

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

2013-01

BUSINESS REVIEW

8

Ekonomik Panorama
2013 Yılında Türkiye Ekonomisi:
Gelişmeler ve Beklentiler

12

Girişimcilik
Girişimci Üniversite

66

Spotlight
Elektronik Genel Kurullar



Girişimcilik

Başarı Öyküleri sayfa 24

ISSN 2147-7620



9 772147 762004

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)	-84,056	-105,935	-71,661	-38,786	-69,936	-62,791
Cari Denge (milyon USD)	-46,935	-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	2013-02	2012 sonu
Toplam Krediler (reel, %, yıllık)	11.37	11.43	9.45
Tüketim Vergileri (reel, %, yıllık)		14.61	13.10
Tüketici Güven Endeksi	74.9	76.7	73.6
Sanayi Üretimi (yıllık, %)		1.59	-2.84
Kapasite Kullanımı	72.7	72.2	73.6
Reel Kesim Güven Endeksi	112.1	107.5	97.9

Fiyatlar Genel Düzeyi (%)			
	Aylık	12-aylık ort.	1 yıl öncesine göre
	2013-03	2013-03	2013-03
TÜFE	0.7	8.1	7.3
ÜFE	0.8	4.2	2.3
Çekirdek Enflasyon (I-endeksi)	0.4	6.6	5.8

İşgücü Verileri			
	2012-12	2011-12	2010-12
İşgücüne katılma oranı (%)	50.0	48.5	48.4
İstihdam oranı (%)	44.9	43.8	42.8
İşsizlik oranı (%)	10.1	9.8	11.4
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	12.4	12.0	14.2

Merkezi Yönetim Borç Verileri			
	2013-02	2012	2011
Toplam Borç Stoku	536,367	532,000	518,343
İç Borç Stoku	390,827	386,542	368,778
Dış Borç Stoku	145,540	145,459	149,565

Borç Göstergeleri (Kümülatif)			
	Yılbaşından beri	Tüm Sene	Tüm Sene
	2013-02	2012	2011
Merkezi Yönetim Gelirleri	69,372	331,700	296,824
Merkezi Yönetim Bütçe Giderleri	64,881	360,491	314,607
Bütçe Dengesi	4,492	-28,791	-17,783
Faiz Dışı Denge	14,711	19,625	24,448

Bankacılık Sektörü Göstergeleri			
	2013-02	2012	2011
Toplam Aktifler	1,397,069	1,370,690	1,217,695
Toplam Pasifler	1,397,069	1,370,690	1,217,695
Net Dönem Karı (Zararı)	4,318	23,524	19,844
Sermaye Yeterliliği Standart Rasyosu	18	18	16
Dönem Net Kar-Zarar / Ort. Toplam Aktifler	0.3	1.8	1.7
Dönem Net Kar-Zarar / Ort. Özkaynaklar	2.4	15.7	15.5
Toplam Krediler / Toplam Mevduat	103.7	103.0	98.2

Ödemeler Dengesi Özet (Kümülatif)			
	Yılbaşından beri	Yılbaşından beri	Oca-Ara
	2013-01	2012-01	2012
Cari İşlemler Hesabı	-5,632	-5,731	-46,935
Mal Dengesi	-5,881	-5,888	-65,640
Toplam İhracat	12,317	11,045	163,292
Toplam İthalat	-18,198	-16,933	-228,932
İhracat/İthalat	67.7	65.2	71.3

Dış Ticaret Göstergeleri (Kümülatif)			
	Yılbaşından beri	Tüm Sene	Yılbaşından beri
	2013-02	2012	2012-02
Toplam İhracat	23,934	152,489	11,748
AB Ülkeleri	9,917	59,208	4,921
MENA	6,352	46,149	2,846
Toplam İthalat	38,195	236,545	17,787
Dış Ticaret Dengesi	-14,261	-84,056	-6,039

Faiz Oranları			
	2013-03	2012-03	2012
MB Gecelik (O/N) Borçlanma (basit)	4.50	5.00	5.00
1-Haftalık Repo (basit)	5.50	5.75	5.50
TCMB Ortalama Fonlama Maliyeti	5.96	9.75	5.55
İkincil Piyasa Gösterge Faiz Oranı (bileşik)	6.35	9.43	6.16
TR Libor	6.63	10.19	5.51
Mevduat Faiz Oranları	6.59	9.81	7.57
Tüketici Kredisi (İhtiyaç+Taşit+Konut)	11.43	16.51	11.92

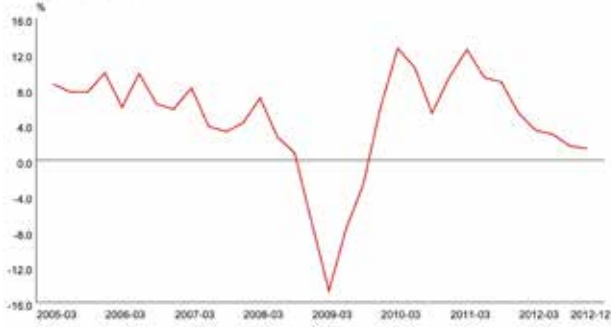
Borsa Endeksi			
	Dönem sonu	Dönem sonu	Dönem sonu
	2013-03	2012	2012-03
Ulusal 100 Endeksi	85,899	78,208	62,423
Ulusal Sınai Endeks	71,769	64,637	55,930
Ulusal Mali Endeks	124,347	113,627	88,940

Yatırım Araçlarının Getirileri			
	Dönem sonu	1 ay öncesine göre (%)	1 yıl öncesine göre (%)
	2013-03	2013-03	2013-03
Ulusal 100 Endeksi	85,899	8	38
USD/TL	1.8104	0.7345	1.8653
Altın Fiyatları (TL/gr)	102	2	-2
Altın Fiyatları (USD/ons)	1,598	1	-4
İkincil Piyasa Gösterge Faizi (bileşik)	6.35	11.60	-32.66

Döviz Kuru Gelişmeleri			
	Ortalama	Ortalama	Ortalama
	2013-03	2012	2012-03
USD/TL	1.809	1.80	1.785
EUR/TL	2.345	2.31	2.355
Döviz Kuru Sepeti	2.077	2.05	2.070
EUR/USD Paritesi	1.296	1.29	1.320

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

GSYH Büyümesi (yıllık, %)



Sanayi Üretimi ve Kapasite Kullanım Oranı



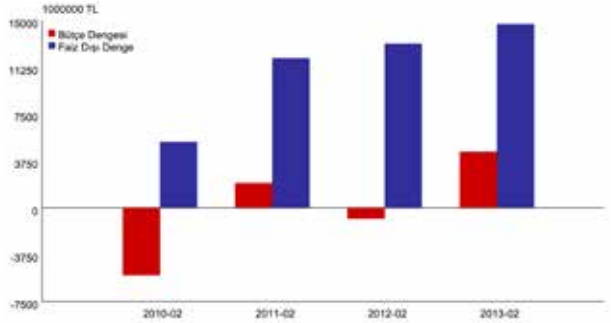
TÜFE ve Çekirdek Enflasyon (12-aylık, %)



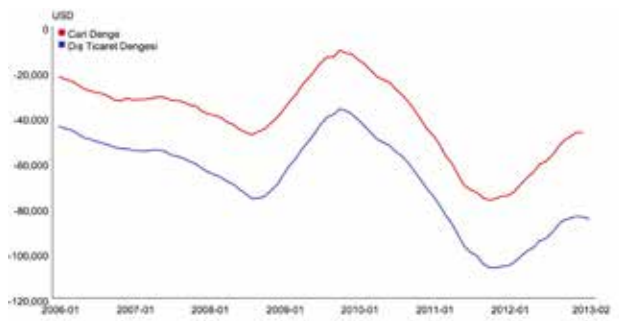
İşsizlik Oranı (%)



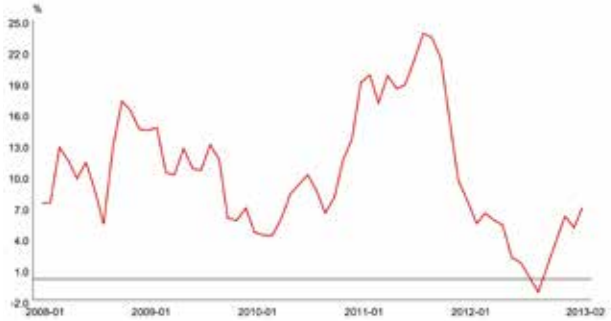
Bütçe Göstergeleri (kümülatif, milyon TL)



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



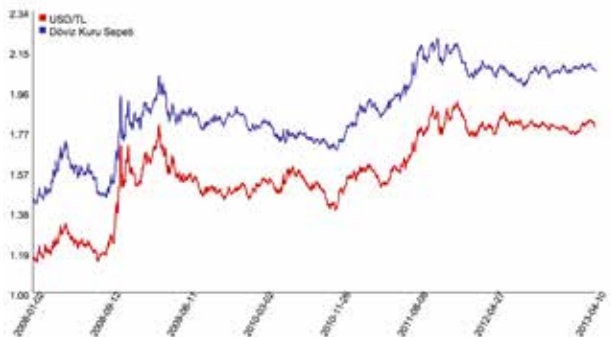
Bankacılık Sektörü Toplam Aktifleri (reel, yıllık, %)



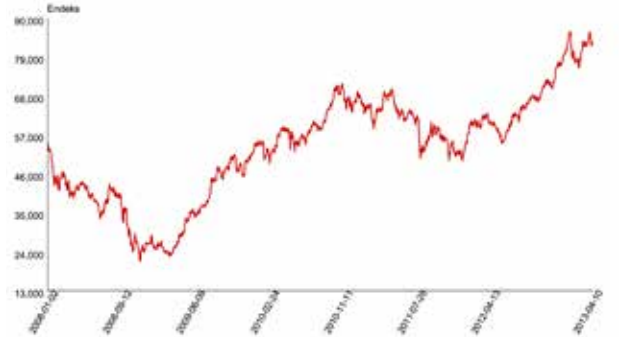
İkincil Piyasa Gösterge ve 1-Haftalık Repo Faiz Oranları



Nominal Döviz Kuru



Borsa İstanbul





İçindekiler



Vehbi KOÇ

**Kazandığım
parayı yemedim,
havaya
harcamadım,
lüks hayat yaşamadım.
Arsa alıp satmadım.
Yatırım yaptım.
Memleketimi
düşündüm.
Vakıf işlerinde
çalıştım.**

Ekonomik Panorama

8

Gazi Erçel:

2013 Yılında Türkiye Ekonomisi: *Gelişmeler ve Beklentiler*

Girişimcilik

12

Alev Katrinli & Gonca Günay:

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi
ile Hayatımıza Giren Girişimci Üniversite
Kavramı

18

Melih Uğraş Erol:

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları ve Girişimcilik



24

Çağdaş Ertuna:

Yeme-içme Sektöründe Neler Oluyor?

30

Bedriye Hülya:

B-fit'in Başarı Öyküsü



42

Özcan Ertuna:

Girişim Sermayesinin Türkiye Deneyimi

Melek Bar Elmas & Cansu Gedik:

Mikado: Türkiye'nin İlk B-Şirketi

50

Nurgün Komşuoğlu Yılmaz:

İki Başarı Öyküsü de Yurtdışından



58

S. Begüm Samur Teraman:

Kurumsal Girişimcilik ve Yenilikçilik Performansına Etki Eden Kurumsal Faktörler

Bora Can Yıldız:
EID'nin Başarı Öyküsü



Nusr'ET



Güngör Uras:

Yurdum İnsanından Girişimci Portreleri

34

48

54



66



Ümit Yayla:
Elektronik Genel Kurullar

72

**Deniz Zaptçioğlu,
Nihan Kütahneçioğlu & Eda Türetken Özenses:**
Örgütsel Bağlılık ile Kurumsal Sosyal
Sorumluluk Arasındaki İlişkinin Analizi

76

Satoshi Kanazawa & Jody L. Kovar:
Güzel İnsanlar Daha mı Zeki?

78

Kitaplar



Son Sayfa

Tevekkül Karman

80



İkinci 10 Yıl

Gelişen ekonomisi, büyüme hızı ve millî gelir artışı ile 21. yüzyılda dünya ekonomileri arasında yükselen bir değer olarak yakından takip edilen bir ülke var: Türkiye. Bu gelişmenin en önemli güç kaynağı da şüphesiz eğitim. On yıl önce kurduğumuz AKEV, onun ilk uzantısı olan Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu ve sonraki adımı teşkil eden İstanbul Aydın Üniversitesi, bu süre içinde inanılmaz bir gelişme kaydetti. İstanbul Aydın Üniversitesi, 23.000 öğrencisiyle vakıf üniversiteleri arasında ilk sıraya yerleşti. Bunu, genç ve dinamik nüfusa sahip, tarihi ve kültürel özellikleriyle dünyada mutlaka görülmesi gereken yerler listesinin en üst sıralarında yer alan bir kentte, İstanbul'da gerçekleştirdik.

İlk on yılımız, İstanbul Aydın Üniversitesi'ni büyütmek ve genişletmekle geçti. İkinci on yılımız, üniversitemizin derinliğini artırmakla, eğitim kalitesini yükseltmekle ve dünyanın saygın üniversiteleri arasında yer aramakla geçecektir.

Bu arada bir noktayı vurgulamak isterim; Türkiye bu yıl Rusya ve Avustralya ile birlikte G-20 ülkelerinin "troika" diye adlandırılan icra kuruluna girecek ve 2014'te de G-20'lerin dönem başkanlığını alacaktır. Ülkemizin bu dışa açılımını, İstanbul Aydın Üniversitesi olarak biz de yakından takip ediyoruz. Bu sorumluluk bilinciyle, İstanbul Aydın Üniversitesi olarak, gelecekte nelere odaklanmamız gerektiğini belirleyerek bir plan dâhilinde hedeflerimize doğru emin adımlarla ilerliyoruz. Bu hedeflerin başında da üniversite yayınlarının niteliği gelmektedir. "IAU Business Review", bu yolda atılan ilk adımlardan birisidir. İş dünyasının profesyonelleri için akademisyenler tarafından yayımlanan bu derginin üniversitemizle iş dünyası arasında gerekli bağları kuracağına inancım tamdır.

Bu, bir başlangıçtır. İnanıyorum ki, ikinci on yılda da büyük başarılarla hep birlikte imza atacağız.

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 EDITÖR

S. Begüm Samur Teraman

TEKNİK

GÖRSEL YÖNETMEN

Nabi Sarıbaş

SAYFA DÜZENİ/GRAFİKER

Arif İbiş

MATBAA/BASKI

Ceren Matbaacılık

YÖNETİM ADRESİ

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

Tel: 0212 444 1 428

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.



10. Yıl

2013... **İstanbul Aydın Üniversitesi**'nin 10. kuruluş yıldönümü. Önce bir meslek okulu olarak başlayıp daha sonra inanılmaz bir hızla üniversiteye dönüşen **İAÜ** önceki yıl ilk üniversite mezunlarını verdi. Vermekle kalmayıp, bu on yıl içinde, Türk üniversite yaşamının içinde tartışmasız bir konuma ulaştı.



Bizler de, İİBF olarak, üniversitemizin 10. yıldönümünde kurucularımıza, çalışanlarımıza ve öğrencilerimize kalıcı bir armağan vermek istedik: **İAÜ Business Review** bu fikirle doğdu. Üç ayda bir yayınlanacak ve iş dünyası ile üniversitemiz arasında etkileşimi sağlamaya yönelecek bu derginin her sayısı özel bir konuya ayrılacak. İlk sayının konusunu belirlemekte hiç zorlanmadık. Zira inanılmaz bir **girişimcilik** ruhuyla kurulan, gelişen, gelişmeye devam eden ve 23000 öğrencisiyle vakıf üniversiteleri arasında ilk sıraya yerleşen bir üniversitede üzerinde durulması gereken ilk konu apaçık ortadaydı: **Girişimcilik**.

Biz de öyle yaptık.

Dergimizin iş dünyası, kamu ve üniversite üçgeninde yer alan herkesin deneyimlerini paylaşacağı bir ortam olmasını diliyoruz. Katkılarınızı bekliyoruz.

Nice 10 yıllara **İAÜ**.

Alev KATRİNLİ





2013 Yılında Türkiye Ekonomisi: Gelişmeler ve Beklentiler

2013 yılında Türkiye Ekonomisinde Finansal bir kriz beklemek gerçekçi değildir. Ne var ki azaltılmayan yüksek cari işlemler açığı yoluyla beslenecek uluslar arası net yatırım açığı büyüme, istihdam ve dış kaynak akımı üzerindeki olumsuz etkilerini giderek artıracaktır.

Finans çevrelerinde şöyle bir inanç vardır. Piyasalar ne beklıyorlarsa o gerçekleşir.

Ancak bu çıkarımın gerçekçi varsayımlara dayanması gerekir. Piyasaların beklentilerini oluşturacak gelişmeler, politika uygulamaları, uygulayıcılarının özellikleri, kurumsal alt yapı ve geçmişteki oluşumlar teker teker dikkate alınır. Senaryolar çizilir ve bir sonuca varılır. Yöneticilerin veya diğer kaynakların piyasaları yanıltma ya da beklentileri yanlış odaklara kaydırma girişimleri bir ya da iki kez geçerli olur. Daha sonra aldatıldıklarına inanan ekonomik birimler bu tür gerçek dışılıkları dikkate almazlar. Denklemlerine "dummy" değişken değeri diye bile koymazlar. Pozisyonlarına "aldatılma" ögesini eklerler.

Bekleyişlerinin somut öğelere dayanması koşulu ekonominin tüm aktörleri için de geçerlidir. Genelde bu bekleyişleri yıl sonunda gerçekleşen rakamlarla örtüşür ya da örtüşmesi gerekir. Bu birimler sürprizleri sevmezler. Yılların deneyimlerini edindikleri bilgilerle birlikte harmanlarlar, bir sonuca varırlar.

Düşük bir enflasyon düzeyinde ve kamu açıklarının makul bir seviyede olduğu bir ekonomide tahminlerin de geçmişe oranla daha kolay yapılabilirdiğinin altını çizmek gerekir. Türkiye'de 80'li ve 90'lı yıllarda yaşanan ağır enflasyon ve yüksek kamu açıklarının var olduğu bir ortamda tahmin yapmanın güçlüğü şimdilik aşılmış görünüyor.

Türkiye ekonomisi için 2013 yılına ilişkin tahminler, yukarıda kısaca

özetlediğim çerçevede gerçekleşti ve kamuoyu ile paylaşıldı. Hükümetin, Merkez Bankası'nın, IMF'nin, OECD'nin ve piyasaların tahminlerini aşağıdaki tabloda bulabilirsiniz. Bu tablo bize 2013 yılsonunda Türkiye ekonomisinin temel göstergelerinin ulaşacağı düzeyleri işaret ediyor. Tahminlerin ortak özelliği birbirlerine yakın olmaları. Dolayısıyla bunların 2013 yılında gerçekleşmesini beklemek gerçekçi olur kanısındayım.

ENFLASYON: Türkiye'de enflasyon

kir. Türkiye'nin uluslararası düzeydeki rekabetçiliğinin artmasının "olmazsa olmaz" koşulu yüzde 3'ler düzeyinde bir enflasyondur. Bu rekabetçilik açısından döviz kurunun düzeyinden çok daha önemlidir.

Türkiye önümüzdeki orta dönemde yüzde 3 oranında yıllık enflasyon bekleyiş düzeyine erişebilirse, bu oluşumun üç olumlu sonucu ortaya çıkacaktır.

1-Döviz kurunun piyasalar tarafından sağlıklı bir biçimde belirlenmesinin en önemli önkoşulu sanayileşmiş ya da bize benzer ülkelerdeki ortalama fiyat artış düzeyini sürekli bir biçimde yakalayabilmektir. Bu oranın maksimum yüzde 3 olduğuna dikkat edersek, yüzde 3'ün üzerindeki yıllık bir enflasyonun Türk Lirası'nın diğer yabancı paralara karşı sürekli değerlenmesi gibi bir "yapısal sorunu" da beraberinde getirecektir. Buradan çıkış, kısır bir

2013 TAHMİNLERİ

	2013 Tahminler				
	OVP	IMF	OECD	CBT	PIYASA
Büyüme %	4.0	3.5	4.1	4.4	3.5
Milli Gelir TL Milyar	1571	1585	-	-	1584
Milli Gelir \$ Milyar	858	839	-	-	847
Enflasyon TÜFe % Yıl Sonu	5.6	6.9	6.1	6.3	6.7
Cari Açık Milyar \$	-60.7	-68.5	-	62.0	-60.1
Cari Açık Milli Gelire Oranı %	-7.1	-8.2	-7.3	-	-7.1
TL/Dolar Kuru Ortalama	1.83	1.89	-	-	1.87
TL/Dolar Kuru Yıl Sonu	-	-	-	1.82	1.93
Faiz %	-	-	-	6.5	7.0

yıllık bazda yüzde 6 ile 7 arasına çıpılanmış bir durumdadır. Yıllarca yüzde 70 ortalama enflasyonla yaşayan ve bu düzeye çıpa salmış bir ülkede tek haneli rakamlara inmek başarıdır. Ancak ne yazık ki yeterli değildir.

Önümüzdeki on yılda enflasyon bekleyişlerini yüzde 3 oranına çıpalamazsak ve buna uygun bir ekonomik yapıyı gerçekleştiremezsek, işimizin giderek zorlaşacağını anlamamız gere-

döngüdür. Kurtulmak zordur.

2- Fiyat istikrarını ne kadar düşük bir düzeyde yakalarsanız, bunun büyümeye olan olumlu katkısını da o derecede gözlersiniz. Para ve maliye politikalarının büyüme üzerindeki hareket kabiliyetini arttırırsınız.

3-Enflasyonun "biraz" da olsa yüksek süregitmesi yerel ve uluslararası piyasalarda olumsuzluk sinyallerini de beraberinde getirir. Buna mani olmak

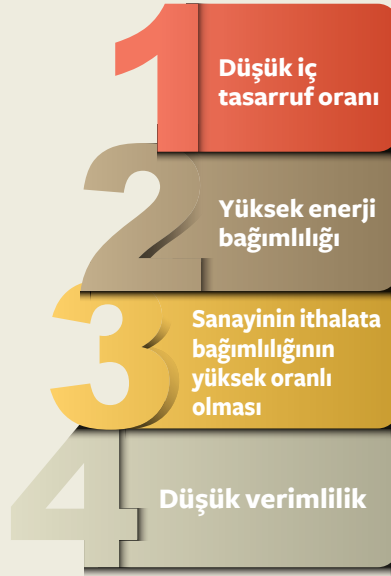
Büyüme

Türkiye ekonomisinin potansiyel büyüme hızına ilişkin yapılan çalışmalar yüzde 5 ile 6 arasında bir değere işaret etmektedir. Bu düzeyin altında ya da üzerinde gerçekleşecek büyüme rakamları ekonomimizde sorunlar yaratmaktadır.

Bazı “düşünürlerin” söylemlerinde yer alan “Yüzde 7 veya 8 büyümeliyiz, aşağısı olmaz” şeklindeki “niyet” belirten demeçleri, kanımca tribünlere oynamaktan başka bir anlam ifade etmemektedir. İstek başka, gerçek ise daha başkadır. Türkiye ekonomisinde mevcut bazı yapısal ve konjonktürel sorunlar çözülmeden “sürdürülebilir maksimum büyüme hızına” ulaşmak çok güçtür. Ulaşılmaya çalışıldığı taktirde başka makro sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Büyümenin kalitesini bir kenara bırakıp, yalnızca “kantitatif” yönüne baktığımızda dört temel soruna karşılaşılmaktadır:

Kanımca bu dört temel sorun



çözülmeden yüzde 7 ya da 8 oranında büyüme rakamlarına ulaşmak tesadüftür. Geçicidir. Sürdürülebilir nitelik taşıyamaz.

Sürekli bir büyüme ortamını oluşturamadığımızı 2010, 2012 ve 2013 yıllarında bir kez daha gözlüyoruz. 2010 ve 2011 yıllarındaki aşırı orandaki yüksek büyümenin faturası 2012 ve 2013 yıllarında çıkıyor. Büyüme düşme eğilimine giriyor. Yüzde 3 ya da 4 düzeylere iniyor.

Hatta dış kaynaklardan en fazla yararlanılan bir yıl olan 2012’de büyüme yüzde 3’ün üzerine taşınmıyor. Önemli bölümü kısa vadeli olsa da yurt dışından gelen fonlar reel ekonomiye değil de Merkez Bankası’na yöneldiğinden ve orada “park” ettiğinden dış kaynakların büyümeye katkısı minimumda kalıyor.

2013 için beklenen büyüme oranı yüzde 4 civarında. Kanımca cari işlemler açığı ve enerji bağımlılığı sorunları olan, kamu finansmanını sağlam tutma gibi doğru bir politika uygulanan ülkemizde yüzde 7-8 oranlarında büyüme “bizi bozar”. Zaten bu düzeylere de ulaşmak da güçtür.

ve sıcak paradan kurtulup vadesi uzun ve doğrudan üretimi hedefleyen yabancı sermaye çekebilmek için yüzde 3 üzeri bir enflasyonu hedeflememek lazımdır.

Yıllık fiyat artışlarının yüzde 3’ler düzeyine indirilmesinin başta gelen koşulu ise sadece Merkez Bankası’nın, teknisyenlerinin ya da yazar-çizerlerin değil siyasilerin bu hedefe inanmasıdır. Hükümetlerde ve özellikle başbakanlarda böyle bir inanç oluşursa ve de bu inanç uygulanan politikalarla halka, piyasalara ve iş dünyasına anlatılabilir ve onlar ikna edilebilirse amaç gerçekleştirilir. “Ne var, yüzde 7 enflasyon fena mı?” yaklaşımı ile bu misyon başarılamaz.

Tablodan da görüldüğü gibi 2013 yılında hükümet, Merkez Bankası, IMF, OECD ve piyasalar yüzde 6 ile 7 arasında bir enflasyon bekliyor. Benim tahminim de bu.

CARI İŞLEMLER AÇIĞI: Türk ekonomisinin en önemli kırılma noktası olan ödemeler dengesinin cari işlemler

ler açığı 2011 yılsonundaki 75 milyar dolarlık düzeyinden 2012 yılında 46,9 milyar dolara indi. 2011 yılında milli gelire oranla yüzde 9,9 oranına yükselen ve alarm zilleri çaldıran cari açık, 2012 yılında yüzde 5,9 gibi “kabul edilebilir” bir seviyeye geriledi.

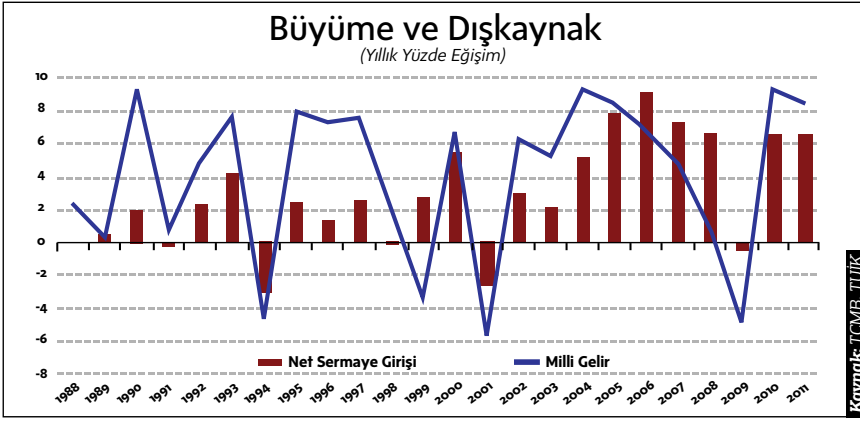
Açığın azalmasında üç faktör önemli rol oynadı. Birincisi turizm sektöründe geriye dönük olarak yapılan düzeltmeler. Bu düzeltmelerin 2012 yılına yansması 2 milyar dolar oldu. İkincisi İran’dan yapılan petrol ithalatının ödemesinin altın kullanılarak yapılması ve bu ödemelerin ihracat şeklinde sayılması da 10 milyar dolar azalttı. Üçüncüsü bir yıl önce yüzde 8,5 oranında gerçekleşen büyümenin 2012 yılında “bilerek ve isteyerek” yüzde 3’ün altına indirilmesi. Bu politika petrol dışı ithalatı azaltırken, ihracat artışını da beraberinde getirdi.

Böylece 2012 yılında bir önceki yıla kıyasla 28 milyar dolar azalan cari işlemler açığının 12 milyar doları altın ve revizyonlarla, geri kalanı ise ekono-

minin ciddi biçimde daralması sonucu elde edildi. Büyüme oranını yüzde 8,5’lerden yüzde 2’li düzeylere indirmenin cari açığa etkisi sadece 16 milyar dolar ya da milli gelire oranla yüzde 2 oranında oldu. Cari açığı marjinal diye tanımlanabilecek oranda azaltmak için büyümeden yapılan bu fedakarlığa değer miydi diye sormak gerekiyor. Bunun yerine güçlü yapısal politik önlemler alınabilse ve gelen dış kaynaklar özel sektör yatırımlarına yönlenebilse büyüme ve işsizlik konularında daha sağlam zeminlerde bulunabilirdik.

Yukarıda da belirttiğim gibi gerek büyümenin maksimum düzeyde sürdürülebilmesi ve cari açık sorununu çözümlenebilmesi için iç tasarrufların artırılması, enerjiye bağımlılığın düşürülmesi, sanayinin ithalata bağımlılık katsayısının azaltılması ve verimlilik oranının yükseltilmesi gibi yapısal önlemlere gereksinim vardır. Makro ve mikro önlemlerle bu koşulların sağlanmasına ek olarak Türk Lirası’nın yabancı paralar karşısında reel an-

Ekonomik Panorama



lamda değer kazanmasını da önlemek gerekir. Bu reçete Türk ekonomisini orta ve uzun dönemle sağlam ayaklar üzerinde durmasını sağlar. Aksi taktirde işi revizyonlara, geçici önlemlere ya da Adam Smith'in "görünmeyen eline" bırakarak kısır bir döngüye düşeriz.

Benim 2013 yılından beklentilerim, sırasıyla, büyüme, enflasyon ve cari açık için %4 - 7 - 7 dir.

Finansman kalitesinin de giderek bozulduğu bir ortamda bunun acısı sonradan çıkar. Bir ülkenin dış dünya ile borç ve alacak ilişkilerini gösteren uluslararası net yatırım pozisyonu Aralık 2012 sonunda eksi 413,9 milyar dolara ulaşmış Türkiye için ciddi bir sorun olduğuna kuşku yoktur.

PARA VE MALİYE POLİTİKALARI:

Para politikası küresel kriz sırasında ve sonrasında eleştiri oklarını en fazla çeken konu olmuştur. Bugün geldiğimiz aşamada kanımca para politikası stratejisinin Avrupa Merkez Bankası Eski Yönetim Kurulu Üyesi ve Harvard Üniversitesi Öğretim Üyesi olan dostum Lorenzo Bini Smaghi'nin çizdiği çerçevede olması gerektiği kanındayım.

Lorenzo Bini Smaghi'ye göre "... para politikası fiyat istikrarı sağlandığı takdirde büyümeyi ve istihdamı teşvik etmeyi amaçlar. Diğer bir anlatımla enflasyonist beklentiler iyi çıpalanmışsa ve merkez bankalarının enflasyon tahminleri belirlenen hedeflerin içindeyse bu taktirde faiz oranları mümkün olduğunca düşük tutulup tüketim ve yatırımlar teşvik edilir. Böyle bir ortamda döviz kurunun düzeyi çeşitli ülkelerdeki merkez bankalarının değişik uygulamaları ve duruşları çerçevesinde piyasa tarafından belirlenir."

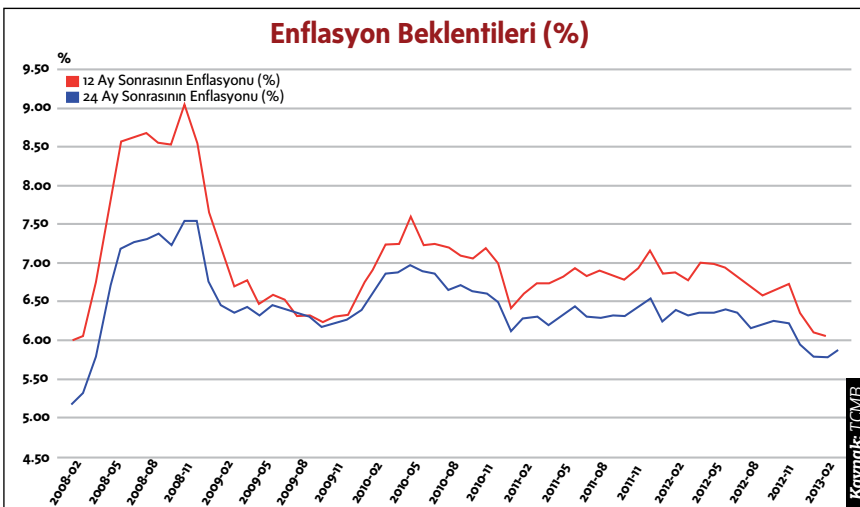
Bunun için de ekonominin temellerinin sağlam ve yapısal sorunların düşük bir düzeyde bulunması lazımdır. Enflasyonist beklentilerin de yıllık yüzde 3 oranı geçmemesi şarttır.

Türkiye'deki siyasetçi 2000 yılından bu yana kamu finansman dengesinin ne derecede hayati öneme sahip olduğunu sonunda anlayabildi. Maliye politikası sağlam olan bir ülkenin, bankacılık sistemini de sağlıklı tuttuğu taktirde finansal krizlerden en az zararlı çıkacağını da 2008 yılından sonra idrak etti. Kamu açığı ve borcu düşük kamu finansman yapısı yanında agresif nitelikleri az, risk idaresi güçlü bankacılığa sahip olmanın finansal krizleri önlemede "olmazsa olmaz" koşul niteliğini taşıdığı da iyice belirginleşti.

Türkiye'de para politikası ise 2010 yılı sonundan bu yana faiz üzerinde giderek artan siyasi baskı nedeniyle değişik bir çizgi izliyor. Bu değişik para politikası uygulamalarını piyasa oyuncuları sonunda çözdüler. Pozisyonlarını buna göre almaya başladılar. Önemli miktarlarda da kar elde ettiler. Halen durumlarından memnunlar. Bu anlayışta ve yapıda bir ekonomi yönetimi mevcutken finansal bir kriz beklemek gerçekçi değildir. Görelî olarak yüksek uluslararası rezervlerin varlığı da bu yargıyı güçlendirmektedir.

Ne var ki azaltılamayan yüksek cari işlemler açığı yoluyla beslenecek uluslararası net yatırım açığı büyüme, istihdam ve dış kaynak akımı üzerindeki olumsuz etkisini giderek arttıracaktır. Daha az oranda büyüyen, işsizliği düşüremeyen ve sıcak paranın etkisi altındaki bir ekonomik yapı anlamına gelen bu "kısır döngüden" kurtulmak ise hükümetin elindedir.

Benim bu yıl beklentilerim sırasıyla, büyüme, enflasyon ve cari açık için yüzde 4-7-7'dir. ■





TÜRK ULUSAL AJANSI ile



eğitim ve gençlik fırsatları...

www.ua.gov.tr



twitter.com/ulusalajans



facebook.com/ulusalajans



youtube.com/ulusalajans



Hayatboyu
Öğrenme
Programı

T.C.
AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI
AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı
TÜRK ULUSAL AJANSI
Mevlana Bulvarı No: 181 06520 Balgat / ANKARA



Gençlik
Programı



Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi ile Hayatımıza Giren Girişimci Üniversite Kavramı

Daha önce birbirlerinden oldukça uzak duran üniversite, endüstri ve devlet üçlüsü girişimciliği etkileyecek inovasyon ve politika oluşturma süreçleriyle birbirlerine bağlandılar. Bu yazıda söz konusu gelişmeler özetlenmekte ve "girişimci üniversite endeksi" üzerinde ayrıntılı olarak durulmaktadır.

TÜBİTAK öncülüğünde başlatılan bir çalışma ile üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" oluşturulmaya başlanmıştır. İlk kez 2012 yılında yapılan ve TÜBİTAK tarafından başlatılan bu çalışmaya YÖK ve TÜİK'in yanı sıra Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Türk Patent Enstitüsü (TPE), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) ve KOSGEB de katkı sağlamıştır. Endeksin temelinde ise 2000'li yılların başında literatürde tanım bulan "Girişimci Üniversite" kavramı yer almaktadır.

Üniversiteler eğitim sistemimizin temel yapısını oluştururken, ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesinin te-

mel nüvelerini oluştururlar. Özellikle günümüzün bilgi çağında gerçekleştirdikleri toplumsal rol giderek önem kazanmakta ve ürettikleri bilginin değer yaratacak şekilde kullanılmasına yönelik uygulamalar üzerinde daha çok durulmaktadır. Bu nedenle üniversiteler ulusal inovasyon sisteminin önemli yapı taşı olarak kabul edilmektedir. Üniversitelerin bilgi çağında taşıdıkları bu önem dikkate alınarak, çağın gereksinimlerine uygun yapılanmaları konusunda pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu yapılanma önerilerinden bir tanesi de, başarılı uygulama örnekleriyle desteklenen "girişimci üniversite" kavramıdır (Clark, 2004; Çetin, 2007; Etkowitz, 1998; 2003; 2004; Etkowitz v.d., 2000; Röpke, 1998; Odabaşı, 2006).

Girişimci üniversite kavramı farklı

Araştırma ve Girişim

Geleneksel olarak üniversiteler, eğitim, öğretim ve araştırma işlemlerini yerine getirirken, girişimci üniversite olarak yapılandırılmış üniversitelerde, akademik dünyanın kültürel dönüşüm geçirerek toplumda da aktif bir rol üstlenmeye istekli olmaları beklenmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu; öğretim

üyelerinin, geleneksel yapılanmadaki eğitim ve araştırma görevlerini yeniden gözden geçirmesi, öğrencileri eğitmesi ve bilgiyi aktarması yanısıra, sosyal ve ekonomik gelişime nasıl katkı yapabileceklerini görmelerini sağlayabilmektir. Ayrıca üniversitenin bir başka görevi de kendi bölgesinde aktif ve yenilikçi lider rolünü

üstlenmesi, bölgedeki diğer kurumlarla işbirliği kurarak yenilikçi projeler hayata geçirecek çalışmalar yapmasıdır. Bu tip bir girişimci tutuma sahip olan, öğretim üyesi, öğrencisi ve yöneticisiyle her düzeyde inisiyatif almaya istekli bir üniversite girişimci üniversite sayılabilir (Etzkowitz, 1998).

kurum ve kişiler tarafından farklı şekilde değerlendirilmektedir. TÜSİAD tarafından 2002 yılında hazırlanan rapora göre girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen bir isimdir. TÜSİAD'ın bu raporunda girişimcilik ve yenilikçilik bir arada değerlendirilmektedir. İçinde yeniliği barındırmayan girişimcilik olamaz. Girişimcilik hem kişilerin hem de kurumların gerçekleştirebilecekleri bir özelliktir. Girişimci bir kişiden ya da girişimci bir kurumdan bahsedileceği gibi girişimci bir üniversiteden de söz etmek mümkündür.

Üniversitelerde akademik gelişimin önemli bir aşaması, üniversitelerin girişimciliğe yönelik yapılanması ile ilgilidir. Üniversitelerin, geleneksel yapıdaki eğitim kurumlarından araştırma kurumlarına, daha sonra da girişimci kurumlara dönüşümü, Etzkowitz (2004) tarafından şu şekilde özetlenmektedir: Ortaçağda, üniversitelerden beklenti mevcut bilgiyi toplamaları ve eğitim yoluyla aktarmalarıdır. Bu dönemde üniversiteler henüz araştırmacı kimliğe bürünmemişlerdir. Ortaçağdan sonra yaşanan aydınlanma ile birlikte araştırma da, eğitim gibi üniversitelerin misyonuna eklenmiştir. Ancak, araştırmaları için yeterli maddi desteği bulamayan araştırmacılar, ilk girişimcilik örneklerini araştırmaları için fon ararken gerçekleştirmişlerdir. Bu dönemde bazı araştırma grupları araştırmaları için fon sağlayarak yarı-şirket gibi işlemeye başlamışlardır. Etzkowitz'e (2004) göre, bu değişim üniversite-

ler açısından çok önemlidir; çünkü üniversiteler artık ekonomik açıdan kendi ayakları üzerinde durabilen, girişimci bir yapıya dönüşmüşlerdir.

Üniversitelerde, girişimcilik hareketinin başlamasıyla, teknoloji transfer ofisleri ve kuluçkalar gibi yapılar kurmuş, öğrenciler ve öğretim üyeleri bu yapılar altında ve resmi kanallarla ilişkiler kurmuş ve bilgi transferi konusunda danışmanlık yapılmaya başlanmıştır (Etzkowitz, 2004). Röpke'nin (1998) çalışmasına göre,

1. Üniversitenin kendisi bir kuruluş olarak girişimci olur;
2. Üniversitenin üyeleri (akademik personel, öğrenciler, çalışanlar) kendilerini birer girişimciye dönüştürürler;
3. Üniversite ve çevrenin etkileşimi sonucu girişimci yapılanmalar oluşur.

Girişimci üniversite kavramı üzerinde en çok duran bilim adamlarından olan Clark'a (2004) göre; üniversitenin değişime açık ve geleceğe yönelik kararlar alabilen ve inisiyatif kullanabilen bir yapıda olması gerekmektedir. Böyle bir yapıya ulaşmak için gerekli olan öğeler;

1. Üniversitenin devlet ve özel sektöre ait kurumlardan fon sağlayarak bu kurumlara olan bağımlılığını azaltması,
2. Sağlıklı bir değişim yönetimi sağlayabilmek için, yönetim kademeleri arasında güç ve etkilemeyi dengeleyen bir yönetim yapısı kurulması,
3. Böyle bir yönetim yapısıyla, üniversitenin iç birimlerinin hem kendi aralarında hem de üniversitenin çevresinde yer alan birimlerle daha etkili bir şekilde etkileşmesinin sağlanması,



4. Böyle bir yapılanma ile üniversitenin güçlü bölümlerinin öne çıkarılması ve bu birimlerin girişimcilik sürecinde söz sahibi olmalarının sağlanması,

5. Son olarak da, girişimcilik kültürünün tüm üniversiteye yaygınlaştırılması ve paylaşılmasının sağlanmasıdır.

Clark (2004), bu unsurları tek tek tanımlamasına rağmen, tüm bu unsurların etkileşim içinde girişimci üniversiteyi ortaya çıkaracağını ifade etmiştir.

Etzkowitz (2004) göre de, girişimci üniversitenin tanımladığı ilkeler aşağıdaki gibidir;

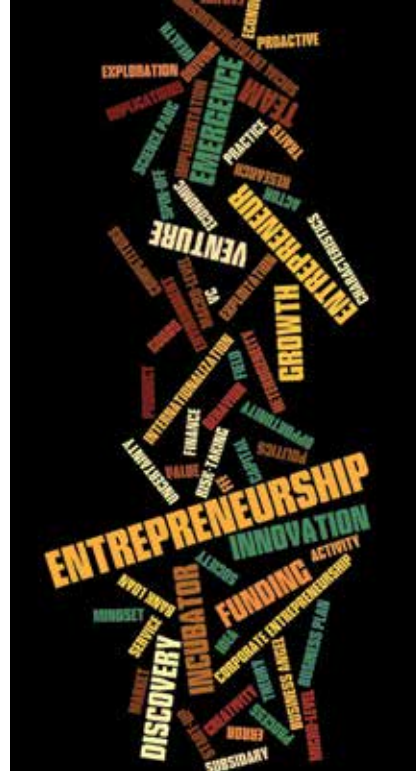
1. Bilginin aktifleştirilmesi yani hem ilgili alana katkıda bulunmak hem de yarar sağlamak için kullanılması,

2. Karşılıklı bağlılık, yani üniversitenin toplumdaki soyutlanmaması, devlet ve endüstri kurumları ile etkileşim içinde olması,

3. Bağımsızlık yani üniversitenin çalışmalarını yaparken göreceli olarak bağımsız olabileceği bir yapılanma biçimine gidilmesi,

4. Çevre ile olan ilişkiler değiştiğçe kurumun yapısının da değişeceği esnek bir yapılanma modelinin sağlanmasıdır.

Hem Clark (2004), hem de Etzkowitz'in (2004) in çalışmalarında yer alan, üniversite, endüstri ve devlet arasındaki etkileşim ve işbirli-



Üniversitelerin misyonunda temel olarak eğitim ve araştırma yer almaktadır. Ancak girişimci üniversitelerde bunların dışında yeni bir misyon olarak ekonomik ve sosyal gelişmeye katkının devreye girdiği görülmektedir.

ği, Etzkowitz (2003) tarafından "Üçlü Sarmal Modeli" olarak tanımlanmıştır. Üçlü Sarmal Modeli'ne göre, daha önce birbirlerinden uzak çalışan üniversite, endüstri ve devlet üçlüsü, girişimciliği etkileyecek inovasyon ve politika oluşturma süreçleriyle birbirlerine bağlanmışlardır.

Üçlü Sarmal Modeli aşağıda tanımlanan dört ayrı süreci etkilemekte, bunun karşılığında ise girişimci üniversite yapısı oluşturulabilmektedir. Bu süreçler;

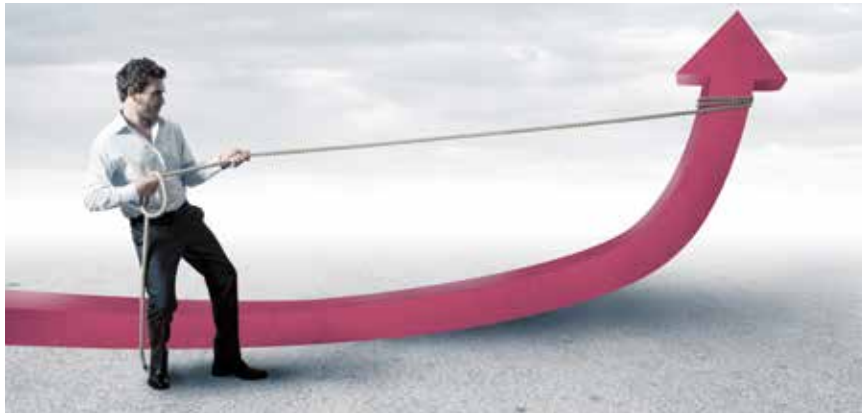
1. Kurumun kendi içindeki dönüşümleri (Üniversitelerin teknoloji transfer ofisleri kurmaları gibi),

2. Üniversite, endüstri ve devlet üçlüsünün birbirlerini dönüştürmesi (Fikri mülkiyet haklarına ilişkin kanunların değiştirilmesi ile devlette yaşanacak dönüşümün üniversitelerdeki girişimci yapıya dönüşümün tetikleyicisi olması gibi),

3. Üniversite, endüstri ve devlet üçlüsünün birbiriyle etkileşimi sonucu oluşan ağların bu kurumsal alanların dönüşümüne etkisi,

4. Üniversite, devlet ve endüstri arasındaki etkileşimden doğan son süreç ise, yukarıda belirtilen süreçlerdeki dönüşümün topluma yansmasıdır. Birbiriyle bağlantılı olan bu dört süreç akademik dünyada "girişimci bir kültürün" oluşmasını sağlayacaktır.

Etzkowitz ve diğerlerine (2000) göre, Üçlü Sarmal Modeli'nin süreçleriyle bağlantılı olarak, girişimci yapıya sahip üniversitelerde bazı gelişimler kaydedilmektedir. Örneğin, ders içerikleri ve ders programları, öğrencilerin kendilerini gerçek hayatta deneyebilecekleri şekilde yeniden tasarlanır. Böylece, öğrenciler, üniversite ve diğer kurumsal alanlar arasında aracı rolünü üstlenirler. Ayrıca, girişimci üniversitede, söz konusu kurumsal alanlar arasında işbirliğine ilişkin düzenlemeler yapılmakta, iletişim üst yönetimle sınırlı kalmayıp tüm kademelere yayılmakta, böylelikle yeni kurumların oluşması olanaklı kılınmaktadır.



Girişimci üniversite kavramı, son dönemlerde Türkiye'deki yazında da yerini almaya başlamıştır. Örneğin, Odabaşı'na (2006) ve Çetin'e (2007) göre, girişimci üniversiteler bölgesel kalkınma için önemli bir rol üstlenirler ve bazı çevresel faktörler bu dönüşümü zorunlu kılar. Odabaşı'na (2006) göre bu faktörler üç ana başlık altında toplanabilmektedir: küresel, ulusal ve kurumsal.

› Küresel faktörler arasında yükseköğretim sisteminin evrensel düzeyde başarılı olması ve globalleşmeyle birlikte oluşan ülkeler arasındaki ağlarda konumlanması yer almaktadır.

› Ulusal faktörler olarak devletin üniversitelere ayırdığı kaynakların yetersizliği, devlet tarafından üniversitelerin bölgesel kalkınmayı sağlayıcı çalışmalarında bulunmasının beklenmesi gibi faktörler sıralanabilir.

› Kurumsal faktörler ise öğretim üyelerinin daha iyi koşullarda, örneğin daha iyi maddi imkanlarla ve daha özerk, çalışmalarının olanaklı hale gelmesi ile akademik terfilerin objektif kriterlerle yapılmasının sağlanması sayılabilir.

Üniversitelerin misyonunda temel olarak eğitim ve araştırma yer almaktadır. Ancak girişimci üniversitelerde bunların dışında yeni bir misyonun devreye girdiği görülmektedir. Bu misyon ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı olarak isimlendirilebilir. Eğitim ve araştırma misyonlarının birlikte yürütülmesi, birbirleriyle etkileşimlerinin olumlu sonuçlar doğurabileceği görülmesine karşın, halihazırda çatışmaya neden olmaktadır. Bu misyona, ekonomik ve sosyal gelişme eklendiğinde, özellikle üniversite-endüstri

bağlantısı ile ilgili bazı tartışmalı noktalar ortaya çıkmaktadır. Lundvall (2007), bu etkileşim konusunda ileri gitmenin üç potansiyel tehlike doğuracağını öne sürmektedir. Öncelikle, bu etkileşim doğrultusunda ortaya çıkacak inovasyona ait fikri mülkiyet hakları nedeniyle, üniversite içinde ve dışında bilgi paylaşımı konusunda bir kısıtlama oluşacak ve bu kısıtlama akademik bir ilke olan bilgiye açık erişimi engelleyecektir. Ayrıca, üniversitelerden zaman zaman bilginin güvenilirliği konusunda değerlendirme yapmaları beklenebilir ve onları endüstriye bağımlı kılmak onların birer hakim veya şahit olarak güvenilirlikleri konusunda soru işareti doğuracaktır. Son olarak, temel araştırma ve eğitim ile onların ticarileşmiş şekillerini birbirinden ayırmak mümkün olmadığından, devlet tarafından sağlanan fon, işletme faaliyetleri için teşviklere dönüşebilir. Ancak, Lundvall (2007) üniversite-endüstri etkileşimini eleştirse de, bu etkileşimin, belli sınırlar dahilinde varlığının ve devamlılığının inovasyon için önemini kabul etmektedir. Bu nedenle, geçmişte üniversitelerin araştırma misyonunu üstlenmeleri ne kadar kaçınılmaz ise, günümüzde ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı sağlayacak şekilde

girişimcilik misyonunu yüklenmeleri de o ölçüde kaçınılmazdır.

Zaten kavramla ilgili gelişimi inceleyen çalışmalara baktığımızda, girişimci üniversite kavramının mevcut örneklerine dayanarak yazıldığı görülmektedir; çünkü ikinci akademik devrim tüm dünyada başlamıştır.

Dünyada ilk örnekleri Massachusetts Institute of Technology ve Stanford Üniversitesi gibi üniversiteler tarafından sergilendiği kabul edilen girişimci üniversite kavramı, Türkiye'de de ODTÜ, Bilkent ve İTÜ gibi üniversitelerin öncülüğünde kurulan teknoloji geliştirme bölgelerinde kimliğini bulmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, girişimcilik risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümünü kapsamaktadır. Bu nedenle Türkiye'deki örnekleri teknoloji geliştirme bölgeleriyle sınırlandırılmamalıdır.

TÜBİTAK öncülüğünde başlatılan "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" de olguyu geniş kapsamlı bir bakış açısı ile ele almaktadır. Endeks, beş boyuttan oluşmakta ve bu beş boyut altında toplam 23 gösterge içermektedir.



Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları



Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği boyutu, bilimsel yayın sayısı, atıf sayısı, Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı, Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı, ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı ve Doktoralı mezun sayısı ile ölçülmektedir. Fikri mülkiyet havuzu boyutu altında yer alan göstergeler, patent başvuru sayısı, patent belge sayısı, faydalı model/endüstriyel tasarım belge sayısı ve uluslararası patent başvuru sayısıdır. Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve ye-

nilik projeleri sayısı, üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarı, uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı, uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fon tutarı ve dolaşımdaki öğretim elemanı ile öğrenci sayısı gibi göstergelerle de işbirliği ve etkileşim boyutu ölçülmeye çalışılmaktadır. Girişimcilik ve yenilikçilik kültürü boyutunu tahminlemek amacıyla, lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı, Tekno-

loji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetimi tam zaman çalışan kişi sayısı, Teknoloji Transfer Ofisi yapılanmasının varlığı ve üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı gibi göstergeler kullanılmaktadır. Son olarak, ekonomik katkı ve ticarileşme boyutu altında, akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı, üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı, akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı ve lisanslanan patent, faydalı model, endüstriyel tasarım sayısı gibi göstergeler yer almaktadır.

Endeks, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performansının ölçülmesine olanak tanıyarak üniversiteler arasında girişimcilik ve yenilikçilik odaklı rekabetin artmasını ve bu sayede üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerinin teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Her yıl oluşturulacak endeks TÜBİTAK tarafından kamuoyu ile paylaşılacaktır. ■

 **Alev KATRİNLİ,**
Prof. Dr. İstanbul Aydın
Üniversitesi, İİBF
Gonca GÜNAY,
Doç. Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF



KAYNAKÇA

- Clark, B.R. (2004). "Delineating the Character of the Entrepreneurial University", Higher Education Policy, 17, 355-370.
- Çetin, M. (2007). "Bölgesel Kalkınma ve Girişimci Üniversiteler", Ege Akademik Bakış, 7(1), 217-238.
- Etzkowitz, H. (1998). "The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages", Research Policy, 27(8), 823-833.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Cantisano, T. ve Branca, R. (2000). "The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower To Entrepreneurial Paradigm", Research Policy, 29, 313-330.
- Etzkowitz, H. (2003). "Innovation in Innovation: The triple Helix of University-Industry-Government Relations", Social Science Information, 42(3), 293-337.

- Etzkowitz, H. (2004). "The Evolution of the Entrepreneurial University", International Journal of Technology and Globalization, 1(1), 64-77.
- Katrınlı, A., Atabay, G., Günay, G. ve Güneri, B. (2007). "Girişimci üniversite kavramı ve bir uygulama örneği: Embryoniks Ltd. Şti.", 6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İstanbul.
- Lundvall, B. (2007). "Higher Education, Innovation and Economic Development", Worldbank's Regional Bank Conference on Development Economics, Beijing.
- Odabaşı, Y. (2006). "Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 87-104.
- Röpke, J. (1998). "The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy", Working Papers, Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany, 1-15.
- TÜSIAD. (2002). "Türkiye'de Girişimcilik", TÜSIAD Yayın No:12/340, İstanbul.



ABD'de
**YÜKSEK LİSANS
DOKTORA
DOKTORA TEZİ ARAŞTIRMA
BURSLARI***



Son Başvuru Tarihi: 22 Mart 2013

Bilgi: www.fulbright.org.tr

Online Başvuru: <https://apply.embark.com/student/fulbright/international/20/>

Sorularınız için: advising@fulbright.org.tr

Ankara Merkez: (0312) 427 13 60 İstanbul İrtibat Ofisi: (0212) 244 11 05

***Burslar 2014-2015 Akademik Yılı için geçerlidir.**

<http://www.facebook.com/FulbrightTurkiye>



<http://twitter.com/FulbrightTurkey>

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları ve Girişimcilik



Fikri mülkiyet hakları anlamda sanat eserleri, sinema, müzik gibi alanlardaki kullanım haklarını korumayı amaçlamışken sınai mülkiyet hakları daha genel anlamda ticari meseleler ile ilgili bir koruma sağlamaktadır.

Fikri ve sınai mülkiyet hakları gelişmiş olan ülkelerin modernleşme ve sanayileşme çabaları doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Bu grup haklar gelişimini sanayileşmeyle doğru orantılı şekilde gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda sanayi devrimleri ile fikri ve sınai mülkiyet hakları birbirini besleyen iki olgu olmuştur. Fikri ve sınai mülkiyet hakları gayri maddi haklardır. Bir diğer anlatım şekli ile bu haklar markalar, patentler ve kişilerin tasarımları gibi sınai oluşumları üzerindeki kullanma haklarını korur. Öte yandan sanatçıların sanat eserleri üzerindeki haklarını ve ticaret erbaplarının fikri haklarını da bu grup haklar korumaktadır. Bu noktada fikri mülkiyet hakları ve sınai mülkiyet hakları ayrımının varlığından bahsetmek yerinde olacaktır. Fikri mülkiyet hakları daha genel anlamda sanat eserleri, sinema, müzik gibi alanlardaki kullanım haklarını korumayı amaçlamışken sınai mülkiyet hakları daha genel anlamda ticari meseleler ile ilgili bir koruma sağlamaktadır. Öyleyse fikri ve sınai hakların korunmasına ilişkin bir değerlendirme yapılacak olunursa, bu haklar bir var edişe, bir düşüncenin neticesi ürünlere, zihnin üret-

Uluslararası Alanda Fikri ve Sınai Haklar

Uluslararası koruma altında bulunan sınai mülkiyet hakları uluslararası örgütlerin ve hukukun, yani çok taraflı sözleşmelerin de gündeminde oldukça sık yer almaktadır. Fikri ve sınai hakların korunmasına ilişkin olarak en önemli belgelerden birisi Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) Kuruluş Sözleşmesi'dir. Bu belgenin yanı sıra Avrupa Komisyonu'nca hazır edilmiş 'Fikri Mülkiyet Haklarının Uygulanmasına İlişkin Yönerge' ve 'Fikri Mülkiyet Haklarının Ticaretle İlgili Yönleri Hakkında Anlaşma (TRIPS)' fikri ve sınai mülkiyet haklarının uluslararası koruma mekanizmasında tam anlamıyla yerini almasını sağlamıştır. Özellikle uluslararası yatırımcıların muhakkak göz önüne alması gereken WIPO'

da yer alan mülkiyet hakları şu başlıklar altında toplanabilir (OECD 1997, p.5):

- Edebi, sanatsal ve bilimsel çalışmalar
- Performansa bağlı olarak gerçekleştirilen sanatçı (icracı sanatçıların) eserleri, fonogram ve radyo yayınları;
- İnsanların gerçekleştirdiği her türlü buluşlar
- Bilimsel buluşlar
- Endüstriyel tasarım
- Ticari markalar, hizmet markaları, ticari unvan ve isimler
- Haksız rekabete karşı korunmak
- Endüstriyel, bilimsel, edebi ve sanatsal diğer her türlü fikri haklar.

tiği her türlü getiriye hukuki sonuç bağlanmaktadır. Bu hukuki koruma ve güvence yalnızca kişilere özgü olmayıp kuruluşları yani tüzel kişilikleri de kapsayacak nitelikte genişler. Ekonomik kalkınma ve artan yatırımlar özellikle sınai haklar konusunu girişimciler için daha da önemli kılmıştır. Bu noktada sınai mülkiyet hakkı dediğimiz kavramı geniş anlamda şu şekilde tanımlayabiliriz:

'Sınai mülkiyet hakkı, buluşların, yeniliklerin, yeni tasarımların, özgün çalışmaların, yani yeni şeylerin ilk uygulayıcılarının adına ya da ticaret alanında piyasaya sunulan malların hizmetlerin, ilk üreticisinin ya da satıcısının adına tescil edilerek bu ürünün sadece tescil ettiren tarafından belirli bir süre üretilmesi ve kullanılmasını sağlayan gayri maddi hak demektir' (TESK Yayınları, TESK ve Alt Teşkilatı için Hizmet içi Eğitim El Kitabı, Sınai Mülkiyet).

Görüldüğü üzere, fikri ve sınai hakları güvence altına alan hukuk yeni yatırımlar ile piyasaya yeni girişler sağlayacak olan girişimcilerin ekonomik büyümelerine katkı sağlayabilecek bir hukuk dalıdır. Sınai mülkiyet haklarının temelinde yatan olguları geliştirilecek modellemeler ile elde edilecek telif hakları, tescil, patentler, bunun akabinde markalaşma ve markanın korunması ve nihayet rekabet koşullarının adil olması ile ilgili önlemler olarak özetleyebiliriz. Anlaşılacağı üzere sınai mülkiyet hakları girişimcilerin ticari menfa-

atlerini korumayı gözetmektedir. Bu tarz konuları düzenleyen ve hukuki korumaları sağlayan hukuk dalı hem Türkiye'deki iç hukukta hem de uluslararası hukuk alanında kendisine yer edinmiştir.

Uluslararası boyutta gerçekleşen bu hukuki korumanın en önemli dokümanlardan birisi de Paris Sözleşmesi'dir. Özellikle uluslararası yatırım amacını güden girişimcilerin kendi çıkarları açısından yakından bilmelerinin muhakkak gerekli olduğu bu sözleşme 1. maddesinde sınai mülkiyet hakkına değinmektedir. Bu maddenin öngörmüş olduğu koruma mekanizması şu şekildedir: '...Sınai mülkiyeti koruma patent, faydalı modeller, endüstriyel tasarımlar, ticari markalar, hizmet markaları, ticari unvanlar, kaynak işaretleri ve haksız rekabetin sınırlandırılması konularını içerir... Sınai patentler, ilgili ülkenin kurumunun belirlediği ithal patentleri, geliştirme patentleri, ilave patent ve sertifikalar gibi patent çeşitlerini içerecektir.' Her ne kadar Paris Sözleşmesi özellikle uluslararası girişimciler için önem arz etmekte ise de, uluslararası hukukun konusu haline almış bu hakların en sıkı şekilde korunduğu antlaşmaların başında TRIPS Antlaşması yer almaktadır. Soyak'ın (2005) da belirttiği üzere 'anlaşma ile; uluslararası ticaret konusuna giren fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunması, düzenlenmesi ve ticarete yönelik engellerin kaldırılması yoluyla küresel refahın artı-

rılması hedeflenmektedir.' Fikri ve sınai hakların uluslararası korunması doğrultuda atılan adımlar sözleşmeye taraf olan, Türkiye gibi, ülkelerdeki girişimcileri de olumlu yönde etkilemektedir. Uluslararası yatırımcıların yakından takip etmeleri gereken bu dokümanların yanı sıra iç hukukta sağlanan hukuki mekanizmaların da bilinmesi mutlaktır.

Türk İç Hukukunda Fikri ve Sınai Haklar

Fikri ve sınai haklar uluslararası hukuki korumanın yanısıra iç hukuk kuralları tarafından da güvence altına alınmıştır. Bu yasal koruma yöntemleri özellikle yeni fikirler üreten ve girişimde bulunan yatırımcıların ticaret hayatlarının güvenliği için mutlak bir önem taşımaktadır. Yeni fikirlerin fikri ve sınai mülkiyet hakları sayesinde sahiplenilmesi ve bu yeni yatırımların devamının sağlanabilmesi elbette yatırımcıların ticari hayatları açısından oldukça önem arz etmektedir. Girişimcilerin fikri ve sınai haklarının korunması 1857 yılına kadar geçmişe gitmekte idiyse de gerçek anlamda cumhuriyet döneminde ilk getirilen koruma 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ile olmuştur. Uluslararası hukukta ki gelişmeler sayesinde ve elbette ki Avrupa Birliği adaylık sürecinde 2001 ve 2004 yılında bu kanun bazı revizyonlara uğramıştır. Girişimciler için göz önünde bulundurulması gereken ve onlar için önem arz eden

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları

diğer yasal düzenlemelerin başında ise 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK), 551 sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK, 554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında KHK, 555 Sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında KHK, ve Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun yer almaktadır. Yani günümüz fikri ve sınai mülkiyet hukuku sisteminde girişimcileri yakından ilgilendirecek olan konuların başında marka, patent, endüstriyel tasarım, coğrafi işaretler ve haksız rekabet meseleleri gelmektedir.

Marka

Girişimcilik ruhu ve neticesinde gelecek yeni yatırımlar hiç kuşkusuz yeni markaların doğmasını sağlayacaktır. Marka ve pazarlamanın girişimciler için önemi öncelikle geniş müşteri kitlelerine ulaşmada ve güvenilir birer tacir olma noktasında kendini göstermektedir. İşte üretilen malların veya verilen hizmetlerin bir girişimciye ait olduğunu gösteren hukuksal dayanak da markalardır. Bu bağlamda Karahan ve diğerleri-

nin (2007, s.125) kullanmış olduğu tanım neticesinde markaları 'bir işletmenin mal veya hizmetlerini, diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlayan işaret' olarak tanımlayabiliriz. Öte yandan marka girişimciler için ürün kalitesinin istikrarlı şekilde aynı kalmasını sağlayabilmek anlamına da gelmelidir. Zira aynı şekilde markanın girişimci için önemi kendini reklam sektöründe de göstermekte ve markasını reklam aracı yapan girişimci bu sayede müşteri alanını büyütebilmektedir. Rekabetin artmakta olduğu küresel ekonomide girişimcilerin markalaşabilmeleri ve bu markalarını her türlü haksız müdahale ve tecavüzden koruyabilmeleri sınai mülkiyet hakları çerçevesinde öngörülmüş bir meseledir. İşte tüm bu marka ve markanın faydası ekseninde Türk hukuk sistemi markaları 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile korumaktadır. Bu KHK kapsamında girişimciler tarafından tescil edilmiş bulunan tüm markalar hukuki açıdan her türlü haksız tecavüze karşı koruma altına alınmıştır. Sağlanmış bu-

lunan bu korumadan KHK 3.maddesi gereği 'Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde ikametgahı olan veya sınai veya ticari faaliyette bulunan gerçek ve tüzel kişiler veya Paris Sözleşmesi yahut Dünya ticaret Örgütü Kuruluş Anlaşması hükümleri dahilinde başvuru hakkına sahip kişiler' yani aynı zamanda ülkemizdeki tüm girişimciler faydalanabilmektedir. Bir girişimcinin markasının hukuki olarak sınai mülkiyet hakkı çerçevesinde korunabilmesi için tescil şarttır. İşte bu tescil için bir başvurunun bulunması şarttır. 'Eksiksiz olarak yapılmış veya eksiklikleri giderilmiş ve süresi içerisinde hakkında itiraz yapılmamış veya yapılan itiraz kesin olarak reddedilmiş bir başvuru, tescil edilerek sicile kaydedilir (Karahan ve diğerleri 2007, s.147).' Ancak dikkat edilmesi gereken husus, girişimcilerin tescil için seçtikleri markanın KHK tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde olmasıdır. Bir girişimcinin yaratmayı amaçladığı bir markayı tescil ettirirken, diğer yatırımcıların sınai mülkiyet haklarını ihlal etmemesi gerekir. KHK'nın 7.maddesinde yer alan marka tescilinde ret için mutlak nedenler başlığı altında hangi hallerde markaların tescilinin ret edileceği düzenlemiştir. Özellikle başka bir yatırımcının daha önce tescillettiği bir markaya çok benzeyen ayırt edilemeyecek derece de bir marka tescil edilemez. Özet olarak bu madde kapsamında önem arz eden ve tüm girişimcilerin üzerinde durmakla zorunlu olduğu mesele diğer yatırımcıların marka haklarına tecavüz etmemektir. Kanun koyucu bu tarz durumların önüne geçebilmek için KHK madde 8'de girişimcileri ilgilendiren düzenlemeler yapmıştır. Örneğin 'tescil için başvurusu yapılan marka, tescil edilmiş veya tescil için daha önce başvurusu yapılmış bir marka ile aynı veya benzer ise ve tescil edilmiş veya tescil için başvurusu yapılmış bir markanın kapsadığı mal veya hizmetlerle



aynı veya benzer ise, tescil edilmiş veya tescil için başvurusu yapılmış markanın halk tarafından karıştırılma ihtimali varsa ve bu karıştırılma ihtimali tescil edilmiş veya tescil için başvurusu yapılmış bir marka ile ilişkili olduğu ihtimalini de kapsıyorsa' bu başvurunun ret edileceği hükme bağlanmıştır. Anlaşılacağı üzere kanunun koyucu markaların tescilli konusunda oldukça hassas davranmış, 7. ve 8. madde kapsamında çeşitli ret nedenlerini sıralamıştır. Bu noktada girişimcilerin hatırlaması gereken bir diğer husus da markalarının uluslararası düzeyde korunmasıdır. Kendilerine yasalar çerçevesinde Marka Tescil Belgesi verilen ve ilgili bilgileri Resmi Marka Gazetesinde yayınlanan girişimciler eğer faaliyetlerini uluslararası alanda sürdürmek niyetinde iseler iç hukuk çerçevesinde gerçekleştirilen tescil işlemlerinin sınai mülkiyet haklarını uluslararası arenada koruyamayacağını bilmelidirler. Bu girişimciler markaları üzerindeki sınai haklarını uluslararası hukukun koruma mekanizmaları ile de güvence altına aldırılmalıdır. Türkiye'de faaliyet gösteren ve bir marka yaratma atılımında bulunan girişimcilerin ülke içinde korumaya aldıkları sınai mülkiyet haklarını uluslararası hukukun koruması altına aldırma başvuracakları en etkili hukuki belge 1989 kabul ve 1995 yürürlük tarihli Madrid Anlaşmasına ilişkin Protokol'dür. Marka sahibi girişimciler WIPO büroları aracılığı ile markaları üzerindeki haklarını uluslararası alanda da korumaya aldırabilirler. Fikri ve sınai haklara ilişkin hukukun da öngördüğü gibi, bir marka bir girişimci tarafından tescil edildikten sonra üzerindeki haklar tamamen tescil sahibinindir. KHK Madde 9 bu durumu şu şekilde düzenlemiştir 'marka tescilinden doğan haklar münhasıran marka sahibine aittir.' Bu maddeden de anlaşılacağı gibi marka sahibi olan herhangi bir yatırımcı bu marka üye-

rinde tekel hakkı elde etmektedir. Markalarını tescil ettirmiş olan marka sahibi teşebbüslerin bu markalar üzerinde oldukça geniş yetkileri bulunur. Bu tekel hakkı o kadar geniştir ki bir markayı kullanma hakkını, bir başkasına devretme hakkını, veya teminat gösterme hakkını kapsarken ayrıca teşebbüsten ayrı şekilde markanın haciz edilmesi imkanını da getirmektedir. Markaların, aynen patentler de olduğu, kullanım hakları lisans veya devir ile başka girişimcilere de konu olabilir. KHK'nın 20. maddesi lisans yolu ile bir marka üzerinden yatırıma olanak veren bir hukuki düzenlemedir. Bu maddeye göre 'tescilli bir markanın kullanım hakkı, tescil edildiği mal veya hizmetlerin bir kısmı veya tamamı için lisans sözleşmesine konu olabilir.' Marka sahibi müteşebbis dilerse marka hakkından KHK'nın 46. maddesi uyarınca vazgeçebilir veyahut 45. madde gereğince, markanın yenilenmemesi yolu ile veya marka hakkından vazgeçme suretiyle marka sahibi olarak bu mülkiyet haklarını kaybedebilir.

Patent

Patent konusu da aynen markalar gibi girişimciler için diğer bir önemli meseldir. Patent ile girişimciliğin yolları patent sahiplerine tanınan haklar ve yükümlülükler meseline kesilmektedir. Türk hukuk sisteminde patent ile ilgili yasal düzenleme 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile sağlanmıştır. Kurum bazında ise patent meselesi ile ilgili olarak Türk Patent Enstitüsü (TPE) konu ile ilgili önemli görevlerde bulunan bir devlet kurumudur. Bu KHK'nın 5. maddesi 'yeni, tekniğin bilenen durumunu aşan ve sanayiye uygulanabilir olan buluşlar' için patent verilebileceğini belirtmiştir. Patent kuralları gereği bir buluşa patent verilmesi 3 ana koşula bağlanmıştır. Bunlar: yeni olma koşulu, tekniğin bi-

linen durumun dışında olması koşulu ve belki de girişimciler için en önem arz eden kısım olan endüstriyel üretime elverişli bir buluşun olmasıdır. KHK 10. maddesi gereğince 'buluş, tarım dahil sanayinin herhangi bir dalında üretilebilir veya kullanılabilir nitelikte' ise sanayiye uygunluktan bahsedilebilir. Fakat unutulmamalıdır ki her türlü buluş patente konu olmayacaktır. Bunun sınırları da yine aynı KHK'nın 6. maddesinde sayılmıştır. Ayrıca sözü geçen KHK'da işveren olan girişimciye bazı konularda da bazı yükümlülükler yüklenilmiştir. Bunlara örnek olarak 26. maddede geçen işverenin ülke içinde patent verilmesi için başvuru yükümlülüğünü gösterebiliriz. Bu madde 'işveren, kendisine bildiri yapılan bir hizmet buluşu için patent verilmesi amacıyla Enstitü'ye başvuruda bulunma hakkına sahip olup, başvuruyu yapmakla da yükümlüdür' denmektedir. Aynı madde de belirtilmektedir ki eğer 'model belgesi ile korunmasının amaçta daha uygun' olacağı öngörülüyor ise girişimcilerin bu belgeyi almak üzere başvuruda bulunması gereklidir. Aynı işveren girişimci 27. maddede kapsamında 'söz konusu buluşun yabancı bir ülkede de korunması için başvuru da bulunabilir' demektedir. Her ne kadar girişimcinin patent başvurusunda bulunma hakkı varsa da aynı şekilde gizli tutma hakkı da mevcuttur. Şöyle ki, KHK'nın işçi buluşları başlığı altında düzenlenen 30. maddesinde 'işveren, kendisine bildiri yapılan ve hukuken korunabilir olduğuna inandığı buluşlar için patent başvurusu yaptıktan kaçınarak onları gizli tutabilir' denmektedir. Yani girişimcilerin kendilerine bildirilen bir buluş ile ilgili olarak sır tutma yükümlülüğü de mevcuttur. Gerek sıradan bireylerin gerekse girişimcilerin bir buluş neticesinde patentini almış oldukları ürünlerin tüm kullanım hakları kendilerine ait olmaktadır. Bu kullanım hakkı hiç kuşkusuz

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları



Türk hukuk sistemi korunmasını uygun bulduğu ve sınai haklar ile ilişkili olan tasarım meselesini Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında 554 sayılı KHK ile güvence altına almayı amaçlamıştır.

yatırımcıları yeni buluşlar sayesinde diğer yatırımcıların bir adım ötesine götürmektedir. Patent konusunda girişimciler açısından kayda değer olan bir diğer mesele de kullanım hakkının lisansa konu olabilmesidir. Yani bir buluşun patenti lisans yolu ile kullanım hakkı şeklinde bir başka girişimci tarafından alınabilir. Bu doğrultuda bu buluş kullanılarak başka girişimcilere de yatırımda bulunma imkanı hukuki olarak tanınmıştır. Aynen markalar gibi, bir buluşa konu olan girişimciler veya kişiler TPE'ne yapacakları bir başvuru ile bu buluşa ait tüm kullanım haklarını üzerlerine alabilmektedirler. Ancak bu noktada belirtilmelidir ki ulusal ölçekte alınacak bir patent uluslararası platformda yatırımcıları veya buluşu gerçekleştiren kişileri koruma da yetersiz kalabilir. İşte bu nedenle de aynen markalarda olduğu üzere girişimciler uluslararası patent başvurusunda da bulunulmalıdır.

Endüstriyel Tasarım

Her ne kadar konu itibarıyla görsel sanatlar ve tasarımcılar ile ilgili bir olguyu andırsa da endüstriyel tasarım konusu fikri ve sınai haklarda girişimcileri de ilgilendiren bir boyut taşımaktadır. Hukuki açıdan bir tasarım ürünü fikri ve sınai hakların korumasından örneğin patent ile faydalanabilmektedir. Endüstriyel tasarım konusunda girişimcilerin ilgileneceği konu daha çok üretmeyi amaçladıkları ürünlerde kullanacakları dış ambalajlama ile ilgili olabilmektedir. Örneğin bir içecek firmasının veya gıda firmasının ambalajının görünümü ve şekli sınai hakların tasarım kısmı ile yakından ilişkilidir. Türk hukuk sistemi korunmasını uygun bulduğu ve sınai haklar ile ilişkili olan tasarım meselesini Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında 554 sayılı KHK ile güvence altına almayı amaçlamıştır. Bu KHK çerçevesinde işverenleri ilgilendirecek maddelerden birisi de

14.maddedir. Bu madde esas itibarıyla belirtmektedir ki bir yatırımcının yönettiği bir firmada çalışanların yarattıkları tasarımlar işverene ait olmaktadır. Madde şu şekilde düzenlenmiştir 'aralarındaki özel sözleşmeden veya işin mahiyetinden aksi anlaşılmadıkça memur, hizmetli ve işçilerin işlerini görürken tasarladıkları tasarımların sahipleri bunları çalıştıranlardır.' Yine aynı doğrultuda işveren girişimcilerin hizmet sözleşmesi dışında kalan durumlarda da tasarımlara ilişkin mülkiyet hakları 16.madde gereğince 'aksine bir anlaşma yoksa işi veren kişiye' aittir.

Coğrafi İşaretler

Üretici ve girişimci için bir diğer önemli mesele de coğrafi işaretler başlığı altında incelenmesi gereken menşe meselesidir. Bu mesele fikri ve sınai haklar bağlamında 555 Sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında KHK ile düzenleme altına alınmıştır. Bu yasal düzenlemenin amacı 1.madde de belirtildiği üzere üretilen ürünlerin coğrafi işaretlerle korunmasıdır. Bir üreticinin, bir girişimcinin, bir coğrafi işaret kullanabilmesi için o işaretin tescili gereklidir. Aynı şekilde üretilen o ürün ile ilgili kullanılacak menşe hangi bölge veya yeri göstermekte ise girişimciler ve üreticiler bu ürünleri o bölgede üretmeli veya üretildiğinden emin olmalıdır. Aksi durumlarda kendilerine verilen bu sınai mülkiyet hakkını kullanamayacaklardır. Bu sınai mülkiyet hakkı daha genel kapsamlıdır yani hukukun öngördüğü şartların varlığı halinde tek bir üretici ve girişimci yerine birden çok hatta tüm üretici ve girişimcileri kapsayabilmektedir.

Haksız Rekabet

Haksız rekabet konusu girişimcilerin üzerinde önemle durmak zorunda oldukları, fikri ve sınai mülkiyet hukuku ile de ilişkisi olan bir alandır. Serbest bir rekabet ortamının oluşa-

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları

bilmesi için adil ve özgür bir rekabetin esas alınması gereklidir. Sınai mülkiyet haklarının ihlalleri bazı durumlarda serbest rekabeti etkileyeceğinden haksız rekabet ortamı oluşturabilir. Haksız rekabet ve sınai mülkiyet hakları arasında bir bağ kurmak gerekirse Nart'ın (2009) da belirttiği üzere 'her ikisinin de amacı rekabeti korumak, geliştirmek ve her birey için hakkına uygun eşit rekabet şartları oluşturmak... ekonomik ve teknik gelişmenin sağlanması' şeklinde sıralanabilir. Haksız rekabetin önüne geçmek için elde tutulan en önemli silah tekel oluşumunun önlenmesi iken öte yandan sınai mülkiyet haklarının da en etkin silahı söz konusu haklar üzerinde oluşacak tekelliktir. İşte bu nedenden dolayıdır ki girişimcilerin bu iki hukuk düzeni arasındaki dengeyi iyi tayin etmeleri gerekir. Her ne kadar rekabet ile ilgili hukuki düzenlemeler Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun kapsamında yer alsada sınai mülkiyet hakkı sahiplerinin bu hukuksal mevzuu dikkatle takip etmeleri gerekir. TTK'ya göre haksız rekabeti şu şekilde tanımlamıştır 'rakipler arasında veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar haksız ve hukuka aykırıdır.' Haksız rekabet hallerine örnek olarak ise kısaca kötüleme, hakikate aykırı bilgi vermek, aldatıcı reklam, iltibas (karışıklığa yol açmak) gibi haller sayılabilir. Belirtilen üzere sınai mülkiyet hakkı ile bir tekel hakkı sahibi olan girişimciler kendilerinde bulunan bu haklarını rekabeti bozucu ve haksız rekabete



TTK'ya göre 'rakipler arasında veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar haksız ve hukuka aykırıdır.'

yol açıcı şekilde kullanmamalıdır. Aksi bir durum oluştuğunda girişimciler bu haksız rekabet halleri nedeni ile sorumlu tutulacaklardır. İstihdam eden girişimcilerin meydana getirdikleri haksız rekabetten dolayı karşılaşılabilecek davaları tespit, önleme, giderme ve tazminat olabilecektir.

Sonuç

Genel anlamda her ne kadar fikri ve sınai haklar sadece sanat eserleri bağlamında düşünülse de anlaşılacağı üzere girişimcileri ve sanayicileri yakından ilgilendiren bir çok meseleyi bünyesinde barındırmaktadır. Sınai haklar uluslararası hukukun dahi koruma mekanizmalarına konu ola-

cak derecede önem arz etmektedir. Türkiye Cumhuriyeti iç hukuk mekanizmaları, kanunlar ve KHK'lar ile başta marka olmak üzere, patent, endüstriyel tasarım ve coğrafi işaretler meselelerini girişimcileri de ilgilendirecek şekilde düzenlemektedir. Bu yasal düzenlemeler girişimcilere birçok hakkı verdiği gibi yükümlülükleri de beraberinde getirmiştir. Konu ile ilgili olarak girişimcilerin en özen göstermesi gereken husus ise haksız rekabete mahal verecek eylemlerden kaçınmalarıdır. ❖

 **Melih Uğraş EROL,**
LLM. Utrecht Üniversitesi,
Doktora Öğrencisi



KAYNAKÇA

Karahan, Sami ve diğer. Fikri Mülkiyet Hukukunun Esasları. Ankara: Seçkin, 2007
Nart, Serdar 'Rekabetin Korunması Kapsamında Fikri ve Sınai Hakların Sınırları.' Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11.1 (2009): 113-146

OECD, Patents and Innovation in International Context, OCDE/GD (97) 210, Paris, 1997.
Soyak, Alkan 'Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları: Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve GOÜ'ler Açısından Önemi.' Legal Fikri ve Sınai Haklar Dergisi 1.1 (2005): 11-30
TESK, 'TESK ve Alt Teşkilatı İçin Hizmet içi Eğitim El Kitabı, Sınai Mülkiyet'. TESK Yayınları. <http://www.tesk.org.tr/tr/yayin/hizmet/16.html#top>. Mart 2013.

Başarı Öyküleri



The House Cafe'nin
ortaklarından
Canan Özdemir.

Yeme-içme sektöründe neler oluyor



Son 10 yıl içinde donanımlı bir takım genç girişimciler, başta fazla sermaye gerektirmeyen, yeme-içme sektörüne girdiler. Önce kurumsallaştılar. Sonra hisselerinin bir bölümünü yabancı fonlara sattılar. Hem zenginleştiler, hem de büyümeye devam ettiler. Duruma Türk girişim sermayesi de fazla seyirci kalmadı: Önce İş Girişim Num Num'ın çoğunluk hissesini aldı, ardından da Ferit Şahenk'in D.ream'i önüne geleni. Bu yazıda yeme-içme sektöründe yaşanan büyük değişiklikleri başarı öyküleri ve yeni ortaklıklarını birlikte mercek altına alıyoruz:

Yeme-içme sektörü son zamanlarda en cazip sektörlerden biri oldu. Yeme-içme deyip geçmeyin 17 milyar ABD Dolar'lık bir cirodan söz ediyoruz. Sektörün büyüklüğü Türkiye GSYİH'nın yaklaşık yüzde 2'sine denk geliyor. Pasta büyüdükçe, ekonomik krizlerden minimumda etkilendikçe bu alana yatırım yapanlar da çoğaldı. Ayrıca eskiden doktor, mühendis olma hayaliyle büyüyenler yerini artık şef olma ya da kafe/restoran açma hayaliyle büyüyenlere bıraktı. Tabii bu gelişmelerle Türkiye'deki yeme-içme sektörü giderek daha da büyüyor.

Son zamanlarda bu büyümede en etkili isim Doğu Holding'in patronu Ferit Şahenk. Artık her restorancının hayali restoranına Ferit Şahenk'in ortak olması. Türk mutfağını yurtdışında da tanıtmaya başlanan hareket aldı başını gidiyor. Şimdi bırakın Türk markaları yurtdışında tanıtmayı, yabancı markaları da dünyada daha iyi bir yere getirmek için uğraşılıyor Ferit Şahenk'in D.ream'i (Doğu Restaurant Entertainment and Management). Şimdi sektörün demirbaşları ve hikayeleriyle başlayıp Doğu Holding'in geldiği son noktayla devam edelim.

Başarı Öyküleri

The House Cafe

Her şey Teşvikiye'de bir küçük bir apartman dairesinde başladı. Ev gibi kafe konsepti, büyük masada tanıdık tanımadık bütün müşterilerin sosyalleşmesi, eski mobilyaları değerlendirme, restoran kadar zengin kafe münüsü ve üniversite öğrencisi garsonlar, hep onların başının altından çıktı.

Bunlar olurken ortaklar da hep işin başındaydı. Ramazan Üren'i müşterilere servis yaparken, Ferit Baltacıoğlu'nu ustalarla uğraşırken, Canan Özdemir'i ise mutfakta brownie yaparken görebiliyorduk. The House Cafe kısa sürede çok şubeye ulaştı. Kafe deyip geçmeyin, buradan birçok başarı hikayesi de çıktı. Auto-ban Mimarlık'ın bilinen ilk işlerinden biri The House Cafe oldu. Derken küçük kafe büyümeye başladı. Büyürken çok eleştirildi. Butik anlayışı kaybetmemesi, herkesin kendini hâlâ mahallede hissetmesi istendi. Oysa kafe Türkiye'nin ilk kafe zincirlerinden biri oldu, hatta franchise'lar bile vermeye başladı.

**Ramazan
Üren,
Canan
Özdemir,
Ferit
Baltacıoğlu.**



The House Cafe'nin ortakları bununla da yetinmedi, Temmuz 2007'de konaklama sektörüne de el attılar. Kafe zincirinden sonra artık bir de apart otelleri vardı. The House Apartlar Beyoğlu'nda, Cihangir'de ve Nişantaşı'nda kısa sürede yaygınlaştı. Daha sonra ise konaklamada büyüdüler. 2,5 yıl sonra konaklama şirketlerinin yüzde 50'sini İrlandalı bir yatırım grubu olan Kerten Private Equity'ye sattılar. Böylece yeni projeleri olan The House Hotelleri hayata geçirebildiler.



Önce Galata'da, daha sonra Nişantaşı Abdi İpekçi Caddesi'nde ve en son olarak da Ortaköy'de The House Hotel adlı butik otelleri açtılar.

Big Chefs

Gamze Cizreli, Saruhan Tan

Yeme-içme sektöründeki zincirlerin başlangıç noktası genelde İstanbul olur, daha sonra başka illerde de şubeler açılır. Oysa Ankara'dan İstanbul'a gelen bir örnek de var, Big Chefs. Gamze Cizreli 2007'de kurdu Big Chefs'i. Ankara'daki kafe zincirini İstanbul'a getirirken YKM Yönetim Kurulu Üyesi Saruhan Tan, Cizreli'ye ortak oldu. Big Chefs Etiler ve Tünel'de açıldı. Sonra Tarabya şubesi de ekendi.

"Yeme-içme sektörü kadınların çalışma hayatıyla giderek büyüyen bir sektör haline geldi. Sektörün yıllık büyüme hızı yüzde 15, biz 2009'dan bu yana her sene yüzde 100'ün üzerinde büyütüyoruz. Bizim gibi büyüyen birçok marka restoran var. Geçen yıl 22 milyon TL olan ciromuzun, bu yıl 45 milyon TL'ye ulaşacağını düşünüyoruz. 7 şubemiz ve bayiliklerimiz var. Giderek büyüyen sektörün kalifiye eleman sıkıntısı var." diye özetliyordu durumu.

Big Chefs şimdi sadece kafesiyle değil, satılan ürünleriyle de pastada önemli bir yer sahibi. Yakında yurtdışında da şubeleri açılırsa şaşırılmak gerek.

Num Num

Mehmet Gürs

Mehmet Gürs, Türkiye'nin ilk yıldız şeflerinden biri. Nişantaşı'nda Ali Deveci'yle birlikte açtığı Downtown adlı fine dining restoranıyla başladı. Daha sonra Nupera'da Lokanta'yı açtı. Daha sonra ise Num Num adlı hızlı yemek zincirini ve Mikla adlı fine dining restoranıyla devam etti. Arada ABDli Colony Capital'la kısa süreli bir ortaklık yaptı, ama daha sonra hisseleri geri aldı.

Mehmet Gürs'ün sayesinde İş Bankası'nın iştiraki İş Girişim de restorançı oldu. Num Num'ın da içinde olduğu İstanbul Yiyecek ve İçecek'in yüzde 61,7'sini aldılar. Böylece Num Num'un gerçekleştireceği sermaye artırımına İş Girişim 23 milyon lirayla iştirak etti. Mevcut ortaklardan 4 milyon lira karşılığı pay satın alındı.

Nusr-et

Nusret Gökçe, Mithat Erdem

Nusr-et başlı başına bir başarı hikayesi. Kurucusu Nusret Gökçe daha 14 yaşındayken

Satın alma rekortmeni: Ferit Şahenk

Son bir yıldır yeme-içme sektöründe en çok konuşulan şey, Doğuş Grubu'nun yatırımları. Yeme-içme sektörünün potansiyelini ilk farkedene Ferit Şahenk. Mart 2012'de, kurduğu D.ream ile önce Nusr-Et Steakhouse'a ortak oluyor. Bunu Kiva, Lacivert ve Go Mango izliyor.

İstanbul Doors Grubu ortaklarından International Restaurant Group'un hisselerinin tamamı ve kurucu ortakların hisselerinin bir kısmını alarak şirketin yüzde 74.25'lik hissesine sahip oluyor. Farklı konseptlerde yarattığı Vogue, Anjelique, Kitchenette, Gina, Ajia, Zuma, Mama, Carlotta, Poupon, Ca'd'oro, Gigi, Foodist Catering, Tom Aikens Restaurant, Tom's Kitchen, Tom's

Deli, Raika, Wanna Pop gibi 20 marka ile Türkiye'de sektörünün lideri olan grup, bugün Türkiye, İngiltere, Rusya ve Azerbaycan'da 40 lokasyonda, yılda 3,5 milyon kişiye hizmet veriyor.

Ferit Şahenk, Zuma ve Roka markalarıyla tanınan İngiltere'de kurulu Azumi Group'un yüzde 50 hissesini satın alıyor. Capri adasındaki Capri Palace otelden Kahve Dünyası'na birçok markaya daha ortak oluyor. GQ Bar'ı açıyor.

Doğuş Grubu son olarak Mezzaluna'ya ortak oldu. Hala görüştüğü markalar arasında ise Borsa Restaurant, Masa, İstanbul Modern Cafe, X Restaurant ve Bodrum'daki Maça Kızı otelin olduğu biliniyor.



Bostancı Günaydın Kasap'ta çalışmaya başlıyor. Uzun süre onu etlere yanaştırmıyorlar bile. Ama o sebat ediyor, ete sevgisi, çalışkanlığı ve tatlı diliyle Etiler'deki Günaydın Kasap'ı bir steakhouse haline getiriyor. Daha o zaman İstanbul'un yeme-içme meraklıları onu keşfediyor. Kendisine ABD'yi örnek alıyor. Bu işi daha iyi yapabilmek için Arjantin'e gidip iki ay boyunca çiftlik, kesimhane, kasap ve restoranlarda çalışıyor. Oradaki pişirme tarzını da öğreniyor. Daha sonra New York'taki steakhouse'lara gidip onların tarzını öğrenmek istiyor. Başta vize almakta güçlük çekiyor. Ama sonra lokum, ceviz, kafes, spagetti gibi isimler verdiği etlerin ünü kulaktan kulağa yayılınca ABD Konsololuğu da sonunda vizeyi veriyor Nusret Gökçe'ye. Bu arada o zaman çalıştığı yerin patronları Nusret Gökçe'nin ABD'ye gitmesine izin vermiyor. Nusret Gökçe işinden ayrılıyor, ABD dönüşünde de Mithat Erdem adlı bir yatırımcı arkadaşıyla birlikte Çamlık'ta Nusr-et'i açıyor. İstanbul yeme-içme dünyasında yer yerinden oynuyor, sanki başka hiçbir etçi yokmuş gibi. Nusr-et Burger Bebek'te açılıyor. Sonra herkesi şaşırtan bir gelişme oluyor, Doğuş Grubu Nusr-et Steakhouse'a ortak oluyor. Doğuş Grubu'nun D.ream adlı şirketi Nusr-et'in yüzde 50 hissesini satın alıyor. Bu durumu yadırgayanlar da oluyor, Nusret Gökçe için sevenler de. Çeşitli rakamlar telaffuz ediliyor ama Nusret Gökçe ser verip sır vermiyor.

Nusr-et bu ortaklık sayesinde Etiler Çamlık'tan Nispetiye Caddesi'ne üç katlı bir yere taşınıyor. İkinci steakhouse şubesi ni Ankara'da açıyorlar. İstanbul'da Bağdat Caddesi'nde ve Zorlu Center'da ve yurtdışında da yeni şube çalışmaları hızla devam ediyor.

İstanbul Doors Group

Levent-Rıza-Bülent Büyükuğur, Berk Ekşioğlu Anjelique, Vogue, Wan-na, Da Mario, A'jia, Kitchenette, Zuma... Hepsi İstanbul Doors Group'un işletmeleri. İstanbul Doors Group tam da 2008 krizinde yüzde 38.5 hissesini Lehman Brothers'ın IRG (International Restaurant Group) fonuna sattı. O zaman Levent Büyükuğur, 'Yabancı ortaklıkta Kitchenette'in büyüme potansiyeli etkili oldu. Ekonomik krize denk gelmesi tamamen tesadüf. Ortaklık görüşmeleri aslında dokuz ay önce başlamıştı ama bu arada ekonomik kriz patladı. Bizim görüşmelerimize ya da işin finalize olmasına bir etkisi olmadı. Tsunami gibi, her sektörü olduğu gibi bizim sektörümüzü de 2-3 ay içinde etkileyeceğini düşünüyoruz.' demişti.

Daha sonra İstanbul Doors Group bir İngiliz restoran zinciri olan Tom Aikens Restaurant Group'u satın aldı. Böylece Michelin yıldızlı şef Tom Aikens sayesinde bir Türk restoran grubunun da artık Michelin yıldızı olmuştu.

2012'nin son aylarında ise Doğuş Grubu İstanbul Doors Group'la anlaştı. İstanbul Doors Group'un sadece yabancı fona ait olan yüzde 38.5 değil, ortaklar Levent-Rıza-Bülent Büyükuğur ile Berk Ekşioğlu'na ait olan hisselerle birlikte tam yüzde 74.25'i satıldı. Taraflar rakam konusunda kesinlikle bir açıklama yapmıyor. Ama yeme-içme sektöründe 200 milyon dolar gibi bir rakam olabileceği kulaktan kulağa yayılıyor. Ancak kimse telaffuz edilen rakamın doğru olup olmadığını bilmiyor. Peki ama bu gelişme Türkiye'deki yeme-içme sektörü için ne anlama geliyor? Malum, İstanbul Doors Group, Türkiye'nin en kurumsallaşmış ve en büyük yeme-içme grubu. Doğuş Grubu'nun



YEME - İÇME SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER

THEHOUSE | CAFÉ

THEHOUSE | APART

THEHOUSE | HOTEL



House Hotels'in %50 si Kerten Public Equity'e satıldı. House Cafeler için bir başka fonla görüşülüyor.



Saruhan Tan / YKM ortak oldu.



Önce Colony Capital ile kısa bir süre için ortak oldular. 2012 yılında İş Girişim Şirketin %61.7 si için 23 Milyon TL ödedi.



D.ream %50 sini aldı.



Önce 2008 de Lehman Brothers'in IRG(International Restaurant Group) Fonu şirketin % 38.5 unu aldı. İstanbul Doors Londra'daki Tom Aikens Restaurant Group'u bünyesine kattı. Geçen yıl sonunda D.ream İstanbul Doors'a 200 milyon dolar karşılığında %74.25 ortak oldu. IRG Ortaklıktan ayrıldı.

Domino's Pizza



Türkven 2010 da tamamını aldı.



Abraaj Capital'in 400 milyon dolara çoğunluk hissesini aldığı söyleniyor. Bunun üzerine, şirket, Amerikan pazarına yöneldi



General Atlantic şirketin % 10.6 hissesi için 5 milyon dolar ödedi.



Özdemir, özelleştirmeden 190 milyon dolara aldığı Tekel'in içki bölümünü 900 milyon dolara Actera Group/ Texas Pacific Group'a sattı. Onlar da Mey içki'yi 2011 Ağustosunda 2.1 milyar dolara içki devi Diageo'ya sattılar.

Rakamlarla yeme-içme sektörü

- › Türkiye'deki yiyecek içecek sektörünün 2011 yılında gerçekleşen toplam satış miktarı 17 milyar dolar
- › Büyüklüğün bu yıl 19 milyar doları geçeceği tahmin ediliyor.
- › 2011 yılı itibariyle Türkiye'de yiyecek içecek sektörüne yapılan kişi başı yıllık harcama yaklaşık 230 ABD Doları oldu ve her geçen gün artıyor.
- › ABD'de bu rakam 2 bin 620 ABD Doları. Yani Türkiye'nin yiyecek içecek sektörünün önünde büyük

- bir büyüme potansiyeli bulunuyor.
- › 2011 yılı itibariyle Türkiye'de yiyecek içecek işletmesi sayısı yaklaşık 30 bin civarında. Bunun 10 bini İstanbul'da.
- › Yiyecek içecek sektöründe yaklaşık 1 milyon ABD Doları yatırım ile 100 kişiye istihdam sağlanabiliyor. Sanayide ise ancak yaklaşık 10 milyon ABD Doları yatırım ile 100 kişiye istihdam sağlanabiliyor.
- › Bu yıl itibariyle ABD yiyecek içecek sektöründe 13 milyon kişinin

- çalışması öngörülüyor. Bu rakam ülkenin toplam 130 milyonluk iş gücünün yüzde 10'una denk geliyor.
- › Yiyecek içecek Sektörü, ABD'de son 12 senedir istihdamın en çok büyüdüğü sektör oldu.
- › Türkiye'de ev dışında yemek yemeye yılda kişi başına 230 dolar harcanıyor. ABD'de 2 bin 620 dolara çıkıyor. Bu durum kişi başı gelire bağlantılı. ABD'de kişi başı gelir 47 bin dolar. Bizde 10 bin doları biraz aşılıyor.

desteğiyle İstanbul Doors Group hem yurt dışında hem yurt içinde daha da büyüyecek. İlk etapta sırada Kalamış'ta Da Mario'nun bir şubesinin açılması var. Ayrıca Mart 2013'te Zorlu Center'da İstanbul Doors Group'a ait olan İngiliz restoran zinciri Tom's Kitchen'ın ilk Türkiye şubesi açılacak. Carlotta ve Kitchenette daha da büyüyecek. Rusya'da üçüncü Kitchenette şubesi açılacak. Romanya'da ve Körfez'den bir yatırımcıyla Dubai, Abu Dabi, Katar ve Kuveyt'te Kitchenette açma planları gündemde. Daha sonra da Londra'da Kitchenette'i ya da The Marmara'nın tepesinde yeni açılan Türk restoranı Raika'nın bir şubesini görürsek hiç şaşırılmamalı.

D.ream ile ne değişecek?

D.ream'in CEO'su Levent Veziroğlu'na göre, "Bu ortaklık sayesinde iki şirketin güçlerini birleştirmesi ile sektörde yeni bir geleceğin başlangıcı yaşanacak. İstanbul Doors Grubu sektördeki 19 yıllık serüveninde birbirinden farklı konseptlerde çok başarılı 20 marka yarattı. Ortaklığımız ile, hem bu markaları yurtiçi ve yurtdışında daha da genişletecek, hem de yepyeni konseptler ve markalar ile sektörü büyütmeyle devam edeceğiz. Özellikle ülkemiz mutfağının uluslararası bilinirliğini ve saygınlığını artırmaya gayret edeceğiz. Bu ortaklık; yeme-içme sektörünün büyümesi, istihdamın artması ve her şeyden önemlisi tüketiciler için daha da yüksek kalite ve çeşitlilik anlamına gelecek. Yeni oluşum ile yalnızca ülkemizde değil, uluslararası arenada da büyüklüğünden, başarılarından ve markalarından söz edilen bir şirket oluşturmuş olacağız."

D.ream, Türkiye'nin yeme-içme sektöründeki en önemli eksikliği, kurumsal bir yapı ve kurumsal bir sermayenin olmamasını gidermekte önemli bir adım oldu. Şu anda 78 lokasyonda 38



Levent-Rıza-Bülent Büyükuğur, Berk Ekşioğlu

markaları var. Devamının da gelmesi bekleniyor.

İstanbul Doors Group'ta neler var?

20 yıldır sektörde olan grubun restoranlarını sayalım. Da Mario, Vogue, Gina, Zuma, Anjelique, Kitchenette, Mama, Ca'd'Oro, Ajia, Gigi, Carlotta, Poupon, Tom's Kitchen, Tom Aikens Restaurant, Tom's Deli, Raika... Üç nokta koymak lazım, çünkü sürekli yeni bir marka ekleniyor. Ayrıca Foodist Catering adlı bir catering şirketi var. Ayrıca yeme-içme sektörüne kalifiye eleman yetiştirmek üzere İstanbul Doors Akademi'yi açtılar. ❖

 **Çağdaş ERTUNA,**
Yazar, MİLLİYET



b-fit'in Başarı Öyküsü



BEDRİYE HÜLYA
b-fit kurucu
ortağı

b-fit sadece kadınlara franchise veren ve sadece kadınlara yönelik hizmet üreten bir spor merkezleri zinciri. 3 merkezle başlayıp, altı yıl sonunda bugün, 46 ilde 217 merkeze ulaşan bir başarı öyküsü. B-fit'in gelişimini kurucusu Bedriye Hülya anlattı.

İzmir Amerikan Lisesi'nden mezun olduktan sonra, eğitimime 9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde devam ettim. Üniversitenin ilk yılında henüz 18 yaşındayken annemlerin çalışmamı istememesine rağmen okulda çok sıkıldığım için bir tekstil firmasına sekreter olarak girdim. Üniversite son sınıfa geldiğimde artık koordinatörlük yapıyor ve köle gibi çalışıyordum .Bu nedenle sınavlarıma bile gidemediğim için 16 dersten kalmıştım. Çalışmayı çok seviyordum ancak üniversitenin son döneminde çalıştığım fabrika satınca yeni sahipleri ile çalışmak istemedim ve istifa edip 16 dersimi de vererek üniversitede akademik kariyer yapmaya karar verdim. İstanbul Üniversitesi'nde uluslararası ilişkiler alanında yüksek lisans yapmaya ve İngilizce İşletme bölümünde ders vermeye başladım.

Daha sonra aşık olduğum gençle evlenip Bodruma yerleşince içimdeki girişimci ruh bir canavar gibi ortaya çıktı. Bodrum'da ve İzmir'de şirketler kurdum restoran, otel, catering şirketleri gibi yatırımlarım oldu. Üstelik bunları uluslararası bir seyahat acentesinin müdürlüğünü yaparken kuruyordum. Maum anne baba memur olduğu için bana kimse "al kızım su parayı da iş kur" demedi ve ben çalışarak para kazanıp kazandığım para ile ilk işimi kurdum. Ondan kazandığım parayla diğer işi. Bu böyle devam etti. Ancak yıllar içinde kendime çok yüklediğimi ve çok yorulduğumu fark ettim. Bunu anlamam için annemden fırça yemem gerekti. Bir akşam işten 12 de çı-



b-fit bugün, 46 ilde tam 217 merkeze ulaştı. b-fit ile 250'ye yakın kadına kendi işini kurma olanağı sağladık, 500 kadına da istihdam yarattık.

kıp restoranına gittim. Salon balkon doluydu ve ben de yardıma giriştim. Annem bile mutfağa girmek durumunda kalmıştı. Ben de mutfağa girdim ve annem elime bir tabak tutuşturdu yukarı çıkarmam için. Ben de elimde tabakla atlar gibi ayakta uyudum. Annem ortalığı ayağa kaldırdı "sen benim kızıma nasıl bunu yaparsın!" diye. Bunun üzerine işleri azaltarak bir dönem sadece otelimle ilgilendim. Restoranı sattım, işten istifa ettim, catering şirketini arkadaşşıma bıraktım. Tabii ki bir süre sonra tek işim kaldığı için sıkıldım ve kendi kendime dedim ki: "Tamam artık para kazandım, istediğim şeyleri yapabiliyim" Üniversite de hayalim olan psikolojiyi okumak için ABD ye yola çıktım. Meğerse o kadar da zengin değilmişim. Kazandığım paraları Columbia Üniversitesi'ne yatırınca geçinmeğe az param kaldı. Ancak Amerika'da okurken haftada 9 dolar harcayay-

rak sağlıklı bir hayat yaşadım. Her gün okulun spor tesisine gittim. Param olmadığı için az yedim, böylece sağlıklı beslenmiş oldum. 36 yaşındaydım, bir gün bir arkadaşım ilginç bir iş teklifinde bulundu. Türkiye'den endüstriyel çuvallar getirdik ve onları Amerika'da pazarladık, iyi de para kazandık. Bu iş 6 sene bana orada baktı. Bu arada Bodrum'da bir otel inşaatına daha başladık. Hatta otelin inşaatında çalışmak için Türkiye'ye geldim ve yüksek lisans hakkımı dondurmam zorunda kaldım.

Oteli 6 ayda bitirdik. Sonra ben okumak için yeniden Amerika'ya döndüm. 3 ay gelip otelde çalışıyordum, kalan 9 ayda da Amerika'da okula devam ediyordum. 6 sene deniz kenarında ki otelimizden denize bile giremeden Türkiye ve ABD arasında gidip gelerek geçti. 2004'teyüksek lisansım bitince Türkiye'ye geri döndüm. Bir süre üniversitelerde ders verdim.

Başarının Ödülleri

Türkiye'de hala ne yaptığımızı pek anlamayıp bize garip gözlerle bakıyorlar. Örneğin neden sadece kadınlara franchise verdiğimizizi veya kadınlara hizmet ettiğimizi sorguluyorlar. Oysa bunun arkasında toplumsal birkaç soruna çözüm aramak var. Dünya ise modelimizi hemen anladı ve bizi onurlandırdı.

Endeavor Derneği tarafından 2009 yılı "Endeavor Girişimcisi Seçimleri" ne ABD'de uluslararası jürinin önünde Türkiye'yi temsilen katıldık ve Endeavor girişimcisi seçildik.

2012 yılında ASHOKA üyesi seçildik ve Schwab Vakfı tarafından 2013 yılı Sosyal Girişimcisi seçildik. Dünya'nın en prestijli

konferanslarından biri olan TEDxWomen Barcelona'da "Akdeniz Çevresindeki Kadınların Güçlendirilmesi" temalı konferansa konuşmacı olarak katıldım ve sosyal iş modelimizi anlattım. Bu konuşmanın içine kadınlar olarak nasıl kolayca ezildiğimizi ve hangi mekanizmaların buna yol açtığını anlatmayı da ihmal etmedim.

Başarı Öyküleri



Endeavor Derneği tarafından 2009 yılı “Endeavor Girişimcisi Seçimleri” ne ABD’de uluslararası jürinin önünde Türkiye’yi temsilen katıldık ve Endeavor girişimcisi seçildik.

ABD de yaşarken bir önemli konunun farkına vardım. Danışman profesörüm kadın-erkek eşitliği üzerinde çalışıyordu ve Amerika'daki üniversitelerde yöneticilik ve öğretim üyeliği kademelerindeki adaletsizlik üzerine bir araştırma yapıyordu. Ben de hiç fark etmeden bu konunun içine çekildim. Hayatta her zaman haklılık ve haksızlık benim için önemli olmuştur. Ancak kadın-erkek eşitliği konusunda bilinçli değildim. İşin içine girince fark ettim ki, ben bu kadar yıl çalışan bir kadın olarak hep ezile ezile iş yapmışım aslında ve bunun farkına yeni varmıştım.

Türkiye'ye döndükten sonra otelimde ki ortaklarımla yaşadığım eşitsizlikler daha çok rahatsız etmeğe başlamıştı. Artık kadınlar için ve kadınlarla bir şey yapmak istiyordum.

Amerika'da yaşadığım yıllarda 30 dakikalık spor sistemini keşfetmişim. Bu fikir bana yeni bir kapı açtı ve bunu Türkiye'de yapmağa karar verdim. Sistemi Türkiye'deki kadınlar için uygun hale getirerek bir spor ve yaşam merkezi kurma fikrini 5 arkadaşıyla paylaştım. 2006 yılında her biri kendi alanında profesyonel 6 kadın bir araya gelerek b-fit sistemini Türk kadınlarına sunmaya başladık. b-fit'i kurarken en başından franchise sistemi ile işletmeye karar verdik. İlk yıl sosyo-ekonomik özellikleri ayrı olan 3 farklı bölgede pilot çalışmalar yaparak bırakılan etkiye baktık. Birinci yılın sonunda franchise talepleri büyük ölçüde arttı.

b-fit bugün, 46 ilde tam 217 merkeze ulaştı. b-fit ile 250'ye yakın kadına kendi işini kurma olanağı sağladık, 500 kadına da istihdam yaratık. Bundan sonraki hedefimiz, merkez sayımızı 1000'e ulaştırmak ve Orta Doğu'ya açılmak. ❖



BEDRİYE HÜLYA
b-fit Kurucu Ortağı

Endeavor Derneği

Endeavor, gelişmekte olan ülkelerde, etkin girişimcileri destekleyerek, ekonomik gelişime katkıda bulunmak amacıyla kurulmuş uluslararası bir sivil toplum kuruluşudur. Merkezi New York'ta olan Endeavor, Arjantin, Şili Brezilya, Uruguay, Meksika, Kolombiya ve Güney Afrika'dan sonra, 4 Aralık 2006 tarihinde Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır.

ASHOKA

ASHOKA dünyanın ilk ve en geniş sosyal girişimci ağıdır. günümüzün acil toplumsal sorunlarına kalıcı çözümler getiren sosyal girişimcileri bulmakta, onları maddi - manevi destekleyerek potansiyellerini gerçekleştirmelerini ve çözümlerini yaygınlaştırmalarını sağlamaktadır. ABD merkezli uluslararası bir sivil toplum kuruluşu olan Ashoka, dünyanın dört bir köşesinden ticari girişimciler, iş dünyası liderleri ve vakıflar tarafından finanse edilmekte olup, hiçbir ülkede kamu fonlarını kabul etmemektedir.

SCHWAB VAKFI

Asıl açılımı The Schwab Foundation For Social Entrepreneurship olan bu vakıf 1998 yılında sosyal girişimciliği desteklemek amacıyla kurulmuştur. Schwab Vakfı, Dünya Ekonomik Forumu ve diğer paydaşlar ile yakın işbirliği içinde dünyanın durumunu iyileştirmek küresel, bölgesel ve endüstriyel gündemler şekillendirmede çalışmalar yürüten bir kuruluştur. Bu amaçla sürdürülebilir sosyal projeler üretenleri ve Dünya'nın çeşitli sorunlarına yenilikçi çözümler getiren kişileri desteklemektedir.

TEDXWOMAN

TED (Technology, Entertainment and Design) , kâr amacı gütmeyen özel 'Sappling Vakfı'nın sahip olduğu, "Yaymaya Değer Fikirleri" yaymak amacı ile kurulmuş küresel konferanslar serisidir TEDXWOMAN da bu konferanslar bünyesinde düzenlenen bir TED organizasyonudur.

2013

10. YIL
ETKİNLİKLERİ



İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

Yunanistan'daki Ekonomik Krizin Türk İş Hayatına Yansıması:

Fırsatlar ve Tehditler

Moderatör:

Prof. Dr. Şükrü Sina GÜREL

İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Üyesi
Eski Başbakan Yardımcısı / Dışişleri Eski Bakanı

Konuşmacılar:

Prof. Dr. Sadi UZUNOĞLU

Trakya Üniversitesi Öğretim Üyesi

Dr. Erol USER

DEİK Türk - Yunan İş Konseyi Yürütme Kurulu Üyesi

Öğr. Gör. Sotirios GIANNAKAKIS

İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Üyesi

Stelyo BERBERAKIS

Sabah Gazetesi Atina Temsilcisi

Manos XIANIS

İktisatçı / Yazar

25 Nisan 2013

İstanbul Aydın Üniversitesi Florya Yerleşkesi
Tunucu Salon • 13.00 - 17.00

www.aydin.edu.tr

444 1 428

10yıl

Başarı Öyküleri



Yurdum İnsanından Girişimci Portreleri



Türkiye'nin başarılı girişimcilerinin öykülerini anlatırken söze Kayseri'den başlamak gerek. Biz de öyle yaptık.

İstanbul'dan "memleketin ahval - i umumiyesi"ni mütalaa eyleyenler, "Kayserili" deyince, "Has'ları, Cingilli'ları, Bayraktar'ları, Yazıcı'ları, Özilhan'ları, Dede-man'ları, Hattat'ları, Gazioğlu'ları, Molu'ları, Karamancı'ları, Özhamurkar'ları" bilir. Busaydığım ailelerin üçü dışındakiler Kayseri'yi terk etmiş, İstanbul'a göçmüş durumda.

Gazioğlu ve Karamancı ailesinin Kayseri'deki Orta Anadolu dokuma tesisi, kaliteli blucin ve dokumada ihracata çalışıyor. Faruk, Sait, Metin ve Mustafa Molu kardeşlerin Kayseri'deki Karsu dokuma tesislerinin ve diğer yatırımlarının yönetim sorumluluğunu eski plancı dostum Faruk Molu üstlenmiş. Faruk Molu şimdi elektrik enerjisi yatırımını gerçekleştirmek üzere.

Mustafa Özhamurkar, Birlik Mensucat ve Soley Havlu ve Lüks Kadife tesisleri nedeniyle Kayseri ile bağını koparmayan üç eski Kayserili aileden biri.

Ama bitmedi... Yenileri var... Bu yenileri "İstanbul" bilmiyor. Bu yeniler, "Anadolu sermayesi", gibi değişik söylemlerle "küçümseyiyor"!

Kayseri'deki yeni kuşak işadamları,

Başarı Öyküleri

eski kuşağı katlamış... Ne var ki, bunlar eski kuşak kadar ünlü değil... Veya bunların değeri ve önemi anlaşılamıyor... Halbuki yeni kuşak, yaptıkları ciddi yatırım, yaptıkları üretim, işleminin büyüklüğü ve büyüme hızı ile, ülke ekonomisinin dinamiğini teşkil ediyor.

İki gün önce Kayseri'de idim. "Yeni Kayserili müteşebbis aileler" in Kayseri'de gerçekleştirdikleri yatırımlardan etkilendim. Her gün gazetelerde, TV ekranlarında gördüğümüz, duyduğumuz markaların, ülkenin dört köşesine yayılan malların Kayseri'den çıktığını öğrenince şaşırımdım.

Bakınız "yeni Kayserililer" neler yapıyor?

● Yılmaz Öztaşkın, Hakkı Altop "Yataş" Grubu'nu kurmuş. Yatak, ev mobilyası, ev tekstili konusunda büyümüşler.

● İbrahim Özbıyık, kardeşi ve yeğenleri ile

"Erbosan Boru" ve "Atlantik Halı" ile tüm iç pazara mal üretiyor.

● Hacılar ilçesinden Hacı Boydak, kardeşleri ve ortakları ile "İstikbal Grubu"nu kurmuş. Ortak kuruluşlar Hes Fiber, Hes Kablo ve Hes Çelik tesislerinde en ileri teknoloji ile iç ve dış pazara üretim yapıyorlar. Hes Kimya, Hes Deterjan faaliyeti yanında "İstikbal Yatakları" ve ev tekstilinde iddialılar.

Anadolu Finans Kurumu'nu (AFK) satın almışlar.

● Ali ve Ömer Başyazıcı, pastırma üretimindeki başarılarına turizmi eklemişler. Kayseri'nin tek 3 yıldızlı oteli onların. Şimdi 5 yıldızlı 250 yataklısını yaptırıyorlar.

● Mehmet Ulutaş "Ulutaş Tekstil" yanında, hazır beton ve inşaat işiyle de uğraşılıyor. Geçen yıl İş Bankası'ndan Adana'daki "Mensa Tekstil" fabrikasını satın almış.

● Necati Kurmel, Develi'den. Besiciliği bırakıp "Saray Halı"yı kurmuş.

● Halil Çetinkaya'nın "Atlas Halı"sı, ülke çapında satış yapıyor.

Bu saydıklarım Kayseri'nin "yeni kuşak işadamları"nın irileri...

Daha yüzlerle "irileşme yolunda olanı" var.

'Zengin sofraları için' ot yetiştiriliyor

Manizade Tarım İşletmesinin öyküsünün altında bir de ders yatıyor. Demek ki ABD'de okuyan gençler için de Türkiye'de yapılabilecek işler varmış: Yeter ki bir boşluğu görün ve ona odaklanın.

Derviş, Esra ve Dünya Manizade'nin anne ve babası ABD'de yaşadığından onlar da orada okumuş, üniversiteyi bitirmiş. Erkek kardeş Derviş, "iş idaresi", kız kardeşlerden Esra "edebiyat", Dünya "turizm" eğitimi görmüş. Üç kardeş "Gidelim bakalım Türkiye'de ne iş yapabiliriz?" diyerek beş yıl önce Türkiye'ye gelmişler. "Otçuluk" yapmaya karar vermişler. Çünkü görmüşler ki eskiden fakir mutfaklarında kullanılan, sonra unutulmuş otları zengin sofraları için yetiştiren yok. Halbuki bütün dünyada şimdilerde lüks otellerde, lokantalarda ve zengin



sofralarında bolca ot kullanılıyor.

Manizade kardeşler Antalya'da "Manizade Tarım İşletmesi"nde ot üretmeye başlamışlar. İstanbul'da da ürünlerini pazarlamak için "Chimera" adı ile bir pazarlama şirketi kurmuşlar.

Ben yıllardır Manizade kardeşlerin yaptıklarını izliyorum. Yüzlerini görmedim. Ürünlerini görüyorum, yiyorum. Bu yazıyı yazmadan telefon ile Derviş Manizade'yi aradım. Bana anlattığına göre halen kendilerine ait ve kiralık 150 dönüm toprakta ot üretiyorlarmış. On dönümü cam, elli dönümü plastik seraları varmış. Çok talebi olan ve üretimi çok dikkat isteyen fesleğen için bilgisayarlı yeni seralarında üretime başlamışlar. İstanbul'da tüketiciye yıkanmış ve doğranmış ürün pazarlamak amacıyla Avrupa'dan yıkama ve kurutma makineleri, kesme doğrama makineleri getirtmişler.

Antalya'daki üretim tesislerinde yüz, İstanbul'daki ürün yıkama ve hazırlama tesislerinde yirmi beş kişi çalışıyormuş. Büyük oteller ve lokantalar dahil 350 noktaya ve 40 markete ürün dağıtıyormuş.

Manizade Tarım İşletmeleri'nde "Dört Mevsim Yeşillikleri" denilen karışık tür yeşil salata yetiştiriliyor. 16 çeşit yeşil salata üretiyorlar. 18 çeşit baharat, 10 çeşit sebzeleri var. Fesleğen, kişniş, taze kekik, Frenk soğanı, Frenk maydanozu, mercanköşk, biberiye, kuzukulağı, limonotu en fazla talebi olan ürünleri. Baby havuç, baby patlıcan, baby zucchini kabağı gibi küçük sebzeleri ve rezene, Meksika biberi, pac choy gibi özel sebzeleri de yetiştiriyorlar.

Türkiye'ye getirdikleri bir yenilik de "yenilebilir çiçekler". Salataları ve yemekleri süslemede kullanılan Latin Çiçeği, Mor Viola, Bezelye Dalları ile Borage Çiçeği Manizade kardeşlerin yetiştirdiği yenilebilir çiçeklerin en fazla beğenilenleri.

Manizade kardeşler, ot üretimine başladıktan sonra beş yıl boyunca onları örnek alarak çok sayıda müteşebbis benzeri otları yetiştirmeye başladı. Ot talebi giderek büyüyor. Bu otlara yurtdışından da büyük talep var. Büyük ölçüde üretim yapabilecek işletmelerin, büyük ölçüde ihracat şansı var.

Ben Manizade kardeşlerin başarı öyküsünü örnek olsun diye önüme gelene anlatıyorum. Bu öyküden alınacak çok ders var. Demek ki, ABD'de eğitim gören, yaşayan gençler için Türkiye'de yapılabilecek işler varmış. ABD'de



eğitim gören, yaşayan gençler Türkiye'ye dönerek toprak ile uğraşabiliyormuş. Piyasadaki boşluğu görebilen, bu boşluğu doldurmak için üretim yapan başarılı olabiliyormuş. Para etmeyen tarım ürünleri yanında talebi olan ürünlerin de sayısı çokmuş. Otun iyisini yetiştirene para kazanabiliyormuş. (Zengin sofralarında yenilen "ot" a ot denilmiyor. "Taze yeşillik" veya "egzotik yeşillik" deniliyor. Sakın ha zenginler "ot" yemeye başladı demeyiniz. Ayıp olur!..)

Saenen keçilerinin sütü ile beyaz peynir yapıyor

Doğru keçi ırkını seçerseniz keçi sütü ürünleriyle gıda sektöründe yerinizi alırsınız. Hem kendinizi hem de çevrenizdeki sözleşmeli üreticileri başarı noktasına taşırsınız.



Şerafettin Erbayram, ziraat mühendisi. Almanya'da eğitim görmüş. Yurda dönünce 1980 yılında Bolu'da bir yem fabrikası kurmuş. Hindi üretmeye başlamış. 2000 yılında İsviçre'den 8 dişi 2 erkek "Saenen" keçisi getirmiş. Şimdilerde kendi çiftliğinde ve çevredeki 40 çiftlikte bin beş yüz kadar saf kan Saenen keçisi besliyor, besliyor. Her gün 10 ton keçi sütü topluyor. Keçilerin sütünü pastörize ederek satıyor, kalanı ile beyaz ve kaşar peynir yapıyor. Yakında yüzde yüz keçi sütü ile dondurma üretmeye başlayacak.

Saenen keçisini halkımız bir zamanlar TV'nin en beğenilen çizgi filmi olan "Heidi'nin beyaz keçisi" olarak bilir. Saenen keçisi yılda 280 gün sağılır. Yılda 500-800 kg süt verir. Bizim yerli kıl keçimizin sağılma süresi 180 - 235 gün, yıllık süt verimi ise 100-130 kg'dır. Keçi sütü dünyanın her ülkesinde makbul ve aranan bir süttür. Bu süttten yapılan peynirlerin talebi büyüktür.

Keçi sütü farklı süt

Keçi sütünün özelliği yağ moleküllerinin daha ufak olması, proteininin daha yumuşak pıhtılaşması, bu nedenle de diğer sütlere göre daha kolay hazmedilebilmesidir. Yüksek fosfat, daha az mikro organizma içerir. Kokusuzdur. Süt alerjisi olanların içebileceği bir süttür. Bu süttten üretilen peynirler de aynı özellikleri taşır.

Bizde keçi üretimi uzun yıllardır kötülenmekte, küçük görülmektedir. Keçiler ormanların baş düşmanı ilan edilmiştir. Bizde daha çok kıl keçisi (kara keçi) yetiştirilir. Süttü olmayan bu keçi türü et hayvanı olarak tercih edilir.

Keçi sütü genelde koyun ve inek sütü ile karıştırılarak mandıralarda değerlendirilir. Keçi peyniri diye satılan peynirler karışımı süttlerden üretilir. Saf keçi sütü ile yapılmış peynir bulmak zordur. Yurtdışındaki şarküterilerde çeşit çeşit keçi peynirini gördüğümde, biz ne zaman keçi peynirinin değerini anlayabileceğiz diyerek üzülürüm. Bizdeki şarküterilere girdiğimde keçi peyniri var mı diye sorarım.

Saf keçi peyniri

Geçen hafta şarküteri sorumlusu "Yüzde yüz keçi peyniri garantisi olan bir peynir geldi. Onu tadınız" dedi. Bir kalıplık ambalaj içindeki peynirin tadı hoşuma gitti. Ambalajın üzerinde yazılanlar ilgimi çekti. Böylece Bolana Keçi Sütü İşletmesi'ne ulaştım. Ziraat Mühendisi Şerafettin Erbayram'la konuştum.

Erbayram diyor ki, "Saenen türü keçileri kıl keçisi ile melezleştirmek de mümkün ama önemli olan saf ırkı korumak. Bolu'da analar babalar ve çocuklar kayıt altında tutularak ırkın bozulması önleniyor. Süt hayvancılığında, sözleşmeli üreticilik çok önemli. Sözleşmeli üreticiliğin esasları da alım garantisi. Sözleşme ile keçi besleyenler bilecek ki, karşısında süttünü her zaman alan, aldığı süttün parasını ödeyen biri var. Çiftçinin süttünü ayağına giderek alıyoruz. Keçi süttüne inek süttüne verilen fiyatın 1.5 katı fiyat ödüyoruz. Sözleşme yaptığımız çiftçiye diyoruz ki, eğer 20 Saenen keçisi beslersen her ay 1 asgari ücret düzeyinde gelirin olur. 40 keçi ayda 2 asgari ücret getirir. Saf ırk keçi yavruladığında ise gelirin 2 kat olur." Erbayram sözleşmeli üretim olmadan, üreticiye alım garantisi verilmeden hayvancılığın gelişemeyeceğini, bu nedenle hayvancılık teşvik edilecek ise sözleşme ile üretim yaptıracağını teşvik edilmesi gerektiğini anlatıyor.

Yolu Monte Carlo'ya Düşenler

Her yıl Monte Carlo'da dünyada yılın girişimcisinin açıklanacağı bir tören var. Bu törende 2009'da Türkiye'yi KOTON temsil etti.

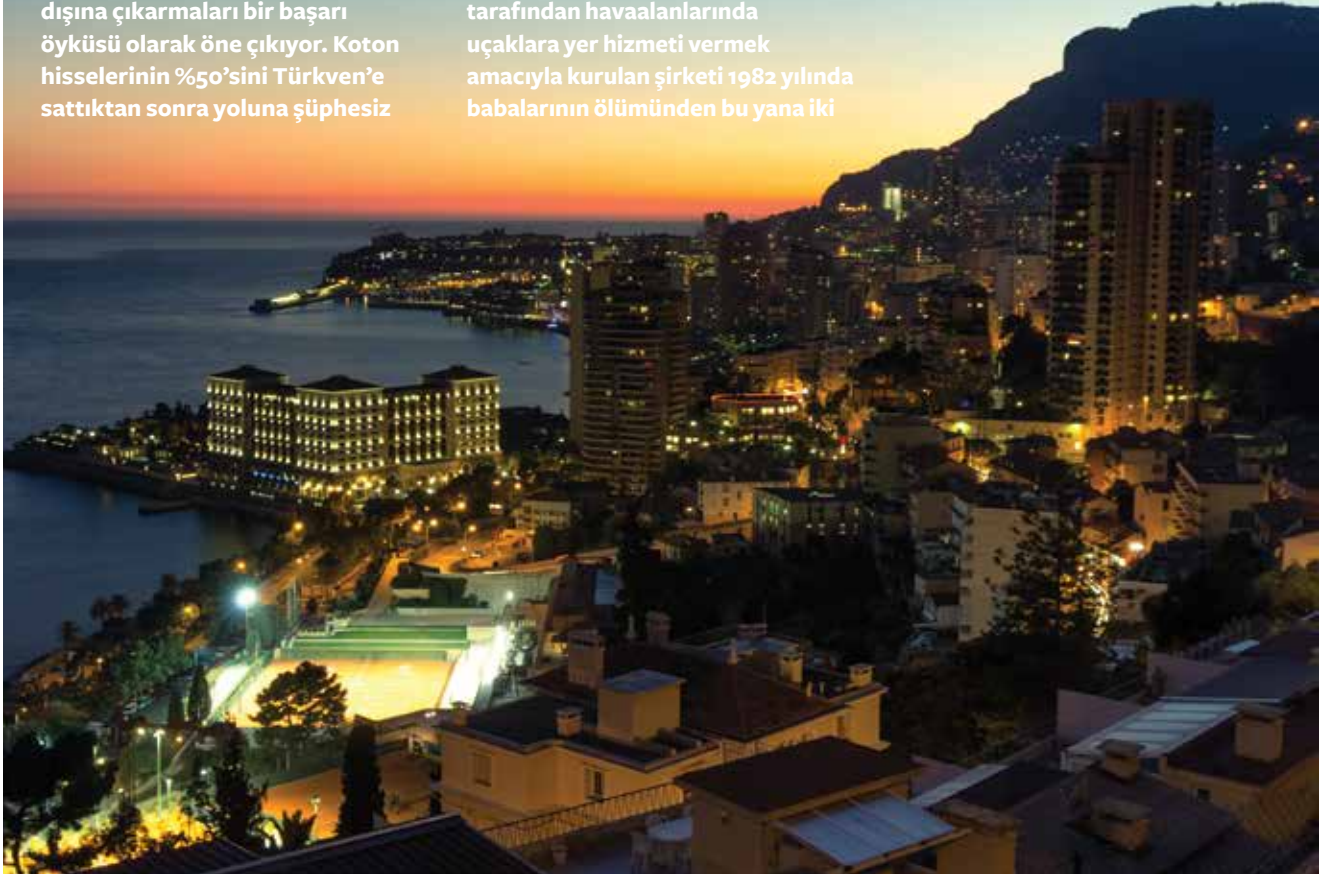
Koton'un sahipleri Gülden Yılmaz ve Yılmaz Yılmaz'ın girişimci olarak sıfırdan işe başlamaları, kısa sürede işlerini büyütmeleri, yenilikçilikleri, yaratıcılıkları, marka yaratmaları, markalarını ve ürünlerini yurt dışına çıkarmaları bir başarı öyküsü olarak öne çıkıyor. Koton hisselerinin %50'sini Türkven'e sattıktan sonra yoluna şüphesiz

daha hızlı devam edecek. Ertesi yıl Canan Çelebioğlu Tokgöz ile erkek kardeşi Can Çelebioğlu, her yıl Monte Carlo'da yapılan, dünyanın elli ülkesinden seçilen örnek girişimciler arasındaki yarışmada Türkiye'yi temsil etti.

28 yıldır işleri 2 kardeş yürütüyor

Çelebi Holding elli yıllık bir kuruluş. 1958 yılında babaları tarafından havaalanlarında uçaklara yer hizmeti vermek amacıyla kurulan şirketi 1982 yılında babalarının ölümünden bu yana iki

kardeş yönetiyor. Çelebi Holding şimdilerde havacılık yer hizmetleri, hava alanlarında terminal işletmeciliği, liman işletmeciliği, marina ve yat işletmeciliği, antrepo işletmeciliği, turizm ve taşımacılık konularında faaliyet gösteriyor. Hindistan, Belçika ve Macaristan havaalanlarında yer hizmeti veriyor, antrepo işletiyor. On bine yakın çalışanı var.



Kahve Dünyası'nın arkasında bir kadının başarı öyküsü var

Kahve Dünyası Türkiye'deki kahve zincirleri arasında hem en başarılı, hem de tek Türk girişimi olanı. Yurtiçindeki kahve sayıları çoktan 50'yi geçti. Sıra da yurt dışına taşma var: Londra'da ilk Kahve Dünyası açıldı bile.

Alev Altıncılıç'ı 2009 yılında, Milliyet Gazetesi ile Ernst&Young'un ortaklaşa düzenlediği "Yılın Girişimcisi"si yarışmasında tanıdım.

St. Benoit ve İÜ. Fransız Dili ve Edebiyatı mezunu, iki çocuk annesi Alev Altıncılıç, "Kahve Dünyası" konseptini yaratmış, markasını parlatmaya başlamış, dört yıl içinde 47 mağaza ve 7 "Corner Shop" açmıştı. Hızla büyümeyi ve yurt dışına da yayılmayı hedef almıştı.

Alev Altıncılıç, aile işletmesinde işlenen kahve ve kakaoları değerlendirmek için Kahve Dünyası konseptini yarattığını söylüyordu. "Kendi kahvemizi hem geleneksel hem çağdaş çizgide, kendi ürettiğimiz çikolatalarla birlik-

Başarı Öyküleri



te müşterilerimize sunmaya, Türk kahve kültürünü canlı tutmak ve dünyaya tanıtmaya çalışıyoruz. Ben, evinde nasıl kahve içmek, nasıl pasta yemek istersem, nasıl bir ortamda oturmak hoşuma giderse, bu özelliklere sahip kahveler, pastaneler açacağız. Önce yurt içinde bunların sayısını artacak. Sonra yurt dışında yayılacağız" diyordu.

O yıllarda Kahve Dünyası henüz yabancı markalı kahve zincirlerinin arasından sıyrılamamıştı. Ürün çeşidi azdı.

Yılın girişimcisini belirlemek için toplanan heyette Ferit Şahenk de vardı, ben de vardım.

İşi Alev Altıncılık başlattı

Heyet üyelerinden bazıları, "Alev Altıncılık'ın arkasında kocasının güçlü firması var. Kocası, meşgale yaratmak için karısının işini bir süre destekler. Desteği kesince de Kahve Dünyası dükkanları kapanır" dedi.

Ne var ki, çok kısa sürede, Alev Altıncılık, olumsuz düşünenleri mahcup etti. Kahve Dünyası, sadece Türkiye'de yabancı rakiplerinin önüne geçemedi, yurt dışına da atlama başarısını gösterdi.

Geçen hafta sonu Ferit Şahenk'in, Doğu Grubu olarak Kahve Dünyası zincirine ortaklık için Altınmarka Grubu'nun Yönetim Kurulu Başkanı Birol Altıncılık ile el sıkıştığı açıklandı.

Birol Altıncılık'ın başında bulunduğu Altınmarka Grubu, 1992 yılında kurulmuş bir aile şirkettir. 1994 yılından bu yana Türkiye ve dünyadaki çikolata, ilaç ve kozmetik üreticilerine kakao ürünü imal ediyor. Yurt dışından kakao çekirdeği ve kahve getirerek İstanbul'daki tesislerinde işliyor.

Kakao çekirdeğini kakao likörü, kakao yağı, dökme kakao, kakao tozu haline getirerek, çikolata üreticilerine satıyor.

Altınmarka kakao işliyor

Altınmarka Grubu'nda 7 şirket var. Amiral gemisi olan kakao işleme tesisi, 1992'de Hadımköy'de kurulu. 170 bin metrekarelik bir alanda faaliyet gösteriyor. Dünyanın en büyük 6'ncı endüstriyel kakao üreticisi olan Altınmarka, dünyada 50'den fazla ülkeye ihracat yapıyor.

Nestle, Kraft, Ferrero gibi birçok üreticinin en önemli tedarikçileri arasında. Altınmarka aynı zamanda dünyanın en büyük 2. endüstriyel çikolata üreticisi. Kakaoda olduğu gibi pazar liderlerinin çikolata tedarikçileri arasında. Kahve sektöründe de faaliyet gösteriyor. Bir kahve fabrikası var. ISO 500'de 2011 yılında 142'inci sırada yer alan Altınmarka'nın satış hasılatı 620 milyon TL.

Kahve Dünyası, güçlü, daha önceleri dünyaya yayılmaya başlamış, markalarını parlatmış uluslararası kahve zincirleri arasında öne çıkan ve giderek büyüyen bir kahve zinciri. Doğu Grubu'nun ortaklığı markanın özellikle dış dünyada yayılmasına destek verecek.

Fakat unutmayalım. Bu işin arkasında bir kadın var. Fikir ve konsepti, Alev Altıncılık'a ait. Evet koca desteği, aile desteği, sermaye desteği önemli ama, "girişimci olmadan" ve girişimci becerili olmadan hiçbir iş başarıya ulaşamıyor.

Yatakçı Berna Hanım gibi çok kadınıımız var

Kayseri'yle başladık, Kayseri'yle bitirelim. İşte ülkenin toplam yatak ihracatının yarısını gerçekleştiren Berna İlter'in başarı öyküsü.

Bu bölümde, örnek bir Anadolu kadınından, kendi gücü ve kendi ismi ile kurduğu fabrikada yatak üreterek, ülkenin toplam yatak ihracatının yarısını gerçekleştiren Kayserili Berna İlter'den söz edeceğim.

Kadınlarımız sadece dayak ve cinayet ile gündeme getirilir olunca, kadınlarımızın içeride ve dışarıdaki, sosyal ve ekonomik alanlardaki başarılarını küçümser hale geldik. Kadınlarımızın sosyal ve ekonomik başarılarını satamadığımızdan yabancılar da kadınlarımıza acıyor.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl

yayınlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre; 2012 yılında Türkiye, kadın-erkek eşitliğinin varlığı bakımından 135 ülke arasında 124'üncü sırada imiş.

El insaf... Türkiye'de kadınlar bu durumda mı? İçeride ve dışarıda üniversite eğitimi görenlerin yarısı kadın. Eğitim, sağlık, hukuk, finans, sanat, kültür, bilim alanlarında kadın çalışanların sayısı erkeklerle ya eşit ya fazla... Uluslararası ve ulusal şirketlerde tepe yöneticisi olarak görev alan kadınlarımızın sayısı giderek artıyor.



Her gün gazetelerde, TV ekranlarında gördüğümüz, duyduğumuz markaların, ülkenin dört köşesine yayılan malların Kayseri'den çıktığını biliyor muydunuz?

Kadınlarımızı küçümsemeyelim

Yazının başında isminden söz ettiğim Yatakçı Berna Hanım gibi binlerce kadını, iş aleminde üretime katkıda bulunuyor. Bunları görmeyelim... Unutalım... Her gün dayak yiyen, cinayete kurban giden kadınların durumunu tüm kadınlar için ölçü kabul edelim... Olamaz böyle bir şey.

Gelelim Yatakçı Berna Hanım'ın hikayesine. Berna İter'in annesi öğretmen, babası astsubay. Kayseri'de 11 yaşında Anadolu Lisesi'ne devam ederken babasının tayini Tatvan'a çıkmış. Ama babası eğitiminin aksamaması için kızını Kayseri'de bırakmış. Daha sonra 9 Eylül Üniversitesi İngilizce İşletme Fakültesi'ni bitirmiş. 1995 yılında özelleştirmede İranlıların satın aldığı Kayseri'de bulunan, Türkiye'nin ilk ve tek çinko tesisi Çinkur'da ihracat sorumlusu olmuş.

Çalışan kazanıyor

Sonrasını şöyle anlatıyor; "Çinkur metal üretiyordu ama metal fiyatları Londra Metal Borsası'nda belirleniyordu. Beni Londra Metal Borsası'na gönderdiler. Londra'da Çinkur için

çalışırken fabrika kapandı. Kayseri'ye döndüm. Bir süre danışmanlık yaptık. 2001 yılında (Berna) BRN Uluslararası Danışmanlık ve Dış Ticaret'i kurdum. Emaye tava, tencere, ocak, fırın, çelik kapı gibi Kayseri'de üretilen malları Afrika ülkelerinde pazarlamaya başladım. Yatak kumaşı isteyenler; yay, keçe de istemeye başladı. Bir süre sonra da bitmiş ürün talebi geldi. Fason olarak yatak ürettirmeye başladım. Fason üretimde sorun yaşanıyordu. İnşaat mühendisi olan kocam bana 800 m2'lik bir bina kiraladı. 10 da işçi ile yatak üretimine başladım. İhracatımız patladı. Avrupa'da her ülkeye ürün satar olduk."

Yatakçı Berna Hanım şimdilerde Kayseri'de 25 bin m2'lik tesislerinde 250 işçisi ile üretim yapıyor. Türkiye'nin en büyük yatak üreticisi ve ihracatçısı.

Türkiye'de Yatakçı Berna hanım gibi binlerce başarılı kadın var. Tüm kadınlarımıza sevgiler, mutluluklar.

 **Güngör URAS,**
Yazar, MİLLİYET



Girişim Sermayesinin Türkiye Deneyimi



Girişim sermayesi Türkiye’de yeni bir olgu. Sadece 10 senelik bir geçmişi var. Çok yaygın da değil. Belli başlı 3 şirket var: Turkven, İş Girişim ve Actera Group. Turkven’in ki aslında gerçek bir başarı öyküsü. İki arkadaş Robert Kolej’de birlikte okudular, McKinsey’de beraber çalıştılar. Sonra da ayrılıp Turkven’i sıfırdan kurdular. Yanlarına birkaç arkadaş daha katarak yollarına devam ettiler.

Girişim sermayesi (equity capital) kuruluş ve gelişme sürecindeki şirketlerin büyüme-lerini sağlamak ve rekabet güçlerini artırmak için bu şirketlere fon sağ-

layan bir sermaye piyasası kuruluşudur. Bu kuruluşlar yüksek büyüme potansiyeli gördükleri firmaların sermaye gereksinimlerini karşılayarak bir süre için bu firmalara ortak

olurlar. Ama asıl amaç orta vadede bu hisseleri ya mevcut ortaklara, ya yeni bir sermaye gurubuna, ya da, eğer şirket halka açılırsa (IPO), sermaye piyasasındaki yatırımcılara yatırdıkları sermayenin çok üzerinde bir bedelle satıp kar gerçekleştirmesini sağlamak ve oyundan çıkmaktır. Satıştan gelen gelirin bir bölümü ortaklara dağıtılır, büyük bir bölümü fon gereksinmesi olan yeni şirketlere yönelir. Oyun böyle devam eder.

Girişim sermayesinin en büyük avantajı şirketin büyümesi için gerekli orta vadeli sermaye ve/veya borcun sağlanmasına destek olmasıdır. Ayrıca yabancı müşteriler, tedarikçiler ve potansiyel stratejik yatırımcılar ile yapılacak görüşmelerde şirketin kurumsal yatırımcısı olarak bir güvence ve prestij unsuru oluştururlar Ancak şirket sahiplerinin/ yöneticilerinin de girişim sermayesi kuruluşuyla ortaklık yapmaya istekli ve kurumsallaşmaya açık olmaları gerekmektedir.

Özetle, girişim sermayesinin bir şirkete ortak olması durumunda ortaklık ilişkileri şu şekilde gelişir:

- Yönetim Kurulunda girişim sermayesi temsil edilir.
- Önemli kararlar ortaklaşa alınır.
- Girişim sermayesi şirketin günlük işleyişine karışmaz.
- Kurumsal çalışmalarına destek verir.
- Şirket orta vadeli finansman kaynakları ile görüşürken girişim sermayesi de hissedar olarak şirket için aktif destekte bulunur.

Ülkemizde girişim sermayesi kurumunun oluşturulmasına yönelik ilk çalışmalar kamu kesimi tarafından başlatılmış, ancak bu girişimler ciddi bir başarıyı yakalayamamıştır.

Bundan sonraki bölümlerde girişim sermayesi liginin üç büyükleri kısaca tanıtılacak, bunların faaliyetleri özetlenecektir.

TURKVEN

Türkiye'de girişimcilik konusunda başarı öyküleri anlatılırken TURKVEN'i de ön sıralara koymak gerek. İki arkadaş, Evren Ünver ve Seymur Talu, Robert Kolej'de birlikte okudular, McKinsey'de beraber çalıştılar, sonra da ayrılıp Turkven'i sıfırdan kurdular. Girişim sermayesi-

ne ihtiyacı olan iki kişinin bir girişim sermayesi şirketi kurması ilginç bir durum.

Sıfırdan işe başlayan Turkven bugün 1.6 milyar dolar AUM ile alanında Türkiye'nin en büyüğü.

AUM (assets under management / yönetimi altındaki varlıklar) girişim

sermayesi şirketlerini değerlendirirken kullanılan ölçüt.

Turkven bugüne dek 17 şirkete katkıda bulundu. Bunlara 4 milyar doların üzerinde plasman yaptı.

Bu yatırımların finansmanı için Turkven, üç yatırım fonu çıkardı. Bu fonlara katılanların tamamı yabancı:



Turkven'in yaptığı yatırımların özellikle ikisi çok önemli:

1) Turkven'in ilk yatırımı olan UNO bir yöneticinin çalıştığı şirketi satın almasına (management buy out) yönelik Türkiye'deki ilk ciddi örnek. Doğu Holding 2000li yılların başında bir takım şirketlerini elden çıkarmaya kalktığıında bunların arasında Uno da var. Turkven ve Uno Genel Müdürü Hasip Gencer 50-50 ortak olarak 2003 yılında Uno'yu aldılar. Şirket kısa bir sürede cirosunu üçe katlayıp çok karlı bir şirket haline dönüştü. 2006 da Hasip Gencer Turkven'in hisselerini de alarak ilk "management buy out" sürecini tamamladı.

2) Turkven'in en büyük işlemi MİGROS. Koç Holding Özel-leştirme İdaresinden Tüpraş'ı aldığıında bu yatırıma fon sağlamak için birkaç şirketini elden çıkarmaya karar verdi. Bunlardan biri de Migros'tu. Migros Genel Müdürü Bülent Özyaydınlı ile birlikte Turkven'in öncülüğünde BC Partners, DeA Capital önce Koç'un Migros'taki % 50.8 hissesini 1.64 milyar dolara aldılar. Arkasından diğer ortaklara yapılan çağrı sonucu Konsorsiyum Migros'un % 98 ini aldı. Toplam maliyet 3.1 milyar dolar. Bu miktar Türkiye'de bir girişim sermayesinin öncülüğünde bir şirket alımı için harcanan en yüksek değer. Turkven'in Migros'taki payının % 3 olması işin önemini azaltmaz. Migros olayından sonra Avrupa'nın önemli finans der-gilerinden Real Deals Turkven'i kapağa taşıdı.

Girişim Sermayesi

Turkven'in girişimleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Turkven'in Girişimleri

Tarih	Şirket	İşlem	Son Durum
5/2012	Uno Ekmek	Turkven ve Genel Müdür Hasip Gencer 50-50 ortak olarak Uno'yu Doğu Holding'ten aldı.	Turkven hisselerini 13 milyon dolara H. Gencer'e sattı. (2006)
8/2004	Intercity Filo Kiralama	Turkven şirketin %40'ını Vural Ak'tan aldı.	2008 de şirket Mitsubishi'nin bir yan şirketine çok karlı bir şekilde satıldı.
12/2005	Trendtech Telekom Hizmetleri ve Retromedia.	Turkven ve Pound Capital %50 hisse aldı.	Neomobil'e satıldı.
2/2006	Adı açıklanmayan bir Aile şirketi		
3/2006	Pronet Elektronik Güvenlik Hizmetleri	%50 si alındı.	6/2012 de Cinven'e satıldı.
10/2006	Roma Plastik Mobilya	Advent ile çoğunluk hissesi (%71.5) alındı.	2010 da Fritz Egger'e satıldı.
11/2007	Provus Finansal Servisleri Türkiye & Provus Romanya	%70 i alındı.	Innova Capital of Poland'a satıldı. (2011 de)
4/2008	Tekin Acar Kozmetik	%40'ı alındı.	Devam
5/2008	Migros	Turkven öncülüğünde BC partners, DeA Capital Migros'un %98 ini 3.1 milyar dolara aldı.	Migros Şok'u Ülker'e 381 milyon dolara sattı.
8/2008	Mavi	%35'i alındı	Devam
8/2008	NGM Reklam	-	Devam
2009	Digiturk	İlişkinin ayrıntısı açıklanmadı. Digiturk 2006 da %46 hisseyi Providence EF'na satmıştı.	Devam
5/2010	Dominos	Tamamı alındı.	Devam
2/2011	Arkaz Hastaneleri	%51'i alındı.	Devam
3/2011	Doğa Okulları	%50'si alındı.	Devam
5/2011	Golf Dondurmaları	Standard Ünlü ile birlikte %50'si alındı.	Devam
6/2012	Koton Tekstil	500 milyon dolara %50'si alındı.	Devam
8/2012	Doğtaş/Kelebek Mobilya	200 milyon dolara Doğtaş'ın %50'si alındı.	Daha sonra Doğtaş da Kelebek'in %67'sini 19.3 milyon dolara aldı.



İş Girişim bir İş Bankası kuruluşu olup SPK'nın 5 Ekim 2000 tarihli kararıyla kurulmuştur.

2001 yılından itibaren de başvuruda bulunan şirketlerin yatırım projeleri değerlendirilmeye başlanmıştır. Ekim 2004 te İş Girişim sermayesinin % 37.69 u İMKB'da 57.8 milyon dolar piyasa değeri ile halka sunulmuştur.

Bir İş Bankası kuruluşu olmasına karşın İş Girişim yeterli bir büyüklüğe ulaşamamış, daha ziyade KOBİ'lere destek veren bir kuruluş halinde kalmıştır. 2012 sonu itibariyle İş Girişim

İştiraklerine toplam 109.4 milyon dolar sermaye aktarımı ve 344.9 milyon dolar borç plasmanı olmak üzere toplam 454.3 milyon dolar kaynak

yaratmıştır.

İş Girişim'in ortaklığından çıktığı şirketler İş Girişim'in bunlara ortak olduğu sürede % 42 oranında büyümüş, İş Girişim ayrıldığı dokuz yatırımdan dolar bazında % 23 bileşik getiri elde etmiştir. Bu oranlar bir girişim sermayesi için çok tatminkar oranlar değildir.

İş girişim'in faaliyetleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

İş Girişim'in Yatırımları

Tarih	Şirket	İşlem	Son Durum
10/2002 - 10/2003 (2 aşama)	Probil Bilgi İşlem	3.2 milyon dolara % 10 hisse alındı.	10/2011 de Netaş'a satıldı.
12/2002 - 3/2004 (2 aşama)	İTD-İletişim Teknolojileri	1.9 milyon dolara % 35 hisse alındı.	7/2010 da Assesco SEF'e satıldı.
7/2003 - 6/2005 (4 aşama)	Mars Sinemaları	11.5 milyon dolara % 66.3 hisse alındı.	8/2008 de kurucu hissedarlara satıldı.
9/2003 - 12/2006 (5 aşama)	Novotek IP Yakınsama	3 milyon dolara % 88.24 hisse alındı.	Devam
7/2004 - 4/2006 (2 aşama)	Step Halı Stepevi	3.5 milyon dolara % 33.3 hisse alındı	Hisseler 7/2008 de Swisscorp'a satıldı.
12/2005 2/2006 (2 aşama)	Tünyap Fuarçılık	7 milyon dolara % 30 hisse alındı.	2/2007 de kurucu hissedarlara satıldı.
10/2006	Beyaz Filo Kiralama	4 milyon dolara % 15.7 hisse alındı.	Çıkış 6/2008
7/2007	Ode Yalıtım	5 milyon dolara % 17.2 hisse alındı	3/2012 de Ode Pazarlamaya satıldı.
12/2007	Ortopro Tıbbi Aletler	6 milyon dolara % 32.5 hisse alındı.	Devam
12/2007	Türkmed Diyaliz Kurumları	2.5 milyon dolara % 25.8 hisse alındı	Devam
12/2008	Frik İlaç Sanayii	13.4 milyon dolara % 20 hisse alındı	9/2011 de Recordati'ye satıldı.
3/2010	Havaş	10.8 milyon dolara % 6.7 hisse alındı	10/2012 de TAV'a satıldı.
11/2011	Aras Kargo	9.8 milyon dolara % 20 hisse alındı.	Devam
11/2012	Toksöz Spor Giyim	13.3 milyon dolara % 58.5 hisse alındı.	Devam
12/2012	Numnum-İstanbul Yiyecek Gurubu	15.2 milyon dolara % 61.67 hisse alındı	Devam

Girişim Sermayesi

actera group

Acteragroup'un Türkiye'deki yatırımlara odaklanmış 1.6 milyar doları aşan bir sermaye bazı bulunmaktadır. Ancak uygulamada Mey İçki dışında Actera'nın önemli şirketlerde bir ilişkisi bulunmamakta, daha çok "yeni medya" diye adlandırılan şirketlere fon sağlamaktadır.

Ancak Mey operasyonu başlı başına bir başarı öyküsüdür. Nihat Özdemir özelleştirmeden Tekel'in içki bölümünü 190 milyon dolara aldı ve adını Mey İçki yaptı. Actera Group TPG (Texas Pacific Group) ile Mey'i Özdemir'den 900 milyon dolara aldı. Kısa bir süre sonra, Ağustos 2011 de dünya içki devi Diageo'ya 2.1 milyar dolara sattı. Bu işlem Türkiye'de girişim sermayesi ile yapılan, Migros'tan sonraki, en büyük ikinci satıştır. Mutlak karlılıkta ise kuşkusuz en büyük işlemdir.

Acteragroup'un Türkiye'deki yatırımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Acteragroup yatırımları:

Mey İçki: TPG ile 900 milyon dolara aldılar. Ağustos 2011 de Diageo'ya 2.1 milyar dolara sattılar.

Spectrum Radyo Gurubu: (Super FM, Joy FM, Metro FM, JoyTurk, Radyo Mydonese)
Karnaval.com (Online müzik platformu)

Karma Açık hava Reklamları
G2M Gıda Dağıtım
LBT Varlık Yönetim
Cinema maximum
Mac Spor Alanları
Joker
Tam Factoring
Standard Profil

Diğerleri

Bu üç şirket dışında Türkiye'de yirmi-

nin üzerinde girişim sermayesi şirketi bulunmakta, ancak bunların büyük bir bölümü hayal kırıklığı yaşamaktadır. Örneğin 2010 yılında Türkiye'ye giren uluslararası girişim sermayesi Advent 21 Mart 2013 te Türkiye ofisini kapatacağını açıklamıştır. Bundan sonra Advent'in işlemlerini büyük ölçüde yakın ilişkide olduğu Turkven ile yürüteceğini ileri sürebiliriz. Okyanux da yatırımlarını durduran şirketlerden biri.

Vakıf Girişim'deki Vakıfbank hiselerini satın alıp bu şirketin adını Rhea Girişim olarak değiştiren grup ile Unnado, cimri.com, gittigidiyor.com, kariyer.net, sigortam.net, neredekal.com ve dijimecmua.com gibi internet sitelerine yatırım yapan iLab Ventures da önümüzdeki yıllarda adlarını daha sık duyma olasılığımız olan şirketlerden. ❖



Özcan Ertuna

Prof. Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF



Aktif Pazarlama



"Dostum, pizza siparişi vermediğine emin misin?"



Kariyer Planlaması





Mikado: Türkiye'nin ilk B şirketi

Üç ana varlık
misyonu:
Sorumlu
özel sektör,
sürdürülebilir
ve şeffaf
sivil toplum
ve sosyal
inovasyon.

Mikado, 2007 yılında kurulmuş, sürdürülebilir kalkınma için modeller geliştiren bir sosyal girişim. Amacımız var olan kaynaklarla ihtiyaçların bulunduğu yaratıcı modeller geliştirmek. Bunu da özel sektör, kamu, sivil toplum örgütleri, eğitim kurumları ve uluslararası kuruluşlar ile ortaklıklar geliştirerek yapıyoruz. Mikado'nun özünde işbirliği yatıyor. Farklı sektörlerden kaynakları bir araya getirerek, bir sorunun çözümüne yönelik işler yürütüyoruz. Bunu yaparken üç ana varlık misyonumuz var: Sorumlu özel sektör, sürdürülebilir ve şeffaf sivil toplum ve sosyal inovasyon.

Şirketlerin sorumluluk yolculuklarında onlara eşlik ediyoruz. Sürdürülebilirlik stratejisi

geliştirme ve uygulamaya koyma, gönüllülük programları ve toplumsal yatırım projeleri geliştirme konularında şirketlere destek oluyor ve eğitimler veriyoruz. Sorumlu bir özel sektöre yönelik yeni başlayan bir projemiz, Hollanda Konsolosluğu'ndan aldığımız fonla yürüttüğümüz, "İş Dünyasında İnsan Hakları Kapasite Geliştirme Programı". Bu program şirketlerin insan haklarına dair bilinç kazanmaları ve bu konuda uygulama yürütmelerine yönelik eğitimler, mentorluk ve uygulama konferansını içeriyor. Eğitimden sonra altı ay boyunca şirketler kurum içinde yeni uygulamalar hayata geçiriyor.

Ayrıca sivil toplum kapasite güçlendirme çalışmalarımız var. Engellilerle, kadınlarla,

gençlerle ya da şirketlerin kurduğu vakıflarla çalışıyoruz. Sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşmalarına, daha sistemli bir şekilde işlerini yapmalarına ve izleme - değerlendirme çalışmalarına destek veriyoruz.

Sosyal inovasyon alanında ise kendi bünyemizde yeni projeler geliştirip yürütüyoruz. Gelecek Daha Net isimli projemizle genç işsizliğini hedef alıyor ve bilgi ve tecrübeyi yer ve zaman kısıtı olmadan online olarak paylaşıyoruz.

Mikado, 2012'de Türkiye'nin ilk ve tek B Corporation'ı olmaya hak kazandı. B Corporation'lar (B Şirketleri), sosyal ve çevresel sorunların çözümünde iş dünyasının gücünü kullanan yeni nesil şirketler. Bugün, 18 ülke ve 60 sektörde 600'den fazla sertifikalı B Corporation var. Sertifikalı B Corp'lar, gönüllü olarak daha yüksek sosyal ve çevresel performans, şeffaflık ve hesap verebilirlik sergiliyor. Sadece dünyanın en iyisi değil, dünya için en iyisi olmak için çalışıyorlar.

Gelecek Daha Net



Mikado Danışmanlık olarak Kasım 2008'de hayata geçirdiğimiz ve yürütmekte olduğumuz bir sosyal girişimcilik projesi olan Gelecek Daha Net (www.gelecekdaha.net), bir deneyim paylaşım platformu. Bilgiye ihtiyacı olanla bilgiye sahip olanın bulunduğu, başarı hikayelerinin

paylaşıldığı bir proje... Gelecekdaha.net, gözlemlediğimiz bir toplumsal sorun olan genç işsizliğine ve dolayısıyla tüm toplumu ilgilendiren bir probleme çözüm üretmek amacıyla doğdu. Malesef ülkemizde gençler, kariyer planlamalarını yaparken meslekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından karar verme ve seçim yapma aşamalarında zorluk çekiyorlar. Bu durum, çalışma hayatlarında verimsizliğe yol açıyor ve işsizlik oranını olumsuz yönde etkiliyor. Gençler, kariyerlerini şekillendirirken benzer yollardan geçmiş ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmiş yetişkinlerin deneyimlerinden faydalanmaya ve pratik bilgilere ihtiyaç duyuyorlar.

Eğitim sistemimiz, ne yazık ki gençlerin iş hayatına dair merak ettiklerini yine iş hayatından profesyonellere sormalarını, yani birinci elden güvenilir bilgiye sahip olmalarını yeterince sağlayamıyor. Yanı sıra, profesyoneller de



deneyimlerini, uzmanlıklarını aktarabilecekleri bir gönüllülük platformuna ihtiyaç duyuyorlar. Gelecekdaha.net, bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş yaratıcı, ölçülebilir, sürdürülebilir, model olabilecek bir toplumsal yatırım projesidir.

GDN'nin görüntülü ve yazılı olmak üzere iki ayrı e-mentorluk modülü var. İş dünyasından ve sivil toplumdan 300'e yakın gönüllü mentor, destek verebilecekleri konulara ilgi duyan gençler ile GDN konuşma odalarında veya web konferanslarında biraraya gelerek online olarak sohbet edip deneyimlerini aktarıyor. GDN ayrıca bir video alanına da sahip. Farklı alanlarda girişimcilik örneği sergilemiş, başarı hikayesi sahibi onlarca ünlü isim, 10'ar dakikalık videolar ile kariyer yolculuklarını anlatıyor. Video alanı internet erişimi olan herkese açık.

18 Mart 2013 tarihinde Enocta sponsorluğunda başlayan uzaktan eğitimlerimizden 900'e yakın kişi yararlanıyor. Gençlerin, standart eğitimlerinde yer almadığını düşündüğümüz 23 eğitim bir yıl boyunca ücretsiz olarak veriliyor.

Gelecek Daha Net ailesi; Aydın Üniversite'si öğrencilerinin de yer aldığı 1000'e yaklaşan genci, 3.500'ü aşan takipçisi ile her geçen gün büyüyor. 14-30 yaş arasındaki tüm gençlerimizi ve gençlere yardımcı olmak isteyen yetişkinleri ailemize katılmaya davet ediyoruz. ❖



Melek BAR ELMAS,

Proje Koordinatörü, MİKADO DANIŞMANLIK
Cansu GEDİK, Proje Direktörü, MİKADO DANIŞMANLIK

Gelecekdaha.net, yaratıcı, ölçülebilir, sürdürülebilir, model olabilecek bir toplumsal yatırım projesidir.

<http://www.mikadoconsulting.com>
www.gelecekdaha.net



İki Başarı Öyküsü de Yurtdışından

2005 yılında 95 yıllık yoğurt fabrikasını alarak işe başlayan Ulukaya, 2013 yılında Forbes dergisinin milyarder listesine Amerika’da faaliyet gösteren bir Türk girişimci olarak girmeyi başardı. Her yıl satışları katlanarak artan Chobani’nin sahibi Ulukaya’nın Bloomberg tarafından açıklanan serveti 1.1 milyar dolara ulaştı.

Bu sayımızda dünyada önemli rol oynayan iki kıtadan iki ayrı girişimcilik öyküsüne yer vermek istedik. Amerika’dan Chobani Yoğurtları’nın yaratıcısı Hamdi Ulukaya’nın ve Do&Co’nun mimarı Atilla Doğudan’ın fikirlerinin ticari hayattaki uygulamaları gerçekten önemli birer başarı öyküsü...

Hamdi Ulukaya: Forbes’un Milyarder Listesindeki Türk

Ürettiği yoğurtlar ile 700 milyon dolarlık bir ciroya ulaşarak 2011 yılında Forbes dergisine konu olan ve Amerikalılar tarafından Yoğurt kralı olarak anılan Hamdi Ulukaya gerçek bir başarı öyküsüne imza atmıştır.

1972 Erzincan doğumlu ve 1994’ten bu yana A.B.D.’de yaşamakta olan iş adamı Ulukaya

tarafından 2005 yılında A.B.D.’nde kurulan Chobani, Johnstown, New York’taki fabrikasında feta peyniri, Utica, New York ve Twin Falls, Idaho’da ise yoğurt üretimi yapmaktadır.

Üretim Yerleri

- Johnstown/ NY
- Utica /NY
- Twinfalls/ Idaho

Çocukluğu babasına ait koyun çiftliği ve mandrada geçen Ulukaya, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nden mezun olduktan sonra İngilizce eğitimi almak üzere ABD’ye gitmiştir. Sonra New York State University’de işletme dalında yüksek lisans (MBA) yapmakta

olduğu süreçte, Kraft'ın kapatmayı planladığı 95 yıllık eski bir yoğurt fabrikasını, küçük işletmelere yönelik bir kredi kullanarak satın almıştır. Fabrikanın mevcut 55 çalışanından sadece 5'ini istihdam ederek işe başlayan Ulukaya hızlı adımlar ile başarı ulaşmıştır. Günde bir kamyon süt işleyen Chobani, bugün 2 binin üzerinde çalışanıyla günde yaklaşık 2 milyon litre süt işleme kapasitesine sahiptir. Ulukaya'ya göre naturel katkısız, boyasız ve koruyucu içermediği için annelerin tercih nedenidir. En lezzetli ve en yüksek kalitede yoğurdu, tamamen doğal bir malzemeler kullanarak üretme sözü ile hareket eden firma, elde ettiği yüksek müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak hızla artan pazar payıyla, bugün yoğurt dendiğinde A.B.D.'de ilk akla gelen markalar arasındadır.

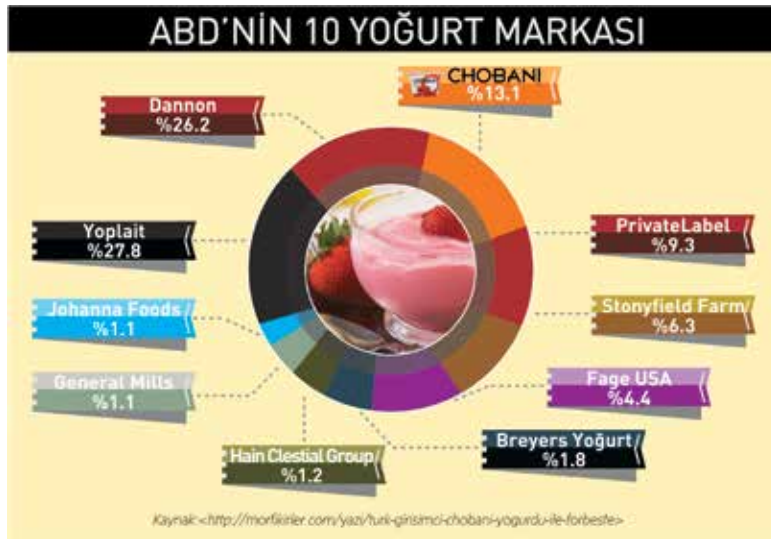
ulaşım bağlantılarının en yoğun olduğu yerlerden biri olması nedeniyle Idaho'nun tesis yeri olarak seçildiğini belirtmektedir.

Bir markayı yoktan var etmek için, alternatif pazarlama iletişimlerini kullanmayı tercih etmiştir. Ağızdan Ağıza Pazarlama ve Sosyal Medya'nın etkin kullanımı markanın başarısında kilit rol oynamıştır. Ayrıca, Mart ayı içerisinde düzenlenen Oscar Ödül Töreni'nde 3.6 milyon dolar ödeyerek, 60 saniyelik bir reklam filmi yayınlayan Chobani, tanıtım için her türlü fırsatı değerlendirdiğini bir kez daha göstermiştir.

Bugün, sosyal medya platformu Facebook'ta markanın 625 bine yakın beğeneni vardır. 12 binin üzerinde tüketici ise marka hakkındaki görüşlerini bu platformdan duyurmuştur. Twitter üzerinden de Chobani 55 bin takipçisine



Hamdi Ulukaya.



Türkiye kökenli bir patrona sahip firmanın, "Yunan Yoğurdu" olarak adlandırdığı bir ürünle piyasada yer alması en başta garipsense de, bunun bir pazarlama stratejisi olduğunu kabul etmek gerekir. Nitekim Ernst & Young danışmanlık şirketinin düzenlediği yılın girişimci ödüllerinde, 2012 yılının birincisi Hamdi Ulukaya olmuştur. Ulukaya, 244 bağımsız jürinin seçiciliğini yaptığı ödülü, Ernst & Young Global CEO'su Jim Turley'nin elinden almıştır.

Idaho'daki tesisini geçtiğimiz ay içerisinde açan firma, 95 dönüm arazi üzerine kurulan ve modern olanaklar sağlayan bu tesisinde 300 kişiyi istihdam etmektedir. Hamdi Ulukaya, ülkenin en büyük süt üretim bölgesi olması ve

en yeni ürün bilgilerini en hızlı şekilde ulaştırılmaktadır. Sosyal medya ile bu denli iç içe olmak, sinerji etkisi yaratarak müşteri sadakati üzerinde etkili olmuştur. Bu durum müşterilerin sosyal medya üzerinde yazdıkları yorumlardan da oldukça net olarak görülebilmektedir.

Ayrıca sosyal sorumluluk sahibi olan Chobani kârının yüzde 10'unu kurdukları Chobani Shepherd's Gift Foundation (Çoban Armağanı Vakfı)'na aktarmaktadır. Chobani kurban bayramında Somaliye yardım ve Türkiye'de kütüphaneler açmak gibi bir çok projenin paylaşımının önemine inanmaktadır. Chobani ürünleri bugün, tüm A.B.D.'de satılmanın yanı sıra, Avustralya, Kanada ve İngiltere'de de satılmaktadır.

Chobani'nin diğer birçok işletmeye örnek teşkil eden başarısı, pazar fırsatlarını çok iyi değerlendirmesinden, müşterileri anlamak ve onların gereksinimlerini, onların istediği şekilde karşılamayı hedef edinen ve hızla kurumsallaşmayı başarabilen bir işletme olmasından kaynaklanmaktadır. Chobani: Gerçek Yoğurt mottosuyla gerçek bir başarı öyküsü olarak ön plana çıkmaktadır.

Do & Co: Türkiye'nin Damak Tadı Elçisi

DO & CO Viyana merkezli bir Avusturya catering firmasıdır. Firma bu alanda ve yan hizmetler konusunda restoranlara, barlara ve otellere verdiği hizmetlerle dünyada sektörünün öncü firmalarındandır. Do&Co'nun mimarı Atilla Doğudan'ın başarısı ise gerçek bir girişimcilik öyküsüdür.

Önceleri ailesinin kendisine 22. yaş hediyesi olarak armağan ettiği şarküteri tarzında küçük bir işletme ile hizmet sektörüne adımını atan Doğudan, evlere özel servis yaparken 1987 yılında Formula 1 dünya şampiyonu Niki Lauda

hiçbir şekilde katkı maddesi kullanmamasıdır. Onun yerine herşey firmaya hammadde olarak girmekte, soslar, et ve tavuk suları dahil herşey Do & Co'nun sıcak ve soğuk mutfaklarında üretilmektedir.

Do & Co her ne kadar sadece yeme-içme sektörüyle gündemde olsa da üç alanda faaliyet göstermektedir: Havayolları, Uluslararası Organizasyonlar İkramı, Restoranlar, Lounge ve Oteller. Bu bağlamda birçok alanda yaptığı organizasyonlarla gündemdedir.



DO & CO havayollarının yanı sıra önemli organizasyonlara da hizmet veren bir "catering" firması. Vurgulanması gereken önemli bir nokta da DO & CO hisselerinin hem Borsa İstanbul hem de Viyana Borsasında işlem görmesi.

ile "Take Five" adlı diskoda tanıştıktan sonra farklı bir mecraya adımını attı. O zaman Lauda Air'i henüz kuran Niki Lauda, hafif çaplı bir kriz de yaşıyordu. En büyük sorunu ise, uçaklarında verdiği yemeklerin kerosin kokmasıydı. Üç hafta sonra Doğudan, Lauda Air'in yemek servisini yapmaya başladı. İşte o günden beri de Lauda Air'in uçaklarında verilen yemekler, her yıl düzenlenen Gourmet dergilerinin en iyi yemekler yarışmalarında zirvede yer almaktadır. İşte ev usulü yemek sisteminin uçaklarda uygulanması için çalışmalarına o günlerde başlayan Doğudan, girişimci fikrini bugünlerde sektörde bir imparatorluk haline dönüşen Do & Co ile taşıdı.

Temel felsefesi en üst kalitede, taze, günlük ürünler üretmek ve bu butik ürünlerle müşterilerine hizmet vermek olan Do & Co 'yu benzerlerinden ayıran en önemli özelliği ürünlerinde

DO & CO'nun hizmet verdiği havayolu şirketleri

- Lauda-Austrian Airlines Group
- Austrian Airlines
- Türk Hava Yolları (THY)
- British Airways
- Cathay Pasific
- Royal Jordanian
- Emirates
- Korean Airlines
- Ethidad Airways
- Singapore Airlines
- Lufthansa
- Luxair
- Niki
- Olympic
- Qatar Airways
- Royal Air Maroc
- South African
- Air France
- China Airline



Dünya üzerinde yapılan 19 Formula 1'in, 17 tanesinin yemek organizasyonu ve komple davet organizasyonunu da DO&CO yapmaktadır. Plaj voleybolu, binicilik müsabakaları, tenis şampiyonaları, futbol şampiyonaları ve İngiltere Müzesi'nin yemek organizasyonlarını da DO&CO üstlenmiştir.

Şu an ise Do & Co Türkiye pazarında 6 sene önce başlattığı Türk Hava Yolları ortaklığı ile ilerliyor. THY hem operasyonel hem de finansal anlamda en büyük ortak olmanın yanı sıra Do&Co'nun en büyük müşterisi konumunda. THY ile paylaşılan ortak vizyon ise "Türk mi-

safirperverliğini dünyaya tanıtmak". Uçakta geçirilen zamanda, yolculara keyifli bir seyahat sunma fikri üzerine kurulu bir yapı söz konusudur.

Kendi içinde de HACCP kalite ve hijyen standartlarına göre denetlenen firmada, müşteriye geri dönüşün kolay olması adına geriye dönük denetim mekanizması çok iyi bir şekilde işlemektedir. Örneğin herhangi bir yemeğin içindeki domatesin nerede, ne zaman alındığı, doğrandığı ve işleme sokulduğu gibi hassas konularda, herhangi bir şikâyet üzerine geri dönüş yapılabilir. Tabi bu da 2006'da müşteri memnuniyeti anketlerine göre %49 olan oranın 2013 itibarıyla %98.5'e ulaşmasını sağlamıştır. Firma bu başarısını yemeklerin ve kullanılan hammaddenin hem kaliteli olmasına, hem de ürün işleme süreçlerinde hiçbir şekilde hazır ürüne yer verilmemesine bağlamaktadır. Ayrıca müşteri taleplerine göre pişirme tekniklerine de özen göstermektedir. Bunun en önemli yansıması ise Flying Chefs konseptini uçaklarda yaratmalarıdır. Sunumun da ayrıca bir kalite göstergesi olduğuna inanan yetkililer Academy İstanbul diye bir eğitim merkezi de kurmuşlardır. Bu merkezde kabin ekipleri ve Flying Chefs'ler (Uçan Ahçılar) eğitim almaktadır. Bu eğitim merkezinde her yer uçakların iç dizaynı gibi tasarlanmıştır. Bu sayede ikram bilgileri paylaşarak müşterilere en iyi sunumlarla lezzetli yemekleri tatma fırsatını vermektedirler.

Bunun yanında, Do & Co müşterileri için sadece yemek odaklı bir hizmet vermemekte, bunun yanında benimsedikleri "HOSPITALITY MANAGEMENT" prensibiyle güvenlik, dizayn, dekor hizmetlerinin de sağlayıcısı olarak hareket etmektedir.

Şu sıralarda bir otel projesine imza atmak için çalışmalarına hız veren firma, Ortaköy'de restorasyon çalışmalarına başlamıştır. 33 yılına İ Özel İdaresinde kiralanılan yapılar 100 odalı son derece lüks bir butik otel inşası için orijinaline uygun bir şekilde restore edilmektedir. 2014 yılında açılması planlanan bu otel ile amaçlanan tüm dünyada ses getirecek bir otel ile hizmet sektörünün bu alanında faaliyet göstermektedir. Ayrıca Bodrum Havaalanında Henry



markasıyla başlattıkları perakende faaliyetlerini İstanbul Nişantaşı'nda da gerçekleştirmek istemektedirler. Londra, New York gibi büyük şehirlerde de otel ve restoranlar kurabilecekleri planları arasındadır.

DO&CO'nun 2012 mali yılında 550 milyon Euro ciro yaptığını kaydeden Atilla Doğudan, amaçlarının her 5 yılda bir şirketin cirosunu ikiye katlamak olduğunu söylüyor. Do&Co'nun hem Viyana hem de Borsa İstanbul'da halka açık nadir şirketlerden biri olduğunu da belirten Doğudan, 2013 planlarına ilişkin, sadece çift haneli büyüme hedefledikleri bilgisini paylaşarak; yeni pazarlara girme, satın alma ve kapasite artırımı konularında yatırımlarının devam edeceğini vurguluyor. Firma her 5 yılda bir büyüklüğünü ikiye katlayarak; alanında dünya çapında bir şirket olma arzusu taşıyor. ❖

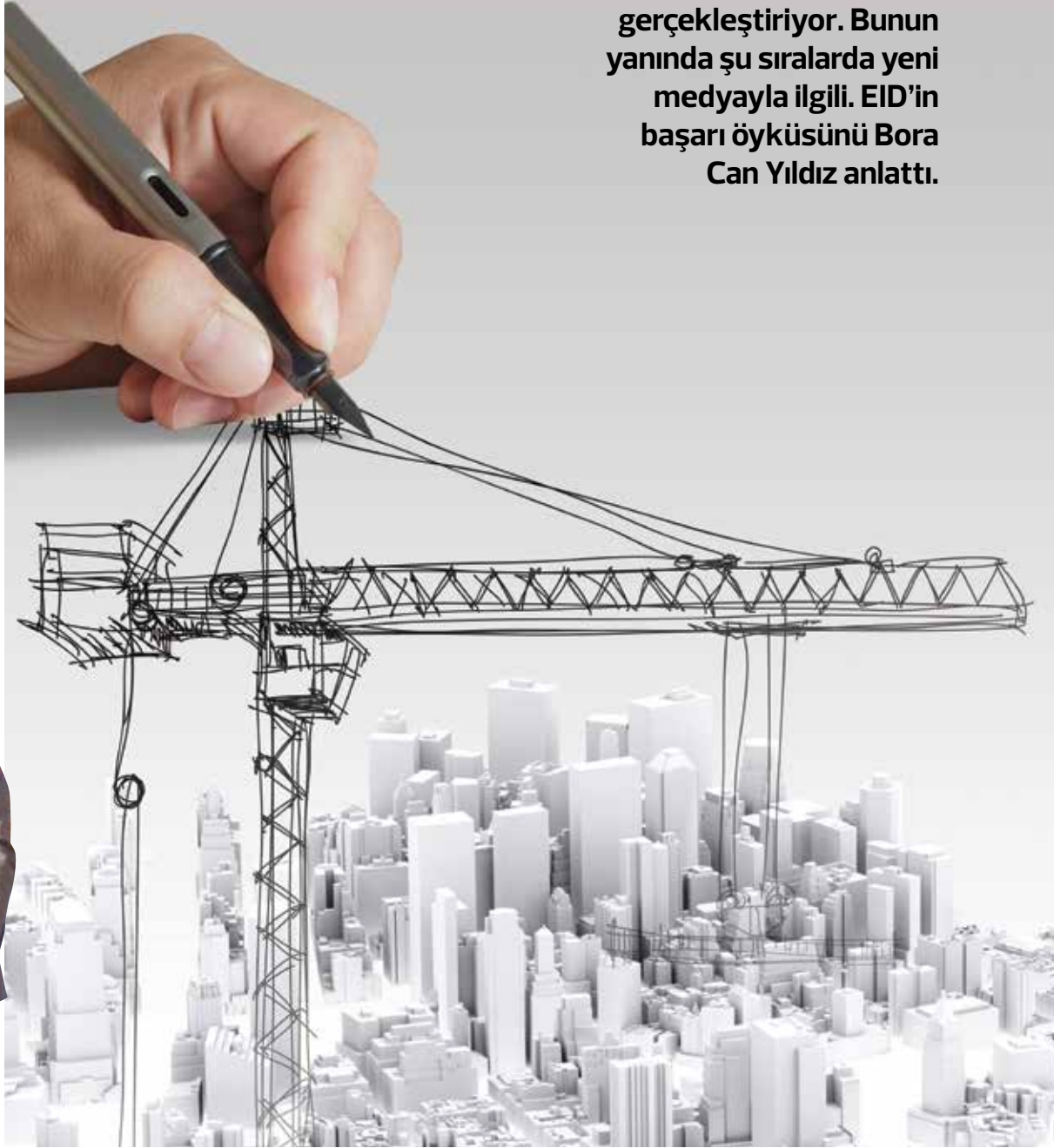


NURGÜN KOMŞUOĞLU YILMAZ

Yrd. Doç. Dr, İstanbul Aydın Üniversitesi İİBF

EID'in Başarı Öyküsü

Bora Can Yıldız, EID inşaat şirketinin sahibi. Şirket özellikle Irak'ta büyük projeler gerçekleştiriyor. Bunun yanında şu sıralarda yeni medyayla ilgili. EID'in başarı öyküsünü Bora Can Yıldız anlattı.



Çocuk yaştan itibaren ailemin de yönlendirmesiyle her türlü işte tecrübe edindim. Kadıköy Anadolu Lisesi'nde okurken bir taraftan da yazları farklı işlerde çalıştım. Aile durumumuz iyi olmasına rağmen, tezgahçılıktan, inşaatlarda en alt seviyelerde çalışarak her türlü ticaret tecrübesine sahip oldum. Ufkumu hep geniş tutmaya çalıştım ve aile inşaat işlerimizi ilerletmeyi o günlerde hedefledim. O yıllarda, özellikle yaz sıcaklarında çalışmak çocuk yaşta biri için zor gelmekteydi; fakat bu tecrübelerin faydasını sonraki yıllarda fazlasıyla gördüm.

Hep babamın dönemiyle yaşadığımız dönem arasında büyük farkın olduğunu düşünürdüm ve buna göre hayatımı şekillendirmeye çalıştım. Yurtdışında okuma imkanım olduğundan oralaradaki uluslararası şirketlerle temas etme fırsatım oldu. Yeni teknolojilere fazlasıyla merakım vardı ve bu alanda büyüyen pazarlar ile de ilgilidim. Özellikle İTÜ'de bir taraftan inşaat mühendisliği okurken bir taraftan da teknoloji alanına küçük yatırımlar yaptım. Yurtdışına gidip geldikçe bunlarla ilgili açılımlar özellikle özel bilgisayar programları, yeni bilgisayar sistemleri, ya da yeni dönemin yani son 10 yılın ana mecrası olan dijital prodüksiyonlar, 3D animasyonlar vs ile gerçekleşti. Bunların hepsi Türkiye'de gündemde bile değilken bu konuların ilerleyeceğini göyerek o alana yatırımlar yapma konusundaki heyecanımı hiç kaybetmedim. İntro Grubu adı ile kurduğum şirket şu an bu sektörde faaliyet gösteren lider bir firma olarak piyasada konumlandı. Belirli alanlarda Türkiye'den Amerika'ya ve Avrupa'ya dijital prodüksiyon ve yazılım ihracatı yapan bir şirket oldu. Özel, çok niş bir pazar olan medikal sektöre girerek Türkiye'deki medikal devlerle çalışmaya başladık. Türkiye'de ilk defa bir ilacın insan vücudunda nasıl bir etki yaptığını animasyonlarla anlatan filmler yaptık. Kısa bir sürede ise Türkiye için 300 tane film üreterek, bu filmleri yurt dışındaki merkezlerde paylaşan uluslararası ilaç devleri sayesinde oralarından talepler almaya başladık. 60'lı yıllardaki reklam sektörünü anlatan "Madman" dizisindeki reklam şirketlerinin Türkiye'deki üreticisi olduk ve ABD'ye ihracat yapmaya başladık.

Gucci pazarlama stratejisini Türkiye'de uygulayarak, kaliteli dijital prodüksiyonlar sayesinde çok ciddi bir pazar kazandık. Binin üzerinde prodüksiyon satarak ülkemize çok ciddi

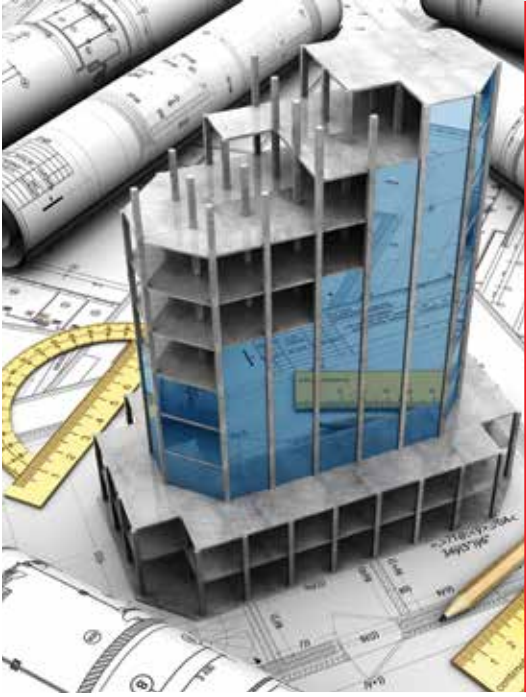


bir döviz girdisi sağladık ve bunun yan açılımlarını da yaptık.

Avrupa ve Amerikada CLM (Closed Loop Marketing) denilen yeni bir pazarlama mecrası olduğunu ve CLM'in tablet PC ler ve iPadler üzerinden tanıtım yapan ama aynı zamanda müşterinin davranışlarını analiz eden ve ona yapılacak olan sunumu, müşterinin ihtiyacına göre değiştiren bir taraftan da müşterinin davranışlarını kayıt altına alıp, eğilimlerini belirten ve çeşitli analizlerle pazarlama stratejisini değiştiren ve teknolojiyi geliştiren bir sistem olduğunu öğrendikten sonra bu alanda büyük bir geleceğin olduğunu görüp, Amerika'daki müşterilerimiz ile ve sektörden aldığımız tecrübe ve bitmek bilmeyen girişimci yaklaşımla, bu sektöre yatırım yapmaya karar verdik. Böylelikle



Başarı Öyküleri



Türkiye'de bu alanda yine pazar lideri olmayı başardık. Şu an iPad üzerinden yapılan digital tanıtımların çok büyük bir bölümünün lisansı bize ait. Bu ürünlere AppleStore da, intPad veya intCLM olarak rastlamanız mümkün.

Dijital prodüksiyon yaparken müşterimiz olan firmaların standlar da yaptıklarını ve bu sektöre de çok para harcadığını fark ettik. Çok yakın ve güvendiğim bir arkadaşım da, stand üretimi alanında mütevazî işler yapmaktaydı. Onun da ailesi iş dünyasından bir aileydi, ama kendi ayakları üzerinde durmak ve bir şeyler yapmak istiyordu. Ona ortaklık teklifinde bu-



lundum ve medikal sektörde standlar yapmaya karar verdik. Çünkü zaten bu firmaların filmlelerini, digital prodüksiyonlarını ve bir çok digital üretimini yapıyorduk; neden standlarını da yapmayacaktık? Bir stand bölümü kurduk, daha sonra bu bölüm başlı başına ayrı bir şirket haline geldi. Yine aynı sektörde pazar payını ciddi bir yüzdeye çıkardık ve bütün bunlar daha okul yıllarımdan itibaren şekillenmeye başlamıştı.

Daha sonra iki şirketin yeteneklerini birleştirdik. Çünkü bir taraftan tasarım ve üretimi yapıyor bir taraftan da bunun dijital prodüksiyonunu gerçekleştiriyorduk. Bunların müzelerde bulunabileceğini düşündükten sonra bu alanda girişimlerde bulunduk. Kazakistan'da çok büyük, 36 bin metrekarelik müzenin içini A'dan Z'ye yaptık. Bu çok ses getiren bir proje oldu. Bundan sonra İngiltere ve Amerika'daki müze yapan firmalar içeriklerini bizim firmamıza yaptırmaya başladılar. Nusret Mayın Gemisi Müzesi, Kıbrıs Müzesi, çok yakında açılacak olan PTT'nin bir müzesi olmak üzere Türkiye'de müzeler yapmaya başladık. Farklı disiplinleri bir araya getirerek, biraz da ileriye görerek ve kimsenin girmediği alanlara girerek firmamız adına çok ciddi bir büyüme sağladık.

Bütün bunların yanında aile geleneğimiz olan inşaat sektörünü de bırakmadım.

Ortadoğu Macerası...

Ortağım İnanç Bey ve Filiz Hanım ile beraber Ortadoğu bölgesi için yeni bir inşaat şirketi kurma kararı aldık. Libya, Cezayir, Katar, Kuveyt, Mısır gibi ülkeleri gezip oradaki imkanları değerlendirip, en büyük imkanın Güney Irak'ta olduğunu gördükten sonra faaliyetlerimize başladık ve o bölgede üç senedir faaliyet göstermekteyiz.

Neden Orta Doğu?

Neden Ortadoğu diye sorarsanız; oralarda kimsenin gitmeye cesaret edemediği, hatta insanların kaçırıldığı dönemlerde bile fırsatların var olduğuna ve bu anlamda oralara hizmet götürmenin gerekliliğine başta biz inandık.

Yaptığımız işlerle verdiğimiz sözleri tutarak insanların güvenini kazandık. Böylece 2010-2011 de iki senelik süre içinde orda iş yapan tek firma olmayı tüm engellere rağmen başardık. Böylelikle diğer firmalara da önderlik etmiş olduk. Benim için hayatta önemli iki sermaye vardır; birincisi insanların güveni ikincisi ise perso-



nellerim. O bölgede de onlara çok güvendik.

Uluslararası alanda ve Türkiye'de yaptığımız işler bizim gelecekte yapacağımız işler için ciddi referanslarımız oldu. İstanbul'da yaşadığımız hayat standardını arkamızda bırakıp, bütün zorluklarına rağmen o bölgeye gitmemiz ve o bölgede mücadele etmemiz bölge halkını fazlasıyla mutlu etti. Çünkü herkesin onlara sırtını döndüğü ve insanların korktukları dönemlerde oraya gidip işler almıştık. Sadece yerel değil aynı zamanda İngiliz, Amerikan ve İtalyan şirketlerinin de güvenini kazandık. İlk yıllarda zarar ettiğimiz halde pes etmeyip kendi öz kaynaklarımızı kullanarak verdiğimiz sözleri

tutmak için çabaladık. Bunlarla birlikte oradaki bütün büyük işlerde kısa bir süre sonra sözhıbi olmaya başladık.

Şu anda orada dört tane hastane ve otel inşaatı devam etmekte. Bir hava limanı inşaatını da bitirdik ve teslimleri gerçekleşiyor. Çeşitli konut, iş merkezleri inşaatları da var. Bunun yanı sıra başlayacak olan bir endüstriyel tesis, petrol tankları, boru hatları gibi inşaatlar da söz konusu. ■



Bora Can YILDIZ

Bora Can Yıldız, Eid Yönetim Kurulu Başkanı Ve İsgid Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi

İnşaat Sektöründe Bir Diğer Genç Girişimci: Kendi Sözleriyle İnanç Kabadayı

Lise eğitimimi Kadıköy Anadolu Lisesi'nde, yükseköğrenimimi İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi'nde tamamladım. Çalışma hayatına profesyonel olarak başladım ve saha mühendisliğinden inşaat koordinatörlüğüne kadar birçok görevde bulundum. 2006 yılında da Ege Yapı Group'u kurarak, gayrimenkul geliştirme ve inşaat taahhüt alanında faaliyet göstermeye başladım. Bugün EgeYapı Group

olarak, Bağcılar'da Avrupa'nın En İyi Karma Kullanım Projesi ödülünü alan Batışehir'i, Kartal'da İztower ve İzpark gibi projeleri ve konut anlayışına farklı bir bakış açısı getirdiğimiz Pegakartal'ı inşa ediyoruz. İstanbul Genç Girişimciler Derneği Yönetim Kurulu Başkanlığını ve pek çok derneğin yönetim kurulu üyeliğini yürütüyorum. İstanbul Genç Girişimciler Derneği olarak Türk iş dünyasının, küresel rekabette kendine etkin bir yer

edinmesini sağlayacak; girişimcilik açısından güçlü, şeffaf, denetlenebilir, insan haklarına ve çevreye duyarlı, kurumsal vatandaşlık ilkelerine uygun niteliklerde olmasına katkıda bulunmak amacıyla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. İSGİD değerli iş insanları ile birlikte, iş dünyasının önünü açacak, toplumsal faydaya dönüşen, hem ulusal hem de uluslararası girişimlerle çok kısa sürede hızlı bir ilerleme kaydetmeyi amaçlıyoruz.

Kurumsal Girişimcilik Ve Yenilikçilik Performansı'na Etki Eden Kurumsal Faktörler



Kurumsal girişimcilik birçok faktörün birbiriyle uyumlu bir şekilde hareket ettiği, yeni bir fikrin uygulanmasına yol açan ve firmadaki yönetsel bürokrasinin kişilerin bireysel üstünlüğüne ve liyakatine dayanan bir yönetime dönüşmesini kolaylaştıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzün oldukça dinamik ve yenilik odaklı dünyası, rekabetçi bir piyasa ortamı yaratarak, bu çevrede faaliyet gösteren firmaları, rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyecek çalışan profilleri ve bir bütün olarak farklı yetiler geliştirmeye itmiştir. Kaynak temelli görüşün de öngördüğü gibi, firma-

lar bu farklı yetileri, sadece somut finansal göstergelere odaklanarak değil, ölçülemeyecek ancak varlığı firmanın birçok faaliyet alanında etkisini gösterecek maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi, uygulamaya aktarılması ve korunması ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktada, Kurumsal girişimcilik (Intrap-

reneurship) bu anlamda örgütsel performansın iyileştirilerek firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal girişimcilik birçok faktörün birbiriyle uyumlu bir şekilde hareket ettiği, yeni bir fikrin uygulanmasına yol açan ve firmadaki yönetsel bürokrasinin kişilerin bireysel üstünlüğüne ve liyakatine dayanan bir yönetime dönüşmesini kolaylaştıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. (Horsnby, Naffziger, Kuratko ve Montagno, 1993).

Kurumsal girişimcilik, sadece ürün veya teknolojik anlamda yeniliklere değil; firmanın stratejisinde, örgütlenmesinde, risk almasında, öngörülü veya olan bitene hemen karşılık verecek bir tutum takınmasında gerçekleşecek değişikliklere odaklanmakta ve böylece geleneklerden bir noktada ayrılmayı öngörmektedir. Bu da ancak firmanın ürün veya hizmetlerini yeniden tanımlaması ve ona göre üretim yaparak veya hizmet sunarak yeni piyasalara açılması ile, firmanın temelini oluşturan görüşlerin yenilenmesi ile ya da ürün/hizmet ve teknolojik yenilikler vasıtasıyla tümünden bir yenilenmeyle mümkün olacaktır.

Kurumsal girişimciliği tanımlarken de gördüğü üzere yenilikçiliğe bir hayli vurgu yapılmaktadır. Burada yenilikçilik birçok açıdan ele alınmalıdır. Bir başka deyişle, sadece yeni ürünlerin yeni teknolojiler kullanılarak üretim bandına girmesi anlamına gelmemektedir. Buna ek olarak, yeni yönetsel stratejilerin belirlenmesi de yeniliğe işaret etmektedir.

Yenilikçilik, firmaya özgü olarak yaratılan yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir yönetim şekli veya yeni bir strateji olabilir ve hızlı teknolojik değişikliklere sahne olan günümüz küreselleşen dünyasında önemli bir kavramdır. Yenilikçilik her ne kadar bireysel boyutta bir olay olarak algılsa da, başarılı olmak için farklı



roller üstlenmiş bireylerin biraraya gelmesini ifade etmektedir. Janssen'in çalışmasında ileri sürdüğü gibi, bireysel boyutta da ele alınabilecek olan yenilikçi davranışlar üç aşamadan oluşmaktadır: İş Fikri Bulma, Geliştirme ve Gerçekleştirme (Scott ve Bruce, 1994 ; Janssen, 2000; 2003, 2004;). Bu aşamalar literatürde Yenilikçi Davranışlar (Innovative Work Behaviors) olarak tanımlanmakta ve çalışanların görev alanlarını genişlettiklerini, firmaya aidiyet duygularının bir yansıması olarak geliştirici ve aynı zamanda farklılaştırıcı davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Yenilikçi davranışlar, iş tanımları çerçevesinde yasal olarak yer almayan, ödüllendirme politikasının tek ölçütü olmayan ve sergilenmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımla sonuçlanmayan davranışlardır (Janssen, 2000).

Tam anlamıyla yenilikçi davranışları ve beraberinde getirdiği yaratıcılığı anlamak için sadece bireyler üzerinde odaklanmak yeterli değildir. Bunun yanında bu davranışların ortaya çıktığı karmaşık sosyal yapılara da bakıp hangi koşullar altında bu tür

davranışların gözlemlenebildiğine da bakılmalıdır, çünkü bireyler sosyal ve bağlamsal etki süreçleri ile hareket etmektedirler. Bu etki süreçleri içinde, kişilerin vakitlerinin çoğunu geçirdiği çalışma ortamları, yenilikçi davranışları ortaya çıkarmak konusunda büyük bir önem taşımaktadır.

Böylece taklit edilmesi zor yetkinlikler geliştirme arzusunu taşıyan firmalar, performans değerlendirmeleri sırasında sadece bilançoya ait kalemleri değerlendirmemeli, değişim odaklı davranışları ya da yenilikçi davranışları destekleyen yapısal ve yönetsel süreçlerin bu rekabet avantajını nasıl sağlayabildiklerini de ele almalıdırlar (Teece ve Pisano, 1994).

Yönetim kademesinin kolayca manipüle edebileceği ve yenilik odaklı davranışların gelişmesini kolaylaştıran atmosferin çalışma ortamında sağlanması için bazı yönetsel araçlar ve düzenlemeler ele alınabilir. Bunlar, yönetim kademesinin desteğinin çalışanlar tarafından nasıl hissedildiği, yeterli zamanın çalışanlara verilip verilmediği, bireysel özerklik ve inisiyatif alma boyutunun nasıl ol-

duğu, adil bir ödül sisteminin var olup olmadığı ve çalışanların ve yönetimin riski özümseyebilme kapasitelerinin yeterli olup olmadığıdır. Sayılan bu araçlar, kurumsal girişimcilik ikliminin alt boyutları olarak yer almaktadır (Hornsby vd., 1993; Kuratko, Montagnano ve Hornsby, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002; Mc Lean, 2002; Hornsby, Kuratko, Shepherd ve Bott, 2009; Alpkan, Bulut, Günday, Ulusoy ve Kılıç, 2009).

Sosyal bir yapıda ortaya çıkan Kurumsal Girişimcilik faktörlerinin, çalışanların değişimi başlatmaları, yaratıcı çabaların devamlılığı ve uygulamadaki yansımalarını gör-



Kurumsal Girişimcilik



mek için istekli olmalarında ne tür bir etkiye sahip olduğunun araştırılması çalışmanın belkemiğini oluşturmuştur (Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002). Temel olarak da , yönetim kademesinin yaratıcılık ve yenilikçiliğe verdiği değeri belli edip, özellikle de çalışanlarının neler başarabileceğine olan inancını ortaya koyarak hareket ettiği takdirde, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi ve böylelikle yeniliğe yönelik motivasyonunun artacağı varsayılmıştır. Çünkü ancak o zaman çalışanlar yaptıkları işi seyerek içsel motivasyonunun kaynağına ulaşabilmektedirler (Amabile, 1997).

Çalışmada yenilikçilik, firmanın yenilik yaratabilme kapasitesine veya firmanın özgün ve uygun fikirler üretip onları ticari veya sosyal alanda faydalı uygulamalar haline dönüştürebilme kapasitesine işaret etmektedir (Ergün, Bulut, Alpkan ve Çakar, 2004). Yenilik performansı ve onun üretim, yeni ürün ve finansal gibi performans ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Bunun yanında bütün

Fikir desteği, iş desteği ve sosyal destek boyutlarında verilen yönetim desteği arttıkça yenilikçi davranışlar da artmaktadır.

bu ilişkileri etkileyebilme kapasitesinin olduğu varsayılan Medeni Erdem kavramı da modelin içine alınmıştır. Geliştirici aynı zamanda da katılımcı bir davranış örneği olarak ilişkilerin yönünü veya yapısını ne boyutta değiştirdiği araştırılmıştır.

Yapılan çalışmanın temel amacı, Kurumsal Girişimcilik İklimini oluşturan faktörlerin, yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini analiz ederek, bu ikili faktörün firmanın yenilikçilikte nerede durduğunun temel göstergesi olan Yenilikçilik Performansını nasıl etkilediğinin araştırılmasıdır. Araştırmanın modeli ise yukarıdaki diagramda gösterilmektedir.

Bu noktada, Kurumsal Girişimcilik için gerekli olan atmosferi yaratan faktörleri tartışmak gerekmektedir.

Kurumsal Girişimcilik: Yönetimsel Araçlar ve Araştırma Sonuçları

1-Yönetimin Desteği:

Yönetim kademesinin yenilikçi fikirlerin ortaya atılıp, geliştirilip uygulamaya konulabilmesi için verebilecekleri üç çeşit destek vardır: Fikri destek, iş desteği ve sosyal destek (Mumford v.d, 2002).

Fikri destek, yapıcı eleştirilerin yer aldığı geri dönüşler sağlamak, yeni fikirlerin karşılaşacağı dirençlerin sonucunda ortaya çıkabilecek acımasız değerlendirmeleri engellemek, fikirler ortaya atıldıktan sonra onların savunucusu gibi davranmak ve çalışanları bu çabalarından dolayı ödüllendirmek şeklinde gerçekleşebilmektedir. (Hornsby vd., 1993; Mumford vd., 2002).

Bu boyuttaki cesaretlendirmeler, yapılacak iş ile ilgili verilecek gerekli destekle, fikir savunucularını daha da güçlendirecektir. Örneğin bu kişilerin ihtiyaç duyulan bilgiye, ekipmana, insan gücüne veya uzman kadrosu-

na rahatça erişmesini sağlamak iş desteğinin yansımaları olarak değerlendirilebilir (Hornsby vd.,1993; 2002; 2009; Alpkan vd., 2009; Mumford vd., 2002).

Sosyal açıdan verilecek destek ise bu kişilerin kendilerine olan inançlarını sağlamlaştırmaları için onlara destek olmaktır. Bu özgüven ile bugünün yeni fikirler geliştirmeye çabalayanları yarın da bu çabalarına devam ederek firmaya bir katma değer yaratacaklardır(Mumford vd., 2002; Amabile, Schatzel, Moneta ve Kramer, 2004).

Yapılan çalışmanın bulguları da literatürü desteklemektedir. Fikir desteği, iş desteği ve sosyal destek boyutlarında verilen yönetim desteği arttıkça yenilikçi davranışlar da artmaktadır. Ayrıca çalışanlar Medeni Erdem sahibi olduğunda da bu davranışların ortaya çıkması daha da kolaylaşmıştır.

2-Zaman Tahsisi:

Zaman, kısıtlı ve de değerli bir kaynaktır. Yeni projelerin başlatılması, geliştirilmesi ve uygulanması için girişimciler zamanı etkin kullanmayı bilmelidirler. Bunun yanında yönetim kademesi de çalışanlarını düşünmek ve böylelikle değişimi yaratmak adı-



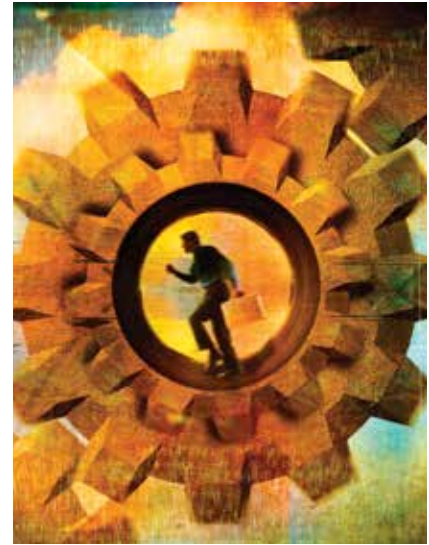
na ihtiyaç duyabilecekleri ölçüde zamanının verilmesi gerektiğinin farkında olmalıdır.

Zaman tahsisi, gözlem yapmak, hayal etmek, deneyimlemek ve yeni fikirler geliştirip uygulamak için yeterli zamanın verilmesi demektir (Alpkan vd. 2009). Bireylerin, yaratıcı fikirler geliştirmek için çalışmaya başlamadan önce durup düşünmeye ihtiyaçları vardır (Mumford, 2000). Ancak gereğinden fazla verilen zaman, zorluk algısını farklılaştırarak, yenilikçi davranışların daha az sergilenmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla zamanın faydasından çok



zararı dokunabilmektedir. Bunun yanında, yaratıcı çabalar doğası gereği belirsizlikler içinde gelişirler. Bu nedenle sonuçları firmanın stratejik vizyonu çerçevesinde olmayan veya karlılık getirmeyen projeler üzerine yoğunlaşmak faydalı olmayabilir (Mumford, 2000). Ancak aynı ölçüde zaman baskısı da yenilikçi düşünce için zarar verici olabilir.

Dolayısıyla, firmalar, neyin gerektiği ve gerekmediği arasında bir denge kuracak şekilde çalışanlarının iş yükünü azaltarak yenilikçi projelerin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilirler. (Hornsby, Naffziger, Kuratko ve



Montagno, 1993; Kuratko, Ireland, Co-vin ve Hornsby, 2005).

Bu açıklamalar ışığında yapılan analizler sonucunda, Zaman Tahsisi diğer yönetsel araçlar ile analize sokulduğunda, etkisini bir faktör olarak kaybetmiştir. Diğer bir deyişle, yenilikçi davranışların ortaya çıkması için uygun koşulları sağlayan değil de bu davranışların sürekliliğini sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır.

3-Yönetsel Özerklik:

Yönetsel özerklik, yenilikçi davranışların ortaya çıkması için gerekli olan, işin tanımlanması ve yürütülmesi konusunda karar verme serbestisidir (Scott ve Bruce, 1994; Ahmed, 1998; Kuratko vd., 2005; Hornsby vd., 2009).

Eğer kişiler, yeni bir fikri bulma ve geliştirme adına izleyecekleri yola karar vermede kendilerini özgür hissedersen, karşılaşılan yeni problemler veya fırsatlar karşısında alışlagelmiş hareket tarzları izlemek yerine, daha önceden hiç denememiş yollara başvurarak, o durumdan faydalanma amacı güdebilirler. Çünkü bu durum, kendilerinde var olan yeteneğe olan inancı pekiştirebilir.

Bu yüzden, bir firmaya mensup her çalışan yaratıcı bir şekilde

Kurumsal Girişimcilik



çalışmaya ve problemlere kendi iş tanımlarının dışından bakarak çözümler üretmeye teşvik edilmelidir (Hornsby, 1993). Bu da ancak gücün tek bir merkezde toplanmasından çok belirli noktalara dağıtılmasıyla mümkün kılınacaktır.

Girişimci ruha sahip kişiler, yaptıkları herşeyi farklı yaparak radikal değişikliklerle işlerine kendi imzalarını atmak isterler. Yalnızca beyinlerini özgür bırakan ve düşünen kişiler, statükoya karşı koyup, kendi sınırlarını zorlayarak orijinal ve yararlı fikirler üretebilirler (Lumpkin ve Dess, 1996; Ahmed, 1998; Mc Lean, 2005). Bu noktada, hedeflerin yönetim kademesi ve çalışanlar arasında iyice anlaşılması ve bu hedefleri gerçekleştirmek için belirlenecek standartların iyi algılanması gerekmektedir. Bu noktada, bir ölçüde kontrol gerekli olmaktadır. Zaman tahsisinde olduğu gibi çok gevşek yapılarla çok disiplinli yapılar arasındaki fark iyice gözetilmelidir (Ahmed, 1998; Martins ve Terblanche, 2003; Kuratko vd., 2005; Hornsby vd. 2009;).

Yönetsel Özerklik de konusundaki hipotez testleri de zaman tahsisinde olduğu gibi, karar verme serbestisinin diğer faktörlerle biraraya geldiğinde yenilikçi davranışların or-

taya çıkmasında baskın etkisini kaybetmiştir.

4- Ödül Sisteminin Varlığı/ Pekiştirme:

Burada ödül sisteminden ve pekiştirmeden kasıt, ödüllerin yenilikçi ve yaratıcı sonuçlar bazında değerlendirilip, hak eden sahiplerine dağıtılmasıdır (Kuratko, Montagno ve Hornsby; 1990; Hornsby vd., 1993; Hornsby vd., 2002; Hornsby vd., 2009).

Yenilikçi davranışlar sergileyen bireyler, ya bir problemi ya da piyasadaki bir fırsatı teşhis etmişlerdir. Problemi çözmek için ya da o fırsattan faydalanmak için bir süre bilgi toplayıp fikirlerini bu bilgiyle destekleyip uygulamak isterler (Mumford vd. 2002). Bu süreç orijinal ve uygun fikirlerin bulunması, fikrin ilk geliştiri-

Yenilikçi davranışların sonuçları ne olursa olsun ödüllendirilmesi, o firmanın bu tür faaliyetleri değerli gördüğü mesajını verecek ve diğer çalışanlar bu genel eğilime uyacaklardır.

rilme aşamasından sonra yeterli desteğin alınması ve uygulamaya konulması ve sonuçta bu fikrin ticari veya sosyal bir faydaya dönüştürülmesi aşamalarında bir sürü zorluklarla doludur. Bütün bu faaliyetler büyük bir zaman ve çaba sarf etmeyi gerektirir (Mumford vd., 2002). Dolayısıyla, bu tür fikri çabaların içinde olanların sarf ettikleri ekstra çaba ve üzerlerine aldıkları risk sebebiyle hem maddi hem de manevi yönden ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Kuratko vd., 2005).

Maaşlara verilecek zamların, ödül mukabilindeki çeşitli ikramiyeler veya terfi seçeneklerinin; kişisel ve profesyonel gelişimleri adına verilecek fırsatlarla, inisiyatif almalarına izin verilmesiyle ve çabalarının de-

ğerli kılındığının hissettirilmesiyle harmanlanması, yaratıcılığı artırmak için gerekli atmosferi sağlayacaktır (Amabile, 1997; Mumford, 2000; Mumford vd., 2002).

Yenilikçi davranışların sonuçları ne olursa olsun ödüllendirilmesi, o firmanın bu tür faaliyetleri değerli gördüğü mesajını verecek ve diğer çalışanlar bu genel eğilime uyacaklardır (Mumford, 2000; Martins ve Terblanche, 2003). Ancak bu noktada yönetimin yaptıkları ile söylediklerinin birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir. Aksi takdirde verilen ve algılanan mesajlarda karışıklık çıkarak, kademeler arasında kopmalara hatta düşmanlıklara gidecek kadar ilişkilerin yıpranmasına sebep olacaktır.

Yapılan çalışmanın bulguları aiddir bir ödül sisteminin varlığının yenilikçi davranışı artırdığını göstermektedir. Diğer faktörlerle birlikte analiz edildiğinde de etkisi anlamlı düzeydedir.

5- Yönetim Kademesinin ve Çalışanların Riski Özümseyebilme Kapasiteleri:

Bu çalışmada Riski Özümseyebilme bireylerin ve çalıştıkları firmanın yenilikçi projelerin risk almadan gerçekleştirilemeyeceğini anlayarak, belli orandaki riski üzerlerine alıp,





orijinal ve faydalı fikirlerin hayata geçirilebilmesi için gösterdikleri çabaya işaret etmektedir.

Yöneticilerin ve yaratıcı fikirlerin peşinden koşanların fikirlerini geliştirmek ve mükemmelleştirmek adına belli oranda risk alma eğilimleri söz konusudur. Burada önemli olan belirsizliğe ve hatalara karşı gösterilecek makul hoşgörüdür (Kuratko vd., 1990; Hornsby vd., 1993; Ahmed, 1998; 2002). Ancak sadece bir üst kademenin gösterdiği esneklik yeterli olmayıp, çalışanların da aynı ölçüde başarısızlığa karşı esneklik göstermesi gerekmektedir. Eğer her bir hata yeni bir şeyi deneyimlemek adına bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilirse, o zaman yeni fikirlerin sonuçları ne olursa olsun herhangi bir cezai yaptırıma veya prestij kaybına maruz kalmadan geliştirilmesi sağlanabilecektir (Stevenson ve Jarillo, 1990; Hornsby vd. 2002; Martins ve Terblanche, 2003).

Bütün diğer yönetsel araçlarda da olduğu gibi, başarı standartlarını düşürmek ve bütün hataların firmaya uzun vadedeki etkisini göz ardı ede-

Kişilerin en fazla vakit geçirdikleri sosyal çevreleri olan çalışma ortamlarının onlar için önemli bir bilgi kaynağıdır

rek hiçe saymak ve sadece bazılarını başarısızlık olarak adletmek, rekabetçi bir ortamda ayakta kalmaya çalışan birçok firma için tehlike arz etmektedir. Dolayısıyla burda hataların sıklıkları ile kaçırılan fırsatlar arasında da bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmanın bulguları riski özümseyebilme kapasitesi ve yenilikçi davranış arasında olumlu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Ancak Riski Özümseyebilme Kapasitesi diğer faktörlerle biraraya geldiğinde tahminleyici etkisini kaybetmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan analizlerin sonuçları yönetsel araçlar arasında gizli hiyerarşik bir ilişkinin varlığı ihtimalini güçlendirmektedir. Yönetimin desteği ve ödül sisteminin varlığı üst kademe de yer aldığı yönetsel araçlar arasında ön plana çıkmaktadır. Medeni Erdem düzeyi yüksek bireyler ise yenilikçi girişimler için yönetim desteği elde

edildiğinde ve bu girişimler ödüllendirildiğinde diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde yenilikçi davranışlar sergileme eğilimi göstermişlerdir.

Genel olarak, sonuçlara bakıldığında ise, kişilerin en fazla vakit geçirdikleri sosyal çevreleri olan çalışma ortamlarının onlar için önemli bir bilgi kaynağı oluşu ve davranışlarını şekillendirdiği gerçeği bir kez daha desteklenmiştir.

Çalışmada ikinci kısmını oluşturan ve yenilikçi davranışların sonuçları olarak varsayılan performans ile ilgili analizlerde ise, yenilikçi davranışların firmanın yenilik performansını olumlu yönde etkilediği gerçeği desteklenmiştir. Diğer bir desteklenen ilişki ise yenilik performansı ve diğer performans kriterleri arasındadır. Analiz sonuçlarına göre, yenilik performansının, firmanın üretim, yeni ürün ve finansal performansına önemli ölçüde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Teorik bilgiler ışığında sonuçları

Kurumsal Girişimcilik

değerlendirmek gerekirse şu noktalar göze çarpmaktadır: Çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını gözlemleyerek ve yorumlayarak, etraflarında olup bitenleri anlamlandırmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir deyişle, çalışanlar kendi davranışlarını içinde buldukları sosyal çevreyi ve özelliklerini referans noktası olarak kabul edip, kendi davranışlarını bu şekilde meşrulaştırmaya çalışırlar. Bunu meşrulaştırmanın en önemli aracı ise yönetimin söylediklerinden çok ne yaptığıdır. Bu noktada, gözlem yoluyla firma adına önceliklerin neler olduğu ve bu bağlamda nelerin yapılmasının doğru karşılanacağı konusunda belirli yargılara varılması, çalışanların kendi önceliklerini belirlemelerini ve çabalarını hangi yöne odaklamaları gerektiğine karar vermelerini kolaylaştırmaktadır.


Burada en önemli yönetim- sel çıkarım ise, yöneticilerin çalışan-

ların enerjilerini yenilikçi sonuçlar üretmek adına hangi yöne kanalize etmeleri gerektiği konusundaki sorumluluklarının bilincinde hareket etmeleri gerektiğidir. Alt kademelere doğru mesajlar verilmeli ve bu mesajların çalışanların tutumlarında ne gibi değişikliğe yol açacağı gözlemlenmelidir.

Yönetimin başta fikri destek, iş ve sosyal destek olmak üzere her alanda çalışanlarını desteklemesi gerekmektedir. Buna eş zamanlı olarak maddi ve manevi boyutlarda olmak üzere yaratıcı ve yenilikçi fikir-



lerin peşinden koşanları ödüllendirmeleri de gerekmektedir. Diğer yönetsel araçların geri planda kalması, o yönetsel araçların kullanılmaması gerektiği anlamına gelmez. Onlar da yeni, orjinal ve firmanın faaliyet alanına veya yönetim şekline uygun bu fikirlerin devamlılığının sağlanması için gereklidir. Yönetim desteği ve ödüller yeni iş fikirleri bulmak adına itici bir güç olarak düşünülebilir. Diğer faktörler ise devamlılık sağlamak ve firmada yenilik kültürünü inşa etmek adına gerekecektir. Bunun yanında, çalışanların aidiyet duyguları da bu tip davranışlar sergileyip sergilemeyeceklerini etkilemektedir. Eğer çalışanlar kendileri ile çalıştıkları firma arasında bir bağ kuramıyorsa, gelecek odaklı düşünemezler ve o firma için yoğun emek sarf ederek kendi kişisel sermayelerini oluşturmazlar. Bütün bunlar ise yaratılacak farkındalık ile mümkün olacaktır. ■

 **S. Begüm SAMUR TERAMAN**
Araştırma Görevlisi,
İstanbul Aydın Üniversitesi

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Günay, G., Ulusoy, G. ve Kılıç, K. (2009). Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management Decision Journal*, 48(5), 732-755.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. ve Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Ergün, E., Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Çakar, N. D. (2004). Connecting the Link between Corporate Entrepreneurship and Innovative Performance. *Global Business and Technology Association Proceedings*, July, Cape Town.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. ve Bott, J. P. (2009). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. ve Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 29-37.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *The Netherlands Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. ve Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle Level Managers Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 699-716.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martins, E. C ve Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(8), 313-351.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Samur, S. B. (2011) "The Mediating Role of Innovative Work Behaviors between Intrapreneurial Climate and Organizational Innovativeness: An Empirical Study", Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Teece, D. ve Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.



“Yeni bölümler, yeni hedefler”

Çizgi Film ve Animasyon Bölümü

2013-2014 Eğitim Öğretim döneminde ilk öğrencilerini bekliyor.



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
AVRUPA KOMİSYONU TARAFINDAN
AKTS ve DİPLOMA EKİ
ETİKETLERİYLE ÖDÜLLENDİRİLDİ.

“İstanbul Aydın Üniversitesi diplomaları, Avrupa Birliği ve Avrupa Yüksek Öğretim alanı içerisinde yer alan ülkeler tarafından tanınmaktadır.”

www.aydin.edu.tr

10YIL



Elektronik Genel Kurullar

Yeni TTK pay sahiplerinin genel kurullara katılması konusunda önemli bir yenilik getirmiştir: Genel Kurullara elektronik ortamda katılma. Bu düzenleme sonucu oluşturulan e-GKS sistemi 1 Ekim 2012 tarihinden bu yana kullanılmaktadır. 31 Mart 2013'e dek e-GKS ile 146 genel kurul toplantısı yapılmış, bu toplantılarda 6354 kişi e-GKS'dan, 2327 kişi de bizzat oy kullanmıştır. Bu yazıda elektronik genel kurul, dünyadaki diğer uygulama örnekleri de , özetlenerek değerlendirilmektedir.

I. GİRİŞ

Genel kurulda oy kullanma hakkı, pay sahibinin kanun yollarına başvurmaksızın yatırımcısı olduğu şirketteki statüsünü koruyabilmesi için yegane yöntemdir¹. Ayrıca, pay sahiplerinin soru sorma, bilgi alma, görüş bildirme gibi diğer yönetsel haklarını kullanabilecekleri yer de genel kuruldur. Halka açık anonim ortaklıklarda pay sahiplerinin yönetsel hakları kullanmaktaki isteksizlikleri güç boşluğu sorununun ortaya çık-

masına neden olmuştur². Pay sahibi, bir ortaktan çok sadece temettü bekleyen bir yatırımcı gibi hareket etmekte ve bu organın faaliyetine gereken ilgiyi göstermemektedir. Bu ilgisizlik sonucu genel kurul, olağan nisapla dahi toplanamamakta veya toplansa dahi becerikli bir azınlığın hakimiyetine girebilmektedir³. Şirket ortaklarının genel kurullara katılımlarının istenilen düzeyde olmadığı yönünde bir çok tespiti uluslararası alanda da varılmıştır. Özellikle birey-

sel küçük yatırımcılar, ortaklıktan kaynaklanan haklarını kullanmakta isteksiz kalmakta ve kısa süre içinde hisselerini elden çıkarmaktadırlar⁴. Ayrıca payların çoğunluğunun kurumsal yatırımcıların elinde bulunması nedeniyle genel kurulda alınan kararlarda son sözün kurumsal yatırımcılarda olması da, pay sahiplerinin genel kurullara katılım konusunda isteksiz olmalarına yol açmaktadır⁵. Yine genel kurullarının genellikle aynı zaman aralığında yapılması özellikle

birden fazla şirkette pay sahibi olan yatırımcılar açısından genel kurullara katılmayı güçleştirmektedir⁶. Her geçen gün daha fazla uluslararası nitelik kazanan piyasalarda yatırımcıların geniş bir coğrafi alana yayılması sonucu şirket ve pay sahiplerinin farklı ülkelerde ikamet ediyor olmaları da pay sahiplerinin genel kurullara katılmaları önünde engel teşkil etmiş ve genel kurullara katılmayan pay sahiplerinin haklarından mahrum bırakılmaları sonucunu doğurmuştur⁷. Öte yandan, bir başka yerden genel kurulun yapılacağı yere toplantıya katılmak üzere seyahat etmek, seyahat ve konaklama maliyetlerini de beraberinde getirdiği gibi zaman açısından da kısıtlayıcı olmaktadır⁸. Bu noktada zaman ve mekandan bağımsız şekilde genel kurul toplantısına katılma imkanının pay sahiplerine sunulması günümüz teknolojisinde mümkün görünmektedir.

TTK'nın 1527 maddesiyle hukukumuzda ilk defa pay sahiplerine genel kurullara elektronik ortamdan katılma imkanı tanınmıştır. Bu değişikliklerle fiziksel katılımın yanı sıra elektronik ortamdan da katılım imkanı yaratılarak ilk engel aşılmış olmakla birlikte, özellikle yabancı yatırımcılar açısından son derece önemli görülen diğer tüm engeller de çıkarılan ikincil düzenlemelerin yarattığı hukuki zeminle inşa edilen EGKS sayesinde aşılmıştır. Nitekim 01.10.2012 - 01.04.2013 tarihleri arasında yapılan genel kurullara

asaleten veya temsilcisi vasıtasıyla toplam 6.354 kişi e-GKS'den, 2.327 kişi ise fiziken katılmış ve haklarını kullanmıştır⁹. Bu çerçevede EGKS, sadece genel kurul anına ilişkin değil, toplantı öncesi ve sonrasında tüm safhalardaki zorunlu işlemlerin gerçekleştirildiği bir elektronik iletişim platformudur. TTK m.1527 hükmü ve ilgili ikincil düzenlemeler, Avrupa Birliği ve ABD'de yatırımcıların genel kurullara katılmalarını kolaylaştırmak ve artırmak için uzun yıllardır yapılan çalışmalar sonucunda çıkarılan Avrupa Birliği Hissedarlar Direktifi¹⁰ başta olmak üzere çeşitli düzenlemelerle de uyumludur.

II. Dünyadaki Uygulamalar

1. ELEKTRONİK YÖNTEMLE OY TOPLANAN GENEL KURULLAR

Electronic General Meetings olarak anılan bu tür genel kurullarda katılımcılar fiziki olarak genel kurulun yapıldığı yerde toplanırlar. Bu genel kurullara uzaktan erişimde bulunmak mümkün değildir. Buradaki elektronik unsur, toplantıya fiziken katılan katılımcıların oy verirken elektronik cihazlardan faydalanmasıdır. Örneğin Danimarka'da, merkezi saklama kuruluşu VP Securities A/S tarafından sunulan E-voter cihazıyla toplantı salonunda bulunan katılımcılar oylarını tuşlayarak toplantı başkanlığına iletmektedir¹¹.



2. Sanal Genel Kurullar

Sanal genel kurullar iki gruba ayrılmaktadır:

(i) Karma genel kurullar (Virtual General Meetings/ Hybrid On-line Meetings);

Geleneksel şekilde genel kurul toplantısının fiziki ortamda yapıldığı ancak katılımcılara uzaktan katılma ve oy kullanma imkânının sunulduğu sanal genel kurullardır.

(ii) Sadece sanal genel kurullar (Virtual-only General Meetings);

Fiziki ortamda toplanan bir genel kurul olmaksızın yalnızca sanal ortamda bir araya gelen katılımcıların gerçekleştirdiği tam sanal genel kurullardır. Bu toplantılarda artık pay sahiplerinin fiziksel olarak bir araya

gelmesine gerek yoktur. Bu uygulamanın öncüsü olan ABD’de yalnızca sanal ortamda yapılan genel kurullara yatırımcıların, şirket yönetimini pay sahiplerinden uzaklaştırdığı gerekçesiyle karşı çıktıklarını ve karma genel kurul sistemini tercih etmeye başlamıştı¹³.

TTK m. 1527 karma sistemi tercih ederek, fiziki genel kurul yapılması imkanını muhafaza etmiş ve fiziken toplanan genel kurula eş anlı olarak elektronik ortamda katılım imkanı yaratmıştır¹⁴. Dolayısıyla fiziki genel kurul ve elektronik genel kurul diye bir ayırım yapılmaması gerekir. Nitekim önceden belirtildiği üzere genel kurul toplantısı tektir ancak katılım yöntemlerine bir yenisi eklenmiştir.

II. ÜLKEMİZDE ELEKTRONİK GENEL KURUL UYGULAMASI (GENEL KURULLARA ELEKTRONİK YÖNTEMLE KATILIM)

1. İlgili Mevzuat

EGKS'nin ilgili mevzuatı, TTK m. 1527 ve ikincil düzenlemelerdir. İkincil düzenlemeler; Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik¹⁵, Anonim Şirketlerin Genel Kurullarında Uygulanacak Elektronik Genel Kurul Sistemi Hakkında Tebliğ¹⁶ ile Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul Ve Esasları İle Bu Toplantılarda Bulunacak Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı Temsilcileri Hakkında Yönetmelik¹⁷ olarak sayılabilir.

2. Kapsam

Genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin uygulanması pay senetleri borsaya borsaya kote anonim ortaklıklar için TTK m.1527, f.5 uyarınca zorunlu kılınmışken kote olmayan anonim ortaklıklar için bu sistemi kurmak ihtiyaridir. Sermaye Piyasası Kanunu ile kapsam borsaya kote olmamakla birlikte payları kayden izlenen diğer şirketleri de (İMKB İkinci Ulusal Pazarı, Serbest İşlem Platformu, Gözaltı Pazarı, Gelişen İşletmeler Piyasasında işlem gören şirketler) içine alacak şekilde genişlemiş olsa da bu şirketler açısından ek bir zorunluluk



Türkiye’de EGKS uygulaması pay senetleri borsaya kote edilmiş tüm anonim şirketler için zorunlu kılınmıştır. Bu dünya uygulamasında bir İLK teşkil etmektedir.

yaratılmamış olup, sadece bunların MKK tarafından kurulmuş EGKS'den faydalanmasına yasal dayanak yaratılmıştır¹⁸. EGKS, borsaya kote şirketlerin tümü için zorunluluk getirmesi açısından dünyada bir ilk teşkil etmektedir.

3. EGKS'nin Temel Özellikleri

A) MKK'dan Alınacak Listenin Hak Sahipliğinin Tespitinde Kullanılması

Genel kurula katılabilecek pay sahiplerini gösteren liste, EGKS üzerinden elektronik olarak MKK'dan sağlanan "Pay Sahipleri Çizelgesine" göre düzenlenmektedir. Söz konusu listede kimliğini şirketin bilgisine kısıtlamamış olan tüm pay sahipleri görünmektedir. Bu sayede genel kurula katılanların hak sahipliği kontrolü blokaj mektubu olmaksızın yapılabilmektedir. Gerçek kişi pay sahipleri toplantıya kimlik göstermek suretiyle girebilmekte, tüzel kişi temsilcileri ise yetki belgelerini göstererek genel kurula katılabilmektedirler.

B) Blokaja Gerek Olmaksızın Genel Kurula Katılım

TTK genel kurul öncesi pay blokajını kaldırmıştır. Genel kuruldan bir gün önce saat 23:59 itibarıyla MKK'dan alınan pay sahipleri çizelgesi toplantıya katılmaya yetkili kişileri göstermektedir. Bu şekilde en güncel ortaklık bilgisi genel kurul esnasında şirketlere sunulmuş olmaktadır. Pay blokajı düzenlemeleri, sınır-ötesi oy kullanmanın önündeki kaldırılması gereken engellerden biri olarak Avrupa başta olmak üzere gelişmiş piyasalarda artık uygulanmamaktadır.

C) Elektronik Oy Kaydı

EGKS'de pay sahipleri ve temsil-



EGKS uygulamasında elektronik yöntemle de vekil atanabilmektedir. Bu şekilde atanan vekil genel kurul toplantısına elektronik yöntemle veya fiziken katılabilir.

cileri genel kurulda kullanacakları oyları ve varsa muhalefet beyanlarını sisteme önceden kaydedebilmektedirler. Önceden kaydedilen oylar toplantı anında her bir gündem maddesi oylandığı sırada sistem tarafından toplantı başkanlığına iletilmektedir. Ancak bunun için pay sahibi veya temsilcinin genel kurul günü sisteme giriş yapılan zaman diliminde elektronik imzasıyla EGKS'de kayıt beyanında bulunması gerekmekte ancak toplantı süresince sistemde kalması şartı aranmamaktadır. Önceden sisteme kaydedilen oyların toplantıdan

önce veya toplantı esnasında değiştirilmesi mümkündür. Oyların bu şekilde sisteme önceden kaydedilmesi toplantıların hızlı ilerlemesine olanak sağlamaktadır (01.10.2012 - 01.04.2013 tarihleri arasında toplam 146 genel kurul toplantısı yapılmış, elektronik ortamda oylamalar ortalama 15 saniyede tamamlanmıştır).

D) Elektronik Ortamda Temsilci Atanması (Elektronik Vekalet)

Noter aracılığıyla vekalet verme sistemi yeni sistemde devam etmekle birlikte EGKS üzerinden elektronik yöntemle de vekil atanabilmektedir. Bu şekilde atanan vekil, genel kurul toplantısına elektronik yöntemle veya fiziken katılabilir. MKK'dan alınan pay sahipleri çizelgesinde EGKS'den elektronik yöntemle atanan temsilcinin bilgileri de yer aldığından vekilin ayrıca vekalet ibraz etmesi gerekli değildir. Diğer yandan yabancı yatırımcıların vekalet verir-

EGKS'nde yabancı uyruklu şirket ortaklarının yönetsel haklarını kolayca kullanabilmelerini teminen Türkçe'nin yanı sıra İngilizce dil seçeneği de mevcuttur.

ken hem bürokratik hem de zaman ve maliyet açısından yaşadıkları sıkıntıların ortadan kalkmış olması son derece olumlu bir gelişmedir.

E) Tevdi Eden Temsilciliği

TTK ve Bakanlık Temsilcisi Yönetmeliği uyarınca tevdi olunan paylardan kaynaklanan genel kurula katılma ve oy hakkı, tevdi olunan tarafından kullanılabilir. Bu çerçevede tevdi eden temsilcisi olan aracı kuruluşlar genel kurul toplantısına EGKS üzerinden katılıp müşterilerini temsil edebilmektedirler.

F) Anlık Bilgilendirme

Genel kurul çağrılarının gazetelerde ve/veya şirket internet sitesinde yayınlanması şeklindeki pasif bilgilendirme yöntemleri şirketin ortaklarına ulaşması için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle EGKS altyapısı sayesinde platformda yapılan her işlem, yüklenen her belge ve bilgi anlık olarak ilgililerine e-MKK Bilgi Portalı/e-posta/SMS yoluyla bildirilir. Böylece, sürecin her aşamasında ilgili tüm belge ve bilgi anlık olarak paydaşların incelemesine sunulur.

G) Görüntü ve Ses Aktarımı

Toplantıdaki görüntü ve sesin iletilmesi yeni TTK'da zorunludur. EGKS projesi sürecinde MKK üyeleri ile yapılmış olan anketler ve değerlendirme toplantıları sonunda; şirketler için tek bir merkezden görüntü ve ses aktarımı sağlanması maliyetinin, şirketlerin bireysel olarak bu hizmeti almalarına kıyasla daha düşük olacağı ve hizmetin kalitesinin belirli

bir standartta olmasının sağlanacağı öngörülmüştür. Bu kapsamda, ülkemizin önde gelen kuruluşlarıyla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen ihale sonucunda TTNET-Medianova işbirliği ile anlaşma yapılmıştır. EGKS hizmeti görüntü ve ses naklini içeren bir paket olarak sunulmaktadır. Canlı yayın hizmeti, toplantı salonundaki görüntü ve sesin toplantı anında EGKS'ye aktarılmasının yanı sıra toplantı yapılacak mekanlarda altyapı yeterliliğinin kontrolünü ve çağrı merkezi desteğini kapsamaktadır. 01.10.2012 - 01.04.2013 tarihleri arasında yapılan genel kurullarda genel kurul başlama saatinden, ortalama 55 dakika önce genel kurul canlı yayınları devreye alınmış, herhangi bir güvenlik veya kalite sorunuyla karşılaşılmamıştır.

H) Raporlama ve Arşivleme

EGKS üzerinden şirketin inceleme-ye sunduğu tüm belgeler, genel kurula katılanlar ve pay oranları, her bir gündem için kullanılan oylara ilişkin ayrıntılar ve top-

lantı sonucu 10 yıl süreyle EGKS'de değiştirilemez biçimde arşivlenmekte ve raporlanabilmektedir. Bu bilgilerin değişmezliği EGKS tarafından sağlanmaktadır. Bu sayede özellikle genel kurula temsilcileri vasıtasıyla katılan hak sahiplerinin kendileri adına ne yönde oy kullanıldığının takibindeki güçlükler sona ermiştir. Ayrıca üretilebilecek istatistikler sayesinde genel kurullara ilişkin olarak başta şirketler olmak üzere, analistler tarafından sağlıklı bir değerlendirme ve analiz yapılması olanaklı hale gelmiştir.

1. Yabancı Dil Seçeneği

EGKS'de yabancı uyruklu şirket ortaklarının yönetsel haklarını kolayca kullanabilmelerini teminen Türkçe'nin yanı sıra İngilizce dil seçeneği mevcuttur. Tüm menü adımları ve sistemsel bilgiler/mesajlar İngilizce olarak sunulmakla birlikte şirket tarafından girilen bilgi (örneğin gündem) ve belgeler (örneğin faaliyet raporu) ancak şirket tarafından İngilizce versiyonları yüklendiği takdirde görüntüle-



nebilir. Yine şirket tarafından genel kurul görüşmelerinin eş zamanlı İngilizce çevirisinin yapıldığı durumlarda isteyen pay sahipleri EGKS canlı genel kurul ekranında İngilizce dil seçeneğini seçerek genel kurulu İngilizce olarak takip edebilecektir. 01.10.2012 - 01.04.2013 tarihleri arasında yapılan genel kurullara e-GKS üzerinden 36 farklı ülkeden yatırımcı katılmıştır.

2. SONUÇ

Yeni TTK ile çözülmek istenen sorunlardan biri olarak pay sahiplerinin genel kurullara katılma konusundaki isteksizlikleri sonucunda ticaret hukukumuzda önemli bir yenilik olarak genel kurullara elektronik ortamda katılma imkanı tanınmıştır. Söz konusu hakkı bahşeden düzenlemeler, genel kurullarda ortakların belirli bir mekanda bir araya gelerek fiziken toplanması yöntemini ortadan kaldırmamış, fiziken yapılacak bu toplantıya elektronik yöntemle katılma da olanak sağlanmış, böylece gelişmiş piyasalarda yaşanan tecrübeler sonucunda tercih edilen karma genel kurulları hukukumu-

za getirmiştir. Bu çerçevede İstanbul Finans Merkezi Strateji Belgesi ve TTK'nın ikincil düzenlemelerinde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan görevlendirme sonucunda MKK, Türk şirketleri ve tüm dünyadan yatırımcıların hizmetine e-GKS'yi sunmuştur. Uluslararası standartlar ile AB Direktiflerine uygun ve dünyadaki örneklerinin ötesinde bir sistem olan e-GKS ile, dünyada ilk defa sınır ötesi oy kullanmanın önündeki tüm engeller ortadan kaldırılıp yerli ve yabancı yatırımcıların genel kurul belgelerine zamanında ve tam erişimi ile kolayca oy kullanmaları; toplantı sonuçlarından zamanında ve doğru şekilde haberdar olmaları sağlanmıştır.

e-GKS sistemi 01.10.2012 tarihinde kullanıma sunulmuş olup 01.04.2013 tarihine kadar 146 genel kurul yapılmıştır. Bu süreçte e-GKS'de, şirketler, pay sahipleri, temsilciler, aracı kuruluşlar ve diğer paydaşlar genel kurul toplantısı öncesindeki, toplantı anındaki ve sonrasında bütün işlemlerini elektronik imzayla yapmıştır. Yerli/yabancı tüm ortaklık haklarının elektronik

ortamda kullanımını ve genel kurulların tek bir merkezden yapılabilmesini sağlayan bir platform olan e-GKS altyapısı sayesinde yapılan her işlem anlık olarak ilgililerine e-MKK Bilgi Portalı/e-posta/SMS yoluyla bildirilmiştir. Böylece, sürecin her aşamasında ilgili tüm belge ve bilgi anlık olarak paydaşların incelemesine sunulmuştur. e-GKS ile, şirket ortakları, paylarını bloke etmeden elektronik ortamda işlem yapabilmiş, temsilci tayin edip oy talimatı verebilmiş, fiziken genel kurula katılmaksızın internet erişimi olan her yerden genel kurulu canlı olarak izleyerek fiziki ortamda yapılmakta olan toplantıya eş zamanlı olarak katılmış, görüşülen gündeme ilişkin görüş, öneri ve sorularını eş zamanlı olarak gönderebilmişlerdir. İlgili gündemin oylamasına geçilmesi ile birlikte oylarını toplantıya fiziken katılanlarla eş zamanlı olarak kullanabilmiş ve tüm süreçlere ilişkin bilgi ve bildirimleri anlık olarak alabilmişlerdir. ■



Ümit YAYLA

Genel Müdür Yardımcısı/
Merkezi Kayıt Kuruluşu



DİP NOTLAR

- 1 - Dover, Stephen H. "Voting Rights and the Right to Vote", The Second Meeting of the Latin American Corporate Governance Roundtable Shareholder Rights and Equitable Treatment, Buenos Aires, 28-30 Mart 2001, <http://www.oecd.org/dataoecd/2/37/1821828.pdf> (28 Mart 2013), s.2.
- 2 - Tekinalp, Güç Boşluğu, s. 467, Poroy, Reha. "Çok Ortaklı Şirketlerle İlgili Hukuki Sorunlar", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:73, 1974, s. 17, Tekinalp, Ünal. Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979, s.4.
- 3 - Poroy, Reha, "Çok Ortaklı Şirketlerle İlgili Hukuki Sorunlar", Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:73, 1974, s. 418.
- 4 - Goforth, Carol. "Proxy Reform as a Means of Increasing Shareholder Participation in Corporate Governance: Too Little, But Not Too Late." American University Law Review, 1994, Vol.43, No.2, <http://www.wcl.american.edu/journal/lawrev/43/goforth.pdf> (28 Mart 2013), s.403.
- 5 - Boros, Elizabeth. Virtual Shareholder Meetings: Who Decides How Companies Make Decisions?, Melbourne University Law Review, Volume: 28, No: 2, 2004, s. 267, <http://www.austlii.edu.au/journals/MULR/2004/9.html> (28 Mart 2013).
- 6 - 01.10.2012 - 01.04.2013 tarihleri arasında toplam 146 genel kurul toplantısı yapılmıştır. Toplantıların 92'si 25 - 29 Mart tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bir günde en fazla genel kurul 32 toplantı ile 29.03.2013 tarihinde gerçekleştirilmiştir.
- 7 - Kobler, George Ponds. "Shareholder Voting Over the Internet: A Proposal For Increasing Shareholder Participation in Corporate Governance", Alabama Law Review. 1998, Vol. 49, No.2, s.3.
- 8 - 01.10.2012 - 01.04.2013 tarihleri arasında yapılan genel kurullarda 104 farklı lokasyondan ve 14 farklı şehirden genel kurul canlı yayını yapılmıştır.
- 9 - Toplantılara elektronik katılanların oy yüzdesi maksimum %37,85 olmuştur.
- 10 - Borsada İşlem Gören Şirketlerin Hissedarlarının Bazı Haklarına İlişkin Direktif (Directive

- 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 on the exercise of the certain rights of shareholders in listed companies) Hissedarlar Direktifinin hazırlanış amacı, payları borsada işlem gören şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin daha güçlü şekilde uygulanabilmesi için pay sahiplerinin, özellikle de sınır ötesi oy kullanan pay sahiplerinin genel kurullarda etkin şekilde oy kullanabilmelerinin sağlanmasıdır. Direktifte, eşit işlem, makul sürede bilgilendirme yapılması, genel kurullara elektronik ortamda katılımın sağlanması, temsilci atama (proxy) yöntemlerinin sunulması, soru sorma hakkının kullanılabilmesi ve genel kurul sonuçlarının öğrenilmesi imkanlarının sağlanması benimsenmektedir.
- 11 - Ülkemizde Türkiye Halk Bankası A.Ş., 2013 Olağan Genel Kurulunda aynı yöntemden yararlanmıştır. Toplantıya fiziken katılanlar oylarını elektronik cihazlar üzerinden kullanmıştır. Bu genel kurulda aynı zamanda TTK m.1527 hükmü uyarınca EGKS sistemi üzerinden katılım imkanı da sunulmuş olup 612 kişi ile elektronik ortamda katılımın en fazla olduğu genel kurul olmuştur.
- 12 - Krans, The Virtual Shareholders Meeting: How to make it work?, Journal of International Commercial Law and Technology, vol.2,1, 2007, s.32.
- 13 - Ergincan, Yakup, Ümit Yayla. "Hisse Senetlerinin Kaydileştirilmesi Sonrası Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Oy Hakkının Kullanılması". Aydın Aybay'a Armağan, 1. Basım. İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2004. ss-16.
- 14 - Ayrım konusunda detaylı bilgi için bkz. İkinci Bölüm, 3.2 Sanal Genel Kurullar
- 15 - 28 Ağustos 2012 tarih ve 28395 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanmış ve 1 Ekim 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.
- 16 - 29 Ağustos 2012 tarih ve 28396 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanmış ve 1 Ekim 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.
- 17 - 28 Kasım 2012 tarih ve 28481 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanmış ve yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir.
- 18 - Bu şirketler esas sözleşmelerini EGKS Yönetmeliği m.5 hükmünde gösterildiği şekilde değiştirmeleri halinde EGKS'yi kullanmak yükümlülüğü altında olmaktadır.



Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk son 50 yıldır kullanılan bir kavram olmasına rağmen son 10 yılda popülerliği artmıştır. Carroll (1979) kurumsal sosyal sorumluluğu 4 ana kategoride gruplar: ekonomik, yasal, etik ve hayırsever olmak. Şirketlerin asıl amacı ve ekonomik sorumluluğu müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanır. Şirketler ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken; yasal gereklilikleri de dikkate almalıdırlar (Carroll, 1979). İşletmeler genellikle bu gerekliliği karşıladıklarını ve sosyal sorumluluğu yerine getirdiklerini ispatlamak için uluslararası geçerliliği olan SA 8000 veya ISO 14001 gibi kalite standardizasyon sertifikalarını almanın yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu sertifikaları almaya hak kazanmış bir işletmenin etik olduğu düşünülse de aslında etik sorumlulukları; işletmelerin ahlaki değerler

ile uyumlu olarak yaptıkları faaliyetler olarak tanımlanabilir (Carroll, 1991). Carroll (1991) hayırsever sorumlulukları ise isteğe bağlı sorumluluklar olarak tanımlamaktadır ve bunlar toplumsal sorumlulukları da



içermektedir. Toplumsal sorumluluklar ile sadece çevrenin korunması kastedilmemekte; aynı zamanda işletmelerin kar elde ettiği araziler için faydalı olması ve kaynakların korunmasının sağlanmasına ve toplumun gelişimine katkı sağlaması ifade edilmektedir. Gerçi kurumsal sosyal sorumluluğun bu kısmı işletmeler tarafından pazarlama açısından istismara açıktır ve genelde işletmeler tarafından kurumsal bir prestij haberi olarak kullanılmaktadır (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2008). Paydaş teorisinde de tanımlandığı gibi, şirketlerin önceliği karlılık olsa da aynı zamanda onlardan direkt veya dolaylı olarak etkilenen birey ve gruplara da özen göstermektir (Salmones et al, 2005). Bir işletme için öncelikli paydaşlar: çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet ve toplum olarak tanımlanırken ikincil paydaşlar da medya ve daha az önemli olan çıkar grupları olarak tanımlanabilmektedir (Clarkson, 1995).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık örgütlerin verimliliği ve başarısı açısından önemlidir. İşletmeler açısından ele alındığında da küresel pazarda rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için; çalışanlarının performansının ve etkinliğinin nasıl geliştirileceği bilinmesi gereken unsurlardandır. Çalışanların performansının artırılması onların mutlu ve tatmin olmalarına bağlıdır. Bunları gerçekleştirmek için de bir işletmenin örgütsel bağlılık kavramını iyi bilmesi önemlidir.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin olarak literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır;

Sheldon (1971) bağlılığı örgütün ve örgüt amaçlarının olumlu değerlendirilmesi olarak tanımlar; Buchanan (1974) ise söz konusu kavramı çalışan ile işveren arasında bir bağ olarak ifade eder. Meyer ve Allen (1991) ise örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta değerlendirmişlerdir; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması ve kendini örgütle bir ifade etmesi olarak tanımlanır (Meyer and Allen, 1991). Devam bağlılığı ise emeklilik hakkı, diğer çalışanlarla olan ilişkiler veya

örgüte özgü transfer edilemeyecek durumlardan dolayı örgütte kalma isteği olarak ifade edilir (Reichers, 1985). Diğer yandan normatif bağlılık ise çalışanların iş yerini terk edemeyeceklerine dair hissettikleri zorunluluktur. (Meyer and Allen, 1991: 67).

Özetlemek gerekirse, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; karakter özellikleri, deneyimler, yaş, işte çalışma süresi, yapılan katkı, yatırımlar ve alternatifler olarak tanımlanırken, örgütsel bağlılığın sonuçları ise performans, işe devamsızlık ve çalışanın işten ayrılması olarak listelenebilir.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmada örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını ölçmek için Türker'in (2000) yüksek lisans tezi için geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Sosyal kimlik teorisinden türetilen bu ölçek çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğu nasıl algıladığı ve kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Anket şeklinde yürütülen nicel araştırma, örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları dışında demografik bilgileri ölçen bir kısımdan oluşmaktadır. Hazırlanan anketlerin çalışanlara ulaştırılması internet üzerindeki bir anket websitesi (www.surveymonkey.com) yoluyla dağıtılmıştır ve toplam olarak 200 katılımcıdan geçerli anket toplanmış, bir kontrol grubu uygulanmamıştır.

Araştırmanın analizi için istatistiksel yazılım programı olan SPSS 16.0 (Windows için) ve yapısal eşitlik modeli kurulması için LISREL kullanılmıştır.

Araştırmaya başlamadan önce ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik .92 olarak çıkmıştır. Al-

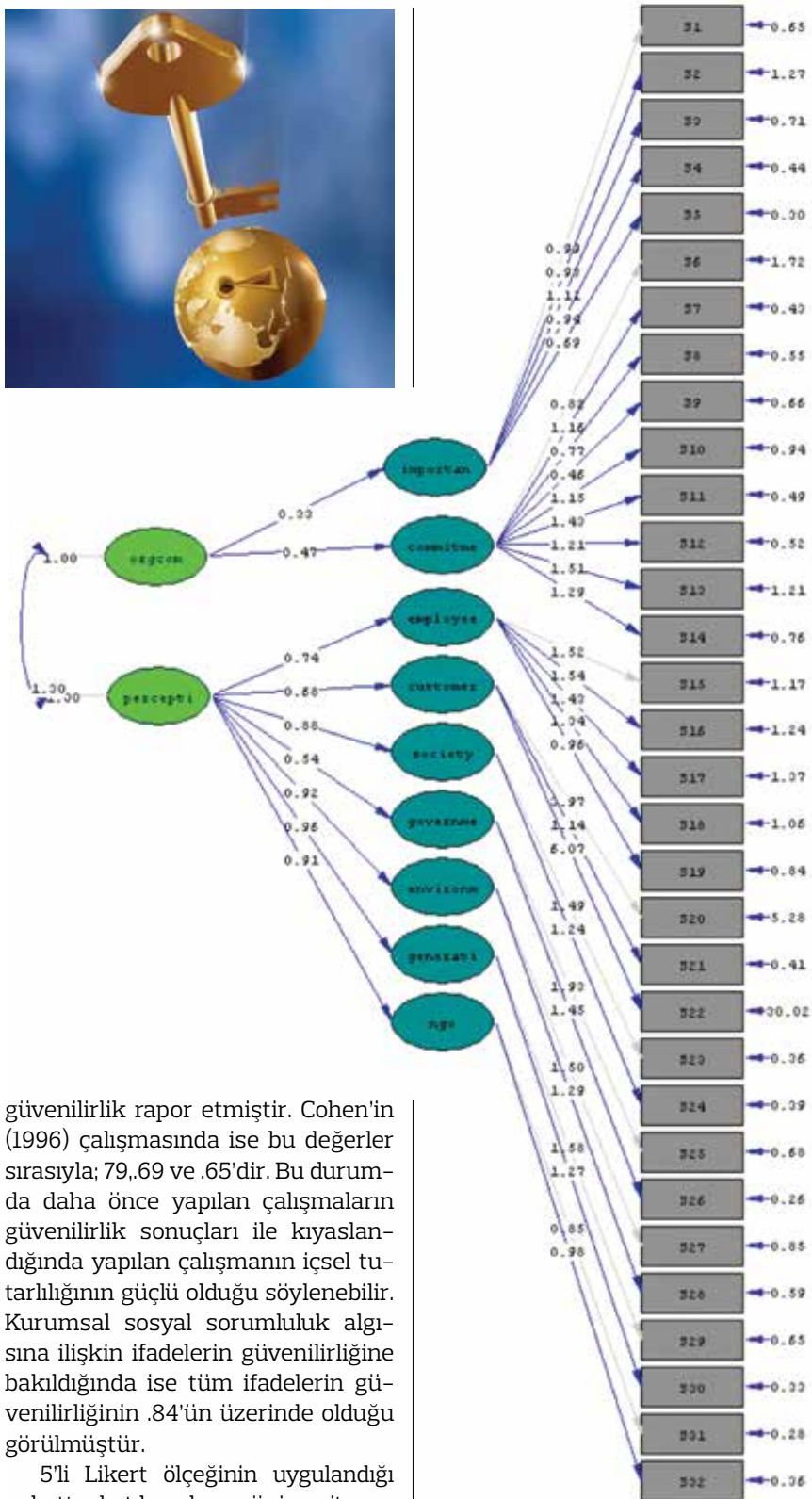
len ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal (affective) boyutu için .87, devam (continuance) boyutu için .75, ve normatif (normative) boyutu için .79. güvenilirlik rapor et-

miştir. Dunham, Grube, ve Castaneda (1994) ise duygusal (affective) boyut için .74 ile .87, devam (continuance) boyutu için .73 ile .81 ve normatif (normative) boyutu için .67 to .73

Carroll (1979) kurumsal sosyal sorumluluğu 4 ana kategoride ekonomik, yasal, etik ve hayırsever olmak üzere tanımlamaktadır. Şirketlerin asıl amacı ve ekonomik sorumluluğu müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanmaktadır.



Örgütsel Bağlılık



güvenilirlik rapor etmiştir. Cohen'in (1996) çalışmasında ise bu değerler sırasıyla; 79,69 ve .65'dir. Bu durumda daha önce yapılan çalışmaların güvenilirlik sonuçları ile kıyaslandığında yapılan çalışmanın içsel tutarlılığının güçlü olduğu söylenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk algısına ilişkin ifadelerin güvenilirliğine bakıldığında ise tüm ifadelerin güvenilirliğinin .84'ün üzerinde olduğu görülmüştür.

5'li Likert ölçeğinin uygulandığı ankette katılımcıların üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduk-

ları görülmüştür, bu durumda ankette segmente edilen profil yüksek eğitimi kabul edilebilir. Katılımcıların iş hayatlarında geçirdikleri ortalama süre ise 4 ile 7 yıl arasındadır. Ankette katılanlar arasında ağırlıklı olarak anketin yapıldığı sırada aktif olarak görevinde çalışmakta olan, yönetici pozisyonunda mühendis, pazarlama-satış, lojistik ve satın alma ve benzeri departmanlarında çalışan katılımcılardan geri bildirim alınmıştır. Katılımcıların çalıştıkları sektörleri özetlemek gerekirse; bankacılık, elektronik, tekstil, turizm ve telekomünikasyon sektörleridir. Sonuçlara bakıldığında katılımcıların %60'ının yerel ve özel firmalarda çalıştığı gözlemlenmiştir. Örneklemin %80'i hiçbir kurumsal sosyal sorumluluk aktivitesine veya eğitimine katılmadığını ifade etmiştir. Tüm yüksek demografik verilere rağmen, çalışanların çalışmakta oldukları işletmelerin bir kurumsal sosyal sorumluluk aktivitesinde yer alma yüzdesi sadece %20 olarak belirtilmiştir.

Çalışmada ayrıca yapısal eşitlik modeli kurmak için Lisrel kullanılmış olup ortaya çıkan model Figür 1'de verilmektedir. Boyutlar iki grupta toplanmıştır: örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk algısı. Yapısal eşitlik modeli gruplar arasında pozitif korelasyonu göstermektedir (1.30). Söz konusu model literatüre katkı olarak düşünülebilir.



Figür 1: Çalışmanın Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırma Sonuçları ve Tartışma

Araştırmanın sonuçları çalışanların örgütsel bağlılığı ile çalıştıkları işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında direkt ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada aynı zamanda Türker'in ölçeği ile uyumlu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın kısıtlarından biri örneklem büyüklüğü olarak düşünülebilir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda belirli bir sektöre özel olarak ya da kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmiş olan tek bir işletme örneği seçilerek bu şekilde bir örneklem seçimi ile rastgele oluşturulmuş karma bir popülasyondan

Araştırmanın sonuçları çalışanların örgütsel bağlılığı ile çalıştıkları işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında direkt ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

daha net sonuçlar elde edilebilir.




Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini aktif olarak gerçekleştirmiş bir şirketin çalışanlarına bu anketin uygulanması daha etkili ve faydalı sonuçlar sağlayabilir.

Uygulanan anket ölçeğinin yanı sıra ölçek genişletilebilir veya araştırma çalışanlarla yapılacak görüşmeler ile nitel bir çalışma ile de desteklenebilir.

Çalışmanın örnekleme rastgele seçim yöntemiyle oluşturulduğundan dışsal geçerliliği yüksektir. Cronbach değerleri de istenen aralıkta çıktığından çalışmanın güvenilirliği kabul edilebilirdir ve içsel geçerliliği de yüksektir.

Her ne kadar araştırmaya katılan katılımcılar iyi eğitim geçmişine sahip olsalar da içinde buldukları kurumların aktif olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmalarında bulunmaması sebebiyle, hem kavrama hem uygulamalara yabancı olan katılımcıları, seminer, eğitim ve kurslara katılmaları onların bu konularda bilinçlenmesi ve gelişmeleri açısından faydalı olacaktır.

İş dünyasında 5 sene ve üzeri, aynı zamanda orta düzey yönetici ve ileri kademelerdeki kişilerin KSS kavramına hakim olmaları ve önemini idrak etmeleri, ilerleyen senelerde yönetim basamaklarında yükseldikçe bu projeleri kendi kurumlarında uygulamalarına, uygulatmalarına ve topluma, paydaşlarına, çalışanlarına daha fazla katma değer yaratan kurumlar, kurum kültürleri oluşmasına alt yapı ve destek olacaktır. ■

 **Deniz ZAPTÇIOĞLU**, Araştırma Görevlisi, İzmir Ekonomi Üniversitesi
 **Nihan KÜTAHNECİOĞLU**, Araştırma Görevlisi, İzmir Ekonomi Üniversitesi
 **Eda TÜRETKEN ÖZENSES**, Yönetici, Yoga Academy Çekmeköy



KAYNAKÇA

- Birleşmiş Milletler Türkiye (2008). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, Türkiye: BM Kalkınma Programı.
- Buchanan, B., II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4, pp. 17.
- Carroll, B.A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 29(1), pp. 92-117.
- Cohen, A. (1996). On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does It Fit With the Work Commitment Construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, pp. 494-503.
- Dunham, R., Grube, J., and Castaneda, M. (1994). Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 370-380.
- Meyer, J., Allen, N., and Gellatly, I. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 710-720.
- Meyer, J.P. and Allen, N. (1991). A Tree-component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Reichers, Arnon (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10 (3), pp. 465-476.
- Salmones, M. et al. (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services, *Journal of Business Ethics*, 61, pp. 369-385.
- Sheldon, Mary (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 143-150.
- Türker, D. (2000). The Impact of Employees Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study. Dokuz Eylül University Master Thesis for Business Administration, The Faculty of Business.

Güzel İnsanlar Daha mı Zeki?

Kanazawa ve Kovar 2004 yılında Intelligence dergisinde “Why Beautiful People are more Intelligent?” başlıklı bir makale yayınladılar. Yer yerinden oynadı. Yazı hala tartışılıyor, güncelliğini koruyor. Bu nedenle, yazarlarının özel izniyle, makalenin özetini veriyor, konuyu tartışmaya açıyoruz.

Sosyologlar ve sosyal psikologlar, fiziksel olarak çekici insanların daha zeki ve daha yetkin algılandıklarını uzun bir süredir bilmektedir. Yapılan çok sayıda deneyde, katılımcılardan, önceden tanımadıkları kişilerin zeka veya yetkinliklerini değerlendirmeleri istenmiş ve bu katılımcıların daha çekici olan kişileri diğerlerine kıyasla daha zeki veya daha yetkin olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Eş seçimi için önemli bir ölçüt olan çekicilik güzel insanların daha zeki algılanmasının bir sebebi değildir. Birincisi, anaokulu öğrencileri de benzer bir algıya sahiptir. İki öğretmen arasında seçim yapmaları istendiğinde, bu öğrenciler daha yetkin ve daha hoş olduğunu düşündükleri için daha çekici olan öğretmeni seçmektedir. İkincisi, yetişkinler için de aynı algı cinsiyetler içinde ve arasında farklılık göstermemektedir. Erkeklerin dah çekici kadınların daha yetkin olduklarına inandıkları ve kadınların dah çekici erkeklerin daha yetkin olduklarına inandıkları gibi. Anaokulu yaş grubunun eş seçimi konusundan bağımsız karar vereceğini ve çoğu insanın da heteroseksüel olduğunu düşünürsek, burada eş seçiminin ötesinde bir faktör yer almaktadır.

Sosyologlar ve sosyal psikologlar, “Güzellik bakanın gözündedir.” ve “Güzellik sadece yüzeyseldir.” şeklinde kendilerini ikna ederek, güzel insanların daha çekici algılanmalarına ilişkin genel eğilimi bir tür önyargı, stereotip veya hale efekti olarak değerlendirmekte; bir başka deyişle algının somut temellere dayanmadığı varsayımını kabul etmektedir. Ancak, bu çalışmada her stereotipin stereotip haline gelmesinin ardında ampirik bir gerçek yattığı gibi, güzelliğin de zeka ile ilişkili olduğu öne sürülmekte ve bulgular ile desteklenmektedir. Çalışmanın güzel insanların daha zeki olduklarına ilişkin önermesi dört varsayımına dayanmaktadır:

1. Daha zeki olan erkekler, diğer erkeklerle göre daha yüksek statü elde ederler.
2. Daha yüksek statüdeki erkekler, diğer er-



keklere göre daha güzel kadınlarla eşleşirler.

3. Zeka kalıtımsaldır.

4. Güzellik kalıtımsaldır.

Bu dört varsayımın doğru olması halinde, güzel insanların daha zeki olması da mantıksal olarak doğrudur. Makalede bu dört varsayımı destekleyen ampirik bulgular sunulmaktadır.

Varsayım 1. Daha zeki olan erkekler, diğer erkeklerle göre daha yüksek statü elde ederler.

Daha yüksek statüde pozisyona sahip erkeklerin daha zeki olduklarına ilişkin bulgular mevcuttur. Bir statü ölçümü olan mesleki prestij ile o mesleği yapanların ortalama zekası arasında oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur. Boylamsal çalışmalar, bu ilişkide, zekadaki artışın mesleki prestijde artışa neden olduğunu doğrulamaktadır. Nesiller arası karşılaştırmalar yapan araştırmalar da benzer sonuca ulaşmışlardır. Babalarından daha yüksek zekaya sahip olan oğullar toplumda yukarı doğru, daha düşük sahip olanlar ise toplumda aşağıya doğru hareket etmektedir.

Varsayım 2. Yüksek statüdeki erkekler, diğer erkeklerle göre daha güzel kadınlarla eşleşirler.

Yapılan çalışmalar, tüm kültürlerde, erkeklerin fiziksel olarak çekici kadınları, kadınların da yüksek statüdeki, varlıklı veya sosyal konumu baskın erkekleri eş olarak tercih ettiklerini göstermektedir. Bu tercihlerinin tümünün gerçekleşmesi mümkün olmadığından, yüksek statüdeki erkekler güzel kadınlar ile eşleşecektir. Araştırmaların bulgularına göre, kadınların fiziksel çekicilikleri ile eşlerinin mesleki statüsü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Benzer şekilde, toplumda sınıfa atılmaları ile kadınların çekicilikleri doğru orantılıdır.

Varsayım 3. Zeka kalıtımsaldır.

Zekanın büyük ölçüde kalıtımsal olduğuna işaret eden çalışmalar sayılamayacak kadar çoktur. Örneğin, yüksek düzeyde zeka gerektiren işlerde çalışan veya eğitim düzeyi daha yüksek olan kişilerin çocuklarının zekası diğerlerinin çocuklarının zekasından yüksektir.

Varsayım 4. Güzellik kalıtımsaldır.

Bu konuda, muhtemelen gelecek neslin kendisinden önce gelen neslin fiziksel özelliklerini taşıması çok doğal karşılandığından, ampirik çalışmaya rastlanmamaktadır. Yapılan araştırmaların hiçbirisi güzelliğin kalıtımsal olup olmadığını direkt olarak incelemese de, bazı bulgular dolaylı olarak bu varsayımı desteklemektedir. Örneğin, aynı yumurta ve çift yumurta ikizleri ile



yapılan çalışmalar fiziksel çekicilik için bir kalıtımsallık değeri sunmaktadır. Ayrıca, güzel yüzler, genetik ve gelişimsel sağlığa işaret edecek şekilde simetrikdir. Sağlık konusunda yapılan ve yüzün simetrisini araştıran bu çalışmalarda, hem çekiciliğin, hem de sağlığın bir işareti sayılan yüz simetrisinin kalıtımsal olduğu görülmektedir.

Teorem 1. Daha güzel insanlar daha zekidir.

Eğer bahsedilen dört varsayım ampirik olarak doğru ise, bu teorem de mantıksal olarak doğrudur. Ancak, bu teoremi direkt olarak destekleyen ampirik bulgular da mevcuttur. Örneğin, daha üst sosyal sınıfa üye olan kızlar daha alt sosyal sınıfa üye kızlarla karşılaştırıldığında, hem daha yüksek zeka düzeyine, hem de daha fazla fiziksel çekiciliğe sahip oldukları ortaya konulmaktadır. Ayrıca, yaşam boyunca hem kadınlar, hem de erkekler için yüz çekiciliği ve zeka düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

Sonuç olarak, daha güzel insanların daha zeki olduğuna dair bir algı vardır; çünkü daha güzel insanlar daha zekidir.

Ancak unutmamak gerekir ki bu önerme olasılık hesaplarına dayalı bulgularla değerlendirilmiştir. %100'lük bir olasılıktan bahsedemeyeceğimiz için güzel insanların zeki olduklarına dair direkt olarak bir sonuca ulaşmamız da son derece etkisizdir. Bu nedenle, çalışma bir davranış şekli önermekten çok, her stereotipin stereotip haline gelmesinin ardında ampirik bir gerçek yatıp yatmadığının sorgulanmasına dikkati çekmektedir. ❖

*Satoshi Kanazawa ve Jody L. Kovar tarafından yazılan, 2004 yılında *Intelligence* dergisinde yayınlanan, "Why beautiful people are more intelligent" başlıklı makalenin özetidir.

 **Satoshi Kanazawa,**
Jody L. Kovar





Hasan Saygın ve Murat Çimen



Bu kitapta, hükümetlerin bağımsız bir şekilde karar alabilecekleri ekonomik bağımsızlık düzeyi; çalışma modelinin dayandığı makroekonomik değişkenler ile tanımlanmıştır.

Turkish Economic Policy and External Dependency

NEWCASTLE: Cambridge Scholars Publishing, 2013

1950'lerden beri Türkiye Ekonomisi belirli aralıklarla ekonomik krizler yaşamıştır. Krizlerden sonra alınan kararların yalnızca ekonomik değil, bunun yanında sosyal, politik ve diplomatik sonuçları olmuştur.

Tam bağımsızlık temel prensip olarak görülmele birlikte ekonomik açıdan elde edilen bağımsızlık ise bu prensibin önemli kriterlerindedir ve ekonomik politikalar bu prensip üzerine inşa edilmiştir.

Bu kitapta, hükümetlerin bağımsız bir şekilde karar alabilecekleri ekonomik bağımsızlık düzeyi; çalışma modelinin dayandığı makroekonomik değişkenler ile tanımlanmıştır. Kitap; ekonomik bağımlılık bakış açısından Türkiye'nin ekonomik politikalarını analiz etmekte bunun yanı sıra bu bağımlılığı etkileyen makroekonomik değişkenleri belirleyerek bütün bunları göz önünde bulunduran alternatif bir ekonomi politikası geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Önerilen modelin oluşturulması ve politikaların tanımlanması sırasında kitap özellikle 1980 sonrasında dünyadaki ekonomik politikaların ve sonuçlarının Türkiye üzerindeki etkilerini de tartışmakta, krizleri ve krizlerin önemli değişkenlerini ele alarak bunların önemine değinmektedir. Sonuç bölümünde Cumhuriyet dönemi çeşitli ekonomik politikalarını karşılaştırmakta ve bunların sonuçlarını tartışmaktadır.

Bu kitap Türkiye'nin kendi ekonomik çıkarları doğrultusunda hareket ettiği; bağımsız bir ekonomik yapının nasıl geliştirilebileceği konusunda başarılı bir denemidir. Turkish Economic Policy and External Dependency Amazon'dan da ismarlanabilmektedir. (Fiyatı \$ 59.99)

Alev Katrinli, Gonca Günay ve Burcu Güneri Çangarlı



Deneyimsel Öğrenmenin İşletme Eğitimindeki Yeri ve Eğitim Oyunlarının Rolü

İZMİR: İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları, 2008

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabeti ve bu rekabete dayalı olarak bilgiye verilen önemin gelişmesi dikkate alındığında öğrenme ve öğrenme sürecinin etkililiğini geliştirecek faktörlerin önemi gittikçe artmaktadır. İşletme Eğitimine odaklandığımızda ise öğrenme sürecinde teori ve deneyimi bir araya getirmenin kabul gören bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Çünkü özellikle

işletme eğitiminde teori ve pratiği birbirinden ayrı tutmak bir hayli zor olmaktadır. Bu noktada geleneksel ders verme şekillerini öğrenci odaklı problem çözme egzersizleri ile birleştirmek gerekmektedir.

Bu kitapta deneyimsel öğrenme araçları arasından eğitim oyunları üzerine odaklanılmıştır. Çünkü yapılan çalışmalar, oyunları öğrenme sü-



recine dahil etmenin, öğrenmeyi hızlandırdığını, motivasyonu artırdığını ve daha üst düzeyde bilişsel düşünme becerilerinin gelişmesine yardımcı olduğunu göstermektedir. Oyunlar, öğrenmeyi, kuralları kavramayı, onların bir sistem oluşturduğunu görmeyi, onları inceleyerek biçimlendirmeyi ve oluşturdukları çeşitli alıştırmaya biçimlerinde ustalaşmayı gerektirmektedir.

Çalışmada, örgütsel davranış alanındaki eğitim oyunlarına yer verilerek bu oyunların teorik bilgileri takip edecek şekilde uygulanmasını sağlayacak doğrultuda hazırlanmıştır. Böylece öğrenenler,

yeni deneyimlerini eski deneyimleriyle ilişkilendirebileceklerdir. Oyunları takiben eklenen tartışma sorularının öğrenenler ile birlikte cevaplanması da bu sürece katkıda bulunacaktır.

Ayrıca, ısınma egzersizleri de dâhil olmak üzere, oyunlar sınıflandırılmış, her birinin amacı, oynanabilecek maksimum kişi sayısı, süresi, gerekli materyalleri, uygulama basamakları belirtilmiş ve tartışma soruları da her bir bölümün sonuna eklenmiştir. Bazı oyunlar ise görsellerle desteklenmiş, oyunların hangi konuyla ilgili olduğu ve ön hazırlık gerektirip gerektirmediği de belirtilmiştir.

O.C. Ferrell; Geoffrey A. Hirt ve Linda Ferrell

Değişen Dünya'da İşletmeler

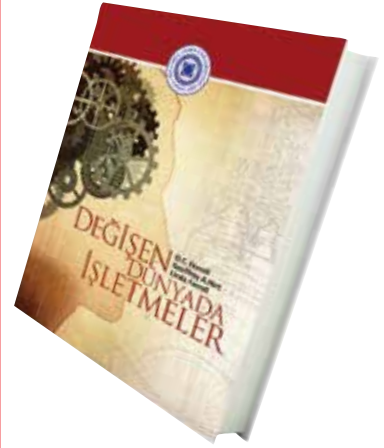
İSTANBUL: İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları, 2013

2008 yılında patlak veren küresel kriz, Büyük Buhran'dan bu yana karşılaşılan en yıkıcı finansal kriz olmuştur. İşletmeler arası ve işletmelerin kendi içlerindeki dinamiklerin farklılaşmasına yol açan bu kriz, küresel ve ulusal boyutta faaliyet gösteren işletmeleri, yeni dünya düzenini sorgulamaya ve analiz etmeye itmiştir.

Bu kitap, temel işletme bilgilerini güncel gelişmelerle harmanlayarak, gerileyen bir ekonomide bu bilgilerin hayatta kalmak amacıyla firmalara nasıl uyum sağlayacakları ve yükselen bir ekonomide sürdürülebilir rekabetçi avantajın nasıl elde edileceği hakkında bilgi vererek, gelecekte birçok işletmede yer alacak öğrencilere farkındalık yaratmak amacıyla yazılmıştır. Sadece krizlerle beslenen ve krizlerin kötü sonuçlarını yaşayan bir dünyanın yanı sıra, teknolojik gelişmelerin ışığında dijital pazarlamanın ve sosyal ağların işletmeler üzerindeki etkileri de bu kitapta bahsedilmektedir. Çünkü özellikle girişimciler ve küçük işletmeler, müşterileriyle iletişim kurmak ve ilişkilerini geliştirip,

sürdürülebilir kılmak için sosyal ağları kullanmak suretiyle satışlarına pozitif bir ivme kazandırabilir ve aynı zamanda maliyetlerini düşürebilirler. Genel olarak, kitapta işletmeye giriş dersinin temel bilgi alanlarından girişimcilik, küçük işletme yönetimi, pazarlama, muhasebe ve finans bölümleri; öğrenilen bilgiler arasında kolaylıkla bağlantılar kurabilecek şekilde örneklerle desteklenmiştir. Günümüz dünyasında temel felsefe olma zorunluluğu taşıyan Yeşil Yaklaşımlara da vurgu yapılarak, her işletmenin bu felsefeyi hayata geçirerek daha karlı olabileceğini ve böylece yeni dünya düzenine olumlu bir katkıda bulunacağına değinilmiştir. Bunun bir göstergesi olarak da kitaptaki her bölümün sonunda, çevreci yaklaşımları benimseyen firmalarla ilgili anlatılar yer almıştır.

Kitap İşletme Bölümlerinde İşletmeye Giriş derslerinde kullanılmak için çok yararlı bir kaynaktır. [Orijinali: Ferrell, O.C. Hirt, G. And Ferrell, L. Business: A Changing World. McGraw-Hill/Irwin; 9th edition. 2013]



Tevekkul Karman

Müslüman bir feminist ve Yemen "Zincirsiz Kadın Gazeteciler" örgütünün başkanı. 32 yaşındaki Karman, Nobel Barış Ödülü'ne layık görülen ilk Arap kadın olmasının yanı sıra, en geç Nobel Barış Ödülü sahibi. İstanbul Aydın Üniversitesi kadrosuna katılan Karman için Üniversite'de Tevekkül Karman Global Barış ve Demokrasi Merkezi kuruldu.

Sizce Arap Baharının etkileri neler olacak?

Arap Baharı'nın etkileri kısa ve uzun dönemde farklı şekillerde görülecektir. Kısa dönemde tüm dikta rejimleri ortadan kalkacaktır. Uzun dönemde ise yeni bir kimlik oluşacak ve bu küresel kimlikle birlikte dünya yeniden barış için inşa edilecektir.

Kadınların bu hareketteki rolü nedir?

Arap Baharı'nda önceden marjinalize olmuş, toplumun arka sıralarına itilmiş kadınlar, onurları ve özgürlükleri için savaştılar. Sadece kadın hakları için değil, insan hakları için de mücadele ettiler. Tunus'ta, Libya'da, Suriye'de, Yemen'de kısacası Ortadoğu'da yaşanan değişimler kadınların mağdur olmaktan vazgeçip "lider" olma kararıyla gerçekleşti. Tarih boyunca kadınların tüm özgürlük mücadelelerine katıldıklarını ancak zaferlerden sonra eve geri gönderildiklerini belirten Karman, bu durumun artık bittiğini, kadınların bundan sonra siyasetteki yerlerini alacaklarını vurguladı.

Yemen ve Ortadoğuda yaşananları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Biz bu noktaya gelebilmek ve özgürlüğümüzü geri alabilmek için çok şey feda ettik. Sizin yaşlarınızdaki gençler sadece kendi özgürlüklerini değil tüm dünya halklarının özgürlüğü için, kendi coğrafyalarının özgürlüğü için savaştılar. Gençlerimiz en önde dünyanın tüm kötülükleri için savaştı. Müslümanlar şimdiye kadar terörist veya hırsız gibi kötü niyetli bir şekilde gösterilmeye çalışıldı. Böylelikle tüm dünyaya barışçı ve iyi insanlar olduğumuzu, kanıtladılar. Gençlerimiz kadınlarımız Arap Baharı devriminde hep en önde yer aldılar. Çünkü hayallerine ve umutlarına inandılar. Eğer siz hayallerinize ve umutlarınıza inanıyorsanız bunu etrafınızdakilere daha çabuk yayabilirsiniz.

Arap Baharı amacına ulaştı mı?

Arap Baharı hedeflediği amaca henüz ulaşmış değil. Daha biz ilk basamağını tamamlayabildik. İlk basamakta rejimlerin başlarını yıkmayı başardık. Sıra şimdi ikinci basamağa geliyor. İkinci

basamağımızdaysa bütün yozlaşmış birimleri ülkelerimizden çıkarmayı hedefliyoruz. İnşallah Suriye'de de çok yakında ikinci basamağa ulaşılacak. Bunlardan sonraki amacımız ise bütün kanunları ve yapıları gençlerin kadınların istekleri doğrultusunda şekillendirmek. Hedefimiz demokrasi, özgürlük, eşitlik ve iyi yaşam.

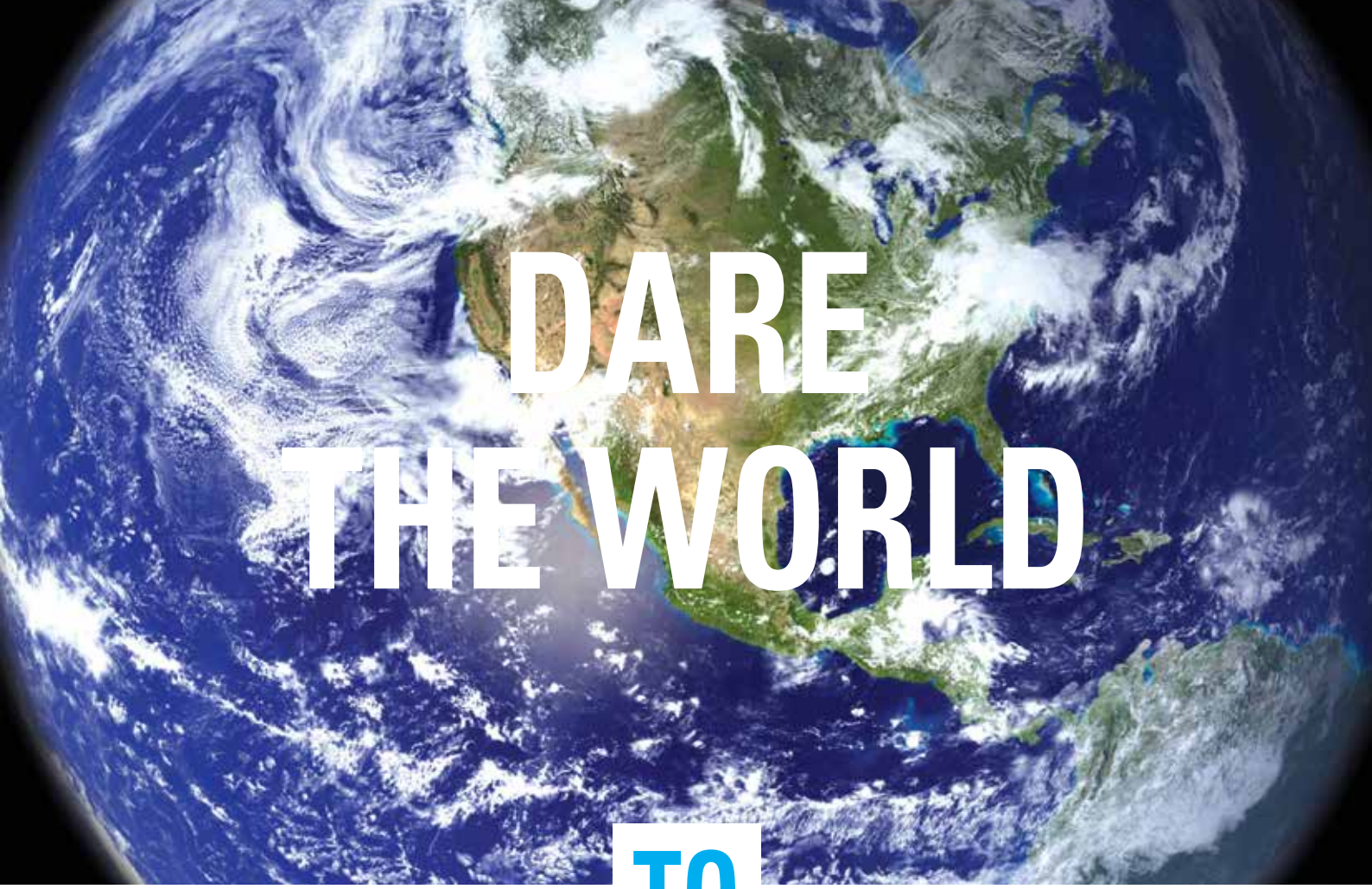
Türkiyedeki kadınların durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?

Türkiye'de kadınlar ve gençler oldukça güçlü. Bazı problemler olabilir. Ancak çözülebileceğine inanıyorum. Tüm dünyada kadınlar sorun yaşıyor. Ancak Arap kadınları en kötü durumda olanlar. Tüm dünyada özellikle gençler ve kadınlar kendi gelecekleri için harekete geçmek zorunda. Toplumların da kadınlara ve gençlere daha fazla güvenmesi gerekmekte.

Nobel Barış Ödülünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bana verilen barış ödülü aslında tüm Müslümanlara, gençlere ve kadınlara verilmiştir. Barış ödülünün aslında dünyada son dönemlerde "şiddet" ile birlikte anılan İslam dinine verildiğini vurguladı. Karman ödülün sadece ona değil tüm Müslümanlara bir sorumluluk yüklediğini ifade etti.





**DARE
THE WORLD**

TO



**SAVE
THE PLANET**

EARTH HOUR MARCH 23 8:30PM





iSTANBUL 2020

CANDIDATE CITY



BRIDGE TOGETHER