

Yayın Adı	: Bloomberg Businessweek Türkiye	Yayın Tarihi	: 18.05.2014	Küpür Sayfa	: 24
Referans No	: 38478636	Etki	: Etkisiz	Tiraj	: 19500
Renk	: Renkli	STxCM	: 146,67	Sayfa	: 24
Newslihter	: <a href="http://gold.ajanspress.com.tr/linkpress/045b50dd0c804b7e96904955d0098457384786361094225a194849e49066557d579e3f40">http://gold.ajanspress.com.tr/linkpress/045b50dd0c804b7e96904955d0098457384786361094225a194849e49066557d579e3f40</a>				

## Şirketler/ Sektörler

18 Mayıs — 24 Mayıs 2014

Köftenin Yanına  
Piyaz Geliyor 25

Victoria's Secret Spor  
Sütyeni Kaldırmıyor 26



22

## Finansbank'ın Hedefi Y Kuşağı

- Finansbank'ın işe alımlarının yüzde 70'ini yeni üniversite mezunları oluşturuyor
- "İK stratejimizin merkezinde Y Kuşağı var. Onları seçmek değil onların bizi seçmesini istiyoruz"



Yayın Adı	: Bloomberg Businessweek Türkiye	Yayın Tarihi	: 18.05.2014	Küpür Sayfa	: 26
Referans No	: 38478636	Etki	: Etkisiz	Tiraj	: 19500
Renk	: Renkli	STxCM	: 147,78	Sayfa	: 24
Newslihter	: <a href="http://gold.ajanspress.com.tr/linkpress/045b50dd0c804b7e96904955d0098457384786361094225a194849e49066557d579e3f40">http://gold.ajanspress.com.tr/linkpress/045b50dd0c804b7e96904955d0098457384786361094225a194849e49066557d579e3f40</a>				

## Şirketler/Sektörler

◀ **Bloomberg Businessweek Türkiye** dergisi olarak altı yıldır yayımladığımız ve üniversite öğrencilerinin en çok çalışmak istedikleri 50 şirketi belirlemeyi amaçladığımız “En Gözde Şirketler” araştırmamızda bu yıl başarılı bir performans göstererek üst sıralara tırmanan Finansbank’ın, İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp ile bu başarının perde arkasını konuştuk. Bankanın insan kaynakları stratejisinin merkezine “Y Kuşağı”nı koyduklarını belirten Alp, üniversite öğrencileri ile doğrudan iletişim kurmalarının, sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmalarının ve ciddi bir staj programı uygulamalarının bu başarıyı getirdiğini belirtiyor.

**“En Gözde Şirketler” araştırma-mızda bu yıl dikkat çekici bir performans sergilediğiniz ortaya çıktı. 20 binin üzerinde üniversite öğrencisiyle yaptığımız ankete göre öğrencilerin en çok çalışmak istediği şirketlerden biri Finansbank. Bu sonucu almak için neler yaptınız?** Buna sadece 2013’ün başarısı demek doğru olmaz. Biz insan kaynakları stratejimiz kapsamında, bir kurum kültürü yaratmaya ve bu kültürü kendilerine uygun bulan kişilerin bizi tercih etmesini sağlamaya odaklandık. Yeni mezunlara ulaşmaya, onları anlamaya önem verdik. Her üniversite ayrı bir kültür ve biz bu farklı kültürleri anlamaya çalıştık. Üniversite kulüpleriyle işbirlikleri yaptık, sosyal medyayı uzman kişilerin desteği ile etkin bir şekilde kullanmaya çalıştık ve öğrencilere “ağa babalık” yapmadan yaklaşmayı tercih ettik.

Benim farklı sektörlerde insan kaynakları yöneticiliği tecrübem bulunuyor. Benim insan kaynakları anlayışına göre bu departmanın amacı çalışan seçmek değildir. Amaç, insanların bir gelecek inşa etmelerine yardımcı olmaktır. Bunu başararak bu insanlar aynı zamanda iyi birer finansçı da olurlar. Benim hedefim birlikte çalıştığım insanlarda bir iz bırakabilmek. Bu aynı zamanda Finansbank’ın kurum kültürüdür. Sadece çalışanlarımızın kendilerine verilen hedefleri tutturup tutturmadıklarına odaklanarak onlarda iz bırakamazsınız. Onların yaratıcılıklarından yararlanmak, ortak vizyon yaratmak ve hayatlarını şekillendirmelerine yardımcı olmak, onlarda bir iz bırakmanızı sağlar.

**İnsan kaynakları politikası, bankacılık sektörü açısından çok stratejik bir konu. Siz bu alanda nasıl bir**

### “Staj programımıza katılanların yüzde 30’u bizim çalışanımız oluyor”

#### strateji izliyorsunuz?

Bankacılık dünyanın en eski mesleklerinden biri ve hizmet sektörünün çok önemli bir parçası. Biz aslında sadece paranın el değiştirmesine aracılık etmiyoruz. Biz insanların hayallerini gerçekleştirilmesine yardımcı oluyoruz. Dolayısıyla onların hayatının bir parçası oluyoruz. Biz, Finansbank’ta bankacılık faaliyetini böyle görüyoruz ve buna uygun bir kurum kültürü yaratmaya çalışıyoruz. Yaptığımız işi böyle görünce insan kaynağının önemi daha da artıyor. Dolayısıyla biz müşterilerimizin yanı sıra çalışanlarımızla da hayatı paylaştığımızı inanıyoruz. Finansbank’ta yatırım yapılması gereken en önemli değer “çalışanlarımızdır”. Buna göre çalışanlarımızın yüzde 70’ini yeni mezunlardan seçiyoruz. Yönetici kadrolarımızı kendi çalışanlarımız arasından oluşturmaya gayret ediyoruz. Kısacası çalışanlarımızın kendi kariyerlerinin mimarı olmasını istiyoruz.

#### Yeni mezunlara odaklandığınıza göre insan kaynakları stratejinizi merkezine Y Kuşağı’nı koymuşsunuz gibi görünüyor. Bunun sebebi nedir?

Evet, bizim insan kaynakları stratejimizin merkezinde “Y Kuşağı” yani 1980 sonrası doğan nesil var. Bunun sebebi Y Kuşağı’nın önemini fark etmiş olmamızdır. Bu kuşak artık ülke ekonomisinde toplam çalışanların yüzde 80’ini, yönetici pozisyonunda çalışanların da yüzde 30’unu oluşturuyor. Yani ekonomiyi ve iş dünyasını onlar şekillendirmeye başladılar. Dolayısıyla Y Kuşağı’na göre bir strateji belirlememiz çok doğal. Finansbank bugün itibarıyla işe alımlarının yüzde 70’ini yeni mezunlardan sağlıyor.

#### Y Kuşağı’na ulaşmak, onları anlamak pek çok şirket açısından pek kolay olmuyor. Sizin onlara yönelik yaklaşımınız nedir?

Her şeyden önce biz Y Kuşağı’nı anlamaya çalışıyoruz. Kendimizi onlara doğru bir şekilde anlatmak için çaba harçıyoruz. Onları seçmek değil onların bizi seçmesini istiyoruz. Bir üniversitenin

**“İçeriden terfi oranımız yüzde 70’i buluyor. Müdür ve üstü kadrolardaki personelimizin yüzde 80’i Finansbank’lı”**

düzenlediği etkinliğe katıldığımızda “Biz şöleyiz, biz böleyiz” tarzı klasik sunumlar yapmıyoruz. Örneğin bizim sunumlarımızda Finansbank ismi sadece iki yerde geçer. Biri konuşmacı kendisini tanıtırken diğeri de konuşma bittikten sonra dinleyicilere teşekkür ederken, o kadar. “İcat Çıkarma” isimli bir sunumumuz vardır mesela. Bizlerden hep fazla soru sormamız istendi. “İcat çıkarma” lafını sık sık duyduk. Oysa Y Kuşağı soru sorarak öğreniyor ve kendisinden bir iş istendiğinde neyin amaçlandığını kendisine anlatılmasından motive oluyor. Yenilikleri seviyor. Sorguluyor. Biz “İcat Çıkarma” sunumunda Finansbank olarak çalışanlarımızdan icat çıkarmalarını, sorgulamalarını, soru sormalarını istediğimizi anlatıyoruz.

**Y Kuşağı’na ulaşmak için daha çok hangi mecraları tercih ediyorsunuz. Özellikle üniversitelerdeki etkinlikler sizin için önemli gibi görünüyor.** Üniversitelerdeki etkinlikler elbette bizim için çok önemli. Üniversitelerdeki öğrenci kulüpleri ile çok sıkı ilişkiler kurmaya, onların faaliyetlerine destek olmaya büyük önem veriyoruz. Ayrıca diğer üniversite faaliyetleri, sosyal medya ve basın gibi çok çeşitli mecralarda algı yönetimini gerçekleştirmek amacıyla kullanıyoruz. Bir de tabii çok önem verdiğimiz bir staj programımız var. Bu programa katılanların yüzde 30’u bizim çalışanımız oluyor. Staj programı insan kaynakları stratejimiz açısından işte bu kadar önemlidir.

Bu mecraların tümünü kullanırken aslında tek bir amacımız var: Öğrencilerin kurum kültürümüzü öğrenmeleri ve kendisini kültürümüze uygun gören adayların bizi seçmeleri. Onlar bizi seçmeliler; çünkü bize göre herkes kendi kariyerinin mimarıdır.

#### Finansbank’ta herkesin kendi kariyerinin mimarı olduğunu inanıyoruz. Peki, yönetici kadrolarınızda çalışanların ne kadarı Finansbank’ta iş hayatına adım atanlardan oluşuyor?

Bugün itibarıyla Finansbank 15 bin kişilik bir aile ve çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 80’i iş hayatına Finansbank’ta başlayanlardan oluşuyor. Biz ağırlıklı olarak kendi yönetici kadrolarımızı yetiştirmeye odaklıyız. Bu nedenle içeriden terfi oranımız yüzde 70’i buluyor. Müdür ve üstü kadrolardaki personelimizin yüzde 80’i Finansbanklıdır. Bu oran daha da artacağını düşünüyoruz; çünkü binlerce çalışanın yer aldığı



## Şirketler/Sektörler

## Hakan Alp Kimdir?

Finansbank İK  
Genel Müdür Yardımcısı

1968 doğumlu olan Alp, 1989 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. 1991-1997 yılları arasında Garanti Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda çalıştı. 1997-1999 yılları arasında T. Garanti Bankası A.Ş.'de Eğitim Müdürü olarak görev yaptı. 2000-2003 yılları arasında Humanitas Doğu İnsangücü Yönetimi A.Ş. bünyesine geçen Alp, Eğitim, Üst Düzey Yönetici Geliştirme, Mali ve İdari İşler, Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2003-2005 yılları arasında Tansaş Perakende Mağazacılık ve Tic. A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2005-2006 yılları arasında Sütas'ta İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı oldu. 2007 yılında Finansbank A.Ş.'de İnsan Kaynakları Grup Yöneticisi olarak çalışmaya başlayan Alp, 2010 Haziran ayında İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirildi.

büyük bir yapıda, bu kurgu sayesinde çalışanlarla birlikte büyümek mümkün oluyor. Ancak bu şekilde onların kendi kariyerlerinin mimarı olmasını sağlayabilirsiniz ve onlarla bir hayat paylaşabilirsiniz.

**Gündeminizde hangi projeler var?**  
Araştırma sonuçları üzerinden kendimizi, stratejimizi ve değerlerimizi doğru şekilde tanıtmamızı sağlayacak kapsamlı yetenek kazanımı projeleri geliştirdik. Bu projeleri devam ettireceğiz. Finans Up ve Career 2.0 bu çerçevede kurgulanmış en önemli çalışmalarımız. Mesela Finans Up, üniversite öğrencilerinin iş yaşamına hazırlanmaları için geliştirilmiş bir kariyer kulübü ve "En Gözde Şirketler" araştırmanın sonuçlarına göre, üniversite öğrencilerinin ilk akıllarına gelen kariyer programı. Ayrıca tabii ki sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaya devam edeceğiz. İnsan odaklı yaklaşımımızı koruyacağız.

—Tolgahan Özkan

**Sözün Özü:** "En Gözde Şirketler" araştırmaımıza göre üniversite öğrencilerinin en çok çalışmak istediği şirketlerden biri olan Finansbank'ın İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp, Y kuşağını anlamının ve kurum kültürünün önemine dikkat çekiyor.

Köfteci Ramiz Yönetim Kurulu Üyesi  
Can Taşkınlar

## Gıda Perakendesi

Köftenin Yanına  
Piyaz Geliyor

- Yeni konseptle yurtdışına açılacak Köfteci Ramiz, yatırımcıların radanna girdi
- "Esas Holding ile sevişerek ayrıldık. Türkven ile görüşmelerimiz sürüyor"

Biraz tavuk, biraz yürek... Kırmızı renk için birkaç damla karbin... Ekmek ve yağ katıp, tuz ve karabiberi de ekledik mi, alın size gerçeğinden ayırt edemeyeceğiniz kadar 'gerçek' görünen etsiz kıyma! Günaydın restoranlarının kuru-cusu, Kasap-et üreticisi Cüneyt Asan, kısa süre önce çıktığı bir ana haber bülteninde işte bu karışımı hazırlayarak izleyenleri şok etti. Zira sonrasında aynı kıymadan yapılan köfteyi yiyen muhabir, tat olarak her gün dışarıda yediğimiz köftelerden hiçbir farkının olmadığını söyledi. Et fiyatlarında son dönemde yaşanan hızlı yükseliş, bu tip sahtekarlıkları da beraberinde getiriyor. Benzin fiyatlarını geçen et fiyatlarındaki artış ise sektör temsilcileri tarafından çeşitli sebeplere bağlanıyor.

"Besici yüksek maliyetle ve et verimi düşük üretim yapıyor. Kesimhaneye sevk edilecek hayvanların karkas randımanları düşük. Üretim tesislerinde parçalamaya alınan bu süt ırkı hayvanların

kemik oranlarının yüksek olması üretim tesisine zarar veriyor. Bu düşük verimliliğin sonucu üretim maliyetleri her kademedede biraz daha artıyor ve et tüketiciye daha pahalıya ulaşıyor" diyor Ulusal Kırmızı Et Konseyi (UKON) ve Türkiye Kırmızı Et Sanayicileri ve Üreticileri Birliği Derneği (ETBİR) Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Bılıkçı. Türkiye Ziraatçılar Derneği (TZD) Genel Başkanı İbrahim Yetkin ise fiyat artışını araçlara bağlıyor: "Üretici kilogram başına 17-18 lira olan mevcut kesim fiyatlarından memnun. Etin bu fiyatın üzerinde satılması aracı kesimin yüksek kâr oranından kaynaklanıyor."

Fiyat artışına sebep olarak gösterilen bir diğer argüman ise kırmızı et üretimindeki düşüş oluyor. Son güncel rakamlara göz atmak gerekirse; TÜİK'in verilerine göre bu yılın ilk çeyreğinde toplam kırmızı et üretimi 184 bin 975 ton olarak gerçekleşti. Toplam kırmızı et üretimi Kurban Bayramı'nın gerçekleştiği bir önceki döneme göre yüzde 49,8; bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 11,3 azaldı. Üretimde azalmanın aksine artış olduğunu belirten Yetkin ise bu söylemin asılsız olduğunu dile getiriyor. Yetkin, ithalat dönemindeki kârından vazgeçmek istemeyen aracı kesimin bu gelişmeden rahatsız olduğunu ve et üretiminin yetersiz olduğu iddiasıyla et ve hayvan ithalatını engelleyen gümrük vergilerinin düşürülmesi için çalıştığını ifade ediyor.

Fiyatlardaki önlenemeyen yükseliş



## Şirketler/Sektörler

1 milyon 42 bin 722  
Köfteci Ramiz'in tüm şubelerinde aylık ortalama ziyaretçi sayısı

2.000 ton  
Köfteci Ramiz'de bir yılda tüketilen köfte miktarı

ve üretimin sektör genelinde belli standartlara oturtulmaması, menülerinde kırmızı et içeren ürünlere yer veren işletmeleri kaygılandırıyor. O işletmelerden biri de, 1928 yılında Akhisar'da kurulan ve ülke genelinde 136 şubeye ulaşan Köfteci Ramiz. "Et üretiminin standartlaştırılabilmesi için büyük grupların taşın altına elini koyması gerekiyor" diyen Köfteci Ramiz Yönetim Kurulu Üyesi Can Taşkınlar, böyle devam etmesi halinde sektörün yurtdışından gelen etlere mahkum olabileceğini belirtiyor. Bunun yanı sıra Taşkınlar, yetiştiriciliğin zor bir iş olduğunun da altını çizmeden edemiyor. Köfteci Ramiz olarak, hayvancılık işine girmeye niyetlendiklerini ancak astarı yüzünden pahalıya geleceği için çiftliğin kapısından döndüklerini söylüyor.

Fiyatlardaki artış, porsiyon üzerinden Köfteci Ramiz'i de etkilemiş. Bakın yaşanan süreci nasıl anlatıyor Taşkınlar: "2010-2012 döneminde et kilo fiyatı yüzde 200 arttı. Biz o iki sene içerisinde porsiyon fiyatlarımızı 50 kuruş artırdık. Sonraki dönemde artışlara dayanamadık ve 1,5 liralık zım yapmak zorunda kaldık. Bizde 1 kg etin fiyatına üç porsiyon satmak gerekiyor. Avrupa da bir porsiyon sattığınızda 3 kg etin parasını çıkarıyorsunuzuz." Gıda perakende-sinde markaların uyku arını yalnızca artan maliyetler değil, artan rekabet de kaçırıyor. Bir yanda hamburger çocuklarına yedirmeye gelen dönerciler, diğer yanda dönercilere 'akıllı olsunlar' mesajı veren hamburgerciler. Bir köfteci olarak Ramiz bu rekabetin neresinde kalıyor?

Reklam konusunda outdoor ve yerele yönelik çalıştıklarını belirten Taşkınlar, mevcut durumlarını fırtına öncesi sessizlik olarak niteliyor. Haksız da sayılmaz hani. Zira Köfteci Ramiz'in reklam konusundaki sessizliğinin ardında bir süredir yatırımcılarla flört halinde olması yatıyor. Ramiz Plus ve Rames Cafe konseptlerine yakın zamanda Trump Towers'ta açılan Ramiz Kids'i de ekleyen marka, yakın zamanda köklü bir konsept değişimine hazırlanıyor.

Taşkınlar, bu konsept değişimini yeni açıldıkları yurtdışı pazarlardan başlatacaklarını açıklıyor. İlk yurtdışı restoranını Almanya'nın Köln şehrinde önümüzdeki ay itibarıyla açmaya hazırlanan Köfteci Ramiz'in hedefinde Almanya'da 50 restorana ulaşmak var. İlk yurtdışı açılışını bundan üç sene önce Romanya ile gerçekleştiren markanın bu açılışını sonrasında yarım kalmıştı. Makedon köfteci Ramiz'in Balkanlar'dan vazgeçmesinin nedeninin AB'nin et konusundaki sıkı kural-ları olduğunu öğreniyoruz: "AB ülkeleri dışarıdan 1 gram bile et sokmuyorlar. Oradan vazgeçtik ancak şimdilik" diyor Taşkınlar.

Yurtdışı pazarlara odaklanan Köfteci Ramiz, diğer yandan da müstakbel ortaklarıyla masaya oturmuş durumda. Esas Holding ile görüşmelerini ve görüşmeler sonrasında sevişerek ayrıldıklarını belirten Taşkınlar, 86 yıllık markalarını tamamen teslim etmekten ziyade yurtdışı pazarlarda kendilerini destekleyecek ve büyütecek bir ortak aradıklarını altını çiziyor. Türkven ile görüşmelerin devam ettiği Köfteci Ramiz'in müstakbel ortaklardan bir diğer beklentisi ise süreklilik. Bu açıdan ortak olduğu markalar-dan en nihayetinde çıkmak durumunda olan bir yatırım fonu, markanın gözünde dezavantajlı durumda. Önümüzdeki günlerde hangi şirketin Köfteci Ramiz ile birlikte ızgaranın başına geçeceği belli olacak. —Gamze Gören

**Sözün Özü:** Yurtiçinde 140'a yakın şubeye ulaşan Köfteci Ramiz, yenilediği konseptiyle önümüzdeki ay yurtdışına açılıyor. Yurtdışı pazarlarda büyümesini destekleyecek bir ortak için ise çoktan masaya oturdu.

## Tekstil

## Victoria's Secret Spor Sütyeni Kaldırıyor

► Zincir, geleneksel sıranın dışında çıkmanın yollarını arıyor

► "Tek göğüs sorununu çözmek istedik... Bu kimsenin hoşuna gitmez"

Kasım ayında kadın iç çamaşırı zinciri Victoria's Secret yeni spor sütyeni serisini tanıttığında "Eski egzersiz şortları ve rüküş tişörtleri giydiğimiz günler eskide kaldı" demişti Yönetim Kurulu Başkanı Sharen Jester Turney. Spor salonuna gidenlerin terlerden de iyi gözükmelerini teşvik etmek isteyen Turney ve çalışanları, spor iç çamaşırlarının markanın geleneksel iç çamaşırı ve gecelik çizgisini aşmasında yardımcı olacağını belirtiyor. Spor sütyenleri, donuklaşan piyasaya canlılık katabilir. "Tek göğüs sorununu çözmek istedik, yani spor sütyenlerinin seni dümdüz göstermesini... Bu kimsenin hoşuna gitmez" diyor Turner ve ekliyor: "Bu sütyende performans ve işlevlik kadar görünüş de önem verildi."

Şimdiye kadar birkaç tarz sütyen hem online olarak hem de dükkanlarda 29,50 ve 62,50 dolar arası fiyatlara satıldı; fakat beklenildiği gibi bir performans elde edilmedi. Nisan ayında yaptığı açıklamada "Victoria's Secret geçen yaz ve güz dönemleri için satabileceğinden daha fazla mal stoku sipariş etti" diyor Victoria's Secret zincirinin bünyesinde bulunduran L Brands'in finans direktörü Stuart Burgdoerfer ve ekliyor: "Bu işi çok güzel biçimde büyüttük; fakat çok fazla spor sütyeni aldık." Ne kadar sipariş ettiğini söylemiyor perakendeci, sadece indirim yapma planının olmadığını belirtiyor. Sütyenlerin hayal kırıklığı yaratan düşük satışları, Victoria's Secret gibi bin 60 dükkan işleten ve tanınan markalar için bile ün kazanmalarını sağlayan ana ürünlerinin dışına çıkmanın ne denli zorlu olduğunu gösteriyor. İç çamaşırının süper gücü, yakın zamanda iyi satmayan bir serisinin devamını getirmeyi planladığını da açıkladı.





Seride süveterler, kotlar ve elbisele-  
rin hem online hem de katalog satışları  
yapılıyordu.

Şubat ayında açıklanan çeyrek  
dönem sonuçlarına göre, bir yıldan  
fazla açık bulunan dükkanlardaki  
satışlar önceki yıla göre yüzde 3 arttı.  
Turney online ve katalog satışların-  
daki performansı en yüksek üç alanın  
iç çamaşırı, spor ve güzellik olduğunu  
belirtiyor. Böyle olmasına rağmen,  
katalog satışı ve online satışlar top-  
lamda yüzde 1 düştü; özellikle tekstil-  
deki iki haneli düşüşün etkisiyle. Ayrıca  
fiyatların düşürülmesi ile giyim bölü-  
münün kâr marjı azaldı.

Victoria's Secret'ın yöneticileri-  
nin kadın dolaplarındaki payını artır-  
mak için spor giyimine yönelmelerinin  
iyi sebepleri var. Araştırma firması  
NPD Group'a göre Şubat 2014'te son  
bulan 12 aylık dönem içerisinde ABD  
kadın giyimi satışları genelde yüzde 1  
arttı, kadın spor giyimi satışları yüzde  
9 büyüdü ve 14,5 milyar doları buldu.  
Birçok perakendeci ve tasarımcı oyuna

katılmak istiyor.  
Tory Burch ve  
Trina Turk de önü-  
müzdeki sene spor  
giyimi serisini  
sunacak. Turney'in  
Şubat ayında belirt-  
tiğine göre spor  
sütyenleri ve yoga  
pantolonlarının  
Victoria's Secret  
mağaza satışları-

**\$14,5** mld

2013 yılındaki toplam  
ABD kadın spor  
giyimi satışları, 2012  
yılına göre yüzde 9  
arttı

nın yüzde 10 ile yüzde 15 kadarını oluş-  
turma potansiyeli var. Toparlayıcı  
egzersiz eşofmanları ve şortları da bu  
karışımın bir parçası.

Kadın spor giyimi çok yönlülüğü saye-  
sinde revaçta; hem spor salonunda giyi-  
lebilir, hem de dışarı çıkarken, böylece  
kıyafetin alım değeri oluyor. "Fakat spor  
sütyenlerine talep o kadar muazzam  
değil" diyor New York merkezli danış-  
manlık şirketi WSL Strategic Retail'in  
Yönetim Kurulu Başkanı Wendy  
Liebmann. "İnsanların spor sütyeni giy-  
melerinin, iç çamaşırları giymelerinin  
farklı olmasından ötürü olabilir" diyor  
Liebmann ve ekliyor: "Haftanın  
her günü egzersiz yapmıyorsan bir ya  
da iki tane alıyorsun." —Lindsey Rupp,  
Bloomberg Businessweek

**Sözün Özü:** Victoria's Secret uzmanları mağaza  
satışlarının yüzde 10 ila 15'ini spor sütyeni ve  
yoga pantolonlarının oluşturmasını bekliyorlar.

## Özetle

Tolgahan Özkan

**Karsan / Çinli Şirketle Protokol İmzaladı** Türkiye merkezli ticari araç üreticisi Karsan, yılda 30 bin adet J10 aracı ve diğer Karsan ürünlerinin üretimi ko-  
nusunda ortak şirket kurulumu amacıyla ön çalışma için Çinli Wuhan Zhong  
Yuan Ban Tai şirketi ile protokol imzaladı. Karsan'dan yapılan açıklamaya göre  
protokol, üretim için yaklaşık 62 milyon euro sermaye ile Karsan'ın yüzde 35  
ortak olacağı yeni bir şirket kurulması için ön çalışma yapılmasını öngörüyor.

Patent hakları Karsan'da bulunan J10 aracının üretim hattının yaklaşık 18  
milyon euro bedelle satılması için daha önce Hubei Suizhou Yongsheng Te-  
chnology and Trade Company ile niyet mektubu imzalanmıştı. Ancak satışa  
dair çalışmalar sürerken söz konusu şirket Wuhan Zhong Yuan Bang Tai  
tarafından satın alındı. Bu gelişme üzerine Karsan ile Çinli şirket arasında  
yeni bir protokol imzalandı.

**Emlak GYO / İstinye'deki Arsa İçin 1 Milyar TL'lik Teklif Verdi** Özelleştirme  
İdaresi Başkanlığı'nın (ÖİB) 15 Mayıs'ta düzenlediği, TTA Gayrimenkul AŞ'ye  
ait İstanbul İstinye'deki 158 bin 498 metrekarelik arsanın satışı ihalesinde  
en yüksek teklifi 1 milyar 6 milyon lirayla Emlak Konut GYO verdi. İstinye  
Turizm Merkezi Planı'nda turizm tesisi, konut, eğitim ve kreş alanında bulu-  
nan arazinin çevresinde; Emirgan Korusu, İstinye Koyu, Borsa İstanbul, Enka  
Okulları, İstinye Park AVM bulunuyor. Söz konusu arsa için Şubat ayında  
gerçekleştirilen ilk ihalenin nihai pazarlık aşamasında, Emlak Konut'un 850  
milyon liralık teklifi komisyonun öngördüğü başlangıç fiyatının altında kalınca  
ihale iptal edilmişti.

**Malezya Havayolları / Kaybolan Uçak Zararını Artırdı** Malezya Havayolları,  
370 sefer sayılı uçağın kaybolmasının Çin pazarındaki satışları sert bir şekilde  
düşürmesinin yarattığı baskının da etkisiyle yılın ilk çeyreğinde net zararın  
yüzde 50'den fazla artarak 138 milyon dolara yükseldiğini açıkladı. Öte  
yandan şirketin cirosu yüzde 1,7 arttı. Yükselen yakıt fiyatları, operasyonel  
maliyetler ve istenmeyen kur oranlarından ötürü kendini zor bir yıla hazırlamış  
olan Malezya Havayolları, kaybolan 370 sefer sayılı uçuşun, şirketin üzerinde  
ek baskı oluşturduğunu belirtiyor. Şirket, Çin'deki satışlarının Mart'ta yüzde  
60 civarında düştüğünü duyurdu.

**Trakya Cam / Rusya'da Deneme Üretimine Başladı** Trakya Cam, Rusya  
Federasyonu'ndaki bağlı ortaklığı Automotive Glass Alliance Rus ZAO bün-  
yesindeki otocam tesisinde montaj işlemlerinin tamamlandığını ve deneme  
üretimlerinin başladığını duyurdu. Söz konusu tesis 800 bin araç-set/yıl üretim  
kapasitesine sahip. Trakya Cam ayrıca, Rusya'daki bir bağlı ortaklığı Trakya  
Glass Rus ZAO bünyesindeki 230 bin ton/yıl kapasiteli düzcamlı fırınında da  
Haziran ayında üretime geçmeyi planlıyor. Trakya Glass Rus ZAO'da, Trakya  
Cam'ın yüzde 70, Saint-Gobain Glass France'ın ise yüzde 30 payı bulunuyor.

**Sigortacılık Sektörü Toplantısı** Vergi, Denetim, Kurumsal Finans Danışman-  
lığı, Birleşme Devralmalar, Halka Arz Öncesi Danışmanlık, Proje Finansmanı,  
Sermaye Piyasaları Mevzuat Danışmanlığı, İç Denetim ve Stratejik Danışman-  
lık ile Outsourcing ve diğer muhasebe hizmetleri konularında hizmet veren  
Mazars Denge 22 Mayıs 2014'te Shangri-La Bosphorus Hotel'de "Sürdürü-  
lebilirlik ve Sigortacılık Toplantısı" düzenliyor. Türkiye'den ve dünyadan pek  
çok sektör lideri katılımcı ve konuşmacı olarak yer alacağı toplantı Mazars  
Denge Yönetim Kurulu Başkanı Leon Coşkun'un yapacağı açılış konuşması ile  
başlayacak. Katılımcıların soru ya da görüşleri ile eşlik edebilecekleri şekilde  
planlanan panellerin moderatörlüğünü Yakup Sayar üstlenecek. İlk panel-  
de "Türkiye'de Sürdürülebilir Sigortacılığın Gereklilikleri", T.C. Başbakanlık  
Hazine Genel Şefi Sigortacılık Genel Müdürü Dr. Ahmet Genç, Groupama  
Türkiye Genel Müdürü ve TSB Başkanı Ramazan Ülker, Marsh Sigorta CEO'su  
Mert Yücesan'ın katılımları ile tartışılacak. Panelin ikinci bölümünde ise Axa  
Sigorta Başkanı Ali Eralat ve Aktüerler Derneği Başkanı Orhun Emre Çelik'in  
katılımları ile "Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Sektör İhtiyaçları ve Global Ge-  
lişmeler" izlenecek.



## Serdar Turan

### Jeopolitiğin Geri Dönüşü

Ünlü siyaset bilimci Fukuyama'ya göre dünya ekonomi ve politika açısından yeni bir döneme giriyor



Soma'da yaşanan elim kazanın üzerinden birkaç gün geçmesine rağmen üzerimizdeki ağırlık, içimizdeki hüznün kalkmış değil. Toprağın metrelere derinliğinde kömür için gayret gösteren, emek veren madencilerimizden hayatlarını kaybedenlere Yüce Allah'tan rahmet, geride kalanlarına sabır diliyoruz. Yaralılarımızı acil şifalar temenni ediyoruz. Ve bu yazı kaleme alındığı sırada akıbeti henüz belli olmamış madencilerimizden bir mucize haberi bekliyorduk. Acımız büyük. Umarım ki tüm bu olaylarda gerçekten ve uzun vadeli etkileri olan dersler çıkarılır ve bu tür olayların bir daha cereyan etmemesi için gerekli yapılanmayı oluşturma konusunda herkes üzerine düşeni yapar.

Geçtiğimiz Perşembe günü İstanbul Sanayi Odası, 21. Yüzyıla Büyük Yüzleşme temalı bir kongre gerçekleştirdi. Başta İSO Başkanı Erdal Bahçivan, Başkan Yardımcısı Adnan Dalgakıran ve Başdanışman Yard. Doç. Dr. Sabahattin Şen olmak üzere geniş bir ekibin emeğiyle hazırlanmış ve farklı ve tematik kongrede vasatlıktan kurtulmak ama konu başlıklarından biriydi. Vasatlıktan kurtulmak kavramının içerisine orta gelir tuzağından ucuz işgücü riskine, katma değeri düşük üretimden verimsiz modelele takılıp kalma ya kadar birçok konsept dahil edilerek vurgulandı.

Bu etkinliğin en öne çıkan yanlarından biri de ünlü politika bilimcisi Francis Fukuyama'nın konuşmasıydı. Stanford Üniversitesi profesörü olan ve Berlin Duvarı'nın yıkılma sürecini doğru okuyarak herkesin takdirini kazanan Fukuyama'nın, son yıllarda dünyanın geçirdiği dönüşüm sürecine yönelik fikirlerini merak ediyordum. İşte Fukuyama'nın konuşmasından bazı başlıklar:

Fukuyama, Soğuk Savaş sonrası dönemde yaşananları üç faza ayırıyor. Birinci fazda duvarın yıkılmasından 2000'lerin başına dek süren bir dönem var. Bu dönem ABD'nin güçlendiği ve buna paralel olarak serbest pazar

ekonomisinin ve Batı kapitalizminin öne çıktığı bir dünya oluşturuyor. IMF, Dünya Bankası gibi ABD odaklı uluslararası kurumların da yükselişi bu döneme denk geliyor. İkinci dönem 11 Eylül olayından sonra başlıyor. Bu dönemde ABD biraz içine kapanıyor ve dünyada gelişmekte olan ülkeler çağı başlıyor. Başta Çin olmak üzere genel anlamda büyümenin motoru bu ülkeler oluyor. Gelişmiş ülkeler bile büyüme modellerini bu ülkelere ihracat üzerine kuruyor.

Bugün artık üçüncü faza geçiyoruz. Bu fazla gelişmiş ekonomiler, özellikle de Çin'in hızı kesilecek. ABD ve Avrupa toparlanma hatta gelişme dönemine geçiyor. ABD, kaya gazının da etkisiyle net ihracatçı pozisyonunu kazanıyor. Tüm bu gelişmelerle birlikte dünyadaki dengeler de değişiyor. Fukuyama bu değişimi "jeopolitiğin geri dönüşü" olarak niteliyor. Özellikle Rusya ve Çin gibi güçlerin etkisiyle başta Asya olmak üzere jeopolitik dengelerin dünyayı şekillendireceği bir dönemin kapısını aralamış durumdayız.

Bu dönemin etkilerine bakılacak olursa öncelikle kalkınma modellerinin etkilenmesi söz konusu. Çin'in son dönemde elde ettiği başarı aslında bir model olarak konumlanamıyor zira Çin otoriter bir hükümet ile kısmen serbestleşme eğilimi gösteren bir piyasayı bir arada barındıran kendine özgü bir yapı. Bunun diğer ülkelere uygulanması neredeyse imkansız zira kültürel ve sosyal birçok unsuru da içinde barındırıyor. Çin bile bu gelişmenin sorunlarını yaşıyor. Düşük profilli sanayileşme tarım alanlarını kirletiyor. Orta sınıfın yükselişi politik sistemi baskılıyor. Çinli politikacılar da otoriter sistemin sınırlarına geldiğini hissediyor ama bir değişim yapmak kolay değil.

Politik sistem açısından ele alındığında bu dönemin olmazsa olmazı açıklık ve şeffaflık. Politik ortamın açıklığı ekonomik ortamdaki şeffaflık için vazgeçilmez bir unsur. Politik sistemin denge ve kontrol mekanizmalarının eksiksiz biçimde oluşturulması ve işletilmesi büyük önem kazanıyor. Ayrıca sistemin tüm dinamiklerinin toplumun hak ve özgürlüklerine saygı gösterecek biçimde konumlanması öne çıkıyor. Ve bir diğer önemli konu da güven. Güven bir yapıtıcı faktör rolü oynuyor ve sistemin bütün dışlılarını bir arada tutuyor.

Tüm bunların yanı sıra Fukuyama'nın bir süredir yazılarında da dile getirdiği bir genelleme var ki üzerinde dikkatlice düşünmemizin faydalı olacağına inanıyorum. Bu önerme özetle şudur: Bir ülke geliştikçe gelir dağılımı düzlem eğilimi gösterdikçe fakir sınıf orta sınıfa terfi eder. Ve dünyanın neresinde olursa olsun orta sınıf, kendi kazanımlarını korumak, kendi refahını artırmak güdüsüne sahiptir. Bu güdü o kadar baskındır ki bunun uğruna kimi zaman demokrasinin dışına çıkmayı da tercih edebilir. Yani özetle orta sınıf genelde demokrasiyi öncelik almaz, kendi refahını önemser.

Türkiye özelinde bakıldığında ise Fukuyama, son dönemde ülkemizin yakaladığı başarılı çizginin bizi düşük gelir seviyesinden orta gelir seviyesine getirdiğine dikkat çekiyor. Burada karşımıza orta gelir tuzağı çıkıyor. Bu tuzaaktan kurtulup üst gelir seviyesine geçmek kolay bir süreç değil Fukuyama'ya göre. Bu süreçte toplumsal dalgalanmalar olması, çeşitli rahatsızlıkların oluşması da normal. Önemli olan bu rahatsızlıklar zaman içerisinde doğru yönetecek bir yapısal ekonomik ve politik sistemin ve bu sistemi çalıştıracak kontrol mekanizmalarının var olup olmadığı. Bakalım ülkemiz bu sınavdan nasıl bir notla çıkacak.