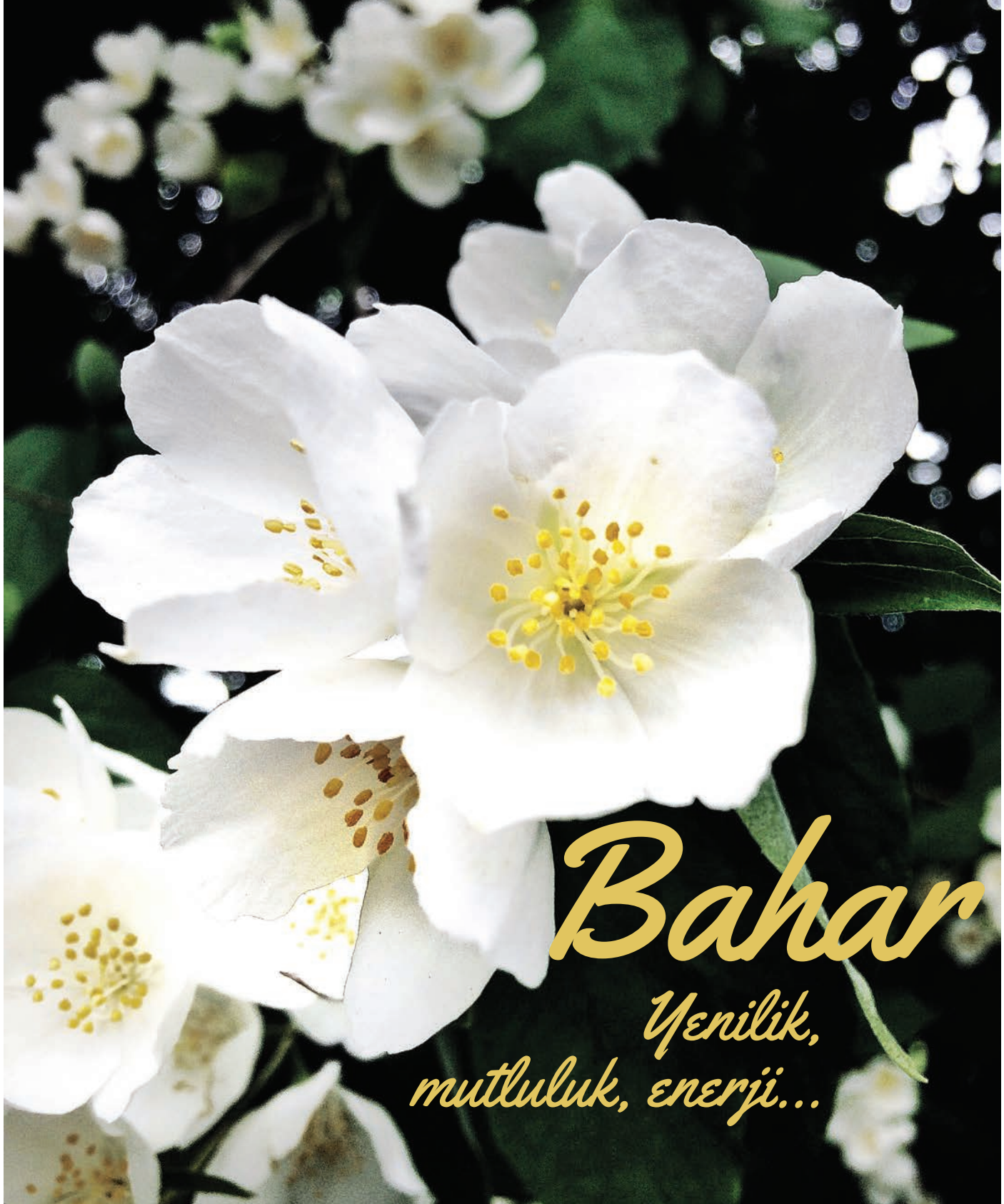




# BizdenHaberler

NİSAN 2015 SAYI 424  
www.koc.com.tr





# Kağıdın Kat'ı hali şimdi kütüphanemizde.



## Kat'ı: Osmanlı Dünyasında Kağıt Oyma Sanatı ve Sanatçıları

Bu coğrafyanın en büyük zenginliklerinden birinin sanat olduğuna inanan Aygaz, sanata olan katkısını bu yıl Kat'ı ile sürdürüyor. Yüzlerce yıllık Kat'ı sanatının en güzel örneklerini bulabileceğiniz "Kat'ı: Osmanlı Dünyasında Kağıt Oyma Sanatı ve Sanatçıları" kitabımız şimdi Sadberk Hanım Müzesi'nde.



[sadberkhanimmuzesi.org.tr](http://sadberkhanimmuzesi.org.tr)

**AYGAZ**





## BAYRAĞI DAHA DA YUKARILARA TAŞIMAK EN BÜYÜK AMACIMIZ

### Koç Topluluğu'nun değerli üyeleri;

1998 yılından bu yana çeşitli kademelerinde görev alma mutluluğumu yaşadığım Koç Topluluğu'nda bu aydan itibaren CEO'luk görevini devralmış bulunuyorum. Bu vesileyle bu büyük sorumluluğu devraldığım Sayın Turgay Durak'a, onun şahsında bugüne kadar bu büyük mirasa sahip çıkan yöneticilerimize ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Yurt içinde ve yurt dışında yaşanan zorluklara karşın başarılı sonuçlarla kapattığımız 2014 yılında Koç Holding'in net konsolide gelirleri 68,6 milyar TL olarak gerçekleşirken, konsolide faaliyet kârı 3,2 milyar TL, konsolide vergi öncesi kâr 3,2 milyar TL oldu. Koç Topluluğu olarak Türkiye'nin uzun vadeli büyüme potansiyeline olan inancımızla 2015 yılında da ülkemize en yüksek katkıyı sağlamak için çalışmayı sürdüreceğiz.

Bugün 23 ülkede 80 bini aşkın çalışanı, 10 bini aşkın bayisiyle küresel bir oyuncuya dönüşen Koç Topluluğu faaliyet gösterdiği her alanda daima öncü ve yenilikçi olmayı ilke edinen, sosyal sorumluluk çalışmalarıyla gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarını hiçbir zaman unutmayan bir anlayışta oldu. "Biz Değilsek Kim?" temasıyla yola çıktığımız 2015 yılında da tüm faaliyetlerimizde ve yatırımlarımızda ülkemiz için maksimum faydayı gözetirken, sürekli gelişim hedefi ile hareket ederek kaynakların en verimli şekilde kullanılması için çalışmaya devam ediyoruz. Halihazırda özel sektörün Ar-Ge harcamalarının yüzde 10'unu gerçekleştiren Topluluğumuzun inovasyondaki öncülüğünü daha da ileri taşımak önceliklerimiz arasında yer alıyor.

Bizler ilkelerimize sadık kalarak; adım attığımız her işte en iyi olmak, en nitelikli insan kaynağıyla ülkemiz için yeni kaynaklar yaratmak, yepyeni yatırımlara imza atmak ve istihdama katkıda bulunmak hedefleriyle yola çıktık. Bundan sonra da Topluluğumuzun daima zirveyi hedefleyen koşusunda, yöneticiler olarak bizler, bu bayrağı bizden sonraki kuşaklara devredene kadar daha da yukarıya taşımayı amaçlıyoruz.

Topluluğumuzun değerli üyeleri;

Nisan ayında ulusal egemenliğimizin simgesi Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin kuruluşunun 95'inci yıldönümünü kutlayacağız. Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün tüm dünya çocuklarına armağan ettiği 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'nın herkese mutluluk ve esenlik getirmesini diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

**Levent Çakıroğlu**  
CEO

## İÇİNDEKİLER

**İmtiyaz Sahibi**  
**Koç Holding A.Ş. Adına**  
Levent ÇAKIROĞLU (Sahibi)

**Genel Yayın Yönetmeni**  
Oya ÜNLÜ KIZIL

**Sorumlu Yönetmen**  
Şeniz AKAN

**Yayın Koordinatörü**  
Deniz ENBERKER KARAKIŞ

**Yayın Kurulu**  
Serdar TURAN  
Emin GÖRGÜN

**Yayınlar Direktörü**  
Serdar TURAN

**Direktör**  
Emin GÖRGÜN

**Editörler**  
Aynur ŞENOL ALTUN  
Gamze ÜNAL  
Nesrin KOÇASLAN  
Cenk SARIOĞLU  
Simgenur GÜDEBERK

**Art Direktör**  
Aziz KOCABAŞ

**Grafik Tasarım**  
Güven KARAMAN

**Fotoğraf Editörü**  
Şeref YILMAZ

**Collective**

**Kollektif Yayıncılık**  
**Reklam Tasarım ve İçerik**  
**Hizm. A.Ş.**  
Mat-Set Plaza  
Yeşilce Mah. Emektar Sk.  
No:5 Kat:4  
Kağıthane İSTANBUL

**Baskı ve Cilt (Matbaa)**  
Elma Basım  
Halkalı Cad. No: 164  
B-4 Blok Sefaköy-  
Küçükçekmece İSTANBUL  
**Tel:** (0212) 697 30 30  
**Fax:** (0212) 697 70 70

**Yayın Türü**  
Yaygın Yerel Süreli

**Yayın Süresi / Dili**  
Aylık / Türkçe

Bu dergideki yazı ve resimler  
kaynak belirtmek suretiyle  
kullanılabilir.



Bizden Haberler'e ulaşmak  
şimdi çok daha kolay. iPad  
uygulamamız ile dergimiz  
dilediğiniz anda, dilediğiniz  
yerde...



## İÇİNDEKİLER



31 MART'TA GERÇEKLEŞTİRİLEN KOÇ HOLDİNG A.Ş.  
51. OLAĞAN GENEL KURULU'NDA 2014 YILINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN  
BÜYÜK HACİMLİ YATIRIMLARA DİKKAT ÇEKİLDİ.

### 04 Gündem

Koç Topluluğu Satınalma Zirvesi'nde  
Başarı Öyküleri Konuşuldu

Sakarya Ford Trucks 4S Plaza Açıldı

Otokoç Otomotiv'in İlk Avrupa Yatırımı  
Macaristan'a

Arçelik Ödüle Doymuyor

engelsiz.setur.com.tr, Setur'a Ödül  
Getirdi

Koç Topluluğu Şirketleri'ne İki Mixx  
Awards

### 12 Başarılarla Dolu 39 Yıl

Turgay Durak, 39 yıl farklı  
kademelerde devam ettiği  
Koç Topluluğu yolculuğunda  
bayrağı devrederken, ardında  
mevcut başarılarına yenilerini  
ekleyen bir Topluluk bıraktı.



20

## HeForShe Koç Holding Öncülüğünde Türkiye’de

BM Kadın Birimi’nin, herkesi toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın haklarını savunmaya çağıran dayanışma hareketi HeForShe’nin Türkiye kampanyası siyaset, iş, sanat, medya ve spor dünyasından çok sayıda tanınmış ismin desteğiyle başladı.



20

26

## Prof. Dr. Ege Yazgan’ın Penceresinden Ekonomi

Para politikaları ve uluslararası finans konularında önde gelen isimlerden olan Prof. Dr. Ege Yazgan, bu ayki Bakış Açısı bölümümüzün konuğu oldu.

32

## İşimizi Geliştirirken Koç Topluluğu’ndan İlham Aldık

1998 yılından bu yana Tokat’ta faaliyet gösteren Aygaz Ayık Ticaret Genel Müdürü Yavuz Ayık, “Tüm yatırım kararlarında şirketimizin gücünden ve istikrarlı yapısından olumlu etkilendik.” diyerek, Koç Topluluğu’nun vizyonları üzerindeki etkisini anlatıyor.

38

## Mumbai’nin Servis Mükemmeliyet Modelleri

Şehirdeki dabbawalalar şirketinize kalite hakkında neler öğretebilir?

30

## Sevgi Gönül, Sanat Gecesi ile Anılmaya Devam Ediyor

Geleneksel Sevgi Gönül Sanat Gecesi’nde, VKV Koç Özel İlkokulu, Ortaokulu ve Lisesi öğrencilerinin sanatın farklı dallarında ortaya koydukları performanslarla, Sevgi Gönül saygıyla anıldı.

34

## Geleneksel Tariflere Modern Dokunuşlar

Türkiye’nin yerel ürünlerini ve mutfaklarını hem ulusal hem de uluslararası çapta hakettiği yere koymayı hedefleyen profesyonel çabalar gün geçtikçe artıyor. Yetenekli şef Maksut Aşkar, kendine has tanımları ve tarifleriyle mutfakta yeni bir dönem başlatıyor.

44

## “Yine En Güzeli İstanbul!”

Murat Belge, İstanbul’u anlatan kitaplara imza atan, dünyanın birçok şehrini gördüğü halde “Yine en güzeli İstanbul” diyebilen bir yazar. şehrin belki de en güzel olduğu bahar aylarını karşılarken, Murat Belge’yle bir İstanbul sohbeti gerçekleştirdik.



# Koç Holding'in 51. Olağan Genel Kurulu Gerçekleşti

KOÇ HOLDİNG'İN 51'İNCİ OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI, 31 MART'TA GERÇEKLEŞTİRİLDİ. KOÇ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI MUSTAFA V. KOÇ, KOÇ TOPLULUĞU'NUN UZUN ZAMANDIR HEYECANLA ÜZERİNDE ÇALIŞTIĞI, GURUR DUYDUĞU PROJELERİN 2014'TE DEVREYE GİRDİĞİNİ HATIRLATARAK ELDE EDİLEN BAŞARILI SONUÇLARA DİKKAT ÇEKTİ.



## Koç Holding A.Ş. 51. Olağan Genel Kurul Toplantısı

Koç Holding'in 51. Olağan Genel Kurulu'nda yatırımcılar, pay sahipleri, iş ortakları ve çalışanlara seslenen Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Koç Topluluğu olarak dünyada gerek ekonomik gerek politik açıdan gündemi yoğun geçen bir yıl olan 2014'ü başarılı sonuçlarla kapattıklarını söyledi. Uzun zamandır heyecanla üzerinde çalışılan, gurur duyulan projelerin 2014'te devreye girmesinin önemli olduğunu söyleyen Mustafa V. Koç, " 'Biz değilsek kim' dedirten bu başarılarla tüm çalışanlarımızla birlikte imza attık" dedi.

**MUSTAFA V. KOÇ: "FARK YARATABİLDİĞİMİZ SEKTÖRLERDE YER ALMAK, STRATEJİMİZİN TEMEL UNSURLARI ARASINDA"**

2014 yılını ve dünyadaki ekonomik gelişmeleri değerlendiren Mustafa V.

Koç, altı yıl önce global krizin başladığı Amerika'da, geçtiğimiz sene konut ve istihdam piyasasından gelen olumlu sinyallerin, krizden çıkış yolunda çok büyük bir aşama kaydedildiğine işaret ettiğini söyledi. Mustafa V. Koç, FED'in, politika faizini artıracığı yönündeki beklentilerin de buna paralel olarak gerçekleştiğini ifade etti. Türkiye'nin 2014'te seçimler, Orta Doğu'da yaşanan çatışmalar, Rusya/Ukrayna krizi, FED'in faiz artırım beklentisi, petrol fiyatlarının düşüşü gibi her biri başlı başına çok önemli olayları art arda yaşadığını söyleyen Mustafa V. Koç, bu gelişmelere rağmen Koç Topluluğu olarak 2014 yılını da başarılı sonuçlarla kapattıklarını söyledi. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için 2014'te büyümenin ana gündem maddesi olduğunu belirten Mustafa V. Koç, "Bu noktada 2015 yılında Türkiye'nin devir aldığı G-20

başkanlığı çerçevesinde açıklanan, yatırım, büyüme, istihdam ve kadınlara fırsat eşitliği aksiyon planlarını cesaret verici buluyor ve destekliyoruz" dedi.

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Koç Topluluğu'nun Türkiye'nin en çok Ar-Ge harcaması yapan kuruluşu olarak yenilikçi ve geniş ürün gamını yüksek hizmet kalitesiyle birleştirdiğini ve rekabet gücünü artırdığını belirterek, "Fark yaratabildiğimiz ve rekabet avantajımızın yüksek olduğu sektörlerde yer almak, stratejimizin temel unsurları arasında. Uluslararası ortaklıklar ve işbirlikleriyle güçlü ve esnek yönetim felsefemizi, üstün rekabet avantajlarımızla uzun vadeli stratejilerimizi bütünleştiriyoruz. Güçlü bilançomuz ve farklı iş alanlarından oluşan dengeli portföy yapımızla sektörel ve coğrafi riskleri asgariye indiriyor; verimliliğe ve



sürdürülebilir kârlılığa odaklanıyoruz” dedi. Türkiye'nin dört bir tarafında gerçekleştirebilecek ekonomik ve jeopolitik dalgalanmaları başarılı bir şekilde yönetebilmek için risk yönetim sistemlerine ve politikalarına çok önem verdiklerine dikkat çeken Mustafa V. Koç, şöyle devam etti: “Yine aynı sebeple, mali yapımızı kuvvetli tutmayı her zaman elzem görüyoruz. Bu çerçevede tasarruf etmeye ve maliyetlerimizi düşürmeye yönelik her türlü faaliyete öncelik veriyoruz. Borçlarımızı uzun vadeye yayarak yönetirken, işletme sermayelerimizin yönetimine de hassasiyet gösteriyoruz. Sürdürülebilirliğe verdiğimiz önem ile hissedarlarımız için değer yaratmaya devam ediyoruz.”

Koç Holding ve Topluluğa ait 11 halka açık şirketin, 2014 yılsonu itibarıyla Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören şirketlerin toplam piyasa değerinin %17'sini oluşturduğuna dikkat çeken Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, “Koç Topluluğu şirketlerinin BIST'in %17'sini oluşturmalarının verdiği sorumluluk bilinciyle Koç Holding, uluslararası standartlarda kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri uygulamaları ile hissedar değerini sürekli artırmak hedefiyle çalışmaktadır” dedi. 2014 yılsonunda Borsa İstanbul Bileşik 30 Endeksi'nin değerinin, önceki yılsonuna göre %29 artarken, Koç Holding'in piyasa değerinin %43 arttığını belirten Mustafa V. Koç, yabancı kurumsal yatırımcıların Koç Holding'e karşı artan ilgisinin, yatırımcı için yarattıkları yüksek değer sonucunu olduğunu ifade etti.

Mustafa V. Koç şöyle devam etti: “Koç Holding'in halka açık hisselerinin yabancı yatırımcılardaki kısmı, Borsa ortalamasının üzerinde, %80,9 seviyelerinde seyretti. Türkiye'deki holding şirketleri net aktif değerlerine ortalama %39 iskonto ile işlem görürken Koç Holding ortalama %1 prim ile işlem gördü. Başarılı iş sonuçlarımızın, uzun vadeli stratejik bakış açımızın, riskleri etkin şekilde yönetirken tüm paydaşlarımızın çıkarlarını koruma hedefimizin,



**Mustafa V. Koç: “‘Dünya çapında önemli bir oyuncu, ülkemizde ve bölgemizde lider olma kararlılığıyla sürdürülebilir ve kârlı büyümeye odaklanıyor, katma değer yaratan yatırımlara imza atmaya devam ediyoruz’”**

finansal sağlamlığımızın ve kurumsal yönetime verdiğimiz önemin, Koç Holding'in hisse değerinin göreceli yüksek performansına yansımaları memnuniyetle görüyoruz.”

Sözlerini sürdürülebilirliğe ve kurumsal yönetime verdikleri önem ile hissedarlar için değer yaratmaya devam ettiklerini ifade ederek sürdüren Mustafa V. Koç, Koç Topluluğu olarak, sadece ekonomik alanda değil, toplumsal fayda yaratmada da öncü rollerini koruduklarını ifade etti. Mustafa V. Koç, “Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarımızla da, hem şirketlerimiz hem de toplum için ‘ortak değer’ yaratmayı sürdürüyoruz dedi. Mustafa V. Koç, 45'inci yılını kutlayan Vehbi Koç Vakfı, 20'nci yıllarını kutlayan Rahmi M. Koç Müzesi ve Vehbi Koç ve Ankara Araştırmaları Merkezi (VEKAM) ile “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” ve “Ülkem İçin” projelerinin ülkemiz için kalıcı çözümler yaratmasını memnuniyetle izlediklerini belirtti. Mustafa V. Koç, yeni projelerinden bir diğeri olan Çağdaş Sanat Müzesi'nin ön hazırlıklarının tamamlandığı müjdesini de verdi.

**TURGAY DURAK: “2014 YILI TARİHİMİZİN EN BÜYÜK ORGANİK YATIRIM DÖNEMİDİ”**

Koç Holding'in 51. Olağan Genel Kurulu'nda değerlendirmeler yapan Koç Holding CEO'su Turgay Durak ise tüm dünyada ve ülkemizde yaşanan

dalgalanmalara rağmen 2014 yılını başarılı sonuçlarla kapattıklarını belirtti. Koç Topluluğu'nun 2014 yılında tarihinin en büyük organik yatırım dönemini yaşadığını söyleyen Turgay Durak, toplam kombine 7,6 milyar TL tutarında rekor bir yatırıma imza attıklarını söyledi. Durak, konsolide cirolarının 68,6 milyar TL, ana ortaklık payı net dönem kârının ise 2,7 milyar TL olarak gerçekleştiğini ifade etti. Türkiye İhracatçıları Meclisi tarafından verilen ihracat ödülleri arasında Koç Topluluğu şirketlerinin başarılarını devam ettirdiğini belirten Durak, “‘Biz değilsek kim’ dedirten büyük atılımlar yaptığımız 2014'te enerji sektöründe liderliğimizi sürdürürken, heyecanla üzerinde çalıştığımız yatırımlarımızı tamamlamanın mutluluğunun yaşadık” dedi.

## RAKAMLARLA

**68,6**

GELİRLER  
(KONSOLİDE-MİLYAR TL)

**3,2**

VERGİ ÖNCESİ KÂR  
(KONSOLİDE-MİLYAR TL)

**7,6**

YATIRIM HARCAMALARI  
(KOMBİNE-MİLYAR TL)

**18,7**

TOPLAM YURT DIŞI  
GELİRLER  
(KOMBİNE MİLYAR  
ABD DOLARI)

**%8**

KOÇ TOPLULUĞU  
KOMBİNE CİRO/  
TÜRKİYE'NİN TAHMİNİ  
GSYH'SI



## Koç Topluluğu Satınalma Zirvesi'nde Başarı Öyküleri Konuşuldu



KOÇ TOPLULUĞU SATINALMA ZİRVELERİ'NİN DÖRDÜNCÜSÜ GENİŞ BİR KATILIMLA GERÇEKLEŞTİRİLDİ.

Koç Holding CEO'su Turgay Durak, Koç Topluluğu grup başkanları ve genel müdürleri, Topluluğun pazarlama, lojistik, malzeme ve hizmet satınalmasından sorumlu yöneticilerinden oluşan yaklaşık 400 kişilik bir katılımı gerçekleştirilen Koç Topluluğu Satınalma Zirveleri'nin dördüncüsü, 16 Mart'ta Zer'in ev sahipliğinde Fenerbahçe Faruk Ilgaz Tesisleri'nde gerçekleştirildi.

Toplantının açılışında Zer Genel Müdürü Aykut Özuner, sunumunda medya sektöründe yıllar bazında oluşan trendler ve Zer üzerinden satınalma yapılan alanlarda yasal, sektörel gelişmelerin işlere olası etkileri hakkında katılımcıları bilgilendirdi.

### MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİ ENTEGRASYONU

Özuner sunumunun sonraki kısmında, 2014 yılı Zer Müşteri ve Tedarikçi Memnuniyeti Ölçümleri sonuçlarını katılımcılarla paylaştı. Zer'in 2015 yılında altyapı iyileştirme çalışmalarına

ve beraberinde müşteri ve tedarikçi entegrasyonları ile verimlilik sağlamaya odaklanacağını belirtti. Özuner ayrıca 2014 yılında başarıyla devreye alınan Tedarikçi Havuzu Yönetimi Sistemi ve projenin ikinci fazı olan Performans Yönetimi hakkında bilgi verdi.

### BAŞARI ÖYKÜLERİ PAYLAŞILDI

Önceki zirvelerde olduğu gibi dördüncü Satınalma Zirvesi'nde de Koç Topluluğu şirketlerinin, başarı öykülerine yer verildi. Tüpraş Mekanik Başmühendisi Onur Çelikel "Know-how içeren teknik projelerde, mühendislik hizmetlerinde elektronik ihale yöntemi ile verimlilik sağlanabildiğinin bir örneği olarak" Tüpraş ve Promena işbirliği ile gerçekleştirilen dev yatırım projesi Rafineriler ve Residium Upgrading Project "RUP" ile ilgili sunum yaptı.

Arçelik Sistem Geliştirme Mühendisi Aykut Özsoy, bir önceki satınalma zirvesinde gündeme gelmiş olan Tedarik Zinciri Güvenliği konusunda yapılan faaliyetler hakkında katılımcıları bilgi-

lendirirken Arçelik Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Tülin Karabük ise Sportif Pazarlama (Sports Marketing) kavramı ve Beko örneği ile ilgili bir sunum yaptı. Sunumunda sportif pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin ve buna paralel olarak pazarlama bütçelerinin her geçen gün arttığını belirten Karabük, Beko örneği ve olumlu sonuçları hakkında katılımcıları bilgilendirdi.

Dış konuşmacı Sean Jefferson/Mind-share sportif pazarlamanın dünyadaki uygulamaları hakkında bir konuşma yaptı.

Zirvenin kapanış konuşmasını yapan Koç Holding CEO'su Turgay Durak, konuşmasına Koç Topluluğu'nda satınalmada ortak dili oluşturmak, ortak satınalma kurallarını tanımlamak üzere hazırlanan Satınalma Yönetim Sistemi Prosedürleri'nin önemini ifade ederek başladı. Durak, 2014 yılı içerisinde tekrar güncellenen prosedürlerin her Topluluk şirketine ve seviyede yaygınlaştırılması gerektiğinin altını çizerek, Zer'in de bu amaçla elektronik ortamda Satınalma Yönetim Sistemi eğitimleri düzenleyeceğini belirtti.

### "TEDARİK GÜVENLİĞİ İTİBAR İÇİN ÖNEMLİ"

Tedarik Zinciri Güvenliği'nin Topluluk itibarı açısından önemini hatırlatan Durak, bu amaçla kurulan komisyonun tanımladığı Koç Topluluğu Güvenli Tedarik Zinciri ilkelerine uyumun tüm firmalar ve birimler tarafından sağlanması gerektiğini belirtti. Durak, konuşmasının son bölümünde satınalma ile yapılacak maliyet tasarrufunun önemini hatırlattı, kaliteden ödün vermeden, süreç ve maliyet iyileştirmelerinin hedef alınmasını, hedeflerin sistematik bir yaklaşımla ele alınarak iyileştirme alanlarının projelendirilmesi ve takibi gerekliliğini ifade etti.



## Sakarya Ford Trucks 4S Plaza Açıldı

FORD TRUCKS'IN 2015 YILINDAKİ İKİNCİ 4S PLAZASI, FORD OTOSAN YÖNETİM KURULU BAŞKANI ALİ Y. KOÇ'UN KATILIMIYLA SAKARYA'DA AÇILDI. BÖYLECE FORD TRUCKS HİZMETİ VEREN TESİS SAYISI 25'E ULAŞTI.

Ford Trucks Sakarya bayi Akgün; müşterilerine satış, servis, ikinci el ve yedek parça hizmetlerini aynı çatı altında vermek için inşa ettiği 4S tesisini törenle hizmete açtı.

Törende konuşan Ford Otosan Yöne-

tim Kurulu Başkanı Ali Y. Koç, 20 yıllık işbirliklerinden ötürü Akgün ailesine teşekkür etti. Ali Y. Koç konuşmasını şöyle sürdürdü: "Biz şirketimize yeni yatırımlar yaparken, bayilerimiz de bizimle birlikte yatırım yapıyor ve bu sayede kamyon bayi ağıımız giderek

güçleniyor. Bugün ağır ticari araç stratejimiz doğrultusunda başlattığımız Ford Trucks yapılanması için 125 milyon TL yatırım yaparak, eskiden ayrı çatılar altında yürütülen satış, servis, yedek parça ve ikinci el hizmetlerini 4S konseptiyle tek çatı altına topluyoruz. Bugünkü açılışımızla birlikte, Ford Trucks hizmeti veren tesis sayımız 25'e ulaştı. 2015 sonu itibarıyla Türkiye genelinde toplam 30 Ford Trucks plaza ile hizmet vermeyi hedefliyoruz."

## Otokoç Otomotiv'in İlk Avrupa Yatırımı Macaristan'a



Türkiye'nin lider otomotiv perakendecisi ve araç kiralama şirketi Otokoç Otomotiv, 2014 değerlendirmelerini ve 2015 yılı hedef ve öngörülerini Genel Müdür Görgün Özdemir, Otokoç Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Dr. M. Önder Kutman, Otokoç Genel Müdür Yardımcısı Uğur Güven, Avis & Budget Genel Müdür Yardımcısı İnan Ekici ve Birmot Genel Müdür Yardımcısı Çağrı Karaoğuz'un katılımı ile düzenlediği

basın toplantısında açıkladı.

Araç kiralama sektörünün parlak bir yıl geçirdiğini belirten Genel Müdür Özdemir, "Yurt dışında Azerbaycan ve Kuzey Irak'ta araç kiralama hizmeti sunuyorduk. 2014 yılında da Kazakistan'da araç kiralama operasyonuna başladık. Yurt dışı araç parkımız bin 500'ü geçmiş durumda. Şu anda Otokoç Otomotiv'in ilk

Avrupa yatırımını, Budget markamızla Macaristan'da hayata geçirmeye hazırlanıyoruz" dedi. 2014 yılında dünyanın lider saatlik araç kiralama firması Zipcar'ı Türkiye'ye getirmek üzere anlaşmaya vardıklarını belirten Özdemir, Zipcar'ın, Avis ve Budget'la beraber 3. araç kiralama markası olarak Otokoç Otomotiv'e dinamizm katacağını söyledi.

### "BU YIL OTOMOTİV PAZARI YÜZDE 11 BÜYÜYECEK"

Toplam otomotiv pazarının 2014 yılında yüzde 9,3 daraldığını belirten Özdemir daralmadaki en önemli etkenin yükselen ÖTV oranları ve ekonomik dalgalanma olduğunu belirtti. Özdemir, "2015 yılının planlamasını yaparken 2014'e benzer bir tablo olacağını öngörmüştük ancak yılın ilk 2 ayında olumlu bir gidişat var. Pazarın yüzde 10-11 aralığında büyüyecek, 900 binli seviyelere yaklaşacağını düşünüyoruz" dedi.



## DAYANIKLI TÜKETİM

## Arçelik Ödüle Doymuyor

ARÇELİK TASARIMLARI VE İŞLETMELERİ İLE DÜNYANIN SAYGIN KURUMLARI TARAFINDAN DÖRT ÖDÜLE LAYIK GÖRÜLDÜ.



### ARÇELİK İŞLETMELERİNE JAPONYA'DAN 2 ÖDÜL

Arçelik'in Elektrik Motorları İşletmesi ile Pişirici Cihazlar İşletmesi, Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) tarafından iki ödüle layık görüldü.

Arçelik'in Çerkezköy'de bulunan Elektrik Motorları İşletmesi Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) tarafından gerçekleştirilen denetimler sonucunda dünyada elektrik motorları sektöründe ilk ve tek olan "Advanced

Special Award for TPM Achievement" ödülünün sahibi oldu. Bolu Pişirici Cihazlar İşletmesi de "Special Award for TPM Achievement" ödülünü aldı. TPM ödülleri, 18 Mart'ta Japonya'nın Kyoto şehrinde düzenlenen törenle sahiplerini buldu. Total Productive Maintenance (TPM) ödülü, JIPM tarafından 1971 yılından beri her yıl dünyanın değişik ülkelerinden başvuran ve bağımsız Japon profesörler tarafından yapılan iki aşamalı denetimlerden başarıyla geçen firmalara veriliyor. Arçelik işletmeleri

arasında bu ödülü ilk kez Eskişehir Buzdolabı İşletmesi almaya hak kazanmıştı.

### IF DESIGN'DA ARÇELİK RÜZGARİ

Mutfak cihazları alanında cihaz kontrolünde yeni bir çağır açan VUX (Virtual User eXperience - Sanal Kullanıcı Deneyimi) teknolojisi ve modern, kullanıcı dostu bir pişirme sistemi olan Luminist Cast Ocak, Arçelik'e iki tasarım ödülü getirdi. Tasarım alanında dünyanın en prestijli ödülllerinden biri olan IF Design'da VUX ve Luminist Cast teknolojileriyle ödüle layık görülen Arçelik'in ödülünü Almanya'nın Münih kentinde düzenlenen törende Arçelik Endüstriyel Tasarım Ekibi aldı.

Işıklı yansıtma ve sanal kontrol yüzeyi ile mutfak deneyimini geliştiren VUX, mutfaktaki ağa bağlı bulaşık makinesi, ocak ve davlumbazı kullanıcının ihtiyaçlarına göre tezgâhın farklı alanlarına yansıtılan merkezi bir ara yüzden kontrol edebiliyor.

## TURİZM

## engelsiz.setur.com.tr, Setur'a Ödül Getirdi

SETUR, GÖRME ENGELLİ MİSAFİRLERİ İÇİN TASARLADIĞI ENGELSİZ.SETUR.COM.TR WEB SİTESİ İLE ULUSLARARASI ÖDÜL PROGRAMI "THE STEVIE AWARDS" TA GÜMÜŞ MADALYA KAZANDI.

Setur, turizm sektöründe bir ilki gerçekleştirerek görme engelli misafirlerinin tatillerini kendilerinin seçebilmesi için tasarladığı engelsiz.setur.com.tr ile dünyanın en kapsamlı ve beğenilen ödül programlarından "The Stevie Awards"ta, "Yılın İş Geliştirme Başarısı - Medya&Etkinlik, Seyahat ve Servis Endüstrisi" kategorisinde gümüş madalya aldı. Ödüller, 27 Şubat tarihinde Las Vegas'ta düzenlenen gala yemeğinde sahiplerini buldu. Setur Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdürü Selen Sözer, "Oluşturduğumuz web

sitesinin birçok şirkete örnek olacağını düşünüyor ve görme engellilerin hayatın içerisinde daha çok yer alabilecekleri projeler geliştirmeye devam ediyoruz. 3 bin 300'ü aşkın kuruluşun başvurduğu "The Stevie Awards"ta birçok global markayı geride bırakarak gümüş madalyaya layık görülmek bizi çok gururlandırdı, emeği geçen herkese teşekkür ediyorum" dedi.

Setur, turizm alanında, Türkiye'de yaşayan 200 binden fazla görme engellinin erişebileceği ve rahatlıkla kul-

lanabileceği engelli dostu web sitesi engelsiz.setur.com.tr'yi Nisan 2014'te kullanıma açtı. Mobil uyumlu engelsiz.setur.com.tr, görme engelliler için içerik ve kullanım kolaylığı sunuyor. Kullanıcılar, sitede yer alan içerikleri ekran okuyucu yardımı ile dinleyebilirken tek bir tuşa (Tab tuşuna) basarak içerikler arasında geçiş sağlayabiliyorlar.

Web sitesinin yapılış aşamasında Boğaziçi Görme Engelliler Teknoloji ve Eğitim Laboratuvarı ile Alternatif Yaşam Derneği gibi eğitim ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte çalışıldı. Geliştirilme sürecinde görme engellilerin bizzat rol aldığı ve 600'e yakın tesise ait binlerce görselin betimlendiği site, görme engellilerin ilk kez tesisleri hayal edebilmesine olanak sağlıyor.

# DenizTemiz Derneği/TURMEPA 20 Yılı Geride Bıraktı

DENİZTEMİZ DERNEĞİ, TEMİZ LİMANLARA ULAŞMAK AMACIYLA ÇIKTIĞI YOLCULUKTA 20 YILI GERİDE BIRAKTI.



Mavi bir gelecek ve yeşil bir Türkiye için çalışan DenizTemiz Derneği (TURMEPA), 20 yılı geride bıraktı. 20 yıl önce Rahmi M. Koç'un kurucu başkanlığında, Deniz Ticaret Odası ile birlikte 8 Nisan 1994'te denizlere açılan derneğin yeni yaşını kutlamak için Kurucu ve Onursal Başkan Rahmi M. Koç ile Yönetim Kurulu Başkanı Tezcan M. Yaramancı'nın ev sahipliğinde gece düzenlendi. Denizlere gönül veren isimlerin katıldığı gecede Yönetim Kurulu Başkanı Tezcan M. Yaramancı, Kültür ve Turizm Bakanı Ömer Çelik'e plaket takdim etti.

Gecede ayrıca Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ali Y. Koç, Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, Yılmaz Ulusoy Holding Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Ulusoy ve Sanko Holding Yönetim Kurulu Üyesi Turgut Konukoğlu'na da 20'nci yıl özel teşekkür plaketi verildi.

Derneğin çalışmalarını değerlendiren TURMEPA Yönetim Kurulu Başkanı Tezcan M. Yaramancı, "TURMEPA destekçileri sayesinde büyüdü, bugünlere geldi. Mavi bir gelecek ve yeşil bir

Türkiye için TURMEPA 20 yıldır mücadele ediyor. Hepimizin desteğiyle bu mücadele güçlenerek sürecek. Desteğiniz için teşekkür ediyorum; ancak sizler de farkındasınız, özlediğimiz ve gelecek nesillere bırakmakla sorumlu olduğumuz temiz limanlara daha ulaşamadık. Bir hayli yol aldysak da, daha gidilecek uzun bir yolumuz var. 20 yılda kılavuz misyonunu tamamlayan TURMEPA, artık tüm Türkiye'yi kucaklayarak eğitim modellerini ve yeni büyük projeleri gerçekleştirmek için yeniden rotasını belirledi" diye konuştu.

## "16 MİLYON ÖĞRENCİYE ULAŞTIK"

Denizlerin kurtarılması için gelecek nesillerin bilinçlendirilmesine de önem verildiğini söyleyen Yaramancı, bugüne kadar derneğin faaliyetleriyle 7,5 milyona yakın öğrenciye çevre dersleri verildiğini, 10 bini aşkın eğitimci yetiştirildiğini ve TURMEPA eğitimlerinin 16 milyon öğrencinin hizmetine sunulduğunu kaydetti. TURMEPA'nın, atık alım teknolojileriyle her sene Ege ve Akdeniz kıyılarında binlerce ton sıvı ve katı atık topladığını hatırlatan Yaramancı, "Sadece son dört yılda 20 bine yakın

## ALANINDA LİDER SİVİL TOPLUM KURULUŞU

DenizTemiz Derneği/ TURMEPA 20 yıl önce 8 Nisan 1994'te ülkemiz deniz, kıyı ve su varlıklarının kirliliğine dikkat çekmek ve korunması için hayati adımların atılmasını sağlamak amacıyla yola çıktı. Bu yolculukta kamu ve özel kuruluşlarla birlikte ilerleyen TURMEPA, artık proje üreten, projeleri örnek alan, çevre ödülleri geliştiren, uluslararası konferanslar düzenleyen, deniz ve su varlıkları konusunda referans alınan lider bir sivil kuruluş haline geldi.



tekmeden, 16 milyon litreyi aşkın atık su, 30 bin litreyi aşkın sintine ve 170 bini aşkın jumbo boy poşet katı atık toplandı" dedi.

Çevre eğitimi için modüller üreten dernek, uzmanlara hazırlattığı deniz odaklı çevre eğitimini Fatih Projesi ile tüm öğrencilerin hizmetine sundu. Geçmişte "Sınırsız Mavi" projesi ile tüm kıyı illerde okullarda eğitici eğitimleriyle öğrencilere çevre eğitimi verilmesini sağlayan TURMEPA, son iki yıldır da "Mavi Kuşak Hareketi - İstanbul Boğazi" projesini yürütüyor. Bu arada her yıl Masmavi Deniz Eğitim Kampı'nı yanı sıra Sualtı Atık Sergisi ve Eğitim Atölyesi ile de, çevre bilincini davranış şekline dönüştürmeye çalışıyor.



## BİLGİ GRUBU

## KoçSistem, EUREKA ITEA Yönetim Kurulu'na Seçildi

AVRUPA BİRLİĞİ'NİN YENİ TEKNOLOJİLER VE PROJELER GELİŞTİRMEK ÜZERE OLUŞTURDUĞU EUREKA ITEA 3 ORGANİZASYONUNUN YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİNE SEÇİLEN KOÇSİSTEM, AVRUPA'NIN GELECEĞİNİ ŞEKİLLENDİREN AR-GE ÇALIŞMALARININ BELİRLENMESİNDE SÖZ SAHİBİ OLACAK.

Uzun yıllara dayanan teknoloji birikimi, sahip olduğu kabiliyetler, Ar-Ge alanında elde ettiği deneyim ve ITEA şemsiyesi altında yaklaşık beş yıldır sürdürdüğü başarılı faaliyetleri sonucu EUREKA ITEA 3 Yönetim Kurulu Üyeliğine davet edilen KoçSistem, ülkemizi temsil eden iki şirketten biri oldu. KoçSistem, yeni görevi ile Avrupa'nın geleceğini şekillendirecek Ar-Ge projelerinin belirlenmesinde de söz sahibi olacak. Geçtiğimiz günlerde Berlin'de gerçekleşen Yönetim Kurulu toplantısındaki imza töreni ile ITEA 3 üyeliğini resmileştiren

KoçSistem'i kurulda, şirket Genel Müdürü Mehmet Nalbantoğlu ile İş Uygulamaları ve Ar-Ge Direktörü Ömer Özgür Çetinoğlu temsil etti.

KoçSistem Genel Müdürü Mehmet Nalbantoğlu konuyla ilgili yaptığı açıklamada; ITEA 3 Yönetim Kurulu Üyesi olarak dünyanın önde gelen şirketleri ile Avrupa'nın geleceğinde söz sahibi olmaktan mutluluk duyduklarını ifade etti. Nalbantoğlu, konuşmasına şu sözlerle devam etti: "Teknolojiyi üreten ve bunu kurumsal şirketlere çözüm ve hizmet olarak sunan KoçSistem, ITEA 3' ten

gelen davet neticesinde, Avrupa'nın rekabetçi gücünü destekleyerek geleceğini şekillendirecek Ar-Ge projelerinin belirlenmesinde de karar verici rol üstlenecek. 70'inci yılımızı kutladığımız bugünlerde aldığımız bu anlamlı sorumluluğu sadece şirketimizin bir kazanımı değil, Türk teknolojisinin küresel pazarlardaki etkinliğini artırması ve ülkemizin 2023 Vizyonu'na katkı sağlaması açısından da önemli bir fırsat olarak görüyoruz."

### KOÇSİSTEM'İN KONSORSİYUM LİDERİ OLDUĞU BAAS'A ÖDÜL

KoçSistem'e bir diğer güzel haber de toplantı ile eş zamanlı Berlin'de düzenlenen Co-Summit 2015 etkinliğinden geldi. Etkinlik kapsamında, KoçSistem'in Türkiye Konsorsiyum lideri olduğu "BaaS" projesi, "Fuar Ödülü"ne layık görüldü. BaaS (Building as a service) projesi ile bina otomasyon sistemlerinin bilişim ve haberleşme teknolojileri üzerinden entegre edilmesi ve son kullanıcılara bina yeteneklerinin farklı servislerle sunulabilmesi hedefleniyor.

## KOÇ TOPLULUĞU

## Koç Topluluğu Şirketlerine İki Mixx Awards

KOÇ TOPLULUĞU ŞİRKETLERİ, TOPLAM 28 KATEGORİDE YILIN EN BAŞARILI DİJİTAL KAMPANYALARININ ÖDÜLLENDİRİLDİĞİ MIXX AWARDS'DA İKİ ÖDÜLE LAYIK GÖRÜLDÜ.

Dijital pazarlama iletişiminin sonuç odaklı, hesap verebilir yapısını yenilikçilik ve yaratıcılıkla harmanlayan Mixx Awards'un 2014 Ödül Töreni, 3 Mart Salı akşamı İstanbul Four Seasons Bosphorus'ta gerçekleştirildi. Dijital pazarlama iletişimi sektöründe bu yıl 5. kez düzenlenen ödül töreninde Koç Topluluğu şirketleri iki ödüle layık görüldü.

100 ajans ve 131 reklamverenden 568 projenin, "Araç, Yöntem ve Platformlar" ile "Stratejiler ve Hedefler" olmak üzere iki ana bölüme ayrılan toplam

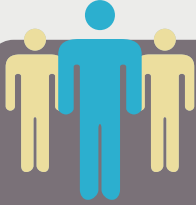
28 kategorideki zorlu rekabetinin sonucunda toplam 72 çalışmaya ödül verildi. Yılın en başarılı dijital kampanyalarının ödüllendirildiği gecede Koç Topluluğu şirketleri bir altın ve bir bronz ödüle layık görüldü.

"Marka Destinasyon Siteleri ve Mikro-siteler" kategorisinde Altın Mixx ödülü, Tat Gıda'nın olurken, "Veriden Esinlenen Yaratıcılık" kategorisinde ise Tanı ve Koçtaş, kampanyaları "Sepetinde Ürün Bırakan Müşterilere Hedefli Email Kampanyası" projesiyle Bronz ödüle layık görüldü.



## Koç Topluluğu Sağlık Sigortası Police Teminatları Artık Daha Kapsamlı

- 2014 yılında Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün, Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı ve Ram Sigorta'nın katılımıyla yürüttüğü proje ile yeni dönemde Koç Topluluğu Sağlık Sigortaları'nda tüm çalışanlara yönelik birçok iyileştirmeler yapıldı.
- Proje esnasında, piyasa analizlerinin yanında, benchmark çalışmalarını yapılarak, mevcut teminatların kullanımı detaylı olarak analiz edildi. Yapılan bu çalışmaların sonucunda Koç Topluluğu'na en uygun teminat yapısı tasarlanarak, 2015 yılı Sağlık Sigortası poliçelerinde devreye alındı.
- Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na üye tüm çalışanların faydalanabildiği poliçede, öncelikli olarak tüm kıdem grupları için yatarak tedavi teminatı limitsiz hale getirildi.
- Bir diğer iyileştirme, ayakta tedavi teminat limitlerinde yapılan artışlar oldu. İkinci ve üçüncü kıdem gruplarının limitleri sırasıyla %12 ve %22 yükseltildi. Bunun sonucunda, ayakta tedavi teminatı limiti ikinci kıdem grubu için 2.600 TL, üçüncü kıdem grubu için ise 2.300 TL oldu.
- Koç Vakfı Sağlık Sigortası'nda yapılan iyileştirmelerle birlikte, 2015 yılında Üst Düzey ve Orta Kademe Tamamlayıcı poliçe sahiplerine de ilave avantajlar getirildi.
- Önceki yıllarda, Koroner BT Anjiyografi gibi kalp ve damar hastalıklarının önlenmesi için mutlaka yapılması gereken bir paneli içeren check-up programı, 50 yaşın altındaki Üst Düzey Yöneticilere iki yılda bir olarak sunulmaktaydı. Yapılan düzenlemeler neticesinde, 2015 yılında check-up hakkı yaştan bağımsız olarak her yıl aynı içerik doğrultusunda sunulmaya başlandı.
- Orta Kademe Tamamlayıcı poliçe sahibi Yöneticilere yönelik olarak ise, Koç Üniversitesi Hastanesi işbirliğiyle 2015 yılına özel bir check-up kampanyası tasarlandı.
- 2014 yılı Ekim ayında faaliyetlerine başlayan Koç Üniversitesi Hastanesi, deneyimli ve uzman kadrosu ile uluslararası standarttaki kaliteli hizmetlerini en son teknoloji ile destekliyor. Orta Kademe Tamamlayıcı Sağlık Sigortası bulunan Koç Topluluğu Yöneticileri, 2015 yılında Koç Üniversitesi Hastanesi'nde ücretsiz olarak check-up yaptırabilecekler.



**Tüm kıdem grupları için  
Yatarak Tedavi limitsiz hale  
getirildi.**



Koç Vakfı Sağlık Sigortası'na yönelik diğer bir önemli iyileştirme, kritik hastalıkların tedavi sürecinde sağlandı. Kemoterapi, radyoterapi ve

diyaliz işlemleri teminatı, ikinci kıdem grubu için %22, üçüncü kıdem grubu için ise %79 yükseltilerek 25.000 TL'ye getirildi. Ayrıca, ilgili işlemler

için daha evvel %25 olarak alınan katkı payının, tetkik harici işlemlerde kaldırılarak, %100 sigorta ödemeli halde sunulmasına başlandı.

**Kemoterapi,  
radyoterapi  
ve diyaliz  
işlemleri  
teminatı,  
ikinci kıdem  
grubu için  
%22 arttı.**

**%22**

**Kemoterapi,  
radyoterapi  
ve diyaliz  
işlemleri  
teminatı,  
üçüncü  
kıdem grubu  
için %79 arttı.**

**%79**

**Sigorta  
Ödeme  
Oranı**

**%100**



# BAŞARILARLA DOLU 39 YIL



TURGAY DURAK, 39 YIL FARKLI KADEMELERDE DEVAM ETTİĞİ  
KOÇ TOPLULUĞU YOLCULUĞUNDA BAYRAĞI DEVREDERKEN, ARDINDA  
MEVCUT BAŞARILARINA YENİLERİNİ EKLEYEN  
BİR TOPLULUK BIRAKTI.



Bugün 89. yaşını kutlayan Koç Topluluğu'nun "100 yıllık şirket olma" hedefine önemli katkılar sağlayan Turgay Durak, 39 yıllık yolculukta hem Türk iş dünyası hem de Koç Topluluğu için önemli bir liderlik örneği oluşturdu. Yıllar boyu süren iş yaşamında Koç Topluluğu adına önemli çalışmaların altına imzasını atan, öngörü ve kararlarıyla değer katan Turgay Durak'ın CEO'luğu döneminde Koç Holding, dünyanın sayılı şirketleri arasında yer almaya, uluslararası yatırımlar ve satın alımlarla daha da büyümeye devam etti. Bayrağı yeni nesile devrederek aktif iş yaşamını sonlandıran Turgay Durak, iz bırakan anılarını ve bundan sonraki planlarını Bizden Haberler Dergisi'ne anlattı.

**Kariyerinizin başladığı ilk günlere dönersek, Koç Topluluğu'nda CEO'luğa uzanacak kadar başarılı ve uzun soluklu bir iş yaşamınız olacağını tahmin eder miydiniz?**

Otosan'da işe başladığım yıllarda Genel Müdürümüz rahmetli Erdoğan Gönül Bey, Genel Müdür Muavinimiz rahmetli Süreyya Bey idi. Benim ise Mühendislik Daire Müdürü olan Ali İhsan İlkbahar Bey'den daha yukarıyla mülakat yapma imkanım doğal olarak olmamıştı. Genç bir mühendis, bir pazarlama uzmanı veya işletme okumuş bir kişinin ilk iş müracaatında görüştüğü en yüksek makamdaki yöneticiden etkilendiğini düşünüyorum. Açıkçası ben de Ali İhsan İlkbahar Bey'in üstlendiği mühendislik daire müdürlüğü görevine bir gün gelebilir miyim diye içimden geçirmiştım.

Otosan'da çalışmaya başladıktan sonra gerek iş arkadaşlarıyla olan kuvvetli ilişkiler, gerekse özellikle o dönemin getirdiği, bürokratik sorunlarla mücadelede ortaya konan dayanışma beni şirkete daha da bağladı. Türkiye'nin ekonomik olarak sıkışık olduğu, dönemin Başbakanı Süleyman Demirel'in "70 cent'e muhtacı" dediği bir dönemde, sürekli bir mücadele ile, yurtdışından ithal edilmesi gereken ham maddeler için döviz temin edilmesi, bir yandan parça ikmalinde yaşanan sorunların giderilmesi, öte yandan

da enerji kısıntısı nedeniyle dur-kalk imalat gibi çeşitli sorunlar vardı. Böyle bir dönemde Otosan'da ortaya konan dayanışma ruhu bende "Burada yerimi buldum, devam edeyim" hissini doğurdu.

Dönemin Türkiye'sinde yaşanan sıkıntı bir yana, Koç Topluluğu da sürekli yenilik ve yatırım yapıyor, işleri büyütüyordu. Koç'un adı ise şimdi olduğu gibi o dönemde de çok çok önemliydi. Sadece iş çevresi bakımından değil, sosyal sorumluluk çatısı altında topluma yardım konularında da önde gelen bir topluluk... Bütün Koç Ailesi bugün olduğu gibi o dönemde de önemli birer örnek teşkil ediyordu... Bunlar da insanın "Bu Topluluk'ta devam ederim" demesini sağlayan hususların başında geliyor.

**Rahmi M. Koç ve Mustafa V. Koç'la çalışma imkanınız oldu. Onların öne çıkan özelliklerini ortaya koyan anılarınız da vardır mutlaka...**

Hani bir laf var ya "değişmeyen tek şey değişimin tek kendisidir" diye. Yönetim tarzı, çalışanlara yaklaşım tarzı da değişiyor. Giderek insanları daha kucaklayan, daha motive eden, talimat vermektense yön veren, öne-ride bulunan, alternatifleri gel beraber değerlendirelim demenin doğruluğunu gösteren bir süreç var. Zaman buradaki baş aktör.

Rahmi Bey ile bire bir çalıştığımız zaman ile Mustafa Bey ile çalıştığımız zamanlar arasında da bu gelişimi görmek mümkün. Rahmi Bey yeniliklere ve modern yönetim tekniklerine çok açık bir liderdir. Bunun bir örneği olarak hâlâ hafızamdan çıkmayan anekdot şudur: Yıl 1985... İnönü fabrikasının yatırımları 20-25 milyon dolar tutmuş, çok büyük devalüasyon olduğu için kur farkından dolayı zarar var. Talep de düştüğü için şirket 24 milyon dolarlık toplam zarara doğru gidiyor. Bu sırada bizim malzeme ikmal sistemimizi düzeltebilmek için 1 milyon dolarlık bilgisayar yatırımı yapılması lazım. Yönetim Kurulu'nda bu konu ileri-geri çok uzun konuşuldu.

Yönetim tenkit ediliyor. "Hem zarar ediyorsunuz, hem de kalkıp ne zaman ne kadar yararlı olacağı hakkında somut cevaplar verilemeyecek olan bir ERP projesine bizi sürüklüyorsunuz" gibi tenkitler var. Yönetim Kurulu Başkanımız Rahmi M. Koç, Yönetim Kurulu Başkan Vekilimiz rahmetli Bernar Nahum... Ali İhsan Bey anlattı, anlattı... Muavin olarak Süreyya Bey özellikle yan sanayicilerle olan fatura işlerinin düzene gireceği konusunda da projenin gerekliliğini savundu. Ancak o anda oylama yapılsa "Bu yatırımı şimdi yapmayın, hele bir kârâ geçin" denirdi. Rahmi Bey tartışmaların alevlendiği bir sırada, konuya başkan olarak müdahale etti ve "Bu devir öyle bir devir ki böyle bir program muhasebecinin hesap makinesi, mühendisin slide ruler'ı gibi gerekli bir ekipmandır. Ben onaylıyorum, alsınlar çalıştırsınlar, yararını şirket görecektir" dedi. Böyle bir yorumla konuyu kapattı. Bu, Rahmi Bey'in vizyonerliğinin en önemli göstergelerinden biridir benim için.

Kocaeli fabrikası inşaatları başladı, sene 1998. Ondan sonra 1999'da yaşanan Gölçük depremi nedeniyle 6-7 ay ara verildi. 2000'de Ford Otosan Genel Müdür Başyardımcısı oldum. O zaman üretim, yatırımlar, satınalma ve ikmal ile lojistik bana bağlandı. O dönemde Mustafa V. Koç Bey ise İnşaat ve Maden Grubu Başkanı, tabii Garanti İnşaat ona bağlı. Rahmi M. Koç Bey ise, Ford Otosan Yönetim Kurulu Başkanı ve Koç Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı'ydi. Ve her inşaatla olduğu gibi bir miktar gecikme var. İşveren olarak Otosan, inşaat şirketinin geciktirdiğini söylüyor. İnşaat şirketi ise "Projeler karışık, biraz eksik, revizyon gerekiyor, karar verilmesi gereken konularda işveren olarak Otosan gecikiyor" diyor. Böyle bir dönemde Rahmi Bey yalnızca Türk yöneticilere bir mektup yazdı. Özetle: "Hem devlete, hem yabancı ortaklara mahcup olmayalım. Bu işi bitirmek için bastırın, üstün gayretle bastırmanızı istiyorum" dedi. Bunun üzerine de İnşaat ve Maden Grubu Başkanı olarak Mustafa Bey sık sık toplantılara katılmaya başladı. Toplantılarımız çok ateşli geçiyordu.



"Çoğu kişi bilmez, benim eşimin ailesi Ankara Ayaş'lıdır. Vehbi Bey'in eşiyle, eşimin babası da uzaktan akrabadırlar. Vehbi Bey, eşimin ailesinin büyüğü olarak davet edildiği nişan törenimizde yüzüklerimizi takmıştı."



Yine böyle bir toplantıda fazla sert konuşmuşum. Çıktıktan sonra farkettim aslında. Toplantı sonrasında üzerinde "Özel" ibaresi bulunan Mustafa V. Koç imzalı bir mektup aldım. Mektubun özeti: "Özünde haklısın ama söyleme tarzın nedeniyle haksızlığa düştün. Bir daha böyle yapma." Tabii böyle bir durumda insan ne yapacağını şaşırıyor. O bana büyük bir ders oldu.

#### Sizde iz bırakan zorluklar nelerdi?

İnönü projesine götüreceğim sizi o zaman... İnönü projesinin finansmanı şu şekilde oluştu: Koç Topluluğu Citibank'tan 20 milyon dolar borç aldı, 8 milyon dolar Otosan'a, 8 milyon dolar Arçelik'e, kalan 4 milyon dolar da ufak projeler için verildi. Otosan 8 milyon dolarla İnönü'deki binaların inşasına başladı. Bu kredinin önemli bölümü yurtdışından gelecek makinelerin kredi sözleşmelerinin yüzde 15 peşinatı olarak kullanılacaktı. İnönü

makinelerinin neredeyse tamamı aynı kredi bazında alındı. Sözleşmeler imzalandı, Merkez Bankası'na gidildi. Biz "Yüzde 15 peşinatın transferi için müsaade edin ve dövizini yollayın. Kalan yüzde 85 için de kredi sözleşmesine onay verin" talebinde bulunduk. Merkez Bankası'nın cevabı ise "Bu aynı dış kredidir. Devlet, sözleşmesi yapılan makinelerin fiyatlarının uygun olduğundan, faizlerinin düşük gösterilip yüksek faizin fiyatın içine enjekte edilmediğinden emin olmak için, Fiyat Tescil ve Tetkik Dairesi'nden hem teknik olarak hem de rekabete karşı fiyatların uygun olduğu ile ilgili onay raporu gerekiyor" oldu. Sözleşmeler, firmaların proforma faturaları ve o işleri yapmak için başka firmaların verdiği teklifleri dosyalar haline getirdik. Ve ben 4 ay kadar fabrikada çalışmadım, Pera Palas'tan aşağı Şişhane'ye doğru giden yol üzerinde, öğretmenevinin yanındaki Fiyat Tescil ve Tetkik

Dairesi binasında çalıştım. Müdürün adını bugünkü gibi hatırlıyorum: Kadri Bey... Onun odasında her sabah rapor verip, iki uzman arkadaşla tek tek makinelerin üzerinden geçip, "Niye aldık, niye bu makine biraz ucuz" konuştuk, konuştuk, anlattık... Bazen "Bir tane daha Fransız teklifi bulamadın mı? Git, al" dediler, sonuçta dört ay geçtikten sonra bizim dört klasör proforma faturalara damga vurulmuş, önüne de A4'ün yarısı kadar bir kağıda şu yazılmıştı: "İncelenmiş, fiyatların ve teknik içeriğin uygun olduğu kanaatine varılmıştır." Üç satırlık onay yazısını elime alınca, koşa koşa Otosan'a gittim, Mühendislik Daire Müdürümüz Ali İhsan Bey'in önüne çıktım, "Onayı aldık" dedim.

Ali İhsan Bey, "Bu çok önemli bir haber, Erdoğan Bey'e git, anlat" dedi. Ben o tarihte şefim. Tabii üstümde Müdürüm Alper Baran Bey var. Dört kademe yukarıya beni yolladılar yani... Erdoğan Bey'in odasına gittik. Yardımcısı Mücella Hanım'a "Gelsin" dedi. Girdim içeri. Hazır olda duruyorum, dosyalar kolumun altında... "Kredi uygunluk onayını aldık" dedim. "Gel seni bir öpeyim" dedi. Masasından kalktı, odanın ortasına kadar gelecekte öptü beni. Tabii genç bir mühendis olarak, benim için unutulmaz bir andı. Erdoğan Bey cana yakındı, insanları kucaklayan bir yapısı vardı. Ancak kızdığına da çok kızardı.

#### Koç Topluluğu'nun geleceğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Petrol ithalatımızı ve ihracatımızı hariç

#### TURGAY DURAK'IN KOÇ TOPLULUĞU'NDA ÜSTLENDİĞİ GÖREVLER







tatarsak, Koç Topluluğu'nda sanayi, turizm ve perakende şirketlerimizi bir araya koyduğumuzda elde ettiğimiz net döviz fazlasının artarak devamını sağlayacak bir yapı kurduk. Bu yapıyı geliştirerek devam ettirmemiz gerektiğine inanıyorum.

Arçelik; uluslararası şirket tanımından, global şirket tanımına geçebilmek için Avrupa'daki başarılarına ilave olarak; Uzakdoğu, Güney Afrika yatırımlarını yaptı, Kuzey ve Güney Amerika'da ise önce pazarlama yatırımlarını, bilahare ortam uygun olursa üretim yatırımlarını gerçekleştirip, gerçek anlamda global Türk sanayi şirketi olma yolunda önemli bir dönemece girdi. Özellikle Beko ve Grundig markalarını tüm dünyada tanınan, güvenilen marka konumuna getirdi.

Otomotivde ise Fiat, Ford ve CNH ile olan eşit ortaklıklarımızı geliştirerek devam ettirmemiz, yeni projelerin ürün geliştirmesini de üstlenerek Türkiye'ye daha fazla katma değer getirebilecek sanayi yapısını geliştirmemiz bence çok çok önemli. Zaten bunu hedefleyen adımları atmış durumdayız. Ford Otosan'da ürün geliştirmede 1350, Tofaş'ta 600, Türk Traktör'de 110 mühendis var. Ülkemizin milli savunma sanayi projelerinde sadece Altay tankında değil, diğer zırhlı araçlarda da çok önemli bir yer tutan, aynı zamanda otobüs geliştiren, üreten Otokar'da da 270 civarında ürün geliştirme mühendisi var. Bu, konuya verdiğimiz önemi gösteriyor.

Enerji tarafında ise 2011/2014 döneminde 3 milyar dolar yatırım yaptığımız Fuel Oil Dönüşüm Projesi'nin, ki Mart'ta seri imalat başladı, açılışını Aralık ayında Cumhurbaşkanımız yapmıştı. O projeyi yüzde 100 kapasitede çalıştırmak, ülkemizin ve Topluluğumuzun geleceği için çok önemli. Çünkü Türkiye'nin dış ticaret açığını 1 milyar dolar azaltacak, Tüpraş'ın da kârlılığına çok önemli bir artışı olacak.

Finansta ise 70'nci yılını kutlayan ve "Tartışmasız Liderlik" hedefiyle istihdam ve altyapı çalışmalarına devam

eden Yapı Kredi, bugün 1000'in üzerinde şubesi olan bir banka oldu. Yapı Kredi geçtiğimiz yıl 587 bin civarında yeni müşteri kazanarak 10 milyonun üzerinde bir müşteri tabanına ulaştı. ATM ağını yüzde 20 büyüttü. KoçFinans ise özellikle 2014 yılında sektörden 2 kat hızlı büyüdü.

Bizim, grup olarak yurtdışında iş yapan ikinci bir uluslararası şirket yaratmamız gerekiyor. Benim CEO'lüğüm döneminde bazı girişimlerimiz oldu. Sonuçlandıramadık. İnaniyorum ki yeni CEO'muz Levent Çakıroğlu, Arçelik'e ilave 1-2 şirketimizi daha farklı ülkelerde yatırımlar yapan, uluslararası çalışan şirket haline getirecektir.

**Merhum Vehbi Koç'un "En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır" sözünden hareketle sizin döneminizde İnsan Kaynakları alanında nasıl çalışmalar hayata geçirildi?**

2000'li yılların başlarına göre grubumuza çok büyük 2 kuruluş, Yapı Kredi ve Tüpraş dahil olmuş; sanayi şirketlerimizin ciroları, kârlılıkları ve ihracatları çok önemli miktarlarda artmış, buna mukabil de portföyümüzde yer alan yan sanayi şirketleri ve inşaat grubu şirketleri portföyümüzden çıkmıştı. Tüm bu durum göz önünde bulundurularak, yeniden kademelendirmeler yapıldı ve performans değerlendirmesinde şirketin performansına mali konular dışında uzun vadeli stratejik hedefler ve projelere ilişkin bir bölüm eklendi. Daha sonra da şirketin iç işleyişi, çalışanlarıyla olan ilişkileri, bayileri ve yan sanayileri ile olan ilişkilerini de değerlendiren bir mekanizma oluşturduk. Ayrıca şirketlerimizdeki önemli İnsan Kaynakları göstergelerini tanımladık ve periyodik olarak ölçmeye başladık. Kariyer planlamasında da üst düzey yönetici ve pozisyonlarının bugünkü, 3 yıl sonraki ve 5 yıl sonraki adaylarının belirlenmesi sürecini aşğıdan yukarıya doğru çalıştık. Bunlar haricinde, unvanların yenilenmesi, 7.500 çalışana esnek yan fayda tanımlanması, çalışanlarımızın Topluluk içi transfer olanaklarını artırmak adına Koç Kariyerim iç ilan sistemimizde yaptığımız köklü değişiklikler, Koçluk

ve Mentorluk programları, Liderlik ve Gelişim programlarının yeniden tasarlanması, Koç Üniversitesi ve Harvard Business School ile yapılan işbirliği gibi Topluluğun İnsan Kaynakları altyapısını daha da yukarı çıkaracak uygulamalara başladık.

**39 yıllık kariyerinizde sizi en çok etkileyen başarılar neler oldu?**

Makine mühendisliği okumuş her gence, üniversitede bir motor projesi çizdirirler. Dolayısıyla motor imalatında yer almak, motor dizaynını yürüten ekiplerin koordinatörlüğü vazifesinde bulunmak bir mühendisin en çok manevi tatmin bulacağı şeydir.

Ford Otosan'da satınalmanın başında çalıştığım dönemden bahsetmeden geçmek de olmaz. İnönü projeleri bittikten sonra, 1987'nin Haziran'ında Otosan'da satınalmanın başına geldim, 1999'un başına kadar 12 yıl Satınalma Genel Müdür Muavini olarak çalıştım. Beni 12 yıl görevlendirdiklerine göre ekibimdeki arkadaşlarla beraber iyi bir başarı sağlamış olmalıyız diye düşünüyorum.

Son yıllara bakarsak; Tabii, Ford Otosan'ın Gölcük'teki fabrikayı kurması... Zamanın Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in "O kadar iyi bir proje ki Çankaya'nın bahçesini isteseler verirdim" dediği bir projeydi. Tüpraş'ın RUP projesi özel sektörün en büyük yatırımındı: Son 3-4 senede 3 milyar dolar yatırım yapıldı. Ford Otosan, 1 milyar 400 milyon dolar yatırım ile tüm ürünlerini yeniledi. Gölcük'e ilave bir fabrika daha yaptı. Tofaş da 1 milyar 400 milyon dolar yatırım ile tüm ürünlerini yenilemeye başladı. Projelerin bir kısmını devreye aldı. Son bölümünü bu yıl ve gelecek yıl bitirecek. Türk Traktör 125 milyon dolar yatırım ile Adapazarı Erenler'de yeni bir fabrika kurdu. Aynı dönemde beni çok etkileyen, gururlandıran, sevindiren konulardan biridir, Arçelik'in Güney Afrika'da 320 milyon dolara piyasanın hakimi Defy'ı satınalması... Bu şirket satınalması rakam büyüklüğünden ziyade içeriği bakımından çok başarılıydı. Benzer şekilde de





Defy'y satın aldıktan sonra Tayland'da fabrika kurmak için karar verilmesi ve fabrika yerinin seçimi için Arçelik ekibi ile Tayland'a gidişimiz... Üç sanayi bölgesindeki 5-6 arsaya baktık. En sonunda teknik yöneticilerin 5 yıllık vizyonuna göre 160 dönüm arsa gerekirken; Mustafa Bey'den aldığımız uzak görüşlü yetki çerçevesinde 15 yıllık plana yetecek büyüklükteki 263 dönüm arsayı satın alışıma beni en çok etkileyen başarılarından bir diğeri. Tayland'ın temelini attık. İnşallah 2016 yılı Ocak ayında açılışı yapılarak üretime geçilecek.

#### **CEO'luğa uzanan kariyer yolculuğunuzda başınızdan geçen acı-tatlı anılardan bahsedebilir misiniz?**

39 yılda birçok anım oldu elbette. Benim için en acı anılardan biridir: Ford Otosan'da üst üste çok başarılı yıllar yaşadık. Bayilerimizin çok iyi satış yaptıkları dönemdi. "Eşlerimizle bayi toplantısı isteriz" dediler. Eşli bayi toplantıları yapılmaya başlandı. Ardından da eşli bayi toplantılarını yurtdışında yapma kararı aldık. İlkini Paris'te, ikincisini ise Roma'da yaptık. Bu bayi toplantılarına gidilirken aynı aileden iki kişinin eşleriyle birlikte aynı uçakta olmaması, aynı otobüse binmemesi gibi planlamalar yapıldı. Bunu, Allah saklasın, bir kaza başımıza gelirse, herhangi bir aile tamamen zedelenmesin diye özellikle planladık. Maalesef 6 Şubat 2006'da Roma'da hepimizin acıyla hatırladığı bir otobüs

kazası yaşadık. Akşam yemeğinden erken kalkmak isteyen baba-oğul ve iki kardeş eşleriyle beraber aynı otobüse bindiler. Çok acı ki, bu elim kazada 12 bayimizi-eşini-çocuğunu kaybettik. Aynı kazada 18 kişi ise ağır yaralandı. Çok büyük bir trajedi idi. Bu acı, Ford Otosan bayilerini, ailelerini ve şirketin tüm yöneticilerini daha da yakınlaştırdı. Bu olaydan sonra bir daha yurtdışında bir bayi toplantısı yapmadık.

Herkes gibi benim de belleğimde acı bir iz bırakan diğer kaybımız ise Ford Otosan Genel Müdürü Nuri Otay'ı 6 Şubat 2011'de kaybedişimizdi. Yaşı henüz 55 bile olmamışken kalp krizinden kaybettik onu. Nuri Bey çok iyi bir mühendisti, insan ilişkileri çok iyi olan genç bir yöneticimizdi. Onu kaybetmek benim diğer bir büyük acımdır. Tatlı anı ise o kadar çok ki... Birini diğerinin önüne koymak mümkün değil. Herhalde beni en çok mutlu eden, sevindiren konular; yeni ürünlerin devreye girmesi, yeni imalat hatlarının kurulması, yeni imalat hatlarının kurulabilmesi için gerekli olan makine teçhizatının seçimi, siparişi, sipariş sırasındaki makine imalatçısıyla pazarlığın verdiği zevk... Tabii burada patronların şirket namına konuşan her kademedeki yöneticimizi yetkilendirmesi ve onları şirketin sahibiyim gibi hissettirmesi de çok önemli. Hatırlıyorum, bana ilk makine sipariş yetkisini verdikleri zaman belki 26 belki de 27 yaşındaydım.

Benim gibi gençleri pazarlık yapmaları yönünde motive etmek için en çok kullanılan tabir "Sen Otosan'sın, sen Arçelik'sin, sen Tofaş namına konuşuyorsun" olurdu. Bu şekilde amir, satınalmada çalışanı yüreklendirir, motive ederdi.

Holding'le ilgili olarak benim görevde olduğum 5 yıllık süreçte, 25 milyar TL'ye yakın yatırım yaptık. Burada hakim sermayedar olarak Koç Ailesi'nin, yöneticilerine, şirketlerine, şirketlerinin geleceğine, Türkiye'nin geleceğine ve dünya ekonomisinin geleceğine olan pozitif bakışı ve güveni çok önemli bir unsurdur. O dönemde şirketlerdeki arkadaşlar bu yatırımları gerçekleştirirken, genel anlamda tepe yönetici olarak bu yatırımların kararlarında bulunmak ve zamanında ve bütçesinde devreye girişini takip etmek görevinin bende olmasını da her zaman gururla hatırlayacağım. Koç Holding'de beni üzen, bizim dışımızda gelişen konular da oldu. RMK Marine'in aldığı MİLGEM ihalesinin iptali, bir diğeri ise benzer şekilde özelleştirmeden açık ihale sonucunda kazandığımız karayollarının özelleştirmesi ihalesinin iptalidir. Son yıllarda bir diğer olgu ise sadece bizim grubumuzu değil, genel olarak tüm iş alemini ilgilendiren, bağımsız kurumların ve vergi denetleme dairelerinin sürekli denetimleri nedeniyle üst düzey yöneticilerin zamanının, enerji ve dikkatlerinin önemli bir kısmını bu konulara vermek durumunda olmaları da CEO'luğum sırasında önce anlamak, daha sonra da süreçlerimizde ne tedbir alalım ki tekrarını önleyelim diye mesai sarf etmemi gerektiren zorlu konulardan biriydi.

#### **İş yaşamının yoğunluğu ve özel yaşam arasında denge kurmak için tavsiyeleriniz nelerdir?**

Tabii çok kolay değil iş ve özel yaşam dengesini bir arada yürütmek... Eşimle, ilk evlilik yıldönümümüze 15-20 gün vardı. Ali İhsan Bey, İnönü motor fabrikası için sipariş ettiğimiz veya etmek üzere olduğumuz tezgahlarla ilgili teknik görüşme yapmak için İtalya'ya gitmemiz gerektiğini söyledi. Bu ilk toplantıydı ve çok önemliydi.



Ali İhsan Bey'e, "30 Temmuz evlilik yıldönümüm... O tarihe kadar döneriz değil mi?" dedim, Ali İhsan Bey "Döneriz. Herhalde bir şey çıkmaz" dedi. Biz 15 Temmuz'da gittik. Ancak işimiz uzadıkça uzadı. 30 Temmuz'a kadar dönemeyeceğimiz belli olmuştu. Eşime karşı zor durumda kaldım. Sonradan öğrendim: Meğer Ali İhsan Bey ilk evlilik yıldönümümü kaçırmama çok üzümüş. İstanbul'a telefon etmiş. "Turgay yetişemiyor, eşine onun adına Flo Europe çiçekleri gönderin" demiş. Aradan seneler geçti. Yıl 1999'du. Kızımız Damla Avusturya Lisesi'nden mezun olacaktı, mezuniyet balosu vardı. Ancak ani bir haber geldi. Türkiye'de yapılması gereken yönetim kurulu toplantısının, Amerika'da yapılması planlanmış. Toplantı da mezuniyet balosuyla aynı güne denk geliyor.

Kendisinden izin almaya çalışsam da Ali İhsan Bey'in ısrarıyla baloya katılmayıp ABD'ye gittim. Ancak onun bu konudaki ısrarını daha sonra anladım. Ali İhsan Bey'in emekliliği yaklaşmıştı ve bu yönetim kurulunda, ondan sonra kimin genel müdür olacağının konuşulması muhtemeldi. Ali İhsan Bey, toplantıya katılarak kendimi göstermemi istemişti.

#### **Bundan sonrası için planlarınız nedir?**

Bundan sonra, eşime, çocuklarıma, yani kızıma ve oğlum olan damadıma, torunuma daha fazla zaman ayırmak istiyorum. Seyahat planlarım da var elbette artık. İhmal ettiğim çocukluk arkadaşlarımla ve okul arkadaşlarımla daha fazla zaman geçirmeyi ümit ediyorum. Herhangi bir sivil toplum

örgütünde aktif görev almak gibi bir düşüncem yok. Ancak Koç Topluluğu, TÜSİAD'da da üye olarak devam etmemi uygun gördü. TÜSİAD'da sanayi stratejisiyle ilgili gerçekleşecek olan yuvarlak masa çalışmasında gönüllü olarak yer almayı düşünüyorum. Türkiye'nin en büyük şirketler topluluğunun en üst düzey yöneticisi olarak 5-6 sene görev yaptıktan ve daha önce Koç Topluluğu'nun önemli şirketlerinden birinde genel müdürlük görevinde bulunduktan sonra, bir yöneticinin emeklilik döneminde aktif olarak başka bir görev alması, hele hele başka bir grupta görev üstlenmesi bence yakışık almaz. Ancak Koç Ailesi'nin uygun görmesiyle 4 şirketimizde yönetim kurulu üyesi olarak deneyimlerimi ve bilgilerimi paylaşmaya devam edeceğim.

## TURGAY DURAK'LA 39 YIL

KOÇ AİLESİ ÜYELERİ VE FORD OTOSAN ESKİ GENEL MÜDÜRÜ ALİ İHSAN İLKBAHAR, KOÇ TOPLULUĞU ÇATISI ALTINDA 39 YILI BAŞARIYLA TAMAMLAYAN TURGAY DURAK'LA İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNİ PAYLAŞTILAR.

### Rahmi M. Koç

#### Koç Holding Şeref Başkanı

Ford Otosan Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Aralık 2012 tarihinde Ali Y. Koç'a devretmeden evvel, şirketin Genel Müdürlüğünü yapan Ahmet Binbir, Rahmetli Erdoğan Gönül, Ali İhsan İlkbahar, Mark Schulz, Turgay Durak, Michael Flewitt, Rahmetli Nuri Otay ve Haydar Yenigün gibi kıymetli arkadaşlar ile çalıştım. Turgay Durak, Koç Grubu'nun kurumsallaşmasındaki en güzel misallerden birisidir. Yüksek lisans öğrenimini tamamladıktan sonra Mamul Geliştirme-Dizayn Mühendisi olarak Otosan'a girip, Koç Holding CEO'luğuna kadar yükselmiştir. Kendini sevdiren,

etrafındakiler ile iyi geçinen, takım çalışması yapan, bildiğini başkalarından saklamayan arkadaşlar, Koç Grubu'nda en üst seviyeye kadar erişebilirler. Turgay Durak çalışkan, hadiselere ve rakamlara hakim, uyumlu çalışılabilen, Koç kültürü ile yetişmiş bir arkadaşımızdır. Sosyal olarak iş ile ilgili faaliyetlere katılır. Onun dışında kendi arkadaş grubu vardır, daha ziyade onlarla beraberdir. Hobileri olduğu için birden bire boşlukta kalmayacaktır ayrıca bazı yönetim kurullarımızda üyeliği devam edecektir. Kendisinden sonra gelecek olan Levent Çakıroğlu'na



şirketleri ve tesisleri gezdirip, bütün arkadaşlar ile tanıştırmak, yumuşak bir geçiş sağladığı için kendisine teşekkür ederim. Bundan sonraki hayatında sıhhat, afiyet diler, Koç-Yönder'e üye olmasını salık verir, sevgilerimi sunarım.







## Mustafa V. Koç

### Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Büyük bir bağlılıkla, 39 yıl boyunca Topluluğumuza hizmet eden, birçok önemli yöneticimizin yetişmesinde katkıları bulunan Sayın Turgay Durak, daima Topluluğumuzu yeni fırsatlara götürebilmek için çalıştı.

Analitik düşünme becerisi, proaktif kişiliği, detaylara önem vermesi, insan ilişkilerinde dikkatli ve duyarlı olması başarısında etkili olan unsurlardır. Sayın Turgay Durak'a kendisine teslim edilen bayrağı daha da yukarılara taşıdığı için teşekkür ediyor ve bundan sonraki yaşamında başarılar diliyorum.



## Semahat Arsel

### Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi, Vehbi Koç Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı

Turgay Durak dümenin başındayken Koç kültürü, yönetim prensipleri, babacan kişiliği ve mükemmel insan ilişkileriyle Koç Holding CEO'luğunu başarıyla tamamlamış, önemli projelere ön ayak olmuş kıymetli bir yöneticimizdir. Emekli olmasına rağmen gözünün ve aklının Koç Holding'de olacağına eminim. Kendisine daha fazla vakit ayırmasını, sağlıklı, mutlu ve huzurlu bir yaşam sürmesini dilerim.



## Ali Y. Koç

### Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi, Ford Otosan Yönetim Kurulu Başkanı

Sayın Turgay Durak, 39 yıllık Koç Topluluğu hizmetinin çok büyük bir bölümünü doğrudan Ford Otosan ve otomotiv grubu için yapmıştır. Turgay Durak'ın genel müdürlüğü döneminde, şirketimiz, toplam otomotiv pazarında liderliğini sürdürmüş, aynı dönemde Otomotiv Sanayicileri Derneği başkanlığında sektördeki birikimi ve deneyimi ile otomotiv sanayisinin gelişimine de önemli katkı sağlamıştır. Çalışanlarımız ve bayilerimizle kurduğu yakın ilişkilerle de örnek bir yönetici olan Sayın Durak, bundan sonra da Ford Otosan ve diğer üç şirketimizde daha Yönetim Kurulu Üyesi olarak yer almaya devam edecektir. Kendisine, başarılı liderliği ve Topluluğumuza yaptığı değerli katkılardan dolayı teşekkür ederim.



# Ali İhsan İlkbahar

## Ford Otosan Eski Genel Müdürü, Koç Holding Eski Ford Grubu Başkanı

Turgay, Amerika'daki eğitimini tamamlayıp Türkiye'ye geldiği Ocak 1976 başında, Otosan'a gelmiş. Mamul Mühendisliği Müdürü kendisini beğenip işe başlatmak istemiş, ancak ben giriş formunu askerlik yapmadığı için imzalamamışım. Ancak Turgay Ankara'ya gidip kısa süre askerlik kararını çıkarınca, 15 Mart 1976'da giriş formunu imzalamıştım. Aynı yılda 4 aylık askerlik hizmetini tamamladıktan sonra Mamul Mühendisliği'nde çok sayıdaki sorunun çözülmesindeki başarıları dikkate alınarak, o günlerde gündeme gelen motor proje ekibine alınmasına karar verilince, 1978 sonlarına doğru Kalıp Atölyesi Şefi Emin Oflezer ile beraber, Ford'un İngiltere'deki motor fabrikasına eğitim için gönderiliyordu.

1978 Ekim sonunda 5 haftalık eğitimden dönerken, temin ettikleri motor resim ve proses sayfalarının bir kopyasını beraber getirirken bir kopyasını da (ne olur ne olmaz düşüncesiyle) posta ile Türkiye'ye göndermişlerdi. Dönüşünde Turgay Durak, gizli olarak yürütülen İnönü motor fabrikası projesinde yer alacaktı.

1974-1978'lerde Erbakan tarafından kurulan TUMOSAN, özel sektöre motor üretme izni verdimiyordu. Oysa Türkiye 1976 sonunda yakalandığı ekonomik kriz ortamında döviz yokluğu nedeniyle yeterli sayıda kamyon üretilmiyordu. Bu nedenle Koç Holding, ne pahasına olursa olsun hem kamyon hem de otomobil için motor üretmeye karar vermiş ve 13 Eylül 1977 sabahı İcra Komitesi Başkanı Sayın Can Kırac, Otosan'a gelip bu kararı tebliğ etmişti.

Turgay Durak Bey'in talaşlı imalat konusunda hiç tecrübesi yoktu. Bu konuda az çok tecrübesi olan ve genç yaşta kaybettığımız Leon Hakim Bey'le beraber hiç yapmadıkları güç

bir işin altına gireceklerdi. Hem 6.0 lt silindir hacimli çok büyük bir dizel kamyon motoru ile, 1,6 lt hacimli küçük bir otomobil ve hafif ticari vasıta benzin motorunu aynı hatta (daha önce benzeri hiç olmayan) üretmek zorundaydık.

Gerekli makineler için İtalya, Fransa, İspanya ve Almanya'daki firmalarla Leon, Turgay ve şahsımın oluşturduğu grup aylarca bu ülkeler arasında mekik dokuyarak ve gece yarlarına kadar çalışarak, en ucuza mal edecek şekilde prensip dizaynlarını yapmıştık. Sıra bu makinelerin ithalat müsaadesine gelince proformaların Fiat Tescil ve Tetkik Dairesi'nden geçmesi gerekiyordu. Ama projemiz gizli olduğundan TUMOSAN'ın duymaması gerekiyordu. İşte bu ağır iş Turgay Durak Bey'e verilmişti. Turgay Durak zamanında tereyağından kıl çeker gibi bu güç işin üstesinden gelmişti.

Benim Genel Müdür olduğum 1986 başında, Turgay Durak Bey'in Genel Müdür Yardımcısı ünvanı ile Otosan ürünlerinin pazarlamasını yapan Nasoto şirketi ile koordinasyonu sağlaması ve üretim dışındaki işlerde de tecrübe kazanması amaçlanmıştı. Ancak 1987 ortasında, o gün için çok önemli sorun olan eksik parçasız tam aracı hattan indirme sorununu çözmek üzere kurulan Malzeme Kontrol Sisteminin satınalma ayağını oluşturmak üzere Satınalma Genel Müdür Yardımcılığına atanmıştı. Nitekim kısa sürede bu sorunu çözecek ve araçlar Otosan tarihinde ilk defa tam ve kaliteli olarak hattan inecekti. Turgay Durak, satınalmada görevli olmasına rağmen, Ford'la 1997'de yapılan bütün ortaklık görüşmelerinin içinde yer aldı ve mükemmel İngilizcesi ile Koç Holding'in hukukçularına da destek oldu. Bu durum zaten Turgay'ın geleceğinin bir sinyali idi.

### TURGAY DURAK BEY'İN BİLMEDİĞİNİZ ÖZELLİKLERİ:

- Turgay Durak iyi bir aile babasıdır. Motor projesinde yurt dışında yoğun çalışmalar yaptığımız günlerde (36 sene önce) harcırahından biriktirdiği paralarla yeni doğmuş olan kızına çeyizlik eşyalar alırdı. Turgay yeterince önceden işini planlar, çok temkinlidir.
- Turgay, Otosan'daki İngiliz mühendislerin İngilizce yanlış yazdıkları kelimeleri düzeltecek kadar iyi lisan bilirdi. Kelime haznesi çok geniştir.
- Turgay hızlı okuma kursunu bitirdiği için çok hızlı okur. Bu nedenle gazetele- rin magazin sayfalarını da okumaya vakit bulabilir.
- İşteki verimi çok yüksektir. Bu sayede evine ve arkadaş- larına zaman ayırabilir.
- Çok geniş alana yayılan bir kültüre sahiptir.
- Müthiş bir hafızası ve zekası vardır. Hiçbir şeyi unutmaz. Duvarın arkasını görebilir.
- Takım arkadaşlarını çok ko- rur. Onlarla olan mesafeyi çok iyi ayarlar.
- Mustafa Koç Bey 1985 ve 1990 yıllarında yaptığı iki yurt dışı gezisi için benden bu seyahate katılması için bir yönetici istemişti. Seyahat dönüşü Mustafa Bey beni arayıp Turgay Durak'tan son derece etki- lendiğini söylemişti. Kader bu, 8 sene yakın çalışma arkadaşı oldular.

# HeForShe Koç Holding Öncülüğünde Türkiye’de

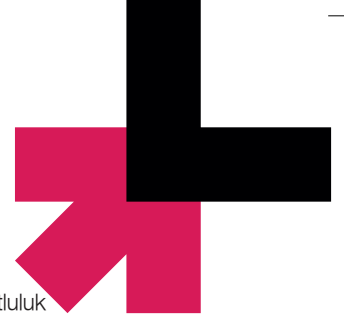


Mustafa Koç'un  
HeForShe  
kampanya  
lansmanında  
yaptığı  
konuşmayı,  
aşağıdaki QR  
kodu akıllı  
telefonunuza  
okutarak  
izleyebilirsiniz.



BİRLEŞMİŞ MİLLETLER TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE KADININ GÜÇLENMESİ BİRİMİ’NİN (BM KADIN BİRİMİ-UN WOMEN), HERKESİ TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE KADIN HAKLARINI SAVUNMAYA ÇAĞIRAN DAYANIŞMA HAREKETİ HEFORSHE’NİN TÜRKİYE KAMPANYASI SİYASET, İŞ, SANAT, MEDYA VE SPOR DÜNYASINDAN ÇOK SAYIDA TANINMIŞ İSMİN DESTEĞİYLE BAŞLADI.





Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi'nin (BM Kadın Birimi-UN Women) dünya çapında Eylül 2014'te başlattığı ve BM Kadın Birimi İyi Niyet Elçisi Emma Watson, water.org eş kurucusu Matt Damon ve Kiefer Sutherland gibi ünlülerden, aralarında ABD Başkanı Barack Obama, Hindistan Devlet Başkanı Shri Pranab Kumar Mukherjee, Kenya Devlet Başkanı Uhuru Kenyatta ve İsveç Başbakanı Stefan Löfven'in de olduğu devlet ve hükümet başkanlarına kadar yüzlerce ismin destek verdiği HeForShe kampanyasına Türkiye de dahil oldu. Küresel bir dayanışma kampanyası olan HeForShe, her yaştan erkeği, kadınların potansiyellerini gerçeğe dönüştürmelerini engelleyen sosyal ve kültürel engellerin kaldırılmasına destek vermeye çağırıyor.

Kampanya, 20 Eylül 2014 tarihinde Birleşmiş Milletler 68'inci Genel Kurulu Başkanı Sam Kahamba Kutesa, BM Genel Sekreteri Ban Ki-moon ve UN Women Küresel İyi Niyet Elçisi Emma Watson tarafından, erkekleri kadın haklarını savunmaya ve desteklemeye davet eden güçlü bir çağrıyla başlatıldı. Eylül ayında lanse edildiğinden bu yana birçok Devlet Başkanı ile Unilever, Coca-Cola ve Tupperware gibi şirketlerin CEO'larının yanı sıra dünya çapında 200'den fazla ülkeden yüz binlerce erkek HeForShe kampanyasını destekleme ve savunma taahhüdünde bulundu. Bu çabalar sayesinde sosyal medyada şimdiye kadar 1,2 milyar etkileşim yaratıldı. Dünyanın dört bir yanında Eylül 2015'e kadar sürdürülecek HeForShe, 1 milyar erkeği kadınlarla yan yana, dayanışma içerisinde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın hakları için değişimin temsilcisi olmaya ve heforshe.org/tr adresine tıklayarak imza atmaya çağırıyor.

#### KOÇ HOLDİNG KAMPANYANIN TÜRKİYE ANA DESTEKÇİSİ

Koç Holding HeForShe kampanyasının Türkiye ana destekçisi ve dünyada sözcülüğünü yapan 10 kurum liderinden biri. Kampanya 4 Mart 2015 tarihinde Koç Holding ev sahipliğinde

gerçekleştirilen bir lansmanla tanıtıldı. Erkekleri toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadın haklarını savunmak için önderlik yapmaya çağıran dayanışma kampanyasının Türkiye lansman toplantısı Başbakan Ahmet Davutoğlu ve Başbakan Yardımcısı Ali Babacan'ın mesajlarının okunmasıyla başladı. Lansman; Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Doç. Dr. Ayşenur İslam, BM Kadın Birimi Avrupa ve Orta Asya Bölge Direktörü ve Türkiye Temsilcisi Ingibjorg Gisladottir, Kadın Koalisyonu Koordinatörü İlkur Üstün, TÜSIAD Başkanı Cansen Başaran-Symes, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Borusan Holding CEO'su Agah Uğur, Boyner Holding Başkan Yardımcısı İdil Türkmenoğlu, Kadın Koalisyonu Koordinatörü İlkur Üstün ile iş, siyaset, sanat, medya ve spor dünyasından kampanyaya destek veren çok sayıda tanınmış ismin katılımıyla gerçekleşti.

#### INGIBJORG GISLADOTTIR: "DEĞİŞİMİN ZİHNİYET DÖNÜŞÜMÜ İLE BAŞLAMASI GEREKİYOR"

BM Kadın Birimi Avrupa ve Orta Asya Bölge Direktörü ve Türkiye Temsilcisi Ingibjorg Gisladottir, törenin açılışında yaptığı konuşmada, toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşabilmek için, erkeklerin de kadınlarla omuz omuza mücadele etmesinin önemine değindi. Yıllar içerisinde kadın haklarının geliştirilmesi yolunda büyük ilerlemeler kaydedildiğini belirten Ingibjorg Gisladottir, "Bu ilerlemeyi kadın hakları savunucusu sivil toplum kuruluşlarının yılmayan ve cesur duruşlarına borçluyuz. Birçok kadın yıllarca bu amaç doğrultusunda usanmadan çalıştı, kendilerinden birçok şey verdi. Ama bu mücadeleyi tek başımıza kazanmamız mümkün değil. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşabilmemiz için, erkeklerin de eşitsizliğin tüm topluma ne kadar zarar verdiğini anlaması gerekiyor" dedi. Erkeklerin toplumsal gelişimi engelleyen cinsiyetçi normları değiştirmek için sorumluluk alıp, kadınlarla omuz omuza çalıştıkları zaman gerçek anlamda eşitliğin elde edilebileceğini vurgulayan Gisladottir, konuşmasını şöyle sürdürdü: "Erkeklerin geleneksel erkeklik algılarını

sorgulaması ve kendilerine de mutluluk getirmeyen, modası geçmiş erkeklik rollerinin içinde hapsoldüklerini anlamaları gerekiyor. Kadınların da cinsiyetçi kalıpların ve olumsuz erkeklik rollerinin devam etmesinde payları olduğunu anlamaları gerekli. Davranış ve tutumlarımızı belirleyen zihniyet, kadın erkek arasında eşitsiz bir şekilde dağılan güç ve kaynakların yansıması. İşte değişimin tam da bu noktada, zihniyet dönüşümü ile başlaması gerekiyor."

Kadınların siyasette, özel sektörde ve yaşamın her alanında liderliğinin ve katılımının artması için de erkeklerin harekete geçmesi gerektiğini söyleyen Ingibjorg Gisladottir, "Türkiye'de kadınlar liderlik ve karar alma mekanizmalarında oldukça düşük oranda temsil ediliyor. Buradan Türkiye'deki üst düzey siyasi pozisyonlardaki kadın ve erkeklere sesleniyorum, kadınların karar alma ve iktidar merkezlerinde eşit katılımını sağlayın" dedi. Kadınların ekonomik alanda güçlenmesi için de erkeklerin liderlik yapması gerektiğini belirten Ingibjorg Gisladottir, tüm CEO ve işverenleri kadınların ekonomik hayata katılımını teşvik etmeye çağırdı.



### MUSTAFA V. KOÇ: "ÖNYARGILARI AŞTIĞIMIZ GÜN, KADIN-ERKEK TÜM BİREYLERİN ÖZGÜRLEŞECEĞİ GÜN OLACAK."

Kampanyanın yerel ortağı Koç Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve aynı zamanda kampanyanın dünyada sözcülüğünü yapan 10 kurum liderinden biri olan Mustafa V. Koç da konuşmasında yıllardır süregelen çabalara rağmen, kadınlara karşı hak ihlallerinin dünya çapında öncelikli kalkınma sorunlarından biri olmaya devam ettiğini söyledi.

Açlık sınırında yaşayan 1,4 milyar insanın %60'ının kadın olduğunu belirten Mustafa V. Koç, "HeForShe kampanyasının henüz başlangıcında bu kadar destek alması geleceğe daha umutla bakmamı sağladı. Bir baba, bir lider ve bir insan olarak çok teşekkür ederim" dedi. HeForShe kampanyasının, her şeyden önce kadın-erkek hepimizi toplumsal cinsiyet rollerini sorgulamaya davet ettiğini vurgulayan Mustafa V. Koç, konuşmasını şöyle sürdürdü: "Dünyanın her yerinde biz erkeklerin sesi ne yazık ki çok yüksek çıkıyor. Bu defa sesimiz, kadın-erkek, sahip olduğumuz farklı seslerin birbirini bas-

tırmadan duyulması için çıksın. Bunu yapabilmek için, öncelikle biz erkeklerin kadınların maruz kaldığı ayrımcılık hikayelerini ve önerdikleri çözümleri dinlememiz ve anlamamız gerekiyor."

Herkesin çocukluğundan itibaren erkeklerin ve kadınların yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda bir sürü önyargı ile büyüdüğüne işaret ederek eden Mustafa V. Koç, "Çocuklarımıza aldığımız oyuncaklardan, arkadaşlarıyla ilişkilerine, okumalarını istediğimiz okullardan seçmelerini istediğimiz mesleklerle kadar çocuklarımızı da aynı önyargılar ile yetiştiriyoruz. Bu önyargıları aştığımız günün, kadın-erkek toplumdaki tüm bireylerin özgürleşeceği gün olduğuna inanıyorum. Çünkü toplumsal cinsiyet eşitliği insanları önce birey olarak kabul ederek özgüvenli şekilde yetişmelerine zemin hazırlar. Hepimiz ebeveyn, kardeş, arkadaş, yönetici, sanatçı, akademisyen veya eş olarak kadınlara karşı önyargıların yıkılabilmesi için bir şeyler yapma gücüne sahibiz. Her birimiz, kendi etki alanımızda gelecek nesillerin eşit haklara sahip şekilde yetişmesine katkıda bulunabiliriz. Bugün burada herkesi bütün dünyaya yayılan bu

değişim hareketinin bir parçası olmaya ve "Ben Değilsem Kim?" diye sormaya çağırıyoruz" dedi.

"Eğitime, iş olanaklarına ve karar alma süreçlerine erişimdeki eşitsizlikleri hepimiz gündelik yaşantımızda birebir görüyoruz" diyen Mustafa V. Koç, kadına karşı şiddetin boyutlarının ise tüm bu sorunların neden çözülemediğinin belki de en çarpıcı yanıtı olduğunu söyledi. Kadınların güçlenip önemli pozisyonlarda görev almalarının, kadınlara karşı önyargıların yıkılmasında çok büyük öneme sahip olduğunu ifade eden Mustafa V. Koç, konuşmasına şöyle devam etti: "Ben etki alanım dahilinde üretken ve sürekli gelişimi hedefleyen bir toplum inşa etmek için, kadınların her alanda daha etkin rol almasının önünü açmak için çalışmamız gerektiğini biliyorum. Bu doğrultuda, Koç Topluluğu olarak geçen yıl imzalamış olduğumuz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin ardından, bugün de UN Women ve UN Global Compact'ın ortak metni olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladığımızı duyurmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Önümüzdeki dönemde de Topluluk içerisinde eşitlik ilkelerinin benimsenmesi için birçok

## LANSMANA KATILAN DEĞERLİ İSİMLER KAMPANYAYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİ BİZDEN HABERLER DERGİSİ İLE PAYLAŞTI.

### CANSEN BAŞARAN-SYMES TÜSİAD BAŞKANI

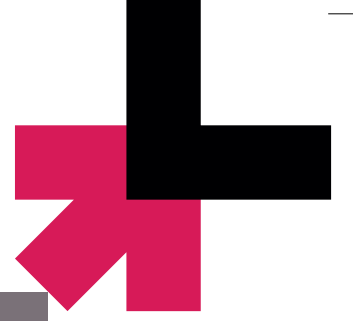
Koç Topluluğu her şeyde olduğu gibi burada da muhteşem halkaları bir araya getirdi. Biz TÜSİAD olarak iş dünyasını temsilen güçlü mesajlarla katkıda bulunmaktan da çok memnun olduk. Ben yine o güçlü mesajımızı tekrarlamak istiyorum. Türkiye'de her alanda kadın potansiyelinin kullanılmasından yanayız. Bu etkinliğin de bu yolda çok önemli bir katkı yapacağına inanıyorum. Bizim de şirketlerde özellikle kadına karşı şiddeti engellemek adına bilinçlenmek için yapacağımız birtakım çalışmalarımız olacak.

### VAHAP MUNYAR GAZETECİ

Koç Holding'in bu kampanyaya destek vermesi çok önemli bir şey. Arkasından büyük ihtimalle başka büyük şirketler de destek verecektir. Cinsiyet eşitliğine yönelik yapılan bu çalışmaları çok olumlu buluyorum.

### AGAH UĞUR BORUSAN HOLDİNG CEO'SU

Hem böyle bir kampanyanın Birleşmiş Milletler tarafından başlatılmış olmasından hem de Koç Topluluğu'nun her zaman olduğu gibi bu konuda da öncülük etmesinden dolayı çok mutluluk duyuyorum. Bu kampanya çerçevesinde pek çok değişiklikler olacak ama en önemlisi beyinlerin değişebilmesi. Bireye dokunan her türlü kampanya da buna hizmet ediyor diye düşünüyorum. Erkek beyni değişmedikçe çok bir şey değişmeyecek. Bu kampanya da o amaca yönelik bir kampanya.



yeni çalışmayı başlatıyor olacağız. Bundan sonra kadınların topluma kattığı değeri görmek ve göstermek hepimize düşüyor. Ortak amaca yönelik çalışmalarımız sonucunda kadınların yalnızca başarı hikayeleri ile gündeme geldiği günleri çok yakında göreceğimize inanıyorum. Unutmayalım ki insan insana eşittir.”

### İLKUR ÜSTÜN: “KADINLARIN ÖZGÜRLÜK, EŞİTLİK SORUNLARI VARSA MUTLAKA O TOPLUMUN EŞİTLİK VE ÖZGÜRLÜK SORUNU VARDIR.”

Kadın Koalisyonu Koordinatörü İlkur Üstün de kadın örgütlerinin mücadelesine dikkat çekerek şöyle konuştu: “Kadınların belirleyen, biçimleyen olarak katılmadıkları bir dünyada işleri çok zordur. Ama aynı şekilde onları dışlayan dünyanın da işi zordur. Kadınların özgürlük, eşitlik sorunları varsa mutlaka o toplumun eşitlik ve özgürlük sorunu vardır. Feministlerin, kadın örgütlerinin uzun yıllara yayılan mücadelesi bu sorunun görünürlüğüne ve politikleşmesini sağladı. Bu mücadeleyi yürütürken kadın örgütleri, meselenin sadece kadınların sorunu olmadığını, çözümünden de herkesin sorumlu

olduğunu vurguladılar.”

### KOÇ TOPLULUĞU ŞİRKETLERİNDEN BÜYÜK DESTEK

Destek çağrısının yapıldığı lansmanın hemen ardından, tüm Koç Topluluğu şirketleri kampanyaya destek vermek için harekete geçti. Şirket çalışanları şirketlerinde bulunan HeForShe panolarının önünde yöneticileriyle birlikte fotoğraf çekilerek, sosyal medyada paylaştı. Çalışanlar sosyal medya hesaplarından kampanyanın websitesine yönlendirme yapıp, özellikle erkeklerin HeForShe taahhüdünü imzalayarak kampanyaya destek vermesini istedi.

Bazı Topluluk şirketleri ise fotoğraf paylaşımlarının yanı sıra, çektikleri kısa filmlerle de kamuoyunda dikkat çekmek ve HeForShe dayanışma hareketine destek vermek için çaba gösterdi.

Şimdiden Türkiye’den 4 binden fazla imzanın toplandığı ve sosyal medyada 16 milyondan fazla kişiye ulaşan kampanyaya Koç Topluluğu şirketlerinin desteği devam edecek.

### HEFORSHE HAKKINDA:

- HeForShe dayanışma kampanyası, Eylül 2015’e kadar 11 ay boyunca tüm dünyada 1 milyar erkeği mobilize ederek, toplumun yarısını, diğer yarıyı desteklemek için bir araya getirmeyi hedeflemektedir.
- HeForShe.org/tr adresine tıklayarak erkekler, HeForShe taahhüdünü imzalayabilir, sosyal medya hesaplarından paylaşabilir.
- HeForShe Taahhüdü: Cinsiyet eşitliği, sadece kadınları ilgilendiren bir mesele değil, benim de katılımımı gerektiren bir insan hakları meselesidir. Kadınların ve kız çocuklarının yaşadığı her türlü şiddet ve ayrımcılığa karşı harekete geçmeye söz veriyorum.

Destekliyoruz

# HeForShe

UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

#### YILDIZ TOKMAK CİNSİYET EŞİTLİĞİ İZLEME DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Kampanya çok hoşuma gitti, lansmanda katılım da iyiydi. Biz de derneğimizin internet sitesinde etkinliği duyurarak kampanyaya katılım çağrısı yapacağız. Bu kampanyayı cinsiyet eşitsizliğine neden olan geleneksel düşünceleri, ezberlenmiş birtakım bilgileri gidermeye yönelik bir çalışma olduğu için çok önemli görüyorum.

#### ERDİL YAŞAROĞLU KARİKATÜRİST

Başlangıçta HeForShe ile ilgili dünyada yapılan çalışmaların videolarına denk geldiğimde izliyordum. Ama açıkçası içeriği ile ilgili çok fazla bilgim yoktu. Bu farkındalığa ulaşmak için bir itici güç gerekiyor.

Buradaki o güç Koç Holding oldu ve olayın farkına vardım. Şimdi ben de destek veriyorum ve ben de birilerini yönlendirmeye çalışıyorum. Umarım çok başarılı bir kampanya olur.

#### MERAL TAMER GAZETECİ, YAZAR

Koç Holding birçok sosyal sorumluluk kampanyasına öncülük ediyor. Ben bu kampanyanın ise içlerinde en önemlisi olduğuna inanıyorum.

Çünkü kadının aklından, yüreğinden, empati gücünden ve çocuğunu doğuran, büyüten kadının karşısındaki için yapabileceklere mahrum kaldığımız için bence diğer kampanyalara ihtiyaç duyuyoruz. Kadınları hayatın her alanına kattığımız takdirde birçok şeyin düzeleceğine inanıyorum.





**Başbakan Ahmet Davutoğlu**

"Kadının toplumsal hayatın her alanında güçlü bir biçimde var olması Yeni Türkiye'nin idealilerinden biridir... Bundan sonra Meclis'te, siyasi partilerde, kamu kurumları ve yerel yönetimlerde daha fazla kadın görmek istiyoruz. Varolduğu her alana nezaketi, hoşgörüsü, sağduyuyu ve barışı getiren kadınların siyasi ve sosyal yaşamdaki varlığını artırmak, karar alma ve liderlik pozisyonlarına gelebilmeleri için önlerindeki engelleri kaldırmak sadece kadınların meselesi olmaz. Bu aynı zamanda -hatta daha fazla- erkeklerin de meselesidir. Kadınların eşit bir biçimde süreçlerine dahil edilmediği bir dünyada adil bir dünya düzeninden bahsetmek de mümkün değildir."

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Ali Babacan**

"Bir ülkenin ekonomik kalkınması, ekonomik ve sosyal yaşamda kadınların üstlendiği rolle doğrudan ilişkilidir. Kadınlarına hak ettiği değeri veren toplumların daha yüksek ekonomik refah seviyesine ulaştığı gerçeğini kabul etmemiz lazımdır."

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Agah Uğur**  
Borusan Holding - CEO

"Toplumda 'erkek işi' olarak anılan iş alanlarına kadınların girmesinin önündeki engelleri kaldırmalıyız, her alanda kadına daha fazla yer açmalıyız."

**Kadinsız toplum  
yarınsız toplum**  
Kadınlar, gerçek potansiyele sahip. Her alanda var olmaları gerekir.

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Bülent Eczacıbaşı**  
Eczacıbaşı Holding - Yönetim Kurulu Başkanı

"Kadınların işgücüne katılımını desteklemeli, sürdürülebilirlik için iş hayatında eşitliği sağlamalıyız."

**Kadinsız toplum  
yarınsız toplum**  
Kadınlar, gerçek potansiyele sahip. Her alanda var olmaları gerekir.

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Ayşenur İslam**

"Daha yaşanılır bir dünya, daha güçlü bir Türkiye için kadınlarımızın tüm hak ve fırsatlardan eşit şekilde yararlanmasını sağlayana kadar çalışmaya devam edeceğiz."

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Kemal Kılıçdaroğlu**

"Kadınlarımızın artı değerlerini gözmezden geldiğimiz her günün, barış dolu bir dünyadan çalınan bir gün olduğunun farkındayız. Dünyayı kalkındırarak, evrensel demokrasiyi ve barışı yaşatacak, siyasi, sosyal, ekonomik modeller, ancak kadın eliyle kurgulanırsa barışı yaratabilir."

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Cansen Başaran-Symes**  
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

"Kadınların potansiyelinden yararlanmadan bir ülkenin kalkınması mümkün değil."

**Kadinsız toplum  
yarınsız toplum**  
Kadınlar, gerçek potansiyele sahip. Her alanda var olmaları gerekir.

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

**Selahattin Demirtaş**

"Eğer daha iyi bir yaşam ve daha gelişmiş bir demokrasi istiyorsak öncelikle cinsiyetçi kalıpları yıkmalı, kadın ve erkeklerin eşit olduğu bir toplum inşa etmeliyiz."

**HeForShe**  
UN Women Cinsiyet Eşitliği için Dayanışma Hareketi

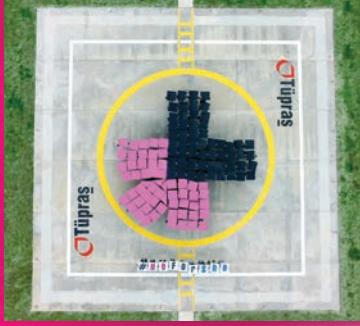
**SIYASET, İŞ, SANAT VE MEDYA DÜNYASI HEFORSHE DESTEKÇİSİ OLDU!**

Kampanyanın iletişimine destek veren isimler arasında Başbakan Ahmet Davutoğlu, Başbakan Yardımcısı Ali Babacan, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Doç. Dr. Ayşenur İslam, CHP Genel Başkanı Kemal Kılıçdaroğlu, TÜSİAD Başkanı Cansen Başaran-Symes, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Borusan Holding CEO'su Agah Uğur, tanınmış isimler Mert Fırat, Kerem Bürsin, Özge Özpırınççı, Buğra Gülsoy, Sarp Levendoğlu, Selma Ergeç, Arzum Onan, Zeynep Farah Abdullah, Serkan Altunorak, karikatürist Erdil Yaşaroğlu, gazeteci Fatih Portakal, Beşiktaş Antrenörü Slaven Bilic, Galatasaray Antrenörü Hamza Hamzaoglu, Fenerbahçe Antrenörü İsmail Kartal bulunuyor.



## KOÇ TOPLULUĞU ŞİRKETLERİ TÜM ÇALIŞANLARIYLA KAMPANYAYA DESTEK VERİYOR

Koç Topluluğu çalışanları, kampanyaya büyük ilgi gösterdi. Lansmanın hemen ardından çalışanlar çektikleri fotoğraf ve videoları sosyal medya hesaplarından paylaşarak kampanyaya destek oldu.



Tüpraş



Ford Otosan



Ram Sigorta



Koç Finans



Setur



Yapı Kredi



VKV Koç Özel Lisesi Öğretmenleri



Koç Holding



## Prof. Dr. Ege Yazgan'ın Penceresinden Ekonomi

PARA POLİTİKALARI VE ULUSLARARASI FİNANS KONULARINDA ÖNDE GELEN İSİMLERDEN OLAN PROF. DR. EGE YAZGAN, BU AYKI BAKIŞ AÇISI BÖLÜMÜMÜZÜN KONUĞU OLDU. DÜNYA VE TÜRKİYE EKONOMİSİYLE İLGİLİ ÖNEMLİ DETAYLARA DEĞİNEREN YAZGAN, TÜRKİYE'DE KAĞIT PARALARIN TARİHİ GELİŞİMİNDEN, ÇİN'İN DÜNYA EKONOMİSİNİN EN BÜYÜK AKTÖRÜ OLMASINA KADAR BİRÇOK KONUYU BİZDEN HABERLER DERGİSİ İÇİN YORUMLADI.

### İstihdam

#### “KADINLARI İŞGÜCÜNE DAHİL ETMEMİZ GEREKİYOR”

8 Mart, Dünya Kadınlar Günü'ne istinaden, 6 Mart Cuma günü, Borsa İstanbul, gongunu kadın erkek eşitliği için çaldı. İnsanlık kurmuş olduğu medeniyeti birçok açıdan ileri bir yere taşıdı. Ancak iki cins arasındaki eşitsizliği giderebilmek için hala uzun bir yol katetmesi gerekiyor. Dünyada kadın ve erkeğin eşit olmadığını gösteren birçok veri var. Bazı ülkelerdeki özellikle eğitim düzeyleri ve işgücüne katılma oranları arasındaki derin uçurumlar, iki cins arasında fırsat eşitliğinin olmadığını önemli göstergeleri. Ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde bu farklar ciddi oranda azalmış olsa bile, emek piyasasında aynı işi yapan kadın ve erkekler arasında ciddi ücret farklılıkları olduğu da bir gerçek.

Türkiye’de kadınların işgücüne katılma oranı erkeklerin üçte biridir. Bu inanılmaz düşük bir oran. İktisadi büyüme açısından baktığınızda da, en önemli kaynak insan sermayesi. İyi eğitilmiş, nitelikli işgücü, iktisadi büyümeyi yukarı çekecek faktörlerin en başında geliyor. Tür-



kiye, bu önemli kaynağının ancak küçük bir bölümünü kullanabiliyor. Çünkü kadınlarını dışlıyor, işgücüne katamıyor. Kadınların daha iyi eği-

tim şansına sahip olmaları önemli bir aşama ama bu eğitilmiş insan gücünü ne yapıp edip işgücüne dahil etmemiz gerekiyor.





## Tasarruf

### “TASARRUF ERDEMİNİN ÇOCUKLARA AŞILANMASI GEREKTİĞİ AŞIKAR”

Çocukluğumdan aklımda kalan bir laf var: Tasarruf yapmak bir erdemdir. Gerçekten öyle mi? Tasarruf yapmak tüketiminizden vazgeçmeniz, yani nefsinize hakim olmanız demek. Bu anlamda bir erdem gibi duruyor gerçekten. Eğer bir erdem ise, bu erdemin insanlara çocukluktan aşılması gerektiği de aşikar. Ama durduk yerde neden böyle bir şey yapalım ki? Aslına bakılacak olursa, hepimizin nihai amacı tüketim yapmak. İnsanlar tüketim yaparak mutlu oluyorlar, tasarruf yaparak değil. Peki tasarruf neden yapılır öyleyse? Bireysel açıdan bakıldığında, ileride işler ters giderse kullanmak için veya çocuklarınızın geleceğini güvence altına almak için denilebilir. Ama makro ekonomik açıdan bakarsanız, esas amaç, bugün yapılan tasarruf ile yatırım yapmak ve dolayısıyla ekonomiyi büyütüp, daha fazla üretip, daha fazla tüketim yapabilmektir.

Dünyada çok tasarruf yapıp, çok hızlı büyüyen ülke örneklerinin başında



Çin geliyor. Çinliler bir ülke olarak gelirlerinin neredeyse yarısını tasarruf ediyorlar. Almanya da yüksek tasarruf eğilimine sahip olan sağlıklı ekonomiler arasında. Ama her iki yönde de aksi örnekler bulmak mümkün. Japonya yüksek tasarruf yapan ama durgunluk içinde olan bir ekonomi. Japonya'nın tasarrufa değil harcamaya ihtiyacı var (aslına bakılırsa, Avrupa'nın tamamı için Almanya'nın da harcaması gerekiyor). ABD düşük tasarruf yapan bir ülke ama ekonomik gücü ortada. Tasarruflar düşük ise, yatırımlar ve dolayısıyla ekonomik büyümenin düşük olması şart de-

ğil. Öyle olsaydı, Türkiye'de ekonomik büyümenin çok düşük olması gerekirdi. Çünkü tasarruf oranları ülkemizde de çok düşük. Bir diğer yol, bizim yaptığımız gibi, yurt dışından borçlanma ile yatırımlarınızı finanse ederek büyümeye devam etmeye çalışmanız. Son yıllarda gündemden düşmeyen cari açık işte tam da bu manaya geliyor: Yatırımlarınızın tasarruflarla finanse edilemeyen kısmı. Aldığınız borç ile verimli yatırımlar yapıp hızlı büyüye bilirsiniz, yani ileride borçlarınızı geriye ödeyeceğinize dair bir güven verebilirsiniz sorun çıkarmaz bu süreç. Ama sonsuza kadar süremeyeceği de açık. Bir yerde borcu geriye ödemeniz, yani tasarruf yapmanız gerekecek.

Türkiye artık bu düşük tasarruf yapısı ile hızlı büyümesini sürdüremeyecek durumda. Türkiye'nin tasarruf oranlarını acilen artması gerekiyor. Çocuklarımızı tasarrufun erdemine ikna etmemiz, şu anda, her zamankinden daha çok gerekiyor belki de.

## Teknoloji

### “YENİ BİR TEKNOLOJİK DEVRİM MUTLAKA ÇEVRE DOSTU OLMALI”

Teknolojik gelişme ekonomik büyümenin motoru. İnsanlık tarihindeki ekonomik sıçramaların büyük bir bölümünü, hatta tamamını, önemli teknolojik buluşların hayata geçirilmesine bağlamak mümkün. Örneğin, elektriğin, buhar motorunun veya jet motorunun icadının verimlilik ve ekonomik büyüme üzerinde yapmış olduğu inanılmaz etkiyi düşünün. İnsanlık son yıllarda, ekonomik büyüme üzerinde bu derece büyük etkiye sahip olabilecek buluşlar gerçekleştiremedi sanki. Evet, son yıllarda bilgisayar ve enformasyon teknolojisinde büyük ilerlemeler oldu, oluyor. Ama bunların etkilerini örneğin, elektriğin icadının etkisi ile aynı kefeye koymak zor gibi duruyor. Ya



bu son teknolojik ilerlemeler, diğerleri kadar etkili olamayacak veya etkilerini görebilmek için biraz daha zamana ihtiyacımız var.

Diğer yandan, bütün bu teknolojik ilerleme sonucu ortaya çıkan ekonomik büyümenin çok ciddi bir çevre

maliyeti var. Bu teknolojilerin, birçoğu çevre dostu değil. Elektrik gibi enerji kaynaklarını üretirken çevreyi ciddi bir biçimde kirletiyoruz. Çin ve Hindistan gibi yüksek nüfusa sahip, gelişmekte olan ülkelerin de bu kervana katılmaları ile tehlikenin boyutları giderek artıyor. Acaba insanlık çevreyi daha az kirlüten, çevre dostu enerji kaynakları üretimini ekonomik olarak yapabilir duruma getirebilecek mi? İnsanlığın büyüme serüveninin sürmesi, belki de buna bağlı. Şu anda ihtiyacımız olan, ekonomik büyümeyi, yeniden sıçratacak, yeni bir teknolojik devrim mutlaka çevre dostu olmalı. Nanoteknoloji gibi alanlarda yapılan araştırmalar, insanlığa böyle bir teknolojik devrimin kapısını açabilir.



## Para

## “PARALARDAKİ SIFIRLAR TÜRKİYE’NİN ENFLASYON TARİHİNİN BİR İZDÜŞÜMÜ”



Türkiye Cumhuriyeti kağıt paralarının tarih içindeki gelişimi. Başlangıçta, 1, 5, 20, 50 diye gidiyorlar; zamanla sıfırlar artmaya başlıyor, 500’lük 1000’lük ve hatta 6 sıfırlı banknotlar ortaya çıkıyor. Sonra, tekrar başa dönüyoruz, bol sıfırlı paralar kayboluyor, yerlerini eskisi gibi, en büyüğü 100 TL olan banknotlara bırakıyorlar. Paralardaki sıfırların, zaman içerisindeki bu değişimi, Türkiye’nin enflasyon tarihinin bir izdüşümü aslında. Türkiye, 30 yıldan uzun bir süre boyunca, bazen yüzde 100’e yaklaşan, bazen de geçen, çift haneli bir enflasyon düzeyinde yaşadı. Ancak bunu bir hiper enflasyona dönüştürmemeyi de becerebildi. Hatta belki de bunu yapabilen dünyadaki tek ülke. Türkiye çift haneli enflasyon rakamları ile 70’lerde tanıştı, 70’li yılların enflasyon ortalaması 25’lere yaklaşıyor, 80’li yıllarınki ise 50’yi aşıyor, 90’lı yıllar

ise en kötüsü, ortalama neredeyse 80. Türkiye’de tüm zamanların enflasyon şampiyonu ise yüzde 141 ile 1980’in Mayıs ayı.

Türkiye, 35 yıllık yüksek enflasyon macerasına, 2004 yılında tekrar tek haneli enflasyon rakamlarına dönerek son verdi. Ocak 2005’te paradan 6 sıfırı atarak, yüksek sıfırlı banknotlarını da tedavülden kaldırdı. Türkiye parasından sıfırlar atan ilk ülke değil, tarihte birçok örnekleri görüldü. İnsanın aklına, doğal olarak gelişmekte olan ekonomiler geliyor. 1960’tan bu yana 70 kezden fazla, gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri paralarından sıfırları atmak zorunda kaldılar. Öyle ki, Brezilya bunu 6 kez yapmak zorunda kaldı. Eski Yugoslavya 5; Arjantin 4; Ukrayna, Rusya, Polonya 3; Bolivya 2; biz, Gana, İzlanda, Kore ise bir 1 kez yaptı. İran ve Irak da yeni örnekler,

başka unuttuklarımız da olabilir. Gelişmiş dünyadan da örnekler bulmak mümkün, örneğin Belçika 3 kez!

Türkiye’nin hikayesinde paralara sıfırlar enflasyon ile birlikte giriyor, enflasyonun çıkışı ile çıkıyor. Paralara sıfırlar eklenmesinin nedeni illa uzun süren yüksek enflasyon olmayabilir tabi. Örneğin ABD’de hiç kimsenin görmediği, 100.000 Dolarlık banknotlar basılabiliyor. Bunların görevi bazı uluslararası işlemlerde kullanılmak.

2004’ten bu yana bizim enflasyonumuz tek haneli rakamlara düştü, ama son yıllarda bozulma var, bazen hafifçe de olsa çift haneli geçme eğilimi gösteriyor. Acaba tekrar paralara sıfırlar gelebilir mi? Şimdilik uzak olasılık. Bu günlerde derdimiz enflasyondan çok, düşük büyüme sanki.



## Finans

### “UMARIZ ÖNÜMÜZDEKİ YILLARDA HEP MUTLU YÜZLER GÖRÜRÜZ”

Keşke finansal piyasalar her zaman böyle mutlu insan görüntüleri arz etseler. Ancak hepimizin çok iyi bildiği gibi, işler her zaman iyi gitmiyor. Kapitalist ekonomiler zaman zaman ciddi ekonomik krizlere sahne oluyorlar. Bu krizlerin kendini ilk gösterdiği yer ise finans piyasaları. Borsalarda şirketlerin değerleri hızla düşüşlere sahne oluyor. Sonrasında gelen hızlı ekonomik daralma, işsizlik, sadece bu piyasalarda iş yapanları değil, toplumun genelinin hayatını etkiliyor. En yakın örneği 2008 dünya finansal krizi. 1929 dünya buhranı ise bu krizlerin en yıkıcı olarak tarihteki yerini hala koruyor. Oysa, 2008 krizi ortaya çıkmadan 1980'lerin başında, bir daha 1929'dakine benzer sert bir

krizin, hatta çok daha küçüklerinin bile görülmeyeceğine dair bir inanış yerleşmeye başlamıştı. Hatta buna da bir isim bulunmuştu: “Great Moderation”. Bundan kastedilen, kapitalizme özgü iş çevrimlerinin, yani milli gelirin bir aşağı bir yukarı dalgalanmasının yumuşaması, dalga boyunun düşmesiydi. Kapitalizm bu hastalığını artık yenmişti. Ama 2008 krizi bu umutları, en azından bir süre için rafa kaldırdı. 2008 krizi sonrası ABD Merkez Bankası FED, ekonomiyi canlandırmak için, 3,2 trilyon dolara yakın varlık alımı gerçekleştirdi. Bunun sonucunda, ABD ekonomisi canlanmaya başladı ama bu inanılmaz miktarda para acaba yeni balonlar yarattı mı? Reel ekonomideki zayıflıklar sürmeye



devam ederken, ABD borsalarında ve tahvil piyasalarında görülen yüksek fiyatlar ve düşük faiz oranları yeni balonların habercisi mi acaba? Umarız önümüzdeki yıllarda, hep mutlu yüzler görürüz.

## Portre

### “NOBEL ÖDÜLLÜ TIROLE, PİYASALARIN DÜZENLENMESİ GEREKLİLİĞİNE İNANIYOR”

Bir bilim adamının yaşamındaki en mutlu anlardan biri olsa gerek. Bütün bilim adamlarının rüyası olan Nobel Ödülü'nü, Jean Tirole firmaların piyasa gücü ve piyasaların olumsuzluklarının düzenlemeler (regülasyon) aracılığıyla yumuşatılması üzerine yaptığı çalışmalarıyla aldı. Tirole bir mikro ekonomici. Bir mikro ekonomi teorisyeni olarak oyun teorisi ile de bir hayli içli dışlı. Önemli katkıların birçoğu oyun teorisine dayanan analizler içeriyor. Çalışmalarını farklı piyasa yapılarının ekonomik refah üzerine yaptığı etkileri analiz etmeye yönlendirmiş durumda. Bunların önemli bir bölümü ise, piyasa gücünü ele geçiren firmaların yaratacağı refah kaybı ve bunun telafi edilmesi üzerine. Ekonomistlerin, teorik düzeyde yapmış oldukları en önemli soyutlamalardan birisi tam rekabet piyasaları. Bu tip piyasalarda, firmaların herhangi bir gücü yok. Güçten kastedilen ise



fiyatları etkileme kabiliyeti. Her firma, belirlenmesinde herhangi bir etkisi olmadığı fiyatı kabul ederek çalışmak durumunda. Böyle bir piyasa yapısının toplam refah açısından en iyi sonucu vereceği, teorik düzey-

de, kanıtlanmış durumda. Ancak elbette tam rekabet bir soyutlama ve gerçeklikte birebir karşılığı yok. Ama bu işe yaramaz olduğu anlamına gelmiyor. Tirole gibi teorisyenler tarafından gerçeklikte varolan farklı yapıların, bu ideal durumdan nasıl ayrıldığını analiz ederek, bu ideale nasıl yaklaşılabilirliği sorgulanıyor.

Tirole'ün yapmış olduğu ekonomik analiz, bu prensibe dayanıyor. Varolan piyasa yapılarının idealden nasıl saptığı ve onları ideale yaklaştırmak için nasıl yasal ve kurumsal düzenlemeler yapılması gerektiği üzerine bir analiz yapıyor. Tirole kendi başına bırakılmış piyasanın her zaman en iyi sonucu vereceğine inanmıyor. Piyasaların düzenlenmesinin gerekliliğine inanıyor. Finans piyasaları da düzenlenmesi gereken piyasalara dahil. Bunun en iyi kanıtlarını son zamanlarda yaşadığımız finansal krizler veriyor.



# Sevgi Gönül, Sanat Gecesi ile Anılmaya Devam Ediyor

GELENEKSEL SEVGİ GÖNÜL SANAT GECESİ'NDE, VKV KOÇ ÖZEL İLKOKULU, ORTAOKULU VE LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN SANATIN FARKLI DALLARINDA ORTAYA KOYDUKLARI PERFORMANSLARLA, SEVGİ GÖNÜL SAYGIYLA ANILDI.



400'den fazla öğrencinin performans ve eserleriyle katıldığı gece büyük beğeni topladı.

Sanata ve kültüre olan katkıları, çok yönlü ve farklı kişiliği ile arkasında güzel hatıralar bırakarak 2003 yılında aramızdan ayrılan Sevgi Gönül, VKV Koç Özel İlkokulu, Ortaokulu ve Lisesi'nin geleneksel etkinliklerinden biri olan Sevgi Gönül Sanat Gecesi'nde, çok sayıda davetlinin katılımıyla anıldı. Vehbi Koç Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Semahat Arsel, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ömer M. Koç ve İpek Kırac'ın da katıldığı gecede 400'den fazla öğrencinin birbirinden güzel sanat eserleri davetlilerin beğeni-sine sunuldu.

Gecenin açılış konuşmasını yapan VKV Koç Özel İlkokulu, Ortaokulu ve Lisesi Genel Müdürü Koray Özsarac, geceye

emeği geçen tüm bölümlere, özellikle de özveriyle çalışan ve derslerini aksatmadan bu geceye hazırlanmayı başaran öğrencilere teşekkürlerini sundu.

**GECEİN TEMASI KAPALIÇARŞI**  
Öğrencilerin uzun süre önce çalışmalarına başladıkları "Sevgi Gönül Sanat Gecesi," Kapalıçarşı temasıyla 1000'den fazla izleyici tarafından ilgiyle izlendi.

VKV Koç Özel İlkokulu, Ortaokulu ve Lisesi'nde akademik çalışmaların yanı sıra, sanat, spor, sosyal sorumluluk gibi alanlarda da etkileyici başarılar gösteren öğrencilerin Sevgi Gönül Sanat Gecesi'nde sahne alan kısmının not

ortalamasının 4,25+ olması, akademik başarı ve sanat etkinliklerinin başarıyla dengelenebildiğine de örnek oldu.

Okulun Sahne Sanatları ve Güzel Sanatlar bölümlerinin ortak çalışması sonucunda ortaya çıkan birleştirici, farklılıklara ve geçmişle gelecek arasındaki bağa saygıyı öne çıkaran sahne performansında, Türkçe ve İngilizce'nin yanı sıra Arnavutça şarkılar ve Anadolu türküleri de yer aldı.

Gecede sahne alan öğrencilerin performanslarıyla izleyenlerden beğeni topladıkları gecede sahne performanslarının yanı sıra tema bütünlüğü içinde sergilenen fotoğraf, film, resim ve seramik çalışmaları da ilgi çekti.

ben otizmlı bir çocuğum. Dünyayı diğer  
çocuklardan farklı algılıyorum ve bazen hayat benim  
için çok zor olabiliyor. Endişelenme, erken tanı ve eğitimle  
büyüyünce hayatıma tek başıma devam edip  
ne olacağıma kendim karar  
verebilirim. Eğitim almaya hemen  
başlarsam, belki bir gün ben de  
meslek sahibi  
olacağım  
küçük bir tohumum  
ben, güneşim ol  
anne

### Eğer Çocuđunuz



GÖZ TEMASI  
KURAMIYORSA



İSMİ  
SÖYLENDİĞİNDE  
DÖNÜP  
BAKMIYORSA



PARMAĞIYLA  
İSTEDİĞİ ŞEYİ  
GÖSTERMİYORSA



YAŞITLARININ  
OYUNLARINA  
İLGİ  
DUYMUYORSA



SALLANMAK,  
PARMAK  
UÇLARINDA  
YÜRÜMEK GİBİ  
HAREKETLERE  
SAHİPSE



DÖNEN  
NESNELERE  
KARŞI AŞIRI İLGİ  
DUYUYORSA



TAKINTILI  
DAVRANIŞLAR  
GÖSTERİYORSA



Geç olmadan **TOHUM OTİZM VAKFI**'na danışın! **0212 244 75 00** | [benbuyuyunce.com](http://benbuyuyunce.com) | [#benbuyuyunce](https://www.instagram.com/benbuyuyunce)



# İşimizi Geliştirirken Koç Topluluğu'ndan İlham Aldık



1998 YILINDAN BU YANA TOKAT'TA AYGAZ BAYİ OLARAK FAALİYET GÖSTEREN VE GÜNDEN GÜNE ARTAN BİR İVMEYLE BAŞARI GRAFİĞİNİ YÜKSELTEN AYGAZ AYIK TİCARET GENEL MÜDÜRÜ YAVUZ AYIK, "TÜM YATIRIM KARARLARIMIZDA KOÇ TOPLULUĞU'NUN VE ŞİRKETİMİZİN YAPMIŞ OLDUĞU İŞ GELİŞTİRME VE YATIRIM KARARLARINDAN İLHAM ALDIK" DİYEREK, KOÇ TOPLULUĞU'NUN VİZYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ANLATIYOR.

## Tokat'ta bulunan Aygaz Ayık Ticaret, tüp gaz sektörüne nasıl girdi ve Aygaz ile yolu nasıl kesişti?

Kurucumuz olan babam Abdullah Ayık'ın TEDAŞ işçisi olarak çalışırken 1998 yılında emekli olduktan sonra bir Aygaz bayisini devralmasıyla bayilik faaliyetlerine başlamış olduk. Ben o dönemde KTÜ Orman Mühendisliği Bölümü'nde okuyordum ve yaz tatillerinde babama yardımcı oluyordum. Şu anda hem kendi mesleğimi devam ettiriyor hem de bayimizin yönetiminde aktif rol oynuyorum.

## Aygaz bayisi olarak ne gibi çalışmalara imza attınız?

1998 yılında Tokat Merkez'de iki Aygaz bayisi olarak çalışırken başlangıç aşamasında aylık 10 ton gazı zor satıyorduk. Şirketimizin yapmış olduğu

yönlendirmelerle müşteri memnuniyeti ve satış artışı odaklı çalışarak her yıl satışlarımızı misli ile artırdık. 2005 yılına geldiğimizde satışımız aylık bazda ortalama 80 ton seviyesine kadar çıktı. 2005 yılında devir kararı alan diğer merkez bayimizi de bünyemize katarak önemli bir operasyonel verimlilik sağladık. 2005 yılında bölgemizin de yönlendirmesi ile doğalgaz yayılımı öncesinde yaşanacak kayıpları düşünerek kırsal kesimde tali bayi yapılanmaları ve şehir merkezinde ise çok noktalı satış kapsamında şubeleşme çalışmalarına öncelik verdik. 2007 yılına geldiğimizde artık aylık ortalama 120 ton civarında satış ile bölgemizdeki en yüksek satışa sahip bayi konumunda idik. Bugün %60-70 oranında doğalgaz yayılımının olduğu merkez satışlarımızda önemli kayıplar yaşasak da doğalgaz gelmeden yapmış olduğumuz yapılan-

malar ile halen önemli bir satış ve pazar payına sahibiz.

## Tokat dışında da bayiliğiniz bulunuyor mu?

Sadece Tokat Merkez'de faaliyet gösterirken 2009 yılında sosyal, siyasi ve ticari çevremizin olduğu komşu il Sivas Merkez'de bayi devralarak orada da Aygaz bayiliği yapmaya başladık. Doğalgaz kullanımının %80 seviyesinde olduğu Sivas Merkez'de Mogaz ve Lipepgaz markalı satışlarımız ile önemli bir satış ve pazar payına sahibiz. Yine 2011 yılında uzun dönemdir Aygaz bayiliğinin bulunmadığı Sivas ili Yıldızeli ilçesinde de şube açarak orada da Aygaz bayilik faaliyetlerimize başarılı bir şekilde devam etmekteyiz. Kendi tüplü gaz nakliemiz ile beraber çevre bayilerimizin de tüplü gaz nakliyesini yapmakta iken



2011 yılında bu sefer otogaz nakliyecisi bayiliğine de başladık. Bugün halen Tokat Merkez, Sivas Merkez ve Yıldızeli ilçelerinde Aygaz, Mogaz ve Lipetgaz bayiliklerimizle birlikte 7 aracımızla hem tüplü gaz hem de otogaz nakliyecisi bayiliği de yaparak Aygaz ile olan birlikteliğimiz devam etmektedir.

#### **Aygaz bayisi olmanın ne tür avantajlarını yaşıyorsunuz?**

Koç Topluluğu üyesi olmak ve Aygaz bayisi olarak faaliyet göstermek bize ticaret hayatımızda büyük bir prestij sağlamaktadır. Almış olduğumuz yatırım kararlarında şirketimizin istikrarına güvenerek karar alıyoruz. "Koç Topluluğu ve Aygaz ile çalışan bir bayi her zaman düzgün bir ticaret yaşamına sahiptir ve güvenilir bir esnaftır" imajını her ortamda hissederiz. Birçok firma piyasada yapmış olduğu istihbarat çalışmalarında bizden destek alır.

#### **İş yaşamınız boyunca Aygaz'dan ve diğer Koç Topluluğu şirketlerinden neler öğrendiniz?**

İş hayatımız boyunca Aygaz ve Koç Topluluğu'ndan iş disiplini, tertipli düzenli çalışma, sorumluluk bilinci, liderlik, işbirliği geliştirme ve kararlılık konusunda birçok deneyim elde ettik ve etmeye devam ediyoruz. Örneğin almış olduğumuz tüm yatırım kararlarında şirketimizin gücünden ve istikrarlı yapısından olumlu



**Koç Topluluğu üyesi olmak ve Aygaz bayisi olarak faaliyet göstermek bize ticaret hayatımızda büyük bir prestij sağlamaktadır."**

etkilendik. Koç Topluluğu'nun ve şirketimizin yapmış olduğu iş geliştirme ve yatırım kararlarından ilham aldık.

#### **Aygaz Ticaret'in Tokat'taki yerini ve önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Aygaz Ayık Ticaret satış yaptığı bölgede lider konumunda. Yapmış olduğu faaliyetler, müşteri ve çalışan memnuniyetine özen gösteren çalışma şekli ile diğer rakiplere model olan bir firma Ayık Ticaret. Aygaz bayilik faaliyetlerimizde ise başta babam Abdullah Ayık ve bizlerin düstur edindiği her kesime karşı dürüst yaklaşım ve yardımseverlik, ticari ve sosyal çevremizde bizi ayrı bir yerde konumlandırmaktadır.

#### **Bağlı olduğunuz Aygaz yönetimi, Karadeniz Bölge ve diğer Aygaz bayileri ile ilişkilerinizden bahsedebilir misiniz?**

Şirket Üst Yönetimimiz bize bir telefon

kadar yakın. Geldiklerinde mutlaka uğrarlar. Bölge yönetimimiz ile adeta bir aile gibiyiz. Sağ olsunlar bizden ilgi ve desteklerini hiç esirgemezler. Biliriz ki her gün bizler için hep daha iyi şeyler düşünürler. Sıkça ziyaret eder değerlendirmeler yaparız. Tokat ilçe bayilerimiz de muhitlerinin en saygın en köklü esnaflarındandır. Hem ticari hem sosyal açıdan sıkı ve sağlam ilişkiler içerisindeyiz.

#### **Aygaz Ayık Ticaret olarak nasıl bir 2014 yılı geçirdiniz ve nasıl bir 2015 yılı geçirmeyi planlıyorsunuz?**

Tokat tarım ağırlıklı geliri olan bir bölge. Sanayimiz oldukça kısıtlı. Önceki yıl tarımsal gelirdeki azalma satışlarımıza olumsuz etki etti. Doğalgaz yayılımı da devam etmekte. Her yıl satışlarımızdaki düşüşü dış transferler ya da kampanyalar ile telafi etmeye çalışıyoruz. Bu piyasa şartlarında satışlarımız oldukça bir potansiyel teşkil ediyor. Lakin kaliteden ödün verme lüksümüz olmadığı için düşen satışlara rağmen masraflarımız sabit kalmakta. Dolayısıyla önceye göre kârlılığımız düşmekte. 2015 yılında da satış artırıcı faaliyetlerimiz ve tüketici odaklı çalışmalarımıza devam edeceğiz.

#### **Türkiye'de tüp gaz sektöründe Aygaz'ın yeri hakkında ne düşünüyorsunuz?**

Tüp gaz sektörü gittikçe daralan bir sektör. Ancak bölgemizin nüfusunun önemli bir kısmı gelecekte doğalgazdan en az etkilenecek kırsal bölgelerde yaşıyor. Bu da bizim için işimizin sürekliliği açısından önemli bir avantaj. Doğalgaz nedeni ile küçülme ve yaşanmasına rağmen biz işimize yatırım yapmaya devam edeceğiz. Bizim bir amacımız var o da bölgemizde kalıcı olmak.

#### **Koç Topluluğu'nun sosyal sorumluluğa, sanata, spora gösterdiği hassasiyeti ve bu alanlardaki faaliyetlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Kendi bölgemizde gerçekleştirilen Ülkem İçin ve Koçfest projelerine katılıyoruz. Topluluğumuzun bu tür faaliyetlerde bulunması kendine, çalışanlarına ve müşterilerine verdiği değer ölçüsündedir ve Koç Topluluğu kendi değerini bu milletin kalbinde fazlasıyla bulmuştur.



Tokat Merkez Bayi Yöneticisi Selim Yıldız, Yavuz Ayık ve Ayık Ticaret'in kurucusu Abdullah Ayık.

# Geleneksel Tariflere Modern Dokunuşlar

TÜRKİYE’NİN YEREL ÜRÜNLERİNİ VE MUTFAKLARINI HEM ULUSAL HEM DE ULUSLARARASI ÇAPTA HAKETTİĞİ YERE KOYMAYI HEDEFLEYEN PROFESYONEL ÇABALAR GÜN GEÇTİKÇE ARTIYOR. YETENEKLİ ŞEF MAKSUT AŞKAR, KENDİNE HAS TANIMLARI VE TARİFLERİYLE MUTFAKTA YENİ BİR DÖNEM BAŞLATIYOR.

RÖPORTAJ ESRA YALÇINALP

İlk buğday tanesinin işlendiği, ilk şarabın üretildiği, toprak ananın sunduğu her bir ürünün onbinlerce yılın birikimiyle işlendiği zenginliğe sahip topraklarda yaşamamıza rağmen nedense yurtdışı menşeli mutfaklar daha prestijli olarak algılanır. Fransız usulü pişirilmiş bir ete vereceğimiz ehemmiyet ve ücreti yerel mutfığa verme ihtimali pek sıcak karşılanmaz, özel günlerimizde uluslararası mutfakların lezzetlerini sunan mekanların peşinde koşarız. Bu durum talep eden tarafta duran bizlerin tercihlerinin yanı sıra, arzı sağlayan çekici yerli alternatiflerin azlığından kaynaklı da olabilir. Sebebi her ne olursa olsun bizim adımıza üzücü. Neyse ki son dönemdeki olumlu gelişmeler geleceğe gastronomi penceresinden daha bir umutla bakmamızı sağlıyor.

Türkiye’nin yerel ürünlerini ve mutfaklarını hem ulusal hem de uluslararası çapta hakettiği yere koymayı hedefleyen profesyonel çabalar gün geçtikçe artıyor. Atalık tohumlarla üretilen ürünler, geleneksel yöntemlerle pişirilen yemekler artık eskisi kadar kıyıda köşede kalmıyor. Tüketici bu konuda

bilinçlendikçe üretici de daha cesur hamleler atabiliyor. Antakya doğumlu şef Maksut Aşkar da bu doğrultuda dört koldan emek verenlerden. Bir yandan yılların tecrübesini dördüncü restoranı Neolokal’de keşkek, Çerkez ördeği, antep fıstıklı ahtapot, tarama ve füme mezgit gibi imza lezzetlerle misafirlerine sunuyor. Öte yandan televizyon programında bu geleneksel tarifleri nasıl evde modern damak tadımıza uygun olarak yapabileceğimizi anlatıyor. Yurtdışındaki yarışmalara katılıyor, yakında bir de kitabı çıkacak. İşte karşınızda yetenekli Maksut Aşkar ve “yeni yerel mutfak” hikayesi.

**Öncelikle tebrikler. Geçen haftalarda Paris’te düzenlenen Omnivore World Festivali’nde bir ödül aldınız.**

Ödülün adı olan Le Proche ‘yakın’ anlamına geliyor. Bu bizce iki anlama gelebilir: Omnivore ekibi ya bize yakın hissettiği için böyle takdir etti ya da Yeni Anadolu Mutfacı’nın parlak geleceğinin yakın olduğunu söylüyorlar. Yakın gelecekte yakın takip edilmesi gereken bir mutfak mesajı vermek

için bu ödülü almış olabiliriz. Biz asıl sebebin ikincisi olduğunu düşünüyoruz. Fransa’nın en önemli şeflerinden Pierre Gagnaire’in olduğu bir ödül alanlar listesinin içinde yer almak güzel bir his.

**Ne zamandan beri yemek yapıyorsunuz?**

Fili olarak kendi restoranımda sekiz senedir yemek pişiriyorum. Aslında aşçılık eğitimi almadım, turizm otelcilik okudum. Yönetici olmak için mutfak eğitimi almıştım. En alt seviyeden başlayarak yöneticiliğe kadar çıktım, sonra kendi restoranımı açtım. “Benim yaratmam üretmem ve paylaşmam gerekiyor” dediğim noktada ise mutfığa girdim.

**Neolokal dördüncü mekanınız. Buraya kadarki adımlarınız neler?**

Sekiz senedeki dört restoranın her biri bir öncekinin sıçrama taşı gibi. İlkini kapısında adı bile yoktu, sadece duyan ve bilenlerin geldiği bir yerdi. Haftanın üç akşamı açıktı; 32 kişilikti. Sonra gelen LilBits’in kapasitesi ise 24 kişiydi. Sadece kışları ama haftanın 5 günü açıktı ve her gün doluydu. Hiç



düşmedi ama hep yabancılar tarafından takdir edildik. Burada bir sorun var diye düşündük. Yaptığımızın doğru olduğuna inanıyorduk ama bizim insanımızın neden buna değer vermediğini anlamak için kafa yormamız gerekti.

**Yurtdışı mutfaklarına harcadığı rakamları yerli mutfağa reva görmeyen kitleyi bu yönde ikna etmek kolay mıydı?**

Ne yazık ki İstanbul'da yüzlerce İtalyan lokantası var. Bunların neredeyse hepsi bana göre kötü birer kopya. Ben açıkçası İtalyan olmadığım sürece ve İtalya'da en az 3-5 sene yaşayıp öğrenmediğim sürece İtalyan yemeği yapmayı kendimde hak görmüyorum. Tamam, makarnayı onlar gibi pişirmeye çalışırım ama bu sadece bir kopyadır. Benim kültürüm değildir. Ben sadece en iyi bildiğim şeyi en iyi şekilde yapabilirim, bu da tabii ki benim kendi yerel mutfağım.

**Bunu anlatabilmek için neler yaptınız?**

İnsanları harekete geçirebilmek için önce onların dilinden konuşabilmek lazım. Biz artık bunu öğrendik. O



**İstanbul'daki yüzlerce İtalyan lokantaları kötü birer kopya. İtalyan olmadığım veya İtalya'da en az 3-5 sene yaşayıp öğrenmediğim sürece İtalyan yemeği yapmaya kendimde hak görmüyorum.**

dilden konuşarak tükettikleri şeylerin daha doğrularının olabileceğini anlatmaya çalıştık bir sonraki mekan olan Sekiz'de. Bu yüzden önce menüde daha çok dünya mutfağı, daha az yerel mutfak ve daha da az miktarda "İmza Lezzetler"imize yer verdik. Kendini güvende hissetmeyen dünya lezzetlerini seçiyordu, ama doğru reçeteleriyle. Kötü kopyalar değil, iyi tanımlarıyla ve doğru malzemelerle.

Alıştırma alıştırma dünya mutfağını azaltıp

ikinci senemizde hepsini kaldırarak radikal bir değişiklik yaptık. Açıkçası önce ayak alıştırdık sonra da tamamıyla lokal bir mutfak yapıyoruz dedik ve Sekizİstanbul Neolokal Mutfak adı altında devam ettik. Tereciye tere satmak gibi algılanma riski vardı, çünkü geleneklerimizin tariflerini alıp modern tekniklerle revize edip sunuyorduk. Çocukluğunun lezzetlerini aromaları güçlendirilmiş daha kaliteli malzemelerle yaratıyorduk. Toprak anaya değer veren ürün ve üreticilerin öne çıkarıldığı bir menü. Sekizİstanbul gayet iyi giderken önümüze bu fırsat çıktı. Oranın mutfağı küçüktü ve altyapısı iyi olmasına rağmen yeterli değildi. Yapmak istediklerimizi daha iyi yapabileceğimize inanarak buraya taşındık.

**Neolokal isminde nasıl karar kıldınız?**

Nisanda buraya gelmeye karar verip mayısta çalışmaya başladık. Kasımın başına kadar hazırlandık ve sonra açtık. Neolokal, yeni yerel mutfak anlamına geliyor. Neden Türk mutfağı demiyoruz? Evet, biz Türkiye vatandaşlarıyız ve Türkiye mutfağı yapıyoruz fakat Türkiye'deki mutfak kültürü kaç millet



varsa o kadar milletin emeğiyle ve geçmişiyile ilintili. Dolayısıyla Türk mutfağı dersem Rum, Ermeni veya Arap komşuma haksızlık etmiş olurum. Bu yüzden Türk mutfağı demeyelim dedik. Sonra Anadolu demek aklımıza geldi, ama bu zaman da Trakyalı kardeşlerimize haksızlık ederiz diye düşündük. O yüzden Türkiye'nin, bizim, bu toprakların lokal mutfağı diyelim dedik ve bunu yeni bir bakış açısıyla sunduğumuz için Neolokal'e vardık.

#### Menüyü nasıl oluşturdunuz?

Neolokal bir birey işletmesinden çok aile işletmesi gibi. Her bir takım arkadaşımız ailenin bir parçası. Burada belki ben öne çıkıyorum ama menü tasarlarken hep beraber işin içine dahil olmaya çaba gösteriyoruz. Tek kişilik şov bir yere kadar. Biz burada yaptığımız yemeklerle anılmak istiyoruz. Bu restoran kendimizi ifade ettiğimiz ve paylaştığımız alan. Uzun süre çok yanlış anlaşılırmış yurtdışında. Özümüzden ve geleneklerimizden geleni doğru bir şekilde anlatmaya çaba gösteriyoruz. Kaybolan değerlerimizi ortaya çıkararak bunu yapmak istiyoruz.

#### Menüdeki yemeklerin tarifleri gizli değil, Neolokal açık kaynak işliyor diyebiliriz. Tariflerinizi "Neolokal Tarif Defteri" websitesinden paylaşıyorsunuz.

Her yemeğin gerisinde bir hikaye var. Bu hikayeler ekibime ait, bu sitede buna yer vermek istedik. Yemekleri ekipçe tasarlıyoruz, onların da ne kadar dahil olduğu buradan belli. Ben İskenderun, Hataylıyım. Geçmişim Antakya mutfağı, Karadeniz mutfağını bilemem. Tamam, geziyoruz, tadıyoruz ama bir Karadenizlinin 30 sene evvel küçükken evinde kahvaltıda ne yediğini bilemem. Çocukluğunda hatırladığı lezzetin ne olduğunu bilemem. Burada ekip arkadaşlarım devreye giriyor. O, çocukluğundaki bir lezzeti damağında hatırlayabildiği için burada Karadeniz'e özgü malzemelerle bir yemek yaptığımız zaman, o lezzete onun sayesinde ulaşmaya çalışıyoruz.



Maksut Aşkar'ın "Neolokal" adını verdiği mutfak, yeni yerel mutfak anlamına geliyor.



Ayrınlı Aş



Tarama

Bu yüzden mümkün mertebe herkesin söz sahibi olduğu bir kurgudan bahsediyoruz.

#### Farklı ürünleri bir yemekte bir araya getirmenin yöntemi nedir?

Lezzetleri tanıdığımız için öncelikle zihin kütüphanemizde onları bir araya getiriyoruz. Sonrasında ufak tefek tahmin dışı şeyleri katıyoruz ve o malzemeye en doğru nasıl davranırsak en iyi sonucu sağlayabileceğimizi anlamak açısından deneyler yapıyoruz. Hepimiz her şeyi biliyor değiliz. Ben sistem içinde önce ekibimin deneyip yanılmasından yanayım. Bir yemeği tasarlarken, önce onların deneyip sonra nerelerin daha iyi olabileceğini beraber bulup bir sonraki seferde ne yapmamamız gerektiğini öğrenmek izlediğimiz yollardan biri. Alın bunu mutfaktan başka bir işletmenin yönetim bakış açısına koyun, yine gayet verimli işleyecektir.

#### Kullandığınız malzemeleri nasıl seçiyorsunuz?

Yemeklerimiz geleneklerimiz ve toprak anadan, kültürümüzden, adetlerimizden beslendiği için, geçmişten beslenen ve hala yaşatmaya çalışan üreticileri destekleyelim ve bunun için uğraş verenlerden biri olalım dedik.

Mümkün mertebe hiç aracı olmasın istedik. Üreticinin harcadığı emeğin takdirini doğru alması gerektiğini düşündüğümüz için, araçların marjlarını da üreticinin almasını istiyoruz. Bu bize daha maliyetli oluyor. Şile'de iki tane ineğimiz var. Onların sütünü alabilmek için her gün 80 km gidiş-80 km dönüş benzin harcamamız gerekiyor. Bunu yapıyorum çünkü ben size neyle beslediğimi bildiğim hayvanın sütünden yapmış olduğum yoğurt ve peyniri yedirmek istiyorum. Bu benim için çok değerli. Farklı ineklerden toplanan binlerce litre sütün bir litresinden üretilen bir şey sunmuyorum. Değerlere saygı duyup onu yaşatmaya çalışıyoruz.

#### Peki günümüzde atalık tohum kullanmak ne kadar mümkün?

Yeni tohumlarla daha fazla ürün alılabiliyor ve çiftçinin karı artıyor. Daha fazla para kazanabileceğini düşünüyor, o yüzden atalık tohumlara değil, ticarete yöneliyor. Günün kaygıları, hak veriyorum. Ama bazı çiftçiler var ki geçmiş ve geleneklerini sürdürülebilir kılmak için daha az kazanıp atalık tohumdan ürün yetiştirmeye çalışıyor. Hayatını idame ettirebilmesi için talep olması gerekiyor. Biz o talebi yaratıyoruz aslında. O talebin de yaratılabil-



leceğini ve o ürünlere ulaşabileceğini anlatmaya çalışıyoruz. Böylece onlar da hayatlarını devam ettirebilir ve ne o ne biz GDO veya antibiyotikli hayvanlarla uğraşmak zorunda kalmayız.

### **Türkiye’de bu tür yiyeceklerle ulaşmak ne kadar kolay?**

Bir tüketici olarak eğer meraklıysanız rahatça ulaşıyorsunuz. Restorancı olarak bizler de dünyayı tekrar keşfetmiyoruz. Örneğin, Mehmet Gürs, yıllardır ekibiyle birlikte Anadolu’yu dolaşıp bu tür ürünleri ortaya çıkartmak için araştırma yapıyor. Kendilerine saklamıyorlar, bizlerle de paylaşıyorlar. Saha çalışması yapan çok değerli arkadaşlarımız var. Türkiye’yi dolaşıp üreticileri dinliyor ve ürün peşinde koşuyorlar. Onlar da paylaşıyor.

Bir diğer kaynak uluslararası Slow Food hareketi. Onların Arc of Taste dedikleri bir projeleri var; Nuh’un Ambarı projesi. Artık tüketilmediği ve değer bulmadığı için yok olmaya yüz tutmuş ürünlerin yaşaması için çaba gösteren bir sistem. Bu ürünleri ortaya çıkandıktan sonra belli kriterlere uyuyorsa, bu listeye giriyorlar. Dünyanın neresinde olursa olsun, o ürünün geçmişi, şu anda kimin tarafından üretildiği, o kişinin iletişim bilgisi, kimlerin destek verdiği, tüm bu bilgilere internetten ulaşabiliyorsunuz. Biz de tüm ürünlerimizi Nuh’un Ambarı’ndan kullanıyoruz ve bu projeye destek veriyoruz.

### **Bir de Presidia var, onun farkı nedir?**

Presidia, Nuh’un Ambarı’nda yer alan yok olma riski taşıyan geleneksel bir ürünün yok olma riski taşıyan geleneksel çiftçilik, balıkçılık ya da işleme tekniğiyle üretilmesi durumunda verilen bir isimdir. Diğer kriter de bu ürünün yok olma riski taşıyan bir kırsal coğrafya ya da ekosistemde varolmasıdır.

Türkiye’de maalesef sadece iki tane ürün bu listede: Siyez bulguru ve Dible



**Türkiye’deki mutfak kültürü kaç millet varsa o kadar milletin emeğiyle ve geçmişiyle ilintili. Türk mutfağı dersem Rum, Ermeni veya Arap komşuma, Anadolu dersem Trakyalı kardeşime haksızlık etmiş olurum. Bu yüzden yerel mutfak dedik.**

obruk peyniri. Siyez bulguru 10 bin yıllık bir ürün, obruk peyniri de Karaman ve Konya bölgesindeki obruklarda deride saklanarak üretilen bir peynir. Şimdi yeni çalışmalar var, bir sene içinde üçüncü presidia’nın da listeye girmesini bekliyoruz. Henüz kesinleşmediği için açıklayamıyorum.

### **Yerel mutfağımıza yeni bir gözle bakmamıza aracı oluyorsunuz, sizce Neolokal nelerin yolunu açacak?**

Şu ödülü almak istiyorum, yıldız almak istiyorum gibi bir derdimiz yok. Galiba bahsettiklerimi yapabiliyor olmanın nedeni ya hırstır, ya egosuzluktur. Eğer egosuzsanız paylaşmak için yaparsınız bunu; biz paylaşmak için yapıyoruz. Eğer hırslıysanız en olan olmak için yaparsınız bunu. Bizim en olmak gibi bir derdimiz yok. Biz paylaşmak için yapıyoruz. Paylaştıkça da mutluluğumuz artıyor.

Neolokal biz gibi düşünen egodan uzak insanların, ileriye dönük ve paylaşım odaklı hareket ettiği bir adım. Buradaki modelle bir örnek oluşturuyoruz. Restorana gelenlerden çok benim gibi büyük ölçekte üretip paylaşana örnek olup geleceğe



Maksut Aşkar, yaptığı televizyon programıyla geniş bir kitle tarafından tanındı.

taşımayı önemsiyorum. Yolumuz uzun. Sadece genç ekiple çalışıyorum, gelecek neslin aşçıları onlar, bu felsefeyi edinip geleceğe taşımalarını istiyorum. Bizden çok toplumun çıkaran büyük olacak. Bizim bakış açımızı, felsefemizi ve umudu beraberinde götürmelerini umuyoruz. Ve bunun illa Tibet’e giderek değil, şehrin ortasında da olabileceğini farketmelerini sağlamak amacımız.





# MUMBAI'NİN SERVİS MÜKEMMELİYET MODELLERİ

ŞEHİRDEKİ DABBAWALALAR ŞİRKETİNİZE KALİTE HAKKINDA NELER ÖĞRETEBİLİR?  
Stefan Thomke

**Harvard Business Review**  
TÜRKİYE

www.hbr.org  
www.hbrturkiye.com  
Bu makale Harvard Business Review Türkiye'nin Şubat-Nisan 2015 sayısında yayımlanmıştır. Copyright © 2014 Harvard Business School Publishing Corporation. Tüm hakları saklıdır.

Stefan Thomke Harvard Business School İşletme Yönetimi'nde William Barclay Harding Kürsüsü profesörüdür.

Bir grup dabbawala şehrin farklı noktalarına öğle yemeği dağıtmak üzere hazırlanıyor.



Mumbai, 2005 Temmuz'unda alışılmışın dışında yoğun bir muson yağışıyla karşı karşıyaydı. Suların rekor seviyede yükselmesiyle birlikte ciddi hasarlar oluştu ve şehirde hayat sekteye uğradı. Birçok bölgede suyun bel hizasına erişmesiyle birlikte insanlar tren istasyonlarında, trenlerde, yollarda veya kaldırımlarda mahsur kaldı. Onların arasında Mumbai'deki birçok dabbawala da bulunuyordu. Dabbawalalar, müşterilerin evlerinde hazırlanan öğle yemeklerini ofislerine taşıyan ve boşalan dabbaları

(sefer taslarını) aynı gün evlerine geri götüren kişilerdir. Tüm olanlara rağmen selin ikinci gününde, şehir daha kendine gelemeden bu kişiler işlerinin başındaydı, suyun içerisinde yol alıyorlardı. Dabbawalalar kısa süre içinde toparlanmanın sembolü oldular.

Şehirdeki 5 bin civarındaki dabbawaların şaşırtıcı bir hizmet yapısı bulunuyor. Her iş günü, dünyanın dördüncü en kalabalık şehri olan Mumbai'de 130 binden fazla sefer tasını yerine

ulaştırıyorlar. Bu, haftada altı gün ve yılda 52 hafta boyunca her gün (tatiller hariç) altı saat içinde 260 bin işlem anlamına geliyor. Buna rağmen çok az hata yapılıyor. Dabbawalalar, ki çoğu kısmen eğitilmiş ve kendi kendini idare eden kişilerdir, çok düşük maliyetlerde, çevreye duyarlı bir biçimde ve cep telefonu dahil hiçbir bilişim sistemi kullanmadan bu hizmet seviyesini yakalamayı başarmış.

Dabbawala hizmeti güvenilirliği açısından efsanedir. Bu hizmet, 1890





## DABBA KODUNU ÇÖZEBİLMEK

Basit kodlar yemeklerin nereye gideceğini dabbawalalara anlatıyor.

Dabba'nın  
gideceği bölgenin  
kodu:  
Ballard Bölgesi  
Hangi istasyondan  
geldiğinin işareti:  
Kurla

1

Varış  
yerine  
teslimat  
yapacak  
olan  
dabbawalanın  
kodu

1

Varış  
yeri  
kodu:  
Sant  
Binası

SN

Birinci Kat  
(Aynı kata  
birden fazla  
sipariş varsa  
buraya müşteri  
ismi eklenebilir)

1



ylında hayata geçtiğinden beri kıtlıklardan, savaşlardan, musonlardan, Hindu-İslam çatışmalarından ve bir dizi terörist saldırından etkilenmeden devam etti. Hizmet tüm dünyada ilgi çekti ve Prens Charles, Richard Branson ve lojistik konusunda uzmanlığıyla ünlü Federal Express çalışanları bu hizmeti görmeye geldi.

Zayıf eğitilmiş, merkezi olmayan bir işgücü tam anlamıyla belirsizliklerle dolu ve zorlu bir ortamda nasıl böylesine harika bir performans sergileyebilir? Bu sorunun cevabı sadece gelişmekte olan pazarlarda işlerini büyütmek isteyen şirketler için değil, kadrosunda benzersiz yetenekleri barındıran gelişmiş ekonomilerdeki şirketler için de birçok ders içeriyor. Dabbawalalar, temel unsurları (organizasyon, yönetim, süreç ve kültür) mükemmel biçimde ayarlanmış ve birbirini kuvvetlendiren bir genel sisteme sahip. Dabbawalaların başarısı doğru bir sistemle sıradan çalışanların bile sıra dışı sonuçlar ortaya koyabileceğini kanıtlıyor. Bunun nasıl başarılabileceğini görmek için dabbawalaların temel ilkelerinin, tek bir basit amaca yani zamanında ulaştırmaya odaklanan bir sisteme nasıl katkıda bulunduğunu irdeleyerek işe başlayalım.

### ORGANİZASYON SAAT GİBİ İŞLEYEN BİR TASARIM

Dabbawalaların operasyonlarında en kilit unsurlardan biri dünyanın en geniş, karmaşık ve en çok kullanılan



İşçiler tahta kasaları birçok  
ana istasyonda 40, ara  
istasyonlarda ise 20 saniye  
içerisinde trene yüklemek  
zorunda.

toplu taşıma hatlarından olan Mumbai demiryolu sistemi. Bu sistemin basit yapısı, dağıtım yapan bisikletli veya el arabalı kişilerin istasyonlar arasındaki kısa mesafelerde seyahat etmelerine imkan verir. Herhangi bir günde bir sefer taşı birçok el değiştirir. Sabahları bir çalışan, müşterinin evinden sefer tasını alır ve topladığı diğer sefer taslarıyla birlikte en yakın tren istasyonuna götürür. Sefer tasları burada tasniflenir ve gideceği yere göre tahta kasalara koyulur. Ardından ulaşacağı yere en yakın istasyona kadar trenle taşınır. Burada tekrar tasniflenir ve onu öğle yemeğinden önce doğru adrese ulaştıracak olan çalışana teslim edilir. Öğleden sonra bu süreç tersine işler ve sefer tasları müşterilerin evine geri götürülür.

Dabbawalalar, işlerini en etkin biçimde yapabilmek için her birinde 25 kişi bulunan yaklaşık 200 farklı birim biçiminde organize olmuşlardır. Bu küçük gruplar özertir. Böylesine yatay bir organizasyon düşük maliyetli bir ulaştırma hizmeti için mükemmeldir. İşin

hızını ve ritmini demiryolu sistemi belirler. Sistemin günlük hareket çizelgesi, belirli işlemlerin ne zaman yapılması gerektiğini ve ne kadar zaman gerektirdiklerini ortaya koyar. Örneğin işçiler tahta kasaları ana istasyonda 40, ara istasyonlarda ise 20 saniye içerisinde trene yüklemek zorunda. Bu dar zaman aralığı herkesi senkronize ediyor ve normalde kaosa sürüklenebilecek bir ortama disiplin getiriyor. Eğer bir çalışan sefer taslarını istasyona getirmekte gecikirse, ihmali herkes anında fark ediyor ve geciken sefer taslarını başka bir tren seferine yüklemek için alternatif ayarlamalar yapılması gerekiyor.

Birçok hizmet şirketinde demiryolu gibi hazır kurulmuş bir sistem bulunmuyor. Buna rağmen bu şirketler benzer kazanımları sağlayan bir sistem kurabilir. Örneğin birçok ürün geliştirme takımı çeşitli programlar ortaya koyuyor ve bu programların içinde tasarla-kur-test et sürecini defalarca tekrarlıyor. Aslında her bir adımı tek bir defa uygulayıp test aşamasını beklemeleri gerekiyor. Bu yaklaşım onlara daha hızlı sonuç alma ve sorunları daha erken görme imkanı verecektir. Bu ritim her şeyin temelini oluşturuyor ve standarttan sapmaları ortaya çıkarıyor.

**YÖNETİM**  
**KENDİ KENDİNE DEMOKRASİ**  
Dabbawalalar; işe alım, lojistik, müşteri kazanma, elde tutma ve çatışma çözümü konusunda kendi kendi-

lerini yönetir. Bu, onlara daha verimli biçimde faaliyet gösterme, maliyetleri düşük ve hizmet kalitesini yüksek tutma imkanı verir. Tüm çalışanlar sigorta ve finansal yardım kaynağı görevi gören bir tür yardımlaşma sandığına katkıda bulunur. Örneğin bir çalışan çalınan veya tamir edilemeyecek kadar arızalanan bir bisikletin yerine yenisini almak durumunda kaldığında bu fondan destek alabilir.

Bir kişi yerel bir dabbawala grubuna katılmak istediğinde grup bir kişiyi daha aralarına almaları için yeterli talep olup olmadığını değerlendirir. Yeni katılanlar iş sırasında grup tarafından eğitilir. Yeniler, her türlü faaliyete destek olmayı öğrenir.

10 yıldan daha fazla tecrübeye sahip olan çalışanlar Mukaddam olarak adlandırılan süpervizörlük görevi üstlenebilir. Her biri grupta bir veya daha fazla mukaddam vardır ve bunlar sefertaslarının kodlanması, yükselmesi ve boşaltılmasından ve anlaşmazlıkların çözülmesinden, toplama işleminin yönetilmesinden ve sorunların giderilmesinden sorumludur. Ayrıca kendileri de sefetası alıp yerine ulaştırırlar. Grup üyeleri mukaddamlar arasından bir veya iki kişiyi yönetim komitelerine seçer, bu iki yönetim komitesi ayda bir toplanarak operasyonel ve organizasyonel konuları ele alır ve yerel seviyede çözülemeyecek sorunları çözümler.

**SÜREÇ**  
**BASİTLİK, ESNEKLİK, KESİNLİK**  
Dabbawalalar için doğru süreç sahip olmak, etkin iş akışları oluşturmaktan çok daha öte bir iştir. Bu süreç ayrıca bilginin nasıl yönetildiği, tamponların kullanılması ve standartlara katı biçimde uyum da dahil olmak üzere organizasyondaki her şeyle ilişkilidir.

**Basit kodlar:** Dabbawalalar bilgi iletişimi için çok basit semboller kullanır. Her sefer tasının kapağında üç basit işaret vardır. Bunlar sefer tasının geldiği istasyonu, ulaştırılacağı mahalleyi, ofisi, kaçınıcı kata çıkarılacağını gösteren sembollerdir. Aslında



**Dabbawalaların başarısı, doğru bir sistemle sıradan çalışanların bile sıra dışı sonuçlar ortaya koyabileceğini kanıtlıyor.**

insanlar sanal bir dünyada faaliyet gösterir. İster bir havayolunu, ister bir oteli veya üniversiteyi işletiyor olun hangi bilginin nasıl iletiliği çok önemlidir. Çoğu zaman az bilgi daha iyidir, çünkü karışıklığı önler.

**Tampon Kapasite:** Her ne kadar etkili bir kodlama sistemine sahip olsa da taşıyıcıların belirli görevlerde çok az hata marjı vardır. Örneğin bir sefer tasını evden teslim almak için belirlenen süre 30-60 saniye arasında olabilir ve buradaki en ufak bir gecikme bile binlerce teslimatın aksamasına neden olabilir. Her grup, zaman çizelgesine uyabilmek için gerektiğinde sürece dahil olabilecek iki veya üç ekstra kişi bulundurur ve grubun her üyesi toplama, tasnifleme, taşıma, finans ve müşteri ilişkileri gibi farklı alanların tümünde bilgi sahibidir.

Marriott Otelleri de benzer bir yaklaşımı uyguluyor. Zincirin çalışanlarının yaklaşık yarısı birden fazla alanda eğitilmiş. Örneğin resepsiyonda çalışanlar, bellboyun müsait olmadığı durumda hızlıca müşterilerinin bavuallarına yardımcı olabilirler. Şirket, Cancun'daki otelinin 2005 yılındaki Wilma kasırgasından kısa süre sonra faaliyete geçebilmesinin bu çok yönlü eğitimler sayesinde mümkün olduğunu belirtiyor.

**Süreç ve Standartlara Kesin Bağlılık:** Sefer taslarının neredeyse tamamı aynı boyutta ve silindirik şeklindedir. Taşıyıcılar, müşterilerin bu sisteme uyum sağlaması için, örneğin sefer tasının çok büyük olduğu ve özel bir ihtimam gerektirdiği durumlarda ilave

ücret talep eder. Taşıma operasyonunu sektöre uğratabilecek olağandışı sefer tasları ise kabul edilmez. Bu ortak özellikler sefer taslarının kasalara kolaylıkla yerleştirilmesine imkan verir, ki bu kasalar da trene kolaylıkla yüklenebilmeleri için aynı boyuttadır. Dabbawalalar bazı kurallara kesin biçimde uyar. Örneğin teslimatlarını tamamlamadan yemek yemezler. Tekrarlayan hatalarda ve ihmalkarlık durumlarında çalışanlar cezaya çarptırılır veya işten atılır. Müşterilerin de sürece uygun davranmaları beklenir. Sefer taslarını toplama sırasında hazır etmeyen veya uyarılara kulak asmayan müşterilere verilen hizmet durdurulur. Bu sistem ön cephede çalışanlara aksiyon alma inisiyatifi verir.

## **KÜLTÜR** **GÜÇLÜ BİR AİDİYET HİSSİ**

18 ile 65 yaş arasında değişen dabbawalalar çalışma hayatları boyunca aynı grupta kalma eğilimi gösterir. Bu nedenle grup üyeleri birbirleriyle yakından ilgilenir. Yeni çalışanlar genelde arkadaş veya akraba çevresinden olur ve her ne kadar Mumbai birçok insanın, etnisitenin ve lehçenin karıştığı bir nokta olsa da dabbawalaların büyük kısmı aynı kültürü, dili, değerleri, çalışma etiğini, yeme alışkanlıklarını ve dini inançları paylaşıyor.

Şüphesiz dabbawalaların sıra dışı başarısında yakın ilişkileri önemli bir unsurdur. Harvard'dan Amy Edmondson ve Richard Hackman gibi akademisyenlerin yaptığı araştırmalar yakınlığın, bağların ve psikolojik güvenin daha az hataya neden olduğunu göstermiştir.

**Basit bir misyon:** Elbette şirketlerde çok daha heterojen bir çalışan profili vardır. Fakat bu şirketler de dabbawalaların basit misyonlarına yani yemekleri her zaman zamanında teslim etmeye kendilerini adamalarından bir şeyler öğrenebilir. Dabbawalalar için bu görev bir hastaya ilaç ulaştırmak gibidir, yemek sunmak Tanrı'ya hizmet gibidir. Temmuz 2005'teki selde bile işlerine yürekten bağlı kalmalarının arkasında bu neden





yatar. İşgücünü birlik beraberlik içinde tutmanın yanında işçilerin günlük bazda değerlendirilebilecekleri net amaçlara dayanan net bir misyonun olması, “her yere mükemmellik götürün” veya “her zaman müşteriye mutlu edin” gibi daha soyut ve genel misyonlara kıyasla çok daha güçlü bir durum oluşturmaktadır.

### KENDİNİ GÜÇLENDİREN SİSTEM

Yıllar içerisinde dabbawalalar gelirlerini artırmaları veya operasyonlarını geliştirmeleri yönünde telkinlerle karşılaştılar. Fakat bu teklifler, etkileri hakkında yapılan dikkatli değerlendirmeler sonrasında reddedildi. Dabbawala idari komitesi başkanı Raghu-nath Medge, “Bazı işletme öğrencileri bisiklet yerine motosiklet kullanmamızı önerdi” diyor ve ekliyor, “Eğer öyle yapsaydık çalışanlarımız motosiklet sürmeyi öğrenmek, ehliyet almak, motorlu taşıtlar idaresiyle uğraşmak zorunda kalacaktı ve müşteriler için maliyet artacaktı.”

Bu, dabbawalaların değişime karşı olduğu anlamına gelmiyor. Kadınların işgücündeki oranının hızla artması gibi Hindistan’ı saran birçok ana eğilime adapte olmaları gerektiğinin farkındalar. Kadınların işgücüne katılımının artması dabbawalaların operasyonuna sekte vuracak, zira öğle yemeklerinin hazırlanması ve paketlenmesi geleneksel olarak kadınların görevi.

Bu nedenle dabbawalalar taze hazırlanmış yemek sunan küçük şirketler ve kantinlerle işbirliği yapmaya başladı. Diğer yandan arka ofiste entegrasyon gerektiren, kendi mutfaklarını kurmak gibi bazı teklifleri de geri çeviriyorlar. Bunun basit bir nedeni var: Sefer taslarını zamanında dağıtma misyonlarından uzaklaşmak istemiyorlar.

Güçlü bir merkezi misyona sahip olan ama kendilerini değişim ortamında bulan başarılı şirketler de benzer bir yol izlemeli. Bu şirketler ana iş alanlarının ne olduğunu açık ve net biçimde belirlemeli, bu amaç etrafında sürekli



denemeler yapmalı ve yeni fırsatların peşine düşmeli fakat ipin ucunu kaçırmamalı. Hayal kırıklığı yaratan sonuçlarla karşılaşan birçok şirket hatalı bir biçimde, bu durumun çaresinin çalışanları yenilemek ve yıldız çalışanları transfer etmek olduğunu düşünür. Dabbawalalar, doğru bir sisteme sahip olan bir kurumun, sıra dışı bir performans ortaya koymak için sıra dışı çalışanlara gerek duymadığını gösterdi. Kendilerini sistem mimarları olarak gören liderler aynı sonuçları elde edebilir.

Fakat organizasyonu, yönetimi, süreçleri ve kültürü eşgüdümde ve birbirini kuvvetlendirir biçimde tutabilmek başka bir şeydir bu uyumu sürdürmek başka. Dell en parlak dönemlerinde sıra dışı bir operasyonel modele sahipti fakat pazar değişti ve şirket şimdi tamamen ayağa kalkma mücadelesini veriyor. Dabbawalalar da pazarları değiştikçe sorunlarla karşı karşıya kalıyor. Fakat dört temel unsurlarında yaptıkları düzeltmelerle harika sonuçlar elde ediyorlar. Bu tüm şirketlerdeki yöneticilerin mutlaka almaları gereken bir ders.



Churchgate tren istasyonu önünde teslimattan önce bisiklet üzerine ikinci öğle yemeği kutuları yükleyen dabbawalalar.



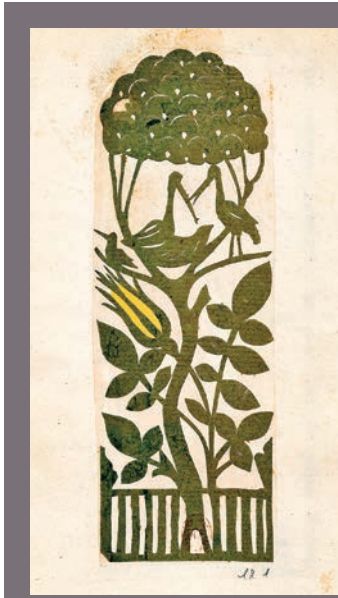
Yandaki QR kodu akıllı telefonunuza okutarak, Dabbawalaların işleyişi ile ilgili kısa filmi izleyebilirsiniz.





# Aygaz, Kâğıt Oyma Sanatına Işık Tutuyor

AYGAZ, "AYGAZ KİTAPLIĞI" ADLI SERİNİN 14. KİTABI, 'KAT'I: OSMANLI DÜNYASINDA KÂĞIT OYMA SANATI VE SANATÇILARI'NI TARİH VE SANAT MERAKLILARIYLA BULUŞTURDU.



## KÂĞIT OYMACILAR YA DA OSMANLI'DAKİ DEYİMİYLE EFŞANCILAR

Osmanlı'da kâğıt oymacı ya da başka bir deyişle efşancılar birbirinden ayrı 3 grup oluştururlar. Birinci grup, saraya bağlı sanatçılardır. Osmanlı sarayının sanatçılar bölümü olan ehl-i hıref teşkilatında efşancılar adı altında bir bölüm bulunur. Ancak Mücellitler Bölümü'ndeki ustaların hemen hemen hepsinin kâğıt oymacılığı da yaptığı ya da yapabileceği anlaşıyor. Bunun nedeni kitap kapaklarının iç kısmında yer alan deri oymalardan oluşan bezemeler.



Aygaz Kitaplığı projesiyle, 1996 yılından bu yana 14 eseri kültür-sanat hayatına kazandıran Aygaz, Osmanlı döneminin önde gelen el sanatlarından biri olan, deri ve kâğıt oyma sanatı "Kat'ı"nın tarihini bir kitapta topladı. Aygaz'ın desteğiyle Dr. Filiz Çağman tarafından hazırlanan "Kat'ı: Osmanlı Dünyasında Kâğıt Oyma Sanatı ve Sanatçıları" kitabı, kat'ı sanatı üzerine hazırlanan en kapsamlı ve detaylı çalışma olma özelliğini taşıırken, bu alanda büyük bir boşluğu dolduruyor. Kat'ı sanatıyla Topkapı Sarayı Müzesi'nde çalıştığı yıllarda tanışan Dr. Çağman, buradaki eserlerden etkilenerek konu hakkında ilk makalesini 1976 yılında yazmış.

## BİR REFERANS NİTELİĞİ TAŞIYOR

İlk olarak Çin-Orta Asya'da doğan ve gelişen, 16. yüzyıldan itibaren Osman-



lılarda da önem kazanan kat'ı sanatını konu alan kitap, toplumu bilgilendirmenin yanı sıra, akademik çevreler ve öğrenciler için de referans niteliği taşıyor. Kitap, Türkiye ve yurtdışındaki müzelerle, özel koleksiyonlarda bulunan kat'ı sanatının en önemli eserlerini bir araya getirerek, uluslararası alandaki tüm tarih meraklılarının ilgisine sunuyor.



Kat'ı sanatının değerli örnekleri günümüzde Topkapı Sarayı Müzesi Kütüphanesi'nde, Türk ve İslam Eserleri Müzesi'nde, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi'nde ve Sadberk Hanım Müzesi'nde korunuyor.



**YÜZLERCE YILLIK BİR GEÇMİŞ**  
Kâğıdın keşfi başta kitap sanatları olmak üzere, yeni sanat dallarının oluşmasına da imkân tanımış. Özellikle kâğıtla yapılan sanat dallarından biri olan kâğıt oymacılığı Uzakdoğu ve İslam sanatı tarihinde etkileyici bir yere sahip. Türkçe “kâğıt oyma” adını alan bu sanata Arapça “kat’ı” denilmiş ve Osmanlılar tarafından yaygın olarak bu terim kullanılmış. Kâğıt oymacılığı günümüzde, kâğıdın keşfedildiği ülke olan Çin’de, renklendirilmiş kâğıtlardan yapılan çeşitli çiçekler, hayvanlar ve şekiller biçiminde, bir halk sanatı olarak varlığını sürdürüyor. Özellikle Budist inanç dünyasına uygun, süsleme amaçlı ya da sembolik anlamları olan uygulamalar günümüze değin gelmiş.

Kâğıdın bu şekilde kullanımına, İngiliz Arkeolog Aurel Stein tarafından Çin’in



kuzeybatısındaki Dunhuang'ta, 17 numaralı mağarada yapılan çalışmalar sırasında bulunan ve günümüzde Londra British Library’de korunan süslemeler arasında rastlanıyor. Bu eserlerin bulunduğu coğrafya ise kâğıdın keşfedildiği Çin’e çok yakın... Yaklaşık 13x13 cm ölçülerinde farklı renkte kâğıtların, değişik boyutlarda kesilerek üst üste yapıştırıldığı, yer yer mürekkep ve boyayla renklendirilen kâğıttan kesme çiçekler, kat’ı sanatının günümüze ulaşan en erken örnekleri. 5. ve 10. yüzyıllar arasında yapıldığı tahmin edilen bu eserlerin, Budistlerin ibadet maksadıyla kullandıkları mağaraların duvarlarını süslemek amacıyla üretildiği düşünülüyor. Kâğıt oyma, kâğıttan süs yapma sanatı Çin’den İç Asya’ya, İslam Dünyası’na ve Japonya’ya yayılmış. Orta Asya’da bir halk sanatı olarak doğan ve gelişen kat’ı, 16. yüzyıldan itibaren Osmanlılarda da önem kazanmış. Yazı ve motiflerin oyulup kesilerek kâğıt ya da deri zemine yapıştırılması diye tanımlanabilecek bu teknikle, olağanüstü eserler meydana getirilmiş. İlk örneklerine deri kitap kaplarında rastlanan, daha sonra yazma kitapların sayfa süslemelerinde ve minyatür albümlerinde, sülüs, nesih ve nestalîk levhalarında kullanılan bu değerli sanat eserleri günümüzde Topkapı Sarayı Müzesi Kütüphanesi’nde, Türk ve İslam Eserleri Müzesi’nde, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi’nde ve Sadberk Hanım Müzesi’nde korunuyor.

## DR. FİLİZ ÇAĞMAN HAKKINDA

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Bölümü’nü 1964 yılında bitiren ve aynı yıl Topkapı Sarayı Müzesi Kütüphanesi’nde çalışmaya başlayan Filiz Çağman, burada görev aldığı süre içerisinde, İstanbul Üniversitesi’nde doktorasını tamamladı. Topkapı Sarayı Müzesi’nde çalıştığı yıllarda özellikle İslam minyatür ve kitap sanatı üzerinde uzmanlaştığı gibi, Osmanlı dönemi taşınabilir kültür varlıkları ve sanat eserleri konusunda da uzmanlık alanını geliştirerek, yurtiçinde ve yurtdışında birçok serginin hazırlanmasında görev aldı. 1997 yılında Topkapı Sarayı Müzesi Müdürlüğü’ne atandı ve emekli olduğu 2005 yılının Şubat ayına kadar bu görevi sürdürdü. Aynı yıl, danışman olarak Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi’nde çalışmaya başladı ve bu görevine 2010 yılına kadar devam etti. İslam resim sanatı konusunda kitap ve makaleleri bulunan yazar, yaptığı sergi çalışmaları ve yayınlarıyla ilgili olarak T.C. Dışişleri Bakanlığı Üstün Hizmet Ödülü’ne layık görüldü.



# “Yine En Güzeli İstanbul!”



MURAT BELGE, İSTANBUL’U ANLATAN KİTAPLARA İMZA  
ATAN, DÜNYANIN BİRÇOK ŞEHRİNİ GÖRDÜĞÜ HALDE  
“YİNE EN GÜZELİ İSTANBUL” DİYEBİLEN BİR YAZAR.  
ŞEHRİN BELKİ DE EN GÜZEL OLDUĞU BAHAR AYLARINI  
KARŞILARKEN, MURAT BELGE’YLE BİR İSTANBUL SOHBETİ  
GERÇEKLEŞTİRDİK.





**İstanbul mitolojide dahi ismi geçen bir şehir. Tarih boyunca hep en önemli merkezlerden biri sayılmış. İstanbul'un bu özelliğinin nereden geldiğini düşünüyorsunuz ve mitolojide İstanbul'dan bahseder misiniz?**

İstanbul hakkında yazıya geçmiş en eski kayıtlar daha burada bir kent kurulmamış bir çağdan başlıyor. Yunan mitolojisinde iki mit var:

Birincisi; çapkın tanrı Zeus, günün birinde İo adında bir genç kıza vurulur. Çoğu çapkın erkek gibi Zeus'un da kışkanç bir karısı vardır: Hera. Tanrılar tanrısı Zeus'a Hera'nın gücü yetmez ama sevgililerinden öç almaya, Zeus da onları Hera'nın hisminden korumaya çalışır. Bir seferinde İo'yu bir ineğe çevirir ama Hera bunu yutmaz. İneğe karşı, ineği her zaman rahatsız edecek bir sinek yaratır. Zavallı İo sineğinden kaçıp kaçıp Boğaz kıyılarına gelir, suyu görünce atlar. Asya kıyısına geçer. Orada sineği kendisini beklemektedir! Yunanca "bos" inek demek, "phoros" da geçit; böylece buranın adı "inek geçidi", yani "Bosphorus" olur.

#### **İkinci mit nedir?**

İkinci hikaye ise; mitolojik kahraman İnsan'ın Karadeniz'in ta ucuna kadar gidip Kalkhis Kralı'nın elinde bulunan altından koç postunu alması gerekmektedir. İlk iş kendine bir gemi yapar, adını "Argo" koyar. Elli arkadaşını toplar, elli kürekli gemiyle yola çıkarlar. Arkadaşları arasında Herakles, Orpheus gibi mitoloji sosyetesinin marut simaları da vardır. Serüven çok, kısacası postu alıp gelirler. Mitolojik iki hikaye. Ama dikkat: inek bir kıtadan diğerine yüzüyor; gemi bir denizden ötekine geçiyor. Boğaziçi'nin güzelliği, yeşilleri, yalıları, erguvanları bir yana tarihi öneminin temelinde bu yatıyor. Dünyada anlattığım iki işi yapacağınız fazla bir yer yok. Akdeniz'in bir adı, "Medi-terin-nean" yeryüzünün ortası anlamına gelir. Bir zamanlar öyledi. Yeryüzünün ortasının ortasında da İstanbul vardı. Buna Kuzeyliler

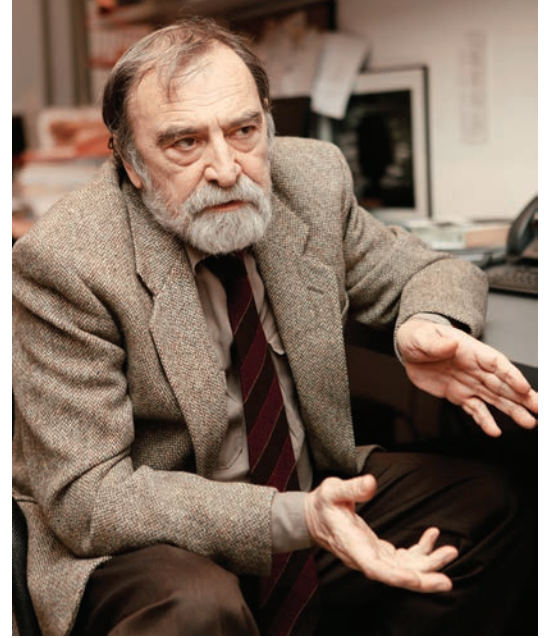


**İstanbul hakkında yazıya geçmiş en eski kayıtlar daha burada bir kent kurulmamış bir çağdan başlıyor."**

Mecklenburg (Büyük Kent), Slavlar Tsarigrad (Çar'ın yani Sezar'ın kenti), biz de Dersaadet (yani Mutluluk Di-yarı) diyorduk. İstanbul da Yunanca "kente" ya da "kentte" anlamına gelen "eis tin polis" in bozulmuş şeklidir. Yunanlılar uzun gelen "Konstantin" faslını es geçip "Polis" derlerdi: Kent. Ama böyle kullanınca cins isim olmaktan çıkıyor, özel isim oluyordu.

#### **İstanbul'un yaşadığı en parlak ve en güzel dönem hangisidir? Elinizde olsa İstanbul'u hangi dönemde yaşamak isterdiniz?**

Konstantin'in şehri yaptırdığı sıra herhalde fazlasıyla "şantiye" havasındaydı. (Zaten hep öyledir ya) Ama Theodosios yılları iyi zamanlar olmalı. Justinianus zamanı mutlaka ilginçti. Fetih sonrası gene uzun süre ortalık durulamadı. Kanuni Süleyman çağına gelirsek, tarihi dinamikler bu çağda teklemeğe başlar. Ama günlük hayatta bunlar hissedilmezdi. Bu dönemde Şehzade, Süleymaniye, Haseki, Mihrimah, Kara Ahmet Paşa, Hadım Süleyman Paşa Camilerinin ve daha birçok şeyin yapıldığını gözlemliyorsunuz. Sonra Osmanlı "belle epoque"u diye tanımlayabileceğimiz 10-12 yıllık Lale Devri mutlaka çok ilginç olmalı. II. Mahmud'un saltanat yılları da (1826'dan sonra), muhtaralı (tehlikeli) olabilir, ama aynı nedenlerle ilginç olmalı. Ben kendi yaşadığım dönemden de memnunum bu ilginçlik açısından. Eski, kozmopolit İstanbul'un ne olduğunu anlayacak kadar kıyısından yetiştim. Sonra da çok hızlı bir değişim sürecine tanık oldum, hala oluyorum.



#### **İstanbul'da gerek tarihiyle, gerek mimarisi, doğası ya da insanlarıyla sizi en çok etkileyen yer neresidir?**

Benim "en çok"lu yerlerim, yemeklerim, kitaplarım vb. yoktur. Çoğulcuyum demeli belki. Her şey yerinde, zamanında... Kandilli'den Rumelihisarı'na bakmak güzel; ama Rumelihisarı'ndan Kandilli'ye bakmak da güzel.

#### **Sizce İstanbul'u İstanbul'da yaşayanlar ne kadar tanıyor? Ne kadar bilinçli geziyor?**

İstanbul'da yaşayanlar İstanbul'u pek tanımaz. Bunun başlıca nedeni kültürel ikiliktir. Seksenli yıllarda BİLSAK'ın bir etkinliği çerçevesinde İstanbul'u gezdirmeye başladım. Söz gelimi Ayvansaray'dan bir yerlere bakıyoruz, bir alay çocuk gelir, hep bir ağızdan "Hello! Goodbye!" diye bağırır. Gelip oradan bakanların Türk olabileceği akıllarından geçmez. Beyaz İstanbullular muhtemelen kentin bütün arterlerinden geçmişlerdir. Ama bu caddelerin bir sokak ilerisine gitmemişlerdir. Gitmeleri için sebep olmamıştır. Dolayısıyla böyle bir gezi-



den sonra “Meğer neler varmış!” diye hayrete düşerler. Yoksullara yani “Si-yah İstanbullulara gelince, onlar kente “var kalma” mücadelesi çerçevesinde bakmış. Bu çerçevede kendileri için gerekli ya da yararlı olan ayrıntıları görmüşlerdir. Gerisini hiç kaydetmezler. Paralel sokağın adını öğrenmezler. Gezen zaten yoktu yakınlar kadar. Gezmek için bir başka türlü bakış açısı ve tabii biraz da imkan gerekiyor. Böylece merak başlıyor. Merak son derece lüks bir duygu. Baktığını görmek de ayrı konu. Baktığınız şeye dair kavramlar yoksa zihninizde, baksanız da görmüyorsunuz. Tabii o zaman gezseniz de bir şey olmuyor. Bunlar yeni yeni değişmeye başladı.

**Siz bir turiste genel hatlarıyla nasıl bir İstanbul gezisi önerirdiniz?**

İstanbul'da tarih de yoğun, doğal güzellik de. Bu program turistin süre-

sine bağlı. Söz gelişi İstanbul'a gelip Ayasofya ya da Topkapı Sarayı'nı görmeden gitmek tuhaf. Ama Haliç'te ara sokakları gezmek de başka türlü yaşantı.

**Dünyada herkesin zihninde Paris aşk kokar, Roma tarih... Sizce İstanbul'da ağırlıklı olarak öne çıkan şey nedir?**

İstanbul geçirdiği bütün dönüşümlerden sonra hala bir Akdeniz kenti. Akdenizli olmak bir hayat tarzı, bir yaşama üslubu edinmek demektir. Bunun bir “sere serpe” yanı vardır ki bence en önemlisi budur. Bu bir İstanbullu'yu bir Napolili'ye, bir Granadalı'ya, bir Tunuslu'ya bağlar. İstanbul'da daha önce ifade ettiğim gibi tarih var, güzel doğa var; ama bir de bu kültür var. Belki burada da birçok karşıt eğilime karşı dayanmaya çalışan bir kültür. Vaktiyle kolejde

bir Amerikalı hoca “Let's have some rehabet” dermiş evet rehabet, keyif...

**Güzellikleriyle kendine hayran bırakan Boğaziçi yalıları aynı zamanda pek çok ilginç hikâyeyi barındırıyor. Bunlardan bazılarını bizimle paylaşır mısınız?**

Kıbrıslı Yalısı, ilginç insanların yaşadığı ve başka ilginç insanların konuk olarak geldiği bir yalıdır. Bunlar Yahya Kemal, Ahmed Haşim, Yakup Kadri, Fazıl Ahmed gibi konuklar. Babiali Baskını'nda vurulan Kıbrıslı Tevfik Bey, kardeşi Kıbrıslı Şevket Bey gibi de ev sahipleri olmuştur. Komşular ise Abud'lar, Ost-roroglar... Bana çok sevimli gelen hikaye Fazıl Ahmed'in kardeşi, Mahmud Bey'e ait. Mahmud Bey'in baldırında bir ur çıkmış. Büyümüş de büyümüş. Sonunda ameliyatla kesip almışlar. Almışlar ama Mahmud Bey böyle kocaman bir et parçası büyüttüğü için, doğurma yetisine sahip olduğuna yani kadın olduğuna hükmetmiş. Kadın kılıfına girip adını da “Mahmude”ye çevirmiş. Yalı yalı dolaşp (hepsi de aile dostu) çamaşıra, temizliğe gideceğini söylemeye başlamış. Bu ziyaret ettikleri Mahmude Hanım'ın çayını kahvesini vermiş ama iş veren olmamış.

Kuzguncuk'ta Fethi Ahmed Paşa Yalısı bir zamanlar Demokrat Partili milletvekili ve avukat Şevket Mocan'ın mülküydü. Mocan, Fethi Paşa soyundan geliyordu. Sert mizaçlı bir adam olduğu anlaşıyor. Büyük kızı Ayşe semt sakinlerinden Dünder Baştımar'la, o zamanın deyimiyle “alaka peydahlamış” Dünder, Baştımar ailesinden. Aileden bir başkası Zeki Baştımar. Türkiye Komünist Partisi ileri gelenlerinden, Yakup Demir takma adıyla TKP Genel Sekreteri olmuş. Tam Şevket Mocan'a göre bir damat aday! Derler ki bir gün Dünder'la Ayşe aralarda sandalla gezerken Şevket Mocan yalının penceresinden tüfekte ateş açmış. Görmedim, duydum. Şevket Mocan ölmeden önce küçük kızının da bir başka sosyalist olan Mustafa Kemal Ağaoğlu'yla evlendiğini gördü.



1960'lı yıllarda Galata Köprüsü





30 Ekim 1973  
Boğaziçi  
Köprüsü'nün  
açıldığı gün.

### Sizce dünyanın en güzel şehri neresidir?

Çok gezdim sayılır. Gezdiğim yerlerin hemen hemen hepsini de sevdim: Montreal veya İskenderiye, Sevilla veya Amsterdam, Barselona, Rio... Yine de en güzel İstanbul diyebilirim. Su, deniz, göl, ya da nehir her zaman kenti güzelleştirir. Bu buluşma İstanbul'da olağanüstü biçimler alıyor.

### Yurtdışında hiç bilmediğiniz bir noktaya seyahat edeceğiniz zaman gezi programınızı nasıl yaparsınız?

Hiç gitmediğim yerler var ama hiç bilmediğim demek başka bir şey. Okuduğunuzdan, dinlediğinizden, bir şeyler var aklınızda. Madagaskar ahalisinin çoğunluğunun Endonezya'dan geldiğini bilmem için Madagaskar'a gitmem gerekmiyor. Çok doğru bir şey olmayabilir ama önceden okuma gibi işlere pek girişemem. Zaten vakit de olmaz. Gidince öğrenmeye çalışırım. Ama bunu herkese tavsiye etmem. Gereksiz vakit kaybettirebilir. Biraz hazırlıklı gitmekte yarar var.



**Merak son derece lüks bir duygu. Baktığımı görmek de ayrı konu. Baktığınız şeye dair kavramlar yoksa zihninizde, baksanız da görmüyorsunuz. Tabii o zaman gezeniz de bir şey olmuyor!"**

### İnsanlar iyi yeme-içme, iyi gezme kültürünü nasıl edinir?

Soyut düzeyde bakılırsa, genellemeler düzeyinde, önce asgari bir refah gerekiyor. Ama refah bu işin sadece maddi temeli. Bunları imkan olarak bize veren şey. Tabii iyi olan ne, iyi olmayan ne bunlar da öznel şeyler.

Yeme-içme, yiyecek ve içecek ben olduğuma göre daha çabuk edinmeye çalışacağım şeyler. Ama iyi gezme tam olarak böyle değil. İyi doyduğundan şüphe etmediğim çok sayıda turist

görüyorum; neyi gezdiklerinin, neyi yediklerinin pek farkında değiller. Gezmek iyidir denmiş onlara, bir ayrıcalık simgesidir. Onun için geziyorlar. Çok zaman gerçekten merak etmeden, gerçekten anlamadan... Fotoğraf çekiyorlar, bitiyor. Dönüşte eşe dosta gösterirler.

### Şu an üzerinde çalıştığınız yeni bir kitap var mı? Konusunu ve ne zaman okuyabileceğimizi öğrenebilir miyiz?

Türkiye ve Rusya'da edebiyatlarda Batılılaşma'ya karşı gösterilen tepkileri karşılaştıran bir kitap yazmaya başladım, bir yandan dersimi de verirken. Sonbahara biter. İstanbul Gezi Rehberi'nin genişletilmiş yeni baskısına hazırlanıyorum. Her yeri yeniden gezmek gerekecek. Yazı, yani iyi havaları bekliyorum. Bunlar bitince "Türkiye'de ve dünyada sol" üzerine bir kitap yazmaya girişeceğim. Şimdiye kadar yazdıklarımın uygun olanları toplayıp bir o kadar da yenisini yazınca sanırım bayağı hacimli bir kitap olacak. Bu ne zaman biter, hiç fikrim yok. Sanırım epey sürer.





# Bahar Yorgunluğunu Üzerinizden Atın

SABAHLARI YATAKTAN KALKMAK İSTEMİYORSANIZ, TÜM GÜN KENDİNİZİ HALSİZ, UYKULU VE YORGUN HİSSEDİYORSANIZ, KAS AĞRILARI ÇEKİYOR VE SÜREKLİ BİR İSTEKSİZLİK HALİ YAŞIYORSANIZ BAHAR YORGUNLUĞU SİZİ DE ETKİSİ ALTINA ALMIŞ OLABİLİR. MEVSİM DÖNÜŞLERİNDE HİSSEDİLEN BİRTAKIM RUHSAL VE BEDENSEL SORUNLAR ÖNLEM ALINMAZSA BAHARIN KEYİFLİ GÜNLERİNE GÖLGE DÜŞÜRÜYOR. OYSAKİ BİRKAÇ KÜÇÜK ÖNLEMLE DAHA İYİ HİSSETMEK VE BAHAR YORGUNLUĞUNDAN KURTULMAK MÜMKÜN.



## 01 BESLENMENİZE DİKKAT EDİN

Öncelikle sağlıklı yaşamın en büyük ipucu olan bol su içmeyi unutmayın! Günde 2-3 kez bitkisel çay, madensuyu ve meyve suyu için. Özellikle karbonhidratlı ve yağlı yiyeceklerden uzak durun! Sebze ve meyve tüketiminizi artırın.

## 02

### ENERJİNİZİ DOĞRU KULLANIN

Yorgunlukla baş edebilmek için enerjinizi doğru kullanmaya odaklanın. Çalışma ve dinlenme periyotlarınızı doğru planlayın. Kısa ve sık dinlenme aralıkları yorgunluğun ortaya çıkmasını önleyebilir.



## 04

### STRESSİZ BİR YAŞAM SÜRÜN

En büyük düşmanınız stresten uzak durun! Bahar depresyonunun altından kalkmak için sizi strese sokan her ne varsa hayatınızın dışında bırakın. Kaliteli ve düzenli uykunun stresle başa çıkmanın en büyük yardımcılarından biri olduğunu unutmayın.

## 03

### YÜZÜN, KOŞUN, DANS EDİN

Düzenli egzersiz metabolizmayı hızlandırır ve dokulara yeterli düzeyde oksijen taşınmasını sağlar. Yüzme, koşu, bisiklete binme gibi sporlardan sıkılandarsanız dans ederek de egzersiz yapabilirsiniz.



## 05

### VİTAMİN DESTEĞİ ALIN

Sadece bahar aylarında değil, kış aylarında da eksik olan vitaminlerin alınması bahar yorgunluğunu azaltır. Ancak vitaminleri doktor kontrolünde almanın önemini unutmayın.





BODRUM'DAKİ EVİNİZ  
YOUR HOME IN BODRUM



Residence



Site Apart



Bitez Apart



Datça Camping

REZERVASYON **444 30 45**

Fax: 0 ( 252 ) 343 14 27

Apart 3 tesisleri 1317 Sok. No:16 48410 Bitez - Bodrum / MUĞLA

Tel: 0 ( 252 ) 724 61 68  
Faks: 0 ( 252 ) 724 61 67  
Aktur Datça Tatil Sitesi  
Camping Tesisleri



**KOÇ  
FEST**

# BU FESTİVALDE HERKES ŞAMPİYON

Üniversiteler, Türkiye'nin en büyük spor festivali Koç Fest'e hazır.  
Sporun, müzik ve eğlenceyle buluştuğu Koç Fest'te,  
46 branşta 22.000 sporcu kıyasıya yarışıyor ve yine dostluk kazanıyor.  
Festivallerin şampiyonu Koç Fest'te mücadele eden  
tüm üniversiteli sporculara başarılar dileriz.

**ATHENA**

**MOR VE ÖTESİ**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi / MUĞLA

Balıkesir Üniversitesi / BALIKESİR

Karabük Üniversitesi / KARABÜK

Cumhuriyet Üniversitesi / SİVAS

Gaziantep Üniversitesi / GAZİANTEP

Akdeniz Üniversitesi / ANTALYA

Süleyman Demirel Üniversitesi / ISPARTA

Basketbol - Badminton

Voleybol - Brıç

Futbol Tenisi - Okçuluk

Hentbol - Spor Tırmanışı

Hokey - Bilardo

Basketbol - Triatlon

Büyük Finaller

18-23 Nisan

26-30 Nisan

28 Nisan - 2 Mayıs

3-7 Mayıs

6-10 Mayıs

10-14 Mayıs

10-17 Mayıs

Festival hakkında merak ettiğin her şey için [www.kocfest.com.tr](http://www.kocfest.com.tr)'ye tıkla!



f b YouTube p v /kocfest

#KocFest

Koç

