



EMİNE KAMIŞLI / ESAS HOLDİNG

"KURUMSALLAŞMANIN  
% 95'İNİ TAMAMLADIK"



LAURENCE BOONE / OECD

"TOPARLANMA  
2022'DE BAŞLAR"

capital.com.tr

Mart 2021

Yıl 29  
2021/3



20.00 TL



KKTC FİYATI: 25.00 TL

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

# Capital



## VODAFONE'UN DÖNÜŞÜM HAZIRLIĞI

CEO ENGİN AKSOY, YENİ NESİL BİR  
TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ YARATMAK  
İÇİN YOL HARİTASINI AÇIKLIYOR.

KSS ARAŞTIRMASI

**KRİTİK MESAJ**

SEKTÖRLER

**UMUT 2. ÇEYREKTE**



Capital'in "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması", bu yıl 16. kez gerçekleştirildi. GfK'nın desteğiyle yapılan araştırmada, bu yıl da "En sorumlu şirket" Koç Holding çıktı. Ali Koç halk nezdinde, Bülent Eczacıbaşı iş dünyası gözünde "En sorumlu lider" olarak beğeni topluyor.

# KRİTİK MESAJ

● NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL  
ngozutok@capital.com.tr

Proje bazında ise halk, "En başarılı KSS projesi" olarak Eti'nin "Sarı Bisiklet" kampanyasını, iş dünyası Opet'in "Temiz Tuvalet" kampanyasını seçti. Bu yıl da araştırmadan kritik mesajlar var. Özellikle halk ayağında KSS projelerine yönelik algı yükselmiş durumda. İş dünyasında ise verilecek desteğin artacağına yönelik sinyaller var. Her 2 beyaz yakalıdan 1'i bu yıl şirketinin yatırım yapacağı proje sayısının artacağına inanıyor.



**P**andemi ortaya çıkmadan önce de başta gelir eşitsizliği ve iklim krizi olmak üzere dünyanın pek çok kritik sorunu vardı.

Türkiye özelinde de bunların yanında ülkeye özel sorunlar tırmanıyordu. Ekonomik ve toplumsal etkenlerle kadın ve çocukların yaşadıkları şiddet ve eğitim sorunu bunların başında geliyordu. Pandemi bir yandan sorunları daha da derinleştirirken bir yandan da toplumun şirketlerden bu sorunlara çözüm yaratma beklentisini artırdı.

Capital Dergisi olarak 16 yıldır gerçekleştirdiğimiz Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması'nın bu yıl, bu nedenle daha farklı bir anlamı var. Çünkü bu yılki sonuçlar, hem iş dünyası profesyonelleri hem halk nezdinde şirketlere ve liderlere yönelik beklentilerin arttığını ortaya koyuyor.

## YAKIN TAKİP

2020'de tüm dünyada olduğu gibi ülkemizin gündeminde de ağırlıkla pandemi vardı. Pandemi sürecinde hem sosyal medya takip etme hem TV izleme oranlarında önemli artışlar oldu, gündem anbean izlendi.

Pek çok şirket ve iş insanının yaptığı yardım ve destekler gündemin ilk sıralarında yer buldu. GfK Türkiye ve İsrail Genel Müdürü Kıvanç Bilgeman, bu sürecin KSS alanında gerçekleştirilen faaliyetlerden haberdarlığa pozitif bir yansıması olduğunu söylüyor ve bu durumu rakamlarla şöyle değerlendiriyor:

“Geçen yıl halkın yüzde 57'si iş dünyasının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden haberdar olduğunu belirtirken bu yıl bu oranın yüzde 73'e çıktığını görüyoruz. Aynı şekilde 2020'de halkın iş dünyası liderlerinin KSS faaliyetlerinden haberdarlık oranı yüzde 58 iken bu yıl yüzde 74'e yükseldi.”

## FREN Mİ YAPILAR?

Her ne kadar pandemi halkın KSS projelerine yönelik farkındalığını artırsa da KSS faaliyetlerindeki artış oranının aynı düzeyde olduğunu söylemek mümkün değil.

## KSS'de en başarılı ilk 20 şirket

Halkın gözünde		İş dünyasının gözünde	
2020	Şirket	2021	Şirket
1	Koç Holding	1	Koç Holding
4	Eczacıbaşı Topluluğu	2	Eczacıbaşı Topluluğu
2	Sabancı Holding	3	Sabancı Holding
14	Türk Telekom	4	Turkcell
6	Arçelik	5	Türkiye İş Bankası
12	Doğan Holding	6	Arçelik
3	Turkcell	7	Akbank
*	Anadolu Hayat Emeklilik	8	Opet
9	Doğuş Holding	9	Borusan/Garanti BBVA
*	Abdi İbrahim	10	Unilever / Migros
*	AvivaSa	11	Vodafone
*	Anadolu Grubu	12	Procter&Gamble
*	Borusan	13	Yapı Kredi / Zorlu Hol.
20	Coca-Cola	14	Vestel / Kibar Holding
15	Türkiye İş Bankası	15	Yıldız Holding
11	Garanti BBVA	16	Coca-Cola
*	Anadolu Efes	17	Anadolu Grubu
*	Aygaz	18	Yemeksepeti
*	Denizbank	19	Eti
10	Boyner	20	LC Waikiki/Henkel

(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

## En başarılı 10 KSS projesi

Halk gözünde en başarılı KSS projeleri		
2021	2020	Proje
1	1	Sarı Bisiklet
2	2	Temiz Tuvalet
3	3	Eti Çocuk Tiyatrosu ve Çocuk Vapuru
4	4	Engelsiz Eğitim Programı
5	*	Tarihe Saygı
6	*	Geleceğin Tasarımcıları Tasarrufu Tasarlıyor
7	*	Merhaba Umut
8	6	Zeka Gücü
9	*/7	Yeşil Yol Projesi / Trafik Dedektifleri
10	8	81 İlden 81 Öğrenci Projesi

(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

2019'da “yeni kurumsal sosyal sorumluluk projesi” başlatanların oranı yüzde 60 iken 2020'de bu oran yüzde 59'da kaldı. Yine 2019 yılında şirketlerinde KSS faaliyetlerini artıranların oranı yüzde 44 iken, 2020'de bu oran yüzde 37 oldu.

2021 yılına ilişkin beklentiler ise olumlu. Bu yıl aşılama çalışmaları ve ikinci çeyrekte sonra ekonomide iyileşme beklentileriyle birlikte KSS bütçesini artırmayı düşünenlerin oranı yükseliyor.



## ARAŞTIRMANIN PROFİLİ

- 2 aylık yürütülen araştırma, GfK Araştırma Hizmetleri tarafından her ay düzenli olarak gerçekleştirilmekte olan Omnibus çalışmaları kapsamında gerçekleştirildi.
- Araştırmada iş dünyasının görüşmeleri 28 Aralık 2020-25 Ocak 2021 tarihleri arasında, halk araştırmasının saha çalışmaları da 4 Aralık 2020-24 Aralık 2020 tarihleri arasında yapıldı.
- Araştırma kapsamında GfK Araştırma Hizmetleri İş Dünyası Veritabanı'nda yer alan profesyonellere araştırma linki iletildi. 200 kişiden bilgi alındı.
- Araştırma kapsamında sorulan sorular Capital ve GfK Araştırma Hizmetleri uzmanları tarafından hazırlandı.
- Araştırmanın saha çalışması, mesleki standartları düzenleyici bir meslek birliği olan ESOMAR kurallarına bağlı olarak yapıldı. Araştırmanın iş dünyasına yönelik bölümünde online araştırma tekniği (CAWI) kullanıldı.
- Araştırmanın halk bölümünde görüşülen kişiler, çok aşamalı yarı tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçildi.
- Araştırmanın halk bölümünde 15 ilde, hanelerde, 15 yaş üstü yaş grubunda 1.235 kadın ve erkek katılımcıyla "bilgisayar destekli yüz yüze anket tekniği" kullanılarak görüşüldü.
- Araştırmanın halk bölümünde katılımcıların yüzde 50'si kadın, yüzde 50'si erkeklerden oluştu. Katılımcıların yaş ortalaması 34. Araştırmanın iş dünyası bölümünde katılımcıların yüzde 53'ü kadın yüzde 47'si erkek, yaş ortalaması da 40.
- Araştırmanın iş dünyası bölümünde katılımcıların yüzde 18'i pazarlama müdürü, yüzde 11'i genel müdür, yüzde 9'u genel müdür yardımcısı pozisyonunda.

Kıvanç Bilgeman da "Her 2 beyaz yakalıdan 1'i, 2021 yılında şirketlerinin yatırım yapacağı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artacağını belirtiyor. Önümüzdeki dönemde yeni projeler görebiliriz" diyor.

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğa yaklaşımı açısından önemli bir gösterge olan "Kurumunuz sosyal sorumluluk projelerini destekliyor mu" sorusuna verilen yanıt da umut verici. 2020'de bu soruya "Evet" diyenlerin oranı yüzde 86 iken bu yıl oran yüzde 91'e yükseldi.

### PERFORMANS NASIL?

Halk ve iş dünyası olmak üzere iki aylık gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına baktığımızda halk nezdinde en başarılı KSS projesinin Eti'nin Sarı Bisiklet kampanyası iş dünyası gözünde ise Opet'in Temiz Tuvalet kampanyası olduğunu görüyoruz.

Opet araştırmanın her iki ayağında sıralamada beş kez projeleriyle kendine yer bulurken, Eti de dört kez sıralamada yer alıyor. Dolayısıyla bu iki şirket farklı projelerle listeye damgasını vururken uzun yıllardır listenin zirvesinde kendilerine yer bulmalarının bir tesadüf olmadığını gösteriyorlar.

### ÖNE ÇIKAN ALANLAR

Peki şirketler en çok hangi sorunları sahipleniyor?

### 10 temel KSS alanında ilk 5 şirket

(Her bir KSS alanında en başarılı bulunan ilk 5 şirket)

Sıra	Doğa ve Çevre	Spor	Kültür ve Sanat	Eğitim Öğretim	Sağlık
1	Koç Holding	Eczacıbaşı Topluluğu	Eczacıbaşı Topluluğu	Koç Holding	Koç Holding
2	Arçelik	Koç Holding	Akbank	Turkcell	Arçelik
3	Reckitt Benckiser	P&G	Koç Holding	Sabancı Holding	Eczacıbaşı Topluluğu
4	Opet/Migros	Turkcell / Arçelik	Türkiye İş Bankası	Türkiye İş Bankası	Acıbadem Grubu/Migros
5	Türkiye İş Bankası Eczacıbaşı Topluluğu	Garanti BBVA	Sabancı Holding	Migros	Abdi İbrahim/Vestel

Sıra	Aile içi şiddet, kadın hakları	İnsan Hakları	Tüketici Bilinçlendirme	Çalışana verilen değer	Sürdürülebilirlik çalışmalarına destek verilmesi
1	Vodafone	Koç Holding	Migros	Koç Holding	Koç Holding
2	Koç Holding	Migros	Reckitt Benckiser	Migros	Arçelik
3	Sabancı Holding	Eczacıbaşı Topluluğu	Unilever	P&G/Yemeksepeti	Migros
4	Migros/Boyner	Boyner	Eczacıbaşı Topluluğu/Opet	Eczacıbaşı/Arçelik	Unilever
5	Opet/Türkiye İş Bankası/ Hürriyet	Vodafone	Zorlu Holding	Unilever/Zorlu Holding/ Vodafone	Zorlu Holding/ Vodafone/Vestel



## 2021'de KSS bütçeleri artacak mı?

Şirketlerin KSS alanında yeni projeler için bütçe artırma eğilimi

	2020 (%)	2021
Artacak	50	54
Aynı kalacak	35	29
Fikrim yok	9	6
Azalacak	6	11
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Yıllardır olduğu gibi eğitim yine Türkiye'de şirketlerin KSS projeleriyle en çok desteklediği alanların başında geliyor. Kıvanç Bilgeman da iş dünyası için hem öncelik verilmesi gereken hem mevcutta desteklenen alanların başında eğitimin geldiğini söylüyor. "Öncelik verilmesi gereken alanlarda çevre ve aile içi şiddet, kadın ve çocuk hakları ilk üçe girerken destek verilen alanlarda sürdürülebilirlik ve çevre ilk üçte yer alıyor. Bu yıl başarılı bulunan KSS projeleri arasında kadın-çocuk ve eğitim, tarım, çevre ve cinsiyet eşitliği

## En başarılı 10 KSS projesi

İş dünyası gözünde en başarılı KSS projeleri

2021	2020	Proje	Kurum/Şirket
1	1	Temiz Tuvalet	Opet
2	2	HeForShe	Koç Holding
3	3	Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum	Koç Holding
4	*	Su Endeksi	Finish Reckitt Benckiser
5	*	Tarım Bizim Geleceğimiz	Migros
6	*	Askıda Eğitim Var	Borusan Holding
7	*	Kırmızı Işık	Vodafone
8	*	81 İlden 81 Öğrenci Projesi	Türkiye İş Bankası
9	7/*	Ruhun Doysun/ WWF Türkiye ile Akıllı Tarım Programı	Grundig/Anadolu Efes
10	5/3/*	Kadın Gücü Projesi / Sarı Bisiklet/ Kalan Gıdalar Küçük Dostlarımıza	Opet/Eti/Migros

(\*) Geçen yıl listede yer almıyordu.

temalı projeler görüyoruz" diye konuşuyor.

Araştırmanın halk bölümünde ise beklentiler farklı. Halka göre şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanında sahiplenmesi gereken öncelikli konular arasında birinci sırada aile içi şiddet, kadın ve çocuk hakları geliyor. Onları sırasıyla eğitim, sağlık, çevre ve doğa takip

## "TOPLUMSAL SORUNLARA ODAKLANIYORUZ"

NURTEN ÖZTÜRK / OPET YÖNETİM KURULU KURUCU ÜYESİ

## YAŞAYAN PROJELER

Sosyal sorumluluk projelerimizi toplumun sorunlarından yola çıkarak kurguluyor ve hayata geçiriyoruz. Bugüne kadar imza attığımız projelerimizin her birinin odağı, toplumun öncelikli ihtiyaçları oldu. Opet'te çoklu paydaş katılımı esasıyla "yaşayan", toplumsal sorunlara odaklanan uzun vadeli projeler üretiyoruz ve en önemlisi sevgimizi ve emeğimizi katıyoruz. Her zaman toplumda ihtiyaç duyulan bir konu üzerine yoğunlaşarak katma değer yaratmak amacıyla yola çıktık.

## BAŞARININ SIRRI

Hayata geçirdiğimiz tüm projeler, ihtiyaç gereksinimi olan doğru noktalara parmak bastığı için başarılı oluyor. Her bireyin, her kurumun içinde yaşadığı topluma karşı görevleri ve sorumlulukları vardır. Bizim de amacımız, ülkemizin kalkınmasına sosyal sorumluluk projeleriyle katkıda bulunmak ve değer yaratmak. Toplumun ihtiyaçları var olduğu sürece toplum tarafından da kabul gören projelerimize devam edeceğiz.

## HİJYEN HAREKETİ

Yaklaşık bir ay önce hayata geçirdiğimiz ve Temiz Tuvalet kampanyasından gelen bilgi ve deneyimimizi aktararak kurguladığımız 'İşimiz Temiz' projesi, içinde bulunduğumuz gündeme uygun olarak geliştirilmiş ulusal bir hijyen hareketi. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kadın Girişimciler Kurulu tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ve Opet'in desteğiyle geliştirilen "İşimiz Temiz" projesiyle hizmet sektöründe faaliyet gösteren mikro işletmelere hijyen eğitim programları oluşturularak faaliyetlerinin devamlılığı için eğitim desteği verilecek. Önümüzdeki dönemde de çalışmalarımıza aralıksız devam ederek ulaştığımız ve fayda sağladığımız kişi sayısını daha da artırmayı planlıyoruz.





EXPAT

March 2021  
Year 29

# Capital

capital.com.tr

## CRITICAL MESSAGE

CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY  
SURVEY

LAURENCE BOONE  
*OECD'S CHIEF ECONOMIST*

**"RECOVERY  
WILL START  
IN 2022"**

RESEARCH

**FORMULAS  
TO REDUCE  
THE DAMAGE**



# CRITICAL MESSAGE

Capital's "Corporate Social Responsibility Survey" has taken place for the 16th time this year. According to the survey conducted with the support of GfK, "The most responsible" company has turned out to be Koç Holding this year, too. Ali Koç gains popularity as the "Most Responsible Leader" in the eye of the public, and Bülent Eczacıbaşı in the eye of the business world. On project basis, the public has selected the "Yellow Bike" campaign of Eti, while the business world has selected "Clean Toilet" campaign of Opet as "The Most Successful Corporate Social Responsibility Project". There are critical messages from the survey this year. The awareness regarding CSR projects especially in the public side has improved. For the business world, on the other hand, there are signs that the support will increase to these projects. 1 out of 2 white collar workers believe that the number of projects their company will invest in this year will increase.

In 2020, as in the rest of the world, pandemic was largely the main agenda item in Turkey. A serious increase was observed in the rates of both social media following and watching TV during the pandemic and the agenda was closely monitored 24/7.

Investments and supports of many companies and business people have taken place at the top of the agenda during the pandemic. Kivanç Bilgeman, General Manager of GfK Turkey and Israel, notes that this period has a positive impact on the awareness regarding activities in the CSR field and assesses the situation as below in figures:

"While last year, 57% of the public noted that they were aware of corporate social responsibility activities, we see that this year, this number has increased to 73%. Similarly, the 58% of the leaders of the business world were aware of CSR activities in 2020 and this number has hit around 74% this year."

## DID THEY PUT ON THE BRAKES?

Although the pandemic has increased awareness of the public about CSR projects, the same cannot be said about the rate of increase in CSR activities.

In 2019, the rate of those initiating "new corporate social responsibility projects" was 60%, but this rate remained at 59% in 2020. Similarly, 44% of companies enhanced their CSR activities in 2019, but this rate has decreased to 37% in 2020.

Yet, the expectations for the year 2021 are favorable. Thanks to the vaccination efforts and the expectation of economic recovery in the second quarter, the rate of those who think about increasing their CSR budget is on the rise. Kivanç Bilgeman also notes: "1 out of every 2 white collar worker believes that the number of corporate social responsibility activities their companies will invest in will increase in 2021. We might be able to observe new projects in the coming period."



The reply to the question “Does your corporation support social responsibility projects?”, which is a crucial indicator of the approach to corporate social responsibility of companies, is also promising. While 86% reply as “Yes” to this question in 2020, this number increased to 91% this year.

### HOW IS THE PERFORMANCE?

When the results of the survey conducted in two categories as the public and the business world is examined, the most successful CSR project in the eye of the public has been found to be the Yellow Bike of Eti, while the Clean Toilet campaign of Opet has come to the forefront in the eye of the business world.

Opet has been included in the listing five times in both dimensions of the survey while Eti has been included in the listing four times. Therefore, while these two companies have left their mark with different projects on the list, they also show that ranking at the top of the list for many years is not a coincidence.

### FIELDS THAT STAND OUT

Which issues do companies embrace the most? As in previous years, education comes first as the field that companies in Turkey supports the most with their CSR projects. Kivanç Bilgeman also highlights that education is the field that the business world should give the priority and also that is currently supported. “Environment and domestic violence, women’s and children’s rights are the top three issues that should be focused on while sustainability and environment are included in the top 3 areas that are supported. This year, we see that projects with women-children and education, agriculture, environment and gender equality themes are among the most successful CSR projects,” says Bilgeman.

The expectations in the public category of the survey are different. In the eye of the public, domestic violence, women’s and children’s rights come first among the prioritized issues that should be embraced by the companies in terms of corporate social liability. This is followed by education, health, environment and nature, respectively. Bilgeman adds: “We see that CSR

## 20 Most Successful Companies in CSR

In the eye of the public		In the eye of the business world	
2020	Company	2021	Company
1	Koç Holding	1	Koç Holding
4	Eczacıbaşı Topluluğu	2	Eczacıbaşı Topluluğu
2	Sabancı Holding	3	Sabancı Holding
14	Türk Telekom	4	Turkcell
6	Arçelik	5	Turkey İşbank
12	Doğan Holding	6	Arçelik
3	Turkcell	7	Akbank
*	Anadolu Hayat Emeklilik	8	Opet
9	Doğuş Holding	9	Borusan/Garanti BBVA
*	Abdi İbrahim	10	Unilever / Migros
*	Avivasa	11	Vodafone
*	Anadolu Group	12	Procter&Gamble
*	Borusan	13	Yapı Kredi / Zorlu Holding
20	Coca Cola	14	Vestel / Kibar Holding
15	Turkey İşbank	15	Yıldız Holding
11	Garanti BBVA	16	Coca Cola
*	Anadolu Efes	17	Anadolu Group
*	Aygaz	18	Yemeksepeti
*	Denizbank	19	Eti
10	Boyner	20	LCWaikiki/Henkel

(\*) Was not listed last year.

projects with children and education themes comes first mainly among the social responsibility projects deemed as the most successful by the public.”

### THE BEST ONES

In terms of the performance of companies regarding the highlighted fields within CSR... The company deemed as the most successful in terms of social responsibilities both by the public and the business world is Koç Holding again, as it has been for many years. The most apparent evidence that Koç Holding holds this title by far is that it ranks first in 6 out of 10 categories of CSR. The holding stands out as the most successful company in the fields of nature-environment, education, health, human rights, value placed on the employees and sustainability.

Koç Holding is followed by Eczacıbaşı Group and Sabancı Holding in “The Most Successful Companies in CSR” listing by both the public and the business world.

While the ranks of these companies within the business world does not change, there are changes in the listings of the public. Eczacıbaşı Group, which ranked the fourth last year, ranked the second this year and Sabancı Group, which ranked the second last year, changed the listing by ranking third this year. **C**



“ÜÇ YILDA  
600 MİLYON EURO  
YATIRIM YAPACAĞIZ”



ÖMER YÜNGÜL / ZORLU HOLDİNG

BORSA İSTANBUL'DA  
HALKA ARZ  
RÜZGARİ

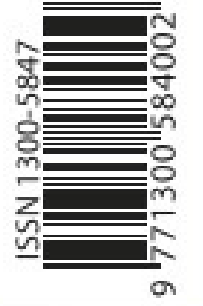
DOSYA

21 Mart - 3 Nisan 2021 Yıl 31 152273 Sayı 2021/06

# Ekonomist

10₺

K.K.T.C. fiyatı  
12₺



ekonomist.com.tr @ekonomistdergi EkonomistDergisi ekonomist\_dergisi

## MELEKLERİN YATIRIM PLANLARI

10 MELEK  
AĞININ 2021  
AJANDASI



E-TİCARET  
PAZARYERLERİ  
YATIRIM  
ATAĞINDA

2021'DE  
HANGİ ALANLAR  
ÖNE ÇIKIYOR?

PANDEMİDE  
TALEP GÖREN  
ŞİRKETLER



GAYRİMENKUL  
'DOĞA'  
TEMALİ  
26 PROJE



# Borsa İstanbul'da halka arz rüzgârı!

Borsa İstanbul'da halka arz atağı yaşanıyor. 2020'de sekiz şirketin arzından sonra 2021'in ilk iki ayında Işık Plastik ve Türk İlaç ve Serum'un halka arzlarında başarıyla tamamlandı. Halka arzlara yönelimin sürmesi bekleniyor. Şu an SPK'ya başvurup halka arz sürecini başlatan 17 şirket var.

**2**020, COVID-19 salgınının da etkisiyle piyasalar açısından oldukça zorlu geçse de BİST-100 Endeksi, geçen yıl yatırımcılarına yaklaşık yüzde 30 kazandırdı. Borsadaki bu olumlu tabloda; son çeyrekte ekonomi yönetiminde yapılan değişiklikler, risk primindeki azalma ve yabancı yatırımcıların Türkiye piyasalarına olumlu yaklaşmaya başlamalarının etkili olduğu kaydediliyor. Bu noktada 2020'de borsada artan yerli yatırımcı ilgisine de bakmak gerekiyor.

## YERLİ YATIRIMCI SAYISI 2 MİLYONU GEÇTİ

Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun (MKK) 2020 yıl sonu verilerine göre, yerli gerçek yatırımcı sayısı 2020 Aralık'ta 103 bin 204 artarken, yılın tamamında

782 bin 367 kişi pay piyasalarıyla ilk kez tanıştı. 2020'de pay piyasalarındaki yerli gerçek yatırımcı sayısı aylık ortalama 65 bin 200 artarak toplam 1 milyon 970 bin 245'e, portföy değeri de 210 milyar 312 milyar TL'ye ulaşarak rekor kırdı. 2021 Şubat sonu itibarıyla ise yerli yatırımcı sayısı 2 milyon 126 bine yükselmiş durumda.

Yerli yatırımcıların ilgisinin artmasında en önemli etkenlerden biri, 2020'nin genelinde faizin düşük seviyelere gerilmesi oldu. Bunun yanında 2020'de gerçekleşen, yüksek taleplerin toplandığı sekiz halka arz da çok sayıda yeni yatırımcıyı piyasaya çekti. 2020'de ARD Bilişim, Bayrak Taban Sanayi, Fade Gıda, Dinamik Isı, Esenboğa Elektrik, Kontrolmatik, Kervan Gıda ve Arzum halka arzla-





# HALKA ARZ İÇİN DÜĞMEYE BASAN 15 ŞİRKET:

Resmi olarak süreci başlatan 15 şirket aşağıdaki gibi sıralanıyor:

**ALDEM ÇELİK:** Verusa Holding, yüzde 40,75 oranında iştiraki Aldem Çelik'in halkla arzını planlıyor. Holding, 9 Aralık 2020'de Aldem Çelik'in halka açılmasına ve çalışmalara başlanılmasına karar verildiğini bildirdi.

**AYDEM YENİLENEBİLİR ENERJİ:** Aydem Enerji'nin portföyü yüzde 100 yenilenebilir kaynaklardan oluşan iştiraki Aydem Yenilenebilir Enerji, halka arz için SPK'ya 23 Şubat'ta başvurdu. Halka arzda konsorsiyum liderliğini Garanti Yatırım, İş Yatırım, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası ile Yapı Kredi Yatırım üstlenecek. Halk Yatırım, Vakıf Yatırım ve Ziraat Yatırım süreçte eş liderler olarak görev alacak. Aydem; 25 yenilenebilir enerji santraliyle bin 20 MW kurulu güce ulaşmış durumda.

**ÇAN KÖMÜR:** Odaş Elektrik'in yüzde 100 bağlı ortaklığı Çan Kömür'ün halka arzına yönelik yaptığı 'Kayıtlı Sermaye Sistemi'ne Geçiş' ve 'Esas Sözleşme Tadil Başvurusu' 29 Aralık 2020'de onaylandı.

**EFELEK ÇİFTLİĞİ:** Söktaş Tekstil'in yüzde 84, İstanbul Portföy Yönetimi Tarım Hayvancılık ve Teknoloji GSYF'nin yüzde 16 pay sahibi olduğu Efeler Çiftliği'nin halka arz kararına ilişkin ilk duyuru 12 Kasım 2020'de yapıldı. Şirket, 24 Aralık 2020'de İfo Yatırım ile halka arza aracılık sözleşmesi imzalandı.

**GALATA WIND ENERJİ:** Doğan Holding şirketlerinden, toplam 269 MW kurulu güce sahip Galata Wind Enerji, paylarının halka arzı kapsamında izahname onayı için 4 Mart'ta SPK'ya başvurdu. Ek satış hakkı kullanımı dâhil, toplam sermayenin yüzde 30'unu temsil eden paylar halka arz edilecek. Halka arzda lider kurum Garanti BBVA Yatırım olacak. Üç rüzgâr ve iki güneş enerjisi santrali olan, yıllık 750 bin MWh'lik elektrik enerjisi üreten şirket, yılda 400 bin tonluk karbon emisyonunun düşmesini sağlıyor.

**İHLAS HABER AJANSI:** İhlas Yayın Holding, İhlas Haber Ajansı'nın halka arz sürecini 2020 Mart'ta başlatmıştı. Holding, İhlas Haber Ajansı'nın halka açılma çalışmaları çerçevesinde esas sözleşme değişiklik metninin onayı için 23 Aralık 2020'de SPK'ya başvurdu.

**İZDEMİR ENERJİ:** İzmir Demir Çelik, 11 Ocak'ta bağlı ortaklığı İzdemir Enerji'nin halka arzı için çalışmalarını hızlandırdığını ve aracı kurumlarla görüşmeler yürüttüğünü açıkladı.

**KALEKİM:** Kale Grubu şirketlerinden, yapı kimyasalları sektörü oyuncularından Kalekim, paylarının halka arzı kapsamında izahname onayı için 17 Mart'ta SPK'ya başvuruda bulundu. Halka arz süreci için Ak Yatırım yetkilendirildi. Kalekim; Türkiye'de İstanbul, Balıkesir, Yozgat, Isparta, Mersin, Erzurum ve Mardin ve Arnavutluk'un başkenti Tiran'da kurulu olan toplam dokuz fabrikasında üretim yapıyor. Dağıtım ağıyla 80'i aşkın ülkede ürünlerini tüketici ve profesyonellerle buluşturuyor.

**MATRİKS:** Paylarının halka arzı kapsamında izahname onayı için 12 Şubat'ta SPK'ya başvuru yaptı. Halka arz sürecinde Garanti BBVA Yatırım yetkilendirildi. Şirket, bankacılık ve finans alanında faaliyet gösteren kişi, kurum ve kuruluşların; piyasalara ilişkin veri, haber, analiz, emir iletimi ve portföy izleme ihtiyaçlarına yönelik çözümler ile bu şirketlerin altyapı ihtiyaçlarına ilişkin yazılımlar üretiyor.

**METRO TURİZM:** Metro Ticari ve Mali Yatırımlar Holding, Metro Turizm'in halka arzı için 14 Haziran 2020'de yönetim kurulu kararı aldı.

**NATURELGAZ:** Global Yatırım Holding iştiraki Naturelgaz halka arz için şubat ayı başında SPK'ya başvurdu. Şirketin, sıkıştırılmış (CNG) ve sıvılaştırılmış (LNG) doğalgaz pazarında 2020 itibarıyla oto CNG dâhil, yaklaşık yüzde 25 pazar payı var. Türkiye'de 13 endüstriyel dolum tesisine, dokuz oto CNG istasyonuna sahip Naturelgaz; orta vadeli planları kapsamında Sahra Altı Afrika ülkelerine faaliyet alanını genişletmeyi öngörüyor.

**QUA GRANITE:** Halka arz için mart ayı başında SPK'ya ve BİST'e başvurdu. Süreci İfo Yatırım yürütüyor. 2020'de 703 milyon TL hasılat elde eden, yıllık 11 milyon metrekare üretim kapasitesiyle sadece teknik granit üretimi yapan tesislerden olan Qua Granite, 2020'de başladığı yıllık 22,5 milyon metrekare kapasiteli üç üretim hattı yatırımını 2021 ve 2022'de kademeli tamamlamayı planlıyor.

**SELVA GIDA:** İttifak Holding iştiraki Selva Gıda'nın halka arzına ilişkin olarak 9 Aralık 2020'de Gedik Yatırım ile 'Halka Arza Aracılık Sözleşmesi' imzalandı.

**ŞEKER GYO:** Şekerbank, 20 Kasım 2020'de iştiraki Şeker GYO'nun halka arz başvurusunun 31 Aralık 2020 tarihli finansal tablolarla yeniden yapılmasının SPK tarafından uygun bulunduğunu duyurdu.

**ÜNLÜ&CO:** Şirket hisselerinin yaklaşık yüzde 25'lik kısmının halka arzı için geçen hafta SPK'ya başvurdu. ÜNLÜ & Co, halka arz sürecinde Yapı Kredi Yatırım'ı yetkilendirdi. ÜNLÜ & Co Grubu, 2010-2020 arasındaki halka arzlar, ikincil halka arzlar ve hızlandırılmış talep toplama işlemlerini içeren sermaye piyasası işlemlerinde, özelleştirmeler hariç yüzde 22 pazar payı, 32 işlem ve 3 milyar dolarlık işlem tutarına ulaştı.

rına gelen yüksek talep ve getiriler, yerli yatırımcıları sermaye piyasalarına yönlendirdi.

## 2021'İN İLK ARZLARI

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Ali Fuat Taşkesenlioğlu, 2020'de şirketlerin birincil halka arz yöntemiyle 1,1 milyar TL, bedelli sermaye artırımını yoluyla 21,8 milyar TL fon sağladığı bilgisini veriyor. Taşkesenlioğlu; halka arzların, borçlanma aracı, kira sertifikası ve VDMK ihraçlarının 2021'de de artarak

devam edeceğini öngörüyor. Ali Fuat Taşkesenlioğlu, "Bu durum, özel sektörün sermaye piyasaları yoluyla uzun vadeli fon temin edebilmesi ve yüksek kaldıraçlı bilançolarını dengeleyerek risklerini azaltabilmeleri için büyük bir fırsat sunuyor" diyor.

2021'in ilk iki ayında Işık Plastik ve Türk İlaç ve Serum halka arz edildi. Işık Plastik'in Garanti BBVA Yatırım'ın liderliğindeki halka arzında, BİST'te pay senedi bakiyesi bulunan neredeyse her beş yatırımcının birinden talep alındı. Işık Plastik yak-



EN ETKİN 50 CMO LİSTESİ

# FORTUNE

FORTUNETURKEY.COM

MART 2021  
19 TL, KKTC: 24 TL

## Dünyanın En Beğenilen Şirketleri

YILDIZLAR LİSTESİNDE, PANDEMİ  
SÜRESİNCE DAHA DA ÖNEM KAZANAN  
ŞİRKETLER EN BÜYÜK SIÇRAMAYI  
GERÇEKLEŞTİRDİLER.



ISSN 1307-8003



9 771307 800006

GROUPMEDYA



# YATIRIM

BORSA

## TEMETTÜ HİSSELERİ UZUN VADEDE KAZANDIRIYOR

**Temettü verimliliği yüksek olup istikrarlı şekilde kâr payı veren şirketler yatırımcısına kazandırıyor. Borsa şirketleri için mart-nisan temettü dönemi. Bu hisseler öne çıkabilir. Zeynep Aktaş**

**KÜRESEL TEDİRGİNLİĞİN** yüksek olduğu bir dönemdeyiz. Pandemi devam ediyor. Yatırımcılar kaygılı. Bununla birlikte ekonomilerin açılma beklentisiyle mevcut yükselen trendi kimse kaçırmak istemiyor. Öte yandan aşılama sürecinde ilerleme kaydediliyor ve artık şerhler olsa da tünelin ucu görünüyor. Böylesi bir durumda temettü verimliliği yüksek olan ve istikrarlı temettü ödeyen borsa şirketleri yatırımcılar açısından önemli bir alternatif olarak dikkat çekiyor.

Yatırım stratejisinde kâr payı veren şirketleri hedef aldığını söyleyen yatırımcılardan Bora Kaya, temettünün hissenin güvenli liman olma şartı olduğunu düşünüyor. Emeklilik fonu alır gibi düzenli temettü veren hisseler yatırım yapılabileceğini, dile getiriyor. Her yıl istikrarlı şekilde kâr payı veren şirketlerin hisseleri düşük riskle getiri elde etmek isteyen yatırımcılar tarafından yakından izleniyor. Temettü ödeyen şirketler için Borsa İstanbul'da "BIST Temettü" ve "BIST Temettü 25 Endeksi" var.

Göstergeler temettü verimliliği yüksek ve düzenli kâr payı ödeyen şirketlerin yerli ve yabancı yatırımcı tercihlerinde ön sırada yer aldığına işaret ediyor. Özellikle durgunluk dönemlerinde şirketlerin

ödedikleri temettüler daha fazla önemli hale geliyor.

Hisse senetlerinin fiyat artışlarının dışında gelir elde etmek isteyen; yüksek kazanç beklentisi olanlar kâr payı ödeyen şirketleri diğerlerine göre önceliyor. Bu yatırımcılar için sadece kâr payının ödenmesi de yeterli değil, bunun istikrarlı olup olmadığı, düzenli olarak artıp artmadığı da kriterler arasında. Bazı yatırımcılar hisse senetlerini sadece kâr payı ödemeleri için alır. Şirket güçlü ve sürdürülebilir bir büyüme modeline sahipse fiyat hareketinden çok ödediği temettü ile öne çıkabilir.

Son 10 yıllık verilere göre düzenli kâr payı veren ve temettü verimliliği yüksek şirketlerin arasında ağırlıklı olarak demir çelik, otomotiv, dayanıklı tüketim, bilişim ve sigorta şirketleri girmekte. Listeye biraz daha yakından bakıldığında ağırlıklı olarak son 25 yıldır borsada işlem gören köklü şirketlerin olduğu görülmekte.

### DEMİR ÇELİKTE TEMETTÜ VERİMLİLİĞİ

Demir Çelik sektöründe Ereğli Demir Çelik ve İskenderun Demir Çelik öne çıkan borsa şirketleri. Son 10 yıllık göstergeler Ereğli Demir Çelik'in yıllık ortalama yüzde 6,43 oranında temettü verimliliği olduğu görülüyor. İskenderun Demir Çelik'in ise ortalama temettü verimliliği yıllık 9,27. Son bir yılda oluşan getiriler her iki hissenin de yatırımcısına yıllık yüzde 50'nin üzerinde kazandırdığı gözlenmektedir: Ereğli Demir Çelik'teki son bir yıllık getiri yüzde 65,40 olurken, İskenderun Demir Çelik'teki artış yüzde 58,46 seviyesinde bulunuyor.

### OTOMOTİV ŞİRKETLERİNDEN YÜKSEK KÂR PAYI

Otomotiv şirketleri ödedikleri yüksek kâr payı ile yatırımcıların yüzünü güldüren sektörler arasında yer alıyor. Bu sektörde öne



## İSTİKRARLI NAKİT TEMETTÜ ÖDEYEN BORSA ŞİRKETLERİ

Sıra	Ad	Son 10 yılda kaç defa nakit temettü ödedi?	Son 1 Yıllık Hisse Getirisi (%)	Temettü Verimi (%)
1	Ereğli Demir Çelik	11	65.4	10.9
2	İskenderun Demir Çelik	7	58.5	9.5
3	Aksigorta	8	63.5	8.9
4	Tofaş Oto. Fab.	10	61.9	7.3
5	Türk Traktör	10	273.6	6.9
6	Enerjisa Enerji	4	62.7	6.7
7	Arçelik	8	74.2	6.1
8	Aksa	10	134.8	4.6
9	AvivaSA Emeklilik Hayat	7	35.5	4.0
10	Otokar	10	176.4	3.5
11	Ford Otosan	16	160.6	3.2
12	Brisa	7	229.1	2.2
13	F-M İzmit Piston	10	283.5	1.0
14	Çemtaş	9	127.7	0.9
15	Arena Bilgisayar	8	407.7	0.8
16	Alarko Carrier	9	733.6	0.4

Hesaplamalar güncel temettü verileri üzerinden yapılmıştır.

çıkan şirketler: Tofaş Oto. Fab., Türk Traktör, Otokar ve Ford Otosan. Öte yandan otomotiv yan sanayiinde yer alan Brisa ve F-M İzmit Piston'da temettü verimlilikleri ile öne çıkıyor. Otomotiv şirketlerinde son bir yılda yüzde 100'ün üzerinde getiriler oluştu. Otokar yüzde 176,44 oranında değer kazanırken Ford Otosan'ın getirisi yüzde 160 oldu.

### SİGORTA ŞİRKETLERİ VE KÂR PAYI

Sigorta şirketleri içerisinde düzenli temettü ödeyenler; Aksigorta ve AvivaSA Emeklilik Hayat. Her iki firma da düzenli kâr payı ödüyor. Getiri performansları diğer temettü hisselerinin altında olsa da enflasyona göre kazandırıyorlar. Aksigorta son bir yıl içerisinde yatırımcısına yüzde 63 kazandırırken AvivaSA Emeklilik Hayat'ın getirisi yüzde 35 oldu.

### YÜKSEK GETİRİLER

Temettülerde öne çıkan şirketlerin ortak özelliği yüksek getiriye sahip olmaları. Bu firmalar içerisinde Arena Bilgisayar son bir yılda yatırımcısına yüzde 407 oranında kazandırırken Alarko Carrier'in son bir yıldaki getirisi yüzde 733'ü buldu. Listede yer alan 16 şirketin dokuzu yüzde 100'ün üzerinde prim yaptı.

### KURUMSAL YATIRIMCI İLGİSİ

Temettü ödeyen şirket hisselerine ağırlıklı olarak yerli ve yabancı kurumsal yatırımcılar ilgi gösteriyor. Bireysel yatırımcılardan da hisse senetlerindeki temettüleri baz alarak yatırım yapanlar var. Burada ortak özellik uzun vadede hisse senedinin fiyat hareketinden kazanmak olurken yıllık olarak da nakit temettüden istifade edebilmek. ■

### BIST TEMETTÜ 25 ENDEKSİ



### TEMETTÜ NEDİR?

Temettü yani kâr payı, şirketin faaliyet dönemi içinde elde ettiği kârdan mevcut ortakların payları oranında yararlanma hakkıdır. Kâr payı nakit olarak dağıtılır. Öte yandan şirketin kârını dağıtmayarak sermayesine ilave etmesi halinde gündeme gelen bedelsiz sermaye artırımında yatırımcıların bedel ödemeksizin hisse miktarında artış meydana gelmektedir. Bu nedenle yatırımcıların bedelsiz sermaye artırımını da aynı kategoride değerlendirdikleri gözleniyor.

### TEMETTÜ YATIRIMCI İÇİN NE İFADE EDER?

Temettü yatırımcısı hisse senedini elde tuttuğu dönem içerisinde şirketin ödediği kâr payından hissesi oranında yararlanır. Gelişmiş sermaye piyasalarında şirketlerin başarı ölçüleri "kârlılıkları" ve her yıl dağıttıkları temettü ile ölçülür. Hisse yatırımcısı her yıl eline geçen kâr payına göre şirketleri değerlendirir.



FORTUNE

YapıKredi  
katkılarıyla

# DÜNYANIN EN BEĞENİLEN ŞİRKETLERİ



**İNSANLIĞIN İZOLASYON SÜRESİNCE** bağlanmak, eğlenmek ve hatta bir şeyler yemek için her zamankinden daha fazla teknoloji devleriyle haşır neşir olduğu bir yılın ardından, Fortune'un kurumsal itibar sıralamasında Apple, Amazon ve Microsoft'un ilk üç sıraya yerleşmesi tam da bu tabloya uygun bir durum. İlk kişisel teknoloji sağlayıcısı olan Apple, kurumsal yöneticiler, direktörler ve analistleri kapsayan 3 bin 800 kişilik anketin sonunda, aralıksız olarak 14'üncü yılda da zirveden inmemeyi başardı. Yıldızlar listemizde, pandemi süresince daha da önem kazanan şirketler en büyük sıçramayı gerçekleştirdiler. Streaming devi Netflix ilk 10 arasına döndü. Mega mağazalar Walmart (No.11) ve Target (No.17), 2008 ve 2011 yıllarından beri en yüksek sıralamalarda yer almayı başardılar. Çip üreticisi Nvidia, tıbbi tedarikçi Abbott Laboratories ve fintech öncüsü PayPal ilk 50'ye giren yeni şirketler.



# 50 YILDIZ BU ŞİRKETLER HEM KENDİ SEKTÖRLERİNDEN HEM DE DİĞERLERİNDEN BEĞENİ OYLARI ALDILAR.

1	 <b>APPLE</b> 1* BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	18	 <b>BLACKROCK</b> 25 FİNANS	26 <sup>+</sup>	 <b>USAA</b> 24 FİNANS	36	 <b>VISA</b> 36 FİNANS	45 <sup>+</sup>	 <b>BANK OF AMERICA</b> — FİNANS		
2	 <b>AMAZON</b> 2 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	10	 <b>COSTCO WHOLESALE</b> 9 MAĞAZALAR VE BAYİLER	19	 <b>HOME DEPOT</b> 21 MAĞAZALAR VE BAYİLER	28	 <b>UPS</b> 33 ULAŞTIRMA	37 <sup>+</sup>	 <b>MERCK</b> 49 DOĞAL KAYNAKLAR	45 <sup>+</sup>	 <b>NESTLÉ</b> 39 TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ
3	 <b>MICROSOFT</b> 3 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	11	 <b>WALMART</b> 18 MAĞAZALAR VE DİSTRİBÜTÖRLER	20	 <b>AMERICAN EXPRESS</b> 14* FİNANS	29	 <b>NORDSTROM</b> 20 MAĞAZALAR VE BAYİLER	37 <sup>+</sup>	 <b>NVIDIA</b> — HASSAS ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	47	 <b>LOWE'S</b> — MAĞAZALAR VE BAYİLER
4	 <b>WALT DISNEY</b> 4 MEDYA VE EĞLENCE	12	 <b>SALESFORCE</b> 10 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	21	 <b>PROCTER &amp; GAMBLE</b> 23 TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ	30	 <b>UNILEVER</b> 31 TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ	39	 <b>PEPSICO</b> 43 TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ	48	 <b>PUBLIX SUPER MARKETS</b> 48 MAĞAZALAR VE BAYİLER
5	 <b>STARBUCKS</b> 6 MAĞAZALAR VE BAYİLER	13	 <b>NIKE</b> 13 TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ	22	 <b>COCA-COLA</b> 12 TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ	31	 <b>TOYOTA MOTOR</b> 30 ULAŞTIRMA	40	 <b>ADOBE</b> 47 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	49	 <b>SAMSUNG ELECTRONICS</b> — HASSAS ENDÜSTRİYEL ÜRETİM
6	 <b>BERKSHIRE HATHAWAY</b> 5 FİNANS	14	 <b>SOUTHWEST AIRLINES</b> 11 ULAŞTIRMA	23	 <b>DELTA AIR LINES</b> 19 ULAŞTIRMA	32	 <b>CVS HEALTH</b> 38 SÖZLEŞMELİ HİZMETLER	41	 <b>IBM</b> 35 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	50 <sup>+</sup>	 <b>PAYPAL HOLDINGS</b> — FİNANS
7	 <b>ALPHABET</b> 7 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	15	 <b>JOHNSON &amp; JOHNSON</b> 26 DOĞAL KAYNAKLAR	24	 <b>3M</b> 29 DOĞAL KAYNAKLAR	33	 <b>ACCENTURE</b> 34 BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM	42	 <b>ABBOTT LABORATORIES</b> — HASSAS ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	50 <sup>+</sup>	 <b>UNITEDHEALTH GROUP</b> — SÖZLEŞMELİ HİZMETLER
8	 <b>JPMORGAN CHASE</b> 8 FİNANS	16	 <b>FEDEX</b> 14* ULAŞTIRMA	25	 <b>MARRIOTT INTERNATIONAL</b> 17 MEDYA VE EĞLENCE	34	 <b>SINGAPORE AIRLINES</b> 28 ULAŞTIRMA	43	 <b>MASTERCARD</b> 42 FİNANS		
9	 <b>NETFLIX</b> 14* MEDYA VE EĞLENCE	17	 <b>TARGET</b> 22 MAĞAZALAR VE BAYİLER	26 <sup>+</sup>	 <b>GOLDMAN SACHS GROUP</b> 27 FİNANS	35	 <b>BMW</b> 32 ULAŞTIRMA	44	 <b>CHARLES SCHWAB</b> 37 FİNANS		

\*GEÇEN YILKI SIRALAMA

— ŞİRKET GEÇEN YILKI SIRALAMADA YOKTU

\*AYNI SIRA

İLK 50'YE GİREMİYENLER: ADIDAS (GEÇEN YILKI SIRA 40), CATERPILLAR (44), EXXON MOBİL (50), LOCKHEED MARTIN (46), L'OREAL (45), MCDONALD'S (41).

## SEKTÖR BAZINDA 50 YILDIZ

●●●●●●●●●● BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM  
●●●●●●●●●● TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ  
●●●●●●●●●● SÖZLEŞMELİ HİZMETLER

●●●●●●●●●● FİNANS  
●●●●●●●●●● MEDYA VE EĞLENCE  
●●●●●●●●●● DOĞAL KAYNAKLAR

●●●●●●●●●● HASSAS ENDÜSTRİYEL ÜRETİM  
●●●●●●●●●● MAĞAZALAR VE BAYİLER  
●●●●●●●●●● ULAŞTIRMA





ELBİRLİĞİ İLE  
ÇİFTLİK BANK

PROF. DR. MEHMET YAZICI

- ▶ VIETNAM "YENİ ÇİN" OLUR MU?
- ▶ BLACKROCK SIFIRDAN BAŞLADI,  
ŞİMDİ DÜNYAYA HÜKMEDİYOR
- ▶ TÜRKİYE CEP TELEFONU ÜSSÜ OLUYOR
- ▶ SAVULUN Z KUŞAĞI GELİYOR



AYLIK EKONOMİ / FİNANS DERGİSİ

MART 2021 • YIL 10 • SAYI 122 • FİYATI: 20 TL

# turcomoney

www.turcomoney.com

## ULUSLARARASI YABANCI BANKALAR TÜRKİYE'DEN UMUTLU



İSTANBUL PROJE KOORDİNASYON BİRİMİ  
DİREKTÖRÜ KAZIM GÖKHAN ELGİN

**KAMU BİNALARININ % 80'İNİ  
GÜVENLİ HALE GETİRDİK**



ORHAN ÖKMEN

ADALETSİZ GELİR DAĞILIMI,  
SERVET EŞİTSİZLİĞİ VE  
ARTAN YOKSULLUK...



PROF. DR. MELİH BULUT

SAĞLIK > SAĞLIK



## Otokontrol

Ali Kamil Uzun

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı

uzun@turcomoney.com

# Krizlerin yönetilmesinde yönetim kurullarına iç denetim üzerine tavsiyeler

*İç denetçilere kriz dönemlerinde daha fazla sorumluluk düşmektedir. Ancak, yönetimin sorumluluğu bunun da üzerindedir. Şirket yönetimi, iç denetim fonksiyonunu sahiplenmeli ve etkin olarak işlemesi yönünde gerekli tedbiri almalıdır. Ayrıca, yönetim kurulu ve denetim komiteleri yıllık denetim planlarını tekrar gözden geçirmeli ve kriz koşullarına uygun gerekli revizyonları yapmalıdır.*

İçinde bulunduğumuz pandemi günlerinde yaşadıklarımız, riskleri olasılık olmaktan çıkarıp yaşanan gerçek haline getirdi. Pandemi, belirsizlikleri ile kaotik bir ortam yaratırken yönetilmesi gereken çeşitli krizleri de kendi içinde doğurdu.

Kriz dönemlerinde şirketlerin karşı karşıya kaldığı riskler önemli oranda artmaktadır. Bu risklerin öngörülmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi veya azaltılabilmesi için yönetim kurullarının rol ve sorumlulukları büyük önem arz ediyor. Yönetim kurulları rol ve sorumluluklarının gereğini yerine getirirken kendilerine yardımcı olacak fonksiyonlardan biri iç denetimdir. Şirketlerimiz için vazgeçilmez bir olgu olan kurumsal risk yönetimin

etkililiğinde iç denetimin önemli bir rolü bulunuyor.

İç denetim, yalnızca olağan koşulları değil, olağan üstü koşulları da kapsayıcı niteliktedir. İç denetim bir kurumun risk yönetim, kontrol, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek suretiyle olağanüstü koşulların ifadesi olan



kriz dönemlerinde de, şirket yönetimlerince krizin yönetilmesinde önemli bir fonksiyon olarak görülüyor. Şirket yönetimlerinin kurum içinde bağımsız ve etkili bir şekilde kullanabileceği bir yönetim yaklaşımıdır.

### İÇ DENETİM NEDİR?

İç denetim, bir şirketin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yapılan bağımsız ve objektif bir güvence sağlama ve danışmanlık

faaliyettir. İç denetim, şirketin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Üst yönetime güvence verme yanında, danışman rolünü de üstlenen iç denetçilerin şirkete yaptığı katkılar yadsınamaz. Olumsuz ekonomik koşulların hüküm sürdüğü kriz dönemlerinde iç denetçilerin rol ve sorumlulukları daha da önem kazanıyor. Ekonomik krizin şirketleri olumsuz etkilediği bu zor dönemlerde iç denetçilerin şirkete yapacağı katkılar, alınan önlemlerin uzun vadede başarı sağlaması ve etkili olmasında yardımcı olacak.

Kriz yönetiminde yönetim kurulları kararlarında etkili seçimleri yapabilmek için; risk yönetimi, iş süreçlerinin verimliliği, usulsüzlük riski ve iletişim stratejileri ile ilgili temel konularda iç denetim faaliyetinden yararlanmalıdır.





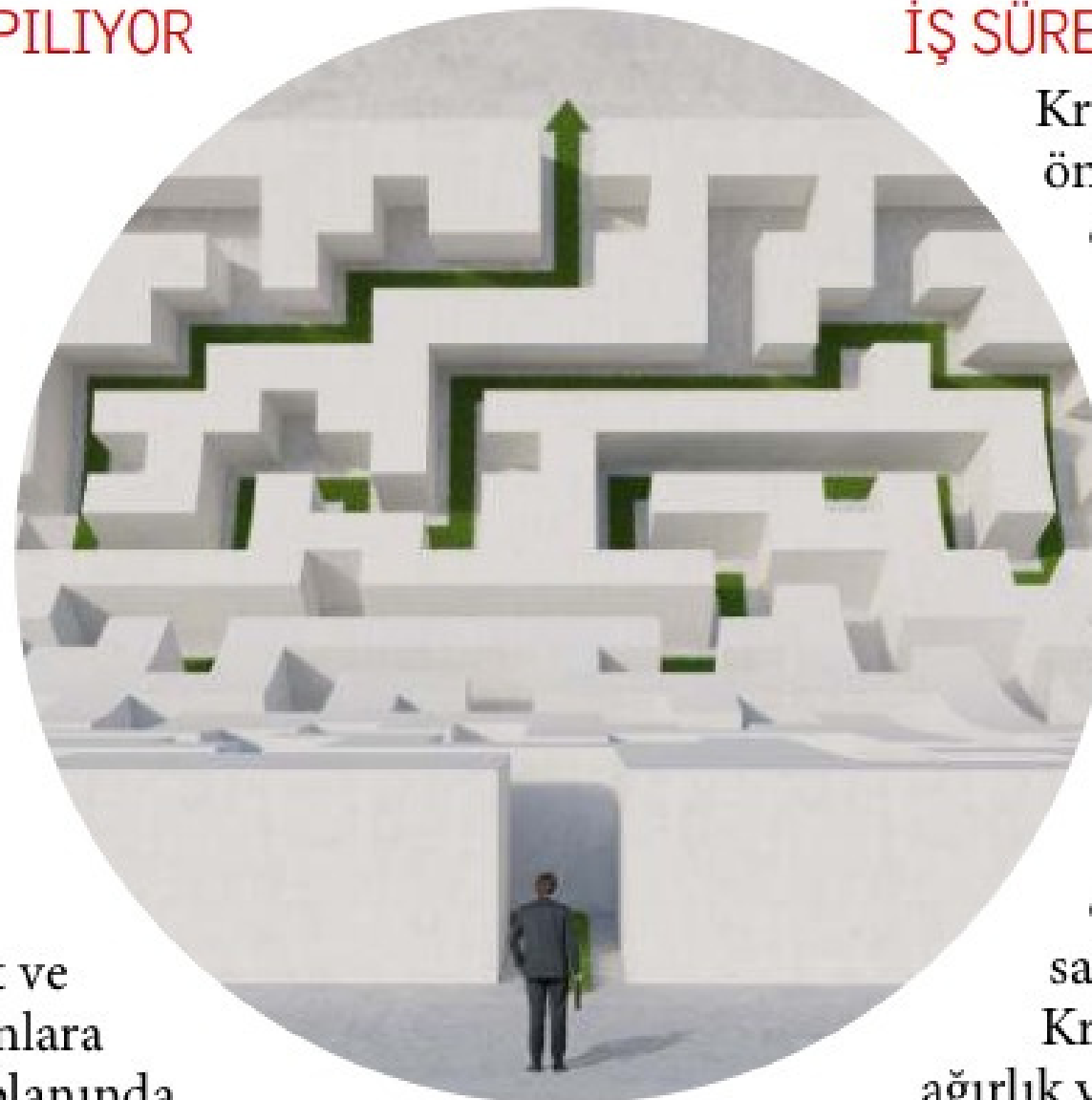
Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.



### RİSK YÖNETİMİ ETKİN OLARAK YAPILIYOR MU?

Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.

Kriz dönemlerinde stok, alacak, nakit ve borçlanma yönetimi gibi konular ve bunlara ilişkin riskler ön plana çıkar. Denetim planında işletme sermayesi yönetimi, kredi riski yönetim gibi konulara ağırlık verilmesi şirkete olan katkıyı arttıracaktır.



### İŞ SÜREÇLERİMİZ NE KADAR VERİMLİ?

Kriz dönemlerinde verimlilik oldukça önem kazanır. Gelir artırıcı unsurların değerlendirilmesi yanında özellikle tasarruf eğilimi ön plana çıkar. Birçok şirket iş süreçlerini tekrar gözden geçirerek verimlilik sağlayacak önlemleri alır. İç denetçiler, görevlerini ifa ederken şirketin iş süreçlerini analiz eder ve değerlendirirler.

Katma değer yaratmak için bu süreçleri zaman zaman en iyi uygulamalar ile karşılaştırır, etkin risk yönetimini temin edecek, iç kontrol ortamını güçlendirecek ve verimlilik sağlayacak önerilerde bulunurlar.

Kriz dönemlerinde verimlilik denetimlerine ağırlık verilmesi ve iç denetçilerin bağımsızlığı zedelemeyecek şekilde verimliliğe yönelik projelerde yer alması sağlanmalıdır.



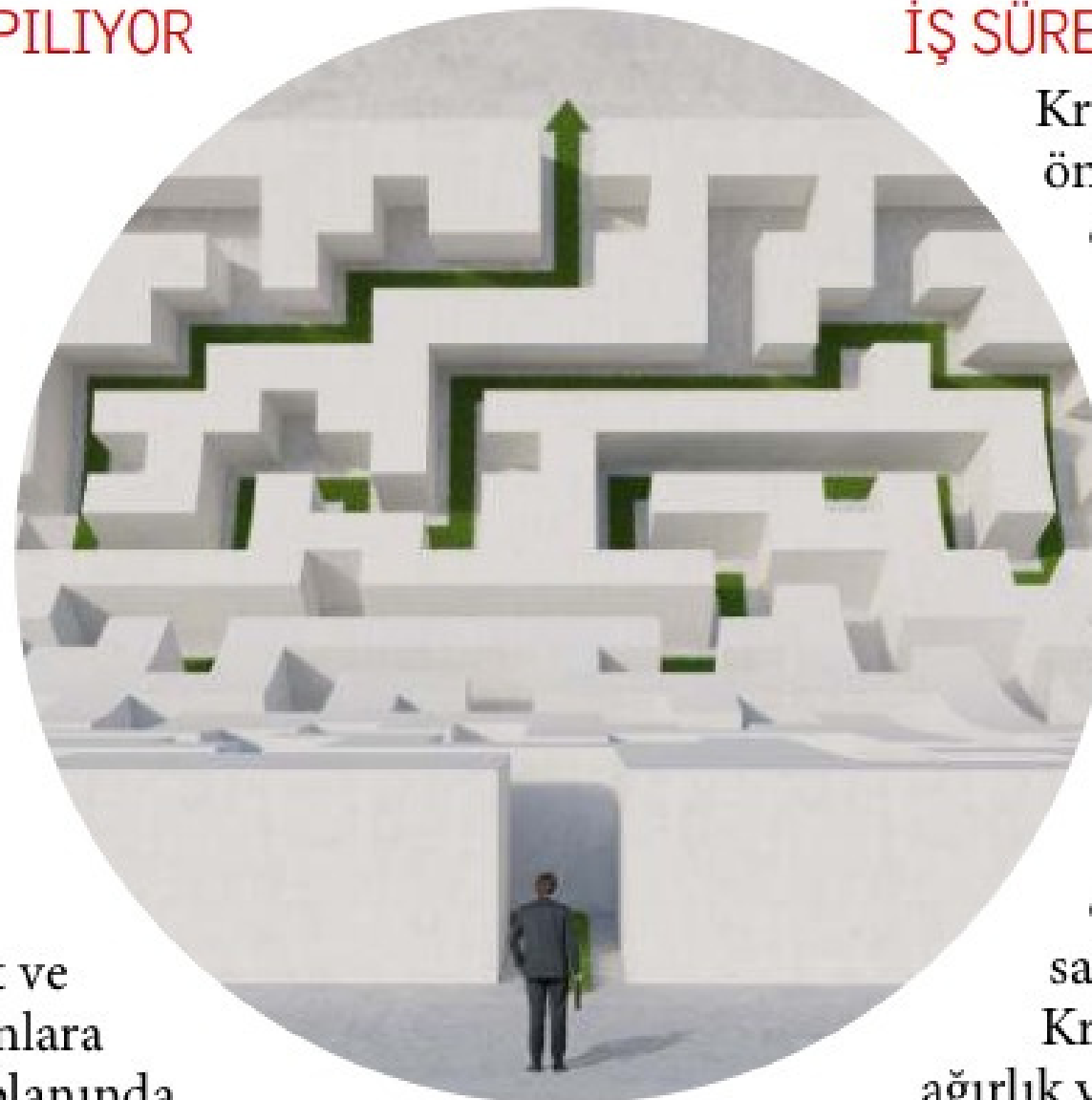
Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.



### RİSK YÖNETİMİ ETKİN OLARAK YAPILIYOR MU?

Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.

Kriz dönemlerinde stok, alacak, nakit ve borçlanma yönetimi gibi konular ve bunlara ilişkin riskler ön plana çıkar. Denetim planında işletme sermayesi yönetimi, kredi riski yönetim gibi konulara ağırlık verilmesi şirkete olan katkıyı arttıracaktır.



### İŞ SÜREÇLERİMİZ NE KADAR VERİMLİ?

Kriz dönemlerinde verimlilik oldukça önem kazanır. Gelir artırıcı unsurların değerlendirilmesi yanında özellikle tasarruf eğilimi ön plana çıkar. Birçok şirket iş süreçlerini tekrar gözden geçirerek verimlilik sağlayacak önlemleri alır. İç denetçiler, görevlerini ifa ederken şirketin iş süreçlerini analiz eder ve değerlendirirler.

Katma değer yaratmak için bu süreçleri zaman zaman en iyi uygulamalar ile karşılaştırır, etkin risk yönetimini temin edecek, iç kontrol ortamını güçlendirecek ve verimlilik sağlayacak önerilerde bulunurlar.

Kriz dönemlerinde verimlilik denetimlerine ağırlık verilmesi ve iç denetçilerin bağımsızlığı zedelemeyecek şekilde verimliliğe yönelik projelerde yer alması sağlanmalıdır.



*Kurumsal yönetimi etkin kılan önemli etkenlerden biri kurumun iletişim stratejisidir. Kendinizi etkin bir iletişim ile doğru olarak ifade edemezseniz, emeklerinizin karşılığını tam olarak alamayabilirsiniz. Kriz ortamının yarattığı belirsizlik, karar alma zorluğu, paydaşların farklı beklentilerinin olması, motivasyon düşüklüğü, algılanan gerçeğin objektif gerçekten farklı olması gibi faktörler iç ve dış iletişimin önemini daha da artırır.*



### **USÜLSÜZLÜK RİSKİNİ YÖNETEBİLİYOR MUYUZ?**

Ekonomik krizin yarattığı iş kayıplarının telafisi için birçok şirket bu dönemlerde eleman çıkarma yoluna gider. Maalesef, eleman çıkarma işlemi çoğu zaman gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapmadan adeta panik halinde yapılır. Bunun en önemli sonuçlarında biri de, şirketin iç kontrol sisteminin zafiyete uğramasıdır. Zira, aynı işi çok daha az kişiyle yapma dürtüsü ile iç kontrol sisteminin temel taşlarından biri olan “görevlerin ayrılığı ilkesi” ihlal edilir.

Görevlerin ayrılığı ilkesinin ihlal edilmesi nedeniyle gerek onay, işleme ve kontrol fonksiyonlarının tamamı veya bazıları aynı kişilerde toplanır. Bu durum, şirkette hata ve usulsüzlüklerin artması ve ortaya çıkarılama riskini artırır. İç denetçiler, iç kontrol sistemini değerlendirerek bu tür durumlarda ortaya çıkabilecek risk ve zafiyetlerin önlenmesinde yönetime yardımcı olurlar.

Krizin yarattığı zorlu şartlar ve kişilerin uğradığı gelir kayıpları çalışanlar üzerindeki baskıyı arttıran bir unsurdur. Bu durum, kötü

niyetli insanların usulsüzlük yapmasına sebep olabilir.

Usulsüzlük doğrudan maddi çıkar sağlamaya yönelik olabileceği gibi, performansın daha iyi görünmesine yönelik olarak muhasebe hileleri yoluyla mali tabloları olduğundan daha iyi gösterme şeklinde de olabilir.

İç denetçiler mevcut

usulsüzlükleri ortaya çıkarmada önemli rol oynarlar. Olası usulsüzlüklerin önlenmesine yönelik alınması gereken tedbirler konusunda da yönetime yardımcı olurlar. Hepsinin ötesinde, iç denetim fonksiyonunun varlığı bile caydırıcı bir unsur olarak algılanacağından en önemli önleyici etkenlerden biridir.

### **İLETİŞİM STRATEJİMİZ DOĞRU MU?**

Kurumsal yönetimi etkin kılan önemli etkenlerden biri kurumun iletişim stratejisidir. Kendinizi etkin bir iletişim ile doğru olarak ifade edemezseniz, emeklerinizin

karşılığını tam olarak alamayabilirsiniz. Kriz ortamının yarattığı belirsizlik, karar alma zorluğu, paydaşların farklı beklentilerinin olması, motivasyon düşüklüğü, algılanan gerçeğin objektif gerçekten farklı olması gibi faktörler iç ve dış iletişimin önemini daha da artırır.

İç denetçiler, kurumun iletişim stratejisini gözden geçirerek etkinliği konusunda yönetim kurullarına güvence sağlama yanında, şirket yönetimine de önerileriyle yardımcı olurlar.

Denetimin de yönetim kurulunun sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır

Bu çerçevede, iç denetçilere kriz dönemlerinde daha fazla sorumluluk düşmektedir. Ancak, yönetimin sorumluluğu bunun da üzerindedir. Şirket yönetimi, iç denetim fonksiyonunu sahiplenmeli ve etkin olarak işlemesi yönünde gerekli tedbiri almalıdır. Ayrıca, yönetim kurulu ve denetim komiteleri yıllık denetim planlarını tekrar gözden geçirmeli ve kriz koşullarına uygun gerekli revizyonları yapmalıdır. ■







## Vizyon

### Şaban Çağiran

Bankacı

cagiran@turcomoney.com

## Değişime liderlik etmeyenlerin sonu hüsrana

*Koronavirüs kriziyle birlikte, sadece ülkemizde değil, tüm dünyada iş ve özel yaşamlarda gerçekten çok ama çok şeyler değişti. Türü ne olursa olsun tüm krizler önceden çok çeşitli yollarla önceden kendini belli ediyor. Değişin mesajları veriliyor. Önemli olan bu mesajları erken algılayabilmek. Bunu yapabilenler doğal olarak daha az etkileniyorlar, hatta krizi fırsata bile çevirebiliyorlar.*

Yaşamda her an her şey değişiyor.

Son on yılda hayatımızda neler değişti diye şöyle bir düşünün ve elinize kağıt kalemi alıp bu değişiklikleri alt alta yazın. Maruz kaldığınız değişikliklere çok şaşıracaksınız, buna eminim.

Bu değişiklikler sadece insan hayatında değil, doğada, ekonomide, iş yaşamında, her yerde gerçekleşiyor. Bu durum aslında yeni bir şey değil, hep vardı ve sonsuza kadar da olacak.

Oysa biz, yanılığardan hareketle, sanki son bir günde, bir ayda ve-veya son bir yılda her şey değişti zannediyoruz. Oysa deprem bir gecede olmuyor, belki onlarca, yüzlerce yılların enerji birikimi ile oluşuyor. Biz sadece kırılma anını görüyoruz, onu hissediyor/yaşıyoruz.

Ekonomik çöküntü de sağlık sistemindeki çöküntü de öyle. Hep öncesi var, birikimler var. Dolayısıyla, türü ne olursa olsun yaşanan krizler sadece sonuç, öncesi hep gözden kaçırılıyor. Değişiklikler krizlerden sonra çok hızlı bir şekilde artıyor. Önemli olan, olası değişiklikleri krizler yaşanmadan önce görebilmek.

### **KRİZLER ÖNCEDEN ÇOK ÇEŞİTLİ YOLLARLA ÖNCEDEN KENDİNİ BELLİ EDİYOR**

Türü ne olursa olsun tüm krizler önceden çok çeşitli yollarla önceden kendini belli ediyor. Değişin mesajları veriliyor. Önemli olan bu mesajları erken algılayabilmek. Bunu yapabilenler doğal olarak daha az etkileniyorlar, hatta krizi fırsata bile çevirebiliyorlar.

Son bir yıllık döneme baktığımızda, korona virüs krizi (pandemi) ile birlikte, sadece ülkemizde değil, tüm dünyada iş ve özel yaşamlarda gerçekten çok ama çok şeyler değişti. Kısaca göz atacak olursak;

- Ülkeler zor durumlara düştüler. Dün, bugünü ön göremeyen yöneticiler, halkına ihtiyaçları olan şeyleri sunmakta yetersiz kaldılar.



- İşsizlik ve yoksulluk arttı, gelir dağılımındaki dengesizlik hızlanarak arttı.

- Tüketime azalmasına bağlı olarak satışlar azaldı, karlar düştü.

- Değişik sektörlerde faaliyet gösteren irili-ufaklı pek çok işletme iflas etti ya da iflasın eşiğine geldi.

- Teknoloji kullanımını katlanarak arttı.

- İş yapma biçimleri

farklılaştı, uzaktan-evden çalışmalar beklenmeyen bir hızla aşırı ölçüde arttı.

- Bazı meslekler anlamını yitirdi, yeni meslekler ortaya çıkmaya başladı.

- Aynı evin içinde, farklı odalarda yaşama kültürü başladı.

- Uzaktan, bilgisayar (hatta cep telefonu) üzerinden eğitim-öğrenim-toplantı-konferanslar etkin olarak kullanılmaya başlandı.

- Plazalar, AVM'ler ve dev binalar anlamını yitirdi. Bu şekilde ticari binalara olan ilgi şimdiden azaldı, yakında kiracı-alıcı bulmakta zorlanacakları açık.

- Toplumda hijyen hassasiyeti arttı.

- Aşırı su tüketimine bağlı olarak tatlı su kaynaklarının önemi arttı.

- Toplu yaşam yerine bireysel yaşam ön plana çıktı. Düğünler, törenler, toplantılar yapılamaz oldu.

- Toplu taşıma araç kullanımı yerine özel araçlara ilgi arttı.

- Kırsal yaşama eğilimi yükseldi.

- Kendi kendine yetecek kadar gıda-besin üretiminin önemi bir kez daha kendini gösterdi.

- Sağlığın, sağlıkçıların, sağlık sisteminin önemi daha iyi anlaşıldı.

- Aklın-bilimin insanlık için ne kadar vaz geçilmez olduğu bir kez daha anlaşıldı.

- Devletleri yönetenlerin kaynakları doğru alanlara kanalizasyon etmeleri gerektiği iyice anlaşıldı.

- Risk yönetimine sadece döviz-kuru faiz oranı gözüyle değil, doğa-çevre-sağlık gözüyle de bakılmasının gerekli olduğu görüldü.





Aslında Covid 19 virüsü tüm bu bilinip yapılmayanları adeta talimatla, zorla yaptırdı ve zaman göstergesini 20 yıl ileriye aldı. Olay budur. Bitti mi peki? Hayır bitmedi, hatta aslında daha değişimin başındayız. İnanın çok daha fazlası olacak. Şimdiden hazırlıklı olmalı, önceden algılama yüzgecini her zamankinden iyi çalıştırmak gerekir.



## HER BİRİ AYRI BİR TEZ KONUSU OLABİLECEK KADAR KAPSAMLI KONULAR

Yukarıda sayılanların her biri ayrı bir tez konusu olabilecek kadar kapsamlı konular. Tüm bu gelişmeler son bir yıllık dönemde hayatımıza girmiş gibi algılanıyor ama gerçek öyle değil. Gerçek, çok öncelerden bu yana kendini gösteriyordu.

Sadece çoğunluk bunu görmek istemiyor idi. Bunu görebilenler (geleceği algılama yüzgeci iyi olanlar) çoktan pozisyonlarını almışlardı ve korona virüs salgınında bırakın zarar etmeyi, karlarını katladılar.

Örneğin, evden çalışma olayı. Pek çok çalışanın tercih edebileceği, aynı zamanda işverene olan maliyeti düşük olan bir uygulama. İstisnalar hariç, işverenlerin çalışanlarına bu uygulamayı seçenek olarak sunmaları ve de bunu yaygınlaştırmaları nedense bu güne kadar akıllarına gelmedi.

## KÜRESEL ŞİRKETLER BUNU 20 YILDAN BU YANA ZATEN UYGULUYORLAR

Ama mecbur kalınca; bankalar, sigorta şirketleri, teknoloji şirketleri, sanayi işletmeleri, küçük işletmeler vs. hemen hepsi neredeyse 1-2 ay içinde uyum sağladılar. Uygulama ülkemizde sanki yeni bir uygulamaymış gibi lanse ediliyor.

Oysa küresel şirketler bunu 20 yıldan bu yana zaten uyguluyorlar. Bırakın personeli evden çalıştırmayı, başka ülkelerden bile personel istihdam ediyorlar. Böylece maliyet-rekabet üstünlüğü sağlıyorlar. Ek olarak, metropol şehirlerde plazalara çok çok yüksek bedeller

ödeyerek prestije bu kadar kaynak ayırmak çok demode olmuştu bile. Bunu terk eden pek çok işletme var, bundan sonra iyice artacaktır.

Diğer yandan, tarım-gıdada kendine yeter olmanın önemi bugün mü anlaşılmalıydı. Doğaya saygılı olmak yeni mi aklımıza geliyor. Plaza-AVM ve dev binalarda istihdam yaratmanın sağlıklı olmadığı önceden bilinmiyor muydu. Yüksek maliyetli çalışmanın bir işletmeyi çökerteceği yeterince açık değil miydi. Hijyen daha önce önemsiz

miydi yoksa. İlim-bilime yönelmeyenlerin sonlarının hüsrana olacağını bilmeyen mi vardı. Vatandaşlarının sağlığının o toplum için önemli olduğu daha yeni mi anlaşılıyor.

Risk yönetimi deyince amaaaan boş ver diyen işverenlerin yanlışlığı şimdi mi anlaşılıyor.

## ASLINDA DAHA DEĞİŞİMİN BAŞINDAYIZ; ÇOK DAHA FAZLASI OLACAK

Aslında Covid 19 virüsü tüm bu bilinip yapılmayanları adeta talimatla, zorla yaptırdı ve zaman göstergesini 20 yıl ileriye aldı. Olay budur. Bitti mi peki? Hayır bitmedi, hatta aslında daha değişimin başındayız. İnanın çok daha fazlası olacak. Şimdiden hazırlıklı olmalı, önceden algılama yüzgecini her zamankinden iyi çalıştırmak gerekir.

Diğer yandan, yaşanan bu değişimlere ayak uyduramayanlar var. Bunların başında hukuk sistemi geliyor. Sonra devletleri yönetenler, işverenler, çalışanlar, hatta gençler bile ne olduğunun henüz tam olarak farkında değiller. Onlar da mesajı iyi algılamalıdır.

Buraya kadar değişime ayak uydurmanın gerekliliği üzerinde durduk. Aslında; yetmedi, yetmez, yetmeyecek. Çünkü değişime liderlik etmek gerek, aksi halde sonuç hüsrana olur. ■



# YENİ BİR VERGİ: DEĞERLİ KONUT VERGİSİ

KPMG TÜRKİYE VERGİ BÖLÜM BAŞKANI, ŞİRKET ORTAĞI  
ŞABAN ERDİKLER

# Finans

İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

# FD

# Dünyası

MART - NİSAN 2021  
SAYI: 340 / FİYAT: 18 TL

**GÖKHAN GÜL**  
Gülsan Holding

“PROJE HACMİMİZ  
2 MİLYAR DOLARA  
DAYANDI”



**GAMZE HALİDE  
BERBEROĞLU**  
TEB Cetelem

“SÜRDÜRÜLEBİLİR  
TÜKETİME ERİŞİMİ  
TEŞVİK ETMEK  
ANA HEDEFİMİZ”



**TEYMUR  
ABASGULİYEV**  
SOCAR Türkiye

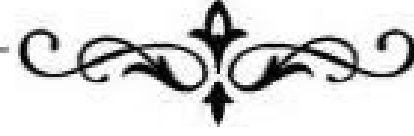
“AZERBAYCAN  
DIŞINDA EN ÖNEM  
VERDİĞİMİZ ÜLKE:  
TÜRKİYE”



HAZIRLAYAN: PwC

# PwC Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

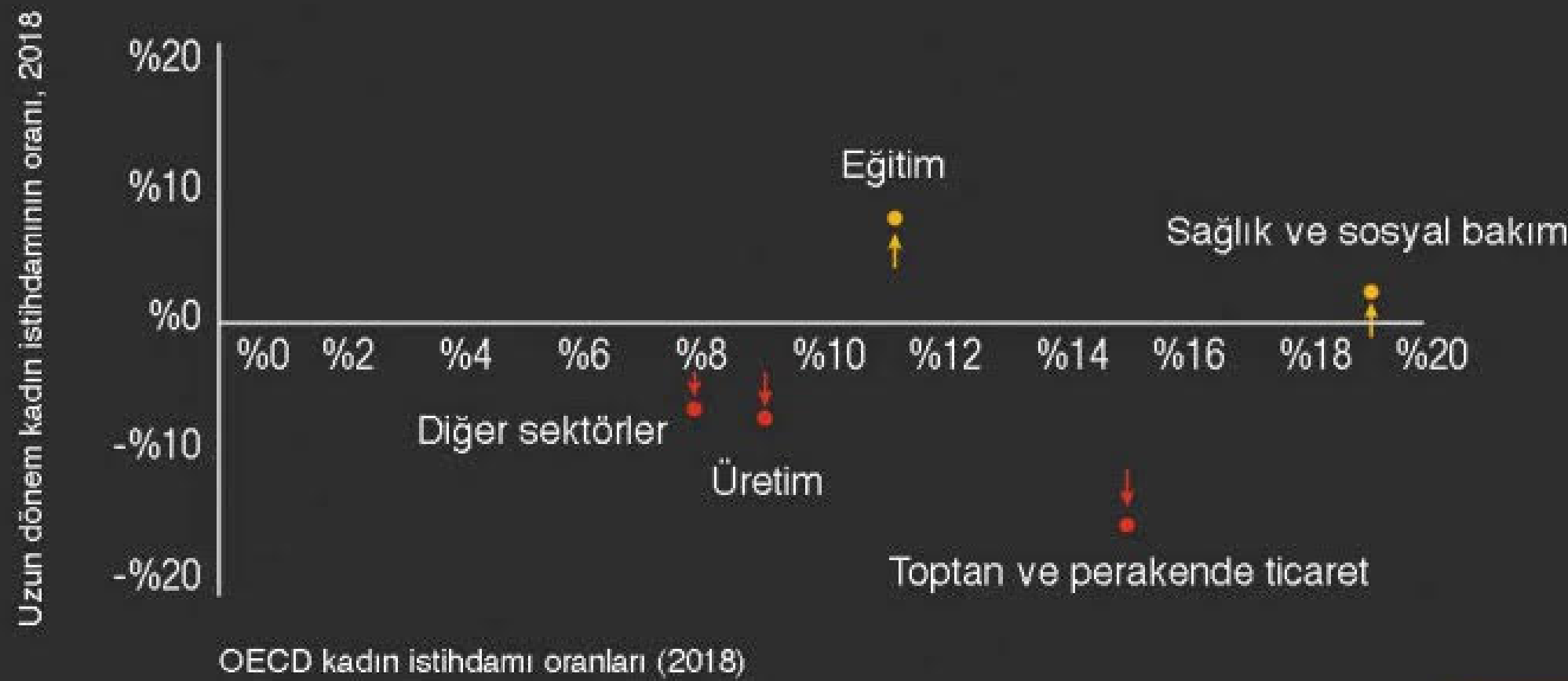
Teknoloji sektöründe kadınların potansiyelinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak 4 adım: Teknolojik becerilere sahip kadınların eğitilmesi, kadınları teknoloji sektörüne çekme, kapsayıcı iş yeri kültürünün teşvik edilmesi ve gelişim fırsatları oluşturma.



**P**wC'nin Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi çalışması, OECD ülkelerinde kadınların iş hayatına daha fazla katılmasının, OECD GSYİH'sini 6 trilyon dolar artırabileceğini ve cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği farkının kapanmasının da OECD ülkelerinde kadınların gelirlerini 2 trilyon dolara çıkarabileceğini gösteriyor.

Rapor, teknolojinin kadınlar için iş yerinde yarattığı fırsatlara ve zorluklara odaklanıyor. Kadınların hızla büyüyen teknoloji sektöründeki fırsatlardan nasıl yararlandığını inceleyen bu çalışma, diğer yandan da teknoloji ve otomasyonun işleri üzerindeki yıkıcı etkileri karşısında kadınların gittikçe daha savunmasız hale geldiği ele alıyor.

## Teknolojinin OECD ülkelerindeki kadın istihdamına etkisi



Kaynak: PwC, Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

#WomenInWork

## Kadın istihdamının ekonomiye etkisi

OECD ülkelerindeki kadın istihdamı oranının İsveç seviyesine yükseltilmesi durumunda GSYİH'ye sağlayacağı katkı

**6 trilyon \$**

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği farkının kapanması sonucu OECD ülkelerindeki çalışan kadınların gelirlerine yapacağı katkı

**2 trilyon \$**

Kaynak: PwC, Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

#WomenInWork

### Kadın istihdamında teknolojinin etkisi

OECD ülkelerinde teknoloji sebebiyle iş kayıplarından kadınların daha az etkilenmesi beklenirken, iş gücüne ihtiyaç duyulacak yeni iş kollarındaysa erkeklerin daha fazla rol alması bekleniyor. OECD ülkelerinde yeni teknolojilerin ortaya çıkması sonucunda kazanan ve kaybedenlerin olmasını ve kadın istihdamı üzerindeki net etkinin ülkeden ülkeye değişiklik göstermesini bekleniyor. Sağlık ve sosyal bakım ile eğitim sektörlerindeki teknoloji sebebiyle kadın istihdamı açısından net fayda (sırasıyla yaklaşık %3 ve %6) elde edilmesi beklenirken, toptan ve perakende ticarete, imalatta ve diğer hizmet sektörlerinde kadın istihdam oranlarının teknoloji ve otomasyon sebebiyle düşüş göstereceği düşünülüyor. Hali hazırda kadın istihdamının %30'unu oluşturan bu sektörlerdeki net istihdam kaybının %10 ila %20 arasında olması bekleniyor.

### Teknoloji sektöründe kadınlar için fırsatlar ve zorluklar

Eskisine oranla daha fazla kadın, başarılı bir kariyer için hızla gelişen teknoloji sektörünü tercih ediyor. Buna rağmen kadınlar tek-

noloji sektöründe hâlâ erkeklere oranla çok daha az orana sahip. Sektöre girmek ve sektörde kalmak için kadınları birçok zorluk bekliyor.

PwC'nin G7 ülkelerinde teknoloji sektöründe kadınların ne oranda temsil edildiğini değerlendiren Teknolojide Kadın Endeksine göre Bilgi ve İletişim Teknolojisi mezunu, teknoloji sektöründe çalışan ve teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinde yönetim kurulu üyesi olan kadınların ortalama payı %30'un altında. Teknoloji sektöründeki cinsiyete dayalı ortalama ücret eşitsizliği ise tüm sektörlerdeki G7 ortalamasının üzerinde.

PwC'nin G7 ülkelerinde teknoloji sektöründe kadınların ne oranda temsil edildiğini değerlendiren Teknolojide Kadın Endeksine göre Bilgi ve İletişim Teknolojisi mezunu, teknoloji sektöründe çalışan ve teknoloji, medya ve te-



lekomünikasyon sektörlerinde yönetim kurulu üyesi olan kadınların ortalama payı %30'un altında. Teknoloji sektöründeki cinsiyete dayalı ortalama ücret eşitsizliği ise tüm sektörlerdeki G7 ortalamasının üzerinde.

Devletlerin, eğitimcilerin ve iş verenlerin kadınların iş dünyasındaki konumlarını iyileştirmek için yapmaları gereken şeyler var. Özellikle teknoloji şirketleri, kadınlar için daha fazla fırsat yaratacak aksiyonlar alabilir ve sektörde daha fazla kadının yer alması sağlanabilir.

### Teknoloji sektöründe kadınların potansiyelinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak 4 adım

#### 1. Teknolojik becerilere sahip kadınların eğitilmesi

Teknoloji sektöründe kadınların daha az yer almasının en önemli sebeplerinden biri az sayıda kadının STEM alanında eğitim alması. Şirketler, eğitim kurumları ile iş birliği kurarak öğrencilerin teknoloji alanında kariyere sahip olmalarını teşvik edebilir.

#### 2. Kadınları teknoloji sektörüne çekme

Kadınların oranını artırmak ve cinsiyet kalıplarını yıkmak için teknoloji sektöründe daha fazla kadın istihdam etmek hayati öneme sahip. Bunun için şirketler, marka ve iş ilanlarının cinsiyet ayrımı yapmamasını ve işe alımlarda kadın ve erkek sayısının dengeli olmasını sağlayabilir.

#### 3. Kapsayıcı iş yeri kültürünün teşvik edilmesi

Mevcut iş gücü içinde kadınları desteklemek ve kadınları iş yerine çekmek için ayrıştırmayan bir iş yeri ortamı olması şarttır. Şirketler, kariyer planlamasını desteklemek için mentorluk programları ve networking grupları gibi girişimleri uygulayabilir.

#### 4. Gelişim fırsatları oluşturma

Teknoloji sektöründe kıdemli kadın çalışanların olmamasının sebeplerinden biri de liderlik ve gelişim fırsatlarının eksikliğidir. Şirketler eğitime odaklanarak hem kadınların teknoloji sektöründe daha fazla yer almalarını hem de sektörde ilerlemelerini sağlayabilir. **FD**

## G7 ülkelerindeki kadınlar teknoloji sektöründe temsil edilmiyor

**%30**

Teknoloji sektöründeki kadın istihdam oranı

**%18**

Cinsiyete dayalı ortalama ücret eşitsizliği

**5'te 1**

Bilgi ve iletişim teknolojisi mezunu kadınların oranı

**%23**

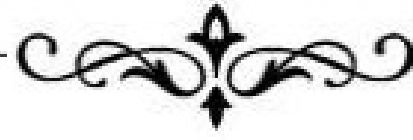
Kadınların Teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinde yönetim kurulu üyesi olma oranı

Kaynak: PwC, Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

**#WomenInWork**

# Her Kriz Fırsatlarını Beraberinde Getirir

Yaşamın her alanında, henüz çaresi yeterince sunulmamış, müşterinin 'ağrı ve acıları' kümeler halinde yığılmış duruyor. Cevval, gayretli, azimli, yenilikçi, rekabete karşı üstün değer yaratacak iş inşa görgüsü ve tecrübesine sahip, çalışanların-takım üyelerinin sahip oldukları potansiyeli en üst seviyede gerçekleştirebilecekleri iklimi oluşturacak, vizyoner, etik, yaratılacak değerın tüm paydaşlarca paylaşılmasına inanan liderler için pek çok hizmet fırsatı bulunuyor.



## OSMAN ERK

Stratejik Liderlik  
Danışmanı ve Koçu  
osman@osmanerk.com



**G**eçen yıl bütün dünyada yeme-içme sektörü salgın hastalıktan en çok olumsuz şekilde etkilenen sektörler arasında yer aldı. Sadece ABD'de bir yıl içinde sektörün uğradığı zararın 240 milyar doları aşığı tahmin ediliyor. Tedarik zincirindeki ciddi aksamalar, tüketim şekillerindeki değişimler ve eve sipariş verme tercihlerinin yaygınlaşması sektörü tepetaklak etti. Bu sıkıntılar aynı zamanda bazı girişimcilerin yeni iş fırsatlarını değerlendirmelerine de kapı araladı; tüketicilerin yeni davranış tercihleri, bu tercihlere bağlı olarak ihtiyaçların karşılanabilmesi için eldeki kaynakların nasıl devreye alınabileceği ve hizmetlerin sunumunda sürat kazanabilmek için teknolojinin nasıl bir kaldıraç olarak kullanılabileceğine odaklandı.

En olumsuz durumlarda bile yapılabileceklerin ne kadar zengin alternatifler içerebileceğine ilgi çekecek yaşanmış bir örneği dikkatinize getireceğim: MrBeast's Burgers.

Sanal Yemek Sunumu (Virtual Dining Concept-VDC) kavramının ABD'deki başarılı bir uygulaması olan MrBeast's Burger, VDC'nin, fast food sektörü üzerinde yıkıcı bir etki yaratma potansiyeline sahip olduğuna işaret etmektedir. Hemen şu soruyu da ortaya koymak gerekiyor: Nasıl oluyor da, fast food sektörünün ağabeylerinden McDonald's veya Burger King'in kolaylıkla formüle edebilecekleri bir iş modelini 22 yaşındaki 'yeni yetme' YouTube yıldızı Jimmy Donaldson hayata geçirebiliyor?

20 Aralık 2020'de Jimmy Donaldson, namı diğer MrBeast, MrBeast's Burgers markası ile kendi hamburger zincirini hizmete açtı; duyuruyu 48 milyon civarında takipçisinin olduğu YouTube kanalı üzerinden yaptı. Bir günde, ABD genelinde 300 ayrı lokasyondan, mevcut restoran





Jimmy Donaldson

altyapılarından yararlanarak web sitesi yanı sıra mobil uygulama ile yemek siparişi alıp, adrese-teslim yemek şirketleri vasıtasıyla (Grubhub, Doordash, UberEats, Postmates) teslimat yaparak yeni işini büyük bir ivme ile hayata geçirmiş oldu. Restoranların çok zorlanarak ayakta durmaya çabaladıkları ortamda, MrBeast's Burger satışları emsali görülmemiş bir hızda artıyor. 300 lokasyonla işe başlatmanın anlamını idrak edebilmek için McDonalds'ın 300 lokasyona ulaşabilmesi için 6 yıl çabalamış olduğunu hatırlamamız gerekiyor.

Yeme-içme sektörünün salgın hastalığın etkisi ve beraberinde, sağlık önlemlerinin yürürlüğe girmesiyle sektörün iş yapma imkanlarının çok daralmış olması ve eve teslimat kanalının da yeterli ciroları üretememesinden dolayı, restoran işi sürdürülemez hale geldi. MrBeast's Burgers'ın ana konsepti (i) boşta çıkmış olan veya minimum kapasitede kullanılan restoran altyapısından ve iş gücünden yararlanarak, (ii) adrese teslimat işinde uzmanlaşmış lojistik firmaları ile iş birliği yaparak, (iii) teknolojiden yararlanarak müşteriye değer katmak.

Bu başarılı uygulamanın arka planına bakarak yararlanılan ana şablonu/çerçeveyi (framework) anlamamızda yarar var. VDC, uzun yıllar başarılı restoran işletmeciliği yapmış olan Robert Earl'in ortaya koymuş olduğu bir kavram. Bu kavram ve kavramın şekillendirildiği iş modeli, MrBeast's

Burgers'ın gıpta edilecek başarısının reçetesini/sırını açığa çıkartıyor.

VDC iş modelinde pazarlama çalışmasının omurgasını bir şöhret/influencer üstlenmektedir (örneğin: Mariah Carey, Tiger Woods, Tyga, Kristen Bell, Beyoncé, Maria Sharapova, Jennifer Garner, Sarah Michelle Gellar, Jon Bon Jovi, Bethenny Frankel, Patti LaBelle, Dexter Holland, Heather Mills).

VDC iş modelinde girişimci, sunulacak yemek/menü konseptini oluşturmaktan, şöhret/influencer da tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde ana oyuncu rolünü üstlenmekten sorumludur. Mr Beast's Burger'ın vakasında şöhret/influencer kimliğini YouTube yıldızı Jimmy Donaldson üstlenerek tanıtım-ikna-trend setting işlevlerini yerine getirmektedir.

Menünün oluşturulmasında, girişimci Jimmy Donaldson, VDC'in yaratıcısı Robert Earl ve tanınmış aşçı Eric Greenspan'den hizmet almıştır.

**Restoranların çok zorlanarak ayakta durmaya çabaladıkları ortamda, MrBeast's Burger satışları emsali görülmemiş bir hızda artıyor. 300 lokasyonla işe başlamanın anlamını idrak edebilmek için McDonalds'ın bu sayıya ulaşabilmesi için altı yıl çabalamış olduğunu hatırlamalıyız.**

VDC iş modeli, kullanılmayan 'mutfak' kapasitesinin verimli bir şekilde kullanıma sokulmasını sağlarken, söz konusu 'sanal mutfak'ların malzeme tedarik fonksiyonunu, ürünün markalaştırılmasını, sipariş hatlarının işler hale getirilmesi fonksiyonlarını da içermektedir. Restoranlara sunulan değer önerisi çok yalın ve motive edici: sahip oldukları atıl yemek pişirme kapasitesini hareket geçirmek, önemli yeni/ilave bir yatırım gereksinimi duymadan, artma potansiyeline sahip gelir akışına erişmek. Yemek pişirme ve paketleme hizmetleri karşılığında restoran işletmecileri toplam kardan yüzde 30 civarında bir gelir elde etmektedirler. Gelirler haftalık bazda nakit olarak tahsil edilmektedir.

VDC inovatif iş modelinde, süratle büyüyen adrese



teslim yemek işinin uygulamalarını destekleyen algoritmalarından yararlanmak, iş geliştirme açısından büyük yararlar sunmaktadır.

**Pazardaki mevcut oyuncular ana işlerine odaklandıklarından ve ana işlerini ayakta tutabilme mücadelesini sürdürmek durumunda kaldıklarından, gelecekleri için elzem olan yeni iş modellerini geliştirmek için gerekli-kalıcı-sonuç odaklı inovasyon metodlarını ve örgütsel süreçleri inşa edemiyorlar.**

Müşterilerin sisteme kolaylıkla erişiminde ve sipariş vermelerinde, sipariş takibinde ve ödeme işlemlerinin işlenmesinde uygulamaların kabiliyetleri müşteri memnuniyeti üzerinde çok etkili olmaktadır. Müşteri lokasyonunu dikkate alarak en yakın noktadan müşteriye siparişini götürmek (7 km civarında) rekabet gücünü artırdığından (süre ve sıcak yemek kalitesi), müşterilerin ve potansiyel müşterilerin konum haritalarına göre 'sanal mutfak' lokasyon tespiti

kritik bir karar olarak ortaya çıkmaktadır.

Dokuz kutulu- üç ana bölümlü iş modeli şablonu üzerinden gidecek olursak:

1- Ürün-Hizmetin müşteri açısından cazibesi:

Müşteri: mass market, şöhret/influencer etki alanı, fan'lar-takipçiler,

Değer Önerisi (value proposition): şöhret/influencer tarafından yaratılmış fast food menüsü,

Pazar İletişim Kanalı: şöhret/influencer sosyal medya kanalları,

Ürün/Hizmet sunum kanalı: web sitesi, mobil uygulamalar, adrese teslim lojistik,

Müşteri İlişkileri: web, twitter, sosyal medya, adrese teslim sırasındaki temas,

2- Cazip ürün-hizmetin sunulabilmesinin fizibilitesi:

Temel Faaliyetler: ürün yapımının outsource edilmesi,

Temel İş Ortakları: restoran işletmecileri, adrese teslim lojistik şirketleri, menü yaratım eksperleri,

Temel Kaynaklar: şöhret/influencer'lesr

3- İşin Gelir-Gider açısından geçerliliği:

Gelir Modeli ve Gider Modeli: girişimci, restoran işletmecisi, şöhret/influencer arasında adrese teslim lojistik şirketi, menü yaratım eksperleri arasında gelir-kar paylaşımı,



Bu başarılı girişimden alınabilecek dersleri esinlendirmesi için birkaç soruyu dikkatinize getireceğim:

1- Mevcut pazar işleyişini yıkıma uğratabilecek potansiyelle sahip VDC iş modelini niçin 'yeni yetme' bir girişimci keşfe değer buluyor?

2- Benzer bir keşfi niçin yıllardır fast food pazarının ana oyuncularından olan McDonalds veya Burger King gerçekleştirmedi?

3- Niçin pazardaki mevcut işletmeler, sahip oldukları fiziksel varlıkları-imkanları, MrBeast's Burger benzeri konseptleri oluşturmak amacıyla kaldıraç olarak kullanma kabiliyetini göstermeyebiliyorlar?

Bu sorulara topluca şöyle cevap verilebilir:

Pazardaki mevcut oyuncular ana işlerine (core business) odaklandıklarından ve ana işlerini ayakta tutabilme mücadelesini sürdürmek durumunda kaldıklarından, gelecekte için elzem olan yeni iş modellerini geliştirmek için gerekli-kalıcı-sonuç odaklı inovasyon metodlarını ve örgütsel süreçleri inşa edemiyorlar.

Mevcut iş modeli/modellerinin kuvvetle sahiplenilmiş olması, yeni-radikal fikirlerin gerektiği gibi ele alınıp, ticari açıdan değer üretecek iş uygulamalarına dönüştürülmesi için yeterli iklimin oluşturulmasına imkan vermemektedir.

Salgın hastalıkla birlikte salgın öncesi iş dünyasının üzerinde kafa yorduğu pek çok konu bugünlerde çok daha acil bir şekilde, süratle yeni anlayış ve aksiyon kalemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Hayat devam ediyor, yaşamın her alanında, henüz çaresi yeterince sunulmamış, müşterinin 'ağrı ve acıları' kümeler halinde yığılmış duruyor. Cevval, gayretli, azimli, yenilikçi, rekabete karşı üstün değer yaratacak iş inşa görgüsü ve tecrübesine sahip, çalışanların-takım üyelerinin sahip oldukları potansiyeli en üst seviyede gerçekleştirebilecekleri iklimi oluşturacak, vizyoner, etik, yaratılacak değer için tüm paydaşlarca paylaşılmasına inanan liderler için pek çok hizmet fırsatı bulunuyor.

VUCA ortamında temel konu; şirketlerde inovasyon çalışmalarının hayatın normal akışının bir





parçası haline getirmektir. Biraz çılgınlık kültürünün yayılması gerekiyor ki, her günümüz 'bayram' olsun. Şirketlerde inovasyon anlayış ve uygulamalarına, kurumsal kültürüne baktığınızda yaygın olarak 'efficiency' inovasyon çalışmalarının ağırlıkta olduğunu görüyoruz. Daha daha 'efficient' ola ola, 'efficient' şekilde ölmek de var. Amaç hayatta kalıp, değer yaratmak olduğuna göre, ana işimizin geçerlilik süresini uzatabilmek için 'sustaining' inovasyonun önünü açmak zorundayız. Bu da yetmiyor, çünkü, ana işimizin sürekli bozguna uğratılması/yıkımı söz konusu. Çünkü, teknolojinin geometrik seride gelişmesi ile birlikte 360 derecede rekabete açık bulunuyoruz. Artık sektör-pazar tanımı, sınırlarını belirleyemez haldeyiz. Sürekli senaryo çalışmaları yapıp, öngörülerimizi-tahminlerimizi sürekli yenilememiz gerekiyor. Şirketlerimizin geçerlilik sürelerini uzatabilmemiz ancak 'efficiency' ve 'sustaining' inovasyon türlerinin yanı sıra 'transformative' inovasyon türünü de hayata geçirmemiz gerekiyor.

Size bir öneri:

Şirketinizde üzerinde çalışılan/kaynak tahsisi yapılmış/metriklere dahil edilmiş tüm inovasyon portföyünü gözden geçerseniz, üç inovasyon türünün her birinin genel inovasyon potföyündeki ağırlık ve

oranlarını dökseniz ve şu iki sorunun cevabını bulsanız:

- 2025 yılında hangi iş modelinizden ne kadar gelir ve net kar bekliyorsunuz?
- 2025'te elde edeceğiniz gelir ve kar, paydaşlarınızı ne kadar memnun edecektir?

McKinsey'in yapmış olduğu bazı kantitatif çalışmalara göre, geleceğe hazırlanmakta olan şirketlerin sahip oldukları şu üç temel özellik ortaya çıkmıştır:

- Amaçlarının ve var olma nedenlerinin idrakındalar,
- Operasyonel mimarileri/yapıları süratli olmayı ve sadeliği (simplicity) sağlıyor,
- Şirketin büyümesi/gelişmesi için (i) sürekli öğrenme, (ii) inovasyon ve (iii) kaynağı ne olursa olsun iyi fikirlerin ortaya konması hararetle ve samimiyetle destekleniyor ve yaygınlaştırılıyor.

Aynı çalışmalarda, krizlerin, gelişebilecek kabiliyetteki şirketleri, geride kalacak şirketlerden ayırma gücüne sahip olduğuna vurgu yapılarak, geleceğe hazırlanma konusunda kararlılık sahibi şirketlerin, yukarıdaki özelliklerin çıktısı olacak sonuç odaklı, vizyoner çalışmaları yapıp tüm çalışanları doğru yönde harekete geçirecek iletişim maharetini sergilemesi üzerinde duruluyor. **FD**



turcomoney

# Europe

MARCH 2021

## BİRLEŞİK KRALLIK AB'DEN AYRILDI EKONOMİ ÇÖKÜŞTE

UNITED KINGDOM LEFT EUROPEAN UNION  
THE ECONOMY IS HEADING FOR A  
DOUBLE-DIP RECESSION

## PANDEMİDEN EN BÜYÜK DARBEYİ ALAN ÜLKELERDEN BİRİ OLDU FRANSA, KRİZDEN ÇIKMAYA ÇALIŞIYOR

IT HAS BECOME ONE OF THE COUNTRIES HIT HARDEST BY THE PANDEMIC  
FRANCE IS TRYING TO GET OUT OF THE CRISIS







**Hayreddin Turan**  
hayrettinturan@turcomoney.com  
**turcomoney**



**BİRLEŞİK KRALLIK AB'DEN AYRILDI****Ekonomi çöküşte****UNITED KINGDOM LEFT EUROPEAN UNION****The economy is heading for a double-dip recession**

2020'nin son günlerinde Birleşik Krallık 47 yıl ardından Avrupa Birliği üyeliğinden ayrıldı. Ancak koronavirüs salgını nedeniyle azalan iç talep, ekonominin 2020'de yüzde 9.8 küçülmesine neden olacak.

The United Kingdom left the European Union after 47 years in the last days of 2020. However, the reduced domestic demand due to the coronavirus pandemic will cause the economy to shrink by 9.8 percent in 2020.

2020 yılı, Birleşik Krallık için koronavirüs krizinin yarattığı derin durgunluğun yanında Avrupa Birliği'nden (AB) ayrılığın resmileştiği bir yıl oldu. Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılmasıyla başlayan bir yıllık geçiş sürecinin bitmesine saatler kala Brüksel-Londra hattındaki Brexit müzakerelerinde uzlaşma sağlandı.

Böylece Birleşik Krallık 47 yıl ardından AB üyeliğinden ayrıldı. Brexit belirsizliği sona erdi ve İngiltere'nin AB ile bağları fiilen sona erdi. Kıta Avrupası ile İngiltere arasındaki ilişkilerin geleceği konusunda geniş kesimler için sinir bozucu ve can yakıcı bir hal alan belirsizlik ortadan kalktı. Avrupa Komisyonu, anlaşmanın her iki taraf açısından da dengeli ve adil bir bütün oluşturduğunu bildirdi.

Birleşik Krallık Başbakanı

Boris Johnson ise, 1 Ocak'ı AB dışına çıkan Birleşik Krallık'ın bir nevi yeniden doğduğu tarih gibi sundu. 2016 yılında yapılan referandumda AB'den ayrılık kararı çıkmasıyla başlayan bu süreçteki tarihi dönemeç, Birlik açısından en güçlü üyelerinden birini kaybetmek anlamına geliyor.

**VERGİLER DEVRE DIŞI KALDI**

Anlaşma ile 27 ülkeli AB ile İngiltere arasında, ticari, hukuki ve güvenliğe ilişkin konularda yeni düzenlemeler yürürlüğe girdi. Başbakan Boris Johnson ile AB yetkilileri, ticaret anlaşmasında son anda vardıkları uzlaşmayla, ekonomik olarak birçok kesimi zorlayacak vergileri devre dışı bıraktı. Ancak bu anlaşmaya rağmen AB ile İngiltere arasında yeni dönemde seyahat, göç, ticaret,

2020 has been a year for the United Kingdom to officially leave the European Union (EU) aside from the deep recession caused by the coronavirus. Hours before the end of the one-year transition period that started with the UK's leaving from the EU, a compromise was reached in the Brexit negotiations on the Brussels-London line.

Thus, the United Kingdom left the EU after 47 years. The Brexit uncertainty has ended and the UK's ties with the EU have officially ceased to exist. The uncertainty that had become annoying and painful for the broad masses about the future of continental Europe and Britain relations has disappeared. The European Commission stated that the agreement creates a balanced and fair whole for both sides.

UK's Prime Minister Boris

Johnson presented January 1 as a kind of rebirth of the United Kingdom, which left the EU. The historical turn in this process, which started with the decision to leave the EU in the referendum held in 2016, means losing one of the most powerful members of the Union.

**TAXES ARE DISABLED**

New regulations on commercial, legal, and security issues entered into force between the EU with 27 countries and the UK with the agreement. Prime Minister Boris Johnson and EU officials made a last-minute compromise on the trade agreement, and they eliminated taxes that would economically strain many. However, many serious changes will take place between the EU and the UK in the new period regarding



güvenlik ve çalışma yasalarına yönelik birçok ciddi değişiklik gerçekleşecek.

**Anlaşma ile devreye giren başlıca değişiklikler şunlar:**

- Serbest ticaret anlaşması, Birleşik Krallık ve AB malları için herhangi bir tarife veya kota olmamasına olanak tanıyacak. Ancak işletmeler yine de ithalat ve ihracat için yeni bürokratik uygulamalarla karşı karşıya kalacak.

- İngiltere'nin AB'den ayrılması için belirlenen 11 aylık geçiş dönemi 1 Ocak 2021 tarihinde resmen sona erdi. Ülke artık bloğun piyasa ve gümrük birliğinin bir parçası olmayacak. Bunun yerine kendi kural ve düzenlemelerine bağlı olacaklar.

- İngiltere ile AB arasındaki serbest dolaşım hakkı sona erecek. Bunun yerine İngiltere'nin "puan bazlı" göçmenlik yasaları yürürlüğe girdi. Hem Birleşik Krallık ve hem de AB vatandaşları artık yaşamak, çalışmak ve okumak için serbest dolaşım hakkından yararlanamayacak.

- AB'nin Schengen bölgesine seyahat eden İngilizler, her 180 günlük dönemde yalnızca 90 gün kalabilecek. AB vatandaşları ise İngiltere'yi 180 güne kadar ziyaret edebilir.

- Gümrükten muaf (duty-free) alışveriş geri dönüyor. Avrupadan İngiltere'ye geri



dönenlerin 42 litre bira, 18 litre şarap, dört litre damıtılmış içki ve 200 sigaraya kadar vergisiz alışveriş yapma hakkı olacak.

- İngiliz polisininin AB'nin suç, parmak izi ve aranan kişiler veri tabanlarına anlık erişimi olmayacak.

- İngiltere, İskoçya ve Galler'deki tüccarların AB ile iş yaparken daha fazla belge hazırlaması gerekecek.

## EKONOMİ 2020'DE % 9.8 DARALACAK

Koronavirüs krizinde derin bir daralma sürecine giren Birleşik Krallık ekonomisine ilişkin önceleri 2020 yılında yüzde 15 seviyesinde küçülme tahminleri yapıyordu. Ancak, daha sonra bu öngörüler diğer ekonomilerde de olduğu gibi daha iyimser seviyelere çekildi.

## İNGİLTERE ALTINCI BÜYÜK TİCARET ORTAĞIMIZ

# SERBEST TİCARET ANLAŞMASI TİCARETİ DAHA DA ARTIRACAK

Birleşik Krallık, tarihi bir adım ile AB'den çıkarken, yılın son günlerinde Türkiye açısından önemli bir gelişme ile iki ülke arasında serbest ticaret anlaşması imzalandı.

Birleşik Krallık'ın Türkiye ile imzaladığı serbest ticaret anlaşması, ülkenin Japonya, Kanada, İsviçre ve Norveç ile yaptığı anlaşmaların ardından beşinci büyük ticaret anlaşması oldu.

AB'den ayrılan İngiltere'nin, gelecek yıldan itibaren Gümrük Birliği'nden de ayrılacak olması nedeniyle gümrük vergisi olmaksızın ticarete devam edebilmek, Türkiye'deki iş dünyası açısından büyük önem taşıyor.

2,74 trilyon dolarlık GSYİH'sı ile dünyanın altıncı büyük ekonomisi olan Birleşik Krallık, Türkiye'nin de önemli ticari ortakları arasında yer alıyor. 2020 yılının Ocak-Ekim ayları arasında

iki ülke arasındaki ticaret hacmi 13,5 milyar dolar olarak kaydedildi. Bu dönemde ihracat hacmi 9 milyar dolar, ithalat hacmi ise 4,5 milyar dolar olarak gerçekleşti.

Birleşik Krallık 2019 yılında Türkiye'nin en çok ihracat yaptığı ülkeler arasında ikinci, en çok ithalat yaptığı ülkeler arasında ise dokuzuncu sırada yer aldı. 2019 yılında iki ülke arasındaki ticaret hacmi bir önceki yıla göre yüzde 12 civarında azalarak, 16 milyar 297 milyon dolar oldu.

## İNGİLTERE ALTINCI BÜYÜK TİCARET ORTAĞIMIZ

2019 yılında Türkiye, İngiltere'ye 10 milyar 870 milyon dolar ihracat, İngiltere'den 5 milyar 427 milyon dolar ithalat yaptı. Bu ülkeye ihracatımız yüzde 2.1, ithalat ise yüzde 27.1 azaldı. Ancak bu düşüşe rağmen Birleşik Krallık, yüzde

4,4'lük pay ile Türkiye'nin altıncı büyük ticaret ortağı olmayı sürdürdü.

Ticaret Bakanlığı'nın verilerine göre, İngiltere'nin ithalat yaptığı ülkeler arasında Türkiye, 2019 yılında yüzde 1,8'lik pay ile 16'ncı sırada yer aldı. İngiltere'nin ihracatında ise Türkiye yüzde 1,4'lük pay ile 17 sırada yer aldı ve ihracat hacmi yaklaşık 6,4 milyar dolar olarak kaydedildi.

Türkiye'nin İngiltere'ye ihraç ettiği ürünler başında altın, tekstil ve hazır giyim ürünleri, elektrikli ve elektriksiz makineler, motorlu taşıtlar, demir çelik ürünleri, izole edilmiş teller, kablolar ve diğer elektrik iletkenleri oluşturuyor. Türkiye'nin ithal ettiği ürünler arasında ise dizel, yarı dizel motorlar, otomobil, demir çelik döküntü ve hurdalar ile tedavi ve korunma kullanılmak üzere hazırlanan ilaçlar bulunuyor.





travel, immigration, trade, security, and labor laws despite this agreement.

**The main changes that came into effect with the agreement are as follows:**

- The free trade agreement will allow no tariffs or quotas for the UK and EU goods. However, businesses will still face new bureaucratic practices for imports and exports.

- The 11-month transition period set

for the UK to leave the EU officially ended on January 1, 2021. The country will no longer be part of the block's market and customs union. Instead, they will be bound by their own rules and regulations.

- Right to free movement between the UK and the EU will end. Instead, the UK's "points-based" immigration laws came into force. Both UK and EU

citizens will no longer be able to enjoy free movement to live, work, and study.

- Citizens of the UK traveling to the Schengen area of the EU will only be able to stay 90 days in each 180-day period. While EU citizens can visit the UK for up to 180 days.

- Duty-free shopping will be reinstated. Those returning from Europe to the UK will have the right to buy up to 42 liters of beer, 18 liters of wine, four liters of distilled alcohol, and 200 cigarettes tax-free.

- The UK's police will not have instant access to the EU databases of crime, fingerprints, and wanted persons.

Traders in England, Scotland, and Wales will need to prepare more documents when doing business with the EU.

## **ECONOMY WILL SHRINK BY 9.8% IN 2020**

The UK economy, which entered a deep contraction in the coronavirus crisis, was previously estimated to shrink by 15 percent in 2020. However, these predictions were then taken to more optimistic levels, as in other economies.

The IMF predicted a 13.2 percent contraction in the country's economy in its World Economy Outlook report

**Birleşik Krallık ile Türkiye arasında imzalanan serbest ticaret anlaşması ile gümrük vergisi olmaksızın ticarete devam edilecek. Bu anlaşma, Birleşik Krallık'ın Japonya, Kanada, İsviçre ve Norveç ile yaptığı anlaşmaların ardından beşinci büyük ticaret anlaşması oldu.**

## **YÜKSEK SATIŞ HACMİNE SAHİP TÜRK ŞİRKETLER**

Anlaşmanın Arçelik ve Ford Otosan gibi İngiltere'de yüksek satış hacmine sahip Türk şirketler için de olumsuz rekabet koşulları risklerini ortadan kaldıracığı belirtiliyor.

İktisadi Kalkınma Vakfı Başkan Ayhan Zeytinoğlu, "Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki ticaret geçtiğimiz yıl 25.25 milyar dolar oldu. Bu senenin ilk on bir ayında ise Covid-19 koşullarına rağmen İngiltere'ye 10 milyar dolar civarında ihracat yapıldı. Serbest ticaret anlaşması bu ticaretin devamlılığını sağlayacak" dedi.

Zeytinoğlu, bugünkü anlaşmanın Türkiye ve Birleşik Krallık arasında sanayi ürünlerinde serbest ticareti devam ettirdiğini belirterek, iki ülke arasında ticari ilişkinin hizmetler ve tarım gibi

diğer sektörlerde de genişletilmesi için ticaret anlaşması müzakerelerinin yeni dönemde devam edebileceğini söyledi.

## **ARÇELİK, FORD OTOSAN GİBİ ŞİRKETLER İÇİN RİSK KALKTI**

Garanti Yatırım'ın halka açık şirketlere etkisine ilişkin analizinde ise Arçelik'in beyaz eşya sektöründe Beko markasıyla İngiltere'de toplam beyaz eşya pazarının lideri olduğuna dikkat çekilerek, "Serbest Ticaret Anlaşması olmasaydı Arçelik'in vergi avantajını dolayısıyla rekabet gücünü ve güçlü konumunu kaybetme riski vardı. Serbest Ticaret Anlaşması ile Arçelik bu vergi avantajını devam ettirecek olup ve İngiltere'de güçlü konumunu sürdüreceğini düşünüyoruz" denildi.

Raporda İngiltere'nin Ford Otosan'ın en yüksek satış hacmini yaptığı pazar olduğuna da dikkat çekilerek,

"Anlaşmanın bugün imzalanması sevkiyatlarda herhangi bir gecikme yaşanmamasına işaret ettiği için olumludur" denildi.

## **EGE BÖLGESİNİN EN ÇOK İHRACAT YAPTIĞI ÜLKE**

Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı Jak Eskinazi, Birleşik Krallık'ın Almanya'dan sonra Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı ikinci, Ege Bölgesi'nin en çok ihracat yaptığı üçüncü pazar olduğunu söyledi.

Eskinazi, "Birleşik Krallık ciddi bir gıda ithalatçısı. Yılda 14,4 milyar dolar tarımsal ürün ithal ediyor. Ve tükettiği gıdanın dörtte biri AB ülkelerinden. Ege'den en fazla ihracat yaptığımız sektörler ise kuru meyve, konfeksiyon, yaş meyve sebze mamuller, su ürünleri. Son 10 senede ticaretimizde yüzde 70'lik artış yaşandı" dedi.



IMF, Nisan ayındaki Dünya Ekonomisinin görünümü raporunda ülke ekonomisinin yüzde 13.2 daralmasını öngörüyordu. Ancak bahar aylarındaki canlanma ile birlikte Ekim ayındaki raporunda 2020 büyüme tahminini yüzde 9.8'e yükseltti. IMF, düşük petrol fiyatlarının ve zayıflayan iç talebin ekonomiyi vuracağını vurguluyor.

IMF, 2021 yılında yüzde 5.9 büyüme öngörüyor. Birleşik Krallık ekonomisi 2019'da yüzde 1.5 büyümüştü. Ekonomi salgın ile birlikte çifte haneli daralma sürecine girdi. Dünyanın altıncı büyük ekonomisi yılın ikinci çeyreğinde yüzde 20 küçüldü ve ağır bir durgunluk sinyali verdi.

**Ülkede bahar aylarında beklenen canlanmaya ilişkin umutlar; Brexit, aşılamanın yavaş seyretmesi ve işyeri kapatmalar nedeniyle söndü. Canlanmadan ziyade Britanya ekonomi çift dipli durgunluğa doğru ilerliyor.**

### ÜÇÜNCÜ ÇEYREKTE % 16 BÜYÜME

Öte yandan ekonomi, tüm Avrupa'da olduğu gibi yaz aylarında canlandı. Birleşik Krallık'ta GSYH, yılın üçüncü çeyreğinde çeyreklik bazda yüzde 16 ile ülkede çeyrek bazlı büyüme istatistiklerinin tutulmaya başlandığı 1955 yılından bu yana en yüksek oran olarak tarihe geçti.

GSYH'deki çeyreklik bazdaki büyüme analistlerin beklentilerini de aştı. Ulusal İstatistik Ofisi'nin verilerine göre, GSYH aynı çeyrekte yıllık bazda ise yüzde 8.6 daraldı. ONS verilerine göre bu dönemde, hizmetler, üretim ve inşaat sektörlerindeki çıktı ile özel tüketim, devlet tüketimi ve iş yatırımları, kısıtlama öncesi düzeylerinin altında kaldı.

### ÇİFT DİPLİ RESESYON İHTİMALİ İYİCE GÜÇLENDİ

Ülkede bahar aylarında beklenen canlanmaya ilişkin umutlar da söndü. Kısıtlamalar nedeniyle canlanmadan ziyade Britanya ekonomisinin çift dipli durgunluğa doğru ilerlediği belirtiliyor. Brexit'in olumsuz etkisi, koronavirüs vaka sayısındaki artışla sıkılaştırılan kısıtlamalar ve aşılamanın yavaş bir seyir izlemesi ekonomik canlanmaya ilişkin moralleri bozdu.

Uzmanlar, Maliye Bakanı Rishi Sunak'ın kesinlikle çift dipli veya "W



## ENGLAND BECAME OUR SIXTH LARGEST TRADE PARTNER

# THE FREE TRADE AGREEMENT WILL FURTHER INCREASE TRADE

The United Kingdom signed a free trade agreement with Turkey in the last days of the year while leaving the EU with a historical step, which is a significant development for Turkey.

The free trade agreement the United Kingdom signed with Turkey became the fifth largest trade deal after the country's agreements with Japan, Canada, Switzerland, and Norway.

Being able to continue businesses without customs duty is of great importance in terms of business for Turkey due to the fact that the UK which left the EU will also leave the Customs Union as of next year.

The United Kingdom is among the major trading partners of Turkey as the sixth-largest economy in the world with a GDP of \$2.74 trillion. The trade volume between the two countries between January and October 2020 was recorded as \$13.5 billion. The

export volume was \$9 billion, and the import volume was \$4.5 billion during this period.

The United Kingdom ranked second among Turkey's top exporting countries in 2019 while it also ranked ninth among the countries from which it imports the most. The trade volume between the two countries decreased by 12 percent in 2019 compared to the previous year, reaching \$16 billion 297 million.

### ENGLAND BECAME OUR SIXTH LARGEST TRADE PARTNER

Turkey had \$10 billion 870 million of exports and made \$5 billion 427 million in imports from England in 2019. Turkey's exports to the UK decreased by 2.1 percent and imports by 27.1 percent. However, United Kingdom continued to be Turkey's sixth-largest trading partner with a share of 4.4 percent despite this decline.

Turkey took place in the 16th rank with

a share of 1.8 percent in 2019 among the countries England imports to according to the Ministry of Trade data. In addition, Turkey ranked 17th with a share of 1.4 percent in England's exports and the export volume recorded was approximately \$6.4 billion.

Gold textile and apparel products, electrical and non-electrical machinery, motor vehicles, iron and steel products, insulated wires, cables, and other electrical conductors are the main products exported by Turkey to England. Among the products, Turkey imports are diesel, semi-diesel engines, automobiles, iron and steel waste and scraps, and medications prepared for treatment and prevention.

### TURKISH COMPANIES WITH HIGH SALES VOLUME

It is stated that the agreement will also eliminate the risks of adverse competition



Hopes for the expected recovery in the country in the spring have faded due to Brexit, slow vaccination, and business closures. The British economy is heading towards a double-dip recession rather than a recovery.

in April. However, it increased its 2020 growth forecast to 9.8 percent in its report in October with the revival in the spring months. The IMF emphasizes that low oil prices and weakening domestic demand will hit the economy.

IMF foresees 5.9% growth in the year 2021. The United Kingdom's economy grew 1.5% in 2019. The economy entered a double-digit contraction process with the pandemic. The world's sixth-largest economy contracted 20 percent in the second quarter of the year, signaling a heavy recession.

### **16% GROWTH IN THE THIRD QUARTER**

On the other hand, the economy revived in the summer months, as it



did in the whole of Europe. GDP in the United Kingdom went down in history as the highest rate since 1955 when quarter-based growth statistics began to be kept in the country, with 16 percent on a quarterly basis in the third quarter of the year.

The quarterly growth in GDP has exceeded analysts' expectations. GDP contracted by 8.6 percent year-on-year in the same quarter according to the data of the National Statistics Office. Output in the services, manufacturing, and construction industries, as well as private consumption, government consumption, and business investments, remained

below pre-restriction levels during this period according to ONS data.

### **DOUBLE DIP RECESSION IS GROWING STRONGER**

Hopes for the expected revival in the country in the spring have also faded. The British economy is reported to be heading towards a double-dip recession rather than a recovery due to restrictions. The negative impact of Brexit, tightening restrictions with the increase in the number of coronavirus cases, and a slow course of vaccination demoralized the economic recovery.

Experts argue that Finance Minister

**Trade will continue without customs duty with the free trade agreement signed between Turkey and United Kingdom. This deal is the fifth largest trade deal after the UK's agreements with Japan, Canada, Switzerland, and Norway.**

conditions for Turkish companies such as Arçelik and Ford Otosan with high sales volume in the UK.

Chairman of the Economic Development Foundation Ayhan Zeytinoğlu said "Trade between Turkey and the United Kingdom became €25.25 billion over the past year. Around \$10 billion worth of goods were exported to England despite the COVID-19 conditions in the first eleven months of this year. The free trade agreement will ensure the continuity of the trade".

Zeytinoğlu also said that the trade agreement negotiations could continue in the new period in order to expand the trade relations between the two countries to other industries such as services and agriculture while claiming that today's agreement between Turkey and United Kingdom would maintain free trade in industrial goods.

### **RISK ELIMINATED FOR COMPANIES LIKE ARÇELİK AND FORD OTOSAN**

It was pointed out that Arçelik is the leader of the total white goods market in the UK with the Beko brand in the white goods sector in the analysis of Garanti Yatırım's impact on publicly traded companies, and it was stated, "Arçelik had the risk of losing its tax advantage and thus its competitive power and strong position without a Free Trade Agreement. We believe that Arçelik will maintain this tax advantage and maintain its strong position in the UK with the Free Trade Agreement."

It was pointed out in the report that the UK is the market where Ford Otosan has the highest sales volume and said "The signing of the agreement today is positive as it indicates that there is no delay in shipments."

### **THE COUNTRY WHERE THE AEGEAN REGION EXPORTS THE MOST**

Aegean Exporters' Unions Coordinator President Jak Eskinazi said that the United Kingdom was Turkey's second-biggest export destination after Germany and Aegean Region is the third most exported market.

Eskinazi said, "The UK is a significant food importer. It imports \$14.4 billion of agricultural products annually. In addition, a quarter of the food it consumes is from EU countries. The industries to which we export the most from the Aegean are dried fruit, ready-made clothing, fresh fruit and vegetable products, and sea products. Our trade has increased by 70 percent in the last 10 years."



**Birleşik Krallık salgın döneminde işletmelere ve çalışanlara en büyük destekleri veren Batılı ülkelerden biri oldu.**

**Çalışanların ücretinin yüzde 80'ini ödeyen destek paketi 2021 Mart sonuna kadar sürecek.**



tipi” olarak adlandırılan resesyona hazırlanması gerektiğini savunuyor. Danışmanlık şirketi Oxford Economics, 2021’in ilk çeyreğinde Britanya GSYİH’sının yüzde 4 küçüleceğini tahmin ediyor. Geçen yılın son çeyreği içinde benzer oranda bir daralma öngörülüyor.

### **ÇALIŞANLARA VE KÜÇÜK İŞLETMELERE DESTEK**

İngiltere koronavirüs krizi nedeniyle işletmelere ve çalışanlara en büyük destekleri veren Batılı ülkelerden biri oldu. Birleşik Krallık’ta ilk aşamada 350 milyar sterlinlik bir paket hayata geçirildi. Şirketlerin ve çalışanların korunmasını amaçlayan paket, kapsamında yaklaşık 3,8 milyon serbest çalışan da yardımlardan yararlanabildi.

Paketin tamamı, hükümet garantili krediler için 330 milyar sterlin ile küçük işletmelere 25 bin sterline kadar geri ödemesiz nakit yardım içeren 20 milyar sterlinden oluşuyor. Ödeme zorluğu çekenlerin konut kredisi taksitlerinin

ertelenmesi de mümkün olacak.

İngiltere Maliye Bakanı Rishi Sunak paketi açıklarken, “istihdamı, gelirleri ve şirketleri destekleyeceğiz. Ne gerekiyorsa yapacağız” demiş, “Bundan birkaç hafta önce devletin ekonomiye böyle bir müdahalesi hayal bile edilemezdi” ifadesini kullanmıştı.

Hükümet daha sonra, istihdamın korunması için işverenlere işçi ücretinin yüzde 80’ini ödeme desteği de sundu. 8 milyon kişinin yararlandığı ücret desteği bu pakete dahil değil. Mevcut destek paketlerinden yararlanamayan inovatif yeni girişimleri desteklemek amacıyla Nisan’da 1,3 milyar sterlinlik ek paket açıklandı.

### **BÜYÜK ŞİRKETLERE DE DESTEK VERİLDİ**

Maliye Bakanlığı, Mayıs ayında yaptığı açıklamada da, bazı büyük şirketlerin krizden çıkmak için hükümet desteği talebine yeşil ışık yakarak “bir firmanın çöküşü İngiltere ekonomisine orantısız bir şekilde zarar verecekse

son çare olarak destek sunulacak” değerlendirmesini yaptı.

Bu şirketler arasında, 1 milyar sterlinlik krediyi garanti altına almaya çalışan Jaguar Land Rover ile ülkenin en büyük çelik üreticisi Tata Steel de bulunuyor. İngiltere’de resmi verilere göre Nisan ayında işsizlik maaşına başvuranların sayısı 856 binden fazla artarak 2,1 milyona ulaştı.

### **DESTEK PROGRAMI 2021 MART SONUNA KADAR UZATILDI**

Kış aylarındaki ikinci dalga önlemlerle birlikte desteklerin kapsamı uzatıldı ve genişletildi. Hükümet, çalışanlara destek programını Mart ayına kadar uzattı ve serbest meslek sahiplerine yapılan ödemeleri de artırdı.

Maliye Bakanı Rishi Sunak, 5 Kasım’da yaptığı açıklamada, planın 2021 Baharına kadar beş ay uzatılmasıyla çalışanların artan destekten yararlanacaklarını ve tüm ülkede milyonlarca iş yeri korunacağını söyledi. ■





The UK was one of the Western countries that gave the greatest support to businesses and employees during the pandemic. The support package, which pays 80 percent of the employees' wages, will last until the end of March 2021.

Rishi Sunak should definitely prepare for the so-called double-dip or "W-type" recession. The consulting firm Oxford Economics predicts that Britain's GDP will shrink 4 percent in the first quarter of 2021. A similar rate of contraction is foreseen in the last quarter of last year.

### **SUPPORT FOR EMPLOYEES AND SMALL BUSINESS**

Britain became one of the Western countries that gave the greatest support to businesses and employees due to the coronavirus crisis. A package worth 350 billion GBP was implemented at the first stage in the UK. Approximately 3.8 million freelancers were also able to benefit from the package, which aims to protect companies and employees.

The entire package consists of 330 billion GBP for government-guaranteed loans and 20 billion GBP, which includes non-refundable cash assistance of up to 25,000 GBP to small businesses. It will also be possible to postpone the mortgage installments of those who have

difficulty in payment.

Rishi Sunak, UK Minister of Finance said, "We will support employment, revenues, and companies. We will do whatever it takes." and continued "A few weeks ago such a state intervention in the economy was unimaginable."

The government later offered to pay the employers 80% of the workers' fee to protect employment. The payment support that 8 million people had benefited from was not included in this package. An additional 1.3 billion pounds package was announced in April to support innovative start-ups that could not benefit from existing support packages.

### **LARGE COMPANIES ARE ALSO SUPPORTED**

The Ministry of Finance gave the green light to some large companies' request for government support to get out of the crisis in a statement in May, saying "Support will be offered as a last resort if a company's collapse will hurt the UK

economy disproportionately."

These companies include Jaguar Land Rover, which is trying to secure a 1 billion GBP loan, and Tata Steel, the country's largest steelmaker. The number of applicants for unemployment benefits increased by more than 856 thousand in April, reaching 2.1 million according to official data in the UK.

### **SUPPORT PROGRAM EXTENDED UNTIL THE END OF 2021 MARCH**

The support's scope was extended and expanded with the second wave precautions in the winter months. The government expanded the support program for workers to March and the payment for self-employment was increased.

Minister of Finance, Rishi Sunak, said during his speech on November 5 that employees would benefit from increased support and millions of jobs across the country would be protected by extending the plan for five months until Spring 2021. ■

# PLATiN

TÜRKİYE'NİN EN DİNAMİK AYLIK EKONOMİ DERGİSİ

YIL 23 • MART 2021 • 12TL (KKTC 15TL)

YENİ ÇAĞIN DİJİTAL ALTINI

## BITCOIN

BITCOIN VE ALTCOIN'LER,  
DÖVİZ VE ALTINDAN  
ROL ÇALMAYA MI  
BAŞLADI?



KADIN  
GİRİŞİMCİLER  
İÇİN HEDEF  
BAZLI İŞ PLANI  
OLUŞTURMANIN  
YOLLARI





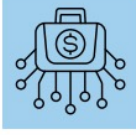
# ULUSLARARASI YATIRIMLARDA HOLLANDA İPİ GÖĞÜSLÜYOR

TÜRKİYE İLE İLİŞKİLERİ 17'NCİ YÜZYILA DAYANAN, MODERN, SANAYİLEŞMİŞ BİR ÜLKE OLAN HOLLANDA, AYNI ZAMANDA BÜYÜK BİR TARIM ÜRÜNLERİ İHRACATÇISI OLARAK KARŞIMIZA ÇIKIYOR. NATO'NUN VE AB'NİN KURUCU ÜYESİ OLAN ÜLKE, AYNI ZAMANDA İKİLİ TİCARET HACMİ BAKIMINDAN ÜLKEMİZİN YEDİNCİ BÜYÜK TİCARET ORTAĞI. 2003-2020 ARASI DÖNEMDE TÜRKİYE'YE TOPLAM 26.2 MİLYAR DOLARLA EN FAZLA YATIRIM YAPAN ÜLKE KONUMUNDA BULUNAN HOLLANDA, ÖNEMLİ BİR YATIRIMCI OLMANIN YANI SIRA STRATEJİK BİR ORTAK

İrem Sertbaş / [irem.sertbas@platinonline.com](mailto:irem.sertbas@platinonline.com)

**A**vrupa Birliği'nin altıncı büyük ekonomisi olan, sürekli olarak yüksek ticaret fazlası veren, istikrarlı endüstriyel ilişkiler ve düşük işsizlikle Avrupa ekonomisinin kalbinde yer alan Hollanda, 2003-2020 döneminde ülkemize 26.2 milyar dolar uluslararası yatırım yaptı. 2004, 2006, 2007, 2014, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında Türkiye'ye en çok yatırım yapan ülke sıfatını korudu. Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı verilerine göre, 2019 yılında Hollanda'yla ihracatımız kayda değer bir artış göstererek 5 milyar 763 milyon dolar olurken; ithalatımız 3 milyar 203 milyon dolar olarak gerçekleşti.





### 3 BİN 214 HOLLANDA FİRMASI VE 40 İRTİBAT BÜROSU FAALİYETLERİNİ SÜRDÜRÜYOR

Merkez Bankası verilerine göre, 2002-2019 döneminde Türkiye'den Hollanda'ya yapılan uluslararası yatırımların toplamı 13 milyar 763 milyon dolar. Hollanda'da Türk kökenli iş insanlarının kurduğu şirket sayısı yaklaşık 23 bin civarında... Bu girişimciler, 80 bin kişiye istihdam sağlıyor ve 8 milyar dolar ciroya yaklaşıyor. Bu doğrultuda, 2019 yılında ülkemizden yurt dışına yapılan uluslararası yabancı yatırım bakımından Hollanda ilk sırada yer alıyor. Türkiye'nin en büyük yatırım ortağı konumundaki ülke; son 18 yılda liman ve lojistik, gayrimenkul ve inşaat, tarım, havacılık, gıda, elektronik, otomotiv yan sanayi, sağlık turizmi gibi çeşitli sektörlerdeki yatırımlarıyla karşımıza çıkıyor. Ülkemizde aralarında Unilever, ING Bank, Credit Europa Bank, AGT Netherlands, Achma gibi firma ve bankaların da olduğu 3 bin 214 Hollanda firması ve 40 irtibat bürosu faaliyetlerini sürdürüyor.



### HOLLANDA, YATIRIMLARIN YAKLAŞIK YÜZDE 15'İNİ TEK BAŞINA GERÇEKLEŞTİRDİ

2003-2020 arasında 165 milyar dolarlık uluslararası yatırım çeken Türkiye'ye gelen uluslararası yatırımda başı çeken ülkeler sırasıyla; Amerika, İngiltere, Avusturya, Almanya ve Lüksemburg. Hollanda, Türkiye'ye son 20 yılda yapılan uluslararası yatırımların yaklaşık yüzde 15'ini tek başına gerçekleştirdi. Yabancı yatırımcılar en çok ilgiyi finans ve sigorta sektörüne gösterdi. Ardından enerji, bilişim, iletişim, toptan-perakende ticaret ve gıda sektörleri geldi.



### KÜRESEL ULUSLARARASI YABANCI YATIRIMLARI 2020 YILINDA YÜZDE 42 AZALDI

Covid-19 salgınının küresel ekonomiyi geriletmesine rağmen 2020 yılında ülkemize 8 milyar dolara yaklaşan uluslararası yatırım geldi. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), 2020'ye ait Küresel Yatırım Trendleri İzleme Raporu verilerine göre, 2019'da 1.5 trilyon dolar olan küresel uluslararası yabancı yatırımları, 2020'de yüzde 42 azaldı ve 859 milyar dolar oldu. Kearney'in Küresel Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Raporu, 2021'de uluslararası yabancı yatırımların 1 trilyon dolar seviyesinde kalacağını gösteriyor. Peki, bir ülkeye doğrudan yabancı yatırımcı çekmek neden önemli? Doğrudan yabancı yatırımcının faaliyet gösterdiği ülkede, teknolojik yeniliğe destek verilmesi, ekonomik büyümenin ve kalkınmanın hızlanması, istihdamın artması, ihracat ve enflasyon gibi ekonomik göstergelerin stabilize olması gibi birçok pozitif etki söz konusu oluyor.



### YABANCI YATIRIMCILARIN İLGİSİ ÜLKEMİZE YÖNELİYOR

KPMG verileri, salgın döneminde yabancı yatırımcıların ilgisinin özellikle stratejik belli sektörler için tekrar ülkemize yöneldiğinin altını çiziyor. Türkiye'nin önümüzdeki dönemde uluslararası yatırımlar açısından bir cazibe merkezi olması için kamu ve özel sektörün beraber çalışarak gerekli reformları hızla hayata geçimeleri, salgın döneminden güçlü yatırım imajı ile çıkılması adına büyük önem taşıyor.

### ÜLKELERE GÖRE UDY TUTARI (MİLYON ABD DOLARI) - YATIRIM KALEMİNE GÖRE -

	Ülkeler	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019-2020/ Ekim	2002-2020/ Ekim	Toplam	'2002-2020/ Ekim PAY %'
1	Hollanda	1.424	1.381	918	2.022	1.183	1.016	1.727	855	1.169	447	26.273	15,9%
2	ABD	1.401	439	326	334	1.620	340	180	435	340	754	12.858	7,8%
3	İngiltere	906	2.044	300	1.051	588	974	328	445	874	451	11.663	7,1%
4	Avusturya	2.419	1.519	667	31	83	344	320	465	75	32	10.632	6,4%
5	Almanya	664	491	1.970	606	355	440	312	298	467	245	10.181	6,2%
6	Lüksemburg	562	1.186	278	565	1.254	336	96	350	131	385	9.975	6,0%
7	İspanya	2.251	193	581	74	2.305	318	1.460	224	216	32	9.552	5,8%
8	Belçika	1.495	39	60	38	863	13	223	212	69	53	8.852	5,4%
9	Fransa	1.000	86	217	287	165	90	107	313	158	110	7.542	4,6%
10	Azerbaycan	1.266	338	803	884	839	661	1.005	510	566	1	6.990	4,2%

Kaynak: TÜİK





## “HOLLANDA YÜZYILLARDIR KÜRESEL ÖLÇEKTE EN BÜYÜK TİCARET HUB'LARINDAN”

TÜRKİYE İÇİN HOLLANDA, PEK ÇOK AÇIDAN DERİN BİR İŞ BİRLİĞİ VE EKONOMİK ALANDA İKİ TARAFIN DA BÜYÜK FAYDA SAĞLAYABİLECEĞİ BİR STRATEJİK ORTAKLIK İÇİN OLDUKÇA UYGUN BİR ÜLKE. “TÜRKİYE’NİN KENDİSİ AÇISINDAN ORTAYA ÇIKABİLECEK AVANTAJLARI DOĞRU DEĞERLENDİRECEK UZUN VADELİ, NET BİR STRATEJİK PLANA VE HEDEFİ İHTİYACI VAR” DİYEN İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ PROF. DR. HALUK LEVENT İLE TÜRKİYE VE HOLLANDA ARASINDAKİ EKONOMİK İLİŞKİLERİN GELECEĞİNİ ELE ALDIK

İrem Sertbaş / irem.sertbas@platinonline.com

**H**ollanda, son 18 yılda 26.2 milyar dolarla Türkiye'ye en fazla yatırım yapan ülke oldu. Bu hem Türkiye hem de Hollanda açısından ne ifade ediyor?

26.2 milyar dolar önemli bir yatırım. Bu yatırım ile birlikte Hollanda; Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı şirketler içerisinde üretim payı açısından dördüncü sıradaki yerini koruyor. TÜİK tarafından en son 2017 yılında yayımlanan "Yabancı Kontrollü Girişimler" istatistiklerine göre Hollanda kökenli şirketler, 2015 yılı itibarıyla Türkiye'de toplam katma değer üretiminin yüzde 1'ini gerçekleştiriyor. Bu veri tabanına göre, yabancı kontrollü şirketlerin toplam payı yüzde 14,1 ve Almanya yüzde 2,4 ile birinci sırada yer alıyor. Dolayısıyla, bu rakamlardan anlaşılacağı gibi Hollanda, Türkiye'de katma değer üretimi içerisinde önemli bir paya sahip ve yatırımların seviyesi dikkate alındığında, bu payın gelişebileceği, en kötü ihtimalle korunacağı söylenebilir. Hollanda nüfusunun yaklaşık yüzde 5'i Türkiye kökenlilerden oluşuyor. Böylesine güçlü bir network'ün varlığı iktisadi ilişkilerin güçlenmesi ve çeşitlenmesi için büyük bir avantaj oluşturabilir. Hollanda'da yerleşik Türkiye kökenlilerin Hollanda toplumu ile entegrasyonunun geliştirilmesi için Türkiye ve Hollanda'nın eşgüdümü ve iyi planlanmış bir dizi program uygulanması büyük önem taşıyor. Öte yandan, Hollanda yaşayan ve en büyük azınlık konumunda bulunan Türkiye kökenlilerin, Türkiye ile bağlarının güçlendirilmesi ve özellikle iktisadi faaliyetlerin uzun dönemli ve hedefe yönelik bir program çerçevesinde teşvik edilmesi de ciddi katkı sağlayacaktır.

### “TÜRKİYE İLE İLİŞKİLERE ÖNEM VERİYOR”

• **Hollanda ve Türkiye arasındaki ekonomik hacim, 2021 ve sonrasında hangi dinamikler etrafında şekillenecek? Hangi boyuta ulaşacak?**

Küresel dış ticaret istatistiklerine dayalı analizlere bakıldığında, Türkiye ile Hollanda arasında dış ticaretin sektörel dağılımı sektörel ağırlık açısından farklılaşıyor. Hollanda, Türkiye'ye ağırlıkla demir-



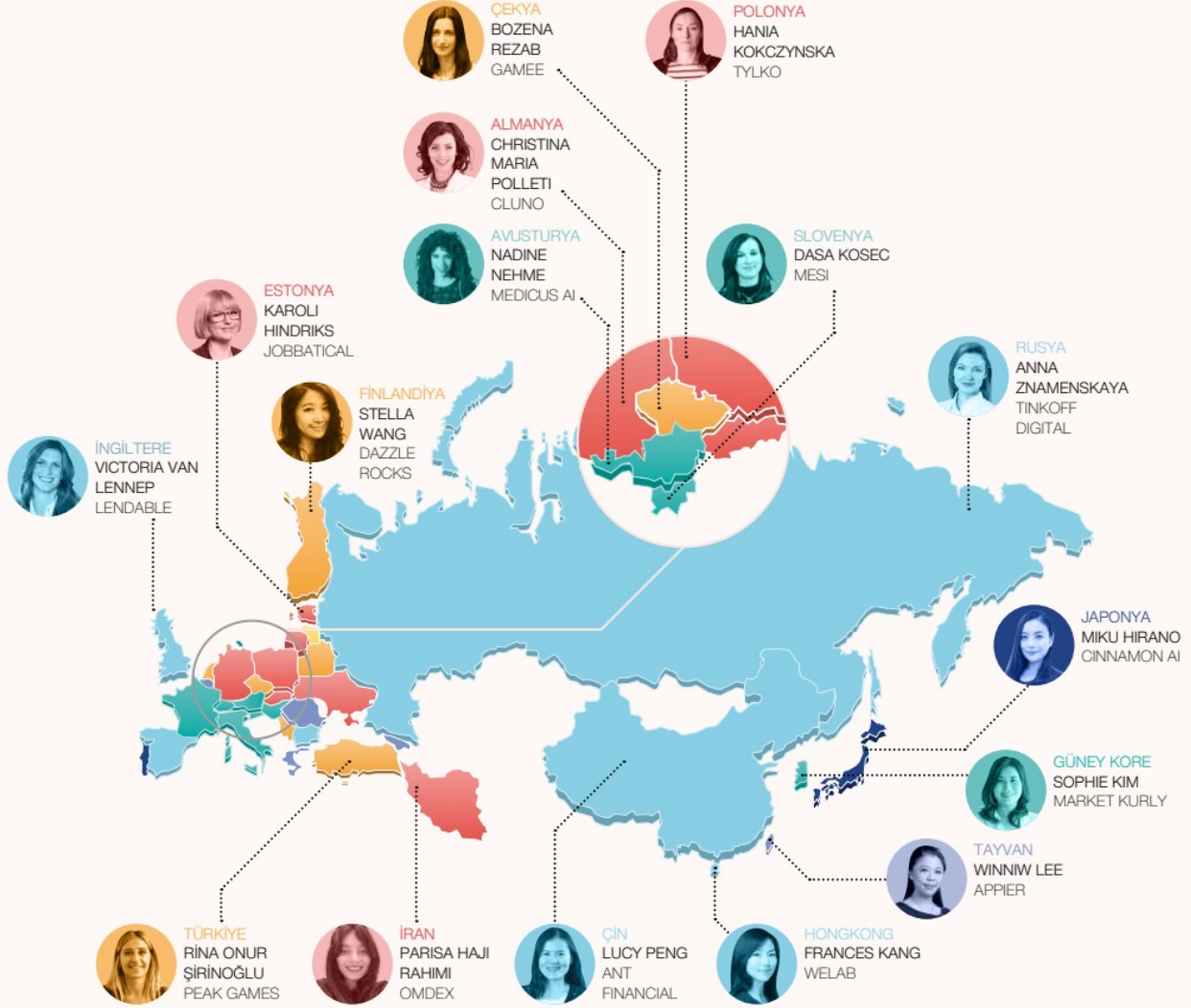
# DÜNYANIN DİKKAT ÇEKEN KADIN EKONOMİ LİDERLERİ

EN AZ BİR KADIN KURUCUYA SAHİP ŞİRKETLER, HER BİR DOLARLIK GİRİŞİM FONU İÇİN 78 SENT GELİR ELDE EDERKEN, ERKEK LİDERLİĞİNDEKİ GİRİŞİMLER YAKLAŞIK 31 SENT ÜRETİYOR. YİNE DE, YALNIZCA KADIN KURUCULARI OLAN GİRİŞİMLER, KÜRESEL OLARAK TOPLAM YATIRIMLARIN YALNIZCA YÜZDE 3'ÜNÜ OLUŞTURUYOR. GELİN, BU YÜZDE 3'LÜK KISIMDA YER ALAN KADIN LİDERLERİ MERCEK ALTINA ALALIM

İrem Sertbaş / irem.sertbas@platinonline.com







**K**adın girişimcilerinin 102 ülke arasından seçildiği çalışmada, 21 Mayıs 2020 itibarıyla aktif bir şirketin kurucusu veya kurucu ortağı olma özelliği arandı. Şirketler; başlangıç, erken aşama girişim veya geç aşama girişim finansmanındaki durumlarına göre seçildi.

2013'te kadın girişimcilerin kurucu statüsünde yer aldığı unicorn'ların yani geliri 1 milyar dolardan üstünde olan şirketlerin sayısı 4 iken, 2019'da bu sayı 21'e çıktı. Bu rakamlar nesnel olarak hâlâ oldukça küçük olsa da, tırmanmaya devam ediyor. İlginç bir şekilde, finansman verileri risk sermayesinin kadın-

lara yatırım yapma olasılığının, erkeklerden üç kat daha fazla olduğunu gösteriyor. Bu, risk sermayesi firmalarındaki artan kadın ortak sayısı ile birleştiğinde, teknoloji finansmanına yeni bir bakış açısı getiriyor.

#### **KADIN GİRİŞİMCİLERİ NE BEKLİYOR?**

Kadınların kurduğu firmalar sürekli olarak daha iyi performans gösteriyor ve hissedar getirileri her yıl daha da iyiye gidiyor. Hem başlangıç hem de risk sermayesi ekosistemleri gelişmeye devam ederken, kadınların önderliğindeki girişimciliğin geleceği her zamanki gibi parlak.

Kaynak: Visa AI Capitalist, 2020



DİNLEME ÖNERİSİ

► NEW BEGINNING  
TRACY CHAPMAN

EKONOMİK BÜYÜMENİN BAŞROLÜ

# Kadın girişimciler için yol haritası

IREM SERTBAŞ  
irem.sertbas@platinonline.com

KISA BİR SÜRE ÖNCE KADINLAR, KENDİLERİNİ ERKEKLERLE EŞİT BİR ZEMİNE OTURTACAK FIRSATLAR ARARKEN MUAZZAM ENGELLERLE KARŞI KARŞIYA KALIYORLARDI. SADECE ÇEYREK YÜZYIL ÖNCESİNE GERİ DÖNERSEK, KADINLARLA ERKEKLER ARASINDAKİ EŞİTSİZLİK; ÜNİVERSİTE SINIFLARINDA, İŞ YERİNDE VE HATTA EVLERDE DİKKAT ÇEKİCİ SEVİYEDEYDİ. BUGÜN, KADINLARI GÜÇLENDİRMEK İÇİN ATILAN ADIMLARIN ÇARPICI ETKİSİNİ GÖRMEK MÜMKÜN. KÜRESEL GSYİH'NİN YÜZDE 37'SİNE KATKIDA BULUNAN KADINLAR ARTIK, GLOBAL KALKINMANIN ANAHTAR OYUNCUSU KONUMUNDA YER ALIYOR. ÖTE YANDAN, KADINLARIN SAHİP OLDUĞU İŞLETMELER, DÜNYA ÇAPINDA KAYITLI İŞLETMELERİN YÜZDE 30'UNDAN FAZLASINI TEMSİL ETSE DE KADIN GİRİŞİMCİLERİN SADECE YÜZDE 10'U İŞLERİNİ BÜYÜTMEK İÇİN İHTİYAÇ DUYDUKLARI SERMAYEYE SAHİP. KÜRESEL DÜZEYDE, FİNANSMAN MİKTARINA İLİŞKİN VERİLER, KADINLARIN EKONOMİK HAYATA KATILIMINI DESTEKLEMELER İÇİN YÜRÜTÜLEN PROGRAMLARIN HENÜZ İSTENEN SEVİYEDE OLMADIĞINI GÖSTERİYOR. ÜLKEMİZDE İSE BU ALANDA BÜYÜK ÇAPLI PROGRAMLAR, TEŞVİKLER VE FONLAR MEVCUT. PEKİ, KADIN GİRİŞİMCİLERİ BEKLEYEN FIRSATLAR NELER? BU DESTEKLERDEN YARARLANMAK İÇİN NASIL BİR YOL HARİTASI İZLEMELERİ GEREKİYOR?





# Kadınlar çalıştıkça dünya kalkınıyor

EKONOMİDE KADINLARI GÜÇLENDİRMEK VE İŞ DÜNYASINDAKİ CİNSİYET FARKLILIKLARINI KAPATMAK, 2030 SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA GÜNDEMİNE ULAŞMANIN ANAHTARI. BU HEDEFE ULAŞMAK İÇİN KADIN GİRİŞİMCİLERİN DESTEKLENMESİ VE GÜÇLENDİRİLMESİ GEREKİYOR. DAHA FAZLA KADININ EKONOMİK HAYATA DAHİL OLMASIYLA, DÜNYA KALKINMASI DA HIZLANIYOR

**G**irişimcilikte değişen demografiyle birlikte artık 21'inci yüzyılın başından bu yana daha fazla kadın girişimci, iş hayatı içerisinde yer alıyor. Kadınların ekonomiye erkeklerle aynı şekilde katıldıkları bir 'tam potansiyel' senaryosunu değerlendiren McKinsey; bunun, her zamanki iş hayatına kıyasla 2025 yılına kadar yıllık küresel GSYİH'ya 28 trilyon dolar yani yaklaşık yüzde 26 değer ekleyeceği sonucuna vardı. Ama, kadın girişimcilerin ekonomik hayata var olması için hâlâ desteğe ihtiyaçları var. Dünyanın dört bir yanında, girişimci düşünen kadınlar, rekabetçi iş dünyasına girmeye ve bu alanda başarılı olmaya kararlı. Mastercard Kadın Girişimciler Endeksi verilerine göre, hâlâ baskın olan cinsiyet farkı, bu kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla orantısız sayı ve ölçekte zorluklarla karşılaşmaya devam ettiğini gösteriyor. Cinsiyet eşitsizliğinin muazzam ekonomik maliyeti, uzun süredir acil bir küresel sorun olarak kabul ediliyor ve etkileri giderek daha şiddetli hale geliyor. Bu yıl Dünya Bankası, dünya genelindeki ekonomilerin yalnızca kadınlar ve erkekler arasındaki yaşama boyu kazanç farklılıkları nedeniyle 172 trilyon dolar kaybettiğini vurguladı. Bu, 2018'de sadece 2 yıl önceki 160 trilyon dolara kıyasla önemli bir artış.

## KÜRESEL OLARAK HER 3 KÜÇÜK, ORTA VE BÜYÜK İŞLETMEDEN SADECE 1'İ KADINLAR TARAFINDAN İŞLETİLİYOR

Dünya Bankası verileri küresel olarak; küçük, orta ve büyük her 3 işletmeden sadece 1'inin kadınlara ait olduğunu gösteriyor. Güney Asya'da yüzde 18'lik düşük bir seviyeden Latin Amerika ve Karayipler'de yüzde 50'lik yüksek bir orana çıkıyor. Doğu Asya ve Pasifik'te, örneğin Güney Kore'de, şirketlerin sadece yüzde 19'u kadın girişimcilerle aiten, Mikronezya Federal Devletleri'nde firmaların yüzde 87'si kadınlara ait. Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) verilerine göre, kadınların girişimci olma olasılığı küresel alanda daha düşük.

## BAKANLIK, KADINLARI GÜÇLENDİRMEK İÇİN ÇALIŞIYOR


Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü koordinasyonunda; başta eğitim, istihdam, sağlık, karar alma mekanizmalarına katılım olmak üzere hayatın tüm alanlarında kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın ve şiddetin önlenmesi hedefleniyor.

### 2023 YILI SONUNA KADAR:

 **%38.5**  
Kadın iş gücüne katılım oranının %38,5'e çıkması

 **%34**  
Kadın istihdam oranının %34'e

 **%20**  
Kendi hesabına çalışanlar içindeki kadın oranının %20'ye

 **%20**  
İşveren olarak çalışanlar içindeki kadın oranının %10'a yükseltilmesi hedefleniyor.

KADINLAR İŞ KURMAKTA DAHA FAZLA DEZAVANTAJLA KARŞI KARŞIYA:  
EKONOMİLERİN YÜZDE 40'INDA, KADINLARIN ERKEN AŞAMA GİRİŞİMCİLİK FAALİYETİ ERKEKLERİNKİNİN YARISI VEYA YARISINDAN DAHA AZI KADAR



## Bakanlık destekleri



## Girişimcilikte Önce Kadın Projesi

'Girişimcilikte Önce Kadın Projesi' kapsamında; halk eğitimi merkezlerinde bilgi iletişim teknolojileri ve girişimcilik üzerine eğitimler alan kadınlar için özel olarak oluşturulan <http://www.oncekadin.gov.tr> adresindeki dijital mağaza, kadınlara ürünlerini satışa sunma olanağı veren web sayfasıdır. Proje kapsamında girişimcilikte önce kadın mobil uygulaması geliştirildi, eğitim içerikleri ve web sayfası güncellenerek, mobil uygulama ile uyumlu hale getirildi.

## Türkiye'de Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme ve Planlama Projesi (2020-2023)

Eylem Tanımlama Belgesi (DoA), bütçe dokümanı, özel şartlar dokümanı hazırlık çalışmaları UN Women ile iş birliği içinde tamamlandı. 15 Aralık 2020 tarihinde başlatılan projenin ana yararlanıcısı Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, eş yararlanıcı ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı olup teknik destek ise Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) tarafından verilecek. Proje ile cinsiyete duyarlı planlama hakkında siyasi ve bürokratik farkındalık ve sahiplenme yaratmak, merkezi ve yerel yönetimlerde cinsiyete duyarlı kamu politikaları, planları, programları ve bütçe süreçlerine ilişkin kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak, cinsiyete duyarlı planlama ve bütçeleme çalışmalarına ilişkin izleme kapasitesini geliştirmek amaçlanıyor.



## Dijital Benim İşim Projesi

Halk eğitimi merkezlerinde ve olgunlaşma enstitülerinde öğrenim gören kursiyer kadınların dijital okuryazarlık becerilerinin artırılması ve dijital mesleki eğitim almış olan kadınların iş gücüne katılma olanaklarının sağlanması amaçlanıyor. Proje ile dijital okuryazarlık ve dijital ve sosyal medya pazarlama eğitimi verilmesi planlanıyor.

## Kadınların Kooperatifler Yoluyla Güçlendirilmesi Projesi

Kadın kooperatiflerinin güçlendirilmesi, sürdürülebilirliklerinin sağlanması, kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, görünürlüklerinin artırılması ve yaygınlaştırılmaları hedefi ile 'Kadınların Kooperatifler Yoluyla Güçlendirilmesi Projesi', Tarım ve Orman Bakanlığı iş birliğinde yürütülecek. 30 ay sürmesi planlanan projenin teknik hazırlık çalışmaları devam ediyor. Söz konusu proje kapsamında; kooperatif kurma, kooperatiflere ortak olma potansiyeli bulunan kadınlar ile halihazırda bu çalışmaların içinde yer alan kadın ve erkeklere yönelik bilgilendirme, farkındalık artırma, iş birliği geliştirmeye ilişkin çalışmalar yürütülecek. Yeni kadın kooperatiflerinin kurulması teşvik edilecek.





## KADINLARIN YÖNETİMİNDE DÜNYA VE İŞ HAYATI

LİDERLİK KONUSUNDA SAYISIZ TANIM BULUNUYOR. BENİM TERCİH ETTİĞİM TANIM İSE SON DERECE SADE... LİDERLİK, ETKİLEMEKTİR. ETKİ DE İLİŞKİ KURARAK GERÇEKLEŞİR. BUNUN İÇİN DE YAKLAŞILABİLİR OLMAK GEREKİR. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞİ AYIRMAK İÇİN SAYFALAR DOLUSU TANIM YAPILDIĞI DİKKAT ÇEKİYOR. BU İKİ KAVRAMIN KESİŞTİĞİ ÇOK BÜYÜK BİR ORTAK PAYDA OLDUĞUNA İNANIYORUM. BU ORTAK PAYDA, BAŞKALARI ARACILIĞIYLA SONUÇ ALMAKTIR. BU NEDENLE BİR YÖNETİCİNİN DE LİDERİN DE BAŞARISI, BİRLİKTE HAREKET ETTİĞİ VE YÖNETTİĞİ İNSANLARIN BAŞARISINA BAĞLIDIR

PROF. DR. ACAR BALTAŞ  
abaltas@baltasgrubu.com

**T**emelini endüstri devrimi ve dünya savaşlarından alan ve güç kullanmayı gerektirdiği için doğal olarak erkeklerin egemenlik alanında olan liderlik yaklaşımı, bugün artık etkisini ve geçerliliğini yitirmiştir. Örneğin; yumuşak güç kullanmak, sert olmadan kararlı, güler yüzlü ve ciddi olmak, alışılmış yaklaşımlar değil. Bugün birçok kurumda yöneticilerin çalışma hayatına giren yeni kuşaklardan şikayetlerinin arkasında eski yöntemlerinin işe yaramaması yatıyor. Çalışanlar üzerinde güç kullanarak sıkılan vida veya dikilen düğme sayısını artırmak mümkündür. Ancak yaratıcılığı ortaya çıkartmak mümkün değil. Bununla beraber dogmaları yıkanın da kolay olmadığını kabul etmek gerekiyor. Günümüzde hâlâ birçok erkek yönetici umutsuzca 'komuta-kontrol' temeline dayanan eski yaklaşımlarını sürdürerek sonuç almaya çalışıyor. Çünkü çağdaş liderlik; emir vermek ve korku salmak değil, ilham vermek, ikna etmek ve harekete geçirmektir. Aşağıda okuyacağınız araştırma, pandemi öncesine ait. Ancak bu araştırmada ortaya koyulan veriler, yaşanan büyük felaket konusunda erkek yöneticilerin sorumluluğunu ortaya koyuyor. Önce araştırmaya kısaca göz atalım: 2013 yılında Gerzema ve D'Antonio'nun yaptıkları araştırmanın bulguları bu konuya ışık tutuyor.(1)



Araştırmacılar, dünya gayri safi milli hasılasının yüzde 65'ini üreten 13 ülkede, bu ülkeleri temsil eden 64 bin kişilik örneklem grubuna, bir dizi soru sormuşlardır (Araştırma grubuna giren ülkeler; Brezilya, Kanada, Şili, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, Endonezya, Japonya, Meksika, Güney Kore, Birleşik Krallık ve ABD olarak sıralanıyor). Bu sorular, insanların içinde yaşadıkları dünyayı ve dönemi nasıl değerlendirdiklerini anlamayı amaçlamıştır. Çıkan sonuç, insanların giderek artan bir kaygı ve güvensizlik içinde yaşadıklarını göstermiştir. Bu sorular ve verilen cevaplar ise şöyle...

Bu cevaplar yaşamakta olduğumuz dönemdeki işsizliği, büyük şirketlerde ve finans sistemindeki yolsuzlukları, ekonomik durgunluğu, küresel ısınma ve iklim değişikliklerinin doğurduğu belirsizliğin sonucu olan geleceğe dönük kaygıları yansıtır. Bu koşulları yol açtığı hayal kırıklığı ve kızgınlığın nedenleri araştırıldıkça, yöneticilerin sorumluluğunu sorgulamak kaçınılmazdır. Gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe yöneticilerin çok büyük çoğunluğu erkeklerden oluştuğu için de sorumlu olarak 'erkek lider ve yöneticilerin' mercek altına almak ve konuyu tartışmak doğaldır.

## KADINLARIN ÜSTÜNLÜĞÜ

İş hayatının yukarıda kısaca özetlemeye çalıştığım çehresi, kadınlara büyük bir imkan sunar. Çünkü aynı araştırma kadınların erkeklerle kıyasla daha ahlaklı, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi lider olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü belirli bir düşünce biçimiyle yarattığımız sorunları aynı düşünce biçimiyle çözemeyiz ve kadınlar bu konuda doğal özellikleri nedeniyle daha anlayışlıdır. Kadınların, günümüz liderlerinden beklenen empati, bağ kurma, esneklik, uzlaşma, ahlakı değerlere bağlılık konusundaki yatkınlıkları onlara avantaj sağlıyor. Kadınların yönettiği dünyanın daha yaşanabilir bir dünya olacağı konusundaki ampirik kanıtlar pandemi sürecindeki ülkelerde somut olarak yaşanmıştır. Pandeminin getirdiği büyük değişim sonucunda, işin doğasının imkan verdiği alanlarda haftada bir-dört gün evden çalışmanın iş hayatının bir parçası haline gelmesi kadın istihdamını artıracak ve hepsinden önemlisi kadınların üst yönetim kademelerindeki temsilini sayısını geçmişle kıyaslanmayacak bir düzeye getirecektir.

## RISK VE FİNANS YÖNETİMİ

Diğer taraftan paranın yönetilmesi ve risk algısı açısından kadınların üstünlüğü birçok araştırmayla ortaya konmuştur. Hedge Fund Resarch raporunda dokuz yıl süresinde kadınlar tarafından yönetilen fonların erkekler tarafından yönetilenlerden daha başarılı olduğu bildirilmiştir. (2) Benzer şekilde Credit Suisse'in yayınladığı bir araştırmada, (3) piyasa değeri 10 milyar doları aşan büyük şirketlerde, yönetim kurullarında kadın üye olanların, olmayanlara kıyasla yüzde 26 daha iyi performans gösterdiği bildirilmiştir. Gerzema ve D'Antonio'nun araştırması, Walkow ve Jacobs'un bildirimleriyle (4) birleştirildiğinde, kadınların yönettiği kurumların tüketicilere, iş arkadaşlarına ve yatırımcılara daha çok güven verdiği yönündedir. Kadınların daha iyi dinleyici olması ve empati kurması, özellikle kriz dönemlerinde özel ve kamu kurumlarına kaybedilen güvenin kazanılmasında etkili olabilmektedir. Kadınların sivil toplum kuruluşlarında, özellikle insan ihtiyaçlarına olan duyarlılıkları nedeniyle, çok daha başarılı oldukları bildirilmektedir. Finansal kararlarda kadınların erkeklerle kıyasla daha az risk alma eğiliminde olduğu ise bilinir. (5) Buna rağmen aynı işi yapan kadınların erkeklerden daha az kazandığı, büyük şirketlerin yönetim kurullarında ABD'de bile beş erkeğe karşılık bir kadından daha düşük bir temsil oranı olduğu da (6) bir gerçektir. Bu sayının Türkiye'de çok daha düşük olduğunu belirtmeye ise (% 12,7) ihtiyaç yoktur.

## SONUÇ

Sadece romantik nedenlerle ve moda olduğu için değil, iş hayatının somut ve çıplak gerçekleri açısından da dengeli bir sayıya ulaşmaya kadar pozitif ayrımcılığa yönelmenin yerinde olduğu görülüyor.

KADINLARIN, GÜNÜMÜZ LİDERLERİNDEN BEKLENEN EMPATİ, BAĞ KURMA, ESNEKLİK, UZLAŞMA, AHLAKI DEĞERLERE BAĞLILIK KONUSUNDAKİ YATKINLIKLARI ONLARA AVANTAJ SAĞLIYOR

## ERKEKLERİN YARATTIĞI DÜNYA



**%86**

**katılıyorum**

BÜYÜK KURUM VE KURULUŞLARIN ELİNDE ÇOK FAZLA GÜÇ VAR



**%76**

**katılmıyorum**

ÜLKEM VATANDAŞLARINI ESKİSİNDEN DAHA ÇOK ÖNEMSIYOR



**%74**

**katılmıyorum**

DÜNYA GİDEREK DAHA ADALETLİ BİR YER OLUYOR



**%51**

**katılmıyorum**

ÇOCUKLARIMIN HAYATI BENİMKİNDEN DAHA İYİ OLACAK



**%57**

**katılıyorum**

ÜLKEMDEKİ ERKEKLERİN YÖNETİMİNDEN MEMNUN DEĞİLİM



**%86**

**katılıyorum**

ERKEKLER, KADINLAR GİBİ DÜŞÜNSEYDİ DAHA İYİ BİR DÜNYADA YAŞARDIK

Kaynak: Gerzema & D'Antonio Araştırması 2013

Kaynakça: 1. Gerzema J, D'Antonio M. The Athena doctrine. Jossey-Bass; 2013. 2.Chang AS. Outsiders and outperformers women in fund management. Finance Professionals Post; Nisan 2010. 3.Curtis M ve ark. Gender diversity and corporate performance. Credit Suisse; Ağustos 2012. 4.Walkow J, Jacobs C. The Leading Women Project [İnternet]. Uygun erişim: <http://www.leading-women.com/> 5. Powell M, Ansic D. Gender differences in risk behaviour in financial decision making. J of Economic Psychology 1997; 18. 6. Catalyst. Woman on boards [İnternet]. Uygun erişim: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>





# SOSYAL FAYDA KAVRAMININ SINIRLARI DEĞİŞİYOR

“DOĞADA HİÇBİR ŞEY FAYDASIZ DEĞİLDİR. DOĞADAKİ VARLIKLARIN BİR TANESİNİ DEĞİŞTİRMEYE, HASAR VERMEYE YA DA TÜKETMEYE BAŞLADIĞINIZDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ DEVREYE GİRMIŞ DEMEK TİR” DİYEN BERSAY İLETİŞİM GRUBU AJANS BAŞKANI DR. ARIN SAYDAM İLE İÇİNDE BULUNDUĞUMUZ BU BÜYÜK DEĞİŞİM SÜRECİNDE BİR ARAYA GELDİK VE ‘SOSYAL FAYDA’ KAVRAMI ÜZERİNE YENİDEN DÜŞÜNME ZAMANI DEDİK

Oya Yalman / oya.yalman@platinonline.com



**Öncelikle sosyal fayda tanımından başlasak, bu tanımın doğuşu ve kapsadığı başlıklar hakkında neler söylersiniz?**

Tek başına mücadele edemeyen insan, hayatta kalabilmek için başkalarına ihtiyaç duyar. Diğer türdeşleri ile güç oluşturur ve varlığını sürdürmek için topluluklar oluşturur. Toplumun oluşma süreciyle hem ihtiyaçlarını daha rahat çözer hem de dış tehlikelere karşı birlikte mücadele edip kendini güvende hisseder. Toplumlara korumak, dirlik ve düzeni sağlamak amacıyla devletler kurulur; sistemler oluşturulur. Sistemler bu korumayı, geliştirmeyi ve devamlılığını sağlarken, diğer yandan da doğaya geri dönüşü çok da kolay olmayan zararlar vermeye başlarlar.

İçinde yaşadığımız yüzyılda, hakim düzen, insanlığa pek çok değer katarken önceliğini, doğa ve canlılıktan yana değil, kendini koruyabilmeye veriyor. Bu da kaçınılmaz olarak oluşan toplumsal çatışmaları bertaraf etmek için toplumsal fayda sağlayacak çözümler bulmasını gerektiriyor.

Bu çerçeveden bakınca, 'canlılığın ve tüm insanlığın iyiliğini güvence altına almak için gezegende tadilat yaparak, korumanın ve kalkınmanın bütünlüğünü sağlamak' olarak tanımlanan sürdürülebilir kalkınma kavramı, sosyal faydanın temelini oluşturan bir olgu olarak karşımıza çıkıyor.

'Anlamlı' sonuçlara ulaşarak sürdürülebilirliği sağlayabilmek, ancak ve ancak kalıcı bir değişimin öngörüldüğü sosyal fayda üretimi ile toplum nezdinde bir 'varlık' ortaya koyabilmekle mümkün.



DR. ARIN SAYDAM BERSAY İLETİŞİM GRUBU AJANS BAŞKANI



"EKONOMİK BEKLENTİLERE ÇEVRESEL VE SOSYAL DUYARLILIKLA DENGE İÇİNDE BAKILMASI" OLARAK TANIMLANABİLECEK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN BİR 'AMAÇ' OLARAK BENİMSENMEDİĞİ, GEÇİCİ, GÜNÜ İDARE ETMEK MAKSADIYLA DEVREYE ALINAN BİRKAÇ SENELİK PROJELERLE 'SOSYAL FAYDA' ÜRETİYORMUŞ GİBİ YAPAN KURUMUN, MARKANIN YA DA KİMLİĞİN İŞLEVİ, YALNIZCA 'TAŞIYICI BİR PLATFORM' OLMAYA MAHKUM HALE GELİYOR"

• **Toplum nezdinde varlık ortaya koyabilmek için devlet, özel sektör ve STK'lar sosyal fayda için nasıl bir çalışma modeli uygulamalıdır?**

Dünyadaki kaynakların kısıtlı hale gelmesiyle, tüketimin ve kaynak kullanımının dikkatle ve iş birlikleri ile düzenlenmesi her zamankinden fazla önem kazandı. Hız, teknoloji, bilgiye kolay ulaşım ve günümüzde pandeminin değiştirdiği iş yapış biçimlerinin de etkisiyle dünya üzerindeki tüm insanların sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesinin ve doğal kaynakların sürdürülebilirliğinin, birbirinin refahıyla ya da korunmasıyla son derece ilintili olduğunu bir kez daha gördük. O nedenle sosyal fayda kavramını küresel ölçütte düşünmek gerekir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) öngördüğü, 17 maddelik 'Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları' çerçevesinden de bakıldığında, işin içinde pek çok paydaşın yer alması gerekiyor. Sivil inisiyatifler arasında sayılabilecek uluslararası ve ulusal STK'lar, sosyal girişimler, etkileyici paydaşlar bir tarafta,

devletin ilgili kurumları diğer tarafta. Enerjiden bilişime, eğitilden sağlığa pek çok sektörden özel sektör şirketleri ve tabii bir de akademinin içinde yer aldığı uzun soluklu bir yolculuk bu... Sabır gerektiriyor, strateji gerektiriyor ve tabii maddi, manevi yatırım...

• **Sabır, strateji, maddi ve manevi yatırımın önemine dikkat çektiniz. Peki etkili bir sosyal fayda iletişimi nasıl olmalı?**

Dünyanın, ülkenin, kurumun ortak fayda alanlarının tespit edilmesiyle işe başlanabilir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri de bunun için tabii ki rehberdir. Yukarıdaki paydaşların içinde olduğu bir modelin uygulanması ise olmazsa olmazdır. Diğer yandan işin ulusal boyutunda, her ülkenin kendi değerleri ve kültürüne uygun bir iletişim yaklaşımı ele alınmalıdır. Tabii en önemli kriterler, stratejinin belirlenmesi, kurumların üst yönetimlerinin katılım ve kararlılığı ile tüm paydaşların duyarlılığıdır. George Gerbner, iletişimi "Mesajlar aracılığıyla gerçekleştirir"







len toplumsal etkileşim” olarak tanımlar. John T. Masterson, Steven A. Beebe ve Norman H. Watson ise “İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir” diyorlar. Bu tanımlara baktığımızda sosyal fayda üretebilmenin iletişim süreçlerinin doğru yönetilmesiyle nasıl sıkı sıkıya bağlı olduğunu daha iyi anlayabiliriz. Dijitalleşmenin ciddi anlamda etkili araçlar sağladığını biliyoruz. Üstelik yalnızca bir yıl geriye giderek pandemi öncesi dönemden bu yana yaşanan ‘çok hızlı’ dijital dönüşümü de hesaba katmalıyız. Pandemi öncesi pek çok süreci kolaylaştıran bu dönüşümün, pandemi döneminde de ‘sosyal’ ve ‘ticari’ anlamda hayatta kalmamızı sağladığını söyleyebiliriz. Bundan sonra geri dönüşü olmayan biçimde hayatımıza yerleşen dijitalleşme, bizleri yeni medya araçlarının ya da sosyal medya platformlarının yerlileri haline getirdi. Bu da sosyal fayda kavramının ülke sınırlarına sığmayan yapısını destekleyen bir durum... O nedenle, sosyal fayda kavramının bugüne kadar üretilen ve başarıyla da uygulanan öncüllerinden en büyük farkının, devletlerin, kurumların ve STK’ların yanı sıra dijital medya aracılığıyla tüm dünyadan vatandaşları da değer üretmek için yapılan iş birliğini içine katması olduğunu söyleyebiliriz.

• **Sosyal fayda yaklaşımı şirketleri, ekonomileri, ülkeleri, dünyayı ve yaşam döngüsünü nasıl değiştirebilir?**

Sürdürülebilirlik yaklaşımı, sosyal faydadan çok daha önce ortaya çıkan bir kavram. Bu da aslında iş süreçlerinde kâr sağlamanın araç olduğu, yaşam döngüsüne olumlu katkılar sağlamak üzere de ele alınan ya da tasarlanan bir süreçte faaliyet gösterdiğimiz anlamına geliyor. Etkileri tüm dünyada hissedilen pandemi, dünya vatandaşları için önceliklerin yeniden değerlendirilmesi sürecini de tetikledi. Yani pek çok konuda olduğu gibi sosyal fayda kavramının hayata geçirilmesinde de ciddi bir ivme kazanıldığını söylemek mümkün.

Devletlerin, özel sektörün ve STK’ların buna kayıtsız kalması imkansız. Bundan sonra projelerin, yatırımların toplumsal kalkınmaya, sürdürülebilirliğe ya da diğer faydalara yönelik iletişimiminin daha yüksek sesle yapıldığına şahit olacağız.

• **Bu alana yönelik başarılı gördüğünüz projeler var mı?**

Somut uygulamalara gelirse, yalnızca ülkemizin değil, tüm dünyanın ortak probleminde eğildiği için Finish’in ‘Su Endeksi’ çalışması örnek verilebilir. Vehbi Koç Vakfı’nın 2006 yılında Millî Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle mesleki ve teknik eğitime özendirme için başlattığı ‘Meslek Lisesi Memleket Meselesi’ de bu kapsamda incelenmesi gereken başarılı bir örnek. Eczacıbaşı Holding’in kültür ve sanat alanında üstlendiği ve sürdürülebilirliğini kanıtlamış çalışmalarını da sosyal fayda açısından ülkemizdeki en önemli projelerden.

• **Şirketlerin ve bireylerin bu alanda gelişebilmesi için neler önerirsiniz? Takip edilmesi gereken uzmanlar, yayıncılar ve yazar önerileriniz olur mu?**

İletişim çalışmalarına görece olarak yeni girdiğini söyleyebileceğimiz bu kavramı doğru anlayabilmek için işe, arkasındaki felsefi yaklaşımla başlamakta fayda olduğu kanaatindeyim. Doğrudan bu konuda dolu dolu bir literatür henüz oluşmuş değil ama ekonomi politik başta olmak üzere sosyoloji alanında konunun temellerine inmek mümkün... Karl Marx kapitalizmi tanımlarken hepimizin bildiği “Katı olan her şey buharlaşıyor” sözünü kullanmıştı. Bu, sistemin, sürdürülebilirliği için devamlı bir devinimde olduğunu ve kendini güncel ihtiyaçlara adapte edebilme kabiliyetini vurgulamaktaydı. Öncülü pek çok kavram varken bugün ‘sosyal fayda’ gibi yeni bir kavramdan bahsetmemiz işte bu devinimin bir parçası. Müesses nizamı anlamadan bugünü çözümlenemiyor. Öte yandan sosyal fayda kavramı, yalnızca iş dünyasına, ekonomiye ve sosyolojiye dair değil. Edebiyatımızda da bu konu-



"KURAMSAL ZEMİNDE, BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI'NIN (UNDP) ÖNGÖRDÜĞÜ, 17 MADDEKİ 'SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI'NI ATLAMAMAK GEREK. İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ, EKONOMİK EŞİTSİZLİK, YENİLİKÇİLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİR TÜKETİM, BARIŞ VE ADALET GİBİ KONULAR BAŞTA OLMAK ÜZERE ÜLKELERİN KENDİ SORUNLARI ÖZELİNDE ÜRETECEKLERİ PROJELER İÇİN BİR REHBER NİTELİĞİ TAŞIYOR"



nun köklerini bulmak mümkün... Yıllardır yapılan "Sanat, sanat için midir; toplum için mi?" sorgulamasının arkasında yatan da budur. Bugün sektörde yerli yerine oturmuş kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi kavramlarla ilgili pek çok kaynak bulmak da mümkün. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken bir nokta var: O da yabancı yayınların çözümlerini kendi kültür ve tarihlerine göre yaptığını unutmamak. Bu kaynaklar son derece aydınlatıcı olmakla beraber bizim ülkemizin gerçeklerini yansıtmaktan uzak olabiliyorlar... Örneğin, kurumsal sosyal sorumluluk konusu onlar için müthiş bir buluşken; bizdeki temelleri vakıf kültürüne, 1048 yılına dayanıyor... Bu konuda Vehbi Koç Vakfı Genel Müdürü Erdal Yıldırım'ın 'Az mı Gittik, Uz mu Gittik? Yeni Vakıfların 50 Yıllık Hikâyesi' isimli kitabını tavsiye edebilirim. Bu köklü tarihi, neredeyse bin yıllık vakıf geçmişini bilince ihtiyaç alanlarımızın da batıdan farklı olduğunu daha kolay görebiliriz.

• **Pandemi sürecinde ve sonrasında sosyal fayda kavramı nasıl bir değişim gösterecek?**

Pandemi döneminde yapılan pek çok araştırma, tüketicilerin marka tercihlerinde etkili olan sorumluluk ve fayda anlayışla-

rının eskisinden daha önemli olduğunu gösteriyor. Pandeminin de etkisiyle başta doğal kaynakların korunmasına, sürdürülebilirliğe ve insan sağlığına olan hassasiyetin arttığını göz önünde bulundurarak bu konularda daha fazla 'fayda' talep eden küresel bir toplumla karşı karşıya olduğunun farkında olmak gerek. İhtiyaçlar, çeşitlendikçe 'sosyal fayda' kavramının sınırları da ona göre değişecektir.

• **Sektörleri önceliklendirmek gerekirse hangi sektörler bu alanda öncelikli olarak çalışmalı? Yoksa sektör ayrımı yapılmamalı mı?**

Sosyal fayda kavramını ve yaklaşımını tüm sektörlerin sahiplenmesi gerekir. Ancak burada nüfusa ve çevreye yüksek oranda etki eden sektörlerin üzerine daha fazla sorumluluk düştüğü de bir gerçek. Devletlerin, tüm sektörlerin ve STK'ların bu noktada iş birliğine gitmesi çok önemli. Sosyal devlet yapısındaki ülkelerin projelerini çoğunlukla 'sosyal fayda' temeline oturttuklarını biliyoruz. Buna ek olarak özel sektörün denetlenmesi, hatta zarar vermenin engellenmesinin ötesinde, fayda üretmek üzere bazı zorunluluklara hukuken de tabi tutulması, bu anlayışın geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.



>> **Az mı Gittik, Uz mu Gittik?**  
**Yeni Vakıfların 50 Yıllık Hikâyesi**  
Erdal Yıldırım  
Yapı Kredi Yayınları

"BU KONUDA VEHBİ KOÇ VAKFI GENEL MÜDÜRÜ ERDAL YILDIRIM'IN 'AZ MI GİTTİK, UZ MU GİTTİK? YENİ VAKIFLARIN 50 YILLIK HİKÂYESİ' İSİMLİ KİTABINI TAVSİYE EDEBİLİRİM. BU KÖKLÜ TARİHİ, NEREDEYSE BİN YILLIK VAKIF GEÇMİŞİNİ BİLİNCE, İHTİYAÇ ALANLARIMIZIN DA BATIDAN FARKLI OLDUĞUNU DAHA KOLAY GÖREBİLİRİZ"





## KİŞİSEL VERİ VE ÖTESİ

DÜNYADA DA TÜRKİYE'DE DE KİŞİSEL VERİLERİN ÖNEMİ HER GEÇEN GÜN ARTIYOR. ARKA ARKAYA VERİYİ KORUMAKLA İLGİLİ REGÜLASYONLAR, KURALLAR, KARARLAR, YÖNETMELİK VE KANUNLAR GELİYOR. HEM KURUMLARA HEM DE BİREYLERE ÖNEMLİ BİR SORUMLULUK YÜKLEYEN VE AKILLARDA CİDDİ SORU İŞARETLERİ YARATAN KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU'NU (KVKK) ÇOK İYİ ANLAYIP ÖZÜMSEMELERLE YÜKÜMLÜYÜZ. BUGÜN SORULMASI GEREKEN 3 ÖNEMLİ SORU BULUNUYOR: 'VERİNİN SAHİBİ KİM?' 'VERİ SAHİBİNİN HAKLARI NELER?' 'VERİYE SAYGI NE ANLAMA GELİYOR?'

### ASLI ŞARMAN

DCP Trust Yönetim Kurulu Başkanı ve Kurucusu

**Y**urt dışı menşeli bir mesajlaşma programı, gizlilik sözleşmesindeki kurallarında geçtiğimiz haftalarda bazı değişiklikler yaptığını duyurup, kullanıcılarından yeni sözleşmelerini onaylamasını istedi. Bu talep, bir anda ülkemizde kişisel verinin gündemin merkezine oturmasına, verilerinin gizliliği ve değeri hakkında bir farkındalığın gelişmesine neden oldu. Şirketlerden bireylere ve medyaya kadar tüm partiler; kişisel veri, verilerin mahremiyeti, verilerin yurt dışına taşınması veya paylaşılmasını çeşitli platformlarda konuşmaya, tartışmaya başladılar.

### YENİ DÜNYA DÜZENİNİN PETROLÜ; VERİ

Veri, yeni ekonominin ve dünya düzeninin 'petrol'ü. Veriyi doğru tanımlayıp, konumlandırıp, süreci yönetebilen şirketler; bu yeni düzende gerek iletişimde, gerek satışta, gerek hedefleri gerçekleştirmekte gerekse de pazar rekabetinde diğerlerine oranla çok daha başarılı ve güçlü olacaklar. Ülkemizde de hem global şirketler hem de yerel markalarımız; özellikle pazarlama, satış ve iletişim süreçlerinde ciddi anlamda veri işliyor ve bu çıktıları göre strateji geliştirip, uyguluyor. Ancak uzun zamandır şirketler veriyi toplamak, işlemek ve kullanmakla, bu amaçlarla farklı farklı teknolojileri geliştirmekle o kadar yoğunlar ki, verinin gerçek değerini görme ve veriye saygı duymayı maalesef ihmal etmişler. WhatsApp ile başlayan ve daha çok uzun zaman gündemimizde kalacak olan kişisel veri, verinin mülkiyeti, tarafların hak

ve sorumlulukları konuları hem şirketler açısından hem de bireysel açıdan dikkatlice ele alınması ve doğru anlaşılması gereken çok önemli bir mesele.

### DÜNDEN BUGÜNE KİŞİSEL VERİ

Avrupa Konseyi, 1970'li yıllardan itibaren kişisel verilerin korunması alanında çalışmalar yapmaya başladı. Bu çalışmalar neticesinde 28 Ocak 1981 tarihinde Strazburg'da imzaya açılan 'Kişisel Verilerin Otomatik İşleme Tabi Tutulması Karşısında Bireylerin Korunması Sözleşmesi', 1 Ekim 1985 tarihinde yürürlüğe girdi. Bu tarihten sonra Avrupa'da Kişisel Verileri Koruma amacıyla çeşitli protokol ve sözleşmeler imzalandı ve yürürlüğe alındı. Ardından Avrupa Birliği, kişisel verilerin korunması alanında ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak üzere 2012 yılında yeni bir tüzük çalışması başlattı. Avrupa Parlamentosu, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu tarafından yapılan tüzük, 2016 yılında kabul edildi ve 25 Mayıs 2018'de Avrupa Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR) yürürlüğe girdi. Sadece Avrupa'da değil, farklı topluluklarda da kişisel veri ve verinin korunması adına önemli çalışmalara imza atıldığı dikkat çekiyor. Türkiye'de bu konuya yönelik koruyucu çalışma ve düzenlemeler ise 2004 yılında başladı. Tüm kronolojik gelişmeler bizlere, verinin ticari önemi kadar değeri ve mahremiyetinin korunması gerekliliğini de gösteriyor. 'Verinin sahibi kim?' 'Veri sahibinin hakları neler?' 'Veriye saygı ne anlama geliyor?' Yeni dönemde bu üç soruya hem bireyler hem de şirketler nezdinde yanıt aranması gerekiyor.



## Türkiye'de yürütülen çalışmalar

### Yapılan hukuki çalışma ve düzenlemeler

12 Ekim 2004

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu

12 Eylül 2010

Kişisel verilerin korunması ile ilgili hükmün  
T.C. Anayasası'na dahil edilmesi

17 Mart 2016

108 No'lu Kişisel Verilerin Otomatik İşleme  
Tabi Tutulması Karşısında Bireylerin Korunması Sözleşmesi'nin  
Türk hukukuna dahil edilmesi

7 Nisan 2016

6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun  
29677 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesi

5 Mayıs 2016

181 No'lu Kişisel Verilerin Otomatik İşleme Tabi Tutulması  
Karşısında Bireylerin Korunması Sözleşmesi'ne Ek Denetleyici  
Makamlar ve Sınır Aşan Veri Akışına İlişkin Protokolün  
Türk hukukuna dahil edilmesi

30 Ocak 2017

Kişisel Verileri Koruma Kurulu  
kurulması

## Dünyada atılan adımlar

### Yapılan hukuki çalışma ve düzenlemeler

3 Eylül 1953

İnsan Hakları ve Özgürlüklerinin Korunması Avrupa Sözleşmesi

23 Eylül 1980

OECD'nin Özel Yaşamın Korunması ve Kişisel Verilerin  
Sınır Ötesi Akışına Dair Rehber İlkeleri

28 Ocak 1981

108 No'lu Kişisel Verilerin Otomatik İşleme Tabi Tutulması  
Karşısında Bireylerin Korunması Sözleşmesi

14 Aralık 1990

BM'nin Bilgisayarla İşlenen Kişisel Veri Dosyalarına İlişkin  
Rehber İlkeleri

25 Ekim 1998

95/46/EC Sayılı Kişisel Verilerin İşlenmesi ve Serbest Dolaşımı Bakımından  
Bireylerin Korunmasına İlişkin Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi Direktifi

8 Kasım 2001

181 No'lu Kişisel Verilerin Otomatik İşleme Tabi Tutulması Karşısında  
Bireylerin Korunması Sözleşmesi'ne Ek Denetleyici Makamlar ve Sınır Aşan  
Veri Akışına İlişkin Protokol

27 Nisan 2016

2016/679 Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR)

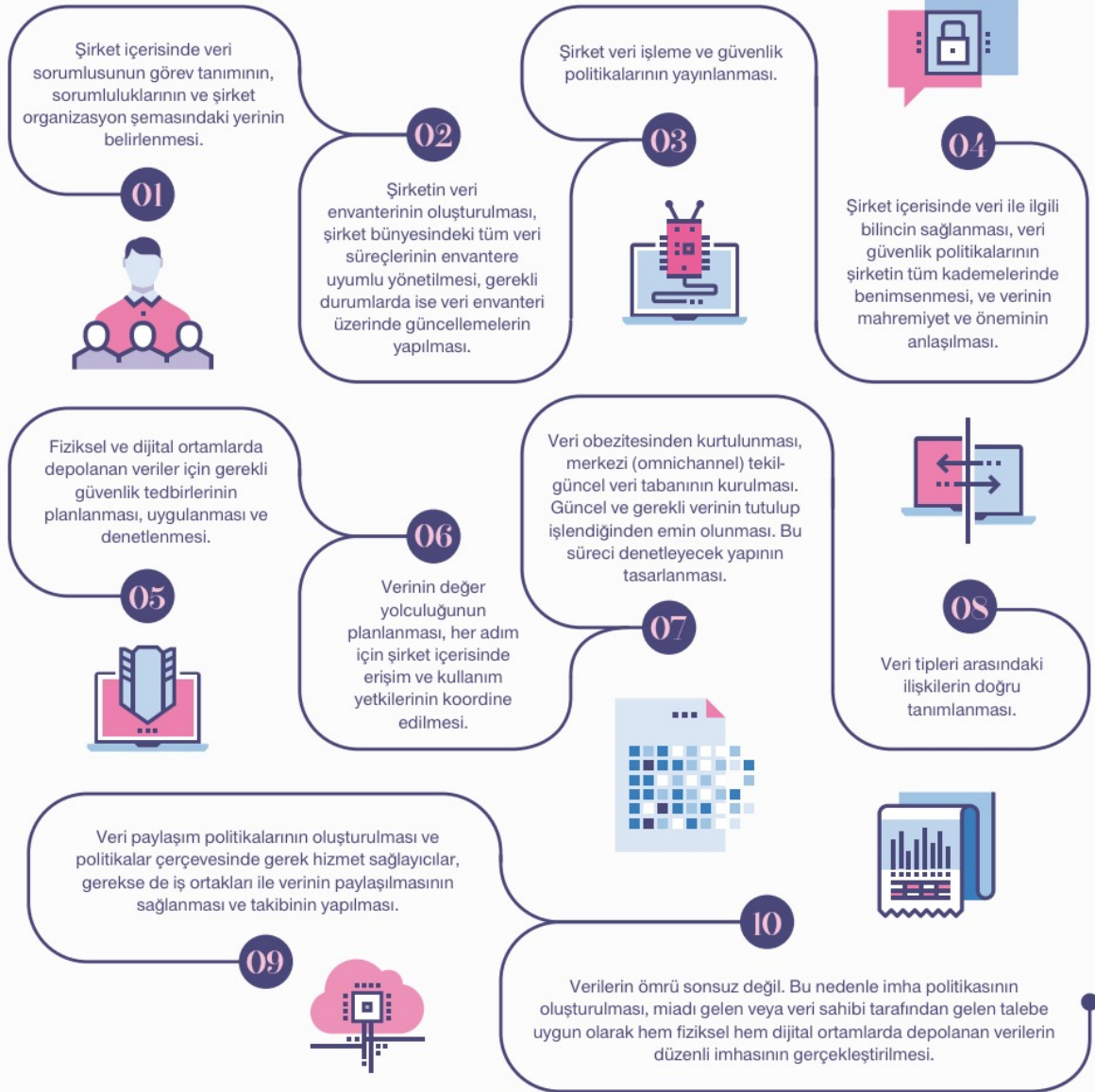






## ŞİRKETLER ATILMASI GEREKEN 10 ADIM

Şirketlerin veriyi 3 boyutta analiz etmesi gerekiyor: **Operasyonel-süreçsel boyutta, teknoloji-güvenlik boyutunda ve hukuksal boyutta...** Hesap verilebilirlik ve ispat yükümlülükleri için veriye saygı gösteren şirketler, bu operasyonu doğru yönetebilmek için gerekli iş gücünü koordine ediyor ve otomasyon sistemlerine yatırım yapıyor. Tüm boyutlarda yürürlükte olan mevzuat ve regülasyonlara göre veriyi yönetmek ve hesap verilebilirlik ilkesi çerçevesinde yürüyebilmek için şirketlerin 10 adımda ilerlemesi gerekiyor:





## BİREYLER ATILMASI GEREKEN 10 ADIM

Günümüzde gerek devlet kurumları gerekse şirketler, her gün binlerce kişiye yönelik veriye ulaşıyor. Elde edilen bilgiler; kolaylıkla depolanabiliyor, işlenebiliyor ve aktarılabilir. Bazen bilinçli bazen de bilinçsizce özel olan verilerimizi paylaşıyoruz. Bu verileri kiminle, ne şartlar altında paylaşacağımız ise tamamen kendi tasarrufumuz altında. Peki, birey olarak kişisel verilerimizi ve mahremiyetimizi korumak için neler yapmalıyız?



01

Türkiye'de geçerli olan Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun (KVKK) içeriği, Kişisel Verilerin Korunması Kurumu ve kurumun web sitesi adresi bilinmeli. Vatandaş olarak kanun nezdindeki haklara dair detaylar öğrenilmeli ve takip edilmeli.



02

Kanunlarca öngörülmemiş istisna olarak tanımlanan durumlar haricinde, bireyler verilerini şirketlerle paylaşmak zorunda değil. Zorunlu olarak paylaşılan bilgiler ise bireyin izni olmadan şirket tarafından kullanılamaz ve 3'üncü partilerle paylaşılmaz.



03

Bireyler, kişisel verilerinin güvenliği ve mahremiyeti için sosyal medya üzerinde verilerini açıkça paylaşmamalı ya da farklı uygulamalara girerken sosyal medya hesapları üzerinden erişim bilgilerine izin vermeden önce en az iki kez düşünmeli.



04

Dijital ortamlarda verilerini paylaşırken; şirketlerin sitelerine, programlarına üyelik yaparken, şirketler tarafından yayınlanmış olan aydınlatma metinleri dikkatlice okunmalı. İşleme amaçları ve paylaşım şartlarına göre verilerinin işlenmesine bilinçli bir şekilde izin verilmeli ya da verilmemeli.



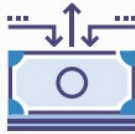
05

Şirketlere, veri sahibi statüsü ile başvuruda bulunulabilir. Şirket tarafından depolanan, işlenen herhangi bir kişisel verilerinin olup olmadığı hakkında bilgi talebinde bulunulabilir. Şirket bünyesindeki bilgilerinin imha edilmesini talep edebilirler.



06

Şirketlere yaptıkları başvurularından cevap alamazlarsa ya da kişisel verileri ile ilgili talepleri şirketler tarafından yerine getirilmezse, Kişisel Verileri Koruma Kurumu'na şikayette bulunabilirler.



07

Kişisel verilerinin ihlal edilmesi veya uygunsuz-izinsiz kullanılması durumunda, uğradıkları zararın tazminini talep edebilirler.



08

Unutulma hakkı talep edebilirler. Unutulma hakkı, kişinin şeref ve itibarının korunması amacıyla internet üzerinde yer alan bilgi ve içeriklerin silinmesi talebini ifade eder.



09

Şirketlere vermiş oldukları kişisel verileri ile ilgili izinleri hakkında bilgi alabilirler ve izinlerini değiştirebilirler. İzinlerini kaldırabilirler, yeniden verebilirler. Tüm işlemler için herhangi bir ücret de ödenmiyor.



10

Şirketler tarafından tutulan bilgilerinin güncelliğini, doğruluğunu, verilerinin alınış kanalları hakkında bilgi talebinde bulunulabilir. İstedikleri kanaldan ücretsiz olarak bilgilerini değiştirebilirler.



**TEMETTÜ GELİRLERİNİZİ UNUTMAYIN**

Şimdi temettü beklentisi  
yüksek şirketler öneriliyor

Ön plana  
çıkan

**23**  
HİSSE

**DIYARBAKIR'IN  
GİZEMİ**

**ÖZEL  
EKTE**



www.paradergi.com.tr

# PARARA

Ya GPS  
olmasaydı!

21 - 27 Mart 2021 Sayı: 11 FİYATI: 9.5 TL KKTC FİYATI: 12 TL ISSN 1304-5717

HAFTALIK EKONOMİ DERGİSİ

## YENİ İK NASIL OLACAK?

PANDEMİ İLE BİRLİKTE BİLİNEN TÜM İK STRATEJİLERİ VE KRİTERLERİ DEĞİŞMEYE BAŞLADI



İşte yeni dönemin mottosu:  
"Yalnızlık ve Şefkatli Liderlik"

Hibrit çalışma modelleri  
ile ilgili son gelişmeler, detaylar

İK liderlerinden yeni dönem  
için iş görüşmesi tüyoları

ISSN 1304-5717

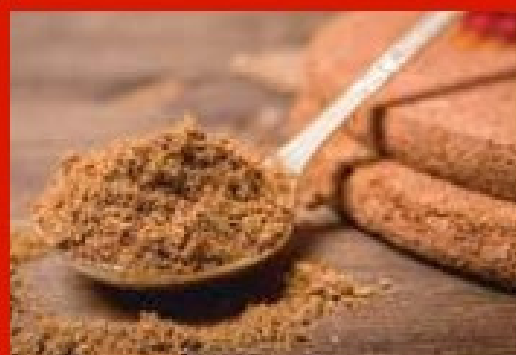


**DOĞU ASYA'DAN GELEN MUCİZE**

Udi  
hindinin  
faydaları

Kilo fiyatı  
**450 TL**'yi  
buluyor

Yerli üretim  
için fırsat  
var



**'KUSURSUZ ÇENE'**

**NASIL  
OLMALI?**







# Ya GPS olmasaydı...

*Küresel Konum Belirleme Sistemi, yani GPS tüm dünyada kaybolmadan yol almamıza imkan veren harika bir teknoloji. Hemen her alanda müthiş kolaylıklar sağlıyor. Gelin, bu teknoloji olmasaydı hayatımız nasıl olurdu diye bakalım...*

“DÜNYA, GPS olmadan ne yapardı?” diye de sorabiliriz. İngiliz yayım kuruluşu BBC, Uydu ile Küresel Konum Belirleme Sistemi olarak bildiğimiz GPS (Global Positioning System) için bir araştırma yaptı. GPS yokken de dünyada işler yürüyordu. Ama bir kez bu sistemin kolaylıklarına alıştığımızda onsuz yapamaz olduk.

ABD'nin Austin kentindeki Teksas Üniversitesi'nden iletişim mühendisi Todd Humphreys'in görüşü şöyle: “GPS'i korumak, güçlendirmek ve kullanım alanını genişletmek konusunda kamuoyunda büyük bir fikir birliği var. Sistem, günlük yaşantımızda o kadar büyük bir rol üstlendi ki, otomobillerimizde, cep telefonlarımızda bile var. O olmadan kendimizi güvende hissetmiyoruz. Kaybolduğumuz zaman bizi, istediğimiz noktaya kolaylıkla ulaştırabiliyor. Gemileri, kaptanlarının daha önce cesaret edemediği dar ve kayalık kanallardan geçiriyor. Günümüzün modern deniz fenerleri gibi. Arama kurtarma birimleri, kazazedelere GPS sayesinde ulaşabiliyor.”

## HAYATIMIZ ÇOK DAHA ZOR OLURDU

GPS olmasaydı, limanlar bugünkü kapasitelerinin yüzde 20'siyle çalışırdı. Bu da mal akışının çok yavaşlaması, marketlerin raflarının boşalması, fiyatların çok yüksek rakamlara çıkması anlamına gelirdi. Limanlarda vinç operatörleri bile gemiden hangi konteyneri indireceğini GPS ile belirliyor.

İnşaat endüstrisi, hem inşaat sırasında hem inşaat sonrası denetimlerde GPS'i kullanıyor. Balıkçılar, kurallara uymak için limitleri, GPS sayesinde sonuna kadar zorlayabiliyor. Finansal kurumlar ve bankalar, para transferlerinin doğru ve zamanında yapıldığından emin olabiliyor. Her şey dünya çevresinde dönen 30 uydunun, eş zamanlı olarak çalışabilmesine bağlı. Eş zamanlı derken, saniyenin 100 milyarda biri gibi bir süreden bahsediyoruz. Sinyallerin senkronizasyonu için bu hassasiyet önemli. Bunu da sadece atom saatleri yapabiliyor.

## BAŞKA SİSTEMLER DE VAR

Şimdi vereceğimiz rakamlar, GPS'in önemini daha iyi ortaya koyacak. London School of Economics'e göre, etrafımızda dönen uydulardan birinin kaybı, sadece beş gün içinde, İngiltere'nin 5 milyar 100 milyon sterlinden (6.5 milyar ABD Doları) daha fazla para kaybına neden olacak. ABD ekonomisi ise bir günde tahminen bir mil-



yar dolar kaybedecek. Çiftçinin ekim yaptığı nisan ve mayıs aylarında böyle bir arızanın ortaya çıkması kaybı, 1.5 milyar dolara çıkarabilecek.

Peki GPS hiç mi aksıyor? Tabii ki aksıyor. Teknik sorunlar, sistemin kapanmasına neden oluyor. Ama sadece birkaç dakikalığına. ABD hükümeti, askeri testler sırasında belli bölgelerin sinyallerini kapatabiliyor. Ne de olsa çeşmenin musluğu onların elinde. Bu nedenle Rusya, “Glonass”, Avrupa, “Galileo” ve Çin, “BeiDou” adlı kendi sistemlerini kullanıyor. Hepsinin çalışma prensibi GPS ile aynı. Bu alternatif sistemlerde de çıkarlar söz konusu olduğunda bazı bölgelerin şalterleri indiriliyor.

## BÜTÜN BU İŞLER DURUR

“GPS olmazsa neler olur?” maddelerine biz de birkaç ek yapalım:

- Atmosferin gaz içeriklerinin yoğunluğu, su buharı, basınç, ısı,







elektriklenme gibi araştırmaları yapılamaz.

- Astronomi çalışmaları aksar (GPS, amatör astronomların bile yeni gök cisimleri keşfetmesini sağlıyor).
- Sürücüsüz araçlar, yollarını ve destinasyonlarını bulamaz.
- Hem askeri hem sivil, detaylı haritalandırma yapılamaz.
- Cep telefonları çalışamaz (Bu cihazlar, GPS'in hassas saat senkronizasyonlarına bağımlıdır).
- Havayolu şirketleri, uçaklarını izleyemez (Uçuşla ilgili tüm bilgileri, pilotlar kadar yer kontrol merkezleri de görür. Bazen pilota tavsiyede bulunurlar. Hava durumu, yakıt, yükseklik bilgileri gibi).
- Doğa yürüyüşüne çıkanlar, kolaylıkla kaybolabilirler.
- Daha da önemlisi, Parkinson hastaları kaybolabilir. Çünkü bu hastalar, dışarı çıktıklarında evin yolunu tekrar bulamazlar (İzleme işini elbette ki evlatları ya da torunları yapacak).
- Otonom robotlar, işlerini görmek için gerekli bilgileri alamaz.

### TRAJİK BİR OLAY VESİLE OLDU

GPS, Pentagon (ABD Savunma Bakanlığı) tarafından geliştirilen bir sistem. Tamamen askeri amaçlıydı. Ama 269 kişinin ölümü, GPS'in sivil hayata geçirilmesini sağladı. 1 Eylül 1983 günü, Kore Havayolları'na ait 007 sefer sayılı Boeing 747 yolcu uçağı, New York'tan kalkıp Alaska/Anchorage'da ikmal yaptıktan sonra Güney Kore'nin başkenti Seul'e doğru uçarken yanlışlıkla Rusların üzerinde uçuşa yasak olan, Sahalin adası üzerindeki hava sahasına girdi. Rus savaş uçakları önce yolcu uçağına uyarı atışları yaptı. Çünkü sistem farklılığı nedeniyle haberleşme olmuyordu. Uçak rota değiştirmeyince de Kore uçağını düşürdüler. Olayda 269 kişi öldü. Bu felaket üzerine zamanın ABD başkanı Ronald Reagan, GPS'in sivil kullanıma da açılmasını emretti. Böylece yolcu uçakları, doğru bir rota izleyebilecekti (Kazadan sonra çok fazla iddia ortaya atıldı. ABD'nin, yolcu uçaklarıyla casusluk yaptığı ileri sürüldü. Yolcu uçağının pilotlarının, uyarı atışlarını görmediği iddia edildi. Rusların, yolcu uçağını, ABD'nin casus uçağı zannettikleri söylendi ki olay gece karanlığında oldu. Kore uçağının pilotlarının, yolu kısaltmak için yasak hava sahasına girdiği belirtildi. Çünkü pilotlar, yakıt tasarruf ederek şirketten prim alabiliyordu. Ama olan, 269 masum yolcu ve mürettebata olmuştu).

### GÜNEŞ, EN BÜYÜK TEHDİT

Aslında GPS de kırılğan bir sistem. ABD'de kötü niyetli kişiler, çaldıkları otomobilin bulunmaması için GPS sinyallerini bozabiliyorlar. Çevrelerinde GPS kullanan diğer kişilerin işini de bozmuş oluyorlar. Yetkililer, bu kişilerin daha da ileri giderek ülke ekonomisini tehlikeye atacak altyapı saldırıları yapmasından endişe ediyor. Ama çok daha büyük bir tehdit söz konusu: Güneş.

1859 yılında olduğu gibi güneş rüzgarları dünyayı süpürürse, GPS tamamen çökebilir. Buna "Carrington Olayı" adı veriliyor (İlk kez söz konusu yılda İngiliz gökbilimci Richard Christopher Carrington tarafından ortaya çıkarıldığı için bu



adı almış). 1-2 Eylül tarihlerinde olan güneş fırtınası, dünyanın jeomanyetik dalgalarla dövülmesine neden olmuştu. O zamanlar telgraf haberleşmesinin aksamasından başka bir olumsuzluk yaşanmadı. Ama bu haberleşmenin kesilmesi bile o yıllar için çok önemliydi.

### YENİ ALTERNATİFLER GELİŐTİRİLİYOR

Yine böyle bir olay olursa alternatifimiz var mı? Evet, var. İkinci Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen Loran (Long Range Navigation – Uzun Menzilli Seyrüsefer) imdadımıza yetişecek. Her şeyi düzeltmeye gücü yetmeyecek ama yine de "hiç yoktan iyidir" dedirtecek. O yıllarda Atlantik Okyanusu'nu geçen müttefik gemileri, konumlarını bilmek için Loran'a bel bağlıyordu. Gemilerin sinyal alabilmesi için ABD ana karasında 200 metre yüksekliğinde antenler kurulması gerekiyordu. Sistemin yanılma payı, birkaç mildi.

ABD, İngiltere ve diğer müttefikler, GPS sonrası Loran antenlerini 2000'lerin başında söktü. Fakat sistem, tamamen çöpe atılmadı. eLoran adı verilen yeni sistem, GPS kadar hassas. Yanılma payı 15 metre olan eLoran, uyduya ihtiyaç duymadığı gibi sinyallerinin bozulması da çok zor. Ayrıca uzun tünellerde GPS sinyallerini kaybedebilirsiniz. eLoran'da böyle bir kayıp söz konusu olmaz.

Teknoloji hızla ilerliyor. Bir gün GPS de tarih olacak. İsveç şirketi "Everdrone", GPS kullanmadan hastaneler arasında drone'larla ilaç alışverişi yapan bir sistem geliştirdi. İngiltere'de de mevcut radyo sinyallerini kullanarak konum belirleme çalışmaları yapılıyor. Sistem 2025'te devreye girdiğinde uydu kullanımına gerek kalmayacak. Kötü niyetli kişiler, siber saldırılar, teknik arızalar, kazalar, doğal felaketler, sistemi bozamayacak. Güneş bile...





# Temettü beklentisi güçlü 23 hisse

Geçen yılın bilançolarından sonra şimdi yatırımcıların gözü temettü verecek şirketlere çevrildi. Analistler, düzenli olarak temettü ödeyen şirketlerin yatırımcıların her zaman gündeminde olması gerektiğini söylüyorlar...

GEÇEN hafta da hemen hemen aynı kelimelerle başlamıştık haberimize. Borsadaki şirketlerin tamamı bilançolarını açıkladı. Şimdi gözler temettü verimliliklerine çevrildi. Hisse seçiminde temettü önemli bir kriter. Ortaklık hakkı olan temettü, şirketin elde ettiği karın bir kısmını ya da tamamını nakit ya da hisse senedi olarak şirket ortaklarına vermesi olarak tanımlanıyor. Temettü, diğer adıyla kar payı, şirketlerin yılsonu bilançolarına bağlı olarak net dönem karı üzerinden hesaplanıyor. Bu nedenle yatırımcılara ödenecek temettü tutarının belirlenmesinde yıllık net dönem karı, temettü verimini ön plana çıkarıyor. Temettü verimi, şirketin dağıtacağı temettü tutarının piyasa değerine oranı olup, yatırım yapılan hisse tutarının ne kadarının brüt temettü olarak ödeneceğini yüzdesel olarak gösteriyor. Analistler, Covid-19 salgını şirketlerin dağıtacağı temettü miktarını etkilemiş olsa da risk iştahının düşük ve dalgalanmanın yüksek olduğu bu gibi dönemlerde, daha çok uzun vadeli yatırım stratejisini tercih eden yatırımcılar için temettü verimine göre hisse seçiminin önemli olduğunu vurguluyor. Bu kapsamda orta ve uzun vadeli düşünen yatırımcılar için BIST hisseleri arasında temettü beklentisi ile ön plana çıkan 23 hisseye dikkat çekiliyor.

## "40 MİLYAR TL'Yİ GEÇEBİLİR"

Borsa uzun vadede kazandırır sözünün

### En fazla temettü verecek 20 şirket

	Net kar 2020 Bin TL	Brüt Temettü Toplamı (Bin TL)	Hisse başına brüt temettü	Hisse başına net temettü	Ödeme tarihi
Ereğli Demir Çelik	3.509.790	6.475.000	1,85	1,576	24 Mart 21
İskenderun Dem. Çel.	2.423.349	3.712.000	1,28	1,088	24 Mart 21
Turkcell	4.237.086	2.585.787	1,1753	0,999	30 Nis, 30 Tem, 27 Ekim
Ford Otomotiv	4.194.913	2.252.842	6,42	5,457	24 Mart 21
BİM	2.606.815	2.125.200	2	1,7	20 May, 17 Kasım
Enka İnşaat	4.518.160	2.000.000	0,3571	0,304	13 Nisan 21
Tofaş Oto	1.784.170	1.500.000	3	2,55	23 Mart 21
Arçelik	2.878.989	1.500.000	2,2198	1,887	29 Mart 21
Koç Holding	12.633.297	1.483.500	0,585	0,497	14 Nisan 21
Anadolu Efes	1.452.910	1.145.605	1,9348	1,645	28 Mayıs 21
EnerjiSA	1.087.683	1.133.826	0,96	0,816	9 Nisan 21
Türk Traktör	776.443	850.000	15,9268	13,538	25 Mart 21
Sabancı Holding	8.899.253	714.141	0,35	0,298	5 Nisan 21
İş Bankası	6.810.433	681.083	0,1514	0,129	2 Nisan 21
Akbank	6.267.167	626.080	0,1204	0,102	26 Mart 21
Garanti BBVA	6.238.003	623.800	0,1485	0,126	5 Nisan 21
Doğuş Otomotiv	1.041.870	600.000	2,7273	2,318	30 Nisan 21
Coca Cola İçecek	1.314.206	501.110	1,97	1,675	27 Mayıs 21
Yapı Kredi	5.079.518	500.000	0,0592	0,05	1 Nisan 21
Şişe Cam	2.824.571	500.000	0,1632	0,139	31 Mayıs 21
20 Şirket Toplamı		31.509.974			

en isabetli uygulamasının temettü hisselerine yapılan yatırım olduğunu belirten Alnus Yatırım Araştırma Müdürü Yunus Kaya, "Temettü verimi iyi olan hisselerden yapılan bir portföy, uzun vadede getirisi ile bireysel emeklilik gibi hizmet görülebilir. Bu konuda birçok örnek görmek

mümkün" diyor. Şirketlerin temettüsü konusunda üç rakamın ön plana çıktığını dile getiren Kaya, "İlki temettünün yıllık karına oranıdır. Bu oran 2020'de devletçe yüzde 25 ile sınırlandırıldığından, şirketler son yıllık karının yüzde 25'inden fazlasını dağıtamadı. Bu yıl ise böyle bir sınırlama

## ÜNLÜ&Co halka arz için SPK'ya başvurdu

Yatırım hizmetleri ve varlık yönetimi grubu ÜNLÜ Yatırım Holding A.Ş. (ÜNLÜ&Co) şirket hisselerinin yaklaşık yüzde 25 oranındaki kısmının halka arzı için Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) başvurdu. Firma, halka arz sürecinde Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler AŞ.'yi (Yapı Kredi Yatırım) yetkilendirdi. 1996'da bağımsız bir finansal danışmanlık şirketi olarak kurulan firma, kuruluşundan itibaren 121 satın alma ve birleşme danışmanı oldu.

ÜNLÜ&Co Grubu, 2010-2020 arasındaki halka arzlar, ikincil halka arzlar ve hızlandırılmış talep toplama işlemlerini içeren sermaye piyasası işlemlerinde, özelleştirmeler hariç yüzde 22 pazar payı, 32 işlem ve 3 milyar dolarlık işlem tutarı ile tüm finans kurumları içinde ikinci sırada yer alıyor. Grup, 2013'ten bu yana toplam 20 adet borçlanma aracı ihracı ile de toplamda 1.7 milyar TL'nin üzerinde bir hacim oluşturdu. Grup çatısı altında faaliyet gösteren

DAHA Yatırım Danışmanlığı ile nitelikli bireysel ve kurumsal müşterilere kişiye özel yatırım danışmanlığı hizmeti sunuyor. DAHA faaliyetleri kapsamında yönetilen varlıkların tutarı 2021 Şubat sonu itibarıyla 4.80 milyar TL seviyesinde. Merkezi İstanbul'da olan ve 500'e yakın çalışanıyla faaliyet gösteren ÜNLÜ&Co Grubu'nun ayrıca İstanbul, Ankara ve İzmir'de şubeleri, New York ve Londra'da ise aracı kurumları bulunuyor.



## “BİM’in net karı beklentilerin üzerinde”

**BİM:** 54.844 milyon TL olarak tahmin ettiğimiz 2020 sonu hasılatı 55.495 milyon TL olarak gerçekleşti. Çeyreklik bazda satışlarını geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 45.40 oranında artıran firmanın yıllık bazda satışları yüzde 38.00 arttı. Brüt karındaki iyileşmenin yanı sıra faaliyet giderleri performansının etkisiyle 2020/12 döneminde FAVÖK’ü 5.066 milyon TL, FAVÖK marjı ise yüzde 9.13 oldu.



Son çeyrekte 825 milyon TL net kar açıklayan firma, dönem karını beklentilerin üzerinde yüzde 158.96 oranında artırdı. Net kar rakamındaki artışta ana faktör şirketin faaliyet performansının beklentilerden iyi gelmesi oldu. Dördüncü çeyrek rakamıyla birlikte 2020 sonu net dönem karı önceki yıla göre yüzde 112.82 artışla 2.606

milyon TL oldu. 2021 için hasılatında yüzde 20-25 büyüme, FAVÖK marjını yüzde 8 ve 1.750 milyon TL’de yatırım harcaması öngörüyor. Hisse başına brüt 3.5 TL temettü dağıtımını yapmayı planladığını da duyurdu. Net karın beklentilerin üzerinde gelmesi, 2021 beklentilerinin tahminlerimizden güçlü olması ve temettü dağıtacağını duyurmasının hisse performansına olumlu yansımaları bekliyoruz. 12 aylık dönem için AL tavsiyesi verdiğimiz BİM hisselerinde yüzde 70 yükselme potansiyeli ile 121 TL hedef fiyat öngörüyoruz.

**AKBANK:** 2020/12 döneminde net çeyrek karı 1.780 milyon TL olan beklentimizin üzerinde 1.848 milyon TL olarak gerçekleşti.



Böylece 2020’de net kar rakamı bir önceki yıla göre yüzde 15.68 artışla 6.267 milyon TL oldu. Hem faiz gelirlerinde, hem de faiz giderlerinde

gerileme yaşansa da bankanın net faiz geliri yıllık bazda yüzde 24.30 arttı.

Net ücret ve komisyon gelirlerinde de gerileme söz konusu. Net faiz marjı ise son çeyrekte 10 baz puan geriledi.

2020 hedeflerini yakalayan Akbank’ın faizlerin yüksek seyrettiği 2021’de de hedeflerinde ciddi bir sapma görülüyor. 20.70 ile bankalar arasında en yüksek sermaye yeterlilik oranına sahip olan bankanın, mevcut finansal performansı 2021 hedeflerini teyit ediyor.

Özellikle, salgında bankacılık sektörü en çok zarar görenler arasında olsa da karın beklentilerden iyi gelmesinin yanı sıra piyasa çarpanları açısından da bankanın hala ucuz kaldığını görüyoruz. Akbank için yüzde 43.91 getiri potansiyeli ile 12 aylık dönemde 8.78 TL hedef fiyat ile önerimiz AL şeklinde.

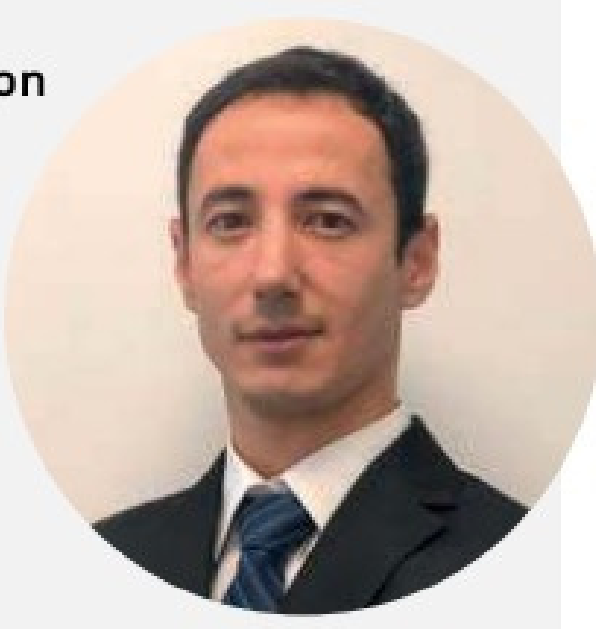
**SABANCI HOLDİNG:** Aktifleri geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 20 artan Sabancı Holding’in 2020 son çeyrek karı



1.150 milyon TL olan beklentimizin altında 926 milyon TL olarak gerçekleşti. Net çeyrek karın beklentilerin altında kalmasını Enerjisa

Enerji’nin dönem karındaki azalma açıklıyor. 4.767 milyon TL olan 2020 sonu dönem karı ise yüzde 26.14 arttı.

Net yabancı para pozisyonu ise yıllık bazda yüzde 54.03 artışla 7.350 milyon TL’ye yükseldi. Kurdaki dalgalanmanın yüksek olduğu dönemde yabancı para pozisyonundaki artışın holding için olumlu olduğunu düşünüyoruz. Holding sektöründeki fiyat performansı da dikkate alındığında Sabancı Holding hisselerinde yüzde 100 getiri potansiyeli ile 12 aylık hedef fiyatımız 20.92 TL seviyesinde.



olmadığından ciddi bir temettü dağıtımını söz konusu. Üstelik bankalara da yüzde 10’luk izin verildiğinden bankalar da temettü dağıtabiliyor. Bugüne kadar açıklanan temettü miktarı 38 milyar TL ile ciddi büyüklüğe ulaşmış durumda; bu rakamın 40 milyar TL’yi biraz aşmasını bekliyorum” açıklamasını yapıyor.

Borsada temettü haberlerinin etkisini incelediğimizde, beklentileri aşan bir temettü haberi olmadıkça fiyatlarda ciddi bir etkisinin olmadığını hatırlatan Kaya, temettü beklentisi ile ön plana çıkan BIST hisselerinden Ereğli Demir Çelik, Iskenderun Demir Çelik, Ford Otomotiv, BİM, Enka İnşaat, Tofaş Oto, Arçelik, Koç Holding, Anadolu Efes, EnerjiSA, Türk Traktör, Sabancı Holding, İş Bankası, Akbank, Garanti BBVA, Doğu Otomotiv, Coca-Cola İçecek, Yapı Kredi, Şişecam ve Türkiye Sigorta hisselerine ‘alım’ öneriyor.

### “DÜZENLİ TEMETTÜ ÖDEYENLER SEÇİLMELİ”

Hisse seçimi konusunda tek kriter olmamakla birlikte temettü

verimine göre portföy oluşturulmasının uzun vadeli yatırımcılar için oldukça önemli olduğunu belirten Tera Yatırım Uluslararası Piyasalar Stratejisti Mehmet Bilal Bircan, özellikle yıllar itibariyle artan oranda temettü dağıtan şirketlerin elde ettiği kar rakamlarının da her yıl arttığı anlamına geldiğine dikkat çekiyor. Böyle bir durumda hisse yatırımcısının hem temettü geliri elde ettiğini, hem de hisse fiyatının artmasına bağlı olarak kazanç sağlayabileceğini hatırlatıyor.

Temettü şirketin yıllık net dönem karı üzerinden belirlenmekle birlikte, kar eden şirketlere karşı yatırımcıların temettü beklentisinin arttığını da kaydeden Bircan, özellikle düzenli kar eden ve düzenli temettü ödeyen şirketler açısından temettü beklentisinin oldukça önemli olduğunu ifade ediyor. Temettü beklentisinin hisse senedi fiyatlarını yükseltebileceğini ancak bir şirket kar elde etse dahi temettü dağıtımının, yönetim kurulunun kararı üzerine genel kurulda belirlendiğinin altını çiziyor.

Böyle bir durumun ise temettü beklentisi açısından şirketin his-

## Yerli yatırımcının hisse varlıkları yüzde 120 büyüdü

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) 2021 Şubat ayı özet finansal piyasa verilerini açıkladı. Veriler, son üç ayda yaşanan gerilemeye rağmen yurtiçi yerleşiklerin (yerli yatırımcılar) finansal varlıklarında son bir yılda önemli bir artış yaşandığını ortaya koydu. 2020 Şubat’ta 3.8 trilyon TL olan yerli yatırımcıların finansal varlıkları, yüzde 35.3 oranında

artarak 2021 Şubat’ta 5.2 trilyon TL oldu. Faizlerdeki düşüş, artan dijital olanakların etkisiyle yerli yatırımcıların tarihi rekor seviyelerde artan ilgisi ve Borsa İstanbul’da yaşanan yükselişle, son bir yılda yurtiçi yerleşiklerin finansal varlıkları içerisinde en hızlı büyüme, hisse senedi piyasasında yaşandı. Geçen yıl Şubat sonunda

188.7 milyar TL olan yerli yatırımcıların hisse senedi varlıkları, yüzde 120 oranında artarak 2021 Şubat sonunda 414.6 milyar TL’ye çıktı. Bu tutarın 118 milyar TL’si kurumsal, 232 milyar TL’si ise bireysel yatırımcılara ait. Bu artışla yerli yatırımcıların hisse senedi varlıklarının toplam varlıklar içindeki payı yüzde 5’ten yüzde 8’e yükseldi.



## Temettü verimi ne demek?

Temettü verimi, kar elde eden şirketlerin hisse fiyatının ne kadarını temettü olarak dağıttığını gösterir. Formülü şöyledir:

Temettü Verimi = (Dağıtılan Temettü Tutarı / Piyasa Değeri) x 100

Örneğin, vergi ve diğer giderlerin

olmadığı varsayımıyla, 10 TL'ye aldığımız bir hisse senedinin ilgili yıldaki temettü miktarının 1 TL olduğunu düşünelim. Böyle bir durumda temettü verimi, 1 TL/10 TL oranlamasından yüzde 10 şeklinde olacaktır. Şirketin devam eden yıllarda da aynı tutarda temettü dağıtması, hisseye

yatırılan tutarın 10 yıl içerisinde temettü olarak geri alınması anlamına gelir. Aynı örnek üzerinden temettü tutarının 2 TL olduğunu varsayarsak, bu durumda temettü verimi 2 TL/10 TL üzerinden yüzde 20 olarak hesaplanacaktır ki bu yatırılan tutarın beş yılda geri alınması anlamına gelir.

## Mavi, 2020'yi 2.4 milyar TL gelirle tamamladı

Blucin ve hazır giyim markası Mavi, 2020 yılını 2 milyar 402 milyon TL konsolide gelirle tamamladı. Şirketin FAVÖK'ü 392 milyon TL, FAVÖK marjı ise yüzde 16,3 oldu. 2020'de Mavi'nin konsolide online satışları yüzde 110, Türkiye online satışları ise yüzde 152 büyüdü. E-ticaretin toplam gelir içindeki payı yüzde 13'e çıktı. Dünyada 439 mağaza, 4.500'ün üzerinde noktaya ulaşan Mavi, Türkiye'de altı mağaza açılışı ve yedi mağaza genişlemesiyle 159 bin metrekareye ulaştı.

se fiyatlarında spekülasyon hareketlere sebep olabileceğini hatırlatan Bircan, "Dolayısıyla şirketlerin temettü beklentilerini dikkate alırken düzenli temettü ödeyen ve temettü verimi yüksek şirketlerin tercih edilmesi hisse portföyleri için daha sağlıklı bir yatırım olacaktır" diyor.

### "AĞIRLIK HOLDİNG VE HABERLEŞMEDE"

2020 sonu finansallarını geride bırakırken, temettü dağıtacak şirketlerin yatırımcıların yakın takibinde olduğunu belirten Bircan, bu kapsamda özellikle işlem hacmi ve likidite açısından ön plana çıkan BIST-30 hisselerinin temettü tutarı ve temettü verimlerinin yakından izlendiğini söylüyor.

Temettü ve temettü veriminin, volatilitenin yüksek olduğu dönemlerde özellikle uzun vadeli yatırımcılar açısından çok önemli olduğunu dile getirerek "Covid-19 salgını sonrasında birçok sektörde temettü ödememe konusunda kararlar alınmış olsa da, mevcut durumda temettü dağıtacak şirketlerin ağırlıklı olarak holding ve haberleşme sektörlerinde olduğu görülmekte" diyen Bircan, temettü beklentisi ile ön plana çıkan BIST-30 hisselerinden Akbank, Arçelik, BIM, Ereğli Demir Çelik, Koç Holding, Sabancı Holding, Şişecam, Turkcell, Tekfen Holding ve Türk Telekom hisselerine 'alım' veriyor.



Yunus KAYA / Alnus Yatırım Araştırma Müdürü

## "Alkim Kimya her yıl temettü veriyor"

**ALKİM KİMYA:** Afyon ve Konya'daki yanı sıra Ankara madeninde sodyum sülfat üretimi gerçekleştiren şirketin işi yıllar itibariyle düzenli büyüdü; üretimini de yükseltebilme becerisi sayesinde gücünü koruyor. Hijyen ve rutin temizliğin öneminin artmasıyla şirket ürünlerine olan talebin arttığı bir yılı geride bıraktı. 2021 için de iyimser tahminler ön planda. Halka açıldığından beri her yıl temettü veren dört şirketten biri olan Alkim Kimya bu yıl 78 milyon TL temettüyü 14 Nisan'da dağıtacak. Alkim Kimya hisselerinde yüzde 23 yükselme potansiyeli ile 22.00 TL fiyatla 'alım' öneriyoruz.



**EREĞLİ DEMİR ÇELİK:** Borsanın efsane şirketlerinden olan firma, bağlı ortaklığı İsdemir ile beraber pandemiden olumsuz etkilense de süreçten erken ve başarılı çıkmayı başardı. Dördüncü çeyrekte FAVÖK marjı yüzde 26.5 ile son iki yılın en yükseğine ulaştı. Öncesindeki iki yılda ortalama yüzde 31 ile çalıştığından bu gelişme olumlu yorumlanabilir ve 2021 ilk çeyreğinde daha yükseğe gidiş görülebilir. 2020'deki temettü sınırlaması nedeniyle önceki yıllara göre az temettü dağıtan şirket, 2020 kârından toplam 6.475 milyon TL olmak üzere hisse başına 1.85 TL brüt



nakit kar payını tek seferde ve 24 Mart 2021 tarihinde dağıtılmasına karar verdi. Yüzde 11'lik temettü verimi ile yıllardır temettü için taşıyan yatırımcıları ile beraber yeni yatırımcılarını da memnun eden Ereğli hisselerinde yüzde 20 yükselme potansiyeli ile 20.20 TL hedef fiyat öngörüyor ve 'alım' öneriyoruz.

**ANADOLU HAYAT SİGORTA:** Hayat ve emeklilik fon büyüklüğünde özel sermayeli



şirketler arasında 30 milyar TL'yi aşarak yüzde 18 pazar payı ile sektör lideri olan Anadolu Hayat 1.6 milyar TL öz sermayeye, 36.1 aktif büyüklüğüne ulaştı. Şirket hayat sigortası varlıklarında da yüzde 22.8'lik pazar payı ile sektör lideri. 2020'de yüzde 35 artışla brüt karını 648 milyon TL'ye, yüzde 45 artışla net karını 519 milyon TL'ye yükseltti. Öz kaynak karlılığını ise yüzde 40'a çıkarmayı başardı. 2021'de dijitalleşmeye ağırlık vererek karını artırmayı planlıyor. 29 Mart'ta 360 milyon TL ile tarihinin en büyük temettü dağıtımını yapacak. Anadolu Hayat hisselerinde yüzde 18 yükselme potansiyeli ile 13.00 TL fiyatla 'alım' öneriyoruz.







## Borsa şirketlerinde neler oluyor?

**TOFAŞ OTO:** Şirketten yapılan açıklamada 19 Mart-5 Nisan tarihleri arasında çip arzında yaşanan küresel sıkıntının tedarik zinciri üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle, üretime ara verileceği açıklandı. Tofaş'ın ihracatı da Şubat ayında geçen seneye göre yüzde 20 düşüş kaydederek 14.2 bin adet olarak gerçekleşti (iki aylık dönemde yüzde 22 düşüş). Şirket yönetimi 2021 ihracatı için beklentisini 2020'ye göre yaklaşık yüzde 30 artışla 150-165 bin adet bandında açıklamıştı.

**ANEL ELEKTRİK:** Şirket, açıklamasını daha önce yaptığı 14.16 milyon dolar tutarındaki North Node Lounges, Activity Nodes, Hotel and Associated Works-Hamad International Airport işi için sözleşmenin imzalandığını bildirdi İlk açıklama Temmuz ayında gelmişti.

**ANADOLU SİGORTA:** Şirketin Ocak-Şubat dönemi prim üretimi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 14.5 yükselişle 1.53 milyar TL'ye yükseldi.

**AVIVASA EMEKLİLİK:** Şirketin Ocak-Şubat dönemi prim üretimi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 23 artışla 252 milyon TL'ye yükseldi.

**ÇEMAŞ DÖKÜM:** Şirket, Almanya'ya ihraç edilmek üzere 0.78 milyon euro (yaklaşık 7 milyon TL) tutarında bilye siparişi alındığını bildirdi.

**SAFKAR EGE SOĞUTMACILIK:** Şirket yurtdışına ihraç etmek üzere 0.65 milyon euro (5.83 milyon TL) tutarında sipariş aldığını bildirdi. Söz konusu tutar şirketin 2020 hasılatının yaklaşık yüzde 22'sine karşılık geliyor.

**SAY YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI:** Şirket ile Çin'de faaliyet gösteren Titan Wind arasında daha önce haberi geçilen 1.92 milyon euro tutarındaki siparişe ilişkin çalışmaların tamamlandığı ve siparişlerin işleme alındığı bildirildi. Ayrıca tedarik yaptığı ve ilişkili tarafı olan Ateş Wind Power'ın yaptığı işlere ilişkin olarak söz konusu parçaların üretiminin şirket tarafından devam ettirileceği bildirildi. 2021 ilk yarısında bu çerçevede 4.4 milyon euro (39.6 milyon TL) ciro bekleniyor. Söz konusu tutar şirketin 2020 cirosunun yaklaşık yüzde 26'sına karşılık geliyor.

**TÜRK İLAÇ VE SERUM SANAYİ:** Şirket ile Sudan'da yerleşik Meduro Comp arasında 6.54 milyon dolar tutarında serum siparişine ilişkin anlaşma yapıldığı bildirildi. Ayrıca şirket Yemen'deki distribütörlük anlaşmasına istinaden 1.48 milyon dolar tutarında serum siparişi aldığını bildirdi. Öte yandan şirket, Hepatit B aşısının Türkiye'de üretimi için Kore Menşeli LG Chem ile sözleşme imzaladı. Şirket, Türkiye İlaç Eczacılık Tıbbi Cihaz Kurumu tarafından gerekli onayların da alınması için süreci hızlandırdığını bildirdi.

**FORD OTOSAN:** Şirket, yeni Transit Custom modelinin 2023'ten itibaren VW için de üretilmesi için anlaşmaya varıldığını açıkladı. Aralık ayında açıklanan ve stratejik yatırım kapsamında devlet teşviki almaya hak kazanılan toplam 2 milyar euro boyutundaki yatırım kapsamında, yeni Ford Transit Custom modelinin (1 ton ticari araç sınıfı) 2023'ten itibaren VW markası için de üretileceğini duyurdu. Şirketin ihracatı Şubat'ta geçen seneye göre yüzde 44 artış kaydederek 29.4 bin adet olarak gerçekleşti (iki aylık dönemde yüzde 17 artış). Şirket yönetimi 2021 ihracatı için beklentisini 2020'ye göre yaklaşık yüzde 30 artışla 225-235 bin adet bandında açıklamıştı.

**DAGİ GİYİM:** Şirket sermayesi 43.3 milyon TL'den yüzde 200 oranında bedelli olarak 86.6 milyon TL artışla 129.9 milyon TL'ye yükseltildi.

**GSD DENİZCİLİK:** Şirket sermayesinin 52.18 milyon TL'den yüzde 187.46 oranında bedelli olarak 97.82 milyon TL artışla 150 milyon TL'ye yükseltilmesine karar verildi.

**YÜKSELEN ÇELİK:** Şirket ile Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu arasındaki anlaşma güncellenirken MKEK'in minimum 2.000-3.000 ton alım taahhüdü verdiği bildirildi.

**PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI:** Şubat'ta toplam yolcu sayısı yüzde 55 düşüşle 1.06 milyon kişiye geriledi. İki aylık önemde ise (Ocak-Şubat) toplam yolcu sayısı yüzde 57 düşüşle 2.11 milyon kişiye geriledi. Aynı dönemde iç hatlar yolcu sayısı yüzde 45 gerilerken dış hatlar yolcu sayısında ise yüzde 71'lik düşüş oldu.

**THY:** THY'nin Şubat'ta toplam yolcu sayısı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 61.4'lük düşüşle 1.93 milyon kişiye geriledi. İki aylık dönemde ise (Ocak-Şubat) toplam yolcu sayısında yüzde 63.4'lük düşüş var. Yurtiçi yolcu sayısında iki aylık dönemde geçen yıla göre yüzde 55.6'lık azalmaya ek olarak yurtdışı yolcu sayısında yüzde 68.4'lük azalma söz konusu.

**BİRLİK MENSUCAT:** Şirket sermayesinin 16.44 milyon TL'den yüzde 69.4 oranında Yaşar Küçükçalık'a tahsisli olarak 11.4 milyon TL artışla 27.84 milyon TL'ye yükseltilmesine karar verildi.

**FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ:** Şirket sermayesinin 11.1 milyon TL'den yüzde 152.3 oranında bedelsiz olarak 16.9 milyon TL artışla 28 milyon TL'ye yükseltilmesine karar verildi.

**KATMERCİLER:** Şirket daha önce açıkladığı Kenya Savunma Bakanlığı'na ilişkin ihale teklifinin 118 adet zırhlı araç için yapıldığını bildirdi. İhale sürecinin devam ettiği belirtildi.

**KONTROLMATİK:** Şirketin Türkiye Elektrik İletim A.Ş.'nin düzenlemiş olduğu ihalede 18.37 milyon TL'lik işin ihale edildiği bildirilmişti. Söz konusu ihalenin sonuçlanması için sözleşmeye davet yazısı beklendiği belirtildi.

**SELÇUK GIDA:** Şirket paylarının Yakın İzleme Pazarı'ndan Alt Pazar'a geçişi için Borsa İstanbul'a başvuru yapıldı.

**AVRASYA GYO:** Şirket sermayesinin 111.6 milyon TL'den yüzde 100 oranında bedelli olarak 111.6 milyon TL artışla 223.2 milyon TL'ye yükseltilmesine karar verildi.

**BİLİCİ YATIRIM SANAYİ:** Şirket sermayesinin 67.50 milyon TL'den yüzde 20 oranında bedelsiz 13.50 milyon TL artışla 81 milyon TL'ye yükseltilmesine karar verildi.

**FLAP KONGRE TOPLANTI:** Şirket sermayesinin 31.25 milyon TL'den yüzde 200 oranında bedelli olarak 62.50 milyon TL artışla 93.75 milyon TL'ye yükseltilmesine ilişkin yapılan başvuru SPK tarafından onaylandı.

**FORMET ÇELİK:** Şirket sermayesinin 76 milyon TL'den yüzde 294.7 oranında bedelli olarak 224 milyon TL artışla 300 milyon TL'ye yükseltilmesine ilişkin olarak yapılan başvuru SPK tarafından onaylandı.

**TEKNOSA:** Şirket sermayesinin 110 milyon TL'den yüzde 82.7 oranında bedelli olarak 91 milyon TL artışla 201 milyon TL'ye yükseltilmesine karar verildi.