçlı bir çalışmanın, değişik modülleri olması beklenir ve gerekirdi. En azından yansız bir değerlendirme olabilmesi için rekabetçi çerçevede yer alan diğer kurumların akademisyen ve yöneticilerine de aynı bilgi formu verilmeliydi. Ayrıca, bir öğrenci değerlendirme modülünün olması beklenebilirdi. Ancak, bir dönem ödevinden geliştirilmiş bu çalışmada, zaman ve kaynak faktörlerinden ötürü, daha kapsamlı bir sorgulama mümkün olmadı.



3. ÜNİVERSİTELERE İLİŞKİN İSTATİSTİKSEL BİLGİLER:

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin (İAÜ) ve belirlediğimiz diğer üniversitelerin 2012 yılı ortalama ücretleri ve 2009 yılında Orta Doğu

Teknik Üniversitesi (ODTÜ) tarafından 29 vakıf üniversitesi arasında yapılan sıralama sonuçları aşağıdaki tablodaki gibidir:

3.1. Ücretler ve ODTÜ Sıralaması Tablosu

	AREL	AYDIN	DOĞUŞ	KADİR HAS	KÜLTÜR	KOÇ	YEDİTEPE
ORTALAMA ÜCRET		19.700	21.000	25.000	20.000	31.000	22.000
ODTÜ SIRALAMASI	29	28	8	13	18	3	7

Bu tabloda dikkat çeken bilgi, rakip veya hedefteki okullar olarak düşünülen kurumların hepsinin (Arel hariç) değerlendirmede Aydın Üniversitesi'nin üzerinde yer almış olmasıdır. Bu verinin, sorgulama sonunda elde edilen resim ile ne ölçüde örtüştüğüne ayrıca bakacağız.

Yıllık ücretlerdeki durum, sıralama verisi ile uyumludur diyebiliriz. Sıralamada üstte yer alan üniversitelerin daha büyük bir ortalama yıllık ücret talep edebildikleri görülmektedir. Ücret farklılıklarının, Koç ve Kadir Has dışında önemli farklar içermediği söylenebilir.

3.2. Üniversitelerimizin Fakülteleri ve 2012-2013 Kontejanları

FAKÜLTELER KONTEJANLAR	AREL	AYDIN	DOĞUŞ	KADİR HAS	KÜLTÜR	KOÇ	YEDİTEPE
Dış		30					52
Eczacılık							70
Eğitim		453					235
Fen- edebiyat	341	307	172		279	52	390
Güzel sanatlar	74	345					25
Hukuk		185	160	131	200	84	120
İletişim	263	210		185			315
İktisadi ve İdari Bilimler	383	520	206	260	310	348	460
İnsani Bilimler- Edebiyat						118	
Mühendislik- Mimarlık	468	623	442	237	454	286	580
Sağlık Bilimleri							135
Sanat-Tasarım			200	114	277		
Tıp						40	60
Ticari Bilimler							250
TOPLAM	1529	2673	1180	927	1520	928	2692

Tablodan görüldüğü gibi, Aydın Üniversitesi hem sahip olunan Fakülteler açısından hem de verili kontenjanlara göre, Yeditepe Üniversitesi'nin hemen arkasından ikinci sıradadır. Toplam kontenjanda ise, sayıca çok küçük bir fark (sırası

ile 2692 ve 2673) bulunmaktadır. Eğitimin çeşitliliği ve yaygınlık değişkenleri açısından bu bilgi doğrulayıcı niteliktedir. Yani, rakip olarak alınan üniversitelere kıyasla, Yeditepe ve Aydın Üniversiteleri en ön sıradadır.



İAÜ toplam öğrenci kontenjanı açısından incelenen vakıf üniversiteleri arasında ilk sırada yer almaktadır.

Özel Dosya



Dünya üniversitelerini sıralayan 8 sıralama sistemi var. Bu kurumların kullandığı kriterler, sıraladıkları üniversite sayıları ve sıralamaların açıklandığı tarihler birbirinden farklı. Bu nedenle üniversitemizin dünya sıralamalarındaki yerini tam olarak anlamak güçleşiyor. 2011'de yapılan araştırmada 143 türk üniversitesi 500'e girerken 2012 de yapılan araştırmada 153 üniversitemiz sıralamaya girmeyi başarmıştır. Çok sayıda üniversitemiz

üst sıralara yükseldi. Ancak üniversitemiz hakkında bir değerlendirme yapabilmek için dünya üniversite sıralamaları tek kriter olarak görülmemelidir. Sıralama sistemleri farklı kriterler kullandığı için, üniversitelerin sıralamalarındaki yeri çok farklı olabiliyor. Özellikle sosyal bilimler ve güzelsanatlar gibi alanlar için bu sıralamalar yeterince aydınlatıcı olmayabilir. Bazı üniversiteler, sıralamalarda geride olsabiler bazı fakülte ve bölümleri çok güçlü olabiliyor.

	AREL	DOĞUŞ	KADİR HAS	KOÇ	KÜLTÜR	YEDİTEPE	AYDIN
Üniversite sıralaması (Türkiye)	108	63	79	24	70	45	84
Scimago				1846		2118	
Urap		1942		1114		1188	
Webo	8293	2871	4373	947	3074	1586	5556

(1-500; 501-1.000; 1.001-1.500; 1.501-2.000 ve 2.001-20.000 arası). Her grup, kendi grubu içinde kaç kez sıralamaya girdiğine göre sıralandı. Eşitlik halinde URAP Dünya Sıralaması kullanıldı.

Aşağıdaki tabloda, Aydın Üniversitesi'nin farklı değişkenler için elde etmiş olduğu beğeni skorları ve diğer istatistiksel göstergeler yer almaktadır. Analizin temel konusu Aydın Üniversitesi olduğu için, bu tablo verilmektedir. Daha sonra ise değişken ortalamalarının aldığı değerler dikkate alınarak, Aydın'ın genel değerlendirilmede aldığı yeri saptamaya çalışacağız.

Öğretim üyelerine uygulanan sorgulama sonucunda elde edilen temel veriler aşağıdaki tab-

lolarda gösterilmektedir. İlk tabloda, kullanılan kriter değişkenler açısından Aydın Üniversitesi verileri tanımlayıcı (descriptive) istatistikler olarak verilmektedir. Tablodan görüldüğü gibi, değerlendirme skorlarının ortalaması, standart sapması ve tahminin hata payı istatistikleri ve gözlem sayıları verilmektedir. Aynı temel istatistiksel bilgiler, sorgulama kapsamındaki diğer üniversiteler için de mevcuttur. Ancak bu bilgiler, çalışmanın EK.1 bölümünde yer almaktadır.

2013-2014 öğretim yılında İAU'nin toplam öğrenci sayısı 27000'i bulmuştur. Bu sayı İAU'nin vakıf üniversiteleri arasındaki mümtaz yerini vurgulamaktadır.

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Atılcılık/ büyüme	23	3	7	5,65	,256	1,229
Yaratıcılık	23	1	7	4,39	,313	1,500
Uygulamaya dönük olma	22	2	7	5,00	,294	1,380
Eğitimin çeşitliliği	23	3	7	5,39	,206	,988
İş odaklı olmak	22	2	6	4,64	,291	1,364
Güncel olmak	23	3	7	5,22	,235	1,126
Dostluk arkadaşlık	22	1	6	4,32	,304	1,427

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Akademik yönelim ve kalite	23	1	6	3,74	,296	1,421
Altyapı güçlülüğü	23	2	6	4,30	,270	1,295
Fiziksel donanım yeterliliği	23	1	7	4,52	,326	1,563
Esneklik	21	1	6	4,00	,316	1,449
Uluslararası bakış	23	1	7	4,35	,285	1,369
Yaygınlık	23	1	7	4,91	,273	1,311
Stratejik bakış	22	1	7	4,09	,372	1,743
İletişim/katılım	22	1	7	4,18	,333	1,563
Genel değerlendirme	22	1	6	4,32	,282	1,323



4. İSTATİSTİKSEL YÖNLERİYLE İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ



Araştırma çerçevesinde yer alan tüm üniversitelerin, söz konusu kriter değişkenler açısından almış olduğu değerler gösterilmektedir. Gereksindiğimiz bütün üniversiteler ve değişkenlerin büyük bölümü bu iki tabloda yer almaktadır. Özellikle ikinci tablomuz, bütün üniversiteler ve değişkenlerin kıyaslamalı bir fotoğrafını çekmektedir. Takibeden analizlerin önemli bir bölümü bu veri bazına dayanacaktır.

	AREL	DOĞUŞ	KADIR HAS	KOÇ	KÜLTÜR	YEDİTEPE	AYDIN
Atılcılık	3,13	2,78	4,83	6,09	3,7	4,87	5,65
Yaratıcılık	2,78	2,96	4,48	6,3	3,78	4,91	4,39
Uygulamaya dönük	3,05	3	4	5,81	3,91	4,73	5
Eğitimde çeşitlilik	3	3,48	4,74	5,78	4,3	5,04	5,39
İş odaklı olma	3	3,18	4,41	5,95	3,68	4,59	4,64
Güncel olmak	3,26	3,17	4,48	6,04	4	5,04	5,22
Dostluk arkadaşlık	3,4	3,89	4,53	5,37	4,26	4,89	4,32
Bilimsellik Kalite	2,96	3,26	5	6,26	3,96	5,22	3,74
Altyapı güçlülüğü	2,74	2,91	5	6,22	3,74	5,13	4,3
Fiziksel Donanım	3,18	3,32	4,86	6,41	4,18	5,41	4,52
Esneklik	3,48	3,62	4,57	5,81	4,05	4,86	4
Uluslararası bakış	2,87	3	4,65	6,39	4,09	5,13	4,35
Yaygınlık Ulaşılabilirlik	2,78	3,57	4,52	5,22	4,17	4,65	4,91
Stratejik bakış	3,05	3,5	4,23	5,86	3,77	4,91	4,09
İletişim	2,95	3,55	4,35	5,85	3,75	4,9	4,18



Bu bölümde diğer üniversiteler hakkında önceden yapmış olduğumuz analizlerden yardım alarak bir analiz yapmak istedik. Elde ettiğimiz veriler cinsinden yaptığımız analizlere baktığımızda okulumuzun artıları ve eksilerini gözlemleyebiliriz. Yine bu gözlemleri anket

aşamasında da kullandığımız 15 değişken-den bazıları yardımıyla gözler önüne sermek mümkündür. Öncelikle, Aydın Üniversitesi'nin diğer okullar bazında başarılı ve ön planda olduğu değişkenlerin hangileri olduğunu görelim.

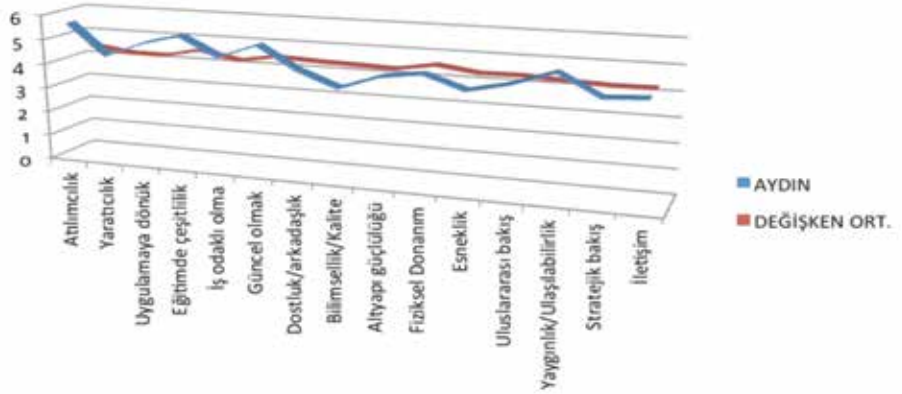
4.1. Değişken ortalamaları ve istatistiksel kıyaslamalar

	AYDIN ORTALAMALARI	GENEL DEĞİŞKEN ORTALAMALARI	
Atılcılık	5,65	4,44	Farklı (p<0.05)
Yaratıcılık	4,39	4,23	
Uygulamaya dönük olmak	5	4,21	Farklı (p<0.05)
Eğitimde çeşitlilik	5,39	4,53	Farklı (p<0.05)
İş odaklı olmak	4,64	4,21	Farklı (p<0.1)
Güncel olmak	5,22	4,46	Farklı (p<0.05)
Dostluk/arkadaşlık	4,32	4,38	
Bilimsellik/Kalite	3,74	4,34	Farklı negatif (p<0.05)
Altyapı güçlülüğü	4,3	4,29	
Fiziksel Donanım	4,52	4,55	

Yandaki tabloda, analizde kullandığımız her değişkenin genel değerlendirmedeki ortalamaları ile aynı değişken kategorisinde Aydın Üniversitesi'nin skorları yer almaktadır. Bu basit kıyaslama, hangi değişken kategorilerinde Aydın'ın genel ortalamaların üzerinde veya altında olduğunu göstermektedir. Eğer Aydın Üniversitesi, genel değişken ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklı ise, bu da son sütunda gösterilmektedir. Boş bırakılan hücrelere isabet eden değişkenlerde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Grafikte, değişkenlerin ortalama konumuna göre, Aydın Üniversitesi'nin konumu görülmektedir. Tablonun son sütununda yer alan istatistiksel fark, görsel olarak da izlenmektedir. Tabloda, yukarıda ifade edildiği gibi, Aydın Üniversitesi değişken skorlarının ortalaması ile aynı değişkenlerin genel ortalaması arasındaki farka bakılmaktadır. Son sütunda görüldüğü üzere, istatistiksel anlamda farklı bulunan skorlar gösterilmiştir. Buna göre, Aydın Üniversitesi, "Atılcılık", "Uygulamaya dönüklük", "Eğitimin çeşitliliği", "İş odaklı olma", "Güncel olma" ve Yaygınlık/ulaşılabilir olma" özellikleri itibariyle genel özellik ortalamalarından farklıdır. Bu farklılık sayılan özelliklerden biri hariç tamamında % 95 (p<0.05) den büyüktür. Sadece "İş odaklı olma" özelliğinde güven derecesi %90 (p<0.1) olmaktadır. "Bilimsellik ve kalite" özelliğinde ise net bir negatif farklılık gözlenmektedir. Buradaki bilgilerden net bir mesaj okunabilmektedir. Aydın Üniversitesi atak davranma, uygulamaya yönelik

	AYDIN ORTALAMALARI	GENEL DEĞİŞKEN ORTALAMALARI	
Esneklik	4	4,34	
Uluslararası bakış	4,35	4,35	
Yaygınlık/Ulaşılabilirlik	4,91	4,26	Farklı (p<0.05)
Stratejik bakış	4,09	4,20	
İletişim	4,18	4,22	

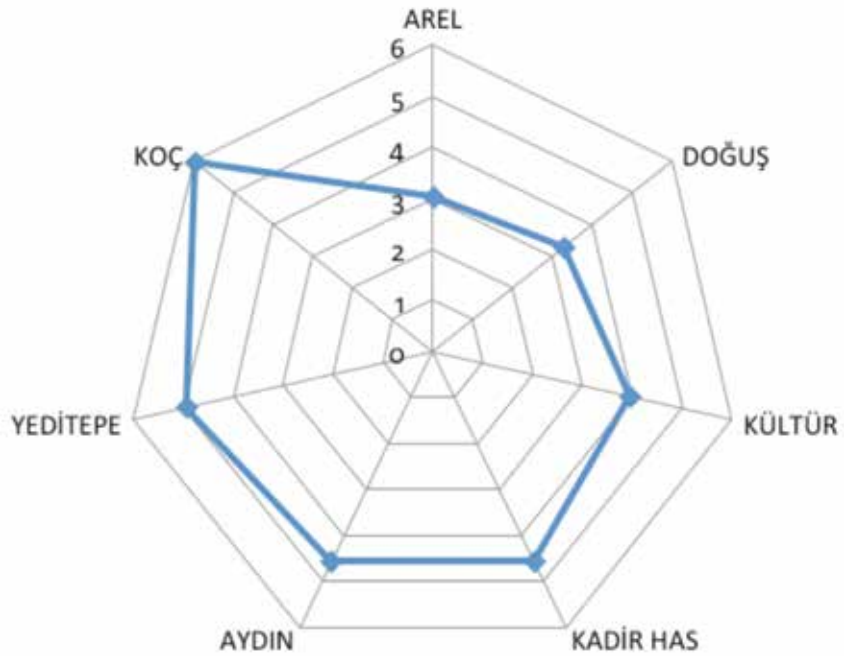


olma, çeşitlilik sağlama, iş odaklı olma ve güncel olma özellikleriyle avantaj sağlamış durumdadır. Buna topluca, "İş görebilme" boyutu demek mümkündür. Net eksiklik, bilimsellik ve kalite boyutundadır.

5. ÜNİVERSİTELER NASIL GRUPLANABİLİR?

Kıyaslama grubumuzdaki üniversitelerin hangi farklı veya ortak gruplarda yer aldığını bilmek önemlidir. Bu hem konumlandırma, hem de pazarlama politikası açısından doğrudur. Diğer bir deyişle, hangi ligde yer aldığımızı bilmek ve ona göre davranmak önemlidir. Konumlandırmayı (gruplama) değişik biçimlerde yapmak mümkündür. Örneğin değerlendirme önemli bulunan değişkenler veya değişkenlerin bir alt kümesi temelinde yapılabileceği gibi, genel ortalama bazında da olabilir. Ancak bir genel değerlendirme için, kıyaslamaya giren üniversitelerimizi, genel ortalama puanlarına göre gruplamayı tercih edeceğiz.

GENEL ORTALAMA



Üniversite değişken skorlarının kendi iç varyansına bakıldığında değişkenler arası standard sapma İAÜ için diğerlerine kıyasla çok daha yüksektir.

Görsel olarak grafik üzerinden bakılınca, Arel, Doğuş ve Bir ölçüde de Kültür üniversitelerinin benzer genel ortalama skorları açısından birlikte gruplanabileceği düşünülebilir. Ardından Kadir Has ve Aydın aynı skora sahip olarak, aynı grupta yer alacağı beklenir. Yeditepe ve Koç Üniversiteleri de ayrı birer grup oluşturabilir. Bu yaklaşım genel bir fikir oluşturmamıza yardım edebilir, ama sınıflamanın keyfi olma niteliği öne sürülebilir. Bu nedenle, üniversitemizi sırasıyla 3'lü ve 4'lü gruplar olarak sınıflamayı (cluster) deneyeceğiz. Bu teknik, gruplar içindeki varyansı en küçük, gruplararası varyansı da en büyük yapmak üzere kurgulanmıştır. Aşağıda "Cluster analizi sonuçları" verilmektedir.

Üç gruplu analizde sınıflama ağırlık merkezi 3.43 olmuş (ilk tablo) ve Arel, Doğuş ve Kültür Üniversiteleri 1 olarak nitelenen grupta yer almışlardır. Sınıflama ağırlık merkezi 4.70 olan ikinci grupta Kadir Has, Aydın ve Yeditepe yer

	Grup Ağırlık Merkezleri		
	Cluster		
	1	2	3
Genel ortalama	3,43	3,70 4,70	5,96

Grup üyelikleri

Case Number	Cluster	Distance
1. Arel	1	,387
2. Doğuş	1	,147
3. Kültür	1	,533
4. Kadir Has	2	,123
5. Aydın	2	,123
6. Yeditepe	2	,247
7. Koç	3	,000

bulmuştur. Son grupta ise, 5.96 ağırlık merkezi ile Koç Üniversitesi yer almaktadır.

Analizdeki grup sayısının artmasına izin verilirse (4 grup) ne olacağına bakalım:

Grup Ağırlık Merkezleri

	Cluster			
	1	2	3	4
Genel ortalama	3,16	5,96	3,96	4,70

Tabloda 4 grubun sınıf ağırlık merkezleri gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda ise her gruba hangi üniversitelerin gruplanmış olduğu verilmektedir.

Grup üyelikleri

Case Number	Cluster	Distance
1. Arel	1	,120
2. Doğuş	1	,120
3. Kültür	3	,000
4. Kadir Has	4	,123
5. Aydın	4	,123
6. Yeditepe	4	,247
7. Koç	2	,000



Bu defa, Arel ve Doğuş 3,16 sınıf ağırlık merkezi ile ilk gruptadır. Kültür Üniversitesi yalnız başına bir gruptadır (3,96). 4 gruba rağmen, Kadir Has, Aydın ve Yeditepe Üniversiteleri 4.70 lik ağırlık merkezi ile aynı grubu paylaşmaktadırlar. Skordaki farka rağmen grup sayısı artması durumunda bile Yeditepe ayrı bir grup oluşturmamaktadır. Ağırlık merkezi yine kendi skoru olan Koç Üniversitesi yine kendi başına bir grup oluşturmaktadır.

Gruplama (Cluster) tekniği Öklid mesafeleri dikkate alınarak hesaplanmış olmasına rağmen, gruplar arası farklılık istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) bulunmaktadır.

Aşağıda, 3'lü ve 4'lü gruplama hallerinde, Aydın Üniversitesinin grubu değişmemektedir (aynı üçlü). Her iki halde de, gruplar arasında istatistiksel farklılık ($p < 0.05$) bulunmaktadır. Bir kere daha hatırlatalım ki, bu araştırmacı insiyatifi ile yapılmış bir kümeleme olmayıp, matematiksel bir algoritma sonucunda (cluster) elde edilmiş bir kümelemedir.

BİRİNCİ KÜMELEME (3 KÜME)	İKİNCİ KÜMELEME (4KÜME)
AREL DOĞUŞ KÜLTÜR	AREL DOĞUŞ
KADİR HAS AYDIN YEDİTEPE	KÜLTÜR
KOÇ	KADİR HAS AYDIN YEDİTEPE
	KOÇ

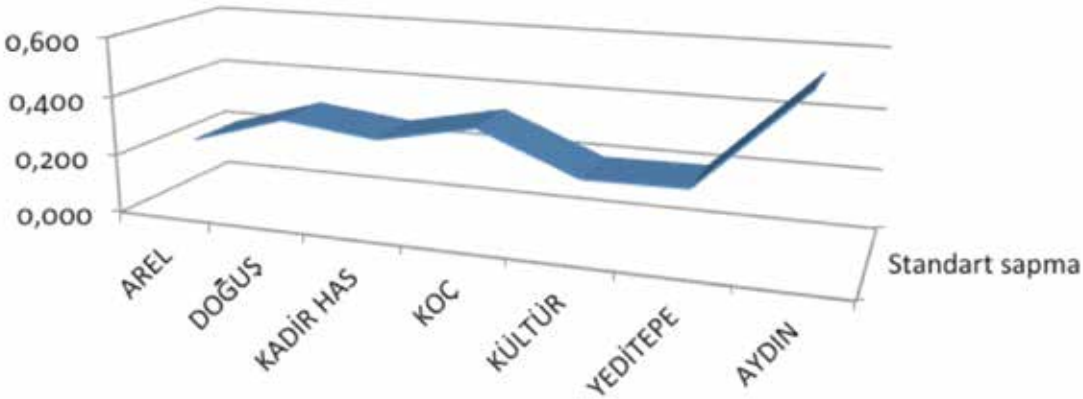


5.1. Üniversite Skorlarının Varyasyonu

	AREL	DOĞUŞ	KADİR HAS	KOÇ	KÜLTÜR	YEDİTEPE	AYDIN
Standart sapma	0,219	0,317	0,279	0,346	0,213	0,217	0,546

Üniversite değişken skorlarının kendi iç varyansına bakıldığında da ilginç bir resimle karşılaşırız. Tablodan okunduğu gibi değiş-

kenler arası standart sapma, Aydın Üniversitesi için diğerlerine kıyasla çok yüksektir. Alttaki diyagramdan bunu gözlemleyebiliriz.



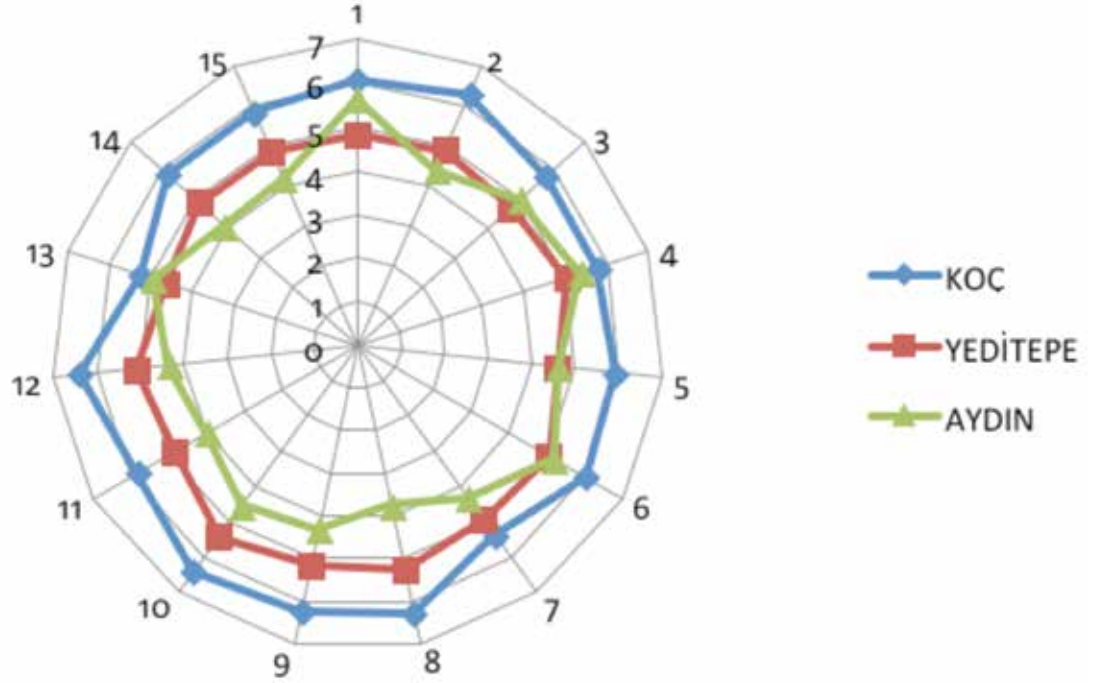
Bunun anlamı, Aydın Üniversitesi, kıyaslandığı diğer kurumlara göre kullanılan değişkenler açısından daha uçlarda değerlendirilmektedir. "iyi" ve "iyi olmayan" değişken kategorileri uçlara savrulmaktadır.

Bir uyarı notu olarak, değerlendirmecilerin, daha iyi tanıdıkları bir kurumu diğer üniversitelere göre daha iyi farklılaştırabildikleri söylenebilmektedir.



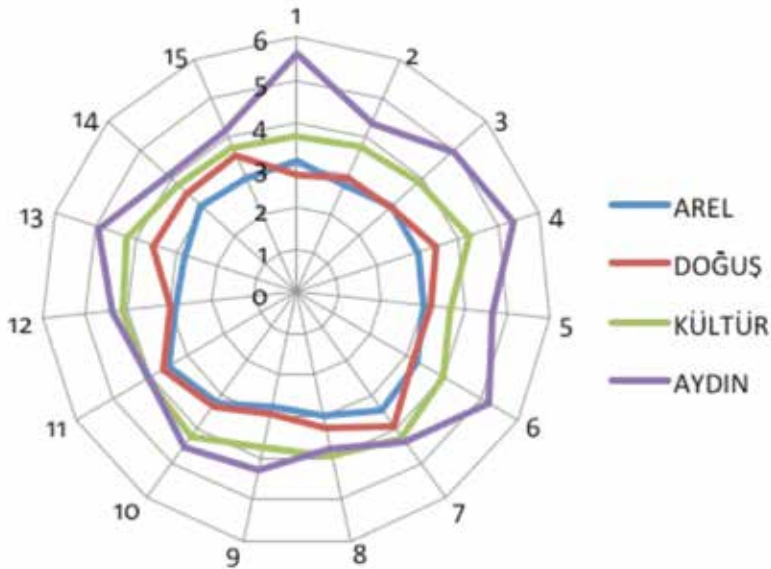
5.1. DEĞİŞKENLERE GÖRE DEĞERLENDİRME

İAÜ'nün öne çıkan özellikleri atak davranma, uygulamaya yönelik olma, çeşitlilik sağlama, işe odaklanma ve günceli yakalama olarak özetlenebilir.



Yukardaki grafik, radar grafik dediğimiz türde bir grafiktir, Aydın ve önünde yer alan iki üniversitenin, 15 değişkenle ilişkin ortalama skorları yer almaktadır. Görüldüğü gibi, en iyi skorlara sahip üniversiteler, genel olarak diğerlerini çevrelemektedirler. Burada Aydın üç veya dördüncü okul olarak yer bulmaktadır. İkinci radar diyagramında ise, Aydın Üniversitesi kendisinden daha düşük değişken skorlu üniversitelerle birlikte görülmektedir.

Yandaki tabloda ve grafikte de görüldüğü gibi



tüm üniversitelerin değişkenlerinin analizleri bu değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları yapılan anket sonucundan elde edilmiştir. Her iki şekilde de görüldüğü gibi okulumuzun bazı alanlarda başarıyı yakalamışken bazı alanlarda hala noksanları mevcuttur. Bunları başlık altında söylemek gerekirse başarıyı yakalamış olduğu alanlar olarak sayabileceğimiz değişkenler sırasıyla atılımcılık/büyüme, uygulamaya dönük olması, eğitim çeşitliliği, güncel olmak alanlarında sayısal veriler olarak başarıyı yakalamış görünüyor. Nitekim bu saydığım değişkenlerin de etkisi olduğu öğrenci sayısının yıl bazında artış göstermesi ve okul envanterinin gözle görülür bir şekilde büyüme göstermesi bu başarıyı destekler niteliktedir. Bunu örneklerle genişletmek gerekirse okulun reklam politikasına verdiği önem ve açılan yeni bölümlerin her yıl artış göstermesi, aynı paralelde okulumuzda her yıl farklı yeni bir yapıyı kampüste görmek bu saydığım değişkenlerden bazılarının aktif bir şekilde olduğunu görebiliyoruz. Fakat okulumuzun başarı haritasını incelerken eksikliklerini gözardı etmek doğru olmaz. Aynı veriler cinsinden elde ettiğimiz sonuçlarda da okulumuzun hedef olarak gördüğü Kadir Has Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi ve özellikle Koç Üniversitesi'nde gözlemediğimiz akademik yönelim ve kalite, altyapı güçlülüğü ve fiziksel donanım değişkenlerini açık bir şekilde okulumuzun önünde olduğunu tablolardan görebiliyoruz.

6. SONUÇ

Çalışmanın başlığında da net olarak belirtildiği gibi, bu bir ön çalışmadır. Yani temel çalışmanın arkadan geleceği düşünülerek, adına "ön çalışma" denilmiş. O halde buradan çıkarılacak sonuçlar olamaz. Olsa olsa, daha sonra sınanması gereken bazı önermeler hipotez) ortaya çıkabilir. Bunlardan bazılarını aşağıda ifade etmeye çalıştık.

- i. İlk önerme, İAU'nun öne çıkan özellikleri (değişkenler) ile, görece olarak eksikli olduğu özelliklerle ilgilidir. İAU'nun, genel değerlendirme ortalamalarına göre, istatistiksel anlamda daha iyi olduğu özellikler, yukarıda da değinildiği gibi, atak davranma (atılcılık), uygulamaya yönelik olma, çeşitlilik sağlama, iş odaklı olma ve güncel olma özellikleridir. Bunlara topluca "iş görebilme" boyutu demek mümkündür. Net eksiklik ise, yine istatistiksel anlamda, "bilimsellik ve kalite" boyutundadır. Bu bulguya temel olan veriler, İAU öğretim üyeleri tarafından sağlanmış olduğundan, herhangi bir sapma içermemektedir diye düşünebiliriz.
- ii. Genele göre daha iyi olunan "iş görebilme" boyutunda, araştırmamız çerçevesinde, İAU'ya rakip olarak düşünülmüş olan üniversitelere göre (Arel, Doğuş, Kadir Has, Kültür ve Yeditepe), daha önde görülmektedir. İAU ve sayılan üni-

versiteler arasında, iş görebilme boyutunda istatistiksel bir fark bulunmaktadır. Eksikli olduğu "bilimsellik ve kalite" özelliğinde de rakiplerle (Yeditepe hariç) aynı konumdadır. Bu özellikte, bu grup okullar, ortalamasının bir hayli altında kalmışlardır ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bir farktır.

- iii. Araştırmamız sadece İAU öğretim üyeleri tarafından değerlendirildiği için bir miktar "pozitif yanlılık" (bias) beklediğimiz önerme, çerçevemizde yer alan üniversitelerle birlikte konumlandırma noktasındadır. Değerlendirmelere göre, İAU, Kadir Has ve Yeditepe Üniversiteleri ile birlikte aynı gruba konulmaktadır. Daha yakın olabileceği düşünülen Arel, Doğuş ve Kültür Üniversitelerinden ise istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Bu önermemizin, daha önce yapılmış olan çalışmalarla (Örneğin ODTÜ çalışması) uyumlu olmadığına dikkat çekmeliyiz.
- iv. Kriter değerlerin üniversite ortalamalarına göre sapmalarını gösteren değişkenler varyansına bakıldığında, İAU sapmasının diğer bütün okullara göre çok daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu da İAU'nun, daha çok, ya "iyi" ya da "kötü kategorilerde değerlendirilmiş olduğunu göstermektedir. Ortalamaya yakın olan değerler istisnai niteliktedir. Buradan, "iyi" ve "kötü" imajlar üzerinde çalışılması gerektiği söylenebilir.





7. UYARILAR

Bu çalışmayı yaparken, uygun bir veri bazından hareket ettiğimiz gibi tam olarak doğru olmayan bir varsayımdan hareket ettik. Toplam olarak 23 akademisyen, yoğun bir kıyaslamalı bilgi sorgulayan ve oldukça ayrıntılı bir soru formunu doldurdular. Bu çerçevede:

- Gözlem sayımız olan $N=23$ azımsanabilir bir sayı olmamakla birlikte yeterli bir istatistiksel baz oluşturmayabilir. Ancak, kitlenin nitelikleri göz önüne alınarak yapılan istatistiksel kıyaslamalar, sayının yetersiz olma durumunu önemsizleştirmiştir. Diğer bir deyişle, $N=23$ gözlem sayısı ile de, farklılık ortaya koyabilen sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar raporumuz içinde bildirilmiştir.
- Öğretim üyeleri ve akademisyenlerin tümü,

Aydın Üniversitesi'nden (kolay ulaşılabilirliği açısından) seçilmiştir.

Böylesine kıyaslamalı bir çalışmada, dikkate alınabilir sonuçlar için, çerçevede yer alan üniversitelerden de benzer sayı ve kompozisyonda öğretim üyesi ve akademisyenler örneğe dahil edilmeliydi. Bu koşul yerine getirilmediği için, yapılan analiz ve değerlendirmelerin, sadece üniversitemiz öğretim üyelerinin bakış açılarını temsil ettiği hep akılda tutulmalıdır. Bunun en belirgin örneği, sorgulamadan çıkardığımız üniversiteler gruplaması ile, Genel

bazda (anlamda) ve ölçülebilir kriterlerle yapılmış gruplamaların birbirinden oldukça farklı sonuçlar vermiş olmasıdır.

- Böyle bir sapma olduğuna göre, üniversitemizin seçilmiş olan değişkenlere göre nasıl konumlandığı güvenilir bir bilgi olarak düşünülebilir. Yani, genel bir ortalamaya göre bakıldığında hangi değişkenler açısından daha avantajlı, hangileri açısından da daha eksikli olduğumuz saptanabilmektedir. Bu bilginin daha yaygın bir örnek ile değişmeyeceğini söyleyebiliriz.
 - Buradaki değişken ve üniversite bazındaki değerlendirmeler, öğretim üyeleri bazında bile subjektif bir değerlendirme değildir. Gerçeklikten çok "algılama" ve "konumlama" ile ilgilidir. Bu nedenle, bu tür çalışmalara, zihinsel sınıflamalar (perceptual mapping) adı verilmiştir.
 - Son olarak ise, değerlendirmelerin sadece öğretim üyeleri bazında tutulması diğer bir eksiklik olarak düşünülebilir. Buna, başta öğrenciler olmak üzere, üniversite çalışanları ve idari yöneticileri ile kamu oyundan modüller dahil edilebilir. Ancak bizim çalışmamız bir akademik dönem sınırları içinde ve bir dönem projesi olarak düşünüldüğünden kapsam dar tutulmuştur. Normal koşullarda, çalışma kapsamı yukarıda anılan modülleri de bilgi toplama planlamasına eklenmesi gerekirdi.
- Burada ifade edilen ayrıntı, sonuçların hem eksikli niteliğine işaret etmek, hem de daha ayrıntılı bir çalışma için gereklilikleri ortaya koymak için yazıldı. "Dönem projesi" çerçevesi, yeterli bir araştırma çerçevesi olarak düşünülemez.



8. BAZI ÖNERİLER*

Öncelikle bu değişkenlerin kapsadığı alandan ve bu alanlarda başarısızlığın ne gibi sorunlar doğuracağından bahsetmek isteriz. Dikkat edersek yukarıda yazdığımız üç değişkenin bize söylemeye çalıştığı şey eğitimin tam anlamıyla kalitesi. Eğitim kalitesi bir eğitim kurumunda özellikle şu rekabetçi eğitim pazarında bir vakıf üniversitesinde olması gereken çok önemli bir çekim merkezidir. Aksi halde sahip olunan kalabalığın ve geniş bir kampüs içinde koca blokların verimli bir hale gelmesi noktasında sıkıntı olacağı düşüncesindeyiz. Takdir edersiniz ki, yukarıda saydığımız üç değişkenin de doğrudan eğitim kalitesiyle bağlantısı vardır. Bu alanlarda bir zafiyet göstermek uzun zamanlı bir ölçekte kalifiye bir kadro ve altyapı noksanlığından doğan kalifiye olmayan mezun öğrenciler demektir. Yine uzun zaman diliminde değerlendirsek, mezun olan öğrencilerin bu noksanlıklardan doğan eksikliklere sahip bir iş arayan olucaklarından, bu noksanlar onları iş bulma noktasında zora sokacaktır. Ve bu sonuç öğrenciler nazarın-



da ve piyasa nazarında kötü bir izlenim uyandıracığından uzun vadede öğrenci kaybına, kaba bir tabirle müşteri kaybına sebep olabilir. En nihayetinde kimse mezun olduktan sonra okuldan kaynaklanan sebeplerden dolayı istihdam olma noktasında sorun çekmek istemez. Bu sebeple geleceğini garanti altına alacağını düşündüğü bir kurumda eğitimini tamamlamak isteyebilir. İşte bu analizi yapmamızın da sebebi, bu okulu nasıl gelecekleri garanti altına alan, gelmek için can atılan bir üniversite haline getirebiliriz sorusunu tartışabilmektir. Tüm analizlerimizde de aynı sonuca ulaştığımız gibi bizimde bu analizlerden elde ettiğimiz fikir okulumuzun bahsettiğim akademik kalite, altyapı ve fiziksel donanım alanlarında gerek maddi gerek manevi yatırımlar yapmalı bu yatırımların öncelikle kalifiye eğitimi ve idareci olmasıyla birlikte, daha gelişmiş eğitim imkanlarını, araç, gereçlerini, teknik donanımlı materyelleri öğrenci ve eğitimciyle buluşturması kanaatindeyiz. Örnek vermek gerekirse, YÖK'ün her sene açıkladığı yıllık makale sayı ve içeriklerinde de gördüğümüz üzere okulumuz en az makale yayınlayan birkaç üniversiteden biri konumunda. Bu da okulun akademik yönelim ve kalite alanındaki başarısızlığını bize gösterir bir örnektir. Bu ve bunun gibi eksiklerin yapılan resmi kurumların beyanlarıyla tespit edilip önlem alınması gerektiğini düşünüyoruz. Bir başka örnek olarak öğrencilerin kaliteyi artırması yönünde araştırma-geliştirme alanında desteklenmeleri, onların bu alanlarda teşvik ve takdirlerle beslenmeleri sağlanmalıdır. Eğitim kalitesini temsil eden iki değişken; öğrenci ve eğitimci sürekli kontrol altında başarıyı doğuracak bir bilince sahip olmaları okul idarecileri tarafından sağlanmalıdır. Bu ve bunun gibi kontroller uzun vadede bir melek haline gelip okulun temeline oturacaktır. Yani hedef konumunda ki bir okul statüsüne sahip olmasıyla sonuçlanacaktır. Son birkaç şey söylemek gerekirse okulun en önce bir öz eleştiri mekanizmasının olması ve bu mekanizmayı aktif bir şekilde kullanması mecburiyetindedir. Bu mecburiyet okulumuzun sorumluluk bilinci olarak aksetmelidir. ■

*Bu bölüm istenirse ana metinden bağımsız olarak ve ayrıca okunabilir.

Hollywood Filmleri Dünyayı Hizaya Mı Getiriyor



Hollywood'ta çekilen filmler ve diziler neoliberalizmin istediği "tek tip" insanı yetiştirmek için bilinçaltı işgaline yönelik projeler haline dönüştü.



Ramazan KURTOĞLU
Dr. İAÜ İİBF Öğretim Üyesi

Insanlık tarihinde özellikle 1970'lerin sonundan itibaren bir ilk gerçekleşti. Yeryüzünde yaşayan yedi milyar dolayındaki insan topyekûn, hızlı ve sağlıksız bir değişim ve dönüşüm yaşadı. Bu değişim ve dönüşümün en önemli motoru Amerikan film endüstrisinin merkezi olan Hollywood'dur. Bu merkezin kontrolünde imal edilen sinema filmleriyle televizyon dizileri neoliberalizmin istediği "tek tip insan" yetiştirmek için, inanılmaz, bilinçaltı (subliminal) işgaline yönelik, projeleri çocuklardan yetişkinlere uygulamaya koydu. Çocukları erken buluşa erdiren, bilinçaltlarına sürekli cinsel içerikli algılar gönderen çizgi filmler, (Örnek: Aslan Kral (The Lion King) ve Küçük Deniz Kızı Mermaid) (Darıcı; 2012:345-346) her şeyi olan fakat tükettikçe hiç mutlu olmayan fertlerden oluşan devasa kitleler meydana getirildi. Kendisi de eski bir neomuhafazakar olan Almanya'nın en etkili sağ kanat gazetesi Frankfurter Allgemeine (FAZ)'nin yayıncısı Frank Schirrmacher'in "Ego-Das Spiel, Des Lebens" kitabında söylediği gibi "ego manyak" bir insanlık oluşturuldu.

Bu süreçte "zor" değil, "eğlendirerek ikna eden iletişim" çalışmaları kullanıldı /kullanılmaktadır. Genel bir taktik olarak hedef kitlenin alışkanlıklarını değiştirmek için korku meydana getirmek, cezalandırmak, hevesini kırmak ve bireyi usturuplu yöntemlerle tehdit etmek gibi yollara da sıklıkla başvurmaları suretiyle arzu edilen tutum ve davranışlarda bulunmaları hedeflenir. Bunun en önemli vasıtalarından biri korku filmleridir.

"Korku unsuru bu açık görünümünün dışında bilinçaltı mesajlarda kullanılan ana unsurlardan da birisidir. Ölüm ve korku içeren mesajlara beynin verdiği tepki diğerlerine verilenlerden oldukça farklıdır. Bilinçaltı mesajlarda kullanılan gizli imgelerde korku faktörü sıklıkla yer alır. Bu bazen bir yazı şeklinde, bazen garip ve dehşete düşüren yüz ifadeleri, kurukafalar, semboller şeklinde olmaktadır." (Darıcı; 2012:37)

Toplumun içinde bulunduğu hoşnutsuzlukların, derin travmaların göstergelerini sinema filmleri üzerinden değerlendirip yorumlayan bir kısım uzmanlar, korku, bilim kurgu gibi fantastik muhtevalı sinema türlerini "kriz sineması" ya da "kriz filmleri" olarak kategorize etmektedirler. (Ryan ve Kellner; 1997) "Bu ka-



tegori seçimi üzerinden sinemanın toplumsal değişmelerle birebir ilişkili olduğu söylenebilir. Hollywood sineması düşünüldüğünde, bu ilişkinin belirleyicisi olan ABD hükümetinin durumu ve ideolojisi ile ilgili paralelliklere sahip olduğu göze çarpmaktadır... "Ekonomik" krizin etkileri Hollywood korku sinemasının arkasına saklanmakta ve korku filmlerinin üretimindeki artış, krizin oluşturacağı herhangi bir direncin şiddetsiz bastırılmasına neden olmaktadır... Hollywood korku sinemasının mizansenini, konusu, kurgusu ve senaryosu farklıdır." (Yazıcı; 2013:19-20)

Medya tanımı içinde yer alan Hollywood yapımları sadece eğlendirmek için üretilmez. Hollywood'un dev film şirketleri ile Wall Street bankaları, finans şirketleri ve bankerleri

arasında mutlaka kesişen ve birleşen bir yol vardır." ...Diğer işlevlerinin yanı sıra, medya kendisini denetleyen ve finanse eden güçlü toplumsal grupların çıkarlarına hizmet eder ve onların lehine propaganda yapar... Bunu kaba müdahaleyle değil, uygun çizgide düşünen personelin seçilmesi, editörlerin ve çalışan gazetecilerin kurum politikasıyla uyumlu öncelikleri ve haber değeri kriterlerini içselleştirmeleri sayesinde başarılı." (Herman ve Chomsky; 2012:15)

"Propaganda modeli, ana-akım medyanın davranışı ve performansındaki kapsamlı başarıyı, onun şirket karakteriyle ve hakim ekonomik sistemin ekonomi politikasıyla bütünleşmiştir. Bu nedenle, ağırlıklı olarak medya



girişimlerinin kapsam bakımından büyümesi, medyanın tedrici olarak merkezileşmesi ve belirli ellerde yoğunlaşması, çok çeşitli medya türlerini (film stüdyoları, TV şebekeleri, kablolu kanallar, dergiler ve yayınevleri) denetleyen medya gruplarının büyümesi ve küreselleşme sürecinde medyanın sınır ötesine yayılması, aile denetiminin yerini tedrici olarak daha geniş bir patron takımına hizmet eden ve daha sıkı bir şekilde piyasa disiplinine tabi olan profesyonel yöneticiler almıştır." (Herman ve Chomsky; 2012:16-17) Özet olarak ABD medyasının durumu propaganda modeli bağlamında böyle. Peki bu devasa mekanizma kaç kişinin hakimiyetinde?

Edward S. Herman ve Noam Chomsky tarafından yazılan "Rızanın İmalatı – Kitle Medyasının Ekonomi Politikası" adlı kitapta yer alan bilgilere göre 1986'da 24 büyük medya şirketinin (Herman ve Chomsky; 2012:76-81) el değiştirme, birleşmelerle günümüzde dokuza indiği görülüyor. ABD merkezli "medyadaki aile

mülkiyeti sahipleri, yeni fırsatlardan avantaj sağlamak isteyenler ile aile denetiminin sürmesini arzulayanlar olarak ikiye bölünmüştür; bu şekilde bölünmeleri, sonunda ailenin hisse senetlerinin satılmasına yol açan krizleri de hızlandırmıştır." (Darlin; 1985) Diğer taraftan her halükarda "medyanın piyasa sistemi ile daha fazla bütünleşmesi yönündeki bu eğilim, medyanın tekelleşmesini, çapraz-mülkiyeti ve medya dışı şirketlerin denetimini kısıtlayan kuraların gevşemesiyle ivme kazandı." (Howard; 1985) Dolayısıyla "büyük medya şirketlerinin

önemli bir çoğunluğunun hisseleri borsalarda işlem görmesine rağmen, bu firmaların yaklaşık üçte ikisi hala ellerinde büyük hisse blokları bulunduran kurucu aile mensuplarının mülkiyeti ya da denetimi altındadır... Açık olan bir başka nokta ise, en büyük medya kuruluşlarını denetleyen ailelerin çok büyük bir servete sahip olduklarıdır. 24 büyük medya şirketinden 7'sinde, denetleyici ailelerin her birinin sahip olduğu medya hisse senetlerinin piyasa değeri 1980'lerin ortasında bir milyar doları aşıyordu; ortanca değer ise yarım milyar dolara yakındı." (Herman ve Chomsky; 2012:78) Herman'ın bir makalesinde belirttiği gibi, "Servetleri ve toplumun en önemli kurumlarından birindeki stratejik konumları sayesinde, bu denetleyici gruplar statükonun sürdürülmesinde açıkça özel bir paya sahip hale gelirler. Sadece şirketin genel amaçlarını belirleyerek ve onun en üst düzey yönetimini seçerek bile olsa, bu stratejik konumun verdiği güçlü uygulamalar." (Herman; 1983)

Devasa medya şirketlerini denetleyen gruplar, yönetim kurulları ve toplumsal bağlarla iş dünyasının ana-akım kesimiyle yakın ilişkiye girerler. NBC ve Group W televizyon ve kablolu sistemleri örneklerinde görüldüğü gibi, sırasıyla ana şirketleri olan GE ve Westinghouse ana-akım dev şirketlerdir ve yönetim kurulları şirket ve banka yöneticilerinin hakimiyeti altındadır... Medya devlerinin dışardan gelen yöneticilerin bileşimi, medya-dışı şirketlerde varolan duruma oldukça benzer. Halen görev yapan şirket yöneticileri ile bankacılar birlikte, 10 medya devinin dışardan gelen top-



lam yönetici sayısının yarısından biraz daha fazlasını oluşturur. (Drezer; 1982:298-310)

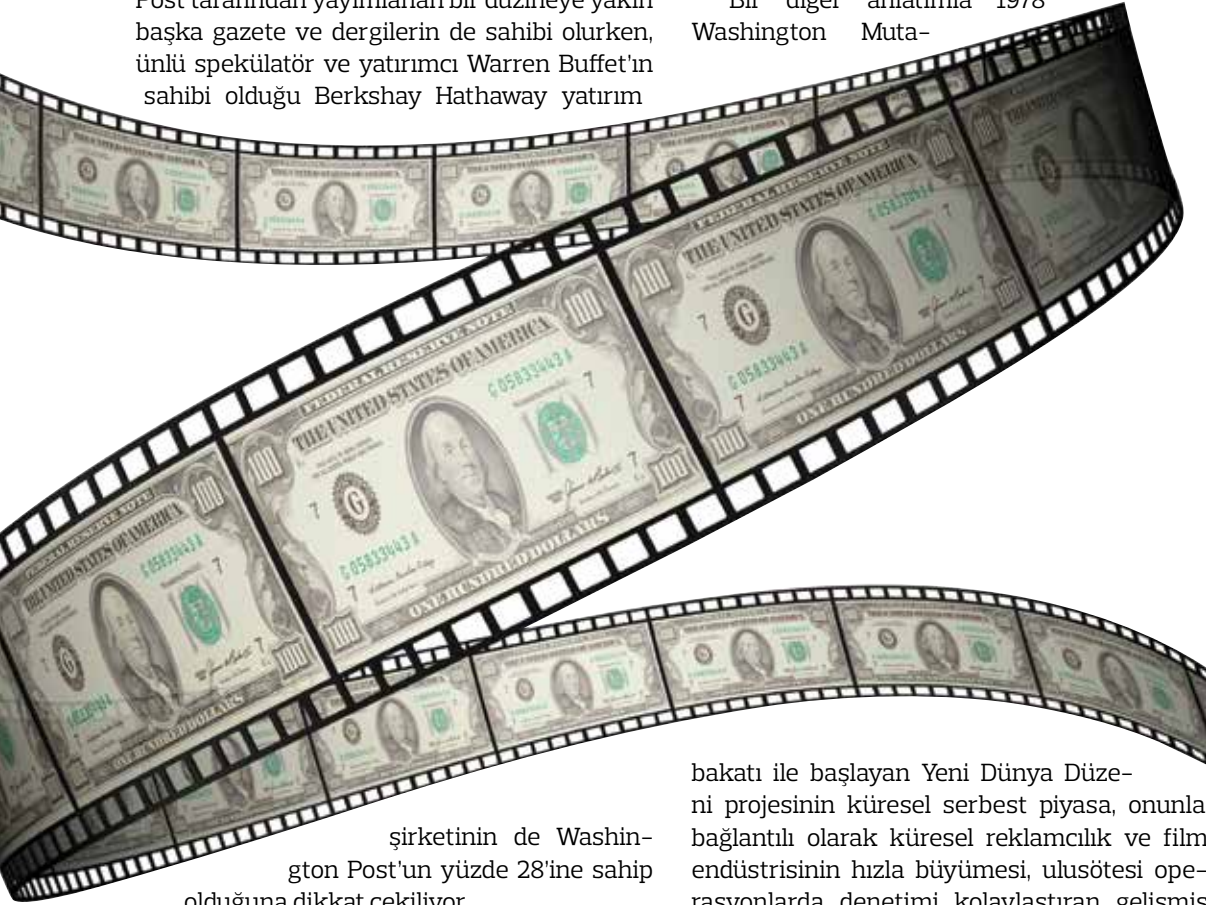
Bu arada medya sektöründe devasa birleşmeler ve satın almaların devam ettiğini de belirtelim. Nitekim Ağustos 2013'te, Graham ailesinin kontrolündeki Washington Post gazetesini 250 milyon dolar nakit paraya Amazon'un sahibi ve CEO'su Jeff Bezos satın aldı. (Hürriyet; 2013) Amazon'un 2010 yılında da Newsweek'i satın aldığını belirtelim. Bezos Washington Post tarafından yayımlanan bir düzineye yakın başka gazete ve dergilerin de sahibi olurken, ünlü spekülâtör ve yatırımcı Warren Buffet'in sahibi olduğu Berkshay Hathaway yatırım

dağıtım imkanları vardır. Aynı zamanda haberler, zaman zaman araştırma raporları ve belgeseller de hazırlarlar.

Film ve kitap gibi medyanın önemli branşları uzun yıllardan beri kapsamlı küresel pazarlara sahipti; ama milli medya sistemleri, kültür ve siyaset üzerinde belirleyici etkilere sahip küresel bir medya sisteminin oluşması sadece son yirmi senede gerçekleşti. (Herman ve Chesney; 1997)

Bir diğer anlatımla 1978 Washington Muta-

Amerikan milli medya sisteminin küresel medya sistemine dönüşmesi son 20 senede gerçekleşti.



şirketinin de Washington Post'un yüzde 28'ine sahip olduğuna dikkat çekiliyor.

"Medya dünyasına hakim olan dokuz devin - General Elektrik hariç- hepsi medya içinde büyük çapta holdingleşmeye gitmişler ve muhteva üretimi kadar dağıtımda da büyük bir rol üstlenmişlerdir. Bunlardan dört tanesi - Disney, AOL Time Warner, Viacom ve News Corporation - başka şeylerin yanı sıra, filmler, kitaplar, dergiler, gazeteler, TV programları, müzik, videolar, oyuncaklar ve lunaparklar üretir: TV, radyo yayıncılığı ve kablolu sistemlere sahip olmaları, perakende satış mağazaları ve sinema salonları zincirleri sayesinde yaygın

bakatı ile başlayan Yeni Dünya Düzeni projesinin küresel serbest piyasa, onunla bağlantılı olarak küresel reklamcılık ve film endüstrisinin hızla büyümesi, ulusötesi operasyonlarda denetimi kolaylaştıran gelişmiş iletişim teknolojileri, ulus devletlerin hükümet politikaları üzerinde kurulan baskılarla neoliberal ideolojinin pekiştirilmesi bu süreci hızlandırdı. "ABD ve diğer Batılı ülkelerin hükümetleri, merkezleri kendi ülkelerinde bulunan ve bir an evvel yurtdışına yayılmayı arzulayan şirketlerin çıkarlarını desteklediler. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası (WB) da aynı şeyi yaptılar; ulusötesi şirketlerin erişimini dünyanın her yanındaki medya pazarlarına doğru genişletilebilmek için gayret gösterdiler ve bunda başarılı oldular. Neoliberal ideoloji,

yayın istasyonları, kablo ve uydu sistemlerinin mülkiyetini özel ulusötesi yatırımcılara açan politikaların entelektüel gerekçesini sağladı." (Herman ve Chomsky; 2012:18)

Günümüz toplumlarına baktığımızda nevroitik bir yapının egemen olduğunu görürüz. Neoliberalizmin "liberal görünümlü demokratik söylemli" iktidarları görünürde demokratiktir. "Çünkü aksini gösteren istek ve dürtüleri, bilinçaltında keşfedilemez bir yerde durmaktadır. Neoliberal iktidarın altında toplumda bilinçaltını keşfedilir hale getirecek olan, dışsal somut bir baskı veya kötülük de yoktur. Görünmeyeni yok sayan, görselliğe alışmış modern toplumda ise bu nedenle, ekranın arkasına geçen ve büyük toplumsal çerçeveyi görerek olumsuzluklara direnmeye çalışan çok az bilinç çıkmaktadır." (Yazıcı; 2013:21-22)

Ekonomik krizlerin sonucunda oluşan toplumsal bunalımın psikolojik gelişimi, kültür endüstrisi içinde yer alan kurumlarla şekillenir. Bunun sebebi, kültürel etkinliklerin öyle ya da böyle olsun, insanın varlığını ifade etmesinin ve bunu paylaşmasının bir yolu olmasıdır. Verilen mesajların toplumu neye doğru yönlendirdiği ise çok önemlidir. Bu sebeple, kültür endüstrisinin kurumlarının en büyük özelliği, sinema gibi serbest zamanın kültürel etkinlikleri üzerinden kitleleri kontrol etmesi ve neyi nasıl düşüneceğini söylemesidir. (Yazıcı; 2013:23) "Bilinçaltımız öğrenilmiş davranışlara, hayati



tecrübelerimize ilişkindir." (Darıcı; 2012-189)

Hollywood filmlerinin mesajlarının etkili olmasında, ideolojisini fantazyalara dökerek, gerçeklikten uzaklaşmak isteyen kitleleri harekete geçirmek veya bireyleri aynılaştırmak (stereotipler) için verilen mesajın herkesin anlayacağı ve paylaşacağı en basit dile indirgenmesi önemli bir tercihtir. "Çünkü Hollywood toplumun nabzını tutmak için üslubunu basit tutarak ve konularını da herkesin bildiği konular üzerinde seçerek, mesajını en etkili şekilde iletmektedir. Kontrol, neoliberal kapitalizmin toplumun kültürel dinamiklerini korku duygusuyla bir baskı aracı olarak kullanması ile gerçekleşmekte ve Hollywood da bütün dünyaya ulaştırdığı aynı mesajla, bu korkunun bütün coğrafyalara dağılmasını sağlamaktadır." (Yazıcı; 2013:23)

Başta Hollywood sineması olmak üzere kitle medyası, mesajları ve sembolleri sıradan insanlara ileten bir sistem olarak hizmet verir. Eğlendirmek, avutmak, bilgi vermek ve fertleri toplumun bütününe eklemleyen değerleri, inançları ve davranış kodlarını bilinç ve bilinçaltına yerleştirmek fonksiyonları arasındadır. Refahın ve sermayenin belli ellerde toplandığı ve önemli çıkar çelişkilerinin bulunduğu bir dünyada bu rolü yerine getirmek sistematik bir propagandayı gerektirir. (Carey; 1976)

Güç manivelalarının bir devlet bürokrasisinin elinde bulunduğu ülkelerde çoğu zaman resmi sansür yoluyla tamamlanan medya üzerindeki teknelci denetim, medyanın hakim bir seçkinler grubunun çıkarlarına hizmet ettiğini açıkça ortaya koyar. Medyanın özel ellerde bulunduğu ve resmi bir sansürün olmadığı yerler-



de ise işleyen bir propaganda sistemini görmek çok daha zordur... Propaganda modeli servet ve güç eşitsizliğine, onun kitle medyasının çıkarları ve seçimleri üzerindeki çok boyutlu etkisine odaklanır. (Herman ve Chomsky; 2012:72)

Medya sektörünün bir parçası olan Hollywood merkezli Amerikan film endüstrisi doğrudan görsel ve bilinçaltına yönelik operasyonlarıyla küresel çapta tek tip insan oluşturma hedefinde önemli ölçüde başarılı olmuştur. Buradaki en önemli nokta, kişiliğin modernite tarafından üretilmiş belli stereotiplerin kalıpları ve anlayışı içine girmek mecburiyetinde olması ve bunun sonucunda yabancılaşma ile kendiliğinden / tabiliğinden giderek uzaklaşmasıdır. Çoğu Hollywood yapımlarında insanları ekonomik krizden ve/veya tehdit oluşturan herhangi bir şeyden korumak için "otoriteye bağlılık", "post-apokaliptik bir cennet" gibi mesajlar filmin sonuna doğru giderek artan bir dozajda veriliyor. Ekonomik / finansal kriz birey ve kitlelerde meydana getirdiği tekinsizlikle bir korku filminden çok da farklı değildir aslında. Krizin sonunda ortaya çıkan tablo tam anlamıyla "evin içindeki bir tehdit"e dönüşmüştür artık. Ceplerimizde taşıdığımız, varlığımızı, ailemizi sömüren, korku filmlerindeki bir zombi ile beraberizdir. Bir vampir gibi kanımızı emen canavar ile karşı karşıyayızdır.

İstatistik veriler gösteriyor ki, ekonomik krizin patlak verdiği yılların sonrasında Hollywood yapımı korku filmlerinin sayısında net bir şekilde artış görülmektedir. Bu da ekonomik kriz ile Hollywood sineması arasında bir bağ olduğu fikrini güçlendirmektedir. (Yazıcı; 2013:26)

Ünlü Kabalist pop şarkıcısı Madonna "Hollywood", adlı şarkısında şöyle der:

**"Hafızamı kaybettim Hollywood'da,
Milyonlarca düşünüm oldu iyisiyle kötüsüyle,
Hollywood'un havasında bir şeyler var,
Kaçmayı denedim ama hiçbir zaman yapamadım..."**

Bir başka meşhur isim Marilyn Monroe ise, "Hollywood, öpücüğünüze iki milyon dolar, ruhunuza iki dolar verilen bir yerdir." diyor. "Ekran Gerçekliği": Çok önemli olan bu kavram Baudrillard'ın "Simulakra"sındaki gibi nesnel gerçeklikten ayırt edilemeyen ve onun yerine



geçebilen bir sanal gerçeklik olarak da düşünülebilir. Beş duyumuzla nesnel dış alemden aldığımız duygularımız yerlerini her geçen gün ekranlardan aldığımız sanal gerçekliğe terk etmektedir... Bilgisayar, televizyon, cep telefonu, monitörler başında geçirdiğimiz süreyi bir düşünün! Beş yıl öncesine ya da on yıl öncesine göre ekran başında geçirdiğimiz süre ne kadar arttı? (Seçkin; 2011:210)

Özellikle 1970'lerde piyasaya sürülen bir tür olan felaket filmlerinin başlangıcı ABD'de WASP'lar ile Musevilerin arasındaki buzların eridiği döneme rastlar. Hollywood dünyanın sonu teorilerini ince ince işlemektedir artık. 1968 dönemiyle Hollywood'da yıllık korku filmi üretim sayısı ikiye katlanmış, 2000 yılı sonrası korku filmlerinde ise bu oran üç katlık bir artışa çıkmıştır. 1970'te Hollywood'un çektiği korku filmi sayısı 13 iken, 1980'de 40, 1990'da 72, 2000'de 71, 2005'te 181 ve 2009'da 745 film. (Yazıcı; 2013:26-36) Korku filmleri ile ekonomik kriz süreci sonrasında yapay ve insani olmayan, neoliberal – küresel serbest pazar ideolojisinin acıları unutturmak için kitle iletişim vasıtalarından sinema yoluyla insanların bilinçaltılarıyla oynayıp, acizliklerini manipüle etmesi ve duygularını sömürmesidir. Bu manipülasyonun sonucu ise kitlelerin sessizliğidir. Hollywood yapımı korku filmlerinde çoğu kez bireysel pişmanlıklar üzerine ağır vurgular yapılır. Bu neviden vurgu ekonomik finansal krizin sebeplerini ve sonuçlarını bireysel boyutta indirgememize ve yaşanan bütün toplumsal meselelerin nedenlerini tek tek kişilerde aramamıza yol açacak alt metindeki derin mesaj-

Tartışma

1970'te Hollywood'un çektiği korku filmi sayısı 13 iken bu miktar 1990'da 72'ye, 2005'te 181'e ve 2009'da 745'e çıktı.



dır. (Yazıcı; 2013:29) Esasen neoliberal apokaliptik ütopyayı (Gray; 2013:11-257) kurgulayan elitlerin istediği de budur. "Mesele sistemde değildir. Sistemin dışına çıkan birileri bu felakete sebep olmuştur." Günah keçisi bulunur ve kurban edilir. Ekonomik krizin iş, para, hayat garantisi gibi unsurların kaybedilmesiyle sebep olduğu insanlık şeref ve haysiyetindeki kırılma, korku filmlerinde insanın akıldan kurtulup sadece güdüselliğe indirgenmiş olmasıyla, toplumsal değerlerden arınmış medeni olmayan insan hayatının yerilmesiyle ibret verici bir olguya dönüştürülür. Hollywood'un geleneksel senaryoları belli temalar üzerinde dönerken, benzer unsurları, benzer misyonlar için kullanır. Hollywood'da her mesajın bir gayesi vardır. Hiçbir film yalnızca eğlendirme maksatlı değildir. (Yazıcı; 2013:31)

Bu çalışmamızın konusu olan bilim kurgu korku ve korku filmlerinden bazıları "The Exorcist"(1973), "Armageddon"(1998), "Blade Runner veya Androidler. Elektrikli Koyun Düşler mi?"(1982), "Minority Report"(2002) ve "The Ruins"(2008). Elbette daha yüzlerce örnek verilebilir. Çünkü Hollywood bu hususta oldukça cömert bir yapım

listesine sahip. Zaten neoliberal kapitalizmin küresel serbest piyasa "seküler dini"nin yer yüzünü "World Company" (Dünya Şirketi) haline dönüştürme siyasetinin en etkili silahı da Hollywood sinemasıdır yargısı da abartı sayılmamalıdır.

Subliminal mesajın zihinde daha kısa sürede daha fazla etki meydana getirmesi algısal süreçle alakalı bir durumdur. İnsanın algı sürecinde algılara verdiği tepkiler sadece o anı (mesajın verildiği anı) kapsamaz. Geçmiş yaşantı ve tecrübelerle, hafızadaki diğer verilerle de ilgilidir. Algısal süreç bilinç düzeyinde bütüne yöneliktir ve ayrıntıları ancak bilinçaltı düzeyde kavrar. Bilinçaltı mesaj detaylı şekilde ve bilinçli düzeyde fark edilemeyecek ayrıntıda ve parçalar halinde hazırlanır. (Darıcı; 2012:177)

Neoliberalizmin küresel serbest Pazar ütopyası pagan, judeo-Hıristiyan inançlardan beslenen seküler siyasi ideolojisini (Gray; 2013:11-42) en iyi sinema endüstrisini kullanarak meşrulaştırmakta kitlelerin aklını uyutarak yeni yeni canavarlar oluşturmaktadır. Artık ortada rasyonel kapitalizm yok. Kapitalizmin "görünmez el"i de küreselleşmiş, çekirge sürüsü benzeri, elitist, tekelci sermaye-



nin aşırı büyümesi olarak dünyayı hizaya getirmekte olan finans sermayesidir. (Foster; 2008:111) Bunu tenkit edecek, sistemi ve kurumlarını sorgulayacak insan aklı Hollywood sineması tarafından uykuya yatırılmaktadır. Müslümanlığın kutsal kitabı Kuran'da "siz aklınıza danışmaz mısınız?" mealinde 700 ayet olmasına rağmen maalesef insanlığın şimdilik bu iradeyi gösteremediği ortada. Bu bağlamda en büyük manipülasyon unsurunun Hollywood yapımlarıyla gerçekleştirilen subliminal operasyonlar olduğunu söylemek abartı sayılmamalıdır.

"Bugün seçilmiş hükümetler, dünya üzerinde devletlerin büyük bölümünü idare ediyorlar. En büyük bankaların ve uluslararası şirketlerin CEO'larının büyük bölümü, aslında en iyi ve en parlak olanlardır. Ancak ne demokrasinin yükselişi ne de meritokratların güçlenmesi, piyasalar öngörüldüğü şekilde çalışmıyor, istikrarlı değiller, siyasi sistem ise piyasa başarısızlıklarını düzeltmiyor, ekonomik ve siyasi sistemler tamamen adaletsiz haldeler" doğrultusunda halkın artan endişelerini yatıştırmaya yetmiyor... Öyleyse niçin elitlerin meşruiyeti ve yönetme kapasitesi kalmadı?" Bu elitlerin en önemli kurumlarından biri Bilderberg Konferansları. Stephen Lendman şöyle yazıyor: "Bilderberg elitleri, içinde yaşanması uygun olmayan bir dünya planlıyor. Bu süreç dahilinde söz konusu dünyayı yok edebilirler de son kertede. Daha art niyetli bir güç tasavvur etmek zor. Amerikalı üyeler, bu gücün nelere kadar olduğunu, en kötü örneğiyle gözler önüne seriyorlar." (Lendman; 2013)

İnsanlık kirliliği bir savaşla karşı karşıya, hedef tahtasına yerleştirilmiş yedi milyardan fazla insanı gizli yöntemlerle istikrarsızlaştırmaktadır. Yani kapitalizmin finansallaşmış versiyonu neoliberal küresel serbest Pazar mitinin 30 yıldır yaptığı şey. İstikrar bozmak demek "ülke-



lerin sosyal ve ekonomik dokusunu bozmak üzere finansal tetikçileri göreve çağırmak"tır. Ekonomik savaş hali, dünyanın finans çevrelerini kontrol eden yüce elit babaların bayıldığı türden bir kirliliği savaş türüdür. Her ne kadar atom bombalarından veya bombardımanında bulunulan Dresden'lerden, Bağdat'lardan daha az ölümcül olmasa da, Hollywood filmleriyle akılları uykuya yatırılan günümüz insanlığına satılması daha kolaydır. ❖



Kaynakça

- Carey, A. "Reshaping the Truth: Pragmatists and Propagandists in America", Meanjin Quarterly, Cilt 35, 1976, No:4.
- Darıcı, S. "Subliminal İşgal – Bilinçaltımızı Ele Geçiren Mesajlar", Destek Yayınları, İstanbul 2012.
- Herman, E. S. ve Chomsky, N. "Rızanın İmalatı – Kitle Medyasının Ekonomi Politikası", Türkçesi: Ender Abadoğlu, bgst Yayınları, İstanbul 2012.
- Herman, E. S. "Michael Novak's Promised Land: Unfettered Corporate Capitalism", Monthly Review, Ekim 1983.
- Gray, J. "Kara Ayin-Apokaliptik Din ve Ütopyanın Ölümü", Türkçesi:

Bahar Tırnakçı, YKY, İstanbul 2013.

- Lendman, S. "Küreselleşmenin Yüce Rahipleri: Bilderberg Konferans Buluşmaları", Turquie Diplomatique, Temmuz 2013, Sayı: 54.
- Oskay, Ü. "Çağdaş Fantazy", Der Yayınları, İstanbul 2000, s.65.
- Ryan, M. ve Kellner, D. "Politik Kamera", Türkçesi: Elif Özsayar, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 1997.
- Seçkin, L. "Çok Önemli Bir Kavram Ekran Gerçekliği", Bilim ve Ütopya Dergisi, Aralık 2011, Sayı: 210.
- Yazıcı, S., Ed. Balseven, H. ve Ercan, F. "Kriz ve Türkiye – Aşınan Teoriler" İçinde, "Kriz ve Korku: Sinema Üzerinden Krizin Sinemasal Algısı", Phoenix Yayınları, Ankara 2013.



OktaY YENAL

Cumhuriyet'in İktisat Tarihi

İSTANBUL: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2010

OktaY Yenal'ın kaleme aldığı, ilk basımı 2001 yılında yapılmış olan "Cumhuriyet'in İktisat Tarihi" adlı kitap, yeniden gözden geçirildikten ve bazı bölümler eklendikten sonra 2010 yılında Türkiye İş Bankası Yayınları tarafından bir kez daha okuyucuyla buluşmuştur. Kitabın isminden de anlaşıldığı gibi Cumhuriyet iktisat tarihini inceleyen Yenal, 1923'te Cumhuriyet'in kurulmasından bu yana Türkiye'nin uygarlaşma ve yoksulluktan kurtulma çaba öyküsünü kaleme almıştır.

Kitap, klasik anlamda iktisat tarihini ele almakla birlikte, nüfus etmenini de dikkate alarak literatürdeki eksikliğin tamamlanmasına katkı sağlamaktadır. Kitabın genelinde sayıların önemini vurgulayan yazar, demografik yapının önemine değinmiş ve ulusal sınırın geçirgenliğini okuyucunun dikkatine sunmuştur.

Kitap 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki ekonomik durum irdelenerek bu dönemdeki geri kalmışlık ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Osmanlı İmparatorluğu'ndan devraldığı ekonomik miras analiz edilmiştir. Sekiz ara bölümden oluşan ikinci bölümde, 1923 yılından 2008 yılına kadar uygulanmış olan sanayileşme ve kalkınma politikaları incelenmiştir. Yazarın da belirttiği gibi bu dönem genel olarak kapitalizm-sosyalizm paradigmatları ve liberalizm, devletçilik ve karma ekonomi

etkileri üzerinden okunmuştur. Ancak Yenal bu dönemi, devletçi ve devlet karşımcı uygulamalar açısından ve kamu hareketlerinin altında yatan tutum ve doktrinlerdeki sürekliliği anlama bakımından incelemiştir. Üç ara bölümden oluşan kitabın son bölümünde, 1950'lerden günümüze dek uygulanan iktisat politikaları analiz edilmiş, yazarın gelecekle ilgili değerlendirmeleriyle son bulmuştur.

Sonuç olarak Yenal, Türkiye ekonomisini mevcut durumda potansiyeli yüksek, fırsatları olan bir ekonomi olarak değerlendirmektedir. Ancak madalyonun iki yüzüne de işaret eden yazar, bir tarafta yetişkin işgücüne sahip, bunu yeni teknolojilerle destekleyebilen ve serbest ticaret rejimiyle iktisadi büyüme potansiyeli olan Türkiye'nin, diğer tarafta artan gelir eşitsizliği, işsizlik ve iktisadi istikrarsızlıkla birlikte rantçı ekonomik uygulamalara sahip, giderek daha fazla dışa bağımlı hale gelen bir yapıya büründüğüne ve Türkiye'de halkın büyük çoğunluğunu rahatsız ve mutsuz eden bir ortam olmaya başladığına dikkat çekmektedir. Yazar, Türkiye'nin gelişmekte olan diğer ülkeler gibi uygarlaşma yolunda "derin" üniversitelere ve kapitalist piyasanın ve demokrasinin toplumun yararına sonuçlar doğurabilmesi için sağlıklı siyasal, yasal ve yargısal bir ortama ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır.



Attila KÖKSAL ve Hakan OSMANOĞLU

Geleceğe Yatırım

İSTANBUL: Scala Yayıncılık, 2013

Yarının Büyüklüğü İçin Tasarruf ve Yatırım Tavsiyeleri.

Yapısal olarak sürekli yüksek cari açık üreten Türkiye ekonomisinin kırılganlığının azaltılması için alınacak tedbirler arasında yurtiçi tasarruf oranlarının yükseltilmesi gelmektedir. Türkiye’de yurtiçi tasarruflar özellikle son yıllarda önemli bir düşüş göstermiş ve bize benzeyen gelişmekte olan ülkelere göre çok düşük oranlara gelmişlerdir.

Büyümesini toplam nüfusta önemli bir yer tutan 30 yaş altı gençlerin yurtiçi tüketimine önemli ölçüde endekslemiş bir ekonomide tasarrufların arttırılmasının olumsuz etkileri konusunda çeşitli argümanlar öne sürülebilir. Ancak GSMH’nin %10u civarındaki bir yurtiçi tasarruf oranının mutlaka ve mutlaka arttırılması gerçeği de gün gibi ortadadır.

Yazarların hedefi yarının yatırımcıları olacak gençlere tasarrufun önemini anlatmak, yatırım araçlarını onlara tanıtmak ve gelecek jenerasyonların yatırım alışkanlıklarının doğru şekillenmesine mütevazı bir katkıda bulunmak olarak belirlemiştir.

Bugün 35-75 yaş arasında olan ve “ana tasarruf sahipleri” olarak tanımlanan grubu oluşturan bireyler çalışma hayatlarına dünyada eş benzeri görülmemiş bir enflasyon ortamında başladılar. Yaklaşık yirmi yıl süren ve yıllık enflasyon oranlarının yüksek çift haneli düzeylerde gezindiği böyle bir dönem başka hiçbir ülkede yaşanmadı. Yıllık reel faizlerin %20-30lara çıktığı, çeşitli ekonomik ve politik krizlerin yaşandığı, istikrarsızlığın had safhada olduğu bir yirmi yıldır bu. Yatırım alışkanlıkları böyle zorlu bir ortamda şekillenmiş olan bu yaş grubunu yazarlar “enflasyon jenerasyonu” olarak adlandırmakta.

Bu grup, doğal olarak yatırımlarını kısa vadeye odakladılar, kendilerince riskli gördükleri yatırım araçlarından (örneğin hisse senetleri, uzun vadeli tahviller) kaçındılar ve daha az riskli olarak algıladıkları altın, döviz ve kısa vadeli mevduat yatırımlarına yönlendiler.

Ülke ekonomimiz 2000-2001 krizinden bugüne bir yıl hariç sürekli büyümüş ve gelişmiştir. Enflasyon ve faiz oranları normalleşmiş, reel faizler % 1-2 seviyelerine gerilemiştir. Döviz yatırımları Gezi olayları öncesine kadar önemli artışlar kaydetmemiş, reel olarak sürekli zarar ettirmişlerdir. Şirketlerimiz, bankalarımız büyümüş ve bu büyümeler halka açık olanların değerlerine yansımıştır. Borsamız zaman zaman düşüşler yaşamış olsa da bu dönemde sürekli yeni zirvelere çıkmıştır. Durum böyle iken enflasyon jenerasyonunun yatırım alışkanlıklarında hemen hemen hiç bir değişim olmaması dikkat çekicidir. 2013 yılı içinde yapılan anketlerde bile bu yaş grubunun yatırımlarını kısa vadeli mevduat, altın ve döviz arasında paylaştığını görüyoruz.

Bugünkü yapısı ile Türk hane halkının tasarrufları Türkiye ekonomisinin büyümesinden hiç ama hiç yararlanamamaktadır. Ülke ekonomisi geliştikçe nominal ve reel faiz oranları düşmekte, yabancı para birimleri ve altın (dış piyasalardaki değer artışları hariç) göreceli olarak değer kaybetmekte ve hisse senetleri değer kazanmaktadır. Ancak sadece kısa vadeli mevduata, altına ve dövize yatırım yapmış olan vatandaşlarımız bu portföy yapıları ile Türkiye ekonomisinin gelişmesinden hiç bir pay alamamakta, tersine zarar etmektedirler. Bu çelişkili portföy yapıları ile ortalama Türk yatırımcısı zaman zaman gündeme gelen “faiz lobisi”, “döviz lobisi” gibi kavramlara paralel bir düşünce yapısı içindedir. Ülke ekonomisi ile Türk hanehalkı portföyü arasında maalesef bir çakar çatışması vardır ve bu mutlaka mutlaka düzeltilmelidir.

Bu kitabın hedefi öncelikle gençlere paranın önemini anlatmak, onlara bütçe ve tasarruf kavramlarını öğretmek ve ileride yatırım yapacakları para ve sermaye piyasası araçlarını ve emtia türlerini tanıtmaktır.

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği’nde kurulmuş aXiyon Takımı adlı ekip “Finansal Okuryazarlık Seferberliği” kapsamında önemli çalışmalara imza atmıştır.





Bireylere ve ailelerine, varlıklarını arttırmak amacıyla hayatlarının her döneminde bilinçli finansal kararlar almaları için ilham vermek ve yol göstermek misyonuyla yola çıkan aXiyon Takımı, sloganını “varlıklı insan, varlıklı aile, varlıklı ülke” olarak belirlemiştir. Bununla birlikte 8 maddeden oluşan temel ilkelerini de şu şekilde oluşturmuşlardır:

- 1 Kazancınız ne olursa olsun, gelirinizin bir kısmını öncelikle kendinize ödeyin.
- 2 Küçük zevklerinizi, küçük kuralları koyarak kontrol altında tutun.
- 3 Kendinize harcamalarınızı kontrol etme ve biriktirme fırsatı verin.
- 4 Birikimlerinizin azalmaması için onları daima koruyacak tedbirler alın.

- 5 Tasarruflarınızla aileniz için bir ev almanın karlı bir yatırım olduğunu unutmayın.
- 6 Tasarruflarınızı büyütme için yatırım araçları hakkında daha fazla bilgi edinin.
- 7 Geleceğinizi garanti altına almayı amaçlayarak biriktirin ve birikimlerinizin sizin için çalışmasını sağlamak için yatırım yapın.
- 8 Geleceğiniz için yatırıma aktardığınız tasarruflarınızla ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunun.

Bu temel ilkeler çerçevesinde oluşturulan “Geleceğe Yatırım” kitabı “İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Stratejisi ve Eylem Planı” çerçevesinde yürütülen ve liderliğini Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu’nun yaptığı Finansal Okuryazarlık hareketine bir nebze katkıda bulunmak amacıyla.

Serdar SAMUR

Kurumsal Futbol Yönetimi: Futbol Ama Hangi Futbol.

ANKARA: Gazi Kitapevi, 2013

Yazar bu kitapla, spor Endüstrisinin itici gücü olan futbolun kapsadığı alanları, spor kulüpleri gözü ile bilimsel veriler ışığında analiz ederek problemlerine çözüm bulmayı, spor yönetiminde görev alan ve/veya alacak kişilere, futbolculara, taraftarlara, basına ve seyircilere yeni bir bilinç kazandırmayı, asgari ölçekte bir kulüp idaresi için yapılması gerekenleri ortaya koymayı ve insanlığın yıllardır nabzını tutan bu alanda yeniliklere ve değişimlere ışık tutmayı amaçlamıştır.

Küreselleşmenin de etkisiyle, dünya büyük bir değişim dalgasının içinde bulunmaktadır. Bu dalga içinde bir sektör haline geldiği izlenen spor endüstrisi, 1990’lı yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi ile büyük bir değişim yaşamaktadır. Küreselleşmenin yanı sıra kurumsallaşma-profesyonelleşme süreci ile kazanma kültürü ve başarı elde etme arzusu sportif değerlerin önüne geçmiştir, spor ekonomisinin en büyük alanını oluşturan futbol ise, olimpiik anlayıştan hızla uzaklaşarak, alınıp satılabilen bir meta olarak ticari iş kollarından biri haline gelmiştir.

Spor, yıllardır, farklı biçimlerde dolaylı ve

doğrudan tüm insanların hayatında küçümsenmeyecek bir yere sahip olmuştur. Birçok bireyin farklı yollarla yaşadığı bu faaliyet, bir sosyal olgu olmanın ötesinde, günümüzde bilimsel bir inceleme alanı haline gelmiş ve spor ekonomisi, sosyolojisi, psikolojisi ve yönetimi ayrı birer disiplin olarak kabul görmüştür.

Futbolun endüstriyel bir iş kolu haline gelmesi, ekonomik boyutlarının büyümesi, içinde farklı beklentilere sahip grupları ve kişileri barındırması ile spor kulüplerinin, geniş sosyo-kültürel yapıya sahip olması ekonomik ortamın gereklerini yerine getirmeyi ve bu dinamikleri doğru bir şekilde yönetebilmeyi gerekli kılmıştır. Bu da iktisadi, mali, hukuki, yönetim yapıları bakımından önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu kitap, yukarıda sunulan bilgilere cevap niteliği taşıyacağı düşünülerek kaleme alınmış, futbolun gerçekten ihtiyaç duyduğu problemlere odaklanılmasını sağlayacak bir kültürün doğmasına vesile olması arzulanmıştır ve konunun içinde yer alan tüm aktörlere bu anlamda bir mesaj vermektedir. ❖



bizim için her yaşam kutsaldır...

kurtarılan her hayat geleceğimizdir...

geleceğimizi birlikte kurtaralım...

**AKUT YAZIP 2930'A GÖNDERİN.
5 TL KATKIDA BULUNUN.
BİR HAYAT DA SİZ KURTARIN.**

**A
K
U
T**



**vatan
lafla değil
eylemle
sevilir**



AKUT

17. Göl

akut@akut.org.tr
[facebook.com/AKUT?fref=ts](https://www.facebook.com/AKUT?fref=ts)
<http://www.youtube.com/akut>
[twitter.com@AKUT_Dernegi](https://twitter.com/AKUT_Dernegi)
212 217 04 10

Ömer Yüngül; Boğaziçi Üniversitesi'nde Makina Mühendisliği Bölümünü bitiren Yüngül sırasıyla; Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'de Şantiye mühendisi, Metaş A.Ş.'de Bakım ve Üretim Mühendisi, Faz Elektrik A.Ş.'de Fabrika Müdürlüğü, Merloni Elettrodomestici SpA'da Fabrika Genel Müdür Yardımcılığı (Technical, Purchasing, Planning), Vestel Beyaz Eşya A.Ş.'de Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yerine getirdi. Halen Zorlu Holding CEO'su görevini yürütmektedir.

Son Dönemdeki Ekonomik Dalganmaları Değerlendirebilir misiniz

Piyasalarda son dönemde yaşanan dalgalanmanın az da olsa devam edeceğini düşünmekteyim. Ancak dalgalanmanın şiddetinin azalmasını da bekliyorum. Bu dalgalanmalar kimseye yaramıyor, önemli olan istikrarı yakalamak. Kurdaki hareketliliği açısından, sepetin 2,20 seviyesinde kalması Zorlu Holding ve Türkiye açısından iyi olur. Dövizin enflasyon kadar artması ise en sağlıklıdır. Son 7-8 yıldır Türk Lirası'nın aşırı değer kazanmıştır, Aşırı değerli TL ihracatı yavaşlatmıştır.

Zorlu Holding'in Pazarlama Yapısı Nasıl?

Vestel için Avrupa ana pazar. Bunun yanısıra yeni pazarlara da girmeye başlıyor. Yeni pazarlar Ortadoğu, Türkiye Cumhuriyetleri ve Afrika. Bunun sonucu olarak ihracatta Avrupa'nın payı yüzde 80'den yüzde 74'e düştü.

Zorlu Holding'in Yatırım Planları Nelerdir?

Avrupa'da çok fazla konsolidasyon ve el değiştirme yapılıyor. Hiç ummadığımız markalar şu an Avrupa pazarında. Avrupa'daki tüm markalara bakıyoruz, her an yeni bir satın alma yapabiliriz.

Zorlu Holding'in İstanbul Zincirlikuyu'da inşaatı süren Zorlu Center yakın zamanda açılacak. Zorlu Center için 2,5 milyar dolarlık bir yatırım yapıldı. Zorlu Enerji'nin, Kızıldere jeotermal

santralinin toplam 80 MW'lık kapasitesininin 60 MW'lık kısmı devreye girdi.

Zorlu Holding'in yurtdışı yatırımları arasında yer alan, Pakistan'daki 50 MW'lık rüzgar santralının devreye girdiğini. İsrail'in en büyük doğalgaz çevrim santralının ise Aralık-Ocak aylarında devreye gireceğini belirtti.

Zorlu Enerji Grubu şirketlerinden Zorlu Enerji Pakistan'ın, 151 milyon dolar yatırım maliyeti ile Jhimpir bölgesinde 56,4 MW gücündeki rüzgar santrali hayata geçirdi.

Zorlu Enerji'nin İsrail'de ortak olduğu 840 MW kapasiteli Dorad Doğal Gaz Çevrim Santrali'nin 400 KV şalt merkezi iletim şebekesine bağlandı. Santralin, 2014 yılının Ocak ayından itibaren, ticari işletmeye geçirilmesi ve tam kapasite ile üretime başlatılması planlanıyor.

Vestel Savunma olarak yılda en az 50-60 adet insansız hava aracı yapmayı hedeflemekteyiz.

Bu yıl Türk Silahlı Kuvvetleri'ne 6 adet insansız hava aracı teslim edeceğiz. Bunların kontrat değeri 40 milyon dolar civarında. Benim tahminime göre gelecek yıldan itibaren her yıl en az 50-60 uçak üretebiliriz.

İlk yerli taktik insansız hava aracı Karayel mühimmat değil gözlem uçağı ve Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından bu amaçla kullanılacak. Karayel'in 500 kg yük taşıyabilen bir uçak ve bunları savaş uçağı haline döndürebilmek çok da zor değil. 3-5 sene içinde bunların daha fazla yer alacağı bir ortam içinde doğru gidiyoruz. ❖



“Yeni bölümler, yeni hedefler”

Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü

2013-2014 Eğitim Öğretim döneminde ilk öğrencilerini bekliyor.



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
AVRUPA KOMİSYONU TARAFINDAN
AKTS ve DİPLOMA EKI
ETİKETLERİYLE ÖDÜLENDİRİLDİ.

www.aydin.edu.tr

10YIL



Her Őey dűŐűnceyle baŐlar.

Ormanlarımıza ve doğaya olan duyarlığımızı hep birlikte gűsterelim.
“MeŐeler Yuva Arıyor Kampanyası”na 10 TL ile katkıda bulunmak işin
“TEMA” yazıp 3464’e kısa mesaj atalım.



fidan@tema.org.tr



tema.org.tr