

Yıl: 29 • Sayı: 196

önce  
kalite  
KalDer

# YENİ YÖNLER YENİ UFUKLAR

## Yeni Yönler ve Ufuklar

**GÖRGÜN ÖZDEMİR**  
Türkiye Kalite Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Türkiye'de Yeşil Ekonominin Gelişimi

**EBRU ÖZDEMİR**  
Limak Yatırım ve Limak Vakfı  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Türkiye'nin AB Perspektifi: Son Gelişmeler Işığında Beklentiler

**DOÇ. DR. ÇİĞDEM NAS**  
İKV Genel Sekreteri

## Türkiye Enerji Sektöründe Gelişmeler

**AHMET DÖRDÜNCÜ**  
Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı

## Türkiye ve Afrika İlişkileri

**DR. FATİH KEMAL EBIÇLIOĞLU**  
Koç Holding  
Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı

## Brexit Sonrası Türkiye ve İngiltere İlişkileri

**OSMAN OKYAY**  
DEİK Türkiye  
Büyük Britanya İş Konseyi Başkanı

## Birleşik Krallık'ın AB'den Ayrılmasının Türk Otomotiv Sektörüne Etkileri

**HAYDAR YENİGÜN**  
Ford Otosan Genel Müdürü,  
Otomotiv Sanayii Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Esas Sosyal

**EMİNE SABANCI KAMIŞLI**  
Esas Holding Yönetim Kurulu  
Başkan Vekili





## ÖNCE KALİTE

Sahibi	KalDer Adına <b>GÖRGÜN ÖZDEMİR</b>
Genel Yayın Yönetmeni	<b>SABRİ BÜLBÜL</b>
Yayın Koordinatörü	<b>ARZU ÖZEL</b> arzu.ozel@kalder.org <b>FIRTINA ARISOY</b> firtina@mavitanitim.com.tr
Görsel Yönetmen	<b>İLTER ÇITAK</b> mavi@mavitanitim.com.tr
İdare Merkezi	<b>TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ</b> Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad. Ofisim İstanbul Plazaları No:20/B K:11 N0:65 Maltepe PK:34846 İstanbul T: 0 (216) 518 42 84 F: 0 (216) 518 42 86
Yayına Hazırlayan	<b>MAVİ TANITIM VE İLETİŞİM</b> Cevizli Mah. Tarçın Çıkmazı Sokak No: 3 A Blok Kat: 5 Daire:16 Maltepe-İstanbul T: 0 (216) 345 99 20 T: 0 (530) 153 62 86

Önce Kalite Dergisi, Türkiye Kalite Derneği tarafından dijital olarak yayınlanır. Önce Kalite Dergisi'ndeki yazı ve resimler kaynak gösterilerek kullanılabilir.

**06** Yeni Yönler  
ve Ufuklar

**GÖRGÜN ÖZDEMİR**  
Türkiye Kalite Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı

**08** Yeni EFQM Modeli Yeni Yönler  
Yeni Ufuklar

**YILMAZ BAYRAKTAR**  
KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı,  
KalDer EFQM Temsilcisi

**20** Türkiye Enerji Sektöründe  
Gelişmeler

**AHMET DÖRDÜNCÜ**  
Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı

**24** Türkiye  
Afrika İlişkileri

**DR. FATİH KEMAL EBİÇLİOĞLU**  
Koç Holding  
Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı

**30** Birleşik Krallık'ın AB'den Ayrılmasının Türk  
Otomotiv Sektörüne Etkileri

**HAYDAR YENİGÜN**  
Ford Otosan Genel Müdürü,  
Otomotiv Sanayii Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

**38** Türkiye'de Yeşil  
Ekonominin Gelişimi

**EBRU ÖZDEMİR**  
Limak Yatırım ve Limak Vakfı  
Yönetim Kurulu Başkanı

**48** Türkiye'nin AB Perspektifi:  
Son Gelişmeler Işığında Beklentiler

**DOÇ. DR. ÇİĞDEM NAS**  
İKV Genel Sekreteri

# İçindekiler

60

*Standartlar ve Kriz Anlarında Dayanıklılık*

## ÖZLEM ÜNSAL

Arden Eğitim ve Yönetim  
Koçluğu Ltd.Şti. Genel Müdür

64

*Kriz Zamanlarında Bilimsel Temelli Üretim ve Verimlilik*

## TÜRKER BOZUNOĞULLARI

TPM Uzmanı  
Eğitmen ve Danışman

68

*Türkiye'de Yeşil Ekonominin Gelişimi*

## İDİL YİĞİTBAŞI

Yaşar Holding Yönetim Kurulu  
Başkan Vekili

70

*Ürünler, Hizmetler ve Beklentiler Hızla Değişiyor*

## SERHAT TOLGA SÖNMEZ

Vestel Beyaz Eşya A.Ş.  
Genel Müdür Yardımcısı  
Bulaşık Makinesi Fabrikası

72

*Gelecek Nesiller İçin Yaşam Alanı Yaratıyoruz*

## NURTEN ÜNER

Viessmann Manisa Isı Teknolojileri San. ve Tic.  
Ltd. Şti. Genel Müdür

74

*Yeni Ufuklara Yelken Açın*

## ŞİRZAT KARAYEL

Continental ContiTech,  
Genel Müdür

76

*Yeni Ufuklar İçin İnsan Kaynakları*

## YASEMİN ULUATAM

Asaş Ambalaj  
İnsan Kaynakları Müdürü

78

*Pandemi Döneminde Türkiye Sağlık Sektörü*

## DR. UĞUR KESKİN

Europ Assistance Türkiye

82

*EFQM 4 Yıldız ile Dünya Markası Olma Yolunda İlerleyeceğiz*

## AYLİN TÜLAY ÖZDEN

Doruk Otomasyon Yönetim Kurulu Üyesi,  
KalDer Yönetim Kurulu Üyesi

86

*Yeni Normalin Kazanana, Değişime Yön Verenler Olacak*

## AHMET YAĞCI

Hitachi Automotive Systems Group Avrupa  
Operasyon Direktörü

88

*Korona Virüs Zamanlarında Pazarlama Stratejileri*

## EROL SAPÇI

FKT Koltuk Sistemleri Üretim ve Dağıtım  
San. ve Tic. A.Ş. CEO

96

*Yerel Yönetimler ve Katılımcılık Çığdemim Derneği Deneyimleri*

## FATİH FETHİ AKSOY

ÇİĞDEMİM Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı

100

*Uzun İnce Bir Yoldayız, Gidiyoruz Gündüz Gece*

## GÖKHAN ÜVENÇ

Kayseri Ulaşım AŞ. Strateji ve  
Kurumsal Gelişim Müdürü

102

*Esas Sosyal*

## EMİNE SABANCI KAMIŞLI

Esas Holding  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili



Bu yıl kongreyi yeni bir platforma taşımanın heyecanını ayrıca yaşıyoruz ve dijitaldeki bu deneyimi iş dünyasına sunmaktan gurur duyuyoruz. Umuyoruz ki her zaman olduğu gibi kongremiz, tamamlanmasıyla ses getirecek, paylaşılan bilgiler yeni açılımlar sağlayacaktır.

Değerli Kalite Gönüllüleri,

**K**alDer'in en değerli markaları arasında olan Kalite Kongresi'nin 29'uncusunu sizlerle buluşturmaktan mutluluk duyduğumuzu belirtmek isterim. Her yıl iş dünyasının gündemini oluşturan, iş dünyasının değerli temsilcileri ve konusunda uzman 80'e yakın konuşmacıyı ağırlayan Kalite Kongremizin bu yılki teması, dünya ve ülke gündemine uygun olarak "Yeni Yönler ve Ufuklar" olarak belirlendi.

Bu yıl kongreyi yeni bir platforma taşımanın heyecanını ayrıca yaşıyoruz ve dijitaldeki bu deneyimi iş dünyasına sunmaktan gurur duyuyoruz. Umuyoruz ki her zaman olduğu gibi kongremiz, tamamlanmasıyla ses getirecek, paylaşılan bilgiler yeni açılımlar sağlayacaktır.

Dergimizin kongreye özel hazırlanan bu sayısında konuşmacılarımızın ve farklı bölgelerden üye kurumlarımızın tema doğrultusundaki görüş ve uygulamalarına yer verdik.

Programda da yer aldığı üzere kongremizi geçen yılları aratmayacak şekilde zengin

bir içerikle hazırladık. Kongreyi sizlere en iyi şekilde sunmak amacıyla ekibimiz ve iş birliği ortaklarımız titizlikle çalıştı. Kongrede her katılımcı, özel oturum ve paralel oturumlarda ilgi alanına göre dinleyip yararlanabileceği bilgi ve deneyimlerle karşılaşabilecek. "Pandemi Sonrasında Dünya: Yeni Dayanışma, Pandemi Sonrasında Dünya: Ekonomi, Türkiye - AB İlişkileri, Türkiye - BRI İlişkileri, Standartlar ve Kriz Anlarında Dayanıklılık, Türkiye - İngiltere İlişkileri, Türkiye - Afrika İlişkileri, Türkiye ve Sürdürülebilirlik, Türkiye - ABD İlişkileri, Türkiye'de Yeşil Ekonominin Gelişimi, Çok Taraflılık ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Türkiye'de Bilgi Ekonominin Gelişimi, Türkiye Enerji Sektöründe Gelişmeler, Pandemi Döneminde İnovasyon ve Endüstri 4.0, Yeni EFQM Modeli, Tekno-Gelecek ve Türkiye, Kriz Zamanlarında Bilimsel Temelli Üretim Ve Verimlilik, Pandemi Döneminde Türkiye Sağlık Sektörü, EFQM Modelinin Uygulanması" bu yıl kongrede ele alacağımız konular.

Kongrenin ikinci gününde geçmiş yıllarda olduğu gibi iş dünyası tarafından Türkiye'nin en prestijli ödülleri arasında kabul gören "Türkiye Mükemmellik Ödülleri" sahiplerine takdim edilecek.

Kongre boyunca "Kurumsal Mükemmellik ve Yönetim Sistemleri Sergisi" de düzenlenecek olup dijital sergimiz katılımcıların ziyaretine açık olacak. Sergide katılımcılar sanal olarak stantları ziyaret edebilecek, stant yetkilileriyle yazılı ve görüntülü görüşebilecekler.

Avrupa'nın yönetim alanındaki en etkili kongrelerinden biri olan Kalite Kongresi'ni sizlerle bir kez daha buluşturmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Bu süreçte bizlere destek olan yönetimize, kurumlarımıza, konuşmacılarımıza ve katılımcılarımıza teşekkür ediyor, kongremizin özel yayını olan bu dergimizi keyifle okumanızı diliyorum...

Saygı ve sevgilerimle,

**SABRİ BÜLBÜL**  
KalDer Genel Sekreteri



# Yeni Yönlere ve Ufuklar

## GÖRGÜN ÖZDEMİR

**Türkiye Kalite Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı**



Değerli Kalite Gönüllüleri,

**T**ürkiye Kalite Derneği, KalDer 30 yıldır mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak amacıyla faaliyetlerini sürdürüyor. 4 şube, 4 temsilcilik, 1300 tüzel, 700 bireysel üyesi ve gönüllülerinin katkıları ile bugün Türkiye'nin en prestijli Sivil toplum Kuruluşları arasında yer alıyor. KalDer, köklü geçmişinde edindiği birikim ve deneyimle 29 yıldır aralıksız olarak düzenlediği ve gündemi belirlediği Kalite Kongresi ile bir kez daha katılımçılarıyla buluşuyor. Bu yılı diğer yıllardan farklı kılan bir özelliği var biliyorsunuz, o da kongremizin yeni normalin şartlarına uygun olarak ilk defa "real time sanal kongre" olarak dijital platformda gerçekleştirilmesi.

Pandemi ile dijitalleşme sürecinde önemli adımlar atmıştık. Mart ayından bu yana düzenlediğimiz 52 adet dijital eğitim, söyleşi ve etkinliğimizden 15 bini aşkın paydaşımız yararlandı. Bu dönemde edindiğimiz deneyimler de kongrenin yeni sürecinde bizlere daha çok cesaret verdi.



**17-18 Kasım 2020 tarihlerinde 29. defa gerçekleştireceğimiz Kalite Kongresi'nde "Yeni Yönler ve Ufuklar" teması ışığında dünya için ve tabii ki ülkemiz için gündelik sorunlardan sıyrılarak doğmakta olan yeni fırsatları sizlerle tartışacak ve öğreneceğiz.**



Bu dönemde değişen paradigmlar ile karşı karşıyayız. Sosyal yaşam ve ilişkiler farklı boyut kazanıyor. Politik dengeler, uluslararası ticarete yönlendiren dinamikler farklılaşıyor. Yeni ufuklar neler olabilir, sorusu hep gündemde. Türkiye'nin dünya üzerindeki yerini ve ilişkilerinin nereye konumlanacağını, Türkiye için ortaya ne gibi fırsatlar çıkabileceğini kongrede tartışacağız.

17-18 Kasım 2020 tarihlerinde 29. defa gerçekleştireceğimiz Kalite Kongresi'nde "Yeni Yönler ve Ufuklar" teması ışığında dünya için ve tabii ki ülkemiz için gündelik sorunlardan sıyrılarak doğmakta olan yeni fırsatları sizlerle tartışacak ve öğreneceğiz.

Konuşmacılarımızın bilgi ve birikimleri, düşünce ve gelecek öngörülerini ile;

- İnsanlığı her yönüyle çevreleyen corona virüs salgının etkileri,
- Mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri,
- Dünyanın hangi yöne, hangi ufuklara evrileceğini,
- İnsanlık, dünya, ülkemiz, sektörler ve yönetim kalitesi açısından ele alarak;

birlikte tartışacak, yeni fikirlerin temellerini atacağız.

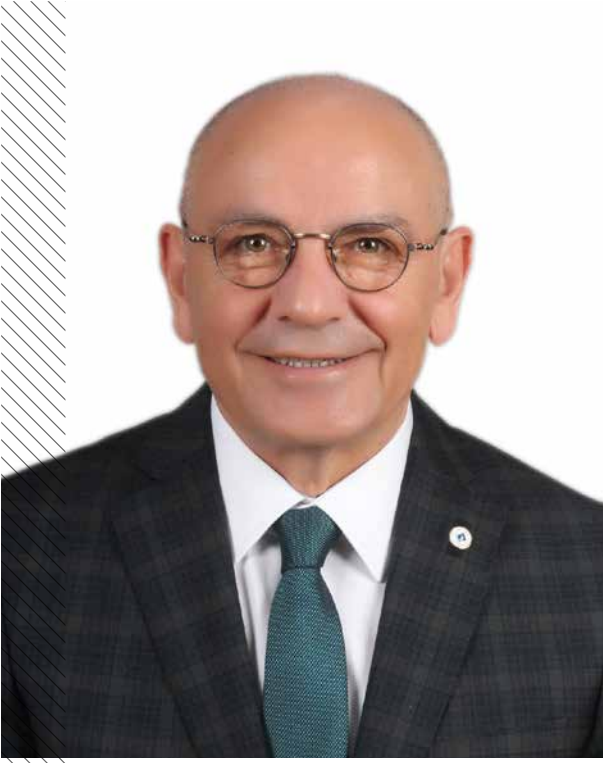
Bu dönemde değişen paradigmlar ile karşı karşıyayız. Sosyal yaşam ve ilişkiler farklı boyut kazanıyor. Politik dengeler, uluslararası ticarete yönlendiren dinamikler farklılaşıyor. Yeni ufuklar neler olabilir, sorusu hep gündemde. Türkiye'nin dünya üzerindeki yerini ve ilişkilerinin nereye konumlanacağını, Türkiye

için ortaya ne gibi fırsatlar çıkabileceğini kongrede tartışacağız.

KalDer, ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön gösterirken; EFQM Modelini bir yönetim modeli olarak tavsiye etmektedir. Dünya çapında tanınan bu model kuruluşlara, değişimi yönetme ve performanslarına iyileştirme konusunda rehberlik etmektedir. Çağın gereklerine uygun olarak kendini yenileyen ve geliştiren model, geçen yılın sonunda yenilenmiştir. Yenilenirken Birleşmiş Milletlerin 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını göz önünde bulundurmuştur. Dolayısıyla modeli uygulayan kuruluşların bu 17 amaç etrafında çalışmalar gerçekleştireceği göz önünde bulundurulmuştur. Kongrede yeni EFQM Modeli ve Sürdürülebilirlik konuları da ele alacağımız konular arasında olacak.

Oldukça zengin içerikle oluşturduğumuz 29. Kalite Kongremizi, en iyisini yapabilmek tutkusuyla hazırladık.

Tüm katılımcılar için fayda yaratması dileğimle,



**YILMAZ BAYRAKTAR**  
**KalDer Yönetim Kurulu**  
**Başkan Yardımcısı,**  
**KalDer EFQM Temsilcisi**

# Yeni EFQM Modeli Yeni Yönler Yeni Ufuklar

“

EFQM yeni model ile hem yeni kavramları hayatımızın içine getiriyor hem de var olan bazı kavramlarda değişimden çok bir dönüşümü vurguluyor. Tüm kuruluşların atıfta bulunduğu ya da uygulamaya çalıştıkları Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları artık modelimizin içinde resmen yer aldı.

**E**FQM Modeli 2013 sürümü ardından, değişen teknolojik altyapı, küreselleşen, ardından 'küçülen' dünya ve öne çıkan yenedünya düzeni modelin değişimini de beraberinde getirdi. 2020 modelinin bir 'güncelleme' olduğu yönünde olan görüşümüz çok değerli çeviri ekibi ile 3 ay süren çalışmalarımız ardından bunun bir güncelleme değil bir 'değişim ve dönüşüm' olduğunu kavradık.

Gururla belirtmeliyim ki, KalDer ekibi ve çeviride birlikte o heyecanı yaşadığımız Kalite Gönüllüleri sevgili arkadaşlarımız Can BAYKUT, Mehmet ÇOBAN, Haluk GÖZÜYILMAZ, Kazım SAVER ve Celal SEÇKİN ile çeviriyi kısa sürede gerçekleştirdik. Bu çabalarımız ile modelimiz salgın dönemi yasakları başlamadan hayata geçmiş oldu. Yaz günlerinde büyük özveri ile yapılan bu çalışma ile EFQM resmi web sitesinde belli başlı Avrupa dilleri ile birlikte Türkçe EFQM Modeli dilimizin bütün güzellikleri ile yerini aldı.

Bu çeviri sonrası paydaşlarımız, eğitimlerimiz, değerlendiricilerimiz ve rehberlerimizle yapılan çalıştaylar ile Model'in Türkçe çevirisine son şeklini verdik, katkı veren her arkadaşımıza teşekkürü bir borç biliyorum.

Mart ayından başlayarak yaz başına kadar olan kısıtlamalar ve yasaklar KalDer ekibinin hızını kesmedi. Bu dönemi sanal ortamda etkin ve verimli kullanarak bir yandan Model tanıtımlarını gerçekleştirdik öte yandan geniş katılımlarla çok sayıda eğitim, oturum ve paylaşım yaptık.



## Sürdürülebilir Kalkınma İçin KÜRESEL AMAÇLAR



KalDer'in 30. yılını daha fazla bir etkileşim içinde yapabilmek en büyük arzumuzdu ama salgın dönemi kısıtlamaları nedeniyle zorluklarımız oldu. En önemli etkinliğimiz olan Kalite Kongremizi sanal ortamda yapmaya karar verdik. Kongrelerimiz ana teması ve seçkin konuk ve konuşmacıları ile ülkemizin yakın geleceğine hep yön veren bir etkinlik oldu. Dört yıl önce 'Yeni Normal' tamamız bugün her yöneticinin konuşmasının başlangıç sözcüğü oldu. Bu yılda değişen dünya düzeninin bir sonucu, belki de Wuhan'dan başlayarak Avrupa'ya uzanan eski İpek Yolu'nun bir tekrarı olan Belt and Road Initiative (BRI) oluşumundan yola çıkarak kongre ana temasını sevgili Ali GİZER'in de katkılarıyla 'Yeni Yönler - Yeni Ufuklar' olarak gerçekleştiriyoruz. Kongremize katılım ve katkılarınız için şimdiden hepimize teşekkür ediyoruz.

EFQM yeni model ile hem yeni kavramları hayatımızın içine getiriyor hem de var olan bazı kavramlarda değişimden çok bir dönüşümü vurguluyor. Tüm kuruluşların atıfta bulunduğu ya da uygulamaya çalıştıkları Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları artık modelimizin içinde resmen yer aldı.

Onlarca yıldır çabaladığımız ve erişmeye çalıştığımız 'mükemmellik' yerini 'üstün performanslı kuruluşlara' dönüştü. Yapılabilmesi için her kuruluş çok emek verdiği 'değişim' programları yerini artık 'dönüşüm' bıraktı. Üzerinde onca emek verilen 'Liderlik' kavramı kurum kültürü-

le daha da bütünleşerek "her seviyede liderlik" anlayışına dönüştü. Yakın zamana kadar gündemde bile olmayan 'döngüsel ekonomi' artık modelin yeni sürümünde ayrı bir yer tutuyor. Tarihte hep var olan erkek egemen toplumlarda tutunamayan 'toplumsal cinsiyet eşitliği ve cinsiyet dengesi' modelde ayrı bir vurgu alanı oldu. 'Çeviklik' kavramı yeni sürümde biraz daha derinlik içererek gündeme geldi.

Kuruluşun ürünlerinin, hizmetlerinin ve çözümlerinin müşterilerine sunduğu ayırt edici özelliği tanımlayan 'değer önermesi' artık yeni sürümde yerini aldı. Yapısal olarak yeni bir kavramla tanıştık ve adını koymakta zorlandık; 'üçüncü sektör kuruluşu'. Çeviri sırasında en çok zorlandığımız kavramlardan biri de 'yıkıcı düşünce' oldu. Bakış açımızı kökünden değiştiren bu kavram; dönüşümün, 'yıkıcı düşünce' geliştirilemeden olamayacağını bizlere öğretti. Bu aşamada bunu yüz yıl önce bizlere öğreten Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk'e minnet ve saygılarımı bir kez daha iletiyorum.

### Liderlik:

Farklı bir liderlik stiline olan gereksinim

- Etkili liderlik kuruluşu amaç ve vizyonu doğrultusunda tutar.
- EFQM Modeli, her ekipte ve her projede güçlü karar alma, işbirliği ve ekip çalışması sağlamak için "her seviyede liderler" yaklaşımını benimser.

Yeni Model ile bu yazıda vurguladığım ve öne çıkan başlıklara ek olarak belki de aşağıdaki tablo bir özet olabilir.

2013 Modeli	2020 Modeli
Mükemmel Kuruluşlar	Üstün Performanslı Kuruluşlar
Kuruluş Bağlamı	Ekosistem
8 Temel Kavram	-----
9 Kriter (5 Girdi, 4 Sonuç)	
32 Alt Kriter	3 Boyut (Yön, Uygulama ve Sonuçlar);
7 Kriter (5 Girdi, 2 Sonuç) ve 23 Alt Kriter	
119 Yol Gösterici Madde	112 Yol Gösterici Madde
Girdi -Sonuç RADAR'ı	Yön - Uygulama - Sonuçlar RADAR'ı

#### Dönüşüm:

- Performans ve Dönüşümün birlikte yönetilmesi
- EFQM Model'inin değer kattığı, kurumsal başarı için çerçeve sağladığı yer burasıdır.

#### Esneklik ve Uyumluluk:

- Herhangi iki kuruluş birbirine benzemez.
- EFQM Modeli, büyüklük veya sektörden bağımsız olarak, kuruluşların sürdürülebilir üstün performans sağlaması için esnek ve uyumlu bir şekilde oluşturulmuştur.

#### Gelecek Odaklılık:

- EFQM Modeli kuruluş analizini, ekosistemini anlamının ve geleceğe ilişkin tahminlerini ve doğru dönüşümü sağlamadaki öngörülerini kullanmaya odaklanmaktadır.

EFQM Modeli yukarıda özetlenen değişiklikler dışında EFQM ve KalDer gibi Ulusal Ortaklar içinde yeni bir çalışma düzeni getirmiştir. Bu yapısal ve mali değişimin bizlere yüklediği yeni sorumluluklar ve etik anlayışımıza getirdiği yenilikler göze çarpmaktadır. Başlıklar halinde bunları özetlersek:

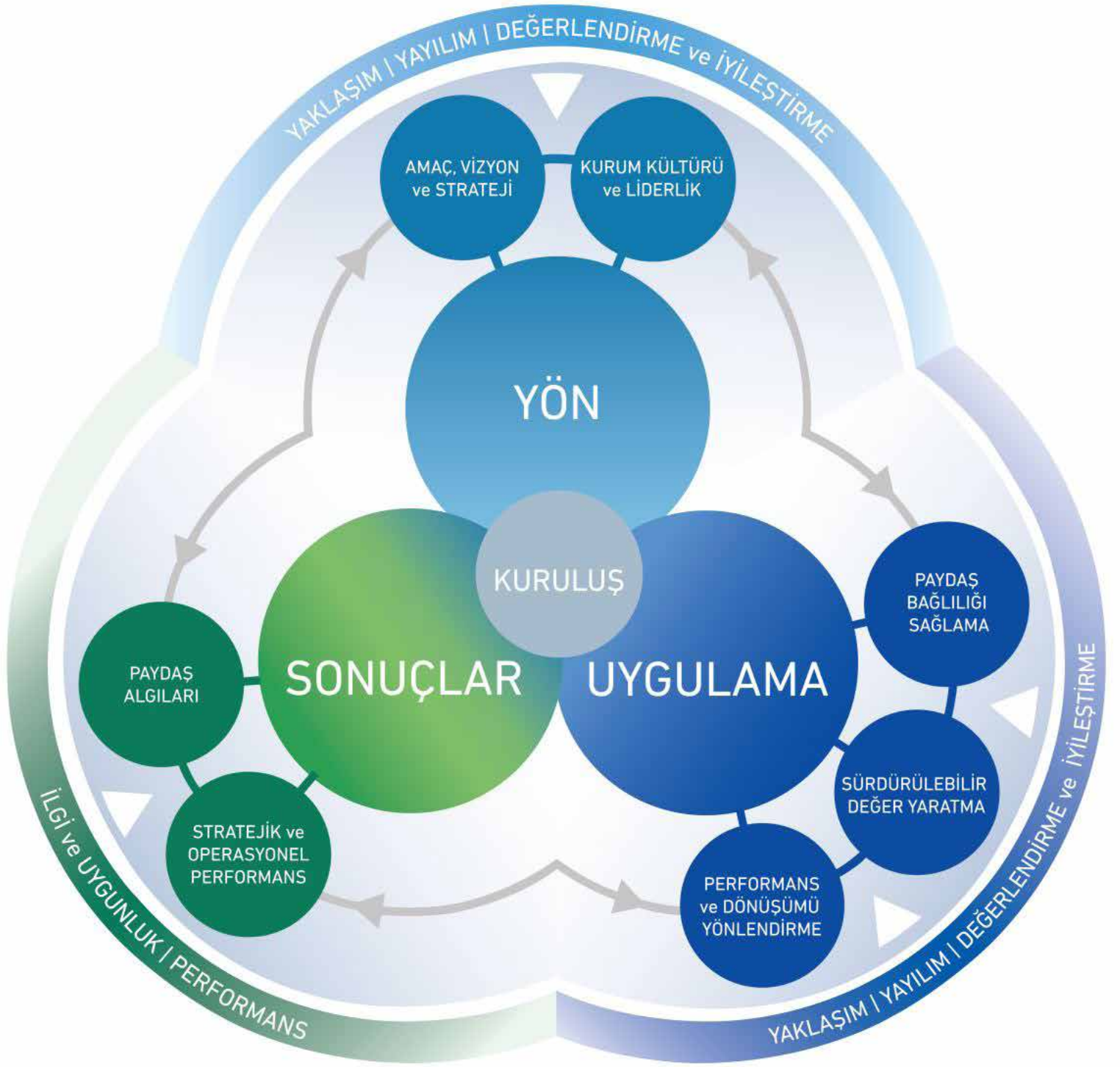
- EFQM, 2020 yılından itibaren her ülkede birden fazla ortakla da yürütülebilen bir çalışma dönemini başlatmıştır. Bu ortaklardan sadece biri (Referans Ortak) aynı zamanda Ulusal Ödül Süreci de dâhil Tanıma Sistemlerini yürütme yetkisinde bulundurabilmektedir. Bu yetki kuralları gereği sadece ve sadece bir Sivil Toplum Kuruluşuna verilebilmektedir; Türkiye'de de bu Referans Ortak yetkisi sadece KalDer'e verilmiştir.
- Bu bakış ve yetkiyle, KalDer, EFQM'in tüm yayınlarının, eğitim ve benzeri ürünlerinin Türkçe-

ye çevrilmesi haklarının doğal sahibi olup bu hakların kullanımı telif haklarına tâbidir. Aynı dili konuşan Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi ülkelerde yaşanmış olan telif sorunlarının ülkemizde ve Türkçe eğitim verecek Avrupa ülkelerinde yaşanmaması için ilgili paydaşların etik tutum ve davranışları önemli olacaktır.

- Türkiye'de ve hatta Türkiye dışında EFQM eğitimlerinin Türkçe sürümlerinin verilmesi sırasında KalDer'in yönettiği çeviri sürecinin ürünü olan materyal (katılımcı dokümanları, eğitmen dokümanı, yardımcı dokümanlar, alıştırmalar, sınavlar, görseller, posterler kullanılmalı, hiçbir rehber kendi tarz ve yöntemlerine göre geliştirilmiş Türkçe EFQM eğitimi dokümanı kullanmamalıdır.
- Bu mekanizma içinde yetkili herhangi bir ortak (KalDer olması şart değil) eğitim alan ve eğitimi başarıyla tamamlayan katılımcıların EFQM Eğitim/Değerlendirici veri tabanlarına kaydı yapılır.
- Bütün bu söylemlerin ışığında EFQM Modeli KalDer'den Öğrenilir diyoruz. KalDer dışında eğitim verecek paydaşlarımıza başarılar diliyor ve etik kurallara uyum sağlandığı sürece de her türlü desteğe hazır olduğumuzu vurgulamak isterim.

Değerli Kalite Gönüllüleri,

Hepinizi 29. Kalite Kongremizde modelimizi daha yakından tanımak, seçkin konuklarımızın görüşlerini öğrenmek, Yeni Yönler ve Yeni Ufuklara yol almak için sizleri aramızda görmek istiyoruz. Görüşleriniz, katılımınız ve katkılarınız bizler için çok önemlidir. Hepinizi sevgi ve saygı ile selamlıyorum.





# Çok Tarafllık, Sürdürülebilir Kalkınma ve Covid Sonrası Yeniden İnşa

“

Salgının başlangıcından itibaren, Birleşmiş Milletler sistemi erken ve kapsamlı bir şekilde harekete geçmiştir. Bu çerçevede BM küresel sağlık müdahalesine öncülük etmiş, acil ihtiyaç sahiplerine yönelik insani yardımları sağlamış; krizin sosyo-ekonomik etkilerinin hafifletilmesine yönelik araçlar ve politika gündemleri belirlemiştir.

**ALVARO RODRIGUEZ**  
**Türkiye Birleşmiş Milletler**  
**Mukim Koordinatörü**

**C**ovid-19 salgını, eşi benzeri görülmemiş bir küresel sağlık krizi olarak ortaya çıkmış ve dünya üzerinde büyük can kayıplarına neden olmuştur. Çok geçmeden bir sağlık krizi olarak başlayan durum, yakın tarihte tanık olunan en derin ekonomik krizlerden birisi haline dönüşmüş ve birkaç hafta içerisinde küresel ekonomik ortamı dramatik bir şekilde değiştirmiştir.

Zaman geçtikçe salgının etkilerinin hızla gelişen dinamiklerle birlikte sosyo-ekonomik alanlara doğru ilerlediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda virüs ve yayılmasını hafifletmek için alınan önlemler, dünya genelinde ekonomileri ve toplumları ciddi şekilde etkilemiştir. Dünya genelinde yaklaşık 170 ülkenin bu yıl ekonomik bir daralma yaşamaması beklenmektedir.

Türkiye de bu olumsuz tablonun bir istisnası konumunda değildir. Salgın, dünyanın hemen hemen her yerinde yaşamları ve geçim kaynaklarını tehdit etmeye devam etmekte, Covid-19 krizi milyonlarca insanı yoksulluğa itmekte, mevcut eşitsizlikleri derinleştirmekte, yaşamları ve sağlık so-

“

Türkiye'deki BM sistemi de Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin ve kalkınma alanındaki diğer paydaşların Covid-19 krizine yönelik çabalarını desteklemek için hızlı bir şekilde yanıt vermiştir. Bu bağlamda, salgının ekonomik ve sosyal etkilerini değerlendirmek ve ilgili müdahale alanlarını belirlemek üzere özel bir Çalışma Grubu oluşturulmuştur.

nuçlarını tehdit etmekte, kadınlar, gençler, engelli kişiler ve yoksullar başta olmak üzere, kırılgan gruplar üzerinde orantısız bir etki yaratmakta ve dolayısıyla Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yönelik ilerlemeyi de sekteye uğratmaktadır.

Salgının başlangıcından itibaren, Birleşmiş Milletler sistemi erken ve kapsamlı bir şekilde harekete geçmiştir. Bu çerçevede BM küresel sağlık müdahalesine öncülük etmiş, acil ihtiyaç sahiplerine yönelik insani yardımları sağlamış; krizin sosyo-ekonomik etkilerinin hafifletilmesine yönelik araçlar ve politika gündemleri belirlemiştir. Bu bağlamda, Birleşmiş Milletler Covid-19'un etkilerinin bertarafına ilişkin üç temel bileşen üzerinde odaklanmıştır:

- Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yönlendirilen büyük ölçekli, koordineli ve kapsamlı bir sağlık müdahalesi,
- Krizin insani ve insan hakları boyutlarını ele alarak; insan hayatını ve insanların geçim kaynaklarını korumak için geniş kapsamlı bir çaba,
- Altta yatan kırılganlıkları ele alarak ve daha adil, eşit ve dirençli toplumlara ve ekonomilere yönelik COVID-19 sonrası daha iyi bir dünyaya götüren dönüştürücü bir iyileşme süreci.

BM Genel Sekreteri'nin Paylaşılan Sorumluluk, Küresel Dayanışma: COVID-19'un Sosyo-ekonomik Etkilerine Yanıt Raporu'nda vurguladığı gibi, "Krizle uğraşırken, daha

iyi iyileşme ve sürdürülebilir toplumlar inşa etme fırsatını kullanmalıyız. 2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile geleceğin küresel yol haritasında ortaya konulduğu gibi yapmamız gerekenin ne olduğunu zaten biliyoruz."

Türkiye'deki BM sistemi de Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin ve kalkınma alanındaki diğer paydaşların Covid-19 krizine yönelik çabalarını desteklemek için hızlı bir şekilde yanıt vermiştir. Bu bağlamda, salgının ekonomik ve sosyal etkilerini değerlendirmek ve ilgili müdahale alanlarını belirlemek üzere özel bir Çalışma Grubu oluşturulmuştur.

Söz konusu Çalışma Grubu kurumlar arası bir ortak çaba neticesinde Covid-19 krizinin sosyo-ekonomik etkilerinin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmış; başta Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti olmak üzere, ilgili paydaşların Covid-19'un etkilerinin azaltılmasına yönelik çabalarına katkı sunmak amacıyla tam teşekküllü bir BM Covid-19 Sosyo-Ekonomik Müdahale Planı hazırlamıştır. Bu kapsamda yapılan analizler, Covid-19 salgınının dünyadaki birçok ülke ile birlikte Türkiye'de Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına yönelik ilerlemeyi kesintiye uğrattığını ve 2030 Gündemindeki ilerlemeyi olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Krizin, özellikle kırılgan gruplar üzerinde daha yıkıcı etki gösterdiği tespit edilmiş olup, bu süreçte "kimseyi geride bırakma" ilkesi bir kez daha önem kazanmıştır.

BM Sosyo-Ekonomik Müdahale Planı'nın amacı, Covid-19'a yönelik BM'nin Türkiye'deki faaliyetlerini ve küresel hedefler ve 11. Ulusal Kalkınma Planında (2019-2023) belirtilen uzun vadeli ulusal kalkınma perspektifiyle uyumlu hale getirmektir. BM'nin bu alandaki çabaları; kısa vadede acil müdahale, orta vadede toparlanma ve uzun vadede daha iyi inşa etmeye yönelik olup; Plan beş bileşen altında yapılandırılmıştır: (i) Önce Sağlık; (ii) İnsanları Korumak; (iii) Ekonomik İyileşme; (iv) Makroekonomi ve Çok Taraflı İşbirliği; ve (v) Sosyal Uyum ve Toplumsal Dayanıklılık.

### **Küresel sorunlara küresel çözümler gerekir**

Kriz aynı zamanda iklim değişikliği, eşitsizlikler ve krizin yol açtığı diğer birçok





adaletsizliği ele almak için de bir fırsat sağlamaktadır. Sürdürülebilir olmayan sistemlere ve yaklaşımlara geri dönmek yerine, yenilenebilir enerji, sürdürülebilir gıda sistemleri, toplumsal cinsiyet eşitliği, daha güçlü sosyal güvenlik ağları, evrensel sağlık sistemleri gibi birçok alanda daha sürdürülebilir ve dayanıklılığa dayalı yaklaşıma ve uluslararası bir sisteme geçiş ihtiyacı vardır. Örneğin, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri salgın nedeniyle daha da olumsuz bir hal almıştır, ancak devam eden iyileşme çabaları, yeniden yapılanmanın tüm aşamalarında cinsiyete duyarlı bir yaklaşım benimsenmesi halinde cinsiyet eşitliğini ilerletmek için eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Özel sektör, özellikle çok uluslu şirketler, KOBİ'ler ve yerel değer zincirleri, Covid-19'un tetiklediği koşullardan olumsuz etkilenmiştir, ancak kriz diğer taraftan iş birliğine dayalı sürdürülebilir üretim modellerinin krizlere daha dayanıklı özel sektör yapılanması için gerekli bir unsur olduğunu bir kez daha vurgulamıştır. Çalışma dünyası da Covid-19 krizinden derinden etkilenmiştir. Herkes için insana yakışır iş perspektifine uygun olarak; Covid 19 sonrası dönemde sürdürülebilir bir iyileşme ve daha iyi bir çalışma dünyası inşa etmek; hükümetler, sosyal taraflar ve özel sektör için giderek daha fazla önem kazanan bir öncelik haline dönüşmüştür.

Covid-19 krizinin sosyo-ekonomik etkilerinin bertarafı, uzun vadeli bir vizyon çerçevesinde, tamamlayıcılık ilkesi doğrultusunda çok paydaşlı iş birlikleri ile sağlanabilecektir. Bu çerçevede hükümetlerin, uluslararası kuruluşların, sivil toplum kuruluşlarının, özel sektörün fon sağlayıcıların ve bireylerin eşgüdüm ve iş birliği içerisinde hareket etmesi, kriz sonrası yeniden

inşa sürecinin olmazsa olmazıdır. Bu süreçte, politika geliştirmeden uygulamaya kadar uzanan kurumsal deneyimleri, kaynakları, bilgi ve iletişim altyapıları ve araçları ile Birleşmiş Milletler, krizin sosyo-ekonomik etkilerinin bertarafında ve yeniden yapılanma sürecinde azami katkıyı sunacaktır.



Kriz aynı zamanda iklim değişikliği, eşitsizlikler ve krizin yol açtığı diğer birçok adaletsizliği ele almak için de bir fırsat sağlamaktadır. Sürdürülebilir olmayan sistemlere ve yaklaşımlara geri dönmek yerine, yenilenebilir enerji, sürdürülebilir gıda sistemleri, toplumsal cinsiyet eşitliği, daha güçlü sosyal güvenlik ağları, evrensel sağlık sistemleri gibi birçok alanda daha sürdürülebilir ve dayanıklılığa dayalı yaklaşıma ve uluslararası bir sisteme geçiş ihtiyacı vardır.



# UK - TURKEY RELATIONS

## **ALDERMAN EMMA EMETULLAH EDHEM**

**Chairman Turkish British Chamber of Commerce and Industry Alderman City of London Corporation**

**Vice President CYPBERPOL, International Cyber Policing Bureau Board of Directors UK Hungarian Business Council**

**B**ilateral relations and influence between the UK and Turkey come about in a deeply rooted manner many centuries ago when Sultan Selim III sent Nelson the most magnificent and inspiring military accessory never before awarded to a non-Muslim recipient. In fact, the honour of receiving this extraordinary piece of diamond encrusted jewel was such that Nelson would thereafter be seen to wear the Celenk, known as the Plume of Triumph, on his naval hat. This in turn inspired the start of the fashion revolution in England, copied by high society and bringing about the soft diplomacy of deep rooted relations that was in due course to become the bedrock of economic relations between the two countries.

And now to modern times, the two countries not only continue to have strong political ties, but developed in such leaps and bounds that trade ties reached staggering levels rivalled only by Germany. Looking at pre-covid tourism, automotive, white goods, textiles and the growing agricultural transactions between the two it was only a matter of time before the UK was destined to become Turkey's number one destination for trade were it not for the pandemic interruption. The close ties between two countries is easily illustrated with multiple examples from commercial realities, the proof of current status of bilateral relations. Better still, UK remains the number 1 choice for Turkish investors in Europe.

Significant numbers of Turkish investors realise their global ambitions through strategic investments into the UK, including Arcelik/Beko, Turkish Airlines, Pladis: bringing together Godiva, McVitie's and Ülker, Vestel, Vitra and more recently MikroDev and Mata Automotive.

If that wasn't enough, the strong commercial ties with Turkey, particularly in energy, infrastructure, healthcare, technology, retail, defence & security, aerospace; and the financial and business services sectors completes the picture.

The importance of British investment can be perceived from their abundance in the Turkish markets. Some of the largest investors and famous household names in Turkey are from the UK, such as Vodafone, HSBC, Rolls Royce, BP and many more. There are also firms wishing to enter into the Turkish market in the past two years, namely, BUPA, Dyson and Vitabiotics.

### **What is the bilateral trade volume between the UK and Turkey?**

The latest UK-Turkey bilateral trade statistics, which cover the four quarters up to the end of Q1 2020, the bilateral trade (in goods and services) has reached £18.6 billion, which represents an increase of 8.7% from the same period last year.

The main goods traded between the UK and



Turkey in recent years have remained fairly consistent, with much of the value coming from the UK and Turkey tapping into regional supply chains that benefit both countries as we focus on our strengths.

The top goods exported from Turkey to the UK were clothing, electrical machinery, automotive parts, other road vehicles and electrical consumer goods

The top goods exported from the UK to Turkey were Mechanical power generators, textile, metal ores and scrap, plastics in primary forms and cars.

In the same period,

- Turkey was the UK's 19th largest export market, accounting for 1.2% of total UK exports.
- Turkey was the UK's 16th largest import market accounting for 1.5% of total UK imports.
- The UK was the Turkey's 2nd largest export market, accounting for 6.3% of total Turkey exports
- The UK was the Turkey's 9th largest import market, accounting for 2.4% of total Turkey exports

Whilst the effects of Covid is felt in both countries, the combination of the underlying economic assets of the UK and Turkey are independent of Covid and Brexit, the proven adaptability and the proven resilience of both economies will be the route to recovery and further progress.

Over the last three years both governments have been working closely to lay the preparations for future trade as the UK leaves the EU at the end of 2020.

Perhaps it is here that both economies will focus, bringing new ways of working and new methods of resilience, exploring partnerships that will be mutually beneficial, moving out of the pandemic and back into its usual business confident self.

**For Turkish Businesses, what will be the most attractive sectors in the UK post-pandemic and post Brexit?**

The UK is one of the world's leading international Finance and Professional Service centres. The combination of its unmatched connectivity, regulations, huge and diverse talent pool, business- friendly environment and a culture of innovation, makes the UK the location to engage

in business dealings for entrepreneurs from all around the world.

One should not forget to mention London being the global hub for economic activity. The City of London is home to more banking headquarters than any other place in the world and a magnet for investment, with deep human linkages to virtually every economy globally.

The UK has been the number one destination for Foreign Direct Investment in Europe and continues to be so today and no doubt, after the 1st of January 2021, will continue to be a satellite for international business.

As the 5th largest economy of the world, the UK has always been a champion of new business models, innovative products and solutions and entrepreneurial talent. It is a world hub for the fast- moving sectors that are reshaping the financial world of tomorrow and pioneering new ways of doing business.

It is clear, the majority of current investors plan to stay in the UK for the long-term and look to ride global ambitions through strategic investments into the UK. There is a creative energy that spans the country's sectors and economy. A consequence of its open and multi-cultural society.

An analysis of the underlying fundamentals brings clarity to the picture – the UK came into the pandemic from a position of strength, remains in a position of strength and moves forward in a position of strength.

The growth factor has undoubtedly been impacted, whereas the above mentioned underlying fundamentals of UK economic assets remain the same. The UK's economy remains strong even in times of difficulty. For instance, the UK GDP grew back by 8.7% in June after months of lockdown.

Concomitantly, the same factors apply for Turkey too. Turkey is a dynamic ever-growing economy. Turkey is a strong satellite hub for businesses with its large domestic market of 82 million people and its strategic location. In addition to this, Turkey's liberal investment climate, together with its skilled, cost-competitive and highly productive labour force renders it a very attractive country to invest in.

Over the last three years both governments have been working closely to lay the preparations for future trade as the UK leaves the EU at the end of 2020. Perhaps it is here that both



economies will focus, bringing new ways of working and new methods of resilience, exploring partnerships that will be mutually beneficial, moving out of the pandemic and back into its usual business confident self.

#### **What are the leading business sectors for the UK and Turkey?**

A business must appreciate the existence of several differences in the UK markets. Firstly, it is worth mentioning that the UK's business environment and culture is different to that of Turkey, particularly in trading standards and quality assurance. Moreover, it should be taken into account that there is very strong competition in most of the sectors in the UK.

Prior to taking the decision of embarking on market entry into the UK, Turkish entrepreneurs must gather sufficiently wide information about the relevant UK market, and, importantly, relevant UK Regulations. This task is crucial for setting up a viable, stable and long-lasting business.

Additionally, it goes without saying, new entrants as well as present entrepreneurs those who wish to expand their business, should take into account the changes to trade and investment models that the pandemic has brought. The exporters, after having built a strategy which aims to minimise the potential risks, will find out that the UK market offers many rewards to exporters.

#### **What are these changes that could influence how business is conducted in the future?**

I believe there will be shift towards:

- Balancing short, medium and long-term plans
  - Making the brand synonymous with safety and security
  - Technology-driven re-structuring
  - Seeking partnerships in declining businesses
  - More competition
  - Preparing responses to new vulnerabilities, like health emergencies natural disasters and cyber incidents
  - Building a high degree of flexibility and continued resiliency
- and
- Factoring sustainably to growth.

The Turkish British Chamber of Commerce and Industry have spent many years bringing together businesses and helping innovation thrive. When the pandemic happened, we saw it as an opportunity to help our existing members move into new spheres, or tweak the existing business models to fit the new norm. It has been a difficult ride, but not one we shirked from. We have always followed the basic principle that it is with the strength of 'together' that we can affect change where change is needed. That could not be more true than right now.



# Türkiye Enerji Sektöründe Gelişmeler



## AHMET DÖRDÜNCÜ Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı

Saygıdeğer okurlar,

**M**ükemmellik kültürünü bir yaşam biçimine dönüştürme misyonuyla, ülkemizin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü ve sosyal refahını artırmaya yönelik çok kıymetli çalışmalara imza atan Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer) yayın organı Önce Kalite Dergisi'nde görüşlerimi aktarma şansına sahip olduğum için teşekkür ederim.

KalDer'in, her yıl birbirinden değerli konuklarla dünya gündemini ele aldığı Kalite Kongresi, bu sene 29. yaşına bastı. Türkiye Enerji Sektöründe Gelişmeler" başlıklı oturumda bulunmanın mutluluğunu yaşıyorum.

"Yeni yönler ve ufuklar" ana temasıyla gerçekleşen bu yılki etkinliği, öncekilerinden ayırsa ilk defa dijital ortamda düzenleniyor olması. Herkesçe bilindiği üzere, etkileri hala süren Covid-19 pandemisi, içinde barındırdığı risklerin yanı sıra bu gibi birtakım değişikliklerin de habercisi.

Salgının yol açtığı koşullar, iş dünyası adına kimi zaman zorlayıcı ölçüde direnç gerektirmiş olsa da, bilhassa enerji sektörünün 2020 yılındaki bu çetin sınavdan yüzünün akıyla ayrılacağını düşünüyorum. Vaka rakamlarının gün aşırı yükseldiği bu dönemde, hastaneler başta olmak üzere, kamu

kurumları ve diğer tüm konutların ihtiyaçlarının en başına enerji yazıldı. Toplum sağlığı adına yaşamsal önem arz eden enerji tedarikinde geniş çaplı hiçbir sorun yaşanmamış olmasını kayda değer bir başarı olarak yorumlamak gerektiğine inanıyorum. Bu önemli başarıda, Türkiye enerji sektörünün güçlü alt yapısı ve iyileştirilmesi gereken hususlar olsa da, enerji piyasasını liberalleştirme düzenlemelerine yönelik atılmış adımların payı büyük. Bugün geldiğimiz noktada özel teşebbüslerin ülkemizin elektrik üretimindeki payının yüzde 85 seviyelerine dek çıktığını göz önünde bulunduracak olursak, enerji sektörünün



Türkiye'nin en köklü sanayi kuruluşlarından olan ve ülkemizin en saygın müteşebbislerinden Raif Dinçkök tarafından 1951 yılında temelleri atılan Akkök Holding olarak, böylesi kritik öneme sahip enerji sektöründe Akenerji, SEDAŞ ve Sepaş Enerji şirketlerimizle faaliyet gösteriyoruz.



takdiri hak ettiğini eklemem gerekiyor.

Pandeminin başladığı mart ayı öncesine baktığımızda, 2020'nin ilk iki ayında Türkiye'de elektrik tüketiminin yukarı yönlü ivmelendiğini görüyoruz. Ocak – şubat döneminde ülke genelindeki elektrik tüketimi 2019'un aynı dönemine göre yüzde 5,1 oranında artış kaydetti. İlk koronavirüs vakalarının görüldüğü mart ayında, tüketim önceki yıllara aynı oranda gerçekleşirken; hemen ardından gelen nisan ve mayısta ise elektrik tüketimi yüzde 16 seviyelerine kadar düşüş gösterdi. Bu önemli değişimde, sanayi kuruluşlarının üretime geçici ara vermiş olması etkiliydi. Normalleşme adımlarıyla beraber yeniden toparlanma evresine geçildi ve eylül ayına geldiğimizde, bir önceki yıla göre yüzde 8 daha fazla elektrik tükettik. İhracata dayalı endüstriyel üretimin artışı sürdükçe, elektrik kullanım oranları da yükseliş trendini koruyacaktır.

Türkiye'nin en köklü sanayi kuruluşlarından olan ve ülkemizin en saygın müteşebbislerinden Raif Dinçkök tarafından 1951 yılında temelleri atılan Akkök Holding olarak, böylesi kritik öneme sahip enerji sektöründe Akenerji, SEDAŞ ve Sepaş Enerji şirketlerimizle faaliyet gösteriyoruz.

Ülkemizin, otoprodüktör grubu statüsünde kurulan ilk elektrik üretim şirketi Akenerji, 1224 MW'lık kurulu gücüyle, enerji sektörünün yatırım öncüleri arasında. 30 yılı aşkın tecrübeye sahip Akenerji, dengeli üretim portföyü ve operasyonel karlılığı arttırmaya yönelik proaktif yaklaşımının etkisiyle, geçtiğimiz yıl tarihindeki en yüksek FVAÖK'ü yarattı. Pandemi koşullarına rağmen, 2020'nin ilk yarısında ise 1 milyar TL ciro ve 100 milyon TL "faiz ve vergi öncesi kar" rakamına ulaşıldı. Yakalanan bu pozitif ivme ile Akenerji, 2020 yılını da başarılı bir biçimde kapatmayı hedefliyor.

Yurt dışı elektrik ticaret faaliyetlerine 2020'de de devam eden şirketimiz, 2019 yılında 2.5 katına çıkardığı yurt dışı ticaret hacmini bu yıl da artırmayı başardı. Finansal kırılganlığın arttığı ve özellikle ticari risklerin ağır bastığı böylesi bir ortamda Akenerji, mevcut operasyonlarına verimli bir şekilde devam ederken, sağlam finansal yapısını da sürdürülebilir kılmaya öncelik veriyor. Pandeminin de etkisiyle daha güçlü bir şekilde gündeme gelen yenilenebilir kaynaklı yatırım olanaklarını araştırırken, aynı zamanda mevcut kaynakları kullanarak farklı ürünlerin ve yeni hizmet alanlarının geliştirilmesi yoluyla katma



değer sağlanması da Akenerji'nin yine en çok önem verdiği konulardan. 2021 yılında Akenerji'nin hedefi; sağlam ve sürdürülebilir bir finansal yapı, paydaşların ihtiyaçlarına göre tasarlanan, katma değer yaratan, geniş mal ve hizmet portföyü ile "insan" eksenli yatırımlar olacak.

Elektrik dağıtım iştirakimiz SEDAŞ ise Kocaeli, Sakarya, Bolu ve Düzce'yi kapsayan yaklaşık 20 bin kilometrekarelik alanda 3,7 milyon nüfus ve 1,9 milyon aboneye enerji sağlıyor. "Hayata değer katan enerjiyi, insana ve çevreye duyarlı bir şekilde ulaştırma" misyonunu benimseyen SEDAŞ, çağımızın teknolojik gelişmeleri ve kullanım alışkanlıkları neticesinde vazgeçilemez olan elektriği, her an güvenli biçimde tüketicilerine ulaştırıyor. Salgın, enerji dağıtımında güvenlik ve sürekliliğin önemini bir kat daha artırırken, SEDAŞ bu alanda başarılı bir performans ortaya

koydu. Enerji dağıtımıyla beraber, faaliyet bölgesine değer kazandırmak da SEDAŞ'ın önceliklerinden. Son on bir yılda çeşitli alanlarda toplamda 1 milyar 676 milyon 801 bin TL tutarında yatırım gerçekleştirildi. Bu rakamın, devir öncesi dönemle kıyaslandığında 3 kat artışa tekabül etmesi, yatırımların boyutlarını özetliyor.

Öte taraftan, kurumumuzun faaliyet gösterdiği bölge; Türkiye'nin endüstriyel kalbinin attığı, çok değerli sanayi kuruluşlarına ev sahipliği yapan ve nüfus artış hızı yüksek bir alan olması nedeniyle stratejik öneme sahip. SEDAŞ'ın bu bölgede hayata geçirdiği tüm hizmetler hem böylesi gelişmekte olan kentlerimize hem de ülkemize katma değer yaratıyor. Yine bu anlayışla, geçtiğimiz yaz yenilenen organizasyonel yapılanma ile çok daha verimli biçimde hizmet sağlanması amacına yönelik önemli bir adım atıldı. Ayrıca, dijitalleşme ve Ar-Ge alanlarında yürütülen stratejik çalışmalarla da yeni ufuklar açılıyor. Elektrik dağıtımının kalitesini artırabilmek adına dijital gelişmelerle tam uyum sağlanması ve gerek operasyonel süreçlerde verimlilik sağlamak gerekse enerji sektörüne yenilikler kazandırmak adına, içinde bulunduğumuz dönem dijitalleşme yönünde ciddi adımlar atıldı. "Yaşamı odağına alarak paydaş beklentilerini aşan, yenilikçi ve öncü bir enerji şirketi olmak" vizyonuna sahip SEDAŞ'ın 2021 yılına ait hedeflerinin hareket noktası ise sürdürülebilir yaklaşım, paydaş memnuniyeti ve inovatif projeler ile sektöre ve ülkeye değer kazandırılması olarak belirlenmiş durumda.

Bir diğer iştirakimiz olan, Türkiye'nin önde gelen

enerji tedarik şirketi Sepaş Enerji ise ülkemizin dört bir yanında; büyük sanayi kuruluşlarından ticarethane ve konutlara dek oldukça geniş bir yelpazede hizmet veriyor. 4 milyon kişinin enerji ihtiyacını karşılayan Sepaş Enerji, bütünlük portföy yaklaşımı ve katma değerli hizmetleriyle iş ortaklarının enerji çözüm partneri olarak önemli çalışmalar yürütüyor. Son derece dinamik olan elektrik perakende sektöründe, Sepaş Enerji'yi rakiplerinden ayıran; iş ortaklarını anlayarak, onlara rehberlik etmek ve bir "enerji danışmanı" olarak konumlanmak. Sepaş Enerji, yıllar boyunca stratejik iş birliği yürüttüğü önemli partnerlerinden edindiği deneyim ve inovatif çalışmalarıyla içinde bulunduğumuz salgın döneminde de daima müşterilerinin yanında durdu. Böylesi zor süreçte, bir perakende şirketi olarak kolaylıklar sunabilmek adına çok çeşitli ve etkili çözümler geliştirildi. Özellikle ikili anlaşmalarla yeni müşteri kazanımı stratejisi benimsenirken, dinamik hedge mekanizması devreye alınarak, salgının yarattığı öngörülemezlik minimum seviyelere çekildi.

Yılın ilk yarısı tamamlandığında Sepaş Enerji'nin finansal performansı beklentilerin üzerindeydi. 2020 yılının, tüm zorlu şartlara rağmen karlılık açısından bütçe tahminlerinin önünde kapatılması hedefleniyor. Pandemiyle beraber yükselen dijital dönüşüm, Sepaş Enerji'nin faaliyet alanında epey kritik. Enerji sektörü dijitalleştiçe, toplumsal dijital okuryazarlık kazanma trendi ivmelenecek ve beraberinde elektrik tüketimi deneyimi de farklılaşacak. Bu iç görüyle dijitalleşme stratejisini kurgulayan Sepaş Enerji, hizmetlerini sürekli geliştirme amacıyla yatırımlarının yüzde 90'ını teknolojik alt yapı hamlelerine ayırmış bulunuyor. Gelecek yıl, hizmet kalitesini artırmaya yönelik dijital dönüşüm entegrasyonunu güçlendirmek, satış hacmi olarak Türkiye büyümesinin üzerine çıkmak ve ülke geneline yayılmış satış ağını genişletmek Sepaş Enerji'nin öncelikleri hedefleri.

Önce Kalite Dergisi'nin 195. sayısında ve 29. Kalite Kongresi'nin organizasyonunda emeği bulunan herkese ve ülkemize katkılarından dolayı Türkiye Kalite Derneği'ne teşekkürlerimi sunarım.

Yurt dışı elektrik ticaret faaliyetlerine 2020'de de devam eden şirketimize, 2019 yılında 2.5 katına çıkardığı yurt dışı ticaret hacmini bu yıl da artırmayı başardı. Finansal kırılganlığın arttığı ve özellikle ticari risklerin ağır bastığı böylesi bir ortamda Akenerji, mevcut operasyonlarına verimli bir şekilde devam ederken, sağlam finansal yapısını da sürdürülebilir kılmaya öncelik veriyor.



# TÜRKİYE AFRİKA İLİŞKİLERİ

“

Türkiye ve Afrika için katma değeri yüksek, yenilikçi ve çevre dostu ürünler üretmenin ve bunları uluslararası pazarlara sunmanın önemli olduğuna inanıyoruz. Bu yaklaşımı; ekonomimizi daha yüksek bir seviyeye taşımak, ülkemiz tedarik sanayinin global rekabetçiliğini artırmak ve sürdürülebilir bir gelecek sunmak için kilit unsur olarak görüyoruz.

## **DR. FATİH KEMAL EBİÇLİOĞLU**

**Koç Holding  
Dayanıklı Tüketim Grubu  
Başkanı**

### **1. Türkiye-Afrika Sosyo-Ekonomik Gelişmeler ve Fırsatlar**

**A**frika kıtası tarih süreci boyunca zengin yer altı kaynakları ile her zaman önemli bir ticaret üssü olmuştur. Avrupa'dan Hint Okyanusuna açılan yeni ticaret yollarının genişleme sürecinde Güney Afrika, Mozambik, Mauritius gibi ülkelerin sahillerindeki güvenli Afrika limanları önemli bir lojistik destek sağlayarak ticaret filolarının büyümesine katkıda bulunmuştur.

Afrika'nın hızla büyüyen nüfusu ve pazarı, küresel büyümenin yavaşladığı bir ortamda iş dünyası için önemli fırsatlar sunmaktadır. Afrika'nın yaklaşık 1,3 milyarlık mevcut nüfusunun 2030 yılına kadar 1,7 milyara, 2050 yılına kadar ise 2,5 milyara ulaşacağı ve dünya nüfusunun dörtte birini oluşturacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca bölgede önümüzdeki birkaç on yılda nüfus artışının yüzde 80'inden fazlasının şehirlere yerleşmesi ve bu durumun da kıtayı dünyanın en hızlı kenteleşen bölgesi haline getirmesi beklenmektedir.



“

Afrika'nın hızla büyüyen nüfusu ve pazarı, küresel büyümenin yavaşladığı bir ortamda iş dünyası için önemli fırsatlar sunmaktadır. Afrika'nın yaklaşık 1,3 milyarlık mevcut nüfusunun 2030 yılına kadar 1,7 milyara, 2050 yılına kadar ise 2,5 milyara ulaşacağı ve dünya nüfusunun dörtte birini oluşturacağı tahmin edilmektedir.

Aynı zamanda, kıtanın büyük bölümünde gelirler artmakta ve tüketici pazarlarında yeni iş fırsatları yaratılmaktadır. Kıtanın halen %80'i fakirlik sınırının altında olmasına rağmen, orta gelir seviyesi hane sayısının son 20 yılda 1,6 Milyon'dan 12,6 Milyon'a çıkması ile tüketici ürünleri pazarı anlamlı bir büyüklüğe ulaşmış durumdadır.

Dünya Bankası verilerine göre bugün Afrika'daki 180 milyon orta gelir sınıfındaki bireyin kıtanın toplam tüketici harcamalarının yarısından fazlasını oluşturduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca, 2020 ile 2030 yılları arasında Afrika'nın orta gelir sınıfı nüfusunun 100 milyon artarak, toplam tüketim gücünün yıllık 2 trilyon USD'dan (2020), 3,2 trilyon USD'ye yükselmesi beklenmektedir.

Diğer taraftan kıta genelinde neredeyse tüm ülkelerde nüfus artışları görülürken, bunun sonucu ihtiyaç duyulan yapısal değişiklikleri yönetmek için gerekli ekonomik ve kurumsal destek yeterli oranda sağlanamamaktadır. Kıtanın bu hızlı şehirleşme süreci tüm bölgelerde etkili bir şekilde yönetilmez ise olası zafiyetlerin çeşitli engelleri beraberinde getirme riski bulunmaktadır. Bu olası engeller; altyapı zayıflıkları, zayıf şehir planlaması, iklim riskleri ve siyasi istikrarsızlık olarak sıralanabilir. Kıta genelinde hızlı şehirleşmenin, kentsel planlama ve altyapıdaki orantılı iyileştirmelerle desteklenmemesinin yaratabileceği zorluklar son on yılda daha belirgin hale getirmiştir.

Çeşitli araştırmalar kıtada henüz sınırlı ülkede kentleşmenin yoksulluğun azaltılmasını sağlamada nispeten başarılı olduğunu savunmaktadır. Kentleşmenin diğer gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında, Afrika'da henüz istenen kişi başı gelir kazanımına ulaşamamasının nedeni olarak, hızlı kentleşmenin, imalat sektörlerinin yeterince gelişmeden, gerçekleşmesi olarak gösterilmektedir.

Tüm olası risklere rağmen, kıtadaki orta gelir sınıfının artışı, tüketici pazarlarının gelişimi eğilimleri ile Afrika'nın önümüzdeki dönemde uluslararası sistem içerisinde daha etkin rol oynaması ve küresel sahnede ağırlığı giderek artan bir aktör olması beklenmektedir. Farklı alanlarda hızla gelişen Kıta'nın barındırdığı ekonomik ve ticari potansiyel ile jeopolitik ağırlığı, birçok ülkeyi ve yatırımcıyı son yıllarda Afrika'ya çekmeye başlamıştır.

Önümüzdeki dönemde beklenen büyüme potansiyelinin yoğunlukla ithalatı ikame etmek ve artan yerel talebi karşılamak için sanayi üretiminden gelmesi muhtemel görülmektedir. COVID-19 sonrası tedarik zincirlerinin dönüşümü tartışmalarının devam ettiği bir dönemde, küresel oyuncuların Çin'den düşük maliyetli bölgelere yönelme yaklaşımı, Afrika'yı bir sonraki adımda önemli bir üretim merkezi yapmak için bir fırsat olabilir. 2021 yılı başında yürürlüğe girecek olan Afrika Kıtasal Serbest Ticaret Anlaşması'nın da önümüzdeki dönemde birtakım fırsatları beraberinde getirmesi beklenmektedir. Anlaşmanın, Kıtada rekabet eden şirketlere ve işletmelere çok daha büyük bir pazara erişim olanağı sunması muhtemeldir. Özellikle üretim ve hizmet sektörünün bu girişimden fazlası ile faydalanacağı öngörülmektedir. Bu gelişmenin yeni pazarların açılması ve üretimin büyümesine bir fırsat olması değerlendirilmektedir. Geliştirilecek olan altyapı, ticareti daha da artıracak ve sanayi mallarına olan talebi artıracaktır. Şu anda Güney Afrika ve Mısır gibi güçlü üretim üslerine sahip ülkelerin anlaşmadan en fazla fayda sağlayacak ülkeler olması beklenmekle birlikte; Sudan, Tanzanya gibi daha az üretim potansiyeline sahip ülkeler muhtemelen ekonomilerini çeşitlendirmek ve üretim kapasitelerini artırmak için harekete geçeceklerdir.



AB'nin Aralık 2019'da yayınladığı Avrupa Yeşil Muhabakatı kapsamında da AB, sürdürülebilir ve temiz enerjinin daha geniş yayılımı ve ticareti için Afrika ile olan ilişkilerini önümüzdeki dönemde güçlendirmeyi hedeflemektedir. AB'nin yeni ticaret stratejisi iki kıta arasındaki ilişkilerde iklim ve çevre konularını kilit unsurlar haline getirmektedir. Bu kapsamda, sürdürülebilir yatırım ve istihdam için Afrika-Avrupa İttifakı gibi inisiyatifler ile Afrika'nın sürdürülebilir enerji ve akıllı şehirler de dahil olmak üzere yeşil ve döngüsel bir ekonomiye doğru hızlı ilerleme kaydetme potansiyelini ortaya çıkarma hedefi bulunmaktadır.

Birleşik Krallık da 10 Eylül 2019 tarihinde Güney Afrika Gümrük Birliği ve Mozambik (SACU + M) ile BREXIT'ten sonra avantajlı ticaret yapmaya olanak sağlayacak Ekonomik Ortaklık Anlaşması'nı tamamlamıştır. Anlaşma, Güney Afrika, Botswana, Lesotho, Namibya, Esvatini ve Mozambik ile tercihli şartlarda ticaret yapmaya ortam sağlamaktadır. AB ile Birleşik Krallık arasında devam eden STA (Serbest Ticaret Anlaşması) müzakerelerinin kritik seyrini koruduğu bir dönemde bölgenin, Birleşik Krallık ile BREXIT sonrasında da avantajlı ticaret yapacak olması önemli bir gelişim fırsatını ortaya koymaktadır.

Sahra Altı Afrika 2008 ile 2015 yılları arasında dünyanın en hızlı yeni geniş bant bağlantı oranını yakalamış olup, Afrika'daki mobil veri trafiğinin 2017 ile 2022 arasında yedi kat artması beklenmektedir. COVID-19 sonrası dijitalleşme trendinin öne çıktığı da dikkate alındığında bu eğilim şirketlerin üretkenliğini artırmasına, elektronik işlemlerin hızlandırmasına ve daha geniş pazarlara erişmesine olanak tanıyabilecektir.

Tarihsel bir temel üzerine kurulmuş olan Türkiye-Afrika ilişkilerine baktığımızda ise, ülkemizin kıtaya hizmet ve ürün tedarik eden önemli aktörlerden biri olduğu gibi aynı zamanda 10 milyar dolara yaklaşan tutarıyla Afrika'da doğrudan yatırımcı statüsünde yer aldığını söyleyebiliriz. Güçlenen ilişkilerimizin en somut göstergelerinden biri de gelişen ikili ticaret hacmidir. Afrika Kıtası'yla toplam ticaretimiz 2002 yılında 4,3 milyar USD seviyesinden 2019 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 26,2 milyar USD'a yükselmiştir. Sahra Altı Afrika ülkeleriyle ise 2002 yılında yaklaşık 1 milyar Dolar olan ticaret hacmimiz 2019 yılında 7,604 milyar Dolar olarak gerçekleşmiştir.

Güney Afrika ise sunduğu liman altyapısı dışında ılıman iklimi, verimli ziraat toprakları ve 1880'li yıllarda keşfedilen zengin altın madenleri ile Afrika kıtası içinde farklı bir büyüme rotası izlemiştir. 1900'lü yıllardan itibaren ülkeye gelen sanayi yatırımları ile birlikte Güney Afrika önemli bir sanayileşme hamlesi gerçekleştirmiştir. Güncel verilere göre Afrika'daki GSYH'nin %20'sini üreten Güney Afrika Cumhuriyeti perakende,



otomotiv, sağlık, gıda, kıymetli maden, beyaz eşya ve savunma sanayi ürünleri ile kıtanın endüstriyel lokomotif konumundadır. Ayrıca ülkenin kıymetli madenlerinin dünya pazarına sunulması sürecinde kurulan ve 100 yıla yakın tarihleri ile güçlü sermaye yapısına erişmiş Güney Afrika bankaları ülkede sağlam bir finans sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Ülkenin gerek ekonomik gerekse siyasi olarak Afrika kıtası içindeki liderlik rolü Sahra Altı Afrika'daki pazarlara entegrasyon sürecinde Güney Afrika'nın bölgesel bir üs olarak kullanılması avantajını sunmaktadır. Durban limanının Afrika'nın en büyük ikinci konteyner limanı olması ve Güney Afrika'dan çıkan perakende zincirlerinin Afrika içindeki yaygınlığı ülkede üretilen ürünlerin ihracatını kolaylaştıran diğer unsurlardır.

## 2. Afrika Kıtasında Deneyimler

Tüm bu bileşenler göz önüne alındığında global bir oyuncu olma yolunda ilerleyen Arçelik için Afrika kıtasına açılım sürecinde Güney Afrika önemli bir üs olmuştur. 1905 yılından beri faaliyette olan Güney Afrika'nın en eski sanayi şirketlerinden Defy'nin 2011'de 324 milyon USD yatırım ile satın alınması sonucu Afrika pazarının Afrika'dan yönetilmesi konusunda önemli bir adım atılmıştır. Bu, Türkiye'den Afrika'ya yapılan en büyük endüstriyel yatırımdır. Defy ile birlikte uzun dönem stratejimizin bir parçası olarak Afrika'daki pozisyonumuzun güçlendirilip, Sahra Altı ülkelerdeki gelecek potansiyellerin değerlendirilmesi ve kıtada yeni pazarlara giriş yapılması hedeflenmiştir.

Arçelik'in global büyüme hedefinde bir kilometre taşı olan bu başlangıç ile birlikte 2011'den başlayarak Batı, Orta ve Doğu Afrika bölgelerinde satış, dağıtım ve servis ağı ile pazardaki konumumuz güçlendirilmiştir. Defy Güney Afrika'daki tüm eyaletlere yayılmış 6 adet satış şubesi, 3 adet bölgesel dağıtım deposu ve 3 farklı şehirdeki üretim tesisleri ile geniş bir coğrafi alanda hizmetlerini sürdürmektedir. Toplam 2700 çalışanı, doğrudan ve dolaylı malzeme ve servis satın alması gerçekleştirdiği 150 adet yerli tedarikçisi, 1800 adet mağazaya ulaştırdığı yıllık 2 milyon adetlik satış büyüklüğü ile önemli bir eko sistemin merkezinde yer almaktadır. Bu açıdan, gerek bölgedeki tedarik sanayi ekosisteminin geliştirilmesi gerekse Türkiye'deki yardımcı sanayilerimizin global pazarlara açılmasında bir köprü rolü üstlenmektedir.

### 2.1 Afrika Kıtası İhtiyaçlarına Özel Tasarımlar: "Design for Africa"

2011'den beri Defy'da gerçekleştirmekte olduğumuz yatırımlarımız ile birlikte aynı zamanda teknolojik deneyimimizi ve sürdürülebilir iş modelimizi de ürün ve hizmetlerimizle yansıtmaya devam etmekteyiz. Kıta genelinde hızla artan nüfus da dikkate alındığında su altyapısı, enerji arzı, gıda güvenliği ve hijyene yönelik artan ihtiyaçlar doğrultusunda, inovasyon projeleri ve ürün geliştirme faaliyetlerine sürekli yatırım yapmaktayız.

Bu çerçevede, 2011'den itibaren enerji verimli ürünlerin tasarımı ve geliştirilmesi konusunda çok ciddi katkı sağladık. Bu yatırımlar ile üretmekte olduğumuz buzdolapları ve derin dondurucular, Avrupa Enerji Verimliliği standartlarına getirilerek Güney Afrika'da üretilen buzdolaplarının enerji tüketimi %50 oranında azaltılmıştır. Defy'in özellikle enerji verimliliği alanında pazara sunduğu inovasyonlar, enerji arzı anlamın-

da problemleri olan Güney Afrika için toplam şebeke yükünün azaltılmasına katkı açısından önemli bir etki yaratmaktadır. Pazar lideri bir marka olarak tüm ürün gamının en az A+ enerji verimli sınıfa taşınması rekabette de ürün standartlarını arttırmasına vesile olmuştur. Bu konudaki standartların daha da yükseltilmesi, Defy'in şu anda sahip olduğu A++ ve A+++ ürünlerin pazarda yaygınlaşması için pazarlama ve tüketici bilinçlendirme çalışmalarına devam edilmektedir.

Bugün Güney Afrika'da nüfusun sadece %90'ı elektrik şebekesine erişebilmektedir. Afrika kıtası genelinde ise 500 milyondan fazla insanın 2040 yılında elektriğe hala erişemeyeceği tahmin edilmektedir. Kıtanın tamamına yayılan bu enerji arzı problemi elektrikli ev aletlerinin pazara yayılmasının önünde büyük bir engeldir. Bazen birkaç günü bulan elektrik kesintileri boyunca ürünlerin ana işlevine kısmen de olsa devam etmesi veya şebeke elektriği henüz ulaşmamış bölgelerde kendi enerjisini üreterek çalışması gıda güvenliği için tüm kıtada önemli bir tüketici ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç doğrultusunda yapılan Ar-Ge çalışmaları ile Defy 2016 yılında pazara güneş enerjisi ile çalışan buzdolabı ve derin dondurucu ürünlerini sunmuştur. Tamamen güneş enerjisinden üretilen elektrik ile çalışan ve gece çalışması için gereken enerjinin pillere depolandığı bu çözüm kırsal alandaki çiftlikler ve elektrik bağlantısı henüz yapılmamış yerleşim yerlerindeki soğutucu ürün ihtiyacının karşılanması açısından büyük ilgi görmüştür. Bu ürün üzerinde yapılan geliştirmeler ile Dünyadaki ilk hibrit-solar ürünün geliştirilmesi de 2020 yılında tamamlanmıştır. Hibrit-solar ürünü, yeteri kadar güneş enerjisi üretilen dönemde güneş enerjisini, güneş enerjisi üretilmeyen dönemde ise şebeke elektriğini kullanabilen bir çözüm olarak geliştirilmiştir. Bu sistemin en büyük faydası şebekeden kullanılan elektriğin %40 oranında azaltılması ile sağlanan enerji tasarrufudur. Ayrıca ürünün içindeki elektroniğe gömülen güneş enerjisini kullanmak için gereken güç elektroniği devresinin, toplam sistem maliyeti azaltılarak solar enerji ile çalışabilen bir sisteme sahip olma maliyeti 2/3 oranında azaltılmıştır. Şu an pazara sunma aşamasında olan bu son teknoloji ürünün lansmanının Aralık 2020 tarihinde yapılması planlanmaktadır.

Gerçekleştirdiğimiz enerji verimliliği projeleri ve bu alanda dönüşüme verdiğimiz katkı doğrultusunda United Nations Environment Programme (UNEP)'in United for Efficiency (U4E) projesinde partner olduk. Faaliyet gösterdiğimiz topluluklarda ekonomik ve sosyal katma değer yaratmak için çalışmaktan ve 2014 yılından bu yana bu çerçevede UNEP ile küresel ölçekte iş birliği yapmaktan memnuniyet duyuyoruz.

2019'ta tamamlanan yatırım ile üstten yüklemeli çamaşır makinesi üretimine başlanmıştır. Bu tesis ülke-

Afrika kıtasının halen yüzde 80'i fakirlik sınırının altında olmasına rağmen, orta gelir seviyesi hane sayısının son 20 yılda 1,6 milyon'dan 12,6 milyona çıkması ile tüketici ürünleri pazarı anlamlı bir büyüklüğe ulaşmış durumdadır.



“

2011'den beri Defy'da gerçekleştirmekte olduğumuz yatırımlarımız ile birlikte aynı zamanda teknolojik deneyimimizi ve sürdürülebilir iş modelimizi de ürün ve hizmetlerimizle yansıtmaya devam etmekteyiz. Kıta genelinde hızla artan nüfus da dikkate alındığında su altyapısı, enerji arzı, gıda güvenliği ve hijyene yönelik artan ihtiyaçlar doğrultusunda, inovasyon projeleri ve ürün geliştirme faaliyetlerine sürekli yatırım yapmaktayız.

nin ilk otomatik çamaşır makinesi üretim tesisi olarak devreye girmiştir. Su verimliliği sağlayan çevreci teknolojiler ile üstün hijyenik yıkama programlarını birleştiren bu ürün grubunun kıtada artan ev hijyeni ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir alanı doldurması beklenmektedir. Defy üretimi üstten yüklemeli çamaşır makineleri şirketin Hindistan, Bangladeş, Peru gibi okyanus ötesi ülkelere ilk ihracatlarını yapmasında yardımcı olmuştur.

Ayrıca Afrika'daki zengin kültürel farklılıklar doğrultusunda çeşitlenen tüketici alışkanlıklarına ürünlere eklenen ilave özellikler ile çözüm sunan AfricaNova ürün gamı geliştirilmiştir. Bu ürün gamındaki tüm beyaz eşyalara kıtanın tamamına yayılmış ve gerek Türkiye gerekse Avrupa'daki ihtiyaçlardan tamamen farklı olan pişirme, temizleme, enerji kullanımı, soğuk



saklama ihtiyaçlarından en az birine yanıt verebilen bir kullanıcı faydası eklenmiştir.

Görüleceği üzere; sadece Güney Afrika'ya değil tüm Sahra Altı ülkelerine ürün tasarlayan ve satış operasyonlarını sürdüren bir şirket olarak, Ar-Ge çalışmalarımızı tüm Afrika'ya hitap edebilecek şekilde yönetmekteyiz. Böylece kıtanın coğrafi, kültürel ve altyapı anlamında özel ihtiyaçlarını gözeterek şekilde ürün tasarlamaya odaklanıyoruz. Bu anlayış ile geçtiğimiz yıl itibarıyla "Design for Africa" inisiyatifi başlatılmış olup, Afrika ülkelerinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün tasarımları yapılması ve pazara sunulması bir stratejik öncelik olarak ele alınmıştır.

Böylece kıtada yaşamları dönüştüren, hayatlara dokunan yenilikleri devreye alırken aynı zamanda Güney

Afrika'dan ihracat imkanlarını genişletmekte ve bölgedeki tedarik ekosisteminin uluslararası rekabetçiliğinin gelişmesine de katkı sağlamaktayız.

## 2.2 COVID-19 Süreci Yönetimi

Tüm dünyayı etkisine alan COVID-19 pandemisinde Güney Afrika'da ilk vakanın Mart ayında görülmesi ile sonucu gerek kurumsal olarak global seviyede alınan kararlar gerekse ülkedeki Sağlık Bakanlığı'ndan gelen direktifler doğrultusunda çalışma alanlarını salgın tehlikesine karşı koruyacak sanitasyon, güvenli çalışma mesafesi, maske ve gereken yerlerde ilave koruyucu ekipman kullanımı dahil bir dizi önlem süratle devreye alınmıştır.

Salgın sürecinde Defy'in önemli katkı yaptığı bir diğer proje ise University of Cambridge (UK), Beko UK Ar-Ge Ofisi ve Denel Land Systems (Güney Afrika) iş birliği ile endüstriyelendirme süreci tamamlanan mekanik ventilator projesi olmuştur. University of Cambridge'de geliştirilen yeni bir ventilator fikrinin üretilebilir bir tasarıma dönüştürülmesi için Defy esnek üretim kabiliyeti ve kompleks tedarik zincirlerini yönetme yetkinliklerini bu proje için kullanmıştır. Proje boyunca elde edilen geliştirmelerin salgına karşı yapılan çalışmalara katkısı nedeniyle proje ekibimiz İngiltere'deki Kraliyet Mühendislik Akademisi tarafından özel ödülle layık görülmüştür. Geliştirilen ventilatorün üretimi için Güney Afrika'dan diğer alt tedarikçilerin verdiği yoğun destek ile elde edilen %70 oranındaki yüksek yerli malzeme kullanımına atıfta bulunmak için ventilatöre yerel Zulu dilinde "Hayat" anlamına gelen Impilo ismi verilmiştir. Impilo'nun üretimi Defy'in Jacobs'taki fabrikasında yapılacaktır ve üretim planını kesinleştirmek üzere Güney Afrika'daki ihale sürecini yöneten ilgili kamu otoriteleri görüşmelere devam edilmektedir.

## 3. Sonuç

Afrika orta sınıfı dönüşüm ve büyüme sürecinde olup, ticaret anlamında yeni potansiyeller barındırmaktadır. Her geçen dönemde gelişen altyapı, ekosistem ve eğitilmiş profesyoneller ile birlikte beklentiler değişecektir. Dijital dönüşüm ile birlikte Afrika'nın yeni ve çok daha heyecan verici bir döneme girebileceğine inanıyoruz.

Türkiye ve Afrika için katma değeri yüksek, yenilikçi ve çevre dostu ürünler üretmenin ve bunları uluslararası pazarlara sunmanın önemli olduğuna inanıyoruz. Bu yaklaşımı; ekonomimizi daha yüksek bir seviyeye taşımak, ülkemiz tedarik sanayininin global rekabetçiliğini artırmak ve sürdürülebilir bir gelecek sunmak için kilit unsur olarak görüyoruz. Ülke olarak kıta genelinde önümüzdeki süreçte, yepyeni ortaklıklar kurabilir, karşılıklı fayda temelinde pek çok ekonomik fırsatı birlikte değerlendirebileceğimize inanıyorum.

# Birleşik Krallık'ın AB'den Ayrılmasının Türk Otomotiv Sektörüne Etkileri



## HAYDAR YENİGÜN

**Ford Otosan Genel Müdürü,  
Otomotiv Sanayii Derneği Yönetim  
Kurulu Başkanı**

Otomotiv sektörü, küresel bazda ve ülkemizde zorlu geçen 2020 yılının ilk 9 ayında Türkiye'nin toplam ihracatının yaklaşık %16'sını gerçekleştirerek ekonomimizin kilit sektörü olmayı bu sene de sürdürdü. Doğrudan ve dolaylı olarak sanayi istihdamı içinde %15 pay alan otomotiv sektörü, üretiminin %85'ini ihraç ediyor. Türkiye'de her 15 saniyede 1 araç üretiliyor ve her 18 saniyede 1 araç ihraç ediliyor. Özellikle ticari araç üretiminde küresel çapta büyük bir ivme yakalayan Türkiye, 2018 yılı sonu itibarıyla, Avrupa'nın 2. en büyük ticari araç üreticisi konumunda.

Bununla birlikte, otomotiv sektörü, üretim de olduğu kadar ürün geliştirmede de iddiasını her geçen gün artırıyor. Bugün Türkiye'de otomotiv ana sanayi ve tedarikçilerine ait 184 tasarım ve Ar-Ge merkezi faaliyet gösteriyor. Avrupa'nın bilim, teknoloji politika ve uygulamalarının uyumlaştırılması amacıyla oluşturulan Ufuk 2020 projelerine baktığımızda Ar-Ge programlarındaki en başarılı firmaların otomotiv sanayi firmaları olduğunu görüyoruz. Tedarik sanayi ile birlikte yıllık yaklaşık 30 milyar dolarlık ihracat geliri, 500 bin kişiye sağladığı istihdam, vergi gelirlerine ve ülkemi-

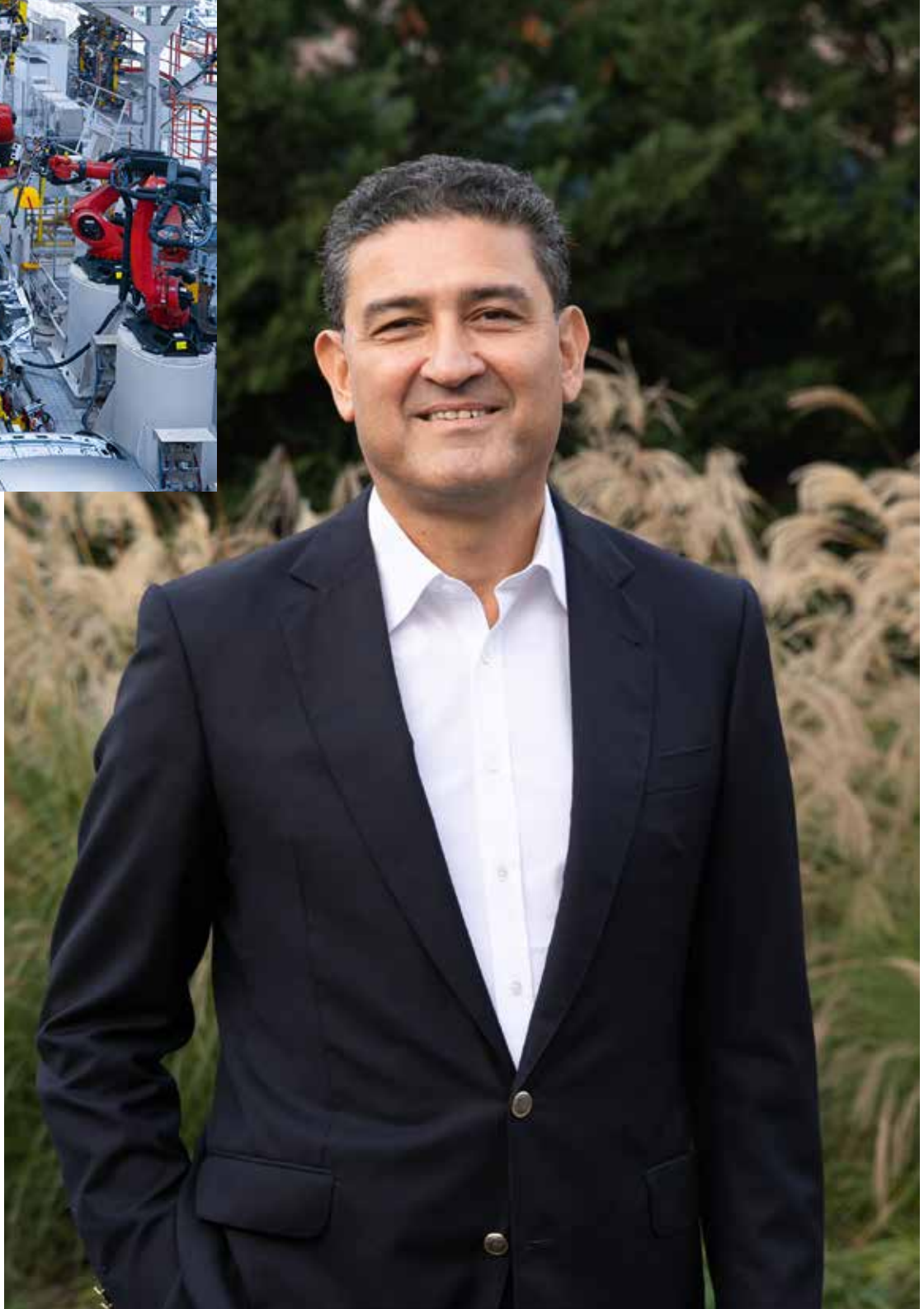
zin teknolojik gelişimine sağladığı katkı ile otomotiv endüstrisi; Türkiye ekonomisinin bel kemiğini oluşturuyor.

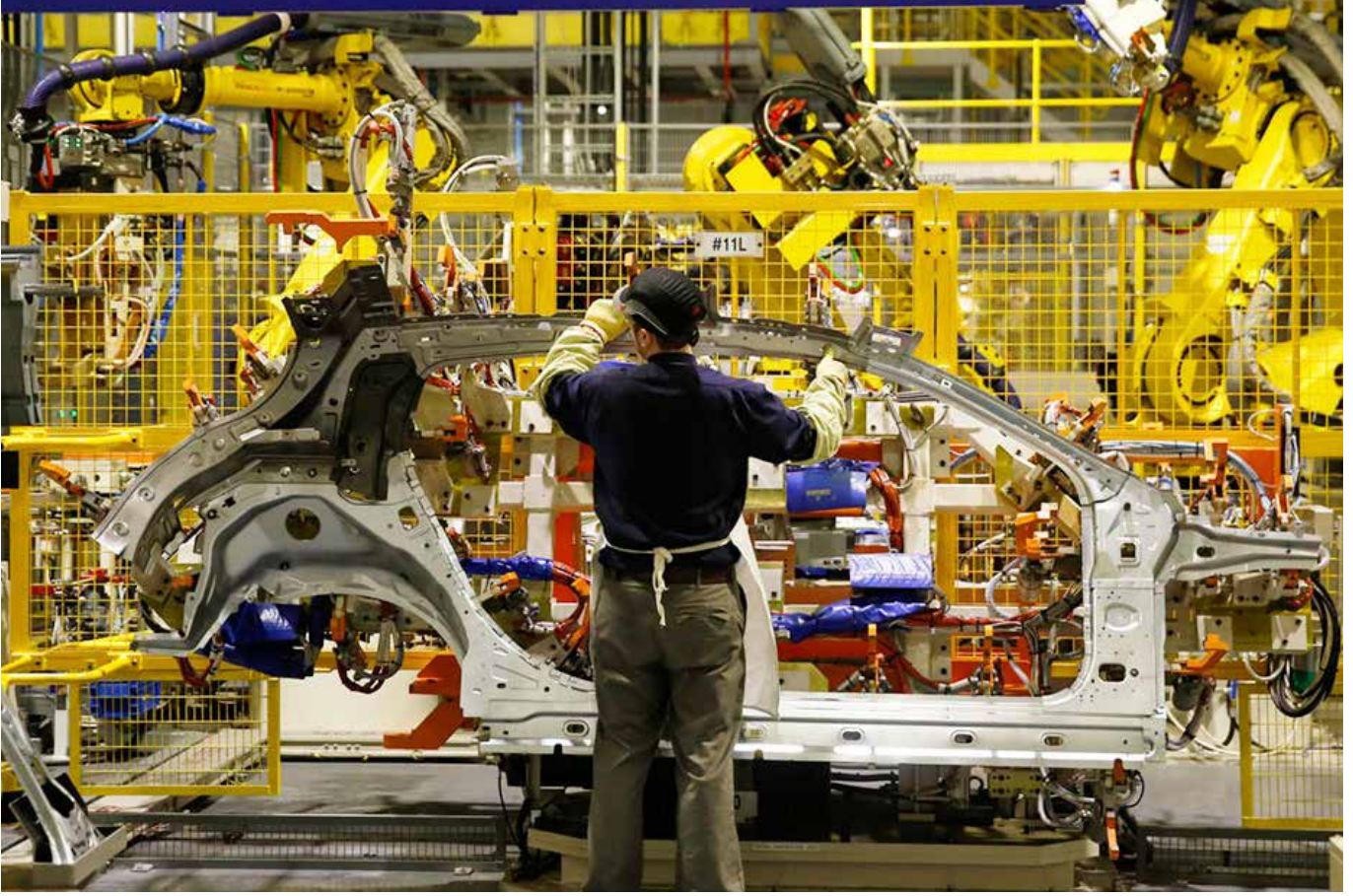
### **Birleşik Krallık, Türkiye otomotiv sanayii için önemli bir ticaret ortağıdır**

Türkiye'nin ihracat rakamlarına baktığımızda Avrupa ile ticari ilişkilerin kritik önemini daha net görüyoruz. Bugün Brexit kapsamında Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecin-



Avrupa ile ticari ilişkilerin kritik önemini daha net görüyoruz. Bugün Brexit kapsamında Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecinde olan Birleşik Krallık, 2019 yılında 10.9 milyar dolar ile Almanya'nın ardından ülkemizin en çok ihracat yaptığı 2. pazar durumunda.





de olan Birleşik Krallık, 2019 yılında 10.9 milyar dolar ile Almanya'nın ardından ülkemizin en çok ihracat yaptığı 2. pazar durumunda. Özellikle ihracatının %78'ini Avrupa ülkelerine gerçekleştiren Türk otomotiv sanayi için Birleşik Krallık yaklaşık %10 pazar payı ile 4. sırada yer alıyor. 2019 yılı verilerine göre, ana sanayi olarak Birleşik Krallığa yapılan ihracatımız adet bazında 122.560, değer bazında ise 1,8 milyar \$ olarak gerçekleşti. Diğer ülkeler üzerinden yapılan ihracat da dikkate alındığında Birleşik Krallık pazarı için yapılan üretimin ihracat değeri 3 milyar \$ seviyelerine yaklaştığını görüyoruz. Birleşik Krallık'ın ihracatını incelediğimizde ise, Türkiye, motor ihraç ettiği ülke sıralamasında 2. sırada, otomotiv ihracında ise 5.sırada yer alıyor. Her iki taraf açısından da kazan-kazan durumunun bulunduğu, yıllardır süren ekonomik ve stratejik iş birliği sayesinde, son derece ileri düzeyde ticari ilişkiler kurulmuş durumda. Özellikle de otomotivde karşılıklı ticaret hacmi göz ardı edilemez bir düzeye ulaştı. Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliği'nden ayrılmasının ardından ticari ilişkilerin kesintisiz devamı bu nedenle de son derece önemli.

### **Serbest Ticaret Anlaşmasındaki belirsizlikten ötürü, otomotiv, Türkiye'nin Brexit kırılganlığı en yüksek sektörleri arasında yer alıyor**

Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecini değerlendirdiğimizde, 31 Ocak 2020 itibarı



İhracatının %78'ini Avrupa ülkelerine gerçekleştiren Türk otomotiv sanayi için Birleşik Krallık yaklaşık %10 pazar payı ile 4. sırada yer alıyor. 2019 yılı verilerine göre, ana sanayi olarak Birleşik Krallığa yapılan ihracatımız adet bazında 122.560, değer bazında ise 1,8 milyar dolar olarak gerçekleşti.



ile AB'den ayrılan Birleşik Krallık 31 Aralık 2020 tarihine kadar AB hukukuna tabi olacağı geçiş dönemini yaşıyor. Bu tarih itibarı ile AB ile Birleşik Krallık arasında bir anlaşmaya varılamaması durumunda iki taraf arasındaki ticaret DTÖ kurallarına göre yürütülecek. Türkiye ile AB arasında yer alan Gümrük Birliği'nden kaynaklanan yükümlülükler nedeni ile AB ile uzlaşmaya varmadan Birleşik Krallık ile Türkiye arasında ayrı bir Serbest Ticaret Anlaşması imzalanamıyor, bu da mutlaka bazı sorunları beraberinde getiriyor. Birleşik Krallık 1 Ocak 2021 itibarı ile STA imzalamadığı ülkelere gelen ürünlere uygulayacağı tarifeleri açıkladı. Buna göre ülkemizden ihraç edilen motorlu taşıtlar %10 gümrük vergisine tabi olacak ve mütekabiliyet esasına göre Birleşik Krallık'tan ülkemize ithal edilen motor ve şanzimanlara da ülkemize girişlerinde %4.2 - %12 gümrük vergisi uygulanacak. Öte yandan, Birleşik Krallık AB ile ticaret anlaşması müzakerelerini yürütürken, üçüncü ülkeler ile serbest ticaret anlaşmaları imzalamaya da başladı ve Güney Kore ve Japonya gibi otomotiv sektöründe rekabet halinde olduğumuz ülkeler ile serbest ticaret anlaşması müzakereleri tamamlandı. Bu ülkeler, bu yıl sonuna kadar ikili bir anlaşma tamamlanamaması durumunda, ülkemize karşı Birleşik Krallık pazarında daha avantajlı konuma gelecektir.

Birleşik Krallık pazarına biraz detaylı bakarsak, ticari araç pazarında yılda yaklaşık 250 bin adet yeni araç satışı gerçekleştiğini görüyoruz. Bu satışların yaklaşık 1/3'ü Türkiye'den ihraç edilen araçlardan oluşuyor ve en çok satılan ilk 10 ticari araç içinde 1. ve 3. sırada Türkiye'de üretilen araçlar yer alıyor.



Diğer ülkeler üzerinden yapılan ihracat da dikkate alındığında Birleşik Krallık pazarı için yapılan üretimin ihracat değeri 3 milyar \$ seviyelerine yaklaştığını görüyoruz. Birleşik Krallık'ın ihracatını incelediğimizde ise, Türkiye, motor ihraç ettiği ülke sıralamasında 2. sırada, otomotiv ihracatında ise 5.sırada yer alıyor.

len araçlar yer alıyor. Tablo böyleyken, Birleşik Krallık ile Türkiye arasında bir ticaret anlaşmasına varılamaması durumunda artacak tarifeler ve Birleşik Krallık'ın ticaret anlaşması imzaladığı ülkeler karşısında yaşanacak dezavantaj otomotiv sanayimizi de maalesef olumsuz etkileyecek.

### **Türkiye'nin Birleşik Krallık ile yapacağı anlaşmada uygun menşe koşullarının yer alması kilit önemde**

Birleşik Krallık ve AB arasında yürütülen müzakereler devam ederken bir mutabakata varılması durumunda, ülkemiz açısından en önemli konu önümüzdeki kısıtlı sürede STA müzakerelerinin tamamlanarak anlaşmanın yürürlüğe girmesi için iç onay süreçlerinin bir an önce tamamlanması olacak. Bu noktada, anlaşmanın olmazsa olmaz şartlarından birinin de uygun menşe kurallarının anlaşmada yer alması konusu olduğunu düşünüyorum. Bugüne kadar ticari ilişkilerimizi Gümrük Birliği kurallarına göre yürüttüğümüz için menşe konusu gündemimize girmemişti. Ancak önümüzdeki dönemde bu konu gündemimizde olacak. Çünkü özellikle yeni nesil elektrikli araçların maliyetinin büyük kısmının bataryadan kaynaklanacağı düşünüldüğünde şu an için dünya üzerindeki herhangi ülkenin tek başına menşe kriterini karşılayabileceği düşünülmemektedir.

Son olarak, Birleşik Krallık 1 Ocak 2021 tarihi itibarı ile AB'nin belgelendirme sisteminden de çıkacak. Dolayısı ile ikili ticarete bugüne kadar geçerli olan birçok belge geçerliliğini yitirecek. İhracatın kesintisiz devamı için yapılması gereken işlemler hem ülkemizdeki hem de Birleşik Krallık'taki yetkili merciler tarafından açıklandı bu noktada ihracatçı şirketlerimizin yeni kuralları göz önünde bulundurarak gerekli işlemleri bir an önce tamamlaması gerektiğinin de altını çizmek istiyorum.



# Brexit Sonrası Türkiye ve İngiltere İlişkileri



**OSMAN OKYAY**  
**DEİK Türkiye**  
**Büyük Britanya İş Konseyi Başkanı**

Yeni Ekonomi Programı kapsamında, Brexit sonrasında İngiltere ile ticari ve ekonomik ilişkilere yeni bir dinamizm kazandırmak amacıyla Aralık 2022'ye kadar yeni bir tercihli ticaret sistemini sonuçlandırma hedefi vurgulandı. DEİK Türkiye-İngiltere İş Konseyi olarak Birleşik Krallık ile yürütülen görüşmelerde bir serbest ticaret anlaşması için iyi bir mesafe alındığını biliyoruz.

**T**ürkiye ile İngiltere güçlü ekonomik ve ticari ilişkilere sahip iki ülke. İngiltere en önemli ticaret ortaklarımızdan biri. 2001 yılından bu yana gelişmiş ülkeler arasında ticaret fazlası verdiğimiz tek ülke. Bu, gelişmiş ülkelerle ticari ilişkilerimiz açısından değerlendirildiğinde büyük önem taşıyor. İthalatımızın neredeyse iki katı ihracat yapıyoruz. Ülkemizin ihracat ana planında hedeflenen 17 ülke arasında İngiltere de var. Benzer şekilde Türkiye, Brexit sonrası için de İngiltere'nin hedef ticaret ortaklarından biri. Bu değerli kazanımı korumak için Brexit sonrası ortaya çıkması muhtemel risklere karşı bir koruma kalkanına ihtiyaç var.

Brexit'e kadar Türkiye-İngiltere ilişkileri AB kuralları ile bağlıydı. Bu yıl sonu itibarıyla bu durum sona erecek ve bu ilişkide AB normlarının yerine yeni bir norm gerekecek. Mevcut durumda ticaretimizin yaklaşık yüzde 98'i gümrük vergisinden muaf. Brexit'ten sonra bu statü otomatik olarak iptal olacak. İki ülke arasında yeni bir anlaşma imzalanmazsa Dünya Ticaret Örgütü modeli gündeme gelir. Bu da mu-

“

Birleşik Krallık'ın AB ile imzalamasını beklediğimiz anlaşmaya eş zamanlı bir serbest ticaret anlaşmasının ülkemizle de imzalanarak yürürlüğe girmesi ve Birleşik Krallık ile ticaretimizin kesintiye uğramadan devam etmesi, 1996 yılından bu yana üçüncü ülkelere karşı edindiğimiz rekabet gücümüzün korunması ve 20 milyar dolar ticaret hacmi hedefine ulaşabilmemiz için çok kritik.

afiyetin sona ermesi ve Türkiye'ye yüzde 5-12 arasında gümrük uygulanması demek. Birleşik Krallık'ın AB ile imzalamasını beklediğimiz anlaşmaya eş zamanlı bir serbest ticaret anlaşmasının ülkemizle de imzalanarak yürürlüğe girmesi ve Birleşik Krallık ile ticaretimizin kesintiye uğramadan devam etmesi, 1996 yılından bu yana üçüncü ülkelere karşı edindiğimiz rekabet gücümüzün korunması ve 20 milyar dolar ticaret hacmi hedefine ulaşabilmemiz için çok kritik.

İngiltere'nin ticaret gibi Türkiye ile yatırım ilişkilerine de büyük önem verdiğini biliyoruz. Serbest ticaret anlaşmasının karşılıklı yatırımı artıracak şekilde olması hiç şüphesiz iki tarafın da lehine. Yatırım demek, istihdam ve katma değer demek. Ticaret anlaşması ülkemizin bu potansiyelini maksimize etmesini sağlayabilir. Türkiye'deki yabancı sermayeli şirketlerin 3193'ünün İngiliz ve bunların ülkemize yatırdığı doğrudan sermayenin 11,5 milyar doları aşkın olduğu; hatta İngiliz olup başka ülkeler üzerinden yatırım yapan şirketlerle bu sayının çok daha yüksek olduğu, bunun yanında İngiltere'nin Türkiye'deki yatırımcı ülkeler arasında ilk üçte yer aldığı düşünülünce böyle bir ülkenin AB'den ayrılıp yeni bir yolculuğa çıkarken bizim de ilişkilerimizi son derece verimli bir çerçeveye oturtmamızın hayati önemi çok daha iyi anlaşılıyor.

Bilindiği gibi, Yeni Ekonomi Programı kapsamında, Brexit sonrasında İngiltere ile ticari ve ekonomik ilişkilere yeni bir dinamizm kazandırmak amacıyla Aralık 2022'ye kadar yeni bir tercihli ticaret sistemini so-



nuçlandırma hedefi vurgulandı. DEİK Türkiye-İngiltere İş Konseyi olarak Birleşik Krallık ile yürütülen görüşmelerde bir serbest ticaret anlaşması için iyi bir mesafe alındığını biliyoruz. İki taraf arasındaki olumlu ve yapıcı diyalogun, kazan-kazan temelinde dayanan, serbest ticaret anlaşmasının da ötesinde tarım ve hizmetleri, belki finans ayağını da içine alan unsurlar içeren bir anlaşmayla sonuçlanacağını umuyorum.

Bu zamana kadar AB'den ayrılan başka bir ülke olmadığı için İngiltere'nin fiilen ve hukuken nasıl ayrılacağına dair bir örnek yok. Türkiye gibi AB ile Gümrük Birliği yürüten tek ülkenin, birlikte ayrılan böylesine önemli büyük bir ülkeyle nasıl bir ilişki ağı kuracağına dair örnek zaten yok. Bu yanı sıra esasen tarihi bir dönemden geçiyoruz. Bu işi başarıyla oturtabilirsek, salgın nedeniyle küreselleşmenin tartışıldığı, kümelermelerin konuşulduğu bu dönemde, uluslararası ilişkiler konusunda başka ülkelere ve gelecek nesillere de örnek olacak yeni bir norm ortaya koyabileceğimizi düşünüyorum.

# Türkiye’de Yeşil Ekonominin Gelişimi



**EBRU ÖZDEMİR**

**Limak Yatırım ve Limak Vakfı  
Yönetim Kurulu Başkanı**

**i**klım değişikliklerinin olumsuz etkileri hemen her alanda kendini hissettirmeye devam ederken, ekonomik faaliyetlerin çevreye olan etkilerini hesaba katarak sürdürülebilir bir model ekseninde gerçekleştirilmesi anlamına gelen 'yeşil ekonomi' kavramı, küresel kalkınma gündeminde kendine daha fazla yer buluyor. Bu noktada sürdürülebilir kalkınma ve yeşil ekonomi, yani 'çevre dostu büyüme' modellerinin somut ölçütlerinden biri olan sürdürülebilirlik uygulamalarının hem ülkemizde hem de dünyada, kamu ve özel sektör tarafından çok daha fazla hayata geçirildiğine hep birlikte şahit oluyoruz. Özel sektör bağlamında gerçekçi, uygulanabilir ve somut örnekler ile iyi uygulamaların artmasının, hem ülkemiz sürdürülebilirlik gündemine, hem küresel sürdürülebilirlik gündemine olumlu katkı yaptığına, böylece ülkemizin yeşil ekonomiye geçişinde hızlandırıcı bir rol oynadığına inanıyorum.

Sürdürülebilirlik konusunda uzun süredir çalışan, ulusal ve uluslararası ortaklıklarla bu alandaki bilgi, deneyim ve tecrübesini artıran ve küresel kıstaslar ile kriterler ekseninde uygulamada çitayı sürekli yukarıya taşıyan bir topluluk olarak, sürdürülebilirlik alanında yaptığımız çalışmalarını her zaman bir 'yolculuğa' benzetmekten yanayım. Sürdürülebilirlik kapsamında ça-

Sürdürülebilirlik alanında gerçekçi, uygulanabilir ve somut örnekler ile iyi uygulamaların artması, ülkemizde yeşil ekonominin gelişiminde hızlandırıcı bir rol oynuyor

Sürdürülebilirlik konusunda uzun süredir çalışan, ulusal ve uluslararası ortaklıklarla bu alandaki bilgi, deneyim ve tecrübesini artıran ve küresel kıstaslar ile kriterler ekseninde uygulamada çitayı sürekli yukarıya taşıyan bir topluluk olarak, sürdürülebilirlik alanında yaptığımız çalışmalarını her zaman bir 'yolculuğa' benzetmekten yanayım.



İşmaya başladığımız 2013 yılından itibaren, sürdürülebilir iş anlayışımız temel prensiplerinin belirlenmesi, stratejimizin oluşturulması, uygulanması ve ölçülmesi konusunda ciddi bir yol aldık. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları rehberliğinde çıktığımız değişim ve dönüşüm yolculuğunda edindiğimiz birikimimizin; gerçekçi, uygulanabilir ve somut örnek ve iyi uygulamalarımızın, ülkemiz ve küresel sürdürülebilirlik gündemine olumlu katkı yapması en büyük arzumuz. İşte bu çerçevede 'Daha İyi Bir Dünya İçin Söylemden Eyleme' başlığıyla bu yılın başında bir rapor yayınladık. 2015 yılından bu yana, Limak Vakfı ve Limak bünyesinde gerçekleştirdiğimiz ve devam eden 516 farklı çalışmayı analiz ettiğimizde, Limak olarak öncelik verdiğimiz ilk 5 Sürdürülebilir Kalkınma Amacının, dünya sıralamasındaki ilk 7 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ile kesiştiğini gördük. Bu da bize Limak Grubu olarak yarattığımız kolektif etkinin, küresel kalkınma ve küresel sürdürülebilirlik gündemleriyle uyumlu bir rota izlediğini gösteriyor.

Ana faaliyet alanlarımız olan inşaat ve altyapı sektörlerindeki gelişmeleri ise, artık yeşil ekonomiden bağımsız düşünmek çok zor. İnşaat ve altyapıda sürdürülebilirlik ve esneklik, bugünün dünyasının en büyük ihtiyaçlarından bir tanesi. Tahminlere göre 2030 yılına kadar, tüm dünyada 60 trilyon ABD Doları büyüklüğünde yeni altyapı yatırımına ihtiyaç var. Yine tahminlere göre 2050 yılına kadar, yeni altyapı yatırımlarının yüzde 60 ila 70'i, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu gelişmekte olan piyasalarda yapılacak. Hal böyle olunca küresel sürdürülebilirlik ve küresel yeşil ekonomi gündemini, yeni altyapı yatırımlarından ayrı tutmak oldukça zor. Bu alanda BM Sürdürülebilir Kalkınma Araçları ve Paris Anlaşması genel çerçeveyi belirlemiş olsa da, özellikle Covid-19 pandemisi ve pandeminin bizlere öğrettikleri, oldukça hareketli olan bu alanda yeni gelişmelerin ve değişikliklerin olacağını bir işareti niteliğinde. Bu çerçevede inşaat ve altyapı projelerinin planlaması, finansmanı, uygulaması ve işletilmesinde var olan belirli kurallar ve prosedürlerin hem güncellenmesi, hem daha sıkı takip edilmesi söz

konusu. Ulusal ve uluslararası seviyelerde regülasyon ve prosedürlerin çok daha fazla belirleyici olması, elbette sektöre yeni sorumluluklar getirecek. Ancak bu noktada yeni regülasyonlar ile çevreye karşı sorumlulukların kesişim kümesinde, sürdürülebilirlik ve yeşil ekonominin durduğunu söylemek mümkün.

#### **'Avrupa'nın yeni kalkınma stratejisi olma potansiyeline sahip Yeşil Mutabakatı, yakından takip etmemiz gerekiyor'**

Bu noktada komşu coğrafyamız ve en büyük ticaret ortağımız Avrupa Birliği'nin sürdürülebilirliği merkezine alan son dönem düzenlemelerine, özellikle ayrı bir parantez açmakta fayda görüyorum. Her ne kadar çalışmalarına pandemi öncesinde başlanmış olsada, Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın (European Green Deal), pandemi ile birlikte Avrupa'nın toparlanma sürecinin ana aktörü haline geldiğini görüyoruz. Başta enerji, ulaşım, sanayi, finans, inşaat, gıda, turizm, dijital endüstri sektörlerini yeniden şekillendirecek olan Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın yakın zamanda açıklanan Strateji Belgesi, aslında yıllar alacak, ekonomide yeşil bir dönüşümün temellerini de atıyor. Hal böyle olunca Yeşil Mutabakatı, AB'nin yeni kalkınma stratejisi olarak adlandırmak yanlış olmaz. Avrupa Komisyon Başkanı Ursula von der Leyen'in Mutabakatı 'Avrupa'nın aya insan göndermesine' benzetmesi sanıyorum bunun en güzel kanıtı.

Bu strateji ile, yeşil ekonomiye geçişi hızlandıracak ve süreci perçinleyecek modern, kaynak verimliliğine odaklanan, rekabetçi bir ekonomiyi hedef alınıyor. Sadece iklim değişikliği ile yetinilmeyip, biyolojik çeşitlilikten, atık ve hava kirliliğine kadar tüm çevre konuları ele alınıyor. Kaynakların verimli kullanımını artıracak eylemler içeren bir yol haritası sunuyor. Ve belki de en önemlisi, iklim değişikliği ile mücadeleyi sadece Avrupa coğrafyası ile sınırlı tutmayıp, küresel ölçekte bir dönüşüm ön görülüyor. Bunları alt alta koyduğumda, ben bunun ciddi bir fırsat olduğunu düşünüyorum.

# Küresel Rekabet Endeksleri, Sürdürülebilirlik ve Türkiye



## ALİ GİZER

**GTAlliance UK, Araştırma ve Sürdürülebilirlik Danışmanı**

### Rekabet endeksleri ve Türkiye'nin genel görünümü

**W**EF tarafından her yıl güncellenen Küresel Rekabet Raporunda yer alan endeks her ülkeyi 12 ana başlıkta (pillars) 103 göstereye bakarak karşılaştırmalı olarak analiz ediyor. SolAbility Sürdürülebilir Rekabet Raporunda yer alan endekste ise ülkeler 21 gösterge başlığında karşılaştırmalı olarak analiz ediliyor. Her iki endeks de değerlendirmeye alınan ülkeler tarafından paylaşılan ve ağırlıklı olarak World Bank ve IMF gibi organizasyonlar ile UN ofislerinde (UNDP, UNEP, UNICEF, FAO, WHO, WMO, data.un.org) yer alan veriler kullanılarak hazırlanıyor.

İki endeksin yaklaşımları ve amaçları birbirinden farklı olduğu için, ilk beş ülke sıralamaları da birbirinden oldukça farklı. WEF'de ilk beş şu şekilde sıralanıyor; Singapur, ABD, Hong Kong, Hollanda ve İsviçre. SolAbility'nin ilk beşi ise şöyle; İsveç, Finlandiya, İzlanda, Danimarka ve Norveç. Bu sıralama farklılaşmasına göre Türkiye, WEF endeksinde 141 ülke arasında 61. Sırada yer alırken SolAbility endeksinde ise 180 ülke arasında 77. sırada.

Her iki endekste de Türkiye'nin potansiyelinin çok altında bir konumda olduğu dikkat çekicidir. Türkiye niceliksel değerlendirmelerde iyi bir sonuç vermesine karşılık, mevcut potansiyelinin niteliksel olarak analiz edildiği başlıklarda ne yazık ki ciddi şekilde puan kaybetmektedir.

Elbette ki bu endeksleri ve metodolojilerini eleştirenler çıkacaktır. Ancak bu eleştiriye geçmeden önce, endekslerin özellikle bir ülkede yatırım yapmak isteyenlerin karar alma süreçlerinde etkili olduğunu kabul etmemiz gerekiyor. Türkiye gibi gelişmekte olan ve yabancı yatırım-

Küresel ölçekte ülkelerin rekabet durumunu karşılaştırmalı olarak analiz eden iki endeks incelemeye değer. WEF'in Küresel Rekabet Raporunda yer alan endeks anladığımız anlamda bir rekabet sıralaması yaparken, SolAbility Sürdürülebilir Rekabet Raporundaki endeks ise daha ziyade ülkelerin gelecekleri ile ilgili bir resim vermektedir. İkinci endekste rekabet puanı düşük olan ülkelere sevinmek pek mümkün değil. Çünkü söz konusu olan sonuç itibarı ile dünyanın sürdürülebilirliği.



Türkiye'nin gerek ekonomik anlamda küresel bir aktör olarak rekabet etme ve yatırımcı çekme kabiliyetinin artması gerekse de sürdürülebilir bir ekonomi olmasının reçetesi çok belli. Niceliksel potansiyelin nitelikli bir iş yapma anlayışı ile taçlandırılarak çok bilinen tabiri ile altının doldurulması gerekiyor.

ci arayışında olan ülkelerin endeksler üzerinde eleştiri yapmakta önce bu sıralamalarda nasıl yukarılarda yer alabileceğini bulması gerekiyor. Aslında ortada bulunacak bir şey de yok. Endekslerin metodolojilerinde değerlendirmeye alınan göstergeler çok net bir şekilde açıklanıyor. Bu açıklamalar aynı zamanda beklenen ve ülkeye yatırım yapması arzu edilen yabancı yatırımcıların dikkate aldığı kriterleri de net bir şekilde sıralıyor.

Türkiye'nin gerek ekonomik anlamda küresel bir aktör olarak rekabet etme ve yatırımcı çekme kabiliyetinin artması gerekse de sürdürülebilir bir ekonomi olmasının reçetesi çok belli. Niceliksel potansiyelin nitelikli bir iş yapma anlayışı ile taçlandırılarak çok bilinen tabiri ile altının doldurulması gerekiyor.

Nitelikli bir ilerleme, her şeyden önce bu gibi endekslerin ve raporların dikkatli bir şekilde okunmasını, analiz edilmesini ve bu analize göre politika ve stratejiler oluşturulmasını zorunlu kılıyor. Elbette bu ciddi bir performans gerektiriyor. Ancak Türkiye gibi, genç nüfusu olan, aynı zamanda nüfusu da diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında farklı şekilde artan bir ekonominin bu performansı harcaması bir zorunluluk. Türkiye hedeflediği daha doğrusu şimdilik sadece hayal ettiği, ihtiyacı olan büyüme rakamlarına ve yabancı sermaye yatırımına ulaşabilmek için bu yöndeki çalışmalarını hızla ve samimiyetle yaşama geçirmelidir.

Aşağıda her iki endeksin göstergelerini ve bu göstergelerdeki durumumuzu çok genel hatları ile bulmanız mümkün. Yukarıda belirttiğimiz performansın karşılığının ise sadece kamu yönetiminden beklenmesi çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu anlamda Türkiye'deki tüm kurumlara ve bireylere de önemli görevler düştüğünü kabul etmek durumundayız.

Türkiye nominal GSYİH verilerine göre dünyanın yirminci büyük ekonomisi konumunda. Bu büyüklüğün küresel endekslerde ise karşılığını bulmakta güçlük



çekiyoruz. Şimdi sırayla her iki rapora, bu raporlarda yer alan endeks kriterlerine ve Türkiye'nin durumuna bakalım.

### WEF Rekabet Raporunda Türkiye'nin durumu

İlk olarak WEF Küresel Rekabet Raporunu ele alalım. Türkiye'nin 141 ülke arasında 61. sırada yer aldığı rapor.

WEF Küresel Rekabet Raporunda gruplandırılmış halde gösterge başlıkları sırası ile şunlar: "Rekabet ortamını etkinleştirme" grubunda (1) Kurumlar (güvenlik, sosyal sermaye, kontroller ve dengeler, kamu sektörü performansı, şeffaflık, mülkiyet hakları, kurumsal yönetim, hükümetin gelecekteki yönelimi), (2) Altyapı (ulaşım altyapısı, hizmet altyapısı), (3) BİT Uyumluluğu ve (4) Makroekonomik İstikrar; "İnsan sermayesi" grubunda (5) Sağlık ve (6) Yetenekler (mevcut iş gücü, gelecekteki iş gücü); "Pazar" grubunda (7) Ürün Pazarı (iç pazar rekabeti, ticarete açıklık), (8) İşgücü Piyasası (esneklik, meritokrasi ve teşvik), (9) Finansal Sistem (derinlik, istikrar) ve (10) Pazar Büyüklüğü; "Yenileşim Ekosistemi" grubunda ise (11) İş Dinamizmi (idari gereksinimler, girişimcilik kültürü) ve (12) İnovasyon Yeteneği (çeşitlilik ve işbirliği, araştırma ve geliştirme, ticarileştirme).

Bu gruplandırmaya göre Türkiye'nin her başlıktaki 2019 yılı performansı aşağıdaki grafikte net olarak görülmektedir. Türkiye'nin on yıllık büyüme ortalaması 5.5 olarak hesaplanmış durumda. Ancak bu büyümenin oldukça sancılı sonuçlar ürettiği de bir gerçek. Buna göre kritik göstergelerdeki performansa kısaca bakmakta yarar var. Söze performansın iyi olduğu başlıklardan başlayalım. Kredilendirmede birinci sıradayız, ancak bu birinciliği 98 ülke ile paylaşıyoruz. Nüfusun elektriğe erişiminde ise ikinci sıradayız; burada ise birinciliği paylaşan 67 ülke var. Yani bunlar iyi olduğumuz ancak farklılık yaratamadığımız göstergeler. Hissedarların kurumlarına hakimiyetinde 12. Sıradayız. İlk sıradaki ülke ise Kazakistan. Bunlar alt göstergeler. Ana başlıklara yansıyan performans ne yazık ki pek iç açıcı değil. Kurumlarda 71., altyapıda 49., BİT uyumluluğunda 69., makroekonomik istikrarda 129., sağlıkta 42., yetenekte 78., ürün pazarında 78., işgücü piyasasında 109., finansal sistemde 68., pazar büyüklüğünde 13., iş dinamizminde 75. ve inovasyon yeteneğinde ise 49. sıradayız. Performansımızın en düşük olduğu başlıklar ise şunlar: terör olaylarının yarattığı risk ortamında 135., enflasyonda 132., basın özgürlüğünde ve mesleki eğitimde 128., çevresel risklerde 126., iflas maliyetlerinde 124. ve çalışan eğitiminde ise 122. sıradayız.

Tekrar genel performans grafiğini incelediğimizde Türkiye'nin pazar büyüklüğü altyapı ve insan kaynakları kabiliyetlerinde sağladığı başarının dikkat çektiğini görüyoruz. Bu alanlarda elde edilen başarının, umutlu bir bakış açısı ile diğer alanlara da aynı şekilde taşınarak ilerleme kaydedebileceğimizi düşünebiliriz.

WEF raporu küresel bir rekabette bahsetmekte ve dolayısı ile ülkelerin kendi başarıları için harcayacakları performans alanlarını göstermektedir. Yani bu endekste yukarıya doğru tırmanmanın sadece bu yükselişi elde eden ülkeye faydası olacağını rahatlıkla söyleyebiliriz. Zaten bu nedenden dolayıdır ki, WEF endeksinde ilk sırada yer alan Singapur SolAbility endeksinde 41. ve ABD de 34. sırada yer almaktadır. Yani bu listede üst sıralarda yer alan birçok ülkenin küresel sürdürülebilirliğe pek bir katkısı olduğundan bahsedemiyoruz ne yazık ki.

### **SolAbility Sürdürülebilir Rekabet Raporunda Türkiye'nin durumu**

İkinci endeksimiz ise Türkiye'nin 180 ülke arasında 77. sırada yer aldığı rapor.

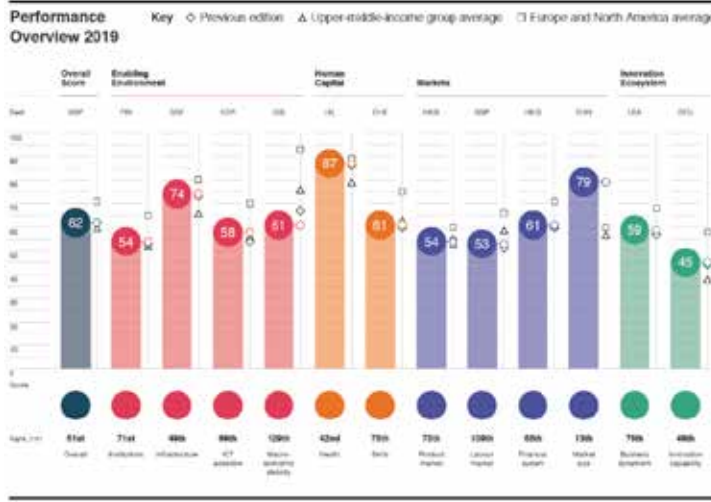
SolAbility Sürdürülebilir Rekabet Raporunda gruplandırılmış halde gösterge başlıkları sırası ile şunlar: "Doğal sermaye ve doğal tükenme" grubunda (1) Tarım (mevcut arazi, verim verimliliği, bozulma ve çölleşme), (2) Biyoçeşitlilik (ormanlar, flora ve fauna, biyolojik çeşitlilik baskısı), (3) Su (yenilenebilir tatlı su,

yenilenebilir tatlı su değil, tarım), (4) Kaynaklar (enerji kaynakları, maden kaynakları, kaynak tükenmesi) ve (5) Kirlilik (su kirliliği, biyolojik çeşitlilik kirliliği, hava kirliliği); "Yönetim" grubunda (6) Hükümet Uyum (kamu hizmetleri, eğitim bütçesi, askeri harcamalar), (7) Altyapı (yatırımlar, yollar ve demiryolu, iletim), (8) İş Ortamı (iş yapma kolaylığı, iş tescili, sektör gelişmeleri), (9) Yolsuzluk (yolsuzluk endeksi, rüşvet yaygınlığı, bürokrasi) ve (10) Finansal İstikrar (kemer sıkma, finansal şoklara maruz kalma, finansal düzenleme); "Entelektüel sermaye ve yenilik" grubunda (11) Eğitim (okul kaydı, okul performansı, okul altyapısı), (12) Ar-Ge (sermaye tahsisi, yüksek öğretim, performans göstergeleri) ve (13) Yeni İşletme (yeni işletme tescilli, yüksek teknoloji üretimi, ticari markalar); "Kaynak yönetimi" grubunda (14) Enerji (fosil, elektrik, yenilenebilir kaynaklar), (15) Su (kişi başına su, su çekme oranı, su verimliliği) ve (16) Hammaddeler (kişi başına kaynaklar, GSYİH'ye göre kaynaklar, kaynak dengesi); "Sosyal sermaye" grubunda ise (17) Sağlık (sağlık hizmeti mevcudiyeti, çocuk ölümleri, aile planlaması), (18) Eşitlik (gelir eşitliği, kaynak eşitliği, cinsiyet eşitliği), (19) Suç (hırsızlık, şiddet suçu, hapisane nüfusu), (20) Özgürlük (basın özgürlüğü, insan hakları, şiddetli çatışmalar) ve (21) Memnuniyet (bireysel mutluluk, intihar oranı, kamu hizmeti memnuniyeti).

Türkiye'nin bu endekste performansı da yine pek tatmin edici değil. Sırası ile baktığımızda doğal sermaye'de 127., yönetiminde 46., entelektüel sermaye'de 26., kaynak yönetiminde 127. ve sosyal sermayede ise 104. sıradayız. WEF endeksinde düşük bir sıralama elde etmemize neden olan eksiklikler bu listede de aynı şekilde ortalarda yer almamıza neden oluyor. Ancak bir fark ile. WEF endeksinde bugüne ait bir kayıptan bahsederken, SolAbility endeksindeki performansımızın geleceğe değin bir kaybın sinyallerini verdiğini görmemiz gerekiyor. Bence bu endekste performansımızın yetersizliği daha büyük bir sorun olarak karşımıza çıkıyor. Tamamen geleceğimiz ile ilgili bir durum.

Sizlerin de dikkatini çekeceği gibi, SolAbility endeksinin göstergeleri hem bizim hem de dünyanın sürdürülebilirliği açısından daha büyük bir öneme sahip. Yine bu listede dünyanın en yüksek nüfuslu ülkelerinden Çin'in 37., Hindistan'ın 130., ABD'nin 34., Endonezya'nın 66., Brezilya'nın 49., Pakistan'ın 145., Bangladeş'in 132. ve Rusya'nın 51. sırada olmaları da daha çok endişeli olmamıza neden olacaktır. Kabaca dünya nüfusunun yarısına karşılık gelen bu ülkelerin sürdürülebilirlik endeksinde bu kadar alt sıralarda yer alması geleceğimiz için büyük bir risk oluşturmaktadır. Çünkü SolAbility endeksinde alt sıralarda yer almak demek özellikle doğal kaynakların sürdürülebilirliği konusunda kötü bir performansa sahip olmak de-





Türkiye'de çok sağlıklı veriler olmamakla birlikte kabaca 500 bin civarında şirket olduğu, bunların arasında gerçekten üretim yapıp mal satan, ticaret yapan şirket sayısının ise 150 ile 200 bin civarında olduğu tahmin ediliyor. Buna karşılık kendi sürdürülebilirlik performansını gözden geçirenlerin yaklaşık beş yüz, bu performanslarının raporlayarak paydaşlarına duyuranların ise iki yüz civarında olduğunu görüyoruz.

mektir. Yani esasen sadece bu ülkeler değil aynı zamanda dünyadaki tüm insanlara ait olan kaynakların tükenmesi ve yeterince korunamaması riski ile karşılaşıyoruz.

### Türkiye'nin sürdürülebilirlik geleceği

Her iki raporu da incelediğimizde oldukça kötümser olmaya hakkımız var gibi görünüyor. Ancak bu kötümserliği bir kabullenme duygusu ile değil aksine daha da geç kalmadan harekete geçme motivasyonu ile karşılamak daha uygun olacaktır.

Her iki endekste de Türkiye'nin en büyük avantajı insan sermayesi olarak görünüyor. Elbette bu cümlelerin hemen karşılığı olarak eğitimden başlayarak niteliksel yetersizliklerden dem vurabiliriz. Ancak bu da çok kolaycı bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca böyle bir yaklaşım genç nüfusumuzun uyumluluk kabiliyetini ve küresel risklere karşı samimiyetli karşı koyma düşüncesini ve heyecanını da yok saymak anlamına geliyor. Buna karşılık, sürdürülebilirlik çalışmalarına öncülük ettiğimiz veya destek verdiğimiz hemen her kurumda, konu hakkında bilgi sahibi oldukça, bu çok eleştirdiğimiz genç nüfusun dikkat çekici bir ivme ile performansında ilerleme kaydedebildiğine şahit oluyoruz.

Türkiye'de çok sağlıklı veriler olmamakla birlikte kabaca 500 bin civarında şirket olduğu, bunların arasında gerçekten üretim yapıp mal satan, ticaret yapan şirket sayısının ise 150 ile 200 bin civarında olduğu tahmin ediliyor. Buna karşılık kendi sürdürülebilirlik performansını gözden geçirenlerin yaklaşık beş yüz, bu performanslarının raporlayarak paydaşlarına duyuranların ise iki yüz civarında olduğunu görüyoruz. Burada mesele rapor yayınlamak değil aslında. Rapor belki de en önemsiz konu. Asıl sorun şirketlerimizin ancak binde birinin bir sürdürülebilirlik gözden geçirmesi yapması.

Türkiye gibi önemli bir ekonomik büyüklüğün, dünyanın geleceğini de etkileyecek seviyede olan sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi meselesine bu kadar az değer vermesi belki de en büyük sorumuz. Günlük sorunları aşmak pahasına, bu önemli alanda hiçbir çalışma içine girilmemesi, kaynakların mevcut ve gelecekteki durumunun incelenmemesi çok büyük faturalar ödenmesine neden olacaktır.

Bugün küresel ölçekte pazarın koşulları hızla değişmektedir. Bilimsel temelli çalışmalar ışığında belirlenen ilkeler doğrultusunda uluslararası pazarın yeni koşulları belirlenmektedir. Türkiye'nin bu değişimi ivedilikle farketmesi, büyük şirketlerden başlayarak, pazarın en küçük aktörlerine kadar topyekün bir sürdürülebilirlik seferberliği içinde olması en uygun davranış şekli olacaktır. Yerli sermayeli kuruluşlar gibi, Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı kuruluşların uzantılarının da samimiyetle sürdürülebilirlik konusu ile ilgilenmeye başlamalarının zamanı geçmek üzere. Kamunun ise sürdürülebilirlik konusunu ontolojik bir başlık olarak ele alması ve Türkiye'deki tüm yerli yabancı şirketleri bu konuda samimiyetle çalışmaya teşvik etmesi gerekmektedir.

Türkiye'nin özellikle iklim yanlısı girişimleri desteklemesi ve küresel ölçekte bu gibi girişimler için BSCD tarafından ayrılan 2.5 ve OECD tarafından ayrılan 23 trilyon dolarlık yatırım desteklerinden pay alması gerekmektedir. Türkiye gibi ekonomik tarihinin hemen her döneminde sıcak paraya ihtiyaç duymuş olan bir ekonominin bu gerçek gelir kaynaklarından haberdar olması ve samimiyetli karşılığını da verecek şekilde ekosistemini buna göre düzenlemesi bir tercih değil zorunluluktur.

# Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi, Türkiye İçin Ne Vadediyor?

**DR. ALTAY ATLI**

**Atlı Global Kurucu Direktörü ve  
Boğaziçi Üniversitesi Öğretim  
Görevlisi**



Kuşak ve Yol Girişimi çerçevesinde Türkiye ile Çin arasında gerçekleştirilmekte olan ve ileride hayata geçirilebilecek projeler iki ülke arasında karşılıklı olarak ekonomik beklentilerin güçlenmesine ve ortak bir payda oluşmasına yol açmıştır. Bu çerçevede 14 Kasım 2015 tarihinde iki ülke hükümetleri arasında imzalanan "İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve 21. Yüzyıl Deniz İpek Yolu ile Orta Koridor Girişiminin Uyumlaştırılmasına İlişkin Mutabakat Muhtırası" işbirliğinin artırılması ve somut adımlar atılabilmesi için gerekli zemini oluşturmaktadır.

Çin'i karadan ve denizden farklı hatlar üzerinden Avrupa'ya bağlamayı ve güzergahı üzerindeki ülkelerle başta altyapı alanında olmak üzere ortak projelerle bir ekonomik kuşak oluşturmayı hedefleyen Kuşak ve Yol Girişimi, ilk olarak Çin devlet başkanı Xi Jinping tarafından 2013 yılında öne sürülmüş, sonrasında kademeli olarak hayata geçirilmeye başlamıştır. Bugün gelinen noktada, her ne kadar Covid-19 pandemisi nedeniyle girişim dahilindeki projelerde duraklamalar olsa da Çinli firmaların üstlenmiş ve tamamlamış oldukları projelerin toplamının 200 milyar doları bulmuş olduğu bildirilmekte ve girişim tamamlandığında ulaşacağı büyüklük konusunda 1,3 ile 4 trilyon dolar arasında tahminler ileri sürülmektedir.

Kuşak ve Yol Girişimi çerçevesinde Türkiye ile Çin arasında gerçekleştirilmekte olan ve ileride hayata geçirilebilecek projeler iki ülke arasında karşılıklı olarak ekonomik beklentilerin güçlenmesine ve ortak bir payda oluşmasına yol açmıştır. Bu çerçevede 14 Kasım 2015 tarihinde iki ülke hükümetleri arasında imzalanan "İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve 21. Yüzyıl Deniz İpek Yolu ile Orta Koridor Girişiminin Uyumlaştırılmasına İlişkin Mutabakat Muhtırası" işbirliğinin artırılması ve somut adımlar atılabilmesi için gerekli zemini oluşturmaktadır. Çin açısından Türkiye, girişimin güzergahı üzerinde Avrupa ile Asya arasındaki konumuyla önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye açısından ise Kuşak ve Yol Girişimi'nde yer almak, üç farklı alanda ülke ekonomisine katma değer sağlamayı vadetmektedir. Türkiye'ye çekilecek Çin yatırımları sayesinde ticaret açığına

“

Bugün gelinen noktada, her ne kadar Covid-19 pandemisi nedeniyle girişim dahilindeki projelerde duraklamalar olsa da Çinli firmaların üstlenmiş ve tamamlamış oldukları projelerin toplamının 200 milyar doları bulmuş olduğu bildirilmekte ve girişim tamamlandığında ulaşacağı büyüklük konusunda 1,3 ile 4 trilyon dolar arasında tahminler ileri sürülmektedir.

sahip olduğumuz bu ülkeyle daha dengeli bir ilişki tesis edilmesini sağlamak; Türkiye'nin ulaştırma ve lojistik altyapısının güçlendirilerek bölgesel ticaret hatları üzerindeki konumunu pekiştirmek; Türkiye'nin kendi teknolojik kapasitesini geliştirme çabalarına katkıda bulunmak.

Türkiye'nin Çin ile ekonomik ilişkilerinde en dikkat çekici husus, ülkemizin sahip olduğu ticaret açığıdır. 2019 yılında Türkiye'den Çin'e toplam 2,73 milyar dolarlık ihracat yapılmış ve buna karşılık bu ülkeden 19,13 milyar dolarlık ithalat gerçekleştirilmiştir. Türkiye için Çin, ticaret dengesinin en bozuk olduğu ülkelerden birisidir ve bahsi geçen yılda Türkiye'nin toplam dış ticaretinde ihracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 85,9 olmuşken, Çin ile olan ticarete ise bu oran yüzde 14,3 seviyesinde kalmıştır. Türkiye, Çin'e sattığı bir dolarlık mal karşılığında bu ülkeden yaklaşık yedi dolar değerinde mal satın almaktadır. Mal ticaretindeki bu büyük karşısında Türkiye'nin hedefi bir taraftan mümkün olduğunca hizmet ticaretinde fazla vermek (bu anlamda turizm sektörü en yüksek potansiyeli taşımaktadır), diğer taraftan da Çin'den daha fazla yatırım çekerek ve sermaye girişi sağlayarak bu ülkeyle olan ekonomik ilişkilere bir ölçüde dengeli bir yapı kazandırmaktadır. Kuşak ve Yol Girişimi, Türkiye'ye farklı alanlarda Çin'den daha fazla yatırım gelmesini sağladığı müddetçe fayda sağlayacaktır.

#### **Ulaştırma ve lojistik altyapısı**

Kuşak ve Yol Girişimi'nin merkezinde ulaştırma ve lojistik altyapısının geliştirilerek ülkeler arasında bağlantılılığın güçlendirilmesi düşüncesi yer almaktadır ve bu anlamda Türkiye'nin bu alandaki kendi kapasitesini geliştirmek, demiryollarını modernize etmek, intermodal taşımacılık imkanlarını artırmak, liman kapasitelerini daha ileri seviyelere taşımak, modern bir lojistik altyapısı tesis etmek gibi hedefleriyle uyumludur. Bu alanda Çin'in Türkiye'deki yatırımları



halihazırda başlamış durumdadır. Örneğin şu anda Türkiye'deki en büyük Çin yatırımı, İstanbul Ambarlı liman tesisleri içerisinde faaliyet gösteren Kumport konteyner limanıdır. 2015 yılında Çin firması COSCO Pacific'in liderliğindeki bir konsorsiyum, Kumport'un yüzde 65 hissesini 940 milyon dolar karşılığında satın almış ve ilerleyen dönemlerde yeni yatırımlarla liman geliştirilerek satın alma işlemi gerçekleştirildiğinde 1,3 milyon TEU olan konteyner elleçleme kapasitesi 2,1 milyon TEU'ya kadar çıkartılmıştır. Diğer yandan Çinli demiryolu firmaları bugüne değin Türkiye'de İstanbul-Ankara yüksek hızlı tren hattı gibi belli projelere katılmış oldukları gibi gelecekteki projeler için de önemli birer aday haline gelmişlerdir. Bu gibi projeler, Türkiye'nin ulaştırma ve lojistik altyapısını güçlendirmeye ve Türkiye'nin bölgesel ticaret hatları üzerindeki konumunu ön plana çıkartmaya fayda sağlayacaktır.

Çin hükümetinin son dönemlerde üzerinde daha fazla durduğu "Dijital İpek Yolu" konsepti, Kuşak ve Yol Girişimi güzergahı üzerindeki ülkeler arasında sadece fiziksel değil, dijital bağlantıların da güçlendirilmesini amaçlamakta ve bu bağlamda Çinli firmalar ilgili ülkelerde başta bilişim ve iletişim olmak üzere teknoloji alanında projeler gerçekleştirilmektedirler. Dijital İpek Yolu üzerinden Çin ile yapılacak işbirliği, Türkiye'nin di-



jital altyapısını güçlendirme ve genel olarak teknolojik kapasitelerini yükseltme çabalarına katkı sağlayacaktır. Huawei firmasının 2008 yılından beri İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) işbirliğinde yeni kuşak telekomünikasyon sistemlerine yönelik olarak işlettiği laboratuvar, 2010 yılında İstanbul'da 50 milyon dolarlık bir yatırımla faaliyete geçen Ar-Ge merkezi ve Mart 2019'da da Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurduğu inovasyon ve teknoloji merkezi Bilişim Vadisi ile ortaklaşa bir Akıllı Şehirler Araştırma Laboratuvarı kurulmasına yönelik imzaladığı işbirliği protokolü ile diğer bir Çin telekomünikasyon şirketi olan ZTE'nin Netaş'ın yüzde 48'ini satın alarak girdiği Türkiye pazarında sürdürdüğü Ar-Ge çalışmaları bu yönde atılmış olan önemli adımlardır. Özellikle 5G, yapay zeka, nesnelerin interneti gibi yenilikçi teknoloji alanlarında, Çin'in bugüne değin kaydetmiş olduğu aşamalar, bu ülkeyi Türkiye açısından söz konusu alanda önemli bir iş ortağı, Türkiye'nin kendi gelişim sürecine katkıda bulunabilecek bir oyuncu haline getirmektedir.

#### **Risklerin yönetilmesi**

Kuşak ve Yol Girişimi, Türkiye ekonomisi için ciddi bir potansiyel vadetse de henüz söz konusu iki ülke bu alandaki işbirliğinin henüz oldukça erken aşamalarında. Kuşak ve Yol Girişimi çerçevesinde Türkiye'de tamamlanmış olan projelerin sayısı henüz bir elin parmaklarını geçmemektedir. Çin yatırımları, ülkemizde hem sermaye, hem de teknoloji ve diğer katma değer beklentileri açısından bir getiri sağlasa da, Çin'in Türkiye'deki yatırımları henüz oldukça düşük seviyededir. Bu yatırımların artması ile Kuşak ve Yol Girişimi'nin Türkiye ekonomisi için daha fazla katma değer sağlaması mümkün olabilir. Ancak bu noktada girişimin beraberinde bazı riskleri getirdiği de unutulmamalıdır.

Girişim dahilindeki projeler çoğunlukla Çinli firmalar tarafından, Çin'den sağlanan düşük faizli finansman kullanılarak ve çoğunlukla Çinli işçi-

ler istihdam ederek gerçekleştirilmektedir ve u durum, projelerin hayata geçirildiği ülkeler açısından bazı risklerin oluşmasına yol açabilmektedir. Örneğin, projeye ev sahipliği yapan ülke açısından oluşan borç yükünün sürdürülebilirliği ciddi bir tartışma konusudur. Girişim bünyesindeki altyapı projeleri çoğunlukla büyük ölçekli ve çok yüksek miktarlarda finansman gerektiren projeler olmakla birlikte bir çok ülke için bu finansmanın temini için Çin kurumlarından yapılan borçlanma ülke ekonomisi üzerindeki borç yükünü bir anda artırabilmekte ve ödeme güçlüklerine yol açabilmektedir. Diğer taraftan projelerde yerel istihdam yerine Çinli işçi çalıştırılması projelerin gerçekleştirildiği bölgelerde yerel ölçekte tepkilere ve sosyal anlamda sıkıntılara yol açabilmekte, büyük ölçekli projelerin çevreye zarar verme ihtimali de dikkat edilmesi gereken bir durum oluşturmaktadır.

Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi, ülkemize çekilecek Çin yatırımları sayesinde ticaret açığına sahip olduğumuz bu ülkeyle daha dengeli bir ilişki tesis edilmesini, Türkiye'nin ulaştırma ve lojistik altyapısının güçlendirilerek bölgesel ticaret hatları üzerindeki konumunun pekiştirilmesini ve ülkemizin kendi teknolojik kapasitesini geliştirme çabalarına katkıda bulunulmasını sağlayabilir. Bunun gerçekleşebilmesi için projelerin Türkiye ile Çin arasında karşılıklı fayda prensibine bağlı olarak tasarlanması ve uygulanması, farklı aşamalarda oluşan ve ileride oluşabilecek risklerin doğru ölçümlenerek yönetilmesi hayati önem taşıyan koşullardır.



Çin hükümetinin son dönemlerde üzerinde daha fazla durduğu "Dijital İpek Yolu" konsepti, Kuşak ve Yol Girişimi güzergahı üzerindeki ülkeler arasında sadece fiziksel değil, dijital bağlantıların da güçlendirilmesini amaçlamakta ve bu bağlamda Çinli firmalar ilgili ülkelerde başta bilişim ve iletişim olmak üzere teknoloji alanında projeler gerçekleştirmektedirler.





# Türkiye ve ABD İkili Ticaretinin Geliştirilmesi

## TANKUT TURNAOĞLU

**AmCham Türkiye Yönetim Kurulu  
Başkanı ve P&G Türkiye, Kafkasya,  
Orta Asya Yönetim Kurulu Başkanı**

**A**mCham Türkiye olarak Türkiye ve ABD arasındaki ikili ticaretin ve yatırımların geliştirilmesi amacıyla 2004 yılında ABD Ticaret Odası'nın bir iştiraki olarak kurulduk. Türkiye'de açmış oldukları üretim tesisleri, inovasyon ve mühendislik merkezleri ile uzun vadeli yatırımlar gerçekleştiren 110'u aşkın Amerikan şirketini temsil ediyoruz. Üyelerimizin Türkiye'de 50 milyar doların üzerinde yatırımı bulunuyor; 100 bin kişiye istihdam sağlıyorlar. Aralarında dünyanın önde gelen markaları bulunan bu şirketler, Türkiye'ye inandıkları ve güvendikleri için ülkemize yatırım yapmış bulunuyor. Tüm bu yatırımlar ülkemize üretim, AR-GE, istihdam ve en iyi uygulamaların taşınması konularında katkı sağlıyor. Üyelerimiz bu çalışmalarını yaparken, hem kamu-özel sektör iş birliğini önceliklendiriyor hem de ülkemizi global platformlarda potansiyeline yakışır şekilde temsil ediyorlar.

AmCham Türkiye olarak, ülkemizi "global tedarik zincirlerine taşıyan bir güç" olma hedefimiz doğrultusunda ülkemiz ekonomisine katkı sağlamayı hedefliyoruz. Derneğimiz bu gücünü 3 ana kaynaktan alıyor:

- Yatırım, iş gücü ve ihracata yaptığı katkı;
- Dünya standartlarında yeteneklerin geliştirilmesi ve kurumsal yönetişimin gelişimine katkıda bulunulması

- Yerel iş ortaklarının küresel değer zincirleri ile buluşturulması.

AmCham Türkiye olarak, 2020-2021 döneminde ikili ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla ortaya koyduğumuz beş önceliğimiz bulunuyor:

- Ülkemizdeki mevcut ABD yatırımları ve ticaretini korumak;
- Yeni ABD yatırımı ve ticareti için aktif destek sağlamak;
- Türkiye'nin Bölgesel merkez olmasını desteklemek;
- Birlikte çalıştığımız KOBİ'lerin küresel değer zincirine daha fazla katılımını sağlamak;
- Ülkemizde farklı yeteneklerin gelişimi konusunda katkı sağlamak.

Covid-19 öncesi kararlaştırdığımız bu 5 öncelik bu dönemde daha da önem kazandı. Projelerimizi bu 5 öncelik çerçevesinde belirliyor ve uygulamaya koyuyoruz. Bu hedeflere ulaşmak için Türk-ABD iş dünyası, uluslararası yatırımcılar, yerel karar alıcılar ile yakın temaslarımızı sürdürüp, üretken ve sürdürülebilir bir işbirliği platformu oluşturmayı hedefliyoruz. Türk KOBİ'leri ve Start-up'larının, küresel tedarik zincirine entegrasyonu için farklı projeler üzerinde çalışıyoruz. Şu anda bu alanda aktif olarak yürütmekte olduğumuz 2 projeden bahsedebiliriz.

#### **Start-up ve KOBİ Açılım Programı**

2019 yılında başlattığımız bu program ile Türk Start-up ve KOBİ'lerini Türkiye'de faaliyet gösteren Amerikan şirketleriyle buluşturmayı ve global satış kanallarına dahil etmeyi hedefliyoruz. Temmuz ve Ağustos aylarında, Sanayi ve Teknoloji Bakan Yardımcımız Sn. Mehmet Fatih Kacır'ın yönlendirmesiyle Bilişim Vadisi iş birliğinde üyelerimizi seçili start-up ve KOBİ'ler ile tanıştırdığımız toplantılar gerçekleştirdik.

#### **"E-Ticaret ile Hedef Amerika" Seminerleri**

Seminer serisinin ilkinin 22 Eylül'de 400'e yakın katılımcının katılımıyla gerçekleştirdik. İkinci seminerimiz altyapı konusu üzerine odaklandı. 3 ay içerisinde farklı temalarda 3 seminer gerçekleştirmiş olacağız. E-ticaret platformları aracılığı ile global pazarlara açılma yolunda iş ilişkisinde bulunduğumuz KOBİ'lerden bir havuz oluşturup mentorluk yapmak üzere proje geliştiriyoruz.

ABD ve Türkiye ekonomik olarak ve iş dünyası açısından sağlam stratejik ortaklıklar kurmaya devam ediyor. Aynı zamanda, COVID-19 döneminde iki ülkenin artan iletişimi de memnuniyet verici. Türkiye ve ABD arasındaki ticaret hacminin 100 milyar dolara çıkarılmasına yönelik hedef, her iki taraf için ticaret fırsatlarını gözden geçirmek için bir motivasyon yarattı. İki ülke ticaret hacmi 2019 yıl sonu itibarıyla 21 milyar dolar olarak gerçekleşirken, COVID-19 döneminin de yaşandığı Ocak-Temmuz döneminde bir önceki yıla kıyasla yaklaşık 500 milyon dolar artarak (%4) 13 milyar dolara ulaştı. Türkiye ve ABD arasındaki ikili eko-

nomik ve ticari ilişkilere baktığımızda, hayata geçirebileceğimiz çok daha güçlü bir potansiyel olduğunu görüyoruz. ABD, Türkiye'nin en önemli ihrac pazarları arasında yer alıyor. Biz de AmCham Türkiye olarak yeni iş birlikleri kurulmasına ve mevcut ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağlamayı sürdürüyoruz. İçinden geçtiğimiz bu olağanüstü süreçte, üyemiz olan Amerikan şirketleri toplumsal öncelikleri ön plana koyarak COVID-19'a karşı koruyucu tedbirleri en yüksek seviyede almayı hedeflediler. Bu dönemde, çalışan sağlığı, iş sürekliliğinin korunması ve talebin karşılanması en büyük önceliğimiz oldu. Üyelerimizin Türkiye'de yaptığı katkıların nakdi değeri 40 Milyon TL'yi aştı.

Türkiye genç nüfusuyla ve ekonomisiyle dünya genelinde az sayıda ülkenin sahip olduğu bir büyüme ve kalkınma potansiyeline sahip. Türkiye'de yerleşik Amerikan şirketlerinin tedarikçisi olan Türk şirketlerine sağladığı Ar-Ge know how'ı (bilgi ve becerisi) ve global pazarlara erişim imkânı Küresel Tedarik Zincirlerine katılım açısından önemli bir fırsat sunuyor. Yaptığımız bir araştırma, Türkiye'ye gelen Amerikan yatırımının orta ve üst düzey teknoloji sıçraması sağladığını ortaya koyuyor. Bu yatırım kararları yaklaşık 7-10 senelik dönemler bazında alınıyor. Teknoloji anlamında dönüştürücü etkiye sahip bu yatırımların Türkiye'ye daha fazla getirilmesi konusunda çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Bu anlamda, kamu ile temaslarımız Covid-19 döneminde de yoğun şekilde sürdü.

Birçok ABD şirketi Türkiye'yi bölgesel bir merkez olarak konumlandırıyor. Türkiye'den yakın coğrafyalardaki yatırımlar yönetiliyor. Yaklaşık 20 üyemiz Türkiye'den 80'e yakın ülkeyi yönetiyor. Türkiye'de bölgesel merkezi bulunan üyelerimiz arasında sağlıktan otomotive, hızlı tüketim mallarından endüstriyel üretime kadar pek çok farklı alanda faaliyet gösteren şirketler bulunuyor. Bunun yanında Türkiye'nin yakın coğrafyasındaki ülkelerde Türk şirketleri, Amerika kıtasındaki diğer ülkelerde ise Amerikan şirketleri büyük deneyimlere sahipler. Karşılıklı olarak bu pazarlarda iş yapmak isteyen şirketler ortaklıklar kurarak, hedef pazarlarına daha kolay şekilde erişebilirler. Türk şirketlerinin dinamik yapısı ile Amerikan şirketlerinin uzun yıllara dayalı kurumsallığı ve iş yapış şekilleri bir araya geldiğinde büyük başarı hikâyeleri yazılabilir. ABD ile hem ticaret hem yatırım alanında arzu edilen atılımın gerçekleşmesini ülkemiz yatırımcıları olarak can-ı gönülden destekliyoruz. Bu doğrultuda gerek özel sektör gerekse kamu kuruluşları ile birçok temasta bulunduk. 2021 yılı içerisinde, Amerikan şirketlerini hem kamuyla hem de birbirleriyle daha fazla buluşturmayı sürdüreceğiz.

# Türkiye'nin AB Perspektifi: Son Gelişmeler Işığında Beklentiler

**DOÇ. DR. ÇİĞDEM NAS**  
**İKV Genel Sekreteri**

**Z**or bir dönemden geçen Türkiye-AB ilişkileri ardı ardına gelen kriz ve gerilimlere sahne oldu. Türkiye AB üyelik hedefini korumaya devam ederken, üyelik sürecinin canlandırılması için gerekli reform adımlarını atmakta geri kaldı. Güvenlik sorunları, Covid-19, terörle mücadele, dış politika öncelikleri, komşu ülkelerle ilişkiler, Doğu Akdeniz'de denge arayışı, mülteci konusu, ekonomik sorunlar Türkiye gündemini işgal ederken, AB öncelikler listesinde geride kaldı. Öte yandan, AB'de mülteci krizi, Brexit, Ukrayna krizi, genişleme sürecinde sorunlar, Covid-19 gibi bir dizi meydan okuma ile karşı karşıya kaldı. Türkiye ile müzakere sürecinde yeni başlık açmama ve gümrük birliğinin güncellenme müzakerelerinin açılmaması kararı sonrasında, Doğu Akdeniz sorunu sebebiyle Türkiye'ye karşı bir dizi yaptırım uygulamaya başladı. İlişkiler durgunluğun ötesine geçerek, Türkiye ile GKRY, Yunanistan ve Fransa arasında yaşanan sorunların da etkisiyle oldukça gerilimli bir rotaya girmiş oldu.

Bunun yanında, AB Türkiye'nin en önde gelen ihracat pazarı olmaya devam ediyor. Gümrük birliğinin de etkisiyle AB değer zincirlerine dahil olan Türkiye sanayisi açısından AB pazarı büyük önem taşıyor. Aralık 2019'da göreve gelen AB'nin yürütme organı Avrupa Komisyonu dijitalleşme ve yeşil mutabakatı incelik listesinde en üst sıralara yerleştirdi. Covid-19'un yarattığı ekonomik sorunlara rağmen bu çerçevede hazırladığı

yasa teklifleri ve stratejileri birer birer sunmaya başladı. Örneğin, Mart 2020'de 2050'de sera gazı emisyonlarını net olarak sıfırlamayı içeren AB iklim hedeflerine uyumu Üye Devletler için bağlayıcı hale getiren İklim Yasası teklifi yayımlandı ve karar alıcı organlar olan Avrupa Parlamentosu ve Konseye iletili. Yine bu çerçevede biyoçeşitlilik ve Çiftlikten Çatala gibi yeni strateji tasarımları da yayımlandı. AB topyekün bir değişimin eşliğindeyken, bu süreç Türkiye'yi de çok yakından ilgilendiriyor. AB'de döngüsel ekonomi ilkeleri çerçevesinde değişen ürün standartları, yeni üretim biçimleri, atık yönetimi, enerji verimliliği, geri dönüşüm ve onarma hakkı gibi ilkeler Türkiye'nin de ayak uydurmasını zorunlu kılıyor. Karbon fiyatlaması sistemine geçen AB'nin bu ilkeyi dış ekonomik ilişkilerine de yansıtacak şekilde karbon sınır vergisi uygulama planları Türkiye'nin özellikle karbon yoğun sektörlerden AB'ye yapmakta olduğu ihracata ek bazı yükler getirebilir.

Hızlı değişim ve dönüşüm süreci içinde Türkiye ve AB ilişkilerinin onarılması ve kazan-kazan esasında işbirliği ve bütünleşme ivmesinin yeniden işlerlik kazanması gerekiyor. Bu bakımdan, 1 Ekim AB Konseyi 2020 Türkiye-AB ilişkilerinin serencamı açısından önemli sonuçlar doğurma potansiyelini taşıyor. AB Konseyinde Doğu Akdeniz başlığı altında yer alan sonuçlar Türkiye'nin Doğu Akdeniz ve Ege'deki dış politikasına yönelik önemli eleştiriler ve kınama cümleleri





Hızlı değişim ve dönüşüm süreci içinde Türkiye ve AB ilişkilerinin onarılması ve kazan-kazan esasında işbirliği ve bütünleşme ivmesinin yeniden işlerlik kazanması gerekiyor. Bu bakımdan, 1 Ekim AB Konseyi 2020 Türkiye-AB ilişkilerinin serencamı açısından önemli sonuçlar doğurma potansiyelini taşıyor.

içermekle birlikte, Türkiye'nin bu yaklaşımını değiştirmesine bağlı olarak pozitif bir siyasi gündem önerisini içeriyor. Bu öneri Avrupa Konseyinin bugüne kadarki sonuçları dikkate alınırca, AB açısından Türkiye'ye yönelik yaklaşımda bir açılıma işaret ediyor.

Bu sıcak gündem içinde gerçekleşen 1-2 Ekim Özel AB Konseyi öncesinde Türkiye'ye karşı yaptırım kararı alınması olasılığı oldukça düşmüştü. Gerek Almanya Başbakanı Merkel, gerekse AB Konseyi Başkanı Michel ve Komisyon Başkanı von der Leyen Türkiye ile diyalog istedikleri yönünde açıklamalarda bulunmuştu. Burada Almanya'nın Fransa, Yunanistan ve GKRY'yi itidale davet eden yaklaşımının da önemli etkisi olduğu söylenebilir. AB'nin ihmal edemeyeceği, yok sayamayacağı ve göç, güvenlik, enerji gibi konularda işbirliği ihtiyacı içinde olduğu Türkiye'yi yaptırımlar ile dışlama ve AB'ye düşman haline getirme yerine, AB'ye yakınlaşmasını sürdürececek mekanizmalar bulma yoluna gidildi. Ancak son yıllarda ilişkilerde öyle bir geriye gidiş yaşandı ki, Türkiye aday ülke olmasına rağmen, AB Konsey sonuçlarında ortaya koyulan hedef üyelik müzakerelerinin tamamlanması ya da katılım sürecinin canlandırılması değil, "Türkiye ile işbirliğine dayanan ve karşılıklı olarak fayda getiren bir ilişki"nin geliştirilmesi oldu. Bu durum Türkiye-AB ilişkilerinde zemin kaybedildiğinin açık bir göstergesini oluşturuyor.

AB Konseyi sonuç belgesinin Doğu Akdeniz bölümü, Doğu Akdeniz'de istikrarlı ve güvenli bir ortam oluşmasının ve Türkiye ile işbirliğine dayalı ve karşılıklı fayda getiren bir ilişki geliştirilmesinin Birliğin stratejik bir çıkarı olduğu vurgusu ile başlıyor. Bu kapsamda iyi niyetle diyalogun sürdürülmesi, AB çıkarlarına aykırı olan, uluslararası hukuku ve AB Üye Devletlerinin egemenlik haklarını ihlal eden tek taraflı eylemlerden kaçınılması ve tüm farklılıkların barışçı diyalog ve uluslararası hukuk uyarınca çözümlenmesinin mutlak bir gereklilik olduğu ifade edildi. AB Konseyinin Yunanistan ve "Kıbrıs" ile tam bir dayanışma içinde olduğu tekrarlandı. Bu ilk paragrafta AB'nin diyalog yanlısı tutumu ortaya koyulurken, Türkiye'nin adı zikredilmeden Doğu Akdeniz'deki tek taraflı eylemlerin durdurulmasının bir ön koşul oluşturduğunun altı çizilmiş oldu.

Yunanistan ve Türkiye arasında güven artırıcı adımlar atılması ve istikşaf görüşmelerin başlatılmasının memnuniyetle karşılandığı belirtiltikten sonra "Kıbrıs Cumhuriyeti"nin egemenlik haklarının ihlali sert bir şekilde kınandı ve ge-

lecekte Türkiye'ye bu tür hareketlerden kaçınması çağrısında bulunuldu. Türkiye GKRY tarafından tüm deniz yetki alanı ile ilgili sorunların çözümüne yönelik diyalog çağrısını kabul etmeye davet edildi. Kıbrıs sorununa ilişkin Birleşmiş Milletler himayesinde görüşmelere devam edilmesinin ve BM çerçevesinde kapsamlı bir çözümün desteklendiği, Türkiye'den de aynı desteğin beklendiği ve AB'nin müzakerelere destek için BM İyi Niyet misyonuna bir temsilci atamak da dahil olmak üzere aktif bir rol üstlenmeye hazır olduğu belirtildi.

Daha önce Türkiye AB'den uzaklaştığı ve gerek Kopenhag siyasi kriterlerini yerine getirmekteki sorunları, gerekse dış politikada AB'ye aykırı düşen adımları nedeniyle eleştirilmiş ve AB ile ilişkilerini geliştirmek istiyorsa, hangi adımları atmasının gerektiğinin belli olduğu ifade edilmişti. Yani topun Türkiye'nin sahasında olduğu ve Türkiye'nin AB sürecini canlandırmak için gereğini yapması gerektiği belirtiliyordu. Ancak bu kez AB Türkiye'ye bir zeytin dalı uzatarak, pozitif gündem başlatmaya hazır olduğunu belirtti. Yunanistan ve GKRY'nin AB üyeliğini Türkiye ile ilişkilerde bir koz olarak kullandığı ve AB'nin Kıbrıs sorununa ilişkin GKRY ve Yunanistan tezlerini destekleyen tutumunun yeni olmadığı dikkate alınırsa Türkiye ile pozitif gündemi başlatmak için getirilen koşulların da AB dengeleri ve üye ülke dayanışma ilkesi açısından değerlendirildiğinde kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Bir zeytin dalı olarak adlandırabileceğimiz pozitif gündem önerisinin Türkiye-AB ilişkilerini olumlu bir rotaya sokması olasılığını sorguladığımızda ise, olumlu bir yanıt vermek oldukça zor gözüküyor. Öncelikle pozitif gündemin koşullu olması ve Konseydeki ifadeyi tekrarlamak gerekirse, "Yunanistan ve "Kıbrıs"a karşı yasadışı eylemlerin durdurulmasına yönelik yapıcı çabaların sürdürülmesi şartıyla" önerilmesi, Türkiye'de böyle bir önerinin herhangi bir heyecan ya da ümit yaratmasının önüne geçti. AB tarafından Türkiye'nin uluslararası hukuku ihlal eden ve yasadışı davranışlarda bulunan taraf olarak nitelendirilmesi önerinin olumlu karşılanmasını önleyen bir etki yarattı. Bunun yanında, pozitif gündemin Türkiye'nin dış politikası açısından bir yol bağımlılığı olarak adlandırabileceğimiz Kıbrıs ve Ege politikalarının sorgulanması ve CHP ve İyi Parti gibi muhalefet partileri tarafından dahi desteklenen politikada değişim öngörmesi de gerçekçi olarak uygulanma olasılığının yüksek olmadığını gösteriyor.

Öte yandan, ekonominin içinde bulunduğu du-

rum ve dış politikada birçok cephede mücadele etmenin getirdiği kapasite aşımı AB ile ilişkilerde bir açılım sağlanmasına ihtiyaç olduğunu da ortaya koyuyor. Burada pozitif gündemin koşullu olmasının getirdiği zorluğun yanında pozitif gündemin içeriği de önem taşımakta. AB Konsey sonuçlarındaki ilgili paragraf şu şekilde bir içeriği başlangıç çerçevesi olarak sunuyor: "Yunanistan ve "Kıbrıs"a karşı yasadışı eylemlerin durdurulmasına yönelik yapıcı çabaların sürdürülmesi şartıyla, AB Konseyi, özellikle Gümrük Birliğinin modernizasyonu, ticaretin kolaylaştırılması, insani temas, yüksek düzeyli diyaloglar, 2016 AB-Türkiye Bildirisi uyarınca göç konularında işbirliğinin devamını öngören pozitif bir AB-Türkiye siyasi gündemi başlatmayı kabul etmiştir. AB Konseyi, Başkanını, Komisyon Başkanı ile işbirliği içinde ve Yüksek Temsilcinin desteği ile bu hususta AB-Türkiye gündemini yeniden canlandırmak için bir tasarı geliştirmeye davet eder".

Burada ekonomik açıdan bakıldığında, özellikle gümrük birliğinin modernizasyonu ekonomiye dinamizm katacak ve AB ile ticari ve ekonomik ilişkileri güçlendirecek bir öneri olarak öne çıkıyor. Ancak 2018 yılında alınan kararlarda AB Konseyi'nin Türkiye'nin norm ve değerler açısından AB'den uzaklaşması sebebiyle gümrük birliği modernizasyonu için müzakerelerin başlatılmasını düşünmediklerini ifade ettiği hatırlanırsa, 1 Ekim sonuçlarında siyasi koşullara atıfta bulunulmaması şaşırtıcı. AB müktesebatının birbiri üzerine eklenen tedrici doğası dikkate alınırsa, önerilen pozitif gündemin siyasi reform şartına ek olarak, Doğu Akdeniz ve Ege'deki eylemlerin durdurulması şartını da getirdiği söylenebilir.



AB Türkiye'nin en önde gelen ihracat pazarı olmaya devam ediyor. Gümrük birliğinin etkisiyle AB değer zincirlerine dahil olan Türkiye sanayisi açısından AB pazarı büyük önem taşıyor. Aralık 2019'da göreve gelen AB'nin yürütme organı Avrupa Komisyonu dijitalleşme ve yeşil mutabakatı incelik listesinde en üst sıralara yerleştirdi.



1 Ekim AB Konseyi sonucunda Türkiye'ye sunulan koşullu siyasi pozitif gündem önerisinin önümüzdeki günlerde uygulamaya geçirilebilmesi ilişkilerin canlanması için önemli bir fırsat yaratmaktadır.

Buradan yol çıkararak, Türkiye'nin o tarihten beri bir türlü gerçekleştiremediği siyasi reformlara ek olarak dış politikada da AB ve AB üyesi Güney Kıbrıs ve Yunanistan'a uyumlu bir dış politika yaklaşımının gümrük birliğinin modernizasyonu için ön koşul olarak ele alınması gerektiğini söyleyebiliriz. Sadece müzakerelere başlama havucunun bu alanda ön koşulları yerine getirmek için karar alıcıları motive edici ve veto oyuncularına ket vurucu bir etkide bulunabileceğini ummak da safdillik olur. Özellikle milliyetçi söylemin ve korumacı uygulamaların tüm dünyada hız kazandığı bir ortamda bu yönde bir gelişme beklemek- AB ile ilişkileri düzeltmenin aciliyeti- ne ve önemine rağmen- hayalperestlik olabilir.

Pozitif gündem önerisinin 2016 Türkiye-AB Bildirisinin yenilenmesi olarak ele alınabilecek göç konusundaki işbirliğinin devamı ise, AB'nin düzensiz göçü kontrol alma konusundaki yaklaşımı dikkate alındığında, öncelikli alınacak konuların başında gelmektedir. Toplam 6 milyar avroluk mali yardımın Suriyeli mültecilere yönelik projelere aktarılmasının 2023 yılına kadar devam edeceği öngörülmüyor. Bu süreç içinde göç konusundaki uzlaşının yenilenmesi, hem mali işbirliğinin devamı, hem de Suriyelilerin yanında diğer mülteci grupları da kapsamına alacak şekilde AB desteğinin alınması Türkiye ve AB'yi ortak noktada buluşturabilir. Ancak Mart ayında yaşanan sığınmacıların Pazarkule sınır kapısına yönlendirilmesi ve kapıdan geri çevrilmesi sürecinde görüldüğü gibi AB'nin sınırlarını güçlendirme ve düzensiz göçmenleri caydırma politikası Türkiye ile ilişkilerin karşılıklı restleşme yönünde ilerlemesi halinde ön plana çıkabilir ve işbirliğini devam ettirmek mümkün olmayabilir. Böyle bir durumda ise, son yıllarda Türkiye-AB ilişkilerinin ana konusu haline gelen göç konusu da ilişkilerde tutkal görevi görmekten çıkabilir ve yeni bir

çatışma alanı oluşturabilir. İlişkilerde bütüncül ve tutarlı bir çerçeve olmadan tek tek konu başlıkları üzerinden ilerleme sağlamanın sınırları iyice ortaya çıkmaktadır.

AB Konseyi'nin bir yandan Türkiye'yi kazanmak için kolaylaştırıcı bir gündem yaratma, öte yandan pozitif gündemin Türkiye'ye sunulabilmesi için GKRY'yi de ikna etme çabalarının ortaya çıkardığı metin ve önerinin bütünsel tutarlılıktan yoksun olduğu ve Türkiye'de karar alıcıları AB yönünde harekete geçmeye sevk etmekte yetersiz kaldığı söylenebilir. Pozitif gündem önerisinin sonuç vermemesi ve Doğu Akdeniz ve Ege'de gerilimin tekrar yükselmesi ise Aralık ayında yapılacak AB Konseyinde Türkiye'ye yaptırım uygulanması konusunu tekrar gündeme getirebilir. 1 Ekim Konsey sonuçları bu yaptırımların ne olabileceği ve hangi aşamada uygulanabileceğine dair ipuçları da içermekte.

1 Ekim AB Konseyi sonucunda Türkiye'ye sunulan koşullu siyasi pozitif gündem önerisinin önümüzdeki günlerde uygulamaya geçirilebilmesi ilişkilerin canlanması için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Ancak önerinin gerçekçi bir uygulama zemini bulabilmesi için Türkiye ve Yunanistan arasındaki diyalogun devamı, Kıbrıs meselesinde çözüme yönelik çabaların sadece Türkiye değil, GKRY ve Yunanistan tarafından da desteklenmesi ve AB Üyesi devletlerin Türkiye ile ilişkileri düzeltmek için samimi bir iradeyi ortaya koymasına bağlıdır. Tabi raporda da belirtildiği gibi Türkiye'nin AB üyelik hedefine bağlı olmaya devam ederken, bu hedefin gerektirdiği siyasi, demokratik, ekonomik ve idari reformları gerçekleştirilmesi de olmazsa olmaz bir koşuldur. Aksi takdirde, AB Türkiye ile göç, ekonomi ve güvenlik konularında çıkara dayalı bir ilişki geliştirmeyi hedefleyecek, öte yandan üyelik kapısı kesin bir şekilde kapatılacaktır.



# Cerrahpaşa'nın Covid Mücadelesi

**DOÇ. DR. ZEKAYİ KUTLUBAY**  
**Cerrahpaşa Tıp Fakültesi**  
**Hastanesi Başhekimi**

**Ü**lkemizde 11 Mart 2020'de ilk Covid-19 vaka-sının tespitiyle birlikte, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi olarak ciddi tedbirler almaya başladık. Bu tarihe kadar, yurtdışından gelen haberleri ve bilgileri dikkatlice takip ediyorduk. Cerrahpaşa Hastanesi olarak üstümüze büyük bir yük bineceğini ve öncü kuruluş olma vasfımızı sürdüreceğimizi biliyorduk.

15 2020 pazar günü, üniversitemizin üst yönetimi olarak toplandık ve acil eylem planları oluşturduk. Bu planlardan ilki olarak, 16 Mart 2020 tarihinde Cerrahpaşa Bilim Kurulu'nu oluşturduk. Hastane yönetimi olarak uyum içerisinde süreci yönettik.

Sağlık Bakanlığı'mızın ve rektörlüğümüzün önerileri doğrultusunda acil olmayan tüm elektif operasyonları durdurduk. Poliklinik sayılarımızı %30 oranında azalttık. Özel dal polikliniklerini neredeyse tamamen durdurduk. Cerrahi bloğu Covid hastalarının yatması için boşalttık. Cerrahi Anabilim Dallarını, başka binalara taşıdık. Dermatoloji, psikiyatri, fizik tedavi ve rehabilitasyon, diyabet ve endokrinoloji gibi bazı servisleri kapadık. Çünkü hem personel, hem de malzeme tasarrufuna ihtiyacımız vardı. Yoğun bakım yükümüzün artacağını hesaplayarak; kapasitemizi artırdık.

Monoblok ameliyathaneyi yoğun bakım olarak tescil ettirdik. Her bir masada üç yoğun bakım yatağı olacak şekilde bir düzenleme yaptık. En yoğun olduğu dönemde ameliyathanenin ilk 7 masasına yoğun bakım hastası yatırdık. Sadi Sun Yoğun Bakım Ünitesi ile ameliyathaneyi Covid hastalar için kullandık. En yoğun olduğumuz Nisan başlarında, hastanemizde 17 servisimiz dolu idi ve toplam 225 Covid'li hasta yatıyordu. Covid olmayan hastaların ameliyatları için diğer ameliyathaneleri ayarladık.

Jinekolojik onkoloji binasını, "Covid Polikliniği" olarak dizayn ettik. Alt katı Covid şüpheli hastalara, üst katı "Temaslı polikliniği" olarak üniversitemiz personeline açtık. Buralarda ve Acil Tıp Anabilim Dalı içerisinde "numune alma birimleri" oluşturduk. Ayrıca bu binanın yan bölümünde "PCR Laboratuvarı" kurduk.

İlk günlerde, neyle savaştığımızı çok iyi bilemiyorduk. Virüs bir muammaydı bizler için. Ama şu anda daha rahatız, virüs ile ilgili bilgilerimiz arttı. Pandeminin ilk zamanlarında koruyucu ekipmanımız sınırlıydı. Su gibi malzeme tüketiyorduk ve hala tüketmeye devam ediyoruz. Mecburen tüketmeliyiz, çünkü personelimizin sağlığı her şeyden daha önemli. Pandeminin başından itibaren tüm malzemeleri temin etme yoluna gittik. Hayırsever vatandaşlar, şirketler, sivil toplum kuruluşları büyük bir özveriyle bizlere malzeme desteğinde bulundular. Hastanemize bağışlanan nakdi yardımlarla eksik olan malzeme ve cihazlar satın aldık. Bazı kuruluşlar; sahra tomografi, röntgen cihazı, infüzyon pompası gibi cihazları alıp bağışladılar. Sağlık Bakanlığımız ilk günlerden itibaren malzeme desteğinde bulundu ve hala bulunmaya devam ediyor.

Cerrahpaşa'yı hem yerli hem de yabancı basında ön plana çıkardık. Özellikle yabancı basında hem yoğun bakım hem de servislerdeki durumumuz gösterildi. Cerrahpaşa'daki durumun hem Avrupa hem de Amerika'dan farklı olduğu vurgulandı. Dolayısıyla Türk sağlık sistemine övgüler yağdı, bu açıdan gururluyuz. Cerrahpaşa Hastanesi'ni Türkiye'nin gözbebeği konumuna getirdik.

Mayıs ayından sonra pandemi hız kesse de hiç bitmedi. Yine her gün yüzlerce hasta Covid muayenesi için geldi. Fakat iyi olan taraf, yatan ve yoğun bakımdaki



Pandemi döneminde bir çok hasta doktoruna ulaşmada zorluk yaşadı. Hastanelerde ve acil servislerde virüs kapma korkusuyla hastanelere gelmedi. Ulaşımındaki kısıtlamalar ve karantinalardan dolayı şehir dışındaki hastalar da gelemediler. Bu ve benzeri sıkıntılar bizlere "online danışma" fikrini verdi.

hasta sayılarımız Nisan ayına göre üçte bir sınırında seyretti. Fakat Ekim ayının son haftasından itibaren hasta sayıları tırmanmaya başladı. Günlük yaptığımız test sayıları ve pozitiflik oranları arttı. Hasta sayımız gün geçtikçe artıyor ve korkumuz Nisan ayındakinden daha çok bir yükü karşılamak. Çünkü biz üniversite hastanesiyiz. Özellikle ve komplike ameliyatları yapıyoruz. Yurdumuzun dört bir yanından gelen, zorlu vakalarımız var. Bizim Covid olmayan hastalara da hizmet vermemiz gerekiyor. Fakat personelimiz hastalanıyor ya da temaslı olarak izole edilmeleri gerekiyor. Bu bizim günlük faaliyetlerimizi etkileyecek boyutlara ulaşabiliyor. Şu ana kadar 350 civarında personelimiz Covid'e yakalandı. Sevindirici olanı hiç bir personeli bu hastalıktan dolayı kaybetmedik.

Pandemi döneminde bir çok hasta doktoruna ulaşmada zorluk yaşadı. Hastanelerde ve acil servislerde virüs kapma korkusuyla hastanelere gelmedi. Ulaşımındaki kısıtlamalar ve karantinalardan dolayı şehir dışındaki hastalar da gelemediler. Bu ve benzeri sıkıntılar bizlere "online danışma" fikrini verdi. Bu amaçla [www.cerrahpasainternational.com](http://www.cerrahpasainternational.com) adında bir site oluşturduk. Hem yabancı hem de vatandaşımız olan hastaların, Cerrahpaşa öğretim üyelerine ulaşmalarını sağladık. Hastalar bu sistemden randevu alabiliyorlar ve varsa tetkik, röntgen sonuçlarını da sisteme yükleyebiliyorlar. Özellikle Türkiye Cumhuriyetlerinden ve Balkan ülkelerinden rağbet var. Bunun yanında gurbetçi vatandaşlarımız da bu siteye ilgi göstermektedirler.

Vaka sayıları artıyor. Hem yatan hasta servis, hem de yoğun bakım yükümüz artıyor. Milletçe çok dikkatli olmalı ve kurallara uymalıyız. Sağlık sektörü üzerine binen yükü azaltmalıyız. Sağlık sektörünün çökmesine izin veremeyiz. Akılcı üç senaryo var:

Birincisi ya virüs iyi yönde mutasyona uğrayacak, mevsimsel bir grip gibi olacak veya yok olacak. Şimdilik böyle bir emare yok.

İkincisi virüsü yok edecek bir ilaç çıkacak. Amerika'dan ilacın bulunduğu yönünde haberler gelmeye başladı ama henüz doğrulanmadı.

Üçüncüsü ise aşının bulunması. Aşı çalışmaları devam ediyor. Şu ana kadar bilinen 9'u "faz 3" safhasında olan toplam 143 klinik aşı çalışması mevcut. Şimdiye kadar 1 milyondan fazla kişinin virüsten dolayı hayatını kaybettiğini düşünürsek, bu işin şakası yok.

Bu üç senaryodan biri gerçekleşinceye kadar zaman kazanmamız gerekiyor. Daha fazla vatandaşımız bu virüsten dolayı kaybetmemeliyiz. Fakat maalesef ki her geçen gün ağır vaka sayılarımız artıyor. Biz Cerrahpaşa olarak bundan sonra da hep birlikte elimizden gelenin en iyisini yapmaya çalışacağız.

# Pandemi Döneminde İnovasyon ve Endüstri 4.0

## İHSAN ELGİN

### Core Strategy Kurucusu

**P**andemi, derinliği, yaygınlığı ve süresi belirsiz bir kriz olduğu için, geleneksel olarak daha kısa vadeli ve taktiksel seviyedeki kriz yönetim yetkinliklerinden ziyade orta vadeli bir bakış ve stratejik seviyede düşünme ile başa çıkılabilecek bir kriz. Bunu başarabilen veya başarmayı hedefleyen şirketler ise üç değişik dönüş senaryosuna hazırlanarak, her biri için ayrı ayrı düşünmek durumunda kaldı. Bir hızlı dönüş (sadece birkaç aylık krizden sonra normale döneceğiz), bir rötartlı dönüş (bazı karantina politikaları devam edecek, ekonomi kısa zamanda hareketlenecek), bir de uzun durgunluk (sonbaharda virüs tekrar canlanacak, yeni dalga(lar) ile uğraşılacak, küresel ekonomi ciddi hasar alırken yerel ekonomi yavaş yavaş hareketlenecek). Bütün geri dönüş senaryoları için ise ortak şekilde düşünülen veya düşünülmesi gereken sorulardan birkaç tanesi de şöyle:

Hangi değişimler kalıcı, hangileri geçici? Hangi trendlerin normal koşullarda da anlamlı alışkanlıklar haline gelmesi için yeterince zaman geçti?

İş modelimiz pandemi sonrası için dayanıklı mı, esnetilebilir mi? İş modelimizin hangi bloklarını çeşitlendirmeli, güçlendirmeli veya değiştirmeliyiz?

Pandemi sonrası yeni fırsatlar yakalayabilir miyiz? Bu dönemde tüketicilerin ve kurumların memnun olmadıkları hizmetleri nasıl iyileştirile-

bilir ve karşılanmayan ihtiyaçlarını nasıl tedarik edebiliriz?

Bunları sorgulayan şirketler zaten çeşitli faaliyet alanlarında inovasyon arayışına ister istemez girdi. Birçok noktada da teknolojiyi kaldıraç olarak kullanmak zorunda kaldılar. Eskiden otomasyon, ve Endüstri 4.0'ı sadece otomasyon ve verimlilik aracı olarak görenler bile, artık bunları riskleri azaltan ve dayanıklılığı arttıran bir araç olarak görmeye başladılar<sup>1</sup>. Pandemi öncesi dönemde, otomasyonda öncelikli amaçlar maliyetleri düşürmek, ciroyu arttırmak gibi daha geleneksel hedeflerdi. Ancak pandemi ile birlikte gelen değişim silsilesi ve mecburiyeti ile birlikte, bu hedefler yerlerini müşteri tecrübesini iyileştirme, riski azaltma, işletme içgörülerini arttırma ve en çok da işletmenin dayanıklılığını arttırma gibi yenilikçi bırakmış durumda. Otomasyona pandemiden önce daha çok yatırım yapan şirketler, gerek tedarik zincirlerinde gerek iş gücü üretkenliğinde daha az bozulma yaşarken, diğer şirketlere kıyasla daha çok gelir elde ettiler. Kendi süreçlerini otomasyon ile icra etme konusunda lider olan teknoloji şirketleri, pandemi sonunda manüel süreçlerin %60'ını otomize etmiş olmayı planlıyor!

1 Bain & Company, (2020). Technology Report 2020: Taming the Flux.





“

Pandemi ile birlikte gelen değişim silsilesi ve mecburiyeti ile birlikte, bu hedefler yerlerini müşteri tecrubesini iyileştirme, riski azaltma, işletme içgörülerini artırma ve en çok da işletmenin dayanıklılığını artırma gibi yenilikçi bırakmış durumda. Otomasyona pandemiden önce daha çok yatırım yapan şirketler, gerek tedarik zincirlerinde gerek iş gücü üretkenliğinde daha az bozulma yaşarken, diğer şirketlere kıyasla daha çok gelir elde ettiler.



# Standartlar ve Kriz Anlarında Dayanıklılık

**ADEM ŞAHİN**  
**TSE**  
**Yönetim Kurulu Başkanı**

**C**anlıların, özellikle insanların, normal yaşamını kesintiye uğratan her olay birer krizdir. Krizler birden bire beklenmedik bir şekilde gerçekleşen yıkıcı olaylardır. Bu olaylar doğadan, insanlardan, hayvanlardan kaynaklandığı gibi bunların (doğa-insan-hayvan) etkileşiminden de kaynaklanmaktadır. Doğadan kaynaklanan krizlere deprem, toprak kayması, su baskını, fırtına, hortum ve benzeri doğal afetler örnek verilebilir. Hayvanlardan kaynaklanan krizlere çekirge istilası, kıyıya vuran balıklar ve benzeri vakalar sıralanabilir. İnsanlardan kaynaklanan krizlere yoksulluk, savaş, ihtilal, terör ve benzeri olaylardır. İnsanın doğayla ve hayvanlarla etkileşimi sonucu oluşan krizlere ise ekonomik durgunluk, küresel ısınma, tükenen hayvan türleri, yangın, salgın hastalık ve kıtlık gibi olayları örnek gösterilebilir.

Beklenmedik yıkıcı bir olayın kapsama alanı ve oluşturduğu etkinin derinliği krizlerin büyüklüğünü göstermektedir. Krizler bireysel, organizasyonel, yöresel, bölgesel, ulusal ve küresel çapta gerçekleşebilir.



Krizler beklenmedik zamanlarda gerçekleştiğinden acil durum yönetimi gerektiren olağanüstü hallerdir. Acil durum yönetimi yıkıcı olaydan önceki, olay anındaki ve olaydan sonraki zaman dilimlerini kapsamaktadır. Acil durum yönetimi temelde üç fazdan ve bu fazlara bağlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu fazlar olaydan önceki, olay anındaki ve olaydan sonraki zaman dilimlerini kapsarken bu fazların faaliyetlerini yıkıcı bir olay gerçekleşmeden, gerçekleşirken ve gerçekleşikten sonra yapılacakları kapsamaktadır.

Yıkıcı olay yaşanmadan dayanıklılık, önleme/koruma ve hazırlık faaliyetleri yürütülürken olay yaşanırken uyarma, alarma geçme, komuta ve kontrol etme, bilgi akışını ve koordinasyonu sağlama, dayanışma, hayat kurtarma ve olayın etkilerini azaltma faaliyetleri yürütülür. Krize yol açan olay yaşandıktan sonra ise iş sürekliliği ve normale dönüş faaliyetleri yürütülür. Krizlere karşı hazırlıklı olmak, kriz anında yapılacakları öğrenmek ve krizden sonra normal hayata çabucak dönebilmek için standartlar dünyanın kriz yönetimi ile ilgili bilgi birikimini ve teknolojisini kamu kurum ve kuruluşlarının bilgisine ve hizmetine sunmaktadır.

Yıkıcı olaylar gerçekleşmeden standartlar ışığında gerekli hazırlıklar yapılırsa krizin yol olacağı potansiyel zararlar minimize edilebilir. Krizlerde ağır bedeller ödememek için krize neden olan olayların tanımlanması ve bunların oluşturacağı potansiyel risklerin yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ISO 31000:2018 Risk Yönetimi - Esaslar Standardından yararlanılabilir. Bu standart risklerin tanımlanması, analizi, değerlendirilmesi ve kontrolü için organizasyonların neler yapması gerektiğine rehberlik etmektedir. Organizasyonlar standart uygulama prosedürlerini tanımlayarak acil durumları daha başarılı bir şekilde yönetebilir. Örneğin ISO 22301:2019 Güvenlik ve Dayanıklılık - İş Sürekliliği Yönetim Sistemi -

“

Krize sebep olan olaylar gerçekleşirken doğru davranış ve hamleler can ve mal kaybını önleyebilir, önleyemezse dahi azaltabilir. Yıkıcı bir olay yaşanırken etkilenecek insanların uyarılması için neler yapılması gerektiğine ISO 22322:2015 Toplumsal Güvenlik - Acil Durum Yönetimi - Kamu Uyarı Rehberi Standardı yol göstermektedir.



Gereklikler Standardı toplumların olası tehlikeli olaylardan, acil durumlardan ve afetlerden korunması ve bunlara karşı gerekli reaksiyonu göstermesi ve devamlılığını sürdürmesi için gerekli şartları tanımlamaktadır.

Krize sebep olan olaylar gerçekleşirken doğru davranış ve hamleler can ve mal kaybını önleyebilir, önleyemezse dahi azaltabilir. Yıkıcı bir olay yaşanırken etkilenecek insanların uyarılması için neler yapılması gerektiğine ISO 22322:2015 Toplumsal Güvenlik - Acil Durum Yönetimi - Kamu Uyarı Rehberi Standardı yol göstermektedir. Bu standart politik, stratejik ve taktiksel ihtiyaçlara göre komuta ve kontrol sisteminin oluşturulması, olaya müdahale sisteminin kurulması, krize müdahale seviyesinin belirlenmesi, rol ve sorumlulukların tanımlanması, güvenli bilgi akışının sağlanması ve doğru kararların alınması gibi faaliyetlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini belirlediği gibi bu durumlara örnekler vererek olay anının profesyonelce yönetme kapasitesinin ve kabiliyetinin oluşmasına kılavuz olmaktadır.

Benzer şekilde, ISO 22320:2018 Güvenlik ve Dayanıklılık - Acil Durum Yönetimi - Olay Yönetim Esasları Standardı organizasyonlara beklenmedik olaylara etkinli ve verimli müdahale etme kabiliyeti kazandırarak organizasyonların kriz anlarında daha dayanıklı ve sürdürülebilir ol-

Krize yol açan olaylar yaşanmadan yapılacakların doğru tespit edilmesi ve hazırlıkların gecikmeden yapılması, olay yaşanırken uyarı ve davranış biçimlerinin tanımlanmış olması, olay yaşandıktan sonra müdahalenin doğru, zamanlı ve doğru tekniklerle yapılması gerekmektedir. Öyleyse, toplumlar ve organizasyonlar muhtemel yıkıcı olaylar ortaya çıkmadan önleyici önlemleri olarak dirençlerini (dayanıklılıklarını) artırmalı, koruyucu kontrolleri uygulayarak olayların etkisini azaltmalı ve olay gerçekleştiğinde nelerin yapılacağı konusunda teorik ve pratik eğitimler vererek hazır bulunmalıdır



masını sağlamaktadır. Ayrıca yıkıcı olayın (krizin) oluşturduğu zararın ve yarattığı etkilerin doğru hesaplanması ve kararların doğru alınması için güvenli bilgi akışı son derece önemlidir. Bu standart operasyonel bilginin toplanmasına, işlenmesine, yorumlanmasına ve karar vericilere ulaştırılması süreçlerini tanımlayarak bilgi akışının güvenli olmasını ve kararların doğru alınmasını desteklemektedir.

Standartlar temel alınarak kriz yönetim sistemleri oluşturulursa yıkıcı olaylar gerçekleştikten sonra normale dönüş ve devamlılık daha kolay ve çabuk olmaktadır. Acil durum oluştuğundan sonra kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan sistemler normalleşmenin süresini ve maliyetini azalttığı gibi sürekliliği de güvence altına alır.

Diğer taraftan Organizasyonların normal işleyişini aksatan veya durduran olaylar da birer krizdir. Organizasyonel sistemi krizlere karşı standartlarla kalite güvencesi altına alınırsa organizasyonun sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı artırmaktadır. Nitekim Covid-19 salgınında organizasyonel unsurların güvenli üretimi, güvenli hizmeti ve hijyenliği ile ilgili kalite belgelerini almışsa rakiplerine kıyasla daha çabuk toparlandığı ve daha dayanıklı olduğu görülmüştür. Birkaç yönetim sistemin bütünleşik bir şekilde işletilmesiyle organizasyonel sistem oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, organizasyonel sistem sistemlerin sistemidir. Girdi, süreç, çıktı, kaynaklar, geri bildirim ve yönetim organizasyonel sistemi ayakta tutan temel unsurlardır (Yörük ve Sökmen, 2020). Eğer bu unsurların taşıdığı riskleri doğru analiz edilir, tanımlanır, değerlendirilir ve kontrol edilirse beklenmedik olayların krize dönüşmesi engellenebilir, engellenemese de krizin etkisi azaltılabilir. Eğer organizasyonel sistemi oluşturan unsurlar kriz anlarında gerekli refleksi gösterecek kaynağa ve kabiliyete sahip

olurlarsa organizasyonun devamlılığı ve dayanıklılığı daha sağlam olmaktadır. Bu bağlamda kaynak unsurunu oluşturan bileşenlerden biri olan insan kaynağının devamlılığını sağlamak için ISO/TS 22330 Güvenlik ve Dayanıklılık - İş Sürekliliği Yönetim Sistemi - İş Sürekliliğinde İnsan Faktörü Standardı uygulamaya konulabilir.

Krize yol açan olaylar yaşanmadan yapılacakların doğru tespit edilmesi ve hazırlıkların gecikmeden yapılması, olay yaşanırken uyarı ve davranış biçimlerinin tanımlanmış olması, olay yaşandıktan sonra müdahalenin doğru, zamanlı ve doğru tekniklerle yapılması gerekmektedir. Öyleyse, toplumlar ve organizasyonlar muhtemel yıkıcı olaylar ortaya çıkmadan önleyici önlemleri olarak dirençlerini (dayanıklılıklarını) artırmalı, koruyucu kontrolleri uygulayarak olayların etkisini azaltmalı ve olay gerçekleştiğinde nelerin yapılacağı konusunda teorik ve pratik eğitimler vererek hazır bulunmalıdır. Bu kapsamda standartlar krizler oluşmadan, oluşurken ve oluştuğundan sonra nelerin yapılması gerektiği konusunda kamu kurum ve kuruluşlarına ışık tutmaktadır. Standartlar krize yol açan olaylar gerçekleşmeden, gerçekleşirken ve gerçekleştikten sonra nelerin yapılması gerektiği konusunda uluslararası bilgi birikiminin ve teknolojinin transferine aracılık ederek organizasyonlara kapasite ve kabiliyet kazandırmaktadır. Özetle standartlar küresel çapta uygulanan en iyi pratikleri standart şartlarına dönüştürerek kriz yönetim sistemlerinin kurulmasını kılavuzluk etmektedir.

#### **Kaynakça:**

Yörük, M., Sökmen, A. (2020). Stratejik Zekâ Yönetim Sisteminin Kurumsal Performansa Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (1), 631- 648.



# Standartlar ve Kriz Anlarında Dayanıklılık



Kriz!!! Herkes için anlamı, kullanıldığı şartlar/ durumlar, hissettirdikleri, sonuçlarından etkilenme derecesi farklı olabilir ama şüphesiz ne için kullanılırsa kullanılsın 'kriz' beklenmedik ve üstesinden gelmekte zorlandığımız anları ifade ediyor...

## ÖZLEM ÜNSAL

**Arden Eğitim ve Yönetim  
Koçluğu Ltd.Şti.**

**Genel Müdür**

**T**ürk Dil Kurumu 'kriz' tanımını beş ayrı başlık altında yapmış. Tıp terimi olarak: bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk'; isim olarak: 'bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım'; 'bir şeyin çok kıt bulunması durumu'; 'bir şeye duyulan ani ve aşırı istek' ve son olarak ekonomi terimi olarak: 'çöküntü' diye tanımlanıyor.

Tıp terimi olarak kullanılmasını bir yana bırakırsak, pandemi döneminden bu yana, 'krize' dair tüm tanımları hayatımızda sıklıkla kullanır olduğumuzu düşünüyorum. İçinden geçtiğimiz bu dönem hepimize, bu zor şartlar altında hayata devam edebilme gücünü bir yerlerde arama zorunluluğu getirdi. 'Şartlarla baş edebilen mi' yoksa 'şartlara uyum sağlayabilen mi' daha uzun vadede ayakta kalacak hep birlikte göreceğiz.

Kriz anları şüphesiz kuruluşları ve orta/ uzun vadede ülkelerin ekonomilerini de olumsuz etkiliyor. Günümüzde 'kriz' olarak nitelendirebileceğimiz o kadar çok durum o kadar çabuk ve hızla gerçekleşiyor, bazen hangisine odaklanacağımızı bile şaşırtıyor. Ancak sonuç olarak HAYAT DEVAM EDİYOR ve bizler de ayakta kalmaya devam etmek zorundayız.

Birçok sektörden, bir çok kuruluş şu anda bu nedenle bu soruya yanıt arıyor: 'nasıl dayanıklı kalabilirim?'

“

Dayanıklılık bir defaya mahsus bir eylemle değil, paydaşlarla birlikte bütün halinde ve sürekli etkileşim halinde kalarak başarılabilir zira dayanıklılık kuruluşunuzun başına gelen bir şey değil, başına bir şey geldiğinde ne yaptığınızla ilgilidir!

Dayanıklılık tanımı, hayatımıza ilk kez 2013 yılında Dünya Ekonomik Forumu Davos Zirvesinde girdi. Dünya liderleri 'dinamik dayanıklılık' üzerine bir oturum gerçekleştirdiler ve sonrasında da 'dayanıklılık' tanımını pek çok kez tartışıldı. Dünya gündemine 2017'de girmiş olmasına rağmen, bu konuda ilk tanımlama, 2014 yılında rehber niteliğindeki ilk standart olan BS65000:2014'te British Standards Institution (BSI) tarafından yapılmıştı. Daha sonrasında ISO (International Organization for Standardization) tarafından 2017 yılında ISO22316:2017 Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes adıyla yayımlanan standarda göre dayanıklılık şöyle tanımlandı: 'bir organizasyonun değişen çevresel şartları özümseme ve onlara uyumlaşma becerisi'.

Bu tanımdan yola çıkarak, dayanıklı organizasyonların zor zamanlarda, çabuk adapte olabilen, çevik, rekabetçi, tecrübelerden ders alan ve fırsatları kollayan organizasyonlar olmaları gerektiğini anlıyoruz. Bunu sağlamak için ürün/hizmetlerin mükemmelliği, süreçlerin güvenilirliği ve liderlerin davranışları büyük önem taşıyor.

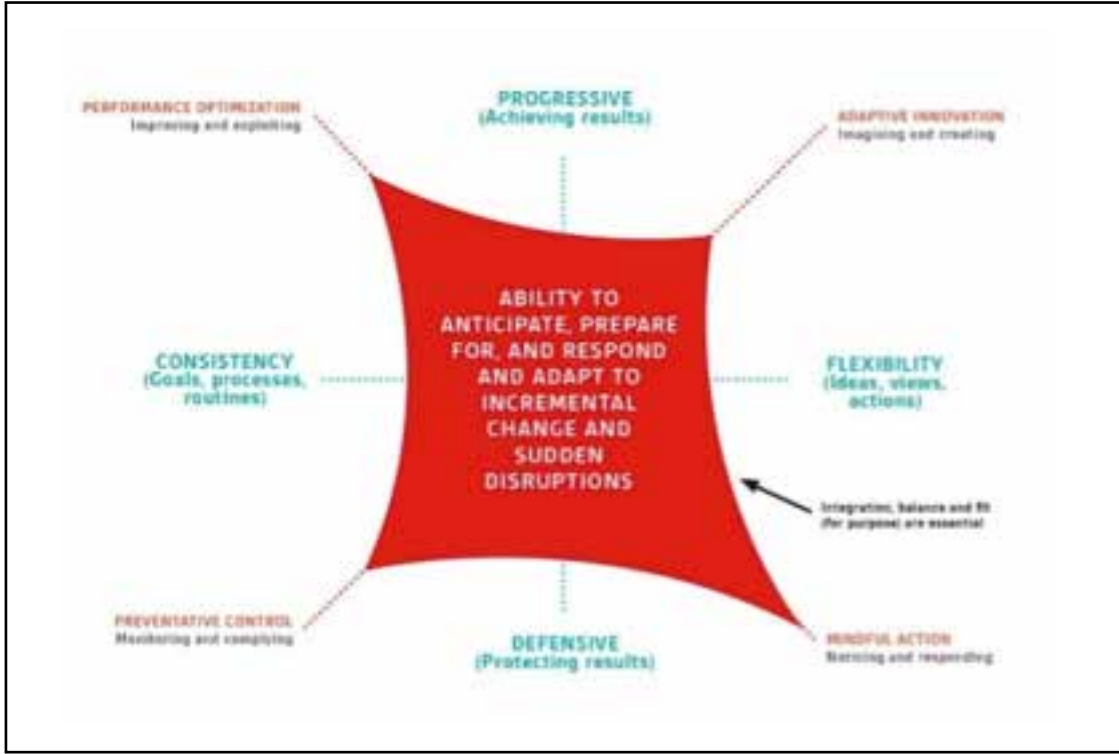
Bunlarla ilişkili olarak BS'ın, Cranfield Üniversitesi ile yaptığı bir çalışma kurumsal dayanıklılığı 4'lü düzlemde 16 temel element ile açıklıyor. Bunlar Liderlik başlığı altında: Liderlik, Vizyon ve Amaç, İtibar Riski, Finansal Unsurlar, Kaynak Yönetimi; Süreç başlığı altında: Yönetişim, İş Sürekliliği, Tedarik Zinciri, Bilgi ve Bilgi Alanı; Kişiler başlığı altında: Kültür, Topluluk, Farkındalık ve Eğitim, Uyumlaşma ve son olarak Ürün/Hizmet başlığı altında: Ufuk Taraması, Yenileşim ve Uyarlanabilir Kapasite olarak tanımlanıyor. Esas olan bu 4 ana düzlemin, herhangi birine doğru fazlaca yoğunlaş-



mamış olmak, zira bu düzlemi bir örümcek diyagram olarak hayal edersek, gergilerden biri ne kadar kısaysa, diğeri o kadar uzun olacaktır ve bu dengenin kısa olan tarafa doğru kaymış olması anlamına gelir.

Örnek olarak korumacı yapıda kuruluşların önleyici yönetim tarzını benimsedikleri, daha dikkatle, düşünerek hareket ettikleri gözlemlenirken, ilerici yapıda kuruluşların performansı optimize ettiklerini ve uyarlanabilir yenileşime önem verdiklerini görürüz. Yani kuruluşlar ne kadar korumacı yapıda ise o kadar az ilerici olacaklardır ancak en dayanıklı kuruluşlarda esas olan bu gerginin zıt yönlü davranışlar açısından dengelenmesidir. 'İzleme,ölçme ve uyum' süreçlerine veya 'fark edip, tepki verme' süreçlerine yeterince önem vermeyen kuruluşlarda eylemler çoğunlukla geleceğe yönelik hayal kurma, yaratıcılık, geliştirme faaliyetlerine odaklanacak bu durumda da mevcut durumu fark edip gerçeğe dayalı karar alma mekanizması doğru işletilemeyecektir.

Her kuruluşun kendi iç dinamikleri bu gerginin farklı yönleri meyletmesine sebep olur. Dengeli bir dağılım, kuruluşların dayanıklılıkları için esastır.



BSI tarafından geliştirilen bu yaklaşımda kuruluşlar 3 ana alanda dayanıklılıklarını geliştirmelidirler: operasyon, tedarik zinciri ve bilgi güvenliği...Dayanıklı kuruluşların stratejik adaptasyonları, çevik liderleri ve sağlam yönetimleri olur.

Organizasyonel dayanıklılık, risk yönetiminin bir adım ötesine geçmek ve işimize bütünsel bakmakla mümkün olacaktır. Şüphesiz büyük oranda riskleri önleme ve gidermeyi gerektirse de, aynı oranda iş geliştirmeye de odaklıdır. Savunmacı bir strateji ile değil, pozitif, ileriye dönük stratejiler oluşturmaya teşvik eder, çünkü sağlam, dayanıklı organizasyonlar esnek, proaktif olurlar ve fırsatları çabucak görür, durumlara kolayca adapte olur ve yeni fırsatlar yaratırlar.

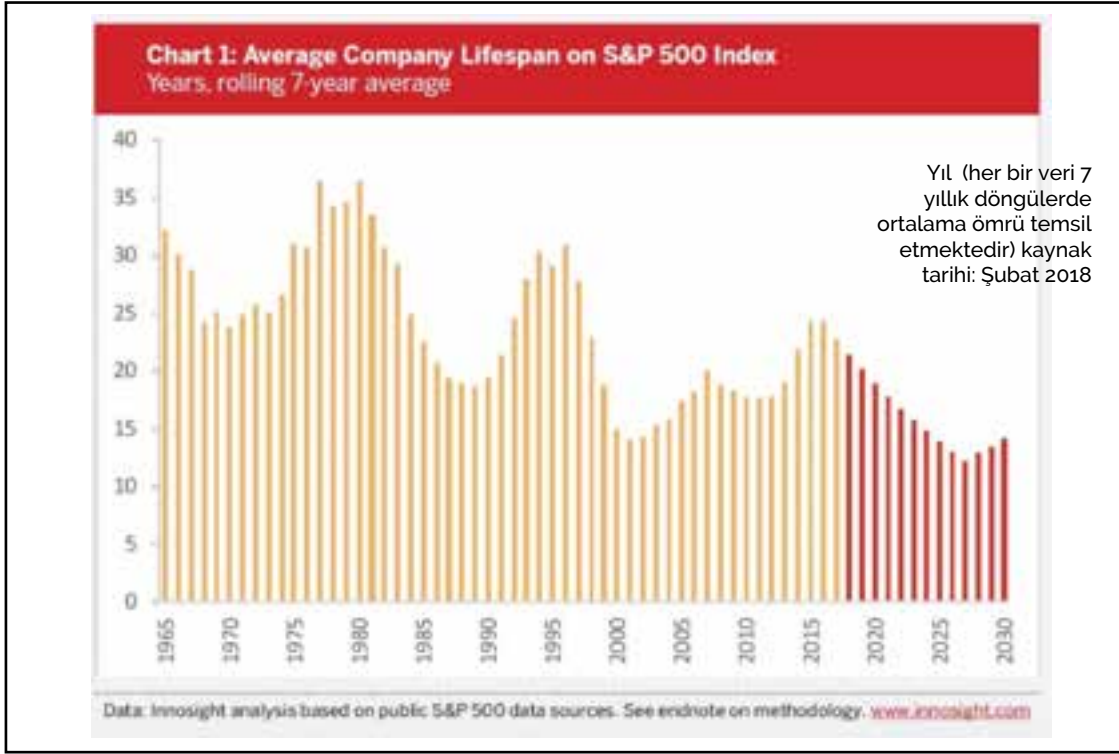
Bu nedenle, organizasyonel dayanıklılığa ulaşmış kuruluşlarda, mükemmeli arayış bir alışkanlık olarak devam eder. İşi geliştirmek için en iyi uygulamalar hayata geçirilir, yetkinlikler ve yetenekler tedarik zinciri dahil olmak üzere iş süreçlerine yerleştirilir: vizyon, kuruluşun amacı, değerler, kültür ve davranışlar dahil olmak üzere ürün/hizmetten, çalışanlar ve süreçlere kadar...

Dayanıklılık bir defaya mahsus bir eylemle değil, paydaşlarla birlikte bütün halinde ve sürekli etkileşim halinde kalarak başarılabilir zira dayanıklılık kuruluşunuzun başına gelen bir şey değil, başına bir şey geldiğinde ne yaptığıyla ilgilidir!

Yandaki araştırmaya bakılırsa S&P 500 listesinde yer alan kuruluşlar, 1965'li yıllarda yaklaşık 33 yıl kadar bu listede varolurken, 2027'e kadar bu sürenin 12 yıla kadar düşmesi bekleniyor. Bu da önümüzdeki 10 yılda listedeki şirketlerin yarısının belki de artık varolmayacağını işaret ediyor. Bu değişim rüzgarından en çok etkilenen sektörün perakende sektörü olması beklenirken, finansal hizmetler, sağlık sektörü, enerji, seyahat ve emlak sektörünün yeniden yapılanmada öncü sektörler olacağı tahmin ediliyor.

Kuruluşların liste dışı kalmalarının farklı sebepleri olabilir; örn. daha hızlı büyüyen bir şirket tarafından satın alınmış olabilirler yada bir başka şirketle birleşmiş olabilirler. Yerlerini güncel global şartlara daha hızlı uyum sağlamış genç, yeni yatırımcılar da almış olabilir. Sebebi ne olursa olsun, göstergeler artık var olma, hayatta kalma savaşının daha zor ve çetin geçeceğini işaret ediyor.

İşin ilginç tarafı, bu araştırmayı destekleyen bir başka araştırmaya göre, kuruluşlar, önümüzdeki dönemde kendileri için tehdit oluşturabilecek rekabetin, mevcut rakiplerinden geleceğini düşünüyor. Yalnızca %10'u yeni bir rakibin, yeni bir hizmet dalının rekabeti zorlaştıracağına inanıyor. (ref. Strategic Readiness and Transformation Survey/June 2017). Aynı araştırmaya göre, liderlerin yalnızca %31'i kuruluşlarının pazar dinamiklerinden hızlı hareket ettiğine inandığı-



nı söylerken şaşırtıcı biçimde aynı anda %84'ü kuruluşlarının yenileşimci ve %87'si ise pazar lideri olduğuna inanıyor. Ankete katılan Yönetim Kurulu seviyesinde üst düzey yöneticilerin %91'i kuruluşlarının zorlu şartlara cevap verme konusunda kesinlikle hazırlıklı olduğunu belirtmiş.

Tüm bu gerçekleri dikkate aldığımızda, yaklaşmakta olan değişim rüzgarını kısmen fark edebildiğimizi ancak buna uyumlaşmak için çevik olmak yerine, kendimizi hazır görmeyi tercih ettiğimizi gözlemliyoruz. Dijitalleşmeye yatırım hala çok mütevazı seviyelerde yapılırken, liderler yapay zekanın rekabetteki önemini hala yeterince dikkate almıyor gibi görünüyorlar.

Dayanıklı organizasyonlar; operasyonlarının nasıl işletildiğini ve etraflarında olan biten gelişmeleri bilirler. Müşteri beklentilerini aşarak karşılarlar ve ürün/hizmet kalitelerini, süreçlerini her daim iyileştirmeye odaklıdır. Tüm bunları yaparken, çalışanlarını ve kurumsal değerlerini ön planda tutarlar. Böyle kuruluşlar 'vasat' ile yetinmezler, daha iyiye ulaşmak için her daim zorlayıcı şartlar ararlar.

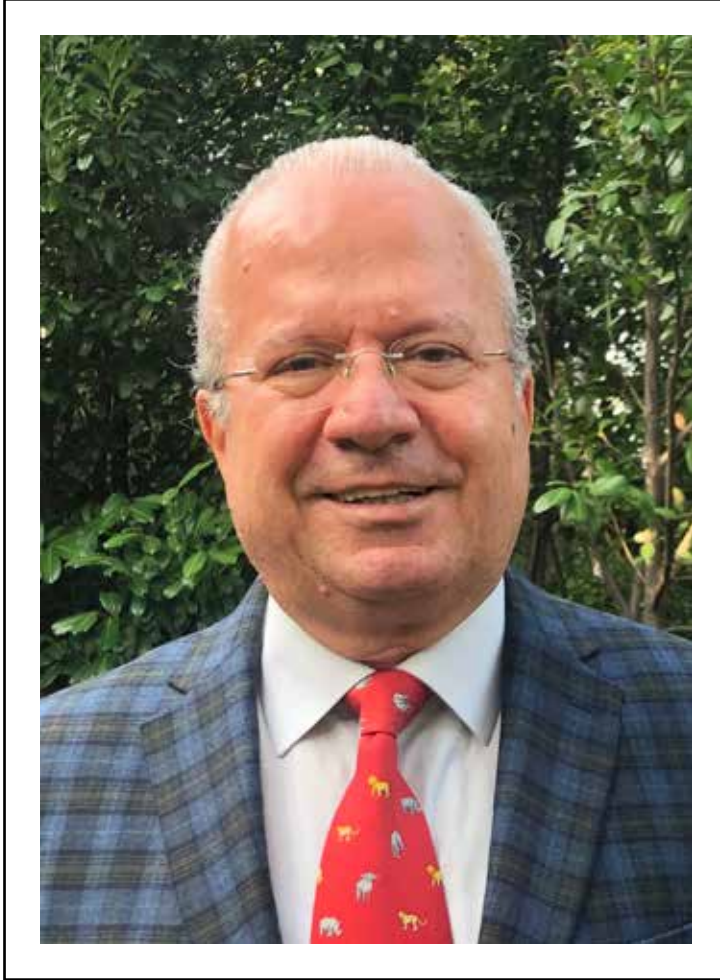
Dayanıklı organizasyonlar; gittikçe globalleşen dünyada, tedarik zincirlerinin daha da kompleks yapılara dönüştüğünü ve bilinmezlerin olabileceğinin farkındadırlar. Bunun için satın almadan üretime, nakliyeden satışa kadar ürün/hizmetin yaşam döngüsünde yer alan tüm iş ortaklarının

dayanıklılığı kadar sağlam ve ayakta olacaklarının farkındadırlar. Tüm bu sinerji içinde sürdürülebilirliği, gelecek nesillerden emanet alınmış çevreyi önemserler.

Dayanıklı organizasyonlar; gittikçe birbirine daha çok bağlı/bağımlı hale gelen teknolojik altyapılara hazırlıklıdır ve saklanması/korunması gereken hassas bilgilerle uğraştıklarını bilirler. Bunun için gerek fiziksel, gerek dijital ve gerekse fikri haklara dair bilgi güvenliğinin önemini farkındadırlar.

Sözün özü: çılgın bir değişim dönemindeyiz ve en köklü, en dayanıklı sandığımız şirketler bile bir bakmışsınız yok oluvermiş. Her daim, her koşul altında dayanıklı kalabilmek için 'risk yönetiminin' ötesine geçmek gerekiyor. Bir başka deyişle BS65000 Organizasyonel Dayanıklılık standardının tanımında olduğu gibi uzun vadede hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için günümüzün hızlı ve sürekli değişen dünyasında karşılaşabileceğimiz zorlukları ve değişimi öngörebilmek, karşılaşılabilecek yeni duruma hazırlanma, hızla cevap verebilme ve uyum sağlayabilme yeteneğimizi geliştiriyor olmalıyız. Bunun için şüphesiz en doğru ve güvenilir kaynaklar bizi bu konuda çerçeve çizen en iyi uygulama rehberlerine yani 'standartlara' ve 'toplam kalite yönetimi anlayışına' yönlendiriyor.

# Kriz Zamanlarında Bilimsel Temelli Üretim ve Verimlilik



## TÜRKER BOZUNOĞULLARI

**TPM Uzmanı  
Eğitmen ve Danışman**

### Piyasa Şartları ve Krizle Başa Çıkabilmek

**Ü**retim yapan şirketlerin kriz dönemlerinde büyüme ve gelişmesinde iki belirleyici durumdan bahsedilebilir;

1- Ar-Ge faaliyetleri ile müşterilerin hayallerini süsleyecek yepyeni ürünler (dokunmalı akıllı telefon, robot süpürge) keşfedip patentlerini alarak kendi alanında en önde olmak. Rekabet olmayan bu durumda oldukça yüksek kar marjlarıyla üretim mümkündür. Üretim verimliliğinin sonuca etkisi çok önemli olmamaktadır.

2- Alternatif olarak üretimi birçok şirketçe yapılan ürünleri (tuşlu telefon, muhtelif endüstriyel gıdalar, standart beyaz eşya) müşterilerin memnuniyetini sağlayacak QCD- kalite, fiyat ve teslim şartlarında üreterek rekabette öne çıkmaya çalışmak. Sert rekabet nedeniyle şirketler çok düşük kar marjlarıyla üretim yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle üretim verimliliği çok önemlidir.

Global veya ülkesel siyasi belirsizlikler, ekonomik krizler veya pandemi gibi etkenlerin meydana getirdiği kriz ortamları, standart ürünleri düşük karla üreten şirketlerin büyümelerini ve hatta varlıklarını sürdürdürebilmelerini zorlaştırmaktadır. Ancak kriz dönemlerinde aynı alanda çalışan şirketler bu gibi dış koşullardan benzer şekilde etkilenecekleri için şirketler arası

Kuruluş amaçları farklı olabilen kamu kuruluşları haricindeki şirketlerin her biri aslında 'kar merkezi' dir. Standart ürünler üreten bu şirketlerin, kriz ortamlarında ürün fiyatlarını adeta dikte eden sert rekabet koşullarında karlılıklarını sürdürebilmesi ve hatta arttırabilmesi ancak ürün maliyetini düşürmek suretiyle mümkün olabilmektedir.



Üretim şirketlerinin verimliliği sürekli geliştirmek konusunda Japonya geçen yüzyılda tüm Dünya'ya kılavuz olan yöntemler geliştirmiştir. En bilinenleri TPS (1938) üretim yönetimi, TQM (1951) kalite yönetimi ve TPM (1971) ekipman yönetimi sistemleridir. Bu sistemler temelde benzer yöntemleri kullanırlar. En yaygın olarak bilineni 'Kaizen' dir.



rekabette asıl belirleyici olan dış değil, şirketlere özel iç dinamiklerdir.

Kuruluş amaçları farklı olabilen kamu kuruluşları haricindeki şirketlerin her biri aslında 'kar merkezi' dir. Standart ürünler üreten bu şirketlerin, kriz ortamlarında ürün fiyatlarını adeta dikte eden sert rekabet koşullarında karlılıklarını sürdürebilmesi ve hatta arttırabilmesi ancak ürün maliyetini düşürmek suretiyle mümkün olabilmektedir. Maliyetleri düşürmek için dış girdi maliyetini düşürme çabalarından önce en etkili yöntem iç üretim verimliliğini arttırmaktır.

#### **Yönetim Sistem Uygulamaları ve Dijitalleşme**

Üretim şirketlerinin verimliliği sürekli geliştirmek konusunda Japonya geçen yüzyılda tüm Dünya'ya kılavuz olan yöntemler geliştirmiştir. En bilinenleri TPS (1938) üretim yönetimi, TQM (1951) kalite yönetimi ve TPM (1971) ekipman yönetimi sistemleridir. Bu sistemler temelde benzer yöntemleri kullanırlar. En yaygın olarak bilineni 'Kaizen' dir. Hata tekrarını önlemek olarak da ifade edilebilecek kavramın genişletilmiş tanımı şöyledir; ana hedefleri belirlemek, israf ve kayıpları ölçmek, hedefler doğrultusunda seçilen kayıpları yok etmek ve hata tekrarını engellemek için yeni standartlar geliştirip takip etmekten oluşan döngü uygulamasıdır. Başarılı uygulamalar sonucu hem yönetim hem de saha kültüründe önemli değişimler yaşanmaktadır. 19. yüzyıl sonlarından itibaren tüm dünyaya yayılan bu sistematik uygulamalar, kapsamı aynı kalmakla birlikte kah alt sistemlere bölünmüşler, kah da bazı detay değişiklikler sonrası yeni standartlar ve yeni isimlerle içselleştirilmişlerdir.

Her geçen gün sayıları artan yönetim sistem uygulamalarını başarı ile uygulayan şirketlerin bilinirlikleri ve prestijleri artmaktadır. Fakat son yıllarda gittikçe kompleksleşen üretim tesislerinde sistemlerin gerekli kıldığı saha göstergeleri ve standartları takip etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle bir yanda ekipman otomasyonu ile sistemlerin çalışmasını ve takibini insandan arın-

mış hale getirmek, diğer yanda ise yönetim sistemleri uygulamalarında veri takip ve değerlendirmelerini dijitalleştirmek hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu amaçla birçok otomasyon sistemi ve yazılım geliştirilmiş, artan bilgi akış hızı ile yönetimler hızlı tespit ve hızlı karar alabilme olanağına kavuşmuştur. Ancak önemli maddi yatırım gerektiren dijitalleşme yatırımları öncesinde bu sistemlerin arzulanan düzeyde çalışmasına engel olabilecek kronik işletme sorunları yok edilmelidir. Aksi halde yönetim kolaylığı beklenen konularda daha da derinleşen problemler yaşanması olasıdır. Örnekleme gerekirse pahalı akıllı bilekliklerle sağlık parametrelerini sürekli takibe alıp sonuç analiz ve kalp elektrolarını doktorlara online aktarmadan öncesinde yaşam tarzı ve kalitesinin normal standartlara uygunluğunun teyidi daha mantıklı olacaktır. Aksi halde anormallik sinyal ikazı sayısı ile başa çıkmak zor olabilir.

#### **Krizden Çıkmak İçin Yöntemler**

Japonya'da üretim sürecinden başlayarak geliştirilen yönetim sistemlerinde belirlenen uygulama aksaklıkları bir sonraki yönetim sisteminin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla 1938 ten sonra kronolojik gelişim üretim-kalite-ekipman yönetim sistemleri şeklinde olmuştur. Bu noktadan hareketle en etkili sonucu almak isteyen şirketlerde yönetim sistem uygulaması sıralamasının ekipman-kalite-üretim yönetimi şeklinde olması gerektiği öngörülmektedir. Çünkü kalitenin arzulanan düzeyde olması ve üretimin 'tek parça' akması için öncelikle iyileştirilmiş ekipmanların std çalışma prensip ve parametrelerinde ve sorunsuz çalışması gerekir.

Başarıya ulaşmak için en etkin uygulama başlangıcı öncelikle üretim verimliliği artışına odaklanmaktır. Bu amaçla JIPM-Japonya Fabrika Bakım Enstitüsü işletmelerde verimliliği azaltan 16 adet ana kayıp kategorisi belirlemiştir. Bunlardan en önemlisi OEE-Toplam Ekipman Verimliliğidir. Üretim yapan makina/hatlardaki

Her geçen gün sayıları artan yönetim sistem uygulamalarını başarı ile uygulayan şirketlerin bilinirlikleri ve prestijleri artmaktadır. Fakat son yıllarda gittikçe kompleksleşen üretim tesislerinde sistemlerin gerekli kıldığı saha göstergeleri ve standartları takip etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle bir yanda ekipman otomasyonu ile sistemlerin çalışmasını ve takibini insandan arınmış hale getirmek, diğer yanda ise yönetim sistemleri uygulamalarında veri takip ve değerlendirmelerini dijitalleştirmek hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.



duruş etkinliğini ölçmede kullanılmaktadır. % ile ölçülen OEE, özetle makinaların üretimde kaldığı sürede teorik kapasitelerine kıyasla ürettiği gerçek miktarı gösteren bir parametredir. JIPM tarafından Dünya genelinde bu değer %40-50 civarında olduğu belirlenmiştir. Kısaca klasik işletmelerde her çalışılan vardiyanın yarından fazlasında reel üretim kaybı, dolayısıyla üretim maliyeti kaybı oluşmaktadır.

Ülkemiz sanayisinde kurulu kapasite kullanım oranı %75 civarında dalgalanmaktadır. Bu verinin OEE ile çarpımı sonucu bulunacak değer, kurulu kapasiteye kıyasla net üretim seviyesini gösterir. Bu durumda klasik bir işletmede net kapasite kullanımını %30 civarında olabilmektedir. Yani 100 birim üretim yapmak üzere yapılmış bir yatırımdan 30 birim satılabilir ürün alınmaktadır. İşçilik, malzeme ve enerji verimi, stoklar gibi diğer kayıp kategorilerinde de verimliliğin ölçülmesi ve finansal karşılıklarının eklenmesi ile toplamda üretim maliyeti verimi bulunabilir. Bu çalışmanın yapıldığı klasik işletmeleri hemen hemen tamamında finansal verimin %50 yi geçemediği, üretim harcamalarının yarından fazlasının katma değersiz (ürüne girmeyen) harcamalar olduğu görülmektedir.

Böylesi işletmelerde ilk yapılması gereken OEE değerini %85-90 bandına yükseltmektir. Paralelinde işçilik, hammadde, enerji, sarf malzemesi ve avadanlık kullanımı ve depolama verimleri arttırılmalıdır. 3 yılda yapılacak iyileştirmelerle üretim maliyeti %30 civarında azalacak, üretilebilir miktar birkaç misli artacaktır. Bununla birlikte yönetim ve çalışan kültüründe önemli gelişmeler sağlanacaktır.

Devamında çalışmalar tüm şirket birimlerine yaygınlaştırılmalıdır. Edinilen tecrübeler kazan-kazan prensibiyle tedarikçilere aktarılmalıdır. Akabinde talepten teslimata kadar süreçler sahadan (çalışandan) tepeye (üst yönetime) doğru geliştirilen std larla mükemmelleştiril-

melidir. Artık TPS üretim sisteminin öngördüğü israfsız, kaliteli ve maksimum üretim kapasitesi ile 'tek parça akışı' tarzında 'yalın' üretim tarzında hat kapasite dengelemesi çalışmaları ve kararlı iyileştirmeler mümkün olabilecektir.

### Dijitalleşmenin Önemi

Yukarıda temel prensipleri anlatılan yönetim sistemlerinin her birinin uygulaması yıllar almaktadır. Süreçleri şirket hedeflerine ulaşacak şekilde geliştirmek zordur. Ama geline düzeyi takip etmek, korumak ve hatta geliştirmek daha da zordur. Bu noktada gelişen otomasyon ve bilgi işlem teknolojileri yönetimlere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Sürekli geliştirilen elektronik otomasyon sistemleri ve yazılımlar birçok işin yapım ve denetimini insandan bağımsız hale getirmiş, önemli tasarruflar sağlamıştır. Bu sistemlerin ulaşabileceği bilinen en üst düzey 'karanlık fabrika' dır. Sıfır sorunla çalışma seviyesine getirilmiş işletmeler ilaveten yapılan otomasyon ve yazılım yatırımları ile insan olmaksızın üretim yapabilir duruma getirilmektedir. 1991 eylül ayında



Hata tekrarını önlemek olarak da ifade edilebilecek kavramın genişletilmiş tanımı şöyledir; ana hedefleri belirlemek, israf ve kayıpları ölçmek, hedefler doğrultusunda seçilen kayıpları yok etmek ve hata tekrarını engellemek için yeni standartlar geliştirip takip etmekten oluşan döngü uygulamasıdır.

yapılan Japonya seyahatinde çeşitli ülkelerden gelen uzmanlarla birlikte 'karanlık fabrika' örneği JATCO otomatik araç şanzıman parçaları üreten bir fabrika gezilip gözlemlenmiştir. Işıkların açılmasıyla gezilen 100 civarında kompleks işleme merkezine sahip fabrikada malzeme girişinden ürün teslimatına kadar her şey çatıdaki kontrol merkezindeki iki operatör ve bilgisayarlarla denetlenmektedir. Yaklaşık 2 saatlik turda duruş bir yana, en küçük bir hava veya sıvı kaçağı, metal çapak sıçraması vb aksaklığa rastlanmamıştır. Sorgulandığında otomasyon çalışmaları öncesinde on yılı aşan bir süreyle 'mutlak sıfır sorun' seviyesine ulaşmak için olağanüstü başarılı çalışmalar yapıldığı öğrenilmiştir. Dünya'da son yıllarda aynı hedef başlığı ile farklı isimlerde benzer sistem uygulama girişimleri görülmektedir. Ancak ön hazırlık döneminin yerterince anlaşıldığı kanaatine varılamamıştır.

### **Sistem Uygulama Sorunları**

Temel Japon yönetim sistemlerini veya türevlerini uygulama gayretinde olan küçümsenmeyecek sayıda şirkette üst yönetim süreçlerine yoğunlaşarak başlanan uygulamalarda ekipman koşullarındaki aksamalar nedeniyle yönetim hedeflerine uygun ilerlenemediği belirlenmiştir. Gerçek saha iyileştirmelerinden daha fazla yoğunlukla yönetim süreçlerini geliştirmeye yönelen şirketlerde süreçler çalışıyor görünmesine rağmen krizden çıkmak için gerekli rakamsal çıktılara ulaşmakta sorun yaşanmaktadır. Yani net kapasite kullanım %30 olan bir şirkette başka şirketleri başarıya ulaştıran üst kademe yönetim süreçleri aynı oranda çıktı vermeyebilir.

Diğer bir sorun da ortalama OEE değeri %40 olan bir şirkette temel işletme sorunlarını sıfırlamadan, başkalarına olan faydasına imrenerek kurgulanan dijitalleşme girişimleridir. OEE si %50 altında olan bir makinanın operasyonel verileri otomasyon sistemleriyle sürekli takip edildiğinde bir çalışma gününde yüzlerce kez parametre sapması, anlık duruşlar, arıza ve hurda vb ikazı kaydedilecektir. Yüz adet makina ile çalışan bir işletmede kayda geçecek anormallik sayısı yıl bazında 100 milyonlarla ifade edilecektir. Belirlenen ekipman sorunlarını ilave ölçümler ve periyodik kontrollerle baskılamaya çalışmak ise uygulanamaz sayı ve sürede üretim, bakım ve kalite kontrolleri yükü oluşturacaktır. Bunların takibi ve raporlanması konusundaki yönetim ısrarı çalışanları bezdirecek, demotive edecektir. Bu durumda çalışanlar yönetim çabalarına destek amaçlı öneri ve çalışmalarda kendilerinden beklenen düzeyin çok altında kalacaklardır. Yani

sistemler çalışır görünse de rakamsal sonuçlar hedefe uygun ilerlemeyecektir. Bu şartlarda çalışılırken dijitalleşme sloganıyla çalışanların ihmal ettiği kontrolleri yapacak ve/veya üretimde işçilik tasarrufu sağlayacak bir otomasyon aparatı ilavesinin akıbeti de ana makineden farklı olmayacaktır. Bu kez mevcuda ilaveten otomasyon cihazlarının sorunlarını gidermek için ek kadrolara ihtiyaç duyulacaktır.

Yapılması gereken başlangıç olarak manuel de olsa birkaç ölçüm sonrası üretim veriminin gerçek durumu ve finansal kayıpların boyutları belirlenmelidir. Daha sonra yönetim hedefleri doğrultusunda üretim sahasındaki sorunlu ekipmanlarda doğru ekipman yönetimi uygulaması ile sorunlar sıfırlanmalı ve OEE değeri %85 in üzerine çıkarılmalıdır. Diğer kayıp kategorilerinde de yapılacak çalışmalarla makineler standart çalışma prensiplerine uygun çalışır hale gelmesi ile anormallik frekansı yüzlerce kez azalacaktır. Otomasyon ve proses takip yazılımlarının bu düzeyden sonra devreye alınması ile gelen sinyallerin değerlendirilmesi daha mümkün olacaktır. Verilerin sağlıklı analiziyle yapılacak iyileştirme çalışmaları kısa sürede beklenen faydayı sağlayacaktır. Böyle bir durumda çalışanlar daha da motive olacaklar, çalışma ortamlarını ve ekipman koşullarını daha öte iyileştirmek üzere öneriler vereceklerdir. Yönetim ise sağlanacak tasarrufun yanında hızlı ve etkin karar alma yeteneğini geliştirecektir.

Akabinde iyi uygulamalar tedarikçilere aktarılır. Paralelinde standartlaştırılan ve yazılı hale getirilen tecrübi kazanımlarla şirketin bilgi arşivi oluşturulur. Çalışmaların tüm şirket departmanlarına yayılması ile müşteri talebinden teslimata tüm yönetim süreçleri revize edilmesi ve topyekun mükemmellik hedeflenir. Nihayetinde mevcut ürünleri müşterinin arzuladığı QCD değerlerine ulaştırıp devamında hayal edilen düzeyde yeni ürünler üretmeye yönelerek Dünya'ya örnek şirket düzeyine ulaşılır.

### **Sonuç**

Sürekli gelişen ve büyüyen bir şirket olabilmek için tüm insanların (müşteri, çalışan, tedarikçi, hissedar, toplum ve çevre) şirket varlığından memnuniyet duyması gerekir. Dolayısıyla bugüne kadar bu amaçla geliştirilmiş sistemlerin felsefesini özümseyerek şirket yapısına uyarlandıktan sonra doğru sıralamayla hayata geçirilmesi tavsiye olunur. Böylelikle kriz ortamlarında bile sürekli gelişen bir şirket yapısına ulaşılacaktır.



# Türkiye'de Yeşil Ekonominin Gelişimi

## İDİL YİĞİTBAŞI

**Yaşar Holding Yönetim  
Kurulu Başkan Vekili**

**Y**eşil ekonomi, ülkelerin ve kurumların toplumda ekonomik ve sosyal refahı sağlarken çevresel riskleri, yaratılabilecek kıtlığı dikkate alarak bunlara da çözümler üreten kapsayıcı bir yaklaşımı ifade ediyor ve dünya kaynaklarını eksiltmeden yaşamı sürdürülebilmemizi sağlıyor. Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nda da vurgu yaptığı yoksulluğun azaltılması, sürdürülebilir üretim ve tüketimle ihtiyaç fazlası tüketimin önlenmesi, üretim ve tüketimde doğal kaynakların kullanımının verimliliğinin sağlanması, geri dönüşüm ve geri kazanımın desteklenmesi ve toplumsal sorunlara çözüm bulunabilmesi adına toplumsal katkı projelerinin yaygınlaşması ve artırılması da yeşil ekonomiye katkı sağlayan, sürdürülebilir kalkınmayı hızlandıran en temel unsurlar.

Kalkınmanın sürdürülebilirliği ve yoksulluğun ortadan kaldırılması için en önemli araçlardan biri olarak kabul edilen ve sürdürülebilirliği ekonomi, çevre ve toplum ekseninde yorumlayan bir model olarak öne çıkan Yeşil Ekonomi, sürdürülebilir kalkınma için de bir yol haritası.

Kalkınmanın sürdürülebilirliği ve yoksulluğun ortadan kaldırılması için en önemli araçlardan biri olarak kabul edilen ve sürdürülebilirliği ekonomi, çevre ve toplum ekseninde yorumlayan bir model olarak öne çıkan Yeşil Ekonomi, sürdürülebilir kalkınma için de bir yol haritası.

Ekonomik gelişmeyle çevre üzerinde yaratılan yük arasındaki çelişkiyi azaltmak ve hatta tamamen ortadan kaldırmak üzere Türkiye'de de çok sayıda proje yürütülüyor. Ekonomik ve sosyal gelişmeyi sağlarken gelir dağılımını düzenlemek, sağlık ve eğitim alanında yapılacak yatırımlarla sosyal gelişimi ve dolaylı yoldan yeşil ekonomi performansını artırmak mümkün.



Yeşil ekonomi, sadece ülkelere ve merkezi yönetimlere bırakılabilecek ve sadece onlardan çözüm beklenecek bir konu değil, merkezi ve yerel yönetimler, özel sektör, sivil toplum, akademi ve elbette toplumla birlikte topyekün ele alınması gereken, herkesin daha iyi yaşam hakkını ilgilendiren bir konu. Dünyada, Birleşmiş Milletler öncülüğünde sürdürülebilir kalkınmaya yönelik olarak yürütülen pek çok proje mevcut. 2030 hedefleri olarak belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, bütünüyle ele alındığında ve sonuca ulaşıldığında daha iyi bir yaşama götürecektir başlıkları çok net olarak açıklıyor.

Ekonomik gelişmeyle çevre üzerinde yaratılan yük arasındaki çelişkiyi azaltmak ve hatta tamamen ortadan kaldırmak üzere Türkiye'de de çok sayıda proje yürütülüyor. Ekonomik ve sosyal gelişmeyi sağlarken gelir dağılımını düzenlemek, sağlık ve eğitim alanında yapılacak yatırım-

larla sosyal gelişimi ve dolaylı yoldan yeşil ekonomi performansını artırmak mümkün. Bunların yanı sıra, doğal kaynakların, enerjinin etkin ve verimli kullanımı, tarım alanlarının verimi artıracak ve enerji kullanımını azaltacak şekilde ıslah edilmesi, yeşil teknolojilerin gelişmesi, dijitalleşmenin entegre edilmesi, döngüsel ekonominin anlaşılması ve iş süreçlerinde uygulanması ile Türkiye'nin yeşil ekonomi gelişiminin artacağına inanıyorum.

Doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımını teşvik eden, geri dönüşümü mümkün kılan yatırımlar ve uygulamaların desteklenmesi, iklim değişikliği ile mücadelede teknolojinin yanı sıra iş süreçlerinin iyileştirilmesi, 12 numaralı Sürdürülebilir Kalkınma Amacı; Sorumlu Tüketim ve Üretim'in tüm iş alanlarına yayılması da yeşil ekonomiyi destekleyen temel unsurlar.

Şunu tekrar vurgulamak isterim; yeşil ekonominin temelinde olan iklim kriziyle mücadele konusunda ülke olarak ilerleyebilmemiz, bu konunun bireyler ve toplum düzeyinde ele alınmasıyla mümkün. Sivil toplumun da desteği ile bireylerde yaratılacak bilinç, Türkiye'nin yeşil ekonomi konusundaki gelişimini hızlandıracaktır.

“

Doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımını teşvik eden, geri dönüşümü mümkün kılan yatırımlar ve uygulamaların desteklenmesi, iklim değişikliği ile mücadelede teknolojinin yanı sıra iş süreçlerinin iyileştirilmesi, 12 numaralı Sürdürülebilir Kalkınma Amacı; Sorumlu Tüketim ve Üretim'in tüm iş alanlarına yayılması da yeşil ekonomiyi destekleyen temel unsurlar.





# Ürünler, Hizmetler ve Beklentiler Hızla Değişiyor

**SERHAT TOLGA SÖNMEZ**

**Vestel Beyaz Eşya A.Ş.  
Genel Müdür Yardımcısı  
Bulaşık Makinesi Fabrikası**

**2**020 yılı tarih kitaplarında adından sıkça söz ettirecek bir yıl oldu, olmaya da devam ediyor. Her türlü normalin değişime uğradığı, yeni bakış açıları, iş yapma metodları ve yaşam formlarının olduğu bir süreç yaşıyoruz. Pandemi baştan aşağı tüm hayatımızı değiştirdi. Düşüncede ve pratikte onlarca yıl alması gereken köklü değişimler bir yıldan az bir süre içerisinde gerçekleşti ve gerçekleşmeye de devam ediyor. Bu sürecin şu an tam neresindeyiz onu dahi bilemiyoruz. Bilimin gücü ile ortak mücadelemize devam ediyoruz.

Gerek sosyal hayattaki bir birey olarak, gerek iş hayatındaki bir çalışan veya işletme olarak ve gerekse de toplum olarak etkilendiğimiz bu süreçte her şey gibi tüketici alışkanlıklarımız ve iş yapma şekillerimiz de doğal olarak bundan payını aldı. Tüm sektörleri derinden etkileyen bu sürecin beyaz eşya sektörüne de ciddi yansımaları oldu.

Türk beyaz eşya sanayinin temelleri 1950'li yılların sonlarında atılmıştır. Özellikle son 20 yılda Ar-Ge'ye yapılan yatırımlarla sektör kendi teknolojisini üretir

duruma gelerek Dünyanın 2. büyük Beyaz eşya üreticisi konumuna gelmiştir. Üretimini yaklaşık %80 ini ihraç eden sektör ülkede ciddi bir cari fazla yaratmaktadır. Coğrafi konumu, güçlü ana ve yan sanayi alt yapısı, yetişmiş iş gücü ve rekabetçi yapısı ile sektör, hızla gelişimini sürdürmekte ve Türk ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır.

Gelişen teknoloji doğal olarak beyaz eşya sektöründe de önemli gelişmeleri tetiklemektedir. IOT gibi yeni alanların ortaya çıkması ile birlikte ürünlere erişim kolaylığı sağlanmıştır. Artık buzdolabı, çamaşır makinesi, kurutma makinesi, bulaşık makinesi ve ankastre fırın bütünleşmiş bir platformda; akıllı telefon, tablet veya akıllı TV'ler üzerinden kontrol edilebilmektedir. Uzaktan kontrol ile makine ayarları, özellik seçimi ve çalıştırma, otomatik bildirimler, enerji ve su tüketimi bilgisi ve program süresinin kontrolleri gibi birçok farklı fonksiyon yanında eğer istenirse uygulama üzerinden dünyanın en ünlü şeflerinin yemek tariflerine bile erişilebilmektedir.

Yine ürünlerin birbirleriyle iletişimi sayesinde tüketiciye en uygun çözümler sunulmaktadır. Örneğin, yıkadığınız çamaşırların türüne göre kurutma makineniz en uygun kurutma programını önermektedir.

Yakın bir zamanda evlerin çoğu akıllı hale gelecektir. Akıllı evler kullanıcılara konforlu, tasarruflu, çevreye saygılı ve güvenli bir yaşam sunuyor. Bu akıllı ev sistemlerinde akıllı beyaz eşyaların da önemli bir yeri olacaktır. Ortak bir ağa bağlanabilen bu beyaz eşyalar aynı zamanda kullanıcıların tercihleri doğrultusunda ciddi miktarda data oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte en çok kullanılan program, ürünü kullanma saati, temel tüketici alışkanlıkları gibi birçok data elde edilmesi de sağlanacaktır. Günümüzde önemi her geçen gün artan Big Data, önümüzdeki süreçte analiz edilerek yeni tasarım girdileri haline gelecektir. Öğrenen algoritmalar hem kullanıcıya, hem üreticiye hem de sektördeki diğer bileşenlere katma değerli bilgiler sunacaktır.



Hijyen beklentisi bazı ülkelerde çok daha radikal değişimleri tetiklemiştir. Hindistan gibi yüksek nüfuslu bir ülkede nüfusa oranla oldukça az kullanımı olan bulaşık makinesi pazarı 2020 yılında bir önceki yıla göre yüzde 100 lük bir artış göstermiştir, önümüzdeki yıl ise 2020 yılının da %100 üzerinde olacağı öngörülmektedir.

Pandemi süreci tüketici alışkanlıklarında ciddi ve hızlı bir değişimi tetiklemiştir. Hijyen beklentisi her zamankinden çok daha üst seviyeye çıkmıştır. Güneş ışığından ilham alarak geliştirdiğimiz Vestel Gün Işığı Teknolojisi sayesinde buzdolaplarınızda gıdalarınız daha güvenli ve uzun süre korunurken, bulaşık makinelerinizde ve çamaşır makinelerinizde yüksek düzeyde hijyenik yıkama sağlanmaktadır. Klimalar temiz bir ortam havası sunarken Natural ION Teknolojisi sayesinde çamaşır kurutma makinelerinde de çamaşırlarınız daha hijyenik bir şekilde kurutulmaktadır.

Hijyen beklentisi bazı ülkelerde çok daha radikal değişimleri tetiklemiştir. Hindistan gibi yüksek nüfuslu bir ülkede nüfusa oranla oldukça az kullanımı olan bulaşık makinesi pazarı 2020 yılında bir önceki yıla göre %100 lük bir artış göstermiştir, önümüzdeki yıl ise 2020 yılının da %100 üzerinde olacağı öngörülmektedir. Haliyle pandemi sadece iş yapma şekillerimizi, ürün özelliklerimizi etkilemekle kalmamış aynı zamanda yeni pazarların yeni fırsatların doğmasına da sebep olmuştur.

Artık hiçbir şey eskisi gibi değil. Olması da beklenmiyordu zaten. Ürünler, hizmetler, beklentiler hızla değişiyor. Artık buzdolapları sadece gıdaları soğutan bir ürün değil, geliştirilen vakum teknolojileri sayesinde, poşet içerisindeki gıdalar vakumlanarak hava ile teması kesilmekte ve gıdaların daha uzun taze kalması sağlanmaktadır. Fermantasyon teknolojisinin adapte edilmesi ile buzdolaplarında yoğurt, kefir, sirke ve turşu yapılabilmektedir. Zamanın herkes için çok daha kıymetli hale geldiği bu dönemde fırınlar aynı anda 4 farklı yemeği kokuları birbirine karıştırmadan pişirebilen, çamaşır ve bulaşık makineleri 15 dakikanın altında yıkama yapabilen teknolojilere sahip hale gelmiştir. Artık ürünler sesli komut ile yönlendirilebilmekte ve birbirleri ile iletişime geçebilmektedirler.

Çin'de başlayan pandemi süreci tüm dünyada tedarik zincirinin tekrar gözden geçirilmesini, yeni stratejilerin oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Tedarikte tek bir kaynağa bağlı olmamak stratejisi artık beraberinde tek bir coğrafyaya da bağlı olmamak diye güncellenmektedir. Çin'de yaşanan karantina sürecinde, tüm dünyanın tedarik zinciri ciddi anlamda etkilenmiştir. Bunu deneyimleyen zincirin her halkası bu konu üzerinde çalışmalarını gözden geçirmekte ve yeni iş modelleri geliştirmektedir.

Değişim hayatımızın bir parçasıdır. Değişime ayak uydurmak da bizlerin hayatta kalması ve başarılı olabilmesi için önemle üzerinde durulması gereken temel unsurdur. Bulduğumuz avantajlı coğrafya bu yeni düzende; yetişmiş iş gücümüz, aklımız ve özverimiz ile birleştiğinde çok değerli çıktılar oluşturacaktır.



# Gelecek Nesiller İçin Yaşam Alanı Yaratıyoruz

VIESSMANN

## **NURTEN ÜNER**

**Viessmann Manisa Isı Teknolojileri  
San. ve Tic. Ltd. Şti.  
Genel Müdür**



Viessmann'da hayata geçirmiş olduğumuz Dijital Dönüşüm, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme kapsamındaki yenilikler üretime, çalışanlarımıza ve nihai müşterilerimize büyük ölçüde fayda sağlamaktadır. Fırsata çevirdiğimiz pozitif değişimle bilinen paradigmaları yıkıp, yeni paradigmaların gerektirdiği yeni şartlara uyum sağlayarak, dünyamızı müşteri odaklı enerji sistemleri ve çözümleriyle korumaktayız.



**T**üm Dünya'yı etkileyen değişimi ve teknolojik gelişimi, biz Viessmann Manisa Işı Teknolojileri üretim fabrikasında "Pozitif Değişim" olarak hayata geçirmiş bulunmaktayız.

Değişimin her zaman pozitif yönde olmadığını, bunu mümkün oldukça geleceğe yönelik fayda sağlayacağı şekilde hayatımıza entegre etmemiz gerektiği konusunda, farkındalığı çok yüksek bir şirket olmamız, en büyük avantajlarımızdan biridir.

Viessmann'da hayata geçirmiş olduğumuz Dijital Dönüşüm, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme kapsamındaki yenilikler üretime, çalışanlarımıza ve nihai müşterilerimize büyük ölçüde fayda sağlamaktadır.

Fırsata çevirdiğimiz pozitif değişimle bilinen paradigmaları yıkıp, yeni paradigmaların gerektirdiği yeni şartlara uyum sağlayarak, dünyamızı müşteri odaklı enerji sistemleri ve çözümleriyle korumaktayız.

Bu yüzden dönüşüme önce kendimizden başladık. Dijitalleşerek, sektöre öncülük etmekte, en iyisini üretmek için başarı odaklı çalışmaktayız.



Kendi enerjisini kendi özkaynaklarıyla üreten yeşil bina sertifikasına sahip bir fabrika olarak, dijitalleşmeyi mümkün oldukça maksimum seviyeye çıkarmak hedeflerimizden biridir. Dijital proje ve proses yönetim araçları ile kağıt kullanılan birçok iş akışlarını, kağıtsız hale getirerek doğamızı korumaktayız.

Viessmann olarak "Gelecek Nesiller için Yaşam Alanı Yaratıyoruz."

Zihin yapımızı değiştirerek, birçok alanda dijital yetkinliklerimizi artırdık. Müşteri odaklı problemlerin çözümünde, dijital araçları çeviklik anlayışımızla birlikte kullanarak, çok daha hızlı sonuçlar almaktayız.

Geleceği büyük ölçüde etkileyecek olan "Yapay Zeka", Viessmann'da makina arızalarında yetkili kişinin fiziken bulunmadan, uzaktan müdahaleyi destek vermesi ve az efor gerektiren doğru üretim planlamasıyla hayata geçmiştir.

Arttırılmış gerçekliğin ve sanal gerçekliğin otonom makina bakımlarının yapılmasında da destek vermesi beklenmektedir.

Kendi enerjisini kendi özkaynaklarıyla üreten yeşil bina sertifikasına sahip bir fabrika olarak, dijitalleşmeyi mümkün oldukça maksimum seviyeye çıkarmak hedeflerimizden biridir.

Dijital proje ve proses yönetim araçları ile kağıt kullanılan birçok iş akışlarını, kağıtsız hale getirerek doğamızı korumaktayız.

Dijital Fikir Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi platformlarımız ile çalışanlarımızın fikirlerine değer veriyor ve Vi-Create gibi İnovasyon Yönetimi platformunda, çalışanlarımızın inovatif projelerini kurum içi girişimcilik mantığıyla hayata geçiriyoruz.

Sadece Manisa değil, tüm Viessmann Şirketler Grubu olarak haber, duyuru, etkinlik ve eğitimlerimizi dijital platformumuz olan Vi2Go üzerinden paylaşarak, haberleşmeyi ve çalışanlar arasındaki iletişimi sürdürülebilir olmasını sağlıyoruz.

Viessmann Manisa tüm dünyayı etkileyen değişimi, pozitif değişime dönüştürerek, gelecek nesillere yeni yönler, yeni ufuklar yaratmaya ve desteklemeye devam ediyor.

# Yeni Ufuklara Yelken Açın



**ŞİRZAT KARAYEL**  
**Continental ContiTech,**  
**Genel Müdür**

**D**eğişimin hızının ve kapsamının belirlenemediği, olayların anlaşılmasında zorlanıldığı, karmaşık ve muğlaklığın geçmiş ve mevcut bilgilere dayanarak öngörü yapabilmeye her geçen gün daha da büyük zorluklar oluşturduğu bir ortamda, şirketlerin en fazla ihtiyaç duyduğu faktörlerden bir tanesi, hem global rekabette üstünlük sağlayabilecek, hem de bu üstünlüğü sürdürülebilir kılacak şekilde dijital dünya dinamiklerine ayak uydurabilmektir.

Dönüşümün ilk adımı; değişim çalışmalarını yönlendirebilecek güçte bir vizyon yaratmak ve bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmektir.

Şirketlerin sağladıkları başarılarını daha da ileriye taşıyabilmeleri, bu değişim sürecinde kendilerini iyiden mükemmele taşıyacak yeni stratejiler geliştirmeleri, öğrenmeleri ve en önemlisi de bu öğrenmelerini hayata geçirerek, değişimi benimsemeleri ve içselleştirerek ayak uydurabilmeleri ile sağlanabilir.

Bizler, kalitemiz, rekabet gücümüz, ve marka değerimizin sürdürülebilirliği için müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmek adına, dönüşümü şirket kültürü olarak en üst yönetimden tüm çalışanlarımıza, müşterilerimizden tedarik zincirimize kadar şirketimizin DNA'sı haline getirebilmiş olmayı önemsiyoruz.

Bizler, kalitemiz, rekabet gücümüz, ve marka değerimizin sürdürülebilirliği için müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmek adına, dönüşümü şirket kültürü olarak en üst yönetimden tüm çalışanlarımıza, müşterilerimizden tedarik zincirimize kadar şirketimizin DNA'sı haline getirebilmiş olmayı önemsiyoruz.



Bulduğumuz yerden ve hedeflediğimizden daha iyiye ulaşabilmek adına gelin hep birlikte bir kez daha dışarıdaki değişimin hızına, yeniliklere ve ufuktaki gelişmelere bakalım. Değişim rüzgarının bizi savurmasına mücadele etmeden; neler yapabileceğimizi, neleri değiştirmemiz gerektiğini düşünelim. Yelkenlerimizi açalım, bizi geleceğe daha hızlı ulaştırması için değişim rüzgarını fırsat olarak görelim.

Teknolojik ilerleme ve dijital dönüşümün tüm dünyaya yeni bir çağın kapılarını açtığı bu dönemde, müşterilerimizin ihtiyaçları doğrultusunda yüksek kaliteli ürünler geliştirerek, bunu müşteriye sunabilmenin en önemli yolu teknolojinin, esnek ve çevik işletme modeli süreçlere kusursuz bir şekilde entegre edilmesidir. Teknolojinin kusursuz bir şekilde uygulanabilmesi ise ancak teknolojinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde kullanılması ile mümkündür.

Global faaliyet gösteren bir firma olmanın avantajlarından faydalanarak; müşterilerimizin gelecek dönem beklentileri ve hızla gelişen teknolojinin ürünlerimiz üzerinde sağladığı yeniliklerin birleşimi ile bir sinerji oluşturarak; müşterilerimize sadece kusursuz ürünler sunmakla kalmıyor, bununla birlikte inovatif akıllı sistem çözümleri de sunuyoruz. Buna da "Smart Solutions Beyond Rubber" yani Kauçuğun ötesinde akıllı çözümler adını veriyoruz.

Dönüşümün en etkin şekilde yönetimi ve sürdürülebilir başarısı için benimsediğimiz transformasyonel liderlik modeli ile liderlerimizin gelişimine katkı sağlarken aynı zamanda iyiden mükemmele doğru yol alıyoruz.

Dönüşümün diğer bir adımı; oluşturulan vizyonun ekiplerle birlikte iletilmesidir. Oluşturduğumuz gelecek rotamızda başarıyı sağlamak ancak değişim çalışmalarına liderlik edebilecek güçlü ekipler ve bu ekiplerin vizyonunuzu desteklemek için geliştirdikleri gelecek dönem projelerinin başarısı ile mümkündür.

Son adımı da, sizlere aktarmaya çalıştığım üzere, dönüşüm hedefine ulaşmak için temel faktörler olarak gördüğümüz, müşteri



odaklı düşünme, teknolojik adaptasyon, kurum kültürü ve liderlik konularında yönettiğimiz ve kurumsallaştırdığımız tüm bu yeni yaklaşımların bize kazandıracakları faydaları şirketimize dahil ederek aynı anda etkili ve zamanında iletişimin gücünü de kullanarak sürekli gelişim konusunda hedeflediğimiz noktadan daha ileri seviyede vizyon geliştirebilmektir. Ancak bu sayede kurumlar, hızla değişen şartlara karşı yeni pencereler ile bakış açıları oluşturabilecek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabileceklerdir.

Bulduğumuz yerden ve hedeflediğimizden daha iyiye ulaşabilmek adına gelin hep birlikte bir kez daha dışarıdaki değişimin hızına, yeniliklere ve ufuktaki gelişmelere bakalım. Değişim rüzgarının bizi savurmasına mücadele etmeden; neler yapabileceğimizi, neleri değiştirmemiz gerektiğini düşünelim. Yelkenlerimizi açalım, bizi geleceğe daha hızlı ulaştırması için değişim rüzgarını fırsat olarak görelim. Unutmayalım ki insan yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasını gerçekleştirebilecek güce sahiptir.

*"Eğer gelecek hakkında düşünmezseniz, asla bir geleceğiniz olmaz."*

**Henry Ford**

*"Kurum içindeki değişim hızı, dışarıdaki değişim hızından düşükse, son yakındır."*

**Jack Welch**

# Yeni Ufuklar İçin İnsan Kaynakları



## YASEMİN ULUATAM

**Asaş Ambalaj  
İnsan Kaynakları Müdürü**

**G**eleceği tahmin etmenin en iyi yolu, onu yaratmaktır" diye bir söz var. Son zamanlarda iş hayatında en çok dönüşüm, değişim ve adapte olabilmek cümlelerini duyuyoruz.

Organizasyonlardan da bugünden yarına kalacak olanlar bugünün verileri ile geleceği tasarlayıp, kendine "Yeni Yönler ve Yeni Ufuklar" belirleyebilecek olan şirketler olacaktır. Bu yolculukta da; geleceğin insan kaynakları, kararlara katılan değil; karar üreten, hızlı olan, proaktif yaklaşım sergileyen bir stratejik ortak olarak karşımıza çıkacaktır.

İnsan kaynaklarının başlangıcı her ne kadar bordrolama, özlük işleri, SGK mevzuatı gibi operasyonel süreçlere dayansa da; artık dijitalleşme ve robot uygulamalar sayesinde, bu uygulamalara ayrılan zaman giderek azalacak. İnsan kaynakları daha çok insana dokunan, şirketin daha uzun yıllar yaşamasına ve geleceğinin hazırlanmasında katkı sağlayacak bir rol alacak. Dijitalleşme ile birlikte bazı mesleklere ilişkin işler azalacak veya iki kişinin yaptığı işi bir kişi yapacak. Bazı meslekler yok olurken, bazı pozisyonlar da şirketler için daha çok önem kazanacak. İnsan kaynakları açısından, burada iki konu özellikle önem arz ediyor.

1. Doğru yeteneği bulmak
2. Bulduğun yeteneği elde tutmak

Bu iki konu temel alınarak, tüm insan kaynakları süreçlerinin tasarlanması gerekecektir. Son yıllarda iş dünyası için en değerli ve en zor bulunan kaynak, insan

Gelecekte hangi becerilere ihtiyaç duyulacağı ve mevcut çalışanlardan hangilerinin bu becerilere sahip olacağını belirleyebilmek için, şirketler çalışanlarına reskilling ve upskilling programları sunarak gereken becerileri kazandırabilirler. Kişilerin hem kendilerini geliştirip, şirkete fayda sağlamalarının yanı sıra, hem de çalışanların kuruma olan bağlılığı artacaktır.

“

İnsan kaynaklarının başlangıcı her ne kadar bordrolama, özlük işleri, SGK mevzuatı gibi operasyonel süreçlere dayansa da; artık dijitalleşme ve robot uygulamalar sayesinde, bu uygulamalara ayrılan zaman giderek azalacak. İnsan kaynakları daha çok insana dokunan, şirketin daha uzun yıllar yaşamasına ve geleceğinin hazırlanmasında katkı sağlayacak bir rol alacak.

kaynaklarıdır. Bir yandan işsizlik vardır ama bir yandan da şirket için pozisyona doğru kişiyi bulmak zordur. Her geçen gün nitelikli insan kaynaklarına ulaşmak da zorlaşmaktadır. Doğru yeteneğe ulaşmak için, "İşveren Markası"nın doğru konumlanması çok önemlidir. İşveren markası, işletmeyi rakiplerinden ayıran ve öne çıkaran en önemli unsurdur. Başarılı bir işveren markasının temelinde; "Çalışılmaktan mutlu olunan şirket" veya aday için de "Keşke burada çalışsam hissinin yaratan şirket" olmak vardır. Şirketin yer aldığı plaza, verdiği ücret bir yere kadar, işvereni marka yapan esasında doğru ve güçlü bir ekiptir. Bu nedenle, ekipleri oluşturan her bir kişi çok önemlidir. Öncelikle o kişinin işe alınması ve sonrasında da şirketin hedefleri ve vizyonuna paralel olarak, kişileri tek tek ele almak gerekir.

Yeteneğin keşfi ve işe alım süreçleri de yapay zeka ile birlikte şekillenmekte; yüzlerce aday objektif bir şekilde değerlendirilerek, kurumun ihtiyacına yönelik en uygun aday bulunmaktadır. İşe alım süreçlerinde görüşmeler, envanterler vs derken, bir pozisyonu kapatmak çok uzun sürse de; yapay zeka, dijitalleşme veya makine öğrenmesi ile birlikte bu süreçler ileride çok daha kısa süreye inecektir. Aynı şekilde yeni nesil teknolojiler ile birlikte mevcut çalışanların da memnuniyetleri analiz edilebilecek ve hatta işten ayrılma sinyalleri önceden alınabileceğinden, doğru yeteneği elde tutabilmek adına, insan kaynakları proaktif şekilde iyileştirici aksiyonlar alabilecektir.

Bu dijital dönüşüm sürecinde, çalışanlar da iş yapış şekillerini değiştirerek, dönüşen teknolojiye adapte olacak şekilde yetenek ve yetkinliklerini arttırmalıdır. Yetenek ve yetkinlik arttırmak için de iki yöntemden bahsedebiliriz:



- Reskilling: Bir meslek yok olursa veya yeni bir meslek edinilmesi söz konusu ise; farklı bir iş yapılabilmesi için yeni bilgi ve beceri kazanılmasıdır.
- Upskilling: Değişen dünyaya uyum için, mesleki, davranışsal ve teknoloji alanındaki bilgi ve becerilerinin artırılmasıdır. Yaptığı işte performansını iyileştirmek için yeni beceriler kazanması amacıyla eğitim sağlanmasıdır.

Gelecekte hangi becerilere ihtiyaç duyulacağı ve mevcut çalışanlardan hangilerinin bu becerilere sahip olacağını belirleyebilmek için, şirketler çalışanlarına reskilling ve upskilling programları sunarak gereken becerileri kazandırabilirler. Kişilerin hem kendilerini geliştirip, şirkete fayda sağlamalarının yanı sıra, hem de çalışanların kuruma olan bağlılığı artacaktır.

Artık dünya değişiyor. İnsan kaynakları profesyonelleri de; işe alım, eğitim, performans, kariyer yönetimi gibi süreçlerini tasarlarırken, çeviklik, değişim yönetimi, inovasyon, makine öğrenmesi, liderlik, yaratıcılık, girişimcilik, esneklik gibi yetkinlikleri de içerecek şekilde tasarlamalıdır. Günlük hayatta zaman alan süreçler teknoloji sayesinde azalırken, insan kaynakları profesyonelleri olarak bizim de yapmamız gereken şey eskisinden daha stratejik, güçlü ve çevik bir yapıya kavuşmak ve bu değişim sürecine en hızlı şekilde adapte olarak geleceğin yetenekleri ile birlikte; geleceğin organizasyonlarını ve geleceği yaratmaktır.

# Pandemi Döneminde Türkiye Sağlık Sektörü



## DR. UĞUR KESKİN Europ Assistance Türkiye CEO

**C**ovid-19, dünya genelinde 50 milyon aşan vaka sayısı ile birlikte, oluşturduğu sağlık tehdidi ile yaşam tarzımızı, iletişimimizi ve iş modellerimizi de değiştirdi. Değiştirmeye de devam ediyor.

Bu değişimin en yoğun gözlendiği sektörlerin başında sağlık sektörü geliyor. Artan hasta sayısı, dünya genelinde sağlık sistemleri için ciddi bir yük. Sağlık kuruluşları bir yandan mevcut yöntemlerle hastaları tedavi etmeye odaklanırken, diğer yandan salgının yayılmasını önlemek adına çalışmalarını sürdürüyor.

Pandemi dönemi aslında yeni fırsatlar yeni iş birlikteliklerine, her sektörde yenileşmelere kaynak oluştururken, yaşanan bu olumsuz dönem elbette birçok öğretiyi de beraberinde getirdi. Bu dönemde gördük ki:

- Her alandaki teknolojiyi yakından takip etmek artık bir gereklilik.
- Koruyucu sağlık hizmetlerine daha fazla ağırlık verilmeli.
- Sürecin her aşamasında yaşanan olumlu ve olumsuz örneklerden ders alıp gerekli altyapı çalışmalarını yapılmalı.

COVID-19 Pandemisine en yakın örnek 1918 İspanyol Gribi. Bu pandemide 2 yıllık bir sürede yaklaşık 100 milyon insan hayatını kaybetmişti. Bu sayının Birinci Dünya Savaşı'nda hayatını kaybedenlerden daha fazla olduğunun altını çizmek gerekir. Bununla birlikte yaşamını kaybedenlerin

Asistans sektörü olarak işimiz, beklenmedik dönemlerde ve acil olaylarda destek ve yardım hizmetleri ile çözüm üretmek yaşam konforunu koruyarak zorlu süreçlerin atlatılmasını sağlamak. Dolayısıyla bizler de görevimizi yapmaya devam ettik. Elbette daha iyi olabilmek adına neler yapılması gerektiği konusunda da çalışmalar yürüttük.

“

Dijital sağlık ve uzaktan sağlık hizmetinin doğru yapılandırıldığı takdirde, hastayı hastaneye taşımadan, doktora ve hastaneye gerçekten ihtiyacı olan hastanın şüzülmesini sağlayabileceği görülmektedir. Özellikle giderek yaşlanan dünyada, toplumda yaşlı hastaların hastaneye gelişi sırasında yaşayacağı zahmeti ortadan kaldırayabileceği gibi maliyet etkinlik açısından da hastaya fayda sağlayacaktır.

çoğunlukla sağlıklı genç erişkinlerden oluşması ise durumun önem ve ciddiyetini artıran bir başka unsuru oluşturmaktadır. Bu verileri hatırlamakta fayda var. Zira yaşanan deneyimler bize bir şeyler öğretmiş olsaydı ilk vakalar görünmeye başladığında gerekli tedbirlerin alınmasında gecikilmemiş olurdu. Şu an için dileğimiz, COVID-19 Pandemi sürecinin öğretileriyle birlikte olası pandemilere karşı tedbirlerin zamanında alınabilmesidir.

Asistans sektörü olarak işimiz, beklenmedik dönemlerde ve acil olaylarda destek ve yardım hizmetleri ile çözüm üretmek yaşam konforunu koruyarak zorlu süreçlerin atlatılmasını sağlamak. Dolayısıyla bizler de görevimizi yapmaya devam ettik. Elbette daha iyi olabilmek adına neler yapılması gerektiği konusunda da çalışmalar yürüttük.

Olağanüstü eylem planlarımızı her yönüyle test ettik; Uzaktan müdahale ve hizmet sürecini sürdürmemizi sağlayan acil eylem planlarımız, tüm çalışanlarımızın uzaktan çalıştığı evden-uzaktan çalışma sürecine dönüştü. Çalışma şeklimizin değişmesine rağmen iş süreçlerimizin aksamasını, aksine daha da gelişmesini sağladık.

Yüzümüzü daha çok teknolojiye döndük; Yenilikçi yaklaşımımız, bu konuda hızlı ve çevik davranmamızı sağladı. Halen gerek yeni döneme uygun insan kaynakları uygulamaları, gerekse teknolojik gelişmelerin sistemlerimize yansıtılmaya devam ediyoruz.

#### **Pandemi Sağlık Sektöründe Ezberler Bozdu**

Pandeminin başlamasıyla birlikte sağlık sektöründe özellikle hizmet sunumunun sürekliliği sağlamak adına pek çok gereklilik ortaya çıktı. Öncelikle, teknolojik uygulamalar daha etkin



olarak kullanılmaya başlandı. Öyle ki karşımıza teknoloji temelli büyük bir meydan okuma ve geleneksel tıp yapılarının kökten değişime girdiği bir süreç çıktı. Böyle bir sürece kimse tam anlamıyla hazır olmasa da çok hızlı bir uyum sağlandığını söylemek mümkün. Peki nasıl bir değişim yaşandı?

#### **“Online Sağlık Hizmeti Kavramı”**

Pandemiyle birlikte bilindiği gibi ülkemizde de özel hastaneler dâhil olmak üzere birçok hastane “Pandemi Hastanesi” olarak ilan edildi. Bununla birlikte Sağlık Bakanlığı tarafından “zorunlu olmadıkça dışarı çıkılmaması, hastanelere gidilmemesi” uyarısının geldi. Dolayısıyla hastanelerde de öncelikle enfeksiyona yakalanmış hastaların tedavi süreci gerçekleşti. Ancak zaman içinde bu durum başta kronik hastalar olmak üzere birçok sağlık sorunu yaşayan hastalar için “on-line doktor randevusu” kavramını doğurdu. Zira bu grup hastaların tedavilerinin ötelenmesi ya sürdürülmemesinin uzun dönemde farklı sağlık sorunlarına neden olabileceği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, evinden çıkmadan güvenilir hizmet almak isteyenler, kronik hastalığı olanlar, yaşlılar, psikolojik destek ihtiyacı olanlar gibi pek çok gruptaki hasta için öncelikli ve tercih edilen bir hizmet şekli oldu. Sürecin devamında hemen tüm branşlardaki hastalar bu hizmetten yararlandı.

Sektörde yer alan pek çok sağlık kuruluşu “görüntülü doktor görüşmesi” hizmetini hızla dev-

Pandemi dönemiyle beraber sağlıktaki değer zincirinde, ortaklıklar ve iş birlikleri ihtiyacı büyük önem kazandı. Hizmet sağlayıcılar, ödeme yapanlar ve üçüncü taraf satıcıların uyumlu bir iş birliği içerisinde hareket etmesi kaçınılmaz oldu. Yenidünyaya ayak uydurabilmek, yaşanan değişimleri kalıcı bir hale getirmek için sağlık ile ilintili tüm sektörlerin katkıda bulunması gerekliliği anlaşıldı ki biz de bu sektörlerden biriyiz.



reye soktu. Hastaların çeşitli branşlardan doktorlar ile akıllı telefonları aracılığıyla çevrimiçi ortamda bir araya gelmesini sağladı. Çok tanıdık olmayan bu değişime hekimler de oldukça hızlı uyum sağladı. Bu değişim hastalara güvenli ortamda gerekli desteğin sağlamanın yanı sıra hastanelerdeki hasta yükününün de bir nebze olsun azalmasına yardımcı oldu. Hastane ziyaretleri ve yatışlar engelleneceği için yatak kapasiteleri de artmış oldu.

#### **"Önyargılar Kırıldı, Geleceğe Büyük Bir Pencere Açıldı"**

Teknolojinin sağlık sektöründe uygulamaların dışında hizmet sunumu ve alımına da yansımaları, bu konuyla ilgili ön yargıların bir nebze olsun kırılmasına da katkı sağladı. Bu değişiklikler büyük ölçüde kalıcı hale gelecek. Ayrıca bu değişiklikler farklı teknolojilere olan bakış açısını da değiştirdi.

Bundan 1-2 yıl öncesi dünyanın büyük risk sermaye şirketleri, böyle bir durum yaşanabileceği öngörüsüyle, hızla tele-sağlığa yatırım yapmaya başlamıştı.

Dijital sağlık ve uzaktan sağlık hizmetinin doğru yapılandırıldığı takdirde, hastayı hastaneye taşımadan, doktora ve hastaneye gerçekten ihtiyacı olan hastanın süzülmesini sağlayabileceği görülmektedir. Özellikle giderek yaşlanan dünyada, toplumda yaşlı hastaların hastaneye geliş sırasında yaşayacağı zahmeti ortadan kaldırmaya gibi maliyet etkinliği açısından da hastaya fayda sağlayacaktır.

Tele-sağlık uygulamalarının wellness, sanal triaj, sanal ziyaret, sanal acil bakım, uzaktan takip, evde sağlık, akut tele-sağlık ve sanal yoğun bakım gibi bir sürece doğru gelişecek olup bu sürecin bir ekosistem içinde yürütülmesi kaçınılmazdır.

Teknolojilerinin geleceğinde giyilebilir teknolojiler, yapay zeka (AI), sensor teknolojileri, büyük veri, veri analizi, robotik cerrahi, bulut sistemleri ve nesnelerin interneti (IoT) olması öngörülmektedir. IoT çözümleri hastanelerde maksimum verimlilik ve yüksek hizmet sağlamak, olası ikinci dalga ya da gelecek krizlere kısıtlı kapasitede yüksek verimlilikle hazır halde girebilmek için hastanelerde doğru verilerle karar süreçlerini desteklemeyi sağlarken hasta deneyimini iyileştirmek, hasta ve çalışan güvenliği artırmak, tedarik zincirini geliştirmek, doğru verilerle karar süreçlerini desteklemek, geliri artırmak, demirbaş ve test yönetimini iyileştirmek gibi katkıları olacaktır.

Sağlığın 7/24 kişinin ayağına getirilecek şekilde sistemlerin kurulması yenidünya insanının evde alışveriş, evde eğlence, evde bakım ve evde sağlık gibi tüm hizmetlerin nerede olursa olsun kendisine gelmesi istediği ile örtüşmektedir.

İnsanlarımızın sanal uygulamalarla bütünleşmesi Türkiye'de sağlık hizmet sunumunun hızlı dijitalleşmesine güven duyulduğunu göstermektedir.

#### **Öncelik Koruyucu Önlemlerde Olmalı**

Pandemi döneminde farkındalığını yaşadığımız diğer konu, insanları sağlıklı tutmaya yönelik koruyucu yöntemlerin önemi. Evet, hastayı iyileştirmek yerine sağlığını korumak daha kolay, daha ekonomik ve sürdürülebilirliği yüksek bir yaklaşım. Pandemi dönemi ile beraber sağlığın koruyucu yöntemlerin önemi bir kez daha ortaya çıktı. Gerek çevresel gerek kişisel korunma yöntemleri ile sağlığa sağlıklı iken dikkat etmek hastalığa yakalandıktan sonra yaşanan meşakkatli dönemlerin hiç yaşanmamasını sağlarken pandemi vakalarının kontrol altına alınmasını sağlayıcı bir etkiye de sahip olmaktadır.

Bu amaçla Sağlık Bakanlığının korona virüse





karşı vatandaşları alması gereken tedbirler hakkında bilgilendirmek ve hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla hazırlanan kamu spotları oldukça dikkat çekici şekilde tasarlanmış ve kullanılmıştır. Kampanyaların televizyon, radyo, outdoor ve internet mecralarında eşzamanlı olarak yayımlanması farkındalığın artırılması ve sağlıklı bireylerin de hastalıktan korunmak adına farkındalığın artırılmasında etkili olmuştur.

#### **Değişikliklerin Kalıcı Olması İçin Tüm Sektörler İşbirliği Yapmalı**

Biz de bu dönemde Europ Assistance olarak çalışanlarımıza ve tüm paydaşlarımıza yapılması gerekenleri korunma metotlarını anlattık. Sosyal mesafe, hijyen ve maske konusunda tüm çalışanlarımız ve paydaşlarımızı uarmayı görev bildik. Herkese örnek olmaya gayret ettik. Pandemi sürecinde yeni verilerle günlük stratejiler belirledik. Dünyanın VUCA dünyası olduğunu özümstedik. Yani zor ve karmaşık durumlarda, değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak dönemde alınacak aksiyonlar için farklı yaklaşımlarla ilerlemeye başladık. COVID-19 Pandemi süreci aslında hizmet sunumunda hizmetin nasıl ve nerede verileceği sorularının yanıtını değiştirmek zorunda olduğumuzu gördük.

Pandemi dönemiyle beraber sağlıktaki değer zincirinde, ortaklıklar ve iş birlikleri ihtiyacı büyük önem kazandı. Hizmet sağlayıcılar, ödeme

yapanlar ve üçüncü taraf satıcıların uyumlu bir iş birliği içerisinde hareket etmesi kaçınılmaz oldu. Yenidünyaya ayak uydurabilmek, yaşanan değişimleri kalıcı bir hale getirmek için sağlık ile ilgili tüm sektörlerin katkıda bulunması gerekliliği anlaşıldı ki biz de bu sektörlerden biriyiz.

Bu anlayışla çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Yatırımlarımız yapıyoruz. Sigorta, otomotiv, banka, filo ve perakende sektöründeki hedef kitemize döneme uygun şekilde hizmetlerimiz sunuyoruz. Sağlık hizmetlerinden yaşam tarzını geliştirici hizmetlere, yol yardımıdan seyahatte yardıma kadar her alanda değişiyoruz döneme uygun geliyoruz. Artık bir alo mesafesi yerini bir tık mesafesine bıraktı. Sözlü takip edilen hizmet süreci sanal ortamda görsel hale geldi.

Krizler hepimize, bakmak ve görmek, süreci fark ederek gerekli yeniliklerle yenedünya düzeninde karşılaşılacak farklı risklerde aynı hataları yapmamak konusunda yepyeni bakış açıları kazandırıyor. Biz de dünyadaki gelişmeleri yakından takip ederek, olası senaryolardaki ilgili rolümüzü belirledik ve hazırlıklarımızı yaptık. Dileğimiz ve beklentimiz bu sürecin daha uzun sürmemesi ve yakın bir zamanda normalleşmeye doğru hızla ilerlemektir.



# EFQM 4 Yıldız ile Dünya Markası Olma Yolunda İlerleyeceğiz

## AYLİN TÛLAY ÖZDEN

**Doruk Otomasyon Yönetim  
Kurulu Üyesi, KalDer Yönetim  
Kurulu Üyesi**

**D**oruk olarak Türkiye'de üretim yönetiminde dijitalleşme pazarını inşa eden firma konumundayız. 1998 yılında Türkiye'deki üretim sanayisini üretimde kullanılan IT teknolojileriyle tanıştırmak hedefiyle yola çıktık. Türkiye'nin sanayide dijitalleşme alanındaki ilk Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirmiş teknoloji şirketi olarak, sanayicilerin üretimlerini daha hızlı, çevik, kaliteli ve verimli yönetmeleri adına yazılım ve donanım araçları geliştirmek hedefiyle çalışmaya devam ediyoruz.

Türkiye'de Teknopark İstanbul'da yer alan merkez ofisimiz, Antalya Teknokent ofisimiz ve İzmir Depark Teknokent ofisimizin yanı sıra Amerika'nın Chicago kentinde şirketimiz bulunuyor. Amerika üretim endüstrisini kuvvetlendirmek için kurulan MxD'nin ise Ar-Ge partneriyiz. 2019'da ciromuzun yüzde 55'ini Ar-Ge'ye ayırdık ve yılı yüzde 200'ün üzerinde büyüme ile kapattık. Bugün ABD, Rusya, Belçika, Romanya, Bulga-

Türkiye'de Teknopark İstanbul'da yer alan merkez ofisimiz, Antalya Teknokent ofisimiz ve İzmir Depark Teknokent ofisimizin yanı sıra Amerika'nın Chicago kentinde şirketimiz bulunuyor. Amerika üretim endüstrisini kuvvetlendirmek için kurulan MxD'nin ise Ar-Ge partneriyiz. 2019'da ciromuzun yüzde 55'ini Ar-Ge'ye ayırdık ve yılı yüzde 200'ün üzerinde büyüme ile kapattık.

Teknoloji şirketi olarak en önemli noktanın şartlar neyi gerektirirse ona çok hızlı bir şekilde adapte olmak olduğunu düşünüyoruz. Özellikle pandemi sürecinde de deneyimlediğimiz gibi çevik ve çözüm odaklı bir teknoloji şirketi olarak adaptasyon konusunda avantajlı olduğumuza inanıyoruz. Dolayısıyla hem şirket içinde hem de iş ortaklarımıza karşı bu sürece kolay uyum sağladık.



ristan, Cezayir, Sırbistan ve Tataristan'a ihracat gerçekleştiriyoruz. Amerika'daki ProManage Smart Manufacturing Solutions Corp. isimli şirketimizin Japonya merkezli ITO Corporation ile yaptığı partnerlik anlaşması sonucu Asya Pasifik pazarına da giriş yaptık.

#### **ProManage dünya genelinde 300'den fazla fabrikada kullanılıyor**

Yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, IIoT, makine öğrenmesi ve görüntü işleme teknolojileriyle tam entegre olan dünyadaki tek akıllı üretim yönetim sistemi ProManage bugün 300'den fazla öncü sanayi kuruluşunda kullanılıyor. Production ve Management kelimelerinin birleşiminden oluşan Türkiye Orijinli Uluslararası Üretim Yönetimi Sistemi ProManage ile sanayicilerin dijital dönüşüm mentorluğunu yapıyoruz. Otomotiv, beyaz eşya, plastik, kimya, gıda, ambalaj ve ilaç gibi pek çok endüstriye ileri teknoloji çözümler sunarken aynı zamanda üreticilerin güncel ihtiyaç ve talepleri, teknolojik gelişmeler ve uluslararası trendler ışığında sistemlerimizi sürekli olarak geliştiriyoruz. 22 yıldır, Üretim Operasyonları Yönetimi (MOM-Manufacturing Operations Management) ve Üretim Yürütme Sistemleri'ni (MES-Manufacturing Execution System) çağın gereklerine uygun şekilde gerçekleştirerek işletmelerin reaktiften proaktif yapıya dönüşümüne destek veriyoruz. Bugün ise yapay zekanın gelişimiyle birlikte artık işletmelerin proaktiflikten kestirimci yani prediktif işletmelere dönüşmeleri için çalışıyoruz.

Akıllı ve dijital üretim yönetimi sistemimiz ProManage; işletmelerin dar boğazlarını, zayıf yönlerini, gelişime açık noktalarını sürekli olarak gösteriyor ve bu açıkların iyileştirilmesi için işletmeyi uyarı mesajları ve farklı yollarla bilgilendiriyor. ProManage ile anlık üretim organizasyonlarının yapılmasına ek olarak işletmede normalde fark edilmeyen hız düşümü, duruş, arıza,

bekleme ve kalite kayıpları nedenleriyle birlikte görünür hale geliyor. Ayrıca analizler yapılarak kök nedenlerinin tespit edilmesi yoluyla önlem alınması ve sorunların giderilmesi mümkün oluyor. Kağıtsız işletmelere geçiş sağlayan ürün ve çözümlerimizle üretim planlama, üretim izleme, üretim performans takibi, duruş analizi ve kayıp analizi yaparak işletmelere kayıplarını bulma ve yok etme fırsatı sunuyoruz.

#### **Değişikliklere hızla uyum sağlıyoruz**

Teknoloji şirketi olarak en önemli noktanın şartlar neyi gerektirirse ona çok hızlı bir şekilde adapte olmak olduğunu düşünüyoruz. Özellikle pandemi sürecinde de deneyimlediğimiz gibi çevik ve çözüm odaklı bir teknoloji şirketi olarak adaptasyon konusunda avantajlı olduğumuza inanıyoruz. Dolayısıyla hem şirket içinde hem de iş ortaklarımıza karşı bu sürece kolay uyum sağladık. Son olarak, koronavirüsle birlikte çok önemli hale gelen ve dünya genelinde kamu alanlarında en çok konuşulan 'sosyal mesafe' kuralı kapsamında ProManage KiT (Kontrollü İnsan Trafik) ismini verdiğimiz bir ürün geliştirdik. Bu ürünümüzle işletmelerde çalışanların sosyal izolasyona uyup uymadıkları izlenip temas noktaları dijital ortamda tespit edilebiliyor ve uyarı üretebiliyor. Bu ürünümüzü Covid-19'a karşı mücadele veren veya topluma destek sunan



Yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, IIoT, makine öğrenmesi ve görüntü işleme teknolojileriyle tam entegre olan dünyadaki tek akıllı üretim yönetim sistemi ProManage bugün 300'den fazla öncü sanayi kuruluşunda kullanılıyor.

Bu yıl, "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi" aldığımız için büyük mutluluk duyuyoruz. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı kapsamında, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum olmak üzere tüm paydaşların beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamak için kurumdaki bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi sonucunda hak kazanılan bu belge için çok çalıştık.



kurumlara bağlıta bulunan sanayicilere bağlı kapsamında bedelsiz sağlıyoruz. Yakın zamanda da KOBİ'ler için oyunun kurallarını değiştiren bir ürünü pazara sunacağız.

#### **EFQM Mükemmellik Modeli'nin kurumsallaşmamıza büyük katkısı oluyor**

Bugün, iç piyasanın yanı sıra yurt dışı faaliyetlerimiz çerçevesinde hızla artan bir ivmeyle çalışıyoruz. 2019 yılı başında bir marka dönüşüm çalışması gerçekleştirdik. Bu çerçevede, uluslararası platformlarda Doruk kurumsal markası altında ProManage markasını öne çıkarmaya başladık. Şirketimizde geleceğe yönelik stratejik başlıklarımızdan en önemlilerinden birini kurumsallaşma oluşturuyor. Buna ek olarak çalışan sayımız da artıyor. İstihdama katkımızı sürdürürken sistemlerimizi de kontrollü bir şekilde tasarımılandırarak geliştirmenin en sürdürülebilir büyüme şekli olacağını düşünüyoruz. Bu nedenle sistematik bir şekilde kurumsallaşma çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Büyümeyi ve gelişmeyi düzenli ve sistematik bir şekilde yürütmek amacıyla kurumsal gelişim modelleriyle ilgili yaklaşımları inceleyip, kurum kültürümüze uygun şekilde devreye alıyoruz. Bu yöntemlerden biri de Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından sanayi ve akademisyenlerden

oluşan bir grup ile geliştirilip tüm dünyaya duyurulan bir yönetim modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli. Bu modelle her yıl gönüllü olarak girdiğimiz değerlendirmeler sonucunda seviyemizi yükselterek kurumumuzu geliştiriyoruz. Kurum dayanıklılığımızı artırıyor, iç ve dış olmak üzere tüm paydaşlarımızın memnuniyetini artıracak çalışmaları hayata geçiriyoruz. Tüm bu uygulamaları yaparken sistemlerimizde sürdürülebilirliğimizi sağlayacak sağlam yapılar kurarak ilerleme kaydediyoruz.

Bu yıl, "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi" aldığımız için büyük mutluluk duyuyoruz. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı kapsamında, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum olmak üzere tüm paydaşların beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamak için kurumdaki bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi sonucunda hak kazanılan bu belge için çok çalıştık. Bu vesileyle, bu süreçte emeği geçen tüm arkadaşlarımıza ve EFQM Türkiye temsilcisi olarak siz KalDer'e çok teşekkür ederim. Uluslararası kalite standartlarına uygun çalışmalarımızın bir sonucu olarak aldığımız bu belgeyle dünya markası olma hedefimiz yolunda emin adımlarla ilerlemeye devam edeceğiz.





# Yeni Normalin Kazanana, Değişime Yön Verenler Olacak

**AHMET YAĞCI**

**Hitachi Automotive Systems Group  
Avrupa Operasyon Direktörü**

**T**üm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi, küresel ekonomik ve finansal sistemin yanı sıra toplumsal yaşamımızda da pek çok değişimi beraberinde getirdi.

Covid19'un ortaya çıkarttığı sonuçların ardından, artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını göz önünde bulundurursak, sadece markaların değil; iş hayatındaki bireylerin de yaşanan bu değişime hızlı uyum sağlaması, belli bir esnekliğe sahip olması ve aynı zamanda dayanıklı olması gerekiyor.

Dolayısıyla 'yeni normal' olarak adlandırılan bu dönemde; yaşamımızdaki her türlü değişkene uyum sağlayacak şekilde esnek olabilmek, yaşantımızı sürdürebilecek ölçekte dayanıklı olmak ve değişimin hızını yakalayabilecek düzeyde çevik olmak, bu dönemin anahtar unsurları olarak karşımıza çıkıyor.

Bu yeni dönemde, şirketlerin organizasyon yapıları daha hızlı düşünüp uyum sağlayabilen, senaryo bazlı dinamik kararlar alabilen, dönüşüme entegre olmak durumunda olan çalışma modeline doğru geçiş yapıyor.

Oyunun kurallarının ve oyuncuların sürekli değiştiği dñnyada, ani gelişen / beklenmeyen bu tip durumlara karşı şirketler de tıpkı bireyler gibi hazırlıklı olmak ve zorlu koşullarda ayakta kalmak için oyunu kurallara gñre oynamak zorunda...

Hemen her alanda yoğun bir rekabete tanıklık ettiğimiz gñnñmñz dñnyasında, özellikle Endñstri 4.0 ile birlikte daha az insan gñcñ, gelişmiş yapay zekaya sahip akıllı makinelerin birbiriyle entegrasyonu gibi sñreler çok daha önemli hale geldi.

Ve belki de en önemlisi, dijitale adaptasyon artık olmazsa olmazlardan biri. Dijitalleşme dediğimiz kavram, artık hem sosyal hayatta hem iş hayatında her an karşımıza çıkıyor.

Baktığımızda dijitalleşmenin, mobilitenin ve bulut bilişimin etkisiyle; iş dñnyasındaki dinamiklerin ve iş yapış biçimlerinin de yeniden şekillenmeye başladığını gñrñyoruz.

Bu konuda, tñm dñnyada ekonominin temel unsurlarından biri olan otomotiv sektrñnñ ele alacak olursak; hareketlilik, bağlanabilirlik, mobilite, yapay zekā, otonom sñrñř gibi çeşitli parametreler, sektrñn geleceğinde belirleyici unsurlar haline geleceğini biliyoruz.

Bu yñzden de AR-GE & inovasyona dayalı yeni teknolojilerin sektöre entegrasyonu ve araç teknolojilerindeki değişim hızı, sektör temsilcilerinin stratejilerini bu yñnde belirlemelerini ve bu alanlara yatırım yapmalarını zorunlu kılıyor.

Diğer bir ifadeyle firmalar, kñresel piyasalardaki varlığını koruyabilmesi için yeni teknolojilere öncelik vermeli ve otonom araç teknolojisine gñre dñnñřñm sñrecini en hızlı ve etkin şekilde başlatmalıdır.

Üretimde verimliliğin ve çevreye değer katan yaklaşımların ön planda olduğu bu yeni dñzende, rekabette farklılık yaratabilmek için firmaların, bilgiyi ve teknolojiyi kullanma becerilerini geliştirerek, bugñnñ değil daima geleceği ncelemelikleri gerekiyor.



Üretimde verimliliğin ve çevreye değer katan yaklaşımların ön planda olduğu bu yeni dñzende, rekabette farklılık yaratabilmek için firmaların, bilgiyi ve teknolojiyi kullanma becerilerini geliştirerek, bugñnñ değil daima geleceği ncelemelikleri gerekiyor.

ların, bilgiyi ve teknolojiyi kullanma becerilerini geliştirerek, bugñnñ değil daima geleceği ncelemelikleri gerekiyor.

nkñn sektör her geçen gñn bñyñmeye ve gelişmeye devam edecek. Bunun için de teknolojiye yatırım yapan ve bu dñnñřñmñ tam anlamıyla başaran firmalar diğerlerinden sıyrılacak.

Aynı zamanda, markaların bugñn gerçekleştirdiği çalışmalar, yenilikçi ve sñrdñrñlebilir yaklaşımlarla desteklenmezse; yani markalar değişimin hızına yetişemezse, gelecekte ciddi sıkıntılar yaşaması da muhtemel gñzñkñyor.

Tabii sadece üretim ve teknoloji anlamında dñnñřñm değil, insan kaynaklarındaki dñnñřñm de başarılı bir dijital dñnñřñmñ anahtarları arasındadır...

### **Yenilikçi insan kaynağı stratejisi benimsemeli**

Globalleřmenin getirdiği en önemli değişimlerden biri de, zaman ve mekān sınırlamalarının ortadan kalkması ile mobil çalışma ağırlıklı iş yapış biçimlerinin yaygınlaşması. Yani yaratıcı, akıllı ve sonuç odaklı çalışma şekli, çok efor sarf etmenin nñne geçiyor.

işte bu bakımdan firmaların, yeni çalışma modellerine uyum sağlayabilen, yenilikçi ve evik bir insan kaynakları stratejisi de benimsemesi şart.

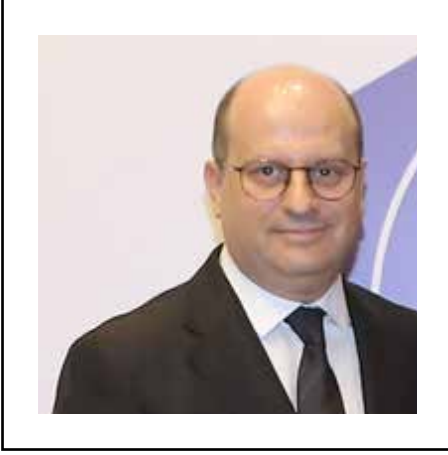
Bunun için de mevcut insan kaynağının dijital yetkinliklerinin analiz edilmesi ve sonrasında şirketin dijital dñnñřñm stratejisine uygun, yenilikçi, evik ve yaratıcı insan kaynağının oluşturulması gerekiyor.

Sñrdñrñlebilir başarıya önem veren, markasını dñnya pazarlarında hep daha iyi seviyede konumlandırmak için yenilikçi ve katma değerli çalışmalar yñrñten firmalar, bu inovatif bakış açısı sayesinde muhakkak farklılaşmayı başaracaktır.

Ve bunu yaparken de salt ekonomik faaliyetlere odaklanmadan, markanın toplumsal algısını gñlendirmek ve topluma dokunan bir yaklaşım sergilemek, firmalar açısından hep kazanım olarak geri dñnecektir.

Toparlayacak olursak; firmalar, 'teknoloji ağı' olarak nitelendirilen bu dñneme en iyi şekilde adapte olmak için doğru stratejiler işığında ilerlemeli.

Bunun için de tñm operasyonel ve stratejik planların gelecekte odaklı şekillendirilmesi ve dñnñřñmñ her alana yaygınlaştırılması için adımların geç olmadan atılması gerekiyor.



## EROL SAPÇI

**FKT Koltuk Sistemleri Üretim ve Dağıtım San. ve Tic. A.Ş.  
CEO**

# Korona Virüs Zamanlarında Pazarlama Stratejileri

“

Tüketici tutum ve davranışları değişmektedir. Pazarlamacılar oradan başlamalıdır. COVID-19'dan önceki hayat işe gitmek, marketler, alışveriş merkezleri, spor salonları, restoranlar, filmler ve okullar etrafında dönüyordu. COVID-19 sırasında evde çalışmaya, alışverişe, egzersize, eğlenceye ve öğrenmeye uyum sağlayacağız. Dijital deneyimler yüz yüze deneyimlerin yerini alacak.

**C**oronavirus, bu kuşağın karşılaştığı en büyük zorluklardan biri ve etkileri önümüzdeki yıllarda da sürecek. Aday aşilar için klinik araştırmalar başlamıştır. Ancak, şimdilik, sosyal mesafe ve uzaktan çalışma, insanların güvende kalmasına yardımcı olabilecek tek çözümdür. Kısacası COVID-19, tüketicilerin evde kalmalarına sebep olarak satın alma alışkanlıklarını değiştiriyor. Bunlardan bazıları;

- Panik satın alma ve gerekli malzemelerin stoklanması.
- Restoranlar yerine ev yemekleri ve konserve yiyeceklerin tercih edilmesi.
- Seyahat ve turizmi etkileyen seyahat kısıtlamaları
- Finansmanı korumak için lüks alışverişten kaçınma
- Çevrimiçi ve mobil cihazlar aracılığıyla alışveriş

Dahası, her kriz müşteriler üzerinde uzun vadeli psikolojik etki bırakır. Bu etkilerin bazıları uzun süre kalıcı olurken, bazıları bir süre sonra ters tepki olarak yansiyabilir. Uzun süre evde kalmanın bir süre sonra turizm sektörünü olumlu etkileyebilir olması gibi.

Tüketici tutum ve davranışları değişmektedir. Pazarlamacılar oradan başlamalıdır. COVID-19'dan önceki hayat işe gitmek, marketler, alışveriş merkezleri, spor salonları, restoranlar, filmler ve okullar etrafında dönüyordu. COVID-19 sırasında evde çalışmaya, alışverişe, egzersize, eğlenceye ve öğrenmeye uyum sağlayacağız. Dijital deneyimler yüz yüze deneyimlerin yerini alacak. Kriz geçtikten sonra bile yeni alışkanlıklardan bazıları yeni normal hale gelecektir. Geleceğe baktığımızda, dünyanın en iyi şirketleri iyileşme dönemi



başladığında tüketicilerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarına hazırlanacak. Tüketicilerin aynı yere geri dönmesini beklemeyin.

Sosyal mesafe yeni normal hale geldikçe ve kuruluşlar uzaktan çalıştıkça pazarlamacıların rolü neye benzeyecek?

Ekonomik kriz döneminde pazarlamacının rolü artık geçersiz görünebilir. Belki de bunun tam tersi. Çünkü bu tüketici davranış değişikliklerini anlamak ve yeni yollarla tüketicilerle etkileşim kurmak için bir fırsattır. Bu değişen zamanlar, pazarlamacıların, müşterileri segmentlere ayırmak yerine tüketicileri bireysel olarak görmelerini önemli hale getirir. Pazarlamacılar, gerçek zamanlı verilere güvenerek ve markalara bir müşteri hakkında bilinen her şeyin (örneğin kimlikler, işlemler, davranışlar) datasını sunarak markalara artık bilinçli etkileşimler oluşturmada her zamankinden daha fazla yardımcı olabilirler. Bu kişiselleştirilmiş iç görülerle müşteriler, her bir tüketici için değişiklik göstermesi gereken mesafe, cihaz veya seyahat yolundan bağımsız olarak tutarlı ve pozitif bir etkileşimden yararlanır.

#### **Sosyal Mesafe ve Uzaktan Çalışma ile Pazarlama Stratejisi Geliştirme**

Olumsuz duyarlılıktan ve ekonomik yavaşlamadan kurtulmak için: esneklik, yenilikçilik, çeviklik ve empati pazarlamacının araçları olmalıdır. Tüketicilerin yaşam tarzları evde kalmaya adapte olduklarından, pazarlamacılar proaktif olarak buldukları yere ulaşmalıdır. Pazarlama stratejinizin yelkenlerini şu şekilde ayarlayabilirsiniz:

#### **A. Tüketici İhtiyaçlarını Öngörün**

Sosyal uzaklaşma stresi, can sıkıntısı, kaygı ve yalnızlık hissine yol açabilir. Bu, bireysel tüketici ihtiyaçlarını tanımlamayı ve sorun alanı



Sınırlı kaynaklarla ve sosyal mesafe kısıtlamalarına sahip müşterilere en iyi şekilde nasıl hizmet verileceğini düşünmelisiniz. Bu süreçte, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ekstra zorluklar aksiyonlar almak gerekir. Organizasyonlar, özellikle e-ticaret devleri aşırı yük altında; artan siparişlerle stoklar tükeniyor, temel ihtiyaçlara öncelik veriliyor. Ayrıca çalışanların ve müşterilerin sağlığının güvence altında olmasını garanti etmek zorundalar

haline gelmeden önce bunları ele almayı çok önemli hale getirir. Örneğin, okullar ve ofisler kapalıyken, ebeveynlerin evden çalışması ve çocuklarıyla meşgul olması zorlaşır. Bu yüzden, Amazon'un bir sesli kitap hizmeti olan Audible, okullar kapalı kalırken çocukları eğlendirmek, öğretmek ve onlarla etkileşime geçmek için ücretsiz hikayeler sunuyor. Bu benzeri görülmemiş süre boyunca, tüketicilerin satın alma davranışları ve medya tüketimi değiştikçe, pazarlamacılar için ortaya çıkan bu kalıpları anlamaları ve tüketici ihtiyaçlarını öngörmeleri çok önemlidir. Pazarlamacıların ve markaların tüketicilerle anlamlı ve destekleyici bir ilişki kurmaları için tüketici çıkarlarını ve ihtiyaçlarını öngören gerçek zamanlı bilgiler ve teknoloji gereklidir.

#### **B. Kaldıraç Teknolojisi**

Sınırlı kaynaklarla ve sosyal mesafe kısıtlamalarına sahip müşterilere en iyi şekilde nasıl hizmet verileceğini düşünmelisiniz. Bu süreçte, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ekstra zorluklar aksiyonlar almak gerekir. Organizasyonlar, özellikle e-ticaret devleri aşırı yük altında; artan siparişlerle stoklar tükeniyor, temel ihtiyaçlara öncelik veriliyor. Ayrıca çalışanların ve müşterilerin sağlığının güvence altında olmasını garanti etmek zorundalar.

Örneğin Amazon müşterileri, çalışanları ve toplumu desteklemek için çok sayıda önlem aldı. Amazon, artan talepleri karşılarken, müşteri memnuniyetini sağlamak için yerinde teslimat ve kargo işlemlerinde adil fiyatlandırma, özel müşteriler için alışveriş saatlerini ayarlamaya ve teslimat seçeneklerini ayarlama aksiyonlarını almıştır. Müşteriler ayrıca kargo tesliminde korunmak için 'Temassız Teslimat' seçeneklerini de seçebilir. Tüm pazarlama çabaları ve ticari etkileri artık COVID-19'un objektifinden yeniden değerlendirilmelidir. Birçok ürün bu yeni gerçeklikte hala rol oynayabilir. Daha fazla kişiselleştirilmiş bağlantıya ve hizmetlerin çalışmaya devam etmesine yönelik yollara odaklanılmalıdır. Favori perakende mağazanızı veya restoranınızı ziyaret edemeyebilirsiniz, ancak yaratıcı yeni teslimat ve ticaret hizmetleriyle çevrimiçi olarak oluşturulan sanal topluluk gerçekçi bir alternatif olabilir. Teknoloji bu fikirleri hızlı bir şekilde yerine getirmek için omurga görevi görmelidir.

#### **C. Dijital Dünyada Mevcut Olun**

İnsanlar evde kaldıkça, mobil cihazlarında ve çevrimiçi platformlarında harcanan zaman zaten artıyor. Eğlence için dijital yayın platformlarına, dış dünyayla bağlantı kurmak için sosyal

medyaya, alışveriş için e-ticaret portallarına ve daha fazlasına daha fazla zaman harcıyorlar. COVID-19, pazarlamacılık ve reklamcılık girişimlerini aksatmasına rağmen, pazarlamacıların planlarını akıcı tutmasını ve reklam harcamalarını buldukları yerde müşterilerine ulaşmak için değiştirmelerini bekleyebiliriz. Büyük bir davranış değişikliğinin başlangıcındayız ve sonuç olarak, bazı işletmeler, Kara Cuma ve Siber Pazartesi oranlarına benzer e-ticaret satışları görebilir. Bununla birlikte, markaların bütçeleri reklam kampanyalarına yeniden tahsis etmeleri ve tüketicilerin en aktif oldukları yerlere (Facebook, Instagram, Twitter ve Pinterest) ulaşmaları gerekir.

#### **D. Müşteri Deneyimine Her Zamankinden Daha Fazla Odaklanın**

Bu gibi endişe verici zamanlarda, markalar, durumla başa çıkma, doğru bilgileri sağlama ve müşterilere yardımcı olmak için ötesine geçme araçları sağlayarak müşterilere güven aşılama-ya odaklanmalıdır. Empatik olmak ve müşteri deneyimine öncelik vermek, markanızın öne çıkmasına ve sadık bir müşteri tabanı oluşturmanıza yardımcı olacaktır. Teknoloji devleri, Facebook, Google, Microsoft, Twitter, LinkedIn, Reddit ve YouTube, hükümetlerle birlikte yeni Coronavirüsü teknolojik ve finansal güçleriyle kontrol altında tutulmasına yardımcı olmak ve araştırma yapan bilim insanlarına bir tedavi geliştirmelerine yardımcı olmak için el ele verdiler. Ayrıca sahtekarlık ve yanlış bilgilendirme ile mücadeleye yardımcı olmak için ortak bir açıklama da yaptılar.

Virüs salgını nedeniyle birçok işletme maddi olarak zarar görecektir. Müşterilerin gözünde kötüleşmek yerine, güçlü bir şekilde onlar için nasıl orada olduğunuzu göstermeli. Müşterileriniz iş yapma biçimlerinizde bir kesinti hisset-



memeliler. Bu bazı süreçleri istesenez de kapatacacağınız anlamına gelir. İyi bir deneyim sunabilmek için çabalarınızı yoğunlaştırmanız gerekebilir.

#### **E. Amaca Yönelik Bir Markaya Dönüşme**

Karantina ve kilit önlemleri insanları güvenli ve sağlıklı tutmaya yardımcı olabilir. Ancak farklı yaş gruplarının ruh sağlığı üzerindeki etkisini unutmayın. Çocuklar okullara gidemez veya oyun oynayamazken, kazanç grupları mali durumdan endişe duyuyor ve görünüşe göre virüse en yatkın olan yaşlılar da çok stresli. Bu nedenle insanları meşgul etmek ve eğlendirmek önemlidir. Bu zamanlarda, pazarlamacılar hizmetlerinin müşterilere ulaşmasını sağlamak için yenilikçi yollar bulabilirlerse, kalıcı ilişkiler kurmak için uzun bir yol kat edecektir.

Şu anda insanların evde formda kalmasına yardımcı olmak için fitness uygulamalarını, evden öğrenmeyi sağlayan eğitim uygulamalarını ve insanlarla etkileşim kurmaya yönelik oyun uygulamalarını örnek olarak verebiliriz. Şirketler için pazarlama zorluğu, onları müşterileri ile sattıklarının ötesinde bir ilişki kurmaya zorluyor ve satmaya değil, yardım etmeye odaklanıyorlar. Değişen tüketici davranışını kabul etmek ve yardım teklif etmek önemlidir. Empati önemlidir.

Hiç kimse küresel pandemi süresince ne olacağını ve ne zaman biteceğini tahmin edemez. Ancak hayatta kalmak ve yükselmek için güçlü kalmalıyız. Bunun için yapmanız gerekenler:

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için anlamalı, tahmin etmeli ve ötesine geçmeli
- Zorlukların aşabilmek için doğru teknolojiden yararlanmalı
- Pazarlama ve reklam harcamalarında çevik olunmalı
- Amaca yönelik pazarlama mesajları etkinleştirilmeli ve müşterilere yardımcı olmaya odaklanmalı.

Pazarlamacılar müşterileri için ilgi çekici dijital deneyimler yaratmak için yeteneklerini geliştirirken, diğer tarafta dünya COVID-19 sonrasında başka bir dünya olacak. Bu zamanı uçtan uca, kişiselleştirilmiş dijital stratejiler oluşturmak için harcayan Pazarlama Stratejisi Yöneticileri büyük bir rekabet avantajı elde edeceklerdir. Ayrıca, şimdi her zamankinden daha fazla pazarlama ekiplerinin müşteriyi tutma ve genişleme stratejilerine hızla uyum sağladıklarını görüyoruz.





**OĞUZ UYANUSTA**  
**Aka Otomotiv**  
**Kalite Müdürü**

## **FESTINA LENTE** **(Yavaşça Acele Et)**

**K**alite; insanlığın topluluk yaşamına geçmesi ile başlamış ve günümüze gelen süreç ile çeşitli değişimlere uğrayarak, sonsuza kadar güncelliğini koruyarak ve zaman içinde yeni tanımlarını bularak değişmeye devam ediyor.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar, MÖ 2150 yılına kadar uzanır. Babil Kralı Hammurabi Kanunları'nın 229. Maddesi şudur: "Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur." M.Ö. 1450 yılında eski Mısır'da muayene görevlileri, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ettiler. 1502 tarihinde Sultan 2.Beyazıd Han tarafından, dünyanın bugünkü anlamda ilk kalite standardı olan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa, yazılı en eski belgedir. 1920'lerde ilk kez süreçlerde Walter A. Shewhart tarafından kontrol şemaları kullanılmaya başlandı. 1950'lerden sonra Amerikalı kalite uzmanı William Edwards Deming, süreç tanımının önemi

öne sürmüş ve bu görüş sonraki yüzyıllarda yaygınlık kazanarak benimsendi. 1956 yılında Armand Vallin Feigenbaum toplam kalite kavramını ortaya çıkardı. 1962'de Karau Ishikawa Kalite Çemberlerini geliştirdi. Japon yöneticileri çalışanların fikirlerine dikkat etmeye çekti. 1980 yılında Philip Crosby, 'sıfır hata' fikrini ortaya koydu. Peki; 100%Kontrol, muayene, istatistiki kontrol, toplam kalite derken kalite sistemleri nereye gidiyor? Günümüzdeki kalite terimleri (kaizen, kanban, sürekli iyileştirme, kalite çemberleri vb.) yerini gelecekte neler alacak?

Teknoloji, sanayi hayatımızı değiştiriyor, tıpkı alışkanlıklarımızı, iletişim şeklimizi, çalışma ortamlarımızı, kültürümüzü ve hatta bizleri değiştirdiği gibi.

30 yıl öncesine kadar daha internet gelişmiş değilken, günümüzde yapay zekaları günlük hayatımızda kullanıyoruz. Şu an nesnelerin internetini konuşuyor, kullanıyoruz. Cep telefonlarımız saatlerimizle, televizyonlarımızla, arabalarımızla iletişim halinde. Akıllı asistanlarımız evlerimizi yönetiyor, sanal gerçeklik dünyasında yaşıyor ve siber tehditlere karşı siber korumalarla önlemler alıyoruz. Yakın bir gelecek için uçan arabalardan, yüzen şehirlerden, astroid madenciliklerinden, fizyon reaktörlerinden, yottaflap bilgisayarlardan, nano fabrikalardan bahsederken elbette kalite sistemleri de durduğu yerde kalmayacak. Öte yandan; kalitenin en temel tanımı hiç değişmeyecek: müşteri memnuniyeti ve müşteri isteklerine cevap verebilme kabiliyeti ve hızı. Her ne kadar kalitenin anlamı değişmeyecek olsa da, müşteri ihtiyaçları değişiyor.

Kalite kavramı insanlık ile birlikte sürekli var olan bir kavram. Müşteri oldukça, üretim; dolayısı ile kalite hep var oldu, var olacak. Endüstri devrimi

öncesi kalite anlayışı 'ustalık' ile tanımlanıyordu. Yani ustaların elinden, kaliteli mal ve hizmet alınacağı düşüncesi vardı. Kaliteli malzeme ve hizmet için usta ve çıraklar yetiştiriliyordu. Birkaç kişinin çalıştığı işletmelerde müşteri ile direkt karşılıklı iletişime dayalı kalite anlayışı ve kontrolü vardı.

Müşteri talepleri arttıkça ve gelişen teknoloji ile sürekli yeni bir devrim geldi. Her devrim, üretimde makinalara biraz daha fazla söz hakkı verdi. 1712 yılında İngiltere'de buhar makinasının icadı ile 1. Sanayi devrimi 'mekanik devrim' yaşandı. Bu şekilde su ve buharın gücü makinaya aktarıldı ve sanayi mekanik üretim ile tanıştı. Endüstri 1.0 başladı. Kent ve işçi kavramları meydana çıktı. Benzer işi yapan işçiler, bağlı oldukları ustabaşlarına karşı sorumlu olarak çalıştılar. 'ustabaşı kalite yönetimi' denilebilecek bir sistem oluştu.

2. Sanayi devrimi 1860 yılı sonlarında başladı. Elektrikli makinaların üretime dahil olması ve Henry Ford tarafından seri üretim bantlarının kullanılması ile 'teknoloji devrimi' yani Endüstri 2.0 başlamış oldu. Sanayi seri üretim kavramı ile tanıştı. Kontrol ihtiyacı doğdu ve kontrol elemanları üretimdeki yerini aldı. Muayeneye dayalı kontrol gelişmeye başladı.

1960 yılının sonlarında 3. Sanayi devrimi ile elektrik yerini elektroniğe bırakmaya başladı. Üretimde bilgisayar kullanımı ve otomasyon ile üretim daha verimli hale geldi. Bilgisayar kontrollü robotlarla çok daha etkili ve daha hatasız bir şekilde üretim yapıldı. Daha hızlı ve ekonomik üretim için kalite sistemleri oluşturuldu. Kalite daha yönetimsel şekle dönüştü ve istatistiksel kalite kontrol sistemleri uygulandı. Kalite güvence, toplam kalite yönetimi ve kalite sistemlerinin çeşitli yöntemleri kullanılmaya başladı.

Sanayinin 4. devriminin kıyısında. İlk defa 2011 yılında Hannover fuarında duyulan endüstri 4.0 ile, insanların, üretim bantlarındaki yerlerini akıllı robotlara bırakacağı günler geldi. Artık üretimin bütün süreçlerini; yapay zeka ve internet bağlantısı ile diğer yapay zeka süreçlerinin iletişimi sağlayacak. Bu dijital bir dönüşüm çağı. Hatta bu işin raporlama, kalite, yönetim, lojistik kısmında bile insan yok. Şu anda Almanya ve Belçika arasında insansız tırlar deneme yolculuklarını tamamladı, kullanılmaya başlandı. Kalite, üretimden ayrı bir terim olmaktan çıkıyor. Üretimin kendisi oluyor. Endüstri 4.0 içerisinde 5G, endüstriyel nesnelerin interneti, yapay zeka, siber güvenlik, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik, big data, 3 boyutlu yazıcılar, yatay ve dikey sistem entegrasyonu

“

30 yıl öncesine kadar daha internet gelişmiş değilken, günümüzde yapay zekaları günlük hayatımızda kullanıyoruz. Şu an nesnelerin internetini konuşuyor, kullanıyoruz. Cep telefonlarımız saatlerimizle, televizyonlarımızla, arabalarımızla iletişim halinde. Akıllı asistanlarımız evlerimizi yönetiyor, sanal gerçeklik dünyasında yaşıyor ve siber tehditlere karşı siber korumalarla önlemler alıyoruz.

20 yıl öncesini düşünün... 20 yıl öncesinde bu zamanlar telefonlarımızla yılan oynardık, kendi müzik melodimizi yapardık, kocaman ekran ve kasaları olan masa üzeri bilgisayarlarımızda Windows PC kullanırdık, internetin dakikasına yüksek ücretler öderdik, depolama disketlerle yapılırdı, filmleri CD veya kaset olarak kiralardık. Bugün geldiğimiz noktayı düşününce zaten değişim ve dönüşüm sürecini anlayabiliriz. Ve bundan sonra değişim daha da hızlı ilerleyecek.



gibi farklı kavramlar da var. Endüstri4.0 ile üretimi insanlardan devralacak robotlar birbirleri ile haberleşecekler. Sahip oldukları sensörler ile ortamı algılayabilecek, veri analizi yaparak üretimleri şekillendirecekler. Bu tarz üretimdeki hata payı çok düşük olacaktır. İnsanlar gibi hata yapma ihtimalleri yok. Neyi isterseniz onu hatasız şekilde üretecekler. Sensörlerin algılaması için ışığa ihtiyaç yok. Aydınlatma ihtiyacı olmadığı için bu fabrikalara karanlık fabrikalar diyoruz.

Fütürist bir senaryo çizelim: Yıl 2050, Artık üretimin deniz altında olduğunu, deniz altında üretim yapan karanlık fabrikalarda akıllı robotlar üretim yaptığı sırada, aynı zamanda ürünün 100% kalite kontrolü yapılınsın. Yani, kalite anlayışı diğer tüm değişikliklerle birlikte, kesin olarak insan insiyatifinden çıkacak. PPM sıfır olması artık bir hayal olmayacak. İdeal kalite anlayışı kontrol, takip, sistem değil kalite mühendislerinin, robotların kodlamasını yapması ile şekillenecek. Şirketlerin vizyonları oluşturulurken akıllı robotların da fikirleri alınacak. Tehlikeli görevlerde veya iş kazalarında yaralanma veya ölme riski olmayacak, Hatta robotları tamir edecek, yeniden programlayabilecek, kontrol edebilecek robotlarla çalışılacak. Böylece kar oranları artacak. Üretim deniz altında ve hatta uzayda bir uydu içinde olunca, dünya üzerindeki rengarenk, tertemiz bir dünya insanların kullanımına kalacak.

Uçuk mu geliyor? 20 yıl öncesini düşünün... 20 yıl öncesinde bu zamanlar telefonlarımızla yılan oynardık, kendi müzik melodimizi yapardık, kocaman ekran ve kasaları olan masa üzeri bilgisayarlarımızda Windows PC kullanırdık, internetin dakikasına yüksek ücretler öderdik, depolama disketlerle yapılırdı, filmleri CD veya kaset olarak kiralardık. Bugün geldiğimiz noktayı düşününce zaten değişim ve dönüşüm sürecini

anlayabiliriz. Ve bundan sonra değişim daha da hızlı ilerleyecek.

Bunların yanında, üretim gücü büyük bir hızla artarken talep aynı oranda artmadığı için rekabet artacak. Müşteri potansiyelinin ihtiyacını ve talebini tam ve zamanında karşılayanlar ayakta kalabilecek. Üretim alt yapısında, yapay zeka ile toplanan veriler işlenecek ve müşteri talepleri tam olarak üretime yansıtılacak. Yani kalite, projenin kendisi olacak.

Kısa bir zamanda, kalite; kontrol edilebilirlikten, üretilebilirliğe geçiş yaptı. Gelecekte kalite sistemleri; yaratıcılık ve hayal gücü anlamına gelecek. Yeni sistemler sadece yaratıcılık üzerine olacak. Yaratılan programlar sayesinde, üretim sırasında, akıllı robotlar tarafından takip edilen tüm değerler, yine onların müdahaleleri ile, sürekli aynı değerlerde tutulabilecek.

Her devrim için, sanayinin tarihsel gelişimi tamamlaması deniyor. Fakat değişimler, Endüstri 5.0 - 6.0 - 7.0 olarak devam edecek. 2017'den bu yana Endüstri 5.0 konuşulmaya başladı bile. Bir sonraki devrim için artık bir önceki devrim süresi kadar beklenmeyecek. İnternet erişimi ile birbirine bağlı, tam otomasyonlu robotlar, üretimi kusursuz ve hızlı bir şekilde devam ettirse de hala bir şeye ihtiyacımız var: İnsan Beyni. İnsan beynini yapay zekâ ile birleştirip mükemmel düşünceye ulaşılacak. Hedef, bir şeyi hızlı yapmak değil hemen yapmak. İşte, bu da; 'süper akıllı toplumu ortaya çıkaracak.

Basitlik; karmaşıklığın son noktasıdır. Az, çoktan fazladır. Bunları görüp yaşayacağımız bir dünyada, kalite anlayışı bizim istek ve ihtiyaçlarımız ile birlikte sürekli değişecek. Bugün bile artık yaşandı saymalı, yavaşça acele etmeliyiz. Siz buna hazır mısınız?



# Yerel Yönetimler ve Katılımcılık

## Çiğdemim Derneği

### Deneyimleri

#### **FATİH FETHİ AKSOY** **ÇİĞDEMİM Derneği** **Yönetim Kurulu Başkanı**

**Ç**iğdem, Ankara ili Çankaya ilçesinde, batısında ve güneyinde Ortadoğu Teknik Üniversitesi yerleşkesi, kuzeyinde İşçi Blokları Mahallesi, doğusunda Konya yolu (Mevlana Bulvarı) bulunan coğrafi alanda 15 bin kişiye yakın nüfus barındıran bir mahalle. Bu yerleşim yerini Ankara'nın benzeri mahallelerinden farklı kılan özelliği, yaklaşık 3 bin 500 haneden 4 bini aşkın komşunun katıldığı dijital haberleşme ağıyla yerleşim yeri içi iletişimini sürdüren bir sivil toplum örgütüne sahip olması.

1996 yılında kurulan Çiğdemim Derneği, aynı yıl düzenlediği "Bahar Temizliği" etkinliği, 400 komşuyu bir araya getiren Dünya Çevre Günü paneliyle başladığı çalışmalarını, günümüzde sayıları yirmiyi bulan kursları, her ay 20'yi aşan söyleşi, gezi, tiyatro, konser etkinlikleri ve 30 bin kitabı bünyesinde barındıran semt kütüphanesiyle erişilmesi kolay olmayan yerel örgütlenme örneğiyle sürdürüyor.

Çiğdemim Derneği, "gönüllü ve hiçbir zorlama olmaksızın oluşan, kendi desteklerine sahip, devletten bağımsız, ...örgütlü bir sosyal yapılanma" olarak tanımlanan (Sarıbay, 2000: 58) sivil toplum olmanın bilinciyle mahallesinin sorunlarına sahip çıkıyor.

Çiğdemim Derneği kuruluş hedefleri, örgütlenmesi, çalışma biçimi açısından Prof. Dr. İlhan Tekeli'nin mahalle temelli kuruluşlar (MTK)

tanımına tam uyum gösteriyor. Tekeli'ye göre, "MTK'larda bir yaşam çevresinde bulunanlar bu çevredeki yaşam kalitesini geliştirmek ya da bu alana ilişkin bir sorunu çözmek için bir araya gelirler" (Tekeli, 2004: 112).

Derneğin "çağdaş kent gereklerine uygun alt yapı ve çevre düzenlemelerine yardımcı olmak mahalledeki eğitim ve sağlık kuruluşlarının yapımı, korunması ve donatılması konusunda destekte bulunmak, mahallede yaşanlara dönük hizmetlere öncülük etmek ve bu amaçla kültür ve sanat etkinlikleri düzenlemek" olarak özetlenecek kuruluş hedefleri doğrultusundaki gelişimi günümüzde benzeri örgütlenmelere yardımcı olma çabalarıyla da bütünleşmiş bulunuyor.

Çiğdem Mahallesinin örgütlü yapısında, 600 konutluk önemli bir yerleşme projesinin kooperatif aracılığıyla yürütülmesi ve dönemin Büyükşehir Belediye Başkanı Murat Karayalçın ile 1990'lı yıllarda, henüz dernekleşme çalışması başlamadan, gerçekleştirilen işbirliğinin önemini belirtmek gerekir (Çiğdemim, 2016: 71).

Dernek, 2003 yılının son günlerinde "Yaklaşan Yerel Seçimler ve Mahallemiz" toplantısında Mart 2004'te yönetime talip olacaklara verilmek üzere öneriler hazırladı, bunları seçim çalışmaları sırasında gelen adaylara dosya halinde sundu.

Kent konseyleri uygulamasını da içeren Be-



1996 yılında kurulan Çiğdemim Derneği, aynı yıl düzenlediği "Bahar Temizliği" etkinliği, 400 komşuyu bir araya getiren Dünya Çevre Günü paneliyle başladığı çalışmalarını, günümüzde sayıları yirmiyi bulan kursları, her ay 20'yi aşan söyleşi, gezi, tiyatro, konser etkinlikleri ve 30 bin kitabı bünyesinde barındıran semt kütüphanesiyle erişilmesi kolay olmayan yerel örgütlenme örneğiyle sürdürüyor.



lediye Kanunu üzerindeki çalışmaların sürdürüldüğü Mayıs 2005'te Çiğdemim Derneğince gerçekleştirilen "Mahalle Meclisi" toplantısında komşuların saptadıkları toplam 42 sorun kayda geçirildi. Bu toplantıda kent konseylerinin "yerel demokrasinin geliştirilmesi ve katılımın kurum-sallaştırılması, tabana yayılmasına yönelik bir açılım" olarak kabul edildiği de vurgulandı.

Demokrasinin vazgeçilmez hayat tarzı olarak algılanması ve korunmasında sivil toplum örgütlerinin önemine inanan bireylerce başlatılan bu çalışmanın da sonuçlarını içeren bir raporda, Ankara Büyükşehir Belediyesi ve Çankaya ilçe belediyesinin mahalleye dönük çalışmaları değerlendirildi. Raporda, "kalıcı yatırımlar konusunda her iki Belediye açısından da Çiğdem Mahallesi unutulmuş bir konumdadır" denildi ve bütün alt-yapı yatırımları konusunda pek çok yazılı ve sözlü başvuruda bulunulduğu belirtilerek saptanan sorunlar sıralandı.

Demokratik yerel yönetimlerin gücünü sivil toplum içinde yer alan gruplarla ve toplumsal hareketlerle paylaşması gereğine içtenlikle inanan Çiğdemim Derneği'nin bu çabaları belediyelerden önce, toplumun diğer örgütlü kesimlerinde ses getirdi. TMMOB tarafından 2007 yılında düzenlenen "Yerel Yönetimlerde Dönüşüm" başlıklı sempozyuma Dernek yöneticileri de bir bildiriyle katıldılar.

"Gelişmiş, Canlı, Sıcak, Katılımcı Bir Mahalle İçin Demokrasiyi Semtlere İndirmek" başlıklı bildiri, "demokrasinin hücreleri" olarak nitelenen mahalle ve semtlerin karar mekanizmaları içinde konumlandırılma biçimi hakkında bir model önerisi geliştirildi. Bu modelde, mahalle ihtiyar heyetlerinin yerine semt meclisleri kurulması fikrine yer verildi ve özetle şöyle denildi:

"Önerdiğimiz modelle mahallelerin yalnızca konut bölgeleri olmaktan çıkarılarak, toplumsal hayatın canlı biçimde yaşandığı, ilişkilerin yabancılaşmadan yakınlaşmaya evrildiği bir çözüm anahtarı sunmaktadır. Bu yönde yasal düzenlemeler, halkın kendi deneyimleriyle öğrendiği, yönettiği bir yapı oluşturmasıyla, demokrasinin gelişmesine dev katkılar yapabilecek, sisteme tabandan taze kan akışı sağlayacaktır."

Bildiride, başlamış bulunan örnek uygulamalardan hareketle, kent konseylerinin yılda iki kez toplanacak bir danışma kurulu niteliğinde olduğu ve mahalleler için herhangi bir açılım getirmediği eleştirisine de yer verildi.

Dernek yöneticileri ve üyeleri, sivil toplum örgütlerinin işlevleri ve çalışma biçimleri hakkında aldıkları birbirini izleyen eğitimlerle, bu tezlerini ve yerel yönetimlere sundukları raporlarını yeni açılımlarla olgunlaştırdılar.

2014 yerel seçimleri öncesinde hazırlanan "Nasıl Bir Belediye?" başlıklı raporun başlangıcında şu

Çiğdemim Derneği, mahalle bazında seçimle gelen birimin başında bulunan muhtar ve oluşturduğu ihtiyar heyetiyle örnek bir çalışmayı yakın zamanda uygulamaya koydu. Kendilerine yasayla verilen görevlerin önemli bölümünü merkezi idarenin temsilcisi gibi yürütme yükümlülüğü altında olan mahalle muhtarlıklarının güçlü yapıya kavuşabilmeleri için mahalle sakinlerinin katkısının önemine inanan dernek, muhtarlıkla iş birliğini geliştirmeye dönük çalışmalar yürüttü.



ifadelere yer verildi: "Siyasetçiler/belediyeciler için, gece yatılıp sabah işe gidilen ve akşam gelinen dev yatakhanelerden farklı görülmeyen mahallelerde, halkın üçte ikisi tam gününü geçirmektedir. Durum böyleyken, mahalle yaşamını canlandırmak, mahallede sürekli yaşayan yetişkinler, gençler ve çocuklara dönük yaşam, spor, kültür, dinlenme, eğlenme alanları açmak belediyelerin başlıca görevidir. Onun için, 'ilçe belediyeciliği büyük ölçüde mahalle belediyeciliğidir' diyoruz. İlçe belediyeleri, mahallelere el attıklarında, bir 'mahalle devrimi' gerçekleştiğini görebilirler. Düşünülmesi ve yapılması gereken basittir: Halkı merkeze almak, halk neredeyse oraya gitmek..."

2014 seçimlerinin ardından belki bir "mahalle devrimi" olmadı ama Çankaya Belediyesi bir ilki gerçekleştirdi ve mahallenin 15 yıllık bir sorununa halk oylamasıyla çözüm getirdi.

Mahallenin göbeğinde, 1551. cadde üzerinde bulunan imar planında spor alanı ve yeşil alan olarak gösterilen parsele 2000'li yılların başında Çankaya belediyesi tarafından konduktulan ve ticari işletmeye dönüştürülen halı saha uzun yıllar mahallelinin ve doğal olarak derneğin sorunlarından biri haline geldi.

Yap-İşlet-Devret yöntemiyle bir kişiye paralı olarak işlettilen alanın gecenin geç saatlerine kadar gürültü kaynağı haline gelmesi çevredeki konutlarda oturanlar için sorun yaratmaya başladı. Belediyeye mahalleliler ve dernek tarafından üç ayrı belediye başkanı döneminde yapılan başvuru ve yakınmalardan sonuç alınamadı (Ayrıntıları ve belediyenin tutumu için: Çiğdemim 2016: 79-84).

2014 seçimleri öncesinde belediye başkan adaylarına verilen raporda bu konuda şu ifadeler yer aldı:

"Halı sahaları mahalle içlerinden açık alanlara ve Ahlatlıbel, Çansera gibi orta ölçekli parklara taşımak gerekir. Bu haliyle yakınma konusu olan, gürültü, ışık, görüntü kirliliği yaratan bu alanlar, her yaşta insana uygun sporları ücretsiz olarak yapmak için düzenlenmelidir. Unutulmamalı, bu alanlar mahalle halkının parasıyla alınmış arsalardır, rant alanı olarak görülemez, belediye başkanlarına yakın işletmecilere verilemez."

Ticari halı sahanın kurulmasının ardından görev ve gelen dördüncü Çankaya Belediye Başkanı olan Alper Taşdelen bu çağrı doğrultusunda, 1 Mart 2015'te 12 yaşını aşmış ve mahallede oturan bireylerin katıldığı halk oylaması yaptı. Oy kullananların yüzde 94'ünün tercihlerini, bu alanda "park ve sosyal tesis" yapılması yönünde kullandığı görüldü. Mahallede oturanların görüş ve önerileri alınarak park planı hazırlandı ve yapımına başlandı. 9 Ekim 2016'da açılan 65 bin metrekarelik parka Can Yücel adı verildi. Kısa bir süre sonra da aynı alandaki Çiğdem Çankaya Evi içinde Hasan Âli Yücel salonu kullanıma açıldı. Park, Dernek tarafından kurulan 30 bin kitaplı Oğuz Tansel Çiğdemim Kütüphanesine de ev sahipliği yapıyor.

Çiğdemim Derneği, mahalle bazında seçimle gelen birimin başında bulunan muhtar ve oluşturduğu ihtiyar heyetiyle örnek bir çalışmayı yakın zamanda uygulamaya koydu. Kendilerine yasayla verilen görevlerin önemli bölümünü merkezi idarenin temsilcisi gibi yürütme yükümlülüğü altında olan mahalle muhtarlıkları



nın güçlü yapıya kavuşabilmeleri için mahalle sakinlerinin katkısının önemine inanan dernek, muhtarlıkla iş birliğini geliştirmeye dönük çalışmalar yürüttü. Belediye Kanunu'nun 9. Maddesinde ifadesini bulan, "Muhtar, mahalle sakinlerinin gönüllü katılımıyla ortak ihtiyaçları belirlemek, mahallenin yaşam kalitesini geliştirmek[le] ...yükümlüdür" hükmünden hareketle, gönüllü katılımı dernek kanalıyla örgütlü biçimde destekledi.

Böylece 300 yıla yaklaşan tarihsel geçmişe sahip mahalle muhtarlıkları sisteminin mahalle örgütü ile ilgili sağlam reformlar yapılmadığı takdirde, toplumumuzun temelini oluşturan ve birçok misyon üstlenen bir kurumun ortadan kalkma riskinin bulunduğu (ERDAGÖZ 2015: 100) endişelerini giderici bir model yaratmanın belki de ilk adımı atılmış oldu. Bu adım, halkaları tamamlanarak uygulanabilir modele dönüştürülmeye giden yolun başlangıcı olabilir.

Seçim dönemlerinde, oylamaya katılım oranının artırılması için çaba harcayan çiğdemliler, oy verdikleri sandıkların sonuçlarını en kısa sürede dernekleri kanalıyla öğreniyorlar. Bireyin özne olarak kendisi için bir şeyler yapma iradesini açık biçimde ortaya koyan Çiğdemli aktif yurttaşlar 2019 yerel seçimlerinde aday olanlara da taleplerini iletme hazırlıklarını tamamlamış bulunuyor. Edindikleri deneyimle seçim sonrası da uygulamalar hakkında gözlem ve eleştirilerini iletme görevini yerine getirecekler.

Demokrasinin sağlıklı işleyebilmesi için sivil toplum örgütlenmesi tek başına yeterli değil. Sivil toplumun demokratik işleyiş süreçlerine de sahip olması gerekir (Pustu 2005 S: 132). Sivil

toplumun demokratikleşmesi de kendini oluşturan sosyal aktörlerin taleplerini karar alma süreçlerine eklemleyebilmesi ile doğru orantılıdır. Bu süreç devletin de demokratikleşmesini beraberinde getirecektir. Demokrasinin gerçek sahipleri, sürekli öğrenen, öğrendiğini paylaşan ve başarıda örgütlü olmanın önemine inanan bireylerdir.

#### Kaynaklar:

ERDAGÖZ, Özcan (2015). "Mahalle Yönetimi ve Geleceği". Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi, Ekim 2015.

PUSTU, Yusuf (2005) "Yerel Yönetimler ve Demokrasi", Sayıştay Dergisi, sayı: 57.

SARIBAY, Ali Y. (2000). Kamusal Alan Diyalojik Demokrasi ve Sivil İtiraz. İstanbul: ALFA Basım Yayın.

TEKELİ, İlhan (2004). Katılımcı Demokrasi ve Sivil Toplum Kuruluşları, SDD Yayınları.

ÇİĞDEMİM (2016). Bir Sivil Toplum Örgütünün 20 Yıllık Başarı Öyküsü, Çiğdemim Derneği Yayını.



# Uzun İnce Bir Yoldayız, Gidiyoruz Gündüz Gece



## GÖKHAN ÜVENÇ

### Kayseri Ulaşım AŞ. Strateji ve Kurumsal Gelişim Müdürü

Kötü haber; biz bunları yaparken toplumun, teknolojinin.. ve diğer her şeyin değişimi devam ediyor olacak.

Peki, bu durumlarla nasıl baş edeceğiz?

Cevap: Çalışanlarımızın ve iş ortaklarımızın iş yapış şeklini amacımıza uygun hale dönüştüreceğiz. Tabi bunu söylemek hayata geçirmekten daha kolay. (Yine karşımıza çıktı "dönüşüm". Belki de en iyisi O yokmuş gibi davranmak olur. Belki o zaman O'da bizi görmez.)

Kayseri Ulaşım AŞ'nin tüm bu zorlukların üstesinden gelmesine ve doğru cevapları hayata geçirmesine imkân tanıyacak paha biçilemez bir hazinesi vardı hep. Kelimenin tam manasıyla "vizyoner, esin veren" üst yöneticilerimiz var bizim. Liderlerimiz. Namı değer "Ulaşımın Kılavuzları". (Bilgi: Kayseri Ulaşım AŞ'de liderlik birbiri içerisine geçen dört çemberle tanımlanmıştır. Dıştan içe bu çemberlerin isimleri "Ulaşımın Temsilcileri", "Ulaşımın Yenilikçileri", "Ulaşımın Kültür Yayıncıları", "Ulaşımın Kılavuzları"dır.)

"Ulaşımın Kılavuzları" sunduğumuz hizmet, ürün ve çözümlerin paydaş beklentilerini karşılayabilmesi için sistemler, yöntemler geliştirilmesi gerektiğini anlamışlar. Bu işi kendileri başta olmak üzere tüm çalışanlarımızın ve iş ortaklarımızın gelişimi ile başarabileceklerini fark etmişler.

Şanslıyız.

Liderlerin önderliği ve desteği ile kurumumuzda gelişim ve dönüşüm yolculuğu birbirlerini destekleyen iki yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar;

- EFQM Modelini kurumsal yönetim modeli olarak benimsemek,
- Yönetim sistemi standartlarından faydalanmaktır.

Bu yaklaşımlarla atılan adımları ve 2021 yılı planlarını şu şekilde paylaşabiliriz:

**K**ayseri Ulaşım AŞ, 2008 yılında Kayseri Büyükşehir Belediyesi iştiraki olarak kurulmuştur. Kurum, 2009 yılının Ağustos ayında hafif raylı sistemin işletmeye alınması ile birlikte fiili olarak hizmete başlamıştır.2016 yılında Kayseri kent içi otobüs işletmeciliği, 2017 yılında ücret toplama sistemi ve yine 2017 yılında Kayseri kent içi otopark işletmeciliği Kayseri Ulaşım AŞ'ye devredilmiştir. Böylelikle kurumun faaliyet alanları genişlemiştir.

Bu kısacık bilgi ile Kayseri Ulaşım AŞ'nin kurulduğu günden itibaren bir dönüşüm yolculuğunda olduğunu görebiliyoruz. Kurumumuz bu yolculukta "topluma ve şehre değer katan sürdürülebilir bir ulaşım hizmeti sunmak" amacıyla ilerlemektedir. Değer katarken dönüşümü gerçekleştirmek! Mücadeleye hazır olmanız gerekiyor.

Sadece mücadele etmek yetmez. Yeteneklerimizi ve gelişim alanlarımızı fark ederek, dış çevreyi anlayarak kurumumuzun bugününü ve yarınını planlama kabiliyetini göstermemiz gerekecek.

Ve daha fazlası...

#### 2011 yılında,

- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi belgelendirme çalışmaları tamamlandı.

#### 2015 yılında,

- ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemine göre belgelendirme çalışmaları tamamlandı.
- KalDer'le Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi imzalandı.
- EFQM Mükemmellikte Kararlılık Belgesi (2 yıldız) alındı.

#### 2016 yılında,

- ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemine göre belgelendirme çalışmaları tamamlandı.
- Çalışan Performansı Gelişim Sistemi kuruldu.

#### 2017 yılında,

- ISO 14064 Yönetim Sistemine göre sera gazı ölçümleri yapılmaya başlandı.
- Karbon Saydamlık Projesine (CDP) dâhil oldu. Değerlendirme metodolojisine göre kurumun "C Farkındalık" seviyesinde olduğu tespit edildi.
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi 2015 versiyonu için belgelendirme çalışmaları tamamlandı.
- 2017-2025 Stratejik Planı oluşturuldu.
- EFQM Mükemmellikte Yetkinlik Belgesi (3 yıldız) alındı.

#### 2018 yılında,

- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi 2015 versiyonu için belgelendirme çalışmaları tamamlandı. Yönetim sisteminin kapsamı kurumun tüm faaliyet alanlarını içerecek şekilde genişletildi.
- Karbon Saydamlık Projesinde (CDP) kurumun puanı "B Yönetim" seviyesine yükseldi.
- Risk tabanlı süreç yönetim sistemi kuruldu.
- Süreç yönetim sistemi ile stratejik plan ilişkilendirildi.

#### 2019 yılında,

- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme çalışmaları tamamlandı.

- Karbon Saydamlık Projesine (CDP) bilimsel tabanlı hedefler verildi. (Bilgi: Kayseri Ulaşım AŞ. CDP'ye bilimsel tabanlı hedef veren sektöründeki 9 şirketten biridir. Türkiye'de tektir.)
- Bütünsel Liderlik Projesi ile Kayseri Ulaşım AŞ Liderlik Modeli tanımlandı.

#### 2020 yılında,

- Kurum, ekosistemindeki değişiklikleri (Kovid 19 pandemisi ve etkileri, Kayseri Büyükşehir Belediyesinin yeni stratejik planı, EFQM Modelinin güncellenmesi,..) göz önünde bulundurarak stratejik planını yenileme kararı almıştır. 2021-2025 Stratejik planının oluşturma çalışmaları devam etmektedir.

#### 2021 yılında,

- Raylı sistem hatlarının EN 13816 Toplu Taşımada Hizmet Kalitesi Yönetimi Standardı ile belgelendirilmesi planlanmaktadır.
- OHSAS 18001- ISO 45001 standartlarındaki dönüşümün kuruma yansıtılması ve ISO 45001 standardı ile belgelendirmenin yapılması planlanmaktadır.
- Yeni EFQM Modeli dikkate alınarak öz değerlendirme çalışmasının gözden geçirilmesi planlanmaktadır.
- Kurumsal risk yönetim modelinin kurulması planlanmaktadır.

Tüm bu çalışmalarla paydaşlarımızın kurumumuzdan beklediği performansı göstermeyi hatta o performansın üzerine çıkmayı hedefledik. Paydaş beklentilerini karşılamaya / aşmaya dönük faaliyetleri tüm çalışanlarımızın, iş ortaklarımızın iş yapış biçimi haline getirebilmeyi amaçladık. Bu amacımıza ve hedefimize; ekonomik, sosyal, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayarak ulaşmanın yollarını aradık.

Çok emek harcadık, yorulduk ama hiç pes etmedik, hiç durmadık, heyecanımızı hiç kaybetmedik.

Çalışmalarımız bize, 11 yıllık bir kuruma, ulusal ve uluslararası düzeyde 12 ödül hediye etti. Kurum kültüründeki dönüşümün işe yansması ile vatandaşlarımızın hizmetlerimizden memnuniyet oranları artışlar gösterdi. Enerji verimliliğine dikkat eder, çevresel atıkları azaltma yollarını arar hale geldik... ve başka şeyler.

Çok fazla yol aldık ama hala gidilecek çok yolumuz var. Çünkü biliyoruz ki uzun ince bir yoldayız, gidiyoruz gündüz gece.

# Esas Sosyal

**EMİNE SABANCI KAMIŞLI**  
**Esas Holding Yönetim Kurulu**  
**Başkan Vekili**



Emine Sabancı Kamyşlı, İlk Fırsat programıyla ilgili olarak bir çağrıda bulunuyor. "Herkesin çorbada tuzu olsun. Esas Sosyal olarak biz bir platform kurduk, ancak el ele vererek 'hepimizin' olursa daha anlamlı olur. İlk Fırsat ile önemli bir açığı yakaladık bir eko-sistem oluşturduk. Bunu biz tek başımıza yapmadık. Gerek işbirliği yaptığımız kurumlar, gerek mentorlarımız, gerek sesimizi duyuran medya dostlarımız, gerekse gençlerimizin işverenleri ve en önemlisi bize güvenen katılımcı gençlerimiz ile birlikte bunu yaptık. Hedefimiz daha çok gence ulaşmak."

**Verdiğimiz eğitimlerle genç arkadaşlar global şirketlerde sunum yapabiliyorlar. İnsanların fark edilmesi çok zor. İş imkanınız yoksa torpil yoksa hayata gerçekten zor. Fırsat yakalayanlar umut ağacı oluyor.**



### Esas Sosyal'in kuruluşunu ve vizyonunu sizden dinleyebilir miyiz?

**E**sas Holding'in sosyal yatırım birimi olan Esas Sosyal'i kurarken yenilikçi yaklaşımı, adil ve paylaşımcı vizyonu ve güçlü takım ruhuyla uluslararası alanda ismini duyurmuş olan Esas Holding'in sorumlu vatandaşlık değerini Şevket Sabancı ve ailemizin hayırseverlik vizyonu ile birleştirdik. Fon vermenin yanı sıra, verilen fonu misliyle faydalı hale getirmeyi hedefledik. Esas Holding'in sosyal yatırım birimi olan Esas Sosyal, dünyada mevcut olan sosyal etki yatırımı anlayışının Türkiye'deki örneğidir.

"Bizim işimiz istihdam yaratmak; bugün 10 binden fazla kişiye istihdam sağlıyorsak ve bu bizi mutlu ediyorsa, yine istihdama yönelik işler yapmalıyız" diyerek yola çıkarken 2015 yılında bir araştırma yaptık. Araştırma sonuçları bize, her 2 kişiden 1'inin genç işsizliğini toplumun temel sorunu olarak gördüğünü ve 22-27 yaş aralığındaki gençlerin ilk işlerini bulmada büyük zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını gösterdi. Böylece gençler ve işsizlik konularını bir araya getirerek yatırım alanımızı "gençlik ve istihdam" olarak belirledik.

Genç işsizliğine daha geniş bir perspektiften baktığımızda ise aslında bu konunun küresel bir sorun olduğunu gördük. Bu bakış açısı ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının sekizinci maddesini benimsedik. "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" olarak tanımlanan 8. maddenin ana hedefi; 2030 yılına kadar tam ve üretken istihdam, tüm kadınlar ve erkekler için insana yakışır iş sağlamaktır.

Esas Sosyal olarak sürdürülebilir sosyal yatırımlar yaparak ülkemizin kalkınmasına katkıda bulunmayı ve bunu yaparken ekonomik değeri ve topluma geri dönüşü

ölçülebilir etkiler yaratmayı hedefledik. Bu çerçevede ülkemizin kalkınmasına destek olmak için üniversite mezunu gençlere yetenekleri doğrultusunda iş imkânları yaratıyor ve işe yerleştirdiğimiz gençlerin yetkinliklerini eğitimlerle artırmaya devam ediyoruz.

### Sosyal yatırım alanı olarak neden "Gençlik ve İstihdam"ı sahiplendiniz? Bu konudaki araştırmalar ne gösteriyor?

TÜİK 2019 verilerine göre, Türkiye'de üniversite eğitimi almış gençler arasındaki işsizlik oranı %36. Araştırmalar özellikle Anadolu'daki devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlerin ilk işlerini ararken daha fazla fırsat eşitsizliği ile karşılaştığını gösteriyor. Bilkent Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen ve sonuçlarını Mart 2020'de açıkladığımız son araştırmaya göre Türkiye'de yükseköğrenim mezunlarının sayılarının hızla arttığı, buna mukabil üniversiteli istihdam oranının azaldığı görülüyor. Bu durumun özellikle son yıllarda açılan üniversitelerden ve artan kontenjanlardan kaynaklanması, ne yazık ki üniversite mezunlarının işsizlik oranlarındaki artışın gelecekte de devam edeceği ile ilgili olumsuz sinyaller veriyor.

Aynı araştırma gösterdi ki; işverenler tarafından daha az bilinen devlet üniversitelerinden mezun olan gençlerin iş bulma süresi, iş alanı ve hane halkı geliri açısından diğer üniversite mezunlarına göre çok daha dezavantajlı durumda.

Biz gençlere çok inanıyoruz. Gençlerin bu ülkenin geleceği olduğunu ve ekonominin içerisinde yer almaları gerektiğini düşünüyoruz. Ayrıca, bize göre "Anadolu'da cevher var" ve biz bu cevherleri ortaya çıkartarak onlara destek vermek, fırsat eşitsizliğine çözüm modeli sunmak istiyoruz.

İlk Fırsat Programı kapsamında bugüne kadar 95 genç, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarında 12 aylık tam zamanlı, maaşlı iş deneyimlerini tamamladılar. Esas Holding'in desteği ile program kapsamında katılımcılar İlk Fırsat Akademisi ile 250 saatten fazla 21. yüzyıl becerileri, İngilizce ve Office Programları eğitimleri alıyor.

Esas Sosyal olarak sürdürülebilir sosyal yatırımlar yaparak ülkemizin kalkınmasına katkıda bulunmayı ve bunu yaparken ekonomik değeri ve topluma geri dönüşü ölçülebilir etkiler yaratmayı hedefledik. Bu çerçevede ülkemizin kalkınmasına destek olmak için üniversite mezunu gençlere yetenekleri doğrultusunda iş imkânları yaratıyor ve işe yerleştirdiğimiz gençlerin yetkinliklerini eğitimlerle artırmaya devam ediyoruz.



### **Esas Sosyal olarak üniversite mezunlarına fırsat eşitliği sağlamak için neler yapıyorsunuz?**

Üniversite eğitimlerini tamamlayıp işe giremeyen gençlerin işsizlik sorununa çözüm modeli oluşturmak amacıyla araştırma, farklı kurumlarla ortak projeler ve İlk Fırsat Programı'nı içeren üç ayaklı bir sosyal yatırım stratejisi geliştirdik.

Bu strateji ekseninde yapılan araştırmalar ışığında özellikle daha az bilinen devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlerin işe girerken karşılaştıkları fırsat eşitsizliklerine çözüm modeli sunan İlk Fırsat Programı'nı hayata geçirdik.

İlk Fırsat Programı kapsamında bugüne kadar 95 genç, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarında 12 aylık tam zamanlı, maaşlı iş deneyimlerini tamamladılar. Esas Holding'in desteği ile program kapsamında katılımcılar İlk Fırsat Akademisi ile 250 saatten fazla 21. yüzyıl becerileri, İngilizce ve Office Programları eğitimleri alıyor. Ayrıca katılımcılarımızı, mentorluk desteği ve mülakat etkinlikleri ile iş arama süreçlerine de hazırlıyoruz.

Mart 2020'de Bilkent Üniversitesi tarafından yapılan araştırmaya göre, İlk Fırsat Programı'na katılan gençler çalışma hayatında programa katılmayan kişilere oranla daha kolay iş buluyor. İlk Fırsat Programı katılımcılarının, henüz programı bitirmeden iş teklifi alma oranı %82'dir. İşe giriş oranlarının program bitimini takip eden ilk 3 ay içerisinde %93 ve 6 ay sonrasında 100% olması, gençlere destek verildiği takdirde genç işsizliğinin çözümü konusunda ciddi bir fark yaratılabileceğini gösteriyor. Bu destekten faydalanan İlk Fırsat Programı mezunlarımız, iş hayatındaki gelişimleri ile göğsümüzü kabartan başarılar elde ediyorlar.

Esas Sosyal olarak pandemi sürecinde hızla aksiyon alarak #genclereumutverin Kampanyası'nı hayata geçirdik. Sosyal mesafenin uygulandığı bu zor süreçte, gençlerin kendilerini

geliştirmelerine destek vermek amacıyla başlatılan #genclereumutverin kampanyası kapsamında alanında uzman isimlerin katıldığı 20'yi aşkın online seminer, eğitim ve söyleşi düzenledik; 111 farklı üniversiteden 1000'den fazla gence ulaştık. Bu süreçte paydaşlarımız da kampanya dahilinde gerçekleştirdiğimiz çalışmalarda bize destek oldular. Kampanya önümüzdeki dönemde de gençlere fayda sağlamaya devam edecek.

### **İlk Fırsat Programı'nın 2020 dönemi hakkında bilgi verir misiniz?**

İlk Fırsat Programı'nın 2020 dönemi için değerlendirme ve mülakat süreçlerimizi büyük bir titizlikle tamamladık. Programa kabul edilen gençler, aldıkları online oryantasyonun ardından 2 Kasım'da STK'larda kabul edildikleri pozisyonlarda işbaşı yaptılar.

Bu yıl gençler, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Aydın Doğan Vakfı, Bilim Kahramanları Derneği, Darüşşafaka Cemiyeti, Genç Yönetici İş İnsanları Derneği (GYİAD), İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSÜ), Türkiye İnşaat Malzemesi Sanayicileri



Mart 2020'de Bilkent Üniversitesi tarafından yapılan araştırmaya göre, İlk Fırsat Programı'na katılan gençler çalışma hayatında programa katılmayan kişilere oranla daha kolay iş buluyor. İlk Fırsat Programı katılımcılarının, henüz programı bitirmeden iş teklifi alma oranı %82'dir





İlk Fırsat Programı'nın 2020 dönemi için değerlendirme ve mülakat süreçlerimizi büyük bir titizlikle tamamladık. Programa kabul edilen gençler, aldıkları online oryantasyonun ardından 2 Kasım'da STK'larda kabul edildikleri pozisyonlarda işbaşı yaptılar.

Derneği (İMSAD), Cevdet İnci Eğitim Vakfı, Kanseri Çocuklara Umut Vakfı (KAÇUV), Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı (KORUNCUK), Maya Vakfı, Öğretmen Akademisi (ÖRAV), Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN), Türkiye Bilişim Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), TEMA Vakfı, Türk Eğitim Vakfı (TEV), Tohum Otizm Vakfı, Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), Deniz-Temiz Derneği (TURMEPA), Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD), Türkiye Spastik Çocuklar Vakfı, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKNONFED) ve Züccaciyeciler Derneği (ZÜC-DER)'in açtıkları pozisyonlarda ilk iş deneyimlerini kazanacaklar.

4 yıllık program sürecimizde Anadolu'nun farklı illerindeki devlet üniversitelerinden mezun 95 gence ilk iş deneyimi kazandırdık. Bu yıl 55 yeni mezunun daha sivil toplum kuruluşlarındaki işlerine başlamasıyla 5 yılda 150 gence ulaşacak ve birbirinden değerli 31 STK'ya da nitelikli iş gücü sağlayacağız.

#### **İlk Fırsat Programı ile yarattığınız ekosistemden ve kurumsal iş birliklerinden bahsedebilir misiniz?**

Esas Sosyal olarak stratejimizin en önemli ayaklarından biri ortak projeler... Kolektif etkinin gücüne inanıyoruz ve bu yaklaşımı yaptığımız tüm işlerde uygulamaya çalışıyoruz. Bu kapsamda gençlik ve istihdam konusunda çalışmalar yapan sivil toplum kuruluşları ve özel sektör firmaları ile kolektif etki ağı platformunu hayata geçirdik.

İlk Fırsat kurumsal destek programını 2019 yılında başlattık. Bugüne kadar, aralarında Agito, Akfen Holding, BLG Trusted Advisors, Defacto, Denizbank, Dimes, Doğan Holding, Esas Gayrimenkul, Fiba Group, HD Holding, Infonet, Kibar Holding, Koton, Mynet, Nobel İlaç, Pegasus Hava

Yolları, Sanko Holding, Tahincioğlu Holding, Ünlü&Co, Volkswagen Doğu Finans ve Yataş'ın yer aldığı misyonumuza inanan 21 kurum kurumsal destekçimiz oldu ve gençlere fırsat eşitliği yaratılmasına destek veriyorlar.. Bu inanç ve destek bizim için çok değerli...

İlk Fırsat Programı ile dört yıl gibi kısa bir sürede; katılımcılar, işveren STK'lar, eğitmenler, mentorluk desteği veren profesyoneller ve kurumsal destekçilerle 400 kişinin dâhil olduğu güçlü bir ekosistem yarattık. Misyonumuzu paylaşan kurumları gençlere yatırım konusunda sorumluluk almaya, destek vermeye ve ekosistemi büyütme davet ediyorum.

#### **Kurumlar gençlere nasıl yeni ufuklar açabilirler, gelişimlerine nasıl destek olabilirler? Önerilerinizi alabilir miyiz?**

İlk önerim gençleri, henüz eğitim hayatındayken destekleyen kurumlara olabilir. Gençlere burs vererek ya da eğitim desteği sağlayarak yatırım yapan kurumların bu yatırımları takip etmeleri gerekiyor. Biz, bu noktada İlk Fırsat Programı'na katılan gençlerle program sonrası da irtibatımızı kopartmıyoruz. Hem kariyerlerinde destek olmaya devam ediyoruz hem de edindikleri tecrübelerini akranları ile paylaşmalarını sağlayacak ortamlar yaratıyoruz.

İkinci önerim ise, kurumların İnsan Kaynakları departmanlarına yönelik olabilir. Anadolu'da çok başarılı gençler var ama iş hayatına çok dezavantajlı başlıyorlar. Artık kurumlar işe alımlarda sadece okullara değil, potansiyellere de bakmalı. İnsan Kaynakları bu gençlere de şans vermeli... İlk Fırsat yetenek havuzunda eğitimli, deneyimli pek çok genç var. Biz bu havuzu kurumlara açıyoruz. "Gelin, buradaki gençleri değerlendirin, onlara fırsat verin" diyoruz.



# Nurol Makina'da Sürekli İyileşme Serüveni

**S**ürekli iyileştirme bakış açısının fitilinin ateşlendiği nokta, aslında çalışanın kendi süreçlerini iyileştirebildiğini ve bunun faydasını gördüğünü hissettiği noktadır. Kabul edildiği ve içselleştirdiği bu bakış açısını çalışma ortamında dile getirecek ve yayılımını da bu sayede sağlayacaktır. Kaliteli ürün, kendini geliştirmeye ve işini iyi yapmaya istekli, kaliteli iş yapmaya odaklanma ihtiyacı bile hissetmeden bunu alışkanlık haline getiren çalışanlar sayesinde ortaya çıkacaktır. Bu bakış açısına sahip çalışanlar ile sürekli iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasını sağlayacak durum ise bu faaliyetlerin bir yapılanma ile sistematik hale getirilmesidir.

Bu bakış açısı ile sürekli iyileştirme faaliyetleri şirket politikası doğrultusunda 2014 yılında başlamıştır. Sürecin metodolojik olarak yönetilebilmesi adına, 2017 yılında Mükemmeliyet Merkezi Takım Liderliği yapılanmasına gidilmiştir. Mevcut durumda tüm sürekli iyileştirme faaliyetleri,

Mükemmeliyet Merkezi koordinasyonunda gerçekleştirilmektedir. Bu organizasyon ile takım arkadaşlarımızın sürekli iyileştirme odaklı yetkinlik gelişimlerinin metodolojik bir bakış açısıyla sağlanması ve tüm bu iyileştirme faaliyetlerinin üretime katkılarının sistematik olarak takip edilebilmesi hedeflenmiştir.

Fabrika genelinde üretim ve üretime destek süreçlerin veriminin artırılmasına, kayıp ve israfaların ortadan kaldırılmasına, oluşan anlık problemlerin yönetilmesine ve önceliklendirilen kronik sorunların problem çözme yaklaşımı ile kalıcı olarak ortadan kaldırılmasına yönelik adımların hepsi sürekli iyileştirme bilinci ile atılmaktadır. Mevcut durumda çalışanlarımız, öneri sistemi ile bireysel katkılarını ortaya sunmakta, Kaizen faaliyetleri ile takım emeğini üretim süreçlerini iyileştirmek için kullanmaktadır. Tüm bu faaliyetleri, öncelikli kayıplara atak edecek doğru metodun kullanımı ile hayata geçirmektedirler. Örneğin; kaba parçaların taşınması sırasında

oluşabilecek iş güvenliği ve ergonomi risklerini elimine edecek taşıyıcı arabalar tasarlamakta, aynı zamanda değer yaratmayan faaliyetleri minimize etmeye odaklanmaktadır. Ya da standart olmayan operasyonların ve çalışanlar arası değişkenliklerin minimize edilmesi adına aparat, takım ya da fikstür tasarımları yapılmaktadır. Kayıplarımızı minimize etmeye yönelik bu ve benzeri çalışma örnekleri çoğaltılabilir.

Bu noktada, geniş katımlı matris örgüt yapısı mantığı ile sistematik faaliyetlerimizin fabrika geneline yayılması hedeflenmektedir. Yetki fonksiyonel bölümlerimizde üst seviyeden alta dikey olarak akarken, destek bölümlerimiz ile yetkinin yönetim düzeylerinde yatay olarak da akması sağlanmaktadır. Çalışanlarımız, mevcut görev tanımları ile birlikte iyileştirme bakış açılarını harmanlayarak çalışma stillerini geliştirmektedir. Özetlemek gerekirse; fabrikaya değil, kişiye yapılan yatırım önceliklendirilmektedir.

Fabrika genelinde içselleştirilmesi hedeflenen tüm bu faaliyetler üst yönetim desteği ile sürdürülmektedir. Bu kapsamda, çalışmaların gidişatı ile ilgili üst yönetim ilgilileri belirli periyotlarda yapılan sunumlar ile bilgilendirilmektedir. Verilen öneriler ve yapılan Kaizen çalışmaları ödüllendirilmekte, tanıma ve takdir sürecine dahil edilmektedir. Düzenlenen sertifika törenleri ile sürece katkı sağlayan, sürekli iyileştirme felsefesini içselleştirmiş tüm ekip arkadaşlarımız

“

Fabrika genelinde üretim ve üretime destek süreçlerin veriminin artırılmasına, kayıp ve israfların ortadan kaldırılmasına, oluşan anlık problemlerin yönetilmesine ve önceliklendirilen kronik sorunların problem çözme yaklaşımı ile kalıcı olarak ortadan kaldırılmasına yönelik adımların hepsi sürekli iyileştirme bilinci ile atılmaktadır.



fabrika genelinde tanıtılmaktadır. Faaliyetlerin sürdürülebilir olması adına çalışmalar için gerekli olan tüm kaynaklar üst yönetim tarafından sağlanmaktadır, sürekli iyileştirme odaklı tüm faaliyetler bütçelendirilmektedir. Ek olarak, metodolojik gelişmeler ile ilgili bilgi edinmek amaçlı grup fabrikaları ve ürün sağlayıcı firmalar ile iletişim sürdürülmekte, kıyaslama ziyaretleri düzenlenmektedir.

2018 Yılı KalDer Kalite Çemberi ve Kaizen Ödül sürecine katılımımız ve Kaizen ödülünü alarak, savunma sektöründe bir ilk oluşumuz bu süreçte bizler için önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur.

Abkant pres tezgahında yapılan tasarımsal iyileştirmeler sayesinde ayar sürelerinde majör iyileşme elde edilmesi ile yeni bir tezgah yatırım ihtiyacının önüne geçilmiştir. Bu özelliklerde presin bir tek fabrikamızda olmasını kabullenmeyişimiz ve bu tezgahı ne kadar etkin kullanabileceğimize, bu tezgaha şekillendirilen parçaların montajlanabilirliğine kadar nasıl fayda sağlayabileceğimize odaklanmamız sayesinde, oluşturduğumuz tasarımın üretici firma envanterine girmiş olması hepimiz için gurur vericidir.

Son olarak, 2020 yılında online platformda düzenlenen 23. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansında, FreeZone Kaizen Ekibimizle bir kez daha Kaizen Ödülüne layık görülmüş olmamız, yüksek rekabet ortamında sürdürülebilir başarı için sürekli iyileştirme faaliyetlerine inançla devam ettiğimizin en önemli göstergesidir.

Yeni araç projesi kapsamında tasarım ve müşteri isterlerini karşılayabilmek adına, mevcutta envanterimizde bulunan manuel freze tezgahı yapılan tasarımsal iyileştirmeler ve bünyemizde bulunan kabiliyetler ile mobil frezeye çevrilmiş ve kule flanşı mevcut tüm konfigürasyonlar için bünyemizde işlenebilir hale getirilmiştir. Bu çalışma sayesinde, yatırım yapılması düşünülen ciddi bir maliyet kalemi elimine edilerek fırsat kazancı elde edilmiş, operasyonel kabiliyetlerin geliştirilmesi ile firmamıza önemli bir yetenek kalıcı olarak kazandırılmıştır.

Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün "Medeniyet yolunda başarı, yenileşmeye bağlıdır!" sözünün ışığında, Nurool Makina ve Sanayi A.Ş. olarak bu yolda sürdürülebilir başarıyı elde etmek adına sürekli iyileştirme faaliyetlerimiz, bu yola çıktığımız gün sahip olduğumuz heves ve inançla devam edecektir.



## Demir Export A.Ş. ile Demir Export A.Ş. Fernas İnşaat A.Ş Ortaklığı "Türkiye'nin En İyi İşyeri" seçildi

İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı alanında dünyanın önde gelen şirketlerinden Kincentric'in 50 yılı aşkındır çalışanlarla yaptığı ve işyeri mükemmelliğini ölçümlendiği araştırmalar kapsamında, 2019 yılında Türkiye'nin En İyi İşyeri "Kincentric Best Employer" ödülünü alan şirketler Çalışan Bağlılığının yanında "Çeviklik, Bağlı Kılan Liderlik ve Yetenek Odağı" endekslerine göre belirlendi.

Dünya'da 20 yıldır yürütülen Aon Best Employer Programı, 78 farklı pazarda uygulanmakta olup sadece son 5 yılda 4.000 in üzerinde farklı şirket programa dâhil olmuştur. Bu çalışmalar kapsamında 15 milyon çalışana ulaşılmış ve çalışanların görüşleri doğrultusunda En iyi İşyerleri belirlenmiştir. Türkiye'de ise 2006 yılından bu yana uygulanan Kincentric Best Employers Programı, Türkiye'nin en geniş katılımlı işyeri araştırmasıdır.

2019 Best Employers Programında, Kincentric Türkiye'nin veri tabanında bulunan 50 farklı sektör ve 400 şirket arasından yaklaşık 200 şirket

değerlendirildi. Çalışanları için en iyi çalışan deneyimi ve işyeri ortamını yaratan 32 şirket (60.000 çalışan) kendi çalışanları tarafından "Kincentric Best Employer" En İyi İşyeri olarak ödüllendirildi."





