

MÜSİAD

VİZYONER'17



**DÖNÜŞEN DÜNYADA
YENİ TÜRKİYE**

11-12 EKİM'17

MÜSİAD VİZYONER'17 SEKTÖRLER ZİRVESİ

MÜSİAD

MUSIAD

VİZYONER'17

DÖNÜŞEN DÜNYADA YENİ TÜRKİYE

musiadvizyoner.org

MÜSİAD Kültür Kitaplığı - 7
MÜSİAD VİZYONER'17 SEKTÖRLER ZİRVESİ
“DÖNÜŞEN DÜNYADA YENİ TÜRKİYE”

ISBN No: 978-605-4383-59-7

Organizasyon Heyeti

Mahmut ASMALI Genel Başkan Vekili
Bayram ŞENOC AK Sektör Kurulları ve İş Geliştirme Komisyonu Başkanı
Muhammet Ali ÖZEKEN Sektör Kurulları ve İş Geliştirme Komisyonu Başkan Yardımcısı
Fatih Mehmet KEÇEBİR Sektör Kurulları ve İş Geliştirme Komisyonu Başkan Yardımcısı

Danışma Kurulu

Emin TAHA, Ercan ATA, Fahrettin OYLUM, İsmail Hakkı ÖKSÜZ, Dr. İzzet ALAGÖZ,
Levent CAN, M. Adill TEMİZLER, M. Faruk KÖMÜRCÜ, Mehmet ŞAHİN, Osman ÖZ-
DEMİR, Ömer KARATEMİZ, Reha YELTEKİN, Salim ÇAM, Sertip AKŞAHİN, Yaşar SEKİZ-
KARDEŞ, Burak PEHLİVAN, Deniz GÜNGÖR, Fikri CUMHUR, Ercüment YILDIZERLER,
Kamil KILIÇ, Mustafa ÖZKAN, Selim TAŞKIN

Yayın Yönetmeni

Oğuz ÖZCAN

Proje Yöneticisi

Murat ALPAYDIN

Proje Koordinatörleri

Akın ATALAY, Abdullah ERKAN,
Halil İbrahim YILMAZ, Harun BALKIR, Mesut ŞENGÜLER,
Hasret Ali GENÇ, Atilla ÖZGÜL, Bilal TAN, Ferda ANKUN

Hazırlayan

Muhammet Furkan GÜMÜŞ

Düzeltili

Neslihan ÖZDEMİR, Abdullah PARLAR

Fotoğraf

Ahmet Cihat KEPENEK

Tasarım

GNG Ajans

Baskı-Cilt:

Mavi Ofset

Tel: +90 [212] 549 25 30

www.maviofset.com

Mart, 2019

MÜSİAD Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği

Ataköy 7-8-9-10 Mah. E5 Yanyol Cad. No:4 Çobançeşme, Bakırköy / İstanbul

Tel: +90 (212) 395 0000 Fax: +90 (212) 395 0001

www.musiad.org.tr

Copyright © Tüm hakları saklıdır.

MÜSİAD'ın önceden izni olmaksızın herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

- 08** Program Akışı
- 10** Bayram Şenocak'ın Konuşması (Açış Konuşması)
- 16** İbrahim Çağlar'ın Konuşması
- 28** **NİÇİN DÖNÜŞÜM Oturumu**
- 54** Abdurrahman Kaan'ın Konuşması (Vizyoner'17 Konuşması)
- 60** Berat Albayrak'ın Konuşması
- 76** **NASIL DÖNÜŞÜM Oturumu**
- 106** Abdurrahman Kaan'ın Konuşması (Gala Yemeği Konuşması)
- 110** İbrahim Kalın'ın Konuşması
- 130** **NEYE DÖNÜŞÜM Oturumu**
- 162** **TÜRKİYE'NİN DÖNÜŞÜMÜ Oturumu**
- 190** **DÖNÜŞÜMDE KAYBOLMAMAK** (Vizyoner'17 Kapanış Konuşması)
- 206** **FOTOĞRAFLARLA VİZYONER**

BAŞKAN'DAN

Değerli Okuyucular;

Dünya, önemli bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Alışagelmiş iş yapma biçimleri, geleneksel tabir edilen üretim modelleri değişime ayak uydurarak farklılaşıyor. Öyle ki, bireyler arası iletişim yöntemleri dahi değişime uğruyor. Mukavemet göstermenin güç olduğu ve teknoloji temelinde ilerleyen bu dönüşüm, dâhil olma noktasında direnç gösterenlerin gelecekte var olmasını imkânsız kılıyor. Dolayısıyla gelecek hedefleri olan, kurulmakta olan yeni dünya düzeninde söz sahibi olmaya talip ülkeler, gün dahi kaybetmeden bu sürecin içinde yer alıyor.

Bugün, GÜÇLÜ TÜRKİYE hedefine hızlı ve kararlı adımlarla ilerleyen bir Türkiye var. Bu hedefimize odaklanırken, dönüşümün gerekli ve hatta zorunlu kıldığı yöntemleri bize özgü kaynaklarla besleyerek ilerlemeliyiz. Türkiye'mizin elinde bulundurduğu en kıymetli kaynak, genç nüfus ve yetenekli insan gücüdür. Bu, Avrupa başta olmak üzere birçok ülkenin eksikliğini duyduğu önemli bir değerdir. İçinde bulunduğumuz dönüşümü fırsat bilerek, bu gücü en doğru biçimde değerlendirmeliyiz.

Yeni dünya düzeninde, hem bireysel hem toplumsal anlamda en önemli itici güçlerden biri de “vizyon”dur. MÜSİAD olarak faaliyetlerimizi, kurulduğumuz günden bu yana benimsediğimiz global vizyon çerçevesinde sürdürüyoruz. “Yeni bir iş dünyası mümkün” diyerek 28 yıl önce kurulan MÜSİAD'ımız bugün, 74 ülkede toplam 201 irtibat noktasıyla ve her geçen gün temas ettiği insan sayısını artırarak vizyonunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin geleceğini hep birlikte inşa edebilmek için, entelektüel birikimini ve iş dünyasındaki tecrübelerini ortaya koyan MÜSİAD, dönüşümü doğru okuyabilmek ve ülkemizin gelecekteki konumunu belirlerken izleyeceği yol haritasına katkı sunmak için VİZYONER'i

hayata geçirdi. 17'ncisini düzenlediğimiz VİZYONER'in, siyaset, iş dünyası ve akademik camiadan birçok ismi bir araya getirerek, değerli konuşmacıların katılımıyla, Türkiye'nin önündeki uzun yolda önemli ve kalıcı bir katkı sunduğu kanaatindeyim.

VİZYONER'17 süresince birikim ve tecrübelerini bizlerle paylaşan konuşmacılarımızın konuşmalarını derlediğimiz bu çalışmanın, tarihe atılmış güzel bir imza olmasını temenni ediyorum.

Başta Türkiye Cumhuriyeti'nin son Başbakanı Sayın Binali Yıldırım, Cumhurbaşkanlığı Sözcüsü Sayın İbrahim Kalın ve Enerji Bakanı Berat Albayrak olmak üzere konuşmacılarımıza şükranlarımı sunuyor, organizasyonumuzda ve bu çalışmamızda emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Abdurrahman Kaan
MÜSİAD Genel Başkanı



DÖNÜŞEN DÜNYADA YENİ TÜRKİYE

11 Ekim 2017 Çarşamba

- 09:00 - 10:00** Kayıt ve İkram
10:00 - 10:10 Kuran-ı Kerim Tilaveti
10:10 - 10:15 VİZYONER'17 Tanıtım Filmi Gösterimi
Açış Konuşması
10:15 - 10:30 **Bayram ŞENOCAK**
MÜSIAD Sektör Kurulları Komisyonu ve Vizyoner'17 İcra Kurulu Başkanı
10:30 - 10:50 **İbrahim ÇAĞLAR**
İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı
10:50 - 12:10 **"NİÇİN DÖNÜŞÜM"** Oturumu

Panelistler

Prof. Dr. İsmail DEMİR

T.C. Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayi Müsteşarı

M. İlker AYCI

THY - Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı

Moderatör

Prof. Dr. Sıddık YARMAN

Dijital Türkiye Platformu Başkanlar Kurulu Üyesi

12:10 - 13:30 **Öğle Yemeği Arası**

13:30 - 14:00 **Abdurrahman KAAN**

MÜSIAD Genel Başkanı

14:00 - 15:00 **Berat ALBAYRAK**

T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı

15:00 - 15:30 Ara (Coffee Break)

15:30 - 17:30 **"NASIL DÖNÜŞÜM"** Oturumu

Panelistler

Cevat YERLİ

Crytek Yönetim Kurulu Başkanı

Hakan ALTINAY

Altınay Robot Teknolojileri, Yönetim Kurulu Başkanı

Hasan BÜYÜKDEDE

SAHA (Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği) İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı

Moderatör

Vahap MUNYAR

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkan Vekili

12 Ekim 2017 Perşembe

09:00 - 10:00

Kayıt

10:00 - 11:00

Açış Konuşması

Doç. Dr. İbrahim KALIN

11:00 - 12:45

“NE'YE DÖNÜŞÜM” Oturumu

Panelistler

Ünsal SÖZBİR

İttifak Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZEL

İstanbul Şehir Üniversitesi Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Mehmet KARACA

İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörü

Boğaçhan GÖKSU

Osmanlı Kahvecisi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Moderatör

Gökhan YETKİN

MÜSIAD Enerji ve Çevre Üst Kurulu Başkanı

12:45 - 14:00

Öğle Yemeği Arası

14:00 - 15:45

“TÜRKİYE'NİN DÖNÜŞÜMÜ” Oturumu

Panelistler

Dr. Cem KARAKAŞ

Yıldız Holding İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Galip AYKAÇ

BİM - Birleşik Mağazalar İcra Kurulu Üyesi, COO

Moderatör

Hakan GÜLDAĞ

Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

15:45 - 16:15

Ara (Coffee Break)

16:15 - 17:15

Kapanış Konuşması

“DÖNÜŞÜMDE KAYBOLMAMAK”

Alev Alatlı

Yazar-Ekonomist



Bayram Şenocak

*MÜSİAD Sektör Kurulları Komisyonu ve
Vizyoner'17 İcra Kurulu Başkanı*

VİZYONER'17 **AÇIŞ KONUŞMASI**

11.10.2017

Sayın Valilerim,

Milletvekillерim,

Rektörlerim,

Genel Başkanım,

MÜSİAD Geçmiş Dönem Başkanlarım,

Belediye Başkanlarımız,

Ülkemizin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının, siyasi partilerimizin değerli başkanları ve yönetim kurulu üyeleri,

Kıymetli MÜSİAD üyeleri

Değerli basın mensupları,

Çok kıymetli misafirlerimiz,

Hanımevendiler, Beyefendiler,

Hepinizi saygıyla ve muhabbetle selamlıyorum.

Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği olarak ikincisini gerçekleştirdiğimiz "Dönüşen Dünyada Yeni Türkiye" ana temalı MÜSİAD Vizyoner'17 sektörler zirvesi programımızın hayırlara vesile olmasını Yüce Mevla'mdan niyaz ediyorum. Organizasyonumuza hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Özellikle son elli yılda dünyadaki değişim, teknolojinin gelişimi ve küreselleşmenin de etkisiyle önceki yıllara göre çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. 2002 yılından sonra, siyasi ve ekonomik hayatta yaşanan istikrarla birlikte Türkiye büyük bir değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. Bu değişim ve dönüşüm ekonomi, siyaset, dış politika, enerji, endüstri, dijital ve bilgi teknolojileri başta olmak üzere bütün alanlarda etkisini hissettirmektedir.

Değerli Katılımcılar,

Endüstri 4.0 olarak isimlendirilen bir döneme girdik. Mekanik gücü, elektrik gücü, bilgisayar gücü derken teknolojinin liderlik ettiği akıllı makinelerin etkin olacağı döneme geldik. Bu çağda pek çok şey sanallaşacak. Makineler ve eşyalar akıllı hale dönüştürülecek ve bunlar insanlarla daha çok etkileşimde bulunacak.

Bunun yanı sıra Endüstri 4.0 ile birlikte Ar-Ge politikamızın da yeniden gözden geçirilmesi söz konusu olacak. Özellikle Endüstri 4.0'a hazırlık olması itibariyle yapay zekâ uygulamaları, otonom araçlar, nesnelerin interneti, robotik teknolojiler gibi yeni nesil teknolojilere özel bir yönlendirme ve liderlik yapılması gerekiyor. Özetle yeni sanayi devriminde geç kalmamalıyız.

Saygıdeğer Konuklar,

ABD'de "Amazon yüzünden batmak" diye bir deyim günlük ticari dile yerleştiğini duymuşsunuzdur.

Ayrıca, gelecekteki 20 yılda şu anda yapılmakta olan mesleklerin neredeyse %50'sinin artık yapılmayacağı ve yerini başka mesleklerin alacağı, üretimin en az insana ihtiyaç duyacak şekilde tamamen robotik hale geleceği ve pek çok mavi yakalı çalışanın devre dışı kalacağı öngörülmektedir.

Peki, dünya bu şekilde dönüşürken Türkiye olarak biz neredeyiz ve ne yapmalıyız?

İşte Vizyoner'17 de bu sorulara cevap arayacağız.

Türkiye geçmiş yıllarla kıyaslanamayacak derecede iyi seviyede. Ancak Hükümetimizin 2023 vizyonu ve hedefleri çerçevesinde katetmemiz gereken daha çok yolumuz var.

Bu süreçte, ulusal veya uluslararası iş yapan firma ayrımı gözetmeden bütün müteşebbislerimizin çağın gerektirdiği bu değişime firmalarını hazırlamaları ve manevi değerleri koruyarak dönüşümün gerisinde kalmamaları büyük önem arz etmektedir. Çünkü, değişim olgusunun tartışılmaz bir gerçek olduğu günümüz dünyasında, değişim vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Tercih değil zorunlu olarak bütün paydaşlar kendilerini bu olguya göre biçimlendirmek durumundadır.

Aynı şekilde kamu da çocuklarımızı ve gençlerimizi, inandığımız değerler ışığında, çağın gerektirdiği donanım ve bilgiyle bezemeli hatta çağı açacak bireyler yetiştirmeye özen göstermeli, bunu yaparken de tarihimizden ve manevi dinamiklerimizden ilham almalıdır. Yeniden Ali Kuşçu, Kâtip Çelebi, Piri Reis, Hezarfen Ahmet Çelebi, Molla Fenâri, Biruni, İbn-i Sina, İbn-i Haldun gibi bilim ve ilim adamları yetiştirmenin tohumlarını şimdiden atmalıyız. 4.Sanayi devriminde başarı ancak bu şekilde sağlanabilir.

Değerli Misafirler,

MÜSİAD'ın kuruluş felsefesinde hepimizin bildiği gibi yüksek ahlak ve yüksek teknoloji vardır. Bunu içselleştiren, yapaylık ve sanallıktan uzak, ahlaklı, maneviyatlı ve teknolojiye tüm boyutlarıyla hâkim genç bir nesil oluşturmaliyiz. Çocuklarımızı ve gençlerimizi niteliksel olarak zenginleştirmeli, bilgiyi satın alan değil, üreten ve satan bir toplum olmalıyız.

Ülkemizin sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, bilimsel ve teknolojik yönden kalkınması ve güçlenmesi için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz.

Esasında, devletin son yıllarda yapmış olduğu projelere bakıldığında; örneğin "Fatih projesi, e-devlet uygulaması, yerli araç üretim çalışması, teknoparkların işlevinin zenginleştirilerek sayısının artırılması, nükleer santral yapımı, uzay ajansı kurma çalışmaları, savunma sanayinde yapılan atılımlar ve inşaat alanında yapılan mega yatırımlarla" kamunun bu noktada epeyce mesafe kat ettiği söylenebilir. Yeni Türkiye işte budur. Teknolojiye, insan kaynağına yatırım yapmaktır, geçmişin alışkanlıklarında boğulmamaktadır. Özel sektör olarak biz de bu sürece ivme katarak çok daha fazla ve etkin bir şekilde çalışmalarımızı sürdürmeliyiz.

Ne demiş üstat Necip Fazıl; Devler gibi eserler bırakmak için, karıncalar gibi çalışmak gerekir.

Sayın Genel Başkanım, Değerli Katılımcılar,

Burada, Hz.Ali'nin ve Hz. Mevlana'nın dile getirdiği birkaç hususu zikretmeden geçemeyeceğim; Hz.Ali der ki "Çocuklarınızı kendi bulduğunuz çağa göre değil, onların bulunduğu çağa göre yetiştirin." Gençlerle ilgilenmesi gereken bizim gibi gönüllü kuruluşların ve kamunun bu değişimi hesaba katarak gençlerle ve onların eğitimleriyle ilgilenmesi gerekiyor. Geçmişten ilham alarak geleceği kurgulamalıyız. Bizim onlarla anlayacağı dilden, anlayacağı kıvamda konuşmamız çok önemli. Aksi halde kendi çağımızla yeni bir çağı yönetemeyiz.

Saygıdeğer Konuklar,

Maneviyat büyüklerimizden olan Hz. Mevlana'nın Pergel metaforu da bu noktada bize ışık tutmalıdır. Kendi öz maneviyat duygularımızdan ödün

vermeden pergelin sabit ayağını medeniyetimize sabitleyecek, hareketli ayağıyla dünyaya açılacak ve dünyadaki her alandaki gelişmelerden bihaber olmayacağız, olmamalıyız.

Bu minvalde bugün ve yarın gerçekleştireceğimiz oturumları beş başlık altında icra edeceğiz.

Bunlar;

Niçin Dönüşüm

Nasıl Dönüşüm

Ne'ye Dönüşüm

Türkiye'nin Dönüşümü

Dönüşümde Kaybolmamak

Sözlerime son verirken çalışmalarına bu program akabinde başlayacağımız 2019 yılında gerçekleştireceğimiz zirve programımız hakkında da kısaca bilgi vermek istiyorum.

MÜSİAD Vizyoner'19'u 15 sektörü bünyesinde barındıracak, daha zengin bir içerikle ve iki gün değil 4-5 gün sürecek bir program şeklinde yapmayı şimdiden planlamaktayız. Yapacağımız çok iş, gideceğimiz çok yol var.

Allah (c.c.) yar ve yardımcımız olsun.

Sektörler zirvesinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan sayın genel başkanma, yönetim kurulu üyesi arkadaşlarıma, vizyoner icra kurulumuza, danışma kurulumuza, kıymetli konuşmacılarımıza, moderatörlerimize, profesyonel ekipteki arkadaşlarımıza ve programımıza verdikleri destekten dolayı değerli sponsorlarımıza teşekkür ediyorum.

Bu duygu ve düşüncelerle MÜSİAD Vizyoner'17 sektörler zirvesi toplantımıza katılınızdan dolayı siz değerli misafirlerimize şükran ve hürmetlerimi sunar, başarı ve mutluluklar dilerim.

Yaptığı çalışmalarla ülkemizdeki gelişim, değişim ve dönüşümün önünü açan, Yeni Türkiye'nin mimarı, Sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan'a ve programımıza teşrifleri ile bizleri onurlandıracak, enerji alanındaki başarılarıyla ülkemize ciddi atılımlar gerçekleştiren

Bakanımız Sayın Berat Albayrak Bey'e gıyabında hassaten teşekkürlerimi arz ediyorum.



İbrahim Çağlar Anısına



İbrahim Çağlar

İTO Başkanı

İBRAHİM ÇAĞLAR

11.10.2017

Sayın Bakanım,
Değerli Misafirler,

Sizleri şahsım ve İstanbul Ticaret Odası adına
hürmetle, muhabbetle selamlıyorum.

Bugün burada bulunmaktan,
bu organizasyona maddi ve manevi destek veriyor olmaktan,
İstanbul Ticaret Odası olarak
büyük memnuniyet duyuyoruz.

Sayın Bakanım...
Türkiye'nin ekonomik inkişafı yolunda
tüm enerjinizle önemli adımlar atıyorsunuz.

Enerji alanında
pek çok önemli kararı hayata geçiren,
şahsınızın burada olmasının taşıdığı mesaj,
iş dünyamız için hem çok anlamlı, hem de çok önemlidir.
407 bin üyemiz adına
minnet ve şükranlarımı sunarım.

Değerli Dostlarım,
MÜSİAD,
kurulduğu günden bu yana
27 yıllık kararlı bir yürüyüştür.

Sadece iş yapma becerilerinin değil,
iş hayatındaki
muhabbet ve dayanışmanın yuvasıdır.

Bu kurumun kuruluşundan bugüne
üyesi olmaktan daima gurur duydum.

Cenabı-ı Hak bu yolda yürüyene kuvvet versin,
birlikten ve dirlikten ayırmasın.

Değerli Misafirler,
Buraya gelmeden önce,
İstanbul Ticaret Odası olarak düzenlediğimiz
Futur İstanbul'un açılışını gerçekleştirdik.

Birazdan oradaki programa,
ev sahibi olmamız hasebiyle
tekrar iştirak edeceğiz.

Futur İstanbul'da geleceğin yol işaretleri konuşuluyor.

Esasen burada da,
aynı istikamette bir arayış ve
değişimi anlama gayreti söz konusu.

Akşam torunuma sordum, "Mirza, Vizyon ne demektir" diye,
Cevabı yürümek oldu.
Önce güldük sonra düşündük ve evet, doğru dedik.

"Vizyon" ...
İçerisinde eylem olmadan olmaz bir ifadedir.

Bir hedefe doğru yürümezseniz,
"vizyon" sadece lafta kalır.

Son yıllarda sıkça kullandığımız vizyon kelimesinin;

- Manasını ve
- Genişliğini,

Sayın Cumhurbaşkanımızın her adımıyla

çok net şekilde görebiliyoruz.

Bana göre kendisi,
bu bölgenin ve dünyanın
en çok ihtiyaç duyulan **vizyoner liderliğini** temsil ediyor.

Onun,
“dünya beşten büyüktür” demesiyle
“asıl olan gönül kazanmaktır” demesi,
aynı amaçta birleşir.

Kendinden başka insanların iyiliği için
bir dünya tahayyülüdür bu.

Bizler burada,
“vizyoner” olmak ve Türkiye’yi konuşuyorsak,
“kendimizden başka insanların iyiliği için”
yapılması gerekenleri konuşuyoruz demektir.

Öyleyse,
bugünlerde yaşananları doğru anlamamız gerekiyor.
Evet, dünya yeniden kuruluyor.

Yeni dünya düzeninde
üç büyük kavramın öne çıktığını görüyoruz;

Birincisi, teknolojinin büyük dönüşümü: Sanayi 4.0.
Üretim, ulaşım ve iletişim teknolojisinin devasa gelişmesi.
Nesnelerin interneti, üretici robotlar, yapay zeka.

İkincisi, enerji kaynakları.

Petrol, kömür gibi sonlu kaynaklardan,
Nükleere ve
Güneş, rüzgar gibi sonsuz/sürdürülebilir kaynaklara yönelim söz
konusu.

Üçüncüsü ise,
İnsanın kendisi.

Bir yandan
teknolojiyi üreten insan, diğer yandan,
Teknoloji tarafından dönüştürülüyor.
Robotların insanlaşıp
insanların robotlaştığı süreçte
tutunabileceğimiz tek şey
inançlarımız ve değerlerimizdir.

İnançlarımız ve değerlerimiz
eşiğinden içeri adım attığımız, yeni dünyada
sıkı sıkıya sahip olmamız gereken niteliklerimizdir.

Vizyon dediğimiz şey,
inanç ve değerlerimiz üzerinde
yükselmeyi ifade etmelidir.

Kıymetli Katılımcılar,
Değerli Dostlar,

Türkiye böylesi bir dünyanın
en değerli ülkesi olabilecek iki büyük güce sahip.

Birincisi jeo politik konumu.
İkincisi genç nüfusunun düşünme ve yapabilme becerisi.

Bu iki niteliğimiz,
“Geleceği anlayan, yarınları inşa eder”
bakış açısıyla birleştiğinde değişimi yöneten biz oluruz.

Tarihten bu yana açık bir hakikattir ki;
her devlet,
her toplum,
her ülke!..
Gayreti ölçüsüyle kalkınır,
Cesareti kadar yükselir.

Aynı zamanda,
geleceğe uzanan yolda kararlı bir yürüyüş,
sağlam bir irade de gerekir.
Yeni Türkiye'nin farkı işte budur!
Nitekim
son 14 yılda kat ettiğimiz mesafe,
yaşanan zihniyet değişimi ve özgüvenli duruş sayesinde

Türkiye,
Dünyadaki dönüşüm dalgasının takipçisi değil,
bizatihi temel aktörü olmuştur.

Bu noktada;
Yeni Türkiye,
dünün mirasını geleceğe taşımanın adıdır.

Yeni Türkiye,
kararlı ve istikrarlı bir yürüyüşün adresidir.

Yeni Türkiye,
DÖNÜŞEN DÜNYANIN MERKEZ ÜLKESİDİR!

Kıymetli Hazırın,
Son 14 yılda, Türkiye’de;
Gayrisafi yurt içi hasılda
Ar-Ge harcamalarına ayrılan pay
25 kat artış gösterdi.

Yenilik ve teknolojinin dönüşen dünyasında
Yeni Türkiye, kararlı adımlarla yürüyor.

Hedef,
Elbette bunun daha da yukarısı.

Diğer yanda ise;
yeni fikirler ve ürünler hızla artıyor.

Bakın... 2000 yılında,
Türkiye’de toplam 3214
patent başvurusu vardı.

2016’da bu rakam, 16 bin 778.
Neredeyse beş kat arttı.
Değişim ortada.
Ve İstanbul Ticaret Odası da
bu değişimin merkezinde.

Oda olarak,
407 bin üyemiz var.
Ben onlara, 407 bin melek yatırımcı diyorum.

İşte bu potansiyelden hareketle,
girişimciliği ve yeniliği esas alan
Bilgiyi Ticarileştirme Merkezini kurduk.

Bu merkez,
fikirleri, projeleri topluyor.
Onları değerlendiriyor.

Burada fikirler ve projeler
doğru adrese yönlendiriliyor.

Finansman noktasında da
407 bin üyemizle bunları eşleştiriyor.

Hayırlısıyla
bu cuma günü, 4 aydır faaliyet gösteren merkezimizin
tanıtımıyla birlikte resmi açılışını gerçekleştireceğiz.

Ayrıca,
Savunma Sanayii Müsteşarlığımızla hayata geçirdiğimiz,
İstanbul Kurtköy'de
Teknopark İstanbul projemiz var.

Savunma ve havacılık alanında
bölgemizin en büyük teknoparkını
adım adım inşa ediyoruz.

İlk etap faaliyetini sürdürürken
ikinci etabı da, inşallah yakın zamanda açıyoruz.

Üniversitemiz,
burada da girişimciler yetiştiriyoruz.

Değerli Dostlar,
ülke olarak, her şeyiniz olabilir...

- Sermaye,
- Doğal kaynak,
- Tarımda çeşitlilik,
- Ticarete güçlü ortaklıklar ya da
- Sanayide sağlam altyapınız.

Ama tüm bunlar,
değişimin yol işaretlerini anlamaya ve
onun baş aktörü olmaya yetmez.

Çünkü asıl olan;
nitelikli nüfus,
yüksek ahlâk,
güçlü maneviyattır.
iyi eğitilmiş ve ne istediğini bilen,
erdemli nesiller
bir ülkenin en büyük servetidir.

Ama bunu başarmak,
kolay değil elbette.
Bu kutlu gayretin neferi olmak zordur.
Her şeyden evvel;
millet için çalışma düsturu ve
ahlâklı iş yapma sevdasında
milletin her ferdine görev düşüyor.

Buradaki toplantıların
ana gündemini oluşturan
“Dönüşen Dünyada Yeni Türkiye” başlığı
her şeyden önce MİLLÎ BİR RUHU ifade ediyor.

ve Bu ruh;
bir olduğumuz,
birlikte olduğumuz müddetçe
hiçbir zaman bükülemeyecek
sağlam bir el, kocaman bir yürek demektir.

Sayın Bakanım,
Değerli Misafirler,
Konuşmama son verirken
sizleri en içten duygularla,
hürmetle ve muhabbetle selamlıyorum.

MÜSİAD Vizyoner 2017'nin
düzenlenmesinde emeği geçen;
başta MÜSİAD'ın Değerli Başkanı
Abdurrahman Kaan olmak üzere
tüm çalışma arkadaşlarına
teşekkür ediyorum.

Bu organizasyonun
hayırlı olmasını,
güzel sonuçlar getirmesini diliyorum.

Sağ olun, var olun
Allah'a (c.c.) emanet olun.







**NİÇİN
DÖNÜŞÜM?**

Kıymetli misafirlerimiz MÜSİAD Vizyoner17, açılış konuşmalarının ardından ilk oturumla devam ediyor. Dünyanın ilk çağlarından itibaren devam eden dönüşüm, günümüzde bir hayli hız kazanmış durumda. Teknolojinin gelişim hızıyla ivme kazanan dönüşüm limitleri, insanların hayattan beklentilerini de farklılaştırdı. Geçmişte kurulan binlerce hayâlin inşa ettiği günümüz dünyasında, binlerce farklı oluşumun yönetimi ve yürütülmesi çeşitli algoritmalarla canlı tutuluyor. Hayâlleri durdurmak ne kadar mümkünse dönüşümü durdurmak da o kadar mümkün. Hayâllerin gerçeğe hızla, git gide yaklaştığı dünyada dönüşüm de hız kesmeden geleceğimizi inşa etmeye devam ediyor. İlk oturumumuzun konusu malûmunuz “Niçin Dönüşüm?”.

Bu sorunun cevabını arayacağımız ilk oturumun konuşmacıları; THY Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı Sayın İlker Aycı'yı, Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayii Müsteşarımız Sayın Prof. Dr. İsmail Demir'i ve oturumun moderatörlüğünü yapmak üzere, Dijital Türkiye Platformu Başkanlar Kurulu Üyesi Sayın Prof. Dr. Siddık Yarman'ı huzurlarınıza saygılarımızla davet ediyorum.

Prof. Dr. Sıddık Yarman (Moderatör - Dijital Türkiye Platformu Başkanlar Kurulu Üyesi): Çok değerli konuklar, MÜSİAD'ın çok kıymetli Başkanı Abdurrahman Kaan ve bu çalışmaları düzenleyen değerli dostumuz Bayram Şenocak Bey, oturumumuzun değerli konuşmacıları; hepinizi sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum. Türk Elektronik Sanayicileri Derneği Başkanı, bir üniversite hocası ve Türkiye Dijital Platformu'nun da bir üyesi olarak; bana çok zor bir görev tevdi edildi. Şimdi *Niçin Dönüşüm* panelini çok değerli iki katılımcıyla tartışacağız. Konuklarımızın öz geçmişlerinin altını biraz kalın harflerle çizerek öne almak istiyorum. Sevgili İsmail Demir Hocamla zaten savunma sektöründe birlikte çalışıyoruz. İsmail Demir, İstanbul Teknik Üniversitesi mezunu, ABD'de iki önemli üniversitede iki farklı mastır, üstüne Washington State Üniversitesi'nde de bir doktora. Dünyanın değişik yerlerinde çalıştıktan sonra hepinizin bildiği gibi Türk Hava Yolları Teknik Genel Müdürlüğünü kuran gerçekten çok değerli bir mühendis.

Yine panelimizin tamamlayıcısı çok değerli bir siyasi kamu yöneticisi, Bilkent Üniversitesi Yöneticisi (ülkeminin değerli üniversitelerinden biri Bilkent), sevgili İlker Aycı Bey, içimizdeki en genç konuşmacı olarak yer alıyor. Şimdi İlker

Bey'in de fevkalade engin tecrübeleri var. Tabii İsmail ve İlker Bey teknolojinin yoğrularak çok ciddi bir şekilde kullanıldığı ülkemizin güzide kurumu Türk Hava Yolları'ndan geliyorlar.

İleri teknolojiler deyince öncelikle telaffuz ettiğimiz savunma sektörü de zaten işin içerisine giriyor. Ülkemizin savunma sektöründe son yıllarda muhteşem gelişmeler oldu. Özellikle araştırma geliştirme ve teknoloji geliştirmesi çalışmaları savunma ve güvenlik sektöründe öne çıktı. Haberleşme sektörünü bunlardan ari düşünmemiz söz konusu değil. Sevgili konuşmacılar açılıştaki da bahsettiler.

Otonom robotlar artificial intelligence-yapay zekâ dediğimiz konular ve tabii bütün bu bilgisayarlaşma içerisinde güvenlik- siber güvenlik de bizim için çok önem kazanıyor.

Endüstri 4.0'dan bahsedildi. Türkiye endüstrisi 3.0'ın son aşamalarında. 4.0 bir muamma olarak karışımızda duruyor ama iki senedir teknoloji ve sivil toplum örgütleri olarak, biz bunları tartışıyoruz. Bugüne geldim. MÜSİAD'ın bence ortaya koyduğu vizyon muhteşem: *Niçin Dönüşüm, Nasıl Dönüşüm, Neye Dönüşüm* ve Türkiye'nin Dö-

nüşümü'nü nasıl gerçekleştireceğiz ve Dönüşümde Kaybolmamak.

Şimdi son yıllarda doğrusunu isterseniz, hepimiz Amerika'da, İngiltere'de Leeds Üniversitesi'nde bulunduk. Arkadaşımız İlker Bey oradan geliyor. Kırk sene önce Türkiye'ye geri döndüğümde aralıksız kırk senedir savunma sektörünün içindeyim. Dünyadaki gelişmeler eninde sonunda bizi buraya taşıdı "milli teknoloji üretimi"ni son birkaç senede çok sık duyar olduk.

Eğer teknolojiyi özümsemişseniz bırakınız teknoloji üretmek, onu kullanmaktan dahi aciz kalabilirsiniz.

Sonunda birçok iş maalesef kötü gidebilir. Teknolojiyi kullanmak, satın aldığınız malzemelerin bakım onarımını yapmak, onları modernize etmek, modifiye etmek ve yenilerini yapmak artık kaçınılmaz bir noktaya geldi. Çünkü dünyadaki rekabetçi avantajların başında, teknolojiye hakimiyet geliyor. Teknoloji, rekabetin olmazsa olmaz koşullarını tanımlıyor. İşte bu duygularla panelimizi açıyoruz. Ben çok mutluyum ki birçok hayâlimi gerçekleştirmiş oldum. İstanbul Teknopark A.Ş.'nin, Savunma Sanayii Müsteşarlığı ve İstanbul Ticaret Odası işbirliğinde Sabiha Gökçen'in yanında kurulması, gelişmesi ki ben de orada yer alıyorum. Türkiye için bir mucize, çok keyifli bir çalışma ortamı oluşturdu.

Türkiye'nin Teknolojik Dönüşümünün Seyri: Avantajlar Dezavantajlar

Hava Ulaşımındaki Dönüşüm: THY Örneği

Evet şimdi Niçin Dönüşüm, diyoruz ve sözü İlker Bey'den başlatalım: Neden Dönüşüm, Türkiye nereye gidiyor ve siz global pazarlarda ön alan bir şirket olarak Türk Hava Yolları'nı nasıl dönüştürüyorsunuz, teknoloji kullanımını gerçekleştirmek üzere neler yapıyorsunuz? Şöyle genel hatlarıyla nerede durduğumuzu görelim. Sıkıntılarımız, takıldığımız noktalar nerede konusunda da söyleyecek şeyleriniz olduğuna inanıyorum.

M. İlker Ayıcı (Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı): Öncelikle MÜSİAD'ı çok tebrik ediyorum. Kuruluşundan bu tarafa ülkemiz iş hayatına damgasını vuran MÜSİAD, üyeleriyle birlikte her geçen gün daha da büyüyor. Şimdi de Vizyoner17 toplantısıyla ülkenin dönüşümünü, sektörlerin, şirketlerimizin dönüşümünü; dünyadaki dönüşüm hızını ve ritmini nasıl yakalayabileceğimizi veya nerelerde yakalayamadığımızı ve bu alanlarda neler yapabileceğimizi, müşterek çalışmalar olabilir mi, bu gibi alanları şöyle bir gözden geçireceğiz

gibi gözüküyor. Havacılık sektörü oldukça karmaşık bir operasyonun olduğu, önde görülen uçakların ve şirketlerin arka dünyasında oldukça ciddi bir karmaşık operasyonun yürüdüğü ve arkada bir sürü tedarikçilerin, paydaşların, iş ortaklarının olduğu karmaşık bir dünya. Dünyada özellikle bugün biz sanayii 4.0'ı konuşurken, en son Davos'ta 5.0 konuşulmaya başlandı. Yani akıllı makinalarla insanların çevreyle uyumlu bir biçimde, çevreyi de tahrip etmeden faydalı kullanarak, nasıl bir sinerji oluşturabileceklerine dair bir dönüşümü konuşmaya başladılar ve 5.0 belgesi üzerinde çalışıyorlar. Dolayısıyla bu dört sıfırlar beş sıfırlar konuşulur ama aslında temel dönüşüm sorusu bizim zihinlerimizdeki dönüşümün olup olmadığı ve zihin dünyamızda bu değişimleri ne kadar kabullenip kabullenmediğimiz. Biz son beş yılda teknolojinin geldiği değişme hızını çok iyi kavırıyoruz. Çünkü geçmişte klâsik çalıştığımız iş ortaklarımız vardı; işte biletleme ve rezervasyon sisteminde çalıştığımız iki büyük şirket var dünyada. Bu iki şirketin biri daha çok Avrupa diğeri de Amerika kıtasını domine ediyor. Taşıyıcılarla özellikle havayolu şirketleri yakın çalışıyor ve genelde bilinen teknoloji şirketlerinin geliştirdiği ürünler, paketler şirketlerin iş modellerine göre evriliyordu. Şimdi son beş yılda öyle gelişmeler,

dönüşümler başladı ki; artık bir defa seyahat eden kitle, seyahat alışkanlıkları, seyahat beklentileri, şirketlerden beklentiler, havayolu şirketlerinin yapabilecekleri değişmeye ve dönüşmeye başladı. Bütün sektörlerdeki yıkıcı değişim ve dönüşümle birlikte yıkıcı yenilikler bizim sektörümüze de geldi.

Özellikle Y kuşağı dediğimiz kuşak, önümüzdeki dönemde seyahat kitlesinin en önemli kısmını oluşturacak.

Bu Y kuşağı kitlesinin en önemli özelliklerinden birisi de seyahat alışkanlıklarının, beklentilerinin klâsik seyahat edenlere kıyasla daha farklı olması. Daha akıllı seyahat yöntemlerini tercih ediyorlar; çünkü bu kuşak daha fazla teknolojiye sahip, teknolojiyle büyümüş bir kuşak. On yıldır devam eden Iphone ve akıllı telefon fırtınasını başından beri yaşamış, çocukluğundan beri bunlara dokunan bir kuşak. Dolayısıyla teknolojiye son derece hakim, akıllı cihazlarla hareket eden, arama motorları içerisinde sadece uygulamalarla değil, kendi yöntemleriyle de artık en ucuz, en akıllı, en iyi seyahati; gittiği seyahatte ihtiyaçlarını en maksimize edebileceği şeyleri yakalayabilen bir kuşak.

Hepimiz akıllı cihazlara sahibiz: Bugün bilinen şu an, dünya nüfusunun yüzde yetmişi internet kul-

lanıyor ve her geçen gün giderek artıyor. Demek ki dönüşüm gide-rek artıyor, az evvel konuşmasında sevgili Ticaret Odası Başkanımız da bu dijital dönüşümün önemli ana unsurlarından bahsetti. Tabii ki bir yandan bu dijital trans-formasyonun içerisinde yapay zekâ sayesinde, nesnelerin interneti sayesinde daha ciddi bir dönüşümün temelleri atılıyor. Daha kişiselleşmiş hizmetin yer aldığı, ürünlerin raf ömrünün kısaldığı bir dünyada yaşıyoruz. Ürünlerimizin raf ömrü o kadar kısa ki, geliştirdiğimiz her yeni ürüne çok kolay bir şekilde dışarıdan bir meydan okuma gelip farklı ve yeni bir ürünle bir önceki eskiyebiliyor:

**Bu akıllı dünyada müşteri-
lerinizle iletişiminizi sürekli
geliştirip, onlara ihtiyaçla-
rını karşılayabilecek en iyi
ürünü, en doğru zamanda,
en kolay ulaşılabilir ve kul-
lanıcı dostu bir biçimde sun-
makla mükellefsiniz.**

Biz özellikle süreçlerin yöneti-minde, geliştirilmesinde dijitalleş-meyi, müşteriye; yolcuya dönük yüzümüzle onlarla iletişimimizde de sonuna kadar kullanıyoruz. Örneğin şu an yapay zekâ ile ilgili bir çalışmamız var: Bu çalışmada geliştirdiğimiz yeni yöntemler sayesinde,

tamamen içerideki arkadaşlarımızla birlikte yeni; söyleşen arayüzler-c-hatbotlar geliştiriyoruz. Özellikle akıllı telefonundan chat yapma-söy-leşme imkânı olanlar karşısında-kiyle söyleşerek, herhangi bir tuşa basıp yazım yapmadan ihtiyaçlarını karşılayabilecek. Check-in işlemlerini, bilet rezervasyon işlemlerini, seyahat işlemlerini karşısındakiyle konuşarak halledebilecek. Şu an bunun testlerini yapıyoruz, çünkü bunda bir öğrenme eğrisi var. Karşınızdaki insanın cevaplarının neler olacağını öngöremeyebilirsiniz: Örneğin “Nereye seyahat etmek istiyorsunuz?” sorusunu yapay zekânız sizin adınıza yolcunuza sorduğunda “Sana ne!” gibi bir cevapla karşılaş-tığında beyni karışabilir. Dolayısıyla yapay zekânın da beklemediği bu çeşit cevaplara karşı eğitilmesi ve öğrenmesi gerekiyor. Bu çeşit bir soruyla bir kere karşılaştığında, bunu öğrenip daha sonra doğru şekilde cevaplayabilecek, kendisini yeniden, zihni karışmadan yönetebilecek bir yere getirebilir. Bunların öğrenme çalışmaları ve testleri devam ediyor, bittiği zaman kamu-oyuna açıklayacağız. Bununla ilgili artık Türk Hava Yolları’nın, bilet rezervasyon değişim sistemleri gibi konularında çok daha ileri safhalara gelmiş olacağız. Nesnelerin interneti sayesinde, özellikle İstanbul Yeni Havalimanına yönelik hazırlandığı-mız yeniliklerimiz söz konusu. Örneğin havalimanından içeri girdiği-

nizde, akıllı cihazlarınız yanınızda olduğu için sizi otomatikman bizim cihazlarımızla tanıyıp tanımlayacağız. İçeri girdiğiniz andan itibaren sizin, bording pass-uçuş kartınız, Check-in'iniz hazır olacak.

Örneğin Sayın Müsteşarımız İsmail Demir Bey, içeriye girmiş; bizim bir süredir müşterimiz, nereye doğru uçtuğunu zaten biliyoruz, otomatikman onun bilgileriyle bizimkiler eşleştiği andan itibaren; onu doğrudan yönlendirecek tüm mekanizmalar hazır olacak. Böylelikle insanların vakit kaybı önleniği gibi kaynakların israfı da önlenicek ve yapay zekâlar, dijitalleşme sayesinde korkunç bir verimlilik ve optimizasyon bütün sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de yapılacak. Havacılık sektörü zaten optimizasyonu en iyi kullanan sektörlerden olmakla birlikte, dijitalleşmenin gelişmesiyle; özellikle müşterilerle arayüz iletişimlerinin dünyada tüm sektörlerde yıkıcı bir biçimde iş modellerini tehdit ederek, geleneksel iş modellerini yıkarak ortadan kaldırdığı bir dönemde, örneğin Uber gibi bir iş modeliyle gelip bütün dünyadaki seyahatle ilgili benzeşen konularda, özellikle şehir içi seyahatte geleneksel yöntemleri tehdit eden yeni bir yöntem geliştirdiler. Bu yeni iş modeliyle çok daha optimize, daha rasyonel gruplar çizilmiş, yolcu için çok daha kısa, konforlu seyahat

sürelerini sağlayabilecek; yolcunun eğilimlerini tespit edip bildiği için ona en yakın aracın ve şoförün yönlendirileceği, üstüne yolcunun istediği oranda yolculuk kalitesi de belirlenmiş, bilinen bir şoför ve araçla seyahati sağlayabilecek, yolcu konforuna yönelik hizmet kalitesini başka bir yere taşıyan verimlilik unsuru da sunuluyor.

Bu sadece bir örnek, bunun karşısında yarın bir gün Elon Musk gibi önemli adamlar dünyada yeni şeyler geliştiriyor. Yeni ulaşım yöntemleri peşindeler, adam diyor ki “Biz uçaklardan daha hızlı bir ulaşım yöntemi geliştireceğiz,” İstanbul-New York ya da Londra-New York arasını birkaç saat içinde alabileceksiniz. Bu geleneksel anlamdaki bütün havayolu şirketlerinin geleceğini tehdit eden, ulaşım biçimlerini dünyada dönüştürüp değiştirecek, yıkıcı bir değişimin de gelmek üzere olduğu konusunda sinyaller veriyor. İşte tüm bu ortamlarda hepimiz, şirketlerimizi ona göre konumlandırmak ve konuşturmakla mükellefiz.

Biz Plug and Play Center’la özellikle San Francisco’da, Silikon Vadisi’nde geliştirilen start-up’larla birlikte, havacılık dünyasındaki yeni gelişmeleri takip edip yatırım yaparak, oralardaki

yenilikleri kendi içimize alıp geliştirmeye çalışıyoruz.

Dünyadaki havacılık endüstrisinde sadece in-house geliştirilen yeniliklerden değil, kendi evimizin, şirketimizin dışındaki dünyada bilginin en çok üretildiği kaynaklarda bulunup, oraları da takip ederek literatürleri tarayıp yeni gelişen şirketleri destekleyip, yenilikleri bir an önce içeriye alıp adapte ederek en kısa sürede yolcularımıza sunabilmeyi düşünüyoruz. Şimdi bilim sektörümüzdeki bu değişimler, teknolojilere ve iş modellerine müşterilerin hiç olmadığı kadar hızla adapte olduğunu da gösteriyor. Eskiden bir yeniliği sunmadan önce, bu yeniliğe piyasanın, müşterilerin hazır olup olmadığı yönünde bir sürü fokus gruplar yapılır, bir o kadar da düşünceler ortaya atılırdı.

Bugün geline noktada teknoloji o kadar hızlı gelişiyor ki müşteriler ve yolcuların kendi alanlarındaki bu şaşırtıcı adaptasyon, bazen şirketlerin yöneticilerinin bu değişime adaptasyonundan daha hızlı oluyor.

O yüzden önümüzdeki önemli engellerden birisi, kendimizi dönüştürürken, endüstrimizi dönüştürürken, şirketlerimizi konumlandırırken; şirket liderlerinin bu

değişim ve dönüşüm hızını iyi algılamaları buna uyumlu olmaları ve liderlik etmeleri... Eğer bu hızlı değişim, dönüşüm ve adaptasyona direnirlerse; egoları, nefisleri öne çıkarsa şirketleri de, pazar payları da, değerleri de kaybolacaktır. Çünkü bugün Fortune 500'ü oluşturan dünyanın en büyük şirketleri listesinin yüzde kırkının yakınında, altı-yedi sene içerisinde değişeceği öngörülmüyor.

Bir de bizim havacılık sektörümüzdeki yeni rakiplerimiz var. Geleneksel rakiplerin dışındaki teknoloji şirketleri, örneğin Google gibi bilinen teknoloji şirketleri de şu anda yaptıkları yatırımlarla, beraber çalıştığımız paydaşların alanlarını domine ederek orada yeni pencereler açarak, yeni iş modelleri üretmek üzere sektörümüze giriyorlar. Bu bize şunu gösteriyor; iş birliği alanları olduğu gibi bizim gibi havayolu şirketlerinin gelecekte, aynı zamanda teknoloji şirketleriyle de rekabete girmesi gerektiğini gösteren sinyallerdir bunlar. Bütün bunlara hazırlıklı olmak mecburiyetindeyiz, bunun için de üniversitelerle işbirliği yapıyoruz: Kendi içimizdeki bilgi işlem merkezini Sanayi Bakanlığı'mızla, TÜBİTAK'la işbirliği yaparak bir Ar-Ge merkezine dönüştürdük. Bu çalışmalarla birlikte oralarda çeşitli çözümleri üreterek, şirketimize getirmekle

beraber projeler üretmek üzere Boğaziçi Üniversitesi ve İTÜ ile yakın çalışmalarımız ciddi anlamda devam ediyor.

Şimdi sektörümüzde değişen birkaç noktayı söyleyip bırakalım isterseniz. Ortak düşünmeden farklılaşmaya gidiyor bizim sektörümüz; bu parametre açısından önemli bir değişim. Ürün odaklı olmaktan, müşteri odaklı olmaya her sektör gidiyor ama bizde müşteri odaklı olmaktan bir de kişisel odaklı olmaya dönüşüm hızı diğer sektörlerle kıyaslandığında çok daha fazla; kısacası toplu çözümlerden kişiselleşmeye doğru gidiyoruz. Manuel işlerden otomasyona, ayrışmadan işbirlikçi olmaya, Yeniliği takip etmektense yeniliğe öncülük etmeye doğru dönüşüyoruz. Bunu yapamadığımızda, birileri gelip zaten yerimizi alacaktır. O yüzden rekabetin ne olduğunun farkındayız, deyip sözü size bırakıyorum.

Savunma Sanayiinde İnsan Kaynağı ve Teknolojik Dönüşüm

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Çok teşekkür ediyorum sevgili İlker Bey. Şimdi İsmail Bey'den sonra bir ikinci tur döneceğiz. Siz şimdiden kafanızda şunları biraz biçimlendirin: Havacılık sektörü zaman zaman darboğazlara giriyor ve çok iflâsları oluyor, bunun önüne na-

sıl geçeceğiz, bu iflâsların sebebi nedir? Yaptığınız bu dönüşümleri maliyet etkin olarak müşteriye nasıl yansıtacaksınız? İnsan kaynaklarını nereden buluyorsunuz, gibi sorularla birazcık darboğazlardan bahsedeceğiz. Ben şimdi sevgili İsmail Demir hocama dönüyorum.

İsmail Hocam çok sorumlu bir konumdasınız. Savunma sanayi sektörü yıllardır Türkiye'deki araştırma geliştirmenin belkemiğini oluşturuyor. Bu konuda da atılımlar yapıldı. Son yıllarda özellikle AR-GE'ye yatırdığımız gayri safi milli hasıla oranı sıfır nokta birlerden, ikilerden, yüzde bire, bir buçuğa kadar geldi. Buradaki aslan payını da savunma sektörümüz tutuyor. Son toplamda savunma sektörü ister istemez, Allah'ın emri olarak çok hızlı bir dönüşüm içerisinde. Hele son zamanlarda bu uzun menzilli füzelerin, S-400'lerin alınmasıyla da gündeme gelen birçok konu var sevgili hocam, Niçin dönüşüyoruz, nereye dönüşüyoruz, söz sizin.

Prof. Dr. İsmail Demir (Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayii Müsteşarı): Öncelikle ben MÜSİAD'a, değerli yöneticilerine böyle bir programı tertipledikleri için teşekkür ediyorum. Tabii konu önemli... Biraz hocalık yapıp mekanik açıdan yaklaşacağım mese-

leye. Dün akşam uçakta gelirken; gece uçakta belli bir hızda gidiyorsunuz, etrafa baktığınızda karanlık bir odadasınız ve pencereden baktığınızda da karanlık görüyorsunuz ama bir hızınız var. O hızın farkında değilsiniz. Gidiş var ama hiç bunun farkında değilsiniz ancak bir ivme aldığınızda; yani hızınız ya artacak veya azalacak ya da bir dönüş yapacaksınız, hızda bir değişiklik olduğunda siz hareket hâlindeki kişi olarak hissediyorsunuz. Mekanik açıdan aslında duran bir kişiyle sabit hızla giden arasında çok bir fark olmuyor. Ama bir ivme yediğinizde ataletinizden dolayı gelen bir ivmelenme ve bir etki hissediyorsunuz. Bu bazen bir rahatsızlık olarak gündeme gelebiliyor. Demek ki bir yere gidiyorsak bile onu değiştirmek için bir etki lazım, bir kuvvet lazım. Buradan geliyoruz Newton'un ikinci kanununa... Hocalık var dedik ya, öyle gideceğiz biraz; bir arkadaşım Amerika'da doktora yeterlik sınavına girdiğinde, kendisinden Newton'un ikinci kanununu açıklaması istenmiş. İşte $F = m \cdot a$ eşittir M , M çarpı A , kuvvet eşittir kütle çarpı ivme bu. Ama arkadaşım, bir anda o kadar zorlandım ki, diyor; çünkü onu kavramsal olarak açıklamanız gerekiyor, sadece $F = m \cdot a$ eşittir M , A yetmiyor. Yani eğitim sisteminde meseleye bakışta başka bir anlayış ve meselenin kökünü anlama gibi bir kavramın eksikliğini hissettim,

diyor. Hikâyeye devam edelim, demek ki gidişatımızı değiştirmek için bir etki lazım, gidiyorken bile gidişatı değiştirmek için etki soğurmazsanız bunu değiştiremiyorsunuz. Gelelim gidişatın farkındalık durumuna; yani hızınızı, gittiğinizi anlamak için etrafta bir referans noktasının bulunması gerekiyor. Kokpite geçelim; pilotların, önde bir dizi göstergeler var, bunlara bakarak o anda neredeyiz, hızımız ne tespit ediliyor ama düzenli bir yolculuk değil de bir savaş olsa, etraftan da çok haberdar olmak gerekiyor; radarların açık olması, düşman tehdidinin görülebilmesi gerekiyor. Yani onların da yine değişim yapmak için belli müdahalelerde bulunması gerekiyor.

Evet bilgi akıyor, bilgi var ama değişim için bir müdahale ve kendi bilgisini ortaya aktarması gerekiyor; bu da bir bilgi seviyesi. Buna ilaveten kokpitte bulunan ekip, bizim CRM (Crew Resource Management: Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi) dediğimiz bir durumsal farkındalık olması ve ekibin koordinasyonunun mükemmel olması gerekiyor. Onca alet edevata, birden fazla kişinin bulunmasına rağmen eğer koordinasyon iyi değilse, yine başınıza bir dizi felâket açılabilir. Buradan nereye gidiyoruz; demek ki bir gidiş varsa bunu değiştirmek için bir etki gerekiyor. Gidişin na-

sıl olduğuyla ilgili verileriniz varsa bile, farkındalığı oluşturmak için bir koordinasyon ve ekip çalışması gerekiyor: Değişim ve dönüşüm kelimelerini buradan hareketle izah etmek istiyorum. Bir gidişatınız varsa etki oluşturmak gerekiyor, etkinin oluşturacağı rahatsızlık ataletinizle ve durumsal farkındalığınızla orantılı; eğer durumun farkında değilseniz, yine çok iyi bir pozisyona gitmeyebilirsiniz.

Genelde gidişattan memnun olan bir kitleyizdir, yani bir ortam içindeyse o gidişattan çok fazla sapsak istemeyiz. Değişim insanları rahatsız eder, alışkanlıklarımızdan kurtulmak istemeyiz. Ancak bunu ne zaman fark ederiz: Eğer durumsal farkındalığımız varsa etrafta ne olup bittiğinin farkındaysak, hızımız iyi bile olsa o hızın yetmediğini anladığımız takdirde artık bir değişimin, dönüşümün gerektiğini anlarız. Değişim de dönüşüm de birbirinden hafif nüansa sahip kelimeler. Bir durumu farklı bir noktaya ilerletmek değişim; dönüşüm ise bambaşka bir hâle geçmekle ilgili, dönüşüm değişimden bir merteye daha ileride bir kavram. O zaman bulunduğumuz durumdaki değişim ve dönüşüm parametrelerini iyi incelemek gerektiğini düşünüyorum. Burada bakış açımız, kendimizi insan olarak, aile olarak, kurum olarak, toplum olarak sorgulamak gibi bir dizi kavramı gündeme getiriyo-

ruz. Bu sorgulama da ancak ölçme, değerlendirme, kıyaslama, karşılaştırma ve bunun neticesinde sorunları ve alınacak tedbirleri ortaya koymak ve harekete geçmekle olur. Bu zinciri oluşturamadıysak istediğimiz kadar gidişatımızın iyi olduğunu düşünelim bir yere varamayız.

Genelde savunma sanayimizle ilgili toplumumuzun güzel bir algısı var, iyi bir gidişatımız olduğu söylenir. Gerçekten de son yıllarda hafife alınamayacak bir mesafe aldık. Ancak ben, kendi kurumumda arkadaşlarımıza da sık sık şunu söylüyorum: Çok iyi bir gidişimiz olduğunu söyleyebiliriz, ama bu yürüyüşümüz yeterli mi, sorusunu her zaman sormamız gerekiyor. Durumsal farkındalık karşılaştırması yapmamız gerekiyor. Bir, aramızdaki mesafe çok fazla, yarışta epey bir mesafe açılmış, onu yakalamamız gerekiyor. Etrafımıza baktığımızda yanımızda, yöremizdekilerle eşit hızda yürümemiz, onlardan birazcık hızlı yürümemiz yeterli değil.

Gerek coğrafi, gerek stratejik konumumuz, içinde bulunduğumuz şartlar, bizim yürümeyi değil çok hızlı koşmayı amaçlamamız gerektiğini gösteriyor.

Koşmanın da kendine göre taktiklerini, metodunu, nefes idaresini,

nasıl hazırlanacağını bilmeniz gerekiyor. Onun için kıyas, ölçü, karşılaştırma ve o rahatlık duygusundan kurtulmak için çevresel durum farkındalığı, varmamız gereken hedeflerin anlaşılması gibi bir dizi kavramı da göz önünde bulundurmamız gerekiyor. Bugün savunma sanayiinde bir taraftan yıllar öncesinin ortaya konmuş teknoloji ve ürünlerini elde etmeye çalışıp geliştirmek istiyoruz. Diğer taraftan geleceği ıskalamamak gerektiğini görüyoruz. Günümüzde konuşulmaya başlanan hibrit teknolojiler, yepyeni silahlar, siber alandaki gelişmeler, siber güvenlik, elektronik harp, humanoid savaş aletleri hatta bunun da ötesi, klâsik olmayan harp yöntemleri... Savunma dediğimizde işte uçaklar, gemiler, toplar... Elektronik harp bunları anlıyoruz ama diğer bir vechesiyle bugünlerde karşılaşıyoruz. İşin insan boyutu, bir asimetrik harpten durumu var. Bugün vekâlet savaşlarının ortaya çıktığını görüyoruz. İnsana eğilmediğinizde vekâlet savaşında kullanılan insanların nasıl o hâle getirildiğiyle ilgili toplumsal bir analiz, açık bir güvenlik ve savunma söz konusudur. Bugün FETÖ diye bir kavramla karşı karşıya isek, insan boyutunda ıskaladığımız bazı şeylerin neticesini görüyoruz demektir. Demek ki savunma dediğimizde sadece ve sadece teknoloji akıllı zekâ siber sistemler, otonom sistem-

ler değil, insana dönük yüzüyle insanın nereye gittiğini, toplumun nasıl yönlendirildiğini de düşünmemiz gerekiyor. Bu hiç de ihmal edilmemesi gereken bir boyut.

Artı doğrudan savunma olarak görülmecek sağlık, enerji ve hatta eğitim gibi alanlarda, insan psikolojisi gibi alanlarda basbayağı savunmayı doğrudan etkileyen bir dizi çalışma yapılmakta; bunları da toplum olarak ıskalamamak gerekiyor.

Onun için savunma sanayii dediğimizde aslında entegre bir sistemden konuşmamamız lâzım. Sadece ve sadece savunma sanayii değil sanayinin bütünü, onun da üstünde eğitim, sağlık, enerji, ulaşım gibi politikalarımızın toptan masaya yatırıldığı ve bunların etkileşiminin konuşulduğu bir alana bakmak gerektiğini düşünüyorum. Bunları yapmadığımız takdirde milli güvenlik kavramımızda eksiklikler oluşacaktır. Bu da bir değişim dönüşüm hamlesinde meselelere farklı açıdan bakmak ve paradigma değişimlerini yapmak zorunda olduğumuzun göstergesidir. Ben meseleyi sadece teknoloji olarak almamak gerektiğini, bir bakış açısı paradigmal değişiklik gerektiğini vurgulamak üzere, dönüşümün bu anlamıyla kişiden başlayıp topluma yayılması, buradan da en önemli

unsur olan insana dokunması gerektiğini düşünüyorum.

THY’de Teknoloji Bağlamında Yapısal Dönüşüm

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Çok teşekkür ediyorum sayın hocam.

Şimdi hepimizin bildiği gibi değişimin en önemli ögesi yapısal transformasyonlar, yapısal dönüşümler. Aslında ülkemiz 2000’li yılların başından günümüze kadar değişen dünyayla birlikte yepyeni bir çağa girdi. İşte endüstriyel 3.0’dan 4.0’a geldik ondan bahsediyoruz. Klâsikleşmiş devlet kurumları, ticari ve sanayi alt yapısı, yine 2000’lerde dönüşüme başladı. Dolayısıyla yapısal değişiklik, yönetsel değişiklik ki insan unsuru bunun başında yer alıyor. Önce Türk Hava Yolları’nda bu konuya değinelim, daha sonra savunma sektöründe de insan unsurunu irdeleyeceğiz. Özellikle taşıma sektöründe insan taşımacılığı ve lojistik var. Avrupa ve birçok başka ülkede havacılık taşımacılığı zamandan dolayı yine ön plânda. Şimdi Türk Hava Yolları’nın yeni vizyonu, yeni hayâlleri var, bununla beraber deniz, demir ve karayolları taşımacılığının ardından lojistiğin en pahalı olduğu alan da havacılık. Yanlış hatırlamıyorsam yüzde on yediler mertebesinde...

THY hava taşımacılığında kendisi-

ni nereye konumluyor, bunun için nasıl bir yapısal değişiklik öngörüyor? Ayrıca geçen senelerde yeni seferler açıldı: Güney Afrika’ya uçuyorduk. Amerika’nın çok ücra köşelerine uçuyorduk. Dünya siyasetinin değişmesiyle bazı hatları azaltmak durumunda da kaldık, bu bizi nasıl etkileyecek? Özellikle dünyadaki siyasi etkenler, ekonomik krizler sizi nasıl etkileyecek ve buna karşı nasıl tedbirler alacaksınız? Çünkü rakipleriniz de sizi çok ciddi bir şekilde sıkıştırıyor.

Burada çok genç arkadaşlarımız var onların hayâl kurmasını istiyoruz. Biliyorsunuz Ay’a ve Mars’a ticari seferler başlayacak, sizin böyle hedefleriniz hayâlleriniz var mı? Önce yapısal değişikliktten başlayalım.

M. İlker Aycı: Hayâl kurmadan hiçbir şey olmuyor. Türk Hava Yolları’nda 2006 yılında, özellikle özelleştirme sonrasında ciddi bir bakış açısı değişimi oldu.

Türkiye’deki son on beş yılda damgasını vuran önemli değişimler ve dönüşümlerin bir izdüşümü de havacılık sektöründe, Türk Hava Yolları’nda yaşandı.

Türk Hava Yolları, arkasındaki bu güçlü ulaşım altyapısıyla havalimanlarını, ulaşım akslarını, yol-

ları, köprüleri sürekli geliştirdiği akıllı yönetim politikalarıyla bir yerlere geldi. Şöyle söyleyeyim, zihniyet değişimiyle ilgili küçük bir cümle: Amerikalı bir küçük havayolu şirketi, kendisini standart bir havayolu şirketi olarak tanımlamıyor “Biz, arkasında bir uçak filosu bulunan dijital bir platformuz” diyor. Tıpkı bugün 3M’in (Minnesota Mining Manufacturing) dünyada kendini yeniden tanımlaması gibi. Hani Minnesota Mining Manufacturing, bir maden şirketi değil artık 3M: Dünyada önemli bir teknoloji şirketi, bugün dış dolgusunda kullandığınız kimyasalları veya evde kullandığınız bulaşık süngerlerini bile üreten inanılmaz bir şirket durumunda. Aslında pek çok anlamda teknolojiler, çözümler üretip hayatınızı kolaylaştıran bir platform. Türk Hava Yolları da günün sonunda ulaşımın, lojistiğin önemini ve dünyadaki değişimleri gözlemliyor. Biz de kendimizi konumlandırırken dijital ayağımızın ve dijital dönüşüm gücümüzün, gelecekteki büyük şirketler arasında yer alıp almayacağımızı belirleyeceğinin çok iyi farkındayız. Havacılıkta ana iş modeli bir gecede yıkılacak bir model gibi durmasa bile, yolcularla iletişim kanalındaki inanılmaz değişim ve dönüşümler bazı şirketleri çok daha hızlı büyütecek. Şunu söyleyebilirim, bizim gibi gelenekselleşmiş, 84

yıllık bir şirketin azmi ve bugüne getirdiği tecrübesini dönüştürmek var. Bir de sıfırdan gelen, çok genç şirketlerin dönüşüm hızları var. Şüphesiz sıfırdan gelenlerin dönüşüm ve adaptasyon hızları inanılmaz yükseken eski, köklü kurumların dönüşümleriyse o derece zorludur. Bu yüzden teknolojiyle birlikte hayatınızı değiştirip dönüştürürken, özellikle bizim sektörümüzde geçmişteki iyi şeylere takılıp kalmamamız gerekiyor. Sadece onların peşinde koşmamamız gerekiyor. Yeniliklerin peşinde daima koşmak konusunda açık fikirli ve bir açık platform olmanız gerekiyor.

Dünyada büyük savaşlar teknoloji kadar lojistik yüzünden de kaybedilir. Dünyadaki büyük yenilgi ve zaferleri okuyanlar varsa, bunların arkasında lojistik faciaları veya lojistik dehaları olduğunu görür. Bu anlamda Türkiye’nin lojistik konusuna bu kadar büyük yatırım yapıp geliştiğini, Türkiye’nin geleceğinin çok daha parlak olduğunu, buna da güvendiğimi söyleyerek devam etmek istiyorum. Türk Hava Yolları bunun sadece küçük bir tezahürü. Bunun dışında arka tarafta geliştirdiğimiz inanılmaz bir lojistik ve planlama zekası var. Eğer biz bunu her alanda kullanabilir ve İpek Yolu Projesi’nden bugün işte Tek Kuşak, Tek Yol Projesi gibi Çin’den başlayıp yeniden batıya

doğru gelen o değişim rüzgârının büyüme, gelişme rüzgârının farkına varabilirsek; dünyanın sadece tek kutuptan ibaret olmadığını algılayabilirsek... Bu saydığım noktalarda biz dünyada dördüncü büyük network-şebekeyiz: Dünyada en çok noktaya, en çok ülkeye uçan havayolu şirketiyiz. Taşıdığımız yolcuya bakarsanız bugün dünyada, en fazla uluslararası yolcu taşıyan altıncı büyük havayolu şirketiyiz. Bu Türkiye'nin lojistikle ilgili bilgi birikiminin, değişim dünyasına nasıl adapte olduğunun bence önemli bir göstergesidir.

Neye ihtiyacımız var; bottleneck'lerimiz (darboğaz) var bu arada. İnsan kaynağı bottleneck'imiz çok önemli. Örneğin her yıl on binlerce gencimizi yurtdışına eğitime gönderiyoruz. Üniversiteden mezun olan yüzbinlerce gencimiz işe girmek için yenden dil sınavlarına tabi tutuluyor. Demek ki İngilizce eğitim yapan üniversitelerimizin bile öğretme konusundaki pratiklerini, sistemlerinin yanı sıra eğitim sistemimizi de gözden geçirmemiz gerekiyor. Neden dil öğretemiyoruz, neden temel bilimler öğretemiyoruz, neden AR-GE yapacak insanları mutlaka bir de Batı'da yetiştirip geri almak zorunda kalıyoruz sorularını soralım. On, on beş yıl sonra dünyada işletme fakültesi kalmayacak, işletme eğitimi kalmayacak deniyor. Dünya bunları tartışırken bizse çocukları-

mızı işletme okullarına göndermeye devam ediyoruz. Dolayısıyla daha sonra sorgulayacağımız eğitim sistemi, insan kaynağını eğitmek, yetiştirmek, elimizdeki bu değerli ham kumaşı; gençlerimizi yavrularımızı yetiştirmek konusunda bir sorunuz var ve bunun üzerinde çalışmamız gerekiyor. Biz pilot bulmakta zorlanıyoruz. Teknisyen bulmakta zorlanıyoruz. Bizim sektörümüz kapalı bir sektör. Patentlere, sertifikasyonlara dayalı bir sektör. Ve tekelin oligopolların (*Genelde 2, 3 veya 4 oyuncunun -üretici, aracı veya satıcı- hakimiyetinde şekillenen piyasa.*), duopolların (*Piyasada bir ürünü üreten 2 rakip firmanın ve bu firmaların rekabet içinde olması durumu. Bu iki firma işbirliği yaparak fiyatları, rekabeti kontrol ediyorsa durum tekele benzer.*) olduğu bir sektör: Sektördeki bu ekosistemde oyuncularımızın büyümesi ve savunma sanayimizle birlikte havacılık ve uzay sanayimizin gelişmesinde de biz el ele yenilikler yapmaya çalışıyoruz. Havelsan'la birlikte örneğin geliştirdiğimiz ilk yerli simülator var: İlk yerli sivil yolcu uçağı simülatorünü geliştirdik ve şu anda bizim simülator merkezimizde. İnsan kaynağındaki sıkıntılarımızı çözerek bunları artırmalıyız. Yerlilik programlarını çoğaltmalıyız.

Bir başka husus dünyada uluslararası sistemde korumacılık yenden yükseliyor. Batı genelde açık

semalar (Open Skies) politikasını destekliyordu.

Bugün görüyoruz ki batıdaki büyük oyuncular da, özellikle düşük maliyetli (Low Cost) şirketlerin transatlantik yolunu yeniden keşfedip, oralara inanılmaz fiyatlarla uçmaya başlamasıyla büyük bir iş modeli tehdidi altındalar.

Ya da bizim gibi şirketlerin büyüyüp gelişip onların başlattığı havayolu hamlesini, daha iyi yapmamızın şaşkınlığı içerisinde. Bizlerin büyümesini engellemek için özellikle açık semalardan (Open Skies) vazgeçmek istiyorlar. Asya ekonomilerindeki Hindistan ve Çin gibi iki büyük dev, zaten kapalı pazarlar. Uçuş hakları vermek konusunda son derece zorlanıyoruz ve alamıyoruz. Dolayısıyla bu pazarlara girmek konusunda önümüzdeki dönemde akıllı işbirlikleri, yeni akıllı stratejilerle bu pazarlara girmeyi hedeflemeliyiz. Geleceğin global şirketlerinden biri olmak istiyorsak, on yıl içerisinde dünya ekonomisinin yüzde ellisini oluşturacağı öngörülen Çin ve Hindistan pazarlarında var olmak zorundayız. Sadece Avrupa merkezli bir bakış açısıyla büyümenin, gelişmenin bize yetmeyeceğinin çok farkındayız. Bu açıdan Asya'yı da, gelecekte çok önemli olacağını bildiğimiz Afrika'yı da bir kere daha keşfediyoruz. Bu yüzden şu anda 51

noktaya uçtuğumuz Afrika'da bir numarayız. Bugün Afrika'ya yaptığımız yatırımlar ve Air France'ın da British Airways'in de önünde olmamız tam da bu yüzden.

Evet Latin Amerika pazarlarında da geliyoruz ama lojistik olarak bize uzak, zor bir bölge. Bu yüzden bölgesel konumlandırma konusunda ezberlerimizi de gözden geçiriyoruz. Gelecekteki rakiplerimiz konusunda; özellikle insan kaynağı meselesini çözdüğünde, belli teknolojilerin ve ekosistemin Türkiye'deki havacılık sisteminin gelişmesine katkı vererek sektörü besleyip büyütebilme gücünün, Türk Hava Yolları'nı ileride daha rekabetçi hale getireceğine inanıyorum. Bir başka unsur da uluslararası sistemdeki değişimleri çok iyi gözlemleyen hem iş dünyası liderlerimiz, hem de ülkeyi yöneten liderimiz ve liderlerimiz var. Biz bu açıdan çok mutmainiz.

Sayın Cumhurbaşkanımızın bize verdiği vizyon çerçevesinde, ülkenin gelişiminden ve kurduğu ilişki biçiminden memnunuz. O ilişki biçimi sayesinde ülkelere kolaylıkla uçuş noktası açabiliyoruz ve istediğimiz destekleri alabiliyoruz.

Bu da Türk Hava Yolları'nın büyümesi ve gelişmesinde önemi

bir destek unsurudur. Gelecekle ilgili ezcümle şunu da söylemek isterim, gençlerimizi havacılık sektöründe yer almaya hep beraber teşvik edelim. Teknoloji şirketlerimizi, özellikle havacılık ve uzay sanayi ve savunma sanayi konusunda işbirliklerine teşvik edelim. Üniversitelerimizin burada önemli bir rolü olduğuna inanıyorum. Onlara çok güveniyoruz, onlarla işbirliği yapmak konusunda da Türk Hava Yolları olarak, istekliyiz, arzulu-yuz. Bu konuda da önümüzdeki dönemde yeni ama somut projeler bekliyoruz; uçuk, ucu açık, işimize hiç yaramayacak, proje olsun diye yapılmış projelerin peşinde koşmayız. İnovasyon şöyle bir şey, yeni bir fikri alırsın bakarsın, işe yaramadı mı hemen atar, yerine yeni fikri koyar ve onu gerçekleştirirsin. İnovasyon dünyasındaki gelişim ve değişim işte bu hızda ilerliyor. Bazen, içeriden gelen bilgilerle inovasyon mümkün, bazen de hiç alakasız dışarıdan gelen bilgilerle. Dış gözlerle bakılan dünyadan gelen değişime de açığız. Ben de Türk Hava Yolları'nın gelecekteki teknoloji dünyasında, değişim dünyasında özellikle Y kuşağının, mademki yeni yolcu kitlemiz onlar: Aynı zamanda yeni insan kaynağımız da bu Y kuşağı olacak. Dolayısıyla bu Y kuşağının da ihtiyaçlarını anlamak ve çözmek konusunda

şirketimize de insan kaynağı olarak bu Y kuşağını adapte etmek zorundayız, diyorum. İçerideki tecrübeli arkadaşlarımızla bu Y kuşağını bir araya getirdiğimizde, adeta bir start-up heyecanında yenilikler üretmeye açık bir şirket olarak yolumuza devam edebiliriz, diyorum.

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Çok teşekkür ederim İlker Bey. Evet, İlker Bey Y kuşağına en yakın kuşaktan geliyor. Aslında zaten bir sonraki sorumuz da: THY çok hızlı adımlarla ilerliyor, dünyaya yayılmış, dünyadaki en önemli havacılık şirketlerinden biri bu gençliğe nasıl ümitler verecek, gençler Türk Hava Yolları'nın istihdam politikalarına nasıl bakacak?

Savunma Sanayinde Hedef Teknolojiler ve Genç İnsan Kaynağı

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Şimdi sevgili hocama dönüyorum: Savunma sektörümüz Cumhuriyetle beraber serpilmeye başladı. Kayseri'deki uçak fabrikası maceramız vardı. Arkasından bir ASELSAN (macerası demeyeceğim) oluşumu gerçekleşti, ülkeye çok güzel katkıları oldu. Arkasından Havelsan geldi, TAI (Turkish Aircraft Industries) yani TUSAŞ (Türk Uçak Sanayii Anonim Ortaklığı) kuruldu. Şimdi

bunlar Turgut Özal'ın başbakanlığı döneminde, 80'li yılların başında sektörde yapısal değişiklikler meydana getirdi. Seksenlerden günümüze otuz sene geçti, demek ki yeniden yapısal değişiklikler ihtiyaç gösteriyor. Sektörde bir ekosistemin oluşması söz konusu... Buradaki hedefler, hedef teknolojilere insan kaynağının yetiştirilmesi, finans kaynağının bulunması ve sonunda bizim ihtiyaçlarımızı ve dünya ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünleri ortaya koymak. Yaklaşık bir küsur milyar dolarlık bir ihracatıyla savunma sektörü çok önemli. Şimdi bu gelişimleri yapmak üzere sevgili hocam bizim ekosistemimizi, kümelenme yapımızı biraz daha ileri götürmememiz gerekiyor. Savunma Sanayii Müsteşarlığının kurulması, başlı başına bir yapısal değişikliktir: İç tedarik, dış tedarik vardı, Savunma Bakanlığı altında ayrı bir müsteşarlık kuruldu, fonlar oraya aktarıldı vesaire. Dolayısıyla yeniden bir yapılanmamız söz konusu. Hedef teknolojilerimizde bazı atılımlar yaptık. Galyum Nitrat (GaN) teknolojisi geldi biliyorsunuz, Nanotem'de üretimine başlandı. Aselsan da, Havelsan'da keza diğer sektör kuruluşlarında da güzel çalışmaları var. Dolayısıyla teknolojik hedefleriniz nedir, insan kaynağı hedeflerimiz nedir? Bunlara ek olarak, savunma endüstrisini biçimlendiren eko-sistemin geli-

mesine dönük yapısal değişiklik hedefleriniz nedir onu lütfedeceksiniz? Altmış milyon dolarlık bir soru oldu hocam bu.

Prof. Dr. İsmail Demir:

Biz müsteşarlık olarak iki sloganı çok kullanıyoruz. İstiklâl ve istikbâlimiz için savunma sanayi diyoruz, çünkü gerçekten bir milletin bekası buna dayalı.

İkincisi ise insan yapısı ise biz daha iyisini yaparız, diyoruz. Bunlar biraz boş sloganlar gibi gelebilir ama bunu söylerken şu şuurla söylüyoruz, millet olarak hepimizde bu özgüvenin olması gerekiyor. İnsan yapısı ise biz daha iyisini yaparız, söylerken buna gidecek yoldaki alt yapının yapılması gerektiğinin farkındayız. Yani boş bir slogan değil, gerçekleştirmek için almamız gereken tedbirler var. Bu ülkede gençlikte, toplumumuzda bu kabiliyet ve inanç var. Buna kesinlikle inanıyoruz. Bu özgüvenle hareket ettiğimizde hedefe ulaşacağımıza eminiz. Peki bunu gerçekleştirmek için ne yapmamız gerekiyor?

Tabii herkesin konuştuğu konu eğitim, eğitim, eğitim, diyoruz. Bir problemi tanımlamak çözüme giden yoldaki ilk adımdır. Milli Eğitim Bakanı İsmet Yılmaz da sağ olsunlar, geçenlerde yaptıkları

açıklamada her türlü fikre açığız, lütfen gelin bize fikirlerinizi söyleyin, diye özellikle vurguladı. Bir önceki konuşmamda belirttiğim gibi ölçmek ve karşılaştırmak çok önemli, futboldan tutun eğitim skorlarına kadar ölçtüğümüzde kendimizin nerede olduğumuzu görüyoruz. Biz istediğimiz kadar iyi olduğumuzu düşünelim, istediğimiz kadar hamaset yapalım demek ki bazı tedbirlerin alınması lazım. Biz ekosistemleri konuşurken gençlere bir an önce ulaşmak gerektiğinin farkındayız. En azından kurum veya sektör olarak kendi üzerimize düşeni yapmak için dokunabileceğimiz diğer sektör ve kurumlarla da işbirliği içinde olmak gerektiğine inanarak, SSM Genç (savunma genç) programını başlatıyoruz. Liselerde, üniversitelerde öğrencilerimize ulaşip kimin fikri varsa, gençlerin yapmak istediği şeyler gündeme getirilirse buna bir şekilde destek olmak istiyoruz. Gençlerle bu iletişimi, dayanışmayı kurarken de tek başımıza değil, çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla yapmak daha da önemlisi hedef göstermek istiyoruz. Yani bir ürünü, bir amacı, bir gerçekleştirilecek hedef göstererek gençlerimizi teşvik etmek, onların önünü açmak. Hayâl kırıklığı yaşamadan, gerçekten önlerinin açık olduğunu görerek yürümelerini sağlamak. Bugün bilgiye ulaşmak çok kolay... Biz gençlik yıllarımızda bir makâ-

leyi bulmak için beş-altı saat fellik fellik indeksleri arardık. Bugün artık bir tuşla istediğiniz bilgiye ulaşabiliyorsunuz. Şu anda o bilginin pekiştirilmesi ve belki bazı akıllı sistemlerle insanın en kolay kullanabileceği hale getirilmesi önemli. Bu şekilde bilginin gençlerimize ulaştırılması, gençlerimizin bu bilgiyi kullanacak hâle hızla gelerek hayata aktarmaları çok önemli. Bilginin ulaşımı ve hayata aktarılması yöntemlerini de bir veri bankası ya da başka bir sistemle gündemde tutmamız gerekiyor. Bu anlamda müsteşarlık bünyesinde hem insan kaynağı; yani akademisyen, bilim adamı envanteri, hem de teknoloji envanteri oluşturup bunu hızla ilgililere ulaştırmak amacındayız.

Hedef teknolojiler dediniz. Değişim çok hızlı olduğu için gerçekten, gençler bizden çok daha hızlı değişimler yaşıyor. Gençlerin ve değişimin hızına ayak uyduracak hızda kaynakları sunmak gerekiyor. Bugün ürüne giden yolda bir dizi alt teknoloji var.

Savunma sanayi olarak yerli ürünler, milli ürünlerden kullandıklarımıza baktığımızda bizim amacımız; onları en alt birimlere kadar kırılımını sağlayıp burada kritik olarak gördüğümüz teknolojik ne var ise, o konuda bir araştır-

ma programı başlatmak ve dışarıya muhtaç olmadan o işi yapabilmeyi sağlamak.

Bir ürün ticariyse ve çok kolay elde edilebiliyorsa belki onun önceliği olmayabilir ya da daha arka sıralarda bir yer alabilir ama özellikle kritik teknoloji dediğimiz, bugün yarı iletken teknolojiler, biyoteknolojiler, lazer, elektro manyetik teknolojiler gibi tonlar çok önemli. Siberden gelip akıllı sistemlere giden teknoloji etkileşimlerini ve alınacak tedbirleri düşündüğümüzde bir dizi teknolojiyi görüyoruz.

Demin S-400'den bahsettiniz. S-400 aslında teknoloji olarak çok çok yeni ve orada da bir yarış var. Bu yarışta da milli sistemlerle yer almak en büyük hedefimiz. Milli ve yerli kelimelerinde de bazen karmaşa olabiliyor. Eğer biz sistemimizi içeride üretebiliyorsak ona yerli diyoruz ama tasarımı, fikri bizdense ona sahip olmanız anlamına geliyor. Bir sonraki teknolojiyi, ürünü sizin daha önce ortaya koyabilmeniz, rakiplerinizin önüne geçebilmeniz anlamına geliyor. Aksi takdirde peşinden koşarak, arkadan kovalayarak bir teknoloji yakalamak mümkün değil. Sık sık geçmişte kullanılan teknoloji transferi kelimesini de, artık gündemden kaldırmak istiyorum. Teknoloji transferi bence artık eskimiş

bir lâf. Hiç kimse kimseye, durduk yere modern bir teknoloji transfer etmez. İstese bile sizin kabınızın alma kabiliyetiyle, büyüklüğü oranında alırsınız. Onun için biz önce teknoloji alma kabiliyetimizin ne olduğuna bakalım. Onu bir yere getirelim, onunla ilgili tedbir alalım, bu açıdan eğitim dedik. Bütün eğitilmiş insanlarımızı doğru hedeflere yönlendirip bir an önce hedef odaklı işlerde çalıştıralım. Bugün en büyük şikâyetlerden bir tanesi, gençlerimizin "Tamam ben falanca eğitimi aldım, şunu yaptım ama nerede çalışacağım, iş bulacağım?" anlamında endişeleri var. THY bu konuda istihdam açısından önemli atılımlar yaptı. THY'de hedef odaklı eğitimler için oluşturduğumuz eğitim programları vardı. Buna devam ediyoruz. Savunma akademisi diye bir kavram oluşturduk. Burada savunma sanayiine yönelik alanlardaki çok sayıda teknolojiyi kapsıyor, eğitim vermek gerekiyor. Değişim çok hızlı olduğundan, beş sene önce işe girmiş bir arkadaşımızın da yeni teknolojiler ve sistemlerle ilgili eğitim alması gerekiyor. Hizmet içi, hizmet dışı eğitimler, adaptasyon, yeni eğitimler gibi bir dizi eğitimin, klasik mastır, doktoradan bahsetmiyorum, bunlarla ilgili programlar da var ama hizmet içi eğitimler,

“Hedefe yönelik ne yapacağım?” diyen gençlerimizin özellikle bir teknolojiye, ürüne, bir alana yönelik eğitimler almasını sağlamak çok önemli.

Onlar katma değer oluşturduklarını hissettikleri anda, bahsettiğim “İnsan yapısıysa biz daha iyisini yaparız.” duygusu, kararlılığı harekete geçecektir. Ben bu ışığı gençlerimizde görüyorum. Herhangi bir hedefe yönlendirildiklerinde, neleri başarabileceklerinin çeşitli ortamlarda örneklerini gördük. Bu konuda inancımız tam, aslında görev biraz da bizlere düşüyor, ön açmak, hedef göstermek ve teşvik etmek çok önemli.

Prof. Dr. Sıddık Yarman (Moderatör): Çok teşekkür ediyorum Sevgili Hocam.

Havacılıkta Teknolojik İttifaklar Dönemi

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Şimdi sevgili İlker Bey, az önce satır aralarında çok önemli şeyler söylediniz. Bir tanesi, dünyada havacılık sektörü işbirliklerine açıldı, şimdi korumacılık geldi. Hindistan nüfusu itibarıyla dünyanın en büyük ikinci ülkesi, aslında dünyayı bir tahterevalli olarak görürseniz Asya’ya doğru yatıyor. Yaklaşık üç milyar nüfus o tarafta. Öte yandan bu kapalı korumacılık yaklaşımı bana çok ürküt-

tücü geliyor, tüylerimi diken diken ediyor. Çünkü orta büyüklükteki ülkelerin, biz yüz milyona doğru gidiyoruz; her şeyiyle bağımsız otuz milyonluk, altmış milyonluk ülkeler var, kendileri bir teknoloji üretiyor. Bir de interdependence-ekonomide iç bağımlılık, yani dünyanın bütün ülkeleri birbirine bağımlı olur, aralarında bir iş bölümü yaparlar, bu iş bölümünde bütün ülkeler yer alır. Dolayısıyla esas, ekonomide herkesin yer alması. Bütün gözüyle bakacak olursak dünyamıza, tüm dünya bireylerinin refahtan pay alması lazım. O bakımdan korumacılık, özellikle hava sektöründe işbirliklerini de getiriyor.

O zaman iki sorum var burada benim, aslında sevgili Binalı Yıldırım’ın Ulaştırma Bakanlığı döneminde aramızda sık sık da tartışıyorduk; dolmuş uçakları vardır Amerika’da dedim ki “Dolmuş uçakları Türkiye’de niye yok? Köprüler tüneller çok pahalı Türkiye’de. Özellikle Anadolu’nun kuzeyini, güneyini, doğusunu, batısını bütün istikametlerini bağlamak için dolmuş uçakları lazım.” dedik ve arkasından Anadolu Jet geldi. Anadolu Jet geldi ama yine büyük uçaklarla gidiyoruz. Ben biliyorum ki savunma sanayi müsteşarlığımız yerli uçak projesi üzerinde çalışıyor. Her şeyden önce, Türkiye’nin bütün noktalarını birbirine ulaştırma açısından havadan bağlamak lazım. THY ve özel şir-

ketler de işin o tarafıyla ilgileniyor. Ayrıca dünyada ayakta kalabilmenin en temel yolu... Merger Accesion dediğimiz, şirket birleşmeleri de oluyor zaman zaman. Sektörün sıkıntılarıyla işbirlikleri de oluyor ki işte Star Alliance'ın bir üyesi THY, çok da keyif alıyorum üyesi olmaktan. Sizin ileriye dönük, ülkenin her noktasını havayoluyla bağlamak ve yolcu taşımak açısından stratejilerinizin hedefleriniz nelerdir? Uluslararası pazarlarda işbirliğine dönük yaptığınız çalışmalar ki (Star Alliance bunun bir parçası) ama zaman zaman üst düzey birçok ülkenin büyük havayoluyla olumsuz rekabet içerisinde olduğumuz bilgisi de geliyor; şimdi telaffuz etmek istemiyorum çünkü hepimizi birleştirmemiz yapıştırmamız lazım.

M. İlker Ayıcı: Şimdi tabii bir defa Türkiye'de de en çok noktaya uçan şirket yine biziz. Türk Hava Yolları olarak böyle bir misyonumuz var. İnsanlarımızı ve ülkemizin her yanını birbirine bağlamakla ilgili, hava köprüsü kurmakla ilgili misyonumuz olduğunun çok farkındayız. AnadoluJet kurulduğu andan itibaren Ankara merkezli olarak bu vizyonunu yerine getirmek üzere, Türk Hava Yolları'nın tamamlayıcısı olarak, ciddi bir taşıyıcı olarak oyuna girdi. Önümüzdeki dönemde AnadoluJet'in misyonu içerisinde sadece Türkiye içindeki havalimanlarını birbirine bağlamak yok.

AnadoluJet vizyonu çerçevesinde Sadece Sabiha Gökçen'den ya da Ankara merkezden Anadolu'daki tüm merkezlere uçmak dışında, yakın coğrafyamızı da kuşatacak bir uluslararası taşıyıcı kimliğine kavuşturulabilecek, bir bağımsız şirketleşme kavrayışı üzerinde de çalışıyoruz.

Örneğin biz şimdi Konya'yı, Gaziantep'i, Mersin'i, Adana'yı Antalya'yı sadece İstanbul'la ya da sadece Ankara'yla mı bağlayacağız? Bunları elbette dünyadaki, özellikle bizim yakın coğrafyamızda iş yaptığımız, iş dünyamızın gidip geldiği ticari merkezlere de bağlamakla mükellefiz. Yani Gaziantep'ten, Diyarbakır'dan, Erbil'e uçmak ya da efendim Gaziantep'ten Diyarbakır'dan Tahran'a uçmakla veyahut da oradan kalkıp Romanya'ya ya da Yunanistan'a uçmak gibi, bütün konuşabileceğimiz alternatifler üzerinde çalışmak da bizim görevlerimizden bir tanesi. Dolayısıyla sadece Türk Hava Yolları'nı dünyanın en çok noktaya uçan havayolu şirketi halinde tutmak vizyonunun yanı sıra, aynı zamanda yakın coğrafyamızla da tıpkı İstanbul, Ankara, Antalya (gelişmekte olan şimdi Trabzon) havalimanındaki bağlantılar; Trabzon'u, Antalya'yı Ortadoğu'ya bağlamaya başladık, Kuzey Afrika'ya bağlamaya baş-

ladık ve Türkiye'nin bu anlamdaki turizmine çok büyük katkı verecek, ciddi yeni hatlar açtık. Şimdi Ankara'dan uluslararası hatlar açıp Ankara'yı doğrudan Avrupa ve yakın coğrafyaya bağlamaya başladık. Ankara Ticaret Odası'yla birlikte dört yeni uçuşumuzu daha on gün önce, Sayın Ticaret Odası Başkanımızla birlikte Ankara'da duyurduk. Bu misyonumuz devam edecek. Bunun dışında söylemek isteyeceğim şey şu ki; işbirliklerine ve iş ortaklıklarına açık bir bakış açımız var. Zaten uluslararası ortaklarımız da var. Bu anlamıyla uluslararası ortaklıkların bizi nerelere getireceği konusunda, alternatifler üzerinde her zaman çalışmaya devam edeceğiz. Kapalı pazarlardaki tıkanıklıkları aşmak zorundayız. Önemli bir Alliance üyesiyiz. Star Alliance'ın en büyük dört oyuncusundan biriyiz. Evet, oradaki diğer havayolu şirketleri gibi otuz, kırk şirket içinde bir üyeyiz ama dört büyükten biri olarak orada varız. Son yedi yılda, altı defa Avrupa'nın en iyisi olarak seçildik. Amerika'da yeni duyuruldu beş yıldızlı küresel havayolu seçildik. (*Türk Hava Yolları, "Airline Passenger Experience Association (Havayolu Yolcu Deneyimi Derneği- APEX) tarafından "5 Yıldızlı Küresel Havayolu" ödülüne değer bulundu.*) Beş yıldızla terfi ettirdi Amerika'daki APEX'in bu ödülü bizi.

Ama artık dünyada yeni trend Close Alliance Relationship (sıkı ittifak ilişkileri) dediğimiz, Alliance'ların (ittifaklar-grupların) dışında kalan havayolları şirketleriyle de işbirlikleri kurmak üzerine bir dünyaya doğru gidiyoruz.

Örneğin bizim alliancedaki önemli oyuncular da bizim gibi, sadece bizim farklı şirketlerle ayrıcalıklı işbirlikleri üretip bunu alliance'ın gündemine getirip "Sizi çok da ilgilendirmiyor, ben şununla da işbirliği yapacağım, alliance kuralları çerçevesindeki şu engeli kaldıralım birlikte." diye oylamalar yaşıyoruz. Hepimiz şu anda dünyada bir alliance çatısı altında kalmayan şirketlerle de nasıl işbirliği yaparız, düşünceyle dünyamızı, ufkumu genişletiyoruz. Geleneksel üç-dört büyük alliance'ın dışında belki de gelecekte yeni adımlar çerçevesinde daha farklı, bölgesel alliancelar da üretilebilir. Bu da gelecekteki iş modelimiz konusunda neler yapmamız gerektiğiyle ilgili bize ipuçları veriyor.

Yeni havalimanımızı büyük bir coşkuyla bekliyoruz. Üçüncü havalimanı vizyonu ile birlikte bir transfer merkezi olarak İstanbul'un bölgesindeki ve dünyadaki önemi daha da artacaktır. Ulaşım akslarının Türkiye'den geçirilmesi fikrinin hayata geçeceği, yine üçüncü havalimanı tamamlayıcı art bölgede kalan tüm

unsurların da burayla bağlanması, hava köprülerinin kurulması konusunda rolümüzü oynamaya devam edeceğiz. Türk Hava Yolları buna her şeyiyle hazır. Çok yakın bir zamanda da inşallah yükselen inşaatlarımızla yeni havaalanını, yeni evimizi, yeni yerimizi, yeni adresimizi göreceksiniz.

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Sevgili İlker Bey, biraz sohbet biçiminde götürelim. Yeşilköy ne olacak, TOKİ mi yoksa eğitim merkezi mi olacak?

M. İlker Aycı: O benim ne sorumluluğum, ne yetki alanımda ama şöyle, bildiğimiz kadarıyla yeni havalimanının açılmasıyla beraber, ticari uçuşların Yeşilköy'de yapılması mümkün değil. Ama özel uçuşlar, Business jetler yahut da VIP iniş kalkışlarla ilgili değerlendirilebilir gibi bir alternatif konuşuluyor. Ama ben şuna bakıyorum; big bang olarak bir gecede operasyonumuz yeni havalimanına geçecek ve bu yeni, büyük, akıllı çevre dostu havalimanıyla birlikte kapasite sorunumuzu açacağız.

Bugün kapasite sorunları zaman zaman hizmet kalitemizde aksamalara sebep oluyor. Bazen rötarlar, havada tur atmalar nedeniyle yolcularımızı üzüyoruz. Yeni havalimanı bu anlamda bize inanılmaz bir imkân sağlayacak.

Özellikle üçüncü pistin açılmasıyla birlikte, yeni havalimanından gelecek rahatlamanın ve heyecanımızın en önemli parçası şu: Türk Hava Yolları olarak bizim buradan uçuş hakkı veremediğimiz, dolaşısıyla uçuş hakkı alamadığımız diğer yerlere de uçmamızı sağlayacak, böylece bizim uçuş ağıımız daha da genişleyecek. Yeni havalimanı bu anlamda kritik... Burayla ilgili tüm hazırlıklarımızı da sürdürüyoruz. Yeşilköy de sanırım hem hepimizin hafızalarında güzel anılarla, hem de Türk Hava Yolları tarihinde de önemli bir merkez havalimanı olarak hep hatırlanacak.

Paradigma Artık Tabana Yayılmaya Doğru Gitmeli

Prof. Dr. Sıddık Yarman: Çok teşekkür ediyorum. Sevgili İsmail Hocam yine sana altmış milyon dolarlık sorular yönelteceğim. Şimdi bütün gençliğe dönük olarak bir şeyler söyleyeyim. Tabii savunma sektörü ülkelerin gücü, milli güç ölçmesi projesinde çalışıyoruz. STM ile birlikte, son yıllarda dünya güç dengelerinin klâsikleşmiş ülkele- rin dışına kaydığını da görmeye başladık. Onun sonuçlarını şimdi açıklamayayım ama evet ABD hâlâ çok büyük güç, fakat gücün Uzak-doğu'ya kaydığını çok ciddi bir şekilde hissediyoruz. Ülkemizdeki savunma sektörünün çok olumlu atılımlar yaptığını da biliyoruz. Sek-

törde zaman zaman gözlediğimiz bazı olumsuzluklar da var. Onları da birazcık dönüşüm ve yapısal gelişim açısından ve de teknolojilerin ortaya konması açısından ele almakta fayda var. Birazcık da çuvaldızı kendimize batırıp özeleştiriler yapacağız. Şimdi buradaki en temel konu anlamsız rekabetler. Ülkemizin büyük küçük şirketleri arasında, özellikle savunma sektöründe gerek Türkiye içerisinde, gerekse yurtdışına dönük olarak çok ciddi projelerde anlamsız rekabetler görüyoruz. Bunun bir koordinasyonu gerekiyor, teknoloji paylaşımları gerekiyor, uzmanlaşmalar gerekiyor. Liyakat bazlı, tecrübe bazlı birikimler gerekiyor, ekosistemin benzer şekilde geliştirilmesi için çalışılıyor ama yine sıkıntılar var. Bunları geliştirmek için ne yapacaksınız, bu çalışmalarla ilgili olarak bu yapısal dönüşüm hakkında bize neler söyleyebileceksiniz sevgili hocam?

Prof. Dr. İsmail Demir: Az önce paradigmal değişimden bahsetmiştim. Savunma sanayiinde aslında 50'lere kadar gelen ciddi bir faaliyetimiz var, bir duraklama dönemimiz de var. Kıbrıs harekâtından sonraki hızlanma ve bugüne, 2002'ye kadar ve 2002'den sonraki döneme kadar geliş. Ama artık orada da bir bakış açısı değişikliği gerekiyor. Savunma sanayiinin performansı genelde vakıf şirketlerinin performansı ile gündeme

geldi. Türk Silahlı Kuvvetleri Vakfı'nın çoğunluğuna sahip olduğu şirketler var malumunuz: ASELSAN, Havelsan, TUSAŞ gibi. Bunun dışında kara araçları, denizcilik sektöründe özel sektörün gündeme gelmesi var. Artık paradigma olarak bu şirketlere başka bir vizyon koymak gerekiyor. Türk Hava Yolları ben yolcu taşıyım, benim işim yolucuyu en iyi şekilde bir yerden bir yere intikal ettirmektir, memnun etmektir; diğer yan işleri kargoydu, teknik bakımdı, ikramdı bunları ben konsantrasyonumu dağıtmayacak şekilde (elim, gözümü üzerinde tutacağım) gruplar oluşturup asli işime odaklanırım yaklaşımıyla, on beşe yakın şirket kurarak büyük bir dönüşüm yaşadı. Şimdi bu dönüşümü savunma sanayisinde de yaşamak gerekir, diye düşünüyorum. Şimdiye kadar yatırımlar, kabiliyetler bu şirketlere odaklandı doğru. Bu şirketlerin artık yatayda büyümek yerine belirli temel teknolojilerde belli spin-offlar (bölünerek ortaya çıkan şirketler) yapmaları, özel sektörle işbirliği ve yatırımlar yapmaları gerekiyor. Zaman zaman görüyoruz, belirli sermaye sahibi arkadaşlarımız, savunma sanayiine yatırım yapmak istediklerini söylüyorlar. Bunların bir kısmında belirli kabiliyetler var, bir alanda sivrilmiş; bir teknolojiye veya bir üründe kendi kabiliyetlerini kullanarak oluşturacakları bir yapı

veya sermayedar olarak girecekleri yapılar oluşabilir. Bunlar çeşitlendirme ve derinleşmeyi sağlar. Bunun yanında, bizim genelde sözleşmelerimizde koyduğumuz bazı şartlar var: İşin belli bir miktarının kobilere verilmesi. İşin dağıtılmasıyla ilgili şartlarımız var. Bu şartları çok sıkı şekilde empoze ederek teknoloji kazanım yükümlülükleri getirerek belli açılımlar sağlamaya çalışıyoruz. Bu çalışmalar sektörü bir yere kadar getirdi. Burada daha radikal tedbirler alınması gerektiğini düşünüyorum.

Ayrıca savunma alanı biraz kısıtlı olduğu için belirli izinlerin gerektiği bir alan. Burada da belirli kolaylıkların sağlanması gerektiğini düşünüyoruz. Bunu bakanlık seviyesinde de sık sık konuşuyoruz. Ayrıca teminatlar, kredilerdi, derken gerçekten küçük işletmeler sorunlar yaşıyor. Teminata da illâki banka teminatı olması gerekmiyor gibi yeni bir yaklaşımımız var. Meselâ SSTEK (Savunma Sanayi Teknolojileri A.Ş.) diye küçük bir yatırım kurduk. Burada amacımız yeni filizlenen fikirleri, şirketleri gözetlemek. Onlardan savunma sanayiinde etkili teknolojik fikirleri gördüğümüz şirketlere projeler vermek veya bu şirket (SSTEK) vasıtasıyla küçük ortaklıklar yapmak. Malûmunuz İstanbul Teknopark olsun, Ankara Uzay ve Havacılık İhtisas

Organize Sanayi Bölgesi olsun; buralarda da sanayi yapılanmalarını teşvik ediyoruz. Paradigma artık tabana yayılmaya doğru gitmeli. Ayrıca demin de belirttiğim gibi savunma deyince, sadece top tüfek, uçak, tank değil, diğer alanları da düşünmek gerekiyor. Bir savaş ortamında bir anda bütün su dağıtım sistemimizin, elektrik dağıtım sistemimizin felç olduğunu, belki ulusumuzun DNA'sına spesifik bazı bakteri ve mikropların ülkeye atıldığını düşündüğümüzde çok geniş bir alana yayılıyor. O açıdan bu paradigma değişikliğiyle biz hem küçükleri ayağa kaldırmak hem de diğer sektörlerle dokunmak istiyoruz.

Prof. Dr. Sıddık Yarman (Moderatör): Çok çok teşekkür ediyorum.

Değerli izleyiciler, süremizi aştık ikazı geldi. Çok heyecanlı bir toplantı, panel oldu. Katılımcılarımız Sevgili Hocamız İsmail Demir ve Sevgili İlker Aycı'ya çok, çok teşekkür ediyoruz. Gayet olumlu gelişen iki büyük sektörün en üst düzey temsilcileri, devletin en üst düzey bürokratları buradalar. Konuşmacılarımıza ve MÜSİAD'a da bu güzel girişimi başlattıkları için çok, çok teşekkür ediyoruz. Hepinize hayırlı günler, güzel bir vizyon toplantısı diliyoruz.



Abdurrahman Kaan

MÜSİAD Genel Başkanı

VİZYONER'17 KONUŞMASI

11.10.2017

Sayın Bakanım, Kıymetli misafirlerimiz, MÜSİAD'daki yol arkadaşlarım, basın mensubu kıymetli arkadaşlar,

İlkini 2015 yılında başlattığımız MÜSİAD VİZYONER buluşmalarımızın ikincisine hoş geldiniz.

Teşrifleriniz ve değerli katılımlarınız için peşinen teşekkür eder, sizleri saygıyla ve muhabbetle selamlarım.

Alışlagelmiş ve hatta gelenekselleşmiş hitaplarımızın dışında başlamak isterim sözlerime. Mademki ana temamız dönüşümdür, neden önce kendimizden başlamayalım? Neden süregeleni ısrarla takip edelim? Sanırım en kısa konuşmayı ben yapacağım. Eh bu da bir dönüşüm sayılır!

Kıymetli misafirler,

İnanmak serbesttir ve hatta özgürlüktür. Her insana daha doğarken tanınmış yegâne özgürlüktür. Ancak tarihin pek çok sahnesinde insanların bu özgürlüğe erişebilmek adına mücadele verdiğini görürüz. Maalesef! **Burada inanmak kelimesinin her hal ve tanımıyla alınması taraftarıyım.**

Çünkü inanmak sizi güçlü ve adanmış kılar.

Çünkü inanmak sizi besler ve hayal kurabilmenizi teşvik eder.

Çünkü inanmak güçtür.

Çünkü inanan insanlar, hakiki anlamda güçlüdür.

Her şey inandığınız yolda yürümekle başlar. Engeller ancak bu ısrar ve bazen inatla aşılr. Bazen kader bile zorlanır. “Olduğu kadar olmadığı kader” sözü ise romantik filmlerin senaryolarında kalır. **Hayat, romantik bir film den ibaret değildir.** Sürekli değişen, dönüşen, bazen hızlanan bazen duraklayan farklı farklı sahnelerden oluşur. Aynı filme pek çok yönetmen eklenir ve pek çok senarist... Yapımcı bellidir. O ayrı.

İnançla ve hedefi belli bir yolda yürümek, insanı yorar elbette ama takatten düşürmez. Çünkü **insan, bu yolda değişmeye, dönüşmeye, evrilmeye açıktır.** Koskoca film içinde ona biçilmiş rolü, hakkıyla yerine getirir. Çünkü hiçbir senaryo yazıldığı gibi, kelimesi kelimesine icra edilemez. Şartlar değişir, oyuncular değişir, bakış açıları değişir. **Herkes dönüşümün bir bileşeni ve bir tarafı haline gelir.**

Kıymetli misafirler,

41 yıldır ticaretin içindeyim. Yani aslında kendimi bildim bileli ticaretin içindeyim. Çocukken okul yıllarında dahi hiçbir hafta sonu bilmem evde geçirdiğim. Ben, Vakfıkebirli bir ailenin köylü çocuğuyum. Çoğumuz ve çoğunuz gibi. İmam Hatip'i bitirdiğim 1985'te, içimde iki merak vardı: yabancı memleketleri görmek ve bilgisayar öğrenmek. Dil kursuna başladım. El mecbur gittiğin yerin dilini konuşacaksın.

Herkesin her şeyin bir dili var bu dünyada, konuşacaksın! O zamanlar tabii bilgisayar yok Türkiye'de Commodore gibi, Atari XD gibi şeyler vardı. 2 yıl, durumumuz da çok yok, algı da yeterli değil. 2 yıl helva ekmek parası biriktirdim. Biriktire biriktire ilk önce bir klavye satın aldık, ondan sonra 16 yaşında bir monitör aldım, Topkapı'da hurdacılar vardı, oradan gidip bir monitör aldım. Yani bir televizyonu monitör yaptım, ikinci el bir televizyonu. Sonra programcılığı öğrenmeye çalıştık. Sonra yurtdışına çıktım, gezdim, görmek istedim. Atlayalım ayrıntıları. Neticede burası A. Kaan'ı sevme ve yaşatma gecesi değil. Ailem önce toptancılığa sonra perakendeciliğe ve nihayet üretime girdiğinde ben artık dönüşmek zorunda olduğumuzu yüksek sesle dile getirdim.

Öncesinde de söyledim hep: Tüketicinin isteklerini görmek, dünyanın başka yerlerindeki muadillere bakmak, yeni bir şeyi ortaya koyarken korkmamak lazım. Paketleme sistemlerimizi geliştirirken çok tepki aldım. Kilonlarca satılan ürünleri gramajlara indirirken de.

Kolay erişilebilir pazarlama ve satış ağını kurarken de. Ama bilmedikleri bir şey vardı: Dünya dönüşüyordu, Türkiye dönüşüyordu. Alışkanlıkları, gelir düzeyleri, sınıfları, tercihleri ile ülke dönüşüyordu. Tıpkı bugün olduğu gibi...

Dönüşümün iktisat ve ticaretteki adı: Yeni ekonomidir. Bu model adını, iktisadi faaliyete konu olan girdinin yapısından ve bu girdi etrafında biçimlenen iktisadi kültürün değişiminden almaktadır. Şöyle ki yeni ekonominin ana girdisi ve dayanağı bilgidir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil bilgi ve beşeri sermayedir. Yeni ekonomi dijitaldir ve sanallaşma belirgin karakteridir.

Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir. Veri akışı ve iletiminin hızı rekabet avantajı sağlar. Bilgiye dayalı ekonomi bilgi malları üretir. Ürünün bilgi niteliği göstermesi için ürün, üretim, piyasa, tüketici ve getiri özelliklerinin ayırt edilebilir olması gerekir. Şöyle ki bu tür ürünlerin yayılma gücü yüksektir. (Bilgi yoğun ürünler bilgi gibidir, tüketicilere sınırsız şekilde yayılabilirler).

Bu tür ürünlerin piyasası fiziki özellik göstermez, mesafe ve yere bağlı değildir. Tüketicinin ürün-fayda esnekliği yüksektir ve fayda tüketici tarafından nihai kullanımla ortaya çıkar. Bilgi yoğun ürünü ilk ortaya atan kişi tüm getirinin sahibidir (“Kazanan tüm getiriye sahip olur” kuralı vardır). Bilgiye dayalı birçok ürünün arzı ve kalitesi girdilere yapılan ilave ile artırılmaz. Yeni ekonomide araçlar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Bunu yaratan yine dijital teknolojik ağların gelişimidir. Yeni ekonominin hâkim sektörü bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin birleşmesiyle oluşan üçlü bir oluşumdur. Yeni ekonomik anlayış yenilik temellidir ve hız anahtar değişkendir.

Günümüzün piyasa sisteminde ayakta kalacak firmalar bilişim akımına anında tepki verebilen ve hızlı stratejik kararlar alabilenlerdir. Nihayet yeni ekonomi küresel bir dönüşüm ekonomisidir.

Kıymetli misafirler bakınız,

İlki 2015’te yapılan bu toplantı serisinin adı neden Vizyoner? Hayalleri olan insanların idealleri olmalı, idealleri olan insanların planları olmalı, planları olan insanların gelecek hakkında fikirleri olmalı, ve elbette bu fikirleri paylaşılabilecekleri bir platformları olmalı. **Vizyoner bir gelecek imajıdır. Vizyoner aynı zihinde hemfikir insanların birbirlerini inşa etme alanıdır.** Bu nedenle 2015 Vizyonerin ana teması Gelecek ile iş yapmaktır. Geleceği öngörmek adına bir araya gelmiştik. Bugün ise daha elzem bir mesele için yeniden buluştuk: geleceğin dönüşen yapısı.

Çünkü o yapının ayak seslerini bugünden duymaya başladık.

Dönüşüm denince akla hemen teknolojik gelişmeler gelmiyor elbette. Onlar zaten malumunuz. Bakın neler oluyor?

Uzlaşmaz zannedilen ülkelerin pakları oluşuyor.

Yıkılmaz zannedilen birlikler çatlıyor.

Bizlere ders kabilinde öğretilen kutsal değerler, öğretmenleri tarafından çığneniyor.

Tanımlar, tanımlamalar, haklar ve mecburiyetler değişiyor.

Nesiller ve tavırlar farklılaşıyor.

Olmaz denen ne varsa oluyor.

Ayıptır denen ne varsa yapılıyor.

Bitmez zannedilen kaynaklar tükeniyor. Yenileri geliyor.

Varlığı dert yokluğu yara olan ortadan sessizce yok oluyor.

Bundan iş çıkmaz denen yerden sektör çıkıyor.

Bundan ses çıkmaz denen yerden güç çıkıyor.

Hasta zannedilen medeniyetler ayağa kalkıyor.

Türkiye dönüşümden nasibini alıyor. Hatta çoğu noktada dönüşümü başlatan kilit oluyor. Siyasetiyle, diplomasisiyle, bürokrasisiyle, sermaye yapısı ve stokuyla, sınıfsal değişimiyle, sektörel gelişmeleriyle, fırsatları ve tehditleriyle, insanı ve torağıyla, dili ve kültürüyle Türkiye dönüşüyor.

Buyılkı Vizyonerdönüşümlerinşeklını,yönünü,hızını,usulünü,gerekliliğini, yol haritasını ve sonuçlarını tartışacak. Koskoca filmin değişen senaryosunda yeni rolleri, yeni replikleri yeni mekânları ve hatta yeni yönetmenleri tartışacak. Sonuçlar elde edilecek. Yeni fikir ve öngörüler oluşacak. Bunlar derlenip toplanacak, analizlere tabi tutulacak.

Biz, MÜSİAD olarak bu önemli çıktıları değerlendirip raporlayacağız. Kendi adımıza kendimiz için başlattığımız dönüşüm planlarımızda göz önünde tutacağız. İlgili kurumlar ve kamu ile paylaşacağız. Yenilenen ve güçlenen bir STK olarak “bilgiyi oluşturma ve yayma” görevini bir kez daha yerine getireceğiz.

İktisadi ve ticari hayatta Türkiye'nin güçlü vizyonuna MÜSİAD olarak katkımız olsun diye çıktığımız yolun hakkını vereceğiz. Sonrası malum: Yine hepimiz dönüşümün bir bileşeni ve bir tarafı haline geleceğiz.

Filmin sonunu görmek istiyorsak bunu yapacağız. Çünkü inanmış insanlar adanmış insanlardır. Israrlı ve inatçıdırlar. Başladıkları işi bitirmek, sonunu görmek ya da en azından öngörmek isterler.

Çünkü yüce yaratıcının senin rolünü nerede ve ne zaman bitireceği belli değildir. **Ama yine de inanmak özgürlüktür. Özgürlük hayal kurdurur. Hayal kuran insanların vizyonları da açık olur. Olmalıdır.**

Sözlerime son verirken şunu da belirtmeden geçmek istemiyorum. Keza bu yılki Vizyoner'in bir oturumu da bu meseleye ayrıldı. Bir filozofun sözüyle bitirmek istiyorum.

Önemli olan kişinin neye inandığı değil, inandığı şeyin onu ne yaptığı veya neye dönüştürdüğüdür.

Teşrifleriniz ve sabrınız için teşekkür ederim. Allah'a emanet olun.



Berat Albayrak

T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı

BERAT ALBAYRAK

11.10.2017

Vizyoner yeni ve güçlü büyük Türkiye

idealine erişmemiz için bir yapı taşı

“Vizyon güçlü Türkiye yolculuğunda uzun soluklu kelime”

Maşallah pist bayağı geniş ve uzun olmuş, gelene kadar bir yarım maç yaptık. Sayın Başkan öncelikle tebrik ederek başlamak istiyorum, hakikaten konsept olarak çok başarılı bir dizayn olmuş. Değerli hazirun, kıymetli katılımcılar bugün, Türkiye ekonomisinin geleceğini tartışmak ve değerlendirmek üzere yatırımcıların, girişimcilerin ve işadamlarının bir araya geldiği bu değerli plâtfomu düzenleyen, başta Sayın Başkanımız olmak üzere, tüm MÜSİAD ailesiyle birlikte sizleri tebrik ediyor ve bu program vesilesiyle bizleri davet ettiğiniz için duyduğumuz memnuniyeti paylaşmaktan, onur duyğumu ifade ediyorum.

MÜSİAD Anadolu ruhunun, büyüyen güçlü Türkiye'nin önünü açması noktasında; Cumhurbaşkanı'mızın Türkiye'yi muasır medeniyetler seviyesinin üstüne taşıma ideali çerçevesinde, bu idealin motor gücü olması noktasında, on yıllardır Türkiye'nin en önemli kurumlarının başında geliyor. Bizim için yeri, mânâsı, akli, ruhu farklı bir kurum. Özellikle tabii bu kadar ağır bir mottoyu öne çıkaran bir program vesilesiyle de bizi davet ettiğiniz için; Çünkü vizyon diyoruz, hele de büyük ve güçlü Türkiye yolculuğunda uzun soluklu, uzun vadeli önemli bir kelime. Dolayısıyla böyle bir program vesilesiyle her birinizi ayrı ayrı tekrar tebrik ediyorum. İş dünyamızın değerli mensuplarının, birikimlerini, değerlendirmelerini ve ekonominin geleceğine dair görüşlerini paylaştığı bu tip organizasyonlar, değişimini ve dönüşümünü güçlenerek devam ettiren ülke ekonomimizin geleceği için çok büyük bir önem arz ediyor. Devlet olarak son on beş yıllık süre zarfında, ekonomiyi yeniden yapılandırmak için gerekli adımları kararlılıkla atarken, büyümenin diğer sacayağı olan özel sektör yatırımları da ülke ekonomisinin ilerlemesinde çok büyük bir itici güç oldu. Kamu ve özel sektörün on beş yıllık uyumu vesilesiyle, ülkemizin temposu ciddi anlamda eski Türkiye'deki dış desteklerle ayakta durabilen bir pozisyondan, güçlü ve istikrarlı güven veren bir noktaya taşındı.

Bugün geldiğimiz noktada, sağlam bir altyapıya sahip finansal ve siyasi krizlere daha dirençli orta ve uzun vadeli stratejileri hayata geçiren bir ekosistemden, bir iklimden bahsediyoruz. Burası çok önemli, eski Türkiye hapsirdi, nezle oldu, dolar şöyle, kur böyle kıyamet kopardı... Bakın on beş yıldır kapımızda bir savaş var. Dünyada büyük bir küresel kriz var, çatışmalar var ve Türkiye elhamdülillah güçlü bir şekilde büyümeye devam ediyor. İşte görüyorsunuz IMF, dünya bankaları yüzde iki buçuklar diyorlardı değil mi; büyüme tekrar revize oldu, bu sene Allah'ın izniyle en az yüzde beş büyüyeceğiz. Türkiye'de darbe olmuş; dünyada, kapımızda Suriye'de, Irak'ta, bölgede, Uzakdoğu'da yaşanan krizler ortada! Onun için kamu ve özel sektörün, bir arada on beş yılda adım adım bu noktaya taşıdığı Türk ekonomisi, artık yeni bir atılım, yeni bir stratejik sıçramanın arefesinde. Ben çünkü hep şunu söylüyorum: Türkiye olarak biz on beş sene önce, alt gelir grubundan orta gelir grubuna güçlü ve sağlam adımlarla ulaştık. Şimdi ikinci fazın arefesindeyiz Türkiye, artık üst gelir grubuna çıkması için gerekli stratejik hamleleri, bir gün dahi kaybetmeden başlatmak zorunda. Artık rekabet gücünü oldukça artıran ülke ekonomimiz; dünyanın en büyük ekonomilerinden biri hâline gelebilmek için yapısal dönüşümünü devam ettirerek, tamamlamak durumunda.

Teknoloji alan değil üreten Türkiye

Değerli katılımcılar Türkiye, ihracat kalemleri yıldan yıla büyürken, bu genişlemeyi emtia ihracatından bilgi ve teknoloji üretimi ile bunun ihracatta dönüşümü plânlamak zorunda. İnsan kaynağı, altyapı ve finansman koşulları itibariyle, son derece rekabetçi bir konumda olan ülkemiz, bilgi merkezli teknoloji ve Know-how (Bir üründen ya da yöntemden en verimli ve kolay biçimde yararlanabilmek için o konudaki bilgi ya da başka bir ifadeyle ticari sırların tümü.) odaklı bir yapıya doğru edinilebilecek çok büyük bir potansiyele sahip. Bilginin doğrudan ekonomik değere dönüştürülebildiği bir sistemin

altyapısını kurgulamak için gerekli adımları atıyoruz. Büyüyen ve gelişen Türkiye ideale inaniyorsak eğer, artık teknoloji alan ve kullanan bir ekosistemden, teknoloji üreten kurumları ortaya çıkaran bir ekosisteme geçmek zorundayız. İhracat verilerine baktığımız zaman, son rakamlarla yüz elli üç milyar doları devirdik biliyorsunuz, daha da büyüyor inşallah. Bu kalemlerin içerisinde toplam pastaya baktığımızda, otomotiv ve tekstil sektörleri yüzde otuza yakın bir pay sahibi. Bu iki alanda da oldukça rekabetçi bir ülke noktasındayız. Ancak koyduğumuz hedefler noktasında, Türkiye bu iki alanın ötesinde inovasyon ve Ar-Ge alanlarında da önce bölgesel, ardından da küresel rekabet ortamına ayak uyduracak bir duruma gelmek zorunda. Buradaki kıymetli katılımcıların da önemli katkılar ortaya koyacağı bu süreç, artık ülkemiz için çok uzakta, ulaşılamayacak bir hedef değil. Aksine doğru plânlama ve disiplinli bir çalışma ile kesinlikle ve kesinlikle gayet imkân dahilinde ve mümkün. Kıymetli hazirun böyle bir gelecek ötesi, böyle bir plânlama her sektörde ihtiyaç duyulan bir dönüşümün doğru zeminde hazırlanması, ortaya konulması için Enerji Bakanlığı olarak bizler de, üzerimize düşeni fazlasıyla yerine getirmek için çalışıyoruz.

“Daha akıllı olan başkasının aklını kullanır”

Makro plânda sürdürülebilir büyümenin öncülü, enerjideki büyümenin yönetilmesinin yanı sıra, yenilenme arefesindeki sermayenin altyapı taleplerini karşılama noktasında da bu süreç hem bakanlığımız, hem de Türkiye için çok hayati bir önem arz ediyor. Türkiye’nin dört bir yanında başlattığımız altyapı yatırımı hamlesi elektrik, doğalgaz, madencilik ve yenilenebilir enerji alanlarının tamamında hızlanarak, son sürat devam ediyor. Yaptığımız yatırımlarla birlikte Türkiye’nin her köşesinin yatırımcıları çeken bir cazibe noktası haline gelmesi için, elverişli bir yatırım iklimini hazırlıyoruz. Biraz önce bahsettiğimiz kamu ve özel sektör uyumu, enerji alanında da aynı tempoda devam edecek. Birçoğunuzun malûmu, kısa bir süre önce ihâle süre-

cini tamamladığımız rüzgâr ve güneş enerjisindeki “yaka modeli”nin, iki gün boyunca burada tartışılacak dönüşüme dair, özellikle enerji alanında önemli bir örnek olduğunu düşünüyorum. Her zaman söylediğim bir lâf var “Akıllı olan, aklını kullanır. Daha akıllı olan başkalarının da aklını kullanır.” Biz bir adım attık, bir yol bulduk, iki gün boyunca Sayın Başkan, burada müthiş beyin fırtınaları yapılacak, vizyona dayalı müthiş fikirler ortaya konulacak, açıkçası biz bakanlık olarak yakından takip edeceğiz; buradaki salondaki her bir bireyin aklıyla ortaya koyduğu projeler açısından, Enerji Bakanlığı noktasında da daha iyi, daha güncel, daha rekabetçi, daha güçlü ve büyüyen Türkiye’ye enerji alanında hizmet edecek projeleri, fikirleri ve plânlamaları da sonuna kadar takip edeceğiz inşallah. İşte bahsettiğim deminki bu model hem enerji talebini karşılamada, hem rekabetçi fiyatlandırma noktasında, hem de teknolojinin yerleştirilmesi noktasında Türkiye’ye çok önemli katma değer sağlayan bir proje oldu. Bu süreç neticesinde Türkiye sadece kendi sınırları içinde değil, aynı zamanda bölgesel taleplere de karşılık verebilecek, ihracat kapasitesini artıracak, bölgedeki en önemli ülkelerden bir tanesi olacak. Rüzgâr ve güneş enerjisi ihâlelerinde belirlenen yerli üretim şartı on yıl süreyle Ar-Ge yapma zorunluluğu ve hepsinin ötesinde %80’i bu topraklardan, ülkemizden yerli mühendis istihdamı, enerji teknolojilerinin yerleşmesi adına çok büyük bir önem taşıyor. Üçü bir arada şampuan gibi -espri yapıyorum-; artık bir taşla bir kuş vurma dönemi bitti, iki kuş, üç kuş, çok kuş vuracağız. Enerji tasarrufu, sermaye tasarrufu, yerli kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının yanı sıra, bu kaynakları değere çevirecek teknolojinin de Türkiye’de üretilmesi, beraberinde enerji sektörünü besleyen diğer alanların da gelişiminin önünü ardına kadar açacak.

Madencilikte doğru modellerle yeni bir süreç başlıyor

Bir diğer alan maden sahalarımız, Türkiye’nin yer altı zenginlikleri açısından müthiş bir potansiyelimiz var burada. Sabah Antalya’da,

dün Sırbistan, Ukrayna'da yoğun bir tempoyla koşturuyoruz; enerji zirvesinde de bahsettiğim gibi Türkiye'nin yer altı kaynak ve zenginliklerinde sadece kömür rezervimiz, son on yılda iki katına çıktı. Yaklaşık 9 milyar tondan, 17.3 milyar tona çıktı. Son bir yıllık yeni keşfimiz, bir buçuk milyar ton ve kalori öyle 1000-2000 değil artık, 2000, 2500, 3000, 3500 daha yüksek kalorili, değeri daha yüksek yer altı kaynaklarına erişiyoruz. Sabah onu söyledim, sadece sahip olduğumuz kömür rezervinin ekonomik değeri, o kalori ortalamasıyla gayet de muhafazakâr bir hesaplama ile ki piyasada kömür fiyatları da dalgalanan bir seyir izliyor, bazen yükseliyor, bazen düşüyor. Ortalama bir fiyatla Türkiye'nin, sadece kömür alanında 300-350 milyar dolarlık yeraltı zenginliği var. O zaman bunu ne yapacağız doğru modellerle, çevreci altyapıyla, rekabet edebilir koşullarla kullanmak zorundayız. Sonuna kadar bu zenginliğimizi, kaynaklarımızı kullanmak zorundayız. Dolayısıyla madencilik alanında da yeni bir süreç söz konusu. Maden sahalarımızı da bu çerçevede yarı mamul ve nihai ürün üretecek fabrikaların kurulması şartıyla ekonomiye kazandıracak yeni bir modeli, çok yakında başlatıyoruz. Aynı güneş ve rüzgâr enerjisinde olduğu gibi. Çünkü ben bunu, nisan ayındaki milli enerji ve maden strateji belgesi sunumunda sektörle ve ülkeyle paylaştığımda, bu rakamın altını çizdim. Türkiye'nin on 10 yılda enerji ve maden ithalatına harcadığı para 44 milyar enerjide, 10 küsur milyar madencilikte ortalama 55 milyar dolar. Geçtiğimiz yıl cari açık 31 küsur milyar dolar, yani cari açığımızın bir buçuk katından fazla... Burada böyle bir pencere var. Bunu biz görüp bunu çözmeye yönelik, yerli ve milli adımlar atarak bu süreci dönüştürmek zorundayız.

Türkiye'nin sokağa atacak bir kuruş parası yok. Hele de benim kaynağım varsa; ithal kömür, kusura bakma benim yerli kömürüm varsa yerli kömür demektir. Bakırım var, çinkom var, altınım var, gümüşüm, kromum var. Ham kromu göndereceğim dışarıya, işlenip on katı maliyetle buraya alacağım, yok öyle! İthalata dayalı madencilik

alanında da bu ürünlerde, bu hammaddelerle inşallah katma değerli, çarpanı yüksek ürüne dönüştürülmesi ile ilgili adımlar atacağız. İşte burada özellikle ülkeye, kamuya daha fazla katma değer sağlayacak bir ortaklıkla yerli üretimi destekleyecek, fabrika kurulumunu, Ar-Ge yapılmasını zorunlu kılan yeni bir sistem ve altyapıyı hayata geçiriyoruz. Şunu belirtmek istiyorum Ar-Ge yatırımı, inovasyon, artı bir maliyet olarak değerlendirilmekten ziyade, her alanda, her sektörde piyasa şartlarını geliştirecek birer enstrüman olarak görülmelidir. Hedeflediğimiz dönüşümü, bu anlayışı sermaye kültürünün bir parçası haline getirdiğimiz ölçüde başarılı olabiliriz. Eskiden öyleydi Ar-Ge inovasyon bunlar böyle bilançoda kalem olarak geçiyor. Hiç oraya para harcamayalım, gelişmiş ülkelere bakıyorsanız, buna ne kadar katma değer, samimi bir sermaye, insan kaynağı gücü ayrıştırıyorsa, kenara koyuyorsa ve bunu kullanıyorsa o ölçüde büyüyor. O zaman bunu Türkiye açısından samimi bir şekilde, eskisinden daha etkin hayata geçirmek zorundayız.

Kamu Özel Sektör ve Üniversite İşbirliğini Artırmalı

Türkiye'nin verimlilik odaklı, teknoloji yoğun bir ekonomiye geçmesi, ekonomimizin rekabetçi özelliğini kaybetmemesi açısından büyük önem arz ediyor. Dünyada gelişmiş ülkelerin AR-GE harcamalarının, gayrisafi yurtiçi hasıllarına oranı ortalama yüzde 4-5 civarında. Türkiye'de bu oran yüzde 1.1, yalnız bu rakam son on beş yılda %100 civarında arttı, bunu bilelim. İki katına çıkardık ancak Türkiye'nin küresel anlamda gerçek bir oyuncu olabilmesi için, gelişmiş ülkelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları payı yakalamamız lâzım. Buraya daha da odaklanmamız, daha da sarılmamız lâzım. Küresel ekonominin son otuz yılına baktığımızda sermayenin, finansın ve yatırımın yanında, bilgi teknolojilerinin de önemli ölçüde artık batıdan doğuya doğru kaydığına şahitlik ediyoruz. Artık bu alanda da rekabet batı ülkelerinin ekonomilerinin tekeline çıkıp daha geniş bir coğrafyaya yayılmış durumda. Doğru plânlama, nitelikli insan gücü, bunlarla yola

çıkan ülkelerin büyük başarılarına imza attıklarına hep birlikte şahitlik ediyoruz. Tam zamanlı Ar-Ge ve araştırmacı sayısında son yıllarda görülen hızlı artışın, daha sistematik bir temele oturtulması için kapsamlı bir mesleki eğitim haritası çıkarmamız gerekiyor. Türkiye'nin geleceğinde büyük pay sahibi olacak sektörlerde mesleki yeterliliğe sahip insan kaynağı, özellikle Ar-Ge çalışmalarının sistematikleşmesi için ve kurum kültürü olarak yerleşmesinde çok büyük bir önem arz ediyor. Burada üniversitelerimize de büyük görevler düşüyor. Ar-Ge alanında yapılan çalışmaların yaklaşık yüzde yirmisini gerçekleştiren üniversitelerimizin, Türkiye'nin uzun dönemli hedefleri çerçevesinde ihtisaslaşmaya giden, yeni enstitü ve araştırma merkezleri kurarak bu süreci bilimsel anlamda da desteklemeleri, kamu, özel sektör ve üniversite üçgeninde daha ileri bir noktaya taşımaları gerekiyor. Üniversitelerimiz son yıllarda bu konuda ciddi mesafeler katetti. Her yıl yayımlanan akademik makale sayısı 90'ların 2000'lerin Türkiye'si ile kıyaslanmayacak noktada, misliyle artmaya devam ediyor. Ancak önemli olan işte burada; Ağustos ayında üniversitelerle benzer bir çalışmayı enerji alanında yaptık. Proje envanteri çıkarılmasından tutun, üniversitelerle kamu-özel sektör birlikteliği açısından teori ve pratiğin devreye alınması açısından çok sonuç odaklı Business-Mind (iş zekâsı) bir süreç ortaya koyduk. Nasıl: bir üniversitemiz çıkıyor 100 tane patent bulduk, bir bilim adamı çıkıyor 20 tane patent buldum, tamam fevkalade de kaç tanesi bunun ürüne dönüşmüş, sıfır. O zaman evde koleksiyon yapıyoruz.

Yenilenebilir enerji teknolojilerinin yerleştirilmesi

Onun için bunun dönüşümü, bunun ürüne, özel sektöre, ekonomiye dönüşümüyle ilgili işbirliklerinin artırılması açısından da üniversitelerimize büyük görev düşüyor. Özellikle enerji alanında, ağustos ayındaki toplantıdan sonra ciddi bir şekilde enerji sektörü alanında özel sektör, üniversite işbirliklerini birçok alanda geliştireceğiz. Çünkü teknoparkların Know-how ve bilgi üretimi konusunda yapacak-

ları çalışmalar, yeni teknolojilerin üretilmesi ve uygulanması dışında patent ve lisans alma noktasının dışında, bunların özel sektörle işbirliği ile ileriye taşınması açısından itici, çok önemli bir güç olacak. Uluslararası patent başvurularında rakamlara baktığımızda 2002’de 85 olan bu sayının, 2016 yılında 1068’e ulaştığı bir resim görüyoruz. Yeterli mi? Hedeflediğimiz çıta bu da değil ama önemli bir mesafe aldık. İşte bu ivmeyi artırmak suretiyle uluslararası pazarlarda rekabet gücümüzü en üst seviyeye çıkararak, daha fazla söz sahibi olan bir Türkiye hayâli kuruyoruz. Uluslararası patent başvurularında ilk sıralarda dijital iletişim sistemleri, bilgisayar teknolojileri ve elektrikli makineler ciddi anlamda üst sırada yer işgal ediyor. Bahsi geçen alanların ihracat kalemlerimizde çok sınırlı bir payı olmakla birlikte, değerlendirdiğimizde rekabet düzeyinizi artırmamız için ciddi bir Ar-Ge, inovasyon ve bu alanda önemli yatırımlar yapmamız gerektiğinin ne kadar elzem olduğunu ortaya koyuyor. Enerji özelinde uygulamaya koyduğumuz az önce bahsettiğim “yaka modeli” bu anlamda hem ulusal, hem de bölgesel standartları belirleyebilecek düzeyde bir potansiyele sahip. Yenilenebilir enerji teknolojilerinin yerleştirilmesi hamlesi, koyduğumuz hedeflerin ilk ve belki de en önemli adımlarından bir tanesi olarak görülmelidir. Bu modelin sağlayacağı potansiyel, Türkiye’den yapılacak yenilenebilir enerji teknolojilerindeki patent başvurularında da önemli bir artışın olmasını da sağlayacak.

İnsan Kaynağında Mesleki Eğitimin Önemi

Elektrik, petrol, doğalgaz, yenilenebilir ve nükleer enerji, özellikle nükleer teknolojilerinde, benzer bir süreci başlatmak adına yurt dışına eğitim için gönderdiğimiz öğrenciler, akademisyenler, nitelikli ve donanımlı insan kaynağımızı karşılaması anlamında, yakında meyvelerini toplayacağımız bir adım olacak. Çünkü 2023’te inşallah ilk reaktörünü devreye aldığımız ve 2030’da inşallah güç santralini de devreye aldığımızda, enerji üretim portföyünde yüzde on, yüzde yirmilik dengeli bir portföy oluşturulması noktasında artık nükleerin önemli

bir yer edinmesinin ötesinde bir noktaya geleceğiz. Bu ileri teknolojilere, nükleer teknolojiye sadece enerji olarak bakmayın, ıptan tarıma, telekomünikasyondan çok farklı alanlara kadar nükleer enerji, Türkiye'yi bir üst lige taşıyacak ve bunu başka bir noktaya koyacaksa bizi, yetişmiş insan kaynağı, iş gücü bu noktada çok büyük bir önem arz ediyor. İşte bu uygulamalarla birlikte büyüyen ve enerji sektörünün ara eleman ihtiyacını karşılamak üzere, yeni bir proje olarak da mesleki eğitim projelerini hayata geçiriyoruz. Özellikle maden teknolojileri ve yenilenebilir enerji alanlarında eğitim verecek okullarımızın açılmasıyla birlikte ki açılışlarını yaptık, izlemiştinizdir belki takip etmişsinizdir. Bu yıl itibariyle çok ciddi bir dönüşüm sürecini lise düzeyinde, üniversite düzeyinde önünü açacak önemli projeleri başlattık. Bu noktada Türkiye'de enerji sektörü, kalifiye işgücü talebine doğrudan yanıt verebilecek bir konuma ulaşacak. Birçok alanda birlikte hareket ettiğimiz özel sektörün, insan kaynakları plânlamasında da attığımız bu adımlara karşılık vermesi ve bu kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi büyük bir önem arz ediyor. Günümüz dünyasında yaşanan bu baş döndürücü gelişmeler, hayatımızı bir yandan kolaylaştırırken, diğer yandan makinaların egemenliğinin daha da artacağı yeni bir dönemin ipuçlarını veriyor.

Bugün göz tarama teknolojilerinden tutun, yeni dönemdeki bankacılık işlemlerinde gelişen adımlara kadar, hastalıkları teşhis eden akıllı telefon uygulamalarından sürücüsüz insansız hava taşıtlarına, kara taşıtlarına, akıllı evlere kadar, günlük hayatımızın neredeyse tamamında bu teknolojileri işte artificial intelligence (Bir bilgisayarın veya bilgisayar kontrolündeki bir robotun çeşitli faaliyetleri zeki canlılara benzer şekilde yerine getirme kabiliyeti.) denen bu yapay zekâyı görmek mümkün. Bu başka bir lig, 21. yüzyılın en büyük rekabet alanı işte bu yapay zekâ. Yapay zekâ konusunda artan rekabet ortamında dünyada hangi ülke, doğru hamlelerle bu süreci değerlendirirse o kadar hızlı öne geçme şansı var. Eskisi gibi elli, yüz, iki yüz yıl çalışalım da aradaki farkı kapatalım yok artık. Bu kriz, bu çatışma,

dünyada yeni oluşan bu ekosistem Türkiye'ye ve benzeri ülkelere büyük, aslında tarifsiz bir fırsat sunuyor. Buna hazır olmak için küçük resmi değil artık, bireysel küçük hesapları, menfaatleri değil; çalı çırpıları, ağaçları değil, ormanı konuşacağımız büyük resmi ve tabloyu göreceğimiz, görmek zorunda kalacağımız bir süreci de inşallah ortaya koyuyor. Milenyumda, yirminci yüzyılda dünyanın en değerli şirketleri arasına giren birçok firma bugün yok, on senede yerlerine bu dediğimiz teknoloji şirketleri yerleşti. Yapay zekânın kullanım alanının yaygınlaşması ile beraber, bu teknolojiye sahip ülkeler ve şirketlerin yirmi birinci yüzyılın geleceğine yön vereceği, çığır açacağı yadsıyamayacağımız bir gerçek olarak önümüzde duruyor. Orta gelir tuzağına düşmeden bu teknolojilere yapılacak insan kaynağı ve altyapı yatırımları özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde büyük önem arz ediyor. Ekonomide verimliliği artıracak yeni teknolojik yöntemler; yüksek rekabet gücü, sürdürülebilirlik, katma değeri yüksek ürün ve hizmet anlamına geliyor. Birçok batılı ülkede ve Uzakdoğu'da bugün programlama ve algoritma dersleri ilköğretim, orta öğretim, lise düzeyinde müfredatlara giriyor artık. Yapay zekâ ile ilgili çalışmalar bugün pek çok ülkede kamu, özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve bunların içinde olduğu, çoklu bir sistem özelinde yürütülmeye devam ediyor. Tüm bu paydaşlar, kamu bundan ari değil, özel sektör ari değil, STK'lar, MÜSİAD gibi kurumlar bundan ari değil hep birlikte... Enerji sektörü özelinde bakıldığında resim özellikle bizim açımızdan, şebeke sistemlerinde yapay zekânın kullanılması yönündeki çalışmalar, önümüzdeki dönemde sektördeki dönüşüm açısından önemli ipuçlarını taşıyor.

“Kadınların evde oturması gibi bir lüksümüz yok”

Arz güvenliğinin temin edilmesinde, enerji verimliliği ve tasarrufu noktasında da yapay teknolojiler, yapay zekâ teknolojileri ve bunun katma değerli ürüne dönüştürülebilir altyapısının da çok ciddi bir etkisi olacak, bu alandaki süreci dönüştürecek. Diğer yandan enerji

sistemlerinde doğal afetler, bunun yanında terör saldırıları karşısında güçlü bir altyapı içinde, akıllı şebekeler de önümüzdeki dönemde, enerji alt yapımızda da yine hakeza önemli bir role sahip olacak. Üretime dayalı sanayi sektörlerinde yapay zekâ teknolojileri etkisini artırırken, sanayinin en önemli taşıyıcılarından birisi olan enerji altyapısında bu gelişmelerin ıskalanması, sürdürülebilir büyüme adına Türkiye için bizler için, ciddi bir eksiklik olarak değerlendirilmeli. Biz de hem şebeke altyapımızın rehabilitesi, hem diğer alanlardaki yatırımlarımızın sürdürülebilir yeni trendlerle kol kola, el ele devam edebilmesi ve yeni yaklaşımları yakından takip etmek suretiyle, çağın standartlarında bir enerji altyapısı meydana getirmek için çok ciddi bir çalışma içerisindeyiz. Girişimcilik ve Ar-Ge alanındaki potansiyelimizi ortaya koyarken bir çağrı da salonda önemli bir yer teşkil eden kadınlarımıza, hanımlarımıza yapmak istiyorum. Türkiye'nin başarı hikâyesinde potansiyeli olan, yeteri kadar değerlendiremediğimiz alanlardan bir tanesi de kadınlarımız: Dünya artık değişiyor, bu alanda da artık ezberler bozuldu. Eski konjonktürel altyapı yok. Evde otur, çalışma, şunu yapma, bunu yap, bizim böyle bir lüksümüz yok. Her insan kaynağımızı erkek kadın ayırmadan, pozitif ayrımcılığı bu çerçevede de sistemin içine maksimum faydalanacak şekilde dahil etmek zorundayız. Artık mühendislik ağırlıklı bir girişimcilikten, çünkü buraya bir parantez açacağım; eski Türkiye'deki doktor olacaksın mühendis olacağım bitti, artık bu yeterli şart değil. Bu zorunlu bir şart, bu alt yapın olacak. Ama artık yeni dünyada farklı bir ufuk, farklı bir vizyon lâzım. Burada ne geliyor; tasarım, hayâl gücü, günlük ihtiyaçlara pratik çözümler üretmenin ağırlık kazandığı bir dünyaya doğru evriliyoruz. İşte burada kadınların, hanımlarımızın tasarımda disiplin ve pratikliğine ve zekâsına ciddi bir katma değer anlamında ihtiyacımız var. İşte bu alanda hanımlarımız, kadınlarımız ne kadar fazla sorumluluk alırsa o denli başarılı olacaklarına ve ülkemize ciddi anlamda katma değer sağlayacaklarına olan inancım tam.

Gençlerin aklından ufkundan ve vizyonundan faydalanmamız gerekiyor

Bir diğer konu şimdi pozitif ayrımcılık, dedik bir de gençlik var. Gençliği de unutmayacağız. Müteşebbis ruhu... Bizim eski metod amca, baba, dede; yetmiş, seksen, doksan yaşına gidiyor; baba bir kenara çekilsen de, bizim oğlanlar, şu girişimciler işin başına geçse... Oğlum diyor, daha genciz. Dünyadaki önemli müteşebbis zekâlar artık gençlerden çıkıyor, bu kültür de değişmeli artık, orta yaş üstünü biraz daha istişare pozisyonlarına (MÜSİAD'a da buradan el sallıyorum) alıp, şirketlerimizde biraz daha artık gençlerin inisiyatif aldığı, hanımlarla birlikte gençlerimizin de öne çıktığı insan kaynağından, zekâsından, aklından, ufkundan, vizyonundan faydalanmamız gereken bir döneme doğru yol almak zorundayız. Seksen milyonun tamamı diyorsak hep bir kenara; niye ben azdan seçmeliyim, çoktan seçmeliyim gibi... İşte nüfusunun yarısından fazlası otuz yaşın altı olan bir ülkede gençler, yeni Türkiye'nin inşa edildiği her alanda varlıklarını ciddi bir şekilde hissettirerek, bu sürece katkı sağlamalılar. Bu bağlamda biz de enerji sektöründe, daha güçlü bir gelecek inşasında gençlerin yer alması için gerekli adımları atıyor, yatırımları yapıyor, projeleri de hayata geçiriyoruz. Biraz önce de dile getirdiğim gibi sektörün ihtiyacını karşılayacak genç profesyonellerin yetişebilmesi adına, eğitim projelerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. İş hayatına katılımları sürecinde daha donanımlı hâle gelmeleri adına, hem ortaöğretim hem de yükseköğretim düzeyinde çok önemli projelerde düğmeye bastık. Milli enerji ve maden politikası ile ülkemizin sadece enerji projeksiyonunun değil, bu alanda çalışacak insan kaynağının yetiştirilmesi için de çalışmaları detaylı bir şekilde hazırladık ve firmaların, birçok alanda, yenilenebilir alanın ötesindeki diğer enerji alanlarında da on yıl süreyle Ar-Ge yapma şartının yanında, asgari yüzde seksen yerli mühendis istihdam etme koşulları da bu alandaki imkânlardan bir tanesi.

Yeni Türkiye'nin ekonomik alandaki hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, gençlerimizin kadınlarımızın, özel sektörün, kamunun; kısacası tüm paydaşların, dayanışma içerisinde geleceğimizi inşa etmesi en, ama en önemli noktaların başında geliyor.

Kıymetli katılımcılar, iş dünyasının önde gelenlerinin Türk ekonomisinin dönüşümüne dair, bu ortam vesilesiyle beklentilerini, taleplerini ve görüşlerini paylaştığı bu tip organizasyonlar, az önce de bahsettiğim gibi bu beyin fırtınalarının ortalıkta tartışıldığı bu ortamlar, çok ama çok değerli ve kıymetli. Geleceğin ekonomisini inşa edebilmek için, tüm taraflarla diyalog ve paylaşım içerisinde bu sürecin yürütülmesine ihtiyaç var.

Bu bağlamda, bu noktada ve bu düşüncelerle bu zirvenin başta MÜSİAD özelinde, yeni bir ufuk, yeni bir pencere, yeni ve güçlü büyük Türkiye idealine, kızıl elmasına erişmemiz noktasında önemli bir yapı taşı olacağına inancım tam. Başkan iki yılda bir bunu düzenliyoruz, dedi ama bunu hangi kapsamda olur bilmiyorum; Dünyanın en güzel şehirden bahsediyoruz, dünyanın incisi bu şehirde; inşallah bu ve benzeri organizasyonlar vesilesiyle bizim aklımızın yanı sıra, küresel katılımın da teşvik edildiği sonraki programlarda; dünyanın her tarafından en gelişmiş beyinleri de İstanbul'a davet edip onların akıllarının katma değerini de resmin içine koyarak, yirmi birinci yüzyıldaki büyük ve güçlü Türkiye idealine hizmet edecek bu ve benzeri organizasyonların gelenekselleşmesini temenni ediyorum.

Cenabı Allah'tan yirmi birinci yüzyıldaki büyük ve güçlü Türkiye idealine hizmet edecek, faydalı olacak bu ve benzeri organizasyonların iş dünyamıza ve geleceğimize hayırlar getirmesini temenni ediyorum. Sabırlarınız için, dinlediğiniz için hepinize tek tek, ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Allah hayırlı mübarek etsin, diyorum. Hayırlı günler diliyorum.

“NASIL DÖN







**NASIL
DÖNÜŞÜM?**

Maharet dönüşümün gücüne kapılmak değil, dönüşümün gücünü kullanmak; ama nasıl?

Dünya'nın geçirdiği dönüşümün temelini malûm, bilgi ve teknoloji oluşturuyor. İlk çağlardan günümüze kadar biriken bilgi ve teknoloji havuzu, geleceği şekillendirmeye devam ediyor, edecek. Dönüşüme yön veren, hayâlleri, gerçekleştirilebilir fikirlere dönüştüren bu havuzda geleceğin dünyasını, inşa etmek için gerekli finansman artık temin edilebiliyor. Geleceğe sahip olma düşüncesi ile hareket eden yatırımcılar, geleneksel yöntemlere oranla çok kısa bir zaman diliminde, çok daha fazla yatırımın karşılığını alıyor; ama hız olan her alanda kaza da olur. Dönüşümün hızı ve hedefi doğru tanımlanamazsa toplumsal kazalara yol açabilir, bunun örnekleri var. Bu kazalar sonucunda da bilgi, para, itibar kayıpları malesef kaçınılmaz oluyor. Maharet dönüşümün gücüne kapılmak değil, dönüşümün gücünü kullanmak ama nasıl?

*Dolayısıyla bu oturumun konusu da “**Nasıl Dönüşüm?**”*

Bu soruya cevap aramak üzere huzurlarınıza üç değerli ismi davet edeceğim

*Crytek Yönetim Kurulu Başkanı Sayın **Cevat Yerli**,*

*Altınay Robot Teknolojileri Yönetim Kurulu Başkanı Sayın **Hakan Altınay**,*

*Saha İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Sayın **Hasan Büyükdede**,*

*ve moderatörümüz Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkan Vekili Sayın **Vahap Munyar**...*

Vahap Munyar (Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkan Vekili):

Merhabalar. Tabi öyle anlaşılıyor ki Bakan reytingi daha yüksek. Ama ben şimdiki oturumu izlemeye kalanları, daha vizyoner insanlar olarak düşünüyorum. Çünkü vizyonlarınızı sadece Bakan'la sınırlamıyorsunuz, başkalarının da yol göstericiliğini dinleyerek vizyonunuzu daha da genişletmeyi düşünüyorsunuz. Bu çok güzel bir şey, teşekkür ediyorum.

Konuşmacılarımızdan birinde bir değişiklik oldu. Onun için Hasan Büyükdede nereden çıktı diyebilirsiniz. Baykar Makine Teknik Müdürü, Türkiye Teknoloji Takımı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı Sayın Selçuk Bayraktar konuşma yapacaktı. Fakat babasının bir rahatsızlığından dolayı mazeret bildirdi, gelememi. Onun yerine yine bu işe yabancı olmayan bir sivil toplum örgütünün başında olan SAHA İstanbul (Saha-Savunma Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği) Başkanı, Hasan Büyükdede geldi. Ben söze sizden başlamak istiyorum Hasan Bey, ortada oturuyorsunuz ama fark etmez, sırayı bozabiliriz. Şimdi Nasıl Dönüşüm konusunda tartışacağız. Türkiye özellikle savuma ve havacılıkta son yıllarda önemli bir atağa geçti. Biraz SAHA'yı da anlatarak bu sektör nasıl bir dönüşüm yaşıyor, bize anlatabilir misiniz?

Hasan Büyükdede (SAHA İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı):

Teşekkür ediyorum başkan. Öncelikle tüm katılımcılara hayırlı günler diliyorum; bu toplantıların hayırlara vesile olmasını niyaz ediyorum. MÜSİAD'ımıza da dönüşümü gündeme alan toplantılar düzenlediği için, özellikle de Başkan, Yönetim Kurulu ve bütün camiaya ayrıca teşekkür etmek istiyorum. Değerli dostlar, bugün ben Selçuk Bayraktar kardeşimizin yerine konuşmacıyım, babasının rahatsızlığı dolayısıyla katılamadı. Babası benim 1972 Teknik Üniversiteden sınıf arkadaşım Özdemir Bayraktar, elli senelik geçmişle tanıdığımız bir aile ve Özdemir kardeşimin daha üniversitedeyken başlayan özlemi, bugün insansız hava araçları yaparak devam ediyor.

Türkiye'nin gururu olan Baykar uçaklarını, insansız hava araçlarını, silahlı hava araçlarını ürettiler ve bugün Türkiye'nin mücadelesinde en büyük girdiyi sağladılar. Bu bir vizyondur, bir dönüşüm, bir gelişim; bir yerlilik inancıydı, bir millilik inancıydı. İş dünyamız içerisinde, savunma sanayi dünyamızda, uçak endüstrimizde de bir vizyon sergilediler, bir dönüşüm gösterdiler; alışlagelmiş alışkanlıkları ortadan kaldırdılar ve bugün iftihar ettiğimiz bir noktaya geldiler. Yoktan bu endüstri nasıl üretilir, o uçaklar nasıl dizayn edilir, nasıl imal edilir; sonra savunma sanayimize nasıl sunulur, o sistemin içerisine nasıl girilir? Dağlarda tepe-

lerde gece gündüz demeden, bütün aile orada günlerini geçirdi ve pratiğin içerisinde bir dönüşümü sağladı. Bizim için önemli bir örnek olduğuna inanıyorum. Bugünkü konumuzun da önemli örneklerinden bir tanesi ve örnek alacağımız bir sistemi de bize öğrettiler. Onlar için bir alkış rica ediyorum, onlar bu oturuma da aslında bir örnektiler.

Vahap Munyar: Sayın Başkan şöyle bir hatırlatma yapayım; bir hafta on gün önce hem Haluk Bey, hem Selçuk Bey insansız hava araçlarının elle atılanından, silâhlı hâle gelişinin kısa öyküsünü sosyal medyada paylaştılar. İsteyen dinleyicilerimiz bulup izleyebilir, insan çok etkileniyor.

Türkiye yerli ve milli savunma gereçlerini yaptığı günden beri Dünya'da alınıyor ve dolaşabiliyor

Hasan Büyükdede: Bu dönüşümden biz de etkilenerik, SAHA İstanbul adı altında Savunma Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği'ni kurduk. Kurucularından biri de sağolsun Hakan Altınay kardeşimizdir; derneğin kuruluşunda önemli görevlere imza atan biri de şu anda Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılarımızdan Haluk Bayraktar'dır. SAHA'yı iki sene önce kurduk. Savunma sanayii yatırımları Ankara'da kümelenmişti. Neden İstanbul'daki sanayicilerimiz bu sistemin içine dahil olmasın, diyerek baş-

ladık. Bildiğiniz gibi İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ, Sakarya, Yalova başta olmak üzere, bu bölgede 100 binin üzerinde sanayi tesisimiz var. Ben de şu anda İstanbul Sanayi Odası'nda Meclis Başkanvekilliği görevini yürütüyorum. Hem İstanbul Ticaret Odası, hem de İstanbul Sanayi Odası bünyesinde 65 binin üzerinde sanayicimiz var; bu sanayici kitlemizi bu sistemin içerisine acaba nasıl dönüştürebiliriz? Herkes bir şeyler yapıyor; şahsen makine imalatçısıyım, hidrolik presler yaparım ama dönüştük, dönüşmeye çalışıyoruz şimdi. Savunma sanayii için sektörümde ne yapabilirim? Sadece kendim için değil çevremizdeki bu kadar firmayı acaba nasıl dönüştürürüz de, savunma sanayisinde uçak, gemi, silâh, roket, motor, uçak motorları, insanlı insansız hava araçları ve sivil uçak endüstrisinde nereye gelebiliriz; bu dönüşümü nasıl sağlarız, diye bir çabanın içine girdik. Elhamdülillah, geçirdiğimiz bu kısa süreye rağmen Ankara'da içine kapanmış savunma sanayiini, Türkiye geneline yayma fırsatımız oldu. Kümelenme sadece bizde değil bugün İzmir'de, Eskişehir'de, Ankara'da var; Tekirdağ'da, Elazığ'da oluşmaya başladı. Çeşitli şehirlerimiz buradaki örneği ele aldılar ve kendi bölgelerinde nasıl dönüşebiliriz diyerek, bir gelişim ve dönüşüm örneği hâline geldik. İnşallah önümüzdeki süreç içerisinde de hızla, daha çok firmanın bu sisteme dahil olmasını sağlamaya çalışacağız ama bu kolay değil.

Önce savunma sanayisinde bir talep olması gerekiyor. Talep olmadan üretim olmaz. Aklıma esti, bugün bir tane piyade tüfeği yapayım, demekle piyade tüfeği yapılmıyor. Tank yapayım, demekle de yapılmıyor. Onun bir geliştirme süreci var; oraya para harcamak gerekiyor. Ama her şeyden önce bunun bir yerli alıcısının olması lazım, yerli alıcısından sonra da orada geliştirdiklerinizi bütün dünyaya ihraç eder duruma gelmeniz lazım. Bugün sağolsun hükümetimiz de, bu konuda bir gelişim seferberliği içinde; Savunma Sanayii Müsteşarlığımız hakikaten ciddi bir gelişim ve dönüşüm içerisinde, bu büyük bir nimet oldu.

Yakın zamana kadar çoğumuzun, savunma sanayinin içerisinde yer edinmek gibi bir düşüncesi olamazdı ama bugün vakıf şirketlerimiz var; Roketsan, TAI, TEİ, Havelsan, Aselsan ve askeri fabrikalarımız var. İstanbul tersaneler şehri, 54 adet tersanesi var.

Şu anda sadece Marmara Denizi'ndeki tersanelerimiz çıkarma gemilerini yapıyor, denizaltı kurtarma gemilerini yapıyor; monte edilmekte olan altı tane denizaltımız var. Gemicilik sektöründe de çok ciddi bir çalışma var. Uçak endüstrisinde hakeza TAI'nın belli ölçülerde yerleştirilerek ürettiği Hürkuş'u, komponentlerine varıncaya kadar nasıl yerleştiririz diye bir mü-

cadelesi var. Bizimle masaya oturuyor ve diyor ki, İstanbul endüstrisi bu uçağın neresinde? Artık firmalarımızı bu talebe uygun dönüştürme dönemine girdik. El birliğiyle, gönül birliğiyle bu dönüşümü sağlamamız gerekiyor. Talep olduğu için herkese dönüyoruz ve diyoruz ki; siz bu işin neresindesiniz? Daha dün İstanbul Sanayi Odası olarak, savunma sanayi firmalarıyla sanayicilerimizi yan yana getirdiğimizde, 800'e yakın firma hakikaten büyük bir iştahla, biz ne yapabiliriz, neresinde olabiliriz diye sıraya girmişti. Şu anda Türkiye'nin buna çok büyük ihtiyacı var. Nereden bakarsanız bakın Türkiye şu anda bir harbin içindedir. Konuyu gizlememize gerek yok, şu anda askerimizin çok miktarda mühimmata, topa, tanka ihtiyacı var; insansız hava aracına, silâha ihtiyacı var; giyecek, yiyecek, ayakkabı, postal, miğfer, yelek ihtiyacı var; her şey savunma sanayisinin bir parçası.

Makine sektörünün nitelikli ve geniş ufuklu dönüşümü hızla alması gerekiyor

Dolayısıyla da Türkiye, dışarıya bağımlı olmadan yerli ve milli, kendi ihtiyaç duyduğu savunma gereçlerini yaptığı günden beri dünyada alınıp dolaşabilmektedir. Bizim belki bugünden itibaren firmalarımızı, müesseselerimizi dönüştürmeye, çok daha fazla gelişime katkıda bulunmaya ihtiyacımız olacak. SAHA olarak biz bu koordinasyonda yer almaya çalışıyoruz. Bu koordinas-

yonda, firmalarımızı bir araya toplamaya çalışıyoruz. Onların gelişmesine biz nasıl katkıda bulunuruz, nasıl aracı oluruz diye bir mücadele veriyoruz. Bizim yaptığımız sadece onlara bir arayüz olmaktır. Ama işin bir talep eden, bir üretici tarafı vardır. Dizayn edecek olan, kendisini dönüştürecek olan, yani dönüştürülecek o kadar çok konu var ki; makine endüstrimiz kendi sektörüm olduğu için söylüyorum, korkunç dönüştürülmeye ihtiyacı var. Alışlagelmiş klâsik makinalardan bugün endüstri 4.0'a dönüp dönüşüm sağlayabilen, yazılımlarını yapabilen, nitelikli ürünleri, nitelikli ekipmanları monte edebilecek ve ekipmanları üretebilen seviyeye gelmemiz lâzım. Diyelim ki hidrolik makine üretiyoruz: Tamam, hidrolik makinanın çelik gövdesini, konstrüksiyonu vesairesini yapıyorsunuz. Sonra üstündeki hidrolik donanımı ne yapacağız, dediğinizde bakıyorsunuz ki dışarıya bağımlı. Ne kadar yerleştirilebileceğiz, kendi valflerimizi, kendi pompalarımızı ne zaman üreteceğiz? Dışarıya bağımlı olmadan ayaklarımızın üstünde nasıl duracağız? Kendi sektörümdeki dönüşümü böyle görüyorum. İki gün sonra PLC'lerini yazılım ekipmanlarını, elektrik donanım malzemelerini aldığınız firmalar ambargo koyduğunda, siz kumanda edecek kumanda ekipmanlarını yapabilmemiş durumda mısınız? Eğer yapamadınızsa yine gideceksiniz bir Alman, Japon, İtalyan, bir Koreli, Amerikalı bir firmaya mahkûm kalacaksınız.

Bizim makine sektörü olarak böyle bir dönüşümü de hızla almamız gerekiyor. Uçak yapacağız diyoruz; uçağın içerisinde bir bakıyorsunuz yani iniş takımından başlayarak; ne bileyim, motorundan, flapların hareketlerini yapacak hidrolik ekipmanından, servo motorlarından, yakıt tanklarından, yazılımından bir dünya ekipmanı yerleştirmedığınız sürece; bunların bedellerini zaten ödüyorsunuz! Ama bunları biz nasıl yerli yaparız, nasıl yerlilik oranını yukarı doğru çekebiliriz? Her şeyi yapacağız diye bir iddiada bulunmamız belki yanlış olabilir; dünyada herkes birbiriyle paylaşıyor. Ama bir gün zorda kaldığımda ben ne yapacağımı bilmeliyim, dolayısıyla da dönüşüm göstereceğimiz o kadar çok konu gündemde ki; ben bu dönüşüm talebimi burada seslendirme fırsatı verdiği için MÜSİAD'a tekrar teşekkür ederek birinci etabı burada bitirmek istiyorum.

Vahap Munyar: Evet teşekkürler Sayın Başkan. Aslında derneğinizin çalışmalarından, daha doğrusu dönüşüm çabalarından birine geçen hafta İzmir Kemalpaşa'da tanık oldum: Daha çok endüstriyel boyalar üreten bir boya fabrikası gezdim; evlerde kullandığımız tava, tencere için teflon boya üretiyor meselâ. Fakat SAHA İstanbul yönetiminden çok önemli bir isim bunlarla konuşuyor, diyor ki; sizin artık uçak boyası üretmeniz lâzım. Şimdi dışarıdan bakınca boya, daha basit bir iş gibi görünebilir ama öyle değil; eksi 55-60 derecede uçağın

zarar görmemesi lâzım, ısı yükseldiğinde yine zarar görmemesi, uçağı koruması lâzım. Şimdi o şirket 1-2 yıldır kendini buna döndürmeye çalışıyor.

Ayrıca benim aklımda, bu ambargo dönemlerinden doğan iki şirket var. Ben onları biliyorum ve öyle tanıyorum. Birisi Hidromek iş makinaları üretir, birisi de Bursa'da kurulu EMAK asfalt plantleri; yani asfaltlama için asfalt fabrikaları kurar. Eğer yollarda bakarsanız asfalt dökülürken aslında bir fabrika çalışır, asfalt öyle yayılır. Şirketlerin patronlarının ikisi de karayollarında mühendis olarak çalışmıştır. Kıbrıs ambargosu sırasında (Tabii gençlerimiz bilmezler ama bizim gibi biraz da yaşı ilerleyenler gayet iyi bilir.) her şey ambargoya takılıyordu; iş makinalarının yedek parçası bulunamıyordu. Farklı farklı yerlerde çalışan bu iki mühendis o parçaların üretiminde, karayollarının torna atölyelerinde çalışan insanlar. Zamanla karayollarından emekli olup ya da ayrılıp kendi işlerini kurarak iki farklı marka ve işkolunda yürüyen insanlar. Dolayısıyla ambargonun böyle de bir yönü var, iyi bir şey değil ama teknoloji mal sahibi de yapabiliyor; hani derler ya "kötü komşu insanı ev sahibi yapar" bu da hep bize önemli dersler oluşturuyor.

Şimdi konuyu biraz renklendirelim. Araya oyun katalım diye düşünüyorum; Crytek'in kurucusu ve ortağı Cevat Yerli. Tabii ki eğer mesleğimiz icabı biliyoruz ama bazı şeyleri, çok

yoğun şekilde bilgisayar oyunu oynamam. Onun için Cevat Bey'e sorularım biraz daha iğneleyici olacak. Yani konuyu biraz açsın, anlayalım; çocuklarının oyun oynamasından endişe duyan ailelerin endişesini belki giderir veya yanlış yapıyorlarsa onu söyler. Onun için öncelikle diyorum ki bilgisayar oyunları geliştiren bir şirket olarak; bilgisayar oyunlarının dünyanın yaşadığı dönüşüme ve yaşamaya gereken dönüşüme bir katkısı var mı bir işe yarıyor mu?

Yirmi yıl içerisinde bilgisayar oyunlarının iki trilyon dolarlık piyasası oluşacak

Cevat Yerli (Crytek Yönetim Kurulu Başkanı): Başlamadan önce bir şey söylemek istiyorum. Bugün ilk defa bir panelde Türkçe konuşuyorum. Oyun sektörü, prensip olarak inovasyona liderlik eden bir sektördür. Bilgisayar, internet ve mobil telefonlarla ilerleyen ve piyasaları büyüten bir sektör. Oyun oynamak hayatımızdaki bilişim ve iletişimi geliştiren en önemli aktivitelerden birisi olmuştur. Oyun sektörü gerçek zamanlı-real time- deneyimlerin öncüsü olmuştur ve bugün gerçek zamanlı projelere baktığımızda bizi bekleyen en büyük transformasyon, sanal ve artırılmış gerçeklik VR, AR, çağına bizi en iyi şekilde hazırladığını düşünüyorum. VR ve AR derken önümüzdeki yirmi yıl içinde, dünya çapında iki trilyon dolarlık dev

bir piyasadan bahsediyoruz. Real time oyunlar, aplikasyonlar şimdiye kadar iki boyutlu ekranla sınırlı kalmıştı. Şimdiyse içinde bulunduğumuz dünyayı unutturacak kadar bir sanal gerçeklik dünyası var. Kaliteli bir VR programı dediğimizde, beynimiz bu programı gerçek bir yaşam olarak algılıyor. Gerçek zamanlı oyunlarla ve VR-AR medyanın yakınsamasıyla VR meselâ savunma sanayii gibi çeşitli endüstrilere fırsat veriyor.

Tekrar ediyorum burada, önümüzdeki yirmi yıl içinde, dünya çapında iki trilyon dolarlık dev bir piyasadan ve milyonlarca iş fırsatından konuşuyoruz. Bu transformasyon geçtiğimiz sene başladı.

Vahap Munyar: Dedim ya başlangıcında, bilgisayar oyunu oynayan çocuklar acaba zararlı işler mi yapıyor, diye çoğu aile endişelidir. Ben de Cevat Bey'e onu sormak istedim; çocuklarımız bilgisayar oyunu oynasın mı, oynamasın mı? Gerçekten zarar verir mi yoksa işe yarar bir şey midir?

Cevat Yerli: İlk olarak bir şey sormak istiyorum "Bu salonda kimler bilgisayar oyunu oynadı, el kaldırabilir mi?" Bayağı var, işte cevap bu. Cidden tabii ki bu çocukları kötü etkileyeceğini düşünmek, yazık ki bu bir yanlış anlama veya yorumlama. Altını çizmek istediğim önemli bir konu var:

Oyunlar bizi bizler de dünyayı geliştiriyoruz. Crytek olarak bize bakarsak, oyun oynayarak oyun yapmayı öğrendik, oyun yapmanın yanı sıra teknolojiyi yazmayı öğrendik. Teknoloji yazarak dünya çapında bir endüstriye bayağı bir katkıda bulunduk.

Bu da oyun oynamak sayesinde ortaya çıktı. Sonuç olarak, bakarsanız Steve Jobs oyun oynayarak, oyun yazarak Apple'ı kurdu. Ellon Musk oyun oynarak, oyun yazarak Tesla'yı, SpaceX'i kurdu.

Vahap Munyar: Siz de galiba erken yaşta oyun oynamaya başladınız, değil mi?

Cevat Yerli: İlk bilgisayar oyunumu altı yaşında oynadım, 12 yaşında ilk oyunumu yazdım. İşte ondan sonra Crytek çıktı ortaya. Bugün oyunlar bence çocukların ve gençlerin gelişmesi için çok önemli. Bu nedenle bakarsak bilgisayar oyunları temelde gerçek zamanlı sorun çözme deneyimleriyle beyinlerindeki öğrenme mekanizmalarını aktive eder, çalıştırır. Yani, gerçek zamanlı oyunlar, hızlı şekilde problem çözmeye mecbur olduğu anda beynin öğrenme mekanizmalarını çalıştırıyor.

Sanal gerçekliğe bakarsak içinde olma hissi verdiği için gelişimi, eğitimin değerini kat kat hızlandırır. Ben 6 yaşından itibaren her türlü oyunu oynayarak büyüdüm.

Vahap Munyar: Hiçbir kısıt olmadan değil mi?

Cevat Yerli: Rahmetli annem her akşam; uyusana, okulun, dersin yok mu, derdi. Ben her zaman oynardım, gece gece oyun yazardık, 4-5 saatlik uykuyla okula giderdik. Ama olumsuz etkisi yoktu. Biz bunu hevesle yaptık o yüzden problem yoktu.

Vahap Munyar: Şirketiniz şu anda hangi boyutlarda? Şu anda dünya çapında kaç kişi sizin oyunlarınızı oynuyor?

Cevat Yerli: 500 kişiden fazlayız şu anda. Bizim oyunları şu anda 40-50 milyon kişi oynuyor. En fazla oynanan oyunumuzu 45 milyon kişi oynuyor. Oyun piyasası büyük bir piyasa, 45-50 ülkede oynanıyor. Gördüğümüz gibi burada salonun neredeyse üçte biri bilgisayar oyunu oynamış.

Vahap Munyar: Şirketinizin ciro büyüklüğü hakkında bir şey söyleyebilir misiniz?

Oyunlar kısa dönem hafızayı ve odaklanma süresini artırıyor

Cevat Yerli: Onu söyleyemem ama iki rakamlı milyon Avro civarlarında. Bakarsak ABD Savunma Bakanlığı'nın bir araştırması vardı; oyun oynamak zekâyı %20 artırır, bilgisayar oyunları kısa dönem hafızayı ve odaklanma süresini artırıyor, yanı sıra da oyun oynamak zekâyı keskinleştiriyor ve beyin gücünü de artırıyor. Bilgisayar oyunlarının

çoğu hızlıca problem çözmeni istediği için böyle bir etkisi var. Beynin düzenli bir şekilde daha efektif çalışmasına yardımcı oluyor. Başka bir araştırmada, Amerikan Michigan Üniversitesi'nin yayınladığı rapor teknoloji kullanımı ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ilk kez kanıtlarla ispatlıyor.

On iki yaşlarında 500 çocukla yapılan araştırmaya göre; bilgisayar oyunları oynayan çocukların resim yapma ve hikâye yazma gibi yaratıcı alanlarda daha yaratıcı oldukları ispatlanmış.

Çok ilginç bir şey bu... Aynı şekilde yaşlılarda Alzheimer gibi beyin problemlerinde tedavi olarak oyun ve VR-sanal gerçeklik teknolojileri kullanılıyor. Bunun gibi çok örnek var.

Vahap Munyar: Aslında konuyu biraz daha deşmek açısından sordum. Oyunun ne kadar önemli olduğunun örneklerinden bir tanesini birkaç yıl önce Boston'da MIT'ye AVEA ile beraber gittiğimizde; Singapur Devleti'nin desteklediği bir laboratuvar gezdik. Singapur Devleti MIT'de bir laboratuvara ciddi ölçüde harcama yapıyor ve orada tamamen bilgisayar oyunları geliştiriliyor. Laboratuvarın bir benzeri Singapur'da var, her yıl Singapurlu 40 civarında öğrenci MIT'de o bölüme giriyor; o çocuklar orada hem eğitim görüyor, hem de oyun geliştirilmesine

katkıda bulunuyor. Sonra o oyunlar Singapur'da ticarileştirilip dünyaya yayılıyor. Dolayısıyla bizim aileler olarak çocuklarımız için; çok kapıyor 7-8 saati oyun başında geçiyor, çok da sağlıksız büyüyor, dediğimiz iş belli ki çocukları ve gençleri bayağı geliştiriyor.

Cevat Yerli: Dünya çapında bilgisayar oyuncularını günde ortalama 2 saat oyun oynuyor. Bunu her oyuncuya ortalarsak bu iki saati, beyin antrenmanı olarak okumamız gerek.

Zaman kaybı değil yani bu resmen beyin antrenmanı. Ne kadar antrenman yapılırsa beyin de o kadar çalışır.

Vahap Munyar: Devam etmek üzere burada keselim isterseniz.

Hakan Bey bize sürpriz yaparak, bir sunum hazırladığını söyledi. Önce bir sunumunu izleyelim ama Hakan Bey'i ben şöyle tanıyorum: 1980'li yılların ikinci yarısı 87-89'lar olabilir. O zaman Milliyet Gazetesi'nde ekonomi servisinde çalışıyordum. Türkiye'nin ilk yerli robotunu geliştiren isim olarak biliyoruz ve bütün gelişimini o yıldan itibaren hep izledim; bambaşka bir noktaya geldi. İlk robotunu yanlış hatırlamıyorsa 99'da Arçelik kullanmaya başlamıştı, o yönleriyle biliyoruz. Şimdi kendisi dönüşümle ilgili bir sunumunu yapсын, sonra sorularla deşeriz.

Toplumda dönüşümün başlamasını sağlayan şey hayâlin kendisi

Hakan Altınay (Altınay Robot Teknolojileri Yönetim Kurulu Başkanı): Müsaade ederseniz ayağa kalkarak konuşmak istiyorum.

Kıymetli büyüklerimi ve kıymetli kardeşlerimi saygıyla selâmlıyorum. Aslında ben de VİZYONER'17 etkinliğinde ne anlatmalıyım, diye düşündüğüm zaman; dedim ki Türkiye'nin teknolojik yol haritasını anlatmalısın. Bence bu coğrafyada çok güçlü bir devletiz, güçlü bir geçmişimiz var, büyük imparatorluklar kurmuşuz. Peki neden, sahip olduğunuz birikimi daha güçlü bir şekilde ileriye aktaramıyoruz? Bu kadar üniversitemiz, yetişmiş insan kaynağımız var; neyi diğerlerinden farklı, yanlış yaparak aslında arzuladığımız yere gidemiyoruz? Niye zenginliğimizi artıramıyoruz, onu sizinle paylaşmak istiyorum.

Bir kıyas yapmak istiyorum; sunumun en büyük özelliği de o, sonunda bir önermeyle bitireceğim. Aslında kendimize bir yolculuk ama önce dışarıdan bir yolculukla başlayacağım. Birincisi bizim en büyük sıkıntımız hayâl kurmakta zorlanıyoruz. Hayâlden neyi kastediyorum; Aslında toplumlarda bütün altyapıyı değiştiren veya dönüşümün başlamasını sağlayan şey hayâlin kendisi. Hayâl kurmaya başlayan bir insan, mevcutta var olan bir anlayışın veya değerin değişmesi gerektiğini ortaya koyan kişidir. Ben de ne yapacağımı

küçüklükten beri hayâl eden birisiyim ve sürekli hayâlde yaşıyorum; bu yaşına geldim ekranda gördüğünüz bu çocuğu içimde saklıyorum. Annem de hep beni eleştirirdi, evladım bırak bu hayalperestliği, diye.

Bakın başka bir ülkeden hayalperestle aramızdaki fark; bilgiye ve teknolojiye kıymet veren ülke, bütün ülkeler aslında buna kıymet verdiğini söylüyor. Ama bir ülke diğerlerinden farklı; Japonya. Japonya'da Tokyo'nun güneybatısında Fuji Dağı var, yaklaşık 3776 metre. Bu dağın eteklerinde Japonya için hayâl kuran biri var, bakın o ne yapmış; bakın dağın eteklerine, yaklaşık 1.700.000 metrekairelik alanda laboratuvarlarıyla beraber 43 fabrika kurmuş. Acaba yalnız başına, kendi imkânlarıyla bunu kurabilir mi? Sarı fabrikalar birazdan size göstereceğim, Japonya'nın refahı için çalışan tesisler. Bu Doktor Ineba'nın 1956 yılında Japonya'da kurduğu Fanuk, fabrika otomasyonu konusunda çalışan bir firma. Endüstriyel robotlar yapıyor, sürücüler, CNC modüller kısacası, bugün kullandığımız yenilikçi teknolojiyi üretiyor. Doktor Ineba 1974 yılında yine Japonya'da ilk robotu üretmiş. 1974'te robotu ürettikten sonra dünyaya bu teknolojiyi satmaya başlamış. Şimdi bizde olsa şöyle bir eleştiri olur; orman arazisini açmışlar, fabrika yapmışlar. Bunu eleştirmek için söylemiyorum yeşile, ağaca saygılıyız ama bir ulusun ihtiyacı olduğunda 4-5 tane büyük adadan oluşan bir devlet geleceği için, yanardağın eteklerine ve orman

arazisine bir endüstrinin kurulmasına izin vermiş. Bu ağaçların yerine başka yerde dünya kadar ağaç dikmişlerdir. Japonya'ya neler kattığıyla alakalı bu şirket biraz daha inceleyelim. Bakın hisse dağılımına bakın, bu gerçek değerlerdir. Ineba ailesinin Fanuk şirketindeki hissesi %5'e düşmüş. Rahatsızlık duyuyor mu dersiniz, asla duymuyor. Çünkü bu tarz teknoloji şirketleri aslında ülkelerin değerleri; o ülkelerin geleceğe doğru taşınması lâzım. O yüzden de halka ve ülkeye mal edilmiş. Bakın kimler ortakları %6'sı Nomura varlık yönetiminin, yine %5'i Mizuhu varlık yönetiminin; yani Japonya'ya var edecek olan varlık yönetimleri, bu teknoloji şirketinin sahibi olmuş, yani artık bankacılık şirketleri... Bir de aralarında Norveç varlık yönetimi var; Norveç Devleti'nin kurduğu varlık yönetiminin ne işi var Japonya'da? Çünkü teknolojik olarak geleceği var bu şirketin. Dünya'ya mal satıp teknoloji üretip para kazanıyor. Bakın aradaki farkı da göstereyim...

Vahap Munyar: Hakan Bey, Norveç varlık fonunun büyüklüğünü de isterseniz söyleyin.

Hayâli olan insanlar mevcut yapıyı değiştirmeyi dava edinir

Hakan Altınay: Norveç varlık fonu, geçen gün itibariyle 1 trilyon dolarlık varlığa ulaştı. Amerika'daki birçok şirketin %1,5'ten fazla olmamak kaydıyla ortağı ama şimdi size başka bir şey göstereceğim. Yüzde bir buçuğa kaç para ödüyor; Apple'a %3 için ödediği para

yaklaşık 6 milyar dolar civarında veya 5 milyar dolar civarı, daha da fazla olabilir. Bakın Norveç varlık fonu Fanuk şirketinin %1,5'i için 550 milyon dolar ödemiş. Peki, doğru mu yapmış? Sıyatta görüyoruz, doğru yapmış: Çünkü bu şirkete ortak olduğunda şirketin sahip olduğu değer 30 milyar dolar civarındaymış, şimdi 43 milyar dolar civarında. Yani varlık fonu yatırdığı para kadar para kazanmış. Bunları niye anlatıyorum, aslında bunlar ülkelerin değerleri; işte bizim yapmakta zorlandığımız şey bu. Dönüştürmemiz gereken şey aslında şu; bir teknoloji şirketinin ve bilimin ülkenin geleceği açısından değer olduğunu artık hepimizin kabul etmesi lazım. Herkes şunu söylüyor; Türkiye artık yüksek katma değerli ürün üretmeli. Peki nasıl, kimse bu sorunun cevabını veremiyor. Nasıl; hayali olan insanların önünü açmakla olur, hayali olan insanlar mevcut yapıyı değiştirmeyi dava edinir, onlara imkân sağlarsanız bu hâle gelir.

Şimdi bir tane Japon şirketi 43 milyar dolarlık; bizim borsamızın bugünkü değeri kaç para, 70 milyar dolar civarında; neredeyse iki tane bu tarz teknoloji şirketi Türkiye'nin bütün borsasındaki şirketlerin değerine yakın, hatta daha fazla. Demek ki bir şeyleri yanlış yapıyoruz, değiştirmeliyiz. Bakalım bunun ilerisinde başka ne var; işte biz varız. Ben aslında kendimle kıyas yapmak istedim; yani ben eğer Doktor Ineba gibi Japonya'da olsaydım ne olurdu; tabii ki haddimi biliyorum ama Türkiye'de ben neyi yapmak istedim de nereye gelebildim.

1990'da üniversitede akademik araştırmaları yapıp Türkiye'de ilk robotu, bu teneke robotu ürettiğimde, aslında Türkiye açısından çok önemli bir şeydi, önemli bir başlangıçtı. Hatta Dekan Bey açarken; biz tipli bir şey beklerken, bakın böyle tipsiz bir şey çıktı, dedi.

Birbirimize güvenmedikçe inanmadıkça değişim dönüşüm gerçekleşmez

Aslında bir davaya inanmak, onunla alâkalı yola çıkmak, insanları inandırmak işte dönüşümün en önemli başlangıç yeri.

İşte benim bitirme ödevim, basit teneke robot Türkiye'nin ilk robotu oldu. Ben de yerin dibine sokuyorum ama inanmayacaksınız Türkiye'deki robot teknolojisinin doğmasına sebep oldu; ben arkadaşlarımı inandırdım. Dedim ki; arkadaşlar gelin hep beraber Türkiye'de bu teknolojiyi geliştirelim. Türkiye'nin ilk teknoparkı 91 yılında açıldı, o sırada üniversitede araştırma görevlisiydim. Orada ilk teknoloji şirketini kurdum: Altınay Robotik ve Otomasyon Limited Şirketi. Aynı zamanda hem üniversitede yatıp hem de arkadaşlarla beraber bunu geliştirdim. Bakın üç sene sonra 1993'ün sonunda 30 Ağustos'ta bütün dünyaya şunu açıkladık; Türkiye Cumhuriyeti Devleti 6 eksenli endüstriyel bir robotu gerçekleştirmiştir. Bakın o zaman KOSGEB'in verdiği 40 bin

dolarlık destekle -çok büyük bir destek- yirmi üç sene önce 94'te bu teknolojiyi gerçekleştirdik. Şimdi bunu niye anlatıyorum, biz teknolojiyi zamanında yakalıyoruz. Hani, arabayı yaptık olmadı; hayır bu ülkenin çocukları kendisine inanılsa birçok şeyi başarabilecek yetenekte ama en büyük sıkıntılarımızdan bir tanesi, biz birbirimize güvenmiyoruz, inanmıyoruz. İnanmadığımız için de güçlü organizasyonlar kuramıyoruz. Kuramadığımız bir şeyi zaten yönetmeniz mümkün değil. Üniversitelerimiz var, akademik araştırmalar yapmaya çalışıyor, sanayi ile gerçek anlamda işbirliği kuramıyor.

Bakın 1994'te bu robotu gerçekleştirdikten sonra, üniversitedeki akademik hayatımızı bırakıp dışarıya çıktık. Teknolojik olarak yılmadan devam ettik. Bugün itibarıyla bakarsanız, birazdan göreceksiniz farklı teknoloji disiplinlerinde ve faaliyet alanlarında birçok teknoloji geliştirdik. Aslında Fanuk'un kurulma aşamasındaki anlayışla bizim aramızda hiçbir fark yok. Tek fark onların devletindeki mevcut yapı ve ekosistem, özellikle bankacılık sistemi de dahil olmak üzere sanayisi, her şeyi ülkenin geliştirdiği teknolojiyi kullanmak ve onu desteklemek üzerine kurulmuş. Hâlbuki bizde öyle değil, bizde ne sanayiciyi, ne bankacıyı, ne devletteki mevcut yöneticiyi; inanın bana inandırmanız hiç kolay değil. Size bir anımı anlatayım; proje yaparken Sanayi Bakanlığı'nın gözbe-

beğiydik o zaman. İktidarların sıkıntılı dönemleri bakanlar hızlı değişiyor, sanayi bakanı yeni değişmiş; yüksek mühendis Türkiye'nin iyi bir üniversitesinden yetişmiş makine mühendisi. Aman, dediler; Bakan Bey Teknopark'ı ziyarete gelecek Hakan Bey, gelin Teknopark'a ama dikkat edin Bakan, makine yüksek mühendisi size soracağı sorular için çalışın! Ben de; Sanayi Bakanı bana ne sorabilir, ne çalışmam lazım, diye düşünüyorum. Neyse, Bakan Bey 50 kişilik heyetiyle beraber geldi, üç metre karelik odaya dolmuşlar. Bakan Bey geldi, robotun üç boyutlu resmine baktı, baktı, baktı: Bana bir soru soracak ya, dedi ki; Hakan Bey bu robotun ayakları nerede? Şimdi, Bakan'a "Sayın bakanım, sanayi robotunda ayak olmaz." denmez ki, ayıp olur. Ne diyeyim? Millet homurdandı Bakan açık buldu, diye. Ben de gencecik adamım dedim ki; Sayın Bakanım KOSGEB'in verdiği 44.000 dolar bu robota ayak yapmaya yetmedi. Döndü hemen müsteşara; Hakan Bey'e ek ödenek çıkarın, robotun ayaklarını da yapsın, dedi. Bunun aslında yermek için anlatmadım, şunun için anlatıyorum: Ben o zaman dedim ki, bilmediğim konuda konuşmama; o yüzden bundan sonra bizi yönetecek olanların da işin uzmanı olması lazım. Liyakate uygun insanlar olması gerekiyor.

Birçok insan, bir konuya hakimiyeti olmadan fikir sahibi oluyor, yönetiyor; yönetmeye

alışıyor. Yönetemiyor, yöne- temediğı için de ölkemiz arzu ettiğimiz yöne doğru gitmiyor.

O zaman dedim ki; kamuda görev alırsam bildiğim konularda çalışacağım. O yüzden de diyorum ki, artık dönüşmeliyiz; kamudaki kardeşlerime de söylüyorum, konuya hakim olanlar, bilenler, liyakat sahibi olanlar gelip görev alsınlar. Temel sıkıntımız aslında bu. Fazla vaktinizi almadan devam edeyim, anlatacak şeylerim var. Bakın şimdi kıyas, 1994'te bizim yaptığımız robot ve dünyadaki robotlar; arada fark var. Kinematik olarak biz esnek kinematik yapıda bir kol dizayn etmişiz. O zaman dünyada kullanılmayan bir kinematik yapıyı kullanıyoruz niye; matematik modeli daha zor. Daha zor kontrol ediyorsunuz yani, çalıştırdığınız matematik modeldeki diferansiyel denklemlerde, sonsuz noktalar var, robotta sorun çıkıyor. O zaman diyoruz ki geleceğin robot mimarisi bu. Bakın şimdi bu sarı robot Ikena'nın robotu. Bakın Fanuk da aynısı. Demek ki biz onlardan daha önce birçok şeyi görebiliyoruz. Bunun tek sebebi var, hayal kurabilmek. Eğer siz teknolojiyi zamanında, içinde yakalarsanız, o teknolojiyi geliştirme konusunda dünya ile aramızda hiçbir fark olmaz, buna inanın!

**Doğru kaynakları doğru yere
aktarmak gerekiyor**

Samimi söylüyorum bu ülkenin çocukları çok yetenekli. Peki, ne oldu, ben şimdi niye bu kadar anlatıyorum? Bakın aramızdaki fark şu; ben KOSGEB desteğiyle Ar-Ge yaptım. Sanayi robotunu 1994'te tanıttık. Peki, neye ihtiyacım vardı; Japonya'daki anlayışla aramızdaki tek fark neydi? Bakın şurasıydı; benim 5 milyon dolarlık yatırım kredisine ihtiyacım vardı 96'da, fakat 95 yılında öyle bir kaotik yapı vardı ki, değil 5 milyon dolar, 10 bin dolar para bulamadım. Üniversiteden de ayrıldık, ortada kaldık; kimseyi de inandıramadık robot yapabileceğimize... Velhasıl kelâm şunu söylemek istiyorum; eğer 95'te bu parayı bulabilseydik, benim şirketimin varlıkları bugün 2 milyar Avro civarında bir şirket olabilirdi. Türkiye'de 2 milyar Avro cirosu olabilen, potansiyel üretebilen, binlerce mühendis çalıştırabilen ve ilk 500'ün içerisinde yukarılarda bir teknoloji şirketini var edebilirdik. Biz bu parayı buraya harcamıyoruz. Peki, şimdi size soruyorum; bankalarda her yıl ortalama batırdığımız kaç para var; bankalarda her yıl yaklaşık 10 milyarla 15 milyar dolar civarında para batırabiliyoruz. Zengin bir ülkeyiz fakat zenginliklerimizi ülkemizin geleceğine doğru harcamıyoruz, güvenemiyoruz. Demek ki dönüşmemiz gereken bir şey de bu:

**Doğru kaynakları, doğru yere
aktarmamız gerekiyor. Bunu
da yapamıyoruz,**

yapamadığımız için de hep başka ulusların geliştirdiği teknolojileri veya onların zenginliklerini ya da onların paralarını kullanmak zorunda kalıyoruz.

Teneke robota inanmakla başlayan teknoloji dönüşümü

Ne yaptık, nereye geldik; biz bugün 370 kişiyiz, 200 tane mühendis çalışmamız var. Yaklaşık 60 milyon Avro'luk ciro üretebiliyoruz. Türkiye'de üç ayrı tüzel kişilikte iş yapıyoruz: Bir de Almanya'da iki tane şirketimiz var; biri 2014'te satın aldığımız bir mühendislik şirketini büyütüyoruz; şimdi de yeni bir tane daha aldık. Niye, çünkü Almanya'da Altınay markasıyla hiçbir şey satamıyoruz. Almanlar almıyorlar, Türkiye'deki insanlar da büyük şirket olmadığımız için bizden proje almıyor. E peki, geliştirdiğimiz teknolojiyi kime satacağız? Şimdi soruyorum; buradan nasıl çıkılabilir? Buraya gelmek kolay değil, Almanya'da Alman ismiyle iş yapıyoruz, iş alıyoruz. Fakat karşımızda başka bir türlü sıkıntı var. O da nedir; Almanya ile aramızdaki sıkıntılardan dolayı bizi biraz bloke ediyorlar. bu konuyla alakalı çok da fazla konuşmak istemiyorum ama mühendislerimin Almanya'ya rahat girip çıkmasına izin vermiyorlar.

Devam ediyorum; şimdi teneke robottan nereye geldiğimizi göstereceğim. Bakın bu 6+2 eksenli bir senkron stabilize plâtfomu; yani altını bir gemi olarak düşünüp üstünde de iki eksenli bir konumlandırıcı var; yani altı bozucu, bakın hareket ediyor, kamera burada görüyor musunuz cismi görüntüye alıyor. Şimdi stabilize açıldı, bakın hedef aynı yerde duruyor. 1990'da robot üretmeye başlayan bu şirketin sahibi olduğu mühendislik birikimi; şirketi bugünkü yerine taşıdı. Bu teknolojiyi ülkemizin çocukları geliştirdiler.

Vahap Munyar: Hakan Bey bir yerde kullanılıyor mu şu anda? Ne zaman yaptınız? Aselsan'da bir benzerini gördüm de o yüzden soruyorum.

Hakan Altınay: Kullanılsın diye yaptık zaten ama hayır, kullanılmıyor. Onların çoğu yurt dışından... Bunlar da yerli olarak kullanılıyor; havacılıkta simülatör de kullanılıyor, birçok yerde kullanılıyor. Şunu anlatmak istiyorum yani burada gördüğünüz bütün mekanizmalar, kontrol mimarileri, donanımlar, donanımın elektronik olarak yapılması, yazılımlar hepsi burada gerçekleştiriliyor. Kompanent düzeyinde olmasa da yani biz transistörü yapmıyoruz ama onu pertinaks levha üzerine yerleştirip devre yapıyoruz. Bunu yapabilmek, buna zaman harcamak

önemli bir şey ama ondan sonrası Japonya'daki firmayı dünya ölçeğinde firma yapan şey: Japonya'da bunu yapma becerisi gösterdikten sonra sizin karşınızdaki milli şirketlerinizin ihtiyacı varsa sizden alıyor; Bizde almıyor. İşte bunu da değiştirmemiz, dönüştürmemiz lazım. Peki, böyle şeyler anlattım da ne yapıyoruz; bir şey yapmıyor muyuz? Yapıyoruz tabii yolumuza devam ediyoruz.

Bu ülkenin çocuklarına güvenmemiz lazım

Şunu söyleyeyim benim müşterilerimin önemli bir kısmı, büyük uluslararası şirketler. Bu şirketin büyümesine Türkiye'deki ulusal-milli firmalarımız yapmadı; uluslararası firmalar bizim sahip olduğumuz mühendislik yeteneğini anlayıp bizim önümüzü açtı. Demek ki değişmemiz gereken bir konu daha var; O da kendi insanımıza, kendi alt yapımıza güvenerek gitmemiz lazım. Sadece savunma endüstrisinde değil, savunma bunlardan bir tanesi. Bakın bu bizim vizyonumuz; ben 2003 yılından sonra Tübitak'ta Vizyon 2023 kapsamında plâtfom başkanlığı da yaptım. İki yıl boyunca Tübitak'ta çalıştım. Türkiye'nin teknoloji yol haritasıyla ilgili alâkalı altı seneden beri birçok konuda çalıştım. Bu bizim yol haritamız; diyoruz ki

2022-2023'te artık insana hizmet eden robotlar geliyor, işbirlikçi robotlar. İnanın bana 10 sene sonra evinizdeki mutfakta telefonla sipariş ederek, yemek yaptırdığınız plâtfomlarınız olacak.

Bugün kullandığımız birçok şey değişecek, evinizdeki lavabo bile değişecek. Hayâl kurun, samimi söylüyorum değişecek ama biz bu değişimi hep sonradan hissediyoruz. Başkaları tasarlıyor, bize geliyor. Ama biz şimdi düşünüyoruz imkânımız varsa gelecekte size bunların hepsini göstereceğiz.

Bakın şimdi havacılık firmamızda ne yapıyoruz; Altay tankının yükseliş eyleyicisi, fırtına obüsü, Kaplan veya insansız hava aracı; burada gördüğünüz Amerikalılar için Patriot sistemlerinin kuyruk-kanat test sistemleri. Amerika'ya doğrudan proje yapıyoruz bu arada. Kısacası burada gördüğünüz savunma ve havacılıkla alâkalı ve burada gördüğünüz geleceğin savunma endüstrisi ile alâkalı konularda hem Ar-Ge, hem de ürün konusunda çalışıyoruz. Sahip olduğumuz teknoloji öyle bir şey ki 2007 yılında enerji bakanını ziyarete gitmiştim, dedim ki; doğrudan tahrikli rüzgâr türbini üretebiliriz? Bana dediler ki; türbin üretebilir misiniz, Türkiye'de bu teknoloji var mı? Tabii var, de-

dim; türbin üretmekte bir şey yok. Çünkü benzer teknolojiler, benzer bilgiler, benzer temel birimlere dayalı altyapılar. Peki, dediler; Biz sizi arayacağız. O zaman bizim kurulu enerji gücümüz 2007'de 200 megavatlar civarındaydı, şimdi 6400 megavata geldi. Yani Türkiye'nin yaklaşık 8 ile 9 milyar dolarlık kaynağı yurt dışına gitti. Hâlbuki o kadar basit ki rüzgâr türbininde hiçbir şey yok. Peki, ne oldu? Bizden sonra bir milli rüzgâr türbini projesi, bir üniversitede başlatıldı. Burada projenin başlama şekli ile alakalı bir şey söylemek istemiyorum. Fakat devlette şöyle bir kaygı var; özel sektör bir teknoloji geliştirme konuşması seçilip ona fon verilirse paranın başka bir yere gitme ihtimali var. Hayır, inananları, bu ülkeyi seven insanları bulacaksınız, ona kaynak verip bu ülkeyi geliştireceksin. Dünyanın her yerinde endüstriyel teknoloji, sanayi liderliğinde gelişir. Sanayiye verirsin işin sahibi olur. Türkiye'de işin ve sürecin sahibi yok. Üniversiteye proje vermek onun çarçur edilmeyeceği anlamına gelmiyor. Çünkü profesör bir yere atanıp gidiyor, proje kalıyor. Demek ki dönüştürmemiz gereken bir diğer şey de şu; bu ülkenin evlatlarına yanlış yapmayacağımı düşünerek güvenmesi gerekiyor. Bu ülkenin çocuklarına güvenmemiz lazım.

Vahap Munyar: Hakan Bey, sizin o türbini yapmanız için 2007'de ne gerekiyordu?

Hakan Altınay: Şöyle; bana bir arazi, bir lisans hakkı verin bu türbinleri geliştireyim. Çünkü öyle bir lisans hakkı varsa ben gidip kredi alıp yapabilirim; onu bile yapamadık. Yani ben para istemeye gitmedim. Çünkü biliyorsunuz lisanslar için başka türlü şeye ihtiyaç var. Kısacası şu birçok şeyi zamanında yapabiliriz, geliştirebiliriz ama kendimize güvenmeniz lazım bize güvenmemiz gerekiyor. Yani biz kendimize güvenmiyoruz arkadaşlar; samimi söylüyorum yanlış yapmaktan korkuyoruz. Yanlış yapmaktan korkmayalım. Bir de böyle bir sıkıntımız var, bunu da değiştirmemiz gerekiyor. Bir projeye başladık halkalardan bir tanesi bozuldu, yerine yeni bir halka yapabilme yeteneğimizin olması lazım. Amerikalılar hiç düşürmeden uçak yaptılar mı, yaptıkları bütün uçaklar düştü. Düşmeyen uçak yok; en iyi uçak, kontrollü bir şekilde yere düşme işlemi yapan uçaktır.

Ben havacıyım, şunu anlatmak istiyorum;

Biz korkmadan, geleceğe, birbirine inanan, güvenen, ahlâklı olduğumuz konusunda endişesi olmayan bir millet olmalıyız.

Bunu şundan dolayı anlattım; Bugün enerji depolama teknolojilerinde de iyi bir noktadayız. Hatta milli seviyede Türkiye'deki en iyi altyapılardan bir tanesine sahibiz. Hiç-

bir yerde söylemiyoruz ama burada gördüğünüz bütün ürünlerin hem yol yazılımları, hem enerji depolama teknolojileri, pil kimyasına kadar çalışıyoruz. Kısacası şunu duyunca çalışan bir şirketiz, benim bütün bu konuşmalarımın size şunu aktarmak istiyorum; dönüşmemiz gereken olan şey şu bilimsel bilgidir; teknoloji üretme süreci zahmetlidir; çok zahmetlidir. Hiçbir zaman bir varlıkla karşılaştırılmaz. Biz bu ülkede bilgiyi paradan daha kıymetli bilen insanı, paradan daha kıymetli yapamazsak geleceğimizi var edemeyiz. Hepinize teşekkür ediyorum.

Vahap Munyar: Teşekkür ederim. Şimdi Sayın Bakan Berat Albayrak konuşurken rüzgâr ihalesini hatırlattı. Gerçekten de çok başarılı bir projeydi. Fiyatı 3.48 sente kadar düşürdü. Onun da sırrı General Electric'in, daha gelişmiş türbinleri Türkiye'ye getirme sözü vermesiydi. Oysa 2007'den itibaren Altınay veya başka firmalar da yapabilseydi o zaman herhalde daha da ucuza elektrik üretir hâle gelecektik rüzgârdan. Teşekkür ediyoruz sunumunuz için.

Hasan Bey, şimdi olay şuraya geldi; teknolojinin gelişmesinde kamunun, özellikle alım gücünün de bir önemli payı var. Belki de geçmişte yapıldığı gibi Japonya'da olduğu gibi belki de yeniden çeşitli şirketlere sermaye ortağı olarak da girmesi gerekiyor. Biz şimdilik alım gücünden bahsederek

girelim. Savunma sanayiinin gelişiminde kamunun alım gücünün ne kadar rolü oldu?

Yerli ve milli teknolojinin sonuçları: denizaltı ve görünmez uçak çalışmaları

Hasan Büyükdede: Hakan kardeşim, hakikaten ufuk açıcı çok güzel bir sunum yaptı. Hem kendi firmasından örnekleyerek savunma sanayii içerisinde de geldiği noktayı örnek olabilecek bir vizyonun, bir dönüşümün nasıl olabileceğini gösterdi. Tabii SAHA'yı kurmamızın ana sebeplerinden biri de, dediğim gibi talep; talebi yapacak kim; karşınızda kamu. Özel firmaların savunma sanayi, uçak endüstrisi, gemi endüstrisiyle ilgili bir alımları söz konusu olur. Ama kamunun bu işe sahip çıkması çok önemli; bazı örnekleri Hakan Bey de verdi. Biz SAHA olarak sistemde biz de varız, dediğimiz dakikadan itibaren daha önce kamuda kurulu bir sistem vardı. Kurulu sistemin nereye dönüşmesi gerektiği konusunda da her toplantımızda, bu konuda kendilerine güvence vermeye, yerli üretimin ihtiyaçları karşılayabileceği konusunda öneriler sunmaya gayret ediyoruz. Ama öyle hadiselerle karşılaşıyoruz ki bir örnek vermek istiyorum; bugün bir kamu kurumunda büyük bir dövme tesisi kurulacak. Kurulacak dövme tesisinin ihtiyaç duyduğu pres, bizim potansiyelimiz ve imkanlarımız içinde. Firma ola-

rak gidip de; biz bunu yapabilecek kabiliyete sahibiz, deyip teklif verdiğinizde; yanınıza bir İtalyan ya da bir Alman firmayı alsanız da, dosyayı öyle versek, denildiğinde... O zaman üzölmeye başlıyorsunuz. Bir müddet sonra bir nevi Türkiye endüstrisine hakaret gibi geliyor.

Vahap Munyar: Peki, bürokratin, siyasetçinin bir korkusu mu var, niye bunu yapıyorlar? Bunları bağlayan mevzuatta bir şeyler mi var? Aslında o konuda, %15pahalı da olsa burada üretileni alalım, diyen bir genelge var.

Hasan Büyükdede: Alışkanlıklarımızı değıştirmiyoruz. Orada marka olmuş bir dünya firmasından satın alma yaptığında, pahalı bile olsa kendisi rahat; Çünkü cebinden çıkmıyor. Dün gece büyük bir İtalyan grupta yemekli toplantımız vardı. İtalyan bana şunu diyor; Ben sizi anlamıyorum, size teklif verirken fiyatların üstüne bir de risk payı koymaya başladık. Riskten kast edilen Türkiye'nin ödeyemeyeceğı değil. Diyor ki siz genelde daha düşük fiyatlara alabileceksen %30-40 daha fazla ödüyorsunuz. Size verdiğimiz fiyatları da biraz daha yukarıdan yazmaya gayret ediyoruz. Ödeme plânını, kabul edersem öderim, şeklinde getirdiğinizde, 1'se 2 diyoruz, nasılsa avanstan aldığımız bize yetiyor. Elin İtalyan'ının bizim adımıza üzüldüğünü gördüm. Neden böyle davranıyorsunuz diyebiliyor.

Yerli üreticilerimize güvenilecek olsa (şüphesiz ki dışarıdan da fiyat alınacak) üreticimiz de o sektörde rekabet edebilir. Eksiklerimiz vardı ama biz de bugün daha iyi rekabet edebilir duruma doğru hızla koşuyoruz ve bu koşma esnasında da biz de öğreniyoruz. Eskisi gibi değiliz, dünyadaki kalite ile eşdeğer ürünleri daha ekonomik geliştirmeye gayret ediyoruz. Hatta şunu da diyebilirim ki; sektörümde görüyorum biz bütün dünyadaki pazarlardan her gün bir tık alıyoruz. Bundan da şiddetle korkuyorlar.

Birçok pazarın içinde varız ama dışarıdaki insana anlat-tığımızı kendi içimizde, yerine göre bürokratımıza anlatmakta çok zorlanıyoruz.

Sağolsun Savunma Sanayii Müsteşarlığımız, savunma sektöründe karşılıklı görüşebilme kabiliyetimiz çok arttığı için; Biz geldik, dediğimizde kapılar önümüze açıldığı için konuyu anlatabilme fırsatımız doğmuştur. Bugüne kadar içeriye girmediğimiz vakıf şirketlerinde birçok arkadaşımız üst yönetime gelmeye başladı. Orada da büyük bir değışim ve dönüşüm var. Bu dönüşümler kapıları bizim endüstrimiz içerisindeki insanlarımıza da açmaya başladı. Dolayısıyla şimdi oradaki fiyatlandırmalarda olsun, ihtiyaç duyulan ekipman, donanım, teçhizat, makine, yazılım ne varsa; gide-

rayak bu endüstri, bu sistemin içerisinde var ve buradan da mutlaka teklif almalısınız ve mukayese etmelisiniz, demek fırsatı elde etmeye başladık.

Ama şunu gördük, denizaltı projesi yapıyor, ne kadar yerlilik üreteceğiz gördük, uçaklar yapıyor, F35'in yerine ikame edilecek nitelikte milli uçak geliştiriliyor ve görünmez uçaklar için büyük bir çalışma var. Çok gelişmiş roketler yapma çalışması var; uzayla ilgili çalışmalar, nükleer ile ilgili çalışmalar var. Bütün alanlarda bu çalışmaların içerisinde, firmalarımız kademe kademe sisteme dahil olmaya başladı. Ama görünen şöyle bir şey var ki; firmalarımızı TR1, TR2, TR3 gibi niteliklerine ve kabiliyetlerine göre sınıflandıran, ana firmalara malzeme ve donanım verebilecek hâle gelebilmesini sağlayan bir sertifikasyon sistemi var. Firmalarımızı oraya doğru çekmek zaruretimiz gündeme geldi artık. Onun için Edep projeleri yapıyoruz ama burada şunu gördük; Hakan Bey'den not aldım, hayâl kurmak ve hedef koymak. Firmalarımız ve bu insanlarımız için kamuya veya bütün dünyadaki o sektörlere hizmet verebilecek nitelikli hâle gelebilmek; önce oraya geleceğiz diye bir hayâl kurmamız gerekiyor, ikincisi bir hedef koymamız, üçüncüsü de Hakan Bey'in de söylediği gibi finans ihtiyacını karşılayacak bakanlıklarımızın; müsteşarlıklarımızın bütün güçleriyle ellerindeki kay-

naklarını bu sisteme aktarmalarını sağlamamız gerekiyor.

Bu anlayış kademe kademe gelmeye başladı; daha çok irtibatta olmaya, daha çok karşılıklı görüşmeye başladık.

Bir bürokrat için en büyük kolaylık markasını bildiği, fiyatın çok da önemli olmadığı, kendisinin rahat edeceği bir sistemi kurmaktan geçiyor. Bu konuda sanayiciler ve iş dünyası olarak rahat ettirmek değil, rahatsız etmek gibi bir görevimiz var.

Yerlilik ve millilik hadisesine son derece inanıyoruz. Belki de son dönemlerde konuşulan bir nevi el altından yapılan ambargolar, gösterilen sopalar bizi daha fazla kamçılıyor ve daha çok alanda sisteme entegre olmaya gayret ediyoruz. Ben de ümit ediyorum ki şu anda gerek hükümetimiz, gerekse ilgili müsteşarlıklarımız, bakanlıklarımız çeşitli odalara, MÜSİAD gibi kurumlara gelerek daha çok irtibatta oluyorlar. Biz ne yapabiliriz telaşına düşüyorlar. Bunun da önümüzdeki dönem için iyi bir sonucu olacağına inanıyorum.

Vahap Munyar: Teşekkür ederim. Bugün yolda gelirken dinledim, Sayın Başbakan 81 ilin valilerine hitap ediyordu; şu tavsiyede bulundu: Risk almaktan korkmayın, mevzuatı zorlamaktan korkmayın, gerekirse

mevzuatın da dışına çıkın ve vatandaşla hizmet götürün; vatandaşın işini yapın. Sayın Cumhurbaşkanının başbakanlığı döneminde, kendisinin imzasını taşıyan iki genelgesi vardı; sonra tekrarlandı o genelge. İçeride üretilen yerli demeyelim (çünkü yabancı sermayenin de üretimi var burada) içeride üretilen bir mal varsa ve kamu alım yapacaksa yüzde 15 pahalı da olsa onu seçebilirsiniz, diyordu genelge. Ama bir türlü bu sistem oturmuyor. Demek ki hala bazı bürokratlar risk almaktan çekiniyor, korkuyor ve o yüzden de sistem yürümüyor. Şimdi yine kamu alımı ile ilgili bir örnek aklıma geldi; biliyorsunuz milli piyade tüfeği, Kale Grubu yanlış hatırlamıyorsam tasarımıyla ve geliştirmesiyle ilgilendi. Sonra ihalesi yapıldı başlangıçta iki firmaya verildi birisi; Kale Grubu 15000 adet, birisi Makine Kimya Endüstrisi 20 bin adet. Tabii Kale Grubu bozuldu çünkü (Gerçi devlet araştırma ve tasarım için yanlış hatırlamıyorsam 1,5 milyon dolar vermişti fakat onlar daha büyük yatırım yaptılar.) 15 bin adet o kadar büyük yatırımı karşılamaz diye düşündüler. Ardından üçüncü bir firmaya, Sarsılmaz'a 10 bin adetlik üretim verildi. Konuştuk, satamaz mısınız dışarıya, diye sorduk. Verdikleri cevap şuydu; satarız ama içeriden gerçek anlamda alım olduğunda, kendi ordumuz sahip çıktığında başka orduları, başka ülkeleri de ikna edebiliriz. Sonra Savunma Sanayii Müsteşarlığı;

Merak etmeyin bu sadece 2015 ihtiyacı, arkası gelecek, dediği andan itibaren moraller yerine geldi. Anladığım kadarıyla bunlara ihtiyaç var.

Cevat Bey, aslında sizin şirketinizi de tanısaydık iyi olurdu. Crytek hangi tür oyunları geliştiriyor, neler yapıyor, siz ilk başladığınızda bugünleri hayâl ediyor muydunuz?

Seçtiğimiz konu ve savaş oyunları piyasada en büyük ciro yapanlar, teknoloji bakımından en zor olanlarıydı

Cevat Yerli: Ben başladığımda savaş oyunları oynardım ve savaş oyunları strateji, taktik öğretir ve gerçek zamanda problem çözdürürdü. Bizim hedefimiz daha çok en zor oyunları yazmaktı. Bu seçtiğimiz konu ve savaş oyunları dünya çapında piyasada en büyük ciro yapanlar, teknoloji bakımından da en zor olanlarıydı. Bizim sadece oyun değil, altyapımız gerçek zamanlı bir oyun motoru. Şöyle düşünmeniz gerek her bir oyunun, her bir sanal gerçeklik uygulamasının, gerçek zamanlı motoru var. Aynı araçlardaki gibi uygulamaların da motorları var. Bu motorlar da prensip olarak en hızlı şekilde resmi hesaplayıp bilgisayardan monitöre veya gözlüğe yollar. Motorun ne kadar hızlı ve yüksek kaliteliyse oyuna o kadar faydası olur. Çok zor bir şey zamanda çünkü dünya çapında sadece

iki motor vardı. Kendi motorumuzu yazıp bu motorla kendi oyunumuzu yazmaktı hedefimiz.

Şu anda dünya çapında en hızlı motoru Crytek yazdı ve bu yüzden şu anda bizim oyunların kalitesi en iyiler arasında sayılıyor.

Yani, hedefimizi koyduk tabii ki biraz da hayâller kurduk. Ama hayâl kurarken ne zorluklar çıkacağını, ne problemler yaşayacağımızı bilmiyorduk. Yani hayalin yanı sıra biraz da tecrübesizlik lâzım çünkü ne kadar çok tecrübe varsa insanlar o kadar az risk alıyor. Risk almamak da en büyük risk aslında... İnovasyon çoğu şirkette büyük risk olarak görülüyor. Aslında tam tersi, ne kadar riskli, inovasyonlu, vizyonlu düşünürsen şirketi o kadar az riske katıyoruz. Bizim şirkette bunu gördük ve anladık. Ben gençlere de her zaman aynısını söylerim; inovasyonu düşünün, vizyon düşünün, büyük düşünün. Çünkü o zaman bir bakarsınız şirket düşündüğünüzün iki katı büyümüş. Yani risk almamak risk demek.

Vahap Munyar: Yanılmıyorsam kardeşlerinle kurduğunuz şirketinizin merkezi Frankfurt'ta. Türkiye'de bir bağlantınız var mı, Türkiye'de bu konuda bir şeyler yapilsın diye bir çabanız var mı?

Treni kaçırmayalım diye ilk Crytek VR labını Türkiye'de açtık.

Cevat Yerli: Evet var. Şu anda Dünya'da üç ofisimiz var; birisi İstanbul'da genç jenerasyona bakarsan zaten dinamik ve oldukça yetenekli... Bu potansiyeli kullanmak için üniversiteler ve devlet tarafından daha desteklenmelidir. Gençlerdeki potansiyele rakamsal olarak bakarsak, Türkiye'nin yüzde 17'si gençlerden oluşuyor. Şu anda 17,5 milyon öğrenci eğitim görüyor. Buna karşın 30 milyon bilgisayar oyuncusu var. Bu oyuncuların karşısında da 79 milyonluk Türkiye'den %38'i oyun oynuyor. Dünya çapında bakarsak iyi bir rakam: 2,5 milyar insan oyun oynuyor. Dünya'da 7,6 milyar insan var, yani %32'si... Dünya ortalamasına bakarak Türkiye daha iyi bir durumda. Misâl olarak Kore'ye bakarsak 51 milyon nüfusu var, yarısından fazlası, 25,6 milyon Koreli oyun oynuyor. Amerika'ya bakarsak 160 milyon oyun oynuyor, 325 milyon nüfusu var. Almanya'ya bakarsak 35 milyon oyuncu var, nüfusu 82 milyon, %40 2'si... Çin'de de 1,4 milyar insan yaşıyor 560 milyon da oyuncu var, yani %40. Yani Türkiye %38'le bu ülkelerin arkasında, çok büyük bir korelasyon bence bu. Oyun oynamakla ülkenin ne durumda olduğu bence ilginç bir şey. Türkiye'de dediğim gibi 30 milyon oyuncu, 17,5 milyon öğrenci var. Biz Türkiye'nin önemini göstermek için dünyadaki ilk VR-sanal gerçeklik labo-

ratuvarımızı, Bahçeşehir Üniversitesi'yle beraber Ocak 2016'da açtık. Bu bizim için çok sembolik bir ilk adımdı. Bu proje ile Türkiye'nin genç jenerasyonunun gelecek AR transformasyonuna altyapı oluşturmak istedik. Hepimiz biliyoruz ki Türkiye teknoloji alanında pek çok tren kaçırdı. Fakat biz bu VR Lab'ımızla açtığımız VR teknoloji henüz çok yeni ve tren henüz kalkmamıştı. Bu treni kaçırmayalım diye ilk labımızı İstanbul'da açtık. Ben kişisel olarak son bir kaç yılını, Türkiye'nin teknoloji yarışında öne çıkmasında bütün projeler geliştirmeye adanmıştım. Şu anda hâlâ fırsatımız var ve inşallah Türkiye endüstrisinin üniversiteler ve devlet desteğiyle bunu bir gün beraber yapmak isteriz. Yeni VR, AR dönemiyle gelen teknoloji transformasyonu bence gelecek toplumun temelidir. Yani bu iki trilyon dolarlık piyasa VR, AR; altyapısının Türkiye'de yeterli şekilde yapılması gerek.

Çünkü dediğim gibi bu piyasadan parça almak istiyorsak, treni kaçırmak istemiyorsak AR, VR, gerçek zamanlı teknolojileri ve yazılım şeklinde yapmamız gerekiyor.

Vahap Munyar: Teşekkür ediyorum. Hakan Bey yanlış hatırlamıyorsam sizin şirketin ilk dönemlerinde Almanya'dan satın almak isteyenler oldu ya da Avrupa'dan başka bir ülkeden. Siz vermediniz ve yolunuza devam ettiniz.

Almanya davet etti gitmedik sonradan gidip bir Alman şirketini satın aldık

Hakan Altınay: Satın almaktan ziyade şöyle oldu, 99 yılında Alman Devleti beni Almanya'ya davet etti. 99 depreminin olduğu sabah ben toplantıya giriyordum. Toplantının içeriği şuydu: Siz Türkiye'deki alt yapınızla beraber Almanya gelerseniz, burada size her türlü imkânı vereceğiz. Aynı dönemde İsviçre'den de talep gelmişti. Tabii deprem olunca Almanya'daki bu daveti değerlendirmedi, daha doğrusu ülkenin daha fazla ihtiyacı var diye düşünerek reddettik. 2012 yılında bir daha öyle bir davet geldi: onu da bir şekilde ileride bir dönemde değerlendirebiliriz, diye bıraktık. 2014 yılında kendimiz gidip Almanya'da bir şirketi satın aldık.

Yani yaklaşık 20 sene önce, size burada her türlü imkânı verelim, her şeyi verelim diyen bir Almanya vardı. Şimdi benim mühendislerimi kapıdan almıyorlar, bir de böyle bir sıkıntı var.

Vahap Munyar: Peki, Almanya'ya gitseniz az önce bahsettiğiniz büyüklükler herhâlde ortaya çıkardı.

Hakan Altınay: Tabii daha farklı olurdu. Birçok yerde, üniversiteyi

bitirdiğim zaman başka ülkelerden de; bunlar vatandaşlık talepleri-ydi aslında. Gelin bizim vatandaşımız olun, size her türlü imkânı verelim; bizde yeni kanlara ihtiyaç var diye... Aynen böyle tariflemiş-ti hatta Almanya'daki görevli; bi-zim yeni kana ihtiyacımız var, sizi bütün şeylerinizle beraber alabiliriz, demişlerdi. Aynı şey İsviçre'den de oldu, hatta şöyle söyleyeyim; 2012 yılında İsviçre bakanlık düzeyinde gayri resmi ziyaret etti, ben de da-vete icabet ettim. Beni İsviçre'de ilk, Merkez Bankası Başkanı ağırladı ve bana şunu anlattı; İsviçre zengin bir ülke değil ama halkı çok çalışkan, o insanlar çalışarak sermaye biriktir-diler ve bugünlere getirdiler. Sizin gibi değer üretmek isteyen insanla-ra ülkemizi açmak istiyoruz. Bunu Merkez Bankası Başkanı söyledi, düşünebiliyor musunuz? Paranın en başındaki adam, teknolojinizi ve insanınızı bu ülkeye getirin, dedi. O yüzden aramızdaki bu farklar bizi de, diğerlerinden farklı kılıyor ve bununla kifayet edeyim, isterseniz.

Vahap Munyar: Teşekkürler. Şimdi eğer soru sormak isteyen varsa iki üç tane soru alabiliriz. Evet, sizi gördüm.

Sorular-Cevaplar

Erkan Bozacı (Bolu): Tüm katılımcılara teşekkür ediyoruz. Ben Cevat Yerli'ye sormak istiyorum. Özel-likle oyun piyasasında orta ve uzun vadede AR, VR konusunda öngörü-

nüz nedir? Ekstrem sormam gere-kirse ne zaman monitörsüz oyunları, ekonomik bir şekilde oynamaya baş-layabileceğiz? İkincisi, Unreal Engi-ne'in başlangıç aşamasındayım, oyun motorunuzu bugün incelediğimde Royalty Free diye bir özellik gördüm, bunu biraz açabilir misiniz? Yani li-sanslamayla ilgili biraz bilgi alabilir miyiz?

Cevat Yerli: Birinci soru, bir araştır-ma vardı; en geç 2025 senesinde VR ve Ar gözlükler televizyon satışından daha fazla satacak diye bir öngörü var.

En geç 2025'ten sonra televiz-yon yavaş yavaş hayatımızdan çıkacak, 2035'e kadar %90'ı pi-yasadan gitmiş olacak. Sadece gözlüklerle veya kontak lensler-le çalışacağımız, yaşayacağımız düşünü-lüyor.

Yalnız şu anda 2018-19 senesinde oyun endüstrisine bakarsak, VR, AR oyunla-rının iyi bir şekilde satış imkânı olacak. Lider şirketler şu anda satışları para kazanmak için değil kaybetmeden alt yapı oluşturmak için kullanıyor. En baş-ta temel adımı atalım, öğrenelim, diye düşünüyorlar. Ama dediğim gibi 2018-19'a doğru herkes VR, AR oyunları-yla bir miktar güzel para kazanacak.

Engine lisans modellerine bakarsak bizim Cry Engine; Unite Engine ile Unreal Engine ile kıyaslırsak, komple bedava. Royalty yok, o tipte lisans hiç

almıyoruz şu anda. Proje gerçekleşirse kâr payı oluyor. Unite'in de başka modelleri var ama Royalty'si yok bu da onların problemi. Bizimkini konuşalım, dediğim gibi şu anda bedava.

Erkan Bozacı: Şunu anlamak istiyorum. Ben şu an Cry Engine'i indirip serbest bir şekilde tüm özelliklerini kullanabiliyorum ve kendi oyunumu üretebiliyorum ve bunun karşılığında Crytek'e bir ödeme yapmıyorum, öyle mi?

Cevat Yerli: Evet komple bedava. Biz biraz riskliyiz bu yüzden.

Vahap Munyar: Başka var mı soru?

Solmaz Ayarslan: Hasan Bey'e, Hakan Bey'e sormak istiyorum Milli Savunma Sanayi konusunda üniversitemizde ne gibi faaliyetler var? Bu konularda size yardımcı olunuyor mu? Amerika'da ben bunu biliyorum, en büyük araştırmalar üniversitelerde yapılıyor. Daha sonra bunlar şirketlerde uygulamaya konuyor. Türkiye'deki durum nedir acaba?

Hakan Altınay: Özellikle vakıf şirketleri tabii Türkiye'de öncü teknoloji geliştiren kurumlar olarak görev yapıyorlar. Bunlar da son 15 yıl içerisinde üniversitelerin içinde bulunan teknoparklarda kendine ait altyapılar kurdu. Bunun sebebi de özellikle üniversite ile hem yetişmiş öğrenciyle daha etkin bir şekilde çalışmak, hem de akademik dünya ile mevcutta var olan projelerini güçlü bir şekilde götürmek. O yüzden özellikle Orta Doğu Teknik Üniversitesi

içerisindeki teknoparklarda vakıf şirketlerinin kendilerine ait çok güçlü altyapıları var. Ama bununla sınırlı değil farklı üniversitelerde de farklı teknolojiler konusunda Ar-Ge çalışmaları yürütülüyor.

Amerika'yla ve başka ülkelerle kıyasladığımızda Türkiye, son 20 yılda önemli bir gelişme kaydetti. Hatta son 15 yıldaki iddiası çok arttı.

Son dönemde de bunu zaten net bir şekilde görüyoruz. Yakın bir zamanda Türkiye'deki üniversitelerle bu tarz teknoloji firmalarının yan yana geleceğini görüyoruz ama bu, biraz daha zaman içerisinde çözülecek. Çünkü sadece insan kaynağıyla değil hem proje hem de finansman imkânlarıyla sınırlı olduğu bir gerçek.

Hasan Büyükdede: Ben de şöyle bir cevap vermek isterim: SAHA olarak biz İstanbul Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi ve birkaç tane daha üniversitemizle sözleşmelerle karşılıklı çalışmak üzerine anlaşmalar yapmış durumdayız. Bize gelen projelerde onlara bu bilgileri aktarıyoruz, onlar da bir noktada savunma sanayiiyle çalışmak arzusundalar. Kendilerinde uygun bölümler ihdas etmeye gayret ediyorlar. Ben biliyorum ki hem Teknik Üniversite'de, hem Yıldız'da, Gebze Teknik Üniversitesi'nde konuyla ilgili doktora çalışması yapan bir hayli arkadaşımız var. Üniversiteler bu konuda istekli.

Hakan Bey'in dediği gibi Ankara'da meselâ ODTÜ ciddi bir çalışmanın içerisine girmiş durumda. Şimdi de İstanbul'daki üniversitelerimiz hakikaten bu sistemin içine entegre olmaya gayret ediyorlar.

Vahap Munyar: Teşekkürler. Evet siz buyurun.

Süleyman Bican: Öncelikle böyle bir organizasyon için herkese şahsım adına veya tabii ki milletimiz adına teşekkür etmek gerekiyor. Aynı zamanda girişimciyim; bir kalite yöneticisi olarak bir firmada çalışırken çıktım ve girişimciliğe soyundum. Sıfır kilometre her riskte bir fırsat ve her fırsatta bir risk vardır düşüncesiyle. Dolayısıyla bu projemin çok detayına inmek istemiyorum. Çünkü zaman hepimiz için değerli bir kavram. Şunu demek istiyorum, şu an İstanbul Ticaret Odası ve Ticaret Üniversitesi ki sizin de belirttiğiniz gibi diğer üniversitelerin de girişimciler için destekleri söz konusu. Ancak fark ettiğim naçizane öneri demek ne derece doğru bilmiyorum. Benimki sorudan ziyade öneri mahiyetinde. Şöyle bir şey geliştirilebilir mi: Girişimciler, gerçekten projeleri önemli görüldüğü takdirde gerekli yatırımcıların konuya ilgili, vakıf olarak yaklaşması sonucu belki de ileriye dönük daha büyük projeler ortaya çıkabilirken,

Girişimcilerin projeleri vizyonu dar kişilerce yorumlandığında maalesef çok ileri düzey, kalkınma sağlayacak projeler eriyip gidiyor.

Ve bu değerli projeleri üreten kişiler pazarcı (Pazarcılık bile bir emektir, onları değerli buluyorum.) oluyor ve isyankâr demeyelim de sitem ederek vazgeçiyor.

Peki önerim nedir: Meselâ iş insanları gerçekten değişim ve dönüşüme önem verdiğini gösteriyorlarsa belki kendileri için meselâ ben (şahsımda çok detaya inmeyeceğim, dedim ama mecburen söylemek zorundayım yanlış anlaşılmasın.) bugün 50 bin lira param olsa; bir server kurup çok önemli üç boyutlu bir web projem var. Yatırımcılarımız meselâ bir havuza para aktarıp önemli bürokratlardan da kimler gerekiyorsa katılsa ve değerli projelere yatırımcılara bırakmadan direkt bütçe verilse.

Vahap Munyar: Anladım sizin dediklerinizi, ben cevap verebilir miyim? Size yardımcı olacağım. Bildiğiniz gibi bir melek yatırımcılık modeli var.

Süleyman Bican: Ben zaten BTM'den destek almış kuluçka döneminde bir girişimciyim.

Vahap Munyar: O zaman siz yavaş yavaş önünüzü açmışsınız. Bildiğim kadarıyla mentorluk da yapıyorlar Evet doğrudur hata yapılmasın diye arayınca çok teşekkür ediyoruz.

Tacettin Salihoglu: 1985'te Yugoslavya'dan geldim, İstanbul'da ikamet etmekteyim. Benim yerli ve milli bir projem var. Bugün çok sevindim millilik çok konuşuldu. Projeme KOSGEB'den destek talep ettim, büyük ihtimalle verecekler ancak daha kuvvetli destek almamız gerekiyor. Hakan Bey bize nasıl öneride bulunur?

İkincisi çok sıkıntılı bir durum bana göre hep yabancı yazılımları kullanıyoruz meselâ Google ve Yandex gibi yerli bir yazılım mümkün değil mi? Teşekkür ederim.

Vahap Munyar: Teşekkürler Hakan Bey cevap verebilecek misiniz?

Hakan Altınay: Yerli yazılım konusunda TÜBİTAK biliyorsunuz bir çalışma başlattı; Pardus. Ama bunun yaygınlaştırılması gerekiyor. Bunlar tabii yani Cevat Bey'in daha iyi bildiği konular. Yani yazılım kendi içinde ciddi bir motor barındırıyor. Google iyi bir modele sahip bir yazılım aslında ve diğer rakiplerini de elimine etti biliyorsunuz. O yüzden yani tercihlerin arkasındaki sebep sizi kısa zamanda istediğiniz ürüne ve hizmete ulaştırması. Türkiye'de bu konuda bir çalışma var ama şu anda yaygınlaşmış değil. Tabii ki her ülke kendi yazılımını geliştirmek için çaba sarf ediyor. Almanya'da ne var meselâ Cevat Bey'e sormak lazım.

Cevat Yerli: Yazılım endüstrisinde genellikle internet uygulamaları, cep telefonları, teknoloji noktasında Tür-

kiye'nin, ülkenin sınırı yok demek istiyorum. Dijital dünyanın sınırı yok. Şimdi İstanbul'dan bir genç meselâ yeni bir cep telefonu uygulamasını geliştirebilir ve dünya çapında çok büyük bir başarı elde edebilir. Uygulamanın fikri ve yazılım kalitesi önemli.

Türkiye'de yeterli yazılım eğitimi var ama işte ben bir şey fark ettim; bizim gençler çoğu zaman başarıyı hemen yarım istiyorlar! Evet, beklemek istemiyorlar, öğrenmek istemiyorlar, sabırsız oluyorlar.

Zamanında ben başladığımda internette arama motoru diye bir şey yoktu, diyorum.

Bilgiyi arayıp bulmam gerekti, şu anda tuşun üzerinde bilgi var. Gençler bu anlamda biraz rahatlar ve sabırsızlar ama beyinler hangi ülkede olursa olsun aynı insan beyni sonuçta. O yüzden yazılımın Türkiye'de sınırı yok, olmaz diye bir şey yok. Türkiye'de olabilir daha da iyi olsun inşallah. Bence üniversiteler burada iyi eğitim veriyorlar. Ama Türkiye'de bizim gençlerde bir şey daha eksik; İngilizce. İngilizce konuşmadan dünyanın bilgisine ulaşamıyoruz. Dünyanın bilgisinin çoğu şu anda İngilizce; internete dair bütün raporlar, en önemli savunma raporları vs. Amerika'da eğitim bütçesi 1 trilyon dolar. Bu trilyon doların bilgisini paylaşan kişi İngilizce yazıyor.

Yani Türkiye'den bir genç bu bilgiye ulaşmak istiyorsa İngilizce bilmeden ulaşamaz. İngilizce sadece birbirinizle konuşmak için değil bilgiye sahip olmak için lüzum. Bunu da anlamamız gerekiyor.

Vahap Munyar: Teşekkürler. İçeriden bana mesaj geliyor, süre doldu diye ama size artık bir söz vermiş oldum. Buyurun siz de sorun ve bitirelim.

Eyüp Sertkaya: Genç MÜSİAD'da sektörlerdeyim. Çok değerli konuşmacılar vardı, çok pratik bilgiler aldım. Ben de Hasan Bey'e bir soru sormak istiyorum. Hasan Bey'in konuşmalarının hepsini dinledim. Bir serzeniş sezdim, talepten bahsetti biz de iş yapıyoruz, biz de takım elbise üretiyoruz. Bugün bir tank üretmekte de talep gerekli, takım elbise de de... Bu işe kim yeltendi ise işte Türkiye'nin %100 Milli Savunma Sanayisini kurma adına, hepsinin sonu hüsrarla bitti. Rahmetli Necmettin Erbakan da biliyorsunuz 200 şirketi birleştirip bir fabrika kurdu, talep olmadığından dolayı kapatmak zorunda kaldı.

Ben şunu merak ediyorum; buna cevap verip vermemek kendisinin bileceği şey elbette. Gerçekten ileri dönemde Türkiye'de böyle bir talep var mı? Gerçekten Türkiye %100 Milli Savunma Sanayisini üretecek mi? Kendisi de söyledi Türkiye gerçekten şu anda bir harbin içinde, Kurtuluş Savaşı'nda olduğu gibi herhalde kazma kürekli savaşa girmeyeceğiz. Ben bunu çok merak ediyorum, teşekkür ederim.

Hasan Büyükdede: Bu konuda biraz şanslı bir dönemde yaşadığımıza inanıyorum. Şu bakımdan şanslı dönem şu andaki Cumhurbaşkanımız olsun, mevcut Savunma Bakanlığımız olsun; Ankara'da Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın büyük bir masası var. Bir iki kere ben de bulundum masanın başına oturup "Ben bunu istiyorum!" diyen bir Devlet Başkanlığı, bir hükümet kültürü var. Bunun bir şans olduğuna inanıyorum. Bu yönde talep eden bir politika var, bunun çok önemli olduğuna inanıyorum. O basınç kademe kademe aşağıya doğru yayılıyor.

Yayıldıkça bu konuda ihtiyaç duyulan taleplerin yerli karşılanması konusunda da bir baskı oluştu. Eskisi gibi değil, eskiden tedarikte iç pazarda, bir iki tane çoraptır basit giysiler dışında bir talep olmayabiliyordu. Ama bugün Pazartesi günü işte Savunma Sanayii Müsteşarlığı'ndaki personelle beraber oturduk da; merminin içindeki pirinç kapsülü kim yapar, sen bunu yap ben bunu yapayım. Sen kablo yap, öbürü konnektör yapsın, öteki koruyucu yelekler yapsın, diğeri miğfer yapsın hatta öyle firmalarımız var ki peksimet veya özel ekmekler yapıyor, günde bir tane o ekmekten alınca akşama kadar 40 km yürüyebiliyorsunuz. Artık bir talep var. Ümitvar olmak lüzum, ben ümitvarım.

Bizim SAHA olarak kuruluş nedenimiz zaten böyle bir talepten gelmiştir. Bizim kuruluşumuzda önyak olan Savunma Sanayii Müsteşarlığı'dır. Sabiha Gökçen

içindeki Teknopark İstanbul'da bize yer veren onlardır. Aman bu koordinasyonu yapalım, bizim nitelikli firmalara, nitelikli insanlara ihtiyacımız var. Şu anda o yönde ciddi bir talep oluşmaya başladı, oluştu. Demin Savunma Sanayii Müsteşarımız'la yan yana oturuyorduk; kendisi buradaki bütün gelişimleri takip ediyordu. Şimdi bize büyük bir iş düşüyor; talebe cevap verebilecek nitelikli firmalar üretmeniz gerekiyor. Hadise bizim tarafa doğru dönmeye başladı. Biz hangi kalitede, hangi kapasitedeyiz? Talep edilen nitelikte ve yeterlilikte firmalar üretebiliyor muyuz, firmalarımızı oraya doğru çevirebiliyor muyuz? Şimdi firmalarımızın dönüştürülme zamanı, orada bir dönüşüm oldu; talep yoğunluğu teşekkül etmeye başladı. Bürokraside değişim süreci de yaşanıyor bir taraftan, onların şu anda ihtiyaçları var ve talep açığı da var. Buna karşılık şimdi iş bize düşüyor. İş dünyası olarak şu anda masaya koyduğumuz firmalarımızın ihtiyaca cevap verebilir nitelikte olmasını sağlayabilmek gibi bir göreve geldik. Üniversitelerimize görev düştü; bugüne kadar ilgilenmedikleri birçok alan vardı. Bugün üniversitelerimizin kapısına gidiyoruz, yetmediğiniz yerde bizimle partner olur musunuz, demeye başladık. Dış dünyadan teknoloji transfer etmeye başladık, daha farklı konularda entegre olmaya başladık. Eskiden daha başka konularda konuşurken, bugün daha

nitelikli olmak için ne yapmamız gerektiğini konuşmaya başladık. Artık Türkiye kendi uçak motorunu üreten firmalara sahip bir ülke. Bugün Kale Grubu Rolls-Royce'la bir ortaklığa girdi ve onlara şimdi yeni alanlar açılıyor, yeni yerler verilmeyle çalışılıyor ki Rolls-Royce Motor Türkiye'de yapılsın, geliştirilsin, kendi uçak motorumuzu kendimiz yapabilelim. Bunlar tavan konular, Türkiye'nin erişebileceği en nitelikli konular.

Artık Türkiye kendisine yeter hâle gelmek zorunda, gelecekse demin Sayın Başkan'ın söylediği gibi uçakların radardan korunmak için görünmez boyayla boyanabilmesi için boya teknolojisi talep ediliyor. Kompozit teknolojisinde korkunç gelişimler var. Daha yeni kompozit fuarı vardı; herkes ne yapabilirim de savunma sanayii içerisinde bir yer edinebilirim, mücadelesi veriyor. Dolayısıyla şimdi yeni bir dönüşüm dönemine girdik; savunma Sanayii'nde, diğer endüstrilerimizde, enerji sektöründe Türkiye dünyada kendi isteğini kabul ettiren bir ülke olacaksa önce biz oturacağız, kendi firmalarımızı... Hakan Bey demin çok güzel bir diyagram çizmişti: 2023'te, 2033 de nereye kadar gideceğinin, o gün ne olacağının hedefini koymuş. Hepimiz Hakan Bey'in yaptığı gibi firmalarımızı masaya bir yatıracağız, küçük hesaplardan kurtulacağız. Acaba şurada inşaat yapar mıyız, burada da arsacılık ya-

par mıyız gibi meseleleri bir tarafa bırakacağız. Teknolojik olarak firmalarımızı sistemin içerisine nasıl entegre edeceğimizi düşüneceğiz. İkinci, üçüncü neslimizi sistemin içine entegre edeceğiz; büyük problemlerimizden bir tanesi de bu. Sonraki nesillere birikimlerimizin daha gelişmişlerini, hem de iyi İngilizce, yerine göre Almanca bilmelerini sağlayarak gençlerimizi sistem içerisine entegre edeceğiz. Üniversitelerimizi bir defa mevcut yeni gelişime göre dönüştüreceğiz. Sadece üniversitelerimizi değil, üniversite öncesi eğitimi de bu dönüşüme tabi tutacağız.

Önümüzdeki gelecek bize ait: Biz başkasından beklemeyeceğiz, artık bizim başkasından bekleme dönemimiz bitti. Oturup başkası ne yapar da biz arada geçinir miyiz, yok.

Kendi firmamda, kendi kurumlarımnda ne yapıyorum: modernize edebiliyor muyum, geliştirebiliyor muyum, bu sisteme nasıl adapte edebiliyorum? Kurduğum organizasyonlar, uluslararası çalışabilecek organizasyonlar mı? Ne kadar araştırma-geliştirme ünitesi kurmuş olabileceğim?

Bence Türkiye iyi bir yolda ve Türkiye kendisine güvenecek yoluna devam edecek, diyorum.

Vahap Munyar: Teşekkür ediyorum. Bana bir kâğıt geldi, bir pozitif ayrımcılık istiyorlar. Vaktimiz bitti biliyorum bir engelli kardeşimiz söz hakkı istiyor.

Hocam Merhaba, Isparta Yalvaç'tan geldim Türkiye Sakatlar Derneği Yalvaç Şubesi Başkanlığı yapıyorum, kas hastasıyım. Engellilerin hayatını kolaylaştıracak, kollarını kullanamayanlar için gövde kontrol programlarının yaygınlaştırılmasını istiyoruz. Medikalciler çok yüksek fiyatlar istiyorlar, bir de robotik sistemlerle kollarını kullanamayan hastalar için, yemek yeme kolları gibi şeyler yapılmasını istiyoruz. Yurtdışında yapıyor bir kol 60 bin lira. Bunların üniversitelerde yapılmasını ve desteklenmesini istiyoruz. Teşekkür ederim.

Vahap Munyar: Talepleri aldınız.

Hasan Büyükdede: Engellilerimizin futbolda gösterdiği başarıyı söylememiz lâzım değil mi?

İstekleri aldık tabii ki buradaki firmaların işi değil belki ama sonuçta bu mesaj ilgili yerlere iletilecek. Uyarınız ve isteğiniz için teşekkür ederiz.

Konuşmacılarımıza Cevat Bey'e, Hasan Bey'e, Hakan Bey'e teşekkür ediyoruz.



Abdurrahman Kaan

MÜSİAD Genel Başkanı

VİZYONER'17 SEKTÖRLER ZİRVESİ GALA YEMEĞİ KONUŞMASI

11.10.2017

Sayın Başbakanım,

Sayın Bakanım,

Kıymetli Misafirlerimiz,

Kıymetli MÜSİAD Üyeleri ve MÜSİAD Dostları,

Kıymetli Basın Mensupları

Vizyoner'17 Sektörler Zirvemizin Gala Yemeği'ne hoş geldiniz, şeref verdiniz. Bugün burada, profesyonel ekibimizle bin bir emekle ortaya koyduğumuz organizasyonumuzun heyecanını bizimle paylaştığınız için, hepinize şükranlarımı sunuyorum.

Sayın Başbakanım,

MÜSİAD bugün, toplam 11 bini aşan üyesi, yurt içinde 86 ve yurt dışında 68 farklı ülkede, 181 noktada faaliyet gösteren yapısı ile günden güne büyüyen bir sermaye platformu.

Bizim temel amacımız, Türkiye'yi var eden değerlerden taviz vermeden, bir ticaret ve üretim geleneğini canlandırmaktır. 27 yıllık bilgi ve tecrübe birikimimizi bunun için kullanıyoruz.

Biz, dünyanın en yaygın ve en etkin sivil toplum kuruluşuyuz; bunu daha fazla hak etmek için var gücümüzle çalışıyoruz.

Göreve geldiğimiz 3 Haziran'dan bu yana birçok önemli proje üzerine titizlikle çalışıyoruz. Bunların uygulanabilmesi için altyapı çalışmaları ve öneriler sunduk. Faizsiz finans sisteminin hayata geçirilmesi için Girişim Sermayesi Fonu, ekonominin dirilişi için imalat, yatırım ve ihracat (IYI), sanayi gelişimindeki büyük hedeflerimize ulaşabilmemiz için Toplu Sanayi İdaresi (TOSİ) bunlardan birkaçı...

Geçtiğimiz hafta sonu, Genel İdare Kurulumuzu Aksaray'da düzenledik. Ana temasını gıda, tarım ve hayvancılık olarak belirlediğimiz toplantılarda, sektöre ve Türkiye'nin bu sektörlerde dünyadaki yerine ilişkin verimli bir fikir alışverişi ortaya koyduk.

Gıda, tarım ve hayvancılık üzerine tespitler, analizler ve önerilerimizin bulunduğu detaylı raporumuzu da toplantıya teşrif eden Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakan Yardımcısı Sayın Mehmet Daniş'e sunduk.

Eylül ayında, yeni dönemimizde ilk açılışımızı İngiltere'nin başkenti Londra'da gerçekleştirdik.

Orada; Türkiye ve İngiltere arasında politik, sosyokültürel ve ekonomik ilişkileri geliştirmeyi amaçladığımızı belirttik ve bu alanda çalışmalarımıza hız kesmeden devam edeceğimizin sözünü verdik.

Ardından Amerika'da, MÜSİAD adına bir ilki gerçekleştirerek, iş dünyasını, Dünya İş Zirvesi ile New York'ta buluşturduk. Zirvede, Amerika'da 2018 sonuna kadar "50 eyalette 50 temsilcilik" hedefimizi açıkladık.

Amerika'daki organizasyonumuzdan kısa bir süre sonra ise, yeni dönemde Avrupa'daki yol haritamızı belirlemek için Münih'te Avrupa Başkanlar Toplantısı'nı gerçekleştirdik.

Avrupa'nın dört bir köşesinden gelen değerli başkanlarımızla, dile getirdiğimiz yaklaşımların stratejisi üzerinde çalıştık; yeni beklentileri, yeni yönelimleri ve bizlerin bunlar karşısında geliştirmesi gereken temel reflekslerin neler olduğunu uzun uzun tartışma imkânımız oldu.

Yaygın teşkilat ağımızın yurt dışı ayağını genişletmeye, yüksek tempoda devam ediyoruz.

Önümüzdeki aylarda Tiflis, Rotterdam, Den Haag, Lahor, Utrecht, Bakü ve Belçika şubelerimizin, açılışını yapacağız inşallah.

16-17 Kasım'da İnsani finans sisteminin temellerini atmak için, Haliç Kongre Merkezinde gerçekleştireceğimiz Küresel Katılım Finans Zirvesi (GPAS)'a sizleri burada davet ediyorum. Faizsiz finans sistemini konuşacağımız bu etkinliğimize www.gpasummit.com adresinden kayıt yapabilirsiniz.

Sayın Başbakanım,

Dünya bir değişim ve dönüşüm içinde. Türkiye olarak bu dönüşümde en etkin biçimde yer almalıyız. Bunun altyapısını hep birlikte kurmalıyız. MÜSİAD, hem iş adamlarından oluşan bir teşebbüs, hem de bir sivil toplum kuruluşu olması sebebiyle bu süreçte aktif rol oynamaktadır.

Dünyanın içinde bulunduğu dönüşüm, yalnızca tek bir şeyi ifade etmiyor. Teknolojinin, bundan 50 yıl önce hayal bile edilemeyen noktalara ulaşması, birçok alanda müthiş değişimler yaşanmasının adeta işaret

fişegi oldu. İş yapış biçimlerimiz çeşitlendi, sağlıktan eğitime birçok sektörde işleyiş aşamaları değişti.

4. Sanayi Devrimi, artık tartışılmaktan bir adım öteye giderek, yaşanan bir süreç oldu. Ülkeler, var güçleriyle bu sürece dahil olmak için çalışıyor. Türkiye de küresel anlamda rekabetçi olabilmek, önüne koyduğu büyük hedeflere ulaşabilmek için Sanayi 4.0 dönüşümünü olabildiğince hızlandırmalı. Bunun için gereken güç, azim ve inanç bizde fazlasıyla var; bu konudaki iddiamızı çok çalışarak ve bu dönüşümün gereklerini doğru okuyarak ortaya koyacağız.

Biz Türkiye olarak, dünyada söz sahibi olan markalar çıkarmak zorundayız. Dönüşen dünyada yerimizi ancak bu şekilde alabilir ve bunu sürdürülebilir hale getirebiliriz.

Türkiye dendiğinde Avrupa'da da dünyanın birçok ülkesinde de çağrışım yapan ilk şey, dinamik bir nüfus ve iş yapabilme becerilerimiz oluyor. Biz iş adamları olarak dünyayı gezerken bunu çok açık bir şekilde görüyor ve hissediyoruz. Bu, çok önemli bir değerdir; bu özelliklerimizi en doğru en verimli şekilde kullanmalıyız. Bizim artık kaybedecek vaktimiz yok. Türkiye'mizin dünyayı hayran bırakacak bir gücü var; bunu artık tam kapasite ortaya koymalıyız, bu yolda çok çalışmalıyız.

İşte Vizyoner'17 Sektörler Zirvesi, iki gün boyunca dünyanın içinde bulunduğu bu dönüşümü, dönüşüme konu olan gelişmeleri tartışmamızı, bu noktada Türkiye olarak bir yol haritası belirlememizi sağlıyor olacak.

Hepsi kendi alanında söz sahibi olan konuşmacılarımız, gerek kendi tecrübelerini bizlere yarın da aktarmaya devam edecek ve bu süreci en doğru biçimde değerlendirmemize vesile olacak.

Bugünkü oturumlarımız son derece verimli geçti; inşallah misafirlerimiz, yarın da buradan ana temamıza ilişkin bir fikir zenginliğiyle ayrılacaklardır.

Sözlerimi burada sonlandırırken, başta sayın Başbakanıma ve değerli misafirlerimize teşekkür ediyorum. Hepinizi saygı ve muhabbetle selamlıyorum.

Abdurrahman Kaan
Genel Başkan



İbrahim Kalın

T.C. Cumhurbaşkanlığı Sözcüsü

İBRAHİM KALIN

12.10.2017

Gelecek inşa edilirken standartları belirleyen bir aktör olmalıyız Dünya'yı Kim Neye Göre Değiştiriyor?

Hepinize hayırlı sabahlar diliyorum. Arkadaşımızın da ifade ettiği gibi bütün iş dünyamıza hassaten, hayırlı bereketli feyizli bir mesai günü diliyorum. Kusura bakmayın biraz geciktik. Bildiğiniz gibi dün Sancak'taydık. Sayın Cumhurbaşkanımızın önce Ukrayna daha sonra Sırbistan'a yaptığı resmi bir ziyaret çerçevesinde biraz geç vakitte geldik. Herhâlde sancak görüntülerini izlemiştinizdir. Zannediyorum bundan sonra hepimizin hafızasında bu görüntülerin müstesna bir yeri olacak. Rahmetli Aliya İzzetbegoviç'in oğlu Bakir Bey üzerinden bize aktardığı bir sözü vardı; "Biz bir zamanlar bir okyanus idik. Daha sonra okyanusun suları çekildi, biz Balkanlar'da küçük su parçaları olarak kaldık. Osmanlı bizim okyanusumuzdu. Biz gene okyanusumuzla kavuşmak istiyoruz."

Şimdi biz Balkanlar'a ne zaman gitsek aslında onu hissediyoruz: Orada bizim kardeşlerimiz, tarihimiz, paylaştığımız ortak değerler hamdolsun yaşamaya devam ediyor. Sırbistan yetkilileri de, sağ olsunlar çok güzel bir program hazırlamışlardı. Bu ziyaret sebebiyle hakikaten Sırbistan-Türkiye ilişkileri açısından yeni bir sayfanın açıldığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Gerek Belgrad gerekse Sancak'ta Novi (Yeni) Pazar'da yaptığımız yoğun programlar, buradaki potansiyeli ortaya koyması açısından da çok sevindirici bir tablo sunuyordu. Bu girizgâhı şunun için yaptım: MÜSİAD'ın toplantısının başlığı da "Değişim, Dönüşüm, Dönüşen Dünya'da Yeni Türkiye". Zannediyorum bu yeni parametreler içerisinde ortaya çıkan yeni dünyanın ve bu dünya içerisinde Türkiye'nin yerini anlamak açısından sadece az önce aktardığım trafiğe bakmamız yeterli.

Türkiye, Dünya'yla birlikte çok önemli bir dönüşümden geçiyor. Sadece bize has bir değişim değil bu, dünyamız büyük kırılmaların yaşandığı bir

dönemden geçiyor. Değişim diyoruz ama orada sormamız gereken temel soru neye göre değişim ve neye dönüşüyoruz sorusu. Dünya değişiyor tespiti doğru olmakla birlikte, bizim sormamız gereken bir soru daha var: Dünya'yı kim, neye göre değiştiriyor? Değişime ayak uydurmak diye ifade ettiğimiz hadise, acaba başkalarının belirlediği trendleri, kalıpları kabul etmek, taklit etmek anlamına mı geliyor? Eğer küreselleşme, bir takım hakim güçlerin ortaya koyduğu değişim süreçlerini, bizim içselleştirmemizden ibaretmiş gibi algılanırsa herhangi bir değişimin aktörü olma şansına hiçbir zaman sahip olamayacağız demektir. Burada küreselleşmenin belki en büyük paradokslarından biri de karşımıza çıkıyor: Küreselleşme bir tarafta dünyayı bir küçük köy haline getirirken, öbür tarafta küreselleşmeyle beraber tedavüle sokulan değerlerin, malların, markaların, imajların, nerelerden beslendiği; nerelerden gelip nerelelere gittiği konusunda daha eleştirel bir bakış açısına sahip olmamızı da zorunlu hale getiriyor. Küreselleşmeyi kendilerine gelen büyük bir dalga gibi gören toplumlar, kültürler, hatta bazı kadim medeniyetler buna karşı bir tedbir olarak kendi tarihlerine, kültürlerine, topraklarına geri dönme ihtiyacı hissediyorlar. İşte yerel ile küresel olanın, milli olanla evrensel olanın, küreselleşmeyle beraber yerelleşmenin iç içe geçtiği nokta da tam burası. Belki de küreselleşmenin en büyük paradokslarından biri, eş zamanlı olarak daha yerel, daha zaman zaman milliyetçi, daha ulus devletçi tepkileri de tetiklemesi. Çünkü bu küreselleşme dalgasına karşı sizin bir tutamağınızın, tabiri caizse bir merceğinizin de olması gerekiyor. Şimdi ilginçtir küreselleşmenin merkezi olarak görülen batı toplumlarında da aynı tepkilerin, aynı reflekslerin oluşmaya başladığını görüyoruz.

Özellikle son on yılda Avrupa'da yükselişe geçen aşırı sağ hareketler, sadece Avrupa'nın kendi içinde göçmenlere karşı tutumuyla ilgili bir durum değil: Küreselleşmenin giderek kendilerini, kimliklerini, tarihlerini yok edeceği düşüncesiyle ortaya çıkacak bir tür kimlik krizini, kendilerince önlemek amacıyla birtakım tedbirler almaya çalışıyorlar. Bunun

tabii en sorunlu yönü, Avrupa ana akım siyasetinin giderek daha sağcı, daha dışlayıcı, daha göçmen karşıtı, Müslüman karşıtı; İslâmofobik bir çizgiye doğru kayması. Nasıl ana akım siyaset, yıllar içerisinde, bu aşırı hareketlere prim vererek sağa doğru kaydıysa, onun toparlanması da belki birkaç on yıl sürecek. Bunun son örneklerinden bir tanesini Almanya seçimlerinde gördük. Almanya gibi Avrupa'nın en önemli ülkesinde, açıkça Nazi ideolojisini savunan, faşizme kapı aralayan görüşlere sahip bir parti ilk defa, takriben yüzde 13 gibi bir oy alarak Woodstock'a (Almanya parlamentosu) girmiş bulunuyor. Bir anlamda Avrupa'nın unutmak istediği, Almanya'nın "kurtuldum" dediği ideolojiyi temsil eden çevreler, bugün Alman parlamentosunda yer alıyor. Bu durum sadece Çin, Hindistan ya da İslâm dünyası gibi coğrafyalar için değil, Avrupa'nın içinde de küreselleşmeyle yaşanan (tabiri caizse) cebelleşmenin ve hesaplaşmanın neticelerinden birisi olarak okunabilir.

Bilgi dönüştürerek kemâle ulaştırmadıkça hikmete dönüşmez

Değişimi kim yapıyor, kim yönlendiriyor dedik; değişimin hangi istikamette olması gerekiyor? Bu soruları mutlaka eleştirel bir şekilde sormamız: Cevap verirken de biraz kendi tarihimiz, kültürümüz ve birikimimizden beslenerek bunu yapmamız gerekiyor. İslâm fıkında biliyorsunuz bu değişim meselesini izah etmek için bir ayrım yapılır: Sabitler (sabitler) ve mütegayyirat (değişkenler) arasında denge kuramazsanız ya sabite takılır kalır, değişimi kaçıır, bütün dinamizmi kaybedersiniz ve aslında organik bir toplum, bir hareket, bir gelenek, bir medeniyet olma şansınızı yitirirsiniz. Ya da sabitleri unuttur sadece değişime odaklanırsınız; bu sefer de dalganın üzerindeki bir küçük ağaç parçası ya da rüzgârın önündeki bir yaprak parçası gibi sağa sola savrulmak durumunda kalırsınız. Bu ikisi (sabitler ve değişkenler) arasındaki dengeyi kurabildiğimiz orada biz, sadece değişimi doğru okumakla kalmayız, aynı zamanda değişime yön veren aktörler haline gelebiliriz. Tabii ne evrensellik adına yerel, milli kimliklerimizden vazgeçmek durumundayız, ne de millilik adına dünyaya kendimizi kapatmak. Dengeyi yakalayabildiğimiz oran-

da biz, değişen dünyada sadece değişimi takip eden değil, değişime yön veren bir aktör, bir toplum, bir cemiyet, bir medeniyet haline gelebiliriz.

Büyük çelişkilerin yaşandığı bir çağı idrâk ediyoruz: Zenginlik ile fakirliğin, bilgi ile enformasyonun ki genelde ikisini birbirine karıştırıyoruz. (Nabi hocamızı da burada hayırla yad edelim.) Bilgi ile enformatik cehaletin, temsil ile yok sayılmanın ve yok edilmenin, ilerleme ile gerilemenin iç içe tecrübe edildiği bir çağdan geçiyoruz. Baktığımız zaman insanlık, tarihin hiçbir dönemiyle kıyas kabul etmeyecek kadar büyük zenginliklere sahip. Ama zengin ile fakir arasındaki uçuruma baktığımızda makasın bire on, bire elli, bire yüz, bire beş yüz şeklinde açılmaya devam ettiğini görüyoruz. Ve maalesef küresel düzen şu anda, bu açığı kapatmaya dönük herhangi bir çabanın içerisinde olmadığı gibi, telâfi edecek mekanizmaları ortaya koymak gibi bir gayretin içerisinde de değil. Bilgi ile enformasyonu birbirine karıştırıyoruz. Yani bilgi ile malûmatı birbirine karıştırıyoruz. İnternette enformasyon, malûmat olarak görüp okuduklarımızın, ekranlardan takip ettiğimiz malûmatın bilgi olduğunu zann ediyoruz. Bir adım daha ileri giderek, bilginin hikmet olduğunu zann ediyoruz. Hâlbuki malûmat, onu içselleştirmedığınız sürece sizde bir bilgi haline gelmez. Ama asıl önemlisi bilgi, sizi dönüştüren, olgunlaştıran; sizi erdeme, ahlâka, kemâle ulaştıran bir unsur haline gelmediği müddetçe de hikmete dönüşmez. Elbette enformasyona, malûmata ihtiyacımız var ama bununla yetinirsek, bir enformatik cehalet okyanusu içerisinde debelenmekten başka çaremiz kalmaz. Bilgiye ihtiyacımız var ama bilgi bize o enformasyonun malumatın içinden süzülerek gelmiş; bize, insanlığa faydası olan bir unsur olarak ancak anlamlı bir işlev üstlenebilir. Ama bilgi de yeterli değil çünkü sadece kafada, beyinde, zihinde kalan bir bilgi eğer kâlbeye inmiyorsa kâlbeye ile ahlâk ve maneviyat ile bütünleşmiyorsa onun da hikmete dönüşme şansı yok. Bizim de bugün aslında hükümden çok hikmete ihtiyacımız var.

Hayatımızda çok fazla hüküm var; insanlarla, toplumlarla ilgili verdiğimiz hükümler; ama bir şeyin manâsı, sebebi hikmeti değdiğimiz şeye,

hikmete geldiğimizde maalesef buradaki manevi sermayemizin çok da güçlü olmadığını görüyoruz. Gene İslâm düşünce geleneğine baktığımızda, Endülüs'ten Osmanlı'ya, Abbasiler'den Mezopotamya coğrafyasına kadar bin yıllık İslâm medeniyet geleneği içerisinde, bu bilgi akışı ile hikmetin, akıl ile kâlbın, hafıza ile bugünü ve yarını birlikte okumanın çok çarpıcı sentezlerinin inşa edildiğini görüyoruz. Eğer bugünü ve yarını anlayacak ve dönüşen dünyaya yön vereceksek bu dengeleri yeniden kurmak, bu ilişkileri yeniden hatırlamak durumundayız. Zira kökleri derinlere inmeyen bir çınarın dallarının gökyüzüne, semaya doğru yükselmesi, yaşaması mümkün değildir. Ağacımızın meyve vermesini ya da asırlık çınarlar haline gelmesini istiyorsak, onun asıl gücünün köklerinde olduğunu hatırlamamız gerekiyor. Bunu yaparken de dünyaya açık bir ufuk perspektifinden bakabilmemiz gerekiyor. Kendimizi dünyaya kapatmadan; geleneğin içerisinde henüz söylenmemiş birtakım sözlerin olduğunu bilerek geleceğe baktığımızda, hem geleneğin dinamizmini yaşatabiliriz hem de bugünü ve yarını inşa etme şansına sahip olabiliriz. Belki burada “hatırlama” kadar (kolektif hafızamızı hatırlama, tazeleme kadar), birlik ve beraberlik duygusunun ne kadar önemli olduğunu da yeniden hatırlamamız gerekiyor. Küreselleşme çağı, aynı zamanda bir çoğul tecrübeler dönemi; birbiriyle rekabet halindeki hakikat iddialarının bulunduğu bir çağ. Aslında çoğulculuğun benim doğrum, senin doğrun, onun doğrusu; bu kültürün doğrusu, diye diye geleneksel inanç kalıplarını da kökünden sorguladığı bir çağdan geçiyoruz.

Açıkçası İslâm dünyası şu anda, özellikle entelektüel birikim noktasında bu okumalara ciddi cevaplar verebilecek donanımdan uzak görünüyor. Yaşadığımız sert siyasi çalkantılar, savaşlar, ekonomik krizler, dış müdahaleler, küresel sistemin üzerimize boca ettiği yükler; maalesef bu entelektüel birikimin, zihinsel dönüşümün imkânlarını ya ortadan kaldırıyor ya da kısıtlıyor. Fakat biz bugün birey, insan, özgürlük, anlam, hayat, gelecek, irade gibi kavramları doğru bir çerçeveye oturtacak ki bunlar olmadan gelecek inşa etmek mümkün değil; bu entelektüel biri-

kimimizi, donamımızı güçlü kılmak zorundayız. Bir problemi ötelemek onu ortadan kaldırmıyor. Problemi görmezden gelmekle onu ortadan kaldırmıyor, sadece erteliyoruz. Ancak problemlerin üzerine güçlü bir şekilde donanımla gittiğimizde, bir geleceği inşa etmek mümkün hâle geliyor. Bunun için de doğru enstrümanlara, doğru araçlara ihtiyacımız var. Eskilerin çok güzel bir tabiri var; “Kem alât ile kemalât olmaz,” derler: elimizdeki enstrümanlar nakıssa, kötüyse, bozuksa hiçbir alanda kemalâta ulaşmak mümkün değildir. İster ticaret, ister sanat, ister spor yapın; ister devlet yönetin hiç önemli değil.

Türkiye eski yüklerinden hayali korkularından kurtuluyor

Aristo bir gün Atina’da taş ustalarının bulunduğu bir tezgâha gidiyor ve ustaların her birinin elinde bir mezura olduğunu görüyor. Aristo belki Eflatun kadar arketipsel düşünen birisi değil ama gözlem yeteneği son derece güçlü birisi. Taş ustalarının elindeki o mezuraları görünce soruyor “Bu mezuraya göre mi kesiyorsunuz bütün taşları?” ustalardan bir tanesi “elbette” diyor. “Mezura olmazsa düzen olmaz. Bu mezurayı uygulamazsak senin gördüğün Atina’da taş üstüne taş kalmaz.” diyor. Yani bir ölçünün, bir standardın olması lâzım ki yaptığın bir bina bile ayakta kalabilsin. Aristo bir soru daha soruyor, “Peki, mezuranın ölçüsü nereden geliyor?” usta pratikten gelen, zanaatkâr adam tabii, diyor ki “O beni aşar. Ben bilmem, ustamdan bunu öğrendim.” Yani şu mezurayı alırsın belli bir ölçü otuz santimdir, biraz daha uzununu elli santimdir. Hani niye belli bir ölçü otuz santimdir, o ayrı bir tartışma ama insanlar o ölçünün otuz santim olduğunda karar kılmışlar. Konvansiyon dediğimiz şey bu. Bunun üzerinde biz bu taşı ölçüp biçiyoruz buna göre yapıyoruz. Böyle bir ölçü olmadığı zaman taş üstünde taş kalmaz. Aristo’nun Atina’da yaptığı gözlemi bugüne de getirebiliriz. Çağımız bu ölçülerin dağıldığı bir çağ, şu anda bir standart kalmadı. Hatırlarsanız Hannah Arendt’in de yirminci yüzyılı eleştirel bir okumaya tabi tutarken en çok dile getirdiği konulardan bir tanesi, artık insanlığın üzerinde ittifak edebileceği bir ölçüler manzumesinin kalmadığıdır. Ölçüler o kadar farklılaştı, o kadar

değiştirdi ki: benim mezuramdaki otuz santimle bir başkasının mezurasındaki otuz santim aynı olmayınca ortaya bir kaos ve keşmekeş çıkıyor. Biz bunu sadece dışarıdan izleyen bir kitle ya da bir gruh olamayız. Kendimizi, geleceği inşa ederken söz sahibi olan ölçüleri, mezurayı, standartları belirleyen bir aktör olarak konumlandırmak durumundayız. Çok uzun yıllar gerek İslâm dünyasında gerekse Türkiye’de biz bu özgüvenden, bu donanımdan yoksun bir şekilde dünyayı anlamaya, anlamlandırmaya çalıştık. Aslında aktör olmamamız için on dokuzuncu ve yirminci yüzyılın emperyal dizaynları içerisinde, önümüze çıkartılan ne kadar çok engelin olduğunu da gördük. Ama hamdolsun bugün Türkiye çok farklı bir yerde; çok büyük bir dönüşümden geçiyor ve Türkiye eski yüklerinden, bir takım hayali korkularından kurtulmaya başladı. Bunların birkaçını sizinle paylaşmak istiyorum.

Öncelikle Türkiye’de artık eski vesayet ilişkilerinin ortadan kalkmaya başladığını görüyoruz. Artık devletine “Benim devletim!” diye sahip çıkan çünkü devleti, kendine hizmet edecek bir kurum olarak gören bir millet var. Artık Türkiye’de, devlet üzerinde milletin dışında hiç kimse-nin vesayetinin olamayacağı konusunda bir ittifak, bir konsensüs var. Hangi saikle, hangi çevreden olursa olsun bu konsensüse karşı hareket eden hiçbir siyasi hareketin, hiçbir gücün bundan sonra Türkiye’de başarı şansı yoktur. Özellikle Sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan’ın siyasi liderliğiyle zannediyorum; siyasi tarihimizdeki en önemli dönüşümlerden biri, “Devlet milleti için vardır!” ilkesinin artık yerli yerine oturduğunu görmemiz, herkesin bu ilkeyi kabul etmesi. Burada herkes, derken sadece vatandaşları kast etmiyorum. Asıl devletin içinde görev yapan siyasetçisi, bürokrati, milletvekili, görevlisi; her kimse “Burada millete hizmet etmek için varız.” bilinciyle hareket etmek zorunda olduğunu artık açık seçik kabullenmiş durumdayız. Bu çizginin dışına çıkanın, bu ülkede başarılı olma şansı yoktur. Zaten mevcut siyasi iradenin de böyle bir gevşekliğe, böyle bir gözü körlüğe müsamaha ihtimali yoktur. Zaman zaman insanlar “Cumhurbaşkanımızın çıkışları oluyor,

çok spesifik müdahaleleri oluyor, neden bunları yapıyor?” diye soruyorlar. Cevap işte bu ilkenin yansımalarından ibarettir. O müdahalelerle aslında bir örnek gösteriyor ve herkes kendine bir çeki düzen versin, diyor. Biz bu makamlarda sadece ve sadece bu millete hizmet için varız. Hangi düzeyde bir yönetici olursanız olun, eğer millet size ulaşamıyor, ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, taleplerini size iletemiyor, sorunlarını çözemiyorsa siz o makamın hakkını veremiyorsunuz demektir. Dolayısıyla bu devlet millet bütünleşmesini, yakınlaşmasını sağlamlaştıran kolaylaştıran bir süreç haline gelmiştir.

Devletin eski soğuk yüzünün yerinde bugün, milletin sorunlarını çözmeye çalışan kurumlarımız, uzmanlarımız, bürokratlarımız, en önemlisi siyasi liderlerimiz var. Aynı zamanda köklerine bağlı fakat kendisini de dünyaya kapatmayan bir Türkiye var artık. Bu aslında Türkiye toplumu için muazzam bir avantajdır. Zira batı toplumları, küreselleşmenin sağladığı bütün imkânlarla rağmen aslında entelektüel olarak zihnen ve kalben giderek kendi içlerine kapanıyorlar. Farklı toplumların, kültürlerin, medeniyetlerin birikiminden acaba ne kadar istifade ediyorlar diye bir sorguladığınızda ne Avrupa’da ne Amerika’da ortalama eğitim seviyesinin bile bunu sağlayamadığını görüyorsunuz.

Bugün liderlik yapan inisiyatif alan bir Türkiye var

Aslında gerçek mânâda çoğulcu, dünyaya açık, herkesi kucaklayan bir kültür, tarih, siyaset perspektifinin batı dışındaki toplumlarda giderek güçlendiğini görüyoruz. Çünkü bu toplumlar, bir taraftan batının inşa ettiği modern medeniyeti anlamaya çalışıyor; öbür tarafta da kendi geleneklerini kendi tarihlerini hatırlamaya çalışıyor. Bu ikisinin ürettiği zenginliği bir pozitif enerjiye dönüştürebilmek, belki de yirmi birinci yüzyılın en önemli değişim akılarından bir tanesi olacak. Bugün liderlik yapabilen, inisiyatif alabilen bir Türkiye var. On, on beş yıl öncesine kadar belli bir bölgesel ve küresel bir düzenin, bir ittifakın içerisinde kendisine sınırlı roller biçilmiş bir Türkiye vardı. Bugün bu rolü sorgu-

layan, dünyadaki konumunu adalet, eşitlik ilkeleri çerçevesinde yeniden tanımlamaya çalışan; o yüzden “Dünya beşten büyüktür!” diyebilen; o yüzden dünyanın bütün mazlumlarının, mağdurlarının umudu olmuş bir Türkiye var. Siz, bakmayın zaman zaman uluslararası basından ya da çeşitli siyaset çevrelerinden gelen eleştirilerin dozuna, seviyesine; inanın dün Sancak’ta, önceki gün Ukrayna’da gördük, yarın giderseniz bunu Kosova’da, Filistin’de, Pakistan’da Somali’de, Afrika’nın her yerinde görürsünüz: Bir Türk devlet adamı, bir Türk iş adamı gittiğinde, (Burada da iş adamları var. MÜSİAD’ın da o coğrafyada çok etkin olduğunu biliyorum.) nasıl bir duygunun, heyecanın oluştuğunu hepimiz artık görüyoruz. Artık küllerinden doğmuş, yeni bir enerji, yeni bir kimlikle, pırıl pırıl bir gelecek vaadiyle ve vizyonuyla dünyaya bakabilen bir Türkiye var. Bunu yayabildiğimiz oranda inanın bu dünya daha adil, daha yaşanılır, daha insancıl bir dünya hâline gelecek.

Özellikle Suriye savaşı bağlamında mülteci krizi karşısında kendini aklın, rasyonelitenin, hümanizmanın merkezi olarak gören batı toplumlarının nasıl bir tavır sergilediğini gördük değil mi? Mülteci meselesi benim kapıma gelmediği müddetçe, terörizm bana saldırmadığı müddetçe bir mesele değildir diyen; uyuşturucu ve insan kaçakçılığı, emek sömürüsü gibi konular işime yarıyorsa kullanırım, yaramıyorsa önemli değil diyen bir Avrupa’dan, bir batı dünyasından bahsediyoruz. İnsanın yaşama hakkı, insan hakları, insan onuru gibi kavramların sürekli kullanıldığı ama hayatın içerisinde karşılığı olmayan bir Avrupa’dan bahsediyoruz. Dünyanın en zengin ülkelerinin bulunduğu Avrupa kıtası içerisinde bir yıl boyunca elli tane mi mülteci alsak, yüz tane mi mülteci mi alsak, diye meclislerinde oturumların yapıldığını gördük. Aynı zamanda Türkiye üç buçuk milyon Suriyeli, Iraklı ve diğer bölgelerden gelen mültecilere hamdolsun beş altı yıldır burada ev sahipliği yapıyor. Tamamen insani gerekçelerle Sayın Cumhurbaşkanı’mızın formüle ettiği şekliyle, açık kapı politikasını bugüne kadar uyguladık. Bundan sonra da uygulamaya devam edeceğiz. Niye çünkü milletimizin vicdanında bunun bir

karşılığı olduğunu biliyoruz. Yani siyasetten, jeopolitikten önce bunun insani, ahlâki bir görev olduğunu biliyoruz. Gene milletimizin bize verdiği destek ve özgüvenle şunu rahatlıkla söyleyebilirim: Allah müsaade ettiği, yardım ettiği müddetçe ve bizim de paylaşacak bir lokmamız bulunduğu müddetçe mülteci kardeşlerimize sahip çıkmaya devam edeceğiz. Dünyanın zengin ülkeleri mültecileri almış almamış, yardım getirmiş getirmemiş, nasıl bugüne kadar hesabını yapmamışsak bundan sonra da hesapsız kitapsız; hesabi değil hasbi bir şekilde kardeşlerimize sahip çıkmaya devam edeceğiz.

Bunun değişen dünyada, değişen Türkiye için anlamı nedir: Nasıl bizim atalarımız Endülüs'e girip bir medeniyet inşa ettiğinde, yüzlerce yıl Avrupa'nın içerisinde adeta bir kandil gibi bütün çevresini aydınlatırsa; nasıl Osmanlı gittiği her yere Balkanlar'dan Kuzey Afrika'ya, Ortadoğu'ya, Kafkaslar'a kadar adalet ve refah götürdüyse; inanın bugün attığımız adımlar eksiğiyle fazlasıyla onlarca, yüzlerce yıl insanlığa ışık tutacak, geleceği aydınlatacak adımlar olacaktır. Türkiye açısından bir diğer önemli konu, gene son dönemde yaşadığımız çok önemli bir değişim ve dönüşüm; iki temel korkumuzu aştık. Cumhuriyetin kendine has kuruluş yılları içerisinde iki büyük korku öne çıkmıştı. Birisi din, diğeri etnik kimlik korkusuydu. Din korkusu bize yıllarca irtica olarak anlatıldı, irtica geliyor, mürteci geliyor; işte dini kimlikler özgürleşirse dindar insanlar hayatın içerisinde, iş dünyasının, siyasetin, yargının içerisinde yer edinirse bu Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm kazanımlarını kaybetmek anlamına gelir. Bu korkularla yıllarca milletle devlet arasına büyük duvarlar örüldü. Ama hamdolsun son yıllarda millet de, devlet de bu korkuyu aşmış durumda. Dini kimliklerin yaşanabilir hale gelmesi, dindar insanların başörtüsüyle veya açık olarak farklı görevlere gelmesinin toplumda hiçbir anomaliye, bir gerilime yol açmadığını gördük. Hele ki kimliklerin bu kadar çoğullaştığı, küreselleştiği bir çağda farklı kimliklerin kendini ifade etme imkânı bulması, elbette olması gerekendir. Ama sadece Müslüman kimliğiyle ilgili söy-

lemiyorum bunu, Türkiye'de gayrimüslim azınlıklar; Hristiyan'ı Yahudi'si onların farklı mezhepleri, grupları da artık kimliklerini özgürce, rahat bir şekilde ifade etmektedir. Bu, Türkiye'yi güçlü kılmaktadır, bu Türkiye'yi küçültmüyor büyütüyor, fakirleştirmiyor zenginleştiriyor.

İkinci önemli korku da etnik kimlik korkusuydu; Türk'üyle Kürt'üyle Arap'ıyla Çerkez'ile insanların bir arada yaşayabileceğini kabul etmeyen bir yaklaşım tarzı vardı. İnsanlar etnik, kültürel kimliklerini ifade ettiklerinde, bunu hemen bölücülük diye önümüze koyan bir resmi ideoloji vardı. Artık hamdolsun bugün Türk'üyle Kürt'üyle bütün farklı kimlikleriyle insanlar çıkıp rahatlıkla kendi kimliklerini ifade edebiliyor. Bugün bizim insanımız terör ile Kürt vatandaşlarımız arasında çok net bir ayrımın olduğunu da gayet iyi görüyor. Terör örgütünün herkesten ve her şeyden daha çok Kürt kardeşlerimize zarar verdiğini de görüyor. Dolayısıyla Kürt kardeşlerimiz de bugüne kadar prim vermediği gibi, inşallah bundan sonra da hiçbir şekilde onlara prim vermeyecektir. Tabii bu terör örgütünün de ne amaçlarla kurulduğu, kimler tarafından kullanıldığı hepimizin malûmu burada ona uzun uzun girmeyeceğim. Ama ne zaman Türkiye bir büyük hamlenin; bir ekonomik, siyasi, toplumsal dönüşüm sürecinin eşiğine gelse önümüze birtakım engellerin çıkartıldığını görüyoruz. İşte terör dediğimiz şey de bu küresel düzen içerisinde kullanılan enstrümanlardan bir tanesidir. Otuz yıldır Türkiye'yi zayıflatmaya bölmeye çalışan, gene bu küresel oyunun bir parçası olarak zaman zaman şiddeti artırılan, farklı kimliklere büründürülen, farklı coğrafyalarda aktif hale getirilen bir sorun olarak duruyor. Ama Allah'ın izni ve milletimizin desteğiyle, birlik ve beraberlik ruhuyla biz bu sorunu eninde sonunda aşacağız. Terör belâsından bu ülkeyi mutlaka ama mutlaka kurtaracağız. Burada bizim birlik ve beraberliğimiz dayanışmamız çok önem arz ediyor.

Akıl ile kâlbın birliğinden doğan bir tefekkür inşası

Burada İbn Haldûn'un asabiyye kavramını tekrar hatırlamamız gerektiğini düşünüyorum. Hatırlayın İbn Haldûn ne diyordu, bir topluluğun (Bu bir aşiret olabilir, millet olabilir, milletler topluluğu olabilir.) medeniyet kurabilmesi; şehir kurabilmesi, zenginleşebilmesi, güce ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu en önemli şey nedir; asabiyye. Bazıları (İçlerinde çok meşhur gazeteciler de var.) asabiyyeyi asabılık, sinirli olmak şeklinde anlıyor, uzaktan yakından alakası yok tabii. Asabiyyeden kasıt, toplumsal dayanışma, tesanüttür, grup dayanışmasıdır. Birbirine dayanmaktır. Bunu destekleyen akrabalık ilişkileri vardır, coğrafya ortaklığı, dini inanç ortaklığı vardır. Bütün bunların ötesinde bir toplumu ayakta tutan, onu medeniyet kuran bir aktör haline getiren şey toplumsal dayanışmadır. Bu dayanışma ruhunu muhafaza etmesidir. Onu muhafaza ettiğiniz müddetçe birçok zorluklarla karşılaşabilir, birçok sınamalardan geçebilirsiniz, birçok dönüşüm yaşayabilirsiniz, ölçek büyütüp ölçek küçültebilirsiniz. Ama dayanışma ruhunuz erimeye başlamışsa elinizde istediğiniz kadar maddi imkân, zenginlik, coğrafya olsun kaybetmeniz mukadder hâle gelir. İbn Haldûn bu asabiyye, dayanışma ruhunu nasıl korumamız gerektiği konusunda çok önemli tespitlerde bulunur. Evette İbn Haldûn'un yaptığı analizin ölçeğini doğru okumak lâzım: Bugüne, büyük milletlerarası yapılara uyarlamak için birtakım revizyonlar yapmamız gerekiyor. Ama en önemli nokta, bu birlik ve beraberlik ruhunu ifade etmesi ve medeniyetin de ancak böyle bir dayanışma ruhuyla kurulabileceğini söylemesidir. Çok ilginçtir gene İbn Haldûn Mukaddime'sinde diyor ki "Başkasının tegallübüne, yani tahakkümüne, boyunduruğuna giren milletler zaman içerisinde asabiyyelerini kaybederler." çok önemli bir tespitte bulunuyor. Bir şekilde başka bir topluluğun gadrına uğradınız, boyunduruğuna girdiğinizde asabiyyenizi, o dayanışma ruhunu kaybetmeniz, asimile olmanız kaçınılmazdır. O yüzden de biz millet olarak birinci Cihan Harbi'nde de, İstiklâl Harbi'nde de, sonrasında yaşadığımız bütün badirelerde de hamdolsun boyun eğmedik, bundan sonra da boyun eğmeyeceğiz. Kim gelirse gelsin, bu ister birilerinin yönlendirdiği terör örgütü, ister FETÖ ihanet şebekesi olsun, bu ister 15 Temmuz darbesiyle bu

ülkeyi birilerine peşkeş çekmeye çalışan hainlerin planları olsun; bu millet 15 Temmuz'da gösterdiği gibi bu tahakküme, boyunduruk altına alma plânlarına nasıl karşı çıktıysa, boyun eğmediyse Allah'ın izniyle bundan sonra da bunların hiçbirisine izin vermeyecektir. Bunu yaparken de bizim, asabiyye yani dayanışma ruhumuzu güçlü tutmamız gerekiyor. Bir medeniyet inşa edeceksek, geleceğe dönük değişen, dönüşen dünyaya bir sözümüz olacaksa bunu da ancak böyle bir medeniyet perspektifiyle yapabiliriz. Bununla neyi kast ediyorum: sadece teknik olarak belli bir yetkinlik düzeyine ulaşan toplumların, gerçek anlamda bir medeniyet inşa ettiklerini hiçbir zaman iddia edemeyiz. Zenginlik, gelişmişlik ile kalkınmış olmak arasındaki farkı da aklımızda tutmamız gerekir. Bazı toplumlara gidersiniz orada maddi anlamda zenginlik vardır ama bir gelişmişlik görmezsiniz. Kurumlar doğru dürüst henüz olgunlaşmamıştır, kültür henüz oturmamıştır, iş yapma ortamı henüz oturmamıştır.

Bütün bunların ötesinde bizim bir medeniyet vizyonuna da ihtiyacımız var. Sadece maddeyi dönüştüren değil, horumdan (tahıl destesi) artı değer üreten bir kültür, bir irfan, bir ahlâk, bir insan vizyonuna ihtiyacımız var. Şehrinden sanatına, mimarisinden müziğine, siyasetinden iç tasarımına her alanda kendi kimliğini ifade edebilen, Ahmet Hamdi Tanpınar'ın çok güzel ifadesiyle "ruhunu taşla işleyen bir medeniyet" perspektifine ihtiyacımız var. Çok güzel söylüyor Tanpınar, atalarımız inşa ederken bina inşa etmiyorlardı, ruhlarını inşa ediyorlardı diyor. Bizim hakikâten böyle bir perspektife ihtiyacımız var. Gerçekten eşyayı dönüştürürken, dünyayla ilişkiye girerken içimizdeki ruhu yansıtabildiğimiz oranda, kendimizle barışık bir çevre, bir dünya inşa etme imkânımız olacak. Ama onun için de önce bizim iç dünyamızın huzura kavuşması, zihin ve gönül dünyamızın tevhide ulaşması lâzım. Tevhid İslâm inancının en temel ilkesi olmakla beraber yaşadığımız çağ adeta bir teksir, bir çoğullaşma çağı. Bunu eğer belli bir denge üzerinde götüremezsek buradan sadece kaos çıkar. Tevhid, birlik, tekdüzelik demek değildir. Aynı şekilde çoğulluk da kaos, kargaşa demek değildir. Bu ikisi arasın-

daki dengeyi kurabildiğimiz oranda, İbn Arabî'nin tabiriyle kesrette vahdet felsefesini anlama imkânına kavuşacağız. Yani görünen o çokluğun, tezahürlerin, suretlerin ötesinde, onlara anlam veren bir tevhidin, birliğin olduğunu ancak o zaman kavrayabileceğiz. Bunu yaptığımız oranda da farklı kültürleri, farklı kimlikleri, suretleri, sesleri, tonları, tınları, makamları bir bütünlük içerisinde anlama kavrama imkânımız olacak. Aleme adeta bir büyük senfoni gibi bakma şansımız olacak: Senfoniye var eden, içerisinde bulunan birbirinden çok farklı sesler, notaların bir araya gelip oluşturduğu bütünlüktür. Ve bizdeki müzik duygusunu, idrâk etme, hazzetme duygusunu sağlayan da o bütünlük duygusudur. O bütünlük olmadığında notalar uçuşur, ahenk ortadan kalkar, ortaya sadece bir kakafoni çıkar. Bunu sağlayabilmek, o müziğin bütünlüğünü duyabilmek, resmin bütünlüğünü görebilmek; alemdeki bu çokluğun ötesindeki vahdeti, birliği görebilmek için de elbette önce içimizde bu duyguları yaşamamız gerekiyor.

İçeride Ne Varsa Dışarı Yansıyan Odur

Molla Sadra diyor ki “Tevhidi kalbinde yaşamayan, kendini tevhid edemeyen bir insanın, Allah'ın tevhidini anlaması mümkün değildir.” yani inancın en temel ilkesi Allah'ın tekliğini anlamamız için önce o tekliği, birliği, kendi ruhunuzda hayata geçirmeniz gerekiyor. Bunun için de medeniyet perspektifi dediğim şeyi, sadece maddenin dönüşümü olarak algılamak büyük bir hata olur. Bu aynı zamanda, kendi içimizde o manevi dönüşümü gerçekleştirmek demektir. Değişen, dönüşen dünya dediğimizde sadece ekonomik, küresel, jeopolitik gelişmeler bağlamında analiz edersek yüzeyde kalırız. Asıl dönüşümün kendi içimizde, zihinlerimizde, kâplerimizde, gönül dünyamızda olması gerektiğini hatırlamak durumunuzdayız. Aklımızı tahrir eden ama aynı zamanda kâlbimizi harekete geçiren, aklımıza meydan okuyan ama aynı zamanda kâlbimize de huşu veren, merhamet kazandıran bir yeni tefekkür ameliyesine ihtiyacımız var. Sadece akılla gittiğimizde; işte Kartezyen Rasyonalizmin ürettiği modern dünyanın

hali ortada... Sadece kâlle gittiğimizde de bu dünyadan kopup dünyanın gerçekleriyle baş edemeyen, iddiasını kaybeden bir topluluk olma riskiyle de karşı karşıya kalırız. Akıl ile kâlli, akılda olan düşünceyle, tefekkürle; tabii ki sağlam mantıklı sorgulayan düşünceyle, kâllteki o merhamet duygusuyla, vicdan duygusu ahlak duygusuyla bütünleşmiş bir tefekkürü bizim yeniden inşa etmemiz gerekiyor. Yirmi birinci yüzyılda biz Türkiye olarak dünyaya bir şey söyleyeceksek, bir farkımız olacaksa inanın bu sentezden geçecek. Çünkü bizim aslında unuttuğumuz; hatırlamayalım diye önümüze çok engel çıkartılan, anlatacak çok güzel bir hikâyemiz var. O hikâyenin içerisinde “Sordum sarı çiçeğe,” diyen Yunus var. O hikâyenin içerisinde “Pergelin ucunu doğru yere batırdığın zaman, artık yetmiş bin alemleri seyrüsefer edebilirsin.” diyen Hazreti Mevlâna var. O hikâyenin içerisinde Hay İbn Yakzan’ın hikâyesi var. O hikâyenin içerisinde yediler kırklar; Fatihler Kanuniler, Selahaddin Eyyubiler; Gazaliler, İmam Rabbaniler, Davudi Kayseriler, İbn Teymiyyeler, İmam Ebu Hanifeler var. O hikâyenin içerisinde Bin Bir Gece Masalları var. O hikâyenin içerisinde Kudüs var, İstanbul var, İskenderiye, Saraybosna var. Bakın sadece bu sembollerini ve isimleri hatırlamamız bile, bizim bugüne ve yarına ilişkin bir gelecek vizyonu ortaya koymamızın ne kadar mümkün olduğunu gösteriyor. Tek yapmamız gereken hatırlamak. Yeniden hatırlamak, bütün engellere rağmen hatırlamak... Tabii şunu da hatırlayalım; Arapça’da hatırlamak (zikir kelimesi de aynı kökten geliyor) tezekkür etmek, Allah’ı hatırlamak, kendini hatırlamak. O yüzden diyorum, bir değişimden dönüşümden bahsedeceksek, size ben küresel, jeopolitik dengeler üzerine uzun uzun konuşabilirim, resmi sıfatım gereği de her hafta yapıyorum o işi zaten. Ama burada biraz daha farklı açılardan bu konuya bakılması gerektiğine inandığım için bu dönüşümün, bu değişim vizyonunun sadece dış dünyadaki dinamikleri yönetmekle olmayacağını, kendi iç dünyamızda da bir karşılığı olması gerektiğini ifade etmek istedim. Çünkü batıda ne varsa zahirde de o vardır. İçeride ne varsa dışarı yansıyan da odur. Dolayısıyla biz içimizi ne kadar bir ayna haline getirirsek, hakikâti, vicdanı, merhameti, ahlâkı yansıtan bir ayna haline getirirsek, dış dünyamız

da daha güzel olur. Dışarıdaki güzellikleri görme imkânına işte o zaman gerçek mânâda kavuşuruz. Türkiye'nin bu hikâyesini gelin hep birlikte yazalım. Bu hikâyeyi hep birlikte anlatalım. Buna sadece Türkiye'nin değil, sadece Ortadoğu'nun Kuzey Afrika'nın değil, sadece İslâm Dünyası'nın değil, insanın bütün dünyanın ihtiyacı var. Şu kritik dönemde kendi eylemlerimizin ve geleceğimizin aktörü olma iradesini gösteremezsek elli yıl sonra, yüz yıl sonra dünya çok daha az yaşanılabilir bir yer hâline gelecek. Bundan hiç şüpheleniz tereddüdünüz endişeniz olmasın. Çevre krizinden giderek derinleşen bölgesel krizlere, katı yıkıcı bireycilikten, hars kültürünün toplumun her alanına yayılmasına kadar aklınıza gelebilecek her tür felaket, katlanarak daha da büyüyecek. Bu gidişe dur diyecek bir Türkiye'yi gelin hep birlikte inşa edelim. Özellikle burada, iş dünyasının üstelendiği çok önemli bir rol var. Bizim ehli ticaretin, İslâm tarihindeki kültür ve medeniyet elçileri olarak oynadıkları tarihi rolü hatırlamakta fayda var. Şu an burada da iş adamlarımız, iş kadınlarımız var. Onların dünyanın farklı yerlerinde sadece iş anlaşmaları, yatırım yapan insanlar olarak değil, aynı zamanda bir kültürün, medeniyetin, tarihin, bir kolektif hafızanın temsilcileri olarak, ne kadar önemli roller oynadıklarını ben bizzat biliyorum. Katıldığımız resmi ziyaretlerde bize eşlik eden iş adamlarımızın, iş kadınlarımızın iş forumlarında gittikleri ülkelerde ne muazzam işler yapabildiklerini; küçük dokunuşlarla dünyada ne kadar büyük farklılıklar vücuda getirdiklerini bizzat müşahade etmiş birisi olarak söylüyorum: Sizin de oynayacağınız rol hakikaten çok önemli.

Dün, evvelsi gün Belgrad'da tam 700 kişinin katıldığı bir iş forumu yaptık. Sayın Cumhurbaşkanı'mız, Sırbistan Cumhurbaşkanı Sayın Vucic'le bu topluluğa hitap etti. Sırbistan gibi yedi sekiz milyon nüfusu olan bir ülkeden bahsediyoruz. Ama oradaki sinerji dalga dalga bütün Balkanlar'a yayılacak. Afrika'ya gittiğimizde aynı şekilde, kara kıtanın o güzel insanların yüzündeki tebessümü, o pırıltıyı gördüğünüzde, evet hepsine değermiş, dediğinizde: İşte yeni bir tarihin yazıldığını, yazılmaya

başlandığını hep birlikte görüyoruz. Çünkü artık bu küçük dokunuşları hafife almak mümkün değil. Dünya, kartopu etkisinden kelebek etkisi çağına doğru evrilmiş durumda. Bir kartopunun mekanik büyümesinin tersine, şu anda kelebek etkisiyle dünyada o kadar çok şey oluyor ki; dünyanın bir noktasında yaşanan küçücük bir değişimin, dünyanın farklı noktalarında ne kadar farklı süreçleri ve değişimleri tetiklediğini hep birlikte gördük, görüyoruz. Dolayısıyla özellikle iş dünyasının, dünyanın dört bir tarafında yaptıkları çalışmalar bizim için ayrıca bir önem arz ediyor. Allah sizlerin de yar ve yardımcısı olsun. Bu dönüşümü, bu yeni dünyanın inşa edilme sürecini Rabbim hepimize kolay kılsın. Özellikle Türkiye'nin bu yeni hikâyesinin yazılmasında ve anlatılmasında karşısına çıkan engelleri tek tek bertaraf eylesin. İnşallah ben gelecek konusunda çok umutluyum. Çünkü geçmişten gelen, tarihimizden gelen o derin birikimin, irfanın, medeniyet bilincinin bizim geleceğimizi aydınlatacak güce ve enerjiye sahip olduğunu görüyorum, biliyorum. Tek yapmamız gereken, tekrar söylüyorum hatırlamak. Neyi kaybettiğimizi hatırlayalım. Neyi bulmamız gerektiğini hatırlayalım. Ondan sonra inanın her şey çok daha kolay olacak.

Ben tekrar MÜSİAD'a bu organizasyon ve davetleri için çok teşekkür ediyorum. Zirvenin bundan sonraki kısmı için de başarılar diliyorum.

Teşekkür ederim.







**NEYE
DÖNÜŞÜM?**

Hayatımıza dâhil olan her teknoloji, tabiatımıza yön veren bir tür değişken hâline geldi. Gelişen beklenti ve ihtiyaçlarımızla dozu sürekli artan bol alternatifli bir kâinatta, algılarımızın kaynak kodları da dönüşüm geçirmeye devam ediyor. Kurumlar hakkında istediğimiz bilgiye ulaşabildiğimiz, istediğimiz kadarını aldığımız ve yorumladığımız bu kâinatta duygu iletişiminden bilgi iletişimine doğru bir dönüşüm içerisindeyiz. Maruz kaldığımız bir mesaj yoğunluğu içerisinde kararsız kalan duyguları, yaptığımız bilgi analizleri sonucunda harekete dönüştürüyoruz. Duygunun cezbedici, bilgininse karar verici olarak kullanıldığı bu iletişim şeklinde de fikir, ideoloji ve marka elçileri hâline geliyoruz. Dünya dönüşürken insanlık da dönüşüyor mu, niçin, nasıl ve neye dönüyor soru bu.

Neye dönüşüm ya da neye dönüşmeliyiz?

Gökhan Yetkin (Moderatör - MÜSİAD Enerji ve Çevre Üst Kurulu Başkanı): Değerli misafirler hepiniz hoş geldiniz. Neye Dönüşüm başlıklı üçüncü oturumumuzdayız. Bize bu konu verildiğinde, neleri gündeme almamız gerekiyor diye düşünürken; öncelikle “değişim” ve “dönüşüm” kelimelerinin anlamı üzerine yoğunlaştım. Bu kelimelerin arasındaki farkı anlamak ilk etapta çok kolay olmadı. Fakat fark ettim ki, günlük hayatta bu kelimeleri - farkına varmadan - doğru yerlerde kullanıyoruz. Oturum öncesinde bu kavramların üzerinden geçmemizin faydalı olduğunu düşünüyorum. Benim bu kavramları anlamakta uyguladığım yöntemi, sizlerle de paylaşmak istiyorum. Evet, başlık “dönüşüm”, ama değişim ve dönüşüm kelimeleri arasındaki farkı bir kavrayalım...

Değişim nedir

dönüşüm neye denir?

Bir kazak aldınız, eve geldiğinizde bir sökülük fark ettiniz, işyerine geri dönerek bu kazakla ilgili bir işlem yaparsınız. Kazağı ne yaparsınız? “değiştirirsiniz”. Evet, oradan inovatif bir düşünce daha var sanırım, “diktiririm” diye bir şey duydum, bu da tabii farklı bir görüş... Hemen buradan şunu da anlayabiliriz, aslında değişimi ve dönüşümü

tetikleyen şey farklı düşüncelerdir... Dönüşüm ile ilgili bir örnek vermek gerekirse, bir tırtılı düşünelim: tırtıl, kozasını ördükten belli bir süre sonra, dışarıya kelebek olarak çıkıyor. Bu farklılığı nasıl ifade ediyoruz? “Tırtıl, kelebeğe dönüştü” diyoruz. Aslında değişim sözkonusu olduğunda, öznde radikal bir farklılık yok. Yani kazak kazakla değişiyor. Fakat tırtıl, kelebeğe dönüşüyor. Normal hayatta hiç kimse, “tırtıl kelebeğe değişti” demez. Dolayısıyla günlük hayatta aslında biz bunları kavramış durumdayız.

Değişim ve dönüşüm hayatımızın içerisinde kaçınılmaz unsurlar. İnsanın sahip olduğu şeyler ve içinde bulunduğu ortam ne olursa olsun, - hatta iyi bir ortam bile olsa - bir süre sonra cazibesini kaybediyor. “Durağanlık” ve “hep aynılık” insanı rahatsız ediyor. Hemen sonrasında ise bir kıpırdama, farklılık önerene iltifat ve işte yepyeni bir yolculuk heyecanı...

İnsanlar değişim ve dönüşümün bu sihirli yolculuğu sırasında kontrolü kaybederse sivruluyor, kaza yapıyor, zarar görebiliyorlar. Bu kaçınılmaz yolculuğu nasıl emniyetli hale getirebiliriz?. Bunu bir araba üzerinden örneklersek, direksiyona sahip olmak ve emniyet tedbirlerini

almak diyebiliriz. Yani genel ifadeyle; elden geldiğince yöneterek ve tedbir alarak. Günlük hayatta dostlar arasında sıkça kullandığımız, “Bu gidiş nereye?” ifadesi, aslında dönüşüme direnmekte zorlanan, anlamaya çalışan insanların bir yakınmasıdır.

Şunu iddialı bir şekilde savunabiliriz:

“Değişimi ve dönüşümü talep edenler, tarih boyunca her zaman kazanmaya daha yakın olmuşlardır”.

Mevcudu korumak için direnenler ise, dönüşümün içerisinde yer alıp bunu yönetemezlerse, kaybetmeye mahkûm olurlar.

Bugün size çok değerli konuşmacılarımızla birlikte bir oturum değil, sizin de içinde yer almanızı beklediğimiz bir sohbeti gerçekleştirmek istiyoruz. Bundan çok keyif alacağınızı ümit ediyorum. Tabii keyif alıp almadığınızı ve ilginizi de ölçme kriterlerimiz var. Nasıl mı? Eskiden ilgisini kaybeden dinleyiciler hafifçe başlarını öne düşürerek, göz kapaklarını dinlendirebiliyorlardı, biliyorsunuz... Artık bu günümüzde değişti. Başlar yine öne doğru eğiliyor, fakat cep telefonu ekranlarına... İbrahim Kalın Bey’in konuşması sırasında dikkat ettim, cep telefonlarına ilgi çok fazla değildi. İnşallah onun kadar keyifli ve ilgi çekici bir oturumu gerçekleştirmeye çalışacağız. Eskiden vücudun bölgelerini tanım-

larken baş, gövde, kollar ve bacaklar diye tarif ediyorduk. Herhalde şimdi yeni tarif baş, gövde, kollar ve bacaklar ve cep telefonu oldu. Maalessif, bu da aslında hayatımızın içerisinde bir dönüşüm...

Efendim şimdi uzatmadan, değerli konuşmacılarımıza söz vermek istiyorum. Yalnız bu arada konuşmacılarımızın arasında akademisyenlerimiz var. Onların bir yöntemini uygulama hakkımı baki tutuyorum. Yani; “Kırmızı kravatlı abimin arkasındaki hanımefendi, konuşmacımız en son neyi söyledi, tekrar eder misiniz?” deme hakkım baki... İnşallah keyifli bir sohbet olur. Katıldığınız için, bize eşlik ettiğiniz için çok teşekkür ediyorum.

İlk konuşmacımız Sayın Mehmet Karaca. Değerli Hocam, hoş geldiniz. Siz meteoroloji mühendisisiniz. Buna rağmen akademik serüveninize adeta bir eğitim gönüllüsü gibi devam etmişsiniz. Bir taraftan üniversiteleri ve eğitim metotlarını tarihsel olarak inceleyen, diğer taraftan bunlarla ilgili yeniliklerin, değişimin, dönüşümün peşinde olmuşsunuz. Alışılmadık bir rektör kimliğiniz var ve aslında sizi eğitimin dönüşümüne gönül vermiş biri olarak tanımlayabiliriz. Alanınızda neye dönüşüm söz konusu, ya da neye dönüşmeliyiz? Buyurun efendim...

Küresel aktör olmak istiyor-

sanız eğitimde çok disiplinli düşünmek zorundasınız

Prof. Dr. Mehmet Karaca (İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörü):

Eğitim tabii dönüşümün en önemli ayağı, yani sadece ilkokul, ortaokul, lise değil; üniversiteler aslında dönüşümü veya değişimi sağlayan en önemli mihenk taşlarından bir tanesi. Üniversitelerin kendi içinde tarihsel derinliğine baktığımızda, bir sürü evreler geçirmiş ve hâlâ evreler geçirmeye devam ederek yeni bir dönüşüme hazırlanıyor. Örneğin bundan iki yüz yıl önce üniversiteler daha çok eğitim odaklıydı. Üniversiteler, elitist insanlar yetiştirme derdindeydi ve eğitim eksenini üzerinde konuşulurdu. 1088'de kurulan Bologna Üniversitesi, öğrenciler tarafından kurulmuş. Öğrenciler maaşları vermişler, öğrenciler rektörü seçmişler. Geçmişte böyle bir yapı var. Bugün geldiğimiz yapı ise çok daha farklı, her ülkede rektörlüğe çok farklı kimlikler, kişiler ve makamlar atfediliyor; bu da bir dönüşüm aslında. On dokuzuncu yüzyılın sonuna doğru, yirminci yüzyılın başlarında bakmışlar ki, üniversitelerde dönüşüme katkı sunma açısından daha çok merak duygusu ön plânda. Bu merak duygusuyla eğitimin yanına araştırma ve geliştirmeyi de ekleyelim dediler. Humboldt Üniversitesi'nin tarihsel girişimi ile araştırma da üniversitenin bir parçası oldu. Ancak bugün-

ne geldiğimizde küreselleşme, çok farklı aktörlerin işin içine girmesiyle üniversiteleri de kendi içinde dönüştürmeye başladı. Özellikle bugünlerde en çok konuştuğumuz üçüncü nesil üniversiteler. Bu üniversitelerin en önemli özelliği eğitimin yanında araştırmayla birlikte; faydalı model ve patent ile sonuçlanan projeleri içeriyor olmasıdır. Daha da kapsamlı ifade edecek olursak sosyal alana, toplumsal yapıya ne kadar hizmet ediyorsun, yeni üniversitelerde bütün temel öge bunun üzerine kurulmalı.

Üçüncü nesil üniversitelerin en büyük amaçlarından bir tanesi de markalaşmak. İllâ bir ürüne yönelik markalaşmak değil, bir felsefi ya da sosyal düşüncede de markalaşmak olabilir.

Markalaşma deyince aklımıza illâ bir meta geliyor. Aslında herhangi bir konuda ilk akla gelen, üniversiteler olmak zorunda. Değişime tekrar dönecek olursak; üniversiteler de kendi içinde değişiyor. Örneğin, eğitimden başlayalım: Birinci nesil üniversitelerde skolâstik eğitim çok daha ön plândaydı, hoca gelir, dersini anlatır giderdi. Eğitim sistemimizde hala bunun yansımaları var. İkinci nesil üniversitelerde daha çok tek disiplinli eğitim söz konusuydu. Tek disipline odaklanıyordunuz ki aslında İbrahim Kalın Bey'in

de söylediği gibi bizim topraklardaki derinlikleri bilirsek daha ileri uygulamalar olduğunu görebiliriz. Örneğin medreselerde tek disiplinli eğitim yapılmıyordu ama batıda bu söz konusuydu. Üçüncü nesil üniversiteler de çok disiplinli ki bizim medreselerde gördüğümüz örnekler gibi. Aslında kendi içimizde böyle bir dönüşüm olmuştur; teolojiden anlıyordunuz, fıkıhtan anlıyordunuz, her şeyden anlıyordunuz, üstüne geometri veya cebir okuyordunuz. Yani hem müspet ilimler hem de uhrevi ilimler okumak zorundaydınız.

Günümüzde de bu tarafa doğru bir evrilme söz konusu, küresel aktör olmak istiyorsanız çok disiplinli düşünmek zorundasınız. Üniversiteler de bu anlamda eğitimde dönüşmeye çalışıyor. Dönüşümdeki sıkıntımız aslında ki İbrahim Bey de bahsetti; biz hâlâ bilgi yüklemekten değer yüklemeye bir türlü geçemedik.

Gökhan Yetkin (Moderatör): Nedir değer yüklemek?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Toplum ve birey olarak insani davranış biçimleri, çok basite indirgersek trafik kurallarının dahi bir ilkokul çocuğuna verildiği eğitim diyebiliriz. Birey olarak toplumda nasıl davranacağı, hangi insani değerlere sahip olacağı, nasıl insan haklarını uygulayacağı, hâlâ bu değerler yeterince yüklenmemiş vaziyette, en büyük sıkıntımız bu.

Gökhan Yetkin: Bu tabii üniversite döneminden önce yüklenmesi gereken değerler değil mi?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Tabii üniversitede değerlerden daha çok, yüksek derece bilgi yükleyebilirsiniz. Aslında, çocuklarımızı anaokulundan, ilkokuldan başlayarak yeteri kadar değer malzemesi yüklemekten üniversiteye gönderiyoruz. İşte burada bir dönüşüm söz konusu olmalı, tabandan bir dönüşüm olmalı. Üniversiteler de insanlarla beraber dönmek zorundalar, kısaca söyleyebileceklerim bunlar.

Sınıfta etkileşim ve dönüşüm var

Gökhan Yetkin: Peki, eğitim teknikleri açısından bu anlayışla ilgili, bahsettiğiniz eğitim yöntemlerinin de değişmesi gerekmiyor mu?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Elbette. Bakın daha birkaç yıl önce uzaktan algılama eğitimine aşırı derecede bir eğilim vardı. Uzaktan bir hoca, bütün elektronik imkânları kullanarak ders anlatır, fakat öğrenci ile etkileşimi çok azdır. Oysa bugünkü nesillere baktığımızda öğrenci rol model arayışı içinde, yani öğretmenler birer aktör olmak zorunda. Duruşuyla, giyiniş tarzıyla, üslubuyla, yeni nesil bu arayış içinde. Yani, siz Skolastik eğitim tarzından vazgeçmek zorundasınız. Sınıfta etkileşim ve dönüşüm var. Başarı düzeylerine

baktığımızda Amerika'dan bir örnek vereyim; uzaktan eğitim ile beraber matematik dersinde yüzde yirmi beş başarısızlık ortaya çıkmış, üstelik öğrenci her türlü bilgiye sahip olmasına rağmen. Ama sınıfta bir rol model görmediğinden, etkileşim söz konusu olmadığından dolayı başarısızlık yüzde yirmi beş artmış. Yani

Eğitim mutlak surette dönüşürken; eğitmenin, hocanın ya da dersi veren kişinin de rol model olması gerekiyor.

Gökhan Yetkin: Öğretmenler ve uyguladıkları yöntemlerde de her zaman bir değişim, bir dönüşüm söz konusu olmalı. Bu arada hemen aklıma İnkılâp Tarihi hocam geldi. Allah sağlık, sıhhat versin Yıldız Büyükkömer Hanımefendi... Bizim ortaokul ve lise dönemimiz 1980 sonrası olduğu için, dayatmacı bir İnkılâp Tarihi ve sıkıcı bir ders tarzı söz konusuydu. Yıldız Hanım ise, derse ilk geldiğinde, tabii biz yine uyku moduna geçme refleksini gösterirken bize şunu sormuştu: "Çocuklar ülke sıkıntıda ve arkadaşlarınızla İstanbul'da bir kurtuluş planı yapıyorsunuz. Aranızdan bir temsilciyi Anadolu'ya göndermeniz gerekiyor. Mustafa Kemâl ve arkadaşları bu tercihi Mustafa Kemâl'i Samsun'a göndererek yapmışlar. Siz bundan farklı olarak ne düşünürdünüz ve bunun gerekçelerini bana anlatır mısınız?" dedi. O anda

herkes tarihi, Kurtuluş Savaşı mücadelesini bizzat yaşamaya başladı. Çözüm önerileri, fikir yürütmeler, mükemmel bir atmosfer oldu ve kullakları çınlasın Yıldız Hanım'la beraber hayatımın en keyifli İnkılâp Tarihi derslerini yaşadım.

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Bugün Yıldız Hanım dışında hiçbir hocanızı hatırlamıyorsunuz değil mi? Rol model gerçekten önemli. Bir örnek vereyim, Asya tipi üretim tarzı, deyince İdris Küçükömer'i hepimiz biliriz. (İktisatçı ağabeyimiz var burada.) Benim çok fazla ilgim yoktu ama arkadaşların vardı. Onun dersinden övgüyle bahsederlerdi. Hayrola, derdim. Ya hocamızın derse giriş tarzı, dersinden çok giyiniş tarzı bile önemli, derlerdi. Ufak bir yeleği varmış, her derste yelekler değişir, renklenirmiş. Orada duruşunuz dahi rol model olarak önemli. Kastımız daha iyi anlaşılсын, hocalarımızın giyinişine dahi tepeden turnağa bakardık. Akılda kalan hocalar, farkındalık ve farklılık yaratan hocalar olurdu. Dönüşüm de aslında yavaş yavaş buna doğru evrilmeye başladı.

Gökhan Yetkin: Bir de tabii öğrencilerle ilişkisini iyi kuran öğretmenlerin, anlattıkları şeyleri almak kolaylaşıyor.

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Biz, bu seneden itibaren danışmanlık derslerine başladık. Bütün öğretim üyelerinin haftanın iki saati başka dersleri yok, yalnızca danışman-

lık dersleri var. Üzerlerinde üç ilâ on-on beş öğrencileri var. Öğrencilerle ya sınıfta ya kahve, çay içerken farklı mekânda ders yapmak zorundalar. Dersin müfredatı yok, tamamen sohbet. Geri dönüşlere baktığımızda, öğrenciler bizleri çok farklı yerlere konumlandırabiliyorlardı. Şimdi danışmanlığımda on iki tane öğrencim var. Her hafta çarşamba günleri değişik konularda sohbet ediyoruz. En fazla bu hafta sonu hangi maç daha fazla gündemdeyse oradan konuşmaya başlıyoruz. Ama iki üç kelimedenden sonra hayat ile ilgili farklı görüşlere giriliyor, çok farklı sorunlar veyahut da görüşlerin aktarıldığı sohbetler oluyor.

Gökhan Yetkin: Hocam, siz farklı spor dallarıyla ilgileniyorsunuz. Bireysel olarak çeşitli hobileriniz var, sanatla ilgileniyorsunuz. Sanatın tabii farklı bir yönü var. Aslında sanat insanın dünya sınırlarından kurtulma girişimi. Sanatla ilgilendiğiniz zaman farklı bir boyutta duygusal ve zihinsel bir çaba gerçekleştiriyorsunuz ve bu süreçte ortaya çıkan şeyleri günlük hayatınıza adapte ederek farklılıklar, değişimler, dönüşümler ortaya çıkarabiliyorsunuz. Sanatın böyle güçlü ve gizemli bir tarafı var. Öğrencilerin sanat ile olan ilişkilerinde bir dönüşüm söz konusu mu? Ya da üniversitelerde bu konuda bir çaba var mı?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Var diyebilirim. Bizim İstanbul Teknik

Üniversitesi'nin en büyük şansı Türkiye'deki ilk konservatuara sahip olmamız. Ciddi anlamda öğrencilerde Türk Müziği'ne yönelik bir eğilim var. Eskiden beri bu eğilim vardı ama son nesilde biraz daha arttı. Çünkü liselere de gittiğimde görüyorum, sorduğum zaman en az üçte biri bir enstrüman alıyor. Geçen gün de Atatürk Lisesi'ndeydim, el kaldıran gerçekten de üçte bire yakındı. Müziğe ilgide de dönüşüm var, örneğin geleneksel enstrümanlar açısından saz çok önemli bir enstrüman. Bizim gençlerde gitara eğilim vardır daha çok, ama sazın çok daha güçlü ve farklı sesler çıkartma yeteneği var ve bu da ön plana çıkmaya başladı. Aslında, gençlerimizin illâ müzik aleti çalmalarına da gerek yok. İyi müzik dinleyicisi de olabilirler. Her tür sanatla iştigâl ettiğinizde kendi alanlarınıza, inanın ki bir boyut daha katıyorsunuz.

Gökhan Yetkin: Öğrenciler zaten sık sık gerginlikten, derslerin çok olduğundan bahseder. Tabii bir ortam değişikliğinin onların yeni adaptasyonlarına çok faydası olacaktır.

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Teknik Üniversite için Türk Müziği Konservatuarı çok büyük bir zenginliktir.

İş Dünyası ve İş Adamlarının Dönüşümü

Gökhan Yetkin: Çok teşekkür ediyorum hocam. İkinci bölümde inşal-

lah sohbetimize devam ederiz. Mustafa ağabey, diyeceğim; çünkü diğer hitap tarzı gerçekçi olmayacak. Efendim Sayın Mustafa Özel ile MÜSİAD yolculuğunda çok uzun süre beraber olduk. Fikrinden, üretici düşüncesinden, enerjisinden her zaman feyz almışımdır. Bugün kapıdan itibaren kendisini karşılayan insanlarda da aynı enerjiyi, aynı pozitifliği hissettim. Yurt dışından yeni geldiler, sağ olsunlar bizimle birlikte.

Siz çok uzun süredir MÜSİAD'ın danışmanısınız. "MÜSİAD kimliği" olarak bir kavram ortaya koyayım, MÜSİAD kimliğine sahip işadamlarının duygusal ve maddi yolculuğuna şahitlik ettiniz. Sizin yorumlarınızdan ve tespitlerinizden biz çok istifade ettik. MÜSİAD'ın mesajlarını dile getirdiği önemli bir aracı olan multivizyon gösterilerinde, metinlerinin çoğu sizin elinizden çıktı. Bu süreçte siz bir taraftan da akademisyen yönünüzü katarak, iş hayatını, iş adamlarını, MÜSİAD'ı ve MÜSİADlı iş adamlarının dönüşümünü nasıl yorumlarsınız?

Endüstriyel Finansal Siyasal ve Kültürel Kuşatma

Yrd. Doç. Dr. Sayın Mustafa Özel (İstanbul Şehir Üniversitesi): Ağabeylik hakkını kullanarak ayağa kalkmak istiyorum. Tespitlerim doğruysa iki yüz otuz sekiz yıldır oturuyoruz, artık ayağa kalkmanın vakti geldi.

Yirmidört yıldır MÜSİAD danışmanıyım. Ne'ye dönüşüm konuşmam, bir tür "Koşaradım Muhasebe" olacak. Ciddi bir muhasebe aslında durmayı, nefeslenip ağır ağır konuşmayı, yani "Düşünerek Muhasebe" yapmayı gerektirir.

Dört yandan kuşatma altındayız. Durma lüksümüz yok; koşarken düşünmeyi becermemiz lazım!..

Benim bir Müslüman olarak meselem, dönüşürken *kaybolmamaya* dairdir. Evet, ülkemizin istikbalini arıyorum ama, kitaplarımdan birinin başlığında ve MÜSİAD multivizyonlarından birinin sonunda dile getirdiğim gibi, "İstikbal Köklerdedir!"

Kaybolmamaya ve bizi dört yandan saran kuşatmayı yarmaya dair üç anekdot paylaşacağım sizlerle:

(1) Amerikalı bir antropologlar heyeti, Amazon bölgelerinden birinde saha çalışması yapmaktadır. Önlerinde çat pat İngilizce konuşabilen bir yerli rehber. Sık bölgeye girmeden önce, yüksekçe bir tepedeki en yüksek ağaca bir işaret levhası asarlar. Kaybolursak, işaret ağacımıza dönmeye çalışalım derler. Ve tabii bir süre sonra yolları karıştırmaya başlar ve kendi aralarında fısıldaşırlar: "We're lost..." Yerli önce bu 'kaybolduk' sözü üzerinde durmaz, sonra fısıldaşmalar artınca dayanamayıp sorar. "Kaybolduk!" diye

tekrar ederler. Yerli son derece şaşkıncıdır; elleriyle önce kendine, sonra onlara dokunur. “Hayır, der, kaybolmadık, buradayız. Burada isek, nasıl kaybolmuş olabiliriz?” Amerikalılar kızar: “Taş kafa, söyle peki, işaret ağacı nerede?” Yerli rahatlar: “Canım, işaret ağacı kayboldu desene!”

(2) Bundan on yıl kadar önce, yaşayan en büyük Konfüçyanizm bilgesi Tu Weiming ile İstanbul Üniversitesi’nde bir sohbetimiz oldu. Herkesin geleceğin hegemonik gücü olarak Çin’i gördüğü bir tarih evresinde, “ülkemin geleceği hakkında endişeliyim” diyordu. “Çünkü sadece kendimizi ve sadece bugün alacağımız maksimum hazzı düşünüyoruz.” Çin ve Hindistan’dan 20’şer akademisyenin katıldığı bir çalıştay düzenlemiş. Konu, bu iki ülkenin gelecek vizyonları. Yani onlar da tıpkı MÜSİAD gibi, nereden gelip nereye gittiklerini soruyorlar. Sonuç? “Çinli akademisyenlerden hiçbiri Mao öncesine, 1949 öncesi muazzam Çin kültür ve uygarlığına atıfta bulunmadı. Hintli akademisyenler arasındaysa, geleceği geçmişle bağlantılı ele alanların sayısı yarıdan fazlaydı. Nasıl karamsar olmayayım?”

(3) MÜSİAD’a ilk katıldığımız yıllarda “İş Hayatında İslam İnsanı” başlıklı ortak bir kitap hazırlamıştık. Oradaki yazımın başlığı “Adam Zengin Olur mu?” idi. Yıllar sonra öğrendim ki, Tolstoy, Hz. İsa’ya sev-

gisinden ama papazlara öfkesinden İncil’i ‘yeniden yazmaya’ teşebbüs etmiş ve 20. asrın birçok düşünürünü derinden etkileyen *Kısa İncil*’i hazırlamış. Pervasızlığının gerekçesini şöyle izah ediyor: “Kutsal Kitabı ancak dindar insan anlayabilir. *Dindar, yani zenginliğin bozmadığı insan!*” Dikkat edin! Kitab’ı yoksul insan, hatta bilgin insan anlar demiyor; zenginliğin bozmadığı insan!

Dört yandan kuşatma altındayız demiştim. Kuşatmaların hepsi bizi bozmaya ve yanlış işaret ağaçlarına yönlendirmeye dairdir. Birinci kuşatma *endüstriyel* niteliklidir. Kesintisiz icat çağındayız.

Öncü sanayiciler, ürün üretenlerden çok, müşteri üretenlerdir. Evet, müşteriye de ürünle beraber üretemezseniz, onu psikolojik bakımdan ürünü mutlaka talep eder duruma getiremezseniz, nal toplarsınız.

Böylesine amansız bir rekabet dünyasında, sürekli depar halindeki insanoğluna YAVAŞLA! diye seslenebilen düşünürleri alkışlıyorum. Ama alkışımın bir sonuç doğurabileceğinden de pek emin değilim. Saattte 200 km hızla gidenler tam gaz yola devam ederken, hızları 50 km’yi bulmamış olanların yavaşlaması, hatta durması neyi değiştirir ki? İnsanoğlunun

yavaşlaması gerektiğine inanıyor, ama kıyamet kopmadan da buna yanaşacağına inan(a)mıyorum! Zalim ve cahiliz...

İkinci kuşatma *finansal* niteliklidir. Ülkeden ülkeye günlük gerçek ticaret 50 milyar dolar, buna karşılık günlük sanal ticaret, yani “içinde para olan ama mal olmayan” alışveriş yaklaşık 5 trilyon dolardır. Harcalem bir dille söylersek, her bir dolarlık mal ticaretine karşılık, 99 dolarlık para ticareti yapılmaktadır. Dünya devasa bir kumarhaneye dönüşmüştür. Türkiye reel ekonomi bağlamında dünyanın ilk 15 ülkesi arasındadır ve önümüzdeki çeyrek yüzyılda ilk 10 içinde yer almayı hedefliyor. Fakat finansal açıdan ilk 50 içinde bile değiliz. Günümüz finansçılarının kadim çağların büyücülerinden hiçbir farkı kalmamıştır. Sistem, bir Hz. Musa’nın zuhurunu gerektirecek kadar olgunlaşmış, yani çığırından çıkmıştır!

Üçüncü kuşatma *siyasal* niteliklidir.

Son iki yüzyılın sanayi ve finans bakımından öncü güçleri, üç siyasal kavramı (Ulus, Liberalizm ve Demokrasi) sömürgeci faaliyetlerinin maskesi haline getirdiler.

Dünyayı “demokrasi için emin” hale getirmeye çalıştıklarını söyleyip, dünya nüfusunun onda

dokuzunu “kârları için tehlikesiz” hale getirmeyi başardılar. Dünyanın her yerinde gerçek serbestiyet ve demokrasi arayışlarını baltaladılar. Baltalamaya da devam ediyorlar.

Dördüncü kuşatma *kültürel* niteliklidir. Avrupa ve uzantısı olan ülkeler, kendi inanç ve değerlerini küreselleştirdiler. Ürünleriyle beraber, “din”lerini de bizim gibi ülkelere ihraç ettiler. Hristiyanlıktan söz etmiyorum, o zaten yaşamıyor. İnsanlığın duygu, fikir ve inanç dünyasına “reklamcılar” hükmediyor. Gerçek (yani sonuç alıcı) reklam, ürünün tanıtımını yapan reklam değil, *kendisine yeni bir değer sistemi yüklenmiş yeni bir insan yaratan* reklamdır. Reklamcılarının bütün bu dini-kültürel çabaları, endüstriyel/finansal hegemonyanın devamına hizmet ediyor.

MÜSİAD bundan 27 yıl önce kurulduğunda, sadece başka bir işadamları derneğine kafiye oluştursun diye değil, alternatif bir arayışın önünü açmak maksadıyla bu adı almıştı. MÜS ön eki hem MÜSTAKİL hem MÜSLÜMAN demekti. Müstakilden kasıt, tekelcilik karşıtlığı idi. Bu bakımdan, MÜSİAD YK ile günler süren müzakerelerimizden sonra hazırladığım ilk multivizyon metinlerinde *Hilful Fudul*’dan söz ediyorduk, Cahiliyye Mekke’sinde tekerci gruplara karşı örgütlenen Erdemliler Birliği’nden. Müslümandan

kasıt ise sadece belirli bir dine mensubiyet değil, Batının kültürel tekelciliğine karşı, çoksesli bir direnişi temsil etmekte. *Homo Economicus*'a karşı bir İslam İnsanı söylemi, zihinimizde bu duruşa işaret ediyordu.

Çeyrek yüzyıl sonra, bu dört kuşatma altında MÜSİAD'ın neye dönüştüğünün kısa bir muhasebesini yaptığımda, bardağın yarısı dolu yarısı boş diyorum:

1. Endüstriyel kuşatmayı yarmada yolun belki üçte birini kat ettik. Endüstriyel çabada 'Batı'ya nispetle henüz *gençlik* evresindeyiz. Egemen güçlerden nasıl daha farklı olabiliriz; ne türde yeni iş organizasyonları oluşturabiliriz gibi sorular hâlâ teorik ve pratik cevaplarını bekliyor. MÜSİAD'ın kuruluş yıllarına denk gelen Yimpaş, Kombassan gibi "Çok ortaklı Şirketleşme Modeli" maalesef başarıyla uygulanamadı. Başarılsa, sadece endüstriyel kuşatmayı değil, finansal kuşatmayı yarmada da mesafe alınabilirdi.

2. Finansal kuşatmayı yarmada yolun onda birini bile alabilmiş değiliz. Alternatif finansal sistem arayışlarımız *bebeklik* evresindedir. Bu alanda daha köklü çabalara ihtiyaç vardır.

3. Siyasal kuşatmaya cevap vermede kafamız çok karışık. Millet olmaktan uzaklaştık, ulus da

olamadık. Hatırlayarak millet, unutarak ulus olunur. Bin yıldır bir arada yaşadığımız Kürtleri, İsrail'den Amerika ve Avrupa'ya kadar, topyekün 'dış güçler'in maşası haline getirdik. Kürt ulusçularının ahmaklığı, bizim doğru bir noktada olduğumuza delalet etmez!

4. Kültürel kuşatmayı yarma hususunda da ciddi bir çaba içinde olduğumuz söylenemez. MÜSİAD bile çeyrek asır önceki "İş Hayatında İslam İnsanı" temasını yeniden gündeme getirme arayışı içinde görünmüyor. Tolstoy'un ihtarını dikkate alarak, bu kitapta "Adam Zengin Olur mu?" başlıklı yazımı 20 yıl sonra "Zengin Adam Olur mu?" makalesiyle ikmal ettim. Her iki yazı da şu mesajla noktalanıyordu:

"Adam azmeder zengin olur. Zengin şükreder adam olur!"

Ancak şükür ehli, dönüşümlerden hayır umabilir!

Aile Şirketlerinde ve Liderlikte Dönüşüm

Her insanın her kurumun değişimi dönüşümü kendine has

Gökhan Yetkin: Şimdi Ünsal Bey'e sözü vermek istiyorum. Biz aslında

konuşmanızın içerisinde kayboluyoruz ve hiç bitmesin istiyoruz, ama ben saate bakarak mecburen müdahale etmek zorunda kaldım, lütfen mazur görünüz.

Ben Konyalı'yım Ünsal Bey, şu anda İttifak Holding Yönetim Kurulu Başkanı. İttifak Holding'in Konya'da ve bizim insanımızın toplu hareket etme bilincinin oluşmasında çok özel bir yeri var. Burada rahmetli Seyit Mehmet Buğa ağabeyi de rahmetle anıyorum. Onunla birlikte yine bir önceki Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Korkmaz ağabeye de selam göndermek isterim. Sanırım o da burada, aramızda. Onların başlattığı çalışma çok efsane bir çalışmaydı. Pek çok holding birlikte olmak, birlikte iş yapma hedefi ile yola çıkmasına rağmen, ilerleyen zamanda birtakım ilkelerini kaybetti. Fakat İttifak Holding her zaman çizgisini korudu ve çok şükür bugün de çok güzel işlere imza atıyor. Buna atıfta bulunmaktan kendini alamadım. Şimdi müsaade ederseniz size sorumu yöneltmek istiyorum.

Efendim sizin finans sektöründe, bürokraside, ticaret alanında çok ciddi bir tecrübeniz var. Aynı zamanda pek çok yöneticiye liderlik, şirket yönetimi konusunda özel danışmanlık hizmeti de verdiniz ve şu anda değerli kuruluşumuz İttifak Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak burada bulunuyorsunuz. Siz iş adamının dönüşümünü nasıl yo-

rumlarsınız, özellikle Türkiye'de pek çok aile işletmesi var. Aile işletmelerinde dönüşüm çok uzun zaman gündemde oldu. Liderlerin uyguladıkları yöntemlerde zamanla ne tür değişikliklere şahit oldunuz, liderlerde aranan özelliklerde bir değişim, dönüşüm söz konusu oldu mu? Bu konuda çok ilginç anılarınız olduğunu tahmin ediyorum, bize neler söylersiniz?

Ünsal Sözbir (İttifak Holding Yönetim Kurulu Başkanı): Öncelikle iki tane teşekkürüm var. Bir tanesi bu güzel organizasyonu yapan MÜSİAD'ın yönetimi ve organizasyona dahil olanlar, takdirlerimi iletiyorum kendilerine. İkinci takdirim de, bugün toplantının ikinci günü ve öğle saati, bir sürü işin arasında buraya gelip bizi dinleme lütfunda bulunan dinleyicilere, teşekkürlerimi ve takdirlerini iletiyorum.

Allah çok güzel şeyleri deneyimleme fırsatı verdi çok şey gördük. Finans sektöründe genellikle dönüşüm, değişim deyince benim hemen finans sektöründeki tecrübelerimi aktaracağım beklenir. Ben onu sona bırakacağım, çünkü orada gözlemlediğimiz şeyler var. Dünyâ oturumlarda da baktım biraz finansçıların algısı ile alakalı genel anlamda bir olumsuzluk olduğu için, oradan başlayıp konuşmanın tamamını kurban etmek istemem açıkçası. Tabii kurucu irade ve İtti-

fak Holding'in rahmetli olmuş eski ve ilk başkanı Seyit Mehmet Buğa'yı gerçekten rahmetle anıyoruz. Yine burada İttifak Holding'in kurucularından Mehmet Ali Bey'in bulunması bize şunu söylüyor; Anadolu'nun bağrından, kendi halinde on iki, on üç kişi çok samimi duygularla ortaya çıkmışlar ve ortaya bir vizyon koymuşlar. Bu vizyon bu sene 29. yılında; aile şirketlerinin dahi ortalama 20-25 yıl yaşadığı bir ortamda, birbiriyle akrabalık bağı olmayan bu insanların (Daha sonra bu yüzlere ve binlere ulaşmıştır.) 29 yıllık bir vizyon ortaya koyabilmeleri inanılmaz bir başarı, takdir ve minnetle onu ortaya koymak lüzum. Şu an gelinen noktada, ortaya koyduğu potansiyele baktığımızda da Allah'ın izniyle çok rahat bir 30 yıllık vizyon daha görünüyor. Bunu çok rahatlıkla söyleyebiliriz. Burada görev yapan insanlar aile değil, özünde çok zengin olan insanlar değil, kendi çabalarıyla gayretleriyle bir yere gelmiş insanlar. Şimdi ben burada değişim dönüşüm noktasında, bireyden hareket etmeyi arzu ediyorum. Çünkü şu bir genel kabuldür Allah da öyle yaratmıştır hepimizi, hiç birbirimize benzemeyiz, hepimiz birbirimizden farklıyız. Yani birbirinin aynı olan iki insan ikiz dahi olsa yoktur. Dolayısıyla birbirimizin dönüşümü, değişimi bir başkasına örnek teşkil etmez. Hepimizin özgünlüğü, özelliği içerisinde her birimizin kendi dönüşümümüzü, değişimimizi

oturup yorumlamamız, kendimizle alâkalı keşifler yapmamız gerekir. Bugün çok güzel üç bilge kişiyi dinledik. Onlardan sonra nasıl konuşurum diye açıkçası, bir an tereddüt yaşamadım değil. Dolayısıyla kendimizi keşif noktasında, kendimizi anlama noktasında, bir başkasının yaşadıkları ipuçları verebilir. Ama bu ipuçları bire bir örnek teşkil edemez. Bu daha birebir kendi keşfiyle ile alâkalı; buradan organizasyonlara işletmelere geleceğiz. Her işletmenin ve her bireyin değişimi, dönüşümü farklı olacaktır. Çok özeldir, benim kaygılarım, korkularım farklı, benim değerlerim kendimi tutundurduğum, beni yaşama bağlayan, hayatıma coşku veren şeyler farklı; yanımdaki insanların farklı... Aynı memleketten da olsak, aynı aileden de olsak hepimizin kaygıları, korkuları var. Dolayısıyla burada herkes için geçerli bir değişim, dönüşüm yolundan bahsedilemez. Herkesin yolu farklı, bunu bir ortaya koymak lazım. Bu tip toplantılarda yani böyle mucizevi, dokunduğunuzda herkesin zihninde çok şey canlandıran şeyler beklemek lazım.

Dönüşümün İçindeki Fırsatlar ve Tehditler

Gökhan Yetkin: Bir şey sormak istiyorum. İnsan "Bir dönüşüm şekli söz konusu, o zaman ben de bu şekilde dönüşmeliyim", zorlaması içerisinde olmamalı, kendi dönü-

şümünü kendi tanımlamalı ve onu gerçekleştirmeli diye kabul edebilir miyiz?

Ünsal Sözbir: Doğru. Her şeyden önce sorulması gereken temel bir soru var: Benim neye ihtiyacım var? Benim ihtiyacım olmayan bir şey ki dünkü toplantılarda genellikle hep dışarıdan gelen etkilerle oluşabilecek dönüşümlerden bahsedildi. Malûm dönüşümde iki metodoloji var; bir tanesi gönüllü, sizin yönettiğiniz bir dönüşüm ya da dışarıdan etkiyle ortaya çıkan travmatik dönüşüm. Travmatik dönüşümün nereye savuracağı belli olmaz, onu bile yönetmek gerekli. Ama öncelikli olarak bizim, bilinçli olarak ne tarafa döneceğimiz noktasında bir irade koymamız icap eder. İrademizi ortaya koyarsak dönüşümde başarılı oluruz. Orada da kendi içerisinde ikiye ayrılır radikal mi döneceğiz yoksa tedrici, yavaş yavaş mı döneceğiz? İşte bu tamamen kişinin kendi tercihi ile ihtiyacı ile alakalı ama bunların hepsinin olabilmesi için sizin söylediğinizi de teyit etmek mahiyetinde, bir aciliyet hissi varsa dönüşüm olur. Şimdi benim keyfim yerinde, konforumu bozacak herhangi bir şey yokken niye dönüseyim, neye dönüseyim? Bu dönüşümün bana ne faydası olur, sadece moda oldu diye, birileri istedi diye dönmek beni istemediğim bir yere savurur. Onun için dönüşümün bilinçli ve makbûl olanı

tedrici öğrenerek gerçekleşen dönüşümdür. Buradan organizasyonlara geleceğim, çünkü son zamanlarda temeli bizim kültürümüzde var; İbn Haldûn'a atıfta bulunulur işte organizasyonların, devletlerin, sosyal yapıların, insan hayatı gibi işte doğduğu, büyüdüğü, olgunlaştığı ve sonlandığı dönemler. Kurumsal yaşam döngüsü diyebileceğimiz şey şu; aynı insanlarda olduğu gibi işletmelerin de belli yaşları var, belli dönüşleri var. Ölüm hariç her dönem dönüşüm ve değişim için kendi içerisinde fırsatlar barındırır, kendisi içerisinde tehditler barındırır.

İşte şu an Boğaçhan Bey hariç, biz masanın etrafındakiler orta yaşlı geçmiş (yeni sınıflamaya göre biz de genç sayılırız ama) baktığımızda bizim yaşadıklarımızla daha genç, hayatın, iş hayatının başlarındaki insanların yaşadıklarının etkileşim alanı bambaşka. Benim dönebileceğim şeyle daha genç bir insanın dönebileceği farklı. Ama benim dönüşümüm de mümkün, dolayısıyla burada benim özetle söyleyeceğim şey şu: İşletmelerin ya da bireylerin, bireyden hareketle baktığımızda bir başkasının dönüşümünden etkilenmeyeceği, bir başkasının dönüşümünün kendisine rol model olamayacağı bilincinden hareket etmemiz lâzım. Bizim kimlik inşa ederken yaşadıklarımız var; başkalarının ve bizim hafızamızda bir kimliğimiz var. Bir de geleceği inşa ederken,

başkalarının bize biçtiği bir rol var. Ona programlanan kimlik, diyebiliriz, bir de bizim kendi istediğimiz, kendi tasarladığımız minimum on-on beş yıllık bir vizyonu ortaya koyabileceğimiz bir kimlik inşası var. Bu kimlik inşasını ister şahıs olarak yapalım, ister işletme olarak yapalım ama kendimizin yapması lâzım. Dış faktörlerin de bizim üzerimizdeki yansımalarını dikkate alarak.

Şunun altını çizmek lâzım, başkasında değişim ve dönüşümü yapmak mümkün değil, sadece kendimizi değiştirebiliriz, sadece kendimizi dönüştürebiliriz.

Dönüşmemiz, değişmemiz gerektiği noktasındaki çevreden bize gelen uyarıcıları, sinyalleri doğru aldığımızda ne tarafa doğru dönüşmemiz gerektiği noktasında aslında bize ipuçlarını da veriyor. Dolayısıyla burada gelen sinyalleri doğru algılamak, ne tarafa doğru gitmiyoruz noktasında iş motivasyonumuzu, iç görülerimizi doğru okumak, doğru ortaya koymak kaydıyla ancak kendi dönüşümümüzü yapabiliriz. Bir başkasını dönüştürmek gibi bir iddiada yola çıkanların da başarılı olamayacakları noktasında çok kuvvetli veriler var. Çünkü burada genellikle biz cümleyi lâzım diyerek bağlarız, Meli-malı diye cümleyi bağlarız. lazım ve meli-malı başkasına havale edilmiş bir dönü-

şümdür. “Eğitimde çok iyi olmamız lâzım!” kime havale ettik biz bunu? “Benim şu yönümü geliştirmem lâzım!” kime havale ettim onu? Eğer ben bunu aktife dönüştüremezsem, kendime dönüştüremezsem, “istiyorum”a dönüştüremezsem dönüşümü sağlamak mümkün değil. İster bunu manevi olarak ortaya koyun, isterseniz dünyevi işlerle alâkalı ortaya koyun.

İnsan Düşünürken Dönüşüyor

Gökhan Yetkin: Teşekkür ederim. Değişim ve dönüşüm ile ilgili temel ilkeler noktasında ciddi bir fikir sahibi olduk. İnşallah sonraki bölümde sizden şahit olduğunuz bir takım dönüşüm çalışmaları ve gayretleri ile, onların sonucunda elde edilenler konusunda tespitlerinizi bazı örneklerle rica edeceğiz. Çok teşekkür ederiz efendim.

Güzel konuşup güzel bir şey yedikten sonra ne deriz ,”Bunun üzerine okkalı bir Türk kahvesi gider.” Böyle kıymetli konuşmacılarımızı dinledikten sonra, üzerine okkalı bir Türk kahvesi olsun, diye Boğaçhan Bey’i son konuşmacı yaptık. Boğaçhan Bey, Ünsal Bey’in de söz ettiği gibi aslında yaş kategorisi olarak da bir farklılık ve renk oluşturacak diye tahmin ediyorum. Bu arada, dışarıda Osmanlı Kahvecisi’nin standı var biliyorsunuz, Osmanlı Kahveci’sinin

ürünlerinden tadabilirsiniz.

Son dönemlerde bu “pala bıyıklı logolu” ve tabelasında “Osmanlı Kahvecisi” diye yazan işyerlerini daha sık görmeye başladınız sanırım. İsim ve logosu akılda kalıcı ve baskın. Herhalde logonun baskınlığından olsa gerek sizi tanımadan önce pala bıyıklı bir Boğaçhan Bey’le mi karşılaşacağım, diye de düşünmüştüm...

Ben dönüşümü sizin özelinizde sizin işinizle ilgili konuşmak istiyorum. Muhtemelen sizin de yapacağınız konuşma daha hayatın içinden, pratiklere ve sizin bireysel deneyimlerimize dayanacak: Buna da ihtiyacımız var açıkçası...

Osmanlı’da bir kahve kültürü var. Sizin hikâyenizi Osmanlı Kahvecisi’nin bir dönüşüm hikâyesi diye değerlendirebilir miyiz?

Boğaçhan Göksu (Osmanlı Kahvecisi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı): Ben bugün on, yirmi, otuz-kırk dakika sonrasında dönüşen bir insan oldum. Orada oturuyorken naif kişiliğiyle Ünsal Bey dedi ki Boğaçhan kardeşim sakinleştirici mi içtin, çok sakin duruyorsun, dedi. Dedim ağabey, ben hep böyleyim. Buraya oturdum, Hocam bütün donanımıyla konuştu sağ olsun. Mustafa ağabeyimiz çıktı ayakta konuştu ve yıktı yani. Ondan sonra Ünsal Ağabey dedi ki “tedirginim”. Ben bir yandan da bana musallat olan

sinikle cebelleşirken düşünüyorum; insan dönüşürken sürekli düşünen bir varlık, düşündükçe dönüşüyor. Aynı anda aklıma düşünen bir kahve fikri geldi. Yani bu kadar şeyin ardından düşünen kahveye geldi, dedim ki nasıl olur? Bizde bir sürü kahve çekirdeği çeşidi vardır, hepsini toplayıp bir torbada karıştırıp öyle bir kombinasyon yapalım ki herkese hitabetsin. Şimdi Osmanlı Kahvecisi de bu şekilde düşüncelerin sonrasında meydana gelen bir fikirdi. Dedik ki bizim ecdadımız, sevdiğimiz Osmanlı bugün, hiçbir ideolojide kalmadan, o şahsiyetiyle, Osmanlı kimliğiyle, o etik, ahlâklı değerleriyle kalsaydı... Bugün bir kahveci olsaydı nasıl olurdu? Buradan yola çıktık 2008’den 2011’e kadar AR-GE’sini yaptık. Dikkat ettiğimiz unsur Osmanlı’nın bizim üzerimizde büyük bir maneviyatı vardı, bunu korumamız muhafaza etmeniz gerekiyordu. Biz hiçbir zaman armalara, işte Osmanlı tuğralarına, işte ne bileyim kaftanlı kıyafetli personele ihtiyaç duymadık ama bir kimlik gerekiyordu: konuşan bir şey gerekiyordu, orada bir bıyık çıkarttık. O bıyık da bizim kimliğimiz oldu açıkçası.

Gökhan Yetkin: Fes deyince Osmanlı akla gelir meselâ, ama bıyıklı Osmanlı %100 özdeşleşen bir şey değil. Bıyık nereden çıktı?

Boğaçhan Göksu: Beş sene önce benim bıyığım öyleydi. Tabii insan kendinden bir şeyler hep aktarıyor.

Daha sonra Osmanlı Kahvecisi'ne bıyık çok yakıştı, çok güzel durdu. Osmanlı Kahvecisi'ne çok yakışınca, ben bıyığımı kestim. İnşallah Osmanlı Kahvecisi yüz yıl boyunca devam eden bir şirket olur ve hep orada kalır.

Gökhan Yetkin: Kahve tüketiminde bir değişiklik var. Son yıllarda özellikle yabancı isimlerle pek çok kahve dükkânı açılmaya başladı. Kahve tüketimi bizde, çaydan çok altlarda gelirdi ama son zamanlarda oldukça arttığına şahit oluyoruz.

Sizde alışıldığı gibi yabancı isim, yabancı logo yok ve Türk Kahvesi'ni daha çok öne çıkarıyorsunuz anladığım kadarıyla... Benzer türde ve genelde yabancı isimlerin sayısı artarken, zaman zaman Türkiye'de bıyık kesme kampanyalarının olmasına, bıyık üzerine yapılan eleştirilere rağmen siz bıyıklı ve üstüne bir de Osmanlı bir logo ile çıktınız, bu zor olmadı mı, ya da ilginç tepkilerle karşılaştınız mı bu süreçte?

Boğaçhan Göksu: Tabii ki. Kahve aslında dönüşümün ta kendisidir. Osmanlı'da başlamış Türk kahvesi, iki yüz yıl sonra espressoya geçmiş, ondan yüzyıl sonra filtre kahveye geçmiş, ondan yüzyıl sonra instant kahvelere geçmiş, aslında tam dönüşümün bir noktasındayken biz dedik ki; Türk Kahvesi sadece geleneksel anlamında kaldı! Yani ritüel anlamında kaldı, misafirliğe gitti-

ğimizde Türk kahvesi ikram edilir oldu, bunu hayatın içine sokmamız lazım.

Gökhan Yetkin: Tabi, bizde kahve çok özel bir içecek. Çocukluğumda hatırlıyorum, işyerimize birileri geldiğinde ya da biz başkasının iş yerine gittiğimiz zaman; çay sormadan gelirdi de, hep itibarlı müşteriye ya da itibarlı dosta kahve teklifi edilirdi. "Ağabey kahve içer misiniz?" demek bir iltifat ifadesiydi. Bizim toplumumuzda hayatın özel anlarına sığdırılan bir şey kahve.

Boğaçhan Göksu: Evet, biz özel anlardan çıkarttık bunu ve dedik ki Türk Kahvesi genele ulaşmalı. Gençlere bunu sevdirmeliyiz, dedik. Tabii biz burada Osmanlı ismini kullanırken, bıyığı kullanırken çok zor günler yaşamadık değil. Daha önce söylediğim gibi biz bunu ideolojik bir duyguyla yapmadık. Evet, Osmanlı bizim ecdadımız ve onun ahlâki değerlerine bağlı kalmaya hep çalıştık. Ancak biz herkese ulaşmaya çalıştık. Bu sırada bir gün benim yaşadığım bir olay; Bayramefendi Osmanlı Kahvecisi'ni ilk açtığımız şubede kahve yapıyorum, az öncesinde de aşağı katı su basmış onu temizliyorum. Bir şekilde üstümü giyip çıktım kahve pişiriyorum. Bir teyze geldi, cebelleşiyorum ama ocakta onlarca kahve var. Abla sen ne yapıyorsun, dedim! Zaten canım burnumda, sıfırla başlamışız; nasıl

iki, üç kahve daha satarız, o kirayı nasıl çeviririz? Dönüşümleri hesaplamışız da bunu sahaya çıkarttığında bir de para gerekiyor. Hedeflere ulaşabilmen için en gerekli şey maddi kazanç ki onları çevirebilesiniz. Karşımdaki kişiyi hiçbir zaman kırmamam gerekiyor ki kırdığın her kişi, çevresini de kaybetmek demek. “Abla sen ne yapıyorsun?” dedim. “Osmanlı ne yaptı da, siz ne yapıyorsunuz?” dedi. Dedim ki “İki dakika oturur musun?” Önümde de iki masa var sadece. “Ben sana iki dakikada ne yaptığımızı ve neden böyle yaptığımızı anlatayım, daha sonra takdir senin.” dedim. Ben kahveyi pişirirken bir yandan ona bir şeyler anlattım. Anlattığım şey şuydu: kahvenin nereden, nasıl geldiği, bizim ne yapmak istediğimiz; sonra da önüne bizim Osmanlı kahvemizi koydum. Dedim ki bu kahve, Osmanlı kahvesidir, Osmanlı’da çıkmıştır, tüm dünyaya aktarılan kahve budur. Daha sonra bu çeşitli formatlara çevrilmiş, espresso yapılmış, filtre kahve yapılmış. Yani Osmanlı kahveyi yapıncaya kadar, kahve yenilen bir bitki, enerji veriyor, ekmek yapıyor ama içecek olarak kullanılmıyor. Aradan belki iki, üç ay geçti. O abla ve çevresindeki herkes bizim müşterimiz oldu.

Biz aslında Osmanlı Kahvesi’ni biraz böyle sevdirdik. Osmanlı’nın yapması gerektiği gibiydi, yani Osmanlı’nın ideolojisine, arka planda etik,

ahlaki değerlerine sahip çıkarak, herkesi kabullenerek ablanın o andaki fikrine ben de karşılık verseydim olmayacaktı. Ama biz onu kendimize müşteri olarak aldık, belki şu anda en büyük Osmanlı hayranıdır.

Gökhan Yetkin: Çok güzel. Bu kısımda Osmanlı Kahvesi, gelenek gibi başlıkları konuştuk. İkinci bölümde mesleğiniz ve alanınızla ilgili dönüşümü daha çok konuşmak istiyorum, çok teşekkür ediyorum.

Şimdi tekrar hocama dönmek istiyorum.

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Özel: Şimdi bir şey söyleyebiliyor muyum kahveyle ilgili? Boğaçhan, Dede Korkut hikâyelerinden fırlamış da 21. yüzyıla gelmiş gibi gayet güzel anlattı. Onu dinlerken kendime çıkardığım şu dersi paylaşmak istiyorum;

Eğer iyi kahve pişirmek istiyorsanız siz de kahveyle beraber pişin; pişmeyen pişiremez!

Teşekkür ederim.

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Ben de kahveyle ilgili bir anekdot anlattım; doktora yapıyoruz Amerika’da, üniversitede üç arkadaş kafa kafaya verip Osmanlıca ders açtırdık. Osmanlıca dersini veren de bir Amerikalı, mühendis kökenli üç arkadaşız ve sosyal bilimlerden ders açtırıyoruz. Bir pasaj getiriyor hoca, bize

okutuyor. Beraber yorumluyoruz. Kahve kültürü ile ilgili bir pasaj getirdi ve orada bakmıştık ki işte Suriye'den el Hekim diye biri geliyor. Tahtakale'de ilk dükkânı açıyor. Biz el Hekim'i, tıp doktoru anlıyoruz, böyle ufak bir anımız olmuştı, epey de gülmüştük. Sonra efendim pasajda camiye gidenlerin azalmasından dolayı Ebussuud Efendi'nin fetva yazarak kahveleri kapatmasından da bahsediyordu, böyle ilginç hikâyeler vardı. Kahve bayağı ciddi tiryakilikler oluşturmuş İstanbul'da, kahvehaneler artmış. Ama ilk çıkış noktasında Tahtakale'de Suriye'den gelen biriyle dönüşüm yaşanmış.

Eğitim ve Öğretimde Dönüşüm

Gökhan Yetkin: Devletin müdahalesini gerektirecek kadar gündelik hayatı değiştiren bir dönüşüm yaşanmış demek ki...

Efendim, şimdi tekrar eğitim alanına dönersek; son zamanlarda öğretmenlik mesleğinin kıymetlen-dirilmesi ile ilgili bir çaba fark ediyorum. Çok da hoşuma giden, pek çok insanın da takdir ettiği bir şey: Öğretmenler artık daha yüksek puanlarla üniversiteye alınıyor. Öğretmenliğe daha çok kıymet kazandırılması gerekiyor düşüncesindeyim. Öğretmenliğin cazibesinin artırılması konusunda neler düşünüyor-

sunuz, dünyada öğretmenlikle ilgili benzer uygulamalar var mı?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Var tabii. Kendi bilgi dağarcığım içerisinde ifade edeyim. Bu dönüşümün en önemli anahtar noktası öğretmenlerdir. Bu yüzden rol modelleri daha çok vurgulamaya çalıştım. Öğretmenlik mesleğinin cazibesinin artırılması gerekiyor. Özal döneminde hatırladığım kadarıyla öğretmenlere ciddi maaşlar ödenmeye başlanmıştı. O zaman tercihlerde de eğitim fakülteleri öncelikli oluyordu. Bu cezbedici uygulama maalesef sürdürülemedi. İyi öğrenciler, garanti meslek diye düşündüklerinden daha çok tıp ve mühendisliğe eğilim gösteriyordu. Şimdi yavaş yavaş YÖK nezdinde, Cumhurbaşkanımızın da geçen ifade ettiği gibi, eğitim fakültelerinin cazibeli hâle gelmesi konusunda bazı çabalar sarf edilmeye başlandı. Öğretmen gerçekten anahtar nokta. Yani öğretmenlerin çalışma koşullarının cazip hâle getirilmesi ve daha donanımlı olmaları gerekiyor. Dünyada bunun en iyi örneklerinden bir tanesi, sürekli işlendiği için tekrarlamakta beis görmüyorum: Finlandiya'dır. Finlandiya'da en az yüksek lisans derecesi ile öğretmenlik ünvanına kavuşabilirsiniz. Yani lisans yetmiyor, lisansüstü dereceye de sahip olunması lâzım. Pedagojik formasyon da öyle üç dört ayda alınacak bir şey değildir; bu bir süreçtir. Yani eğitim fakültelerinin

kendi içinde de öğretmen yetiştirme açısından bir reform olması lâzım.

Gökhan Yetkin: Hocam, MÜSİAD üyeleri genelde iş adamı. İnsan kaynakları hepimiz için çok önemli. Bizim sıkıntılarımızdan birisi mesleki eğitim ve nitelikli ara eleman. Artık herkes üniversite mezunu olmak istiyor ve üniversite mezunu olmayan insan kendisinde bir eksiklik hissetmeye başladı.

Üniversite mezunu olmasına rağmen, aranan niteliklere sahip olmayan pek çok insan var. Yani üniversite mezunu olmak bir prestij eksikliğini karşılamakla beraber, asla bir yeterlilik olmamaya başladı.

Bu konuda nasıl bir dönüşüm gerçekleştirmeliyiz? Herkes üniversiteye gitmek zorunda mı?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Değil tabii... Mesleki eğitim veya meslek sahibi olmayla üniversite mezunu olmayı aynı kefeye koyuyoruz. Türkiye'deki en büyük yanlış bu, etiketler, prestijler aranıyor ama bir ara eleman özellikle tekniker ve teknisyen de bir toplumda bir prestij sahibi olmalı. Aslında onlar ciddi paralar da kazanıyor. Üniversiteler nihayetinde belirli bir formasyon verir, meslek sahibi etmez, bu da en büyük yanlışlarımızdan. Özellikle işadamlarımızın direkt beklentileri bir mühendisi istihdam ederken,

mutlaka mesleğin bütün her şeyine vakıf olmalarıdır. Aslında mesleki bir formasyon kazanan insan demektir. Mesleği icra eden aslında ara elemandır. Oradaki bu yanlışlığı kırmamız gerekiyor. Üniversiteler aslında aramaya, araştırmaya, dönüşmeye hazır insan niteliğini ortaya koyar onları meslek sahibi etmezler. Ülkemizin de bu yanlışından kurtulması gerekiyor.

Gökhan Yetkin: Üniversite meslek sahibi etmez de, eş sahibi ediyor sanırım... Geçen akrabalarımın genç bir delikanlı, üniversite seçimi noktasında tereddüt yaşıyordu. Dedi ki "amca bölüm önemli değil. Üniversite zaten bana sadece kız isterken lâzım olacak..." Evet, kız isterken askerlik sorulması gibi, şimdi kız isterken üniversiteye ihtiyaç duyuluyor. Bu konu üniversitede gündeme geldiği zaman, Gülname Turan Hanım kulakları çınlasın; "Düşündünüz mü? Dedi, bir kız için bu çok daha zor. Yani meslek sahibi ve sevdiğiniz bir delikanlı var ama kıza sen üniversite mezunusun neden onunla evleneceksin? baskısı oluyor."

Yani bu iş yapma kabiliyetinin, üniversite etiketinin üzerine çıkması gerekiyor artık. Zaten bu ihtiyaçtan dolayı, son zamanlarda iş bilen insanlar üniversite mezunu insanlardan daha iyi maaşlar almaya başladı. Bir mühendise asgari ücretten işe başlaması teklif edi-

lirken, iyi bir kaynak ustası daha yüksek bir maaştan başlayabiliyor. Ama iyi bir kaynak ustasının biraz prestiji eksik.

Prof. Dr. Mehmet Karaca: Burada aslında ebeveynin yaptığı çok büyük hatalar var. Kendi hayatıma bakıyorum, ortaokula, liseye giderken okula babamla beraber yazılmadım. Kendi başıma gidip okula kayıt yaptır-dım. Bugün bakıyorum durum enteresan. Geçenlerde bir örnek anlatılar. Üç dört sene önce olmuş; bir PDR uzmanı var, masası var, etrafında da dokuz kişi var. Bu dokuz kişinin arasında bütün yaş katmanlarından insanlar var: Yaşlı, orta yaşlı ve biraz daha genç ama öğrenci ortada yok. PDR uzmanına bölüm soruyor; anne, annecanne, babaanne... Çocuk nerede diye soruyor, çocuk da yirmi metre ötede duruyor. Aileler o kadar işin içine girdiler ki ortada bir yanlışlık var.

Birey olarak gençlerin biraz daha ön plana çıkması lâzım.

Ebeveynler çocukların hayatına yön vermeye çalışsınlar; ancak birey olarak gençlerin, özellikle meslek seçerken, üniversite seçerken ve konu seçerken daha bağımsız olmaları gerekir.

Gökhan Yetkin: Buradan ebeveynlere bir mesaj verelim o zaman : “Sevenleri üniversite nedeniyle ayırma-

yın” diyelim. İnşallah gençlerimiz daha donanımlı, iş bilen yetişsinler.

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Özel: Osmanlı Kahvesi ile üniversitede meselesini kafamda bütünleştirmeye çalıştım. Osmanlı devletini kuranlar okuma yazması bile olmayan, hatta köylü bile sayılamayacak nitelikteki insanlardır: Çobanlıkla köylülük arası cengâver insanlar. Fakat bu insanların dizlerinin dibinden ayrılmadıkları profesörleri vardı, doçentleri vardı. Osman Gazi'nin profesörü Şeyh Edebalı'ydi, Orhan Gazi'nin doçenti diyelim Dursun Fakih'ti. Yardımcı doçentlik yoktu o zamanlar, o yüzden ben araya giremiyorum. Şurası çok önemli bu düzeydeki bilgisi sınırlı fakat irfanı derinliğe sahip insanlar otuz yıl sonra İznik'i fethedince, bir üniversite kurdular; İznik Medresesi Osmanlı vizyonunun oluşturulduğu, pişirildiği ocaktır. Üniversitenin rektörlüğüne son bin yılın belki en entelektüel Türk'ü diyebileceğimiz, Davud-i Kayseri'yi getirdiler. Kayseri'de biliyorsunuz genellikle kafası çalışanlar okumaz ama Davud-i Kayseri tekrar ediyorum son bin yılın on entelektüel Türk'ünü araştırırsanız listeye üst sıralardan girebilecek birisidir ve rektörlüğe de onu getirdiler.

Bu okuma yazması olmayan basit sıradan insanlar demek ki büyük

bir vizyona sahipler. Arkasından Taceddin-i Kürdi, Mehmet Karamani, daha sonraki dönemlerde Ali Kuşçu var. Yani bir büyük devlet kuracak-sanız bu üniversitesiz, üniversal bilgi üreten bir ocak olmadan olmaz!

Gökhan Yetkin: Evet, bu katkınız için de çok teşekkür ederiz. Hocam son bir soru ile bitirmek istiyorum. Şahit oluyoruz ki öğrenciler zaman zaman eylemler yapıyorlar. Bugün de aslında aklıma gelmedi değil “İTÜ’den birtakım öğrenciler gelir de şurada pankart açarlarsa ne yaparsınız?” diye.

Bazı toplantılarda görüyoruz pankart açılıyor, sloganlar atılıyor, biraz aceleci bir tavırla öğrenciler mesajlarını vermeye çalışıyorlar. Yıllar içerisinde öğrencilerin talepleri ve tepki şekilleri değişti mi? Siz bu öğrenci protestoları ile ilgili bir savunma mekanizması geliştirdiniz mi, bunun için yol var mı? Bir de şunu öğrenmek istiyorum Türkiye’de öğrenci eylemleri deyince ODTÜ aklı gelir, İTÜ’nün performansını nasıl buluyorsunuz?

Prof. Dr. Mehmet Karaca: İTÜ, ODTÜ’den hiç aşağı kalır değil. Şöyle söyleyeyim biz birebir iletişim kurma modeline geçtik, artık sosyal medyadan cevap vermeye çalışıyoruz. Sosyal medyada iki gün önce bir kulübün kapatıldığı haberi dolandı. Oysa fake (uydurma) bir haber, üstelik rektör

kapatmış diye yayıldı. Bu haberin gerçeği yansıtmadığını bizzat kulübün kendisi yine sosyal medyadan açıkladı. Muhalefetin yönü de tekniği de değişiyor, dönüşüyor aslında. Instagram’dan yahut da Twitter’dan destek de oluyor, muhalefet de oluyor, çok da hoş oluyor. Teknik Üniversite’nin iktidar konusunda da muhalefet konusunda da tarihi derindir. 244 yıllık bir okuluz sonuçta. Aklıma geliyor bugünkü Amerika’daki akademik modelin benzeri 1806 ile 1846’da Mühendis-hane-i Berr-i Hümayun’da da var. Rektör baş hoca, maliyeden de bir nazır var pro boss (patron) gibi para işlerine bakan, üstelik akademik insanların liyakatine göre maaşlarını temin ediyor. Hoca da akademik işleri mesela kimlerin derslere gireceğini takip ediyor, böyle bir model varken bunu terk etmişiz. Kompleksten mi, neden bilmiyorum. Batılı üniversite modelleri bunda etken olabilir.

Mesela orjinal telif eserler var, Hüseyin Tevfik Paşa Lineer Cebir diye bir kitap yazıyor, orijinali yok. Meşhur matematikçi Cahit Arfa gösteriyorlar “Bu orijinal bir eser, telif eserdir, tektir,” diyor. El Cabir’den sonra cebir üzerine yazılmış en derinlikli ve en hoş kitap. Geriye doğru baktığımızda Mustafa Bey’in de belirttiği gibi mutlaka tarihten hataları,

sevapları ve günahlarıyla beslenmek lâzım.

Eğer bir bilim dalında veya başka bir alanda, mesleki alanda da öyle tarihten beslenmiyorsanız, tarihi iyi bilmiyorsanız yeni bir şey üreterek dönüştürmek, değiştirmek mümkün değildir, diyorum son sözüm bu olsun.

İnsanda ve İşletmede Eşzamanlı Değişim Olmadan Dönüşüm Olmaz

Gökhan Yetkin: Çok teşekkür ederiz. Ünsal Bey, sizden tecrübelerinizle alakalı bir şeyler duymak istediğimizi ifade etmiştik. Bunlarla ilgili bize örnekler verebilir misiniz?

Ünsal Sözbir: Şimdi finansçı olmak hasebiyle belki buradaki birçok insanla ya da onların çalıştığı yerlerle çalışma şansı oldu. Çok sayıda firmayı içeriden görme, çok sayıda firma yöneticisi ile sahibi ile bir şekilde hemhâl olduk. Onları anlamaya çalıştık; nerelerde başarılı olduklarını, nerelerde kaybettiklerini irdelemeye çalıştığımızda gördüğüm şey şu oldu; iyi firmaların hep iyi liderleri var, iyi liderler eğer sadece bir kişiden oluşuyorsa orada sürdürülebilirliği yakalama şansımız yok. İyi firmalar, iyi liderler yetiştirebilen yapılardan ortaya çıkıyor.

Bugün işte tarihe atıflar yaparken bir İskender'den bahsederken Aristo'dan, bir Fatih'ten bahsederken Molla Gürani'den, Akşemsettin'den bahsetmemek mümkün değil. Aşama aşama tarihin neresine gidersek büyük liderlerin yanında onları lider yapan, liderlik şeklini veren insanları görüyoruz. Çünkü konuşmalarda garip bir mantıkla şuna benzer şeyler söylendi: "Biz kredi alamıyoruz. Bankacılık sektörü yılda on milyar dolar kredi batırıyor. On milyar doların birini bize verseler başka yerlere gideriz." Kendi içinde doğru bir mantık olabilir. Ama bir bankacı olarak ben şunu söyleyeyim, hiçbir bankacı on milyar doları batırmak için gayret sarf etmez. İnandığı ölçüde kendisini inandırabilen yerlere kaynak aktarır. Dolayısıyla biz, işletmelerin sahipleri olarak, yöneticileri olarak eğer bankaları ikna edemiyorsak, bankaları istediğimiz noktaya getirmemişsek kendimize sormamız gereken soru "Ne yaparsam, nasıl anlatırsam ikna ederim?" olmalı. Bir de başkalarının yaşadığı ya da yaşattığı olumsuz tecrübeler bankacının hafızasını ve o da kendi dünyasında değişim ve dönüşümünü yönetiyor. Dolayısıyla bunu iç içe koyduğumuzda eğer iyi bir projeniz varsa tereddüt etmeyin; elinde dünyanın hiçbir döneminde olmadığı kadar para yığılmış, uygun müşteri bulsam da kullandırsam diye müşteri kovalayan, bunun için bir sürü pazarlamacı ve satışıyı istihdam eden

yapılar size gelip destek verecektir. Yeter ki siz gerçekten ortaya mantıklı makûl, Aristo'nun retoriği ile güvenilir olun, duygulara dokunun ve söyledikleriniz makûl ve mantıklı olsun ki ikna edebilsin. Şimdi özellikle işletmeler tarafında hepimizin yaşadığı bir şey var; şu an bizde otuz yılını tamamlamış, önümüzdeki otuz ve elli yıla hazırlanan bir holdingin dönüşümündeki yaklaşımımızı aktarayım; içeride ne kadar çok lider çıkarabiliriz, buna bakıyoruz. Ne kadar kendi farkındalığınızı oluşturdunuz, bununla beraber işletmedeki farkındalığı yakaladınız (Çünkü çift taraflı bir şey, sadece insanları geliştirseniz, sadece insanları belli bir noktaya ulaştırırsanız orada bir başarı elde edemezsiniz.) eş zamanlı olarak işletmeyi ve insanları değiştirebildiğiniz, dönüştürebildiğiniz zaman orada başarılı olma şansınız var. Biraz Orta Asya geleneğinden gelme bir etkiyle hemen uygulamayı tercih ediyoruz, plânlama tarafı bizde epeyce azdır. Önce yapıyoruz, sonra çıkan problemleri çözmek için plânlama yapıyoruz. Burada plânlama sürecinin yer aldığı hazırlık aşamasını, şu an çok değeri bilinen tasarım aşamasını, sonraki uygulama ve bir ötesi sürdürülebilirliği sağlayacak aşamaları, bihakkın işlememiz lâzım, bu kuruma bakan yönü. Burayı lâyıkiyle yaptınız, bütün süreçleri iyileştirdiniz her şey düzeldi ama insanı ihmal ettiniz; orada yine başarının ortaya çıkma şansı yok.

Eş zamanlı olarak insanlarda farkındalığı, tutku seviyesinde isteği, bilgiyi, yeteneği ve en son olarak da motivasyonu sağlamanız gerekir ki o bir dönüşüm olsun.

Şimdi şahit olduğumuz liderlik örneklerinden, tip tam bir kumanda edici, karizmatik bir lider sürekli "Yapın, edin!" şeklinde her şeye hükmediyor. Kriz dönemlerinde bu liderlik işler ama normal zamanlarda, insanların kendilerini iyi hissettikleri zamanlarda ve hele alternatiflerin olduğu zamanlarda, siz iyi insanları tutamazsınız, kaybedersiniz. Dolayısıyla kumanda eden, hız belirleyen; ahenk bozucu liderlik diye tabir edilen liderlik şekli sadece ve sadece kriz dönemlerinde uygulanabilir.

Normal zamanlarda bir liderin vizyoner, bir liderin öğretmen, bir liderin ilişki yöneten, bir liderin istişare ya da demokrasi diyebileceğimiz ayakları tamamlaması lâzım ki müessesede sürdürülebilirlik sağlansın.

Ama dediğim gibi insanlarla beraber ve gelecekte orayı yönetecek liderleri oluşturabildiğiniz ölçüde... Bunun oluşması için son zamanlarda özellikle çok ciddi değişimler var: 1920'li yıllarda Harvard mezunlar-

dan IQ'su en üst seviyedeki insanlar istihdam edilirdi. Sonra bakıldı ki bu insanların bulunduğu müesseseler zarar ederken ya da başarı elde edemezken, orada daha sıradan insanların bulunduğu müesseselerde ciddi performans var. Baktıklarında duygusal zekâ diye bir şeyi keşfettiler; bizim o yüreğe dokunmak, içten gelene dokunmak diye tabir edilen şey. Dolayısıyla liderlerin sadece mantıklarıyla, sadece rakamlarla, zihin ile yapılan eylemleri sonuç getirme noktasında başarısız oldu. Duyguya dokunmamız, insanların duygularını yönetebilmemiz gerekiyor. Dün özellikle yoğun bir şekilde teknoloji konuştuk ve dijital dönüşümden bahsederken bir korku hissediyorsunuz, teknoloji bir ucuysa diğer ucu insan; aynı zamanda insanları hayata bağlayan duygu ve zihin. Yani insan tarafında sağlam durduğunuzda, doğru adımlar attığınızda teknolojinin getireceği tehditleri de sıkıntıları da bertaraf edecek olan yine insan.

Onun yöntemi de farklı; insanların neye ihtiyaç duyduğunu, hangi eğitimlerden geçmesi gerektiğini ve eskinin kadim kültürün devamı olarak şu son dönemde işletmelerde mentor ve koçluk kültürünü yerleştirmek gerekir. Yani sizin başarılı olabilmeniz için sadece kendi bilgi ve yetenekleriniz yetmez. Dışarıda sizden daha bilgili daha bilge insanlardan yararlanmanız lâzım. Bir

işletmeyi dönüştürmek mi istiyorsunuz, sürdürülebilirlik mi istiyorsunuz Mustafa Özel tipi insanların size bir şekilde dokunmasını sağlamanız lâzım. Aksi takdirde orada sürdürülebilirliği sağlayamazsınız. Benim deneyimimde özellikle bu finansal tarafta şunu söyleyeyim; yani finansman sağlayamıyorum gibi bir gerekçe olmaz, bu kendinize bir bariyer çekmek şeklinde olur. Dolayısıyla alternatifler var alternatif arayabilmek için o yolu hangi eylemlerle açabileceğimiz noktasında kendimizi bir kere daha gözden geçirmemiz gerekir.

Gökhan Yetkin: Çok teşekkür ederiz efendim. Boğaçhan Bey siz, 1981'de Konya'da doğdunuz, sonrasında Antalya'ya taşındınız. Ailecek bakkaliye sonrasında tekstil işleri var; tekstilden sonra da gıda sektörü var. Neden tekstilde dönüşümü tercih etmediniz de gıdada dönüşümü tercih ettiniz. Çünkü harcadığınız bir emek var.

Boğaçhan Göksu: Ben üretimi çok seven bir insanım ve üretim faktörünün, gıdada çok anlık tepkiler oluşturduğunu düşünüyorum. Bu yönüyle işimi çok sevdiğim için; bana bu soru birkaç defa daha soruldu. Dediler ki "Tekstil de yapabiliirdin, dönüştürebilir ve bunu üretime çevirebilirdin." ama insanın dönüşümde faydalı bir şeyler çıkartabilmesi için aynı zamanda sevmesi gerekiyor. Ben

üretimin gıda yönünü çok sevmiştim; çikolatayı ve kahveyi çok sevmiştim. Bunu üretmek bana daha çok heyecan verecekti ve aklımda çok da fikir vardı. Bu fikirlerin ortaya çıkışını anlatırken tabii gene ilk dükkâna döneceğim; birçok hikâyesi var. Dükkânı tuttuğumuz yerin kirası o zaman için biraz yüksekti, şu an olsa gözümüz kara gireriz ama o zaman bazı şeyleri daha ince ince düşünüyorsun. Üç yılın sonunda, Ar-Ge'nin sonunda düşüncelerin, kâğıda aktarımların sonunda açtığımız dükkânda bir heyecan oluşmuştu. İşte dönüşüm bu noktada devreye giriyor. Ünsal ağabeyin söylediği gibi de biraz rahatsız olmanız gerekiyor, çok rahatlıkta dönüşüm gerçekleşmeyebiliyor. Bazen sadece düşüncede kalabiliyor. Bize “Burası çok hareketli bir nokta su satsanız kirası çıkar.” dediler, biz su dolabını dışarıya koyduk. Tabii kira sudan çıkmadı, zabıta gelip su dolabını kaldırdı. O zaman için savaştığımız zabıta, bugün dua ettiğimiz kişiler oldu. Çünkü eğer su dolabından biz o kirayı çıkarsaydık, hedeflediğimiz o dönüşümü, yapmak istediğimiz şeyleri yapamayabilirdik.

Gökhan Yetkin: Aslında çok çarpıcı örnekler. Hakikaten dönüşümde karşınıza çıkan zorlukların sizi nasıl daha bereketli alanlara yönlendirebildiğini görüyoruz.

Boğaçhan Göksu: Evet, çünkü bu sefer kahve satmaya yöneldik. Dedik ki “Biz ne yapıyoruz, su bakkalın, büfenin işi! Biz kahveciyiz, kahve satmamız lâzım!” hedef noktamız buydu. Ama sahada her an heyecana kapılabiliyorsunuz çünkü bir yandan da tedirginlik var.

Özellikle gıdada anlık tepki var, sizin o tepkiyi ciroya, kârlılığa çevirmeniz için reaksiyon gösterirken hedeften sapmamanız gerekiyor. Yoksa dönüşüm orada zarara uğrayabilir, geride kalabilir.

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Özel: Şimdi, sektör değiştiriyorsunuz. Bu ikinci sektörde idarecileri, diğer arkadaşları nasıl buldunuz? Çünkü yeni bir sektörde yeni insanları bulmak bambaşka nitelikler gerektiriyor, biraz bundan bahsederseniz iyi olur.

Boğaçhan Göksu: Hocam bu ilginç bir soru oldu aslında. Çok da uzunca bir hikâyesi var; iki kişi çıktığımız yolda şu an, sadece yönetim kadrosunda herhalde kırka yakın insan var. Bu süreçte insanların da sizin gerçekleştirmeyi umut ettiğiniz o dönüşüme, hedeflere önce inanması, daha sonra da yola baş koymasıyla ilgili. Tabii ekip arayışım var çünkü hedefim var, plânlarım var, Türkiye’de hatta dünyada büyük bir marka olma yolunda hedefim vardı. Türkiye’de 2015’te, dünya ça-

pında da 2021'de marka olacaktım. Hâlâ da gittiğimiz yolda, bu süreci devam ettiriyoruz inşallah. Bir örnek vereyim; ben kamu yönetimi ve aynı zamanda sinema televizyon mezunuyum, kardeşim de veteriner hekim ve embriyo transferi uzmanı. O zamanlarda bu alanda Türkiye'de genç ama isim yapmış kişilerden Konya'da laboratuvar kurmuş biri kardeşim, bir gün "ağabey, benim alanımda hedeflerim var; veterinerim, çok güzel bir işim var. Ama ben senin hedeflerine daha çok inanıyorum, senin vizyonunun yanında bulunmak istiyorum. Senin yanında yürümek istiyorum. Gerekirse bir ekmek olsun da onu bölüşelim, yiyeelim." dedi. Ekip böyle böyle arttı. Kardeşim örneklerden bir tanesiydi, onun gibi onlarcası var.

Gökhan Yetkin: Harika bir dayanişma örneği. Peki, insan giyinmeye mi, yemeye mi daha tutkulu?

Boğaçhan Göksu: Kesinlikle yemek; daha önce de söylediğim gibi gıdada anlık tepki vardır. Bir çikolata yersiniz, bir kahve içersiniz veya bir yemek yersiniz ve o an iyi, kötü yağlı, ekşi, tuzlu gibi fikrinizi söylersiniz. Ama giyimde *Damat*'tan giyinirsiniz ve bir yıl boyunca buna not verebilirsiniz; eskiyebilir, yırtılabilir, *Damat* da ne kötü mal yapıyor, diyebilirsiniz. Veyahut çok dayanıklıdır da *Damat* ne kadar güzel mal üretiyor, diyebilirsiniz. Dil unuttur

ama giyimde öyle değil, üzerinizde veya dolabınızda unutulmayan bir şeyler var.

Gökhan Yetkin: Dil alıştığı ve haz aldığı şeyi tekrar tekrar tatmak istiyor, tabii o da pazar oluşturun.

Boğaçhan Göksu: Beğendiğini de tatmaya devam eder, bilmediği tadı da dener ve değişiklik varsa fikrini de o an ortaya koyar.

Gökhan Yetkin: Bir şey daha sormak istiyorum: Köpük, tat, bunlar önemli de, iyi bir kahve için telve şart mı?

Boğaçhan Göksu: Tabii, bizim Türk Kahvesi'nin dibinde kalan telve çok önemli. Biz bir ara çok güzel bir kahve yaptık. Sonra bayanlar "Bu kahve çok kötü" dediler, "neden" dedik, "çok güzel tadı." "Dibinde telve kalmıyor, fal bakamıyoruz." dediler.

Gökhan Yetkin: Demek ki Türk Kahvesi ile fal adeta özdeşleşmiş. Falsız olmuyor. "Fala inanma, falsız da kalma" misali...

Boğaçhan Göksu: Kesinlikle. O anlamda da şöyle bir şey yaptık; fala, falcılara karşıyız, bizde oyunlar, nargile, fal kesinlikle yok. Ama tabi insanlar kendi aralarında falın sohbetini yapıyor. Bu dönüşümün bir parçası oldu. Bakın çok ilginç bir örnek, şu anda telefonda uygulaması var Faladdin, falın fotoğrafını

çekip yorumlansın diye gönderiyorsunuz. Orada da bir değişiklik var, falcı bacılar Faladdin uygulamasına döndü şu anda.

Esnafta ve Ailede Dönüşüm: Çocukları Mahrumiyetten Mahrum Etmemek

Gökhan Yetkin: İlginç hakikaten.

Son olarak şunu sormak istiyorum; hem iş adamı, hem lider, hem öğretmen sıfatlarını içerisinde barındıran bir sıfat daha var: “Baba” sıfatı. Babaların aile içerisinde ciddi sorumlulukları var. Pek çoğumuz iyi bir iş adamı olma gayreti içerisindeyiz. Hatta bazen işadamı olarak da dışarıda iyi bir eğitimci olmak peşindeyiz. Ama maalesef genelde ihmâl ettiğimiz kendi çocuklarımız oluyor.

Size de bir baba olarak, herkesin aklına gelen bir soruyu sormak istiyorum. Çocuklarla ilişkilerinizde ve etrafınızda gözlemlediğiniz baba-çocuk ilişkilerinde bir dönüşüm gözlemliyor musunuz? Bu alandaki dönüşümü nasıl yönetmeye çalışıyorsunuz?

Esnafların bir tarzı vardı eskiden, muhtemelen babanız da sizi yetiştirirken o geleneksel esnaf kültüründen bir takım değerleri taşıyarak yetiştirdi. Esnafın çocuk yetiştirme tarzında da bir dönüşüm gözlemliyor musunuz?

Boğaçhan Göksu: Bana hâlâ ne iş yapıyorsun, dediklerinde benim öncelikli cevabım esnaflıktır: Esnafım, diyorum. Babamız rahmetli olalı on yıl oldu, üç biraderiz; üçümüzü de önce esnaf olarak yetiştirdi. Esnaflığın kuralları vardı, eskiden bunun adı Ahilik’ti.

Gökhan Yetkin: Konya’da bir insanın ticari ve insani, ahlaki seviyesinin iyi olduğunu ifade etmek için “Esnaf adam” ifadesi kullanılırdı. Esnaflık başlı başına bir değerdir.

Boğaçhan Göksu: Çok önemli kriterleri var; su faturasını son gün yatırdığım için babamdan çok büyük azar işittiğimi biliyorum. Şimdi bu bizim firmamızda neyi oluşturdu; şu anda satın almasını yaptığımız firmaların ödemesi günü geldiğinde yapılır, karşı tarafa dekont ileştirilmiş e-postayla bilgi verilir ve bereketini görün, hayırlı işler yazar. Babamın verdiği eğitimi, esnaflık terbiyesini biz buna dönüştürdük. Oğlumu ilkokula yazdırırken hoca bir şeylerden bahsetti, çok aklıma yatmadı. Dedim ki “Hocam çok güzel söylüyorsun ama bazı şeylerde bir sıkıntı var. Ben öncelikle çocuğun babasıyım, arkadaşı olmak veya ağabeyi olmak istemiyorum. Ben babasıyım, baba olarak kalmak istiyorum.” Ben çocuğuma şunu yapmaya çalışıyorum; Biz fabrikaya götürüyoruz çocuklarımızı, arkadaşlarımızın çocukları da gelir, orayı burayı temizler. Bizim dışımızda kimse kimin

çocuğu olduğunu bilmez. Yeri gelir azar da işitirler. **Öncelikle vizyoner, dönüşüme açık çocuklar yetiştirmemiz lâzım, atık çocuklar yetiştirmemiz lâzım, mahrumiyetten mahrum etmememiz lâzım.**

Gökhan Yetkin: Bu çok çarpıcı bir ifade; çocukları mahrumiyetten mahrum etmemeliyiz. Burada mahrumiyete bir değer yüklüyorsunuz.

Boğaçhan Göksu: Şu an aranızda en genç olduğum için, belki sizin böyle bir sıkıntınız yoktur. Mahrumiyetten mahrum bırakmak eskiden çok oldu; yani biz her istediğimize, istediğimiz zaman ulaşamadık. Ama şimdi belki ben baba olarak önce kendimi mutlu etmek için, çocuğuma istediği şeyleri alıyorum. Aslında bu çocuğumuzu uzun vadeli mutlu etmek istiyorsak, eskiden yeni ayak-kabılarımızın heyecanı ile nasıl gece yatıp sabah kalkıyorduk, bunu yapan çocuklar kalmadı. Demek ki mahrumiyetten mahrum çocuklar yetişti.

Çocuğumla yaşadığım ilginç bir olay anlatayım; bir gün dört beş çocuk oturuyor, akraba içerisindeyiz ellerinde de bir çikolata firmasının bir yanda çikolatası bir yanda da çubuk krakeri olan bir ürünü var, krakeri çikolatası batırıp yiyorlar, ben de onları izliyorum. Biri çubuk krakerden az çikolatadan bolca yiyor. Sonra dedi ki bu çocuk “Televizyonun

sesini açana beş tane çubuk vereceğim.” Oğlumun adı Melikşah, “Ben açarım,” deyip televizyonun sesini açtı geldi, çocuk beş çubuğu verdi, Melikşah da sayarak beş tane aldı. Ortada bir ticaret döndü, çocuklar arasında belki bizim için yüz bin liralık değerde bir ticaret döndü. Demek ki çocuk bile ticaret yapabiliyor ama biz vizyon katmalıyız çocuğa. Şunu öğretmeliyiz: o kumandada bir parmak okuyucu yaparsa sadece Melikşah televizyonun sesini açıp kapatabilirdi, böylelikle o çubuğu her zaman alabilirdi. Bu vizyonu katabilmemiz lâzım çocuklara, diye düşünüyoruz.

Gökhan Yetkin: Evet, çok teşekkür ediyorum. Değerli misafirlerimiz; sürçülisan ettiyse affola. Umarım keyifli bir sohbete ortaklık etmişsinizdir. Umarım bu konuşmalar ağızınızda güzel bir tat bırakmıştır. İnşallah MÜSİAD’ın geleceğinde ve kendi geleceğimizde, birbirimizle yaptığımız işarelerin bereketinden istifade ederiz. Çok teşekkür ediyoruz, size hayırlı günler diliyoruz.

Sunucu: Moderatörümüze ve konuşmacılarımıza hediyelerini takdim etmek üzere MÜSİAD Genel Başkan Vekilimiz Sayın Dr. Ali Gür’ü ve yine MÜSİAD Genel Başkan Vekilimiz Sayın Mahmut Asmalı’yı ve 3. Dönem Başkanımız Sayın Doç. Dr. Ömer Bolat’ı davet ediyorum.







TÜRKİYE'NİN DÖNÜŞÜMÜ

Kapanış oturumundan önceki son oturumda ise Türkiye'nin dönüşümünü ele alacak konuşmacılarımız. Dönüşümün global aktörlerinin bilişim ve iletişim araçlarını kültür üretmek amacıyla da kullandığı günümüzde, ülkemiz dönüşümde henüz var olma çabası içinde. Dünyanın bütün birikimini içinde barındıran yeni ve özgün bir hedef belirlemek ve bu hedefe ulaştıran yol ve yöntemler geliştirmek, Türkiye'nin dönüşüm ekosisteminde söz sahibi olabilmesinin temel şartıdır.

Şimdi, Türkiye'nin Dönüşümü oturumunda konuşmak üzere iki değerli konuşmacımızı davet edeceğim. Önce Yıldız Holding İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Cem Karakaş Bey'i davet ediyorum.

İkinci değerli konuşmacımız bu oturumda BİM yani Birleşik Mağazalar İcra Kurulu üyesi Sayın Galip Aykaç'ı davet ediyorum.

Konuşmacılarımızı davet ettikten sonra, bu oturumun moderatörlüğünü yapacak kıymetli konuşmacımız, Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Sayın Hakan Güldağ'ı davet ediyorum.

Vizyoner: sahici ve samimi gündemlere çağırıyor

Hakan Güldağ (Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni): Hepinizi öncelikle panelimiz adına, saygıyla sevgiyle selamlamak istiyorum; ve tabii MÜSİAD’ı da tebrik etmek istiyorum. Çünkü her zaman ifade ediyorum bu Vizyoner buluşmalarıyla ilgili olarak; birçok gündem yaşıyoruz kısa vadeli pek çok iş oluyor, günlük olaylar bizi meşgul ediyor. Ama böyle hani ben onlara biraz yalancı ya da oyalayıcı gündem diyorum. Onların yerine biraz böyle daha gerçek, daha gerekli bir gündemi konuşmak üzere gerçekten hem teşekkür ediyor, hem tebrik ediyorum.

Evet konjonktür ekonominin kader kavşağı ama bazen böyle biraz geri çekilip dünyada, Türkiye’de ne oluyor, ne bitiyor, nasıl bir değişim nasıl bir dönüşüm içindeyiz? Gelecek bizim için neler hazırlıyor, hangi riskleri ve fırsatları hazırlıyor, bunlara bakmak son derece önemli diye düşünüyorum. Özellikle de dünya tarihinde kırılma anlarında bazı dönüşümlerin hızlandığı, bir anlamda tarihin de hızlandığı, faz değişikliğinin yaşandığı dönemlerde; geride kalanı üç aşağı, beş yukarı anlamaya başladığımız ama gözlerimizin de henüz gelmekte olanı tam seçemediği bir ortamda vizyon toplantıla-

rı son derece önemli diye düşünüyorum. Dünden beri de gerçekten bu yönde pek çok adım atıldı, gelecek konuşuldu. Nasıl bir dönüşüm içinde olduğumuz sorusuna cevap bulunmaya çalışıldı. Ama dünden meselâ aklımda kalanlardan; hayâl etmenin ve hedeflemenin, odaklanmanın önemi vurgulandı bence çok önemliydi. Aynı zamanda hayâl etmeyi, hedeflemeyi sahanın içinde, bizzat eli taşın altında olanlar samimiyetle konuştu ki bu da bence önemliydi. Onu da doğrusu, kendi adıma çok önemsedim özellikle dün burada olanlar hatırlayacaktır, son oturumda Hakan Altınay’ın ifadesi 2H formülü; hedeflemek ve hayâl etmek son derece önemli ama ben bu MÜSİAD’ın Vizyoner buluşmaları için aynı zamanda 2H’nin yanına 2S’yi de koymak gerekir diye düşünüyorum: Sahadakiler ve aynı zamanda samimiyet. Dün meselâ Sayın Hasan Büyükdede’nin pek çok konuyu gayet net bir şekilde ifade ettikten sonra, çuvaldızı biraz da şirketlere KOBİ’lere yapılması gerekenlerle ilgili sadece devlete, hükümete bırakmayan yaklaşımını da bu samimiyet çevresinde son derece önemsedim.

Sondan bir önceki panelde birlikte olacağımız çok değerli iki isimden feyz ve ilham alacağımızı düşünüyorum. Tecrübelerinden de olabildiğince yararlanalım. Kendi aramızda da konuştuk; çok uzat-

madan, sorularla giderek sohbet edeceğiz ama daha sonrasında toplantıyı, Vizyoner'17 dinleyicileriyle interaktif bir biçimde sürdürmek istiyoruz. Sizin kısa yorumlarınızla beraber sorularınızı da yanıtlamak istiyoruz. İki değerli konuşmacımızın da salondakiler tarafından yakinen tanındığını tahmin ediyorum; Sayın Galip Aykaç BİM'in İcra Kurulu Üyesi ve COO (Chief Operation Officer), işte artık dünyada bu tür kavramlar yerleşiyor. Galip Bey aynı zamanda BİM'in operasyonlardan da sorumlu başkanı. Belki kendisi bize, yeri geldiğinde BİM'in bu orijinal örgütlenme ve organizasyon biçiminden bahseder. Bu deneyimden de yararlanacağımızı düşünüyorum.

Tabii sayın doktor, doktorun altını özellikle çezeceğim çünkü daha sonra onunla ilgili bir iki sorum olacak; Sayın Cem Karakaş PLADİS CEO'su ve aynı zamanda Yıldız Holding İcradan Sorumlu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı; her iki konuğumuza da hoş geldiniz diyorum ve lâfı hiç uzatmadan, dolandırmadan başlamak istiyorum.

Sayın Aykaç'dan başlayalım. Bildiğim kadarıyla 1974'ten beri siz perakendecilik sektörü içindesiniz, 43 yıl mı ediyor? Türkiye'nin dönüşümünden bahsediyorsak bu 43 yıl, aynı zamanda cumhuriyet tarihi içinde perakendecilik sektörünün de çok önemli bir dönüşümden

geçtiği süreç. Şimdi bir yandan bu tecrübeden faydalanmak hepimizi çok mutlu edecek ama aynı zamanda bir tedirginlikle duyuyorum. Fakat sizin o rafine etme yeteneğinize de güvenerek, öyle satır başlarıyla bu dönüşüm nereden, nereye geldi bizimle paylaşırsanız, ondan sonra biz Cem Bey'le de birlikte yavaş yavaş Türkiye'nin dönüşümüne devam edelim, ne dersiniz?

Yabancı perakendeciden yerli firmalara:

Türkiye'nin önemli değişimi

İhtilâllerin istikrarsız şartlarında üretim sektörünün dönüşümü

Galip Aykaç (BİM – Birleşik Mağazalar İcra Kurulu Üyesi, COO):

Çok teşekkür ederim Hakan Bey. Ben de öncelikle MÜSİAD camiasına teşekkür etmek istiyorum, bu tarz toplantılar çok önemli. Buradan bir cümle, bir kelime, ilâve öğrendiğimiz herhangi bir şey, hayatımıza değer katacak, diye düşünüyorum. İki gündür, MÜSİAD'ın Vizyoner konferanslarının tamamını izlemeye çalıştım. Benim için son derece faydalı oldu. Öğrendiklerimizin en azından bir bölümünü hayatımızda uygulayabilirsek kendimizi mutlu hissedeceğiz.

Efendim ben şöyle başlamak istiyorum müsaade ederseniz. Türkiye'nin 1. Dünya Harbi sonrası ve Cumhu-

riyetin ilanının arkasından 1929, dünyanın en büyük ekonomik krizlerinden bir tanesinin yaşandığı ve tek partili siyasi hayatın ülkemizde yaklaşık 27 yıl daha devam ettiği bir sürecimiz var. Bu sürecin sonunda 1950'lere geliyoruz. Ellilerde siyasi hayatımız renkleniyor demokratikleşme başlıyor ve dolayısıyla bir seçimle, yeni bir anlayışla Demokrat Parti iktidarı dönemi başlıyor. Bu arada altını özellikle çizmemiz gereken bir şey var ki Türkiye'nin bu dönemdeki üretiminin çok büyük bir bölümü devletin çatısı altındaki üretimler; yokluklarla boğuşuyoruz ama o yoklukların nedeni üretememek, yeterli miktarda üretemediğimiz için de o yok olan şeyler çok değerli hale geliyor. Bir ürün eğer yeteri kadar üretiliyorsa onun fiyatı düşer, yeteri kadar üretilmiyorsa da onun fiyatı artar. Bu çok birbiriyle böyle dengeli olan bir hadisedir. 50'li yılların ortalarına doğru gelirken 54'te bir ekonomik kriz daha yaşıyoruz. Özel sektör neredeyse yok denecek kadar az, üretimin büyük bir bölümü devlet kurum ve kuruluşları tarafından yapılıyor. Birlikler var adını duymuşsunuzdur belki; Marmara Birlik zeytin işiyle uğraşır; Ant Birlik pamuk işiyle uğraşır, Tariş zeytinyağı, incir, üzüm birliğidir, Karadeniz Birlik yine Karadeniz'de kendine biçilen rolü oynar. Sümerbank var bu arada hatırlayacaksınız, Sümerbank da birçok konuya bulaşmıştı ve bunla-

rın üretimini yapıyordu.

Özel sektör yok, üretim yetersiz, ürün fiyatları her yerde değişken ve ciddi fiyat dalgalanmaları ile satılan ürünler. O zaman devlet büyükleri diyorlar ki, madem biz bunu üretiyoruz, ürünlerin her yerde benzer fiyata satılmasını sağlayalım, diyorlar. Bu arada İsviçre'de kooperatif şekli ile yönetilen (Kooperatif çok önemli bir şeydir bu arada belki ilerleyen bölümlerde onlardan da bahsederiz.) Migros'un 55 yılında Türkiye'ye gelişi var, kısa bir süre sonra da İsviçrelilerin ayrılıp Migros'un Koç ailesiyle birlikte hayatına devam ettiği süreç başlar. Onun hemen bir yıl sonrası, 1956 yılında devlet, gururla 20 yıla yakın görev yaptığım GİMA mağazalar zincirini kurdu. Bunun da temel amacı; mümkünse her şehirde hatta büyük ilçelerde de mağazalar açalım ve devletin ürettiği ürünler ağırlıklı olmak üzere tedarik edilen ürünleri, tüketiciye olması gerektiği fiyattan ulaştıralım. Bunu yaparken de GİMA, şirketin para kazanması şart değil, masraflarını çıkarsın yeter, denilerek kurulmuş. Ama 58'de gelen daha içeriye dönük bir ekonomik kriz, arkasından da zaten maalesef hayatımızın bir parçasına dönüşen müdahaleler geliyor, yani darbeler. 60 İhtilali ve sonrası siyasi hayatın tamamen değiştiği, bir buçuk yıllık hükümetlerin iktidarda olduğu süreçlerden geçiyoruz.

İndirimli marketlerin ilki BİM'in gelişim seyri

O arada tabii ki bu çok değişkenlik aynı zamanda yönetimde de bir değişimi getiriyor. Ama bu sık değişkenlik istikrarlı olmadığı için de başarılı olamıyor. Bizim de dahil olduğumuz döneme kadar, o günkü şartlardaki istikrarsızlığın etkisini GİMA'da görmek çok mümkün. Bir hükümetin değişmesinden hemen sonra GİMA'nın yönetimi de değişiyor. Her gelenin kendine göre farklı görüşleri var; kendi görüşlerine göre bir ticari hayatı orada uygun görüyorlar, sonra bir buçuk yıl sonra bir tane daha, derken bu böyle gidiyor. Dolayısıyla şirket kendini, kurulduğu günden çok daha farklı bir konumda buluyor. Devlete yük olan, istikrarsızlıktan dolayı neredeyse işçilerin ücretini ödeyemez bir duruma geliyor. Bunun devamında 74'te benim de en alt seviyeden başlayıp dahil oldum ama sonra da yönetici kadrosunda da uzun yıllar çalıştım GİMA'da. Bu süreçte GİMA'nın kurumsal hayatında 80 İhtilali sonrası yaşanan önemli ve enteresan bir şey söyleyeceğim: Yönetim kurulu başkanı olarak emekli bir havacı general getirdiler başımıza, şimdi rahmetli oldu. Yönetim takımını topladı ve bir şey söyledi bize "Ben bu işten hiç anlamam, anlayanları da bir araya getirme konusunda daha önce tecrübem var. İşten anlayanları

bir araya getirerek, burada uzun süre istikrar sağlamak istiyorum." dedi. Onun oluşturduğu kadro orada gerçekten çok güzel şeyler yaptı. Kurumu devlete yük olmaktan kurtardı. Misyonunu tamamlayana kadar Türkiye'nin ilk ve en büyük zinciriydi.

O dönem Migros sadece İstanbul'da olduğu için ticaretteki etkinliği çok fazla değildi ama o günler için GİMA 36 vilayette, her şeyin satıldığı 72 büyük mağazasıyla Türkiye'nin tek modern perakendecisi diyebilirdik.

Ne zaman ki 90'lı yıllar geldi Türkiye'de bir dönüşüm başladı. Metro'nun 90'da Türkiye pazarına gelişi ile ticari hayatın perakende bölümü tamamen şekillenmeye başladı.

Bildiğiniz gibi 93'te de Carrefour geldi, ilk mağazasını açtı; Kozyatağı Carrefour. Bu arada bir anekdot anlatmak istiyorum. Metro'nun Türkiye gelişiyle Carrefour'un gelişi arasındaki süreçte her yıl Fransa'dan bir grup geliyordu; üç kişilik bir heyet. Benden her yıl Eylül ayının 22 sinde "biz bir danışmanlık şirketiyiz" diye randevu alınıyor, bir sonraki seneyi de plânlıyoruz ve her gelişlerinde farklı bir sektörle ilgili tecrübe paylaşımı yapıyoruz. Biz gayet saf bir şekilde, bu işler nasıl oluyor anlatıyoruz. Böylece danışmanlık

şirketine bir hayli danışmanlık hizmeti verdim. Carrefour açıldıktan bir sene sonra, bir tedarikçimizden satın alma görüşmesine beni de götürmesini rica ettim. Türkiye’de o zaman tamamen Fransızların yönetiminde Carrefour. Toplantıda çok garibime gelen bir şey anlatacağım size: Masanın üzerine bir kum saati koydular, bitene kadar neyi söyleyebilerseniz söylüyorsunuz. Sonra da toplantı bitiyor. Ben o toplantı odasına girdiğimde, kum saatini koyan adam şöyle kafasını kaldırıp baktığında; ben onun danışmanlık şirketi diye gelenlerden birisi olduğunu anladım, o da beni tanıdı tabii ki. Bakışmadan sonra kum saatini hemen masanın üzerinden kaldırdı. “Ben bunu size yapamam, sizinle daha uzun konuşmak istiyorum.” dedi. Tabii perakendedeki bu dönüşüm, Carrefour’un Türkiye’ye gelişi ile çok farklı boyut aldı, kabul etmemiz lâzım. Bunun devamında -arada bir Migros deneyimi de var tabii- tabii Migros’un da Carrefour’u görerek, ondan belki de bir takım şeyleri alarak, artık İstanbul’un dışına çıkmam gerekiyor, dediği bir döneme geldik. Bir taraftan da Türkiye’de bahsettiğimiz o siyasi dönem; dönüşüm, kısa sürelerde hükümet değişimi, işte muhtıralar, ihtilaller vesaire bunlar devam ediyor. Geldik 94’e, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin kendi iç krizi; ekonomik krizlerinin en büyüğü

yaşadı. Başbakanımızın adını anmadan geçmeyelim, Tansu Çiller Hanımefendinin başbakan olduğu dönemden bahsediyoruz. 5 Nisan kararları ile bir gecede varlıklarımızın yarı yarıya yok olduğu; ülkede zaten para yok, üretim yok, mal yok, bir şey yok, olanın da iyicene aşağılarda olduğu bir dönemdi. Tabii her bir krizden fırsat demeyelim de, bazı imkânlar çıkıyor, bu imkânları görmek gerekiyor. İşte bu 94 ve onun devamındaki 95’in ilk yarısına kadar ki süreçte, bizim de bir grubumuz perakende işiyle ilgilenmeyi seçti. Bildiğiniz gibi tüm icatlar bir ihtiyaçtan kaynaklanır. Yani bir ihtiyaç yoksa orada bir şey yapmaya gerek yoktur. Ama bir ihtiyaç varsa, o ihtiyacı ortadan kaldırmak, eksik ihtiyaçla ilgili insan hayatını kolaylaştırmak için mutlaka bir icraata gerek vardır. Dünyada da, perakende sektörü gayet tabii ki çok çeşitlilik arz ediyordu. Biz bunların tamamına yakınına inceledik ve farklı bir metodla; eylül ayı itibariyle 95’te ilk mağazamızı açmak suretiyle BİM hayatımıza başlamış olduk.

Doğru değişim modelini seçmek başka uygulamak başka

Hakan Güldağ: Şöyle sorayım, biraz devam edin isterseniz; tabii kriz ve bu fırsat meselesinin bir bağlan-

tısını kurarsanız aydınlatıcı olabilir. Bir de BİM'i kurgularken örnek aldığınız gruplar ya da rol modeller oldu mu, nasıl kurguladınız merak ediyorum?

Galip Aykaç:

Araştırma yaparken, o güne kadarki tecrübemle de bilmediğim birçok şeyi öğrendim ve araştırma çok enteresan bir noktaya geldi: 180 farklı formatta perakende ticaretin yapıldığını öğrendik.

Ama bunun temelde iki türlü yapıldığını da öğrendik. Bir tanesi tüketiciyi ayağına çağıran model, örnek verdiğim deminki Türkiye'nin hayatını değiştiren, dönüştüren Carrefour'un gelişile Kozyatağı'nda bir tane çok büyük bir mağaza açıldı. Oraya yürüme mesafesinde çok az insan gidebiliyordu; sizin sunduklarınızı almaya birilerinin mutlaka bir vasıta ile gelmesi gerekiyordu. Yani yaptığınız işle ilgili bir şey söyleyeceksiniz, müşteri de sizin ayağınıza gelip alışveriş yapacak. Bunun bir de ikincisi var; tüketicinin ayağına giden sistem. Yürüme mesafesinde, insanların ihtiyaçlarını alıp kısa zamanda ihtiyacını görüp evine döneceği bir sistem. Dünyadaki araştırmalarımız sonucunda biz bu ikincisini kendimize çok yakın hissettik. Bunun dünyadaki en büyük örneği; ısrarla da modelini bozmadan devam ettiren Almanların ALDİ

zinciri. Hatırladığım kadarıyla 2016 yılı ciroları 85 milyar Euro. Almanya'nın bir numaralı perakendecisi ama sektöründe onu da geçen oldu. Little diye bir şirket daha var; şimdi Little 95 milyar Euro cirouyla dünyada ALDİ'den çok daha iyi noktada. Biz ALDİ modelini seçtik.

Hakan Güldağ: Bu arada Wallmart'ı hiç incelediniz mi?

Galip Aykaç: Tabii ki inceledik, incelediğimiz modellerden bir tanesi de oydu. O da işte Carrefour'un biraz daha büyüğü olmakla beraber, bu modelin büyük mağazacılık tarafında da uygulanan hâlidir Wallmart. Daha çok ürünle uğraşıp maliyetlerini minimize ederek, uygun fiyatlarla satma modelidir. Onun için Wallmart bugün yıllık 250 milyar dolarlık cirouyla dünyanın en büyük perakendecisidir. Amerika'nın en büyük şirketlerinden bir tanesidir. Onun da bize uyan tarafı şuydu, dünya o büyük mağazacılıktan yavaş yavaş vazgeçip küçük mağazacılığa doğru dönmeye başlamıştı. (Bu arada heveslenerek Carrefour ve Migros'un öncülüğünü ettiği o büyük mağazalar da büyümeye devam ediyor.) O dönüşüm anına denk gelen bizim Türkiye'deki şansımızdı, diyelim. Bizim sisteminizin adı indirimli mağazacılık, İngilizcesi hard discount; doğru zamana denk gelip ve doğru modeli seçtiğimiz ortaya çıktı. Ama tabii doğru modeli seçmek başka bir şey,

uygulamak ve uygulamadaki başarı başka bir şey.

Ülker markası özelinde değişim ve dönüşümü hazırlayan kırılmalar

Hakan Gölbaş: Uygulamaya isterse-
niz daha sonra geçelim ama bu kırıl-
ma dönemlerinin, faz değişiklikleri-
nin gerçekten fırsat yarattığının altını
bir kere daha çizmek lâzım. Oradan
izninize hemen belki bir faz değişikli-
ğine de bağlayabileceğimiz PLADİS’in
hikâyesine; Yıldız Holding’in, Ülker’in
hikâyesine de geçmek istiyorum.

Hikâyeyi birçoğumuz rahmetli Sabri
Ülker’den beri biliyoruz. En azından
biz ekonomi gazetecileri çok yakın-
dan takip ediyoruz. İzniniz olursa
2007’deki Godiva’nın satın alınması
ile başlamak istiyorum. Yani orada
bir şey oldu bir ciddi bir faz de-
ğişikliği oldu. Her zaman tarihimizde
yaşadığımız bir şey değildi bu. Daha
öncesinde de bazı gelişmeler olmuştu
ama özellikle 2001 krizinden sonra
biz ne gördük; çok büyük bankala-
rımızın, önemli kuruluşlarımızın,
sigorta şirketlerimizin el değiştirdi-
ğini, uluslararası sermayedarların
gelip şirketlerimizi satın aldığına ya
da ortak olduğuna tanık olduk. Ama
herhalde ilk defa bir Türk şirketinin
bu boyutta büyük bir satın alma ger-
çekleştirdiğine, 2007’de Godiva ile si-
zin satın almanız sonrasında yaşamış
olduk. Hakikaten hepimiz açısından
hem bir ufuk değişikliği, hem de bir

yeni dönemin başlangıcı gibi geldi
bize. Tabii sonrasında, yanlış hatır-
lıyorsam siz düzeltin ama herhalde
2014’teydi United Biscuits’in satın
alınması onu izledi.

Bir Türk şirketi, Türkiye’den çıkıp
dünyaya doğru yayılmaya, bir Global
marka haline gelmeye başladı. Biraz
önce Sayın Aykaç bir şeye temas etti,
aynı ifadeyle söyleyemem belki ama
anladığım şekilde söyleyeceğim,
dedi ki: “Bazı eylemlerin arkasında
bir neden vardır. İhtiyaçlar ya da bir
başka gelişme...” Sizin stratejinizin
kaynağında ne vardı, ben bununla
başlamak istiyorum.

**Cem Karakaş (Yıldız Holding İc-
radan Sorumlu Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı):** Bu stratejinin
kaynağında aslında, sizin de bahsetti-
ğiniz gibi bir faz değişikliği var. Bu faz
değişikliği nereden başladı, şu anda
neresindeyiz bu faz değişikliğinin ve
nereye gidiyor onu kısaca anlatayım.

Biz bu bölgenin yani Ortado- ğu, Afrika, Orta Asya ve Orta ve Doğu Avrupa’nın en büyük gıda şirketiyiz; bizim işimiz gıda.

Yaklaşık 12,5 milyar dolarlık gıda işi
yapıyoruz. İşimizin %60’ı Türkiye’de,
%40’ı yurt dışından oluşturuluyor;
yurt dışına ihracatla veya yurt dışın-
da üretilerek oluşturuluyor. Toplam
56 bin personelimiz var şu nokta iti-

bariyle: 56 bin personelin yaklaşık 16 bini yurt dışında ikamet ediyor, 83 fabrikamızla gıda sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Ama onun öncesinde biz aslen, bisküvi ve çikolatacımız. Hepimiz kendimizi bisküvici ve çikolatacı olarak telâkki ediyoruz. Bisküvi ve çikolata yapmayı öğreniyoruz burada çalışabilmek için. Bisküvi ve çikolata işimiz de yani Ülker, Godiva ve dünyada başka markalarımız da var; toplam 12 buçuk milyar dolarlık işin 5,5 milyarlık bölümü ve Ülker'i Ülker yapan iş. Yani işin merkezinde bisküvi ve çikolata var, geri kalan işlerimiz daha büyük olmakla beraber onun etrafında oluşturulmuş işler.

Pek çok ülkede pazar lideriyiz

Yani 12 buçuk milyar dolarlık gıda işimiz var bizim, aşağı yukarı bütün ciromuz gıdadan gelir; bunun beş buçuk milyar doları bisküvi, çikolata, kek, sakız, şeker işindedir. İki binli yılların ortasına doğru geldiğimizde, hızlı tüketim malları sektörü olarak tabir edilen sektörümüzde ve özel olarak bisküvi, çikolata, kek, sakız, şeker sektöründe bir faz değişimi hissedilmeye başlanmış ve biz bunu şu anda çok şiddetli gün be gün yaşıyoruz. Bu faz değişimi neydi? Faz değişimi dünyada yaklaşık 400 milyar dolar olan sektörün, 200'ünü teşkil eden Amerika ve Batı Avrupa'da hızlı bir nüfus yaşlanması ve tüketim düşüşü; 200'ünü teşkil eden dünyanın geri kalanında ise çok genç bir nüfus ve çok süratli

tüketici tüketim artışını ön plana çıkarıyor. Yine bu faz değişiminin önemli bir etkisi şuydu. Artık tüketmeyen dediğimiz ama dünyanın yarısını oluşturan Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da pahalı mallar, premium tabir edilen mallar tüketilmeye başlanıyordu.

Bizim işimizde malı üretmek nispeten daha kolaydır, zor olan şey markadır ve özellikle premium markalar dünyada az miktarda vardır.

Bunları uygun fiyatlı bulduğunuzda satın almak çok mantıklıdır. O noktada, Sabri Bey zamanından beri düşünülen, takip edilen Godiva markası satılığa çıktığında grup ilerliyor ve Godiva'yı alıyor. Böylece kendini, dünyanın küçülen yarısında büyüyen tek sektöre konumlandırıyor. Bunu takip eden yıllarda adeta bir dantel gibi, o dünyanın büyüyen doğu ve güney kısmına nasıl yatırım yaparız, diye çalışmalar devam ediyor. Biz 70'li yıllardan beri Ortadoğu'da, Afrika'da mal satıyoruz, fakat fabrikalarımız yok idi. Oralarda fabrikalarımızı kurmaya başlıyoruz.

Suudi Arabistan'da iki fabrikamız var pazar lideriyiz; Mısır'da bir fabrikamız var, pazar lideriyiz. Keza Afrika Kıtası'na, Orta Asya'ya, Kazakistan'daki fabrikamıza satış yapılmaya ve oralarda iş yapma patikleri geliştirilmeye başlanıyor. Son olarak da dünyanın,

bizim faaliyet göstermediğimiz coğrafyalarında faaliyette olan ve bize layık olabilecek tek bisküvi şirketini, United Biscuits denilen markayı satın alıyoruz. Zira Yıldız Holding'in 2014 yılındaki dünyadaki yayılımına bakıldığında, haritayı böyle önünüze koyduğunuzda Türkiye, Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Afrika'nın doğusu batısında sadece Senegal'de, Kuzey Amerika'da ve Japonya'da Yıldız Holding faaliyetini görürsünüz. Biz Japonya'nın en büyük çikolata şirketi: Yaklaşık 400 milyon dolara doğru ilerliyoruz. Fakat güney Asya yani Hindistan'da, Afrika'nın batısında ki burda Nijerya çok önemli pazar ve Avrupa'da faaliyetlerimiz kısıtlıydı, buna uygun markalarımız yok idi. Bu aldığımız şirket ve markalar bizim bu pazarlardaki mevcudiyetimizi perçinledi. Bu dönüşüm noktası nüfus yaşanmasından ve tüketim kaynaklarından geliyordu; doğru ama bir şeyden daha geliyordu.

Dünya'nın ekonomik ağırlık merkezi değişiyor

Dünya'da 2000'li yılların sonundan doğru başlayan ve şu anda çok şiddetli hissettiğimiz Türkiye'mizin önünde ve MÜSİAD üyelerinin önünde büyük bir fırsat sağlayan bir faz değişimi var. Bu faz değişimi Dünya'nın ekonomik sıklet merkezinin doğuya ve güneye kayması; Asya ve Asya'nın güneyine kayması. Bununla beraber, dijital dünyanın devreye girmesi... Biz bugüne

kadar mallarımızı BİM'de, ŞOK'ta, Walmart'ta satarken artık müşteriler birçok coğrafyada ama özellikle gelişen coğrafyalarda mallarımızı daha farklı almak istiyorlar. Galip Bey'in dediği gibi, arabasıyla çok uzakta büyük bir markete gitmek istemiyor. Çünkü zaten çoğunun arabası yok, birçoğu da araba almak istemiyor. Gazetelerden de okuyorsunuzdur özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da otomobil üreticileri kara kara düşünüyor; çünkü gençler artık ehliyet almıyor, araba almıyor. Yakınında bir satış noktası istiyor ve yahut da internetten mal alıyor. Biz bu markalarla ve de imalat merkezimizi de Türkiye ve Türkiye'nin etrafındaki coğrafyalara çekerek mal satmaya başladık. Stratejimizin temelinde bu yatıyordu.

Alışverişin ağırlığı da dijitale kayıyor: bir yılda %15 artış

Enteresan bir örnekle bu kısmı kapatalım. Bizim Çin'de, Çin'e göre ufak, bize göre fena olmayan takribi 200 milyon dolarlık bir işimiz var. Biz Çin'e daha yeni, 2010'da giren bir müesseseyiz. Orada 146 tane Godiva dükkânımız var ve Ülker ve McVitie's markaları adı altında çokça bisküvi, çikolata satıyoruz. Bu senenin başında bir stratejik karar aldık ve dedik ki biz Çin'de bisküvi ve çikolata satışımızı, Godiva hariç durduralım. Nerden baksanız ciddi bir satışımız var, neden durduralım? Çünkü geçen sene (Her sene bir

hafta Çin'e gidiyorum, sadece satış-
çılarla Çin'i geziyorum.) şunu fark
ettim, benimle gezen satışçılar son
on iki aydır hiç süpermarkete git-
mediklerinden bahsettiler. Ben evi-
nize işte patates soğanı veya Çinliler
ne alıyorsa, nasıl alıyorsunuz diye
sorduğumda; internetten aldıklarını
söylediler. Bunun üzerine biz Godi-
va hariç, Çin'deki bisküvi ve çikolata
satışımızı durdurduk, bütün kanalı
boşalttık ve sadece internetten
satacak şekilde pozisyonlanmış yeni
bir organizasyona kendimizi taşıdık.

Hakan Güldağ: e-ticarete girdiniz
yani?

Cem Karakaş: e-ticaret organizas-
yonu çok daha az insanla yapılıyor,
çok daha farklı özellikler gerektiri-
yor ve şu anda biz Çin'de sattığımız
bisküvilerin yüzde 80'ini e-ticaretten
satıyoruz. Fiyatlamayı, pazarlamayı,
reklamı tamamen farklı biçimde yapı-
yoruz. Bunun MÜSİAD üyelerine fay-
dası ne? Artık bazı pazarlara girmek
o kadar korkutucu değil. Bu pazarlara
çok daha basit girilebiliyor. İşte biz
sektör olarak, bu faz değişiminden
istifade edebilmek için yeni Ülker'i;
yani Ülker'in yabancı ismi olan PLA-
DİS'i oluşturduk.

Hakan Güldağ: Bir anlamda siz elekt-
ronik ortamda belki Şangay'ın en iyi
caddesinde açacağınız mağaza kadar,
etkili bir vitrin sağlayabiliyorsunuz
müşterilerinize.

Cem Karakaş: Biz Çin'de bisküvileri-
mizin aşağı yukarı tamamını, %80'in
üzerinde internetten satıyoruz, Go-
diva çikolatalarımızın da %24'ünü
bugün internetten satıyoruz. Ama bu
oran da artacak. Çok enteresan bir şey
2016'da bütün Çin'deki bisküvi pa-
zarı 3 milyarlık poundluk bir pazardır,
demek ki aşağı yukarı 4 milyar dolar.
Bu pazarın yüzde 6'sı internetten satı-
lırken, 2017 yılının ilk yarısında yüz-
de 21'e çıktı bu rakam. Bu dünyanın
her yerindeki küçük ve orta ölçekli
işletmelere, girişimcilere bu pazara
girmek için önemli fırsat sağlıyor ama
farklı bir düşünce tarzıyla girmek için
önemli bir fırsat sağlıyor.

Hakan Güldağ: Yeni bir kurgu yani
biraz da öyle biraz kutunun dışında
düşünmeyi gerektiren bir sürece de
girdik. Belki onu biraz daha açarız;
bu tabii ki verimliliğin, dijitalleşme
ile elektronik ticarette gelen verimli-
liklerin insan ve istihdam üzerindeki
etkilerini de biraz konuşuruz belki
fırsat olursa. Ama ben ondan önce bir
şey soracağım. Biraz önce rahmetli
Sabri Ülker'i anarken şunu hatırladım:
Bir vakitler, ismini de verelim Monde-
lez diye sizin büyük bir rakibiniz var,
dünya devi bir rakip; gelip Ülker'e de
talip olmuştu. Daha sonra onlar yine
gıda sektöründeki bir şirketi farklı bir
yoldan satın aldılar. Şimdi siz de Mon-
delez gibi büyük bir global oyuncu ha-
line geldiniz, o daha önde şu anda yarışta
belki ama siz de bir şekilde bir yükselişe
başladınız. Şunu merak ediyorum, Türk

şirketleri açısından, kendiniz açısından değerlendirdiğinizde gerçekten önümüzdeki fırsatlar biraz önce söylediniz fırsatlar var diye ama aynı zamanında tehditler hangi noktalarda toplanıyor? Açıkça sorayım, gerçekten Mondelez'in yerine gelme imkânınız var mı, yok mu? Bugün dünyadaki rekabet koşulları açısından buna müsaade edilir mi yoksa bu müsaade işi değil mücadele midir, ne diyorsunuz?

Türkiye firmalarının rekabette önemli avantajları var

Cem Karakaş: Bakın bunu tüm içtenliğimle söylüyorum; biz bir Türk şirketi olduğumuz için ve (Türk şirketi olmanın faydasını da biraz sonra söyleyeceğim.) rekabette önemli avantajımız var. Biz dünyanın ilk on oyuncusundan biriyiz. Bisküvi, kek-te dünyanın en büyük ikincisiyiz. Çikolatada bazen altıncı, bazen yedinci oluyoruz. Biz en hızlı büyüyeniz, neden böyleyiz? Çünkü dünyada bizim sektörümüzdeki değişim o kadar süratlendi ki; bu sürate erişebilmek özellikle batı kökenli şirketlerin yapabildiği bir şey değil. Örneğin bizim sektörümüzde (Bu söyleyeceğim belki sayın konuklarımıza hayret verici gelecek çünkü Türkiye'de böyle bir şey bizim havsalamız almaz.) bir malı, yeni bir bisküviyi fikir aşamasından rafa çıkartmak on sekiz ile yirmi dört ayda olur; bizim için bugünden emekliliğe kadar gibi bir zaman dilimi nere-

deyse. Biz Ülker'de bunu, beş buçuk altı ayda yapabiliyoruz ve dünyada hem en süratli hem başarılı malı rafa çıkaran firmayız. Daha da süratlen-sin istiyoruz. Şimdi dolayısıyla sizin karşınızda malı yirmi dört ayda rafa çıkartmaya alışmış bir insan kitlesi var. Siz bunu 5,5-6 ayda çıkartabili-yorsanız bu sizin büyük avantajınız, müşteri artık beklemiyor. Galip Bey de söylüyor; müşteri öyle yirmi dört saat sonraki işlere bakmıyor. Peki, burada Türk olmanın getirdiği avan-

taj ne? **Biz Türkler, fitratımızdan**

dolayı çok daha girişimci ve çok daha esnek hareket eden insanlarız. İlerlerken de esnek, ricat ederken de esnek. Hatayı gördüğümüzde geri adım atmayı biliyoruz.

Ama ağrı eşiğimiz yüksek, bugün çalışmazsa yarın çalışır diye ittirmeyi de biliyoruz.

Dünyanın en büyük çikolata AR-GE merkezi Türkiye'de

O yüzden evet biz bir global bir şirketi idare ediyoruz, benim işte 26 bin bisküvi, çikolata, kek personelimin yarısından fazlası yabancı olmakla beraber, dünyaya ki bütün Ar-Ge'cilerimizi Türkiye'den yolluyoruz. Bütün AR-GE ve inovasyon işimizi Türkiye'de, Gebze'de yapıyoruz. Çünkü

buradaki adamlarla o kadar süratli iş yapabiliyorum.

Hakan Güldağ: En büyük AR-GE merkezi burada mı, Türkiye’de mi yani?

Cem Karakaş: Evet, dünyanın en büyük çikolata AR-GE merkezi Türkiye’de, bisküvi öyle, sakız, şeker AR-GE merkezimiz burada. Fazla uzatmadan fıtrat açısından size bir örnek vermek istiyorum, komik bir örnek; Ben zamanın önemli bir kısmını yurtdışında geçiriyorum ve yurtdışında bizimle çalışan arkadaşlarımız var. Bu arkadaşların hepsinin de türleri, düşünce tarzı çok farklı Amerikalı’ya her sabah selâm vermezseniz, kendine hakaret addeder. İngiliz’e selâm verirsiniz, bu adam benden ne istiyor, der. Ama size bir örnek vereceğim; zaman geçti işte bu arkadaşlarla da çalışıyoruz, dördünü eşleriyle beraber bir sabah kahvaltuya davet edeyim, dedim. Önce dediler ki “Kaçta gelelim?” öğlene doğru gelin, dedim. Dediler ki “Tam saat lâzım,” 10.30, 11 gibi, dedim. Yok, dediler “Tam saat!” 10.30, dedim. Sonra bir de bunu 4 ay önceden plânlıyoruz; dediler ki bana “Sizin evden ne zaman ayrılacağız?” ben söyleyemem dedim; otururuz, ondan sonra çay, kahve içeriz, ne zaman isterseniz kalkarsınız, dedim. Yine kesin saat istediler, peki, dedim 14.30, “Fazla olur,” dediler, 14.00’da anlaştık. Saat tam 10.30’da kapı çaldı, dört çift maç sırasına girmiş gibi bekliyor. İçeriye girdiler yedik, içtik, saat 14’te de hiçbir şey söylemeden, haydi Allahaismarladık, deyip çıktılar.

Şimdi, bu kadar plânlı, bu kadar kesin çizgilerle çizilmiş bir hayat biçimi, bir düşünüş tarzı, bizim sektörümüz için geçerli değil. Esnek olmak, her an nereden fırsat ve tehdit gelir bunu hissetmek ve buna saldırmak önemli.

Şimdi benim anlattığım size normal geliyor, çünkü zaten biz Türkiye’de böyle yaşıyoruz. Ama bu bir İngiliz için, bir Amerikalı için hayatın olağan akışına aykırı bir şey. Fakat artık onların hayatları da değişiyor. Bakın Brexit diye bir olay oldu İngiltere’de, ne yapacaklarını şaşırdılar.

O yüzden biz

AR-GE’cilerimizi pazarlamalarımızı Türkiye’den gönderiyoruz ki, o pazarlarda rakiplerimizin şaşırdıkları durumlarda Türk gibi davranarak, esnek hareket ederek işi yapsınlar.

Hakan Güldağ: Çok teşekkürler. Sayın Aykaç şimdi sayın Karakaş bu esneklikten ve hızdan bahsederken, tabii bu biraz bu çağda da geçer akçe olduğundan ve bunun bizim hamurumuza da bir şekilde işlendiğinden bahsetti. Bunu da tabii hızlı büyümemizin de bir anlamda garantisi, bir temeli olarak gördüğünden bahsetti. Siz de hızlı büyüyen şirketlerden bir tanesisiniz. Evet, bu 2016’da perakende sektörünün küresel güçler raporunda, 150. sıralarda yer aldınız ama aynı zamanda en hızlı büyüyenler arasında da 20’li sıralarda yer aldınız. Ben

hem bu esneklik ve hızdan devamla bizim bu süreçte fırsatlarımız ya da genel olarak bizim kültürümüzün avantajları, dezavantajları nedir, diye sormak istiyorum. Sizin bu engin tecrübenizle hepimize söyleyebileceğiniz neler var? Hangi güçlü noktalara dayanalım, oraları biraz da güçlendirip bu yarışta da öne geçebilelim?

BİM'i kurarken dersimizi iyi çalıştık

Galip Aykaç: 80 İhtilali'nden sonra Hakan Bey, Turgut Özal rahmetli Başbakanımız oldu. Fırsat bulunca kendisine bir Fatiha gönderin inşallah, çok değerli bir büyüğümüzü. Bir vesileyle kendisini ziyarete gittik. Üç kişiydik; iki abi benden büyük, giderken herkesin ne söyleyeceği konusunda rol paylaşımı da yaptık. Sonra abiler söyleyeceklerini söylediler, döndü bana dedi ki "Delikanlı, sen de geldiğine göre, soracak bir şeyin vardır herhalde?" dedi. Biz de söyledik, sonra teşekkür ettik. Çok nazik bir insandı, asansöre kadar hazirunu uğurlamak gibi bir adeti varmış. Asansöre doğru giderken o abilere "Siz asansöre binseniz, ben bu delikanlıyla beş dakika daha sohbet etmek istiyorum, buna izin verir misiniz?" dedi. Biz tekrar odaya döndük. Oturduk, masasının üstü bomboş, yan tarafta diye etajeri var, onun üzerinde bir tane imza dosyası duruyor; imza dosyasını şöyle önüne doğru çekti.

"Bu dosyanın içerisinde ne var biliyor musun?" dedi. Bilmiyorum efendim, dedim. "Bu dosyanın içerisinde muz kararnamesi var." dedi. Buradan öbür sorunuzun cevabına doğru gideyim, vizyon nasıl bir şeydir sorusuna inanılmaz bir örnektir bu. Soruyu ben sordum bu sefer; niye imzalamadınız efendim, dedim. "Bizim Mersin'in Anamur diye bir ilçesi var, onun da muzcuları var, hepsini toptasan beş kişi. Ürettikleri muzun tamamı da 500 tonu geçmez ama dünyadaki en güzel muzlar üretiliyor. Çok ucuz, çok önemli bir besin kaynağı, enerji kaynağı bu muzların ucuza yenmesini de istiyorum." dedi. Tekrar sordum; engeli ben anlayamadım efendim, dedim. "O beş tane muzcu var ya, her gün meydanlara çıkıp bağıryorlar. O kadar çok bağıryorlar ki, kendilerine taraftar toplamaya başladılar. Neticede ben de bir siyasetçiyim, onu da dikkate almam lazım." dedi. Sonra da "Senin bu konuda söyleyeceğin bir şeyin var mı?" dedi. Efendim siz bunu görmüşsünü, memleketin faydasına olacak bir konudan bahsediyorsunuz; lütfen bu kararnameyi geciktirmeden imzalayın, dedik. Biz cuma sabahı görüşmüştük, pazartesi günü kararname yayınlandı, çorbada tuzum olduğu için de çok memnunum. Bu ithalatın Türkiye'ye girmesinden memnun değilim o ayrı ama onun getirdiği fayda adına da bu anekdotu anlatıyorum. Bugün dünyanın her tarafından çok güzel muzlar geliyor ama Anamur'daki muzcumuz da, dünya kalitesine yakın muz üret-

meye başladı. En büyük özellik buydu zaten, bunu görmüştü Turgut Bey, Allah ondan razı olsun, Allah rahmet eylesin kendisine. Bu çok önemli bir şeydir.

Şimdi biz şirketi kurarken, önce bir ne yapacağımızı plânladık, dersimizi iyi çalıştık. Bu plânı yaptık ama bunu nasıl yapacağımızla ilgili kısmını da çalışmamız gerekiyordu. Yirmi üç kişi, yedi gün geceli gündüzlü; buna inanın ama geceli gündüzlü patronun evinde; ara sıra kestiriyoruz, sonra da devam ediyoruz. Her kelimesini, her satırını saatlerce, günlerce tartıştığımız şirketimizin ileriye doğru neleri, nasıl yapacağı ile ilgili hikâyelerini baştan yazdık. Bu hikâyeye de hâlihazırda bugüne kadar sadık kaldık, kalmaya devam ediyoruz. Sadece bir şey yapıyoruz arada bir; acaba bunu geliştirmemiz gereken başka yönü var mıdır, diye o metne tekrar bakıyoruz, şu ana kadar bir kelimesini değiştiremedik.

Hakan Güldağ: O derece sağlam atıldı temeller diyorsunuz. Böyle bir iki nokta söylemeniz mümkün mü, nedir? Önümüzdeki 10 yıla ilerleterek de söyleyebilirsiniz; BİM'in stratejisinin temel taşları nelerden oluşuyor?

Bütün gıda ihtiyaçlarına dokunan bir projeksiyonumuz var

Galip Aykaç: Dünyanın her yerinde yaşayan insanların ihtiyaçları çok

benzerdir, sadece ihtiyaçları karşılama yöntemlerinde küçük küçük farklar vardır. Şunlar olmazsa yaşayabilirim ama şunlar olmazsa hayatımın birçok kısmı sıkıntıya girer, diyeceğiniz noktalar vardır. Bu noktalara dokunan bir projeksiyonumuz vardı. Birçok şeyi yapmasanız hayatınızı devam ettirebilirsiniz ama yemeden olmaz, yiyecek önemli bir ihtiyaç. Bu yiyeceklerin temel olarak nelerden oluştuğunu tespit etmiştik ve o temel şeylerin sayısı o gün dört yüzdü. Dört yüz adet barkod düşünün, bir evin bireylerinin ihtiyacını karşılayabilen bir sayı.

Bununla ilgili örnek aldığımız ALDİ hikâyesi vardır. Çünkü bugün Almanya'da iki tane ALDİ var; Güney ALDİ, Kuzey ALDİ. Birinin tabelası mavidir, birinin tabelası turuncudur. İki kardeşin bu iki şirket ama temelde birçok ürünleri aynı... Her şeyi birlikte yönetiyorlar, şu anda yaklaşık 1200 civarında ürünleri var. Onlar da 1. Dünya savaşından sonra kuruluyorlar. Bir tane işte 25-30 metre karelik bir yer, patates soğan satarak başlıyorlar. Hani orada da patates biliyorsunuz çok yenir, dünyada da yeniliyor ama orada biraz daha fazla yenir. Arkasından 2. Dünya Harbi gelmiş, orada da yokluklar vesaireler olmuş, patates soğan biraz daha fazla tüketilmeye başlanmış. Sonra biz dersimizi çalışırken bu hikâyeden dersler alarak çalıştık. Zaman içerisinde ürün sayıları 2200'e kadar çıkıyor; yer zaten yetmi-

yor. Mekân yetmediği için de ikinci, üçüncü, beşinci derken dükkânların sayısı artmaya başlıyor. Ama bir şeyler ters gidiyor, bunu da bir türlü yakalayamıyorlar. Buradaki dönüşümü sağlayan kişi yine o iki kardeş; bu şirketin sahibi ikisi de öldüler. Onun biri, bir gün toplantıda “Beyler,” diyor “Bu işte bir yanlışlık var. Biz işimizi iyi yapamıyoruz, bunun sebeplerini bulmamız lazım. Benim aklıma şöyle bir şey geldi; biz bu kadar sayıyı yönetemiyoruz. İki bin kalemi yönetemiyoruz. Şu soruyu bir soralım, bunların hangilerini satmazsak olur?” Listeyi en çok ciro yapan üründen, en az ciro yapan ürüne kadar çizmeye başlıyorlar. Listenin sonunda üç yüz elli üç ürün kalıyor. Hayat hikâyelerini anlatırken ALDİ’nin ölen sahiplerinden biri; o üç yüz elli ürünü yönetirken elde ettiğimiz verimliliği hiçbir zaman yakalayamadık, dedi. Biz de bu hikâyenin bu bölümünden çok etkilemiştik ki bunu da çok detaylı araştırdık. Dolayısıyla o dört yüz civarındaki ürünü tespit ederken, bize bir kaynak oldu. Onlarla bizim aramızdaki temel fark, Almanlar daha çok neleri yerler yahut kullanırlar, Türkler neyi çok yerler yahut kullanırlar kısmıydı; oradaki ayrımları yaparak ürünlerimizin neler olması gerektiğine karar verdik.

Türkiye’nin en büyük üçüncü istihdam firmasıyız

Buradan şunu söylemek istiyorum, **bizim felsefemizin öz cümlesi**

“Az daima çoktur.”

Hakikaten “Az daima çoktur” deyişinin anlamının her yönüyle ilmik ilmik işlendiği bir iş yapıyoruz biz. Biraz sonra bazı bölümlere de değiniriz, bu arada da şunu da söylemek isterim Hakan Bey; BİM’in hikâyesini bu detayda anlattığımız ilk toplantı. Bunu bilmenizi rica ediyorum, çünkü bunun içerisinde aslında bir takım sırlar da var. Bunu niye söylemek istiyorum, buralar bizim için yabancı bir topluluk değil, birçok arkadaşımızla iş yapıyoruz zaten. Dolayısıyla bu topluluğun alacağı küçük bir ilave bir şey, bizi mutlu eder; kendi hayatlarına, kendi şirketlerine uygularlarsa çok da başarılı sonuçlara imza atarlar. Çünkü bu şirket bu kuralları uygulayarak 22 senede Türkiye’nin 7. büyük şirketi oldu. Sizler de de gurur duyun birlikte iş yaptığımız yahut da yapmaya aday MÜSİAD’ımızın değerli üyeleri.

37.000 çalışanımızla Türkiye’nin 3. büyük istihdam sağlayan şirketiyiz. Sadece BİM’in kendisinde çalışanlardan bahsediyorum. Bizimle birlikte sadece bize iş yapan şirketler, onların çalışanları vesair, onlardan falan bahsetmiyorum. Gururla söyleyeceğim 37.000 çalışanımız var.

BİM’in cirosunun %70’i özel markalı ürünlerden

Hakan Güldağ: Bir şey sormama müsaade ederseniz; ilk kurgu yapılırken üretim de temel maddelerden biri

miydi yoksa sonra o farklı bir nokta olarak işin içine dahil mi oldu?

Galip Aykaç: Bu iş modelinin özelliğinde de bu zaten var. Yani İngilizcesi private-label denen sık sık da basında yer alan hâliyle özel markalı ürünler, bu formatın olmazsa olmazı. Bugün ciromuzun %70'i private-label'dan (özel markalı ürünler) geliyor. Ciromuzu %100'e taşıyabilir miyiz, uğraşıyoruz. Örnek aldığımız ALDİ %94'lere kadar gelmiş, %6'lık bir pay da diğer markalar. Onlar da yine tüketicinin olmazsa olmaz, dediği markalar. Bizde de belki öyle olacak ama biz hep birlikte daha yukarılara taşımak üzerine çalışıyoruz. Bunun aynı zamanda üretime ve maliyetlerin düşürülmesine çok büyük bir katkısı var. Şöyle düşünün, bir işletmenin %100'lük bir kapasitesi var, kapasitenin tamamını kullanan üretici sayısı çok azdır. Bunun sebebini de söyleyeceğim birazdan. Bu kapasitenin diyeyim ki %80'ini kullanıyor, 20'si boş. Diyorum ki ben %20'sini de bana kullan ama senin ürünlerinin üzerindeki birtakım masrafları benim ürünün üzerine koyma. Neden; çünkü bizim ürünümüzle ilgili senin ürününe harcadığın ilave paralar olmayacak zaten. Bunların en büyüklerinden bir tanesi tanıtım gideri; yani reklâm dediğimiz şey. İkincisi ürünü satmak için pazarlama giderleri; fabrika üretiyor ama bir sürü insan da sahada bunu satmak için uğraşıyor. Dikkat ederseniz başlangıç bölümünde dedim ki üretim

Türkiye'de yoktu, çok kısıtlıydı, özel sektör çok azdı. Ama bugünkü geldiğimiz noktada, bir tane abimiz vardı onun söylediği bir şeyi tekrar edeceğim; üretim ve pazarlama yan yana birlikte bir toplantı yapıyorlar, üretim pazarlamadan şikâyet ediyor, siz satmıyorsunuz diyor; pazarlama da siz bizim istediğimiz gibi ürünleri üretmiyorsunuz diyor. Ben de toplantıya şahit olanlardan bir tanesiyim. Pazarlamaya dedi ki, siz satın, biz yaparız.

Artık yapmak çok zor değil ama pazarlamak zor. Onun için masrafları düşürmek gerekiyor. Pazarlamak için de pazarda ürününüzü doğru fiyatlamayla satabilmeniz lâzım.

O zaman işte bu giderleri tek tek ele alıp giderleri nasıl küçültürüz diye, üzerinde çalışmak gerekiyor.

Private-label: özel markalı ürünlerin avantajları neler

Bunlardan bir tanesi de işte biraz önce söylediğim %80'ini kullanıyordu, %20'sini de bize kullanıyordu. Her bir şeyi bir tarafa bırakın, sabit giderlerini önce 80'e bölüyordu, şimdi 100'e bölüyor. İşte size bir verimlilik alanı, işte size fabrikayı çalıştırırkenki masraflarınızı düşürme alanı. Hiçbir ürününüzden para kazanmasanız bile masraflarınız düşecek. Öyle ise private-label; yani özel marka ürünlerin de

olmazsa olmaz. Ama private-label’in açılımını da yapmamız lâzım. Zaman zaman genelde vatandaşlarımızda da, tüketicilerimizde de olabiliyor; pahalıysa şöyledir, ucuzsa böyledir gibi bir algı olabiliyor. Ucuzluğun kalitesizlikten geçmediğini örnekleriyle anlatmak istiyorum. Çıkarken yola diyoruz ki, private-label ürün en az bilinen marka kadar kaliteli olacak ama fiyatı da ucuz olacak. Bu nasıl olacak; fiyatının uygunluğu biraz evvelki başlangıç itibarıyla söylediğim, verimliliğin her alana yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan bir şey.

MÜSİAD başkanımız, Abdurrahman Bey, bizim aynı zamanda çok önemli bir tedarikçimiz, 1977 yılından bu tarafa da birlikte büyüyor. Nasıl büyüdüğümüzün ve nasıl bir verimlilikle beraber bir yere geldiğimizin en iyi şahitlerinden bir tanesidir.

Fırsatı olanlar ara sıra Abdurrahman Bey’den Kaanlar’ın hikâyesini dinleyebilirler, ilginç bir hikâyedir. Orada bakış açılarımızı bir noktaya getirdik hep beraber. Bir tane ürünümüz var, bunu yapacağız, içeriğinde mutabık olacağız. Bu içeriğinde mutabık olduğumuz ürünün aynı kalitede yapılmasını sağlayacağız. Bunu da en uygun şartlarda yapacağız. Önlerine bir tane projeksiyon koymamız gerekiyor. Çünkü panellerimizden bir tanesi savunma sanayii müsteşarımızdı. Onunla özel bir bölümde küçük bir ana şahit oldum:

Birileri geldiler, bir şey rica ediyorlar. Dedi ki: Türkiye’de savunma sanayi ile ilgili de üretim yapılabiliyor ancak fiyatta dışarıyla rekabet edemiyorlar. Bunun sebebi nedir, dediğimde “Biz 10 ürün için ihale açıyoruz, 10 üründe dışarının fiyatını da içeriye söylüyoruz. Bakın şöyle şöyle fiyatlar var dışarıda, diyoruz. Diyelim ki 10 taneyi tanesini 100 dolara dışarıdan alacaksak, içerideki üreticimiz diyor ki ‘Benden 1000 tane alırsan ancak ben sana onu 100 dolara verebilirim.’ diyor. İşte ölçek ekonomisi denen şey. O zaman projeksiyonu şu kadarını yaparım, diye koyduğunuzda üretimi de ona göre ayarladığında inanılmaz bir verimlilik çıkıyor. Bu sürecin işlenmiş hâlinin bizim mağazalarımıza tüketicilerin önüne gelmiş hâlidir private-label. Hem kaliteli hem de uygun fiyatlıdır.

Hakan Gölbaş: Peki orada, çok kısaca hep tartışılan bir konuda düşüncenizi öğrenmek istiyorum. Bir yandan biz Turkquality programını uyguluyoruz, firmalarımızın markalaşması diye bir derdimiz var. Ama buradaki bu tedarik zincirinin, biraz önce anlattığınız hem sizin şirketinizi, hem de tedarikçilerinizi başarıya götüren sistem, biraz markalaşmanın dışına doğru iten, markalaşmayı engelleyen bir pozisyon da yaratmıyor mu ya da yaratsın bu daha doğru bir yol mu, nasıl bakıyorsunuz olaya?

Galip Aykaç: Bunun ikisi bana göre iki ayrı kulvar. Markalar da olacak ama bu dünya da olacak. Marka olmak çok kolay bir şey değil. İki gün

önceki bizim Gıda Perakendecileri Derneği'nin bir etkinliğinde bir hocamızın bir sunumu vardı. Orada dünyadaki birtakım ülkelerdeki markaların sayılarıyla Türkiye'deki markaların sayılarını karşılaştırdı. İnanın en düşüğünün %10'u bile değil Türkiye'deki marka. Tabii bu üzerinde durmamız gereken bir konu. Ama ben meselâ markaya bakarken sadece ürünler açısından bakmıyorum. BİM'in kendisinin de bir marka olduğunu söylüyorum, niye? İşte 2023 vizyonu, diyoruz; o süreçte dünyada birkaç tane daha marka ilâve edelim, diyoruz bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz, diyoruz. Biz meselâ dünyada perakende markası olarak Türkiye'yi temsil etmek istiyoruz, bununla ilgili ciddi çalışmalarımız var. Biz Fas'a 2009'da mağazalar açmaya başladık. Bugün 400 civarında mağazamız var, 2013'te de Mısır'a açmaya başladık ve şimdi başka ülkelerle ilgili arayışlarımız var. Dolayısıyla aynı zamanda BİM'in markasını da ihraç eder hale gelmiş gibi olduk ve yetmez. BİM'in buradaki private-label ürünlerini de oralara ihraç eder hale geldik. Dolayısıyla böyle bir zincir kuruldu. Böyle bir katkımız da var ekonomiye ve markaya diyelim. Bugün tabii Türkiye'de her yerde ya da çok noktada satılan bir ürüne belki marka deniyor. Ama ben markaya biraz başka bir pencereden bakıyorum.

Bugün bazı private-label markalarımız var ki sadece BİM'de satılmasına rağmen pazarda açık ara en çok satan ürün. Onların da birer marka olduğunu düşünüyorum.

Yani markaya benim bakış açım biraz daha farklı, belki Cem Bey'e göre de daha farklıdır.

Başka ülkelere iş yapma biçimlerini aktararak ülkemizde istihdam sağlamayı düşünüyoruz.

Hakan Güldağ: Bu noktada Cem Bey'e dönmek istiyorum. Benim gördüğüm kadarıyla, sizin için durum biraz daha farklı. Siz nasıl değerlendirirsiniz bilmiyorum; şimdi, bir yanıyla da şöyle bir farkınız ortaya çıktı sizin. Genel olarak eğri oturalım doğru konuşalım;

Türkiye'de firmalarımız 80'li yıllardan bu yana, özellikle dünya tedarik zincirinin güçlü halkaları haline geldiler.

Yani bunu görüyoruz, gıdada da var ama Otomotiv yan sanayiinde de bunun ciddi örneklerini görüyoruz. Fakat tabii tedarik esas itibarıyla çok önemli. Güçlü halka hâline gelebilmek son derece önemli, onları da bu başarılarından dolayı hem kutlamak hem de desteklemek lâzım. Ama bunu birkaç lig olarak düşünersek tedarik zinciri altta, üst ligdeyse daha çok uluslararası şirketlerin yön verdiği bir değer zinciri var.

Değer zincirinin güçlü halkası hâline gelebiliyor olmak belki de Türkiye'nin de dönüşümünü kolaylaştıracak bir nokta diye düşünüyorum.

Bu anlamda markalaşmak belki sadece belli yerde değil, bölgesel olarak da değil belki Çin'de de Hindistan'da da markalaşabiliyor olmak... Şimdi önümüzdeki dönemde, dün Sayın Aycı on yıl sonra dünya ekonomisinin %50'si Çin ve Hindistan'dan çıkacak, diyordu. Nüfusun da herhalde yaklaşık o kadarı bu iki ülkede neredeyse toparlanıyor. Bu pazarlarda değer zincirinin güçlü bir halkası olabilmek, daha doğrusu markayla bağlantılı olarak soruyorum, global oyuncu olabilmek ne demek?

Cem Karakaş: Değer zincirinin, söylediğiniz tedarik üzerindeki katma değerli aşama insan beyninden geçiyor, insan beyninin işe koyulmasından geçiyor ve biraz evvel söylediğim bir takım iş yapma pratiklerinden geçiyor. Bizim Türkiye'yi geliştirmek, ileriye götürmek için Türkiye'de ihracat yapmak zorunda olduğumuza inanıyorum ve kurum olarak da buna inanıyoruz. Türkiye'nin büyümesi için gelişmesi için ihracat çok önemli. Fakat ihracat dediğimizde hep mal ihracatı olarak bunu düşünmemeliyiz. İhracat dediğimizde bilgi, fikir, hizmet ihracatını da düşünmeliyiz. Başka ülkelere iş yapma biçimlerini aktarmayı, oralarda oluşan ekonomik rantı bir şekilde elde edip ülkemizde istihdam sağlamayı düşünmeliyiz. Biz

aynı zamanda biraz evvel söylediğim gibi, yurtdışına personel ihraç ediyoruz. Kendi personellerimizi yetiştirip gönderiyoruz. Tabii özellikle tüketim ürünleri sektöründe marka önemli. Değişik kategorilerde bu markaların önemi değişik şekilde tezahür edebiliyor. Örneğin konfeksiyonda, herhalde biraz daha önemlidir tahmin ediyorum. Buna mukabil meselâ süt gibi ürünlerde herhalde daha az önemlidir, diye tahmin ediyorum. Bu ülkelere giderken imalatı, fikri, teşebbüs ruhunu Türkiye'de tutup gerekirse özellikle bizden çok uzak olan ülkelere, yerel markaları uygun fiyata almak bizim şirketlerimiz önünde bir fırsat açacaktır. Çünkü neticede meselâ Ülker markası dünyanın 190 memleketine ihraç edilen bir marka. Fakat Ülker markasının bilinirliği, marka üstünlüğü bizim etrafımızdaki biraz genişçe bir coğrafyada var; Bu nedir; Orta Asya'dan başlayarak bütün Ortadoğu ve Afrika'nın kuzeyi ve doğusu... Şimdi 'Ü' harfinin üzerindeki iki noktayı telaffuz edemeyen bir ülkeye onu nasıl ihraç edeceksiniz. Yaparsınız ama o zaman çok büyük bir marka yatırımı yapmanız lazım. O marka yatırımı yerine oradan bir markayı temin edip Türkiye'de destekleyebilir misiniz, diye düşünmeniz lazım. Meselâ bizim bütün markalarımızın Ülker'in dahi Çince, Çin yazısı ile yazılmış bir ismi vardır. Çünkü Çinliler'de BMW'nin bile Çince yazılmış bir ismi var ve BMW diye okunmuyor. Dolayısıyla o markayı oluşturmak, uzun süre çaba göstermek, buna mukabil hazır olan markayı alıp Türkiye'den en-

televizyonel birikiminizi aktarmayı mukayese etmek lazım.

Değişen insan faktörü Y kuşağının üretime ve tüketime etkisi nedir?

Hakan Güldağ: Yani şimdi bu söylediğinizin altını kırmızı kalemle bir kerede çizmek lazım ama öte yandan bir örnek vereyim. Merak ediyorum, markalar önümüzdeki süreçte önemli olmaya devam edecek mi, güçlenecekler mi? Zannediyorum dinleyenlerimiz de merak ediyordur. Şimdi ismini vermek için dolanıp duruyorum ama Evian diye bir su var. Yani hepimiz biliyoruz ki böyle fazla lezzetli filan da bir su değil, su. İnsan rasyonel davranan bir varlıksa eğer, diğer suyu da hiç o kadar para ödmeden alıp tüketmesi son derece makûl ama yok illâ onu tercih eden insanlar var. Gerçi son dönemde, Nobel ödüllü sahibi davranışsal ekonominin babası diye bilinen Richard Teller da bundan bahsediyor: İnsan pek öyle Einstein beynine sahip bir varlık değil, o kadar da rasyonel davranmıyor. Lâfi da Y kuşağına getireceğim, biraz önce siz de bahsettiniz; otomobille ilgili bir örnek verdiniz. Şimdi onların yaklaşımı farklı... Bizim açımızdan bir otomobil sahibi olmak önemli işti ama şimdi onlar kışın çamurun içinde 4x4'e bineyim, yazın üstü açık arabayla, Cabrio ile dolaşayım. Üstelik de bunu satın almama da gerek yok, kiralayayım diye düşünebiliyorlar. Gerçekten de son dönemdeki trendlerle biraz uyumlu gibi

görünüyor; arabamızın sadece %4'ünü aslında kullanıyoruz. Araba çoğunlukla parkta ya da evin önünde yatıyor. Böyle bakışınızda son derecede akılcı da görünüyor ama gelecek on yıla Y kuşağı gözüyle bu marka işine, hızlı tüketim sektörüne bakmak istersek neler ön plana çıkar? Her ikinize de sormak istiyorum aslında bunu ama sizinle isterseniz devam edelim.

Cem Karakaş: Markayı oluşturmak çok zor. Markayı yok etmek bir anlık. Herhangi bir, 56.000 kişiden herhangi birinin yapacağı bir anlık gaflete, hataya bağlı. Markalar hep var, hep var olacak. İnsan rasyonel bir varlık olmadığı için; insan, insan olduğu için hırsları, kaygıları, nefretleri olduğu için; âşık olduğu, korkuları olduğu için insan bazı şeylere daha fazla para veriyor.

Biz markalarımızı namus gibi koruyoruz. Çünkü markasız biz yokuz. Markasız bizim katma değerimiz daha az, daha kısıtlı kalır.

1944'ten beri geliştirilmiş Ülker markasını namus gibi koruyoruz. Başka markalarımızı, 1831'dan beri bünyemizde olan İngiliz Carls markasını namus gibi koruyoruz. İşin Y kuşağı boyutuna gelindiğinde veya gençler boyutuna gelindiğinde ise hem marka açısından hem de işletmelerimize olan etkisi açısından önemli bir noktadayız. Yine bir dönüşüm noktasında, bir faz geçişinde; Türkiye'nin genç ve eğitimli nüfusu aslında Türkiye'yi dünyada bir adım daha ileri-

ye götürüyor. Şu anda önemli bir avantaj sağlıyor. Bir kere dünyadaki genç nüfusun olaylara yaklaşımı, ürüne yaklaşımı, mala yaklaşımı, para mefhumu, dünyanın her yerinde bizlerden daha farklı. Yani bir önceki jenerasyondan, ya da bizim önümüzdeki jenerasyondan çok farklı ve birbirine çok benzer vaziyette. Yeni müşterilerimiz bunlar, yeni personelimiz bunlar. Bazıları içimizde, buralarda oturuyorlar.

Biz yeni nesilin düşünce tarzını öğrenmezsek, özümsemezsek, bu genç arkadaşlarla çalışmazsak ve onlara daha fazla yetki vermezsek, bizim işletmelerimiz zaten çağdışı kalıp geriye düşecektir.

Ne diyorlar: dijital lig, dijitalleşme. Ben çok da eski değil, 1970'li yılların sonunda çocukken; bizim evde manye-toyla çalışan telefon vardı ve telefon numarası dokuzdu. Bugün cebimizdeki cep telefonlarına bakalım, eskiden bu kadar odayı kapsayan bir bilgisayar var. Şimdi bu kadar süratli bir değişimi biz nasıl özümseyeceğiz? Çok zor. Demek ki o Y jenerasyonu, dediğimiz arkadaşları ve onlardan sonra gelenleri -Z diyorlar onlara- 20 yaşından küçükleri aramıza alacağız ve onları çok daha süratli yetkilendireceğiz. Onlara imkân sağlayacağız, onları kısıtlamayacağız.

Bizim tecrübelerimiz ve onların hevesi ile ilerleyeceğiz. Biz bunu nasıl yapıyoruz?

Bizde bütün yöneticilerimizin ikiye asistanı var. Bunları 25 yaşın altında tutmak zorundalar. Genellikle genç mezun, lise veya üniversite mezunları. . . Bir de benim şahsıma ait, diyelim yirmi dört kişilik bir heyetim var; dünyanın değişik yerlerinden gelen 30 yaşın altında insanlar. Bizim icra kurulumuzda konuştuğumuz her şeyi ama bakın her şeyi biz bu arkadaşlarımıza sunuyoruz. Orada bir sürü şeyler söylüyor; sunduğumuz şeylerin %90'ı çok garip geliyor, %80'i uygulanamaz oluyor ama %20'si hakikaten ufuk açıcı oluyor. Neticede hakikat, bunlar benim müşterilerim ve aynı zamanda çalışanlarım. Dolayısıyla bunlar işten anlamıyor veya bunların söylediği saçma, demeye başladığım anda -ki bir sürü şey saçma geliyor Allah için açık söyleyeyim- o zaman işimi kaybederim.

Cem Karakaş: Mentörlük yapıyor, Y kuşağı benim işimi idare ediyor. Türkiye'deki genç nüfus ve özellikle eğitimli genç nüfusu zaten içimizde olan girişimcilik ruhu ile desteklerse çok ileriye ülkemizi götüreceğini değerlendiriyorum.

Hakan Güldağ: Evet çok teşekkür ediyorum. Size de aynı soruyu yönelteceğim. Yapay Zekâ tüketim sektörünü, perakendeyi belki biraz daha hızlı etkileyecek, bununla da bağlantılı olarak siz nasıl yanıtlatırsınız? Bir yandan da benim elimde bitirmemiz gerektiğini söyleyen bir kâğıt var. Biraz önce bahsettiğimiz kum saati bu. Kum saatini de çevirdiler, bitirmemiz gerekiyor.

Galip Aykaç: Kısaca izah etmeye çalışacağım. Sadece iki dönemin –arada farklı kuşaklar da var ama- sürecini anlatmak istiyorum; 60'lı yılların başında köyümüzde bir tane kamyon var. O kamyonunun sahibi amcamın kayınbiraderi. O tesadüfen Adana tarafından gelecek, geçecek, yük taşıyacak ve yükü 200 kilo portakal. Oradan iki üç kilo portakalı köye getirecek, oradan bir tanesini kızı sınıfa getirecek. Onu soyacağız, dilim dilim dağıtacağız, bize de kalmayacak. Yani gerçek bir hikâye, yaşadığım bir şeyi anlatıyorum. Onu alın, bugüne getirin. Tabii ki o biraz evvel konuştuğumuz ihtiyaçlar ve saireler üretimleri de düşünelim ve bugüne geldik.

Şimdi talepler farklı, ihtiyaçlar farklılaştı, ancak şikâyet eder gibi bir halimiz var Y kuşağından. Genelde de ya niye böyle oldu bu çocuklar, yani çok da işimize yaramıyorlar, bizim gibi düşünmüyor, bizden çok daha farklılar, diyoruz. Çok kısa zamanda zengin olmak istiyorlar, hemen ses getiren, önemli bir şey yapmak istiyorlar filan gibi düşüncelerimiz var. Bu şikâyet bizim hakkımız yok birincisi. Onların geldiği bu halde mutlaka bizim katkımız var. Biraz evvel Cem Bey konuşmasında, en önemli noktayı belirtti. Eğitimli gençlik dedi ama bu eğitim nasıl olacak; kaliteli eğitimin hangi nitelikte olacak, hayatımızın neresinde, ne şekilde devam ettireceğiz? Ailenin her bir bireyi bu konuya kafa yormalı ve bunun üzerine durmalı.

Eğitimli gençlik, bizim geleceğimiz; ama dolu bir altyapıyla verilen eğitimden bahsediyoruz. Maalesef eğitim kalitemiz Dünya ile yarışacak ölçekte değil ve çok gerideyiz.

Bunun için her bir birey, her bir kurum elinden geleni yapmalı. Örnek vereceğim; hızlı tüketim ürünleri sektörünün önemli bir oyuncusu olarak, zaman zaman bizlere müracaatlar oluyor. İki tane üniversite mezunu, üç lisan biliyor, geliyor kendisini anlatıyor. O da çok güzel, ifade çok güzel ve talebiniz nedir diye sordüğümüzde; en tepe olmaz ama onun bir altından bizi başlatırsanız gayet güzel çalışırız, diyorlar. Ben de soruyorum peki bu işi bilir misin? Yok, ama çabuk öğrenirim. Ama zamanımız yok öyle bir öğrenmeye. Ayrıca yetmez, belki o eğitim seviyesi çok daha düşük ama o işi bilen insanlar var. Size kısa sürede öğrenme imkânı verirler mi? Gençlerimizin de bazı şeylerin tozunu toprağını yutarak, öğrene öğrene bir yerlere gelebileceğini bilmesi gerekiyor. Bu tavsiyeleri de sık sık yapıyorum, çünkü çok nitelikli insana ihtiyacımız var.

Perakende sektörü, maalesef meslek olarak kabul edilmediği için eleman bulmakta zorlanıyoruz.

Biz bunu tersine çevirdik, bir şey yaptık. Yine hazırına bir not olsun, diye

söylemiş olayım. Kurum içi eğitimi bıkmadan usanmadan her gün, ne kadar çalışma saatimiz varsa uygulamaya çalışıyoruz. Bu sayede elde ettiğimiz başarıyı söyleyeceğim size. Perakende sektörünün ortalama insan devri, çalışan devri aylık %8'den aşağı değildir. BİM'de %3, bunun temel noktası eğitim, nokta. Bunu yapmak gerekiyor.

Sorular ve Cevaplar

Hakan Güldağ: Eyvallah, çok teşekkürler. Şimdi ben bu noktada zamanı iyi ayarlayamadım. Kusura bakmayın gerçekten. Bununla ilgili kabahat de, sorumluluk da bende. Ama son 10 dakikamızda salona dönmek ve varsa çok hızlıca kısa soruları almak istiyorum. Var mı efendim sorusu olan? Hemen şurada sağ tarafımda iki beyefendi, yan yana. Buyurun, kısaca adınızı da söylerseniz.

Zafer Sucu: Zonguldak Ereğli'den katılıyorum. BİM'le ilgili, yurtdışı projeleri olduğunu söylediler. Bununla ilgili farklı Afrika ülkelerinde bir projesi olan, ortaklık oluşturma peşinde olan arkadaşlara fikir ve bilgi aktarımı yapmaları mümkün olur mu?

Murat Eryağan: Teşekkür ediyorum, Bursa'dan katılıyorum, yönetim kurulu üyesiyim. Benim sorum iki konuga da olacak. Rahmetli Sabri Ülker'in bir sözü vardı evime götürmeyeceğim, çocuklarıma yedirmeyeceğim kalitesiz ürün satmam

diye. Öyle bir bilgi var. Biz de yıllarca evimize ve çoluğumuza, çocuğumuza hep Ülker götürmeye çalıştık. Bu hassasiyet devam ediyor mu? Bu konuda özellikle BİM'e de soruyorum. Evimize yoğurdu, peyniri çok sağlıklı bir şekilde çocuklarınıza götürüp yedirebilecek kadar denetleyebiliyor musunuz? Bunun için yeterli altyapınız var mı? Teşekkür ediyorum.

İslam Yıldız: Amazon Türkiye'ye geldi diyebiliriz artık. Bu hem üreticiyi, hem de perakendeyi nasıl etkileyecek? Bununla alakalı görüşlerinizi dinlemek isteriz. Çok teşekkürler.

Hakan Güldağ: Ben de bir tane ekleyeyim Alman Demiryolları bile Bitcoin'le satışa başladı; siz de satışta Bitcoin kullanacak mısınız?

Dr. Mehmet Hisarcı: Görüşler için teşekkürler. Ülker'le ilgili bir soru sormak istiyorum. Konuşmanızda bahsetmediniz ama bütün Ülker çatısını PİLADİS altında toplayıp Londra'ya yerleştirdiniz, Ülker markasını bir alt markaya almak gibi bir düşünceniz var mı? PİLADİS'i mi yayacaksınız yoksa o sadece bir çatıdır, başka bir şey yapılmayacaktır, diyebilir miyiz?

Bir de muzla ilgili bir katkı vardı izninizle, çok kısaca söyleyeceğim. Türkiye'de o dönem 18 bin tona düşen muz üretimi bu yıl, 320 bin

tona çıkmış. Dolayısıyla aslında o dönemdeki sıkıntı, oraya oteller zincirlerinin yapılarak, tarlaların satılmasıyla ilgili yoksa ithalatla pek ilgisi yok. İthalat sonradan oluştu. Ne mutlu ki çok lezzetli olan Türk muzunu, tekrar şimdi yerleşiyor ve inşallah da ihraç edilecek.

Mücahit Yıldız: Uluslararası Ticaret öğrencisiyim. İşadamları ve Sanayiciler ile oluşturulan zirvede genç ve bu işe hevesli arkadaşlar var aramızda; bize ne tavsiye edersiniz, gençlerin üniversitede staj yapma imkânları ülkemizde maalesef kısıtlı, staj imkânlarını da değerlendirir misiniz? Teşekkürler.

Serhat Tekin: Birisi çok kısa iki sorum var. Birincisi Ülker çikolatalı gofret seviyoruz. Çin'de de "Ülker çikolatalı gofret sevmeyen var mı?" reklâmını rahatlıkla yapabiliyor musunuz?

İkincisi dünya piyasasında helâl gıda sektörü oldukça hızlı ve ciddi potansiyel var; bu noktada gerek BİM, gerek Ülker reyonlarında (özellikle BİM'de) ne zaman helâl gıda sertifikalı ürünleri görebileceğiz?

Müslüman bir ülkede helâl gıda diye belirtmemize gerek yok

Galip Aykaç: Helâl gıda ile başlayalım: Müslüman bir ülkedeyiz; helâl gıda konusunda bir sorunumuz yok

ki bizim, niye yazalım. Yani zaten hepsi helâl; birileri para tuzağı olarak o belgeyi vermek adına, bir takım işlemler yapıyor bunlara inanmayın.

Türkiye'deki haramları saysanız iki üç tane bir şeydir. Dolayısıyla bizi, illâ helâl gıda diye üzerine bir şey yapıştırmak için birilerine para verip malın maliyetini artırmak gibi bir durumda bırakmaym.

Gençlerimizin de staj imkânı bizde her zaman var. Hangi bölümde staj yapmak isterlerse gençlerimiz müracaat edebilir. Biz bu stajlara önem veriyoruz ve bekliyoruz.

Muzla ilgili hatırlatmaya gelince; ben o vizyonun değişimini söylerken, bugün 320 bin tona çıkmanın arkasında yatan nedeni söyledim. O gün o karar alınmasaydı, bugün bu kadar uzun edemedik ve bu kadar kalitelisini yapamazdık bunu bilin. Burayı Cem Bey adına da cevaplayacağım; Evet, çocuğunuza hem Ülker ürünlerini hem de BİM'den alacağınız ürünleri gönül rahatlığıyla götürebilirsiniz. Biz kendi evimize başka bir ürün götürmüyoruz.

Kuzey Afrika ülkelerine Know-how transferinden bahsettiniz; know-how'ı dünyada herkes pazarlıyor ve satıyor. Eğer satılacak bir Know-how varsa biz, satmaktan ziyade kendimiz gidip oralar-

da iş yapmak istiyoruz. Biraz evvel bir vizyon ortaya koymaya çalıştık, BİM'in 2023 yılında inşallah dünyaya açılan bir perakende markası olmasından bahsettik. Bugün 700 civarında mağazamızın olduğunu söyleyebiliyorum. Ama bunu daha da artırmak ve o ülkelere girmek istiyoruz.

Amazon geliyor; hayırlı olsun, ne diyelim!

Bitcoin'le satış konusu; Genel olarak şunu söylemek lazım; dijitalleşen bir alışveriş dünyasına doğru bir gidiş var. Bu henüz çok küçük ama gelecekte büyüyecek bu pazar. Bunun önemli ayaklarından bir tanesidir Amazon. Biz şahsen BİM olarak da bunu yakından takip ediyoruz, zamanı geldiğinde adım atmayı seven bir şirketiz, zamanı geldi, deyince o sahaya da gireceğiz inşallah.

Hakan Güldağ: Çok teşekkürler. Buyurun Sayın Karakaş.

Dünyada satılan Ülker mallarımız helâldir, güvenle tüketebilirsiniz; ben kendi evimde, kendi çocuklarıma bunları ikram ediyorum.z, siz de gönül rahatlığıyla evinize götürebilirsiniz

Cem Karakaş: Evet, Galip Bey soruların büyük bir kısmına cevap verdi. O yüzden ben iki üç noktaya temas edeceğim. Bir tanesi Yıldız Holding, biraz önce de söylediğim

gibi 12,5 milyar dolarlık bir Türk şirketi, %100'ü Ülker ailesine ait. Ülker, Türkiye'de %40'ı halka açık bir Türk şirketi, PİLADİS yurtdışındaki bir vasıta, Ülker'e sahip değil, bütün markalar Yıldız Holding'e aittir, markaları Türk şirketinin altına topluyoruz. Değişik imalat tesisleri Nijerya'da, Amerika'da orada, burada var. Dolayısıyla hiçbir şeyi kaldırıp başka bir yere götürmek diye bir şey yok; biz buradayız, yöneticilerimiz, ailemiz burada. Buna mukabil İngiltere dediğiniz yerde pazar lideriyiz ve İngiltere, dünyanın en büyük bisküvi tüketilen memleketi. Bakın bir Türk yılda 156 kilo ekmek yer, 7 kilo bisküvi yer; bir İngiliz yılda 32 kilo bisküvi yer; çok önemli bir pazardır, enteresandır.

Gelelim Sabri Bey'in lâfına: Bunlar lâflar değil, bunlar bizim karakterimizin, genetiğimizin bir özelliği... Ben biraz önce ne dedim, biz hepimiz bisküvici ve çikolatacıyız. Grubumuza 9 sene önce tamamen farklı bir sektörden katıldım. İlk dört ayımı eğitimle geçirdim; bisküvi yapmayı, kek yapmayı ve çikolata yapmayı öğrendim; şu anda imal edebilirim. Nasıl bisküvi ve çikolata çok önemliyse ürünler ve markalar da bizim namusumuz. Bu ürünlerin hepsini tadıyor muyuz? Eskiden bunu yapmak çok kolaydı, fakat bizim şu anda bütün dünyada piyasaya sunduğumuz 36.000 tane sırf bisküvi, çikolata, kek, sakız, şe-

ker kategorisinde ürün var. Dolayısıyla biz bunları aramızda pay ettik, Türkiye’de üretilen bütün ürünleri Ali Ülker ve Murat Ülker Bey kendi aralarında pay edip rafa konmadan deniyor. Ben Afrika’da ve İngiltere’de üretilen ürünleri kendim yiyorum ve çocuklarıma yediriyorum. Diğer ülkeleri de değişik arkadaşlarımız arasında pay ettik. Dolayısıyla ben hepsini tadıyor muyum, hayır; belli bir kısmını tadıyorum. Murat Bey bir kısmını, Ali Bey bir kısmını tadıyor. Bu ürünlerin tüketilebilecek olması, helâl olması çok önemli. Şirketimizde ürünlerin üretim özelliklerine, kalitesine ve gıda güvenliğine yani sadece helâl olmasına değil, üretim sürecinin güvenliğini idare eden şirketler üstü bir kurul var; şurada oturan beyefendi Avukat İbrahim Taşkın bu kurulun başıdır. Bu kurulun yetkisi herkesin üstündedir yani Murat Bey’in dahi üzerinde yetkisi var; telefonla fabrika hatını durduracak, ürünü raftan çek diyecek, yetkiye sahiptir. Biz kendilerine rapor veriyoruz, öyle diyelim. Dolayısıyla helâl diye bir çekinceniz olmasın. Galip Bey’in dediği gibi, Şok’ta, BİM’de satılan (Biz de BİM’in bir ortağıyız.) dünyada satılan Ülker mallarımız helâldir, güvenle tüketebilirsiniz; ben kendi evimde, kendi çocuklarıma bunları ikram ediyorum.

Hakan Güldağ: Çok teşekkür ederiz. Aslında gerçekten benim so-

ruklarım bile bitmedi. Muhtemelen salondan da pek çok soru yöneltilecektir ama görünmeyen kum saati doldu. Şöyle söyleyeyim, geçenlerde iş hayatı ile ilgili dünyaca ünlü çok önemli bir akademi Cambridge Business School’dan dinledim. Gerçi Cambridge de olsa kerpiç de olsa fark etmiyor, hangi üniversite olursa olsun sonuç çok değişmiyor. Düşünce sistematüğini oluşturan iki temel nedir, sorusuna yanıtı; bir rol modeller, diyor. İkincisi de bilim ve data, veri diyor. Biz burada Türkiye’nin dönüşümü içerisinde önemli bir rol oynamış iki iş modelini, iki son derece önemli aktörün, uzmanın ağzından dinledik. Kendi adıma çok faydalandım. Umarım siz de faydalandınız. Hem konuşmacılarımıza, hem de bizi dinlediğiniz için sizlere çok teşekkür ediyorum. Her ne kadar sürç-i lisan ettiysek affola efendim, çok teşekkürler.



**DÖNÜŞÜMDE
KAYBOLMAMAK**

Bu işin sonu nereye varacak? Bilgiyi kim, nasıl işleyecek, dönüştürecek? Bilgi boşlukta yol alıyor. İyi ya da kötü; hızlı olan onu yakalayacak.

Dün insanı ikonlaştıran akım, bugün araçları ikonlaştırırken insanı dataya indiriyor. Bu akıma kapılmak, dönüşüm ekosisteminde kaybolmak demek. Oysa bilgiyi de, insanı da, geleceğimizi de iyileştirmek her haliyle mümkün.

Dönüşümü anlarken, yorumlarken hem hızlı olmak hem de insanlıktan çıkmamak esas. O halde gelecekte bizi bekleyen nedir? 'İnsan'ı 'araç'a dönüştürmek mi 'insan' kalarak varolmak mı?



Alev Alatlı

Yazar

*Kapadokya Meslek Yüksek Okulu ve
Kapadokya Üniversitesi'nin Kurucusu ve
Mütevelli Heyet Başkanı*

VİZYONER'17 KAPANIŞ KONUŞMASI DÖNÜŞÜMDE KAYBOLMAMAK

12.10.2017

MÜSİAD Vizyoner 2017'yi dört oturum halinde düzenlemiştik; Niçin Dönüşüm, Nasıl Dönüşüm ve bu sabah konuştuğumuz Neye Dönüşüm ardından Türkiye'nin Dönüşümü ve işte sıra geldi Dönüşümde Kaybolmamak: MÜSİAD'ın birçok programında olduğu gibi beyin fırtınası estirdiğimiz bu programda da hem katılımcılarımız açısından istifadeli bir program oldu. Hem ufuk açıcı hem de geleceği aydınlatıcı bir program yaptık. Başta konuşmacılarımız olmak üzere, katılan şeref misafirlerimiz olmak üzere çok teşekkür ediyoruz.

Evet, sıra geldi kapanış oturumumuza; kendisi her şeyden önce **“dünya bir ayettir, onu iyi okumak lazım”** diyen bir mütefekkir. Eserleriyle Türkiye'ye ufuk açmış bir yazar. Kapadokya Meslek Yüksek Okulu ve Kapadokya Üniversitesi'nin Kurucusu ve Mütevelli Heyet Başkanı.

Dünyada ve Türkiye'deki nice dönüşümlere şahit olan, bakış açısıyla, geniş ufkuyla çok değerli bir isim, huzurlarınızda Alev Alatlı Hanımefendi.

“Türkiye Batarsa Okyanuslar Taşar.”

İyi akşamlar. Burası benim alışık olmadığım bir ortam. Bir yandan çok iftihar ediyor, öbür taraftan da biraz yabancılıyorum doğrusu. Umarım bugün; konuşmanın bir orta yolunu bulacağız. Kendi tecrübemden yola çıkmak istiyorum. Daha da iyi tanışalım diye herhâlde bunu yapmak istiyorum. Önce şunu söyleyeyim; bencileyin gençliği 60’lı 70’li yıllara denk gelen birisi için sosyalizm kapitalizmden daha adil bir sistemdir. Şimdi nitekim 1989’da Berlin Duvarı yıkıldığında sosyalist sistemi çökertenin sistemin kendisi değil, “Nomenklatura”nın acımasız olduğu kadar da hantal tutumu olduğunu değerlendirmiştik.

Şimdi Nomenklatura deyince çoğunuz bilmeyeceksiniz. Bu Sovyetler Birliği bürokrasisinde kilit idari görevleri yapan çoğunlukla Komünist Parti üyesi adamları tanınıyor. Bu insanların bir ortak özelliği vardı; liyakati hiçe sayarlardı, dünyaya kapalıydılar, iş bilmezlerdi ve yalap şalap uygulamalarda bulunurlardı. Hatta o kadar ki Sovyetler Birliği’ne o zamanlar Sputnik yapan demirci dükkânı derlerdi: Kuzitsa. Sputnik yapan demirci dükkânı ne demek? Bir dükkân düşünün, demirci önde örsle çalışıyor ve arkadaki bir odada da roket mühendisleri oturup Sputnik yapıyorlar. Uydu roketler falan... Yani ülkenin içindeki bilgi, anlayış farkı bıçakla kesilecek kadar katı ve kat’iydi. Buna mukabil özellikle de Amerika Birleşik Devletleri’ni örnek alırsam, bilginin yayıldığı bir toplum söz konusuydu. Şimdi bilgiyi ya yayıyorsunuz ya da belirli yerlerde toplayıp onu yüceltmeye çalışıyorsunuz. Bu Türkiye’nin muhakkak düşünmesi gereken bir konudur ve eğitimde bir sistem sorunudur. Bir başka şekilde ifade edeyim; kalkınmayı Fortune Five Hundred’a girecek şirketlerle mi yaparsınız, daha küçük boyda yayarak kobilerle mi işi götürmeye çalışırsınız? Bu önemli bir karardır, ona göre hareket edersiniz.

Sovyetler Birliği’nin başka çaresi yoktu çünkü 1917’de Bolşevik ihtilali ile birlikte devraldıkları derin cehalet; halleri bizim istiklal savaşı öncesi Anadolu köylüsünden farklı değildir; daha kötü üstelik, daha soğuk iklimle sahip. Böyle bir ülkeyi devraldılar ve bu adamlar Amerika’dan önce uzaya da gitti, Sputnik de yaptı. Gerçekten 50 yıldan az bir sürede yüksek teknoloji üretmeyi başardılar. Bu bakımdan Sovyetler tecrübesi bizim için fevkalade önemli.

Niye bunu söyleyip duruyorum; inovasyonla yatıp inovasyonla kalkan bir ülke iseniz, durup durup her dakika Ar-Ge’den bahsediyorsanız ki; inovasyon artık tamamen dıştan bakan bir gözlemci olarak, Türkiye’de şaman

zikrine döndü. Yani inovasyon ile böyle bir hâle geldik, dolanıyoruz sanki. Bu nedir, ne değildir; Ar-Ge nedir, ne değildir. Gerçekten ne harcanmalı, ne harcanmamalı? Bunlar şirketlerin de ötesinde daha büyük politika meseleleri olmalı, diye düşünürüm ancak gördüğüm bir şey daha var. Sovyetler bizim için iyi bir örnek oldu. Ufak bir grubu tecrit edip o ufak grubu çok iyi eğitip gerçekten uzaya da gidebiliyorsunuz. Efendim sporda iseniz şayet, büyük başarılar kazanabiliyorsunuz. Fakat esas mesele bilgiyi yaymak ve mümkün olduğu kadar çok insanı/kitleyi, genci eğitim sisteminin içine, rasyonel bir eğitim sisteminin içine alabilmek, bunu görüyorum.

Şimdi bakıyorsunuz gene Rus tecrübesine; ne zaman ki Berlin Duvarı yıkıldı, Ruslar gerçekten fenersiz yakalandılar. Şöyle ki, yaptıkları işin dışında bir iş bilmiyorlardı. Aç kaldılar. İkinci bir işi kurtaramadılar. Hiç sanmayın ki birisi 2 kilo kestane aldı da koşturdu gitti, köşede kestane sattı, çoluğunu çocuğunu doyurdu. Hayır, öyle olmadı! Ben Rusya'nın, Moskova Belediyesi'nin kış günleri sabahları, sokaktan evsizlerin (bedzomin) cesetlerini toplayıp attığını bilirim. Bugün Rusya'nın nüfusu düşüyor ve o beceriden yoksun kaldılar. Niye Rusya diye tutturup duruyorum. Çok şey öğrenebileceğimiz bir ülke olduğunu düşünüyorum bir kere. Her şeyden önce bir Asya ülkesi olması bakımından bunu düşünüyorum ve onların trajedilerinden, geçirdiklerinden, başlarına gelenlerden, başarılarından ve kayıplarından öğrenecek çok şeyimiz olduğu kanaatindeyim hâlâ bugün. Özellikle de bugün eğitimde.

Eğitimin yine altını çiziyorum, evet! Şöyle bir istatistiklere bakarsanız en azından resmi istatistiklere; okullaşma oranında bir artış vs. var gibi görünüyor. Ama öte yandan Kapadokya Meslek Yüksek Okulu'nun kurucusu ve Mütevelli Heyeti Başkanı olarak konuşuyorum. Ürgüp'teki Meslek Yüksekokulu; bu okul üç ay kadar önce üniversite oldu, Kapadokya Üniversitesi. Şimdi de onunla hâlleşiyoruz. 12 senedir Meslek Yüksek eğitiminin içindeyim ve gördüğüm şudur ki biz o düzeyde meslek eğitimi küçümsemeye, aşağılık görmeye teşne bir toplumuz. Bugün üniversitelerimizde bir sınıfsallık söz konusu ve bu sınıfsallık iki yıllık meslek okullarına yeterince önem verilmemesi şeklinde tezahür ediyor ve ayrıca tabii bunun uzantıları var. Meslek liselerini de kapsayan bir umursamazlık ve ikinci sınıf vatandaş gibi görmek türünden lakaydi söz konusu oluyor. Önemiyecek çünkü eğer ülke mutlu, güvenli insanlardan olacaksa bu orta direk olur. Orta direğin eğitimi en az Meslek Yüksek Okulu düzeyinde olmalıdır ve biz burada açıkça söyleyeyim camianızdan yeterince destek almadık, alamıyoruz. Demin arkadaşlardan birisi burada stajlarımız ne olacak, dedi. Evet,

Staj problemlerimiz var, doğrudur ve biz kendi öğrencilerimizi kimsenin başına dert etmek istemiyoruz. Ayak altında dolaşsınlar da istemiyoruz. Ama eğitime hep birlikte bakmak ve sahip çıkmak zorundayız. Olmazsa ne olur, onu da tabii konuşalım.

“Kimlerle Dans Ettiğimizi Bilelim!”

Şimdi Rusya örneği böyle. İki kutuplu dünyanın ortadan kalkmasından, o zaman da çekiniyordum. Berlin Duvarı'nın yıkılmasını sevinçle karşılayanlardan hiç olmadım, onu da söyleyeyim. Ama umduğum bir şeyler vardı o da şuydu: Avro-Amerikan Cephesi'nin kapitalizmde mündemiç eşitsizliklerden, finansal krizlerden bunalmış olduğunu ve Sovyet trajedisinden ibret alacaklarını düşünüyordum. Açık yürekle söylüyorum ve diyordum ki korkuları dağıldığı zaman yani Sovyetlerden, ateizmden korkuları dağıldığı zaman daha dikkatli bakabilecekler Rusya tecrübesine ve belki toplumsal refahı önceleme yolunda bir fırsat olarak değerlendirecekler. Hatta belki yeni ekonomi modelleri kurmak mümkün olacaktır. Şimdi o zamanlar hayli iyi eğitimli bir ekonomisttim. Amerikan eğitimliyim, Devlet Plânlama Teşkilatı uzmanıydım ve her iki sistemin de ortaya koydukları realitelerden yola çıktıklarında bir üst sentezde birleşebilecekleri ve yine dediğim gibi mazlumlara ve mağdurlara öncelenebilecekleri, piyasa ekonomisi modelleriyle ortaya çıkabileceklerini düşünüyordum. Akliselimin galip gelmesini beklerdim. Mesnetsiz önyargıların, bağnazlıkların, hele de tutucu akademik şablonların -bunu çok önemserim- galip gelmelerini değil. Barışın tekâmülünü bekliyordum. Irkçılığın hortlamasını değil. İnançlara saygılı Hristiyanlar bekliyordum, İslâmafobik fanatikler değil. Her türlü oburluğun itibarsızlaşmasını bekliyordum, müfrid tüketimin gezegeni kurutmasını değil. Yaşam biçimlerine saygılı demokrasiler bekliyordum, oturdukları yerde elde cetvel, kalem, sınırları çizen yeni yeni Gertrude Bell'ler değil. Nükleer silâhlanmadan artan bilimin iyiliğin hizmetine tahsisini bekliyordum, kimyasal silâhları mükemmelleştirmesini değil. Merhamet bekliyordum, CIA'in geliştirilmiş sorgulama tekniklerini değil. Bilge siyasetçiler bekliyordum, Trump gibi bitirim başkanlar değil. Hasılı insana hizmette odaklanan ideolojilerin revaç bulmasını umuyordum, insanı düzenin kaynaklarından birine indirgeyen ideolojilerin değil.

Bu bizim için önemli; bir yandan insan kaynakları diye bir departman kurmak zorunda kalıp öbür taraftan da insana odaklanmak çok zor bir iş. Bu bağlamda Türk sanayicisinin ve iş adamının önünde saygıyla eğilmek gerekiyor. Zor iş! Aşağı tükürsen sakal yukarı tükürsen bıyık bir vaziyettir. Biz kolay kolay insanları işten atamayız, işlerine son veremeyiz ve acayip bir şekilde yani batıya

göre acayip bir şekilde liyakati olmayanı da korumak kollamak zorunda kalırız. Bu bizim yapımız icabı böyle ama bunun bedeli var ve bu bedeli ödemek durumundayız. Ödemek durumunda olduğumuzu da bilmek zorundayız. Nereye kadar, ne yapacağı? Hasılı zaten duvarın yıkılmasından itibaren benim beklediklerim olmadı, olamadı. O kadar olamadı ki 2015 yılına geldiğimizde ABD, bırakın Ruslar'dan ibret almayı, 2015 Şubat'ında Amerika çocuk açlığında dünya lideriydi. Tekrarlıyorum: Çocuk açlığında dünya lideri. Nereden diyeceksiniz, Birleşik Devletler nüfus bürosunun istatistiklerini söylüyorum. Rusların bir lâfı vardır, burnumun direğini sızlatır "Kıtlık Allah'tan açlık insanlardan gelir derler." Kıtlık Allah'tan açlık insanlardan.

Dünyanın en zengin ülkesi, gezegenin üretiminin yüzde 24.9'una sahip bir ülke Amerika; 2017 rakamlarını söylüyorum ve aç olmanın ne demek olduğunu bilen, aç yatan 16 milyon çocuk. Arkadaşlar bu bir İstanbul, 16 milyon çocuk! Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları beyannamesini imzalamayan iki ülkeden biri Güney Sudan, ikincisi Birleşik Amerika Devletleri iyi mi! 2009-2015 arası ABD'nin serveti 30 trilyondan fazla bir miktarda arttı. Yüzde 60 civarında bir artıştır bu. Evsiz çocukların oranındaki artış da yüzde 60. Çocuklara gitmedi bu paralar. Amerika'ya gıda yardımı yapan Feeding Amerika diye bir teşkilât var, onların 2014 raporlarına göre, ABD'de her 7 kişiden biri, 46 milyon insan; tekrarlıyorum 7 kişiden biri, 46 milyon insan -Türkiye nüfusunun yarısından fazla- kendilerini ve ailelerini gıda bankalarından doyururlar; imaretlerden. Şaka gibi geliyor herhalde bu rakamlar size. 46 milyonun 12 milyonu çocuk, 7 milyonu yaşlı. Bu rakamlar 2013'te yapılan bir araştırmanın sonucu. Bu yıl durumunun daha kötü olduğu söyleniyor. Neden? Obama yönetimi Snap dedikleri destekleyici gıda yardımı programı bütçesinden 8.7 milyar dolar tenkisata gitti, kesti bütçeyi. Trump toptan kaldırmaya çalışıyor. Kiminle dans ettiğinizi bilin istiyorum, kimlerle dans ettiğimizi bilelim istiyorum. Devam ediyorum. Gıda yardımına muhtaç Amerikalıların yüzde 43'ü beyaz, yüzde 26'sı Karaderili, yüzde 20'si Lâtin kökenli. Şimdi burada sıkı durun. Bunların arasındaki 620.000 aileden en az 1 kişi Amerikan Silahlı Kuvvetleri'nde görevli, yani Amerika Birleşik Devletleri asker ailelerinin yüzde 25'i imaretlerden besleniyor. Şaka gibi geliyor, inanmıyorsunuz. İnanmak zorundasınız çünkü ben söylüyorum, atmıyorum. Daha beteri, şimdi gelin görün ki Irak'ta, Suriye'de, Afganistan'da görev alan Amerikan askerleri bu sınıftandır. Hemen şunu söyleyeyim yeri gelmişken, Vietnam Savaşı'ndan bu yana Amerikan delikanlıları askere gitmezler. Bunu hatırlayın! Kennedy'den tutun Clinton'a, Bush'a kadar askere gitti, gitmedi lâfı vardır. Gitmemişlerdir, askere gitmezler. Peki, ne olur askere gitmezsek: nasıl böyle bir orduyu tutuyor!

Bakın, Türkiye’de farkında değiliz. Amerika savaşı dışarıya veren, yabancılara ihale eden bir ülkedir. Bunu anlamamız lâzım. Sınır boylarında gördüğünüz, Türkiye’nin güney sınırı boyunca gördüğünüz birlikler, özelleştirilmiş birliklerdir, özel ordulardır. Yani Amerikan askeri dediğiniz zaman Black Water gibi Savaş şirketlerinin elemanlarıdır. Yani nasıl bir şey bu: hani bizdeki güvenlik şirketlerini eğitin, asker yapın, üstlerini giydirin ve gönderin. İşte nereye gönderiyorsanız sizin için savaşsın. İşte budur paralı asker. Şimdi paralı asker bu hâliyle, bu askerler kabul edilmiş uluslararası yasalara uymaz. Ama bu durum kimsenin de umurunda değildir.

Şöyle başka bir tarafı var işin. Pentagon ve Amerikan ordusu bu askerlere ilişkin meselâ hatırlarsınız çuval geçirme hadisesi gibi olayları, gönül rahatlığı ile yalanlayabilir. Yemin etse başı ağrımaz. İstanbul Emniyet Müdürü diyelim, feşmekân güvenlik şirketinde bir adamın münasebetsizliğinden ne kadar sorumlu ise Pentagon da o kadar sorumludur. Kiminle dans ettiğimizi bilelim. Gelin görün ki Black Water gibi şirketler CEO’ları, vergileri, hatta borsaya kote olmalarıyla elle tutulur, gözle görülür şirketlerdir. Sayın Cumhurbaşkanımızın son Amerika seyahatlerinden bir tanesinde, toplantıda karşısında Black Water oturuyordu, ben gördüm. Ne yüzle oturur inanmak, mümkün değil ama böyle. Ama onun yanında bir başka şirket var Chevron. bir petrol şirkettir. Irak’ta Black Water in koruması altında petrol çıkaran bir şirkettir. Gelin görün Chevron’un baş ortağı kimdir Dick Cheney. Dick Cheney kim: Bush’un yardımcısı. Bir adım daha atın, görün nasıl bir şeyle karşı karşıyayız. Hiç bilmediğimiz bir dünya bu, hiç anlayamadığımız, yüreğimizin anlayamadığı bir dünya. İtirazımız şuradan: bu dünyayı bir biçimde bilmek zorundayız.

Bakın, Rusya’ya dönüyorum gene bir an. Duvar yıkıldı, duvarın yıkılmasını bir metafor olarak kullandığının farkındasınız. Duvarın yıkılması ne demek: çırılçıplak ortada kalmanız anlamına gelir: Rusya’da da bu oldu. Duvar yıkıldı, demin söylediğim yeteneksiz, beceriksiz bürokrasinin Nomenklatura’nın vesayetinden kurtuldu Ruslar. Fakat bu sefer de kapitalizmin bir Truva atı var, birden fazla; IMF’ye çattılar. IMF, IBRD, reyting kuruluşları... Bize yaptıklarını biliyorsunuz, benzeri şeyleri kaç sene evvel yapıyorlardı ve Rus reformları tam bir trajedidir, canlarından bezdirdiler Rusları. En ufak bir yardımı olmadı. Hristiyan olduklarını, ehli kitap olduklarını, iddia ederek Rusya’ya daldılar ve Rusya’nın o soğan başı kiliselerini satın aldılar. Bir yıl içinde 161 tane Amerikan Tarikatı Rusya’ya yayılmıştır ve Rus köylüsü ki her zaman gizli gizli ibadet etmeye çalışıyordu; Ortodoks malûm. Rus köylüsü bir döndü, köyündeki kilise ya bir Baptist’in elinde ya bir Yehova Şahidi’nin yahut Presbiteryen falan falan. Her hâliyle yüklendiler ve tabii hâl böyle olunca ortaya çıktı ki (Kendi

adıma tam bir acemi köşkündeydim.) mazlumların yaralarını sarabilecek bir model, bir serbest piyasa modeli ki, doğrusu odur, ona inanırım. Ortaya çıkmadı, rağbet de bulmadı. Şimdi bu duvarın yıkılmasından 10 sene geçti geçmedi, yaraya tuz basar gibi bu defa Avro-Amerikan oligarkları gemi aزیا aldılar, döndük baktık yine talan ediyorlar. Nereyi, bizim buraları. İyi Hristiyanlar, Allahsız komünistlere karşı kesin zafer kazandıklarına iman etmişlerdi. Rus ortaklarını da yedeklediler. Toplumcu duyarlılığın son izlerini temizlemeye kalktılar. Şimdi artık duruma bakın: Savaşçı firavunlardan birisi bırakırken, diğeri devralıyor. Tabii o lânet olası varil bombalarının rastgele savurduğu kadim Ortadoğu kavimleri: Filistinlisi, Ezidisi, Fellahı, Bedevisi her biri kendi yağında kavrulan kıvıl kıvıl canlı kümesi. Şu anda ölmeyecek kadar gıda, yerleşik düzeni tehdit etmeyecek kadar eğitim, ehemmiyetsiz tasavvurlar, tasarruflar, ehemmiyetsiz servetler ve tahammül... Enkaz altında çocuklar doğuruyor Suriyeli sığınmacılar. Aylan bebekler sahile vururken bile dilsiz ve dayanıklı. Ve Mekke Hilton'un üst katları panoramik ve oyunun son perdesi de en iyi oralardan seyrediliyor.

“Hakikat İle Takat Arasında Bizarız.”

Doğrusu iyilikle umut 21. yüzyılın hedefleri arasında yer almış görünmüyor. Bize gelince kötülüğün ne denli sinsi, ne denli kurnaz, ne denli kalles olduğu unutmamışız. Kötülüğün düzen kurmaktaki engin tecrübesini ve masumları suya götürüp susuz getirebileceğini de unutmamışız. Öyle masum, öyle işinde gücünde, öyle içine dönük bir millet olmuşuz ki; sınırimızdaki Savaşı Black Water şirketine ihâle eden Dick Cheney'i Gezi'de görüyoruz da tanımıyoruz. Keza, Karanlık Prens dedikleri Richard Pearl. Oysa bundan 5 sene önce bile, 2012'nin ilk çeyreğinde Türk Telekom'un yayınladığı rapora göre Türkiye'de 19.100.000 hanenin, %52'sinde bilgisayar vardı ve %41'inde internet bağlantısı vardı. Çok büyük rakam, bak dinleyin! Bu ayıp ediyoruz demek, ayıp! İnterneti tuzluk gibi kullanarak ayıp ediyoruz. Çünkü şu benim söylediğim bilgiler açık bilgilerdir. İnternette nereye girseniz Black Water şirketini de görürsünüz, bütün bir Güneydoğu'nun nasıl organize edildiğini de görürsünüz. Ama dönüyorum, kendimize bakıyorum. Cahilimiz durumun vehametini idrak etmiyor, etmediği gibi küçümsüyor. Ne dersiniz deyin anlat anlat heyecanlı oluyor, diyor küçümsüyor. Korkağımız gerçeklerle yüzleşmeyi reddediyor, hırçınlaşıyor. Hainimiz zaten kendi çıkarının peşinde, sahici durumu tahrif edip saptırıyor. Hasılı çocuklarımız, görkemli özverilerle anlamsız acıların arasında gidip gelmekte; Hakikat ile takat arasında bizar olursunuz. Olan bu.

Oysa sadece karnını doyurmak için avlanan, payına düşenden fazlasına tamah etmeyen, tokgözlü, kanaatkâr, cömert ve adil, belki de en önemlisi ölmesini bilen insanlarız biz. Bu hasletlerimizden dolayıdır ki dünyanın iyiliği için yaşamayı ve yaşatılması gereken bir tayfa, o biziz. Ama dünyayı boşlamakla ayıp ediyoruz, ayıp ediyoruz. Batı eğitimine çok düşkünüz ama görün kul hakkı Batı'da öğretilmez, öğretilmiyor. Taşınıp taşınıp duruyoruz: Bakın modern sosyoloji, siyaset bilimi, ilmi iktisat, tarih müfredatında insanı insan yapan hasletlerin yeri yoktur. Hiç gördünüz mü; hangi üniversitede gördünüz otursunlar da size onur, görev, sorumluluk, cömertlik, zarafet; efendim merhamet, inayet cesaret, erdem anlatsınlar. Böyle dersleri ne Harvard veriyor ne Yale veriyor ne Cambridge veriyor. Allah aşkına aklımızı başımıza toplayalım, artık yeter!

Teker teker kendinize dikkat edin. Üç kuruş parayı bulduğunuzda çocuklarınızı, yurtdışında bilmem nereye atmayın. Hiçbir faydası olmayacaktır çocuğunuzu kaybetmekten başka. Bunu istiyorsanız buyurun! Bunu yapmak istiyorsanız buyurun. Ama şu ülkeye, size, anasına, babasına faydalı olmayacaktır. Kötü çocuk olduğundan değil yolunu unuttuğu için. Buna müsaade etmeyin. Geçen gün gördüm hangi şey bilmiyorum; İmam Hatip Liseleri'nden bir tanesinde Harvard'dan kurs alıyorlarmış, gördünüz mü bilmiyorum. Çocuklar oturmuşlar, küçük kız çocukları Harvard'dan İngilizce kurs alıyor, hale bakar mısınız? Utandım! Niye yani Türkiye'de üniversitelerin suyu mu çıkmış; orada öğretilecek üç kuruşa İngilizce'yi biz öğretemiyor muyuz zannediyorsunuz? Bir tek benim üniversitem -3 günlük- duman attırır ki biz yeniyiz. Bu nedir, bu? Bildiğimiz şeyler var. Bakın kim ne derse desin, kadim tarih, dirliğin; doğru zamanda doğru yerde konuşlanmış cömert ve adil insanlarla kaim olduğunu söyler; tekrar tekrar söyler. Doğru zamanda doğru yerde konuşlanmış cömert ve adil insanlar. Monarşiydi, oligarşiydi, teokrasiydi, demokrasiydi sistem ne olursa olsun, onlar ne ad takarlarsa taksınlar, beşeriyet bir avuç iyi insanın yüzü suyu hürmetine ayakta durur. Bu bir sır değil, bu bir sır değil! İyi bir atanmışın vezir edebildiği bir kavmi, kötü bir seçilmişin rezil ettiği de sır değil. O da olur. Bakmanız gereken yer farklı, tutmanız gereken değerler farklı. Şimdi yedi düvel üstümüze gelirmiş: İyi ya, biz ne müttefikler gördük zaten yoktular. Ne olacak! Ama şurasını biliyoruz biz bu gezegeni, biricik gezegenimiz bu bizim: Adamlar burasını batırıp çıktıktan sonra gitmeye hazırlanıyorlar biliyorsunuz. Yok Mars'ta koloni yok bilmem nerede koloni. Burasını batırıp galaksinin en kötü en arsız gezegeni haline getirip (Amerikan kıtasına da onu yaptılar sömür sömür git.) şimdi onlar Mars'a gidiyor.

Ama bizim gidecek yerimiz yok. Bu bizim bir tanecik gezegenimiz biricik. Ve bu biricik gezegeni 21. yüzyılın arsız oligarklarına teslim edip tekrar başa dönmeye, başa derken 1900'lerden bahsediyorum: Bozkıra iltisaklı, dilsiz, dayanıklı, müteamil, yabana rücu etmeyeceksek, buna razı değilsek, dünyaya başka türlü bakmak zorundayız. Kul hakkı burada da karşımıza çıkar. Petrolümüzün, doğalgazımızın, altınımızın, elmasımızın olmaması bir sorundur elbette. Ama bu dünyanın da bir ayet olduğunu unutmamız, en büyük sorunumuz. Bu dünya bir ayettir. Kadiri mutlak Allah'a duyduğu güvenle nefsi emniyete alan bir mümin, Allah'tan başka kimseyle meşgul olmayı nafil saydığında, dünyevi malûmatı hakir görmeye meyleder. Bu başlı başına bir mesele oluyor. Anlatabiliyor muyum ne demek istediğimi. Yani bütün derdiniz kendi canınızın, kendi ruhunuzun Cennet-i A'la'yı bulması ise ve etrafınıza bakmıyorsanız, bu çok önemli bir sorundur. Etrafınıza bakmak sadece komşunuza bakmak değil, komşunuzu koruyabilmek için sınır ötesine bakmak zorundasınız. Dünyanın geldiği yer böyle.

Dostlarımsınız, çocuğum yaşındasınız, en yaşlınız bile öyle artık herhâlde. Açıkça söylerim, ben Mevlana'dan haz eden biri hiç olmadım. Neden biliyor musunuz? Hep kendini, hep öbür dünyayı ve orada nasıl hiçleşeceğini ve cennette ölümsüzleşeceğini anlatır, durur. Bir günde Tatarlar'dan bahsettiğini görmedim. Onun yaşadığı dönemde Tatarlar Anadolu'da kafa üstünde kafa bırakmayacak şekilde kesiyorlardı. Benim buna aklım ermiyor ve kul hakkı yediğini düşünüyorum; korumak zorundasınız. Bunun içindir ki caydırıcı olmak zorundayız, askeri güç önemlidir; çok önemlidir ama daha da önemlisi kendinden emin, güvenli insanların ülkesi olmayı sürdürebilmektir. Bakın işleyebileceğimiz en büyük günah, birbirimize kayıtsız kalmamız olmalı. Birbirimize kayıtsız kalır isek bu çok büyük bir günah olacaktır. Hemen tabii bunun peşinden gelen argüman da eğitim. Eğitim keyfe keder bir uğraş değildir. Bilginin zekâtı eğitimidir. Hepimizin birine verecek öğretecek bilgisi vardır. Bu zekâtın vebali vardır, vereceksiniz! Eğitim kul hakkıdır, vereceksiniz. O hâlde adım attığınız anda Türkiye'nin bilmem kaçınıcı üniversitesi olmak, önemli değildir. Türkiye'nin bilmem kaçınıcı üniversitesi olarak milyonlar yatırmak, rektörünüze 300 metrekairelik ofisler yapmak, bunlar önemli değildir. Önemli olan eğitimin tabana yayılmasıdır, bunu yapmak zorundayız. Bunu yapamazsak masumiyetimiz var ya o Allah'ın bize bağışladığı masumiyet; bunun ölümcül dezavantaja dönüştüğünü görebiliriz ama buna müsaade etmememiz lâzım. Masumiyetin ne olabildiğini ben Mısır'da gördüm, İhvan'da gördüm

biliyor musunuz? İhvan terörist değildir, İhvan o kadar masumdur ki terörist eline bomba verse bu nedir, diye bakar. Onun için başı dertten kurtulmaz. Ben gördüm, İhvan'ı çok yakından tanıyan biriyim. Masumiyet çok zor Mısır'da gördüm, Kahire'nin yarısını kesseniz diğer yarısı 15 gün sonra ya duyar ya duymaz. O kadar içine kapanık ve cezası çok ağır oluyor.

“Eğitime El Atacaksınız Arkadaşlar”

Şimdi bu dünyaya dair gerçekleri ıskalamamak zorundayız. Bilgiyi organ nakleder gibi, dikkatle özenle birbirimize aktarmak zorundayız. Bu aktarma biçiminin nasıl olacağı, bugünden yarına ortaya çıkan bir şey değildir. Bugünden yarına idrak oluşmuyor. Öğrenme alışkanlığını değiştirmek de kolay olmuyor. Çünkü eğitim dediğiniz şey boşlukta tekevvün etmiyor. Boşlukta oluşmuyor. Toplum neyse eğitim o arkadaşlar, bunu bilin. Yani eğitim, şuradaki gruptan çok farklı değil. Eğitim iyi Milli Eğitim Bakanları ile kaim değil, müsteşarlarla kaim değil. Öğretmenleri Ay'dan getiremezsiniz, müsteşarları da Ay'dan getiremezsiniz. Bu birlikte kotaracağımız bir şey olmalı. Tuzaklar var meselâ, eğitimciler şaşkırtıcı boyutlarda tutucu olabiliyorlar. Akademisyenler tutucudur, biz akademisyenler; ben de öyleyim. Onun için hipotezlere, yeni biçimlere neredeyse hep karşı tavır alırlar. Hatta hazzetmedikleri önerilere sükût suikasti düzenleyebilirler. Hemen sükût suikastine kurban giden bir profesörümüze örnek: Geçen hafta Kapadokya Üniversitesi'nde, Oktay Sinanoğlu adına bir bina açtık. Çünkü Oktay Sinanoğlu, hatırlayanlarınız olacaktır: Türkiye'nin iki defa Nobel adayı olmuş ilk kimyacıdır; 28 yaşındayken moleküler fizik ve moleküler kimya alanında Yale Üniversitesi'nde hoca oldu. Ankara Yenışehir Lisesi'nden mezundur. 2002'de tekrar Türkiye'ye geldi. Bütün bir meselesi, eğitim dilinin Türkçe olması üzerine yoğunlaşmıştır. İngilizce ile yatıp kalkabilirsiniz, İngilizce paralayabilirsiniz. Fakat şunu hiç aklınızdan çıkarmayın. Çocuklarınızı İngilizce diye perperişan ettiğiniz zaman bir bakın, bunun ne kadar kendi sınıf atlama isteğiniz için yapıyorsunuz “Ay benim çocuğum ne kadar güzel İngilizce biliyor.” demek için mi yapıyorsunuz yoksa çocuğun işine mi yarayacak? Ona iyi bakın! Ama şunu hiç unutmayın; İngiliz dilinde eğitim yapmak demek çocuğun bilmediği bir konuyu, bilmediği bir dille öğretmeye çalışmak demektir, bu gaffet. Fizik yeterince zordur, Türkçe zor anlatırsınız. Nerede kaldı bir de bunu İngilizce yapın. Söylemeye çalıştığım şu: İngilizce dilinde eğitim yapmaya devam etmek demek Türkiye'yi, çocukları ezbere zorlamak demektir, bu zorlama devam ettiği sürece inovasyondur, Ar-Ge'yi unutun. Boşuna para harcamayın: Çünkü bu tür eğitim sistemleri, Türkiye'ye yerleşen eğitim sistemimiz maalesef âlim değil, olsa olsa muallim çıkarır.

Şimdi akıl ömrümde yeminle bildiğim bir şey varsa o da, ayaklarımıza dolanan meseleleri; onları doğuran düşünce tarzımızı kullanarak çözemeyiz. Yani bu TSİ olmadı TEOG, olmadı X falan; bu değil. Temelde başka bir şey var, bunu halletmek zorundayız. Size söyleyeyim Amerika'nın yaptığı en akıllı işlerden biri neydi biliyor musunuz; 80'li yılların başındaydı zannediyorum, tuttular bir tek eğitimciyi yanlarına almadıkları bir eğitim zirvesi yaptılar. Sizin benim gibi insanlar yaptı. Ne bakan davet ettiler, ne öğretmen, ne müsteşar, ne daire başkanı. Kendileri oturdular, ne oluyor diye baktılar. Benzeri bir şeyi yapmak zorundayız ve tabii biz de daha zor. Çünkü çoğu zaman, annesi babası ümmi bir çocuğun İstanbul Teknik Üniversitesi'nde okuduğunu da görebiliyorsunuz. Rol model meselesi zorlaşıyor ama ben diyorum ki MÜSİAD Türkiye'ye bir iyilik daha yapacak. Eğitime el atacaksınız arkadaşlar, eğitime el atacaksınız. Sakın kendi okullarınızı kurmaya kalkmayın, TOBB gibi işlere girmeyin, yok üniversite yok bilmem ne falan. Onu yapan çok insan var. İşin belkemiğini oluşturacak aktivite; çocuklarla haşır neşir olun, rol modeli olun. Eksik nerede, ona bakın. Demin dedim inovasyon, inovasyon, Şaman zikrine döndü.

“Türkiye'nin Kendisine Has Bir Kimliği Vardır Batmaz”

Şunu hiç unutmayın en büyük rakip en büyük rakip sizin malınızı en iyi taklit eden rakiptir, doğru mu? Sahtesini yapar, en büyük sıkıntı oradan gelir. Bisküvi mi yapıyorsunuz, karşınızda başka bir bisküvi markası ile çıkanların işi daha zordur. Sizin kine benzetirse yolun yarısından fazlasını aşmış olur, doğru mu, peki, bu ne demek? Demek istediğim şu; Türkiye, daha uzunca bir süre dışarıdan aldığı Know-how'la pekâla idare edebilir. Bunun üzerinde iyi düşünmek, ne getirir, ne götürür bakmak lâzım. Şimdi öyle görünüyor ki önümüzdeki yılları bir elimiz yağda, bir elimiz balda geçiştiremeyebiliriz. Olsun, iyimserlik ne kadar abesse kötümserlik de o kadar abestir. İyimserlikle kötümserlik bir paranın iki yüzü gibi, fırlatırsanız hangi yüzü gelirse gelir. Biri diğerinden daha güçlüdür diye bir şey yok. Öte yandan şunu hiç unutmayın lütfen, güneş her gün daha mütekâmil bir dünyaya doğmaz ve yaygın inanışın aksine tarih ezelden ebede dümdüz uzanan, doğrusal bir hat değildir, devirli bir oluşumdur. Gün olur en gerideki, en öndekinden de ileriye geçer; meselâ Aristarkus, Kopernik'e zıpçıktı astrolog diyen Martin Luther King'den daha ilericiydi. Bizim cenahta Ahmet Yesevi, Kadızade Mehmet'in çok ötesindedir. Aziz Türkiye'ye gelince hiç unutmayın 21. yüzyılda birden fazla gerçek yaşanacak. İlle de bir şeye benzetecekseniz Türkiye'yi, her budağından sürgün atan, salkım saçak bir böğürtlen çavuşuna benzetin. Görün ki bir sürgün ççe-

ge dururken, diğeri kurumakta, ötekisi meyve vermekte, bir diğeri filiz atmaktadır. Diyeceğim şü; tek bir sürgüne gözlerinizi dikip takılı kalmayın, bütüne bakmayı adet edinin. Altını temizleyin, gübreleyin ve asla unutmayın ki düz akılla anlaşılmaz, pergele cetvele gelmez. Türkiye'nin kendisine has bir kimliği vardır, batmaz. Türkiye batarsa okyanuslar taşar.

Ve sonsöz şöyle: Mademki gezegenin iyiliği için yaşatılması gereken bir medeniyetin temsilcileriyiz. Bizim moralimizi bozacak bir gerçek varsa o da, soğuyan güneşin dünyayı yarı yolda bırakması ihtimali olmalı. Onun dışında Allah'ın izniyle biz baş ederiz ama ne olur, başınızı suyun dışına çıkarın artık. Teşekkür ederim.

Yazar, Ekonomist kıymetli Alev Alath'ya teşekkür ediyoruz. MÜSİAD Genel Başkanı Sayın Abdurrahman Kaan'ı hediyelerini takdim etmek üzere, buraya davet ediyoruz. Buyrun Efendim. Başkanımız şimdi size hitap edecek aynı zamanda. Ayrılmayın lütfen, hep beraber terk edelim salonu.

Müthiş bir konuşmaydı. Teşekkürler kıymetli büyüğümüz. Evet, yerinizden ayrılmayın hep beraber çıkacağız. Mikrofonu Başkanımıza arz edeceğim şimdi.

KAPANIŞ

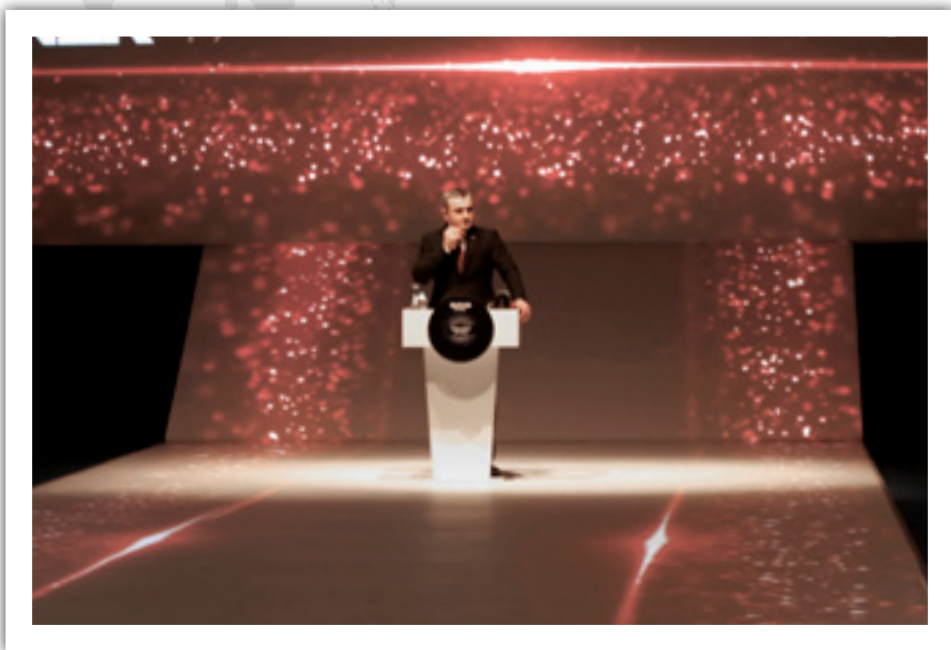
12.10.2017

Abdurrahman Kaan: Evet, Sayın Alev Alatlı Hanımefendiye çok teşekkür ediyoruz. Aynı zamanda siz buraya katılan Sayın Misafirlerimiz, MÜSİAD dostları, MÜSİAD üyelerimiz, Yönetim Kurulu Üyelerimiz. İlkinin 2015 yılında yapmıştık o zaman “Gelecekle İş Yapmak” demiştik. Bu sene iki gün boyunca, sizlerin de katılımları ile birlikte “Dönüşen Dünya’da Yeni Türkiye” dedik. Bu dönüşüm nasıl olacak bağlamında da beş tane panel yaptık. Güzel geçtiğini düşünüyorum. Eğer sizler de böyle düşünüyorsanız, bunu da sizlerden görmek isterim tabii ki. Çok sağ olun.

Tabii 5 panel sonrasında konuşulanların tamamını kayda aldık. Bundan sonra ne yapacağız; bunları teker teker inceleyeceğiz. Bunun sonucunda neler yapmamız gerektiği ile ilgili olarak bunu bir kitapçık haline getirip nasip olursa 2 yıl sonrasındaki Vizyoner 2019’da ve bu süre içinde de Türkiye için dönüşümde neler yapmamız gerektiği ile ilgili olarak kamu kurumlarını ve aynı zamanda da kamuoyunu bilgilendireceğiz. Hepinize katılımlarınızdan, teşriflerinizden ve sabrınızdan dolayı teşekkür ediyorum. Allah razı olsun. Hepinizi Allah’a emanet ediyorum.

Teşekkürler Sayın Genel Başkanım. Köklerine bağlı kalarak değişimin öncüsü olan MÜSİAD adına, hepinize hayırlı, huzurlu akşamlar diliyoruz. MÜSİAD Vizyoner’17 burada sona erdi. Duamız da şu olsun: Rabbim istikametten ayırmasın, Allah’a emanet olun.

**FOTOĞRAFLARLA
VİZYONER**

































VIZYONER'19

programında
görüşmek dileğiyle.

VİZYONER SPONSOR



DÖNÜŞÜM SPONSORU



ANA SPONSOR



PLATİN SPONSORLAR



ALTIN SPONSORLAR



GÜMÜŞ SPONSORLAR



MEDYA ANA SPONSORU



İLETİŞİM SPONSORU



MUSIAD

VİZYONER'17

MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ
ATAKÖY 7-8-9-10 MAH. E5 YANYOL CAD. NO:4 ÇOBANÇEŞME, BAKIRKÖY / İSTANBUL
T: +90 212 395 00 00 | 444 0 893 | F: +90 212 395 00 01
kurumsaliletisim@musiad.org.tr | www.musiad.org.tr