

GİSİAD

VİZYON

Liderlik

Güçlü Görünmek Değil
Sınır Koyabilmektir

İtibar Yönetimi

Kurumların Görünmeyen Sermayesi

Markaların Yeni Rotası

Stratejik İş Birlikleri

Hız Çağı

Dakikalar İçinde Kurulan Şirketler

Akıllı Yaşam

Bir Tercih Değil Zorunluluk

GİSİAD

Girişimci İş ve Fikir İnsanları Derneği

Yeni Nesil STK Anlayışı

Parekendenin Evrimi

Otomotivde Yazılım Devrimi

Üçüz Dönüşüm Odağında

Yapay Zeka Balonu Patladı mı?

Değerin Döngüsü

Mısır mı Kardeş Coğrafya mı?

Orantısız Teknoloji



REMZİ DURSUNKAYA

GİSİAD Genel Başkanı

GİSİAD VİZYON

Girişimci İş ve Fikir İnsanları Derneği Dergisi

Arçelik Kahve Keyfi **TAMAMEN KEYFİ**



10

Liderlik

Güçlü Görünmek Değil
Sınır Koyabilmektir

22

İtibar Yönetimi

Kurumların Görünmeyen Sermayesi

69

Markaların Yeni Rotası

Stratejik İş Birlikleri

62

Hız Çağı

Dakikalar İçinde Kurulan Şirketler

23

Akıllı Yaşam

Bir Tercih Değil Zorunluluk

30

Üçüz Dönüşüm Odağında

Yapay Zeka Balonu Patladı mı?

28

Parekendenin Evrimi

52

Otomotivde Yazılım Devrimi

115

Değerin Döngüsü

48

Mısır mı Kardeş Coğrafya mı?

26

Orantısız Teknoloji



Nevin Polat

*Destekleri ve katkılarıyla ilk
sayımızın parçası olan Nevin
Polat ve Büşra Coşkun'a
teşekkür ederiz*



Büşra Coşkun



@gisiadvizyon



@gisiadvizyon



@gisiadvizyon

www.vizyongisiad.com

iletisim@vizyongisiad.com

reklam@vizyongisiad.com

0212 574 10 74

SAYININ VİZYONERİ TARIK DUMAN

Yeni Nesil Networking

Yeni Nesil Liderlik

İş dünyasında başarının anahtarı uzun yıllar boyunca bireysel performans ve teknik yetkinlik olarak görüldü. Ancak günümüzün karmaşık küresel ekonomisi, "bireysel kahramanlık" devrinin kapandığını ve yerine "kolektif zekanın" geçtiğini kanıtıyor.

Bu dönüşümü Türkiye’de en erken fark eden ve bu alanda köklü bir zihniyet değişimi başlatan isimlerin başında, vizyoner girişimci Tarık Duman geliyor. Duman için iş dünyasında var olmak, sadece bir ağa sahip olmak değil, yaşayan ve değer üreten bir ekosistemin parçası olmaktır.

Tarık Duman, on yılı aşkın süredir “Business Networking” modelinin Türkiye’deki iş kültürüne entegrasyonu için öncü çalışmalar yürütüyor. Onun perspektifinde networking, hızla değiş tokuş edilen kartvizitlerden veya günü kurtaran geçici bağlantılardan ibaret değil. Aksine Duman, bu kavramı bir “itibar yönetimi” ve “yaşam felsefesi” olarak tanımlıyor.

Ona göre gerçek bir ağ kurucunun (networker) başarısı, ulaştığı kişi sayısıyla değil, kurduğu bağların derinliği ve bu bağlar üzerinden yarattığı ortak değerle ölçülüyor.

Bu vizyonu somut bir yapıya kavuşturmak amacıyla üç yıl önce dostlarıyla temellerini attığı Pozitif Gelişim Platformu, bugün binlerce iş insanının bir araya geldiği büyük bir organizasyona dönüşmüş durumda. Platform, klasik bir iş ağının ötesine geçerek; inovatif etkinlik formatları, etkileşim odaklı toplantılar ve eğitimlerle üyelerinin sadece iş hacmini değil, "iş insanı kimliklerini" de geliştirmeyi hedefliyor. Duman’ın liderliğinde şekillenen bu yapı, Türkiye’de dayanışmanın, etik duruşun ve karşılıklı ilkesinin iş yapış biçimlerine nasıl sirayet edebileceğinin en canlı örneğini sunuyor.

Duman’ın “Network: Kurmak Değil, Ekosistem Yaratmak”

mottosu, aslında modern liderlik paradigmasındaki büyük değişimi özetliyor. Deneyim temelli eğitimlerinde, başarılı bir iş insanı olmanın yolunun güvene dayalı ilişkiler inşa etmekten geçtiğini vurgulayan Duman, katılımcılarına şu kritik farkı öğretiyor: “Ağ kurmak bir araçtır; ancak inşa edilen ekosistem, geride bırakılan değer kadar kalcıdır.” Bugün Tarık Duman, sadece bir platform kurucusu değil, aynı zamanda iş dünyasında yeni bir “paylaşım dili” oluşturan bir stratejist olarak öne çıkıyor. Sabırla ve özenle işlediği bu profesyonel iklim, Türkiye’nin dört bir yanındaki girişimciler için bir rehber niteliği taşıyor. Bu başarı hikayesi, aslında sadece bir bireyin değil, onunla birlikte yol alan bir ekibin, bir ailenin ve aslında bir ekosistemin hikayesidir.

Pozitif Gelişim Platformu Kurucu Direktörü



RAMAZAN TAŞ

*Luxera Gyo A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı*

“30 YIL SONRASININ YAŞAM ALANLARINI PLANLIYORUZ”

Luxera GYO projelerini geliştirirken bilimsel araştırmalar ve veri analizlerinden yararlandıklarını belirten Taş, 30 yıl sonrasının yaşam ihtiyaçlarını bugünden planladıklarını ifade etti:

Geleceğin ihtiyaçlarına şimdiden cevap verebilecek esneklikte ve sürdürülebilir projeler geliştiriyoruz. Bu yaklaşımın hem şirketimizin hem de sektörümüzün teknolojik gelişimine katkı sağlayacağına inanıyoruz.

Öte yandan geçmişteki perakende tecrübemiz, inşaat sektöründe bize önemli bir avantaj sunuyor. Sahaya hâkim olmamız ve müşteri beklentilerini doğru analiz etmemiz, doğru projeyi doğru zamanda hayata geçirme refleksi kazandırıyor. Aynı zamanda projelerde seçici davranma disiplini de beraberinde getiriyor.

Nitekim yılda yaklaşık 50 proje teklifi alıyor, bunların arasından yalnızca 3-4 tanesini hayata geçirmeyi tercih ediyoruz.”



LUXERA GYO

LUXERA GYO HALKA ARZINI TAMAMLADI, İKİ YENİ PROJEYE START VERDİ

ABD—İsrail/İran savaşının başlamasından iki gün sonra talep toplamaya başlayan Luxera GYO, zorlu piyasa koşullarına rağmen halka arz büyüklüğünün 7,1 katı talep topladı. Halka arz sürecinin ardından hızla projelere odaklandıklarını belirten Luxera GYO Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Taş, “Luxera Towers, Luxera Nevbahar Life ve Luxera Topkapı projelerimiz planladığımız takvim doğrultusunda ilerliyor. Halka arzın hemen ardından ise Luxera Nevbahar Suites ve Luxera Sultanbeyli projelerimizin hazırlık sürecine hız verdik” dedi.

Luxera Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı’nın (Luxera GYO) halka arzı, zorlu piyasa koşullarına rağmen yatırımcılardan gördüğü güçlü ilgiyle dikkat çekti. Şirketin kurumsallaşma ve şeffaflık hedeflerinin önemli bir adımı olan bu süreç, aynı zamanda uzun vadeli büyüme vizyonunun sermaye piyasalarıyla buluşmasını sağladı. Halka arzdan elde edilen kaynakla yeni projelere hız vermeyi hedefleyen şirket, yatırımcı güvenini odağına alan yaklaşımıyla öne çıktı.

SAVAŞA RAĞMEN 7,1 KAT TALEP

Luxera GYO Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Taş, ABD—İsrail/İran savaşının başlamasından iki gün sonra talep toplamaya başladıklarını belirterek, zorlu koşullara rağmen halka arz büyüklüğünün 7,1 katı talep topladıklarını ifade etti.

“1,5 milyar TL’lik bir halka arz büyüklüğümüz vardı. Dönemin konjonktürüne ve piyasa koşullarına rağmen halka arzımızı başarıyla tamamladık. Yatırımcının yoğun ilgisi yalnızca Luxera GYO’ya değil, aynı zamanda Türkiye ekonomisine ve gayrimenkul sektörüne duyulan güvenin de bir göstergesi oldu. Şirketimizin geleceğine inanan ve bize destek veren tüm yatırımcılarımıza teşekkür ediyoruz” dedi.

Luxera GYO’nun halka arzının, son dönemde GYO’lara mesafeli duran yatırımcıların yeniden bu alana yönelmesine katkı sağladığını belirten Taş, “7 milyar TL’nin üzerinde portföy büyüklüğüne sahip olan şirketimizin geçmiş, bilinirliği ve hayata geçirdiği projeler yatırımcıya güven verdi. Bu güven doğrudan talebe yansdı” diye konuştu.

HALKA ARZ GELİRİNİN YÜZDE 85’İ PROJELERE

Halka arzdan elde edilen gelirin en az yüzde 85’lik kısmını mevcut ve yeni projelerin finansmanında kullanmayı planladıklarını belirten Ramazan Taş, şu bilgileri paylaştı:

“Halka arzın ardından hızla projelerimize odaklandık. Halka arzdan önce devam eden üç projemiz bulunuyordu. Bunlardan Luxera Towers, Basın Ekspres’te modern şehir yaşamına uygun, 369 konut ve 87 ticari birimden oluşan karma bir proje olarak konumlanıyor.

Kayaşehir’de yer alan ve doğal yaşam temasıyla öne çıkan Luxera Nevbahar Life projesinde 193 konut ve 14 ticari ünite bulunuyor. Modern yaşamın tüm ihtiyaçlarına cevap veren Luxera Topkapı projesinde ise 238 konutun yanı sıra ofisler ve cadde mağazaları yer alıyor. Halka arzın hemen ardından iki yeni projenin hazırlık sürecine de hız verdik. Başakşehir Kayaşehir’de hayata geçirilecek Luxera Nevbahar Suites, Şamlar Tabiat Parkı’nın karşısında konumlanıyor. Luxera Sultanbeyli ise şirketimizin İstanbul Anadolu Yakası’ndaki ilk projesi olma özelliğini taşıyor.”

NEW ERA 2030 VİZYONU

Luxera GYO’nun uzun vadeli hedeflerini “NEW ERA 2030” vizyonu altında topladıklarını belirten Ramazan Taş, şu değerlendirmede bulundu:

“Önümüzdeki dönemde yalnızca yapı teknolojileri alanında değil, tasarımdan satışa, müşteri deneyiminden kaynak kullanımına kadar tüm iş süreçlerimizde inovatif bir yaklaşım benimseyeceğiz. İnovasyon bizim için daha sağlam yapılar, daha akıllı şantiye yönetimi, daha düşük yaşam maliyetleri, dijitalleşmiş müşteri deneyimi ve yapay zekâ destekli planlama anlamına geliyor.”

LUXERA GYO'DAN EV SAHİBİ YAPACAK DÖRT DÖRTLÜK KAMPANYA

Tüm Luxera GYO projelerinde

1.900.000 TL'den
BAŞLAYAN PEŞİNAT

36 AY
VADE



LUXERA
TOPKAPI



LUXERA
NEVBAHAR LIFE



LUXERA
NEVBAHAR SUITES



LUXERA
BAHÇEPORT



www.luxera.com.tr | 444 34 35



Doç. Dr. Sibel AYDOĞAN
GİSİAD Vizyon
Genel Yayın Yönetmeni

Değerli Okurlarımız,

Bugün sizlerle yalnızca yeni bir derginin ilk sayısını değil; aynı zamanda bir vizyonun, bir düşünce kültürünün ve ortak bir geleceğe duyulan inancın ilk adımını paylaşmanın heyecanını yaşıyoruz.

GİSİAD Vizyon, iş dünyasının değişen dinamiklerini yalnızca takip eden değil; aynı zamanda yorumlayan, sorgulayan ve geleceğe yön veren bir yayın anlayışıyla doğdu. Girişimci İş ve Fikir İnsanları Derneği - GİSİAD çatısı altında hayata geçen bu yayın; üretimi, girişimciliği, etik değerleri, sürdürülebilir kalkınmayı, yenilikçi düşünceyi ve toplumsal faydayı merkeze alan bir bakış açısının yansımasıdır.

İçinde bulunduğumuz çağ; bilgiye hızla ulaşabilmenin yanında, doğru bilgiye güvenle ulaşabilmenin de büyük önem taşıdığı bir dönemdir. Bizler GİSİAD Vizyon olarak; doğruluk, tarafsızlık, etik yayıncılık, fikir çeşitliliği ve nitelikli içerik ilkelerini temel alan bir yayın politikasıyla yola çıkıyoruz. Amacımız yalnızca haber veren bir mecra olmak değil; iş dünyasına ilham veren, yeni fikirleri görünür kılan, başarı hikâyelerini geleceğe taşıyan ve farklı disiplinler arasında güçlü bir düşünsel köprü kuran kalıcı bir platform oluşturmaktır.

Bu dergide ekonomi, girişimcilik, marka yönetimi, liderlik, bilim, teknoloji, finans, kültür, sanat ve sosyal yaşam birbirinden bağımsız alanlar olarak değil; modern iş dünyasının birbirini tamamlayan unsurları olarak ele alınacaktır. Çünkü biliyoruz ki güçlü ekonomiler yalnızca sermaye ile değil; vizyonla, kültürle, fikirle ve insan kaynağıyla inşa edilir.

İlk sayımızdan itibaren hedefimiz; iş dünyasının deneyimli isimleri ile genç girişimcileri aynı zeminde buluşturmak, başarı kadar sorumluluğu da konuşabilmek ve Türkiye'nin üretim gücünü ulusal ve uluslararası ölçekte daha görünür hale getirmektir.

GİSİAD Vizyon, yalnızca bugünü anlatan değil; geleceği okumaya çalışan bir yayın olacaktır.

Dergimizin ilk ve özel sayısını birlikte anlamlı kılan, bizlere güvenen tüm okuyucularımıza, katkı sunan kıymetli yazarlarımıza, röportaj konuklarımıza, iş dünyasının değerli temsilcilerine ve emeği geçen tüm ekip arkadaşlarımıza teşekkür ediyoruz.

İnanıyoruz ki her güçlü değişim, güçlü bir fikirle başlar. Biz de bu anlayışla; değer üreten, ilham veren ve geleceğe iz bırakan bir yayın olma sorumluluğuyla yolumuza kararlılıkla devam edeceğiz.

Saygılarımla.

GİRİŞİMCİ İŞ VE FİKİR İNSANLARI DERNEĞİ

GİSİAD

KURULUŞ HİKÂYESİ

Her başarı mutlaka bir adım ve bir hikâye ile başlar.

Tıpkı bizim küçük adımlar ve büyük hayallerle çıktığımız bu yolculuk gibi... 2023 Temmuz'uydu; bizleri bir araya getiren tevafukun zarif tecellisi, samimiyetle kurulan dostlukların ülfeti ve ortak emeğin attığı sağlam bir temel.

O temel ki yalnızca bir başlangıç değil, aynı zamanda gönül birliğinin, ortak ideallerin ve birlikte üretme iradesinin hayat bulduğu anlamlı bir dönüm noktasıydı.

Çünkü biliyorduk ki bazı yolculuklar sadece bir hedefe varmak için değil, aynı hayali paylaşan doğru insanların bir araya gelmesiyle anlam kazanır. Kıymetli ailem; üreten, öğreten, geliştiren girişimci fikir insanlarıdır.

Önceliğini kardeşlik, ülke bütünlüğü, birlik ve beraberliğe adayan; oluşturduğu Büyük Türkiye Modeli mottosu ve yeni nesil anlayışla vizyoner insanların ortak akıdır.

Günümüz dünyasında geçmiş tecrübelerimizin bize öğrettiği vizyon; güçlü toplumların yalnızca ekonomik büyüklükleriyle değil, fikir üretme kapasitesi, küresel ve kültürel derinliği, girişimcilik ruhu ile öne çıkmalarıdır.

Bu anlayıştan hareketle kurduğumuz GİSİAD Girişimci İş ve Fikir İnsanları Derneğimiz; iş dünyası, kültür, sanat, eğitim, teknoloji ve spor alanlarını aynı çatı altında buluşturan ve global yapısıyla kısa sürede yurt içi ve dışında kurduğu şube ve temsilciliklerle çok disiplinli bir platform hâline gelmiştir.

GİSİAD; üreten, düşünen, geliştiren ve topluma değer katmayı amaçlayan bireylerle yalnızca bir meslek veya iş dünyası ağı olmanın ötesinde, fikirlerin anlam bulduğu, girişimciliğin desteklendiği ve ortak aklın güç kazandığı bir ekosistem oluşturmayı hedeflemektedir.

Bu minvalde GİSİAD; farklı alanlardan gelen üyeleriyle bireysel potansiyeli toplumsal faydaya dönüştürmeyi amaçlayan bir anlayışla hareket eder. İş dünyasında üretim ve girişimcilik, sanatta yaratıcılık, kültürde derinlik, eğitimde bilgi, sporda disiplin ve teknolojiye yeniliğin birbirini tamamladığına inanır.

Bu nedenle farklı disiplinleri bir araya getirerek güçlü projeler üretmeyi, genç girişimcilere fırsatlar sunmayı ve toplum yararına kalıcı çalışmalar ortaya koymayı öncelikleri arasında görür.

Derneğin temel yaklaşımı; istikrarlı büyümeyi desteklemek, gençleri ve kadınları üretim ve gelişimin merkezine almak, teknolojiyi ve inovasyonu teşvik etmek, insan haklarına ve toplumsal değerlere duyarlı bir anlayışı yaygınlaştırmaktır. Bu doğrultuda GİSİAD, hem ülke içinde hem de uluslararası platformlarda etkin bir temsil gücü oluşturmayı hedeflemektedir.

GİSİAD'ın en önemli özelliklerinden biri de ortak akıl kültürüdür. Dernek bünyesinde farklı alanlardan uzmanların bir araya gelmesi, yeni fikirlerin doğmasına ve projelerin daha güçlü bir şekilde hayata geçirilmesine imkân sağlamaktadır. Böylece bireysel başarıların birleştiği noktada toplumsal fayda üreten güçlü bir yapı ortaya çıkmaktadır.



Remzi Dursunkaya
Gisiad Genel Başkanı

Geleceğin yalnızca hayal kuranların değil, hayallerini sorumluluğa dönüştürenlerin eseri olduğuna inanan GİSİAD, üretim ve vizyon odaklı bir anlayışla yoluna devam etmektedir. Bu yönüyle dernek, girişimci ruhu destekleyen, fikirleri değerli kılan ve toplum için kalıcı izler bırakmayı amaçlayan bir platform olma özelliği taşımaktadır.

GİSİAD, her geçen gün yeni bir isim, yeni bir proje ve yeni bir aksiyon ile vizyoner girişimcileri bir araya getiren, ortak değerler etrafında üretmeyi teşvik eden ve geleceğe güçlü adımlar atmayı hedefleyen her bir bireyin kendine yer bulacağı bir zeminde hareket ederek büyümeye devam etmektedir.

GİSİAD olarak bugün geldiğimiz noktayı, kuruluş amacımız, değerlerimiz ve üstlendiğimiz sorumluluk çerçevesinde değerlendirdiğimizde açıkça görmekteyiz ki:

Sivil toplum kuruluşları yalnızca bir isim ya da tabeladan ibaret değildir. STK'lar; toplumun ihtiyaçlarını doğru analiz eden, kamu yararını önceleyen, sosyal yapıyı güçlendiren ve geleceğe yön veren önemli yapılardır.

Ülke genelindeki güncel konuları, kamu yararını, aile yapısını, eğitim sistemini ve gençliğe dair planlamaları ele aldığımızda, STK'ların toplumdaki yeri ve önemi çok daha anlamlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bu anlayışla GİSİAD, kuruluşundan itibaren sadece bir dernek olmanın ötesinde toplumsal fayda üretmeyi, değer oluşturmayı ve kalıcı izler bırakmayı amaç edinmiştir.

İçinde bulunduğumuz yapının önemini özüne uygun şekilde yansıtmak, toplumsal katkıyı artırmanın yollarını aramak ve sürdürülebilir değerler üretmek bizim için bir tercih değil, bir sorumluluktur.

Çünkü inanıyoruz ki güçlü bir toplum, bilinçli ve etkin sivil toplum yapılarıyla mümkündür.

Nihai olarak sözlerime son verirken, siz kıymetli dostlarımıza ve okurlarımıza bu sıcak, samimi, kutlu yapıyı tanımaya, GİSİAD ailemizin bir ferdi olmaya davet ediyorum.

Kalın sağlıcakla.

İkbal KARADEMİR

Stratejik Liderlik ve Zihinsel Dönüşüm Danışmanı



İş dünyasında insanlar niyetinizi değil, izin verdiklerinizi referans alır.

Liderlik, uzun süredir yanlış anlaşılan bir kavram. Bugün birçok profesyonel için liderlik anlayış olmak, uyum sağlamak ve herkesle iyi geçinmek olarak tanımlanıyor. Oysa gerçek bundan daha rahatsız edici.

İş dünyasında iyi niyet tek başına bir değer değildir. Aksine çoğu zaman sessizce cezalandırılır. Çünkü organizasyonlar niyetinizi değil, sınırlarınızı ölçer. Ve sınırlarınız ne kadar esnekse o kadar zorlanırsınız. Sınır koyamayan bir lider, yönetemez.

Birçok yönetici “iyi” kalabilmek uğruna zor kararları erteler. Performans düşüklüğünü görür ama müdahale etmez. Yük paylaşmak yerine yükü üzerine alır. Ve çoğu zaman bunu fedakârlık zanneder. Değil. Bu, liderlik değil, kontrol kaybının konforlu bir bahanesi. Kısa vadede bu yaklaşım uyum yaratır. Ama uzun vadede ekip şunu öğrenir: Bu kişi zorlanabilir.

“Sizi sürekli zorlayan şey insanlar değil, neyi tolere ettiğinizdir.”

Bir kez zorlanabilen lider, artık test edilen liderdir. Bu tabloyu sahada defalarca gördüm.

Net olmayan liderin bir süre sonra kendi ekibi tarafından yönlendirildiğine şahit oldum.

Karar veremeyen yöneticinin ekip içinde referans olmaktan çıkıp bir onay mekanizmasına dönüştüğünü gördüm. İyi niyetin cezalandırıldığı yer aslında sınırın olmadığı yerdir.

Çünkü sınırla desteklenmeyen iyi niyet hızla öngörülebilir hâle gelir. Öngörülebilir olan ise zorlanır. İnsanlar liderlerinin söylediklerine değil, neye izin verdiğine bakar. Ve izin verdiğiniz her şey bir süre sonra standart olur.

Liderlik Güçlü Görünmek Değil *Sınır Koyabilmektir*

Sınır koyamayan profesyonellerin tükenmesi de tam olarak burada başlar. Tükenmişlik, çoğu zaman yoğun çalışmanın değil, kontrolsüz sorumluluğun sonucudur. Kendi önceliklerini koruyamayan kişi, başkalarının yükünü taşımaya başlar. Ve her “evet”, içeride sessiz bir “hayır” biriktirir.

Bir süre sonra yorgunluk sadece fiziksel olmaz. Zihinsel netlik kaybolur. Kararlar bulanıklaşır. Ve en kritik kırılma burada yaşanır: Kişi, kendi değerinden şüphe etmeye başlar. Oysa sorun kapasite değil, sınır eksikliğidir.

Güçlü görünmek ile güçlü olmak arasındaki fark burada netleşir. Güçlü görünmek; daha fazla çalışmak, daha fazla uyum sağlamak ve herkesi memnun etmeye çalışmaktır. Güçlü olmak ise durması gereken yerde durabilmektir.

Net olmak konforlu değildir. Sınır koymak kısa vadede gerilim yaratır. Hatta bazı ilişkileri kaybettirir. Ama şu gerçeği değiştirmez: Saygı, uyumla değil, netlikle oluşur. Bugün iş dünyasında fark yaratan liderler en çok çalışanlar değil, nerede duracağını bilenlerdir. Ne yapacaklarını bilirler. Ama daha önemlisi, neyi kabul etmeyeceklerini de bilirler.

Çünkü liderlik, herkes tarafından sevilme değildir. Liderlik, gerektiğinde hayal kırıklığı yaratmayı göze alabilenlerin taşıyabileceği bir sorumluluktur.

KARACA FOR ALL COLLECTION İLE ENGEL TANIMAYAN SOFRALAR



PAYLAŞACAĞIMIZ ÇOK ŞEY VAR

 karaca.com


karaca®

FOR
ALL
COLLECTION



Onur İncehasan
Vakıf GYO Genel Müdürü

GAYRİMENKUL SEKTÖRÜ VE VAKIF GYO

Küresel ekonomide para politikalarının yön değiştirmeye başladığı 2025 yılı, artan jeopolitik gerilimler, korumacı ticaret politikalarının güç kazanması ve para politikalarına yönelik belirsizliklerin artmasıyla sistemik risklerin yükseldiği bir dönem olarak öne çıkmıştır. ABD'nin uygulamaya koyduğu yeni gümrük vergileri, Rusya-Ukrayna savaşı ve Orta Doğu'daki sıcak çatışmalarla birleşerek küresel ticaret, emtia fiyatları ve yatırım kararları üzerinde baskı yaratmıştır.

Gelişmiş ülkelerde faiz indirim beklentilerinin güçlenmesi, küresel likidite koşullarında görece bir rahatlama sağlasa da dünya ekonomisinde büyüme görünümü zayıflamış ve belirsizlikler 2026 yılına sarkmıştır. Uluslararası Para Fonu'nun değerlendirmeleri de küresel büyümenin kademeli olarak yavaşladığını, ticaret politikası belirsizliğinin yüksek seyrini koruduğunu ve ekonominin daha parçalı ve kırılgan bir yapıya yöneldiğini ortaya koymaktadır.

2025 yılı, Türkiye açısından sıkı para politikasının etkilerinin daha net hissedildiği, enflasyonun kademeli olarak gerilediği ve makroekonomik dengelenmenin güç kazandığı bir dönem olmuştur. Dezenflasyon süreciyle birlikte konut fiyatları nominal olarak artarken reel artış sınırlı kalmış, inşaat maliyetleri daha ılımlı bir seyir izlemiştir.

Yapı ruhsatları ve yapı kullanım izinlerindeki artış, arz tarafında kademeli bir canlanmaya işaret etmiştir. Konut arzına olan ihtiyacın sürmesi ve politika faiz indirimlerinin etkisiyle gayrimenkul satışları bir önceki yıla göre %8,7 artarak 3,3 milyon adette tarihi bir seviyeye ulaşmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda 2025 yılı, Türkiye gayrimenkul piyasası açısından hareketli ve güçlü bir yıl olarak tamamlanmıştır.

SEKTÖRDE YENİ DENGELER VE FIRSATLAR

2025–2026 döneminde gayrimenkul sektörü, kısa vadeli dalgalanmalara rağmen kira gelirleriyle desteklenen nakit akışı yapısı, enflasyona karşı koruma özelliği ve uzun vadeli değer artışı potansiyeliyle öne çıkmaktadır. Büyük ölçekli projeler, sürdürülebilirlik odaklı yatırımlar ve gelir paylaşımı modelleri, sektörün hem yatırımcılar hem de kullanıcılar açısından stratejik önemini artırmaktadır. Disiplinli finansman yönetimi ve seçici proje yaklaşımı, önümüzdeki dönemde kalıcı değer yaratmanın temel unsurları olmaya devam edecektir.

GÜÇLÜ BİLANÇO, SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME

VakıfBank'ın köklü değerlerini benimseyen, güven ve sürdürülebilirlik vizyonu ile ilerleyen bir şirket olarak çalışmalarımıza kararlılıkla devam ediyoruz. 31,1 milyar TL aktif büyüklüğümüz, 3,2 milyar TL'lik nakit varlığımız, düşük borçluluk rasyosuna sahip güçlü bilanço yapımız ve sağlam özkaynak tabanımız sayesinde hem yeni projeleri hayata geçiriyor hem de mevcut portföyümüzün değerini artıran adımlar atıyoruz. Ticari ve ofis alanlarına sahip, kira geliri potansiyeli yüksek İstanbul Finans Merkezi ve Cubes Ankara projelerimizin devreye girmesiyle portföyümüzün değeri ve gelir yaratma kapasiteleri artırılmıştır. Önümüzdeki dönemlerde VSancaktepe Merkez projemizin, Kütahya'da kentsel dönüşüm kapsamında geliştireceğimiz yeni binamızın, mevcut kiralık gayrimenkullerimizin ve planlanan yeni yatırımlarımızın kira gelirlerimiz üzerinde çarpan etkisi yaratmasını öngörmekteyiz.

YENİ YATIRIM ALANLARI VE STRATEJİK ADIMLAR

Artan belirsizlik ortamında risklerin dengelenmesi, gelir sürdürülebilirliğinin güçlendirilmesi ve geleceğin büyüme alanlarında erken pozisyon alınması amacıyla portföyümüzü çeşitlendirmeyi stratejik bir tercih olarak benimsiyoruz.

Bu kapsamda Kocaeli Gebze'de mülkiyeti şirketimize ait arsa üzerinde geliştirilmesi planlanan Veri Merkezi projesi için yapı ruhsatı alma süreci devam etmektedir. İzmir Konak, Mersinli'de hayata geçireceğimiz VYeniKonak projemiz için inşaat süreci yeniden başlatılmıştır. Gelir paylaşımı modeliyle geliştirilen projede, şirketimiz toplam satış geliri üzerinden %38 oranında pay alacaktır. Toplam 128.987 m² inşaat alanına sahip olan proje, konut, ofis ve ticari üniteleri bir araya getiren karma kullanımlı bir proje olarak tasarlanmıştır. 2026 yılı itibarıyla uygulama sürecine geçilmesi planlanan proje, modern mimarisi ve çevre dostu yaklaşımıyla İzmir'in silüetine değer katacaktır. Projenin LEED Gold sertifikası alması hedeflenmektedir.

OPERASYONEL PERFORMANS VE SATIŞLAR

2025 yılında satış ve kiralama faaliyetlerinden 1,7 milyar TL hasılat elde edilmiştir.

Satış hareketliliğinin zayıfladığı dönemlerde, müşteri beklentilerini merkeze alan esnek ödeme planları ve yenilikçi kampanyalarla talep desteklenmiştir. Bu sayede konut alım süreçleri kolaylaştırılmış ve daha geniş kitlelere ulaşılmıştır. VSancaktepe Merkez projemizde inşaat ilerleme oranı %80 seviyesine ulaşmış olup satışlar devam etmektedir. Nidapark Küçükyalı projesindeki bağımsız bölümlerin satışları tamamlanmış, Medyan Kadıköy projesinde ise satış süreci sürmektedir.

KURUMSAL YAPI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Kuruluşumuzun 30. yılında, daha güçlü, daha yenilikçi ve daha sürdürülebilir bir Vakıf GYO için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Toplam 1,1 milyon m² yaşam alanına imza atan şirketimiz, kurumsal yönetim ilkelerine bağlı, şeffaf ve hesap verebilir bir yapı ile faaliyet göstermektedir. EFQM modelini başarıyla uygulayarak Türkiye Mükemmellik Ödülü ve Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nün ardından, küresel ölçekte 7 elmas ile ödüllendirilen Türkiye'de ilk kuruluş olmanın gururunu yaşamaktayız. 2025 yılı itibarıyla TSRS uyumlu sürdürülebilirlik raporumuzu yayımladık, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olduk ve kurumsal yönetim derecelendirme notumuzu 9,42 seviyesine yükselttik. Çalışan memnuniyetini merkeze alan yaklaşımımız doğrultusunda %91 Trust Index skoru ile Great Place to Work® sertifikası almaya hak kazandık.

GELECEĞE DEĞER KATAN YAKLAŞIM

Vakıf GYO olarak gayrimenkul üretiminin yalnızca yapı inşa etmekten ibaret olmadığını bilinciyle hareket ediyoruz. Her projemizi, yaşamın sürdürülebilir şekilde gelişeceği, ailelerin huzurla yaşayacağı ve ekonomik değer üretileceği nitelikli alanlar olarak ele alıyoruz.

Yenilikçi ve modern bakış açısıyla geliştirdiğimiz projelerle yalnızca bugüne değil, geleceğe de yatırım yapıyor; topluma değer katmayı sürdürüyoruz.

Sosyal sorumluluk yaklaşımımız kapsamında VakıfBank Kadın Voleybol Takımı sponsorluğu ve Yıldız Teknik Üniversitesi öğrencilerine yönelik MDC yarışması gibi projelerle toplumsal gelişime katkı sağlıyoruz.

Güçlü finansal yapımız ve kârlı büyüme hedeflerimiz doğrultusunda, paydaşlarımızla kurduğumuz güvene dayalı iş birliklerini daha da ileri taşıyarak yolumuza devam ediyoruz. Vakıf GYO olarak sağlam kurumsal yapımız, yenilikçi yaklaşımımız ve sürdürülebilirlik odaklı stratejimizle müşterilerimize, yatırımcılarımıza, iş ortaklarımıza ve topluma değer katmayı önümüzdeki dönemde de kararlılıkla sürdürmeye devam edeceğiz.



Liderler Yapay Zekânın Etkisinde: Karar Kimin, Sorumluluk Kimin?

Meta ve Zuckerberg'in yapay zekâ hamlesi, yönetim kurullarında yeni bir soruyu tetikledi: Karar süreçlerinde kontrol kimin elinde? Veri temelli yönetim, sorumluluk kültürünü dönüştürürken liderliğin özgünlüğünü de test ediyor.

Mark Zuckerberg'in son dönemde şirket yönetim süreçlerini optimize etmek adına kişisel bir yapay zekâ sistemi inşa ettiğine dair açıklamaları iş dünyasında yankı uyandırdı. Bu gelişme, popüler mecralarda "Yapay zekâ liderlerin yerini mi alıyor?" tartışmasını alevlendirse de mesele aslında farklı bir noktada duruyor. Asıl odaklanılması gereken, yapay zekânın liderliği devralıp devralmayacağı değil; bu teknolojinin karar alma mekanizmalarına hangi derinlikte nüfuz ettiği ve günün sonunda sorumluluğun kimin omuzlarında kalacağıdır.

Veri Temelli Baskı ve Sezgisel Alan

Günümüzde yapay zekâ, ham veriyi analiz eden basit bir araç olmanın çok ötesine geçti. Alternatif senaryolar kurgulayan, risk projeksiyonları sunan ve yöneticilere stratejik yol haritaları çizen bir karar destek mekanizmasına dönüştü. Bu dönüşüm, liderlerin geleneksel sezgisel alanını daraltırken veriye dayalı karar alma zorunluluğunu bir baskı unsuru olarak ortaya çıkarıyor. Ancak burada çizilmesi gereken kritik bir sınır bulunuyor: Karar modelleri yapay zekâ tarafından önerilebilir, fakat sorumluluk asla devredilemez.

İletişimde Hesaplanmış Riskler ve Güven Krizi

Kurum kültürü ve iletişim süreçleri bu teknolojik entegrasyonun en hassas cephesini oluşturuyor. Bir organizasyonun dili, değer yargıları ve refleksleri yalnızca veriyle değil, yaşanmışlık ve deneyimle inşa edilir. Yapay zekâ çalışan davranışlarını modelleyebilir, etkileşimi en üst düzeye çıkaracak iletişim stratejileri kurgulayabilir. Dahası, hangi mesajın bağlılığı artıracağını hesaplayabilir.

Buna karşın gözden kaçırılmaması gereken temel bir gerçeklik var: İletişimin kusursuz kurgulanması, onun samimi olduğu anlamına gelmez. Aşırı hesaplanmış ve algoritma süzgecinden geçmiş bir kurumsal dil, zamanla ciddi bir güven erozyonuna yol açar. Çalışanlar, karşısındaki liderin kendi sesiyle mi konuştuğunu yoksa bir yazılımın çıktısını mı seslendirdiğini sorgulamaya başladığında, kurum kültürünün temel taşı olan aidiyet duygusu zayıflamaya mahkûmdur.

Algoritmik Tek Tipleşme Riski

İş dünyası için bir diğer gizli tehlike, kurumların en doğruyu bulan sistemler yüzünden birbirine benzemeye başlamasıdır. Yapay zekâ sistemleri rasyonel ve genel geçer doğruları dayattıkça kurumların o kendine has, özgün dili silikleşir. Oysa güçlü markalar ve köklü kurumlar, benzerlikleriyle değil, ayrıştıkları noktalarla var olurlar.

Sorumluluğun Sahibi Kim?

Kritik mesele, kriz anlarında sorumluluğun kime ait olduğudur. Yapay zekâ destekli kararlar, başarısızlık durumunda sorumluluk sahibini muğlaklaştırma riski taşır. Algoritma mı hatalıydı, yoksa o algoritmayı takip eden lider mi?

Bu noktada yanıt aslında net: Yapay zekâ ne kadar güçlü bir destek sunarsa sunsun, liderliğin esasını temsil etmekten uzaktır. Zira liderlik, rasyonel bir iletişim kurmanın veya isabetli kararlar almanın ötesinde, bu tercihlerin sorumluluğunu üstlenme ve her şartta arkasında durabilme iradesidir.

Geleceğin iş dünyasında belirleyici soru şu olacak: Daha hızlı karar almanın konforuna mı sığınacağız, yoksa doğru kararın sorumluluğunu taşıyacak cesareti mi göstereceğiz? Bu soruya verilen yanıt, yapay zekâ çağında gerçek liderlerin kim olacağını tayin edecek.



dent bul

A I Z V E D S A L I I M E R K E Z

www.dentbul.com

Kadir ÖZAY

Röportaj

Uzun yıllar Kiğılı gibi köklü bir markayı yönettiniz. Bu süreçte sizi en çok zorlayan ve en çok geliştiren dönem hangisiydi?

Kiğılı gibi 88 yıllık köklü bir geçmişe sahip markada, en öğretici dönemimiz şüphesiz pandeminin yarattığı zorunlu değişim ve ardından gelen yüksek enflasyonist dönem oldu. Pandemiyle birlikte ofis ve ev giyimi arasındaki sınırların hızla ortadan kalkması, erkek giyimindeki yerleşik kodları değiştirdi ve bizi “formaliteden rahatlığa” evrilen yeni dönemi doğru okumaya zorladı. Bu dönemde artan maliyet baskılarını ve hızla değişen tüketici beklentilerini yalnızca yönetmekle kalmayıp stratejik bir fırsata dönüştürdük. Özellikle tedarik, planlama ve stok yönetiminde gerçekleştirdiğimiz kapsamlı dijital dönüşüm hem operasyonel çevikliğimizi artırdı hem de markamızın geleceğe daha güçlü bir şekilde hazırlanmasını sağladı.

HİLAL SUERDEM

*Kiğılı Eski CEO’su
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı*



Bir markayı sürdürülebilir şekilde büyütmenin en kritik unsurları sizce nedir?

Sürdürülebilir büyümenin temelinde, küçülerek değil; verimliliği artırarak ve bunu teknolojiyle destekleyerek ilerlemek yatıyor. Günümüz rekabet ortamında kalıcı başarı, yalnızca satış hacmiyle değil; hız, verimlilik ve kârlılığı aynı anda yönetebilme becerisiyle mümkün. Bu doğrultuda bizim için en kritik yaklaşım, “**Kıgılı Sıfır İsraf**” anlayışıyla tüm operasyonlarda yalınlık ve verimlilik odağını merkeze almak. Bu model sayesinde süreçlerimizi daha çevik hâle getirirken, kaynak kullanımını optimize ederek sürdürülebilir bir kârlılık yapısı oluşturuyoruz. Büyüme için kalıcı kılan bir diğer önemli unsur ise teknoloji ve altyapıya yapılan istikrarlı yatırımlar. Veri odaklı karar alma, dijitalleşmiş tedarik zinciri yönetimi ve müşteri deneyimini güçlendiren teknolojik çözümler, iş yapış biçimimizi dönüştürerek bizi daha rekabetçi hâle getiriyor. Bu yaklaşım, markamızın hem bugünkü performansını güçlendiriyor hem de geleceğe sağlam bir zemin hazırlıyor.

Türkiye’de erkek giyim sektörü son yıllarda ciddi bir dönüşüm geçiriyor. Bu değişimi nasıl okuyorsunuz?

Türkiye’de erkek giyim sektörü son yıllarda oldukça dinamik ve çok katmanlı bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Artık giyim yalnızca bir statü göstergesi olmaktan çıkıp, bireyin kendini nasıl hissettiğini doğrudan etkileyen, konfor ve fonksiyonellik odaklı bir deneyim alanına dönüşmüş durumda. Özellikle pandemi sonrası dönemde iş ve günlük yaşam arasındaki sınırların esnemesiyle birlikte erkek giyiminde yerleşik kalıpların hızla değiştiğini görüyoruz. Geleneksel takım elbise talebinin yerini; günün farklı anlarına uyum sağlayabilen, daha esnek ve çok yönlü “**spor-klasik hibrit**” ürünler almaya başladı. Bu da kategoriler arasındaki keskin çizgilerin giderek silindiğini ve yeni bir stil dilinin oluştuğunu gösteriyor. Biz de bu dönüşümü yalnızca ürün bazında değil, bütünsel bir bakış açısıyla ele alıyoruz. Ürün odaklı yaklaşımın ötesine geçerek “**senaryo mantığı**” ile ilerliyoruz; erkeğin gün içindeki farklı ihtiyaçlarını tek bir stil kurgusu içinde çözme hedefliyoruz. Sabah iş toplantısından akşam sosyal ortama uzanan bir günün her anına uyum sağlayan, konforlu ama aynı zamanda güçlü bir duruş sunan koleksiyonlar geliştiriyoruz.

Başarılı bir ekip kurmak ve o ekibi uzun vadede motive tutmak için nelere dikkat edilmesi gerekir?

Başarılı bir ekip kurmanın ve bu başarıyı uzun vadede sürdürülebilir kılmak için temelinde güvene dayalı bir iş yapış biçimi ve şeffaf bir kurum kültürü yer alıyor. Günümüzde güçlü ekipler yalnızca iyi tanımlanmış görevlerle değil; fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, katkı sağlayabildikleri ve değer gördükleri bir ortamda ortaya çıkıyor. Bu nedenle biz, hiyerarşiden uzak, katılımcı ve açık iletişimi teşvik eden bir yapı kurmaya özellikle önem veriyoruz. Çalışanlarımızın süreçlere doğrudan etki edebildiği “**Bi Fikrim Var!**” gibi platformlar sayesinde ekip arkadaşlarımız kendilerini sadece uygulayıcı değil, aynı zamanda sürecin aktif bir parçası ve karar vericisi olarak konumlandırabiliyor. Bu da sahiplenme duygusunu güçlendirirken motivasyonu doğal bir şekilde besliyor. Bununla birlikte sürdürülebilir motivasyonun bir diğer önemli unsuru da gelişim fırsatları sunmak ve başarıyı görünür kılmak. Çalışanların katkılarının fark edildiği, geri bildirim kültürünün aktif şekilde işlendiği bir yapı bağlılığı önemli ölçüde artırıyor. Bu yaklaşımın somut karşılığını ise kurum kültürümüzün dış dünyada da takdir görmesiyle alıyoruz. Yeniden “**Great Place to Work**” sertifikasını almaya hak kazanmamız, ekip bağlılığımızın ve doğru bir kurum kültürü inşa ettiğimizin en güçlü göstergelerinden biri.

Perakende sektöründe müşteri deneyimi artık her şeyden önemli. Sizce markalar bu deneyimi gerçekten nasıl farklılaştırabilir?

Müşteri deneyimini farklılaştırmanın en kritik noktası, müşterinin üzerindeki “**karar yükünü**” azaltmak ve hatta mümkün olduğunca markanın üstlenmesidir. Günümüz tüketici hız, kolaylık ve kişiselleştirme bekliyor; bu nedenle deneyim yalnızca ürün sunmaktan çok daha fazlasını ifade ediyor. Omnichannel bir yapı kurarak müşterinin ürüne istediği anda ve istediği kanalda ulaşabilmesini sağlamak bu sürecin temelini oluşturuyor. Online’da incelediği bir ürünü mağazada deneyebilmek ya da mağazada bulamadığını dijital kanallardan kolayca temin edebilmek, deneyimi gerçekten kesintisiz hâle getiriyor. Biz de Kıgılı olarak veri ve yapay zekâ destekli analizlerle müşterilerimize daha kişiselleştirilmiş öneriler sunuyor; alışveriş deneyimini yalnızca bir satın alma süreci olmaktan çıkarıp hayatı kolaylaştıran bir stil çözümüne dönüştürmeye çalışıyoruz.

Ekonomik dalgalanmaların yoğun olduğu dönemlerde ve özellikle kriz dönemlerinde marka yönetimi nasıl bir refleks göstermeli?

Ekonomik dalgalanmaların yoğun olduğu dönemlerde markaların en önemli refleksi, belirsizlik karşısında geri çekilmek yerine kontrollü ve stratejik bir şekilde ilerlemektir. Bu süreçlerde fark yaratan, riskleri doğru okuyabilen ve kararlarını veriyile destekleyen bir yönetim anlayışıdır. Kışık olarak biz de bu tür dönemleri yalnızca korunma refleksiyle değil, aynı zamanda geleceğe hazırlık fırsatı olarak değerlendiriyoruz. Bu bakış açısıyla 2026'yı "Hızlanma Yılı" olarak konumlandırdık; yatırımlarımızı daha odaklı alanlara yönlendirirken veri analitiğiyle desteklenen karar mekanizmaları sayesinde riskleri daha etkin yönetiyoruz. Belirsizlik dönemlerinde esneklik, hızlı adaptasyon ve çoklu senaryo planlaması kritik önem taşıyor. Bu yaklaşımı benimseyen markalar yalnızca mevcut koşullara uyum sağlamakla kalmayıp değişen dinamikler içinde daha sağlam ve sürdürülebilir bir konum elde ediyor.

Liderlik yolculuğunuzda sizi siz yapan en önemli yönetim prensipleri neler oldu? Ve liderlik anlayışınızı üç kelimeyle tanımlasanız bunlar ne olurdu ve neden?

Liderlik anlayışımı üç kelimeyle tanımlamam gerekirse: Güven. Çeviklik. İlham. Güven hem marka hem de ekip yönetiminde en temel yapı taşıdır. Kalıcı başarı ve bağlılık ancak güven üzerine inşa edilir; ekiplerin inisiyatif alabilmesi ve sorumluluk üstlenebilmesi de bu zemine dayanır. Çeviklik ise değişen dünyaya hızlı uyum sağlayabilmenin anahtarıdır. Bugünün iş dünyasında sabit doğrular yerine değişimi doğru okuyabilen ve buna hızla adapte olabilen yapılar öne çıkıyor. Bu nedenle esnek, hızlı karar alabilen ve uygulayabilen organizasyonlar kurmayı önceliklendiriyorum. İlham ise liderliğin çarpan etkisidir. Liderin enerjisi, yaklaşımı ve bakış açısı doğrudan ekibe yansır. Bu yüzden her koşulda çözüm odaklı, motive eden ve yön gösteren bir duruş sergilemenin ekip performansını yukarı taşıyan en önemli unsurlardan biri olduğuna inanıyorum.

Bir markayı yalnızca büyütmek değil, aynı zamanda "kalıcı" kılmak için hangi stratejik kararlar kritik rol oynar?

Bir markayı büyütmek çoğunlukla ticari bir başarıdır; ancak onu kalıcı kılmak, nesiller arası bir güven bağı inşa etmeyi ve değişen dünyanın ruhuna, köklerden kopmadan uyum sağlayabilmeyi gerektirir. Kalıcılığın ilk şartı, farklılaşan ihtiyaçlara doğru ve zamanında cevap verebilmektir. Bu noktada esneklik kadar tutarlılık da kritik; marka kimliğinizi korurken değişimi doğru yönetmek gerekir. Bununla birlikte teknolojiye bakış açısı belirleyici rol oynar. Teknolojiyi yalnızca bir maliyet unsuru olarak değil, iş yapış biçimlerini dönüştüren stratejik bir kaldıraç olarak konumlandırmak, markanın gelecekteki varlığını doğrudan etkiler. Günümüzde markalar artık sadece ürün sunarak değil, müşterinin hayatına dokunan bütünsel çözümlerle kalıcı hale geliyor. Bu nedenle "ne ürettiğiniz" kadar "nasıl bir değer yarattığınız" da önem taşıyor. Şeffaflık, sorumluluk ve anlam üretme gibi yeni nesil itibar unsurları, müşteriyle kurulan bağı derinleştirerek markayı zamana karşı daha dayanıklı kılıyor. Son olarak, içerideki insan kaynağının markayı sahiplenmesi kalıcılığın en güçlü temellerinden biridir. Çalışanlarının inanmadığı bir markanın dışarıda karşılık bulması mümkün değildir. Bu nedenle güçlü bir iç kültür, kalıcı markaların vazgeçilmez yapı taşlarından biridir.

Kurumsal hayatta güçlü bir lider olmanın yanında "iyi bir insan" kalabilmek sizce nasıl mümkün oluyor?

Kurumsal hayatta güçlü bir lider olmanın yanında "iyi bir insan" kalabilmenin yolu, başarıyı yalnızca sonuçlarla değil, yarattığınız değerle tanımlamaktan geçiyor. Benim için bu; insan odaklı bir yaklaşımı iş modelinin merkezine koymak, çalışanlara, topluma ve çevreye dokunan bir anlayışı sürdürülebilir hale getirmek demek. Liderlik sadece karar almak değil, aynı zamanda sorumluluk almaktır. Bu sorumluluk, iş sonuçlarının ötesinde, insanların hayatına nasıl etki ettiğinizle ölçülür. Örneğin Kışık olarak hayata geçirdiğimiz toplumsal cinsiyet eşitliği için cepleri %20 büyütmenin veya otizmlı bireylere imkân vererek hayatlarına dokunmanın, bu anlamda sadece bir iş değil, bir "vicdan" meselesi olduğunu düşünüyorum.

Uzun yıllar aynı markayı yönetmek ciddi bir istikrar gerektirir. Bu motivasyonu ve enerjiyi nasıl korudunuz?

Kıgılı gibi 1938'den bu yana aile ismimizi taşıyan köklü bir yapıda istikrar, profesyonel bir tercih olmanın ötesinde güçlü bir sorumluluk duygusu gerektirir. Bu uzun yolculukta her başarıyı bir "varış noktası" değil, yeni hedefler için bir "başlangıç noktası" olarak görmeye özen gösteriyorum.

Kurumsal enerjiyi canlı tutmanın en önemli yollarından biri, her dönemi doğru tanımlamak ve organizasyonu o hedef etrafında yeniden motive edebilmek. 2025'i bir "dijital yatırım yılı" olarak tamamladıktan sonra, 2026'yı "**Hızlanma Yılı**" olarak konumlandırmamız da bu yaklaşımın bir yansıması. Bu tür net odaklar, kurum içinde sürekli bir hareket ve yenilenme duygusu yaratıyor.

Öte yandan, geleneksel bir markayı yönetirken dijitalleşme, yapay zekâ ve yeni nesil teknolojilerin sunduğu imkanları yakından deneyimlemek benim için en büyük motivasyon kaynaklarından biri. Markamızı ürün odaklı bir yapıdan, kendi teknolojisini geliştiren ve veriyi etkin kullanan bir organizasyona dönüştürme hedefi, her güne aynı heyecanla başlamamı sağlıyor. Liderlik tarafında ise en çok önem verdiğim konulardan biri enerji ve duruş. Bir liderin ruh hali doğrudan organizasyona yansır. Bu nedenle her zaman çözüm odaklı, motive edici ve pozitif bir yaklaşımı korumayı bir sorumluluk olarak görüyorum.

Son olarak, yaptığımız işin ticari başarıların ötesinde toplumsal bir değer üretmesi de motivasyonumu besleyen güçlü bir unsur. Sosyal fayda yaratan projeler ve sektöre katkı sağlayan girişimler, işimize anlam katarken bu yolculuğu daha da kıymetli hale getiriyor. Özetle; köklü bir geçmişe sadık kalırken her gün yeniden başlama motivasyonunu koruyabilmek, bu uzun soluklu yolculuğun en büyük itici gücü. Bu anlayışla Kıgılı'yı hem dijitalde hem de global ölçekte daha ileriye taşımak için çalışmaya devam ediyoruz.

Perakende sektöründe müşteri sadakati her geçen gün daha zor kazanılıyor. Sizce markalar bu baği nasıl kurmalı?

Müşteri sadakati bugün artık ürünle değil, markanın sunduğu değer ve deneyimle kuruluyor. Tüketici, kendisini anlayan ve hayatını kolaylaştıran markalarla bağ kuruyor. Bu nedenle kişiselleştirilmiş hizmet, doğru zamanda doğru öneri ve samimi bir iletişim dili kritik rol oynuyor. Markalar müşterileriyle sadece satış anında değil, tüm temas noktalarında tutarlı ve anlamlı bir ilişki kurabildiğinde gerçek sadakat oluşuyor.

Bugün geriye dönüp baktığımızda, "iyi ki böyle yapmışım" dediğiniz en önemli kararınız hangisi? Buna ek olarak; "keşke" dediğiniz bir şey var mı?

Geriye dönüp baktığımda en doğru kararlarımdan biri, değişimi erken okuyarak dijitalleşme ve veri odaklı dönüşümü kararlılıkla önceliklendirmek oldu. Bu yaklaşım, markamızı hem bugünün rekabet koşullarına uyumlu hale getirdi hem de geleceğe daha hazırlıklı bir yapı kazandırdı. Bu yolculuk aynı zamanda zamanlama ve hızın ne kadar kritik olduğunu da gösterdi. Stratejik kararların doğru zamanda hayata geçirilmesi, en az kararın kendisi kadar belirleyici oluyor. Acıkaşı geriye dönüp baktığımda "keşke" dediğim bir nokta yok. Her gelişme, her deneyim bize yeni bir şey öğretti ve bugün bulunduğumuz noktayı daha sağlam temeller üzerine kurmamızı sağladı. Bu nedenle tüm süreci, sürekli öğrenme ve gelişim yolculuğunun doğal bir parçası olarak görüyorum.

Bugün yeniden başlama şansınız olsaydı, kariyerinizde farklı yapmayı düşüneceğiniz bir şey olur muydun?

Bugünden geriye bakarak farklı yapmayı düşüneceğim bir konu yok diyebilirim. Çünkü her adım, her karar ve her deneyim, bugünkü bakış açımı ve yönetim anlayışımı şekillendiren önemli birer yapı taşı oldu. Kariyer yolculuğumda her dönemi kendi şartları içinde değerlendirip, o anın doğruları ile hareket etmeye özen gösterdim. Bu yaklaşım hem karar alma refleksimi güçlendirdi hem de değişime daha açık bir perspektif kazandırdı. Eğer yeniden başlama şansım olsaydı, yine aynı öğrenme isteği, merak ve gelişim odaklı bakış açısıyla ilerlerdim. Çünkü bu yolculukta asıl değerli olan, varılan noktadan çok, o noktaya nasıl geldiği ve bu süreçte kazanılan deneyimler.

Kariyerinin başındaki genç profesyonellere, özellikle moda ve perakende sektörüne girmek isteyenlere nasıl bir yol haritası önerirsiniz ve en kritik tavsiyeniz ne olur?

En kritik tavsiyem; unvan değil, deneyim odaklı ilerlemeleri. İşin en temelinden başlayıp sahayı öğrenmek, uzun vadede en büyük avantajı sağlar. Moda ve perakende gibi hızlı değişen bir sektörde merak duygusunu canlı tutmak, teoriyi pratikle birleştirmek ve müşteri davranışını doğrudan gözlemlemek çok önemli. Ayrıca teknolojiyi ve veriyi doğru okuyabilen, kendini sürekli güncelleyen profesyoneller bu sektörde her zaman bir adım öne geçer. Bu sektörde fark yaratanlar, izleyen değil yön verenler olur.

Mutlu Çalışanlar İçin Kurumsal Esenlik

Çalışanlar için mesai, her ne kadar işyerinin kapısından içeri girildiği andan itibaren başlar sanılsa da daha gün ağarmadan, başucunda çalan alarmla başlar koşturmaca. Yataktan kalkıp hazırlanmak, soğukta kaldırımda servisi beklemek veya direksiyona geçip kilometrelerce trafikte adım adım yol almak... Daha iş başı yapmadan insanın enerjisi tükenmeye başlar. İşyerinde beklenti, mesai saatleri içerisinde çalışandan maksimum verimi almaktır. Saatlerin nasıl geçtiği çoğu zaman anlaşılmaz. O yorgunlukla akşam eve döndüğünde bir başka telaş başlar. Akşam yemeği hazırlığı, sofrada bir iki kelime sohbet derken gün biter. Kendine, partnerine ve çocuğuna kaliteli vakit ayıramamanın suçluluğu, ekonomik sıkıntılarla birleştiğinde içinden çıkılmaz bir hâl alır. İşte bu noktada o meşhur “her şeyi bırakıp Ege’ye kaçma” hayali, tükenmişlik sendromu içerisinde debelenen beynin ürettiği bir serap gibidir.

Konu Sadece Maaş Değil

Çalışan için hâl böyleyken işveren için de başka zorluklar vardır. Ekonomik belirsizlikler, yüksek vergi yükleri ve yoğun rekabet ortamında işletmenin kâr etmesi gerekir. Bu noktada maaş, iş gücü maliyetleri ile ilgili tek kalem olmaktan da çıkmıştır. Çalışanları motive etmek ve elde tutmak için başka şeylerin yapılması gerekmektedir. Sektörün en iyilerini şirkete çekecek güçlü bir işveren markası inşa etmenin yolu, insanın yaşam kalitesine yapılan somut yatırımlardan geçmektedir. Batı merkezli araştırmalar, Y ve Z kuşağı profesyonellerinin yüzde 70’inin şirketlerin esenlik kültürünü birincil kriter olarak gördüğünü, çalışanların yüzde 80’inin ise salt maaş zammı yerine esenlik odaklı yan hakları tercih ettiğini göstermektedir.

Türkiye’de Çalışan Bağlılığı Düşük

Gallup’un 160’tan fazla ülkede binlerce çalışanın katılımıyla hazırladığı “Küresel İşyeri Durumu: 2026 Raporu”, Türkiye’de işine yürekten bağlı çalışanların oranının %8 gibi son derece düşük seviyelere gelmiş olduğunu göstermektedir. Bu oran, %20 olan küresel ortalamanın, %14 olan Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesinin oldukça altında kalmaktadır. Çalışanların stres, öfke ve kaygı düzeyi ile ilgili veriler de Türkiye’de işlerin hiç iyi gitmediğini kanıtlamaktadır.

Bu noktada kurumsal esenlik (corporate wellness), çalışan ve işveren arasındaki toksik ilişkinin çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın sadece plazalardaki ofis çalışanlarına özgü olduğu düşünülmemelidir. Etkili bir esenlik stratejisi, plazaların yüksek katlarındaki direktörlerden üretim hattındaki işçiye kadar herkesi kapsar. Kurumsal esenlik vizyonuna sahip şirketler, çalışanı tek başına bir birey olarak görmez. Onun çekirdek ailesini de gözetenek kendisinin fitness salonuna üyeliğinden çocuğunun spor okuluna, sağlıklı beslenmesinden eşiyle yaşadığı sorunları çözecek evlilik terapistine kadar geniş bir yelpazede ele alan yeni bir ekosistem kurar.

Toplantı Odalarından Sahalara Çıkan Dönüşüm

Kurumsal dünyanın bu felsefi dönüşümü, spor ve iyi yaşam (wellness) endüstrisi için de devasa bir B2B pazar yaratmıştır. Fitness malzemesi üreticilerinden spor turizminin önde gelen tesislerine kadar pek çok işletme, kurumsal esenliğe önem veren şirketlere yönelik ürünler sunmayı hedeflemektedir. Bu değişim rüzgârı, şirketlerin yıllık planlamalarını da etkilemiştir. Kurumsal etkinlikler artık toplantı salonlarından çıkmış, aidiyet duygusunu pekiştiren şirketler arası turnuvalara ve spor dünyasından iş hayatına dersler çıkarmayı hedefleyen rekreasyonel eğitimlere yerini bırakmıştır.

Çalışanının şafak vakti başlayan mücadelesini anlamayan bir işverenin ondan verim alması imkânsızdır. Ailesiyle birlikte çalışanın mutlu bir hayat yaşamasını sağlamak her işverenin görevidir. “Ege’ye kaçma” hayalini rafa kaldırtıp çalışan bağlılığını artırmanın yolu, kapsayıcı bir kurumsal esenlik anlayışından geçmektedir.

Dr. Erden OR
Acıbadem Sports Academy Koordinatörü



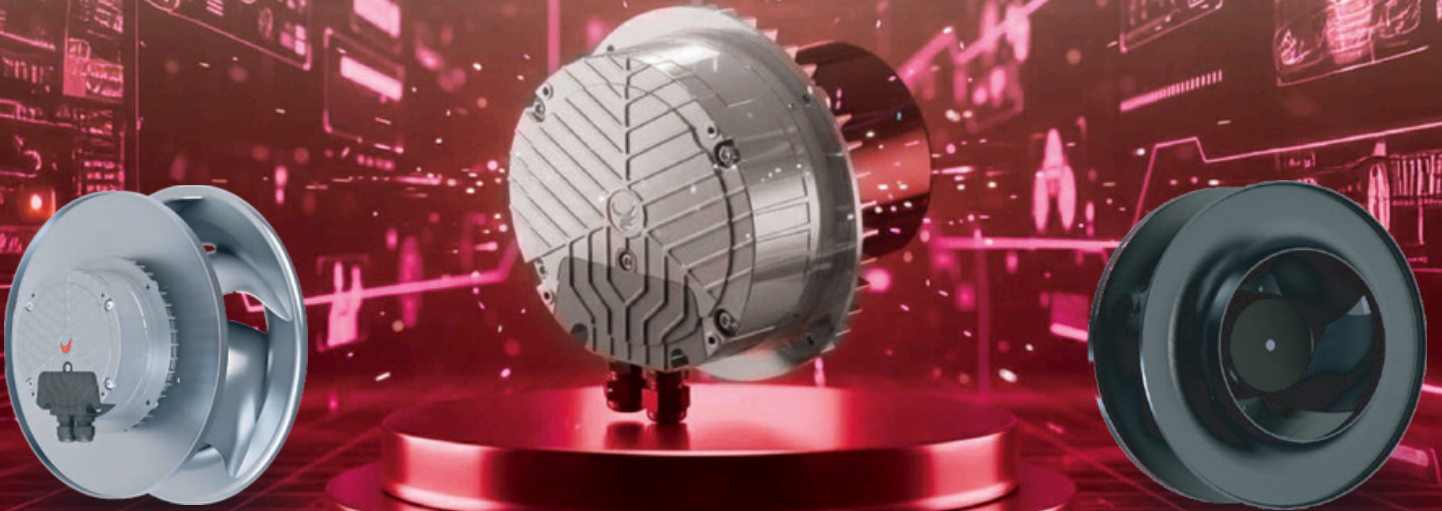


For a **breath** of **fresh air**

TÜRKİYE'NİN
GLOBAL
MARKASI



GELECEĞİN **EC MOTOR FAN** TEKNOLOJİSİ BUGÜN BURADA!



100+
ÜLKE

+90 212 771 48 48

✉ info@bvnair.com

36
YIL



bvna.ir.com

İtibar Yönetimi: Kurumların Görünmeyen Sermayesi

Bir kurumun itibarı yıllar içinde inşa edilir; ancak tek bir kriz, dakikalar içinde bu birikimi zedeleyebilir. Bu nedenle kurumsal iletişim yalnızca bir mesaj yönetimi değil, aynı zamanda bir itibar mimarisidir. Günümüzde kurumlar yalnızca ne söyledikleriyle değil, nasıl davrandıklarıyla ve paydaşlarıyla kurdukları bütünsel ilişkiyle değerlendiriliyor. Bu da itibar yönetimini kurumların en stratejik alanlarından biri hâline getiriyor.

Marka İmajı ve Marka İtibarı: Sık Karıştırılan İki Kavram

İtibar yönetiminde en kritik ayrımlardan biri, marka imajı ile marka itibarı arasındaki farkı doğru anlamaktır.

Marka imajı, planlı iletişim çalışmalarıyla kısa vadede oluşturulan algıdır. İnşa edilir ve çoğu zaman bir maliyeti vardır.

Marka itibarı ise uzun vadede davranışlarla kazanılan, daha kalıcı bir değerdir. Satın alınmaz; kazanılır. Aynı zamanda sosyal ve kültürel bir sermayedir.

Bu ayrım kritiktir, çünkü birçok kurum imajı yönetirken itibarı yönettiğini zanneder. Oysa itibar, iletişim kampanyalarından çok, kararların ve davranışların sonucudur.

Dijital Çağda İtibar: Linç Kültürü Gerçeği

Bugün artık “kanaatler çağı”ndayız. Sosyal medya ile birlikte her birey bir yorumcu, her olay potansiyel bir kriz hâline geldi. Kurumların hatalarını büyütmeye hazır bir kitle her zaman var:

- Kimisi hassasiyetle tepki verir
- Kimisi bireysel stresini dışa vurur
- Kimisi ise gerçekten haklı gerekçelerle eleştirir

Sonuç değişmez: Bir marka bir hata yaptığında engellenebilir, linç edilebilir ve hatta boykot edilebilir. İşte tam bu noktada markayı ayakta tutan şey, geçmişte inşa ettiği itibar ve o an kurduğu iletişimidir.

En Sık Yapılan Hatalar

Kurumlar çoğu zaman itibarlarını büyük krizlerle değil, küçük ama tekrar

eden hatalarla zedeler:

- Dinlemeyi bırakmak
- Müşteriyle tartışmaya girmek
- Sorunları küçümsemek
- Toplumsal hassasiyetleri göz ardı etmek
- Krizlerde savunmacı veya agresif olmak
- Lider iletişimini ihmal etmek
- Hazırlık yapmadan kriz anına yakalanmak
- “Detayları” önemsiz görmek

Oysa çoğu kriz, gerçekten de “şeytanın ayrıntıda gizli” olduğu noktalardan doğar.

Marka İtibarı İçin Olmazsa Olmazlar

Güçlü bir itibarın temelinde birkaç değişmez prensip vardır:

- Tutarlılık: Söylenen ile yapılanın örtüşmesi
- Güvenilirlik: Zor anlarda bile şeffaf kalabilmek
- Yetkinlik: İşini gerçekten iyi yapmak
- Değerlerle uyum: Kurumun söylediği değerleri yaşaması
- Etkili iletişim: Doğru mesajı doğru zamanda verebilmek

Bu unsurlar olmadan sürdürülebilir bir itibar inşa etmek mümkün değildir

Kurumsal İletişim Nedir ve Neden İtibarı Yönetir?

Kurumsal iletişim; bir kurumun kim olduğunu, ne söylediğini ve nasıl davrandığını tüm paydaşlarına tutarlı ve güvenilir bir şekilde anlatma sürecidir. Bu tanımın altını çizmek önemlidir. Çünkü itibar, yalnızca iletişimle değil; iletişimle anlatılan ile yapılanın uyumu ile oluşur.

Charles Fombrun’un da belirttiği gibi itibar; kurumun geçmiş performansının ve geleceğe dair beklentilerinin paydaşlar tarafından algılanan toplamıdır. Bu nedenle kurumsal iletişim, bu algının hem taşıyıcısı hem de şekillendiricisidir.

İtibar Yönetiminin Temel Alanları

İtibar yönetimi tek bir fonksiyonun işi değildir; çok boyutlu bir sistemdir. Başlıca alanlar şunlardır:

- İzleme ve dinleme (social listening)
- Medya ilişkileri
- Sosyal medya yönetimi
- Kriz iletişimi
- Lider iletişimi
- İç iletişim
- Müşteri ilişkileri
- Sürdürülebilirlik ve KSS çalışmaları
- Ödüller ve görünürlük yönetimi

Bu alanların her biri, kurumun farklı bir temas noktasında itibarını şekillendirir. Tutarlılık ise en büyük risklerden biridir.

Sonuç: İtibar Bir Sonuçtur, Başlangıç Değil

İtibar yönetimi yalnızca iletişim ekiplerinin değil, tüm kurumun sorumluluğudur. İyi bir iletişim, kötü bir davranış uzun vadede kurtaramaz. Ancak doğru değerler, doğru davranışlar ve bunları destekleyen güçlü bir iletişim kurumlara sürdürülebilir bir itibar kazandırır.

Sonuç olarak itibar, yönetilen bir çıktı değil; doğru yönetilen bir kurumun doğal sonucudur. Çünkü itibar, söylenenlerle değil, her gün ve her karar anında kurum olarak kim olduğumuzun nasıl ortaya konulduğuyla şekillenir.



Tuba Güven Saraçoğlu

Royal Canin Eurasia Corporate Affairs Director
(Avrasya Kurumsal İlişkiler Direktörü)

AKILLI YAŞAM BİR TERCİH DEĞİL ZORUNLULUK

Türkiye'de her 10 tüketiciden 8'i daha akıllı ve enerji verimli beyaz eşya istiyor. Bu veri, bize alışkanlıkların yavaş yavaş değiştiğini değil; dönüşümün çoktan gerçekleştiğini söylüyor. Sektör olarak bize düşen soru şu: Bu dönüşümün neresindeyiz? Arçelik olarak bu yılın başında, 12 ülkede 6.000 tüketiciyle gerçekleştirdiğimiz Akıllı Yaşam Endeksi araştırmasını yayınladık. Bulgular hem küresel ölçekte hem de Türkiye özelinde beklediğimizden daha net bir tablo ortaya koydu.



Mehmet Tüfekçi

Arçelik Türkiye Pazarlama Kıdemli Direktörü

ENERJİ ARTIK HERKESİN GÜNDEMİNDE

Küresel verilere bakıldığında, araştırmanın kapsadığı 12 ülkenin 8'inde enerji maliyetleri tüketiciler için gündelik yaşamı etkileyen başlıca çevresel kaygı olarak öne çıkıyor.

Son 12 ayda her 10 tüketiciden 4'ü enerji verimliliğine geçmişe kıyasla daha fazla odaklandığını söylüyor. Bu sadece bir duyarlılık değil, satın alma davranışına doğrudan yansıyan bir öncelik.

Türkiye bu tablodan ayrıışmıyor, aksine öne çıkıyor. Tüketicilerin yüzde 60'ından fazlası beyaz eşyalarının aylık enerji maliyetini biliyor. Bu oran İngiltere, Fransa ve Almanya'nın üzerinde.

Enerji fiyatlarının bütçe kararlarını doğrudan şekillendirdiği bir ortamda, Türk tüketicisi faturasını yakından takip ediyor ve buna göre davranıyor.

FARKINDALIK VAR, AMA YÖNTEM HENÜZ MANUEL

Peki bu farkındalık nasıl bir davranışa dönüşüyor? Her iki tüketiciden biri cihazlarını 'eco' modda kullanıyor. Yüzde 53'ü fişini çekiyor, yüzde 45'i çamaşırını asarak kurutuyor, yüzde 43'ü ise cihazlarını yoğun saatler dışında kullanıyor.

Bunlar bilinçli ve kasıtlı tercihler. Ama büyük ölçüde hâlâ manuel yöntemler. Küresel ölçekte de tablo benzer: Tüketicilerin yüzde 67'si enerji tasarrufu için elle müdahale gerektiren yöntemlere başvuruyor.

Yani insanlar hem çevre için hem de bütçe için tasarruf etmek istiyor ancak teknolojiyle bu hedefe ulaşmanın yolunu henüz tam anlamıyla bulamıyor. İşte burada akıllı teknolojinin devreye girmesi gereken alan açılıyor.

"AKILLI" DERKEN NE KASTEDİYORUZ?

Araştırmada tüketicilere "akıllı" kavramından ne anladıklarını sorduk. Yanıt netti: İnsanlar karmaşık dijital özellikler değil, enerji ve su tüketimini otomatik optimize eden, kullanımı basitleştiren, gündelik yükü azaltan çözümler istiyor. Kendi kendini temizleyen, tüketimi otomatik düzenleyen, gereksiz adımları ortadan kaldıran teknolojiler. Yani teknoloji ne kadar görünmez olursa, o kadar değerli.

Bu bulgu önemli çünkü sektördeki bazı tartışmaların yönünü değiştiriyor. Tüketici yapay zekâyı veya bağlantısallığı soyut bir özellik olarak görmüyor. Somut fayda istiyor: daha düşük fatura, daha az uğraş, daha uzun ürün ömrü. Somut fayda istiyor: daha düşük fatura, daha az uğraş, daha uzun ürün ömrü.

TÜRKİYE'NİN POTANSİYELİ

Türkiye bu açıdan özellikle dikkat çekici bir pazar. Batı Avrupa'da tüketicilerin ortalama yaklaşık yüzde 40'ı beyaz eşyaların daha akıllı hâle gelmesini isterken, Türkiye'de bu oran yüzde 80. Tayland ve Pakistan ile birlikte en yüksek talep bu coğrafyalarda gözlemleniyor. Bu sadece bir istek değil; araştırmaya katılanların yüzde 96'sı enerji verimliliğini satın alma kararında temel kriter olarak görüyor, yüzde 98'i kalite ve dayanıklılığı ön plana koyuyor.

Tüketicinin önceliği net. Gelir düzeyinden ve yaş grubundan bağımsız olarak enerji verimli, güvenilir ve uzun ömürlü ürün beklentisi değişmiyor.

Sektör olarak bize düşen, bu talebi karşılayacak ürünleri üretmekle kalmayıp, tüketicinin bu dönüşümde gerçekten yanında olmak. Yapay zekâ, akıllı sensörler ve veri analiziyle desteklenen çözümler artık bir fark yaratma aracı değil, beklentinin kendisi hâline geldi. Tüketiciler yönünü belirledi. Geriye kalan, bu momentumu boşa harcamamak.

“TÜRKİYE İLE ÖZBEKİSTAN ARASINDAKİ BAĞ, SADECE TİCARET DEĞİL ORTAK BİR GELECEK VİZYONUDUR”

Oybek NORİNBAEV Kimdir?

Özbekistan doğumluyum ve ticaret hayatına genç yaşlarda başladım. Özellikle Orta Asya ile Türkiye arasında gelişen ekonomik ilişkiler kariyerimin yönünü belirledi. Zaman içerisinde saha tecrübesi, doğru stratejik ortaklıklar ve disiplinli büyüme anlayışı ile iş hacmimizi geliştirdik.

Bugün hem Özbekistan’da hem de Türkiye’de aktif yatırımları bulunan, iki ülke arasında ekonomik köprü olmayı hedefleyen bir yapı kurmuş durumdayım.



OYBEK NORINBAEV

Eski Bakan Yardımcısı | Ekonomi Bilimleri Doktoru | Uluslararası Kuruluşlar Başkanı | Dünya Etnospor Konfederasyonu Yönetim Kurulu Üyesi ve Özbekistan Başkanı | Türk Devletleri Coğrafya Konseyi Başkanı

Türkiye-Özbekistan ekonomik ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bu ilişki yalnızca ticari değil, aynı zamanda kültürel ve tarihsel bağlara dayanmaktadır.

Türkiye, Özbekistan açısından güvenilir bir ticaret ortağı, teknoloji ve üretim bilgisi sağlayıcısı ve Avrupa’ya açılan bir kapı konumundadır.

Özbekistan ise Türkiye için yeni üretim sahaları sunan, uygun maliyetli iş gücü sağlayan ve Orta Asya’ya açılan stratejik bir giriş noktasıdır.

Son yıllarda artan resmi temaslar ve anlaşmalar ilişkileri hızlandırmış olsa da mevcut potansiyelin hâlâ altında olduğumuzu düşünüyorum.

Dünya ekonomisi içinde Özbekistan’ı nasıl konumlandırıyorsunuz?

Özbekistan artık klasik anlamda “kapalı Orta Asya ülkesi” değil. Son yıllarda ciddi bir dönüşüm sürecinden geçiyor.

Yabancı yatırımcıya açık politikalar, serbest piyasa reformları, genç ve dinamik nüfus ile stratejik coğrafi konumu ülkeyi öne çıkarıyor.

Özellikle Çin–Avrupa ticaret hattında kritik bir noktada yer alması, lojistik, üretim ve tarım sanayisi açısından büyük bir potansiyel barındırıyor.

Açık konuşmak gerekirse henüz doygunluk seviyesine ulaşmamış bir pazar. Bu da yatırımcılar için önemli fırsatlar anlamına geliyor.

Özbek iş insanlarının Türkiye’ye bakışı nasıl?

Özbek yatırımcıların Türkiye’ye ilgisi giderek artmaktadır. Türkiye, güçlü bankacılık altyapısı, oturmuş hukuki sistemi, lojistik avantajları ve Avrupa pazarına yakınlığı ile cazip bir yatırım ortamı sunmaktadır.

Bununla birlikte kur dalgalanmaları, bürokratik süreçlerin zaman zaman yavaş ilerlemesi ve artan maliyetler yatırım kararlarında temkinli davranılmasına neden olmaktadır.

Küresel gelişmeler ve savaşların ticarete etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Günümüzde ticaret yalnızca ekonomik parametrelerle değil, jeopolitik risklerle de şekillenmektedir.

Rusya–Ukrayna savaşı, Orta Doğu’daki gerilimler ve küresel tedarik zincirindeki kırılmalar ülkeleri alternatif tedarik yolları oluşturmaya yönlendirmiştir.

Bu süreçte Özbekistan, savaş bölgelerinden uzak konumu ve dengeli dış politikası sayesinde avantajlı bir konumdadır. Türkiye ise güçlü lojistik altyapısı ile kritik rolünü sürdürmektedir.

Özbekistan’ın bu gelişmelere karşı tutumu nedir?

Özbekistan dengeli ve istikrarlı bir politika izlemektedir.

Temel yaklaşım tarafsızlık, ekonomik istikrarın korunması ve yatırım ortamının güvenli tutulmasıdır.

Devlet politikası açık ve nettir: “Kapıları kapatmak değil, daha fazla açmak.”

“Bu yaklaşım, uluslararası yatırımcı açısından güçlü bir güven unsuru oluşturmaktadır.

Türkiye’de iş yapan bir Özbek iş insanı olarak avantajlar ve zorluklar nelerdir?

Türkiye’nin en büyük avantajları geniş pazar yapısı, gelişmiş ticaret kültürü ve hızlı karar alma mekanizmalarıdır.

Zorluk tarafında ise ekonomik dalgalanmalar ve öngörülebilirlik konusunda yaşanan belirsizlikler öne çıkmaktadır.

Ancak şunu net ifade etmek gerekir: Türkiye riskli bir pazar değil, doğru yönetilmesi gereken bir pazardır.

Genç girişimcilere tavsiyeleriniz nelerdir?

Günümüzde ticaret yalnızca al-sat modeliyle sınırlı değildir. Yeni nesil girişimcilerin;

- Uluslararası bakış açısı geliştirmesi
- Dijitalleşmeye uyum sağlaması
- Lojistik ve tedarik zinciri

yönetimini öğrenmesi gerekmektedir.

En önemli konu ise tek pazara bağlı kalmamaktır. Türkiye, Özbekistan, Orta Asya ve Avrupa birlikte değerlendirilmelidir.

Önümüzdeki 5 yıl için öngörüleriniz nelerdir?

Önümüzdeki dönemde Türkiye–Özbekistan ticari ilişkilerinde ciddi bir sıçrama bekliyorum.

Özellikle ortak üretim projeleri, lojistik altyapısının güçlenmesi ve karşılıklı yatırımların artması öne çıkacaktır.

Ancak bu gelişmelerin gerçekleşmesi için iş dünyasının daha cesur ve proaktif adımlar atması gerekmektedir.

GİSİAD hakkında görüşleriniz nelerdir?

GİSİAD gibi platformlar iş dünyası açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu yapılar iş insanlarını bir araya getirir, yeni iş birliklerinin önünü açar ve uluslararası bağlantıları güçlendirir.

Özellikle Türkiye–Orta Asya ilişkilerinde bu tür organizasyonların etkisi daha da artacaktır.

Türkiye ile Özbekistan arasındaki bağ yalnızca ticaret değil, aynı zamanda ortak bir gelecek vizyonudur.

Bu bağ doğru projeler ve güçlü iş birlikleri ile desteklendiğinde her iki ülke için de büyük fırsatlar ortaya çıkacaktır.

Orantısız Teknoloji, Çocuklar ve Şiddet



İsmail ÖZ

Sosyolog-Tarihçi ve Aile Danışmanı

Nisan ayı ile baharı karşılamaya hazırlanırken hem Şanlıurfa'da hem de Kahramanmaraş'ta yüreklerimize kor düştü. Daha çok aile değerleri zayıflamış, mekanik ilişkilerin yüksek seyrettiği Amerika'da gördüğümüz okul katliamlarının benzerlerini kendi ülkemizde de görmüş olmanın şaşkınlığı ile, daha hayatının baharına erişememiş çocuklarımız kendi akranları tarafından katledildi.

Peki, neydi gerçek sebep?

Kimileri aileyi, kimileri okulu ve öğretmenleri, kimileri ise dijital dünyanın getirdiklerini suçladı. "Hangisi haklıydı?" dersiniz cevabım şudur: Hepsinin de kendince haklılık payları var elbette. Zira olaylar, her birinin içinde olduğu ama hepsini aşan bir toplumun sonucuydu. Çağın getirdiği modern sorunlara karşı yeterince donanım elde edemeyişin yakıcı faturasıyla karşı karşıyayız. "Yönetmek için bilmek." gibi temel bir ilkeye dayandığımızda bile neyi yapıp yapamadığımızın sonucuna varmak mümkün. Tarafların hepsi kendilerini bu ölçüye vurduğunda nerede durduklarını çok açık olarak görebilirler. Yeterince farkında olabilseniz, acaba dünya teknoloji tarihinin ulaştığı en yüksek seviyedeki cihazları, onlara karşı hiçbir süzgeci ya da eleme kriteri, donanımı olmayan çocuklarımızın eline verebilir miydik? Üstelik ailelerin de "dijital yabancı" konumunda olduğu bir konjonktürde bunu yapmak, tehditleri konusunda hiçbir malumat sahibi olmadığımız bu ileri teknolojik cihazlara karşı imtihanı kaybetmekle karşı karşıya olduğumuzu gösteriyor.

Dijital ya da sanal dünyaya karşı ne kadar güvendedeyiz?

Kapımızı içerden kapatıp güvende olduğumuzu zannettiğimiz en korunaklı yuvamızda bile artık güvende değiliz. Kendi odasında ve güvende olduğunu zannettiğimiz evladımızın dibine kadar sokulmuş en büyük tehditlerin farkında bile değiliz. Salonda keyifle çay yudumlayıp dizi izlerken, belki de çocuklarımız o anda bir sapkınım, dolandırıcımın ya da subliminal mesajlarla ağına düşürmeye çalışan bir uygulamanın açık hedefi konumundaydı. "Karanlık Web" artık dijitalin de okyanusların dibi gibi meçhul ve görünmez tehlikelerini temsil ediyor. Yuttuğunu geri vermeyen ummanlar gibi cep telefonu ve bilgisayarlar da bir ekrandan içine daldıkları çocuklarımızı bir daha geri vermeyebiliyor. "Yelkensiz gemiyi engine saldım / Kırıldı kollarım, bi mecal kaldım." diyen Bayburtlu İrşâdî Baba'nın mısraları, bugün çocuklarımızın ne hâlde olduğunu çok iyi anlatıyor.

Bağımlılık: Bir hastalık

Bugün artık psikoloji ve psikiyatri alanları telefon ve dijital bağımlılıkları bir hastalık olarak tanımlıyor. Tıpkı madde bağımlılığında olduğu gibi, uzak kaldıklarında öfke nöbeti geçiren çocukların hâli tam da bir bağımlılık hâlidir. Mutluluk hormonları dijitalle endekslediği için mahrum kalındığında mutsuzluk ve büyük bir duygu yitimi ortaya çıkmaktadır; hatta son örneklerde "duygu yıkımı" demek belki daha doğru olacaktır. Belirli bir noktadan sonra gerçek ile sanal arasındaki sınırlar da muğlaklaşarak, kendisini hâlâ oyunun içinde sanan çocuklar ellerine aldıkları silahlarla sokakları ya da okulları oyun sahnesine çevirerek sonuçları gerçek bir katliama sebep oluyorlar. Kendileri ve aileleri için de sonuç hüsrana oluyorsa. Artık o saatten sonra oyundaki gibi "yeni bir can" daha alıp oyuna devam etme şansının olmadığını anlama fırsatı bile bulamadan, birçok cana da kıyarak her şeye acı bir son veriyorlar.

Çare nedir?

Hiç kuşku yok ki en iyi çare ilim, ahlak ve vicdan üçgenindedir. Merhametin inşası ancak böyle gerçekleşebilir ve müdrik bir kafa ancak böyle inşa edilebilir. Kendini kaybetmeyen bir birey hiçbir hipnoza ve manipülasyona kapılmayacaktır. Oyun içinde oyuna gelmeyecektir. En başta aileler işi okula ya da öğretmene taşere ederek sorumluluktan kurtulamazlar. Onlar da bilmek ve aile değerlerini çocuklarına aktarmak zorundalar. Sıcak bir yuva ve alakayı kurmak da onların görevi. Bilmediğimiz ya da algılayamadığımız bir tehlide karşı savunma geliştirmemiz mümkün değildir. Savunmasız çocukların eline son teknolojik bir cihaz tutuşturmadan önce her türlü riskin iyi hesap edilmesi kaçınılmazdır.

İsmail ÖZ

Sosyolog-Tarihçi ve Aile Danışmanı

asratrend

Fonksiyonel
Yaşam Alanları



Modern yaşamın değişen ihtiyaçlarına akıllı çözümler sunan **asratrend**; modüler, estetik, ve fonksiyonel mobilyalarıyla yaşam alanlarını yeniden tanımlar. İstanbul'daki üretim gücümüz ve proje deneyimimizle, Türkiye'den dünyaya uzanan bir marka olma yolunda ilerliyoruz."



2 Üretim Tesisi
(İSTANBUL)



Türkiye &
Yurtdışı Satışı



+10.000
Ürün Gönderimi



Mimari Proje
Deneyimi

Arnavutköy, İstanbul
Yıldırım Beyazıt Cd. No:172

Kağıthane, İstanbul
Şirintepe Mh. Akça Sk.No:8

0(532)499 79 81

0(212)269 89 99



/@asratrend



/@asratrend



/@asratrend



/@asratrend



asratrend.com.tr

info@asratrend.com.tr

ŞİMDİ KEŞFET



Ömer Barbaros Yiş

Karaca International Genel Müdürü

Dijitalleşme ve E-Ticaretin Yükselişi

Fiziksel mağazalarda yaşanan bu değişim yaşanırken esasdönüşüme paralel olarak asıl köklü değişim dijital dünyada yaşanmaya başladı. Özellikle mobil gerçekleşti. Mobil internet teknolojisinin hayatımıza girmesiyle dijital dünyaya da giriş yapmış olduk. Hal böyle olunca dayaygınlaşmasıyla birlikte e -ticaret siteleri hayatımıza girmeye başladı. E ticaretin toplam ticaret ağı içerisindeki payı uzun hızla büyüdü ve günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline geldi.

Uzun yıllar tek hanelerde ilerledi. Amatoplam ticaret içindeki payı sınırlı kalan e-ticaret, pandemi sonrası resim tamamen değişmeye başladı. Birçok insan mağazaların kapanmasıyla beraber mecburiyetle de olsa e ticaret ile tanışmaya başladı. Pazar yerleri bu dönemde ciddi büyümeler elde etti. Bu rahatlığı gören birçok insan ürün çeşitliliğinin etkisi, zaman azlığı, özellikle kasım aylarında yapılmaya başlanan ve daha sonra dönemde önemli bir sıçrama yaşadı. Mağazaların kapanmasıyla birlikte birçok tüketici zorunlu olarak e-ticaretle tanıştı. Bu süreçte pazaryerleri ciddi büyüme kaydetti. Tüketiciler, ürün çeşitliliği, zaman tasarrufu ve yıl içinde birçok zamanageneline yayılan e ticaret indirim dönemlerinin de kampanyaların etkisiyle çevrim içi alışveriş alışkanlıklarını korumayasürdürmeye devam etti ve. Bu gelişmeler sonucunda e -ticaretin toplam ticaret içindeki payı yüzde 20%’ler seviyesine kadar seviyelerine ulaştı.

PERAKENDENİN EVRİMİ

1990’lı yıllar. İlk iş hayatımı... İş hayatına ilk adımımı, henüz 12 yaşlarındayken dedemin dükkanında 12’li yaşlarımda deneyimlemeye başlamıştım. İzmit’in İzmit İnönü Caddesi’nde yer alan inşaat malzemeleri satan bir dükkanı vardı.dükkanında attım. O zamandönemde caddelerdeki dükkanlarmağazalar ve birçok dükkanın yer aldığıbirden fazla dükkanın bulunduğu pasajlar, perakende dünyasına yön verirdi. Yıllar geçti, hayatımıza veren temel yapı taşlarıydı.

AVM’lerle Gelen Dönüşüm

Zaman içinde perakende önemli bir dönüşüm geçirdi ve alışveriş merkezleri hayatımıza girdi. AVM’ler girmeye başladı. AVM’ler haftasonu bir sosyalleşme alanı, hafta sonlarını kapsayan sosyal yaşam alanları sunarak ve alışveriş ihtiyaçlarını tek bir noktada karşılama imkânı sağlayarak ve alışveriş ihtiyaçlarımızı tek bir yerde karşılayabilme imkanını bizlere vererek perakende dünyasının kalbineperakendenin merkezine yerleşti. Taş toprakFizisel mağazalar halabugün hâlâ caddelerde ve AVM’lerde varlığını sürdürmeye devam ediyor ama buralardasürdürüyor. Ancak bu alanlarda da ciddiönemli dönüşümler yaşanmaya başladı. Metrekareler büyümeye başladı, birçok yaşıyor. Mağaza metrekareleri büyürken, birçok marka ana çatı altında farklı markayı ana markalar bu büyük mağazalarda markaları bünyesinde bulundurmayatoplamaya başladı. Mağazaların içinde oyun konsolları, basketbasketbol sahaları, langırt masaları, ve atari kabinleri görmeye başladık. Artık sadece bir alanları gibi deneyim odaklı unsurlar öne çıkıyor. Bu dönüşümle birlikte mağazalar, yalnızca satış yeri olarak değil, müşterileriylenoktası olmaktan çıkarak müşterilerle duygusal bağ kurmak isteyen markalarınkuran deneyim merkezleri olarak konumlanmaya başladılar. haline geliyor. Teknolojik gelişimegelişmeler de seyirci kalmadılar.bu dönüşümün önemli bir parçası. Akıllı aynalar, self-servis ödeme kasaları, dev ekran fonksiyonlusistemleri ve dijital vitrinler mağazaların bir parçası olmaya başladı, mağaza deneyiminin ayrılmaz unsurları haline gelmiş durumda.

Çoklu Kanal Yönetimi

Bu dönüşüm, perakendeciler için çoklu kanal yönetimi kavramı hayatımıza girdi. Online yönetimini zorunlu hale getirdi. Fiziksel ve dijital kanalların entegre şekilde yönetildiği bu modelde, çevrim içi verilen siparişler mağazalardamağazalardan teslim edilmeye başlandı, müşteriler iadelerini kolaylıkla mağazada yapmaya başladılar, alınabiliyor, iadeler mağaza üzerinden gerçekleştirilebiliyor ve kampanyalar hem taş toprak mağazalarda hem e ticaret sitelerinde aynı zamanlarda yapılmaya başlandı. tüm kanallarda eş zamanlı yürütülüyor.

Müşteriler uygulamaTüketiciler artık mobil uygulamalar üzerinden mağazadaki stoklarimağaza stoklarını kontrol edebilmeyeedebiliyor, kasaya gitmeden uygulama üzerinden ödeme yapabilmeye, barkodları okutarak eğer bedenyapabiliyor ve çeşidi mağazada bulamazlarsa hemen mağaza içerisindebulunmayan ürünleri yine uygulama üzerinden sipariş vermeye başladılar. verebiliyor.

Çoklu kanal yönetimi öyle, sağladığı kolaylık sayesinde tüketici açısından temel bir rahatlık sağladı ki müşteriler için, artık muhakkak çok iyi yönetilmesi gereken bir hijyen faktörü oldu. Bunu çok iyibeklenti haline geldi. Bu süreci etkin şekilde yöneten markalar için de inanılmazise önemli bir rekabet avantajı sağlıyorelde ediyor.

Sosyal Ticaret ve İçerik Dönemi

Dijital dünyadaki dönüşüm bununla sınırlı mı kaldı? Tabi ki hayır.değil. Online dünya son sürat değişmeyeperakende hız kesmeden gelişmeye devam ediyor. Hızlı teslimat artıkmodelleri, siparişin verildiği gün teslimateslimat seviyesine kadar indi. ilerledi.

Amazon hem, ürün çeşitliliği, hem teslimat hızı, hem de ve satış sonrası deneyimiyle yıllardırızun süredir sektörde fark yarattı ve liderliğini koruyor. Ama artıkyaratmaya devam ediyor. Bununla birlikte sosyal ticaret, özellikle Tiktok ile oyunun kurallarını değiştirmeye başladı. TikTok gibi platformların etkisiyle perakende dinamiklerini yeniden şekillendiriyor.

Artık sadece ürün fotoğrafları veyalnızca ürün özelliklerini listeleyerek fonksiyonalitye değil, canlısunmak yeterli olmuyor. Canlı yayınlar ve kullanıcı içerik videolarıylaiçerikleriyle desteklenen alışveriş fonksiyonalitenin yanına bir de hayatdeneyimi, fonksiyonelliğin yanında yaşam tarzı tercihlerini ekliyor. de kapsayan yeni bir yapı oluşturuyor.

Fiyat, indirim, teslimat hızı ve kalitesi, satış sonrası destekler hala çok önemli ama artık içeriğin rolü de bir o kadar önemli olmaya başladıhizmetler önemini korurken, içerik üretimi de en az bu unsurlar kadar belirleyici hale geliyor.

Yapay Zekâ ve Yeni Dönem

Yapay zekâ platformları artıkise ürün arama ve satın alma karar yeri olmaya başladı.süreçlerinde giderek daha etkin rol üstleniyor. SEO'nun yanına GEO eklendi. Yaoay zeka agentlarıkavramı eklenirken, yapay zekâ tabanlı asistanlar olarak hem satışı,satış süreçlerini hem de arka tarafta operasyonu yönetmeye başladı. operasyonel süreçleri destekliyor.

Dijital performans tarafındayönetiminde artık ana oyuncular sadeceyalnızca ajanslar değil, ajans gibibenzeri çalışan yapay zekazekâ araçları da önemli aktörler haline geliyor.

Geleceğe Bakış

Gelecekte yeni nesillerin tüketici kitlesini oluşturacağı geleceğin dünyasında perakende nasıl şekillenecek?bir dünyada perakendenin nasıl şekilleneceği önemli bir soru olarak öne çıkıyor. Teknoloji, ihtiyaçlar, ve beklentiler ne kadar değişsedemişmeye devam etse de, kazanan yine müşterilerini en iyi şekilde dinleyen başarıyı belirleyen temel unsur değişmiyor.

Müşterisini doğru anlayan, beklentileri doğru analiz eden ve dönüşümü ezberlerlekalıplarla değil, bu beklentilerebeklentilere göre yönetenler olacak diye düşünüyorum. İzleyelim ve hep beraber görelim.yöneten markalar öne çıkmaya devam edecek.

ÜÇÜZ DÖNÜŞÜM ODAĞINDA YAPAY ZEKÂ BALONU PATLADI MI?

Kadir CERAN

*TÜBİTAK-TÜSSİDE Sertifikalı
Dijital Dönüşüm (DDX) Lideri, ICF
Onaylı Yönetici Koçu ve Mentor*

Bu soruya akademik ve operasyonel perspektiften yanıt “evet”tir. Ancak bu kavram, yapay zekânın değil, yapay zekâ etrafında oluşan aşırı beklenti balonunun en güçlü düzelticisidir.

Üçüz dönüşüm, dijital, yeşil ve kültürel dönüşümün birbirine entegre biçimde eş zamanlı icrasını ifade eder.

Bu üç eksen bir arada yürütülmediğinde yapay zekâ yatırımları yüzeyde kalır, köksüzleşir ve kurumsal bir “balon” etkisi yaratır.

Dijital dönüşüm, yapay zekânın ön koşuludur. Zira yapay zekânın hammaddesi veridir. Veri dağınıksa ve süreçler standart değilse yapay zekâ organizasyon için değer üretmez.

Yeşil dönüşüm disiplini, yapay zekâ projelerine maliyet ve sorumluluk disiplini getirerek teknolojiyi kaynak verimliliği ile karbon ayak izi optimizasyonuna odaklar.

Kültürel dönüşüm ise değişime direnen insan katmanını dönüştürerek organizasyonların algoritmik karar verme süreçlerini içselleştirmesini temin eder ve etik çerçevenin önünü açar.

Sonuç itibarıyla üçüz dönüşüm, yapay zekânın düşmanı değildir. Altyapısız, enerjiyi hesaba katmayan ve insan boyutunu ihmal eden yapay zekâ heyecanının düşmanıdır.

Tam aksine, bu dönüşüm balonu sönmöleyecek olan yegâne dengeleyici mekanizma ve panzehirdir.

Yapay zekâ balonu, teknolojinin gerçek iş çıktısı üretme kapasitesini aşan beklenti, söylem ve sermaye yoğunlaşması olarak tanımlanabilir. Bu durum, teknolojinin gerçek operasyonel kapasitesi ile kurumların hazır bulunuşluğu arasındaki farkın yatırım söylemi, piyasa değeri ve yönetici beklentileri tarafından şişirilmesi halidir.

Gartner Hype Cycle bu döngüyü abartılı beklenti, hayal kırıklığı ve ardından gerçek değer üretme dönemi olarak açıkça tarif etmektedir.



PEKİ BU BALON NE ZAMAN SÖNER ?

Sönme anlık bir krizle değil, seçici bir düzeltme süreciyle gerçekleşir. Bu süreç, projelerin iptal edilmesiyle değil, ölçeklenmeden sessiz bir hayal kırıklığıyla sonuçlanması şeklinde ortaya çıkar.

Şirketlerin büyük çoğunluğu pilot projelerden üretime geçemediğini kabul etmek zorunda kaldığında, entegrasyon ve lisans maliyetleri yaratılan değeri aştığında ve yönetim kurulları “demo” yerine ölçülebilir verimlilik talep etmeye başladığında balon sönme evresine girer.

SEKTÖREL KIRILGANLIKLAR NEREDE ORTAYA ÇIKIYOR ?

Piyasa tarafında ilk düzeltme, düşük giriş bariyerine sahip genel amaçlı copilot ürünleri ve kolay kopyalanan yapay zekâ yazılım katmanlarında görülür.

FinTech ve MarTech gibi yüksek beklenti ve dar marjların olduğu sektörler, tasfiyeden ilk etkilenenler arasında yer alır.

Kullanım tarafında ise sağlık, finans, sigortacılık ve imalat gibi karmaşık sektörlerde eksik entegrasyon, veri kalitesi sorunları ve tamamlanmamış altyapılar nedeniyle yapay zekâ çözümleri ciddi hayal kırıklıkları yaratır.

Türkiye bağlamında kurumsal web sitesi sahipliğinin %50 civarında olduğu görülmektedir. ERP kullanım oranı %30, CRM kullanım oranı %15 ve ücretli bulut kullanımı %20 seviyesindedir. Bu tablo, birçok işletmenin temel dijital omurgayı tamamlamadan ileri teknoloji katmanlarına yöneldiğini açıkça göstermektedir.

Bu oranlardan daha önemli olan ise verimlilik düzeyidir.

Bu zayıf zemin üzerine yapay zekâ inşa etmeye çalışmak, temeli olmayan bir binaya çatı katı eklemek gibidir.

Buradaki en somut ve tehlikeli risk, organizasyonun mevcut problemi çözmeden onu otomatikleştirmesidir. Diğer bir ifadeyle kaos üretiminin otomatikleştirilmesidir.

“Çöp girdi, çöp çıktı” (Garbage In Garbage Out) prensibi uyarınca yanlış kararlar alınması ve kirli verinin daha pahalı biçimde işlenmesi kaçınılmazdır. Bu durum hata ve siber güvenlik maliyetlerini de ciddi biçimde artırır.

Ayrıca kurum içinde kaynak israfı ve yapay zekâyâ yönelik kalıcı bir “teknolojik yorgunluk” yaratır.

Doğru yaklaşım “AI-first” değil, “foundation-first” yaklaşımıdır. Önce temel dijital omurga kurulmalı, ardından seçici yapay zekâ uygulamalarına geçilmelidir.

Bu yaklaşım üç temel bileşen üzerinden ilerler. Standartlaşmış veriyi ve süreç otomasyonunu içeren dijital altyapı, sürekli öğrenen insan ekosistemi ve çevresel ile etik değer üretimine odaklanan sürdürülebilirlik perspektifi.

Yapay zekâ balonu teknolojinin kendisinden değil, organizasyonel hazırlıksızlığın üzerine binen teknoloji baskısından kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle yapay zekâyâ erken girmek tehlikeli değildir. Yapay zekâyâ hazırlıksız girmek tehlikelidir.

Yönetim kurullarında tartışılması gereken konu, yapay zekâyı ne zaman kullanacağımız değil, buna ne zaman hazır olacağımızdır.

KENTSEL DÖNÜŞÜM: TÜM TÜRKİYE İÇİN GELECEĞE GÜVENLE YÜRÜMENİN ANAHTARI

İstanbul, yalnızca Türkiye'nin en büyük şehri değil; aynı zamanda ülkemizin mozaik yapısını yansıtan bir mikrokozmostur. Bu yüzden İstanbul'daki kentsel dönüşüm, tüm Türkiye'nin geleceği için bir model niteliğindedir. İstanbul, tarih boyunca farklı kültürlerin bulunduğu ve yaşadığı bir kenttir. 19. yüzyıldan itibaren ahşap yapılardan betonarme apartmanlara geçişle şehrin fiziki yapısı da hızla değişmiştir.

Sanayileşme ile gelen düzensiz göç, birçok yerde gecekondu bölgeleri oluşturmuş; yerel yönetimler artan nüfus yoğunluğuna planlı bir hizmet sunamamış, kent çarpık yapılaşmıştır. Denetim eksikliği ve eski tekniklerle yapılan yapılar da günümüz mühendislik standartlarının çok gerisinde kalmıştır.

Bugün; 1999 Marmara Depremi sonrası yapılan yapıları ayrı değerlendirdiğimizde, öncesinde inşa edilen yapıların büyük bir kısmı ekonomik ömrünü tamamlamış durumdadır. Ayrıca İstanbul'un Kuzey Anadolu Fay Hattı gibi aktif bir fay sistemine yakın olması ve farklı zemin koşullarına sahip olması da deprem riskini daha da belirgin hâle getirmektedir.

Türkiye nüfusunun yaklaşık %19'u İstanbul'da yaşamaktadır. Bununla birlikte Türkiye ekonomisinin yaklaşık %30'u da İstanbul'dan karşılanmaktadır. Sadece bu iki veri göstermektedir ki İstanbul'da kentsel dönüşümün hassas ve ayrıcalıklı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Ayrıca tespit edilen yaklaşık 1,5 milyon riskli bağımsız bölüm, İstanbul'daki ortalama 6 milyon bağımsız bölüm içinde %25'e tekabül etmektedir. Bu durum, ülkemizin diğer şehirlerinde de benzer nitelik taşımaktadır.

İstanbul, ülkemiz için bir rol model şehirdir; bir mozaiktir. Burada atılacak adımlar tüm Türkiye için bir ışık olmaktadır. Bu bağlamda, 2012'den bu yana devletimiz; TOKİ ve Emlak Konut eliyle yürüttüğü dönüşüm projeleri ile Türkiye genelinde yaklaşık 2 milyon 300 bin bağımsız bölümü kentsel dönüşüm kapsamına almıştır.

6 Şubat 2023 tarihinde, 11 ilimizde yaşanan asrın felaketinde yıkılan şehirlerimizde ise yaklaşık 455 bin bağımsız bölüm, "konut seferberliği" ile tamamlanmıştır.

Ancak toplam riskli yapı stoğu düşünüldüğünde, yalnızca devlet eliyle kentsel dönüşümün tamamlanması mümkün görünmemektedir. Kamu teşvikleri ile özel sektör müteahhitlik hizmetinin organizasyon ve üretim kabiliyeti birleştiğinde, bu dönüşüm çok daha başarılı sonuçlar vermektedir.

Deprem; can ve mal kaybı yaşatmadan, binalarımız henüz ayakta iken kentsel dönüşümü bir an önce hayatımızda önceliklendirdiğimiz bir sorumluluk alanı olarak görmeliyiz.

Maalesef bu hayati önemdeki dönüşüm konusu, birtakım kısır çekişmelerin gün yüzüne çıkmasıyla yarım kalmaktadır. Arsa sahipleri uzlaşma ve karar süreçlerinde farklı beklentilere yönelince, karşılıklı çıkar çatışmaları ortaya çıkmakta; hissedarlar arasında çeşitli anlaşmazlıklar oluşmakta ve dönüşüm projeleri bu nedenle adeta rafa kalkmaktadır.

Ancak bilinmelidir ki bu uzlaşmazlıklar aşıldığında kentsel dönüşüm, sadece binaları değil, yaşam alanlarını da dönüştürmektedir. Dönüşüm sonrası yeni yapılar; değer artışı ile birlikte dayanıklı, konforlu ve modern bir yaşam sunmaktadır. Bu dönüşüm, hem ekonomik anlamda kârlı bir yatırım hem de insan sağlığı ve yaşam kalitesi açısından büyük bir avantajdır.



Haluk SADIKOĞLU
Mimar

Sadikoğlu Holding olarak bizler, bu uzlaşma süreçlerinin farkında olarak arsa sahipleriyle ortak akıl ve güven temelinde hareket ediyoruz. Modern mühendislik, estetik çözümler ve insana odaklı yaklaşımımızla her projemizde arsa sahiplerine kazanç, şehre ise değer katıyoruz.

Bugün atacağımız doğru adımlar, yarının güvenli, değerli ve sürdürülebilir İstanbul'unu inşa edecektir.

Sadikoğlu Holding

"Sağlam Zeminler Üzerinde Yükselen Güvenli Gelecek"

Sadikoğlu Holding olarak 30 yılı aşkın tecrübemizle...

Kentsel dönüşüm projeleri ile insanımızın **daha sağlıklı,**
daha güvenli ve **şık** binalarda yeni hayatlarına en
konforlu şekilde devam ettiklerini görmenin mutluluğu
ile her yıl prestijli konut projeleri üretmeye
heyecanla devam ediyoruz.



Masis Aram Gözbek



Derginizin ilk sayısında bana yer vermiş olduğunuz için önce sizlere, ardından bize bugüne kadar çok önemli destekleri olan Yücel Kültür Vakfı ve İELEV Okullarına, son olarak da bu yolculukta çok büyük emekleri olan tüm değerli yol arkadaşlarıma ve korolarımızda yer almış olan, birlikte müzik yaptığımız tüm korislerime çok teşekkür ederim.



*MAGMA & Boğaziçi
Caz Korosu
Kurucu Şefi ve
Sanat Yönetmeni*

Çok Sesin İçinden Gelen Bir Liderlik Hikâyesi

Masis Aram Gözbek
ile müzik, liderlik ve
birlikte üretmenin
gücü üzerine

Boğaziçi Üniversitesi Matematik Bölümünde okurken, hayatının yönünü tek bir kararla değiştirdi Masis Aram Gözbek. Güvenli ve öngörülebilir bir yolu, kendi deyimiyle “garanti bir hayatı” bırakıp müziğin belirsiz ama derin çağrısının peşinden gitti. O gün verdiği karar, yalnızca kendi kariyerine değil, Türkiye’de koro müziğinin son yıllardaki dönüşümüne de yön veren bir yolculuğun başlangıcı oldu.

Henüz 23 yaşındayken, kurucusu olduğu Boğaziçi Caz Korusuyla iki kez “Dünya Şampiyonu” olan Gözbek, sonraki yıllarda da sayısız uluslararası başarıya imza attı. Avrupa’dan Amerika’ya, Asya’dan Balkanlar’a uzanan geniş bir coğrafyada en prestijli yarışma ve festivallerde Türkiye’yi temsil etti. Dünya Koro Şefliği Yarışmasında dünyanın dört bir yanından seçilen 12 finalist arasında yer aldı. Avrupa Oda Korosunun şefliğini ve aynı projede dünyanın en önemli bestecilerinden Karl Jenkins’in asistanlığını yürüttü. Avrupa Gençlik Koroları Festivali ve Dünya Koro Festivali gibi önemli uluslararası platformlara sayısız kez jüri üyesi ve konuk şef olarak davet edilen Masis, 2013 yılında “Türkiye’nin En Başarılı Genci” ödülüne de layık görüldü.

Kurucusu ve sanat yönetmeni olduğu MAGMA & Boğaziçi Caz Korusu Ailesiyle dünyanın önemli sahnelerinde konserler veren, farklı yaşlardan binlerce amatör müzisyeni ortak bir hayal etrafında buluşturan Gözbek, Türkiye’nin ve dünyanın en prestijli orkestraları ve şefleriyle aynı sahneyi paylaşmanın yanı sıra, Mor ve Ötesi’nden Kenan Doğulu’ya, Sertab Erener’den Selami Şahin’e uzanan farklı müzikal dünyalarla gerçekleştirdiği projelerle de koro müziğini daha geniş kitlelerle buluşturmaya devam ediyor.

Ancak onun hikâyesini yalnızca başarılarla anlatmak eksik kalır. Çünkü bu hikâyenin içinde yıllarca süren maddi imkânsızlıklar, uykusuz provalar, büyük borçlarla çıkılan turneler, defalarca vazgeçme noktasına gelinen anlar ama her şeye rağmen yeniden ayağa kalkma iradesi de var. Belki de bu yüzden Masis Aram Gözbek’in kurduğu bağ, yalnızca müzikle ilgili değil, birlikte üretmeye, birlikte nefes almaya ve bir fikre gerçekten inanmanın dönüştürücü gücüne dair.

Müzik sizin hayatınızda sadece bir sanat dalı mı, yoksa aynı zamanda bir liderlik ve yönetim biçimi mi? Bir koro şefi olarak ekip yönetimini nasıl tanımlarsınız?

Müzik benim için, kendini ifade etme ve kendini gerçekleştirme alanı. Hayatı anlamlandırma biçimim. Belki de bu yüzden, yolculuğumu insan sesi üzerine kurmuş olmak benim için çok anlamlı. Çünkü insan sesi çok çıplak, gerçek bir şey. Ne hissediyorsanız onu yansıtıyor. Ben de yıllardır bunu birlikte müzik yaptığım insanlarla paylaşma şansı bulduğum için çok şanslıyım. Koro, sadece müzik yapılan bir yer değil. İçinde dostluk, güven, kırılabilirlik, dayanışma, aidiyet, hayal kırıklığı, sevinç... Yani insana dair her şey var. Koro şefliği de yalnızca el kol hareketlerinden ibaret değil. Çok ciddi bir insan ve duygu yönetimi, denge meselesi. İnsanları tanımayı, doğru anda doğru müdahaleyi yapabilmeyi, bazen geri çekilmeyi, bazen birinin omzuna dokunmayı bilmeniz gerekiyor. Çünkü herkesin taşıdığı farklı yükler, hassasiyetler var. Liderlik dediğimiz şey de biraz burada başlıyor. İnsanlara yalnızca ne yapacaklarını söylemek değil, neden birlikte yürüdüğünüzü hissettirebilmek.



Bir orkestrayı ya da koroyu yönetmek ile bir şirketi yönetmek arasında sizce nasıl benzerlikler vardır? İş dünyası liderleri müzikten ne öğrenebilir?

Çok fazla şey. Çünkü olay sadece yetenekli insanları bir araya getirmek değil, onları ortak bir hayalde buluşturabilmek. Bir konser öncesinde veya zorlu bir projede insanlar bazen yoruluyor, motivasyon kaybediyor ve birbirlerini yanlış anlayabiliyorlar. Böyle anlarda, insan ilişkisi, empati gibi konular devreye giriyor. Ben iş dünyasının müzikten en çok “dinlemeyi” öğrenebileceğini düşünüyorum. Bugün herkes çok hızlı ve sürekli konuşuyor, gerçekten dinleyen insan sayısı ise çok az. Tüm dünyada artan iletişim sıkıntısının başlıca sebebi de bu. Bir de sürdürülebilirlik var. Bir kez başarılı olmak başka şey, bunu yıllarca aynı heyecan ve kaliteyle sürdürebilmek başka. Bu da ancak güçlü bir kültür ve aidiyet duygusuyla mümkün oluyor. İnsanlar kendilerini değerli hissettikleri sürece katkı veriyorlar.

Çok sesli müzikte uyum ve denge esastır. Bu kavramları ekip yönetimi ve hayatla kıyasladığınızda nasıl bir paralellik görüyorsunuz?

Çok sesli koro müziği bizlere çok önemli şeyler öğretiyor. Dinlemeyi, birlikte hareket etmeyi, başka birinin sesine alan açmayı... Aslında hepimizin farklı hassasiyetleri, dünya görüşleri, inançları var. Mesele bunları bir tehdit değil, tam tersine bir zenginlik olarak görebilmek. Bence gerek toplum hayatı gerekse ekip yönetiminde en kritik noktalardan biri bu. Koroda yanınızdaki kişiyi dinlemezseniz, kendi sesinizi de doğru konumlandıramazsınız. Aynı anda nefes almayı, aynı sessizliği paylaşmayı, o enerjiyi birlikte taşımayı öğreniyorsunuz. Bir koroda aslında küçük bir toplum görüyorsunuz. Farklı geçmişlerden gelen insanlar, farklı yaklaşımlar... Ama ortak bir hedef için birlikte üretmeye çalışıyorlar. Herkesin fikrinin konuşulduğu, bazen uzlaşıldığı, bazen fedakârlık yapıldığı bir yapı bu. İş hayatında da güçlü ekipler böyle oluşuyor. Uyum dediğimiz şey herkesin aynı olması değil. Tam tersine, farklı renklerin birbirini bastırmadan bir arada var olabilmesi. Bir koroda bunu başardığınızda ortaya çok güçlü bir müzik çıkıyor. Toplumda da, ekiplerde de en değerli şey bu.

Sanatın toplum üzerindeki dönüştürücü gücüne inanıyor musunuz?

Kesinlikle. Çünkü sanat dediğimiz şey bize doğrudan dokunuyor. Duygular demek, farkındalık demek, harekete geçiren enerji demek. Bazen uzun uzun anlatamayacağımız bir şeyi tek bir şarkı birkaç dakikada anlatabiliyor. Koro müziği ise bunun en güçlü örneklerinden biri. Bize birlikte yaşamanın mümkün olduğunu hissettiriyor. Birlikte nefes almayı, birbirimizi dinlemeyi, farklılıklarımızla bir arada olabilmeyi öğretiyor. Bugün dünyada en çok ihtiyacımız olan şey. Yıllar boyunca toplumsal farkındalığı artırmak için projeler gerçekleştirdik. Kadın haklarından çevre meselelerine kadar farklı konularda ses çıkardık. Bundan yıllar önce Dünya Kadınlar Günü için hazırladığımız bir video dünyanın dört bir yanında on milyonlarca insana ulaştı. Tarkan'ın "Uyan" şarkısına yaptığımız düzenleme de aynı şekilde çok büyük bir karşılık buldu. İnsanlar sadece iyi müziğe değil, samimi bir söze ve gerçek bir duyguya ve birlikteliğe de ihtiyaç duyuyor.

Uluslararası sahnelerde Türkiye'yi temsil etmek sizin için ne ifade ediyor? Kültürel diplomasi açısından müziğin rolünü nasıl görüyorsunuz?

Dünyanın çok farklı yerlerinde konserler yaptığımız gibi, ülkemizde de dünyadan çok sayıda topluluğu ağırladık. Elbette Türkiye'den bir koronun ulaştığı en yüksek uluslararası başarıları elde etmiş olmak çok kıymetli. Ama benim için en unutulmaz tarafı hep insan ilişkileri oldu. Dünyanın dört bir yanından insanlarla kurduğumuz bağlar, dostluklar, paylaşımlar, birlikte müzik yapmak, yemek yemek, sohbet etmek... O insanlar ülkelerine döndüklerinde yalnızca bir konseri değil, Türkiye'den tanıdıkları insanları ve kurdukları ilişkileri, yani bizimle ilgili taşıdıkları duyguyu hatırlıyor ve anlatıyorlar. Kültürel diplomasi, resmi söylemlerle değil de böyle kuruyor. Biz yıllarca bunu tamamen kendi imkânlarımızla yapmaya çalıştık. Kimse bize özel yollar açmadı. Bir "milli takım" gibi ülkemizi en üst noktalarda temsil ettik ama destek göremedik. Çok büyük fedakârlıklar, riskler ve anca beş yılda kapatabildiğimiz borçlarla çıktığımız yollar oldu. Ama bugün baktığımda, dünyanın dört bir yanında bize evlerini açacak dostlarımızın olması çok değerli.



Kariyeriniz boyunca sizi en çok zorlayan an neydi ve bu süreçten nasıl bir ders çıkardınız?

Aslında tek bir an yok. Kariyerim boyunca her şey çok zordu diyebilirim, hâlâ öyle. Maddi manevi. İnsan bazen çok yalnız hissediyor, yoruluyor, kırılıyor. Ama ben hep tünelin sonunda bir ışık olduğuna inandım. Şimdi dönüp baktığımda en zor dönemlerin aynı zamanda en öğretici dönemler olduğunu görüyorum. Çünkü tam da o anlarda neden devam ettiğinizi sorguluyorsunuz. Eğer o sorunun cevabı güçlü değilse devam etmek çok zor. Her türlü zorluğa rağmen beni ayakta tutan şey ise hayata dair her şeye olan tutkum ve sevgim.

Bugünün hızlı ve stresli dünyasında müziğin bireyler üzerindeki etkisi sizce nedir? İnsanlara müziği hayatlarına nasıl dahil etmelerini önerirsiniz?

Bugün hepimiz sürekli bir şeye yetişmeye çalışıyoruz ve gittikçe yalnızlaşıyoruz. O yüzden hayatımızda müziğe yer açmak çok önemli. Sadece dinlemek değil, mümkünse üretmek. Bir koroda yer almak bunun en güzel yolu. Birlikte nefes almayı, ses çıkarmayı, kendinizi ifade etmeyi hatırlıyorsunuz. Güzel insanlar tanımak, farklı bağlar kurmak. Bugün en çok ihtiyacımız olan şeyler. Çünkü teknoloji ve yapay zekânın bu kadar konuşulduğu bir çağda, bizi gerçekten biz yapan şey hâlâ duygularımız. Ve müzik, özellikle de koro müziği, o duyguların en güçlü taşıyıcılarından. O yüzden bir koroda şarkı söyleyin, hatta kendi iş yerinizde bir koro kurun, en güzeli!

ŞİRKET ORTAKLIKLARI VE ŞİRKET SATIŞLARI



Kerim KOTAN
M&A Banker - Venture Capitalist

“Şirket satmak zayıflık değildir. Tam tersine alınabilecek en önemli stratejik kararlardan biridir.”

Bugünkü ortamı kötü buluyorsunuz. Peki 1-2 yıl sonra her şeyin daha iyi olacağının bir garantisi var mı?

Türkiye’de M&A dünyasının 30 yılı aşkın tecrübeye sahip isimlerinden Kerim Kotan, bugüne kadar toplam 18 milyar ABD doları’nın üzerinde şirket satışı ve ortaklığına aracılık etti. Türkiye’de yüzlerce holdinge, sanayi grubuna ve teknoloji şirketine danışmanlık veren Kotan; patronların bu süreçte en sık yaptığı hataları, satışın perde arkasını ve 2026’daki fırsat penceresini anlatıyor.

Buradan çıkarılması gereken sonuç net. Eğer satış niyeti oluşmuşsa, makro fırsat penceresi açıkken harekete geçmek gerekir. Uygun alıcı bulunduğu da bu fırsat kaçırılmamalıdır.

Bir şirket sahibi size başvurduğunda en sık dile getirdiği motivasyon ne oluyor?

Genelde “Ben şirketimi satmak istemiyordum ama...” diye başlayan cümleler duyuyorum. O “ama”nın arkasında nesil değişimi, daralan marjlar, sermaye ihtiyacı, rekabet için sürekli yatırım yapma zorunluluğu ve sektördeki konsolidasyon baskısı var. Şirketini satmayı düşünmek bir zayıflık değildir. Şirketin kendi hayat döngüsü içinde geldiği noktaya bağlı olarak alınabilecek en önemli ve stratejik kararlardan biri olabilir.

Her sene defalarca duyduğum ve tebessüm ettiğim bir yaklaşım var:

“2-3 yıl daha bekleyeyim, şirketi büyütüp öyle satarım. Elime daha çok para geçer.”

Ancak bu süreçte aynı sektörde Türkiye’de rakipleriniz satın alınır. Dünyada aynı sektörde 15-20 oyuncu el değiştirir. Büyük alıcılar küçükleri toplayarak kendi aralarında konsolide olur.

İki yıl sonra siz satışa hazır olduğunuzda, dünyada aynı ölçekte M&A aktivitesi ve aynı sayıda stratejik alıcı bulabilecek misiniz?

Bir diğer yaklaşım da şu: **“Ortam bozuk, biraz toparlansın, sonra bakarız.”**

2026 itibarıyla Türkiye’de M&A piyasasının genel görünümünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye’de son iki yılda uygulanan ekonomik reformlar, düşen enflasyon, FATF gri listesinden çıkış ve kredi notundaki iyileşme, yabancı yatırımcı ilgisini artırdı.

Son beş yıldır Türkiye defterini kapatmış bazı büyük stratejik ve finansal yatırımcıların yeniden hareketlendiğini görüyoruz. Avrupa, Amerika ve Uzak Doğu merkezli birçok firma Türkiye’yi bölgesel üretim ve yatırım üssü olarak konumluyor.

Benim şahsen, farklı perspektiflerde Türkiye’yi konuştuğum 300’ün üzerinde devlet varlık fonu, özel sermaye fonu ve stratejik alıcı bulunuyor.

Bugün, bir ay öncesine göre daha seçici bir piyasa ile karşılaşıyoruz. Savaşın etkisiyle enerji, hammadde ve lojistik kaynaklı risk primi yükseldi, belirsizlikler arttı.

M&A piyasası belirsizliği sevmez. Süreçler yavaşlar ancak tamamen durmaz. Doğru hazırlanmış ve stratejik alıcıların bulunduğu sektörlerde faaliyet gösteren Türk şirketleri için küresel iştah hâlâ devam ediyor.

Şirketini satmayı değerlendiren bir yönetici bugün nasıl bir yol izlemeli?

İlk adım oldukça nettir. Ortada satılabilir bir iş olup olmadığını doğru analiz etmek gerekir.

Henüz satış kararı verilmemiş olsa bile potansiyel değer aralığını ve hangi yatırımcıların ilgi gösterebileceğini bilmek önemli bir stratejik avantaj sağlar.

Şirketin satılabilirlik seviyesini artırmak ve pazarlık gücünü güçlendirmek gerekir.

Doğru soruları doğru zamanda sormak, çoğu zaman milyonlarca dolarlık fark yaratır.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta var. Eğer bu işi sürekli yapan bir holding yapısı içinde değilseniz, şirketinizi yalnızca bir kez satarsınız ya da bir kez ortak alırsınız.

Bu nedenle bu sürecin doğru danışmanla yürütülmesi kritik öneme sahiptir. Çünkü bu sektörün geçmişi, danışmansız ya da yanlış danışmanla sürece giren şirketlerin kayıplarıyla doludur.

Gerçekçi olmayan beklentiler nedeniyle fırsat kaçırın şirket sayısı fazla mı?

Oldukça fazla.

Bizim görevimiz, müşterimize en doğru danışmanlığı sunarak en doğru işlemin gerçekleşmesini sağlamaktır. Aynı zamanda binlerce yatırımcıyla temas etmiş biri olarak, yatırımcıların neye “evet”, neye “hayır” ve neye “belki” dediğini biliyoruz. Bu bilgiyi paylaşmamak mümkün değildir.

Bir patron irrasyonel bir beklentide ısrar ederse sonuç değişmez. Herkes kaybeder.

Yabancı stratejik alıcılar “ne olursa olsun Türkiye’den alım yapacağım” yaklaşımıyla hareket etmez. Aynı anda birden fazla ülkeyi değerlendirir.

Masada Polonya, Romanya, Vietnam gibi alternatifler varken siz bu ülkelerle rekabet ediyorsunuz.

Karşısında irrasyonel bir satıcı gören yatırımcı, yönünü başka bir ülkeye çevirir ve süreci sonlandırır.

İletişim:

Kerim.kotan@ventura-p.com
www.kerimkotan.com

Bu noktada doğru danışman seçimi neden belirleyici hale geliyor?

Bu süreç, 12-18 ay süren bir değer maksimize etme sürecidir. Her projeye ilgili sektörde derin deneyime sahip kıdemli ekiplerle yaklaşıyoruz.

Sahadaki üretim gerçekliğini bilen mühendislik bakışı ile küresel finansın analitik yaklaşımını birleştirir, patronun dilini yatırımcı diline çeviririz.

Burada kritik bir nokta var. Fiyat yalnızca başlangıçtır.

Sözleşmelerde pazarlık edilen 200’ün üzerinde madde bulunur. Birçok patron fiyatın en önemli unsur olduğunu düşünürken, sözleşme detaylarında önümüzdeki yıllarda elde ettiği değer önemli bir kısmını geri vermesine yol açacak şartları gözden kaçırabilir.

Bizim görevimiz, alıcıyı masadan kaldırmadan en yüksek değerleme ve en doğru şartlarla süreci tamamlamak ve yılların emeğiyle oluşturulmuş değer sözleşme detaylarında erimesini engellemektir.



Değerle Üretmek, Tutkuyla Dönüşmek: 20 Yıllık Bir Yolculuğun Hikâyesi

Selin Yurter - CEO

SLN Tekstil ve Moda San. Tic. A.Ş.

SLN'nin hikâyesini anlatmak benim için sadece rakamları yan yana dizmek değil; bir niyetin, bir tutkunun ve bu topraklara duyduğum sorumluluğun yolculuğunu paylaşmak demek.

2006 yılında yola çıktığımızda, cebimizde büyük sermayelerden ziyade işimize duyduğumuz sarsılmaz inanç ve sağlam bir vizyon vardı: İşini doğru yapmak, güvenilir olmak ve her gün bir öncekinden daha iyisini üretmek. Bu yıl spor giyim imalatındaki 20. yılımızı devirirken dönüp arkama baktığımda, o günkü stratejik kararlılığımızın bugün nasıl global bir başarı hikâyesine dönüştüğünü görmek beni gururlandırıyor.

İlk yıllarımızda tek bir müşteriyle, tüm odağımızı **“verilen sözü tutmak”** üzerine kurarak başladık. Ancak bu yolculuk hiçbir zaman tek kişilik bir yürüyüş olmadı. Bugün geldiğimiz noktada, Türkiye'nin hazır giyim ihracatına yön veren öncü şirketler arasında yer alıyorsak bu tamamen bir takım ruhunun eseridir. Her bir çalışma arkadaşımın işine olan bağlılığı, zorluklar karşısında bir aile gibi kenetlenmemiz ve ortak bir hedefe inanmamız bizi bu seviyeye taşıdı. Başarıyı paylaştıkça büyüyen bir değer olarak gördük.

Spor giyim dünyası çok dinamik; burada fark yaratmanın formülü hız, esneklik ve yenilikçilikten geçiyor. Üretim süreçlerimizin her aşamasına entegre ettiğimiz dijitalleşme ve otomasyon yatırımlarımız bize yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda hatasız bir operasyon gücü sağlıyor. Değişen global taleplere aynı gün cevap verebilmek, üretim bandımızı hızla yeni trendlere göre esnetebilmek ve teknolojiyi tasarımın içine harmanlamak artık bizim refleksimiz hâline geldi.

Üretimi hiçbir zaman sadece teknik bir süreç olarak görmedik; bizim için esas olan insandı. Bir kadın girişimci olarak, kadınların iş dünyasındaki dönüştürücü gücüne her zaman inandım. Bugün yönetim kurulumuzun tamamının kadınlardan oluşması ve yönetsel rollerdeki kadın ağırlığı, bir pozitif ayrımcılığın değil, fırsat eşitliğine dayalı doğal bir gelişimin sonucu. Bizim çatımız altında yetenek ve liyakat esastır; erkek veya kadın, tüm çalışma arkadaşlarımızın kendi potansiyelini en üst seviyeye çıkarabildiği, adil ve huzurlu bir ekosistem yaratmak en büyük önceliğimiz.

Sürdürülebilirlik ise bizim için sonradan eklenmiş bir pazarlama başlığı değil, iş yapış biçimimizdir. 2021'den beri tüm tesislerimizde yenilenebilir enerji kullanıyor olmamız ve BM'nin iklim ve kadın hakları konusundaki küresel inisiyatiflerinde imza sahibi olmamız, bu konudaki öncü vizyonumuzun bir yansıması. Türkiye'de bu projeleri sadece uygulayan değil, bu alandaki dönüşüme rehberlik eden firmalardan biri olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Son birkaç yıldır üretimdeki bu devasa tecrübemizi kendi markalarımız olan PCFG ve maison sél ile taçlandırdık. Kendi kimliğimizle global pazarda bir büyüme trendine giren bu markalar, yılların birikimini dünyaya kendi sesimizle anlatma isteğimizin meyveleri.

İşimize duyduğumuz saygı ve yarını düşünerek üretme tutkusuyla yolumuza devam ediyoruz. Çünkü biliyoruz ki gerçek başarı geçmişin değerlerini koruyarak, geleceğin hızına uyum sağlama cesaretinde saklıdır.



A woman with long brown hair is walking on a gravel path in front of a building with a large, open window. She is wearing a light green, sleeveless, knee-length dress with a pleated skirt and thin high-heeled sandals. The scene is brightly lit by sunlight, creating strong shadows. The word "פספ" is overlaid in large white letters across the center of the image.

פספ

www.thisispcfg.com

ANAOKULUNDAN ÜNİVERSİTEYE YETENEKTEN KARİYERE

Yolculuk

Her toplum varlığını sürdürmek ve geliştirmek ister. Bunun en kritik yolu da dünyaya yeni gelen çocuğun, içinde yaşadığı topluma karşı sorumluluk hisseden ve değer katan bireyler olarak yetişmesini sağlamaktır. Bunun için çocukların büyüme sürecinde kişisel potansiyelindeki gizli güçlerin açığa çıkarılması ve bu potansiyelin nitelikli becerilere dönüştürülmesi kritik önemdedir. Söz konusu nitelikli becerilerin üretim sistemine katılarak toplumu ileriye götürecek ürünler, eserler ve hizmetler ortaya koyması, o toplumun geleceğinin güvence altına alınması demektir.

Eğitim Sisteminin Geleceği

Geleceğin dünyasını inşa edecek eğitim sisteminin yol haritası altı temel yapı ve düşünce üzerinden tanımlanabilir. Günümüz gerçekleri dikkate alındığında eğitim sisteminin aşağıdaki yaklaşımlara göre yeniden düzenlenmesi gerekir:

1. Sistem bütünlüğüne sahip eğitim
2. Veriye dayalı bir eğitim
3. Üretim odaklı eğitim
4. Değer odaklı eğitim
5. Ar-Ge odaklı eğitim
6. Yetenek odaklı eğitim

Buradaki her bir madde uzun tartışma konusudur. Yazının sınırlılığı çerçevesinde ele almak istediğimiz alt başlık, eğitim sistemimizin uzun yıllardır kronikleşmiş bir sorunu hâline gelen “yeteneklerin keşfedilmesi ve eğitimi” sorunudur.

Eğitim Sisteminin Görevi

Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda çocukların büyümesini ve gelişmesini sağlamak, onlara iyi bir gelecek hazırlamak hem ebeveynin hem de devletin sorumluluğundadır.

Devlet, bu görevini eğitim sistemi aracılığıyla gerçekleştirir. Bu kapsamda anaokulundan üniversiteye kadar organize olmuş bir eğitim sisteminden beklenen üç temel görevden söz edebiliriz:

1. Topluma uyum sağlayan, vatandaşlık bilincine sahip, devlete ve topluma karşı görev ve sorumluluklarını yerine getiren bireyler yetiştirmek
2. Kişisel olarak başarılı ve mutlu hisseden, kendisi ile barışık, ruhsal yönden sağlıklı bireyler yetiştirmek
3. Bilgi ve becerileri ile üretim ilişkileri içerisinde yer alarak toplumun hem ihtiyaçlarını karşılayacak hem de gelişmesini sağlayacak ürünler ortaya koyan bireyler yetiştirmek

Eğitim Sisteminin Temel Sorunu ve Yol Haritası

Eğitim sisteminin bu amaçları gerçekleştirmesi temel varlık sebebi olmakla birlikte, özellikle ülkemizde pek çok sorun ve risk faktörü bu amaçların gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Ülkemiz Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2025 yılı verilerine göre 86 milyonluk bir nüfusa sahiptir. Anaokulundan liseye yaklaşık 18 milyon, yükseköğretimde ise 6,7 milyon öğrenci eğitim almaktadır. Bu gerçek dikkate alındığında, özellikle öğrenci sayısının çoğu ülkenin nüfusundan fazla olduğu görülmektedir. Böylesine büyük bir öğrenci kitlesini yönetmek, eğitimlerini sağlamak ve onları geleceğe hazırlamak hiç de kolay bir iş değildir.

Ülke gerçekleri, sürekli değişen dünya gerçekleri ve her gün bir yenisiyle karşılaştığımız bilimsel keşif ve buluşlar, toplum bireylerinin eğitimi ile ilgili sorunların yaşanmasını da kaçınılmaz hâle getirmektedir. Sistemin sürekli geliştirilmesi ve güncel kalması sağlanmak zorundadır. Aksi hâlde birçok değerlin anlamını yitirdiği günümüz dünyasında kapitalist sistem en karanlık yüzünü insanlığa göstermeye devam edecek, giderek sertleşen ve hırçınlaşan rekabet ortamında oyunu kuralına göre oynayamayan ülkelerin sorunları artarak devam edecektir.

Her gün savrulan günümüz dünya sisteminin “insan algısı” sorunudur. İnsanı insan yerine koymayıp “müşteri” ya da “ürün” olarak tanımlayan sistem, eğitim sistemini de buna göre dizayn etmiştir. Eğitim sisteminin açık ya da örtük bakış açısı da çocukları eğitimin “öznesi” olarak değil, “nesnesi” olarak görmektedir. Bu nedenle onu kabul etmek, anlamak ve keşfetmek yerine eğip bükme, şekillendirmek, değiştirmek için uğraşmaktadır. Öyle görünüyor ki insan, zihinlerde kaybettiği anlamlı ve onurlu yeri kazanmadıkça sistemler savrulmaya devam edecektir. Öyleyse insanı insan yerine koyan, onun varoluşuna saygı duyan, potansiyelini açığa çıkarmayı ve keşfetmeyi temel amaç hâline getiren sistemlere ihtiyacımız olduğunu görmek gerekir. Bir başka ifadeyle “insana bakış açımız” ile “eğitime bakış açımızı” buluşturmak, uyumlu hâle getirmek zorundayız.

Yeteneklerin Eğitiminde Riskler ve Hassasiyetler

Son 20–30 yılda kavramsal olarak sıklıkla gündeme gelse de yeteneklerin keşfedilmesi ve eğitilmesi konusu henüz çözüme kavuşturulamamış bir sorundur. Bugün için hâlâ sağlıklı ve işlevsel bir “yetenek yönetim sistemi” kurulamamıştır. Okullarımızda yeteneklere yönelik yapılan çalışmalar herhangi bir sistematığe dayanmamaktadır. Konunun cazibesine kapılan kişilerin bireysel çabaları ile sınırlı işler yapılmaktadır. Açıkçası kimin ne yaptığı da çok belli değildir. Yaklaşık 18 milyon çocuk yeteneklerinin farkında olmadan geleceğe doğru yol almaktadır.

Yeteneklerinin farkında olmayan çocukların yönlendirilmesi de ciddi sorunlara yol açmaktadır. Çocuklar, eğitim ve kariyer yolculuğunda birçok aşamada yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Ders seçme, branş seçme, alan seçme, okul seçme, meslek seçme gibi çok sayıda verilecek kararlar gelecekteki başarının yol haritasını oluşturur. Tam da bu noktada eğitim sistemimizin bir diğer kronik sorunu olan “sınav baskısı” en büyük tehditlerden biri olarak karşımıza çıkar. Aslına bakılırsa çocuklarımızın geleceğine ilişkin kararları oluşturmada belki de elimizde daha iyi bir enstrüman olmadığı için başvurduğumuz ulusal sınavlar sürekli eleştirilmekte ancak yine de farklı bir çözüm bulunamamaktadır. Bu yüzden çocukların geleceğine ilişkin yönlendirmeler onların kapasitelerine, kişisel özelliklerine ve yeteneklerine göre değil, ulusal sınavlardaki sıralamalarına göre yapılmaktadır. Sonuç olarak sorunlar devam etmekte; çocuklar yetişkin olduklarında kendilerini kişisel gerçekleriyle örtüşmeyen yerlerde bulabilmektedirler. Bu hem bireyler için hem de ülke için büyük kayıplara yol açmaktadır.

Çocukların yeteneklerinin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve yönlendirilmesi işi ciddi bir iştir. Bunun hangi kriterlere göre ve nasıl yapılacağı mutlaka bilimsel kriterlere uygun olarak belirlenmeli, bu süreç yapılandırılmalı ve eğitim sisteminin en iyi işleyen parçalarından biri haline getirilmelidir. Bununla birlikte, yeteneklerin keşfedilmesi ve eğitilmesi ile ilgili olarak temel bazı ilkelerin kabul edilmesi gerekir. Bu ilkelerden bazıları şunlardır:



Dr. Öğr. Üy. Oktay Aydın
Marmara Üniversitesi
Psikolojik Danışman

- Bir ülke için en büyük sermaye insan yeteneğidir. Eğitimin temel görevi de bu yeteneklerin keşfedilmesi ve geliştirilmesidir.
- Yeteneklerin eğitimi kesinlikle bir ayrıcalık, bir üstünlük konusu olmamalıdır. Her çocuk yetenekleri açısından farklı özelliklere sahip olsa da “insan” olarak aynı değeri görmelidir.
- Yetenek eğitimi sadece üstün ve özel yetenekli çocukların, yani “yetenekliler”in eğitimi değildir. Her çocuğun yeteneklerinin eğitilmesi temel bir hak olarak kabul edilmelidir.
- Eğitim sisteminde yetenek eğitimi kavramı sadece “üstün yetenek” kavramı üzerinden değil, “baskın yetenek” kavramı üzerinden tanımlanmalıdır. Böylece her çocuğun kendi içindeki en baskın ve güçlü alanı keşfetmek ve bu alana uygun yönlendirmeler yapmak temel bir yaklaşım olmalıdır.
- Okulların rehberlik sistemleri göstermelik bir yapı olmamalı, gerçek anlamda güçlü ve etkili birimler haline getirilmelidir. Yeteneklerin keşfedilmesi ve takip edilmesi ile ilgili ciddi sorumluluklar almaları sağlanmalıdır.

Çocukların Yetenekten Kariyere Yolculuğu

Anaokulundan üniversiteye kadar yaşanan eğitim yolculuğunda çocuğun yeteneklerinin sürekli ve düzenli takip edilmesi, baskın yetenek alanları doğrultusunda da bir kariyere yönlendirilmesi gerekir. Bu yolculuğun aşamaları aşağıdaki gibi planlanmalıdır:

Aşama 1: Yeteneklerin Keşfedilmesi

Aşama 2: Yeteneklerin Geliştirilmesi

Aşama 3: Yetenek Özgeçmiş Dosyasının Hazırlanması

Aşama 4: Yetenek Odaklı Kariyer Yönlendirmesi

Okul öncesi dönem ve ilkokul dönemleri, yeteneklerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi açısından kritik dönemlerdir. Yaklaşık 10 yaşna kadar olan dönemde çocuğun baskın yetenek alanları sürekli takip edilmelidir. Burada kritik olan nokta, yeteneklerin keşfedilmesi ile geliştirilmesi sürecinin iç içe olmasıdır. Bir anlamda, bütün çocuklara yine bütün yetenek alanlarında deneyim fırsatları sunulmalı; bu deneyimleme sürecinde de gözlem ve değerlendirmeler yapılarak veri toplanmalıdır. Yakın geçmişte uygulanan “tasarım ve beceri atölyeleri” uygulaması daha çok yetenek kavramlarına göre dönüştürülmeli ve tüm çocuklar için bir yetenek geliştirme fırsatına dönüşmelidir. İlkokulun sonuna gelindiğinde her çocukla ilgili 5-6 yılı kapsayan bir “yetenek özgeçmiş dosyası” hazırlanmalıdır.

Ortaöğretimden üniversiteye geçiş aşamasında, öğrencinin “Yetenek Özgeçmiş Dosyası” ve “Ürün Dosyası” önemli ölçüde belirleyici bir faktör olmalıdır. Yükseköğretime geçişle birlikte artık “profesyonelleşme dönemi” başlamış olur. Üniversitelerin de teori ve uygulama dengesini iyi sağlayarak öğrencilerin hem mesleki becerilerini hem de kişisel gelişimlerini sağlamaları beklenir. Bu aşamada özellikle Ar-Ge odaklı üretim çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Araştıran, geliştiren, üreten ve ürettiklerinin satışı yapan girişimci ve lider özelliklere sahip gençler yetiştirilmeli ve ülkesinin geleceğini inşa etmelerine fırsat verilmelidir.

Günümüz dünyasına bakıldığında görünen o ki, daha sert ve acımasız koşulların hakim olduğu bir geleceğe doğru ilerliyoruz. İnsan hakları, demokratik yaşam, özgürlük, adalet, hukuk gibi evrensel olarak görülen insanlık değerlerinin gücün karşısında çaresiz kaldığı ve kalacağı bir dünyada var olmak ve varlığımızı sürdürmek zorunda kalacağız. Bu gerçekten hareketle, yeni paradigmalara ihtiyacımız olduğu açıktır. İnsanı yok sayan, değersizleştiren anlayışlar yerine hak ettiği değeri veren, insana insanca bakan yaklaşımları yeni dünya düzeninin sistem dili haline getirmemiz gerekir. Yeteneklere değer veren bir eğitim yaklaşımı, bu dilin geliştirilmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Ortaokul dönemi, yetenekler ile reel sektör alanlarının buluşturulması ile ilgili başlangıç aşaması olmalıdır. Özellikle okullarda uygulanan kulüp faaliyetleri bu amaçla yeniden düzenlenmelidir. Bu kulüplerin reel sektör alanları ile ilişkili hale getirilmesi ve çocukların “yetenek-meslek ilişkisi”ni kurmalarında farkındalık kazandırmaları sağlanmalıdır. Örneğin, “Ziraat ve Tarım Kulübü”, “Mühendislik Kulübü”, “İşletme Kulübü”, “Sağlık Hizmetleri Kulübü”, “Müzik Kulübü”, “Arkeoloji Kulübü”, “Tarih Kulübü”, “Görsel Sanatlar Kulübü” vb. Bu kulüpler klasik bir ders anlayışı ile değil, öğrencinin kendi ilgi ve istekleri doğrultusunda ve proje tabanlı bir anlayışla eğitim yapmaları sağlanmalıdır. Kulüplerin temel amacı, çocuğun baskın yetenek alanını reel sektör faaliyetleri ile buluşturarak, hem kendini tanımasını hem de reel sektör alanına ilişkin farkındalık kazanmasını sağlamak olmalıdır.

Ortaöğretim (lise) dönemi “ustalaşma dönemi” olarak düşünülmelidir. Bu dönemde öğrenciler, artık baskın yetenek alanları ile ilgili belirgin düzeyde farkındalık kazanmış, yetenekleri ile meslek alanları arasında ilişkiler kurmuş olmalıdır. Ortaöğretim sürecinde, reel sektör alanlarında anlamlı ürünler geliştirme motivasyonuna sahip olan öğrencilerin üretim odaklı çalışmalar yapması sağlanmalıdır. Özellikle “patent odaklı üretim fikri” kazandırılarak her öğrenciye asıl sermayenin ve gücün kendi zihinsel donanımları ve yetenekleri olduğu fark ettirilmelidir. Bu dönemde, öğrencilerin reel sektör ile daha doğrudan ilişkiler kurması desteklenmeli, üretim ilişkilerini yakından görmeleri sağlanmalıdır. Kişisel projeler geliştirme çabalarının önü açılmalı; bu projelere reel sektörden destekler alınmalıdır. Bu aşamada okullar bir tür laboratuvar ve atölyeler ortamı olarak düzenlenmeli ve çalıştırılmalıdır. Öğrencilerin geliştirdiği ve ekonomik değeri olan projelerin olgunlaşp büyümesi için kolaylaştırıcı imkanlar sunulmalıdır.

Çocukların Yetenek Gelişiminde Ebeveynlere Düşen Roller

Çocukların yetenekten kariyere yolculuk hikayelerinde ebeveynlere de önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumluluklardan bazıları şunlardır:

- Çocuklarının güçlü ve geliştirmeye açık yanlarını tanımalıdırlar. Özellikle baskın yetenek ve ilgi alanları ile ilgili gözlemler yapmalı ve bu gözlemleri kaydetmelidirler.
- Okulla, psikolojik danışmanla ve sınıf öğretmeni ile düzenli iletişim kurulmalı ve çocuk hakkında geribildirimler almalıdırlar.
- Çocuklarının tercihleri ve kararları ile ilgili baskı yapma ve zorlama yerine bilgi verme ve yol gösterme yolunu seçmelidirler.
- Çocuklarından kendi geçmişlerinde yarım bıraktıkları işleri tamamlamalarını istememelidirler. Kendi yapamadıklarını çocuklarının yapmasını beklememelidirler.
- Meslekler ile ilgili önyargılarından kurtulmalı ve daha sağlıklı bilgiler edinmelidirler.
- Çocuğun mesleki yönelim ve tercihleri ile ilgili gerektiğinde uzman desteği almalıdırlar.

Sonuç olarak, her çocuğun yetenek ve ilgi alanları doğrultusunda eğitim alma hakkı vardır ve eğitim sisteminin temel görevi yeteneklere değer veren bir eğitim faaliyeti yürütmektir. Çocuklarımız için güvenli bir gelecek inşa etmenin yolu, insana insanca bakan bir eğitim sistemi ile mümkündür.



2026 İLKBAHAR/YAZ SEZONUNUN EN MODA RENKLERİ

Küresel gündemin ağırlığının yoğun şekilde hissedildiği bu dönemde, moda yalnızca estetik bir alan olmanın ötesine geçerek bireylerin ruh hâlini ve bakış açısını etkileyen güçlü bir ifade biçimine dönüşüyor. Renklerin dönüştürücü etkisi ise bu sürecin merkezinde yer alıyor. 2026 İlkbahar/Yaz sezonu, bu dönüşümün en belirgin yansımalarını ortaya koyuyor.

2026 yılı, moda ve tasarım dünyasında önemli bir kırılma noktası olarak öne çıkıyor. Toplumsal değerler, üretim anlayışı ve ekolojik yaklaşımlar yeniden şekilleniyor. Bu değişim, renk kullanımına da doğrudan yansıyor. Trend analizleri, 2026 sezonunun sosyo-ekonomik ve çevresel dönüşümleri yansıtan güçlü ve karakter sahibi bir renk paleti ile şekilleneceğini gösteriyor. Sürdürülebilirlik, eşitlik ve inovasyon gibi kavramlar, renk seçimlerinde belirleyici rol oynuyor.

Sezonun Öne Çıkan Renkleri

2026 İlkbahar/Yaz sezonu için Coloro ve WGSN tarafından belirlenen renkler, dikkat çekici ve çok katmanlı bir palet sunuyor: Transformative Teal (Dönüştürücü Deniz Mavisi): Çevre bilinci ve doğaya bağlılığı temsil eden bu ton, sakinleştirici ve onarıcı etkisiyle öne çıkıyor. Organik ve sentetik materyallerde geniş bir kullanım alanı buluyor. Electric Fuchsia (Elektrik Fuşya): İsyankâr ve ilerici bir duruşu yansıtan bu canlı ton, yapay zekâ ve sentetik yaratıcılıkla şekillenen geleceğin estetik anlayışına işaret ediyor. Blue Aura (Mavi Aura): Dingin ve modern karakteriyle dikkat çeken bu pastel ton, güven ve konfor hissi sunarken aynı zamanda fütüristik bir atmosfer yaratıyor. Amber Haze (Amber Pus): Sıcak ve enerjik yapısıyla öne çıkan bu renk, zamansız bir bilgelik duygusunu çağırıyor. Jelly Mint (Jel Nane): Genç ve dinamik bir iyimserliği temsil eden bu ton, özellikle yenilikçi yüzeylerde ve deneysel materyallerde kullanım potansiyeli taşıyor. Bu renkler, 2026 İlkbahar/Yaz sezonunda modaya yeni bir yön kazandırıyor.

Hilal Çakır

Moda Tasarımcısı

Moda Editörü & Yazarı

Stil, Marka ve İmaj Danışmanı

2026'nın Öne Çıkan Rengi

2026 yılının öne çıkan rengi "Transformative Teal" olarak belirlenmiş durumda. Mavi ve yeşilin dengeli birleşiminden oluşan bu ton, çevre bilincine ve doğaya bağlılığa güçlü bir vurgu yapıyor. Sakinleştirici ve onarıcı etkisi sayesinde gece giyiminden sokak modasına, deri ürünlerden aksesuarlara kadar geniş bir kullanım alanı sunuyor. Bununla birlikte, Filli Boya'nın 2026 paletinde yer alan "İrmak 65" adlı koyu ve derin yeşil tonu da iç mekân tasarımlarında öne çıkan renkler arasında yer alıyor. Marshall'ın "Mavinin Ritmi" olarak adlandırdığı palet ise Türkiye'nin coğrafyasından ilham alan üç farklı mavi tonuyla dikkat çekiyor.

2026 Moda Stillerinde Öne Çıkanlar

Minimalist ve sade tasarımlar, sezonun temel eğilimleri arasında yer alıyor. Yalın çizgiler ve zamansız formlar, güçlü bir estetik dil oluşturuyor.

Aksesuar kullanımında büyük ve dikkat çekici parçalar öne çıkıyor. Bu parçalar, kombinlerin ana odak noktası haline geliyor.

Doğal dokulu kumaşlar, özellikle pamuk ve keten gibi malzemeler, sürdürülebilirlik yaklaşımıyla birlikte daha fazla tercih ediliyor.

2026 moda dünyası, sürdürülebilirlik, teknoloji ve maksimalist bohem stilin bir arada kullanıldığı çok katmanlı bir yapı sunuyor. Bu çerçevede Electric Fuchsia ve Amber Haze gibi cesur tonlar, sezonun dikkat çeken unsurları arasında yer alıyor.

Renklerde Öne Çıkan Kullanımlar

Vizon beji, plaj stilinde öne çıkan tonlardan biri olarak dikkat çekiyor.

Şarap kırmızısı, aksesuarlarda güçlü bir vurgu unsuru olarak kullanılıyor.

Çam yeşili, elbise ve ceketlerde yeni bir klasik haline geliyor.

Lavanta gri ise ofis stiline daha yumuşak ve dengeli bir görünüm kazandırıyor.

2026 İlkbahar/Yaz sezonu, renklerin yalnızca estetik bir tercih değil, aynı zamanda bir ifade biçimi haline geldiği bir dönemi işaret ediyor. Bu yönüyle moda, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha bilinçli ve anlamlı bir dönüşümün parçası olarak konumlanıyor.

İKLİMLENDİRME SEKTÖRÜ:

ENERJİ, TEKNOLOJİ VE GELECEĞİN KESİŞİM NOKTASI

Bugün iklimlendirme sektörünü yalnızca bir konfor alanı olarak tanımlamak önemli bir eksiklik olur. Çünkü iklimlendirme; artık evlerdeki rahatlığın, sanayideki verimliliğin, şehirlerdeki yaşam kalitesinin ve ülkelerin enerji politikalarının kesişim noktasında yer alan stratejik bir sektördür. Artık mesele bir ortamı ısıtmak ya da soğutmak değil, bunu ne kadar verimli, ne kadar sürdürülebilir ve ne kadar akıllı gerçekleştirdiğinizdir.

Havalandırma, ısıtma, soğutma, klima, tesisat ve yalıtım gibi alanları kapsayan bu yapı, teknik bir alan olmanın ötesinde ekonomik dayanıklılığın, sürdürülebilir kalkınmanın ve teknolojik dönüşümün temel taşıyıcılarından biridir.

Küresel ölçekte bakıldığında iklimlendirme sektöründeki büyüme tesadüfi değildir. Artan şehirleşme, yükselen yaşam standartları, enerji maliyetlerindeki kalıcı artış ve iklim krizinin doğrudan etkileri, sektörü kritik bir eşik noktasına taşımıştır. Günümüzde yalnızca konfor beklentisi öne çıkmamakta; verimlilik, sürdürülebilirlik ve akıllı sistemler de talep edilmektedir. Bu tablo, iklimlendirme sektörünü klasik bir üretim alanının ötesine taşıyarak teknoloji yoğun ve yüksek katma değerli stratejik bir dönüşüm alanı haline getirmektedir.

Türkiye ise bu dönüşümün kıyısında yer alan bir ülke değil, tam merkezinde konumlanan güçlü bir aktördür. 2025 yılı itibarıyla 7,4 milyar doları aşan ihracat hacmi, sektörün ülkemiz açısından taşıdığı potansiyeli açık biçimde ortaya koymaktadır. Ancak burada belirleyici olan yalnızca rakamsal büyüklük değil, niteliktir. İhracat miktarında sınırlı baskılar görülse de birim ihracat değerindeki artış, Türkiye'nin daha nitelikli, daha teknik ve daha yüksek mühendislik içeriğine sahip ürünlerle öne çıktığını göstermektedir. Bu gelişme, "ucuz üretici" algısından "akıllı ve güvenilir çözüm ortağı" kimliğine geçişin somut bir göstergesidir ve sektör açısından önemli bir kazanım niteliği taşımaktadır.



Mehmet Yaşar Bahçivan

BVN İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve Genel Müdürü

Önümüzdeki dönemde sektörde fark yaratacak temel unsur fiyat değil, teknoloji olacaktır. Artık teknoloji rekabetin merkezinde yer almaktadır. Akıllı sistemler, otomasyon, dijital kontrol altyapıları, yapay zekâ destekli çözümler ve enerji verimliliği yüksek ürünler sektörün yönünü belirlemektedir. Pazarda karşılık bulan çözümler; ölçülebilen, yönetilebilen ve optimize edilebilen sistemlerdir. Daha az enerji tüketen, daha verimli çalışan ve düşük karbon ayak izi sunan uygulamalar öne çıkmaktadır. Bu çerçevede sektör, yalnızca cihaz üretimi yapan bir yapı olmaktan çıkarak performans, veri ve verimlilik sunan bir yapıya dönüşmektedir.

Bu dönüşüm beraberinde yeni sorumlulukları da getirmektedir. Daha fazla Ar-Ge yatırımı, daha derin teknoloji geliştirme kapasitesi, daha güçlü mesleki eğitim altyapısı, nitelikli insan kaynağı ve uzun vadeli sanayi politikaları artık bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiştir. Avrupa Yeşil Mutabakatı, karbon düzenlemeleri ve enerji verimliliği standartları, sektördeki rekabet koşullarını yeniden şekillendirmiştir. Bu yeni dönemde hazırlıksız yakalananlar için riskler artarken, dönüşümü doğru okuyarak konumlananlar için önemli fırsatlar oluşmaktadır.

İklimlendirme sektörü, bugünden geleceği inşa eden alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektör; enerjiyi, çevreyi, teknolojiyi ve yaşam kalitesini aynı çerçevede buluşturmaktadır. Türkiye'nin üretim gücü, mühendislik altyapısı ve ihracat tecrübesi bu alanda sağlam bir zemin sunmaktadır. Burada önemli olan yalnızca daha fazla üretmek değil; daha akıllı, daha verimli ve daha sürdürülebilir çözümler geliştirebilmektir.

İklimlendirme sektörü, Türkiye için stratejik bir gelecek alanı niteliği taşımaktadır. Doğru vizyon, kararlı yatırımlar ve sürdürülebilir bir yaklaşımla Türkiye'nin bu alanda yalnızca takip eden değil, yön veren ülkeler arasında yer alması mümkündür. Bu hedefe ulaşmanın yolu ise vizyon, kararlılık ve süreklilikten geçmektedir.

Düzenli Bağışla Umudu Bağışla

Her düzenli bağış bir çocuğun umudunu yeniden yeşertir.
Küçücük bir iyilik damlası, bir hayatın tüm hikayesini baştan yazabilir.
Ve o hikaye, sizin ellerinizle şekillenir.

losev.org.tr/sayenizde



İKİ DEVLET TEK MİLLET: ÜRETİMDE DE STRATEJİK ORTAKLIK ZAMANI

Azerbaycan ile tarihimiz her zaman ortak bir kaderin izlerini taşımıştır. Kafkas İslam Ordusu ile omuz omuza kazanılan zaferlerden, Kurtuluş Savaşı'nda Azerbaycanlı kardeşlerimizin verdiği eşsiz desteğe kadar bu bağ, sarsılmaz bir temel üzerine kuruludur. Merhum Cumhurbaşkanımız Süleyman Demirel ile Ümummilli Lider Haydar Aliyev'in ve ardından Sayın İlham Aliyev'in kurduğu güçlü dostluk köprüsü, bugün de yol göstermeye devam ediyor.



Serkan Koç
Stratejik Dönüşüm Danışmanı
Serkan Koç Consultancy

Son sekiz yıldır Azerbaycan'da kurduğum işler sayesinde bu kardeşliği bizzat tecrübe etme imkânı buldum. Bu süreçte gördüğüm tablo, yalnızca ekonomik bir fırsat değil; aynı zamanda güvenli ve huzurlu bir yaşam modelidir.

- Güvenin Başkenti: Azerbaycan son derece güvenli bir ülke. Değerli bir eşyanızı bir restoranda unutup saatler sonra geri dönerseniz, bıraktığınız yerde bulmanız mümkün.
- Huzurlu Sokaklar: Günün hangi saatinde olursa olsun aileniz, eşiniz ya da kızınız güvenle tek başına yürüyebilir.
- Bitmeyen Sevgi: Türkiye'den gelenlere duyulan saygı ve sevgi dikkat çekici. Taksicilerin "Sen bizim konduğumuzsun" diyerek ücret almaktan kaçındığına defalarca şahit oldum.
- Sağlık ve Doğallık: Yemeklerin lezzeti, Türkiye'nin 80'li yıllarındaki o doğal tadı; insanların yaklaşımı ise o dönemin samimiyetini yansıtıyor.

Tüm bunlar, "İki Devlet, Tek Millet" söyleminin bir sloganın ötesinde, yaşayan bir gerçek olduğunu açıkça gösteriyor.

MISIR MI, KARDEŞ COĞRAFYA MI?

Bugün geldiğimiz noktada ise dikkat çeken ve üzümlere şahit olduğum bir çelişki var. Kardeşlerimizin bize kucak açtığı bu coğrafya yerine, rotanın Mısır gibi farklı bölgelere yöneldiğini görüyoruz.

Bu tercihin arkasında kısa vadeli hibe destekleri bulunabilir. Ancak uzun vadeli finansal potansiyel ve pazar gücü açısından Azerbaycan, çok daha güçlü bir alternatif sunmaktadır.

250 MİLYONLUK PAZARA AÇILAN KAPI

Sovyet sonrası kurulan Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) anlaşmaları sayesinde Azerbaycan; Rusya, Ukrayna, Kazakistan, Özbekistan, Belarus, Kırgızistan, Tacikistan ve Moldova ile gümrüksüz ticaret hakkına sahiptir. Azerbaycan'da üretilen bir ürün, bölgeyi iyi tanıyan yerel iş gücüyle birleştğinde bu geniş pazara gümrük vergisi olmadan ulaşabilmektedir.

YATIRIMCILAR İÇİN "DEVİRİM" NİTELİĞİNDE TEŞVİKLER

Azerbaycan, petrol dışı sektörleri geliştirmek ve yabancı sermayeyi çekmek amacıyla yatırım vergi mevzuatında devrim niteliğinde adımlar atmıştır. Bu teşvikler dört ana başlıkta öne çıkmaktadır:

1. Yatırım Teşvik Belgesi Avantajları

Bu belgeye sahip yatırımcılar, 7 yıl boyunca kurumlar vergisinde %50 indirimden yararlanırken; emlak ve arazi vergisinden muaf tutulur. Ayrıca teknolojik ekipman ithalatında KDV ve gümrük vergisi uygulanmaz.

2. Sanayi Parkları ve Özel Bölgeler

Bakü, Sumgayıt ve Gence gibi bölgelerde faaliyet gösteren yerleşikler (rezidentler), 10 yıl boyunca kurumlar, temettü, emlak ve arazi vergilerinden muaf tutulmaktadır.

3. Alat Serbest Ekonomi Bölgesi (AFZ)

Hazar kıyısındaki Alat Limanı çevresinde kurulan bu bölge, belki de dünyanın en iddialı rejimine sahip bir yapıdır. Burada şirketler süresiz olarak tüm vergilerden muaf tutulabildiği gibi yabancı personelin maaşlarından da belirli şartlarla gelir vergisi alınmamaktadır.

4. Karabağ ve Doğu Zengezur Teşvikleri

İşgalden kurtarılan bölgelerde yatırım yapanlar için hazırlanan 2023 paketi, 10 yıllık tam vergi muafiyeti, sosyal sigorta prim desteği ve düşük tarifeli kamu hizmetleri ile yatırımcıyı beklemektedir.

GELECEK: TÜRK DÜNYASININ BİRLEŞEN GÜCÜNDE

Şu an devam eden Zengezur Koridoru çalışmaları tamamlandığında, nakliye maliyetleri radikal bir şekilde düşecek ve ticaret hacmimiz katlanarak artacaktır.

Bu yazı, İTO'da gerçekleşen ve Azerbaycan Cumhuriyeti İstanbul Başkonsolosluğu Ticaret Temsilciliği tarafından verilen kıymetli bilgiler ışığında şekillenmiştir. Ortak tarih ve değerlerle birleştiğimiz kardeşlerimiz varken, hibe odaklı yaklaşımlarla, üstelik bu hibelerin bir kısmını kendi devletimiz sağlıyorken Mısır'a yönelmek stratejik bir hatadır.

Dilerim ki hem devletimiz hem de iş dünyamız, kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli stratejik ortaklıkları seçer ve iki ülkeyi üretimde de kopmaz bir şekilde birleştirir.

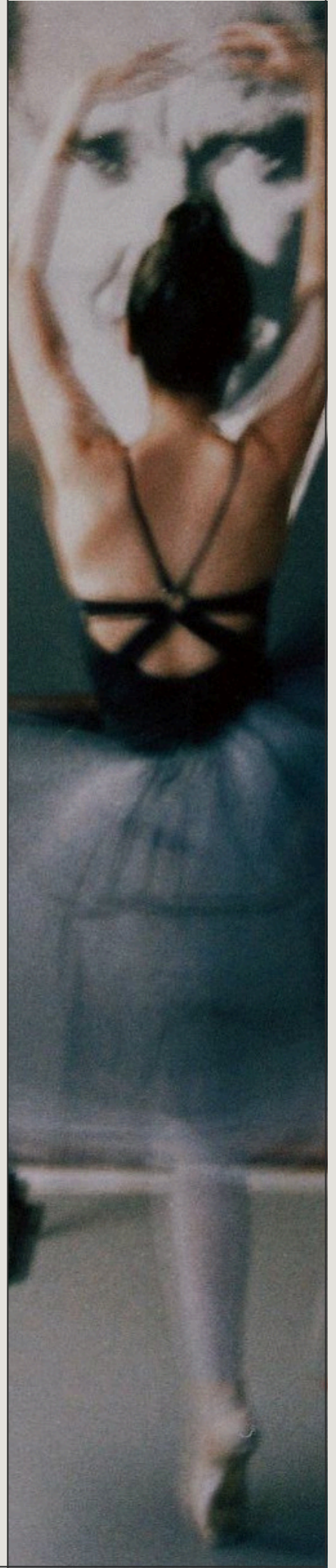
SAHNENİN BÜYÜSÜ

Işıklar kapanıyor. Salon sessizleşiyor. Perde ağır ağır açılırken sahneye ilk adımını atan balerinin yüzünde kusursuz bir sakinlik var. Sanki dünyanın en kolay işini yapıyormuş gibi. Ama gerçek hikâye tam da burada başlıyor. Bale, dışarıdan bakıldığında zarafet, incelik ve hafiflik demek. Oysa bu sanat dalı, görünmeyen bir dünyanın kapısını aralararalıyor: disiplin, tekrar, acı ve vazgeçmeme. Bir balerinin sahnede birkaç dakika süren performansı, aslında yılların birikimi. Her dönüşün, her sıçrayışın arkasında sayısız deneme, hata ve yeniden başlama var. Birçoğumuz baleyi estetik bir gösteri olarak izleriz. Oysa balerin için sahne, bir yüzleşme alanıdır. Aynayla, bedenle, sınırlarla... Ve belki de en çok, kendi zihniyle.

ZARAFET BİR YANILSAMA MI?

Bale izlerken en çok duyduğumuz cümlelerden biri şudur: “*Ne kadar kolay görünüyor!*” İşte tam da balenin büyüğü tam da burada başlar. Çünkü iyi bir balerin, zorluğu görünmez kılabilendir. Tüm hareketlerin çabası görünmesi gerekir. Saatler süren antrenmanlar, kas ağrıları ve teknik detaylar; sahneye çıktığında çıkıldığında tek bir akışa dönüşür. İzleyici sadece yalnızca sonucu görür, süreci değil.

Mina Bahar Aydoğan
Usta Bale Eğitmeni
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Uzmanı



Acı ve Estetik Aynı Anda Var Olabilir mi?

Evet. Hatta bale bunun en güçlü örneklerinden biridir.

Point ayakkabılarının içinde saklanan yaralar, kırılan tırnaklar, bantlar ve nasırlar... Bunlar sahnede asla görünmez. Point ayakkabılarıyla çalışmak, yıllarca süren bir dayanıklılık testidir.

Bale Sadece Fiziksel mi?

Sanımanın aksine, bale, büyük ölçüde zihinsel bir disiplindir.

Koreografiyi anımsamak, müzikle beraber uyumlamakuyum içinde hareket etmek, hiçbir sayıyı atlamamak ve bütüntüm bu tekniğin ardında sahnedeteknik yapının içinde duyguyu seyirciye doğru aktarmak... Tüm bunlaraktarabilmek güçlü bir odak ve zihinsel dayanıklılık gerektirir.

Teknik Kusursuzluk: Görünmeyen Matematik

Bir pirouette'in (tek ayak üstünde dönüş) dengede tamamlanabilmesi için ağırlık merkezinin milimetrik şekilde hesaplanması gerekir. Üst vücudun stabilizasyonu ve bakışın tek bir noktaya sabitlenmesi dönüşün kontrolünü sağlar. İzleyici için bu sadeceyalnızca bir dönüşken, dansçı için onlarca mikro ayarın aynı anda doğru çalışmasıdır. Balede bir hareket yapılırken bütün kasların farkında olunması ve tüm kasların aktif çalıştırılması önemlidirçalışması anlamına gelir.

Balede bir hareket yapılırken bütün kasların farkında olunması ve tüm kasların aktif şekilde çalıştırılması büyük önem taşır.

Kas Hafızası ve Tekrarın Bilimi

Balerinler hareketleri yalnızca öğrenmezleröğrenmez, sinir sistemlerine kodlarlarkodlar. Aynı kombinasyonun sayısız tekrarıkez tekrar edilmesi, hareketlerin bir yerdensüre sonra otomatikleşmesini sağlar.

Ancak bu otomasyon, hatayı da kalıcı halehâle getirebilir. Bu yüzdenedenle eğitim sürecinde hareketleri doğru teknikle tekrar etmek önemlidir.büyük önem taşır. Profesyonel seviyedeseyiyedeki bir dansçı, en temel bale egzersizlerini bile her gün tekrar ederek bu sistemi sürekli günceller.

Denge, Güç ve Esneklik Üçgeni

Bale eğitimi; güç, esneklik ve kontrol üzerine kuruludur. Sadece esnek olmak yeterli değildir; o. O esnekliği kontrol edebilecek kas gücü de gereklidir. Örneğin bir développ   (tek bacağın yana,   ne veya arkaya doğru a ılması) hareketinde bacak ne kadar yukarı kalkarsa kalksın, asıl önemli olan o en yukarı  st noktada stabil kalabilmektir. Bu da az önce bahsettiğim gibi kalça kaslarından karın ve kol kaslarına kadar geniş bir kas grubunun aynı anda çalışması anlamına gelir.

Neden Vazge  ilmiyor?

Bale, genellikle 4-5 yaşlarında ba  lanılmasıba  lanması gereken bir sanat dalıdır. BalerininBir balerinin profesyonelleşmesi için en az 15 yıllık bir e  itimden   eğitim sürecinden geçmesi gerekir.

Bunun yanında, bir eserin sonunda alınan oduyulan alkış sesi yapılan tüm fedakarlıklarınfedakarlıkların en g  cl   bir ödülüdür, sanat  dakar  ılı  dır ve sanat  i üzerinde bağımlılık yaratır  aratan bir etki oluşturur.

Bale St  dyosundan     Hayatına

  l  n   olan şu ki, balede öğrenilen birçok şey sahnenin çok dışında da işe yarıyor.hayatın içinde kar  ılı   bulur. Çünkü bale sadeceyalnızca fiziksel bir disiplin değil; aynı zamanda zaman yönetimi, stres kontrolü ve baskı altında sakin kalabilme pratiği. Hata yapma ihtimali her zaman var, ancak asıl mesele o hatayı nasıl taşıdığın. Çünkü bazen profesyonellik, kusursuz olmak değil, aksilik yaşandığında bile akışı bozmadan devam edebilmektir. Belki de bu yüzden eski dans  ların farklı sektörlerde kolay adapte olduğu sıklıkla görülüyor. pratiğidir.

Hata yapma ihtimali her zaman vardır. Ancak asıl mesele, o hatayı nasıl ta  ıdığınızdır. Çünkü bazen profesyonellik, kusursuz olmak değil; aksilik yaşandığında bile akışı bozmadan devam edebilmektir.

Belki de bu yüzden eski dans  ların farklı sektörlere daha kolay adapte olduğu sıklıkla görülüyor.

Bale, kusursuz görünmenin değil; kusurların içinden geçerek güçlenmenin hikâyesidir.

Ve belki de bu yüzden, izlediğimiz şey sadeceyalnızca bir dans değil, insanın bedenini ve zihnini aynı anda eğitme biçimidir.





İRFAN ONUR YAVUZ

İRFAN PLASTİKA.Ş GENEL MÜDÜRÜ

Otomotivde Yazılım Devrimi

Kiralanabilir İlave Beygir Gücü

Otomotiv’de önemli bir dönüşüm daha yaşıyor. Yaklaşık 100 yıldır mekanik ve donanım özellikleri ön plandayken, yeni araç modellerinde inovasyonun yazılım üzerinden yapıldığını görüyoruz. “Yazılım Tanımlı Araç” (SDV)* olarak tanımlanan bu yeni modellerde, araçtaki çeşitli özellikler ve araç performansı tamamen kişiselleştirilebilecek.

Yazılım Tanımlı Araçlar Kullanıcıya Nasıl Avantaj Sağlıyor?

Bu araçlarda yazılım; kullanıcıya istediği özellikler üzerinde anlık kontrol, düzenli güncelleme alabilme ve bazı özellikleri geçici olarak kullanabilme imkânı sunabilecek. Sürekli güncellenebilme özelliği sayesinde kullanıcı, aracı satın aldıktan yıllar sonra dahi aracının değerini koruyabilecek. Örneğin; yeni bir sürüş modu, tüketimi optimize eden bir güncelleme veya sürüş güvenliğini artıran yeni bir özellik geldiğinde, tüm bu özelliklere erişilebiliyor.

Kişiselleştirme, SDV araçlarda son derece detaylı olarak kullanıcılara sunuluyor. Örneğin, şehir dışında yaşayan ve daha çok karanlık yollarda araç kullanan bir kullanıcı için farların farklı özelliklere sahip olması mümkün olacak. Tatile çıkarken araç arkasında römork çekmek isteyen bir kullanıcı ise ek güce ihtiyaç duyacak ve bu özelliği satın alarak yazılım üzerinden aktifleştirebilecek (valeo.com).

Üreticiler için Ne Değişiyor?

Bugüne kadar araçlarda farklı fonksiyonlar için birçok farklı sistem çalışıyor, bu durum karmaşık bir mimari ve kablolamaya sebep oluyordu. Aynı zamanda üretilen bir araç kullanımdayken yeni güncellemelerin uygulanması daha zordu.

Ancak SDV araçlarda merkezi bir kontrol sistemi ile daha yalın bir mimari söz konusu. Bununla birlikte üreticilerin kullanıcıdan sürekli gelir elde etmesi de mümkün hâle geliyor (niradynamics.com). Abonelik sistemi ile kullanıcıya ek özellikler satılabiliyor. Bu, kısa süreli aktifleştirilecek koltuk ısıtma da olabilir; daha az yakıt tüketimi için optimize edilen bir yazılım da.

Bu değişim sürecinde kazananlar; üretimi kusursuz yapmakla kalmayıp, en sorunsuz ve en zengin dijital deneyimi sunan markalar olacaktır.

*Software-Defined Vehicle

KASPOR®

STRAFOR

Yeni nesil izolasyon

EPS Güvenli, verimli ve pratik çözümler sunar



www.kasimli.com ? www.kasporeps.com 0 212 321 32 24



KASPOR® BİR KASIMLI CONSTRUCTION Co. Markasıdır

ABD İRAN SAVAŞI'NA FARKLI BİR AÇIDAN BAKIŞ



ABD- İran- İsrail savaşının ikinci ayı dolmak üzere. Savaşın en kötüsü olan 'sıcak çatışma' dönemi artık sonlanmış gözüküyor. Bundan sonraki temel belirsizlik, ateşkes müzakerelerinin nasıl şekilleneceği konusunda olacak. Hemen barış olsa bile bundan iki ay önceki duruma dönmek çok kolay değil.

Zira; savaşın başladığı 28 Şubat 2026'da ABD ve İsrail, İran'a karşı 12 saat içinde yaklaşık 900 saldırı düzenledi. Bu saldırılarda füzeleri, hava savunmalarını, askeri altyapıyı ve İranlı liderleri hedef aldı. İlk saldırıda Yüksek Lider Ali Hamaney ve onlarca yetkili öldürüldü. İran, İsrail'e, ABD üslerine ve bölgedeki ABD müttefiki Arap ülkelerine füze ve insansız hava aracı saldırılarıyla karşılık verdi ve en önemlisi, Hürmüz Boğazı'nı kapatarak küresel ticareti aksatmaya başladı.

İran'ın savaş boyunca misillemesinde İsrail ve Amerikan hedeflerini doğrudan füzelerle vurmanın yanında, savaşı körfeze yaymak ve tabiri caizse ortamı bir nevi cehenneme çevirmek adına BAE, Suudi Arabistan, Katar, Kuveyt, Bahreyn, Irak, Umman ve Ürdün'ü de hedef aldı. Bu saldırılardan özellikle 18.Mart 2026'da İran, Katar'ın Ras Laffan Sanayi Şehri LNG kompleksine saldırı ve Katar'ın LNG üretim kapasitesinde yüzde 17'lik bir azalmaya neden oldu. Hasarın tamamen onarılmasının 3-5 yıl süreceği tahmin ediliyor.

İran'ın saldırılarda daha önce görülmedik şekilde başarısı ve kilit noktalara yönelik harekâtı kendisi açısından asgari bir başarı olarak gözüküyor. Fakat yine de bazı uzmanlar, İran'ın bu başarısının arkasında Çin'in desteğinin olabileceğini söylüyorlar.

Savaşın bahanesi İran'ın nükleer silah üretiminin yok edilmesi olsa da bunun aslında Çin için hayati önem taşıyan İran petrolüne Çin'in ulaşımının zorlaştırılması yatıyor gibi gözüküyor.

ABD ve Çin arasındaki rekabet yeni değil. Başkan Trump; birinci başkanlık döneminde Çin'i adil ve dürüst ticaret yapmamakla suçlamış ve Çin'e yönelik tarife engelleri, yükseltilecek vergi oranları ile Ocak 2018'de güneş panelleri ve çamaşır makineleri üzerinden başlamış, Temmuz 2018'deki meşhur "Liste 1" ile doğrudan teknoloji ve sanayi odaklı 800'den fazla Çin ürününe yayılmıştı. Başkan Trump'ın Çin'e yönelik getirdiği ilk tarifelerin teknolojiye dayalı sanayi ürünlerine yönelik olduğuna dikkat çekip, devam edelim.

Prof.Dr.Burak Arzova

Amerika Birleşik Devletleri'nin çelik ve alüminyum ithalatının "ulusal çıkarlara tehdit" olarak görülmesi, ticaret savaşlarının ikinci kısmını oluşturdu. Başkan Trump 8 Mart 2018 tarihinde, çelikte yüzde 25 ve alüminyumda yüzde 10'luk tarife artışı aynı gerekçeyle tüm ticaret partnerlerine bildirdi. Ulusal güvenliğe tehdit olarak görülen çelik ve alüminyum en çok Kanada, Çin, Avrupa Birliği (İtalya), Meksika, Güney Kore ve Türkiye'den gerçekleştirilmekteydi. Bu ikinci uygulamayı da yine çoklukla sanayide kullanılan hammaddelere yönelik bir girişim olarak görmek lazım.

Herkes ABD'nin Çin'e yönelik hamlelerini 'Ticaret Savaşı' olarak adlandırırken, Hinrich Vakfı Kıdemli Araştırmacısı Alex Capri, yaşananların sadece tarifelerden oluşan bir ticaret savaşından ibaret olmadığını, altta tarafta ABD-Çin teknoloji savaşı olduğunu söyledi.

Bence en doğru tespit de budur ve halen de geçerlidir.

Çin uzun yıllar boyunca teknolojiye yatırım yaptı. Teknolojideki ilerleyişi sanayide üretimin verimliliğinin artırılması yönünde çok etkin kullandı. İş yapış modellerini değiştirdi. Kullanılan yüksek teknoloji ile Batı'nın taşeronu olmanın ötesinde kendi modelleri ile Batı'ya ihracata başladı. Kalitesiz Çin ürünü algısından 'teknolojik ürün' algısına ulaşmaya çalıştı ve bunda da başarılı oldu. Üretimin yüksek teknoloji ile birleşmesi, üretimde verimlilik artışı, üretim maliyetlerinde çok ciddi bir düşüşü de beraberinde getirdi.

ABD Başkanı Trump bunu erkenden gördü ve teknolojinin Batı'dan Doğu'ya kayışına, bunun üretimde iş yapış modelinin değişmesiyle Çin'in küresel rekabette arayı kapatamayacağı şekilde fark atacağını öngördüğü için tarifeler üzerinden Çin'i engellemeye çalıştı.

ABD-Çin rekabetinde birinci konu bu.

Diğeri ise ABD'nin küresel ticarete en büyük silahı olan doların gücünü Çin yuanına kaptırmamak isteği. ABD dolarının ticarete en önemli para birimi olmasının yanında, küresel bir rezerv para birimi olduğu gerçeğini de burada hatırlatalım.

Çin, BRICKS ülkeleri üzerinden 'Dolarsızlaştırma' çabalarına devam ediyor. Nitekim; Mayıs 2026 itibarıyla, BRICS ittifakı (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika ve 2024-2025'te eklenen yeni üyeler), jeopolitik gerilimler, finansal egemenlik arzusu ve ABD'nin yaptırımları nedeniyle uluslararası ticarete ABD dolarına olan bağımlılığı azaltmayı hedefleyen "**dolarizasyondan arınma**" çabalarını aktif olarak sürdürmekte. İkili ticaretin yerel para birimleriyle ödenmesinde ilerleme kaydedilmiş olsa da resmi, birleşik ve tam olarak uygulanmış bir "**BRICS para birimi**"nin 2030'dan önce hayata geçmesi olası görünmemekte.

Çin bir yandan BRICS ülkeleri üzerinden küresel ticareti 'dolarsızlaştırmaya' devam ederken, diğer taraftan İran petrollerini Çin yuanıyla ödeyerek alması, Amerika'nın yıllar önce kurduğu ve doların rezerv para birimi olmasına en önemli katkı sağlayan '**petrodollar**' sistemine açık bir meydan okuma olarak görüldü Amerika tarafından.

Petrodolar sistemi, dünya genelinde ham petrol ticaretinin büyük çoğunluğunun **ABD doları (USD)** cinsinden fiyatlandırılması ve satılması üzerine kurulu küresel bir ekonomik düzeni ifade ediyor. Bu sistem, doların "**küresel rezerv para birimi**" statüsünü pekiştiren en temel unsurlardan biri.

Petrodolar sisteminin kökleri 1970'lerin başına dayanıyor. 1971'de ABD'nin doları altına endeksleyen **Bretton Woods** sisteminden çıkması (Nixon Şoku olarak da adlandırılır), doların değer kaybı riskini doğurdu. Bunun üzerine ABD ve Suudi Arabistan arasında 1974 yılında stratejik bir anlaşma yapıldı. Anlaşmaya göre; Suudi Arabistan, petrol satışlarını yalnızca ABD doları karşılığında yapmayı kabul etti ve buna karşılık ABD, Suudi Arabistan'a askeri koruma ve teknik destek sağladı. Diğer OPEC ülkeleri de kısa süre içinde bu modeli takip ederek petrolü dolarla satmaya başladılar.

Petrodolar sistemi basit bir döngü üzerine kurulu aslında.

Döngünün ilk aşamasında; petrol ihraç eden ülkeler (örneğin Körfez ülkeleri) petrol satıyor ve karşılığında büyük miktarda ABD doları elde ediyor.

İkinci aşamada; petrol ithal etmek zorunda olan ülkeler (Türkiye, Hindistan, Avrupa ülkeleri vb.), petrol satın alabilmek için merkez bankalarında USD rezervi bulundurmamak zorunda kalıyorlar. Bu, dolara olan küresel talebi sürekli canlı tutuyor.

Son aşama ise yatırım aşaması; bu bir nevi recycling; petrol ihraç eden ülkeler, kazandıkları yüksek miktarda dolar fazlasını ("petrodollarlar") genellikle ABD tahvillerine, hisse senetlerine veya gayrimenkullerine yatırarak ABD finansal sistemine geri döndürüyorlar. Ve böylece döngü tamamlanıyor.

Petrodolar sistemi ABD için hayati öneme sahip. Dolara olan yüksek talep, ABD'nin yüksek ticaret açığı vermesine imkân da tanıyor.

Şimdi bu sistem ciddi bir tehdit altında.

Tüm bunları bir araya getirdiğimizde, ABD-İran Savaşı sadece 'Nükleer Tesislerde' nükleer silah üretimine yönelik bir operasyon gibi gelmiyor bana.

TEKNOFEST'E DIŞARIDAN BAKILDIĞINDA BÜYÜK BİR ORGANİZASYON GÖRÜLÜYOR.

TEKNOFEST'e dışarıdan bakıldığında büyük bir organizasyon ve etkileyici bir festival görülebilir. Ancak bizim için bu yapı çok daha derin bir anlam taşıyor. TEKNOFEST, bir sahne değil, bir uyanış ve özgüvenin hikâyesidir. Bir çocuğun bir projeye hayranlıkla bakması, bir gencin "ben de yapabilirim" diyerek cesaretini fark etmesi... İşte asıl değer tam olarak burada başlıyor. Çünkü biliyoruz ki o ilk temas sadece bir ilgi değil, bir istikamet başlangıcıdır. TEKNOFEST, bir neslin kendi hikâyesini yazmaya başladığı yerdir.

Yarışmalara katılım süreci nasıl işliyor? Başvuru şartları neler?

51 ana yarışma ve 130 alt kategoriden oluşan yapımla her yaştan gence hitap ediyor, bugün ise 1,5 milyondan fazla başvuru alıyoruz. Üstelik bu yolculuk yalnızca Türkiye ile sınırlı değil; dünyanın dört bir yanından gençler de bu heyecana ortak oluyor. Başvurular yıl sonunda başlayıp şubat sonuna kadar devam ediyor ve gençler TEKNOFEST'in web sitesi üzerinden sürece kolaylıkla dahil olabiliyor.

En önemli nokta ise şu: Başlamak için kusursuz olmak gerekmiyor. Bir prototip değil, bazen sadece bir fikir yeterli. Çünkü asıl değer, o fikrin peşinden gitme cesaretinde saklı.

Yarışmalara katılan profilde nasıl bir çeşitlilik görüyorsunuz?

Bugün TEKNOFEST yarışmalarına baktığımızda yalnızca belirli bir yaş grubunun değil, hayal kurma cesaretine sahip herkesin bu sürecin parçası olduğunu görüyoruz. 6 yaşındaki bir çocuğun merakıyla attığı ilk adım da var, 80 yaşındaki bir katılımcının birikimini üretime dönüştürme heyecanı da... Üstelik bu tablo artık yalnızca ülkemizle sınırlı değil; 88 farklı ülkeden gelen başvurularla TEKNOFEST, küresel bir buluşma noktasına dönüşmüş durumda. Bu çeşitlilik, TEKNOFEST'in en güçlü yönünü oluşturuyor. Çünkü teknoloji burada belirli bir kesimin değil, herkesin ortak dili hâline geliyor.

Sizin için bu
yapı ne ifade
ediyor?

TEKNOFEST'İ BENZER ORGANİZASYONLARDAN AYIRAN TEMEL FARK NEDİR?

TEKNOFEST'i benzer organizasyonlardan ayıran temel fark yalnızca ortaya konmuş olanı sergilemek değil, henüz keşfedilmemiş olan potansiyeli ortaya çıkarmaktır.

Bizim için en kıymetli an, teknolojiyle mesafeli olan ya da daha önce hiç temas etmemiş bir gencin bu alanla tanıştığı o ilk andır. Çünkü o temas çoğu zaman bir meraktan öteye geçer; bir yön bulmaya, bir hayal kurmaya ve nihayetinde kendi yolunu çizmeye dönüşür. TEKNOFEST'te gençler yalnızca projelerini sergilemez; aynı zamanda cesaretlerini ortaya koyar. İşte bu süreç, aslında bir projenin ötesinde bir karakter inşasıdır.

Muhammet Saymaz

TEKNOFEST Genel Sekreteri





Gençlerin teknolojiye yaklaşımında nasıl bir değişim gözlemliyorsunuz?

Artık sadece izleyen, tüketen bir nesil yok karşımızda. Gençler; sorgulamak, anlamak, dokunmak ve en önemlisi üretmek istiyor. Sürecin dışında kalmak değil, tam merkezinde yer almak istiyorlar.

Bu dönüşümün en somut göstergelerinden biri de yarışmalara yapılan başvuru sayılarındaki büyük artış. 2018 yılında 20 bin yarışmacı başvurusu alırken bugün bu sayı 1 milyon 600 bini aşmış durumda. Bu artış sadece niceliksel bir büyüme değil, aynı zamanda gençlerin zihninde ve kalbinde yaşanan büyük değişimin de bir yansıması. TEKNOFEST’te biz sadece teknolojik gelişimi değil, aynı zamanda düşünen, sorgulayan ve geleceğe yön verme iddiası taşıyan bir gençliğin inşa edildiğini görüyoruz.

Bu sürecin gençlere kazandırdığı en önemli yetkinlikler neler?

Gençler burada sadece bir proje üretmiyor; birlikte üretmenin anlamını, sorumluluk almanın ağırlığını ve bir problemi çözmenin verdiği gerçek tatmini deneyimliyor. Takım çalışmasıyla güçleniyor, farklı bakış açılarıyla zenginleşiyor ve gerçek dünyanın dinamiklerini daha yolun başındayken tanıma fırsatı buluyorlar. “Ben yapabilirim” duygusu, bu sürecin en kıymetli kazanımına dönüşüyor. Sağlanan mentorluk destekleri, sunulan eğitim imkânları ve kurulan yatırımcı bağlantıları ise bu yolculuğu sadece bir deneyim olmaktan çıkarıp kalıcı bir değere dönüştürüyor.

Bugün geldiğimiz noktada TEKNOFEST’i nasıl tanımlarsınız?

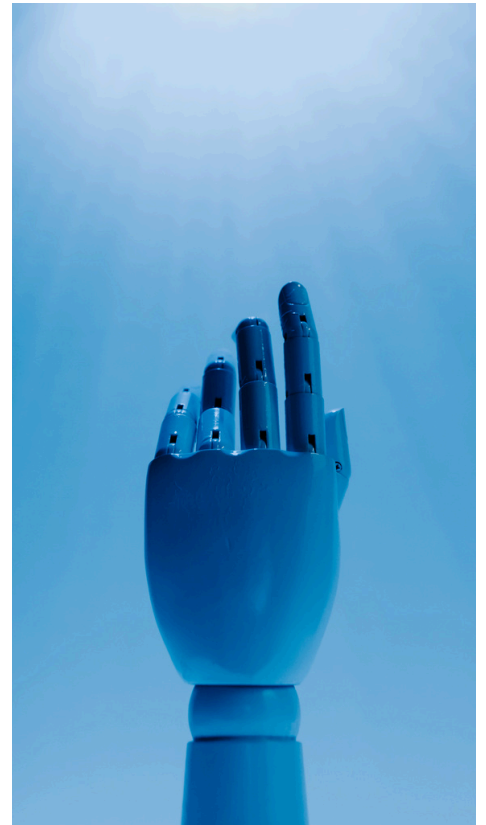
TEKNOFEST bir milletin kendi gücünü yeniden hatırladığı büyük bir uyanıştır. Bugün gençlerimizin geliştirdiği projelerin girişime dönüşmesi artık istisna değil; giderek büyüyen, kök salan bir gerçeklik. Her bir proje yalnızca teknik bir başarı değil, aynı zamanda bir cesaret hikâyesi, bir inanç göstergesi. Bu tablo bize şunu söylüyor: Türkiye, teknoloji ve inovasyon alanında sadece güçlü bir potansiyele değil, aynı zamanda bu potansiyeli gerçeğe dönüştürecek iradeye de sahip. TEKNOFEST bugün hayal kuran bir çocuğun “ben de yapabilirim” diyerek yola çıktığı, o hayalin emekle büyüyip gerçeğe dönüştüğü ve sonunda bir değere, bir etkiye dönüştüğü büyük bir yolculuğun adıdır.

“Bir çocuk gelsin, bir uçağa dokunsun” yaklaşımı TEKNOFEST’in en çok konuşulan taraflarından biri. Bu yaklaşımı nasıl tanımlarsınız?

Bazen bir çocuğun hayatında her şeyi değiştiren olay uzun anlatılar değil, tek bir temas, tek bir andır.

Hayatında ilk kez bir uçağı bu kadar yakından gören, ona dokunan bir çocuk için o an belki birkaç saniye sürer. Ama o saniyeler onun zihninde yıllarca yankı bulur. O temas bir merakla, merak bir hayale, hayal ise bir hedefe dönüşür.

Bugün 54 ilde, 390 ilçede, 240 bini aşkın öğrenciyle bu heyecanı buluşturduk. Türkiye’nin dört bir yanında, belki daha önce böyle bir imkâna hiç ulaşamamış çocukların gözlerinde aynı ışıltıyı gördük. Ve biz biliyoruz ki bir çocuğun kalbine dokunmak, bir ülkenin geleceğine atılan çok büyük bir adımdır.



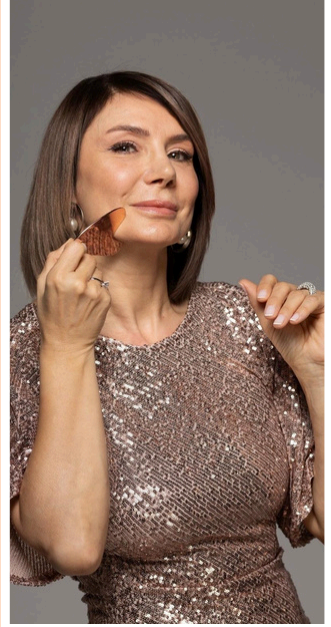
TEKNOFEST her yıl farklı illerde ve ülkelerde düzenleniyor. Bu yıl Şanlıurfa’da gerçekleşecek organizasyon öncesinde sahada nasıl bir ilgi gözlemliyorsunuz?

Şanlıurfa’nın sokaklarında, okullarında, gençlerle bir araya geldiğimiz her ortamda aynı ışıltı görüyoruz.

Harran’ın kadim mirasından beslenen bir merakla, Göbeklitepe’nin insanlık tarihine açtığı ufuk gibi bugün de gençlerimizin gözlerinde geleceğe dair büyük bir iddia var. Bu şehir, binlerce yıllık geçmişle insanlığa yön vermiş bir merkezd; bugün ise aynı ruh teknolojiyle yeniden ayağa kalkıyor. Henüz TEKNOFEST başlamadan oluşan bu ilgi, derin bir kültürel dönüşümün yansıması aslında. Çünkü biz artık şunu görüyoruz: Gençler yalnızca izleyen değil, üreten olmak istiyor. Şehirler sadece ev sahipliği yapan değil, bu dönüşümün aktif bir parçası haline geliyor.

OYA KALENDER

GÜZELLİĞİN YENİ TANIMI



Bugün Oya Kalender olarak nasıl bir etki bırakmayı hedefliyorsunuz?

Her yaştan ve her kesimden kadına şunu hatırlatmak istiyorum. Kendine iyi bakmak bir lüks değil, bir ihtiyaç. Güçlü olmak, iyi hissetmek, sağlıklı yaş almak ve hayatla bağını korumak mümkün.

Eğer kurduğum marka ve yürüttüğüm çalışmalar, kadınların kendi değerlerini yeniden hatırlamalarına katkı sağlıyorsa, bu benim için en büyük başarı ve mutluluk anlamına geliyor.

HIGHLIGHT

“Kadınların sadece daha iyi görünmelerini değil, kendilerini daha güçlü ve dengede hissetmelerini önemsiyorum.”

“İyi yaş almak, zamana direnmek değil; zamanla uyum içinde güçlü kalabilmektir.”

2002 yılından bu yana marka iletişimi ve organizasyon alanında faaliyet gösteren şirketiniz birçok başarılı projeye imza attı. Bu markayı kurma sürecinde sizi harekete geçiren temel motivasyon ne oldu?

Aslında her şey çok sahici bir ihtiyaçtan doğdu. Pandemi döneminde özellikle kadınların yalnızca bakımlarını değil, kendi iç dengelerini de ertelemek zorunda kaldıklarını çok net gözlemledim. Bu süreçte insanların yalnızca iyi görünmeye değil, iyi hissetmeye de ihtiyaç duyduğunu daha güçlü fark ettim. Ben de doğadan, ailemden ve kendi yaşam pratiğimden aldığım ilhamla bu ihtiyaca cevap verecek bir yapı kurmak istedim.

Girişiminizin temelinde doğayla kurduğunuz bağın önemli bir rol oynadığı görülüyor. Bu bağ sizin için ne ifade ediyor?

Kesinlikle öyle. Bu benim için yalnızca bir ilham değil, aynı zamanda bir yaşam hafızası. 1879'dan bu yana ailemize ait Kocadere'deki zeytinlikler ve endemik bitki bahçeleri, doğayla kurduğum ilişkiyi derinden şekillendirdi. Babaannemin zeytinyağı, kantaron, lavanta ve papatya gibi bitkilerle gerçekleştirdiği doğal bakım ritüelleri çocukluğumdan bu yana hafızamda yer alıyor. Bugün kurduğum markanın özünde de doğadan gelen kadim bilgiyi modern yaşamın ihtiyaçlarıyla buluşturmak yer alıyor.

Sizi klasik güzellik markalarından ayırtıran temel yaklaşım nedir?

Biz güzelliği yalnızca estetik bir sonuç olarak ele almıyoruz. Benim için güzellik; enerji, sağlık, denge ve yaşam sevinciyle doğrudan ilişkili. Cildi yüksek performanslı ürünlerle desteklerken, beden ve ruhun birbirinden bağımsız olmadığını da hatırlatıyoruz. Bu nedenle iyi yaşamı içten dışa gelişen bütünsel bir iyilik hali olarak değerlendiriyoruz. Kadınların yalnızca daha iyi görünmelerini değil, kendilerini daha güçlü, daha canlı ve daha dengede hissetmelerini önemsiyoruz.

Ürün yaklaşımınızda bilimin rolü nasıl konumlanıyor?

Bilim bizim yaklaşımımızın merkezinde yer alıyor. Doğallık bizim için son derece kıymetli ancak bunu bilimden bağımsız değerlendirmiyoruz. Fitoterapi ve aromaterapi alanındaki bilgi birikimimi, bilimsel ve profesyonel cilt bakım yaklaşımıyla birleştirdim. İlk ürün serimizde Yüksek polifenol değerine sahip organik zeytinyağını baz alan ve O3 (ozon) ile güçlendirilmiş profesyonel dermokozmetik ürünler geliştirmemizin temel nedeni de bu yaklaşım. Bu nedenle bizim için doğallık, romantik bir kavramdan ziyade bilimsel temele dayanan, sonuç odaklı ve bilinçli bir iyi yaşam anlayışını ifade ediyor. Bugün OIA, köklü temelini koruyarak bakım anlayışını daha ileri bir noktaya taşımaktadır. Doğadan ilham alan içerikleri, bilimsel araştırmalar ve yüksek performanslı aktif bileşenlerle bir araya getirip dermatolojik kontroller altında test ederek farklı cilt ihtiyaçlarına yönelik çok katmanlı ve sonuç odaklı formülasyonlar geliştirerek Peptit Serisi'ni hayata geçirdi.

Pandemi döneminde Yale Üniversitesi'nde aldığınız Wellbeing Uzmanlığı eğitimiyle birlikte sıkça vurguladığınız "iyi yaş almak" kavramı sizin için ne ifade ediyor?

İyi yaş almak benim için zamana direnmek değil, zamanla uyum içinde güçlü, sağlıklı ve canlı kalabilmek anlamına geliyor. Kadının her yaşta güzel olduğuna inanıyorum. Ancak bu güzellik yalnızca dış görünüşle sınırlı değil. Sağlığını, enerjisini, yaşam sevincini ve öz bakımını koruyabilen bir kadın zaten kendi ışığını taşıyor. Ruh, beden ve zihin dengede olduğunda wellbeing, yani iyilik hali doğal olarak oluşuyor. Bu nedenle beslenme, egzersiz, kaliteli uyku, kişisel bakım ve cilt bakımı gibi unsurların tamamı büyük önem taşıyor. Markamızın yaklaşımı da bu bütünsel dengeyi desteklemek üzerine kurulu.

Markanızın kadınlarla kurduğu bağın duygusal yönü de oldukça güçlü. Bu yaklaşımı nasıl tanımlarsınız?

Kadınların yalnızca ürün değil, anlaşılacak da istediğini düşünüyorum. Kadınlık uzun bir yolculuk ve bu süreçte hepimiz farklı dönemlerden geçiyoruz. Annelik, kariyer, değişen beden, hormonal dönüşümler ve duygusal yükler bu yolculuğun doğal parçaları. Bu nedenle markanın yalnızca bakım sunan değil, kadınlara eşlik eden, onları anlayan ve güçlendiren bir alan olmasını hedefledim.

Girişimciliğinizin yanı sıra sosyal etki alanında da aktif bir rol üstleniyorsunuz. Bu alan sizin için ne ifade ediyor?

Aslında bu iki alanı birbirinden ayrı görmüyorum. Kadınların güçlenmesi, üretmesi ve sosyal hayatta daha görünür olması benim için her zaman önemli oldu. KADEM'de kadın istihdamı ve toplumsal cinsiyet eşitliği, kurucusu olduğum Anne Meclisi Derneği'nde annelik hakları ve genç kızların meslek edinmesi, anne-çocuk beslenmesi, mülteci ve çocuk sorunları gibi alanlarda çalışmalar yürüttük. IWEK Kongresi ve W20 Zirvesi Açılım Grubu'nun yanı sıra Marka Konseyi Derneği, Wellbeing Derneği, İŞKACİD, Agriculture Technology Derneği ve Sosyal Etki Zirvesi gibi yapılarda aktif olarak yer alıyorum. Türkiye'nin farklı bölgelerinde üniversitelerde genç kadınlarla bir araya gelerek iş hayatı, denge ve iyi yaşam üzerine konuşmalar gerçekleştiriyorum. Sivil toplum çalışmaları bana her zaman şunu hatırlattı: Gerçek etki, yalnızca kurulan işlerle değil, dokunulan hayatlarla ölçülür.

Oya Kalender
Kurucu @onkaglobal



PRIVATE LABEL: ENFLASYON ÇAĞINDA PERAKENDENİN DENGESİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME ALANI

Son yıllarda küresel ekonomide yaşanan dalgalanmalar, yüksek enflasyon, değişen tüketici davranışları ve perakende dinamikleri, Private Label (özel markalı ürünler) kategorisinin stratejik önemini daha da artırmıştır. Private Label artık yalnızca fiyat odaklı bir alternatif değil; perakendenin rekabet gücünü belirleyen, tüketicinin satın alma kararını yönlendiren ve üretici-perakendeci iş birliğini derinleştiren güçlü bir yapı haline gelmiştir.

Dünya genelinde FMCG büyümesinin yavaşlaması ve tüketicinin daha temkinli harcama davranışına yönelmesi, Private Label ürünlerin önemini artıran temel faktörlerden biri olmuştur. FMCG pazarında büyümenin sınırlı kaldığı bir dönemde tüketici, değer-performans dengesini daha fazla sorgularken, perakendeciler de raflarında Private Label ürünlere daha fazla alan ayırmaya başlamıştır. Bu durum, Private Label'ın yalnızca ekonomik dönemlerin değil, yapısal dönüşümün de bir parçası olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Türkiye'de de benzer bir dönüşüm yaşanmaktadır. Private Label ürünlerin toplam FMCG içindeki payı belirli dönemlerde dalgalanma gösterse de büyüme trendi devam etmektedir. NielsenIQ verilerine göre toplam FMCG'de Private Label payı %15,3'ten %14,1'e gerilemiş olsa da büyüme oranı %29,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu veri, Private Label'ın pay bazlı dalgalanmalara rağmen güçlü büyüme potansiyelini koruduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde tütün ve alkol hariç toplam FMCG'de Private Label payı %23,8'den %21,9'a gerilemiş olsa da kategori büyümesi sürmektedir. Bu durum, Private Label'ın kısa vadeli promosyon ve fiyat hareketlerinden etkilenebilen, ancak orta ve uzun vadede büyüyen yapısal bir kategori olduğunu ortaya koymaktadır.

Kategori bazında değerlendirildiğinde, Private Label'ın en güçlü olduğu alanların başında temel gıda kategorileri gelmektedir. Süt ürünlerinde Private Label payı %45'in üzerinde seyrederken, yağlar kategorisinde %45 seviyesine yakın, grocery kategorisinde ise %30'a yaklaşan bir pay dikkat çekmektedir. Bu tablo, tüketicinin temel ihtiyaç kategorilerinde Private Label ürünleri güçlü şekilde benimsediğini göstermektedir.

Kişisel bakım ve ev bakım kategorileri de Private Label açısından önemli büyüme alanları olmaya devam etmektedir. Kâğıt ürünlerinde Private Label payı %30 seviyesinin üzerinde seyrederken, ev bakım kategorisinde %20'ye yakın bir pay öne çıkmaktadır. Özellikle çamaşır suyu, yumuşatıcı ve bulaşık deterjanı gibi kategorilerde Private Label ürünlerin güçlü konumu devam etmektedir.

Bu tablo, Private Label'ın yalnızca fiyat hassasiyeti yüksek dönemlerde değil, kategori olgunluğu arttıkça kalıcı bir oyuncu haline geldiğini göstermektedir. Nitekim gelişmiş pazarlarda Private Label payı %40–50 seviyelerine ulaşırken, Türkiye'de bu oran hâlen önemli bir büyüme potansiyeli barındırmaktadır. Bu durum, Türkiye Private Label sektörünün önünde güçlü bir gelişim alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Enflasyon dönemlerinde Private Label'ın rolü daha da belirgin hale gelmektedir. Artan maliyet baskısı altında tüketici alışveriş sepetini optimize etmeye çalışırken, Private Label ürünler fiyat cıpası görevi görmektedir. Perakendeciler açısından ise Private Label ürünler, raf fiyat dengesini koruyan ve kategori rekabetini sürdürülebilir kılan stratejik bir araç haline gelmektedir. Bu nedenle Private Label, enflasyonist ortamlarda perakendenin denge unsuru olarak konumlanmaktadır.

Öte yandan Private Label'ın gelişimi yalnızca fiyat avantajına dayanmamaktadır. Kalite algısının artması, ambalaj tasarımının gelişmesi, kategori çeşitliliğinin genişlemesi ve premium Private Label ürünlerin artışı, tüketici tercihlerini kalıcı olarak değiştirmektedir. Günümüzde birçok kategoride Private Label ürünler, ulusal markalarla kalite açısından rekabet edebilir seviyeye ulaşmıştır.

Perakendecilerin kategori yönetiminde daha stratejik yaklaşım benimsemesi, üretici iş birliklerinin güçlenmesi ve veri odaklı ürün geliştirme süreçlerinin yaygınlaşması, Private Label'ın bir "alternatif" değil, "ana oyuncu" haline gelmesini hızlandırmaktadır. Özellikle modern perakendenin büyümesi ve tüketicinin çoklu mağaza ziyaret davranışının artması, Private Label ürünlerin görünürlüğünü ve erişilebilirliğini daha da artırmaktadır.

Gelecek döneme bakıldığında Private Label'ın büyümesini destekleyecek üç temel unsur öne çıkmaktadır:

- Enflasyon ve satın alma gücü baskısı
- Perakendecilerin marka stratejilerinin güçlenmesi
- Tüketicinin kalite algısındaki kalıcı dönüşüm

Bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, Private Label'ın Türkiye'de henüz potansiyelinin başında olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde ulaşılan penetrasyon seviyeleri dikkate alındığında, Türkiye Private Label sektörünün önümüzdeki yıllarda büyümeye devam edeceği açıkça anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Private Label artık yalnızca ekonomik dönemlerin ürünü değildir. Perakende stratejisinin merkezinde yer alan, üretici iş birliklerini güçlendiren ve tüketiciye sürdürülebilir değer sunan bir yapı haline gelmiştir. Türkiye'de modern perakendenin gelişimiyle birlikte Private Label'ın payının artmaya devam edeceği ve sektörün en önemli büyüme alanlarından biri olacağı öngörülmektedir.

M. İmer Özer

PLAT Özel Markalı Ürünler
Sanayicileri ve Tedarikçileri Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı





FSM İSTANBUL
FACADE SYSTEM MATERIALS



CEPHEYE DEĞER KATAN TUĞLA ÇÖZÜMLERİ

FSM İstanbul, 2010 yılından bu yana inşaat malzemeleri ve dış cephe kaplama sektöründe faaliyet gösteren, kalite odaklı yaklaşımıyla sektörde güçlü bir konuma sahip öncü bir firmadır. Temel misyonumuz, projelere her zaman en doğru ve en yüksek kaliteli ürünleri sunarak sürdürülebilir ve güvenilir çözümler üretmektir.

Vandersanden, Feldhaus ve King Klinker gibi dünya markalarının Türkiye, Orta Doğu ve Orta Asya distribütörlüklerini üstlenerek uluslararası inşaat pazarında önemli bir rol üstlenmekteyiz. Geniş ürün yelpazemiz ile birlikte mimar, mühendis ve teknik satış ekiplerimiz aracılığıyla yalnızca ürün tedariki değil, aynı zamanda profesyonel danışmanlık hizmeti de sunarak projelere yüksek katma değer sağlamaktayız.

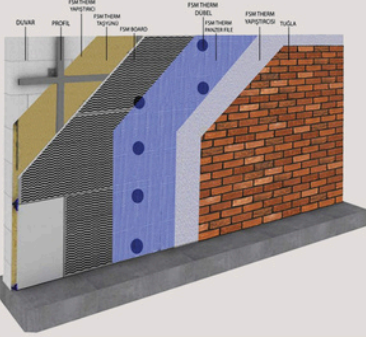
Türkiye'de Tema, Mesa, Artaş, Sembol, Sur Yapı, Sadıkoğulları, Ulusoy İnşaat ve DAP Yapı gibi sektörün önde gelen firmalarıyla gerçekleştirdiğimiz projeler, referans gücümüzü her geçen gün artırmaktadır. Avrupa'dan edindiğimiz bilgi birikimini bölge pazarına taşıyarak; yenilikçi, güvenilir ve sürdürülebilir çözümler sunmayı temel hedefimiz olarak görmekteyiz



CEPHEYE DEĞER KATAN SİSTEM ÇÖZÜMLERİ

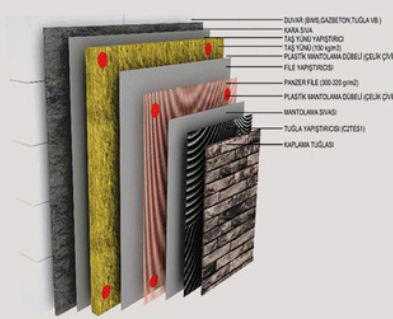
FSM - MECH

FSM BOARD YENİ NESİL TUĞLA UYGULAMALARI İÇİN MEKANİK SİSTEM



FSM THERM

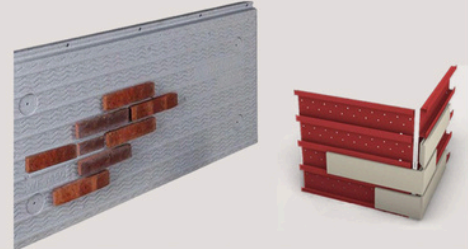
TAŞYÜZÜ SİSTEM DETAYI



FSM - BOARD

FSM-BOARD, tuğla üreticisi FSM İSTANBUL ve çözüm ortağı VANDERSANDEN tarafından özellikle tuğla uygulamaları için geliştirilmiş tamamlanmış bir üründür. Cepheye yeni bir görünüm katarak iyi bir ısı yalıtım özelliğinin yanında profesyonel uygulayıcılar için kolaylık sağlar.

Bina sahasında üzerine yatayına kaplama tuğlalar uygulanan yüksek performanslı yalıtım levhalarından oluşan bu paket bireysel ve profesyonel kullanıcıların doğru sonuca ulaşmaları için uygulama kolaylığı sağlar.



ATLAS
BRICKS

VANDERSANDEN

Feldhaus
Klinker

KING
KLINKER

YÜKSEK KALİTE
UZUN ÖMÜRLÜ PERFORMANS

ESTETİK TASARIM
MİMARİYE UYUM

ESTETİK TASARIM
MİMARİYE UYUM

FSM İSTANBUL KİMYEVİ MAD. İTH. SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
Necip Fazıl Mah. Kınalıtaş Sk. No:8/A
34773 Aşağıdudullu / Ümraniye / İSTANBUL
T: +90 2164041313

www.fsmistanbul.com
info@fsmistanbul.com
www.atlasbricks.com
info@atlasbricks.com

DETAYLI BİLGİ İÇİN



09.15 Seansı: Raflardan Dijital Vitrinlere

Ekonomik "*Check-up*"

Raf ile Kasa Arasında Kurulan Denge

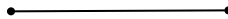
Sabah 09.15 suları... Bir zincir marketin sessizliğini, kasaya doğru ilerleyen ilk müşterinin adımları bozuyor; sepette ise yaşamın en yalın hali olan süt, ekmek ve peynir var. Kasiyer barkodu okuttuğu o kısacık anda aslında büyük bir sistemin sağlamlığı test ediliyor: Etiketdeki rakam kasaya doğru yansıyor mu, fiyat adaleti sağlanmış mı ve en önemlisi, tüketicinin zihnindeki o hassas güven bağı korunuyor mu? Türkiye ekonomisinin en kritik sınavlarından biri, işte bu birkaç saniyelik işlemde saklıken bu görünmez düzenin arkasında piyasayı ayakta tutan sessiz bir mimar olan Ticaret Bakanlığı bulunuyor. Bakanlık, sadece mevzuat üreten bürokratik bir yapı olmanın ötesinde serbest piyasanın hakemi, rekabetin güvencesi ve etiketi kasa ile dengeleyen o hayati adaletin bizzat uygulayıcısı olarak sahada yer alıyor.

Güvenin Ekonomisi

Ekonomide güven, bilanço kalemlerinde görünmez. Ama eksikliği, anında hissedilir. Son yıllarda küresel tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar, artan maliyetler ve enflasyonist baskılar, bu görünmeyen sermayeyi ciddi şekilde zorladı. Tam da bu dönemde Ticaret Bakanlığı'nın sahadaki varlığı belirleyici hâle geldi. Haksız Fiyat Değerlendirme Kurulu'nun devreye girmesiyle birlikte stokçuluk ve fahiş fiyat artışlarına karşı yalnızca cezai değil, psikolojik bir eşik de oluşturuldu. Mesaj netti: Piyasa serbest olabilir, ama sahipsiz değil. Bugün tüketici daha dikkatli, daha bilinçli ve daha talepkâr. Bu dönüşümün arkasında sadece dijitalleşme değil, aynı zamanda artan denetim kapasitesi var. Güven arttıkça işlem maliyetleri düşüyor, piyasa daha sağlıklı işliyor.

Küçüğün Hikâyesi: Dijital Vitrine Taşınan Esnaf

Anadolu'nun herhangi bir ilçesinde küçük bir esnaf düşünün. Yıllardır aynı dükkânda, aynı müşteri kitlesine satış yapıyor. Bugün ise aynı ürün, bir e-ticaret platformu üzerinden Türkiye'nin dört bir yanına ulaşabiliyor. Anadolu'nun köklü çarşılarından birinde, on yıllardır sadık müşterilerine hizmet veren geleneksel bir esnafın bugün tek bir tıkla tüm Türkiye'ye ulaşması, modern ticaretin en değerli dönüşümlerinden birini simgeliyor. Bu dijital sıçrama tesadüfî bir gelişim değil; Ticaret Bakanlığı'nın e-ticaret ekosistemine getirdiği stratejik düzenlemelerle büyük platformların piyasa hâkimiyetini dengeleyerek küçük işletmelere nefes alanı açmasının somut bir sonucudur. Ticaret Bakanlığı'nın e-ticaret düzenlemeleriyle kurduğu yeni denge, büyük platformların hâkimiyetini sınırlarken küçük oyunculara alan açıyor. Bu, sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal bir denge politikası. Çünkü Türkiye'de ekonomi yalnızca büyük şirketlerden ibaret değil. Asıl ağırlık, esnafın ve KOBİ'lerin omuzlarında taşıyor. Onların rekabet gücü arttıkça ekonomi daha dirençli hâle geliyor. Türkiye ekonomisinin asıl yükünü omuzlayan esnaf ve KOBİ'lerin rekabet gücünü korumak, sadece ekonomik bir tercih değil, aynı zamanda toplumsal yapıyı güçlendiren bir denge politikasıdır. Bu vizyonun diğer ayağını oluşturan kooperatifçilik hamleleri ise yerel üretimi örgütlü bir güce dönüştürerek dayanışma ruhuyla ekonomik krizlere karşı daha dirençli ve sürdürülebilir bir büyüme modeli inşa etmektedir.





Dr. Süleyman Ruhi AYDEMİR
Ticaret Başmüfettişi

Hız Çağı: Dakikalar İçinde Kurulan Şirketler

Bir girişimcinin önündeki en büyük engellerden biri neydi? Bürokrasi. Girişimcilik dünyasında parlak fikirlerin önündeki en kadim engel olan ağır bürokratik süreçler, yerini dijital hızın estetiğine bırakıyor. Merkezi Sicil Kayıt Sistemi (MERSİS) ile şirket kuruluş süreçleri dijitalleşti; işlemler hızlandı, şeffaflık arttı. Artık bir şirket kurmak, günler süren bir prosedür değil, dakikalarla ölçülen bir işlem. Teknik bir iyileştirmenin çok ötesinde anlam taşıyan bu dönüşüm, Türkiye'nin küresel yatırım iklimine verdiği "Hızlıysan, burası senin için doğru yer." mesajını pekiştirmekte, dinamik girişimciler için yatırım ortamını çok daha cazip ve erişilebilir bir zemine taşımaktadır.

Yeni Dönem: Yeşil, Dijital ve Sınır Tanımayan Ticaret

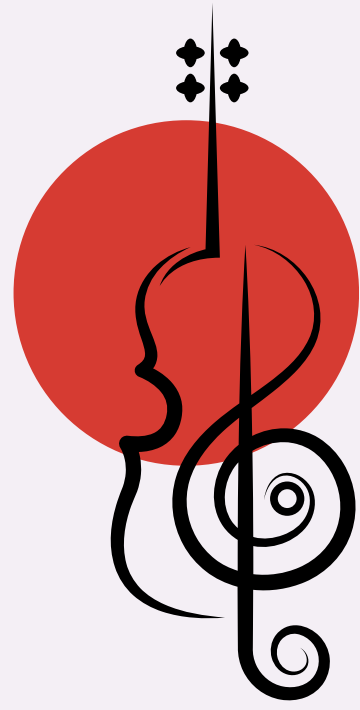
Dünya değişiyor ve ticaret de bu değişimin merkezinde. Artık mesele sadece fiyat değil; sürdürülebilirlik, veri ve dijital haklar da oyunun parçası. Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın etkileri iç piyasaya kadar uzanıyor. Dijital tüketici hakları yeniden tanımlanıyor. Sınır ötesi e-ticaret, yerel oyuncular için yeni fırsatlar yaratıyor. Ticaret Bakanlığı bu yeni oyunda yalnızca kural koyucu değil, aynı zamanda yön belirleyici bir aktör. Çünkü geleceğin rekabeti sadece üretimde değil, düzenleme kalitesinde kazanılacak.

Sonuç: Görünmeyen Ama Belirleyici

Ekonomiyi güçlü kılan şey her zaman büyük projeler değildir. Bazen bir fiyat etiketi, bazen bir denetim, bazen de küçük bir esnafın ayakta kalabilmesidir. Ticaret Bakanlığı tam da bu alanı yönetiyor: görünmeyen ama belirleyici olanı. Ne piyasayı tamamen serbest bırakıyor ne de aşırı müdahaleci bir çizgiye kayıyor. Asıl başarı, bu iki uç arasında kurulan dengede yatıyor. Çünkü günün sonunda kazanan, en büyük olan değil; en güvenilir, en adil ve en sürdürülebilir olan oluyor. Ve Türkiye ekonomisinin bu dengeyi ne kadar iyi kuracağı, büyük ölçüde o ilk sahnedeki soruya bağlı kalıyor:

Raf ile kasa gerçekten uyumlu mu?

Müzik Kampı Üzerine



Çocuklara yönelik bir müzik kampı fikri nasıl doğdu? Bu projeyi başlatırken sizi en çok motive eden duygu veya ihtiyaç neydi?

Müzik Kampı projesi ilk olarak 2019 yılında başladı. İlk yıllarda Kaş'taydık. Hatta ismi Kaş Müzik Kampı'ydı fakat kullandığımız mekân artık var olmadığı için Çeşme, Fethiye ve 2025 yılında da Assos'ta gerçekleştirdik. Bu yıl da 3-6 Temmuz 2026 tarihlerinde yine Assos'tayız.

Ben kampın kurucusu olarak Mimar Sinan Devlet Konservatuarı'ndan mezunum ve viyolonsel çalıyorum. Türkiye'de çok bilinmiyor ama konservatuvar ilkokuldan sonra orta 1. sınıfta başlıyor. 11-12 gibi çok küçük yaşlarda mesleki tercihinizi yaptığımız en disiplinli bölümlerden biri. Bizler aslında normal okullarda okuyanların üniversitede, hatta mezun olduktan sonra gittikleri workshop'lara ortaokul yaşlarında katılmaya başlıyoruz.

Bunlar "masterclass" olarak geçiyor, Türkçesiyle ustalık sınıfları. Ben 1992 doğumluyum, konservatuvara da 2004'te başladım. Bizim zamanımızda Türkiye'de pek fazla masterclass yoktu. Genelde Avrupa'ya ve viyolonsel hocam Rus olduğu için Rusya'ya gittim. Dünyanın pek çok önemli okulundan ustalar geliyor ve yine dünyanın pek çok ülkesinden bir araya gelen öğrencilere ders veriyorlar. Bu dersler birebir ya da toplu olarak, konser salonlarında gerçekleşiyor.

Müzik Kampı'nın ilhamı da bu masterclass'lar oldu. Masterclass'lar çoğunlukla profesyonel müzik eğitimi alan öğrencilere hitap ediyor. Biz ise Müzik Kampı'nda daha genele hitap ediyoruz. Dışarıdan enstrüman dersi alan öğrencileri, hatta hiç müzik eğitimi olmayan öğrencileri bile davet ediyoruz ki doğru yönlendirmeleri yapabilelim.

Çünkü Müzik Kampı'nın eğitmenleri ülkenin en önemli kurumlarından, konservatuvarlardan ve senfoni orkestralarından gelen aktif sanatçılar. Normalde bu eğitmenlerden ders almak oldukça zorken kamp sayesinde günde 10 saat eğitim alabiliyorsunuz.

İlk üç akşam eğitmenlerin konserlerini dinliyoruz. Böylece sabah çalıştıkları hocaların nasıl çaldığını da dinleme fırsatları oluyor. Dinlemekten özellikle bahsediyorum çünkü ciddi müzik eğitimi alanların bildiği gibi dinlemek de en az bireysel çalışma kadar önemli. Aynı zamanda bu mesleğin sahne arkasını da deneyimliyorlar.

Müziyenlik dışarıdan çok eğlenceli görünüyor. Oysa müzik, spor gibi her gün disiplinli çalışma ve kondisyon gerektirir. Kamp sayesinde sanatçıların provalarını, nasıl çalıştıklarını ve sahneye nasıl çıktıklarını hem aileler hem de öğrenciler birebir gözlemleyebiliyor.

6-10 yaş grubu ailesiyle gelirken, 11-15 yaş grubu kız ve erkek yatakhanelerinde ailesiz olarak konaklıyor. Bunun sebebi de yine bizim katıldığımız masterclass'lar. Bizler ortaokuldayken bu eğitimler için tek başımıza yurt dışına gidiyorduk. Bu çok önemli bir deneyim.

Bu yaşta tek başına seyahat etmek ve bu deneyimi yaşamak, yetişkinlikte büyük fark yaratıyor. Ayrıca çocukların 4 gece 5 gün boyunca karşılaştıkları sorunlarla sanat aracılığıyla baş etmeyi öğrenmeleri çok yönlü bir gelişim sağlıyor. Üstelik ülkenin farklı şehirlerinden gelen ve birbirini ilk kez tanıyan öğrencilerle birlikte. Bu da sosyalleşmeye ciddi katkı sağlıyor.

Bir yandan da ileride konservatuvara ya da güzel sanatlara gitmek isteyen öğrenciler için doğru eğitmenlerle tanışma fırsatı sunuyoruz. Bu da amaçlarımızdan biri.

Biraz daha açık ifade etmek gerekirse ülkemizde gitar çalmayı bilen herkes kendini müziyen olarak tanımlayabiliyor. Oysa bu işin böyle olmadığını en baştan doğru teknik ve doğru eğitmenlerle birlikte olmanın önemini vurguluyoruz. Çünkü başlangıçta yapılan küçük bir hata bile zamanla alışkanlığa dönüşüyor ve düzeltilmesi zor hale geliyor.

Ben de küçük yaşta müzik eğitimine başlayan biri olarak çocuk projelerine her zaman önem verdim. Sahibi olduğum Polka Music Production'da ağırlıklı olarak yetişkinlere yönelik organizasyonlar yapsak da çocuk konserlerine her zaman yer verdik. Eskişehir Caz Festivali gibi büyük projelerde bile çocuk etkinliklerini programımıza dahil ettik.

Özlem Yıldırım

6–14 yaş aralığı oldukça kritik bir gelişim dönemi. Kamp içeriğini oluştururken pedagojik ve psikolojik açıdan nasıl bir yaklaşım benimsediniz?

Burada alışılmışın dışında bir yaklaşım modelimiz var. Öğrencileri iki gruba ayırıyoruz: 6-10 yaş ve 11-15 yaş. Yukarıda da belirttiğim gibi 6-10 yaş grubu aileleriyle konaklarken, 11-15 yaş grubu ailesiz gelerek özgüvenlerini geliştiriyor.

Eğitim içeriğinde ise yaş değil, yetenek belirleyici. Konservatuvar eğitiminde olduğu gibi toplu dersler sınıfa göre değil, seviyeye göre belirlenir. Aynı yaklaşımı kampımıza da yansıttık.

Zaman zaman eğitmenler tüm yaş gruplarını birlikte çalıştırıyor. Bu durum ilk etapta hem aileleri hem de öğrencileri şaşırtıyor. Ancak ortaya çıkan sonucu gördüklerinde neden yaş değil de yeteneği vurguladığımız daha net anlaşılıyor.



Polka Music Production

İSTANBUL'DA GIDANIN YENİ YÜZYILI



Suat Parıldar
İstanbul İl Tarım ve Orman Müdürü

ARZ GÜVENLİĞİNDEN DİJİTAL DENETİM TAKİBİNE

İstanbul, 16 milyona ulaşan nüfusu ve yoğun tüketim baskısına rağmen, tarım, hayvancılık ve gıda güvenliği açısından Türkiye'nin en stratejik merkezlerinden biridir. Bakanlığımızın vizyoner yaklaşımıyla hayata geçirilen “Tarımsal Üretim Planlaması” ve “Yeni Destekleme Modeli” sayesinde artık neyin, nerede ve ne kadar üretileceği önceden belirlenmekte, ilimizin gıda arz güvenliği en üst düzeyde teminat altına alınmaktadır.

Bu süreçte Tarım Sigortaları (TARSİM) ile üreticimizin emeği doğal afetlere karşı güvence altına alınırken, “İşlenmeyen Tarım Arazilerinin Kiraya Verilmesine İlişkin Yönetmelik” başta olmak üzere hayata geçirilen düzenlemelerle atıl araziler ekonomiye kazandırılmakta, mevcut tarım arazilerinin amacı dışında kullanımı engellenmektedir. Böylece kentleşme baskısına rağmen üretimde süreklilik sağlanmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım, İstanbul'un tarımsal yapısını daha dirençli ve sürdürülebilir bir geleceğe taşımaktadır.

RAKAMLARLA İSTANBUL'UN ÜRETİM GÜCÜ VE PROJE AKIŞI

İstanbul, sınırlı arazi varlığına rağmen “yerinde üretim” ve “kent tarımı” modelleriyle dışa bağımlılığını her geçen yıl azaltmaktadır. Bu başarının arkasında, artan bir ivmeyle devam eden projeler ve finansal destekler bulunmaktadır:

•**Proje Sürekliliği:** 2021-2024 yılları arasında bugünün değeriyle toplam bütçesi 208,6 milyon TL olan 71 bitkisel üretim projesi tamamlanmıştır. 2025 yılı projeleriyle birlikte bu sayı 93 projeye, toplam bütçe ise 239 milyon TL'ye ulaşmıştır. 2026 yılı için planlanan 74,6 milyon TL bütçeli 13 yeni proje ile tarımsal üretimin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

•**Planlı Üretim Disiplini:** İstanbul'daki işlenen tarım alanlarının %90,5'i, yani 675 bin dekarın üzerindeki alan, üretim planlaması kapsamındaki stratejik ürünlerden oluşmaktadır.

•**Artan Destekleme Miktarları:** 2024 yılı için bitkisel üretim, hayvancılık ve kırsal kalkınma kapsamında üreticilerimize toplam 505,6 milyon TL destekleme ödemesi yapılmıştır. 2025 yılı üretim dönemine ait ödemeler devam etmekte olup, yılın ilk diliminde 504,5 milyon TL çiftçilerimizin hesaplarına aktarılmıştır.

•**Yeni Destekleme Modeli ile Güçlenen Üretici:** Yeni Destekleme Modeli kapsamında destekleme tutarlarında önemli artışlar sağlanmıştır. 2026 üretim yılı itibarıyla bitkisel üretimde kategori bazlı destek katsayısı %27 artırılarak dekara 310 TL'ye yükseltilmiştir. İstanbul için stratejik kabul edilen ürünlerde sağlanan bu artışlar, girdi maliyetlerini düşürerek gıda arz güvenliğini güçlendirmektedir.

Kent Tarımı ve İklim Direnci: Güvenilir Gıdanın Kaynağı

Gıda Etiketleme Mevzuatında Güncel Değişiklikler

İstanbul, gıda arz güvenliğini lojistik maliyetleri düşüren ve tazeliği koruyan “kent tarımı” uygulamalarıyla güçlendirmektedir. Kağıthane’de yerin 30 metre altında faaliyet gösteren ve su kullanımında %95 ila %99 oranında tasarruf sağlayan Kapalı Dikey Tarım Uygulama Merkezi gibi projeler, megakentin iklimden bağımsız üretim kapasitesini ortaya koymaktadır.

İklim değişikliği ve kuraklık riskine karşı kuraklığa dayanıklı tohum çeşitleri kullanılmakta, toplam mera varlığının %38’ine ulaşan ıslah ve amenajman çalışmaları yürütülmektedir. İşgal sonrası eski haline getirilen mera alanlarıyla birlikte toplam mera varlığının %51’i ıslah edilmiştir. Bu çalışmalar, hayvancılıkta girdi maliyetlerini düşürmektedir. İstanbul İl Tarım ve Orman Müdürlüğü olarak, tarlada başlayan bu güven zinciri sofraya ulaşana kadar denetim ve şeffaflık standartlarıyla korunmaktadır.

Bakanlığımız, gıda güvenilirliği ve tüketici haklarını korumak amacıyla mevzuat güncellemelerini sürdürmektedir. 10 Mart 2026 tarihli düzenleme ile şu başlıklar öne çıkmaktadır:

•Çocukların Korunması: Çocukların gelişimini olumsuz etkileyebilecek ambalajlar yasaklanmıştır.

•Net İfadeler: “Krema” ifadesinin kullanımına ilişkin kurallar belirlenmiştir.

•Tüketici Bilgilendirme: Bitki çaylarında hazırlama yöntemlerinin belirtilmesi ve toplu tüketim yerlerinde içerik ile kalori bilgisinin sunulması zorunlu hale getirilmiştir.

İşletmelerin, geçiş sürelerinin ardından bu düzenlemelere tam uyum sağlaması gerekmektedir.

Gıda Denetiminde Şeffaflık ve Dijital Takip: Karekod Uygulaması

Tarlada başlayan planlı üretim süreciyle gıda arz güvenliği sağlanırken, sofraya ulaşana kadar gerçekleştirilen denetimlerle gıda güvenliği garanti altına alınmaktadır.

Gıda ve Yemin Resmi Kontrolüne Dair Yönetmelik’te yapılan değişiklik ile toplu tüketim ve satış faaliyeti gösteren gıda işletmelerinde “Karekod Uygulaması” zorunlu hale getirilmiştir. 28 Temmuz 2025 tarihi itibarıyla bu karekodların tüketicinin görebileceği alanlarda bulundurulması zorunludur.

Bakanlık tarafından her işletmeye özel hazırlanan karekodlar, işletme kayıt numarası ve vergi numarası ile guvenilirgida.tarimorman.gov.tr adresi üzerinden oluşturulmaktadır.

Uygulama Detayları:

•Sergileme: Karekodlar, tüketicinin görebileceği alanlarda sergilenmektedir.

•Paket Servis: Paket servis yapan işletmelerde ambalaj üzerine basılı, çıkartma veya broşür şeklinde sunulabilmektedir.

•Toplu Tüketim Yerleri: Kafe ve restoranlarda menülerde veya masa yüzeylerinde yer alabilmektedir.

•Vatandaşlar için Hızlı Erişim: Karekodlar, “Tarım Cebimde” uygulaması üzerinden okutularak işletmeye ait bilgilere ve son denetim tarihine anında ulaşılmasını sağlamaktadır.

Tüketici Denetim Sürecine Dahil Oluyor: “Güvenilir Gıda” Mobil Uygulaması

Gıda güvenilirliğinde şeffaflığı artırmak amacıyla geliştirilen “Güvenilir Gıda Mobil Uygulaması”, vatandaşların denetim süreçlerine aktif katılımını sağlamaktadır. Uygulama, karekod okutma özelliği ile işletme bilgilerine erişim imkânı sunarken, taklit ve tağşiş listelerini de anlık olarak paylaşmaktadır.

“Çek-Gönder” özelliği sayesinde vatandaşlar, uygunsuz gördükleri durumları fotoğraf ve konum bilgisiyle birlikte iletebilmekte ve başvurularının durumunu uygulama üzerinden takip edebilmektedir. Unutulmamalıdır ki en iyi denetçi tüketicinin kendisidir.

Tarladan çatala gıda güvenliği; bitki sağlığı, hayvan sağlığı ve gıda güvenliğinin tüm aşamalarını kapsayan entegre bir yaklaşımla sağlanmaktadır. İstanbul İl Tarım ve Orman Müdürlüğü olarak bu süreci, il genelindeki yaklaşık 139 bin gıda ve yem işletmesinde yürütülen denetimlerle kesintisiz şekilde sürdürmekteyiz.

Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan’ın ifade ettiği üzere, “*Milletimizin gıda güvenliği, ülkemiz için milli güvenlik meselesine dönüşmüştür.*”

Bu bilinçle İstanbul’un gıda geleceğini güvence altına almak için çalışmalarımız aralıksız devam etmektedir.

TÜRKİYE’DE YEME-İÇME SEKTÖRÜ: GERÇEKLER VE YENİ DÖNEM

Türkiye’de yeme-içme sektörü bugün dışarıdan bakıldığında hâlâ cazip, içeriden bakıldığında ise ciddi bir mücadele alanı.

Görünen ile Gerçek Aynı Değil

Artık bu sektör sadece “iyi yemek yapanın” kazandığı bir alan değil. Doğru maliyet yönetimi yapamayan, ekibini tutamayan ve konseptini net ortaya koyamayan işletmeler için sürdürülebilirlik her geçen gün zorlaşıyor.

Yeni Müşteri Profili: Sorgulayan ve Seçen

Son dönemde en büyük kırılma müşteri tarafında yaşandı. Misafir artık sadece lezzet aramıyor; deneyim, güven ve samimiyet satın alıyor. Aynı zamanda ödediği paranın karşılığını sorguluyor. Eskiden “güzel mekân” yeterliyken, bugün “neden buradayım?” sorusuna net cevap isteyen bir müşteri profili var.

Mutfaktan Daha Zor: Sistemi Yönetmek

Operasyon tarafında ise gerçekler daha sert. Artan maliyetler, düzensiz tedarik zinciri ve en önemlisi nitelikli personel bulma sorunu sektörün en büyük problemleri haline gelmiş durumda. Bugün birçok işletme aslında yemek değil, sistem yönetmeye çalışıyor. Ve bu sistemi kuramayanlar, ne kadar iyi lokasyonda olursa olsun uzun vadede ayakta kalamıyor.

Güçlü Miras, Büyük Potansiyel

Buna rağmen Türkiye, gastronomi açısından hâlâ çok güçlü bir ülke. Yerel ürün çeşitliliği, köklü mutfak kültürü ve yeni nesil girişimcilerin vizyonu, sektörü yukarı taşıyan en önemli unsurlar.

Hikâyesi Olmayan Marka Yaşamaz

Özellikle geleneksel mutfağın modern yorumlarla sunulması, hem yerli hem yabancı misafir için büyük bir değer yaratıyor. Ancak burada en kritik konu şu: Hikâyesi olmayan, kimliği net olmayan hiçbir marka artık kalıcı olamıyor.

Eleme Başladı

Önümüzdeki dönemde daha az ama daha güçlü markalar göreceğiz. Standart, kimliksiz ve sadece trend peşinde koşan işletmelerin ise elenmesi kaçınılmaz.

Son Söz: Artık İyi Olan Değil, Doğru Olan Kazanıyor

Sonuç olarak bu sektör hâlâ büyük fırsatlar barındırıyor. Ama artık sadece iyi olmak yetmiyor. Disiplinli, karakterli ve sürdürülebilir olan kazanıyor.



Danış Ulaç
Gastronomi Yatırımcısı
& Marka Geliştiricisi

İş dünyasında rekabetin çerçevesi hiç olmadığı kadar hızlı değişiyor. Bir dönem markalar için büyümenin temel unsurları daha fazla görünürlük, daha güçlü dağıtım ve daha yüksek satış hacmiydi. Bugün ise başarıyı belirleyen unsur, sunduğunuz ürün kadar onu nasıl bir deneyime dönüştürdüğünüz.

Tüketici artık yalnızca kaliteli bir ürün satın almak istemiyor. Hayatına uyum sağlayan, güven veren, kolaylaştıran ve mümkünse keyifli bir deneyim arıyor. Bu nedenle markalar için büyümenin dili de değişiyor. Tek başına ilerlemekten çok, doğru partnerliklerle daha güçlü bir değer yaratmak önem kazanıyor.

Stratejik iş birlikleri tam da bu noktada öne çıkıyor. İyi tasarlanmış bir ortaklık, iki markanın yalnızca yan yana görünmesinden ibaret değildir. Her iki tarafın da kendi uzmanlığını daha etkili hale getiren bir sinerji yaratır. Bir markanın ürün gücü ve kategori bilgisi, diğerinin operasyonel kabiliyeti, erişim ağı ya da hizmet standardıyla birleştiğinde ortaya çok daha güçlü bir değer önerisi çıkar.

Stratejik İş Birlikleri

Markaların Yeni Rotası



Esra Özkanlı
Petrol Ofisi Stratejik İş
Birlikleri Yöneticisi

Buradaki asıl kazanım, markaların birbirine benzemesi değil; her birinin en güçlü olduğu alanı daha görünür ve daha işlevsel hale getirmesidir. Böylece iş birliği, yalnızca ticari bir model olmaktan çıkar ve tüketiciye doğrudan dokunan somut bir faydaya dönüşür.

Bu fayda, özellikle tüketici tarafında çok net hissediliyor. Günümüz tüketicisi için kalite artık yalnızca ürünle sınırlı değildir. Erişim kolaylığı, hız, tutarlılık ve güven duygusu da deneyimin ayrılmaz parçalarıdır. İnsanlar sevdikleri markalarla yalnızca özel anlarda değil, günlük hayatın akışı içinde de karşılaşmak istiyor.

Doğru partnerlikler tam olarak bu beklentiye doğrudan karşılık verir. Kaliteli bir deneyimi daha erişilebilir, daha pratik ve daha sürdürülebilir hale getirir. Beklentinin istikrarlı biçimde karşılanması ise tüketici memnuniyetini güçlendirirken, markayla kurulan bağı da derinleştirir.

Markalar açısından bakıldığında stratejik iş birlikleri, satış artışının çok ötesinde bir değer yaratır. Yeni müşteri segmentlerine ulaşmak, marka algısını güçlendirmek, farklı yetkinliklerden beslenmek ve yatırımların etkisini büyütmek bu modelin en önemli avantajları arasında yer alır.

Üstelik bu model, markalara kendi kimliğini koruma alanı da tanır. Bugünün rekabetinde gerçek farkın tam da burada oluştuğuna inanıyorum. Tek başına daha fazla görünmekten ziyade, doğru iş birlikleriyle daha anlamlı, daha tutarlı ve daha güçlü bir deneyim yaratabilmek belirleyici hale geliyor.

Çünkü kalıcı büyüme, artık ne sunduğunuzun yanı sıra bunu kimlerle, nasıl ve ne kadar uyumlu bir şekilde hayata geçirdiğinizle şekilleniyor.

Dünya Afrika'ya Satıyordu, Şimdi Afrika Üretiyor

Afrika kıtası, hızla artan nüfusu, ekonomik olarak Batılı ülkelerin gerisinde konumlanması ve sanayisinin görece bakir yapısı nedeniyle son yıllarda dünya ticaretinin en dikkat çeken bölgelerinden biri haline gelmiştir. Uzun yıllardır Afrika'ya ticari seyahatlerde bulunan bir iş insanı olarak, kıtanın ithalatçı konumdan üretici kimliğe geçiş sürecini ve bu dönüşümün sahadaki yansımalarını yakından gözlemledim.



Cem PERDAR

Pakmaya, Pak Holding - Afrika Bölge Müdürü

“

Son yıllarda Afrika kıtası, yalnızca hammadde ihracatına dayalı ekonomik yapısından uzaklaşarak sanayi üretimi ve yerel katma değer yaratma yönünde önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu dönüşümde hem yabancı yatırımların artışı hem de yerel tüccar ve girişimcilerin üretime yönelmesi belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle ithalata dayalı ticaretle büyüyen Afrika iş dünyası, artık üretim zincirinin daha üst basamaklarına çıkarak sanayi yatırımlarına odaklanmaya başlamıştır.

”

Afrika'da sanayileşme sürecinin hız kazanmasının birkaç temel nedeni bulunmaktadır. Bunların başında hızlı nüfus artışı, şehirleşme, orta sınıfın genişlemesi ve Afrika Kıtasal Serbest Ticaret Alanı gibi bölgesel entegrasyon girişimleri gelmektedir. Bu faktörler, yerel üretimi teşvik ederken aynı zamanda ithalata bağımlılığı azaltma yönünde güçlü bir motivasyon oluşturmaktadır. Özellikle pandemi sonrası dönemde tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar, birçok Afrikalı tüccarın yalnızca ithalatçı olarak kalmanın risklerini fark etmesine neden olmuştur. Bu durum, yerel üretim yatırımlarına olan ilgiyi önemli ölçüde artırmıştır.

Afrika'daki yerel sanayi dönüşümü ihracatçıyı nasıl etkiler?

Bu gelişme, özellikle Afrika pazarına ihracat yapan firmalar açısından hem riskler hem de yeni fırsatlar barındırmaktadır. Yerel üretim artışının ihracatçıları üzerindeki etkisi, kısa vadeli daralmalar ile uzun vadeli stratejik dönüşüm gereksinimleri arasında şekillenmektedir.

Afrika kıtasında son yıllarda gözlemlenen yapısal dönüşümler, yerel üretim kapasitesinin artmasıyla birlikte ithalat talebinde belirgin bir daralmaya işaret etmektedir. Özellikle gıda, temel tüketim malları, kozmetik, plastik ürün grupları ve bazı sanayi ürünlerinde yerel üretimin devreye girmesi, dışa bağımlılığın kademeli olarak azalmasına yol açmaktadır. Bu eğilim, ihracatçı ülkeler açısından pazar hacminin daralması ve rekabet koşullarının yeniden şekillenmesi anlamına gelmektedir.

Bununla birlikte, yerli üreticilerin sahip olduğu lojistik avantajlar ve devlet destekli teşvik mekanizmaları, maliyet yapılarında önemli iyileşmeler sağlayarak daha rekabetçi fiyatlandırma stratejileri geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, ithal ürünler üzerinde ciddi bir fiyat baskısı oluşturmakta ve ithalatın cazibesini azaltmaktadır. Ayrıca birçok Afrika ülkesi, yerel sanayiye koruma ve geliştirme amacıyla gümrük tarifeleri, ithalat kotaları ve çeşitli düzenleyici politikalar uygulamaya koymuştur. Bu korumacı önlemler, ihracatçı firmaların hem satış hacimlerini hem de kâr marjlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu dönüşüme somut bir örnek olarak Angola öne çıkmaktadır. 2020–2021 dönemine kadar Türkiye'nin yüksek hacimli un, makarna ve bisküvi ihracatı gerçekleştirdiği önemli pazarlardan biri olan Angola, son yıllarda hız kazanan sanayileşme süreciyle dikkat çekmektedir. Günümüzde ülkede sayıları onu bulan un ve makarna üretim tesisi faaliyete geçmiş durumdadır. Buna ek olarak yerel bisküvi üreticilerinin sayısı yirmiyi aşmıştır. Bu gelişmeler, Angola'nın ilgili ürün gruplarında ithalata olan bağımlılığını önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu bağlamda Angola örneği, Afrika genelinde gözlemlenen ithal ikamesine dayalı sanayi politikalarının ve yerel üretim odaklı dönüşümün somut bir yansımasıdır.

Yerel üretim kapasitesinin güçlenmesine paralel olarak, nihai ürün ihracatı gerçekleştiren firmalar açısından rekabet koşullarının giderek zorlaştığı gözlemlenmektedir. İhracatçıların mevcut iş modellerini yeniden değerlendirmeleri ve hedef pazarlara yönelik stratejik yaklaşımlarını güncellemeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Geleneksel ürün satışı odaklı yaklaşımların yerini, yerel üretim yapısına entegre olmayı esas alan daha sürdürülebilir modeller almaktadır.

Söz konusu dönüşüm ortak üretim, lisanslama anlaşmaları, teknik iş birlikleri ve yarı mamul tedariki gibi farklı mekanizmalar aracılığıyla hayata geçirilmektedir. Özellikle Afrika pazarında faaliyet gösteren şirketler açısından yerel iş ortaklarıyla birlikte üretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, günümüzde birçok firmanın stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım hem maliyet avantajı sağlamakta hem de yerel düzenleyici çerçevelere uyum açısından önemli kolaylıklar sunmaktadır.

Söz konusu dönüşüm ortak üretim, lisanslama anlaşmaları, teknik iş birlikleri ve yarı mamul tedariki gibi farklı mekanizmalar aracılığıyla hayata geçirilmektedir. Özellikle Afrika pazarında faaliyet gösteren şirketler açısından yerel iş ortaklarıyla birlikte üretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, günümüzde birçok firmanın stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım hem maliyet avantajı sağlamakta hem de yerel düzenleyici çerçevelere uyum açısından önemli kolaylıklar sunmaktadır.

Gelecek gerçekten Afrika'da mı?

Uzun süredir dile getirilen “Gelecek Afrika'dadır” söylemi, mevcut ekonomik ve endüstriyel dönüşüm dinamikleri çerçevesinde yeniden değerlendirilmelidir. Saha deneyimlerine dayalı gözlemler, geleceğin yalnızca Afrika'da değil, özellikle Afrika'da yerel üretim kapasitesinin gelişiminde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Nitekim yüksek derecede farklılaşmış ürünler dışında kalan sektörlerde faaliyet gösteren ihracatçıları için yalnızca dış ticarete dayalı bir büyüme stratejisinin sürdürülebilirliği giderek azalmaktadır.

Bu süreçte Çin'in Afrika kıtası üzerindeki artan ekonomik ve siyasi etkisi de belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çin ile Afrika ülkeleri arasındaki ticari ve yapısal iş birlikleri her geçen gün daha da derinleşmekte olup, bu durum küresel rekabet dengelerini doğrudan etkilemektedir. Afrika menşeli ürünlerin Çin pazarına erişimini kolaylaştıran düzenlemeler, iki bölge arasındaki ekonomik entegrasyonu daha da güçlendirmektedir. Bu gelişmeler, Afrika pazarında faaliyet gösteren diğer uluslararası aktörler açısından rekabet koşullarını yeniden tanımlamakta ve stratejik uyum ihtiyacını daha da belirgin hale getirmektedir.

Afrika'da yerel üretim artışı, ihracatçıları için ilk bakışta bir tehdit olarak algılsa da doğru strateji ile önemli fırsatlara dönüşebilmektedir. Kısa vadede pazar daralması ve rekabet baskısı kaçınılmaz olsa da orta ve uzun vadede değer zincirine entegre olan, iş modelini adapte eden ve katma değerli alanlara yönelen firmalar bu dönüşümden kazançlı çıkacaktır.

Bu nedenle ihracatçıların Afrika'ya bakış açısını “ürün satışı”ndan “pazar içinde konumlanma”ya doğru evriltmesi, sürdürülebilir büyüme açısından kritik bir gereklilik haline gelmiştir.

Fazla Tevazunun Sonu Ajanstan *Nasihah* Dinlemektir



PROF. DR. ATA ÖZDEMİRCİ

Yönetim Bilimleri Profesörü
CEO @ Academia Marmara

İşletme Yönetimi alanında iş dünyası ile akademi arasındaki ilişki, çoğunlukla diğer bilim dallarından farklı yönde işler: İşletme yönetimi, iyi uygulamalardan beslenir ve literatürünü hayata geçen uygulamalar üzerine geliştirir. Yani bir şey öncelikle piyasada denenir, tutar ve yaygınlaşır; hemen ardından yönetim literatürüne girer, eğitim aracılığıyla meşruiyetini kazanır ve tamamen yaygınlaşır. Bu süreç, işletme yönetiminin kuramsal birkaç alan dışında böyledir. Bu, başlangıçta bir olumsuzluk ya da zaaf gibi gözükse de aslında iş dünyasını sürekli gözlemleme gerekliliği nedeniyle alanı canlı ve aktif tutar.

Performans pazarlama ve sosyal medya yönetiminde ise akademik çalışmalar çoğu zaman vaka analizleri ve basit regresyonların ortalığa boca edilmesinden ibaret kalmıştır. Bu, alanın evrensel metotlara müsait olmamasından ve akademisyenlerin normatif çalışmalara ve bilimsel metotlara kafa yormaktansa iyi örnekleri ve olgular arasındaki aşikâr ilişkileri çalışmayı tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Oysa ortada git gide büyüyen dev bir sorun var. AI dünyasıyla birlikte özellikle dijital ürünlerin ve hizmetlerin üretiminin kolaylaşması ile kurumsal performansın bir numaralı darboğazı açık arayla performans pazarlama haline geldi. Bu alan da fazla uygulama odaklı olduğu için akademiye yeni yeni dahil olmuş ve literatür itibarıyla zayıf kalmıştır. Pazarlama kürsüleri marka konusunda felsefe yapmayı CPC, CPA, CPL gibi üç harflileri çalışmaya tercih etmektedir. Yani daha açık konuşmak gerekirse bugün kimsenin elinde, bu işi yapmanın olmazsa olmaz kuralları listesi ve kapsayıcı bir yol haritası yoktur ama globalleşen çağımızda marka önemlidir ve biz bunu en az 15 farklı derste anlatmaya devam edeceğiz.

İşte bu alan; benim mühendislik eğitiminin ardından tanıştığım, ilk derslerde “ne kadar enteresan bir jargonu var, dolu gibi gözükken boş sözleri hep beraber ciddiye alıyorlar” diyerek garipsediğim İşletme Yönetimi, son on yıldır büyük bir değişimin içine girmiş durumda. Bu değişim, büyük ölçüde pratiklik lehine gerçekleşmekte. Yakın zamana kadar müfredatın temellerini oluşturan; insanı ve organizasyonları anlamaya çalışan sosyoloji ve psikoloji temelli kuramlar derslerin içeriğini yavaş yavaş terk etmekte ve konu doktora seviyesine ötelenmekte. Bu sürecin sonunda dünyanın hemen her noktasında kurulmuş iş yönetimi okullarında eğitimin içeriğinde, lisans ve çoğu MBA öğrencisinin pek de temas etmediği kuramlar, yerlerini basit tanımlara ve sınıflandırmalara bırakmış. Bugün bazı ilkokulların bile müfredatına giren Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ya da slaytlarını şaşırtıcı unsurlarla dolduran şirket eğitimlerinin yüzeysel olarak değindiği birkaç kuram dışında tabii.

Bunun nedeni ise oldukça açık: Özellikle master ve sertifika programlarında eğitim alan ve veren arasındaki sessiz sözleşme. Sessiz sözleşmede halihazırda alınan eğitimin de bir “iş” olduğu, “iş”in pek çok alanı gibi bu alanın da sadeleşmesi, yalınlaşması gerektiği, “benden zaman, para ve biraz da çaba, sende de e bir zahmet diploma” ilişkisinin kurumsallaşması bu uzlaşmanın sonucunda gerçekleşmiş. Süreç o kadar yalınlaşmış ki, işletme okulları, dersinde sıra kuramsal bir konuya geldiğinde katılımcılardan birisinin “İyi de bunlar gerçek hayatta ne işimize yarayacak?” sorusunu dillendirmesinden korkan yüzeysel eğitmenin betonlaşmış haline dönüşmüş.

İş yönetimi eğitiminin içeriğinin yüzeyselliğiyle ilgili basit bir örnek istiyorsanız, piyasada satılan herhangi bir insan kaynakları yönetimi kitabını karıştırın. Bu kitapları baştan sona okuduktan sonra, “globalleşen çağımızda insanın önemi”, “çalışanın kurumla kurduğu duygusal bağ” minvalli boş cümleleri kitaptan çıkardığınızda kitabın geri kalanının ne kadar tutacağına bakın. Elinizde broşür gibi bir şey kalacak ve o broşür de hiçbir İK fonksiyonunu size öğretmeyecek. Broşürün içeriği, hangi unsurun kaç ayrıldığının maddelenmesinden ibaret olacak. “Peki, ben şimdi bir şirkete performans sistemini nasıl kuracağım?”, ya da “ücret, kariyer ve performansın entegrasyonunu nasıl gerçekleştireceğim?” gibi sorularınız cevapsız kalacak, ücretle ilgili öğrendiğiniz şey yedi maddelik “ücretleme ilkeleri” olacak. Merak ediyorsanız söyleyeyim: Eşitlik, dengelilik, cari ücrete uygunluk, terfi ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik, açıklık. Alın şimdi bunlarla ücret sisteminizi kurabilirseniz kurun. Bu broşürün sizde yarattığı duygu “doğru, evet, haklı, keşke bizim patron da bunu okusa” duygusu. Yani işin özü, pratik olma amacıyla sadeleşmiş işletme eğitimi, bu temel amacı, yani pratik olmayı dahi gerçekleştiremeyecek.

Sizden ricam, lütfen bu karamsar tabloyu “ülkemizde ne doğru ki?” şeklinde okumayın. Bugün ABD’nin en ünlü üniversitelerinden birine MBA için gittiğinizde göreceğiniz şey, çok yüksek ihtimalle bu slaytların İngilizceleri olacak. Çünkü zaten elinizdeki broşür kitap İngilizceden çevrilmiş kitaplardan kopyala yapıştır tekniği ile üretilmişti. Yani iş yönetimi eğitiminin tam bir “business” haline gelmesi sadece buranın sorunu değil.

GERÇEK HAYAT

Şimdi isterseniz, dersler sırasında “Peki bu gerçek hayatta ne işimize yarayacak?” diyen delikanlının çalıştığı yere gelelim. Aynı arkadaşımız, hafta sonunu dahi vererek toplam 35 saatte hazırladığı sunumun yöneticisi tarafından üst kademeye kendisine hiç referans gösterilmeden allana pullana sunulduğu, iş arkadaşları tarafından “maalesef dedikodusunun yapıldığı”, “ben bunlara bakmıyorum ama sen yine de dikkatli ol”lu ve önemli bir bilgi için aradığı teknik bölümün kendisini umursamadığı bir günün sonunda “gerçek hayat” a dair öfkesiyle uğraşmakta.

Çoğu çalışanın sandığının aksine “gerçek hayat”ta, yöneticilerin zihni genellikle şu şekilde işler: “Eğer sorun yoksa o zaman sorun yoktur”. Bizim fakültelerin adının “idari bilimler fakültesi” olması, idare kelimesinin yıllar içinde “yönetme” anlamını kaybedip “durumu idare etme” anlamına doğru evrilmesi de biraz kaderin cilvesi, biraz da dilin hinliği olsa gerek. Zaten yönetsel pozisyonlarda yer alan pek çok iş insanından beklenenin de gerçek anlamıyla yönetmek değil, durumu idare etmek olduğu konusunda sanırım herkes büyük oranda hemfikir. Özellikle, pazar payı oturmuş ve kurumsallaşmış firmalarda.

Durumu idare etmenin bir numaralı kuralı, özellikle de kritik pozisyonlardaki çalışanları maaş artışı ve terfi dışındaki yöntemlerle elde tutabilmektir. Çalışanların mutluluğunun verimlilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu keşfettiğimiz günden beri (1930’lar) çalışanların mutluluğu umurumuzda olmaya başlamış. Yönetim bilimi literatüründe bu konu o kadar çok irdelenmiş ki, çalışan psikolojisiyle ilgilenenler bağımsızlığını ilan edip “Örgütsel Davranış” adı altında ayrı bir uzmanlık alanı kurmuşlar.

Verimlilik çalışmalarının bir yerlerde tekrara varmasının ve ücretin tamamen konu dışı bırakılmasının ardındansa koskoca bir “bağlılık” külliyatı oluşmuş. Bu külliyatta kavramlar neredeyse aynı şeyi anlatsa da modası geçtikçe yenilenmiş. Örgüte bağlılık, örgütsel üyelik, örgütsel dahiliyet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel yapılaşmışlık, örgütsel ataçlanma, örgütsel sadakat, örgüte bağlılılık, örgütsel adanmışlık, hatta “örgüt dini”. Burada kötü bir mizah yapmaya çalışmıyorum. Bizim alanımızda, modası geçen bir kavramın yerine hızlı bir şekilde yenisi yetiştirilir. Danışmanlık hizmeti veren kurumların her seferinde içi doluymuş gibi gözükken yeni bir kavramı dolaşıma sokması kadar akademisyenlerin de yeni kavramlara hemen tuzlukla koşması bu duruma yol açmış. Çalışan lehine olduğunu düşündükleri bir alanda çalışma yapmanın verdiği güzel his, zaten iç içe olan ilişkilerden çıkacak yüksek korelasyonlarla rahat rahat analizler-çıkarımlar yapma ve hazır ölçekli basit anketlerle çalışma gibi pek çok pratik unsur, bu çalışmaların tekrar tekrar yapılmasının nedenleri arasında gösterebiliriz. İncelenen ve kendisini 20 yıl önce kanıtlamış ilişkilerin her yönüyle aşikâr olması, “örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma” başlıklı tezlerin yazılmasını maalesef engelleyemiyor. Son 10 yıldır da kurum içindeki adalet ve güven duygusunun kuruma bağlılıkta olmazsa olmaz olduğu yine defalarca kanıtlanmış durumda. Muhtemelen sizin bu yazıyı okuduğunuz şu anda bile yüzlerce tez öğrencisi benzer bir konu üzerinde faydasız olduğunu kendilerinin de bildiği bir tezi yetiştirme telaşı içinde. Onlara “kolay gelsin, çıkacak sonucu zaten biliyorsunuz ama neyse” diyerek yazımıza devam edelim. Nasıl olsa bilim insanı olmak gibi bir derdleri yok. Bizim derdimiz onların hocalarıyla.

YÖNETİCİNİN DÜNYASI

Peki, başarısım ve önemini bu kadar çok kanıtlamış olan “adalet ve güven duygusunu bir kurumda tesis etme” meselesi, bir üst düzey yöneticinin ne kadar ilgisini çeker? Makalenin yazarı ben olduğuma göre, buna da ben cevap vermek durumundayım: Bir kere bir üst düzey yönetici, zaten o pozisyona gelebildiyse şunu gayet açık şekilde öğrenmiştir: “Cözükten işlere gözükmeyen işlerden daha fazla önem ver”. Zaten bunu öğrenemeseydi o noktaya kolay kolay gelemeydi. İşte bu, pek çok çalışanın iş yerindeki kaderini etkileyecek bir prensiptir. Çalışanların kendileri için büyük, hissedarlar için tamamen önemsiz problemleri, daha büyük bir problem çıkarmıyorsa üst yönetim tarafından tam olarak da bu nedenle problem edilmez.

Örgüt kuramları arasında en sevdiklerimden biri olan vekâlet kuramı da benzer bir şey söyler: Ashında her yönetici – kuramın değişimiyle vekil - , hissedarların ya da şirketin –kuramın değişimiyle müvekkilin- çıkarından çok kendi çıkarına odaklanır. Örneğin kurumun önüne yalnızca o yöneticinin görebileceği pek çok fırsat gelir. Yönetici, kendisini riske etmemek için bu fırsatların çoğunu görmezden gelecektir. Veya alt kademelerdeki bir çalışanı sırf potansiyeli yüksek olduğu ve kendisine rakip olacağı için baskılayabilir. Kendisine hayran olmayan orta kademe yöneticileri birkaç yıl içinde hissettirmeden tasfiye edebilir. Aynı yönetici, müşterinin acil bir operasyonunu yürütmesi gereken çalışanını, ertesi hafta kendisinin üst kademelere yapacağı uyduruk ama kendisini göstereceği için önemli olan sunumu hazırlamakla görevlendirebilir. “İki yıl sonra takımın başında kalacağım belli mi, ben şu ana bakarım” deyip genç sporcuları kazanmaya çalışmak için hiçbir şey yapmayan, bunu kendi problemi olarak görmeyen teknik direktörleri ya da pek çok kararında ülkenin değil yakınlarının ve kendi partisinin çıkarını gözetken politikacıları gözünüzün önüne getirdiğinizde kuramın derdini daha iyi anlayabilirsiniz.

Kuram, vekâletin doğasıyla ilgili genel olarak kötümserdir ama bu duruma iki çözüm üretmiştir: Birincisi, büyük ya da küçük yolsuzluklar için yöneticilerin de denetlenmesini ve tüm karar mekanizmalarında şeffaflığı içeren kurumsal yönetim sisteminin kurulması; ikincisi ise kâr paylaşımı, hissedarlık gibi yöntemlerle amaçların ortaklaştırılması. Tüm bu nedenlerle bir üst kademe yöneticinin, gerçek bir ücret ve performans yönetimiyle kurumdaki adalet ve güven duygusunu tesis etme, altyapısı ve felsefesiyle öğrenen bir örgüt kurma, çalışanların kariyer planlaması yapabileceği akademi kültürünü oluşturma ya da kurum itibarına yatırım yapma gibi geri dönüşü oldukça uzun vadede olacak alanlara yönelik yatırım kararlarını verişine oldukça nadiren rastlarız. Sanırım pazarlama ve ajans yönetimi konusunu nasıl bir bağlamın içinde incelememiz gerektiği artık açıkça gözükmeye başladı.

AJANS İŞLERİ

İşletmelerde verimliliği ölçmenin en zor olduğu alanlar destek fonksiyonlarıdır. (Muhasebe, İK, bilgi işlem, halkla ilişkiler, vb.) Bu fonksiyonlar; lojistik, operasyon, satış ve üretim departmanlarının aksine, en modern yöneticiye bile bazen “yahu buralara boşa mı para harcıyoruz acaba?” dedirtir. İşin aslı, yönetici bu şüphesinde bazen haklıdır da ama konumuz şimdilik bu değil. Yöneticinin bu şüphesi ve elle tutulur verimlilik rakamlarının olmayışı, destek departmanlarının bütçelerine de çalışanlarının maaşlarına da doğrudan ya da dolaylı şekilde yansır.

Ajanslara devrettiğimiz işleri ele aldığımızda da bu ayrım devam eder. Örneğin performans pazarlama konusunda hassas ölçümler yapabiliriz. Performans pazarlamada metrikler açıktır. Dolayısıyla kurumlar ajanslarla yaptıkları toplantılarda harcadıkları her bir kuruşun hesabını sorabilirler. Ajanslar da bu duruma karşı bir silah geliştirmişlerdir: Pazarlamanın bütünsel bir faaliyet olduğunu anlatan uzun bir nasihat toplantısı. Bahsi geçen söylevi tabii ki ajansın junior’ına bırakmazlar, burada devreye ajansın kurucusu ya da tepedeki kurtlardan biri girer.

Toplantının özeti, satışın tek kriterinin Instagram’a ya da Google’a harcanan paralar olamadığı ve müşteri tarafından yapılması gereken pek çok yönetim faaliyetinin ihmal edildiğidir. Kurumun stratejiden pazarlama iletişimine, hizmet kalitesi ve kurumsal imajdan değer önerisine, ürün ve hizmetlerin görsel bütünlüğünden web sitesine kadar o kadar fazla eksikliği vardır ki ajansın bu dar çerçevede yapabileceği pek fazla bir şey yoktur. Bu nasihat toplantısının sonucunda ajans ya pazarlamanın birkaç kalem unsurunu daha alarak işi büyütür ya da işi tamamen kaybeder. Yani kılıçlar çoktan çekilmiştir.

Ajans ilişkilerinde süreçler performans pazarlamadan çıktığındaysa işler çok daha kolaydır. Bir tık büyüttelim, bir ton açık renk kullanalım, sloganda şöyle de bir heyecan olsun gibi gündelik koşuşturmalarda ilişkiler bu kadar gerilmez. Bu alanlar zaten sözcüklerin cennetidir. Çünkü buralarda metriklerden çok zevkler yarışır. Doğal olarak bir yöneticinin ilk aklına gelecek olan da sosyal medya yönetiminin bir ajansa verilmesi olacaktır. İş ajansa verilir, ajans da işi böyle bir sektörde çalışıyor olmanın ve serbest kıyafetle, hatta isterse mavi saçla işe gelmenin rahatlığını hissettirme karşılığında yıllar boyunca asgari ücretin bir tık üstüne çalıştıracağı yeni mezuna paslar. Yeni mezunumuz, önce sektörü biraz inceler gibi yapar, sonra da bildiğini okur ve 6 şirkette birlikte bu şirketin de hesabını yürütür.

İşin daha ciddiye alındığı bir senaryoda, yani bu işin, “çocuk çocuğa bırakılmayacak kadar” ciddi bir iş olduğu bilgisi tepeden geldiğindeyse işin başına profesyoneller geçer. Ne var ki bu profesyoneller bazen sosyal medya için yaşıldır, bu yüzden “gençlere hitap etme” kararı verilir. Bu kararı verenler, hiçbir yere varmayan ve varmayacağı herkes tarafından zaten bilinen SWOT toplantılarında fırsatlar bölümüne “genç nüfusun artması” yazanlarla aynı kişilerdir. Kötü şakalar, gençlerin beğeneceğini zannettikleri sevimsiz ve yapay bir dil, “yani”ler, “abi”ler ve en kötüsü de “hey sen!!!”ler. İşte tam olarak burada, şirketin sosyal medyadaki rezaleti, bizim de başkası adına mahcup olma duygumuz başlar. Yazının akışını bölmek pahasına şunu demeden geçemeyeceğim. En son ne zaman sokakta birini diğerine “hey sen” diye seslenirken gördünüz? Bu hatayı ancak gençlerle tek teması evde dublajlı Amerikan gençlik filmleri izlemek olan birisi yapabilir. Bu üslup hatasını reklamlarda da korkunç örneklerle görmekteyiz. İşin fenası, kimse de kimseye dur demiyor. Bir kişi bile o genç diye genelledikleri kitlenin katman katman olduğunu, ama tüm katmanlarıyla bu yılışıklıktan, yapışmışlıktan nefret ettiklerini onlara hatırlatmıyor. Sen nasıl kapıda “abi buyur, yerimiz var” yapmayan yerlerin daha düzgün olduğunu biliyorsan onlar da benzer bir duyguyla sana yaklaşıyor. Satmaya çalışmayanı, millete yılışmayanı, samimi ve doğal olanı seviyor.

Özü itibarıyla kurum, bir aile değildir, bir kulüp değildir, bir tarikat hiç değildir, en nihayetinde bir kurumdur. En azından bu toplum için ya da standart bir Avrupalı için bu böyledir. İşin enteresanı, o “çok farklı”, “bağlanamayan”, “kabına sığmayan” diye genellediğiniz kuşak için durum daha da net bir şekilde böyledir. Bazı eşyalarımızı, bazı kıyafetlerimizi, bazı yediklerimizi diğerlerinden daha çok severiz, bunlarla kendimize bir kimlik inşa ederiz. Bu nedenle onlar için benzerlerine göre biraz daha fazla bedel ödemeye açığızdır, o kadar.

Modern toplumlarda iş yapma biçimlerimiz ve neyi nasıl ürettiğimiz birbirimize benzemeye başlayınca; yani ürettiğimizle farklılaşamayınca tükettiğimizle farklılaşmaya çalışırız. Elbette bu bir dramdır ama pazarlama kitapları işin dram boyutunu büyük bir keyifle göz ardı eder. Bu, yönetim ve pazarlama bilimlerinin ortak özelliğidir. Çalışanın ve tüketicinin zaaflarına keyifle yaklaşıyoruz, bunu eğlenceli bir oyun gibi görürüz. Kullandığımız ürünü üreten şirketi bir arkadaşımızmış gibi düşündüğümüzü iddia eden Amerika kökenli pazarlama ve marka yönetimi kitapları, aslında bu çok basit gerçekliği abartarak sunmaktan başka bir şey yapmamaktadır. Ayrıca çoğunun bakış açısı, tek tipleştirici sanayi toplumundan ve propaganda çağından kalmıştır.

Özgün olma çabası bugünün toplumunda da vardır ama bu çaba; önceki dönemlerden farklı bir formattadır. Bugün birbiriyle zayıf temas halinde olan, popüler kültürden o kadar da hoşlanmayan, bir akımın peşinden topluca koşturmayan, zaten medya çeşitliliği nedeniyle topluca koşturamayacak bir kitle ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla zevkleri ve kimliği sinyallemenin yolu bireylerin ne yaptığından çok ne yapmadığını dönüştürmüştür. “Yerli müzik dinlememek”, “televizyon izlememek”, “belgesel dışında bir şey izlememek”, “yerli dizi izlememek”, “o tip yerlere gitmemek”, “o tip kitapları okumamak”, “öyle tipleri takip etmemek”, “o app’i kullanmamak” gibi. İşte bugün imaj mevzusunun geldiği nokta artışıyla eksisiyle budur. Yani çağımızda imaj, ne olduğundan çok ne olmadığının sinyalleriyle oluşturulmaya çalışılır.

Bu son cümle, bahsi geçen sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair çok fazla ipucu taşımaktadır. Aynı anda her şey olamazsınız. Aynı anda her şey olmaya çalışırsanız hiçbir şey olamazsınız. Bir iletişim kanalında ev kadınlarına, diğerinde orta gelirli tüketiciye, başka bir iletişim kanalında “gençlere” seslenirseniz nefesiniz boşluğa doğru gider. Oysa markayı tüketiciye doğru itmek yerine o markayı “çeşitli kurallara uyanların girebileceği bir oluşum”a dönüştürmek, bazen daha doğru bir seçenektir.

Peki, bir kurumun sosyal medyada gösterdiği faaliyet, iyi tweet atması, olağanüstü komik caps’ler paylaşması ve kullanıcıların sorularına oldukça zeki yanıtlar vermesi kurum imajını pozitif yönde etkiler mi? Çok da karamsar olmadan cevap vermek gerekirse cevabımız “bazı kurumlar için muhtemelen evet”tir. Buradaki sır, marka aracılığıyla yaratılan kimliğin toplum içindeki gerçek bir farklılaşma sürecine paralel gidip gitmediğiyle alakalıdır. Yine de ben bunu, popüler kültürün hızı içinde kaybolacak riskli bir yol olarak görüyorum ve bir arttırıyorum:

Merak etmeyen kimseye kendini anlatma, ayrıca fazla mütevazı de olma. Zira fazla tevazunun sonu ajanstan nasihat dinlemektir.

Tükenmişlikten Verimliliğe: Kurumsal Wellbeing

Sabahın erken saatlerinde, şehir yeni yeni hareketlenirken masanızın başına geçtiğiniz o ilk anı düşünün... Elinizde kahveniz, zihninizde ise bitmek bilmeyen o “yapılacaklar listesi”. Peki, o listedeki maddelerin ne kadarı gerçekten yaratıcı bir heyecanla tamamlanıyor? Ne kadarı ise sadece “iş bir an önce bitirme” içgüdüleriyle geçiştiriliyor? Gerçek şu ki çoğumuz ofise sadece bedenimizi getiriyoruz. Ruhumuz ve enerjimiz ise labirentin bir yerlerinde takılı kalıyor. Huffington Post’un kurucusu Arianna Huffington’ın dediği gibi: “İşi uykuya feda ettiğiniz geceleri, yoğun tempoyu bir başarı madalyası gibi takmayı bırakmalıyız.” Oysa ki Huffington, yorgunluktan bayılıp elmacık kemiğini kırdığı o güne kadar verimliliği “daha çok çalışmak” sanıyordu.

Sorun Bireysel mi Kurumsal mı?

Sırtımızdaki sorumlulukların yarattığı baskı biriktiğinde ortaya çıkan o “isteksizlik” hâli, sanılanın aksine sadece kişisel bir mesele değildir. Bu, doğrudan bir kurumsal performans krizidir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), tükenmişliği artık resmen bir “iş yeri fenomeni” olarak tanımlıyor. Eğer kurumlar istatistiklerle ilerliyorsa, sayılara baktığımızda tükenmişlik yaşayan bir zihnin potansiyelinin ancak %30-40 verimle kullanılabildiğini, mental ve fiziksel wellbeing (esenlik) yatırımı yapan şirketlerde ise çalışan memnuniyetinin %25, genel verimliliğin ise %21 oranında arttığını görüyoruz. Yani mesele tahmin edilenden daha net.

Dünya meselelerine duyarlı, daha insani, daha empatik bir tablo çizen firmalar ile çalışan arasındaki bağ sadece “maaş” üzerinden değil, sadakat ve güven üzerinden kurulur.

Başarının Görünmez Yakıtı

Pratik Adım: Sadece sonuçları değil, çabayı ve süreci de takdir eden bir geri bildirim mekanizması kurulabilir.

• **Kazancı:** Deloitte raporuna göre wellbeing stratejisi olan şirketlerde çalışanların işten ayrılma niyetinin %32 oranında azaldığı gösteriliyor.

Göz Ardı Edilen Kayıp: 40+ Deneyimi ve Menopoz

Kurumsal dünyanın en büyük handikaplarından biri de iş hayatının en verimli ve “ustalık” dönemindeki kadının yaşadığı biyolojik geçişlerin görmezden gelinmesidir. 40 yaş sonrası başlayan menopoz süreci, iş dünyasında hâlâ bir “tabu” gibi fısıltıyla konuşuluyor. Oysa bu süreci yok saymak, en deneyimli iş gücünüzü kendi elinizle verimsizleştirmektir. Bir kurum profesyonel, sadık, uzlaşmacı, arabulucu kadına alan açtığı anda aslında değerli bir potansiyeli de koruma altına almış olur.

Kurumsal Maliyet

Yanlış ve eksik perspektiften bakıldığında pahalı bir yol gibi algılandığından bu “bütünsel sağlık” yapısı bir türlü kurulamıyor. Peki, büyük bütçeler harcamadan oluşturulabilir mi? Maliyeti kazancından çok daha az mı?

Kurumsal wellbeing yol haritasının maliyeti, bir çalışanın işten ayrılmasının ve yerine yeni birini eğitmenin maliyetinin onda biri bile değildir. Ancak maliyeti düşük tutmak için arada dağıtılan meyve sepeti veya Zoom üzerinde nefes eğitimleri ilk adım için iyi fikir olsa da yeterli değildir. Kapsamlı, devamlılığı olan, düşünülmüş ve planlanmış bir yapı olmadığında etkisi de sabun köpüğü gibi olur. Bunun için de bütçeden çok vizyon ve zaman gereklidir.

Bireysel Tükenmişlikten Kurumsal Verimliliğe

İster 8 kişilik ister 80 kişilik ister 800 kişi olsun. Bu farkındalığa sahip markaların ortak noktası, verimliliğin “daha fazla saat” değil, “daha kaliteli enerji” olduğunu görüp aksiyon almalarıdır. Türkiye’deki üst düzey yöneticiler için soru artık şu: Rakipleriniz kendi “güneşini” parlatırken, siz onların gölgesinde mi kalacaksınız?

Biyolojik Ritme Saygı

İnsan beyninin 90 dakikalık periyotlarla bilgisayardan uzaklaşmaya ihtiyaç duyduğu bilgisi, İnsan Kaynaklarının bazı adımlar atmasını gerektirebilir. Pratik Adım: Haftaya başlarken veya kapatırken 15 dakika dahi olsa hem iş arkadaşlarının birbirleriyle hem de üst yönetimin çalışanlar ile ilişkilerini güven üzerine kurmasını sağlayacak “Güzel Yaşa Güzel Yaş Al Sohbetleri” yapılabilir. Kazancı: Sorunlar büyümeden çözülür, “hata yapıldığında” veya “yorgun hissedildiğinde” bunu çekinmeden söyleyebileceği bir ortam yaratılarak kuruma duyulan aidiyet artırılır. Pratik Adım: Ofiste “ekran detoksü” köşeleri oluşturmak teşvik edilebilir. Masa başında uzun süreli oturma fiziksel sorunlara, dikkat dağınıklığına neden olabilir. Gün içinde en az bir toplantının ayakta (stand-up meeting) olması fikri düşünülebilir.

Wellbeing uzmanı eşliğinde kısa ve uzun vadeli enerji seviyesini korumak için “Resilient Ofis” mantığını geliştirerek sandalye esneme egzersizleri, hızlı cevap veren stres yönetimi ve çalışma ortamında sağlıklı beslenme formülleri sohbeti organize edilir. Kazancı: Odaklanma süresi uzar, enerji düşüşleri (post-lunch dip) azalır. Harvard Business Review’a göre sağlıklı bir çalışma ortamının çalışanların yaratıcı problem çözme yeteneğini %50 artırdığını kanıtlıyor. Pratik Adım: İster 8 ister 800 kişi olsun, tüm bu yol haritasını çizmek, taşlarını dizmek ve rayına oturtmak için destek almak işin profesyonel ayağıdır. Bir diğer ayağı da bu kültürü ofisin kılcal damarlarına yayacak olanlar, kurumun kendi içinden çıkan “Esenlik Elçileri”dir. Kazancı: Uzmanlar ve ofis içindeki elçilerle geri dönüş hızla alınır.

Bilinçli Beslenme ve Hidrasyon Destekleri

Ofisteki şekerli atıştırmalıklar, toplantı salonlarındaki sağlıksız ikramlar, çay-kahve ağırlıklı içecekler ani insülin dalgalanmalarına ve beyin sisine yol açar. Pratik Adım: Sağlıklı, lezzetli atıştırmalıklar ile görünür bir yerde tarçınlı, biberiyeli, salatalıklı su istasyonları kurulabilir. İşlenmiş gıdalar yerine çiğ kuruyemiş veya mevsim meyveleri seçenekleri sunulabilir. Mutfakta ısıtıcı, mini fırın bulundurularak sürdürülebilir beslenme alışkanlıklarının iş ortamında da devam etmesi teşvik edilir. Kazancı: Çalışanların gün boyu kan şekeri dengelenir, zihinsel berraklık ve odaklanma artar.

Görünmez Tehlike: Normalleştirme

Yazımın başında bahsettiğim o sabah kahvesi anındaki isteksizlik, eğer ofisteki herkesin ortak paydası hâline gelmişse orada tükenmişlikten daha tehlikeli bir durum var demektir: tükenmişliğin normalleşmesi.

Yönetim kademelerinde ve çalışanlar arasında sıkça duyduğumuz o cümle: “Eee, bu devirde kim mutlu ki? Herkes stresli, herkes yorgun...” İşte bu kabulleniş, çözümden uzaklaştıran en büyük tuzaktır. “Ne yapabilirim ki?” düşüncesi inovasyonu öldürür, aidiyeti bitirir ve kurumu sadece “idare edilen” bir yapıya hapseder. Tükenmişliği “her çalışanın doğal” gibi görmek, alt katlardan su almaya başlayan bir gemiyi üst katların izlemesine benzer. Sonunda su herkesi yutar.

Verimliliğe geçtiğinizde sadece geminin su almasını engellemiş olmazsınız. Aynı zamanda buz dağına çarpmasını da önlersiniz.

Pelin Bozkurt Bilgiç
Well-being Uzmanı | Şef | Yazar | Kurumsal Esenlik Danışmanı





MNG
AIRLINES

ABD–İRAN GERİLİMİNİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNE GENEL ETKİLERİ NELERDİR?

ABD–İran gerilimi, lojistik sektöründe maliyet artışlarına ve tedarik zincirinde aksamalara neden olmakta, yeni ticaret güzergâhları ve alternatif çözüm arayışlarını gündeme getirmektedir. Bu süreçte özellikle yakıt, sigorta ve operasyonel giderler artmıştır. Dünya petrol taşımacılığının önemli bir bölümünün gerçekleştiği Hürmüz Boğazı'ndaki belirsizlik, petrol fiyatlarında dalgalanmalara yol açmakta ve yakıt maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Artan güvenlik riskleri, özellikle deniz taşımacılığında sigorta primleri ve navlun ücretlerini yükseltirken, hava sahalarının kapanması hava taşımacılığında uçuş rotalarının uzamasına ve ekstra maliyetlere neden olmaktadır.

Tüm bu gelişmeler lojistik zincirlerinde aksamalara, teslimat gecikmelerine ve küresel üretim maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Bu durum, alternatif güzergâhların geliştirilmesi ve tedarik zincirlerinin çeşitlendirilmesinin artık stratejik bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Bu süreçte hangi taşıma modları ve güzergâhlar daha fazla etkilenmektedir?

Bu süreçte tüm taşıma modları etkilenmekle birlikte, etki sıralamasını deniz, hava ve kara taşımacılığı şeklinde yapabiliriz. Hürmüz Boğazı'ndaki belirsizlikler deniz taşımacılığını büyük ölçüde etkilemiştir.

Hava taşımacılığında ise hava sahalarının kısıtlanması veya kapanması uçuş sürelerini ve maliyetleri artırmış, kritik öneme sahip Körfez hava koridoru da bu süreçte son derece etkilenmiştir.

Kara taşımacılığında ise İran üzerinden yapılan taşımalar büyük ölçüde durmuştur. Bu bölgelerdeki güvenlik riskleri ve kısıtlamalar uluslararası taşımacılığı ciddi şekilde aksatmıştır.

Özetle, enerji ve ticari yük taşımacılığı ile Orta Doğu hava sahasını kullanan yolcu ve kargo operasyonları yüksek risk altında olan alanlar hâline gelmiştir.

Navlun, sigorta ve operasyon maliyetlerinde nasıl değişimler beklenmektedir?

ABD–İran gerilimi, küresel tedarik zincirlerini doğrudan etkileyerek özellikle deniz ve hava taşımacılığında ciddi problemlere yol açmaktadır. Hürmüz'deki belirsizlikler, sigorta primlerinin yükselmesi ve bazı bölgelerde teminat sağlanamaması nedeniyle gemi trafiğini ciddi biçimde kısıtlamaktadır.

Hava taşımacılığında ise İran hava sahasının kapanması ve bölgedeki askerî durum, uçuş rotalarını uzatmakta, uçuş iptallerine neden olmakta ve bu durum maliyet artışı ile kapasite düşüşü anlamına gelmektedir.

Bu konjonktürde hava taşımacılığında geleneksel Körfez rotaları yerine daha güvenli ancak daha uzun alternatif rotalara yönelim söz konusudur.

Tüm sektör için esneklik, risk yönetimi, aktif maliyet kontrolü ve alternatif rotalar artık bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Kurumunuz bu süreçte ne tür çözümler sunmaktadır?

Şirketimiz, küresel lojistik ağındaki jeopolitik belirsizlikleri ve artan maliyet risklerini yakından takip etmekte, bu gelişmeleri yalnızca gözlemlemekle kalmayıp operasyonel süreçlerine aktif biçimde entegre etmektedir. Müşterilerimize sunduğumuz çözümlerde, çevik ve esnek yapımız sayesinde riskli hatlarda alternatif intermodal taşımacılık modellerini devreye almaktayız. Enerji ve navlun maliyetlerindeki dalgalanmaları, şartların el verdiği ölçüde dinamik fiyatlandırma ile yansıtmaya çalışsak da mevcut gelişmeler kârlılığımızı etkilemektedir. Yaşanan bu olağanüstü durumun en kısa sürede normale dönmesini temenni ediyoruz. Tüm bu olumsuz konjonktüre rağmen yeni uçak yatırımlarımızdan ve diğer stratejik kararlarımızdan geri adım atmıyoruz. Bu sürecin geçici olduğuna inanarak yeni teknolojilere, sürdürülebilir yatırımlara ve büyüme hedeflerimize bağlılığımızı sürdürüyoruz.

Türkiye ekonomisi ve dış ticaret açısından olası etkiler nelerdir?

Türkiye ekonomisine etkiler, enerji maliyetleri, dış ticaret dengesi ve lojistik giderler üzerinden doğrudan hissedilmektedir. Artan maliyet baskısı, özellikle üretim ve ihracat tarafında rekabet koşullarını zorlaştırmaktadır. Türkiye, bölgesel ticaret açısından önemli bir konumda yer almakla birlikte, küresel dalgalanmalardan doğrudan etkilenmektedir. Artan maliyetler ve finansal belirsizlikler, dış ticaret performansı üzerinde baskı yaratmakta ve büyüme beklentilerinin daha temkinli değerlendirilmesine neden olmaktadır. Kısa vadede yükselen enerji maliyetleri ve dış ticarete yaşanabilecek daralmalar, Türkiye ekonomisi üzerinde ilave bir baskı unsuru oluşturabilir.

Firmalar bu tür kriz ortamlarında nasıl bir strateji izlemelidir?

Risklerin etkin şekilde yönetilebilmesi için şirketlerin finansal ve operasyonel yapılarını daha esnek ve dayanıklı hâle getirmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda, nakit akışı ve tahsilat süreçlerinin yakından izlenmesi, finansal sürdürülebilirliğin korunmasında kritik rol oynamaktadır.



Emir Akın
MNG Airlines Lojistik Direktörü

TÜRKİYE’NİN EN KRİTİK GÜNDEMİ KENTSEL DÖNÜŞÜMDE YENİ DÖNEM



Deprem gerçeği, Türkiye’nin yalnızca doğal afet gündemi değil; aynı zamanda ekonomik, sosyal ve stratejik bir mesele olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün Türkiye nüfusunun büyük bir bölümü aktif fay hatlarının etkilediği bölgelerde yaşamını sürdürmektedir. Özellikle İstanbul için ortaya konulan veriler ise artık zamanla yarışılan bir sürece işaret etmektedir.

Uzmanlar, Türkiye genelinde yaklaşık 6 milyon konutun risk altında bulunduğunu ve bunların önemli bir kısmının acil dönüşüme ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. İstanbul’da ise yapıların büyük bölümü 2000 yılı öncesinde inşa edilmiştir. Bu durum, kentsel dönüşümü yalnızca bir inşaat faaliyeti olmaktan çıkararak; şehir planlaması, ekonomik sürdürülebilirlik ve toplumsal güvenlik konularının merkezine taşımaktadır.

Son yıllarda devletin attığı adımlar, dönüşüm sürecini hızlandırmayı hedeflemektedir. Özellikle 6306 sayılı Kentsel Dönüşüm Kanunu’nda yapılan yeni düzenlemeler; bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi ve finansal desteklerin artırılması açısından dikkat çekmektedir. Bununla birlikte elektronik tebligat uygulamaları, itiraz süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve karar alma mekanizmalarındaki değişiklikler de dönüşüm projelerinin daha hızlı ilerlemesini amaçlamaktadır.

Finansman tarafında da önemli bir eşiğin aşıldığını söylemek mümkündür. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’nın açıkladığı yeni destek paketleriyle birlikte, özellikle İstanbul’da dönüşüm projelerine yönelik uzun vadeli ve düşük faizli kredi modelleri hayata geçirilmektedir. Dünya Bankası destekli finansman modellerinin devreye alınmasının ise sektör açısından yeni bir dönemin habercisi olduğu değerlendirilmektedir. Ancak uzmanların ortak görüşü, kentsel dönüşümün yalnızca binaların yenilenmesi değil; aynı zamanda yaşam kültürünün de yeniden inşası anlamına geldiği yönündedir. Çünkü günümüzde modern şehircilik anlayışı yalnızca dayanıklı yapılar inşa etmeyi değil; sosyal yaşam alanları oluşturmayı, çevreye duyarlılığı, teknoloji entegrasyonunu ve sürdürülebilir bir kent kimliği oluşturmayı da kapsamaktadır.



Bu dönüşüm sürecinde özel sektörün rolü her geçen gün daha kritik hâle gelmektedir. Özellikle uzun yıllara dayanan teknik deneyime sahip firmalar, yalnızca proje geliştiren değil; aynı zamanda güven inşa eden yapılar olarak öne çıkmaktadır. İstanbul merkezli olarak faaliyet gösteren firmamız Karem Yapı, bu alanda sektörde dikkat çeken güçlü markalardan biridir.

1993 yılından bu yana faaliyet gösteren firmamız, özellikle kentsel dönüşüm projelerinde geliştirdiği mühendislik odaklı yaklaşımıyla ön plana çıkmaktadır. Depreme dayanıklı, akıllı bina teknolojilerine sahip ve bulunduğu bölgenin dokusuna uyum sağlayan projeler geliştiren Karem Yapı, eski yapı stokunun yenilenmesine yönelik çalışmalarını İstanbul'un farklı bölgelerinde sürdürmektedir.

Firmamızın dikkat çeken yönlerinden bir diğeri ise yalnızca yerel değil, uluslararası deneyime de yatırım yapmasıdır. Özellikle Avrupa ve İngiltere'de yürüttüğü AR-GE ve renovasyon çalışmalarıyla global şehircilik trendlerini yakından takip eden Karem Yapı, Türkiye'deki dönüşüm projelerine uluslararası bir perspektif katmayı hedeflemektedir.

Önümüzdeki yıllarda da Türkiye'nin en önemli gündem maddelerinden biri olmaya devam edecek olan kentsel dönüşüm, artık yalnızca yapıların değil; şehirlerin geleceğinin yeniden tasarlandığı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Karem Yapı olarak bu süreçte üzerimize düşen sorumluluğu hassasiyetle yerine getirmeye devam ediyoruz.

Remzi Dursunkaya
Karem Yapı Yönetim Kurulu Başkanı

Erhan Ali Yılmaz

Neden İletişim Günümüzün En Değerli Liderlik Becerisi?

Yapay zekânın strateji yazdığı, algoritmaların veri analiz ettiği bir çağda, bir odaya girip insanları harekete geçirebilmek neden hiç olmadığı kadar nadir ve değerli?

Bir toplantı odasında oturuyorsunuz. Masanın etrafında on kişi var; hepsi zeki, hepsi deneyimli, hepsi hazırlıklı. Ama toplantı bittiğinde herkesin hatırlayacağı tek bir kişi var: fikirlerini netlikle ifade eden, gözlerinin içine bakarak konuşan, sessizliği bir silah gibi kullanan, hikâyesiyle odayı durduran kişi. O kişinin teknik bilgisi diğerlerinden üstün mü? Muhtemelen hayır. Ama iletişimi farklı. Ve bu fark, kariyerleri, şirketleri ve bazen endüstrileri şekillendiren fark.

Yıllardır iş dünyasında iletişim eğitimi veriyorum ve şunu net görüyorum: teknik yetkinlik artık masa bahsi; herkes akıllı. Farkı yaratan şey, o zekâyı karşı tarafa aktarabilme becerisi. Araştırmalar tutarlı olarak iletişim becerilerini üst düzey liderliğin en kritik yetkinliği olarak gösteriyor. Ama söz konusu olan PowerPoint slaytlarını güzelleştirmek değil. Söz konusu olan, bir odaya girdiğinizde insanların sizi dinlemek istemesi.



**Topluluk Önünde
Konuşma Okulu
Kurucusu**

Peki neden bu kadar az lider bunu yapabiliyor? Çünkü geleneksel eğitim sistemi bize analiz etmeyi, raporlamayı, strateji kurmayı öğretti; ama kendimizi ifade etmeyi öğretmedi. Dahası, iletişim eğitimi denince akla gelen şey genellikle “düzgün duruş, diksiyon, ezberlenmiş jestler” gibi dışarıdan içeriye bir yaklaşım. Bu yaklaşım teknik olarak kusursuz ama duygusal olarak kopuk konuşmacılar üretiyor. Dinleyici etkileniyor ama bağlanmıyor. Ayakta alkışlıyor ama ertesi gün ne söylendiğini hatırlamıyor.

Ben farklı bir şeye inanıyorum: en güçlü konuşma, en otantik olanıdır.

Kişinin olduğu hâliyle sahneye çıkabilmesi; kendi sesini, kendi enerjisini, kendi kırılganlığını taşıyabilmesi bütün farkı yaratıyor. Bu, mindfulness temelli bir iletişim felsefesi: içeriden dışarıya. Önce kim olduğunuzu bilin, ne hissettiğinizi fark edin, neye inandığınızı sahiplenin. Teknikler bu özü güçlendirmek için var, bastırmak için değil.

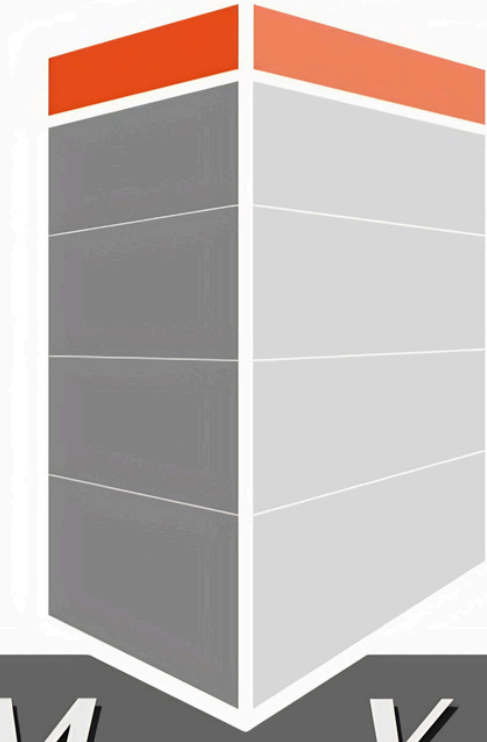
Hayatınızda sizi en çok etkileyen konuşmayı düşünün. Muhtemelen mükemmel jestlerle yapılmış kurumsal bir sunum değildi. Muhtemelen birinin gözlerinizin içine bakarak, samimiyetle bir şey paylaştığı andı. Bir liderin “bilmiyorum ama birlikte çözeceğiz” dediği an. Bir meslektaşın zor bir kararı neden verdiğini anlatırken sesinin kırıldığı an. Bu anların ortak noktası teknik mükemmellik değil; cesaret ve samimiyet.

Sinir bilimi de bunu doğruluyor. Beynimiz sahteliği milisaniyeler içinde tespit ediyor; yüz kaslarındaki mikro uyumsuzlukları, ses tonundaki zorlamayı, göz temasındaki kaçınmayı. Ama samimiyeti algıladığında sosyal bağlanma sistemi devreye giriyor: dinleyicinin kalp hızı konuşmacıyla senkronize oluyor, ayna nöronlar aktifleşiyor, oksitosin salgılanıyor. Yani dinleyici sadece sizi dinlemiyor; sizi hissediyor. Ve insanlar hissettikleri şeye göre karar verir.

Bugün bir CEO’nun en kritik anları artık yönetim kurulu sunumları değil. Kriz anında çalışanlarına güven vermek, yatırımcıyı bir vizyon etrafında birleştirmek, farklı kültürlerden ekipleri ortak bir amaca yönlendirmek... Bunların hepsi iletişim becerileri. Ve yapay zekâ bu becerileri daha da değerli kılıyor: makine her türlü analizi, raporu, strateji dokümanını üretebilir. Üretemeyeceği tek şey, bir insanın başka bir insanla kurduğu otantik bağlantı.

Otantik iletişim öğrenilebilir mi? Kesinlikle. Ama bu, bir hafta sonu seminerine katılıp “10 altın kural” ezberlemek değil. Bu, sinir sisteminizi tanımak, sesinizin doğal gücünü keşfetmek, bedeninizin zaten bildiği ama bastırdığınız ifade kapasitesini serbest bırakmaktır. Bu bir süreç. Ve karşılığı, kariyer ve yaşam kalitesinde ölçülemeyen bir dönüşüm.

Son bir soru: Yarın sabah toplantı odasına girdiğinizde, insanlar sizi dinlemek isteyecek mi?



KAREM YAPI

“Kaliteli Yaşam Alanları Sunar”



Alp Alper

Fotoğraf çekmek ile bir hikâyeye tanıklık etmek arasında sizin için nasıl bir fark var? Kendinizi daha çok sanatçı mı yoksa belgeci olarak mı tanımlıyorsunuz?

Bir insanın kendisini nasıl tanımladığından çok, ortaya koyduğu iş konuşur. “Ben sanatçıyım” demekle sanatçı olunmaz. Sanatçı kimliği, zaman içinde ürettiğiniz işlerle, insanların size verdiği karşılıkla oluşur. Bir fotoğrafçı olarak yaptığımız iş, izleyicide bir karşılık buluyorsa, insanlar o üretimde bir değer görüyorsa, o noktada sizin için “sanatçı” tanımı kullanılabilir. Ama bu, kişinin kendi kendine vereceği bir unvan değil. Bugün bakıyoruz, iki kare fotoğraf çekip kendini “fotoğraf sanatçısı” olarak tanımlayan çok kişi var. Açıkçası buna gülüyorum. Örneğin hayatında ilk kez Hindistan’a gidip, oranın renkli yapısından etkilenip döndükten sonra sergi açan insanlar görüyorum. Evet, Hindistan fotoğraf açısından zengin bir coğrafya, kimi götürseniz güzel kareler yakalayabilir. Ama bu, sizi fotoğraf sanatçısı yapmaz. Bu unvanın bu kadar kolay kullanılmaması gerektiğini düşünüyorum. Fotoğraf sanatçılığı daha derin, daha emek isteyen bir yolculuk.

Dünyanın en uzak ve kırılgan coğrafyalarında çalışırken etik sınırlarınızı nasıl belirliyorsunuz? Hiç “çekmemeyi” seçtiğiniz anlar oldu mu?

Bu tamamen bulunduğunuz ortamın şartlarıyla ilgili. Kültür, coğrafya, o anın ruhu... Hepsi birlikte belirleyici oluyor. Bazen fotoğraf gözünüzün önünde oluyor ama çekemiyorsunuz. Bunu birebir yaşadım. Hindistan’da, özellikle Mumbai’de bazı mahallelere girdim. Fotoğraf çekmek için girdim ama içeride gördüğüm manzara karşısında tek bir kare bile çekemedim. Ben fotoğraf için çok şey göze alan biriym. Ama o an elim makineye gitmedi. Ne kalbim ne vicdanım buna izin verdi. Orada gördüğüm acıyı, o insanlık dramını sanki hiçbir şey olmamış gibi bir kareye sığdırmak bana doğru gelmedi. Tur bittiğinde elimde tek bir fotoğraf yoktu. Ama belki de o gün çekmediğim fotoğraflar, çekebileceklerimden daha anlamlıydı.



National Geographic Photographer

Gittiğiniz yerlerde “yabancı” olmak ile hikâyenin parçası olmak arasında nasıl bir denge kuruyorsunuz?

Ashnda burada denge değil, dönüşüm var. Bir fotoğrafçı olarak bir yere gidip tek seferde o hikâyeyi yakalayamazsınız. Aynı yere defalarca gitmeniz gerekir. Zaman geçirmeniz, insanlarla bağ kurmanız gerekir. Eğer orada yabancı kalırsanız, insanlar sizi turist gibi görür. O zaman da gerçek duyguları yakalayamazsınız. Gerçek hikâyeyi anlatabilmek için o insanların bir parçası olmanız gerekir. Aksi hâlde çektiğiniz fotoğraf sadece yüzeyle kalır.



Sizi en çok etkileyen, dönüştüren anlardan biri neydi?

Ara Güler'in çok sevdiğim bir sözü vardır: "En iyi karemi daha çekmedim." Bu aslında bir fotoğrafçının iç dünyasını anlatır. Ne kadar iyi işler yaparsanız yapın, içinde hep daha iyisini çekme arzusu olur. Benim için unutulmaz anlardan biri Göbeklitepe civarında yaptığım bir uçuş sırasında yaşandı. Havadan baktığımda, yerde taşlarla oluşmuş ve koşan bir insan figürünü andıran bir şekil gördüm. Peru'daki Nazca çizgileri gibi. O anı gördüğümde inanılmaz bir heyecan yaşadım. Defalarca dönüp fotoğrafladık. Ama birçok kişi sadece bir şekil olarak gördü. Benim için ise çok daha derin bir anlam taşıyan bir andı.

Dijital çağda herkesin fotoğrafçı olduğu bir dünyada fark yaratan nedir?

Artık gerçekten herkes fotoğraf çekebiliyor. Telefonlar bu işi fazlasıyla mümkün kıldı. Ama farkı yaratan şey makine değil, bakış açısı. Doğru yerde, doğru zamanda olabilmek... Ve o anı bir hikâyeye dönüştürebilmek. Hâlâ bana "hangi makineyi kullanıyorsunuz?" diye soruluyor. Bu çok yanlış bir soru. Çünkü mesele makine değil. Mesele, kültür, bakış açısı, birikim ve o anı nasıl gördüğünüz.

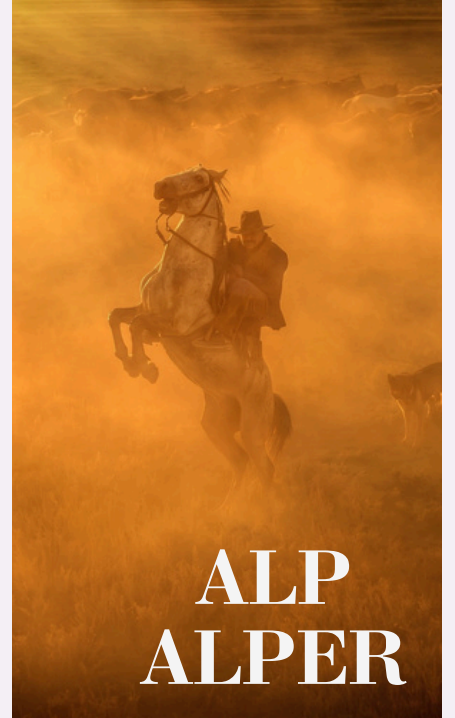
Doğa—insan—kültür ekseninde sizi en çok endişelendiren değişim nedir?

Beni en çok endişelendiren şey, insanın rant uğruna doğayı yok etmesi. Bu sadece doğayı değil, kültürü de yok ediyor. Bir domino etkisi gibi her şey birbirini etkiliyor. Fotoğraf ise bu yok oluşun bir belgesi hâline geliyor. Belki de biz, kendi sonumuzu fotoğraflıyoruz.



Zorlu coğrafyalarda risk yönetimi ile liderlik arasında benzerlik var mı?

Var tabii ki. Aslında hepsi bir planın parçası. Nasıl bir CEO kriz ya da risk yönetiminde her şeyi bir plan dâhilinde yürütüyorsa, fotoğrafçı da aynı şekilde hareket eder. Rastgele yola çıkıp karşılaştığım fotoğraflamak başka bir şey; ama sahada başınıza gelebilecek her ihtimali önceden düşünmek bambaşka bir şey. Özellikle savaş fotoğrafçıları için bu çok daha kritik. O an nasıl davranacağını bilmek zorundasın. Her senaryoyu önceden hesaplamak gerekiyor. Bizim yaptığımız işte, özellikle hava fotoğrafçılığında bu planlama çok daha hayati. Uçuş sırasında başınıza gelebilecek her ihtimali düşünürüz. Örneğin havada yakıt biterse ne olur, beklenmeyen bir durum gelişirse nasıl hareket ederiz... Bunların hepsini önceden planlarız. İnceğimiz alternatif noktaları belirleriz, yer ekibiyle koordinasyon hâlinde çalışırız. Havadan sürekli iletişim kurar, aşağıdaki ekipten veri alırız. Yani aslında her şey baştan sona bir planın içinde ilerler. Bu da bir CEO'nun yönetim anlayışına çok benziyor. Hem risk yönetimi hem kriz yönetimi hem de o anda doğru kararı verebilme refleksi... Çünkü bazen tüm planlara rağmen anlık bir karar vermeniz gerekir. Mesela uçuş sırasında ya devam edeceksiniz ya da en doğru noktada iniş kararı alacaksınız. Bu tamamen zamanlama ile ilgili. Yakıt hesabı, rüzgâr durumu, rota, coğrafya... Hepsini aynı anda değerlendirmeniz gerekiyor. Bu yüzden her zaman alternatif planlarımız hazır: B planı, C planı, hatta D planı. Kısacası bu iş, bir CEO'nun yaptığı yönetimden çok da farklı değil. Hatta benzerlikten öte, aynı strateji ve planlama disiplininin bir parçası.



Kariyerinizin başında olsaydınız yine aynı yolu seçer miydiniz?

Bugün kariyerimin başında olsaydım, elimde bugünkü birikim olacağı için elbette daha farklı bir yerden başlardım. Yani maça aslında 10-0 önde başlıyorsunuz. Çünkü artık bir kültürel birikiminiz, yaşamışlıklarınız, çektiğiniz karelerin ve yaptığımız işlerin değeri var.

Ben bugüne kadar dört kitap yaptım. Üçü Türkiye üzerine, biri İstanbul üzerine. Dört Mevsim İstanbul, Dreamscape Turkey, Gökyüzünden Türkiye... Bu kitapların her biri aslında benim için birer basamak oldu. Hepsi bugünkü kariyerimi oluşturan birer tuğla gibi.

Ama şunu özellikle söylemek isterim: Bu işler dışarıdan görüldüğü kadar kolay değil. Bizim bir kitabı ortaya çıkarmamız yaklaşık altı buçuk, yedi yıl sürüyor. Yani öyle birkaç haftada, birkaç ayda olacak bir süreç değil. Çok ciddi emek, zaman ve maddi kaynak gerektiriyor.

O yüzden kariyerimin başında olsaydım yine aynı yolu secerdim. Çünkü bu işte gerçekten "pişmek" gerekiyor. O süreçten geçmeden o seviyeye gelmek mümkün değil. Bugün dönüp baktığımda şunu rahatlıkla söyleyebilirim: İyi ki'lerim, keşke'lerimden daha fazla. Türkiye'de bu alanda uçarak fotoğraf çeken, dört kitabı olan ve 25 ülkede Türkiye fotoğraflarıyla kişisel sergi açmış bir fotoğrafçı olmak benim için büyük bir gurur.

Bir fotoğraf dünyayı değiştirebilir mi?

Keşke değiştirebilse... Eskiden buna daha çok inanılıyordu. Vietnam savaşı, Afrika'daki açlığa kadar birçok güçlü fotoğraf var. Ama hiçbirisi savaşı ya da açlığı durduramadı. Fotoğrafın gücü çok büyük. Ama dünyayı değiştirecek kadar güçlü mü? Bence artık bu biraz romantik bir düşünce.

Bir kareyi
“National Geographic
standardına” taşıyan şey
nedir? Teknik
mükemmeliyet mi, yoksa o
anın ruhu mu?

National Geographic için çalışırken editörümüzün söylediği bir cümle hiç aklımdan çıkmaz:

“Herkes fotoğraf çekebilir. Ama sizin çektiğiniz fotoğrafa bakıp ‘Bu nasıl çekilmiş?’ dedirtiyorsanız, işte o zaman aradığımız fotoğrafçısınız.”

Bence mesele tam olarak bu.

Bir leoparın peşine üç yıl düşmek, kar leoparını Himalayalar’da aylarca beklemek... Bunlar sadece teknik bilgiyle yapılacak işler değil. Sabır, emek ve zamanlama gerektiriyor.

National Geographic standardı dediğimiz şey, herkesin çekebildiği kareyi değil, kimsenin kolay kolay çekemeyeceği anı yakalayabilmek.



Alp
Alper

KORAY AKSU

KOBİ Türkiye Başkanı

Türkiye Cumhuriyet tarihinde ilk kez ihracat hacmi 275,8 milyar dolara ulaştı

Türkiye, Cumhuriyet tarihinde ilk kez son verilere göre 1 yıllık ihracat hacmini 275,8 milyar dolar seviyesine taşıdı.

İhracat, hem firmalar hem de ülke ekonomisi için rekabet gücünü, verimliliği ve döviz girdisini artıran kritik bir süreçtir. Ülkemiz, son yıllarda zorlu küresel şartlara rağmen ihracatta dikkat çekici bir performans sergiliyor.

Türkiye, Cumhuriyet tarihinde ilk kez son verilere göre 1 yıllık ihracat hacmini 275,8 milyar dolar seviyesine taşıdı. 2026 yılı için mal ihracatında 282 milyar dolar, hizmet ihracatında 128 milyar dolar olmak üzere toplamda 410 milyar dolarlık büyük bir hedef konuldu.

Yurt dışına en çok neyi satıyoruz?

Yıllardır aralıksız dünya buğday unu ihracatında birinciliği kimseye bırakmıyoruz. Binek otomobiller, yan sanayi ürünleri, hazır giyim ve tekstil hâlâ lokomotifimiz. İHA/SİHA'lar, zırhlı araçlar ve mühimmatlar ihracatımızın katma değerini yukarı taşıyan en önemli kalemler hâline geldi.

Sadece mal değil; yazılım, sağlık turizmi ve müteahhitlik hizmetleriyle de dünyada adımızdan söz ettiriyoruz. Fason üretimden “Made in Türkiye” markalı nihai ürüne geçişimiz sürüyor ama hâlâ katma değeri daha yüksek ürünlere ihtiyacımız var.

Türkiye, üretim kasları çok güçlü bir ülke. İhracatçılarımız her türlü krize karşı çözüm üretmeyi öğrenmiş durumda.

İhracatı artırmak için önemli noktalar

İhracatını büyütmek isteyen firmalar alternatif pazarlarını geliştirmeli. AB pazarı yanı sıra başta Afrika, Asya ve Amerika pazarları Türk firmaları için büyük fırsatlar barındırıyor. İhracatta tek ülkeye, tek bölgeye bağlı kalmamalılar.

Günümüzde dijitalleşme ve dijitali iyi kullanmak ihracatta önemli bir avantaj sağlıyor. Firmalar dijital mecralarda daha görünür olmalı, sektörlerine özel pazar araştırma raporlarına yatırım yapmalı ve daha çok alana hızlı ulaşmak adına güçlü lojistik ağı kurmalı.

Aynı zamanda devlet desteklerinden etkin bir şekilde faydalanmaları da çok önemli.

2026 yılı için açıklanan Ticaret Bakanlığı ihracat teşviklerinin bütçeleri ciddi oranda artırıldı.

Ticaret Bakanlığı; dijital mecralarda verilen, görsel ve yazılı medyada yapılan reklam harcamalarını, firmaların kendi sektörlerine özel yaptırdığı pazar araştırma raporlamalarını, yurt dışı ihracat iş seyahati masraflarını, lojistik için kiralanın depo, temsilcilik ofisi, showroom ve mağaza kiralarnı yüzde 50 ile yüzde

70 arasında oranlarda karşılıyor.

Mal ihracatı yapan firmalar yıllık yurt dışı birim kiralarnlarında, açılan her birim başına 9.850.000 TL kira desteği, 19.700.000 TL yurt dışı reklam desteği, 2.450.000 TL yurt dışı iş seyahatleri desteği, 19.700.000 TL yurt dışı kalite belgeleri test ve analiz masrafları desteği ile fuar başına 3.700.000 TL fuar katılım teşviği alabiliyor.

İhracatçı firmalar milyonlarca liralık devlet desteğini kaçırıyor

Ticaret Bakanlığı her geçen yıl ihracat yapan firmalara sunduğu teşvikleri ve bu teşviklerin bütçelerini genişletirken, firmaların yüzde 80'i bu teşviklerden haberdar değil ya da almanın yollarını bilemedikleri için kullanmıyor.

Firmalar, hak ettikleri teşvikleri bilemedikleri ya da prosedürlerden çekindikleri için milyonlarca liralık iade teşvik fırsatını kaçırıyor. Üstelik Türkiye’de snai ve ticari faaliyette bulunan ve bu faaliyet neticesinde ihracat yapan, hatta yapmaya yeni başlayan tüm şirketler bu desteklerden faydalanabiliyor.

İhracat teşviklerinin alınmasında profesyonel destek neden önemli?

Kendi bünyelerinde bu işi yapmaya çalıştıklarında operasyonel olarak yönetilmesi oldukça zor, maliyetli ve hataya açık bir hâl alacaktır.

Şirketlerin kendi uzmanlık alanları dışında kalan konularda deneyimli bir danışmanlık firmasından outsourcing almaları şirket için gerek mali anlamda gerekse güvenlik bakımından oldukça fazla avantaj barındırmaktadır.

Kendi kadroları ile yönetmeye çalışmak, var olan personellere yüklenen ekstra iş yükü anlamına gelmektedir.

Dış kaynak kullanımı ise sanılanın aksine ciddi bir maliyet tasarrufu yaratmakta, böylece işletmeler elde edilen bu tasarruf ile kendi ana iş kollarına yatırım yapabilmektedir.

Outsourcing; güvenilirlik sağlamak, gider kalemlerini düşürmek ve profesyonel danışmanlık hizmeti alınan firmanın sektörel deneyiminden faydalanmak açısından teşviklerin daha hızlı ve sorunsuz alınmasına katkı sağlamaktadır.



Futbolu Yönetenler, Toplumu da Etkiler

Futbol sadece bir oyun değil, toplum psikolojisini şekillendiren, iş dünyasını içine çeken ve stratejiyle yönetilen güçlü bir sistemdir.

Futbol çoğu zaman bir spor dalı olarak tanımlanır. Oysa gerçekte, toplumların ruh halini etkileyen, davranış biçimlerini şekillendiren ve milyonlarca insanın gündelik yaşamına dokunan güçlü bir sosyal dinamiktir. Bu yönüyle futbol, sadece oynanan değil, aynı zamanda yönetilmesi gereken bir etki alanıdır.

Bir kulübün kazandığı ya da kaybettiği bir maç yalnızca puan tablosunu değiştirmez. Aynı zamanda şehirlerin enerjisini, insanların motivasyonunu ve toplumsal psikolojiyi doğrudan etkiler. Bir galibiyet umudu büyütür, bir mağlubiyet ise hayal kırıklığına kolektif bir duyguya dönüştürebilir. Bu nedenle futbol, yönetenler için yalnızca sportif bir alan değil, aynı zamanda ciddi bir sorumluluk alanıdır.

Toplum psikolojisini etkileyen bu güç, doğru yönetildiğinde birleştirici bir enerjiye dönüşür. Yanlış yönetildiğinde ise kırılganlıkları derinleştirebilir. Bu noktada liderlik, sadece sonuç üretmek değil, o sonucun yarattığı etkiyi de yönetebilmektir. Çünkü futbol sahada oynanır, etkisi ise tribünlerden başlayarak hayatın içine yayılır.

Futbolun yaşamla kurduğu bağ da tam olarak burada ortaya çıkar. Hayat gibi futbol da belirsizlikler üzerine kuruludur. Plan yaparsınız, hazırlanırsınız, doğru stratejiyi oluşturursunuz ancak sonuç hiçbir zaman tamamen kontrolünüzde değildir. Bu gerçeklik futbolu sadece bir oyun olmaktan çıkarır ve onu hayatın bir simülasyonuna dönüştürür.

Bir organizasyonu yönetirken de tablo farklı değildir. Her karar bir risk taşır, her hamle bir sonucu tetikler. Bazen doğru yaptığınız bir işin karşılığı hemen alamazsınız, bazen de küçük bir hata beklenenden büyük sonuçlar doğurur. Bu nedenle futbol, karar alma refleksini ve sabrı aynı anda gerektiren nadir alanlardan biridir.

Futbol ile strateji arasındaki ilişki ise bu yapının en kritik katmanını oluşturur. Başarı yalnızca iyi oyunculara sahip olmakla değil, doğru sistem içinde doğru rolleri tanımlamakla mümkündür. Plansız yetenek kısa vadeli sonuçlar üretir, stratejiyle desteklenen yapı ise sürdürülebilir başarıyı getirir.

Modern futbolda strateji yalnızca sahadaki dizilişten ibaret değildir. Transfer politikaları, finansal disiplin, insan yönetimi ve veri kullanımı bu yapının ayrılmaz parçalarıdır. Artık oyunu sadece sahada değil, masa başında da kazanmak gerekir. Tüm bu nedenlerle futbol, iş dünyasının da yoğun ilgi gösterdiği bir alan haline gelmiştir. Bugün birçok iş insanı kulüp yönetimlerinde yer almak, oyuna yön veren yapılarda söz sahibi olmak ve bu alanda değer üretmek için ciddi zaman ve kaynak ayırmaktadır. Çünkü futbol yalnızca bir yatırım alanı değil, aynı zamanda etkisi geniş, görünürlüğü yüksek ve doğru yönetildiğinde güçlü bir değer üretme platformudur.

Sonuç olarak futbol, duygularla beslenen ancak akılla yönetilmesi gereken bir sistemdir. Toplum üzerindeki etkisi, yaşamla kurduğu bağ ve stratejik derinliğiyle bugün artık bir sporun ötesinde, çok katmanlı bir yönetim alanına dönüşmüştür. Bu alanı doğru yönetenler ise sadece maç kazanmaz, aynı zamanda güven, istikrar ve kalıcı değer üretir.



Muhammed Türkmen
Kayeserispor Futbol Direktörü



maisonSél

www.maisonsel.com



Ümit Yaşar Göküm
Yazar, Sanat Eleştirmeni

Sanat Piyasasının Yeni Pazarlama Dinamikleri

Sanat, her dönemde yalnızca estetik bir arayış olmanın yanı sıra toplumların hafızasını, ekonomik dalgalanmaların izlerini ve kültürel kimliklerin dönüşümünü yansıtan bir aynadır. Bu nedenle sanat, bir çağın ruhunu anlamak isteyenler için en güçlü tanıklardan biridir. Günümüz sanat piyasaları, küresel ekonominin ritmini takip ederken sanatseverlere bir pusula işlevi görür. Eserlerin değerini belirleyen yalnızca maddi ölçütler değil, aynı zamanda onların taşıdığı anlam ve çağın sesiyle kurdukları bağdır. Koleksiyonerler, galeriler ve müzeler sanatın bu çok katmanlı doğasını tartışarak hem ekonomik hem de kültürel bir alan yaratırlar. Dolayısıyla bugünün sanat piyasaları yalnızca alım-satımın ötesinde, toplumsal hafızayı canlı tutan ve kültürel kimlikleri yeniden şekillendiren bir ekosistemdir.

Ekonomik Dalgalanmalar

Sanat piyasaları, ekonomik krizlerden ve küresel dalgalanmalardan doğrudan etkileniyor. Belirsizlik dönemlerinde koleksiyonerler klasik eserleri güvenli liman olarak görürken, ekonomik istikrarın hâkim olduğu zamanlarda çağdaş sanatın yenilikçi ruhuna daha fazla yatırım yapılıyor. Bu tercih değişimleri, sanat piyasasının yalnızca estetik değil, aynı zamanda ekonomik bir refleks alanı olduğunu gösteriyor. Sanat eserleri bazen bir yatırım aracına dönüşürken bazen de ekonomik risklere karşı bir çeşit kültürel sigorta işlevi görüyor.

Küreselleşme ve Dijitalleşme

Sanat piyasalarının en belirgin dönüşüm eksenlerinden biri, küreselleşme ile dijitalleşmenin kesişiminde ortaya çıkar. Online müzayede platformları, dijital galeriler ve NFT'ler sanatın yalnızca fiziksel mekânlarda değil, sanal evrenlerde de var olmasını sağlıyor. Bu durum, sanatın erişilebilirliğini artırırken aynı zamanda değer kavramını yeniden tanımlıyor. Bir dijital eserin sahipliği blok zinciri teknolojisiyle güvence altına alınırken sanatseverler için yeni bir koleksiyonculuk biçimi doğuyor. Böylece sanat, küresel ölçekte dolaşan bir dijital sermaye hâline geliyor.

Yerel Dinamikler

Türkiye'de ve dünyada düzenlenen sanat fuarları, bienaller ve bağımsız galeriler sanat piyasasının canlı damarlarını oluşturuyor. Bu etkinlikler sanatseverlere yeni keşifler sunarken sanatçılara görünürlük sağlıyor. Yerel dinamikler, küresel sanat piyasasının devinimi içinde özgün bir ses olarak öne çıkıyor. Sanat piyasası yalnızca alım-satımın ötesinde bir kültürel ekosistemdir. Her eser, bir yatırım nesnesi olmanın ötesinde aynı zamanda bir çağın da tanığıdır. Bu tanıklık, sanatın ekonomik değerini aşarak toplumsal ve kültürel bir anlam kazanmasını sağlar. Sanat piyasalarının nabzı aslında toplumların ruhunu ve çağın sorularını yansıtan bir ritimdir. Koleksiyonerler, galeriler ve müzeler bu ritmi takip ederken sanatseverler de onunla çağın ruhunu deneyimlerler.

Sanatseverlerin Dünyası

Sanatseverlerin en görünür ve etkili gruplarından biri koleksiyonerlerdir. Onlar eserleri yalnızca biriktirmezler; aynı zamanda koruyan, belgeleyen ve geleceğe taşıyan kişilerdir. Koleksiyonerlik, bir tutku ile ekonomik stratejinin birleştiği noktada durur. Her eser, koleksiyonerin kişisel tarihine eklenen bir parça olurken aynı zamanda kültürel mirasın korunmasına katkı sağlar. Bu nedenle koleksiyonerler, sanat piyasasının sürekliliğini sağlayan en önemli aktörlerden biridir.

Bugünün genç kuşağı, sanatı ekranlardan ve sanal galerilerden deneyimleyen bir nesildir. Dijital sanat, NFT'ler ve çevrimiçi sergiler onların estetik algısını şekillendiriyor. Bu kuşak için sanat yalnızca müze duvarında görülen bir tablo olmanın ötesinde, sosyal medyada paylaşılan bir görsel, bir dijital performans ya da sanal gerçeklikte deneyimlenen bir atmosferdir. Genç sanatseverler bu yeni mecralar sayesinde sanatın demokratikleşmesine ve erişilebilirliğine büyük katkı sağlıyor.

Sanatseverlerin dünyası bireysel deneyimlerin ötesinde toplumsal bir katılım alanına dönüşmüş durumda. Sosyal medya platformları sanat üzerine tartışmaların yapıldığı, sergi deneyimlerinin paylaşıldığı ve sanatın daha geniş kitlelere ulaştığı bir meca hâline geldi. Bu katılım, sanatın yalnızca elit bir çevreye ait olmadığını, aksine toplumun her kesimine dokunabilen bir güç olduğunu gösteriyor. Sanatla kurulan bu ilişki, bireysel bir estetik deneyimden çok daha fazlasıdır. Sanatsever, eserin taşıdığı ruhu kendi hayatına taşır, onunla düşünür, tartışır ve yeniden üretir.

Sanatın Ruhuna Dair

Sanat piyasaları ile sanatseverler arasındaki ilişki çoğu zaman romantik bir “dans” metaforu ile açıklansa da bu ilişkinin arka planında daha karmaşık ve eleştirel bir gerçeklik vardır. Piyasa, sanatın değerini belirlerken çoğu zaman ekonomik çıkarların ve prestij arayışlarının etkisi altında kalır. Sanatsever ise esere ruhunu vermeye çalışsa da bu ruhun piyasa tarafından biçimlendirildiği gerçeğini göz ardı etmek mümkün değildir. Böylece sanat, bir yaşam biçimi olmanın yanı sıra kapitalist sistemin yeniden ürettiği bir meta hâline gelir.

Bugünün dünyasında sanat, bireyler için bir sığınak olarak görülür. Ancak bu sığınak çoğu zaman piyasanın kurallarına göre şekillenir. Sanat galerileri ve müzeler özgürlük alanı gibi görünse de aslında ekonomik güç dengelerinin ve kültürel politikaların izlerini taşır.

Her eser bir çağın sorularına cevap verir; bazen fısıltı, bazen çığlık, bazen de sessizliktir. Ancak bu seslerin duyulma biçimi, piyasanın ve kurumların filtrelerinden geçer. Çığlık niteliğindeki eleştirel eserler kimi zaman sansürlenir ya da görmezden gelinir. Sessizlik ise bazen sanatçının bilinçli tercihi, bazen de piyasanın dayattığı görünmezliktir.

Sanat, bir yandan özgürlük ve yaratıcılık alanı olarak görülürken diğer yandan ekonomik ve kültürel güç ilişkilerinin içine sıkışır. Bu çelişki, sanatın ruhunu hem besleyen hem de sınırlayan bir unsur hâline getirir. Sanatseverler, eserle kurdukları diyalogda bu çelişkiyi hisseder; bir yandan estetik haz alırken diğer yandan sanatın piyasa tarafından biçimlendirilmiş doğasını sorgular.

Sanatın Sonsuz Yolculuğu

Bugünün sanat piyasaları, hızla değişen dünyada bir denge arayışını yansıtırken sanatseverler bu yolculuğun en önemli yol arkadaşlarıdır. Sanat yalnızca bugünü değil, geleceği de şekillendiren bir güçtür.

Bu bağlamda sanatseverler için önerim: Sanatı yalnızca izlemekle yetinmeyin, onunla diyalog kurun. Sergilerde gördüğünüz eserleri kendi yaşamınızla ilişkilendirin, sosyal medyada tartışmalara katılın ve sanatın demokratikleşmesine katkı sağlayın. Özellikle genç kuşak için dijital sanat alanında üretim ve paylaşım, sanatın geleceğini şekillendirecek en güçlü araçlardan biridir.

Koleksiyonerlere önerim: Sanatı bir yatırım nesnesi olarak görmek yerine kültürel mirasın korunmasına hizmet eden bir sorumluluk olarak değerlendirin. Koleksiyonlarınızı yalnızca özel alanlarda saklamak yerine kamusal sergilere açarak toplumla paylaşın. Böylece sanatın ruhu, bireysel tutkudan toplumsal faydaya dönüşür.

Sanat kurumlarına önerim: Galeriler, müzeler ve bienaller sanatın ruhunu piyasa dinamiklerinin ötesine taşıyabilir. Sponsorluk ve ekonomik baskılara rağmen bağımsız ve eleştirel sanat üretimlerine alan açmak, sanatın özgürlük manifestosunu güçlendirecektir. Sanat kurumları yalnızca eserleri sergileyen değil, aynı zamanda çağın sorularına yanıt arayan düşünsel mekânlar olmalıdır.

Topluma önerilerim: Sanat yalnızca elit bir çevrenin değil, toplumun her kesiminin ortak dili olmalıdır. Yerel sanat etkinliklerine katılmak, genç sanatçılara destek vermek ve sanatın gündelik yaşamın bir parçası hâline gelmesini sağlamak kültürel kimliğin güçlenmesine katkıda bulunur.

Sonuç olarak sanatın sonsuz yolculuğu, ancak katılım, paylaşım ve eleştirel bakış ile anlam kazanır. Sanat piyasaları dalgalansa da sanatseverlerin tutkusu ve sanatın kendine özgü dili her zaman varlığını sürdürecektir. Çünkü sanat, insanlığın en derin sorularına verilen en özgün cevaptır ve bu cevabı canlı tutmak hepimizin sorumluluğudur.



Bahar Şambili Tanju

Türkiye'nin ilk kemik suyu markası
Gurvita'nın kurucusu

Bir İhtiyaçtan Doğan, Bir Sektöre Dönüşen Yolculuk

Girişimciliğin çoğu zaman bir fikirle başladığı söylenir. Benim hikâyem ise bir ihtiyaçtan doğdu.

Profesyonel kariyerim boyunca medya sektöründe yönetici olarak çalıştım.

Geçirdiğim kemik erimesi (osteoporoz) rahatsızlığının tedavi sürecinde, doktorlarımın doğal kolajen kaynağı olarak tüketmemi tavsiye ettiği kemik suyu hayatıma girdi.

Aslında bu şifalı gıda asırlardır mutfak kültürümüzde vardı ancak hazırlanmasının oldukça zahmetli olması nedeniyle modern yaşamın içinde zamanla geri planda kalmıştı.

Kemik suyunu evde kendim için hazırlamaya ve düzenli olarak tüketmeye başladım.

Zaman içerisinde sağlığım üzerindeki olumlu etkilerini deneyimledim.

Sadece evlerde hazırlanan bu şifalı gıdaya aslında herkesin ihtiyacı olduğunu düşünerek, onu üretip daha geniş kitlelerle buluşturmaya karar verdim.

SEKTÖR YARATAN MARKA, GURVİTA

Büyük bir gurur ve mutlulukla paylaşmak isterim ki, Garanti BBVA, KAGİDER ve Ekonomist Dergisi iş birliğiyle bu yıl 19'uncusu düzenlenen Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması'nda "Türkiye'nin Kadın Girişimcisi" ödülüne layık görüldüm.

Bu başarı, yalnızca bireysel bir başarı değil, aynı zamanda emek, kararlılık ve girişimcilik yolculuğunun anlamlı bir karşılığı oldu.

Kadınların ekonomide daha güçlü şekilde yer aldığı bir geleceğin ülkemizi de daha güçlü kılacağına inanıyorum. Bu nedenle üretmeye, istihdam oluşturmaya ve kadın girişimciliğini destekleyen çalışmalara katkı sunmaya aynı motivasyonla devam edeceğim.

Bu düşünceyle yola çıktım.

Amacım sadece üretmek değildi; iyi gıdayı herkes için erişilebilir kılmaktı.

GURVİTA, bu vizyonun bir sonucu olarak doğdu. Bu işi bireysel bir çabanın ötesine taşıyıp ölçek ekonomisinin bir parçası hâline getirmek istedim.

İki üniversiteyle dokuz ay süren Ar-Ge çalışmalarım sonunda, beslenme değerlerini koruyan özel bir pişirme tekniği geliştirerek bilimsel altyapıya dayanan bir üretim modeli oluşturduk.

Hiçbir şekilde katkı ve koruyucu içermeyen, tamamen doğal ilikli kemik suları ve çorbalarımızın tazelikliğini soğuk zincirle koruduk.

Böylece Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek gıda alanında yeni bir kategori oluşturduk.

2018 yılında piyasaya sunduğumuz markamız Gurvita, bugün 55 farklı ürün çeşidiyle ulusal marketlerde yaklaşık 20.000 noktada tüketicisiyle buluşuyor.

TÜKETİCİYİ GERÇEKTEN TANIYOR MUYUZ?

Belki de iş dünyasındaki en büyük problem yanlış cevaplar değil, henüz sormadığımız sorulardır. Çünkü kararların verildiği yer çoğu zaman bizim baktığımız yer değildir.

Pazarlamanın başarısında belirleyici olan en kritik unsurlardan biri, hedef kitleyi ne kadar doğru anladığımızdır. Buna rağmen birçok şirket hâlâ yerleşmiş kabullerle ve “mış gibi” yaparak hareket ediyor. Hedef kitleyi gerçekten anlamadan, hatta net bir tanım bile yapmadan strateji kurmak sandığımızdan çok daha yaygın bir hata. Geleneksel yöntemlerle, ezberlerle ya da yüzeysel sorularla segmentler oluşturuluyor. Oysa tüketicinin gerçek motivasyonlarını ıskalayan her çalışma eksik kalmaya mahkumdur. İçgöründen yoksun stratejiler günün sonunda hedef kitlede karşılık bulmuyor.

Bu yaklaşımın temelinde aslında güçlü bir yanılgı yatıyor. Tüketicinin rasyonel olduğu ve kararlarını her zaman bilinçli verdiği düşüncesi. Oysa gerçek bambaşka. İnsan sandığımız gibi karar vermiyor. Daha da önemlisi, neden öyle davrandığını çoğu zaman kendisi de bilmiyor.

Efsanevi reklamcı David Ogilvy’nin de dediği gibi: “İnsanlar hissettiklerini düşünemiyorlar, düşündüklerini ifade edemiyorlar ve söylediklerini yapmıyorlar.”

“Bizler hisseden düşünce makineleri değil, düşünen hissetme makineleriyiz.”

İNSANI MERKEZE ALMADAN PAZARLAMA EKSİK KALIR

Bugün hâlâ, özellikle KOBİ’lerde ve hatta bazı büyük ölçekli yapılarda pazarlamanın satışla karıştırıldığına, masada hak ettiği yeri bulamadığına şahit oluyoruz. Oysa pazarlama, bir şirketin kaderini ve sürdürülebilirliğini finansla birlikte doğrudan etkileyen iki ana kolondan biridir. Satış üretilmediğinde veya kaynaklar doğru yönetilmediğinde geri kalan tüm çabalar bir noktadan sonra anlamını yitirir.

Modern pazarlama dünyası artık bir gerçeği kabul etmek zorunda. Kurulan iletişimlerin büyük kısmı rasyonel anlatılardan ziyade duygulara temas ediyor. Antonio Damasio’nun vurguladığı üzere bizler düşünen hissetme makineleriyiz.

Nöropazarlama tam bu noktada devreye giriyor ve kararların arkasındaki o “görünmez” nedenleri anlamamızı sağlıyor. Zihin önce kararı veriyor, ardından bu kararı mantıklı gösterecek bir hikâye inşa ediyor. Bu sürecin merkezindeki ödül sistemi dopamin ve serotonin gibi kimyasallarla çalışarak indirim mesajından influencer etkisine kadar her uyarana anlık tepkiler veriyor.

NÖROPAZARLAMA, “NASIL”IN DEĞİL “NEDEN”İN PEŞİNDE

Tüketici kararları iki kulvarda ilerler. Hızlı, sezgisel ve bilinçdışı olan taraf anlık kararları verirken, yavaş ve analitik taraf bu kararları anlamlandırmaya çalışır.

Nöropazarlama, pazarlamanın yıllardır sorduğu “nasıl” ve “ne zaman” sorularının ötesine geçerek doğrudan o hızlı ve sezgisel mekanizmanın, yani “neden” sorusunun peşine düşer.

Pazarlama ile nörobilimin kesiştiği bu alan psikoloji ve sosyolojiyle de organik bir bağ kurar. Ancak nöropazarlamanın farkı nettir. Tüketiciyi sadece beyanları üzerinden değil, verdiği gerçek ve biyolojik tepkiler üzerinden okur. EEG, göz izleme (eye tracking) ve GSR gibi yöntemlerle dikkatin nereye yöneldiğini, tüketicinin nerede zorlandığını ve duygusal kırılma noktalarını somut verilerle görebiliyoruz.

Veriler bize sadece ne olduğunu anlatır. O verinin arkasındaki nedeni anlamak ise derin bir içgörü ve nöropazarlama bakış açısı gerektirir.

GERÇEK İÇGÖRÜ İŞ SONUÇLARINA NASIL YANSIYOR?

Neuro Reflect bünyesinde yürüttüğümüz çalışmalarda tam olarak bu bakış açısıyla ilerliyoruz ve elde ettiğimiz bilimsel verileri Deeper Strategy tarafında somut marka stratejilerine dönüştürüyoruz. Sahadaki örnekler bu yaklaşımın gücünü açıkça gösteriyor. Örneğin bir reklam analizinde en çok güvenilen sahnelerin beklenen etkiyi yaratmadığını, aksine çok daha kısa anların izleyicide daha güçlü bir karşılık bulduğunu görebiliyoruz.

Ambalajdaki küçük bir dokunuşun bağ kurma üzerindeki etkisini ya da kullanıcı deneyimindeki küçük “sürtünme” noktalarının iyileştirilmesiyle nasıl fark yaratıldığını bizzat gözlemliyoruz. Tüketicinin söylediği ile hissettiği arasındaki fark doğru okunduğunda, ortaya çıkan içgörü doğrudan iş sonuçlarına yansıyor. Bu nedenle nöropazarlama artık markalar için “olsa iyi olur” dediğimiz bir alan değil, gerçek bir rekabet avantajıdır.



MEHMET KAYA

Nöropazarlama Danışmanı
Neuro Reflect & Deeper
Strategy Kurucusu

DÖNÜŞÜM, İNSANI ANLAMA BİÇİMİMİZDE

Yapay zekâ ve büyük veri bugün çok ileri bir noktada. Ancak dijital dönüşüme bu kadar odaklanmışken asıl değişimi kaçırmamak gerekiyor. İnsanı ve davranışını anlama biçimimiz değişiyor.

Veri her yerde ama anlamlı içgörü hâlâ sınırlı.

Günümüzde rekabet artık sadece ürün özellikleri ya da fiyat üzerinden yürümüyor. Asıl farkı, markaların tüketicinin zihninde ne kadar yer edebildiği belirliyor. İletişim kurduğumuz özne her zaman insan. O insanı ne kadar iyi anlarsak pazarlama faaliyetlerimiz de o denli güçlü karşılık bulur.

Yazının başındaki o kritik soruya tekrar dönelim. Tüketiciyi gerçekten tanıyor muyuz, yoksa hiç tanımadığımız birine mi pazarlama yapmaya çalışıyoruz?



TALAT ER

Türk Sanat Müziği sizin için bir gelenek mi, yoksa yaşayan ve dönüşen bir ifade biçimi mi? Bu müziği bugünün dünyasında nasıl konumlandırıyorsunuz?

Türk Sanat Müziği benim için yalnızca geçmişten taşınan bir miras değil; aynı zamanda yaşayan, nefes alan ve zamanla kendini dönüştüren bir ifade biçimidir. Kökleri çok derinlerde olan bu müzik, doğru yorumlandığında her dönemin insanına hitap edebilecek güce sahiptir. Ben bu müziği bugünün dünyasında, özünden kopmadan ama çağın ruhunu da hissederek icra edilmesi gereken bir sanat olarak konumlandırıyorum. Aynı zamanda bir yaşam biçimi olduğunu düşünüyorum.

Sahneye çıktığınız an ile sahne arkasındaki Talat Er arasında nasıl bir fark var? Dinleyicinin görmediği o hazırlık sürecinde neler yaşanıyor?

Sahneye çıktığımda duygularıyla mantığını harmanlayan, bunu kemanına ve sesine yansıtan bir Talat Er var. Seyirciyle göz göze gelerek dinleyicilerin hayatına dokunduğumda ve yüreğinde bir iz bıraktığımda, misyonumu yerine getirmenin gururu ve mutluluğunu yaşıyorum. Sahne arkasında ise daha disiplinli, detaylara odaklanan, kendini sürekli sorgulayan ve aynı zamanda motive eden, esprili bir tarafım devrededir. Hazırlık süreci sadece teknik değil; ruhsal bir hazırlığı da içerir. Eserin makamını, duygusunu, sözlerin derinliğini içselleştirmeden sahneye çıkmıyorum. Dinleyiciye ulaşan duygunun samimiyet olduğuna inanırım.

Klasik Türk müziğinde duygu çok ön planda. Bir eseri icra ederken teknik mi yoksa his mi sizi daha çok yönlendirir?

Teknik, tüm müzik türlerinin olmazsa olmazıdır; ancak tek başına yeterli değildir. Asıl belirleyici olan duyguların yoğunluğu ve aktarımıdır. Benim için teknik, duyguyu doğru aktarabilmek için bir araçtır. Eğer duygu yoksa en kusursuz teknik bile dinleyicide iz bırakmaz. Bu yüzden bestelerimde, icralarımda ve koro yönetirken her zaman hissiyat ön plandadır.

Günümüz gençlerinin müzik tercihleri oldukça değişken. Sizce Türk Sanat Müziği genç kuşakla nasıl daha güçlü bir bağ kurabilir?

Gençlerle bağ kurmanın yolu onları anlamaktan geçiyor. Türk Sanat Müziği doğru anlatıldığında ve doğru platformlarda sunulduğunda gençlerin de ilgisini çekiyor.

Ben hem konserlerimde hem de televizyon ve radyo programlarımda bu köprüyü kurmaya çalışıyorum. Beste çalışmalarında gençlere yönelik eser üretmeyi ve günümüz sound'larında kayıtlar yapmayı özellikle tercih ediyorum.

Ayrıca korolarımla yaptığım çalışmalar, gençlerin bu müziği deneyimleyerek öğrenmelerine katkı sağlıyor. Konserlerimizde özellikle gençlere hitap edecek repertuar oluşturmaya özen gösteriyorum.

Repertuarınızı oluştururken sizi en çok ne etkiler? Bir eserin sizi "söylemeye değer" kılan özelliği nedir?

Bir eserin beni etkilemesi için öncelikle samimi olması gerekir. Söz ile müziğin birbirini tamamlaması çok önemlidir. Tarihimizi ve kültürümüzü yansıtmayı gerektiğini düşünüyorum.

Her konserimde kronolojik sıralamaya özellikle dikkat ediyorum. Klasik eserlerimizi tanıttıp sevdirmekle birlikte yeni eserleri de lanse ediyoruz.

Besteci kimliğimle de baktığımda bir eserin kalıcı olması için ruh taşıması gerektiğine inanıyorum. Eğer bir eser içimde karşılık buluyorsa, onu dinleyiciyle paylaşmaya değer görürüm.

Uzun yıllara dayanan kariyerinizde unutamadığınız bir sahne anınız var mı? Sizi en çok etkileyen performans hangisiydi?

1988 yılında TRT kurumuna katıldım. O yıllarda sadece devlet kanalı vardı. 10 Kasım Atatürk'ü anma televizyon programında, Atamızın huzurunda şarkı söylemiş Cumhuriyetin divası Safiye Ayla'ya "Yanık Ömer" eserinden önce yaptığım keman solusunun gururu ve heyecanımı kelimelerle ifade etmem imkânsız.

Yıllar içinde çok kıymetli sahneler yaşadım. Zeki Müren dışında neredeyse eşlik etmediğim sanatçı kalmadı. Ancak özellikle kendi bestelerimin dinleyiciyle bulunduğu anlar benim için çok özeldir.

"Okyanus" eserimin gördüğü ilgi ve aldığı ödüller, sahnede yaşadığım en duygusal anlardan biridir. Bir bestecinin eserinin bu kadar sahiplenilmesi ve yüreklerde yer bulması tarif edilemez bir mutluluk.

Türk Sanat Müziği'nin incelikli yapısı ile iş dünyasındaki başarı arasında bir paralellik kurar mısınız?

Kesinlikle kurarım. Türk Sanat Müziği sabır, istikrar ve detaylara hâkimiyet gerektirir. Aynı şekilde iş dünyasında da kalıcı başarı, hızlı sonuçlardan ziyade uzun vadeli bir emeğin ürünüdür. Her iki alanda da derinlik ve süreklilik esastır.

Geçmişe baktığımızda iş insanlarının Türk musikisiyle çok iç içe olduğunu görürüz. Bestecilik ve şairlik alanında çok başarılı isimler çıkmıştır. Hatta bazı durumlarda musikideki başarıları, mesleki unvanlarının önüne geçmiştir.



Sanatçı olmak sizce bir yetenek meselesi mi, yoksa disiplin ve emekle inşa edilen bir süreç mi?

Sanatçı olmak elbette bir yetenek gerektirir; ancak asıl belirleyici olan disiplin ve emektir. Benim yolculuğum da bunun bir örneği. Çok genç yaşta başladığım müzik eğitimimi, yıllar süren çalışma, sahne deneyimi ve üretimle geliştirdim. Bu süreç hâlâ devam ediyor.



Türk Bestekâr ve Keman Sanatçısı

Dijital platformlar ve hızlı tüketim çağında “klasik” olanı korumak zorlaşıyor mu?

Bir TRT sanatçısı ve besteci olarak geleneksel Klasik Türk Musikisini ve bu kültürü yaşatmaya çalışıyoruz. Ancak bir gerçeği de kabul etmek gerekiyor.

Dijital çağ bazı zorluklar getirirse de önemli fırsatlar da sunuyor. Karşı koymak yerine bu mecraları doğru kullanmak gerekiyor.

Ben hem TRT’deki programlarımda hem de ürettiğim albümlerle dijital platformlarda yer alarak bu müziğin daha geniş kitlelere ulaşmasına katkı sağlamaya çalışıyorum. Klasik olanı korurken çağın imkânlarını değerlendirmek gerektiğine inanıyorum.

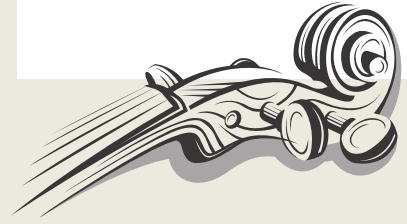
Bugünün yoğun temposunda yaşayan birine Türk Sanat Müziği’ni neden önerirsiniz?

Türk musikisi Osmanlı döneminde, özellikle 15. yüzyıldan itibaren dârtüşşifalarda akıl ve ruh hastalıklarını iyileştirmek için kullanılan köklü bir yöntemdi. Edirne II. Bayezid Külliyesi gibi merkezlerde su sesiyle birleştirilen belirli makamlar (Rast, Irak, İsfahan vb.) hastaların iyileşmesine katkı sağlamak amacıyla uygulanırdı. Her makamın ayrı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde de Türk Sanat Müziği insanı yavaşlatan ve iç dünyasına döndüren bir müziktir. Bugünün hızlı temposunda bir denge unsuru olarak görülmelidir. Dinleyene huzur, derinlik ve duygusal bir zenginlik katar.

Bu müzikle kurulan bağ, aslında insanın kendisiyle ve çevresiyle kurduğu bağıdır.

Talat Er Müzik Toplulukları olarak koro çalışmalarımız ve konserlerimiz ulusal basının da dikkatini çekmiş olup müzikle terapi şeklinde haberler yapılmıştır.



Şehirler Akıllanıyor Peki Sorunlar Azalıyor mu?

Son yıllarda daha sık gündeme gelen “akıllı şehirler” kavramı kimi zaman sürdürülebilirlik, kimi zaman sağlık, kimi zaman ise akıllı hareketlilik odağıyla tartışılıyor. Akıllı şehirler, vatandaşların yaşam kalitesi ile refahını artırmak için teknolojiyi bir araç olarak kullanan şehirlerdir. Bu nedenle akıllı şehir kavramı yalnızca sensörler, kameralar, veri platformları veya mobil uygulamalarla açıklanamaz. Akıllı şehir, yalnızca teknoloji yatırımı değil; insanı, kurumları, vatandaş katılımını ve sürdürülebilirliği birlikte ele alan bir şehir yönetimi anlayışıdır. Örneğin, Amsterdam'da, içine çok sayıda sensör yerleştirilmiş 3 boyutlu yazıyla üretilen yeni bir köprü ve suyun genel durumu hakkında veri toplayan otonom tekneler kullanılmaktadır. Ayrıca vatandaşların güvenliğini sağlamak amacıyla su seviyelerinin yönetimi de akıllı sistemlerle yapılmaktadır. Akıllı trafik ışıkları bisikletlilere öncelik verir ve yokuş aşağı hızlanan bisikletlere göre zamanlamasını ayarlar; ayrıca dolduğunda çöp kamyonlarını uyaran akıllı çöp kutuları bulunmaktadır. Eindhoven'da barların yoğun olduğu caddelerde kullanılan kameralar ve ses sensörleri, olası sorunları algılayarak polisi uyarır ve insanları sakinleştirmek için sokak lambalarının ışığını yumuşatır. İngiltere'den bir örnek olarak Milton Keynes'te artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak üzere veri odaklı “MK: Smart” girişimi geliştirilmiştir. Çöp döküm alanlarına yerleştirilen sensörler ile gereksiz seferler önlenmekte; trafik akışı izlenmekte ve yalnızca gerekli anlarda çalışan akıllı sokak aydınlatmalarıyla enerji tasarrufu sağlanmaktadır. Dünyanın farklı şehirlerinde benzer uygulamalar görülmektedir.

Peki akıllı şehirlerin nitelikleri nelerdir? -Yaşam Kalitesi ve İnsan Odaklılık: Akıllı şehirlerin en temel amacı, yalnızca teknolojiyi merkeze almak değil; bilgi ve iletişim teknolojilerini tüm sosyal grupların sorunlarını çözmek ve vatandaşların refahı ile yaşam kalitesini artırmak için yenilikçi bir araç olarak kullanmaktır.

-Sürekli Bir Süreç Olması: Akıllı şehir, bir kez ulaşıldığında tamamlanan nihai ve durağan bir hedef değil, devam eden dinamik bir süreçtir.

-Teknolojinin "Amaç" Değil, "Araç" Olması: Akıllı şehir kavramı yalnızca dijitalleşme ve veri toplama ile sınırlı kalmamalı; teknolojinin yenilikçi fikirler üretmek ve mevcut problemleri çözmek için bir "katalizör" olarak işlev görmesi gerekmektedir.

-Kapsayıcılık ve Sosyal İçerme: Akıllı şehir uygulamalarının yalnızca yüksek gelirli, eğitilmiş veya teknoloji okuryazarı kesimlere değil; azınlıklar, özel gereksinimli bireyler ve diğer dezavantajlı gruplar dâhil tüm vatandaşlara hitap etmesi beklenir.

-Sürdürülebilirlik Odaklılık: Atık yönetimi, trafik yoğunluğu, iklim değişikliği ve su yönetimi gibi alanlarda teknolojik ve inovatif yöntemler kullanılarak daha çevreci, yaşanabilir ve sürdürülebilir kentsel alanlar yaratılmasını hedefler.

-Etkileşimlilik: Akıllı şehirler, yalnızca veri toplayan değil, bu veriyi karar alıcılar ve vatandaşlar için anlamlı bilgiye dönüştüren sistemler kurmalıdır.



Prof. Dr. Taşkın Dirsehan

Akıllı şehirlerin önemli katkıları olmakla birlikte, bu uygulamaların tüm kentsel sorunları kendiliğinden çözeceği varsayılmamalıdır. Teknoloji; trafik, atık yönetimi, enerji tüketimi, güvenlik ve su yönetimi gibi alanlarda sorunların daha görünür, ölçülebilir ve yönetilebilir hâle gelmesini sağlayabilir. Ancak bu sorunların sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel boyutları da bulunmaktadır. Örneğin trafik yoğunluğu yalnızca akıllı trafik ışıklarıyla değil; toplu taşıma kapasitesi, kent planlaması, vatandaş davranışları ve yerel yönetim politikalarıyla birlikte ele alınmalıdır. Ayrıca sensör, kamera ve veri platformlarının yaygınlaşması mahremiyet, veri güvenliği, gözetim ve dijital eşitsizlik gibi yeni sorunları da gündeme getirebilir. Bu nedenle akıllı şehirlerin başarısı, yalnızca kullanılan teknoloji miktarıyla değil; teknolojinin kimler için, hangi amaçla ve hangi etik ilkelerle kullanıldığıyla değerlendirilmelidir. Akıllı şehirler, şehirlerin tüm sorunlarını tek başına çözen sihirli sistemler değildir. Ancak doğru tasarlandığında trafik, enerji, atık, güvenlik, afet yönetimi ve yaşam kalitesi gibi alanlarda karar vericilere daha görünür ve ölçülebilir bir zemin sunar. Türkiye açısından asıl mesele, her şehri aynı teknoloji paketiyle “akıllı” hâle getirmeye çalışmak değildir. Daha doğru başlangıç noktası, her şehrin kendi öncelikli sorununu, vatandaş gruplarını ve yaşam kalitesi beklentilerini belirlemektir. Bu nedenle sorulması gereken soru yalnızca “Akıllı şehirler yaratmanın zamanı geldi mi?” değildir. Daha önemli soru şudur: Hangi şehirde, hangi sorun için, hangi vatandaşın hayatını gerçekten kolaylaştıracak akıllı çözümler geliştirilebilir?



Pozitif Gelişim Platformu, iş dünyasının en etkili networking ekosistemlerinden biri olarak iş insanlarını bir araya getiren, sürdürülebilir iş fırsatları yaratan ve nitelikli iş bağlantıları kurmalarına olanak tanıyan bir platformdur.

Burada iş insanları yalnızca tanışmaz; kazanç elde eder, stratejik işbirlikleri geliştirir ve sektörel sınırları aşarak geniş bir iş ağı oluşturur. Geleneksel networking anlayışının ötesine geçen Pozitif, iş dünyasının en etkili liderlerini ve girişimcilerini yeni nesil networking formatlarıyla bir araya getirerek, iş insanlarının büyümelerine, güçlenmelerine ve işlerini daha verimli yönetmelerine yardımcı olur.

işinibize**anlat**

www.pozitifgelisimplatformu.com

PATENT HAKKINDA DOĞRU BİLDİĞİMİZ YANLIŞLAR

GİRİŞİMCİLER İÇİN BİR REHBER

Patent... Hepimiz bu kelimeyi hayatımızın bir noktasında mutlaka duymuşuzdur. Kimi zaman doğru anlamıyla, kimi zaman ise tamamen farklı bağlamlarda kullanıldığını da görürüz. Örneğin, yöresel bir yemek için “patentini aldılar” ifadesini duyarız; bir spikerin bir sporcuyla özdeşleşmiş hareket için de “filanca patentli gol” dediğine şahit oluruz ya da bir girişimcinin “markamın patentini alacağım” dediğini işitiriz. Aslında Türk Dil Kurumu’nun tanımları arasında “uyruğunu belirten belge” gibi daha geniş anlamların da yer aldığı düşünüldüğünde, bu kullanım çeşitliliği tamamen yadırganacak bir durum değildir. Ancak konu özellikle iş dünyasına geldiğinde, patent kavramının doğru anlaşılması ve bu sistemden nasıl faydalanılacağına bilinmesi kritik bir önem taşır. Çünkü patent, kulağa geldiği kadar basit bir kavram değildir; doğru anlaşılmadığında hiçbir işe yaramayan, doğru kurgulandığında ise ciddi rekabet avantajı sağlayan bir mekanizmadır. Yanlış varsayımlarla hareket eden pek çok girişim, ya hiç hak elde edemeden ya da elde ettiği hakkı etkin kullanamadan ciddi kayıplar yaşar.

Bu yazı, tam da bu noktada, patent hakkında doğru sandığımız yanlışları ve girişimcilerin en sık düştüğü hataları açık ve doğrudan bir şekilde ortaya koymak amacıyla kaleme alınmıştır.

“Harika bir fikrim var, patent alırım.” diye yola çıkıyorsa, en temel hatalardan birini yapıyoruz demektir. Çünkü fikirler değil, teknik çözümler patentlenebilir. Bu anlamda bir iş modeli, bir konsept ya da “şöyle olsa çok iyi olur” seviyesindeki fikirler patent konusu değildir. Patent; teknik bir problemi çözen, somutlaştırılmış ve tarif edilebilir bir çözüm ister. Başvurudan sonuç alınması için fikir aşamasındaki projelerin önce geliştirilmesi ve teknik bir çözümün ortaya koyulması gerekir. Ayrıca korumak istediğiniz şey bir logo, isim veya ibare ise doğru araç patent değil markadır; bir ürünün görünümü ise tasarım korumasının konusudur.

“Üretim yapmak için patent almalıyım” ya da “patent bir kalite göstergesidir” diye düşünüyorsanız yine yanlış düşünmektesiniz. Patent bir üretim izin belgesi olmadığı gibi bir kalite belgesi de değildir. Yani bir ürünün “patentli” olması, onun daha iyi olduğu anlamına gelmez. Bugün pek çok reklamda geçen “patentli” ifadesi, her ne kadar toplumda bu şekilde algılsa da aslında o ürünün daha üstün ve kaliteli olduğuna değil, o ürünün patentle korunan özelliklerinin başkaları tarafından izinsiz olarak üretilmeyeceği ya da ticaret alanına çıkarılamayacağı anlamına gelir. Bir buluşun patent almış olması onun yeni olduğunu ve bilinen teknikten açıkça farklı olduğunu gösterir. Patent, kullanma değil engelleme hakkı verir. Bir patente sahip olmanız, o ürünü serbestçe üretebileceğiniz anlamına gelmez. Ürün başka bir patentin kapsamına giriyorsa, siz de lisans almak zorunda kalabilirsiniz. Bu nedenle patent sahibi olmak “mutlak özgürlük” anlamına da gelmez.

“Patentim var, artık ürünüm asla kopyalanamaz.” diye düşünmek de son derece iyi niyetli bir yaklaşımdır. Öncelikle patent yalnızca istemlerinizin kapsadığı alanı korur. Bu nedenle kopyalanamayacak olan, istemlerle korunandır. Ayrıca kimi zaman rakiplerin küçük ama kritik teknik farklılıklarla sisteminizin etrafından dolması da mümkün olabilir. Bunun için başvuru yaparken iyi hazırlanmış bir tarifname ve istem seti ile yola çıkmak önemlidir. Kötü hazırlanmış bir başvuru veya kötü yazılmış istemler uygun koruma sağlamayacaktır. Örneğin dar kapsamlı istemlerle alınan bir patent, rakibin küçük bir teknik değişiklikle ürünü piyasaya sürmesine engel olamaz. Bu sebeplerle yapılacak olan başvurunun azami özenle hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca patent aldıktan sonra da üçüncü kişilerin patent konusuna karşı hukuka aykırı eylemlerinin takibi ve bu durumu yargıya taşımak patent sahibinin sorumluluğundadır.

Patent başvurusunun hazırlanmasının önemine değinmişken, sıklıkla akıllara gelen “Patent alabilmek için ürünümün prototipini üretmiş olmam gerekir mi?” sorusunu da yanıtlamak isabetli olacaktır. Bu soruya cevaben kısaca “Hayır.” demek mümkündür. Öyle ki Türk Patent ve Marka Kurumuna başvuru yaparken sunacağınız doküman setinde buluşunuzu ilgili alanında uzman kişinin uygulayabileceği açıklıkta ve ayrıntıda yazılı olarak anlatmanız yeterlidir. Bu doküman seti içinde; buluşun teknik özelliklerinin detaylıca anlatıldığı tarifname, korunması talep edilen teknik özelliklerin tanımlandığı, patentin sınırlarını çizen kısım olan istemler, buluşun daha iyi anlaşılmasına yönelik teknik çizimler ve buluşun teknik konusunu kısaca açıklayan metin olan özet yer almaktadır. Patent verilmesine ilişkin şartların sağlanıp sağlanmadığı, bu doküman setinin Kurum uzmanlarıncı incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda karara bağlanır.

Günün birinde sizlere “dünya patenti alalım” diye bir öneri ya da teklif yapan olursa burada da temkinli durmakta fayda vardır. Zira dünya patenti diye bir kavram yoktur; bu, uygulamada en sık karşılaşılan yanlış ifadelerden biridir. Patent koruması ulusaldır. Türkiye’de alınan bir patent yalnızca Türkiye’de geçerlidir. Şayet başka ülkelerde de koruma almak isteniyorsa buna uygun strateji kurulmalı ve o ülkelerin mevzuatları ya da uygun taraf oldukları uluslararası anlaşmalar kapsamında başvuru yapılması gerekir. Global iş, global koruma gerektirir ve yurt dışına açılan bir girişim, yalnızca Türkiye’de patenti olduğu için Avrupa’da ürününün kopyalanmasını engelleyemez.

Madem koruma ulusal, o zaman “bu ürünü Türkiye’de ilk ben yaptım, patent alabilirim” diye düşünmek de sık rastlanan yanılgılardan biridir. Her ne kadar koruma ulusal olsa da koruma şartlarının sağlanıp sağlanmadığına bakılırken bütün dünya göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmede patent veri tabanları, akademik yayınlar, fuarlar, hatta kamuya açık her türlü bilgi dikkate alınmaktadır. Bu nedenle bir başka ülkede fuarda görüp yatırım fırsatı olarak gördüğümüz bir ürün için veya Avrupa’da yıllar önce patenti alınmış bir ürünle ilgili Türkiye’de koruması olmadığı için başvuru yapmak kör uçuş yapmak gibidir. Zira bu durum tespit edildiği takdirde başvuru Kurum tarafından reddedilebilir veya gözden kaçarak patent verilmişse de yargılama sonrası patent hükümsüz kılınabilir.

“Patent almanın çok masraflı olduğu” düşüncesinin de yaygın olduğu görülmektedir. Bu görüşe kısmen katılmak mümkün olsa da elde edilecek fayda—malîyet ilişkisi bu konuda temel belirleyici olacaktır. **Örneğin gerçek kişiler için Türkiye’de bir patent başvurusu yapmanın maliyetinin tespiti için Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından belirlenen resmi ücretler incelendiğinde; işler yolunda gittiği takdirde başvuru ücreti 620 TL, araştırma ve inceleme raporu düzenlenmesi ücretleri 5.060 TL olmak üzere 5.680 TL tutarında bir maliyetin söz konusu olduğu görülecektir. Buradan da anlaşılacağı üzere Türkiye’de bir patent başvurusunun temel maliyetleri, çoğu girişimcinin düşündüğünün aksine erişilebilir seviyededir.** Öte yandan farklı ülkelerin de pazar olarak görülmesi ve koruma talep edilmesi durumunda o ülkelerin belirlemiş olduğu ücretler dikkate alınacağından yüksek maliyetler söz konusu olabilir. Bu konuda çeşitli teşvik mekanizmalarından faydalanılması da mümkündür. Önemli olan patenti bir maliyet değil, stratejik bir yatırım olarak düşünmektir. Şayet maliyetler, koruma sağlanmak istenen pazarın potansiyeli karşısında bir tereddüt yaratıyorsa zaten o pazara yönelik yatırım kararının da yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Unutulmamalıdır ki doğru kurgulanmış bir patent stratejisi yatırımcıyı çeker, rakibi caydırır, firma değerini artırır. Bu nedenle bu maliyetten kaçınmak çoğu zaman tasarruf değil, fırsat kaybıdır.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda patent sistemine ilişkin sık rastlanan hatalı düşüncelerle ilgili doğrusunun ne olduğu ifade edilmiştir. Böylelikle en azından sınai mülkiyet hakkı koruma türlerinden biri olan patentler hakkında temel düzeyde bilgi verilmiştir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi her bir fikri ürün farklı fikri/sınai hak korumasına konu olabilir. Önemli olan öncelikle bu koruma mekanizmalarını bilmek ve yönetmektir. Esasen yapılabilecek en büyük hata, patent, marka veya tasarım gibi hakları hukuki bir formalite sanmaktır. Bu haklar; doğru kurgulandığında şirketin en güçlü rekabet aracıdır, yanlış kurgulandığında ise sadece masraf kalemidir. Bu yüzden iş dünyası bakımından önem arz eden patent ve diğer fikri/sınai hak koruma türleri konusunda bilgi teminini geliştirmek ve “gerek patenti gerekse diğer fikri/sınai hak korumalarını nasıl stratejik kullanırız?” sorusuna uygun cevap vererek bu hakları etkin bir şekilde yönetmektir. Zira soruya doğru cevap verenler, oyunun kurallarını değiştirenler olur.



Doç. Dr. Ali Rıza KÖKER Sınai Mülkiyet Uzmanı

Doç. Dr. Ali Rıza KÖKER

1998 yılında ODTÜ Makina Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yüksek Lisans (MBA) ve İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora programlarını tamamlamıştır. Sonrasında Hukuk Lisans öğrenimini tamamlayarak Atılım Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun olmuştur. Avukatlık stajını Ankara Barosunda başarıyla tamamlayarak avukatlık ruhsatını alan Köker, yapmış olduğu Akademik çalışmalar sonucunda 2023 yılında Yönetim ve Strateji Bilim alanında Doçent unvanı almıştır. 2001 yılında Patent Uzman Yardımcısı olarak göreve başladığı o zamanki adı Türk Patent Enstitüsü olan Türk Patent ve Marka Kurumu’nda, uzmanlık çalışmalarını ve tezini tamamlayarak Patent Uzmanı unvanını almış ve 2017 yılında Sınai Mülkiyet Kanunuyla 5000 sayılı Kuruluş Kanunda yapılan değişiklik neticesinde görev unvanı Sınai Mülkiyet Uzmanı olarak değişmiş olup halen bu unvan ile Türk Patent Ve Marka Kurumu’nda görev yapmaktadır. 2004 yılında Sınai Mülkiyet Hukuku alanında başladığı bilirkişiliğe de halen devam etmektedir. Ayrıca Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Siciline kayıtlı arabulucudur.

SİVİL TOPLUMUN DÖNÜŞTÜRÜCÜ GÜCÜ

Sivil toplum, günümüz dünyasında yalnızca bir dayanışma alanı değil, aynı zamanda liderliğin, ortak akıl ve toplumsal faydanın kesiştiği güçlü bir etki alanı olarak öne çıkıyor.

İş dünyasından akademiye, bireyden topluma uzanan bu etki, doğru yapılandırılmış platformlar aracılığıyla kalıcı ve sürdürülebilir bir değere dönüşebiliyor.

LİDERLER İÇİN BİR LİMAN: CEO PLATFORMU

CEO Platformu, yaklaşık 500 üst düzey yöneticiyi bir araya getiren bir yapı olarak tasarlandı. Ancak buradaki asıl değer sayılardan çok daha fazlasını ifade ediyor. İş hayatı, karar alıcılar için çoğu zaman yalnız bir yolculuk. Zirvede olmanın getirdiği sorumluluk ise özellikle kriz anlarında güçlü bir danışma ve dayanışma ihtiyacını beraberinde getiriyor.

Bu platform, farklı sektörlerden gelen liderlerin deneyimlerini güvenli bir ortamda paylaşabildiği güçlü bir ortak akıl zemini oluşturuyor. Başarı kadar başarısızlık hikâyelerinin de açıkça konuşulabildiği bu yapı, bireysel karar süreçlerini kolektif bir öğrenme alanına dönüştürüyor.

Aynı zamanda yalnızca iyi dönemlerde değil, zor zamanlarda da devreye giren bir güven ağı sunuyor. Bu güven ilişkisi, yöneticilerin daha hızlı ve sağlıklı karar almasını kolaylaştırırken risk yönetiminde de önemli bir avantaj sağlıyor. Farklı perspektiflerle sürekli temas hâlinde olmak ise liderlik olgunluğunu derinleştiriyor ve kurumlara daha stratejik bir vizyon kazandırıyor.

ULUSLARARASI VİZYON: ULUSLARARASI TÜRK İŞ CEMİYETİ

Dünyanın dört bir yanındaki Türk iş insanlarını bir araya getiren Uluslararası Türk İş Cemiyeti, yalnızca bir ağ yapısı değil, aynı zamanda küresel ölçekte bir dayanışma ve iş birliği platformu. Bu yapı, ticari ilişkileri güçlendirmenin ötesine geçerek Türk iş dünyasının uluslararası arenada daha görünür ve etkili olmasına katkı sağlıyor. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren iş insanlarının bir araya gelmesi, bilgi ve deneyim paylaşımını hızlandırırken sınır ötesi yatırımlar ve stratejik ortaklıklar için güçlü bir zemin oluşturuyor. Uluslararası platformlarda birlikte hareket edebilme kabiliyeti ise temsil gücünü belirgin şekilde artırıyor.

GÜÇ BİRLİĞİ: HOLDING CLUB

Holding Club, Türkiye'nin önde gelen holding sahiplerini, başkanlarını ve yönetim kurulu üyelerini bir araya getiren bir yapı. Bu platformda ortaya çıkan deneyim paylaşımı ve birikim, doğal bir sinerji yaratarak katma değere dönüşüyor.

Farklı sektörlerden gelen büyük ölçekli oyuncuların bir araya gelmesi, yalnızca mevcut deneyimlerin paylaşılmasını değil, aynı zamanda yeni iş alanlarının ve iş birliklerinin doğmasını sağlıyor. Ülke ekonomisinin geleceğine dair stratejik konuların birlikte değerlendirilmesi ise ortak vizyon geliştirme açısından önemli bir zemin oluşturuyor.

AKADEMİ VE İŞ DÜNYASI ARASINDA KÖPRÜ

Rektörler ve İş İnsanları Ortak Platformu, akademi ile iş dünyasını aynı masa etrafında buluşturan özgün bir yapı. Bu buluşma, her iki taraf için de somut ve ölçülebilir kazanımlar yaratıyor. Üniversiteler, iş dünyasının gerçek ihtiyaçlarını doğrudan öğrenme fırsatı bulurken müfredat ve Ar-Ge çalışmaları daha gerçekçi bir zeminde şekilleniyor. İş dünyası ise ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağına daha erken aşamada ulaşabiliyor ve üniversitelerin bilimsel altyapısından faydalananak inovasyon süreçlerini güçlendiriyor. Bu etkileşim, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının daha anlamlı ve ölçülebilir bir yapıya kavuşmasına da katkı sağlıyor.



GENÇLER İÇİN AÇILAN YENİ ALAN

Bu ekosistemin en değerli çıktılarından biri de gençlere sunduğu fırsatlar. Öğrenciler, kariyerlerinin henüz başında sektörün en deneyimli isimleriyle temas kurma, mentorluk alma ve gerçek projelerde yer alma imkânı buluyor. Bu temas, yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda özgüven ve vizyon kazandıran bir deneyim alanı oluşturuyor.

SANAT VE SOSYAL SORUMLULUK: BUSINESS TİYATRO

Business Tiyatro, bu yapıların yalnızca iş dünyası ve akademiyle sınırlı kalmadığını, sanat ve toplumsal fayda ile nasıl bütünleşebildiğini gösteren güçlü bir örnek. Rektörler, CEO'lar ve üst düzey yöneticilerin sahnede yer aldığı bu oluşum, sanatın yaygınlaşmasına katkı sağlarken sosyal sorumluluğu da doğrudan destekliyor. Aynı zamanda liderlerin insani yönünü görünür kılarak toplumla kurulan bağı güçlendiriyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İÇİN ORTAK ZEMİN

Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları sürdürülebilir kalkınmanın üç temel ayağını oluşturuyor. Sivil toplum bu yapının içinde, farklı kesimlerin ihtiyaçlarını görünür kılan ve bu ihtiyaçlara çözüm üreten önemli bir rol üstleniyor. Bu tür platformlar sayesinde farklı beklentiler aynı zeminde buluşuyor, doğru eşleşmeler gerçekleşiyor ve ortaya bireysel çabalarla ulaşamayacak ölçekte bir katma değer çıkıyor.

YOLCULUĞUN ANLAMI

Kartalın 40 yaşında yeniden doğuşunu anlatan kadim hikâyeye, hayatın belirli dönemlerinde hepimize ilham veren güçlü bir dönüşüm metaforu sunar. Ben de kırklı yaşlarımın başında, yalnızca bireysel başarının yeterli olmadığını, ülkem için daha fazla değer üretmenin gerekliliğini derinden fark ettim. Bugün geldiğimiz noktada bu platformların yalnızca birer yapı değil, liderleri bir araya getiren, akademi ile iş dünyasını buluşturan, gençlere yeni yollar açan ve toplumsal faydayı büyüten yaşayan ekosistemlere dönüştüğünü görüyorum. Bu yolculuk, bireysel tatminin ötesinde, ülkemizin güçlenmesine katkı sağlayan ortak bir çabanın ifadesidir. Bu tür birlikteliklerin artarak devam etmesi gerektiğine yürekten inanıyorum. Saygılarımla,

Hakan Çelik

Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı

ZİHİNSEL DENGİ VE STRESSİZ BİR YAŞAM İÇİN BESLENME REHBERİ

Günümüz iş dünyası hızın, rekabetin ve sürekli değişimin içinde şekilleniyor. Artan sorumluluklar ve yüksek performans beklentisi, çoğu profesyoneli fark etmeden bir stres döngüsünün içine çekiyor. Bu durum yalnızca zihinsel değil, fiziksel sağlığımız üzerinde de belirleyici bir etki yaratıyor.

Ancak çoğu zaman gözden kaçan önemli bir gerçek var: Stresle başa çıkma kapasitemiz yalnızca zihinsel dayanıklılığımıza bağlı değil. Gün içinde yaptığımız beslenme tercihleri, enerji seviyemizi, odaklanma gücümüzü ve ruh hâlimizi doğrudan etkiliyor.

DİYETİSYEN FERDANUR BERK



Beslenme, stres yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bilinçli ve dengeli besin tercihleri hem fizyolojik hem de psikolojik dayanıklılığı artırarak bireyin iş hayatındaki performansını destekler. Bu nedenle sürdürülebilir bir beslenme yaklaşımı, modern iş yaşamında bir lüks değil, bir gereklilik hâline gelmiştir.

Kronik Stres Vücudu Nasıl Etkiler

Kronik stres yalnızca zihinsel bir yük değil, aynı zamanda vücutta zincirleme reaksiyonlar başlatan bir süreçtir. Bu sürecin merkezinde “stres hormonu” olarak bilinen kortizol yer alır.

Yoğun iş temposu ve sürekli tetikte olma hâli, kortizol seviyelerinin uzun süre yüksek kalmasına neden olabilir. Bunun sonucunda kilo artışı, uyku problemleri, sindirim sorunları ve bağışıklık sisteminde zayıflama görülebilir. Gün içinde yaşanan enerji düşüşleri, odaklanma güçlüğü ve karar verme zorlukları da çoğu zaman bu dengenin bozulduğunu gösterir.

Uzun vadede ise bu durum tükenmişlik sendromu riskini artırabilir.

Bu noktada dikkat çekici olan, beslenmenin bu sürecin hem tetikleyicisi hem de dengeleyicisi olabilmesidir.

Zihinsel Dayanıklılığı Destekleyen Besinler

Stresle başa çıkmak yalnızca zihinsel stratejilerle sınırlı değildir. Doğru beslenme bu sürecin en güçlü destekçilerinden biridir. Günlük hayatta sıkça yer verebileceğiniz bazı besinler, stresle başa çıkmayı kolaylaştırırken odaklanma ve enerji seviyesini destekler:

- **Omega-3 kaynakları:** Somon, uskumru, sardalya, ceviz, keten tohumu
- **Magnezyum içeren besinler:** Ispanak, pazı, badem, avokado, bitter çikolata
- **B vitamini kaynakları:** Yumurta, süt ürünleri, et, tam tahıllar
- **Antioksidan açısından zengin meyveler:** Yaban mersini, çilek, nar, portakal, kivi
- **Sebzeler:** Kırmızı biber, brokoli, havuç, ıspanak
- **Probiyotik besinler:** Yoğurt, kefir ve fermente ürünler

Bu besinleri dengeli bir şekilde tüketmek yalnızca fiziksel sağlığı değil, zihinsel dayanıklılığı da destekler.

Günlük Hayatta Uygulanabilir Küçük Adımlar

Yoğun iş temposunda sağlıklı beslenmek zor gibi görünse de, küçük alışkanlıklar büyük fark yaratır.

- Güne dengeli bir kahvaltıyla başlamak gün boyu enerji seviyesini dengeler. Gün içinde doğru atıştırma tercih etmek ani açlık krizlerini önler. Yeterli su tüketimi hem fiziksel hem zihinsel performansı destekler.
- Öğle yemeğini bir mola olarak değerlendirmek zihni toparlamaya yardımcı olur. Aşırı kafein ve şeker tüketiminden kaçınmak enerji dalgalanmalarını ve buna bağlı stres artışını önler.
- Gün içinde küçük ama etkili bir alışkanlık olarak %80 kakao oranına sahip 1–2 kare bitter çikolata tüketimi hem antioksidan alımını destekler hem de ruh hâlini olumlu yönde etkileyebilir.
- Akşam saatlerinde daha hafif beslenmek ve uyku düzenine dikkat etmek ertesi günün stres toleransını doğrudan etkiler. Günün sonunda papatya çayı gibi rahatlatıcı bitki çayları tercih etmek hem gevşemeyi destekler hem de uykuya geçişi kolaylaştırabilir.



Sefa Karahan
Pazarlama ve Büyüme Stratejisti

BÜYÜME SATIŞLA DEĞİL SİSTEMLE BAŞLAR

Şirketler büyümek istediklerinde refleks hep aynı oluyor: daha fazla reklam verelim, satış ekibini büyütelim, trafiği artıralım. Ama bir noktadan sonra şu cümle kaçınılmaz hâle geliyor: “Satış var ama büyüyemiyoruz.” Çünkü büyüme dediğimiz şey satışla başlayan bir süreç değil. Satış, doğru kurulan sistemin sonucudur. Bugün birçok şirketin problemi satış eksikliği değil, büyüme mimarisinin olmaması.

BÜYÜME ÖNCE YÖNETİMİN KAFASINDA BAŞLAR

Bir şirketin büyüyememesinin en temel sebebi çoğu zaman dışarıda değildir; içeridedir.

Yönetim pazarlamayı hâlâ “reklam vermek” olarak görüyorsa, en iyi ajansla çalışsa bile sonuç değişmez. Çünkü pazarlama sadece iletişim değil; ürünün, hizmetin ve deneyimin nasıl kurgulandığıdır.

Büyüme;

- ürünün kalitesi,
- hizmetin tutarlılığı,
- müşteri deneyimi
- ve iletişimin aynı hizaya gelmesiyle olur.

Bu hizalama yoksa yapılan her yatırım dağılır.

Bir anekdot; şirket sahibi tüm çalıştığı şirketleri toplantıya aldı. “Neden satış yapamıyoruz?” diye hepimizi haşladı.

Bir öğreniyorum ki 6 ay boyunca sadece performans ajansı ve pazarlama danışmanı ile gizli gizli toplantı yapmışlar. PR ile de her ay Bloomberg TV’de sektörel değerlendirme yapmışlar.

Dedim ki: “Peki, sizin şirketinize biz ilk başta ruhunu oluşturmuştuk. Satış bunun etrafında yapıyordunuz. Siz o ruhu gönderip sadece satış rakamlarına bakmayı tercih ederseniz biraz zor hedefleri tutturursunuz.”

Bugün aynı şirketin aynı yerde saydığını üzülerek görüyorum. Masada o satış ruhunu oluşturan biz artık yokuz. Ancak satış rakamları geriye doğru gidiyor. TV’lerde görünürlük arttıkça performans rakamlarının büyümesi de devam ediyor.

Sonucun hüsrana olacağını görüyorum, görecekler.

SATIŞ VAR AMA BÜYÜME YOK: EN KRİTİK SENARYO

Yeni bir markayla çalışmaya başladığımızda her şey “iyi” görünüyordu. Reklam çalışıyordu. Trafik vardı. Satış geliyordu. Ama marka büyümüyordu.

Detaya indiğimizde tablo netleşti:

- 1- Ürün anlatımı zayıf.
- 2- Site ikna etmiyor.
- 3- Satış sonrası deneyim kopuk.
- 4- Reklam başka bir şey söylüyor, marka başka bir şey yaşıyor.

Yani ortada satış vardı ama sistem yoktu. Biz burada reklamı artırmadık.

Önce ne sattığımızı netleştirdik. Sonra bunu nasıl anlattığımızı değiştirdik. Ardından dijital yapıyı ve kullanıcı deneyimini düzenledik.

Reklam en son geldi.

Sonuç değişti: Aynı bütçeyle daha yüksek dönüşüm, daha düşük maliyet ve en önemlisi sürdürülebilir büyüme.

Geçen ay 500 adet yeni gerçek müşteriyle demo yapıldı.

KREATİF ÇALIŞMIYORSA, PERFORMANS ÇALIŞMAZ

Bugün hâlâ birçok marka performans sorununu bütçeyle çözmeye çalışıyor.

Oysa gerçek çok basit: Kreatif zayıfsa hiçbir medya gücü bunu kurtaramaz. Çünkü insanlar reklama değil, anlamlı mesaja tepki verir.

Bir projede tüm kampanyalar düşüştü. Maliyetler artmış, dönüşümler düşmüştü.

Herkes hedeflemeyi, algoritmayı konuşuyordu. Ama sorun çok daha basitti: Anlatılan şey etkileyici değildi.

- 1- Mesajı değiştirdik.
- 2- Görsel dili sadeleştirdik.
- 3- Ürünü daha net ve daha gerçek anlattık.

Hiçbir teknik ayar değiştirmeden performans yükseldi.

Çünkü doğru şey anlatılmaya başlandı.

Bu örnekte performans doğruydum ancak kreatif anlatmıyordum.

DİJİTAL VARLIK YETMEZ, DİJİTAL MİMARİ ŞART

Bugün birçok şirketin web sitesi var, sosyal medya hesapları var, reklamları var. Ama bunlar birbirine bağlı değil. CRM ayrı çalışıyor, reklam ayrı, içerik ayrı.

1- Bu yapı veri üretmez.

2- Veri yoksa öğrenme olmaz.

3- Öğrenme yoksa büyüme olmaz.

Bir markada bu parçaları tek sistem altında topladık. Web sitesi, reklam, CRM ve içerik birlikte çalışmaya başladı.

Artık sadece satış değil, müşteri davranışı da ölçülüyordu.

Ve ilk kez büyüme tahmin edilebilir hâle geldi.

KAMPANYA DEĞİL, SİSTEM KURMAK ZORUNDASIN

Bugün şirketlerin büyük çoğunluğu kampanya bağımlısı. Sürekli yeni fikir, yeni reklam, yeni heyecan... Ama temel yapı değişmediği için sonuç da değişmiyor. Kampanya geçicidir. Sistem kalıcıdır. Benim yaptığım iş kampanya üretmek değil. Şirketin büyüme sistemini kurmak.

Strateji → Kreatif → Dijital altyapı → Performans

Bu sıralama doğru kurulmadan yapılan her reklam sadece maliyettir.

Sonuç: SATIŞ, BÜYÜMENİN NEDENİ DEĞİLDİR SONUCUDUR

Şirketlerin kendine sorması gereken en kritik soru şu:

Biz gerçekten büyümek mi istiyoruz, yoksa sadece daha fazla satış mı?

Çünkü ikisi aynı şey değil.

Gerçek büyüme, içeride kurulan sistemle başlar. Satış ise bunun sadece görünen kısmıdır.

İNDİRİM YAPMANIN MALİYETİ NE KADAR?

Zor zamanlarda şirketlerin refleksi çok nettir. Satışlar düşmeye başladığında, ekipler baskı hissettiğinde ve rakamlar aşağı geldiğinde, masada ilk çıkan öneri genelde aynıdır: “Bir kampanya yapalım.”

Çünkü indirim hızlı sonuç verir. Nakit getirir, hareket yaratır ve kısa vadede rahatlatır. Ancak burada çoğu zaman sorulmayan kritik soru şudur: Gerçekten bir problemi mi çözüyoruz, yoksa sadece zamanı mı satın alıyoruz?

Bundan çok yıllar önce ünlü bir tekstil markasıyla çalışırken; daha yeni sezonu piyasaya sürer sürmez %50 indirimle reklama çıkmak istediklerini söylediklerinde, bunun tüketici üzerinde ve kendi markaları açısından büyük zarar yaratacağını ifade etmiştim.

İnsanlar, “Bu ürün neden bu kadar değersiz?” diye düşünebilir, hatta bu kadar ucuz bir ürünü tercih etmeyebilirlerdi. Çünkü bugün lider olan rakipleri o dönemde bu kadar büyük değildi ama ürünlerini makul fiyatlarla satıyordu.

Firmanın sahibi bugünlerde o markayı neden kapattığını anlattığı videolar çekiyor. Oysa bana o dönem söylediği çok netti: “Biz tişörtü 5 TL’ye satıyoruz (bugünün 500 TL’si gibi düşün), bunu 3 TL’ye düşürmeyi planlıyoruz” demişti (bugünün 300 TL’si).

Sonuçta marka, indirim yapa yapa tüketicinin gözünde yok oldu, buharlaştı.

İNDİRİM NEYİ ÇÖZER, NEYİ GİZLER?

İndirim çalışır. Bunu inkâr etmenin anlamı yok. Özellikle sıkışık dönemlerde stok döndürür, nakit akışını rahatlatır ve geçici bir ivme sağlar. Örneğin sezon sonu elde kalan ürünleri eritmek için yapılan kampanyalar son derece sağlıklıdır. Aynı şekilde kısa vadeli nakit ihtiyacını karşılamak için yapılan kontrollü indirimler de işlevseldir. Ancak problem şurada başlar: İndirim çoğu zaman çözmek yerine gizler. Ürün gerçekten güçlü mü, fiyat doğru mu, konumlandırma net mi... bunları sorgulamak yerine fiyatı aşağı çekmek daha kolay gelir. Böylece esas sorunlar olduğu yerde kalır, sadece üzeri örtülür.

MÜŞTERİ DEĞİŞİR, FARK ETMEZSİNİZ

İndirim yaptığınızda sadece fiyat düşmez. Müşteri davranışı da değişir. Başlangıçta bu fark çok net hissedilmez. Ama zamanla ortaya çıkar. Örneğin normalde ürünü için sizi tercih eden bir müşteri ile “%30 indirim varmış” diye gelen müşteri aynı değildir. İlki markaya bağ kurar, ikincisi fırsata. İndirim arttıkça ikinci grup büyür. Bir süre sonra şunu görürsünüz: Kampanya varsa satış var, yoksa yok. Bu noktada müşteri artık sizi değil, sizin indirim yapma ihtimalinizi takip eder. “Biraz bekleyeyim, nasıl olsa düşer” davranışı oluşur. Bu, markanın en kritik kırılma noktalarından biridir.

İNDİRİM BAĞIMLILIĞI: SESSİZCE BAŞLAR

Türkiye’de birçok marka bu tuzağa düştü. Özellikle e-ticarette çok net örnekleri var. Sürekli kampanya yapan, sürekli “son 3 gün”, “%40 fırsat” diyen markalar bir süre sonra kampanya yapmadan satış yapamaz hâle geliyor. Bu noktada iş modeli değişir ama kimse bunu açıkça söylemez. Artık marka değeriyle değil, indirim gücüyle satış yapılır. Ve bu yapıdan çıkmak sandığından çok daha zordur. Çünkü müşteri zihninde fiyat aşağıya sabitlenmiştir.

DOĞRU KULLANIM: TAKTİK OLARAK İNDİRİM

İndirim tamamen yanlış değildir. Ama yeri bellidir. Strateji değil, taktiktir. Doğru kullanım örnekleri nettir: Sezon sonu stok temizliği, fazla üretimin eritilmesi, kısa vadeli nakit ihtiyacının yönetilmesi ya da yeni müşteri kazanımı için ilk alışverişe özel teklif gibi durumlar.

Örneğin bazı global markalar “ilk siparişe özel %10” gibi teklifler sunar. Ama hiçbir zaman ana fiyat algısını bozacak sürekli indirimlere girmez. Çünkü bilirler ki indirim giriş kapısı olabilir ama içeride kalma sebebi olamaz.

GERÇEK PROBLEM GENELDE FİYAT DEĞİLDİR

Bir marka sürekli indirim yapmak zorundaya, çoğu zaman sorun fiyat değildir. Ürün yeterince güçlü değildir ya da sunduğu değer doğru anlatılmıyordur. Her zaman dediğimiz gibi, kreatif çalışmıyorsa performans çalışmaz. Aynı mantık burada da geçerli. Değer net değilse, fiyatla oynarsın. Ama bu seni ileri taşımaz.

Örneğin aynı kategoride iki ürün düşün. Biri sürekli indirimle satılıyor, diğeri nadiren fiyat kırıyor ama daha pahalı. Uzun vadede hangisi marka olur? Cevap çoğu zaman nettir.

SONUÇ: İNCE AMA KRİTİK BİR ÇİZGİ

İndirim kampanyaları tek başına ne iyi ne kötü. Ama nasıl kullanıldığı her şeyi belirler. Eğer indirim iş modeline dönüşürse, marka değerini aşağı çeker ve büyümeyi yavaşlatır. Eğer doğru yerde, doğru amaçla kullanılırsa sistemi rahatlatır ve geçiş dönemlerinde fayda sağlar.

Asıl mesele şu: İndirimle ayakta kalabilirsin ancak büyüyemezsin.

Sektör ve Üniversite İş Birliğinde Yıldız Teknik Üniversitesi

Günümüz yükseköğretim kurumları, yalnızca bilgi üretimi ve aktarımıyla sınırlı olmayan; ekonomik, teknolojik ve stratejik dönüşüm süreçlerinin doğrudan aktörleri hâline gelen çok katmanlı yapılar olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), akademik bilgi üretimini sektörle bütünleştiren, uygulamaya dönük ve sistematik bir model geliştirerek çağdaş üniversite anlayışını yeniden tanımlayan öncü kurumlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu yaklaşımın en dikkat çekici yönlerinden biri, eğitimin oldukça erken bir aşamasından itibaren sektörle ilişkilendirilmesidir. Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve İstanbul Sanayi Odası ile geliştirilen modelde, İstanbul Sanayi Odası Vakfı Dinçkök YTÜ Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi önemli bir örnek olarak öne çıkmaktadır. Daha önce YTÜ Maçka Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde edinilen deneyimin üzerine inşa edilen bu yapı, öğrencilerin Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik süreçlerine dahil edilmesini sağlamakta; akademik müfredat ile sanayi uygulamalarını eş zamanlı ilerleten bir model sunmaktadır. Bu sayede nitelikli insan kaynağının doğrudan üretim süreçleri içinde yetiştirilmesi mümkün hâle gelmektedir.

YTÜ, lisans ve lisansüstü düzeyde de stratejik sektörlerle doğrudan ilişkiler kurmaktadır. YÖK, Savunma Sanayii Başkanlığı ve TUSAŞ iş birliğiyle hayata geçirilen lisansüstü eğitim modeli, akademi ile sanayi arasındaki sınırları ortadan kaldıran önemli bir dönüşümü temsil etmektedir. Bu yapı kapsamında akademik çalışmalar doğrudan sektörün çözüm bekleyen problemlerine yönelmekte; mühendislik pratiği akademik bilgiye dönüştürülmekte ve sektör uzmanları eğitim süreçlerine doğrudan dahil olmaktadır. Böylece üniversite, yalnızca bilgi üreten bir kurum olmanın ötesine geçerek üretim süreçlerinin doğrudan bir parçası hâline gelmektedir.



YTÜ'nün yüksek teknoloji alanındaki konumu, savunma sanayii başta olmak üzere stratejik sektörlerle kurduğu güçlü etkileşimlerle pekişmektedir. TUSAŞ ile gerçekleştirilen etkinlikler, proje destek mekanizmaları ve teknik programlar aracılığıyla öğrenciler üretim süreçlerine erken aşamada dahil edilmekte; staj, araştırma ve prototipleme imkânlarıyla desteklenmektedir. Bu süreçte YTÜ Yıldız Teknopark ve Endüstriyel Tasarım ve Prototipleme Merkezi gibi yapılar, "fikirden ürüne" uzanan üretim hattının somutlaştığı kritik altyapılar olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma altyapılarının doğrudan sanayinin kullanımına açılması, sektör ve üniversite birlikteliğinin bir diğer önemli örneğidir. YTÜ Merkez Laboratuvarı'nın ileri test ve analiz altyapısı, Gebze ve Tuzla Organize Sanayi Bölgeleri ile gerçekleştirilen iş birlikleri kapsamında sanayicilerin erişimine sunulmuştur. Bu yapı sayesinde firmalar, üniversitenin teknik kapasitesinden yararlanarak Ar-Ge süreçlerini hızlandırmakta; dijital otomasyon sistemleri aracılığıyla analiz ve raporlama süreçlerini daha şeffaf ve verimli biçimde yürütebilmektedir.

YTÜ'nün üniversite-sanayi entegrasyonu, biyoteknoloji gibi yüksek katma değerli sektörleri de kapsamaktadır. Biyoteknoloji Sanayicileri Derneği (BIYOSAD) ile gerçekleştirilen iş birliği, akademik bilgi birikimini doğrudan sanayi sahasına taşıyarak Türkiye'nin bu alandaki rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Biyoteknoloji Vadisi ile entegre biçimde kurgulanan bu model kapsamında laboratuvar altyapıları karşılıklı kullanıma açılmakta ve akademik çalışmalar endüstriyel ölçekte test edilebilmektedir.

YTÜ'nün çok katmanlı üretim modeli, sürdürülebilirlik ekseninde de genişlemektedir. Yıldız Teknoloji Transfer Ofisi tarafından geliştirilen GreenStars platformu, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda kurumların yeşil dönüşüm süreçlerini yöneten yerli ve yenilikçi bir model olarak öne çıkmaktadır. Karbon ayak izi hesaplamasından enerji verimliliği analizlerine, sürdürülebilirlik yol haritalarından uluslararası geçerliliğe sahip sertifikasyon süreçlerine kadar geniş bir hizmet yelpazesi sunan bu platform, şirketlerin çevresel ve ekonomik performanslarını birlikte geliştirmelerine olanak tanımaktadır. TÜBİTAK destekli mentörlük programları sayesinde özellikle KOBİ'lerin bu dönüşüm sürecine dahil edilmesi, modelin kapsayıcı ve ölçeklenebilir niteliğini güçlendirmektedir.

Tüm bu bileşenler birlikte değerlendirildiğinde Yıldız Teknik Üniversitesi; eğitimden araştırmaya, altyapıdan girişimcilığe, ticarileşmeden sürdürülebilirliğe uzanan çok katmanlı bir yapı içinde üniversite-sanayi iş birliğini yalnızca destekleyen değil, aynı zamanda sistematik olarak kuran ve yöneten bir model sunmaktadır. Bu model, bilginin üretildiği, geliştirildiği, ürüne dönüştürüldüğü ve küresel rekabet gücüne katkı sağladığı bütünleşik bir ekosistem olarak öne çıkmaktadır.

İçinde ne varsa, dışına o sızar!

Markalar bazen bir garajda, bir grup yakın arkadaş tarafından yaratılır. Bazen steril ortamlarda bir araya gelen profesyoneller eliyle, bazen güçlü bir kişiliğin yönlendirdiği bir ekip aracılığıyla. Marka kimliğini ve karakterini de bu insanlardan, bu topluluklardan alır. Markanın amacını, değerlerini, inançlarını bu gruplar oluşturduğundan, davranışları da bu grubun davranışlarını yansıtır. Markanın başarısı veya başarısızlığı, onu oluşturan bu kültürle yakından ilgilidir. Yani başarıyı korumak, devam ettirmek ve geliştirmek veya başarısızlığa müdahale etmek için markayı yaratan kurum kültürünü anlamak, diğer bir deyişle hangi unsurlardan oluştuğuna bakmak gerekir.

Basit bir söylemle kurum kültürü, bir ortamda “işlerin nasıl yürütüldüğünün” bir göstergesidir. Kurum kültürü; müşteri ilişkileriyle, ritüelleriyle, hiyerarsisi ve hitaplarıyla, rekabete bakışlarıyla, mekânların düzenlenmesi ve kullanımıyla, çalışma saatleri ve çalışan deneyimiyle, yeni ürün geliştirme ve toplantı yönetimleri, gelenekleri ve her türlü tutum ve eylemleriyle hemen fark edilebilir. Kurum kültürünü belirleyen bir diğer önemli nitelik çalışanların sosyalleşmesi ve dayanışmasıdır.



Necdet Kara

**Marka Danışmanı,
Grafik Tasarımcı, Yönetmen**

Dipnot: *Kurum kültürü konusunda küresel markalara hizmet veren, Rob Goffe ve Gareth Jones kurum kültürlerini “Şebekeleşmiş Kültür, Topluluksal Kültür, Kar Amaçlı Kültür ve Bölümlenmiş Kültür” olmak üzere dört farklı başlık altında incelerler. Kurum Kültürü isimli kitaplarında, kurumdaki “sosyalleşme ve dayanışma” oranlarını düzenleyerek kurum kültürünün değiştirilebileceğini ve geliştirilebileceğini anlatırlar. Kurum Kültürü, Rob Goffe – Gareth Jones. MediaCat Yayınları, 2002 Marka El Kitabı, Wally Olins – Callisto Yayınları, 2012*

Yüksek Sosyalleşme ve Bitmeyen Toplantılar

Sosyalleşmenin yüksek olduğu kurumlardaki samimiyet, paylaşılan fikirler ve sansürsüz sohbetler kendiliğinden oluşan bir beyin fırtınası, çoğu zaman müthiş fikirlerin ortaya çıkması için zemin hazırlar. Sosyallığı yüksek ortamlar; takım çalışmasını, bilgi paylaşımını, yeni fikirlere açık hâle gelinmesini teşvik eder. Yaratıcı olmak adına bu ortam bir nimettir. Yüksek Sosyallığın ileri derecede var olduğu iş ortamlarında çalışan kişilerin mesai saati kaygısı yoktur. İş ne zaman biterse o zaman işin başından kalkarlar; çünkü arkadaşlarını yarı yolda bırakmak istemezler. Çalışanlar, iş arkadaşlarına yardım ve eşlik etmek adına gereğinden daha fazla çabalarlar. Çalışma arkadaşlarıyla beraber vakit geçirmek, çalışma saatleri sonrası sohbetler, hafta sonu buluşmalarıyla yüksek sosyalleşmiş kültür, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki çizgiyi silikleştirir. Böylesi bir kuruluş dışı dönük karakterdeki kişilerin tam aradığı yapıdır ve böyle bir ortamda çalışmak onlar için çok zevkli olabilir. Buna karşılık, kişiye ait çalışma alanının önemine ve mahremiyete önem veren bireyler için ise bu tip kuruluşlar tam bir kabustur. Yüksek derecede sosyal ortamlar karar alma süreçlerinde dezavantajlı görülebilir. Kararların oy birliği ile alınması saatler, günler süren ve sonuçlanmayan toplantılara neden olabilir. Bunun sonucunda, doğru çözüm yerine üzerinde uzlaşılan çözümün uygulamaya koyulduğu olur.

Düşmanı yok et!

Dayanışmanın yoğun olduğu kurumlar birlikte saat misali işleyen bir makine gibi çalışırlar. Hedefler çerçevesinde güçlü, hatta şiddetli bir fikir birliği vardır. İşleri hemen halletme, yüksek derecede bir amaç paylaşımı, hedeflere son derece yoğun odaklanma, anlaşmazlıkların üstesinden gelme açısından mükemmel sonuçlar doğurur. Dayanışmanın yüksek olduğu kültürlerde hedefler nettir, yapılması gerekenler bellidir, iş iştir. İşin gerektirdiği görev kutsaldır. İş, eğlenceli ve ilginç olmak zorunda değildir. Şirket toplantıları, yemekler, partiler, geziler hep işle ilgilidir. Hafta sonu satış noktaları ziyaret edilir. İş konuşulur, hedefler tartışılır, rakibin nasıl yok edileceği değerlendirilir. Evet, rakip yani düşman nettir ve yok edilmesi, saf dışı bırakılması gereklidir. Önemli olan vakit kaybetmeksizin işi bitirmektir. Ekip her an, tempolu ve bir hedefe yöneliktir. Kısa vadede kazanamazsanız, kaybedersiniz. (Oysa kısa vadeye bu denli yoğunlaşma, kendini aynı zamanda takımlar, birimler ve işlevler arası iletişim kopukluğu biçiminde de gösterebilir.) İyi iş çıkarırsanız ödülünüzü alırsınız. Hedef odaklılar, başladığı işi bitirmeye tutku derecesinde istek duyanlar, rekabetçi enerji ile gelişenler, çok güçlü bir egoya sahip olanlar, olaylara siyah-beyaz olarak bakmayı sevenler yüksek dayanışma kültürlü kurumlarda başarılı olabilirler. Bir şirket için tek bir doğru kurumsal kültür yoktur. Çoğu zaman bir şirkette birden çok farklı kültür olabilir.

Soruna neşter atalım

Somut örneklerle devam edersek; bir hastaneye karşı tepkilerimizi koğuşumuzun ya da odamızın görünüşüne, doktorların ve hemşirelerin davranışlarına göre değerlendiririz. Fakat ameliyata girmek üzere olan bir hastanın önceliği, kendisini ameliyat edecek olan cerrah grubunun birbirleriyle sosyal ilişkilerinin niteliğinden çok, kendisini hastasını iyileştirmeye adanmış doktorların elinde olduğunu hissetmektir. Diyelim ki en geç çarşamba gününe kadar büyük miktarda elektrik motoru bekleyen bir alıcısın. Olduğunuzu farz edin. Fabrika perşembe günü bunları çamaşır makinelerine monte edecek, cuma günü makineler teslimat için dağıtımaya gönderilecek olsun. Tedarikçi şirketinizin, son teslim tarihine kadar beyin fırtınaları ve oylamalarla uğraşan sosyal elemanlardan mı oluşmasını istersiniz, yoksa ne olursa olsun belirlenen tarihe kadar malı elinize ulaştırmaya odaklanmış bir ekipten mi?

Go kartlı ve kaydıraklı ofisler

Seçtiğimiz, satın aldığımız her şeyde daha yoğun davranışsal içerik öğeleriyle karşılaşırız. Ürünler kişiselleştiriliyor, imalatlar müşteriye göre uyarlanıyor. Birçok geleneksel ürün markası çoktan hizmet markasına dönüşmüş durumda. Marka davranışı daha fazla önem kazanıyor. Markalar müşterilerine yeni marka deneyimleri tasarlıyor, çalışan deneyimi kurumların gündeminde.

Apple müşteri deneyimlerini yeniden kurguluyor. Apple Store’lar açmak yerine bulundukları yerde şehir meydanı gibi algılanacak mekânlar oluşturmaya yönelik düzenlemeler yapıyor. Apple çalışanları Genius Bar’larda müşterileri karşı karşıya konuşmak yerine, bahçe konseptiyle “ağaç altında” yan yana bir araya geliyorlar. Google çalışanları mesai saatleri içinde bisiklete binebiliyor, bılardo oynayabiliyor, uygun gördükleri alanlarda dinlenebiliyorlar. İstedikleri kıyafetleriyle ve köpekleriyle işe gelebiliyorlar. Ofisler, Google’ın yaratıcılıktan besleniyor olması düşüncesi nedeniyle, çalışanlarına yaratıcı olabilecekleri bir ortam sağlayacak şekilde tasarlanıyor. Kurum kültürünü korumak ve geliştirmek yolunda Google, çalışanlarının ofiste ve iş yerlerinde istedikleri gibi bir ortam yaratmak konusunda sınırları zorluyor.

Riski Yönetmek

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarı yalnızca büyümekle değil, riskleri doğru yönetebilmekle mümkündür. Küresel ekonomik dalgalanmalar, doğal afetler, siber tehditler ve değişen ticaret dinamikleri; sigortacılığı artık bir “gider kalemi” olmaktan çıkarıp stratejik bir güvence mekanizmasına dönüştürmüştür.

Modern sigortacılık anlayışı, işletmelerin yalnızca bugünkü varlıklarını değil, gelecekteki sürdürülebilirliklerini de korumayı hedeflemektedir. Özellikle KOBİ’lerden büyük ölçekli şirketlere kadar her kurum için doğru risk analizi ve doğru poliçe yönetimi, kurumsal dayanıklılığın temel unsurlarından biri haline gelmiştir.

Nida Sigorta olarak bizler; sigortayı yalnızca hasar sonrası destek sunan bir sistem değil, işletmelerin büyüme yolculuğunda stratejik bir iş ortağı olarak görüyoruz. Çünkü güçlü ekonomilerin temelinde, güven içinde yatırım yapan ve geleceğe emin adımlarla ilerleyen işletmeler vardır.

Risklerin öngörülebildiği, güvenin büyümeyi desteklediği bir iş dünyası için çalışmaya devam ediyoruz.

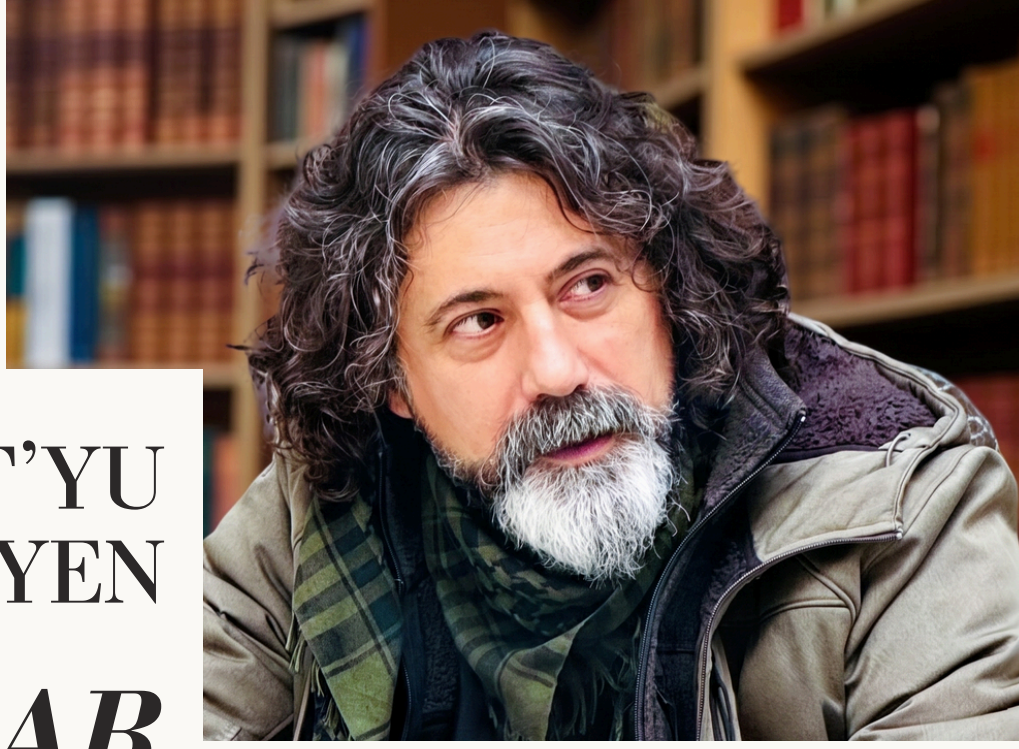


Aracılık Hizmetleri

NIDA SİGORTA

ERHAN KÜÇÜKAYDIN

Nida Sigorta Yönetim Kurulu Başkanı



GODOT'YU BEKLEMİYEN *KADINLAR*

Bir kadın kumaşın üzerine eğilir. İpliği geçirir, parmaklarıyla dikişi sabitler. Bu sahne, yalnızca bir zanaatın değil, bir varoluş biçiminin başlangıcıdır.

Ferzan Özpetek'in son filmi "Diamanti" (Elmaslar), 1970'lerin Roma'sında, şehrin kalbinde yer alan büyük bir terzi atölyesinde çalışan kadınların hayatına odaklanıyor. Luisa Ranieri, Jasmine Trinca, Stefano Accorsi, Paola Minaccioni, Geppi Cucciari, Kasia Smutniak ve Mara Venier gibi İtalya'nın önde gelen oyuncularını bir araya getiren film; ismi gibi hem estetik, hem sanatsal hem de felsefi alt metinleriyle ıslık ıslık parlarken, kadın dayanışması, sınıf farkları ve İtalya'nın toplumsal belleğine dair güçlü anlatısıyla dikkat çekiyor.

Özpetek'in filmi görsel olarak kusursuz bir şölen sunuyor. Pastel tonlara sıyan altın ışıklar, dikiş makinelerinin ritmiyle birleşen bir müzik ve 70'ler Roma'sının sinema tarihine armağan ettiği o büyümlü estetik... Ama asıl parlayan şey "elmaslar" değil, kadınların birbirine dokunan hayatları.

Alberta ve Gabriella adında iki kız kardeşin sahibi olduğu terzi atölyesi, film ve tiyatro oyunları için kostümler hazırlayan bir mekân. Bu bağlamda sanatçılarla ve yaratıcı insanlarla sürekli iletişim halindeler.

Alberta otoriter bir karaktere sahipken, Gabriella kızını kaybettikten sonra hayattan kopmuş, kendini alkole vermiş birine dönüşmüş. Filmde yer alan on sekiz kadın karakterin her birinin ayrı bir hikâyesi bulunuyor. Eşinden şiddet gören kadın, çocuğunun sorunlarıyla uğraşan kadın, sevdiğine kavuşamamış kadın, polis şiddetinden kaçan kadın, hayatın yükünü tek başına omuzlayan kadın, babasıyla sorunları olan kadın, yalnız kadın... Ne kadar tanıdık, değil mi? Zira anlatılanların tamamı evrensel.

Serkan Bilgehan EREN Yazar-Şair-Eleştirmen

Mekânı bir tür mikrokozmos olarak düşündüğümüzde, bu evrensel zorluklara karşı kadınların birbirlerine iğneyle ve iplikle tutunduğunu görüyoruz. Alberta'nın "Burada ben yok, biz varız." sözü bu durumu açıkça özetliyor. Filmde geçen "Karıncalar gibiyiz. Tek başımıza güçsüz olabiliriz ama hep birlikteyken güçlüyüz." ifadesi de aynı düşünceyi pekiştiriyor.

Patriyarkanın gölgesinde kalmış kadın emeğinin, sevginin, coşkunun, dostluğun ve dayanışmanın yeniden doğuşu... Kadınların birbirlerini tamamlama ve destek olma hikâyesi.

Kadınların elleriyle dokudukları elbiseler yalnızca metaya dönüşmüyor; aynı zamanda kimlik, direniş ve aidiyet biçimlerine dönüşüyor.

Kostüm hazırladıkları filmin yazarı, 20. yüzyılın önemli edebi şahsiyetlerinden İrlandalı yazar Samuel Beckett (1906-1989). Beckett denince elbette meşhur eseri "Godot'yu Beklerken" aklı geliyor. Ancak bu filmdeki kadınlar Godot'yu, yani dışarıdan bir kurtarıcıyı beklemiyor. Çünkü onlar birbirlerinin kurtarıcısı ve destekçisi.

Son olarak, sembolik bir yorumla filmde dikiş ve dokuma, varoluşun düzenlenmesini temsil ediyor. Bu durum, Yunan mitolojisinde alın yazısını simgeleyen kader tanrıçaları Moiralar'ı hatırlatıyor: Klotho, Lakheesis ve Atropos. Bu üç tanrıça, insan yaşamının ipliğini eğirir, ölçer ve keser. Özellikle Klotho (İngilizce'deki "cloth" ve "clothes" kelimelerinin kökeni de buradan gelir), insan anne karnına düştüğü andan itibaren yaşam ipliğini tutar ve ölene kadar eğirir.

Ferzan Özpetek'in "Elmaslar" filmi bize şunu hatırlatıyor:

Bazı kadınlar mücevher gibi doğmaz; birbirlerine dikiş atarak, destek olarak, birbirlerini parlatır. Asıl kıymetli olan da budur.

“Gayrimenkulde, Değerin Stratejiyle Buluştuğu Nokta”



Serin Taşkiran; İstanbul Erkek Lisesi, İTÜ Kimya Mühendisliği ve MBA eğitiminin ardından 20 yıllık üst düzey kurumsal yöneticilik deneyimini gayrimenkul sektörüne taşıyarak, lüks konut ve ticari mülklerde yüksek değerli sonuçlar üreten bir danışmandır.

Türkiye Konut Kategorisi Şampiyonluğu ve Bodrum’da Mercan Ada’nın satışı gibi prestijli başarılar elde etmiştir.

Doğru konumlandırma, güçlü pazarlama, global marka gücü ve geniş müşteri ağı ile danışanları için süreci en doğru şekilde yöneten güvenilir iş ortağıdır.



Lüks konut kategorisinde Çiftelhavuzlar ve Dragos uzmanlık bölgeleridir.



Ticari gayrimenkul kategorisinde ağırlıklı olarak plaza çalışmaktadır.

Serin Taşkiran
Luxury & Commercial
Real Estate Consultant



0532 343 66 47
Caddebostan Mahallesi
Bağdat Caddesi No.332
0216 360 22 22



“Sessiz sedasız, desteksiz, showsuz, sadece gerçek saygıdeğer milyonlarca izleyicilerimizle 28 yıldır Avrupa'nın en uzun soluklu programı olarak, her hafta offprimetime'nin zirvesinde yer almak, “İnanmak başarmanın yarısıdır” kelimeleri ile bağdaşmıyor mu? Çok büyük prodüksiyonlara nazire edercesine hep reytingin nirvanasını ekibimle yaşıyoruz.”

Televizyonculuk kariyerinize baktığınızda, sizi bugün olduğunuz noktaya taşıyan en kritik kırılma anı neydi?

Televizyonculuk gerçekten zor bir meslek. Ancak bu işi hakkıyla yapmak istiyorsanız, disiplinli ve sürekli çalışmak zorundasınız. Benim hayatımdaki en temel ilke, yalnızca mesleğimde değil, üstlendiğim her görevde çok çalışmak oldu.

Güne her zaman erken başladım. Sabah 05.30'da uyanır, sporumu yapar ve güne hazır olurum. Bu benim için bir alışkanlıktan öte, bir yaşam disiplini. Programımız gereği haftanın büyük bölümünü şehir dışında geçiriyoruz. Her hafta farklı bir şehirde hem bir ev yeniliyor hem de o bölgenin kültürel değerlerini ve yöresel lezzetlerini izleyiciyle buluşturuyoruz. Bu tempoyu sürdürebilmenin tek yolu, her gün aynı hazırlık ve motivasyonla güne başlamaktan geçiyor.



Uzun yıllardır ekran önündesiniz. Sizce iyi bir televizyon programcısını diğerlerinden ayıran en önemli özellik nedir?

Bugün geldiğimiz noktada Avrupa'nın en uzun soluklu programlarından birini yapıyoruz. 28 yıldır kesintisiz devam eden bu program, aslında tek bir şeyin sonucu, çok çalışmak ve dürüst olmak. Kendimi farklı bir yeteneğe sahip biri olarak görmüyorum. Beni bu noktaya taşıyan şey çalışkanlık ve samimiyet oldu. Programımızın zorluğu da burada başlıyor. Her hafta ihtiyaç sahibi bir ailenin evini yenilemek, sahada bu süreci yönetmek kolay değil. Ancak ben başından itibaren zor olanı seçtim. Çünkü biliyordum ki zor olanı başardığınızda sürdürülebilir bir başarı elde edersiniz. Yaklaşık 30 yıldır çok yoğun bir tempoda çalışıyorum. Çoğu zaman günde üç saat uyuyarak bu programı sürdürdüm. Bu disiplin, programın bugünlere gelmesinde belirleyici oldu.



Vahe Kılıçarslan
TV Programcısı/Sunucu

Programlarınızda insan hikâyelerine sıkça yer veriyorsunuz. Sizi en çok etkileyen bir hikâyeyi paylaşır mısınız?

Yıllar içinde binlerce hikâyeye tanıklık ettik. Bu hikâyelerin büyük bölümü zaten zor hayatların içinden geliyor. Ancak bazıları var ki hafızanızdan silinmiyor. Ankara'da tanıdığımız Hicran, bunlardan biri. Henüz 20 yaşındaydı ve lösemiyle mücadele ediyordu. Bize ulaştığında hiç beklemeden süreci öne çekti ve evini yeniledik. Onu mutlu etmek, daha iyi koşullarda yaşamasını sağlamak için elimizden geleni yaptık. Tedavi sürecinde de destek olmaya çalıştık. Bir süre sağlığına kavuştu ancak üç yıl sonra hastalık yeniden nüksetti ve maalesef beşinci yılın sonunda kaybettik. Bununla da kalmadı. İki hafta sonra kardeşi İsa'yı trafik kazasında kaybettik. Aynı ailede iki büyük acıya tanıklık etmek benim için unutulmaz ve sarsıcı bir deneyimdi. Bunun gibi çok sayıda hikâye var. Deprem bölgesinde yaptığımız çalışmalar, Amasya'da Leman'ın evi, Merzifon'da ilik nakli sürecinde destek olduğumuz Murat... Her biri ayrı bir iz bırakıyor. Bu programın en ağır ama en anlamlı tarafı da bu.

Dijitalleşmenin televizyon programcılığına etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Dijital platformlara karşı değilim. Ancak televizyon ve dijital mecralar farklı dinamiklere sahip. Dijital platformlar daha hızlı ilerliyor ve özellikle gençlere hitap ediyor. İçerik hızlı tüketiliyor ve aynı hızla unutulabiliyor. Televizyon ise daha yavaş, daha kalıcı bir mecra. Tıpkı yazılı basın gibi izleyicide iz bırakma gücü daha yüksek. Bugün sosyal medyada kısa sürede çok sayıda içerikle karşılaşılıyor. Bu hız, algıyı sürekli değiştiriyor ancak kalıcılığı azaltıyor. Televizyonun farkı ise tam burada ortaya çıkıyor. Daha az ama daha etkili içerik sunuyor.

İzleyiciyle güçlü bir bağ kurabilmenin sırrı sizce nedir? Bu bağı korumak için nelere dikkat ediyorsunuz?

İzleyiciyle güçlü bir bağ kurabilmenin en temel unsuru samimiyet. Eğer ekranda olduğunuz kişi ile gerçek hayattaki duruşunuz arasında bir fark varsa, izleyici bunu çok hızlı fark ediyor. Ben her zaman doğal olmaya ve kendimi olduğum gibi yansıtmaya özen gösterdim. Bunun yanı sıra insanların hayatlarına dokunan gerçek hikâyeleri ekrana taşımak, izleyiciyle kurulan bağı güçlendiren en önemli unsurlardan biri. Bu bağı koruyabilmek ise süreklilik ve disiplin gerektiriyor. Yıllar boyunca aynı özeni ve aynı samimiyeti sürdürebilmek, izleyiciyle kurulan ilişkinin kalıcı olmasını sağlıyor.

Gençlere televizyon dünyasına adım atarken ne önerirsiniz?

Gençlere en önemli tavsiyem sosyalleşmeleri. Teknolojiyle iç içe büyüyen yeni nesil, ne yazık ki insan ilişkilerinden uzaklaşabiliyor. Oysa iletişim bu mesleğin temelidir. İnsanlara selam vermek, sohbet etmek, farklı hayatlarla temas etmek çok kıymetli. Hayatta başarıya ulaşmanın yolu, doğru ilişkiler kurabilmekten geçiyor. Samimiyet, iletişim ve disiplin bir araya geldiğinde başarı kaçınılmaz oluyor. Hayatı bir “ekip biçme” süreci gibi düşünmek gerekir. Ne ekerseniz onu biçersiniz.

Programlarınızda insanların hayatlarına dokunuyorsunuz. Bu süreçte sizi en çok zorlayan anlar neler oluyor?

İhtiyaç sahibi bir ailenin evini yenilediğinizde yaşanan o anlar çok yoğun duygular barındırıyor. İnsanların umutla, gözyaşıyla yeni bir yuvaya kavuşması tarif edilemez bir his. Bütün yorgunluk o anda ortadan kalkıyor. Sarılmalar, teşekkürler ve o içten duygular, yaptığımız işin ne kadar anlamlı olduğunu bize yeniden hatırlatıyor.



Televizyonculukta “samimiyet” sizce ne kadar gerçek?

Samimiyet televizyonun en önemli unsuru. Eğer samimi değilseniz, izleyici bunu hemen fark eder. Ben ekranda nasılsam gerçek hayatta da öyleyim. Kendimi hiçbir zaman farklı göstermedim. Bu doğallık, izleyiciyle kurduğum bağın temelini oluşturuyor.

Yoğun tempoda kendinizi nasıl dengede tutuyorsunuz?

Bu tempoyu sürdürebilmemin en önemli nedeni disiplin. Her gün spor yapmam, fiziksel olarak güçlü kalmamı sağlıyor. Aynı zamanda sürekli şehir değiştiren bir program yapıyoruz ve bu ciddi bir enerji gerektiriyor. Bu dengeyi sağlayan şey, hem iç motivasyonum hem de fiziksel olarak kendimi iyi durumda tutmam. Özel hayatıma ne kadar vakit ayırabildiğim sorusu, aslında bu mesleğin en zor taraflarından biri. Açık söylemek gerekirse bu konuda eksik kaldığımı düşünüyorum. Çünkü bu tempoyu sürdürebilmek, ciddi bir fedakârlık gerektiriyor. Zamanımı büyük ölçüde işime ayırıyorum. Kendime ayırabildiğim alan daha çok spor, kişisel bakım ve zaman zaman dostlarımla bir araya geldiğim kısa anlardan ibaret. Uzun tatiller yapmak ya da uzun süreli planlar oluşturmak benim için çok mümkün olmuyor. Çocuklarım Kanada Vancouver'da yaşıyor. Buna rağmen bugüne kadar onları yalnızca bir kez ziyaret edebildim. Daha çok onlar Türkiye'ye geliyor. Bu da işin görünmeyen ama en gerçek tarafı.

Geriye dönüp baktığınızda “iyi ki” ve “keşke” dediğiniz kararlar var mı?

Hayatımda “keşke”lere çok yer vermedim. Çünkü her zaman şartların gerektirdiği en doğru kararı vermeye odaklandım. Karar alırken seçenekleriniz sınırlıysa, o an yapılması gerekeni yaparsınız. Bu yüzden geriye dönüp baktığımda “keşke” dediğim bir durum olmadı. “İyi ki” dediğim çok şey var. En başta çocuklarım. Onların varlığı, hayatımdaki en değerli kazanım.

GASTROSHOW: GASTRONOMİ VE TURİZMİN DAVOS ZİRVESİ

Türkiye'nin coğrafi işaretli ürünlerini, mutfak kültürünü ve gastronomik değerlerini dünyaya tanıtmak için düzenlenen Gastroshow etkinliği, yalnızca bir fuar ya da festival değil; aynı zamanda bir diplomasi masasıdır. Her sene farklı bir tema ile gerçekleşen bu zirvede bu sene tema “Sağlık”... Gastronomi Turizmi Derneği'nin öncülüğünde gerçekleşen bu buluşma, Anadolu'nun bereketli toprağında yetişen ürünlerin, yüzyıllardır kuşaktan kuşağa aktarılan yemek kültürünün ve yerel üreticilerin sesini uluslararası alana taşır.

Bugün dünya, yalnızca teknoloji ya da sanayi ürünleriyle değil; yemek kültürüyle de rekabet ediyor. İtalya makarnasıyla, Fransa şaraplarıyla, Japonya ise suşisiyle bir marka değerine sahip. Türkiye'nin de elinde öyle bir hazine var ki, doğru sunumla yalnızca sofraları değil, ekonomiyi de doyuracak güçte: Anadolu mutfacı.

MAL VE HİZMET İHRACATINDA SOFRANIN GÜCÜ

Gastronomi turizmi, Türkiye için yalnızca turist çekmenin bir yolu değil; aynı zamanda mal ve hizmet ihracatının en lezzetli rotası. Bir yabancı turist, Türkiye'ye gelip Antep baklavasını tattığında, yalnızca bir tatlı yemiş olmuyor; o tatlıyı ülkesinde de arıyor. Böylece baklavadan fıstığa, kaymaktan unlu mamullere kadar uzanan bir ihracat zinciri doğuyor. Aynı şekilde bir yabancı, Ege zeytinyağının kalitesini keşfettiğinde artık market raflarında o etiketi görmek istiyor. Gastroshow, işte tam da bu zincirin ilk halkasını kuruyor: ürünü tanıtıyor, hikâyesini anlatıyor, damakta iz bırakıyor.

Üstelik bu sadece ürünle sınırlı değil. Yemek pişirme teknikleri, şeflerin deneyimleri, gastronomi turizmi paketleri, yöresel restoranların tanıtımı da birer hizmet ihracatı kalemi. Yani Türkiye, mutfak kültürüyle hem ürününü hem de hizmetini aynı sofrada sunuyor.



Gürkan Boztepe
Gastronomi Turizmi Uzmanı

ANADOLU İÇİN BİR KALKINMA MODELİ

Gastroshow'un en büyük kazanımı, kuşkusuz Anadolu'nun kalkınmasına sağladığı destek. Çünkü gastronomi turizmi, büyük şehirlerde değil, doğrudan üretim yapılan topraklarda değer yaratıyor. Kars kaşarını dünyaya tanıtırken Kars'taki üreticiyi destekliyor, Şanlıurfa'nın isotunu markalaştırırken bölgedeki çiftçinin emeğini görünür kılıyor. Bu da göçü önüyor, yerel ekonomiyi canlandırıyor ve Anadolu'nun gençlerine yeni iş sahaları açıyor.

Üstelik gastronomi, Anadolu'nun sadece ekonomik değil, kültürel hafızasını da koruyor. Her yemek, bir hikâye, bir gelenek, bir bayram ya da bir göç hikâyesi barındırıyor. Gastroshow sayesinde bu hikâyeler kaybolmadan uluslararası alanda değer buluyor.

SONUÇ: SOFRADA GELECEK VAR

Bugün Türkiye, gastronomi turizmini yalnızca turizm başlığı altında değil, bir ekonomik strateji olarak da görmeli. Çünkü soframızdaki her ürün, hem bir ihracat kalemi hem de bir kültürel elçi. Gastroshow etkinliği, işte bu vizyonu somutlaştırıyor; Anadolu mutfaklarını dünyaya taşıyor.

Anadolu'nun kadim mutfaklarını, çağdaş sunumlarla dünyaya tanıtmak, yalnızca bir şefin tabağında değil; ülkenin kalkınma yolculuğunda da büyük fark yaratacak. **Çünkü unutmayalım: Bir ülkenin gerçek gücü, sofradaki çeşitliliğinde saklıdır.**

TÜRKİYE SOFRADA NEDEN İTALYA KADAR SES GETİREMİYOR?

Dünya mutfaklarına bakın: İtalya, makarna ve pizzasıyla bir gastronomi imparatorluğu kurmuş. Fransa, şarabını ve peynirini sadece gıda değil, bir kültür unsuru olarak ihraç ediyor. Japonya'nın suşisi, Uzak Doğu'yu küresel bir lezzet markasına dönüştürmüş durumda. Peki biz? Bizim soframızda Antep'in baklavası, Kayseri'nin mantısı, Adana'nın kebabı, Ege'nin zeytinyağlısı, Kars'ın gravyeri, Urfa'nın isotuyla dolup taşıyor. Yani dünyanın hiçbir ülkesinde bu kadar çeşit, bu kadar zenginlik yok. Ama sorun şu: Biz markalaşamadık.

Türkiye'nin yüzyıllardır yoğurdu dünyaya tanıtmış bir ülke olması gerekirken, bugün market raflarında “Greek Yogurt” ibaresi görüyoruz. Bu sadece bir isim kaybı değil, aynı zamanda milyarlarca dolarlık bir ekonomik potansiyelin elimizden kayıp gitmesi demek. İşte bu yüzden Gastroshow gibi etkinlikler yalnızca gastronomi değil, aynı zamanda bir “**milli uyanış**” meselesi.

10 YIL SONRA TÜRKİYE'NİN SOFRA GÜCÜ NEREDE OLABİLİR?

Doğru stratejiyle Gastroshow, 10 yıl içinde Türkiye'ye milyarlarca dolarlık bir katkı sağlayabilir. Çünkü gastronomi turizmi yalnızca restoran ve otel gelirlerinden ibaret değil; tarım ürünlerinden lojistiğe, şef eğitimlerinden uluslararası restoran zincirlerine kadar geniş bir ihracat zinciri yaratıyor.

Düşünün:

- Antep baklavası ABD'de zincirleşmiş pastanelerde satılıyor.
- İzmir'in tulum peyniri, Avrupa'nın gurme marketlerinde raf buluyor.
- Urfa isotuna, Meksika biberi gibi küresel bir marka değeri kazandırılıyor.
- Anadolu'da küçük bir köyde üretilen zeytinyağı, Michelin yıldızlı restoranların menülerinde kendine yer buluyor.

Bunların hepsi hayal değil; İtalya, Fransa ve İspanya bunu çoktan başardı. Türkiye ise tam eşliğinde.

Anadolu İçin Stratejik Bir Çıkış Yolu

Gastroshow'un en kritik yönü, Anadolu'nun üreticisini doğrudan dünya pazarına bağlama potansiyeli. Çünkü gastronomi turizmi, yalnızca İstanbul'daki restoranlara değil, doğrudan üretim yapılan topraklara kazanç sağlıyor. Bu da göçü azaltan, yerel kalkınmayı tetikleyen ve Anadolu'nun gençlerine yeni bir gelecek sunan bir model. Ama bunun için tek şart var: sahip çıkmak. Anadolu'nun ürünlerini coğrafi işaretle tescillemek, markalaştırmak ve doğru stratejilerle dünyaya tanıtmak. Yoksa bugün “**Greek Yogurt**” gibi, yarın da “**Mediterranean Baklava**” diye bir kavram çıkarsa hiç şaşırmayalım.

Son Söz: Sofrada Strateji Olmadan Olmaz

Gastroshow, Türkiye için bir şenlikten çok daha fazlası: Bu ülkenin gelecekte nasıl anılacağını belirleyecek bir vizyon masası. Eğer bu fırsatı doğru değerlendirirsek, 10 yıl içinde Türkiye sadece turizmde değil, tarımda, gıdada ve hizmet ihracatında da dünya markası olabilir.

Ama unutmayalım: Bir ülke sofrada markalaşmadıkça, mutfakıyla dünyaya yön vermedikçe, kültürel mirasının en büyük gücünü boşa harcıyor demektir.

Tüm bu konuların, 9-10 Ekim 2026'da Taş Yapı Şişli Kongre Merkezi'nde gerçekleştirilecek kapsamlı bir buluşmada farklı paydaşların katılımıyla ele alınması planlanmaktadır. Hem ülkelerden hem de markalardan başarı hikayelerini dinleyip T.C. Ticaret Bakanlığımızın destekleri ile birlikte neler yapabileceğimizi öğreneceğiz. Bu noktada, mevcut potansiyelin planlı ve stratejik adımlarla değerlendirilmesi gerektiği açıktır.

İnsanlık Onuruna Yarasır Şefkat Mirası; Darülaceze Okmeydanı Yerleşkesi

Darülaceze Başkanlığı, Sultan II. Abdülhamid Han'ın iradesiyle 1895 yılında, toplumun en korunmasız bireylerinin insan onuruna yarasır şartlarda yaşamlarını sürdürebilmesi amacıyla kurulmuştur. Kurulduğu günden itibaren yalnızca bir bakım kurumu değil; merhamet, dayanışma ve sosyal sorumluluk anlayışı üzerine inşa edilmiş güçlü bir sosyal hizmet modeli olarak faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 131 yıldır yaşlılar, engelliler, hastalar, korunmaya muhtaç çocuklar ve kimsesiz bireyler için güvenli bir yuva olan Darülaceze; din, dil, ırk, yaş ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hizmet sunmaya devam etmektedir. Kurumun en dikkat çekici yönlerinden biri ise faaliyetlerini devlet bütçesine yük olmadan, hayırsever vatandaşların ayni ve nakdi bağışlarıyla sürdürmesidir.

Türkiye Yüzyılı'nda Yeni Bir Dönem; Arnavutköy Sosyal Yaşam Şehri

Darülaceze'nin köklü şefkat mirası, günümüzde çağın ihtiyaçlarına uygun şekilde yenilenerek daha kapsamlı bir sosyal yaşam modeline dönüşmüştür. Bu dönüşümün en önemli adımlarından biri, 2023 yılında Sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan tarafından hizmete açılan Darülaceze Arnavutköy Sosyal Yaşam Şehri olmuştur. Türkiye Yüzyılı vizyonu doğrultusunda hayata geçirilen bu büyük proje; gönüllü hayırseverlerin, özel sektör temsilcilerinin, kamu kurumlarının, devlet bankalarının, enerji ve iletişim şirketlerinin, iş dünyası, sanat, spor ve akademi çevrelerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir. Böylece Darülaceze'nin tarih boyunca taşıdığı merhamet anlayışı, modern sosyal hizmet modelleriyle bir araya getirilmiştir.

Darülaceze Arnavutköy Sosyal Yaşam Şehri, klasik huzurevi veya bakım merkezi anlayışının ötesine geçen bütüncül bir "sosyal yaşam ekosistemi" olarak tasarlanmıştır. Yerleşke içerisinde Darülaceze Şefkat Özel Bakım Merkezi, Şefkat Huzurevi ve Rehabilitasyon Merkezi, Bağışçı ve İleri Yaşam Üniteleri, Konaklamalı Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi, Tıp Merkezi, Çocuk Yuvası, Sosyal Eğitim Alanları ile Kültür ve Konferans Merkezi bulunmaktadır. Bu yapı sayesinde hem ücretsiz sosyal bakım hizmetleri sürdürülmekte hem de sürdürülebilir gelir modelleri oluşturularak kurumun geleceği güvence altına alınmaktadır.

7/24 Kesintisiz Bakım ve Sosyal Entegrasyon

Darülaceze, hem Okmeydanı'ndaki tarihî yerleşkesinde hem de Arnavutköy'deki modern kampüsünde sağlık, bakım, rehabilitasyon, eğitim ve sosyal entegrasyon alanlarında çok yönlü hizmetler sunmaktadır. Kurum sakinlerinin barınma, beslenme, giyinme, sağlık ve kişisel bakım ihtiyaçlarının tamamı titizlikle karşılanmakta; hizmetler 7 gün 24 saat esasına göre yürütülmektedir. İleri tetkik ve tedavi gerektiren durumlarda hastanelerle koordinasyon sağlanırken, psikologlar, sosyal hizmet uzmanları ve gönüllüler eşliğinde yürütülen rehabilitasyon çalışmalarıyla bireylerin sosyal yaşama katılımları desteklenmektedir. Çocuk bakım hizmetlerinden yaşlı bakımına, özel sağlık uygulamalarından gönüllülük programlarına kadar uzanan bu kapsamlı sistem, bireylere yalnızca bakım değil, aynı zamanda onurlu, aktif ve üretken bir yaşam sunmayı hedeflemektedir.

Tecrübenin Geleceğe Mirası; Arnavutköy Darülaceze Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu - Darülaceze Akademi

Darülaceze'nin bir diğer önemli vizyonu ise sahip olduğu 131 yıllık bakım ve sosyal hizmet tecrübesini gelecek nesillere aktarmaktır. Bu amaçla Sağlık Bilimleri Üniversitesi iş birliğiyle kurulan Sağlık Bilimleri Üniversitesi Arnavutköy Darülaceze Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu eğitim faaliyetlerine başlamıştır. Meslek yüksekokulunda yaşlı bakımı, hasta bakımı ve sağlık destek hizmetleri alanlarında nitelikli insan kaynağı yetiştirilmektedir. Bunun yanında kurulan Darülaceze Akademi ile sürekli eğitim programları ve bakım hizmetlerine ilişkin uygulamalı eğitimler düzenlenmektedir. Böylece Darülaceze'nin tarihsel birikimi akademik disiplinle birleşerek geleceğin bakım profesyonellerinin yetişmesine katkı sağlamaktadır.

Dünya Çapında Örnek Bir Bakım Modeli

Bugün Darülaceze Başkanlığı, yalnızca Türkiye'nin değil, dünya sosyal hizmet alanının da örnek kurumlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yaklaşık bir buçuk asırdır devlet bütçesinden doğrudan pay almadan, hayırseverlerin desteğiyle faaliyetlerini sürdüren bu köklü kurum; insan onurunu merkeze alan hizmet anlayışıyla sosyal dayanışmanın ve kurumsal merhametin en güçlü temsilcilerinden biri olmaya devam etmektedir.



**DARÜLACEZE
BAŞKANLIĞI**

**130 YILLIK
ŞEFKAT
KÖPRÜSÜ:
DARÜLACEZE'NİN
TARİHİ ŞEFKAT
MİRASINDAN
MODERN SOSYAL
YAŞAM ŞEHRİNE**

Darülaceze Başkanlığı

Değerin Döngüsü

Türkiye’de Exit Kültürü ve Kurumsal–Startup Entegrasyonu

Türkiye startup ekosistemi son on yılda dikkat çekici bir büyüme sergiledi. Hızlandırma programlarının artışı, genişleyen melek yatırımcı ve girişim sermayesi tabanı ve yükselen girişim sayısı bu ivmenin açık göstergeleri. Ancak bu büyüme, ekosistemin en kritik metriği olan “sermayenin geri dönüşü” ile aynı hızda ilerlemiyor. Başka bir ifadeyle, Türkiye’de girişimcilik artıyor; fakat exit kültürü derinleşmiyor.

Bu durum yalnızca bir finansal çıktı problemi değil, doğrudan ekosistemin sürdürülebilirliğini etkileyen yapısal bir kırılganlık. Çünkü sağlıklı bir ekosistem, sadece yeni girişim üretmekle değil, başarı hikâyelerinin sermaye ve deneyim olarak yeniden sisteme kazandırılmasıyla güçlenir. Türkiye ekosisteminde exit örnekleri sınırlı kalırken, exit yapan kurucuların önemli bir kısmı ya ekosistemden kopuyor ya da yeniden yatırım ve mentorluk döngüsüne yeterince dahil olmuyor. Bu da en değerli kaynağın —deneyimli sermayenin— sistem dışında kalmasına yol açıyor.

Bu kırılganlığın ikinci ve daha kritik boyutu ise kurumsal şirketlerle startup’lar arasındaki zayıf bağ. Türkiye’de büyük şirketler inovasyonun önemini kabul etmiş görüne de, bu kabul çoğunlukla yüzeysel etkileşimlerle sınırlı kalıyor. Hackathonlar, demo day’ler ve kısa vadeli pilot projeler stratejik ortaklıkların yerini alamıyor. Startup’lar hâlâ çoğunlukla tedarikçi olarak konumlandırılıyor. Oysa gelişmiş ekosistemlerde kurumsallar, startup’ları doğrudan büyüme ve dönüşüm aracı olarak konumlandırır ve bu ilişki çoğu zaman satın alma (M&A) ile sonuçlanır.

Türkiye’de bu modelin işlememesinin arkasında net sebepler var. Kurumsal karar alma süreçlerinin yavaşlığı, startup hızına uyum sağlayamıyor; inovasyon bütçeleri çoğu zaman stratejik değil, iletişim odaklı yönetiliyor. En önemlisi ise iki taraf arasında “çeviri” yapacak, beklentileri hizalayacak köprü aktörlerin eksikliği.

Tam da bu noktada, Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi (BTM) gibi yapılar, teorik olarak tarif edilen bu köprü rolünü pratikte inşa eden örnekler sunuyor. BTM, yatırımcı eşleştirmeleri ve hem kapalı hem açık formatta düzenlediği demo day organizasyonlarıyla girişimlerin doğru sermaye ile buluşmasını sistematik hâle getiriyor. Bunun ötesinde, kurumsal firmalar ile startup’ları doğrudan eşleştiren yapılar kurarak ilişkiyi yüzeysel temasın ötesine taşıyor.

Özellikle İstanbul Ticaret Odası Meslek Komiteleri ile girişimlerin düzenli ve haftalık olarak bir araya getirilmesi, Türkiye’de nadir görülen bir “sürekli temas ve ihtiyaç bazlı eşleşme” modeli oluşturuyor. Bu sayede girişimler yalnızca yatırım değil, doğrudan müşteri ve iş birliği fırsatlarına erişebiliyor. Aynı zamanda BTM girişimlerinin ulusal ve uluslararası fuarlara tüm masrafları karşılanarak götürülmesi, onların küresel pazarlara açılmasını ve ticari bağlantılar kurmasını hızlandırıyor.

Daha da kritik bir adım olarak, İstanbul Kalkınma Ajansı destekli Kesişim projesi gibi programlar, kurumsal firmalar ile startup’ları yalnızca tanıştırmakla kalmayıp; ihtiyaç analizi, inovasyon edinimi ve PoC (Proof of Concept) süreçlerini profesyonel bir çerçevede yönetiyor. Bu yaklaşım, iş birliklerini soyut inovasyon söyleminden çıkararak ölçülebilir ticari çıktılara dönüştürüyor.

Dolayısıyla mesele yalnızca daha fazla yatırım yapmak değil; doğru bağlantıları kurmak ve bu bağlantıları sürdürülebilir iş birliklerine dönüştürmek. Exit sonrası yeniden yatırım mekanizmalarının teşvik edilmesi, kurumsallar için ölçülebilir inovasyon taahhütlerinin oluşturulması ve köprü aktörlerin güçlendirilmesi bu dönüşümün temel adımlarıdır.

Sonuç olarak, Türkiye startup ekosisteminin önündeki temel mesele büyümek değil, olgunlaşmak. Bu olgunluk ise yeni girişim sayısından çok, sermayenin ve bilginin ekosistem içinde ne kadar etkin döndüğüyle ölçülür. Bugün eksik olan döngü, ancak bu tür somut ve operasyonel modellerle tamamlanabilir. Köprüler kuruluyor; ancak ekosistemimizde derinleşme ve genişleme, bunu ölçekleyebilmekle mümkün hâle gelecektir.



Dr. Önder Kul

Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi Genel Müdürü



Yeni Dönemin Genç Yeteneği

Arda Benker genç Dinamik

Arda Benker, genç yaşına rağmen ortaya koyduğu disiplin, üretkenlik ve gelişim odaklı bakış açısıyla dikkat çeken isimlerden biri olarak öne çıkıyor. Yeni neslin dinamizmini kararlılıkla birleştiren Benker, yalnızca bugünü değil geleceği de hedefleyen vizyoner yaklaşımıyla fark yaratıyor.

Sürekli öğrenmeye açık yapısı, üretme motivasyonu ve hedef odaklı duruşu; onu kendi kuşağının dikkat çeken genç yeteneklerinden biri hâline getiriyor. Başarıya giden yolda istikrarlı adımlarla ilerleyen Arda Benker, gelecekte adından daha sık söz ettirecek genç isimler arasında gösteriliyor.

Arda Benker, genç yaşına rağmen sahip olduğu özgüvenli duruş ve yenilikçi bakış açısıyla dikkat çekiyor. Sosyal çevresiyle güçlü iletişim kurabilen, ekip çalışmalarında uyumlu hareket edebilen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen yapısı; onu yaşlılarından ayıran önemli özelliklerden biri hâline getiriyor. Özellikle değişen dünyaya hızlı adapte olabilmesi, modern düşünce yapısı ve üretken enerjisiyle genç jenerasyonun yükselen temsilcileri arasında gösteriliyor. Kendi hedefleri doğrultusunda emin adımlarla ilerleyen Arda Benker, azmi ve vizyonuyla gelecekte daha büyük başarılarla ulaşacağının sinyallerini veriyor.

BONKÖR RESTAURANT

1989

BONKÖR®
RESTAURANT

Hadımköy Mahallesi Oya Sokak No: 8
(Merkez Camii Yanı) Hadımköy / İstanbul
☎ 0 212 771 21 65 - 0 212 771 22 22
📞 0 535 841 27 27

**EV VE İŞ YERLERİNİZE
PAKET SERVİSİMİZ VARDIR**

Amnauvuköy
YILIN ESNAFI
"Bonkör Restaurant" işletmesinin sahibi olarak, 12 farklı sektörde
bulunan işletmeler arasında "Yılın Esnafı" seçilmiştir.
Bu başarıya sahip olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.
Beyoğlu'ndan derinlemesine aileler.

AMNNAUTÖY
HAYAT
Seyir

Mustafa
CANDARÖĞÜ

DİJİTAL MENÜ

 **Başyigit®**
since 1994

Yapı Malzemelerinde
GÜVENİLİR ÇÖZÜM ORTAĞINIZ



Denizli’deki UNESCO Dünya Mirası Geçici Listesi’nde yer alan Laodikeia ve ticari yolların geçiş güzergâhındaki stratejik konumuyla tarihte önemli bir yerleşim yeri olan Tripolis antik kentlerinde bilimsel kazı ve araştırma çalışmaları Türkiye İş Bankası’nın destekleriyle sürüyor.

Ticaret, kültür ve inanç merkezi Laodikeia

Anadolu’nun en önemli arkeolojik kazı alanları arasında yer alan ve antik dönemlerde ticaret, kültür ve inanç açısından önemli bir merkez olan Laodikeia’nın özellikle Roma imparatorluğu döneminde büyük bir refah ve zenginlik içinde yaşadığı biliniyor. MÖ 3. yüzyılda Seleukos Kralı II. Antiokhos tarafından eşi Laodike adına kurulan kent, Lykos (Çürüksu) Nehri’nin suladığı verimli bir ovada bulunuyor. Ören yerinde 2003 yılından bu yana yapılan kazı ve araştırmalar, ilk yerleşimin MÖ 5500 civarında başlayıp MS 7. yüzyıldaki depreme kadar kesintisiz devam ettiğini gösteriyor.

Zamanında yün ve tekstil üretimiyle ünlü olan Laodikeia, Ana Ticaret Yolu’nun bir kolu üzerinde bulunması nedeniyle de büyük önem taşıyor. Yaklaşık sekiz kilometrelik alana yayılan Antik Kent, İncil’de adı geçen yedi kiliseden birine de ev sahipliği yapıyor. Laodikeia, 2013 yılından bu yana UNESCO Dünya Mirası Geçici Listesi’nde yer alıyor.

Kentin önemli yapıları arasında Batı Tiyatrosu, Stadyum, Güney Hamamı-Gymnasium Kompleksi, Suriye Caddesi, Doğu Hamamı, Septimius Severus Anıtsal Çeşmesi, Tapınak A, Merkezi Agora, Merkezi Hamam, Caracalla Çeşmesi, Bouleterion (Meclis Binası), Güney Agorası, Kiliseli Peristilli Ev, Laodikeia (Katedrali) Kilisesi, Stadyum Caddesi, Efes Caddesi Portikosu, Traian Nymphaeum, I. Su Dağıtım Terminali (Castellum Aquae), Kuzey (Kutsal) Agora, Propylonlar yer alıyor. Kentte son dönemde yaşanan en dikkat çekici gelişme ise Nisan ayının sonunda Batı Tiyatrosu’nda yürütülen çalışmalarda iki metre uzunluğunda, beyaz mermerden bir Athena heykelinin gün ışığına çıkarılması oldu.

Laodikeia Antik Kenti Kazı Başkanı **Prof. Dr. Celal Şimşek**, antik kentin, Anadolu’nun en çok gezilen 10 ören yeri içinde yer aldığının altını çiziyor ve sözlerini şöyle sürdürüyor: “Bugüne kadar pek çok kamu kurumu ve sivil toplum kuruluşunun desteğini aldık. 5 yıllık bir program dahilinde Türkiye İş Bankası’nın kazılarımıza sponsor olmasından da büyük mutluluk duyuyoruz. Bu desteğin prestij açısından da kıymetli olduğunu düşünüyoruz.”

Çürüksu Vadisi’nde İki Yıldız



Tarih boyunca birçok medeniyete ev sahipliği yapan Anadolu, arkeolojik mirasıyla insanlığın binlerce yıllık geçmişine ışık tutuyor. Ülkemizin arkeolojik zenginliğinin gün yüzüne çıkarılması ve korunmaya alınarak dünya kültür mirasına kazandırılması amacıyla kazı projelerini destekleyen Türkiye İş Bankası, Laodikeia Antik Kenti’nde Prof. Dr. Celal Şimşek başkanlığında, Tripolis Antik Kenti’nde ise Prof. Dr. Bahadır Duman başkanlığında yürütülen çalışmalara katkısını sürdürüyor.



Zenginliğini Büyük Menderes'ten alan Tripolis

Denizli'nin Buldan ilçesi sınırlarında yer alan Tripolis Antik Kenti, antik dönemdeki isimleriyle Lydia, Phrygia ve Karia bölgelerinin kesişim noktasında önemli ticari yolların geçiş güzergahında yer alıyor. Yaklaşık iki kilometrekarelik bir alana yayılan antik kentteki kazılarda, tarihi dönemlerde Maiandros (bugünkü Büyük Menderes) Nehri üzerinde taşımacılık yapıldığı, bu durumun da Tripolis'in zenginliğinin ana kaynağı olduğu tespit edildi.

Helenistik Dönem'de çeşitli kaynaklarda geçmeye başlayan kentin sanat, müzik, şiir ve kültürün koruyucu tanrısı Apollon'a ithafen Apollonia adıyla, daha sonra Roma generali Marcus Antonius'a ithafen Antonionopolis adını aldığı, son olarak da İmparator Augustos Dönemi'nden itibaren Tripolis olarak değiştirildiği biliniyor. Antik kentin yüzeyinde yer alan kalıntılar Roma ve Bizans dönemlerine ait mimari özellikleri ve yapı örneklerini yansıtırken, yıkıcı depremlerden etkilenen kentte yaşamın pek çok kez yeniden inşa edildiği görülüyor.

Tripolis Antik Kenti'nde bu zamana kadar Agora, Konut Alanı ve Mozaikli Ev, Sütunlu Cadde, Kilise, Ana Cadde, Taberna, Granarium (Tahıl Ambarı), Kemerli Yapı, Anıtsal Çeşme, Agora Hamamı, Latrina (Roma Tuvaleti), Taş Kesim Atölyesi, Roma Dükkanları, Kutsal Alan, Tiyatro, Nekropoller (Mezarlık), Büyük Tekke Türbesi, Yukarı Kale, Hamambükü Höyük, Akkayahöyük alanlarında kazı ve yüzey araştırma çalışmaları gerçekleştirildi.

Tripolis Antik Kenti Kazı Başkanı Prof. Dr. Bahadır Duman, Çürüksu Vadisi'ne hakim bir tepenin güney yamacında yer alan kentte ilk yerleşim izlerinin MÖ 5500'lere uzandığını ve 1920'lere kadar çeşitli katmanlara ait, tarihin farklı sahnelerine ait yerleşim izlerinin görüldüğünü söylüyor: "Mevcut kalıntılar dahilinde özellikle MS 2. ve 3. yüzyılda kentte 20-25 bin civarında bir nüfusun yaşadığını öngörüyoruz," diyen Prof. Dr. Duman, Roma döneminde Tripolis'in çok gelişmiş düzeyde bir zeytin yetiştiriciliğine sahip olduğunu ve bu ürünün önemli bir gelir elde ettiğini aktarıyor.

Prof. Dr. Duman, "İş Bankası gibi köklü bir kurumun kazılarımıza desteği, çabalarımızın bir karşılığı olduğunu bize hissettirdi. Bu destek sayesinde İş Bankası'nın Tripolis Antik Kenti'nin bilinirliğinin artırılmasına yönelik faaliyetlerinin ivme kazanması ve bunların uzun vadede Tripolis'e sağlayacağı katkı bizi ayrıca mutlu ediyor," diyor.

Türkiye İş Bankası

Laodikeia ve Tripolis Antik Kentleri



AMOR FATİ: YAZGINI SEV

Yaşlı bir adam, deniz kıyısında elindeki çekiçle dev bir kayayı yontuyordu. Güneş tepesindeydi, alından terler akıyordu. Bunalmıştı. “Keşke güneş olsaydım,” diye geçirdi içinden. Dileği gerçekleşti. Güneş oldu. Dünyayı ısıtıyor, gücünü hissediyordu. Ta ki bir bulut çıkıp ışığını kesene kadar. Bu kez bulut olmak istedi. Oldu. Yağmurlar yağdırdı, gökyüzünde süzülürdü. Ama bu sefer de rüzgâr onu savurdu. Kontrolü yoktu. “En güçlüsü rüzgâr,” dedi. Rüzgâr oldu. Esti, gürledi. Ta ki karşısına çıkan bir kayaya çarpana kadar. O kaya yerinden kıpırdamıyordu. “Demek en güçlüsü bu,” dedi ve kaya olmayı seçti. Artık ne güneş onu yakabiliyor, ne rüzgâr onu oynatabiliyordu. Ama sabah sırtında bir acıyla uyandı. Bir ses... bir oyulma hissi...

Dönüp baktığında şunu gördü: Bir adam, elindeki çekiçle onu yontuyordu. Yani hikâye başa dönmüştü. En başta kaçmak istediği yere. Bu hikâye, Friedrich Nietzsche’nin “Amor Fati” kavramını sade bir şekilde anlatır: Kaderini sevmek, bulunduğun halden razı olmak.

Çoğu insan hayatını olduğu haliyle yaşamak yerine, sürekli başka bir ihtimali düşünerek geçirir. Başka bir iş, başka bir ilişki, başka bir şehir... Sanki oraya ulaştığında her şey çözülecekmiş gibi.

Oysa bu düşünce biçimi, zihni sürekli eksik olana odaklar. Psikolojide buna “idealize edilmiş benlik” ile “gerçek benlik” arasındaki gerilim diyebiliriz. Kişi bulunduğu yeri değersizleştirdikçe, ulaşmak istediği yeri abartır. Ve bu döngü hiçbir zaman tamamlanmaz.

Hikâyedeki adamın fark etmediği şey çok basittir: Zaten en başında güçlüydü.

Elindeki çekiçle, karşısındaki kayayı şekillendirebilecek kapasiteye sahipti. Ama gözünü sürekli başka bir güce diktiği için, kendi gücünü görmedi.

Bugün birçok insan benzer bir döngünün içinde. Sahip olduklarını “yetersiz”, ulaşamadıklarını “çözüm” olarak kodluyor.

Oysa belki de şu an şikâyet ettiğiniz hayat, sizi düşündüğünüzden çok daha güçlü bir yere taşıyor.

Belki sizi yoran sorumluluklar, dayamlılığınızı inşa ediyor.

Belki içinde bulunduğunuz koşullar, sizi tam da olmanız gereken şeye dönüştürüyor. En önemli kısım şu; Başka bir hayat dilemek yerine, içinde olduğunuz hayatla ilişkiyi değiştirmek lazım.

PSİKOLOG
PINAR YILDIZ AKPULAT



Eşek Gibi Yapmak

Biri size “eşek gibi yapacaksın” dediğinde büyük ihtimalle hoşunuza gitmez. Kulağa kaba gelir, hatta aşağılayıcı. Çok haklısınız.

Ama bu sözün içinde, fark edilmeden geçen başka bir anlam daha vardır. Eski bir hikâyeye göre, yaşlı bir eşek bir gün bir çukura düşer. Sahibi onu kurtarmak yerine, zaten yaşlı diye düşünerek çukuru toprakla kapatmaya karar verir. Komşularını da çağırır, herkes eline küreği alır ve eşeğin üzerine toprak atmaya başlar. Bir an durup bakar: Yıllarca hizmet ettiği sahibi, yüklerini taşımalarına yardım ettiği komşuları... Hepsi eline bir kürek almış, onu diri diri gömmek için üzerine toprak atıyor. Eşek önce can havliyle bağırır ama sonra aklına bir fikir gelir. Üzerine atılan her toprağı ayaklarının altına alır. Atılan her toprakla biraz daha yükselir, biraz daha yükselir ve en sonunda topraktan kendine basamak yapıp kuyudan çıkıp gider.

Bu hikâye aslında hepimizin hikâyesi. Ve işin tuhafı ne biliyor musunuz? Bu toprakları üzerine en çok sevdikleriniz, en yakınınızdakiler atıyor genellikle. Kötü insanlar oldukları için mi? Hayır. Bazen alıştıkları için, bazen de kendi derterli onlara o an daha büyük geldiği için.

Bir düşünsenize: Etrafınızda hep sizden anlayış bekleyen ama sizi zerre anlamaya çalışmayan insanlar var mı? Sizin zamanınızı, enerjinizi sömürenler? Veya sürekli ‘Sen güçlüsün, halledersin’ diyerek bütün yükü sırtınıza yığanlar? Bunlar başta masum gibi durur ama bir bakmışsınız içten içe tükeniyorsunuz.

Peki siz ne yapıyorsunuz genelde? O toprağın altında ezilmeyi seçiyorsunuz. Aman kimse kırılmasın, aman aranız bozulmasın, aman sizi sevmeye devam etsinler diye sürekli kendinizden veriyorsunuz.

İşte tam bu noktada yapmanız gereken şey belli: Eşek gibi yapmak. Üzerinize atılan o yükleri silkelemek gerekirse onlara basıp yükselmelisiniz. En yakınlarınızın üzerine kürekle attığı o toprağı kendinize basamak yapıp o işin altından kalkmak... Eşek gibi yapmak tam olarak bu demek. Küçükük bir ‘hayır’ ile başlayabilir her şey. Bazen sadece kendinizi biraz geri çekmekle. Kolay olmadığımı biliyorum. Ne zaman bir sınır koysanız, arkasından hemen bir suçluluk hissi yapıyor yanınıza. Bu çok normal, sakın endişelenmeyin.

Amaç, insanları hayatınızdan tamamen silip atmak değil. Bu doğru da değil. Amaç, onlarla ilişkinizde durduğunuz yeri değiştirmek.

Unutmayın, günün sonunda kimin üzerine toprak attığı önemli değil, sizin o toprakla ne yaptığınız önemli. Onu kendinize basamak mı yapacaksınız, yoksa altında ezilecek misiniz? Seçim sizin.

Zihni Yormadan Üretmek

Üretmek, karar almak ve sürekli yeni fikirler geliştirmek...
Bugün girişimci olmanın en görünmeyen yükü, zihinsel yorgunluk.

Çoğu insan daha günün ortasında bile tükenmiş hissediyor. Ve bu her zaman çok çalışmaktan değil, zihni yanlış kullanmaktan kaynaklanıyor.

Gün içinde verdiğiniz küçük kararları düşünün.
Ne giyeceğiniz, ne yiyeceğiniz, hangi işe önce başlayacağımız...
Bunların her biri fark edilmeden zihinsel enerji tüketir.

Psikolojide buna karar yorgunluğu denir.
Zihin, gün boyunca yaptığı her seçimle biraz daha yorulur ve gün ilerledikçe daha yüzeysel, daha otomatik kararlar almaya başlar.

Bu yüzden beyin ekonomiktir.
Enerjisini korumak ister ve tekrar eden davranışları otomatikleştir.
Bu noktada bilişsel ekonomi devreye girer.

Zihni korumanın en etkili yollarından biri, bazı şeyleri düşünmemek. Yani küçük kararları sabitlemek.

Örnek verecek olursak, tarih boyunca üretkenliğiyle öne çıkan birçok isim, zihinsel enerjisini korumak için hayatının belirli alanlarını sabitlemiştir.

Steve Jobs neredeyse her gün aynı kıyafetleri giyerek "ne giyeceğim" kararını tamamen ortadan kaldırmıştı.
Nikola Tesla günlük yürüyüşlerini aynı saatlerde yapar, hatta bazı fiziksel hareketleri belirli sayılarla tekrar ederek kendine katı bir düzen kurardı.

Ludwig van Beethoven ise her sabah kahvesini tam 60 çekirdek sayarak hazırlar, gününü neredeyse aynı ritüelle başlatırdı.

Bu örnekler küçük gibi görünür ama ortak bir mantığa dayanır:
Zihni büyük işler için korumak.

Her gün benzer saatlerde uyanmak, belirli işleri belirli zamanlara yerleştirmek, rutinler oluşturmak...
Bunlar hayatı kısıtlamak için değil, zihni gereksiz yükten korumak içindir.

Ancak burada önemli bir denge vardır.

Yapılan araştırmalar, çocuklarda miyopi oranının giderek arttığını gösteriyor.
Yani uzağı görme becerisi zayıflıyor. Bunun en temel nedenlerinden biri, çocukların giderek daha fazla kapalı alanlarda zaman geçirmesi ve doğayla, uzak mesafeyle yeterince temas etmemesi.

Göz aslında çok basit bir prensiple çalışır:
Görmediği şeyi zamanla yapamaz hale gelir.

Zihin de benzer şekilde işler.
Sürekli aynı ortamda, aynı düşüncelerle ve aynı deneyimlerle yaşayan bir zihin, bir süre sonra farklı düşünemez hale gelir.
Yaratıcılık azalır, esneklik kaybolur.

Bu yüzden yalnızca rutinlerle yaşamak yeterli değildir.

Zihni geliştirmek için farklı uyaranlara da ihtiyaç vardır.
Gün içinde küçük değişiklikler yapmak, farklı ortamlara girmek, alışık olunmayan içeriklerle temas etmek zihni açar.

Aynı şekilde, uzun süre tek bir işe odaklanmak yerine görevler arasında geçiş yapmak da zihinsel yorgunluğu azaltır.
Çünkü zihin, aynı bilişsel süreci tekrar tekrar kullandığında yorulur; farklı süreçler devreye girdiğinde toparlanır.

Zihni korumak için sadeleştirmek,
geliştirmek için çeşitlendirmek gerekir.

Yapay Zekâ Çağında Ekonomi

FIRSATLAR, RİSKLER VE DÖNÜŞEN İŞ DÜNYASI

Teknolojik devrimler tarih boyunca ekonomileri dönüştürdü; ancak yapay zekânın yarattığı etki, önceki dalgalardan çok daha hızlı ve derin görünüyor. Bugün iş dünyası, üretimden karar alma süreçlerine kadar geniş bir alanda algoritmalar aracılığıyla yeniden şekilleniyor. Bu dönüşüm, hem büyük fırsatlar hem de ciddi riskler barındırıyor.

Satya Nadella bu süreci “yapay zekâ, insan yaratıcılığını güçlendiren en önemli araçlardan biri” olarak tanımlarken, verimlilik artışının şirketler için temel bir rekabet unsuru hâline geldiğini vurguluyor. Gerçekten de birçok şirket, operasyonel maliyetleri azaltmak ve daha hızlı karar almak için yapay zekâ tabanlı sistemlere yöneliyor.

Ancak bu dönüşümün gölge tarafı da bulunuyor. Elon Musk, yapay zekânın kontrolsüz gelişiminin “medeniyet için potansiyel bir risk” oluşturabileceğini belirterek dikkatli olunması gerektiğini ifade ediyor. Özellikle iş gücü piyasasında yaşanabilecek dönüşüm, milyonlarca insanın mesleklerini yeniden tanımlamasını gerektirebilir.

Ekonomik açıdan bakıldığında, yapay zekânın sunduğu verimlilik artışının büyümeyi destekleme potansiyeli oldukça dikkat çekici. Ancak bununla birlikte, bu teknolojinin gelir dağılımı üzerindeki etkileri konusunda temkinli olunması gerektiği açıktır. Özellikle fırsatlara erişimde yaşanabilecek dengesizlikler, mevcut eşitsizlikleri daha da derinleştirebilir. Bu nedenle, teknolojiyle birlikte sosyal dengeyi koruyacak politikaların geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan, yapay zekâ yalnızca ekonomiyle sınırlı kalmamakta; kültür ve sanat alanında da sınırları zorlamaktadır. Yuval Noah Harari, yapay zekânın hikâye anlatımı ve içerik üretiminde insanın rolünü yeniden tanımlayabileceğini belirterek, “anlam üretme gücünün” gelecekte en kritik unsur olacağını savunmaktadır.



Cahit URFAN

Askon Antalya K. Başkan

Sonuç olarak, yapay zekâ çağında ekonomi; fırsatlar, riskler ve belirsizliklerin iç içe geçtiği yeni bir döneme girmektedir.

Bu süreçte başarılı olanlar yalnızca teknolojiyi kullananlar değil, aynı zamanda onu doğru yönetenler olacaktır. İnsan zekâsı ile yapay zekânın uyum içinde çalıştığı bir gelecek, sürdürülebilir büyümenin anahtarı olabilir.



*Karadeniz'in
Üretim Gücü"*

KARADENİZ'İN İNCİSİ ♥



YATIRIMIN DOĞRU ADRESİ

KARADENİZ'İN EN BÜYÜK ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

-  Ulaşım ağlarına güçlü erişim
-  İki havaalanına yakınlık
-  Limanlara yakın konum
-  Modern altyapı



YATIRIM İÇİN İDEAL KONUM



Fatsa OSB Mah. 109 Sk. No:21
Fatsa / ORDU



0452 424 00 99



fatsaosb@hotmail.com
www.fatsaosb.com.tr

GİSİAD Genel Başkanı

Sayın Remzi Dursunkaya ile Yönetim Kurulu Üyelerinin kamu, özel sektör ve sivil toplum temsilcilerine gerçekleştirdiği ziyaretler kapsamında, derneğin yürüttüğü çalışmalar hakkında bilgi paylaşımında bulunulmuş ve GİSİAD 1. Olağan Genel Kurulu davetiyesi takdim edilmiştir.



İstanbul Valimiz Sayın Davut Gül



Bahçelievler Belediyesi Başkan Yardımcısı Sayın Göksele Erdem



Avukat İsrail Kahraman



İstanbul Tarım ve Orman İl Müdürü Sayın Suat Parıldar





Vakıf Gyo Genel Müdürü Sayın Onur İncehasan



Halk GYO Genel Müdürü Sayın Erdal Bekin



İstanbul Orman Bölge Müdürü Sayın Zafer Derince



TÜMBİR Başkanı Sayın Murat Günday



İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Adnan Bali



Arnavutköy Belediye Başkanı Sayın Mustafa candaroglu



Ticaret Bakan Yardımcısı Sayın Mahmut Gürean



Ziraat Katılım Bankası Genel Müdürü Sayın Metin Özdemir



İstanbul İl Müftüsü Sayın Doç.Dr. Emrullah Tuncer



Sancaktepe Kaymakamı Sayın Naif Yavuz



Çekmeköy Belediye Başkanı Sayın Orhan Çerkez



Başakşehir Belediye Başkanı Sayın Yasin Kartoğlu



Bağcılar Belediye Başkanı Sayın Yasin Yıldız



Ümraniye Belediye Başkanı Sayın İsmet Yıldırım



Darülaceze Başkanı Sayın Esra Ceceli İslam



TÜSİAD Önceki Dönem Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Orhan Turan





Emlak Konut GYO Genel Müdür Yardımcısı Sayın Selami Keskin



Emlak Konut GYO Genel Müdür Yardımcısı Sayın Ercan Alioğlu



Yıldız Teknik Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Eyüp Debik



Beşiktaş Belediyesi Başkan Yardımcısı Sayın Samet Taş



Kadıköy Belediyesi Başkanı Sayın Mesut Kösedag



Kültür ve Turizm İl Müdürü Sayın Hüseyin keskin



Emlak Konut Genel Müdür Yardımcısı Sayın Gökhan Yüksel



Eski Modoko Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Koray Çalışkan





GISIAD Hampshire Temsilcisi Doç. Dr. Sevinç Garner - Portsmouth Lord Mayor ve Lady Mayoress Ziyareti



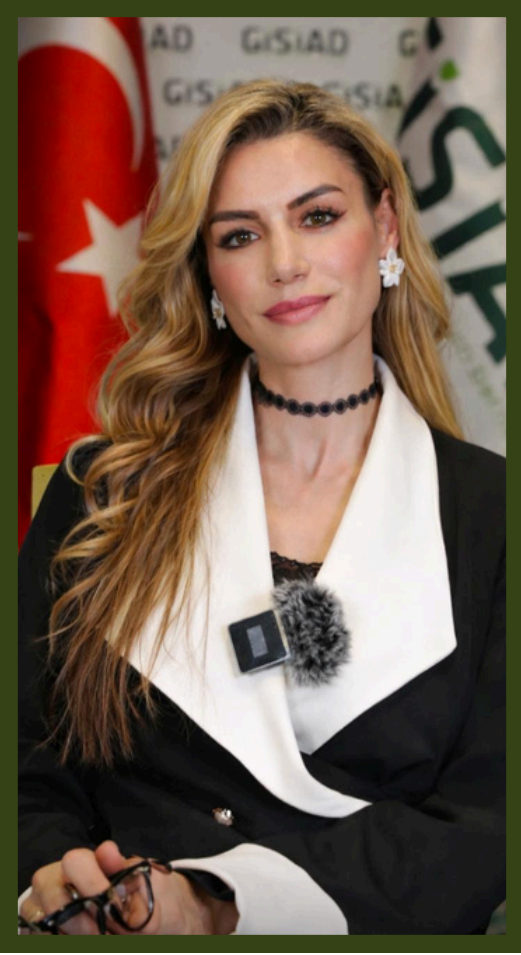
Beşinci Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Sayın Ersin Tatar Ziyareti

GISIAD Hampshire Temsilcisi Doç. Dr. Sevinç Garner'ın Ziyaretleri



T.C. Londra Başkonsolosu Büyükelçi Sayın Doç. Dr. Hasan Ulusoy Ziyareti

TÜRKİYE İNGİLTERE İŞ DÜNYASI PERSPEKTİFİNDE GÖÇMEN KADINLAR VE GENÇLERİN GÜÇLENDİRİLMESİ



Dr. Garner, göçmen kadınlar ve gençlerin eğitim, dil gelişimi ve iş gücüne entegrasyonu alanında çalışmalar yürütmekte; İngiltere’de GİSİAD Portsmouth yapılanması kapsamında dil eğitimi, kültürel adaptasyon ve kariyer gelişimi üzerine projeler geliştirmekte; üniversite ve yerel yönetim iş birlikleri ile sosyal etki odaklı programlar hayata geçirmektedir.

Küresel göç hareketlerinin hız kazandığı günümüzde, göç artık yalnızca bir yer değişimi değil; aynı zamanda ülkeler arası ekonomik ve sosyal ilişkileri yeniden şekillendiren stratejik bir dönüşüm alanı olarak öne çıkmaktadır. Türkiye ve İngiltere arasındaki iş dünyası ilişkileri perspektifinden bakıldığında, göçmen kadınlar ve gençler bu dönüşümün en önemli aktörleri arasında yer almakta; ancak mevcut potansiyelleri çoğu zaman yeterince değerlendirilememektedir.

İngiltere iş gücü verileri, göçmen kökenli bireylerin ekonomiye katkısının giderek arttığını ortaya koyarken; özellikle kadınlar ve gençler arasında iş gücüne katılım ve kariyer gelişimi açısından hâlâ önemli boşluklar bulunduğunu göstermektedir. Bu durum yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal ve ekonomik düzeyde de önemli bir fırsat alanına işaret etmektedir.

Göçmen kadınlar ve gençler; çok kültürlü bakış açıları, yüksek adaptasyon becerileri ve girişimcilik potansiyelleri ile iş dünyasına önemli katkılar sunabilecek bir profile sahiptir. Bu potansiyelin açığa çıkması ise doğru eğitim, rehberlik ve destek mekanizmalarının oluşturulmasına bağlıdır.

Bu doğrultuda, GİSİAD Portsmouth yapılanması altında geliştirilen projeler ile göçmen bireylere yönelik sürdürülebilir bir destek modeli oluşturulmaktadır. Mayıs 2026’da başlayan ve University of Portsmouth ile yerel belediye iş birliğinde hayata geçirilen ücretsiz İngilizce dil kursları, bu sürecin önemli bir başlangıç adımıdır.

Bununla birlikte planlanan seminer ve atölye çalışmaları; kültürel uyum süreçlerinin yönetilmesi, kimlik ve adaptasyon konuları, kariyer planlama, doğru eğitim seçimleri ve iş dünyasına hazırlık gibi başlıklara odaklanacaktır. Alanında uzman eğitmenler ve iş dünyasından profesyonellerin katkı sunacağı bu çalışmalar, özellikle gençlerin bilinçli kariyer kararları almasına ve iş gücüne daha güçlü katılım sağlamasına destek olacaktır.

Mentorluk programları ve akademik fırsatlarla desteklenen bu yapı, göçmen bireylerin yalnızca uyum sağlamasını değil; aynı zamanda değer üreten bireyler olarak konumlanmasını amaçlamaktadır. İş dünyası ile kurulacak güçlü bağlar, bu dönüşüm sürecini hızlandıracak en önemli unsurlardan biridir.

Sonuç olarak, Türkiye–İngiltere hattında göçmen kadınların ve gençlerin güçlendirilmesi yalnızca sosyal bir sorumluluk alanı değil; aynı zamanda iş dünyası için stratejik bir yatırım ve sürdürülebilir büyümenin anahtarıdır. Bu potansiyeli doğru projeler ve güçlü iş birlikleri ile hayata geçirmek, geleceğin daha kapsayıcı, yenilikçi ve rekabetçi ekonomilerini inşa etmenin temelini oluşturacaktır.

**Doç. Dr.
Sevinç Garner**

Eğitimin dönüştürücü gücüne inanıyoruz.

Biliyoruz ki eğitim güçtür. Eğitim haktır.
Bazı çocukların sahip olabileceği tek güç, tek fırsattır.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı olarak 31 yıldır,
her çocuğun nitelikli eğitimle potansiyelini keşfetmesi ve
hayallerini geleceğine dönüştürmesi için çalışıyoruz.

Fırsat eşitliğini temel alıyor; çocukların akademik,
sosyal ve duygusal gelişimini birlikte destekliyoruz.

Çünkü inanıyoruz ki; Bir Çocuk Değişir, Türkiye Gelişir!

Bağışlarınızla bir çocuğun, bir toplumun,
bir ülkenin geleceğini değiştirmek için



Arçelik Kahve Keyfi **TAMAMEN KEYFİ**



GISIAD

Girişimci İř ve Fikir İnsanları Derneği