



MonDesBusiNess®

Şubat 2021

*the time
is now*

KENDİ BESTENİZİ YAPIN

KURUM KÜLTÜRÜ

DEĞİŞİM DEĞİŞİMLE BAŞLAR.

YENİ DEĞİŞİM YÖNETİMİ

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE YENİLENEBİLİR ENERJİ

.2021 YILINDA PAZARLAMA TRENDLERİ

CEO 'DAN HABER VAR BURAK AKSOY

HUKUKTA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

DE-NÜŞÜM

DEĞİŞİM YÖNETİMİN AZ KONUŞULAN KONULARI

DEĞİŞMEYENİ DEĞİŞTİREN ZAMANLARDAN GEÇİYORUZ...

DE-NÜŞÜM

YAŞAM VE DÖNÜŞÜM

ASTROFİZİK DEĞİŞİM

BEDRİ RAHMİ EYÜBOĞLU'NDAN EREN EYÜBOĞLU'NA 70 YILLIK GELENEK: KALAMIŞ YAZMALARI



Lion®

TEKSTİL ve İŞ ELBİSELERİ

1966'dan
günümüze...

Lion Tekstil 1966 yılından günümüze sektörel tecrübesi ile babadan oğula, terziklikten seri üretime, sürekli gelişmekte ve istikrarlı bir şekilde kalitesini arttırmaktadır.

Firmamız ağırlıklı olarak otomotiv, mağazacılık, promosyon ürünleri üretiminde SEKTÖR LİDERİ konumunda bulunmakta, yurtiçi ve yurtdışında kendi sektörlerinde lider konumda olan firmalara hizmet vermektedir.

Firma önceliği standart fabrikasyon, üretim ve tek tip iş elbiseleri yerine, firmaların kurumsal kimliklerini tamamlayan özel çalışmalar yapmaktır.

Şirketimiz özellikle üretim sırasında ağır işçilik gerektiren iş kıyafetleri konusunda firmalarla bire bir iletişim kurarak butik tasarımlar ile çözüm ortaklığı yapmaktadır.

Lion Tekstil İş Elbisesi alanında zengin ürün çeşitliliğinin yanı sıra kaliteden ödün vermeme prensibi ile sektörün öncü olan firmalarından biridir.

Satış sonrası hizmetlerine büyük önem veren Lion Tekstil müşteri memnuniyeti odaklı çalışmayı kendisine ilke edinmiştir.

Firmamız 3. Neslin kattığı inovasyon becerileri ile son teknolojiyi takip etmeye yurt içi perakende mağazalarını, yurtdışı temsilcilik ağlarını güçlendirmeye yönelmiştir.



T: +90 216 360 15 98
T: +90 216 386 90 29
F: +90 216 386 88 03



koraytomek@liontekstil.com
www.liontekstil.com.tr



Yukarı Dudullu Mahallesi
Tavukçuyolu Cad. No:225
Ümraniye / İstanbul / TR



Editörün Kaleminden

Değişim Zamanı

Hiç şüphesiz, 2020 yılı hepimiz için ezber bozan bir sene oldu. Tüm dünyada farklı tecrübeler yaşandı. Bu kapsamda alışkanlıklarımızın büyük çoğunluğu da değişti. Elbette bu değişimlerin bazıları kalıcı oldu ya da olacak.

Böylesi baş döndürücü değişim sürecinden şirketlerin etkilenmemesi mümkün değil. Hatta pek çok şirketin var olup olmayacağı, bu değişim sürecini başarı ile yönetip yönetememesi ile doğrudan etkili olacak. Aslında pandemi, bu değişim sürecinin başlangıcı Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme kelimelerinin hayatımıza girmesiyle başladı. Ancak COVID 19'un hayatımıza girmesiyle bu değişim hızı inanılmaz bir ivme kazandı.

Peki şirketler bu değişim sürecini nasıl yönetecekler?

İşte işin en enteresan ve önemli olan kısmı bu.

2021 yılındaki ilk sayımızda, alanının en iyisi olan yazarlarımız, uzmanlarımız ve bu işten önemli kritik analizleri yapan danışmanlarımızla pek çok sektör ve konu üzerinde çalıştık. Tüm dünyada değişim kaçınılmaz, baş döndürücü bir hızda ilerliyor. Bizler bu baş döndürücü yolculuğu, şirketlerimiz için karlı hale getirip kendi lehimize döndürmek zorundayız.

Saygılarımızla,
MonDesBusiNess

- 5 DR. SEVGİ YILMAZ.....CHANGE MANAGEMENT
- 8 ÇETİN ÜNSALAN..... KENDİ BESTENİZİ YAPIN
- 11 TUĞRUL GÜNAL.. KURUM KÜLTÜRÜ
- 13 DR. HAKAN ÇINAR... DEĞİŞİM DEĞİŞİMİLE BAŞLAR.
- 16 GALİP ARBAK.... YENİ DEĞİŞİM YÖNETİMİ
- 21 TUĞRUL ERTUĞRUL... İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE YENİLENEBİLİR ENERJİ
- 27 EKREM ÖNCÜ... VARLIK BARIŞI KANUNUNDA GİZLİ MATRAH
ARTIRIMI DÜZENLEMESİ_
- 31 İSMAİL KARAKIŞ....SATINALMA VE TEDARİK ZİNCİRİNDE
DÖNÜŞÜM İÇİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ
- 35 ONUR ÖNER....2021 YILINDA KARŞILAŞACAĞIMIZ PAZARLAMA TRENDLERİ
- 41 CEO ‘DAN HABER VAR?, BURAK AKSOY
- 45 ÖZLEM KURT.... HUKUKTA DEĞİŞİM YÖNETİMİ
NURİ DÜZGÖREN..... DEĞİŞEN ŞARTLARDA ŞİRKETLERDE DEĞİŞİMİN
YÖNETİMİ
- 54 HAKAN AKKAYA.... SON DÖNEM TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜ
- 60 CEM GALİP KAHVECİ...DE-NÜŞÜM
- 63 DR. HALİL HALEFŞAN SÜMEN.... DEĞİŞİM YÖNETİMİN AZ KONUŞULAN KONULARI
- 65 SEİFUL UMATOV... VERİ ODAKLI DEĞİŞİM YÖNETİMİ
- 72 SELDA ALEMDAR?YAŞAM VE DÖNÜŞÜM
- 69 MONDES DIGİTAL WORLD.....2021’DE BLOKZİNCİR
- 76 ECENUR AKDİJİTAL DÖNÜŞÜM
- 79 ÖZKAN BAŞAK... DEĞİŞMEYENİ DEĞİŞTİREN ZAMANLARDAN
GEÇİYORUZ...
- 82 YASEMİN MORGÜL..ASTROFİZİK DEĞİŞİM
- 91 GERÇEK BİR GİRİŞİMCİ HİKAYESİ ... LYN MARKASI SELİN KOYUTÜRK VE VİLDAN
AKAY
- 95 70 YILLIK GELENEK: KALAMIŞ YAZMALARI

MonDes
Global®

Derginin tüm tasarım
çalışmaları
Tam Bura Tasarım ve Mimarlık
tarafından yapılmaktadır,
info@tamburatasarim.com



Teknik altyapı çalışmaları
ve uygulamaları Much Better
tarafından yapılmaktadır.
www.muchbetter.us





@arbolzeytin

www.arbolzeytin.com

CHANGE MANAGEMENT

Dr. Sevgi Yılmaz (Phd. Management Sciences)

2020 yılı hiç şüphesiz, hepimiz için çok farklı tecrübeleri ve aynı zamanda çok ciddi değişimleri yaşatan bir seneydi. Sanırım tüm dünya bu yılı unutmayacak. Bizler, bu konuyu yönetimsel olarak değerlendireceğiz.

Değişim; maliyetleri azaltmak, gelirleri iyileştirmek, sorunları çözmek, fırsatları değerlendirmektir. Ayrıca, iş ve stratejiyi düzenlemek veya kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırmak gibi, organizasyonu iyileştirme hedefidir.

Değişim Yönetimi (Change Management) Nedir?

Değişim yönetimi, organizasyon başarısını ve sonuçlarını doğru yönlendirmek adına yapılan çalışmalardır. Bireylerin değişimi başarılı bir şekilde benimsemeleri için hazırlanmalarına ve desteklenmelerine rehber olan sistematik bir yaklaşımdır.

İnsanların değişime direnç göstermesi, yine insanın doğal ve psikolojik tepkisidir. Böyle durumlar olsa da bireyler, değişim anlarında doğru desteklendiğinde başarılı bir şekilde adapte olabilirler.

İşte tam bu noktada, 2020 yılında yaşadıklarımız sebebi ile değişim yönetiminin önemini anlamış olduk . Şunu çok açık ve net ifade etmemiz gerekirse, bu yüzyılda değişimi yönetemeyen hiçbir firma veya kurum maalesef ayakta kalamayacak.

O halde şirketlerimiz ne yapacak ve bu değişimi nasıl yönetecek?

Biliyoruz ki, 2020 yılı bize çok şeyi öğretti. Pek çok alanda farklı tecrübeler elde ettik. Globalde pek çok firma bu değişimi yönetmek ve değişimi takip edip şirketlere adapte etmek

için ayrı departmanlar kurmaya başladı.

Bir şirketin değişimi yönetmesi için nasıl bir süreç yaşamalı?

Hangi noktalarda müdahale etmeli ?

Ve en önemlisi veriyi nasıl yönetmeli ?

Çağımızın en önemli yakın gelecek problemlerinden biri, baş döndürücü değişime ayak uyduramamak. Ve elbette, değişimin yakalanamaması neticesinde geri kalan firmalar ve gerileme neticesinde iflaslara kadar giden bir süreç.

Bu yazdıklarım sizlere kötümser senaryo gibi görünebilir ama ister inanın ister inanmayın günün sonunda hepinizin karşısına gelecek acı reçete bu.

Peki biz ne yapacağız ?

En başta değişimi kabul edeceğiz. Akabinde sağlam bir iş planı çıkaracağız ve planlama yapacağız.

Aşama aşama – sindire sindire değişimi gerçekleştireceğiz.





Şirketlerimizin değişime ayak uydurması için ilgili departmanların gelişimi şarttır. Bu kapsamda gerekli eğitim, workshop çalışmaları, kurum kültürünün adaptasyon çalışmaları yapılmalıdır. Ama tüm bunların çok ciddi bir titizlikle ve kurum kültürüne entegre biçimde yapılması gerekmektedir.

Değişim Yönetiminin Aşamaları Nelerdir?

1.AŞAMA : Değişime Hazırlık

Değişimin Kapsamının Ve Organizasyonun Değerlendirilmesi

Bu değişim ne kadar büyük?

Değişimden kaç departman ve departman çalışanı etkilenecek?

Aşamalı mı yoksa radikal bir değişim mi?

Değişim için bir zaman çerçevesi var mı?

Değişime ne kadar ve ne tip bir direnç gösterilmesi bekleniyor?

Değişim Yönetimi Ekibinin Belirlenmesi

Bu ekibin kurgulanmasında aşağıdaki sıralama baz alınmalıdır.

1-Değişim Yöneticilerinin belirlenmesi,

2-Proje yönetimi ekibine destek olan bir değişim yönetimi ekibinin belirlenmesi,

3-Değişim yönetimi kaynakları ve sorumluluklarının ekip üyelerinin kişilikleri ve iş tanımları göz önüne alarak dağıtılması.

İş liderleri ve yöneticileri değişim zamanlarında kritik bir rol oynamaktadır. Tepe yöneticisi ya da

yöneticileri, değişikliği onaylayan ve savunan kişilerdir. Bu kişiler, proje boyunca değişime aktif ve gözle görülür şekilde dahil edilmelidirler. Proje ekibi, değişime öncülük etmekte aktif olarak yer alması gereken ve değişimden etkilenen grupların

liderleri ve yöneticilerinden oluşur. Bu kişiler, değişimden etkilenen ilgili ekipleri ile iletişim kurarak destek olmaktan sorumludurlar.

Şirketin CEO'su projeyi destekleyebilir, ancak bu değişim ekibinin birebir içinde olmakla aynı değildir. Proje ekibi, süreç boyunca üst düzey iş liderlerinin aktif ve görünür katılımını, diğer liderler arasında bir destek koalisyonu kurmayı ve doğrudan çalışanlarla iletişim kurmayı içerir.

2.AŞAMA: Değişim Yönetimi Planlaması

Değişim Yönetimi Planlarının Hazırlanması Ve Uygulamaya Konulması

Bu aşamada;

- Kimlerin hangi anahtar kelimelerle etkilenen kişilere gidecek mesajları göndereceğini içeren bir iletişim planı,

- Ekiplerle iletişim kurarak destek sağlayan ve liderlik eden proje ekipleri, değişim planlarının, çalışanların değişime karşı direncini yönetmek için direnç yönetimi planı yapmalıdır. Bu planın, değişim ekibinin desteğiyle yöneticiler tarafından yapılması gerekmektedir.

Daha sonra, değişimden etkilenecek kişilere değişimin gerçekleşmesinin amacı ve beklenen çıktıları anlatılarak değişim için farkındalık ve istek kazandırılmalıdır. Bunlar kazandırıldıktan sonra, proje yöneticileri ve değişim ekibi tarafından gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Bu eğitimler, değişimin implemente edilebilmesi adına, bireylerin ihtiyaç duyduğu becerileri ve bilgileri edinmesi için gerekli olan eğitimlerdir.

3.AŞAMA : Gelişim ve Adaptasyon

Kritik olan fakat en çok göz ardı edilen bu aşamada, değişimin sürekliliğini sağlamak için, proje ve değişim ekipleri, değişimin ne kadar iyi olduğunu ölçen mekanizmalar geliştirir. Çalışanların işlerini gerçekten yeni düzende yapıp yapmadıklarını ve eski alışkanlıklarına dönüp dönmediklerini kontrol eder. Sistemdeki boşlukları tespit edip düzeltir. Çalışanlardan alınan geri bildirimler, değişim yönetimi sürecinin kilit unsurlarından biridir. Değişim yöneticileri, değişikliklerin tam anlamıyla benimsenmesini sağlamak için geri bildirimleri analiz edebilir. Bu geri bildirimlere dayanarak düzeltici eylem uygulayabilirler. Bu aşamada, adaptasyon ve başarıların kutlanması ise bir o kadar önemlidir.

4.AŞAMA: Veri Analizi ve Veri Analizi ile Entegrasyon

Değişim projesi sonrası süreci gözden geçirme ve analiz aşamasıdır. Bu noktada, başarılar ve başarısızlıklar değerlendirilmeli ve bir sonraki proje için süreçte yapılması gereken değişiklikler tanımlanmalıdır.

Böylelikle değişim yönetimi ile, organizasyonu iyileştirme sürecinde yapılması gereken değişimleri, çalışanların başarılı bir şekilde benimsemesi sağlanır. Süreç analizleri ile de bir sonraki değişim süreçleri sistematik bir şekilde oturtulabilir.

Dr. Sevgi Yılmaz Kimdir ?

Türkiye’de Satınalma 4.0 / Dijitalleşen Satınalma ve Yönetim 4.0 / Dijital Yönetim ile ilgili ilk akademik çalışmaları gerçekleştirdi. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ,stratejik yol haritalarının belirlenmesi , şirket karlılıklarının artması ile ilgili akademik çalışma / makaleleri bulunuyor. Bahçeşehir ve İTÜ ‘de satınalma / yönetim bilimleri üzerine dersler veriyor.

Yukarıda bahsi geçen aşamaların doğru şekilde uygulanmasıyla başarılı bir değişim yönetimi süreci geçirilerek, zaman kaybı, değişimin yaratabileceği olası olumsuz etkiler ve verimlilik kaybı minimize edilebilir. Katma değer sağlayan çalışanların kaybı önlenabilir. Ayrıca bu süreç inovasyon süreçleri ile örtüşen bir prensibe sahip olduğundan, şirketlerin kurumsal inovasyon sistemiği oluşturması için önemli bir öğreti olacaktır.

5.AŞAMA: Sürdürülebilirlik Planlaması

Sürdürülebilir değişim yönetimi sistemiğinin oluşturulmasıdır. Bu çağın gerekliliğinin en önemli mottosu hiç şüphesiz veri yönetimidir. Dijitalleşme ise, bu veri yönetiminin sistematik bir data haline getirilmesi ve bu kapsamda stratejik hedeflerin değişim sürecine adaptasyonunun sağlanmasıdır.

Uzun zamandır yönetimin dijitalleşmesi ile ilgili çalışmalar yapmaktayım. BU yüzden, etkileri ve uygulama sonuçlarının analitik verilerle sürdürülebilirliğini çok net ölçümlediğimi söyleyebilirim.

Bu kapsamda bir değişim sürecinin kaçınılmaz olduğunu ve elbette bu süreci bilim ve akılla entegre çözümlerle ve teknolojiyi kullanarak yönetmemiz gerektiğini kabul etmek zorundayız.



KENDİ BESTENİZİ YAPIN

Çetin Ünsalan

Gazeteci / TV- Radyo Programcısı

Ekonomi Gazetecileri Derneği Yönetim Kurulu Üyesi



Ekonomide öylesine farklı bir döneme girdik ki, alışkanlıklardan bakış açılarına, üretim metodolojisinden insan kaynağı kullanımına kadar her şeyin değişime uğradığı bir yapıda bizi karşılıyor.

Elbette bundan geçmişin üzerine bir sünger çekiyoruz ve yepyeni insanlar ya da firmalar haline dönüşüyor anlamı çıkmasın. Dünün elde edilen kazanımlarıyla, yarının kurgulanan ekonomi içinde yer almak adına, ortaya çıkacak uyum sürecinden söz ediyorum.

Teknolojinin, bilişimin konuşulduğu kadar yaratıcılığın, nitelikli insanlarla birlikte yürümenin, hesaplanabilir ve şeffaf süreçlerin öne çıktığı doğaya olan saygıdan topluma fayda yaratmaya kadar birçok dinamiğin barındığı bir yapıya doğru yol alıyoruz.

İşte bu yolculukta en kritik başlık ise orijinal olmak... Yani fayda üretirken de, üretim yaparken de, insan kaynağını da finansmanı da konuşurken, elinizdeki veya size sunulan verilerle bilgi yaratıp, kendi hikayenizi yazmak durumundasınız.

Orijinal olmak ya da kendi hikayenizi yazmayı belki de bir besteye benzetebiliriz. Öyle ki yaşananlar ve yaşanacaklar, müzik sektörüne değer katmanız ama kendi bestenizi yaratmanız gereken bir süreçle eş değer özellikler taşıyor.

Bunun yolu da besteyi oluşturan müzik bilimini, duyguyu, alın teri kadar akıl terini de içine katacağınız yeni bir beste yaratmaktan geçiyor. Belki de buna misyonunuz, bestenin nasıl çalınacağınıza da vizyonunuz olarak belirlemelisiniz.

Dünyanın en güzel bestesini de yapsanız, onun belli bir profesyonellik, estetik içerisinde, ustaca icra edilmemesi, belki bestenin değerini düşürmez lakin, bestenin değerini bulmasına engel olur.

İşte tam bu aşamada tedarikçinizden çalışanlarına kadar oluşturacağınız koronun önemi daha çok artıyor. İşinizi oluşturan evreleri, yani prosesleri müzikteki notalara benzetmelisiniz. Her ayrı bir değer katarak o besteyi icra ederken yeniden oluşturmali. Ona hayat katmalı. Sadece süreçlerinizi değil, çalışanlarınızı da bu bakış açısıyla seçmelisiniz.

Bir orkestranın en değerli müzik aleti ve icracısı kimdir? Olmayanı... Bu bilinç içerisinde seçeceğiniz virtüöz kalitesindeki çalışanların, kendi kullandığı müzik aletiyle, bestenizin icrasına katkı sağlarken, yaratıcılıklarını kullanıp, değerini arttırmasını sağlayacak bir bakış açısına sahip olmalısınız.

Aksi takdirde çalınmış notalarla yapacağınız bestenin de, kötü icra edilen bir konserin de, o konseri icra eden saz ustalarının da kıymeti kalmaz. Kendi bestenizi yaparken, o besteyi

sunmanın da ancak nitelikli, işinin ehli ve değer katacak insanlarla, tedarikçilerle, firmalarla, hatta müşterilerle hayat bulacağını unutmamalısınız.

21. yüzyıl ekonomisi teknolojinin, finansın iyi kullanıldığı, ama nitelikli bir iş ortaya çıkarırken, değer yaratmanın, o değer karşılığında mutlu olabilmenin ve bu değeri yaratacağınız arkadaşlarınıza kıymet vermenin, ama en önemlisi orijinal olmanın gereklerini taşıyor. Bu fırsatı kaçırmayın derim; yoksa sadece başkalarının bestesini dinlersiniz.

Doğru ve finansal okuryazarlık izleri taşıyan bir satınalma, kaynak kullanımına da nakit ihtiyacını gidermek yerine, firmayı geliştirecek işler adına yönelme, birçok işletmenin hayatını kurtaracaktır.

Sözün özü şu: Firmalarımızın çok ciddi nakit sıkışıklıkları olduğunu biliyoruz. Ama günü kurtarmak için kullanacağız her kredinin de sizi biraz daha batıracağından, doğru işlere yatırım adına kullanılan finansın da sorunlarınızın çözümüne yardımcı olacağından emin olun.

Çetin Ünsalan Kimdir?

Meslekte 27'inci yılını geride bırakan Çetin Ünsalan, dergiden gazeteye, internetten televizyonculuğa kadar her alanda, muhabirlikten köşe yazarlığına, editörlükten haber yayın yönetmenliğine kadar uzanan bir çizgide farklı görevler yaptı. Son 18 yıldır televizyonda ekonomi haberciliğini yürütmektedir. cetinunsalan@yahoo.com



HER KATEGORİDE HEP **POLİSAN**



RENKLENDİRİRİZ, BAKIM SAĞLARIZ, KORURUZ

Polisan Kansai Boya olarak; evlerin, yaşam alanlarının, yapıların, yolların, mobilyaların, teknelerin, üretim tesislerinin; renklendirme, bakım ve koruma ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürünler ve hizmetler sunarız.

Renkli hikayemize yepyeni başarı sayfaları ekleyerek,
bu toprakların değişmeyen rengi
olmaya devam ediyoruz.

KURUM KÜLTÜRÜ

Tuğrul Günal

Yönetim Kurulu Başkanı

TEDAR-Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği



Değişen dünyamızda kurumsal kültürümüz, sürekli yenilenen iş yapma biçimleri, prensipleri, ağır rekabet şartları ve sektör bazındaki baş döndürücü gelişmeler kapsamında bütüncüleyici olmasına rağmen, eğer şirket başarısını destekleyemez duruma gelmiş ise; şirket kültürümüzün de mutlaka yeniden değerlendirilmesi gereklidir.

Kültür değişimi, kurumsal hayatta en uzun soluklu ve gerçekleştirmesi zor hususların başında gelmektedir çünkü odağında tüm çalışanlarınız bulunmaktadır ve firmanızın değer yargıları, ilkeleri, inançları, normları ve davranışları sorgulanmaktadır.

Sürdürülebilir bir şekilde üst yönetimin koşulsuz desteği, kurum kültürüne uygun yönetim prensiplerinin

uygulanması ve çalışanlarla bu yönde sürekli iletişim halinde iş birliği içinde olunması, onlara güven verilmesi, böylelikle tüm çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve uyumun sağlanması başarının kilit noktalarındır.

Kültür, bütüncüleştirici olduğundan kuruma olan aidiyeti artırır ve kurum performansını genel anlamda iyileştirir. Çalışanlar, davranışlarını yeniden düzenler; kurum içindeki “BİZ” kavramını geliştirir, ortak paydada buluşturur ve böylece temel yapı taşlarının ortaya çıkmasını sağlar. Yeni

Aslında hepimiz bilinmeyene hep çekinerek yaklaşırız çünkü alışageldiğimiz bir konfor alanımız vardır. Benimsenmiş prensipler, ilkeler, iş birliği, iletişim, kurallar, normlar, davranış biçimimiz, proseslerin akışı, rolümüz, sorumluluğumuz ve paydaşlarımızla iş yapış tarzımızı benzer şekilde yürütmek hep kolayımıza gelmiştir.

Covid19 döneminde, bir yıla yakın zamandır hep birlikte yaşamaktayız; her şey son derece muğlak, karmaşık, değişken ve belirsiz hale dönüşmüş durumdadır.



oluşacak kurum kültürüne yönelik, eksiksiz şekilde tüm çalışanlara eğitim verilmeli ve kültürün benimsenmesi desteklenmelidir.

Kültür değişiminde kısa, orta ile uzun vadeli planlar yapılmalı ve çalışanlarla çok yoğun olarak gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde oluşturulan sonucun planlanmış olan tüm aşamaları, mutlaka belli dönemlerde birbirleriyle karşılaştırılmalı ve arada farklar var ise ilgili düzenleyici

önlemler alınmalıdır.

Her kurumun geçmişten gelen bir birikimi olduğundan kurum kültürü, başka şirketlere bakarak güncellenemez, tamamen özgün ve çalışanlarımızın kurum içindeki yaşam biçimini belirleyen nitelikte olmalıdır.

Kültür ayrıca kurumların topluluk içindeki yerini belirler. Kurum kültürü ile kurumların imajları ve performansları tamamen birbirlerine bağlıdır.

Tuğrul Günal kimdir?

İşletme alanında yüksek öğrenimini Almanya'nın Mainz kentinde tamamlamış olup, 31 yılı aşkın bir süredir Siemens firmasında çalışmıştır. Bu süre zarfında Sağlık Sektörü Ticari Direktörlüğü, Siemens Türkiye İnsan Kaynakları Bölüm Direktörlüğü, Ücretlendirme ve Yan Haklar Bölüm Başkanı ve Latin ve Kuzey Amerika İnsan Kaynakları Partneri (Münih, Almanya), Strateji Bölümü Ticari Direktörlüğü (Viyana, Avusturya), IT Direktörlüğü, Tedarik Zinciri Yönetimi Bölüm Direktörlüğü görevlerini üstlenmiştir. PERYÖN Derneği Yönetim Kurulu üyeliği ve başkanlığı görevlerinde de bulunmuştur. Tuğrul Günal, Siemens Vakfı Başkanlığı ve TEDAR (Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği) Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini sürdürmektedir. İngilizce ve Almanca bilmektedir.



DEĞİŞİM DEĞİŞİMLE BAŞLAR

Dr. Hakan Çınar

Mentor Grup Ortağı/

DIŞYÖNDER Yönetim Kurulu Başkanı



Klasikleşmiş bir sözdür “Değişmeyen Tek Şey Değişimdir”. Her ne kadar benzer olsa da, biraz daha derinlik katmak istedim kendime ait bu sözle. Vermek istediğim temel mesajın değişime ilgi duymak olduğunun altını çizmeliyim. Değişimi sevmeli, değişimi istemeli ve kabullenmeliyiz. Zaten başka türlü olsa idi, bugün hala ilk çağdaki gibi yaşıyor, halen yerimizde sayıyor olurduk. Değişimden korkmamalı, cesaret ile hep daha fazla istemeliyiz. Bakalım şu değişenlere:

- Netflix'in Tv kanalı yok.
- Bitcoin'in fiziksel parası yok.
- Uber'in kendine ait arabası yok.
- Udemy sınıfı olmadan ders veriyor.
- Amazon'un neredeyse hiç dükkanı yok.
- Airbnb'nin kendine ait gayrimenkulu yok.

Ama hepsini alanının en büyüğü olmayı başarmışlar. Gelişime ve değişime ayak uyduramayanların, çağın dışında kalacağı gerçeğini akıllara kazımak gerekiyor.

Ne değişmiyor ki dünyada, bakın ABD’de yıllardır süregelen tabular, yerini farklı anlayışlara bırakmaya başladı bile. Mevcut Başkan Trump, pek çok ezberi bozmaya geldiğini söyleyerek değişim sözü verdi. Trump açıklamalarında hep “Yurdumuzu artık yeni bir vizyon yönetecek. Öncelik ABD olacak. Verdiğimiz her karar önce Amerikan halkı gözetilerek verilecek. Trilyonlarca Dolar harcayıp başka ülkeleri zengin ettik. Artık bu geçmişte kaldı. Sadece geleceğe bakacağız.” Derken değişim vaadi ile seçimi kazandı. Yeni bir vizyon, alışılmışlığın değişeceğine işaret ederken, başka ülkeleri zengin ettik cümlesinin altında yatanın ise, üretmek yerine tüketmek alışkanlığını çok daha fazla benimsemiş bir ülkenin başkanının geleceğe dair kaygılarını okuyabiliyoruz. Aslında derinliğine incelendiğinde ilk kez Almanya’da dillendirilen Endüstri 4.0 anlayışının altında

yatan temel de pek farklı değildir. Varlıklı ülkeler üretmekten vazgeçtikçe, emeğin ucuz olduğu ülkeler bu durumu lehlerine çevirdiler. Elbette ülkeler arası ticaretin, dış ticaret gerçeğinin önlenmesi veya global ekonomiden vazgeçmek değil bahsedilen, ve olmamalı da; ancak bu durum gelişmiş ülkeleri endişelendirdikçe daha fazla korumacı, daha fazla üreten ve dış ticaretini kontrol altında tutan ekonomilerin varlığından söz etmekte kaçınılmaz hal alıyor. Aynı ABD yine değişimden söz eden yepyeni bir başkana devrederken koltuğu, İngiltere Başbakanı'nın da Brexit, yani başlı başına değişimi vaat ederek görevi devraldığını hatırlayalım. Dünya değişiyor, Amerika değişiyor, Rusya değişiyor, Çin değişiyor. Yıllardır süre gelen bakış açıları da değişiyor. Düne kadar ABD'de işsizlik konusu ve üretimin gerekliliği ele alınmaz iken, ülke ekonomisindeki problemler ve 25 milyon kişiye istihdam yaratma sözü prim yapabiliyor. Avrupa neredeyse tüm üretim gücünü Uzakdoğu'ya devretti ve

ekonomisinde her geçen gün biraz daha fazla alarm çanları çalıyor. Üstelik sosyal yaşam seviyesinin yüksekliği devletleri de artık bütçelerini yönetmekte daha fazla zora sokmaya başladı. Dünya düne kadar her yüz yılda, yakın tarihte elli yılda bir evriliyor iken, bu süre artık çok daha kısaldı; değişimler çok hızlandı. Bir tarafta tüketim alışkanlığından vazgeçemeyen toplumlar, diğer yandan ülke ekonomilerini ayakta tutmaya çalışan devletler, devlet adamları, hükümetler.

Ülkelerdeki değişimlerden söz ederken, firmaların ve şirketlerin değişim ihtiyaçlarından ve felsefelerinden söz etmemek olur mu. Aslında şirketleri yönetenlerin yine insanlar olduğunu düşündüğümüzde, bireylerin de şirketlerin de değişimi yönetmeleri ve değişim liderlerini herkesten daha fazla desteklemelerini gerektiğini bir kez daha yinelemek gerekiyor. Adına AR-GE dediğimiz zaman insanı içerisine almadığı



için, çerçeve şüphesiz daha geniş tutularak, insanların da değişimine ön ayak olmalı.

Ben biraz daha makro, yani devletler açısından baktım bu yazımda konuya. Pandemi’de yaşamımızda önemli değişimlere yol açtı, açmaya da devam edecek. Değiştik, değişiyoruz, değişeceğiz. Ne demiştik; zaten değişimlerde hep değişimlerle başlar.

Dr. Hakan Çınar Kimdir?

1969'da İstanbul'da doğdu. Lise eğitimini tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine (İngilizce) girdi. 1991 yılında mezuniyetini takiben sırasıyla "Para ve Banka", "Finansman", ve "Uluslararası İktisat" alanlarında yüksek lisanslar yaptı. Sonrasında ise Uluslararası Ticaret ve Avrupa Birliği üzerine doktora gerçekleştirerek, Avrupa Birliği'ndeki "Gümrük Doktrinleri" üzerine araştırmalarda bulundu.

1988 yılında, öğrencilik yıllarından itibaren profesyonel iş yaşantısını sürdüren Çınar, uzun yıllar bir Holding bünyesinde Dış Ticaret yöneticiliği ve ardından da üst düzey yöneticilik görevleri üstlendi. 2001 yılında ise lojistik sektörünün en önemli firmalarından bir tanesinde Üst Düzey Yöneticilik görevlerinde bulundu. 2014 yılı Temmuz ayında Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetleri A.Ş. firmasında CEO'luk görevini yürüttü. 2019 yılı Eylül ayından itibaren profesyonel yaşantıyı noktalayarak, Gümrük Müşavirliği ve Lojistik alanlarında faaliyet gösteren Mentor gruba ortak oldu.

1995 yılında ARC Eğitim Danışmanlık firmasının kuruluşunda da yer alan Çınar; halen THY, Turkcell, ABB, Petrol Ofisi, BOTAŞ, Siemens, Bosch, Tüpraş, Petkim, Vestel, Oyak, Ereğli Demir Çelik, Koç Holding, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, Akçansa, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul İhracatçı Birlikleri gibi pek çok özel ve kamu kuruluşuna eğitimler de vermeyi sürdürmektedir.

Çınar halen, İstinye, Kültür ve Arel Üniversiteleri'nin Uluslararası Ticaret ve Lojistik Lisans ve Yüksek Lisans Bölümlerinde, Öğretim Görevliliği görevlerini de sürdürmekte olup, 27 yıldan bu yana aralıksız olarak akademisyenlik görevini de sürdürmektedir. Çınar, 3 yıl boyunca çeşitli TV kanallarında Lojistik ve Dış Ticaret konulu programların yapımcılığı ve sunuculuğunu da üstlenmiş olup, halen pek çok TV kanalında çeşitli programlarda yer almaktadır.

Başta Dünya Gazetesi olmak üzere, pek çok sektörel yayın organında halen yazarlık görevini de sürdürmekte olan Çınar'ın kendisine ait olarak yayımlanmış olan beş adet de kitabı bulunmaktadır. İngilizce ve Almanca bilen Çınar evli ve iki çocuk babasıdır.



YENİ DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Galip Arbak

Sunparadise Group AG

Managing Director



90'lı yıllarla birlikte iş dünyasının gündemine giren değişim yönetimi kavramı esas olarak bir organizasyonun üst yönetimi tarafından belirlenen stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kurumsal düzeyde planlanan ve uygulanan faaliyetler olarak özetlenebilir. Bunlar maliyet azaltma, işletme kârını arttırma, kurum kültürünü değiştirerek verim ve yaratıcılığı arttırma, kurum içi iletişim sorunlarını çözme ve stratejiyi bireysel hedeflere indirgeyecek bir kurgu oluşturma vb gibi başlıkları içerir. Bu değişim içerisinde organizasyon bir takım yeni yönetim teknikleri deneyebilir. Nihayetinde kurum bulunduğu yerden daha iyi bir noktaya gelmesi için değişim geçirmek zorundadır bunun da iyi yönetilmesi gerekir.

Pandemi öncesinde değişim yönetimi kavramını çok sık duymaz olmuştuk. Daha çok Endüstri 4.0, Nesnelerin interneti, Büyük veri, Kripto paralar, Blockchain, yapay zeka, robotlar, boşa çıkacak insanlar vb. birçok kavram tartışılıyor, firmalar da kendilerini bu kavramlara göre pozisyonlamaya çalışıyorlardı.

Ancak 2020 sonu itibarı ile hayatlarımızda meydana gelen büyük değişiklikler iş yönetiminde değişim yönetimi kavramını yeniden gündeme almamıza gerektirdi. Kapatmalarla gelen büyük sarsıntı hız konusunu çok daha fazla iş hayatının gündemine dahil etti. Artan hız ve küresel anlamdaki büyük çalkalanma aciliyet duygumuzu tetikledi ve bunun sonucunda içeriği biraz daha geniş ve farklı olacak

şekilde yeniden değişim yönetimi kavramı iş hayatının gündemine girmeye başladı.

İçinde bulunduğumuz dönem gibi karışık dönemlerde değişim bir kuraldır. Elbette sancılı ve riskli ama hepsinin ötesinde de ciddi ve planlı çalışma gerektirir. Yeni değişim yönetiminde de çalışmanın doğru sonuç vermesi için şirket içi kaynaklar yanı sıra şirket dışı kaynak kullanımını değerlendirmek gerekir.

Yeni değişim yönetiminde kârlılığı arttırmak/korumak, fırsatları büyüme yönünde kullanmak, kültürel altyapıyı güçlendirmek, stratejiyi yenilemek klasik anlamdaki değişim yönetimi ile aynı başlıklar olarak ele alınabilir ancak yeni değişim yönetiminde eskiye oranla bazı yeniler vardır:. Bunları 4 başlıkta toparlayabiliriz:

İnsanlaştırma

Organizasyonlarda değişen koşullar altında yenilik yapma yeteneğini nasıl kazanabileceğimizi öğrenmeliyiz. Bunun tek yolu da yapıdaki insanlarımızı daha verimli kullanmanın yollarını araştırmaktır. Yetkinlikleri düşük olanların yeni beceriler

kazanmasının sağlandığı, rutinlerin algoritmalara aktarıldığı, çok becerili, iş dışı uğraşları da olan, motivasyonu yüksek, denemekten ve hata yapmaktan korkmayan yaratıcı çalışanlarının teşvikini sağlayan yeni bir anlayış geliştirmek gerekecektir. Bu sayede birbirlerine enerji verecek imkanların desteklendiği yeni bir IK politikasına ihtiyaç duyulacaktır. Bu bağlamda Organizasyonel Gelişim departmanlarının İnsan Kaynakları departmanlarının yerine geçmesi gerekir.

Organizasyonel Gelişim departmanının ana hedefi çalışanların da ortaklar gibi yönetilmesidir. Tanım olarak şirket ortakları nasıl birbirine eşit ve birbirine emir veremiyor, ancak birbirini ikna ediyorsa, çalışanların da şirket ortakları gibi görülmeleri gerekir. İkna söz konusu olunca da Organizasyonel Gelişim kapsamında insan yönetimi de giderek bir pazarlama işi olacaktır. Pazarlama kavramında da konu hiçbir zaman biz “ne istiyoruz?” sorusu ile başlamaz. “Diğer taraf ne istiyor? değerleri, hedefleri nedir?” diye sorulur.

Bu yeni kavramda çalışanların bireysel olarak dirençli insanlar olması gözetilecektir. Dirençli insanlar değişkenliklerde yılmayan ve

mücadeleden düşmeyen bireylerdir. Bu bağlamda yapı tarafından sağlığı gözetilen, diğer çalışanlar ve yönetim tarafından başarı doğrultusunda desteklenen, işin anlamı ve amacı net olan, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olup sorunlara karşı iş birliği yapabilen, geleceğe umutla bakabilen pozitif bir çalışan hedefi söz konusu olacaktır.





Yapı içerisinde çalışanlara yönelik böyle bir değişim söz konusu iken dışarıya karşı da organizasyonun insani yönlerini ortaya çıkarması gerekir. Bu açıdan işin toplumsal faydasının daha çok vurgulanması ve iş/hizmetin insan yaşamına daha çok kolaylıklar getirecek şekilde yeniden kurgulanması gerekir. Ülkesi ile birlikte dünya üzerindeki yaşama daha çok önem veren ve onu kollayan yapılar da bu anlamda yeni değişim yönetimi kavramı içerisine gireceklerdir.

Tüm ülkelerdeki otoritelerin pandemi dönemindeki başarısızlıkları bu bağlamda bireylere ve devlet dışı yapılara daha fazla alan açtığı için sosyal sorumluluk projelerinin, paylaşım açık bilgilerin de insanlaşmış şirketlerin gündemine daha çok gireceğini söyleyebiliriz.

Dijitalleşme

Yeni değişim yönetiminin kaçınılmaz bir şekilde dijital dönüşümü de program halinde yapıya uydurması gereklidir. Başlangıç noktasının müşteri taleplerini ve satışı engelleyen/zorlaştıran sorunlar olarak

hedeflenmesi sürekliliği destekleyecektir. Bu noktada yapının yeteneklerine göre dijital araçların devreye girmesi ve her bedene aynı ölçü şeklinde bir uygulama yerine dijital yeteneklere göre bir yol haritası çıkarılması gereklidir. Bu açıdan tüm yapılarda veri toplama ve yorumlama becerileri ölçülüp bunların seviyelerine göre sorunların iyileştirilmesine ve kullanılacak araçların kullanımına yönelmek gerekir.

Yönetim araçları

Şartlar değişmiş olsa bile sorunları çözmek için kullandığımız yönetim araçlarını bir kenara atmamız söz konusu değildir. Ancak bunları yapıya uygun bir şekilde konsolide etmenin yollarına bakılması gerekecektir. Önümüzdeki dönemde hızın daha da arttığı bir ortamda değişkenlerin sayısı da artacak, kaos hâkim olmaya devam edecektir. Bu kapsamda çevik- yalın yöntemlerin hız ve kesinlik gözetilerek, dijital yeteneklerle birleşerek firmaların tüm birimlerine aynı anda nüfuzunu sağlayacak yeni bir yönetim anlayışı gerekli olacaktır.

Bu açıdan uzun vadeli stratejik planlar yerine senaryolarla yönetim kurgusuna geçen yapıların daha dayanıklı olduklarını hep birlikte göreceğiz. Bu yönetim kurgusunun da başarısı kanıtlanmış çevik - yalın araçlarla donatılması gerekecektir.

Kurumsal ve bireysel direnç ölçümlmeleri

Yeni dönemde verilerin birey ve kurum için

değerinin artması ile birlikte, iyileştirmeye yönelik ölçümlmelerin de yapı içerisinde kurumsal kültüre yerleşmesi gerekmektedir. Bu açıdan hızlı iş fikirlerini deneyecek bir yapı kurgusu ile birlikte yapının değişime ve kriz ortamına göre direncini ölçümleyip zayıf noktaların iyileştirilmesi yönetimin değişim programına girmesi gereken bir başka başlık olacaktır.

Galip Arbak kimdir?

İş hayatına 1995 yılında Arçelik'te başladı. 2005 yılına kadar bu şirkette üretim, bakım, kalite, satınalma, yardımcı sanayi iyileştirme, plastik parça tasarım ve ürün yönetimi üzerine çalıştı. 2005 yılından bu yana büyük çaplı yerli ve yabancı çok uluslu şirketlerde üst düzey yöneticilik yaptı.

Yönettiği tüm organizasyonlarda başarılı yalın dönüşüm çalışmalarını çevik tekniklerle birleştirerek organize etti. Bu organizasyonların tamamında finanslarda çok hızlı iyileşmeler, operasyonel süreçlerde de kalıcı verim artışları yaşandı. Organizasyonel dönüşüm ve gelişim çalışmalarını yalnızca üretim süreçleri ile kısıtlı tutmayıp tüm birimlere yaydı.

Yönettiği organizasyonlarda dönüşüm ihtiyaçlarını firma bünyesine uygun özgün çözümlerle sağlayan Arbak "Lean Blitz" kavramının yaratıcısı ve ilk uygulayıcısı olmasının yanısıra "Yüksek Güvenirlikli Organizasyon" kurgusunu özgün yöntemlerle tedarik ve yönetim süreçlerine adapte etmiştir

2014 yılından bu yana B2B Pazarlama konusunda Eskişehir Anadolu Üniversitesi Pazarlama yüksek Lisans öğrencilerine tecrübelerini aktaran Galip Arbak halen % 100 İsviçre sermayeli bir şirketin Avrupa satış ve pazarlama operasyonlarını yönetmektedir. ODTÜ Makina Mühendisliği Bölümü 1995 yılı mezunu olan Arbak, yine aynı üniversitede EMBA programını tamamlamıştır.



tasarım ; **TAM**'da **bura**'da başlar .



İhtiyacınız olan tüm ambalaj tasarımları için
#tasarimtamburada

TAM
bura

TAM BURA TASARIM VE MİMARLIK

www.tamburatasarim.com

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE YENİLENEBİLİR ENERJİ

Tuğrul Ertuğrul

Genel Müdür

GNCR Enerji

Kurumlar ve şirketler ölçeğinde nasıl yöneteceğimizi çözmemiz ve planlamamız gereken değişimlerin önemli bir kısmı, kontrol sınırlarımızın dışındaki çok daha büyük değişimlerin sonucudur. Toplumsal, kültürel, politik, makroekonomik ve teknolojik değişimlerin işimize etkilerini iyi süzmek ve uyum sağlayabilmek için kendi değişimimizi gerçekleştirmek zorundayız. Öte yandan, hayatımızda bu makro etkenlerin belki de toplamından daha fazla etkisi olabilecek iklim değişikliği -sürekli bir yüzeysel ilgiyi saymaz isek- diğerlerinden herhangi biri kadar dahi gündemimizde ya da kendi ölçeğimizdeki planlamalarda yer almıyor.

Belki de sonuçları ile ancak parça parça ve uzak bir gelecekte yüzleşeceğimizi, ya da o sonuçlarla biz hiç karşılaşmadan birilerinin

gerekli çözümleri uygulayacağını düşündüğümüz içindir düşündüğümüz içindir (muhtemelen de çaresizlikten doğan bir umarsızlık söz konusudur.

Aslında hemen hepimiz, bu yargılarımızın doğru olmayacağını bilecek kadar temel konularda bilgi sahibiyiz. Küresel ısınma ve diğer çevre sorunları ile özel olarak ilgilenmemiş birisi dahi, sorulduğunda kısa bir süre içinde pek çok farklı neden sayabilecektir: fosil yakıtların kullanımı, madencilik, nüfus artışı, ekonomik büyüme, şehirleşme ve ortalama refah seviyesindeki artış, yanlış tarım uygulamaları, ormansızlaşma, politik tercihler, toplumsal farkındasızlık ve liste böyle uzayıp gidebilir. Aynı kişi, daha sayarken dahi bu nedenlerin çok yakın zamanda yıkıcı sonuçlar getirebileceğini de, bu nedenlerden herhangi birinin yalnızca “birileri”nce ortadan kaldırılamayacağını da hissedecektir.

Bu nedenlerden sadece ikisinin orta ve hatta uzun vadede nasıl bir seyir izleyeceği ile öngörülerimiz, çevre sorunlarının kendiliğinden çözülmeyeceğini açıkça gösteriyor:



(i) Dünya nüfusunun ikiye katlanma süresi 16-18. yy'da 300 sene iken, sonrasında 150 seneye, 1900'lerde ise 50 sene civarına düştü. Bu sürenin daha fazla kısalması beklenmese de, toplam nüfusun artmaya devam edeceğinde herkes mutabık. Kontrolsüz bir artışı engelleyebilmek için 2015'e kadar bir, sonrasında ise iki çocuk sınırlaması uygulayan Çin (ki 40 yıllık uygulama döneminde nüfusu %40 arttı) ve belki bir parça Hindistan (hala yıllık %1 civarında bir artış sürüyor) haricinde nüfus ile ilgili bir planı olan hemen hemen tüm ülkelerin hedefi azaltmak ya da kontrol altına almak değil, aksine artırmak. BM, şu anda 7.8 milyar olan toplam dünya nüfusunun 2030'da 8.5, 2050'de ise 9.7 milyara ulaşacağını tahmin ediyor.

(ii) Birçok toplumun kendi içindeki gelir ve varlık adaletsizliğinde bir gelişme olmasa da, özellikle tüketebilme gücü açısından bakarsak dünyadaki ortalama refah seviyesinin son on yıllarda artmakta olduğu şüphesiz. Buna rağmen, dünya nüfusunun %20'sinden azına sahip çoğunluğu Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da yer alan gelişmiş ülkeler ile geriye kalanların ortalaması arasında hala önemli bir fark var. Tüm toplumların sadece ekonomik değil birçok açıdan gelişmiş ülkelerin refah seviyesini yakalama çabası (ve hakkı) kimsenin yok sayabileceği bir husus değil. O nedenle, -her ne kadar kısa dönemlerde kırılmalar olabilse de- kişi başı tüketimin ve dolayısıyla kaynak kullanımının artmaya devam edeceğini öngörebiliriz.

Mevcut nüfus ve günümüz tüketim alışkanlıkları ile dahi dünyamız oldukça zor

bir durumda. Öyle ise, nüfus ve kişi başı tüketimdeki neredeyse kesin artış beklentileri ile başedebilmek için kalan parametrelerin tümünde çok köklü bir değişime ihtiyacımız var.

Hem zorunlu, hem de kaçınılmaz olan bu değişimin nasıl yönetileceği sorusunun yanıtlanması gerekiyor. Bu sorunun kim tarafından ve hangi koşullarda ele alındığına bakmaksızın, verilecek yanıtın önemli bir bileşeni yenilenebilir enerji olacak. Zira çözümün bu parçası için, küresel ve ülkeler seviyesinde -her ne kadar çok geliştirilmesi gerekse de- yapılacakların yanında, şirketler ve hatta bireyler ölçüsünde dahi yapılabilecek çok şey var.

Buraya kadar yeni bir şey söylemedim, muhtemelen buradan sonra da bilmediğiniz bir şey görmeyeceksiniz. Yine de gerekli bir konu ve tekrara kaçmakta sakınca yok.

Nasıl başladı?

Son 20 yılda artan ilgiyi iklim değişikliğine borçlu olsa da, yenilenebilir enerji ile ilgili önemli ölçekteki ilk arayışlar daha farklı bir sorunun sonucuydu. 1973 yılındaki petrol krizinin ardından başta ABD olmak üzere Batı ülkeleri enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesini gündemlerine almaya başladılar. Sorunun öncelikli yanıtı bazıları için petrol kaynaklarının çeşitlendirilmesi olsa da bu tarihten sonra birçok ülke alternatif enerji kaynaklarına da yönelmeye başladılar. Bu çalışmalar 2000'li yıllara gelindiğinde ilk kayda değer sonuçlarını üretirken, yenilenebilir enerji de ticari olarak önemini artırdı. Özellikle dış kaynak bağımlılığını azaltmak (bazıları da yenilenebilir enerji teknolojilerini üreten şirketlerini teşvik

edebilmek) için birçok ülke 2000’li yıllardan itibaren yenilenebilir enerji santrallerine özel elektrik fiyat tarifelerini uygulamaya aldı.

Tek değil çok etkenli bir süreç ama basite indirgeyerek şunu söyleyebiliriz: bu tarifeler yenilenebilir enerji teknolojilerinin gelişimine ve maliyetine büyük katkı sundu; böylece, bu teknolojiler günümüzde fosil yakıtlardan daha ucuza enerji vaat edebilir durumda. Ancak artıları maliyetle sınırlı değil (verimlilik, çevre, dışa -özellikle de fosil yakıt rezerv sahibi ülkelere-bağımlılığın azaltılması, vb), ama henüz tümüyle çözülememiş sorunları da var (kesintili üretim, yatırım için hala tarifelere ihtiyaç duyulması, vb).

Verimlilik

Üretim tesisleri ve tüketim noktalarının aynı bölgede yer almaması, enerjinin iletiminde ve dağıtımında yüksek kayıplara yol açmaktadır. Bu kayıpları azaltmanın en basit görünen yolu “yerinde üretim yerinde tüketim”dir. En uçtaki güzel bir örnek çatı üzerine kurulacak güneş enerjisi santralleri olmakla birlikte, yapılabilecekler bununla da sınırlı değildir. Yerel ölçeklerde planlanacak biyokütle, rüzgar ve güneş santralleri, iletim sistemleri üzerindeki yükü büyük ölçüde azaltabilir.

Ülkemizde de 2019 Mayıs ayında çıkarılan yeni yönetmelikle birlikte öz tüketim modeline yönelik GES’ler için önemli teşvikler verilmiştir fakat önümüzde daha alınacak önemli bir yol var. Ülkemizde çatı üstü GES’lerin teknik potansiyeli şu anda 15 GW’tır ve bu rakam toplam kurulu gücümüzün yaklaşık %17’sine denk gelmektedir.



Öte yandan, rezervli hidroelektrik, jeotermal ve biyokütle tesislerinden farklı olarak, özellikle rüzgar ve güneş tesislerinin değişken (ve hatta aralıklı) üretimleri nedeniyle sistem üzerinde yönetilmesi gereken ayrı bir yük oluşturduğu biliniyor. Enerji depolama sistemlerindeki gelişmeler ve maliyetlerinin kısa sürede makul seviyelere ineceği beklentisi bu -belki de son- teknik sorunun da kısa sürede aşılması açısından umut vaat ediyor.

Diğer teknolojilerle etkileşim

Yenilenebilir enerji gibi elektrikli araçlar da iklim değişikliği sorununa verilecek yanıtın iyi bir parçası olabilir. Ne var ki, elektrikli araçların yaygınlaşmasının karşısında altyapıların hazır olmaması da bir engel teşkil edebilir. Örneğin, İstanbul’daki 4 milyondan aracın sadece %10’u elektrikli olsa, akşamları aynı saatlerde şarja bağlamaları durumunda şebekeye ekstra 1 GW yük gelecektir. Bu sorunun çözümünün yine gayri merkezi yenilenebilir enerji olacağını söyleyebiliriz. Örneğin, düşünülebilecek diğer alternatiflerin yanında, gündüz çatıda güneş enerjisinden üretilip depolanan enerji akşam araçları şarj etmek için kullanılabilir.

Ülke kaynaklarının doğru kullanımı ve tarifelerin gerekliliği

2015 sonrasında piyasa elektrik fiyatları YEKDEM tarifeleri ile taahhüt edilen seviyelerin altına indi ve bu durum tarifelerin sistemimiz (ve dolayısıyla tüketiciler) üzerinde bir yük olup olmadığı sorgulamasını getirdi. Konuyu analiz eden -başta yerel büyük bankalar olmak üzere- kurumlar, tarifeler olmasa idi bugüne kadar kurulmuş yenilenebilir enerji tesislerinin kapasiteye dahil olamayacağını (zira finansmanlarının sağlanamayacağını), onların yokluğu halinde de mevcut duruma kıyasla daha yüksek bir ortalama elektrik tarifesi ortaya çıkacağını, dahası farkın yine doğalgaz santralleri ile kapatılması gerekeceğinden çok yüksek bir ek cari açığa yol açacağını ortaya koydular.

Fosil yakıt rezervleri olmayan (ya da ihtiyaçlarının altında olan) bizim gibi tüm ülkeler için yenilenebilir enerji tesislerinin kurulması sadece uzun değil, kısa vadede dahi önemli bir kazanç. Bu, geçmiş dönemler için uygun tarifelerin hala aynı seviyelerde sürdürülmesi gerektiği anlamına gelmiyor. Ancak, doğru tarife ya da teşvik yapılarının her dönem tespit edilerek soru işaretleri oluşturmaksızın uygulanmasının (ve bu sayede yenilenebilir enerji projelerinin finansman adımını atlayabilmesinin) gerekliliğinin altını çizmek gerekiyor.

Çevre

Karbon ayak izi, basitçe, üretilen sera gazları miktarı açısından insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın ölçüsüdür. Yenilenebilir enerji teknolojileri, fosil yakıtlarla karşılaştırıldığında çok düşük sera gazı emisyonu üretmektedir.

Kaynak	Min. - Max. Sera Gazı Emisyonu (ton-CO ₂ /GWh)	Ortalama Sera Gazı Emisyonu (ton-CO ₂ /GWh)
Linyit	790 - 1.372	1.054
İthal kömür	756 - 1.310	888
Taş kömürü	756 - 1.310	888
Fuel-oil	547 - 935	733
Doğal gaz	362 - 891	499
Nükleer	2 - 130	66
Jeotermal		38
Biyokütle	10 - 101	26
Hidroelektrik	2 - 237	26
Güneş	13 - 731	23
Rüzgar	6 - 124	10

2016'da imzalanan Paris İklim Anlaşması, sanayileşme öncesi döneme kıyasla küresel ısınmayı 1.5 C ile sınırlandırmayı hedefliyor. Bunun için de 2030 yılına kadar karbon salınımlarının yarıya indirilmesi gerekli görülüyor; bu amaçla, yenilenebilir kaynaklardan üretilecek enerji en az %60 oranında artırılmalı. Avrupa'nın 2030'da karbon emisyonunu %50 azaltma hedefi olduğunu güncel haberlerden takip ediyoruz. Ayrıca Avrupa'ya giden ürünlere karbon karnesine göre vergi uygulanması da konuşulan konular arasında yer almaktadır. Bu sebeple yeşil enerji kullanılarak üretilen ürünlerin pazarda daha avantajlı konuma geleceğini çok rahat bir şekilde söyleyebiliriz.

Karbon salımlarını sonlandırmayı hedefleyen Şili ve Yeni Zelanda'ya ek olarak karbon nötr olma hedefi açıklayan AB, Birleşik Krallık, Çin, Güney Kore, Kanada günümüzde mevcut küresel sera gazı emisyonlarının yarısından fazlasına neden oluyor. ABD'nin de karbon nötr olmayı hedeflemesi durumunda emisyonların 2060 yılına kadar yüzde 63'ünün sıfırlanması sağlanabilecek.



Dünyayı kurtarabilir miyiz?

Yenilenebilir enerjiye tümünden geçiş için en azından ekonomik ve teknik açılardan birçok eşik aşıldı ya da aşıyor. Yine de, bunlara iklim değişikliğini yavaşlatma/geri çevirme perspektifi eklendiğinde dahi, fosil yakıtlara dayalı sistemin doğrudan ya da dolaylı

paydaşlarını tümüyle ikna etmek kolay değil. Bu dönüşüm bir günde olmayacak, ama en yakın zamanda olmalı. Hepimizin hem vatandaş olarak, hem de içinde yer aldığımız şirketler/kurumlar aracılığıyla bunu mücadele edilecek bir alan olarak görmesi, mesai harcaması gerekiyor.

Tuğrul Ertuğrul kimdir?

Tuğrul Ertuğrul, 2000'de Bornova Anadolu Lisesi'nden, 2004'te İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. 2006-2013 arasında PwC Danışmanlık Bölümü'nde çalışmıştır. 2013'te katıldığı GNCR Holding'de enerji projeleri ve yatırımlardan sorumludur"



SAY

Elektromekanik
Otomasyon
Enerji



ÇÖZÜMLERE DÖNÜŞEN FİKİRLER

www.sayelektromekanik.com

- Saha analizi
- Teknik Değerlendirme
- Fizibilite Çalışmaları Projelendirme
- Proje Resmi Onay Süreçleri
- Saha Kurulum Hazırlıkları
- Ürün Tedariği
- Lojistik
- Montaj Çalışmaları
- Testler
- Devreye Alma
- Kurum Kabulleri
- Garanti İçi Bakım ve Servisleri
- Garanti Sonrası Bakım ve Servisleri



SAY ELEKTROMEKANİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

Şerifali, Mevdudi Sokağı No:9,
34775 Ümraniye/İstanbul

TEL: 0216 312 77 17
info@sayelektromekanik.com

DKR Vergi Denetleme Kurucu Ortağı

7256 sayılı Kanun genel itibari ile yapılandırma ve varlık barışı kanunu olarak yasalaştı. Aslında bu kanunun matrah artırımı, kasa-stok affı gibi düzenlemeleri de içermesi geniş kesimler tarafından beklenmekte idi. Bu düzenlemelerin çıkmaması nedeni ile varlık barışı kanunu Bu köşede varlık barışı düzenlemesi detaylı olarak ele alındı. Ancak varlık barışı düzenlemesinde ince bir ayrıntı bulunmakta ve bu ayrıntı aslında matrah artırımı düzenlemesi gibi hükümler içermekte.

Bilindiği gibi, 7256 sayılı Kanunla Gelir Vergisi Kanununa eklenen Geçici 93'üncü madde düzenlemesine göre, bu madde kapsamında bildirilen varlıklar nedeniyle hiçbir suretle vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı yapılmayacaktır.

Daha önceki varlık barışı düzenlemelerinden farklı olarak bu varlık barışı düzenlemesinde devlet hiçbir vergi talep etmemektedir. Örneğin, 5811 sayılı Kanunla getirilen varlık barışı düzenlemesinde yurt dışından getirilen varlıklar için %2 ve yurt içindeki varlıkların sermaye olarak konulması için %5 vergi alınmakta idi.

5811 sayılı Kanun düzenlemesi,” gelir veya kurumlar vergisi mükelleflerince sahip olunan ve Türkiye’de bulunan ancak 1/10/2008 tarihi itibarıyla kanuni defter kayıtlarında işletmenin özkaynakları arasında yer

almayan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçları ile taşınmazlar, bu Kanunun yayımlandığı ayı izleyen üçüncü ayın sonuna kadar Yeni Türk Lirası cinsinden rayiç bedelle vergi dairelerine beyan edilir. Bilanço esasına göre defter tutan mükellefler, bu Kanun hükümlerine göre 213 sayılı Kanun uyarınca kanuni defterlerine, taşınmazlar dışındaki varlıklarını banka ve aracı kurumlardaki hesaplara yatırmak suretiyle kaydederek pasifte özel fon hesabı açarlar. Bu fon hesabı, sermayenin cüz’ü addolunur ve beyan tarihinden itibaren altı ay içinde sermayeye ilave olunur. Serbest meslek kazanç defteri ile işletme hesabı esasına göre defter tutan mükellefler, söz konusu kıymetleri defterlerinde ayrıca gösterirler. Bu varlıklar dönem kazancının tespitinde dikkate alınmaz. Defter tutma yükümlülüğü bulunmayan gelir vergisi mükellefleri, taşınmazlar dışındaki varlıklarına ait tutarları banka ve aracı kurumlardaki hesaplara yatırır, bunlar için ayrıca diğer şartlar aranmaz” şeklinde idi.



Bu düzenleme ile konulan varlıklar pasifte bir fon hesabında toplanmakta ve bu fon da altı ay içinde sermayeye ilave edilmek zorunda idi.

Ancak son çıkan kanunda “gelir veya kurumlar vergisi mükelleflerince sahip olunan ve Türkiye’de bulunan ancak kanuni defter kayıtlarında yer almayan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçları ile taşınmazlar, 30/6/2021 tarihine kadar vergi dairelerine bildirilir. Bildirilen söz konusu varlıklar, 30/6/2021 tarihine kadar, dönem kazancının tespitinde dikkate alınmaksızın kanuni defterlere kaydedilebilir. Bu takdirde, söz konusu varlıklar vergiye tabi kazancın ve kurumlar için dağıtılabılır kazancın tespitinde dikkate alınmaksızın işletmeden çekilebilir. Bu fıkra kapsamında bildirilen taşınmazların aynı sermaye olarak konulmak suretiyle işletme kayıtlarına alınması hâlinde, sermaye artırım kararının bildirim tarihi itibarıyla alınmış olması ve söz konusu kararın bildirim tarihini izleyen onuncu ayın sonuna kadar ticaret siciline tescil edilmesi kaydıyla, bu madde hükümlerinden faydalanılabilir” düzenlemesine yer verildi.

Dolayısı ile kanun kapsamında konulan varlıklar işletmeden vergisiz bir şekilde çekilebilecektir. Bu varlıklar sermaye olarak konulmak zorunda değildir.

İki kanun arasındaki iki önemli farktan birisi daha önceki 5811 sayılı Kanunda varlık barışından yararlananlar için %5 vergi talep edilmekte iken, diğer önemli fark ise yararlanan tutarın sermayeye ilavesi şart koşulmakta idi. 7256 sayılı Kanun düzenlemesinde ise varlık barışından

yararlanan tutarlar için vergi ödenmeyecek ve bu tutarlar sermayeye ilave edilmek zorunda olmadığı gibi vergisiz bir şekilde işletmeden çekilebilecektir.

BU VARLIK BARIŞI VERGİSİZ MATRAH ARTIRIMI DÜZENLEMESİ İÇERMEKTEDİR!

5811 sayılı Kanunda “Birinci ve ikinci fıkralar kapsamında bildirilen veya beyan edilen varlıklar nedeniyle 1/1/2008 tarihinden önceki dönemlere ilişkin hiçbir suretle vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı yapılmaz. Ancak, diğer nedenlerle bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten sonra başlayan 1/1/2008 tarihinden önceki dönemlere ilişkin vergi incelemeleri sonucu gelir, kurumlar ve katma değer vergisi yönünden tespit edilen matrah farkından, bu Kanun kapsamında beyan edilen tutarlar mahsup edilerek tarhiyat yapılır” düzenlemesine yer verilmişti.

Bu düzenleme uyarınca varlık barışından yararlanan tutar için vergi incelemesi yapılamamakta ve diğer nedenlerle inceleme yapılır ise de vergi incelemeleri sonucu gelir, kurumlar ve katma değer vergisi yönünden tespit edilen matrah farkından, bu Kanun kapsamında beyan edilen tutarlar mahsup edilerek tarhiyat yapılmakta idi.

Örneğin, 5811 sayılı Kanun uyarınca, bir kurumlar vergisi mükellefi 1.000.000.-TL tutarında varlık barışından yararlandı ise ve bu mükellefin 2006 ve 2007 dönemlerine ilişkin vergi incelemesi yapıldı ve vergi türleri itibarıyla herhangi bir nedenle 900.000 TL matrah farkı bulunmuş ise herhangi bir vergi tarhiyatı yapılamayacak, 1.100.000.-TL matrah farkı bulundu ise de



100.000.-TL matrah farkı üzerinden tarhiyat yapılabilecek/vergi hesaplanabilecektir.

7256 sayılı Kanun düzenlemesi ise “Bu madde kapsamında bildirilen varlıklar nedeniyle hiçbir suretle vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı yapılmaz. Bu hükümden faydalanılabilmesi için birinci fıkra uyarınca bildirilen varlıkların, bildirim yapıldığı tarihten itibaren üç ay içinde Türkiye’ye getirilmesi veya Türkiye’deki banka ya da aracı kurumlarda açılacak bir hesaba transfer edilmesi şarttır” şeklindedir.

Güncel düzenleme olan 7256 sayılı Kanun düzenlemesi uyarınca da, madde kapsamında bildirilen varlıklar nedeniyle hiçbir suretle vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı yapılmayacaktır. Ancak bu madde düzenlemesinde 5811 sayılı Kanun düzenlemesinde olduğu gibi önceki yıllar için yapılan vergi incelemelerinde fark bulunursa bu beyan edilen tutardan düşülecektir diye bir düzenlemeye yer verilmemiştir.

Başlığa dönecek olur isek, örneğin 7256 sayılı Kanun kapsamında 1.000.000.-TL beyan edilmiş ve kayıtlara alınmış ise 1.000.000.-TL için inceleme yapılamayacaktır. Bundan ne anlamak gerekecektir? Bir şirket ya da serbest meslek mensubu bir Avukat 17.11.2020 öncesi 1.000.000.-TL kayıt dışı hasılat elde etti ve fatura kesmedi ise ve bu durum da incelemede tespit edildi ise kendisine tarhiyat yapılamayacak yani vergi hesaplanamayacaktır.

Özellikle kayıt dışı hasılat elde edenler elde ettikleri kayıt dışı hasılatı dikkate alarak varlık barışından yararlanacak olurlar ise kendilerini vergi inceleme riskinden korumuş olacaklardır. Varlık barışı bu yönüyle değerlendirildiğinde herhangi bir vergi ödemeksizin inceleme riskinden kurtulmak anlamına gelmektedir. Halbuki, matrah artırımını düzenlemesinden yararlanılması halinde belirli tutarda bir rakamın devlete ödenmesi gerekmektedir.

Varlık barışı düzenlemesi bu haliyle matrah artırımını gibi vergi incelemesi riskinden korunurken hiçbir vergi ödemesi yapmak da gerekmemektedir.

AVUKAT, DOKTOR GİBİ MESLEKLER İLE KAYIT DIŞILIĞI YÜKSEK OLAN SEKTÖRLERE BÜYÜK AVANTAJ!

Yukarıda detaylıca açıkladığımız üzere özellikle kayıt dışı bırakılan gelirler için varlık barışı çok ciddi bir avantaj sağlamaktadır. Kanun yapıcılar bunu amaçlamış mıdır bilemeyiz ama kanundan çıkan sonuç budur. 30.06.2020 tarihine kadar varlık barışı düzenlemesinden yararlanmak mümkündür.



Ekrem Öncü Kimdir?

Mesleki yaşantısına 01.06.1999 yılında Maliye Bakanlığı'nın vergi inceleme ve teftiş yetkilerine sahip bulunan Merkezi Denetim Birimi olan Gelirler Kontrolörleri Başkanlığı'nda Stajyer Gelirler Kontrolörü olarak başlamış olup, 2002-2009 yılları arasında Gelirler Kontrolörü ve 2009-2011 yılları arasında da Gelirler Başkontrolörü olarak 12,5 yıl devam etmiştir. Mesleki yaşantısının son 3 yılını Gelirler Kontrolörleri Büyük Mükellefleri İnceleme Grubu Başkanlığı'nda çalışarak geçirmiştir. Akademik yaşantısına ise Gazi Üniversitesi Maliye bölümünde başlamış ve 1997 yılında mezun olmuştur. 1997-1998 eğitim döneminde Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Okulunda İngilizce hazırlık eğitimi almıştır. 2002-2005 yılları arasında İstanbul Üniversitesi İktisat

Fakültesi Maliye Bölümünde Yüksek Lisansını tamamlamıştır. Doktora çalışmasına ise İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Bölümünde halen Tez aşamasında olarak devam etmektedir. 2008-2009 yıllarında Vergi Sorunları Dergisi Sorumlu Yazı İşleri Müdürlüğü görevini yürütmüştür. 2011 yılından itibaren İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası bünyesinde Yeminli Mali Müşavirdir ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Bağımsız Denetim Lisansına sahiptir. Thelira'da 2012 yılından itibaren dörtbuçuk yıl boyunca düzenli olarak köşe yazıları yazmıştır. Eylül 2016'dan itibaren Borsagündem ve Finansgündem sitelerinde düzenli olarak köşe yazıları yazmaya devam etmektedir. Habertürk Gazetesinde de yazı dizilerine yer verilmektedir.

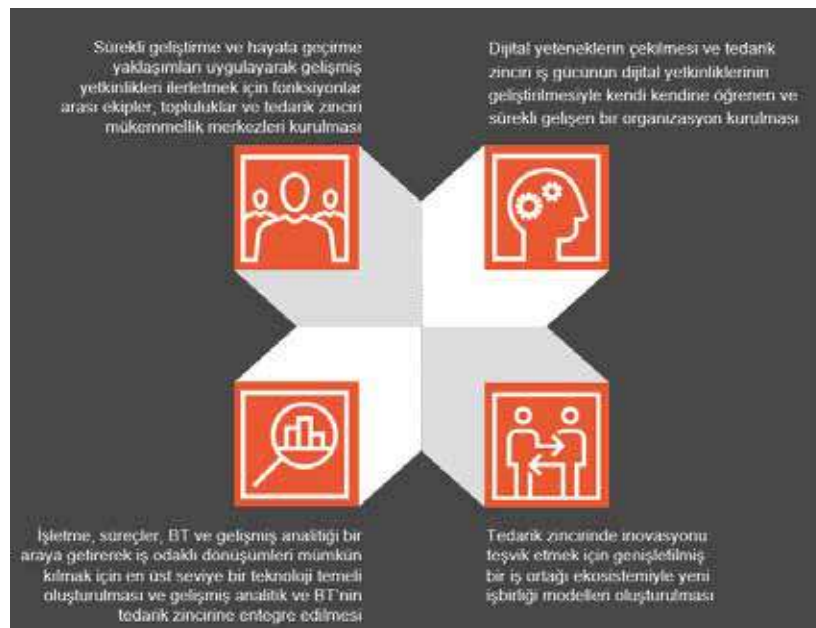
SATINALMA VE TEDARİK ZİNCİRİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Dr. İsmail Karakış

PWC Direktör Tedarik Zinciri Yönetmeni

Yaklaşık son 1 senedir içinde bulunduğumuz pandemi dönemi, şirketlerin satınalma ve tedarik zinciri işlevleri için dijitalleşme odaklı dönüşüm ihtiyacını ön plana çıkartarak hızlandırdı. Hem mevcut ve geleceğe yönelik olarak değişen iş ihtiyaçları hem de pandemi sürecinde yaşayarak kazanılan tecrübeler, oluşan yeni denge döneminde satınalma ve tedarik zincirleri için görünürlük ve şeffaflığın artırılması, riskin modellenmesi ve maliyetlerin yönetimi ile zincirin direncinin en yüksek seviyede sağlanması gerekliliğini ortaya koydu. Bu gereklilikler doğrultusunda geleceğin tedarik zincirlerini Bağlantılı ve Otonom Ekosistemler olarak tanımladığımız noktada satınalma ve diğer tüm tedarik zinciri işlevlerinin dijital odaklı bir dönüşüm kaçınılmaz oluyor.

Şekil 1'de gösterildiği üzere, bu tür bir dönüşümün sağlanması ve içselleştirilmesi için gerekli unsurların birisi dönüşümün sürekliliğinin sağlanması için mükemmellik merkezlerinin kurulmasıdır. Bir diğer unsur; dijital uygulama ve yeni nesil teknolojilerin adaptasyonu için gelişmiş analitik ve bilgi teknolojileri yetkinliklerinin tedarik zincirine entegre edilmesidir. Üçüncü olarak dijital yetkinliklerinin artırılması, geliştirilmesi ve sürekli kendisi öğrenen ve kendisini geliştiren bir organizasyonun kurulmasıdır. Son olarak inovasyonu teşvik amacıyla başta tedarikçiler olmak üzere ekosistemdeki diğer oyuncularla yeni iş birliği modellerinin oluşturulması belirtilebilir.



Şekil 1. Bağlantılı ve otonom bir tedarik zinciri ekosistemine dönüşüm için yapı taşları

Satınalma alanında da dijitalleşme konusu hem Türkiye hem de diğer ülkeler için ön planda olan diğer bir konu olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'de, satınalma alanında dijital dönüşüm konusunun Avrupa'daki şirketlere göre daha öncelikli durumda olduğunu görüyoruz . PwC EMEA olarak yeni dijital teknolojilerin satınalma alanında ne kadar yaygın ve başarılı kullanıldığı ile ilgili daha fazla iç görüş elde etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmamıza göre, şirketler için satınalma süreçlerinin dijitalleşmesi, çeviklik ve dirençli olmanın itici gücü olarak görülüyor. Satınalma alanındaki dijitalleşme seviyesindeki artış oranının, satınalma birimlerinin dijital dönüşüm projelerine olan bağlılığının yanı sıra satınalma fonksiyonunda dijital teknolojinin artan rolünü göstererek önceki yıllardaki hedefleri aştığı gözlemleniyor. Her ölçekteki şirketler tarafından yapılan önemli

yatırımlar sayesinde bu trendin önümüzdeki iki yıl içinde yoğunlaşması bekleniyor.

Araştırmanın bir diğer ana bulgusu da dijital çözümlerin optimum seviyede kullanımının, satınalma organizasyonlarında önemli performans kazanımları sağlamasıdır. Satınalma organizasyonlarının ortalama olarak %79'u, dijital bir çözümün uygulanması sonucunda iş performansında ve organizasyonel faydalarda iyileşmeler görüldüğünü belirtmektedir. Bu durum, özellikle çözümün kullanıcılar tarafından yoğun bir şekilde kullanıldığı ve işlevsel özelliklerinden tam olarak yararlandığı şirketlerde geçerlidir. Şirketler satınalma alanındaki dijital dönüşüm neticesinde satınalma işlevinin olgunluk seviyesini artırarak Şekil 2'de verilen faydaların yanı sıra risk ve kontrol konularında da iyileşme kaydetmektedir .

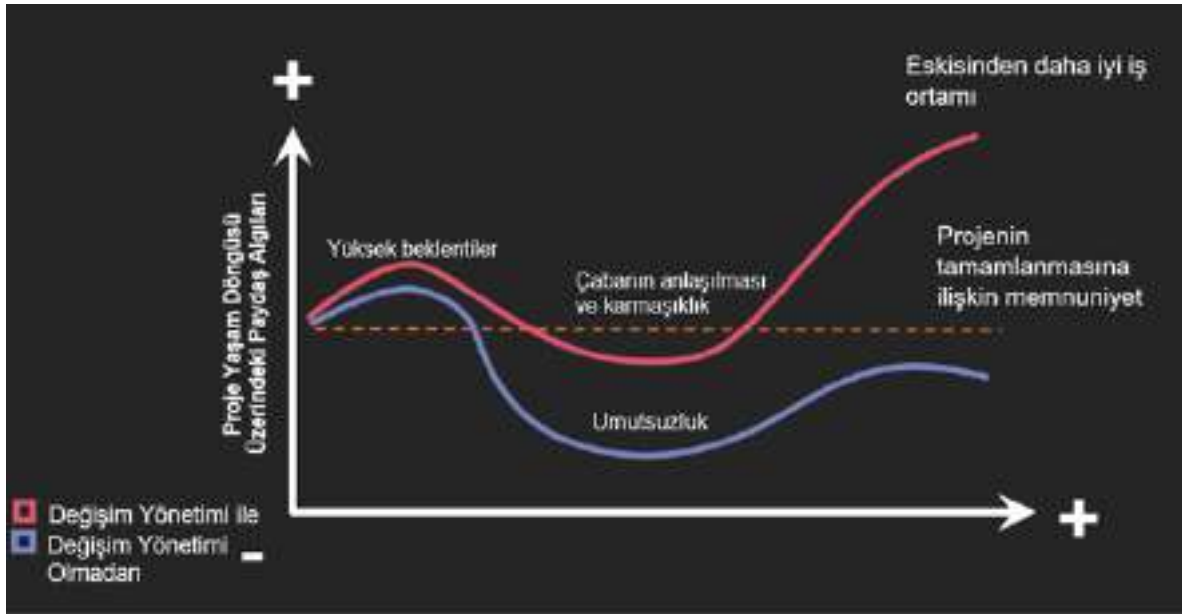


Şekil 2. Satınalma Dönüşümü ile Sağlanan Faydalar

Satınalma alanındaki dijital dönüşüm için kritik başarı faktörlerinin başında iş süreçlerinin dönüşümü ve değişim yönetimi ve yetkinlikler ile üst yönetim desteği geliyor . Özellikle 2020 yılı araştırma raporumuzda süreçlerin adaptasyonu ve değişim yönetimine yatırım yapılması aynı oranda öneme sahip en öncelikli başarı faktörleri olarak görülüyor. Bu faktörlerin, teknoloji seçimi veya entegratör seçiminden daha önemli olduğu ortaya çıkıyor. Bir dijital uygulama projesinin başarısında iş süreci dönüşümünün kritik rolü hakkında katılımcıların ortak bir görüşe sahip olduğu gözlemleniyor. Süreçlerin yeniden tasarımı ve değişim yönetimi için harcanan zamanın, bir dijital dönüşüm projesi için dijital çözüm

ve entegratör seçiminin teknik detaylarından daha fazla değer sağlayacağı öngörülüyor4.

Diğer taraftan, bu konuyu destekleyecek şekilde global ölçekte şirketlerin CEO'larının %78'sinin insan kaynağı stratejisinin gelecek ihtiyaçlara cevap verecek yetkinliklerin yansıtılması yönünde değiştirdiğini görüyoruz . Değişimin, özünde insan ile ilgili bir süreç olduğunu ve değişimin başarısının da %98 oranında insana bağlı olduğunu söyleyebiliriz . Bu doğrultuda yeni dönemde şirketlerin satınalma ve tedarik zinciri yönetimi konusunda dijital odaklı bir dönüşümün önemli bileşenlerinden birisinin de değişimi yönetmek olduğu söylenebilir.



Şekil 3. Dönüşüm Projesi Boyunca Paydaş Algıları

Şekil 3'te gösterildiği üzere, değişim yönetimi şirketlerin dönüşüm yolculuğu doğrultusunda yeni stratejileri uygulamalarına yardımcı olan bir süreçtir.

Satınalma ve tedarik zinciri yönetimi için COVID-19 pandemisinin de tetikleyeceği öngörülen dijital odaklı bir dönüşümün şirketlerin kendilerinin dışında tedarik zinciri boyunca yer alan paydaşları da yakından etkilemesinden ötürü dönüşüm yolculuğu boyunca değişim yönetimi ile bazı konuları göz önünde bulundurmalarında yarar var. Bu konulardan birisi, tedarik zinciri boyunca bu tür bir dönüşümün belirli bir zaman periyoduna yayılmasından ötürü değişim süreçleri için de bu zaman periyodu boyunca hazırlık ve çalışma yapılmasıdır. Bir diğer husus, değişime bir keşif yolculuğu olarak yaklaşılması ve dönüşümde etkilenen süreç, sistem ve insan kaynağının dönüşüm ve değişime uyum sağlaması için gerekli öğrenme döneminin planlanmasıdır. Son

olarak da satınalma ve tedarik zinciri dönüşümünde etkilenen iç ve dış paydaş sayısının oldukça fazla olmasından ötürü değişim yaklaşımının söz konusu iç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde çapraz fonksiyonlu ve entegre bir şekilde yürütülmesi gerekliliğidir.

Sonuç olarak, araştırma raporlarımızdan da görüldüğü üzere satınalma ve tedarik zinciri alanında yeni denge dönemi için gerekli olan dönüşümün başarıya ulaşmasında süreçlerin adaptasyonu ve değişim yönetimi en öncelikli kritik faktörlerdir. Satınalma ve tedarik zincirlerinin dönüşüm yolculuğunda “zincir yalnızca en zayıf halkası kadar güçlüdür” sözü bağlamında dijital dönüşümün başarıya ulaşması için bu iki konuya mutlaka odaklanılmalıdır...

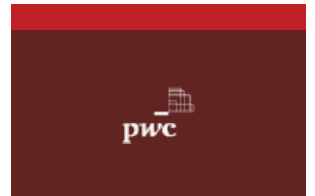
Dr. İsmail Karakış kimdir?

Dr. İsmail KARAKIŞ, İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Programı'ndan 2004 yılında lisans, Mühendislik Yönetimi Programı'ndan 2007 yılında yüksek lisans ve 2014 yılında da doktora dereceleri almıştır.

15 yıldır farklı sektörlerde yönetim danışma olarak Satınalma ve Tedarik Yönetimi, Stok ve Depo Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik

Yönetimi konularında strateji, operasyon ve teknoloji uygulamalarına ilişkin ulusal ve uluslararası birçok kuruma danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu süreçte yurtdışı da dâhil olmak üzere 20 ülkede birçok operasyon modeli, süreç ve teknoloji dönüşüm projeleri gerçekleştirmiştir.

Halen PwC Yönetim Danışmanlığı'nda Tedarik Zinciri Lideri ve Stratejik Tedarik Yönetimi hizmetlerinden sorumlu direktör olarak çalışmaktadır.



**Dr. İsmail Karakış,
Direktör, Tedarik
Zinciri Lideri**

Yönetim Danışmanlığı
+90 (212) 355 23 37
ismail.karakis@pwc.com

2021 YILINDA KARŞILAŞACAĞIMIZ

PAZARLAMA TRENDLERİ

Onur Öner

Jeunesse Global

Türkiye, Azerbaycan ve Türkmenistan Genel Müdürü

2020 yılı eşine az rastlanır şekilde büyük değişikliklerin yaşandığı bir yıl oldu. Bu değişiklikler toplumun büyük çoğunluğunda sadece ekonomik anlamda değil, aynı zamanda ruhsal anlamda da tahribata sebep oldu. Bu derece büyük değişikliklerin yaşandığı bir dönemde de kartların yeniden dağıtılması gelecek için hem büyük bir tehdit hem de bizler için büyük bir fırsat barındırıyor. Winston Churchill'in de dediği gibi "Asla büyük bir krizi boşa harcamayın". Durağan giden koşullar altında trendleri biraz daha yakından takip eden firmalar, küçük farklar yakalamayı kolaylıkla başarıyorlar. Burada trendlerin öngörülebilir ve uzun vadeli olmasının etkisi büyüktür. Ancak bu pandemi sırasında yaşadıklarımız, trendlerin tamamen değişmesi ve bununla birlikte değişimin çok hızlı yaşanması oldu. Bu nedenle zaman, var olan trendleri okuyup ona uyum sağlamaya çalışmaktansa yepyeni bir yaşam tarzına uyum sağlama, yeni trendlerin ne olduğunu keşfetme zamanıdır. Artık hem yükselmek hem düşmek eskisinden çok daha kolay. Çünkü ezbere bildiğimiz kurallar çalışmıyor yani oyun yeniden başlıyor!

Bu değişikliklerin en büyük göstergelerinden birisi sektörler arası kaymalar oldu. Çok büyük bir trend olan dışarıda yemek yeme alışkanlığı neredeyse pandemi boyunca alışkanlık olmaktan çıktı ve modern zamanların en yüksek evde yemek pişirme oranına sahip olduk. Restoran sektöründeki ciro daha çok yemek için malzemeler aldığımız kanallara kaydı. Otellerin doluluk oranları oldukça düşük seviyelere inmekle beraber Türkiye'de karavan, tekne ve villa satışlarında talep arzı aşan boyutlara ulaştı.

Değişim sadece sektörler arasında olmakla da kalmadı, iş yapış şekillerimizi yeniden yapılandırdı. Pazarlama anlamında da büyük değişimler yaşadık. Yeni normalle beraber yeni pazarlama trendlerinden seçtiğim 4 balığın üzerinden geçeceğim.





. Bunları sırası ile; test odaklı pazarlama, yeni satış kanallarına adaptasyon ve sosyal satış ve online etkinlikleridir.

Test odaklı pazarlama aslında başlangıç noktası. Çalışan etkinlikler, başarılı sonuçlar veren kampanyalar artık işe yaramayabilir. Örnek vermek gerekirse perakende sektöründe outdoor reklamların iyi çalıştığını biliyoruz. Yıllarca amacımız o outdoor reklamın daha okunabilir ve çarpıcı olmasını sağlamaktı. Ama şimdi sorgulamamız gereken şey outdoor hala çalışıyor mu? Artık evden çalışılıyor, insanlar daha az sokağa çıkıyorlar. Daha az outdoor reklamla karşılaşıyorlar. Peki tüketicilerin yeni yaşam stillerinde başarılı olacak çalışmalar neler? İşte bunun tekrar keşfetmek gerekiyor. Bu keşif yolculuğunun ise analitik metotlar içermesi keşfetmenin maliyetini minimize edip, çıktının doğru olma ihtimalini arttıracaktır.

Bu noktada her ne yapıyorsanız (yeni bir dağıtım kanalı deniyor olabilirsiniz, yeni bir iletişim mecrasını test ediyor olabilirsiniz)

bunu düşük maliyetli olacak kadar küçük ama anlamlı sonuçlar verecek kadar ortalamayı yansıtan ve büyük örneklemeler üzerinde denemeniz gerekecektir. Harcadığınız her kuruşu, ulaştığınız her kişiyi hesaplayıp, doğru bir ROI (Yatırım Getirisi) hesaplamalısınız çünkü bu dönemde her kuruş çok önemli!

Geçmiş tecrübelerimden bir örnek paylaşmak gerekirse, daha önce Kipa bünyesinde çalışırken 20 adet farklı kampanya metodu sıralamıştık. (Hafta sonu alışverişe hafta içi indirim kuponları, kazı kazanlar, çekilişler vs.). Toplamda 3 formatta (Express, Süper, Hipermarket) 200 mağazamız vardı. Bir kampanyayı 200 mağazada birden deneyip başarısız olduğunu görmek milyonlara mal oluyordu. Bu nedenle 3 formatın her birinden birer mağaza seçtik. Bu mağazaları seçerken, mağazaların satış verilerinin toplam satış verilerine korelasyon analizi ile uyumuna baktık. Yani geneli en iyi yansıtan mağazaları bulduk. Yaptığımız testleri bu 3

mağazada yaparak sonuçlarını analiz ettik. Odaklandığımız soru ise; yaptığımız yatırımın getirisi, harcadığımız tutara değdi mi oldu. Bu 20 kampanya dinamiğinden sadece 3'ünün işe yaradığını gördük ve ulusal boyutta uyguladık.

Şimdi de yapmamız gereken tam olarak bu. Sürekli tüketicilerimizle, müşterilerimizle iletişim halinde olup, onları dinleyerek anlamaya çalışmak ve buradan edindiğimiz bilgiye göre yeni bir şeyler ortaya çıkartmak ve sonrasında bunları denemek. Bu süreç içerisinde de her adımı verileri kullanarak değerlendirmektir.

Yeni satış kanallarına adaptasyon pazarlama departmanlarında pek çok değişikliğe sebep olacaktır. Öncelikli olarak Online satışa yönelme söz konusu. En basit örneğiyle her köşe başında olan ŞOK mağazaları bile bisiklet alıp evlere servise başladı. Restoranlar geçtiğimiz Aralık ayında tamamen paket servise döndüler. Bunun için Fine Dining konseptinde faaliyet gösteren NeoLokal de pandeminin bitmesini beklemek yerine Proaktif bir yaklaşımla Evdeneolokal konseptini çıkarttı; kendi evinizde Fine Dining tecrübesini yaşayabileceğiniz malzemelerin size gönderilip, sizin birleştirdiğiniz bir konsept. (Ben Ikea benzeri akşam yemeği tecrübesi diyorum). Bu değişim bir anda bir restorani, online satış yapan bir şirkete çevirdi.

Bu değişimin sizin satış kanalınızı nasıl şekillendireceğini öngörüp bu kanaldan iletişim kurmak için hazırlıkları yapmanız gerekiyor. Pandemi süreci bittikten sonra hiçbir şey eskisi gibi olmayacak. Bu nedenle zamanın akmasını beklemek yerine ona uyum sağlamak en doğru yöntem olacaktır.

Rakiplerinizi beklemiyor!

Sosyal Satış aslında bir önceki madde ile çok ilişkilidir. Sosyal medyanın gelmesiyle beraber tüketici ve müşterilerle çift yönlü bir iletişim kanalı oluşmuştu (Sosyal medyadan önce iletişim tek yönlüydü ve şirketten müşteriye doğru akıyordu. Sosyal medya sayesinde müşteriler de bizimle iletişim kurmaya başladılar). Hepimizin evlere kapandığı bu dönemde ise sosyal medya kanalları ve dijital araçlar satışın yapıldığı en önemli alanlar haline geldi. Sosyal satışı güçlendirmek için neler yapabiliriz? Öncelikle şirketimizin sosyal medya hesaplarını incelemeniz gerekiyor (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn başta olmak üzere.) Bu sayfalar hedef kitleniz ile bağlı mı? Onlar tarafından



izleniyor mu? Ayrıca üretilen içerikler güncel, ilgi çekici ve belli bir hedefe yönelik stratejilerinize hizmet ediyor mu? Size gelen sorulara, yorumlara hızlı dönüş yapabiliyor musunuz? (Tavsiye: İşin kolayına kaçıp takipçi satın alma gibi yöntemlere başvurmayın. Değer yaratan içerikler üretin!). Web siteniz arama motorlarının aramalarına uygun mu? (Tavsiye: Arama motorlarına uygun olmak için hiçbirimizin okumayı sevmediği haber sitelerininkine benzer başlıklar kullanmayın “KPSS sonuçları açıklandı mı? Milyonlar bunu bekliyor”). Ayrıca tüketicilerin ürünlerinize ulaşması ne kadar kolay? Pazaryerlerini kullanıyor musunuz? E-Ticaret modülleriniz sağlıklı çalışıyor mu ve kullanımı kolay mı?

Son olarak da Online Etkinliklerin önemine değinmek istiyorum. Bu etkinlikler hayatımıza zorunlu olarak girdi. Sunumlarımızı Zoom üzerinden yapıyoruz, lansmanlarımız sosyal medya kanallarından

canlı yayınlanıyor. Her ne kadar zorunlulukla başlamış olsak da gönüllü olarak devam edecek gibi görünüyor. Özellikle İstanbul gibi trafik problemi olan şehirlerde 1 saatlik toplantıya gitmek için yolda 3 saat harcama döneminin sonuna geldik. Ürün lansmanları veya eğitim toplantıları için otelleri 3 gün boyunca kapatmanın maddi külfetinden kurtuluyoruz. Jeunesse olarak biz de düzenli olarak otel toplantıları düzenleyip ürün ve doğrudan satış eğitimleri veriyorduk. Pandemi ile online yaptığımız eğitimler sayesinde çok daha kalabalık gruplara çok daha etkin bir şekilde ulaşıyoruz. Bu işlerin online olarak yapılabileceğini gördük. Uygulayıcılar kadar, katılımcılar da bu işten keyif almaya başladılar. Online etkinlikler herkes için zaman ve para kazancı haline geldi. Bu nedenle kendinizi hala online sunumlara, eğitimlere, lansmanlara hazırlamadıysa şimdiden geç kaldınız. Önümüzdeki yılların trendi bu şekilde olacak.



Araştırmalar gösteriyor ki bu tarz kriz dönemlerinde yöneticiler verimliliği ve karlılığı artırmaya odaklanıyorlar. Bu nedenle mümkün olduğunca maliyetleri azaltamaya, projeleri ertelemeye başlıyorlar. Büyümek, pazar payını artırmak, öncelik olmaktan çıkıyor. Ancak kriz olarak gördüğümüz bu günler aslında gerçek birer fırsat. Elbette ekonomik daralma önümüzdeki günlerde normalde dönecek, tüketiciler isimlerinin hakkını verip tüketecekler (farklı kanallarda da olsa) ve hatta hala tüketen bir grup var. Bu nedenle ürün lansmanları, iletişim harcamaları, insana yapılan yatırımlar gibi çok kritik konuları ertelemek

veya iptal etmek için bu krizi bir araç olarak kullanmak yerine yeni yöntemler geliştirip, geleceğe bakmaya devam etmek uzun vadede kazanç sağlayacaktır. Paydaşlarımıza verdiğimiz sözleri pandemi yüzünden ertelemek yerine pandemiye rağmen tutmaya devam etmelisiniz. Müşterileriniz neyin bahane neyin gerçek engel olduğunu çok iyi biliyorlar. Güven zor kazanılır ama kolay kaybedilir. Bu nedenle müşterilerinizin, çalışanlarınız ve diğer paydaşlarınızın güvenini kaybetmediğinizden emin olun. Şirketlerinizin misyonlarına bu dönemde sıkı sarılmaya devam edin ve yeni trendleri yakalayarak evrilin.



Onur Öner Kimdir?

15 yılı aşkın süredir Dalan Kimya, Tesco Kipa, Jeunesse Global gibi çok uluslu ve yerel firmalarda Pazarlama ve Satış pozisyonlarında çalışan Onur Öner, Dokuz Eylül Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden mezun olmuştur. Yine aynı üniversitede MBA programını başarı ile tamamlamıştır.

Öner, iş hayatı boyunca hızlı tüketim malları, perakende ve network marketing konularında uzmanlaşma fırsatı bulmasının yanı sıra fiyatlandırma ve karlılık, ürüneğitim stratejileri, marka, online reklamcılık konularında global projelere liderlik yaptı. Şu anda dünyanın en büyük 14. doğrudan satış firması olan Jeunesse Global'de Türkiye & Azerbaycan Genel Müdürlüğü görevlerine ek olarak Türkmenistan 'dan da sorumlu Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

ROE

Logistic Services

■ **ROE Logistic Services** olarak, lojistik bakış açımızı çözüm ortağınız olmak üzerine inşa ettik.

■ Tüm çalışanlarımız ile beraber araştırmacı, yenilikçi, katma değeri yüksek fikirlerimiz ile çözümün parçası olmayı hedefliyoruz.

■ Lojistik sektörü için üretilmiş tüm araçları ve hizmetleri zaman/maliyet süzgecinden geçirip en verimli hali ile taşımalarınızda size özel çözümler sunuyoruz.

■ **ROE Logistic Services** olarak müşterilerimizi anlamaya ve onlara özel çözümler üretmeye odaklanıyoruz. Müşterilerimizin her zaman yanında olur, ihtiyaçlarını en hızlı ve sürdürülebilir yöntemlerle karşılarız. İşimiz, yüksek verimlilik sağlamak ve müşteri beklentilerini aşmaktır.

İletişim: sales@roelogs.com



Hava
Yolu



Deniz
Yolu



Kara
Yolu



Proje
Taşımacılığı



Depolama

ROE Lojistik Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Hasköy mh. Bursa Yolu Cd. No:128/1 Mudanya-BURSA

www.roelogs.com

VİZYONER BAKIŞ YENİLİKÇİ MÜHENDİSLİK..

BURAK AKSOY

AKSOYLAR MÜHENDİSLİK CEO'su

MonDesBusiNess Şubat sayısında, Aksoylar Mühendislik Ceo'su Burak Aksoy'u ağırladık.



Burak AKSOY kimdir?

1987 İstanbul doğumluyum. Esasen memleketim Çorumdur. Evli ve 2 çocuk babasıyım. Makine mühendisliği mezunuyum. Aynı zamanda Yangın sistemleri denetim uzmanıyım. Şu an da Firmamızın CEO'luk görevini yürütmekteyim.

Endüstriyel Mühendislik alanına girme öykünüzden bahsedebilir misiniz? Neden endüstri? Esasen bizim de sektöre girişimiz konut ile başladı. 1992 yılında İstanbul'a doğalgaz gelince binaların komple kazan ve tesisat dönüşüm işlerini yaptık. 2000 yılında Bostancı dan Pendik bölgesine taşınınca sanayiciler ile iş yapmaya başladık. Endüstri sektörünün ülkemizde sürekli büyümesi ve gelişmesi bizi bu alanda daha iştahlı hale getirdi. 2010 yılı itibari ile yalnızca endüstriyel tesislere hizmet veren bir firma haline dönüştük. Yalnızca endüstri sektörü ile çalışmamızın en büyük sebebi sürekli gelişim ve fayda sağlayabileceğimiz alan yaratmasıdır. Endüstri ile çalışmamızı sağlayan en önemli sebep bu.

İşletmenizin başarısının en temel faktörü ne olabilir

Bunu 2 başlıkta sıralayabilirim. Birincisi Mühendislik ruhuna olan inancımız. İkincisi sürekli gelişimi desteklememiz ve takım arkadaşlarımızın kariyer planlamasına doğrudan katkı sağlamamız. Bana göre büyümemizdeki en önemli temek 2 faktör.

Ana hizmetlerinizi 4 başlıkta topluyorsunuz, peki sizin kişisel ilginiz hangi yönde?

Evet hizmetlerimizi Endüstriyel Mekanik, Elektrik, İnşaat ve Teknik servis hizmetleri olarak 4 ana başlıkta topluyoruz. Burak AKSOY olarak makine mühendisi olmam hasebi ile mekanik bölümün kurulmasında ve gelişmesinde doğrudan emeğim geçtiğinden dolayı belki o alanda diğerlerine göre biraz daha fazla bilgim var. Fakat inanın hepsi benim için ve sanayi için çok kıymetli başlıklar. Birini ayırt etmek çok zor.

Sektörün geleceği ile ilgili yorumunuz nedir? Bu gelecek sizin hayalleriniz gibi mi?

Sektörümüz hızla gelişmeye ve büyümeye devam ediyor. Yurt dışı projelerinde yer alan Türk firma sayısı da yıllar içinde artış gösteriyor. Bu bizi sevindiren bir gelişme. Ülkemiz firmalarını diğer ülkedeki rakiplerimizden öne geçiren en önemli faktör ise mühendislikteki sıkı çalışma alışkanlığımız ve uygulama gücümüz. Bunun yanına kaliteli mühendis ve saha personeli yetiştirme noktasında yatırım yapılırsa dünya liginde 1. Sıraya geleceğimize inanıyorum. Bunu aynı futboldaki alt yapıya yatırım gibi düşünebilirsiniz.

Bizim hayalimiz firmamızın dünya ligindeki önemli oyuncularından biri olması. Endüstriyel tesis kurulumu denilince listenin başında yer alan firma olmak istiyoruz. Bu pencereden ülkemiz ile paralel bir büyüme ve gelişme içerisinde olduğumuzu

ve hayalimizin örtüştüğünü söyleyebilirim.

Endüstriyel Mühendislik Alanında özellikle son yıllarda değişim hızlanıyor, siz bu değişimin neresindesiniz?

Bildiğiniz gibi endüstri 4.0 diye bir kavram var. Gelecek yıllarda tüm endüstrinin buna uyum sağlayacağını düşünüyoruz. Böylelikle karanlık fabrikalar (insan gücünün yer almadığı üretim tesisi) denen tesislerinde sayısı artacak. Buda tesislerin bizim gibi hizmet sağlayıcı ve proje yöneten firmalara olan ihtiyacını daha fazla artıracaktır. Biz bu değişimi önden görüp tüm sistemimizi buna göre tasarlıyoruz. Dolayısı ile değişimin tam ortasındayız diyebilirim.

Aksoylar Mühendislik A.Ş. olarak köklü geçmişinize bağlı kalıp aynı zamanda değişimi olan adaptasyonunuzu çok hızlı başarıyorsunuz buna neye borçlusunuz?

Firmamızın 5 temel değeri var. Bunlar Dürüstlük, Sorumluluk, Açık iletişim, Müşteri odaklılık ve Saygı. Bu değerleri geçmiş birikimlerimiz ile oluşturduk. Dinamik ve genç kadromuz ile de hızlı değişimi başarıyoruz. Yani nerden geldiğini ve iş ortaklarını bilen ama değişimin hızını da düzenli takip eden bir firmayız.

Referanslarınızın çoğunun kendi alanında sektör temsilcisi olmasının size kattığı sorumluluklar nelerdir?

Müşterilerimizin %60 ı yabancı sermayeli firmalar. %30 si ise Türk sermayeli ama sektörün en büyüğü olan firmalar. Geri kalan %10 ise kobi ölçeğinde ama katma

değerli ürün üreten fabrikalar. Bu portföy bize türlü alanda tecrübe ve ciddi teknik birikim sağlıyor. Diğer taraftan ise böylesine ciddi ve büyük firmalar ile çalışmak işinizde de sizi en iyi olmaya itiyor. Çünkü bu tarz kurumlar sizden hep güncel ve en iyi teknik desteği bekliyorlar. Bunu yaparken de İSG mevzuatına azami derecede uyum bekliyorlar. Yani sorumluluğumuz hem en iyi hizmeti sağlamak hem de en güvenli hizmeti sağlamak oluyor.

Son olarak ne söylemek istersiniz? Okuyucularımıza vereceğiniz mesaj ne olur?

Cumhuriyetin kurucusu Mustafa Kemal ATATÜRK ün de dediği gibi “Hayatta en

hakiki mürşit ilimdir”. Biz AKSOYLAR MÜHENDİSLİK ailesi olarak mühendisliğin ve ilmin gücüne derinden inanıyoruz. Ülkemizin kalkınmasındaki en önemli etkenin eğitim olduğuna inanıyorum. Bizim firmamızın bu bağlamda mühendis yetiştirme gibi bir misyonu var. Her sene bünyemize muhakkak yeni mezun arkadaşlarda katıyoruz. Ülkemizdeki değerli her firmanın bunu yapmasını ve nitelikli nesiller yetiştirmesi gerektiğine inanıyoruz. Her şeyi devletten ya da üniversitelerden beklemenin doğru olmadığını düşünüyorum. Birbirimize fayda sağladığımız ve neslimizi yetiştirdiğimiz sürece güçlü TÜRKİYE kavramına ulaşacağımıza inanıyorum.



HİZMETLERİMİZ

Endüstriyel Mekanik Sistemleri

Endüstriyel Elektrik ve Otomasyon Sistemleri

Endüstriyel İnşaat Sistemleri

Servis ve Bakım Hizmetleri



KUSURSUZ
Planlar ile
PROFESYONEL
PROJELER



+90 216 394 06 47



AKSOYLAR®
Mühendislik



www.aksoylarmuhendislik.com.tr

HUKUKTA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Özlem Kurt

Managing Partner | LLM Lawyer | Attorney at Law at Kurt & Partners Law Firm

KURT & PARTNERS
HUKUK BÜROSU



Toplumlar, sektörler veya meslekler farklılık gösterse de değişime direniş evrensel olup, insan doğasının parçasıdır. İnsanın değişime karşı gelmesinin gerekçelerinin başında bilinmezden duyulan korku vardır ve bu noktada sübjektif olarak kişilerin veya toplumların dünyayı algılama şeklinden kaynaklanan farklılıklar olabilir. Belirsizlikten duyulan bu evrensel kaygının gerekçesi ise insanın elindeki mevcudu kaybetmekten korkmasıdır.

Diğer taraftan da değişim kaçınılmazdır. Doğada değişime direnen canlılar elenir; uyum gösterenler soylarını devam ettirir. İşletme ve kurumlar bakımından da ayakta kalabilmek için zamanın değişen şartlarına ve ihtiyaçlarına ayak uydurmak gerekir.

Değişime direnişin temelinde yatan belirsizlikten, yeni şart ve uygulamalardan

endişenin bertaraf edilmesi, bilgi ve bilgiye dayanarak sürecin insanın odak noktasına konulması ve iletişimin doğru yönetilmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle değişim süreçlerinin hepsinde farkındalık, kültürel değişimin yönetilmesi ve bunun sürdürülebilir kılınması aşamalarının planlı şekilde ve sektörlerle ve şirkete özgü şartlar dikkate alınarak yönetilmesi gerekmektedir.

Değişimleri bir fırsat veya çözülmesi gereken bir problem tetikler. Günümüzdeki değişimin temel gerekçesi teknolojik yenilikler ve aynı zamanda bunun bir sonucu da olan globalleşme olarak kabul edilebilir ve artık değişim dünya tarihindeki en yüksek hızına ulaştı. Değişime uymak konusunda zamanlama önemli ve artık doğru zamanlama diye bir şey yok. Geçen her an geç kalıyoruz.

İnsan, toplumlar, kurumlar bu denli hızla değişirken hukuk bunun neresinde ve ne kadar



eşlik edebiliyor? Kurumlar her alanda teknolojik değişimi adapte etmeye çalışırken ve her geçen gün daha geniş alanda süreçlerini dijitalleştirirken, otomasyon sistemleri bu denli yaygınlaşırken, bu yeniliklere eşlik eden hukuki alt yapı değişimini ne kadar gözetiyor veya bu hızlı değişimin doğuracağı hukuki riskleri ne kadar dikkate alıyor? Dahası ve maalesef teknoloji ve inovasyon dendiğinde aklımıza hukuk sektörü veya hukukçular gelmiyor.

Hukuk prensip olarak gelenekseldir. Hukuk uygulaması özünde teamüllere, geçmiş olaylara, tecrübeler ve yasama niyetiyle yapılan yorumlara dayanır. Ayrıca hukuk riski sevmez, tüm yapı riskleri tespit ve bertaraf etme üstüne kuruludur. Avukatlar ne yanlış gidebilir diye düşünür ve buna göre hukuki

inceleme değerlendirme yapar ve görüş oluşturur. Hukuk gibi risk odaklı meslekler, düşünce yapısı olarak daha doğrusal bakan ve bu bağlamda belirli prosedür ve standart uygulamalara tabi kalmayı tercih ederler.

Ancak bugün hukukun kendisi de hizmet olarak sunuş şekli de evrim geçiriyor. Hızlı gelişen teknolojinin neticesi olarak hukuki ihtiyaçlar ve dinamiklerinin de değiştiği dikkate alınırsa, bu bakımdan da değişimin yönetimi diğer tüm sektörler kadar önemlidir. Her şeyden önce bu değişim, yeni teknolojiler, uygulamalar, ekonomik ve ticari ilişkiler kadar bireyler arasındaki ilişkiler bakımından yeni hukuki düzenleme ihtiyaçları, uyumluluk gereklilikleri, ihtilaf çeşitleri ortaya çıkardı. Bu değişimin önce hukuk eğitimi aşamasından ele alınması büyük önem taşır. Bu denli hızlı ve dramatik değişime

ayak uydurmaya yetkin avukatlar yetiştirmek, örneğin veri analizi, kodlama, istatistik veya pazarlama bilen hukukçular yetiştirmenin önemi her dönemden daha büyük. Bu değişimi her anlamda benimseyen, doğru algılayan, müvekkillerinin değişimini ve buna bağlı olarak ihtiyaçlarını doğru tespit eden hukukçuların dönemi olacak.

Söz konusu yeni nesil bakış açısına sahip olunmadığında hukukçunun bu kapsamda ortaya çıkabilecek sonuçları ve buralardan doğabilecek riskleri tespit edememesinden öte elde edilebilecek fırsatların da kaçırılması söz konusu olabilir. Zira hukuk kısa vadede sonuçları ortaya çıkacak günlük ve anlık konularla ilgilenmenin yanı sıra geleceği de şekillendirir.

Bu yeni dönemin ve değişimlerin hukuki bakımdan her aşamada değerlendirmesinin artık bir ihtiyaç olarak kurum ve şirketler tarafından da kabulü ve dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda şirketlerin kurumsal yapı ve uygulamalarının hukuki uyumluluk gerekliliklerini tespit etmesi ve bunlara uyum süreçlerini layıkıyla tamamlaması önemli bir gereklilik ve hizmet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hukuka uyumluluk zorunluluğu her dönemin konusu olup, içinde bulunduğumuz hızlı değişim dönemimin bir sonucu değildir elbette, ancak bu teknolojik değişim ve dijital dönüşümün sonuçları olarak bu alanlardaki hukuki ihtiyaçları karşılayacak yeni nesil hukuki düzenlemelerin yapılması veya mevcut

düzenlemelerde değişiklikler yapılarak güncel ve bu değişime dair ihtiyaçları da kapsayacak hale getirilmesi söz konusu gerekliliğin önemini arttırmıştır ve uyumluluk gerekliliklerini karşılamamak şirket için önemli bir risk ve maliyet kalemi olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu bağlamda şirketlerin öncelikle hukuki uyumluluk bakımından mevcut konumlarının tespiti ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi en önemli adımdır. Bu gereklilikler tespit edilirken pozitif hukukta bulunan tüm yükümlülükleri yerine getirmesi, kapsamına girdiği mevzuatta bulunan birincil ve ikincil tüm düzenlemelere uyumlu olması demektir. Bu noktada genel düzenlemeler haricinde faaliyet gösterilen sektöre özgü düzenlemeler gibi spesifik hukuki uyumluluk ihtiyaçları da olabilir.

Öte yandan unutulmamalıdır ki, hukuki uyumluluk dediğimizde kapsamına girilen mevzuatın dışında şirketleri ve kişileri bağlayacak başkaca iç düzenleme ve kurallar da olabilir ve bunların da hukuki uyumluluk kapsamında tasarlanması ve uygulamasının belirlenmesi gerekir.

Günümüzde değişen teknolojinin ve internete bağlı yaşamın etki ve sonuçları, tüm bu ürün ve süreçlerin tasarımı ve uygulamaları başka başka fakat kesişen alanların olduğu hukuki düzenleme ve uyumluluk ihtiyaçlarının konusunu oluşturmaktadır. Burada temel bakış açısı önleyici hukuk kavramı kapsamında tüm bu alanlar bakımından mevcut ve muhtemel hukuka aykırılıkların tespiti,

önlenmesi ve mümkün olduğu ölçüde ihtilafların azaltılması olmaktadır.

Özellikle dijitalleşme ve değişim süreçlerinde söz konusu uyum ihtiyaçları şirketler tarafından genellikle ihmal edilmektedir. Unutulmamalıdır ki, değişim sürecinin başarılı şekilde sonuçlanmasına katkı sağlayacak olan hukuki meseleleri ve ihtiyaçları tespit ve önlemler alınması bu bağlamda büyük önem taşır. Bu süreçlerde geçmişten farklı olarak IT(Bilgi Teknolojileri) alanının hukuk ile kesişim alanları ve ortak değerlendirme ihtiyaçları göz ardı edilmemelidir. Bu alanlarda şirketlerin kendi uygulamalarına uygun iç düzenlemelerini yapmaları, politika ve prosedürlerini oluşturmaları söz konusu hukuki uyumluluk adımlarındandır.

Yasal düzenlemelerin temel amaçlarından birinin, ortaya çıkabilecek hukuki riskleri tespit, yönetme ve minimize etmektedir demiştik. İşte tam da bu bağlamda bu yeni dönemin riskleri ve sorunları ve elbette bunların boyutları ve coğrafi olarak yaygınlıkları da yeni ve muhtemelen büyük olacaktır. Sektör ve faaliyet konularından bağımsız olarak bu

değişime her ölçekten şirketin ayak uydurma ve bunu yaparken birçok hukuki konu ve alanın eş zamanlı gözetilmesi bir ihtiyaçtır.

Örneğin iş hukuku düzenlemeleri ve uygulamaları bu değişimden nasibini hızla almaya başlamıştır. Daha çok robotik uygulama, otomasyon sistemleri, yapay zekanın işleri devraldığı, çalışanların fiili çalışma ortam ve şartlarının değiştiği bu dönemde artık geleneksel iş hukuku yaklaşımları yerine bilişim teknolojileri ve ihtiyaçları perspektifinden bu ilişkilerin ve ihtiyaçların ele alınması, ihtilaflar bakımından önleyici yaklaşımlar belirlenmesi gerekmektedir.

Bu zamana kadar yakın geçmişte şirket verilerinin korunmasına odaklanmış iken, artık bu veriler içinde özellikle kişi verisine dair ayrı uyum ve uygulama gerekliliklerinin gözetilmesi gerekiyor. Verilerin saklanması, korunması ve aktarılması başlı başına ele alınması gereken hukuki fiiller olarak karşımıza çıkıyor. Bulut teknolojileri, verinin siber ortamlarda güvenliğinin sağlanması artık yalnızca IT konusu olmaktan öte hukukun da önemli bir konusu haline geldi.

Söz konusu veriler ve onların sağladığı ticari ve ekonomik güç başlı başına bir rekabet hukuku değerlendirmesinde parametre olarak ele alınıyor. Sigorta uygulamalarında artık siber güvenlik



bir ürün olarak hukukun da konusu oldu.

Teknolojik ve dijital dönüşümün hızına yetişmekte zorlanan ve uyumluluk ve hukuki risklerin bertaraf edilmesi bakımından dikkat edilmesi gereken bir diğer alan da fikri mülkiyet hukuku ve fikri hakların korunması alanıdır.

Bu verilen örnekler ile sınırlı olmaksızın

dijital dönüşüm ve değişim sürecinin etkin bir şekilde ve değişime ayak uydurabilmiş ve hukuktaki yenilikleri takip edebilmiş hukukçular dahil olarak yürütülmesi büyük önem taşır. Şirketler bakımından değişimin hukuk perspektifi dahil olarak ele alınması, hukuki uyumluluk yükümlülüğünün yerine getirilmesinden öte, şirketlerin önemli bir riski ve maliyet kaleminin yönetimi demektir.



Özlem Kurt kimdir?

Türkiye Barolar Birliği ve İstanbul Barosu üyesi olan Özlem Kurt, 1999 yılında Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bitirdikten sonra 2004 yılında Londra Metropolitan Üniversitesi Uluslararası Karşılaştırmalı Ticaret Hukuku Yüksek Lisansını tamamlamıştır. REKAB Rekabet Politikası ve Avrupa Birliği İlişkileri Danışmanlık Şirketinde Kıdemli Avukat olarak çalıştıktan sonra 2007 yılında kuruluşundan beri K&PHukuk Bürosu İstanbul Ofisi'nin yönetici ortağıdır.

Rekabet Hukuku, Şirketler & Finans Hukuku, Fikri Mülkiyet, Bilişim ve İletişim Hukuku, Ticaret Hukuku, Projeler, Gayrimenkul Hukuku alanlarındaki uzmanlıklarının yanında sektörel olarak Endüstriyel Üretim, İnşaat ve Altyapı, Gıda, Tüketici Ürünleri ve Perakende, Teknoloji, Enerji ve Madencilik, Sağlık Hizmetleri, İlaç ve Medikal alanlarında özellikle uzmanlaşmıştır.

Özellikle Dijital Dönüşüm konusunda çok sayıda önemli sempozyum, seminer ve eğitim gibi aktivitelerde konuşmacı ve yazar olarak yer

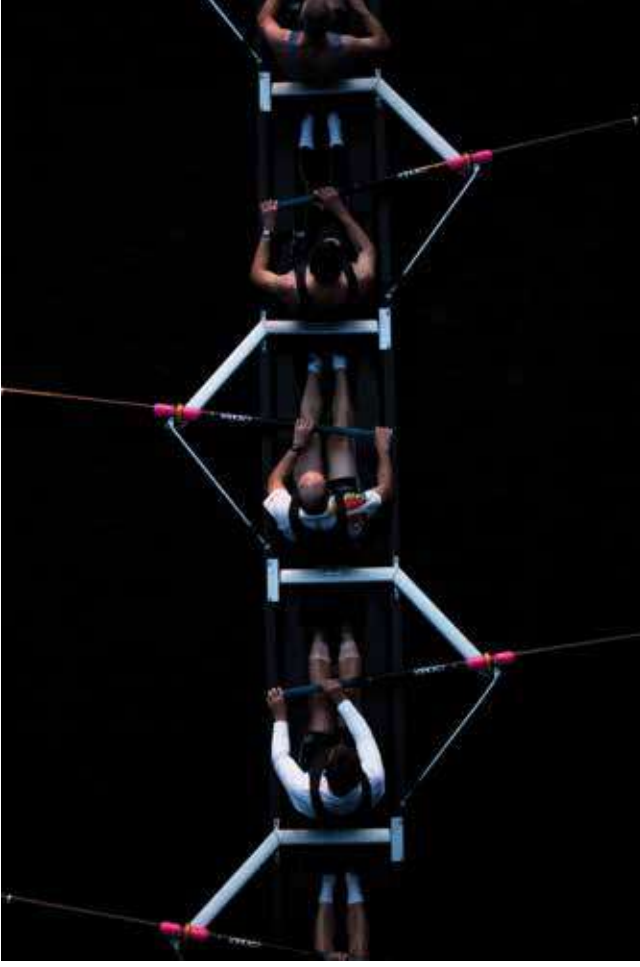
almakta, yeni nesil hukuki düzenlemelerde ve platformlarda kanaat önderliği yapmaktadır.

IBA Uluslararası Barolar Birliği, C.I.I.M. EURASIAMED (Yönetim Kurulu Üyesi) , İtalyan Ticaret Odası, İngiliz Ticaret Odası, Türk-İngiliz Avukatlar Derneği, Galatasaray Yelken Kulübü üyeliği bulunan Özlem Kurt Karayürek çok iyi derecede İngilizce bilmektedir.

DEĞİŞEN ŞARTLARDA ŞİRKETLERDE DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

Nuri Düzgören

Arbol Zeytin



1- DEĞERLER SİSTEMİNE YENİDEN BAKIŞ;

Çalışanlar yaptıkları işlerin anlamlı ve önemli olduğunu düşündüklerinde motive olurlar ve daha verimli çalışmalar yaparlar.

Günümüzde sadece hedef vermek KPI setleri ile performans başarı değerlendirme sistemleri ile işlerimizi yönetmek yeterli değildir.

Bu kadar değişen şartlara rağmen "DEĞERLER SİSTEMİ" nin önceliği ve önemi artmıştır .Bu hem çalışanlar için hem de müşteriler için hem de toplum için önemlidir. Müşteriler artık bu bilinç ile şirketleri değerlendiriyor.

Yönetimin artık amacı yalnız hedef koymak ve düzenli gözden geçirmek değil aynı zamanda amaçlara değerler sistemini de hedeflere ilave etmek olmalıdır.

Değerler sistemi bir bütün (toplum ,çalışan , müşteriler)olarak ele alınmalı ve planlı faaliyetlerle istenen şekilde yönetilmelidir. Üst yönetim stratejik planlama gibi bu görevi de önemsemelidir.

Değerler sistemi günlük hayata entegre olmalı, uygulamaya yönelik çalışmalar yapılmalı ve içselleştirmesi sağlanmalıdır. Değerlerin tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşması ,anlam birliği yapılmış olması gereklidir. Değerleri en iyi temsil eden örnek davranışlar atölye çalışmaları ile her seviyede tüm çalışanların katılımı ile belirlenmelidir.

Hızla değişen dünyada değerlerimize sahip çıktığımız zaman , değişimin getirdiği belirsizliklerle ve sorunlar ile daha kolay başa çıkarız.Çünkü sizin bir rehberiniz var; DEĞERLERİNİZ.

2-ANLAM YÖNETİMİ;

Değerler sisteminde bahsettiğimiz amaç ve hedefleri hayata geçirmek için çalışmalarımızın devamını getirmeliyiz.

Dünyada neler oluyor? Bunun ne kadar farkındayız? Planlı faaliyetlerle organizasyon dışındaki değişimleri izlememiz ve yorumlamamız gereklidir. Bu yorumlar stratejik planlama sürecine girdi olarak

kullanılmalıdır. Bu kısım daha çok problemin tarifidir. Problem tarifinden sonra ikinci etap yaratıcı çözümleri bulma safhasıdır.

Yaratıcı çözümlere ihtiyacımız var. Organizasyonda tüm çalışanların yaratıcı çözümler bulmak üzere yönlendirilmesi ve gerekli ortamın sağlanması gereklidir. Standart işi herkes yapar. Rekabette ayrıcalıklı özellik yaratıcılık ve innovasyon dur.

Yalnız yaratıcı çözümün işe yarayıp yaramadığı anlamadan döndü tamamlanmıyor. Bulunan çözüm müşterilerine sunulmalı test edilmeli. Eğer sonuç istenen gibi değil ise önce yaratıcı çözüm doğru mu? Kontrol edilmeli eğer doğru ise problemin tarifi yanlış demektir. Döngüyü geriye doğru çalıştırmak gerekir.

Doğru problemin tarifi ise bize bağlıdır; Çevremizi ne kadar doğru anladık? Algılarımız doğru mu? Bilinç seviyemiz nedir?

3-HIZLI PROJE YÖNETİMİ;

Projeler uzun süren faaliyetler olarak günümüzde yönetilemez. Zira zaman çok kıymetli ve hızlı çevik olmaya etkin çözümler üretmeye ihtiyaç var. Aksi takdirde rekabette geri kalma riskimiz var. Projeler hızlı şekilde çıktı kalitesinden ödün vermeden gerçekleşmelidir.

Hızlı proje yönetiminde eskiden olduğu gibi planlama süreçlerine uzun uzun vakit ayıramayız. Denemelerle ve prototiplerle arada kontroller yaparak ilerlemeliyiz.

Çoğu proje planları zaten yanlış varsayımlarla uygun yapılamamaktadır. Halbuki ara kademelerde prototipleri müşterilerine test ettirerek onların geri beslemelerine göre düzeltmeler yapılmalıdır. Böylelikle hem hatalar azaltılıyor hem de hız kazanılıyor.



Birçok ürün ve süreç geliştirme projelerinde yeni hızlı proje yönetim metotları uygulanmaktadır. ARGE faaliyetlerinde aynı şekilde projeler gerçekleştirilmektedir.

Ancak bu şekilde değişimin hızına ayak uydurulabilir. Yoksa rakiplerin takipçisi olarak rekabette geriye düşülecektir.

Nuri Refik Düzgören kimdir?

Kimya Mühendisi..Odtü 1981 Mba.. Sabancı Üniversitesi 2001 Phd .. Kocaeli Üniversitesi .Management and organizasyon (tez aşamasında:core competency vs innovation cabality of organizations) Sabancı Holding KORDSA GLOBAL şirketinde 32 yıl , YÜNSA' da 3 yıl toplam 35 yıl tecrübe. 1991'den beri yönetim tecrübesi. 5 değişik ülkede (Türkiye, Mısır, İran, Tayland, Endonezya) KORDSA'nın çeşitli fabrikalarında , plant manager , operation director, president director , managing director , board member ..

Türkiye'de Mısır Endonezya da organizasyonel verimlilik projeleri (restructuring and downsizing)....

4 büyük yatırım projesi yönetimi(İzmit iplik fabrikası -12 milyon dolar, endonasyo polyester ve kordbezi fabrikası 83 milyon dolar, Arjantin'den Mısır'a dip makinesi taşınması ve devreye alınması 11 milyon dolar, İran'da büküm-dokuma kordbezi fabrikası 6.5 milyon) KORDSA global teknoloji liderliği-10 seneden fazla sürede.

Son 3 sene Yünsa genel Müdürü olarak Moda sektöründe Türkiye'de en büyük şirketlerin biri olarak ;satışların %65 ihracat ile sektör birinciliği.

Bu 3 senede büyüme stratejilerini hayata geçirmek. 150 e yakın eğitim seminer'e katılım.KORDSA'nın tüm globalleşme sürecinde katkılarda bulunmak surecin basından beri sorumluluklar almak. Türkiye Kalder kalite ödülünü ilk müracaata Türkiye'de 3üncü alma başarısını gösteren ekip içinde görev almak , liderlik yapmak .

Liderlik ve yönetim konularında eğitim ve seminerler vermek .



YENİ NORMAL YAPIDA NASIL VAR OLACAĞIZ?

İşletmelerin, varlığını sürdürebilmesi için değişen şartlara ayak uydurması gerekiyor.
Biz, yeni dünyanın dinamiklerine uygun profesyonel çözümlerle işletmenizin
geleceğe ışık yakması için yanınızda yer alıyoruz.



Web Tasarım
Web Yazılım
Mobil Uygulama Geliştirme
Hosting
Sistem & Altyapı

SON DÖNEM TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜ

Hakan Akkaya

Olmetsan

Genel Müdür Yardımcısı



Sanayi sektörü içerisinde demir-çelik sektörü insanlığın gelişimi açısından lokomotif bir sektör olarak ortaya çıkmıştır. Demir-çelik sektörü, ülkelerin kalkınma süreçlerinde önemini arttırmaya devam ettirmekte ve ülkelerin ekonomik ve teknolojik seviyelerinin kıyaslanmasında “üretim/tüketim miktarları” referans alınan en temel öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan; giderek küresel etkileşimin hâkimiyetini arttırması ve küreselleşmenin sonucu olarak bir ülkede gerçekleşen veya gelişen bir olay tüm dünyadaki aktörleri siyasi, teknolojik, ekonomik v.s. tüm alanlarda süratle etkilemektedir.

1980'lerden günümüze hızla ilerleyen teknoloji ve küreselleşme sonucu bireysel

girişimlerin yerine firma oluşumları ile Dünya Pazarlarında iş bulma ve rekabet etme imkânı giderek artmaktadır. Sanayileşme sürecinin ivmelenmesinde ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artmasında önemli rol oynayan sektörlerden biri de şüphesiz demir çelik sektörüdür. Demir-çelik sektörünün ülkemiz sanayisi teknolojisine ve ekonomisine etkilerini daha iyi anlamak için geçtiğimiz 2020 yılı dünyadaki ve Türkiye’deki sektörel gelişmeleri incelememiz gerekmektedir.

Bugünlerde başkanlık görevini devredecek olan ABD Başkanı Donald Trump’ın Türk Çeliği ve Alüminyum ’una yönelik vergi tarifelerini ikiye katlamasının ardından, zaten zor durumda olan Türk lirası, Ocak 2018'den sonra değerinin çok fazlasını kaybederek Euro ve USD karşısında

tüm zamanların en düşük seviyesine geriledi. Bunun sonucu oluşan ekonomik krizle mücadele eden Türkiye 2020 yılının mart ayında tüm dünyada ekonomi başta olmak üzere birçok alanda etkisini gösteren COVID-19 ile tanıştı.

Dünya Sağlık Örgütü” WHO” açıklamalarına göre Çin devleti Aralık 2019'dan beri Covid-19 salgınıyla mücadele ediyor. Covid-19 salgını nedeniyle Çin ekonomisi 2020'nin ilk çeyreğinde olumsuz yönde etkilendi. Çin, Dünya demir-çelik sektörü için hem arz/talep kaynağı hem de dünya ekonomi ve finans piyasalarında dengeleri bozabilecek, endişe odağı olarak çok önemli bir aktör ülke konumundadır; böylelikle Çin'deki olumsuz gelişmelerin diğer ülkeleri de doğrudan etkilediğini rahatlıkla söyleyebiliriz.

19 Ocak 2021 itibarıyla Covid-19 dünya genelinde 96 milyondan fazla insanı enfekte etti, 2 milyon dan fazla kişiyi öldürdü ve tüm dünyaya yayıldı. 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü, hastalığın küresel yayılımı ve ciddiyeti nedeniyle Covid-19 salgınını resmen bir PANDEMİ olarak ilan etti. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından süreç her gün takip edilmektedir ve resmi olarak günlük yayınlanmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2020 yılı veri değerlendirmesine göre, Covid-19'un neden olduğu ekonomik kriz nedeniyle 5,3 milyon ila 24,7 milyon kişinin işini kaybedeceğini ve istihdamdaki bu bozulmanın aynı zamanda 860 milyar USD ila 3,4 Trilyon USD arasında büyük bir gelir kaybı anlamına geldiğini belirtmektedir. Dolayısıyla

PANDEMİ sürecinde uluslararası konjonktürde dinamiklerin hızla değiştiğini ve değişmekte olduğunu görmek mümkündür.

Global piyasadaki ana aktörlerimizden Çin'de PANDEMİ süreci nedeniyle demir-çelik üretimi yapan fabrikaların kapanması veya üretimlerini azaltması nedeniyle içinde Türk firmalarının da bulunduğu küresel ölçekli işletmeler tedarik zincirlerinin bozulması sonucu üretimde aksama ve gelir kaybı gibi sonuçlarla karşı karşıya kalmıştır. Ancak, Çin'deki fabrikaların üretime ara verme veya üretimi azaltma durumları yalnızca demir-çelik üretim arzını etkilemeyecek, aynı zamanda diğer tüm sektörlerin mal üretme, lojistik, depolama vb. kabiliyetlerine de zarar verecektir.

Türkiye’de PANDEMİ süreci incelendiğinde, Ülkeniz Covid-19 virüsünü ilk doğrulanan vakanın ilan edildiği 11 Mart 2020 tarihine kadar ülkeden uzak tutmayı başarmıştı. Mart 2020 öncesi bu durumu değerlendiren Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü “OECD” Türkiye ekonomisinin büyümesi beklentisini % 0,9'dan %2,7'ye yükseltti ve hükümet, dünyada hızla ilerleyen bu salgının Türkiye ekonomisi üzerinde olumlu bir etki yaratacağını öngörmüştü. Fakat ilerleyen süreçte hastalığın Türkiye’de dünyadakine benzer hızla yayılması bu tahminleri boşa çıkardı. Bu durum ülkemizde başta demir-çelik sektörü olmak üzere tüm sektörlerde etkisini derinden hissettirdi.

Global Teşkilat yetkililerin PANDEMİ süreci sonuçları hakkında yaptıkları açıklamalardan bazıları;

- OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü); “-virüsten kaynaklanacak ekonomik şok, 2008 küresel mali krizinden daha büyük olacaktır.”

- OECD Genel Sekreteri Angel Gurría; “-Birçok ülke gelecek yıllarda resesyona girecek ve ülkeler Covid-19 salgınının ekonomik sonuçlarıyla uğraşacak”.

- IMF Genel Müdürü Kristalina Georgieva, “-Küresel büyüme için 2020 döneminde en az 2018 dönemi küresel finansal kriz sırasında olduğu kadar kötü veya daha kötü bir durgunluk öngörmekteyiz. Bununla birlikte, 2021'de ekonomik manada bir iyileşme beklenmemektedir.

“- Birçok ülkeden gelen veriler, zaten kötümser olan tahminlerimizden daha kötü”

Bu ifadelere göre, dünyadaki ekonomik toparlanmanın, “bitiş tarihi belli olmayan” PANDEMİ’nin sona ermesine bağlı olacağı görülmektedir.

Türkiye’de 2018 ekonomik krizi ve Covid-19 PANDEMİ sürecinden en çok olumsuz etkilenen sektörlerden demir çelik sektörüdür. Ülkelere göre dünya çelik endüstrisinin büyük üreticilerinin üretim miktarları aşağıdaki Tablo 5 ve Tablo 6’te görülmektedir. 2002-2015 yılları arasında çelik üretiminde miktar baz alındığında ilk 3 ülke sırayla Çin, Japonya ve ABD’dir. 2002 yılında üretim miktarına göre Türkiye, dünya çelik üretiminde 13. Sıradadır.

Tablo 5 : 2002 – 2010 Dönemi Başlıca Çelik Üreten Ülkeler (Milyon Ton/Ham Çelik Üretimi)

Country	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
China	182.2	220.1	272.5	349.4	422.7	489.2	500.5	567.8	626.7
Japon	107.7	110.5	112.7	112.5	116.2	120.2	118.7	87.5	109.6
USA	91.6	90.4	98.9	94.9	98.6	98.2	91.4	58.2	80.5
Russia	59.8	62.7	65.6	66.1	70.8	72.4	68.5	60.0	66.9
Germany	45.4	45.0	44.8	46.4	47.2	48.6	45.8	32.7	43.8
S. Korea	45.0	46.3	46.3	47.5	48.5	51.5	53.6	48.6	58.4
Ukraine	34.1	34.1	36.9	38.7	38.6	48.2	37.1	29.9	33.4
India	28.8	28.8	31.8	38.1	40.9	53.1	55.2	62.8	68.3
Brasil	29.6	29.6	31.1	32.9	31.9	33.8	33.7	26.5	32.9
Italy	26.1	26.1	26.8	28.5	29.3	31.5	30.6	19.8	25.8
France	20.3	20.3	19.8	20.8	19.5	19.2	17.9	12.8	15.4
Taiwan	18.2	18.2	18.8	19.6	18.9	20.9	19.9	15.9	19.8
Turkey	16.5	16.5	18.3	20.5	21.0	25.8	26.8	25.3	29.1
Total	903.6	946.8	1,056.7	1,131.8	1,244.2	1,344.2	1,326.5	1,226.5	1,413.5

Kaynak : Dünya Çelik Birliği (www.worldsteel.org)

2002-2010 verilerine göre: Çelik üretimi Dünyada % 56 artmıştır. Yine Çin, Japonya ve ABD üretimde ilk üçe girmektedir. Türkiye'de üretim, dünyadaki diğer birçok ülkeye ve ortalamaya göre daha fazla kapasite artırımını sağlanarak %76 büyütülmüştür.

Tablo 6 : 2011 – 2018 Dönemi Başlıca Çelik Üreten Ülkeler (Milyon Ton/Ham Çelik Üretimi)

Country	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
China	683.9	716.5	822.0	822.7	803.8	808.4	831.7	928.3
Japon	107.6	107.2	110.6	110.7	105.2	104.8	104.7	104.3
USA	86.4	88.7	86.9	88.2	78.8	78.5	81.6	86.6
Russia	68.9	70.4	69.0	42.9	70.9	70.8	71.3	71.7
Germany	44.3	42.7	42.6	71.5	42.7	42.1	43.4	42.4
S. Korea	68.5	69.1	66.1	27.2	69.7	68.6	71.0	72.5
Ukraine	35.3	33.0	32.8	27.2	23.0	24.2	21.3	21.1
India	71.3	77.6	81.3	86.5	89.4	95.6	101.4	106.5
Brasil	35.2	34.5	34.2	33.9	33.3	31.3	34.4	34.9
Italy	28.7	27.3	24.1	23.7	22.0	23.4	24.1	24.5
France	15.8	15.6	15.7	16.1	15.0	14.4	15.5	15.4
Taiwan	22.9	20.7	22.3	23.1	21.4	21.8	22.4	23.2
Turkey	34.1	35.9	34.7	34.0	31.5	33.2	37.5	37.3
Total	1,517.9	1,546.8	1,649.0	1,665.0	1,620.9	1,629.6	1,689.4	1,808.4

Kaynak : Dünya Çelik Birliği (www.worldsteel.org)

2011-2018 verilerine göre: dünya çelik üretimi çelik üretimi % 19 artmıştır. Çin, Japonya ve ABD/Hindistan üretimde ilk üçe girmektedir. Türkiye bu dönemde üretim miktarını dünya çelik üretiminin artış oranından daha düşük bir artış oranıyla (% 9) artmıştır. Bilindiği üzere ve daha önce sıkça bahsettiğimiz gibi demir çelik sektörü, ülke ekonomisinde ve sanayileşmede lokomotif bir sektördür. Bu sektörün önemi, öncelikle tüm sanayi dallarına girdi sağlaması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Demir çelik endüstrisi, başta inşaat malzemeleri olmak üzere otomotiv, gemi, uçak, demiryolu ve vagon gibi tüm araçların ve tüm makine, ekipman ve malların üretimine katkıda bulunmaktadır. Ülkemiz 2023 hedeflerinin Türkiye ihracat

stratejisi kapsamında 500 milyar USD ihracatında Türkiye çelik sektörünün toplam ihracatın %11 ile 55 milyar dolarlık bir paya sahip olması beklenmektedir.

Dünya Çelik Birliği verilerine göre tüm çelik üreticileri dikkate alındığında, 2020 ilk çeyreğinde güçlü bir üretimden sonra bir önceki yıla göre % 26,3 sektöre daralması nedeniyle 2,2 milyon ton üretime gerilediği için üreticiler 2020 yılı Nisan ayında üretimi durdurdu. 2020 yılı Mayıs ayının ikinci haftasından itibaren dünya genelinde alınmış sıkı sağlık önlemleri sonucunda PANDEMİ sürecinin kontrol altına alındığı gözlemlenmiş ve küresel normalleşme çabalarına paralel olarak Türkiye de dahil olmak üzere tüm sektörlerde üretim yeniden başlamıştır.

Tipik olarak en büyük çelik kullanan sektör olan inşaatın, 2020 yılı boyunca 2019 kapasitesine göre küçüldüğü gözlenmektedir. Tipik olarak en büyük ikinci çelik tüketen sektör olan Türk otomotiv üreticileri, Nisan ayında üretimdeki yıllık % 91'lik düşüşün ardından, kapasite kullanımını piyasa koşullarına bağlı olarak kademeli olarak arttırdılar.

Genel olarak Türkiye çelik endüstrisi hurda ithalatına ve çelik ürün ihracatına bağımlıdır. Genellikle her yıl toplam çelik üretiminin % 50'sini ihraç etmektedir. Ancak TÇÜD (Türkiye Çelik Üreticileri Derneği) raporuna göre, Türkiye'nin çelik ihracatı, salgın nedeniyle 2020 Ocak-Eylül döneminde önceki yıla göre yıllık % 9,1 oranında azaldı.

Yukardaki olumsuzluklara ek olarak Ülkemiz demir-çelik sektörü; mevcut tarife ve kota sistemlerinde değişikliklere yol açabilecek döviz kuru dalgalanmalarına ve küresel ticaret akışlarındaki değişikliklere veya Avrupa ve ABD pazarlarındaki korumacı akımlara karşı savunmasız durumdadır. Avrupa ve ABD pazarlarında ürünlerimize ek vergiler getirerek çeşitli ticari yaptırımlar uygulamaktadır. Küresel ölçekte ülkeler, birbirine ekonomik yaptırımları en etkin ve etkili biçimde demir-çelik sektörleri ve ticareti üzerinden yapmaktadır.

Küresel ölçekte veya bölgesel düzeydeki ekonomik krizler, ülkelerin ve bölgelerin büyüme göstergelerini doğrudan etkilemekte, bu da demir çelik ürünleri üretimini olumsuz



etkilemektedir. Bilindiği gibi ekonomik krizlere paralel olarak etkilenen demir-çelik ürünlerinin üretim miktarları, kriz dönemlerinden sonra önemli artışlar gösterebilse de, derin ekonomik krizlerin sektör üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra üretim seviyeleri ve fiyat dalgalanmaları gibi pek çok farklı parametrenin de sektörü olumsuz etkilediği görülmektedir.

2020 yılını geride bıraktığımız bu günlerde yakın geçmiş demir-çelik sektörünü yukardaki bilgiler ışığında değerlendirecek olursak; Covid-19'a bağlı PANDEMİ sürecinin başlangıç noktası olan Çin'in demir çelik üretim politikaları, Çin'den tüm dünyaya demir-çelik ürünleri ihracatı, ülkelerin kendi iç pazarlarında demir çelik tüketim dengesi, ülkelerin birbiri üzerinde artan korumacılık gümrük prosedürleri, bölgesel istikrarsızlık önemli belirsizlikler yaratmaktadır.

Tüm bu belirsizlikleri ülkemizde de etkili biçimde hissetmekteyiz. Tüm dünyayı etkisi altına alan bu durumu avantaja dönüştürmenin en temel yolu atıl üretim kapasitelerini ve eski üretim teknolojilerini katma değerli çelik üretimine çevirmektir. Ayrıca ticaret yaptığımız ülkelerin korumacı politikasına karşı yalın pazarlama/ticaret stratejilerimizi gözden geçirmemiz ve geliştirmemiz gerekmektedir.

Ülkemizin; tam bağımsızlığı, tarihi ve jeopolitik konumu nedeniyle bölgesel huzur ve barış için üstlendiği misyonun gerçekleştirmesi, teknolojide gelişim ve dışa bağımlılığın azaltılması, vatandaşlarının refah düzeyinin yükselmesi için demir/çelik sektörüne gerekli önem gösterilmeli kar zarar muhasebesinden ziyade yatırımlarla ve teşviklerle sektör sürekli dinamik ve zinde tutulmalıdır.

Hakan Akkaya kimdir?

1978 Kayseri Pınarbaşı doğumlu olan Hakan Akkaya 2000 yılında Sakarya Üniversitesi Metalurji Malzeme Mühendisliği'ni bitirmiştir. Sonrasında 2013 yılında ODTÜ/GSİ Kaynak Mühendisliği bölümünü tamamlamıştır. Uzun yıllar demir çelik sektöründe ciddi çalışmalar yapan Hakan Akkaya , halen Olmetsan firmasında Şantiyelerden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak



Özellikle son dönemlerde pek sıklıkla duyduğumuz bu kavram fazlasıyla kafa karışıklığına neden olmaya başladı. Oraya çekiyoruz olmuyor, buraya çekiyoruz olmuyor. Karizmatik görünmek isteyenler de kullanıyor, profesyonel takılanlar da...

Niye kafamız bu kadar karışıyor? Daha doğrusu kafamızı karıştıran ne?



Önce şu kavramı bir masaya yatıralım ve içinde geçen her iki kelimeyi de ayrı ayrı inceleyelim. Ne dersiniz?

Ben 'Yönetim' den başlamak istiyorum izninizle.

Yönetim kelimesinin kendisi zaten derince bir konu. Bununla ilgili bir çok kuram, literatür, disiplin, yöntem, felsefe vs. var. Takdir edersiniz ki, şimdi bunları tartışmaya başlasak yazının amacına ulaşmasına çok uzak kalırız. Ama biz ilk akla gelen ve gerek profesyonel gerek özel bağlamda kendi hayatımızda da deneyimlediğimiz önemli bir noktadan başlamayı daha uygun gördüm.

Profesyonel hayatımızda bir çok kez tanık olduğumuz yönetsel işlevlerden başta geleni; süreçte işlevselliğini yitirmeye başlamış ya da

yitirmiş olanı değiştirme fonksiyonu. Hatta bu fonksiyonu özel hayatımızda da defalarca devreye sokarız. Belki de en kestirme ve tek çıkar yol olarak bunu görürüz. Öyle değil mi? Artık sizin üretim kapasitenize katkı sağlamayan bir makineyi, cihazı, taşınmazı vb. bir çok şeyi bir üst modeli veya yenisiyle değiştiririz. Hatta personeli bile... Hatta üst otorite tarafından yönetimin kendisi bile değiştirilir. Neden? Çünkü artık sizi hedeflerinize taşıması ile ilgili bir yetersizlik, uygunsuzluk yani kısacası işlevsel bir sınırlılıktan ötürü. Özel hayatınızda da böyle. Beyaz eşyanızı, bilgisayarınızı, arabanızı, ayakkabınızı ve hatta...) Yok canım o kadar da değil :)))

Her neyse konumuza dönelim. Yönetsel faaliyetlerde bu kadar çözümcül olan bu

değiştirme fonksiyonu konunun öznesi haline gelince nasıl çalışacak?

Kavram karmaşasının merkezi bence bu iki kelimenin yer değiştirmesinden çıkıyor. Değişimi yönetmek? Yani bunca zaman yönetmek için değiştirirken değişimi nasıl yöneteceğiz? DEĞİŞİM/DÖNÜŞÜM isimli kitabımın ana temasını oluşturan bu konuyu orada da detaylı bir şekilde ele aldım. Bu yazımda da bir kaç noktaya değinmek istiyorum. Öncelikle değişim, hepimizin her yerde istesek de istemesek de sürekli karşımıza bir dolu aforizmalarla karşımıza çıkıyor. Bunların en yaygın olanlarından biri

de ‘Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir’. Katılıyorum, aynen öyle. Acaba bu kadar yeterli mi? Yani, değişim, gerektiğinde gelip her şeyi birden bire değiştirip bir evvel ki şeyin yerine

başka bir şey ortaya çıkacak. Elbette bunların hiç biri değil. Değişimi yönetmek çok ama çok ciddi bir iş ve süreçtir. Bence hayattaki en ciddi işlerden biridir. Evet, bu konuda çok iddialı bir söylem oldu ama öyle maalesef. Özellikle global gündemimiz tüm dünyaya bu konuda sert bir şekilde meydan okuyor. Hadi bakalım bu değişimi yönetecek misin, yoksa...?

Nereden başlayalım?

Öncelikle mental anlamda değişim kavramına kendimizi iyi adapte etmek gerekiyor. Çünkü kelimenin öz anlamının net

şekilde ifade ettiği gibi bir öncekinde farklı bir şeyler olacak. Bu yeni şey artık eskisi değil. Bunun içinde alışkanlıklarınız, değerleriniz, rutinleriniz kısacası her şey var. Yani mental olarak bu duruma uyumlanma konusunda kendinizi hazırlamalısınız.

Durum analizi yapmak bir sonraki adım için sağlıklı bir seçenek olacaktır. Ortamın, piyasanın, sosyo-ekonomik coğrafyanın, hatta coğrafya derken günümüzü de hesaba katarak tüm dünya koşullarının güncel fotoğrafını çekmek çok daha iyi olur diye düşünüyorum.



Daha sonra değişim ile fikirler geliştirmeliyiz. Yani değişime neden ihtiyacım var, neleri değiştirmem gerekiyor, ne kadar değiştirmem gerekiyor, bu değişim bana ne katkı sağlayacak?

Planlama, zaten her projenin en önemli aşamalarından biridir. Nereden başlamanız gerektiğini, nelere ihtiyacınız olduğunu, bu ihtiyaçların temin yolları, desteğe ihtiyacınızın olup olmadığı -ki mutlaka var- ve bu desteği nereden bulacağınızı, sürecin işleyişi ile ilgili detaylar, hatta finansman gibi bir çok stratejik kararların verildiği aşama.

Eylem planları hazırlamak bir diğer madde olabilir. Mevcutlar ve ihtiyaçların sıralamasını iyi

yapıp, süreci harekete geçirecek dinamiklere karar verip sürekli anlık kontroller ile ilk adım

atılabilir.

Anlık kontrol kısmına ayrıca değinmek istedim. Özellikle şu anda yaşadığımız pandemi

şartlarını da dikkate alırsak, sabit bir platformdan bahsetmiyorum. Burada platform tüm

dünya oluyor, yani o kadar büyük. Normal şartlarda değişim yönetiminde referans olarak

kabul edebileceğiniz öncüller ve sabitler vardır ve bu ölçeklerde her türlü stratejik dizaynı

yapabilirsiniz. Ama günümüzde sizinle birlikte değişen bir de ortam var. Yani referans

noktaları sabit değil! Lütfen bu cümleyi dikkate alalım. O yüzden desteğe ihtiyacınız

mutlaka var dedim. ‘Bilmediğiniz denizde mutlaka kılavuza ihtiyaç vardır.’ Bu da benim aforizmam olsun:)

Tüm bunları yaparken tüm kaynakları tüketmeden yedekli gitmekte fayda görüyorum.

Biraz evvel de söylediğim gibi sabit bir platform yok her an her şey değişiyor. Önemli olan

dengede kalabilmek!

Eğer bu yazdıklarım çok kalabalık ve yorucu geldiyse yazımın ortalarında belirttiğim gibi,

bu değişimi yönetecek miyiz yoksa...

Değişime ve dönüşüme açık sağlıklı günler dilerim.

Cem Galip Kahveci kimdir?

K.K.T.C. Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otelcilik bölümünden mezun olduktan sonra Türkiye'ye döndü. 25 yıldan fazla iş hayatında, ATV ve Sabah Grubuna bağlı radyolarda ve televizyonlarda daha sonra sırasıyla Cine5 radyoları, Doğan Online gibi dönemin büyük medya ve bilişim şirketlerinde yönetici pozisyonlarında görevler aldı.

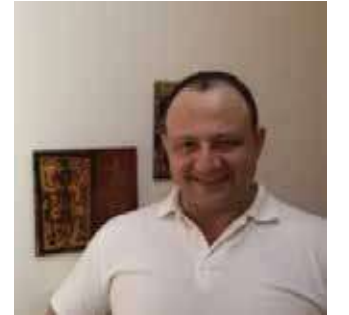
1999 yılında organizasyon, 2005 yılında kurduğu reklam ajansı/danışmanlık gibi şahsi/kurumsal birçok iş tecrübeleri ile pazarlama ve iş stratejileri konusunda ciddi birikimler kazandı.

Davranış Bilimleri ve Kişisel Gelişim üzerine Sola Unitas Accredited Coaching and Training Academy'den aldığı akademik koçluk eğitimi (ACTP) tamamlayıp, Yönetici Koçluğu, Takım Koçluğu ve Öğrenci Koçluğu eğitimlerini başarıyla bitirdi. ICF (International Coach Federation) Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından 8/7/2018 tarihinde PCC (Professional Certified Coach) unvanına layık görüldü.

Avrupa Birliği kapsamında, Trakya Kalkınma Ajansı bünyesinde Trakya Kariyer projesinde, Trakya Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitelerinde (Malkara, Babaeski, Lüleburgaz, Havsa, Şarköy, Uzunköprü) Topluluk Önünde Konuşma ve Etkili Sunum, Problem Çözümleme gibi uygulamalı kariyer eğitim programları,

Çeşitli firmalara yönetici (C-Suite) koçluğu, takım koçluğu ve kurumsal eğitimler ve profesyonel koçluk hizmetlerini sürdürmektedir.

Halen İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Yeni Medya bölümünde ve Psikoloji bölümünde çift anadal yapmaktadır.



DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN AZ KONUŞULAN KONULARI

Dr. Halil Halefşan Sümen

İTÜ Öğretim Üyesi



“Değişmeyen tek şey değişimdir” dense de değişimin de değişmekte olduğuna, çünkü değişimin hızının değiştiğine tanık oluyoruz. Bu ivme geçmişin “çözül-değiş-tekrar don” modelini geçersiz kılıyor, değişimin devamlılığını, durmaksızın değişerek yaşamamızı dayatıyor. Eskiden bulunulan yer ile ulaşmak istenen yer arasındaki yolu ve zamanı nasıl kısaltacağımızı planlayıp o plana göre hareket ederken günümüzde ulaşmak istediğimiz yer hareketli hedef haline geldiği ve alternatif yolların sayısı da arttığı için yaklaşımımızı değiştirmek zorunlu oldu.

Değişimin amacı pozitif entropiyi azaltmaktır. Termodinamik biliminden

yönetim dünyasına uyarlanan entropi kavramı örgüt ile çevresi arasındaki farklılıktan kaynaklanır. Bu fark şirket lehine ise entropi negatif, çevre lehine ise entropi pozitiftir. Entropi artışı firmaları yok oluşa götürür. Değişimi dikte eden, trendleri belirleyen Apple, Amazon, Tesla gibi şirketlerin entropileri eksidir. Onlarla aynı sektörde olan her firmanın pozitif entropisi vardır. Bu entropiyi azaltmalarının bir yolu değişime uyum sağlamaktır. Ancak değişime uymak kolay değildir. Kolay olsaydı Apple’ın yaptıklarını Nokia, Motorola, Sony, Blackberry, Amazon’unkileri Walmart, Carrefour, Migros, Tesla’ninkileri GM, Fiat, Renault vb. yapardı...

Değişime uyum için öncelikle onu erken fazda yakalamak gerekir. Nokia kıpırdanmasını gördüğü Apple'ı yakından tanımak için ürünlerini analiz ettiğinde kendileri 3G kullanırken onların GSM'de kaldıklarını ve kendi telefonları 1.5 metreden düştüğünde bir şey olmazken iPhone'un bu testi geçemediğini görmüş, müşterinin önem verdiğini düşündüğü satın alma kriterlerinde üstün olduğunu düşünerek kendini rahatlatma hatasına düşmüştür. Sonrasını biliyoruz.

Değişimi gerçekleştirmenin önündeki bir diğer engel yüksek maliyettir. Sabit varlıklara yatırım, yeni süreçlerin tasarım ve kurulumu, personel için eğitim ve yeni personel alımı görece kolay katlanılan maliyetlerdir. Ancak en büyük kayıp

önceden yapılmış ve ekonomik ömrünü tamamlamamış yatırımların birden heba olacak olmasıdır. Burada Loewe firmasını örnek verebiliriz: tüplü televizyonlara yaptığı önemli sermaye yatırımının düz panel ekranlı TV'ler yüzünden aniden heba olmasına kıyamayan şirket duygusallığını yenememenin bedelini piyasadan silinerek ödemiştir.

Değişime uyumda senkronizasyon (değişim hızında hareket etmek) da önemlidir. Bu konuda yavaş kalmak kadar aşırı hızlı hareket etmek de olumsuz sonuç vermektedir. Değişime doyma denilen, kuruma içselleştirme hızından daha fazla değişim yüklemek hem bireyler, hem de kültür üzerinde negatif sonuçlar yaratmaktadır.

“Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır” sözü değişim için daha fazla anlam ifade eder. Değişime uyum sağlamaya uğraşmak başkalarının yolundan gitmek anlamına gelir. Firmalar sadece takipte kalarak iz bırakamazlar. Doğrusu inovasyon yaparak değişim lideri olmaktır. Bu, değişim yönetiminin zirve pratiğidir!

Dr. Halil Halefşan Sümen kimdir?

Halefşan Sümen kendisini “yaşam boyu öğrencisi” olarak tanımlamakta. Öğrenmenin en iyi yolunun öğretmek olduğu inancıyla da Maltepe Üniversitesinde kadrolu çalışmakta, eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermekte.

Çalışma alanını “dijital küresel değer zincirleri” olarak belirleyen Sümen bu yola doktora tezini insansız fabrikalar konusunu seçerken adım atmış. Endüstri 4.0'ın orijini olarak kabul edilebilecek bu konuda çok sayıda yayını bulunmaktadır.

Sümen'in çalışma alanında yolu Şişecam, Bosch, Eczacıbaşı, Kibar Holding, Hayat Kimya, Bilim İlaç, Ermaksan ve çok sayıda KOBİ ile kesişmiş.

Fransızca, İngilizce ve İspanyolca'yı akıcı konuşabilen Sümen şimdilerde İtalyanca öğrenmekte ve kürek sporu yapmakta.



VERİ ODAKLI DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Seiful Umatov

Zap

Verinin Gücü

Veri en değerli kaynaklardan birisidir ve “Çağımızın Petrolü” diyebiliriz. Her kuruluş veri üretir ve verilerini geleneksel yöntemlerle raporlar. Bu gibi raporlamalar temel süreçleri takip etmek için yeterlidir ama verilerin barındırdığı bilgi bunun ötesindedir ve geri dönüşü kuruluşlar için paha biçilmezdir.

Veri bilimi, değişim yönetimi için bir gerçeklik haline geliyor ve henüz gelmemiş olsa da kuruluşların hazırlanma zamanı geldi. Önümüzdeki yıllar değişmek için en iyi konumlandırılan şirketler, doğru türde verileri toplayarak ve analitik kapasitelerine yatırım yaparak şu anda kendilerini iyi kuranlar olacak. Uzmanlar, kuruluşların beş adıma odaklanmasını tavsiye ediyor:

- Dijital katılım araçlarını kullanmak
- Paydaş duyarlılığı belirlemek için sosyal medya analitiği
- Mevcut değişim süreçlerin verilerini yakalamak ve anlamak
- Rollerini değiştirmek üzere kişileri seçmek için verileri kullanmak
- Değişiklik hedeflerinizi izleyen bir gösterge raporu oluşturmak.

Dijital Katılım Araçların Kullanımı

Eski moda çalışan anketlerinin yerini almaya başlayan yeni nesil gerçek zamanlı çalışan fikir araçları size çalışanların her yıl düşündüklerinden çok daha fazlasını anlatan çözümler sunar. Bu araçlar, değişim yönetimiyle bariz bir ilişkiye sahiptir ve aşağıdaki gibi soruların yanıtlanmasına yardımcı olabilir:



• Bir değişiklik farklı alanlarda eşit derecede iyi karşılanıyor mu?

• Bazı yöneticiler çalışanlara mesaj iletme konusunda diğerlerinden daha iyi mi?

Bu araçların değişim programları üzerinde zaten büyük bir etkisi olur, ancak oluşturdukları veri akışı tahmine dayalı değişim modellere çevirdiğimizde daha da önemli olabilir. Gelecekte veriye dayalı değişim girişimleriyle başarıya ulaşmak için bunları şimdi uygulamak çok önemlidir.

Sosyal Medya Kullanımı

Değişim yöneticileri, değişim programlarının etkisi hakkında iç görüş için kurum sınırlarının ötesine de bakabilirler. Müşteriler, çözüm ortakları, tedarikçiler ve yatırımcılar, değişim programlarının kilit paydaşlarıdır. Ayrıca, bir şirketin yaptığı değişiklikler hakkında sosyal medyada yorum yapma olasılıkları çalışanlardan daha fazladır, böylece nasıl tepki verdiklerine dair potansiyel olarak hayati öngörü sağlarlar. Elde edilen verileri değişim programların verimliliğini ve sonraki adımları belirlememize yardımcı olmakla birlikte sayısal hesaplara ve göstergelere dayalı sonuçlar çıkarmamızı sağlar.

Mevcut değişim süreçlerin verilerini yakalamak ve anlamak

Kuruluşlar genellikle operasyonel performanstaki kısmi değişiklikleri ölçerek, satışlar, envanter devirleri ve üretim verimliliği ile ilgili verilere odaklanmaktadır. Öncelikle, bahsi geçen verileri incelemek şirket içi sorunları belirlemek için önem arz eder. Sorunlar ve hedefler belirlendikten sonra, değişiklik söz konusu olduğunda, çok azı, hangisinin hedeflerine ulaştığını bilmenin ötesinde performansı projeden projeye takip eder. Projelerin benzersiz özellikleri olmasına rağmen, süreç iyileştirme, sistem değişikliği, birleşme ve satın alma ve yeniden yapılanma projeleri arasında birçok benzerlik vardır. Dahil olan ekip, değişime katılan nüfus, uygulamanın ne kadar sürdüğü, hangi taktiklerin kullanıldığı ve benzeri konular hakkında bilgi edinme fırsatları vardır. Bunun gibi bir referans veri seti oluşturmak anında fayda sağlamayabilir, ancak genel veri seti

büyüdükçe, organizasyonel değişimin doğru tahmin modellerini oluşturmayı kolaylaştıracaktır.

Rolleri değiştirmek üzere kişileri seçmek için verileri kullanmak

Onlarca yıldır şirketler, üst düzey roller için adayları seçerken veriye dayalı yöntemler kullanıyor. Günümüzde perakendeciler gibi bazı işletmeler, Mağaza personelinin işe almak için tahmine dayalı analitiği kullanıyor. Bir ekip oluştururken bu araçları uygulamak hem proje performansını artırabilir hem de başka bir yeni veri kümesi oluşturmaya yardımcı olabilir. Her değişim lideri ve ekip üyesi projeden önce test ve değerlendirmeden geçerse, bu veriler, başarılı değişim projelerine neyin yol açtığına dair bir açıklayıcı model ararken dahil edilecek değişkenler haline gelecektir.

Değişiklik hedeflerinizi izleyen bir gösterge raporu oluşturmak

Her kuruluşun, firmanın çalışanlarıyla ortaklaşa geliştirilen, önceliklerini, rekabetçi konumunu ve gelecek planlarını yansıtan bir gösterge raporuna sahip olmasını hedefliyoruz. Bu şekilde, gösterge tabloları, kuruluşun yaptığı belirli dönüşüm yatırımlarına ışık tutabilir. Bu göstergeleri oluşturan verilerin çoğu bugün zaten mevcuttur, ancak kullanılmamaktadır. Bu tür araçları oluşturmak için doğru teknolojik çözümlerin kullanımı önem arz eder. Kuruluşların şimdi gösterge tabloları oluşturmaya başlaması ve bunları otomatikleştirmesi gerektiğine inanıyoruz. Günümüzde değişiklik kontrol panelleri sürüm kontrol sorunlarına, insan hatalarına ve iç politikalara karşı

savunmasızdır. Gösterge tablosunun otomatikleştirilmesi onu daha şeffaf ve objektif hale getirebilir.

Biz Kimiz

İş zekası sektörünün global firması ve merkezi Londra'da bulunan ZAP'ın Türkiye resmi çözüm ortağı Biveri, yenilikçi kadrosuyla yazılım lisans satışı, servis hizmeti, teknik destek, eğitim ve danışmanlık konularında hizmet vermektedir. 2001 yılında kurulan ZAP, Avrupa, Kuzey Amerika, Orta Doğu, Afrika ve Asya Pasifik'teki ofisleri ve

ortaklarıyla küresel bir yazılım şirketidir. ZAP DATA HUB İş Analitiği ve ETL (Extract, Transform and Load) araçlarıyla verilerinizi modeller, otomatikleştirir, analitikler oluşturur ve doğru şekilde sonuç almanızı sağlar. Microsoft Dynamics, Sage, Salesforce, SAP Business One ve SYSPRO yazılımları için hazır çözümleriyle 1 gün içinde sisteminize entegrasyonu yapıp 150'den fazla rapora erişim sağlanır. ZAP ürünleri orta ölçekli işletmelerden Fortune 500 ve FTSE 100 kuruluşlarına kadar tüm endüstri sektörlerinde kullanılmaktadır.

Seiful Umatov kimdir?

Eğitimi Yeditepe Üniversitesinde tamamladıktan sonra orta ölçekli Rus firmalarına Türkiye'deki pazarla ilgili fizibilite çalışmaları ve satın alma süreçlerin danışmanlığını yaptı. 2015 yılında uluslararası FMCG firmalarına lojistik, inşaat ve distribütörlük hizmetlerini sunan şirkette Proje Müdürü olarak kurumsal iş hayatına başladı. Proje Müdürlüğü döneminde farklı otomasyon ve yazılım projelerini yürüttü. Kendi alanında Türkiye'de bir ilk olan 45 metre yüksekliğinde tam otomatik depo projesinin sistem tasarımı, otomasyon ve yazılım entegrasyonundan sorumluydu. 2019 yılında Finans Müdürü görevini üstlenerek iş hayatına devam etti. Geçmiş tecrübelerinde otomatik raporlama ve veri verimliliğiyle ilgili sorunları çözmek için farklı yazılımlar girişiminde bulundu ve 2020 yılın sonunda çalıştığı şirketten ayrılıp Biveri Teknoloji firmasını kurdu. Biveri Teknoloji, veri ambarı otomasyonu, iş zekası ve raporlama çözümleri sunan İngiltere merkezli ZAP'ın Türkiye çözüm ortağı oldu.



"Analizin En Kolay Yolu"

Farklı yazılımlar için hazır çözümler. 3 günde sisteminizi iş zekasına taşıyın ve 150'den fazla raporu kullanmaya başlayın

SAP Business One

 Microsoft Dynamics AX

 Microsoft Dynamics 365

 Microsoft Dynamics NAV

 LogisticsVision Suite

ERP/WMS/TMS/CRM/HRM sisteminizi dilediğiniz iş zekası platformuna taşıyın. Raporlama kültürünü farklı seviyelere çıkarın

45 farklı altyapı için bağlantı araçlarımızla tüm verileri tek yerden takip edin

 Microsoft SQL Server

 IBM DB2

 ORACLE  PostgreSQL

2020'DE BLOKZİNCİR



2020 yılını blokzincir teknolojisinin daha olgunlaştığı, adının daha fazla duyulduğu ve hem ülkeler hem de kurumlar tarafından daha çok benimsendiği bir yıl olarak değerlendirebiliriz.

Bu yükselişin arkasında pandemi sürecinin de etkili olduğunu söylemekte fayda var.

2020'nin blokzincir konusunda en sıcak gelişmeler yaşanan ülkesi Çin oldu. Bu yıl içerisinde merkez bankası dijital parasını halka açan Çin'de CBDC'nin testleri için pilot bölgelerde çalışmalar gerçekleştirildi. İlk olarak Alipay'in patent başvurularında detayları ortaya çıkan dijital yuan, pilot bölge Shenzhen Luohu'da kullanıcılara dağıtıldı. 50 bin kişiyle yapılan testlerde toplam 1.5 milyon dolar değerinde dijital yuan kullanıldı.

Ayrıca vatandaşların günlük hayatına da dokunmak isteyen yetkililer, Tencent'in yemek dağıtım uygulamasında da dijital yuan'ı test ettiler. Bu testlere ek olarak medya ve yayın organlarında CBDC kullanımına yönelik eğitici içerikler yayınlandı. Testler gerçekleşirken bazı sahte dijital yuan cüzdanları tespit edildi

ancak detaylı bir açıklama yapılmadı.

Bir diğer sıcak konu ise ülkenin yönetişimini blokzincire taşıyacak BSN oldu. Bölgelerdeki kamu hizmetlerinden tutun, iş yerlerinin, girişimlerin ve bireysel kullanıcıların faaliyetlerinin denetlenebildiği bir blokzincir altyapısı tanıtıldı. Diğer kullanım alanlarına bakarsak, Ant Group, iş yerleri ve kobilerin maliyetlerini azaltmak için kendi blokzincir uygulamalarını hayata geçirecekleri bir platforma ek olarak blokzincir tabanlı telif hakkı koruma ağını duyurdu.

Batıda ise CBDC'ye daha temkinli yaklaşılırken, pandeminin hayatımıza girmesi bir anda CBDCleri merkez bankalarının ana gündem maddesi haline getirdi. Ve dünyadaki birçok merkez bankasından CBDClerle ilgili fizibilite



araştırmalarının başladığını, testlerin gerçekleştirildiğini ve pilot hedeflerinin duyurulduğunu gördük.

Avrupa ise bir bütün olarak hareket etmesi gerektiğinden dijital Euro fikrini hem paydaşları hem de halkla sorgulayarak en uygun modelin inşası için detaylı bir çalışma sürdürdü. Özellikle Fransa, dijital euro'nun denenmesi konusunda yaptığı teşvikler ve çağrılar ile burada aktif bir rol oynadı.

ABD'de ise hazine bakanlığı, federal sistemin blokzincir ile modernizasyonunu üniversiteler ve finansal kuruluşlar gibi ülkedeki farklı partilerle denemeye başladı. Bahamalar Çin'den sonra CBDC'yi halka açan ikinci ülke oldu ve dünyanın kalanından 2021 yılı için pilot tarihleri gelmeye devam etti. Bu süreçte Mastercard, merkez bankalarına CBDC testleri için bir test ortamı ürünü geliştirdiğini duyurdu. Visa'da CBDC'ler için offline ödeme yöntemi önerisinde bulundu.

Tabi bu kadar gelişme yaşanırken düzenleyiciler de hem mevcut kripto para odaklı uygulamalar hem de CBDC'ler için yeni regülasyon standartları için çalışmalara başladılar. ABD'de bankalara kripto para saklama ve ticareti yetkisi verildikten sonra, SEC akıllı sözleşmelerin takibini yapan bir uygulamaya ihtiyacı olduğunu duyurdu. Takibi neredeyse imkansız olan Monero, Zcash gibi gizlilik ve anonimlik odaklı kripto paraların ABD'de faaliyet

gösteren borsalardan kaldırılması istendi ve şu anda bu delist işlemleri başlatıldı. Visa ve Mastercard ise markalarını kullanan kripto debit ve kredi kartlarını daha yakından izleyeceğini açıkladı. WEF, ise tüm bu regülasyonların dokunduğu kullanıcıların blokzincir dünyasındaki temel haklarını konu alan Blockchain bill of rights raporunun ilk bölümünü yayınladı.

ABD'de kriptoparalara olan ilginin sene içerisinde yaşanan BLM gibi toplumsal olaylarla artması sonucunda kurumsal oyuncular da kripto paraların yaygınlaşması için bazı yatırımlar ve hizmetleri duyurdu.

En ses getiren gelişmelerden bir tanesi Square'in Bitcoin'e 50m dolar yatırım yapmasıydı ve bunu da diğer kurumsal yatırımcılara örnek olması için yaptığını açıklaması oldu. Bir diğeri ise oldukça geniş kullanıcı kitlesine sahip olan PayPal'ın kullanıcılarının kripto para ticareti yapmasını sağlayacak ürün ve servisleri duyurması oldu. Blokzincir teknolojisinde aktif bir banka olan JPMorgan ise blokzincir birimini Ethereum tabanlı proje geliştiren ConsenSys ile birleştirdi ve devamında kendi ödeme ağını ve JPM Coin'i duyurdu.

Diğer ülkelere bakacak olursak, İtalya'da 32 bankanın katılımıyla karşılıklı hesap mutabakatının sağlandığı spunta banca adlı blokzincir uygulaması hayat geçirildi.



İspanyol bankaları ise akıllı sözleşme destekli ödemelerin testlerini gerçekleştirdi. Japonyada farklı sektörlerden 30 kurum, kendi aralarında ortak kullanım amacıyla özel bir dijital paranın testlerine başladı. Yine Japonya'da Rakuten Wallet'ın sadakat programına dahil olan müşteriler, kazandıkları sadakat puanlarını kripto paraya dönüştürdüler.

Bir diğer enteresan gelişme ise IMF'in resmi twitter hesabından kriptoparalarla ilgili eğitici içerikli videonun paylaşılması oldu. Dünyada bu kadar çok gelişme yaşanırken, ülkeler ve düzenleyiciler tarafında kötü bir repütasyona sahip olan Facebook önderliğindeki Libra konsorsiyumu rebranding yaparak adını Diem'e, cüzdan uygulamasını da novi olarak güncelledi.

Diğer kullanım senaryolarına bakarsak, IBM uluslararası ticaret ve finansman çözümü we.trade'in hissedarı oldu. Mobil operatörler konsorsiyumu abd ve tayvan arasında ilk fatura ödeme işlemini gerçekleştirdi. Dijital kimlik tarafında, microsoft'un ion adlı açık kaynak uygulaması bitcoin ağı üzerinde betaya çıktı ve Civic adlı dijital kimlik uygulaması fonksiyonları arasına aşı takibi özelliğini ekledi. Tayland'da ise mahkeme sistemine ait kayıtların tamamen blokzincire geçirilmesi için çalışma başlatıldı ve 2021 sonu hedef gösterildi.

Özetle 2020, blokzincirin yaygınlık, benimsenme, adaptasyon ve düzenleme gibi her anlamda olgunlaştığı bir yıl oldu ve 2021 hedeflerinin tohumlarının atıldığı verimli bir sene olarak geçti. 2021 yılında düzenlemelerin daha belirginleştiği ve adaptasyon ivmesinin artarak devam ettiği bir yıl olarak geçmesi bekleniyor.

MondesTeknoloji Team

YAŞAM VE DÖNÜŞÜM

Selda Alemdar Dinçer

Uluslararası BPW- İstanbul İş ve Meslek Sahibi Kadınlar Derneği Başkanı

Gender Specialist, Mentor, NGO Leader, Social Communication

Değişim ve Dönüşümün tam ortasında kişisel düşünceler

Değerli MondesGlobal Okurları,

Değişim ve dönüşüm konusunda ve buna paralel olarak içinde bulunduğum kadının toplumsal konumu hakkında benden düşüncelerimi istediklerinde sizlerle paylaşmayı seve seve kabul ettim. Yaşama ve onun getirdiklerine inanıyorum ve saygı duyuyorum. Her şeyi yaşayarak ve deneyimleyerek zorlukları aşmayı öğreneceğiz. Yaşamın her anında yeniden doğduğumuzu, hücrelerimizin her an yeniden oluştuğunu ve bizler de bu akışın içerisinde her gün farklı bir güne uyandığımızı fark ediyorsak eğer bu hayatın bir parçası olduğumuzu anlıyoruz demektir. Nefesimiz ve onunla olan ilişkimiz ise yaşamımızın her anını belirliyor. Sizlerden öncelikle kendinize şu önemli soruyu sormanızı istiyorum. Sabah kalktığınızda nefesiniz nasıl? Gün içerisinde kendinize zaman ayırıyor musunuz? Zihniniz nerelere gidiyor ve geliyor? Geçmiş ile aranız nasıl, gelecekte korkuyor musunuz? Şimdide durumlar nasıl? Sabah yataktan kalktığınızda ne hissediyorsunuz? Gökyüzüne uzanarak şöyle sesli bir gerinmek, sıcak bir çay ve yanında güzel bir peynirli simit işte günün en özel anlarını fark etmek önümüzdeki bekleyen saatlerin



aslında ne kadar bizim olduğunu anlatır. Yanına biraz sanat, biraz müzik, belki biraz zihin çalışması ve belki dua, hayatın değerini eğer biz görmek istersek kafamıza adeta nakşeder.

Ya da tam tersi ise her gün yaşadıklarınız, hissettikleriniz. O zaman siz karar vereceksiniz, kabul mü yoksa değişim mi? Birçok kadın için ise ne acıdır aslında yaşamsal bir tehdittir her yeni doğan gün.

Kendinize önem vermeye başladığınız tam da o anda fark eder içimiz, evet bir şeylerin farklı olması lazım.

Yaşam sizin karar verdiğiniz ölçüde size

hizmet edecek ve siz onun bir parçası olacaksınız.

Sadece özel alanınız değil, sizi farklı yönde gerçekleştirecek diğer bir alan ise toplumdaki hayatınız da çok önemlidir.

Mutlaka fark etmişsinizdir, siz gerçekten karar verdiğinizde farklı olanakların ve farklı kapıların nasıl açıldığını. Bunları yazmak ve bunları başkaları ile paylaşabilmek ise başka insanların değişimine dönüşümüne olanak sağlıyor. Benim kişisel misyonum da aslında bu. Kendi gelişim alanlarımdan farkına varmak, dönüşebilmek ve başka insanların gelişim alanlarına destek olabilmek. Biz yokken ben olabilir misin demişler. Duygularınızı dinlemeyi dinlemeyi öğrendiyseniz eğer, onlar sizin değişime ne kadar ve ne zaman ihtiyacınızın olduğunu söylüyorlar. Gözlemlemek, çevrenizde neler olup bittiğine şahit olmak, yenilikleri takip etmek ve bunlara kendi merceğinizden bakıp kişisel harekete geçirebilmek kesinlikle mümkün.

Pandeminin meşrulaştırdığı teknolojik gelişim ile birlikte artık önüne geçemeyeceğimiz 21. yüzyıla ait hızlı değişimin herkes bir şekilde paydaşı oluyor.

İş alanları, iş yapış şekilleri, ilişkiler, ev içi hallerimiz, uzaktan çalışma, arkadaşlık ilişkilerimizin biçimi, bir sürü alanımız hiç bilmediğimiz belki tahmin bile edemediğimiz yönlerde evrilirken, bireysel olarak biz bir yerlerde yerimizi alıyoruz. Bugünün dünyasında halen o eski kafa ile yaşamaya çalışıyorsanız mutlaka bir yerlerde bir şeyler sizi arkadan itecek, tökezletecek ve siz isteseniz de istemeseniz olmayan insanlar ile birlikte yaşayarak iyi bir şeyler yapabilir ve hayatınıza anlam katabilirsiniz. İnanın dünyamızın her zamankinden daha fazla dayanışmaya ve el ele yürümeye ihtiyacı var.

Benim içinde yer aldığım sivil toplum hareketi, kadınların toplumsal yaşamda güçlenmesini hedef alıyor. Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyinde danışman üye olarak yer alan Uluslararası BPW – İş ve Meslek Sahibi Kadınlar Derneği, 100 yıldan bu yana kadınlar adına değişimin ve dönüşümün bir parçası olarak çalışmalarını sürdürüyor. En sevdiğim tarafı ise, hem gençler ile çalışabilmek hem de uluslararası bir ağın parçası olabilmek. 35000 üyesi olan bu kadınlar dünyanın neresine giderseniz gidin sizin bir kolunuz aslında.



Liderliğini sürdürdüğüm Uluslararası BPW – İş ve Meslek Sahibi Kadınlar Derneği’nde her meslekten kadınlar ile son zamanlarda erkek üye de kabul ederek erkekler ile de yol arkadaşlığı yapıyoruz. Buradaki en önemli değişim ve dönüşüm alanımız, toplumsal alanda cinsiyetler arası eşitliği sağlayabilmek. Fırsat eşitliği ile birlikte gelecek bu alanda kadınlar da erkekler kadar aynı haklardan yararlanacak ve böylece toplumsal alanda güçlenen kadınlar ile ekonomik ve sosyal alanlarda kadınların eşit haklar ile yaşamasını hedefliyoruz. Öte yandan, erkek üyeler de kadın hareketine verdikleri destek ile bu dönüşümün bir parçası oluyorlar.

Gençler ile de birlikte olabilmek, kişisel gelişimimde çok büyük yer alıyor. Öyle gençler var ki gözlemlediğim kendi alanlarını çok iyi belirleyip sürekli öğreniyor ve hayatı deneyimliyorlar. Yepyeni bilgiler ediniyorlar, dünya ile iletişim kuruyorlar ve sürekli araştırıyorlar. O nedenle, mentorluk programlarını çok seviyorum. Halen BPW İstanbul içerisinde yürüttüğümüz Cinsiyete Duyarlı Mentorluk Programımızda benim ve üyelerimizin Genç BPW üyelerimiz ile eşleştirmeleri sayesinde geliyoruz. Bu benim gelişim alanlarımdan da

biri aslında. Gerçekten bunu çok seviyorum çünkü bu tip programlar ile besleniyor ve aşama kaydettiğime inanıyorum.

Değişime ve dönüşüme fırsat verecek diğer bir alan ise eğitimin yaygınlaşması ve ucuzlaması. Udemy, Khan Academy, BirişNet, ikinci üniversite gibi birçok çevrimiçi platform ile bilgi ve becerilerinizi geliştirebilirsiniz. Benim kendime koyduğum birinci kural, her gün yeni bir şey öğrenmek.

İş gücüne henüz katılmamış ya da farklı iş alanlarına kaymak isteyen insanlar bu platformlardan yararlanarak bilgi ve becerilerini geliştirebilir ve kendileri için yepyeni iş alanları yaratabilirler. İçinde bulunduğum sivil toplum alanında misyonumuz hiçbir kadın geride kalmayınca kadar çalışmak ve kadınların gelişimlerine destek olmak. Her hafta birçok farklı konuda eğitimler, atölyeler ve söyleşiler düzenliyoruz ve sürekli öğrenme gayreti içerisinde oluyoruz.

Değişim ve dönüşüm için önümüzde yapacak çok şey var. Azim, bilgi ve dayanışmanın itici gücü ile daha iyi daha güzel bir dünya yaratmak mümkün.

In support of

**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office

BPW
istanbul
İş ve Meslek Sahibi Kadınlar Derneği



In support of

**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office

BPW
istanbul

İş ve Meslek Sahibi Kadınlar Derneği



SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARINA ULAŞMANIN YOLU KADINLARI GÜÇLENDİRMekten GEÇER



Üyelik ve katılımlarınız için;
info@bpwistanbul.org
adresinden bize ulaşabilirsiniz.



@bpwistanbul



bpwistanbul



@bpwistanbul



@IstanbuldaBpw

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Ecenur Ak

Kurumsal İletişim Direktörü

Say Elektromekanik

Yeniye, değişen düzene ve gelişen teknolojiye ayak uydurma karmaşasının arasından doğan dijital dönüşüm kavramı, özünde yaratıcılığı ve inovasyonu merkez alan bir süreçtir. Özellikle pandemi döneminde toplumsal yapının dijital bilgi ve teknolojilere olan ilgisi bu süreci hızlandırdı ve neredeyse tüm sektörler dijital dönüşüme uyum sağlamaya başladı. Peki aslında çok uzun süredir gündemde olan bu kavram günümüzde neden bu kadar önemli hale geldi?

Dünya teknolojinin ışığında hızla değişiyor ve gelişiyor. Artık her türlü bilgiye ve ürüne tek tıkla ulaşabiliyor ve hayatımızı kolaylaştıran bu dijitalleşme sürecini benimsiyoruz. Bugün dijital uyum sağlayamayan herkes teknolojinin ve yeninin gerisinde kalıyor. Dijitalleşme bireysel olduğu kadar kurumsal ve sektörel alanlarda da yeniliğe kapı araladı. Artık hepimiz mobil uygulamaları kullanıyor, e-ticaret sayesinde kolayca istediğimiz her şeye ulaşıyor ve sosyal medyada gördüklerimizi hayatımızda uyguluyoruz. Bu üretim ve tüketim ağına gelen dijital dokunuş, tercihlerimizden yaşam tarzımıza birçok gelenekselleşmiş davranışımızı değiştiriyor ve yeniye adapte olmamıza

olanak sağlıyor. Dijitalleşme ile birlikte tüketici davranışları ve kullanıcı deneyimleri de başkalaşlıyor. Örneğin bugün bir marka reklamı ile karşılaştığımızda önce araştırıyor, kullanıcı yorumlarını okuyor, daha sonra satın alma kararı veriyoruz. Markaların sosyal medya hesaplarından web sitelerine kadar her şeyi inceliyor ve dijital görünümlerine yönelik yargılar sunuyoruz. Bu durum, bugün ticarete fark yaratmak



isteyen ve dijitalin gücünü fark eden tüm şirketleri yeniye ayak uydurmaya itti. Tüketici ya da takipçi olarak gözlemlediğimiz tüm kurumlar dijitalde bir kimlik kazanmak ve yeni teknolojinin getirdiği avantajlardan faydalanmak için bir değişim sürecine girdi. İşte tüm bu değişim süreci aslında dijital dönüşümün ta kendisi.

Dijital dönüşüm toplumsal ve sektörel bütün ihtiyaçlara dijital teknolojilerin



entegrasyonuyla çözüm yaratma sürecidir. Dijital dönüşümde, bu sürece bağlı olarak iş yapış şekilleri ve kültürü gelişerek değişir. Aslında bunu en basit şekilde bilgi teknolojilerinin kullanımı ile iş süreçlerinin hızla, para ve zamandan tasarruf sağlayarak dijital ortama taşınması olarak tanımlayabiliriz. Dönüşüm, dijital dünyanın getirdiği tüm kolaylıkları hızla iş sürecine yansıtmanızı sağlayan ve bu hedef doğrultusunda yeni teknolojileri hayatımıza katan bir dijitalleşme yöntemidir.

Dijital dönüşüm, organizasyonların çok daha etkin hale getirilmesi, verilen hizmetin verimli olması ve memnuniyet sonucu fayda sağlanması hedeflerinin doğrultusunda gerçekleştirilen iş süreçlerinde ve kullanılan teknolojik unsurlarda başlar. Tüm bu süreç dijital dönüşümün temel öğeleri etrafında şekillenir. Bu öğeler insan, süreç ve teknolojidir. Verimli bir değişim için bütün unsurların dijital dönüşüme eksiksiz katkı

sağlaması gerekir. Dijital dönüşüm adımı atan kurumlar çalışma şekillerini tamamen yeniden kurgular. Dijital dönüşümün bir parçası olmak bilinenin aksine yalnızca dijital teknolojileri kullanmaya başlamak değildir. Dijitale ait tüm yetkinliklerin benimsenmesidir. Dönüşümün amacı şirketin çalışma şeklini temelden değiştirerek dijitale uygun bir altyapı üzerinde inşa etmektir.

Dijital dönüşüm sürecinin içerisinde yer alan iletişim tek yönlü değil, karşılıklıdır. Bunu bir döngü olarak düşünebilirsiniz. Dijital dönüşüme uyum sağlayan şirketler modern teknolojiyi benimserler ve daha verimli bir otomasyon oluşmasını sağlarlar. Kurumun müşterilerine sunduğu bu hizmet benimsedikçe gelişir ve bu gelişim daha verimli bir dijitalleşmeyi beraberinde getirir. Bu dönüşüm döngüsü arasında kurum, müşteri ve çalışanlar dijitalin zaman tasarrufunu, verimliliğini ve hızını kullanarak sağlıklı bir iletişim ağı oluştururlar.

Yani söz konusu dijital dönüşüm olduğunda bir hedefe ulaşınca duracak bir süreçten söz edilmez. Sürekli gelişen, değişen, alternatif ve dinamik bir yapıdan bahsedilir. Bu yüzden dijitalleşmeye başlayan tüm kurumların sürekli kendilerini geliştirmesi ve yenilemesi gerekir. Bazı sektörler müşteri ve tüketici kaynaklı beklentiler nedeniyle bu sürece çok daha hızlı adapte olabildiler. İstatistikler dijital dönüşümü benimseyen ve uygulayan şirketlerin marka bilinirliği bazında ciddi artışlar yakaladığını, potansiyel müşterilere ulaşma hızlarının arttığını ve aynı oranda kazançlarını katladıklarını gösteriyor. Dijital dönüşümün bir parçası olmayanlar ise, dijitalleşen rakiplerinin karşısında yenik

duruma düşüyor. Yani bugün dijitalde var olmak ya da olmamak gibi bir seçeneğiniz yok. Dijital dönüşüm süreci oldukça zor ve güç gibi görünebilir. Dinamikleri değiştiren ve yeni teknolojiyi benimseten bu süreç hemen alıp kullanabileceğiniz bir ürün olmadığı gibi bugün sonuçlarını görebileceğiniz bir durum da değildir. Bu, emek isteyen ve strateji gerektiren bir değişimdir. Alışkanlıklardan vazgeçilmesi, net bir çözüm ile değil deneme yanılma yöntemi ile doğrudan şekillenmesi, sürekli ilgilenilmesi ve en önemlisi hemen harekete geçilmesi gereken bir süreçtir. Yeninin, dijitalin ardında kalmamak ve uyum sağlayanların karşısında mağlup olmamak için bir an önce dijital dönüşümü benimsemekte fayda var.

Ecenur Ak kimdir?

2010 yılından beri kendi web sitemde blog yazarlığı yapıyorum. Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde lisans eğitimi (Yeni Medya ve Gazetecilik) alırken aynı anda İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bilimleri Meslek Yüksek Okulu'nda Ön Lisans eğitimi (Radyo ve Televizyon Programcılığı) aldım. Yerel gazetelerde köşe yazarlığı ve internet gazetelerinde editörlük yaptım.

Halihazırda Say Elektromekanik şirketinde 'Kurumsal İletişim Direktörü' olarak görev yapmaktayım. 'Sosyal Medya Uzmanı' ve 'İçerik Editörü' ünvanıyla dijital pazarlama faaliyetlerinde yer almaya devam ediyorum. Kurumlara blog yazarlığı konusunda destek veriyor, dijital stratejilerini planlamalarına yardımcı oluyor, yönettiğim sosyal medya hesaplarının içeriklerini hazırlıyor,dijital reklam çalışmaları yapıyor ve SEO odaklı yazılar yazıyorum.

ecenurak@sayelektromekanik.com



DEĞİŞMEYENİ DEĞİŞTİREN ZAMANLARDAN GEÇİYORUZ...

Özkan Başak

İnsan Kaynakları Danışmanı



Öyle dönemlerden öyle aylardan geçiriyoruz ki değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu bir kere daha görmemizi sağlayan zamanlar oluyor bu günler. Özellikle yıllardır üzerinde çokça durulan bazen vitrin haline getirilen, bazen dejenere edile, bazen istediği anlamı ve görevi ona yükleyen, bazen istek uyandıran, bazen zorla yaptırılan ama halen tam anlamıyla kavrayamadığımız kavramlardan biridir **Değişim** ve bu **Değişimi Yönetmek** elbette.

Kimi kurumlar değişimleri sözde süreçlerinde tutmayı tercih ederken kimi organizasyonlarda özünden başlar değişime. Değişmek demek zaten ister bireyin değişmesine isterse organizasyon değişmesine kendisinden başlamasıdır.

İlk adım inanmaktır. Birey için de organizasyon için bunun bir süreç olduğuna, ilk başlarda veya ilerleyen dönemlerde mutlaka fayda sağlayacağına inanmak... Yoksa inanmadığınız bir şeye neden bu kadar emek, zaman ve eylem için efor harcanır ki?

Kimileri değişerek gelişir, kimileri gelişerek değişir. Önemli olan izlenen metod, ekip ve gruplardaki inanç, projenin arkasında duracak yönetim anlayışı ve en önemlisi de bir anlam yüklenmiş olmasıdır.

Değişim Yönetimi de tam da burada devreye girer, organizasyonların bireylerden başlayarak faaliyetlerin tamamında bu süreci yürütmek üzerine gerekli analizleri, planlamaları ve hazırlıkları yapması, örnek takımlar oluşturması, yönetimden sponsorlar (destekleyen ve öncü olan yöneticiler) ile en üstten en aşağıya kadar hissedilmesi için bir kıvılcım yakarak günden güne büyüyen istek ve çabalarla durmayan bir sistemin harekete geçirilmesidir.

Değişimle ne mi kazanır organizasyonlar / bireyler?

- Kabuklarını kırarlar,
- Yeni anlayışlar, yeni iş yapım metotları geliştirirler,
- Değişirken gelişirler, gelişirken değişirler,
- Maliyetlerini azaltırlar,
- Rekabet avantajı kazanırlar,
- Hızlı ve çevik ekip olurlar,
- Kazanımlarını, gelirlerini ve karlarını artırırlar,
- Krizle mücadele kasları gelişir,

Değişimin başarısız olmasına neler vesile olur?

- Yönetimin yeterli oranda desteklememesi,
- Doğru planlama yapılamaması, eldeki argümanların doğru teşhis edilememesi,
- İçeriden gelebilecek gizli ve açık direnmeler,
- İletişim kanallarının doğru kullanılamaması,
- Zamanın kısıtlı, yapılacak işlerin çok olması,
- Motivasyon düşüklüğü,
- Gereksiz korkular içinde olmak,
- Tek seferlik bir süreç olarak bakmak,

Değişim nasıl başlar ve başarılı olur?

- Doğru bir planlama için eldeki kaynaklar, gidilmek istenen nokta ve gerekli araçlar her açıdan iyi analiz edilmeli,

- Organizasyon içinde destek verecek doğru liderler ve öncüler tespit ederek

- İlk günden itibaren tüm çalışanlara duyurulmalı ve kesintisiz iletişimle desteklenmeli,

- Tek bir defada büyük değişimler değil, küçük küçük değişimlerle ilerlemek,

- Değişimleri ödüllendirin,

- Değişimin arkasında durulduğunu ve nelerin değiştiğini belirli periyodlarla paylaşın,

- Organizasyon içinde havayı koklayın, sahaya inin,

- Asla frene basmayın, durmaya ya da gerilemeye yol açmayın,

- İyi bir dinleyici ekibi oluşturun,

- Her bir bireyin ve ekiplerin gelişimini önemseyin,



En önemlisi de bunun bir kavram olmadığını adı üzerinde yönetsel bir süreç olduğu için bir disiplin içerisinde duruşunuzdan ve planlanan hedeflerden ödün vermeden motivasyonu sürekli en üstte tutacak şekilde kesintisiz iletişim ile süreci anlamlandırmaya ve göstermeye devam edin.

Değişim bitmeyecektir, bitmeyen bir kaynağı da yönetmek sizlerin her defasında sürece yönetsel olarak bakmanız ve gerektiğinde durumsallık göstererek her düşme eğiliminde destek vererek ayağa kalkmasına yardım edecek, sürece ve sonucuna inanan çalışanlar, takımlar ve yöneticiler ile bir anlayış olarak sisteme entegre etmeniz olacaktır.

Değişim Sizinle Olsun...

Özkan BAŞAK Kimdir?

İş hayatına 2006 yılında başlamıştır. Kurumsal tarafta 15 yıldır farklı yapı ve büyüklükteki şirketlerde İnsan Kaynaklarının tüm fonksiyonları alanında çalışmış, gelişen süreçlerde İdari İşler ve İş Sağlığı Güvenliği ekiplerinin yönetimi de kendisine verilmiştir. 2019 Yılından itibaren kurumsal hayattan ayrılarak masanın diğer tarafında İnsan Kaynakları Danışmanı olarak çalışmaktadır.

İnsan Kaynakları alanında yayımlanmış bir kitabı olan Özkan Başak çeşitli Üniversitelerde Yüksek Lisans ve Lisans Derslerinde, Kariyer Günlerinde İnsan Kaynakları hakkında eğitim ve konferanslara konuşmacı olarak katılmakta olup ICF onaylı Profesyonel Koçluk sertifikasına, PSI onaylı Değerlendirici sertifikasına sahiptir. Aynı zamanda İnsan Kaynakları alanında eğitimler vermektedir. Uzmanlık Alanları ;

İnsan Kaynakları Sistemleri Kurma ve Geliştirme, Performans ve Eğitim Süreçleri, İK Bütçe Yönetimi, Risk Yönetimi, İK Uygulamaların Dijital Dönüşümü, Yetkinlik Süreçleri, Özlük ve Bordrolama İşlemleri, SGK ve Mevzuatlar, İnsan Kaynakları Denetimleri



BÜYÜK DÖNÜŞÜM

Yasemin Asyahoğlu

Astrolog

Astrolojide Satürn ötesi gezegenler (Uranüs, Neptün, Plüton) yaşanılan dönemin ruhunu, o dönemdeki toplumda öne çıkan trendleri yansıtırlar. Uranüs ani gelişen olaylar hakkında ışık tutarken, Neptün neyi idealize ediyoruz ya da nerede kendimizi kandırıyoruz, neyin hayalini kuruyoruz ve nerede bilincimizi uyuşturuyor olduğumuzu gösterir. Bir de Plüton var, güneş sistemimizin uzaklarında kupier kuşağında bulunan bu cüce gezegenin etkisi pek de küçük değildir.

Plüton bizim güç algımızı gösterir: neyi güçlü buluyoruz, neye güç atfediyoruz. Plüton enerjisi geçtiği alana büyük değişim, transformasyon getirir. Bu enerjiye uyumlanarak dönmek daha da güçlenip büyüme getirirken, değişime direnmek organizmanın büyümesine engel olmak demektir ve bu da sonunda ölümü getirir. Bu yüzden Plüton ölümün, yer altının (karanlık güçlerin), dönüşümün ve gücün temsilcisidir.

Plüton çok ağır hareket eden bir cüce gezegen olarak güneş etrafındaki bir döngüsü yaklaşık 248 yıl sürer. Kaotik hareket eden bu gezegen bir burçta her zaman aynı sürede kalmaz. Sideral Zodyak'a göre 24 Şubat 2020 de ilk kez oğlak burcuna

giren Plüton burada haziran sonuna kadar tam 4 ay kalıp enerjisi hakkında bize bir ön fragman yaşatıp, retro hareketle tekrar yay burcuna dönmüştür. 30 Aralık 2020 de tekrar plüton oğlak burcuna girmiş ve Ocak 2040 a kadar da yaklaşık 20 yıl burada bulunacaktır.

Plüton değişim dönüşüm ve güç enerjilerini taşıyan bir gezegen olarak bizlerin hayatına etkisi içinden geçtiği burcun, nakşatraların



(takımyıldızlar) enerjilerine göre biçim kazanmaktadır. Geçtiğimiz 15 yılda plüton'un yay burcunu ziyaretinde toplumun spirütuél arayışlara yönelmesini, kült grupların etkisinin toplumda ve sistemde güçlenmesini, kült grupların kendi aralarındaki çekişmesini, kült grup karşıtlarının tüm bunlara tepkisini ve yaşanılanları hep birlikte gözlemledik. Kült gruplar her zaman vardı dikkat edeceğimiz



alan pütön'un bu geçişiyle güç kazanmış olmaları. Daha önce olmadığı kadar hayranlık duyulan ve güç atfedilen gurular, şeyhler tüm dünyada ve ülkemizde hepimizin gündeminde idi. Şimdiyse Oğlak burcuna geçen Plüton kurumsal yapıları, büyük organizasyonları, sadrazamları, CEO ları, bakanları, bürokratları, işletmeleri, bir noktada devletleri temsil eden alanda değişime, dönüşüme işaret etmekte. Oğlakta ki bu enerji alanına Plütonun ziyareti daha çok genel iş hayatı, işlerin işleyiş şekli, hiyerarşideki sıralama, protokol kuralları, iş geleneği ile değişim dönüşümü deneyimlemenin yanında gücün kişiler ya da kurumlar arasındaki transferiyle de ilgilidir.

Yaklaşık her 248 yılda bir gerçekleşen bu döngüde daha ender yaşanan ise Plüton un oğlakta Satürn ve Jüpiter ile de kavuşmasıdır. Satürn oğlak burcunun temsilcisi olarak burada enerjisini rahatça bizlere dirayet, işinde çok çalışmak,

sabır olarak yaşatırken, Jüpiter bu kavuşumda umudun, iyimserliğin bereketin temsilcisi olarak boğulmuş bulunmaktadır. Bu üçlü kavuşum en yakın tarihte şubat 1784 de olmuştur. Plüton un oğlağa 1772 de girmesiyle hızlanan sanayi devrimi ile 1784 de bu üçlü kavuşumun ardından Fransız ihtilal inin olduğu tarihte önemli bir değişim dönemidir. Benzer bir kavuşum Ocak 1285 te yaşanmış, dönem Moğol istilalarının olduğu, bir yandan Osmanlı Beyliği nin kuruluşu gerçekleşirken bir yandan Anadolu Selçuklu devleti nin yıkılışına şahit olunan güç dengelerinin değiştiği bir dönemdir. Plütonun 534-553 tarihleri arasındaki yolculuğunda ise yıkılan –büyüyen devletlerin yanında kayıtlara geçmiş pek çok deprem, tsunami, volkanik patlamalar gibi doğal afetlerin yanında veba gibi hastalıkları da görmekteyiz.

11 şubat 2021 de oğlak burcunda gerçekleşecek çok önemli bir yeniaya (amavasya) hep birlikte tanıklık edeceğiz. Yeni

ayı gökyüzünde ay ile güneşin kavuşması diye kısaca tanımlayabiliriz. Yeni ay dönemleri yeni oluşları temsil eder. Bu dönemde tohumun toprağın altında oluşu gibi tam olarak neyin filiz vereceğini bilemeyiz ama büyümekte olan bir oluşum vardır. Dolunay ise ekilenin ortaya çıkma dönemidir.

11 şubat 2021 de Plüton, Satürn, Jüpiter, Venüs, Merkür (R) , Ay ve Güneş oğlak burcunda kavuşacaklar. Kavuşum dışında kalan tek iç gezegen olan Mars da koç burcunda bulunuyor olacak. Ayrıca rahu (kuzey ay düğümü) boğada, ketu (güney ay düğümü) akrepte ve tüm gezegenler akrep boğa aksının bir tarafına yerleşmiş olduklarından dolayı bu gezegen yerleşimleri kalasarpa yoga oluşturmaktadır. Şimdi gökyüzünün bizlere ne söylediğine, tüm bu yerleşimlerin bizler üzerinde oluşturduğu etkinin ne olduğuna ve tüm süreçten güçlenerek çıkmak için yapmamız gerekenlerin neler olduğuna bakalım:

Ketu bizim içine saplanma potansiyelimizin yüksek olduğu konfor alanımızı, rahu ise harekete geçip gitmemiz gereken yeri gösterir. Ketu hangi burçtaysa o burcu gölge yönleriyle çalıştırır ve sistem buradan çık artık hayat devimimdir şimdi rahu gündemine yol alma vakti der. Ketu akrepte tutkularımızın, arzularımızın bizde ilizyon yarattığı alanı gösterir. İnsanın tutkularının, arzularının olmasında bir sakınca yoktur. Ketu akrep dönemi arzularımızın bizi ilizyona , otohipnoza sürekleme tehlikesinin olduğuna işaret eder sadece. Mesela sağlıklı yaşamak istemek, dinç olmak istemek bir insanın hakkı ve en büyük ihtiyacıdır fakat ketu akrepte bu en büyük hak bedeli ne olursa olsun ölmek

istemiyorum, yaşlanmak istemiyorum arzusuna evrilir ve içsel korkuların şiddetli tetiklenmesine ve tam tersi biçimde sağlığını tehlikeye atacak kararlar almasına sebep olabilir. Burada kişiyi kurtaracak yegâne rehber değerleri, ilkeleridir. Ketu akrebin yarattığı korku ve arzu girdabından ancak Boğaya giderek yani değerlerimize, gerçek ihtiyaçlarımıza tutunarak kurtulabiliriz.

Burda bizleri gerçekten zorlayacak olan akrebin yönetici gezegenleri olan mars ve plütonun aktif olarak çalışırken, boğa yöneticisi venüsün ise sıkışmış olup enerjisini tam gösterememesidir. İlkelerimize ve ihtiyaçlarımıza göre hareket etmenin bizi içsel olarak tatmin edemediği, yetmediği duygusuyla büyük bir irade mücadelemiz var. Ayrıca Jüpiterin de bulunduğu konum bizleri umutsuzluk ve kıtlık psikolojisine sürüklemektedir yani hava depresiftir.

Neptün hayallerimiz ve hayakırıklıklarımız ,idealler ile ilgili gezegen olarak 2009 dan beri kova burcunda ilerlemektedir. Hepimiz toplum olarak hayatımızın içinde kovada ilerleyen Neptünün bizleri yeni teknolojiler, yeni icatlar ve keşifler yolunda hayaller ve heyecanlara sürüklemesine ve yaşamlarımızın içine girmiş olan teknolojilere iyice aşına olduk. Önceden sadece teknoloji ile ilgili olanların heves ettiği bir takım ürünler ve uygulamalar artık tüm halkın gerek bankacılık, vatandaşlık işlemleri için gerek her hangi ürünü dijital ortamda satın alma gibi olsun günlük faaliyetlerinin içindedir. Neptün 2024 e kadar sembollerinden biri **iki yüz** olan purva bhadrapada nakşatras (takım yıldız) üzerinden geçmeye devam edecektir. Bu nakşatra görünenin ardında başka bir yüz, başka bir niyetin de var

olduğunu söyler. Konu Neptünün buradaki seyri olunca anlamalıyız ki hayatımızın içine bir süredir giren bu yeni icatlar bizlere hayatlarımızda konfor ve kolaylık sağlamasından öte bizlerin göremediği başka amaçlar ya da yan etkiler taşıyor olabilirler ve bunların ileride bizlerde derin hayal kırıklıkları oluşturma potansiyelleri de var.

Yaşarken hep dün güzeldi bugün kötü ve gelecek için endişedeyiz gibi algılıyoruz. Bu bir yanılsama. Her zaman iyiyi tercih eden insanlar ve kötüyü tercih eden insanlar var. Ve iyiyi tercih etmek demek yüksek farkındalık ve aktif olarak eylemde olmayı gerektiriyor. İçimizdeki karanlıkla yüzleşmedikçe karanlık niyeti olanların yemi olmaya mahkûmuz. Hiç kusura bakmayalım burada mağdur, mazlum edebiyatı yapacak değiliz. Eğer ben bugün çalışanımla değersizlik politikası üzerinden ilişki kurup onda çaresizce duruma kabullenme yaratıp kendimi güçlü hissen bir patronsam ya da iş ahlakım zayıfsa ya da verdiğim sözde durmuyorsam veya alma verme dengem bozuksa bugün benden daha büyük hacimdeki bir karanlık gelip beni yutacak. Plüton işlerin işleyiş yeri olan oğlağa girdi. Plüton karanlık gücün temsilcisidir. Satürn gittiği yere başöğretmen olarak gider ve ne eksik ne kusurlu ortaya çıkarır. Satürn oğlakta iş dünyasında. Ve tüm bu kavuşum Türkiye Cumhuriyeti haritasında 8.evde. Eski ortaklıkların bitmesi, büyük transformasyon dönemindeyiz ülkece. Bu süreçten ya güçlenerek çıkıyoruz ya da güçlenerek çıkıyoruz, başka türlü bir çıkış yok. Neptünün hepimizin iç dünyasında estirdiği “teknoloji iyidir.” sloganıyla ve ketu akrep’in kulağımıza fısıldadığı gerçek ihtiyaçlarımızla ilgisi

olamayan arzularımızla baş edebilmek için bilincimizi aktif olarak anın gerçekliğine odaklamalıyız. Tüm bu kavuşumlarda en aktif olan nakşatra saravanadır (Satürn, Jüpiter, Ay, Merkür burada kavuşuyor) ve bu nakşatra fısıltılarla, spekülatif haberlerle de ilgilidir. Her duyduğumuza inanmamamız gereken ve inanarak, ötekine bel bağlayarak (o diyorsa doğrudur) hareket etmememiz gereken bir dönemdeyiz. Korkularımız çok tetiklenmeye ve manüpile edilmeye müsait (ketu akrep) olabilir, tüm söylentiler zihnimizi yormaya yönelik (saravana nakşatra) olabilir ama gökyüzü diyor ki içsel ilke ve değerlerine tutunarak (rahu boğa) Jüpiter ve Venüs’ün estirdiği depresif havaya rağmen bu girdaptan çıkabilirsin.

Kendimize şu soruları sormalıyız :

.....nın olmasından bu kadar korkmuyor olsam gerçekten bu eylemi mi yapar mıydım ?

Ne yapayım düzen böyle diyerek yaptığım gerçekten içsel ilkelerimle uyuyor mu?

Kendimi iş yerimde değerli bir eleman olarak göstermek için, meslektaşımı karalama, dedikodu, manipülasyon yapıyor olmam (ketu akrep) gerçekten beni değerli kılar mı (rahu boğa)?

Yaşadığımıbu durumu gerçekten vatandaşlık haklarımdan vazgeçmemi gerektirecek bir durum mu (temel ihtiyaç rahu boğa)?

Bana gösterilenin ve benim görmek istediğimin dışında arkada başka bir niyet olabilir mi ? (ketu akrep,Neptün purva bhadrapada)

Firmam için çağın gerekli teknolojik alt

yapısını oluştururken kazancımı yazılımcılarla paylaşmaya gönülsüz oluşum akla uygun mu ? (rahu boğa)

Bilimsel yaklaşım sorgulayabilme üzerine kuruludur. Sorgulanamayan şey gerçekten bilimsel midir ? (ketu akrep, Neptün purva bhadrapada)

İçimizdeki karanlıkla yüzleşelim ki daha büyük bir karanlık bizi yutamasın. Plüto karanlık güçlerin temsilcisidir. Karanlıkla en iyi mücadele yolu içimizdeki ışığı artırmaktır. Elbette değişen dünyaya uyum sağlayıp teknolojinin nimetlerinden faydalanacağız. Bu bugünün, bu dönemin kaçınılamayacak,

görmezden gelinemeyecek bir gerçeği. Yapmamız gereken sadece korku ve arzularımızın hipnozundan (ketu akrep) çıkıp, hukuki haklarımıza sahip çıkarak (bu insani yaşam için gerekli, gerçek ihtiyaç boğa) ve yeni gelişen teknolojiler ile uyumlu yeni haklar talep ederek, bir kurtarıcı ya da bir suçlu aramadan (ketu akrep), sorumluluklarımızı elimize alıp insana yakışır şekilde dimdik durmak. Tıpkı Atatürk' ün işaret ettiği aklı hür, vicdanı hür insan olarak, muhtaç olduğumuz kudretin içimizde zaten var olduğunu kendimize hatırlatarak hukukun üstün olduğu, ekonominin güçlü olduğu bir ülkede, el ele güzel işlere imza atabiliriz.

Yasemin Asyaloğlu kimdir?

On sene kadar yüksek fizikçi olarak radyoterapi alanında çalıştıktan sonra hobi olarak ilgilendiğim astroloji ile profesyonel olarak ilgilenme kararı aldım. Uzmanlık alanım sideral zodyak temelli çalışan vedik astrolojisi olup, astrolojiyi doğru zamanda, doğru yerde, doğru eylemde bulunma kılavuzu olarak görüyor ve kullanıyorum.



**27 SİGORTA ŞİRKETİ
ALT YAPISIYLA**

-

**GÜVENİLİR
HİZMET**



DEĞİŞMEKTEN KORKMAYIN!



Geleneksel manada “Değişim Yönetimi”, 1990’lı yıllardan sonra ortaya çıkmıştır. Kavramın özünde, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bireysel ve kurumsal düzeyde uygulanan dönüşüm planları ve faaliyetler vardır

Günümüzde değişim yönetimi, işletmenin başarısını maksimum seviyeye ulaştırmak adına organizasyon tarafından başlatılan ve bireylerin bu süreçte başarılı olmalarını sağlayan, aynı zamanda onlara rehberlik eden bir yaklaşımdır. Bu yönüyle değişim yönetimi kavramı için “sistematik” ifadesi kullanılabilir.

Değişim Yönetimi Nedir?

Geride bıraktığımız son 20 yılda birçok şirket, geleneksel iş modellerini terk etmediği için yoğun rekabete dayanamayarak, tarihin derinliklerinde kayboldular.

Karmaşa, hız, sürekli değişen personel yapısı, kaygan istihdam şartları günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan bazılarıdır. Bununla birlikte, her geçen gün sayısı artan zorlu rakipler, yeni ürünler/hizmetler, yeni teknolojiler, ekonomik ve sosyal olgular da işletmeleri

değişime zorluyor. Kısacası tüm bunlar firmalarda köklü değişimler yaşanmasına neden oluyor. İşte, değişim yönetimi adı verilen kavram tam da burada devreye giriyor.

Organizasyonlarda değişim yönetimi: maliyetleri azaltmak, kâr payını iyileştirmek, çatışmayı azaltarak kurum içi sorunları çözmek, stratejiyi kurgulamak ve kurum içindeki iletişimi kolaylaştırmak gibi noktalara temas eder. Sonuç olarak değişim yönetimi, organizasyonu iyileştirmeye yönelik hedefler içerir.

Bireysel Değişim Yönetimi

“Değişim yönetimi nedir?” sorusuyla kavrama dair bir anlamlandırma yaptık şimdi de değişim yönetimi için önem arz süreci sorunsuz bir biçimde atlatılır. Bahsi geçen adaptasyon aşamasının, bireylerden kaynaklı sorunlar nedeniyle aşılammaması, değişim yönetiminin hedeflenen sonuca ulaşmasındaki en büyük engellere dendir. Bu sebeptendir ki değişime dair süreç yönetimi asıl bireysel değişim yönetimi ile başlar.

Bu konuda başarılı sonuçlar elde etmek için çalışanların değişim sürecini nasıl karşıladığını ve bu süreci nasıl yaşadığını bilmek gerekir. Ayrıca çalışanların bu süreci etkin bir şekilde ve adaptasyon problemi olmadan atlatabilmeleri için

neler gerektiğini bilmek de en az değişim süreci kadar önemlidir.

Değişim Yönetiminde Liderin Rolü

Bu arada çalışanlara bu noktada rehberlik edecek yöneticilerin; motivasyon sürecini doğru yönetmek gibi mühim bir sorumluluğu vardır. Çünkü değişim yönetiminde ana karakter liderdir. Öyle ki; eğer lider işletmenin eksikleri ve hataları konusunda sağduyulu davranarak değişmesi gereken noktaları iyi analiz etmezse, etkin bir değişim yönetimi gerçekleştirmek mümkün olmaz.

Özetlemek gerekirse lider, işletmenin mevcut durumunu değerlendirirken objektif olmalıdır. Değişim sürecini yöneten liderin diğer özellikleri arasında; vizyoner, yenilikçi, bütünleyici, kapsayıcı ve analitik gibi nitelikler de vardır.

Değişim yönetiminde liderin sorumlulukları ise; sürecin, çalışanların günlük hayatında neleri değiştireceğini öngörmek, süreç boyunca çalışanların kazanacağı yetkinlikleri bilmek, çalışanların değişime adapte olmak adına alacağı eğitimleri belirlemek şeklinde özetlenebilir.

Değişimi Engelleyen Unsurlar

Bazen tüm unsurlar, tüm karakterler, tüm olgular değişimi desteklese de buna rağmen gerek birey düzeyinde gerek kurumsal anlamda yerine oturmayan

taşlar olabilir. Değişimin önünde engel teşkil eden zorluklar ise şunlardır;

- Değişimden korkmak
- Değişime inanmamak
- Değişimi anlamamak
- Yetersiz zaman
- Geride kalma endişesi
- Yardım alamama endişesi
- Değişimden kaynaklanacak iş yükü
- Başarısız olma korkusu
- Kontrolün kaybolacağı korkusu

Değişimi ve yararlarını uzun vadede kalıcı kılmak için değişim sürecine dair

ilerleme sürekli olarak takip edilmelidir. Bununla birlikte gerektiğinde değişimi yeniden yapılandırmak gerekiyor.

Uzmanlara göre değişim yolculuğu sırasında, başarıları duyurmak ve bunları değişime katkı sağlayan tüm çalışanlarla paylaşmak hatta bunu onlarla birlikte kutlamak dinamik ve sürekliliği olan değişim yönetiminde son adımı teşkil eder. Aynı zamanda bu adım, sürecin en önemli aşamasıdır. Çünkü, ortaya konulan değerini yani değişimin takdir edilmesi; değişim yönetiminde başarıyı sürdürülebilir kılmamanın anahtarı olabilir. Otoritelerin de söylediği gibi; “Eski anahtarlar yeni kapılar açmaz.”

Değişmekten Korkmayın !

Mondes Academy Team

VILDAN ÖZYURT AKAY VE SELİN KOYUTÜRK

Vildan Özyurt Akay

Marmara Üniversitesi Halkla ilişkiler bölümü mezunuyum. Çalışma hayatına üniversite yıllarında başladım. Mezun olduktan hemen sonra kozmetik sektörüne giriş yaptım. Yaklaşık 25 yıldır kozmetik, otc ve fmcg sektörlerinde farklı alanlarda çalıştım. 7 yıldır kendi işimi yapmaya devam ediyorum.



Selin Koyutürk

1984 Bartın doğumluyum. Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2006 yılında mezun olduktan sonra Bartın'a dönüp aile şirketimizde çalışmaya başladım. İnşaat , tarım , orman ürünleri ve kozmetik sektörlerinde faaliyet gösteriyoruz.

2011 Yılından beri Uzakdoğu, Amerika, Afrika Avrupa kısacası dünyanın dört bir yanına ülkemizin toprağında yetişen defneyi ihraç ediyoruz.

Girişimci olma öykünüzden bahsedebilir misiniz? Neden girişimci olmaya karar verdiniz? Böyle bir ortaklığa nasıl karar verdiniz?

Vildan Akay: Ben yaklaşık 18 yıllık profesyonel hayattan sonra kendi Satış ve Pazarlama Şirketimi kurdum. Özellikle start up projelerde danışmanlık hizmeti vermeye başladım.

Selin Koyutürk: Aile şirketimiz olduğu için kendi şirketimizin hemen her departmanında görev alarak başladım.

Vildan Akay: İkimizde Bartın'lı olmamıza rağmen yollarımız İstanbul'da profesyonel iş için birleşti. Deneyimler ve hayaller birleşince 2 kadın girişimci hikayesi olarak **Lyn** doğdu. **Lyn** çok hayal ve çok sevginin bir araya getirdiği eşsiz bir marka.

Neden kozmetik sektörünü tercih ettiniz?

Vildan Akay: Selin defne ticareti yapıyor. Kendileri defneden katma değerli ürünler üretmeyi düşünüyorlardı. Ben aromaterapi ve üretim konularında deneyimliyim. Defne yağı aslında değeri çok bilinen bir yağ değil. Benim hep sevdiğim bir üründü. Bizde bu ikisini bir araya getirerek defneden harika bir seri ile sektöre girdik.

Lyn Markanızdan bahsedebilirmisiniz? Nasıl doğdu?

Lyn bir dermo kozmetik markası. Ancak biz kullanıcımızın beklediği her şeyi çok pratik ve etkili bir şekilde vermek istedik. Hepimiz çok yoğunuz özellikle kadın olarak birden çok görevlerimiz var. Galiba en hızlı kendimizi atlıyoruz. Biz **Lyn**'le kadının

kendini hatırlamasını her halini sevmesini hayal ettik. O yüzden yaptığımız her üründe kendini seven ve kabul eden kadınlar olsun istiyoruz.

Lyn biraz öncede dediğimiz gibi çok hayal ve çok sevgi ile doğdu. Her aşamasında tutku ve emek var. Bizde kendi ürünlerimizi tutkuyla kullanan 2 kadınız.

İşletmenizin başarısının en temel faktörü ne olabilir?

Önce inanmak. Biz projeye de markamıza ve ürünlerimizde çok inanıyoruz. Biz her detayı kendimizle ilgileniyoruz. Çok çalışıyoruz. Kendimizi kullanıcının yerine koyup, ürüne aldığı andan itibaren tüm hissi onlara geçirmeye çalışıyoruz. Bu da müşterilerimizle aramızda özel bağla oluşturuyor.

Türk kozmetik sektörü dünya’ da nerede? Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Eskiye göre Türk markaları daha iyi durumda. Artık yurtdışına açılan ve oralarda başarıya ulaşan markalarımız var. Türkiye’de de artık yerli markaya güven artmaya başladı. Bu da çok sevindirici.

Lyn ,haricinde girişimleriniz var mı ?

Vildan Akay: Benim yine çok yeni bir OTC ve Fonksiyonel çikolata markam var. Bütüncül sağlık alanında ilerliyorum

Selin Koyutürk: İnşaat , tarım ,orman ürünlerini içeren bir aile şirketimiz var ve çok yoğun devam ediyoruz.

İhracat yapıyormusunuz? Yapıyorsanız hangi ülkelere yapıyorsunuz? Gelecekte hangi pazarlara satış yapmayı planlıyorsunuz?

Biz 2 yıl önce doğduk. 2019 Aralık ayında ilk ihracatımızı Çin’e yaptık. Ancak pandemiden dolayı bizde bu alanı yavaşlattık. Tabiki şuan grüştüğümüz pazarla bulunuyor.

Ürün gamınızdan bahsedebilmisiniz? Ürünlerinizde özellikle hitap ettiğiniz bir yaş grubu varmı?

Biz Cilt bakım markasıyız. Kolay kullanımı ve hızlı etki eden bir ürün gamımız bulunuyor.

* *Cilt Temizleyici ürünlerimiz,*

* *Bakım Ürünlerimiz,*

* *Leke karşıtı serimiz,*

* *(Çok yeni) BB kremimiz*

* *Home ürünlerimiz bulunuyor.*

Cildin içeriden mutlaka desteklemek gerektiğine inanıyoruz. Bundan dolayı bir besin takviyemiz ve birde cilt destekleyici çayımız bulunuyor.

Son olarak ne söylemek istersiniz? Okuyucularımıza vereceğiniz mesaj ne olur ?

Biz çok inanarak kaliteden hiç ödün vermeden bir yola çıktık. Son bir yıldır tüm dünyada yaşadığımız süreç hepimizi çok zorladı. Bundan da kendimizi önemseyerek hayattan vazgeçmeden çıkacağımıza inanıyoruz. Sizde kendinizi ihmal etmeden yaşamaya devam edin.



SENİN EN İYİ HALİN

**Skin
Perfection
COLLAGEN
BB
CREAM SPF 50**

Lyn Skincare'den yepyeni ve fark yaratan bir ürün.

SPF50 Özelliği ile cildi güneş ışınlarından korumayı desteklerken, cildin mükemmel görünmesine yardımcı olur.

İçeriğindeki kolajen ve formülündeki özel içerikler sayesinde cilde yaşlanma karşıtı bakım sağlar.

Kolay sürülümü ile doğal ısıtılı bir görünüme kavuşmanızı destekler.

**YAŞLANMA KARŞITI
TAM KAPAMA
GÖZENEK SIKILAŞTIRICI
CİLT PÜRÜZSÜZLEŞTİRİCİ**



lyn.skincare | www.lynskincare.com

SANAT GÜNDEMİ

İstanbul Modern'den Çocuklara Çevrimiçi Modern ve Çağdaş Sanat Programı

26 Eylül 2020-4 Nisan 2021

4-7 ve 8-12 yaş grubu çocuklar için hafta sonları

Çocuklara Çevrimiçi Modern ve Çağdaş Sanat Programı, sanatsal üretimlerde ele alınan konulardan ve çağdaş sanata dair farklı yaklaşımlardan ilham alan toplam sekiz farklı atölyeden oluşuyor. Katılımcı çocuklar bu atölye başlıklarından birini ya da dilediklerini seçerek kayıt yaptırabiliyor. İstanbul Modern, programda yer alan sekiz farklı atölyenin tamamına katılanlara Çocuklara Çevrimiçi Modern ve Çağdaş Sanat Programı Katılım Belgesi veriyor!



Zevk Meselesi

23 Şubat - 6 Haziran 2021 Pera Müzesi

Zevk Meselesi, ortaya çıktığı 19. yüzyıldan bu yana anlamı değişikliğe uğrayan kitsch kavramının günümüz görsel kültürüyle kurduğu yakın ilişkiye ve beğeninın şekillenmesindeki kritik rolüne odaklanan bir grup sergisi.



İSANAT 2021

Etkinliklerimiz sosyal medya hesaplarımızda!

İsanat | issanat.com.tr

ŞUBAT 2021

01 ŞUBAT PAZARTESİ 20.30	ASLI TOHUMCU ABİS YAZARININ SESİNDEN
03 ŞUBAT ÇARŞAMBA 20.30	MACBETH OKUMA TİYATROSU
05 ŞUBAT CUMA 20.30	"KALBE DOLAN ŞARKILAR" ZEYNEP HALVAŞI
06 ŞUBAT CUMARTESİ 20.30	"BULUT BULUT ÜSTÜNE" ZEYNEP HALVAŞI VE CENGİZ ÖZKAN
07 ŞUBAT PAZAR 15.00	ÖZ BÜYÜCÜSÜ MASAL TİYATROSU
08 ŞUBAT PAZARTESİ 20.30	GÖNÜL PAKSOY ATIKSIZ MUTFAK YAZARININ SESİNDEN
10 ŞUBAT ÇARŞAMBA 20.30	HASTALIK HASTASI OKUMA TİYATROSU
12 ŞUBAT CUMA 20.30	CIMRI PROVADAN İZLE
14 ŞUBAT PAZAR 15.00	CÜCELER VE AVAKKABICI MASAL TİYATROSU
14 ŞUBAT PAZAR 20.30	"ZAMANSIZ AŞK ŞARKILARI" SİNEMA SENFONİ VE EFRUZE
15 ŞUBAT PAZARTESİ 20.30	ERTUĞ UÇAR GECE YOLCULUĞU YAZARININ SESİNDEN
17 ŞUBAT ÇARŞAMBA 20.30	WINDSOR'UN SEV KADINLARI OKUMA TİYATROSU
20 ŞUBAT CUMARTESİ 20.30	İSTANBULİED
21 ŞUBAT PAZAR 15.00	GÜZEL VE ÇİRKİN MASAL TİYATROSU
22 ŞUBAT PAZARTESİ 20.30	HALDUN TANNER HİKAYE DİNLETİSİ "İNSAN SADECE BİR ARAC"
25 ŞUBAT PERŞEMBE 20.30	MİLLİ REASÜRANS ODA ORKESTRASI ÖZGÜZHAN KAVRUK Sef ÖZGECAN GÜNOZ Keman SEZAL KOÇARCIK Obua
28 ŞUBAT PAZAR 15.00	AĞUSTOS BÖCEĞİ İLE KARINCA MASAL TİYATROSU

Etkinliklerimizin tam kayıtlarını yayın tarihlerinden itibaren sezon sonuna kadar YouTube kanalımızdan ve internet sitemizden ücretsiz izleyebilirsiniz.

70 YILLIK BİR GELENEK : BEDRİ RAHİMİ EYÜBOĞLU'DAN EREN EYÜBOĞLU'NA KALAMIŞ YAZMALARI

Eren Eyüboğlu

Aycan Emre

eyubogluonline.com



Ünlü sanatçı Bedri Rahmi Eyüboğlu'nun gönlünün yazmalara düşmesi 1950 yıllarına dayanmaktadır. Paris'te gittiği Musee de l'Homme'da (İnsanlık Müzesi) günlük hayata ait birçok sanat eserinin sergilendiğini gören Bedri Rahmi, bütün medeniyetlerin eserlerinden örneklerin bulunduğu müzede sadece Anadolu'dan eserlerin eksik olduğunu fark ederek, yurda döner dönmez geleneksel halk süsleme ve el sanatlarını incelemeye ve araştırmaya başladı. Motiflerin resme aktarılmasının yanı sıra, kağıttan başka bir çok zemine uygulanabilecek yöntemler üzerinde çalışmalarını yaparak sadece Anadolu motiflerini resme geçirmekle değil, renk ve farklı malzemeler ile çalışıp gravür, serigrafi, litografi tekniklerini de uygulayarak çok çeşitli ürün örneklerini Türk sanatına kazandırmıştır. Yaratıcılığının en büyük enerjisini yaklaşık

10 yıl boyunca yazmacılığa harcayan Bedri Rahmi Eyüboğlu, eşi Eren Eyüboğlu ile çalışmaya başlamış ve kalıplarını kendi yaptığı motiflerin Eren Eyüboğlu'nun da katkıları ile beze aktarımı ve rengarenk akrilik boyalarla renklendirilerek ortaya çıkan eserler ile Miro ve Artigas'ı hatırlatan ortak çalışmaları ile aynı eserlerde güç birliğine girmiştir. Paris'ten döndükten sonra İstanbul Devlet

Güzel Sanatlar Akademisinde ders veren Bedri Rahmi, atölyesine gelen tüm öğrencilerine yazmacılığı zorunlu kılarak ortaya çıkan eserleri her yılın haziran ayının ilk cumartesi ve pazar günlerinde “Yazma Şenliği” ile görücüye çıkarır ve buradan elde edilen gelirle öğrencilerinin eğitim ve malzeme ihtiyaçlarını temin eder. Tek amacı sanatın halktan kişilere ulaşmasını, halkın içinden çıkan motiflerin çeşitli süslemeler halinde kalıplar ile basılıp sevgi ve tarihten gelen bir coşku ile yazmaların üzerinde buluşup tüm evlere girmesini sağlamaktır.

Peki nedir bu yazmacılık?

Derin bir araştırma sonucu uzun yıllar boyunca Anadolu'daki çeşitli bölgelerde kullanılan tahta veya metal kalıplarla her evde bulunan narin desenlerin çeşitli kombinasyonlarla kumaşa basılarak sonradan renklendirilmesi ile ortaya çıkan

bir el sanatıdır. Bu çalışmada yapılan renklendirme tamamen doğal boyalarla yapılırken yerini modern teknolojiye bırakmış ancak ne çeşitliliğinden ne de Bedri Rahmi'ye şiirler yazdıracak güzelliğinden bir şey kaybetmemiştir. Yazmalar üretildikleri yer ile anıldıkları için Bedri Rahmi'nin Eren Eyüboğlu ile ürettiği “Kalamış Yazmaları” da Türk yazma tarihinde yerini almıştır.

1975 yılında hayatını kaybeden Bedri Rahmi Eyüboğlu'nun yazmacılık ustalığını oğlu Mehmet Hamdi Eyüboğlu, Amerika'daki öğrenimini tamamladıktan sonra Kanada asıllı eşi Hugnette Hanım ile birlikte aynı babası ve annesinin izinden giderek onlardan “el almış” ve sadece emeğini değil, göz nurunu da ekleyerek babasının felsefesi olan “güzeli çoğaltmak” ve geniş kitlelere yaymak için çalışmalara başladı. Mehmet H. Eyüboğlu 1977 yılında kalıp oyma dalında kendi buluşu olan yepyeni bir teknik geliştirerek ilk kez Eren Eyüboğlu kalıplarını oydu ve hayatının sonuna kadar Yazma Şenliğini aynı babasının başlattığı ve yürüttüğü şekilde yaparak yaşattı.

Mehmet H. Eyüboğlu'nun kendi sözleri ile yazmacılığa olan tutkusunu aşağıdaki satırlardan anlayabiliriz:

“Motiflerimizin gönüllere girme, akılda kalma, insanları mutlu etme, onlara neşe ve yaşama sevinç verme özellikleri var. Evrensellikleri var. Bizim motiflerin yayılma özelliği var. İşte bu yüzden yazmacı oldum.

Buna ikna olduğum için çok özen gösteriyorum tezgahıma... Ve benim yediveren ustalarım, annem babam yüreğimin taa içindedir. Onlara olan sonsuz sevgim, saygım, mesleğe olan aşkım beni ayakta tutuyor. Ustalarımın olan sevgiyle eriyip yok olasım geliyor....Kalıplarımı gözyaşlarımla oyuyorum, içlerine de canımı katıyorum...”

2009 yılında Mehmet H. Eyüboğlu'nun vefatının ardından oğlu Sabahattin Rahmi Eyüboğlu ailesinin, yok olmaya yüz tutan yazma sanatının yegane temsilcisi olan özelliğine sıkıca sarılarak onu devam ettirerek dedesi Bedri Rahmi'yi, babaannesi Eren Eyüboğlu'nu ve babası Mehmet H.Eyüboğlu'nu gururlandırmaya devam etmiş ve 70 yıldır aynı şekilde yazma atölyesinin devamına hayatını adanmıştır. Babasının vefatının ardından atölyenin işleyişini aynen devam ettirmiş, yazmacılığın hamurunda yoğrularak bu işin günümüze taşınmasında önemli rol oynamıştır. Dedesi, babaannesi ve babasından kalan mirası yaşatıp sahip çıkmış, halen onların anısını yaşatıyor hem de Anadolu kültürünün yaşamasına aracı olmaya devam etmektedir.





Babası Mehmet H. Eyüboğlu hayatı boyunca birçok yazmaya can vermiş ve daha önemlisi bu işin devamı, bir sonraki nesillere aktarılması için de gelini Sibel Eyüboğlu'nu yetiştirmişti. Torun S.Rahmi Eyüboğlu'nun eşi Sibel Eyüboğlu, Mehmet H. Eyüboğlu'nun atölyesinde çırak olarak başlamış ancak büyük bir emek ve titizlikle çalıştıktan sonra "usta" olmayı hak etmiştir. Yazmaların bugüne kadar gelmesinde büyük emeği olan Sibel Eyüboğlu, baskıdaki yaratıcılığını günümüz modern çizgilerle geleneksel motiflerimizi harmanlayarak yeni yorumlar getirmiş, üretimin her aşamasında omuzlarındaki sorumluluğun hakkını vererek çalışmış ve her yıl düzenlenen Bedri Rahmi Geleneksel Yazma Şenliği'nin başrolünü, onurla eşi ile paylaşmıştır.

Tüm sanat akımlarında olduğu gibi dönüşümün kaçınılmaz olduğu günümüzde, geleneksel yöntemlerin üretimi yavaşlattığı, öte yandan da üretim tekniklerinin gelişmesi ve çeşitlenmesi ile dönüşmesi sonucu Yazma Şenliği de ömrünü tamamlamış, yok olmamış ancak üretilen yazmalar sadece yılın bir hafta sonu yerine 365 günü alıcıları ile buluşmak üzere dijital ortama geçmiştir. Bu dönüşümün mimarı, Rahmi ve Sibel Eyüboğlu'nun kızları Eren Eyüboğlu'dur. Eren Eyüboğlu, soyadının getirdiği sorumluluk ile 4.nesil olarak sanat, yaratıcılık, vizyon ve estetik anlayışını başka bir platforma taşımış, özünden uzaklaşmadan yazmaların büyük dedesinin hedeflediği gibi her eve girmesi" yönünde adımlar atmış, hala annesinin gözetiminde ve emeği ile üretilen yazmaların www.eyubogluonline.com adresinde tüm beğenenleri ile buluşmasına ön ayak olmuştur. Hala birçoğu geleneksel yöntemlerle üretilen ancak yeni baskı tekniklerini de ekleyerek tüm Bedri Rahmi ve Eren Eyüboğlu eserlerinin her eve girmesi için büyük bir kapı aralamıştır.

Bir bayrak yarışı gibi nesilden nesile geçen yazmalar ve yazmacılık mirası Eyüboğlu Ailesi tarafından tüm sanat severlerin buluşması için sahiplenilmekte, korunmakta ve sürdürülmektedir.

Kaynakça:

Kalamış Yazmaları – Mehmet Hamdi Eyüboğlu

İnsan Kokusu – Bedri Rahmi Eyüboğlu

Türk Yazmacılık Sanatı – Reyhan Kaya

Milliyet Sanat Dergisi – 1974 Sayı:62

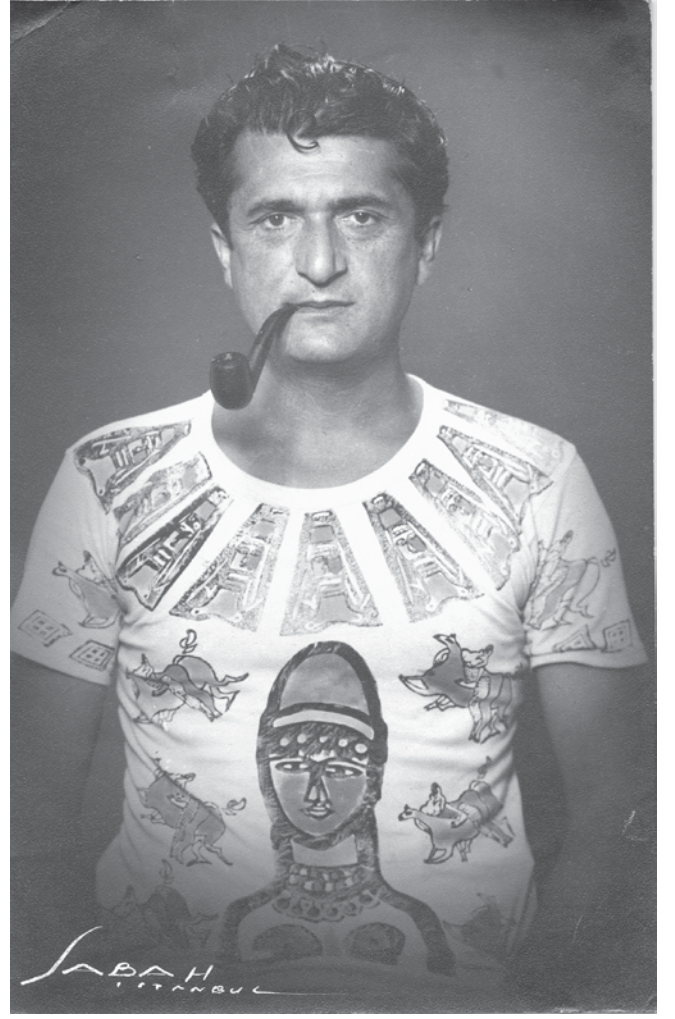
Aylık Güzel Sanatlar Gazetesi – 1976 (Ahmet Köksal, Turan Erol yorumları)

S.Rahmi Eyüboğlu anlatıları (torun Rahmi Eyüboğlu)

Yazma Destanı

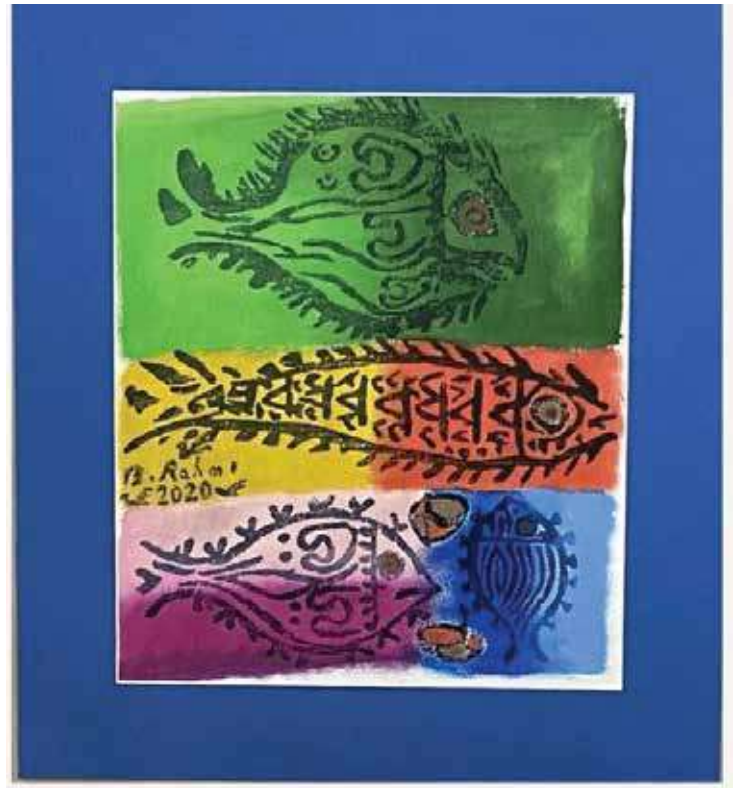
Söylemesi benden çalıp oynamasıSulukuleden
Yazmacı güzeli Binnaz, hastır boyaları çıkmaz
Çil çil olmuş boyadan koltuk altları
Yıldız yıldız benleri var sayılmaz.
Yazmacı güzeli onaltı yaşında
Altı senedir tezgah başında
Her yanı boya içinde ama alnı açık aklı başında
Bir de karanfili var kulağının arkasında
pembe pembe güler
Yazmacı güzeli Binnaz
Hem yazma basar hem şarkı söyler:
Yazmacı güzeli Binnaz hastır boyaları çıkmaz.
Her şeyin hası var bu dünyada
Fırının hası var, ekmeğin hası
Bahçenin hası var, insanın hası
Çeliğin hası var insanın hası
Gel gör ki her şeyin hası çarşıda satılmaz..
Yazmacı güzeli Binnaz, hastır boyaları çıkmaz.

Hele bir yeşili var zehir yeşili
Bir defa bulaşmaya görsün yüzüne gözüne
Vallahi billahi çıkmaz
Hamama da gitsen çıkmaz.
Buna cehri derler cehri
Aklına eserse alimallah sarıya boyar bütün şehri
Cehri dediğin bir küçük tohum
Kaynatırken buram buram temmuz kokar, tarla
kokar; bal kokar..



Buna kırmızı derler kırmızı değil
Çini maçından gelirmiş fi tarihinde
Kırmız dedikleri küçük bir böcek
Buğday gibi ekilip biçilerek
Hasadı yapılmış fi tarihinde.
Buna al makam derler buna mor
Neyin nesi olduğunu Şaban ustaya sor.
Şaban usta Üsküpten gelmiş, geleli otuz yıl
olmuş
Üsküdar'da Fıstık ağacında bir tezgah
kurmuş
Aklını fikrini yazmaya vermiş.
Dili birazcık Üskübe çalar

Mesela gel bir yemek yiyelim, demez de
Yiyelim bir yemek der...
Şipşak bir sofra kurulur
Tezgahın üzerine bir yazma serilir
Bir yumrukda iki baş soğan kırılır
Dört beş kalem pirzola, burcu burcu kekik
Sanki ömrümüzde yemek yemedik.
Kaynar kaynar balmumuna daldırır
İhlamur ağacından oyalar kalıbı
Bir kalıpta onbin yazma basılır
Kalıp deyip geçme, yürek ister, bilek ister,
göz ister
On binle çarpılır birin ayıbı
Kalıbın hasını da Hanımyan oyar
Hanımyan altmışbeş yaşındadır
Galata Kulesi kadar yerli, Kızkulesi kadar
turfandadır
Bir ellerini görsen baylırsın
Asur heykelleri gibi küt küt, çentik çentik
emektar eller
Binlerce kalıp oymuş bugüne kadar
On binlerce yazma dağda bayırda onun
şarkısını söyler
Yazmalar uçun, yayladan geçin
Has rengi, has biçimi; has insanı seçin
yazmalar..



Yazma üstüne ne söylesem az
En belalısı siyah üstüne beyaz
Yazmanın siyahı sıcak ister hamam sıcak
Sıcak bir şey değil, ama siyah boyanın dumanı
Ne dini vardır ne imanı
Yazmadan yıldırır budur
Bu çökertir elmacık kemiklerini
Akide şekeri gibi gülen gözler bulanır
Duman değil zehir, can mı dayanır?
Sonra yazmalar serilir çimene kandil kandil
Işıktan; renkten; nakıştan bir bayram kurulur
Davul zurna sesleri gelir uzaktan
İnsan eliyle tabiat gücü başa güreşirler
Daha sonra Bağlarbaşı'ndan denize inilir
Yazma dediğin balık misali akar suya, diri
suya bayılır
Boğazın suları kütür kütür
Has olmayan ne varsa söker götürür
En sonunda yazmalar havalanır öbek öbek
İstanbul'dan deniz kokan yosun kokan bir
merhaba!
İstanbul'dan deste deste nur, demet demet çiçek
Yurdun her yanına uçup gidecek
Yazmalar uçun yayladan geçin
İyi, güzeli; temizi seçin yazmalar!





- İTÜ & MonDes Global işbirliği ile '2. Yeni Kuşak Yönetim' eğitimi yoğun taleplerle 27 Şubatta başlıyor !



- 18 Ocak 2021 'de 'Yöneticinin kriz rehberi ' eğitimi koordine edildi.

- Aralık 2020 sayısı dijital platformlarda 50000 kişiye ulaştı ve okunma oranı %26,2 oldu.



- 2020 yılı ile birlikte dünya ve şirketler çok ciddi bir değişim yaşadı. MonDes Global şirketlerin bu değişime kolaylıkla uyum sağlaması ve yönetmesi için bünyesine 'Change Management' ile ilgili danışmanlık konusu ekledi.

- Türkiye'de Demir Çelik Sektöründe lider olan bir firma ile 'Yöneticilik Akademisi ' kurulması konusunda anlaşma sağlandı.



B. Rahmi
eyubogluonline.com

Eyüboğlu Online
*Eyüboğlu ailesinin
tek resmi
internet satış sayfasıdır.*



B. Rahmi
eyubogluonline.com

**BEDRİ RAHİMİ
EYÜBOĞLU
MİRASI**
eyubogluonline.com
**Adresinde
Sizlerle
Buluşuyor**



0 (542) 765 18 04

info@eyubogluonline.com

Toplu siparişleriniz için lütfen bizimle iletişime geçiniz.

Randevu sistemi ile Bedri Rahmi Eyüboğlu Sokak'ta yer alan atölyemizde ürünlerimizi satın alabilirsiniz.



**YÖNETİM
4.0**

**Firmanızın uzun yıllar
ayakta kalmasını istiyorsanız
bu eğitimi sakın kaçırmayın!**

**İTÜ ve MonDes Global İşbirliğindeki
Sertifika Programına Hemen Kayıt Olun!**

AYRINTILI BİLGİ İÇİN
mondesglobal.com

T. 0533 541 09 14



MonDes
Global

İTÜ

