



www.patronlardunyasi.com

PATRONLAR DÜNYASI



PARAYLA SATILMAZ

YIL: 1 SAYI: 02 | AĞUSTOS 2025

MARKA HİKAYESİ

LC WAIKIKI

Fransa'da doğdu
global Türk oldu

PORTRE

DAVUT DOĞAN

Kardeş demiyor cezayı kesiyoruz

YATIRIMLAR

CAFCAFLI DUBAI

Ortadoğu'nun Las Vegas'ı mı,
petrol şeyhlerinin oyun alanı mı?

SAĞLIK

OSMAN MÜFTÜOĞLU

Taşikardi patronlarda
neden daha sık?

MERVE ARKAS

BU ŞANSI BEN YARATTIM



Patronlar Dünyası Dergisi

2. Sayısı yayında!



İş dünyasının en güvenilir kaynağı Patronlar Dünyası, artık aylık dergi formatında. Patronların hikayeleri, ekonomik analizler ve sektörel derinlikler-hepsi bir arada ve ikinci sayı tamamen ücretsiz!



PATRONLAR DÜNYASI

İş Dünyasının Kalbi

MERHABA

Patronlar Dünyası Dergisi'nin ilk sayısına gösterdiğiniz büyük ilgi ve verdiğiniz kıymetli destek için teşekkür etmek istiyorum.

Dergimize olan ilginin büyüklüğünden ve aldığımız tebrik mesajlarının çokluğundan gördük ki emeklerimiz amacına ulaşmış.

Özellikle patronların hayata bakış açıları, rol modelleri, kulaklarına küpe ettikleri nasihatler birçok okuyucumuza ilham kaynağı olmuş. Buna aracılık ettiğimiz için mutluyuz.

İş dünyasının önemli figürlerinin, renkli ve merak edilen isimlerinin hayatına dokunduğumuz, onları patron değil insan olarak karşınıza getirdiğimiz söyleşilerimiz devam edecek.

Dergimizle ilgili yorumlarınız, değerlendirmeleriniz her sayımızın öncekinden daha farklı ve daha iyi olması için bize rehberlik edecek.

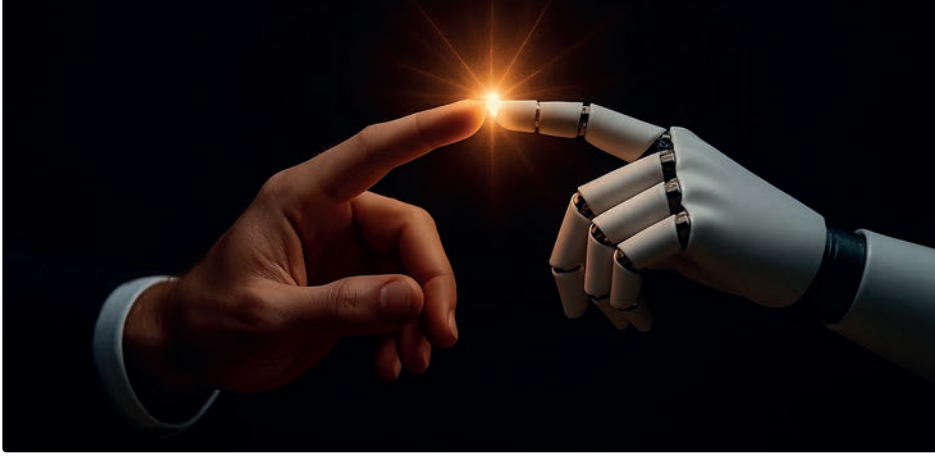
Her sayıda güçlü kalemler aramıza katılacak. Bu sayıdan itibaren kıymetli yazılarıyla sağlıklı yaşam konusunda bir marka olan Prof. Dr. Osman Müftüoğlu okurlarımızla buluşacak.

Yolumuz uzun ama biz ilk adımı sağlam attık, temelimizi dürüst ve ilkeli gazetecilik üzerine kurduk.

Keyifli, ilham verici ve fark yaratan haberlerde görüşmek dileğiyle...

NECLA DALAN





12

**YAPAY ZEKAYA
NEREDEN BAŞLAYALIM?**

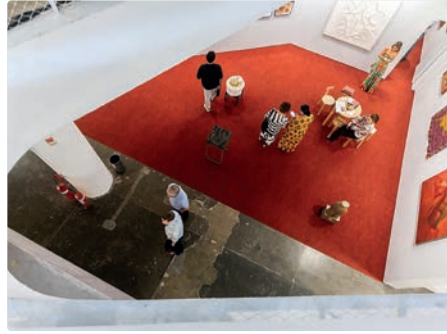
HABERLER



20

**TÜRK MÜTEAHHİTLERİNİN YENİ
GÖZDESİ AB OLUYOR: AVRUPA'NIN
DOĞUSU, TÜRKİYE'NİN BATISI**

KAPAK



36

**LONDRA'DAN BREZİLYA'YA,
SAN FRANCISCO'DAN MÜNİH'E
SANAT DURAKLARI**

24

MERVE ARKAS:

**"BU ŞANSI
BEN YARATTIM"**

34

**SANAT TRUMP'LA
DURMAZ EKONOMİSİ
BİLİNMEZ**

50

**KARBONDİOKSİT AVCILARI
KÜRESEL ISINMAYA KARŞI**

60

**SAĞLIĞIMIZ MİKROÇİPLERE
EMANET**

64

CAFCAFLI DUBAİ

78

**SEVİMLİ DOSTLAR DÜNYASI
300 MİLYAR DOLARA
YAKLAŞIYOR**

82

**DÜNYAYA AÇILMANIN KOLAY VE
HIZLI YOLU: E-İHRACAT**

86

**TAŞIKARDİ PATRONLARDA
NEDEN DAHA SIK?**

88

BİR TABAK UMUT ARARKEN

94

**SAHNENİN ARKASINDA LÜKS:
MONAKO**

100

**DÜNYANIN ZİRVESİNDE
PERU VE JAPON LEZZETLERİ
VAR: MAIDO**



38

DAVUT DOĞAN:
KARDEŞ DEMİYOR
CEZAYI KESİYORUZ



44

MERVE GÜNEY
EN DAYANIKLI KADIN:
HEM SPORCU HEM PATRON



54

LC WAIKIKI:
FRANSA'DA DOĞDU GLOBAL TÜRK OLDU



PATRONLAR DÜNYASI

SAHİBİ

Patron Dünyası Reklam Prodüksiyon ve Yayıncılık Hizmetleri A.Ş.

Yönetim Kurulu Başkanı

Toygun Atilla

Genel Yayın Yönetmeni

Necle Dalan

Pazarlama ve Reklam Müdürü

İdil Atilla

Katkıda Bulunanlar

Burak Artuner

Elif Yıldız Harmankaya

Eyüp Serbest

Gökmen Mert Kural



0216 338 22 23



info@patronlardunyasi.com



Eğitim Mah. Ünal Sokak İstanbul Plaza
No : 2/22 Kadıköy - İstanbul

Bu dergi Patron Dünyası Reklam Prodüksiyon ve Yayıncılık Hizmetleri A.Ş. tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka, fotoğraf, görsel ve konsept hakları Patron Dünyası Reklam Prodüksiyon ve Yayıncılık Hizmetleri A.Ş.'ye aittir. Herhangi bir bölüm veya metin Patron Dünyası Reklam Prodüksiyon ve Yayıncılık Hizmetleri A.Ş.'nin izni olmaksızın alınamaz. Dergide yayımlanan içeriklerin her hakkı saklıdır. Patronlar Dünyası isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları Patron Dünyası Reklam Prodüksiyon ve Yayıncılık Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.

WAVE MEDYA

Yayın Koordinatörü

Mustafa Özkan

Yayın Editörleri

Gülcem Akçay
Şeyma Altunok

Sanat Yönetmeni

Ozan Göktepe

Grafik Tasarım

Şevval Özkan

Reklam ve Rezervasyon

Mustafa Yalçinkaya
mustafa.yalcinkaya@wavemedya.com
0216 315 25 00



info@wavemedya.com



Tel: 0216 315 25 00



Koşuyolu, Katip Salih Sk. No: 48/1,
34718 Kadıköy / İstanbul

Baskı

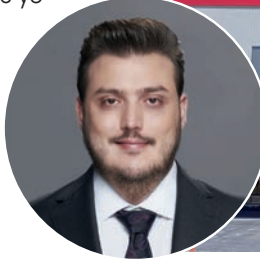
İmak Ofset

Akçaburgaz Mh. 137. Sk. No: 12 Esenyurt - İstanbul / Türkiye
+90 212 800 13 13 info@imakofset.com.tr



ZEREN GROUP HOLDİNG, ALFEMO'YU SATIN ALDI

Yaygın satış ağıyla Türkiye'nin yanı sıra 20'ye yakın ülkeye ihracatı bulunan Alfemo Mobilya, bundan sonra faaliyetlerini Zeren Group Holding çatısı altında sürdürecektir. Zeren Group Holding, 20'ye yakın ülkeye ihracat yapan Alfemo'nun operasyonlarını güçlendirmeye odaklanacak. Zeren Group Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Mustafa Yiğit Zeren, satın almayla ilgili yaptığı açıklamada, "Alfemo'nun yurt içinde 64 mağazası yurt dışında ise 21 konsept mağazası ve corner'ları bulunuyor. Yıl sonuna kadar Türkiye'deki mağaza sayısını hızla 100'e çıkarmayı, 460 olan istihdam sayısını da artırmayı planlıyoruz" dedi.



TÜRKİYE'NİN YENİ FİNANSAL TEKNOLOJİ PLATFORMU İÇİN DEV İŞ BİRLİĞİ



Türkiye'nin önde gelen e-ticaret platformu Trendyol, dünyanın en büyük insansız hava aracı üreticisi Baykar'ın CEO'su Haluk Bayraktar, BAE merkezli yatırım fonu ADQ ve dünyanın lider dijital ödeme sistemleri ve finansal teknoloji sağlayıcılarından Ant International, Türkiye pazarına yönelik yeni nesil finansal teknoloji platformu kurmak için niyet mektubu imzaladı. İş birliği ile; e-ticaret, finansal teknolojiler, geleneksel ve dijital bankacılık, siber güvenlik ve yapay zekâ gibi alanlardaki farklı uzmanlıkların bir araya gelmesiyle, perakende ve KOBİ finansmanından mevduat ve yatırım ürünlerine, dijital ödeme sistemlerinden sigorta işlemlerine entegre finansal hizmetler sunacak bir platform geliştirilecek.

HAMDİ ULUKAYA, ABD-TÜRKİYE İŞ KONSEYİ'NDE BAŞKANLIĞI BİR DÖNEM DAHA SÜRDÜRECEK

Chobani'nin kurucusu Hamdi Ulukaya, ABD Ticaret Odası'nın daveti üzerine, ABD-Türkiye İş Konseyi'ndeki başkanlık görevini bir dönem daha sürdürecektir. Ulukaya'nın başkanlığının iki ülke arasında hedeflenen 100 milyar dolarlık ticaret hacmine ulaşma ve stratejik ortaklığı güçlendirme çabalarına ivme kazandırması bekleniyor. Hamdi Ulukaya, konuyla ilgili yaptığı açıklamada, "İş dünyasının sadece kâr için değil, insanlar ve toplumlar için de çalışması gerektiğine yürekten inanıyorum. Hedefimiz, Türkiye ve Amerika arasında güvene, samimiyete ve ortak değerlere dayalı bir ilişki kurmak" dedi.





SHOPSA, KADIN ÜRETİCİLERİN EMEĞİNİ DÜNYAYA AÇIYOR

Yönetim kurulu başkanlığını Demet Sabancı Çetindoğan'ın yaptığı Shopsa, Türkiye genelinde kadın üreticilerin ürünlerinin global pazarlara açılmasına destek vermeyi hedefliyor. "Kadına destek, ülkeye destek" mottosu ile yola çıkan platformla ilgili konuşan Demet Sabancı Çetindoğan, "Shopsa, hem pandemiyle birlikte ciddi bir yükselişe geçen e-ticaret hem de kadınlara yönelik bir şeyler yapma ihtiyacımızdan doğdu. Bu sayede kadınları bireysel ve kurumsal olarak pazarla buluştururken onların verdiği emeği gerçek değerine kavuşturuyoruz. Hikayemizi hep birlikte yaşayarak yazma arzusundayız" dedi.



DEFACTO'DAN DENEYİM MAĞAZACILIĞINA 1 MİLYAR TL YATIRIM



DeFacto, deneyim odaklı mağaza modeli ile sektörde bir ilke imza attı. DeFacto'nun Adana'da 4 bin metrekare alanda kurulan konsept mağazası, deneyim odaklı alanlarıyla öne çıkıyor. Her bir çalışanın aynı zamanda stil danışmanı olduğu mağazada ziyaretçiler pilates ve yoga stüdyosundan çocuk oyun alanına, ürün kişiselleştirmeden açık havada kahve keyfine kadar kendilerini ifade edebilecekleri birçok farklı hizmeti bir arada bulabiliyor. DeFacto CEO'su İhsan Ateş, "Son 3 yılda 78 yeni mağaza açtık, 132 mağazayı yeniledik. 1 yıl içinde 1 milyar TL'lik yatırımla Türkiye genelinde deneyimi zenginleştiriyoruz" diye konuştu.

HILTON, TÜRKİYE'DEKİ PORTFÖYÜNÜ SEKİZ YENİ OTELE BÜYÜTÜYOR

Hilton, Türkiye'de sekiz yeni otel için anlaşma imzaladı. Anlaşması imzalanan oteller arasında, Hilton'un ilk mağara oteli Erika Cave Suites Cappadocia, Curio Collection by Hilton da bulunuyor. Hilton Orta ve Doğu Avrupa Geliştirme Başkan Yardımcısı Mike Collini, "120'den fazla otelin faaliyette olduğu Türkiye, markamız için önemli ve stratejik bir pazar olmaya devam ediyor. Hilton'un Türkiye'deki heyecan verici yeni marka girişimleri ve Hilton İstanbul Bosphorus'un yenilenmesi dünya genelinde geniş ve çeşitli portföyümüzle her misafire en iyi hizmeti sunma kararlılığımızın en güçlü kanıtıdır" dedi.





İŞ BANKASI'NDA GENEL MÜDÜR YARDIMCILIĞI'NA GÜRLER ÖZKÖK ATANDI

Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu toplantısında, Teftiş Kurulu Başkanı Gürler Özkök'ün BDDK'ya gerekli bildirimlerin yapılması ve izinlerin alınmasını takiben bankanın iç sistemlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine atanmasına karar verildi. ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olan 1993 yılında İş Bankası'nın Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başlayan Özkök, 2015 yılında Akdeniz Kurumsal Şube Müdürü, 2018 yılında Maslak Kurumsal Şube Müdürü olduktan sonra 2022 yılında Teftiş Kurulu Başkanı olarak atandı.



TSKB'NİN YENİ GENEL MÜDÜRÜ OZAN UYAR

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu doğal üyesi Murat Bilgiç'in emeklilik talebi üzerine bu göreve Ozan Uyar atandı. Uyar, profesyonel kariyerine 1997 yılında İş Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda Müfettiş Yardımcısı olarak başladı. 2006-2015 yılları arasında Türkiye İş Bankası A.Ş. Ticari Krediler Tahsis Bölümü'nde Müdür Yardımcısı ve Birim Müdürü olarak görev yapan Uyar, 2022-2025 yılları arasında İş Bankası kurumsal şubelerinde müdürlük görevini sürdürdü. 21 Ocak 2025'te TSKB'de Kredi Tahsis, Finansal Analiz ve Kredi Operasyonları departmanlarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı.



EPSON'UN YENİ TÜRKİYE ÜLKE MÜDÜRÜ YALIN VANLIOĞLU

Yirmi yıldan uzun süredir baskı teknolojileri alanında çeşitli kurumlarda önemli pozisyonlarda görev alan Yalın Vanlioğlu, Epson'un Türkiye Ülke Müdürü oldu. Vanlioğlu, Epson'un büyüme stratejilerine liderlik edecek. Profesyonel kariyerine Heidelberg'de başlayan Vanlioğlu, 2018-2021 arasında ofset ve dijital mürekkeplerle baskı kimyasalları alanında çalışan Güney Kore merkezli KMI'da Türkiye ve Doğu Avrupa Bölge Satış ve İş Geliştirme Direktörü görevini üstlendi. Epson'daki görevinden önce, endüstriyel ambalaj ve kâğıt çözümleri sunan Mondi Group'un Türkiye Ticaret Müdürü olarak çalıştı.



ŞEKERBANK'TA ERMAN ELTUT GENEL MÜDÜR YARDIMCILIĞI'NA GETİRİLDİ

Şekerbank Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine Erman Eltut getirildi. Finans sektöründe 25 yılı aşkın tecrübesi bulunan Eltut, Şekerbank'ın Bankacılık Operasyonları alanındaki çalışmalarının yönetimini üstlenecek. Kariyerine Toprak Bank'ta Müfettiş Yardımcısı olarak başlayan Eltut, Şekerbank ailesine katılmadan önce Türk Ekonomi Bankası bünyesinde Operasyon Grup Direktörlüğü görevini sürdürmekteydi. Eltut, operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve dönüşümünde aktif rol üstlenerek verimlilik odaklı uygulamaların hayata geçirilmesine katkı sağladı.



THE RITZ-CARLTON İSTANBUL'UN OTEL MÜDÜRÜ ESRA ÇÖRPAN OLDU

Esra Çörpan, The Ritz-Carlton İstanbul'un Otel Müdürü olarak atandı. Çörpan, yeni unvanı kapsamında otelin tüm operasyonel ve stratejik yönetim süreçlerinden sorumlu olacak. Kariyerine 2010 yılında Avantgarde Hotel İstanbul'da resepsiyon görevlisi olarak adım atan Esra Çörpan, iki yıl boyunca otelin farklı departmanlarında çeşitli görevlerde bulundu. 2022 yılında The Ritz-Carlton İstanbul ailesine Gelirler Direktörü olarak katıldı. Yeni göreviyle birlikte Çörpan'ın, The Ritz-Carlton İstanbul'un global marka mirasını zenginleştirerek geleceğe taşıması hedefleniyor.



DUNCAN MINTO, RENAULT S.A.'DA VEKALETEN İCRA KURULU BAŞKANI

Renault Group Yönetim Kurulu, 15 Temmuz 2025'ten geçerli olmak üzere Renault S.A.'da vekaleten CEO olarak Duncan Minto'nun atanmasına karar verdi. Yeni CEO'nun belirlenmesine kadar bu görevi yürütecek olan Minto, aynı zamanda şirketin günlük operasyonlarının yönetiminden sorumlu olacak. 1997 yılından bu yana Renault bünyesinde görev yapan Minto, finans alanındaki deneyimi ve bilgisiyle dikkat çekiyor. Duncan Minto, vekaleten CEO olarak görev yaparken, grubun operasyonel şirketi olan Renault S.A.S.'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Jean-Dominique Senard üstlenecek.



GÜRÇAĞ POYRAZ, TÜRKİYE FİNANS'A GENEL MÜDÜR YARDIMCISI OLARAK KATILDI

Türkiye Finans Katılım Hazine Genel Müdür Yardımcılığı görevine deneyimli bankacı Gürçağ Poyraz getirildi. Kariyerine 2007 yılında New York'ta Lehman Brothers'ta Analist olarak adım atan Gürçağ Poyraz, Türkiye'ye döndüğünde Accenture'da yönetim danışmanlığı alanında çalıştı. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Akbank Hazine bölümlerinde 10 yılı aşkın tecrübenin ardından, 2020 yılında Fibabanka'da göreve başladı. Poyraz, Temmuz 2025 tarihine kadar Fibabanka'da Aktif Pasif Yönetimi ve Trading Bölümü'nden sorumlu Direktör olarak çalıştı.



PROMETEON'UN GENİŞ AVRUPA BÖLGESİ'NE TÜRKİYE'DEN CEO

Prometeon Tyre Group, Türkiye operasyonlarını Geniş Avrupa (Greater Europe) Bölgesi'ne bağladığını duyurdu. Bu kapsamda Gökçe Şenocak; Avrupa, Türkiye, Rusya, Orta Asya Kafkaslar (CIS) Bölge CEO'su olarak görev yapacak. Şenocak'ın bu coğrafyada daha entegre bir operasyon yürütmesi hedefleniyor. Gökçe Şenocak, iş hayatına 2002 yılında lastik sektöründe başladı. Sektörde yaklaşık 15 yıl boyunca genel müdürlük dahil önemli görevlerde bulunan Şenocak, Ekim 2021'den bu yana Prometeon Türkiye, AFME, Rusya, CIS Bölge CEO'su olarak görevini sürdürüyordu.





FERAH DİBA YAĞAN, ANKARA HILTONSA'NIN İLK KADIN GENEL MÜDÜRÜ

Ankara HiltonSA, 37 yıllık tarihinde bir ilke imza atarak genel müdürlük görevine Ferah Diba Yağan'ı atadı. Bu atamayla birlikte Ankara HiltonSA, tarihinde ilk kez bir kadın genel müdür tarafından yönetilecek. Sektörde 20 yıla yakın deneyimi bulunan, özellikle diplomatik ilişkiler, kurumsal satış, ürün konumlandırma, gelir yönetimi, lüks deneyim ve satış alanlarında attığı adımlarla sektörün önde gelen isimlerinden biri olan Yağan, 2009-2019 arasında Hilton İstanbul Bosphorus, Conrad İstanbul Bosphorus ve Hilton ParkSA'da farklı rollerde görev aldı. 2019 yılı itibarıyla Ticari Direktör görevini üstlendi.



PENTİ'DE PERAKENDE OPERASYONLARI YÖNETİMİ DE SELİM ARDA ÜÇER'E EMANET

Penti, gerçekleştirdiği üst düzey atama ile insan kaynakları dışında perakende operasyonlarının yönetimini de Selim Arda Üçer'e emanet etti. Atama ile saha operasyonlarından e-ticarete organizasyonel verimliliğin artırılması ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesini hedefliyor. Penti'de 2017 yılından beri görev alan, Chief Human Resources Officer (CHRO) ve İcra Kurulu Üyesi olarak görev yapmakta olan Selim Arda Üçer, yeni dönemde Chief Operating Officer (CRO) unvanını da üstlenerek perakende ve e-ticaret operasyonları ile İnsan Kaynakları ekiplerine liderlik edecek.



ING'NİN İNSAN KAYNAKLARI İCRA KURULU'NA KATILAN İLK TÜRK MELTEM ÖZTÜRK

ING Hubs İnsan Kaynakları üst yöneticisi Meltem Öztürk, bankanın COO fonksiyonundan sorumlu insan kaynakları direktörlüğüne getirildi. Bu yeni göreviyle birlikte ING'nin İnsan Kaynakları İcra Kurulu'na da katılan Öztürk, bu kurulda yer alan ilk Türk yönetici oldu. ING Türkiye'ye 2019 yılında katılan Öztürk, şimdi dünya genelindeki ING'nin 25 bin kişilik bankacılık operasyonları ekibinin insan kaynakları politikalarını şekillendirecek. Meltem Öztürk, görevinde insan kaynakları alanındaki dijital dönüşüm, yetenek yönetimi ve organizasyonel gelişim alanlarında öncü projeler hayata geçirmeyi sürdürecektir.



DOĞADAN'IN YENİ GENEL MÜDÜRÜ SERHAN SELEK

Doğadan'ın Genel Müdürü Serhan Selek oldu. Selek, yeni görevinde Doğadan'ın Türkiye ve uluslararası pazarlarda büyümesine liderlik edecek. Selek, kariyeri boyunca kişisel temizlik ve bakım ürünlerinden gıdaya farklı sektörlerde pazarlama alanında liderlik pozisyonlarında bulundu. PepsiCo, Mondelez International, Evyap ve Danone gibi çok uluslu şirketlerdeki görevlerinin ardından 2022 yılında Pazarlama Direktörü olarak Doğadan'a katıldı. Serhan Selek, 2022-2024 yılları arasında uzun vadeli şirket stratejisinin şekillendirilmesine liderlik etti.



BAYER'DE MENAT BÖLGESİ BİLGİ TEKNOLOJİLERİ LİDERLİĞİNE ALİ PALA ATANDI

Bayer Türkiye, İran ve Orta Doğu Bilgi Teknolojileri Direktörü olarak görev yapan Ali Pala, 1 Temmuz 2025 itibarıyla Orta Doğu, Kuzey Afrika, Türkiye ve İran'dan (MENAT) Sorumlu Bölge Bilgi Teknolojileri Lideri olarak atandı. Bilgi teknolojileri alanında 25 yıldan fazla deneyime sahip olan Ali Pala, daha önce Bayer Türkiye'de IT Altyapı Müdürü, Operasyon Müdürü ve Bilgi Güvenliği Yöneticisi olarak da görev yaptı. Yeni görevinde sorumluluk alanı 16 ülkeden 21 ülkeye çıkan Ali Pala, bölgesel bilgi teknolojileri ekibiyle birlikte Bayer'in stratejik hedeflerine katkı sunmayı sürdürecektir.



SAMSUNG TÜRKİYE'DE ERKAN YILDIRIM'A YENİ GÖREV

Samsung Electronics Türkiye'de 2015 yılından bu yana Satış ve Pazarlama alanında yöneticilik görevleri üstlenen ve son olarak e-Ticaret Direktörü olarak görev yapan Erkan Yıldırım, D2C (Doğrudan Tüketicilere) Satış ve Kurumsal Pazarlama Kıdemli Direktörü olarak atandı. Kariyerine Next Group PLC bünyesinde Kategori Yöneticisi olarak başlayan Yıldırım, Satış ve Pazarlama alanında birçok büyük şirkette yöneticilik yaptı. Yıldırım, yeni görevinde online satış başta olmak üzere çoklu kanal satışlarının büyütülmesine, kurumsal pazarlama ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesine liderlik edecektir.



HOROZ LOJİSTİK'TE YURT DIŞI DEPOLAR VE DAĞITIM GRUP BAŞKANI CENK ACAR

Horoz Lojistik, küresel büyüme stratejileri doğrultusunda üst yönetim kadrosunu güçlendirdi. Şirkette Yurt Dışı Depolar ve Dağıtım Grup Başkanlığı görevine Cenk Acar getirildi. Kariyerine Deniz Subayı olarak başlayan Acar, Doğan Egmont, Jomed Int., DHL, Oriflame, WatchGuard ve Aras Kargo gibi kurumlarda satış ve pazarlama ekiplerine liderlik yaptı. 2018 yılından Mayıs 2025 tarihine kadar Netlog Lojistik Grubu'nda görev yapan Cenk Acar, Horoz Lojistik'in başta Avrupa olmak üzere Amerika ve Orta Doğu'daki depo yapılanması, dağıtım ağı ve uçtan uca tedarik zinciri süreçlerinin yönetiminden sorumlu olacak.



SIMPRA'NIN YENİ COO'SU MEHMET EMİN ÇANGAL

Protel grup şirketlerinden Simpra'nın Operasyon Üst Yöneticisi (COO) görevine, Protel Pazarlama Direktörü Mehmet Emin Çangal atandı. Simpra'nın pazarlama, iş geliştirme ve satış operasyonlarının tamamından sorumlu olacak Çangal, yeni görevine ek olarak Protel Holding'deki mevcut sorumluluklarını da sürdürecektir. İş hayatına 2005 yılında Avea'da başlayan Çangal, 16 yıl hem teknik hem de iş birimi rollerinde görev yaptı. 2022 yılında Türkiye'nin ilk ve tek yerli ağ cihazları üreticisi Pnetworks'te pazarlama grup müdürü oldu. Şubat 2024'ten bu yana Protel'de pazarlama direktörü olarak görev yapıyordu.



BU YAZI İÇİN
KULLANILAN
GÖRSELLER
YAPAY ZEKA
İLE ÜRETİLMİŞTİR.



YAPAY ZEKAYA NEREDEN BAŞLAYALIM?

Yapay zekâ devrimi kapımızda. Artık “Kullanmalı mıyız” sorusu geride kaldı. Yeni soru “Nasıl başlamalıyız”. Her gün yeni bir yapay zekâ aracı piyasaya çıkarken, şirketler için doğru stratejiyi belirlemek kritik önem taşıyor. İşte bu karmaşadan çıkmanın yol haritası.



OZAN AKÇORA BİLGİSAYAR MÜHENDİSİ / GİRİŞİMCİ

Yazılım otomasyonları yıllarca hayatımızı kolaylaştırdı, ancak sınırları vardı. Her değişiklik için IT ekibini beklemek, her rapor için saatler harcamak, her süreç için yeni bir yazılım öğrenmek... Yapay zekâ işte tam bu noktada devreye giriyor. Artık sistemler bizim dilimizi anlıyor, ihtiyaçlarımızı tahmin ediyor ve kendilerini sürekli geliştiriyor. Bu yazıda hem bir yönetici hem de bir yazılım şirketi kurucusu olarak yapay zekanın pratik kullanım alanlarını ve şirketinizde nasıl fark yaratacağını anlatacağım.

YÖNETİCİNİN EN İYİ ASİSTANI

Bir asistan düşünün; sorularınıza anında yanıt veriyor, raporlarınızda anomaliyi tespit ediyor, size proaktif uyarılar gönderiyor. Bu artık hayal değil, yapay zekâ ile mümkün.

Peki bu ekipleriniz için ne anlama geliyor? Artık manuel rapor hazırlamak yok. Bunun yerine, raporların otomatik oluşması için gerekli veri akışını tasarlayacak ve yapay zekânın ürettiği analizleri değerlendirecekler.

TÜKETİCİNİN ALIŞVERİŞ ARKADAŞI

Tüketiciler her zaman sektörel dönüşümlerin itici gücü olmuştur. 10 yıl önce internet bankacılığında dakikalarca işlem yapmak normaldi, e-ticaret sitelerinde aradığınızı bulmak bir macera gibiydi. Ancak tüketici beklentileri yükseldikçe şirketler de kendilerini yenilemek zorunda kaldı.

Bugün mobil bankacılığı olmayan banka, hızlı arama özelliği sunmayan e-ticaret sitesi hayatta kalamıyor. Yapay zekâ bu evrimi bir adım öteye taşıyor. Artık kullanıcılar arama yapmak zorunda

MALİYET DÜŞÜRÜCÜ OLARAK GÖRMEYİN, VERİMLİLİĞİ ARTIRAN BİR ARAÇ OLARAK KULLANIN

Yapay zekâ ilk ortaya çıktığında, birçok şirket yanlış bir hesap yaptı: “Çalışan maliyetlerinden kurtuluruz.” Hatta bazıları aceleyle ekiplerini küçültüp, yerlerine yapay zekâ koyduklarını duyurdu. Bu yaklaşımın ne kadar yanlış olduğu kısa sürede ortaya çıktı.

Yapay zekâyı sadece maliyet düşürücü görmek, potansiyelini yanlış yorumlamaktır. Doğru yaklaşım, onu verimlilik artırıcı bir araç olarak kullanmak. Çalışanlarınız rutin işlerle boğuşmak yerine, yaratıcı ve stratejik konulara odaklanabilir.

Üstelik bu dönüşüm artık bir tercih değil, zorunluluk. Düşünün; manuel süreçlerle çalışan bir şirkette kim çalışmak ister? Tıpkı hesap makinesi kullanmayan bir muhasebe departmanında çalışmak istemeyeceğiniz gibi. Yapay zekâ desteği olmayan şirketler, yakında yetenekli çalışanları çekmekte zorlanacak.

“Çalışanların yapay zekâyı bir rakip olarak değil destekleyici bir faktör olarak görerek görmeleri hem şirketlerin hem de bireylerin faydasına olacaktır.”

kalmayacak. "Kırmızı spor ayakkabı arıyorum" dediklerinde sistem bütçelerini, tarzlarını ve geçmiş alımlarını analiz edip en uygun seçenekleri sunacak. Alışveriş deneyimi kişiselleşecek, karmaşıklık azalacak, memnuniyet artacak.

YAPAY ZEKA ÇALIŞANLARIN YERİNE GEÇECEK Mİ?

Yapay zekâ konuşulduğunda herkesin aklına ilk gelen soru hep aynı: Bizim yerimize mi geçecek?

Ben bu durumu hesap makinesine benzetiyorum. Hesap makinesi çıktığında da aynı korkular olmuştur ama muhasebeciler işsiz kalmadı, aksine daha değerli işlere odaklandılar. Yapay zekâ da aynı şekilde bir dönüşüm yaratacak.

Bazı işlerin yapay zekâyâ geçeceği aşîkâr. Mail sınıflandırmak, standart raporlar hazırlamak, sık sorulan sorulara cevap vermek gibi rutin işler için artık insan gücüne gerek kalmayacak. Asıl mesele şu: Çalışanlar bunu kendileri için bir tehdit mi yoksa fırsat mı olarak görecekler?

Bence doğru yaklaşım, yapay zekâyı güçlü bir destekçi olarak kullanmak. Düşünün ki yanınızda süper yeteneklere sahip bir asistanınız var; analiz yaparken, içerik üretirken, sorun çözerken size destek oluyor. Gelecekte başarılı olacak çalışanlar, bu teknolojiyi en verimli kullananlar olacak.

BİR TEHDİT DEĞİL FIRSAT

Yapay zekâ bir tehdit değil, fırsat. Yapay zekâ da sizi değil, işinizi dönüştürecek.

Soru artık "Başlamalı mıyız" değil, "Ne zaman başlayacağız" olmalı. Her geçen gün, rakiplerinizin bir adım önde olması demek. Veri altyapınızı hazırlayın, süreçlerinizi netleştirin, doğru teknolojiyi seçin ve güvenliği ihmal etmeyin.

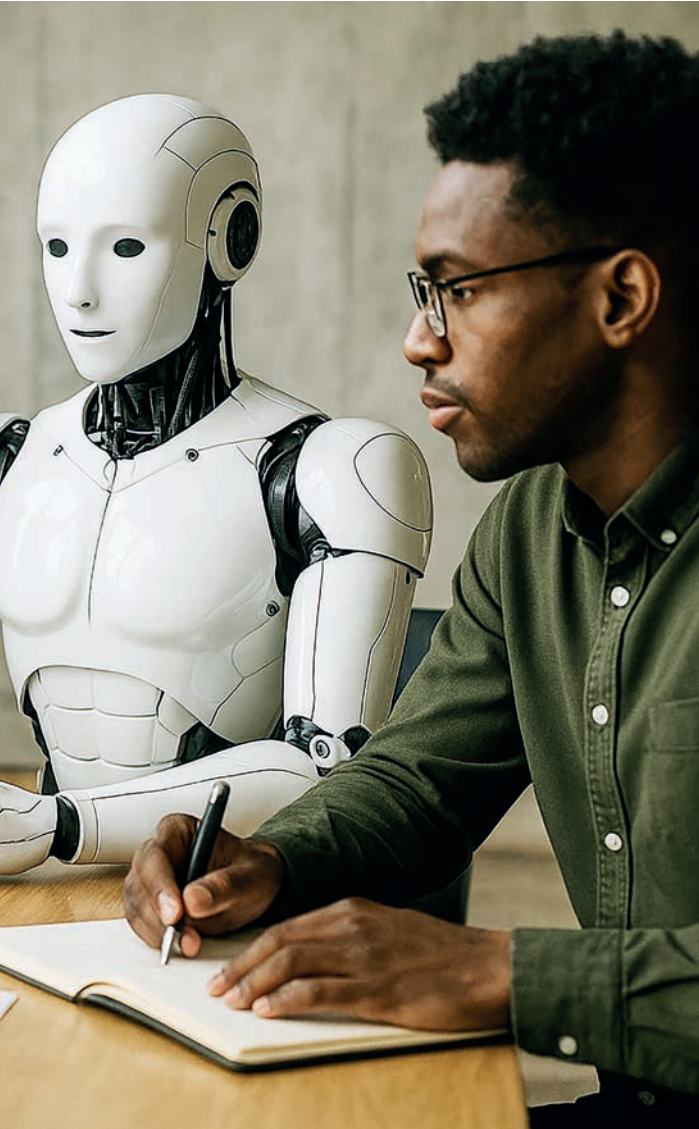
Hazırsanız başlayın. Yarın çok geç olabilir.



ÇÖZÜM ÖNERİSİ YAPAY ZEKA GÖREV SİSTEMİ

Yapay zekâyı kurumsal süreçlere entegre ederken en büyük sorun standardizasyon. Her departman farklı kullanıyor, sonuçlar tutarsız, kontrol mekanizması yok. İşte bu sorunu çözmek için geliştirdiğimiz 5 adımlı sistem:

- 1. Görev tanımı:** Ne istediğinizi net olarak tanımlayın. "Satış raporunu analiz et" yerine "Ocak ayı satış raporundaki düşüş nedenlerini, geçen yıllla karşılaştırarak analiz et."
- 2. Talimatlar:** Yapay zekânın uyması gereken kuralları belirleyin. Hangi verilere bakabilir? Hangi formülleri kullanmalı? Şirket politikalarına uygun mu?
- 3. Çıktı formatı:** Sonuçlar makinelerin anlayacağı formatta olmalı. Excel tablosu mu? JSON mu? SQL sorgusu mu? Bu standardizasyon, otomasyonu mümkün kılar.
- 4. İnsan onayı:** Yapay zekâ önerdi, ama son söz insanda. Önemli olan, uzmanın kolayca anlayabileceği bir format sunmak. Karmaşık kodlar yerine görsel grafikler, akış şemaları kullanın.
- 5. Uygulama:** Onaylanan işlem hayata geçirilir. Mail gönderilir, sipariş verilir, rapor yayınlanır.



“Verinizin sizin için çalışmasını istiyorsanız, erişilebilir bir veri altyapısı kurmalısınız. Böylece hem yapay zekâ bu veriyi kullanabilir hem de siz gerçek zamanlı iç görüler elde edebilirsiniz.”

ŞİRKETLER HANGİ ADIMLARI İZLEMELİ?

1) VERİNİZİ HAZIRLAYIN

Yapay zekâ veriyi beslenir. Ancak çoğu şirkette veri ya düzensiz Excel’lerde ya da birbirinden kopuk sistemlerde hapsolmuş durumda. Bu haliyle veri, sadece yer kaplıyor.

İlk adım, veriyi erişilebilir hale getirmek. Bunun anlamı şu: Tüm verileriniz -finansal kayıtlar, müşteri geri bildirimleri, fabrikadaki makinelerden gelen sensör verileri- merkezi bir sistemde, düzenli tablolar halinde tutulmalı. Düşünün ki bir kütüphane kuruyorsunuz; kitaplar raflarda değil de yerde dağınık durursa, aradığınızı bulamazsınız.

Verinizin sizin için çalışmasını istiyorsanız, erişilebilir bir veri altyapısı kurmalısınız. Böylece hem yapay zekâ bu veriyi kullanabilir hem de siz gerçek zamanlı içgörüler elde edebilirsiniz. Örneğin, satış trendlerini anında görebilir, müşteri davranışlarını tahmin edebilir, üretim hattındaki arızaları önceden tespit edebilirsiniz.

2) SÜREÇLERİNİZİ NETLEŞTİRİN

Eskiden bir iş sürecini yazılıma aktarmak aylar alırdı. İster satın alma onay akışları ister kalite kontrol prosedürleri, isterse insan kaynakları işe alım süreçleri olsun her detayı kodlamak gerekiyordu. Yapay zekâ bu dönemi geride bıraktı.

Artık “Satın alma talebi 50.000 TL’yi geçerse önce departman müdürü, sonra mali işler onaylasın” veya “Üretim hattında hata oranı yüzde 2’yi geçerse kalite kontrol devreye girsin” gibi iş kurallarınızı doğal dille tanımlamanız yeterli.

Kritik olan, süreçlerinizi net belirlemek. Onay mekanizmaları nasıl işliyor? Riskler nasıl yönetiliyor? Departmanlar arası iş akışları nasıl ilerliyor? Bunları netleştirdiğinizde, yapay zekâ haftalar içinde çalışır hale getirebiliyor. Eskiden aylarca süren yazılım projeleri, artık haftalara sığıyor.

3) DOĞRU TEKNOLOJİYİ SEÇİN

Veri altyapınız hazır, süreçleriniz net. Şimdi sıra doğru aracı seçmekte. Burada kritik nokta şu: Seçeceğiniz teknoloji bugünün değil, yarının ihtiyaçlarına da cevap verebilmeli.

Nelere dikkat etmeli? Öncelikle esneklik. İş süreçleriniz değiştiğinde sistem de adapte olabilmeli. İkincisi, büyümenizle birlikte ölçeklenebilmeli. Üçüncüsü, IT ekibiniz olmadan da sürdürebilmesiniz.

Popüler isme aldanmayın. “Herkes kullanıyor” demek sizin için doğru demek değil. Sektörünüze, şirket kültürünüze, mevcut sistemlerinize uyum sağlayacak çözümü bulun.

4) GÜVENLİĞİ ÖNCELİK YAPIN

Yapay zekâ denince akla ilk gelen endişe, “Verilerimiz güvende mi?” Haklı bir endişe. Yanlış kurgulanmış bir sistem hem veri sızıntısına yol açar hem de yapay zekânın potansiyelini kısıtlar.

Çözüm, baştan doğru kurgulamak. Örneğin, müşteri verilerinizi doğrudan yapay zekâyı vermek yerine, veri yapınızı tanıtabilirsiniz. “Müşteri tablomuzda yaş, şehir, satın alma geçmişi var” dersiniz. Yapay zekâ size gerekli soruyu yazar, siz bu soruyu kendi sistemlerinizde çalıştırırsınız. Böylece hassas veriler dışarı çıkmaz.

Unutmayın; güvenlik sonradan eklenecek bir katman değil, sistemin temeli olmalı. Doğru güvenlik mimarisi hem içini rahat ettirir hem de yapay zekâyı özgürce kullanmanızı sağlar.

“Yapay zekâ sadece teknik bir araç değil, iş modelinizi de değiştiriyor. Uyum sağlamayanlar zor durumda kalacak. Ama doğru yaklaşımla bu dönüşüm büyük fırsatlar sunuyor.”



BİZ NASIL DÖNÜŞTÜK?

Yazılım sektörü, yapay zekâ dönüşümünü en sert yaşayan sektör oldu. Size kendi hikayemizi anlatayım.

2018'de makine öğrenmesi üzerine yüksek lisans yapmaya başladım. O zamanlar her proje için devasa veri setleri gerekiyordu. Başarı oranları düşüktü, yatırım-getiri dengesi tutmuyordu. "Daha pratik bir çözüm lazım" diye düşünüyordum.

2022 Kasım'da ChatGPT çıktı ve her şey değişti. İlk hafta test ettik, ikinci hafta projelerimize entegre ettik. Eskiden uzmanlık gerektiren alanlarda bile çözüm üretebilir hale geldik. Üretkenliğimiz patladı.

2024'te bir telekom projesini 3 ay yerine 1 ayda bitireceğimizi müjdeledik. Müşteri memnun ama bir sorun var: "Süre üçte bire düştüyse, fiyat da düşmeli değil mi?"

Haklıydı. Ya eski tempoda çalışıp az müşteriyle yüksek bütçeli işler yapacaktık ya da hızlanıp çok müşteriyle çalışacaktık. İkincisini seçtik. Satış ekibi kurduk, organizasyonu yeniledik. Artık 3 ayda 1 proje yerine, 3 ayda 3 proje yapıyoruz.

Ders şu: Yapay zekâ sadece teknik bir araç değil, iş modelinizi de değiştiriyor. Uyum sağlamayanlar -özellikle büyük projelerle ayakta duran yazılım şirketleri- zor durumda kalacak. Ama doğru yaklaşımla bu dönüşüm, büyük fırsatlar sunuyor.

Sizin sektörünüzde de benzer bir dönüşüm kapıda. Hazır mısınız?



PATRONLAR İÇİN YAPAY ZEKA SÖZLÜĞÜ

LARGE LANGUAGE MODEL (LLM):

ChatGPT, Claude, Gemini gibi yapay zekâların temelindeki teknoloji. İnternetteki devasa metinlerden öğrenerek, insan gibi konuşabilen sistemler. Nasıl çalışır? Cümlelerin devamında gelmesi en muhtemel kelimeyi tahmin eder ama o kadar iyi yapar ki sanki düşünüyormuş gibi görünür.

RETRIEVAL AUGMENTED GENERATION (RAG):

Yapay zekâya şirket verilerinizi nasıl öğretirsiniz? İşte RAG bunu sağlar. Binlerce dokümanınız arasından soruyla ilgili olanları bulur, yapay zekâya verir, spesifik cevap üretmesini sağlar. Google'da arama yapıp, bulunanları ChatGPT'ye özetletmek gibi ama otomatik.

VECTOR DATABASE:

RAG sisteminin beyni. Normal veritabanları kelime arar, Vector DB anlam arar. Müşteri "Ürün bozuk geldi" dediğinde, sisteminizdeki "defolu ürün", "hasarlı teslimat", "kalite sorunu" gibi benzer anlamdaki tüm dokümanları bulur. Bu sayede yapay zekâ, sorulan soruya en uygun cevabı verebilir.

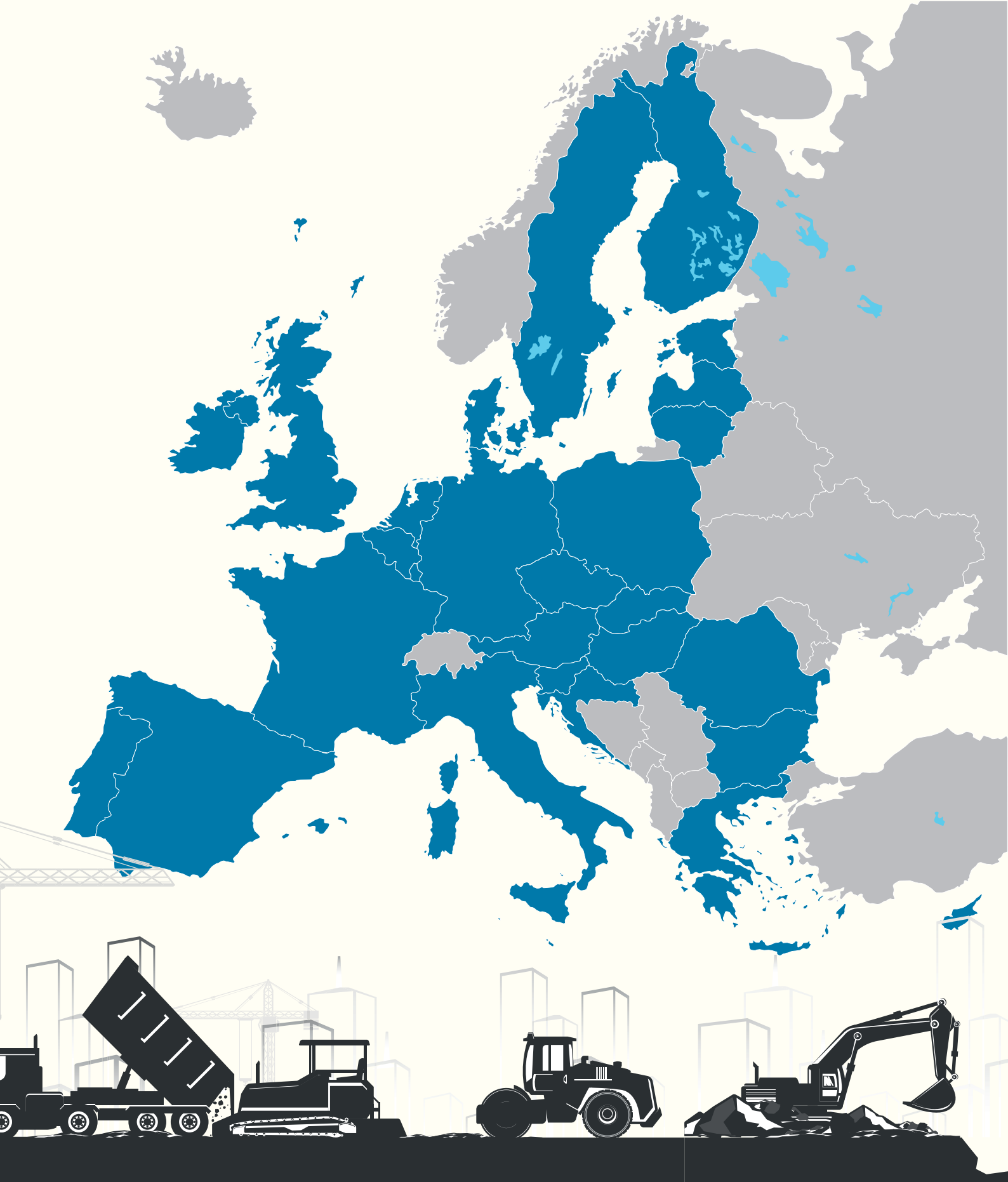
PROMPT:

Yapay zekâdan istediğinizi almanın yolu, doğru tarif etmekten geçer. "Rapor yaz" yerine "2024 Q4 satış raporunu, geçen yıllarla karşılaştırmalı, 3 ana başlıkta hazırla" demek işe yarar. Nasıl iyi mail yazmak veya toplantı yönetmek gibiyse, iyi prompt yazmak da öğrenilebilir.

TOKEN:

Yapay zekanın kelime sayma birimi. Yaklaşık 4 karakter = 1 token. Neden önemli? Çünkü hem maliyet hem de uzunluk limitleri token üzerinden hesaplanır.







TÜRK MÜTEAHHİTLERİNİN YENİ GÖZDESİ AB OLUYOR: AVRUPA'NIN DOĞUSU TÜRKİYE'NİN BATISI

Geçen yılın toplamında 31.2 milyar dolarlık iş alan Türk müteahhitlik sektörü, bu yılın ilk 6 ayında ise uluslararası alanda sadece 6.2 milyar dolarlık proje üstlendi.



GÖKMEN MERT KURAL

Ticaret Bakanlığı, geçtiğimiz ay Türk müteahhitlik sektörünün küresel işlerine yönelik verileri paylaştı. Yılın ilk 6 ayına ilişkin verilere bakarsak, ne yazık ki göstergeler iyi görünmüyor. 2025 yılının 6 ayında dünyanın değişik coğrafyalarında sadece 93 proje üstlenilmiş. Bu işlerin de toplam bedeli sadece ve sadece 6.2 milyar dolar. İş başına ortalama bedel ise 66 milyon dolar. Rapora göre Türk müteahhitler, 1972'den bu yana 137 ül-

kede 543,6 milyar dolar tutarında 12 bin 627 proje üstlendi. Projelerin dağılımında eski Sovyet ülkeleri öne çıkıyor.

Rusya 103 milyar dolarla ilk sırada. Türkmenistan 54 milyar dolarla ikinci, Irak 26 milyar dolar ile üçüncü, Suudi Arabistan 33 milyar dolarla dördüncü, geçmiş yıllarda ilk sırayı uzun süre kaptırmayan Libya 31 milyar dolarla 5'inci. Altıncı sırada 29.5 milyar dolarla Kazakistan yer alıyor. Bu ülkeyi 23 milyar dolarla Cezayir, 20.8 milyar dolarla

Azerbaycan, 20 milyar dolarla Katar izliyor. İlk 10'daki son ülke ise 18.8 milyar dolarla Bileşik Arap Emirlikleri.

2024'Ü YAKALAMAK İÇİN 25 MİLYAR DOLARLIK İŞ ALMAK LAZIM

Peki yıllara göre alınan işlerde nasıl bir tablo var. 2008 yılında Türk müteahhitler 24.7 milyar dolar iş almış. Yani ABD'deki mortgage krizinin küresel yansımalarına rağmen bile müthiş bir





başarıya imza atılmış. 2009 yılında 20 milyar dolara geriledi. O tarihten bu yana en düşük yıl ise 2016 yılı oldu. O sene yapılan toplam iş sayısı 223 iken, projelerin bedeli 15.4 milyar dolar olarak gerçekleşti. 2008 ile 2024 arasında en parlak sene 31.7 milyar dolarlık 2012 yılı oldu. Son 16 senede yıl bazında ortalama 24 milyar dolarlık projede yer alan Türk müteahhitleri, bu yılın 6 ayında ise sadece 6.2 milyar dolarlık iş yüklenmiş.

Gelin geçen yıla bakalım... Aradaki fark inanılmaz boyutta. Geçen yıl Türk müteahhitleri toplamda proje bedeli 31.2 milyar dolarlık 378 proje üstlenmiş. 2025 yılını 2024 rakamıyla kapatmak için önümüzdeki 6 ayda 25 milyar dolarlık işin üstlenilmesi gerekiyor. En kötü yıl olan 2015'i bile yakalamak için 6 ayda 9 milyar dolarlık projeye ihtiyaç var.

2023 yılındaki performansı ile ENR'nin "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde 43 firma ile dünyanın ikinci ülkesi olan Türkiye, 2024 yılı perfor-

mansı ile senelerdir koruduğu "ikincilik" unvanını koruyacak gibi görünmüyor. Ancak 2025 yılında bu performansla üçüncülük için ABD ile çekişeceğimiz aşikar gibi görünüyor.

AVRUPA ÜLKELERİNİN PAYI ARTIYOR

Ticaret Bakanlığı'nın hazırladığı raporda beni asıl heyecanlandıran ise geçtiğimiz yıl projelerin alındığı ilk 10 ülke oldu. Bu sıralamada birincilik Limak-Mapa'nın üstlendiği BAE'deki raylı taşımacılık projesi Mavi Hat oldu. BAE'deki 6 milyar dolarlık toplam işin 5.6 milyar dolarını tek başına bu proje üstlendi. İkinci sırada 500 milyar dolarlık yapay şehir NEOM'un olumlu etki ettiği Suudi Arabistan var. Üçüncü ve dördüncü sırada Orta Afrika ülkeleri Uganda ve Gabon, 5 ve 6'ncı sırada geleneksel pazarlar Cezayir ve Kazakistan varken, AB ülkeleri Polonya 1.5 milyar dolarla 7'nci, 1.1 milyar dolarla Romanya 9'uncu sırada.

Geçmiş yıllarda liderlik koltuğunu paylaşan Rusya, Ukrayna, Libya gibi ülkelerin yerini artık AB'nin hızla gelişen ülkeleri daha doğrusu eski Doğu Bloku üyeleri alıyor. Bu yılın ilk 6 ayında gerçekleşen 6.2

milyar dolarlık projelerde de öncülük işte bu ülkelerde.

Gelin önce Avrupa pazarını kısaca inceleyelim. Rekabetin zorluğunu irdeleyelim.

REKABET ZOR, PROJELER BÜYÜK

2023 yılındaki işleriyle ENR'nin "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesine Avrupa'dan toplamda 43 şirket girebilmiş. Türkiye'nin Batı Avrupa'daki inşaat şirketleri ENR listesinde, dünyanın en büyükleri arasında gösteriliyor. Şirket sayısı bakımından Türkiye, Avrupa'nın toplamıyla aynı. Ancak aldıkları işlerin boyutu katbekat fazla. Örneğin ENR'nin listesinde birinci olan Fransız Vinci'nin uluslararası işlerinden geliri 42 milyar dolar. Türkiye'nin toplam işinden oldukça fazla. İkinci sırada İspanyol Grupo ACS-Hochtief'in aldığı işin tutarı 41.6 milyar dolar. Üçüncü Fransız Bouygues'in ise 30 milyar doların üstü. Yani bu 3 şirket, kendi başlarına bizim toplam işimizin üzerinde proje alıyorlar. Bu rakamları incelediğimizde, Türk şirketlerin Avrupa'daki rakiplerinin gücü ve rekabetin zorluğu ortada. Kıtanın doğu yakası işte bu nedenle daha cazip geliyor. İhalelere katılım yapan şirketlerden de bu anlaşılıyor.

Projelerle ilgilenen, ihalelere kalan, kısa listelere giren ve kazanan Türk şirketlerinin sayısı oldukça fazla. Birçok projede Türk firmalarını rakip olarak görüyoruz.

Doğu Avrupa'da, yurtdışı deneyimi olan büyük inşaat şirketlerinin neredeyse tamamını görmek mümkün. Kalyon'dan Cengiz'e, Rönesans'tan Enka'ya, Gülermak'tan Li-mak'a kadar sektörün en önemli oyuncular, bu coğrafyada sıkı bir rekabet içinde.

Bu yılın ilk 6 ayına ilişkin rakamlarda Doğu Avrupa ağırlığı da bunu gösteriyor. Gelin Türk şirketlerin kazandığı veya konsorsiyumunda bulunduğu yaklaşık 200 milyar lirayı bulan belli başlı 10 projeyi birlikte inceleyelim.





POLONYA, GÜLERMAK'A EMANET

Doğu Avrupa'da 2025 yılının parlayan yıldızı Gülermak oldu. 6 ayda 4 büyük ihaleyi üstlendi, milyarlarca liralık iş aldı. Yıla ocak ayındaki Polonya işiyle giren Gülermak, S19 otoyolunun Jawornik-Lutcza arasındaki bölümünün tasarım ve yapım işlerini kapsayan ihaleyi kazandı. Polonya Ulusal Yollar ve Otoyollar Genel Müdürlüğü (Generalna Dyrekcja Drogi Krajowych i Autostrad - GDDKiA) tarafından vitrine çıkarılan ve 7 katılımcının yarıştığı ihaleyi 19.3 milyar TL (1 milyar 909 milyon Zloty-500 milyon dolar) bedelle Gülermak ve ortağı Budimex SA ortak girişimiyle üstlendi. Gülermak'ın olduğu konsorsiyum, 5,2 kilometre uzunluğundaki otoyol bölümü, 780 metre uzunluğunda üstgeçit, tünel ve acil durum şeridi de dahil olmak üzere her iki yönde iki şeritten oluşan bir otoyolun ikili taşıt yolu bölümünün inşasını kapsıyor.

Mayıs ayında Polonya'da ikinci işini alan Gülermak, başkent Varşova Metrosu 1. Hattı'nın telsiz sistemlerinin modernizasyonu ihalesini KDV hariç 305 milyon liralık (29.9 milyon Polonya Zlotysi) teklifle kazandı.

Geçtiğimiz haftalarda ise Gülermak, Polonya'daki 3'üncü işi için açılan ihaleyi üstlendi. Polonya Devlet Demiryolları'nın Szczyrzyc-Tymbark Bölümü'nün demiryolu ve tünel yapım işleri için açılan ihaleye Gülermak, Budimex S.A.- Budimex Kolejnictwo S.A. konsorsiyumu altında katıldı. Nisan ayında yapılan başlayan ihale sürecinde Gülermak, 2 milyar zloty, yani 22 milyar liralık teklifte bulundu. Gülermak, içinde bulunduğu konsorsiyumla ihaleyi kazandığını açıkladı. Polonya'da 3'üncü işini kazanan Gülermak, eski Yugoslav ülkesi Sırbistan'da da devasa bir projeyi üstlendi. Sırbistan Hükümeti'nin vitrine çıkardığı Belgrad-Niş demiryolu hattının yenilenmesi ve ikinci hat yapımı için düzenlenen ihalede birinci oldu. O ihaleyi de kazanan Gülermak, bugünkü kurla 15 milyar TL'ye denk gelen 348,9 milyon Euro tutarındaki sözleşmeyi imzaladı. Gülermak, 6 aylık sürede toplamda 60 milyar liraya yaklaşan 4 projede yer almış oldu.



VARŞOVA, POLONYA





ROMANYA'DA 4 DEV PROJE TÜRKLERİN

Romanya'nın en büyük yol inşaatı ihalesi Türk firmaları Makyol İnşaat Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş. ve Özaltın Holding ortaklığına verildi. Geçtiğimiz aylarda imzalanan bu dev proje, 1,32 milyar Euro yani güncel kurla 60 milyar liralık bütçeyle Transilvanya Otoyolu'nun Poarta Salajului - Zalău ile Zalău - Nuşfalau bölümlerini kapsıyor. 41 kilometrelik güzergahta inşa edilecek en önemli yapı, ülkenin en uzun otoyol tüneli olacak olan 2,89 kilometrelik Meseş Tüneli. Tünelin yanı sıra 65 viyadük, köprü ve geçit, toplam 13 kilometre uzunluğunda yapısal elemanlar oluşturacak. İtiraz olmaması durumunda proje, 18 ay tasarım ve 60 ay inşaat ile 6,5 yılda tamamlanacak. İhale süreci, Şubat 2023'te yedi firmanın katılımıyla yeniden başlatıldıktan sonra tamamlandı. Proje, Avrupa fonlarından destekleniyor.



Romanya Ulusal Karayolu Altyapı Yönetim Şirketi SA (Compania Nationala de Administrare a Infrastructurii Rutiere SA-CNAIR), "A8 Miercurea Nirajului-Sarateni Otoyolu Yapımı" ihalesi mayıs ayında sonuçlandı. İhaleyi 2,98 milyar Rumen Leyi yani bugünkü kurla yaklaşık 28 milyar lira teklif ile Özaltın İnşaat Ticaret ve Sanayi AŞ-Infravis Srl (Romanya) ortak girişimi kazandı. Yasal sürecin tamamlanmasından sonra ortak girişimin sözleşme için davet edilmesi bekleniyor. Otoyol güzergahı üzerinde, Magherani kasabası yakınında 740 metre ve Chibed kasabası bölgesinde 330 metre olmak üzere toplam 1,07 kilometre uzunluğunda 2 adet çift yönlü tünel inşa edilecek. 23,4 kilometrelik otoyolun yapımı için işin süresi 6 ay tasarım, 24 ay yapım olmak üzere toplam 30 ay olarak belirlenmişti.



Romanya'da alınan diğer iki proje de demiryolları ile ilgili. Bunlardan ilkinin IC İçtaş'ın kazandığı Craiova -Drobeta Turnu Severin - Caransebeş projesi. Mart ayında Romanya Ulusal Demiryolları Şirketi CFR SA tarafından "Craiova -Drobeta Turnu Severin - Caransebeş" demiryolu hattının rehabilitasyonu için düzenlenen ihaleyi, IC İçtaş İnşaat liderliğindeki IC İçtaş-Rotary Construcii Mentenana S.A. konsorsiyumu kazandı. Yatırım projesi kapsamında tasarım ve inşaat sözleşmesi imzalanan projeye Drobeta Turnu Severin - Băile Herculane hattı üzerinde 42 kilometrelik bölümdeki ray sistemlerinin yanı sıra peronların, elektrik, sinyalizasyon ve güvenlik altyapısı yenilenecek. Romanya Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın 2021-2027 Ulaştırma Programı kapsamında hayata geçirdiği ve yaklaşık 460 milyon euro (yaklaşık 15 milyar TL) değerindeki proje, ülkenin ulaştırma altyapısı geliştirme sürecinde önemli yatırımlar arasında yer alıyor.

Demiryolu alanında ikinci proje ise Romanya Ulusal Yol Altyapı İdaresi (CNAIR) tarafından 15 Mayıs 2024 tarihinde ihalesi yapılan "Timisoara Batı Çevre Yolu Tasarım ve Yapım İşleri." Projeye ilgi gösteren Nuro İnşaat'ın teklifi, teknik ve finansal değerlendirmeler sonucunda kabul edildi. Projenin sözleşmesi 23 Ocak 2025 tarihinde imzalandı. Toplam 295 milyon dolar yani 12 milyar liralık sözleşme bedeline sahip olan projenin süresi, 6 ay tasarım ve 24 ay yapım olmak üzere toplam 30 ay olarak belirlendi. 13,9 km uzunluğundaki otoyol projesi kapsamında, 3.031 metre uzunluğunda 10 adet köprü, 4 adet kavşak, 2 adet park alanı ve 25 kilometre bağlantı yolu yer aldı. Avrupa Birliği fonlarıyla finanse edilen otoyol, 2 gidiş 2 geliş olmak üzere 4 şeritli olarak planlandı.





DOĞUŞ'UN GÖZDESİ HIRVATİSTAN

Adriyatik kıyısının turizm cenneti Hırvatistan, Türk şirketi Doğuş'un da Avrupa'da en fazla yatırım yaptığı ülkelerden biri. Hırvatistan'da turizm tesisleri de bulunan Doğuş Grubu, haziran ayında büyük bir anlaşmaya imza attı. Hırvat demiryolu altyapı operatörü HZ Infrastruktura mevcut hattı onarmak, ikinci bir hat eklemek ve Hrvatski Leskovac-Karlovac demir yolu bölümünü elektrikleştirmek için Ferit Şahenk'in yönettiği Türk inşaat şirketi Doğuş ve yerel sektör oyuncusu BK Montaza'dan oluşan bir konsorsiyumu seçtiğini duyurdu. HZ Infrastruktura, Doğuş ve yerel ortağının kazandığı ihalenin 282 milyon Euro (13 milyar lira) olduğunu açıkladı. HZ Infrastruktura'nın internet sitesinde yer alan bilgiye göre, 44 kilometre uzunluğundaki Hrvatski Leskovac-Karlovac bölümü, Zagreb-Rijeka uluslararası taşımacılığına yönelik ana demiryolu hattının bir parçası olup, aynı zamanda Rijeka'dan başlayıp Zagreb üzerinden Macaristan'ın başkenti Budapeşte'ye kadar uzanan Akdeniz koridorunun bir bölümünü de temsil ediyor.



UKRAYNA'NIN TÜRK ONUR'U

Ukrayna'daki en büyük yabancı şirketlerden biri olan Onur Group, ülkenin altyapısına katkı sağlayan en önemli firmalardan biri. Ülkede madencilik ve turizm alanında da yatırımları bulunan Türk şirketi Onur Grup, nisan ayında Poltava bölgesindeki N-31 otoyolunun yenilenmesi ve Sumy bölgesindeki Kharkiv-Okhtyrka otoyolunun bakım-onarım işleri için toplam yaklaşık 53 milyon dolar yani 2.2 milyar liralık ihale kazandı. Forbes Ukraine tarafından "Ukrayna'nın en büyük inşaat şirketi" seçilen Onur Grup, 1981'den bu yana uluslararası altyapı projelerinde faaliyet gösteriyor.



KARADAĞ'DA TÜRK REKABETİ

Karadağ'ın güneyindeki Adriyatik limanı Bar'ı Sırbistan sınırındaki Boljare'ye bağlaması hedeflenen Bar-Boljare otoyolunun Matesevo-Andrijevic etabı için yeni ihale süreci başlatıldı. Yaklaşık 605 milyon euro, yani güncel kurlarla 28 milyar TL bedelle hayata geçirilmesi planlanan projeye 9 firma teklifte bulundu. Çinli ve Türk firmaların yarışacağı ihalede, Doğuş İnşaat ve Cengiz İnşaat öne çıkan iki güçlü aday olarak dikkat çekiyor.

Karadağ tarihindeki en büyük altyapı yatırımlarından biri olarak gösterilen proje, EBRD'nin sağlayacağı 200 milyon euroluk krediyle finanse edilecek. Avrupa Komisyonu ise projeye 100 milyon euro hibe vereceğini taahhüt etti. Ek olarak 100 milyon euroluk ikinci bir fon diliminin de değerlendirme aşamasında olduğu aktarıldı. Karadağ hükümeti de projeye kendi bütçesinden 153 milyon euro kaynak aktarmayı planlıyor.



“BU ŞANSI BEN YARATTIM”

Monreve Group Yönetim Kurulu Başkanı Merve Arkas, Alaçatı’da butik otelle başladığı işini restoran, bağ oteli gibi farklı konseptlerle büyütüyor. Ama Merve Arkas, daha çok Arkas Holding’in patronu olan eşi Lucien Arkas ve aralarındaki yaş farkıyla gündeme geliyor. Eleştirilere takılmayan Arkas, “Tasadüflere inanmıyorum. Şansı insan kendi yaratıyor. Bugün eğer buradaysam bu şansını ben yarattım. İş kurmak, istihdam yaratmak beni çok mutlu ediyor” diyor.

NECLA DALAN

Merve Arkas, Monreve Group’un Yönetim Kurulu Başkanı. Grup bünyesinde Alaçatı’da Monreve butik otel, Torbalı’da Les Bungalows bağ oteli, Montiano restoran ve brasserie’ler, Le Mahzen kav satış şirketi var. Tenuta Aliotti adı verilen projeye de İtalya Toscana’da 8 tarihi villa, Monreve Group bünyesinde geliştirilen Monreve Toscana Hotels & Villas markası altında misafirlerle buluşacak.

Ancak Merve Arkas işleriyle değil de daha çok Arkas Holding’in patronu Lucien Arkas ile yaptığı evlilik ve sosyal medyadaki paylaşımlarıyla gündeme geliyor. Sürekli eşiyle arasındaki yaş farkı konuşuluyor, bazen çok sert eleştiriler yapılıyor. Merve Arkas bu

eleştirileri insanların hür iradesi olarak nitelendiriyor ve çok dikkate almıyor.

“Onlar Lucien Arkas’ın sadece parasını biliyor. Derinliğini, kim olduğunu bilmeden bu yorumları yapıyorlar. Bakmıyorlar ki kaç kişiye istihdam sağlamışsın? Hangi vizyonla nerelerde yatırımlar yapmışsın? Veya Lucien Arkas gibi iş adamından kendine ne değer katıp ne vizyon yaratmışsın” diyor.

Merve Arkas ile İzmir’de buluştuk. Monreve Group’u, projelerini ve hedeflerini anlattı ama daha çok kim olduğunu, hayatındaki dönüm noktalarını, “İyi ki” ve “Keşke” dediklerini, eşi Lucien Arkas’tan neler öğrendiğini, evliliğiyle ilgili bazen çok sertleşen eleştirileri nasıl karşıladığını konuştuk.



“Arkas İzmir’de herkesin bildiği ve bir gün çalışmayı hayal ettiği şirkettir. Lucien Arkas’ın benim çalıştığım rezidansta kaldığını öğrenince CV’mi vermeliyim dedim... Kariyer peşindeydim yani. Yollarımız böyle kesişti.”



“POLİS KIZIYIM, KLASİK MEMUR ÇOCUĞU HAYATI YAŞADIM”

● Kimdir Merve Arkas? Sizi biraz tanıyabilir miyiz?

1987 Bornova İzmir doğumluyum. Bir kız kardeşim var. En iyi arkadaşım o. Onunla çok iyi vakit geçiriyorum. Kardeşim gerçekten arada nefes alma kaynağı oluyor bana iş hayatı dışında. 13 yaşında çok güzel bir kızım var...

Ben bir polis memurunun kızıyım. Babam emekli polis memuru. Onun işi gereği Türkiye genelinde çok fazla ilde bulundum. Doğu'da, İstanbul'da, Malatya'da... Klasik memur çocuğu hayatı yaşadım. Çok okul değiştirdim.

Süleyman Demirel Üniversitesi'nde bilgisayar programcılığı okudum. Kariyerime HSBC Bankası'nda başladım. O dönem bankalar dijitalleşiyordu. Bana çok şey öğretti orası. Müşteri ilişkilerini, yönetici ilişkilerini, kurumsal süreçleri öğrenmek rakamlarla mutlu olmak çok değerliydi benim için. 2009 yılında yollarımız ayrıldı. Onlar tercih etti yollarımızı ayırmayı. İyi kart satamıyordum çünkü... Sonra eğitimi ni aldığım işe döndüm, Tesco'ya geçtim. Kalem etekler, stiletto ayakkabılardan kurtulup yırtık pantolonlarla, rahat tişörtlerle



“Öğrenmekten ve kendimi geliştirmekten hiç bıkmayacak bir kişiliğe sahibim. Mücadele eden ve ayakta kalmayı bilen bir insansan, her zaman bir şekilde bir yerlerden ekmeğini bulabiliyorsun. Ben her kademeyi gördüğüm için kaybetmekten korkmuyorum.”

“PATRON OLUNCA DAHA ÇOK ÇALIŞIYORSUN”

● Çalışanlarınızla ilişkileriniz nasıl? Geçmiş deneyiminizle empati yapıyor musunuz?

Üçüncü senemizdeyiz. Grubumuz büyüyor. Ben çalışanlarımla arkadaşım. Çok fazla sohbet ediyoruz, çok toplantılar yapıyoruz birlikte. Eksiklerimizi konuşuyoruz. Yapmak istediklerimizi çok çok fazla konuşuyoruz. İlk başta arkadaşlar şunu yapalım tamam mı diyordum. Sonrasında baktım 3 gün geçiyor, 5 gün geçiyor iş yok. Sonra şu gün şu saatte bitirelim demeye başladım.

Diğer tarafta da sabırlı olduğumu düşünüyorum. Ben 80'lerin çocuğuyum ama yeni jenerasyon çok zor. Bizim disiplinimiz daha fazlaydı. Yeni nesilde çok fazla disiplin

lin görmüyorum. Mesela ben akşam sekize kadar çalışıyorum. Onlar çalışmıyor. Saat beşten sonra gitmek istiyorlar veya 5'ten sonra çalışacaklarsa haklarını talep ediyorlar. O zaman da gönülden yapmakla saate bağımlı yapmak arasında çok büyük bir fark oluşuyor. Bu sektör memuriyet değil, zamanı yok. Benim de zamanım yok. Zamanla yarışırıyorsan o işten keyif almazsın zaten. Yani zamanını düşünmeyeceksin. Orada iken ne katabilirimi ne yapabilirimi düşünmek gerekiyor.

● Yani patronluk daha mı zor?

Ben şunu fark ettim. Patron olunca daha çok çalışıyorsun. Oysa çalışan olduğum dönemde sporumu yapıyordum, dışarıya çıkabiliyordum, gezebiliyordum. Bir

zaman diliminin içinde çalışma mesaim vardı yani. Ama şimdi böyle mesaim yok. Hayatım iş... Ben iki tarafı da gören biri olarak patronluk kolay bir iş değil diyorum. Her şeyi sen daha çok düşünüyorsun. Senin çocuğun çünkü burası. Aman şurası düzgün olsun, aman burası eksik olmasın, her şey çok iyi görünsün...Çünkü tek bir yerden görmüyor patron.

● “İnşallah 1.200 kişi oluruz” dediniz. O zaman ne yapacaksınız?

Şimdi üç tane yöneticim varsa o zaman 10 tane yöneticim olacak. Belki o zaman yönetim kurulu başkanlığını yaparım. Öyle hayalim var. Şu anda ben genel olarak bir çalışan modundayım. Yönetim kurulu başkanlığı yapmıyorum.

IT'de çalışmaya başladım, çok mutluydum. Orada çalışırken ilk eşimle evlendim. Baba aşkından dolayı olsa gerek bir polisle evlendim, yine Doğu'ya, Malatya'ya gittik. Altı sene kaldık orada. Kızım doğdu. Orada Anadolu Üniversitesi'nde işletme okudum.

RESTORAN İŞLETMEYİ İLK MALATYA'DA ÖĞRENDİ

● Nasıldı orada yaşamak?

Kültür farklıydı ama insanlar çok samimiydi ve aileden uzak yaşadığın için ailen gibi oluyorlardı. Orada Doğu mutfağı ile ilgili çok şey deneyimledim ve öğrendim. 2014 yılında Malatya'da bir restoran işletmeciliği fırsatı çıktı önüme... Dört kişilik ufak bir mutfak, toplam 25 kişilik bir kadroyla 45 masalık bir restoran işlettim. Çok becerikliydiler. 2016'da Rize'ye geçtik. O dönemde üçüncü üniversite olarak iş sağlığı güvenliği okumaya başladım açık öğretimde. Sonra eşimle ayrıldık ve İzmir'e döndüm. Okulu da döndükten sonra İzmir'de bitirdim.

"ÇALIŞTIĞIM REZİDANSTA KALİYORDU, İŞ İÇİN CV'Mİ VERDİM"

● Yeniden iş hayatı nasıl başladı?

Lucien Arkas ile nasıl tanıştınız?

İzmir'e dönünce otomotiv sektöründe çalıştım sonra bir rezidansta müşteri ilişkilerinde görev aldım. Lucien Arkas ile de rezidans bölgesinde çalışırken tanıştım. Ona CV verdim. İzmir'de Arkas herkesin bildiği ve birgün çalışmayı hayal ettiği şirkettir. İşte bir gün büyüyeceğim, üniversite okuyacağım, Arkas Holding'de çalışacağım dersin. Günün sonunda benim çalıştığım rezidansta kaldığını öğrenince CV'mi vermeliyim ama yönetime yakalanmamalıyım dedim... Kariyer peşindeydim yani. Çünkü ben kadınların mutlu olmadığı yerde kalmaması, kendi ayaklarının üzerinde durması gerektiğine inanıyorum. Ve Lucien Arkas ile yollarımız böyle kesişti.

● Peki hemen aldı mı sizi işe?

CV'yi aldı. "Gereken yerlere ileteceğim" dedi. Aldı ama uzun süre gelmedi. Ben de bu konu bir daha gündeme gelmez dedim. Altı ay sonra falan geldi ve bana ilk sorusu



"Lucien Arkas'tan insanları affetmeyi öğrendim. Çok yüce gönüllü. En büyük katkısı insanları olduğu gibi kabul edip yargılamadan, saf insan olarak kabul etmeyi öğretmesi oldu."





"Seni aradılar mı" oldu. Unutmamıştı yani benden CV aldığını. Ben de aramadılar dedim. "O zaman benimle görüşmeye gelir misin?" dedi. Ondan sonra zaten bizim hikayemiz başladı.

Bizim aslında evlilikten öte birlikte yaptığımız çok iyi projeler var onunla. Birlikte çok iyi partneriz. En başta birbirimize çok saygı duyuyoruz. Saygıdan öte takdir ediyoruz birbirimizi. Takdir ne kadar önemli bir şey. Onunla evliliğimizde anladım ki bir insanı takdir ediyorsan, saygı duyuyorsan o birliktelik çok başka bir boyut kazanıyor. 2021 Kasım'ında

şirketi kurduk. 2022 yılında da evlendik.

Ben bir İzmir kızım ve İzmir kızı olmakla gurur duyuyorum. Lucien, "İzmir'in kadınları Amazon kadınlarıdır. Efes topraklarından gelen Amazon kadınları siz diyorsunuz."

"BAZEN SOHBETLERİMİZ GELECEĞE DÖNÜŞ FİLMLERİ GİBİ OLUYOR"

● İnsanlar istediği pencereden bakabilir dediniz ama sürekli önünüze yaş farkının gelmesi zor olmuyor mu?

Ben eşime sevgimi, aşkımı daha fazla

göstererek onların da görmesini sağlıyorum. Onlar Lucien Arkas'ın sadece parasını biliyor. Derinliğini, kim olduğunu bilmeden bu yorumları yapıyorlar. Biz çok güzel bir jenerasyon challenge'ıyız bence... Mesela ben onun yaşadıklarını görmedim hiçbir zaman. O da benim aşına olduğum yapay zekayı falan bilmiyor. Benden sonra teknoloji daha fazla girdi hayatına. O da bana geçmişle ilgili iş dünyası, Türkiye ile ilgili çok kıymetli bilgiler anlatıyor. Mesela teknoloji yokken nasıl iş yaptıklarını soruyorum. "Sekreter arar, bağlanmasını beklerdik bir saat falan" diyor, faksı ve teleksi

"BENİ ELEŞTİRENLERİ YARGILAMAM, CEVAP DA VERMEM ÇÜNKÜ BEN KENDİMİ BİLİYORUM"

● **Sosyal medyada paylaşımlarınız dikkat çekiyor, olumlu veya olumsuz çok fazla yorum yapıyor. Yorumlar sizi etkilemiyor mu?**

Sosyal medyanın kademeleri var. Instagram deneyimlerini anlattığın bir mecra bana göre. Biraz daha kişisel deneyimlerinin, senin olduğun bir platform. İşte çocuğunla var olduğun, kedinle var olduğun gibi yani daha sen olduğun bir noktada oluyorsun. Ama LinkedIn tarafı daha profesyonel. Her sosyal medyayı kullanırken o sosyal medyaya hitap edecek paylaşımlarda bulunmakta fayda var. Kendime baktığım zaman; bir iş kadınının ama iş kadınlığından daha çok saçın konuşuluyor, eşin konuşuluyor, makyajın konuşuluyor. Bakmıyorlar ki o işte kaç kişiye istihdam sağlamışsın? Hangi vizyonla nerelerde yatırımlar yapmışsın? Veya Lucien Arkas gibi iş adamından kendine ne değer katıp ne vizyon yaratmışsın... Yani o taraftan bakmak yerine başka taraftan bakmaktan keyif alıyorlar. Ama öyle düşünenleri yargılayamazsınız.

Bu benim hayatım ve benim dünyam. Ben böyle yaşıyorum. Sosyal medyada 7/24 bir çalışan bir Merve görmüyorlar. Gezen Merve, yemek yiyen Merve, eşiyile oturan Merve, kızıyla vakit geçiren Merve görüyorlar. Aslında orada salt kendini

anlattığın dünyayı veriyorsun insanlara. Görmek istedikleri ya da orada istediklerini filtrelemekte özgürler. Ona bir yorum yapamam ki. Kendimi anlatmak istediğim hiçbir şey yok onlara karşı. Benim kendimi bilmem yeterli.

Sen ne yaptysan ben de aynı tepkiyi vereyim demekle hayat geçer mi? Geçmez. O zaman nefes alamazsın, hasta olursun. Gerçekten hasta ederler insanı.

● **Alıştınız mı peki?**

Alışmak demeyelim, yok saymakla alakalı diyelim. Kategorize etmiyorum bu konuları. Oradaki konu bambaşka. Her yorum yapılabilir, iyi konuşulur, kötü konuşulur. Serbest atış var sosyal medyada... Mesela bana diyorlar ki "Bir şey yapmayacak mısın?" Ne yapabilirsin? Neden yapacaksınız ki? Ne gerek var ki bir şey yapmaya? İnsanların hür iradesi, engelleyemezsiniz. Yolda yürüyen bir kadına bakıp "Saçı güzelmiş. Yanındaki adam ne kadar çirkin, bu kadına yakışmış mı" falan derler. Toplumdaki belli zihniyetlerin klasik yargıları bunlar. Şu pencereden bakmak yerine bu pencereden bakıyorlar. Belki de böyle mutlu oluyor insanlar. Onun için çok fazla takılmıyorum ben şahsım adıma... Ben neler yapacağım konusuna takılıyorum. Üç senede bu kadar iş yapmışım, sonrasında neler yapabilirim diye bakıyorum.

anlatıyor. Böyle geleceğe dönüş ve geçmişe dönüş filmleri var ya bazen böyle sohbet ediyoruz. Anlattıkları benim için çok değerli veriler. O anlatırken sanki ben o anı yaşıyorum. Herhalde ben de biraz nostaljik bir kadını. O İzmir'e, Türkiye'ye çok bağlı bir insan. Bana hep Türkiye'nin her zaman ayakta kalacağını, krizlerden daha da güçlenerek çıkacağını söylüyor.

İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde yüksek lisans yapıyorum. Bu dönem bitireceğim. Benim en çok korktuğum şey zamana ayak uyduramamak. Bu programlar da çok şey öğrenmeme vesile oluyor. Öğrendiklerimi gelip arkadaşlarla şirketimize nasıl uyarlayabiliriz diye konuşuyoruz. Ben öğrenmekten ve kendimi geliştirmekten hiç bıkmayacak bir kişiliğe sahibim. Ve Lucien Arkas bu anlamda bir derya... İkimiz de çalışıyoruz ben ondan sonra eve gidebiliyorum. Mutlaka birlikte yemek yeriz ve günün özeti yaparız. Evde de iş konuşmayalım diyoruz ama söz dönüp dolaşıp oraya geliyor.

● **Çalışma programınız nasıl?**

Sabah geliyorum, akşam sekize kadar ofiste kalıyorum. Burayı iş gibi değil evim gibi görüyorum. Çok keyifli bir ekibim var. Arkadaşlarım diyor onlara. Eski tarz patron değilim galiba. Ben de onlarla birlikte çalışıyorum.

Ben normal bir iş için CV verirken Lucien Arkas beni patron yaptı. "İş kuralım seninle, yaratıcı olmazsan mutlu olamazsın" dedi. Gerçekten de hep öyle bir disiplinim içinde oldum. Hayat gezmek, tozmak, alışveriş yapmak tabir caizse para yemekten ibaret değil. Önemli olan böyle şeyler nasip olduysa o nasibi başkalarıyla paylaşmanın yolunu bulmak. İş kurmak, istihdam yaratmak beni çok mutlu ediyor. Bugün ne







“İSTANBUL'A KAV SATIŞ NOKTASIYLA GİRMİYİ PLANLIYORUZ”

● **Türkiye’de İzmir dışına açılma planınız var mı? Bodrum, Antalya’da veya İstanbul gibi?**

Hedefimde İstanbul var ama İstanbul’a ilk kav satış noktasıyla girmeyi düşünüyorum. Lucien Arkas Bağları şaraplarını İstanbul’da tanıtmak gerekiyor. Bizim orada yer almamızın zamanı geldi. Bu yılın sonu, önümüzdeki senenin başı olabilir. Doğru lokasyon önemli.

● **Devir teknoloji devri. Hiç bu alanda bir şey yapmayı düşünüyor musunuz?**

Şu anki rotam bambaşka. Ama aldığım eğitimi kendi iş hayatımda nasıl daha verimli kullanabileceğimi ölçüp biçiyorum. O eğitimin büyük katkısı oldu iş hayatımda. Yakın bir zamanda Monreuve uygulaması geliştireceğiz mesela. Onunla ilgili neler istediğimi rahatlıkla anlatabiliyorum. Günümüzün elmas değerinde olan tek konusu veri. Hizmet sektöründeyiz. Kim olduğunuzu, etinizi nasıl sevdiğinizi, kahvenizi nasıl içtiğini bilmek bizim için çok önem arz ediyor. Size nasıl daha iyi hizmet verebileceğimizin cevabını buluyoruz. Veri o yüzden önemli...

● **Yeni sektörlere girme planlarınız var mı?**

İtalya çok büyük bir proje ve şu anda kafamda başka bir iş oturmuyor açıkçası. Başka sektöre girmeyi düşünmüyorum. Bu sektörde mutluyum. Zor bir sektör seçmişim, farkındayım ama keyifli bir sektör.



“Serbest atış var sosyal medyada... İnsanların hür iradesi, engelleyemezsiniz. Belki de böyle mutlu oluyorlar. Çok fazla takılmıyorum. Ben üç senede bu kadar iş yapmışım, sonrasında neler yapabilirim diye bakıyorum.”



TOSKANA'DAKİ BAĞ OTELİ İÇİN İLK DÖRT VİLLANIN RESTORASYONU BAŞLADI

● **Toskana'daki bağ oteli fikri nasıl çıktı ortaya?**

Lucien Arkas'ın aile köklerinin yer aldığı İtalya'da, geçmişten ilham alarak anlamlı bir yatırım yapma kararı aldık. Bu fikri çok sevmiştim. Lucien Arkas ve benim ortaklığımızla Tenuta Aliotti adını verdiğimiz bu proje, 1000 dönüm arazi üzerinde bulunan bir üzüm bağında hayat bulacak. Arazi üzerinde tarihi 1500'lü ve 1800'lü yıllara dayanan 8 adet villa bulunuyor. Bu villalardan biri, Montepulciano doğumlu, Rönesans döneminin önemli figürlerinden Kardinal Giovanni Ricci'ye (1498–1574) ait tarihi bir yapı. Kardinal Ricci'nin 1500'lerin ortalarında hem kişisel dinlenme alanı hem de tarımsal üretim merkezi olarak kullandığı bu villa, o dönemin kırsal yaşam idealini yansıtan özel bir örnek. Villalardan dördünü asıllarını koruyan bir konseptle restore etmeye başladık.

Tenuta Aliotti; bağcılık, yerel üretim ve kültürel miras odaklı bir tarım yatırımı olarak konumlanırken, aynı arazi içerisinde yer alan 8 değerli tarihi villa, Monreuve Group bünyesinde geliştirilen “Monreuve Toscana Hotels & Villas” markası altında misafirlerle buluşacak.

● **İtalya dışında başka ülkeler de var mı aklınızda?**

Devamı gelir diye düşünüyorum. Ama ilk basamak İtalya. Benim en sevdiğim ülkelerden biri İtalya. Orada etkinlik ve organizasyonlar yapmak da istiyorum. Çünkü oranın çok büyük bir bahçesi var. Ve o bahçede çok güzel düşünler, kutlamalar yapılabilir. Ufak bir restoran olacak ama çok büyük büyük bir restoran başlangıç hikayemde yer almıyor.



“Verilen sözlerin tutulmamasından hiç hoşlanmam. Zamanım çok değerli. İnsanlar zannediyor ki elimde kahve, deniz manzaralı evimde saatlerce oturuyorum. Öyle bir durum yok. Onlarca iş lokasyonumuz var. Elimde valizle geziyorum.”



güzel ki 120 kişi olduk. İnşallah bir gün gelir 1.200 kişi oluruz. Bu süreci Lucien Arkas ile paylaşmak çok önemli benim için.

“LUCIEN'DEN İNSANLARI AFFETMEYİ ÖĞRENDİM”

● Neler öğrendiniz Lucien Arkas'tan?

Daha çok insanları affetmeyi öğrendim. “İnsanlar böyle yapabilir, çok düşünme affetmen gerekiyor” der. Çok yüce gönüllü. En büyük katkısı insanları olduğu gibi kabul edip hiçbir zaman yargılamadan, saf insan olarak kabul etmeyi öğretmesi oldu. Ben de insan seviyorum, hümanistim. Yakın çevrem “Mesafeni koru biraz der” ama ben seviyorum insanları. Çünkü enerjini yeri gelecek vereceksin ki karşı taraftan geri alabilesin. Duygular çok değerli. İlişkilerde de öyle, iş hayatında da... Yani insan dokunmadığı, hissetmediği, kendine ait olmadığı bir yerde



“Patron olunca daha çok çalışıyorsun. Oysa çalışan olduğum dönemde sporumu yapıyordum, gezebiliyordum. Ama şimdi hayatım iş... İki tarafı da gören biri olarak patronluk kolay bir iş değil diyorum.”



hiçbir şey yapamaz. Bugün ben 120 kişiyi mutlu etmezsem benim şirketimi iyi noktalara getirmezler. Onun için birlikte olmak ve mutlu olmak gerekiyor. Zaman zaman duygularımızı da söylemek gerekiyor.

● Peki iş anlamında size en büyük katkısı ne oldu?

Ben kendi tarafımda çok yaratıcıyım. Monreve Group olarak tüm dinamiklerin her noktası bana ait. En büyük katkısı finans, vizyon ve raporlama ile ilgili oldu. Var olan çatıların altında ben kendime yerler buldum. Holding içinde olmayan dinamikleri aslında keşfedip yaratmaya çalıştım. Yani bunlar eksikti bence. Ben bir şey yapacağım dersem uğraşırım, yaparım.

● Başka rol modelleriniz oldu mu? Kişiliğinizin gelişmesinde çok katkısı oldu dediğiniz biri var mı?

Lucien haricinde babamın nasihatleri olabilir... Çünkü ben polis çocuğuyum. Sürekli dışarıda yaşadık. Babamın insanlar ve olaylara karşı nasıl davranmam gerektiğine dair telkinleri hayatıma çok şey kattı.

"OLMAZSA OLMAZLARIM YOK, ZAMANIM ÇOK DEĞERLİ"

● Kırmızı çizgileriniz var mı?

Ben verilen sözlerin tutulmamasında hiç hoşlanmam. Mesela bana "Şunu yapacağım" dediği anda onun yapılması lazım. Çünkü ben de öyle karakterde bir insanım. Benim için plan, program ve zaman önemli. Zamanım çok değerli. Yaşım büyüdükçe ne kadar değerli olduğunu daha iyi anlıyorum. Ben az uyuyanlardanım. Zamanı kaçırmak istemiyorum.

Plan, program ve zamanlamayı aşmaktan sonra herkesi dinleyebilirim. Öyle tabularım, olmazsa olmazlarım yok. İlla şu yemeği şu saatte şu sosla yiyeceğim, yatağım yastığım şöyle olsun gibi isteklerim yok. Hatta evdeki aşçılar "Bir gün olsun yemek istemiyorsunuz bizden" diye yakınıyorlar.

İnsanlar zannediyor ki elimde kahve, deniz manzaralı evimde saatlerce oturuyorum. Öyle bir durum yok. Restoran,

otel, pastane 10 ayrı iş lokasyonumuz var. Elimde valizle geziyorum ben. Urla'da, Çeşme'de, Torbalı'da farklı yerlerde konaklıyorum. Mobil hayat yani benim hayatım.

"GİTTİĞİM ÜLKELERDE OTELLERİN HER NOKTASINI ÇEKİYORUM"

● Kendinize nasıl vakit ayırıyorsunuz? Mesela kitap okuyor musunuz? Konsere gidiyor musunuz? Ne sıklıkta tatile gidiyorsunuz?

Ben oturup bir tatil planlamam. Lucien yapıyor sağ olsun. "Bu sene şunu yapalım, bunu yapalım" diyor. Birlikte seyahat ederken çok iyi vakit geçiriyoruz. Benim yeni ülkeler görüyor olmam ona keyif veriyor. Ben de kültürleri, yemekleri merak ediyorum. Otel odasına giriyorum. Her noktasında video çekiyorum bazen. Yaşamımın parçası olmuş. Valizi bırakıyorum ve sonra bakıyorum mini barda ne var, oda kartı nasıl diye...

İşimle alakalı kitapları, finansal yayınları ve dergileri okumayı tercih ediyorum. Roman okumuyorum yani... Ben biraz daha rasyonel bir kadınam.

Eskiden voleybol oynadım, kick boks, fitness yaptım. Çok profesyonel sporlarla uğraştım. Şimdi beyin sporu yapıyorum diyorum.

"HAYATIMIN İYİ KİLERİ KIZIM ÖYKÜ, EŞİM LUCIEN ARKAS VE BİRLİKTE KURDUĞUMUZ MONREVE"

● Hayatınızda "İyi ki"leriniz neler?

Kızım Öykü, hiç tartışmasız. Anne olmak çok güzel bir duygu. O benim öyküm gerçekten. İsmi de ben koydum. Birlikte çok da keyifli vakit geçiriyoruz. Öykü 13 yaşında... Büyüdükçe daha arkadaş gibi oluyoruz onunla. Ama şu aralar ergenlik sürecine adım attığı için alıngan tavırları başladı. Mesela arkadaşları geldi, "Merhaba" dedim. "Anne sadece merhaba dedin, neden hal hatır sormuyorsun arkadaşlarıma" dedi.

İyi ki 30 yaşında İzmir'e dönme kararı almışım. Çünkü İzmir benim memleketim, ailem, topraklarım. Türkiye'de de olsan başka bir ilde yaşamak kolay olmuyor. Uzakta her sene 15-20 günlük tatilleri ipe çekip İzmir'e gelme-

nin hayali beni hep heyecanlandırırdı. Burada olmaktan çok mutluyum.

Tabii ki Lucien Arkas ile kurduğumuz Monreve benim hayatımın iyi kilerinden... Herkesin ortağı Lucien Arkas olamaz. Her yönden çok değerli benim için.

İyi ki verdiğim kararları çok hızlı uyguluyorum. İyi ki hiçbir zaman tembellik yapmıyorum. Bir şeyi kafama koyuyorsam hemen hayata geçiriyorum. İyi ki hayatımda hiç erteleme yok. Hayatın başarısı da ertelememekten geliyor. Ertelemiyorum çünkü diyorum ki yarın başka bir gün, başka bir sayfa açılacak. Sonuçta kaybetmekten korkmuyorsan, mücadeleye eden ve ayakta kalmayı bilen bir insansan, her zaman bir şekilde bir yerlerden ekmeğini bulabiliyorsun. Ben

her kademeyi gördüğüm için kaybetmekten korkmuyorum.

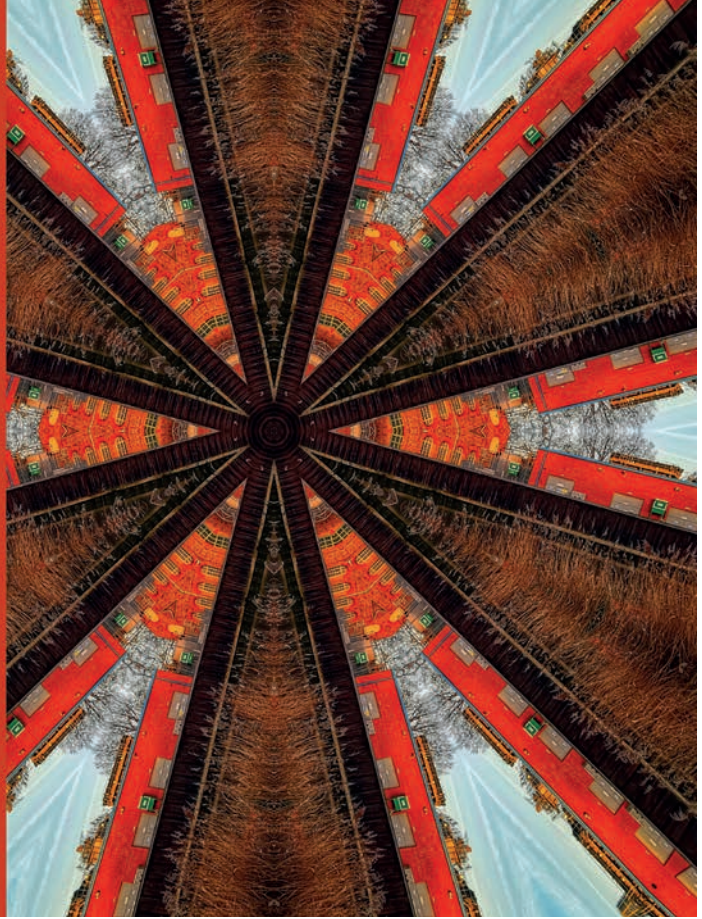
● Siz iş hayatınıza normal bir çalışan olarak başladınız. Bugün patronsunuz. Sıfırdan gelip patron olmak nasıl bir duygu?

Herkesin hayalleri vardır. Benim patronluk demeyeyim ama iyi bir yerde, iyi bir statüde olacağım hayalim ve hedefim her zaman vardı. Ben tesadüflere çok inanmıyorum. Şansı insanlar bence kendileri yaratıyor. Bugün ben eğer buradaysam bu şans ben yarattım. Şans kuyruklu bir yıldız gibidir. Önünden geçer, yakalarsan senindir. Herkesin şansı geçer önünden. Önemli olan onu görmek, yakalamak ve doğru kullanmak.



SANAT TRUMP'LA DURMAZ EKONOMİSİ BİLİNMEZ

Trump'ın ABD başkanı seçilmesi ile sanat ekonomisinde müzayedeler eski günlerini mumla arar oldu.



BURAK ARTUNER

Geçen yıl kasım ayında Atlantic Records'un kurucusu rahmetli Ahmet Ertegun'ün 2023'te hayatını kaybeden eşi Mica Ertegun'ün koleksiyonundaki L'empire des lumières (Işık İmparatorluğu) serisinden tablosu New York'taki Christie's Müzayede Evi'nde 121 milyon 160 bin dolara (Yaklaşık 4 milyar 850 milyon TL) satıldı.

Bu belki de 2025'te dünya sanat piyasasının üzerine çökecek durgunluk öncesi son büyük satışı. Sonrası sanat koleksiyoncuları ve müzayede evleri için pek iç açıcı olmadı.

Oysa ki tüm tahminler aksi yöndeydi. 2025'in sanat piyasası açısından coşkulu geçeceği sanılıyordu. Ancak yılın ilk yarısı böyle geçmedi. Dünyada beklenmedik gelişmeler, çatışmalar, tehditler, Trump etkisi her yeri olduğu gibi sanat piyasasını güçlü bir şekilde salladı.

YÜZDE 8 DÜŞÜŞ

Londra merkezli müzayede analistlerinin oluşturduğu Pi-eX tarafından derlenen verilere göre, New York'taki mayıs satışlarında Sotheby's, Christie's ve Phillips, modern ve çağdaş sanatın önemli müzayedelerinden toplam 1,27 milyar dolar topladı. Bu rakam, geçen yılın mayısına göre sanat piyasasının yüzde 8 düştüğünü gösteriyordu.

Sonrasında Alberto Giacometti'nin 1955 tarihli bronz büstü Grande tête mince, Sotheby's tarafından en az 70 milyon dolara alıcı bulma umuduyla satışa çıkarıldı. Ancak alıcı bulamadı.

Andy Warhol'un 1967 tarihli en az 30 milyon dolar değerindeki Büyük Elektrikli Sandalyesi de benzer bir kaderi paylaşmaması için Christie's'in eşdeğer müzayedesinden hemen önce geri çekildi.

HİÇBİR ZAMAN 2 YILDAN FAZLA SÜRMEZ...

Bu gelişmeler Christie'nin eski genel müdürü Guillaume Cerutti'nin 21. yüzyıl sanat piyasasındaki gerilemelerin hiçbir zaman iki yıldan uzun sürmediğine dikkat çektiği geçen yıl eylülünde yaptığı konuşmayı getirdi.



GÜVEN SORUNU...

Pi-eX'in CEO'su Christine Bourron, bu gelişmeleri şöyle değerlendirdi: "Beklenen 'Trump yükselişi' sonunda bir 'Trump düşüşüne' yol açtı, Trump'ın 'Kurtuluş Günü' duyurusu önemli jeopolitik belirsizlik yarattı, küresel ekonomiye gölge düşürdü ve sanat piyasasına olan alıcı güvenini sarstı."

New Jersey merkezli bir koleksiyoncu, sanat danışmanı ve New York Üniversitesi'nde uzun süredir öğretim görevlisi olan Clayton Press, "Sanat çok pahalı hale geldi, kaliteli sanat için astronomik fiyatlar ödemeye hazır olan insan sayısı azalıyor," diyor. Ünlü sanat akademisyeni ayrıca "Bu piyasa için birçok açıdan dramatik bir çalkantı" değerlendirmesi yapıyor.

NASIL ALGILANDI?

Son on yıllarda sanat piyasası, dünyanın en zengin bireylerinden oluşan küçük ama önemli bir gruptan milyarlarca dolar çekmeyi başarmıştı. Ama son gelişmeler, bu piyasanın dünyanın gelgitlerine nispeten duyarsız hiper lüks bir butik işletme kimliğine bürünmesinin aslında pek de gerçekçi olmadığını gösterdi. Siyasi gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik ve kültürel değişimler, yeni kuşakların kendilerine özgü tercihleri, hepsi birlikte sanat piyasasını temelden sarsıyor.

SANAT DÜNYASININ YENİ BİR ANLATIYA İHTİYACI VAR

Çağdaş galeri sahibi Massimo De Carlo, Mayıs'ta memleketi Milano'da düzenlenen Art for Tomorrow konferansında konuşurken, bu konuya şöyle değinmişti: "Asıl sorun, tüm sanat dünyası sisteminin bizim anlatımız olmayan bir anlatıyı kabul etmiş olması. 1980'lerde ve özellikle 90'larda bu anlatı finans tarafından, ekonomi tarafından yapılmıyordu. Sanat satın almak iyi bir anlaşmaydı, bir yatırımdı. İnsanlar anlaşmanın bir parçası olmak istedikleri için sanat satın aldılar. Bu anlaşmanın püf noktası



YAKIN ZAMANDA CANLANMAZ

Bank of America'da Sanat Hizmetleri Başkanı olan Drew Watson, yakın gelecekte sanat piyasasının yeniden canlanacağını düşünüyor. "2021 ve 2022'deki zirvelerden sonra yeniden inşa edilmesi biraz zaman alacak. Piyasanın yeni yasasının ne olduğunu öğreneceğiz ve oradan kademeli olarak inşa edeceğiz" diyor.

BİRKİN ÇANTANIN SATIŞI İŞARET FİŞEĞİ OLUR MU?

Bakalım, geçen ay Hermès'in ilk kez İngiliz oyuncu ve şarkıcı Jane Birkin için tasarladığı orijinal siyah deri Birkin çantanın, online Sotheby's müzayedesinde komisyonlar dahil 8,6 milyon euroya (yaklaşık 10 milyon dolar) alıcı bulması ve bu bugüne kadar açık artırmada satılan en pahalı çanta unvanını kazanması, piyasaya bir hareketlendirme getirecek mi hep beraber göreceğiz!

Dünyada beklenmedik gelişmeler, çatışmalar, tehditler ve Trump etkisi her yeri olduğu gibi sanat piyasasını güçlü bir şekilde salladı.

sanata yatırım yapmanın risk içermesiydi. Şimdi sanat dünyasının yeni bir anlatıya ihtiyacı var. Ama bu nasıl olacak emin değilim."

FAİZ ETKİSİNE VURGU

Bank of America'da Sanat Hizmetleri Başkanı olan Drew Watson ise son durumu şöyle özetliyor: "Sanat piyasası, borsayla birlikte pandemiden sonra hareketlendi. Sermayeyi sanata yönelten, düşük faiz oranlarının olduğu bir dönemdi. Ayrıca ultra çağdaş sanat için yoğun bir rekabet dönemi, artık bu değişti."

Bu sözleri doğrulayan bir gelişme Haziran'da yaşandı. Xiao olarak bilinen saldırgan şekilde edinimci Çinli "spekulator" Ding Yixiao, koleksiyonundan çok sayıda eserini Instagram'da büyük oranda indirimli fiyatlarla satışa sundu. Sosyal medya platformunda yaptığı bir paylaşımda, insanların "Galerilerden satın almaktan bıktıklarını çünkü lanet olası paket anlaşma ve lanet olası yenden satılmama durumu var. Müzayede evleri, lanet olası yüzde 26 komisyon ve lanet olası pahalı kargo ücretini sürekli alıyor" diye öfkeli bir paylaşım da yaptı.

BİR SORUN DA ALICILARIN YAŞLANMASI

Uluslararası sanat piyasasının çekirdek müşteri tabanını, onlarca yıldır galerilerden, fuarlardan ve müzayedelerden sanat eseri satın alan deneyimli koleksiyoncular ve yatırımcılar oluşturuyor. Bu kesim artık yaşıyor. Müzayede evlerinin genç nesillerden yeterli sayıda alıcıyı toplayabileceği ise kesin değil. Elbette, önümüzdeki on yılda beklenen Büyük Servet Transferi sırasında Y kuşağına, Z kuşağına ve X kuşağına 70 trilyon dolara kadar para aktarılabileceği tahmin ediliyor. Ancak bunlardan kaç ebeveynlerinin topladığı türden ölü, beyaz, erkek sanatçıların eserleri için onlarca milyon dolar ödemek isteyecek? Kaç gezegenin sürekli genişleyen çağdaş sanatçı nüfusunun eserlerini satın almak isteyecek?

LONDRA'DAN BREZİLYA'YA, SAN FRANCISCO'DAN MÜNİH'E SANAT DURAKLARI



Ağustos ayında dünyanın farklı şehirlerinde pek çok sergi ve özel etkinlik sanat tutkunlarını bekliyor. PD, sizin için derledi.



BURAK ARTUNER

UTAGAWA HIRSOSHIGE:

SERT DENİZLERİN VE RENKLİ DOĞANIN SANATÇISI, BRITISH MUSEUM

Londra'daki British Museum'un son sergisi, ünlü sanatçı Utagawa Hiroshige'nin gözünden bizi Edo dönemindeki (1615-1868) Japonya'ya geri götürüyor. Ukiyo-e ahşap baskı imza stili, mutlu erik bahçelerinden Sumida Nehri manzaralarına kadar uzanan konularla kırsal manzaraların dinginliğini tasvir ediyor. Öne çıkanlar arasında ziyaretçilerin bir kartpostal şeklinde eve götürmesi muhtemel olan dikkate değer 'Awa: Naruto'daki Sert Denizler' de orada olacak. Sergi, 7 Eylül Pazar gününe kadar gezilebilir.

ROTAS BRASILEIRAS:

ULUSLARARASI SANAT FUARI'NİN ÖNEMLİ PARÇASI, SAO PAULO

27-31 Ağustos'ta São Paulo'daki uluslararası sanat fuarı SP-Arte'nin bir parçası olarak düzenlenen bu etkinlik, Brezilya'nın zengin ve dinamik sanat pazarına odaklanıyor. Dört yıldır düzenlenen bu fuar, Brezilya'nın 15 eyaletinden gelen sanat eserlerini sergileyerek yeni keşifleri gözler önüne sermeyi amaçlıyor. Etkinlik, Brezilyalı sanatçı ve eleştirmen Rodrigo Moura tarafından yönetiliyor. Fuar, Brezilya sanatını ve tarihlerini bir başlangıç noktası olarak alıyor. Ülkenin 15 eyaletinden gelen eserlere bakıyor ve yeni keşiflerle dolu bir fuar olmayı vaat ediyor.



RUTH ASAWA:

**JAPON KÖKENLİ ABD'Lİ SANATÇIDAN "GEÇMİŞE BAKIŞ",
SAN FRANCISCO GUGGUNHEIM MUSEUM BILBAO**

Sergi, 2 Eylül'e kadar görülebilecek. Ruth Asawa'nın ölümünden 12 yıl sonra düzenlenen bu sergi, ilk büyük ulusal ve uluslararası müze retrospektifini sunuyor.

1926'da Kaliforniya'da doğan Asawa, Japon kökeni nedeniyle II. Dünya Savaşı sırasında bir toplama kampına sürgün edildi. Serbest bırakıldığında çizimden heykеле kadar çok çeşitli ortamlarda çalışarak ve doğayla olan derin yakınlığı doğrultusunda sıklıkla organik formlara atıfta bulunarak üretken bir altı on yıllık kariyerine başladı. Sergide Asawa'nın üç yüz eseri kronolojik olarak düzenlenecek.

Asawa'nın çok sevdiği Noe Vadisi evini ve stüdyosunu çağrıştıran bir galeri de aile hayatına ve sanatsal ilham kaynaklarına dair samimi bir bakış açısı sunacak. Sadece eskiz defterleri ve bakır, kil, elektrokaplama ve bronzla yaptığı deneylerin örnekleri ile evin orijinal elle oyulmuş sekoya kapıları değil, aynı zamanda Josef Albers, Ray Johnson, Peggy Tolk-Watkins ve Marguerite Wildenhain gibi hayran olduğu diğer sanatçıların eserleri de sergilenecek.

JEAN-FRANCOIS MILLET:

TOPRAĞIN RESSAMINDAN "DARİ: TOPRAKTAKİ YAŞAM", LONDRA NATIONAL GALLERY

Ünlü Fransız ressam Jean-François Millet'in ölümünün 150'nci yıldönümü dolayısıyla düzenlenen bu sergi 7 Ağustos'ta açılıyor. Sergide, sanatçının en sevilen resim ve çizimlerinden bazılarını görme fırsatı bulabilirsiniz.

Normandiya'da bir çiftçi ailesinin çocuğu olarak dünyaya gelen Millet, 19. yüzyıl Fransa'sının en yoksul kesimlerinden, hayatlarını toprakta çalışarak geçiren çiftçileri eserlerinin merkezine yerleştirdi. Vincent van Gogh tarafından hayranlıkla izlenen ve taklit edilen sanatçı, Edgas Degas ve Camille Pissarro gibi Empresyonist ve Post-Empresyonist sanatçılara ilham kaynağıydı. Jean-François Millet'in eşsiz eserlerinden pek çoğunu 19 Ekim'e kadar ziyaret edebilirsiniz.

"FIVE FRIENDS",

MÜNİH BRANDHORST MUSEUM

Sergi 17 Ağustos'a kadar açık. Bu yıl, Amerikalı sanatçı Robert Rauschenberg'in doğumunun yüzüncü yılı. Bu dönüm noktasını onurlandırmak için sanatçının vakfı, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri genelinde çeşitli sergiler ve etkinlikler düzenledi. Öne çıkanlardan biri, Rauschenberg'in çalışmalarını en yakın işbirlikçilerinin - John Cage , Merce Cunningham , Jasper Johns ve Cy Twombly- çalışmalarıyla diyaloga sokan çığır açıcı "Five Friends" sergisi oldu.

Bu işbirlikçilerinin hepsi savaş sonrası dönemde müzik, dans, resim, heykel ve çizim alanlarını derinden etkilemişti. Five Friends, 150'den fazla sanat eseri, müzik, sahne aksesuarı, kostüm, fotoğraf ve arşiv materyali sunuyor.





Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı **Davut Doğan:**

KARDEŞ DEMİYOR CEZAYI KESİYORUZ

Doğtaş ve Kelebek markaları olan Doğanlar Holding'in yönetiminde altı kardeş var. Aile anayasasına göre siyasete girmek, varlığının yüzde 50'sinden fazla borçlanmak yasak. Kural ihlali yapan disiplin kuruluna gidiyor, para cezası alıyor. Bu kural lafta da kalmıyor zira bir kardeşe ceza kesildi.

NECLA DALAN

Doğtaş ve Kelebek markaları olan Doğanlar Holding'in yönetiminde altı kardeş var. Çocuklar ve torunlar da gelmeye başlamış. Grupta aile anayasası var. Siyasete girmek, varlığının yüzde 50'sinden fazla borçlanmak yasak. Kural ihlali yapan disiplin kuruluna gidiyor, para cezası alıyor. Grubun Başkanı Davut Doğan renkli bir iş insanı... 30 yıl sonra felsefe okumaya başladı. Kitap yazıyor, bu yıl girişimcilik dersi verdi.

Doğtaş ve Kelebek gibi mobilya markalarını bünyesinde bulunduran Doğanlar Holding'in temelini Hacı Ali Doğan 1972 yılında Biga'da küçük bir mobilya dükkanında attı. O dükkanla başlayan yolculuk Doğan'ın oğulları Davut, Adnan, Şadan, İsmail, İlhan ve Murat Doğan sayesinde bugün mobilyadan enerjiye birçok alanda yatırımı olan, 40 ülkeye ihracat yapan dev bir gruba dönüştü.



Bugünkü aklım olsaydı babama 'Sen çalışma, keyfine bak. Kasadan istediğin parayı çek, not yaz sadece şu kadar aldım de, muhasebeci sıkıntı çekmesin' demezdim. İyilik yaptığımızı sanıyorduk. Oysa oturt toplantı masasına, tecrübelerinden yararlan.



Doğanlar Holding'de altı kardeş yönetim kurulunda. Çocukları Doğan Ali, Ogün, Güçer, Şafak, Ozan, Dilara, Doruk ve Başak Doğan ise Aile Meclisi'nin üyeleri...

Doğanlar Holding'de Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Davut Doğan yürütüyor. Doğan, 17 yaşında devlet memuru olmuş. Babasının yanında çalışan kardeşi Adnan Doğan, ondan istifa edip aile işine dahil olmasını istedi. O da 1986 yılında istifa etti, 1987'de de Doğtaş'ı kurdu.

“YAPTIĞIM EN İYİ ŞEY MEMURLUKTAN İSTİFA ETMEKTİ”

Davut Doğan, yaptığı en iyi şeyin memurluktan istifa etmek olduğunu söylüyor. Majör bir “keşke”si yok ama “Bugünkü akım olsaydı babama ‘Sen çalışma, keyfine bak. Kasadan istediğin parayı çek, not yaz sadece şu kadar aldım de, muhasebeci sıkıntı çekmesin’ demezdim. İyilik yaptığımızı sanıyorduk. Oysa oturt onu toplantı masasına, tecrübelerinden yararlanmalıydık” diyor.

Doğanlar geniş bir aile... Kardeşler 30-35 yıl önce aile anayasası yapmış. Mesela siyasete girmek, varlığının yüzde 50'sinden fazla borçlanmak yasak... Varlığından fazla borçlanan kardeş disiplin kuruluna gidiyor ve para cezası alıyor. Bugünlerde aile anayasasının revize edilmesi gündemde.

30 YILDAN SONRA ÜNİVERSİTE OKUMAYA KARAR VERDİ

Davut Doğan, okumaya ve kendini geliştirmeye çok meraklı bir iş insanı... İktisat mezunu olan Doğan, 30 yıldan sonra İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi'nde felsefe okumaya başladı. Üçüncü sınıfta olan Doğan, 8 dersten bütünlemeye kalsa da okulunu bitirmeye ve üçüncü üniversiteye başlamakta kararlı...

Kitap yazar, bu yıl Gazi Üniversitesi'nde girişimcilik derslerine hoca olarak giren Davut Doğan ile aile anayasasını, öğrenciliği, felsefenin hayatına kattıklarını konuştuk.



Biz aile anayasası dışında hissedarlar sözleşmesi yaptık. Her hissedarın bir temsilci hakkı var. Zaman zaman revizyonlarımız oluyor. Örneğin artık babalar ve çocuklar aynı anda aynı şirkette olmayacak. Yeni kural bu.

TORUNLAR DA DEVREYE GİRMENE BAŞLADI

● Grupta altı kardeş çalışıyorsunuz. Çocuklarınız da artık yönetimde... Bu yapıyı bize anlatabilir misiniz?

Babamız kurucu olduğu için onu ilk nesil sayıyoruz. Biz altı kardeş ikinci nesiliz. Şimdi sekiz gencimiz yani çocuklarımız geldi ve hepsi çalışıyor. Altı tane de torun var.

Aile şirketleri genelde çok uzun ömürlü olmuyor. Yürütmek çok zor. Ünlü bir iş insanımız Dünya Aile İşletmeleri Kongresi'nde konuşmacıydı. Orada dedi ki “Brezilya modeli var; baba tüccar, çocuk playboy, torun dilenci. İspanyollar'da işçi, patron tekrar işçi” dedi. Ben de konuşmacılardanım ve şöyle dedim: Bir de Türkiye modeli var. Baba kurar, çocuk yer, torun edebiyat parçalar bu gördüğün yerler babamın, dedemindi diye... Dolayısıyla sürdürülebilirlik çok önemli.

“BABALAR VE OĞULLAR AYNI ANDA AYNI ŞİRKETTE OLAMAZ”

● Nasıl bir aile anayasanız var? Neler yasak aile fertlerine?

Aile anayasamız 30-35 yılı geçti. Hep masamda durur, ihtiyaç duyunca bakarım. Biz aile anayasası dışında hissedarlar sözleşmesi yaptık. Her hissedarın bir temsilci hakkı var. Zaman zaman revizyonlarımız oluyor. Yurt dışı örneklerle bakıyoruz. Yönetişim sorunlarını konuşuyoruz. Danışmanlık alıyoruz. Örneğin artık babalar ve çocuklar aynı anda aynı şirkette olmayacak. Yeni kural bu. Ben o gün mobilya şirketindeysem temsilcim yani oğlum o gün enerjide olabilir.



Sokrates “Sorularla öğrenin” diyor. Fark ettim ki toplantılarda talimatlar, emirler veriyorum ama insanlara çok söz vermiyorum. Sokrates'in sorgulama biçimini uygulamaya başladım. Sorarak yönetiyorum.





“KÜÇÜK OLSUN BENİM OLSUN DESEYDİK BİGA’DAN ÇIKAMAZDIK”

● **Kitap da yazıyorsunuz. Son kitabınızın konusu nedir?**

Küçük olsun benim olsun der ya insanlar genelde ben büyük olsun bizim olsun diyorum kitapta. Şirketlerin aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi yapması gerektiğini savunuyorum. Bizde aile anayasası var. Altı kardeş 40 yıldır ortağız. Başarılı bir şekilde sürdürüyoruz. Ortaklık olduğunda örneğin yabancılara yüzde 50 mobilya hisselerini sattığımızda herkes kendi hissesini yarısını verdi. Biz Kelebek Mobilya’yı böyle satın aldık, Senegal’de mobilya fabrikasını böyle kurduk. O diğer zihniyette yani küçük olsun benim olsun diye gitseydik belki birimiz Biga’da mobilyacı, birimiz ayakkabıcı olurdu. Büyük marka olamazdık.

“FELSEFENİN BU KADAR ZOR OLDUĞUNU BİLMİYORDUM”

● **Neden ikinci üniversite eğitimi için felsefeyi seçtiniz?**

Ben daha önce iktisat okumuştum. Kendime bir şey katmak için ya sosyoloji, psikoloji okuyacaktım. Hepsini içeren felsefe en iyisi. Genel kültürünü de geliştiriyor. Okudukça başka şeyler öğreniyorsun. Farklı bakış açısı, sormak, sorgulamak... Mesela Sokrates “Sorularla öğrenin” diyor. Fark ettim ki toplumlarda talimatlar, emirler veriyorum ama insanlara çok söz vermiyorum. Sokrates’in sorgulama biçimini uygulamaya başladım. Sorarak yönetiyorum. Okudukça heyecanlanıyorum. Bir sonraki kitabımın adı da “İşin felsefesi” olacak.

● **Bütünlemeye kaldınız, çok mu zor?**

Felsefenin bu kadar zor olduğunu bilmiyordum.

● **Bir de hocalığınız var?**

Bu sene Gazi Üniversitesi’nde hocalık da yaptım. Yıl boyunca girişimcilik derslerine girdim. Yani hem öğrenciyim hem hocayım.



“TOPLANTI ODALARININ ADINI SAVAŞ ODALARI DİYE DEĞİŞTİRDİM”

● Yol boyunca etkilendiğiniz isimler oldu mu?

Vehbi Koç'un, Sakıp Sabancı'nın hayatını, Cem Boyner'in girişimcilik öykülerini çok okudum. Çok etkilendim onlardan. General Electric'in eski Başkanı Jack Welch'in kitabını okudum. “Ya değişin ya ölün” diyordu... Ondan esinlendim. Biga'daki fabrikada toplantı odalarının isimlerini savaş odaları olarak değiştirdim. Mesaj vermek istedim arkadaşlara herkes unvanlarını bırakacak, beyin savaşları yapacağız diye...



Altı kardeş 40 yıldır ortağız. Küçük olsun benim olsun diye gitseydik belki birimiz Biga'da mobilyacı, birimiz ayakkabıcı olurdu. Büyük marka olamazdık.

“FELSEFE BITSİN, SOSYOLOJİ OKUYACAĞIM”

● Peki bütünlemeleri verdiniz, okulu bitirdiniz. Sonrasında yine okumaya devam edecek misiniz?

Edeceğim. Benim hedeflerim var. Hedefsiz yaşanmaz. Ciro büyüklüğüyle Türkiye'deki 100 aile arasında olduğumuzu söyleyebiliriz. Bu sene 20 milyar TL ciro beklemiyoruz. Önümüzdeki sene inşaatla birlikte 1 milyar dolar bir hedef koyuyoruz yani. Hedefimiz 50 aile arasına girmek. Yani hedefler bitmez. Yazdığım kitapların sayısını 10'a tamamlamak istiyorum. Üçüncü üniversiteyi bitirmek istiyorum. Sosyoloji okumayı düşünüyorum. Kişisel gelişim için gidip edebiyat ya da tarih okuyamam. Önce felsefeyi bitirmem lazım ama acelem de yok.

● Bütün bunlara nasıl vakit buluyorsunuz?

Ofisteyken vakit bulduğumda ders çalışıyorum mesela... Zamanı iyi kullanıyorum. Planlı çalışıyorum. Notlarım var. Her gün yapılacaklara bakıyorum, ne oldu diye takip ediyorum.

Siyaset yasağı var bizde. Bana milletvekilliği, belediye başkanlığı teklifi geldi. Giremedim çünkü siyaset yasağı var. Kardeşimin eşine milletvekilliği teklifi geldi. “Kusura bakma. Bizim soyadımızla giremezsin siyasete” dedim. Mesela aile üyelerine disiplin cezaları var bizde.

SPOR KONUSUNDA BİR YASAK YOK

● Nasıl bir ceza bu?

Borçlanma seviyesi belli. Varlığının yüzde 50'sinden fazla borçlanamazsın. Yani varlığın 100 liraysa gidip 51 liralık ev alamazsın. Bir kardeşimiz para cezası aldı. Disiplin kurulumuz var. Paralar da Ayşe Ali Doğan Vakfı'na gidiyor. Her yıl 200 öğrenci okutuyoruz. Bunu 1000'e çıkarmak istiyorum. Kitap gelirlerimi de oraya veriyorum.

Spor kulüplerinin yönetimine girmek konusunda bir yasağımız yok. Oğlum daha önce Sadettin Saran'ın listesine girmişti. Ben de Bigaspor başkanlığı yaptım. Amatörde şampiyon yaptım, üçüncü lige çıkarttım.

“AİLE ANAYASASINDA REVİZYON YAPILACAK, HAYALİM PROFESYONEL BİR KADIN BAŞKAN”

● Peki emeklilik planınız yok mu?

Aile anayasasını değiştirmek lazım. Çünkü 65 yaş sınırı var. Benim yaşımda 65 oldu. Kuralı 30-35 sene önce yazmışız. Hatta önce 61 yaştı, kardeşler “Sana ihtiyacımız var” dediler, kaldım. Şimdi yine tartışacağız bunu. İki günlük kamplara gidiyoruz. Yeni bir yönetim yapılanması peşindeyiz. Ben zaten mobilyada başkanlığı bıraktım, onursal başkan oldum. Gençlerin önünü açmak istiyoruz. Kardeşler ile şu anda müzakere ettiğim şu; biz icra kurulundan tamamen çekilelim, başkanlıkları gençlere bırakalım. Hatta bir önerim var, dışardan bir kadın başkan getirelim diyorum tüm grubun başına. Yani tam profesyonelleşmekten söz ediyorum. Önemli ölçüde ikna ettim kardeşleri...



“ENERJİ VE İNŞAATTA YENİ YATIRIMLARA BAŞLADIK”

● Grup olarak enerjide ciddi yatırımlar yapıyorsunuz. Şu anda masada hangi yatırımlar var?

Enerjide ise 17 tane enerji tesisimiz var Türkiye genelinde. Enerjide çöpten elektrik üretiyoruz. Güçlü ortaklarımız da var. Biz bu durumda bile şu anda 300 milyon dolarlık bir yatırıma soyunduk.

● Nasıl bir yatırım olacak bu?

Türkiye'nin ithal ettiği piroliz yağı yani plastik hammaddesini üreteceğiz. Buna özel teşvik de veriliyor. Ege çöpleri bizde. Bergama, Uşak ve İzmir'deki plastik atıkları Aliağa'daki tesise gönderip orada Amerikalı bir firmanın yaptığı yüksek teknolojiyle üreteceğiz. Biotrend şirketimiz bu yatırım için 9.2 milyar TL teşvik aldı.

● Gayrimenkul yatırımlarınız da var...

Halk GYO ile Doğuş İnşaat şirketimiz ortaklık kurdu. Bir kentsel dönüşüm projemiz var. İstanbul Yenibosna'da 10 senede topladığımız bir arazi için ruhsatları ve izinleri aldık. Eylül ayında temellerini atıp Halkbank üzerinden konut kredisi kullanacağız. Bu alanda da umutluyuz. Senegal'de de müteahhit olduk. Orada kendi aldığımız arsa üzerinde bir rezidans projemiz var. Satışlar başladı. İlgi büyük.

● İnşaatta İstanbul dışına açılmayı planlıyor musunuz?

Evet. Özellikle sahil bölgelerinde, Ege'de, Bodrum'da yer araştırıyoruz.

● Peki ilginizi çeken başka sektör var mı?

Enerjide büyümeyi sürdürüyoruz. Mobilyada liderlik hedefimiz var. Finansal teknolojiler, ödeme sistemleri konusunda görüşmeler yapıyoruz. Ortaklık teklifleri var. Biraz daha dijital yatırım yapmak istiyoruz. Senegal'de de enerji tesisleri ile ilgili görüşüyoruz.



“TÜRKİYE'DE KASAPTAN, AYAKKABICIDAN ÇOK MOBİLYACI VAR”

● Ekonomi ve sektörlerinizdeki gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şu anda sadece Türkiye'de değil dünyada konjonktürel değişiklikler, sıkıntılar var. Etrafımız zaten ateş çemberi. Ukrayna-Rusya savaşı var. Suriye'deki sıkıntılar devam ederken bir de İran-İsrail, İsrail-Filistin gerginliği yaşanıyor. Türkiye'de bir de enflasyonun yüksek olması nedeniyle sanayiciler biraz zor durumdalar. ISO 500'e baktığınızda şirketlerin kârının tamamı faize gitmiş. Dövizin enflasyon oranında artması gerekiyor. Geçen yıl dolar yüzde 19-20 artarken giderlerimiz yüzde 60 artmış. Lojistik giderleri artıyor, personelinize zam vermek zorundasınız. Böyle olunca şirketleri yönetmek zorlaşıyor. İhracatçıların hepsinin zarar ettiği de bir gerçek. Tüketicinin kısılması, örneğin kredi kartlarındaki taksit ve limit sınırlamaları, konut kredilerinin daraltılması söz konusu... Mobilya sektörü tamamen konuta endekslidir. Bir de sosyolojik değişiklikler var.

● Nasıl bir değişim var?

Önceden hep yılda 650 bin evlilik, 150 bin boşanma hesap ediyorduk. 250 bin de yeni ev taşıma... 1.2 milyon-1.4 milyon yeni konuta geçiş oluyordu. Konut satışları düşününce bu mobilya sektörünü olumsuz etkiledi. Evlilik sayısı 600 bine düştü. Boşanma sayısı 50 bin arttı. Evler de küçülüyor. Mobilya sektöründe bir küçülme var. Tabii burada haksız rekabet de etkili. Türkiye'de 42 bin mobilyacı var. Yani benim 42 bin rakibim var. Üçte biri fatura kesmiyor. Bunun yükünü hem biz hem toplum ödüyor. Envanter yapılmalı, sektörel sınırları dırmalar getirilmeli... Kasaptan, ayakkabıcıdan çok mobilyacı var Türkiye'de. Olabilir mi böyle çarpık bir tablo?

● Siz bu ortamda neler yapıyorsunuz?

Ortalama 40 ülkeye ihracatımız var. Doğuştan, Kelebek, Biga gibi markalarımız var. Toplam mağaza sayımız 700... Bunların 100'ün biraz üzeri yurt dışında. Biga'da Doğuştan, Düzce'de Kelebek, Senegal'de Biga fabrikalarımız var. Yatırımlarımıza devam ediyoruz. Grubumuzda 4 bin kişi çalışıyor. Sadece mobilyada 2 bin 800 çalışanımız var. Bunun sürdürülebilirliği için de desteklerin olması lazım ya da en azından kredi kartı düzenlemelerinin yapılması, konut kredilerinin açılması lazım. Ben Mehmet Şimşek'in politikalarını destekliyorum. Hakikaten rasyonel politikalar.



EN DAYANIKLI KADIN: MERVE GÜNEY

HEM SPORCU

PATRON

Geçen ay Fransa'nın Nice şehrinde bir Türk kadını yüzlerce Avrupalı rakibini geride bırakarak 'Ironman France' yarışını kazanırken, bu büyük başarıyı birkaç yayın organı dışında fark eden bile olmadı.

 BURAK ARTUNER

Oysa bu yarış öyle bir yarış ki, dünyada 'güç ve dayanıklılığın zirvesi' kabul ediliyor. Şöyle özetleyeyim:

Önce 3,9 kilometre yüzüyorsunuz. Ardından hiç durmadan bir bisiklete atlıyorsunuz ve 180 kilometre dağ, tepe, bayır bisikletle pedal çeviriyorsunuz... Bunu da tamamlamayı başardığınızda -eğer hâlâ ayaktaysanız- tamamiye 42 kilometre koşuyorsunuz.

Bunu yapabilecek kaç kişiyi tanıyorsunuz, bilmem ama 39 yaşında bir Türk kadını çıkıyor, tüm bu parkurları başarıyla atlatıyor. Hem de yaşları 20'den başlayıp 70'e kadar değişen rakiplerinin her birini geride bırakıp, birinci olarak adını zirveye yazdırıyor.

Böyle bir başarıyla gururlanmayacağımız da ne yapacağız?

Kısa haberleri okuyunca, Merve Güney'e ulaşıyorum ve bir röportaj talep ediyorum. Patronlar Dünyası'ndan aradığımı ve dergimin ikinci sayısı için kendisiyle röportaj yapmak istediğimi söyleyince heyecanla kabul ediyor ve eskiden finansçı olduğunu hatırlatarak, "Sizi her zaman takip ediyorum. Patronlar Dünyası'nda yer almak benim için büyük bir heyecan ve mutluluk kaynağı olacak" diyor.





Röportaj için buluştuğumuzda dikkatimi ilk olarak, samimi, alçak gönüllü, neşeli tavrı çekiyor. Gözlerindeki zekâ pırıltıları, gülümseyen yüzü, başardığı sert işle, garip bir tezat oluşturuyor.

Ona bakarken, fiziki güç ve dayanıklılıkta bu kadınla boy ölçüşebilecek Türkiye'de kaç insan olduğunu tahmin etmeye çalışıyorum... İşin içinden çıkamıyorum... Pek kimse olamayacağına kanaat getiriyorum.

"Her şey ne zaman, nerede, nasıl başladı Merve Hanım?" diye soruyorum. Başlıyor anlatmaya:

"GALATASARAY'DA YÜZMEYE BAŞLADI"

"Aslında ben 5,5-6 yaşında sağ olsunlar annemlerin yönlendirmesiyle Galatasaray Spor Kulübü'nde yüzmeye başladım. Sonra takıma girdim. Uzun mesafe yüzücüsüydim. ÖSS sınavlarına hazırlanmaya başladığım lise ikiye kadar hayatım okul, yüzme ve sınavlar şeklinde devam etti. Üniversite sınavında İTÜ İnşaat Mühendisliği'ni kazanmak istiyordum. Bu bir takıntı gibiydi. O yüzden yüzmeyi bırakıp sınava hazırlandım. Aslında yüzme yaşıntımın bana acayip bir disiplin kazandırdığını, hayatımın ikinci yarısında fark ettim. Hâlâ bile sabah erkenden kalkıp tüm işlerimi hallederim."

İNŞAAT MÜHENDİSİ OLDU, İŞLETME MASTER'I YAPTI

"Hayal ettiğiniz bölümü kazandınız mı peki?" diye soruyorum.

Şöyle devam ediyor: "Evet kazandım, İnşaat Mühendisliği'ni çok severek okudum. Ağabeyim ve babam da inşaat mühendisidir. İTÜ'den mezun olduktan sonra işletme mastırı yaptım. Sonra eniştemin bir teknesi vardı. Onun vesilesiyle ufak ufak yelken sporu yapmaya başladım. Üniversitede okurken, kuzenim Ali Can Kaynar'ın da olimpiik yelkenci olması ve ailedeki yelkencilik tutkusuyla, 2008 yılında yelken sporuna merak sardım. Yaklaşık 7 yıl yarıştım. Fiziksel olarak çok zorlayan bir spor



değildi, keyifli bir yat yarışcılığı deneyimim oldu,"

"İŞ HAYATIMDA VE SPORCU YANIYLA EBUR KÖKSAL İDOLÜM OLDU"

Sonrasında, iş hayatına nasıl başladığını ve finans deneyimine geliyoruz:

"İşletme masterımı bitirir bitirmez 2010'da iş hayatına başladım. İlk çalıştığım yer Galatasaray'ın yeni stadının bilet satış ve sonrasını üstlenen İngiliz firma International Stadia Group'tu. Müdürümüz ve direktörümüz İngiliz olmasına rağmen, Galatasaray Sportif A.Ş. tarafından denetliyordu ve şirketin Genel Müdürü Ebru Köksal'dı. İşleri mesaiden evvel rayına koymayı sevdiğimden, belki ilk iş tecrübem olduğu için de genelde ofise erken giderdim. Sabahları benim gibi ofise hep erken gelen Ebru Hanım olurdu... Duruşu, anlatımı, konuşması ile kendisini örnek alırdım. Sorduğu kritik sorular, olaylara bakış açısı, konuşması, giyinmesi her şeyi ile üzerimde çok özel bir etki bırakmıştı, bir nevi idol olmuştu benim için diyebilirim. Aynı zamanda kendisi de eski sporcu olduğu için o havayı her zaman alabiliyordunuz. Seneler geçmesine rağmen her zaman takip ettim, hatta iş hayatında referans olarak hep kendisini gösterdim.

Bu sene başında kendisi ile havuzda yüzme antrenmanım esnasında karşılaşmıştım, sohbetini çok özlemişim ve hâlâ antrenman yapıyor olması takdiri şayan bir durum. Neden idolüm olduğunı tekrar hatırlamıştım.

İki üç yıl burada çalıştıktan sonra, İnşaat Mühendisliği'nin işletme yönetimi ve mali ayağını yapmak istediğimi düşündüm. Çok köklü bir inşaat firması olan Koray İnşaat'ın mali bölümünde çalıştım. Patronu Aydın Koray'dı o zaman şirketin ama oğullarına devretmişti. Koray İnşaat'taki iş deneyimi benim için güzeldi. Bayağı büyük işler almıştı. Daha sonra şirket küçülmeye gitti. Ben de kendi isteğimle ayrıldım.



Ben 5,5-6 yaşında annemlerin yönlendirmesiyle Galatasaray Spor Kulübü'nde yüzmeye başladım. Sonra takıma girdim. Uzun mesafe yüzücüsüydim.



ŞİRKETLER MEKANİZMASINI ÇELEBİ'DE ÇÖZDÜ, DOĞAN'DA FİNANS MÜDÜRÜ OLDU

Kısa bir süre sonra Çelebi Holding'te işe başladım. Orada da Çelebi'nin dünyanın pek çok yerindeki operasyonlarının finans ayaklarını yönettim. Çok fazla şey öğrendim, zor şartlarda, stres altında çalışmayı, şirketler mekanizmasını çözdüğüm bir yer oldu. 2015'te Doğan Holding'in Grup Şirketi Doğan Dış Ticaret AŞ'ye geçtim. Altunizade'deki holding binasında çalıştım, CEO'muz Haşim Işık'tı. Eski bir firma, biz yeni bir kan getirdik. Aydın Doğan'a da holding binasında çok sunum yapmışlığım vardır. 2018'de Finans Müdürlüğü'ne terfi ettim. Şirketin tüm nakit akışından ben sorumluydum. Holdinge karşı sorumluluğumuz büyüktü. Ekibimi kurdum, işin büyümesiyle hem genel müdüre hem de CFO'ya bağlıydım.

Terfi aldığım o yıl triatlon ile tanış-

ma yılım oldu. Triatlon nedir, Ironman nedir, hiç haberim yoktu. Annem şeker hastası benim Tip1. Onun bir koşu grubu vardı. Bende iş çıkışında annem ve onun grubuyla koşuya gidiyordum. O grubun içinde iyi koşucular da vardı. Sohbet ederken, yüzmeye geçmişimi öğrendiler. Eee yüzüyorsun, koşuyorsun, bir de bisiklet alırsan triatlon sana göre dediler. Sonra eşim Murat'la tanıştım, sevgili olduk. O da bu sporu 3 yıldır yapıyor, Ironman yarışmalarına katılıyormuş. Beni Türkiye'de yapılan ilk Half Ironman (Yarım Ironman) yarışmasına götürdü. Antrenman filan yapmadan katıldım. 33 yaşında bu spora başladım."

PANDEMİ DÖNEMİNDE OFİSTEN ÇALIŞMAYA DEVAM ETTİ

2020'de pandemi döneminde şirkette çalışmaya devam ettiğini ve inanılmaz çalışma temposunu şöyle aktarıyor Güney:

"Sabah erkenden kalkıyorum, 1,5

saat antrenman yapıyorum. Sonra işe gidiyorum, işten dönüyorum, 1 saat süreyle kuvvet antrenmanı yapıyorum. Akşam evin işlerini, yemek vs. de ben hazırlıyorum. Kalkış saatim hep sabahın 05.00'dir. Kış, yaz hiç fark etmez. Pandemide sporculara bir pencere açılmıştı. Hafta sonları dışarıda antrenman yapabiliyordum. Ama holidingde çalışmak, evde çalışma imkânı olmaması beni zorlamaya başlamıştı. 2022 ekiminde yaş grubumda, Half Ironman'ın ABD Utah'ta Dünya Şampiyonası'na katıldım. 8'inci oldum. 2022 Ağustos ayında ise Kazakistan'da Full Ironman'da genelde ikinci, yaş grubunda birinci oldum. Hawaii Kona'da 2023'te ilk defa yarışma hakkına sahip oldum. Ama işten izin alıp gidemedim. Bu arada eşim Murat, Toyota Pazarlama Müdürlüğü işinden 2022'de istifa etti. Aslında çok sevilen CEO adaylarından biriydi. Ama pandemide bir aydınlan-



ma yaşadığı ya pek çok insan... O da çok sevdiği sporu icra etmeye başladı. Koşu, triatlon, bisiklet konusunda spor danışmanlığı veren şirket kurmak istedi. Benim başlangıç hikâyemde olduğu gibi beyaz yakalı olup, kafasını boşaltmak, hayatının dengesini kurmak isteyenler için bir yol açmayı düşündü. 2023 yılının yazında ben de istifa ettim. Büyük konfor alanımızı, sevdiğimiz sporu ve spor danışmanlığı verdiğimiz MGkare Endures adlı şirketimizi kurmak için terk ettik. İsim vermek istemiyordum ama pek çok önemli şirketten üst düzey yöneticiler Ironman olmak için bizimle çalışmak istiyor. 'Fethetmek için dayan' sloganıyla işimizi geliştirmek istiyoruz. İş yerimizin MG'si -Merve ve Murat'tan geliyor. Soyadımız Güney, kare katlamak anlamında, Endures de dayanıklılık. Yani şirketimiz fethetmek için dayanıklı olmayı sağlamak üzerine kurulu bir şirket."

Bu sırada "Sponsorunuz var mı?" diye soruyorum. Bu konuda biraz dertli ama en başından anlatıyor:

"Doğan Dış Ticaret'te Finans Müdürü'ken, Suzuki'nin Genel Müdürü Kaan Dağtekin, şirket içi bir bültende benim triatlon yaptığımı ve Ironman yarışlarına katıldığımı öğrenince, benimle çalışmak istediğini söylüyor. Bu dönemde bana sponsor oluyorlar. Kendisi de Half Ironman yapmış bir dönem, benim başarımla ilgisini çekince destek oldular. Suzuki'yle o dönem 'Kadınlar isterse başarır' sloganıyla bir farkındalık projesi de yaptık. Ama daha sonra sponsorluğumuz bitti. Bu çok maliyetli bir spor, yarışmalar için ekipmanlar pahalı, konaklama vs., ekipman sponsorlarımız var ama ana sponsorluğumuz yok şu anda."

"GEÇEN YIL EŞİMLE AYNI ANDA SAKATLANDIK"

"Peki, sakatlık vesaire yaşıyor musu-

nuz? Bu nasıl etkiliyor sizi, ev yaşamınızı?" diyorum.

"Elbette sakatlık, yaşıyoruz ama vakit geçirmeden toparlanıyoruz" dedikten sonra geçen yıl yaşadıkları bir olayı şöyle aktarıyor:

"Geçen yıl Antalya'da eşim Toroslar'da bir yerden inerken, yola dökülen mermer ocağı tozu nedeniyle kayganlaşan yolda bisikletinden düşüp, köprücük kemiğini kırdı. Ondan bir hafta sonra ben, ayağımda stres kırığı yaşadım. Kısa süre sonraki yarışa tekrar hazırlandım ve Frankfurt'taki bu yarışta Avrupa Şampiyonası'nda yaş grubunda birinci oldum. Çok büyük bir geri dönüşe imza attım. Sabırla ve düzgün antrenman yaparak tekrar başarıya ulaştım. İstanbul'da bisikletle antrenman yapacak yer yok. Lüleburgaz'a arabayla gidiyoruz. Orada şerit geniş olduğu için... Oradan Bulgaristan sınırına bisikletle gidip gelecek 200 kilometre antrenman yapıyoruz. Bisikletten sonra da koşu antrenmanını gerçekleştiriyoruz."

11 Ekim'de Hawaii'de Ironman Dünya Şampiyonası'na katılacağını söyleyen Merve Güney, "Burada hedefim ilk 10'a girebilmek. Çünkü bu yarış tüm yarışların birincilerinin yarıştığı bir yarış. Yani Ironman yarışlarının olimpiyatı diyebiliriz buraya. Burada ilk 10'da yer alarak son dönemde yakaladığım başarıyı taçlandırmak istiyorum" diyor.

"Birinci olduğunuz Nice yarışının son anlarında ne hissettiniz?" diyorum.

Merve Hanım, o son anları şöyle aktarıyor:

"39 derecede koştuk. Anormal bir nem vardı. Beni asist edecek, bilgilendirecek, yardımcı olacağımı yapacak eşim çok önemliydi ama vize sorunu nedeniyle yanımda değildi. Allah'tan ekibimizden Beyza onun açığını elinden geldiğince kapatmaya çalıştı. Dağlarda bisiklet parkuru bitti ama ben kaçınıcı olduğumu öğrenemedim. Altıncı saatin sonunda koşuya başladığımda, genel birincisiyseniz size patenli bir kadın görevli çıkıyor ve önünde 'Birinci Kadın Geliyor' yazıyor. Ben de arkasından



koşuyorum. Önlerde olduğumu biliyordum ama o çıkınca sordum kızı 'Ben birinci miyim?', 'Evet birincisin' dedi. Sabah saat 07.30'da yüzmeye başladığım yarışta koşuya saat 14.30 gibi geçtim. Maraton parkuruna başladığımda en yakın rakibim benden daha genç bir Fransız kadındı. Aramızda 3,5 dakikalık yani yaklaşık 700-800 metre vardı. Tempomu koruyarak son 2 kilometreye girdiğimizde, insanlar deli gibi bağırıyorlardı. Saat 18.00 olmasına rağmen korkunç bir nem ve sıcakta deyim yerindeyse kavruluyorduk. Fakat insanların enerjisini hissedererek, kendimi yeniden toparladım ve finish tagına ulaştım. Gidip Türk bayrağını alıp yeniden finişe giriş yaptım. Çok büyük alkış aldım."

Ironman yarışından bir kazanç elde edemediğini soruyorum Merve Hanım'a. Çünkü böylesine zor, insanın sınırlarını zorladığı bir yarış az görünür. İnsan, buna katılıyorsa ve başarılı oluyorsa, ödüllendirilmesi gerekir diye düşünüyorum.

Merve Hanım'ın yanıtı, "Hayır" oluyor. Bu yarışın Pro Ironman kısmında

Pek çok önemli şirketten üst düzey yönetici, Ironman olmak için bizimle çalışmak istiyor. 'Fethetmek için dayan' sloganıyla işimizi geliştirmek istiyoruz.

yarışmıyormuş çünkü. Kendisi amatör Ironman'ın de yarıştığı için herhangi bir para ödülü de yokmuş.

"EN BEĞENDİĞİM PATRON VUSLAT DOĞAN SABANCI'YDI"

Röportajın başında kendisine ilham veren Ebru Köksal dışında örnek aldığı, tavrını beğendiği kadın patron olup olmadığını soruyorum. Hiç düşünmeden "Vuslat Doğan Sabancı" diyor ve nedenini şöyle aktarıyor:

"Doğan Holding bünyesinde çalıştı-

ğım için faaliyetleri hakkında, çalışma şekli hakkında bilgim olurdu. Duruşu ve yaptıklarıyla örnek bir iş kadını bence."

Son olarak bir daha finansa ya da kurumsal bir firmada çalışma ihtimali olup olmadığını soruyorum, yanıtı şöyle oluyor:

"Şu anda baktığınızda, özgürlüğümüzle yarışıyoruz. Şu an şirketimizin Co-Founder'ı olarak bir şey uğruna savaşıyorum. Kendi mecramda büyümek istiyorum. 12-13 yıllık kurumsal tecrübem bana çok şeyler kattı. Yaptığım spor da daha farklı düşünmemi, daha dingin olmamı, karar verme yetimin daha da gelişmesini sağladı. Çünkü bu yarışta yüzmeye başlıyorum ama önümde bir 9 saat daha var. Bisikleti, koşuyu, alacağım besini, alacağım sodyumu, ayakkabımı düşünüyorum. Hepsii oyunun bir parçası olduğu için... Hayat da öyle, bu sporla hayatı da denkleştirdim... Bu tecrübelerimle kendi işimde de başarıya ulaşacak bir patron olacağım. Buna inanıyorum..."

Yazıma son verirken, Merve Güney'e 11 Ekim'de yeniden sahneye çıkacağı Hawa-ii'deki büyük yarışta ve iş hayatı yolculuğunda da tekrar başarılar diliyorum.





KARBONDİOKSİT AVCILARI KÜRESEL ISINMAYA KARŞI

İlk kez 1972 yılında Teksas'taki bir kuyudan petrol çıkarmak için kullanılan karbondioksit enjekte yöntemi, küresel ısınmaya neden olan sera gazlarını azaltmak için insanoğlunun elindeki en büyük silahlardan biri oldu.



EYÜP SERBEST

Sera gazlarının neden olduğu küresel ısınma ve iklim değişikliği dünyayı yavaş yavaş öldürürken, küresel bazda ortak mücadele edilmesi için 1992 yılında Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (BMİDÇS), 1997 yılında Kyoto Protokolü ve 2015 yılında Paris Anlaşması kabul edildi. Paris Anlaşması'nın hedefi, küresel sıcaklık artışının 1.5 °C ile sınırlandırılması için 2030 yılına kadar yüzde 45 emisyon azaltımının sağlanması ve 2050'ye kadar sıfır emisyonu ulaşılmasıydı.

TÜRKİYE'NİN HEDEFİ 2053'TE SIFIR EMİSYON

Türkiye ise 11 Kasım 2021 tarihinde Paris Anlaşması'na taraf oldu ve 2053'te net sıfır emisyon hedefini açıkladı. Sanayide, teknolojiye, ulaşımda, inşaat ve diğer tüm sektörlerde sera gazı salınımının azaltılması için projeler yürütülmeye başlandı.

İÇECEK SEKTÖRÜNÜN BABASI NASIL BAŞ DÜŞMAN OLDU?

Küresel ısınmayla ilgili bilimsel çalışmalar özellikle 1980'lerde hız kazandı. Bilim insanları, atmosferde biriken gazların sera etkisi yaptığını ortaya çıkarttı. Gazlar, güneş ışığının dünyaya gelip geri yansımını engelliyor ve atmosferin ısınmasına neden oluyordu. Atmosfere en fazla salınan ve en büyük etkiyi yapan gaz ise, 1930'lu yılların sonundan beri gazlı içecek sektörü ve çeşitli endüstriyel amaçlar için bile-

şen olarak kullanılan karbondioksitti. Diğerlerini ise sırasıyla metan ve nitrojen oksitler oluştuyordu.

PETROL ÇIKARMAK İÇİN KULLANILDI

Takvimler 1972'yi gösterdiğinde, Amerika'nın Teksas eyaletindeki bir petrol tesisi kayaların arasındaki petrolü çıkarmak için sıra dışı bir yöntem deneme kararı aldı. Aslında basit bir fizik kuralını uygulamaya koymak istiyorlardı. Açılan bir sondaj kuyusundan karbondioksit enjekte edilecek ve gaz kayaların arasında sıkışmış olan petrolü başka bir sondaj kuyusundan dışarı çıkartacaktı. Yöntem başarılı oldu ve uzun süre kullanıldı.

İLK DEPO KUZEY DENİZİNİN ALTINDA

1996 yılına gelindiğinde, Norveç doğalgaz üretimi sırasında çıkan karbondioksiti yakalayarak Kuzey Denizi'nin altında bulunan Sleipner ismi verilen eski üretim alanına pompalamaya başladı. Karbondioksit bu alandan dışarıya çıkamıyor ve doğal olarak depolanıyordu.

KARBONDİOKSİT AVI OLMADAN SIFIR EMİSYON OLMAZ

Bilim insanları, karbondioksit salımını azaltmadan küresel ısınmanın önüne geçilemeyeceğini ortaya koyunca, Amerika'da başlayan ardından Norveç'te devam eden yöntem önem kazandı. Üstelik karbondioksitin yakalanarak yer



altındaki petrol ve doğal gaz sahalarına basılması, mevcut üretimin de artması anlamına geliyordu.

Uluslararası Enerji Ajansı da son yayınladığı raporda, karbondioksit yakalama ve depolama yapılmadan, ülkelerin taahhüt ettiği net sıfır emisyonu yakalamalarının neredeyse imkansız olduğunu ortaya koydu. Küresel ısınmayla mücadele için hazırlanan 97 farklı senaryonun tümünde, karbondioksit yakalama ve depolama yönteminden bahsedildi.

KÜRESEL DEVLERİN REKABETİ

Karbon yakalama ve depolama alanında en büyük pazar payı küresel dev şirketlerin. Exxon Mobil, Aker Solutions, Carbon Engineering, Shell ve Equinor sektörün lider şirketleri. Ancak rekabet

çok büyük. Örneğin, rekabet gücünü artırmak isteyen Exxon Mobil, 2023 yılında sektörde küçük bir oyuncu olan Denbury Resources'i satın almak için 4.9 milyar dolar ödedi.

8.6 MİLYARLIK PAZAR HER YIL KATLANARAK BÜYÜYECEK

Mevcut tesisler şimdilik yılda 2 milyon tona kadar karbondioksit yakalayabiliyor. Ülkemizde fizibilitesi yapılsa da, henüz kullanılmayan karbon avcılığının 2024 yılında küresel piyasası 8.6 milyar dolara ulaştı. 2030 yılında yakalanacak karbondioksit miktarının 10 milyon ton, kazancın ise 51.5 milyar dolar olacağı tahmin ediliyor. 2100 yılı tahminleri ise, yılda 665 gigaton karbondioksitin yakalanıp depolanması.



ANTWERP@C, AVRUPA'NIN EN BÜYÜK ENTEGRE ENERJİ VE KİMYASALLAR KÜMESİNE EV SAHİPLİĞİ YAPAN ANTWERP LİMANI'NDA BULUNAN BİR EMİSYON KONSORSİYUMU İLE ORTAK CO₂ TAŞIMA ALTYAPISI KURMAYI HEDEFLİYOR. YAKALANAN CO₂'YI TOPLAYIP SIVILAŞTIRACAK, GEÇİCİ OLARAK DEPOLAYACAK VE DEPOLAMA İÇİN GEMİLERE YÜKLEYECEK AÇIK ERİŞİMLİ BİR SİSTEM PLANLIYOR.



JUBAIL'DEKİ ARAMCO CCS MERKEZİ, 2027 YILINA KADAR FAALİYETE GEÇMESİ PLANLANAN PROJENİN İLK AŞAMASINDA YILDA 9 MTCO2 EMİSYONUNUN YAKALANMASINI VE TUTULMASINI DESTEKLEMEK ÜZERE TASARLANDI. MERKEZ, ENERJİ BAKANI ABDULAZİZ BİN SALMAN'IN COP26'DA DUYURDUĞU ÜZERE, SUUDİ ARABİSTAN KRALLIĞI'NIN 2035 YILINA KADAR YILDA 44 MTCO2'LİK GEÇİCİ TUTMA HEDEFİNE ULAŞILMASINA YARDIMCI OLMAYI AMAÇLIYOR.



YENİDEN KULLANIMI DA GÜNDEMDE

Yakalanan karbondioksitin yeniden kullanılması da gündemde. Yakalanan karbondioksit hidrojenle birleştirildiğinde sıvı yakıtlar için hammadde olarak kullanılabilir. Plastik, elyaf ve sentetik kauçuk üretimi ile beton karışımlarında suyun yerine kullanılabileceği de biliniyor.

KARBONDİOKSİT NASIL YAKALANIYOR?

Karbondioksit en fazla endüstriyel tesisler tarafından üretiliyor. Bu tesislerin bacasından çıkan gazlar bir karbondioksit emen bir sıvının içerisinden geçiriliyor. Karbondioksiti emen sıvı ise başka bir kaptan geçiriliyor ve karbondioksit böylelikle ayrıştırılmış oluyor. Bir başka yöntem ise bacalarda gazları ayırabilen polimer membranlar kullanmak. Diğer gazlardan ayrıştırılan karbondioksit son aşamada ise sıkıştırılarak sıvı hale getiriliyor ve depolama tesislerine taşınıyor.

BAKANLIK 2009'DA ÖN ARAŞTIRMA YAPTI

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na bağlı Enerji Verimliliği ve Çevre Dairesi Başkanlığı 2009 karbondioksit yakalama yöntemiyle ilgili incelemeler yaparak bir rapor hazırladı. Batı Raman'dan karbondioksit pompalanarak petrol çıkartıldığının da anlatıldığı raporda, Türkiye'nin mevcut petrol ve gaz rezervuarlarının küçük hacimli olduğu, bu nedenle de sadece küçük endüstriyel sahaların karbondioksit emisyonlarının depolanabileceği bilgisi yer aldı. Karbondioksit yakalamayla ilgili çalışmalar başlarsa, gazın tankerlerle taşınmasının uygun olacağı belirtildi.



FRANSA'DA DOĞDU GLOBAL TÜRK OLDU

Fransa'da doğdu, Türk malı oldu, maymun logosu gitti, LCW'si kaldı.



NECLA DALAN

Bu ay marka hikayemizin konuğu Türk bayrağını beş kıtada dalgalandıran LC Waikiki...

1990'lı yıllarda Türkiye'nin hemen her her yerinde taklit ürünleriyle bir hayli popüler olan Fransız LC Waikiki'nin yolculuğu nasıl başladı? Nasıl Türk şirketine dönüştü? Dünya devleriyle yarışır hale nasıl geldi?

Kuruluş hikayesiyle başlayalım... Fransız tasarımcı George Amouyal ve iki ortağı, Fransızca "arkadaşlar" anlamına gelen "Les Copains" kelimelerinin baş harflerinden oluşan LC kısaltmasına Hawaii'deki ünlü Waikiki plajının adını da ekleyerek

1988 yılında Paris'te kendi markalarını yarattılar.

Üç ortak LC Waikiki markasının bir gün dünyanın dört bir yanında satılan dev bir Türk perakende markasına dönüşeceğini tahmin edemezdi.

LC Waikiki, toptan satış yapmak üzere kuruldu. Marka kısa sürede tişört ve sweatshirt tasarımlarıyla dikkat çekti. Ancak birkaç yıl sonra iki ortak ayrıldı ve George Amouyal tek hissedar olarak kaldı.

ARACI BİR PAZARLAMACI SAYESİNDE TANIŞTILAR

Fransızlar'ın yolu Türkiye'de o zaman-

lar demir çelik sektöründe ithalat-ihracat operasyonu yürüten Taha Dış Ticaret ortaklarının sermaye desteği ve Mustafa Küçük'ün kurucu/yönetici ortak olarak sorumluluk üstlendiği bir start-up olan Taha Tekstil ile kesişti.

Ne tesadüftür ki bu şirketin temeli de 1988 yılında Zeytinburnu'nda bodrum katındaki küçük bir atölyede ihracata yönelik fason üretimle atılmıştı. Taha Tekstil, aracı bir pazarlamacı sayesinde markayla tanıştı ve o dönemlerde daha çok Hindistan, Kore ve Yunanistan gibi ülkelerde üretilen maymunlu tişört modellerinden yaklaşık on bin adetlik sipariş aldı.





1991 YILINDA TÜRKİYE LİSANSI ALINDI

Ardından markanın Türkiye'deki fason üretimini organize etmeye başladı ve artan sipariş, baskı, nakış, etiket, kalite ve kısa süreli üretim taleplerini karşılayabilmek için fabrika yatırımlarına girişti.

LC Waikiki'nin Türkiye lisansı 1991 yılında kurulan Tema Tekstil ile alındı. LC Waikiki'nin iç piyasadaki toptan satış organizasyonunu yönetmek amacıyla kurulan Tema Tekstil'in yönetimine de Mustafa Küçük'ün abisi Vahap Küçük getirildi.

“TÜRKİYE'DE BÜYÜK BİR TAKLİT FURYASI VARDI”

LC Waikiki'nin Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük, o dönemi şöyle anlatıyor:

“LC Waikiki o zaman Fransa'da bayağı popüler bir firmaydı. Bir vesileyle tanıştık ve Waikiki'ye fason üretimle başladık. Tabii atölye yok bizde, teknoloji zayıf. Sağ olsun Malatyalılar'ın büyük desteğini gördük. Malatya'daki büyük atölyeler büyük destek sağladı. Kısa zamanda LC Waikiki'ye üretim yaparken bir taraftan da onların talepleri doğrultusunda fabrika yatırımlarına başladık. Konfeksiyon, baskı, nakış, boyahane, örme, triko... Ne talep edildiyse ne yaptırılmıyorsak o alanda yatırım yapmaya başladık.

O zamanlar Türkiye'de de büyük bir LC Waikiki'yi bir taklit furçası vardı. Bayramda Malatya'daki köyüme gittiğimde bile gençlerin yüzde 99'unda Waikiki tişörtü vardı, ama taklitti. Sultanahmet'te tüm hanlar Waikiki'nin taklidini satıyordu. Ve Fransızlar rahatsızdı. Biz de dedik ki 'Gerçeği olmazsa insanlar taklide döner, sen bize Türkiye lisansını ver, biz burada markalaştıralım.'



VAHAP KÜÇÜK



“Türkiye’de de büyük bir LC Waikiki’yi bir taklit furçası vardı. Bayramda Malatya’daki köyüme gittiğimde bile gençlerin yüzde 99’unda Waikiki tişörtü vardı, ama taklitti. Ve Fransa rahatsızdı. Dedik ki ‘Gerçeği olmazsa insanlar taklide döner, sen bize Türkiye lisansını ver, biz burada markalaştıralım.’ Fazla üstelemediler ve bize 1990 yılında lisansı verdiler.”





“1998’de üretimle perakendeyi ayırdık. 2001 yılında kriz patladı. O yıllarda yurt dışına, ciddi firmalara ihracat yapıyorduk. Diğer markaların üretiminden gelen dövizle gemiyi batırmadan atlattık. Yani 1998 yılında verdiğimiz karar, 2001 yılında bize can suyu oldu.”

“GÜÇLÜ BİR İLETİŞİMLE MAYMUNUN YOKLUĞUNU HİSSETTİRMEDİK”

Bu arada Vahap Küçük’e maymun logosunu kullanmayı neden bıraktıklarını da sorduk. Şu cevabı verdi:

“Maymun logosu biliniyordu ama daha çok çocuk markası algısı yaratıyordu. Maymunu buzdolabına kaldırdık diyelim. Aksi takdirde aile markası olmaktan zortlanabilirdik. Yani bir yetişkinin maymun logolu bir markadan ürün alması bize riskli göründü. O yüzden markayı aldıktan bir iki yıl sonra maymun logosunu kaldırdık. Reklamla, güçlü iletişim kampanyalarıyla müşterilerimize maymunun yokluğunu hissetmedi. Ama hep dolapta tutmuyoruz. Dönemsel olarak çocuk koleksiyonlarında kullanıyoruz.”



“LC Waikiki’nin hedefi Avrupa’nın en başarılı üç moda markasından biri olmak. Bugün neredesiniz diye sorarsanız ilk beşi yakalamış durumdayız.”



lisansını ver, biz burada markalaştıralım. Böylece taklit kendiliğinden yok olur.’ Fazla üstelemediler ve bize lisansı verdiler. Ve serüvenimiz başlamış oldu.”

HİSSELERİN YÜZDE 7’Sİ FRANSIZ ORTAKTA KALDI

LC Waikiki birbiri ardına açılan bayiliklerle kısa sürede Türkiye’de daha da popüler oldu. Vahap Küçük, bu süreçte kimsenin telaffuz edemediği markayı Anadolu’ya

yaymak için mağaza mağaza gezdiklerini söylüyor.

1997 yılına gelindiğinde Tema, 1991 yılında Türkiye lisansına sahip olduğu LC Waikiki’nin tüm dünyadaki haklarını satın aldı. Tema Tekstil’in ismi LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri olarak değiştirildi. Yüzde 7 hisse George Amouyal’a devredildi. Amouyal, yönetimde aktif olarak hiç görev almadı.

1998 yılı artık bir Türk markası olan LC



Waikiki için önemli bir yol ayrımını temsil ediyor. Marka geliyor, mağaza sayısı artıyordu ama bir şeyler ters gidiyordu. Ve LC Waikiki bu süreçten ünlü Amerika-lı danışman Jon Siegel'den destek alarak çıktı. Vahap Küçük, o günleri şöyle dile getiriyor:

ÜNLÜ DANIŞMAN SIEGEL'İN BİR CÜMLESİ İLHAM OLDU

"1998'e geldiğinde işlerin ters gittiğini görmeye başladık. Bir şeyler ters gidiyor ama adını koyamıyoruz. Büyük markaların danışmanı olan Jon Siegel, Türkiye'ye bir konferansa konuşmacı olarak gelmişti. 'Perakende ile üretim el ele yürümez. Öyle düşünmek aptallıktır, bu şirketlerinizi birbirinden ayırın' dedi. Bu cümlesi bize ilham kaynağı oldu ve ondan danışmanlık aldık. Üretimle perakendeyi ayırdık. Bunun meyvelerini de bir iki sene sonra görmeye başladık. 2001 yılında kriz patladı. Türkiye kriziydi bu. Biz o yıllarda yurt dışına, ciddi firmalara ihracat yapıyorduk. Diğer markaların üretiminden gelen dövizle 2001 krizini gemiyi batırmadan çok şükür atlattık. Yani 1998 yılında verdiğimiz karar, 2001 yılında bize can suyu oldu. Eğer o kararı vermeseydik bizim fabrikalar bize üretim yapar durumda olacaktı. Döviz girdisi olmayacaktı, ihracat olmayacaktı."

"BAYİLİK KANALINDAN VAZGEÇTİK, KENDİ MAĞAZALARIMIZI AÇMAYA KARAR VERDİK"

Vahap Küçük, 2001 krizinde önemli bir karar daha verdiklerine değiniyor: "800 bayiye ulaştığımız. Bayilikle bu işin gide-meyeceğini biliyor, ama gelirin yüzde 80'i bayiden geldiği için dönüşümü yapamıyorduk. 2001 krizinde zaten bayi bizden mal almıyor, ödemesini yapmıyor. Dedik ki, bunu fırsata döndürelim, bayilik kanalından vazgeçelim. Kendi mağazalarımızı açmaya karar verdik. O dönemde başlayan AVM yatırımları da bizim için fırsat oldu. Her alışveriş merkezine LC Waikiki açma şansını yakaladık."

"BİRKAÇ YURT DIŞI DENEMEMİZ OLDU AMA DAYAK YİYEREK DÖNDÜK, DERSİMİZE ÇALIŞTIK VE BAŞARILI OLDUK"

Gelelim markanın yurt dışında büyümesine... 2004-2005 döneminde Vahap Küçük'ün deyimiyle birkaç yurt dışı deneyimi oldu ama gidilen her yerden "dayak yiyerek" döndü. "2009'a kadar ev ödevimizi yaptık. Hemen hemen tüm rakip markalar Türkiye'ye gelmişti. Bu rakip markalarla rekabet eder duruma geldiğimizi gördük ve 2009 yılında ilk mağazamızı Romanya'da açarak yurt dışı serüvenimiz başladı. Türkiye'deki tecrübemizi yurt dışında kullanarak gelişmiş ülkelere gitme yerine daha bakir ülkeleri tercih ettik. Ve o günkü verdiğimiz karar bizi şu anda globalde 23 ülkede sektör lideri yaptı."



"AVRUPA'DA İLK BEŞE GİRDİK, HEDEF İLK ÜÇ"

LC Waikiki'nin beş kıtada 61 ülkede 1300'ü aşkın mağazası var. 35 bini kadın olmak üzere 55 bin kişiye istihdam sağlıyor. 2024 yılını 207 milyar TL ciroyla kapattı. Şirketin ihracat geliri ise 1.2 milyar dolar oldu. 2025 ciro hedefi 290 milyar TL, ihracat hedefi ise 1.4 milyar dolar. LC Waikiki, 2024 yılında net kârlarının %15'ini sosyal yardımlara ayırdı. 14.720 öğrenciye 93 milyon TL eğitim desteği sundu, 21 milyon ürünü ihtiyaç sahiplerine ulaştırdı. 15 yıldır yurt dışında hızlı büyüyen LC Waikiki'nin hedefi Avrupa'nın en başarılı üç moda markasından biri olmak... Vahap Küçük, "Bugün neredesiniz diye sorarsanız ilk beşi yakalamış durumdayız" diyor.

SAĞLIĞIMIZ MİKROÇİPLERE EMANET

Teknolojinin hayatımızın her alanına girmesiyle, sağlık alanında da büyük bir devrim yaşandı. Artık üzerimize giydiğimiz giysiler ya da bileğimize taktığımız bir aksesuarla sağlık durumumuzu izleyebiliyoruz. Özellikle diyabet hastaları için kan şekeri takibi, insülin yönetimi ve hipoglisemi riski uyarısı yapabilen akıllı cihazlar yaşam kalitesini artırıyor.

İYÜP SERBEST



Telefon numaralarının küçük defterlere yazıldığı ya da cep telefonlarının sadece SMS ve arama için kullanılabildiği dönemden sonra, teknolojinin hayatımızın her alanına girmesi çok hızlı oldu. En önemli gelişmelerden biri ise sağlık alanında yaşandı.

Artık sağlığını iyileştirmek, yeni bir sağlık sorunuyla başa çıkmak veya sadece sağlık alışkanlıklarınızı düzenlemek istiyorsanız, giyilebilir teknoloji size yardımcı olabilir. Akıllı kıyafetler, gözlükler kulaklıklar, akıllı mücevherler, saatler ve bilek bantları, hareketleri ve bedensel işlevleri izlemek için sensörler kullanır. Topladıkları veriler, size ya da doktorunuza sağlığınız hakkında daha fazla bilgi verebilir.

GIYİLEBİLİR TEKNOLOJİ SAĞLIĞINIZI NASIL İYİLEŞTİRİYOR?

Giyilebilir teknoloji, sağlığını ve zindeliğinizi şu şekilde iyileştirmenize yardımcı olabilir:

1. Harekete geçmenizi sağlamak

Adım sayılar yeni bir şey değil. Ancak artık telefonunuzda, saatinizde ve diğer cihazlarınızda mevcutlar ve ne kadar hareket ettiğinizi izlemeyi her zamankinden daha kolay hale getiriyorlar.

Yapılan araştırmalar, giyilebilir cihazların kullanımının günlük ortalama 1.300 adımın kişisel aktivite artışı sağladığını gösteriyor. Haftalık orta-şiddetli aktiviteyi ise yaklaşık bir saat artırıyor. Sağlık risklerinizi azaltmaya çalışıyorsanız, araştırmacılar günlük olarak uymanız gereken bazı hedefler belirlemiştir, örneğin:

- Her türlü nedene bağlı ölüm riskinizi önemli ölçüde azaltmak için 2.600 adım
- Kardiyovasküler hastalık riskinizi azaltmak için 2.800 adım
- En büyük risk azaltımını sağlayan 8.800 adım

“Düşmeler her yıl dünya çapında yaklaşık 650 bin ölüme neden oluyor.”



ABD'DE NÜFUSUN YÜZDE 20'Sİ KULLANIYOR

Akıllı cihazların fiyatlarının herkesin erişebileceği düzeye inmesi onları hayatımızın içine daha fazla dahil etti. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalar, nüfusun yaklaşık yüzde 20'sinin akıllı giyilebilir bir cihaza sahip olduğunu gösteriyor.

2. Sağlıklı beslenmeye yardımcı olmak

Yediklerinizin kaydını tutmak, sağlıklı ve sağlıksız beslenme alışkanlıklarını belirlemenize yardımcı olabilir.

Giyilebilir teknoloji, öğünlerinizi, atıştırmalıklarınızı ve sıvı alımınızı kaydetmenize olanak tanır. Ne kadar kalori tükettiğinizi ve bu kalorilerin makro besin öğelerini takip edebilir. Birçok beslenme takip uygulaması ayrıca kişiselleştirilmiş yemek planları ve tarifler için öneriler sunar.

Araştırmacılar, yeme izleme cihazlarını bir adım öteye taşımayı umuyor. Yapay zekâ ve giyilebilir sensörlerin (Bileğinizi veya çenenizde) yeme davranışınızı (Yeme hızı, zamanlaması ve süresi dahil) ölçmek için nasıl kullanılabileceğini araştırıyorlar. Nasıl beslendiğiniz, obezite ve diğer kronik sağlık sorunlarıyla yakından ilişkili olabilir.

3. Kalp sağlığının izlenmesi

Fitness monitörleri, dinlenme halindeyken ve egzersiz sırasında kalp atış hızınızı ölçebilir. Ancak bazıları, kan basıncını ve kalp atış hızı değişkenliğini (Kalp atışları arasındaki süre) de izleyerek kronik hastalık riskinizi tahmin edebilir.

Akıllı kıyafetlerdeki kalp atış hızı monitörleri de kalp atış hızını iki şekilde gerçek zamanlı olarak ölçebilir:

- Elektrokardiyogram sensörleri kalbinizin elektriksel aktivitesini kaydeder.
- Optik sensörler derideki kan akışını algılar.

Kalp olay monitörleri, kan basıncı monitörleri ve biyosensörler gibi kalbe özgü giyilebilir tıbbi cihazlar, doktorunuza kalp sağlığınız hakkında daha iyi bir resim sunar.

4. Antrenmanınızı optimize edin

Antrenman sırasında performansınızı izlemek, onu geliştirmenize yardımcı olabilir. Aşağıdaki gibi ölçülebilir unsurlara odaklanan teknolojileri tercih edin:

- Egzersiz sırasında kalp atış hızı bölgesi, böylece yoğunluğu artırıp azaltmanız gerektiğini bilirsiniz



● Akıllı kıyafetlere yerleştirilen sensörler aracılığıyla kas aktivitesi izlenebiliyor

● Dayanıklılık sporcularının performansını tahmin etmeye yardımcı olmak için egzersiz sırasında kalbinizin ve akciğerlerinizin ne kadar oksijen aldığını ve kullandığını gösteren VO2

5. Düşmeleri önleme ve tespit etme

Bir düşüşün tespit edilmesi, zamanında tıbbi tedavi alma şansını artırır ve sağlık uzmanınızın gelecekteki düşmeleri önlemek için düşme riskinizi değerlendirmesine olanak tanır.

Giyilebilir cihazlar, düşüp düşmediğinizi belirlemek için farklı hareket türlerini izleyen ivmeölçer ve jiroskoplara dayanır. Tabanlı tabanlı sistemler, düşmeleri tespit etmenin bir başka yoludur; ayak tabanlarındaki sensörler basınç dağılımını izler.

Giyilebilir teknolojinin düşme algılamadaki doğruluğu konusunda

tüm uzmanların hemfikir olmadığını belirtmek önemlidir; daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ancak gövdeye, ayaklara veya bacaklara birden fazla sensör yerleştirmek genellikle en doğru sonuçları verir.

6. Uygun antrenman toparlanmasını teşvik etmek

Aşırı antrenman zihinsel ve fiziksel sıkıntıya yol açabilir. Vücudunuzun ne zaman dinlenip yeni bir antrenmana hazır olduğunu bilmek, bundan kaçınmanıza yardımcı olabilir.

Giyilebilir teknoloji, aşağıdakileri izleyerek iyileşmeye yardımcı olabilir:

● Kas iyileşmesine ve kramp önlemeye yardımcı olmak için elektrolit konsantrasyonu.

● Kaslarınıza ne kadar oksijen iletilildiğini anlamak için solunum hızı ve oksijen saturasyonu, iyileşmeyi etkileyebilir.

● Gerektiğinde hidrasyon öneren terleşimi.



“Amerikan Kalp Derneği, yediklerini kaydeden kişilerin, kaydetmeyenlere göre iki kat daha fazla kilo verdiğini bildiriyor.”



7. Sağlıklı uyku alışkanlıklarını desteklemek

Bazı giyilebilir teknolojiler, ne kadar uyuduğunuzu takip edebilir ve genel uyku kaliteniz hakkında veri sağlayabilir; buna gece ne sıklıkla uyandığınız da dahildir. Ancak, giyilebilir uyku monitörlerinin doğruluğu hakkında toplanan verilerin kesin olmadığını unutmamak önemlidir.

Giyilebilir teknoloji ne kadar süre uyuduğunuzu takip etmenize yardımcı olsa da, sık sık uyanma sorununuz varsa (Obstrüktif uyku apnesinin olası bir göstergesi) bir doktora danışmalısınız.

Giyilebilir teknolojiyi sağlık ve zindelik için kullanmadan önce nelere dikkat etmelisiniz?

Giyilebilir teknoloji, sağlığınıza daha iyi yönetmeniz için sizi motive etmenin etkili bir yolu olabilir. Ancak giyilebilir cihazlara aşırı güvenmeden önce şunları göz önünde bulundurun:

- Bilgilerin doğruluğu; kullanıcı uyumuna ve kullanılan teknolojinin yaşına bağlı olabileceğinden.
- Maliyet; çünkü en ileri teknoloji daha pahalıya mal olacaktır.
- Giyilebilir teknoloji, yeme bozukluğunuz veya egzersiz bağımlılığınız varsa zihinsel sağlık açısından zararlı olabilir.
- Sağlık verilerinizin nasıl paylaşıldığına ilişkin gizlilik endişeleri.

Unutmayın, sağlığınıza yönetmek bir ekip işidir. Giyilebilir teknolojiye sağlıklı bir şekilde yaklaştığınızdan ve doğru kullandığınızdan emin olmak için aile hekiminizle birlikte çalışın.

**PAZAR PAYI
2030'DA
67.2 MİLYAR
DOLAR OLACAK**



Giyilebilir akıllı cihazların 2019'daki toplam satış hacmi 10.6 milyar dolardı. Bu rakamın 2030'da 67.2 milyar dolara ulaşacağı tahmin ediliyor. Akıllı cihazların en fazla satıldığı ülke ise Amerika Birleşik Devletleri. Yapılan pazar araştırmalarına göre, kullanıcılar giyilebilir akıllı cihazların en fazla satıldığı alan internet ortamı. Kullanıcıların büyük bir kısmı akıllı cihazlarını internette sipariş veriyor. İkinci satın alma kanalı ise hipermarketler. En az cihazın satıldığı yer ise eczaneler.

HEM ESTETİK HEM SAĞLIĞINIZIN YARDIMCISI

AKILLI SAAT VE BİLEKLİKLER:

Temelinde mobil telefonunuza indireceğiniz uygulama üzerinden çalışırlar ve en ucuz çözümü sunarlar. En temel akıllı giysiler bunlardır. Uyku kalitenizi, kandaki oksijen miktarını, yaptığınız kaloriyi, günlük ne kadar temel egzersiz yapmanız gerektiğini bildirir. Mobil uygulama üzerinden konumunuzu tam olarak kayıt yapabilir. Böylece günlük rotanızı ya da yürüdüğünüz yolu görebilirsiniz.



AKILLI BİLEZİKLER:

Bileğinizde bir aksesuar olarak taşıyabileceğiniz akıllı bilezikler; kalp atışı, kandaki oksijen miktarı, yürünen yol, yakılan kalori, hareketsizlik gibi öğeleri takip edebilir. Bu verileri size ya da doktorunuza gösterebilir.



AKILLI YÜZÜKLER: Bileziklerde olduğu gibi kalp atışı, kandaki oksijen miktarı, yürünen yol, yakılan kalori, hareketsizlik gibi öğeleri takip edebilir. Bunları mobil uygulama üzerinden size ya da doktorunuza gösterebilir.



AKILLI KEMER: Akıllı bilezik ve yüzüklerden fazlası, bel çevrenizi ölçerek kilo takibinizi kolaylaştırır. Ayrıca vücudun hareketini de algılayarak düşme sensörü olarak kullanılabilir.



AKILLI AYAKKABI, ÇORAP

VE PANTOLONLAR: Vücudun hareketlerinin tümünü kayıt altına alır. Yapılan spor aktivitelerinde yaptığınız kaloriyi ya da herhangi bir düşme anını kayıt altına alır. Düşme anında bulunduğunuz konumu istediğiniz bir mobil telefona iletebilir.



AKILLI GÖZLÜKLER: Gözünüzün gördüğü yer şeyi kayıt altına alabilir. Size anlık veriler sunar.





CAFCACFLI Dubai

Ortadoğu'nun Las Vegas'ı mı, petrol şeyhlerinin oyun alanı mı?
Serbest sermayenin aktığı bir vergi cenneti mi yoksa
şişirilmiş bir pazarlama harikası mı ?
Rivayeti bol, cazibesi sınırsız. O halde soralım: Neden Dubai?



TOYGUN ATILLA

Dubai ve Kuzey Emirlikleri Türk İş Konseyi Başkanı Kanat Kutluk'un daveti üzerine geçtiğimiz Mayıs ayında Dubai'deydim. 3 günlük seyahat Dubai'ye olan ilgimi ve merakımı fazlasıyla cezbettiler. Öyle ya, New York, Londra, Hong Kong, Singapur derken dünyanın en büyük finans merkezleri arasında artık Dubai'nin de adı geçmekteydi. Çölde yaratılan bu vahanın sırrı neydi? Neden Dubai ?

sorusunun yanıtını aradık.

Bir vizyon mu yoksa koca bir balon mu ? Çöldeki vaha mı yoksa şişirilmiş bir pazarlama harikası mı ?

2027'de kumarhanelerin de açılacağı Dubai, yeni Las Vegas mı ?

Herkesin dilinde bir Dubai, herkesin sosyal medya hesabında bir Dubai paylaşımı...

Peki, Neden Dubai ?

Bu ayki dosya konumuzu 3 isimle

masaya yatırdık. Bunlar, 20 yıldır Dubai'de uluslararası şirketlerin üst düzey yöneticiliğini yapan ve hali hazırda da Dubai ve Kuzey Emirlikleri Türk İş Konseyi Başkanı Kanat Kutluk, yine 22 yıldır Dubai'de müteahhitlik yapan 1 milyar dolarlık bir iş hacmi yöneten Aytaç Aktürk ve Birleşik Arap Emirlikleri Dubai Ticaret Odaları Yönetim Kurulu Başkanı Mohammad Ali Rashed Lootah.



DUBAİ FIRSATLAR ŞEHİRİ AMA DERSİNİ ÇALIŞMADAN GELENİ AFFETMEZ



KANAT KUTLUK

Dubai ve Kuzey Emirlikleri Türk İş Konseyi Başkanı



Türk iş insanlarının Dubai'ye gelirken romantik hayallerle değil iyi hazırlanmış iş planlarıyla ve detaylı pazar analizleriyle gelmeleri gerekiyor.



Dünyada ve Türkiye'de uzun yıllar boyunca Dubai için "burası bir balon, bir gün patlayacak" yorumu yapıldı. Kimi zaman Ortadoğu'nun Las Vegas'ı, kimi zaman petrol zenginlerinin oyun alanı, kimi zaman da dünyadaki serbest sermayenin aktığı yeni bir vergi cenneti olarak görüldü.

Oysa bu önyargılar, bugün gerçeğin çok uzağında. Artık dünya Dubai'ye farklı bakıyor. Bence bu bakış açısının değişmesi bile fazlasıyla geç kaldı.

Çünkü Dubai, sadece gökdelenleriyle değil, vizyonuyla büyüdü. Petrol, bu şehrin gelişiminde başlangıçta bir kaldıraç olmuş olabilir; ama motor hiçbir zaman petrol olmadı.

Motor her zaman vizyondur.

Liderlik, disiplinli çalışma, dünya standartlarını hedefleme ve sürdürülebilir büyüme arzusu Dubai'yi bugünkü konumuna getirdi.

Bugün Dubai sadece Ortadoğu'nun değil, Asya ve Afrika'yı kapsayan geniş bir bölgenin iş, finans ve teknoloji merkezi. D33 programıyla önümüzdeki on yıl içinde küresel finans ve inovasyon liginde ilk beş şehir arasında olmayı hedefliyor.

ChatGPT gibi ileri teknoloji araçlarının ücretsiz erişime açık olduğu nadir ülkelerden biri olması, girişimci dostu ekosistem kurma arzusunun küçük ama anlamlı bir göstergesi.

DUBAİ YOUTUBERDAN ÖĞRENİLMEZ

Son aylarda sosyal medyada Dubai'yi anlatan, henüz 6 ay önce buraya yerleşmiş gençlerin içerikleri dolaşıyor. "Vergi yok, hayat mükemmel, herkes zengin" gibi yüzeysel yorumlar, Dubai'nin gerçeğinin sadece popüler kültür kısmını açıklıyor olabilir; ama meseleye sadece buradan bakmak çok sığ kalır.

Evet, Dubai fırsatlar şehri. Ama dersini çalışmadan geleni de affetmez. 20 yılda şahsen çok örneğini gördüm, hâlâ da görmeye devam ediyorum.

Dubai'de iş kurmak için sağlam bir finansman planına, doğru iş modeline ve yerel dina-



miklere saygılı olmaya ihtiyaç var. Burada "hadi bakalım şansımı deneyeyim" demek risklidir. Zengin olmanız ya da büyük bir firma olmanız da burada zorlanmayacağınız anlamına gelmiyor.

Ayrıca Dubai'nin cazibesine kapılıp her fırsatı fırsat sanmak da tehlikeli. Dubai çok rekabetçi bir pazar. Eğer güçlü bir fark yaratamıyorsanız, kalıcı olmanız zor.

TÜRKİYE VE BAE: REKABET Mİ, BİRLİKTE BÜYÜME Mİ?

Türkiye ve BAE arasında son yıllarda artan diplomatik ve ticari ilişkiler, iki ülkenin enerjisinin birleşmesi için önemli bir zemin hazırladı.

Peki bu enerji nasıl kullanılmalı? Rekabet ederek mi, birlikte büyüyerek mi?

Ben ikinci seçeneği daha gerçekçi ve verimli buluyorum. Türkiye'nin üretim ve insan kaynağı gücü, BAE'nin finansal ka-

pasitesi ve küresel bağlantıları birleşirse, hem bölgesel hem küresel ölçekte etkili projeler ortaya çıkabilir.

İki tarafta oluşan olumlu siyasi irade, bugüne kadar gerçekçi ve verimli bir birliktelik yaratmaya yetmedi. İki ülkenin birbiriyle çalışmayı öğrenmesi gerekiyor. Kültürel kodların doğru çözülmesi bence burada kilit bir nokta.

Burada Türkiye'nin genel olarak Arap coğrafyasına bakış açısını da güncelleme- si gerektiğini düşünüyorum. Kızmayın ama Türkiye'de hâlâ Arapları tek tip bir profil gibi görmeye meyilli bir bakış açısı var.

"Araplar" ya da "Arap dünyası" ifadeleri, çok geniş ve çok farklı dinamiklere sahip bir coğrafyayı basitleştiren kavramlar. Oysa dünyada 22 bağımsız Arap ülkesi var ve bu ülkelerin çok azı birbirine benziyor. Körfez ülkeleri bile, aralarındaki akrabalık bağlarına ve Körfez İşbirliği

Konseyi (GCC) üyeliklerine rağmen, ekonomik modelleri, toplumsal yapıları ve iş kültürleri açısından birbirinden oldukça farklı.

Zaten bu farklılığı göremediğimiz için bazı Türk firmaları Katar'da başarılı olurken, aynı iş modeliyle başka Körfez ülkelerinde hayal kırıklıkları yaşadı. Her ülkenin kendi gerçekliği, iş yapma şekli ve öncelikleri var. Dubai'yi de bu çeşitlilik içinde doğru yere oturtmak gerekiyor.

BAE'li yatırımcılar kaynaklarını doğru kullanmak konusunda son derece rasyonel davranırlar. Duygusal değil, analitik karar verirler. Bir pazarda sadece fırsat değil, sürdürülebilirlik ve yönetilebilir risk görmek isterler.

Bu yüzden Türk iş insanlarının Dubai'ye gelirken romantik hayallerle değil, iyi hazırlanmış iş planlarıyla ve detaylı pazar analizleriyle gelmeleri gerekiyor.

TÜRK ŞİRKETLERİ İÇİN GIDA, MODA, SAĞLIK, EĞİTİM VE MÜTEAHHİTLİK ALANLARINDA POTANSİYEL ÇOK YÜKSEK



AYTAÇ AKTÜRK
İş İnsanı



Türk markalarına ve iş gücüne karşı büyük bir ilgi var. Türk iş insanlarının sosyal çevre kurma ve güven ilişkileri oluşturma becerisi, bu pazarda onlara avantaj sağlıyor.



22 yıldır Dubai'de yaşayan, 1 milyar liralık bir iş hacmini yöneten müteahhit Aytaç Aktürk, "Neden Dubai?" sorumuzu şöyle yanıtlıyor:

"Dubai, öngörülebilirliği yüksek, yatırım dostu bir ortam sunmasıyla öne çıkıyor. Hızlı karar alma süreçleri, modern altyapısı ve uluslararası iş gücüyle global hedefleri olan şirketler için cazip bir merkez. Ayrıca Türk yatırımcılar için coğrafi ve kültürel olarak da ulaşılabilir bir kapı konumunda"

Pekii BAE ve Türkiye enerjisi birleşmeli mi; bunun formülü ne?

"Kesinlikle birleşmeli. Özellikle inşaat, lojistik, teknoloji ve gıda gibi alanlarda iki ülkenin tamamlayıcı gücü var. Türkiye'nin üretim kapasitesi ve mühendislik yetkinlikleri, BAE'nin finansal gücü ve bölgesel bağlantılarıyla birleştiğinde çok güçlü iş birlikleri ortaya çıkabilir"

Dubai'de Türkler için fırsatlar neler?

Türk markalarına ve iş gücüne karşı büyük bir ilgi var. Özellikle gıda, moda, sağlık, eğitim ve müteahhitlik alanlarında Türk şirketleri için büyüme potansiyeli yüksek. Ayrıca Türk iş insanlarının sosyal çevre kurma ve güven ilişkileri oluşturma becerisi, bu pazarda onlara avantaj sağlıyor.

Dubai'liler için Türkiye'deki fırsatlar neler?

Türkiye, uygun maliyetli ama yüksek kaliteli üretim altyapısıyla öne çıkıyor. Turizm, gayrimenkul, sağlık ve tarım gibi alanlar Dubai merkezli yatırımcılar için çok ciddi fırsatlar barındırıyor. Aynı zamanda Avrupa pazarına açılmak isteyenler için Türkiye stratejik bir sıçrama noktası. İki ülke arasındaki ilişkiler sadece ekonomik değil, sosyo-kültürel olarak da gelişiyor. Bu bağı güçlendirmek için iş dünyasına düşen sorumluluk büyük. Bizler de elimizden geldiğince bu köprüyü sağlamlaştırmaya devam edeceğiz.



Dubai ve Türkiye arasındaki ilişkiler sadece ekonomik değil, sosyo-kültürel olarak da gelişiyor. Bu bağı güçlendirmek için iş dünyasına düşen sorumluluk büyük.



DUBAİ, ORTA DOĞU VE AFRİKA GİBİ HIZLI BÜYÜYEN BÖLGELERE AÇILMAK İÇİN BİR SIÇRAMA TAHTASI



TOYGUN ATILLA - MOHAMMAD ALİ RASHED LOOTAH



Dubai ile Türkiye arasındaki petrol dışı ticaret 2024'te yüzde 8,3 artarak 37,3 milyar dolara ulaştı. Bu istikrarlı büyüme, iş ilişkilerimizin gücünü ve önümüzdeki fırsatların büyüklüğünü yansıtıyor.



Dubai Ticaret Odaları Başkanı ve CEO'su Mohammad Ali Rashed Lootah, "Neden Dubai" sorumuzu şöyle yanıtlıyor :

"Dubai, küresel büyüme için son derece etkili bir platform sunuyor ve hem Türkiye'den hem de dünyanın dört bir yanından işletmeleri çekmeye devam ediyor.

Dubai, stratejik konumuyla, dünya standartlarında altyapısıyla ve gelişmiş lojistik yetenekleriyle şirketlere ve yatırımcılara büyük avantaj sağlıyor; aynı zamanda kara, deniz ve hava yollarıyla kesintisiz bir bağlantı da sunmayı sürdürüyor.

Dubai'nin güçlü ve istikrarlı ekonomisi, iş dostu ortamı ve etkin düzenleyici çerçevesi, şirketlerin hızlı ve kolay bir şekilde faaliyet kurup büyütmelerine olanak sağlıyor. Öte yandan Dubai, Orta Doğu ve Afrika gibi hızla büyüyen bölgelere açılan bir sıçrama tahtası görevi de görüyor"

İSTANBUL'DA OFİSLERİ VAR

Dubai Ticaret Odaları Başkanı ve CEO'su Mohammad Ali Rashed Lootah, BAE'nin dünyadaki 36 ofisinden birinin İstanbul'da olduğunu altını çizerek;

"İstanbul'daki temsilcilik ofisimiz, bu süreçte kilit bir rol üstleniyor. Türk şirketlerine Dubai pazarına girişte uzman rehberlik, piyasa bilgisi ve pratik destek sunuyor"

ENERJİDE STRATEJİK SİNERJİ

Özellikle enerji ve ticaret alanının BAE ve Türkiye arasındaki potansiyel stratejik sinerjilerin bulunduğunu vurgulayan Dubai Ticaret Odaları Başkanı ve CEO'su Mohammad Ali Rashed Lootah

"BAE ve Türkiye arasında, özellikle enerji, ticaret, lojistik ve imalat gibi alanlarda önemli sinerjiler bulunuyor. Her iki ülke de enerji çeşitliliği, yenilenebilir enerji ve sürdürülebilir teknolojilere yatırım yaparak bu alanda iş birliği için büyük potansiyel taşıyor. Ticaret açısından bakıldığında, 2023 yılında



yürürlüğe giren BAE-Türkiye Kapsamlı Ekonomik Ortaklık Anlaşması (CEPA), tarifelerin azaltılması ve ticaretin önündeki engellerin kaldırılması sayesinde etkileyici sonuçlar verdi. 2023'te Dubai ile Türkiye arasındaki petrol dışı ticaret iki kattan fazla artarak 34,4 milyar ABD dolarını aştı, 2024'te ise yüzde 8,3 artarak 37,3 milyar dolara ulaştı. Bu istikrarlı büyüme, iş ilişkilerimizin gücünü ve önümüzdeki fırsatların büyüklüğünü yansıtıyor"

TÜRK YATIRIMCILARA DİJİTAL FIRSATLAR

"Dijital ekonomi, Dubai'nin gelecekteki büyümesinin kilit noktası konumunda. Dubai Ekonomik Ajandası (D33), dijital dönüşüm projelerinden yıllık 27 milyar ABD doları ekonomik katkı almayı amaç ediniyor. Dubai, Türk girişimciler için dijital iş dünyalarını büyütme ve ölçeklemek adına dinamik bir ortam sunuyor. Ayrıca yüksek vasıflı iş gücü,

gelişmiş altyapı ve canlı bir inovasyon ekosistemiyle de destekleniyor.

Startup'lar ve yatırımcılar için dünyanın en büyük etkinliği olan Expand North Star, küresel yatırımcılar, ortaklar ve yeni pazarlarla bağlantı kurmak için ideal bir platform sunuyor. Expand North Star, 2024 yılında bin 800 startup'ı ve 1 trilyon ABD dolarının üzerinde varlığı yöneten bin 200 küresel yatırımcıyı ağırladı. Ekim ayındaki bu yılki etkinliğe katılmak ve Dubai'nin dijital işletmeler için bölgesel ve küresel bir merkez olarak sunduğu fırsatlardan yararlanmak için daha fazla Türk teknoloji şirketini ağırlamayı da dört gözle bekliyoruz."

Mohammad Ali Rashed Lootah, Türk yatırımcılar ve profesyoneller için Dubai'nin fırsatlar içerdiğini belirterek şu verileri PD okurları ile paylaştı :

"Türk yatırımcılar ve profesyoneller, Dubai'nin hızla gelişen ekonomisinde ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaya

devam ediyor. İstanbul'daki özel ofisimiz, Dubai'de iş kurmak veya iş alanlarını genişletmek isteyen Türk işletmelere ve yatırımcılara özel destek sağlıyor.

2025 yılı Mart ayı sonu itibarıyla Dubai Ticaret Odası'nın aktif Türk üye sayısı yaklaşık 4 bin 100 oldu ve sadece ilk çeyrekte 329 yeni Türk şirketi kayıt yaptırdı. 2024 yılında odaya katılan bin 314 yeni Türk şirketi, yıllık yüzde 25,5'lik bir artış göstererek Türkiye'yi geçen yıl en hızlı büyüyen ikinci yeni yabancı üye şirket olarak konumlandırdı.

Dubai'deki Türk işletmeleri için en önemli sektörler arasında ticaret ve hizmetler, gayrimenkul, inşaat, lojistik ve taşımacılık ve iletişim yer alıyor. Daha çok sayıda Türk şirketinin Dubai'de iş kurmasına yardımcı olmayı ve bu şehri küresel genişleme için bir fırsat kapısı olarak kullanmayı dört gözle bekliyoruz"



ÇÖLDE EV ALMA REHBERİ

Son yıllarda sadece Türk yatırımcılar için değil, Asya ve Avrupalılar için de Dubai, gayrimenkul fırsatları sunuyor. Emirlik yönetiminin bu anlamda başlattığı program, bölgenin önde gelen inşaat geliştiricileri Emaar, Nakheel, Damac, Azizi gibi 13 şirketin yanı sıra finans devleri tarafından da destekleniyor. Düşük faiz, kolay erişim, uzun vadeli mortgage, yüksek kira getirisi, en önemlisi de hızla artan değerlemeler Dubai'yi emlak piyasasının yıldızı yapıyor. Gayrimenkul alımında dünyanın en düzenli ve başarılı programlarından birine sahip Dubai'de Türk yatırımcılar projelere genel itibarıyla topraktan giriyor, kira geliriyle motive oluyor, Golden Visa başta olmak üzere oturum imkanlarıyla teşvik oluyor.

DUBAİ HEM YATIRIM GETİRİSİ HEM DE YAŞAM KALİTESİ AÇISINDAN GÜÇLÜ BİR YAPI VE NET VİZYONA SAHİP

● 1. Emirati olmayanlar nasıl ev sahibi oluyor?

Dubai, yabancı yatırımcılara mülk edinme konusunda dünyanın en açık ve düzenli sistemlerinden birine sahip. Ancak burada dikkat edilmesi gereken temel konu, uygulanan üç farklı tapu/mülkiyet türüdür:

GCC Nationals: Bu kategorideki mülkler yalnızca Emirati ve Körfez ülkeleri vatandaşlarına açıktır. Diğer milletlerden yatırımcılar bu bölgelerde mülk sahibi olamaz.

Leasehold: Yabancıların belirli bölgelerde 99 yıla kadar kullanım hakkı elde etmesine olanak tanır. Tapu, arsa sahipliğini içermez; sadece kullanım hakkı verir. Bu hak devredilebilir ve miras bırakılabilir.

Freehold: Yabancı yatırımcıların arsa dahil olmak üzere %100 mülkiyet hakkına sahip olabildiği tapu türüdür. Tapu doğrudan alıcının adına düzenlenir ve miras bırakılabilir. En çok tercih edilen mülkiyet modelidir.

Son yıllarda, yatırım ortamını daha cazip hâle getirmek amacıyla bazı Leasehold bölgeler Freehold statüsüne geçirilmiştir. Örneğin Jumeirah Village Circle (JVC), Sheikh Zayed Road ve Dubai Silicon Oasis gibi bölgelerde bu dönüşüm sayesinde yabancı yatırımcılar için önemli fırsatlar oluşmuştur.

● 1. Konut sahibi olmak isteyenler bu kararı verdiği andan evin hukuki sahibi olana kadar nasıl bir süreçle, ne gibi konularla karşılaşıyor?

Süreç, satın alınacak mülkün türüne göre farklılık gösterir:

a. Hazır konutlarda:

■ Yatırımcı, satış bedelinin tamamını ve %4 Dubai Tapu Dairesi (DLD)

harcını ödedikten sonra, tapu aynı gün içerisinde alıcının adına tescil edilir.

■ Mortgage kullanmak isteyen yabancılar ise mülk değerinin %60-75'ine kadar kredi kullanabilir. Bu durumda tapu yine alıcıya verilir, ancak banka lehine rehin uygulanır.

■ Bazı projelerde "teslim sonrası ödeme planı" modeli sunulur. Bu sistemde, önce mülkün ödenmiş kısmı satıcıya ödenir, kalan taksitler ise yeni alıcı tarafından tamamlanır.

b. Topraktan (Off-plan) projelerde:

■ Geliştirici firmaya bağlı olarak genellikle %14-24 oranında bir ön ödeme yapılır. Bu ödeme %4 DLD harcını da kapsar. Ardından yatırımcı "Oqood" adı verilen dijital ön tapu sistemine kaydedilir. Proje tamamlandığında ve tüm taksitler ödendiğinde, nihai tapu düzenlenerek alıcının adına geçer.

● 2.2. Yabancılar hangi konulara dikkat etmeli?

Yatırımcıların mutlaka lisanslı bir emlak danışmanı ile çalışması gerekir. Projenin Freehold bölgede yer alması, geliştiricinin geçmişi ve ödeme planının sürdürülebilirliği dikkatle değerlendirilmelidir.

Tüm işlemler Dubai Land Department (DLD) ve RERA denetimindedir.

Topraktan (off-plan) projelerde, satış bedelinin tamamı değil, yalnızca %4 DLD harcı doğrudan devlete, kalan ödemeler ise devlet kontrolündeki escrow Account (emanet hesap) sistemine aktarılır. Bu sistem, alıcının ödemelerini proje tamamlanana kadar yasal güvence altına alır.

Doğru yönlendirme ile süreç hem güvenli hem şeffaftır.



CEM AZİZOĞLU

Kurucu & CEO, Richmond Properties

● 2.3. Hangi süreçler için ön hazırlık yapılmalı?

Yatırımcıların öncelikle bütçesini ve ödeme planı tercihlerini netleştirmesi gerekir. Ödemenin peşin mi gerçekleştirileceği yoksa mortgage ile mi ilerleneceği en başından belirlenmelidir.

Eğer mortgage düşünülüyorsa gelir belgesi, banka dökümü ve kredi geçmişi gibi belgeler hazır olmalıdır.

Ayrıca, tercih edilecek mülkün amacı da net olmalıdır: Kira getirisi mi hedefleniyor, yatırım mı yoksa oturma mı amaçlanıyor, ya da Golden Visa için mi olacağı belirtilmelidir.

Tüm bu bilgiler doğru bölge, proje ve ödeme planları seçimi için kritik ön hazırlıklardır.



● 2. Türk vatandaşları özelinde Dubai ile diğer Emirlikler nezdinde nasıl bir konut alımı ilgisi söz konusu?

Son yıllarda Türk yatırımcıların Dubai ve genel olarak Birleşik Arap Emirlikleri'ne olan ilgisi ciddi şekilde arttı. Bu ilginin arkasında üç temel sebep var: döviz bazlı kira geliri, Golden Visa ile oturma imkânı sağlayan yatırım modelleri ve mülkiyet sisteminin güvenilirliği. Ayrıca işlemlerin şeffaf, süreçlerin hızlı olması da Türk

yatırımcıların ilgisini cezbeden unsurlar arasında yer alıyor.

● 2.1. Türk vatandaşları Dubai'de hangi bölgelere konut yatırımı yapıyor?

Türk yatırımcıların en çok ilgi gösterdiği bölgeler belli başlı avantajlara göre şekilleniyor.

■ a. Dubai Marina deniz manzarası, merkezi konumu ve kısa dönem kiralama-

ya uygun yapısıyla öne çıkıyor.

■ b. Downtown Dubai şehir merkezinde yer alması, prestijli projeleri ve yatırım değeri yüksek yapısıyla tercih ediliyor.

■ c. Dubai Hills aile yaşantısına uygun planlaması, geniş yeşil alanları ve modern yapısıyla öne çıkan bir diğer bölge.

■ d. JVC & JVT (Jumeirah Village Circle / Triangle) ise uygun fiyatları ve gelişmekte olan yapısıyla, orta vadede yüksek potansiyel barındıran bölgeler arasında.



■ e. Palm Jumeirah ise lüks konut arayan ve profilli yatırım yapmak isteyenlerin ilk durağı olmaya devam ediyor.

Dubai dışına bakıldığında ise Ras Al Khaimah'ta Al Marjan Adası ve Abu Dhabi'nin sahil bölgeleri son dönemde Türk yatırımcıların radarına giren alternatif lokasyonlar arasında yer alıyor.

● 2.2. Türk vatandaşları için konut yatırımında ilk üç ya da ilk 5 tercih neler oluyor?

Genel olarak Türk yatırımcıların üç ana beklentisi var diyebiliriz.

İlk olarak, topraktan projelere (off-plan) ciddi ilgi gösteriyorlar. Çünkü bu projelerde hem esnek ödeme planları sunuluyor hem de teslimle birlikte önemli bir değer artışı potansiyeli söz konusu.

İkinci olarak kira geliri yatırım motivasyonunda belirleyici rol oynuyor; özellikle hem kısa hem uzun dönemli kiralamaya uygun bölgeler öncelikleri belirliyor.

Üçüncüsü ise Golden Visa gibi oturma imkânı sağlayan yatırımlar. Belirli bir bütçeyle yapılan alımlar sayesinde uzun süreli oturma hakkı elde edilebildiği için, bu avantajı değerlendirmek isteyen Türk yatırımcı sayısı gün geçtikçe artıyor.

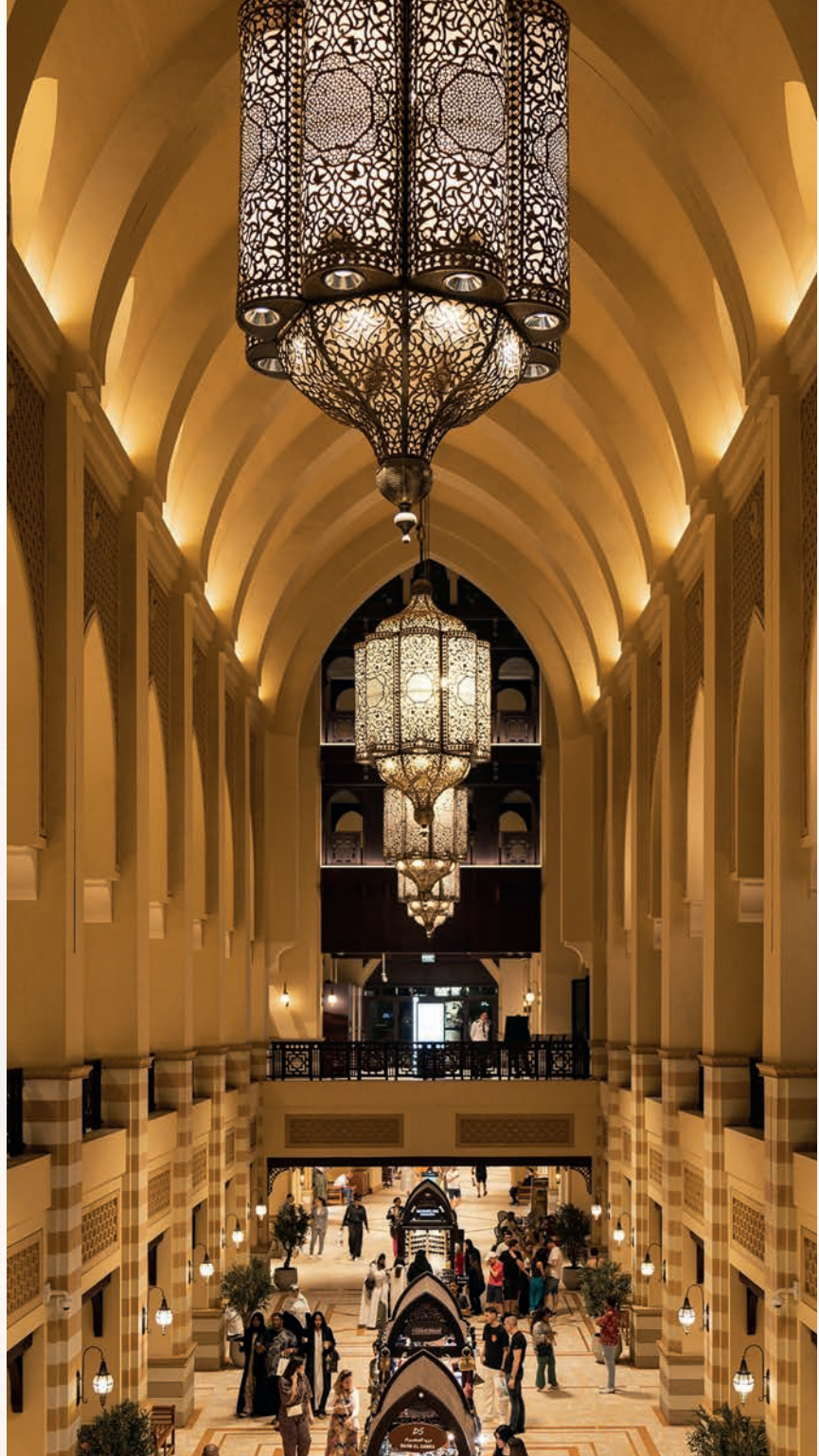
● 3. Özellikle Türk vatandaşları nezdinden Dubai ve BAE'de konut yatırımı yapmak hala cazibesini koruyor mu? Bu ilgede hangi 3 ya da 5 faktör belirleyici konumda?

Verilere göre 2024 yılında Türk vatandaşları yurt dışında toplam 2,5 milyar dolar değerinde emlak yatırımı gerçekleştirdi. Bu yatırımlarda en çok tercih edilen ülke ise Birleşik Arap Emirlikleri, özellikle de Dubai oldu.

Ayrıca, Dubai'de en fazla yatırım yapan milletler arasında Türk vatandaşları 7. sırada yer alıyor. Bu da Türkiye'den gelen ilginin ne kadar güçlü ve istikrarlı olduğunu gösteriyor.

Bu ilgiyi canlı tutan birkaç temel unsur var:

■ İlk olarak Dubai'nin ekonomik istikrarı önemli bir avantaj. Ekonomi öngörü-





lebilir, yatırımcı dostu ve sürdürülebilir büyüme üzerine kurulu.

■ İkinci olarak kira gelirinin dolar bazlı olması yatırımcı için büyük avantaj. Kur riskine karşı koruma sağlıyor ve bölgede gelir vergisi olmadığı için bu da ilgiyi artırıyor.

■ Üçüncü olarak yüksek güvenlik seviyesi öne çıkıyor. 2025 verilerine göre Dubai, dünyanın en güvenli 3. şehri; Abu Dhabi ise 1. sırada. Özellikle aileler için bu büyük bir tercih sebebi. Genel olarak yaşam kalitesi ve toplumsal huzur da oldukça yüksek.

■ Dördüncü faktör uluslararası eğitim olanakları. Dubai'de Amerikan, İngiliz, Uluslararası Bakalorya (International Baccalaureate - IB) ve Fransız müfredatları ile eğitim veren yüzlerce özel okul ve üniversite bulunuyor. Bu da ailece taşınmak isteyen yatırımcılar için büyük bir artı.

■ Beşinci olarak lüks ve konforlu yaşam. Altyapı kalitesi, sosyal olanaklar, sağlık sistemi ve kültürel çeşitlilik Dubai'yi sadece yatırım değil, aynı zamanda yaşam kurma hedefi olan Türk vatandaşları için de cazip hale getiriyor.

Tüm bu etkenler bir araya geldiğinde Dubai hem yatırım getirisi hem de aile yaşamı açısından güçlü ve güvenilir bir alternatif olarak öne çıkıyor.

● **4. Dubai'de konut Piyasasının Geleceği: Dubai konut piyasası ile ilgili son günlerde yükselen fiyatların düşeceğine dair yorumlar yapılıyor. Önümüzdeki 1 yıl ya da 3 yıl için bir öngöründe bulunmak mümkün mü? Mümkünse Dubai'de konut piyasasının seyri ne olacak?**

Evet, bu konu şu sıralar çok gündemde. Son yıllarda yaşanan hızlı fiyat artışları, doğal olarak "Acaba bir balon mu oluşuyor?" sorusunu beraberinde getiriyor. Ancak piyasaya daha yakından baktığımızda, bunun yapay bir şişmeden çok gerçek talep ve güçlü altyapıya dayalı bir büyüme olduğunu net şekilde görüyoruz. Balon riskine gince; bazı



uluslararası endekslerde Dubai için "orta ile düşük arası" bir risk seviyesi belirlenmiş durumda.

Arz-talep dengesi elbette zaman zaman değişebilir. 2026-2027 döneminde teslimi planlanan yeni konutların devreye girmesiyle, 2027 yılı sonuna doğru fiyatlar ve kira gelirlerinde %10 civarı sınırlı bir düzeltme yaşanması öngörülmüyor. Bu bir çöküş değil; piyasanın sağlıklı şekilde kendini dengelemesidir. Zaten olgun piyasalarda bu tür dönemsel yavaşlamalar son derece normaldir.

Bununla birlikte Dubai, orta ve uzun vadede yukarı yönlü potansiyele sahip bir piyasa olmayı sürdürüyor. Hem yatırım getirisi hem de yaşam kalitesi açısından güçlü bir yapıya ve net bir vizyona sahip.

Piyasanın güçlü olmasının başlıca nedenleri ise şunlar:

- a. Talep hâlâ yüksek, özellikle yabancı yatırımcı ilgisi devam ediyor.
- b. Kira getirileri birçok global metropole kıyasla oldukça yüksek.
- c. DLD ve RERA gibi kurumlar piya-

sayı sıkı şekilde regüle ediyor.

■ d. Tapu sistemi tamamen dijital, tüm işlemler şeffaf ve devlet denetiminde.

Ayrıca altını çizmek gerekir ki, Birleşik Arap Emirlikleri artık sadece Orta Doğu'nun "İsviçre"si değil; uluslararası eğitimde güçlü konumu, güvenli yatırım ortamı ve hızla yükselen teknoloji ile finans altyapısıyla global ölçekte etkili bir oyuncu hâline gelmektedir.

Özetle Dubai konut piyasası sağlam, kontrollü ve vizyoner bir zemine sahip. Kısa vadeli dalgalanmalar yaşansa da orta ve uzun vadede yatırımcıya kazandırmaya devam edecek bir yapı bulunuyor.

● 5. Son olarak, mayıs ayında oyuncu Ezgi Mola'nın Barcelona'daki evi "Okuopa" hareketi tarafından işgal edildi. Ev için verilebilecek hukuk mücadelesinin yıllarca sürebileceği belirtilmişti. Dubai'de böyle bir şey mümkün mü? Ünlü bir ismin yaşadığı birebir aynı olmasa da bu tarz bir şey

oldu mu, ya da sizin şahit olduğunuz ve paylaşmak istediğiniz örnekler var mıdır?

Öncelikle Ezgi Mola'ya geçmiş olsun dileklerimi iletmek isterim. Gerçekten üzücü bir olay.

Ancak şunu net şekilde söyleyebilirim ki Dubai'de böyle bir durumun yaşanması mümkün değil.

İspanya'nın aksine Dubai sağlam hukuki altyapısı ve devlet güvencesiyle mülk sahiplerine güven veriri; hızlı işleyen sistemiyle yatırımcılar için son derece cazip bir ortam sunar.

Son olarak belirtmek isterim ki, paylaştığım bilgiler günceldir; ancak Birleşik Arap Emirlikleri'nin dinamik yapısı gereği, yasal düzenlemeler zamanla değişebilmektedir. Bu nedenle, en güncel bilgilere ulaşmak ve doğru yönlendirme alabilmek için Dubai ya da Birleşik Arap Emirlikleri'nde konut satın alımı gerçekleştirmek isteyenlerin bizimle iletişime geçerek güncel gelişmelere dair bilgi almasını tavsiye ederim.

SEVİMLİ DOSTLAR DÜNYASI

300 MİLYAR DOLARA YAKLAŞIYOR



Yerli devler
üretiyor,
yabancı
ortak oluyor



GÖKMEN MERT KURAL

İnsanoğlunun evcil hayvan dürtüsünün altında hızlı duygusal bağ kurmanın olduğu yatıyor. Tarihin ilk döneminden bu yana evlerimizi, ürünlerimizi koruyan, avcı toplum sürecini geliştiren, kimi medeniyetlerde inançlara dokunan, kutsallaştırılan, görmeyene yol gösteren, afetlerde işiten, güvenlik ve suç ortamlarında koklayan, en fazla da yalnızlığımıza ortak olan köpek ve kedilerden bahsediyorum. İlk evcilleştirilen ise köpek aslında. Milattan Önce 12.000-10.000 yılları arasında evcilleştirildiği satılıyor. Canidae ailesinden gelen bu türün evcilleşme süreci ise 300-500 yılda sağlanmış. Kedinin ise farklı bir tarihi var. Hem de bizim topraklarımızla ilgili. "Felis Silvertis Lybica" isimli vahşi kedinin ise patili dostlarımızın ilk atası olduğuna inanılıyor. Resmi kayıtlara ilk kez kutsal sayıldığı Mısır'da Milattan Önce 1.500 yılında girmiş. 2018 yılında Norveç Oslo Üniversitesi ile İngiliz York Üniversitesi'nin ortak çalışmasında bilim insanları Claudio Ottoni ve Laura Llorente 200'den fazla kedi kalıntısının DNA'larını inceleyerek yaptıkları araştırmayla kedilerin dünyaya Anadolu ve Mısır'dan yayıldığını ortaya koydu. Buna göre vahşi kediler 10 bin yıl önce Anadolu'da evcilleştirilmiş. Hem de Ankara Kedisi'nden.

Her ne kadar yaşadığımız topraklar evcil hayvanlara yönelik tarihte kendine yer bulurken, evlerde ise yeteri kadar yer bulmuyor. Her ne kadar sayılar artış gösterse de.

ABD'DE 10 EVİN 7'SİNDE EVCİL HAYVAN VAR

Gelin önce Türkiye'nin evcil hayvanlara olan ilgisini ABD ve Avrupa ile karşılaştıralım.

Dünyanın genelinde yapılan araş-

tırmalara göre, insanlar en az yüzde 50'sine yakın bir ortanda en az bir evcil hayvan besliyor. ABD'de bu oran yüzde 70. Yani 90 milyondan fazla evin içinde, bahçesinde en az bir evcil hayvan besleniyor. ABD bu konuda lider. Rakamları veren ABD Veterinerler Birliği'ne göre, hanelerde kayıtlı evcil hayvanların yüzde 39'u köpek, yüzde 25'i kedi. Geri kalanı kuş, balık, at... ABD'deki American Pet Products Association'ın 2021-2022 yılı verilerine göre; 69 milyon hanede en az bir köpek, 45 milyon hanede en az bir kedi bulunuyor. Ülkedeki barınak sayısı ise 15 binin üzerinde.

"AİLEM: ÇOCUĞUM, KEDİM VE KÖPEĞİM"

500 milyon nüfusa sahip Avrupa'da ise kedilerin üstünlüğü var. Kıtadaki toplam evcil kedi sayısı 129 milyon. Ardından 109 milyonla köpekler geliyor. Kedilerin en fazla olduğu ülke Romanya. Nüfusu 19 milyon olan bu ülkedeki evcil kedi sayısı 23 milyon.

Köpeklerde ise ilk 3 ülke; Rusya, Birleşik Krallık ve Almanya. Rusya'daki evcil köpek sayısı 17,5 milyon. İkinci sırada Birleşik Krallık 12 milyon, üçüncü sırada Almanya 10,3 milyon ve dördüncü sırada İspanya 9.3 milyon ile geliyor.

Dünyada en popüler evcil hayvan ise kedi. Yine Rusya, toplam 23 milyon kedi ile birinci sırada. Öyle ki Rusların en az yüzde 60'ında en az bir kedi mevcut. Fransa'da hanelerin yüzde 65'inde en az bir evcil hayvan var. Dünyanın iki numarası olan Yeni Zelanda'da ise evlerin yüzde 67'sinde bir evcil dostla rastlamak mümkün. Gelişmekte olan ülkelerden Endonezya'da ise oran yüzde 59.

Türkiye ise Avrupa sıralamasında sondan ikinci sırada. Her ne kadar bilinç



artsa da. Hanelerimizdeki kedi sayısı 4 milyon. Köpek sayısı ise 1 milyon biraz üzerinde. Yaklaşık 40 milyon konutun olduğunu düşünürsek, oran yüzde 10 civarında.

Yalnızlığımızın, huzurumuzun, keyfimizin ortağı evcil hayvanlar sadece yaşam ortağımız olarak değer katmıyor. Aynı zamanda ekonomik olarak da ciddi bir pazara sahip.

Evcil hayvan endüstrisi, günümüz pazarında hızla büyüyen sektörlerden biri olarak kabul görüyor.

Nasdaq verilerine göre, 2008 mali krizine rağmen evcil hayvan sektörü satışlarda yüzde 5.1'lik bir büyüme yaşadı. COVID-19 durgunluğu sırasında dahi yaşadığı büyüme yüzde 16'nın üzerinde.

258 MİLYAR DOLARLIK PAZAR

ABD'li yatırım bankası Morgan Stanley'in verilerine göre küresel anlamda hızla artıyor. ABD'li finans devine göre dünya genelinde global pet sektörü 258 milyar dolarlık bir hacme sahip. Türkiye'de ise bu rakam 1.5 milyar ile 2 milyar dolar civarında. Küresel anlamda 2030 yılına kadar 300 milyar doların üzerinde bir hacme ulaşacak. Türkiye'de de hedef 3.5

milyar dolar olarak belirtiliyor. Ülkemizde hem yerli hem de yabancı sektörün de bu konuda ilgisi yoğun.

İHRACAT 10 YILDA 30 KAT ARTTI

İhracattaki büyüme bunun göstergesi. Türkiye'de kedi - köpek maması sektörü, 2014 yılında yalnızca 4,5 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdi. 2023 yılında ise bu rakam 122 milyon doları aştı. Yani bir anlamda 10 yılda yaklaşık 30 katlık bir artış söz konusu.

Yaklaşık 100 ülkeye ihracat yapan sektörün en önemli pazarları ise Malezya, Irak, ABD, İngiltere, Yunanistan, Fas, Suudi Arabistan, Gürcistan olarak görünüyor. En fazla artış ise yüzde 304 ile Suudi Arabistan'da.

ECZACIBAŞI, OYAK SEKTÖRDE

Kişisel bakım ve ev ekipmanları alanında faaliyetlerine yoğunlaşan Eczacıbaşı Holding de bu sektörde faaliyet gösteriyor, demir-çelik, otomotiv gibi alanlarla bildiğimiz sanayi devi OYAK Grubu da. Sadece Türkiye'nin değil, Avrupa'nın da en büyük balık üreticilerinden biri olan Dardanel'in de yaş ve kuru mama yatırımı bulunuyor.



Pazardaki hızlı büyüme, sokak hayvanlarına karşı işlenen suçlara, kötü yönetilen barınaklara halkın tepki olarak hızla yükselen kişisel bakım ilgisi, bu sektördeki yerli oyuncuların olduğu kadar yabancıların da ilgisini çekiyor.

Gelin birkaç önemli yatırım ve girişimden sizlere bahsedelim.



İLK ADIMI ABD'Lİ DEV ATTİ

● Türkiye'de pazara adım atan ilk yabancı ABD'li Riverside oldu. Türkiye'deki ilk kuru kedi-köpek maması üreticisi olan Tropikal A.Ş. ile ABD'nin girişim sermayesi şirketi Riverside ortaklık anlaşmasını 2010 yılında imzaladı. O dönem Riverside Europe Başkan Yardımcısı olan Adam Pietruszkiewicz yaptığı açıklamada Tropikal A.Ş.'yi tercih etmelerinde, şirketin bugüne kadar başarılı bir şekilde sürdürdüğü çalışmaların ve pazarda üstlendiği rolün etkili olduğunu kaydetti. Pietruszkiewicz, 20-30 milyon dolarlık bir sermayeyle girdikleri ortaklıktan beklentilerinin büyük olduğunu belirtmişti.

● Sektöre adım atan ikinci yabancı ise Türkiye'de Dünya Göz Hastaneleri, Yudum Gıda, Aras Kargo, Dem İlaç, Kılıç Deniz gibi şirketlere ortaklık yapmış Kuveytli yatırım fonu NBK. Körfez'in de en önemli finans şirketlerinden olan National Bank of Kuwait'in yatırımı birimi, 2012 yılının Temmuz ayında evcil hayvan pazarına yönelik çalışan Bavet İlaç'tan yüzde 50 hissesini bünyesine katmıştı. 2000 yılında faaliyetlerine başlayan veteriner hekimlere, hayvan yetiştiricilerine ve yerel yönetimlere hizmet yönelik hizmet veren Bavet'te hisse değişimi 2022 yılında yaşandı. NBK, Bavet'teki hisselerini şirketin kurucularına tekrar devretti.

● Hindistan'ın en önemli sağlık şirketlerinden Hintli SeQuent Scientific'e bağlı Alivira Animal Health, Türkiye'ye duble yatırım yapan tek şirket. 2014'te Provet'i alan Alivira, 2015 yılında da pazarın en büyük firmalarından olan Topkim İlaç firmasını bünyesine kattı. O dönem Türkiye'deki pazarın en büyüğü olmak istediklerini dile getiren Alivira

Genel Müdürü Manish Gupta, "Topkim'in 67 farklı ürün portföyü var. 1960'tan beri faaliyet gösteren Topkim, iki üretim tesisiyle 14 ülkeye ihracat yapıyor" demişti.

● Dünyanın en büyük evcil hayvan maması üreticilerinden biri olan Belçikalı United Petfood, Türkiye'ye 2023 yılında girdi. Bünyesinde 13 farklı markası bulunan Lider Pet Food'dan hisse alan şirketin yöneticileri, "Bu ortaklığın amacı bilgi alışverişinde bulunmak ve birlikte büyümek. United Petfood'a göre Lider tamamen kendi kendini yönetmeye devam ediyor. İki şirket arasında mükemmel bir stratejik ve kültürel uyum görüyoruz ve United Petfood'un Türkiye'de ve ihracat pazarlarımızda büyüme yolculuğumuzu sürdürmek için ideal bir ortak olduğuna inanıyoruz" açıklamasında bulundu. 2009 yılında kurulan İzmir merkezli Lider Pet Food, 2023 verilerine göre 40 bin metrekarelik üretim tesisinde 220 bin tonluk üretim yapıyor. Yaklaşık 98 milyon dolarlık ciro yapan Lider Pet Food'un 350'den fazla çalışanı var. Şirketin Spectrum, Reflex, Bonnie, Proline, Trendline, Enjoy, King, Thunder gibi markaları bulunuyor. Türk şirketini satın alan Belçikalı United Petfood ise 8 farklı ülkede 19 üretim tesisine sahip. Bu tesislerde 925 bin ton üretim yapan şirket, bu ürünlerle günde 12 milyondan

fazla evcil hayvana mama sağlıyor.

● 2021'den bu yana hizmet veren Kito, 2022'de bireysel yatırımcı Serkan Ömerbeyoğlu ve Körfez merkezli yatırım şirketi Zeta Investments'tan 5,5 milyon TL'lik aldı. Evcil hayvan maması endüstrisinde teknolojik ve geleneksel yaklaşımları birleştirerek katkısız ve taze ürünler üreten yeni nesil kedi ve köpek maması girişimi Kito, geleneksel kuru ve konserve mamanın yanı sıra evcil hayvanlar için kurutulmuş doğal çiğneme ürünleri, kurabiyeler ve kedi-köpekler için gıda takviyeleri de bulunuyor.

Kısa bir not ile bu yazıyı bitirmek isterim. Ne yazık ki dünya, evcil hayvanlara karşı merhametini artırırken, Türkiye'de bu konuda atılan adımlar bir çeşit gerilemenin göstergesi. Hayvanlara işkence edenlerin sayısı artıyor. Hukuk sisteminin bu soruna çözüm bulamayışı ortada. Bu konuda her gün onlarca kedi-köpeğin insanlık dışı şekilde öldürülüşünü, işkenceye maruz kaldığını görüşüyoruz, duyuyoruz. Bu konuda atılan adımların da yetersiz kaldığı ortada. Barınaklar, sokaklar üretilmiş özel cins evcil dostlarımızla dolu. Ve ekonomik süreç bu sayının da artmasını sağlıyor. Hükümetin bu konuda en azından vergi avantajı ve destek sunması gerekiyor. Can dostlarımız sahip çıkmanın yollarından biri de ekonomik destekler. Yedikleri mamaların, kullandıkları ilaçların düşük vergi veya muafiyete girmesi gerekiyor. Cezaların da caydırıcılığını artırması.

Yazıyı Mahatma Gandhi'nin sözleriyle tamamlayayım: "Bir milletin büyüklüğü ve ahlaki gelişimi, hayvanlara olan davranış biçimi ile değerlendirilir."

Morgan Stanley'in verilerine göre dünya genelinde global pet sektörü 258 milyar dolarlık bir hacme sahip. Türkiye'de ise bu rakam 1.5-2 milyar dolar civarında.

DÜNYAYA AÇILMANIN KOLAY VE HIZLI YOLU: E-İHRACAT

Türkiye'den 116 markanın 140 ülkede 5.968 mağazası var. Bu markaların yurt dışı satış noktalarının sayısı ise 12 binin üzerinde. Artık Türk markalarının dünyaya açılması için daha kolay, daha hızlı ve daha düşük maliyetli bir yol var: E-ihracat.

NECLA DALAN





Türk markaları için 1990'ların sonu, 2000'li yılların başı dünyaya açılmanın başladığı dönemlerdi. Devlet de ihracata ve globalleşmeye odaklanan firmaları teşvik etti. Turquality Türk şirketlerinin global oyuncu olabilmeleri ve dünyada olumlu bir Türk imajını yerleştirmeleri amacıyla hayata geçirilen devlet destekli markalaşma programı oldu.

Turquality başlarda moda, hazır giyim ve beyaz eşya gibi alanlarda Türkiye'nin önde gelen firmalarının katıldığı bir programdı. Mavi, Bossa, Colins, İpekyol, Koton, Sarar, Taç, DeFacto, D'S Damat, Kiğılı, Derimod, Desa, Penti, Avva, Mudo, Yargıcı, Çalık Denim programdan yararlanan markalar arasındaydı. Zaman içinde Turquality programıyla desteklenen sektörler ve şirket profilleri değişti. Üniversitelerden lojistik şirketlerine, kebab evinden yapım şirketlerine, teknoloji şirketlerinden hastanelere her sektörden şirket Turquality kapsamına girdi.

TÜRK MARKALARININ 140 ÜLKEDE 18.160 SATIŞ NOKTASI VAR

Turquality programının yurtdışında mağaza açma ve pazarlama açısından markalara büyük katkısı oldu. Markalar dışa açılmaya büyük önem verdi. Dünyanın dört bir yanında mağazalar açmaya başladılar. Bugün ne noktadayız derse- niz... Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) verilerine göre, Türkiye'den 116 markanın 140 ülkede 5.968 mağazası var. Yine bu markaların yurt dışı satış noktalarının sayısı ise 12.192.

Yani Türk markalarının yurt dışında toplam 18.160 satış noktası bulunuyor.

Sadece Avrupa veya Körfez ülkelerinde değil Moğolistan'da da Şili'de de Türk markalarını görmek mümkün... Birçok marka Avrupa'nın en prestijli alışveriş merkezlerinde, en gözde caddelerde müşterileriyle buluşuyor.



DÜŞÜK MALİYETLERLE GLOBAL PAZARLARA AÇILMAK MÜMKÜN

Ancak özellikle pandemi sonrası dünyada hızlanan dijitalleşme markaların yurt dışında büyüme ve ihracat stratejilerini gözden geçirmelerine neden oldu. Çünkü daha fazla esneklik ve erişilebilirlik sunan e-ihracat yükselişteydi.

Artık yurt dışında mağaza açmak için yüz binlerce dolar veya euro harcamak yerine çevrimiçi siteler ve pazaryerleri üzerinden düşük maliyetlerle global pazarlara açılmak mümkündür. Üstelik lojistik, ödeme altyapısı ve marka bilinirliği gibi süreçlerde de önemli faydalar sağlanıyordu.

DAHA GENİŞ KİTLELERE ULAŞMA İMKANI VAR

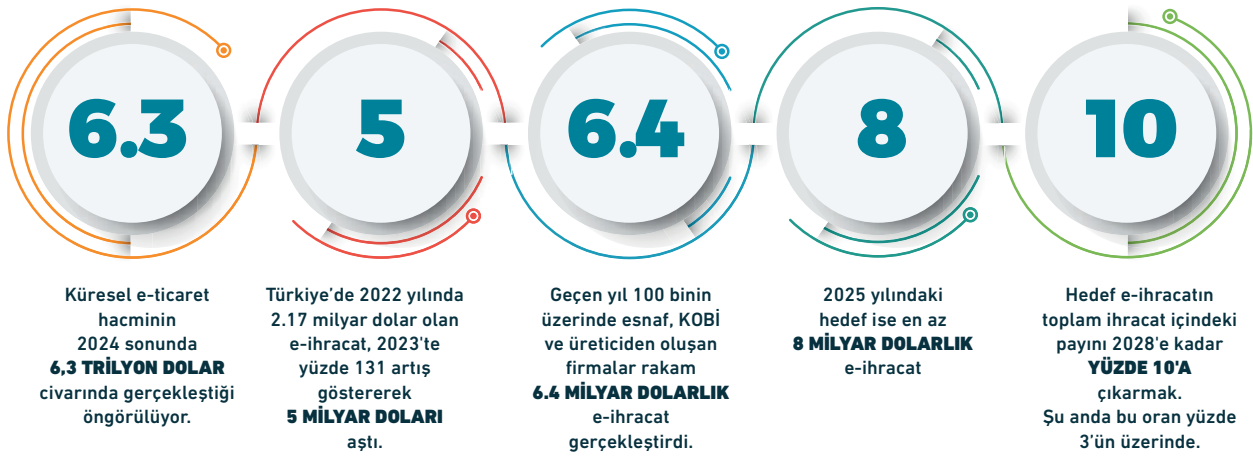
Bugün artık tüm dünyada e-ihracat şirketler için önemli bir fırsat haline geldi. E-ihracat; şirketlerin ürün ve hizmetlerini geleneksel ihracat yöntemlerine kıyasla internet siteleri, pazaryerleri ve sosyal medya platformları aracılığıyla uluslararası pazarlara daha düşük maliyetlerle satmalarını, daha geniş kitlelere ulaşmalarını sağlıyor.

Özellikle KOBİ'ler ve yerli üreticiler için e-ihracat çok ciddi büyüme ve rekabet avantajı sağlıyor. Markalarını uluslararası alanda görünür kılabiliyorlar, faaliyet gösterdikleri ülkeleri çeşitlendirabiliyorlar.

Sadece Avrupa veya yakın coğrafyada değil Moğolistan'da da Şili'de de Türk markalarının mağazaları var. Birçok marka Avrupa'nın en prestijli alışveriş merkezlerinde, en gözde caddelerde müşterileriyle buluşuyor.



Ticaret Bakanlığı'nın, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin ve pazaryerlerinin ortak hedefi tüm ekosistemiyle birlikte Türkiye'yi e-ihracat alanında bölgesel bir güç haline getirmek.



2025'TE 8 MİLYAR DOLARI BULMASI BEKLENİYOR

Peki Türkiye'de rakamlarla baktığımızda e-ihracatta ne durumdayız? Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, geçen yıl eylül ayında açıkladığı verilere göre Türkiye'de 2022'de yaklaşık 2.17 milyar dolar olan e-ihracat 2023'te yüzde 131 artış göstererek 5 milyar doları aştı.

2024 sonunda bu rakam 6 milyar doları geçerken bu yılki hedef 8 milyar dolarlık e-ihracata ulaşmak. Bir diğer hedef ise e-ihracatın toplam ihracat içindeki payını 2028 yılında yüzde 10'a çıkarmak.

TÜM ÜLKELER TEŞVİK AMAÇLI DÜZENLEMELER GETİRİYOR

Rekabetin dijital kanallara taşınmasıyla neredeyse bütün devletler konuyla ilgili teşvik amaçlı yasal düzenlemeler getiriyor. Özellikle veri koruma, gümrük vergileri ve çevrimiçi ödeme hizmetleri gibi e-ihracat süreçlerinin tartışılmalı

konularında yapılan düzenlemeler, e-ihracatın daha şeffaf ve verimli bir şekilde yapılmasına imkan tanıyor.

Türkiye'de de bu konuda önemli adımlar atıldı. 5986 sayılı e-ihracat destekleri kararı ile şirketlerin yurt dışı pazaryerlerinde tanıtım ve sipariş karşılama hizmetlerine yönelik önemli destekler hayata geçirildi. E-Kolay İhracat Platformu kuruldu.

DEVLET DESTEKLERİ DE DEVAM EDİYOR

Türk şirketlerinin e-ihracat hacimlerini artırmaları için Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda Türkiye İhracatçılar Merkezi (TİM) e-ihracat sekreteryası tarafından destek kılavuzları hazırlandı.

ABD ve Suudi Arabistan'ın da eklenmesi ile birlikte hedef ülke olarak belirlenen 20'den fazla ülkedeki pazaryerlerinde ve bu ülkelerde faaliyet gösteren Türk pazaryerlerinde yapılan satışlarda dijital pazaryeri tanıtım, sipariş karşıla-

ma ve pazaryeri komisyon maliyetlerine yüzde 70'e varan oranlarda destekler devam ediyor.

AMAÇ TÜRKİYE'Yİ BÖLGESEL GÜÇ HALİNE GETİRMEK

Trendyol, e-ihracatta önemli bir mesafe kat etti. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin düzenlediği "İhracatın Şampiyonları Ödül Töreni"nde iki yıldır e-ihracat şampiyonu oluyor. Modanisa da ihracat şampiyonluğunda ödüllü pazaryerlerinden... Hepsiburada ise Türk markalarını dünyaya taşımak için Ticaret Bakanlığı'ndan e-ihracat konsorsiyumu statüsü aldı. Türkiye'de hizmet veren yerel işletmelerin ürünleri artık Hepsiburada aracılığıyla yurt dışındaki pazaryerlerinde daha etkin biçimde yer alacak.

Ticaret Bakanlığı'nın, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin ve pazaryerlerinin ortak hedefi ise tüm ekosistemiyle birlikte Türkiye'yi e-ihracat alanında bölgesel bir güç haline getirmek...



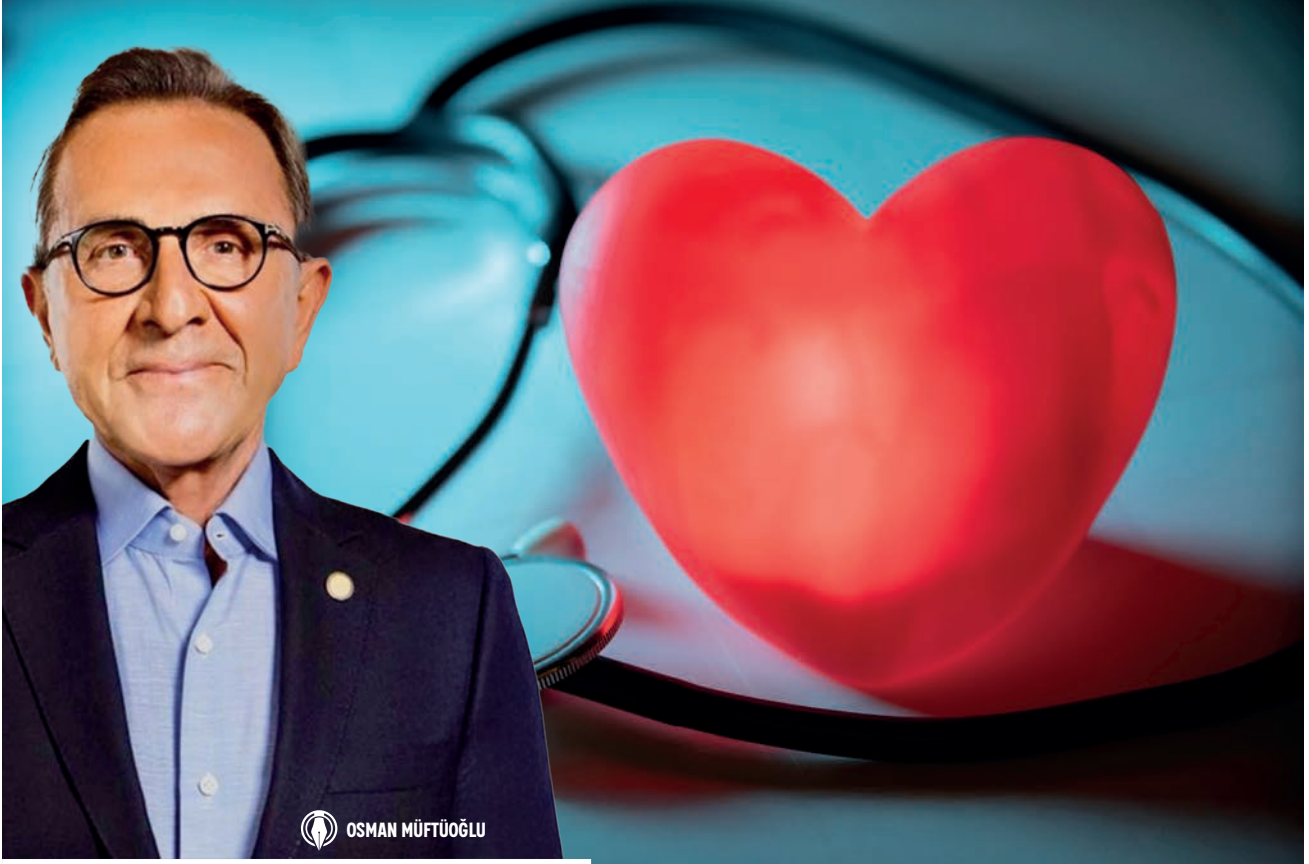
BMD BAŞKANI SİNAN ÖNCEL: YÜKSEK MAĞAZA VE PERSONEL GİDERLERİNE KATLANMA ZORUNLULUĞU ORTADAN KALKTI

BMD Başkanı Sinan Öncel, artık e-ihracat sayesinde yurt dışında mağaza açmanın zorunluluk olmaktan çıktığını anlatıyor. "10-15 yıl önce bir ülkeye girebilmek için mağaza açmak gerekiyordu ama artık buna gerek yok" diyen Öncel şöyle devam ediyor:

"Çin'e bakın, bir pazar yeri ülkenin en ücra köşelerinden adı sanı duyulmamış markaların ürünlerini dünyaya gönderiyor. Bizim markalarımız için de artık yüksek maliyetlerle yurtdışında mağaza açma zorunluluğu e-ihracat sayesinde ortadan kalktı. Çünkü artık pazar yerlerinde mağazanızı açabilir, ürününüzü dünyaya satabilirsiniz. Yüksek mağaza ve personel gideri gibi bedellere katlanmak zorunda değilsiniz. Mağaza deyip geçmeyin çok büyük külfet... Mevcut şartlarda mağaza açma maliyeti çok yüksek. 3 bin dolardan başlıyor metrekaresi... 100 metrekare bir mağazayı 5-6 milyon TL'den aşağı açamazsınız. Çıkamazsınız işin içinden yani. Artı tek bir mağaza işinizi kolaylaştırmaz, ülke çapında strateji yapmanız lazım.

Yakın coğrafyalarda işiniz biraz daha kolay ama uzak coğrafyalarda başta lojistik farklı parametreler devreye giriyor. Sonuç olarak e-ihracat sayesinde daha hızlı, daha kolay, daha güvenli ve daha az maliyetli bir yolla yurt dışına açılabilirsiniz. Türk pazar yerleri de özellikle Avrupa, Orta Doğu ve Körfez'de güçlendi. Bu da markalarımız için önemli bir fırsat. Diğer türlü gidin, tanıtın. Onu yapın, bunu yapın. Gerçekten kolay değil."





OSMAN HOCA SORUYOR: TAŞİKARDİ PATRONLARDA NEDEN DAHA SIK?

Pek çok insan son günlerde farklı kalp sorunları nedeniyle doktorlardan yardım istiyor. Ancak patronlar kalp sorunlarından, özellikle taşikardiyi daha yoğun yaşıyor. Peki neden?



Geçirdiğimiz stresli ve zor günler pek çok şey gibi sağlığımızı ve muhtemelen en çok da kalbimizi etkiledi.

Pek çok insan son günlerde farklı kalp sorunları nedeniyle doktorlardan yardım istiyor. Bu sorunların ilk sıralarında da daima "ARİTMİ" meselesi yani "KALP RİTMİNİN DÜZENİNİ KAYBETMESİ" geliyor. Peki, sorun ne? Ne oldu da kalbimizin düzeni böyle sık sık bozulmaya başladı? Tabii ki birinci sorun "STRES MESELESİ". Zira stres kalbimiz için en az "kolesterol, kan şekeri, trigliserid ve hipertansiyon" kadar önemli bir düşmandır.

İYİ HABER

ÇOĞU ARİTMİ TEHLİKELİ DEĞİL

İsterseniz gelin iyi bir haberle başlayalım: Araştırmalar aritmi sorunu yaşayanların çoğunda ciddi kalp sorunları yerine güncel yaşam tarzı hatalarının varlığını gösteriyor. Fazla kaçırılan "kahve, çay, kafein deposu kolalı içecekler, kafein zengini enerji ürünleri" aritmilerin sık görülen masum nedenleri. Sağlığa zararlı olduğunu bile bile "alkol ve sigaraya yüklenmek" de önemli birer aritmi hatası. Diğer taraftan "uykusuzluk" meselesinin de altını kalınca çizmemiz lazım. Sadece uykusuzluk değil, uyku kalitesinin düşmesi, horlamalar, uyku apneleri ve başka nedenlere bağlı uyku bölünmeleri de başlı başına birer aritmi tetikçisi olabiliyor.

Çok daha önemli ve sık görülen aritmi hazırlayıcılarının başında ise "stres, öfke, kızgınlık, gerginlik ve endişe gibi ruhsal sorunlar" geliyor. Prensip olarak da aritmi sorunu yaşayan herkesin öncelikle kendi kişisel yanlışlarını gözden geçirmesi gerekiyor.

Kalbimiz ritmini beden ve ruhumuzun ihtiyacına göre ayarlama ve bu işi bizden bağımsız/kendi kendine otomatikleşmiş bir düzen içerisinde yapma kapasitesine sahip.

BİR UYARI



HASTA KALBİN RİTMİ DE BOZULUYOR

Eğer kalp kaslarınızda herhangi bir sorun varsa, o kasları besleyen koroner arterlerde daralma, sertleşme, tıkanma gibi sorunlar söz konusuysa, kalbin elektrik dağıtım sisteminde (kalp iletim sistemi) bir arıza çıkmışsa, kalbin kapaklarında ya da dışını örten zarında iltihaplanma veya başka problemler devreye girmişse kalbinizin ritmi bu defa önceki saydıklarımızdan farklı bir şekilde ciddi ve tehlikeli ölçüde bozulabiliyor. Bu nedenle kalp ritmi sorunu yaşayanların "Kalbim sağlam mı?" sorusuna da mutlaka yanıt aramaları lazım.

ARİTMİ VARSA DİKKATLİ OLUN

Eğer günün birinde siz de çarpıntı sorunu yaşıyorsanız ve bu sorunun tekrarladığını görürseniz önce yaşam tarzınızı, daha doğrusu yaşam tarzı yanlışlarınızı gözden geçirin. Öncelikle ve özellikle alkolü, sigarayı, kafein zengini içecekleri kesin. Uyku sorunuz varsa düzeltin, stres probleminiz varsa çözmeye gayret edin. Eğer bütün bunlara rağmen sorun sürüyorsa süratle bir kardiyoloji uzmanından yardım isteyin.

KALP RİTMİ NASIL AYARLANIYOR?

Bilelim ki kalbimiz muazzam ve muntazam bir düzen içinde, gece gündüz işlerini hiç aksatmadan "7/24 görevli", tıkır tıkır çalışan mükemmel bir cihaz. Ve yine bilelim ki kalbimiz ritmini beden ve ruhumuzun ihtiyacına göre de ayarlama ve bu işi bizden bağımsız/kendi kendine otomatikleşmiş bir düzen içerisinde düzenleme kapasitesine sahip. Örneğin, biz yataarken ya da otururken kalp hızımız düşüyor. Yürüyünce, koşunca, biz istesek de istemesek de aniden hızlanıyor. Kalbimizin ruhsal durumumuza uyumu da mükemmeldir. Sakin ve mutluyseniz yavaşlıyor, kızıp öfkelendiğimizde, heyecanlanıp telaşlandığımızda güm güm atmaya, hızlanmaya başlıyor. Kısacası kalp ritmi muazzam bir düzenle yönetilen harika bir elektrofizyolojik organizasyon.

KALP DIŞI ARİTMİ SABOTAJCILARI

Aklınızda olsun, tiroid bezinin aşırı çalışması, tansiyon ve kan şekerindeki ani ve şiddetli dalgalanmalar, kullandığınız bazı ilaçlar da kalbinizin ritmini altüst edebiliyor. Yani bazen sorun kalpten değil, başka alanlardan da kaynaklanabiliyor.





BİR TABAK UMUT ARARKEN



The Red Balloon

**Red Balloon sadece bir restoran değil, 24 yaşında
Michelin yıldızına uzanan bir hayalin ete kemiğe bürünmüş hali...**



ELİF YILDIZ HARMANKAYA

Bazen bir restorana sadece aç olduğunuz için gitmezsiniz. Bazen bir tabağın ardındaki hikâyeyi merak ettiğiniz, o mutfağın sizi doyurmaktan fazlasını yapmasını beklediğiniz için gidersiniz. Red Balloon'a yolum tam da bu yüzden düştü. Çünkü bu sadece bir restoran değil; 24 yaşında Michelin yıldızına uzanan bir hayalin ete kemiğe bürünmüş haliydi. Umudun fakiri bir ülkede, genç bir şefin kararlılığı, yaratıcı enerjisi ve inadı; sadece gastronomi değil, yaşama dair de bir şeyler söylüyordu.



Yemek dediğin şey elbette bir reçete olabilir; ama lezzet asla sadece ölçülerden doğmaz. Lezzet, insandan doğar. Kimliğini, hikâyesini, zaaflarını, rüyalarını katmadıysan tabağın bir ruhu olmaz. İşte Red Balloon'un beni çeken yanı buydu: İçi insan dolu bir mutfak. İçinde heyecan olan, arayış olan, risk olan, yani hayatın ta kendisi olan bir yer.

İSTANBUL'UN ÜZERİNDE YÜKSELEN KIRMIZI BİR BALON

Genç yaşta Michelin yıldızına uzanan bir şefin ve onun hayaliyle büyüyen samimi bir gastronomi hikâyesi.

Asmalimescit'in kalbinde, genç bir şefin tutkusu ve bir çiftin hayaliyle doğan Red Balloon; samimiyeti, sadeliği

ve ustalığıyla yalnızca Michelin yıldızını değil, kalpleri de kazanıyor.

Henüz 24 yaşında Michelin yıldızını alan genç şef Ulaş Durmaz ile Pinar ve Ali Erdoğan çiftinin kurduğu Red Balloon, Asmalimescit'in kalbinde yalnızca iyi yemek değil; içtenlik ve samimiyetle örülmüş bir deneyim sunuyor. Şimdi yeni adresi RUZ Otel'de yoluna devam ediyor.

BİR AKŞAMÜSTÜ ASMALIMESCİT'TE

Şişhane metrosundan çıkıp Asmalimescit'in taş sokaklarında beş dakika yürüdüğünüzde, başka bir dünyaya adım atıyorsunuz. Red Balloon'un kapısında sizi Pinar ve Ali Erdoğan çifti karşılıyor. Yanlarında ise sessiz ama özgüveni yüksek genç bir şef: Ulaş Durmaz.

Restorandan içeri girdiğinizde sizi klasik fine dining kurallarından çok, misafiriğe gitmişsiniz hissi sarıyor. Masalar samimi, dekor sade ama karakterli.

AYVALIK'TAN İSTANBUL'A UZANAN BİR MUTFAK YOLCULUĞU

Ulaş Durmaz'ın hikâyesi küçük yaşlarda başlıyor. Ayvalık'ta restoran sahibi bir ailenin çocuğu olarak büyüyor. Mutfağa ilk kez 14 yaşında adım atıyor.

"Hiç çizgi film izlemedim, hep yemek programı izledim" diyor.

Üniversite eğitiminin ardından Şemsa Denizsel'le çalışmaya başlıyor. "Tekniği okulda öğrendim ama gerçekten yemek pişirmeyi Şemsa Hanım'dan" diye ekliyor.



ŞEF ULAŞ DURMAZ İLE PINAR VE ALİ ERDOĞAN ÇİFTİNİN KURDUĞU RED BALLOON, ASMALIMESCİT'İN KALBİNDE YALNIZCA İYİ YEMEK DEĞİL; İÇTENLİK VE SAMİMİYETLE ÖRÜLMÜŞ BİR DENEYİM SUNUYOR. ŞİMDİ YENİ ADRESİ RUZ OTEL'DE YOLUNA DEVAM EDİYOR.



Ve net bir tespit yapıyor: "Hiçbir gastronomi okulu yeterli değil çünkü alkol kullanılmıyor. Oysa bu, mutfakta çok temel bir şey."

İleride ise büyük bir hayali var: İstanbul ya da Ayvalık'ta kendi yemek okulunu kurmak. Çünkü onun için bilgi, tıpkı yemek gibi, paylaşıldıkça anlam kazanıyor.

MICHELIN YILDIZI, SEKİZ AYDA GELDİ

Ulaş Durmaz'ın mutfaka geçmesinden yalnızca sekiz ay sonra Red Balloon, Michelin yıldızıyla ödüllendiriliyor. Durmaz böylece, Türkiye'de bu prestijli ödülü alan en genç şef unvanını kazanıyor. Ancak bu başarı sadece yaşına değil; yemeğe ve emeğe duyduğu derin saygıya dayanıyor.

RUZ OTEL'DE ÜÇ KATLI BİR DENEYİM

Red Balloon artık RUZ Otel'in içinde yer alıyor ve üç farklı katta üç farklı deneyim sunuyor:

• THE RED BALLOON (GİRİŞ KATI):

Ulaş Durmaz'ın imza tadım menüsünü sunduğu, sessiz ve rafine bir restoran. Her detay özenle düşünülmüş.

• TRB ROOFTOP BAR (5. KAT):

Bar şefi Barış'la birlikte hazırlanan yaratıcı menüsü ve kokteylleriyle öne çıkan bir bar deneyimi.

• TRB ROOFTOP CASUAL RESTAURANT (6. KAT):

Galata Kulesi ve Boğaz manzarası eşliğinde, paylaşmaya uygun, stil sahibi ama rahat tabaklar sunuluyor.

YERELDEN GELEN GÜÇ: ŞARAP VE MALZEME

Mutfakta olduğu kadar şarap seçimlerinde de yerel üreticilere özel bir alan açılmış. Anadolu'nun bağlarından gelen şaraplar, genç Türk üreticilerin etiketleriyle sunuluyor. Bu yaklaşım, restoranın sürdürülebilirlik ve yerel kimliğe verdiği önemin güçlü bir göstergesi.

MICHELIN YILDIZLI AMA GÖSTERİŞTEN UZAK

Michelin yıldızı; malzeme kalitesi, lezzet dengesi, teknik, şefin karakteri ve tutarlılık olmak üzere beş temel kritere dayanır. Red Balloon bu kriterlerin tümünü abartıdan uzak, istikrarlı bir şekilde yerine getiriyor.

Ekip ruhuna verilen önem, menü kitapçığında tüm çalışanların isimlerinin alfabetik olarak yer almasıyla kendini gösteriyor.

YENİ NESLE İLHAM VEREN SESSİZ BİR BAŞARI

Red Balloon yalnızca bir restoran değil; genç şeflerin ve yeni fikirlerin filizlendiği bir alan. Ulaş Durmaz, 26 yaşında ikinci Michelin yıldızını hedefliyor.



**GAULT&MILLAU DA
BU GENÇ ŞEFİ
FARK ETMİŞ DURUMDA
2024**

"Yükselen Şef"
Ödülü

2025

"Yılın Genç Şefi"
unvanı

Bu başarılar sadece bireysel değil; Türkiye gastronomisi için de güçlü bir umut işareti. Red Balloon, gösterişten uzak ama içi dolu bir hikâyeye anlatıyor. Ve o hikâyede yalnızca bir restoran değil; gelecek var.



YAZ MENÜSÜNDE HAFİFLİK, TABAKLARDA FERAHLIK

Yaz menüsünde malzemenin doğallığı ve dokunuşun sadeliği ön planda. Altıncı katta tattığımız tabaklar, bir yaz kasabasında denizden dönüp sofraya oturmuşsunuz hissi veriyor.

- Asma yaprağı içinde hafif acılı dolma
- Soğuk, dengeli ve sade salatalar
- Lor tatlısı: baklava yufkası, dondurma ve çilek sosuyla
- Orkinos & mango: kontrastın uyumla buluştuğu özel bir tabak

Bu tabaklara övgü dolu isimler vermeye gerek yok. Bazı lezzetler, ne söylediğini zaten kendisi anlatır.



SAHNENİN ARKASINDA LÜKS: MONAKO

Formula 1'i izlemiyorsunuz, ona sahipsiniz.

KAAN İNCİLİ





Akdeniz'in ışığını yakalayan, dünyayı küçük bir kareye sığdıran bir yer düşünün... Monako, yüzölçümüyle sınırlı olabilir, ama yaşam biçimiyle sonsuz. Burası yalnızca bir prenslik değil; görünmeden gösterişli olmanın, zenginlikten ziyade ayrıcalığın yaşandığı bir sahne. Fakat bu kez, tribünlerden değil, sahne arkasından bakıyoruz. Kalabalıktan uzak, sadece ismen değil, hayat tarzıyla da "tanınanların" dünyasındayız. Hoş geldiniz: Monako'ya değil, Monako'nun özüne.

MONAKO'NUN TARİHİ KÖKENLERİ VE PRENSLİĞİN KORUNAN MİRASI

Monako'nun kökenleri, 13. yüzyıla kadar uzanır; bu küçük Akdeniz prensliği, 1297 yılında Grimaldi ailesi tarafından ele geçirildiğinden beri aynı hanedan tarafından yönetilmektedir. Grimaldiler, hem denizcilikte hem diplomatik ilişkilerde ustalaşarak, küçük topraklarını korumayı başardılar. 19. yüzyılda, Monte Carlo bölgesinde inşa edilen Casino de Monte-Carlo, sadece Monako'nun ekonomisini değil, tüm Akdeniz kıyısındaki aristokrat yaşam tarzını şekillendirdi.

Monako, Fransa ile olan ilişkilerinde benzersiz bir bağımsızlık statüsüne sahiptir. 1918 tarihli özel bir anlaşma uyarınca, Prenslik, dış politikada Fransa ile yakın işbirliği yaparken, iç yönetiminde tam özerkliğini korur. Bu anlaşma, Monako'nun küçük ama güçlü bir şehir-devleti olarak varlığını sürdürmesini mümkün kılar. Aynı zamanda, Monako'nun bağımsızlığını koruyabilmesi için, hükümdarın Fransız hükümetiyle sürekli uyum içinde olması gerekmektedir. Bu hassas denge, bugün Monako'nun hem Avrupa'nın finansal merkezlerinden biri olmasını sağlar hem de onun büyüsunü ve ayrıcalığını muhafaza eder.

MONAKO'DA YAŞAM: SADECE BİR ADRESTEN FAZLASI

Monako'da yaşam, bir statü göstergesinden çok, seçkin bir topluluğun kendi ritmini yarattığı özel bir kültürdür. Burada yaşayanlar, sadece servetleriyle değil, sosyal zarafetleri ve incelikle örülü gündelik yaşamlarıyla da ayrılırlar. Günlük rutinde, sabah kahveleri özel kulüplerin teraslarında, iş toplantıları zarif butiklerde ya da sanat

Monako, sadece zenginlerin değil aynı zamanda dünyanın dört bir yanından seçkin profesyonellerin, sanatçıların ve girişimcilerin de evidir.



galerilerinde yapılır. Öğleden sonraları ise yat kulüplerinde ya da özel beach club'larda geçer. Monako'da insanlar, sosyal ağlarını sanat sergilerinden, high-end moda etkinliklerinden ve filantropik davetlerden besler. Aile bağları güçlüdür; özel okullar, çocukların prestijli çevrelerde büyümesini sağlar. Ve tüm bu canlı sosyal hayatın arkasında, yüksek mahremiyet ve güvenlik prensipleri titizlikle koru-

nur. Böylece Monako, bir şehirden çok, dünyadan izole edilmiş seçkin bir yaşam alanı olarak varlığını sürdürür.

GRIMALDI HANEDANI: MONAKO'NUN KALBİNDE PRESTİJ VE GELENEK

Grimaldi ailesi, 700 yıldan fazla süredir Monako'yu yöneten, Avrupa'nın en eski soylu hanedanlarından biridir. Hanedanın günümüzdeki yüzü, Prens II. Albert ve eşi Prenses Charlene'nin modern ama köklü temsilidir. Prens II. Albert, sadece bir monark değil, aynı zamanda çevre koruma aktivisti ve olimpiyat sporcusu olarak da tanınıyor. Prenses Charlene ise eski olimpiy yüzücü olup, Monako'nun sosyal ve hayır işleri ala-

nındaki etkin rolüyle aileye çağdaş bir soluk getiriyor.

Ailenin iç yapısı, hem geleneksel törenlerle hem de modern yönetim anlayışıyla şekilleniyor. Prenslik, sadece bir hükümdarlık değil, aynı zamanda Monako halkının refahını gözetten bir aile sorumluluğu olarak kabul ediliyor. Grimaldiler'in evlat edinilen ve biyolojik çocukları, kamu önünde örnek bir birlik ve bağlılık sergiliyor. Özellikle Prens II. Albert'in ikiz çocukları, geleceğin Monako'su için yeni nesil umutları simgeliyor.

Bu aile, Monako'nun sadece siyasi değil, kültürel ve sosyal yaşamının da merkezinde yer alıyor; prestijini ve halkla bütünleşmenin nadir görülen bir sentezini sunuyor.





GELİŞİNİZ BİLE SAHNENİN PARÇASI

Lüks burada havalimanında değil, gökyüzünde başlıyor. Nice Côte d'Azur Havalimanı'na indikten sonra, Hermès deri döşemeli özel bir helikopter sizi alıyor. Sadece yedi dakikalık bir uçuşla Monako'nun üstünde süzülürken, altınızda serpilen Riviera kıyıları ve size ayrılmış bir iniş pisti: Heliport de Monaco.

Konaklama için tercihiniz, pistin tam yanında yer alan Hotel de Paris – Diamond Suite Garnier olabilir. 328 m²'lik özel terasa açılan bu süit, F1 pistine kuşbakışı bakıyor. 24 saat kişisel şef, sanat danışmanı ve butler hizmeti ile destekleniyor. Alternatif olarak, Karl Lagerfeld'in bir zamanlar yaşadığı Villa La Vigie, özel malikâne havasıyla konuklarına hem mahremiyet hem ihtişam sunuyor.

Fransız Hükümeti ile sağlanan hassas denge, bugün Monako'nun hem Avrupa'nın finansal merkezlerinden biri olmasını sağlar hem de onun büyümesini ve ayrıcalığını muhafaza eder.

FORMULA 1: BİR YARIŞTAN FAZLASI

Mayıs ayında Monako demek, Formula 1 demektir. Ancak bu yazıdaki yarış, televizyonlarda görülen değil. Lürssen yapımı 70 metrelik bir megayatin güvertesinde, şampanyayla yarış çizgisini selamlayan bir versiyonundan bahsediyoruz.

Superyacht Grand Prix Package ile tekne yalnızca sizin için rezerve ediliyor. Michelin yıldızlı özel şef, DJ seti ve saat başı gelen tender servislerle Grand Prix artık bir etkinlik değil, sahip olduğunuz bir gösteri haline geliyor.

Daha fazlası da var: Yarıştan bir gün önce, yalnızca iki kişi için organize edilen özel bir deneyim. Pist, halka kapatılıyor. Siz ise bir Ferrari 250 GTO veya Jaguar E-Type ile Monte Carlo virajlarını dönüyorsunuz. Kaskınızı taktığınızda hissedeceğiniz şey hız değil; tarihle bütünleşmiş bir lüks.



SADECE SİZE AÇILAN BİR MÜZE: COUSTEAU'NUN MİRASI

Günün sonunda, okyanusun kalbine iniyorsunuz. Prens II. Albert'in bilim tutkusunun hayat bulduğu Musée Océanographique, normalde ziyaretçilere açıktır. Ama bu gece, yalnızca size ait.

After Hours Experience ile müze, ışıklar kapatıldığında yeniden açılıyor. Baş küratörün rehberliğinde, halka kapalı arşivlere, Cousteau'nun günlüklerine ve gizli deniz canlıları laboratuvarlarına erişim sağlıyorsunuz. Akşam yemeğiniz, cam duvarların ardında yüzen köpekbalıklarının eşliğinde, deniz temalı bir gastronomi şöleni. Menü, yalnızca bu gece için özel olarak yaratılıyor.



ZAMANDA BİR YOLCULUK: KLASİK OTOMOBİLLERLE PROVENCE KAÇAMAĞI

Ertesi sabah, Monaco Limanı'nda sizi karşılayan Aston Martin DB5 ya da Ferrari 275 GTB ile yolculuk başlıyor. Tamamı koleksiyon değeri taşıyan klasik otomobillerle Provence'ın kıvrımlı yollarında süzülürken, lavanta tarlaları ve üzüm bağları arasında geçmişe dokunuyorsunuz.

İlk durak: Château de Berne. Sadece davetlilere açık olan bu şatoda, özel bir Grand Cru Classé tadımı sizi bekliyor. Sommelier eşliğinde yıllanmış rezervler ve özel menüyle eşleşen şaraplar, şatonun mahzeninde size sunuluyor. Tadım, yalnızca damakta değil; hikâyelerde, tarihte ve zamanın süzgecinden geçmiş aroma notalarında yaşanıyor.

Dönüş yolunda Eze Village'a kısa bir kaçamak yapıyor. Fragonard parfümeri atölyesi sizin için kapatılmış. Burada size özel bir koku tasarlanıyor. Kokunuz, adınıza sertifikalanıyor ve sadece sizin kullanımınıza açık olacak şekilde şişeleniyor.

MONAKO'DA GÖRÜNMEYEN LÜKS

Akşam saatlerinde Monte Carlo'nun kalbinde yer alan Casino de Monte-Carlo'ya geçiyorsunuz. Ancak bu sefer, kırmızı halıdan değil, özel bir girişten içeri giriliyor. "Black Room" olarak bilinen, yalnızca davetle girilebilen bu alanda, Louis Moinet saat koleksiyonu sergileniyor. Özel jetle getirilen koleksiyonluk saatler sadece bu gece görülebiliyor.



Dilerseniz geceyi, Yacht Club de Monaco'da sona erdirebilirsiniz. Üyelik yalnızca Prens'in onayıyla veriliyor. Ancak sizin adınızla giriş yapılıyor. Kulüp, klasik teknelerin modern sanata dönüştüğü bir galeri gibi: kristal lüveli lobiler, camdan geçişli merdivenler ve Riviera'nın ışıklarını yansıtan özel barlar...

MONACO'DA GECE HAYATI: İŞİLTİNİN KALBİNDE BİR SERÜVEN

Monako geceleri, gündüzün zarafetini alır ve onu bambaşka bir boyuta taşır. Şehrin kalbinde yer alan ünlü gece kulüpleri ve zarif lounge'lar, dünya jet setinin buluşma noktasıdır. Jimmy'z Monte-Carlo, Sass Café ve Twiga Monte Carlo gibi mekanlar, sadece müzik ve dans değil; özel VIP bölümleri, dünyaca ünlü DJ performansları ve kişiselleştirilmiş hizmetlerle unutulmaz deneyimler sunar.

Işıklar altında süzülen süperyatların yansıması, kırmızı halılar, elbiselerin pırlattısı ve şampanya kadehlerinin tınısı, Monako'nun gece ritmini oluşturur. Geceyi

tamamlamak isteyenler için ise, Casino de Monte-Carlo'nun zarif atmosferinde birkaç tur rulet veya poker, akşamın doruk noktasıdır. Bu gece hayatı, sıradan eğlenceden uzak; erişimle, statüyle ve seçkinlik hissiyle şekillenir.

Monako'da gece sadece bir zaman dilimi değil, kendi içinde bir sanat formu; ışığın, müziğin ve lüksün ustaca harmonlandığı bir sahnedir.

MONAKO'DA YAŞAMIN ÖZÜ: SEÇKİNİN YOLU VE SORUMLULUĞU

Monako, sadece zenginlerin değil, aynı zamanda dünyanın dört bir yanından seçkin profesyonellerin, sanatçıların ve girişimcilerin de evidir. Burada yaşamak, yüksek gelir ve prestij yanı sıra, katı vergi düzenlemeleri, sıkı güvenlik önlemleri ve şeffaf finansal denetimler gibi özel sorumlulukları da beraberinde getirir. Monako vatandaşlığı kolay kazanılmaz; uzun yıllar yatırım, toplumsal katılım ve kültürel uyum gerektirir. Bunun karşılığında, sakinlerine vergi avantajları, üstün yaşam kalitesi ve Akdeniz'in eşsiz

ikliminde güvenli bir ortam sunulur.

Toplumsal dokuda, özel eğitim kurumları, sanat ve spor etkinlikleri, dernekler aracılığıyla sosyal bütünleşme sağlanırken, yaşam standardı oldukça yüksektir. Monako'da hayat, sadece ayrıcalıklı olmak değil; bu ayrıcalığı sürdürülebilir kılmak için disiplin, vizyon ve toplumsal bilinçle şekillenir. Bu yüzden Monako, dünya çapında "zenginlik" ile birlikte "sorumluluk" ve "seçkinlik" kavramlarının da buluştuğu nadir yerlerden biridir.

VE PERDE KAPANIRKEN

Monako'da olmakla, Monako'ya sahip olmak arasında büyük fark var. Bu yazı, zenginliğin ötesine geçip, görünmeyen lüksün izini sürenler için yazıldı. Erişimle sınırlı olan her deneyim, aslında bir tür sessiz güç göstergesi.

Çünkü gerçek lüks, artık yalnızca para ile değil, gizlilikle, bilgelikle ve zamana hükmetme hakkıyla ölçülüyor.

Ertelemeyeceğiniz tek hayaliniz, sizi farklı ufuklara götürecek yeni seyahatler olsun. Sevgiyle kalın.

DÜNYANIN ZİRVESİNDE PERU VE JAPON LEZZETLERİ VAR: MAIDO



Haziran ayı dünya gastronomisi için özel bir aydı. Çünkü "The World's 50 Best" yani "Dünyanın En İyi 50 Restoranı" listesi açıklandı. Lima'daki Maida restoran bu yıl listenin zirvesinde yer aldı. 2009 yılında Maida'yu kuran ve herkesin Micha olarak bildiği Mitsuharu Tsumura'nun ödül törenindeki sevinci görülmeye değerdi...

Japonca'da "Hoş geldiniz" anlamına gelen Maida'nun daha doğrusu Mitsuharu "Micha" Tsumura'nun zorlu ama mutlu sonla biten yolculuğunu araştırdık.

MUTFAĞA DAHA 10 YAŞINDAYKEN GİRDİ

Maida'dan önce biraz Mitsuharu "Micha" Tsumura'dan bahsedelim... Bugünün dünyaca ünlü şefinin mutfak sevdası çocuk yaşlardan başlıyor. Daha 10 yaşındayken mutfığa girdi. Ailesin-



NECLA DALAN

2025 yılının dünyanın en iyi 50 restoranı listesinin zirvesinde Lima'daki Maida yer aldı. 2009'da Mitsuharu "Micha" Tsumura'nun kurduğu ve adı Japonca'da "Hoş geldiniz" anlamına gelen Maida zirveye öyle kolay çıkmadı. Peru lezzetlerini Japon mutfağıyla harmanlayan Maida, ilk dört yıl zarar etti, maaş ödeyemedi.

Ama vazgeçmeyen "Micha", küresel bir marka yaratmayı başardı.

den kimsenin profesyonel bir deneyimi yoktu ama 15 yaşına geldiğinde hem ailesine hem arkadaşlarına yemek hazırlayacak kadar mutfağın sırlarını öğrenmişti.

Lima doğumlu olan Mitsuharu "Micha" Tsumura, eğitimini de mutfak üzerine yaptı. Amerika'da Johnson & Wales Üniversitesi'nde Mutfak Sanatları, Yiyecek ve İçecek Yönetimi bölümünden mezun oldu.

BABASINI DİNLEDİ, JAPONYA'YA GİDİP KÖKLERİNİ İNCELEDİ

Eğitim hayatını sürdürürken Rhode Island'daki çeşitli otel ve restoranlarda staj yaptı. Ayrıca El Comercio gazetesini ile birlikte "Peru Mutfağının Büyük Ansiklopedisi"ni geliştirmek için çalıştı.

Osaka'da doğan babası, Doğu yemekleri pişirmek istiyorsa bunu yerinde öğrenmesini öğütledi. O da babasını



Lima'da doğan Mitsuharu Tsumura, Amerika'da Johnson & Wales Üniversitesi'nde Mutfak Sanatları ve Yiyecek ve İçecek Yönetimi bölümünden mezun oldu.



dinledi ve mezun olduktan sonra Japon-ya'ya gidip köklerini inceledi.

Suşi ve Izakaya tarzı mutfak konusunda uzmanlaşan önemli restoranlarda çalıştı.

Peru'ya döndükten sonra Lima'daki Sheraton Oteli'nde beş yıl çalıştı. Japon ve Peru mutfağına olan tutkusu, onu Peru ruhuna sahip bir Japon restoranı olan Maido'yu kurmaya yönlendirdi.

DÖRT YIL ÇOK ZORLU GEÇTİ, MAAŞ BİLE ÖDEYEMEDİ

2009 yılında Lima'da restoranını açtı. Ama işler o kadar da iyi gitmedi. Dört yıl boyunca restoran iş yapamadı, mali zorluklar yaşandı, çalışanlar maaş alamadı. Ama vazgeçmedi.

Onun için dönüm noktası hem ülke hem dünyada Peru mutfağıнын önemli destekçisi olarak kabul edilen şef Gastón Arcurio tarafından Mistura Gastronomi Fuarı'na davet edilmesi oldu. Orada dağlardan ormanlara doğayı gezdi, her bölgeden malzeme topladı, kendini geliştirdi. Ve tüm bu çabaları hem onu hem restoranını en iyilerin zirvesine yerleştirdi...

TÜRKİYE'YE GELİP KONFERANSLARA KATILIYOR

Tsumura, Türk gastronomi dünyasına da uzak bir isim değil... 2022 ve 2024 yıllarında İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Gastromasa Gastronomi Konferansı'nın önemli konuşmacılarından biri oldu...



EKİPTE MÜŞTERİLERİN ZEVKLERİ HAKKINDA BİLGİ TOPLAYAN BİRİ BİLE VAR

Maido'ya gelince... Restoran Peru lezzetlerini Japon mutfağıyla birleştiriyor. Japon ve Peru mutfaklarının uyum içinde birleştiği Nikkei mutfağıнын en önemli temsilcilerinden biri olan restoranda ramen de var ördek de... İsterseniz yerel bira içebilirsiniz isterseniz sake... "Ben şarap severim" diyorsanız Fransa, İtalya, Arjantin, Şili ve Peru şaraplarının olduğu bir şarap menüsü var.

Restoranda her misafire neredeyse iki kişi bakıyor. Özel bir ekip tabak ve bardak seçiminden misafirlerin zevklerinin neler olduğuna dair bilgi toplamasına kadar birçok konuda titizlikle çalışıyor.

"BENCE ÖLÜMSÜZLÜK GELECEK NESİLLERE NE BIRAKTIĞINIZLA İLGİLİ"

Maido, 2013 yılında The World's 50 Best listesine Latin Amerika'nın en iyilerinden biri olarak girdi. Hemen ardından küresel listeye dahil oldu. Mitsuharu "Micha" Tsumura, 2018 yılında, dünyanın en iyi 100 şefi ödüllendiren prestijli The Best Chef Awards Listesi'ne dahil edildi. 2014 yılında ilk kitabı "Nikkei is Peru"yu yayınladı ve 2018 yılında Netflix platformu için "Perú: Tesoro escondido" (Peru'nun Gizli Hazinesi) adlı belgeseli çekti. Tsumura, bir röportajında mottosunu ise şöyle özetliyor: "Maido'yu açtığımda hayallerimden biri kalıcı bir şey yaratmaktı. Bence ölümsüzlük bir bakıma burada ne bıraktığınızla, gelecek nesillere ne bıraktığınızla ilgilidir ve gerçekten de dünya çapında Nikkei topluluğunun gelecek nesline bir şeyler bırakmak istiyorum."



İSTANBUL / ETKİNLİK

GARAGE SALE FESTIVAL

Yer: SWISSOTEL THE BOSPHORUS, İSTANBUL

Tarih: 23 Ağustos Cumartesi

Moda, müzik ve sürdürülebilirliğin bulunduğu Garage Sale Festival, 23 Ağustos'ta Swissotel Istanbul the Bosphorus Chalet Garden'da. Sevdiğiniz ünlü markalar ve tasarımcıların ürünlerine festivale özel indirimlerle ulaşabilir. Gün boyu sürecektir sürdürülebilir workshoplar ve geniş müzik yelpazesine yayılan canlı performanslar ile bir festival deneyimi.

ÇEŞME / KONSER

MUSTAFA SANDAL

Yer: OM PAPARAZZİ / Çeşme

Tarih: 2 Ağustos Cumartesi

JAN BLOMQVIST

Yer: YUZU BEACH AYAYORGI / Çeşme

Tarih: 16 Ağustos Cumartesi



IBIZA / PARTİ

Yer: HARD ROCK HOTEL - IBIZA

Tarih: İkonik Children of the 80's partisinde bir zaman makinesine adım atın! Bu sevilen etkinlik, efsanevi 80'ler sanatçıları ve gruplarının canlı performanslarıyla coşkulu bir kutlama.



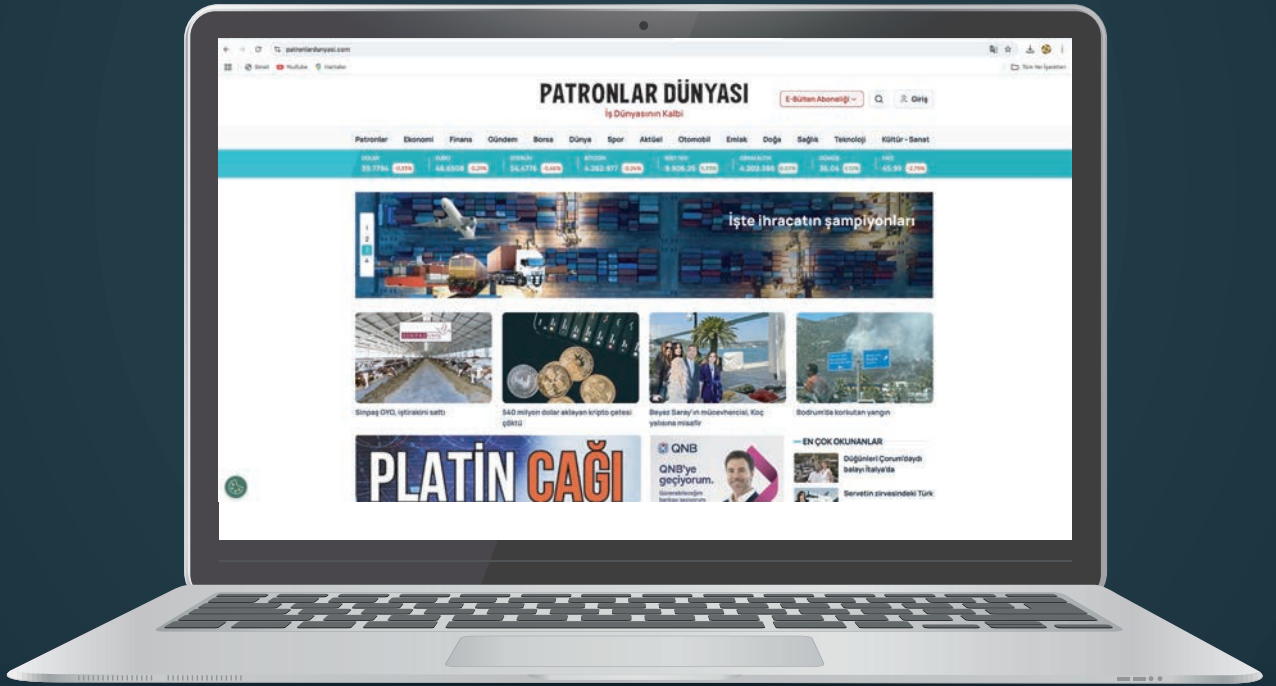
MYKANOS/ DJ PERFORMANS

Yer: CAVO PARADISO

Tarih: Fransız DJ HUGEL'in müzikleri ile dans dolu bir gece Mykonos'un ünlü Cavo Paradiso Club'ında.



PATRONLAR DÜNYASI



PATRONLAR DÜNYASI

İş Dünyasının Kalbi