

GARANTİ BBVA PARTNERS TECH PROGRAMI BAŞLIYOR

KOBİ

Garanti BBVA

# GİRİŞİM

EKONOMİST DERGİSİ'NİN PARASIZ EKİDİR.

OCAK 2024

## YENİ HEDEF PAZARLAR

2024'TE  
ÖNE ÇIKACAK  
ALANLAR



HANGİ  
ÜLKELERDE  
FIRSAT VAR?



E-TİCARET  
İÇİN ÖNERİLER

'ARTIZAN PEYNİR' ÜRETİMİNDE BÜYÜYECEK

STRATEJİK HAMMADDE GRAFİTLE DÜNYAYA AÇILDI

"TARIM VE SAĞLIK GİRİŞİMLERİNE DESTEĞİMİZ SÜRECEK"

# Türkiye'nin kadın girişimcileriyle geleceğe iyi bakıyoruz.

Eğitimden finansmana, birçok konuda sağladığımız destekle ekonomiye güç katan, yarınlara ışık olan kadın girişimcilerin yanlarında olmaktan gurur duyuyoruz.

[garantibbvakadingirisimci.com](http://garantibbvakadingirisimci.com)



**KADIN  
GİRİŞİMCİ**





# Her şeye rağmen ihracata yüklenmek zorundayız

2024 yılının ilk sayısı ile karşınızdayız. Zorlu bir yılı geride bırakırken, yine zorlu geçecek bir yıla da giriş yapmış olduk.

6 Şubat 2023 tarihinde yaşadığımız deprem felaketi nedeniyle yaşadığımız kayıplar, tüm yıl boyunca içimizi sızlattı ve sızlatmaya devam ediyor. Yurt içinde bir yandan depremin yaralarını sarmaya çalışırken, diğer yandan yüksek enflasyonun hem hanelerde hem de şirketlerde yarattığı sıkıntılar ile uğraştık.

İçerideki sorunlara bir de Türkiye'nin yakın coğrafyasındaki çatışma ve gerilimler eklendi. Rusya-Ukrayna savaşının dünya ticaretinde yarattığı dalgalanmalar ile boğuşurken, İsrail-Hamas savaşı ile bölgemizde yeni bir gerilim hattı oluştu.

Öte yandan ABD ve Çin arasında, tabiri caiz ise bir 'soğuk savaş'a dönen rekabet ve Avrupa ülkelerinde popülist liderlerin yükselişi ile yara alan demokratik siyaset zemini, yakın geleceğe dair endişeleri artırıyor. Bunların üzerine bir de iklim krizini eklersek, gelecek nesillerin hayatlarını doğrudan etkileyecek pek çok sorun ile şu an yüz yüze olduğumuzu söylemek yanlış olmayacak.

Ancak tüm bu olumsuz gelişmelere rağmen, Çetin Altan'ın tabiri ile 'enseyi kartmamalıyız'...

Bu dijital dönüşüm çağında, başta yapay zeka olmak üzere teknolojinin tüm nimetlerini kullanarak, çevreye saygılı, sürdürülebilirliği merkezine alan bir üretim bakışı ile gerek Türkiye'de gerekse dünyada daha yaşanabilir bir hayata ulaşmak mümkün.

Pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de ekonomik düzenin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lere bu konuda büyük iş düşüyor. Yeni dönemde KOBİ'ler hem dünyaya daha entegre, ihracat ve katma değer odaklı bir üretime geçmeli, hem de 'yeşil dönüşüm'ün gerekleri üzerine yoğunlaşmalı.

2024'te KOBİ'lerin gündemindeki en önemli konular, içeride artan maliyetler ile mücadele dışarıda ise yeni pazar arayışları olacak. Türkiye'nin en büyük ihracat pazarı olan Avrupa Birliği ekonomilerindeki durgunluk nedeni ile, başta Amerika kıtası olmak üzere yeni hedef pazarlar belirlemek ve hızla işe koyulmak gerekiyor.

Bu sayımızın kapak dosyasında, işte bu yeni hedef pazarlara ilişkin planları ve sektörlerin yol haritalarını ele aldık.

İyi okumalar.  
Sağlıkla kalın.

**KOBİ**   
**GİRİŞİM****Ekonomist** EKONOMİ, İŞ VE FİNANS HABER DERGİSİYAYINCI  
Doğan Burda Dergi  
Yayıcılık ve Pazarlama A.Ş.**GENEL MÜDÜR** Cem M. Başar  
**YAYIN DİREKTÖRÜ** Sedef Seçkin Büyük  
**GENEL YAYIN YÖNETMENİ** (Sorumlu) Talip Yılmaz  
**YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ** Gözde Yeniova Saylak  
**HABER MÜDÜRÜ** Aram Ekin Duran  
**GÖRSEL YÖNETMENİ** Özcan Çayçoşar**HABER MERKEZİ**Ayşegül Sakarya Pehlivan (Haber Editörü),  
Özlem Bay Yılmaz (Haber Editörü),  
Levent Gökmen Demirciler (Haber Editörü),  
Burcu Tuvaş (Haber Editörü),  
Sibel Atik (Haber Editörü), Ceren Oral Balaban  
**SAYFA UYGULAMA** M. Engin Bilgin  
**FOTOĞRAFLAR** Hüseyin S. Öngen, Gökhan Çelebi  
**PROJE MÜDÜRÜ** Selçuk Ergenç  
**KURUMSAL İLETİŞİM MÜDÜRÜ**  
Funda Demirci Ayan**ANKARA TEMSİLCİSİ** Erdal İpekeşen  
Tel: 0 312 577 31 56  
ekonomist@doganburda.com**YÖNETİM****SATIŞ VE DAĞITIM DİREKTÖRÜ** Egemen Erkorol  
**ÜRETİM PLANLAMA DİREKTÖRÜ**  
(TÜZEL KİŞİ TEMSİLCİSİ) Yakup Kurtulmuş  
**FINANS DİREKTÖRÜ** Didem Kurucu  
**DİJİTAL İÇERİK DİREKTÖRÜ** Eren Demir**REKLAM****REKLAM VE ETKİNLİK GRUP BAŞKANI**  
Ali Erman İleri  
**REKLAM GRUP BAŞKAN YARDIMCISI**  
Seda Erdoğan Dal, Neyran Cınar  
**REKLAM SATIŞ KOORDİNATÖRÜ**  
Burcu Acavut, Burcu Kevser Karaçam  
**REKLAM SATIŞ MÜDÜRÜ**  
Maya Yılmaz, Mürvet Yılmaz  
**TEKNİK MÜDÜR** Ayfer Kaygun Buka  
Tel: 0212 336 53 61-62**HEDEF SAYFALAR REKLAM KOORDİNATÖRÜ** Aysel Şener  
Tel: 0 212 336 53 75  
**REKLAM BÖLGELER SATIŞ MÜDÜRÜ**  
Hülya Erdoğan  
Tel: 0 212 336 53 72  
**REZERVASYON**  
Tel: 0 212 336 53 00 / 57 / 59**ANKARA REKLAM SATIŞ KOORDİNATÖRÜ**  
Sezinur Balıkcıoğlu  
**REKLAM ANKARA SATIŞ MÜDÜRÜ**  
Beliz Balıbey  
Tel: 0 312 577 31 56**ETKİNLİK ve MARKA YÖNETİMİ**  
**ETKİNLİK ve PROJE KOORDİNATÖRÜ** Nihal Ayan  
**MARKA YÖNETMENİ** Nil Özarpak**YÖNETİM YERİ**Kuştepe Mahallesi, Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12  
Trump Towers Kule 2, Kat 21 / 34387 Şişli-İstanbul  
Tel: 0 212 410 32 00 Faks: 0 212 410 35 81**BASKI**Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.  
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad.  
No:16 Ümraniye-İSTANBUL  
Tel: 444 44 03 Fax: (0216) 365 99 07-08  
www.bilnet.net.tr Sertifika No: 42716**DAĞITIM**

Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

**YAYIN TÜRÜ** Ulusal, süreli, iki haftalık**FİPP** üyesidir.

© Ekonomist Dergisi Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Ekonomist Dergisi'nin isim ve yayın hakkı Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

**DB OKUR HİZMETLERİ HATTI** 0 212 478 0 300  
okurhizmetleri@doganburda.com**DB ABONE HİZMETLERİ HATTI**Tel: (0 212) 478 0 300  
**ÇALIŞMA SAATLERİ**  
abone@doganburda.com / www.doganburda.com  
Hergün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.



Küresel ölçekte yaşanan belirsizlikler ve Türkiye ekonomisine yönelik beklentiler, iş dünyasının en önemli gündem maddeleri olarak öne çıkıyor. Bir yandan bölgesel savaşların yayılması ihtimalinin yarattığı endişe, diğer yandan yüksek enflasyon süreci sonrasında ortaya çıkan durgunluk, gerek ekonominin bel kemiği olan KOBİ'lerin gerekse dev holdinglerin stratejik planlarını şekillendiren en önemli iki unsur olacak. 2024 yılında şirketler içeride enflasyonla mücadele konusunda atılan adımları yakından takip ederken, yurtdışında ise ihracat pazarlarını korumaya ve pazar paylarını geliştirmeye odaklanacak.



Hakan Demirbulak, Ongun Emgin ve İtalyan şef Cosimo Rotolo ortaklığıyla kurulan Napoli Antica, "artizan peynir" üretimi gerçekleştireyor. Niş bir alanda faaliyet gösterdiklerini söyleyen Napoli Antica Genel Müdürü Birkan Saytas, "11 çeşit İtalyan peyniri üretiyoruz. Türkiye'deki İtalyan şeflerin yüzde 90'ı müşterimiz. Ayrıca genç kuşağın yoğun ilgi gösterdiği ürünlerimiz, perakende kanallarında da satışta" diyor.



Sekiz yıl önce Keyif Behesi markasını hayata geçiren girişimci Burcu Beştaş bugün, 5 mağazası ve online satış sitesiyile faaliyet gösteriyor. İstanbul dışında da mağazalar açmayı planlayan Beştaş, "2024'te kendi markamızın üretim sürecini başlatacağımız ve yurtdışı açılımı yapacağız" diyor.

## 05 GİRİŞİMCİLİK

Teknoloji girişimlerinin başvurularını bekliyor

## 06 KOBİ Gündemi

## 08 KAPAK KONUSU

KOBİ'ler için yeni hedef pazarlar

## 12 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

"Küresel liderlik hedefi koyduk"

## 14 PET GIDA TAKVİYESİ

Evcil hayvan ürünleri pazarında fırsat gördü

## 16 REKLAMCILIK

"Pazarlama ve reklamcılığı bir arada sunuyoruz"

## 18 GİRİŞİMCİLİK

"Tarım ve sağlıkta girişim desteğimiz sürecek"

## 20 GIDA

'Artizan peynir' üretiminde büyüyecek

## 22 FRANCHISE

"Kadınlar için yeni projeler üreteceğiz"

## 24 PERAKENDE

"Keyif Bebesi'ni İstanbul dışına da çıkaracağız"

## 26 MOBİL AKSESUAR

Üç yeni markayı Türkiye'ye getirecek

## 28 MOBİL UYGULAMA

"Yatırımda yumurtaları tek sepete koymayın"

## 30 LOJİSTİK

"Sektörde yeşil çözümü dünyaya açacağız"

## 32 E-TİCARET

"Her ay 20 milyon ziyaretçi bize danışıyor"

## 34 KOZMETİK

2024'te yurtdışında 100 mağaza açacak

## 35 BULUT TEKNOLOJİLERİ

Colud4Next şirketleri buluta taşıyor



Karbon dengeleme faaliyet alanlarında dijital hizmetler sunan Sustainable Kurucu Ortağı Mustafa Uysal, "Önümüzdeki 5 yıl içindeki iklim yönetimi ve muhasebe platformu teknolojimizle küresel ölçekte liderlik pozisyonuna ulaşmayı hedefliyoruz" diyor.



"Sadece reklam fikri artık işe yaramıyor" diyen Esra Lobut ile Burak Yedek'in kurduğu ForOne; reklam ve pazarlama koşullarındaki değişikliklere tek çatı altında hizmet vermeyi amaçlıyor. "Yeri geliyor dijital iletişim uzmanı yeri geliyor reklamcı oluyoruz. Pazarlama alanında ihtiyaç neyse fonksiyonel fayda odaklı modellerle çözüyoruz" diyen iki girişimcinin hedefi; reklam ile pazarlamayı tek çatı altında sundukları iş modeliyle yurtdışına açılmak.



## 36 Prof. Dr. Volkan Demir:

Şirketlerimiz risklerini nasıl yönetebilir?  
(Kriz yönetimine risk esaslı yaklaşım)

## 38 Doç. Dr. Işıl Keskin Şahan:

Şirketler İçin Çevik Liderlik Yaklaşımı

## 40 Cem Ener:

'Exit' Hedefleyen Girişimcilere Tavsiyeler

## 42 Vergi Takvimi

# Teknoloji girişimlerinin başvurularını bekliyor

Yatırım çekme ve büyüme potansiyeli olan girişimlerin desteklenmesini ve hızlandırılmasını amaçlayan Garanti BBVA, teknoloji tabanlı girişimlere destek vermek amacıyla Garanti BBVA Partners Tech Programını hayata geçiriyor.

Yatırım çekme ve büyüme potansiyeli olan girişimlerin desteklenmesini ve hızlandırılmasını amaçlayan Garanti BBVA, teknoloji tabanlı girişimlere destek vermek amacıyla Garanti BBVA Partners Tech Programını hayata geçiriyor. Data, siber güvenlik, ödeme sistemleri ve sürdürülebilirlik dikeylerinde faaliyet gösteren girişimciler 31 Ocak 2024'e kadar

<https://www.garantibbvapartners.com/> adresi üzerinden Garanti BBVA Partners Tech Programına başvurabilecek. Girişimler, yılda bir kere düzenlenecek değerlendirme komitesi sonuçlarına göre kabul edilecek. Kendilerinden, belirtilen dikeylerde asgari uygulanabilir ürün veya hizmet (MVP) aşamasını tamamlamış olmaları, en az 2 yıldır faaliyet

**SİBEL KAYA / GARANTİ BBVA GENEL MÜDÜR YARDIMCISI**

## "Girişim ekosistemine desteği sürdüreceğiz"

"Garanti BBVA olarak, çeşitliliği, inovasyonu ve sürdürülebilirliği kurum kültürümüzün en önemli parçaları yaptığımız için girişimcilik için önem veriyoruz. Gerek teknoloji alanındaki hızlı değişim, gerekse yaratıcı fikirlerin hızla yaygınlaşması tüketicilerin davranışlarında ve ihtiyaçlarında değişime sebep oluyor. Bu ihtiyaçları karşılamak için yeni öğrenimler geliştirip, hızlı değişime ayak uydurmak ve bunlara bağlı yeni iş yapış şekilleri geliştirmek de her kurumun zorunlu ihtiyacı haline geldi. Teknolojiye aralıksız yatırım yapan bir banka olarak teknolojiye gelişmeleri ve yenilikleri girişimlerine adapte etmiş girişimcileri desteklemeyi ve onlarla iş birliği yapmayı çok önemsiyoruz. Gelecekte kullanacağımız pek çok ürün ve hizmeti girişimcilerin geliştireceğine inanıyoruz. Sürdürülebilirliği stratejimizin en başına koyduğumuz için kapsayıcı büyüme olmazsa olmazımız. Sadece finansal konularda değil, girişimlerin büyümesi, sürdürülebilir işletmeler olması ve ekonomiye daha fazla yenilik ve katkı sağlamaları için kapsayıcı büyüme stratejimiz çerçevesinde çalışıyoruz. Bu nedenle girişimcilik ekosistemini büyütmek, girişimcilerin yeni dünya düzeninde ihtiyacı olan desteği sağlamak ve çoğalmalarını teşvik etmek amacıyla çalışmalarımızı genişlettik. 2015'ten beri birçok sektörden girişimin hızlandırılması sürecinde yol arkadaşlığı yapan Garanti BBVA Partners Girişim Hızlandırma Programı altında, hızla yaygınlaşan teknoloji tabanlı girişimlere destek vermek, Bankamızın sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimi paylaşmak amacıyla Garanti BBVA Partners Tech programını hayata geçirdik. 31 Ocak 2024'e tarihine kadar data, siber güvenlik, ödeme sistemleri ve sürdürülebilirlik dikeylerinde faaliyet gösteren girişimcilerin başvurularını bekliyoruz."



göstermeleri, yüksek pazar potansiyeline, ölçeklenebilir bir iş modeline ve güçlü bir gelir modeline sahip olmaları bekleniyor.

### Hangi destekler var?

Programa kabul edilen girişimler 6 ay boyunca Garanti BBVA Partners Tech Girişim Hızlandırma programı içerisinde yer alan; ofis alanı, ihtiyaca özel mentörlük, Garanti BBVA, Garanti BBVA Teknoloji ve iştirakleri ile iş birliği fırsatları, reklam/PR destekleri, iş ve ürün danışmanlığı, eğitim ve seminerler, ofis teknik altyapı destekleri ve avantajlı bankacılık ürün ve hizmetlerinden faydalanabilecek. Girişimcilik ekosistemine ve girişimlerin sürdürülebilir işletmeler olmasına hizmet etmek amacıyla 2015 yılında kurulan Garanti BBVA Partners, 60'a yakın girişimin hızlandırılması ve gelişimine katkı sağladı. Garanti BBVA Partners Girişim Hızlandırma programı, ekosisteme katkı sağlayacak etkinlik ve çalışmalarla sürdürülebilir ve kapsayıcı faaliyetlerine devam ediyor.



## Girişimciler için çıtayı 1,28 milyar TL'ye çıkardı

■ “Hayal et, Cesaret et, Yap” mottosuyla 12. kez yatırımcı ve girişimcileri 13-14 Aralık'ta Uniç İstanbul'da buluşturan Big Bang Startup Challenge, bu yıl TOP 50 girişimi ile yine fark yarattı. 8 farklı sektörel dikeyde sunumların gerçekleştirildiği etkinlikte Cumhuriyetin 100. yılına yaraşır bir şekilde yeni bir rekor kırdı. 2022 yılında 341 milyon TL'lik ödül, nakit ve yatırım duyurulurken bu yıl rakam 3,5 kat artarak 1,28 milyar TL'ye çıktı. İTÜ Çekirdek tarafından gerçekleştirilen Türkiye'nin en büyük girişimcilik etkinliği Big Bang Startup Challenge'ta ilk beşte yer almaya hak kazanan girişimler sırasıyla; Captanomy, RumiTech, Wyseye, Newky ve Powea oldu. İTÜ ARI Teknokent, girişimlere sunduğu desteklerin yanı sıra etkinlikte yatırımcı kimliğiyle de yer aldı. Big Bang sahnesinde sunum yapan 50 girişim arasından Newky'e 20 bin dolar, Soundbank'e 20 bin dolar ve Wyseye'a 25 bin dolar değerinde yatırım yaptı. Bunun yanı sıra İTÜ Çekirdek girişimlerinden Crowia, Kozalak, Optimimax, Porima, Teklifim Gelsin ve The Clico girişimlerinin yatırımları da ilk kez Big Bang 2023 sahnesinde duyuruldu. Etkinlikte ayrıca 2023 yılı içerisinde yatırım almış 83 İTÜ Çekirdek girişiminin yatırımları da kutlandı.

## Türkiye oyun sektörüne en çok yatırım yapan ülke

■ Teknoloji dünyasının en çok yatırım yapılan alanlarından biri olan oyun sektörü, globalde olduğu kadar ülkemizde de önemli yatırımlara sahne oluyor. Açıklanan son verilere göre; Türkiye, oyun ekosistemine yapılan yatırımlarda 333 milyon dolarla Avrupa'da birinci sırada; toplam girişimcilik ekosistemi yatırımlarında ise dördüncü sırada yer alıyor. Bu kapsamda eğlence sektörüne yeni bir soluk kazandıran Tureks Uluslararası Fuarçılık, oyun sektörünün Türkiye'deki en büyük ve en kapsamlı uluslararası buluşması için hazırlıklarını hızlandırdı. Her sene sektörde en yeni trendlerin belirlendiği Uluslararası Eğlence, Park, Spor ve Rekreasyon Alanları Endüstrisi Fuarı ATRAX-AQUAFUN, 11. sını Tureks Uluslararası Fuarçılık iş birliğinde 11-13 Ocak 2024 tarihlerinde İstanbul Fuar Merkezi'nde düzenleyecek. Bu yıl fuar, 3 holün 5 hole çıkarılmasıyla daha geniş bir alanda gerçekleştirilirken, konular da tematik olarak ayrılarak katılımcıların ilgi alanlarına göre daha özelleştirilmiş bir deneyim yaşayabilmelerine zemin hazırlayacak.



## Brandefense 2,75 milyon dolar yatırım aldı

■ Siber güvenlik alanında öncü çözümler üreten Brandefense, başarılı bir yatırım turuyla özellikle yurt dışı büyüme hedeflerine yönelik güçlü bir adım daha attı. Geçtiğimiz sene şubat ayında 600 bin dolar yatırım aldığını duyuran Brandefense bu ilk yatırımıyla birlikte Amerika'da da şirketleşerek dünyaya açılmıştı. Bugün Seri A Öncesi turda 2,75 milyon dolar yatırım aldı. Alınan yeni yatırım ile birlikte dünyanın birçok bölgesine hızlı açılım planlanıyor. Sabancı Ventures'in liderliğinde gerçekleşen yatırım turununun katılımcıları arasında Vestel Ventures ortaklığıyla yönetilen Tacirler Portföy Gelecek Etki Fonu, Teknoloji Yatırım A.Ş. (TTGV), Ak Portföy, TechOne VC ve Finberg yer aldı. Son yatırımın ardından Brandefense'in bugüne kadar aldığı yatırımın miktarı 3,4 milyon dolar seviyesine ulaştı. Brandefense, dijital ortamı sürekli tarayarak marka itibarının korunması için hassas bilgileri, ağları, web sitelerini ve sosyal medya hesaplarını koruma odaklı çözümler sunuyor. Dijital risk koruma servisleri (DRPS), harici saldırı yüzeyi yönetimi (EASM), tedarik zinciri güvenliği ve tehdit istihbaratı (TI) gibi çözümleriyle, kurum ve kuruluşlara yönelik potansiyel riskleri en aza indirmeyi hedefliyor.

## Tarım teknolojileri girişimi Agrovisio'ya yatırım yaptı

■ Türkiye otomotiv sektörünün ilk üretici kuruluşu ve tarım mekanizasyonundaki lider firması TürkTraktör, tarımda teknoloji entegrasyonunu hızlandırmak için bu alanda faaliyet gösteren start-up'ların büyümesine destek oluyor. TürkTraktör bu doğrultudaki ilk girişimini, çiftçilere dijital karar alma hizmeti sağlayan Agrovisio'ya yaptığı yatırımla gerçekleştirdi. TürkTraktör Geleceğe Hazırlar' amacı doğrultusunda 69 yıldır çalışmalarını sürdürdüklerini belirten TürkTraktör Şirket Lideri Aykut Özüner, Türkiye'de tarım başta olmak üzere teknolojik dönüşümde ihtiyaç duyulan yenilikçi uygulama ve fikirleri de her zaman desteklediklerini söyledi. Etkisi her geçen gün artan iklim değişimi ve pandemi süreciyle birlikte tüm dünyada tarımın daha da önem kazandığına değinen Özüner, "Tarım teknolojileri alanında çözümler sunmak için gayret gösteren start-up'lara destek oluyoruz. Bunun ilk adımı Agrovisio'ya yaptığımız 260 bin euroluk yatırımla attık. Stratejik ortaklık olarak da gördüğümüz bu girişimin, ilerleyen dönemde TürkTraktör'ün ürün gamını geliştirmede de önemli rol oynayacağına inanıyoruz" dedi.



## Yatırımcılar ile girişimciler buluştu

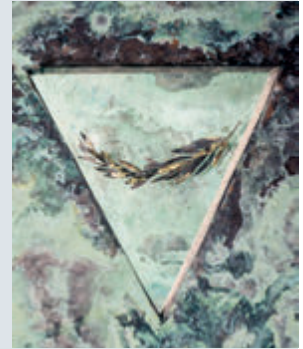
■ Girişimci İşadamları Vakfı (GİV) tarafından düzenlenen, “Yatırımcı Girişimci Buluşması”, Bahariye Mevlevihanesi’nde Vakıf Merkezi’nde gerçekleştirildi. GİV tarafından organize edilen ve 3-4 Kasım 2023’de Konya Selçuklu Kongre Merkezi’nde “Fikirden Girişime” temasıyla yapılan etkinlikte projelerini sergileyen girişimciler, İstanbul’da yatırımcılarla buluşturuldu. Yüksek değerlendirme alan ve ödüllü projelerin sahipleri, Yatırımcı Girişimci Buluşması’nda, yatırımcılara projelerini sundular. “Yatırımcı Girişimci Buluşması”nın açış konuşmasını yapan Girişimci İşadamları Vakfı (GİV) Genel Başkanı Mehmet Koç, hedeflerinin Türkiye’nin girişimci sayısını, proje sayısını ve bu alandaki niteliği artırmak olduğunu söyledi. Her projenin Türkiye’yi daha güçlü hale getireceğini belirten Mehmet Koç, “Her projenin büyük önemi var. Gerek ihracata konu olsun, gerek ithalatı ikame etsin, gerek üretim olsun, her projenin bizim için çok büyük değeri vardır” dedi. GİV’in çalışmaları hakkında bilgi veren Koç şöyle konuştu: “Girişimcilere şunu öneriyoruz, mutlaka önce şirket kurun. Ülkenin gücüne katkınız olsun. Bir girişimci tek başına birçok şeyi değiştirebiliyor. Bu çok kıymetli bir şeydir. Eğer şirket kurarsanız ömrünüz uzun olur. Sebat ederseniz bunu başarabilirsiniz. Biz her projenin başarılı olması için destek veriyoruz. Proje sahibinin de çok çalışması ve risk alabilmesi gerekir. Bizler GİV olarak girişimcilik ekosistemini geliştirmeye çalışıyoruz. Yatırımcıların girişimcilerle bir araya geleceği ortamı oluşturuyoruz.”



## Salt’ın yeni sergisi Üç İç Denizin Ülkesi ziyarete açıldı

■ Garanti BBVA’nın kurucusu ve daimî destekçisi olduğu Salt’ın yeni sergisi Üç İç Denizin Ülkesi ziyarete açıldı.

Üç İç Denizin Ülkesi, 40 yılı aşkın süredir kararlı biçimde arkeoloji, tarih ve doğa odağında üreten Handan Börüteçene’nin bugüne kadarki en kapsamlı sergisi. İsmi sanatçıya taşı toprağı, mavilikleri kadar kültür mirası ile mitleriyle ilham veren Anadolu ve Trakya’dan alan sergi, Börüteçene’nin 40 yılı aşkın sanat pratiğini keşfetmeye olanak sağlıyor. Üç İç Denizin Ülkesi sergisini Salt’ın Beyoğlu binasında ücretsiz ziyaret edilebilir. Sergiyle ilgili etkinliklerden haberdar olmak için [saltonline.org](http://saltonline.org) ve Salt’ın sosyal medya kanallarını takip edilebilir.



## “Cezeri Teknoloji Ödülleri” verildi

■ Teknopark İstanbul tarafından başarılı çalışmalarda bulunan firmaları motive etmek amacıyla her yıl düzenlenen teknoloji ödülleri, bu yıl Anadolu topraklarında doğup büyüyen, mucit ve mühendis Cezeri’ye ithafen “Cezeri Teknoloji Ödülleri” adıyla sahiplerini buldu. 5 ayrı kategoride dağıtılan Cezeri Teknoloji Ödülleri’nde Yönetim Kurulu Büyük Ödülü BMC Power’a, Jüri Özel Ödülü PAVO Tasarım’a, En İyi Ar-Ge Projesi Ödülü CET Kompozit’e, En Yenilikçi Kuluçka Firması Ödülü ALLOYA Teknoloji’ye ve En İyi Girişimci Ödülü de QUARK Optical’a verildi. Törende konuşan Teknopark İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Metin Yerebakan, 2017 yılına kadar Altın Küp adıyla verilen ödüllerin, 2021 yılından bu yana Teknoloji Ödülleri adı altında her yıl bir bilim insanına ithaf edilerek verildiğini söyledi.



# KOBİ'LER İÇİN YENİ HEDEF PAZARLAR





Cumhuriyet'in 100. yılını kutladığımız 2023 yılını geride bırakıp ikinci yüzyıla girerken, küresel ölçekte yaşanan belirsizlikler ve Türkiye ekonomisine yönelik beklentiler, iş dünyasının en önemli gündem maddeleri olarak öne çıkıyor. Bir yandan bölgesel savaşların yayılması ihtimalinin yarattığı endişe, diğer yandan yüksek enflasyon süreci sonrasında ortaya çıkan durgunluk, gerek ekonominin bel kemiği olan KOBİ'lerin gerekse dev holdinglerin stratejik planlarını şekillendiren en önemli iki unsur olacak. 2024 yılında şirketler içeride enflasyonla mücadele konusunda atılan adımları yakından takip ederken, yurtdışında ise ihracat pazarlarını korumaya ve pazar paylarını geliştirmeye odaklanacak. Bu dönemde e-ticaret altyapısını güçlendiren, yeni pazar arayışlarına hız veren KOBİ'ler, yakın gelecek açısından büyük avantaj kazanacak.

Küresel ekonomi pandemi sonrasında oluşan tedarik sorunları, bölgesel çatışmalar ve yüksek enflasyon süreci nedeni ile zor bir dönemden geçiyor. Son olarak dünya ticaretinin yaklaşık yüzde 10'unu sağlayan Süveyş Kanalı'ndan geçen gemilere yönelik saldırılar, pek çok ülkede başta gıda fiyatları olmak üzere tüketim ürünleri üzerinde olumsuz etki yaratmaya başladı.

### İHRACAT İÇİN ZORLU YIL

Türkiye 2023 yılını ihracatta bir önceki yıla binde 6'lık artışla kapattı. Ticaret Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) 3 Ocak'ta açıkladığı ihracat rakamları ve öncü dış ticaret verilerine göre, 2023'ün tamamında ihracat 255,8 milyar dolar, ithalat 361,8 milyar dolar ve dış ticaret açığı da 81,1 milyar dolar olarak gerçekleşti. Aralık ayında dış ticaret hacmi, yüzde 6,13 oranında azalarak 52 milyar 110 milyon dolar olurken, Ocak-Aralık döneminde yüzde 0,04 oranında azalarak 617 milyar 656 milyon doları buldu. Dış ticaretteki bu tablo, yüksek enflasyon, iş gücü maliyetleri ve döviz kurlarındaki yatay seyir nedeni ile 2024'te ihracatçı şirketlerin zorlu bir dönemden geçeceğini gösteriyor. 2024 yılında şirketler içeride enflasyonla mücadele konusunda atılan adımları yakından takip ederken, yurtdışında ise ihracat pazarlarını korumaya ve pazar paylarını geliştir-

meye odaklanacak. Bu dönemde e-ticaret altyapısını güçlendiren, yeni pazar arayışlarına hız veren KOBİ'ler, yakın gelecek açısından büyük avantaj kazanacak. Türkiye genelinde on binlerce KOBİ'yi temsil eden iş dünyası kuruluşları, bu dönemde yeni hedef pazarlarda boy göstermek için kolları sıvamış durumda.



AHMET ÖKSÜZ

Binlerce ihracatçı KOBİ'yi temsil eden İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (İTHİB) Başkanı Ahmet Öksüz, küresel ticaretin dar bir koridordan geçtiğini belirterek, "Şubat ayında yaşadığımız yüzyılın en büyük afetini diyebileceğimiz deprem felaketinden tekstil sektörümüz oldukça etkilendi. Tekstil sektörümüzün güzide

## YURT DIŞI YATIRIMLARDA HANGİ ALANLAR ÖNE ÇIKIYOR?

- Türk şirketlerinin en çok yatırım yaptığı ilk beş ülke Almanya, Romanya, Hollanda, Rusya ve ABD olarak sıralanıyor.
- 2002-2023 yılları arasında madencilik ve taş ocakçılığı sektörleri 16 milyar doları yatırımla yurt dışı yatırımlarda ilk sırada yer alıyor. Bunu 14 milyar dolar ile imalat sektörü ve 12 milyar dolar ile finans ve sigorta sektörü takip ediyor.
- Şirketlerin önümüzdeki 3 yılda yatırım için en çok ABD pazarını tercih edeceği öngörülüyor.
- Küresel ve bölgesel düzeyde etkili olan yeşil ve dijital eğilimlerin yanı sıra tedarik zincirlerindeki değişiklikler, politik belirsizlik ve jeopolitik çatışmalar gibi çeşitli etkenler, şirketlerin stratejilerini ve yurt dışına yatırım kararlarında belirleyici rol üstleniyor.
- Şirketler yurt dışı yatırımlarını yapmalarını sağlayan temel motivasyonları, pazara ulaşım (%17), döviz bazlı gelir elde etme (%12) ve müşteriye fiziki yakınlık (%11) olarak sıralıyor.

Kaynak: PwC Türkiye / Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2023

## NASIL MÜŞTERİ BULUNUR?

Yönetim danışmanı Çiğdem Güven, e-ihracat konusunda KOBİ'lerin adım adım yapması gerekenleri şöyle anlatıyor:

■ **Web Sitesi Açın:** İhracat yapmak isteyen şirketler ilk önce ürünlerini ve şirketi tanıtan, İngilizce, Fransızca, Almanca, Rusça, Arapça gibi, muhtemel dil seçenekleri olan bir web sitesi hazırlamalı. Site içeriğinde ürünlere dair detaylı anlatım, görseller, paketleme ve ambalaj seçenekleri, kalite belgeleri ve sektörel standartları içeren diğer sertifikaların bulunmalı.

■ **Sosyal Medya Kanalları Açın:** Facebook, Twitter, Instagram başta olmak üzere şirket ve ürünlerinize dair, düzenli ve güncel içerik paylaşmanız, internet üzerinde bulunabilirliğinizi artırır.

■ **Linkedin Hesabı:** LinkedIn bir sosyal medya mecrasıdır ancak temel olarak iş dünyasına hitap eder. LinkedIn üzerinden, potansiyel müşteriniz olabilecek şirketleri belirleyerek, satın alma yöneticileri, ithalat yöneticileri ile direkt iletişim kurabilirsiniz.

■ **B2B Sitelere Üye Olun:** AliBaba, Amazon, Global Sources, ECVV dünya genelinde en çok kullanılan B2B sitelerdir. Bu sitelerde kurumsal üyeliğinizin bulunması dönüş almanızı sağlayacaktır.

■ **e-pazarlama İçin Bütçe Ayırın:** Google Ads ve belli başlı e-pazarlama stratejilerini mutlaka kullanmalısınız. Google Ads, kullanıcıların Google aramalarını, aranan kelime ile şirketiniz ve ürünlerinizi ilişkilendirilerek; Google arama sayfasında arama sonuçlarının en üstünde şirketinizin, web sitenizin linkinin gözükmesini sağlar.

■ **Fuarlar, Dijital Fuarlar:** Sektörünüzdeki etkili fuarları belirleyin ve hedef pazarlarınıza hitap eden fuarlarda stand açın. Türk şirketlerin sektörel fuarlara katılımı ve fuar masrafları genel itibarı ile %50-%60'a varan oranlarda devlet tarafından desteklenmektedir.

■ **Ticaret Müşavirlikleri, Ticari Heyetler:** Türkiye'nin hemen her ülkede müşavirlikleri, bulunmaktadır. Herhangi bir ülkedeki ticaret müşavirliği ile iletişime geçip o ülkede, sektörünüzde yer alan firmaların, ithalatçı firmaların listesini talep edebilirsiniz.



şehri Kahramanmaraş merkezli depremin yarattığı büyük yıkım sebebiyle 2023 yılını kayıp yıl olarak değerlendiriyoruz" diyor.

### AMERİKA PAZARI ÖNE ÇIKIYOR

Tekstil sektörü ihracatındaki gerilemenin yüzde 10 seviyelerinde olduğunu dile getiren Öksüz, "Ancak en büyük ihracat pazarımız olan AB ve ABD'nin dünyadan tekstil ithalatlarındaki düşüş oranı çok daha yüksek. Avrupa Birliği ülkeleri ve ABD, tekstil ithalatında yüzde 20'lik bir gerileme ya-

şamasına rağmen biz bu pazarlarda paylarımızı koruyabildiğimiz için mutluyuz. 2024 yılında çok daha güçlü bir ihracat atağı ile özellikle yılın ikinci yarısından itibaren kayıplarımızı telafi edebileceğimizi öngörüyoruz" diye konuşuyor.

2023 yılında Brezilya, Şili, Avustralya pazarlarına odaklandıklarını, 2024'te ise Küba ve Dominik Cumhuriyeti devletlerinde ikili ticari ilişkilerin gelişmesi için temaslarda bulduklarını kaydeden Ahmet Öksüz, "2024 yılında bu görüşmeleri ticaret potan-

siyeline dönüştürmek için ticaret heyeti ve alım heyeti gibi organizasyonlar da düzenlemeyi planlıyoruz. Ticaret Bakanlığımızın Uzak Ülkeler Stratejisi kapsamında yeterli kadar pay alamadığımız pazarlarda stratejik faaliyetler gerçekleştirmeye devam edeceğiz" şeklinde konuşuyor.

### KATMA DEĞERLİ İHRACATIN ÖNEMİ

On binlerce KOBİ'nin faaliyet gösterdiği bir diğer sektör ise ev ve mutfak ürünleri sektörü. Ev ve Mutfak Eşyaları Sanayicileri ve İhracatçıları Derneği (EVSİD) Başkanı Talha Özger, sektör olarak 2023 yılını yaklaşık 3,5 milyar dolarlık ihracatla kapattıklarını söylüyor. Ev ve mutfak eşyaları sektörü olarak dünyada Çin, Almanya, İtalya ve Hollanda'nın ardından değer bazında ihracatta 5. sırada yer aldıklarını vurgulayan Özger, "Türkiye çok ciddi bir üretici konumunda. Uzun süredir ihracatta hedefler ortaya koyarken birim ihracat fiyatımızı öne koyuyoruz çünkü hem sektör hem de ülke ihracatımızın gelişmesi için hacimsel büyümeden çok katma değerli ihracatın daha önemli olduğuna inanıyoruz" diyor.

2024 yılında mevcut pazarlarda ihracatı koruyup, artırırken hedef pazarlarda da ihracatı daha da yükseltmeyi planladıklarını dile getiren Özger, şöyle konuşuyor: "Panama, Avustralya, İtalya gibi ülkelere düzenleyeceğimiz etkinliklerle ve Avrupa, Asya ve Amerika'da katılacağımız fuarlarla bu pazarlarda Türk ev ve mutfak eşyaları ürünlerini en iyi şekilde tanıtmayı amaçlıyoruz. Küresel ticarete yaşanan talep daralmalarına rağmen bu zor günleri atlatacağımıza inanıyoruz. Global pazarlarda 'Made in Türkiye' kaliteli ülke markası algısını en iyi şekilde temsil ederek Türkiye ekonomisine katkı sağlamaya devam edeceğiz."

### YAKIN COĞRAFYADAKİ GERİLİMLER

İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği (İDDMİB) Yönetim Kurulu Başkanı Çetin Tecdelioğlu da 2024 yılın-



TALHA ÖZGER



ÇETİN TECDELİOĞLU

da hedef pazarlarının ABD olacağını söylüyor. “Heyetler, milli katılımlar, info stant katılımları ile birliğimizin ve ihracatçımızın ayak izini ve görünürlüğü ABD’de artırmayı hedefliyoruz” diyen Tecdelioğlu, ABD’den alım heyetlerini Türkiye’de ağırlayarak ticari ilişkileri derinleştirmek istediklerini vurguluyor. Öte yandan Türkiye’nin yakın coğrafyasında yaşanan gerilimlerin ticareti olumsuz etkilediğine işaret eden Tecdelioğlu, şu görüşleri dile getiriyor: “Rusya-Ukrayna savaşı sonrasında enerji fiyatlarındaki sıçrama, küresel enflasyonist ortam, geleceğe dair belirsizlikler en büyük ticaret ortağımız Avrupa’da ciddi bir durgunluğa sebep verdi. Sektörümüzde bu durumdan oldukça etkilendi. İsrail-Filistin krizi hem insani yönüyle hem dünya ekonomisi üzerindeki etkisiyle belirsizliklerin artmasına sebep oluyor.”

#### PAZAR PAYINI ARTIRMAYA ODAKLANDI

Türkiye Deri Sanayicileri Derneği (TDSD) Yönetim Kurulu Başkanı Burak Uyguner de binlerce KOBİ’nin faaliyet gösterdiği deri ve deri mamulleri sektörü, deri işleme (tabakhane) ve deri ürünleri üretimi (ayakkabı, saraciye, deri konfeksiyon, mobilya döşemelik) sektörlerinde yeni dönemde ihracat odaklı üretime devam edebileceklerini kaydediyor. Sektörde ayakkabı, saraciye, deri konfeksiyon ve mobilya döşemelik alt segmentlerinde kapasite artışını sağlayacak yatırımlara ihtiyaç olduğunu dile getiren Uyguner, “Uluslararası çatışmalar ve AB



BURAK UYGUNER

Yeşil Mutabakatı gibi köklü değişimlere yol açan gelişmeler karşısında küresel ticareti etkileyen jeopolitik belirsizlikler oluştu. Buna karşılık Türk deri endüstrisi, pazarların çeşitlendirilmesine ve istikrarlı ticari ortaklarla ilişkilerin güçlendirilmesine öncelik verdi ve vermeye de devam ediyor” diye konuşuyor. Deri ürünleri üreticileri ile hem

## 2024’TE İHRACATTA HEDEF ÜLKELER

T.C. Ticaret Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, 5973 sayılı İhracat Destekleri Hakkında Karar çerçevesinde ilave destek uygulanması amacıyla her yıl olduğu gibi 2024 yılı için de ihracatta hedef ülkeleri belirledi. Bu yıl ihracatta belirlenen 56 hedef ülke şöyle: Angola, Almanya, Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri, Azerbaycan, Bangladeş, Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Birleşik Krallık, Bosna Hersek, Brezilya, Cezayir, Çekya, Çin Halk Cumhuriyeti, Endonezya, Etiyopya, Ekvador, Fas, Fransa, Fildişi Sahili, Filipinler, Gana, Güney Afrika Cumhuriyeti, Güney Kore, Hindistan, İtalya, İspanya, Japonya, Kamboçya, Kanada, Katar, Kolombiya, Kenya, Kuveyt, Malezya, Libya, Meksika, Mısır, Nijerya, Özbekistan, Pakistan, Paraguay, Peru, Portekiz, Romanya, Rusya Federasyonu, Senegal, Suudi Arabistan, Şili, Tayland, Tanzanya, Tunus, Umman, Ürdün, Venezuela ve Vietnam.



## MİKRO İHRACAT PLATFORMLARI

- **Skype.com Skype Number:** Yurtdışındaki müşterilerinizin sizi telefonla aramalarını kolaylaştırmak için Skype üzerinden lokal telefon numaraları kiralayabilirsiniz.
- **Shopify.com:** Shopify platformu üzerinde çok hızlı bir şekilde kendi e-ticaret web sitenizi oluşturabilirsiniz.
- **PayU.com.tr:** Shopify üzerinde kurduğunuz e-ticaret web sitenizde müşterilerinizden kredi kartı ile tahsilat yapmak için PayU’nun hizmetinden yararlanabilirsiniz.
- **Sellbrite.com:** Amazon, eBay, Etsy gibi platformlardaki satışlarınızı ayrı ayrı ekranlar üzerinden yönetmek yerine, tek bir ekran üzerinden yönetebilirsiniz.

Yeni pazarlar geliştirme hem de mevcut pazarlardaki payları artırmak üzere önemli çalışmalar yürüttüklerini ifade eden Uyguner, “Özellikle AB ülkelerinin Uzak Doğu ülkelerinden çekilen siparişlerinde Türk deri ürünleri üreticileri bu durumu fırsata çevirmeyi başardı. Pandeminin etkisini yitirme-

siyle hızla ticaret ve alım faaliyetlerimizi organize etmeye başladık. Güney Kore, ABD ve İngiltere pazarları başta olmak üzere, sektörün önemli ithalatçı ülkelerinde pazar payımızı artırmayı; sürdürülebilir bir ihracat yakalamayı hedefliyoruz” şeklinde konuşuyor.

# “Küresel liderlik hedefi koyduk”

Karbon dengeleme faaliyet alanlarında dijital hizmetler sunan Sustable Kurucu Ortağı Mustafa Uysal, “Önümüzdeki 5 yıl içindeki iklim yönetimi ve muhasebe platformu teknolojimizle küresel ölçekte liderlik pozisyonuna ulaşmayı hedefliyoruz” diyor.

Gelişmiş teknolojik altyapısıyla şirketlerin sıfır karbon ekonomisine geçişini hızlandıran ve geçiş sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olan yazılım çözümleri sunan Sustable, hedefine küresel liderliği koyan taptaze bir girişim. Platform, her ölçekteki şirketlerin karbon ayak izini hesaplamasını, takip etmesini, raporlamasını ve azaltmasını kolaylaştırıyor. Şirketin kurucu ortağı Mustafa Uysal ile şirketin hizmetlerini ve gelecek hedeflerini konuştuk.

## Kendiniz ve girişiminizin kuruluş hikayesi hakkında bilgi verir misiniz?

Lise yıllarından itibaren farklı alanlarda yenilikçi ürünler geliştirmek ve mevcut sorunlara çözüm bulmak için projeler tasarlıyorum. İlk patentimi 14 yaşındayken TÜBİTAK'tan kazandığım teşvikle almıştım. İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra teknoloji dünyasına adım attım. NETAŞ'ta yerli ve milli baz istasyonu (ULAK) projesinde Sistem Mühendisi olarak çalışarak ilk profesyonel deneyimimi elde ettim. Aynı zamanda, İTÜ'de Enerji Bilim ve Teknoloji alanında yüksek lisans yaptım. 2017-2022 yılları arasında Türkiye'nin enerji borsası olan Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPIAŞ) şirketinde AR-GE Proje Yönetimi ve Çevresel Piyasalar faaliyet alanlarında çalıştım. EPIAŞ'tan ayrıldıktan sonra teknoloji ve iklim alanlarından profesyonel takım arkadaşlarım ile Sustable'ı kurdum. Sustable, şirketlerin sıfır karbonlu ekonomiye geçişini hızlandıran ve sürdürülebilirlik iş süreçlerini kolaylaştıran bir teknoloji şirkettir. Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'den karbon ayak

## “2024'te Avrupa ve MENA pazarına gireceğiz”

Sustable'ın uluslararası alanda varlık gösterme stratejisi hızla şekilleniyor. Küresel çapta teknolojik altyapıda öncü konumda olduğumuz farkındayız ve bu avantajımızı kullanarak sürdürülebilirlik hizmetlerimizi çeşitlendiriyoruz. Özellikle Avrupa ve MENA bölgelerindeki faaliyetlerimizi bu yıl içinde başlatmayı hedefliyoruz. Bu bölgelerdeki büyüme potansiyeli ve sürdürülebilirlik odaklı taleplerin artması, stratejimizi bu yönde şekillendirmemize yardımcı oluyor. Öncelikli hedeflerimizden birisi iş ortağımız TSE GLOBAL ile birlikte Avrupa'da satış operasyonları gerçekleştirmek. Bu adım, Avrupa'da genişlememizin ilk basamağı olacak ve bölgedeki pazarın dinamiklerini daha yakından anlamak için önemli bir aşama olarak niteleyebiliriz.”

izi hesaplama ve raporlama alanında lisanslanan ilk ve tek şirket olduk. Aynı zamanda TSE'nin uluslararası şirketi olan TSE GLOBAL ile iş ortaklığına imza attık. Yakın zaman içerisinde Atış Holding ve Smartup Partners'dan 5 milyon dolar değerlemeyle yatırım aldık.

## Faaliyet alanlarınız nelerdir, anlatır mısınız?

Sustable karbon ayakizi ve Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY), dekarbonizasyon ve karbon dengeleme faaliyet alanlarında dijital hizmetler sunuyor. Karbon ayakizinin hesaplanması, raporlanması ve dengelenmesi iş süreçlerini otomatize ederek doğrulanmaya hazır karbon raporlamaları(ISO 14064-1, Sera Gazı(GHG) Protokolü, SKDM) oluşturuyoruz. Dekarbonizasyon alanında geliştirdiğimiz simülasyon ve yapay zeka çözümlerimiz ile şirketlerin karbon ayakizini azaltacak senaryolar ve stratejiler üretmesini sağlıyoruz. Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) alanında şirketlerin sürdürülebilirlik veri yönetimi ve raporlama iş süreçlerini kolaylaştırarak sürdürülebilirlik performans-

larının artmasına destek oluyoruz. Şirketlere çevresel, sosyal ve yönetim(ÇSY) alanlarında hedefler belirleme, ilerlemelerini izleme, paydaşları ile daha şeffaf iletişim kurma ve raporlama konusunda rehberlik sağlıyoruz.

## Son dönemde yeni odaklandığınız alanlar var mı, varsa nelerdir?

Son dönemde, özellikle şirketlerin tedarik zinciri emisyonlarını takip etme, yapay zeka tabanlı dekarbonizasyon stratejileri oluşturma, finanse edilen emisyonlar ve dekarbonizasyon simülasyonları alanında çözümler sunmaya odaklanıyoruz.

## Önümüzdeki 5 yıla ilişkin hedefleriniz nasıl şekilleniyor?

Önümüzdeki 5 yıl içindeki iklim yönetimi ve muhasebe platformu teknolojimizle küresel ölçekte liderlik pozisyonuna ulaşmayı hedefliyoruz. Bu süreçte, teknoloji alanında da tamamen otomatize edilmiş iş süreçlerine odaklanarak operasyonel verimliliği artırmayı, modüler sürdürülebilirlik çözümleriyle daha geniş kapsamlı ve esnek bir hizmet sunmayı ve daha kararlı yapay zeka model-



leri geliştirmeyi planlıyoruz.

**Türkiye’de de tüm dünyada olduğu gibi ‘sürdürülebilirlik’ çok popüler bir kavram. Türkiye’de gerek özel sektör gerekse kamu kurumları bu kavramın içini yeteri kadar doldurabiliyor mu?**

Sürdürülebilirliğin kapsamının çok geniş olması sebebi ile bu soruyu cevaplamadan önce kavramın sınırları belirlemek gerekebilir. Sürdürülebilirlik kavramı çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’deki özel sektör ve kamu kurumlarının bu kavramı ne ölçüde benimsediği farklılık gösterebilir. Ayrıca, hangi özel şirket veya hangi kamu kuruluşu sorusu dahi bu sorunun cevabını etkileyebilir. Öncelikle sektörel açıdan bakıldığında çevresel sürdürülebilirlik konusunda, kamu şirketleri genellikle ulusal düzeydeki regülasyonlara daha fazla odaklanırken, özel sektör şirketleri hem ulusal hem de küresel sürdürülebilirlik standartlarına uyum konusunda hızlı adımlar atıyorlar. Sosyal açıdan ise, kamu kurumları genellikle işçi hakları, eşitlik ve toplum katılımı gibi konularda ticari kaygılardan bağımsız bir eylem sergiliyor. Sürdürülebilirlik konusunda kıyaslama yapabilmek için şirketlerin veya kurumların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık

düzeyleri de bir o kadar etkili oluyor. Her ne kadar bazı alanlarda özel sektör hızlı ve yenilikçi adımlar atsa da sürdürülebilirliğin regülasyonları artık kamu kurumları tarafından düzenleniyor. Yurt dışındaki örnekleriyle kıyaslandığında ise özel sektörün ve kamu kurumlarının birçok alanda gelişme potansiyeline sahip olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bu durum sorudan bağımsız olarak daha önemli bir noktayı ifade ediyor. Bu bilgiler ışığında, aslında sürdürülebilirliğin özel sektörün veya kamu kurumlarının birlikte ve dayanışma içerisinde maksimum karşılıklı faydayı sağlamaya odaklı bir süreç içerisinde olması gerektiğini ifade edebilirim. Bu işbirliği, daha etkili stratejiler geliştirme, kaynakları daha verimli kullanma ve toplumsal çıkarları gözeterek ortak çözümler bulma konusunda büyük bir potansiyel taşıyor.

**Avrupa Yeşil Mutabakatı, Türkiye’nin dış ticaretini ve gelecek perspektifini doğrudan etkileyecek bir yeni alan... Bu konuda siz şirketlere nasıl bir yol izlemelerini önerirsiniz?**

Avrupa Yeşil Mutabakatı’nın, Türkiye’nin dış ticaretini ve geleceğini büyük ölçüde etkileyeceği açıktır. Fit for 55 politika paketinin bir parçası olan Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), Avrupa Birliği’nin tica-

rette adil rekabeti koruması yolunda önemli bir adımı temsil ediyor. Bu mekanizma, ithal edilen ürünlerin karbon salımını hesaba katarak, Avrupa’ya gönderilen ürünlerin maliyetini kademeli olarak yükseltecektir. Bu durumda şirketlerin karbon ayak izi ve sürdürülebilirlik çalışmaları yapması rekabet güçlerini artırmak ve ihracat potansiyelini korumak için hayati önem taşıyor. Şirketler, rekabetçi kalmak ve geleceğe hazırlıklı olabilmek adına iş stratejilerini sürdürülebilirlik ilkelerine göre yeniden düzenlemeliler. Bu kapsamda, yeşil ekonomiye odaklı üretim yöntemlerine geçiş yapmak ve Avrupa pazarlarına sürdürülebilir ürünler sunmak, rekabet avantajı sağlayacaktır. Aynı zamanda, yeşil teknolojiye yatırım yapmak ve Ar-Ge’ye odaklanmak da uzun vadede büyük önem taşıyor. Yenilikçi çözümler geliştirerek yeşil ekonomiyle uyumlu ürünler sunan şirketler ticaretin geleceğini belirlemede kritik bir rol oynayacak. Son olarak, şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda farkındalık oluşturmaları ve çalışanlarını bu değişime adapte etmesi gerekiyor. Bu sürecin bir parçası olarak, şirket içinde eğitim programları düzenleyerek sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirme ve değişim kültürü oluşturma önemli bir adım olacaktır.

# Evcil hayvan ürünleri pazarında fırsat gördü

Türkiye’de 1,9 milyar dolarlık bir hacme sahip olan evcil hayvan ürünleri pazarında fırsat gören 37 yaşındaki girişimci Uğur Peker, “Uzun yıllar hızlı tüketim sektöründe çeşitli rollerde yönetici olarak çalıştım. Türkiye’de evcil hayvanlar için sağlık destekleyici ürünlerin eksikliğini farkederek ‘Bonafel’ markasını kurdum” diyor.

Evcil hayvan ürünleri pazarı dünyada 223 milyar dolar, Türkiye’de ise 1,9 milyar dolarlık bir hacme sahip. Pet gıda takviyeleri ise dünyada 19 milyar dolar büyüklüğe sahipken, Türkiye’de pazar henüz 30 milyon dolar seviyesinde. Gelişmiş ülkelerdeki kategori iş payına bakıldığında önümüzdeki 5 yıllık süreçte Türkiye’de 150 milyon dolar ek hacim fırsatı bulunuyor. Yine pazar araştırma raporlarına göre, Türkiye’de evcil hayvan ürünleri pazarında önümüzdeki 5 yıllık süreçte üç kat daha hızlı büyüme öngörülüyor. Bu tablo, 37 yaşındaki girişimci Uğur Peker için ilham kaynağı olmuşa benziyor.

Uzun yıllar hızlı tüketim sektöründe çeşitli rollerde yönetici olarak çalıştıktan sonra Türkiye’de evcil hayvanlar için sağlık

destekleyici ürünlerin eksikliğini farkederek ‘Bonafel’ markasını kuruyor. “Bonafel, ailemizin birer ferdi olan evcil hayvanlarımızın şehir yaşamında en sık görülen sağlık sorunlarını engellemek üzere formüle edilmiş ürünler üreten bir gıda takviyesi markası” diye konuşan Peker, Ar-Ge çalışmaları sonrasında 2023 Mart ayında patili dostlarımızla buluşan markanın günden güne daha çok aileye ulaştığını söylüyor.

## 5 temel sorun ele alındı

Bir evcil hayvan sahibi olarak kendi köpeği için ihtiyaç duyduğu takviyeleri bulamayan ya da ithal markalara çok yüksek bedeller ödeyen Bonafel Kurucusu Uğur Peker, “Bu durum Bonafel’in aslında ne kadar

fazla aileye destek olacağını düşündüren bir iş fikri olarak ortaya çıkmasını sağladı Yakın dostum olan aynı zamanda marka elçimiz Veteriner Hekim Mahmut Baran Şahin ile kedi ve köpek ebeveynlerinin en sık rastladığı 5 temel sorunu ele aldık ve yüzde 100 insan sağlığı kalitesinde hammaddeler ile evcil dostlarımızın bu sorunlarına çözüm geliştirecek ürünler ürettik” diye anlatıyor yola çıkış öykülerini...

Evcil hayvan sahiplerinin de çoğunlukla kendi sağlıkları için kullandıkları spirulina, kolajen, yeşil çay özü gibi süper besinleri de patili dostlarımıza fayda sağlayacak şekilde dönüştürdüklerinden bahseden Peker, ürünleri tasarlarken hem kullanım kolaylığı hem de maksimum etki gösterecek inovatif



## “10 farklı ürün çıkardık”

“İlk olarak veterinerimiz ile en çok ihtiyaç duyulan 5 alanı belirledik. Bu 5 ihtiyacı doğrudan destekleyen 10 farklı ürün ile Bonafel portföyü ortaya çıktı. Bunlar; deri ve tüy sağlığı, kas, eklem ve iskelet sağlığı, ağız ve diş sağlığı, kediler için sindirim sistemi sağlığı, sakinleştirici, travma sonrası ağrı azaltıcı, sinir sistemi sağlığı alanlarında geliştirilen ürünler. Yeni ürünlerimiz için Ar-Ge çalışmalarımız sürüyor. Ayrıca yine Türkiye’de ilk olan patili dostlara hap içirmenin zorluğunu ortadan kaldıran inovatif forma sahip yumuşak çiğneme tabletlerimiz ile bir ihtiyaca daha çözüm sunabiliyoruz.”



UĞUR PEKER

formlar yarattıkları söylüyor.

### 7 milyon evcil hayvan var

Evcil hayvan popülasyonu arttıkça evcil hayvan ürünlerine yönelik taleplerin de sürekli olarak yükselişe geçeceği öngörülmüyor. Çeşitli araştırmalara göre Türkiye'deki yaklaşık 1,5 milyon hanede 7 milyon evcil hayvanın bulunması, ülkenin bu anlamda güçlü bir büyüme eğiliminde olduğunu gösteriyor. Patili dostlara yönelik ürünlerin satın alınabileceği e-ticaret platformlarının yanında 14 bini aşkın satış noktası bulunan Türkiye, evcil hayvan bakımı pazarında gelecek vadeliyor. Türkiye'nin, evcil hayvan bakımı pa-

zarında marjinal bir gelişme kaydedeceğini ifade eden Peker, "Patili dostlara yönelik mamalardan aksesuarlara kadar uzanan geniş bir yelpazeye sahip evcil hayvan ürünleri pazarı, pandeminin etkisiyle gözle görülür bir büyüme kaydetti. Giderek artan evcil



hayvan evlat edinme oranı ve onların sağlığını koruma noktasında oluşan hassasiyetin de bölgesel pazar payını önemli ölçüde canlandıracağına inanıyorum" diye anlatıyor.

### Yıllık 1,2 milyon adet üretim

Bonafel'in üretimini Antalya'daki GMP sertifikalı tesisimizde yıllık 1,2 milyon adet kapasiteyle gerçekleştirdiğini ve ürünlerinin sektörün en yüksek akreditasyonlarıyla sertifikalandırıldığını vurgulayan Peker, şöyle devam ediyor: "Tüm marka süreçleri, tasarım, alışverişçi içgörülerini, Ar-Ge çalışmaları ve lansman için 22 milyon TL'lik ilk yatırımımızı yaptık. Ek olarak lojistik süreçlerimizi ve doğru depolama için 37 milyon TL ek yatırımla Manisa Salihli Organize Sanayi Bölgesi'nde lojistik ve destek merkezimizi hayata geçirdik."

### 10 binden fazla aileye ulaştı

36 kişilik küçük bir ekibe sahip olan Bonafel, evcil hayvan sahiplerine doğrudan ulaşabilsin diye sahaya gidiş modeli e-ticaret üzerine kurgulanmış bir marka. Lansmanını, Hepsiburada desteği ile yapan ve sonrasında Trendyol, N11, Çiçeksepeti gibi tüm pazar yerlerinde kendi mağazalarını aktifleştiren marka şu anda Şok, Gratis, Amazon gibi birçok iş ortağıyla B2B ticaretini sürdürüyor. 9 aylık kısa yolculuklarında 10 binden fazla aileye ulaştıklarını dile getiren Peker, "Yüzde 90'ın üzerinde memnuniyet oranı ile aslında ne kadar ihtiyaç duyulan bir alanda faaliyet gösterdiğimizi görmek bizi mutlu ediyor" diyor.

### Mikro ihracat yapıyor

Ticaret Bakanlığı'nın da desteklediği mikro ihracat süreçlerine ağırlık verdiklerine de değinen Peker; Azerbaycan, Almanya, Kuveyt gibi ülkelere ulaştıklarını söylüyor. 2024 yılında ağırlarını ve ihracatlarını artırmanın en öncelikli hedefleri arasında yer aldığını söyleyen Peker, "2024 yılı ekonomik olarak kemerleri sıkacağımız bir yıl olarak başlayacak olsa da faaliyet alanımızdaki 3 haneli büyüme oranları ile bizim için güçlü bir yıl olacak. Hedefimiz pet gıda takviyeleri alanında pazar liderliğine ulaşmak" diye ekliyor.

# “Pazarlama ve reklamcılığı bir arada sunuyoruz”

“Sadece reklam fikri artık işe yaramıyor” diyen Esra Lobut ile Burak Yedek’in kurduğu ForOne; reklam ve pazarlama koşullarındaki değişikliklere tek çatı altında hizmet vermeyi amaçlıyor. “Yeri geliyor dijital iletişim uzmanı yeri geliyor reklamcı oluyoruz. Pazarlama alanında ihtiyaç neyse fonksiyonel fayda odaklı modellemelerle çözüyoruz” diyen iki girişimcinin hedefi; reklam ile pazarlamayı tek çatı altında sundukları iş modeliyle yurtdışına açılmak. Rotada ise Hollanda, İngiltere ve Almanya var.

ForOne; pazar payını artırmanın ve marka olmanın zorlaştığı, özellikle dijital reklamlarda rekabetin her geçen gün daha da büyüdüğü bu dönemde, yeni bir modelle pazarlama ve reklamcılığı bir arada sunma hedefiyle Esra Lobut ve Burak Yedek tarafından Temmuz 2023’te kuruldu. Medya planlama ve satın alma ajansı Arena Media’nın üçüncü ortak olarak dahil olduğu ForOne; reklam ve pazarlama koşullarındaki değişikliklere tek çatı altında hizmet verme amacı güdüyor.

Yaklaşık 15 yıl global reklam ajanslarında çalıştıktan sonra kendi yolunda ilerlemeye karar veren ForOne Kurucu Ortağı Esra

Lobut; “Reklam ajansı kelimesinin bir süredir reklamcılık dışında her şey için kullanıldığını fark ettik. İşletmelerin farklı bir çalışma modeline ihtiyacı olduğunu anladık” diyor. Lobut, ForOne ile değişen iletişim dünyasında sadece reklam fikri ya da sosyal medya postu yerine makul bütçelerle, mantıklı adımlar atarak ne yapılabileceğine odaklandıklarının altını çiziyor. İş hayatına marka ve kurumsal iletişim müdürü olarak devam ederken ajans tarafında Esra Lobut ile yolları kesiştiğini ve birlikte altı yıl çalıştıklarını söyleyen ForOne Kurucu Ortağı Burak ise “Marka tarafının ihtiyacını ben biliyorum. Esra da bir reklam-

cının ihtiyacını biliyor. İkimiz yaptığımız işi seviyoruz. Kısaca reklam ve marka tarafını anlayanlar olarak bütünsel bakabildiğimizi fark ettik” diyor.

Hedeflerini, ‘pazarlama ve reklamcılığı verimli kılarak sektördeki açıkları ve sorunları çözmek’ olarak belirleyen ForOne Kurucu Ortakları Esra Lobut ve Burak Yedek ile hem ForOne’in kuruluş hikayesini hem de yeni döneme ilişkin iş planlarını konuştuk.

## ForOne’in iş modelinin detaylarından bahsedebilir misiniz?

Öncelikle hizmeti/ürünü anlıyor, pazarlama ve reklam yaklaşımını ihtiyaca göre modelliyoruz. Yeri geliyor dijital/kurumsal iletişim uzmanı yeri geliyor marka direktörü veya reklamcı oluyoruz. Kısaca pazarlama alanında ihtiyaç neyse, fonksiyonel fayda odaklı modellemelerle çözüyoruz. Yolun başındaki şirketlerde pazarlama departmanı kurmak zor, maliyet yüksek. Ajanslar ise tek başına; pazarlama planının ve markanın kâr-zarar yaklaşımının nasıl yapılacağını, az olan bütçenin nasıl harcanması gerektiğini, dijital hedeflerin nasıl optimize edileceğini bilmiyor. Artık yeni dönemde sadece reklam fikri işe yaramıyor. Reklam ve pazarlama dünyası iç içe geçmeli.

## Nasıl çözümler sunuyorunuz?

Biz bu noktada; ‘Markanın ne kadarlık ciro hacmi var?’, ‘Müşteri tecrübesi nasıl?’, ‘Pazarda konumlandırıldığı hizmet/ürünüyle

## “Mecraya uygun bir görsel dünya hazırlıyoruz”

**“ÖNCELİK, AMACI ANLAMAK”** Hizmet/ürünü ve marka sahibinin amacını anlamaya çalışıyoruz. Üründe müşterinin tecrübe ettiği alanı nasıl geliştirebileceğimize bakıyoruz. Rekabette açık noktalara dayanarak pazarda ve insan zihninde konumlandırmasını yapıyoruz; stratejik olarak nasıl satılabileceğini, zihinlere nasıl ulaşması gerektiğini belirliyoruz. Markaların minimum bütçeyle ilk adımlarını atacak şekilde çıkacağı mecraları planlıyoruz. TV gibi büyük meblağdaki mecralara girmiyoruz. Seçtiğimiz mecraya uygun bir görsel dünya hazırlıyoruz. İlk aydan itibaren yakın takiple stratejimizin sonuçlarını ölçümlüyoruz. Bu nedenle düşük medya bütçeleriyle başlıyoruz.

**‘TAKE AWAY PAZARLAMA’** Marka, kendi ayakları üzerinde durduğu noktada pazarlama departmanını kurup çekiliyoruz. Balık vermeyi değil, tutmayı öğretiyoruz diyelim. Bu arada ajanslarını veya kendi içlerindeki ekibi de biz belirleyebiliyoruz. Bunun adına ‘Take Away Pazarlama’ dedik. Adaptasyon tarafında ise ajansların çıkardığı film/görsellerin kaynak dokümanlarını alıyor ve markanın istediği tüm mecralara uyarlıyoruz. Yapay zekâ desteğiyle saatte 15-20 boyut uyarlamasıyla çözüyoruz. Dar ya da küçük ölçü fark etmiyor.





ESRA LOBUT - BURAK YEDEK

hangi açığı kapatabilir?', 'Satarken stratejisi nasıl olmalı, kime konuşmalı, B2B iş birliklerini kimle yapmalı?' gibi soruları cevaplayıp bu stratejinin zeminini oluşturuyoruz. Bu zeminle, markanın hangi mecrayı kullanarak, hangi hedef kitlelerin karşısına çıkıp ilerleyeceğini belirliyoruz. Bu bilgiler ışığında satış mekanizmasını oluşturuyoruz. Son adımda bunu görsel bir dünyaya yani reklama çevirip yayınlıyoruz. Bu, yeni bir model ve heyecanlıdır.

Ayrıca reklam adaptasyon kısmımız da var. Markaların hazır görsellerini mecrasına göre yapay zekâ yardımıyla hızla uyarlıyoruz. Buna ajanslar vakit bulamıyor. Markalar bu konuda mağdur. Mecralar arttıkça dijital uyarılama alanları çoğaldı. Biz de yeni bir çözüm geliştirdik.

#### **Müşteri portföyünüz için ağırlıklı hangi sektörleri hedefliyorsunuz?**

B2B'de marka olmak isteyen fason imalatçılara, toptan satıcılara, girişimlere (teknoloji start up'ları), elinde bir ürünü/hizmeti olan ama ne yapması gerektiğini bilmeyen herkese odaklanıyoruz. Müşterilerimize; B2B iş birlikleri, partnerler gibi konularla ilgili de destek oluyoruz.

#### **Kuruluştan bu yana nasıl bir gelişim kaydettiniz?**

Dört ayda üç markamız oldu. Hedef Holding bünyesindeki bir girişim olan araç hizmetleri platformu 'Duude', ilk ayda sıfırdan başlayarak yüzde 10'luk bir satış oranına ulaştı. 'Anisah' ise bizimle bir ay sonra yüzde 300-400'lere varan bir satış artışı yaşadı. Üçüncü markamız da bir girişim ancak henüz lansmanı yapılmadığı için etkilerini bilmiyoruz. Beş kişilik bir ekibiz. İki kreatif arkadaşımız var. Yazar ve çizer arkadaşlarımız 10 yıl deneyime sahip. Biz de ağırlıklı olarak medya planlama, strateji ve B2B iş birliği tarafındayız. Ayrıca bir de kullandığımız yapay zekâ yazılımlarımız mevcut.

#### **2024 hedefleriniz ve iş planlarınız neler?**

Markalarımızın büyüdüğüne şahit olmak, en temel ve öncelikli hedefimiz. Sektörde bir boşluk söz konusu. Yolun başındaki markaların reklamı ve pazarlamayı aynı anda yapmaya ihtiyacı var. Reklam ajanslarından korkuluyor. Çözülmesi gereken bir ihtiyaç var ortada. Değişen, dönüşen tüm dijital hizmetler de bu ihtiyacı bize gösteriyor. Eski yaklaşımlar artık işe yaramıyor. Ajanslar ko-

nunun sadece bir ucundan tutabiliyor. Reklamcılığın bildiğimiz hali artık işe yaramıyor.

Biz de bütüncül bir yaklaşımla yardım edebilelim istiyoruz. Ticari kaygı elbette her işletmede var. Özellikle günümüz şartları yanlış yollardan para kazanmaya müsait. Sektör olarak yozlaşmamamız önemli. Karşılıklı değer yaratabiliriz, tek taraflı değil. Bu bir takım oyunu. Verilen emeğin, paranın ölçülmesi ve rasyonel verilerle dürüst adımlar atmak, başarmak ve bunu anlatabilmek, hedefimiz.

#### **Yurtdışına açılmayı planlıyor musunuz?**

Globalde görüşmelerimiz var. Bu misyonla yurtdışına açılmak ana hedeflerimizden. Rotamızda ise öncelikli olarak Hollanda, İngiltere ve Almanya var.

#### **ForOne'ı hangi konumda görmek istiyorsunuz?**

Her el sıkıştığımız markayla bir başarı hikayesi yazmalıyız. Ayrıca bundan sonrası için bunu iletişimcilere vaka olarak anlatmak istiyoruz. Hayalimiz; sektöre ışık tutan ve yön veren bir noktada olmak ve markalarımıza, bizimle attıkları her adıma değdiği duygusunu yaşatmak.

# “Tarım ve sağlıkta girişim desteğimiz sürececek”

Bayer Türkiye, hem tarım hem de sağlıkla ilgili inovatif fikirlerin gelişmesine omuz vermek üzere G4A programıyla start-up'ları destekliyor. Bu programla 6 yılda girişimcilik ekosistemine 4 milyon TL'ye yakın katkı sağlayan şirket, 2024 programına 8 Ocak'ta başvuruları almaya başlıyor. Bayer Tarım Ürünleri İletişim İş Ortağı ve G4A Program Yöneticisi Melis Soylu, G4A ile Türkiye'de girişimcilik ruhunu teşvik etmek istediklerini söylüyor. Aynı zamanda program aracılığıyla girişimcilerden öğrendikleri yenilikçi bakış açısının, çevikliğin ve esnekliğin bir şirket kültürü olarak benimsenmesinin kendileri için de çok önemli olduğunu anlatan Melis Soylu, programa başvuru koşulları ve hedeflerini anlattı.

**Öncelikle G4A Girişim Hızlandırma Programı'nın hedefi nedir? Kaç yıldır devam ediyor?**

Bayer Türkiye olarak, “Herkes için Sağlık, Sıfır Açlık” misyonumuz doğrultusunda tüm çalışmalarımızın odağında inovasyon ve bilim yer alıyor. Sağlık ve tarıma yönelik alanlarda öncü çözümler üretmek adına ilerlerken inovasyon bizlere kılavuzluk ediyor, yol gösteriyor. Bu sebeple hem tarım hem de sağlıkla ilgili inovatif fikirlerin gelişmesine imkan yaratıyor, start-up'ları destekliyoruz. 6 yıldır girişimcilik ekosistemine 4 milyon TL'ye yakın katkı sağladık. G4A ile Türkiye'de girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi aynı zamanda program aracılığıyla girişimcilerden öğrendiğimiz yenilikçi bakış açısının, çevikliğin ve esnekliğin bir şirket kültürü olarak benimsenmesi bizler için çok değerli.

Türkiye'de Hackquarters ile birlikte yürüttüğümüz G4A Girişim Hızlandırma Programı'nı 2018 yılından bu yana girişimlerden hiçbir maddi beklentimiz olmadan sadece, sağlık ve tarım alanında büyüme isteyen gi-

Son 6 yılda girişimcilik ekosistemine 4 milyon TL'ye yakın katkı sağlayan Bayer Türkiye, G4A programına 8 Ocak'ta başvuruları almaya başlıyor. Bayer Tarım Ürünleri İletişim İş Ortağı ve G4A Program Yöneticisi Melis Soylu, G4A ile Türkiye'de girişimcilik ruhunu teşvik etmek istediklerini söylüyor.



**G4A**  
Girişim Hızlandırma Programı

**8 Ocak - 11 Şubat**  
[g4a.bayer.com.tr](http://g4a.bayer.com.tr)

- 300.000€ Hibe
- Eğitim ve Mentorluk Desteği
- Bayer ile İş Birliği

## “Yaşam kalitesini artıran girişimleri bekliyoruz”

“Tüketici Sağlığı bölümümüz için yaşam kalitesini artıran, sağlıklı ve aktif bir yaşam sürdürülmesini sağlayan, bebek ve çocuk gelişimini destekleyen, sağlık okuryazarlığının artırılmasını amaçlayan, yeni nesil satış kanalları ile ürünlere erişimi kolaylaştıran, satış ekiplerinin verimliliğini ürettiği teknolojik çözümlerle artıran, tüketicilere, hastalara ve sağlık profesyonellerine yenilikçi iletişim kanalları ile ulaşan geleceğe yön verecek girişimler bekleniyor. Bayer'in İlaç bölümü için hastalıkların doğru-erken tanısını sağlamak ve etkili-güvenli tedaviye/tedavilere yönlendirebilmek amacıyla başta yapay zeka uygulamaları olmak üzere tanı sürecini hızlandırabilen ve klinik kararları destekleyen, hastaların ve sağlık profesyonellerinin hayatını kolaylaştıran, bilgi akışını arttıran ve verimli iletişim kurulmasını sağlayan, teorik/pratik tıp eğitimlerinde ve uygulamalarında yeni teknolojilerin kullanılmasına olanak tanıyan, sağlık hizmetlerine destek sağlayacak, sürdürülebilir uygulamalarla değer yaratan girişimler programa seçilecek. Tarım ürünleri bölümümüz içinse artan ve yaşlanan dünya nüfusunu kaynakları daha etkin kullanarak besleyen, verimliliği arttıran, çevre dostu, çiftçilerin değişen beklentilerini karşılayan, güvenilir, sağlıklı ve yüksek kaliteli gıda sağlayan, inovasyon, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm odaklı çözümler arıyoruz.”



MELİS SOYLU

rişimcileri desteklemek adına düzenliyoruz. Bu yıl programın yedincisini gerçekleştiriyoruz. Programa 2018 yılından bu yana 1000'in üzerinde girişim başvurdu. Bunlar arasında programa seçtiğimiz 37 girişime hibe, mentorluk, eğitim desteği ve iş birliği imkanları sunduk.

#### **Bu yılki programın takvimi ve aşamalarıyla ilgili bilgi verebilir misiniz?**

Programımız kapsamında, 2024 yılı için başvuruları 8 Ocak itibarıyla almaya başladık. Başvurular, 11 Şubat'a kadar g4a.bayer.com.tr web sitesi üzerinden yapılabiliyor. Bunun yanı sıra dileyen girişimciler için Online Buluşma etkinlikleri de planlıyoruz. Girişimciler, 17 Ocak ve 7 Şubat tarihlerinde gerçekleştirecek bu online toplantılarımızda bizlere program hakkında merak ettikleri soruları yönelte ve daha detaylı bilgi alabilme fırsatı yakalayabilecek. Etkinliklerin kayıt linkleri ve programa dair tüm duyurular Bayer'in sosyal medya hesaplarından (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube) takip edilebilir. Başvuruların 11 Şubat itibarıyla tamamlamasının ardından Bayer yöneticilerinin ve men-

torlarının dahil olduğu özel bir jüri ile birlikte yaklaşık bir aylık bir değerlendirme sürecine gireceğiz. Değerlendirme sonucunda programa bu yıl seçilecek girişimciler 11 Mart'ta açıklanacak. 100 gün sürecek programımızı, 14 Mart'ta başlatmayı hedefliyoruz.

#### **Programa kimler katılabilir?**

G4A Programı'na, ilaç, tüketici sağlığı ve tarım ürünleri faaliyet alanlarıyla ilgili dijital çözümler sunan, fikir aşamasını geçmiş girişimciler başvurabiliyor. Başvuracak girişimlerden; sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir iş modeline, yalın bir ürüne veya prototipe sahip ya da satış aşamasında olmasını bekliyoruz. Girişimciler, odaklandığımız alanlarla ilgili detaylı bilgiye g4a.bayer.com.tr web sitemizden ulaşabilir.

#### **Girişimciler program süresince hangi eğitimleri alıyor?**

100 günlük online eğitim süreci boyunca programa seçilen tüm girişimciler; tasarım odaklı düşünmeden marka ve pazarlama stratejisine, fiyatlandırma politikasından finans ve yatırım planlamasına, pazar erişiminden etkili B2B satışa kadar birçok farklı

konuda alanında uzman kişilerden eğitim alıyor. Eğitimin yanı sıra Bayer çalışanlarımızdan ve Hackquarters'in networkünde yer alan, alanında uzman kişilerden oluşan geniş bir mentor ağıımız var. Girişimciler birbirleriyle görüşüp mentorluk desteği de alabiliyor.

#### **Girişimcilere ne gibi kazanımlar sunuyorunuz?**

Programa seçilen tüm girişimler, akademik bilgiyi etki değeri yüksek bir ürüne dönüştürme ve ölçeklenebilir global bir girişim olma konusunda farkındalık kazanıyor. Online eğitim, mentorluk desteklerinin yanı sıra iletişim ağını genişletme, ürün geliştirme fırsatı yakalıyor ve Bayer ile iş birliği yapabilme imkânından yararlanabiliyorlar. Ayrıca Programa seçilen girişimlerden belirlenenlere, 300 bin TL hibe desteği veriyoruz. Programın en büyük katkısı, projelerini daha hızlı şekilde hayata geçirme ve yatırımlarını gelire dönüştürme imkânı vermesi. Hatta bugüne kadar bazı girişimler yurt dışına da açıldı, yatırım aldı.

#### **Bu zamana kadar Bayer olarak iş birliği yaptığınız girişimler oldu mu?**

Tolkido, Bepanthol Baby ile "İyiliğe Ninniler" projesi kapsamında iş birliğine imza attı. Sertab Erener'in yeniden yorumladığı, Öykü Karayel ve Can Bonomo çiftinin de eşlik ettiği ninnileri daha fazla çocukla buluşturmak ve çocukların gelişimine katkıda bulunmak amacıyla "Akıllı Uykuyu Arkadaşım" oyun setini hayata geçirerek web sitesi üzerinden satışa sundu. 2020 programına seçilen girişimlerimizden Albert Health ile geliştirdiğimiz iş birliği çerçevesinde pandemi döneminde Albert Sağlık Asistanı uygulaması üzerinden 1000 kadına, kadın doğum hekimlerinden ücretsiz danışmanlık hizmeti ve onkoloji hastalarına tedavilerini tamamlamayı 400 seans desteği sağladı.

#### **Önümüzdeki dönem için hedefleriniz nedir?**

Bayer Türkiye olarak, inovasyonun sürdürülebilir bir gelecek yaratabilmek için itici güç olduğuna ve girişimcilik ruhunun desteklenmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu düşünceyle gelecek vaat eden, sürdürülebilir, parlak iş fikirlerini destekleyerek sektörümüzün gelişimini hızlandırmaya ve ekosistemin gelişmesine katkı sağlamaya devam edeceğiz.

# 'Artizan peynir' üretiminde büyüyecek

Hakan Demirbulak, Ongun Emgin ve İtalyan şef Cosimo Rotolo ortaklığıyla kurulan Napoli Antica, 'artizan peynir' üretimi gerçekleştiriyor. Niş bir alanda faaliyet gösterdiklerini söyleyen Napoli Antica Genel Müdürü Birkan Saytaş, "11 çeşit İtalyan peyniri üretiyoruz. Türkiye'deki İtalyan şeflerin yüzde 90'ı müşterimiz. Ayrıca genç kuşağın yoğun ilgi gösterdiği ürünlerimiz, perakende kanallarında da satışta" diyor.

Uzun yıllar profesyonel iş hayatında görev yapan Hakan Demirbulak, iş insanı Ongun Emgin ve usta İtalyan şef Cosimo Rotolo'nun kurucu ortaklığında artizan bir peynir üretim atölyesi mottosuyla yola çıkan Napoli Antica, geleneksel İtalyan reçeteleriyle ve el emeğiyle ürettiği aylık 30 tonluk İtalyan peynirini tüketicilerle buluşturuyor.

Değişen beslenme alışkanlıkları, Z kuşağının doğal ve atıksız gıda talebindeki artış ve son dönemde tüketicilerin İtalyan peynirlere olan yoğun ilgisinin 2020 yılında bu alana yatırım yapmalarında etkili olduğunu söyleyen Napoli Antica Genel Müdürü Birkan Saytaş, "Pazarda bu alanda faaliyet gösteren bizim dışımızda bir firma daha var. 25 makineden oluşan bin metrekaarelik bir tesisimiz var. Dünyada sınırlı sayıda olan makinelere sahibiz. 11 çeşit peynir üretiyoruz. Bunlar arasında günde 8 bin adet burrata üretiyoruz. Aylık 30 tonluk İtalyan peyniri satışı var. Yoğun talep nedeniyle çiftlik yatırımı da planlıyoruz" diye anlatıyor.

## İtalyan reçetelere üretim

Peynirlerini, Lüleburgaz, Çatalca ve Düzce'deki yerli üreticilerden aldıkları sütlerle ve İtalya reçetesi ile ürettiklerini söyleyen Saytaş, bölgesel kalkınmayı da desteklediklerini belirtiyor. Uluslararası sertifikalara sahip olduklarını ve Alman denetleme şirketleri tarafından denetlendiklerini belirten Saytaş, Napoli Antica'nın yolculuğunu şöyle devam ediyor: "2020 yılının sonunda maki-

## "Türkiye'de en çok parmesan satılıyor"

"Türkiye'de 193'ün üzerinde peynir çeşidi var. Ancak genç kuşak bu geleneksel peynirlerin dışında seçenekler de arıyor. Bunların başında da İtalyan peynirler geliyor. Hiç umulmadık şehirlerimizde İtalyan peynirlerinin çok tüketildiğini görüyoruz. Gençlerin peynir tercihlerinin anne- babalarından farklı olması, bizim bulduğumuz 'niş' pazarı büyütüyor. Türkiye'de en çok tüketilen İtalyan peynir çeşitlerine bakıldığında parmesan peyniri başı çekiyor. Çünkü neredeyse her yemeğin içine parmesan katılıyor ülkemizde. Onu grana padano izliyor. Sonra burrata ve mozzarella geliyor."



ne ve tesis yatırımımızı tamamladık. 2021 yılının mart ayına kadar ise reçete denemeleri ve İtalya'dan gelen makinelerin organizasyonu ile geçti. Kompakt bir tesiste taze ve yarı olgunlaştırılmış peynir ile tereyağ üretmek için yola çıktık. 100 milyon TL'lik yatırım yaptık."

## Horeca kanalında büyüdü

Üretim aşamasından sonra kanal stratejisi ile ilerlediklerini dile getiren Saytaş, ilk olarak cafe, restoran ve otelleri kapsayan horeca kanalına yöneldiklerini, ardından perakende ve online kanalın geldiğini söylüyor. Kısa sürede Divan Grubu'ndan Conrad Otel'e, St. Regis Otel'de Swissotel'e kadar pek çok noktaya ürün verir hale geldiklerinden bahseden Saytaş, "Bugün geldiğimiz noktada piyasada otel,



BİRKAN SAYTAŞ

## “Makinemiz sadece sekiz ülkede var”

“İstanbul Etiler’deki üretim tesisimizde dünyada 8 ülkede bulunan burrata makinesiyle üretim yapıyoruz. Tesisimizde üretim, paketlenme, sevkiyat alanlarında toplam 25 makine bulunuyor. Çiğ sütün depolanmasında kullandığımız tanklardan sütü pastörize ettiğimiz makinelere; telemenin şekillenip porsiyonlanmasında kullanılan makineden vakumlamada kullanılan makineye kadar İtalya’dan getirilen, sektörün öncü firmalarından tedarik ettiğimiz makinelerle üretimimizi gerçekleştiriyoruz. Araçlarımız da her gün sevkiyata çıkmadan önce gıda mühendislerimizin kontrolünde dezenfekte ediliyor. Bir önceki günden hazırlanan ve 4 derece soğuk hava deposunda bekletilen ürünler soğuk zincir araçlara yükleniyor. Soğuk zinciri kırmadan araca yüklenen ürünlerin dağıtımı belirlenen lokasyonlara göre gerçekleşiyor.”

cafe ve restoranların büyük kısmıyla çalışıyoruz. Özellikle İtalyan şeflerin yüzde 90’ının bizim müşterimiz olduğunu söyleyebiliriz” diye ekliyor.

### Farklı gramajları var

Napoli Antica’nın ürünlerine; Macro Center mağazalarından, CarrefourSA Gurme mağazalarından, Napoli Antica tesisinden, Napoli Antica online, Macro Center online, CarrefourSA online, Fuudy, Taze Direkt ve Tazemasa üzerinden ulaşılabilir. Artık değişen tüketici tercihleri nedeniyle daha küçük gramajlarda da ürünler piyasaya çıkardıklarını ifade eden Saytaş, şöyle devam ediyor: “Mozzarella, Burrata, Stracciatella, Fior di Latte, Ricotta, Bocconcini Mozzarella ve Sfoglia taze peynir çeşitlerimizi farklı gramajlarda üretiyoruz. Olgunlaştırılmış peynir seçeneklerimiz olan Scamorza ve Silano’yu ise özel restoranlar için üretiyoruz. Ayrıca Burro Al Aglio ve Burro Al Tartufo şeklinde de iki ayrı tereyağı ürünümüz de bulunuyor.”

### 35 yıllık peynir ustası

Napoli Antica, lezzet ve kalite standartlarını her geçen gün daha da iyi bir noktaya

taşıma hedefi ile FSSC 22000, ISO 9001 Kalite, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim sistemi ve GMP-lyi Üretim Teknikleri şartlarını uygulayarak, düzenli ölçümlerle üretimini sürekliliğini sağlıyor. Sürdürülebilir gıda vizyonuyla, sıfır atık ilkeleri ışığında, ürünlerini herhangi bir katkı maddesi olmadan doğal ve sağlıklı seçeneklerle müşterilerine sunduklarının altını çizen Saytaş, “Kuşaktan kuşağa büyük bir özveri ile aktarılan reçetelerle hazırlanan İtalyan peynirleri, 3 Black-Tie Awards sahibi İtalyan peynir ustamız Cosimo Rotolo ve deneyimli ekibi tarafından üretiliyor. Cosimo’nun 35 yıla aşkın bir süredir peynire karşı duyduğu tutkusu devam ediyor. Sürekli Napoli Antica için yeni ürünler üzerine çalışmalar yapıyor” diye anlatıyor.

Her bölgesinde farklı peynir türlerinin üretildiği İtalya’daki peynir fiyatlarının Türkiye’ye göre daha uygun olduğuna da değinen Saytaş, “Biz hijyene ve makineleşmeye daha çok önem veriyoruz. İtalya’daki insanlar bu peynirlere alışkın oldukları için üretim yerlerinin ne koşullarda olduğu onlar için önemli olmuyor. Bu yüzden tesisimize geldiklerinde hijyene verdiğimiz önemi gördüklerinde şaşırıyorlar” diyor.

# “Kadınlar için yeni projeler üreteceğiz”

2006'da Bedriye Hülya'nın beş kadın iş ortağıyla birlikte her yaştan ve gelir grubundan kadına spor yapma alışkanlığı kazandırarak daha sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürdürmelerini sağlamak amacıyla kurduğu b-fit'te yakın dönemde yeni bir yapılanma meydana geldi. b-fit'in hisse çoğunluğu, Mayıs 2023 itibarıyla markanın Osmaniye Kadırlı'deki merkezinin sahibi olan Burcu Topal tarafından satın alındı.

“b-fit, bugüne kadar sektöre 450'den fazla kadın girişimci kazandırdı, 5 binden fazla istihdam yarattı. Markanın bugüne kadar 372 merkezi ile 1 milyondan fazla kadın üyesi oldu” diyen b-fit Yönetim Kurulu Başkanı Burcu Topal; kadınların sosyal etkinlik ve projeler yaparak yaşamlarıyla ve çevreleriyle ilgili farkındalıklarının artmasına hizmet etme vizyonu ile yola devam ettiklerini söylüyor. “Temel sosyal hedefimiz; kadın girişimci sayısını ve kadın istihdamını artırırken çok daha fazla kadına spor yapma olanağı sağlamak” diyen Burcu Topal ile hem yeni yapılanma sürecini ve yol haritasını hem de franchise olma şartlarını konuştuk.

## Yeni yapılanma sürecini anlatabilir misiniz?

b-fit, kadınların kendi işlerini kurup geliştirmelerine olanak sağlayan, sosyal bir şirket. b-fit'te her yıl Türkiye'nin dört bir yanındaki franchise'ları fiziksel olarak bir araya getirmek ve işlerini geliştirmelerine yönelik eğitimler, seminerler vermek amaçlı bir kongre düzenlenir. Benim katıldığım ilk kongrede b-fit'in kurucu ortağı sayın Bedriye Hülya, 16 yıldır yönetiminde olduğu şirketini artık devretmek istediğini, önceliğinin biz şube sahipleri olduğunu söyledi. ‘Bu kuruluş mutlaka devam etmeli’ düşüncesiyle sorumluluk hissettim ve şirketi almaya aday

Kadınlara özel spor olanağı sağlayan ilk marka olan b-fit; sadece spor salonu değil bir yaşam merkezi olarak konumlanıyor. Bayrağı Bedriye Hülya'dan devralan b-fit'in yeni yönetim kurulu başkanı Burcu Topal; “2024 sonuna kadar 65 olan şube sayımızı yüzde 50 artırmayı ve yurtdışına açılmayı planlıyoruz” diyor. Topal; daha güçlü kadınlar için yeni projeler üretmeyi, ekonomik özgürlüğünü eline alan kadın sayısını artırmak için destek yaratmayı sürdüreceklerinin altını çiziyor.

## “Hayatın içinde yer almayı seçmiş tüm kadınlar b-fit franchise'ı olabilir”

**ŞUBEYE VERİLEN DESTEKLER** Kadın girişimciliğini destekleyip yeni iş kurmalarına olanak sağlıyoruz. Kadınların kendi yaşamlarıyla ve çevreleriyle ilgili farkındalıklarının ve yaşam kalitelerinin artmasına hizmet ediyoruz. Başvurunun onaylanmasıyla merkez kontratı yapılarak çalışmalar başlatılıyor. Yer bulunması, dekorasyon gibi açılış öncesi tüm hazırlıklarda ve merkezin açıldığı ilk günlerde şubeyle çalışıyoruz. Eğitimleri tamamlayarak şubeyi tam donanımlı olarak açılışa hazır hale getiriyoruz.

**ANTRENÖRLERDE ARANAN ŞARTLAR** Antrenör işe alımı için şirket kaynaklarımızdan adayları yönlendirerek destekliyoruz. Antrenörlerin beden eğitimi mezunu ya da dışardan eğitim almış kişiler olması gerek. Antrenörlerden en az birinin federasyondan alınmış 2. Kademe Sertifikası olmalı. Diğer yandan; merkez sahiplerimizin spor eğitimi veya tecrübesi olması gerekmiyor. Güler yüzlü, çözüm odaklı ve pozitif yaklaşımı olan, insanlarla vakit geçirmeyi seven, çalışkan ve zorluklar karşısında kaçmayı değil hayatın içinde yer almayı seçmiş tüm kadınlar b-fit franchise'ı olabilir.



oldum. Bedriye Hanım talebimi çok pozitif karşıladı, yapabileceğimi, kendisinin de destek olacağını söyledi. Böylece Mayıs 2023'te b-fit'in franchise'lığından franchisor'lüğüne geçiş yaptım.

## Nasıl bir yol haritanız var?

Pandemide şirket işleyişinde yaşanan gerilemeleri bertaraf etmek üzere çalışmalarımıza başladık. Ekibi güçlendirdik, mevcut franchise'larımıza operasyon ve eğitim

desteğini öncelikli hale getirdik. Dört yeni açılış yaptık. 2023 ciro hedefini de tutturdu ve büyüme ivmesini artıran b-fit olarak Türkiye’de şu an 65 aktif merkezimiz var. Biz kadınlara özel spor olanağı sağlayan ilk markayız. Bu, bizi diğer kurumlardan pozitif ayırtıran önemli bir fark. Kadın istihdamında da önemli bir rol oynuyoruz. b-fit, bugüne kadar sektöre 450’den fazla kadın girişimci kazandırdı ve 5 binden fazla istihdam yarattı. Markanın bugüne kadar 372 merkezi ile 1 milyondan fazla kadın üyesi oldu.

2024 yıl sonuna kadar Türkiye’de 65 olan şube sayımızı yüzde 50 artırmak ve yurtdışına da açılmak istiyoruz. Franchise vermeyi hedeflediğimiz ilk beş il; Kayseri, Eskişehir, Ankara, Konya ve Adana. Yurtdışında önceliğimiz, Kıbrıs. Temel sosyal hedefimiz ise kadın girişimci sayısını ve kadın istihdamını artırırken çok daha fazla sayıda kadına spor yapma olanağı sağlamak. Bedenen, ruhen ve zihnen daha güçlü kadınlar için yeni projeler üretmeye, ekonomik özgürlüğünü eline alan kadın sayısını artırmak için destek yaratmaya devam edeceğiz.

#### 2024 yılı için kazanç hedefi nedir?

b-fit merkezlerinin aylık ciroları 70 bin TL ila 400 bin TL arasında değişiyor. Ortalama aylık ciro 100 bin TL üstü diyebiliriz. 2024’te kazançlar en az iki katına çıkacaktır.

#### b-fit’te sporun hangi dalları var?

b-fit’te kurulduğu ilk günden itibaren bulunan, sadece kadınlara yönelik, 30 dakikalık interval antrenman istasyon sisteminde kardiyo ve kas-kuvvet egzersizleri içeren aerodans, magic ball, fit jump, oryantal fit, horon fit, b-bar gibi çeşitli seanslar yapılıyor. Bunun yanı sıra aletli pilates, mat pilates, TRX, trampolin, zumba, yoga, dans gibi çeşitli stüdyo dersleri de var. b-fit’ler, sadece bir spor salonu değil aynı zamanda birer yaşam merkezidir; çeşitli sosyal aktiviteler, masaj ve iyileştirici terapiler, meditasyon odası, diyetisyen, cafe, tekstil ürünleri satışı ve kiralık dolap hizmetleri sunuluyor. Son dönemde gelişen teknolojiyle hayatımıza giren giyilebilir teknoloji EMS (elektiriksel kas uyarım) sistemini de hizmetlerimize dahil etme kararı aldık.

#### Şube açmanın koşulları neler?

Her b-fit merkezi, genel merkezden bağımsız bir ekonomi döngüye sahip. Yeni



BURCU TOPAL

açılan merkezin tüm kazancı kendisine ait. Her ay düzenli ödenen reklam royalty ücreti dışında ekstra ücret alınmıyor. b-fit şubesi açmak için en az 120 metrekarelik bir salona

ve bu alanın 40 m2’sinin spor bölümü için ayrılmasına, soyunma odasına, duşa, tuvalete ve ufak bir kafe bölüme ihtiyaç var. Şube, hane sayısının yüksek olduğu bir lokasyonda yer almalı.

#### Ortalama maliyet nedir?

b-fit merkezi açmanın maliyeti bulunan şehre, lokasyona ve spor merkezinin metrekare büyüklüğüne göre değişiyor. Franchising bedeli dahil ortalama 500 bin TL ile 1 milyon TL arasında hizmet vermeye hazır bir b-fit açılabilir. Yer bulma, tabela tasarımı, cephe giydirme, iç dekorasyon, satış ve pazarlama desteği, oryantasyon gibi tüm alanlarda birlikte çalışıyoruz. b-fit’in tüm yeni kadın girişimcilerine ve antrenörlerine eğitim ve oryantasyon veriyoruz. Yer seçiminde bir haritalama programı kullanıyoruz ve hedef kitlenin en yoğun olduğu noktayı direkt franchise adayına öneriyoruz. Böylece potansiyeli yüksek, doğru lokasyonda merkez açabiliyoruz.

### “Doğru lokasyon ve doğru işletmecilik başarıyı getiriyor”

“Tüm gelir modellerinde yatırımın amorti edilmesi süresi 6 ay ile 1 yıl arasında. Fakat 18 yıllık tecrübelerimiz sonucunda dört ay gibi kısa sürede yatırım maliyetini çıkararak ve para kazanmaya başlayan merkez sahiplerimiz olduğunu biliyoruz. Doğru lokasyonda ve doğru işletmecilik anlayışı ile yola çıkan tüm franchise’larımız kısa sürede yüksek kazançlar elde etmeye başladı.”

# “Keyif Bebesi’ni İstanbul dışına da çıkaracağız”

Profesyonel iş hayatını bırakıp girişimciliği seçen isimlerden biri Burcu Beştaş. Endüstri mühendisi olan Beştaş, kurumsal iş hayatını yarıda bırakarak 8 yıl önce ‘Keyif Bebesi’ markasını yaratıyor. Markasının kuruluş ve büyüme yolculuğunda dijital pazarlama eğitimlerini tamamlıyor. Keyif Bebesi’nin tüm yazılımını da kendi ekibiyle geliştiriyor. Bir kadının hamile kalmasından itibaren hem kendisi, hem bebeği, hem onun büyüme süreci, hem de çocuklu bir evde ihtiyacınız olabilecek her kategoride ürün var Keyif Bebesi’nde... En iyi markaları bir araya getirme amacıyla 2015 yılında 9 marka 300 ürünle yola çıktığını belirten Beştaş, “2018 yılında ise markanın ilk mağazasını Acarkent Beykoz’da açtık. 2019 yılında ise Kanyon’da açtığımız mağaza ile zincir bir marka olma sürecinin ilk adımını atmış olduk. 2020’de Akasya AVM, 2021 yılında Akbatı AVM ve 2022’de de Buyaka AVM’de mağaza açarak 2023 yılı sonunda 5 mağazaya ulaştık. Bugün itibarıyla Keyif Bebesi 300’ün üzerinde marka, 50 binin üzerinde ürünle İstanbul’da 5 mağazası ve online satış kanalı ile faaliyet gösteriyor” diye anlatıyor.

Beştaş, sorularımızı şöyle yanıtlıyor:

## Biraz kendinizden bahseder misiniz?

1981 İstanbul doğumluyum. İlkokul döneminden itibaren hayatımın uzunca bir dönemini Eskişehir’de geçirdim. Endüstri mühendisliği mezunuyum ve bölümümü severek okudum. Hangi işi yaparsam yapayım bana büyük katkısı olacağına inandığım bir bölümdü ve tam da öyle oldu. Hayatımın her alanında eğitimimin katkısı olduğuna inanıyorum. Yoğun çalışsan, çalışırken saat ve zaman tanımayan, hayatımı aşırı sosyal yaşasam da yaş aldıkça İstanbul’u çok sevsem de, şehirden ve kalabalıktan kaçmak için biraz daha İstanbul’un dış çeperine daha küçük

Kurumsal iş hayatından ayrılmış sekiz yıl önce Keyif Bebesi markasını hayata geçiren girişimci Burcu Beştaş bugün, 5 mağazası ve online satış sitesiyle faaliyet gösteriyor. İstanbul dışında da mağazalar açmayı planlayan Beştaş, “2024’te kendi markamızın üretim sürecini başlatacağız ve yurtdışı açılımı yapacağız” diyor.

## “Ülke araştırmaları yapıyoruz”

“Yurtdışına hem kendi üreteceğimiz markamızla adım atmak, hem de konseptimizin mağazaları açabilmek adına iki tipte çalışmamız var. Bunun için ülke araştırmaları ve genel süreçleri değerlendiriyoruz. Keyif Bebesi olarak yarattığımız konseptin yurtdışında da aileler ve yenilik sevenler için fark yaratacağına inanıyoruz.”

bir hayatı geçtiğim bir dönemdeyim. Keyif Bebesi’nin sebebi olan kızım Eliz, eşim ve kedilerimle sakin ama iş dolu bir hayatım var.

## İş fikriniz nasıl ortaya çıktı?

Ben henüz liseyi bitirmeden çalışmaya başladım. Üniversite hayatım boyunca da hep çalıştım... Çalışmak benim içimden gelen ve durmayan bir his sanırım. Hatta beni beslediğine inanıyorum. Boş durmayı hiç sevmedim ve hep aklımda yeni bir fikir, yeni bir şey deneme heyecanı oldu. Gadget ürünleri, teknolojiyi, arabaları ve yenilikleri hep sevdim. Endüstri mühendisliğini bitirdikten sonra bir dönem fabrikada çalışma tecrübem olsa da, hayat biraz da tesadüflerle halkla ilişkiler sektörüyle yolumu keştiirdi. Hareketli ve yaratıcı bir iş olması bana bu işi çok sevdirdi ve yıllar içinde bir çok ajansta ve freelance olarak çalıştıktan sonra 2010 yılında kendi halkla ilişkiler ajansımı açtım. Bu dönemde her sektörden 200’e yakın firmaya hizmet verdim. Her zaman hayatı çok yönlü yaşayan biriydim. Yeni fikirler ve projeler beni hep heyecanlandırır. Keyif Bebesi ise Keyif İnsanı olarak yazdığım bir blogum varken aldığım

domainlerimden biriydi.

## Bloğunuz sonrasında girişiminiz oldu...

Evet. Eliz’e hamile kalmam sonrası yurtdışı blogları ve büyük sitelerden araştırdığım en iyi bebek arabası, en iyi oto koltuğu gibi ürün araştırma yazıları sonrası kendime göre seçtiğim modelleri, inovatif markaları yurtdışından online siparişlerle getirttim. Bu sırada da bunlardan derlediğim ve denediğim ürünleri blogda yazmaya başladım. Halkla ilişkilerdeki metin yazarlığı tecrübem yazıları düzenlememde faydalı oldu sanırım. Tesadüfen baktığım analytics rakamlarında bu yazıların çok okunduğunu ve bu ürünleri nasıl alabileceğini soran aileler olduğunu farkedince, yanına küçük bir butik online mağaza açayım dememle bu son girişimim yani Keyif Bebesi serüveni başlamış oldu.

## Ne zaman faaliyete geçti Keyif Bebesi?

En iyi markaları bir araya getirme ve bunun keyifli bir alışveriş deneyimiyle insanlara ulaşması hayali ile doğdu Keyif Bebesi. 2015 yılında 9 marka ve 300 ürünle başladık. 2018 yılında ilk mağazasını Acarkent Beykoz’da açtık. Sonrasındaysa 2019 yılında Kanyon’da



açtığımız mağaza ile zincir bir marka olma sürecinin ilk adımını atmış olduk. 2020 Akasya AVM, 2021 Akbatı AVM ve 2022 Buyaka AVM'de mağazalarımızı açtık. 2022 yılı Aralık ayında Kanyon'daki mağazamıza yandaki mağazayı da ekleyip alanımızı büyüterek, çok daha keyifli bir mağazaya sahip olduk. Her sene bir mağaza açarak büyüdük. Önümüzdeki dönem yine böyle önemli noktalarda yeni mağazalarımızı açmak için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

#### **Online satışınız hakkında bilgi verir misiniz?**

Online satış aslında ilk çıkış noktamız oldu. 9 marka ve 300 ürünler açıldı website-miz. İlk sene marka sayımız 100'ün üzerine çıktı. Şu an 300 marka ve 50 bin ürün çeşidinin üzerindeyiz. Native mobil uygulamalarımız da

Appstore ve Android store'dan indirilebiliyor. Online olarak sadece kendi sitemiz üzerinden satış yapıyoruz, marketplacelerde yokuz.

#### **Hedefleriniz neler, yeni yatırım planlarınızdan bahsedebilir misiniz?**

Önceliğimiz yeni mağazalar açmak. 2024 yılı odağımız İstanbul dışındaki müşterilerimizle de İstanbul dışında planladığımız şehirlerdeki yeni mağazalarımızda buluşmak. En heyecanlısı 2024'de kendi markamızın üretim sürecini başlatma ve Keyif Bebesi için ilk adımını atmayı planladığımız yurtdışı ayağımız olacak. Yeni sene ile birlikte dünya devi markaların Keyif Bebesi'ne özel ürünlerini daha çok göreceğiz. Türkiye'de ilk kez ve/veya sadece Keyif Bebesi'nde satılan ürünler bizi çok heyecanlandırıyor. Bunun için de planlamalarımızı yapmaya başladık.

#### **Ürün gamınızda hangi ürünler mevcut?**

Ürün gamı çok geniş. Bir kadının hamile kalmasından itibaren hem kendisi, hem bebeği, hem onun büyüme süreci, hem de çocuklu bir evde ihtiyacınız olabilecek her kategoride ürün var Keyif Bebesi'nde... Sektörde dünyanın en önemli markalarının ürünlerinin yanı sıra yaratıcı ve tasarım bir çok markada tüm kategorileriyle satışta. Anne ihtiyaçlarının tamamından yeni doğan bir bebeğin bakım ve temel ihtiyaç ürünlerine, organik kozmetikten ilk oyuncaklara, bebek oyuncak ve peluşlardan kendini 106 yaşa kadar diye tanımlayan şahane puzzle ve oyunlara, dekorasyon ürünlerinden kırtasiye ve parti ürünlerine, çocuk tekstilden çanta ve takı aksesuarlara kadar yüzlerce alt kategorimiz var.

#### **BURCU BEŞTAŞ**



# Üç yeni markayı Türkiye'ye getirecek

Türkiye'de 20 milyar TL'lik bir büyüklüğe ulaşması beklenen mobil aksesuar pazarı girişimcilerin radarına girdi. Mobil aksesuar ve akıllı yaşam teknolojileri alanında hizmet veren Times Teknoloji'nin kurucusu Emir Samet Çevik, üç yeni markayı Türkiye'ye getireceklerini söylüyor.

Pandemi dönemiyle birlikte başlayan yeni yaşam tarzı mobil aksesuarlara olan ilgiyi artırdı. İş, egzersiz, oyun, ders çalışma gibi akla gelebilecek pek çok alanda cep telefonlarına ve mobil aksesuarlara ihtiyaç duyuluyor. Hızlı şarj aletleri, kablosuz kulaklık ve şarj cihazları gibi günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan ürünleri kapsayan mobil aksesuar dev bir pazar haline geldi. Geçtiğimiz günlerde yayınlanan bir rapora göre; mobil aksesuar sektörünün dünyadaki büyüklüğü 82.88 milyar dolara erişmiş durumda. Araştırmacılar sektörün 2022-2030 yılları arasında yüzde 6.8'lik büyüme oranıyla 148 milyar dolara ulaşmasını bekliyor. Hali hazırda mobil aksesuar sektöründe en büyük paya sahip olan bölge yüzde 46.2 ile Asya Pasifik iken, Türkiye'nin en hızlı büyüyen pazar payına sahip ülkeler arasında yer alıyor. Türkiye'de aksesuar pazarının 40 milyon adet ve 20 milyar TL'lik bir büyüklüğe ulaşması bekleniyor. Pazardaki büyüme potansiyelini gören girişimciler bu alana yatırım yapmaya başladı. Times Teknoloji'nin kurucusu Emir Samet Çevik de bu isimlerden biri.

## Tahtakale'de başladı

Uzun yıllardır ticaretle uğraşan Emir Samet Çevik, bir süre King Ev Aletleri satın alarak küçük ev aletleri sektöründe yer aldı. Her zaman tek bir sektöre odaklanmak yerine farklı sektörleri bir arada yürütmeyi tercih eden girişimci, mobil aksesuar sektörüne 2003 yılında Tahtakale'nin en büyük mobil aksesuar markalarından biri olan Mo-

## "E-ticarete ilk üç ürün arasındayız"

"Türkiye'de e-ticaret üzerinden yapılan alışverişlerde 'mobil aksesuar' sektörü ilk üç içerisinde yer alıyor. Giyim-aksesuar-ayakkabı e-ticaret satışlarında birinciliği alırken, ikinci mutfak eşyaları oluyor. Üçüncü sektör ise mobil aksesuar sektörü. Sadece bu bilgi bile mobil aksesuar sektörünün gücünü gösteriyordur diye düşünüyorum. 2003 yılından bu yana mobil aksesuar sektöründe Türkiye'nin nabzını Tahtakale'de tutma şansı yakalayan bir iş insanı olarak sektörün önümüzdeki süreçte hızlanarak büyüyeceğini düşündüğümü ayrıca belirtmek isterim. Hayatımızın bir parçası hale gelen elektronik ürünler mobil aksesuar pazarının da yıldızının parlamasını sağladı."

pal'i kurarak girdi. 2023'ün ocak ayında ise artık sektöre dair var olan birikimini ve tecrübelerini geleneksel kanalın dışına taşımak amacıyla Times Teknoloji'yi kurdu.

Times Pazarlama ve Teknoloji Dış Ti-

caret A.Ş. mobil aksesuar ve akıllı yaşam teknolojileri kategorisinde hizmet veren bir marka. Dünya standartlarında kalite odaklı markaları Türkiye piyasasına soktuklarını söyleyen Çevik, "Amacımız tüketicilerin en son teknolojiye, en kaliteli ürüne, en hızlı şekilde ulaşmasını sağlamak. Çok yeni bir şirket olmamıza rağmen geçmiş deneyimlerimiz, birikimlerimiz ve pazara soktuğumuz güçlü markalarımızla sektöre güzel bir giriş yaptık" diyor.

Times Teknoloji, Türkiye pazarına X-Level, Milkywatch, Blueo, Nimmy, Emo OFF, XO, OgBro gibi markaları getirdi. X-Level markamızda şarj aletlerinden araç içi tutuculara, telefon kılıflarından Hub dönüştürücülere kadar pek çok ürün bulunuyor. Ön plana çıkan markalardan Blueo ise Çin pazarının bir numaralı markası. Apple'in üretiminin yapıldığı fabrikada üretilen bir marka olduğu için ürünlerinin Apple cihazlara uyumunun üst düzey olduğunu söyleyen Çevik, "Dayanıklılık konusunda





da çok iddialı olan marka yine Tesla gibi dev bir markanın camlarını üreten Shinetsu'nun kullandığı ana malzemeyi kullanıyor. Bu sebeple dayanıklılığı üst düzey. Hiç duydu-  
nuz mu bilmiyorum ama safir doğadaki en dayanıklı madendir. Kırılma, çatlama, ısıya maruz kalma gibi konularda üst düzey dayanıklılığa sahiptir. Blueo bu sebeple ürettiği üst düzey ekran koruyucularında bu madeni kullanıyor. Safirde üretilmiş ekran koruyucular markanın ne kadar üst düzey olduğunu gösteriyor. Buna göre de bir fiyat skalası var tabii" diyor.

### Üç yeni marka var

Milkywatch'la akıllı saat pazarında büyüyen şirket, Nimmy markasıyla telefon kılıfları alanında rekabet ediyor. Günümüzdeki telefon fiyatlarının bundan beş yıl öncesinin araba fiyatlarına ulaştığına dikkat çeken Çevik, "Telefon koruyucularına ödenen para artık tüketici için yük olmaktan çıktı. Tüketici artık kendisini gelecekte bekleyen ek maliyetlerden korumak için önceden bütçe harcayarak kendini garanti altına alıyor. Bizim de amacımız bu noktada onlara en güvenilir ürünleri sunmak. Marka

seçimlerimizde buna özellikle dikkat ediyoruz" diyor.

Şirketin hali hazırda üç güçlü marka ile Türkiye distribütörlüğü görüşmeleri devam ediyor. Yeni markalar getirme hedefleri olduğunu söyleyen Çevik, diğer taraftan çeşitli satış kanallarıyla görüşmeler yürütüyor. TSS kanallarında Vatan Computer, operatör kanallarından Turkcell, hipermarket kanallarından CarrefourSa, Apple markasının yetkili satıcısı ve servis sağlayıcısı Troy ile anlaşan şirket, dijital pazarlamada yeni girişimler üzerinde çalışıyor. Çevik, "2024'de Times Teknoloji bünyesindeki tüm markaların adını sektörde daha fazla duyurmak ve lider markalar arasına girmek asıl hedefimiz. Bu konuda yatırımlarımız artarak devam edecek" diyor.

### 4 bin liralık ekran koruyucu var

Mobil aksesuar pazarındaki trendler sürekli değişiyor. Telefon fiyatlarının artışta olduğu bu dönemlerde telefon koruyucular öne çıkıyor. Bilinçli tüketiciler büyük meblağlar vererek aldığı telefonlarını, akıllı saatlerini korumak için ek bir bütçeyi daha üstlenip koruyucunun da en iyisini almayı tercih ediyor. Çin'in ekran koruyucu marka-

sı olan Blueo'nun bu süreçte ilgi gördüğünü söyleyen Çevik, "Bu markanın ürün fiyatlandırması rakiplerine oranla bir nebze daha yüksek. Bunun pek çok nedeni var. Tesla ve Apple gibi markaların kullandığı hammadde içeriklerini kullanması, safir madeninin dayanıklılığını ekran koruyuculara aktarması gibi pek çok sebep var... Fakat burada asıl önemli olan nokta tüketicilerin fiyatı kimi zaman 4 bin lirayı bulan bu ekran koruyucuları tercih etmesi. Çünkü sonrasında daha yüksek bedellere katlanmaktan çekiniyor" diyor. Koruyucu ürünlerin yanı sıra en çok satılan ürünler; powerbank'lar, TWS kulaklıklar, akıllı çocuk saatleri, telefon araç tutucuları, şarj- kablo kategorisindeki ürünler oluyor. Kadın tüketiciler telefon kılıflarını sıkça değiştirirken, erkek tüketici daha çok kulaklık ve hızlı şarj aletlerine yöneliyor. Gençler ise ürün kişiselleştirmeye çok önem verdikleri için mobil aksesuarları çok kullanıyorlar. Özellikle farklı dizaynlara sahip telefon kılıfları ve kulaklıklar ilgilerini çekiyor. İş insanları ise mobil aksesuarları hayatı kolaylaştırmak için tercih ediyor. Akıllı saatler, powerbank ve hızlı şarj aletleri en çok tercih ettikleri ürünler.

# “Yatırımda yumurtaları tek sepete koymayın”

Deneyimli bankacıların perakende bir perspektifle kurduğu, yatırımlarının miktarı ne olursa olsun herkesi portföy sahibi yapmayı hedefleyen bir mobil uygulama olan Foneria, yatırım miktarına bakmaksızın, yatırımcıları enflasyonun zararlı etkilerinden koruyacak portföy yatırımları konusunda hizmet veriyor. Foneria Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Arif İsfendiyaroğlu, kurduğu girişimin hizmetlerini ve gelecek planlarını konuştu.

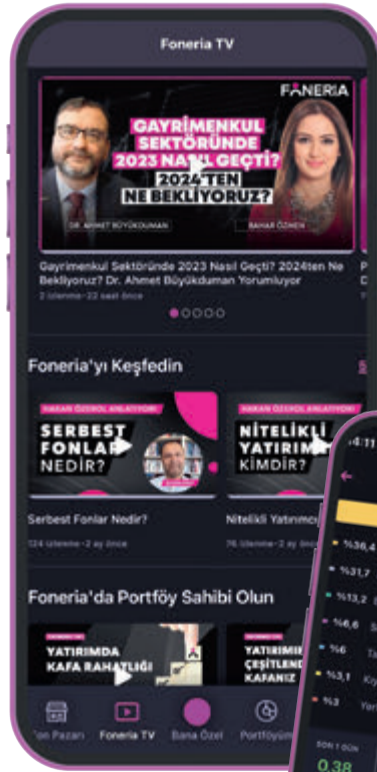
## Kendinizden bahseder misiniz? Eğitiminiz ve iş deneyimleriniz?

Ankara Atatürk Anadolu Lisesi sonrası lisans eğitimimi İstanbul Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi, Tekstil Mühendisliği bölümünde devam ettim. Manchester Business School ve İstanbul Bilgi Üniversitesi iş birliğiyle gerçekleştirilen Executive MBA programını tamamladım. 30 sene bankacılık yaptım. 18 yıl dört büyük özel banka ve iştiraklerinde üst yöneticilik ve muhtelif yönetim kurulu üyeliğinde bulundum. Üç yıl önce herkesin bilinçli yatırım yapabileceği bir model kurma fikri ile profesyonel hayatımda yön değiştirdim. Foneria fikrinin ilk tohumlarını da bu şekilde atmaya başladık.

## Foneria projesi nasıl ortaya çıktı, nasıl gelişti?

Gelir eşitsizliği, varlık ve alım gücü dengesizliğinin temelindeki faktör, geniş bir kesimin elindeki nakde aynı imkanlarla yatırım yapma değeri katamayıdır. Buradan yola çıkarak, gelişen teknoloji ve bu teknolojinin doğru kullanımı ile herkes yatırımcı olabilir, portföy sahibi olabilir dedik ve Foneria gelişmeye başladı. Öncelikle altını çizmek isterim, Foneria bir “trade tech” değil “invest tech” kurgusudur. Yatırımcı için geçmiş tecrübe ve yaşanmışlıklar zorlukla kazanılan paraların korunması ve değer kazanması için daha bilinçli yatırım yapılması gerektiği konusunda öğretici ver-

Yatırımcılar için portföy yönetimi hizmeti veren mobil uygulama Foneria'nın Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Arif İsfendiyaroğlu, “Yatırım yaparken yumurtaları tek sepete koymamalıyız. Zira, piyasaların hiç değişmeyen gerçeği, tüm varlık sınıfları aynı anda değer kazanmazlar, aynı anda değer kaybetmezler” diyor.



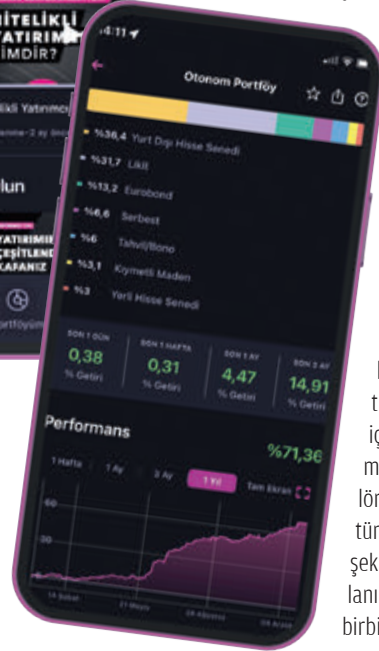
mektedir. İki yıllık bir teknoloji yatırımı neticesinde 2023'ün ikinci çeyreğinde testleri tamamlanmış ve hayata geçmiştir. Foneria, Tefas altyapısını kullanan Türkiye'nin fon pazarıdır. Yatırımcılara fon kuru-

cularının farklı varlık sınıflarına göre yönetilen yatırım fonlarını inceleme, karşılaştırma ve bu fonlara yatırım yapma imkanı sağlayan bir uygulamadır.

## Kullanıcılara ne tür hizmetler veriyorsunuz?

Foneria kayıtlı kullanıcıları şu imkanlara sahiptir: Hangi varlık sınıfına ne oranda ve hangi fonlar üzerinden yatırım yapacaklarını bilemiyorlarsa ve davranışsal yatırımcı analizi çıktıları varsa Otonom portföyler üzerinden yatırım yapmak mümkün. Otonom portföyler yatırım fonları içeren, kişi profiline uygun,

varlık kombinasyonları düzeninde çalışır ve piyasa gelişmelerine göre kendini günceller. Para eklemek ya da çekmek durumunda yapısı bozulmaz, dağılım oranını korur. Bir başka ifade ile portföy dengesi bozulmaz. Pazardaki tüm yatırım fonlarının içerik, strateji, performans, geçmiş verisi, valler yapısı gibi bilgilerine tümüyle şeffaf ve anlaşılır şekilde erişilebilirlik sağlanır. Pazardaki ürünlerin birbiri ile arzu edilirse





### Yatırım işlem hacminiz nedir?

Sistemin hayata geçmesi ile ilk yılımızı doldurmadan, 12 bin kayıtlı kullanıcı ile yaklaşık 700 milyon TL işlem hacmine ulaştık.

**Türkiye’de özellikle küçük yatırımcılar, tasarruf sahipleri en çok hangi finansal araçlara ilgi gösteriyor? Piyasa eğilimleri hakkında neler söylersiniz?**

Öncelikle benim inancım, yatırımcının büyüğü küçüğü olmaz. Zira her yatırım, yatırımcısı için aynı önemdedir. Türkiye’de büyük bir kitle, küçük birikimlerini göreceli düşük faizle mevduat yatırım yapıyor. Geri kalan kesimin bir kısmı parasının değerini korumak için, cebinde az miktarlarda dolar, euro biriktiriyor. Diğer kısmı ise hisse senedi ve kripto piyasalarında profesyonel destekten yoksun, kulaktan dolma bilgilerle çok riskli yatırımlar yapıyor. Benim inancım sürekli al/ sat yapmak bir yatırım biçimi değildir. Piyasayı mobil cihazınız ve pc’niz üzerinden tek başınıza yenemezsiniz. Yatırım varlık sınıflarına ve bir disiplin doğrultusunda yapılır. Biz finans profesyonelleri bu disipline “portföy yapısı” deriz. Özetle yumurtaları tek sepete koymamalıyız. Zira, piyasaların hiç değişmeyen gerçeği, tüm varlık sınıfları aynı anda değer kazanmazlar, aynı anda değer kaybetmezler. Miktarı ne olursa olsun her para bir portföy disipliniyle yatırıma dönüşmelidir. İyi bir portföy farklı varlık sınıflarından oluşturulmalıdır. Varlık sınıflarından kastım yerli/yurtdışı hisse senedi, altın, değerli madenler, tahvil, eurobond vb. Yatırım fonları sadece yatırımcı için varlık sınıflarını en iyi temsil eden harika araçlardır. Yatırım fonlarında küçük yatırımcılar, büyük bir yatırımın parçası olup, tüm avantajlarından faydalanabilirler. İzah etmeye çalıştığım çerçevede önmümüzdeki dönemde yatırım fonları bazı yatırım alışkanlığının çok hızlı yaygınlaşacağını görüyorum. Yatırımcılar varlık sınıflarına yatırım fonları üzerinden yatırım yapacaklar ve bu imkanı en kolay arayüzle kendilerine ulaştıran uygulamalara teveccüh edeceklerdir.

### “Sermayenin tabana yayılması gerekiyor”

“Ülkemizin ekonomik gelişme ve işlevselliği açısından sermayenin tabana yayılması, küçük yatırımcıların sermaye piyasaları yatırım araçlarına ulaşması çok önemlidir. Ancak bu ulaşım sadece alım satım amaçlı ve kısa vadeli görüşlü olduğunda hem yatırımcı zarar görme riski çok yüksek olmakta, hem de ekonomide direkt finansman modelinin sağlıklı çalışması mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda portföy yapısında çeşitlendirilmiş ve tabana yaygın bir yatırım kültürü tüm sistemin lehinedir. Alternatif fonlar dediğimiz girişim sermayesi ve gayrimenkul yatırım fonları, katılım disipliniindeki yatırım enstrümanları ve fonları önmümüzdeki dönemde Portföy Yönetimi şirketimizin çok etkin rol alacağı alanlar olacak ve yasal düzenlemeler el verdikçe Foneria kayıtlı kullanıcılarının yatırımlarına açılacaktır. Foneria kurucusu olarak hayalim Türkiye’de ihtiyaçtan doğan, öncü konumlanan bir marka olarak bu pazarda konsantrasyonu arttırmak, yeni yatırımlar yapılmasına cesaret ve ilham vermek.”

grafikli karşılaştırma imkanı sağlanır. Yatırım portföyünüzün günlük ve istediğiniz tarih aralığında kazanç kayıp raporu elinizin altındadır. Yatırım portföyünüzü tek tuşla altın, Borsa İstanbul, enflasyon, emlak fiyat artışı, mevduat ve benzeri referans değerlerin getirileri ile karşılaştırma imkanı verir. Foneria TV, yayınları ile yatırımcıyı güncel pazar gelişmeleri ve varlık sınıflarındaki etkiler ile ilgili, kesintisiz bilgilendirir. Kısa ve yalın dille hazırlanmış vi-

deolar ile yatırım okuryazarlığını geliştirmenizi, iyi bir yatırımcı olmanızı hedefler. Foneria uygulaması kullanıcıları yatırıma karar verdiklerinde, akıllı telefon ve çipli kimlik kartları ile, tüm formalitelerden ve uzayan işlemlerden kurtularak, 7 dakika içinde uzaktan erişim ile hesap açabiliyorlar. Açılan hesaplar, SPK denetimli ve yetkili portföy saklayıcı kurum tarafından Foneria Portföy Yönetimi A.Ş.’de yatırımcı adına hesap açılmaktadır.

# “Sektörde yeşil çözümü dünyaya açacağız”

Sürdürülebilirlik yatırımları üretimden lojistiğe kadar her alanı kapsıyor. Son dönemde yeşil lojistik öne çıkmaya başlayan alanlardan biri. Yakıt tasarrufu, filoların çevreci araçlarla değiştirilmesi, karbon salınımlarının hesaplanması gibi çözümler şirketlerin ajandasında ilk sırada yer alıyor. Girişimci Seyhan Gülhan tarafından kurulan Log Dizayn yani LogD, bu soruna çözüm bulmak için yola çıktı. Şirket, bir defalık kullanılan sarf malzemeleri karton koli, koli bandı, etiket yerine Milk Run Yönetim sistemini kullanarak ürünlerin çevreci kutular ile güvenli taşınmasını sağlıyor. Lojistik sektörünün çevreye ve ekonomiye olan negatif etkilerini pozitiflere dönüştürmek amacıyla yola çıkan LogD'nin hayata geçirdiği ve Türkiye'de bir ilk olan Milk Run Sistemi ile sektörde önemli bir boşluğu doldurduklarını söyleyen LogD Kurucusu Seyhan Gülhan, sisteme entegre edecekleri yeni çözümlerle hem doğaya hem de markalara daha fazla katkı sağlayacaklarını söylüyor. Altınıydız, Beymen, Dağı, Jimmy Key, Koton gibi pek çok firmayla çalışan şirket, 2024'te en az iki kat büyüme hedefliyor. “Perakende sektörünün sürdürülebilirlik konusunu stratejik öneme sahip olarak görmeleri çözümümüzün 2024'teki büyüme hızını artıracığını öngörüyorum” diyen Gülhan yeni dönem hedeflerini anlattı.

**Kısaca kendinizden bahsedebilir misiniz? Şirketi kurma fikri nasıl ortaya çıktı?**

25 yıllık lojistik deneyimine sahip olup bu alanda yüksek lisans eğitimi aldım. İş hayatımın büyük kısmı perakende lojistik operasyonları alanında geçti. Meslekte uzun yıllar farklı seviyelerde yöneticilik görevlerimden sonra pandemi döneminde firmalara danışmanlık yaptım. Bu dönemde dünyanın içinde bulunduğu durumdan dola-

şık lojistik sektörünün çevreye ve ekonomiye olan negatif etkilerini azaltmak amacıyla yola çıkan LogD, bugün Koton'dan Beymen'e perakende sektöründe pek çok şirkete hizmet veriyor. LogD Kurucusu Seyhan Gülhan, “İngiltere, Avrupa ve Körfez ülkelerinde sürdürülebilir çözümümüzün uygulanması konusunda adımlar atacağız” diyor.

## “10 bin ağacın kesilmesini önledik”

“LogD olarak, iklim değişikliği gibi acil önlem alınması gereken krizlere karşı derin bir duyarlılıkla yola çıktık. Sürdürülebilirliği teşvik ederek çevreyi korumayı, iklim değişikliğine karşı küresel mücadeleyi desteklemeyi ve işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğini artırmayı hedefledik. Çıktığımız bu yolda sorumlu ve sürdürülebilir iş uygulamalarımızla bugüne kadar 10 bin ağacın kesilmesini önledik, 39.000.000 litre su tasarrufu sağladık ve yarım milyon kilogramdan fazla karbon ayak izinin önüne geçtik.”

şık sürdürülebilirlik konusunun çok ön plana çıktığını gözlemledim. Uzmanlık alanım olan perakendede ‘sürdürülebilirlik konusunda ne yapabilirim?’ sorusundan yola çıkarak sarf malzeme sorununa odaklandım. 2021 yılında şirketimi kurarak sarf malzeme yerine sıfır atıklı sürdürülebilir çözümümüzü geliştirmek ve perakende sektörüne kazandırmak için adımlar atmaya başladık ve Milk Run Yönetim Sistemi doğdu.

**Sürdürülebilir lojistik ne anlama geliyor? Nasıl bir farklılık yaratıyorsunuz sektörde, iş modelinizden bahsedebilir misiniz?**

Sürdürülebilir lojistiği; çevreyi ve doğayı koruyarak mevcut operasyonel verimliliği artırmak şeklinde ifade edebilirim. Bunu gerçekleştirmek, yeni çözümlerin ve süreçlerin operasyonlara dahil edilmesi ile mümkün. Her yıl sürdürülebilirlik raporlarının içerisinde lojistik başlığının altında verilerle paylaşılarak kazanımların raporlanmasını çok

önemli buluyorum. LogD Milk Run çözümü için aspirin gibi bir çözüm olduğumuzu ifade edebilirim. Çözümümüzü oluştururken doğayı ve çevreyi korumak ve mevcut sarf malzeme maliyetinin altında kalarak şirketlere avantaj sağlamak amaçları ile iki boyutlu olarak ele almıştık. LogD Milk Run çözümümüz sektörün öncü ve vizyoner markalarında uygulanmaya başladığında ikiden fazla boyutta fayda sağladığımızı gördük. Depolamada alan faydası sağlama, hasar ve kayıpların önüne geçme, paketleme hızında beş kat hızla ulaşan verimlilik, atık yönetimi ve finansal ulaşımda kullanılan sürdürülebilirlik raporlarında yer alma gibi birçok boyutta fayda sağladığımızı görmekteyiz. Modelimizde firmaların ihtiyaç ve operasyonel yapılarına göre ürünlerimiz mevcut. Hedefimiz doğru ürün ile doğru süreç yönetimi sağlamak. Firmalara verdiğimiz hizmet, izlenebilirlik, box yönetimi, hasar, tamir, temizlik, kampanya dönemlerinde box tedariki sağlanması.

SEYHAN GÜLHAN



### 2023 yılı nasıl bir yıl oldu sizin için?

2023 yılı ülkemizde faaliyet gösteren lokal ve global markalarla anlaşmalar yaptığımız başarılı bir yıl oldu. 2022 yılına göre operasyonumuz 12 kat büyüdü. Buna paralel olarak da 2023'te ciromuz 14 kat arttı.

### Hangi şirketlerle çalışıyorsunuz? Şirketlere nasıl bir katkınız oluyor?

Altinyıldız, Beymen, Dagi, Jimmy Key, Koton, Lc Waikiki, Ramsey gibi ülkemizin önemli markaları ve Samsung, Estee Lauder, Jack&Jones, Lee Wrangler gibi global markalarla çalışıyoruz. Firmaların karbon ayak izlerini azaltarak lojistik ve tedarik zinciri süreçlerinde verimliliklerini artırıyoruz.

### 2024 yılı büyüme hedefiniz nedir?

2023'te gerçekleştirdiğimiz büyümenin en az iki katı olmasını hedefliyoruz. Perakende sektörünün sürdürülebilirlik konusunu stratejik öneme sahip olarak görmeleri çözümümüzün 2024'teki büyüme hızını artıracaklarını öngörüyorum.

### İşinizi yurtdışına taşıma planınız var mı?

Çözümümüzün yurtdışında uygulanma potansiyeli çok yüksek. Birleşik Krallık tarafından yürütülen CFA programına Türkiye'den kabul edilen girişim olmamız bunun somut göstergesidir.

2024 yılında yurtdışında LogD Milk Run çözümümüzün uygulanması ile ilgili AR-GE çalışmalarında bulunacağız. İngiltere, Avrupa ve Körfez ülkelerinde sürdürülebilir çözümümüzün uygulanması konusunda adımlar atacağız.

### Ortaklık, yatırım alma gibi planlarınız var mı?

Türkiye'nin entellektüel sermayesi FounderOne ile yatırım sürecini 2023 yılının başında gerçekleştirdik. İkinci tura çıkarak sürdürülebilir çözümümüzün perakende sektöründe yaygınlaşma hızını artırmak istiyoruz. Yatırım konusunda talepler almaktayız. Buradaki amacımız sürdürülebilir çözümümüzün daha hızlı ve yaygın olarak kullanımı-

## “Duyuru 2023 başında yapıldı”

“Lojistikte yeşil bir dönüşüme resmi olarak geçildiğinin duyurusu, Ulaştırma Bakanlığı tarafından 1 Ocak 2023'te yayımlandı. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri Düzenleme Genel Müdürlüğü; bütünlük, dengeli, çevreyle dost ve sürdürülebilir yük taşımacılığının desteklenmesi amacıyla Kombine Taşımacılık Yönetmeliği'nin 25.05.2022 tarihli ve 31848 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdiğini ve Yeşil Lojistik Belgesi başvurularının başladığını duyurdu. Bu kapsamda LogD, Yeşil Lojistik Belgesi almak isteyen işletmelerin sürdürülebilir marka olma yolculuğundaki süreçlerinde Milk Run Yönetim Sistemi ile 'yeşil paketlenme faaliyeti yürütmek' şartını sağlayabilmeleri için işletmelere hizmet veriyor. Böylece işletmeler yeşil lojistik belgesi alabilmeleri için gerekli en az beş şarttan birini LogD anlaşmaları sayesinde yerine getirmiş olarak kabul ediliyor.”

nı sağlayacak yatırımlar yapmak.

### Kaç kişiye istihdam yaratıyorsunuz? 2024 yılında kaç kişiye istihdam yaratma hedefiniz var?

Sekiz kişilik ekibimiz var. Bu sayıyı 2024 yılında minimum yüzde 50 artıracacağız. IT, müşteri ilişkileri, saha operasyon, iş geliştirme birimlerine yeni iş arkadaşlarımızı dahil ederek büyümemizi yöneteceğiz.

### 2024 yılı projelerinizden bahsedebilir misiniz?

Mevcuttaki ürünlerimize yeni ürünler ekliyoruz. Her ürünümüz bizim için bir projedir. Yazılım konusunda da yapay zekayı kullanarak Türkiye'nin öncü ve vizyoner markaların lojistik süreçlerinde oluşturduğumuz sürdürülebilirlik değerini artıracacağız. Perakende haricinde farklı sektörlerden gelen talepleri değerlendirmek için süreçlerimizi sektörel bazda güncelliyoruz.

# “Her ay 20 milyon ziyaretçi bize danışıyor”

Günümüzde ihtiyaç duydukları ürünü uygun fiyatla bulabilmek, tüketiciler için önemli bir sorun. Bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla kurulan Cimri, bir fiyat karşılaştırma sitesinin ötesinde, sektöründe öncü çalışmalara imza atan bir teknoloji platformu kimliğiyle hareket ediyor. Şirket, Türkiye’de yaklaşık 15 yıldır hizmet veren bir platform olarak kullanıcı ve sektör ihtiyaçlarını teknoloji ile takip edip, aldığı aksiyonla sektöründe oyun kurucu rol üstleniyor. Cimri CEO’su Arınç Göksu, Cimri’yi her ay 20 milyon kişi ziyaret ettiğini belirterek, “Türkiye’de her dört kişiden biri, her ay alışverişlerinden önce Cimri’ye danışıyor, listelenen milyonlarca ürün arasından ihtiyaç duydukları hakkında bilgi ediniyor” diyor. Göksu ile platformun gelecek hedeflerini konuştuk.

## Kendiniz ve şirketinizin kuruluş hikayesi hakkında bilgi verirsiniz?

Orta Doğu Teknik Üniversitesi’ni bitirdikten sonra Harvard’da MBA eğitimi aldım. Sonrasında danışmanlık sektöründe deneyim kazandıktan sonra, Türkiye’nin önde gelen bir alışveriş sitesinde yöneticilik görevini üstlendim. Temmuz 2019’dan bu yana ise iLab ailesinin bir üyesi olarak Cimri’ye liderlik ediyorum. Cimri’den bahsetmem gerekirse, Cimri 2008 yılında online ürün fiyat karşılaştırma sitesi olarak kuruldu. Mayıs 2011’de Türkiye’nin dijitalleşme sürecine öncülük eden lider internet platformlarını bünyesinde bulunduran iLab grubu bünyesine katılan Cimri yıllar içerisinde bir fiyat karşılaştırma sitesi olmanın ötesine geçerek sektörde öncü çalışmalara imza atan bir teknoloji platformu haline geldi. Bugün yenilikçi teknolojilerle sürekli olarak geliştirdiğimiz altyapımız sayesinde tüm kullanıcılarına ürünler hakkında doğru ve şeffaf bilgi veriyor, güncel fiyatları saniyeler içerisinde ekranlara yansıtıyoruz.

Bir fiyat karşılaştırma sitesinin ötesinde, bir teknoloji platformu olarak hizmet verdiklerini ifade eden Cimri CEO’su Arınç Göksu, “Cimri’yi her ay 20 milyon kişi ziyaret ediyor. Türkiye’de her dört kişiden biri, her ay alışverişlerinden önce Cimri’ye danışıyor, listelenen milyonlarca ürün arasından ihtiyaç duydukları hakkında bilgi ediniyor” diyor.

## “Türkiye’de e-ticaret hızla büyüyor”

“Türkiye’de e-ticaret her geçen gün daha çok büyüyor. Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS)’in 2023 yılı ilk 6 ay verilerini incelediğimizde e-ticaret hacminin bir önceki yıla göre yüzde 109’luk artış gösterdiğini gördük. Biz de buradan edindiğimiz çıkarımla kullanıcıların ilgi duyduğu alanlarda, hayatı kolaylaştırmak, yenilikçi ve güvenilir çözümler üretmeyi hedeflerimiz arasında önceliklendirdik. Bunun için de nitelikli iş gücüne ve etkin dijital çözümler sunmamızı sağlayacak her türlü yeni teknolojiye yatırım yapmayı sürdüreceğiz.”

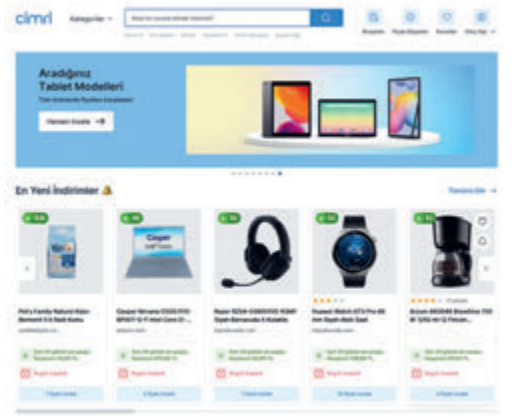
## Hangi alanlarda hizmet veriyorsunuz ve aylık ziyaretçi sayınız nedir?

Bir ürün satın almak istediğinizde Cimri aracılığıyla en uygun fiyatlı seçeneği bulabileceğiniz gibi, tüm mağazalardaki fiyatları görebilir, bilgilendirici içeriklerle rehberlik hizmeti alabilir, fiyat ve özellikleri karşılaştırabilir, aradığınız ürünü anında bulabilir ve

filtreleme seçenekleriyle ihtiyaç duyduğunuz ürüne ulaşabilirsiniz. Bunun yanında ‘fiyat alarmı’ özelliğini kullanarak fiyatı düşen ürünlerden anında haberdar olabilirsiniz. Teknolojik ürünlerden, ev ve yaşam ürünlerine kadar birçok kategoride fiyat ve ürünün karşılaştırıldığı Cimri’yi aylık olarak 20 milyon kişi ziyaret ediyor. Bu da demek oluyor ki Türkiye’de her dört kişiden biri her ay bizi ziyaret ediyor.

## Yapay zekâ teknolojilerini işinizde nasıl kullanıyorsunuz? Teknolojiye ne tür yatırımlar yapıyorsunuz?

Kendimizi bir teknoloji şirketi olarak konumluyoruz ve bu konumumuzun getirdiği sorumlulukla yapay zekâ, makine öğrenimi gibi teknolojileri iş süreçlerimize dahil ediyoruz. Bu teknolojiler ile







kullanıcılarımıza dijital deneyimi kişiselleştiren ve kolaylaştıran çözümler sunuyoruz. Sahip olduğumuz teknolojik donanım, binlerce mağazayla entegre olup, ürün bilgilerini saniyeler içinde sistemimizde sürekli güncel olarak göstermemizi sağlıyor. Cimri Market de önem verdiğimiz ve yatırım yapmaya devam ettiğimiz bir diğer projemiz. Market alışverişlerinde fiyat analizi yapan, ürünlerin fiyatlarındaki değişimi mercek altına alan ve alışveriş sepeti hazırlamaya imkân tanıyan Cimri Markette artık lokasyon bazlı en yakın konumdaki marketlerin fiyatlarını da kullanıcılara sunuyor. Yani yapay zeka ve makine öğrenimi ile geliştirdiğimiz teknoloji sayesinde İstanbul'daki kullanıcımız ile Sivas'taki kullanıcımıza gösterdiğimiz market fiyatlarındaki bölgesel farklılıkları yansıtabiliyoruz.

**Ciddi bir veri tabanınız olduğu düşünülürse, Türkiye'de tüketicilerin ana eğilimleri nasıl şekilleniyor sizce? En çok şikâyet edilen veya merak edilen konular nelerdir?**

Tüketiciler özellikle teknoloji ürünlerinde kapsamlı fiyat araştırması yaptıktan

sonra alışveriş yapıyorlar. Örnek vermek gerekirse yeni bir cep telefonu modeli çıktığında, tüketiciler bir önceki jenerasyon olarak değerlendirebileceğimiz modellerin fiyatlarını sorguluyor, düşüş yaşanıp yaşanmadığını merak ediyor. Platformumuzda popüler olan tüm ürünlerin yoğun olarak fiyat araştırmasının yapıldığını gözlemliyoruz. Son dönemde hepimizin evlerine giren elektrikli fritözler, Cimri'de en çok araştırılan ürünler arasında yer alıyor. Buradan sosyal medya platformlarının da alıcılar üzerindeki etkisi ortaya çıkıyor diyebiliriz. Şikâyetler indirim dönemlerinde çok fazla artış gösteriyor. Kullanıcıların bu dönemde daha detaylı inceleme yapabilmeleri adına fiyat analizi özelliğimiz ile ürünlerde kısa süre önce gerçekleşen fiyat artışlarını ve indirimlerini görmelerini sağlıyoruz, bu da kullanıcıların daha bilinçli tercih yapmalarına olanak sağlıyor.

**Son dönemde odaklandığınız alanlar hangileri?**

Daha önce belirttiğim gibi Cimri'yi bir teknoloji platformu olarak konumlandırıyoruz. Bu nedenle sektör ve tüketici ihti-

yaçlarını analitik değerlendirmelerle daha derinden anlamaya odaklanıyor ve yenilikçi teknolojileri kullanarak bunlara yönelik inovatif çözümleri geliştirmek için çalışıyoruz. Sahip olduğumuz teknolojik donanım ile binlerce mağazayla entegre olabiliyoruz. Bu veriyi en hızlı şekilde listelerimize ekleyerek kullanıcılarımıza sunuyoruz. Bunun yanı sıra, Türkiye e-ticaret sektöründe 'Pricematrix' platformuyla B2B hizmetlere odaklanarak yatırımlarımızı sürdürüyoruz. Geliştirdiğimiz bu platform, günlük milyarlarca sektör verisini işleyerek tüm oyunculara doğru strateji belirleme konusunda yardımcı oluyor. Pricematrix, fiyatlandırma, kampanya yönetimi ve ürün çeşitliliği konularında gerçek zamanlı geniş bir veri setine erişim sağlayarak aynı zamanda geçmiş trend analizleriyle ileri dönem planlanmaya da katkı sağlıyor. Bu özellikler, Cimri'nin e-ticarette güçlü bir teknoloji platformu olma hedefine yönelik önemli bir adımı temsil ediyor. Cimri olarak, sektördeki liderliğimizi sürdürmek ve müşterilere değer katmak adına teknolojik yeniliklere devam ediyoruz.

# 2024'te yurtdışında 100 mağaza açacak

Girişimci Fehmi Okuyucu tarafından kurulan Loris Parfüm bugün 45 ülkede 500 noktaya ulaştı. 2024'te ise 100'ü yurtdışı olmak üzere 150 mağaza açacaklarını belirten Okuyucu, "Talep artışı nedeniyle 350 milyon TL'lik yeni bir tesis yatırımı da yapacağız" diyor.

Dünyada yaklaşık 500 milyar dolarlık bir hacme sahip olan ve her yıl yüzde 10 oranında büyüme kaydeden kozmetik sektörü Türkiye'de 13 milyar TL'lik büyüklüğe ulaşmış durumda. 2023 sonunda 15 milyar TL'lik bir hacme ulaşması öngörülen sektörde 162 ülkeye ihracat da yapılıyor. Son yıllarda bu alanda faaliyet gösteren yerli şirketlerin sayısında da artış söz konusu. Girişimci Fehmi Okuyucu'nun şirketi Loris Parfüm de onlardan biri. Markasıyla, uygun fiyatlı parfümleri satışa sunmak amacıyla 2006 yılında yola çıkan Okuyucu, ürünlerine olan yoğun ilgi sayesinde hızlı bir büyüme yakalamış bulunuyor. Bugün gelinen noktada dünya genelinde 45 ülkede 500 noktada faaliyet gösteriyor. Ortadoğu, Avrupa ve Afrika'daki pek çok tüketicinin tercihi haline geldiklerini söyleyen Okuyucu, "2024 yılında 100 tanesi yurtdışında olmak üzere 150 yeni mağaza açacağız" diyor.

## Londra'da mağaza açacak

Kozmetik sektöründe, parfüm, ev kokuları, deodorant ve özel kokular gibi birçok kategoride ürünleri bulunan Loris Parfüm, 5 kıtada 60'ın üzerinde ülkeye hem ihracat yapıyor. Şirket hem de distribütörlük, franchise yatırımlarıyla hem de perakende alanında büyümeye devam ediyor. Bugün 250'si yurtdışında toplam 500 satış noktasına sahip olduklarını belirten Loris Parfüm Yönetim Kurulu Başkanı Fehmi Okuyucu, "Bu yıl Avrupa ve Afrika'da mağazalaşma sürecine hız verdik. Yıl sonuna kadar Sidney, Londra ve Miami gibi önemli şehirlerde faaliyet göstermeye başlayacağız" diyor.



FEHMI OKUYUCU

Bunun için New Jersey'de şirket kurup ekip oluşturduklarına da değinen Okuyucu, 2024 yılı içinde Londra'da Oxford Caddesi'nde bir mağaza açıp, markayı bir adım yukarı taşıyacaklarını sözlerine ekliyor.

## Üretimi üçe katlayacak

İş hacmindeki büyüme nedeniyle Gebze OSB'deki 6 bin metrekarelik fabrikası yakı-

nında 25 bin metrekarelik yeni bir yatırıma hazırlandıklarını söyleyen Okuyucu, şunları anlatıyor: "Yeni fabrika için 350 milyon TL yatırım yapacağız. 2019 yılında üretime başladığımızda ilk olarak parfümle bu işe girdik. Şu anda duş jeli, oda parfümü gibi pek çok ürün grubuna sahibiz. Özellikle son 1 yılda ihracatımız çok arttı. Biz de talebe yetişmek için üretim hattını büyüttük. 2024'te taşınacağımız yeni fabrikayla üretim kapasitemiz 3'e katlanacak. Fabrikanın arkasında çalışanların sosyalleşebilmesi için 30 dönüm voleybol, basketbol, tenis sahası da olacak."

## 'Parfümolog' yetiştiriyor

Franchise'larla birlikte 2 bin kişiye istihdam sağlayan şirket, personel ihtiyacını karşılamak için geçen yıl bir 'Loris Parfüm Akademisi'ni kurdu. Bu akademiye çalışanlarına koku eğitimleri verdiklerini belirten Okuyucu, şöyle devam ediyor: "Akademimizde temel koku eğitimlerinin yanı sıra koku trendleri, mağazacılık, perakendecilik eğitimleri de veriliyor. Buradan mezun olan arkadaşlara 'Parfümolog' diyoruz ve bir sertifika veriyoruz. İnsanlar nasıl ki vücut çalışarak kaslarını geliştirebiliyorsa, kokular üzerine de çalışarak koku duyarlarını geliştirebiliyor. Şu anda sadece Loris çalışanlarına eğitim veren akademinin kapılarını 2024'te sektördeki diğer gençlere de açmayı planlıyoruz."

## "Uygun fiyatlı ürüne talep arttı"

"Son 2 yıldır enflasyonla birlikte uygun fiyatlı parfümlere olan talepte artış var. Biz, Avrupa'da 300 Euro'luk parfümleri 40-50 Euro'ya satınca daha çok tercih edilmeye başladık. 120 Euro'luk ürünü 20 Euro'ya bulunca alıyor Avrupalılar. Almanya, Polonya ve Hollanda gibi ülkelerde ünlü markaların boşalttığı mağazalara biz giriyoruz. 50 mağazamız böyle açıldı. Avrupa'daki enflasyonu fırsata çevirdik diyebilirim. Kadınların bizim satışlarımızdaki payı yüzde 60. Kadınlar erkeklere oranla daha fazla koku değiştiriyor."

# Cloud4Next şirketleri buluta taşıyor

Türkiye'nin en önemli sistem entegrasyonu ve yerli yazılım şirketlerinden ITGroup'un bulut teknolojileri markası ITCloud, Cloud4Next ismiyle yeniden markalaşarak, bulut teknolojilerinde dünya çapında bir ihracatçı olma vizyonuyla yola çıktı. AWS, Google Cloud, Microsoft Azure ve Alibaba Cloud gibi dünya devlerinin hizmetlerini ve ürünlerini yerel çözümlerle entegre ederek sunan Cloud4Next, şirketlerin geleneksel altyapılarını, bulut teknolojilerine taşımaya yardımcı olarak, yurtdışı ile rekabet edebilecek seviyeye çıkarmayı hedefliyor.

Değişimin sadece isimde değil hizmetler ve hedefleri de kapsadığını belirten Cloud4Next Genel Müdürü Tunca Taşçı şöyle konuşuyor: "Yeni dönemde, İstanbul, Londra, Dubai ve Riyad'da açtığımız ofislerimizle, Avrupa ve Ortadoğu bulut pazarında bir Türk şirketi olarak ne kadar yetkin olduğumuzu ispat ederek, teknoloji ihracıyla ülkemize döviz kazandırmayı hedefliyoruz. 2024 yılında gelirlerimizin en az yüzde 25'inin, 2025 yılında ise minimum yüzde 60'ının yurtdışından döviz girdisi şeklinde gerçekleşmesini planlıyoruz. Bu sayede ülkemiz ekonomisine katkı sağlamak istiyoruz."

## Yapay zeka verimliliği artırıyor

Cloud4Next, şirketlerin, bulut teknolojilerini sadece bir altyapı gereksinimi olarak görmesini değil, işlerinin büyümesi için teknolojiyi bir kaldıraç olarak kullanmasını istiyor. Tunca Taşçı, büyük veri ve yapay zekanın gücünü kullanarak, hemen hemen tüm sektörlerde hem verimliliği artırdığı hem de rekabetçi stratejiler geliştirmelerine olanak tanıdığını belirterek, "Türkiye'de özellikle Anadolu'ya bulut teknolojisini götürmeyi ve kurumları yurtdışı ile rekabet edebilecek se-

ITGroup'un bulut teknolojileri markası ITCloud, Cloud4Next olarak yeniden doğdu. Bulut teknolojileri alanında en büyük ihracatçı olma vizyonuyla yola çıkan Cloud4Next, şirketlerin dijital dönüşümüne rehberlik ederek, global ölçekte rekabet edebilmelerine destek olmayı hedefliyor.

## Pazar yüzde 20 büyüyor

Tunca Taşçı, Türkiye'de işletmelerin yüzde 40'ının bulut teknolojilerini kullandığını ve pazarın her yıl yaklaşık yüzde 20 büyüdüğünü söylüyor. Türkiye'de bulut pazarının büyüklüğü 200 milyon dolara ulaşıyor. Amerika'da ise şirketlerin yüzde 86'sı çoklu yapıyı kullanarak riski dağıtıyor. Cloud4Next kendi altyapısı ile sunduğu servis ve hizmetlerin yanında AWS, Google Cloud, Microsoft Azure ve Alibaba Cloud gibi 4 büyük global bulut servis sağlayıcısının da ürün ve hizmetlerini sunuyor.

### TUNCA TAŞÇI



viyeye çıkarmayı hedefliyoruz" diyor.

Cloud4Next, Türkiye'deki bulunan veri merkezleri ve geliştirdiği yerel çözümleriyle, müşterilerinin verilerinin Türkiye'de kalmasını sağlıyor. Ayrıca, özellikle IT sektöründe istihdamın büyük bir sorun olduğu dönem-

de, bulut teknolojileri alanında kendilerini geliştirmek isteyen genç yeteneklere yol gösteriyor ve eğitiyor. İş alanlarında aranan becerilere sahip olmalarını sağlayacak eğitimlerle, sektörün geleceğini de şekillendirmeyi hedefliyor.



Prof. Dr.  
Volkan Demir

Galatasaray Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü ve  
Kurumsal Yönetim,  
Denetim ve Uyum  
Çalışmaları Uygulama  
ve Araştırma Merkezi  
(GSUKUYDEM)

vdemir@gsu.edu.tr

## KOBİLGİ

# ŞİRKETLERİMİZ RİSKLERİNİ NASIL YÖNETEBİLİR?

## -KRİZ YÖNETİMİNE RİSK ESASLI YAKLAŞIM-

Korona (Covid 19) pandemisi sosyal hayatımızdan ekonomik hayatımıza kadar birçok yönden toplumu etkilemiştir. Sonrasında Rusya-Ukrayna savaşı ve İsrail'in Filistin'e yönelik saldırıları ile bulunduğumuz süreçte, şirketlerimiz için artık "Kriz Yönetimi" daha önemli hale gelmiştir. gelmiştir.

Şirketlerimizin de artık kriz yönetiminin yeni bir aşamaya geçmesi ve risklerini zaman planını esas alarak yönetmeleri, varlıklarını sürdürmeleri için kaçınılmaz olmuştur.

Her şeyden önce şunu ifade etmek gerekir ki; şirketlerimiz risklerini nasıl yönetmeli? sorusuna verilecek cevaplar;

- Şirketin büyüklüğü
- Faaliyette bulunduğu sektör
- Tedarik zincirinin yapısı
- Finansal yapısı
- Sermaye yapısı

gibi çoğaltabileceğimiz birçok etkene de bağlıdır. Ayrıca kurumsallaşmış ve kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmiş şirket yapılarının panik durumuna geçmeden erken vakitlerde kriz yönetimini uygulamaya başladıkları da bilinmektedir. Bu tür şirketlerin bağımsızlık sistemleri güçlüdür ve en az hasarla bu süreci geçireceklerdir.

### Risk Yönetimi

Şirketlerimizin başarılı bir risk yönetimi yapabilmeleri için, risk yönetiminin şu

aşamalarını içinde bulunulan krizin türüne uyarlamaları gerekmektedir:

- Riskleri tanımak ve tanımlamak.
- Riskleri ölçmek ve rakamlarla ifade etmeye çalışmak.
- Uygun risk yönetim stratejilerini saptamak.
- Riskleri önlemeye yönelik teknikleri belirlemek, zaman planı dahilinde uygulamak ve risk yönetimini organizasyona yaymak.
- Riski izlemek ve azaltmak.

Şirketler risklerini saptadıktan sonra her bir riski yönetmek için alınması gereken aksiyonlar tek tek listelenmelidir. Yönetim geçmiş tecrübelerinden yararlanarak ya da uzman bir ekip yardımıyla bu listeyi hazırlayabilir. Bu listenin zaman ve sorumlu kişi bazında detaylandırılması şirketin faydasına olacaktır.

### Risk yönetiminde esneklik şarttır!

Şirketlerin etkin bir risk yönetimi yapabilmeleri için sahip olmaları gereken üç tür esneklikten söz edebiliriz:

#### Operasyonel Esneklik (Faaliyet esnekliği)

- Şirketin faaliyetlerini devam ettirebilmesi, mal ya da hizmet üretmeye ne zaman başlayabileceği, mal ya da hizmet üretimini bir süre başka bir şekilde yapip yapamayacağını değerlendirmesi gerekir.

- Mal ve hizmet tedarik zincirinde sorun olup olmadığını değerlendirmeli, buna göre önlemlerini geliştirmelidir.

- Tedarik zincirindeki belli başlı risk unsurları tablo 2'de gösterilmiştir.

- İşletmenin finansman kapasitesini gözden geçirmeli, işletme içi ve dışı finansman kaynakları kapasitesini zaman planı dahilinde kullanıma hazır hale getirmelidir.

- İşletmenin varsa bütçeleri revize edilmeli, yoksa da bütçe yapılmalı ve bu bütçenin sonucunda ortaya çıkacak nakit bütçesine uygun bir nakit akışı geliştirilmelidir. Bu nakit akışının haftalık bazda değerlendirilmeli ve en az 12 hafta planlamaya dahil edilmelidir.

#### Stratejik Esneklik

- Şirketin çevresel değişimleri takip edebilme ve uyum sağlama kapasitesi kontrol edilmelidir. Küresel çaptaki bu krizde şirketimiz nerede? sorusuna cevap aranmalıdır.

- Şirket patronlarının ve üst yöneticilerinin tekrar sahaya inip liderlik etmeleri zamanı gelmiştir. Şirketin moral ve motivasyonunu yüksek tutmalı, şirket ile ilişkili tüm paydaşlara güven verilmelidir.

- Şirketin uzun süreli stratejilerinden vazgeçmediğini ve normal faaliyetlerine devam etmek için en yüksek düzeyde performans gösterdiğini tüm paydaşlara doğru iletişim politikaları ile iletilmelidir.

#### İnsan Kaynağı Esnekliği

- Öncelikle çalışanların korunma kapasitesi gözden geçirilmelidir.

- Şirketlerin kriz zamanlarında panikle ve ani kararlarla davranmak yerine, birkaç ay nitelikli iş gücü ile işlerine devam etmeleri konusunda politikalar geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir.

Bunların dışında şirketlerde kalıplaşmış bazı kavramların tekrar düşünülmesi

### COSO Risk yönetimi kavramsal çerçevesi

### Tablo 1

Kavram	Detay
Misyon, strateji, amaçlar	Kurumun misyonu, stratejisi ve amaçları nelerdir?
Riskler	Kurumun önemli riskleri nelerdir?
Risk iştahı	Kurumun tolere etmek istediği risk ne kadardır?
Olasılık	Riskin gerçekleşme olasılığı nedir? (Nasıl ölçülür?)
Etkileri	Riskin muhtemel etkileri nelerdir?
Riski önleme	Riskten korunmak için mevcut stratejiler nelerdir?
Kalıntı Risk	Kontrol edilemeyen, geriye kalan riskler nelerdir?
Riske karşılık verme ve etkinliği	Kurum risklerini ne kadar etkin yönetmekte?
Riskin vadesi	Mevcut Kurumsal Risk Yönetimi programı ne kadar sağlam?

## Tedarik zinciri risk unsurları

Risk Kategorisi	Riskler
İşletme Dışı Riskler	Doğaya bağlı riskleri
	Politik sistemdem kaynaklı riskler
	Rakipleri ve pazara bağlı riskler
İşletme İçi Riskler	Mevcut kapasite
	İç operasyonlar
	Bilgi sistemleri

Tablo 2

günümüz koşullarına adapte edilmesi gerekmektedir:

- BÜROKRASI
- VERİMLİLİK
- MALİYETLERİ KISMA yerine MALİYET YÖNETİMİ

### Şirket içi bürokrasi yerini dijital bürokrasiye bırakmamalı!

Bürokrasi, işletme içi katı prosedürlere dayanır. İşletmede bürokrasinin azaltılması hem iş akışlarını hem de kaynak tahsisini hızlandırır. Kontrol edilemeyeceği düşünülen bir riskle karşılaşıldığında çözüm üretebilecek en yakın kişiye daha hızlı ulaşılmasını sağlar. Bugünlerde şirketlerin birçoğu evden çalışma sistemine geçmiş ve çalışanlar evlerinden işlerini yapar duruma gelmiştir. Bu durumun mevcut sistemi devam ettirmek adına bazen dijital bürokrasi yaratılabileceği unutulmamalıdır. Şirketin evden çalışmayı; siber güvenlik, veri güvenliği, veri depolanması, çalışanların evden çalışmada motivasyonları gibi birçok konuda destekleyerek etkin hale getirmesi gerekmektedir.

### Sadece verimlilik yerine güvenilirliğe de odaklanmalıyız!

Şirketler verimliliği artırmayı böylece gereksiz maliyetleri kısip kaynakları daha etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlar. Fakat en iyi yönetilen tedarik zincirlerinin bile yangın veya doğal afet gibi olağanüstü durumlarda oluşan kaynak kıtlığından zarar görmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle günümüzde verimlilik anlayışı, yerini güvenilirlik anlayışına bırakmaktadır. Güçlü bir sistemin kurulduğu işletmede sisteme duyulan güven artar ve risk yönetimi otomatize edilmiş olur.

1970'lerde Toyota'nın israfı azaltmak için geliştirdiği yalın üretim sistemi bilindiği üzere en az stokla çalışma ve sipariş emri geldiğinde üretim yapma prensibine dayanmaktadır. Fakat bu yaklaşımın işletmelerde uygulanabilmesi için hammadde ve ürünün

tedarik sistemine güven duyulması şarttır. Belirsizliklerin arttığı dönemlerde operasyonel risklerin yönetilebilmesi için olabilecek her senaryonun detaylıca düşünülmesi ve güvenilir önlemlerin alınması gereklidir.

Yüksek belirsizlik dönemlerinde ayrıca yönetim işletmenin risk iştahını mutlaka revize etmelidir. İşletmenin kendi operasyonları bu belirsizliklerden önemli derecede etkilenme bile birlikte ticaret yaptığı aktörlerin de finansal durumu dikkate alınmalıdır. Tedarik zincirinde veya alacaklarının tahsilatında aksaklık öngörüldüğü takdirde iskonto tanınması, geri ödeme sürelerinin yeniden yapılandırılması gibi opsiyonlar planlanabilir ve böylece riskler sistematik şekilde yönetilebilir.

### Maliyetleri kısma yerine Maliyet Yönetimine odaklanalım!

Kriz dönemlerin şirketler genellikle yönetici tecrübelerine dayanarak bazı giderlerini kısma ya da bütçelerinden çıkarma eği-

limindedirler. Bu durum kısa vadede nakit çıkışını önlediğinden günümüzde de rastlanan klasik maliyet kısma güdüsüdür. Ancak günümüzde maliyet azaltma ya da maliyet kısma fayda/maliyet analizi yapılmadan uygulanırsa büyük sorunları da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Şirketlerin genellikle kriz durumlarında azalttıkları gider unsurları; pazarlama, reklam, eğitim, temsil-ağırlama, etkinlik, bağış ve yardımlar, sponsorluklar vb sıralanabilir. Şirketlerin, maliyet ve gider unsurlarının sağlayacakları faydaları analiz ederek, süreçlere, şirketin toplumsal rolüne, kurumsal itibar politikalarına, çalışan sağlığına ve motivasyonuna odaklanan gider kalemlerini azaltmak yerine şirkete daha fayda sağlayıcı duruma getirmeleri ve sabit ve değişken maliyet analizleri süreklilikleri için çok önemlidir.

Şirketlerin kurumsal risk yönetimi ile ilgili tüm parametrelerini yeniden tanımlamaları ya da oluşturmaları sağlıklı olacaktır. Bunu yaparlarken aşağıdaki tablodaki Kurumsal Risk Yönetimi kavramsal çerçevesinden (Tablo 3) faydalanabilirler.

Şirketlerimiz kriz dönemlerinde bu süreçten ne kadar tecrübe çıkarıp bunları yapılarına entegre ederlerse süreklilikleri konusunda ciddi faydalar sağlayacaklardır. Bu süreçte kriz yönetimi, kriz simülasyonu gibi bazı kavramlarla daha fazla iç içe yaşayarak ve bu kavramları şirketlerimizin bünyelerine kazandırarak risk yönetimini sistemli olarak şirketin parçası haline getirebiliriz.

## Kurumsal risk yönetimi kavramsal çerçevesi

Tablo 3

<b>Stratejik riskler</b>	Piyasalardaki, ekonomik koşullardaki, yönetmeliklerdeki ve demografik değişikliklerin işletme üzerindeki etkilerini belirlemenin resmi bir yöntemi var mıdır? Yeni bir ürün geliştirmek hem kısa vadede hem de uzun vadede etkili midir? İşletmenin ürün yelpazesi müşterinin tüm finansal hizmetler deneyimini kapsıyor mu? Araştırma ve geliştirme yatırımları rakiplerin ürün geliştirme süreçlerine ayak uydurabiliyor mu? Mevzuat denetimleri ve bunların hisse fiyatı üzerindeki etkilerini karşılamak için yeterli düzeyde kontroller yapılıyor mu?
<b>Operasyonel riskler</b>	İşletme rasyonel karar alma modellerinin kullanılmasını eğitimlerle teşvik ediyor mu? İşletmeye değer katan satıcılar listesi hazırlanmış mı? İşletmedeki görev ayrımları uygun mu? İşletmedeki nakit ve menkul değerler kontrolleri yeterli mi? Finansal modeller belgelendirilip test ediliyor mu? Teknoloji harcamaları için belgelenmiş stratejik planlar bulunmakta mı?
<b>Hukuki riskler</b>	Rakiplerin taklit etmesine ve hukuki ihtilaflara karşı yeterince patent denetimi yapılıyor mu? Hukuki anlaşmalara ve mevzuata uyum denetimleri yapılıyor mu? Hukuki anlaşmalar müşteri gizliliğini koruma ilkelerini kapsıyor mu? Dava açma ve edilme olasılıkları nedir? Ürün kalite güvencesi için alınan önlemler, işletmeye dava açılmaması ve itibarın zedelenmemesi için yeterli mi?
<b>Kredi riski</b>	Kredilerdeki gelişmelere ait istatistikler yeterli mi? Uzlaşma riskleri ne kadar etkin yönetilmekte? İşletme değer düşüklüğüne karşı yeterli teminata sahip mi? Teşvik edici ücretlendirme sistemi kredi portföy karlılığının karşılığını veriyor mu? Yabancı varlık risklerine maruz kalma olasılıkları gözetiliyor mu?
<b>Piyasa riski</b>	Olağanüstü durumlar için yapılmış bir finansman planı var mı? Varlık ve borç yönetiminde kullanılan varsayımlar gözden geçiriliyor mu? Ana hesaplar nakit akışı bakımından inceleniyor mu?



# ŞİRKETLER İÇİN ÇEVİK LİDERLİK YAKLAŞIMI (AGILE LEADERSHIP)

Hızla değişen dünyada-şirket ister büyük ister küçük olsun-başarılı bir organizasyon oluşturmak ve sürdürmek çok kolay değildir. Yöneticilerin ve liderlerin işin zorlu dinamiklerini anlaması her zaman gerekli olmuştur. Şirketlerin uyarlanabilir, yenilikçi ve çalışanlar için ilgi çekici olması gerekiyor. Yeni ortamda başarılı olabilmek için bir liderin yalnızca çok şey öğrenmesi değil, aynı zamanda o güne kadar bildiklerini de unutmaması gerekiyor.

Başarılı ekipleri ve organizasyonları yetiştirmek için yeni ve farklı davranışlara, becerilere ve araçlara ihtiyaç duyuyoruz. İşte belki de çevik liderliğin anlamlı bir etki oluşturabileceği yer burasıdır.

## Çevik Nedir?

### Çevik Liderlik Nedir?

Çevik kavramı bir fiil değil, bir sıfattır. Bu durum bizim yaptığımız, uyguladığımız veya oluşturduğumuz bir şey değil; daha ziyade bizim olduğumuz bir şeydir. Bir başka ifadeyle; yeni bakış açısıyla, yeni düşünsellikle, yeni zihinsellikle (mindset) ortaya koyacağımız ve içselleştirdiğimiz her şeydir. Çevik olmak esneklikle ve öngörülemez koşullara hızlı geri dönüş yapabilme yeteneğiyle ilgilidir. Çevik liderlik esnek olma, farklı

yaklaşımlar kullanma, bağlama uygun olarak karar verebilme ve uyum sağlama yeteneğidir.

Danışmanlığım ve koçluğum sırasında aşağıdaki durumları çokça gözlemlerim:

Belirli bir şirkette çalışanların pek çoğu ne yapmaları gerekliliğinin söylenmesine alışkındırlar. Bu durum aynı zamanda çalışan tarafında bir konfor durumu da oluşturabilmektedir. Bir gün yönetici gelir ve şöyle der: “Artık biz çevik bir organizasyonuz, bu yüzden kendi kendinizi organize edebiliyorsunuz ve en uygun olduğunu düşündüğünüz şeyi yapma yetkisine sahipsiniz”. Çoğu zaman çalışanlar bunun ne anlama geldiğini merak ederek birbirlerine bakarlar ve “sadece bize ne yapacağımızı söyleyin, biz yapalım” diye zihinlerinden

geçirebilirler. Dolayısıyla çevik organizasyonların özerk ve kendi kendini yöneten ekipler üzerine kurulduğu doğru olsa da bu değişimin çalışanlara bir gecede aktarılabilmesi mümkün değildir. Bireylerin ve ekiplerin zaman içinde sürece uyum sağlayabilmeleri için rehberlik edilmesi ve yönlendirilmeleri gerekir. Bu süreçteki amacımız çalışanlarımıza kendilerinin en iyi versiyonunu ortaya çıkarabilmek için gereken desteği verebilmektir.

## Çevik Liderlik İlkeleri

Çevik liderliğin beş temel ilkesine kısaca bakalım. Çalışanlar ve şirketler makineler değil, öğrenmesi ve uyum sağlaması gereken canlı organizmalardır.

**Uyarlanabilirlik:** Her zaman



uymamız gereken önceden programlanmış kurallara sahip olamayız. Önceden programlanmış kurallar ve önceden tanımlanmış süreçler, olası tüm senaryoları tahmin edebildiğimiz ve bunlarla başa çıkmak için önceden hazırlanabildiğimiz istikrarlı bir ortamda iyi çalışır. Peki ya tahmin edemediğimiz senaryolar ya da ani değişiklikler olduğunda?

Böyle bir bağlamda kurallar yerine ilkelere güvenmek ve öğrenmek daha etkilidir. Öncelikle bu ilkeleri karar alma ve liderlik tarzımıza dahil etmemiz gerekiyor. Bunun için iyi bir benzetme ebeveynliktir. Çocuklar küçükken onlara uymaları gereken belirli kurallar verebiliriz; bu kurallar aile içinde yaşadıkları güvenli alanda işe yarar: “Parmaklarınızı fişe sokmayın! İyi oturun! Önce ödevinizi bitirin, sonra cep telefonunuzu kullanabilirsiniz!” Ancak onların büyümelerini ve yetişkinlik hayatındaki beklenmedik olaylarla yüzleşebilecek donanımına sahip olmalarını istiyorsak, kuralları ilkeler dayandırmalıyız. Öncelikle onlara ilkeleri öğretmeye başlamalıyız. Ancak o zaman kendilerini farklı durumlara göre ilkelere uygun olarak uyarlayabileceklerdir.

### 1. Çalışanları değil çevreyi yönetelim

Araştırmalar ve ampirik kanıtlar bize insanları değiştiremeyeceğimizi söylüyor, ancak beklediğimiz davranışların ve sonuçların doğal olarak hayata geçmesi için çevreyi ve insanların deneyimlerini değiştirebiliriz.

### 2. Özerklik ve güven oluşturun

Şirket süreçleri kendi kendini



yöneten ekipler üzerine inşa edilmelidirler. Bu da en iyi sonucu alabilmek için farklı bakış açılarını bir araya getirmekle oluşabilir.

### 3. Görmek istediğiniz davranışları modelleyin

Çevik liderler şirketlerini geliştirme konusunda kararlıysa, kendilerini geliştirme konusunda daha da kararlı olmaları gerekiyor.

### 4. Bağlama dayalı liderlik (Yalın Çevik Liderlik)

Çevik liderler bağlamın ve durumun farkındadır ve davranışlarını uygun şekilde nasıl değiştireceklerinin ve aksiyonların gerçek gidişatını nasıl değiştireceklerinin farkındadırlar.

### 5. Çevikliği değişime dahil edin

İş birliği kasları geliştirebilir ve iş birliğinin nasıl bir his olduğunu öğrenebiliriz.

Yine ebeveynlikten örnek vermek gerekirse: Çocuklarımızın iş birliğini öğrenmesini istiyorsak, iyi bir iş birliğinin nasıl olduğunu anlatıp buna yönelik bir plan oluşturmayız. Onları bir futbol ya da basketbol takımına

dahil olmaya ya da bir müzik grubuna katılmaya veya bir sosyal sorumluluk, gönüllülük programlarına katılmalarına teşvik edebiliriz.

Birkaç soru yardımıyla çevik liderlik bakış açısı üzerine düşünebiliriz.

● Çalışanlarımız onların fikirlerini duymak istediğimize ve onlara değer verdiğimizize inanıyor mu? Çalışanlarımız hayatlarında neler olup bittiğini ve bunların onları nasıl etkilediğini anladığımızı inanıyorlar mı?

● Çalışanlarımız olup bitenler konusunda güçlü bir farkındalık duygusuna sahip olduğumuzu düşünüyor mu?

● Çalışanlarımız hedefleri “zorunda oldukları” için değil de istedikleri için mi yerine getiriyorlar? Çalışanlarımız şirket ile ilgili fikirlerini ve kişisel vizyonlarını paylaşıyor mu?

● Çalışanlarımız geleceği ve sonuçlarını öngörme yeteneğimize güveniyor mu? Çalışanlarımız şirketimizin dünyaya olumlu katkılar sunacak ve fark oluşturacak şekilde bir vizyona sahip olduğuna inanıyor mu?



Cem Ener  
Kurucu Ortak  
BUBA Ventures



## YENİ EKONOMİ 2.0

# 'EXIT' HEDEFLEYEN GİRİŞİMCİLERE TAVSİYELER

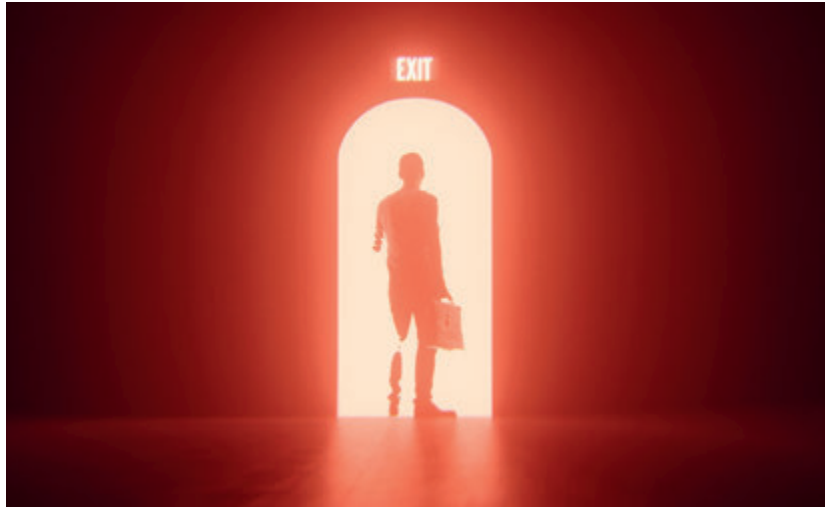
Bu ayki yazımda, özellikle melek yatırımcılardan yatırım almayı hedefleyen girişimcilerin, ilk günden başlayarak 'exit' yani 'yatırımdan çıkış' konusunda nasıl hareket etmeleri gerektiğine dair fikirlerimi sizlerle paylaşmak istedim.

Yatırımcı arayan girişimcilerle yaptığım görüşmelerden edindiğim izlenimler ışığında, girişimcilerimizin çoğunun 'risk sermayesi' konseptinin ne olduğunu tam olarak anlamadan yatırımcı arayışına girdiklerini düşünüyorum. Melek yatırımcıların temettü ödemesi almak veya oluşan kârdan pay almak beklentisiyle girişimlere yatırım yaptığını düşünen kişilerin sayısı oldukça fazla. Halbuki, bir melek yatırımcının en öncelikli beklentisi şirketten temettü almak veya girişimcinin kazancına ortak olmak değil; şirketteki hisselerinin değerinin 4-5 sene sonra X kat artmasıdır (burada X'i belirleyen birçok faktör vardır; şirketin faaliyet gösterdiği pazarın büyüme hızı, şirketin elde ettiği pazar payı gibi). Bu beklentiyle paralel olarak, girişimci olarak hem sizin hisselerinizin hem de melek yatırımcının hisselerinin gelecekte daha yüksek bir değerden başka bir kişiye veya kuruma satılma potansiyeli bulunması gerekiyor ki, herkes

için kazançlı bir çıkıştan söz edilebilir. Aksi takdirde, önemli bir değere ulaşmamış bir şirketin hisselerini kimse gelecekte satın almak istemeyeceği için, hem girişimci hem de melek yatırımcı için bu yatırımdan tasfiye (İngilizce 'liquidation') dışında bir yolla çıkış yapmak mümkün olmayacaktır. O halde kritik soru şu oluyor: Kazançlı bir çıkış yapabilmek için nelere dikkat edilmeli? Önerilerimi beş madde ile aşağıda paylaşıyorum:

**T**ürkiye'de girişimcilerin son yıllarda yaptıkları çıkışları inceleyin, göreceksiniz ki Türkiye'de pazar lideri olan firmalar, yabancı şirketlerin Türkiye ve Orta Doğu pazarına girmelerinde kolaylaştırıcı rol oynadıkları için yüksek de-

ğerler üzerinden satın alınıyorlar. Bir global oyuncunun sizin şirketinizi satın alarak Türkiye pazarına daha hızlı giriş yapması mümkün olacak ise, sizin sektörünüzde hangi yabancı firmaların gelecekte Türkiye'de iş yapmak isteyebileceğini tahmin ederek kendi çıkış stratejinizi de bu tahminin etrafında şekillendirebilirsiniz. Henüz daha girişiminizin ilk günlerinde bile olsanız, "iş modelimi nasıl oluşturmalıyım, nasıl bir satış veya dağıtım ağı kurmalıyım ve müşterilerim kimler olmalı ki, 'A şirketi' gelecekte benim şirketimi satın almayı düşünsün" sorusunu kendinize sormalısınız. Elbette zaman içerisinde Türkiye'yi olumsuz etkileyebilecek bazı makro gelişmeler olabilir. Siz kontrol edemeyeceğiniz dış faktörlere







değil, kendiniz yönetebileceğiniz konulara odaklanmalısınız.

**2** Büyük düşünün, devamlı büyüyen bir girişim yaratmaya çalışın, zira tüm yatırımcılar yatırım kararlarını alırken “gelecekte bu iş ne kadar büyür?” diye düşünürler. Çok niş kalan, pazarı küçük ve faaliyet alanı dar olan işletmeler, yatırımcılar için ilgi çekici şirketler değildir. Karşılaştığım bazı girişimlerde, kurucu ortakların girişimleriyle ilgili vizyonlarında korumacı ve tutucu davrandıklarına, büyümeyi kontrol edilmesini zor bir konu olarak gördüklerine ve fazla büyümeden kaçındıklarına şahit oluyorum. Türk kültüründe “küçük olsun ama tamamı benim olsun” yaklaşımının hakim olduğunu da unutmayalım... Dolayısıyla, yaratacağı istihdamla ve ciroyla, devlete ödeyeceği vergiyle ve çağımız şirketlerinin olmazsa olmazı “sosyal etki” ile büyük bir resim çizemiyorsanız, ufukta sizi büyük bir çıkışın beklediğini ilk günden bilmelisiniz.

**3** Sosyal ilişkilerinizin ve dürüstlüğünüzün şirketinizin de en önemli sermayesi olduğunu unutmayın. Hiçbir yatırımcı, etik

problemleri olan, piyasada hoş olmayan dedikodulara karışmış kişilerin kurduğu işletmeleri satın alıp, geçmişte müşteriler veya tedarikçiler nezdinde oluşan kötü imajla boğuşmayı tercih etmeyecektir. Kötü şöhretli girişimcilerin şirketlerinin değerlerini tamamen sıfırlayabildiklerini, buna karşın mükemmel kişiliğiyle ön plana çıkan girişimcilerin şirket değerlerini rahatlıkla şişirebildiklerine fazlasıyla şahit oldum...

**4** Sadece size bağlı, siz olmadığınızda tüm işlerin aksayacağı bir “tek adam şirketi” yaratmaktan kaçının, çünkü sizin şirketten yaptığınız “çıkış”, sizin yerinize gelen alıcı için kaotik bir “giriş” olacaktır ve bunun olacağı-

nı önceden hissedilen bir potansiyel alıcı pazarlık masasından çok erken kalkacaktır. Bir aile şirketi hayal edin. Bu şirket yeterince kurumsallaşmamış bir yapıda ise, ticari sırlar ve işleyişe dair önemli hususlar yalnızca birkaç aile üyesinin himayesinde ise, bu ailenin fertlerinin şirket yönetiminden ayrılmasıyla idarede oluşacak boşluğu tahmin edebilirsiniz... Hangi mantıklı yatırımcı böyle bir kaosu içine girmek ister? Dolayısıyla, tüm işletme fonksiyonlarının neredeyse bir kişiye veya birbirine yakın kişilerden oluşan bir gruba bağlı olduğu durumlarda bu şirketin alıcısı olmayacağından, sizin ve yatırımcınızın da çıkış yapması mümkün olmayacaktır.

**5** Tek amacı “çıkış yapmak” olan bir girişimci imajı çizmeyin. Günümüz yatırımcıları, büyük fırsat maliyetlerine katlanan, geçesini gündüzünü insanların hayatını derinden etkileyecek yenilikleri keşfetmeye adanmış, girişimi ile ilgili hayallerinden kolay vazgeçmeyen, en öncelikli amacı ‘para’ olmayan girişimci profillerini arıyor. Girişimciliği “şirket kur, paketle, sat, kurtul” mantığında yürütmenin melek yatırımcılar nezdinde negatif algıya sebep olduğunu görüyorum, bu bakımdan da dikkatli olmanızı tavsiye ediyorum.



## MALİ YÜKÜMLÜLÜKLER TAKVİMİ

## 10 Ocak Çarşamba

- 16-31 Aralık 2023 Dönemine Ait Petrol ve Doğalgaz Ürünlerine İlişkin Özel Tüketim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- 16-31 Aralık 2023 Dönemine Ait Noterlerce Yapılan Makbuz Karşılığı Ödemelere Ait Beyannamenin Verilmesi ve Ödemesi

## 15 Ocak Pazartesi

- Aralık 2023 Dönemine Ait Alkollü İçecekler, Alkolsüz İçecekler, Tütün Mamulleri ve Makaronlara İlişkin Özel Tüketim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Dayanıklı Tüketim ve Diğer Mallara İlişkin Özel Tüketim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Motorlu Taşıt Araçlarına İlişkin Özel Tüketim Vergisinin (Tescile Tabi Olmayanlar) Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Özel İletişim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu Kesintisi Bildirimi ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Ticaret Sicili Harçları Bildirimi Verilmesi ve Ödemesi

## 22 Ocak Pazartesi

- Aralık 2023 Dönemine Ait 5602 Sayılı Kanunda Tanımlanan Şans Oyunlarıyla İlgili Veraset ve İntikal Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait İlan ve Reklam Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Müşterek Bahislere İlişkin Eğlence Vergisinin Beyanı ve Ödemesi ile Diğer Eğlence Vergilerine İlişkin Eğlence Vergisinin Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Yangın Sigortası Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Şans Oyunları Vergisinin Beyanı ve Ödemesi

## 24 Ocak Çarşamba

- 1-15 Ocak 2024 Dönemine Ait Noterlerce Yapılan Makbuz Karşılığı Ödemelere Ait Beyannamenin Verilmesi ve Ödemesi

## 25 Ocak Perşembe

- 1-15 Ocak 2024 Dönemine Ait Petrol ve Doğalgaz Ürünlerine İlişkin Özel Tüketim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi

## 26 Ocak Cuma

- Aralık 2023 Dönemine Ait GVK 94. Madde ile KVK 15. ve 30. Maddelerine Göre Yapılan Tevkifatların Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi ile Beyanı ve Ödemesi
- Ekim-Kasım-Aralık 2023 Dönemine Ait Tevkifatların Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi ile Beyanı ve Ödemesi (GVK 98. Maddesinin 3. Fıkrasına Göre Üçer Aylık Beyanname Verme Hakkindan Yararlananlar İçin)
- Ekim-Kasım-Aralık 2023 Dönemine Ait GVK Geçici 67. Madde Kapsamında Yapılan Tevkifatların Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait İstihkaktan Kesinti Suretiyle Tahsil Edilen Damga Vergisi ile Sürekli Mükellefiyeti Bulunanlar İçin Makbuz Karşılığı Ödenmesi Gereken Damga Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Konaklama Vergisinin Beyanı ve Ödemesi

## 29 Ocak Pazartesi

- Aralık 2023 Dönemine Ait Katma Değer Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Ekim-Kasım-Aralık 2023 Dönemine Ait Katma Değer Vergisinin Beyanı ve Ödemesi

## 31 Ocak Çarşamba

- Aralık 2023 Dönemine Ait Haberleşme Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2023 Dönemine Ait Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin Bildirim Formu (Form Ba)
- Aralık 2023 Dönemine Ait Mal ve Hizmet Satışlarına İlişkin Bildirim Formu (Form Bs)
- Aralık 2023 Dönemine Ait Dijital Hizmet Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- 7326 Sayılı Kanun Uyarınca Ödenmesi Gereken 15. Taksit Ödemesi
- 7440 Sayılı Kanun Uyarınca Ödenmesi Gereken 8. Taksit Ödemesi



# GARANTİ BBVA'YLA KOBİ'LER TAM GÜÇ İLERLER

KOBİ'lerimize özel sunduğumuz dijital krediden Tek Ekran Teknolojisi'ne, uzman portföy yöneticileriyle danışmanlığa, KOBİ'lerimizin finansal sağlıklarına güç katmak için çalışıyoruz.

