

# SYKONSEPT

İki Ayda Bir Yayınlanır.

YIL: 3 SAYI: 15

MAYIS-HAZİRAN 2007



**Birlikten kuvvet doğar...**

# KÜRESELLEŞEN DÜNYADA

## TÜRKİYE

Bir kere günümüz dünyasında içe kapanmanın ve izolasyonist politikalar izlemenin mümkün olmadığını kabullenmek gerekiyor. Bundan kaçınmak artık neredeyse imkansız. Ama bunu yaparken de söz konusu sürece daha hazırlıklı ve kontrollü girmek adına yapısal dönüşümü dengeli ve toplum içinde yıkımlara ve huzursuzluklara yol açmayacak bir anlayışla oluşturmak da gerekiyor.

Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de benzer nitelikte pek çok tartışma yapılmaya devam ediyor. Bu tartışmalarda ki temel sorunlardan birisini de günümüzün küreselleşen dünyasında gelişmenin ne anlam içerdiği ve dolayısıyla da Türkiye'nin bu gelişmenin sonunda ne sağlayıp sağlamadığı oluşturuyor.

Tartışmanın taraflarından birisine bakınca söz konusu kesimin ülkenin dünya ekonomik sistemine eklenmesini tam anlamıyla bir felaket olarak gördüğünü fark ediyoruz. Ekonomik olarak dünya sistemine daha fazla adapte olan ve oyunu giderek daha fazla ölçekte küresel kurallara göre oynamaya başlayan Türkiye'nin bunun sonucunda sadece ekonomik bağımsızlığını değil aynı zamanda siyasal bağımsızlığına kaybedeceği belirtiliyor.

Gelişmelere diğer açıdan bakanlara göre ise, Türkiye dünya ile ekonomik anlamda daha fazla uyum sağladıkça zenginleşmeye, zenginleştikçe de hem sosyal hem de ekonomik anlamda kalkınmaya başlıyor. Bu da serbest piyasa ekonomisi bağlamında ülkede demokrasinin, refahın ve dolayısıyla da kalıcı ve sağlam bir istikrarın yerleşmesi anlamına geliyor.

Evet, tam da bu noktada bir durup düşünmek ve kendi kendimize bazı şeyleri sorgulamak gerekiyor. Bu denli birbirinden farklı iki görüşün yer aldığı bir durumda gerçek konumuz ve durumumuz nedir? Söylendiği gibi ekonomik anlamda yeni bir sömürgeleşmenin ve siyasal bağımlılığın parçası haline mi geliyoruz yoksa dünyaya eklenilerek müreffeh ve çağdaş bir ülke olmaya doğru mu yöneliyoruz? Doğrusu buna ilk elden bir cevap vermek kolay değil. Siyasal duruşunuza göre buna bir cevap üretmek her halükarda mümkün olduğuna göreyse bir açıdan da kolay. Ama gerçek nedir? Doğrusu hangisidir? Görünen o ki, bu tarz tartışmalarda taraftarlık mantığıyla bir kesime yaslanmak ve olan bitene o zaviyeden bakmak sorunu anlama ve bir cevap üretebilme noktasında yeterli olmuyor. O zamanda doğru cevaba hiç olmazsa yaklaşabilmek adına daha dengeli bir yaklaşımı tercih etmek ve çözümünü ortadan yaklaşılarak aramak gerekiyor. Nasıl mı?

Bir kere günümüz dünyasında içe kapanmanın ve izolasyonist politikalar izlemenin mümkün olmadığını kabullenmek gerekiyor. Bundan kaçınmak artık neredeyse imkansız. Ama bunu yaparken de söz konusu sürece daha hazırlıklı ve kontrollü girmek adına yapısal dönüşümü dengeli ve toplum içinde yıkımlara ve huzursuzluklara yol açmayacak bir anlayışla oluşturmak da gerekiyor.

Toplum kesimlerinin mevcut değişimin ve dünyaya adapte olmanın getireceği zorlukları göğüsleyebilmesi için gerekli sosyal ve ekonomik platformların oluşturulması da gerekiyor. Aynı zamanda bütün bu yaşananların oluşturulacak iletişim mecraları vasıtasıyla topluma tüm açıklığıyla anlatılması ve herkesin mevcut gerçekler ışığında bu sürece ne olduğunu bilerek girmesi de gerekiyor. Bir başka ifade ile yaşananların oldu bittiye getirilmemesi, toplumda ve ülke genelinde sosyal sorunlara yol açılmaması ya da en azından buna fırsat verecek anlayışlardan uzak durulması da gerekiyor. Kabul etmek gerekecek ki, ekonomik ve sosyal değişim ile dönüşüm zor bir iş. Sanıldığı kadar da hafif ve hasarsız geçirilecek bir iş değil. Ama buna tüm toplum kesimleri ve yöneticilerin hazırlıklı, bilinçli ve kararlı bir şekilde girmesi ise o ülkede söz konusu değişimin kendisi kadar önemli. İşte, Türkiye'de şu anda tam bu noktada bir karar vermek durumunda. Ya da sürekli tartışmaların ve gerilimlerin öznesi olmak zorunda. Kısacası bir tercih yapmak ve yol haritasını çizmek mecburiyetinde.

[iletisim@syk.com.tr](mailto:iletisim@syk.com.tr)

### SYK GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ LİMİTED ŞİRKETİ

İSTANBUL Acıbadem Cd. Haydar Yücebaş Sk. No: 17 34718 Kadıköy  
Tel: +90 216 330 94 00 Faks: +90 216 330 94 01

BURSA Yalova Yolu 4. Km Buttım Plaza K: 6 16350  
Tel: +90 224 211 30 03 Fax: +90 224 211 40 04

İZMİR 1476/1 Sk. Mehmet Yıldırım İş Merkezi No: 5/10 35210 Alsancak  
Tel: +90 232 422 22 74 Fax: +90 232 422 22 84

<http://www.syk.com.tr> [info@syk.com.tr](mailto:info@syk.com.tr) 444 4 SYK

### SYKONSEPT

YIL: 3 SAYI: 15

İki Ayda Bir Yayınlanır, Ulusal Süreli Yayın.

SYK Gümrük Müşavirliği Ltd. Şti. adına  
İmtiyaz Sahibi: A. Baybars Soyak

Sorumlu Müdür: Mehmet Ali Gökaçtı

Adres: Acıbadem Caddesi, Haydar Yücebaş Sokak,  
No: 17 ACIBADEM-KADIKÖY/İSTANBUL

Tel: (0216) 330 94 00

Tasarım: GRAF

Renk Ayrımı ve Baskı: Dönüşüm Matbaa ve Reklam Hizmetleri  
Ltd. Şti.

Küçüksu Cad. No: 131 34768

ÜMRANİYE-İSTANBUL

Tel: (0216) 630 16 01

# REKLAMLAR

**H**erhalde günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında reklam olmaksızın bir şeyler yapılabileceğini düşünmek mümkün olmasa gerek. Reklam sadece bir ürünü tanıtmak ya da onu kamuoyuna duyurabilmek adına yapılmıyor. Reklam ürünün zihinlerdeki hatırlanabilirliğini pekiştirmek için de yapılıyor artık. Veya tüketicinin reklamı yapılan ürün ile arasındaki bağı güçlendirmek için de reklam yapılıyor. Kısacası reklam hayatımızın her alanında. Eski zamanlarda da böyleydi diye düşündüğümüzde reklamın belki aynı amaç ve beklentilere hizmet etmese de var olduğunu biliyoruz. Sararmış gazete ve dergilerin sayfalarındaki ilanların şimdilerde bize bir parça garip hatta komik görüne de bir şeyleri tanıtmak ve satın almamızı sağlamak adına yer aldığını görüyoruz. Kısacası piyasa kavramının varolageldiği günden bu yana reklamın hayatımızda yer aldığını biliyoruz.

**bugünün çamaşırını yarına bırakmayan**

...tiliz, becerikli ev kadınları!  
Şimdi onlar, bir defada daha çok çamaşır yıkayın  
büyük emaye kazanlı Arçelik'ten yararlanıyor.  
İşlerini daha çabuk bitiriyorlar.  
Çok rahat ediyorlar!

**ARÇELİK**  
Kullandıkça sevdiğiniz aletinizdir.



10.000 Kadını  
Hayrette bırakan  
**GARİP** BİR  
PUDRA  
**TECRÜBESİ**



Daha güzel  
görünbileceğiniz  
Kat'i DELİLİ

BUĞÜN BU  
TECRÜBEYİ  
Yapınız.

Podraoalkta sayan  
hayret son bir keşif  
Cildi güzelleştiren,  
ona gözet bir nazibe ve yeni bir ha-  
yal vermektedir... = donuk ve sıkkin  
bir cildi, gençliği tahn renklerle  
40'ies, Podra yağmuru's, Râğıd'a ve  
kulu ve artık parlak burun bitamaz  
Bu ceher (Krema köşüğü) namı al-  
tında herab iktisat edilmiş ve...

**faiz... faiz...  
gerçekte faiz mi?**



Banka faizi... Herkesin dilinde yer etmiş  
bu deyim. Belki yerinde, belki de değil...  
Bir kâr ortaklığıdır bu aslında, sizlerle  
biz bankalar arasında.  
Sermaye sizden, çalışmak, çalıştırmak,  
kazanmak, kazandırmak bizden.  
Bölüşürüz sonunda kazancı.  
Sizin hissenize faiz deniyor. Belki yerinde,  
belki de değil...  
Dilimizde yerleşmiş bir deyim.  
Tüm bankalarda aynı.  
Yok aslında birbirimizden faiz farkımız,  
ama biz OSMANLI BANKASI'yız.

**OSMANLI  
BANKASI**

# GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE TAKIM ÇALIŞMASI, ÜRETİMDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Ertan BAYRAKTARGİL / Gümrük Müşaviri

Çağımızda bilgi teknolojilerinin temel üretim faktörü olarak işletmelerin organizasyonuna ve işletme stratejilerine etkisinin ne derecede büyük olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu durum, işletmeleri mevcut hantal yapılarından ve hiyerarşik ademi merkezîyetçi yönetim süreçlerinden çıkmaya zorlamakta, rekabet gücünü ve kalitelerini arttırabilmeleri için bilgi teknolojilerini sonuna kadar kullanmalarını ve altyapılarını da buna paralel olarak güncellemelerini gerekli kılmaktadır. Piyasalarda her alandaki yüksek rekabet, ürün ve hizmet üretiminde işletmeleri rakiplerinden farklı olmaya ve kalitelerini daha da arttırmaya itmektedir. Dolayısıyla ürün/hizmet üreten işletmelerin kalitelerini arttırabilmeleri, yapılarında bulunduracakları yönetici ve personelin takım çalışması ve motivasyonunu sağlamaları ve bunu tüm işletmeye yaymalarıyla mümkündür.

Günümüz bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve çeşitlilik, karmaşık işletme organizasyonları ve kurum içi iletişim kopuklukları, işletmelerin esnekliklerini ve fonksiyonel işleyişini olanaksız duruma getirmiş, bu da ürün/hizmet kalitesini olumsuz etkileyerek rekabet güçlerini azaltmıştır. Bu nedenledir ki örgütlenmede takım çalışması ve örgütü oluşturan bireylerin yaptığı işten duyduğu tatminin bütüne yayılması zorunluluk arz etmektedir. Bir amaca ulaşmak için yapılan çalışmalar bütününde, iki veya daha fazla bireyin birbirine bağlı ve



eşgüdümlü olarak çalışması bir takımı oluşturur. Amaca ulaşma sürecinde ortak çıkarlar ve değerler takımı meydana getiren tüm bireylerce aynı oranda gözetilir ve her biri sorumluluğu aynı anda ve eşit şekilde paylaşırlar. Takım,

amaca ulaşabilmek için total motivasyonu sağlayarak işletmenin belirlediği strateji çerçevesinde başarı elde etmeye çalışan bir insan grubudur.

İşletmeler; üretimin ve ürün kalitesinin artırılması/yükseltilmesi, etkili ve yeni fikirler oluşturulması, esnek organizasyon yapısına erişilmesi, çalışanların moral motivasyonlarının ve iş tatmininin sürekli kılınması gibi sebeplerle takım çalışmalarını desteklerler.



- Yönetim organizasyonunda takım odaklı yapılanmayı sağlamak için;
- Bir grubun oluşturulması ve bireylerin birbiri hakkında bilgi edinmesi
  - Kuralların belirlenmesi
  - Bireylerin birbirini tanıması, grup içinde görev dağılımının sağlanması, güven ve samimiyetin geliştirilmesi
  - Hedef belirlemesi, iş planlaması, yenilik ve üretkenlik yaratılması

- Amaca yönelik işlevlerin yerine getirilmesi
  - İhtiyaçların sürekliliğinin sağlanması
- Aşamalarının adım adım gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar uygulandığında; müşteri şikayetlerinin azalması, yeni fikirlerin üretilmesi ve ürün/hizmet gelişimi şeklindeki etkin sonuçlar kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

### **Takım çalışmasının yönetime sağladığı yararlar:**

Takımların operasyonel süreçlerinden yönetimin kendini soyutlaması, ilgili maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktadır. Bu da, üst yönetimin etki alanının işlemsel düzeyden stratejik düzeye geçmesini sağlayıp, yönetimin işlevselliğini ve üretkenliğini arttırmaktadır. Toplamda kişi başına üretkenliğin artması maliyetleri aşağı çekecek, mali verimlilik artışı da sermaye yapısındaki olumlu gelişmeleri tetikleyerek takım çalışmasının yararlarını oluşturacaktır. Yönetici özelliğini bütünüyle kullanabilen yönetim de takımlara yetki ve sorumluluk devrederek performans odaklılığını ön plana çıkartacaktır.

### **Takım çalışmasının çalışanlara sağladığı yararlar:**

Takım çalışmasında bireyler sorumluluğu paylaşacaklarından, kendilerini takımın bir parçası olarak algılayacak, sosyal ve duygusal olarak da tatmin olacaklarından takımın parçası olmaktan memnuniyet duyacaklardır. Bireyler, takıma yaptığı katkıdan ve takım halinde elde edilen başarılarından, bütün organizasyona yansıttıkları sinerji nedeniyle işlerine



daha fazla konsantre ve motive olarak takıma, dolayısıyla tüm organizasyona katkılarını arttıracaklardır. Ayrıca işin tüm süreçlerindeki stres ve fiziksel olumsuzlukları göğüslemekte kendilerini daha güçlü hissedecek ve daha dirençli olacaklardır. Takımın parçası olmak kişiye büyük bir haz verse bile, organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi büyük bir mutluluk kaynağıdır. Takım üyeleri kendi nihai ürünlerinin başka takımların hammaddesi olması durumunda bile organizasyonun bütünsel üretimindeki bağlantısını kavrar ve bundan büyük bir mutluluk duyarlar.

### **Takım çalışmasının organizasyona sağladığı yararlar:**

Organizasyon, kişilerin ekip ruhunu ortaya koyabilmeleri için gereken desteği verip yeteneklerini de kullanabilecekleri bir atmosferi yaratabilirse, oluşan takımın çalışmaktan ve başarıdan alacağı zevki kelimelerle ifade etmek zordur. Organizasyon yönetiminin vereceği destekle, amaçlara ulaşmak için



yaratılan sinerji takımlar arası performansın yükselmesi ve beklenen karlılığın gerçekleşmesine yol açar.

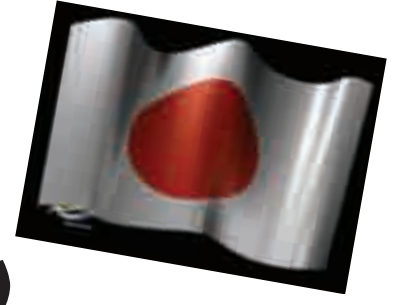
Başarılı takım çalışmalarının toplamı o işletmenin cazibe noktasıdır. Oluşan sinerjinin yansıması olarak; işletmenin vizyonu, misyonu, kültürü ve imajı son derece iyi bir şekilde dışarıya sunulmuştur. Bu durum piyasalarda, kurumsal ve bireysel bazda, o işletme ile

çalışmanın ayrıcalığını layıkıyla hissettirecektir. Dolayısıyla böyle bir organizasyon piyasalarda rekabet üstünlüğü kazanmış olacaktır.

2000 li yılların başından itibaren ticarete ve hemen hemen her alanda globalleşme hareketlerinin de ivme kazanmasıyla, dünyadaki kıyasıya rekabetin getirdiği zorlu koşullarda, üretim stratejileri yeniden değerlendirilmiş ve organizasyonların çalışmalarındaki

aksaklıkların giderilmesindeki en büyük girdinin insan kaynakları olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, çalışanların organizasyonundaki başarı, işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamadaki en büyük faktörlerden birisidir.

# JAPON YÖNETİM MODELİ VE ŞİRKET KÜMELERİ (KEIRETSU)



*Stratejik konuma sahip lider bir şirketin önderliğinde bir araya gelen irili ufaklı pek çok şirketin oluşturduğu bu kümeler, Japon geleneksel düşüncesi ile modern yönetim organizasyon anlayışının çok başarılı birliktelik örneğini oluşturuyor. Başka ülkelerde uygulanıp uygulanamayacağı tam olarak bilinemese de, söz konusu sistem Japon iş dünyasının temel direklerinden biri olarak karşımızda duruyor.*

**K**amuoyu tarafından kısaca Japon mucizesi olarak adlandırılan bu sürecin nasıl oluştuğunu anlayabilmek için ilk önce Japonya'nın yakın dönem tarihine bir göz atmak gerekecek. 18. yüzyıla kadar şogunların önderliğinde feodal bir toplum olarak dünyadan yalıtılmış bir konumda varlığını sürdüren Japonya'nın değişim ve dönüşüm süreci 1866 yılında iktidara gelen Meiji hanedanı zamanında başladı. O tarihlerde giderek daha yoğun bir şekilde hissedilen Batı'nın baskısı karşısında mevcut haliyle daha uzun süre var olamayacaklarını anlayan Japonların başlattıkları modernleşme hamlesi güçlü bir askeri yapı ile sanayi altyapısına dayanan modern bir ulus devletin inşasını temel almaktaydı. Merkezîyetçiliği esas alan planlı bir kalkınma sürecinin başlatıldığı ve tarihlere "Meiji restorasyonu" olarak geçen bu dönem, Japonya'nın tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişini öngörmekteydi. Bunun için de ilk önce tüm sanayi dallarının anası durumundaki metalurji ve kimya sanayiinde kalkınma hamlesi başlatıldı. Bunu bir müddet sonra diğer sanayi dallarındaki hızlı kalkınma izledi. Elbette bu sürece eşlik eden planlı eğitim seferberliğini de unutmamak lazım. Bütün bunların sonucunda Japonya 50 yıl gibi bir sürede feodal bir tarım toplumu olmaktan çıkmış ve

sanayileşmiş ülkelerin arasına katılmıştı. İkinci Dünya Savaşı sonrasında uygulanan liberal politikalarla da dünyadaki kapitalist sistemin temel öğelerinden biri haline gelmişti. Sadece 1950 ile 1973 yılları arasında ortalama yüzde 11'lik bir büyüme hızını tutturduğu göz önüne alınırsa Japonya, geçtiğimiz yüzyılda kalkınma anlamında en büyük sıçramayı yapmış bir ülke olarak karşımıza çıkar. Üstelik İkinci Dünya Savaşının tüm yıkımını da yaşamış bir ülke olduğunu da bu arada unutmaksızın.

## Japon Yönetim Anlayışını Etkileyen Faktörler

Japonya günümüzde gelişmiş ve sanayileşmiş bir ülke konumunda. Ancak

bunu yaparken uyguladığı yöntemler ve izlediği strateji ise, benzer süreçleri yaşamış diğer sanayileşmiş ülkelere göre önemli farklılıklar arz ediyor. Evet, Japonya kalkınmış bir ülke ama ne İngiltere'ye benziyor, ne de Amerika'ya. Önemli farklılıkları mevcut. Bu da Japon kalkınma modelinin geleneksel değerlerden esinlenmiş ve etkilenmiş olmasından ileri geliyor. Peki, o değerler neler mi?

**1- Din ve Kültür:** Japonların dinleri Budizm ve Şintoizm. Bu iki inanç sistemi toplumsal çıkarları her türlü çıkarın üstünde tutmayı öngörüyor. Yardımlaşma ve birlikte hareket etme bu dinlerin temel özellikleri arasında yer alıyor. Bir başka deyişle yararlı insan



olmanın yolu topluma ne denli faydalı olduğunuzdan geçiyor

**2- Karar Verme Sistemi:** Japon şirketlerinde kararların o kararlardan etkilenecek olanlarla birlikte alınması bu sistemin bir başka önemli özelliğini oluşturuyor.

**3- Üretim Sistemleri:** Japon iş dünyasında israfın önlenmesi ve gerekli olanın gerektiği anda kullanılabilmesi amacıyla stokuz çalışmak ve mevcut yapıyı buna göre oluşturmakta önemli bir başka öğe olarak karşımıza çıkıyor.

**4- Yalın Düşünce ve Yalın Üretim:** Bu yaklaşım ile amaçlanan şey, yönetimin ilgi merkezini değiştirerek, değer israftan elimine edilmesini sağlamak, kaynakların geliştirilmesi ve yeniden üretimini sağlayacak çalışmalara odaklanmak ve bu sayede israftan mümkün olduğunca uzak durmak.

**5- Bütün bunların hayata tam anlamıyla geçirilebilmesi ise, ekip çalışmasının, bilgi kültürünün, tedarikçi ile entegrasyonun sağlanması, eşzamanlı mühendislik hizmeti ve tüketici oryantasyonu gibi hususların da aynı zamanda etkin bir porje yöneticisinin denetiminde mümkün olabiliyor. Kısacası sürekli gelişim bu anlayışın temek prensibi oluyor.**

### Kümelenme ve Japon Şirket Ağları (Keiretsu)

Ortalama 30 kadar şirketin stratejik öneme sahip lider bir şirket



önderliğinde bir araya gelmesiyle oluşturulan şirket kümeleri üç biçimde gerçekleşiyor.

1- Bunlardan birincisi lider bir şirketin öncülüğünde meydana getirilen kümelendirme. Bu sistemde küçük şirketler stratejik ayrımlaşma yoluyla işbölümüne yönlendiriliyor. Bu sistemde fiyat kaliteden öncelikli husus olarak karşımıza çıkıyor.

2- İkinci yöntem ise, modüler sistem olarak adlandırılıyor. Buna göre her bir şirket eşit sorumluluk ilkesi gereğince üretimin bir modülünde sorumluluk üstleniyor.

3- Son yöntem ise, ar-ge araştırması için şirketlerin biraraya gelerek işbirliği oluşturmalarını içeriyor.

### Küme Üyesi Olmak Şirketlere Ne Sağlıyor?

Her şeyden önce girdiler konusunda bilgi sahibi olma imkanını sağlıyor. Bilgi, teknoloji ve gerekli kurumlarda ulaşım

noktasında kolaylık sağladığı gibi gelişimi ve verimliliği de artırıyor. Bütün bunları sağlarken şirketleri yıkıcı bir rekabetin etkilerinden uzak tutan bu yaklaşım belirli bir kanaatkarlık ölçüsünde tüm firmalara karlılık ve verimlik de sağlıyor. Bütün bunlar maliyetlerin düşmesine de yol açıyor.

### Mazda Örneği

Şirket Kümeleri (Keiretsu) etkin bir iletişimi ve içtenlikli katılımı gerektiriyor. Bunun yaşanmış en tipik örneklerinden birisini de 1974 yılında Mazda şirketinin yaşadıkları oluşturuyor. 1973 yılındaki petrol krizi ile birlikte mali darboğaza düşen Mazda, mensubu olduğu Sumitomo Keiretsu'su tarafından yapılan bir operasyonla kurtarılır. Sumitomo yöneticileri önce Mazda'nın yönetim kadrosunu değiştirir. Daha sonra tedarikçiler fiyatları indirir, finans kuruluşları da uygun koşullarda kredi desteği verir. Ve gruptaki tüm firmalar araç alımlarını Mazda'ya yönlendirirler. Bütün bunlar kısa zamanda Mazda'nın içinde bulunduğu krizden kurtulmasını sağlar.

Buna karşın benzer bir sorunu yaşayan Amerikan Chrysler ise benzer bir desteğe sahip olmadığından dolayı devletin korumasını talep eder ve içinde bulunduğu sıkıntıyı ancak bu yolla aşabilir.

### Başka Ülkelerde Uygulanabilir mi?

Japonlar'ın feodal dönemden gelen geleneksel değerlerinin ve dinsel inançlarının bir yansıması durumundaki Keiretsu'nun başka toplumlarda bire bir uygulanabilmesi, açıkça söylemek gerekirse ilk bakışta hiç de kolay görünmüyor. Ancak bire bir uygulamak söz konusu olmasa da, Keiretsu yaklaşımından esinlenen ve kendine özgü bir modelleme ile hayata geçirilebilen bir sistem oluşturabilmek de tümünden imkansız görünmüyor. En azından denemek ve yeni açılımlara imkan sağlayabilmek adına.



# KAPIMIZDAKİ TEHLİKE: KÜRESEL ISINMA

**Yakın zamanlara kadar bu gerçeği kimse fazla ciddiye almadı. Bu konuda yazıp çizenlere de neredeyse mahallenin delisi muamelesi yapıldı. Ne var ki, eriyen buzullar ve azalan yağışlarla birlikte giderek daha fazla hissedilir olan iklim değişikliği, bu konu üzerine ciddi şekilde düşünmeyi gerektirir oldu.**

**S**on yıllarda yazılı ve görsel basında buzulların erimekte olduğu ve denizlerin yükselmeye başladığını daha fazla okur ve izler olduk. Yine dengesiz yağışların sebep olduğu sel baskınları ile kuraklığın sebep olduğu göçlerin haberlerini de daha fazla işittik. Azalan yağışlar, tükenen temiz su kaynakları ve yakında su için savaş bile çıkabileceği değerlendirmeleri de artık sıklıkla duyduğumuz diğer haberlerden.

Kısacası iklimin en azından eskisi gibi olmadığını biliyoruz.

Elbette bundan eskkiye göre daha fazla endişe duyar olduk. Ancak alışkanlıklarımızdan vazgeçemediğimiz için de ne yapacağımızı bilmiyoruz. Öte yandan da bütün bunlar söylendiği boyutta mıdır yoksa işin içinde biraz abartı var mıdır diye düşünmekten de kendimizi alamıyoruz.

İşin uzmanlarına bakarsanız geri dönülmez noktayı çoktan geçtik bile. Örneğin çevre bilimci James Lawlock'a



göre, yeryüzü organik bir bütün ve bu bütünlüğü termostata benzer bir mekanizma düzenliyor. Ancak insanın sebep olduğu tahribat bu termostadı bozmuş durumda. Fosil yakıt kullanımı ile karbon salınımına bir son vermezsek ya da azaltmazsak bu yüzyılın sonlarında dünyada ancak 500 milyon insanın yaşayabileceğini kalanlarınsa herhangi bir şansının bulunmadığını söylüyor.

NASA'dan James Hansen ise, acilen alternatif enerji kaynakları devreye sokulmadığı takdirde dünyanın yakın bir gelecekte Mars gibi bir gezegen haline gelebileceğini belirtiyor. Bu alandaki en

önde gelen isimlerden biri durumundaki Bill McCeaban ise, sadece 10 yılımız kaldı diyerek her şeyin eskisi gibi olabileceği noktayı çoktan geride bıraktığımızı söylüyor.

Bütün bunların doğal yansımaları olarak da, ormanlar daha kuzeye doğru kayıyor, bitki ve hayvanlar şimdilik yer değiştiriyor, su kaynakları her geçen daha da azalıyor, örneğin Akdeniz'de daha önce rastlanmayan balık türlerine rastlanıyor, daha önce bir bölgede yetişmesi mümkün olmayan ağaçların artık kolaylıkla yetişebildiği ve daha bir çok değişiklik açıkça görülebiliyor.

Peki bütün bunlara karşı ne yapılması gerekiyor? Bu konuda Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanmış olan "İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi" en somut belge olarak önümüzde duruyor. Çevrenin korunması ve küresel iklim değişikliğini önüne geçilmesi adına söz konusu belge şu ana kadar atılmış en somut girişim olarak elimizde bulunuyor. Sera etkisi yaratan gazların kullanımını belirli bir periyot içinde yüzde 30'a varan oranlarda azaltmayı amaçlayan sözleşme, 1998 yılında imzaya açılmış bulunuyor. Ancak A.B.D. başta olmak üzere sanayileşmiş kimi ülkeler ile aralarında Türkiye'nin de bulunduğu kimi gelişmekte olan ülkeler tarafından çeşitli gerekçeler ileri sürülerek imzalanmıyor.

Ne var ki, bu arada dünyada iklim değişmeye ve etkilerini de yavaş yavaş hissettirmeye başlıyor. İnsanlığın elindeki kazanımları da kaybetmeden bir çözüm bulabilmesi için gerekli olan zamansa hızla tükenmeye devam ediyor.





# Körfezde Parlayan Bir Yıldız: DUBAİ

**Birleşik Arap Emirliklerini oluşturan 7 devletten bir tanesi Dubai. Ancak hiç şüphesiz ki, tüm dünyada da en meşhur olanı aynı zamanda. Dubai, lüks otelleri, görkemli alışveriş merkezleriyle son yıllarda para harcamak isteyenlerin yeni gözdesi durumunda.**

**B**irleşik Arap Emirlikleri, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmış devletlerden birisi. Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ras al-Khaimah, Fujeriah, Ajman ve Umm al-Quwain adındaki 7 ayrı emirliğin birleşmesinden oluşmuş bir devlet. Yönetim biçimi ise krallık. Yaklaşık 20 yıl kadar önce emirliklerin topraklarında çıkarılmaya başlanan petrol bir anlamda bu küçük ülkenin de kaderini değiştirmiş. O günlere değin inci avcılığı ve mütevazı bir ticaret ile yetinen ülke o tarihten sonra hızlı bir kalkınma sürecine girmiş. Vergisiz ticaret ve alışverişe imkan sağlayan bir altyapının oluşturulması kısa zamanda 1 milyon 200 bin nüfuslu emirliği Dubai'nin kelimenin tam anlamıyla bir sığrama yapmasına neden olmuş. Birbiri ardına inşa edilen lüks oteller, plazalar, residence'lar ile bölgeye yerleşen küresel firmalar Dubai'nin çehresini değiştiren faktörler olmuş. Ve 90'lı yıllardan itibaren bu küçük ülke tüm dünyada vergisiz alışverişin, lüks yaşamın, dünya çapındaki fuarların ve görkemli bir kent manzarasına eşlik eden tüketim ortamının mecrası haline gelmiş bulunuyor. Toplam yüzölçümü 83.600 km. olan ve yine toplam nüfusu 4,5 milyon civarında olan ülkedeki nüfusun yarısını ise Güney Asyalılar oluşturuyor. Kişi başına milli hasılan 28 bin dolar civarında seyrettiği



ülke, bir başka açıdan bakıldığında ihracat yapmak ya da yeni iş fırsatlarını bulmak arzusunda olanlara da önemli imkanlar sunuyor.

Ülkenin en önemli ihraç maddesini ham petrol ile re-export oluşturuyor. Buna karşın ithalat kaleminde ise hemen hemen tüm tüketim ve sermaye malları yer alıyor. Türkiye'nin Birleşik Arap Emirlikleri ile olan ticareti de son yıllarda oldukça hızlı bir tempoda gelişme gösteriyor. Türkiye 2005 yılında bu ülkeye 1 milyar 669 milyon dolarlık ihracat yapmış ve demir çelik ürünleri, motorlu kara taşıtları, su taşıtları makina ve teçhizatı, plastik ürünleri satmış. Buna karşın 205 milyon dolarlık ithalat yaparken mineral

yağlar, gübre ve inci ithal etmiş. Evet, Dubai ve Birleşik Arap Emirlikleri sunduğu iş fırsatları ile yeni ufuklara açılmak isteyen iş adamlarına pek çok imkanı sağlıyor. Bunun yanısıra para kazanmak kadar harcamayı da sevenlere ise, dünyanın başka hiç bir köşesinde bulamayacakları kadar geniş ve göz kamaştırıcı fırsatları sunuyor.



# YAZ GELDİ, ELBETTE DONDURMA ZAMANI DA...

**Şimdilerde yaz kış her vakit varolsa da, yaz ayları geldiğinde dondurma hayatımızda daha çok yer edinir kendisine. Kaymaklısı hiç şüphesiz ki, tüm dondurma çeşitleri içinde önceliklisidir. Ama pek çok çeşidi ve sunum biçimi de mevcuttur dondurmanın. O yüzden de herkese hitap eder, herkes tarafından da çok sevilir...**

**D**ondurmanın anavatanının da pek çok güzel şey gibi doğu ülkeleri olduğu bilinmektedir. Çok eski çağlardan beri Arapların, İranlıların, Çinlilerin tatlandırılmış meyve suları içtikleri ve bunlardan çeşitli tatlılar yaptıkları bilinmektedir. Marco Polo ile birlikte dondurma ilk kez Avrupa kıtasına ayakta basar. İtalyan mutfak ustalarının elinde yeni biçimler ve tatlar kazanır. 16. yüzyılda ise Catherina de Medicini'nin Fransa Kralı II. Henri ile evlenmesi üzerine dondurma bu kez de Fransa'ya ulaşır. Kısa zamanda tüm ülkeye yayılır. 17. yüzyılın ortalarına gelindiğinde sadece Paris'te 250 civarında dondurmacı vardır. 18. yüzyılda Avrupa'nın her tarafına yayılan dondurma, 1850'lerden itibaren Amerika kıtasında da boy gösterir. 1900 yılında soğutucu teknolojisinin gelişmesi yeni bir çığır açar ve dondurma endüstriyelleşme sürecine girer. 1904 yılında Missouri'deki Dünya Fuarında dondurma ilk kez çıtır külahta servis yapılır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde ise bu iş için kurulan üretim tesislerinin devreye girmesiyle dondurmanın seri üretimine geçilir.

## Dondurmayı Nasıl Tarif Etmek Lazım?

Dondurma yemek kitaplarına bakarsanız bir tatlıdır. Aslında doğrudur da. Ancak o, pek çok tatlı gibi tüketilmek için özel bir ritüel ya da en azından basitçe de olsa bir servis açılmasını gerektirmez. Kimi zaman bir külahta kimi zamanda bir çubuğun ucun-



da, kimi zaman da sıradan bir plastik kutunun içinde bile tüketilebilir. Elbette şık bir pastanenin görkemli sunumuyla zarif cam bardaklarda ve değişik soslarla tatlandırılmış olarak. Ama her ne şekilde olursa olsun, dondurma her kesimin ve herkesin tatlısıdır. Ve her kim ne zaman nerede nasıl isterse ona ulaşabilir ve canı çektiği şekilde de tüketebilir.

## Dondurma Kadar Çeşidi Olan Tatlı Var mıdır?

Dondurma özelliği dolayısıyla her tür meyve ve tatlandırıcı ile bütünleşebilen

nadir tatlılardan biridir. O yüzden çeşidi neredeyse sınırsızdır. Ama kaymaklı olarak tanımlanan vanilyalı hiç şüphesiz ki dondurmanın deyim yerinde ise hasıdır. Onu çikolatalasız izler. Sonra da meyveli türleri... Limonlu, vişneli, çilekli, fıstıklı gibi. Buna son yıllarda eklenen balkabaklı, kivili, cevizli, ananaslı, portakallı türleri de eklerseniz, dondurmanın çeşitlilik



anlamında bir sınır tanımadığı da açıkça görülecektir.

## Türkiye'de Dondurma

Geleneksel olarak sütün sahleple birlikte kaynatılması ve buz kalıpları içinde dondurulmasıyla yapılan dondurma son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyük bir sektöre dönüştü. Pek çok marka piyasa da yerini aldı. İsteyenin çatal bıçakla yenilebilen geleneksel Maraş usulü dondurmayı tercih ettiği, isteyenine sınırsız çeşitliliğe sahip hazır dondurmaları tercih edebileceği günlere gelmiş bulunuyoruz. Bu arada son bir not. Dondurmanın pek çok faydası olduğu biliniyor. Elbette tüketimin normal koşullarda kalması kaydıyla.



# ŞİRKETLERDE SOSYAL SORUMLULUK

**Ahlaki yükümlülük, sürdürülebilirlik ve itibar gibi konular bağlamında tanımlanan şirketlerin sosyal sorumluluk yaklaşımı, iş dünyası ile toplumu birbirine yaklaştıran bir girişim olarak kabul ediliyor. Kimilerine göre, bütün bunların amacı küresel şirketlerin sebep olduğu olumsuzlukları perdelemek...**

**K**üreselleşme, kuralsızlık, liberalleşme, çevre sorunları ve artan rekabet son yıllarda bil-hassa küresel şirketlere yönelik tepkilerin artmasına sebep oldu. Bu durum bir müddet sonra söz konusu şirketlerin işleyişlerini ve yönetim politikalarını gözden geçirmelerine neden oldu. Yine bu bağlamda BM öncülüğünde "Küresel İlkeler Sözleşmesi" de hazırlandı. Evet, bu sözleşmeye göre şirketlerin sosyal sorumluluğu iş aleminin kendi değer ve davranışlarını yalnızca müşterileri ve yatırımcılarla sınırlı tutmayıp, çalışanlar ve özel çıkar gruplarını da içine alacak şekilde tüm grupların beklentileri ile uyumlu hale getirmesi ve işlerlik kazandırması olarak tanımlanıyor.



Bu şirketlerin tüm toplum kesimleri karşısında yeni bir işlev ve misyon kazanması aynı zamanda saygın bir konum edinmesi anlamına da geliyor. Bu gelişme yukarıda da değinildiği gibi mevcut sorunlar bağlamında firmaların ulus ötesi bir konum kazanması ve dünyadaki küreselleşmeye paralel olarak ortaya çıktı. Ve gönüllülük bu işin temel hareket noktasını oluşturdu. Ancak son yıllarda dünyada çevreye en fazla zararı verdiği gözlemlenen kimya ve enerji firmalarının sivil toplum kuruluşları tarafından baskı altına

alınması ve politik çevrelerinde bu konuda eskiye göre daha duyarlı davranmaları firmaların sosyal politikalarını gözden geçirmelerine ve yeni bir süreci başlatmalarına neden oldu.

Bu süreç kısaca şirketlerin sosyal sorumluluğu kavramıyla adlandırılıyor. Pratikte ise, şirketlerin öncelikle çevrenin korunması başta olmak üzere bir şekilde ilişkili oldukları çevrenin çeşitli sorunlarına yönelik olarak maddi ve manevi anlamda sorumluluk üstlenmeleri anlamına geliyor. Bu da doğal olarak şirketlerin eskiye nazaran yönetim anlayışlarını revize etmelerini ve daha farklı bir yönetim konseptini benimsemelerini zorunlu kılıyor. Avrupa Birliği bu bağlamda sosyal sorumluluk işlevini şirketlerin herhangi bir baskı ve yasal yaptırım olmaksızın yerine getirmesi olarak yorumluyor. Buna karşın İngiltere ise, şirketlerin her yıl sosyal sorumluluk raporları hazırlamasını, etik, sosyal ve çevre açısından sebep olabileceği risklerin topluma ilan ederek

önlem alması talep ediyor.

Ancak şu da bir gerçek ki, hazırlanan sözleşmelere ve yürürlüğe konulan kimi yasal düzenlemelere rağmen sosyal

sorumluluk henüz şirketlerin kendi

tercihleri doğrultusunda topluma

karşı duydukları sorumluluk

bağlamında işlerlik

kazanıyor.

Şu ana kadar gözlemlenen

müşteri odaklı şirketlerin bu

konuda öncü oldukları yönünde.

Söz konusu firmalar, bu projeleri

sadece sebep oldukları olumsuzlukları

bertaraf etme ya da toplumu belirli konu-

larda memnun etmenin bir parçası olarak

yorumlamıyorlar. Sürdürülebilir

kalkınmanın ve toplumsal dönüşümün de

bir parçası olarak yorumluyorlar.

Türkiye'de ise bu konu küresel ölçekte iş

yapan firmaların olmaması dolayısıyla

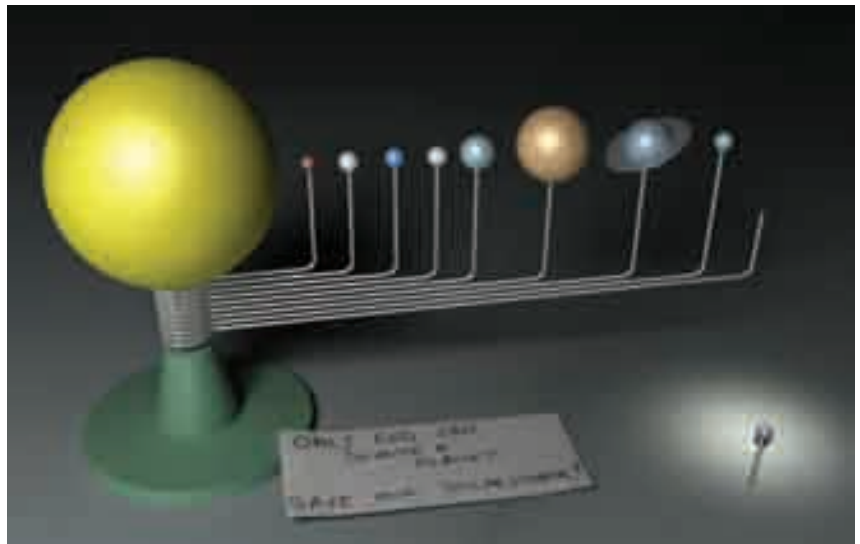
daha çok lokal düzeyde ele alınıyor. Ve

gönüllülük esasından hareketle bir takım

yardım kampanyaları ve çoğunlukla

eğitime yönelik toplumsal kampanyalara

destek olmak şeklinde anlaşılıyor.





# YEŞİL SAHALARIN YENİ GERÇEĞİ: ENDÜSTRİYEL FUTBOL

*İlk zamanlar sıradan ama heyecanlı bir oyundu. Sonra kimileri bu oyundan para kazanılacağını farketti ve zamanla işin rengi de değişti. Önce bir gösteriye, arkasından da tam anlamıyla bir sektöre dönüştü. Kısacası futbol o bildiğimiz oyun olmaktan çıkıcalı çok oldu.*

**Y**ıllar önce meşhur kitabında Simon Kuper, futbol için asla futbol değildir demişti. Yani bu oyunun son dönemlerde kazandığı yeni çehreye bakarak onun bir oyun olmaktan çıktığını ve devasa bir iş alanına dönüştüğünü vurgulamıştı. Elbette beraberinde büyük paranın işin içine girdiği her yerde olduğu gibi yaşanan entrikalara, dönen dolaplara ve çeşitli ayak oyunlarıyla karanlık ilişkilere de parmak basmıştı.

Evet bugün adını Endüstriyel olarak koyduğumuz günümüz futbolunda bir yılda yaklaşık olarak dönen paranın tutarı 300 milyar dolar civarında. Bu büyük sektörü böylesine büyüten gerçek hiç şüphesiz ki, futbolun kendi sihirli dünyasında saklı öncelikle. Futbol topluma mesaj verme ve kitleleri yönlendirme noktasında tartışmasız en etkili oyunlardan birisi. Belki de teki. İnsanların çok küçük yaştan neredeyse ölene değin bir tutku ile bağlandıkları böylesi başka bir ürünü bulabilmek o kadar da kolay değil.

## Bu Noktaya Nasıl Gelindi?

Kapitalizm dünya üzerinde yaygınlaşp

etkin hale geldikçe tüm üretim süreçlerinde de bir dönüşümü başlatacaktı. Bu dönüşüm el imalatçılığının manifaktürlere, manifaktürlerinde seri üretime evrilmesiyle yaşanacaktı. Futbolda kaçınılmaz olarak kapitalizmin dönüştürücü etkisi altında değişecekti. Önceleri futbol sadece bir oyundu. Keyif almak en temel beklentiydi. Ancak bir



müddet sonra kitleler üzerindeki etkisi bu oyundan para kazanılabileceği fikrini gündeme getirdi. Ve futbol ilk zamanlar profesyonellik adı altında sonraki yıllarda özellikle de 80 sonrasında işin içine dahil olan büyük sermaye ile birlikte büyük bir sektöre dönüştü.

## Neler Değişti?

Büyük sermayenin girmesiyle birlikte küresel anlamda bir sektöre dönüşen futbolda üç temel noktada değişiklik gözlemlendi. Bunların başında futbolun taraftarlık yapısındaki değişim geliyor. Taraftar artık o eski bildik konumundan çıkarak müşteriye dönüştü. Bu beklentileri ve futbola bakışı da çok ciddi anlamda etkiledi.

İkincisi futbolun gelir kaynakları değişti. Önceleri sadece tribün gelirleri ile ayakta durabilen kulüpler için bu gelir kaleminin getirisi artık yüzde 40'ların altına indi. Buna karşın gelirlerin önemli bir kısmını merchandising, promosyon, sponsorluk, tv ve reklam gelirleri sağlar oldu. Üçüncü önemli değişiklik ise tüketici davranış kalıplarındaki değişime paralel ortaya çıkan rasyonelliğin bir yana konması ve farklı bir para harcama anlayışının sürece hakim olmasıydı. Bir başka deyişle futbolun alınıp satılır bir meta haline dönüşmesiydi söz konusu olan.

## 90 Dakikalık Üretim Süreci...

90 dakikalık bir zaman dilimine sığdırılan bu üretim süreci ve ondan istifade edenleri bir yana koyarsak, mevcut 300 milyarlık pastanın şimdilik 2/3'ünü Avrupa kıtası, bunun da yaklaşık yüzde 75'ini beş büyük Avrupa ligi alıyor. Diğerlerine ise oldukça sınırlı bir kaynak, o da ayakta durabilecekleri kadarıyla akıyor. Bunun futbolun geleceğini nasıl etkileyeceği ve bu zevkli oyunu öldürüp, öldürmeyeceği ise şimdilik kocaman bir soru işareti olarak duruyor.



