

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KÜLTÜR YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TÜRKİYE’DE ÖZEL SEKTÖRÜN KÜLTÜR
YATIRIMLARI VE SOSYAL SERMAYE:
YAPI KREDİ ÖRNEĞİ**

ESİN KARDEŞ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Serhan Ada

İstanbul 2015

Türkiye’de Özel Sektörün Kültür Yatırımları Ve Sosyal Sermaye:

Yapı Kredi Örneği

The Turkish Private Sector’s Investment in Culture and Social Capital:

Yapi Kredi Example

Esin Kardeş

111678007

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serhan Ada

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. İkbâl Begüm Kösemen

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Deniz Ünsal

Tezin Onaylandığı Tarih: 03/09/2015

Toplam Sayfa Sayısı: 126

Anahtar Kelimeler:

- 1) Sosyal Sermaye
- 2) Kültür Ekonomisi
- 3) Yapı ve Kredi Bankası
- 4) Yapı Kredi Kültür ve Sanat A.Ş.

Keywords:

- 1) Social Capital
- 2) Cultural Economics
- 3) Yapi Kredi Bank
- 4) Yapi Kredi Culture and Arts

ÖZET

Kültürel alana yönelik yatırımlar, kurumsal imajı güçlendirmesi ve sunduğu prestij nedeniyle şirketlerin ilgisini çekmektedir. Artan rekabet ortamında farklılık yaratarak hedef müşteri kitlesine daha kolay ulaşabilme amacı taşıyan şirketler, kültür ve sanat alanına yönelerek sosyal sermaye edinmekte ve markalarına olan güveni pekiştirmektedir.

Kültürel alana yatırım yapan bir kuruluş olarak Yapı Kredi Bankası da, kurulduğu günden bu yana kültür ve sanatla iç içe olmuş, bu durum kamuoyunda oluşan banka algısını da olumlu yönde etkilemiştir. Yapı Kredi'nin kültür ve sanatla ilişkisi, kurum imajını güçlendirmesinin yanı sıra, Türkiye'de kültür ve sanatın gelişimine de katkı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sermaye, Kültür Ekonomisi, Yapı ve Kredi Bankası, Yapı Kredi Kültür ve Sanat A.Ş.

ABSTRACT

Investment on the field of culture and arts attracts attention of the companies, as a tool that strengthens corporate image and for the prestige it offers. Companies, that aim to reach the targeted customers easier in the increasing competitive sector, try to gain social capital by investing in culture and arts and inspire confidence in their brands.

As an investor in this field Yapı Kredi Bank deals with culture and arts since the day it established in 1944, and this situation effected the image of the bank positively in public. The relation between Yapı Kredi and the culture and arts not only strengthens the corporate image but also contributed to the development of the field of culture and arts in Turkey.

Key Words: Social Capital, Cultural Economics, Yapi Kredi Bank, Yapi Kredi Culture and Arts

ÖNSÖZ

Bu çalışma, iş tecrübesinin büyük bir kısmını finans sektöründe edinen bir kişinin, sanata olan sonsuz merakını, iş deneyimleriyle birleştirme amacından doğmuştur.

Tez çalışmamın zeminini oluşturan sosyal sermaye kavramını araştırdıktan sonra, Türkiye’de özel sektörün kültür ve sanat alanı ile ilişkisini, Yapı Kredi Bankası çerçevesinde inceledim. Araştırmalarımda Yapı Kredi Bankası ve Yapı Kredi Kültür Sanat’ın, Türkiye’nin kültür ve sanat ortamına katkılarına şahit oldum. Çalışmanın okuyucusuna sunduğu en eğlenceli kısımlar da bu bölümler olsa gerek. Bu anlamda çalışmamın, akademi dışından kişilerin de ilgisini çekeceğini umuyorum. Bir bankanın, kültür alanına yaptığı yatırımlardan ne gibi beklentileri olduğu, amacına nasıl ve ne ölçüde ulaştığı ise tezimin akademik çatısını oluşturmaktadır.

Tez çalışmam süresince derin bilgileri ve eşsiz tecrübeleriyle yolumu aydınlatan danışmanım Doç. Dr. Serhan Ada ve bana adeta ikinci bir danışman gibi özveriyle destek olan Yard. Doç. Dr. Begüm Kösemen’e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmayı okuyup değerlendiren Yard. Doç. Dr. Deniz Ünsal’a değerli katkıları için çok teşekkür ederim.

Yoğun iş programları içinde bana zaman ayırarak sorularımı yanıtlayan Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş. Genel Müdürü Tülay Güngen’e, Yapı Kredi Bankası eski Genel Müdürü Burhan Karaçam’a, Yapı Kredi Bankası Genel Müdür eski Baş Yardımcısı ve Yönetim Kurulu eski Üyesi Hasan Ersel’e, Yapı Kredi Yayınları Yayın Koordinatörü Aslıhan Dinç’e, Yapı Kredi Bankası Kurumsal İletişim Direktörü Uğur Nalbantoğlu’na ve Yapı Kredi Bankası Marka Yöneticisi Didem Arslan’a eşsiz katkıları için şükran borçluyum. Kurumu ve yürüttüğü faaliyetleri daha yakından tanımamda büyük payı olan Yapı Kredi

Kültür Sanat A.Ş. Kültür ve Sanattan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Veysel Uğurlu'ya benimle paylaştığı değerli zamanı, verdiği bilgi ve belgeler
için ayrıca teşekkür ederim.

Bu meőakkatli süreçte yanımda olan ve nasıl teşekkür edeceğimi bilemediğim
kişiler de var. Sonsuz sabrı ve verdiği huzur sayesinde bu çalışmanın
tamamlanmasını mümkün kılan eőim ağrı Kardeş'e yol arkadaőlığı için
minnettarım. Uzaklardan manevi desteğini her daim hissettiğim sevgili babam
Tevfik Erolan ve zorlandığı her an inançla beni destekleyerek heyecanımı
yenileyen sevgili annem Necla Erolan sayesinde oldu her şey. Onlara kalbimi
sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE ÖZEL SEKTÖRÜN KÜLTÜR VE SANAT YATIRIMLARI	5
1.1 SERMAYE VE SOSYAL SERMAYE KAVRAMI.....	5
1.2 SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	6
1.3 SOSYAL SERMAYENİN TANIMLARI VE BİR TANIMLAMA DENEMESİ.....	8
1.4 SOSYAL SERMAYE İLE KÜLTÜREL SERMAYE İLİŞKİSİ.....	12
1.5 KÜLTÜR VE SANAT YATIRIMLARININ SAĞLADIĞI SOSYAL FAYDA	15
1.6 KÜLTÜR VE SANAT YATIRIMLARININ SAĞLADIĞI EKONOMİK FAYDA	17
2. TÜRKİYE’DE ÖZEL SEKTÖRÜN KÜLTÜR SANAT YATIRIMLARI: YAPI KREDİ ÖRNEĞİ.....	19
2.1 YAPI KREDİ VE SANAT	20
2.2 KAZIM TAŞKENT DÖNEMİ (1944 – 1972)	21
2.2.1 Bir Kurum Kültürü Olarak Sanat.....	24
2.2.2 Kazım Taşkent Döneminin Önemli Kültürel Faaliyetleri.....	28
2.2.2.1 Basılı Yayınlar: Doğan Kardeş Yayın Hayatına Başlıyor.....	30
2.2.2.2 Kültürel Etkinlikler: Türk Resim Sanatında Bir Dönüm Noktası İstihsal Resim Yarışması.....	39
2.3 ÇUKUROVA GRUBU DÖNEMİ (1980 – 2005).....	49
2.3.1 Çukurova Grubu Öncesi Geçiş Dönemi (1972 – 1980).....	50

2.3.2 Çukurova Grubu Yönetimi: İlk Dönem (1980-1987).....	52
2.3.3 Banka’da Yeni Bir Dönem Başlıyor: Burhan Karaçam Yönetimi (1987-1999).....	54
2.3.4 Bir Yatırım Aracı Olarak Sanat	58
2.3.5 Çukurova Grubu Döneminin Önemli Kültürel Faaliyetleri:.....	63
2.3.5.1 Sanat Etkinlikleri Şirketleşiyor: Yapı Kredi Kültür Sanat’ın Kuruluşu.....	64
2.3.5.2 Diğer Faaliyetler: Everest’te YKB Bayrağı	79
2.3.5.3 Yarım Kalan Projeler.....	80
2.4 KOÇ GRUBU VE UNICREDIT ORTAKLIĞI: (2005’ten GÜNÜMÜZE) 81	
2.4.1 Holdingin Bir Faaliyet Alanı Olarak Sanat	86
2.4.1.1 Yeni Ortakların Kültür ve Sanata Bakışı.....	87
2.4.1.2 Yeni Dönemde YKB’nin Kültür ve Sanata Bakışı.....	93
2.4.2 Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığı Döneminin Önemli Kültürel Faaliyetleri	96
2.4.2.1 Tiyatro ve Sinema Alanındaki Destekler: Afife Tiyatro Ödülleri.....	96
2.4.2.2 Arkeoloji ve Tarih Alanında Verilen Destekler	100
2.4.2.3 Kültür ve Sanat Etkinlikleri: 70. Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri	103
2.4.2.4 YKKS’nin Faaliyetleri: Yayıncılık ve Sergiler	105
SONUÇ	111
KAYNAKÇA.....	118

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
A.g.e.	Adı geçen eser
A.g.g.	Adı geçen görüşme
A.g.k.	Adı geçen kaynak
A.Ş.	Anonim Şirket
BASİSEN	Banka Sigorta İşçileri Sendikası
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
bkz.	Bakınız
IMF	International Monetary Fund / Uluslararası Para Fonu
IPRA	International Public Relations Association / Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği
ISBN	International Standard Book Number / Uluslararası Standart Kitap Numarası
İKSV	İstanbul Kültür Sanat Vakfı
KFH	Koç Finansal Hizmetler
KKS	Koç Kültür Sanat A.Ş.
KMH	Kredili Mevduat Hesabı
No	Numara
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development / Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PR	Public relations / Halkla ilişkiler
Prof. Dr.	Profesör Doktor
ss	Sayfa sayısı
TEMA	Türkiye Erezyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı

TL	Türk Lirası
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO	United Nations Education, Scientific and Cultural Organization / Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
USD	Amerikan Doları
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
YKB	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
YKKS	Yapı Kredi Kültür ve Sanat A.Ş.
YKY	Yapı Kredi Yayınları
YKYL	Yapı Kredi Yayınları Limited Şirketi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sosyal Sermayenin Farklı Tanımları	9
Tablo 2 İstiklal Serüveni Sergisi Kapsamında Düzenlenen Sergiler	108

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Fotoğraf 1: <i>Doğan Kardeş</i> No 4 Ekim 1972 ve <i>Doğan Kardeş</i> 20 Kasım 1972 No: 47 dergi kapakları.....	33
Fotoğraf 2: <i>Hayat</i> No: 1, 6 Nisan 1956 ve No 76, 21 Mart 1958 dergi kapakları	36
Fotoğraf 3: <i>Hayat</i> No 33, 6 Ağustos 1964 tarihli dergi	37
Fotoğraf 4: <i>Hayat</i> No 37, 3 Eylül 1964 tarihli dergi.....	38
Fotoğraf 5: Aliye Berger'in İstihsal isimli tablosu	42
Fotoğraf 6: <i>Sanat Dünyamız</i> No: 7, Mayıs 1976 ve No:145, Mart/Nisan 2015 tarihli dergi kapakları	51
Fotoğraf 7: <i>Kitap-lık</i> No:169, Eylül –Ekim 2003 tarihli dergi kapağı ve <i>Cogito</i> No: 4 Bahar 1995 tarihli dergi kapağı.....	68
Fotoğraf 8: 6/9/1994 tarihli Cumhuriyet Gazetesi'nde yer alan ilan	78
Fotoğraf 9: Solda YKB'nin yeni logosu, sağda eski logo.....	85
Fotoğraf 10: Play UnifilmFest tanıtım afişi	97
Fotoğraf 11: 27/4/2015 tarihinde 19. kez düzenlen Afife Tiyatro Ödül Töreni....	99
Fotoğraf 12: YKY'nın 4000. Yayını <i>Çocuklar İnsandır</i> , Delta Serisi'nden yayımlanan <i>Binbir Gece Masalları</i> ve Kazım Taşkent Klasik Yapıtlar Dizisi'nden yayımlanan <i>Bütün Zafer Şarkıları</i> adlı kitaplar	107

GİRİŞ

Çağdaş dünya ekonomisini, klasik iktisat öğretilerinde yer alan emek, sermaye, girişim ve doğal kaynaklardan oluşan dört temel üretim faktörüne dayanarak anlamak ve yorumlamak artık pek de mümkün değildir. Bir sosyal bilim olan iktisadın, ekonomik gelişmeleri ve toplumların gelişmişlik düzeylerini ele alırken, toplumun sosyal yapısını göz önünde bulundurmaması elbette beklenmemelidir. İktisadi çalışmalarda, ekonomik verilerin yanı sıra tarihi, politik, çevresel, sosyal ve kültürel unsurlar gibi başka unsurlara da yer verilmesi gereklidir. Bu bağlamda toplumsal unsurları da analize dahil eden yeni çalışmaların literatüre girdiği görülmektedir. “Kültür Ekonomisi” de bu dallardan biridir.

Kültür ekonomisini temel alan çalışmalar, bir toplumun karakterini belirleyen ortak davranışlarını, gelenek ve göreneklerini, ortak inançlarını ve değerlerini analize dahil ederek toplumun ekonomik yapısını, kalkınma ölçütlerini, işgücü piyasasının durumunu açıklamaya çalışmaktadır. Yine bu alanın inceleme konusu içinde, sanatsal faaliyetlerin ekonomik yansımaları, bir ürün olarak kültürel aktivitelerin ekonomik getirileri ve sanatçıların oluşturduğu işgücü piyasası da yer almaktadır.¹

Son yıllarda kültür ekonomisi kapsamında yapılan çalışmalarda, özel sektörün kültür ve sanat alanı ile ilişkisine büyük ilgi duyulduğu görülmektedir. Bu çalışmaların temelinde, şirketlerin elde ettikleri sosyal getiriler ve ekonomik çıkar beklentileri sorgulanmaktadır. Şirketler, farklı bir yatırım aracı olarak,

¹ Kültür kavramını iki farklı anlamda ele alan araştırmaları daha iyi anlamak için iki örnek çalışma ele alınabilir. Fransız sosyolog Pierre Bourdieu, “Distinction – A Social Critique of The Judgement of Taste” (1996) adlı çalışmada, kültürün sosyal yapıyı vurgulayan tanımını ele alarak, ebeveynlerin sunduğu eğitim olanakları sayesinde kazanılan kültürel birikimin bireye ne gibi getiriler sağlayacağını incelemiştir. Bir diğer çalışma ise Avustralyalı kültür ekonomisti David Throsby’ye aittir. Throsby, kültürü sanatsal faaliyetler kapsamında ele almış ve çalışmada kültür ürünlerinin ve kültürel değerlerin ekonomideki yeri ile sanatçıların sanat piyasasındaki rolünü incelemiştir. Bkz: “The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics” (1994) ve “Economics and Culture” (2000).

yatırımcısına ekonomik getiri dışında, bir itibar, toplumsal duyarlılık sahibi bir marka olarak bilinirliğinin artması gibi sosyal getiriler sunan kültürel faaliyetlere yönelmektedir. Çeşitli sanatsal faaliyetlere ekonomik destek vererek markalarını farklı ortamlarda duyuran şirketler, farklı kesimlerden tüketicilere ulaşma imkanı edinirler. Kurulan bu sosyal ilişkiler, akademik yazında “sosyal sermaye” olarak adlandırılır. 1990’lı yıllarda nihai çerçevesi belirlenen ve akademik çalışmalarda hızla kendine yer edinen sosyal sermaye kavramı, en temel haliyle, *bireylerin sahip oldukları ilişki ağlarının, onlara uzun vadede kazanç sağlayacak bir kaynak oluşturmasını* ifade eder. Bu tanım Pierre Bourdieu’nün (1986) tanımına dayanmaktadır (Sobel, 2002). Bireyler arasındaki ilişkileri ve bu ilişki ağlarını esas alan kavram, özü itibarıyla sosyolojik bir terim olmakla birlikte, ekonominin can damarı sermaye kavramını içeriyor oluşuyla iktisadi bir boyuta da işaret etmektedir.

Sosyal sermaye, özellikle son on yılda sosyal bilim araştırmalarının her alanında karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ve sağlık sistemi, ekonomik gelişme ve kalkınma teorileri, kurumsal performans gibi bir dizi alanı açıklamada sosyal sermaye kavramından yararlanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde ülkemizde yapılan akademik çalışmalarda da sıklıkla ele alınan sosyal sermaye kavramının daha çok eğitim sistemine etkilerinin, kalkınma teorisi ya da ekonomik büyüme ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir². Özel sektörün sosyal sermayesini inceleyen çalışmalar ise kurum içi ilişkilere ya da kurumların diğer kurumlarla ilişkilerine değinmiştir.³

² Farklı alanlarda sosyal sermaye konusunu ele alan akademik çalışmalara örnek olarak Nalan Kangal’ın ekonomi alanındaki yüksek lisans tezi: “Sosyal Sermaye Teorileri ve Sosyal Sermaye Kalkınma İlişkisi: Türkiye Örneği” (2013); Gonca Polat’ın sosyal hizmetler alanındaki doktora tezi: “Madde Bağımlısı Ergenlerin Tedavi Sonrası Toplumla Yeniden Bütünleşme Deneyimleri Ve Sosyal Sermaye Yaklaşımı Temelinde Sosyal Hizmet Müdahalesi” (2012); Mehmet E. Uçar’ın eğitim alanındaki doktora tezi: “Üniversite Öğrencileri ve Üniversiteden Mezun Olan Bireylerin Sosyal Sermaye Düzeylerinin Benlik Biçimleri ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” (2010); Canan N. Karabey’in işletme alanındaki doktora tezi: “Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi” (2009) örnek verilebilir.

³ Özel sektörün kültür ve sanat yatırımları ile sosyal sermaye edinimine değinen tek çalışma ise İ. Begüm Kösemen’in “Sosyal Sermaye Kavramı Çerçevesinde Türkiye’de Özel Sektörün Kültür ve Sanat Yatırımları” isimli doktora tezidir.

Bu çalışmanın da amacı, Türkiye’de kültür ve sanat alanındaki yatırımların, yatırımcıya ne gibi getiriler sunduğunu ve yatırımcının ekonomik beklentilerine ne gibi katkıları olduğunu incelemektir. Bu kapsamda özel sektör ile kültür piyasası ilişkisinde bir örnek, Yapı Kredi Kültür Sanat’ın faaliyetleri bir vaka çalışması olarak ele alınacaktır. Kültürel alana yönelik yatırımlarla biriktirilen sosyal sermayenin, kültür ve sanat piyasasının gelişimine ve ele alınan örnek kurum Yapı Kredi Bankası’na etkilerinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İlerleyen bölümlerde görüleceği üzere, Yapı Kredi Bankası’nın bünyesinde başlayan kültürel faaliyetlerin, daha profesyonel bir yapı altında devam ettirilmesi amacıyla, bu faaliyetlerin bir şirket bünyesinde toplanmasına karar verilmiş ve Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş. kurulmuştur. Günümüzde Yapı Kredi Bankası ve Yapı Kredi Kültür Sanat, aynı isimle faaliyet gösteren grup şirketleri olarak görev yapmakta ve sosyal sermaye ediniminde birbirlerini etkilemektedir. Çalışma, bu etkileşimi de ele alacaktır.⁴

Giriş bölümünün ardından, çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermaye kavramı kısaca incelenecektir. Bu bölümde, kültür ve sanat alanındaki yatırımlarla edinilen kültürel sermaye ve sosyal sermaye kavramının ilişkisi ele alınarak, kültürel alana yapılan yatırımların, yatırımcısına sağladığı faydalar sosyal getiri ve ekonomik getiri boyutunda araştırılacaktır. İkinci bölümde, çalışmanın ana araştırmasına konu olan Yapı Kredi Bankası’nın kültür alanı ile ilişkisi irdelenecektir. Yapı Kredi Bankası’nın kültürel alandaki varlığı, üç dönem altında toplanıp her dönem ayrı bir alt bölümde ele alınacaktır. İlgili bölümlerde, Banka’nın kültür ve sanat alanına yaklaşımı, dönemin ekonomik ve sosyal yapısı da göz önüne alınarak değerlendirilecek ve bu dönemde gerçekleştirilen kültürel faaliyetler aktarılacaktır. Buna göre ilk olarak Yapı Kredi Bankası’nın kuruluş yılları (1944 – 1972), ikinci olarak

⁴ Bu bağlamda çalışma, Kösemen’in Türkiye’de kültür sanat alanına yatırım yapan özel sektörü bir bütün halinde ele alarak sosyal sermaye ile ilişkilendirdiği çalışmasından, Yapı Kredi Kültür Sanat’ı ayrı bir vaka olarak seçmekte ve Yapı Kredi Bankası’nın sosyal sermayesine etkisini incelemesi bakımından ayrılmakta ve onu bir anlamda desteklemektedir.

Banka'nın kültürel faaliyetlerinin yoğunluk kazandığı ve Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş.'nin de kurulduğu yıllar olan Çukurova Grubu ve Burhan Karaçam dönemi (1980 – 2005) ve üçüncü olarak Banka'nın güncel ortaklık yapısının oluşmasından günümüze kadar geçen süreyi içeren Koç Grubu ve Unicredit ortaklığındaki son dönem (2005 ve sonrası) ele alınacaktır.

Banka ve Yapı Kredi Kültür Sanat'ın iç dinamiklerini, her dönemin ideolojisini ve kültür ile ilişkisini anlayabilmek adına Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş. Genel Müdürü Tülay Güngen, 1987-1999 yılları arasında Yapı Kredi Bankası Genel Müdürü olan Burhan Karaçam, 1993-2004 yılları arasında Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Baş Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi olan Hasan Ersel, Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş. Kültür ve Sanattan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Veysel Uğurlu, Yapı Kredi Yayınları Yayın Koordinatörü Aslıhan Dinç, Yapı Kredi Bankası Kurumsal İletişim Direktörü Uğur Nalbantoğlu ve Yapı Kredi Bankası Marka Yöneticisi Didem Arslan ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Sonuç bölümünde Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş. aracılığıyla kültür endüstrisine yapılan yatırımların, Yapı Kredi Bankası'na getirileri analiz edilerek değerlendirilecektir.

1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE ÖZEL SEKTÖRÜN KÜLTÜR VE SANAT YATIRIMLARI

Sosyal sermaye kavramı, son yıllarda siyaset bilimi, sosyoloji, organizasyon teorileri ve yönetim çalışmaları gibi pek çok farklı disiplinden çalışmalara konu olmuştur. Her farklı disiplinin sosyal sermaye kavramını kendi alanlarıyla ilişkilendirerek tanımlaması ve değerlendirmesi, disiplinlerarası sosyal sermaye çalışmalarını zenginleştirmiştir.

Bu bölümün amacı; sosyal sermaye kavramını açıkladıktan sonra, özel sektörün kültür sanat alanına yatırımlarını sosyal sermaye temelinde irdelemektir. Sosyal sermaye teorisinin açılanması sırasında, genel sermaye teorisiyle bağlantı kurmamak önemli bir eksiklik olacağından öncelikle sermaye kavramı irdelenerek ardından sosyal sermayenin tanımına geçmek yerinde olacaktır.

1.1 SERMAYE VE SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

Sermaye en temel haliyle, bir kazanç yaratmak amacıyla üretime sokulan tüm kaynakları ifade eder (Fine ve Lapavitsas, 2004). İktisat biliminin duayenleri Adam Smith ve David Ricardo sermayeyi, daha fazla zenginlik yaratabilmek için kullanılan ekonomik sermaye ya da üretime sokulan fiziki varlıklar olarak tanımlar (Krishna ve Uphoff, 2002).

Neoklasik iktisat teorisinde sermayenin farklı formlarda ele alındığı görülür. Teorinin bahsettiği formlar, beşeri sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayedir. Beşeri sermaye Adam Smith'e göre, bir ülkedeki nüfusun kendisine kazandırılmış ve kullanılabilir yetenek ve kabiliyetlerini ifade eder.

Buna göre beşeri sermaye işgücünün değerini arttırmakta, dolayısıyla kazancın elde edilmesine katkıda bulunmaktadır (Lewin, 1999).

Beşeri sermaye teorisine alternatif olan en önemli teorik açıklama ise, Bourdieu'nün çalışmalarında görülen kültürel sermaye teorisidir. Kültürel sermaye, sosyal bir grubun edinmiş olduğu bilgi birikimini ve bu grubun ortak normlarını ifade eder. Bourdieu'ye göre kültürel sermaye, baskın sınıfın egemenliğindedir ve nesilden nesile aktarılır (Lin, 1999). “Kültürel sermaye değer yaratma potansiyeli olan bilgi” (Nahapiet ve Ghoshal, 1998) olarak nitelendirilir ki bu tanımla tıpkı fiziki sermaye ve beşeri sermaye gibi kazanç elde etme amacı içerdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Sosyal sermaye ise, tüm bu sermaye türlerinin dışında kalan, daha kapsamlı bir alana işaret etmektedir. Diğer sermaye türlerinin içermediği bireyler arası bağları, bağlardan kaynaklanan normları, karşılıklı güveni, sosyal organizasyonları ve tarihsel birikimi araştırmaya dahil etmektedir. Nitekim bireyler karar alırken sosyal, ekonomik ve yasal etmenleri de göz önünde bulundururlar. Aynı zamanda, bu etmenler, karar alıcının bulunduğu çevreye göre de değişiklik gösterir (Sobel, 2002). Dolayısıyla toplumsal olayların çözümlenmesinde insan faktörünün, bulunduğu çevre ile beraber araştırmaya dahil edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.2 SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ GELİŞİMİ

Bilimsel alanda sosyal sermaye kavramını ele alan ilk çalışma, 1916 yılında, Lydia Hanifan tarafından yapılmıştır. Hanifan çalışmasında, Batı Virgina'daki okul sistemini değerlendirmek amacıyla bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamada toplumun nasıl bir rolü olduğunu incelemiştir. Hanifan, sosyal sermayeyi, kişilerin günlük hayatta sahip oldukları arkadaşlık, sempati, iyi niyetli olma gibi değerler olarak nitelendirir. Ona göre, sosyal sermayenin oluşması, toplumdaki yaşam kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda

öğrencilerin gelecekteki hayatlarına da yön verir (aktaran Werner ve Spence, 2004).

20. yüzyılın son çeyreğinde sosyal sermaye kavramı, artık farklı disiplinlerden pek çok çalışmaya konu olmuştur. İletişim bilimci Mark Granovetter (1973) araştırmasında iletişim ağlarının, bireylerin bilgiye ulaşmasına ve iş bulmasına nasıl yardımcı olduğunu ortaya koyarken, organizasyon teorisyenleri Nahapiet ve Ghoshal (1988) bir organizasyonun sahip olduğu sosyal ve entelektüel sermayenin organizasyona nasıl avantaj sağladığını araştırmıştır. Burt (1992 ve 1997), Granovetter'in çalışmasından hareketle, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak için sosyal ağlardan nasıl yararlandığını incelemiştir (Adler ve Kwon, 2002).

Sosyal sermaye konusunu ele alan çalışmalarıyla, sonraki yıllarda yapılan çalışmalara ışık tutan üç isim öne çıkmaktadır: Bunlar Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam'dır.

Bourdieu, sermaye türlerini incelediği 1986 tarihli *Forms of Capital* (Sermayenin Formları) adlı çalışmasında, toplumda üstünlük sağlama aracı olarak görülen kültürel birikime ulaşmak amacıyla, sosyal ilişkilerden nasıl faydalandığını ele alır (Lin, 1999). Kavramın bugünkü biçimini alması ise, James Coleman'ın (1994) çalışması ile gerçekleşmiştir. Ona göre, sosyolojik çalışmaların asli unsuru, *rasyonel tercihlerdir* (Coleman, 1994). Sosyal sermaye, toplumda var olan bireyin, rasyonel eylemlerini belirleyecek bir sermaye olarak işlev gören sosyal kaynakları belirtir (Fine ve Lapavitsas, 2004).

Sosyal sermaye kavramını inceleyen çalışmalarıyla Coleman'ın katkıları önemli bir yere sahip olmakla birlikte, kavramın Robert Putnam (1993) çalışmasıyla popüler olduğu söylenebilir. Putnam "*Making Democracy Work*" (*Demokrasiyi İşletmek*) çalışmasında Kuzey ve Güney İtalya'da görülen farklı

kalkınma oranlarını, bu iki bölgenin farklı sosyal sermaye düzeyine bağlamaktadır.

Buraya kadar özetle sosyal sermaye kavramını ele alan farklı disiplinlerden çalışmalara yer verilmiştir. Şimdi sosyal sermayenin çeşitli tanımlarına değinilerek, tezin sonraki bölümlerine temel teşkil edecek bir tanımlama yapılmaya çalışılacaktır.

1.3 SOSYAL SERMAYENİN TANIMLARI VE BİR TANIMLAMA DENEMESİ

Son yıllarda üzerinde sıklıkla incelemeler yapılan bir kavram olmasına rağmen sosyal sermayenin içeriğini kesin olarak tanımlamanın zor olduğu görülmektedir. En genel hatları ile bu alanda yapılan çalışmaların üzerinde durduğu ortak nokta, sosyal sermayenin, bireylerin gelecekte bir çıkar sağlama amacıyla kurdukları ilişki ağları ile ilintili olduğudur. Bireyler, bir fayda sağlamak amacıyla çevrelerini genişletmeye, kendilerine yeni kazanımlar sunabilecek çok sayıda insan ile tanışmaya çabalarlar. Bireylerin birbirleriyle ilişkileri, toplumda saygınlık kazanmalarına olanak sağlamanın yanı sıra, iş ilişkilerini geliştirme, yeni iş alanlarına ulaşma gibi çok çeşitli fırsat elde etmelerini mümkün kılar. Bu durumda sosyal sermaye, mevcut ekonomik sermayenin daha etkin olmasını da sağlamaktadır (Sobel, 2002). Sosyal sermayeyi ele alan araştırmalar, bu sermaye türünün ekonomik olayların açıklanmasında önemli bir unsur olduğunu ve çalışmalarda göz ardı edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sosyal sermaye kavramını incelemiş çeşitli sosyal bilimciler ile, Dünya Bankası, OECD gibi kurumların yapmış olduğu tanımlardan derlenen bir tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Sosyal Sermayenin Farklı Tanımları

	Tanım
Granovetter 1973	Sosyal sermaye, bireylerin toplumla ilişkilerinden elde ettikleri fırsatlardır. Bu ilişki ağları bireye, farklı olanaklar ve fırsatlar sunar.
Bourdieu 1986	Sosyal sermaye, bir bireyin ya da grubun ortak edinimler ve kabuller ile kalıcı ilişki ağları kurarak, grup üyelerinin ortaklaşa sahip olduğu sermayeden destek aldığı gerçek ve potansiyel kaynakların tümüdür.
Putnam 1993	Sosyal sermaye, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bir sosyal örgütte, katılımcıların birlikte daha etkin biçimde eylemde bulunmasına olanak sağlayan ağlar, normlar, güven gibi özelliklerdir.
Coleman 1994	Sosyal sermaye, bir topluluğun işbirliği içinde hareket ederek, sadece yüksek maliyetlerde başarılabilen belirli eylemleri gerçekleştirmesini kolaylaştıran sosyal organizasyondur.
Fukuyama 1995	Sosyal sermaye, insanların ortak amaçları için gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışabilme yetisidir. Sosyal sermayenin oluşması için doğru söyleme, sorumlulukları yerine getirme gibi normların alışkanlık haline gelmesi ve üyeler arasında güven duygusunun hakim olması gerekir.
Burt 1997	Sosyal sermaye, sosyal ilişki ve ağlar sayesinde elde edilen bir kaynaktır. Bireyler bu ilişki ağları sayesinde diğer sermaye türlerini güçlendirirler.
Nahapiet ve Ghoshal 1998	Sosyal sermaye, bir birey ya da sosyal birimin sahip olduğu ilişki ağlarından doğan ve bu ilişkilerin bireye sağlayacağı, mevcut ve potansiyel kaynaklardır.
Lin 1999	Sosyal sermaye, bireylerin interaktif ilişki kurmalarıyla oluşan ve ekonomik, sosyal ve/ veya kültürel bir değer taşıyan

	kaynaklardır. Bireyler arasında kurulan iletişim ağıları onların bir organizasyon ya da birlik kurmalarına fırsat tanıyarak, bilgi aktarımını kolaylaştıracağından, hem birey için hem de organizasyon için rekabetçi piyasalarda önemli bir avantaj sağlayacaktır.
Temple 2000	Sosyal sermaye, toplumu oluşturan bireyler ile kurumlar arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran, güven, norm ve iletişim ağı özellikleridir.
Dünya Bankası	Sosyal sermaye, toplumsal ilişkilerin kalitesini ve büyüklüğünü şekillendiren sosyal ilişkiler, ağlar ve normlardır.
OECD	Sosyal sermaye, grup içinde ya da grupların birbirleri arasında işbirliğini kolaylaştıran ağlar, ortak normlar, değerler ve anlayışlardır.

Kaynak: Winter, 2000; Cote ve Healy, 2001; Adler ve Kwon, 2002; OECD, 2010; Dünya Bankası, 2011.

Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal sermaye alanının klasikleri sayılan Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın çalışmalarını biraz detaylandırmak faydalı olacaktır. Bourdieu sosyal sermayeyi, “karşılıklı tanışıklık ile oluşan bir grubun ve bu gruba bağlı tüm üyelerin sahip olduğu sermayenin desteğini de sunan, fiili ya da potansiyel kaynaklar kümesi” olarak tanımlar (Bourdieu, 1996). Buna göre, “sosyal sermaye, bireye, grup içerisindeki yerine bağlı olarak, amaca yönelik kaynak sağlamayı kolaylaştıran bir olgu”dur (Glover ve Hamingway, 2005). İnsanlar sosyal ilişkilerini, belirli bir amaç çerçevesinde ve ileride fayda sağlamak amacıyla, bilinçli olarak kurarlar (Portes, 1998).

Bourdieu, sosyal sermayenin yalnızca imtiyazlı bir sınıfa ait, onların kendi üstün konumlarını korumaları için kullandıkları bir araç olduğunu belirtirken, “hakim sınıfın üyelerinin, grup dayanışmasını artırmak ve grubun hakim

konumunu korumak amacıyla ilişkilere yatırım yaptığını” vurgular (aktaran Lin, 1999).

Coleman ise Bourdieu’nün aksine, sosyal sermayeyi imtiyazlı sınıfın mülkiyetine bırakmamakta ve toplumun diğer kesimlerine de fayda sağladığını belirtmektedir (Field, 2008). Coleman’ın çalışmasında öne çıkan iki önemli husus, görevcilik ve rasyonel tercihlerdir. Bireyler rasyonel davranışlar sergileyerek kendilerine maksimum faydayı sağlayacak bir tercihler dizisine yönelirler. Bireyler arasındaki ilişkileri belirleyen normlar, toplum tarafından genel kabul görür (Five ve Lapavitsas, 2004). Coleman’a göre, sosyal sermayenin düzeyini belirleyen işte bu bireyler arasındaki güven, bağlılık ve manevi yükümlülük bilincinin yüksek olmasıdır. Böyle toplumlarda ilişki ağları daha güçlü olacak, fayda yaratma potansiyeli de artacaktır (Coleman, 1994). Coleman her ne kadar sosyal sınıfla bağdaştırmasa da “kapalı bir ilişki ağının sosyal sermaye için bir avantaj olduğunu, çünkü bu kapalı yapının norm, güven gibi unsurları pekiştirdiğini” belirtmektedir (aktaran Lin, 1999).

Putnam ise, sosyal sermayenin var olabilmesi için gerekli olan toplumsal normların, karşılıklılık ve manevi yükümlülük olduğunu vurgular. Toplumda karşılıklılık hissiyatı güçlü ise sosyal sermaye de aynı ölçüde büyük olacak ve bununla doğru orantılı olarak bireysel eylemlerin topluma sağladığı fayda da artacaktır (Putnam, 1993). Putnam, gönüllülük esasına dayalı örgütlere, yerel birliklere katılımın, sosyal sermaye için gerekli olan ağları geliştireceğini söyler (Portes, 1998).

Buraya kadar verilen özet tanımlar ve tartışmalar ışığında kavramın çıkış noktasının “sosyal ağlar” olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye temelde, sosyal ilişkilerden doğmaktadır ve sürekli hareket halindedir (Adler ve Kwon, 2002). Buna göre sosyal sermayeyi, ekonomik aktörlerin, bir fayda elde etme beklentisi ile, karşılıklılık esasına dayalı olarak ve belirli normlara uyarak

kurdukları sosyal ilişkilerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Çalışmanın izleyen bölümleri, bu tanım ışığında ele alınacaktır.

Sosyal sermaye kavramının en önemli özelliği, kapsamındaki sosyal ilişkilerin bir amaç doğrultusunda kurulmuş olmasıdır. Kavramın temelinde ekonomik anlamda fayda sağlama, bir çıkar elde etme beklentisi de bulunmaktadır (Fine ve Lapavitsas, 2004). “Genel olarak verimliliğe ya da üretkenliğe katkısı olan, zaman içerisinde genişletilmiş fayda akışı sağlayan her şey sermaye sayılır” (Fine, 2008) düşüncesi ile benzer şekilde, ilişkilere dayalı sermayenin kendi içinde dönüşerek ekonomik getiri sağlaması beklenmektedir.

1.4 SOSYAL SERMAYE İLE KÜLTÜREL SERMAYE İLİŞKİSİ

Özel sektörün kültür ve sanat yatırımlarını sosyal sermaye kavramı çerçevesinde ele alan bu çalışmada, kültür ve sanat alanına yapılan yatırımların değerlendirilebilmesi için sosyal sermayenin kültürel sermaye ile ilişkisine de değinilmelidir.

Bourdieu, kültürel sermayeyi ilk olarak eğitim kalitesiyle ilişkilendirmiş, farklı sosyal sınıflara mensup çocukların eşit olmayan akademik başarı düzeylerinin, kültürel sermayelerinin eşit olmamasından kaynaklandığını belirtmiştir. Ona göre kültürel sermaye, eğitim yoluyla öğrenilmiş tüm davranış biçimlerini ve kültürel değerleri içerir. Toplumun her kesiminin eşit olarak edinemeyeceği kültürel sermayenin gelişimi, ailelerin sahip olduğu ekonomik olanaklarla doğru orantılıdır. Dolayısıyla kültürel sermaye imtiyazlı bir sınıfın hakimiyetindedir (Bourdieu, 1986).

Sanatın da tarihsel süreç içinde, imtiyazlı bir kesimin himayesinde varlığını sürdüğü görülmektedir. MÖ 70-8 yılları arasında yaşamış olan Gaius Cilnius Maecenas, döneminin önde gelen şairlerine verdiği ekonomik destek ile

bilinir. Günümüzde sanat destekçisini adlandırmak için kullanılan “Mesenlik” (*Maecenas*) kavramının da buradan geldiği kabul edilmektedir (Conte vd., 2014). Sonraki yıllarda sanatı destekleyen varlıklı kimseler arasında en çok bilinenleri İtalyan Medici ailesidir. Kökeni aktarlık yapan tabip aile üyelerine dayanan Medici’ler, bankacılık ve ticaretin yanı sıra döneminin ünlü sanatçıları himayesi altına almış ve onlara ekonomik destek vermiştir. Medici Ailesi’nin bir aile geleneği olarak yüzyıllar boyunca diğer aileler arasında bir iktidar pozisyonunu elde etmek için sanatçıları desteklemeleri, kuşkusuz sanatın gelişimine katkı sağlamıştır. Ancak sanat ile köklü ilişkilerinin aileye, sosyal statülerini güçlendirmek gibi bir geri dönüşünün olduğu da yadsınamaz bir gerçektir (Heilburn ve Gray, 2001).

Tarihin her döneminde kültür ve sanat alanına yatırım yapmak, içinde bulunulan toplumda ayrıcalıklı bir konuma ulaşmanın en önemli araçlarından biri olarak değer bulmuş ve her kesimden insanın ilgisini çekmiştir. Bourdieu, bu ilginin “sanatın soylu bir uğraş” olarak görülmesinden kaynaklandığını söyler (Bourdieu, 1999). Sanatla ilgilenen kişiler, çoğunlukla belli bir kültürel birikime ve ekonomik sermayeye sahiptir. İmtiyazlı sınıfın sahipliğindeki kültürel sermaye, bir çeşit sınıf atlama ölçütü olduğundan toplumun geri kalan kesimi tarafından da arzulanan özelliktedir (Lin, 1999).

Belli bir seviyede ekonomik güce sahip olan imtiyazlı sınıf, kendi kültürel seviyesini artırmak amacıyla sanatla ilişki kurarak kültürel sermaye elde etmekte, edindiği bu sermayeyi de sahip olduğu sosyal ağlar sayesinde yayarak sosyal sermayesini güçlendirmektedir (Kösemen, 2010). Tüm bunların neticesinde ise elde edilen ün, ekonomik gücü perçinleyecek ve ekonomik sermayeyi artıracaktır. Bourdieu, bu durumu farklı sermaye türlerinin birbirine dönüşmesi olarak tanımlar ve sahip olunan her sermaye türünün sonunda ekonomik sermaye doğurma amacını taşıdığına vurgu yapar (Bourdieu, 1986).

Geçmişte varlıklı ailelerin himayesinde olan sanat, bugün şirketlerle işbirliği içindedir. Sanat izleyicisinin yüksek kültürlü kimseler olması nedeniyle, sanatsal faaliyetlere katılan şirketler de entelektüel bir kurum imajı edinmektedir (Yardımcı, 2005). Kapitalist işleyişte rakiplerinden sıyrılmak isteyen yatırımcı, kültürel sermaye edinerek kurumsal itibarını güçlendirmek ve saygınlığını artırmak için kültür ve sanat alanına yatırım yapmaktadır.

Şirketlerin kültürel sermayeleri, rakiplerinin ve hedef kitlesinde yer alan tüketicilerin kararlarını etkilemelerine sebep olduğundan, ekonomik bir değer taşır (Wu, 2005). Kültürel sermayenin sağladığı ekonomik değeri sayısal olarak hesaplamak çok kolay değildir. Wu (2005), 1980 sonrasında şirketlerin sanat ile ilişkisini incelediği çalışmasında, tütün devi Philip Morris şirketler topluluğunun kültürel sermayesi sayesinde şirket nüfuzunu nasıl güçlendirdiğini şöyle örnekler:

Philip Morris şirketler topluluğu, yıllarca zahmetsizce edindiği kazanımları hiç durmadan dağıtarak kültürel sermaye biriktirdi. Bu sermaye sayesinde, 1994'te New York'ta sigara içmeyi yasaklayan kanunlara karşı lobi yapmaları için önemli sanat kurumlarının desteğini almayı başardı. Böylece kültürel sermayesini kara çevirme olanağına kavuştu.⁵

Şirket yönetim kurulu ikinci başkanı George Weismann'ın yaptığı açıklama, sanata yapılan yatırımların asıl amacını açıkça ortaya koymaktadır: “Biz sevimsiz bir sektörde yer alıyoruz. Sanatı desteklememiz, hem finans çevrelerinde hem de genel olarak toplumda bize nispeten iyi bir imaj kazandırdı” (Wu,2005).

Philip Morris örneğinde görüldüğü gibi, kültürel sermaye şirkete, tüketicilerle sosyal ilişkileri kuvvetlendirmek gibi masum bir amaca ulaşmanın yanı sıra,

⁵ Philip Morris şirketler grubunun tüm çabalarına rağmen söz konusu yasa yürürlüğe girmiş ve 1 Ocak 1995 tarihinde New York'ta kamusal alanlarda sigara içmek yasaklanmıştır. Ancak girilen bu lobi faaliyetleri, başarıyla sonuçlanmasa da Philip Morris'in sahip olduğu kültürel sermayenin etkinliğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Chin-Tao Wu (2005), çev. Esin Soğancılar, “Kültürün Özelleştirilmesi, 1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi”, İletişim Yayınları.

toplum üzerinde bir yaptırım gücü edinecek kadar nüfuz kazanma olanağı da sağlayabilmektedir.

1.5 KÜLTÜR VE SANAT YATIRIMLARININ SAĞLADIĞI SOSYAL FAYDA

Şirketler, kendi sanat galerini açarak ya da çeşitli sanatsal faaliyetlere sponsor olarak, sanat gerçekten gündelik iş hayatının bir parçasıymış izlenimi yaratma çabası içindedir. Sanatsal faaliyetlerde yer alan şirketler, halkın ilgisini çekmeye ve kendilerini kültürel hayatın aktörlerinden biri konumuna yükseltmeye çalışırlar. Çünkü sanat, şirket yöneticileri için hem maddi hem de simgesel değeri olan, kendi imtiyazlı statülerinin devamlılığını sağlayacak toplumsal üstünlük sağlama (*social distinction*) aracı olarak işlev görmektedir (Wu, 2005).

Şirket yöneticileri sanata kaynak ayırarak sosyal statü edinmeyi amaçlarken, şirketlerinin imajını da güçlendirirler. Wu (2005), yaptığı ankette İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde şirketlerin, ilk olarak şirket imajını güçlendirmesi, ikinci sırada ise halkla ilişkiler aracı olması nedeniyle sanata kaynak ayırdıklarını tespit etmiştir⁶. Söz konusu çalışmada, özellikle petrol, tütün, alkol, silah gibi kamuoyunun negatif algısını üzerine çeken sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin, “imajlarını cilalamak” adına sanatı kullanmalarının büyük önem taşıdığına vurgu yapılmaktadır: “Tütün şirketleri, sanata maddi destek vererek televizyon izleyici kitlesine ulaşmayı hedeflemiyor, kamusal prestij ve statü edinerek nüfuzlu insanlara ulaşmayı sağlayan farklı bir tanıtım için ödeme yapmış oluyorlar.” (Wu, 2005). Toplumda statü sahibi tüketiciler tarafından tercih edilmek şirket için, mevcut

⁶ Wu'nun Amerika Birleşik Devletleri'nde 303, İngiltere'de 506 şirketi ele aldığı anket çalışmasına göre, İngiltere'de şirketlerin %92.7'si ve ABD'de şirketlerin %78.2'si şirket imajını güçlendirmek için sanata yatırım yaparken, İngiltere'de şirketlerin %90.6'sı ve ABD'de şirketlerin %78'i sanatı bir halkla ilişkiler aracı olarak görmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e. ss 214-215.

tüketici kitlesinden yararlanarak marka gücünü artırma imkanı demektir. Çünkü sanatla ilgilenen imtiyazlı sınıfın desteğini kazanan şirket de, en az tüketici kitlesi kadar imtiyazlı bir konuma ulaşmış olacaktır. Ayrıca sanat, sınıf atlama aracı olarak da görüldüğünden, toplumun her kesiminden kişiler, söz konusu şirketin tüketici kitlesinde yer alarak sınıfsal konumunu yükseltme çabasına gireceklerdir. Bu durumun şirkete yeni müşteriler kazandıracağı açıktır.

Kamuoyunun tepkisini çeken sektörler arasında hiç kuşkusuz finans ve bankacılık da yer almaktadır. Özellikle 1980 sonrası kapitalizmin etkisiyle açıkladıkları yüksek kar marjları, pahalı komisyon tarifeleri nedeniyle bankaların, toplum üzerinde negatif bir algıya sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkemizde de pek çok bankanın kendi sanat galerilerini oluşturduğu, sanatsal faaliyetlere kaynak ayırdığı görülmektedir.

Bu teze konu olan Yapı Kredi Bankası, Yapı Kredi Yayınları ile edebiyat alanında eserlerle adından söz ettirmekte, Yapı Kredi Kültür Sanat kendi binasında sergiler açmakta ve seminerler düzenleyerek sanat alanında yer almaktadır. Bir başka özel banka Akbank, Aksanat'ı yönetirken İstanbul Film Festivali'ne de finansman sağlamaktadır. Garanti Bankası kendi kültür kurumu Salt Beyoğlu, Salt Galata ve Salt Ulus (Ankara) ile kültür ve sanat hayatında yer alırken, aynı zamanda İstanbul Caz Festivali'ne de ana sponsor olarak destek vermektedir.

Verilen örneklerde de görüldüğü üzere dünyadaki benzer örneklerde olduğu gibi, bankalar da güvenilir marka imajı yaratmak için kültürel ve sosyal sermayelerini kullanma yoluna gitmektedir.

1.6 KÜLTÜR VE SANAT YATIRIMLARININ SAĞLADIĞI EKONOMİK FAYDA

Şirketlerin, kendi faaliyet alanının dışına çıkarak, kültür ve sanat alanına yatırım yapması, daha çok kurumsal iletişim çalışmalarının bir uzantısı olarak yürütülmektedir. Kültürel alana yatırım yapan şirketler, sanata katkı sağlayarak toplumsal bir görevi yerine getirmek gibi bir misyon edinmiş izlenimi verse de, sermayedarın amacının her durumda karını artırmak olduğu unutulmamalıdır.

Ekonomik çıkarların önünde bir nevi perde oluşturan kültür ve sanat yatırımları, şirketlerin saf kar peşinde koşan görünümelerini bir ölçüde değiştirmekte, topluma karşı daha duyarlı oldukları izlenimini yaratmaktadır. Yatırımcının herhangi bir beklentiye sahip olmadan, sanata destek verdiği izlenimi, bireyler tarafından ödüllendirilir (Bourdieu, 1999). Şirketlerin destek verdiği kültürel faaliyetleri toplumsal bir hizmet olarak sunmaları, halkın gözünde hayırsever bir marka olarak görülmelerine yol açar. İngiliz petrol devi BP'nin Londra Tate Galeri ile yıllardır devam eden ilişkisi, bu duruma güzel bir örnektir (Stallabrass, 2009).

Kültürel alan ile uzun vadeli ilişkiler, potansiyel müşterilere erişmeyi mümkün kılarak şirketlere karlarını artırmada yardımcı olur (Stallabrass, 2009). 1980'li yılların başlarında İngiltere pazarına yönelen Alman bira markası Beck's, kurumsal iletişim kampanyası için İngiltere'de "Yirminci Yüzyılda Alman Sanatı" adlı sergiyi desteklemişti (Wu, 2005). Beck's hedef kitlesini, 30 yaşın altında "tarz sahibi" genç kesim olarak belirlerken, sonraki yıllarda sanata desteğini çağdaş sanat sergilerini finanse ederek, dönemin genç ve ünlü sanatçılarına şişe tasarımı yaptırarak devam ettirdi. İngiltere'de Beck's'in dağıtımını yapan şirket 1984 yılında 20.000 şişe ithal ederken, 1995 yılında bu rakam 350.000'e yükseldi. Şirketin sanata ayırdığı bütçe ise 1985 yılında 20.000 Sterlin iken, 1994 yılında 350.000 Sterlin'in üzerindeydi (Wu, 2005). Sanatla ilişkinin şirkete sağlamış olduğu ekonomik güç, oldukça nettir.

Sanat yatırımlarına Türkiye’den bir örnek de Vehbi Koç Vakfı’nın 2011 yılında New York Metropolitan Müzesi’ne yaptığı 10 milyon Dolar bağıştır. Bu bağışa karşılık, her yıl 5 milyonun üzerinde ziyaretçiye ağırlayan böylesine önemli bir müzede, on beş galeriden oluşan İslam Eserleri Bölümü’nün iki galerisi 75 yıl boyunca Koç Ailesi’nin adını taşıyacaktı (Radikal Gazetesi arşivi, 26/10/2011). Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Rahmi Koç, basında yer alan söyleşilerinde durumu şöyle değerlendiriyor: “Metropolitan Müzesi öyle bir yer ki dünyanın dört bir yanından buraya destek olmak isteyen onlarca kişi var, bu bir ayrıcalık, özellik olarak görülüyor. Böyle bir proje müthiş bir itibar sağlıyor. Koç adı dünya sanayi ve ticaret hayatında sıkça geçiyor. Ancak böyle bir kültürel alanda iki galeride birden adımızı görmek, gerek Vehbi Koç Vakfı gerek Koç ailesi adına gerekse Türkiye için fevkalade önemli bir adım.” (Radikal Gazetesi arşivi, 26/10/2011)

Şirketlerin kültürel alana yatırım yapmalarının bir başka nedeni de sosyal ağlar sayesinde bilgiye erişimi kolaylaştırmaktır. Tüketicilerle kurulan sosyal ilişkiler, piyasanın ihtiyaçlarına, mevcut taleplere yönelik doğru bilgiye daha erken ve daha az maliyetle erişme imkanını beraberinde getirir (Lin, 1999). Ayrıca kültürel faaliyetler aracılığıyla kurulan sıkı sosyal etkileşim ve iletişim, firma içi uyumu da sağlayacağından çalışanların şirkete bağlılığını artırarak işgücünün verimi üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Şirketler kültür ve sanat alanına yatırım yaparak aslında sahip oldukları ekonomik ve beşeri sermayeyi güçlendirmekte; getirisi uzun dönemde edinilecek ama gücü de bir o kadar uzun dönemli olacak bir yatırım yapmış olmaktadır.

2. TÜRKİYE’DE ÖZEL SEKTÖRÜN KÜLTÜR SANAT YATIRIMLARI: YAPI KREDİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde Türkiye’de özel sektörün kültür ve sanat alanına yönelik yatırımları, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ve Yapı Kredi Kültür Sanat A.Ş. örneğinden hareketle ele alınacak, kültürel alanla ilişkiler sayesinde elde edilen sosyal sermayenin yarattığı kazanımlar, bu iki şirketin kültürel faaliyetlerinden örnekler verilerek değerlendirilecektir.

Yapı ve Kredi Bankası (YKB), Türkiye’nin ilk özel sermayeli bankası olarak 9 Eylül 1944 tarihinde Kazım Taşkent tarafından 1.000.000 TL sermaye ile kurulmuştur. Sermaye bedelinin 2014 yılı Amerikan Doları üzerinden değeri 8.290.837 USD’dir.⁷ Kazım Taşkent’in emekli olarak ayrıldığı 1972 yılından sonra hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran müteahhitler grubu adına, ileriki yıllarda Garanti Bankası’nı satın alacak olan Ayhan Şahenk YKB’nin yeni sahibi olmuş, Banka bu süreçte birçok kez yönetici değiştirmiştir. 1980 yılında Çukurova Grubu, hisselerin büyük kısmını satın alarak YKB’nin yönetimini devralmıştır. 2005 yılında ise, Koç Grubu ile İtalyan Unicredit Grup ortaklığı YKB’nin hisselerini satın almış ve YKB, 2006 yılında Koçbank ile birleştirilerek güncel yapısına kavuşmuştur.

71 yıllık köklü bir geçmişe sahip olan YKB, şu an Türkiye’nin en yüksek aktif büyüklüğüne sahip ilk beş bankasından biridir.⁸ YKB, ülke ekonomisine olduğu kadar, sosyal, kültürel ve sanatsal yaşama da katkısı olan bir bankadır. Kurulduğu tarihten bu yana kültürel alana verdiği

⁷ 1944 yılında 1 Amerikan Doları 1.30 Türk Lirası idi. Buna göre 1.000.000 TL, 769.231 USD etmektedir. Amerikan Doları’nın enflasyon karşısında değer kaybını dikkate alarak yapılan hesaplamalara göre, sermaye tutarının 2014 sene sonu değeri 8.290.837 USD olarak bulunmuştur. Hesaplama için http://stats.areppim.com/calc/calc_usdlrxdeflator.php sitesindeki otomatik hesaplayıcı kullanılmıştır.

⁸ Türkiye Bankalar Birliği’nin 30/09/2014 tarihli raporunda belirtilen aktiflik büyüklüğüne göre banka sıralaması şöyledir: 1. TC Ziraat Bankası A.Ş. 2. Türkiye İş Bankası A.Ş. 3. Garanti Bankası A.Ş. 4. Akbank T.A.Ş. 5. Yapı Kredi Bankası A.Ş. <http://www.tbb.org.tr> Erişim tarihi: 3/5/2015.

destek, YKB'yi yalnızca Türkiye'nin en büyük kültür destekçilerinden biri yapmakla kalmamış, aynı zamanda Banka'nın kendisi kadar köklü sayılabilecek bir kültür kuruluşunun, Yapı Kredi Kültür Sanat Aş'nin (YKKS) kurulmasına vesile olmuştur.

2.1 YAPI KREDİ VE SANAT

YKB'nin kültürel alan ile ilişkileri üç döneme ayrılarak ele alınacaktır:

Kazım Taşkent Dönemi (1944 - 1972)

Çukurova Grubu Dönemi (1980 - 2005)

Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığındaki Son Dönem (2005 ve sonrası)

Bu dönemleri birbirinden ayıran husus, kültürel faaliyetlere yönelik yatırımların amacı ve faaliyetlerin uygulanma biçimleridir. Ülke ve dünya ekonomisinin içinde bulunduğu konjonktür ve ilgili dönemde YKB'nin yönetimini üstlenen yöneticilerin özellikleri, yapılan yatırımları etkileyen belli başlı unsurlardır.

Nitekim, Kazım Taşkent Dönemi'nde kültürel hizmetler, ülkede süren büyüme programıyla doğru orantılı olarak, ülkenin kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla toplumsal bir hizmet olarak sunulmuştur. Faaliyetlerin çoğunlukla eğitici içerikte olduğu dikkat çekmektedir. 1980'lerden itibaren ülke ekonomisi dışa açılmış, kapitalizmin etkisiyle, tüm sektörlerde olduğu gibi, finans sektöründe de rekabet hızla artmaya başlamıştır. Ülkedeki siyasi ve ekonomik gelişmelerin bir sonucu olarak, YKB için kültürel faaliyetler, artık karşılık beklenmeden yürütülen bir hizmet olmaktan çıkmış ve karlı bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönemin kültürel faaliyetlerinde, halkı eğitme amacı ön planda değildir. Faaliyetler, YKB'nin adını ulusal ve uluslararası platformlarda duyurmayı hedeflemektedir. 21. yüzyıla gelindiğinde, şirketlerin kültürel alanla

ilişkilerinin sosyal bir amaçtan daha fazlasını içerdği herkes tarafından bilinmektedir. YKB için de kültürel faaliyetlerin bir çıkar beklentisiyle yürütülmesi, 2000’li yıllarda da devam etmiş, kültürel alan farklı bir rekabet konusu haline gelmiştir.

YKB’nin kültürel faaliyetlere yönelik yatırımları, kuruluşundan bu yana süreklilik göstermekle birlikte, Kazım Taşkent Dönemi ile Çukurova Grubu Dönemi arasında geçen 8 yıllık sürede, YKB’nin içinde bulunduğu idari sorunlar nedeniyle gölgede kalmış, ancak yine de devam etmiştir. Diğer dönemlerle kıyaslandığında kültürel alanla ilişkilerin daha az olduğu bu sürece, Çukurova Grubu Dönemi başlığı altında Geçiş Dönemi olarak yer verilecektir.

İzleyen bölümlerde, ülkenin sosyal ve ekonomik koşulları da gözetilerek, kurumun kültür ve sanata yaklaşımı detaylı olarak incelenecek, gerçekleştirilen etkinlikler açıklanacaktır.

2.2 KAZIM TAŞKENT DÖNEMİ (1944 – 1972)

YKB, Cumhuriyetin ilanından 20 yıl gibi kısa bir süre sonra, savaş yıllarının ülke genelindeki izlerinin henüz hissedildiği bir dönemde ülkenin önemli bir ihtiyacının, bankanın adından da anlaşıldığı üzere, imar talebinin karşılanması amacıyla kurulmuştur. Bankanın amacını ve bu doğrultuda izlediği yolu anlayabilmek için kurucu Kazım Taşkent’i daha yakından tanımak gereklidir.

Kazım Taşkent, 1894 yılında Preveze’de doğmuştur. Birinci Dünya Savaşı’nın hemen ardından 1920 yılında devlet bursu ile Almanya’da Kimya Mühendisliği eğitimi almıştır. Alman halkının sosyal yaşam tarzı ve iş disiplini başta olmak üzere, yurtdışında edindiği izlenimler Kazım Taşkent’i derinden etkilemiş, bu durum ülkesine döndükten sonra gerek iş

gerek özel hayatında aldığı kararlara yansımıştır. Taşkent bu durumu, anılarını yazdığı kitabı *Yaşadığım Günler*'de şöyle anlatır:

Almanya'da öğrenciliğim sırasında uygar toplum ve uygar insan konusundaki bilgilerim artmıştı. İnsan ve toplum ilişkileri üzerinde düşünmeye başlamıştım. Uygarlığın yaratılması, tek insanın toplu yaşamı içine sindirmesine bağlı idi. Ve bunun ortamı sağlanmadıkça birey dediğimiz tek insan kendi kozasından çıkmıyordu. Yani uygarlık toplumsal bir çabanın ürünü idi. Özlediğimiz uygar toplumun yaratılmasına, karınca kararınca bir katkı sağlamaya çalıştım (Taşkent, 1997).

Taşkent, ülkeye dönüşünden sonra zorunlu hizmetini İktisat Bakanlığı ve İstanbul Bölge Sanayi Müdürlüğü'nde tamamlamış, bu süre içinde Türkiye Şeker Fabrikaları'nın kuruluşunda da görev almıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın ülkedeki sosyal hayatı son derece olumsuz etkilediğini fark eden Taşkent, ülkede eksikliği hissedilen her alanda hizmet etmeyi amaçlamış ve İkinci Dünya Savaşı yıllarında, 1942'de ilk Türk sigorta şirketi olan Doğan Sigorta'yı kurmuştur. Bir süre sonra ise sigorta şirketinin yaşamına devam edebilmesi için, bir bankanın desteğine ihtiyacı olduğunu anlayarak 1944 yılında da Yapı ve Kredi Bankası'nı kurmuştur.

Taşkent, YKB ile finans sektörüne girişini ve bir bankanın gerekliliğini anılarında şöyle açıklar:

Bankayı niçin kurdum diye sorarım bazen. Bankacılıktan anlamazdım, bu nedenle bankacılık alanında yenilik yaratmak gibi bir düşüncem de yoktu. Ama görüyordum, memleketimde boş kalmış yığınla iş alanı vardı ve oralarda canlılık yaratabilmek, örnekler verebilmek için para lazımdı, zengin olmak lazımdı. Zengin olmadan, para gücünün olumlu işlerde kullanılabileceği tek yer banka idi. Bu nedenle banka kurdum, bankacı oldum (Taşkent, 1997).

Almanya'da yaşadığı dönemde bankaların çok çeşitli alanlarda hizmet vermekte olduğunu görmüş ve bu kapsamlı hizmet anlayışını YKB'de de sunmayı hedeflemiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından ülkede oluşan konut ihtiyacı ve ülke ekonomisinin güçlenmesi amacıyla bireylerin tasarruf yapmaya yönlendirilmesi, o dönemin öncelikli sorunları olarak görülmektedir. Bu doğrultuda YKB, konut edinmek isteyen bireylere

finansal destek sunma ve topluma tasarruf alışkanlığı kazandırma misyonu ile yola çıkmıştır. Piyasada güvenin henüz oluşmadığı, bilinmezliğin hüküm sürdüğü böylesi bir dönemde bireylere, paralarını bankaya yatırmaya ikna ederek bir tür yatırım yapma hedefini benimsetmek Banka'nın birincil görevi olarak belirlenmiştir.

1980 öncesi, Türkiye'de yabancı para karşısında Türk Lirası için sabit kurun belirlendiği, korumacı politikaların uygulandığı, iç pazara yönelik sanayileşmeye ağırlık verilen yıllardır (Pamuk, 2007). Bu dönemde bankacılık sektörü de devlet kontrolü altındadır. Mevduat ve banka kredilerine uygulanacak faiz oranları ve müşterilere tahsis edilen kredi limitlerinin, izlenen ithal ikameci büyüme politikasına uygun olarak hükümet tarafından belirlendiği bu dönemde bankaların da temel işlevi, ülkenin kalkınma planlarıyla uyumlu olarak, sanayi yatırımlarının finanse edilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Finans sektöründeki kaynakların kontrol edilebilmesi amacıyla yeni banka açılışı özel izine bağlanmış, bu durum bankalar arasında rekabeti de sınırlandırmıştır (Özince, 2008).

1980 öncesi katı ekonomik kurallarının geçerli olduğu yıllarda YKB, mevduat sahiplerine belli miktarda tasarruf yapmaları durumunda, bankadan da kredi desteği alarak ev sahibi olma imkanı sağlayan bir sistem önermiştir. Biriken mevduatları bireylerin şahsi yatırımında kullanmalarını teşvik eden, aynı zamanda düşük faizli, Banka için kar getirisi düşük, bireysel kredilere yönlendiren bu uygulamada, Banka'nın önceliğinin bir nevi toplumsal bir amaca hizmet etmek olduğu görülmektedir. Bu noktada YKB'nin tamamen özel sermayeli bir banka oluşu önemlidir. Dolayısıyla kamu bankalarından farklı olarak, YKB'nin önceliği karlılık olması beklenir. Bu durumda yalnızca kar etmeyi hedefleyen bir bankanın, bireylerin mevduatlarını bankada tutmaları için teşvik edici önlemler alması, kredi verirken de daha karlı olan kurumsal kredilere yönelmesi gerekir. Oysa Kazım Taşkent, konut eksikliğini ülkenin en önemli toplumsal sorunu olarak görmektedir ve bu sorunun çözümü için, sanayiye

yönelik daha karlı olabilecek krediler yerine bireysel kredilere ağırlık vermiştir (Ersel, 2014).⁹

Sonraki yıllarda Banka'nın mevduatlarını artırabilmek amacıyla “Ev İkramesi”¹⁰ uygulaması başlatılmıştır (Ersel, 2014). Bu sayede sosyal bir hizmet verme amacıyla başlanılan konut finansmanı çalışması, Banka'nın reklam aracı haline gelmiş ve kazananlara vadedilen evlerin verilmesi, halkın güveninin kazanılmasını sağlamıştır.

Banka'nın henüz kuruluş yıllarında belirlenen ve Kazım Taşkent'in tecrübesini ve bir ölçüde kişisel ilgisini yansıtan toplumsal duyarlılık, tüm hizmet alanlarına yansımış, ileriki bölümlerde inceleneceği üzere, Banka'nın kendi faaliyet alanı dışında başka alanlarda da yer almasına öncü olmuştur. Kazım Taşkent'in bireysel hassasiyetini yansıtan sosyal içerikli çalışmalar, emekli olarak Banka'dan ayrıldığı 1972 yılına kadar kesintisiz sürmüştür.

2.2.1 Bir Kurum Kültürü Olarak Sanat

Kazım Taşkent'in Banka yönetimini üstlendiği 1944 – 1972 yılları arasını kapsayan dönemde Türkiye'de kültürel alanın durumuna bakılacak olursa, devlet odaklı kültür politikalarının ön planda olduğu görülür. Uygulanan politikanın temelinde ise devlet eliyle milli bir kültürün inşası söz konusudur. 1960 yılında kurulan Devlet Planlama Teşkilatı'nın beş yıllık planları ve hükümet programlarında kültür yatırımları, devletin sorumluluğunda ve kamu hizmetinin bir parçası olarak ele alınmaktadır.

⁹ YKB'nin bu girişimiyle konut almak isteyen bireylerin tasarrufları, ‘Yapı Tasarruf Hesapları’ adı altında toplanmıştır. Ancak hükümet konut finansmanının bir kamu bankası tarafından yürütülmesi kararını alınca 1946 yılında Türkiye Emlak Bankası kurulmuş ve konut finansmanında tekel konumuna getirilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Ersel (2014) a.g.e. ss 22-23.

¹⁰ Ev İkramesi uygulamasına göre Banka'da mevduatı olan müşteriler arasında yapılan çekilişi kazananlara ev verilmekteydi. Ayrıntılı bilgi için bkz. Ersel (2014) a.g.e. ss 30-31.

Bu dönemin dikkat çekici bir gelişmesi, o zamana kadar Milli Eğitim Bakanlığı'nın görev ve sorumluluğunda olan kültür politikalarını belirlemek ve uygulamak üzere 1970 yılında Kültür Bakanlığı'nın kurulmasıdır (Ada, 2011).

Kültürel alana yönelik yatırımlar konusunda herhangi bir devlet teşviki ve desteğinin olmadığı bu dönemde, özel sektörün kültür ve sanata ilgisi ise henüz çok yenidir. Böyle bir ortamda sanata destek veren YKB'nin kültürel alandaki varlığı, Banka'nın kuruluş yılına dayanmaktadır. Kazım Taşkent, 9 Eylül 1944 yılında Banka'nın ilk şubesi olan Bahçekapı Şubesi'nin açılışında yaptığı konuşmada, hayat görüşünü tam anlamıyla yansıtan şu sözleri dile getirmiştir: “Bizim gibi büyük kuruluşların iki görevi vardır: Birincisi kendi iştigal konuları ile ilgili görevleri, ikincisi ise topluma karşı olan görevleridir. Biz kültür ve sanatı seçtik.” (Ersel, 2014).

Konuşmada dikkat çeken nokta, Taşkent'in anılarında da sıklıkla üzerinde durduğu, “toplumsal görev” vurgusudur. Taşkent, bir sermayedar olarak zenginleşirken, kendisiyle beraber toplumun da refah seviyesinin yükseltilmesini hedefler ve bunun bir vatandaşlık görevi olduğunu belirtir. Kültür ve sanat, daha önce sözü edilen “uygar toplum” hedefine ulaşmak için bir araç olarak belirlenmiştir.

YKB'nin kültür ve sanata yönelmesinin temel amacı, bu faaliyetlerden kar etmek olmadığı gibi, Banka'nın tanıtımını yapmak da değildi (Ersel, 2014). YKB'de Sanat Danışmanı olarak görev yapan Vedat Nedim Tör, kültür hizmetlerinin, “hiçbir kazanç beklemeden, sırf memleketin kültür ve sanat alanındaki boşlukları doldurmak ve böylece milletin manevi itibarının yükselmesine bir katkıda bulunmak” amacıyla gerçekleştirildiğini söyler (Tör, 2010). Elbette kültür ve sanat alanındaki etkinlikler, Banka'nın tanıtımına katkı sağlamıştır. Ancak bu katkı, kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilme amacı değil, dolaylı sonucu niteliğini taşımaktadır.

Kazım Taşkent, aynı zamanda YKB'nin gerçekleştirdiği kültürel faaliyetlerin diğer kuruluşlara da örnek olacağı görüşündedir (Ersel, 2014). Nitekim izleyen yıllarda, İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank gibi diğer bankalar da YKB gibi kültür ve sanat faaliyetlerine yönelmiştir.¹¹ Bu sayede YKB, diğer kurumlara model olmuştur. Tör, bu durumu şöyle belirtir: “Özel teşebbüse dayanan bankaların birtakım kültür ve sanat hizmetleri sunmaları, hiç şüphesiz Yapı Kredi Bankası'nın bankacılık tarihine bir armağanıdır.” (Tör, 2010).

YKB'nin bu dönem kültür ve sanat algısını şöyle özetleyebiliriz:

1. Banka'nın temel faaliyetinden bağımsız bir faaliyet alanı seçilmiştir. Buna göre kültür hizmetleri, kurumsal iletişim aracı olarak değil, toplumsal alanda bir görev olarak addedilmektedir. Dolayısıyla kültür hizmetleri sunarak toplumsal katkı sağlamak, bir lütuf olarak görülmemektedir.¹²
2. Banka, kültürel hizmetleri, gelir getirici bir faaliyet olarak görmemektedir.
3. Banka, kültürel alanda diğer kuruluşlara örnek olmak gibi bir görev de yüklenmektedir. Faiz oranı, kur gibi finansal araçların devlet kontrolünde ve sabit olması sebebiyle, hizmetlerinde farklılık yaratmakta zorlanan bankalar arasından sıyrılmak için alternatif bir rekabet aracı yaratmayı hedeflemediği de açıktır. Çünkü YKB, bu faaliyetlerde tek olmayı planlamamakta, diğer şirketlerin de aynı çabayı göstererek elbirliğiyle toplumsal kalkınmaya katkı sağlamanın gereğine vurgu yapmaktadır. Elbette bu alanda öncülük etmesi YKB'ye, rekabet üstünlüğü sağlamıştır.

¹¹ İş Bankası, 1956 yılında kurduğu İş Bankası Kültür Yayınları'yla kültür ve sanat alanına adım atarken, 1970'lerden itibaren Akbank ve 1980'lerden itibaren Garanti Bankası sponsorluklarla kültürel faaliyetleri desteklemiştir. Söz konusu kurumların sanatla ilişkisine ilerleyen bölümlerde tekrar değinilecektir.

¹² Hasan Ersel ile yapılan görüşme, 30/09/2014.

4. Kültürel alanda yürütülen çalışmalar, topluma hizmet etmeyi misyon edinen Banka'nın bir anlamda kurum kültürünü oluşturmuştur.

Banka'nın herhangi bir kar amacı olmadan kültürel hizmet sunması, sosyal sermaye kavramının, kurulan ilişki ağlarının temelinde bir çıkar beklentisi olduğunu söyleyen ana fikri ile çelişmektedir. Ancak Taşkent'in kültürel faaliyetleri ele alış şekline bakıldığında, daha önce değindiğimiz sosyal sermaye kavramı ile benzer noktalar olduğu görülecektir. Sosyal sermaye kavramının "karşılıklılık" ilkesine göre, birbiriyle ilişki içinde olan her birey, fayda sağlamak amacıyla toplumsal normlara uyacak ve toplumun gelişmesine katkıda bulunacaktır. Taşkent'in uygar toplum yaratma hedefiyle, kişi ve kurumların üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesine yönelik düşüncesi de aynı karşılıklılık ilkesine işaret eder. Gerçekleştirdiği kültürel faaliyetlerin YKB'ye getirisi ise dolaylı bir getiridir. Ziraat Bankası, İş Bankası gibi güçlü bankaların yer aldığı finans sektörüne, özel bir banka olarak giriş yapan YKB, yürüttüğü kültürel faaliyetler sayesinde halk arasında bilinirliğini artırmış ve sektörde kendine yer edinmiştir.

Taşkent'in toplumsal sorumluluk bilinci ile başlayan kültürel faaliyetlere yönelik yatırımlar, YKB'nin sonraki yıllarında da srdrlmştir. Bu dönemde gerçekleştirilen kültürel hizmetler ülke çapında ses getirmiş, Banka'nın adı bu alandaki etkinliğiyle birlikte anılır hale gelmiştir. Bu dönem gerçekleştirilen kültürel işler, çoğunlukla Türkiye'de bir ilk niteliği taşımaktadır. Yayımlanan kitap ve dergilerde dönemin önemli yazar ve şairlerinin eserlerine yer verilmiş, düzenlenen yarışmalara dünya çapında başarı sahibi kişiler jüri yesi olarak davet edilmiş ve hemen hemen her aktivitenin hazırlık sürecinde alanında uzman kişilerden danışmanlık desteği alınmıştır. Taşkent'ten sonraki dönemlerde artık kültürel alandan çekilmenin imkanı olmadığı gibi, yürütülecek kültürel faaliyetler için belli bir kalitenin sağlanması da şart olmuştur.

YKB'nin dışında, yavaş yavaş diğer kurumların da kültürel alana destek vermeye başladığı bu dönemde kültür ve sanat alanında öne çıkan gelişmelere, İş Bankası'nın 1956 yılında kurduğu Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Akbank'ın 1972 yılından itibaren gerçekleştirmeye başladığı Akbank Çocuk Tiyatrosu, Eczacıbaşı Grubu'nun yönetim kurulu üyesi Nejat Eczacıbaşı tarafından kurulan İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSŞV)'nin 1973 yılından itibaren düzenlediği İstanbul Film Festivali örnek verilebilir (Çölgeçer, 2008).

Sanata destek veren diğer bankalardan Akbank ve İş Bankası'nın da kültürü ele alış şekli YKB ile benzerlik göstermektedir. İş Bankası misyonunu, ekonomik kalkınmanın yanı sıra toplumsal hayatın gelişimine katkı sağlamak olarak tanımlarken, Akbank, Çocuk Tiyatrosu'nu kurma amacını tiyatroyu çocuklara tanıtmak ve sevdirmek olarak açıklar (Tanyıldız, 2013). Her iki bankanın da kültür alanına yönelirken, tıpkı YKB gibi, ülkenin çağdaşlaşması, toplumun eğitilmesi gibi amaçlar taşıdığı görülmektedir. Topluma katkı sağlama amacının yanı sıra, özel bankaların peş peşe açılmaya başladığı böyle bir ortamda rekabet edebilmek için sosyal sermaye ediniminin önemini kavrayan bankalar, kültür alanına yatırım yapmaya başlamışlardır.

2.2.2 Kazım Taşkent Döneminin Önemli Kültürel Faaliyetleri

YKB, kültür ve sanat işlerine titizlikle yaklaşmış ve kuruluşunun hemen ardından 1945 yılında Vedat Nedim Tör¹³, Banka'nın Kültür ve Sanat

¹³ Vedat Nedim Tör: Almanya'da eğitim gördükten sonra Türkiye'ye dönmüş ve çeşitli kamu kuruluşlarında görev almıştır. Kadro, Hep Bu Topraktan, La Turquie Kémaliste dergilerini yayımlamış; Ankara Radyosu Müdürü iken Şiir Saati, Evin Saati, Çocuk Saati gibi aile ve çocuklara yönelik toplumsal mesajlar veren ve sanat içerikli, eğitici, programları hazırlamış; yazdığı piyesleri ile Almanya ve Fransa'da tiyatro sahnelerine konuk olmuştur. Vedat Nedim Tör 1970 yılında Yapı Kredi'den istifa ederek Akbank'a geçmiştir. Bu bankada da Kültür Sanat Danışmanı olarak görev yapmış, 1974 yılında Akbank'tan ayrılarak Yapı Kredi'ye geri dönmüş ve 1977 yılında emekli olmuştur.

Danışmanı olması için davet edilmiştir. Böylece YKB, bünyesinde Sanat Danışmanlığı kadrosu kuran ilk Türk bankası olmuştur (Ersel, 2014). Tör, YKB’de görev yaptığı 25 yıl boyunca yürüttüğü çalışmalar ile Banka’nın kültürel faaliyetlerine önemli katkılarda bulunmuştur. Tör’ün siyasi ve entelektüel kimliğini tanımak, Banka’nın sanat yaklaşımını ve bu yaklaşımın dönemin ideolojisi ile ne gibi benzerlikler taşıdığını anlamak açısından önemlidir.

Vedat Nedim Tör, 1932 yılında Şevket Süreyya Aydemir, Burhan Asaf Belge, İsmail Hüsrev Tokin ve Yakup Kadri Karaosmanoğlu ile birlikte Kadro Dergisi’ni çıkarmıştır. Türkiye’de devletçilik ve halkçılık anlayışının geliştiği cumhuriyetin ilk yıllarında Kadro, Türk inkılabının ideolojisini oluşturma amacıyla çıkarılmıştır. Kadro Dergisi etrafında oluşan Kadro Hareketi, milli iktisat politikalarının devamı niteliğindeki görüşleri savunmakta ve bu politikalara olan inancı güçlendirme amacı taşımaktadır (Yanardağ, 2008).¹⁴

Kadro’da, hükümetin uyguladığı ancak resmi otoritelerce içeriği ve tanımı detaylı olarak belirtilmemiş olan devletçilik politikası tartışılmış ve ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Kadro Hareketi’nin devletçilik politikasına göre, devlet hem girişimci hem de düzenleyici olarak iktisadi hayatta rol almalıdır. Kadro Hareketi, temel olarak, devletin ekonomik, politik ve sosyal her alanda düzenleyici rol oynadığını savunmuştur.¹⁵ Dergi 1934 yılında yayın hayatına veda etmiştir (Varlı, 2012).

Dönemin ideolojisinin gelişimine katkı sağlayan Kadro Hareketi’nin düşünce yapısı, YKB’nin kültürel faaliyetlere yaklaşımıyla benzerlik

¹⁴ Şevket Süreyya Aydemir, Kadro Hareketi’ni şu sözlerle açıklar: “Bir aydın kadro, hem de M. Kemal’in hayatında ve onun gözleri önünde, Türk inkılabının ideolojisini kendi açısından derlemek, aydınlatmak ve terkip etmek çabasına girişmiştir. Bu hareket Kadro Hareketi’dir.” (aktaran, Yanardağ, 2008).

¹⁵ Kadro Hareketi’nde yer alan yazarlar, hükümetin sanayi planları üzerinde yoğunlaştığı dönemde çeşitli kurumlarda görev almış ve ekonomi politikalarında etkili olmuşlardır. Vedat Nedim Tör, Matbuat Umum Müdürlüğü’nde, Şevket Süreyya Aydemir ve İsmail Hüsrev Tokin Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyeti’nde görev almıştır (Varlı, 2012).

taşımaktadır. Yakup Kadri, Kadro Hareketi'nin görevinin, "gerçekleşen siyasi inkılabın kültürel, iktisadi ve idari inkılaplarla tamamlamak" olduğunu belirtir (aktaran Altınkaş, 2011). Bu bağlamda Tör'ün görev yaptığı dönem gerçekleştirilen kültürel faaliyetler, ülkenin kültürel yapısının güçlenmesine yönelik hizmetleri içermektedir.

1944–1972 yılları arasında Taşkent ve Tör'ün dünya görüşü ve sanata yönelik ilgileriyle şekillenmiş olan bu dönemin kültürel hizmetleri, basılı yayınlar ve etkinlikler olarak iki alt başlıkta incelenecektir.

2.2.2.1 Basılı Yayınlar: Doğan Kardeş Yayın Hayatına Başlıyor

Kazım Taşkent Dönemi'nin en önemli kültürel faaliyeti, kuşkusuz *Doğan Kardeş Yayınları* adında bir şirket kurularak, *Doğan Kardeş Dergisi*'nin çıkarılmasıdır. Dergi adını, Taşkent'in 1939 yılında İsviçre'de çılg altında kalarak yaşamını yitiren oğlu Doğan Taşkent'ten almıştır. İlk sayısı 23 Nisan 1945 tarihinde basılan derginin çıkışını Taşkent şu sözlerle anlatır:

Karşıma çıkan her güler yüzlü çocuğu kendi çocuğummuş gibi sevmek isterim. Onun memleketine neler verebileceğini düşünürüm. İçim umut sevinci ile ısınır. Hemen arkasından sevincim kaybolur. Onlar için ne yapıyor, onlara ne verebiliyoruz? Doğan Kardeş'i işte böyle duygularla, küçük bir hizmet olsun diye kurmuştum (Taşkent, 1997).

Vedat Nedim Tör sahipliğinde ve editörlüğünde yayımlanmaya başlanan *Doğan Kardeş*'in ilk sayısı Nisan 1945'te basılmıştır (Arzuk, 2007).¹⁶ 1947 yılından itibaren Şevket Rado editörlüğünde hazırlanan *Doğan Kardeş*'e Cemal Nadir, Eflatun Cem Güney, Şükrü Enis Regü, Nihal Yalaza Taluy gibi yazarlar da katkıda bulunmuştur. Dergi, 1966 yılındaki 9 aylık ara dışında, 1945-1978 yıllarında arasında, kesintisiz yayımlanmıştır. 1988 yılında yeniden basılmaya başlanan Dergi ancak 63

¹⁶ Dergi'nin ilk sayısı aylık olarak basılmış ve satış fiyatı 50 kuruş olarak belirlenmiştir Arzuk (2007) a.g.e. ss 36.

sayı yayımlanabildikten sonra 1993 yılında tamamen kapanmıştır (Ersel, 2014).

Taşkent döneminde 800'ün üzerinde sayı çıkaran dergi, 1945-1988 yılları arasında toplam 1247 sayı basılmıştır.¹⁷ Ayrıca Dergi ile beraber *Doğan Kardeş Yayınları*, 250'nin üzerinde çocuk kitabının basımını da gerçekleştirmiştir (Arzuk, 2007).

Doğan Kardeş'te roman, hikaye, masal, şiir, biyografi, hatıra gibi edebiyatın farklı türlerinden eserlerin yanı sıra, resim, karikatür ve fotoğraflara da yer verilmiştir. Dergi, bilim, edebiyat, sanat ve benzeri güncel konularda çocukları bilgilendirmeyi hedeflemektedir. Çocukların merak duyacağı konuları içermesi nedeniyle okuma alışkanlığını pekiştirmekte, bulmaca ve oyun içeriğiyle onları düşünmeye sevk etmektedir. Çalışkan olmanın erdemi, çevre bilinci, hayvan sevgisi, vatandaşlık görevleri gibi konularda eğitici bilgilere yer veren *Doğan Kardeş*, örnek bir çocuk portresi çizmektedir. Bu yönüyle çocuklara ahlaki ve toplumsal değer kazandırma hedefi de taşımaktadır (Arzuk, 2007).

Doğan Kardeş Türkiye'deki ilk çocuk dergisi değildir¹⁸ ama kaliteli ve zengin içeriği sayesinde ülkenin en popüler yayınlarından biri olmuştur. Bunda dağıtım ağının da katkısı vardır, dergi yalnızca büyükşehirlerde satılmamakta, Banka'nın şubeleri aracılığıyla farklı şehirlerden okuyuculara da ulaşmaktadır. YKB'nin kuruluşundan hemen sonra 1945'te başladığı "Semt Şubeciliği" stratejisiyle şube ağını genişletmesi, *Doğan Kardeş*'in okuyucu kitlesini genişletmesinde etkili olmuştur. Türkiye'nin

¹⁷ Doğan Kardeş, Nisan 1945 – Eylül 1945 arasında ilk 5 sayı aylık, Ekim 1945 – Eylül 1947 arasında ayda iki kez, Ekim 1947- Ekim 1954 arasında haftalık, Ekim 1954- Aralık 1954 arası haftalık, Ocak 1955 – Ocak 1966 arası tekrar aylık, Ekim 1966- 1978 (ayrı tam olarak bilinmemektedir) arası haftalık basılmıştır. Derginin tekrar basımına başlanan 1988 yılında ise aylık basılmıştır. Derginin kaç sayı basıldığına dair net bir rakam belirlenememekle birlikte burada belirtilen rakamlar Arzuk (2007)'un çalışmasından hareketle belirlenmiştir.

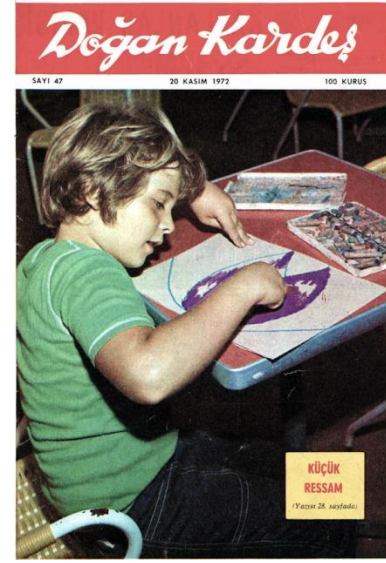
¹⁸ 1869'da İstanbul'da yayımlanan *MümeYYiz* adlı dergi, ülkedeki ilk çocuk dergisi olarak bilinmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.Arzuk (2007) a.g.e. ss 150.

önde gelen pek çok yazar ve şairinin katkı sağladığı derginin abone sayısı 1967 yılında 70.000'e ulaşmıştır (Arzuk, 2007).¹⁹

Doğan Kardeş, yalnızca çocuklara yönelik eğitici bilgiler içermekle kalmamış, ayrıca çocuk okuyucuların eserlerine de yer vererek onların ilgi alanlarını geliştirmelerine olanak sağlamıştır. İdil Biret, Suna Kan, Ayşegül Sarıca gibi dünyaca ünlü müzisyenler, ilk kez Doğan Kardeş çocuk müsamerelerinde çocuk sanatçıları olarak sahneye çıkmıştır. Altan Erbulak, Müjdat Gezen gibi ünlü sanatçıların ilk yazıları daha çocuk yaşta *Doğan Kardeş*'te yayımlanmıştır. Ressam Nevbahar Aksoy'un ilk ödülü Doğan Kardeş Resim Yarışması'nda aldığı başarı ödülüdür. Çocukların birbirine örnek olmalarını ve sanata olan ilgilerini pekiştirmeyi hedefleyen dergi, çocuklara yeteneklerini keşfetme imkanı sunarken, çocuk sanatçıların eğitim almalarına da önayak olarak sanat dünyasının gelişimine katkı sağlamıştır.²⁰

¹⁹ Banka'nın 23. kuruluş yıldönümünü kutladığı 09.09.1967 yılında Milliyet Gazetesi'ne verdiği ilana göre bu tarihte ülke çapında 150 adet şubesi bulunmaktadır. YKB'nin şube sayısı, 1945 yılında sonunda 4, 1949'da 17, 1954'te ise 62 'ye ulaşmıştır. <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/> Erişim Tarihi: 7/2/2015. Buna göre, "Semt Şubeciliği" stratejisiyle Banka, 1954 yılından 1967 yılına kadar 13 sene içinde şube sayısını iki kattan daha fazla artırmıştır.

²⁰ Vedat Nedim Tör, henüz 5-6 yaşlarında olan İdil Biret'in sanata yatkınlığından etkilenmiş ve durumu dönemin başbakanı Hasan Saka'ya iletmıştır. Bunun üzerine 1948 yılında 5245 sayılı "Harika Çocuklar Kanunu" (kapsamı genişletilmiş hali 1956 tarihinde çıkarılan 6660 sayılı kanun) çıkarılmış, İdil Biret ve Suna Kan başta olmak üzere pek çok yetenekli çocuk, bu kanun kapsamında eğitim görmek üzere Paris'e gönderilmiştir. Kanun, yeteneği olan çocuklara devlet bursu ile Avrupa'da çeşitli okullarda resim ve müzik alanında eğitim alma imkanı sunmuştur. Ayrıntılı bilgi için bkz. Tör (1999) a.g.e. ss 68-69.



Fotoğraf 1: *Doğan Kardeş* No 4 Ekim 1972 ve *Doğan Kardeş* 20 Kasım 1972 No: 47 dergi kapakları

Çocuklara sosyal ortam sunma amacıyla yarışmalar da organize edilmiştir. Bu sayede ülkede ilk kez ilkokullar arası kompozisyon yarışması ve “Doğan Kardeş Çocuk Romanı Armağanı” adı ile ilk çocuk romanı yazma yarışması düzenlenmiştir.

Derginin ayırdedici özelliği, daha çok kentli bir çocuğun modern yaşamından izler taşıyor olmasıdır. Türkiye’de cumhuriyetin ilanı ile gelişen modern yaşam arzusu, kentli bir toplumun sahip olduğu yaşam standardına ulaşmayı ifade eder. Dergide çizilen imaja göre, çocuklar, sanat ve bilim alanında eğitilerek yoksulluktan kurtulmakta, kentlerde uygar bir yaşam sürdürebilmektedir. Dergide köy yaşamını anlatan yazılara da yer verilerek çocukların, Türk ailesinin köklerini oluşturan geleneksel köy yaşantısını tanımaları amaçlanmıştır. Öte yandan dergide çağdaş eserler ile birlikte, çocukların geleneksel sanatı da tanımaları için masal ve efsanelere de önem verilmiştir (Çelik, 2014). Bu yönüyle *Doğan Kardeş*, Taşkent’in uygar toplum düşüncesinin yanı sıra, Türk toplumunun geçmişinden gelen kültürel değerlere olan hassasiyetini de yansıtmaktadır.

Bu dönemin önemli dergilerinden bir diğeri ise 1947-1952 yılları arasında, YKB'nin ortağı olduğı Neşriyat adlı şirket tarafından üç ayda bir yayımlanan *Aile*'dir. Derginin imtiyaz sahibi Vedat Nedim Tör, yazı işleri müdürü ise yine Şevket Rado'dur. Edebiyat, sinema ve tiyatronun yanı sıra, sağlık, çocuk bakımı, eğitim, aile ilişkileri gibi pek çok konuyu içeren bu dergide Sait Faik, Nurullah Ataç, Halide Edip Adıvar, Falih Rıfkı Atay başta olmak üzere Türk edebiyatının önde gelen isimlerinin yazıları yer almıştır. Ayrıca, Yahya Kemal Beyatlı'nın Sessiz Gemi, Rintlerin Akşamı ve Hayal Şehri şiirleri de ilk defa bu dergide yayımlanmıştır (Arzuk, 2007).

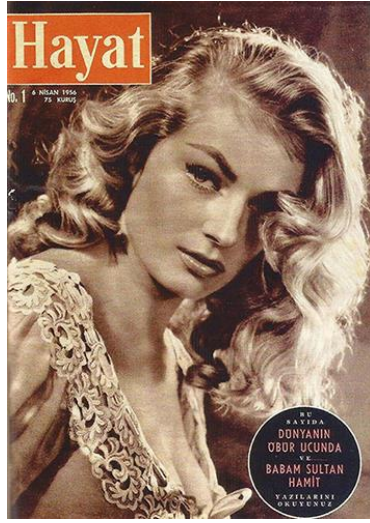
Aile, 1947 yılından itibaren 22 sayı çıktıktan sonra 1952 yılında yayın hayatına veda etmiştir. Banka dergiyi, bankacılık çalışmalarını tamamlayan bir yayın olarak görmüştür. Nitekim, 1947 yılı Banka Yönetim Kurulu Raporu'nda yer alan "Bankamızın mesken çalışmalarını yalnız maddi yuva kurmada bırakmayarak, o yuvaların içinde manevi bir varlık ve kültür yuvası da kurulmasına hizmet etmek amacıyla Aile Dergisi'nin basımı sağlanmıştır" (Ersel, 2014) ifadesinden Banka'nın dergiyi kültürel bir hizmet olarak gördüğü anlaşılmaktadır.

Mayıs 1952'de *Aile*'nin hemen ardından, sonraki yıllarda *Hayat* ismini alacak olan, *Resimli Hayat* Dergisi yayımlanmaya başlanmıştır. *Resimli Hayat*'ın daha ilk sayısı 15.000'in üzerinde okura ulaşmış, 2 yıl çıkarılması planlanan dergi bu başarısından dolayı 1955 yılına kadar yayıma devam ederek yerini *Hayat* Dergisi'ne bırakmıştır. İlk sayısı 6 Nisan 1956 yılında basılan *Hayat*'ın, sahibi Şevket Rado, yazışları müdürü Hikmet Feridun Es'tir (Sabuncuoğlu, 2010).²¹ *Hayat*, *Aile* Dergisi gibi, aile ilişkileri, moda, kültür, sanat, magazini içeren geniş konu yelpazesinin yanı sıra kaliteli kağıdı ve tıfdruk baskısı ile 22 yıllık yayın hayatında Türkiye'nin en popüler magazin dergisi olmuştur.

²¹*Hayat*'ın ilk sayısının satış fiyatı 75 Kuruş olarak belirlenmiştir Sabuncuoğlu (2010) a.g.e. ss 63.

Banka, Türkiye’de matbaacılık alanına da bir yenilik getirmiştir. Tör, Matbuat Umum Müdürü olarak görev yaptığı yıllarda hazırlanan bazı işleri Almanya’da bastırtmış ve Türkiye’de olmayan tıfdruk baskı tekniğiyle o yıllarda tanışmıştır. Taşkent’in onayı ile Almanya’dan tıfdruk makineler sipariş edilerek 1953 yılında Tıfdruk Matbaacılık Şirketi kurulmuş ve ülkeye tıfdruk tekniği kazandırılmıştır (Tör, 2010; Arzuk, 2007).

Yayınlar, YKB’nin kültürel hizmetlerinin bir başka yönü olarak görülebilir. Bu noktada kültürel çalışmalar, karşılık beklenmeden sunulan bir hizmet olmaktan çıkmış; Banka, Doğan Kardeş Matbaası ve Tıfdruk Matbaacılık Şirketlerini kurarak yayıncılık sektöründe bizzat yer almıştır. YKB, basılı yayınların finansmanını doğrudan üstlenmemiştir, dergiler para karşılığı satılmış ve matbaa da kendi gelirini elde etmiştir. Ancak YKB de, bu dergilere reklam vererek dolaylı yoldan finansman katkısı sağlamıştır. Banka yalnızca *Doğan Kardeş*, *Aile*, *Hayat* dergilerinin basımı için matbaa kurmamıştır; matbaacılık alanında yeniliklerin takip edilmesi, baskı tekniklerindeki ileri teknolojinin Türkiye’ye getirilmesi, Taşkent’in yayıncılık işini ayrı bir faaliyet kolu olarak önemseydiğini göstermektedir. Doğan Kardeş Matbaası ve Tıfdruk Matbaacılık Şirketi zarar etmemesi için özen gösterilen, kendi faaliyet alanında lider olan şirketlerdir. Örneğin Doğan Kardeş Matbaası, yaklaşık 500 kişinin çalıştığı önemli bir basın kuruluşu olmuştur. Bu matbaada dergilerin yanı sıra, YKB’nin 25. yıldönümü için basılmış Fransızca bir kitap röprodüksiyonu olan “Hünername” ve Melling’in gravürlerinin de yer aldığı “Voyage Pittoresque de Constantinople et des Rives du Bosphore” adlı kitaplar ile Türkiye’nin ilk renkli kartpostalları da basılmıştır. Aynı şekilde Tıfdruk Matbaacılık şirketi, yapılan makine yatırımları ve bu teknik için gerekli olan kağıdın maliyetli oluşu nedeniyle artan giderlerini karşılayabilmek için *Hayat*’ın yanı sıra *Ses*, *Hayat Resimli Roman Mecmuası*, *Hayat-Tarih*, *Hayat-Ayna* dergilerini de basmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2010). Bu yayınlara, bölümün ilerleyen kısmında yer verilecektir.



Fotoğraf 2: *Hayat* No: 1, 6 Nisan 1956 ve No 76, 21 Mart 1958 dergi kapakları

Hayat, tıpkı *Doğan Kardeş* gibi, kentli, modern bir ailenin yaşam tarzına işaret etmektedir. Her iki derginin içeriği de, dönemin modern yaşam anlayışıyla örtüşür niteliktedir. Osmanlı'nın son döneminde olduğu gibi Cumhuriyet'in ilk yıllarında da Türkiye'de modernleşme hareketi ilhamını Batı'dan almakta ve toplumsal kurumların buna göre yenilenmesi temeline dayanmaktadır. Dönemin modernizm anlayışı, eğitim, hukuk, mimari, sanat, müzik, hatta giyim kuşam gibi toplumsal yaşamın her alanında Batı normlarını, üslubunu ve kurumlarını örnek almaktadır (Bozdoğan, 1998). Buna göre Türk insanı, tarıma dayalı kırsal, geleneksel yaşam biçiminden sıyrılıp, sanayileşmiş, kentli yaşam biçimine geçerek modernleşmiş olacaktır (Kaçmazoğlu, 2012). Artık Türk kadınının Avrupalı hemcinsleri gibi giyinmesi, sosyal hayatta daha fazla yer alması ve toplumsal yaşamda erkeklerle kaynaşması beklenirken, erkeklerin de kravat takmak, tıraş olmak gibi alışkanlıkları edinmesi modernleşmenin unsurlarından olarak görülmektedir (Göle, 1998).

Hayat Dergisi'nin okuyuculara sunduğu içerik, Batı magazin kültürünü okuyuculara aktarmaya yönelik hazırlanmıştır. Dergi bu doğrultuda, içerik ve mizanpaj açısından dünyanın en popüler kültür ve magazin

dergilerinden *Amerikan Life*, *Fransız Paris Match* ve *Alman Stern*'i örnek alınarak hazırlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2010). *Hayat* ile Türkiye ve dünyadan güncel olaylar, moda, sanat ve bilim alanındaki gelişmeler okuyucuya aktarılmaktadır. İngiltere, Amerika, Fransa gibi ülkelerdeki günlük yaşamdan haberler verilerek, okuyucuya bir nevi örnek hayat tarzı sunulmaktadır.



Fotoğraf 3: *Hayat* No 33, 6 Ağustos 1964 tarihli dergi

Ülkedeki güncel sanat faaliyetlerine yönelik yazılar, Türk sanatçıların, sporcuların başarılarını anlatan haberler ve spor yapan, sanatla uğraşan kent insanının fotoğraflarıyla okuyucuya, Türkiye'nin dünya ülkeleri ile aynı standartlarda modern kent yaşamına sahip olduğu anlatılmaktadır. Dergi, bir anlamda, modern Türkiye'nin yüzünü yansıtmaktadır.



Fotoğraf 4: *Hayat* No 37, 3 Eylül 1964 tarihli dergi

Hayat ve *Doğan Kardeş* ile okuyucuya sunulan kentli, modern birey profili, YKB'nin hedef müşteri kitlesine de işaret etmektedir. Dolayısıyla bu dergiler Banka'nın, sosyal sermaye edinmek suretiyle, hedefine ulaşmasına yardımcı olmuştur. *Doğan Kardeş* ile bugünün çocukları ile iletişim kuran YKB, bu sayede yarının müşterilerinin sempatisini kazanmakta, *Hayat* dergisi ile ise belirlediği müşteri kitlesine ulaşmaya çalışmaktadır.

Hayat'ta dikkat çeken bir diğer konu, YKB'nin reklamlarıdır. Banka'nın güncel uygulamaları, tam sayfa yer verilen reklamlarla halka duyurulmaktadır. *Hayat* her ne kadar Banka'nın kurumsal iletişim unsurlarından biri olmasa da, ülkenin tamamına yayılmış, her gelir kesiminden okuyucu kitlesi olan bir dergidir ve böylesi popüler bir dergide reklamlarının yer alması, YKB'nin tanıtımına büyük katkı sağlamıştır.²²

²² Dergide yer alan banka reklamlarının %68'i YKB, %21'i İş Bankası ve %11'i diğer bankalara aittir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Sabuncuoğlu (2010) a.g.e. ss 12.

Bu dönemin diğer yayınları *Ses*, *Hayat Resimli Roman Mecmuası*, *Hayat Tarih*, *Hayat Ayna* dergileridir.²³ *Ses*, 1961 yılında yayımlanmaya başlayan müzik, tiyatro, sinema konularını içeren bir gençlik dergisidir. *Hayat* ve *Doğan Kardeş* dergilerinin okuyucu kitleleri arasında kalan genç kesime hitap eden *Ses*'in düzenlediği Sinema Artisti Yarışması, dönemin önemli yarışmalarından olmuş, sinema dünyasına çok sayıda yeni sanatçı kazandırmıştır. *Hayat Resimli Roman Mecmuası*, o dönem Avrupa'da popüler olan fotoroman dergilerinden esinlenilerek 1965 yılında çıkarılmıştır. 140.000'i bulan tirajı ile döneminin en yüksek tirajlı dergileri arasındadır. 1965 yılında basımına başlanan bir diğer dergi ise, *Hayat Tarih* Dergisi'dir. *Hayat Tarih*, Türkiye tarihini okuyuculara anlatmayı hedefleyerek, önemli bir kültürel hizmet sunmuştur. *Hayat Ayna* Dergisi ise 1970 yılında basılan bir aile dergisidir (Sabuncuoğlu, 2010).

2.2.2.2 Kültürel Etkinlikler: Türk Resim Sanatında Bir Dönüm Noktası İstihsal Resim Yarışması

Kazım Taşkent Dönemi'nde gerçekleştirilen etkinlikler, dört başlık altında incelenebilir. Burada ilk olarak Banka'nın 10. kuruluş yıldönümünü kutlamak amacıyla düzenlenen kültürel etkinlikler ele alınacaktır. Ardından Banka'nın sinema ve tiyatro alanına katkıları, 20. kuruluş yıldönümü etkinlikleri ve son olarak da Banka'nın düzenlediği diğer kültürel faaliyetlere değinilecektir.

²³ Hayat adıyla çıkarılan bir başka dergi de 1974 yılında basımına başlanan Hayat – Spor dergisidir. Ancak basım yılı, bu çalışmada Kazım Taşkent Dönemi olarak ele alınan 1944-1972 döneminin dışında kaldığından burada yer verilmemiştir.

10. Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri: Uluslararası Yarışmalar

1954 yılında yapılan 10. yıldönümü etkinlikleri kapsamında resim, afiş, bale müziği, melodi alanlarında yarışmalar düzenlenmiş ve etkinlikler için 102.500 TL’lik bir fon oluşturulmuştur (Ersel, 2014).²⁴

10. yıldönümü etkinliklerinden resim yarışması, ülkede özel bir kurumun düzenlediği ilk resim yarışması olması, önemli jüri üyeleri ve yarışmanın tartışmalı sonucu sebebiyle büyük ses getirmiştir. Yarışmanın jüri üyeleri, aynı yıl, İstanbul’da gerçekleştirilen Uluslararası Sanat Eleştirmenleri Derneği’nin (AICA) 5. Kongresi’ne katılmak için Türkiye’de bulunan Paul Fierens, Lionelle Venturi ve Herbert Read’dır²⁵. Dünyaca ünlü sanat eleştirmenlerinin, bu yarışmanın seçici kurulunda yer alması oldukça önemlidir. Bu durum, sanat çevrelerinde “Türk sanatının Avrupa tarafından değerlendirilmesi” olarak nitelendirilmiştir (Çetin, ve Avcı, 2014).

3 Eylül 1954 tarihli Cumhuriyet Gazetesi haberinde yarışmaya bir de görev atfedilmektedir:

Yapı Kredi Bankası, Türkiye’nin üniversite, akademi, enstitü, fabrika, hastane, bakanlıklar ve diğer büyük amme müesseseleri binalarının boş duran duvarlarının süslenmesi ile çalışmada rahatlık, halkın gözüne güzellik ve ferahlık getirecek olan ‘çıplak duvarlar davasını halletme’ yolunda güzel bir adım atmış olacaktır (Cumhuriyet Gazetesi’nden aktaran Ersel, 2014).

Bu haberle, Banka’nın, sanatın yaygınlaştırılması ve estetik duygusunun oluşmasında söz sahibi bir kurum olarak kabul edildiği de görülmektedir. Eserlerin kamuya açık alanlarda sergilenecek olması, Banka’nın, gerek *Doğan Kardeş* gerekse *Hayat* dergileri ile ortaya koyduğu misyonu, resim

²⁴ Bu tutarın 2014 sene sonu değeri 256.750 USD’dir.

²⁵ Paul Fierens (1895-1957) Belçikalı sanat eleştirmeni, şair ve öğretim üyesiydi. Brüksel’deki Kraliyet Güzel Sanatlar Akademisi’nin baş sanat sorumlusu olarak çalışmıştı. Lionelle Venturi (1885-1961) İtalyan tarihçi ve sanat eleştirmeniydi. Roma Üniversitesi Sanat Tarihi Kürsüsü Başkan’ı görevini üstlenmişti. Herbert Read (1893-1968) İngiliz şair, modern sanat tarihçisi ve eleştirmeniydi. Institute of Contemporary Arts’ın kurucuları arasında yer almış, çalışmalarından dolayı kendisine Sir ünvanı verilmişti. Ayrıntılı bilgi için bkz. Çetin ve Avcı, (2014) a.g.e ss 154-155.

yarişmasıyla da sürdürdüğünü, ÷lkede sanata olan ilginin ve sanat zevkinin artmasına katkı sağlamayı hedeflediğini göstermektedir.

Konusu ve tablo ölç÷leri Banka tarafından belirlenen yarişmaya, “İş ve İstihsal” (÷retim) temasını işleyen, ölç÷leri 2x3 metre olan 38 adet eser katılmıştır. İbrahim Balaban, Cemal Tollu, Nurullah Berk, Aliye Berger, Mehmet Yüçetürk, İlhami Demirci, Hasan Kavruk yarişmaya katılan ressamlardan bazılarıdır. Ünl÷ sanatçıların yarişmaya katılması, yarişmanın sanat camiasında ilgiyle karşılandığına işaret etmektedir.

Yarişmanın birincisi, Aliye Berger’in “İstihsal” isimli tablosu olmuştur. Çoğu akademik eğitim almış ünl÷ ressamların tabloları yerine jürinin, akademi eğitimi olmayan, üstelik ilk yağlı boya çalışmasını bu yarişma için yapan Berger’in tablosunu seçmesi, uzun süre tartışmalara sebep olmuştur. Yarişmaya katılan sanatçıların Türkiye iktisadi hayatını resmederken, ağırlıklı olarak, tarlada çalışan insan, halı dokuyan kadın figürleri ile Anadolu insan manzaralarını tuvale yansıttığı gör÷lmüştür (Çetin ve Avcı, 2014). Oysa, Berger’in soyut nitelikteki tablosu, resmin odağında doğrudan bir nesne ya da insanı işaret etmeyen, özgün ve hareketli yapısı ile diğerlerinden ayrışmaktadır. Zaten jürinin sonuca dair açıklaması da Berger’in tablosunda yer alan niteliklerin önemini vurgulamaktadır. Jüri üyeleri, belirtilen konudan en çok uzaklaşan, hayal gücüne yer veren eserleri ödüle değer bulduklarını, bunlar arasında da Berger’in tablosunun en özgün eser olduğunu belirtmiştir (Ersel, 2014).



Fotoğraf 5: Aliye Berger'in İstihsal isimli tablosu

Ancak bu açıklama sanat camiası için yeterli olmamış, jürinin kararı, Bedri Rahmi Eyüboğlu, Cemal Tollu gibi sanatçılar tarafından şiddetle eleştirilmiştir. Dönemin öncü sanatçılarından Tollu eleştirilerinde, Berger'in eserinin Türkiye'yi temsil etmediğini, Türk insanını anlatmadığını, böyle bir eseri ödüllendiren jürinin sanattan anlamadığını ifade ederken (aktaran, Çetin ve Avcı, 2014), Berger, tablosunda Egeli balıkçıları, sünger taşıyan kadınları resmettiğini anlatmıştır. Sanatçıya göre tablo, Anadolu'nun üretici halkından bir manzara yansıtır, ancak farkı, özgün tekniğidir. Eserin özellikle soyut nitelikte olması, eleştirilere sebep olmakla birlikte Berger'e jüri karşısında avantaj sağladığı açıktır.

Yarışma, sanat çevrelerince Türkiye'de resim sanatının dönüşümü olarak kabul edilmiştir:

Yarışma, Türk Sanatı'nda 1930'lu yıllardan sonra egemen olan ve modernî simgeleyen geç kübist biçimlendirmelerin yerini, soyuta bıraktığını gösteren bir dönüm noktasıdır. Dünyaca ünlü sanat tarihçilerinden oluşan uluslararası jürinin Aliye Berger'in resmini birinci seçmesi, soyut sanatın modern adına öne çıkmasına yol açmıştır. Ağırlıklı olarak Anadolu insanını geometrik kübist yapıda kompozisyonlar içinde betimleyen Akademi hocalarının ve tanınmış ressamların katıldığı yarışmanın sonucunda Berger'in İstihsal adlı dinamik, renkli ve öznel kompozisyonunun seçilmesi Akademi'nin modern sanat üzerindeki egemenliğinin sarsılması açısından olduğu kadar nesnel kübist resimler

karşısında soyut dışavurumcu resmin modern sayıldığına da göstergesidir (Germaner, 2007).

Bülent Ecevit'in 16 Eylül 1954 tarihli Halkçı Gazete'de yayımlanan yazısı, yarışmanın Türk resim sanatına etkisini göstermektedir: "...tek bir Türk ressamının bile içine, resim hakkında öğrendiklerinin yanlış da olabileceği şüphesini sokabildi ise, yabancı uzmanlardan oluşan bu jüri, Türk resmine büyük bir hizmette bulunmuş demektir." (aktaran Ersel, 2014). YKB, sanatsal üretimi teşvik ederek ülkede sanatın gelişimine katkı sağlamayı planlıyordu, ancak Banka'nın yürüttüğü kültürel faaliyetlerin, ülkede çağdaş sanat akımının değişmesine yol açacak kadar büyük bir etki yaratması muhtemelen Banka'nın da öngörmediği bir sonuç olmuştur.

Resim yarışmasının toplam ödül tutarı, Banka'nın sanatçılara gerçek bir maddi destek sağlama amacı taşıdığını da göstermektedir. 15 Eylül 1954 tarihinde Cumhuriyet Gazetesi'nde yayımlanan ilana göre, yarışma sonucunda verilen toplam para ödülü 16.000 TL'dir. Birincilik ödülü 5.000 TL, en düşük mansiyon ödülü ise 500 TL'dir (Cumhuriyet Gazetesi Arşivi, 15.9.1954).²⁶ Mansiyon ödülü kazanan Abdurrahman Öztoprak'ın bu ödül ile, bir yıllık resim malzemesi ihtiyacını karşılayabileceğini belirtmesi (Sönmez, 2014), para ödülünün günün koşullarındaki değeri hakkında bir bilgi vermektedir. Dereceye giren tablolar, İstanbul Spor ve Sergi Sarayı'nda sergilenmiş, yarışmaya katılan 38 tablodan 18'i satılmıştır (Sönmez, 2014). 1970 yılı öncesinde Türkiye'de henüz geniş bir sanat piyasası oluşmamışken bu tabloların satılmış olması, yarışmanın bir diğer başarısını ortaya koymaktadır.

Afiş, melodi, bale müziği yarışmaları 10. yıl kutlamaları kapsamında gerçekleştirilen diğer yarışmalardır. Resim yarışmasında olduğu gibi, jüri üyeliğini Paul Fierens, Lionelle Venturi ve Herbert Read'in üstlendiği afiş yarışması, Güzel Sanatlar Akademisi'nde yetişen genç sanatçıları

²⁶ Bu tutarların 2014 sene sonu güncel değerleri, toplam ödül için yaklaşık 40.000 USD, birincilik ödülü için 12.500 USD, mansiyon ödülü için ise 1.250 USD'dir.

desteklemek amacı taşımaktadır. Yarışmanın birincisi Bülend Akgürgen, ikinci Mesut Manioğlu, üçüncü ise Yüksel Güçsan olmuştur. Grafik tasarımı ve amblem dizaynı 1950’li yıllarda önem kazanan bir konu olduğundan bu dönemde Türk Hava Yolları, Emlak Bankası, Kızılay, Basın Yayın ve Turizm Bakanlığı, Emniyet Sandığı gibi pek çok kurum afiş yarışması düzenlemiştir. Bu yarışmalarda ödül kazanan tasarımcılar, sonraki yıllarda profesyonel hayatlarına ünlü birer tasarımcı olarak devam etmiştir. Mesut Manioğlu, Vedat Sargın, Ruzin Gerçin bu sanatçılardan bazılarıdır (Karamustafa, 2014).

Bale müziği yarışmasının tek kişilik jürisi de, resim ve afiş yarışmalarında olduğu gibi dünya çapında ün kazanmış bir sanatçıdır: İsviçre kökenli Fransız Arthur Honegger (Nemutlu, 2014).²⁷ Yarışmanın konusu “halk oyunlarının müziği üzerine yazılmış bir bale suiti” olarak Banka tarafından belirlenmiştir. Yarışma, yerel halk sanatını, modern sanat ile buluşturarak geliştirmeyi amaçlamaktadır. Birincilik ödülünü alan Bülent Tarcan’ın “*Birinci Orkestra Suiti*” adlı eseri, 1956 yılında Ankara’da Palazzzo Pitti Orkestrası tarafından seslendirilmiştir. Ancak Banka, yarışmada ödül alan eserlerin notalarının yazılmasını ve seslendirilerek kaydedilmesini sağlayamadığından, yarışma pek bir iz bırakamamıştır (Ersel, 2014).

Melodi yarışmasına dair net bir kaynak bulunmamakla birlikte, bu yarışmanın da diğer yarışmalarda olduğu gibi, sanatçıları teşvik ederek Türkiye’de sanat üretimini artırmak amacını taşıdığı söylenebilir.

Banka’nın 10. kuruluş yılı etkinlikleri kapsamında Türkiye Gazeteciler Cemiyeti ile birlikte bir de halk oyunları yarışması düzenlenmiştir. Yarışmada, oyun figürleri, müzik ve kostümler başarı ölçütü olarak belirlendiğinden, farklı sanat dallarından çok sayıda jüri üyesi görev

²⁷ Arthur Honegger (1895-1955) Fransız müzisyen, Uluslararası Yazarlar ve Besteciler Dernekleri Konfederasyonu başkanlığı ve Institute de France Güzel Sanatlar Akademisi üyesi olarak görev yapmıştır. Sahne yapıtlarının yanı sıra çok sayıda senfoni, orkestra yapıtları, oda müziği ve film müziği bestelemiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Nemutlu (2014) a.g.e ss 163.

almıştır (Tör, 2010). Yaşar Kemal, Bedri Rahmi Eyüboğlu, Muzaffer Sarısözen, Ahmet Adnan Saygun, Ahmet Kutsi Tecer, Muhsin Ertuğrul, Yaşar Nabi Nayır, Cemal Reşit Rey yarışmanın 43 kişilik kalabalık jüri üyelerinden birkaçıdır. Türkiye’de ilk defa gerçekleştirilen bu yarışmaya 22 ilden halk oyunları ekipleri katılmıştır. Açık hava Tiyatrosu’nda gerçekleştirilen etkinliğe halkın ilgisi de büyük olmuştur. Bedri Rahmi Eyüboğlu, 20 Eylül 1954 tarihli Cumhuriyet Gazetesi’nde yer alan yazısında, Açık hava Tiyatrosu’nu hiçbir oyunda bu kadar dolu görmediğini belirtmiştir (aktaran Ersel, 2014).

Sinema ve Tiyatro Alanında Yapılanlar: Küçük Sahne Doğuyor!

Banka, sinema ve tiyatro alanında da Türk sanat tarihinde yer edecek önemli çalışmalara imza atmıştır. 1951 yılında Muhsin Ertuğrul’un öncülüğünde kurulan Küçük Sahne bunlardan biridir. Banka’nın finansal katkısı ile kurulan Küçük Sahne, Türkiye’de özel sektörün desteğiyle kurulan ilk tiyatro olma özelliğini taşır. Münir Özkul, Şükran Güngör, Sadri Alışık, Haldun Dormen, Altan Karındaş, Kamuran Yüce gibi Türk tiyatrosunun önemli isimlerinin sahne aldığı bu tiyatrodaki genç sanatçıların da yetiştirilmesine önem verilmiştir. Tiyatro oyunlarının yanı sıra, konserler, seminerler ve film gösterimleri de gerçekleştirilmiş, Küçük Sahne adı altında bir de dergi yayımlanmıştır. Ancak Küçük Sahne, Muhsin Ertuğrul’un 1955 yılında Devlet Tiyatroları’na geri dönme kararının sonrasında, kısa bir süre daha çalışmalarına devam edip 1957 yılında kapanmıştır (Ergün, 2010).

Küçük Sahne, Türkiye’deki özel tiyatroların gelişimi açısından örnek teşkil etmektedir. Burada sahneye çıkan pek çok sanatçı daha sonra kendi tiyatrosunu açmış ve ilerleyen yıllarda özel tiyatroların çoğalmasında öncü olmuştur. Broadway ve Paris tiyatrolarında sahnelenerek beğeni kazanmış oyunları repertuarına alan Küçük Sahne, altı yıllık kısa ömrüne rağmen, Türk tiyatrosunun gelişimine önemli bir katkı sağlamıştır (Ergün, 2010).

YKB, Muhsin Ertuğrul'un film çalışmalarına da destek vermiştir. Bu filmlerden ilki Ertuğrul'un senaryosunu yazıp yönettiği 1951 tarihli “Evli mi Bekar mı” adlı renkli, kısa filmidir. Banka'nın sinema tarihinde daha önemli katkısı ise, “Halıcı Kız” filmi ile olmuştur. Muhsin Ertuğrul'un yönettiği, senaryosu Vedat Nedim Tör'e ait olan Halıcı Kız, aynı zamanda Türkiye'nin ilk uzun metrajlı renkli filmidir. 1953 yılında vizyona giren film, Türkiye'de özel kesimden finansal destek alarak çekilen ilk uzun metrajlı film olma özelliğini de taşır (Ersel, 2014).

20. Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri:

1964 yılında Banka'nın 20. kuruluş yıldönümü nedeniyle de çeşitli etkinlikler düzenlenmiş ancak bunlar, 10. yıl etkinliklerine kıyasla çok daha sade kalmıştır. Bu kapsamda, köylü çorapları, kumaş işlemleri gibi halk el sanatları, kilim, Türk kumaş örnekleri gibi yerel sanat eserleri, Türk-İslam para koleksiyonu, çocuk resimleri sergileri gerçekleştirilmiş; Doğan Kardeş çocuk romanı, fotoğraf, halk türkülerinin koro için armonize edilmesini içeren yarışmalar düzenlenmiştir. Koro için seslendirilen türküler daha sonra YKB'nin 29. yıl kutlamalarında Ankara Devlet Opera Korosu tarafından seslendirilmiştir (Ersel, 2014).

Diğer Etkinlikler: Geleneksel Sanata Verilen Destek

Banka geleneksel sanatların gelişmesine ayrı bir önem vermiştir. Bu kapsamda, müzik ve figür çeşitliliği bakımından zengin olan Türk halk oyunlarının yaşatılması ve gelecek nesillere aktarılması için, 1955 yılında Vedat Nedim Tör öncülüğünde YKB tarafından Türk Halk Oyunlarını Yaşatma ve Yayma Vakfı kurulmuştur. Vakfın amacı, Türkiye'nin bütün yörelerinden farklı halk oyunlarını araştırmak, halk oyunları ile ilgili malzeme derlemek ve arşivlemek, bölgelerde halk oyunu ekipleri kurup düzenli olarak oynanmasını sağlayarak ülke çapında tanınmasına yardımcı

olmaktır. Bu amaç doğrultusunda, dönemin ünlü araştırmacı ve sanatçılarından bir ekip oluşturularak, Türkiye'nin farklı bölgelerine gönderilmiştir. Banka'nın finansman desteği ile gerçekleştirilen halk oyunları araştırma gezileri 10 yıl sürmüştür (Tör, 2010). Banka, ekiplerin bu gezilerde filmler, ses kayıtları, notalar, fotoğraflar ve notlar halinde kaydettikleri izlenimlerini arşivleyerek, sonraki yıllarda Türk folklor araştırmalarına ışık tutacak zengin bir folklor arşivinin kurulmasını sağlamıştır. Dönemin halk oyunları tarihine ait belgelerin derlenmesi, YKB'nin önemli bir hizmetidir (Ötken ve Kızmaz, 2013).

Bu çalışmalar, Kazım Taşkent'in toplumsal ilerleme anlayışının bir basamağını oluşturmaktadır. Taşkent, toplumsal ilerlemenin ön koşulunu, kültürel kökleri koruyarak üzerine modern bir yaşam inşa etmek olarak görür. Nitekim *Doğan Kardeş* ve *Hayat* dergileri Batı'nın kültürel değerlerini okurlarına sunmakla birlikte, Türk tarihini anlatan yazılarıyla Türk kültürüne de sayfalarında yer veriyordu.

YKB'nin 10. kuruluş yıldönümü etkinlikleri kapsamında düzenlenen halkoyunları yarışması sonraki yıllarda Türk Halk Oyunlarını Yaşatma ve Yayma Vakfı tarafından Halk Oyunları Bayramı adı altında düzenlenmeye devam etmiştir. Vakfın bir diğer çalışması ise 1961 yılındaki Halk Oyunları Bayramı kapsamında, bu oyunlar hakkında bilimsel araştırmalar yapılması ve uzmanların bir arada çalışabileceği bir platformun kurulması amacıyla ilk Halk Oyunları Semineri'nin düzenlenmesidir.

Yarışma, 1970 yılına kadar gerçekleştirilmeye devam etmiş, Banka'nın 25. kuruluş yıldönümü olan 1969 yılında son kez yapılmıştır. İstanbul'da gerçekleştirilen bu yarışmalarla Türkiye'de halk oyunları alanında bir festival kültürü oluşmuştur (Ötken ve Kızmaz, 2013). Ayrıca, yarışmaya katılan ekiplerin, oyun figürlerinin orijinaline bağlı kalmasına ve kıyafetlerin geleneksel özellikleri taşımasına önem verildiğinden, bu etkinliğin halk oyunlarında normları belirleyici bir rol üstlendiği de

söylenbilir (Tör, 2010). Halk Oyunları Yaşatma ve Yayma Vakfı 1978 yılında, mal varlığını İstanbul Türk Musikisi Devlet Konservatuvarı'na devrederek, çalışmalarına son vermiştir (Ersel, 2014).

YKB, yerel sanata ilişkin çalışmalarının devamı niteliğinde Anadolu'nun çeşitli bölgelerinde halıcılık kursları da açmıştır. Tör'ün, "Boş Zamanları Değerlendirme Atölyeleri" olarak nitelendirdiği bu kurslarda, yörede yaşayan kadınlara kilim ve halı dokuma eğitimi verilerek bölgelerde motif, renk ve teknik bakımından zengin olan bu sanatın korunması ve yayılması amaçlanmıştır. Atölyelerde bir meslek öğrenerek boş zamanlarını değerlendiren kadınların, dokunan kilim ve halıların satışını yaparak aile ekonomisine katkıda bulunmaları da sağlanmıştır (Tör, 2010). Banka, burada üretilen eserlerden müşterilerine hediye ederek, imajını güçlendirmeyi de ihmal etmemiştir.²⁸

Banka'nın İstanbul Galatasaray'da yer alan Genel Müdürlük binasının alt katında yer alan sanat galerisinin açılışı da bu yıllara rastlar. Banka'nın kuruluşunun 20. yılında, 1964'te kapılarını açan Kazım Taşkent Sanat Galerisi, Türkiye'de bir bankanın açmış olduğu ilk sanat galerisidir. Burada halk el sanatları, fotoğraf, Türk İslam Paraları koleksiyon sergilerinin yanı sıra, Topkapı Sarayı eşyaları da halkla buluşturulmuştur.

Banka, Atatürk ve Cumhuriyet tarihinin, gelecek nesillere aktarılmasına yönelik çalışmalar da yapmıştır. Atatürk'ün uzun yıllar genel sekreteri olan Hasan Rıza Soyak'ı anılarını yazması için desteklemiş, ayrıca çalışmalarını rahat yürütebilmesi için kendisine Banka'da bir oda tahsis edilmiştir. Vedat Nedim Tör ve Hasan Rıza Soyak'ın öncülüğünde, Atatürk ve Cumhuriyet Türkiye'si üzerine yazılmış yerli ve yabancı kaynakların arşivlenmesi için bir çalışma yürütülmüştür. Yurtdışındaki Türkiye büyükelçiliklerinden, bulundukları ülkede bu konu hakkında

²⁸ Tör'ün anılarında yer verdiği bu kursların tam olarak hangi tarihte başladığı, hangi yörelerde düzenlendiği ve ne zaman sonlandırıldığına dair detaylı bir bilgi bulunamamıştır.

yazılmış kitap ve dergiler talep edilerek bir de kitaplık oluşturulmuştur. Avrupa ülkelerinin yanı sıra, Çin, Endonezya gibi Uzak Doğu ülkelerinden gelen bu kaynaklar ile hazırlanan Atatürk Kitaplığı, Cumhuriyet'in ilanının 50. yılı şerefine Ankara'da açılmıştır (Tör, 2010). Kitaplığın hazırlık aşaması Kazım Taşkent'in Banka'da bulunduğu dönemde başlamış olmasına rağmen, açılışı Taşkent Banka'dan ayrıldıktan sonra gerçekleşmiştir.

2.3 ÇUKUROVA GRUBU DÖNEMİ (1980 – 2005)

Kazım Taşkent'in ayrılışından sonra Banka'da bir yönetim boşluğu oluşmuş, hemen hemen her yıl genel müdür, yönetim kurulu başkanı değişmiştir. Hissedarlar arasındaki anlaşmazlıklara bir de sendikal problemler eklenince Banka'nın gündeminin en önemli maddesi idari sorunlar olmuştur.

Taşkent sonrasında Banka'nın yönetimini hisselerin çoğuna sahip olan müteahhitler grubu adına Ayhan Şahenk devralmış, kısa bir süre sonra da, aynı dönemde yürüttüğü inşaat işlerinden kaynaklanan borçlarından dolayı hisselerini 1980 yılında Çukurova Grubu'na satmıştır.

Çukurova Grubu, 1923 yılında Mehmet Emin Karamehmet tarafından kurulan, halen telekomünikasyon, inşaat, medya gibi çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bir kuruluştur. 1980 ile 2005 yılları arasında 25 yıllık bir dönemi kapsayan Çukurova Grubu Dönemi, YKB için hem bankacılık alanında hem de kültür sanat alanında büyüme hızının arttığı bir dönem olmuştur.

Çukurova Grubu Dönemi'nde YKB'nin kültürel alanla ilişkilerine geçilmeden önce, Taşkent'in ayrılışı ile Çukurova Grubu'nun yönetimi

devralmasına kadar olan 8 yıllık süreç, Geçiş Dönemi olarak ele alınacaktır.

2.3.1 Çukurova Grubu Öncesi Geçiş Dönemi (1972 – 1980)

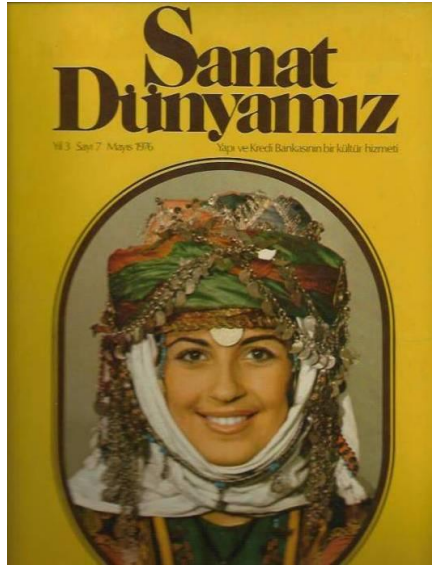
Kazım Taşkent Dönemi sonrasında Banka'nın içinde bulunduğu mali sorunlar nedeniyle kültür ve sanat ile ilişkilerin durağan bir seyir izlediği söylenebilir. Önceki bölümde belirtildiği gibi, Taşkent'in emekliliğinden 2 yıl önce, 1970 yılında, Taşkent ile yaşadığı fikir uyuşmazlıkları sebebiyle Vedat Nedim Tör YKB'den ayrılarak, Akbank'ta Kültür Baş Uzmanı olarak göreve başlamıştır. Böylece YKB'nin başlattığı kültür ve sanat faaliyetleri başka bankalarca izlenmekle kalmamış, Tör gibi önemli bir ismin transferiyle rekabet bir anlamda kültürel alana da sıçramıştır. Tör'ün Akbank'ta yürüttüğü kültürel çalışmalar ele alınacak olursa, tıpkı YKB'nin çalışmaları gibi, dönemin kültür politikalarına uygun nitelikte çalışmalar olduğu görülür. Yayıncılık alanında Türk sanatını anlatan yayımlar hazırlanmış²⁹, bankanın kuruluşunun 25. yılı sebebiyle 1973 yılında çeşitli yarışmalar düzenlenmiştir. Düzenlenen yarışmaların konuları da YKB örneğinin izinden gitmektedir: Türkiye'nin tarihi ve tabiat güzellikleri konulu resim ve fotoğraf yarışmaları, Türk motifleri desen yarışması, Orta Anadolu halk el sanatları yarışması bunlardandır (Tör, 2010). Tör, 1974 yılında Akbank'tan istifa ederek YKB'ye geri dönmüştür.

Kazım Taşkent'in ardından oluşan yönetim boşluğunda YKB'de kültürel işlerin devam etmesini mümkün kılan olay da, Vedat Nedim Tör'ün Sanat Danışmanlığı görevine geri dönmesidir. Tör, Kazım Taşkent Dönemi'nde olduğu gibi, Taşkent sonrasında da gerçekleştirilen kültürel faaliyetlerde belirleyici isim olmuştur.

²⁹ Halk el sanatlarını inceleyen Türk Süsleme Sanatları Serisi, Türk sanat varlıklarını anlatan Sanat Kitapları Serisi, ülkedeki tiyatro ve operalara, müzelere, resim ve heykellere yer veren yazılarıyla Türkiyemiz Dergisi bunlardandır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Tör (2010) a.g.e ss 105.

Tör'ün anılarında “Yuvaya Dönüş...” başlığı ile özetlediği bu dönemin kültürel faaliyetlerinin detaylarına bakıldığında, Kazım Taşkent Dönemi'nde gerçekleştirilen faaliyetlerin etkileri görülür. Nitekim Taşkent döneminde başlatılan ve on yıl boyunca devam eden halk oyunu araştırmalarının bir sonucu olarak, *100 Türk Halk Oyunu* adlı kitap Sadi Yaver Ataman'ın editörlüğünde basılmıştır. Sedat Hakkı Eldem'in *Türk Mimari Eserleri* adlı kitabı, Sadi Yaver Ataman'ın *Dümbüllü İsmail*'i yine bu dönem basılan diğer kitaplardır (Tör, 2010).

Yayıncılık alanında önemli işlerden biri de, Banka'nın öncülüğünde basılan diğer dergiler gibi uzun yıllar yayın hayatına devam edecek olan *Sanat Dünyamız* Dergisi'dir. İlk sayısı 1974 yılında çıkarılan *Sanat Dünyamız*, dört ayda bir yayımlanan bir kültür ve sanat dergisidir. Dergi, sanat ve estetik konularına dair güncel haberler ile, Türk ve dünya sanatı hakkında yazılara yer vermektedir. 41 yıldır basımına devam edilen *Sanat Dünyamız*, 2009 yılından itibaren iki ayda bir çıkarılmaya başlanmış, 2015 yılında 145. sayısı (Mart / Nisan) basılmıştır.



Fotoğraf 6: *Sanat Dünyamız* No: 7, Mayıs 1976 ve No:145, Mart/Nisan 2015 tarihli dergi kapakları

Önceki dönemde olduğu gibi, bu dönem de çeşitli konularda yarışmalar düzenlenmiştir. 1974 ve 1975 yıllarında, sanata ilgiyi artırmak ve yaratıcı çalışmaları desteklemek amacıyla ortaokul öğrencileri arasında düzenlenen resim yarışmaları bunlardandır. Yarışmaların konusu ilk yıl halk oyunları ve köy düğünleri, ikinci yıl çarşılar, pazarlar, panayırılar olarak belirlenmiştir (Tör, 2010). Banka'nın kuruluş yıllarında da sıklıkla üzerinde durulan halk kültürünü yaşatma amacının, bu dönem de sürdürüldüğü görülmektedir.

1978 yılında Yapı Kredi Bankası Kitaplığı adı ile bir de kütüphane kurulmuştur. Edebiyat, tarih ve sanat alanında kapsamlı bir koleksiyona sahip olan bu kütüphanede, 80.000 nadir eser sanatseverlere sunulmuştur. Kütüphane sonraki yıllarda Sermet Çifter Kütüphanesi adını alacak ve nadir eserler, el yazmaları, özel koleksiyonlar alanında uzmanlık kütüphanesi olarak hizmet verecektir.

2.3.2 Çukurova Grubu Yönetimi: İlk Dönem (1980-1987)

Banka yönetiminin Çukurova Grubu'na geçtiği 1980'li yıllarda Banka'nın içinde bulunduğu durumu ve bu dönem geçirdiği dönüşümü anlayabilmek için Türkiye'nin ekonomik gelişmelerine bakılmalıdır.

1980 yılından itibaren tüm dünyada küreselleşme olgusu ivme kazanmış, ülkeler dışa dönük sanayileşme ve liberalleşme politikalarıyla ekonomilerini yönlendirme yoluna gitmiştir. Türkiye'de de 24 Ocak 1980 tarihinden itibaren yeni bir iktisat politikası uygulanmaya başlanmıştır. Liberal ekonomiye geçişi temel alan bu politika ile, devletin ekonomiye müdahalesinin en aza indirilerek piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması ve ülke ekonomisinin yabancı sermayeye açılması hedeflenmiştir (Özince, 2008).

24 Ocak Kararları'nın bankacılık sektörüne yansımaları, 1 Temmuz 1980 tarihinde gerçekleşmiş, sektörde dönüm noktası olarak nitelendirilebilecek bir takım kararlar alınmıştır. Önceki dönem sabit olan vadeli mevduat ve kredilere uygulanan faiz oranları serbest bırakılarak, piyasa mekanizmasının işlemesine izin verilmiştir. 1960-1980 arası yürürlükte olan mevduata enflasyon oranının altında yani negatif reel faiz uygulaması son bulmuş ve 1980 yılından itibaren pozitif faiz uygulanmaya başlanmıştır. Buna göre kredi ve mevduatlara uygulanan faiz oranları yükselmiş bankacılık sistemine dahil olan mevduat rakamı artmıştır. Faiz oranlarının serbest bırakılması ile bankacılık sektöründe rekabeti sınırlandıran önemli koşullardan biri ortadan kalkmıştır. Finans piyasasında rekabetin artmasına olanak sağlayan bir başka unsur da yabancı bankaların Türkiye'de şube açmasına, yeni bankaların kurulmasına getirilen kısıtlamaların kaldırılması ve Türkiye'deki bankaların da dışa açılmasına olanak sağlanmasıdır (Coşkun vd. 2012). Böylece önceki yıllarda güçlü kamu bankaları ve yeni açılan birkaç Türk bankasının kısıtlı finansal enstrümanlar ile hizmet verdiği bankacılık sektörüne, artık yabancı bankalar da katılmış, finansal piyasalarda sınırlandırmaların kaldırılması ile bankacılık ürünlerinin çeşitlenmesinin de önü açılmıştır.

24 Ocak Kararları bankacılık sektörünün gelişmesine olanak sağlarken, 12 Eylül 1980 darbesinin ekonomi üzerinde yarattığı olumsuz etki, sektörü derinden etkilemiştir. Dolayısıyla 1980 yılı Türkiye ekonomisi için zorlu bir dönem olmuştur. Çukurova Grubu yönetiminin ilk yılları da, iç sorunlarını giderme çabalarının yanı sıra, YKB'nin ülke ekonomisinde yaşanan değişikliklere adaptasyonunu sağlamak için gerekli alt yapının hazırlanmasına yönelik çalışmaların da başladığı yıllardır. Genel Müdür olarak Hüsnü Özyeğin'in yönetimi üstlendiği bu dönemde, çalışanlar ve yönetici kadrosu arasında daha yakın temasın kurulmasına, eski müşterilerle ilişkilerin yeniden güçlendirilmesine ve bankacılık

hizmetlerinin geliştirilmesine öncelik verilmiş; sektörde rekabet gücünü artırabilmek için yabancı bankalarla iletişim kurulmaya başlanmış, insan kaynakları kalitesinin sağlanması için ise üniversite mezunu, yabancı dil bilen gençler yönetici adayı olarak işe alınmıştır (Karaçam, 2012). 1987 yılına kadar devam eden bu süreçte, finansal gündemin yoğun olması sebebiyle kültür ve sanat faaliyetlerine yönelik yatırımlar, öncelikli gündem maddeleri arasında yer almamıştır.

2.3.3 Banka’da Yeni Bir Dönem Başlıyor: Burhan Karaçam Yönetimi (1987-1999)

Banka’da esas değişikliklerin yaşandığı dönem, Burhan Karaçam’ın Genel Müdür olarak göreve gelmesiyle başlamıştır. İş hayatına Londra’da başlayan Burhan Karaçam³⁰, 1987 yılında YKB’de Genel Müdür olarak görev almadan önce, henüz 30’lu yaşlarının başında, Çukurova Grubu’na ait Pamukbank’ta Genel Müdür Yardımcısı, ardından Egebank’ta Genel Müdür olarak çalışmıştır.

Göreve başladığı ilk yıllarda Karaçam’ın, YKB’nin sektörün yoğun rekabet ortamında avantajlı konum elde edebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Karaçam, YKB’de çalıştığı 1987-1999 yılları arasındaki anılarını anlattığı *Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı* adlı kitabında Genel Müdür olduktan sonra yürüttüğü ilk çalışmaları şu sözleriyle özetler:

Birinci Beş Yıllık Stratejik Plan dönemi sadece ticari faaliyetlerle yeni ürün ve hizmet tasarımı değil, aynı zamanda insan kaynakları, eğitim, iletişim, teknoloji, yeni bilgi sistemleri ile yurtiçiyle yurtdışında yeni birimler oluşturma gibi paralel olarak götürülmesi gereken ama farklı farklı konulardan oluşan bir dizi proje ve uygulamayı içeriyordu (Karaçam, 2012).

³⁰ Burhan Karaçam (1949, İstanbul), Robert Kolej’den sonra Boğaziçi Üniversitesi’nde İş İdaresi eğitimi almış, Arthur Anderson Londra ofisinde iş hayatına başlamıştır.

Bu kapsamlı planın içeriği belirlenirken Karaçam'ın tıpkı Taşkent gibi, yurtdışında yaşadığı dönem, buradaki bankalarda deneyimlediği bankacılık ürün ve hizmetlerinin etkisinde kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, henüz diğer Türk bankalarında bir örneği olmayan Bireysel Bankacılık Birimi'ni kurmuştur. Türk bankacılık sisteminde bireylerin bankalar ile ilişkisi, mevduat yatırma boyutundan öteye geçmezken, artık bireylere yeni bankacılık ürün ve hizmetlerine ulaşma imkanı sunulmuştur. Hukuki altyapının bile yeterli olmadığı bu dönemde YKB'de ilk defa bireysel krediler kullandırılmaya başlanmıştır. Günümüzdeki anlamıyla Türkiye'de ilk bireysel kredi kartı yine Yapı Kredi'nin ürünüdür. Para yatırma özelliği taşıyan ATM'ler (tele 24), telefon bankacılığı, kredili mevduat hesabı (KMH)³¹ Yapı Kredi Bireysel Bankacılık birimlerinin çıkardığı yenilikçi ürünlerdir.³²

Bu dönem Banka'nın ATM sayısı hızla artırılarak pek çok noktada müşteriye ulaşmak istenmiştir. ATM'lerin açılışı, Karaçam'ın kendi deyimiyle “heykel açar gibi” törenle gerçekleştirilmiş, açılışlar kimi şehirlerde valilerin katılımıyla, hatta Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Cumhurbaşkanı Rauf Denktaş'ın katılımıyla yapılmıştır (Karaçam, 2012). 1989 yılında Sovyet rejiminin yıkılmasından sonra, iş adamları için önemli bölgelerden biri haline gelen Rusya, YKB için de yurtdışı kaynaklara ulaşma imkanı sunduğundan önem taşımaktadır. Bu doğrultuda Rusya'daki yatırımcılara bankacılık hizmeti sunulması için Moskova'da temsilcilik açılmıştır. Moskova'da temsilciliği bulunan ilk Türk bankası YKB'dir.³³

YKB'nin Karaçam öncülüğündeki çalışmaları birçok yeniliği içerirken, sektörün genel durumu nedeniyle bazı olumsuzluklar da meydana

³¹ Bireye, vadesiz mevduat hesap bakiyesi yetersiz olduğunda, belli bir limit dahilinde kredilendirilerek nakit para çekme imkanı sunan kredili mevduat hesabı uygulaması, halen pek çok bankada aynı isimle kullanılmaktadır.

³² Burhan Karaçam ile yapılan görüşme, 30/8/2014.

³³ A.g.g.

gelmiştir. Gerçekleştirilen teknolojik altyapı yatırımları, sabit maliyetleri yükseltmiş, YKB de maliyetlerini azaltabilmek için bazı şubelerini kapatırken, çalışanlarını da işten çıkarmıştır (Karaçam, 2012).³⁴

Çalışanların işten çıkarılması, birçok işçi sendikası tarafından protesto edilmiş, konunun gazetelerde sık sık duyurulması ile Banka'nın kamuoyundaki imajı olumsuz yönde etkilenmiştir.³⁵ Bu duruma bir de, giderleri karşılayabilmek için komisyon ve hizmet ücretlerinin artırılması eklenince YKB, zaten yüksek olan kar marjını daha da artırabilmek için çalışanlarını işten çıkaran bir kurum olarak görülmeye başlanmıştır.

Bir yandan yeni ürünlerinin tanıtımı bir yandan da sektörün durumu nedeniyle toplum nezdinde oluşan olumsuz algının kırılması için kapsamlı kurumsal iletişim çalışmalarına başvurulmuştur. Kurumsal iletişim çalışmaları ile birlikte, Banka'nın bu dönem geliştirdiği ürün ve hizmetlerin bir kısmı da oluşan negatif algının düzeltilmesine yöneliktir:

Bireysel bankacılık faaliyetleri ile birlikte başlattığımız Genç Telecard ve Üniversite Bankacılığı'nın hedefleri arasında bankanın yüzünü halkımız nezdinde yumuşatmanın ve ısıtmanın yanı sıra, gelecekteki insan kaynağımıza içtenlikle yaklaşmak, geleceğin müşterilerinin temellerini atmak ve kurumla bağlantılarını bu yolla sağlamak da vardı. Bu durum Yapı Kredi'nin sadece yetişkinler nezdinde değil, çocuklardan başlayarak her yaş kademesinde tanınan ve sevilen bir marka ve kurum olmasını sağladı (Karaçam, 2012).

Karaçam'ın bu sözleri, daha önce YKB yöneticileri tarafından dile getirilmeyen yeni bir söylemi de içermektedir. Buna göre, bir bankacılık

³⁴ YKB, 1987 yılında yaklaşık 600 şubesi bulunmakta iken 1992 yılında 250'nin üzerinde şube kapatmış ve toplam şube sayısını 360'a düşürmüştür (Karaçam, 2014).

³⁵ Gazetelerde yer alan haberlerden bazıları şunlardır: 24/08/1989 tarihli Milliyet Gazetesi haberine göre Türk-İş Sendikası, Alman İşçi Sendikaları Konfederasyonları'na başvurarak, YKB'nin işten çıkarma politikasını protesto etmek için Almanya'daki işçilerin finansal işlemlerini YKB üzerinden gerçekleştirmemeleri için kampanya açılmasını talep etmiştir. 23/10/1991 tarihli Milliyet Gazetesi haberine göre Banka Sigorta İşçileri Sendikası (Basisen), Genel Seçim öncesi YKB'yi siyasi partilere şikayet etmiştir. 05/05/1993 tarihli Cumhuriyet Gazetesi haberi ise 1990-1993 yılları arasında bankaların şube sayısını azalttığını, YKB'nin 134 şube kapatarak şube kapatma sıralamasında birinci sırada olduğunu belirtir. Aynı habere göre ikinci sırada 49 şube kapatan Garanti Bankası yer alıyor. Basisen ve Disk-Bank Sendikaları farklı tarihlerde farklı gazetelere ilan vererek YKB'deki işten çıkarma olayını kamuoyuna duyurmuştur.

ürününün Banka'ya getirisi, yalnızca o üründen elde edilecek parasal gelirden ibaret görülmemektedir. Müşterilerin sempatisini kazanarak elde edilebilecek uzun vadeli bir getiriye de işaret edilmektedir. Bu yaklaşım, ileride açıklanacağı üzere, dönemin kültür ve sanata bakış açısıyla da örtüşmektedir.

Kredi kartı, para çekme veya yatırma işlemlerinin şubeler yerine insansız ATM cihazlarıyla yapılması gibi kişilerin alışkanlıklarını değiştirmelerini gerektiren bu ürünlerin benimsenebilmesi için reklam filmleri çekilmiştir. 1988 yılında Nazar Büyüm'ün yönetimindeki Merkez Ajans tarafından yürütülen reklam kampanyasının başlığı, YKB'nin getirdiği yenilikleri vurgular nitelikte, "Yeni Bir Hayat"tır. YKB 1993 yılından itibaren Ali Taran'a ait Creative Workshop ile çalışmaya başlamış ve yeni reklam kampanyasında "Burası Yapı Kredi, Fark Burada" sloganı kullanılmıştır. Bu sloganın devamında da Kazım Taşkent Dönemi'nde üzerinde durulan "Hizmette Sınır Yoktur" cümlesine yer verilmektedir (Karaçam, 2012).

Banka'nın ajans değişikliği bir dönemin kapanışının da işaretidir. YKB'nin reklam çalışmalarını yürüten Nazar Büyüm, dönemin sol ideolojisini benimsemiş, tıpkı Vedat Nedim Tör gibi edebiyat kökenli, entelektüel bir kişidir. Ali Taran ise edebiyat ya da yayıncılık ile uğraşmamış, reklamcılığı tek iş olarak benimsemiştir. Taran'ın Büyüm'den farklı olarak siyasi kimliğiyle ön planda olmadığı da görülmektedir (Borça, 2004).³⁶ Ajans değişikliği ile Banka'nın kuruluş yıllarında Tör ve çağdaşı Büyüm'ün temsil ettiği ideoloji, artık terk edilmiş olmaktadır. Ali Taran ve Creative Ajans bu anlamda YKB'nin değişen yüzüne de işaret etmektedir.

³⁶ YKB'nin, ilk reklam çalışmaları, Eli Acıman'ın sahibi olduğu Manajans tarafından yürütülmüştür. Reklamcılık hayatına Manajans'ta başlayan ve sonra kendi ajansı Merkez Ajans'ı açan Nazar Büyüm'ün YKB ile işbirliği burada başlamış, daha sonra Manajans'tan ayrılıp kendi şirketini kurduğunda da bu işbirliği devam etmiştir. Ali Taran ise reklamcılığa Merkez Ajans'ta başlamış, burada çalışırken YKB'nin reklam projelerinde yer almış ve daha sonra kendi şirketi Creative Workshop'ı kurmuştur.

Burhan Karaçam, görevde olduğu 1987-1999 yılları arasında pek çok yeniliğe imza atmıştır. Çukurova Grubu'nun sahibi Mehmet Emin Karamehmet'le yaşadıkları fikir ayrılıkları nedeniyle Şubat 1999 tarihinde Genel Müdürlük görevinden istifa etmiştir.

2000'li yıllardan itibaren Çukurova Holding'in içinde bulunduğu mali sorunlar artmış, holdinge ait diğer banka olan Pamukbank, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun (BDDK) 18.06.2002 gün ve 742 sayılı kararı ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmiş,³⁷ Aynı kararla YKB ve YKKS de TMSF'nin gözetim ve denetimi altına alınmıştır. TMSF kontrolünde de Banka'nın kültürel alandaki varlığı devam etmiş, ancak bir takım değişiklikler de gündeme gelmiştir. 2004 yılında BDDK'nın atadığı yeni yönetimin aldığı bir kararla Enis Batur işten çıkarılmış (Radikal Gazetesi arşivi 18/4/2004) ve YKKS'nin yönetim kadroları değişmiştir. TMSF kontrolünde geçen süreç, 8 Mayıs 2005 tarihinde YKB'nin Koç Grubu ve İtalyan Unicredit ortaklığına satılmasıyla son bulmuştur.

2.3.4 Bir Yatırım Aracı Olarak Sanat

1980'li yıllardan itibaren ekonomide yaşanan küreselleşme, kültür sektörünü de etkilemiş ve tüm dünyada özel sektörün bu alana yatırımları artmıştır. Türkiye'de de kültür artık bir piyasa haline gelmiş, ancak devlet kontrolünde yürütülen politikalar 2000'li yıllara kadar devam etmiştir. Bankalar ve farklı sektörlerden büyük sanayi grupları açtıkları müzeler, kültür merkezleri, yayınevleri ve sponsor oldukları tiyatrolar, festivaller vb. ile kültür alanında konumlarını belirgin hale getirmişlerdir. Yine bu dönem irili ufaklı bağımsız galerilerin de sayısı artmış, İstanbul sanat

³⁷ Detaylı bilgi için bkz. TMSF'nin 19/6/2002 tarihli basın açıklaması <http://www.tmsf.org.tr/basin.2002.tr> Erişim tarihi: 11/7/2015.

piyasası farklı büyüklükte sanat kuruluşlarını içeren bir metropol konumuna gelmiştir (Ada, 2011).

Türkiye’de kültürel alana yapılan yatırımları destekleyen devlet teşviklerinin henüz başlamadığı bu dönemde, özel sektörün bu alana yatırım yapmasının esas sebebi, sanatın, kurum imajını güçlendirmeye yönelik gücünü keşfetmeleridir. Toplumun gözünde daha saygın ve güvenilir bir kurum olarak bilinirliğini artırmanın yolunu arayan şirketler, sosyal alanda varlık göstermeleri gerektiğini anlamış, bu alanda ilişki ağları kurarak sosyal sermaye edinme çabasına girmişlerdir (Kösemen, 2010).

YKB için de kültür ve sanatla ilişkiler, artık yalnızca sosyal bir misyondan ibaret değildir. Kültürel faaliyetler bu dönem, rekabetin sertleştiği bankacılık sektöründe, kurumsal iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi için farklı, daha ılıman bir enstrüman olarak görülmektedir. Burhan Karaçam’ın sözleri bu görüşü doğrulamaktadır:

Bankalar sürekli parayla oynayan kurumlar oldukları için, insanlar tarafından çok sevilmez. Kitlelerin nezdinde bu kurumlar tasarruflara düşük faiz veren, krediler için ise yüksek faiz ödediğiniz, alacağınız her hizmet için fahiş ücret ve komisyonlar verdiğiniz, görüntüleri soğuk yerlerdir, insanları ilgisiz ve biraz da kendini beğenmiştir. Biz de bunun bilincinde olduğumuzdan, hemen hemen her türlü faaliyetimizde tam aksi duyguları yaratmayı hedefledik (Karaçam, 2012).

YKB kültürel faaliyetler sayesinde, bankalara karşı oluşan olumsuz algıyı yumuşatmayı amaçlamaktadır. Kazım Taşkent Dönemi’nde, “halkın çağdaşlık seviyesini yükseltmek” gibi bir amaç çerçevesinde yürütülen kültürel hizmetler, bu dönem Banka’nın imajını güçlendirmek için kullanılan bir araç olarak görülmektedir. YKB, sektöre pek çok bankacılık ürünü kazandırmıştır, ancak rakipler de hızla aradaki farkı kapatmaktadır. Tam da böyle bir dönemde kültür yatırımları YKB’ye rakipleri arasından sıyrılmak için bir avantaj sağlamıştır.

Çukurova Grubu Dönemi'nde kültürel alana yapılan yatırımların, yürütülen çok önemli bir stratejinin parçası olduğu görülmektedir. Karaçam'ın kendi sözleriyle: “YKB kültür ve sanat etkinlikleri sayesinde, müşterilerden aldığını yeniden müşterileriyle paylaşmıştır. Ancak bu paylaşımın bir geri dönüşü de olmak zorundadır.”³⁸ Bu da kültür yatırımlarının bir getiri beklentisiyle yapıldığına işaret eder. Karaçam, “kültürel alana yapılan yatırımların çok uzun vadeli, etkisi pek çok farklı alanda hissedilebilecek yatırımlar olduğunu”³⁹ da belirtmiş, “kültür yatırımlarının getirilerini finansal olarak ölçmek mümkün olmamakla birlikte, çarpan etkisi yarattığını gözlemek mümkündür. Toplumda kuruma yönelik bir sempati uyandırır. Sosyal alanda yapılan girişimler sonrasında Banka ile iletişime geçen, müşteri olan pek çok kişi bulunmaktadır.”⁴⁰ sözleriyle kültür ve sanata yapılan yatırımların YKB'ye sunduğu avantajları açıklamıştır.

Karaçam'ın iletişim konusundaki hassasiyeti yalnızca müşterilere yönelik değildir. Basın mensupları, sanatçılar, dönemin siyasi liderleri ile sıkı dostluk kuran Karaçam, basın mensupları ile sosyal ve ekonomik konuların görüşüldüğü yemekli toplantılar düzenlemiştir. Karaçam, geniş iletişim ağının etkilerini şu sözlerle dile getirir: “Bu dönem gerçekleştirilen yeniliklerin Türk halkı tarafından doğru anlaşılmasında reklamların yanı sıra basının bu konularla ilgili yansız ve bilinçli değerlendirmelerinin de büyük katkısı olmuştur.” (Karaçam, 2012). Karaçam'ın her kesimden insanla bir araya gelerek sıkı ilişkiler kurması, Banka'nın sosyal sermayesini zenginleştirmiş; bu durum YKB'ye farklı alanlarda fayda sağlamıştır. Moskova'daki şubenin açılış sürecinde Karaçam'ın kurduğu iyi ilişkiler sayesinde, Rusya Cumhurbaşkanı Mihail Gorbaçov Türkiye'ye davet edilmiş ve kendisi 1995 yılında İstanbul'a gelerek bir dizi konferans vermiştir. Yine Moskova'da kurulan ilişkiler sayesinde, ilerleyen

³⁸ Burhan Karaçam ile yapılan görüşme, 30/08/2014.

³⁹ A.g.g.

⁴⁰ A.g.g.

bölümlerde ayrıntılarına yer verilecek olan, Bolşoy Balesi Türkiye'ye getirilmiş ve farklı şehirlerde sahnelenmiştir.

Burhan Karaçam'ın sanata bakış açısını, Enis Batur'un şu sözleri oldukça net ifade etmektedir:

Burhan Karaçam siyasi boyutu da olan bir yöneticiydi. Toplantılarda, proje tartışmalarında Yapı Kredi'nin sosyal bir misyonu olduğunu, bankacılık hizmetlerinden ayrı düşünölemeyeceğini söylerdi. Yapılan her şeyle Türkiye'nin daha çağdaş bir öлке haline gelmesine katkıda bulunmayı hedefliyordu. Bunun YKKS'ye büyük faydası oldu (aktaran Karaçam, 2012).

Költürel faaliyetler, beşeri sermaye yaratmada da etkili olmuştur. Karaçam bu durumu, “Yenilikçi ürünler ile piyasaya hizmet veren Banka, aynı zamanda çağdaş sanat yatırımları da yapmaktadır. Toplumda, YKB'nin költürlü olduğu algısını oluşmakta, bu durum yalnızca müşteri-kurum ilişkisini değil çalışan-kurum ilişkisini de etkilemektedir. Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden mezun pek çok adayın diğer bankalar yerine Yapı Kredi'yi tercih etme sebebi budur”⁴¹ sözleriyle dile getirir.

Çukurova Grubu Dönemi'nde YKB'nin költür ve sanata bakışı şu şekilde özetlenebilir:

1. Költür ve sanat, önemli bir kurumsal iletişim unsuru olarak görölmeye başlanmıştır. YKB, költürel alana yatırım yaparak insanların zihninde simgesel konumunu güçlendirmeye, iyi bir imaj edinmeye çalışmaktadır.
2. Banka'nın artık költürel faaliyetlerden bir fayda beklentisi vardır. YKB, sanatın sosyal statüsünden de yararlanarak kamuoyu ile iletişimini artırmakta ve sosyal sermaye edinmektedir. Önceki dönem ile bu dönem arasındaki en büyük fark, şirket yöneticilerinin artık sanatın getirilerinin bilincinde olmaları ve bankacılığın doğasından kaynaklanan, kar peşinde

⁴¹ A.g.g.

koşan kurum görünümünü azaltmak için kültürel alanda yer alma yönündeki tercihleridir.

3. Önceki dönem Banka'nın matbaa kurarak kültürel alanda başlattığı şirketleşme, bu dönem hız kazanmıştır. Eskiden ülkenin kültürel hayatına destek vermek amacıyla gerçekleştirildiği öne sürülen faaliyetler, bu dönem tek bir şirket altında birleştirilerek, sadece Banka'nın kaynaklarından beslenmeyip aynı zamanda gelir getirici bir faaliyete de dönüşmektedir. Sosyal sermayenin uzun vadeli getirilerinin yanı sıra, kültürel faaliyetlerden bir ölçüde ekonomik getiri de elde edilmeye başlanmıştır.

Bu dönem kültürel alana yönelen diğer kurumlar da benzer çalışmalar yürütmüştür. Konser ve festival organizasyonları yapan Pozitif adlı organizasyon şirketinin önerisi ile 1991 yılından itibaren Akbank Caz Festivali'ne sponsor olmaya başlayan Akbank, 1993 yılında kendi kültür kurumu Aksanat'ı kurmuştur. Garanti Bankası ise 1984 yılından itibaren İKSV ile ortak çalışmalar yürütmüş, bu doğrultuda 1997 İstanbul Caz Festivali'nin festival sponsorluğunu üstlenmiştir. Türkiye'nin büyük sermayeli sanayi şirketlerinden olan Borusan Holding de 1997 yılında Beyoğlu/İstanbul'da Borusan Sanat Galerisi'ni açmıştır.⁴² Sermaye şirketlerinin yanı sıra, Eczacıbaşı Grubu'nun kurmuş olduğu bir vakıf olan İKSV sanat ortamında etkinliğini giderek artırmıştır. 1989 yılında ilki yapılan Uluslararası İstanbul Tiyatro Festivali ve 1994 yılından itibaren gerçekleştirilen Uluslararası İstanbul Müzik Festivali bu vakfın etkinliklerindendir

⁴² Akbank sponsorluğunda devam eden Akbank Caz Festivali 2015 yılında 25. kez düzenlenmiştir. Yine 2015 yılında 22.'si düzenlenen İstanbul Caz Festivali ise en başından itibaren Garanti Bankası'nın sponsorluğunda devam etmektedir. Borusan Sanat Galerisi 2006 yılında faaliyetine son vermiş, 2010 yılından itibaren İstiklal Caddesi'nde bulunan, eski binasının karşısındaki binada Borusan Müzik Evi ile klasik, caz, dünya müziği konserleri ve çağdaş sanat sergileri düzenlemeye devam etmektedir.

Banka ve şirketlerin kendi aralarındaki rekabet, kültürel alana da yansımış, bu durum Türkiye’de kültür ortamının gelişmesinde etkili olmuştur.

2.3.5 Çukurova Grubu Döneminin Önemli Kültürel Faaliyetleri:

Kazım Taşkent Dönemi’nde oluşan kültür ve sanat bankası misyonuna, Çukurova Grubu Dönemi’nde de bağlı kalınmıştır. İki dönem arasındaki önemli bir benzerlik, Banka yöneticilerinin sanata olan özel ilgileridir. Tıpkı Kazım Taşkent ve Vedat Nedim Tör gibi Burhan Karaçam da sanata ilgi duymaktadır.⁴³ Önceki dönem kurucu Kazım Taşkent kültür alanında yürütülen faaliyetlerle yakından ilgiliyken, bu dönem Banka’nın sahiplerinin kültür ve sanat alanında alınan kararlarda pek etkin olmadığı, bu konuda yönetici Karaçam’ın öne çıktığı görülmektedir.

Kuruluş yıllarında Kazım Taşkent ile Vedat Nedim Tör işbirliğinde olduğu gibi, bu dönemin kültür ve sanat algısında da Burhan Karaçam kadar etkin olan ikinci isim Enis Batur’dur. Batur, 1988 yılında Yapı Kredi Yayınları’nda (YKY) editör olarak çalışmaya başlamış, ardından önce limited şirket sonra anonim şirket olarak faaliyetlerine devam eden YKKS’de yönetici olarak uzun yıllar görev yapmıştır. Batur, şair ve yazar kimliğiyle öne çıkmaktadır. Kazım Taşkent Dönemi’nin Sanat Danışmanı Vedat Nedim Tör’den farklı olarak Batur, profesyonel anlamda yalnızca kültür ve sanat sektöründe çalışmıştır.

YKB’nin kültürel alanla ilişkilerinin daha profesyonel bir kadro ile yürütülmesi, bu dönem kültürel faaliyetlerin ele alınış şeklini de açıklamaktadır. Önceki dönemde de Sanat Danışmanı’nın yanı sıra, çeşitli aktivitelerde alanında uzman kişilerden danışmanlık desteği alınmıştı.

⁴³ Karaçam, Genel Müdürlük binasındaki odasına, YKB’nin resim koleksiyonunda yer alan Osman Hamdi’nin Feraceli Kadınlar adlı tablosunu asmış ve anılarında, tablonun yabancı ziyaretçilere karşı Genel Müdürlüğü temsil etmesi açısından önemini belirtmiştir (Burhan Karaçam ile yapılan görüşme 30/8/2014). Bu durum, Karaçam’ın sanata olan ilgisi hakkında bize bir ipucu vermektedir.

Ancak bu dönemin kültürel faaliyetlerini yürütmesi için yalnızca bu işle görevli geniş bir ekip kurulmuştur. Enis Batur'un yanı sıra Aydın Gün, Özalp Birol, İlknur Özdemir, Raşit Çavaş, Samih Rifat, Mehmet Ulusel gibi isimler farklı dönemlerde YKKS'nin kadrosunda yer almıştır.

Bu bölümde, dönemin kültürel faaliyetleri incelenerek, YKB'ye etkileri sosyal sermaye bağlamında tartışılacaktır. Faaliyetler tarihi bir dizine göre değil, önceki bölümlerde olduğu gibi, türlerine göre gruplandırılarak anlatılacaktır.

2.3.5.1 Sanat Etkinlikleri Şirketleşiyor: Yapı Kredi Kültür Sanat'ın Kuruluşu

YKB 1992 yılında Yapı Kredi Yayınları Limited Şirketi'ni (YKYL) kurmuş ve önceden yine kendi iştiraki olan şirketlerle yürüttüğü yayıncılık faaliyetlerini bu şirket üzerinden gerçekleştirmeye başlamıştır. Burhan Karaçam, şirketin kuruluş misyonunu şöyle özetler:

Yapı Kredi'nin geçmişiyle geleceğini birleştiren bir misyonla yola çıktık. Karlılığı tamamen geri planda bırakarak, ülkenin büyük ihtiyacı olarak gördüğümüz yayıncılık konusuna geniş bir yelpaze ile girmeyi hedeflemiştik. Ticari nedenlerle basılamayan ve Türk okurlara sunulamayan yayınları Yapı Kredi getirecekti. Kazancımız kitap satışları değil toplumun çabalarımıza verdiği destek olacaktı (Karaçam, 2012).

Özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren hız kazanan kültür ve sanat faaliyetleri, artık Banka'nın reklam ve iletişim birimlerinin yönetebileceği boyutları aşmış, bu faaliyetlerin kurumsal bir yapıyla yürütülmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla, Kazım Taşkent Sanat Galerisi, Sermet Çifter Kütüphanesi ile 1992 yılında açılan, sergi ve etkinliklere ev sahipliği yapan Vedat Nedim Tör Müzesi'nin düzenlediği etkinliklerle yayıncılık faaliyetleri birleştirilerek Ekim 1996'da YKKS kurulmuştur.

Banka'nın tüm kültürel faaliyetlerinin yürütülmesi işini üstlenen YKKS'nin yöneticilerinden Enis Batur, geniş kitlelere ulaşmanın şirketin en büyük amaçlarından biri olduğunu ve bu doğrultuda sokaklarda sergiler açıldığını, basılan kitapların üniversitelerin kütüphanelerine gönderildiğini, konferansların sayısının artırıldığını belirtir. Bununla birlikte Banka yöneticilerinin kültürel faaliyetleri gerçekleştirirken kendisini kısıtlamadığını da ilave eder (aktaran Karaçam, 2012). YKKS ile Banka'nın ilişkisini özetleyen bir görüş de YKKS'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmış olan Özalp Birol'a aittir:

Yapı Kredi YKKS'ye yılda yaklaşık 1 milyon dolarlık destek veriyor⁴⁴, bu yatırımla değeri 10 milyon doları aşan haber geri dönüşü ve buna paralel olarak bedeli ölçülemeyecek bir kurumsal itibar elde ediyordu. Bu sayede bankanın rekabet gücü artıyor, pazarlık konumu güçleniyordu (aktaran Karaçam, 2012).

YKB Genel Müdür eski Baş Yardımcısı ve Yönetim Kurulu eski Üyesi Hasan Ersel de YKKS'nin kar etme amacıyla kurulmadığını belirtmiş, YKKS'nin faaliyetlerinin Banka'nın itibarını artırdığından söz etmiştir.⁴⁵ Karaçam, Birol ve Ersel'in de değindiği gibi Banka, yayıncılık faaliyetlerinin maddi getirisinden ziyade, katma değeri yüksek bir başka getiriye, kamuoyu üzerinde yaratacağı, kültürel alanda sorumluluk sahibi, topluma değer katan kurum imajını hedeflemektedir.

Yayıncılık: Yayın Sayısı 1000'e ulaşıyor

Yayıncılık, YKKS'nin kuruluşu ile önemli bir değişim geçirmiştir. YKY Yayın Koordinatörü Aslıhan Dinç bu süreci şöyle açıklamaktadır: “YKYL ve YKKS öncesi sadece çocuk kitapları, birkaç sanat kitabı ve dergi yayımlayan düzen, 1992 ikinci yarından itibaren kapsamlı bir yayınevine dönüştü. Şu anda faaliyet gösteren hemen bütün dizilerin temelleri o

⁴⁴ Burhan Karaçam, Banka'nın YKKS'ye doğrudan finansman aktarmadığını, bunun yerine YKKS'nin yayınladığı kitap ve CD'leri satın alarak dolaylı bir finansal destek sağladığını belirtmiştir (Burhan Karaçam ile yapılan görüşme, 30/08/2014).

⁴⁵ Hasan Ersel ile yapılan görüşme 30/9/2014.

zaman atıldı.”⁴⁶ Dinç’in sözlerini doğrular şekilde Burhan Karaçam da bu dönemi “YKKS’nin kendine has kalitesinin olduğu yıllar” olarak nitelemiş, gerçekleştirilen işlerde, geçmişten gelen deneyimin etkisinin de büyük olduğunu vurgulamıştır.⁴⁷ YKKS Genel Müdürü Tülay Güngen ise “YKKS’nin bu dönemden itibaren yazarlarla telif hakları anlaşmaları yaptığını, yabancı kitapların çevirisinde, daima sektörün önemli isimleriyle çalışıldığını, kitap ve dergilerin tasarımlarının titizlikle yapılması için yine alanında en başarılı tasarımcıların tercih edildiğini” belirtmiş, “YKKS’nin bu yönüyle Türkiye’de yayıncılık sektörünün gelişimine katkı yaptığını” dile getirmiştir.^{48 49}

Gerçekten de bu dönem YKKS Türkiye’nin önemli bir yayınevi haline gelmiş, baskı kalitesi ve içerik bakımından adından söz edilen kitap ve dergiler YKY markası ile basılmıştır. Türk edebiyatının önde gelen yazar ve şairlerinin toplu eserleri yayımlanmış, dünya edebiyatının başyapıtları Türkçe’ye çevrilerek basılmıştır. Amin Malouf, Ece Ayhan ve Tezer Özlü’nün eserleri 1993 yılından itibaren, Behcet Necatigil, Cemal Süreya, Gülten Akın ve Füzûzan’ın eserleri 1995 yılından itibaren, Sabahattin Ali’nin en çok satan kitabı *Kürk Mantolu Madonna* 1998 yılından itibaren, Nazım Hikmet ve Turgut Uyar’ın eserleri 2002 yılından itibaren, Orhan Veli ve Tomris Uyar’ın eserleri 2003 yılından itibaren YKY çatısı altında yer almıştır. Toplu eserleri basılan isimler arasında Nazım Hikmet, Yaşar Kemal, Adalet Ağaoğlu, Nurullah Ataç, İlhan Berk, Leyla Erbil sayılabilir. Bu dönem Türkçe’ye çevrilen dünya edebiyatının önemli eserlerinden başlıcaları ise Pearl S. Buck’un *Büyük Dalga* adlı eseri, Harrold Pinter’in *Aldatma* adlı eseri, Charles Bukowski’nin *Hollywood* adlı eseri, James

⁴⁶ Aslıhan Dinç ile yapılan görüşme 6/8/2015.

⁴⁷ Burhan Karaçam ile 30/08/2014.

⁴⁸ Tülay Güngen ile yapılan görüşme 3/7/2014.

⁴⁹ Yapılan görüşmelerde bu dönemde telif hakları için anlaşma yapılan yazarlar, çevirmenler ve basılan kitapları da içeren ayrıntılı bilgilere ulaşılamamıştır.

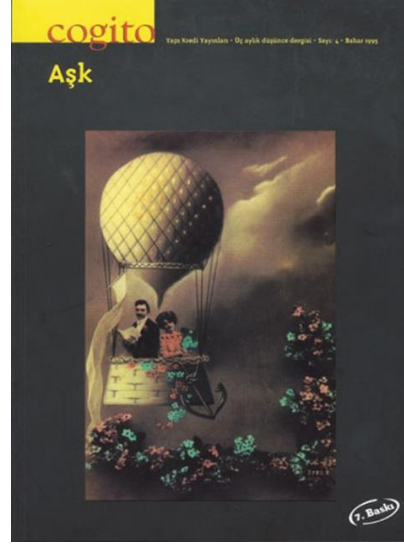
Joyce'un *Ulysses* adlı eseri ve Samuel Beckett'in *Hikaye Sırasında* adlı eseridir.⁵⁰

YKKS, Türk tarihinde önemli yeri olan konulara dair eserlerin de basımını gerçekleştirmiştir. 1998 yılında Cumhuriyetin ilanının 75. yılına özel üç cilt halinde hazırlanan *Cumhuriyet Kronolojisi*, 1999 yılında Osmanlı'nın kuruluşunun 700. yılına özel hazırlanan *Osmanlılar Ansiklopedisi* bu yayımlara örnek verilebilir.

Sürelî yayınlara verilen önem, bu dönem de devam etmektedir. *Doğan Kardeş* Dergisi yeniden basılmaya başlanmış, ancak önceki bölümde de açıklandığı üzere, uzun ömürlü olmamıştır. Daha önce yayımlanmaya başlanan *Sanat Dünyamız* Dergisi yayın hayatına devam etmektedir. Bu dönemin yeni yayınları ise *Kitap-lık* ve *Cogito* dergileridir. *Kitap-lık*, kitap tanıtım dergisi olarak Eylül 1993'te basılmaya başlanmıştır. İlerleyen yıllarda içeriği ve tasarımı yenilenerek kapsamlı bir edebiyat dergisi haline gelen derginin Mayıs – Haziran 2015 döneminde 179. sayısı basılmıştır.

Cogito ise, 1994/Yaz döneminden bu yana üç ayda bir yayımlanan felsefe, kültür ve düşünce dergisidir. 2015/Bahar döneminde 80. sayısı yayımlanmıştır. Her sayısında özel bir konuyu kapsamlı bir dosya çerçevesinde tartışan dergi, YKB'nin önceki yayınlarından ayrılmaktadır. Okuyucuyu çeşitli konularda bilgilendirmeyi amaçlayan, bir anlamda eğitici özelliği olan dergilerden sonra, *Cogito* ile okuyucu artık düşünmeye sevk edilmektedir.

⁵⁰ Aslıhan Dinç ile yapılan görüşme 6/8/2015.



Fotoğraf 7: *Kitap-lık* No:169, Eylül –Ekim 2003 tarihli dergi kapağı ve *Cogito* No: 4 Bahar 1995 tarihli dergi kapağı

Cogito kitap dizisi de bu dönemde çıkmaya başlamıştır. Dergiye benzer şekilde bu kitap dizisinde felsefe ve düşünce alanında yazılmış kitaplar yer almaktadır. YKKS'nin diğer dizileri *Edebiyat*, *Şiir*, *Sanat*, *Tarih* serilerinin yanı sıra, Türk ve dünya edebiyatından yazarların birden fazla kitaba yayılan eserlerini küçük ebatlarda set halinde sunan *Delta*, çocuk kitaplarını içeren *Doğan Kardeş* ve klasik eserlerin yer aldığı *Kazım Taşkent Klasik Yapıtlar* dizileridir. *Doğan Kardeş* ve *Kazım Taşkent Klasik Yapıtlar* dizileriyle, YKKS aynı zamanda, bir anlamda kültürel geçmişine de sahip çıkmaktadır. Bu dizilerde “çeviride yurtdışında yayımlanmış yeni kitapların telifleri alınarak hızla yayımlanmış, kısa süre içinde dünya edebiyatını takip etme imkanı sunulmuştur. Yerli edebiyat için de yeni yazarların kitaplarının yanı sıra büyük yazarların kitapları da özenli baskılarla, yeni tasarımlarla yayımlanmıştır.”⁵¹

YKKS'nin bir diğer önemli yayını da Prof. Dr. Pertev Naili Boratav'ın 42 yıl boyunca üzerinde çalıştığı ve gerçekleştirdiği derlemelerden aktardığı *Nasreddin Hoca* kitabıdır. Anadolu'da konuşulan dille, sansürsüz yazılan

⁵¹ Aslıhan Dinç ile yapılan görüşme 6/8/2015.

fıkraların yer aldığı kitabın YKKS'den basılması, önceki dönem halk sanatlarına yönelik araştırma ve etkinliklere verilen önemin bu dönem de devam ettiği izlemine yaratmaktadır. Kitap, UNESCO'nun Nasreddin Hoca yılı ilan ettiği 1996 yılında basılmış ancak dili müstehcen bulunduğu için dağıtımı Banka yönetimince durdurulmuştur (Zaman Gazetesi arşivi 30/6/1996). Enis Batur'un yanı sıra YKKS'de danışman olarak görev yapan Samih Rifat ile kitapların tasarımını gerçekleştiren Mehmet Ulusel'in istifasına da yol açan olay, sanat ve destekçisinin ilişki düzeyi bakımından da eleştirilmiştir.⁵² ⁵³ Bu durum, Batur'un daha önce yer verilen, Banka yönetiminin kültürel işler konusunda kendisini özgür bıraktığı yönündeki görüşleriyle tezat oluşturmaktadır. Ancak göz önünde bulundurulması gereken bir ayrıntı da dönemin siyasi yapısıdır. 1996 yılında sağ görüşü benimseyen Refah Partisi ve Doğru Yol Partisi'nin koalisyonundan oluşan RefahYol hükümeti iktidardadır ve dönemin başbakanı Necmettin Erbakan'dır. Banka'nın bu kararında, muhafazakar bir hükümetin varlığının etkili olduğu söylenebilir.⁵⁴ Banka, bireylerle iletişim kurabilmek amacıyla gerçekleştirdiği kültür ve sanat yatırımlarının bir sonucu olarak, yalnızca hükümetin değil, müşterileri arasında yer alan muhafazakar kesimin tepkisinden de çekinmiş, bu kararı verirken sosyal sermayesine zarar verme ihtimalini düşünmüş olmalıdır.

1999 yılına gelindiğinde ise YKKS'nin yayıncılıkta önemli bir başarısı gerçekleşmiş, 1000. yayını olan *Aloşname* basılmıştır. Kitap, heykeltraş Ali Teoman Germaner'in 1970'li yıllardan itibaren ürettiği desen dizilerini içermektedir (Cumhuriyet Gazetesi Arşivi, 28/11/2000).

⁵² 8/2/1996 tarihli Milliyet Gazetesi'nde yer alan habere göre Pen Yazarlar Derneği, YKB yönetim kuruluna bir mektup göndererek konuyla ilgili tepkisini dile getirmiştir.

⁵³ Enis Batur bu dönem Yayın Yönetmeni görevinden istifa etmiş ancak Genel Müdür Danışmanı olarak çalışmaya devam etmiştir.

⁵⁴ 8/12/2006 tarihli NTV haberinde Enis Batur'un, "Kitap müstehcenliğinden çok dinle ilgili bölümleri nedeniyle tepki alacağı düşünüldükçe toplatıldı" sözleri yer almaktadır. Ayrıca 31/12/1996 tarihli Milliyet Gazetesi haberinde "Pertev Naili Boratav'ın Nasreddin Hoca kitabı, büyük bir kültür kuruluşunun yöneticileri tarafından dini duyguları rencide eder korkusuyla yayından çekilmiştir." ifadesi yer almaktadır. Kitap daha sonra, Edebiyatçılar Derneği tarafından yine 1996 yılında basılmıştır.

TMSF kontrolündeyken YKKS'nin faaliyetlerine değinmek gerekirse, Banka'nın faaliyet raporlarından edinilen rakamsal bilgilere göre, 2002-2005 yılları arasında her yıl yaklaşık 200 adet yeni kitap basıldığı, 2005 sene sonunda basılan toplam kitap sayısının 2.284'e ulaştığı görülmektedir. 2004 yılında 400'den fazla etkinlik düzenlendiği belirtilen raporlarda, 2003 yılında ise 25 serginin düzenlendiği bilgisine yer verilmiştir. Yine 2002 yılında da 17 sergi ve 4 gösteri gerçekleştirilmiştir. Faaliyet raporlarında ayrıca söz konusu etkinliklerle her yıl 70 binin üzerinde izleyiciye ulaşıldığı bilgisi paylaşılmıştır.⁵⁵ YKKS ve YKB'nin kültürel alanla uzun yıllara dayanan ilişkisi, görüldüğü gibi TMSF kontrolündeyken de devam etmiştir. Bu durumun en büyük sebebi de, YKB'nin adının artık kültür ve sanatla iç içe anılıyor olması nedeniyle, kültürel alandan çekilmesinin pek mümkün olmayışıdır.⁵⁶

Sergiler:

1992 yılında kurulan Vedat Nedim Tör Müzesi, 1950'li yıllardan itibaren Banka bünyesinde oluşturulan sikke, madalya, nişan, işleme, kumaş, tombak, tespih, saat, Karagöz oyunu gibi çeşitli eserleri içeren geniş bir koleksiyona sahiptir. Özellikle 55.000 parçadan oluşan sikke koleksiyonu dünyanın sayılı koleksiyonları arasında yer almaktadır. Bu dönem Müze'nin koleksiyonuna Atatürk ve Cumhuriyet Dönemi İstanbul fotoğrafları koleksiyonu da katılmıştır.⁵⁷ YKKS'nin diğer kültür alanı Kazım Taşkent Sanat Galerisi'nde, yurtiçinden ve yurtdışından sanatçıların eserlerinin yer aldığı önemli sergiler düzenlenmiştir. Sergilerle birlikte basılan katalog ve kitaplar Türk resim sanatına dair kaynak eser niteliğindedir.

⁵⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz YKB Faaliyet Raporları <http://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar.aspx> Erişim Tarihi: 6/8/2015.

⁵⁶ YKB Kurumsal İletişim Direktörü Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

⁵⁷ <http://sanat.ykykultur.com.tr/ykksy/vedat-nedim-tor-muzesi/> Erişim Tarihi: 20/6/2015.

1989 yılında gerçekleştirilen “Türk Resminde Ortak Bilinç” isimli sergi, güzel sanatlar alanında Türkiye’nin önemli eğitim kurumlarından Mimar Sinan Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi’ni ilk defa bir araya getirmesi bakımından önem taşır. 1989 yılında Kazım Taşkent Sanat Galerisi’nin 25. kuruluş yıldönümü için YKB koleksiyonunun yer aldığı bir sergi düzenlenmiştir. Yıldan yıla değişmekle birlikte her yıl ortalama 5 serginin düzenlendiği⁵⁸ bu dönemin diğer sergileri arasında Devrim Erbil (1991), Hamit Görele (1991), Avni Lifij (1992), Halil Paşa (1994), Neşe Erdok (1994 ve 1997), Hikmet Onat (1995), Fikret Mualla (1995 ve 1999), Mübin Orhon (1996), Mehmet Güteryüz (1996), önceki döneme damgasını vuran Aliye Berger’in yanı sıra Şakir Paşa ailesinin diğer görsel sanatçı üyeleri Fahrelnisa Zeid ve Füreya’ya ait eserlerin ilk kez bir arada sergilendiği *Üçü Birlikte: Fahrelnisa - Aliye – Füreya* (2001) sergileri sayılabilir. Söz konusu sergilere bakıldığında Türk resminin klasik isimlerinin yanı sıra dönemin çağdaş sanatçılarına da ağırlık verildiği görülmektedir. Ayrıca *Türk Bestekar Portreleri* (1990), *Türk Resminde Otoportre* (1996), *Sanatçı Portreleri* (1999), *Celile Hanım Nazım Hikmet Portreleri* (2001) gibi sergilerle portre eserlerinin tanıtılması amaçlanmıştır. YKKS Kültür ve Sanattan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Veysel Uğurlu, “portre sergilerinin, Türkiye’de portre koleksiyonculuğuna da katkı yaptığını” belirtmiştir.⁵⁹ İleriki yıllara da etki edecek bu sergilerde önemli eserler yer almıştır. Bunlardan biri, ilk defa YKKS’nin *Türk Resminde Otoportre* sergisinde yer alan Hale Asaf otoportresidir.⁶⁰ Eser, Antik AŞ’nin düzenlediği 23 Kasım 2013 tarihli müzayedede 300.000 TL’ye satılmıştır. Bu rakam aynı zamanda söz konusu sanatçının müzayede satış rekorudur.⁶¹

⁵⁸ Düzenlenen sergilere dair tam bir liste elde edilememiştir.

⁵⁹ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 5/8/2015.

⁶⁰ A.g.g.

⁶¹ <http://www.antikas.com/haber.aspx?id=12> Erişim Tarihi:5/8/2015.

Dünya sanatçılarının da yeni yeni yer almaya başladığı YKKS’de 1990 yılında düzenlenen *Şehir, Doğa, İnsan* adlı Çağdaş Rus Ressamları sergisi, Banka’nın finansal platformda attığı adımların, sosyal hayattaki bir yansımasıdır. Sergi, daha önce değinilen 1989 yılında Moskova’da YKB temsilciliğinin açılışıyla Rusya’yla kurulmaya çalışılan finansal ilişkilerin bir devamı olarak, sosyal ilişkilerin de artırılması amacı taşıdığından önemlidir. 1996 yılında *Henri Prost: Şehri Düşünmek, Şehri Yaratmak* adlı sergisinde Atatürk’ün daveti üzerine İstanbul’a gelen mimar Henri Prost’un İstanbul şehir planları sergilenmiştir. 1998 yılında *Jules Laurens’in Türkiye Yolculuğu* sergisi de Prost’unkine benzer özellikler taşır. Sergi, Jules Laurens’in 1835 yılında İstanbul, Bursa, Trabzon, Diyarbakır gibi çeşitli şehirleri gezerek yaptığı çizimleri içermektedir.

YKKS, 2000’li yıllardan itibaren çağdaş sanatın dünyadaki örneklerine de yer vermeye başlamıştır. 2001 yılında düzenlenen Victor Vasarely ve Andy Warhol sergileri bunlardandır. Amerika’nın Pittsburgh şehrinde bulunan Andy Warhol Müzesi tarafından hazırlanan *Sanatı ve Yaşamıyla Andy Warhol* sergisinde sanatçının bazı eserleri ilk defa Türkiye’de sergilenmiştir. 2002 yılında Polonyalı yazar Bruno Schulz’un desen ve illüstrasyonlarının yer aldığı *Siyah Güneş - Bruno Schulz* sergisi düzenlenmiştir. Yine 2002 yılında Georg Baselitz’in retrospektif sergisi Kazım Taşkent Sanat Galerisi’nde yer almış, sanatçı Türkiye’deki bu ilk kişisel sergisinin açılışına da katılmıştır. Bu dönemin önemli sergilerinden biri de 1 Mayıs – 30 Haziran 2005 tarihinde düzenlenen İlhan Koman sergisidir. Bu sergiyle Koman’ın eserlerinin retrospektifi ilk defa İstanbul’da sergilenmiştir.⁶²

Dünya sanatının önemli isimlerine ait eserlerinin yer aldığı sergiler, sanatçıların bizzat katılımı YKKS’nin dönemin kültür ortamındaki

⁶² Söz Konusu sergi YKKS, Koç Grubu’na satılmadan hemen önce, TMSF’nin kontrolünderken düzenlenmiştir. Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 5/8/2015.

etkinliğini ortaya koymaktadır. Sanat ortamının aktif bir üyesi oluşu, Yapı Kredi ismini taşıyan YKB ve YKKS'ye itibar sağlamaktadır.

Müzik:

1988 yılında, Vedat Nedim Tör zamanında hazırlanan Münir Nurettin Selçuk'un ses kayıtları CD'ye aktarılarak Türkiye'nin ilk müzik CD'si çıkarılmıştır. Eser, Kültür Bakanlığı Özel Ödülü'nü almıştır.⁶³ Ayrıca Klasik Türk Musikisi ustalarından olan Bekir Sıdkı Sezgin öncülüğünde *Büyük Besteler Büyük Ustalar* isimli müzik serisi hazırlanmıştır. 1960'lar, 70'ler ve 80'lerin en beğenilen şarkılarından oluşan CD'ler ve Türk pop müziğinin tarihini yansıtan Türkçe Pop Müzik projesi kapsamında CD'ler hazırlanmıştır (Karaçam, 2012).

Bu dönem yayımlanan Evin İlyasoğlu'nun *Zaman İçinde Müzik* adlı kitabı müzik tarihine ışık tutması bakımından önemlidir. İlk uygarlıklardan 21. yüzyıla kadar olan zaman diliminde ortaçağ, gotik, rönesans, barok, klasik, romantik ve modern dönemleri içeren kitap, yerli ve yabancı besteciler ile eserleri hakkında bilgiler içermektedir. Kitap ile beraber 10 adet CD de hazırlanmıştır⁶⁴

Banka'nın özel günlerde müşterilerine sunduğu hediyeler de artık YKKS'nin yayınladığı kitaplar veya müzik CD'lerinden seçilmeye başlanmıştır.⁶⁵ Burhan Karaçam'ın konu hakkındaki değerlendirmesi ise şöyledir:

YKKS Türkiye'nin kültürel gururu olmakla kalmadı, YKB'ye alternatif iletişim kanalları sağlayarak Banka'nın büyümesine de katkıda bulundu. Öyle ki yayımlanan kitaplar ve gerçekleştirilen sanat etkinlikleri basında ayrılan yer açısından zaman zaman bankacılık ürün ve hizmetlerinin önüne geçti. Ancak felsefemiz kurum eşittir ürün olduğundan, tüm bu faaliyetler Banka'nın kamuoyu gözünde farklı bir konuma yükselmesinde büyük rol oynuyordu (Karaçam, 2012).

⁶³ Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

⁶⁴ www.elvinilyasoglu.com Erişim Tarihi: 15/7/2015.

⁶⁵ Burhan Karaçam ile yapılan görüşme 30/8/2014.

Bu uygulama, Banka'nın kültürel sermayesini nasıl sosyal sermayeye dönüştürdüğünü göstermektedir. Kültür ürünlerini müşterilerine hediye ederek kültürel sermayesini yaymakta; bu sayede müşterileriyle ilişkilerini güçlendirerek sosyal sermaye edinmektedir. Böylece bireylerin zihninde güçlü bir marka imajı oluşturmaktadır.

Kültürel Etkinlikler: Yapı Kredi Sanat Festivali Başlıyor!

Banka'nın 10. ve 20. kuruluş yıldönümleri kapsamında 1954 ve 1964 yıllarında çeşitli kültürel etkinlikler düzenlenmiş, ancak 25. kuruluş yıldönümünün kutlandığı 1969 yılından sonra bu etkinlikler kaldırılmıştı. Sonraki yıllarda kuruluş yıldönümleri, verilen resepsiyonla kutlanmaya başlanmıştır.

1988 yılından itibaren yıldönümü kutlamaları kapsamında davet vermek yerine, kültür ve sanat etkinlikleri düzenlenmesine karar verilmiştir. "Gençlik Festivali" adı ile yeni bir festival organize edilmiş, tiyatro, opera, dans gösterileri ve çeşitli sergiler düzenlenmiştir. 1989 yılında kuruluş yıldönümü kutlamaları için Bolşoy-Kirov Karması Rus Bale grubu İstanbul'a getirilmiştir. Sonraki yıllarda Rusya'dan Kirov ve Minsk bale grupları ve Amerika'dan Harlem Dans Tiyatrosu YKB'nin konuğu olarak çeşitli gösteriler sunmuştur (Karaçam, 2012). Enis Batur, Festival'in Banka için önemini şu sözlerle dile getirir: "Festival, geniş yelpazeli, yüksek bütçeli, ses getirmesi hedeflenen bir projeydi ve Banka'nın PR'nın önemli bir parçasıydı." (aktaran Karaçam, 2012).

İstanbul'un kültür ve sanat hayatına bir katkı olması amacıyla düzenlenen etkinlikler için, Kazım Taşkent Sanat Galerisi, Sermet Çifter Salonu, Vedat Nedim Tör Müze'nin yanı sıra Beyoğlu Sanat Galerisi, Taksim Sahnesi gibi İstanbul'un çeşitli kültürel mekanları kullanılmıştır. Festivalde yerli sanatçıların yanı sıra dünya çapında pek çok sanatçı

Türkiye'ye getirilmiştir. Festivalin 10. yıldönümü olan 1997 yılından itibaren “Yapı Kredi Sanat Festivali” adı ile düzenlenmeye başlanmıştır (Milliyet Gazetesi arşivi, 6/8/1997).

1998 yılından itibaren dört mevsimlik bir festival olarak hazırlanmış, yalnızca Banka'nın kuruluş ayı olan Eylül ayında düzenlenmekle kalmayıp yılın içine yayılan, uzun süreli bir kültür sanat takvimi oluşturulmuştur. Bu doğrultuda Mayıs ayında başlayan festival yıl sonuna kadar çeşitli etkinliklerle devam etmiştir (Milliyet Gazetesi Arşivi, 10/5/1998). Ayrıca festivalde kültürel aktivitelerin tek adresi artık sadece İstanbul değildir; Bursa, Ankara, İzmir gibi büyükşehirlerde de Yapı Kredi Sanat Festivali kapsamında gelen yabancı sanatçıların gösterileri düzenlenmiştir. Örneğin 1997 yılında festivalin İstanbul dışındaki durakları Efes Antik Tiyatrosu, Bursa Açık hava Tiyatrosu, Adana Açık hava Tiyatrosu'dur (Milliyet Gazetesi Arşivi, 6/8/1997).

Festivalde Türkiye'den sanatçılara yer verilmekle birlikte asıl odak noktası uluslararası sanatçılar, dünya çapında ünlü gösteriler ve dans topluluklarıdır. Kazım Taşkent Dönemi'nde yapılan etkinlikler hatırlanacak olursa, daha çok yerli sanatçıların yer aldığı, milli kültürün yayılması ve yaşatılmasını hedefleyen etkinliklerin düzenlendiği görülür. 1980'lerden itibaren ekonomide yaşanan değişimlere paralel olarak Çukurova Grubu Dönemi'nde gerçekleştirilen kültürel faaliyetler de global bir nitelik kazanmıştır.

1990 yılından itibaren, İstanbul ve Ankara operalarının kurucusu, opera sanatçısı ve rejisör Aydın Gün, YKKS'de Kültür ve Sanat Danışmanı olarak görev yapmaya başlamıştır. Gün'ün koordinatörlüğünde Yapı Kredi Leyla Gencer Uluslararası Şan Yarışması düzenlenmiştir. İlki 3-9 Eylül 1995 tarihinde düzenlenen yarışmanın, daha ilk organizasyonu Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA tarafından Altın Madalya ile ödüllendirilmiştir (Karaçam, 2012). Yarışmaya, farklı ülkelerden 94

yarışmacı katılmıştır. İki yılda bir düzenlenen yarışmanın ikincisi 1997 yılında düzenlenmiş ve Leyla Gencer bizzat kendisi jüri üyesi olarak yer almıştır. Aydın Gün'ün başkanlığını yürüttüğü jürinin diğer üyeleri, Paris Opera Comique Yöneticisi Pierre Medecin, La Scala Operası Genel Müdür Yardımcısı Luigi Targetti, İngiltere Kraliyet Operası Sanat Danışmanı Helga Schmidt, Bologna Operası Sanat Yönetmeni Gianni Tangucci ve Roma Operası Sanat Yönetmeni Vincenzo de Vivo'dur. Dünyanın önemli sanat kurumlarından kişilerin jüri üyeliği görevini üstlendiği bu ikinci yarışmaya, yine yurtiçinden ve yurtdışından toplam 90 şan sanatçısı katılmıştır. Yapı Kredi Leyla Gencer Uluslararası Şan Yarışması'nın sonuncusu 2000 yılında düzenlenmiştir.⁶⁶

Yarışma, 2006 yılından itibaren Doğuş Grubu ve Garanti Bankası sponsorluğunda gerçekleştirilmeye başlanmıştır. YKB'nin rakibi Garanti Bankası'nın bu etkinliğe sponsor olması, üzerinde durulması gereken bir konudur. O dönemin gazetelerinde YKB'nin gerçekleştirdiği bu yarışmanın ülkenin kültürel hayatına büyük bir katkı sağladığına yönelik haberler yer almış⁶⁷ ve YKB için güçlü bir reklam unsuru olmuştur. YKB'nin çağdaş sanata verdiği bu destek, kurumun geçmişten gelen "kültür ve sanat" bankası imajının devamı niteliğindedir. Bu dönem yeni bankacılık ürünleri ile bireysel müşterileri hedefleyen YKB, kültürel etkinlikleri sayesinde, ülkede çağdaş sanata ilgi duyan, kültürlü kesimle iletişim kurma imkanı elde etmekte ve bu ağlarla sosyal sermayesini genişletmektedir. Garanti Bankası'nın, söz konusu yarışmanın bireyler

⁶⁶ İki yılda bir düzenlenen yarışmanın üçüncüsünün 1999 yılında olması planlanırken 17 Ağustos 1999 yılında gerçekleşen deprem nedeniyle ertelenmiş ve üçüncü yarışma 2000 yılında düzenlenmiştir. Yarışmanın jürisinde Leyla Gencer ve jüri başkanı Aydın Gün'ün yanı sıra İtalya'nın Napoli kentinde bulunan San Carlo Tiyatrosu'nun Genel Müdürü Dr. Francesca Canessa, Sanat Yönetmeni Vincenzo de Vivo, yine İtalya'nın Milano kentinde bulunan Teatro alla Scala'nın Sanat Yönetmeni Luigi Targetti, Roma Operası Sanat Yönetmeni Gianni Tangucci, Fransa Monako'da bulunan Monte Carlo Operası'nın Genel Müdürü John M. Mordler, Opera International Dergisi Yazı İşleri Müdürü Sergio Segalini ve Avusturya Graz Operası Müdürü Karen Stone yer almıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. http://www.leylagencer.org/tr/yarisma.asp?cid=123&k1=yarisma&k2=onceki_yarismalar&k3=tarihce Erişim Tarihi: 22/6/2015.

⁶⁷ 1/9/1995 – 5/9/1995 - 9/9/1997 – 10/9/1996 - 13/9/1997 tarihli Cumhuriyet Gazetesi haberleri incelenebilir.

üzerinde oluşturduğu olumlu izlenimden faydalanmak istemesi gayet normaldir.

Bu dönemin en önemli etkinliklerinden biri de 1992-2002 yılları arasında düzenlenen farklı konularda söyleşilerin yapıldığı Salı Toplantıları'dır. Ara Güler, Tahsin Yücel, Doğan Hızlan, Ömer Madra, Metin Üstündağ, İlber Ortaylı, Enis Batur, Çetin Altan gibi isimlerin yer aldığı toplantılarda kültür, felsefe, edebiyat, arkeoloji, siyaset, tarih, karikatür, müzik, güzel sanatlar, mimari gibi çok çeşitli konular ele alınmıştır. İstanbul'un yanı sıra 1990'ların ortalarında İzmir'de de düzenlenen⁶⁸ bu söyleşi dizileri ayrıca kitaplaştırılarak belgelenmiştir. Bu kitaplardan bazıları *Karşıdan Karşıya Geçerken: Sanat, Kitap Üzerine Anatomi Dersleri, İnsanın Halleri, Yedi Fiil Etik ve Haklar, El, Dil, Göz, Kulak: İletişim İşim; Binyıl İçin Tahminler; Sorun Soruda*'dır.⁶⁹ YKY yayın koordinatörü Aslıhan Dinç, “uzman kişilerin tartışmacı olduğu bu toplantıların, farklı konularda farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağladığını” belirtmiştir.”⁷⁰

50. Yıldönümü Kutlamaları:

Festivalin yanı sıra Banka'nın kuruluşunun 50. yıldönümünü kutlamak amacıyla 1994 yılında çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Bu kapsamda Arjantin'den Tango Pasion ve Sexteto Mayor Orkestrası İstanbul'a davet edilmiştir. Gösteri beklenenden fazla ilgi görünce aynı yıl ikinci bir gösteri düzenlenerek topluluk yeniden Türkiye'ye getirilmiştir. İstanbul ile birlikte İzmir'de de sahnelenen bu ikinci gösteriden elde edilen gelir, TEMA Vakfı ile İzmir Kültür Sanat ve Eğitim Vakfı'na bağışlanmıştır. Daha çok toplumun belli bir kesimine hitap eden bu etkinliklerin, söz konusu bağışlarla ilişkilendirilmesi dikkat çekicidir. YKB sadece gelir seviyesi kısmen yüksek, sanat etkinliklerine katılan bireylere hitap eden bir Banka

⁶⁸ Serhan Ada ile yapılan görüşme 23/7/2015.

⁶⁹ Aslıhan Dinç ile yapılan görüşme 6/8/2015.

⁷⁰ A.g.g.

olmadığının altını çizmekte ve vakıf bağışları ile toplumun geneline fayda sağlayacak uygulamalar da yaptığını göstermeye çalışmaktadır. Banka bu bağışlarla, her gelir seviyesinden bireyin nezdinde toplumsal sorumluluklarının bilincinde bir kurum imajı edinmeyi amaçlar.



1994
YAPI KREDİ'NİN 50. YILI

TANGO PASION TEKRAR TÜRKİYE'DE.

Bu kez, T.E.M.A. Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı ile İzmir Kültür Sanat ve Eğitim Vakfı için.

Yapı Kredi'nin 50. doğum günü için İstanbul'a gelen Tango Pasion, tam 6 akşam tango severlere unutulmaz dakikalar yaşattı.

Gösterilen olağanüstü ilgi karşısında, Yapı Kredi, dünya turnesi programı çok önceden belirlenmiş olmasına rağmen, Tango Pasion'u tekrar ülkemize getirdi. Tango Pasion, bu kez, bu muhteşem tango şölenini izleyemeyenler için İstanbul ve İzmir'de sahneleniyor.

Yapı Kredi, Tango Pasion gösterilerini daha da anlamlı bir hale getirmek için, bu kez, gösterilerin tüm gelirini T.E.M.A. Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı ile İzmir Kültür Sanat ve Eğitim Vakfı'na armağan ediyor.

YAPI KREDİ

İstanbul Cemal Reşit Rey Konser Salonu: 7 Ekim 1994 Cuma, Saat: 20.30;
8 Ekim 1994 Cumartesi, Saat: 15.30 ve 20.30; 9 Ekim 1994 Pazar, Saat: 15.30
İzmir Kültürpark Açık hava Tiyatrosu: 11 Ekim 1994 Salı, Saat: 18.30
Biletler: İstanbul Cemal Reşit Rey Konser Salonu, İzmir Devlet Opera ve Balesi, Yapı Kredi
İzmir Sanat Galerisi ve İzmir Kültürpark Açık hava Tiyatrosu'nda satışta sunulmuştur.

Fotoğraf 8: 6/9/1994 tarihli Cumhuriyet Gazetesi'nde yer alan ilan

Yıldönümü kutlamalarında bir de sergi düzenlenmiştir. Marsilya Cantini Müzesi ve Centre Pompidou işbirliği ile Picasso, Miró, Matisse gibi ünlü sanatçıların eserlerinden oluşan 20. Yüzyıl Fransız Resmi isimli sergi, günümüzde Türk İslam Eserleri Müzesi olan İbrahim Paşa Sarayı'nda gerçekleştirilmiştir (Karaçam, 2012).

1994 yılında Banka kuruluşunun 50. yıldönümünde, kültürel etkinlikler dışında bir çalışma daha gerçekleştirilmiştir. Banka'nın desteği ile, Boğaziçi Üniversitesi'ne yeni bir yurt binası yapılmıştır. Bu yatırım için Boğaziçi Üniversitesi'nin seçilmesi dikkat çekicidir. Banka yöneticilerinin çoğunun mezun olduğu söz konusu üniversite, kökleri 1863 yılında İstanbul'da kurulan, ABD dışındaki ilk Amerikan koleji olma özelliği taşıyan Robert Kolej'e dayanmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi öğrencilerinin kültürel alt yapısı, YKB'nin yıllar içinde edindiği kültürel sermaye ile benzeşmektedir. Yurt binası, Banka için hedef kitlesinde yer alan bu kişilere ulaşmanın bir başka yolu olarak görülmüş olmalıdır.

2.3.5.2 Diğer Faaliyetler: Everest'te YKB Bayrağı

Üzerinde durulması gereken çalışmalardan biri de bu dönem Banka'nın bazı şubelerinin sanat merkezi olarak kullanılmasıdır. Vitrin Sergileri adı ile İstanbul, İzmir, Bursa gibi çeşitli şehirlerde yer alan şubelerin vitrinlerinde resim, el sanatları, süs eşyaları sergileri gerçekleştirilmiştir.⁷¹ Önceki dönem çalışmalarından olan Boş Zamanları Değerlendirme Atölyeleri kapsamında düzenlenen Hat Sanatı Kursları, Resim Kursları, Kumaş Süsleme Kursları, Tezhip Kursları ve Makrame Kursları yine Banka'nın Aksaray, Şişli, Kadıköy gibi İstanbul'daki şubelerinde gerçekleştirilmiştir.⁷² Bu çalışmalar Banka ile müşteri ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır

Çukurova Grubu Dönemi'nde Banka, Türk tiyatrosunu desteklemeye devam etmiştir. Ahmed Levendoğlu, Zuhal Olcay ve Haluk Bilginer'in sahnelediği çeşitli eserlere sponsor olan Banka, 1991 yılında *Kan Kardeşler Müzikali*'ne destek vermiştir. *Kan Kardeşler*'de Haluk Bilginer

⁷¹ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 5/8/2015.

⁷² A.g.g.

ve Zuhal Olcay'ın yanı sıra Derya Alabora, Oktay Kaynarca, Jülide Kural, Mahir Günşiray gibi sanatçılar sahne almıştır.⁷³

YKB, 1995 yılında Nasuh Mahruki'nin Everest tırmanışına da sponsor olmuştur. Bu tırmanış, Mahruki'nin Everest'e çıkan ilk Türk dağcı olması bakımından önemlidir. Burhan Karaçam, anılarında Mahruki'ye sponsor olunmasının nedenlerini ve bu sponsorluğun kendilerine getirilerini şöyle anlatmıştır:

Banka'nın zirveye tırmanışıyla, Nasuh Mahruki'nin tırmanışı arasındaki benzerlik, tanıtım açısından önemliydi. Nasuh Mahruki'nin Everest'e tırmanışı ile, Yapı Kredi'nin Biz Hep Zirvedeyiz sloganının, kamuoyu nezdinde yerleşmesi hedeflenmişti... Yapı Kredi ve Türk bayraklarının Everest'te 8842 metre yüksekliğe dikilmesinin hem kamuoyunda hem de Yapı Kredi camiası içinde, özellikle aktif çalışanlarda etkisi çok büyük oldu (Karaçam, 2012).

YKB'nin Çukurova Grubu Dönemi'nde başlayan ve uzun yıllar süren bir diğer desteği de arkeolojik kazılara yöneliktir. Banka, Anadolu'da neolitik çağın ilk ve en önemli arkeolojik buluntularından biri olarak kabul edilen Çatalhöyük arkeolojik kazılarının 1997 yılından bu yana ana sponsorudur. Çatalhöyük arkeolojik kazılarına verilen destek, 2000'li yıllardan itibaren önem kazanmaya başladığından ilerleyen bölümlerde daha detaylı ele alınacaktır.

2.3.5.3 Yarım Kalan Projeler

YKKS'nin yöneticilerinden Özalp Birol ve Enis Batur'un yürüttüğü bir takım çalışmalar, gerçekleştirilemeden kalmıştır. Galatasaray'da yer alan YKKS binasının bir kültür merkezi haline getirilmesi planı bunlardan biridir. Burada büyük bir kültür marketi, sinematek, konser salonları ve tiyatronun yer alması düşünülmüştür. Sinematek ile, İstanbul Film Festivali'ne alternatif oluşturan ve bir anlamda ona destek olacak, yıl

⁷³ http://www.tiyatrostudyo.com/oyunlar/kan/kan_sy.htm Erişim Tarihi: 22/6/2015.

boyunca gösterimini sürdürecektir bir sinema yapılması planlardan biriydi. Uluslararası nitelikte bir kültür kurumu olması hedeflenmişti. Çukurova Grubu'nun iştiraklerinden Digitürk aracılığı ile yalnızca kültürel programları içeren bir televizyon kurulması da planlar arasında yer alıyordu (Karaçam, 2012). Oldukça yüksek bir bütçe gerektiren bu plan gerçekleştirilebilseydi, YKKS Türkiye'de günümüzde dahi rakibi olmayan bir kültür kurumu haline gelebilirdi. Burhan Karaçam'ın istifa ederek Banka'dan ayrıldığı 1999 yılından sonra bu çalışma durdurulmuştur (Karaçam, 2012).

2.4 KOÇ GRUBU VE UNICREDIT ORTAKLIĞI: (2005'ten GÜNÜMÜZE)

YKB ve YKKS 2005 yılında Koç Finansal Hizmetler'e satılmış ve ortaklık yapısı değişmiştir. Bu değişikliğe zemin hazırlayan etkenleri anlayabilmek için öncelikle Türkiye ekonomisinde son 15 yılda meydana gelen gelişmelere değinilecektir.

1990'lı yılların sonlarında, Türkiye ekonomisi çalkantılarla karşı karşıya kalmıştır. Yükselen enflasyon ve kamu açıkları nedeniyle enflasyonu düşürmek ve ekonomik büyümeyi yeniden sağlamak amacıyla Uluslararası Para Fonu (IMF) ile 1999 yılı sonunda *standby* anlaşması imzalanmış, 2000 yılı başından itibaren bir "Enflasyonu Düşürme Programı" uygulamaya konulmuştur. Bu dönem Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne (AB) üyelik sürecini hızlandırmaya yönelik alınan kararlar neticesinde kamu kurumlarının ve uygulamalarının AB mevzuatıyla uyumunun sağlanması önem taşıyordu. Bu doğrultuda, bankacılık mevzuatı da AB direktiflerine ve uluslararası düzenlemelere uygun hale getirilmiştir. 2000 yılının Ağustos ayında BDDK'nın resmen göreve başlaması da bu düzenlemelerin bir sonucudur. Üç yıllık bir uygulama dönemi olan program ile,

enflasyonun yüzde 10'un altına düşürülmesi hedeflenmiştir. Ancak program başarısız olmuş ve Şubat 2001'de finans sektöründe başlayan ve tüm ekonomiyi etkileyen ciddi bir ekonomik krizle sona ermiştir. 2001 krizini izleyen dönemde, bankacılık sektörüne yönelik yeniden yapılandırma programı çerçevesinde çok sayıda banka TMSF tarafından devralınmış veya kapatılmıştır (Özince, 2008).

Çukurova Grubu'na ait şirketlerin de etkilendiği kriz sonrası, Çukurova Grubu Dönemi'nde de belirtildiği üzere Pamukbank TMSF'ye devredilirken, Çukurova Grubu şirketlerinden olmaları sebebiyle YKB ve YKKS'nin faaliyetleri de TMSF tarafından kontrol altına alınmıştır. Bir kültür kurumunun faaliyetlerinin TMSF kontrolü altına alınması dikkat çekicidir. Ancak kendisiyle yapılan görüşmede Veysel Uğurlu, bu dönem YKKS faaliyetlerine kısıtlayıcı bir uygulama getirilmediğini özellikle belirtmiştir.⁷⁴ Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada 2002 - 2005 yılları arasında YKKS'nin faaliyetlerinde önemli bir duraksamanın olmadığı görülmüş, bu söylemi doğrulamaktadır. 31 Ocak 2005 tarihinde Çukurova Grubu ile Koç Finansal Hizmetler (KFH) arasında hisse devri sözleşmesinin imzalanmasının ardından, 8 Mayıs 2005'te YKB'nin satışı gerçekleşmiştir. Banka'nın yanı sıra iştiraki olan YKKS de KFH'nin ortaklığına geçmiştir.

KFH, %50 Koç Grubu ve % 50 İtalyan Unicredit ortaklığında faaliyet gösteren bir finans kurumudur. 2001 yılında Koç Grubu tarafından, grubun finansal şirketlerinin⁷⁵ tek bir çatı altında toplanması amacıyla kurulmuş, ardından 2002 yılında Türk bankacılık sisteminde bünyesine ilk kez yabancı bir ortağı, Unicredit'i, dahil ederek uluslararası bir nitelik kazanmıştır.⁷⁶

⁷⁴ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme, 5/8/2015.

⁷⁵ Bu şirketler Koçbank, Koç Yatırım, Koç Leasing, Koç Faktoring, Koç Portföy, Koçbank Hollanda NV ve Koçbank Azerbaycan'dır. Ayrıntılı bilgi için bkz. www.kocfinansalhizmetler.com Erişim Tarihi: 12/7/2015.

⁷⁶ A.g.k.

Koç Grubu, kökeni 1926 yılına dayanan, gıda, elektrikli ev aletleri, otomotiv gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren şirketler topluluğudur. Grubun faaliyetlerinin pek çoğu Türkiye’de endüstrinin gelişimine öncülük etmiştir. 1948 yılında General Electric işbirliği ile ampul fabrikasının kurulması bunlar arasındadır. 1960’lı yıllarda uluslararası şirketlerle işbirliği yapılarak çeşitli sanayi tesisleri kurulmuş; ilk otomobil, ilk traktör, ilk çamaşır makinesi gibi pek çok ürün Koç Grubu tarafından üretilmiştir. 1986 yılında *American Express Company* ortaklığı ile kurulan Koç Amerikan Bank ile finans sektörüne giriş yapan Koç Grubu, 1992 yılında bankanın tüm hisselerini satın almış ve bankanın ismi Koçbank olarak değiştirilmiştir.⁷⁷ KFH’nin diğer ortağı Unicredit ise kökleri 1473 yılına dayanan İtalya merkezli bir finans kuruluşudur. Günümüzde 17 ülkede⁷⁸ 8.500’ün üzerinde şubesi ve 147.000 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. 858 milyar Euro aktif büyüklüğü ile Avrupa’nın önde gelen bankaları arasındadır.⁷⁹ KFH’nin sahibi olduğu Koçbank ile YKB, Eylül 2006 tarihinde birleştirilmiş ve Banka güncel ortaklık yapısına kavuşmuştur.⁸⁰

KFH’nin Yapı Kredi algısı, marka değeri ile özdeşleşmiştir. Banka’yı satın alma kararından başlayarak ilerleyen yıllarda belirlenen bütün politikalar, YKB’nin toplumda yarattığı pozitif algıya atıfta bulunmaktadır. 1987 yılı Merkez Bankası Başkanı ve ardından bir dönem Devlet Bakanı görevlerini de gerçekleştirmiş olan, dönemin Koç Holding Bankacılık ve Sigorta Grubu Başkanı Rüşdü Saraçoğlu, *Capital* Dergisi’nin 1/4/2007 tarihli sayısında yer alan söyleşisinde Koç Grubu’nun YKB’yi satın alma

⁷⁷ www.koc.com.tr Erişim Tarihi: 17/7/2015.

⁷⁸ Unicredit’in faaliyet gösterdiği ülkeler için bkz.

<https://www.unicreditgroup.eu/en/banking-group/at-a-glance.html> Erişim Tarihi: 20/6/2015.

⁷⁹ 30/09/2014 tarihli mali verilerinde Unicredit’in aktif büyüklüğü 858.013 milyon /EUR olarak belirtilmiştir. Aynı tarihli TCMB kuru 2,8798 olup buna göre aktif büyüklüğü yaklaşık 2,5 katrilyon TL’dir. 30/09/2014 tarihli mali verilerine göre YKB’nin aktif büyüklüğü ise 182 milyar TL’dir. Ayrıntılı bilgi için bkz www.unicreditgroup.eu ve www.yapikredi.com.tr Erişim Tarihi: 20/6/2015.

⁸⁰ YKB’nin güncel hisseleri %81,8 KFH’ye ait, kalan %18,2 ise halka açıktır <http://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/yapi-kredi-hakkinda/ortaklik-yapisi.aspx> Erişim Tarihi: 18/7/2015.

sebebini şöyle açıklar: “Öncelikle Yapı Kredi’nin güçlü bir marka olması, köklü bir geçmişe ve yerleşmiş bir bankacılık geleneğine sahip olması bizim açımızdan önemliydi. Bunun yanı sıra, bizim açımızdan ölçeğimizi büyütmek anlamında da önemli bir bankaydı.” (Capital Dergisi arşivi, 1/4/2007). O dönem YKB Yönetim Kurulu Başkanı olan Mehmet Çekinmez de 10 Eylül 2005 tarihli Milliyet Gazetesi haberinde “Banka’nın satın alınmasında ödenen paranın önemli bir kısmının bankanın şerefîyesi için ödendiği kanaatindeyim.” diyerek YKB’nin marka değerine vurgu yapmıştır (Milliyet Gazetesi arşivi, 10/9/2005).

Grubun, bankacılık faaliyetlerine, Koçbank markası ile devam etmek yerine Yapı Kredi ismini tercih etmesi ilgi çekicidir. Gazeteci Volkan Akı, Akşam Gazetesi’nde yer alan köşe yazısında bu tercihi şöyle yorumlar:

Türkiye’de marka yaratma konusunda çok başarılı olduğumuz söylenemez. O nedenle bir Koç markası, bir Sabancı markası gibi, Yapı Kredi markası da çok değerli. Son yıllarda ekonominin işleyişi ve değerleri değişti. Eskiden bilançolarda yer alan maddi varlıklar yerini ‘entelektüel sermaye’, ‘marka değeri’ gibi soyut değerlere bırakıyor. ... Türk bankacılık sektöründe belki duygusal olarak önemli bir marka olan Yapı Kredi’nin isminin korunması sektör rekabeti, pazarlama stratejileri, insan kaynakları motivasyonu gibi bugünün önemli ekonomik gerçekleri açısından da iyi olacaktır (aktaran Taşkın ve Akat, 2010).

Akı’nın belirttiği Yapı Kredi markasının “duygusal olarak” önemli bir marka oluşu, Banka’nın kültür ve sanat sayesinde bireylerle iletişimini güçlendirerek, onlarla yıllara yayılan bir bağ kurmasından ileri gelmektedir. YKB’nin her şeyden önce bir banka olarak toplumun sempatisini kazanması, bu döneme kadar yapılan sosyal sermaye yatırımlarının amacına ulaştığının bir göstergesidir.

Banka’nın ismi aynı kalmakla birlikte, yeni logosuna eklenen *Koç başı* figürü ile de Koç markasının gücüne işaret edilmektedir. Rüşdü Saraçoğlu yeni logo ile ilgili kararı şöyle özetlemiştir: “Amaç, Yapı Kredi’nin marka değerini korurken, aynı zamanda ana hissedarların gücünün de markaya

yansıtılmasıydı. Yeni logoyla bunun sağlandığını düşünüyorum.” (Capital Dergisi arşivi, 1/4/2007).



Fotoğraf 9: Solda YKB'nin yeni logosu, sağda eski logo

Yeni logo aynı zamanda Banka'nın Koç Holding içindeki konumuna da dikkat çekmektedir. Öyle ki YKB Çukurova Grubu sahipliğindeyken, ortaklara atıfta bulunan bir logosu bulunmadığı gibi; çalışmanın bir önceki bölümünde ele alınan, Banka'nın gerçekleştirdiği finansal ve kültürel faaliyetlerde ortakların adını duyurmaya yönelik bir çabaya rastlanmamıştır. Bu durum, YKB'nin Çukurova Grubu şirketlerinden bağımsız hareket edebilme özgürlüğüne sahip olduğu izlenimi vermektedir. Ancak yeni logoda YKB'nin, Koç Holding'e bağlı sanayi şirketleriyle birlikte grubun bir iştiraki olduğu vurgusu dikkat çekmektedir. İlerleyen bölümlerde bu durumun, gerçekleştirilen kültürel faaliyetlere de yansıdığı görülecektir.

Birleşme sürecinde bir takım aksaklıklar da meydana gelmiş, kredi kartları birkaç gün kullanılamamış, bankacılık işlemlerinde aksamalar yaşanmış ve bu durum müşteri memnuniyetsizliğine yol açmıştır. Rüşdü Saraçoğlu, bu dönem ciddi bir müşteri kaybı yaşamadıklarını belirtmiş ve şu sözlerle açıklamıştır: “Bu da bize, müşterilerimizin gözünde ve gönlünde kazandığımız yerin sağlamlığını bir kez daha gösterdi.” (Capital Dergisi arşivi, 1/4/2007). YKB'nin uzun yıllar boyunca edindiği sosyal sermaye ile bireyler üzerinde yarattığı güven duygusu, yaşadığı olumsuzluklara rağmen sadık müşteri kitlesini korumasını mümkün kılmıştır.

Yapılan görüşmelerde, YKB'nin kültür ve sanat yatırımlarına dair değinilen ortak nokta, bu yatırımların müşteriler nezdinde Banka'nın

itibarını güçlendirdiği ve marka değerini artırdığıdır.⁸¹ Dolayısıyla Banka, 1944-2005 yılları arasındaki 61 yılda kültür alanında varlık göstererek edindiği sosyal sermaye sayesinde, müşterilerinin güvenini kazanmış, toplumda olumlu bir imaj edinmiş ve marka değerini yükseltmiştir. Koç Grubu'nun YKB'yi satın alma nedeni olarak ilk sırada marka gücüne vurgu yapması, yeni bankanın isminin Koçbank yerine Yapı Kredi olarak seçilmesi, Banka'nın kuruluşundan itibaren yapılan sosyal sermaye yatırımlarının başarılı sonuçları olarak nitelendirilebilir.

2.4.1 Holdingin Bir Faaliyet Alanı Olarak Sanat

2000'li yılların kültür politikasında, devletin bizzat yatırımcı olmak yerine, düzenleyicilik görevini üstlenmeye başladığı görülmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2004 yılında çıkardığı 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu ve 5228 sayılı Kültürel Alandaki Destek Faaliyetlerinin Teşvik Edilmesi Hakkındaki Genelge ile özel sektör, kültürel alana yatırım yapmaya teşvik edilmektedir. Devletin, özel sektörün kültür yatırımlarını desteklemeye yönelik kültür politikalarının yanı sıra devlet-özel sektör işbirliği de bu dönemde gündeme gelmiştir.

Yine bu dönem, ekonomik alanda görülen AB normlarına uyum sağlamaya yönelik düzenlemeler, kültür ortamını da etkilemiş, sivil toplum örgütlerinin kültürel alana ilgisi artmıştır (Ada, 2011). Bu kapsamda çeşitli sivil toplum örgütleri ile üniversiteler bir araya gelerek sempozyumlar, toplantılar ve söyleşiler düzenlemiştir. Önemli çalışmalardan biri İstanbul Bilgi Üniversitesi Kültür Yönetimi Bölümü ve Anadolu Kültür'ün⁸² koordinasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin 2007 yılında Avrupa

⁸¹ Tülay Güngen ile yapılan görüşme 3/7/2014, Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014, Burhan Karaçam ile yapılan görüşme 30/8/2014 ve Hasan Ersel ile yapılan görüşme 30/9/2014.

⁸² Anadolu Kültür, kültür ve sanatın İstanbul dışındaki şehirlerde de üretilmesini ve izlenmesini desteklemek amacıyla sanatın farklı alanlarından, iş dünyasından ve sivil toplumdan kişilerin 2002 yılında bir araya gelmesiyle oluşan bir kültür kurumudur.

Konseyi'nin Ulusal Kültür Politikası Gözden Geçirme Programı'na katılmayı taahhüt etmesi, ancak resmi raporun hazırlanma sürecinde sivil kuruluşların görüşüne yer verilmemesi zerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi Kültür Yönetimi Bölümü ve Anadolu Kültür'n ortak çalışmasıyla, kültür ve sanat kurumlarının, sivil toplum örgütlerinin, sanatçıların ve uzmanların kültür politikaları konusunda görüşlerini açıkladıkları toplantı ve görüşmeler düzenlenmiştir. Bu doğrultuda 2011 yılında alternatif kültür politikaları raporu Türkçe ve İngilizce oluşturularak sivil kesimin kültür politikalarına yönelik görüşleri dile getirilmiştir.

YKB'nin kültürel alanla ilişkisi, 2005 yılında yeni ortaklık yapısının oluşmasının ardından, kültür ve sanata yapılan yatırımların marka gücüne katkısının bilincinde olan yeni ortaklar sayesinde devam etmiştir.

2.4.1.1 Yeni Ortakların Kültür ve Sanata Bakışı

Koç Grubu ve Unicredit için kültürel alanla ilişkiler yeni değildir. Her iki grubun da uzun yıllara dayanan bir kültürel birikimi vardır. Bu durum YKB'nin yeni dönemde kültür ve sanata bakışını da olumlu anlamda etkilemiştir.

Grubun İtalyan yesi Unicredit, kültür ve sanatı, sürdürülebilir sosyal ve ekonomik kalkınmanın temel dayanağı olarak görmekte ve faaliyette bulunduğu ülkelerde müzik, sanat ve spor alanında yetenekli gençleri belirlemek, cesaretlendirmek ve desteklemek amacıyla kültürel alana destek vermektedir. Farklı ülkelerde hizmet vermenin bir sonucu olarak kültürel çeşitliliği destekleyen Unicredit, sanatın ulaşılabilir olmasını da hedeflemiş, bu doğrultuda bulunduğu ülkelerde çok sayıda etkinlik organize etmiştir. Etkinliklerin yanı sıra 60.000 parçadan oluşan, antik sanattan modern sanata uzanan kapsamlı bir sanat koleksiyonuna ve ayrıca 4.000 parçalık fotoğraf koleksiyonuna sahiptir. Unicredit, ağırlıklı olarak

müzik alanında destek vermektedir. Bu kapsamda Milan'daki Scala Filarmoni Orkestrası'na ve Avusturya'da Viyana Filarmoni Orkestrası'na sponsor olan banka, ayrıca 22 yıldır Arena di Verona Opera Festivali'nin ana sponsorudur. Unicredit, Slovenya, Avusturya ve Almanya'da genç müzisyenlere yönelik çalışmalara da destek vermektedir.⁸³

YKB'nin diğer ortağı Koç Holding'e gelince, kurucusu Vehbi Koç 1960 yılında eğitim, sağlık ve kültür alanında hizmet vermek amacıyla Vehbi Koç Vakfı'nı kurmuştur. Vakfın çalışmaları kapsamında, önce 1980 yılında Vehbi Koç'un eşi Sadberk Hanım'ın anısına Sadberk Hanım Müzesi açılmıştır. Türkiye'nin ilk özel müzesi olarak kurulan Sadberk Hanım Müzesi, Osmanlı dönemi kadın kıyafetleri, tekstil ve sanat eserlerinin yanı sıra İznik çini ve arkeolojik eser koleksiyonlarına sahiptir. Müze, 1988 yılında Europa Nostra Ödülü'nü almıştır. 2001'de Uluslararası Müzeler Konseyi'ne (ICOM) kurumsal üye olarak kabul edilen müzenin uzmanları ve yöneticileri de ICOM üyesidir.⁸⁴

Vakfın kültürel alandaki bir diğer çalışması ise Vehbi Koç Ankara Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin kurulmasıdır. Ankara Keçiören'de bulunan Merkez'e ait bina, 1923 yılında Mareşal Fevzi Çakmak'tan satın alınmış olup I. Derecede Korunması Gerekli Kültür Varlığı statüsündedir. 1994 yılında Vehbi Koç Vakfı'na bağlanarak Ankara üzerine akademik çalışmalar yapmak, Ankara'ya dair bilgi ve belge arşivi oluşturmak amacıyla hizmete açılmıştır.⁸⁵ Merkez ayrıca bir de *Ankara Araştırmaları* Dergisi yayımlamaktadır. Yılda iki kez basılan dergi, Ankara'nın tarihsel, kültürel, ekonomik gelişimini, kentsel sorunlarını ele alan farklı disiplinlerden çalışmaları içermektedir. Bu

⁸³ Unicredit'in destek verdiği diğer kurumlar arasında Castello di Rivoli Çağdaş Sanat Müzesi, Roma Çağdaş Sanat Müzesi, Salzburg Modern Sanat Müzesi, Verona MART Modern ve Çağdaş Sanat Müzesi ve MAMbo Bologna Modern Sanat Müzesi bulunmaktadır. 2003 yılında kurulan Filarmonica Teatro Regio Torino'nun kurucuları arasındadır. 2008 yılından bu yana Roma Opera Tiyatrosu'nu desteklemektedir. <https://www.unicreditgroup.eu/en/culture---society/art.html> Erişim Tarihi:20/6/2015.

⁸⁴ http://www.vkv.org.tr/icerik_detay.aspx?id=11&hl=tr Erişim Tarihi: 17/7/2015.

⁸⁵ A.g.k.

anlamda dergi, Başkent Ankara'nın tarihi ve bugününü ele alarak şehrin kültürel mirasını korumayı amaçlamaktadır.

Eğitim alanında da hizmet veren vakıf, 1987 yılında Vehbi Koç Vakfı Koç Özel Lisesi'ni, 1993 yılında Koç Üniversitesi'ni açmıştır. Koç Üniversitesi'ne bağlı uluslararası bir kültür kurumu olan Anadolu Medeniyetleri Araştırma Merkezi ise 2005 yılında kurulmuştur. Merkez, Anadolu'nun geçmişi hakkındaki bilimsel araştırmaları desteklemek için kurulan ilk yerel akademik araştırma merkezidir.

Koç Holding, 2006 yılından bu yana Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğiyle gerçekleştirilen Meslek Lisesi Memleket Meselesi adlı proje ile meslek lisesi öğrencilerine burs imkanının yanı sıra kariyer ortamı yaratmak için staj imkanları da sağlamaktadır.⁸⁶ Vakfın sağlık alanındaki çalışmalarına, 1985 yılında kurulan Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı örnek verilebilir.

Kurucu Vehbi Koç'un yanı sıra Koç ailesinin diğer üyeleri de kültür ve sanatla yakından ilgilenmiştir. Vehbi Koç'un oğlu Rahmi Koç da kendi adını taşıyan Rahmi Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı'nı kurmuş ve bu vakfa ait Rahmi Koç Müzesi İstanbul, Rahmi Koç Müzesi Çengelhan Ankara, Sevim ve Necdet Kent Kitaplığı ile kültürel alana destek vermiştir.⁸⁷ Vehbi Koç'un kızı Suna Kıraç ve eşi İnan Kıraç'ın birlikte kurdukları Suna - İnan Kıraç Vakfı Pera Müzesi, Türkiye'nin önemli kültür kurumlarından. Suna - İnan Kıraç Vakfı ayrıca Suna ve İnan Kıraç Akdeniz Medeniyetleri Araştırma Enstitüsü adı altında Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren Türkiye'nin ilk ve tek özel araştırma enstitüsünü kurmuştur. Enstitü, Antalya ve çevresinin tarihi, arkeolojik, etnografik ve kültürel değerlerinin

⁸⁶ www.mesleklisesimemleketmeselesi.com Erişim Tarihi: 18/7/2015.

⁸⁷ www.rmkmuseum.org.tr Erişim Tarihi: 17/7/2015.

araştırılması, belgelenmesi, korunması ve onarılmasına yönelik bilimsel çalışmalara destek olmak amacıyla kurulmuştur.⁸⁸

Koç Holding'in diğer şirketleri de çeşitli kültürel faaliyetlere sponsorluk yoluyla destek vermektedir. Arçelik'in "Leonardo - Evrensel Deha" sergisine sağladığı finansal desteğin yanı sıra, İdil Biret, Güher-Süher Pekinel, Şefika Kutluer gibi sanatçıların CD çalışmalarına yaptığı katkıdan söz edilebilir.

Koç Grubu'nun Cumhuriyetin ilk yıllarında gerçekleştirdiği kültür faaliyetlerinin, YKB'nin aynı yıllardaki faaliyetlerine benzer şekilde, dönemin kültür politikalarına uygun olarak yerel kültürel değerleri koruma, belgeleme ve arşivleme özelliği taşıdığı görülmektedir. Bu çalışmanın Kazım Taşkent Dönemi'ni ele alan bölümünde açıklandığı gibi YKB de geleneksel sanatları korumak ve belgelemek amacıyla Türk Halk Oyunlarını Yaşatma ve Yayma Vakfı'nı kurmuştu. Koç Grubu'nun YKB'den farklı olarak vakıf etkinlikleriyle kültürel alanda var olmayı tercih ettiği görülmektedir. İki şirket arasındaki bir diğer benzerlik ise, YKB gibi Koç Grubu'nun gerçekleştirdiği çalışmaların da toplumsal hizmet niteliğinde olmalarıdır. Dolayısıyla iki şirket de kültür alanına yatırım yaparak sorumluluklarının bilincinde, topluma yararlı işler yapan birer marka imajı edinmiştir.

2000'li yıllardan itibaren Koç Grubu kültür ve sanatla ilişkisinde bir dönüşüm gerçekleştirmiş, 2002 yılında Koç Kültür Sanat AŞ'yi (KKS) kurarak sanatla ilişkisini kurumsal hale getirmek istemiştir. KKS, YKKS ile kuruluş amacı ve yapısal özellikleri bakımından benzerlikler taşımaktadır. Burada elbette, YKB'den ayrıldıktan sonra Koç Grubu'na danışmanlık yapan Burhan Karaçam ve yine YKB'den sonra KKS'na transfer olan ve ilerleyen yıllarda Sunan İnan Kırac Vakfı Pera Müzesi Genel Müdürü olan Özalp Birol'un da etkisi vardır. KKS de kültür ve

⁸⁸ www.sunaveinankiracvakfi.org.tr Erişim Tarihi: 17/7/2015.

sanatı Koç Grubu'nun kurumsal kültürünün bir parçası haline getirme amacıyla kurulmuş ve tıpkı YKKS gibi yayıncılığı temel faaliyet alanı olarak benimsemiştir.⁸⁹ Bu doğrultuda KKS, *Aries*⁹⁰ isimli bir de dergi çıkararak yayın dünyasına adım atmıştır. Üç ayda bir yayımlanan derginin ilk sayısı Haziran 2002 tarihli'dir. Genel yayın yönetmenliğini Samih Rifat'ın üstlendiği *Aries*'in yayın kurulunda Rifat'ın yanı sıra Serhan Ada, Ferda Keskin, Mehmet Ulusel ve Celal Üster yer almış, derginin tasarımını ise Hakkı Mısırlıoğlu gerçekleştirmiştir. Dergiye ayrıca Tahsin Yücel, Cevat Çapan, Doğan Hızlan danışmanlık yapmışlardır.⁹¹ Her sayısında geniş bir dosya ile belirli bir temayı ele alan dergide, dosyanın haricinde söyleşiler ve denemeler de yer almıştır. Yine YKKS'de Enis Batur döneminde danışmanlık yapmış olan Samih Rifat, YKKS'nin yayımladığı *Kitap-lık* ve *Cogito* dergilerinde de yer almıştı. Kapsamlı dosyaları, önemli yazarların yazılarının yer alması ve geniş içeriğiyle *Aries* ve YKKS'nin bu iki dergisinin benzerlik taşıdığı söylenebilir. Altı sayı çıkarılan derginin son sayısı Ekim 2003 tarihinde yayımlanmıştır. KKS, *K Kitaplığı* adı ile bir de kitap serisi çıkarmıştır. YKB ve YKKS'nin satın alınması gündeme geldiğinde KKS'nin faaliyetine son verilmiş, grup yayıncılığa YKKS ile devam etmiştir.

Vehbi Koç Vakfı yine 2000'li yıllardan itibaren, kurucu Vehbi Koç'un torunu ve Rahmi Koç'un oğlu, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ömer Koç eliyle, kendi çağdaş sanat koleksiyonunu oluşturmaya başlamıştır. Grup, çağdaş sanat alanında çalışmalar yürütmek amacıyla 2008 yılında Tanas'ı kurmuştur. 2008-2013 yılları arasında faaliyet gösteren Tanas, Berlin'de çağdaş sanatla ilgili gelişmeleri takip etmek ve Türkiyeli çağdaş sanatçılara uluslararası bir vitrin işlevi görmek amacıyla, Edition Block Berlin⁹² işbirliğiyle kurulmuştur. Türkiyeli sanatçılar ve

⁸⁹ Burhan Karaçam ile yapılan görüşme 30/8/2014.

⁹⁰ *Aries*, Latince'de Koç Burcu anlamına gelmektedir.

⁹¹ <http://arsiv.ntv.com.tr/news/158967.asp> Erişim Tarihi:5/8/2015.

⁹² 1966 yılında kurulan Edition Block, uluslararası çağdaş sanatçıların eserlerine yer veren bir galeridir. Sahibi ve kurucusu Rene Block, ilerleyen bölümlerde anlatılacak olan,

küratörler ile Alman ve uluslararası izleyiciler arasındaki iletişimin ve düzenli etkileşimin sürdürülmesini sağlamayı amaçlamıştır.⁹³

Vakfın çağdaş sanat alanında en önemli çalışması ise 2010 yılında İstanbul İstiklal Caddesi'nde Arter isimli sanat mekanının açılmasıdır. Arter, çağdaş sanat eserlerinin üretimini teşvik etmek, sanat uygulamaları için bir platform oluşturmak, vakfa ait çağdaş sanat koleksiyonuna dayalı sergiler hazırlamak ve uluslararası kuruluşlarla birlikte ortak prodüksiyonlar gerçekleştirmek amacını taşımaktadır.⁹⁴ Tanas ve Arter, kendisi de bir çağdaş sanat koleksiyoneri olan Ömer Koç tarafından 2016 yılı sonunda Dolapdere'de açılması planlanan bir çağdaş sanat müzesinin temellerini oluşturmak üzere başlatılan projelerdir.⁹⁵

Koç ailesinin, üç nesildir sanat ile yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir. Aile, Vehbi Koç'tan bu yana sahip olduğu kültürel sermayeyi nesiller arasında aktararak, kültürel birikimin devamlılığını sağlamıştır. Aynı zamanda aile üyeleri arasında bir iş bölümünün varlığından söz edilebilir. Rahmi Koç'un Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı olduğu dönem, kardeşleri Sevgi Gönül, Suna Kırar ve Semiha Arsel grubun kültür ve sanat alanındaki faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Rahmi Koç emekli olduktan sonra oğlu Mustafa Koç, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı göreviyle ve Ali Koç Yönetim Kurulu Üyesi göreviyle iş dünyasında aktif rol alırken, bu dönem de Ömer Koç'un, daha çok kültür ve sanat alanındaki faaliyetleri üstlendiği gözlenmektedir.

Yalnızca YKB ve Koç Grubu değil, bu dönem Türkiye'de özel sektörün kültür ve sanat alanında varlığı daha da belirginleşmiştir. Aynı zamanda özel sektörün müzeciliğe yönelik ilgisinin de arttığı görülmektedir (Kösemen, 2012). 2004 yılında İKSV'nin kurucusu olan Eczacıbaşı ailesi,

YKKS'nin düzenlediği İstiklal Serüveni sergi dizisinin küratörlüğünü yapmış ve Arter'in kuruluşunda da önemli rol üstlenmiştir.

⁹³ http://www.ykv.org.tr/icerik_detay.aspx?id=15&hl=tr Erişim Tarihi: 17/7/2015.

⁹⁴ <http://www.arter.org.tr/W3/?sAction=ArterAbout> Erişim Tarihi: 18/7/2015.

⁹⁵ A.g.k.

Türkiye'nin ilk modern sanat müzesi İstanbul Modern'i, 2002 yılında Sabancı Holding, Sakıp Sabancı Müzesi'ni açmıştır. Yerel şirketlerin yanı sıra uluslararası şirketler de Türkiye'nin kültür ve sanat alanında boy göstermeye başlamıştır. Bunun bir örneği olarak Siemens'in 2004 yılında açtığı, ancak bugün kapanmış olan, güncel sanat merkezi Siemens Sanat gösterilebilir.

2.4.1.2 Yeni Dönemde YKB'nin Kültür ve Sanata Bakışı

Ortaklara ait vakıfların yoğun kültürel programına karşın YKB'nin kültürel alanla ilişkilerinin, Koç Grubu'nun gölgesinde kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. İlerleyen bölümlerde görüleceği üzere, YKKS, yayıncılık ve sergi faaliyetlerine yoğunluk verirken, YKB, Afife Tiyatro Ödülleri haricinde, kendi kültürel organizasyonlarını düzenlemek yerine, sponsorluk yaparak kültürel alanda varlık sürdürmeyi tercih etmiştir. Uğur Nalbantoğlu, YKB'nin bu dönem kültür ve sanata bakışını açıklarken “Kültürel alanla ilişkilerimiz Kazım Taşkent'ten aldığımız DNA kodlarıdır” sözleriyle, bu alandan çekilmenin imkanı olmadığını belirtmiş, ancak marka konumlandırmak için kültürel aktiviteler gerçekleştirmek konusunda Banka'nın eskisi kadar “iştahının olmadığını” da sözlerine eklemiştir.⁹⁶ Tülay Güngen de geçmişten gelen kültürel faaliyetlerle topluma hizmet amacının hala Banka için birinci sırada olduğunu belirtmiştir. Güngen, YKKS olarak basılan kitaplarda, hazırlanan CD'lerde ve düzenlenen sergilerde uzun yıllara dayanan bir deneyimle oluşan YKKS kalitesini sürdürmeye özen gösterdiklerini de vurgulamıştır.⁹⁷ YKB Marka Yöneticisi Didem Arslan ise bu dönem yürütülen sponsorluk

⁹⁶ Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

⁹⁷ Tülay Güngen ile yapılan görüşme, 3/7/2014.

faaliyetlerinin tamamen bir iletişim yatırımı olarak değerlendirildiğini belirtmiştir.⁹⁸

Dönemin üzerinde durulmaya değer olaylarından biri de İstanbul İstiklal Caddesi'nde yer alan, Sermet Çifter Kütüphanesi, Kazım Taşkent Galerisi ve Vedat Nedim Tör Müzesi'nin bulunduğu Yapı Kredi Kültür Merkezi'nin bitişik binalarından birinin 2011 yılında satılmış olmasıdır. Ana bina ise tadilat altına alınmıştır. Binanın tadilata alınmasıyla yönetim ofisi geçici olarak İstiklal Caddesi'nde bulunan Odakule'ye, Yapı Kredi Yayınları'nın satışının yapıldığı kitabevi ise yine İstiklal Caddesi'ndeki Koç Üniversitesi Anadolu Medeniyetleri Araştırma Merkezi'nin giriş katına taşınmıştır. YKKS yetkilileriyle yapılan görüşmelerde tadilatın iki yıl içinde tamamlanacağı ve altı katlı binanın tamamının kapsamlı bir kültür merkezine dönüştürüleceği belirtilmiştir.⁹⁹

Oysa, Yapı Kredi Kültür Merkezi binasının satıldığı bu dönemde, İstanbul'da çok sayıda önemli kültür kurumu açılmıştır. Garanti Bankası 2011 yılında Osmanlı Bankası Müzesi ve İstiklal Caddesi üzerinde bulunan Garanti Galerisi'ni, SALT adı altında ve özerk bir kurum olarak yeniden yapılandırmış; çağdaş sanat merkezi Salt Beyoğlu ve Salt Galata'yı açmıştır.¹⁰⁰ Bu çalışmada, Çukurova Grubu Dönemi'nde açılan kültür kurumları arasında da adı anılan 1997 yılında açıldıktan sonra 2006 yılında faaliyetine son veren Borusan Sanat Galerisi, 2010 yılında, müzik dinletileri ve sergiler yapılan performans mekânı Borusan Müzik Evi adıyla Beyoğlu İstanbul'da 6 katlı tarihi bir binada açılmıştır. Yine Borusan Holding 2011 yılından itibaren, hafta içi ofis olarak kullandığı İstanbul Rumeli Hisarı'ndaki Perili Köşk binasını hafta sonları çağdaş sanat merkezi olarak kullanmaya başlamıştır. İstanbul'da çağdaş sanat mekanlarının sayısının arttığı bu dönemde YKKS binasının satılmış olması

⁹⁸ Didem Arslan ile yapılan görüşme 5/8/2015.

⁹⁹ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 5/8/2015.

¹⁰⁰ 2013 yılında bu galerilere, 1926'da yine Osmanlı Bankası için yaptırılmış, şu an Garanti Bankası'na olan binada açılan Salt Ulus - Ankara da katılmıştır.

ve halen yeni bir binanın kültür merkezi olarak kullanılmaması, Koç Grubu'nun ağdaş sanata dair etkinliklerinin ilerleyen yıllarda Koç Holding çatısı altında toplama niyetini akla getirmektedir.

YKB ve YKKS'nin bu dönem kültür ve sanatla ilişkisi şu şekilde özetlenebilir:

1. Gerçekleştirilen kültürel faaliyetler YKB'nin internet sitesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluklar adı altında açıklanmaktadır. Sitede bir de Kültür ve Sanat başlığı bulunmakta olup burada ise YKKS'ye atıfta bulunmaktadır. Buna göre Banka'nın kültürel faaliyetleri ile YKKS'nin faaliyetleri ayrışmaktadır.
2. nceki dönem YKKS tarafından düzenlenen kültür ve sanat etkinlikleri bu dönem yerini, Banka'nın yaptığı sponsorluk sözleşmeleri ile düzenlenen kültürel faaliyetlere bırakmıştır. YKB sosyal sermaye edinimi amacıyla kültürel alana yatırım yapmaya devam etmektedir. Ancak düzenlenen etkinlikler eskisi gibi ülkenin kültür ve sanat hayatına yön verecek nitelikte değildir. Bunun yanı sıra YKKS ve YKB'nin düzenlenen sergilerde beraber hareket ettikleri de görülmektedir.
3. YKKS'de yayıncılık faaliyeti ön plana çıkmaktadır. Banka, eskiden de YKKS'ye doğrudan kaynak aktarmak yerine, YKKS'nin ürün ve hizmetlerini satın alarak dolaylı finansman sağlıyordu. Ancak bu dönem YKKS aracılığıyla kültürel etkinlik düzenlemek yerine, sponsorluklarla desteklenen kültürel etkinliklere ağırlık verilmesi, YKKS'nin yalnızca Banka'nın sosyal sermaye edinimine hizmet eden bir konumda olmadığını göstermektedir. Banka'nın kültürel faaliyetlerini yürütmek için kurulan şirket, artık Banka'dan bağımsız, kar zarar hesabı tutan, holdingin bir iştiraki konumundadır.

4. Kültür ve sanat yatırımları, Çukurova Grubu Dönemi'nde olduğu gibi, bu dönem de Banka için iletişim çalışmalarının bir parçasıdır.  ukurova Grubu Dönemi'nde başlayan kültürel faaliyetlerden sosyal fayda beklentisi, aynı Şekilde devam etmektedir. Ancak  nceki dönem, kültür yatırımlarının Banka'ya geri dönüşünün uzun vadede olması bekleniyordu. Bu dönem ise daha kısa vadede sonuç verebilecek, doğrudan hedef kitleye hitap eden kültürel ekinliklere sponsor olunduğu görülmektedir. Buna göre Banka artık, kültür yatırımlarının geri dönüŐünü olabildiğince hızlı alabilme beklentisi içindedir.

2.4.2 Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığı Döneminin  nemli Kültürel Faaliyetleri

2.4.2.1 Tiyatro ve Sinema Alanındaki Destekler: Afife Tiyatro  d lleri

YKB genç müşterileriyle iletişim ağları kurmayı amaçlamış; bu kapsamda  niversitelerde Filmgezgini adlı film ŐenliĐi düzenlemiştir. Koç Grubu öncesinde, 2003 yılında başlayan bu film ŐenliĐi, 2007 yılına kadar devam etmiştir. Her yıl yurt çapında farklı  niversiteleri ziyaret eden Őenlik,  niversiteli öğrencilere, pek çoğu önemli festivallere katılmış, ödüllü filmleri ücretsiz olarak izleme im anı vermiştir. Ayrıca açılan standlarda YKKS'ye ait kitap satışı da yapılmıŐ, University Telecard gibi gençlere yönelik bankacılık ürünleri tanıtılmıŐtır.¹⁰¹

YKB'nin bir diğer film festivali, 2011 ve 2012 yıllarında düzenlenen Play  niFilmFest'tir. Play  niFilmFest de Filmgezgini gibi, üniversitelerde düzenlenen bir film festivalidir. Festival kapsamında ödüllü filmler, usta ve genç yönetmenlerin son filmleri gösterilmiŐ, Türk sinemasının önde

¹⁰¹ Didem Arslan ile yapılan görüşme 5/8/2015.

gelen isimlerinin katıldığı atölye ve söyleşiler düzenlenmiştir. İstanbul ve Anadolu’da toplam 8 ilde 9 üniversiteyi¹⁰² dolaşan festivali, 45.000’in üzerinde öğrenci izlemiştir. Festival kapsamında gerçekleştirilen ve Tolga Karaçelik, Yeşim Ceren Bozoğlu, Yekta Kopan’ın jüri üyesi olduğu Kısa Film Yarışması’nda En İyi Kısa Film ödülünü kazanan üniversite öğrencisine 10.000 TL para ödülü de verilmiştir. Festivalin ana sponsoru, YKB’nin gençlere yönelik hazırladığı Playcard adlı kredi kartıdır. Didem Arslan, söz konusu festivalin, Filmgezgini’nin devamı olmadığını, ancak her iki festivalin amaç ve nitelik bakımından benzeştiğini belirtmiştir. Buna göre iki festival de YKB’nin imaj çalışması kapsamında, genç müşterilere ulaşarak Banka’nın ürünlerini tanıtmaya amacıyla düzenlenmiştir.¹⁰³



Fotoğraf 10: Play UnifilmFest tanıtım afişi

¹⁰² Festivalin gerçekleştirildiği üniversiteler, Uludağ Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesi’dir.

¹⁰³ Festivalde gösterilen filmler, söyleşilere katılan sanatçılar ve ödül alan filmlere dair net bir bilgi edinilememiştir. Didem Arslan ile yapılan görüşme 5/8/2015.

YKB'nin düzenlediği Afife Tiyatro Ödülleri ise dönemin en önemli kültürel faaliyetlerindendir. Türkiye'nin Osmanlı dönemindeki ilk Müslüman kadın tiyatro oyuncusu Afife Jale¹⁰⁴ anısına düzenlenen Afife Tiyatro Ödülleri'nin ilki 1997 yılında Yapı Kredi Sigorta tarafından düzenlenmiş, 2010 yılından itibaren ise Banka tarafından organize edilmiştir.¹⁰⁵

Etkinliğin Sanat Danışmanı 1997 yılında bu yana Haldun Dormen'dir. Ödüller, en başarılı prodüksiyon, en başarılı yönetmen, en başarılı erkek oyuncu, en başarılı kadın oyuncu, en başarılı genç kuşak sanatçı, en başarılı dekor gibi 11 ana kategoriden oluşmaktadır. Ayrıca Türk tiyatrosunun gelişmesine katkıda bulunmuş kişilere verilen Muhsin Ertuğrul Ödülü, sezon içinde ilk kez sahnelenen en başarılı yerli oyunun yazarına verilen Cevat Fehmi Başkut Özel Ödülü ve Türk tiyatrosuna katkıda bulunmuş iş ve sanat dünyasının önemli isimlerine verilen Yapı Kredi Özel Ödülü olmak üzere 3 özel ödül kategorisi bulunmaktadır. Aralarında tiyatro ve sinema oyuncular, akademisyenler, opera sanatçıları, yönetmen ve senaristlerin yer aldığı yirmi dokuz kişilik kalabalık jürinin başkanı ise Merih Tangün'dür.^{106 107}

2011 yılında Afife Tiyatro Ödülleri'nin 15. yılı vesilesiyle bir de kitap hazırlanmıştır. 1997 - 2010 yılları arasında ödül kazanan sanatçıların biyografileri ve tiyatro yaşamlarını anlatan kitap, çağdaş Türk tiyatrosu hakkında bilgi veren bir tür kaynakça niteliğindedir.

Yarışma, Türk tiyatrosunda önemli bir yere sahiptir. Çeşitli senelerde Afife Tiyatro Ödülü'nü kazananlar arasında Yıldız Kenter, Zuhâl Olcay, Behiç Ak, Ali Poyrazoğlu, Sumru Yavrucak, Sevinç Erbulak, Zerrin

¹⁰⁴ Afife Jale (1902-1941) 1918 yılında Darülbeyde'de eğitim almaya başlamış ve 1919 yılında Hüseyin Suat'ın Yamalar adlı oyunuyla ilk kez sahneye çıkmıştır. Böylece "ilk Türk Müslüman kadın oyuncu" ünvanını almıştır.

¹⁰⁵ Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

¹⁰⁶ Doç. Dr. Merih Tangün, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Tiyatro Ana Sanat Dalı Başkanı'dır.

¹⁰⁷ <http://www.afife.org/default.aspx> Erişim Tarihi: 16/7/2015.

Tekindor gibi ünlü tiyatro sanatçıları bulunmaktadır.¹⁰⁸ 2015 yılında 19.'su düzenlenen yarışma ile, genç kuşak oyunculara dair ayrı bir ödül kategorisiyle yeni nesil tiyatrocuları ve yeni oyunları teşvik etmesi bakımından Türkiye'de tiyatro sanatı desteklenmektedir. Sezon içinde ilk kez sahnelenen en başarılı yerli oyunun yazarına verilen Cevat Fehmi Başkut Özel Ödülü'nü alanlar arasında Yılmaz Erdoğan (Sen Hiç Ateş Böceği Gördün Mü- 1999), Selim İleri (Allaha Ismarladık Cumhuriyet – 1997), Behiç Ak (Ayrılık – 1996) gibi sanatçılar olduğu dikkate alındığında genç kuşak sanatçılar için önemli bir ödül olduğu görülmektedir.



Fotoğraf 11: 27/4/2015 tarihinde 19. kez düzenlen Afife Tiyatro Ödül Töreni

YKB, Afife Ödül Töreni sayesinde hem tiyatro izleyicisine hem de tiyatro sanatçılarına ulaşmaktadır. Afife Ödül Töreni YKB'nin, sanat izleyici

¹⁰⁸ Her yıl oyuncular, tiyatro çalışanları, eleştirmenler ve izleyiciler tarafından dikkatle izlenen yarışmanın 2014 yılında yapılan 18. ödül töreninde, ödül kategorilerinden komedi dalının kaldırılması, daha önce bu ödülü kazanmış sanatçılardan Ali Poyrazoğlu, Nilgün Belgün, Levent Özdilek gibi Türk tiyatrosunun önemli isimleri tarafından eleştirilmiş ve bazı sanatçıların Afife Tiyatro Ödülleri'ne katılmamalarına da sebep olmuştur (Radikal Gazetesi arşivi, 22/4/2014). Ünlü tiyatrocuların, Ödül Töreni'ne dair alınan kararları yakından takip etmesi, Afife Tiyatro Ödülleri'nin sanat çevrelerince rağbet gören bir etkinlik olduğunun kanıtıdır.

kitlesinin ve sanatın bizzat kendisinin ayrılmaz bir parçası gibi algılanmasını mümkün kılar. Dolayısıyla YKB, tıpkı Kazım Taşkent Dönemi'nde ve Çukurova Grubu Dönemi'nde düzenlediği etkinliklerle olduğu gibi, bu dönem de Afife Tiyatro Ödülü'yle sanatla ilgilenen kişilerle aynı kültür ortamında buluşarak, markasına prestij kazandırmaktadır.

2.4.2.2 Arkeoloji ve Tarih Alanında Verilen Destekler

YKB, uzun yıllardır arkeoloji alanında yapılan çalışmalara destek vermektedir. Çukurova Grubu Dönemi etkinliklerinde kısaca değinildiği üzere, YKB 1997 yılından bu yana Çatalhöyük kazılarına sponsor olmaya devam etmektedir. Çatalhöyük, 1958 yılında keşfedilmiş, ilk yerleşme, ilk ev mimarisi ve ilk kutsal yapılara ait özgün buluntuları ile tarihe ışık tutan bir merkezdir. Kazı buluntularının bir kısmı bugün Konya Arkeoloji Müzesi'nde teşhir edilmektedir. Çatalhöyük kazı çalışmaları ile ilgili olarak 26 Mayıs – 30 Eylül 2006 tarihleri arasında İstanbul'da, Vedat Nedim Tör Müzesi'nin evsahipliğinde kapsamlı bir sergi yapılmıştır. Sergiyi 4 ayda yaklaşık 40 bin kişi ziyaret etmiştir.¹⁰⁹ Bu sergiye özel, kazı buluntularının orijinal, reproduksiyon veya resimlerinin yanı sıra höyüğü gösteren ve anlatan fotoğraf ve illüstrasyonların yer aldığı 197 sayfalık bir de kitap/katalog hazırlanmıştır.¹¹⁰ 2012 yılında Çatalhöyük neolitik kenti UNESCO tarafından Dünya Mirası listesine dahil edilmiş, bu durum YKB için yurtiçi ve yurtdışı platformlarda kullanabileceği önemli bir reklam unsuru olmuştur.

2014 Avrupa Arkeologlar Birliği Kongresi vesilesiyle, YKKS tarafından 10-21 Eylül 2014'te İTÜ Taşkışla Kampüsü'nde Çatalhöyük Sergisi ve 11 Eylül 2014-11 Ocak 2015 tarihleri arasında İstanbul Arkeoloji Müzesi'nde

¹⁰⁹ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 3/7/2014.

¹¹⁰ www.catalhoyuk.com Erişim Tarihi: 16/6/2015.

Mendel – Sebah: Müze-i Hümayun’u Belgelemek Sergisi düzenlenmiştir (Bugün Gazetesi arşivi, 14/9/2014). YKB’nin yanı sıra Çatalhöyük kazı çalışmalarına destek veren ana sponsorlar uçak şirketi Boeing ile yine Koç Holding şirketlerinden Koçtaş’tır. Diğer sponsorlar ise Shell, teknoloji şirketi Trimble ve Konya Şeker’dir.¹¹¹ Boeing, Shell, Trimble gibi uluslararası şirketlerle birlikte aynı çalışmaya sponsor olunması, Banka’nın bu dönem kültürel etkinliklerinin uluslararası bir boyut kazandığının da işareti olarak görülebilir

Koç Grubu - Unicredit ortaklığındaki dönemin farklı bir uygulaması ise, önceki dönem etkinlikler Banka adına yapılırken, bu dönem Banka’nın farklı birimleri tarafından da kültürel etkinliklere destek verilmesidir. Bu çalışmanın Tiyatro ve Sinema Alanındaki Destekler başlığı altında yer verilen, Playcard sponsorluğunda gerçekleştirilen Play ÜniFilmFest’e benzer şekilde, yüksek varlıklı müşterilere hizmet veren YKB Özel Bankacılık birimi de, Geyre Vakfı tarafından Aphrodisias’ta yürütülen kazılara destek vermiştir. Aphrodisias antik kenti, Yunan ve Roma dönemine ait arkeolojik alanların en önemlilerinden biridir.¹¹² Bu kazılarda ortaya çıkartılan 80 adet rölyefin sergilendiği, Yeni Sebasteion Salonu yararına, 17 Ocak 2008 tarihinde Rahmi Koç Müzesi’nde bir de özel müzayede düzenlenmiştir. Ayrıca Vedat Nedim Tör Müzesi’nde Eylül 2008 – 25 Ocak 2009 tarihleri arasında Aphrodisias’tan Roma Portreleri adlı bir sergi de düzenlenmiştir.¹¹³ Ayrıca Banka, 2008 yılında hazırlanan tüm promosyon malzemelerinde tema olarak Aphrodisias’ı seçerek kurumsal iletişim çalışmalarında da kullanmıştır.¹¹⁴ Özel Bankacılık biriminin arkeolojik kazılara destek vermesinin ardında, düzenlenen müzayede ve sergilerle yapılan bu yatırımı, hedef kitlesi olan yüksek

¹¹¹ A.g.k.

¹¹² <http://www.aphrodisias.com/> Erişim Tarihi: 22/7/2015.

¹¹³ <http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri/gecmis-projeler/aphrodisias-kazilari.aspx> Erişim Tarihi: 22/7/2015.

¹¹⁴ Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

varlıklı müşterilere duyurmak ve Banka ile aralarındaki bağı güçlendirmeye çalışmak yatmaktadır. Bu sayede Banka, benzer kültürel birikime sahip müşterilerle ortak noktada buluşma imkanı yaratmış olmaktadır. Rahmi Koç Müzesi, YKKS ve YKB'nin birlikte yer aldığı bu çalışmada bütünleşik bir imaj oluşturulduğundan söz etmek mümkündür. Hem Koç Grubu hem de Yapı Kredi, sanat sayesinde imajlarını güçlendirmekte, müşteri kitlesinin zihninde kültürle tanımlanan birer marka izlenimi edinmektedir.

Banka ve YKKS'nin bir diğer ortak çalışması, yine Özel Bankacılık birimi çatısı altında 2008 yılında başlatılmıştır. Bu çalışmayla özel bankacılık müşterilerine, sanat koleksiyonu oluşturulması ve bakımı alanlarında danışmanlık hizmetleri verilmeye başlanmıştır. YKKS ayrıca, sanat eserleri, sanat tarihi ve sanat dünyasından haberler konularında bilgi sunmak amacıyla Privart adlı bir de e-dergi hazırlamıştır.¹¹⁵

Yapılan görüşmelerde Banka'nın gerçekleştirdiği kültürel etkinliklerin, geçmiş dönemlerdeki etkinliklerle kıyaslanması istendiğinde, bu dönem daha çok doğrudan hedef kitleye ulaşmaya yönelik etkinlikler yapmaya dikkat edildiği bilgisi alınmıştır.¹¹⁶ Bu nedenle etkinliklerde farklı birimlerin adı geçmektedir. Nitekim Banka'nın gençlere yönelik kredi kartı Playcard'ın sponsorluğunda düzenlenen etkinlikler ve yüksek varlıklı müşterilere hizmet veren Özel Bankacılık biriminin düzenlediği etkinlikler, ulaşmak istedikleri müşteri kitlesinin farklı olması nedeniyle birbirinden ayrılmaktadır. Ancak her ikisinde de amaç, hedefledikleri müşterilerle iletişimi artırmak ve bu müşteriler tarafından Yapı Kredi'nin prestijli bir marka olarak algılanmasını sağlamaktır.

YKB'nin tarih araştırmalarına verdiği bir diğer destek ise Ertuğrul Fırkateyni Projesi'ne yöneliktir. Proje, Uluslararası Sualtı Arkeoloji Enstitüsü ortaklığı ve Türkiye Sualtı Arkeolojisi Vakfı'nın katkılarıyla

¹¹⁵ Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

¹¹⁶ Ag.g ve Didem Arslan ile yapılan görüşme 5/8/2015.

Aralık 2006’da başlatılmıştır. Proje çerçevesinde 1890 yılında Japonya’da batan Ertuğrul Firkateyni’nin kalıntılarının çıkarılması, şehit olan ve kurtarılan denizcilerle onlara yardım eden Japon halkının anısının hem Türkiye’de hem de Japonya’da canlandırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, 3 Ocak 2008 tarihinde, Ertuğrul Firkateyni’nde yakınları bulunanların bir araya getirildiği mürettebat yakınları buluşması düzenlenmiş, YKKS işbirliğiyle bir de çocuk kitabı hazırlanmıştır. Proje, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği’nin (IPRA) düzenlediği *Golden World Awards* 2008’de sponsorluk kategorisinde birincilik ödülü kazanmıştır.¹¹⁷

Bu etkinlikler her ne kadar tarihe ışık tutarak topluma fayda sağlama amacıyla yapılıyor gibi görünse de, daha önce de belirtildiği gibi YKB’nin aslında marka imajını güçlendirmek için gerçekleştirdiği sponsorluklardır. Tüm bu iletişim çabasının bir de ödülle taçlandırılmış olması, Banka’ya, Ertuğrul Firkateyni’nin hatırasını yaşatmak için yaptığı yatırımların reklamını yaparken, aynı zamanda bu çabasının sonucunda aldığı ödülün de reklamını yapma imkanı sunmuştur.

2.4.2.3 Kültür ve Sanat Etkinlikleri: 70. Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri

2014 yılında 70. kuruluş yıldönümünü kutlayan YKB, Map İletişim ve Organizasyon şirketinin düzenlediği Good Music In Town Konserleri’nin sponsorluğunu üstlenmiştir. YKB Kurumsal İletişim direktörü Nalbantoğlu etkinlikle ilgili olarak şunları dile getirmiştir: “70. yılımızı kutladığımız 2014 yılında bir ekol haline gelen çalışmalarımıza devam ediyor ve 70 yıldır desteklediğimiz kültür ve sanat çalışmalarını sürekli hale getirmiş

¹¹⁷ <http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri/gecmis-projeler/ertugrul-firkateyni.aspx> Erişim Tarihi: 19/6/2015.

olmanın gururunu yaşıyoruz.”¹¹⁸ Ekim - Kasım 2014 tarihleri arasında düzenlenen konserler dizisinde, David Helfgott, Dee Dee Bridgewater, Sarah Brightman, A Capella grubu The Voca People, André Rieu İstanbul’da sahne almıştır.¹¹⁹ Önceki yıllarda YKB’nin düzenlediği etkinliklerin önemli bir kısmını oluşturan yıldönümü kutlamaları, bu dönem eskisi kadar kapsamlı bir içeriğe sahip değildir. Ancak kendisiyle yapılan görüşmede Nalbantoğlu, “Yapı Kredi’nin belli bir kültür seviyesi ve gerçekleştirdiği etkinliklerde sunduğu kalitesi olduğunu ve bundan sapma olmayacağını” belirtmiştir.¹²⁰ Bu doğrultuda uluslararası sanatçıları içeren bir konser dizisine sponsor olunması, Banka’nın kültürel aktivitelerin niteliğine verdiği önemi göstermektedir. Bu bakımdan kutlama etkinliklerinin, önceki dönem aktiviteleri ile benzeştiği söylenebilir.

Bu etkinliklerin yanı sıra YKB, Muhteşem Yüzyıl Teşhir-i İhtişam Sergisi ana sponsorluğunu üstlenmiştir. Sergide, Osmanlı İmparatoru Kanuni Sultan Süleyman ve eşi Hürrem Sultan’ın hayatını konu alan Muhteşem Yüzyıl adlı televizyon dizisinde kullanılan dekorlar, kostüm ve aksesuarlar, mücevher ve taşlar yer almıştır.¹²¹ İstanbul Maslak’ta bulunan Uniq Müze’de¹²² açılan sergi 2 bin 600 metrekare alanda, Kasım 2014 – Haziran 2015 tarihleri arasında düzenlenmiştir.¹²³

Halen çocuklara yönelik etkinliklere de yer veren YKB, 4-14 yaş arası çocuklara yönelik Kidzania Park’ın sponsorları arasındadır. Kidzania Park’ta çocuklar yaş grubuna göre ölçeklendirilmiş farklı meslek gruplarını seçerek çeşitli roller üstlenmektedir. Burada YKB bankacılık etkinliğinin sponsorluğunu üstlenmiştir. Kidzania Park’ta YKB şubesinin

¹¹⁸ Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

¹¹⁹ A.g.g.

¹²⁰ A.g.g.

¹²¹ Ocak 2011- Haziran 2014 arasında 4 sezon devam eden, söz konusu dizi, 55 ülkede gösterilmiştir.

¹²² Uniq Müze, bir inşaat şirketi olan Turkmall tarafından 2014 yılında İstanbul Maslak’ta açılan kültür, sanat ve eğlence merkezidir.

¹²³ Didem Arslan ile yapılan görüşme 5/8/2015.

bir örneği bulunmakta ve çocuklar bankacı rolü üstlenebilmektedir. Etkinliklerde çocuklar ilgi alanlarına göre mesleklerde çalışarak temsili bir birimde para kazanmakta ve kazandıkları paraları harcayabilmektedir.¹²⁴ Çocukların bankacılık hakkında fikir edinmesini sağlayan bu etkinlik sayesinde Banka, geleceğin müşterileriyle iletişime geçmeyi hedeflemektedir. Söz konusu etkinlikle yalnızca çocukları değil aileleri de kapsayan bir kurumsal iletişim çalışması yürütülmekte, Banka gerçekleştirdiği pek çok etkinlikte olduğu gibi burada da bireylerin sempatisini kazanmayı amaçlamaktadır.

Banka'nın çevre ve eğitim konulu çok sayıda sosyal sorumluluk projesi bulunmakla birlikte, bu çalışmanın konusu ile doğrudan ilintili olmadığından bu projelere yer verilmemiştir.

2.4.2.4 YKKS'nin Faaliyetleri: Yayıncılık ve Sergiler

YKKS, Çukurova Grubu Dönemi'nde olduğu gibi bu dönem de ağırlığını yayıncılık faaliyetine vermiştir. Şirket, geçmişten gelen profesyonellik ilkesini korumuş ve yayın kalitesine önem vermiştir. Yayın kurulu dönem dönem değişikliklere uğramış ama her zaman var olmuştur. Bu çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla var olan yayın kurulu, yayın koordinatörü, yayınevi editörleri ve danışmanları, dışarıdan iki üye ve Genel Müdür'den oluşmaktadır.¹²⁵ Çok sayıda çevirmen ve tasarımcı ile çalışan YKKS sektörün önemli yayınevlerinden biri olmaya devam etmektedir.

2009 yılında 3000. yayın olarak Kazım Karabekir'in *Günlükler* adlı kitabı, 2013 yılında 4000. yayın olarak da Yaşar Kemal'in *Çocuklar İnsandır* adlı kitabı basılmıştır. Ağustos 2015 itibarıyla ise yayın sayısı 4471'e

¹²⁴ A.g.g.

¹²⁵ Aslıhan Dinç ile yapılan görüşme 6/8/2015.

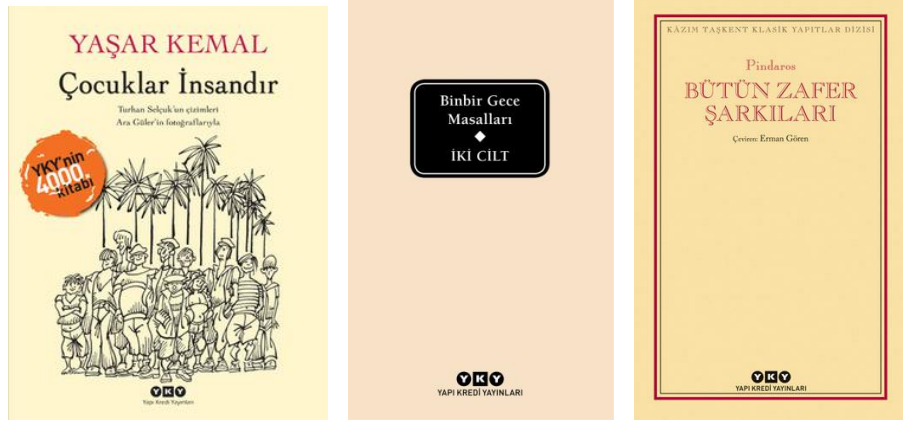
ulaşmıştır.¹²⁶ YKKS, yeni yayınların yanı sıra tekrar basımlarla birlikte her yıl ortalama 2 milyon adet kitap basmaktadır. YKKS'nin Türkiye yayıncılık piyasasında yıllar boyunca edindiği konumu değerlendirmek için sektörün durumuna bakmak gereklidir. Bunun için 2010-2014 yılları arasında beş yıllık süreçte Türkiye yayıncılık piyasasına ait veriler incelenmiş ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) “yayıncı türüne göre yayınlanan materyal sayısı” verileri baz alınmıştır. TÜİK'ten elde edilen verilere göre özel sektör tarafından basılan yayın sayısının, toplam yayın içindeki payı, 2010 yılında % 85 iken 2014 yılında bu oran %92'ye ulaşmıştır. Özel sektörün bastığı yayın sayısı artarken bir yandan da yayıncılık sektörü büyümektedir. Öyle ki 2010 yılında Uluslararası Standart Kitap Numarası (ISBN) Türkiye Ajansı'na kaydolan yeni yayıncı sayısı 1.708 iken, 2014 yılında 2.138 adet yeni yayıncı sisteme kaydedilmiştir. Buna göre 2010-2014 yılları arasında yeni yayıncı sayısı %25 artmıştır. YKKS'nin bu beş yıl boyunca bastığı kitap sayısının, Türkiye'de basılan toplam kitap sayısı içindeki payı ise %2'dir. Bu oran düşük gibi görünse de, yayınevlerinin giderek arttığı 2010-2014 yılları arasında YKY'nin yayıncılık sektöründeki %2'lik payını koruduğu göz önüne alındığında azımsanmaması gerektiği görülmektedir.¹²⁷

Önceki dönem başlayan *Cogito*, *Sanat Dünyamız* ve *Kitap-lık* dergileri bu dönem de yayın hayatına devam etmektedir. Yine bu dönem, Edebiyat, Şiir, Sanat, Tarih, *Cogito*, Doğan Kardeş, Kazım Taşkent Klasik Yapıtlar dizilerinde eserlerin basımı da devam etmektedir Orhan Pamuk, Yaşar Kemal ve Edip Cansever bu dönem YKY'den kitapları basılan önemli yazar ve şairlerden bazılarıdır. YKKS ayrıca Türkiye'de henüz gelişme

¹²⁶ A.g.g.

¹²⁷ YKKS'nin bastığı kitap sayıları, yıl içinde basılan yeni başlık ve yeniden basımların toplamı olarak, YKB 2010-2014 yıllarındaki faaliyet raporlarından derlenmiştir. Yayınlanan materyallerin türüne göre sayısı, TÜİK Kültür İstatistikleri'nden alınmıştır. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1086 Erişim Tarihi: 2/7/2015. Yayıncı sayılarına ait veriler Yayıncı Meslek Birlikleri Federasyonu'ndan elde edilmiştir. <https://www.yayfed.org/website/content/215> Erişim Tarihi: 2/7/2015.

aşamasında olan sesli kitap yayıncılığına da 72 eser ile katkıda bulunmuştur.¹²⁸



Fotoğraf 12: YKY'nın 4000. Yayını *Çocuklar İnsandır*, Delta Serisi'nden yayımlanan *Binbir Gece Masalları* ve Kazım Taşkent Klasik Yapıtlar Dizisi'nden yayımlanan *Bütün Zafer Şarkıları* adlı kitaplar

Yayıncılığın yanı sıra YKKS, halen Caddebostan Kültür Merkezi, İzmir Arkas Sanat Galerisi, İstanbul Arkeoloji Müzesi, Ankara Çankaya Belediyesi Çağdaş Sanatlar Merkezi, Bodrum Oasis Alışveriş ve Eğlence Merkezi'nde sergiler düzenlemeye devam etmektedir.¹²⁹

YKKS'nin kültür merkezi kapanmadan gerçekleştirdiği önemli bir çalışması, 2007- 2010 yılları arasında Melih Fereli danışmanlığında ve René Block küratörlüğünde düzenlenen İstiklal Serüveni isimli sergiler dizisidir. Uluslararası güncel sanatçıların yeni işler üreterek hazırladıkları sergiler kapsamında, binlerce izleyiciyi güncel sanatın çarpıcı isimleri ve eserleriyle buluşmuştur. Sergiye katılan isimler ve sergi tarihleri aşağıda listelenmiştir:

¹²⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz YKB Faaliyet Raporları <http://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar.aspx> Erişim Tarihi: 6/8/2015.

¹²⁹ <http://sanat.ykykultur.com.tr/ykksy/sergiler> Erişim Tarihi: 10/6/2015.

Tablo 2 İstiklal Serüveni Sergisi Kapsamında Düzenlenen Sergiler

Sanatçı - Sergi İsmi	Sergi Tarihi
Hale Tenger – Lahavle	5 Nisan- Mayıs 2007
Fusun Onur – Erratum Musicale	7 Eylül – 6 Ekim 2007
Gülsün Karamustafa – Sineması /Cineması	26 Ekim – 25 Kasım 2007
Ayşe Erkmen – Aşağı Yukarı	16 Mayıs – 15 Temmuz 2008
Halil Altındere – Bunun bir Sergi Olduğundan Emin Değilim	18 Eylül – 5 Ekim 2008
Elina Brotherus	11 Ekim – 29 Kasım 2008
Cengiz Çekil – Saat Kaç	18 Aralık 2008 – 31 Ocak 2009
Nasan Tur – Ortak Duyuru	15 Mayıs – 31 Temmuz 2009
Olga Chernshyeva	9 Eylül – 11 Ekim 2009
Esra Ersen – Yolcular	13 Mayıs – 20 Haziran 2010
Sarkis – bir İkona	3 Eylül – 20 Ekim 2010

Kaynak: <http://sanat.ykykultur.com.tr/>

2010 yılında gerçekleştirilen Sarkis sergisi, Kazım Taşkent Sanat Galerisi'nin son sergisi olma özelliğini de taşır. İstiklal Serüveni sergileri kadar, sergi kitapları da ses getirmiştir. Türkiye'de güncel sanatın durumunu ele alan bu kitaplar önemli birer kaynak kitap niteliğindedir.¹³⁰

Kültür Merkezi'nde İstiklal Serüveni'nin dışında da çağdaş sanata dair eserlere yer verilmiştir. 2009 Şükran Moral'ın performansı eşliğinde çarpıcı eserlerin yer aldığı Aşk ve Şiddet adlı sergi, yine 2010 yılında Semiha Berksoy'un Ben Yaşardım Aşk ve Sanatla adlı sergisi bunlardandır. Semiha Berksoy sergisinde, Berksoy'un kızı tiyatro sanatçısı Zeliha Berksoy'un eserleri tanıttığı YKB çalışanlarına özel bir de etkinlik düzenlenmiştir.¹³¹ Banka sanat aracılığıyla, yalnızca müşterileriyle değil,

¹³⁰ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 5/8/2015.

¹³¹ Bu çalışmanın yazarı da Mart 2010 tarihinde gerçekleştirilen söz konusu etkinliğe katılmıştır.

Çalışanlarıyla da ilişki kurmakta ve onların kurumlarına bağlılığını güçlendirmeye çalışmaktadır.

Dönemin sıklıkla üzerinde durulan konularından olan, Antik ağ araştırmalarına yönelik sergiler de yapılmıştır. Çatalhöyük kazı çalışmalarını içeren sergilerin bir benzeri olarak, 2008 yılında Frig uygarlığına ait eserlerin yer aldığı Friglerin Gizemli Uygarlığı Sergisi düzenlenmiştir. 2010 yılında ise Lidyalılar ve Dünyaları sergisiyle Lidya uygarlığını konu alan sergi düzenlenmiştir. Aynı yıl Renklerin Dönüşü – Tatarlı sergisinde Antik ağ ahşap boyama sanatının günümüze ulaşmış en önemli örneklerinden Tatarlı Tümülüsü'nn mezar odası sergilenmiştir. 2011 yılında Hattuşa'da 106 Yıl adlı sergide Hitit kazılarının öyküsü fotoğraflar sergilenmiştir.¹³²

2011 yılında Unicredit koleksiyonundan bir seçkinin yer aldığı *PastPresentFuture* sergisi düzenlenmiştir. Dünya çapında önemli sanatçıların eserlerini içeren sergi daha önce Ekim 2009'da Viyana'da, şubat 2010'da Verona'da düzenlenmişti. Küratörlüğünü Unicredit Sanat Bilim Komisyonu Başkanı Walter Guadagnini'nin yaptığı sergi Avrupa sanat tarihinde dört yüzyıla yayılan bir dönemi kapsamıştır.¹³³

Bu çalışmanın yapıldığı tarihte YKKS'nin düzenlediği son sergi, Zeki Müren'in çocukluğundan başlayarak hayatındaki farklı dönemleri ele alan, on bine yakın fotoğrafı, desenleri, kostümleri, plakları, şiirleri, notları ve arşiv görüntülerini içeren İşte Benim: Zeki Müren isimli sergidir. Sergi İşstanbul ve Ankara'nın ardından 27/6/2015 ve 28/7/2015 tarihleri arasında

¹³²<http://sanat.ykykultur.com.tr/ykksy/kultur-merkezi-hakkinda/tarihce/> Erişim Tarihi: 10/6/2015.

¹³³ Sergide eserleri yer alan sanatçılar arasında Giovanni Girolamo Savoldo, Dosso Dossi, Kurt Schwitters, Giorgio de Chirico, Tony Cragg, Stephen Balkenhol, Giulio Paolini, Andreas Gursky ve Thomas Struth sayılabilir. Ayrıntılı bilgi için bkz. a.g.k.

Bodrum’da düzenlenmiştir. Serginin 2015 yılının sonuna kadar Bursa ve İzmir’de de düzenleneceği bilgisi alınmıştır.¹³⁴

YKKS’nin Koç Grubu Unicredit Ortaklığı Dönemi boyunca düzenlediği sergilere bakıldığında tek bir tematik yaklaşım izlemediği ya da belli bir akımın takip edilmediği, hemen hemen her dönem klasikten çağdaş sanata her alanda eserlerin yer aldığı sergiler düzenlendiği görülmektedir. Kültür Merkezi bu tercihten ötürü zaman zaman eleştirilmekle birlikte Veysel Uğurlu bu durumu YKKS’nin “kültürel zenginliği” olarak yorumlamaktadır.¹³⁵ YKKS’nin sergilerinde tematik bir yaklaşım izlememesinin, kültür merkezinin kuruluşundan bu yana izlediği çizgisini korumasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu noktada, kültür merkezinde üst kademedeki görev yapan kişilerin Çukurova Grubu Dönemi’nden bu yana aynı kişiler olmasının da etkisi olmalıdır. Tüm bunların bir sonucu olarak, kültür merkezinde antik dönem çalışmalarına, klasik eserlere yer verilirken, aynı zamanda sanatın güncel akımlarından örnekler de sergilenmiştir.

¹³⁴ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 5/8/2015.

¹³⁵ Veysel Uğurlu ile yapılan görüşme 3/7/2014.

SONUÇ

Türkiye’de Özel Sektörün Kültür Yatırımları ve Sosyal Sermaye: Yapı Kredi Örneği adlı çalışma, Yapı Kredi örneğinden yola çıkarak Türkiye’de özel sektörün kültür ve sanat yatırımlarını sosyal sermaye kavramı çerçevesinde süreklilik ve değişim açısından inceleme amacını taşımaktadır.

1944 yılında kurulduğu günden bu yana kültürel alanda varlık gösteren YKB’nin kültür ve sanatla ilişkisi bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır. YKB’nin kültür ve sanata bakışı, 70 yılı aşan süre içinde değişikliğe uğramış ve dönüşüm geçirmiştir. Söz konusu dönüşümün yıllar içinde seyrini izleyebilmek amacıyla, çalışmada Banka’nın değişen ortaklık yapısına göre üç temel bölümlere ayrılmıştır. Buna göre 1944-1972 yılları arasında YKB’nin kuruluşundan itibaren ilk 28 yılını içeren dönem “Kazım Taşkent Dönemi”, 1980-2005 yılları arasındaki 25 yıllık dönem “Çukurova Grubu Dönemi” ve 2005 yılından günümüze kadar olan, Banka’nın son 10 yılını kapsayan dönem ise “Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığı Dönemi” olarak adlandırılmıştır.

Banka’nın sanatı ele alış biçiminde değişikliğe sebep olan faktörlerin başında, Banka yönetiminin kültür ve sanatla ilişkisi gelmektedir. Bazı dönemlerde ortakların, bazı dönemlerde ise yönetimdeki kişilerin sanata yönelik ilgisi, Banka’nın kültür alanına ne derece yakın olacağını da belirlemiştir. Ancak bu ilgi, elbette Banka’nın içinde bulunduğu finansal durum ile sınırlıdır. Bu nedenle dönemin ekonomik arka planı, Banka’nın bu yatırımlara ne kadar kaynak ayırdığının da belirleyicisi olmuştur. Bir diğer önemli konu ise ilgili dönemin kültür politikalarıdır. Dolayısıyla, çalışmada dönemin ekonomi politikalarının yanı sıra kültür politikalarına da değinilmiştir. Dönemleri birbirinden ayıran kırılma noktaları olsa da, yapılan çalışmada kültür ve sanatla ilişkinin kesintisiz sürdürüldüğü gözlemlenmiştir.

Kazım Taşkent Dönemi'nde, döneme adını veren kurucu Kazım Taşkent, Banka'nın yönetimini de üstlenmiş, dolayısıyla YKB'nin bu dönem belirlenen tüm politikalarında etkin kişi olmuştur. Nitekim onun, “bireyler kadar kurumların da topluma karşı sorumlulukları olduğu” yönündeki görüşü, Banka'nın bu dönem kültüre bakış açısını belirlemiştir. Kazım Taşkent Dönemi'nde, sanata yatırım yapma amacının ardında, doğrudan sosyal sermaye ediniminin bulunmadığı izlenimi oluşmaktadır. Gerek YKB'nin gerçekleştirdiği kültür etkinliklerini inceleyen kaynaklarda gerekse yapılan görüşmelerde Banka'nın “topluma hizmet etme” amacıyla bu yatırımları gerçekleştirdiğinin altı çizilmektedir. Bu, aynı zamanda Banka'nın kuruluş amacını oluşturan konut kredisi politikasıyla da uyumludur. Çalışmada, toplumun konut ihtiyacının karşılanabilmesi için, Banka'nın daha karlı olan ticari krediler yerine, konut kredileri vermeyi tercih etmesine değinildiği hatırlanacaktır.

Her ne kadar Kazım Taşkent Dönemi'nde kültür yatırımları, toplumsal hizmet olarak başlasa da Türkiye'nin ilk özel sermayeli bankası olarak toplum nezdinde güvenilir bir banka imajı edinmesine büyük katkı sağlamıştır. Bu anlamda YKB'nin Kazım Taşkent Dönemi'ndeki kültür yatırımlarından elde ettiği sosyal fayda, sosyal sermaye tanımına uymaktadır.

Banka'nın kuruluş yıllarında sıklıkla dile getirilen “kültür ve sanat bankası” söylemi sonraki yıllarda, kültür alanıyla ilişkinin amacı ve içeriği değişse de, Banka'nın misyonu haline gelmiştir. Bu nedenle Kazım Taşkent Dönemi'ni, kültür ve sanat alanına giriş dönemi olarak nitelendirmek mümkündür. Aynı dönemde özel sektörün Türkiye'deki kültür ve sanat alanındaki varlığı ise henüz çok yenidir.

1980'lere gelindiğinde özel sektör artık kültürel faaliyetlerin imaj yaratmadaki gücünü keşfettiğinden, kültür ve sanat alanında varlık gösteren şirketlerin sayısı da artmaya başlamıştır. Çukurova Grubu

Dönemi olarak ele alınan bu dönemde YKB de, uygulanan ekonomi politikalarının sağladığı elverişli ortamda Türkiye’de gelişen kapitalizmin etkisiyle kültür alanına önceki yıllardan farklı bir amaçla yaklaşılmaya başlamıştır. Çukurova Grubu Dönemi’nde Kazım Taşkent Dönemi’nden farklı olarak, alınan kararlarda Banka’nın sahibi olan Çukurova Holding’in ve ortaklarının isminin pek anılmadığı, bunun yerine 1987-1999 yılları arasındaki 12 yıl Banka’nın Genel Müdürü olan Burhan Karaçam’ın ve aynı dönem editör olarak başlayıp sonraki yıllarda YKKS’nin yöneticileri arasında yer alan Enis Batur’un etkin kişiler olarak öne çıktıkları görülmektedir.

Karaçam’ın pazarlama iletişimini ön planda tutan yaklaşımı ile Enis Batur’un zengin kültürel birikimi bu dönemin kararlarında etkili olmuştur. YKB’nin yeni yönetimi bir önceki dönemde çokça öne sürülen topluma hizmet etme amacını artık taşımamaktadır. Karını artırmayı hedefleyen yeni yönetim, halkın zihninde pozitif bir imaj edinmek, bu dönem çıkarılan yeni ürünleri tanıtarak rekabet ortamında üstünlük sağlamak amacıyla kültür ve sanat alanında varlık göstermeyi tercih etmektedir. Artık yapılan kültür yatırımlarından Banka’nın daha doğrudan ve apaçık ifade edilen bir “getiri beklentisi” vardır. Gerçekleştirilen etkinlikler, önceki dönemden farklı olarak Banka’nın adını duyurmayı ön planda tutar. Kazım Taşkent Dönemi’nde kültür yatırımlarının bir sonucu olarak elde edilen sosyal sermaye, bu dönem Banka yönetiminin bilfiil hedefidir.

Öte yandan, Enis Batur’un katkılarıyla Çukurova Grubu Dönemi’nde kültür ve sanat alanında kurumsallaşmaya gidilmiş ve YKKS kurulmuştur. Bu nedenle Çukurova Grubu Dönemi, YKB’nin sanatla ilişkisinde profesyonelleşme dönemi olarak adlandırılabilir. Bu dönem kültür ve sanat yatırımlarının temelinde her ne kadar sosyal sermaye edinme amacı olsa da YKKS gibi önemli bir kültür sanat kuruluşu ortaya çıkmıştır. YKKS, Çukurova Grubu Dönemi’nde temelleri atılan kaliteli yayıncılık ilkesi sayesinde, bugün Türkiye’de yayıncılık sektörünün adından söz edilen bir

üyesi konumundadır. Banka'nın birden fazla şirketi barındıran Çukurova Grubu içindeki konumu da önemlidir. Önceki dönem herhangi bir grubun iştiraki olmayan YKB, bu dönem Çukurova Grubu'nun lider şirketlerinden biri konumundadır. Bu nedenle Banka'nın kültürel alandaki varlığı da, bu lider konumunu pekiştirecek düzeydedir. Gerçekleştirilen etkinliklerin yoğunluğu, bir kültür kurumunun kurulması, Banka'nın kültürel alanda özgürce hareket ettiğinin göstergesidir. Aynı dönemde YKB'ye benzer şekilde pek çok büyük finans ve endüstri şirketi de kültür ve sanat yatırımlarını yönetmek amacıyla kendi kültür kurumlarını kurmaya başlamıştır. Bu dönemde, Türkiye'de özel sektörün kültür ve sanata artan ilgisine rağmen devletin kültür ortamındaki varlığının bir anlamda azaldığı görülmektedir.

2005 yılında Banka'nın ortaklık yapısının değişmesi ise bir dönüm noktası olarak ele alınabilir. Banka'nın yeni ortağı KFH, YKB'yi alma nedenlerini sıralarken en başta marka değerine atıfta bulunmuştur. Toplum nezdinde itibarlı bir kurum oluşu, güçlü marka bilinirliği Banka'ya artı değer sağlamıştır. Tüm bunlar, Banka'nın kuruluşundan bugüne, kültür ve sanat etkinlikleri ve bu alanda kurumsallaşmasıyla yaptığı sosyal sermaye yatırımlarının marka değerine sağladığı katkı olarak değerlendirilmiştir.

Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığı Dönemi olarak adlandırılan bu son dönemde YKB, önceki dönemin aksine, grubun lider şirketi konumunda değildir. Banka, büyük sanayi şirketlerinin de yer aldığı Koç Holding'in bir iştirakidir. YKB'nin bu yeni konumu, kültür ve sanat alanındaki çalışmalarının niteliğini de etkilemiştir. Banka önceki dönemden farklı olarak uzun vadeli kültür etkinlikleri düzenlemek yerine, doğrudan hedef kitleye yönelik daha kısa süreyle sınırlı etkinliklere sponsor olma yolunu seçmiştir. YKB'nin kültür ve sanat yatırımlarını yürütmek amacıyla kurulan YKKS ise giderek daha fazla ve neredeyse sadece yayıncılık faaliyetine ağırlık vermiş gibi gözükmektedir. İstanbul İstiklal Caddesi'ndeki Kültür Merkezi'nde yeni sergilere yer verilmezken, Koç

Holding'in çağdaş sanat merkezi Arter'de düzenlendiği sergiler dikkat çekmektedir. Bu dönemde YKKS, YKB'nin sosyal sermaye edinimi için çalışan bir kurum olmaktan çıkmış, Banka'dan ekstra kaynak talep etmeyip kendi finansmanını sağlayan bir kültür işletmesi konumunu edinmiştir. Son dönemde kültür ve sanat, adeta holdingin, tıpkı sanayi ve bankacılık gibi, faaliyet gösterdiği alanlardan biri haline gelmiştir. Holding bünyesinde bir işbölümüne gidildiği ve her şirketin bir uzmanlık alanı seçtiği görülmektedir. Dolayısıyla Kazım Taşkent Dönemi kültür ve sanata “giriş” ve Çukurova Grubu Dönemi kültür ve sanatta “profesyonelleşme” dönemleri olarak nitelendirilirken, Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığı Dönemi “uzmanlaşma dönemi” olarak adlandırılabilir.

Devletin kültür politikasında, kültürel alanda bir tür düzenleyici rolü üstlenmeye doğru geçiş süreci de yine Koç Grubu ve Unicredit Ortaklığı Dönemi ile çakışmaktadır. Bunun yanı sıra, Türkiye'de özel sektörün 2000'lerden itibaren kültürel alanda varlığını yoğunlaştırdığı da gözlenmektedir. Şirketlerin özellikle çağdaş sanata olan ilgileri artmış, bu doğrultuda birbiri ardı sıra çağdaş sanat merkezleri, müzeleri açılmaya başlanmıştır. Odağında yayıncılık faaliyetleri bulunan YKKS ise, kuruluşundan itibaren yayın kalitesini titizlikle koruyan, Türkiye'nin önemli yayınevlerinden biri olmuştur. Ancak YKKS'nin, hizmet binasının uzun zamandır tadilatla olması gibi son iki yılda yaşanan gelişmeler sonucunda yayıncılık faaliyeti dışındaki etkinliklerini azaltması, ülkede yaşanan çağdaş sanata dair dönüşümün dışında kalmaya başladığını göstermektedir.

Bu çalışmanın yürütüldüğü sırada yapılan her görüşmede yinelenen görüş, Yapı Kredi'nin kültür ve sanatla yoğrulan bir marka olduğu ve artık kültür alanından çekilmesinin mümkün olmadığıdır. Bu iyi niyetli söylem, bir anlamda Banka'nın kuruluş yıllarında tekrarlanan, topluma hizmet amacıyla kültür ve sanata yatırım yapıldığı görüşünü çağrıştırmaktadır. Ancak çalışmanın YKB'nin KFH'ye satılma sürecini elen alan bölümünde

anlatıldığı üzere YKB, yayınlar, sergiler, festivaller ve ödülleri sayesinde edindiği sosyal sermayenin karşılığını fazlasıyla almıştır. Bu nedenle YKB'nin, sosyal sermayenin sunduğu getirilerden vazgeçmesi zaten söz konusu değildir. Banka'nın kültür ve sanat alanına yönelik yatırımlarını devam ettirme tercihi, söz konusu yatırımların Banka'ya getirisinin vazgeçilemeyecek kadar önemli boyutlarda olmasından kaynaklanmaktadır.

Kültür yatırımlarının Banka'ya getirilerini niceliksel olarak ölçmek pek mümkün gözükmemektedir. Ancak Banka yöneticilerinin de değindiği gibi, bu yatırımların “çarpan etkisi” yarattığı bilinmektedir. Kurulduğu günden bu yana kültür ve sanata yaptığı yatırımlar sayesinde YKB, toplumun güvenini kazanmıştır. Ayrıca özellikle son on yıllık dönemde hedef kitledeki müşterilerinin farklı niteliklerine göre belirlenen sanat etkinlikleri düzenlemiş ve bu müşterilerle buluşma imkanı elde etmiştir. Bu sayede müşteri bağlılığını pekiştirmiştir. Söz konusu ilişkilerin, uzun vadede ekonomik sermayeye katkıda bulunacağı da gayet açıktır.

Banka'nın kültür yatırımlarını artırmaya devam etmesi, sahip olduğu sosyal sermayeyi güçlendirmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu bakımdan YKKS binasının halihazırda devam eden tadilatı tamamlandıktan sonra uygulanacak olan sanat programı çok önemlidir. YKKS zaten kendini ispatlamış, Türkiye'deki yayın dünyasında saygın bir yer edinmiş bir kurumdur. Ancak YKKS'nin yeni binasında, sahip olduğu sikke, madalyon vb. koleksiyonlarına yer verirken aynı zamanda yerel ve uluslararası sanatçıları, dünyada gerçekleşen güncel sanat akımlarını takip edebilecek bir sanat merkezi kurması, ülkenin sanat ortamında sahip olduğu yerini koruyabilmesi açısından büyük önem taşıyacaktır.

Bunun yanı sıra, Koç Holding bünyesinde gözlenen işbölümü ile YKB uzun dönemli kültür etkinliklerinin sayısını azaltıp sürekli kültür etkinliklerine sponsor olarak kültür ve sanat alanında aktifliğini azaltmış,

YKKS ise faaliyetlerini yayıncılık sektöründe yoğunlaştırmıştır. Grubun diğer sanat mekanı Arter'in, düzenlediği sergilerle belirginlik kazanması ve Koç Grubu'nun Dolapdere'de hazırlıkları sürmekte olan çağdaş sanat müzesi açma planı da göz önüne alındığında, söz konusu işbölümüne göre, kültür ve sanatla ilişkilerin artık Koç Holding bünyesinde devam edeceği görüşü öne çıkmaktadır. Koç Grubu'nun bütüncül bir sosyal sermaye edinimini tercih ederek holding bünyesinde yer alan tüm şirketler için, "Koç" adını vurgulayarak kültür yatırımı yapması ihtimal dahilindedir. Ancak bu yatırımların sanayi, bankacılık gibi farklı sektörlerde yer alan ve dolayısıyla farklı kitlelere hitap eden grup şirketlerinin hepsinin birden sosyal sermaye edinimine ne derece katkı sağlayacağı ilerleyen yıllarda görülecektir.

KAYNAKÇA

Ada, Serhan (2011) (editör). *Sivil Toplum Gözüyle Türkiye Kültür Politikası Raporu*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Adler, P., Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Rewiew*. Vol. 27 No:1. ss 17-40.

Altınkaş, Evren (2011). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Aydınlar: Kurucu İdeolojinin Seçkinleri, *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi*, Hacettepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi. Yıl 7, Sayı 14.

Arzuk, Deniz. Vanishing Memoirs: Doğan Kardeş Children's Periodical Between 1945 and 1993. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü. 2007.

Bourdieu, Pierre (1986). The Forms of Capital. *Cultural Theory an Anthology*, Wiley-Blackwell, UK 2011. ss 81-93.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=tK_KhHOkurYC&oi=fnd&pg=PA81&dq=bourdieu+forms+of+capital&ots=NVBucUmZRE&sig=iaDYCM8T3WfaizqOSkZXEHGAvdk&redir_esc=y#v=onepage&q=bourdieu%20forms%20of%20capital&f=false

Bourdieu, Pierre. (1996). *Distinction – A Social Critique of The Judgement of Taste*. Richard Nice (çev.). London: Routledge.

Bourdieu, Pierre. (1999). *Sanatın Kuralları: Yazınsal Alanın Oluşumu ve Yapısı*. Necmettin Kâmil Sevil (çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Bozdoğan, S., Kasaba, R. (1998). *Türkiye'de Modernleşme ve Ulusal Kimlik*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Coleman, J. (1994). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

<https://books.google.com.tr/books?id=a4Dl8tiX4b8C&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>

Conte, F., Siano, A., Siglioccolo, M., Tuccillo, C. (2014). The Releationship Between Cultural Institutions and Companies: From Donations to Strategic Partnerships. *Handbook of Research on Management of Cultural Products*, Business Science Refference IGI Global Press. ss 126-145.

Coşkun, N., Ardor, N., Çermikli, H., Eruygur O., Öztürk F., Tokathoğlu İ., Aykaç G., Dağlaroğlu T. (2012). Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Yay. No: 280.

Cote, S., Healy, T. (2001). The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. Paris: Organizations for Economic Cooperation and Development (OECD) Report.

<http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>

Çelik, Tuğba (2014). Türkiye’de Çocuk Olmanın Tarihi: Doğan Kardeş Dergisi. (içinde) Hasan Ersel. *Kazım Taşkent, Yapı Kredi ve Kültür Sanat*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. ss 193-232.

Çetin Y., Avcı, M. A. (2014). Türkiye’de Cumhuriyet ile Birlikte Değişim-Dönüşüm Sürecinin Sanata Yansıması ve İstihsal (Üretim), İmgenin Gücü Resim Yarışmaları Üzerine Bir Değerlendirme. *The Journal of Academic Social Science Studies* No: 24, ss 47-55.

Ergün, Selda, (2010). 1923-1960 Yılları Arasında Türk Tiyatrosunda Özel Tiyatro Çalışmaları. *Tiyatro Araştırmaları Dergisi*. 30:2010/2.

Ersel, Hasan. (2014). *Kazım Taşkent, Yapı Kredi ve Kültür Sanat*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Fine, Ben (2001) *Sosyal Sermaye Sosyal Bilime Karşı*, İstanbul: Yordam Kitap.

Fine, B., Lapavitsas, C. (2004). Social Capital and Capitalist Economies. London: *ASECU South Eastern Europe Journal of Economics* 1. ss 17-34.

Germaner, Semra. (2007). Türk Sanatının Modernleşme Süreci: 1950-1990. *Modern ve Ötesi 1950-2000*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Glover, T. D., Hemingway, J. L. (2005). Locating Leisure in the Social Capital Literature. *Journal of Leisure Research*. Vol. 37. No 4. ss 387-401.

Göle, Nilüfer (1998). Modernleşme Bağlamında İslami Kimlik Arayışı. *Türkiye’de Modernleşme ve Ulusal Kimlik*. Editörler Sibel Bozdoğan ve Reşat Kasaba, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları. ss 70-81.

Heilbrun, J., Gray, C. M. (2001). *The Economics of Art and Culture*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=SWGhvkoI-i0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Economics+of+Art+and+Culture&ots=2u8RczhfFC&sig=XtcL5ShBJv_IyMJRGFXC9sgbMk0#v=onepage&q=MED%C4%B0C%C4%B0&f=false

Kaçmazoğlu, H. B. (2012). Niyazi Berkes'in Çağdaşlaşma-Modernleşme ve Kemalizm Anlayışı Üzerine. *Türkiye'de Modernleşme: Batılılaşma Yerine Küreselleşmenin İkamesi*. Editörler Ertan Eğribel ve Ufuk Özcan. İstanbul: Sosyoloji Yıllığı 22 Doğu Kitabevi. ss 359-365.

Karaçam, Burhan (2012). *Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Karamustafa, Sadık (2014). Yapı Kredi Afiş Müsabakaları, Genç Tasarımcılar ve Ötesi. (içinde) Hasan Ersel. *Kazım Taşkent, Yapı Kredi ve Kültür Sanat*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. ss 235-244.

Kösemen, İkbâl Begüm (2012). Türkiye'de Özel Sektörün Kültür ve Sanat Alanındaki Artan Görünürlüğü. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt XXXIII Sayı 2. ss. 145-172.

Kösemen, İkbâl Begüm. Sosyal Sermaye Kuramı Çerçevesinde Türkiye'de Özel Sektörün Kültür ve Sanat Yatırımları. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. 2010.

Krishna, A., Uphoff, N. (2002). Mapping and Measuring Social Capital Through Assessment of Collective Action to Conserve and Develop Watersheds in Rajasthan – India. *Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*. Edt. Grootaert, C., Bastelaer, T. Cambridge University Pres. ss 85-123.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=OYsFmdahCMEC&oi=fnd&pg=PA85&dq=Mapping+and+Measuring+Social+Capital%2Buphoff&ots=oHmngflePt&sig=D4yLsY6LEpkENQHyrh2Bq69xxwI&redir_esc=y#v=onepage&q=Mapping%20and%20Measuring%20Social%20Capital%2Buphoff&f=false

Lewin, Peter, (1999). *Capital in Disequilibrium: The Role of Capital in a Changing World*. London: Routledge. ss 8-9.

<https://books.google.com.tr/books?id=18UGJx8o2iIC&printsec=frontcover&dq=Capital+in+Disequilibrium:+The+Role+Of+Capital+in+a&hl=tr&sa=X&ei=BnxoVcmmEcOtsgGx7IHABg&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Capital%20in%20Disequilibrium%3A%20The%20Role%20Of%20Capital%20in%20a&f=false>

Lin, Nan (1999). Building a Network Theory of Social Capital. XIX International Sunbelt Social Network Conference. Charleston. South Carolina Feb. ss. 18-21.

Nahapiet, J., Ghoshal S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, ss. 242-268.

Nemutlu, Mehmet. (2014). Yapı Kredi Bankası 1954 Bale Müziği Yarışması, (içinde) Hasan Ersel. *Kazım Taşkent, Yapı Kredi ve Kültür Sanat*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. ss 245-274.

Özince, Ersin (2008). Finansal Sektör Uluslararası Gelişmeler ve Türkiye Deneyimi. İstanbul: 12. Dünya Muhasebe Tarihçileri Kongresi Açılış Konuşması Bildirisi.

Portes, Alejandro. (1998) Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24. ss. 1-24.

Putnam, Robert (1993). *Making Democracy Work Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
https://books.google.com.tr/books?id=gKZP8_Tp27UC&printsec=frontcover&dq=Making+Democracy+Work+Civic+Traditions+in+Modern+Italy&hl=tr&sa=X&ei=QXxoVZ-aLIWfsAG5-YDgCw&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=Making%20Democracy%20Work%20Civic%20Traditions%20in%20Modern%20Italy&f=false

Sabuncuoğlu, Burcu. Popüler Kültür ve Hayat Mecmuası. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. 2010.

Sobel, Joel (2002). Can We Trust Social Capital. *Journal of Economic Literature* Vol. XL. ss 139-154.

Sönmez, Necmi (2014). 1954 Yapı Kredi Resim Yarışmasının Çağdaş Türk Sanatı Üzerine Etkileri. (içinde) Hasan Ersel. *Kazım Taşkent, Yapı Kredi ve Kültür Sanat*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları ss 277-294.

Stallabrass, Julian (2009). *Sanat A.Ş. Çağdaş Sanat ve Bienaller*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Tanyıldız N. (2013) Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk Uygulama Alanı Olarak Sanat Faaliyetleri: Akbank, Garanti Bankası ve İş Bankası Örneği. *İnönü Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi* Cilt 3 Sayı 8 ss. 203-216.

- Taşkent, Kazım (1997) *Yaşadığım Günler*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Throsby, David (1994). The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXII, ss 1–29.
- Throsby, David (2000). *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- TÖR, Vedat Nedim (2010). *Yıllar Böyle Geçti*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1976).
- Varlı, Arzu (2012). Kadro Dergisi Üzerinden Bir Deneme: Milli İktisattan Devletçiliğe. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*. Sayı 3 Cilt 10. ss. 167-174.
- Werner, A., Spence, L. J., (2004). Literature Review, Social Capital and SMEs. *Responsibility and Social Capital: The World of SME*, London UK: Palgrave Mcmillan.
- Winter, Ian (2000). Major Themes and Debates in the Social Capital Literature: The Australian Connection. *Social Capital and Public Policy in Australia*, Melbourne: Australian Institute of Family Studies, ss. 57-81.
- Wu, Chin-Tao (2005). *Kültürün Özelleştirilmesi, 1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi*. çev. Esin Soğancılar, İletişim Yayınları.
- Yanardağ, Merdan (2008). *Türk Siyasal Yaşamında Kadro Hareketi*. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.
- Yardımcı, Sibel, (2005). *Kentsel Değişim ve Festivalizm: Küreselleşen İstanbul'da Bienal*. İstanbul: İletişim Yay.

İnternet Kaynakları:

<http://www.afife.org/default.aspx> Erişim Tarihi: 16/7/2015.

<http://www.antikas.com/haber.aspx?id=12> Erişim Tarihi:5/8/2015.

<http://www.aphrodisias.com/> Erişim Tarihi: 22/7/2015.

<http://www.arter.org.tr/W3/?sAction=AboutVKV> Erişim Tarihi: 18/7/2015.

<http://www.arter.org.tr/W3/?sAction=ArterAbout> Erişim Tarihi: 18/7/2015.

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/391469.asp> Erişim Tarihi: 1/8/2015.

Bora, Güven (2004). 3 Kuşak Teorisi

<http://www.guvenborca.com/?page=guven-borca&cat=4&id=29> Erişim Tarihi: 20/6/2015.

<http://www.bugun.com.tr/yasam/iki-sergi-bir-anadolu-haberi/1254894> Erişim Tarihi 19/7/2015.

<http://www.capital.com.tr/bankacilik/%E2%80%9Cfinansin-her-alaninda-cok-hizli-buyuyecegiz%E2%80%9D-haberdetay-4520> Erişim Tarihi: 17/7/2015.

www.catalhoyuk.com Erişim Tarihi: 10/6/2015.

<http://www.cumhuriyetarsivi.com/reader/reader.xhtml> Erişim Tarihi: 7/2/2015.

www.elvinilyasoglu.com Erişim Tarihi: 15/7/2015.

<http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/> Erişim Tarihi: 7/2/2015.

<http://www.hurriyet.com.tr/kelebek/paparazzi/27040081.asp> Erişim Tarihi: 19/7/2015.

<http://kitap.ykykultur.com.tr/yky/> Erişim Tarihi: 19/7/2015.

<http://www.koc.com.tr> Erişim Tarihi: 17/07/2015.

<http://kocfinansalhizmetler.com/> Erişim Tarihi: 12/7/2015.

<http://www.leylagencer.org/tr/yarisma.asp?cid=126&k1=yarisma&k2=organizasyon&k3=sponsorlar> Erişim Tarihi: 22/6/2015.

www.mesleklisesimemleketmeselesi.com Erişim Tarihi: 18/7/2015.

<http://www.muhtesemyuzyilsergisi.com/> Erişim Tarihi: 21/7/2015.

<http://www.oecd.org/innovation/research/45760738.pdf> Erişim Tarihi: 17/10/2014.

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=113668> Erişim Tarihi: 25/6/2015.

[http://www.radikal.com.tr/kultur/oyunculardan afife odullerine boykot-1188075](http://www.radikal.com.tr/kultur/oyunculardan_afife_odullerine_boykot-1188075) Erişim Tarihi 19/7/2015.

[http://www.radikal.com.tr/yazarlar/sefer levent/koc adini metropolitana kazidi-1067493](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/sefer_levent/koc_adini_metropolitana_kazidi-1067493) Erişim Tarihi: 3/10/2014.

<http://www.rmkmuseum.org.tr> Erişim Tarihi:17/7/2015.

<http://sanat.ykykultur.com.tr/ykksy/kultur-merkezi-hakkinda/tarihce/> Erişim Tarihi: 20/6/2015.

<http://sanat.ykykultur.com.tr/ykksy/sergiler/> Erişim Tarihi: 10/6/2015.

<http://sanat.ykykultur.com.tr/ykksy/vedat-nedim-tor-muzesi/> Erişim Tarihi: 20/6/2015.

http://stats.areppim.com/calc/calc_usdlrxdeflator.php Erişim Tarihi: 24/1/2015

<http://www.sunaveinankiracvakfi.org.tr> Erişim Tarihi 17/7/2015.

<https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aranlik--2005---aktif-buyukluklerine-gore-banka-siralamasi/1093> Erişim Tarihi: 7/8/2015.

http://www.tiyatrostudiyosu.com/oyunlar/kan/kan_sy.htm Erişim Tarihi: 22/6/2015.

<http://www.tmsf.org.tr/basin.2002.tr> Erişim Tarihi: 11/7/2015.

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1086 Erişim Tarihi: 2/7/2015.

<https://www.unicreditgroup.eu/en/banking-group/at-a-glance.html> Erişim Tarihi:20/6/2015.

<https://www.unicreditgroup.eu/en/culture---society/art.html> Erişim Tarihi:20/6/2015.

http://www.vkv.org.tr/icerik_detay.aspx?id=13&hl=tr Erişim Tarihi: 17/7/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/etkinlikler-ve-sponsorluklar.aspx> Erişim Tarihi: 16/7/2015.

<https://www.yapikredi.com.tr/medium/file/tarihce> Erişim Tarihi: 9/6/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar.aspx>
Erişim Tarihi: 6/8/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/yapi-kredi-hakkinda/ortaklik-yapisi.aspx> Erişim Tarihi: 18/7/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri/gecmis-projeler/film-gezgini.aspx> Erişim Tarihi: 19/7/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri/gecmis-projeler/if-bagimsiz-filmler-festivali.aspx> Erişim Tarihi: 19/7/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri/gecmis-projeler/ertugrul-firkateyni.aspx> Erişim Tarihi: 19/6/2015.

<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri/gecmis-projeler/aphrodisias-kazilari.aspx> Erişim Tarihi: 22/7/2015.

<https://www.yayfed.org/website/content/215> Erişim Tarihi: 2/7/2015

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/> Erişim Tarihi: 18/10/2014.

http://www.zaman.com.tr/cuma_nasreddin-hoca-ve-mustehcenlik-tartismasi_438740.html Erişim Tarihi: 8/6/2015.

Diğer Kaynaklar:

Aslıhan Dinç ile yapılan görüşme 6/8/2015.

Burhan Karaçam ile yapılan görüşme 30/8/2014.

Didem Arslan ile yapılan görüşme 5/8/2015.

Hasan Ersel ile yapılan görüşme 30/9/2014.

Serhan Ada ile yapılan görüşme 23/7/2015.

Uğur Nalbantoğlu ile yapılan görüşme 29/8/2014.

Tülay Güngen ile yapılan görüşme 3/7/2014.

Veysel Uğurlu ile yapılan görüşmeler 5/8/2014 ve 3/7/2014.