

# Bereket



ALBARAKA TÜRK BÜLTENİDİR. ÜÇ AYDA BİR YAYINLANIR.

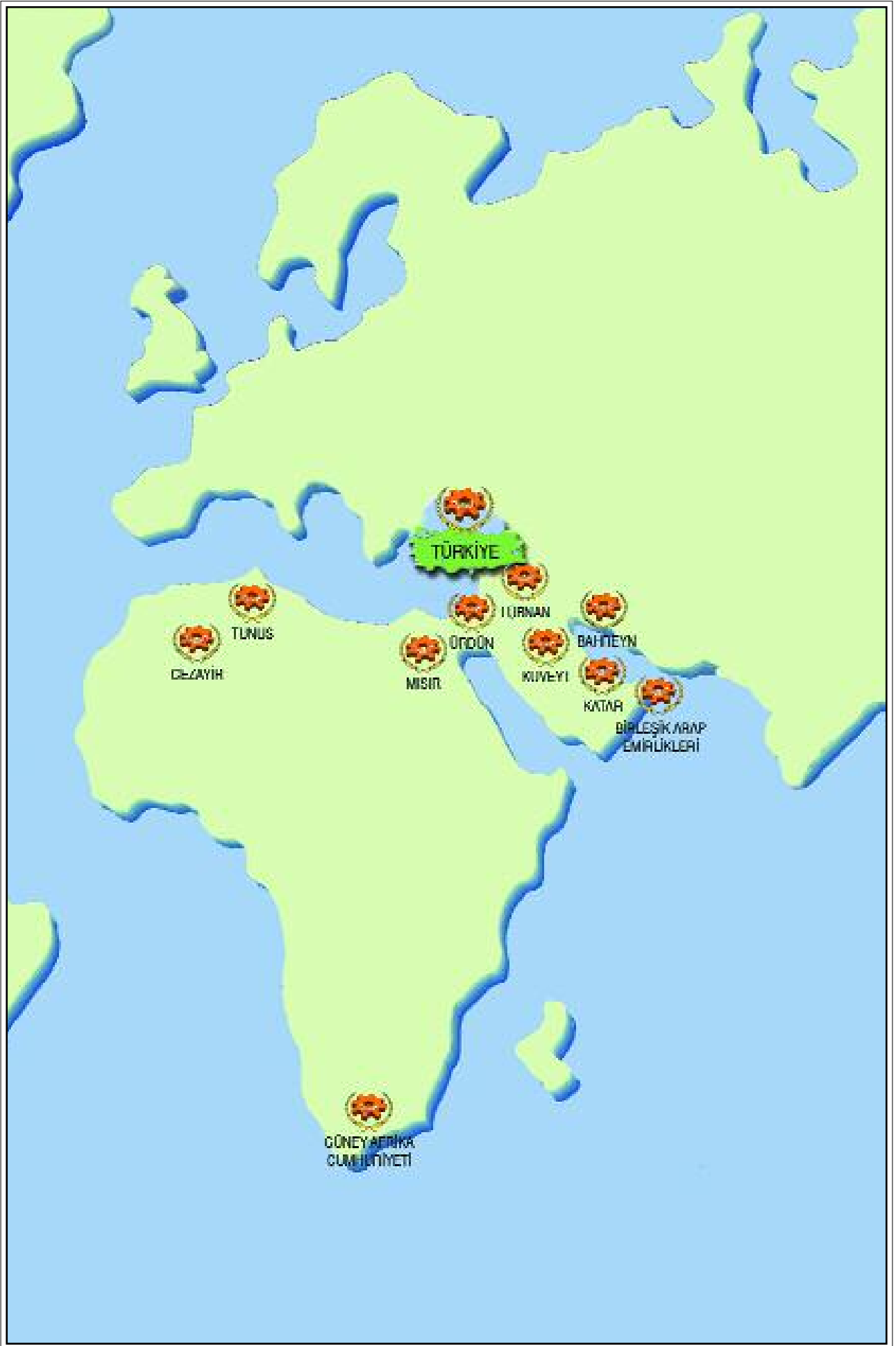
Sayı 12 • Bahar 2002

## FAİZSİZ FİNANS SEKTÖRÜNDE DEV BİRLEŞME: ALBARAKA & THE INTERNATIONAL INVESTOR

**KRİZLER DE BOZULDU**

**BANKALAR NEDEN BİRLEŞİYOR?**

**BİR DEĞİŞİM UNSURU OLARAK  
KURUM KÜLTÜRÜ**





# İçindekiler

Bizden	2
Krizlere Karşı Koyabilme Gücü	3
Türk Ekonomisi	4
Krizler de Bozuldu	7
Bir Evliliğin Hikâyesi	9
Ortadoğu'da Bir Finansman Devi	12
Adnan Al Bahar ile Röportaj	14
Bankalar Neden Birleşiyor?	17
Yeniden Büyük Taşları Yerine Koymak	19
ÖFK'larda "Birlik Heyecanı"	21
Bireye Hizmet Bireysel Bankacılıktan Geçer	25
Kurum Kültürü	28
Albaraka Türk'te Bir Müzisyen	30
Türkiye'nin İncisi Antalya	32
11. Geleneksel Futbol Turnuvası	35
Albaraka'dan Haberler	36
İktisat Fıkraları	38
Bizden Haberler	39
Kültür-Sanat	40

*Albaraka'dan Haberler  
sayfa 36'da*



*Türk  
Ekonomisi* **3**



*Krizler de  
Bozuldu* **7**



*Bir Evliliğin  
Hikayesi* **9**



*Adnan  
Al Bahar ile  
Röportaj* **14**



*ÖFK'larda  
Birlik  
Heyecanı* **21**



*Bir Değişim  
Unsuru  
Olarak  
Kurum Kültürü* **28**



*İktisat  
Fıkraları* **38**





Üç ayda bir yayınlanır.

**Sahibi**  
ALBARAKA TÜRK adına  
Osman AKYÜZ

**Genel Yayın Yönetmeni**  
Dr. Adnan BÜYÜKDENİZ

**Yazı İşleri Sorumlusu**  
İbrahim USUL

**Editör**  
Ekrem ŞAHİN

**Yayın Kurulu**  
Ahmet ERTÜRK  
Fahrettin YAŞI  
M. Emin ÖZCAN  
Temel HAZIROĞLU  
B. Cemal RODOPLU

**Danışma Kurulu**  
Yalçın ÖNER  
Fehmi AKIN  
Osman AKYÜZ  
Salim ALKAN  
Doç.Dr. Abdulaziz BAYINDIR

**Sayfa Düzeni**  
Zübeyir ÇİFTÇİ

**Renk Ayrımı ve Baskı**  
Mega Basım

**Yönetim Yeri**  
Büyükdere Cad. No:78  
80290 Mecidiyeköy/İstanbul  
Tel: (0212) 274 99 00  
Faks: (0212) 272 44 70  
**E-mail:**  
albarakaturk@albarakaturk.com.tr  
**Web:**  
www.albarakaturk.com.tr

Bu Bülten Albaraka Türk  
Reklam ve Halkla İlişkiler  
Servisince hazırlanmıştır.

*İmzalı yazılarda belirtilen görüşler  
sadece söz konusu yazarların  
fikirlere ifade eder.*

# Bizden

Bütün dostlarımıza yeni bir sayının verdiği heyecan ve coşkuyla merhaba.

Bu sayımız herhalde sizlere ulaşan Bereket'ler içinde hem içerik olarak, hem de sayfa sayısı olarak en kapsamlı olanı. Bunun sebebi de, Bereket'te yer alan yazılardan da anlaşılacağı üzere Albaraka Türk ile ilgili gündem konularımızın öneminden kaynaklanmaktadır. Ekonomik tezahürleri anlamında tarihimizin en sıkıntılı dönemlerinden birini geride bıraktık. 2001 yılını hafızalara kazıyan bu dönemin kısa bir değerlendirmesinin ve 2002 yılı beklentilerinin yer aldığı yazımızda Türk ekonomisine ait genel bir bakışı bulacaksınız. Bu değerlendirme yazısında yazının da içinde geçtiği gibi

iyimserliğimizi de, kötümserliğimizi de abartmayan bir gözlükle elimizdeki verilere bakmaya çalıştık. Ülke olarak başımızdan geçen tüm sıkıntılara bir süre sonra değişik tepkiler ve yaklaşımlar geliştirdik. Her yönüyle nev-i şahsına münhasır diye tanımlanabilecek bir milletin krizi algılama şekli aslında hayatı algılama ve ona bakış şekline çok farklı değildir. "Krizler de Bozuldu" başlığı altındaki yazıda da Ahmet Ertürk, krizlere değişik bir açıdan yaklaşmakta ve "Türk tipi kriz"leri değerlendirmektedir. Albaraka Türk'ün içinde yer aldığı Dallah-Albaraka Grubu 9 bankasının hisselerini Körfez bölgesinin en hızlı büyüyen ve en profesyonel yatırım grubu olan The International Investor ile birleştirdi. Mehmet Emin Özcan tarafından kaleme alınan "Bir Evliliğin Hikayesi" Kurumumuzun da içinde yer aldığı bu birleşmeyi anlatan önemli bir yazı.

Yazımızın başında da belirttiğimiz gibi Albaraka Türk olarak yeniliklerin yaşandığı yoğun bir günde-

me sahibiz. Bu sayımızda bizlerle ilgili bu gelişmeleri de sizlerle paylaşmak istedik. Körfez bölgesinin en hızlı büyüyen finans grubunu ve bu grubun başkanı Adnan Al Bahar'ı daha yakından tanımak için Bereket'i elinizden bırakmayınız.

Fahrettin Yaş'ın hazırladığı "ÖFK'larda Birlik Heyecanı" isimli yazımızın bankalar kanunu kapsamına alınan ve bu yasayla ilgili düzenlemelerden en önemlisi olan Özel Finans Kurumları Birliği ve Güvence Fonuna ilişkin soruları aydınlatacağı düşüncesindeyiz.

Bütün çabaların ve gayretlerin nihai hedefi tek bir kelimeyle özetlenebilir. Memnuniyet... Hayatın temel dinamiği memnun olmak ve memnun etmek üzeri-

ne kurulu. Şirketler de hayatımızın küçük birer hücresi olduğuna göre onlarda da nihai amaç müşterileri memnuniyeti. Orhan Coşar'ın yazısında müşterileri memnuni-

yetini yakalamak için bankacılık tarihi ve bugüne ait çabalara göz atarken diğer taraftan İbrahim Usul'un yazısında ise Kurum Kültürü'nün değişime ve gelişime dönük olması gerekliliğini inceleyeceğiz. Çünkü müşteri memnuniyeti aslında olgunluğunu tamamlamış Kurum Kültürü'nün bir uzantısı.

Ekonomiden edebiyata, müzikten spora kadar her daldan konuları bulabileceğiniz Bereket'te amacımız belli bir düşünce platformu oluşturabilmek ve bunu sizlerle paylaşabilmektir. Bizleri daha yakından tanımak ve bu platforma en azından okur anlamında katkıda bulunabilmek için sayfalarımızı çevirmeye başlayabilirsiniz.

Şimdiden teşekkürler. ■

**Dr. Adnan Büyükdenez**  
Genel Yayın Yönetmeni



# Krizlere Karşı Koyabilme Gücü

**Osman Akyüz**

ALBARAKA TÜRK GENEL MÜDÜRÜ

Sizinle birlikte olmadığımız dönemde Türkiye'nin yaşadığı son elli yılın en derin krizi, en şiddetli etkilerini finans sektörü üzerinde icra etti. Finans sektöründe yıllardan beri devam eden yapısal arızalar yaşadığımız krizin en önemli sebeplerinden birini teşkil ettiği gibi, bu krizin en şiddetle vurduğu sektörler arasında finans sektörünün birinci sırayı almasına da yol açtı. Kısacası, en arızalı yapı, en çok etkilenen yapı oldu.

Dünyanın her tarafında finans sektöründeki krizlerin ekonomiyi diğer kesimlerdekinden daha şiddetle etkilediği açıktır. Uzak Doğu'nun bir dönem bütün dünyaya örnek gösterilen ekonomilerinde ve son birkaç yıldır içine girdiği durgunluktan bir türlü kurtulamayan Japon ekonomisinde de en büyük başağrısını hep finans sektörü ve özellikle de bankacılık kesimi teşkil etmiştir. Finans sektöründe başgösteren bir problem dalga dalga diğer bütün kesimleri (başta da reel kesimi) sarsmaya başlamakta ve gerekli tedbirler zamanında alınmadığı takdirde ekonomiyi total bir kaosa sürükleyebilmektedir. Türkiye'nin bugün yaşadığı sıkıntılar da aynı sürecin yansımalarıdır.

Ayrıca, içinde yaşadığımız global ekonomi ve toplum şartlarında sadece ülke içindeki dengesizliklerle baş etmek yetmemekte, aynı zamanda ülke dışında meydana gelebilecek global krizlerin muhtemel yansımalarına karşı da dikkatli olmak gerekmektedir. Geçtiğimiz yıl bu her iki olayı da maalesef en şiddetli şekilde yaşadık.

Bu süre zarfında yaşadığımız ve hiç hesapta olmayan başka bir gelişme de doğrudan bizim sektörle, yani özel finans kurumlarıyla ilgili olarak gerçekleşti. Bu talihsiz gelişmenin genel kriz şartlarıyla birleşmesi, daha kısa sürede aşılabilecek geçici bir sıkıntıyı uzun süreli ve sancılı bir sürece dönüştürdü. Ama, faizsiz finans sisteminin taraflarının sistemin özüne olan güçlü itimadları sayesinde kriz, finans tarihine bir başarı öyküsü olarak geçecek şekilde mutlu sonla neticelendi.

Bu krizin en faydalı tarafı ise, verdiği dersdir: ne iş yapıyorsanız yapın o işi kuralına göre yapmıyorsanız beklediğinizin tam tersi bir netice ile karşılaşacaksınız. Bizim sektörde yer alıp bu sektörün temel ilkelerine ve hatta herhangi bir ticari işletmenin içinde olduğu temel kurallara aykırı hareket etmenin getirdiği maalesef, sistemi yaralayan bir güvensizliğin ve itimadın verici büyük kayıplarına sebep olmuştur. Bu süreçte, özellikle finans sektöründen birinin (müesseselerin) kusuru, diğeri (o müesseseye itimadla hareket ederek hesapsız yatırım yapan) bilgisizliği veya ihmali hesabı rol oynamıştır. Ama sebep ne olur-

sa olsun netice, bir sistemin ve bir anlayışın yara almış olmasıdır.

Finans sektörünün en büyük dayanağı olan itimad duygusunu zedeleyen sözkonusu hadiseye ve ekonominin tümüyle tarihinin en şiddetli krizine girmiş olmasına rağmen özel finans kurumları, yöneticilerinin basireti ve gayreti, hesap sahiplerinin her şeye rağmen sisteme duydukları itimadı tamamen kaybetmemeleri, devletin ise bu müesseselerin ekonomiye ve ülkeye olan faydalarını göreyerek sahip çıkması sayesinde kısa sürede krizi aşmayı başarmışlardır.

Bu "mutlu son", özel finans kurumlarının ortaklarına ve yöneticilerine daha büyük bir sorumluluk yüklemiş ve bu müesseseleri, müşterilerine ve tüm ekonomiye daha da faydalı olacak bir güce ulaştırma iradesi ve gayreti kazandırmıştır.

Bu vesileyle Albara Türk ile ilgili sevindirici bir gelişmeye de değinmek istiyorum. Albaraka'nın en büyük ortağı olan Dallah Grubu ile Kuveyt'in ve Körfez bölgesinin en parlak ve güçlü yatırım bankacılığı grubu olan The International Investor (TII), güçlerini birleştirmeye karar verdiler. Dallah Grubu'nun Türkiye, Ortadoğu, Körfez, Kuzey Afrika ve Güney Afrika bölgelerindeki 9 bankasının oluşturduğu güçlü ticari bankacılık grubu ile The International Investor'un yatırım bankacılığı tecrübesinin birleşmesinden bölgenin en büyük ve en güçlü finans grubu hayat bulmuş olacak. 350 milyon dolar sermayesi ve 3 milyar doları aşan fon toplamı ile yeni grubun oluşturacağı sinerjiden Albaraka Türk aracılığıyla Türkiye ekonomisinin de yararlanacak olmasından memnuniyet duyuyoruz. ■



# Türk Ekonomisi: 2001 Yılı Gerçekleşmeleri, 2002 yılı Beklentileri

*Türk ekonomisinin konjonktürel bir değerlendirmesini amaçlayan bu yazımızda, önce, ekonomik neticeleri açısından her yönüyle olağan dışı bir yıl olan 2001'de gözlenen gelişme ve eğilimlere değinip daha sonra 2002 yılına ait ekonomik beklentilere işaret edeceğiz.*



**Dr. Adnan Büyükdeniz\***

## A- 2001 YILI

1- Türk ekonomisi, tüketim ve yatırım harcamalarında büyük çaplı daralmaya bağlı olarak, 1945'den bu yana en büyük daralmayı 2001 yılında yaşamıştır. Reel milli gelirin 2001 yılında % 8.3 oranında gerilemiş olduğu tahmin edilmektedir; bu ise 1945 yılında yaşanan % 15.3'lük daralmadan sonraki en büyük çaplı gerilemedir. Tarım, sanayi, inşaat ve ticaret sektörleri reel düşüş kaydederken, imalat sanayi % 10'a varan üretim kayıpları ile karşılaşmıştır. DIE Kasım 2001 anket sonuçları, özel sektörde kapasite kullanımının %68 düzeylerine kadar gerilediği (kamuda yaklaşık %85), düşük kapasite kullanım sebepleri arasında iç talep yetersizliğinin önemini arttırdığına işaret etmektedir. İhracaat yapan firmalar talep yetersizliği ve düşük kapasite ile çalışma sorununu rekabetçi kur ile yurtdışı pazarlama satış yoluyla aşmaya çalışmıştır.

2- Toptan eşya fiyatlarına göre 2000 yılı sonunda %32 düzeylerine

kadar gerileyen enflasyon hızı, TL'nin hızlı değer kaybı, faiz oranlarındaki sert yükseliş ve hızlanan enflasyonist beklentilere bağlı olarak 2001 yılı sonunda %88.6'ya ulaşmıştır. Toplam talebin zayıf olduğu 2001 yılında enflasyonun oluşum sürecini "talep yönlü" faktörlerden ziyade "arz-yönlü" (maliyet kaynaklı) faktörler belirlemiştir. Tüketici fiyatlarına göre enflasyonun toptan eşya fiyatlarına göre enflasyondan 20 puan daha aşağıda gerçekleşmesi bunu teyid etmektedir. Talebin canlanması, kurların istikrarlı bir seyir içine girmesi, piyasa faiz oranlarını gerilemesi ve enflasyon beklentilerinin yavaşlaması ile birlikte, tüketici fiyatlarının 2002 yılında toptan eşya fiyatlarına göre daha hızlı artması beklenebilir.

3- 2000 yılı başında uygulamaya konan "döviz kuru odaklı" istikrar programına, bu programın ana unsuru olan kur politikasının daha fazla "sürdürülemezliği" sonucu, 22 Şubat 2001 tarihinde son verilmiş ve döviz kurlar serbest dalgalanmaya bırakılmıştır. Döviz kurları, belirsizlik ve spekülasyon faktörlerin de etkisiyle iktisadi temellerin işaret ettiği düzeylerin üzerine çıkmış (over-shooting) ve yıl boyunca çeşitli gelişmelerin etkisiyle istikrarsız ve dalgalı bir seyir

izlemiştir. Döviz kurları, belirsizliğin nisbeten azalması ve ekonomik beklentilere olumlu havanın hakim olması ile birlikte, daha istikrarlı bir seyir izlemeye başlamış ve içinde bulunduğumuz yılın Ocak ayı sonları itibarıyla 1 ABD Doları= 1,350,000 TL seviyelerine gerilemiştir.

4- Uygulanan kur politikasının ("nominal anchor") doğal bir sonucu olarak 2000 yılında pasif bir para politikası izleyen Merkez Bankası, Şubat krizinden bu yana aktif bir para politikası izlemektedir. 22 Şubat sonrası günlerde piyasanın likidite ihtiyacını karşılamaya ve yurtiçi ödemeler sisteminin yeniden işlerlik kazanmasına öncelik veren bir para politikası izleyen Merkez Bankası, aynı zamanda serbest kur rejimi altında Türk Lirası'nın diğer paralar karşısında hızlı değer kaybının yol açtığı enflasyonist etkileri azaltmayı amaçlamıştır. Finansal piyasaların inişli-çıkışlı seyrine rağmen, Merkez Bankası parasal büyüklüklerle ilgi hedeflerini ve performans kriterlerini yıl sonu itibarıyla gerçekleştirmiştir.





Bu meyanda; Merkez Bankası'nın özerkliğini arttıran yeni Merkez Bankası Kanunu Kasım ayı başlarında yürürlüğe girmiş, bu yasal düzenleme ile Merkez Bankası'nın Hazine ve kamu kurumlarına kredi açması yasaklanmıştır.

5- Haziran ayında gerçekleştirilen iç borç takası ile, nominal değeri 9.8 katrilyon TL iç borç senedinin vadesi ortalama 37.5 aya uzatılmış, bu takas sonucu iç borç servisinde Hazine'ye 6.4 katrilyon TL tasarruf sağlanmıştır.

6- Gerek dar ve gerekse geniş tanımlı para arzı büyükleri, para stoku nun 2001 yılında reel olarak daraldığına ve parasal disiplinin sağlandığına işaret etmektedir. Bu durum 2001 yılında ortaya çıkan yüksek enflasyon ortamının "talep kaynaklı" değil, TL'nin yüksek dış değer kaybı, yüksek faiz oranları vb faktörlere dayalı olarak-büyük ölçüde "arz-yönlü" (maliyet kaynaklı) bir süreçte oluştuğunu teyid etmektedir.

7- Şubat kriziyle birlikte, toplam banka mevduatları reel bazda daralmış, tasarrufların bir kısmı bankacılık sektörü dışına kaymıştır. Ortalama mevduat vadeleri kısalmış, kısa vadeli TL mevduatın toplam TL mevduat içindeki payı 2001 yılı Ekim ayı itibariyle % 93'e yükselmiştir.

2000 yılı sonları itibariyle TL mevduatın yaklaşık % 30 gibi yüksek bir oranına ulaşan bankaların bilanço-dışı kalemi Repo'nun payı 2001 yılının son aylarında % 8'lere kadar gerilemiştir. Bu gerilemede repo faiz gelirlerine uygulanan gelir vergisinin % 16'dan % 20'ye yükseltilmesi ve

TMSF bünyesindeki bankalar ile kamu bankalarının finansman taleplerindeki azalma, etken olmuştur. Ağustos ayında yapılan uzun vadeli mevduatı teşvik edici vergisel düzenlemeler ve Repo'nun azalan payının bankaların ortalama mevduat vadelerinin uzamasına katkı sağlanması beklenebilir.

Döviz kurlarındaki hızlı artış eğilimi ve belirsizlik faktörü, TL'den döviz geçişi (para ikamesi) hızlandırmış, döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduat içindeki payı 2000 yılı sonunda % 45'ten 2001 yılı sonunda % 57'ler seviyesine ulaşmıştır.

8- Ekonomideki kredi stoku bir önceki yılın aksine, 2001 yılında reel bir daralma kaydetmiştir. Yüksek fon (kredi) maliyetleri, iç talep yetersizliği, üretim daralması vb faktörler şirket kesiminin kredi talebini azaltırken, reel gelirlerdeki gerileme ve yüksek tüketici kredi faiz oranları bireysel kredi talebini olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer yanda; fonlama maliyetlerindeki artış, kredi kaynağı sağlama imkanlarının azalması ve kredilerin geri dönüşünde yaşanan ciddi problemler, başta bankalar olmak üzere kredi veren kurumların kredi açma istekliliğini azaltmış ve likid kalma tercihine yönetmiştir. Bankaların yavaşlayan kredi faaliyetlerine paralel olarak, mevduatın krediyeye dönüşüm oranı 2000 yılı sonunda % 49'dan 2001 yılı sonunda % 34'lere gerilemiştir.

Tahsili gecikmiş krediler esas itibariyle TMSF'ye devredilen bankalar ile kamu sermayeli bankalar için bir sorun teşkil ederken, 2001 yılında

özel bankaların tahsili gecikmiş alacaklarında da artış gözlenmiştir. Ekim 2001 itibariyle tahsili gecikmiş alacakların toplam kredilere oranı TMSF bankaları ve kamu bankaları için % 40'a özel bankalar içinse % 17'ye ulaşmıştır. Ekonomik daralma, hızlı kur artışı yüksek faiz oranları vb faktörler şirketlerin geri ödeme kabiliyetlerini zayıflatırken, ücret/maaş vb gelirlerdeki sert düşüşler de bireysel kredilerin geri ödenmesini zorlaştırmıştır. Buna ilave olarak, bankaların kredileri bir an önce geri çağırma konusundaki talepleri, önemli ölçüde dış (borç) kaynağa dayalı faaliyet gösteren şirketlerin nakit akışlarının bozulmasına ve borç geri ödeme kabiliyetlerinin azalmasına yol açmıştır. Bankaların en büyük tahsilat sorunları, tekstil ve tekstil ürünleri (%22) inşaat (%15), kağıt (%14) metal ana sanayi (%11) ve benzeri sektörlerde yaşanmışlardır.

9- Kısa vadeli borçlardaki azalmaya dayalı olarak Türkiye'nin toplam dış borçları 2001 yılının ilk dokuz aylık döneminde 750 milyon Dolar azalmıştır. Büyük ölçüde özel sektör tarafından alınan kısa-vadeli dış borçlar, dalgalı kur rejimi altında "kur riski" endişesi, ekonomik daralma ve kreditorlerden kaynaklanan çekimserlik, vb faktörler sonucu %38 oranında azalırken, orta-uzun vadeli borçlar- IMF'den elde edilen ilave kaynaklarla- % 8 oranında artış göstermiştir. Türkiye'nin 2001 yılında % 77 ana para taksiti, % 23 si de borç faizi olmak üzere toplam 24.3 milyar Dolar civarında dış borç ödemesi yapmış olduğu tahmin edilmektedir.

### B- 2002 YILI BEKLENTİLERİ

1- Merkez Bankası Ocak başında açıkladığı parasal çerçeve ile; 2002 yılında serbest kur politikası izleneceğini (ve ani ve aşırı kur dalgalanmaları dışında) piyasaya müdahale edilmeyeceğini ve aktif bir para politikası izleneceğini ilan etmiştir. Merkez Bankası bu amaçla ana çerçeve olarak belli bir parasal büyüklüğün (parasal taban) tutturulmasını hedefleyen ancak para talebindeki öngörülenin ötesindeki değişikliklere karşı hedefi revize eden esnek bir çerçeve benimsemiştir. Kanaatimizce, bu uygun bir yaklaşımdır ve ekonominin 2000 yılı ortalarından itibaren yaşadığı ve sonu krizle biten likidite sorunları yaratmayacak ve faiz oranlarının aşırı yükselmesine müsaade etmeyecek bir çerçevedir.

Diğer yandan Merkez Bankası, kısa vadeli faiz oranların cari enflasyon beklentilerine göre ayarlamayı planlamakta olup, bu bir "üstü kapalı enflasyon hedeflemesi" olarak nitelendirilebilir. Bu oldukça dikkat ve

özen gerektiren bir ayarlamadır; bu konuda yapılabilecek hatalar piyasalara yanlış sinyaller göndererek ekonomik birimlerin yanlış algılama sonucu yanlış kararlar vermesine ve ekonomik dengelerin bozulmasına yol açabilir.

2- 2002 yılına ait ekonomik program bu yıl için % 4'lük bir ekonomik

li "rekabet avantajı sağlamış, ihracat artarken ithalat ekonomik daralmanın da etkisi ile ciddi boyutta gerilemiştir. Ancak, muhtemelen ileri dönük iyimserliğin "aşırı satın alınmasının" da etkisi ile, döviz kurunun önemli ölçüde gerilediği, ve Türk Lirası'nın yeniden "aşırı değerlendirme" (overvaluation) sürecine girdiği kanaatindeyiz.

"Aşırı değerlendirme" ekonomik faaliyetin yeniden hızlanması ile birlikte ithalatla artış ve ihracatta yavaşlama getirecektir. Her ne kadar serbest kur rejimi diğer kur rejimlerine göre cari işlemler dengesinde ortaya çıkabilecek dengesizlikleri gidermede daha etkin bir rejim ise de "aşırı değerlendirme" durumunda Merkez Bankası'nın zamanlaması ve boyutu iyi hesaplanmış müdahalelerle piyasaya müdahale etmesi ve bu yöndeki ka-



büyüme ve yıl sonu itibarıyla % 35 düzeylerinde bir tüketici enflasyonu öngörmektedir. % 4'lük büyüme hızının 2002 yılında gerçekleştirilebilecek bir hedef olduğu kanaatindeyiz. Mevcut enflasyon dinamikleri ve 2001 yılından devreden oldukça ciddi bir "enflasyon stoku" olduğu hesaba katılırsa, enflasyonun 2002 yılında % 35'lik hedefin üzerinde gerçekleşeceğini tahmin etmekteyiz.

3- İhracat için 2001 yılı gerçekleşme tahmini 30.5 milyar Dolar, 2002 yılı resmi hedefi ise 32.0 milyar Dolar'dır; diğer bir ifade ile ihracatta % 4.9 civarında bir artış hedeflenmektedir. 2001 yılı gerçekleşme tahmini 41 milyar dolar olan ithalatın 2002 yılında % 11 artışla 45.5 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmesi hedeflenmektedir.

2001 yılı başlarında meydana gelen hız kur artışı yılın tamamına yakın bir bölümünde ihracat için önem-

rarlılığının piyasalarda hissedilmesi, gerektiği kanaatindeyiz. Aşırı değer kaybetmiş para kadar aşırı değerlendirilmiş para da arzu edilir bir durum değildir. Bu açıdan Merkez Bankası'ndan TL'nin (aşırı değer kaybı yanında) aşırı değerlendirilmesine müsaade etmeyen bir yöneliş içinde olmasını bekliyoruz.

Toplum olarak belki de en sorunlu olduğumuz konulardan birisi KÖTÜMSERLİĞİ DE İYİMSERLİĞİ DE PEK İYİ YÖNETEMİYOR oluşumuzdur. Genelde, kötümserliğimizi de abartma temayülü içinde olduğumuzdan, bozulan dengelerin yeniden yerine oturması zaman alıcı, sancılı ve maliyetli olmaktadır.

2002 yılı için aşırı iyimserlik yerine "ihtiyatlı bir iyimserlik" içinde olursak, dengelerin yerine oturması daha kolay ve daha az maliyetli olacaktır. ■

\* Genel Müdür Yardımcısı

*Toplum olarak belki de en sorunlu olduğumuz konulardan birisi KÖTÜMSERLİĞİ DE İYİMSERLİĞİ DE PEK İYİ YÖNETEMİYOR oluşumuzdur. Genelde, kötümserliğimizi de abartma temayülü içinde olduğumuzdan, bozulan dengelerin yeniden yerine oturması zaman alıcı, sancılı ve maliyetli olmaktadır.*



# Krizler de Bozuldu

*Canımızı yakan, bizi acı ve üzüntülere boğan her olayı çabucak unutmamız, sanki hiçbir şey olmamış gibi her şeye kaldığımız yerden devam etmemiz, adeta "Türk tipi kriz" diye adlandırabileceğimiz yeni bir kriz örneğinin ortaya çıkmasına yol açıyor.*

**Ahmet Ertürk\***

## KRİZ Mİ VAR?

"Kriz müptelası" bir ülkede yaşayıp ta krizden nasibini almayabilen bir kişi veya kurum olabilir mi?

Dünya üzerinde teoride veya pratikte tasavvur edilebilen her türlü krizi denemekten kendini alamayan bir toplumun insanları yapacağımız kısa veya seyahat, oldukça genç ve etkileyici bir kriz kolleksiyonuna sahip olduğumuzu gösterir. Siyaten ekonomiye, zihin gerçek hayatlara, evle kamusal mekânlara kalan ve her türlü mekân kriz yatağı olduğunu göstermiştir.

En iftihar edilecek de, bu "kriz zenginliği"nden "iftihar" duymamızdır. Her yıl karayollarında verdiğimiz kurban sayısının bizi bu alanda dünya birincisi yapmasından adeta gizli bir "övünme" payı çıkarıyoruz. Yani bir tür "kahramanlık" duygusuyla kabarıyor göğsümüz. Yahut yıllardır "Dünya Enflasyon Ligi"nde ilk üç sırayı kimseye kaptırmadığımız için de "Bakın, biz enflasyonla yaşamayı ne güzel öğrendik!" diye tavra satıyoruz.

Demokrasi standardımız, "iş ahlakı" anlayışımız, "doğal çevre" ile ilişkimiz, siyaset ve ekonomideki performansımız, düşünme ve okuma-yazma kalitemiz ile kendimize

özgü bir model(!) oluşturmanın, hatta bu modeli çevremizdeki ülkelere ihraç edebilir hale gelmenin zevkini yaşıyoruz.

Çarpıcı bir özelliğimiz daha var: ne olup bittiğine aldırılmamak, tuttuğumuz yolun bizi nereye götürdüğünü



Otomobilimiz ile yollarda kahramanlık yapmaya kalkışmamızın ne anlama geldiğini, ya hastane odasında yatarken veya sedye üzerinde, yahut ta morgda anlıyoruz. Anlıyoruz da ne oluyor? Her defasında maharetiyle "kıl payı" kurtardığını övünerek anlatan sürücü arkadaşımız, bu defa "kıl payı" kaybettiğini söylemeye bile fırsat bulamıyor.

Kötü, kalitesiz evlerde veya tehlikeli zeminler üzerinde hiçbir şeye aldırılmadan yaşamamızın bedelini "Hey, orda kimse var mı?" feryatları eşliğinde ödüyoruz.

Çevre, tarih, kültür gibi kavramlar, küçük ve garip bir azınlığın ilgi alanı

olmaktan öteye geçemiyor. İstanbul'u bugünkü İstanbul, Bursayı bugünkü Bursa haline getirdiğimiz, getirmeyi başarabildiğimiz için ne tür bir madalyayı hakettiğimizi bütün dünya hala düşünmekle meşgul.

Canımızı yakan, bizi acı ve üzüntü her olayı çabucak unutuyoruz, sanki hiçbir şey olmamış gibi her şeye kaldığımız yerden devam etmemiz, adeta "Türk tipi iz" diye adlandırabileceğimiz yeni bir kriz örneğinin çıkmasına yol açıyor.

t zincirleri"ne, "bir koyup ve "iki adımda köşe dönelerine çok çabuk kaptırdığımızı. Fırsatları heba etmek veya ürkeklere inat, "kâr"ın en yükseğine, "faiz"in en haşmetlisine, "hisse"nin en çok kazandıranına atlama kahramanlığını sergiliyoruz. "Neden", "nasıl", "nereye kadar" sorularına kitabımızda yer yok. Cevaplarını aldığımızda ise biraz geç kalmış oluyoruz. Ve sonuçta en çaresiz soru ile başbaşa kalıyoruz: "Ben niye kaybettim?"

## KRİZİ "DÜŞÜNMEK"

Kriz ile uğraşmak, öncelikle "akıl" işidir. Yani düşünme, muhakeme etme, mukayese etme işi. "Ne", "neden", "nasıl" sorularıyla hemhal olma işi. Öncelikle "mani olma", değilse "kontrol etme", hiç olmazsa "ders al-

ma" işi. Bunlardan hiç birini yapmıyorsak en sarsıcı krizlere kendimizi hazır hale getiriyoruz demektir.

Olup biteni "anlama" çabası içinde değilsek, hangi risklerle karşı karşıya bulunduğumuz hakkında "bilgi" sahibi olmamız mümkün olmaz. Hangi mekanizmalarla hangi sonuçların elde edilmeye çalışıldığı, bu sonuçların bizim için ne anlam ifade ettiği sorularına kafa yormadan atacağımız her adım, yapacağımız her tercih, bizi tehlikeli bir belirsizliğin içine atacaktır.

Toplumsal gidişatın bu sorular ışığında değerlendirilmesi, hem parametrelerin çokluğu ve müphemliği, hem de işin tabiatının bir sebep-sonuç ilişkisi kurmaya elverişli olmaması sebebiyle zordur, zahmetlidir ve her türlü ihtimale açıktır. Zaten gidişin yönü, hedefi ve neticeleri konusunda birbiriyle çatışan veya birbirinden ayrılan çok sayıda görüş veya kanaat serdetmek te mümkündür.

Ekonomi ise, sebeplerin ve sonuçların ve sebep-sonuç ilişkilerinin daha belirli, daha kestirilebilir olduğu bir alandır.

Bu farklılık, en başta, olup bitenin "farkına varıp varmamak"ta kendisini gösterir. Toplumsal ölçekte nereye doğru sürüklendiğimiz farkına varmak, yuvarıda belirttiğimiz "düşünme" faaliyetinin en salim ve derin şekliyle yerine getirilmesini gerektirir. Gidişatın yönü ve mahiyeti hakkında düşün(e)menyenlerin çoğunluğu teşkil ettiği bir toplumsal çevrede en ciddi krizlere gebe gelişmeler bile hiçbir endişe ile karşılaşmadan olup bitiverir.

Ekonomik krizler ise daha belirgin işaretleri olan, gelirken ses veren, geleceğini ilgili herkese hissettiren krizlerdir. Ekonomide bazı göstergeler bozulmaya başladığında ve temsil niteliğini haiz bazı gelişmeler ortaya çıktığında, hangi gelişmelerin

hangi neticeleri haber verdiğini ekonominin içinde yaşayan her kişi veya kurum az çok hisseder.

### NERDE O ESKİ KRİZLER!

Kapalı ve/veya merkezi planlamaya dayalı ekonomilerde nihai çözümlenin gözlerden kaçırılması ve dengelerdeki bozulmanın uzun süre farkına varılmadan sürdürülmesi daha kolaydır. Bir dengesizlik olduğu hissedilse bile, merkezi müdahalelerle dengelerin yeniden tesis edilebileceğine inanılır. Ama çoğunlukla sonuç, daha şiddetli bir çözümlenme ve



hatta çökmedir. Serbest ve açık ekonomilerde ise muhtemel bir akıbet, daha hızlı ve daha gürültülü şekilde gelir, adeta geliyorum der. Ama yine de kriz durumu, bir süreç içinde oluşur. Tedbir alıp krize mani olmak yahut hiçbir şey yapmadan seyretmek için gereken süreyi toplumsal ve ekonomik aktörlere tanır.

İçinde yaşamaktan mutluluk duyduğumuz küresel çağda, sermaye ve para hareketlerinin önünde hiçbir sınırın bulunmadığı yeni ekonomilerde ise tarih adeta daha da hızlanmakta ve her şey bir anda olup bitivermektedir.

Bu yeni kriz durumu, elbette spekülatif ekonomilere/piyasalara özgü bir durumdur. "Hakiki" bir malın, fiziksel bir hareketin olmadığı piyasalar, yani yalnızca kâğıtların deveren ettiği, hatta çoğu zaman kâğıdın bile olmadığı sanal ortamlarda trilyonlarca dolarlık işlemlerin gerçekleştirildiği sanal piyasalar.

Bu yeni ekonomide kriz, çoğu zaman bir "dengesizlik" durumu değil, yeni jargon ile ifade edersek, bir "düzeltme" durumudur. Yani, önceki "denge"nin kazançlarının realize edildiği ve yeni bir denge için "yatırım"a hazırlanıldığı bir durum. Dolayısıyla, kriz durumu, bir "dengesizlik", yani oyunun bozulması, kurallardan sapılması durumu değil, tersine, oyunun kurallarının uygulanması, yani oyunun bir parçası olarak görülmelidir. Başka bir deyişle, "hesapların kesildiği, tahsilat ve tediyelerin yapıldığı geçiş anı".

Bu yeni durumun anlamı, krizin zarar verme potansiyelinin nisbi ve zafî bir anlam taşımasıdır. Yani birileri krizde "kaybeder"ken diğerlerinin "kazanma"sı anlamında bir nisbilik ve kayıp veya kazançların reel bir karşılığının olmaması anlamında bir izafilik.

Sahip olduğunuz "var"lığın değeri bir anda, bir günde "yok" olabilmekte; hiçbir yanlış şey yapmadığınız halde bir anda çok şey kaybedebilmektesiniz. Zaten o "var"lığı elde etmek için de fazla bir şey yapmamıştınız. Bir anda elinizdeki "şey"ın değeri artmış, hiçbir şey yapmadığınız halde çok "şey" kazanmıştınız.

Küresel ekonominin dayattığı bu yeni kriz şartları ile toplumsal ve bireysel düzeyde nasıl başedebileceği meselesi, günümüzün en hayati meselesidir. ■

\* Genel Müdür Yardımcısı

# Bir Evliliğin Hikâyesi

*Finans sektöründeki bu dev birleşmenin, güncel ifadeyle evlilik kararının öncesinde, tarafları bu noktaya getiren gelişmelere bakıldığında; insan hayatında olduğu kadar, şirketlerin hayatında de kaderlerini etkileyecek ölçüde önemli, oldukça ilginç kesişme anları olduğu görülecektir.*

## Mehmet Emin Özcan\*

Aile, sosyal bir kurum olarak toplumun temelidir. Aile yapısı sağlam olan toplumlar, her türlü iktisadi, sosyal ve siyasi zorluklara, hatta deprem gibi, kuraklık gibi tabii afetlere karşı daha dayanıklı ve dirençli olmaktadır. Bu nedenle, aile, bütün toplumlarda kutsal ve korunması gereken bir kurum olarak kabul edilmektedir. Ailenin kurulması için bir erkek ile bir kadının hayatlarını birleştirmek üzere bir evlenme kararı alınır.

Ancak yazımızın başta evliliği değil, iki şirketin birleşmesini konu alıyor.

Tüzel kişi niteliği işletmeler, kurumlar ve şirketler, ticari işletmelerin faaliyetlerini değiştirmek için birleşmelerini de evlilik (mergers and acquisitions) sonucunda gerçekleştirirler. Küreselleşen dünyada, kasaba haline gelen yerleşimlere karşı artan ve keskinleşen rekabete karşı karşıya kalabilen ve hedeflerine ulaşabilmek için bir yan yetleri düşürmek, diğer yandan kârlılıklarını arttırmak zorundadırlar. İşte bu nedenle, bilhassa mali sektöründe yerel ve uluslararası düzeyde şirket evliliklerine son yıllarda sıkça rastlanmaktadır.

Uluslararası birleşmelerde, maliyetleri düşürmenin ötesinde, bölgesel ve uluslararası pazarlarda daha etkin olma amacı önem kazanmaktadır.

Geçtiğimiz yıl uluslararası mali piyasalar, dev bir uluslararası birleşmeye tanıklık etti. Suudi Arabistan menşeli **Dallah Albaraka** Grubu ile Körfez'de yatırım bankacılığı ve portföy yönetimi alanında en etkin

yatırım şirketlerinden biri olan Kuveyt menşeli **The International Investor (TII)**, Türkiye dahil Kuzey Afrika'dan Ortadoğu'ya kadar olan çok geniş bir coğrafyada, gerek yatırım bankacılığı, gerekse ticari bankacılık faaliyetlerinde bulunmak üzere, faizsiz bankacılık alanındaki bilgi ve tecrübe birikimlerini birleştirme kararı aldılar. Taraflar, bu kararlarını 9 Haziran 2001 tarihinde Bahrein'in baş-

şkentinde bir araya gelerek, birlikteliklerini de birlikte yaptıkları işlemleri ile uluslararası ka-

adılar. Bu birleşme, finans sektörünü uyandıran bu evlilik kararının umuzu da çok yakındır. Çünkü, Albaraka ortağı, Dallah Al Barakat'ın birleşmesiyle, birleşen ortakların ortaklığına katılacağı gibi, faaliyetlerinde bulun-  
14 yılında yabancı sermaye şirketi statüsünde kurulmuş ve 2004 yılında faaliyete baş-  
Türk Özel Finans Kurumu'nun yabancı sermaye ko-  
ortak bulunmaktadır.  
Suudi Arabistan menşeli **Albaraka** Grubunun payı Türkiye'nin de kurucu olduğu İslam Ülkelerinin ruluşu olan **İslam Kalma Bankası** (Islamic Development Bank)'nın payı ise, %13'tür. Ticaret sektöründe inşaattan turizme iş kollarında faaliyet



gösteren 250'den fazla şirketi bünyesinde barındıran Dallah Grubu, 20' yi aşkın ülkede faizsiz bankacılık ve sigortacılık faaliyetinde bulunmaktadır. Grubun ayrıca medya alanında da ciddi yatırımları mevcuttur. Dallah Albaraka Grubu, Suudi Arabistan'da yerleşik, İslam dünyasında finans sektöründen medyaya pek çok sahada önemli yatırımları bulunan ve uluslararası saygınlığa sahip bir şirketler topluluğudur. Dallah Albaraka Grubu, 1969 yılında faaliyetlerine başlamış ve kısa zamanda Ortadoğu'nun en büyük kuruluşlarından biri haline gelmiştir. Grubun Yönetim Kurulu Başkanlığını Sheikh Saleh Kamel yürütmektedir. Grup, finans sektörüne ilk kez 1982 yılında kurduğu Al baraka Investment and Development Company ile girmiş ve 50 milyon Dolarlık bir ödenmiş sermaye ile kurulan bu şirket, bugün 29 ülkede bankacılık, leasing ve sigortacılık başta olmak üzere, finans sektörünün değişik dallarında faaliyet gösteren 43 şirkette iştiraki olan dev bir finansal aktör haline gelmiştir.

The International Investor (TII), 1992 yılında Kuveyt'in önde gelen kurumsal ve bireysel yatırımcıları tarafından kurulmuştur. Faizsiz finans sektöründe faaliyet gösteren TII, yatırım bankacılığı sahasında proje finansmanından risk sermayesi işlemlerine kadar geniş bir sahada ürünler sunmaktadır. Bunun dışında, faizsiz finans sektöründeki tecrübesi ile bu sektörde faaliyet göstermek ve müşterilerine ürünler sunmak isteyen çok sayıda firmaya danışmanlık da yapmaktadır. Merkezi Kuveyt'te bulunan TII'nin faaliyet alanına esasında tüm Körfez(Gulf) ülkeleri dahildir. Bah-

reyn'de ise, Al Khaleej Islamic Investment Bank adı altında bir yatırım bankası bulunmaktadır. TII'nin Yönetim Kurulu Başkanlığını, faizsiz finans sektörünün en önde gelen isimlerinden Adnan Abdülaziz Al Bahar yürütmektedir. Hisse senetleri Kuveyt ve Bahreyn borsalarında işlem gören TII'nin başlıca ortakları arasında; Kuveyt Devleti Sosyal Güvenlik Kurumu, Vakıflar İdaresi gibi kamu kuruluşları ile Körfez ülkelerinin önde gelen işadamları ve ticari kuruluşları bulunmaktadır. TII ile kendisi gibi Kuveyt menşeli olan Kuwait Finance House (Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumunun ana ortağı) arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.



Finans sektöründeki bu dev birleşmenin, güncel ifadeyle evlilik kararının öncesinde, tarafları bu noktaya getiren gelişmelere bakıldığında; insan hayatında olduğu kadar, şirketlerin hayatında da kaderlerini etkileyecek ölçüde önemli, oldukça ilginç kesişme anları olduğu görülecektir.

Faizsiz finans sektörünün iki dev, Dallah Albaraka ve TII arasındaki ilişki, 1999 yılının Eylül ayında başladı. O sıralarda Dallah Al Baraka Grubu, değişik ülkelere yayılmış finans sektöründeki yatırımlarını Bahreyn'de kurmayı planladığı halka açık bir bankacılık holding şirketinin çatısı altında toplamayı düşünüyör-

du. Dallah Al Baraka Grubu, Al Baraka Banking Holding Company adı ile kurulmasına karar verilen şirketin kuruluş aşamasında yatırım danışmanlığını yapmak üzere, yatırım bankacılığı alanında Körfez'in en önde gelen kuruluşu olan TII'ı tayin etti. Ancak ilerleyen günlerde, TII yöneticileri ile Dallah Al Baraka Grubu yetkilileri arasında güçlerini birleştirme konusunda ciddi bir istek doğdu. Sadece yatırım bankacılığı alanında faaliyet gösteren TII, bir yandan ticari bankacılığa girerek ürünlerini çeşitlendirmek, diğer yandan faaliyetlerini Kuzey Afrika ile Ortadoğu'yu kapsayan geniş bir coğrafyaya yaymak istiyordu. Dallah Al Baraka Gru-

bunun amacı ise, çeşitli ülkelere dağılmış finans sektöründeki yatırımlarını bir holding şirketi bünyesinde toplamaktı. Aslında iki grubun istekleri, bir elmanın iki yarısı gibi, birbirini tamamlıyordu. Birleşmenin her iki tarafın da yararına olduğu görüldü ve düğmeye basıldı. 9 Haziran 2001'de Dallah Alba-

raka Grubu ve TII, Dallah Albaraka Grubu'nun bankacılık kuruluşlarındaki hisselerinin TII ile birleştirilmesi konusunda karşılıklı bir ön anlaşmaya vardıklarını ilan ettiler. Bu karar, özellikle Ortadoğu ve Afrika'da bankacılık sektörünün her sahasında müşterilerine ihtiyaç duydukları tüm hizmetleri sunabilecek dev bir finansal hizmet kuruluşunun ortaya çıkışına işaret ediyordu. 18 Haziran 2001 tarihinde ise, Dallah Albaraka Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Sheikh Saleh Kamel ile TII Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Al Bahar, düzenledikleri bir basın toplantısı ile 300 milyon Dolarlık bir aktif birleşmesine dair bir ön anlaşmanın imza-

landiğini açıklayarak bu anlaşmanın sadece söz konusu gruplar için değil, tüm finans sektörü için de ciddi bir dönüm noktası olduğunu vurguladılar. Anlaşmanın Dallah Albaraka Grubu'nun dokuz bankasındaki hisselerinin TII ile birleştirilmesini içerdiği belirtilirken, yeni grubun aktiflerinin 3 milyar Doları aşacağı ifade edildi. Anlaşmanın, iki grubun birbirlerini tamamlayan alanlardaki uzmanlık ve tecrübelerinin bir araya gelmesi ile bölgenin en etkili finansal aktörünü ortaya çıkaracağına değinildi. 10 Temmuz 2001 günü yapılan TII Olağanüstü Genel Kurulunda, hissedarlar söz konusu birleşmeyi onayladılar ve sermayenin arttırılmasına karar verdiler. 2001 Yılı'nın Ekim ayında ise, yeni grubun yapılandırılması ve birleşmenin en etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için, birleşme ve danışmanlık konularında dünya çapında saygınlığa sahip, McKinsey & Company Inc. ile bir anlaşma imzalandı. McKinsey firmasının birleşme sonrasında performansı ve rekabet gücünü arttırıcı düzenlemeler konusunda Gruba teknik destek vereceği bildirildi.

7 Kasım 2001 günü, TII ve Dallah Albaraka Grubu arasında nihai anlaşmanın geri dönülemez biçimde imzalandığı kamuoyuna ilan edildi. Yeni grubun adı şimdilik geçici olarak, **Albaraka & The International Investor** olarak belirlendi. Bölgede bu çeşitlilikte hizmeti, bu derece yaygın bölgesel ağ ile sunacak tek kuruluş olması hedeflenen yeni şirketin sermayesi, 12 Aralık 2001 tarihinde 58 milyon Dolar'dan 165 milyon Dolara çıkarıldı. Yeni

ortaklık yapısında Sheikh Saleh Kamel ve Dallah Albaraka Holding'in hisseleri %39, TII' in mevcut hissedarlarının hisseleri %35, yeni ortakların hisseleri ise %26 olarak belirlendi. Yeni hissedarlar arasında Kuveyt, Suudi Arabistan ve Bahreyn'den önemli yatırımcılar bulunuyor. Yeni ortaklığın **yönetim kurulu başkanlığına** Dallah Albaraka Grubunun sahibi **Sheikh Saleh Kamel**, yönetim kurulu başkan yardımcılığı ve şirket genel müdürlüğüne ise, Adnan Al Bahar getirildi.

Bu birleşme kararı ile Dallah Gru-



bu, bankacılık sektöründe yer alan iştiraklerinden sadece Albaraka Türk Özel Finans Kurumu(Türkiye), Al Baraka Bank Lebanon (Lübnan), Bank Albaraka Alger (Cezayir), Albaraka Islamic Investment Bank Bahrain (Bahreyn), Albaraka Bank Ltd. (Güney Afrika), Best Bank (Tunus), Egyptian Saudi Finance Bank (Mısır), Jordan Islamic Bank (Ürdün), Al Amin Investment Bank (Bahreyn) olmak üzere toplam 9 bankadaki hisseleri karşılığında TII ile ortaklık

oluşturdu. Dolayısıyla, Albaraka Türk'ün satılması söz konusu değildir. Birleşmeyle ilgili hukuki prosedür tamamlanmak üzeredir. TII bünyesine alınan bankaların, tek bir bölgesel banka gibi çalışmalarını sağlayacak yeniden yapılandırma süreci devam etmektedir.

Bu dev birleşmenin Kurumumuza her bakımdan çok olumlu yönde etkilemesi ve 9 bankanın bulunduğu ülkeler arasında ciddi bir işbirliği imkanı meydana getirmesi beklenmektedir. Önümüzdeki yeni dönemde,

Kurumumuzun bugüne kadar ilgi alanında bulunmayan yatırım bankacılığı hizmetlerinde, perakende(bireysel) bankacılıkta, Körfez sermayesinin ülkemize kanalize edilmesinde ve ülkemiz ile bilhassa Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleri arasındaki dış ticaret ve sermaye hareketlerinde aktif ve belirleyici rol üstlenmesi öngörülmektedir. Kurulduğu günden beri Türkiye'de faizsiz bankacılığın öncüsü ve lideri olan Albaraka Türk, yetmiş uzman kadrosu ve 17 yıllık bilgi ve tecrübe birikimini bu dev güç birliği sonucu ortaya çıkacak sinerjiyle

birleştirmek suretiyle, ülke ekonomisine olan katkılarını bundan böyle daha güçlü bir şekilde sürdürerek yoluna devam edecektir. İşte, bu heyecan verici, önümüze geniş ufuklar açan müthiş buluşmanın kısa hikayesi. Dallah Al Baraka Grubu ile TII arasında gerçekleşen birleşmenin; ülkemize, müşterilerimize, çalışanlarımıza ve ortaklarımıza hayırlı olmasını dileriz. ■

\* Dış İşler Müdürü



# Ortadoğu'da Bir Finansman Devi: The International Investor



## THE INTERNATIONAL INVESTOR

INNOVATIVE ISLAMIC SOLUTIONS

### B. Cemal Rodoplu\*

Yazıda kısaca "T.I.I." olarak bahsedeceğimiz The International Investor K.C.S.C., 1992 yılında Kuveyt'te kurulmuş bir yatırım bankasının adıdır. Hisseleri halka açılarak 1996 yılında Kuveyt Borsasına, 1999 yılında da Bahreyn Borsasına kote edilmiştir. Halen tamamı halka açıktır ve Kuveyt'in üçüncü en büyük mali kurumdur. Anlamı: Devletlerarası (Global/Küresel) Yatırımcı.

Körfez bölgesindeki varlıklı ve çok saygın ailelerden birisine mensup olan ADNAN ABDULAZİZ AL-BAHAR'ın şahsi girişimiyle kurulmuş olan T.I.I. Kuveyt'in ileri gelen diğer zengin ve idealist iş adamı ve yatırımcılarını da yanına alarak üçüncü nesil "faizsiz bankacılık" sektöründe yeni bir güneş gibi doğmuştur.

31.12.2000 tarihi itibarıyla kamuya ilan ettiği faaliyet raporundan alınan bilgiler tahtında, TII'nin tümüyle ödenmiş sermayesi dahil, ÖZKAYNAK büyüklüğü yaklaşık 80 milyon \$'dır.

*Bu büyüklükte bir finansman, 1963 yılında modern anlamda ilk denemeleri yapılan Mit-Ghamr (Mısır'da bir bölge bankası) projesinden beri faizsiz bankacılık sektöründe üçüncü nesile ulaşan en büyük mali gücü ifade etmektedir. Küresel mutluluğa yapabileceği katkılarının da bu büyüklükte olması en içten beklentimizdir.*

Kurumun ortaklık yapısı şöyle özetlenebilir: Sermayenin,

\* %40'ı bazı Kuveyt kamu kurumlarına,

\* %21.6'sı Ortadoğu'daki 194 bireysel yatırımcıya,

\* %19.2'si bazı özel şirketlere,

\* %10'u TII'nin kendisine (halka arz amacıyla) aittir.

Kamusal kurumlar arasında PIFSS (Kuveyt Sosyal Güvenlik Kurumu), AWQAF (Kuveyt Vakıflar İdaresi), PAMA (Public Authority for Minor Affairs), S&C (Tasarruf ve Kredi Bankası), Zekat Fonu ve diğer bazı kamusal kurumlar sayılabilir.

Yatırım Bankası olarak faaliyet gösteren TII'nin Birleşik Arap Emirlikleri, Katar ve Bahreyn'de temsilcilik ve irtibat ofisleri bulunmaktadır.

Hızla büyüyen "Küresel Yatırımcı" (TII) henüz onuncu yaşını kutlarken, İslam dünyasında çok saygın bir yere sahip bulunan Dallah Al Baraka Gurubu'na mensup bankalarından en başarılı 9 bankanın çoğunluk hisselerini satın almak suretiyle faizsiz ticari bankacılık ağına da kavuşmuş bulunmaktadır. TII ile Dallah-Albaraka Grubu (DBHC) arasında yaşanan birleşme (merger) sonucunda DBHC paylarının yaklaşık üçte ikisi TII'a geçmiş olup bu konu dergimizin ilk sayfalarında ayrıntılarıyla anlatılmaktadır. Mer-

ger projesi hayata geçince TII tüzel kişiliği tasfiye olacak, yerine, söz konusu 9 banka (DBHC) ve eski TII aktiflerinden oluşan yeni bir mali dev ortaya çıkacaktır.

### FAALİYET ALANLARI

TII'nin başarıyla faaliyet gösterdiği alanların başında, ülkemizde "yatırım bankacılığı" adıyla bilinen bir sektör gelmektedir. Menkul değerler piyasasında, yani hisse senedi borsalarında, özellikle global (küresel) borsalarda faizsiz ilkelere uygun şirketlerin hisse senetlerinden oluşan Özel Yatırım Fonları alınıp satılması işine girmiştir. Bu faaliyetini gerek "aracı" statüsüyle gerekse fiili "yatırımcı" olarak sürdürmektedir.

Bireysel ve kurumsal yatırımcıya verilen yatırım bankacılığı hizmetlerinden ayrı olarak kurumsal bazda, şirketlerin kendi özel durumlarına göre yapılandırılmış finansman olanakları da sunmaktadır. Structured Finance denilen bu tür hizmetler arasında şunlar sayılabilir:

TII'nin en ünlü projelerinden birisi, leasing metoduyla uçak alımı için Kuveyt Havayolları'na sağlamış bulunduğu 480 milyon \$'lık finansmandır. Union Carbide şirketiyle Kuveyt Petrol Kurumu arasındaki işbirliği çerçevesinde Kuveyt'te kurulacak bir petrokimya tesisine ("Equate") 120

milyon \$ mudaraba finansmanı sağlamış olması TII'nin adını devlet nezinde saygın bir yere getirmeye yetmiştir. (Bu projenin tamamı 1.2 milyar \$ olup TII diğer aşamalarına da ilgi göstermektedir). Leasing bazında yapılandırıldığı Müsavat Hastanesi projesine 19.6 milyon \$ finansman sağlamıştır.

Venture Capital (riskli girişim sermayesi) anlamında bazı yeni kurulan şirketlerin veya mevcut bir şirket bünyesindeki yeni bazı yatırımların halka arzedilen hisselerini satın alarak onları büyümüştür. Çağı yakalamış olan bu projeler arasında şunlar sayılabilir:

**C1ME Projesi:** Commerce One Middle East adındaki şirket ile "e-commerce" (elektronik ticaret) sektöründe küresel çapta B2B (business to business) türü ticari ilişkilerin elektronik limanıdır.

**IslamiQ.com:** İnternet üzerinde "faizsiz" yatırım fonu almak veya satmak isteyen dünya üzerindeki tüm yatırımcılara hizmet veren bu elektronik liman (portal) TII'nin sermaye katkısıyla kurulmuştur.

**Kuwait Catalyst Company:** Petrokimya şirketlerine gereken katalizör malzemeyi sağlayan bu şirket TII'nin reel ekonomideki iştirak yatırımlarından bir tanesidir.

Son olarak "Al-Deema" adındaki faizsiz bankacılık ürünlerinden bahsetmekte yarar görüyorum. Aslında bu fiziksel anlamda yeni bir banka değil, sadece bir hizmet pakedinin adıdır. Faizli bankaların "faizden kaçan" bazı müşterileri için yaratılmış özel bir yatırım bankacılığı türü olup Ortadoğu'da yerleşik batılı (faizli) bankaların şubelerine gelen yerel müşterilere sundukları ayrı bir window (pencere) hizmetidir. Söz konusu hizmeti sunmak isteyen her faizli banka bu modülü TII'dan satın almakta ve kendi bankalarının özel window'larında satmaktadırlar.

TII, bünyesinde yer alan danışma kadrosuna dayanarak Ortadoğu, Afrika ve Asya'daki, hatta Avrupa ve ABD'deki birçok faizli bankaya ve aracı kuruma faizsiz bankacılığın prensip ve teknikleri konusunda talep edilen her türlü bilgi ve danışmanlık desteğini vermektedir.

Yatırım bankacılığı alanında ciddi bir isim olan TII, 2001 yılında Dallah Gurubu'na mensup 9 adet banka ile birleşme (merger) yapılmasını 10 Şubat 2001 tarihinde kararlaştırmış ve halka arz edilen hisseler yoluyla bu "birleşme"nin finansmanı sağlanmış bulunmaktadır (pirimli bedeli 0.255 Kuwait Dinar, olan 330 milyon adet yeni hisse senedi Kuveyt ve Bahreyn borsalarında resmen satışa sunulmuştur).

TII'nin Dallah ile oluşturduğu yeni yapılanma sonucunda grubun toplam aktifleri 3.5 milyar \$, toplam ödenmiş sermayesi 350 milyon \$ civarında olacak ve bu evlilikte TII'nin payı % 65, Dallah Baraka Holding'in payı % 35 olacaktır.

Bu büyüklükte bir finansman, 1963 yılında modern anlamda ilk denemeleri yapılan Mit-Ghamr (Mısır'da bir bölge bankası) projesinden beri faizsiz bankacılık sektöründe üçüncü nesile ulaşan en büyük mali gücü ifade etmektedir. Küresel mutluluğa yapabileceği katkıların da bu büyüklükte olması en içten beklentimizdir. ■

\* Proje ve Pazarlama Müdürlüğü, Müdür Yardımcısı



# Adnan Al Bahar ile Röportaj

1992 yılında Kuveyt'in önde gelen kurumsal ve bireysel yatırımcıları tarafından faizsiz finans sektöründe hizmet vermek için kurulan TII'nin Yönetim Kurulu Başkanı ve faizsiz finans sektörünün önde gelen isimlerinden Adnan Abdülaziz Al Bahar ile sizler için görüştük. Röportajımızda bu birleşmenin aşamalarını, grubun ortadoğu ve Körfezle birlikte Türkiyedeki hedef ve stratejilerini bulabilirsiniz.

RÖPORTAJ:

**B. Cemal Rodoplu**

**Sayın Al Bahar. Lütfen kendinizi kısaca tanıtır mısınız?**

– Ben Kuveyt'ten Adnan Al Bahar. Körfez merkezli yatırım bankası The International Investor'ın Yönetim Kurulu Başkanı'yım. Kuveyt, Katar ve Bahreyn'de yatırım bankacılığı yapıyoruz. Yakın bir süre önce Albaraka grubu bankalarını The International Investor ile birleştirdik.

Artık TII, Katar, Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri, Lübnan, Ürdün, Türkiye, Tunus, Ceza-yir ve Güney Afrika'da faaliyet gösteren bölgesel bir bankacılık

grubu olmuştur. Şimdi bütün bu grubu bireysel bankacılık, ticari bankacılık ve yatırım bankacılığı hizmeti sunan bölgesel, tek bir banka haline getirmeye çalışıyoruz.

**Bu operasyona neden ihtiyaç duyuldu? Şu anda hangi aşamada? Amacı nedir?**

– Bu birleşmede amaç birbirini tamamlayan iki faaliyeti, ticari bankacılık ve yatırım bankacılığını bir kuruluş çatısı altında biraraya getirmektir. Tüm bölgeyi kapsayabilmek için değişik coğrafyalardaki faaliyetleri biraraya getirmek. Bizim gücümüz Körfez'di. Albaraka'nın gücü ise Ortadoğu ve Kuzey Afrika idi. Bu yolla biz Kuzey Afrika, Ortadoğu, Türkiye ve Körfez'i hep birlikte kapsamış oluyoruz. Bu tüm bölgeyi ve birbirini tamamlayan faaliyetleri biraraya getiriyor.

**Dallah Albaraka ile yapılan birleşmeyle özellikle faizsiz bankacılık alanında dünyada önde gelen gruplardan biri haline gelindi.**

**Nereye gidilecek, hedef ne? Ne yapmak istiyorsunuz?**

– Temel olarak bu grubu kendi içinde entegre etmeye çalışıyoruz. Şu anda Türkiye'de olmamızın nedeni bu. Buradaki ope-

rasyonel alt yapımızı kurmak; bunu inşa etmek. Albaraka Türk'ü daha güçlü bir yerel oyuncu yapmak ve Türkiye ile belirtmiş olduğum bölgenin geri kalan kısmı arasında daha iyi bir bağ kurabilmek.

Henüz bulunmadığımız bazı ülkelere genişleme üzerine yoğunlaşacağız. Körfez'de biraz daha ileri doğru genişlemek; muhtemelen Malezya'ya kadar. Şu an faaliyette bulunmadığımız birkaç ülkeyi de gruba katmak. Böylece biz öncelikle grup bankalarını buldukları pazarlarda güçlendireceğiz. Ardından halihazırda var olmadığımız bazı piyasaları da buna ekleyeceğiz.

**Klasik bankalar İslam ülkelerinde de faaliyet gösterir hale geldiler. Hatta önce kendi içlerinde bir birim, daha sonra bağımsız banka kurma yoluna gittiler. Dallah Albaraka ve The International Investor'ın, Batı ülkelerinde, Amerika, Kanada, Avrupa'da böyle bir faaliyet alanına da genişleme çalışmaları var mı?**

– Temel olarak önemli Müslüman nüfusun bulunduğu pazarlara yoğunlaşacağız. Talebin yüksek olduğu yerlerde. Bunlar önde gelen İslam ülkeleri olacak. Müslüman nüfusun fazla geniş olmadığı ülkelerde yerel



bankalar aracılığıyla çalışacağız. Biz zaten İsviçreli, Fransız ve diğer uluslararası bankalara İslami ürünleri müşterilerine sunmaları için yardımcı oluyoruz. Bunu genişleteceğiz. Müslüman nüfusun bulunduğu ancak yeterince büyük olmadığı pazarlarda yerel bankalarla stratejik işbirlikleri yapacağız.

**Faizsiz bankacılığın içinde bulunduğunuz durumdan daha ileri noktalara gitmesi, yeni bir sıçrama yapması için yeni enstrümanlara ihtiyaç duyuluyor. Sürekli böyle konuşmalar yapılıyor. Yeni enstrümanlar üretilecek mi? Borsayla ilgili neler düşünüyorsunuz? Yatırım fonlarıyla ilgili neler düşünüyorsunuz?**

– Temel olarak bir uçta, büyük kuruluşlara kurumsal bankacılık hizmetleri üreteceğiz. Örneğin Türk firmalarının bölgesel faaliyet gösterme konusunda ithalat, ihracat gibi ihtiyaçlarına dönük hizmetler sağlayacağız. Biz her pazarda bulunduğumuzdan köprü kurmak ve onlara yardımcı olmak için özel hizmetler sunacağız. Türk firmalarının Ortadoğu, Körfez ve Kuzey Afrika bölgesine açılırken başarılı olmalarına yardımcı olacağız. Çünkü artık Albaraka Türk sayesinde hizmet ağımızın tüm uçlarına ulaşabilecekler. Biz buna ayrıca Yatırım Bankacılığını da ekleyeceğiz. Böylece Türk firmalarının büyümelerini finanse etmek için hedef bölgeden sermaye bulmalarına yardımcı olacağız. Ayrıca bu firmaların hisselerinin yalnızca yerel pazarda değil bölgesel pazarda da işlem görmelerini sağlayacağız. Böylelikle bu firmaları ve hisselerini bölgenin daha yakınına getireceğiz. Eğer Türk firmalarının hisse senetlerini diğer Arap pazarlarına getirebilirsek yatırımcıya daha yakın olacaklar ve yatırımcılar böyle firmalara yatırım yapmakta kendilerini daha rahat hissedeceklerdir.

Faaliyetlerimizin başında, büyük firmalara ithalat ve ihracat imkanları-

nı arttırmak ve Körfez ülkelerinden sermaye ve finansman bulmalarını sağlamak gibi özel hizmetler sunuyor olacağız. Diğer taraftan, bireylere yönelik hizmetleri genişleteceğiz. Evini finanse etmek, doğru yatırım araçlarını kolayca bulmak, yatırımlarını çeşitlendirmek, internet bankacılığı ürünlerine ulaşmak... Gelecekte üzerinde yoğunlaşacağımız iki uçtaki sahalardır bunlardır.

**Türkiye için neler düşünüyorsunuz? Türkiye ne anlama geliyor sizin için?**

– Türkiye bölgedeki en geniş ekonomilerden biridir. İslami pazarlarda uzmanlaşan bizler için en geniş pazarlardan biridir. Bu sebeple Türkiye bizim için çok önemli bölgesel bir pazardır. Ayrıca bizim dünyamız ile Avrupa ve Batı ekonomileri arasında faydalı bir köprüdür. Bu yüzden Türkiye’de olmak önemlidir. Türkiye’de ciddi bir potansiyel de görüyoruz. Özellikle şimdi. Ekonominin halihazırdaki durumunda bir firmanın yatırım yapabilecek kaynaklara sahip olması ideal bir şeydir. Bu, yatırım için doğru bir zamandır. Türkiye en çekici şartları sunmaktadır. Bu sebeple çok fazla potansiyeli olduğuna inanıyoruz. İnanıyoruz ki zaman genişleme zamanıdır. Bizim kapsadığımız coğrafyada da önemli bir pazardır.

**Albaraka Türk ile ilgili hedefleriniz neler? Nereye götürmek istiyorsunuz?**

– Albaraka Türk’ü önde gelen bir banka yapmak niyetindeyiz. Türkiye ve bölge arasında çok önemli bir bağ yapmak niyetindeyiz. Niyetimiz şu ki Albaraka Türk önemli bir unsur haline gelecek; Türkiye’ye, Türk iş hayatına Türk endüstrisinin Kuzey Afrika-Ortadoğu bölgesinde bağlarını genişletip büyümesi için yardımcı olacak. Birkaç yıl içinde inşallah Albaraka Türk’ü bu pozisyona getirmek niyetindeyiz.



### **Albaraka Türk ile ilgili somut bir-iki cümle var mı?**

– Öncelikle Albaraka Türk'ün Türk iş adamlarına sermaye fonları bulma ve bölgede daha geniş ölçüde faaliyet gösterme amaçları için bölgesel bankacılık ve yatırım bankacılığı hizmetlerini sunmaya başlamasını istiyoruz. Bunu hemen yapmak istiyoruz. Önümüzdeki iki yıl içinde ölçek olarak Albaraka'nın %50 - %100 oranında büyümesini hedefliyoruz. Ayrıca Albaraka Türk'ün bir buçuk yıl içinde yatırım ürünlerini, teknolojik olarak gelişmiş ürünleri bireylere sunan öncü bir kuruluş haline geleceğinden emin olmak istiyoruz. Albaraka Türk'ü Orta-doğu'dan Türk firmalarına fon sağlamak için çalışan vazgeçilmez bir banka haline getirmeyi umuyoruz.

**Bir yıl öncesine kadar Türkiye'de faizsiz bankacılıkla ilgili yasal mevzuat bakımından birçok eksiklikler vardı. Son yapılan düzenlemelerle yasal zemin konusu halledildi. Bir yabancı yatırımcı olarak Türkiye'den, Türk hükümetinden bir beklentiniz var mı? Çözülmesi istenen bir şey var mı?**

– Her yeni iş, her yeni endüstri yasal düzeni ve mevzuatı geliştirir. İşe koyulursunuz, tecrübe gelişir; sonra mevzuat takip eder. Yani mevzuat daima gelişir. Bu doğaldır. Türkiye sağlıklı bir ülke ise bu demektir ki daima mevzuat üzerine çalışmak zorunda kalacak ve onu adapte edecektir. Türkiye'deki gelişme de bu gerçeğe uygundur. Sektörün büyümesi için temel mevzuat sunulmuştu. Daha sonra sektörün gelişmesi incelendi. Ardından tecrübeye dayanılarak mevzuat yeniden düzenlendi.

Mevzuatın tecrübeyi takip etmesi daima en iyisidir. Mevzuatı tecrübelerin çok ilerisine almak da iyi değildir. Çünkü ne olacağını bilemezsiniz. Bu

sebeple süreç son derece sağlıklı ve normal. Devam etmelidir. Yapılan mevzuat düzeltmelerinden çok memnunuz. Bunlar bizi tatmin ediyor. Bu sebeple Türkiye'ye bir öncelik veriyoruz ve daha fazla büyümek istiyoruz. Mevzuatın yönünü görebiliyoruz. Görüyoruz ki burada sistemler ya da geç tecrübeyle koşut gitmekte ve düzenlemeleri, gerekli düzeltmeleri yapmaktadır. Bu bize güven veriyor. Böylece daha ileriye gitmemizi sağlıyor. Önümüzdeki yıllarda yapılması gereken yeni şeyler keşfedeceğimizi biliyoruz. Yeni mevzuat da gelecektir. Fakat bu bir problem değil.

### **Tasarruflarını faizsiz sistemlerde değerlendirmek isteyen Türk insanına, Türk halkına bir mesajınız var mı?**

– Türk yatırımcılarını büyük bir coşkuyla, memnuniyetle kucaklıyoruz. İyi hizmet ve sürekli gelişen, çoğalan ürünler almalarını temin edeceğiz. Bu sektör geniş ve rekabetçi bir sektör haline gelmektedir. Bu durum Türkiye'yi bankacılık için daha çekici bir hale getirecektir. Burada olmaktan ve kendilerine hizmet vermekten çok memnunuz. ■



*The International Investor & Albaraka Group, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO*  
**ADNAN AL BAHAR**

*The International Investor'un (TII) yönetim kurulu başkanı ve murahhas azası olan Adnan Al Bahar bir Kuveyt vatandaşıdır. İsviçre'deki American College adlı üniversiteden uluslararası işletme dalında diploma (BA) aldıktan sonra kamu sektöründe çeşitli aşamalarda idarî görevlerde bulunmuştur. Bunlardan bazıları şunlardır:*

- Kuveyt Yüksek Planlama Kurulu üyeliği,
- Kuveyt Vakıflar Genel Müdürlüğü Fiziksel Engelliler Fonu müdürlüğü,
- İslam Kalkınma Bankası (Cidde) Yönetim kurulu üyeliği,
- Kuwait Finance House (Kuveyt) Genel Müdürlüğü,
- Kuveyt, Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş. (İstanbul) yönetim kurulu üyeliği (CEO)

*Irak'ın Kuveyt'i işgalinden sonra "Al-Rajhi Company for Islamic Investments (Londra)" adlı şirketin yönetim kurulu murahhas üyeliğini yapmış olup The International Investor'un (Kuveyt) kurucusu ve yönetim kurulu başkanı olmuştur.*

# Bankalar Neden Birleşiyor?

*Aynı ülke ekonomisi içinde faaliyet gösteren iki bankanın birleşmesiyle maliyetlerin azaltılması ve ölçek ekonomisinin sağlanması hedeflenirken, ülkeler arasında yaşanan birleşmelerle bölge risklerinin azaltılması ve coğrafi büyüme ile hedef pazarın genişletilmesi amaçlanmaktadır.*

**Murat Çetinkaya\***

Satın alma ve birleşmeler, küreselleşen dünyada giderek artan rekabetle karşı karşıya kalan firmaların; maliyetleri düşürmek, kârlılığını arttırmak ve büyüme hedefine ulaşabilmek için başvurdukları yöntemlerdir. Birleşme ve satın almalar ya da başka bir ifadeyle şirket evlilikleri, özellikle finans sektöründe sıklıkla görülmektedir.

Birleşme (merger) ile gerçekleştirilen, genellikle iki ve daha fazla sayıda firmanın, kendi tüzel kişiliklerini değiştirmeleri ve yeni bir firma oluşturmalarıdır. Satın alma (acquisition) ise, bir firmanın, diğerinin bünyesine dahil edilmesidir. Birleşme sonrasında çoğunlukla tarafların her iki kişilikleri sona ermekte ve yerine yeni bir tüzel kişilik ortaya çıkmaktadır. Birleşen firmaların kaynakları, alacakları ve yükümlülükleri bu yeni firmaya devredilmektedir. Satın almalarda ise taraflardan birinin hukuki varlığı sona ermektedir.

## **BANKA BİRLEŞMELERİNE NEDEN GEREK DUYULUYOR?**

Banka birleşmelerinde başlıca hedef, operasyonel olarak daha etkin çalışan ve rekabet gücü fazla, yeni bir bankanın oluşmasıdır. Aynı ülke ekonomisi içinde faaliyet gösteren iki bankanın birleşmesiyle maliyetlerin azaltılması ve ölçek ekono-

mininin sağlanması hedeflenirken, ülkeler arasında yaşanan birleşmelerle bölge risklerinin azaltılması ve coğrafi büyüme ile hedef pazarın ge-



Yerel birleşmeler, sektör payını yükseltmeyi ve bunu maliyetleri azaltarak gerçekleştirmeyi hedeflerken; uluslararası birleşmeler ile bölgesel ve global pazarlarda etkin bir finansal aktör olma hedefi öne çıkmaktadır. Makro ekonomik konjonktürün ve sektörel etkenlerin birleşme ve satın almalarda önemli olduğu görülmektedir. Bankaların pazardan daha fazla pay alma istekleri, sinerji yoluyla elde edilecek ölçek ekonomisi, yönetsel kazançlar gibi nedenler de bankaları birleşmeye itmektedir. Ölçek ve sermaye yapısı dikkate alındığında, sektördeki büyük bankalar değişik coğra-

fi bölgelerde faaliyet gösteren küçük bankalarla birleşerek hizmet alanlarını genişletmekte ve mevduat artışını sağlamaktadır. Aynı ülke pazarında faaliyet gösteren iki büyük banka arasındaki birleşme ise genellikle farklı sahalardaki tecrübe ve sinerjiden faydalanma, oluşan sinerji ve ortaya çıkan maliyetlerle pazardaki rekabet gücünü artırma gibi amaçlara yönelmektedir. Diğer taraftan, orta büyüklükte ya da küçük ölçekli bankalar arasında yaşanan birleşmelerle, sermaye artışı ve maliyet düşürme hedeflenmektedir.

Bankalar arasında yaşanan birleşme ve satın almaların açıklanmaya yönelik dört temel bulunmaktadır.

**a) Sinerji Hipotezi**, birleşen bankaların ölçek ekonomisi sağlamak suretiyle ortaya çıkan sinerji sayesinde hem hisse fiyatlarını hem de bankaların kârını arttırmayı amaçladıklarını öne sürmektedir.

**b) Çeşitlilik Hipotezi**'ne göre, banka birleşmeleri öncelikle ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmakta ve bu hizmet ağını daha geniş bir coğrafi alana yayarak riski azaltmaktadır.

**c) Pazar Payı Hipotezi**'ne göre, bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşmek suretiyle piyasadaki fiyat rekabetini azaltma ve pazar payını artırma gibi iki önemli hedefe ulaşabilirler.

**d) Yönetici Fayda Maksimizasyonu Hipotezi** ise, banka birleşmelerinin yöneticilerin iş güvenliği amacıyla yönlendirdikleri bir süreç olabileceğini dile getirir.

### DÜNYADA ÖNEMLİ BİRLEŞMELER

Avrupa Birliği ülkelerinde özellikle son on yılda yaşanan düşük ekonomik büyüme, yatırım maliyetlerinin artması ve banka olmayan finansal kuruluşlarla rekabet; bankacılık sektöründe birleşmeleri gündeme getirmiştir. 1990'ların başında küçük bankaların birleşmesi ile daha büyük ölçekli bankalar ortaya çıkmıştır. 1990'ların son döneminde birleşmeler ivme kazanmıştır. Almanya, Fransa, İtalya ve Avusturya'da yaşanan banka birleşmeleri AB genelinde yaşanan birleşmelerin %80'ini oluşturmuştur. Birleşmelerin yoğun bir biçimde yaşandığı bir diğer ülke ise Yunanistan olmuştur. Yunanistan'da bankacılık sektörünün %80'i beş büyük bankanın kontrolüne geçmiştir. Avrupa'da son yıllarda gerçekleşen önemli banka birleşmeleri şöyle sıralanabilir; Credit Lyonnais Suisse (İsviçre) –BfG Bank AG (İsviçre), Deutsche Bank (Almanya) -Banco de Madrid (İspanya), Commerzbank (Almanya)- Caisse Centrale de Récompte (Fransa), Generale Bank (Belçika) –Crédit Lyonnais Bank Nederland (Hollanda) ve Credit Agricole (Lüksemburg) –Banque Indosuez (Lüksemburg).

ABD'de ise bankaları birleşmeye iten nedenlerin, Avrupa'dan farklı olduğu dikkat çekmektedir. ABD'deki bankalar finansal kaldıraç etkisinden daha fazla yararlanabildikleri ve riskürün dağılımını sağladığı için birleşmeyi tercih etmektedir. Öte yandan, ABD'de uygulanan sıkı para politikaları da birleşmelerde etkili olmuştur. Geçtiğimiz yıllarda yükselen faiz oranları, bankaların aktif-pasif yönetimini ciddi biçimde zorlaştırdığından, bir kısım Amerikan bankaları maliyetlerini aşağıya çekebilmek için birleşmek zorunda kalmışlardır.

2001 yılı da önemli birleşmelere ve satın almalara şahit olmuştur. Ha-

lifax Plc. (İngiltere) ile Bank of Scotland'ın (İskoçya) ve Allianz AG (Almanya) ile Dresdner Bank AG'nin (Almanya) birleşmeleri, mali piyasalarda dev finansal aktörlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Union Bank of Switzerland AG (İsviçre), Paine Webber'i bünyesine katarken, Chase Manhattan (ABD) ise JP Morgan'ı (ABD) alarak J.P. Morgan Chase Company'yi oluşturmuştur. 2001 yılının bir diğer önemli gelişmesi ise Citigroup'un Meksika'nın güçlü finans grubu Banamex'i satın almasıdır. Bu birleşmeler, telaffuzu zor rakamsal büyüklükleri de beraberinde getirmiştir. Örneğin Dresdner Bank AG-Alianz birleşmesi, pazar değeri 107 milyar Euro olan dev bir finansal kuruluş ortaya çıkarmıştır.

2001 yılında yaşanan bir diğer kayda değer birleşme ise Dallah Albaraka Grubu ile The International Investor arasında yaşanmıştır. Ortadoğu ve Afrika'nın önde gelen kuruluşlarından Dallah Albaraka Grubu'nun dokuz bankasındaki hisselerinin TII ile birleştirilmesini içeren bir anlaşma imzalanmıştır. Bu dev birleşme ile ortaya çıkan yeni grubun aktifleri 3 milyar Amerikan dolarını aşmaktadır. Dallah Albaraka Grubu ve The International Investor'ın finansal güçlerinin ve tecrübelerinin bir araya getirilmesi ile bölgenin en güçlü finansal aktörünün ortaya çıkması hedeflenmektedir.

### TÜRKİYE'DE BANKA EVLİLİKLERİ VE SATIN ALMALAR

Dünyada artan sayıda örnekleri bulunan birleşme ve satın almaların Türkiye ekonomisinde daha az sayıda örneğine rastlanmaktadır. 2001 yılında HSBC, Demirbank'ı satın almış, Garanti Bankası, Körfezbank ve Osmanlı Bankası ise Garanti Bankası çatısı altında birleşmiştir.

Ancak önümüzdeki dönemde birleşme ve satın almalarda bir artış beklenmektedir. Güçlü ekonomiye geçiş programı ile başlatılan bankacılık reformunun tamamlanacağı önümüzdeki dönemde, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması sonucu bankaların mali bünyelerini güçlendirmek ve maliyetleri düşürebilmek için banka evliliklerinin gündeme gelmesi kuvvetle muhtemeldir. Böyle bir ortamda birleşme ve satın almalar, daha sağlıklı finansal aktörlerin doğmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca ülke ekonomisinin yaşanan problemleri atlatması ile cazip hale gelen Türkiye pazarının yabancı bankaların ilgisini çekmesi, bunun da sınır-ötesi birleşmeleri gündeme getirmesi beklenmektedir. ■

### KAYNAKÇA

- Rose, Peter. (2000) Commercial Bank Management. Illinois: Irwin.  
Weston, J. Fred; Eugene Brigham. (1982) Essentials of Managerial Finance. Illinois: The Dryden Publications.  
Alberts, William W.; Joel E. Segall (1986) The corporate merger. Chicago: University of Chicago Press.  
Clark, Peter J. (1991) Beyond the deal: optimizing merger and acquisition value. New York: HarperBusiness.

\* Dış İşler Müdürlüğü, Uzman



# Yeniden Büyük Taşları Yerine Koymak

Dünyada bankacılık sektörü yaklaşık son 20 yıldır büyük çaplı bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişim bu gün o denli büyük boyutlara ulaşmıştır ki, bunu bankacılık-finans dünyasında bir tür “paradigma kayması” olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır.

**Dr. Adnan Büyükdeniz\***

Yazımıza bir profesör ve öğrencileri arasında geçen bir diyalog ile başlayalım.

Mekanımız, Amerika'daki Northwestern Üniversitesi Kellogg Business School.

Diyaloğumuz İş İdaresi master öğrencileri ile “Zaman Yönetimi” profesörü arasında yapılan bir derste geçiyor.

Profesör sınıfa girip karşısında duran dünyanın en seçkin öğrencilerine kısa bir süre bakıp,

— “Bugün Zaman Yönetimi konusunda deneyle karışık bir sınav yapacağız”, dedi.

Kürsüye yürüdü ve kürsünün altından kocaman bir kavanoz çıkarttı. Ardından, kürsünün altından bir düzine yumruk büyüklüğünde taş aldı ve onları büyük bir dikkatle kavanozun içine yerleştirmeye başladı. Kavanozun daha fazla taş almayacağından emin olduktan sonra öğrencilerine döndü ve

— “Bu kavanoz doldu mu?” diye sordu.

Öğrenciler hep bir ağızdan “doldu” diye cevaplandırıdılar.

Profesör “Öyle mi?” dedi ve kürsünün altına eğilerek bir kova mıcır çıkarttı. Mıcırı kavanozun ağzından yavaş yavaş döktü. Sonra kavanozu sallayarak mıcırın taşların arasına yerleşmesini sağlar.

Sonra öğrencilerine dönerek bir kez daha “Bu kavanoz doldu mu?” diye sordu. Bir öğrenci “Dolmadı herhalde” diye cevap verdi.

“Doğru” dedi profesör ve yine kürsünün altına eğilerek bir kova kum aldı ve yavaş yavaş tüm kum taneleri taşlarla mıcırın arasına iyice nüfuz edene kadar döktü.

Yine öğrencilerine döndü ve “Bu kavanoz doldu mu?” diye sordu.

Bu defa tüm sınıftakiler “Hayır, dolmadı” diye bağırıldılar.

“Güzel” dedi profesör ve kürsünün altına eğilerek bir sürahi su aldı ve kavanoz ağzına kadar su doluncaya kadar suyu boşalttı.

Sonra öğrencilerine dönerek “Bu deneyin amacı neydi?” zaman Yönetimi” dersinde olduklarının idrakı ile, hemen “Zamanı se görünsün, daha ayırabileceğimiz zamanımız mutlaka vardır.”

Profesör; “Hayır, bu deneyin esas anlatmak istediği, EĞİTİMİN YERLEŞTİRMEZSENİZ KÜÇÜKLER GİRDİKTEN SONRA BÜYÜKLERİN KAVANUZUN İÇİNE KOYAMAZSINIZ gerçeğidir”.

Öğrenciler şaşkınlık içinde birbirlerine bakarken profesör “Nedir hayatınızdaki büyük taşlar? İncinizin, ahlâkınız, eş arkadaşlarınız, eğitiminiz, hayalleriniz, sağlığınız, bir eser vü faydalı olmak, onlara bir şey öğretmek! Büyük taşlarınız belki kaç, belki de hepsi. Bu akşam uykuya yatmadan önce iyice düşünün. Büyük taşlarınız hangileridir iyi karar verin. Biliniz ki büyük taşları yerleştirmeniz bir daha hiç bir zaman koyamazsınız kendinize, ne çalıştığınız kuruma ne de ülkenize faydalı olursanız.”

Profesör ders bittiğinde sınıftan çıktı. Arkasında, hâlâ sessizce duran öğrencileri bırakarak...



Dünyada bankacılık sektörü yaklaşık son 20 yıldır büyük çaplı bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişim bu gün o denli büyük boyutlara ulaşmıştır ki, bunu bankacılık-finans dünyasında bir tür **“paradigma kayması”** olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Son derece rekabetçi şartlar altında gerçekleşen bu değişimde ortaya çıkan bazı temel eğilimlere kısaca temas edelim:

**1-** Bankalar ve diğer finansal kurumlar arasında geleneksel olarak varolan keskin ayrımlar giderek azalmaktadır. Bir yanda finansal sektör içi rekabet artarken, finansal olmayan kurumlardan kaynaklanan rekabet, sektörde yaşanan rekabeti olağanüstü boyutlara taşımıştır. Finansal hizmetler sektörü bugün, geçmişe kıyasla çok daha rekabetçi şartlarda çalışmak durumundadır.

**2-** Finansal hizmet talep eden müşteriler –geçmişe göre– daha sofistike hale gelmiş ve daha gelişmiş ürünler talep etmektedir. Finansal hizmetler giderek artan oranda **“standartlara dayalı”** enformasyon sistemleri ve gelişmiş network’ler yoluyla sağlanır hale gelmiştir (internet bankacılığı, telefon bankacılığı, interaktif televizyon vb.)

**3-** Finansal hizmetlerin çok sayıda dağıtım kanalından ve daha düşük maliyetlerle yapılı hale gelmesi, müşterilerin piyasadaki alternatiflere çok daha kolay ulaşılıyor olması müşteri-banka ilişkilerinde yeni bir dönem açmıştır. Artık bu ilişkilerde müşterinin istekleri, ihtiyaçları ve tercihleri temel belirleyicidir. Artık bankacılıkta işin sırrı **“doğru müşteriye, doğru ürünü doğru kanaldan vermek”** ve, müşterinin sadece bugünkü ihtiyaçlarını değil gelecekteki ihtiyaçlarını da doğru tahmin edip ona göre hazırlıklı olmaktır.

**4-** Finansal sektörde teknoloji ve iş (business) stratejileri artık birbirinden ayrılmaz biçimde iç içedir. Finansal sektördeki birçok değişiklik yeni teknolojilerin bir neticesi olmakla birlikte, finansal sektör bizatihi teknolojik değişime önderlik etmekte ve bu alandaki ilerlemeyi teşvik etmektedir. Artık hiç bir kurumun teknolojiyi ve onun sağladığı imkanları gözardı ederek varolması, rekabet gücünü

koruması mümkün değildir. Öyle ki, artık **“teknoloji stratejinin bir parçası değil, stratejinin bizatihi kendisi haline gelmiştir.”**(1)

**5-** Merger (birleşme) ve devralma son yıllarda bankacılık sektöründe bir norm haline gelmiştir.

Bankalar hem kendi aralarında birleşme hem de finansal olmayan kurumları devralma gibi tercihlere yönelerek, yeni dönemin gerektirdiği şartları sağlamaya çalışmaktadırlar. Büyük ölçeğin sağladığı maliyet avantajları, yüksek sermaye ihtiyacı yanında daha geniş bir müşteri tabanına ulaşma saiki bu tür birleşme ve devralmaları teşvik etmektedir. Bu birleşme ve devralmalarda beklenen performans artışı yine kritik biçimde teknolojiye bağlı bulunmaktadır.

**6-** Tüketici finansmanı, kredi kartları vb. finansal ürünleri içeren “perakende bankacılığın” (retail banking) banka faaliyetleri içindeki önemi artmaktadır. Yurtdışı mali kurumlardan kaynaklanan rekabet baskısı, giderek daha riskli hale gelen ekonomik ortamda riski dengeli biçimde dağıtma zorunluluğu, geleneksel bankacılık işlemlerinde daralan kâr marjları vb. faktörler bankaların hizmet alanını şirketler kesiminin finansmanından (corporate finance) giderek perakende bankacılığa kaydırmasına yol açmıştır.

**7-** Bankacılık faaliyetleri, yoğun rekabet, küreselleşme, enformasyon teknolojisindeki olağanüstü gelişmelere paralel olarak, ulusal sınırların ötesine geçerek uluslararası nitelik kazanmıştır. Geçmişte çok-uluslu şirketler belirli bir ülkede merkezi olan, diğer ülkelerde de büyük ölçüde otonom tarzda çalışan yan kuruluşlardan oluşan bir yapıda idi. Bugünse çok uluslu şirketler belirli ürün ve hizmet hatlarında küresel biçimde organize olmaya yönelmektedirler.(2) Bu gelişme, çok uluslu şirketlere hizmet verme durumunda olan bankalar ve finansal kurumları da bu doğrultuda organize olmaya zorlamaktadır.

Albaraka Türk, geleceğin bugünden –ve hatta tahayyül edilenden– daha farklı olacağı bilinciyle, şimdi yeni stratejik yönelimlerin içine girmiştir. Buna, **“yeniden büyük taşları yerine koymak”** diyoruz. Bu stra-

tejik yönelimler “büyük taşlar” nelerdir? Ana başlıklarla sıralayalım:

### — Bireysel Bankacılık:

Albaraka Türk önümüzdeki dönemde toplam faaliyetleri içinde, şirketlere finansman temini yanında, bireysel bankacılık hizmetlerine daha fazla ağırlık verecektir. Halen sunduğu kredi kartları, P.O.S. ve tüketici finansmanı hizmetlerini genişletecektir.

### — Enformasyon Teknolojisi

Mevcut bilgi işlem yapısını yeni hizmet ve ürünlerin gerektirdiği ölçüde yenileyecek ve güçlendirecektir. Muhtemelen içinde bulunduğumuz yılın Mart-Nisan aylarında “internet şube” bankacılığına geçiş olacaktır.

### — Uluslararası Bankacılık

Albaraka Türk’ün büyük ortağı Dallah Al Baraka Kuveyt’in yatırım bankacılığı alanında önde gelen grubu The International Investor ile 9 faizsiz bankayı kapsayan bir birleşme (merger) gerçekleştirmiştir. Albaraka Türk bu birleşmenin sağlayacağı sinerji ve güç ile Körfez, Orta-doğu ve Kuzey Afrika ülkeleriyle Türkiye arasında gerçekleşen ticari ve finansal işlemlerde ağırlığını arttıracaktır. Yatırım bankacılığı yoluyla Türk firmalarının büyümelerini finanse etmek için Körfez ve Ortadoğu bölgelerinden yatırım fonları elde etmelerinde aktif rol oynayacaktır.

Evet, amacımız hızla değişen dünyada müşterilerimizin bugünkü ve gelecekteki taleplerine en iyi şekilde cevap vermek, onlara fazlası ile hakettikleri hizmet kalitesini “sıfır hata” (zero defect) ile sunmaktır.

Ve, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da faizsiz bankacılık prensiplerine sadık kalarak... ■

### DİPNOTLAR

(1) Antony Gandy, *Banking Strategies and Beyond* 2000 Glenlake Publishing Co. Ltd. (Chicago), 2000, sayfa 163.

(2) Peter Drucker, “The Next Society” *The Economist* November 3rd 2001, sayfa 3-22.

\* Genel Müdür Yardımcısı



# ÖFK'larda “Birlik Heyecanı”

## Özel Finans Kurumları Birliği Kuruldu

### Fahrettin Yahşi\*

Özel finans kurumları, 1980 sonrası ekonomide yaşanan liberalleşme eğilimlerinin bir sonucu olarak gündeme gelen ve değişik saiklerle ekonomik hayata dahil olmamış, yastık altı diye tabir edilen fonların ekonomik faali-

yetlerin finansmanında kullanılabilmesini olanaklı hale getirmiş olan kuruluşlardır. Mali sektörde faaliyet gösteren özel finans kurumları, bankaların rakibi olmaktan ziyade farklı finansal hizmetler vermesi bakımından bu sektörün tamamlayıcısı konumundadır.

15 Aralık 1983 tarih ve 83/7506 sayılı Kararname, Türkiye’de faizsiz esasa göre çalışan Özel Finans Kurumları’nın yasal dayanağını oluşturmaktadır. Mali piyasalarda faaliyet gösteren ve çalışmalarında güven unsuru ön planda olan, ulaştıkları büyüklükler açısından hiç de küçümsemeyecek boyutlara ulaşmış ÖFK’ların Kanun ile değil de bir Kararname ile faaliyetlerini sürdürüyor olmaları her zaman tartışma konusu olmuştur. Mali piyasalarda faaliyet göstermekte olan bankaların Bankalar Kanunu’na, Finansal Kiralama şirketlerinin Finansal Kiralama Kanunu’na, sigorta şirketlerinin Sigorta Murakabe Kanunu’na tabi olmalarına rağmen, ÖFK’ların, yasal düzenlemeler hiyerarşisinde Kanun Hükümünde Kararname’den sonra gelmekte olan Bakanlar Kurulu Kararı ile faaliyetlerini sürdürüyor olmaları,



bu kurumların sahipleri ve çalışanları üzerinde tedirginlik oluşturmaktaydı.

ÖFK’ları hukuki alt yapılarını güçlendirmek amacıyla Bankalar Kanunu kapsamına alan, 17.12.1999 tarih ve 4491 sayılı Bankalar Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, 19 Aralık 1999 tarih ve 23911 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun’un 20. maddesine ilave edilen 6 nolu fıkra ile ÖFK’lar mevcut çalışma prensiplerini koruyarak Kanun kapsamına alınmış, ÖFK’lara ilişkin 83/7506 sayılı Kararname ve bu Kararname’ye istinaden çıkarılmış olan bütün mevzuat yürürlükten kaldırılmıştır.

Özel finans kurumlarının Bankalar Kanunu kapsamına alınmalarının en önemli sonuçlarından bir tanesi de bu kurumların mevcut ve gelecekteki varlıkları üzerinde yapılagelen menfi değerlendirmeleri sona erdirmiş olmasıdır. Bu düzenleme ile bu kurumların Türk mali sisteminin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olduğu hususu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cezaların kanuniliği prensibi nedeniyle daha önce konulamamış olan ceza hükümleri de bu Kanun ile getirilmiş bulunmaktadır. Bundan

böyle bankalarda olduğu gibi özel finans kurumlarında da yasaya aykırılıkların idari ve adli cezaları söz konusu olacaktır.

ÖFK adı altında faaliyet gösteren kuruluşlar, sağlam bir hukuki altyapıya kavuşmalarını temin

için Bankalar Kanunu kapsamına alınmışlardır. *ÖFK’ların topladıkları fonların mevduat sayılmaması nedeniyle bu Kurumlar Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ile T. Bankalar Birliği’ne ilişkin hükümlere tabi tutulmamışlardır.* Bankalar Kanunu’na tabi kılınan ÖFK’ların temel çalışma esasları aynı kalmakta, genel hükümler açısından (kuruluş ve faaliyete geçme, organların teşkili, şube açma, kredilendirme limitleri gibi) bankalar ile aynı mevzuatı paylaşmaktadırlar.

Bilindiği gibi Kasım 2000’in ikinci yarısında, uygulanmakta olan ekonomik program ciddi yara almış ve bu dönemde bir çok özel banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na (TMSF) devredilmiştir. Bankacılık sektöründe yaşanan yaprak dökümü özel finans kurumlarını da etkilemeye başlamış ve Kasım 2000’in ikinci yarısından itibaren İhlas Finans Kurumu A.Ş. ödeme güçlüğü içerisine girmeye başlamıştır. Mevduat çekme talebiyle yoğun bir tahaccümle karşılaşan söz konusu Kurum bir müddet sonra likidite darboğazına sürüklenmiş ve bu durum yayılma etkisiyle (contagion effect) diğer özel finans kurumlarında da mevduat

çekme taleplerinin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Özel finans kurumları krize dayanıklı yapıları sayesinde bu süreci atlattık üzere iken 9 Şubat 2001 tarihinde İhlas Finans Kurumu'nun faaliyet izninin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından kaldırılması ve bu kurumlarda toplanan fonların, o tarih itibarıyla, güvence kapsamında olmayışı nedenleriyle mevduat çekme talepleri had safhaya ulaşmış ve çok kısa sürede özel finans kurumlarının toplamış oldukları fonlar %50 oranında azalmıştır. Mevduatlarının %50'ye yakın bir kısmını ödeme kabiliyetini gösteren özel finans kurumları kriz içinde kriz yaşamış, hem bankacılık sektöründe 20'ye yakın bankanın Fon kapsamına alınmasına yol açan genel ekonomik mali krizi, hem de İhlas Finans Kurumu'nun faaliyet izninin kaldırılarak tasfiye sürecine sokulması sonucu kendilerine özgü (spesifik kriz) krizi yaşamışlardır. Ayrıca Şubat 2001 sonlarına doğru ekonomik programdan dönülmesi ve akabinde yaşanan büyük devalüasyon gerek mali gerekse reel sektördeki krizi daha da derinleştirmiştir. Böyle bir ortamda özel finans kurumlarında parası bulunan tasarruf sahipleri için en önemli husus paralarını güvence altına almak olmuştur. Bunu gerçekleştirmek için de paraya bir an önce ulaşabilmek için kurumlara hücum etmiş ve kurumların likidite sıkışıklığına düşmesine neden olmuşlardır.

Özel finans kurumları bu kriz sürecinde üzerlerine düşeni fazlasıyla yapmışlar ve toplamış oldukları fonların yarısını geri ödeme kabiliyeti göstermişlerdir. Tasarruf sahibinin psikolojisi göstermiştir ki, bankalarda olduğu gibi özel finans kurumlarında toplanan fonlar için de bir güvence sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Bunu sağlamak amacıyla 4672 sayılı Kanun ile 4389 sayılı Bankalar Ka-

nunu'nun 20/6. maddesi değiştirilmiş ve özel finans kurumları için devrim sayılabilecek değişiklikler sözkonusu olmuştur.

Bankalar Kanunu'nda değişiklik yapılmasına ilişkin 4672 sayılı Kanun, 29 Mayıs 2001 tarih ve 24416 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Sözkonusu Kanun özel finans kurumları için çok önemli hükümler getirmiş ve bu kurumlarının faaliyetlerini güven içerisinde devam ettirebilmelerine imkan sağlamıştır. Yeni yasa ile getirilen düzenlemelerin en önemlilerinden olan Özel Finans Kurumları Birliği ve Güvence Fonu'na ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.



### ÖZEL FİNANS KURUMLARI BİRLİĞİ

Özel finans kurumlarını Bankalar Kanunu kapsamına alan 4491 sayılı Kanun, bu kurumları T.Bankalar Birliği'ni düzenleyen maddeye tabi tutmamış, ancak 4672 sayılı Kanun ile bu eksiklik giderilmiş ve **tüzel kişiliği haiz ve kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olan Özel Finans Kurumları Birliği** kurulmuştur.

#### a. Birliğin Amaçları

– Özel finans kurumlarının faaliyetlerine uygun şekilde ve mali kurum olmanın gerektirdiği vakar, disiplin ve birlik içinde ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak çalışmalarını sağlamak,

– Özel finans kurumları ile ilgili mevzuatı ve aldığı karar ve önemlerin uygulanmasını takip etmek, bunlara uymayan üyeler hakkında müeyyide uygulamak,

– Mesleki uygulamaları ve mesleği geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını dahil, her türlü tedbiri almak,

– Özel finans kurumları arasındaki mesleki dayanışmayı güçlendirmek,

– Üyeleri arasındaki haksız rekabeti ortadan kaldırmak için gerekli bütün önlemleri almak ve uygulamak,

– Faaliyet izni kaldırılan özel finans kurumlarının yönetim ve denetimini yürütecek tasfiye kurullarına üye atamak,

– Özel finans kurumlarının ilan ve reklamlarında uyacakları esas ve şartları tür, şekil, nitelik ve miktarları itibarıyla, BDDK'nın uygun görüşünü alarak tespit etmek,

– Yurt içinde ve dışında özel finans kurumlarını ve faaliyetlerini tanıtmak için gerekli girişimlerde bulunmak, gerektiğinde kamuoyuna bu konularda aydınlatıcı bilgi vermek,

– Yurt içinde ve dışında finans hareketlerini izleyerek toplayacağı bilgileri üyelerine ve ilgililere ulaştırmak, mesleki örf, adet ve temülleri saptamak, finansal hizmetlerde uygulanan usullerde birlik sağlanmasına çalışmak,

– Özel finans kurumları ve uygulamaları ile ilgili olan konularda resmi makam ve kuruluşlara istişari mahiyette mütalaa vermek,

– Mesleki gelişmeleri, idari ve yasal düzenlemeleri izleyerek, bu konuda özel finans kurumlarını aydınlatmak, yetkili kamu otoritelerinden Birliğe gönderilen bilgi ve belgeleri özel finans kurumlarına intikal ettirmek,

– Ulusal tasarrufun teşviki için gerekli çalışmaları yapmak ve yetkili mercilere önerilerde bulunmak,

– Özel finans kurumları arasında çıkabilecek anlaşmazlıklarda, tarafların isteği ile hakem atamak ve hakemlik yapmak,



– Özel finans kurumu mensuplarını ilgilendiren sosyal yardım konularını incelemek ve üyelerine önerilerde bulunmak,

– Özel finans kurumlarının, müşteri hesabına yaptıkları hizmetler karşılığında tahsil edecekleri komisyon, ücret ve masrafların, kullandıkları fonlar ve bunlarla ilgili veya müterafik işlemler için uygulayacakları kâr payı oranları, komisyon ve ücretlerin, katılma hesaplarında kâr ve zarara katılma oranının belirlenmesine ilişkin olarak kurumlara yönelik tavsiye kararları almak,

– Gerçek kişiler adına açılan özel cari hesap ve kâr ve zarara katılma hesaplarının güvence altına alınmasını teminen “ Güvence Fonu ” oluşturmak ve Güvence Fonu’nu “ Güvence Fonu Yönetmeliği ” çerçevesinde idare etmek,

Görüleceği üzere Özel Finans Kurumları Birliği’nin kurulması çok büyük bir boşluğu doldurmuş bulunmaktadır. Birlik, özel finans kurumları ile Kamu kurumları arasında bir köprü görevi ifa ederken, aynı zamanda tasarruf sahiplerinin tasarruflarını da Güvence Fonu teşkil etmek suretiyle güvence altına almaktadır. Ayrıca, özel finans kurumlarının gelişmesini sağlamak amacıyla çalışmalar yürütürken, kurumların kendi aralarındaki anlaşmazlıkların çözülmesinde de önemli görevler ifa edecektir. Bankacılık sektörünün meslek teşekkülü olan T. Bankalar Birliği’nin bu sektör için önemi ne ise, Özel Finans Kurumları Birliği’nin özel finans kurumları sektörü için de önemi aynıdır.

#### **b. Birliğin Organları ve Görevleri**

Birliğin Organları;

- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Genel Sekreterlik
- Denetçiler

#### **Genel Kurul**

Üye özel finans kurumlarının temsilcilerinden oluşan Birlik Genel

Kurulu’nun görevlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

- Birlik bütçesini görüşerek karara bağlamak,
- Birliğin yıllık çalışma ve hesaplarına ilişkin Yönetim Kurulu ve Denetçi raporlarını karara bağlamak,
- Güvence Fonu’nun hesaplarına ilişkin Yönetim Kurulu ve Denetçi raporlarını görüşerek karara bağlamak,
- Güvence Fonu bütçesini incelemek ve karara bağlamak,
- Her özel finans kurumu bir oy kullanmak kaydıyla Yönetim Kurulu Başkanını seçmek,
- Yönetim Kurulu üyelerini seçmek,
- Denetçileri seçmek,



– Yönetim Kurulu’nca hazırlanan yönetmelikleri onaylamak,

#### **Yönetim Kurulu**

Birliğin yürütme organı olan Yönetim Kurulu, beş özel finans kurumundan oluşmakta olup iki yıllık bir süre için seçilir. Gerek Yönetim Kurulu Başkanı gerekse üyeleri Genel Kurul tarafından seçilmekte olup, Başkan Vekili Yönetim Kurulu tarafından kendi üyeleri arasından, Başkanlığın herhangi bir nedenle boşalması halinde ilk Genel Kurula kadar görev yapmak üzere seçilir. Yönetim

Kurulu’nun görev ve yetkilerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

- Güvence Fonu Yönetmeliği’ni hazırlayarak Genel Kurul’un onayına sunmak,
- Özel Finans Kurumları Birliği Statüsü ile ilgili yönetmeliklerin hazırlanarak Genel Kurul’un onayına sunmak,
- Güvence Fonu Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde güvence primlerinin tahsil ve takibini yapmak,
- Güvence Fonu mevcudunu yönetmek ve değerlendirmek,
- Faaliyet izni kaldırılan özel finans kurumlarının tasfiyesini yürütecek tasfiye kurullarına üye atamak,
- Faaliyet izni kaldırılan özel finans kurumundaki özel cari hesap ve kâr ve zarara katılma hesaplarının güvence kapsamındaki kısmını, tasfiye kurulunun onayıyla dorudan veya tasfiye kurulunca ilan edilecek bir özel finans kurumu aracılığıyla Güvence Fonu mevcudundan ödemek, ödemiş olduğu tutar için Güvence Fonu hesabına tasfiye işlemlerine öncelikli alacaklı sıfatı ile iştirak etmek,
- Güvence Fonu’nun ihtiyacı karşılayamaması durumunda, özel finans kurumlarından, ileride doğacak prim yükümlülüklerine mahsuben, bir önceki yılda ödedikleri güvence primi toplamına kadar, bunun yetersiz kalması halinde ise, her bir özel finans kurumunun sahip olduğu özel cari hesaplar ve kâr ve zarara katılma hesapları toplamına karşılık gelen oranda ve kalan tutarı karşılayacak kadar avans alınmasını kararlaştırmak,
- Güvence Fonu’nun menfaatlerini koruyucu, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak, ayrıca Fon’a ilişkin her türlü uyuşmazlığın adli ve idari merciler ile icra dairelerinde takibi, savunulması ve çözülmesi amacıyla gerekli işlemleri yapmak,
- Birliğin ve Güvence Fonu’nun her türlü alacağını takip ve tahsil etmek,

– Birliğin aldığı genel ya da özel nitelikteki kararlar ve tedbirlere zamanında ve tam olarak uymayan özel finans kurumlarına uygulanacak para cezalarını saptamak ve karara bağlamak,

### Genel Sekreterlik

Yönetim Kurulu tarafından atanan ve özel finans kurumu genel müdüründe bulunması gereken niteliklere sahip olmak zorunda olan Genel Sekreter'in başlıca görev ve yetkileri aşağıda verilmiştir.

- Birliğin yönetmeliklerini, kadrolarını ve faaliyetlerine ait raporları hazırlayarak Yönetim Kurulu'na sunmak,
- Birliğin bütçe taslağını hazırlayarak Yönetim Kurulu'na sunmak,
- Birliğin ve Güvence Fonu'nun muhasebe kayıtları ile gerekli defterlerinin tutulması ve muhafazasını sağlamak,
- Genel Kurul ve Yönetim Kurulu kararlarının üyelere duyurulmasını ve uygulanmasını sağlamak, yayın organları ve basın ile ilişkileri düzenlemek,
- Birliği resmi makamlar, mahkemeler ve üçüncü kişiler nezdinde Yönetim Kurulu'na izafeten temsil etmek,
- Bankalar Kanunu gereğince verilmesi gereken görüşleri hazırlayarak Yönetim Kuruluna sunmak,

### Denetçiler

İki yıl süre ile görev yapmak üzere, Yeminli Mali Müşavir yetkisini haiz kişiler arasından Birlik Genel Kurulu tarafından seçilen iki kişiden oluşmaktadır.

Denetçiler Birliğin ve Güvence Fonu'nun bütün hesap ve işlemlerini inceleyerek Birliğin çalışmaları hakkındaki sonuçları Genel Kurulun yıllık toplantılarına rapor halinde sunarlar.

### c. Birliğin Gelirleri

Birliğin gelirleri aşağıdaki kaynaklardan sağlanacaktır.

- Özel finans kurumlarının Birlik Genel Kurulu'nda kullanabilecekleri oy sayısı ile orantılı olarak tahsil edilecek olan giderlere katılma payları,
- Özel finans kurumlarının bir defa için verecekleri ve tutarı Yönetim Kurulu'nca saptanacak giriş aidatı,
- Tutarı Genel Kurul'daki oy sayıları ile orantılı olarak saptanacak yıllık aidat,



- Bir önceki yıldan devreden gelir fazlaları,
  - Her türlü bağışlar,
  - Sair gelirler,
- Özel finans kurumları, Birlik Statüsüne ve Birlik tarafından alınacak karar ve tedbirlere uymak zorundadır. Birliğin aldığı genel ya da özel nitelikteki karar ve tedbirlere zamanında ve tam olarak uymayan üyeler hakkında Birlik Yönetim Kurulu'nca para cezası uygulanabilir

### Güvence Fonu

Özel finans kurumlarında özel cari hesaplarda ve kâr ve zarara katılma hesaplarında toplanan tasarrufların güvence altına alınması amacıyla Güvence Fonu oluşturulmuştur.

Özel Finans Kurumları Birliği bünyesinde oluşturulan Güvence Fonu, Birlik tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulacak olan Yönetmelik dahilinde idare olunacaktır.

Güvence Fonu mevcudunun kullanılış şekil ve esasları ile özel finans kurumları nezdindeki, güvenceye tabi olacak özel cari hesaplar ve kâr ve

zarara katılma hesaplarına ait tasarrufların kapsamı, tutarı, güvence priminin tarifesi ile tahsil zamanı, şekli ve diğer hususlar Güvence Fonu Yönetmeliği'nde gösterilir.

Özel finans kurumları, nezdlerindeki özel cari hesaplar ve kâr ve zarara katılma hesaplarına ait tutarları bu kapsam ve şartlar dahilinde sigorta ettirmek zorundadır.

BDDK, Güvence Fonu üzerinde her türlü denetimi yapmaya yetkilidir.

Yukarıda verilen mevzuat hükümlerinden de anlaşılacağı üzere, tasarruf sahiplerinin özel finans kurumlarına yatırmış oldukları tasarrufları güvence kapsamına alınmış bulunmaktadır.

Gerek 4491 gerekse 4672 sayılı, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nda değişiklik yapan Kanun'lar, getirdikleri hükümler bakımından, özel finans kurumları için devrim niteliğindeki düzenlemelerdir. 4491 sayılı Kanun ile özel finans kurumları Bankalar Kanunu kapsamına alınarak hukuki altyapıları güçlendirilmiş, 4672 sayılı Kanun ile de hayatîyetlerinin devamı için vazgeçilemez nitelikteki kurumlarına (Özel Finans Kurumları Birliği ve Güvence Fonu) kavuşmuşlardır. Yeni ihdas edilen Özel Finans Kurumları Birliği bu sektörün derlenip toparlanmasında bir fonksiyon icra ederken, Güvence Fonu sektörün istikrarlı bir şekilde büyümesine yardımcı olacaktır. ■

\* Genel Müdür Yardımcısı



# Bireye Hizmet

## Bireysel Bankacılıktan Geçer

*Yabancı sermayeli bankalar başta olmak üzere hemen hemen bütün bankaların ve özel finans kurumlarının eğilimi bireysel bankacılığa daha çok yer vererek kurumsal bankacılığın zaten çok büyük olan payını küçültmektir. Bu da mali sektörde bireysel bankacılık alanında ciddi bir rekabetin varlığına işaret etmektedir.*

**Orhan Coşar\***

Çok uzun zaman önce değil, daha 70'li yıllarda banka şubeleri; genelde para yatırıp çekilen, havale gönderilen, efektif alım satımı yapılan ve çek karnesi almak için mutlaka kapılarından içeriye girmek zorunda olduğumuz mekanlardı. Hemen hiçbir bankada bilgisayar yoktu. Bütün kayıtlar elle tutuluyordu.

80'li yıllara geldiğimizde, yani yaklaşık on yıl sonra, önce büyük bankalarda çağa ayak uydurma adına bir hareketlilik, bir kıpırdanma başladı.

Bankacılıkta geleneklerin bir bir yıkıldığı, ilişkilerin adeta ters yüz olduğu yeni bir süreç başladı. Nitekim bazı bankalar krizantemini yırtıp çıkan kelebekler gibi, bankacılık yön-

dılar. Artık pantolon eskiten değil, ayakkabı eskiten bankacılar devrinde idik.

İlk bireysel ürün, kredi kartı oldu. Bazı bankalar, herhalde anlaşılması kolay olsun diye, "**Kredili Kredi Kartı**" dediler ürünün adına.

Firmalara kredi verilirken neden gerçek kişilere, bireylere de kredi verilmesin? sorusu akla geldi. Bazı ileriye gören bankalar tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda bireylere de kredi verilmesi benimsendi. Bu kredinin adını "**Ferdi Kredi**" koydular ve bireylerin otomobil, mobilya, beyaz eşya gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla taksitli kredi imkanı sağladılar.

Birkısım eski kafalı bankalar ise bu tür yenilikleri içe güldüler; eski or diye, sonra da sanla nasıl uğranınız kredileri nasınız? diye. Soluk olmaz! biz yiciliğimize devam

çok yeni olan bireylerine ihtiyatla aşmak, o günün lı görülebilir, hatta anlayışla karşılanabilirdi ancak herşey çok hızlı değişiyor, toplum süratle dönü-

şüyordu. Bilgi çağındaydık ve teknoloji baş döndürücü bir hızla ilerliyordu. Dolayısıyla değişime ayak uyduramayanların ayakta kalma şansı yoktu. Bireylere yönelik bankacılık ürünlerini büyük bir cesaretle sunmaya başlayan bankalar, Türk Finans sektöründe "**Bireysel Bankacılık**" olarak adlandırabileceğimiz yeni bir çağın da öncüsü oldular.

90'lı yıllara gelindiğinde ise, acımasız rekabet ortamında rakiplerin gerisine düşmemek için bütün bankalar hızla otomasyona yöneldiler. 10 yıl önce ferdi krediye gülen banka yöneticileri harıl harıl teknolojik altyapı yatırımlarını tamamlamaya çalıştılar, pazarlama faaliyetlerine önem verdiler, Artık televizyonlarda alıştığımız klasik reklamların yerini konulu reklam senaryoları almaya başlamıştı. Reklam anlayışı ve teknolojisi de değişmişti. Hatta zaman zaman bu filmlere kendimizi öylesine kaptırdık ki, arkası yarın programları ya da pehlivan tefrikaları gibi bu reklamın da devamı ne zaman? diye sormaya başladık. 90'lı yıllarda yeni bankacılık anlayışı iyice oturmaya başladı, yeni değerler toplum tarafında da benimsendi. Bankalar bu dönemde personel eğitimine ve pazarlamaya ayrı bir önem verdiler. Müşteriyi bankada bekleme devri sona ermişti. Nitekim, bazı bankalar pazarlama elamanlarını müşterinin ayağına göndererek neredeyse kapı kapı kredi kartı pazarlamaya başladılar.



Bugün de bu tür faaliyetler yoğun biçimde devam ediyor. Ayrıca bankalar pazar paylarını arttırmak için yeni ürünler geliştirmeye ve bu ürünleri cazip şartlarda müşteriye sunmaya büyük özen gösterdiler. Türkiye genç nüfusuyla geniş ve cazip bir pazardı ve pazardan pay kapma isteği yabancı bankaların da iştahını kabartıyordu. Tabii, bu pazardan pay almak hizmetin süratli, kaliteli ve güvenilir biçimde, rekabetçi fiyatlarla müşteriye ulaştırılmasına bağlıydı. Ayrıca ürün çeşitliliği de ciddi bir rekabet avantajı sağlıyordu.

Perakende bankacılık yaygınlaştıkça bireysel kredilerin toplam krediler içerisindeki payı da artmaya başladı. Bu pay 2000 yılında % 25'lere kadar yükseldi. Kurumsal kredilerden bireysel kredilere doğru yöneliş, aslında bankalar için daha az riskli, daha yüksek getirili plasmaya yönelmek anlamına geliyordu. Kurumsal kredilerde hem verim düşüktü hem de geri dönme riski çok yüksekti. Diğer gelişmiş ülkelerde de eğilim bireysel bankacılığa doğruydı. İngiltere'de bireysel kredilerin payı % 50'lere ulaşmıştı bile. Bankaların mevcut geleneksel bankacılık faaliyetleri ile karlılıklarını sürdürmeleri çok zor görünüyordu. O halde yeni ürünler geliştirmek ve Bireysel Bankacılık enstürmanlarını çoğaltmak gerekiyordu.

Bir zamanlar imkansız gördüğümüz, hayal dahi edemediğimiz şeyler gerçekleşmeye başladı. Sanki rüyada gibiydik.

Düşünebiliyor musunuz? Evinizde rahat bir koltukta oturuyorsunuz ve elinizde tv kumandası oturduğunuz yerden televizyonunuzun aracılığı ile bankacılık işlemleri yapıyorsunuz. Yakında banka zaplamak diye

bir tabir günlük yaşamımıza girerse sakın şaşırmayın! İnternet üzerinden alışveriş yapmak 20 yıl önce kimin aklına gelirdi? İnternet yoluyla alışveriş ilk başladığında pek çok kişi bunu tereddütle karşıladı, kimimiz dudak büktü. Gerçi kredi kartı numa-



ranızı internet'e girmeniz halinde kartınızın bazı kötü niyetli kişilerce kullanılma ihtimali, insanları hayli tedirgin etti ama bu sorun da aşıldı. Bugün kredi kartınızla güvenli ve konforlu bir şekilde oturduğunuz yerden hertürlü alışverişinizi rahatlıkla yapabiliyorsunuz. İster kitap, ister otomobil, isterse 1 kg köftelik kıyma... artık canınız ne isterse kredi kartınızla internet üzerinden satın alabilirsiniz.

Kartlar öylesine çeşitlendi ki cüzdanımızda para yerine kart taşımaya başladık. Banka kartı, mağaza alışveriş kartı, kredi kartı, taksit kart, elma kart, çiçek kart... Kim bilir daha hangi kartlar ne isimler altında girecek günlük hayatımıza!...

Dilerseniz biraz da bireysel bankacılık ürün yelpazesinden bahsedelim.

Bireysel Bankacılık Sisteminin lo-komotif ürünü Kredi Kartı ve türevleridir. Konut ve otomobilin yanısıra, beyaz eşya, mobilya, bilgisayar gibi günlük hayatımızda kullandığımız her türlü dayanıklı tüketim mallarını tüketici kredisi yoluyla temin etmek mümkün. Her zevke, her keseye uygun çözümler bulmak zor değil..

**Nakit taşımaktan hoşlanmıyorsanız:** Kredi Kartı, Banka kartı (Debit Card – ATM kartı)

**Nakit sıkıntısı yaşamak istemiyorsanız:** Kredili Cari Hesap

**Toplu nakite ihtiyacınız var ise:** Ferdi Kredi, Oto kredisi, Ev kredisi, Ev tadilat kredisi, Eğitim kredisi.

**Ödemelerinizi zamanında yapmak istiyorsanız:**

Düzenli fatura ödemeleri( elektrik- telefon- doğalgaz- su vb. ), Taksitli (senetsiz) ödeme takip sistemi ( okul taksit ödemeleri), Vergi ve SSK prim ödemeleri

**Ödemelerinizi taksitlendirmek istiyorsanız:** Taksitli kredi kartı

**Yarınınızı güvence altına almak istiyorsanız:** Ferdi Sigorta, Özel sağlık sigortası, hayat sigortası vb.

**Özel hizmet Paketleri:** Meslek gruplarına, Üniversite öğrencilerine, 18 yaş altındaki öğrencilere ürün ve hizmetler.

**Kampanya ve ek hizmetler:** Kredi kartı harcamalarına puan vererek hediye tahsis edilmesi, indirim yapan mağazalar ve benzeri promosyonlar

Aynı ürüne bankalar farklı isimler verebiliyor, müşteriye sunulan ürün sayısı da bankadan bankaya fark edebiliyor. Tabii bu da zaman zaman tüketicinin kafasını karıştırıyor. Örneğin kimisi taksit kart diyor, kimisi de bonus kart.

Bireysel Bankacılık denildiğinde sadece sunulan hizmetler akla gelmemeli, bu hizmetlerin müşterilere ulaştırılması da en az hizmetin çeşidi ve kalitesi kadar önemli. Şüphesiz şube sayısı hizmetin müşteriye götürülmesinde çok önemli bir faktör, ama asıl olan, müşterilerinizin size en kolay nasıl ulaştığıdır. Günümüzde teknoloji bize müşteriye daha kolay ulaşmak için yeni imkanlar sunu-

yor. Mobil telefon, e-posta, tv-posta, faks gibi iletişim araçları müşteri taleplerine anında cevap vermeyi mümkün kılıyor.

Diyelim ki Ferdi ihtiyaç kredisi veya otomobil ya da konut kredisi almak istiyorsunuz. Banka şubesine gittiniz ve başvurunuzu yaptınız. Sizden gerekli evrakı tamamladıktan sonra kredi sözleşmesi imzalamanız ve bir kefile imzalatmanız istenecektir. İşte bu tür formaliteleri tamamlamak için fiziki bir şubeye ziyaret gitmeniz gerek. Bu tür işlemler henüz sanal şubelerden yapılmı mümkün değil. İnternet Bankacılığı hizmeti veren bankalarda internet üzerinden kredi kartı başvurusu yapabilirsiniz, otomatik ödeme talimatı verebilirsiniz, ama sözleşme imzalayamazsınız. Çok yakın bir gelecekte bu tür işlemlerin de sanal ortamda yapılacağından emin olabilirsiniz.

Diğer gelişmiş ülkelere kıyasla nisbeten sığ bir piyasaya sahip olan Türk mali sektöründe, bankalar ve özel finans kurumları müşterilerine bireysel bankacılık hizmetlerini çağdaş bankacılık ölçülerinde ve geniş bir çeşitlilikte sunmaktadırlar. Yabancı sermayeli bankalar başta olmak üzere hemen hemen bütün bankaların ve özel finans kurumlarının eğilimi bireysel bankacılığa daha çok yer vererek kurumsal bankacılığın zaten çok büyük olan payını küçültmektedir. Bu da mali sektörde bireysel bankacılık alanında ciddi bir rekabetin varlığına işaret etmektedir.

Rekabet ürünün kalitesinde, sunum şeklinde ve hızında, nihayet ürünün fiyatında odaklanmaktadır. Elbette reklamların rolünü de küçümsememek gerekir. Rekabetin amacı; pazar payını arttırarak sektörde lider olmaktır. Rekabet kaliteyi ve ucuzluğu getirir. Dolayısıyla rekabetten en kazançlı çıkacak kesim müşterilerdir. Piyasada bireysel ban-

caılık hizmetlerini sadece bankalar vermiyor, mağazalar, tüketici finansmanı sağlayan finans şirketleri, leasing şirketleri vb. Piyasada hizmetleri ve ürünleri arzeden aktörler, ürünler konusunda hemen herşeyi biliyor ve aynı olmasa da benzer teknolojileri ve yöntemleri kullanıyorlar. O halde başarı, büyük ölçüde ürün çeşitliliğini arttırmaya, büyük hacimli işler yapmaya, müşteriye iyi tanımayla, müşteri odaklı promasyon kam-



panyaları düzenlemeye, ürün tanıtım kampanyaları hazırlamaya, imajın zihinlerde diri kalması için canlı medya kuruluşlarında reklam sürekliliğini sağlamaya bağlı görünüyor. Peki bunu nasıl sağlayacağız?

– Güvenilir müessese imajı oluşturarak, (Güvenilir Müessese- Trusted Agent)

– Kaliteli hizmet vererek,  
– Müşteri memnuniyetini sağlayarak

Bunlara ulaşmak için ise, "Bire Bir Pazarlama (One-to-One Marke-

ting)", bireylerin özelliklerini anlayıp onların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve tercihlerini ölçümleyerek bireye özel (müşteri odaklı) pazarlama stratejileri geliştirip uygulamak ve Müşteri İlişkileri Yönetimine (CRM-Customer Relationship Management) özel önem vermek gerekiyor.

Yazımızı Prof. Dr. Arman Kırım'ın bir metaforu ile bitirelim. Hikayenin kahramanı hepimizin çok yakından tanıdığı bir mahalle bakkalı olsun. Ona jenerik bir isim verelim, Bakkal n Efendi. Bakkal Hasan Efendiazaralama stratejisi nedir? diye racak olursak şu cevabı verebiliriz: Mahalleliyi dedikodularına, lakaplarına, kökenlerine-memleketlerine, mali durumlarına varıncaya kadar, birer birer tanımak, herkesin farklı yanlarını keşfetmek, her bir komşu ile onun nabzına göre şerbet vererek konuşmak, her evin neye ihtiyacı olabileceğini bilmek ve uzun vadeli, güvene dayalı, kalıcı ve sağlıklı ilişkiler kurmak. Kim taze lordan hoşlanır, kim Antep pekmezini sever, kim Trabzon tereyağına hastadır, kim Siirt balının aşığıdır. Hepisini bilir ve lor geldiği zaman da "Oğlum git annene söyle, taze lor geldi" diyebilir. Herkesin mali durumundan haberdar olup ona göre bir finansman sistemi oluşturur. Kime peşin, kime veresiye mal satılır, kim arcunu takar(default), kim bor-

cuna sadıktır bütün bunların hepsi Bakkal Hasan Efendinin beyninin kıvrımlarında bir yerde kayıtlıdır. Her ne kadar duvarda "Peşin Satan-Veresiye Satan" resimleri asılı olsa da, ihtiyacı olan mahalleliye rahatlıkla veresiye hesabı açabilir. İşte mahalle bakkalı Hasan Efendi'nin başarısının sırrı... Bakkallık tarihe karışıyor, ayakta durabilmek için bakkallar birleşip süpermarketler açıyorlar, şimdi artık hipermarketler var dediğinizi duyar gibiyim. ■

\* Kredi Kartları Müdürlüğü, Müdür Yardımcısı

# Bir Değişim Unsuru Olarak Kurum Kültürü

*Sağlıklı bir kurum kültürünün hakim olduğu bir şirkette, çalışanlar, yaptıkları her hareketin, bu kültürün bir gereği olduğunun farkında bile değildirlir. Kendilerini birbirleriyle, yönetimle ve kurum(un hedefleri) ile özdeşleştirir. Sağlam bir kurum kültürü oluşturan şirketler, önce çalışanların genlerine ve gönlüne demir atar, sonra da çevreye doğru yelken açar ve toplumun hafızasında yer eder.*

## İbrahim Usul\*

Kurum kültürü, çalışanların farkında olmadan, gönülden sergiledikleri ahenkli davranışlardır.

Sağlıklı bir kurum kültürünün hakim olduğu bir şirkette, çalışanlar, yaptıkları her hareketin, bu kültürün bir gereği olduğunun farkında bile değildirlir. Kendilerini birbirleriyle, yönetimle ve kurum(un hedefleri) ile özdeşleştirir. Sağlam bir kurum kültürü oluşturan şirketler, önce çalışanların genlerine ve gönlüne demir atar, sonra da çevreye doğru yelken açar ve toplumun hafızasında yer eder.

Oluşacak kültürün içerik ve sağlamlığı, şirketin kendisini nasıl konumlandığı ile yakından ilgilidir. Şirket önce kendisinin;

- Misyonunu (ne tür bir şirket olduğunu),
- Vizyonunu (toplumdaki yerini),
- Etiğini (iş hayatındaki değerlerinin ne olduğunu),
- Konumunu (faaliyet gösterdiği sektördeki yeri ve payını) net olarak belirlemelidir. Bu sorulara verilecek yanıtlar, hedeflenen kurum kültürünün işaret taşları olacaktır.

## KÜLTÜRÜN GÜCÜ

Başlangıçta tutarlı ve mantıklı hedef belirleyen bir şirkette, oluşan kurum kültürü; yöneticilerin olaylar karşısında isabetli kararlar vermelerini kolaylaştırır. Gerek yenilik, gerekse değişim dönemlerinde başarılı olmalarını sağlar.

Çünkü kültür;

- Şirketlerin yapısında pasif değil, aktif bir olgudur,

– Şirketin inanç sistemi ve bu sistemin şekillendirdiği davranış normlarıdır,

– Çalışanları birbirine bağlar, onlara ortak vizyon sağlar.

– Bürokratik kontrol mekanizmaları yerine otokontrol sistemi oluşturur,

– Şirketin, sıkıntı ve kriz dönemlerini en az hasarla atlattığını, normal veya iyi zamanlarda fırsatları en iyi şekilde değerlendirerek atılım yapmasını sağlayan güçlü bir kaynaktır.

Bu nedenle şirket yöneticileri başlangıçta, şirketlerinin gelecekteki misyon ve vizyonuna uygun bir kurum kültürü oluşturabilecek etkinlikler ve ilkeler belirlemek zorundadırlar. Zira ilkeler, sürekli uygulandığı oranda davranışsal alışkanlıklara dönüşür ve kültürü oluşturur.

## KÜLTÜR OLUŞTURUCU İLKE VE ETKİNLİKLER

Kültür oluşumuna olumlu katkı sağlayan bazı ilke ve etkinlikler şöyle sıralanabilir.

– Yönetimin, belirlediği şirket misyonunun sürekli gündemde tutması,

– İşe alınan her personelin, önce kurumu tanıtıcı işbaşı eğitimine, zaman içinde de, şirketin işleyişini daha iyi tanıması için oryantasyona tabi tutulması,

– En üstten en alt kademeye kadar herkesin birbirini *iş arkadaşı* olarak görmesini sağlama,

– Açılan her yeni birim ve ilave kadrolarda içten terfilere öncelik verme,

– Terfi standartlarını, performans hedeflerini belirleme, takdir, ceza ve

ödüllendirmede şeffaflık,

– Sosyal amaçlı geziler, kültürel faaliyetler ve sportif yarışmalar düzenleme ve katılımcılara ödüller verme,

– Ekip ruhunu –beraber çalışma, beraber eğlenme etiğini– teşvik etme,

– Kuruma mahsus *özel dil, özel üslûp* geliştirme

– Çalışma alışkanlıkları ve kendini kuruma adama duygusu sağlama,

– Şirkette, çalışanlar arasında fiziksel mekan özdeşliği tesis etme,

– Çalışanların istek ve önerilerine hızla yanıt verme, cevapsız bırakmama,

– Çalışanlara her zaman güvenildiği hissini verme,

– Risk almayı ve inisiyatif kullanmayı özendirme,

– Kuralları yazılı hale getirip, herkesin bilmesini sağlama,

– Giyim-kuşam standardı ve zevki oluşturma,

– Şirketin hedeflerini tüm çalışanlarla paylaşma.

21. yüzyıl, teknoloji ve iletişimin egemen olduğu, sınır(lama)ların ortadan kalktığı hız ve değişim çağı haline gelmektedir. Bu hız ve değişim, insanlarda kendi değerlerini yitirmeden, geçmişle bağlarını koparmadan, bugünle de yarınla da uyum içerisinde yaşayabilme kaygısı yaratmaktadır. Ancak geleceğin geçmişte

kazanılan *kültürel değerler* ile değişimi ve yeniliği sentezleyebilen şirketlerin olacağı açıktır. Değişime direnen şirketlere, yeni yüzyılda hayat hakkı görülmemektedir.

Şirketlerin uzun yıllar ayakta kalabilmesi, değişime ve gelişmeye açık kurum kültürü oluşturmalarına bağlıdır.

## DEĞİŞİME AÇIK/KAPALI KURUM KÜLTÜRLERİNİN ÖZELLİKLERİ

### Hem içe hem dışa açık olma:

Değişime açık bir kültüre sahip olan yöneticiler veya şirketler, hem içe hem de dışa doğru ilişkide bulunduğu (patron, yönetici, personel ve müşteri) kişilere karşı gönülden ve içten değer verir. Çalışanların

**İnsiyatife değer verme:** Değişime açık kültürde yönetim, çalışanlar arasında her kademede lider ruhlu, insiyatif sahibi ve sorumluluk üstlenebilenlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar ve teşvik eder.

Kurumdaki en üst kademeden en alt kademeye kadar, çalışanlar arasında liderliğe ve insiyatife değer verme ve teşvik etme, üretim sürecine her zaman olumlu katkı yapmasının yanında, özellikle kriz dönemlerinde, çalışanların önlerine çıkan sorunları çözmeye yeni yöntemler bulmalarını ve daha çok sorumluluk almalarını sağlar. Özellikle, orta kademe çalışanları başarıya ve takdire aç kişilerdir. Yüzleri hep dışa dönük, kulakları yeniliklere daha açık ve fırsatları daha iyi kollarlar. Bir de işi yapan kişilerin, o işin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda enterasan fikirleri olabilir. Çünkü insanlar birer robot değil, akıllı ve yaratıcıdır. Bunun için yöneticiler, alt kademelerin insiyatif kullanma ve risk almalarına izin verirler. Zira her yeni fikir, buluş; göze alınan riskler sonucu doğmuştur. Hataları bağışlamasını bilen yöneticiler, yaratıcı fikre ortam hazırlar.

Hatayı bağışlama risk almayı, risk alma da yaratıcı fikri doğurur ve başarıyı getirir. Yüzlerce çalışan arasından gördüklerini, duyduklarını kurumsal kültürle iyice sentezleyerek başarıyı yakalayan onlarca kişi çıkar. Bu da, çalışanlara özgüven verir ve kuruma bağlılıklarını artırır. Kendiliğinden insiyatif kullanarak sorun çözenlerin varlığını (nın çoğalması) üst kademe yöneticilerin işlerini kolaylaştırır ve başarılarını artırır.

Değişime direnen kültürde ise yöneticiler insiyatife kapalı, çalışanların öneri ve isteklerine duyarsız, hatayı acımasızca cezalandırma eğilimindedirler. Böyle bir şirkette eleman sirkülasyonu çok fazladır. Başarılı ve yetenekli elemanları o iş yerinde tutmak zorlaşır. Yönetici kademeler için içeriden eleman bulunamaz hale gelir.

**İçsel şeffaflık:** Değişime açık kültürde yönetim, her kademede, her uygulamada şeffaf ve objektif kriterlere sahiptir. Terfiler, performans hedefleri, ödüllendirme yöntemleri v.s. hep kurallara bağlıdır ve kuralları herkes bilir. Değişimin önünü tıkayan keyfi uygulamalar ve kurallar yoktur. Herkes birbirini *iş arkadaşı* olarak görür. Kurum içi grup ve klan oluşumlarına müsaade edilmez.

Üst yöneticinin kabiliyeti, kuruma sadık elemanların özverili çabaları ve çevresel koşulların da pozitif katkısıyla çok başarılı bir dönem yaşanabilir. Geçmişte büyük başarıya ulaşıldığı bu dönemde oluşan kültür, bazen, değişimin ve gelişmenin önünde bir engel oluşturabilir. Çünkü bu dönemde, her şeyi kontrol altında tutma yeteneğine sahip az sayıda uzman (yönetici) çalışır, onlara değer verilir ve bu kabiliyete sahip kişiler terfi ettirilir. Şirketi artık uzman yöneticiler idare etmeye başlar. Uzman yöneticiler insiyatife ve yaratıcılığa değil, sadece yönetmeye, kontrol etmeye önem verirler. Her şeyi kendilerinde toplar ve karar verme sürecini merkezileştirirler. Alt kademelerden gelen teklif ve önerilere kapalı olup insiyatife değer vermezler. Sonuçta odak noktası, sadece yöneticiler olan bir kurum kültürü oluşur.

Uzman yöneticilik, belki yarışta bulunmak için yeterlidir. Ancak, yarışta önde götürmek ve birinci olmak için yeterli değildir.

### Yönetim işlevlerinin hiyerarşisi:

Karar sürecini hızlandırmak ve herkesin sorumluluk üstlenmesini temin amacıyla değişime açık şirket kültüründe yönetim işlevleri, sadece üst kademelere değil alt kademelere doğru da genişletilir. Bu, çalışanların elini taşın altına koymasını ve riski de üstlenmesini sağlar. Yönetim işlevinin genişletilmesi, hiyerarşik bürokrasiyi azaltır, ekip çalışmasını özendirir ve doğru karar verme sürecini hızlandırır.

Başarının yolu; kültürel değerlere sahip çıkarak değişimi yakalamak, iletişim ve teknolojiyi doğru kullanarak toplam kalite (iki günü birbirine denk geçen aldanmıştır) ruhuna sahip olmaktan geçmektedir. ■

\* İdari İşler Müdürlüğü, Müdür Yardımcısı

kendilerini şirketin sahibi gibi görmeleri için her türlü tedbiri alır. Çalışanlarla zaman zaman aynı ortamı paylaşır. Değişime ve yeniliğe açık şirketlerin en temel özelliği budur. Daha sonra açıklanacak özellikler bu yaklaşımın birer açılımıdır.

Değişime ve yeniliğe kapalı kültürlerde ise yöneticiler, sadece patronlara ve yöneticilere değer verir. Çalışanlara ve müşterilere gereken ilgi ve güven duyulmaz. Çalışanlarla araya görülmeyen duvarlar örülür. Oluşturulan bu tür kurum kültüründe –ki, buna alışkanlıklar demek belki daha doğrudur– hareket noktası içe dönüktür ve öz çıkarılara dayalıdır.



# Albaraka Türk'te bir Müzisyen; Tolga Yakar

RÖPORTAJ: Zübeyir Çiftçi

**Enstüramanlarınızla olan tanışıklığınız nasıl başladı? Neden gitar ve ud'u kendinize enstüraman seçtiniz?**

– 1993 senesinde bir arkadaşımın gitarıyla kursa kaydolmuştum. Fakat arkadaşım kısa bir süre sonra gitarını geri istedi. Ben de kursa devam etmek için borç harç ucuz bir gitar aldım ve 6 aylık kursu bitirdim. Üniversiteden mezun olup, kurumumuzda çalışmaya başlayınca birikimlerimle şimdi kullandığım raimondo gitarımı aldım.

1997 senesinde Kurumumuzda Bilgi İşlem departmanında görev yapan Arif Kotan arkadaşımızla Maltepe Musiki Cemiyeti'nde, Fikret Erkaya üstaddan Türk Sanat Müziği nota ve solfej dersleri alırken ud'un içimize işleyen ahenkli sesinin etkisiyle, yıllar önce üvey annemin kullandığı udu kendisinden rica ettim. Kendisi sağolsun çok muhterem bir hanımefendidir. Konya'dan kardeşimle bu güzel çalgıyı bana gönderdi.

İspanya kökenli olan klasik gitar ve Osmanlının mirası ud, iki değişik enstüraman gibi görünmesine rağmen, tınları, ses rengi, şevk açısından ortak yanları olan çalgılardır.

İkisi de altı telli, klavyesinde hacimce benzerlik bulunan, biri mızrap diğeri parmakla veya pena ile çalınan enstüramanlar olduğundan ilgi mi çekmiş ve beni cezbetmiştir.

**Kurum personelimiz sizin dinletilerinizi paylaşabildi mi?**



– Tabii ki mesai arkadaşlarımızla güzel anıları paylaştık. 1998 senesinde Dış İşler ve 2001 senesinde Kadıköy şubemizde mesai bitiminde arkadaşlarımın çevremde sandalyeleri çekerek oluşturduğu dairenin içinde bana eşlik edip, tempo tutmaları, servis minübüsünün içindeki kısıtlı alanda arkadaşlarımızın ricasıyla icra ettiğim parçalara gelen katılım da benim için güzel anılardır. Ayrıca Kurumumuzda ailecek görüştüğüm arkadaşlarım Deniz Beldik, Hakan Berooğlu, Servet Özdemir, İbrahim Bozcu, Barış Kösten ve Mustafa Özdemir ile yaptığımız fasılların da hoş bir lezzeti gönlümüzde yer etmiştir.

**Ben dinlediğim için biliyorum. Kendi bestelerin de var. Bestelerinin içeriğinden bahsedermisin?**

– Dinlediğin besteler 4 veya 6 dakika ortalamalı şarkılardır. Ama bu

kısa süreler için kimi zaman aylarca uygun bir akord, nota veya kelime bulana kadar beklediğim, çalıştığım olmuştur.

**Peki ama neden?**

– Nedeni kendimce en mükemmelini, güzelini, samimi olanını dinleyene yansıtma isteğimdir. Yoksa sen de iyi bir dinleyicisin az çok bilirsin, piyasada birbirinin benzeri o kadar çok melodi ve şarkı sözü var ki, bunlara yenilerini eklemek zor bir şey değildir. Ama biraz önce bahsettiğim kanaviçe gibi üzerinde en ince detayına kadar çalışmadığım besteyi ne çalarım, ne de söylerim.

Aşk bestelerin, şarkıların ana temasıdır. Çoğu parçada bu böyledir. Ben aşkın yanında şarkılarıma yalnızlığı, hasreti, dostluğun değerini, ölü mü, kendi değer yargılarıma ters düşen olay ve davranışları da işliyorum.

**Müzikle ilgili çalışma yapmak isteyen veya kendisini bu dalda geliştirmek isteyen arkadaşlara neler tavsiye edebilirsiniz?**

– Öncelikle ilgilenecekleri müzik dalının en ince detayına kadar bilgi birikimini kendilerinde oluştursunlar. Bunun yanında iyi eğitmenlerle çalışıp, etüdlerini disiplinli şekilde tekrarladıkları zaman görecekler ki, kısa zamanda müziğin icrasını yapabilecek konuma geleceklerdir. Zorlandıkları konularda da ısrarla, sabırla üzerine giderek en iyiyi yakalamaya çalışsınlar.



**Beste yaparken nelerden etkileniyorsun? Dış etkiler beste yapmak için bir şart mı, yoksa her an ortaya bir ürün çıkabilir mi?**

– Kısaca yaşadıklarımın etkileniyorum. Hayat bildiğimiz gibi düz çizgi şeklinde yaşanmıyor. Neşe veya üzüntü kaynağı pek çok ivmeleri paylaşıyoruz. Temel unsurlar o kadar çok ki benim için...

Bazen güzel bir şiir olabiliyor, bazen içimi açan kırmızı gülün kokusu. Hasta yatağında yaşlı bir insan, şefkatini tüm yoğunluğuyla çocuğuna yansıtan bir anne veya bir çift ışıl ışıl bakan göz. Sevinçler ve kederler... Ömrümüz oldukça karşılaşacağımız tüm yazgımız benim malzememdir.

Müzikle uğraşan herkes için dış etkenler illa ki olmazsa olmaz şeklinde kaide teşkil etmeyebilir. Kişi kendi hayal dünyasında da pek çok esere imza atabilir. Benim tarzım bahsettiğim şekildedir.

**Kendi yazdığın sözler dışında başka kimlerin sözlerini parçalarında kullanıyorsun?**

– Genç kuşak şairlerimizden Süleyman Çelik ve Kurumumuzun mütevazı ama bir o kadar da fevkalade cevhere sahip olduğuna inandığım şair arkadaşımız Hasan Aktaş'ın şiirlerini besteledim.

**Yorumu senin duygularına en iyi hitap eden yerli ve yabancı sanatçılar kimlerdir?**

– Yaptığım müziğe katkı sağlayan Yaşar, farklı ses rengi ile Kırış ve Kubat, hayranı olduğum Kayahan ve Erol Evgin.

Yabancı sanatçılardan Chris de Burg, Goran Karan, Bon Jovi ve Julio Iglesias'ı zevkle dinlerim.

**Biz sizi kurumumuzda sporcu kişiliğiniz, özellikle kaleciliğiniz ile tanıyorduk. Müzikle olan bağını duyunca şaşırдыңız?**

– Müzik ve futbolun hayatımda yer edinme sıralaması aslında tam tersi şekildedir. İlkokuldan itibaren okul korolarının ve bando takımının değişmez elemanı idim. Futbola ise 14 yaşında başladım.

**Bunun nedeni neydi?**

– Evin tek çocuğu olduğum için, annem de çalıştığından beni okula anneannem götürüp getirirdi. Beni sokağa fazla çıkarmazlardı. Onun için futbola geç tanıştım.

**Yıllardır uğraştığın müzikten beklentiniz nelerdir?**

– Müzik geçmişim çok uzun olmamasına rağmen maddi imkanlarımı, emeğimi ve zamanımın büyük çoğunluğunu gitarımla geçiriyor ve müzikle uğraşıyorum. Her sanatçı gibi benim de idealim; bestelerimi geniş halk kitleleri önünde icra edebilmek, alkışlarla ödüllendirilmek veya bestelerimin başka sanatçılarla seslendirildiğini görmek en büyük idealimdir.

**Röportajımızı bitirmeden son olarak söylemek istediğin bir şey var mı?**

– 26 yıllık yaşantımda bana destek olan aileme, teyzem Mediha Zorlu ile eniştem Muzaffer Zorlu'ya, ayrıca 6 yıldır kader birliği yaptığım ve çalışmaktan onur duyduğum Albaraka Türk ailesindeki dostlarıma teşekkür ederim. ■



#### TOLGA YAKAR

1975 yılında İstanbul'da doğdu.

İstanbul Üniversitesi Bankacılık bölümünü 1995 yılında bitirdikten sonra Albaraka Türk'te çalışmaya başladı. Sırasıyla Kadıköy Şubesi, Dış İşler Müdürlüğü ve Risk Takip Müdürlüğü'nde görev yaptı.

1992 yılından itibaren gitar eğitimini eğitmenleri Hakan Kargınoğlu, Berna Ürgüp, Gürkan Durak ve Ahmet Çağatay Kadı ile birlikte sürdürdü. 1998 yılında bir süre Maltepe Musiki Cemiyeti'nde Fikret Erkaya'dan Türk Musikisi ve İsmail Saraloğlu'ndan ud dersleri aldı.

Son 5 yıldır hafif müzik dalında 30'a yakın söz-beste çalışmaları bulunan ve Kurumumuz çalışanlarından şair Süleyman Çelik ve Hasan Aktaş'a ait birer şiiri de besteleyen Tolga Yakar'ın yakında piyasaya çıkacak albümlerde de iki adet bestesi bulunuyor.

# Türkiye'nin İncisi Antalya

Türkiye'nin en seçkin illerinden biri olan Antalya'da 1997 yılının Kasım ayında aramıza katılan şubemiz şu anda Eski Belediye caddesinde faaliyetlerine devam ediyor. Beş yıla yaklaşan bir süredir şube çalışanlarımız Antalya ve bölgesine faizsiz bankacılık hizmetini Albaraka Türk kalitesiyle götürebilmenin heyecanını ve mutluluğunu yaşıyorlar.

**İrfan Bozca\***



## ANTALYA KURULUŞU

Antalya ve Alanya ilk çağlardan bu yana tabii bir liman olma özelliği nedeniyle en eski ticaret bölgemizdir. Konya, Afyon, Isparta ve Burdur illerinin Akdeniz'e açılan liman kapısıdır.

Antalya Türkiye'de en eski yerleşim merkezlerinden olup; MÖ.6000 yılına ait yerleşim izlerine rastlanır. Tabii plajları, ılıman iklimi, şelaleleri, tarihi ve doğal güzellikleri, Antikçağ, Bizans, Selçuklu ve Osmanlı devri kentlerine ait 100 civarında kent kalıntıları, sanat eserleri bulunan ve Akdeniz'de uzun sahil şeridine sahip 13 ilçeli bir ilimizdir.

Bergama Kralı II.Attalos, adamlarına: "–Gidin yeryüzünün Cennetini bulun!" diye emreder. Adamları, uzun aramalardan sonra Antalya'ya bulurlar, II.Attalos da burayı çok beğenir ve bir şehir kurarak, adına; AT-TALEİA der. (MÖ 159-138) Şehir zaman içinde ATTELİA, ADALYA, ADALİA, ATTALİA, ATTALYA, SATTALİA SATALİCH gibi isimler almıştır. Sırasıyla Antalya'da; Hititler, İskitler, Aka-

lar, Luviler, Fenikeliler, İsauryalılar, Lidyalılar, Persler, Hellen, Pleistarkos, Pamfilya Korsanları, Romalılar, Bizans, Selçuklular ve Osmanlılar hakimiyet kurmuşlardır.

Antalya ve çevresini 29 Nisan 1919'da Mondros Mütarekesi uyarınca, İtalyan birlikleri işgal etti. Bu bölge dağınık ve örgütlü kuvvetler olmadığından kolayca işgal edildi. 1919 Mayıs ay'ında Şehzade Abdurrahim Efendi başkanlığında bir kurul Antalya'ya geldi. İttihat ve Terakki Cemiyeti'ne alternatif olarak Hürriyet ve İtilaf Partisi'nin şubelerini teşkil etmek üzere bir toplantı ve gösteri düzenlendi. Hoca Rasih Efendi(Kaplan) direneceklerini söyledi. Ancak, İtalyanlar bu bölgede halka karşı ufak tefek olaylar dışında iyi

davrandı ve çatışmaya girmediler.

2 yıl süren işgal yılları 1 Haziran 1921'da İtalyanların şehri terk etmesiyle sona erdi.

M.S.655 yılında Abbasiler döneminde Bizans ve İslam Donan-

maları Zat-el Şenari Deniz Savaşını Antalya'da Arapsuyu mevkiinde yaptı. Müslümanlar bu yörede koloni kurarak kısa süre de olsa yerleştiler. Müslümanların Anadolu'da hakim olması için Orta-Asya'dan Kayı boyuna mensup yörükler Ayıntab (Sulak yurt) denilen -Fırat ile Asi Nehri arası- bölgeye (Kilis-Halep) Halife tarafından davet edilerek yerleştirilmiştir.

Başkent Dimaşk(Şam)'ın korunmasında Bizanslılara karşı tampon bir bölge oluşturulmuş. Toros Dağları ve civarı, Osmaniye, Maraş ve Ceyhan bölgelerinin Bizanslılardan alınmasında bu yörükler(Karakeçili ve Sarıkeçili) büyük rol oynamıştır. Doğudan Batıya (Urfa'dan Aydın'a kadar) Toroslarda Türkmenler (Eski



Yörükler adıyla da söylenir) Abbasi-lerden bu yana hep var olmuşlardır.

MS.1085'de Kutalmışoğlu Süleyman Şah Antalya'yı fethetti. Selçuklular ile Bizanslılar arasında sık sık el değiştiren şehir, nihayet I. Alaeddin Keykubat tarafından Selçuklulara dahil edilmişti (MS.1215). Beylikler döneminde Tekeoğulları hüküm sürmüş ve 1423 yılında şehir tamamen Osmanlı Hakimiyetine girmiş, 1913'e kadar Konya Vilayetine bağlı Kaza iken, daha sonra "Teke Sancağı" adıyla bağımsız mutasarrıflık olmuştur.

Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde pek çok tanınmış ilim adamı, asker ve yönetici ELMALI, AKSEKİ ve İBRADI medreselerinden yetişmiş ve vatanımıza hayırlı hizmette bulunmuşlardır.

Osmanlı Donanmasının Akdeniz'deki en büyük üssü ve tersanesi Alaiye (Alanya) Kalesi olmuştur. Akseki ve Kaş dağlarında bulunan Sedit Ormanları ise ilk çağlardan bu yana denizcilik için gemi yapımında hammadde olarak kullanılmıştır.

Zeytinciliğin Antik Çağa kadar uzanan ticaret izleri Antalya'dadır. Bu bölge için 'Dağlarından Yağ, Bağlarından Bal Akar' sözü boşuna söylenmemiştir. Bu bölgede o kadar çok zeytin yetişirdi ki; dağlardan sahile ki-remit boru kanalı ile indirilir ve burada taş yağ kuyularında biriktirilir, gemilerle diğer ülkelere ihracaat yapılırdı. Bu yöre antik çağda en zengin kişilerin yerleşim bölgesiydi. İlk çağlarda zeytinyağı bugünkü petrole eşit, hatta daha üstün bir stratejik maldı.

Osmanlı döneminde kente göçler olmuş, bunlar; Mısır'dan Araplar, Moralılar, Giritliler, Tatarlar, Çerkezler, Üsküp göçmenleridir.

Cumhuriyet kurulduktan sonra Mustafa Kemal Atatürk, ilk kez 6 Mart 1930'da Antalya'ya kara yolu ile gelmiştir. Akdeniz'i, Toros Dağlarını, narenciye bahçelerini çok beğenen

Atatürk:"Hiç şüphesiz, Antalya dünyanın en güzel beldesidir!" demiştir.

### TARİHİ ESERLER

Antalya ve yöresi tarihi eser bakımından çok zengin bir ildir.

### ESERLER / CAMİLER

**SURLAR VE ÜÇKAPILAR:** Yunnan ve Roma eseridir. MS.130 yılında mermerden yapılmıştır.

**HIDIRLIK KULESİ:** Tarihi belli olmamakla beraber, Bergamalılar'ın yaptığı rivayet edilir.

**YİVLİ MİNARE:** Selçuklu Sultanı Alaeddin Keykubat'ın 1230'da kiliseden camiye çevirdiği Camii'nin Minaresi olup, Fetih sembolüdür.

**KESİK MİNARE:** MS.5. yy'da Bizanslılar kilise olarak inşa etmiş, MS.13.yy'da Şehzade Korkut tarafından Camiye çevrilince inşa edilen minaredir.

**BALİBEY CAMİİ:** 15.yy'da akıncı beyi Malkoçoğlu Bali Bey tarafından yaptırılmıştır.

**MÜSELLİM CAMİİ:** Kapıcıbaşı Mehmet Ağa 1796'da yaptırmıştır.

**MURATPAŞA CAMİİ(Kuyucu Muratpaşa Camii):** Sadrazam Kuyucu Murat Paşa 1564'de yaptırmıştır.

**TEKELİ MEHMET PAŞA CAMİİ:** 18.yy'da Tekeli Mehmet Paşa yaptırmıştır.

**ŞEYH SİNAN CAMİİ:** 16.yy'da Şeyh Sinan tarafından yaptırılmış olup, türbesi de yanındadır.

**AHI YUSUF MESCİDİ:** 1249'da Ahi Yusuf adına yapılmıştır.

**KARATAY MEDRESESİ:** 1250'de Selçuklu Veziri Abdullah oğlu Emir Celalettin Karatay tarafından yapılmıştır.

**EVDİR HAN:** Selçuklu Sultanı 2.Gıyaseddin Keyhüsrev tarafından 1236'da yaptırılmıştır.

### MEDRESELER

Muratpaşa, Müsellim, Kesik Minare, Karakaş, Karatay, Varsaklı

Mehmet Efendi, Meydan, Sürmeli, Canmülk, Ahi Kızı, Hacı Naim Efendi, Hatuniye, Susam, Çömlekçi, şeyh Sinan, Değirmenönü, Ak Mescid, Çukur Medrese ve Aşık Doğan Medresesi.

Cumhuriyetten önce ilçelerde 49 Medrese mevcut idi. Elmalı, Korkuteli, Akseki Medreseleri pek çok alim yetiştirmiştir.

Bunlardan bazıları: Ahmet Hamdi AKSEKİ, Muhammed Hamdi YAZIR(Elmalı), Vahhab-ı Ümmi, Eroğlu Nuri, Sinan-ı Ümmi, Tuluidin İbrahim Efendi, İsmail Naim Efendi, Damat Bali Paşa, Müderris ABDÜLBAKİ, Abdullah Minkârı Zade, Sadrazam Ahmet Paşa, Abdal Musa, Halil Hüsrev Paşa, Hasan Hüsnu ERDEM, Prof.Dr. Muammer AKSOY v.s. pekçok kıymetli şahsiyetler yetişmiştir.

### TÜRBELEER

Zincirkıran Mehmet Efendi, Nigar Hatun, Abdal Musa, Akşebe, Şeyh Sinan, Ahi Kızı, Şeyh Secaeddin, Sinan-ı Ümmi ve Vahhab-ı Ümmi türbeleri bulunmaktadır.

### TARİHİ KENTLER

Perge(Murtuna), Aspendos(Belkıs), Sillyon(Yanköy Hisarı), Side, Alanya, Phaselis(Tekirova), Korydalla(Kumluca), Rhodiapolis(Hacıveliler, Şeyh Köy), Alympos(Çıralı, Yarnartaş, Deliktaş), Myra(Demre), Kekova, Termessos(Güllük Dağı), Ksantos(kınık), Selge.

### PLAJ ve MESİRE YERLERİ

Konyaaltı, Sarısu orman Kampı, Topçam piknik alanı, Çaltıcak piknik alanı, Lara, Karpuzkaldıran Plajlarıdır. Belek, Gömbe Yaylası, Beşkonak (Rafting Merkezi), Manavgat Çağlayanı, Dimçayı (Alanya), Adrasan-Çıralı(Kumluca), Düden, Kurşunlu Şelaleleri mesire yerleridir.



### TİCARİ HAYAT

Cumhuriyetin ilk yıllarında denizden ticaret yapılmasına, İstanbul'dan Alanya'ya düzenli gemi seferleri olmasına rağmen, demiryolunun olmaması ve karayolunun yetersizliği sebebiyle ticaret zayıflamıştır.

Ancak, 1980'li yıllardan sonra karayollarının genişlemesi, Havalimanının tüm dünya ülkelerine özellikle Avrupa'ya hizmet vermeye başlaması Turizm sektörünün oluşmasını sağlamıştır.

Antalya 1980'den sonra tarım yan sanayi ve imalat, soğuk hava, paketleme-ambalaj teknolojilerinin gelişmesi ile seracılıkta 12 ay üretim yapma imkanına kavuşmuştur.

Antalya; Burdur, Isparta, Konya ve Afyon illeri ile ekonomik olduğu kadar nüfus yönünden de birliktedir. Ayrıca, meyvecilik sahasında Isparta-Burdur-Antalya yurdu-muzun önde gelen bölgesidir. Turizm ile birlikte Antalya yoğun bir tüketim şehri haline gelmiştir.

Antalya ekonomisi; **Tarım** (çiçekçilik, seracılık, meyvecilik, pamuk, susam, yerfıstığı, anason, turunçgiller), **Madencilik** (kurşun, manganez, barit, kuvars, mermer, alüminyum, zımpara taşı, krom, fosfat) **İç Ticaret** (perakendecilik, toptancılık, komisyonculuk) **İthalat** (zirai ilaç, kimyevi madde, tohum), **İhracaat** (Keçiboy-

nozu, Şifalı Bitkiler, Mermer, Narenciye, Meyve, sebze ve çiçek) olan bir ilimizdir.

Ancak, yurt dışından ve yurt içinden iklim şartları ve doğal güzelliği nedeni ile yerleşim için tercih edilmesi sebebiyle, hızlı nüfus artışı olan, dış pazarlardan yoğun mal alan bir şehirdir.

Seracılık konusuna özellikle Kumluca, Serik, Manavgat ilçeleri, Çiçekçilik ve fidecilikte Antalya Merkez Altınova ve Serik bölgesi ileri dü-

ner hattının kurulması iç ve dış pazar firmalarının artmasına vesile olmuştur.

Antalya, tarım ve turizm gibi sezonluk işlerin yoğun olduğu bir ilimizdir. Bu sebeple bizim de hizmetlerimizde dönemsel yoğunluk görülmektedir.

İç ticaret sahasında ise, fiyat geçişleri ve peşin alım iskontolarının cazip olduğu dönemlerde, sipariş usulü çalışan firmaların ihtiyacı olan malzemelerin peşin alımında Üretim Desteği, Leasing ile finansman sağlanabilmektedir.

Tasarruf ve tüketimin yüksek olması sebebiyle bireysel kredi talepleri (konut, araç vb.) de finanse edilecektir.

**Şubemiz nakit ve hizmet finansmanı dışındaki; konusu mal olan tüm işlemlerin finansmanını, kurumumuz prensipleri doğrultusunda yapmaktadır.**

ALBARAKA TÜRK'e para yatıran veya yatırmayan herkese kapımız açık olup; Antalya'lıları ve Antalya'da bulunan tüm ziyaretçileri şubemize sıcak bir KEKİK ÇAYLI içmeye bekliyoruz.

Hemşehrilerimize, kazançlarının BEREKET'li olması temennisiyle teşekkür ederiz.

Albaraka Türk 18.11.1997 yılında Antalya Şubesini açmıştır. ■

\* Antalya Şube Müdürü



zeyde üretim merkezleridir. Tarım sektöründeki girdi maliyetleri döviz bazında olduğu için maliyetleri de pahalı olmakta ve talep de azalmaktadır. İhracaat teşviklerinin yetersizliği, dış pazarlama problemleri, ürün kalitesindeki istikrarın sürekli olmaması sebebiyle üretici, maddi ve manevi zarar görmüştür.

Burdur-Bucak bölgesinde son yıllarda mermer ocaklarının bulunması, Serbest Bölge Limanı ve Kontey-



Albaraka Türk Antalya Şubesi Müdürü  
**İRFAN BOZCA**

1959 yılında İskenderun'da doğdu. İlkokulu Mersin'de, Ortaokul'u Derince/İzmit'te okudu. İskenderun Ticaret Lisesi (1977) ve Ankara Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi -Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü- ni bitirdi. (1985)

Aynı yıl Uluslararası End. ve Tic. Bankası İskenderun Şubesinde bankacılığa başladı. Krediler ve Cari Hesaplar servisinde 1990 yılına kadar İskenderun Şubesi'nde, 1991-1993 yıllarında Tarihbank Antalya Şubesi'nde, 1993-1995 yıllarında Marmarabank Antalya Şubesi'nde (Kurumsal ve Bireysel Krediler, Mali Tahlil-İstihbarat, Kredi Kartları, Sigorta) Bölümünde 1. derece yetkili olarak çalıştı.

1996-1997 yıllarında Turizm firmalarında Mali İşler ve Muhasebe Müdürlüğü yaptı. 18.11.1997 yılında açılan Albaraka Türk Antalya Şubesinde II. Müdür olarak göreve başlayan İrfan BOZCA halen Şube Müdürü olarak çalışmaktadır.

Evli ve 3 çocuklu olup, İngilizce ve Arapça bilmektedir.

# 11. Geleneksel Futbol Turnuvası

*Ekip çalışması ve etkin iletişime katkıda bulunmak; personel arasındaki dostluk ve arkadaşlık ilişkilerini pekiştirmek amacıyla Kurumumuzun gerçekleştirdiği faaliyetlerden biri de yıllardan beri düzenlediği spor turnuvalarıdır. 2001 yılında da Albaraka Türk krize rağmen bu etkinliğinden taviz vermeyerek öncü bir rol üstlenmiştir.*

2001 yılının Eylül-Ekim aylarında Genel Müdürlük birimleri ve İstanbul şubelerinin katılımıyla gerçekleştirilen 11. geleneksel futbol turnuvası başarıyla tamamlandı. Nakkaştepe



*En Centilmen takım Dış İşler*

Şampiyon Halı Sahalarında lig usulüyle oynanan turnuvada Bakırköy Şubesi, Dış İşler, İdari İşler, Mali İşler, Merkez Şube A ve Merkez Şube B takımları yer aldı. Kazananın şampiyon olacağı turnuvanın son maçında İdari İşler ve Merkez Şube B takımları karşılaştı. Son derece kaliteli ve heyecanlı geçen müsabakayı 6-1 kazanan İdari İşler şampiyon olurken, Merkez B ikincilik kürsüsünde yer aldı. Bakırköy Şubesinin üçüncü bitirdiği turnuvanın gol kralı İdari İşler takımından M.Mustafa Özdemir oldu.

2001 futbol turnuvası centilmen ve sportmen bir hava içerisinde geçti. Turnuvada en centilmen takım

ödülünü Dış İşler, en centilmen oyuncu ödülünü Bakırköy Şubesi takımından turnuvaya katılan Teftiş Kurulu Başkanımız Mahmut Esfa Emek ve özel teşvik ödülünü ise Mali İşler takımında oynayan Genel Müdür Yardımcımız Fahrettin Yahşi aldı.

Önceki turnuvalarda olduğu gibi 2001 futbol turnuvasında da Kurum üst düzey yöneticileri, turnuvaya gerek oyuncu gerekse seyirci olarak katılımlarıyla, bu tür etkinliklere olan ilgi ve desteklerini esirgemediler. 2001 futbol turnuvası ödül törenine katılan Genel Müdür Yardımcılarımız Dr. Adnan Büyükdeniz, Ahmet Ertürk, Fahrettin Yahşi, Teftiş Kurulu Başkanımız Mahmut Esfa Emek, Şubeler Müdürümüz Ahmet Yeni turnuva ödül ve madalyalarını sahipleri ne verdiler.

Ödül töreninin açılış konuşmasında, turnuva tertip komitesi başkanlığını yürüten İdari İşler Müdür Yardımcımız İbrahim Usul, çalışanlar



*Turnuva Şampiyonu İdari İşler*



*Turnuvanın ikincisi, Merkez Şube B takımı*

arasında dostluk, kardeşlik ve yardımlaşma duygularını geliştiren, mesai dışında da personelin görüşme ve kaynaşmasına vesile olan bu tür etkinliklerin personel motivasyonu üzerindeki olumlu etkilerinden bahsederek, turnuvaya katılan tüm takımlara teşekkür etti. Şampiyonluk kupasını verirken bir konuşma yapan Genel Müdür Yardımcımız Dr. Adnan Büyükdeniz, bu tür spor turnuvalarının sektörde yer alan diğer kurumlarla beraber yapılarak kurumlar arası ilişkilerin geliştirilebileceğini ifade ettiler.

Bu turnuvada bir "aile" olduğumuzun bir kere daha farkına vardık. Müsabakaları seyretmeye gelen personelimiz, müşterilerimiz ve arkadaşlarımız galip gelenleri tebrik edip, mağlup olanları teselli ettiler. 2002 yılında düzenlenecek spor turnuvalarımıza "ailemiz" in tüm fertlerini bekliyoruz. ■



# Albaraka'dan Haberler

## DEPREM SONRASI ALBARAKA TÜRK ADAPAZARI ŞUBESİ YENİDEN KENDİ BİNASINDA

Albaraka Türk, deprem nedeniyle hasar görerek kullanılamaz hale gelen ve ilk olarak 5 Kasım 1997 yılında açılışını gerçekleştirdiği Adapazarı Şube binasını yenileyerek tekrar hizmete geçirdi.

Hiç kimsenin unutamadığı ve unutmak istemediği 17 Ağustos 1999 tarihinden sonra geçici olarak hizmet verdiği Bankalar caddesindeki adresinden, tekrar kendi binasına taşınması münasebetiyle düzenlenen törene Sakarya Valisi Sn. Cahit KIRAÇ, Adapazarı Belediye Başkanı Sn. Aziz DURAN, Adapazarı Müftüsü Sn.



Ahmet ŞARK, Albaraka Türk Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticileri katıldı. Törenin açılış konuşmasını yapan Albaraka Türk Genel Müdürü Sn. Osman AKYÜZ;

"Bugün Albaraka Türk Adapazarı Şubelerini deprem sonrası onarım çalışmalarını takiben yeniden kendi binasına taşınmanın sevinç ve mutluluğunu yaşıyor, bu sevinç ve mutluluğu sizlerle paylaşıyoruz. Bu vesile ile tüm hemşehrilerimize deprem sebebiyle tekrar geçmiş olsun diyor, bu ve benzeri felaketleri bir daha yaşamamamız için Cenab-ı Hak'ka duacı oluyoruz" diyerek törene katılan Sakarya Valisi Sn. Cahit KIRAÇ'la birlikte açılış kurdelasını kesti.

## YILIN İLK MÜDÜRLER TOPLANTISI BAYRAMPAŞA'DA



Şubeler Müdürlüğümüz tarafından organize edilen 2002 yılının ilk Müdürler Toplantısı 18 Ocak 2002 Cuma günü Bayrampaşa Eğitim Merkezi'nde yapıldı.

Yönetim Kurulu Üyelerimiz Sayın Yalçın ÖNER, Genel Müdürümüz Osman AKYÜZ, Genel Müdür Yardımcılarımız, Birim Müdürleri ve tüm şube Müdürlerinin katıldığı toplantıda 2001 yılının genel değerlendirmesiyle birlikte 2002 yılının hedefleri, yeni oluşum ve yeni stratejiler, Kurum gelirlerinin artırılıp giderlerinin azaltılması ve Bireysel Bankacılık Hizmetleri toplantının ağırlıklı konusunu oluşturdu.

## ANKARA "BANKA ŞUBELERİ FUTBOL TURNUVASI" SONUÇLANDI

Geleneksel olarak her yıl Ankara'da düzenlenen Sonbahar Banka Şubeleri Futbol Turnuvası'na Ankara Şubemizden 6 ve Siteler Şubemizden 9 personelimizin oluşturduğu 15 kişilik takımla katılan ALBARAKA TÜRK, ilk kez katıldığı bu turnuvada organizasyonda yer alan ve favori olarak gösterilen zorlu rakiplerini geride bırakarak çeyrek finale yükseldi.



Son anda ve hazırlıksız olarak turnuva davet edilen takımımız ilk maçlarda oyun düzeni ve ideal kadronun oturmasında sıkıntılar yaşasa da kadronun ve oyun düzeninin oturması ile ilk yıl hedeflemiş olduğu çeyrek finale kalma başarısını göstermiştir.

## İŞADAMLARIMIZA YENİ BİRLEŞME ANLATILDI

Geleneksel İşadamları İftar Yemeği'nin bu seneki gündem konusu Dallah Albaraka Grubu ile The International Investor arasındaki birleşme idi. Florya Beyti'nin nezih ortamında bir araya gelen 400'e yakın işadamı Ramazan heyecanını ve coşkusunu dostlarıyla paylaşma fırsatını da bulmuş oldular. Gecede konuşma yapan Genel Müdürümüz Sn. Osman Akyüz "Bu birleşme ile Kör-



fez-Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgelerindeki en yaygın faizsiz bankacılık ve fon yönetimi ağı oluşturmuş bulunmaktadır. Bu birleşme ile Albaraka Türk olarak Türkiye ile orta-doğu, körfez ve kuzey Afrika bölgeleri arasındaki ticari, mali ve bankacılık işlemlerinde ve türk ekonomisine yeni kaynakların sağlanmasında çok daha aktif bir rol oynayabileceğimize inanıyoruz" diyerek konuşmasını bitirdi.

## İNTERNET SİTEMİZ NİSAN'DA ŞENLENİYOR

Albaraka Türk alternatif dağıtım kanalları olarak isimlendirilen şube dışındaki ulaşım kanallarına ait plan ve projeleri bir yandan hayata geçirirken diğer yandan yeni enstrümanları ve yeni projeleri hayata geçirmek için gün sayıyor. İlk faaliyete geçtiğinden bugüne değin her geçen gün gelişerek ve yenilenerek ziyaretçilerini bekleyen web sitemizden –Nisan ayı itibarıyla– bir çok hizmeti şubeye gelmeden gerçekleştirebileceksiniz. Bilgi İşlem Müdürlüğü'müze bağlı proje ekibince son safhasına getirilen çalışmalarda amaç hizmeti müşterinin ayağına kadar götürebilmek, tabii ki nihai amaç kusursuz müşteri memnuniyeti. Nisan'da Albaraka Türk'ün internet şubesine mutlaka uğrayın. Birçok şeyin değiştiğini siz de göreceksiniz.



## ACILARIMIZDA DA BERABERDİK

Bazen aile bireylerinizden çok daha fazla gördüğünüz, senelerce aynı zamanı ve mekanı paylaştığınız, her sabah tebessümle karşılayıp kucaklaştığınız insanların acılarına ve kederlerine şahit ol-

mak zamanla sizi çok daha derinden etkilemeye ve sarsmaya başlar. Hergün gülerken görmeye alıştığınız ve belki de hep mutlu anları paylaştığınız iş arkadaşlarınızın gözlerinin acıyla dolduğunu görmek, ayakta durmakta zorlandığını görmek ve bunlara şahit olmak kelimele-ri anlamsız kılıyor. Nemli gözlerle size bakan bir yüreğe “başınız sağolsun” “allah sabır versin” demekten başka birşey yapamamanın utancı kaplıyor içinizi. İşte bu duygularla uğurladığımız Dış İşler Müdürlüğü'nden Tufan Uzakman'ın 17 yaşındaki oğlu Olcay Bora Uzakman'a, Kredi Kartları Merkezi'nden Mustafa Özdemir'in babası Sezai Özdemir ile Özel Kalem Müdürlüğü'nden Hikmet Atalay'ın babası Ali Rıza Atalay'a Allah rahmet eyesin diyor, kederli ailelerine başsağlığı diliyoruz.



# Finans Sözlüğü

HAZIRLAYAN: Adem Karkelle\*

**AVAL:** Police vb. senetlerden doğan bir borcun ödenmesini teminen verilen kefalete denir. Polişe üzerine imza koymak suretiyle yapılır.

**BİREYSEL FİNANSMAN DESTEĞİ:** Ticari işlerin finansmanında kullanılmamak kaydıyla, bireysel ihtiyaçlar için, gerçek kişi alıcıların doğrudan satıcılardan aldıkları mal veya hizmet bedelinin Finans Kurumu tarafından alıcı adına satıcıya ödenmesi karşılığında, alıcının borçlandırılması işlemidir.

### EMRE MUHARRER SENET

Emre yazılı senet, borçlunun be tarihte alacaklısına veya onun ne kayıtsız ödeyeceğini bildirir

### FİNANSAL KİRALAMA:

İhtiyaç duyduğu her türlü ekipmanın Finans Kurumu satın alınarak yatırımcılara k işlemidir. Yatırımcı bir sözleşme yaptığı bu malları sözleşme süresinin sonunda devralma hakkına sahiptir.

**İHBARNAME:** Yazı ile yapılan haber verme, Bir hakkı veya bir konuyu vaktinde bir kimseye bildirmek, resmi olarak haber vermek için başvuru olan bir yöntem ve kuraldır.

**KÂR-ZARAR ORTAKLIĞI YATIRIMI:** Fonu kullanacak gerçek ve tüzel kişilerin tüm faaliyetlerinden veya belirli bir faaliyetinden veya belirli bir parti malın alım satımından doğacak kâr ve zarara katılmak üzere bu kişilere fon kullanılması işlemidir.

**KARZ:** Ödünç verenin bir miktar para veya misli (benzeri) eşyanın mülkiyetini ödünç alanına geçirme ve ödünç alacak konusu miktarı geri verme jirdikleri sözleşmedir.

**FİLMA HESABI:** Özel Finans Kurumlarına Türk Lirası veya Yabancı Para cinsinden yazılı olarak “Kâr ve zarara katılma hesabı cüzdanı” karşılığında yatırılan fonların, bu kurumlarca kullanılmasından doğacak kâr veya zarara katılma onucunu veren, karşılığında hesap sahibine önceden belirlenmiş kâr ve sair nam altında bir getiri ödenmeyen fonların oluşturduğu hesaplardır.

**MAL KARŞILIĞI VESAİKİN ALIM-SATIMI:** Dış ticaret ve kambiyo mevzuatı çerçevesinde, Özel Finans Kurumu ile fon kullanan arasında düzenlenecek yazılı bir

akde istinaden, mal karşılığı vesaikin, Özel Finans Kurumunca peşin satın alınması ve vadeli olarak fon kullanana daha yüksek bir fiyattan satılması işlemidir.

**MENKUL KIYMET:** Hisse senedi, tahvil gibi taşınabilir ve bir sermayeyi temsil eden, sahibine uzun vadeli gelir getiren değerli belgeler.

**ÖZEL CARİ HESAP:** Özel Finans Kurumlarında, Türk Lirası veya Yabancı Para cinsinden nama yazılı olarak “özel cari hesap cüzdanı” karşılığında açılabilen ve istenildiğinde kısmen veya tamamen her an geri çekilebilme özelliği taşıyan ve karşılığında hesap sahibine herhangi bir bedel ödenmeyen hesaplardır.

**ÜRETİM DESTEĞİ:** Özel Finans Kurumu ile fonu kullanacak işle arasında akdedilecek sözleşme dahilinde, işletmenin ihtiyacı duyduğu malzemenin (Gay menkulün, makine ve teçhizatın, ham veya yarı mamul malın) peşin bedelinin Özel Finans Kurumu'nca işletme adına satıcıya ödenmesi ve işletmenin vadeli olarak borçlandırılması işlemidir. ■

\* Mali İşler Müdürlüğü, İl Müdür



# İktisat Fıkraları

DERLEME: **Ali Süheyl Ancın\***

## FARZEDELİM

Bir fizikçi, bir kimyacı ve bir ekonomist... Her nasılsa ıssız bir adaya düşmüşler. Yiyecek bir şeyleri yok. Bir de bakmışlar, sahile vuran bir konserve kutusu. Fizikçi :

– Bir taşla vurup açalım, yiyelim.

Kimyacı;

– Ateşe atalım, hem pişer hem de kutu açılır, demiş.

Ekonomist söze şöyle başlamış:

– Farzedelim ki elimizde bir konserve açacağı var...

## İSTATİSTİKÇİ YOLCU

Bindiği uçağın sabotaja uğrayacağından çok korkan bir istatistikçi, yaptığı araştırmada uçakta bir bomba bulunması olasılığının yirmibinde bir olduğunu saptamış. İstatistikçiyi uçağa bomba ile binerken yakalamışlar. İstatistikçi savunmasında bir uçakta aynı anda iki bomba bulunması olasılığının dörtmilyonda bir olduğunu, o nedenle bombayı sabotaj olasılığını daha da düşürmek için aldığını söylemiş..



## BALONLA SEYAHAT

Balonla seyahate çıkan iki arkadaş, bir gece fırtınaya yakalanır. Balonları bağlı olduğu yerden koparak sürüklenir. Nihayet sabah olup fırtına diner, hava açılır, lakin iki arkadaş fırtınanın etkisiyle kendilerini hiç tanımadıkları bir yerde bulurlar. Balonları hasar görmüş, araç gereçleri

kaybolmuştur. Bir yerleşim yeri yakınlarında güç bela yere yaklaşılır ve oradan geçmekte olan birine seslenirler:

– Arkadaş, bulunduğumuz yer neresi?

Aşağıdan cevap gelir:

– Balonun içi!

Cevaba şaşırın soru sahibi bu kez:

– Onu sormadım. Burası neresi? diye sorar.

Aşağıdaki adam bu kez de;

– Orası buranın yukarısı, diye cevap verir.

O sırada balon rüzgarın etkisiyle yükselir ve daha fazla malumat (!) alamadan adam uzaklaşır. O ana kadar sessiz kalan diğer yolcu arkadaşına;

– Bahse girerim az önceki adam bir iktisatçıydı, der.

Diğeri sorar:

– Nasıl anladın?

– Verdiği bilgilerin tümü doğrudu. Ama hiçbir işe yaramıyordu.

## EVLİLİK

Bir profesör, evlilik hazırlığında. Nişanlısına yüzük almak üzere bir mücevherciye gitti. Mücevherci, eğer isterse bir miktar ekstra ödeme yapması karşılığında, nişanlısının ismini yüzüğün içine işleyebileceğini söyledi. Profesör ona;

– Fakat bu yüzüğün tekrar satış için değerini düşürmez mi ? diye sordu.



Donakalan mücevherci şaşkınlık içinde;

– Nasıl böyle bir şey söyleyebilirsiniz? Siz bir cani olmalısınız, dedi.

Profesör, sakın bir şekilde cevapladı:

– Hayır, ben bir ekonomistim!

## ORTALAMA

Üç ekonometri öğrencisi, son final imtihanları olan *İstatistik* imtihanı sonrası çıktıkları tatilde, bir gün avlanmaya giderler. Bir süre sonra karışlarına büyük bir karaca çıkar. Birinci ekonometri öğrencisi hemen ateş eder, fakat *bir metre sağdan* iskalır. Arkasından ikinci öğrenci tüfeğini doğrultur, ateş eder. Nafile, o da *bir metre soldan* iskalır. Üçüncü öğrenci ateş etmez, var gücüyle bağırır:

– Onu vurduk! Onu vurduk!

## ARZ – TALEP

Konuşmak ucuzdur. O nedenle arzı, daima talebinden fazladır. ■

\* Dış İşler Müdürlüğü





# Bizden Haberler

## HOŞGELDİNİZ

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Bülent Taban	Bireysel Bankacılık	Müdür
Hilmi Karakuş	Hukuk İşleri	Avukat

## İşe Yeni Başlayanlar

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Ömer Türken	Hukuk İşleri	Avukat
Sefa Yıldız	Hukuk İşleri	Avukat

## BAŞARILAR

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Levent Balkan	Dış İşler	Müdür Yrd.
Hasan Doğruyol	Ankara Şb.	Müdür Yrd.
Sebahattin Mican	Balıkesir Şb.	Müdür Yrd.
Mustafa Loğoğlu	Kayseri Şb.	Müdür Yrd.
Ercan Albay	Per. Eğt. ve Org.	II. Müdür
Adem Karakelle	Mali İşler	II. Müdür

## Tayin ve Terfiler

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
H. Erdal Daştan	Bursa Şb.	II. Müdür
A. Rahman Arslan	Siteler Şb.	II. Müdür
Cumhur Öztürk	Malatya Şb.	II. Müdür
Tarkan Birol	Antalya Şb.	II. Müdür
Atilla Demiröz	Kadıköy Şb.	Şef Yrd.

## MUTLULUKLAR

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Servet Özdemir	Per. Eğt. ve Org.	Şef
Bülent Baş	Dış İşler	Şef Yrd.
Remzi Pakar	Bayrampaşa Şb.	Gişe Yetkilisi
Abdulnasir Yıldırım	Siteler Şb.	Gişe Yetkilisi
Mustafa Onat	İdari İşler	Yrd. Personel
Hüseyin İslamoğlu	Ümraniye Şb.	Gişe Yetkilisi
Güner Korkmaz	Fatih Şb.	Gişe Yetkilisi

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Aytekin Özel	Bilgi İşlem	Programcı
Yasin Paşalı	Karaköy Şb.	Yrd. Personel
Sedat Yeten	Adapazarı Şb.	Şef
Celalettin Coşkun	İzmit Şb.	Yrd. Personel
Yusuf Cücemem	Malatya Şb.	Memur
Erol Aydın	Merkez Şube	Yrd. Personel
Köksal Aydın	Mali İşler	Memur

## Evlenerler

## TEBRİKLER

Adı Soyadı	Birim/Şube	Çocuğun Adı
Mitat Aktaş	Mali İşler	Furkan ve Beyza
Barış Kösten	Teftiş Kurulu	Egemen
Enver Maden	Merkez Şube	Büşra
Fırat Biçer	Konya Şb.	Ayten Sena
Birol Hacıoğlu	Ümraniye Şb.	Yahya Eren
Ali Akbaş	Kayseri Şb.	Sümeyye
Lütfü Demir	Gaziantep Şb.	Nur Sena
Vedat Tozlu	Balıkesir Şb.	Betül
Şaban Altan Keleş	Ankara Şb.	Sena
Gültekin Gökhan	Malatya Şb.	Muhammet Berat
Atilla Demiröz	Kadıköy Şb.	Kerem
Bahadır Torun	Adana Şb.	Ahmet Faruk
Numan Akınat	Bayrampaşa Şb.	Zekiye Nur
Çetin Öz	İzmir Şb.	Burak Enes
İbrahim Ekmekçi	Merkez Şube	Taha

Adı Soyadı	Birim/Şube	Çocuğun Adı
Ali Süheyl Ancın	Dış İşler	Muhammet Selim
Turgay Çelik	Merkez Şube	Hümeyra
Fehmi Göl	Mali İşler	Ozan Fırat
Mesut Yiğit	Konya Şb.	Esra Nur
Osman Soydan	Bayrampaşa Şb.	Büşra
Onur Aşar	Merkez Şube	Berker
Musa Tiryaki	İdari İşler	Muhammet Yasin
Recai Yıldız	Malatya Şb.	Sena
Bayram Gürbüz	Mali İşler	Sude
Erdem Budur	Teftiş Kurulu	Mervenur
Mehmet Başbüyük	Merkez Şube	İsmail Emin
Nazmi Oluktaş	Konya Şb.	Elif
Ömer Türken	Hukuk İşleri	Yusuf
Ali Sarıyıldız	İdari İşler	Muhammet Mert

## Çocuğu Olanlar

## VEFAT

(Allah Rahmet Eylesin)

Dış İşler Müdür Yardımcısı Tufan Uzakman'ın oğlu Olcay Bora Uzakman, Kredi Kartları Merkezi'nden Mehmet Mustafa Özdemir'in babası Sezai Özdemir ve Özel Kalem Müdürlüğü'nden Hikmet Atalay'ın babası Ali Rıza Atalay vefat etmiştir.

Merhumlara Allah'tan rahmet, kederli ailelerine başsağlığı dileriz.

## SEÇME SÖZLER

Bazı insanlar her şeyi olduğu gibi görürler ve "neden?" diye sorarlar.

Ben ise her şeyi asla olmadığı biçimde hayal ederim ve "neden olmasın?" diye sorarım. (Bernard Shaw)

Geçmişini hatırlamayanlar, onu tekrar etmeye mahkum edilmişlerdir.

(George Santayana)

Düşünme olmaksızın öğrenme emek kaybıdır; öğrenme olmaksızın düşünme ise tehlikelidir. (Konfüçyüs)

Eğer yapamayacağınızı düşünüyorsanız, haklısınız, yapamazsınız. (Henry Ford)

Özel bir yeteneğim yok, yalnızca aşırı meraklıyım. (Albert Einstein)

Evrende geliştirebileceğinizden emin olabileceğiniz tek bir nokta vardır: kendiniz. (Aldous Huxley)

Hélio Gomes'in KALİTELİ SÖZLER (Quality Quotes) / Sistem Yayıncılık'dan derlenmiştir.

Kanunlar örümcek ağına benzerler, güçlü sinekler deler geçer, küçük sinekler takılır. (Balzac)

Yerinde söz söylemesini bilen, özür dilemek zorunda kalmaz. (F. S. Mehmet)

Vahşi hayvan tuzakla, Ademoğlu iyilikle avlanabilir. (Sadi)

Ruhunda kölelik olan, tahta çıksa yine köledir. (Vauvenargues)

İyilik hır bir zaman boşa gitmeyen tek yarıdır. (Thoreau)

Çok kimse haksızlığa uğramaktan korktuğu için adalete inanır. (François V. Rochefoucauld)

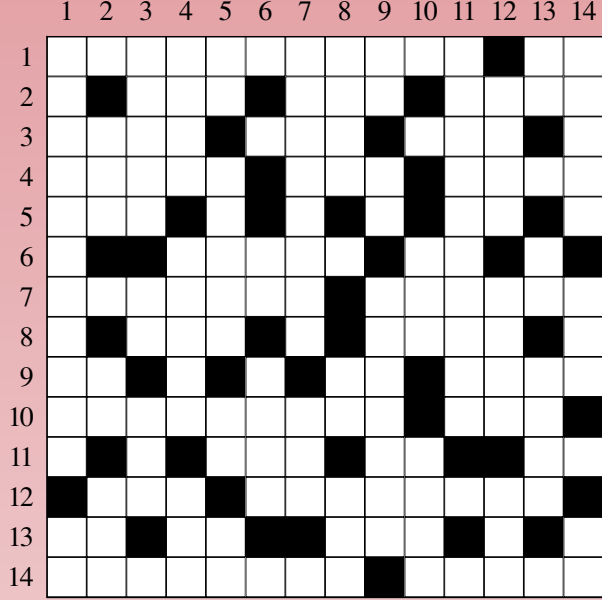
Bir adamın sorusundan, onun aklının darıncesi anlaşılır. (Hz. Ömer r.a.)

Vakit değerlidir ama gerçek, vakitten daha değerlidir. (Benjamin Disraeli)

İnsan ne kadar az bilirse, o kadar çok bildiğini sanır. (Rousseau)

## B u l m a c a

Hazırlayan: Nazım Kartbak\*



## SOLDAN SAĞA

1) Çeşitli sanayi dalları ve bankalarla, ulaşım ve sigorta şirketlerini birbirine bağımlı ve ortak kılan uluslar arası ticari birlik - Bir nota 2) İspanyada bir örgüt - Yapay reçine üretiminde temel gereçlerde beyaz billur su toz - Yapılacak şey için ele geçen zaman, fırsat vesile 3) Avrupa ekomik topluluğu para birimi - İran'dan geçerek Kuzey Hindistan'a yerleşen halk - Mesafe 4) Kara taşıtlarına takılan numara levhası - Milli Savunma Bakanlığı - Ön karşıtı 5) At yavrusu - Takımın kısaltılışı 6) Oksijen - Geçimsizlik, karışıklık, ara bozucu - Eski Japon hacim ölçüsü birimi 7) Saç ve bıyığına ak düşmüş orta yaşlı erkek - yat limanı 8) Üye - Canlılar 9) Eski dilde su - İridyumun simgesi - Bir ilimiz 10) Özellikleri belirlenmiş madde ve hizmetleri asgari maliyetle ve zamanında gereken yerlerde hazır bulundurmak - Ret etmek 11) Dolaylı anlatım - En küçük bitki (tersi) - Türkiye Cumhuriyeti 12) Burun - Yosun bilimi 13) İla ve - Eski Filistin'de bir kent - Gerektirmek, zorunlu kılmak, istemek 14) Devlet yönetiminde akrabalara, özellikle yeğenlere yapılan iltimas - Elementi Au olan

## YUKARIDAN AŞAĞIYA

1) Rüşvetin devlet düzenine hakim olması - Genişlik 2) Muğla'nın bir ilçesi - Eski dilde su (tersi) - Yankı, akis 3) Arkadaş(tersi) - eski mısır tanrısı - Şafak vakti 4) Bir satış yerinde satışa hazır bulundurulan malların tümü - Bir erkek ismi - Dünya besin ve tarım örgütü 5) Anonim Ortaklığı (tersi) - Avrupada bir başkent - Yabani hayvan barınağı (tersi) - Bir hayvan 6) Bir otomobil markası - Delik, yırtık veya eski bir yeri uygun bir parça ile onarma 7) Sürekli çalışmadan oluşan hastalığa yakın yorgunluk - Dilsiz 8) Saydam tabaka ile göz merceği arasında bulunan, gözün renkli bölümü - İşaret, Alemet - Binek hayvanları yönetmek için ağızına takılan araç 9) Yemekten emir - Tekil işaret zamiri - Uzun koşu 10) Çizgi, cizik, filigram (tersi) - Balık tutma aracı 11) Çok bunalımlı dönemlerde, bir ülkedeki tüm veya bir kısım borçların ertelenmesi 12) Bollukta kalmak - Yedirip içirme, besleme, bakmak - Tepkili uçak 13) Kıl, tüy - Bir sayı - Bileşimine girdiği sözcüğe karşıt anlam yükleyen yabancı bir örnek 14) Doğru yolu gösterme, uyarma - içinden su akıtmak için toprağı kazarak yapılan açık oluk, arık - En kısa zaman

Bulmacamızı doğru bir şekilde çözüp bizlere gönderen okuyucularımıza sürpriz hediyelerimiz olacaktır.

\* İdari İşler Müdürlüğü



## GENEL MÜDÜRLÜK

Büyükdere Caddesi No:78 80290 Mecidiyeköy/İSTANBUL  
Tel: (0212) 274 99 00 (pbx) Faks: (Muhaberat) (0212) 272 44 70  
(Muhasebe) 275 94 08 - (Dealing Room) 272 02 82 - (Dış İşleri) 275 14 77  
<http://www.albarakaturk.com.tr> e-mail:albarakaturk@albarakaturk.com.tr  
SWIFT: BTFHTRIS

### MERKEZ ŞUBE

Büyükdere Caddesi No:78 80290  
Mecidiyeköy/İSTANBUL  
Tel : (0212) 274 99 00 (pbx)  
Faks : (0212) 274 68 74 - 267 07 37

### KARAKÖY ŞUBESİ

Karaköy Meydanı  
80000 Karaköy/İSTANBUL  
Tel : (0212) 252 56 87  
Faks : (0212) 252 56 96

### KADIKÖY ŞUBESİ

Rıhtım Cad. No:44  
81320 Kadıköy/İSTANBUL  
Tel : (0216) 414 31 63  
Faks : (0216) 414 31 68

### BAKIRKÖY ŞUBESİ

İncirli Cad. Başarı Sok. No:1  
34720 Bakırköy/İSTANBUL  
Tel : (0212) 542 02 22  
Faks : (0212) 542 08 61

### BAYRAMPAŞA ŞUBESİ

Abdi İpekçi Cad. No:77  
34160 Bayrampaşa/İSTANBUL  
Tel : (0212) 612 52 20  
Faks : (0212) 501 53 69

### FATİH ŞUBESİ

Macar Kardeşler Cad. No:44  
34260 Fatih/İSTANBUL  
Tel : (0212) 635 48 96  
Faks : (0212) 635 48 95

### ÜMRANIYE ŞUBESİ

Alemdağ Cad. No:56/A  
81240 Ümraniye/İSTANBUL  
Tel : (0216) 443 66 35  
Faks : (0216) 443 21 87

### ANKARA ŞUBESİ

Atatürk Bulvarı No:57/A  
06410 Sıhhiye/ANKARA  
Tel : (0312) 430 53 20  
Faks : (0312) 435 09 80

### SİTELER ŞUBESİ

Karacakaya Cad. No:73/1  
06160 Sıhhiye/ANKARA  
Tel : (0312) 353 49 50  
Faks : (0312) 353 49 47

### İZMİR ŞUBESİ

Fevzipaşa Bulvarı No:51  
35210 Konak/İZMİR  
Tel : (0232) 441 21 61  
Faks : (0232) 425 98 42

### BURSA ŞUBESİ

İnönü Cad. No:27, 16010 BURSA  
Tel : (0224) 220 97 60  
Faks : (0224) 220 97 61

### KONYA ŞUBESİ

Mevlana Cad. No:5, 42030 KONYA  
Tel : (0332) 350 19 77  
Faks : (0332) 350 36 42

### KAYSERİ ŞUBESİ

Vatan Cad. No:26, 38040 KAYSERİ  
Tel : (0352) 222 67 91  
Faks : (0352) 222 82 57

### ADANA ŞUBESİ

İnönü Cad. No:85 01060 ADANA  
Tel : (0322) 363 11 00  
Faks : (0322) 363 11 05

### GAZİANTEP ŞUBESİ

Suburcu Cad. No:4  
27000 GAZİANTEP  
Tel : (0342) 230 91 68  
Faks : (0342) 230 95 43

### SAMSUN ŞUBESİ

Cumhuriyet Meydanı 55030 SAMSUN  
Tel : (0362) 435 10 92  
Faks : (0362) 432 94 14

### MALATYA ŞUBESİ

İnönü Cad. No:14  
44100 MALATYA  
Tel : (0422) 326 04 20  
Faks : (0422) 326 02 99

### KAHRAMANMARAŞ ŞUBESİ

Kıbrıs Meydanı No:114  
46100 KAHRAMANMARAŞ  
Tel : (0344) 225 49 26  
Faks : (0344) 223 35 91

### İZMİR ŞUBESİ

Alemdar Cad. No:17  
41300 KOCAELİ  
Tel : (0262) 323 37 72  
Faks : (0262) 323 37 76

### ADAPAZARI ŞUBESİ

Çark Cad. Hilmi Kayın İş Merkezi  
No:1/75, 54100 ADAPAZARI  
Tel : (0264) 277 91 41  
Faks : (0264) 278 66 85

### ANTALYA ŞUBESİ

Belediye Cad. 2.Sk., No:27  
Müsellim Camii Karşısı  
07100 ANTALYA  
Tel : (0242) 247 46 12  
Faks : (0242) 243 31 86

### BALIKESİR ŞUBESİ

Anafartalar Cad. No:15  
10100 BALIKESİR  
Tel : (0266) 243 73 33  
Faks : (0266) 243 56 86

Öğle paydosu yok.

Cumartesi pazarı yok.

İzni, bahanesi yok.



Gecesi gündüzü yok.

Hayatında ilk kez bu kadar sıkı çalışıyor.

## Birikiminizi Albaraka Türk'te çalıştırın.

Alın teriyle kazanıp, zorlukla biriktirdiğiniz parayı Albaraka Türk'e teslim ettiğinizde, biz onu, yüksek performansla ve aralıksız çalıştırırız. Paranız sizin tek başına giremeyeceğiniz sektörlere girer. Tek başına altından kalkamayacağınız işler başarır.

Faizsiz bankacılıkta 17 yılı aşkın tecrübemizle, bu çalışmanın karşılığını yüksek kâr payı olarak alır.



**ALBARAKA TÜRK**  
ÇALIŞAN PARA KAZANIR