

Uluslararası Ticaret Dergisi

Sakarya Üniversitesi - Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

2024 - Sayı #9 iletişim: utic@sakarya.edu.tr

Hizmet İhracatı Sınırlarını Genişletiyor:
HİB Genel Sekreteri Dr. Fatih ÖZER Anlatıyor

Türklim Eski Yönetim Kurulu Başkanı Aydın ERDEMİR ile
Global Lojistikte Türk Limanları Potansiyeli Hakkında

Sakarya Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hamza AL ile
Uluslararası Öğrenciler Üzerine

Uzun Ömürlü Markalar Üzerine Markalar Derneği
Başkan Yardımcısı Asude ALKAYLI ile Görüştük

Kültür ve Turizm Bakanlığı Kaçakçılıkla Mücadele Dairesi Başkanı
Zeynep BOZ ile Tarihi Eser Kaçakçılığı Üzerine Etkileyici Bir Röportaj

T-Soft'un Kurucusu Ömer ARIKAN ile Türkiye'de E-Ticaret

DTÖ Eski Müzakerecisi Şahin YAMAN ile Keyifli Bir
Röportaj

WCI Forum Kurucusu Utku BENGİSU ile
Afrika Pazarını Ele Aldık

Küba'da İlk Türk Firmasının Kurucusu Ömer GİRAY ile
Küba-Türkiye İlişkileri Hakkında

UTIC

9

İçindekiler

UTIC Dergisi

Sayı #9

İletişim: utic@sakarya.edu.tr

Dergi Editörleri

Muhammed Semih Fırat

(Baş Editör)

D. Aimee Eunisse COUTON

(Röportaj Editörü)

Rabia İLHAN

(Dijital Editörü)

Röportaj Takımı

Sudenaz KAPTAN

Ahmet Hamdi BAYRAMOĞLU

Dijital Takımı

Muhammed Semih FIRAT

Rabia İLHAN

Tasarım

Muhammed Semih FIRAT

- 4 Hizmet İhracatı Sınırlarını Genişletiyor: HİB Genel Sekreteri Dr. Fatih Özer Anlatıyor
- 8 Türklim Eski Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Erdemir ile Global Lojistikte Türk Limanları
- 13 Sakarya Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hamza Al ile Uluslararası Öğrenciler
- 15 Uzun Ömürlü Markalar Üzerine Markalar Derneği Başkan Yardımcısı Asude Alkaylı ile Samimi Bir Röportaj
- 21 Kültür ve Turizm Bakanlığı Kaçakçılıkla Mücadele Dairesi Başkanı Zeynep Boz ile Tarihi Eser Kaçakçılığı Üzerine Etkileyici Bir Röportaj
- 29 T-Soft'un Kurucusu Ömer Arıkan ile Türkiye'de E-Ticaret
- 37 DTÖ Eski Müzakerecisi Şahin Yaman ile Keyifli Bir Röportaj
- 44 WCI Forum Kurucusu Utku Bengisu ile Afrika Pazarı
- 49 Küba'da İlk Türk Firması: Ömer Giray ile Küba-Türkiye İlişkileri



EDİTÖRLERDEN

Sakarya Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü olarak 2016 yılından itibaren, her yıl belirlediğimiz ana tema dahil, içerisinde sayısız değerli konuktan edindiğimiz bilgileri ve görüşleri derleyerek ortaya çıkardığımız Uluslararası Ticaret Dergisi'nin bu yıl 9. sayısını siz okuyucularımıza sunmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Bu yıl dergimizin ana teması "Hizmet İhracatı" oldu. Hizmet İhracatçıları Birliği Genel Sekreteri Fatih Özer ile başlayan serüvenimizde hizmet verilerinin nasıl takip edildiği ve ihracatı üzerine konuştuk. Sakarya Üniversitesi Rektörü Hamza Al'ın uluslararası öğrencilere yönelik fikirlerini aldık. DTÖ'de uzun yıllar Türkiye'yi temsil eden Dr. Şahin Yaman'ın dünya ticareti hakkında tecrübe ve bilgilerini dinledik. Yüzyıllık Markalar Derneği Başkan Yardımcısı Asude Alkaylı ile Türkiye'nin milli değerleri olan markalarımızı ve markalaşma yolculuğunu görüştük.

Küba'da ilk Türk firmalarından olan Giraylar'ın kurucusu Ömer Giray ile Türkiye-Küba ilişkileri, marabu kömürü, ihraç edilen ilaçlar ve daha fazlası üzerine konuştuk. T-Soft kurucusu Ömer Arıkan'dan Türkiye'de ve dünyada e-ticaretin altyapısı, pazar yerleri ve T-Soft'un Türkiye'de ilk e-ihracatını öğrendik. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Ka-

çakçılıkla Mücadele Dairesi Başkanı Zeynep Boz ile kültürel eserlerin kaçakçılığına nasıl engel olduklarını ve kaçırılan eserlerin getirilme süreçlerini ele aldık. Afrika Ticaret Merkezleri kurucusu Utku Bengisu'dan gelişmekte olan ve 2050 yılında 1 milyar nüfusa ulaşması beklenen Afrika kıtasındaki fırsatları ile Türkiye'nin burada nasıl bir konuma sahip olduğunu konuştuk.

TÜRKLİM Eski Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Erdemir ile Türk limanlarının global lojistik payının arttırılmasına yönelik öneriler üzerine sohbet ettik. Değerli bilgi ve tecrübelerini bizlerle paylaşan yazarlarımıza ve konuklarımıza en içten teşekkürlerimizi sunuyoruz. Bunların yanında dergimizin en büyük destekçilerinden olan Uluslararası Ticaret Ağı Derneği'nden paylaşımlar ve Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nden makale ile kitaplarımızı sizler için derledik.

Her an bizimle olduğunu hissettiğimiz ve desteğini bizlerden esirgemeyen bölüm başkanımız Sayın Prof. Dr. Hakan Tunahan'a, emekleri için takım arkadaşlarımıza ve dergimizin elinize ulaşmasını sağlayan sponsorumuz ve eski mezunumuz Sezer Portakal'ın yatırımcısı olduğu Amperino markasının tüm değerli yöneticilerine çok teşekkür ederiz. Siz değerli okuyucularımıza keyifli okumalar dileriz.



Hizmet İhracatçıları Birliği Genel Sekreteri Dr. Fatih Özer Anlatıyor: Hizmet İhracatı Sınırlarını Genişletiyor

Kariyerinizdeki eğitim ve deneyimleriniz oldukça çeşitli görünüyor. Yıldız Teknik Üniversitesi Matematik bölümünde lisans eğitime başladınız ve daha sonra Uluslararası İşletmecilik yüksek lisans programını tamamladınız. Ayrıca, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde "Hizmet İhracatı ve Türkiye Sağlık Turizmine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bir doktora tez çalışması yaptınız. Bu eğitim süreçleriniz sizin kariyerinizin şekillenmesine nasıl katkı sağladı?

Eğitim süreçlerim, kariyerimin şekillenmesi sürecine gerçekten önemli katkılar sağladı. Üniversite sınavına hazırlanırken ilk 3 tercihim İstanbul'daki üniversitelerin Bilgisayar Mühendisliği bölümleri idi ancak kısmet daha sonraki tercihlerim olan Matematik bölümüne oldu. Sınav sonucu Yıldız Teknik Üniversitesi Matematik Bölümü'nü kazandım. Matematik, evrenselliği ile size hayata dair birçok şey kazandırıyor. O nedenle şanslı olduğumu düşünüyorum. Son sınıfta hazırladığım bir proje ödevi vesilesi ile çeşitli kurumların Bilgi İşlem bölümlerinde çalışanlar ile mülakatlarım olmuştu. Bu süreçte İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri Bilgi İşlem şubesinde görev yapanlarla da Birlik bünyesinde çalışan Yıldız Teknik Üniversitesi Matematik mezunu bir arkadaşım vesilesi ile görüşüp tanışma fırsatım oldu. Beraberinde İhracatçı Birlikleri ve yürüttükleri faaliyetler hakkında bilgi sahibi oldum. Üniversite öğrenimim sırasında yarı zamanlı çeşitli iş tecrübelerim olmuştu. Mezuniyete yakın bir dönemde tanıştığım İhracatçı Birlikleri kurumsal yapısı ve faaliyetleri, birliğin ülkemiz

ihracatını artırmaya yönelik gayretleri bu kurumda çalışma isteği ve motivasyonumu artırdı. Bu istek ve motivasyon doğrultusunda lisans mezuniyetim sonrasında da İstanbul Maden ve Metaller İhracatçıları Birliği (İMMİB) bünyesinde Bilgisayar Programcısı olarak çalışmaya başladım. İlerleyen süreçte iş hayatının farklı dinamiklerini daha iyi anlamak, kendimi geliştirmek ve çalıştığım kuruma daha fazla katkı sağlayabilmek için Marmara Üniversitesi'nde Uluslararası İşletmecilik yüksek lisans programını tamamladım.

Yüksek lisans eğitime başladığımda Şef pozisyonunda çalışırken eğitimimi tamamladıktan sonra Şube Müdürü olarak çalışmalarımı sürdürdüm. Ardından Türkiye İhracatçıları Meclisi bünyesinde iki yıl görev yaptıktan sonra tekrar İMMİB de Genel Sekreter Yardımcısı (GSY) olarak görevimi sürdürdüm. Hizmet İhracatçıları Birliğinin, İstanbul Elektrik Elektronik Birliği bünyesindeki kuluçka ve 2018 yılındaki Birlik kuruluş döneminde anılan Birliklerden sorumlu GSY olarak görev yaptım. Hizmet Birliğinin kurulması sonrası Türkiye'nin hizmet sektörlerindeki potansiyeli, ülkemiz ekonomisi ve istihdamı için önemini dikkate alarak aynı yıl İstanbul Ticaret Üniversitesinde başladığım doktora eğitimimi de Uluslararası Ticaret alanında ve hizmet sektörlerine yönelik tez çalışması ile tamamladım. Dolayısıyla, eğitimim kariyerimi, kariyerim de eğitimimi şekillendirmiş oldu.

Günümüzde Hizmet İhracatçıları Birliği üyelerinin 90 milyar doları aşan (2023 yılı

için bu rakam söz konusu, eğer burayı 2024 yılı için düşünecek olursak bugün itibarıyla 100 milyar doları aşan bir ihracat söz konusu) bir ihracatı var. Pandemi dönemi olan 2020 yılında 38,24 milyar dolar olan bu rakamdan günümüzdeki başarıyı yakaladınız. Birlik olarak başarınızın altında yatan unsurları bizlerle paylaşabilir misiniz?

Hizmetler sektörü büyük oranda fiziksel hareketlilik ve sosyal etkileşime dayanmaktadır. Pandeminin başlamasıyla fiziksel hareketliliğin durma noktasına gelmesi hizmetler sektörünü bu anlamda önemli oranda olumsuz etkilemiş oldu. Ancak hizmetler sektörünün, mal sektörlerine göre en büyük artışı, yaşanan siyasi, ekonomik ya da sosyal zorluklar karşısında hızla harekete geçerek çözüm üretiyor olmasıdır. 2020 yılında yaşanan pandemi süreci ile ciddi bir kayıp yaşayan hizmet ihracatımız, 2021 yılında %61 oranında bir büyüme ile pandemi öncesi dönemin rakamlarını sadece iki yılda yeniden yakalayabildi. Hizmet ihracatımızın geçmişten bugüne trendine baktığımızda ise bunun şaşırtıcı olmadığı görülebilir. Zaman zaman dışsal faktörler nedeniyle dalgalanmalar yaşansa da ana trend her zaman yukarı yönlü oldu. Bu durumu ortaya çıkaran faktör ise hizmet sektörümüzün köklü yapısı, tecrübeli ve yetenekli insan kaynağı ve farklı durumlara hemen cevap verebilen esnek yönetim anlayışıdır. 2012-2022 dönemine baktığımızda toplam hizmet ihracatı %102 artışla 90 milyar dolara, verilen hizmet ticareti fazlası ise %117 artışla 52 milyar dolara çıktı. Aynı dönemde, mal ihracatımızdan daha fazla bir büyüme sergileyen hizmet ihracatımız ayrıca küresel hizmet ihracatı büyüme ortalamasını da geride bırakmayı başardı. 2022 yılı itibarıyla yakalanan 90 milyar dolar hizmet ihracatı rakamı Cumhuriyet tarihi rekorudur ve öngörümüz bundan sonra hemen her yıl yeni bir rekorla ülkemiz ekonomisine katkı sağlanacağı yönündedir. 2024 yılı sonunda hizmet ihracatının 100 milyar doların üzerinde gerçekleşeceğini beklemekteyiz.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hizmet ihracat verilerini sağlıklı olarak derlemek oldukça zor. Bu veriler nasıl toplanıyor ve teyit ediliyor?

Bir kere şunu belirtmekte fayda var, Türkiye hizmet ticareti istatistiklerinin toplanmasında ve sağlıklı istatistikler açıklanması konusunda dünya-

da önde gelen ülkeler arasında yer alıyor. Hizmet istatistiklerinin açıklanmasıyla ilgili EBOPS edilen Genişletilmiş Ödemeler Dengesi Hizmetler Sınıflandırması sistemi bulunmakta.

Ülkemizde Merkez Bankası kayıtları ve TÜİK’in çeşitli istatistik çalışmaları ile hizmet sektörleri istatistikleri hazırlanıyor ve EBOPS sistemine göre veriler açıklanıyor. Ayrıca Bakanlığımız ve Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğümüz de hizmet ihracatına ait verileri yakından takip ediyor. Ölçmediğiniz şeyi yönetemezsiniz. Buradan hareketle gerek dünya örneklerinin incelenmesi gerekse de ülkemizdeki veri toplayıcı kuruluşlar ile görüşmeler yapılması suretiyle hizmet ihracatımızın en sağlıklı şekilde ölçümünü teminen çalışmalar ilgili kurumlar bünyesinde devam ediyor. Ancak takdir ederseniz ki hizmet sürecinin soyut ve çok boyutlu yapısı, fiziki bir akışın söz konusu olmaması, hizmetin arz edildiği anda tüketilmesi gibi faktörler nedeniyle %100 bir ölçüm zorlayıcı ve zaman alıcı olabiliyor.

T.C. Merkez Bankası tarafından Ödemeler Dengesi İstatistiklerinde yer alan hizmet gelirleri- giderleri kalemleri ile ilgili veriler, ilgili sektörlerden belirli sayıda firmaya uygulanan "doğrudan raporlama anketi" yoluyla elde ediliyor ve elde edilen bu veriler istatistik bilimi metodolojileri kullanılarak tüm sektörü kapsayacak şekilde genişletiliyor. Söz konusu firmaların tespitinde bankacılık kanalıyla gerçekleştirilen yüksek hacimli yurtdışı ticari işlemler ile özellikle lojistik hizmetlerin tespitinde gümrük beyannamelerinden de faydalanılıyor.

Bir hesaplama göre çağrı merkezi, muhasebe, finansal analiz, insan kaynakları, sözleşme hazırlanması, grafik tasarımı gibi uzaktan tedarik edilebilecek hizmet girdilerinin toplam değeri imalat sanayi girdilerinin üç katını buluyor. Sizce Türkiye bu büyük potansiyeli yakalamak istiyor mu ve istiyorsa hazır mı?

Belirttiğiniz sektörler, TÜİK tarafından da esas alınan (EBOPS) çerçevesinde "Diğer Ticari Hizmetler" sınıfına giriyor. Bu alandaki hizmet ihracatımızın 2022 yılı itibarıyla yaklaşık dört milyar doları bulduğunu görüyoruz, ancak bu sektörlerde hizmet ithalatımız da 7 milyar dolar civarında ve maalesef ciddi bir dış ticaret açığı verilmiş durumda. Dünyada hizmet ihracatında önde gelen ülkelere baktığımızda ise bu tür hizmet kalemlerinde ciddi rakam-

lara ulaştıkları ve toplam hizmet ihracatının sektörel dağılımında bu tür sektörlerin önemli bir ağırlığı olduğu anlaşılıyor. Birlik olarak hedefimiz bu tür sektörlerde de hizmet ihracatımızın artışıyla verilen açığı kapatarak fazlaya geçmek ve hizmet ihracatımızın genel sektörel dağılımını daha dengeli bir yapıya kavuştururuz.

Çağrı merkezi, muhasebe ya da finansal analiz... O hizmet sektörüne nasıl destekler yapıyorsunuz Hizmet Birliği olarak?

Genel olarak baktığımızda Ticaret Bakanlığımızın verdiği desteklerden en fazla kullanılan destek türü reklam tanıtım pazarlama desteği olduğu görülüyor. Yazılım ve bilişim sektörümüz de reklam tanıtım pazarlama desteğini yoğun kullanan sektörlerden bir tanesi. Çağrı merkezi hizmetleri yine bilişim sektörü altındaki sektörlerden telekomünikasyon hizmetleri kapsamında desteklerden yararlanabiliyor. Dolayısıyla desteklerden faydalanan hizmet sektöründeki firmaları geleneksel ya da dijital kanallardan Google, Facebook, Instagram gibi sosyal medyadaki reklamlarımızın %50-%60 oranında, Hizmet İhracatçıları Birliğine başvurarak bakanlık desteklerinden faydalanabilirsiniz. Böylece firmalar kendilerini dünyaya tanıtmış oluyorlar. Ayrıca yurtdışında bir ofis açılırsa çağrı merkezi hizmetleri için yurtdışı ofisin ve birimin de kirasının belli bir kısmını destek olarak alabiliyorlar.

THY'nin Türkiye'nin en büyük ihracatçısı konumuna gelmesini, Türkiye'de hizmet sektörünün gelişimi açısından nereye koyuyorsunuz?

Hizmet ihracatımızın genel kompozisyonuna baktığımızda turizm ile yolcu ve yük taşımacılığının toplam hizmet ihracatımızdaki payı %85'ler civarında. Hizmet ihracatımızı sürükleyen temel alanlar turizm ve ona bağlı olarak şekillenen yolcu taşımacılığı ile mal ihracatımız için de vazgeçilmez bir unsur olan ve gelişim gösteren lojistik sektörleri. Ülkemizin kıtaları birleştiren önemli bir konumda olması, yakın sayılabilecek uçuş mesafelerinde önemli nüfus yoğunluğunun bulunması, pandemi süresince bayrak taşıyıcı havayolumuzun kargo taşımacılığında gösterdiği başarıyı sürekli hale getirerek dünya sıralamasında daha iyi konumlara gelmesi ve yeni havalimanı ile İstanbul'un önemli bir hub haline gelmesi gibi faktörler Türk Hava Yolları'nın başarısında önemli rol oynamaktadır. Yetişmiş insan kaynağımız ve bu insan kaynağına değer

veren bir yönetim anlayışıyla Türk Hava Yolları'nın hem hizmet ihracatının lideri hem de Türkiye'nin en büyük ihracatçısı konumuna gelmesi doğal bir sonuç olarak görülmektedir. Ayrıca ülkemizden çıkan bir dünya markası olarak Türk Hava Yolları'nın uçuş yapılan nokta sayısı, uçuş filosu yatırımları, hizmet standartları ve gelişim projeksiyonları ile dünya sıralamasında da daha iyi konuma gelecektir. THY geliştikçe, şirketin taşıdığı yolcu sayısı ve kargo kapasitesi artıyor, ülkemizin turist ve turizm potansiyeli artıyor, lojistik, konaklama, eğitim, sağlık, gastronomi ve diğer hizmet sektörlerinin gelişimine de katkı sağlıyor. Sonuç olarak kazanan hizmet ihracatımız ve Türkiye oluyor.

Birliğimizin bu noktadaki amacı, hali hazırda oldukça güçlü olduğumuz turizm, yolcu taşımacılığı, lojistik, müteahhitlik gibi köklü sektörlerimizin dünya çapında sahip oldukları konumu koruyarak geliştirmek, öte yandan mevcut hizmet ihracatımızın sektörel dağılımını daha dengeli bir yapıya kavuşturabilmek adına yazılım-bilişim, eğitim, sağlık, dizi-film, danışmanlık, sigorta ve finans hizmetleri gibi alanlarda da hizmet ihracat kapasitesini ve potansiyelini artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmektir.

Sağlık turizmi konusundaki hedefleriniz oldukça iddialı görünüyor. Dünyada ilk üç içinde yer almayı amaçlıyorsunuz. Bu hedefe ulaşmak için nasıl bir strateji izliyorsunuz? Türkiye'nin yüksek teknoloji ve uzmanlık gerektiren uluslararası sağlık hizmetleri verdiğini düşünüyor musunuz, yoksa düşük maliyetli hizmet sunumu mu yabancıları cezbediyor?

Son 20 yılda, 14 kattan fazla bir ihracat artışı gerçekleştiren sağlık sektörümüz, 2022 yılında ülkemize 2,1 milyar dolarlık döviz kazandırdı. 90 milyar dolarlık dünya sağlık hizmetleri pazarındaki payımızı 5 milyar dolara çıkarmayı ve orta-uzun vadede dünyada ilk üç ülke içerisine girmeyi hedefliyoruz. Tabii bu hedefi kendimize koyarken sağlık hizmetleri alanında ülkemizin sahip olduğu üstün teknolojik alt yapıyı, nitelikli ve tecrübeli doktor ve sağlık personelimizi ve sağlık hizmetleri ihracatında yıllara dayanan tecrübemizi göz önünde bulunduruyoruz. Kamuoyunda saç ekimi ya da benzeri estetik operasyonlarla kısıtlı olarak tanımlanan sağlık hizmetleri ihracatımız esasında üst düzey uzmanlık gerektiren birçok alanda verilen tıbbi hizmetleri kapsıyor. Bu alandaki ihracat potansiyeli-

limizi niteliği yüksek tedaviler oluşturmaktadır. Birlik olarak amacımız, ülkemizin sunduğu üst düzey tedavileri daha ön plana çıkartarak sağlık hizmetleri ihracatında ülkemizin imajını yükseltmektir. Zira hedeflenen ihracat rakamlarına ulaşabilmek, katma değeri yüksek sağlık hizmetleri sunumundan geçmektedir.

Bu noktada sağlık sektör komitemiz öncülüğünde, sağlık hizmet ihracatı konusunda sektörün yaşadığı sorunların çözülmesi ve ihracatının artırılması hedefi ile Ticaret Bakanlığımız ile koordinasyonunda, sağlık kuruluşlarımızın ihracat potansiyelinin geliştirilmesi hususunda çalışmalarda bulunuyoruz. Ticaret Bakanlığımız, Dışişleri Bakanlığımız ve Birliğimizin imzaladığı sağlık vizesine yönelik protokol çerçevesinde, yürütmekte olduğumuz sağlık vizesi uygulamasının da sağlık hizmet ihracatımıza ciddi bir katkısı olduğunu görüyoruz.

Alt sektörlerinizde ihracatı arttırmak için “HİSER” gibi öncülük ettiğiniz projelerden bizlere bahsedebilir misiniz?

HİSER projeleri, özellikle yurtdışına yeni açılmakta olan firmaların birlikte hareket etmesini destekleyen bir kümelenme modeli. Küme içerisinde yer alan firmalarımızın bilgi ve tecrübe paylaşımı yoluyla ihracat kapasitelerinin geliştirilmesi ve yurtdışı pazarlarda Türkiye markası ile birlikte sektörlerimizin tanıtımı ve ihracat artışını hedefleyen ve uzun yıllardır mal sektöründe uygulanan başarılı örneklerin hizmet sektörlerindeki uygulama örneği diyebiliriz.

Proje kapsamında, proje hedefleri doğrultusunda ilgili sektörde faaliyet gösteren üyelerin projeye dahil olma taleplerinin toplanması ve Ticaret Bakanlığımızın projeye onay vermesi sonrasında ihtiyaç analizi süreci, belirlenen bir danışmanlık firması aracılığı ile gerçekleştiriliyor. İhtiyaç analizi sürecinde kümede bulunan firmalarla ilgili detaylı ihtiyaç analizleri ve proje hedefleri doğrultusunda Pazar belirlemeleri gerçekleştiriliyor. Firmaların ihracat yapabilmeleri ve uluslararası hizmet sunabilmeleri için ne yapmaları gerektiği, nelerin eksik olduğu yönünde çalışma gerçekleştirilerek rapor ortaya çıkartılıyor. Raporun değerlendirilmesinin akabinde kümede bulunan tüm firmaların hangi yönlerinin geliştiği, hangi alanlarda eksikliklerinin olduğuna yönelik sonuçlar ortaya çıkmış oluyor. Eksik olan alanlara yönelik eğitim programları belirlenerek hedef pazarlara yönelik çalış-

malar HİSER projesi kapsamında yürütülüyor. Ayrıca kümeye özel bir rapor veya danışmanlık ihtiyacı mevcut ise HİSER projesi kapsamında Ticaret Bakanlığının %75 desteğini alarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi mümkün hale gelebiliyor.



TÜRKLİM Eski Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Erdemir ile Türk Limanlarının Global Lojistik Payının Arttırılmasına Yönelik Öneriler Üzerine Konuştuk

Türkiye'nin lojistikteki durumu nedir? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

Lojistik, genel anlamda üretilen mallarının üretim noktasından tüketim noktasına kadar sorunsuz bir şekilde ve optimum maliyetle taşınmasının ve depolanmasının planlanması ve yürütülmesi sürecidir. İnsanların, şirketlerin ya da müşterilerin, ülkelerin ya da alıcıların gereksinimlerinin zamanında ve uygun maliyetle karşılanabilmesinde lojistik süreçlerinin önemi son derece kritiktir. Yani lojistik, malların fiziksel hareketleri ile sınır içi ve sınır ötesi ticareti destekleyen bir hizmet ağı olarak da tanımlanmaktadır. Bu yönüyle ülkeler, küresel ticarete rekabet avantajı elde etmek için lojistiğe son derece önem vermeye başlamışlardır. Lojistik performansını iyileştirmek isteyen ülkeler için mevcut durumlarını ölçmek adına Lojistik Performans Endeksi (LPI) önemli bir kıyaslama ve karşılaştırma aracı olarak Dünya Bankası tarafından 2007 yılından bu yana düzenli olarak yayımlanmaktadır ki Türkiye bir önceki endeks olan 2018 yılında hazırlanan LPI'da 47. sırada bulunurken, 139 ülkenin bulunduğu LPI 2023'te ise 42. sırada yer almıştır. Her ne kadar önceki endekse



göre beş sıra ilerleme kaydetmiş olsa da Türkiye'nin daha önceki endekslerdeki performansından hala uzakta olduğu görülmektedir. Daha önceki endekslere baktığımızda Türkiye, 27. sıradaki yeriyse 2012 yılında en iyi olduğu seviyeye ulaşmıştır. LPI'ye baktığımızda; 155 ülkeyi kapsadığı, dünyanın önde gelen 1.000 taşıma organizasyonu şirketinin, en çok çalıştıkları ilk 8 ülkeyi 6 temel kritere göre 1 (en kötü) ile 5 (en iyi) arasında puanlandırarak ölçümlendiği görülmektedir.



Burada değerlendirmeye alınan ülkelerdeki Gümrükler, Altyapı, Uluslararası Yükleme, Lojistik Hizmetlerin Kalitesi ve Rekabetçiliği, Lojistik Hizmetlerin Takip Edilebilirliği ve Zamanında Teslim gibi faktörler derecelendirilmektedir.

2023 yılında yayınlanan LPI sonuçlarına bakarsak; Türkiye 2010 yılından 2012 yılına kadar lojistik performansını %9,63 oranında iyileştirmiştir. Fakat "Zamanında Teslimat" kriterinde hafif bir kötüleşme olmasına rağmen, Türkiye'nin 6 kriterin tamamında sıralamasını yukarı doğru olumlu yönde geliştirdiğini görmek sevindiricidir. Türkiye'nin gelecek yıllarda en iyi ilk 10 ülke arasına girebilmesi için önünde bulunan 26 ülkenin en az 17'sinden daha iyi lojistik bir performans göstermesi zorunludur: Yani üstünde yer alan ülkelerin performansları sabit kalsa dahi en az %15,45 oranından daha fazla iyileştirmeler yapması, performansını olağanüstü bir şekilde geliştirmesi gerekmektedir. 2010 ile 2012 yılları arasında Türkiye'nin performansının %9,63 oranında olumlu yönde geliştiğini değerlendirirsek bu hedefe ulaş-

ması için önünde çok önemli görev ve sorumlulukların olduğu, bu hedefe ulaşmak adına yolun uzun olduğu da ortadadır. Bunun için bütüncül bir yaklaşımla bir devlet politikasına, yatırımlara, teşvik ve desteklere, kamu-özel sektör iş birliğine, yine sektörel kuruluşların, akademinin, uzmanların ve konuyla ilgili paydaşların etkin katılımıyla hayata geçirilmiş stratejik eylem planlarına ihtiyaç vardır.

İlk 10 ülke ile karşılaştırıldığında özellikle “Lojistik Hizmetlerin Kalitesi ve Rekabetçiliği” ile “Hizmetlerin Takip Edilebilirliği” gibi alt kriterlerdeki performansını çok daha verimli ve hızlı bir şekilde geliştirilmesi için ülkemizin lojistik sektöründe son derece şeffaf ve rekabetçi bir piyasayı oluşturması, başta gümrük uygulamaları olmak üzere tüm lojistik süreçlerdeki teknoloji kullanımını ve dijital dönüşümü verimli ve etkin bir teşvik sistemiyle desteklenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Diğer taraftan 2012 yılındaki LPI’de 27. sırada bulunan Türkiye’nin Gümrük sistemi performansının 2023 yılında 32. sıraya inmesi ise maalesef en belirgin sorunlarımızın başında gelmektedir. Bu açıdan mal ve hizmet ticaretinin hem sınır kapılarında hem de gümrük süreçlerinde kolaylaştırılmasıyla beraber dijital dönüşüm tarafında da önümüzde çok daha zorlu görevlerin olduğunu görülmektedir.

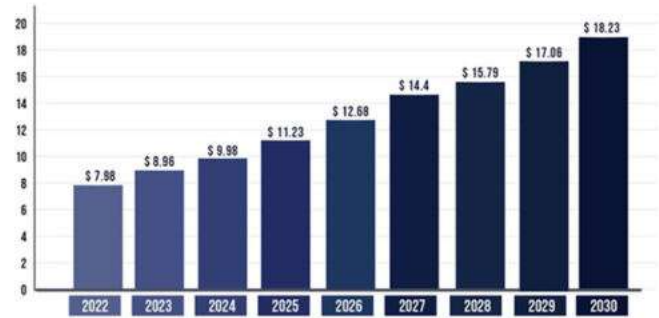
Türkiye’nin lojistikteki potansiyelleriyle ilgili neler söyleyebilirsiniz?

Dünyada 40 yıla damgasını vuran ABD ve Avrupa merkezli küreselleşmenin yerini başta Çin ve Rusya’nın başını çektiği yeni bir kutuplaşma ve bölgeselleşme almaktadır. Bu gelişmeler aynı zamanda Türkiye açısından önemli fırsatları da ortaya çıkarmaktadır. Batının en doğusunda, doğunun da en batısında yer alan, Batı ve Doğu arasındaki en stratejik geçiş koridorunda bulunan ülkemizin bu rolünü olumlu yönde değerlendirme potansiyeli son derece yüksektir. Türkiye’nin jeostratejik önemi, Avrasya ve Avrupa arasındaki geçiş koridoru olması başta Batılı ülkeler olmak üzere tüm küresel güçler tarafından da gayet iyi bilinmektedir.

Bu açıdan Türkiye’nin bölgesinde önemli bir lojistik üs ve dağıtım merkezi olmak için makro ekonomik ve uluslararası stratejiler oluşturması, buna yönelik sınır ötesi iş birliği politikaları geliştirmesi ve her şeyden öte lojistik altyapılarına yatırımlar yapması son derece önemlidir.

Grafik-1’den de göreceğimiz üzere küresel ölçekte lojistik sektörünün pazar büyüklüğünün 2023 yılı sonunda 8,96 trilyon USD’ye ulaştığını görüyoruz. Geleceğe ilişkin yapılan çalışmalarda ise küresel lojistik pazar büyüklüğünün 2030 yılına kadar 18,23 trilyon USD’ye ulaşacağı, 2024-2032 döneminde de %4,1’lik bir büyüme oranına sahip olacağı öngörülmektedir. Özellikle e-ticaret sektörünün tahminlerin çok üstündeki bir hızla genişlemesi, başta nesnelerin interneti (IoT) gibi hızla gelişen teknolojik atılımlar ve dijital dönüşüm, ticaretin devam eden küreselleşme evresi, çevresel sürdürülebilirliğe artan odaklanma ve daha hızlı teslimat sistemlerine yönelik artan tüketici talebinin etkisiyle güçlü bir büyüme yaşanmaktadır.

Grafik-1: 2023-2030 Yılları Arasında Küresel Lojistik Sektöründe Büyüme Beklentisi (Trilyon USD)



Küresel lojistik pazarının büyüklüğüne bölgeler bazında baktığımızda; hala Asya Pasifik bölgesi tek başına pazarın %44’ünü kontrol ederken, gelecekte de bir üretim ve ihracat üssü rolünü oynayacak olan bu bölgenin payının 2030 yılında %48’e çıkacağı öngörülmektedir. Avrupa ve K. Amerika’nın ya da gelişmiş ekonomilerin 2022 yılında %47 olan lojistik pazardaki payının ise 2030 yılın-



yılında %44'e düşeceği beklenmektedir. Ortadoğu, Afrika ve Latin Amerika'nın 2022 yılında toplamda %10 olan payının ise 2030 yılında %8'e ineceği öngörülmektedir.

Tablo-1: Bölgeler Bazında Küresel Lojistik Pazar Değerleri (Milyar USD) ve Payları (%)

Bölgeler	2022	Payı	2023	Payı	2027	Payı	2030	Payı
Asya Pasifik	3480,70	%44	3952,34	%44	6633,62	%46	8684,20	%48
Avrupa	1748,34	%22	1955,51	%22	3090,40	%21	3860,00	%21
Latin Amerika	455,05	%6	502,60	%6	755,35	%5	907,13	%5
Orta Doğu & Afrika	327,32	%4	359,22	%4	526,35	%4	619,72	%3
Kuzey Amerika	1971,87	%25	2193,70	%24	3393,21	%24	4167,76	%23
Toplam	7.983,28	%100	8.963,37	%100	14.398,93	%100	18.238,81	%100

2030 yılına kadar bölgelerdeki lojistik pazar değerindeki değişimlere baktığımızda; K. Amerika, Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika'daki pazar payı daralırken, sadece Asya Pasifik'teki pazarın büyümesinin, genel olarak IMF ve Dünya Bankası tarafından yapılan ülkelerin ve bölgelerin ekonomik büyüme beklenti öngörülerine de uygun olduğu görülmektedir.

Gelişmiş ekonomilerde nüfus artış hızının gerilemesine rağmen satın alma güçlerindeki etki nedeniyle bu ülkelerin lojistik pazardaki durumu daha stabil hale gelirken, nüfus artış hızındaki artışa ilave olarak artan refahın da desteğiyle ana tüketici grup olan orta sınıfın (Middle Class) büyümesi Asya Pasifik bölgesindeki lojistik pazar payının artışının ana destekleyicisidir. BM'ye göre 2017 yılında 3,2 milyar olan dünyadaki orta sınıfa giren nüfusun 2030 yılına kadar %66 oranında artarak 5,3 milyar kişiye çıkacağı da öngörülmektedir.

Tablo-2'den de görüldüğü üzere dünya nüfusunun 2100 yılında 2017 yılına göre %14 oranında artacağı beklenirken, 2100 yılında Asya'daki nüfus %9 oranında düşecek olsa bile sayısı olağanüstü şekilde artacak olan orta sınıf nedeniyle Asya ülkelerinin lojistik faaliyetlerdeki pazar büyüklüğünün buna uygun şekilde artacağı öngörülebilir.

Afrika'da nüfus %77 oranında artsa bile gelir dağılımında ve yoksullukta bir iyileşme olamayacağı, bu nedenle Afrika kıtasının lojistikte önemli bir pazar haline gelemeyeceği beklenmektedir. Yine ABD ve Kanada'yı da içine alan K. Amerika'da ise yeni göçlerle birlikte nüfus artsa bile satın alma gücü yüksek olup, lojistik açısından etkin tüketici olan nüfus oranının değişmeyeceği ve hatta yukarıda da belirttiğimiz gibi düşeceği de öngörülmektedir.

Tablo-2: 2017-2200 Yılları Dünya Nüfusunda Artış Beklentileri (Milyon) ve Artış Oranı

Bölgeler	2017	2030	Artış Oranı	2050	Artış Oranı	2100	Artış Oranı
Dünya	7.550	8.551	%13	9.772	%14	11.184	%14
Afrika	1.256	1.704	%36	2.528	%48	4.468	%77
Asya	4.504	4.947	%10	5.257	%6	4.780	-%9
Avrupa	742	739	%0	716	-%3	653	-%9
Latin Amerika ve Karayipler	646	718	%11	780	%9	712	-%9
Kuzey Amerika	361	395	%9	435	%10	499	%15
Okyanusya	41	48	%17	57	%19	72	%26

Kaynak: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). World Population Prospects: The 2017 Revision, New York: United Nations

2020 yılından bu yana ortaya çıkan gelişmeler baktığımızda yaşanan pandeminin yarattığı yıkıcı etkilere ilave olarak önce Rusya-Ukrayna çatışmasıyla başlayan bölgesel gerilimler İsrail-Hamas çatışmasıyla birlikte daha da genişleyerek Yemen'den Lübnan'a ve İran'a kadar olan geniş bir bölgeyi de içine almış durumdadır. Bu durum küresel ticaretin %15'inin, küresel konteyner trafiğinin de %30'unun geçtiği Süveyş Kanalı'nı büyük oranda kullanılmaz hale getirmiştir. Bu bölgelerde ortaya çıkan çatışma ve gerilimlerin sadece Asya-Avrupa arasındaki ticarete değil, genel anlamda küresel ticarete de çok büyük ölçekte zarar vermektedir.

Türk limanlarının global lojistik payının artırılmasına yönelik olarak neler söyleyebilirsiniz?

2023 yılı sonu itibarıyla 521 milyon ton toplam yük, 12,8 milyon TEU konteyner elleçleyen, teorik olarak yaklaşık 700-750 milyon ton elleçleme kapasitesine sahip 217 liman ve kıyı tesisine sahibiz. Kapasitemizin neredeyse %85'e yakını bizzat özel sektör liman işletmecileri tarafından inşa edilerek işletilirken, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren yapılan özelleştirmelerle Haydarpaşa ve İzmir Alsancak limanları hariç kamuya ait (TCDD ve TDİ) limanlarımız da yine özel liman işletmecileri tarafından işletilmekte ve yatırımlarla geliştirilmektedir. Hem Clarksons ve hem de UNCTAD'ın 2011-2021 yılları arasındaki verileri değerlendirildiğinde; toplam yükte küresel ölçekte %20 olan artış Türkiye'de %35,8 oranında gerçekleşirken, bu dönemde küresel ölçekte gerçekleşen ortalama yıllık artış oranı %2,3 iken Türkiye'de %3,8 olmuştur. Bu karşılaştırmaya konteyner açısından yaparsak; küresel ölçekte %37,9 olan artış Türkiye'de %70,4 oranında

gerçekleşirken, küresel ölçekte gerçekleşen ortalama yıllık artış oranı %3,8 iken Türkiye’de %6,6 olmuştur. Ülke limanlarımız dünya limanlarının ortalamasının oldukça üzerinde büyümektedir. Tablo-3’te 2000 yılından bu yana hem toplam yük ve alt rejimlerinde hem de konteyner ve alt kategorilerinde ortaya çıkan büyüme rakamları görülmektedir ki bu durum ihracatımızın gelişmesinin arkasında yatan dinamiği, yani liman altyapımızdaki gelişmeyi de göstermektedir.

Tablo-3: Türk Limanlarında Toplam Yükte ve Konteynerde Büyüme Oranları (2000-2023)

Yıllar	Toplam Yükte Büyüme Oranları				
	Toplam Yük	İhracat	İthalat	Kabotaj	Transit
2000-2023	%180	%320	%199	%69	%117
2010-2023	%49	%61	%58	%65	%4
Yıllar	Konteynerde Büyüme Oranları				
	Toplam Konteyner	Transit	Yerel Yük (İthalat-İhracat-Kabotaj)		
2000-2023	%684	%738	%684		
2010-2023	%114	%57	%114		

Küresel gelişmelere paralel ve uyumlu olarak ülkemizin dış ticarete konu yüklerinde denizyolunun yani limanlarımızın payı hem değer ve hem de tonaj olarak giderek yükselmektedir. Denizyolu diğer taşıma türlerinin çok çok üstünde bir paya sahiptir.

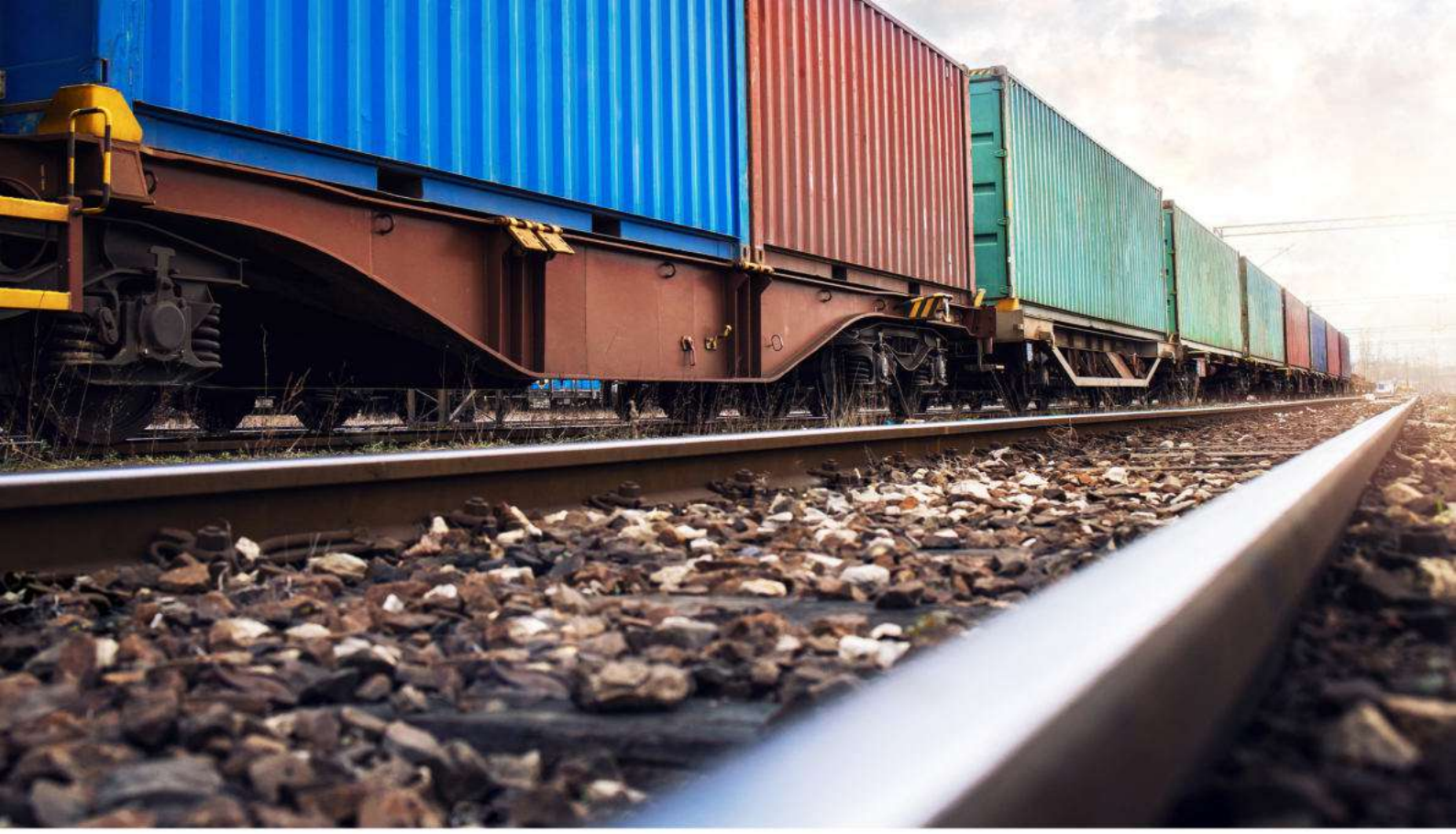
Tablo-4: Dış Ticarete Taşıma Türlerine ve Rejimlere Göre Taşıma Modlarının Tonaj Payları (%)

Yıllar	Denizyolu		Karayolu		Havayolu		Demiryolu	
	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat
2018	78,3	95,5	20,4	4,1	0,8	0,1	0,5	0,4
2019	81,1	95,1	17,6	4,4	0,9	0,1	0,5	0,4
2020	82,8	95,3	16,2	4,0	0,4	0,0	0,6	0,6
2021	80,9	92,6	17,8	5,3	0,5	0,1	0,8	0,6
2022	80,0	91,9	18,4	6,5	0,7	0,1	0,9	0,5
2023	81,6	91,2	16,9	6,6	0,5	0,1	1,0	0,6

TÜRKLİM’in geçtiğimiz yıl yayınladığı “Vizyon 2050” raporuna göre 2050 yılında toplam yükte 1,3 milyar ton, konteynerde de 41,5-42 milyon TEU elleçleme rakamına ulaşabileceği öngörülmektedir ki bu durum 2023 yılına göre toplam yükte %150, konteynerde ise %225 oranında bir artışa tekabül etmektedir. Bu durumda Türkiye’deki liman kapasitesinin konteyner ağırlıklı olarak 2,5-3 katına çıkarılması gerekecektir. Bunu hayata geçirmek için limancılık sektörünün stratejik bir sektör olarak tanımlaması çerçevesinde çok boyutlu olarak desteklenmesi, buna özgün birçok düzenleme yapılması gerekmektedir. Lojistikte gelişmiş bir ülke olmak ya da küresel rekabette öne çıkmak için demiryolu ve denizyolunu yani başta limanlar olmak

üzere ülkedeki ulaştırma altyapılarının, yani multimodal ve intermodal taşıma ağlarının ülkemizin gelecek hedeflerine göre zamanında planlanması ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Türkiye’de demiryolu taşımacılığı açısından durumumuza baktığımızda limanlarımızın %90’ında ve OSB’lerin %97’sinde demiryolu bağlantısı maalesef bulunmamaktadır.





Türkiye’de faaliyette olup dış ticarete konu yüklerimizi elleçleyen 217 adet liman tesisimizin sadece 21’inde demiryolu bağlantısı bulunmaktadır. Bunun dışında birçok liman tesisimize yakın bölgelerde bulunan demiryolu imkanları ise limandan bu bölgelere karayoluyla ara taşıma yapılmasını gerektirdiğinden ortaya önemli ölçüde ilave taşıma maliyetleri çıkmaktadır. Kısaca liman varlığımızın sadece %10’a yakını demiryolu imkanlarına sahiptir. Diğer taraftan Türkiye’de 386 adet OSB (Organize Sanayi Bölgesi) faaliyette iken bunların sadece 13’ünde ya da %3,3’ünde demiryolu bağlantısı bulunmaktadır. Yani üretim bölgelerimizle limanlarımız arasındaki demiryolu imkanları açısından hala rakip ülkelerin çok ama çok gerisinde çok yüksek maliyetli taşımalara bağımlı durumdayız. Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına küresel düzeyde rekabet edebilecek bir ulaştırma ve lojistik altyapısıyla maalesef giremediğimizi açık bir şekilde ifade etmek durumundayız. Çoğu limanlarımızın geri alanlarının sınırlı olması nedeni ile kapasite kullanımından optimum şekilde yararlanılamamaktadır. Limanların toplu ve yoğun olarak bulunduğu İskenderun Körfezi, Aliğa Körfezi, İzmit Körfezi, Gemlik Körfezi gibi bölgelerde hızlı bir şekilde artan tonajlara karşın bu bölgelerdeki limanlara ulaşım imkanları giderek kısıtlanmakta, önlem alınamaması halinde gelecekte çok büyük darboğazların yaşanabileceği görülmektedir. Bu nedenle hedeflenen yük artışlarına uygun şekilde limancılık ve diğer lojistik faaliyetler için belirlediğimiz şekilde limanların toplu olarak bulundu-

ğu körfez bölgeleri başta olmak üzere yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından yeterli ölçüdeki geri sahalar bugünden kamulaştırılmalı, geleceğe ilişkin proje ve planlar ise bugünden yapılmalıdır. Böylelikle kombine taşımacılığa hizmet edecek şekilde limanların geri alanları sektörün geleceği için bugünden rezerve edilerek ülkemizin ihtiyaçları için kullanılmış olacaktır. Yine limanların geri sahalarında projelendirilecek lojistik merkezlere limanların hızlı ve efektif ulaşımını sağlayacak bağlantı modlarının, karayollarının ve demiryollarının yapılması ve/veya var olanların gelecek ihtiyaçlar çerçevesinde güçlendirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Limana bitişik ya da yakın bölgeler için gerekli imar düzenlemeleri yapılarak bu bölgelerde liman bağlantılı depolama ve sanayi alanlarının kurulması çalışmaları da gelecek hedefler açısından geciktirilemeyecek bir görevdir.

Kısacası önümüzde ülke olarak bizleri çok sayıda görev, aksiyon ve yatırım planları bekliyor. Sadece plan açıklayarak ya da geleceğe ilişkin öngörüler yaparak değil, bizzat hayata geçirerek hedeflerimize ulaşabiliriz. Ülke olarak mega yatırımlar için kaynak ve finansman sorunumuz olduğu için tüm bu projeleri kamu yararı açısından öncelikli stratejik yatırımlar olarak belirleyerek ciddi ve hayata geçirilebilir teşvik ve desteklerle kamu-özel sektör bütünlüğü içinde yürütmeliyiz. Fakat küresel çaptaki gelişmelere ve rakip ülkelere baktığımızda maalesef geri kaldığımızı görüyoruz.

Sakarya Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Hamza AL'ın Uluslararası Öğrencilere Yönelik Düşüncelerini Aldık

2022 sayılı Türkiye'de Öğrenim Gören Yabancı Öğrencilere İlişkin Kanun ve diğer ilgili yönetmelikleri düşündüğünüzde Türkiye'de okuyan uluslararası öğrencilerin ikamet, sağlık sigortası, araçlar tarafından dolandırılma, vize gibi sorunları olduğunu görüyoruz. Sizce bu sorunlar nasıl aşılır?

Sakarya Üniversitesi olarak yabancı uyruklu öğrencilerimizin haklarını korumak ve uyruk ayırmaksızın eşit şartlar altında geleceğe hazırlamak için elimizden gelen en üst hassasiyeti ve şeffaflığı en başından beri gözetiyoruz ve bunu da başardığımızı düşünüyoruz. Yabancı öğrencilerimiz kampüsümüzde mutlu ve uyumlular. İlgili diğer konular içinse geçen ay YÖK'te ciddi adımlar atıldı ve öğrencilerin karşılaşılabilecekleri olumsuzluklar merkezden alınan kararlarla bertaraf edildi diyebiliriz. İlgili düzenleme kampüsümüzde de yakın zamanda hayata geçecek ve öğrenciler için büyük kolaylık olacağını düşünüyorum. Bu düzenleme çerçevesinde üniversitede yeni idari bir birim kurularak öğrencilerin ikamet izinleri kampüs içerisinde yetkili birim tarafından gerçekleştirilecek ve öğrencilerimiz kampüsten ayrılmadan tüm işlemlerini tamamlayabilecek.

Uluslararası öğrencilerin istihdamda yaşadığı zorluklara bakıldığında kimi zaman kayıtsız çalışma durumunda kaldıkları ya da ucuz emek gücü ile uzun sürelerde çalıştıkları görülüyor. ABD de uygulanan öğrencilere yönelik farklı vize tipleri ve AB ülkelerinde de uygulanan farklı çalışma yetkileri gibi bir düzenleme Türkiye için de yapılabilir mi? Bu istihdama üniversitelerin önayak olunabilmesi için ne gibi uygulamalar yapılabilir?

ABD'de öğrencilerin kampüs dışında çalışma izinleri yok, Avrupa ülkeleri göreceli olarak daha esnekler diyebiliriz. Üniversitelerimizin uluslararasılaşma konusundaki en etkin ve itici gücü uluslararası öğrencilerimiz. Onların sisteme uyum sağlaması, yaşamlarını idame ettirebilmeleri ve ülkelere döndüklerinde Türkiye'yi güzel hatıralar ile yad etmeleri en önemli hedeflerimizdendir. Fakat bu konuda ilgili SGK kanunu ile ilgili düzenlemeler ge-



reliyor. Kampüs içerisinde kısmi zamanlı dahi olsa sigortasız kişi çalıştırmıyoruz. Devletin talepler üzerine ilgili adımları atabileceğini düşünüyorum.

Uluslararası öğrencilerin aslında birer elçi olduklarını söyleyebiliriz. Türkiye'ye gelirken kendi kültürlerini getirirken aynı zamanda ülkelerine dönerken de yapıyorlar ve ikili ticareti teşvik anlamında büyük faydaları var. Sakarya Üniversitesi olarak uluslararası öğrencilerle bu anlamda hangi projeleri yürütüyorsunuz veya ileriye dönük olarak hangi hedefleriniz var?

Şu an üniversitemizde 6100'den fazla 107 farklı ülkeden uluslararası öğrencimiz var ve sadece Sakarya değil Türkiye mezunlarımız artık dünyanın her yerinde ve ülkelerinde önemli görevler üstleniyorlar. Elçiliklerde, akademide, ticarete ve hatta bakanlık düzeyinde görev alan mezunlarımız var ve hem mükemmel Türkçeleri ile hem de kalplerindeki Türkiye sevgisiyle burada geçirdikleri güzel günleri her yerde dillendiriyorlar. Bizim ulaşmak istediğimiz hedef bu, gönülleri kazanmak. Bunu başarmanın yolu özellikle öğrencilik süreçlerinde şehir ve kampüste edindikleri güzel deneyimlerle olacağını düşündüğümüz için ilgili birim olan uluslararası ofis gerekli tüm adımları atmaktadır.

Aralarında Almanya'dan Ruhr Öğretmenler Derneği, Belçika'dan Türk Dili Enstitüsü Uyum-Araştırma Merkezi, İtalya'dan Sapienza Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi'nin de proje ortakları olduğu "Dil Ağacı Projesi" ile uluslararası öğrencilerin Türkçelerini geliştirmeleri yönündeki hedefin ne kadar ilerleyeceğini düşünüyorsunuz?

Dil Ağacı Projesi'nin çıkış noktası öğrencilerin Türkçe öğrenirken konuşma becerisinde "pratik yapma" konusunda yaşadıkları yetersizlik olmuştur. Proje iki öğrenci profilini hedef almaktadır. Bunlardan ilki Türkçeyi yabancı dil olarak öğrenen A1 seviyesindeki öğrenci grubu diğeri ise yurt dışında yaşayan iki dilli Türk çocuklarıdır. Proje bu iki kesimin Türkçe konuşma becerisinin gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Türkiye'de Türkçeyi yabancı dil olarak öğrenen öğrencilerin Türkçelerinin zayıf olması sebebiyle Türklerle konuşma pratiği yapmakta utangaçlık hissetmesi ya da konuşacak herhangi birini bulamaması; yurt dışında yaşayan Türk çocuklarının ise Türkçe konuşma ortamının aileyle sınırlı kalması böyle bir projeye ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Proje elbette hedefe ulaşma konusunda büyük oranda başarı sağlayacaktır. Fakat hem daha ileri seviyelerde hem farklı beceri alanlarında geliştirilmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Bu nedenle proje ekibi Dil Ağacını destekleyen ve sürdürülebilir yeni projelerin hazırlığını yapmaktadır.

Sizce TÖMER'de eğitim alan uluslararası öğrenciler dilimize ve kültürümüze yeterince adapte olabiliyorlar mı, bu konuda yeterince motivasyona sahip olduklarını düşünüyor musunuz?

Sakarya Üniversitesi'nde eğitim gören uluslararası öğrencileri şehrimize ve ülkemize adaptasyonu konusunda nasıl yardımcı oluyorsunuz?

Tömer'de eğitim alan uluslararası öğrenciler Sakarya TÖMER'in eğitim sistemi ve standartların üstünde modern öğretim yöntemleri ile Türk diline uyum sağlama konusunda büyük oranda başarılıdır. Uyum sağlayamama durumuna etki eden çeşitli değişkenler vardır (aynı milletten yoğun şekilde öğrencinin bir arada olması, öğrencilerin Türklerle değil de kendi milletinden kişilerle yaşaması, kendi ülkelerinde gerçekleşen savaş-afet gibi durumlar vb.). Sakarya Tömer'de öğrenim gören öğrenciler için uygulanan eğitim sisteminde gerek öğretim gerekse ölçme değerlendirme çalışmalarında belli bir standart oluşturulmuştur. Bu noktada günlük Türkçeye adapte olma konusunda öğrenciler sorun yaşamamaktadır. Fakat akademik Türkçe ve mesleki Türkçenin öğretimi konusunda ciddi bir ihtiyaç vardır. Kültürümüze ve şehrimize adapte olma konusunda maalesef ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunun için daha fazla sosyal etkinlik yapılması ve öğrencilerin daha fazla Türk ile bir araya gelebilmesi gerekmektedir.

Dünyadaki uluslararası öğrencilerin önemli bir kısmının Avrupa ve Kuzey Amerika'ya ekonomik ve eğitim imkanlarından kaynaklı olarak tercih ettiği görülüyor. Türkiye için düşüncelerinizi ve Sakarya Üniversitesi olarak öğrencilerin tercih edilebilirliğini arttırmak için gelecek hedeflerinizden bizlere bahsedebilir misiniz?

Eğitim sektöründe paradigma aslında değişiyor, batı ülkelerinin eğitim sektöründeki ağırlığının azaldığını gözlemliyoruz. Dünyanın farklı yerlerinde yeni merkezler oluşmaya başladı bile, bunlardan birisi de Türkiye. Türk Üniversitelerinin en büyük avantajı kaliteli ve ulaşılabilir sistem ile öğrenim ücretlerinin daha uygun olması. Sakarya Üniversitesi akredite bölüm açısından Türkiye'de lider ve biz bu kaliteyi öğrencilerimize eşsiz bir kampüste deneyimlemeyi sunuyoruz. Uluslararası öğrenciler arasında tercih edilen bir üniversiteyiz. Aynı zamanda kültürümüzün bir parçası olan misafirperverliği uluslararası öğrencilerimiz de hissediyor. Yerel halkımızın onlara olumlu yaklaşımları sonucunda da çok güzel hikayeler dinliyoruz. Tüm bu bileşenler Sakarya Üniversitesini tercih edilen üniversiteler arasında öne çıkarıyor.



Uzun Ömürlü Markalar ve Markalaşma Üzerine Yüzyıllık Markalar Derneği Başkan Yardımcısı Asude Alkaylı ile Samimi Bir Röportaj.



Türk Hava Yolları'nda başlayan kariyer serüveninizde birçok şirkette pazarlama ve marka danışmanlığı yaptığınızı biliyoruz. Marka Konseyi'nin Kurucu üyesi ve Yüzyıllık Markalar Derneği'nin yönetim kurulu üyesi olarak görev yapıyorsunuz. Bunların yanında birçok faaliyeti de devam ettiriyorsunuz. Kariyerinizde sizi etkileyen düşüncelerden ve motivasyonunuzdan bizlere bahsedebilir misiniz?

Yaklaşık 30 yıldır iş dünyasının içindeyim, küçük-büyük farklı yapılarda görevlerim oldu ve devam ediyor. Gözlemim şudur ki son 10 yıldır ve özellikle pandemi sonrası dönüşüm hızı çok arttı. Sürekli bir dönüşüm içindeyiz zaten, az sonra aynı biz değiliz, yarın hele hiç. Dijital mecraların eklenmesiyle birlikte bu dönüşüm hızının arttığını hep birlikte fark edebiliyoruz, en azından gözlemliyoruz. Dolayısıyla benim kariyerime başladığım dönemle bu dönem arasında yani bizim neslimizin kariyer beklentileri ve anlayışıyla bugünkü kariyer beklentileri arasında farklar var. Öncelikle ve acilen bunları fark etmemiz gerekiyor. Gelelim düşüncelere ve kararlara. Bazı kaynaklar günde altı

binden fazla düşünce ürettiğimizi fazlası da olabileceğini söylüyor, ayrıca günde ortalama 30-40 binden fazla karar veriyoruz. Büyük küçük, onlar da hayatımızı şekillendiriyor şüphesiz ki. Bunu hızla birleştirdiğiniz zaman, düşünmeye vakit yaratmak, nitelikli düşünmek zorlaşıyor, kısa yollarla hareket ediyoruz. Buradan hareketle şunu söyleyebilirim ki beni merkezimde tutan şey öncelikle “merak”. İkincisi ise “üretmek”. Bizim zamanımızda demek istemiyorum ama ikinci defa diyorum galiba gerçekten 90'larda imkanlar elbette bugüne göre kısıtlıydı. Bilgiye erişmek, bir konuyu araştırmak, vakıf olabilmek çok daha zahmetliydi.

Beslenme kaynaklarımız bu anlamda daha azdı. En önemli kaynaklardan bir tanesi iş hayatının içinde alanda tecrübe edinmekti, deneyimle biriktirerek ilerleyebiliyordunuz. Bu motivasyonla ben de üniversiteden itibaren çalışmaya ve bir anlamda biriktirmeye başladım, o dönemki düşüncem de hep daha fazla nasıl biriktirebilirim, deneyim edinebilirim heyecanı oldu. Bugüne gelirsek -son podcast bölümlerinden birinde de anlattım- artık bilgi her yerde, içinde yüzüyoruz fakat bu sefer de anlama ve anlam konusunda eksiklerimiz oluşma-



ya başladı, dengeli değil. Günümüzün iletişim mecraları, tanıtım mecraları, medyalar diyelim değişti, dönüştü. Hepsinin de hem olumlu hem de olumsuz yönleri var, siyah ve beyaz yönleri, daha doğrusu griler. Verimli kullandığımız zaman aslında -üniversitenin, akademinin kıymetini yerine koyarak neredeyse hiçbir yere bağlı kalmadan kendinizi çok nitelikli bir şekilde geliştirebilecek imkanlara sahipsiniz. Hatta birçok gencimiz artık üniversiteye 4 yılını bağlamaktansa bu zamanı daha verimli kullanmak istiyor -eskiden “hayata atılmak” denirdi, bugünlerde az duyuyorum- bu tabirle söylersek hayata daha hızlı atılmak istiyor.

Ezcümle, benim temel üretme heyecanım ve merak duygum değişmedi. Belki kendi kişisel hikayemden de kaynaklı, örneğin bu coğrafyayı hep çok merak ettim, kolektif olarak ne biriktirmişiz ne kadar farkındayız, bunu geleceğe taşıyabiliyor muyuz, daha nitelikli bir gelecek inşası için neler yapılıyor veya yapılmalı... Çalışma ve araştırma alanım olan pazarlama, marka, iletişim zaten temel konular benim için. Nasıl başlamış, nelerden etkilenmiş, nasıl gelişmiş, nereye gidiyor, daha önemlisi de nereye gitmeli? Gelelim tekrar düşünce konusuna ve beni etkileyen düşüncelere, kariyer kısmı da içinde tabii ki. Burada birinci önemli konu; bizi hangi düşüncenin etkileyeceğine karar vermenin pek mümkün olmadığını, fakat yine de filtrelemeye imkân olduğunu fark etmek. Kastım filtre balonları içinde yaşamak değil elbette. İçinde bulunduğumuz dönemde artık herkesin bir etki alanı var, etkileniyoruz ve etkiliyoruz, farkında olarak veya olmayarak. Instagram'da bir paylaşım yaptığımız zaman (algoritmaya göre) 50-100-1000-50.000 veya 500

bin takipçi sayınıza göre bir şey söylüyorsunuz aslında, bazen bir cümle, bir fotoğraf, öfke, kızgınlık, bilgi, dedikodu... her ne ise. Her paylaşım sizin düşüncelerinizden çıkan başkalarının da düşüncelerini etkileyen bir içerik. Dolayısıyla son derece demokratik ve faydalı olduğunu düşündüğüm sosyal medya bazen çok tehlikeli veya niteliksiz içerikleri yayan bir araç oluveriyor. Bize akan kaynakların niteliğini sorgulamak gerekiyor. Ayrıca paylaşırken, bir paylaşım yaparken de titiz olmak.

Diğer bir konu; bizi biz yapan kendi hikayelerimize her an eklenen düşünceler, okuduklarımız, edindiğimiz deneyimler yarınımızı da şekillendiriyor, bunun farkında olmak. Türkiye'de eleştirel düşünme son dönemde daha çok konuşulur oldu, yani nitelikli düşünmek diyebiliriz, planlı, programlı düşünmek. Aldığımız bilgiyi sorgulamak, merak etmek, derinleşmek, kapsayıcı olmak, kendi fikirlerimizi buradan üretebilmek, özgün olabilmek, daha doğrusu var olan özgünlüğü kaybetmemek. Yaşadığımız ülke dünyada eşi benzeri olmayan bir zenginliğe ve konuma sahip. Daha iyisini yapabiliriz, benim motivasyonum bu merak ve heyecanla çorbada tuzum olsun.

100 Yıllık Markalar Derneği ile nasıl tanıştınız?

Çalıştığım projelerden birinde sohbet esnasında derneğin kurulduğunu tesadüfen duydum, zannediyorum kuruluşundan birkaç sene sonraydı. Tarihi markalar ilgi alanım olduğu için hemen tanışmak istedim, meraktan. Çünkü Türkiye'de marka, pazarlama, iletişim dediğimiz zaman biraz batıdan taşıdığımız mutlak doğru olarak kabul ettiğimiz şeyler var. Bunlardan bir tanesi büyümek, oysa bu dernekteki markaların, işletmelerin değeri büyüklüklerinde değil. En azından sadece büyüklükleri değil. Bir markanın mutlaka bütün dünyaya yayılması gerekmiyor, sürekli ciro hesabı, kâr hesabı yapmak; “Bir şirket neden kurulur? sadece “Kâr etmek için kurulur” cevabının verildiği kodlara işlenmiş düşünceler var. Zaman geçtikçe ve dönüşüm devam ettikçe aslında fark ediyoruz ki bu işlerin mutlak bir doğrusu yok. Evet, bugün bir işletme için büyümek, bir yöntem, hatta bazı işletmeler için evet zorunluluk da olabilir, fakat bu her yapı için böyle değil. İşte Yüzyıllık Markalar Derneği'nin benim için en kıymetli yönlerinden bir tanesi tam da bu! Belli bir ölçekte, büyümeyi merkeze koymadan işini 100 yıldır devam ettiren markaların bir arada olduğu bir yapı. Tarihi markala-

rın çoğu, değer olarak büyük fakat hacim olarak daha mütevazı, çalışan sayıları daha az. Değerli bir marka olmak için tek ölçü bütün dünyada şubelerinizin olması ya da büyüklük değil. Sürdürülebilirlik kavramını çok konuşuyoruz bugünlerde aslında başka yapılara alan açmak da sürdürülebilirliğin bir parçasıdır. Bütün markaların sahipleri birkaç büyük şirket olsun, diğerlerini satın alsın, çeşitlilik olmasın dersek bütün renkler, tek tipleşmeye doğru gidebilir, küçük, büyük her türlü renge farklılığa ihtiyacımız var.

Sonuç olarak o zamanki yönetim kurulu ile bir araya geldik ve kesişen yollarımız bizi bugünlere getirdi. Derneklerin de markalaşması gerekiyor, dolayısıyla stratejik bir bakış açısı ile yönetilmeleri, varoluş sebeplerine göre projeleri, çalışmaları yürütmeleri çok önemli, aksi durumda kâğıt üzerinde güzel bir fikir olarak kalıyorlar. Yüzyıllık Markalar Derneği bu bağlamda önce üye sayısını artırmak, araştırma, yayın, kitap projeleri geliştirmek ve bir müze ile varlık göstermek üzere takvimini etkileyen pandemi gibi olaylar dışında adım adım ilerliyor. Şu anda Sultanahmet'te bu röportajı yaptığımız-bulduğumuz mekân "Yüzyıllık Markalar Hafızaevi" müzenin ilk adımıdır, 2024 sonbaharında "Yüzyıllık Markalar Müzesi" olarak hizmet vermeye devam edecek. Cumhuriyetin 100.yılında "Yüzyıllık Markalar" kitabı da yine son dönemde çok ilgi gören çalışmalardan biri oldu, bunları da ekleyeyim hemen.

Yüzyıldan uzun süredir var olan markalara baktığımızda genelinin aile işletmeleri olduğunu görüyoruz. Sizce aile işletmeleri kurumsal yapılara göre daha mı istikrarlı, bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Evet, dünyada da aslında böyle. Aile işletmesi olduğu zaman organik olarak bir devamlılık sağlıyor, bir istikrar oluyor. Tabii ki iyi yönetilmezse bölünmelere veya sorunlara da yol açabilir.

Türkiye'deki önemli sorunlardan bir tanesi nitelikli insan kaynağının organizasyonlarda doğru yerlere yerleştirilmesi. Hele de büyüyen bir yapınız varsa, en önemli konu insan kaynağı ve sistem, yani "kurumsallaşmak". Kurumsallaşmak; bütün çalışanları, organizasyon şemasını değiştirip yakıp yıkıp yeni bir şey kurmak değildir. Adım adım, işin ihtiyacına göre yapıları düzenleyerek dönüştürmek, ekipleri genişletmek, büyümek gerekiyorsa büyü-mek, ihtiyaç neyse ona göre hareket etmek. Yine

bunun da bir doğrusu yok, çalışan, işe yarayan yöntemler var elbette.

Buradaki temel mesele, işin, markanın devamlılığını sağlamak. Aile şirketlerinde bir kendiliğinden koruma bir sonraki nesille, örneğin eğer birine devrolacaksa ve gelen nesil bununla ilgiliyse kendiliğinden ilerliyor. Fakat böyle olmayabilir, yani aileden de olsa yeni nesil işle ilgilenmeyebilir, başka ilgi alanları olabilir veya nesil olmayabilir. Örneğin Roma'da geçtiğimiz aylarda 90 yıldan fazla süredir hizmet veren "Papaların Fırını" olarak tanınan dükkân kapandı çünkü arkadan gelen nesil yok. Bir marka işletme yok olduğu zaman o ülkenin, kültürün hafızasından bir küçük parça da gidiyor, bu anlamda şüphesiz ki devlet destekleri de çok önemli. Ülkenin tarihi markalarına geliştirilmiş birer kültürel değer olarak bakmak gerekiyor. İtalya bu konuda görece duyarlı bir ülke olmasına rağmen fırını kurtaramamışlar, yazık.

Bazı aile işletmelerinde bir sonraki nesil işletmenin faaliyetlerini devam ettiremiyorlar. Bu kapsamda özellikle yüzyıldan uzun olanları mirasçıları daha nitelikli kılmak için çalışmalar yapıyorlar mı?

Evet böyle bir risk var tabii ki az önce bahsettiğim gibi durumlar olabiliyor. 3-4 nesildir var olan yapılarda genelde her nesilde markayı ileriye taşıyacak doğru hamleler yapılmış oluyor. Yenilik, büyüme veya koruma, bazen sadece mevcudu korumak da çok kıymetli. Çok meşhur bir "Üç Nesil Efsanesi" vardır, daha doğrusu özellikle aile işletmeleri üzerine çalışan danışman Haluk Alacaklıoğlu'ndan öğrendiğim bunun bir efsane olduğudur. Kendisi 1980'lerde yapılan tek bir araştırmadan yayılan bu verinin aslında yanlış yorumlandığını defaten açıklamıştır.

Türkiye'deki tarihi markaların -dernek üye markalarından hareketle şunu söyleyebilirim- %85'i aile şirketi ki genel olarak Türkiye'deki işletmelerin %95'i de aile şirkettir. Özellikle son dönemde, üniversiteyi bitirip yüksek lisans yapıp işi mutfağında öğrenip, hatta biraz farklı kurumlarda tecrübe edinip aileden biri olarak işletmede görev alan genç nesiller tarafından yönetilen ya da iki nesil birlikte çalışılan markalarımız %50'den fazla. Öte yandan elbette markaların nesil geçişi sadece aile ile sınırlı değil. Kuşaklar arası konulara bakış ve ele alış şekilleri birbirinden farklı olabiliyor, dolayısıyla bu farkları avantaja çevirmek şart. Bunun da

yolu yine stratejik bakış açısı, iletişim, ortak hedefler, eğitim, gelişim ve dönüşümden geçiyor. Aile ve aile dışında tüm kadrolar, tüm çalışanlar hatta iş ortakları ile.

Yüzyıllık Markalar Derneği bünyesinde yer alan şirketlerin markalaşma yolunda attıkları en önemli adımları tanımlayabilir misiniz? Böyle köklü bir marka olma yolunda ilerlemek isteyen yeni bir şirkete ne gibi tavsiyeler verebilirsiniz?

Yüzyıllık Markalar Derneği üyeleri çok farklı sektörlerden, derneğin ortak paydası tarihi olmaları, yani mirası olan markalar. Gıdacılar yoğunlukta ama tekstil, optik, otel, hizmet, deri, kuyum, koz-



metik, hukuk gibi birçok alan var. Elbette her sektörün dinamiği farklı fakat hem dernek üyeleri özelindeki araştırmalarım hem de marka mirası çalışmalarım cephesinden şunu söyleyebilirim ki en önemli konu hala itibarı incelemek. Hala diyorum zira bazen popüler işler o kadar göz boyuyor ki kafalar karışıyor, bir süre sonra mesele anlaşılıyor, son dönemde böyle çok örneğe şahit olduk. Reklamın kötüsü olur! Bir adım atarken geleneksel tabirle benim markama, ismime bir hanel gelmesin dediğiniz zaman daha fazla para kazanmak, daha çok şube açmak, popüler olmak gibi hedefleriniz birinci sırada olmuyor. Tarihi markaların kurucuları genelde kendi isimlerini vermişler, tam da güveni sağlamak sahipliği ifade etmek, imzaya işaret etmek için. İkincisi her nesil gerçekten o işi

yapmayı seviyor. Yani şeker üretiyorsa o işi gerçekten severek ve odaklanarak yapıyor, kendini adayarak. Üçüncüsü markalarını koruyorlar ama kritik noktalarda da bir adım atılması gerekiyorsa, yani eğer bir dönüşüm ihtiyacı varsa çok korumacı olmasına rağmen ne yapılması gerekiyorsa o hamleyi gözden kaçırmıyorlar. Zaten bu süreci yönetemeyenler kaybolup gidiyor, hayatta kalamıyor. Bence çok iyi yaptıkları bir şey daha var, o da popüler olana çok hızlı ilgi göstermiyorlar. Bir duralım, bekleyelim, görelim, düşünelim yaklaşımları ve sükûnet var. Kolay kolay telaşlanmıyorlar da. Örneğin pandemi döneminde birinci, ikinci ay hepimiz ne olduğunu şaşırдық, genel kurulu topladık konuşuyoruz, herkese hatırlıyoruz, çalıştay gibi organizasyonlar ile görüşleri topluyoruz ne yapsak diye.

Önce markaların sükûnetine şaşırır gibi oldum ve anında hatırladım, neler atlatmışlar, savaşlar, krizler, ihtilaller... kodlarında var, sabır ve önce bir durumu anlamak, beklemek sonra doğru karara yönelmek. Bu aslında çok sağlıklı bir durum. Şimdi yeni nesil işlerde birden sürüklenme hali, hemen-şimdi hadi bakalım aman kaçırmayalım bakış açısı olabiliyor.

Elbette hızın farkındayım, fakat biraz denge ihtiyacında olduğumuz da su götürmez. Ve son olarak esas tavsiyeler için hepsinin gerçek hikayelerini okumalarını öneririm, girişimcilerin çok ipucu ve ilham alacaklarından şüphe etmiyorum.

Kendimize dönüp baktığımızda “Neden Dünya Markamız Yok?” sorusu akıllara geliyor. Dernek tüzüğünüz içerisinde “100 YMD’nin amacı... uluslararası markaların yaratılmasına öncülük etmektir.” ibaresi geçiyor. Uluslararası markalaşma için köklü veya yeni firmalarımızın nasıl bir yol benimsemeleri gerekiyor?

Yüzyıllık Markalar Derneğinin sahiplendiği, daha doğrusu sahip çıktığı bir alan var. O da şu: Markalaşmak için evet, büyüyebilirsin fakat bir değer yaratırsan hacminden bağımsız bu değerle de kendini dünyaya tanıtabilirsin, hatta ülke tanıtımına katkıda bulunabilirsin. . O yüzden hep altını çiziyorum, bir şehirdeki tek dükkân veya lokanta ile de var olmak nitelik üretmek mümkün ve çok kıymetli. Bu mirası olan markaların kendilerinin farkına varmaları açısından çok önemli, bize öğretilen en makbul şeyin büyüklük olduğu düşüncesi bazen

küçük ve nitelikli yapıların göz ardı edilmesine sebep oluyor. Marka başlı başına değer, nitelik, anlam, devamlılık ve kültürler arası iletişim fırsatı sunan bir unsur. Yani dünya markası kavramının farklı halleri var. Temelde işini iyi yaparak bir dünya markası fikrine ulaşabilirsin, hele de günümüzde bazı şeyler o kadar kolaylaştı ki. Dünyanın diğer ucundaki kişilere kolayından ulaşabiliyor, izleyebiliyor, ürününüzü tanıtılabiliyorsunuz. Ya da ülkenize gelecek bir turistin sizden haberdar olmasını, tek bir lokantada hizmet verseniz dahi sizi arayıp bulmasını sağlayabiliyorsunuz. Tüzükte bahsettiğiniz madde özetle bununla ilişkilidir. Türkiye dediğimiz zaman akla gelen daha çok marka olmalı.

Bu bağlamda Yüzyıllık Markalar Derneği olarak Türkiye'nin her yerindeki mirası olan tarihi markaları araştırıyoruz, bu yıl özel bir organizasyon gerçekleştireceğiz, biriktirdikleri çok kıymetli bunu tek elden görünür kılmak, korumak ve geleceğe taşımak derneğin temel amacıdır. Bu arada ne yazık ki sahte tarihi markalar gözlemliyoruz, üzücü bir durum tabii ki. Bu anlamda derneğin akreditasyon fonksiyonu var, üye olmak isteyen aday markalara bir akreditasyon prosedürü uygulanıyor.

50 veya 100 yıllık markaların tarihin tozlu sayfalarında kaybolmamak için nasıl yollar izlemeleri gerekiyor? Çünkü sanayi devriminden sonra geldiğimiz bilgi devrinde firmalar inanılmaz hızlarda iflas bayrağı çekebiliyor ve farklı birileri kurulabiliyor. Devletlerin köklü markalarına nasıl bir destek vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Markalaşmak için elbette birçok doğruyu bir arada yapmak gerek. Konuştuğumuz gibi itibar, insan kaynağı, işine odaklanmak, işini sevmek, doğru zamanda doğru kararları vermek, telaş etmemek, acele etmeden yavaş kalmamak hem korumak hem geliştirmek gibi hususlar var. Dolayısıyla devamlılığı sağlamak emek istiyor ve bütün bu fonksiyonları yerli yerinde geliştirmek. Buna bir de yukarıda bahsettiğim akreditasyon fonksiyonu eklemek isterim. Yüzyıllık Markalar Derneği'ne üyelik için oldukça detaylı bir prosedür var. Bunun en önemli sebebi aslında markaların kendi tarihçelerini görünür kılmaları, arşivlerini araştırmaları, düzenlemeleri ve nitelikli bir kurumsal bellek oluşturmaları ve gerçek tarihi markaları korumak için, ne yazık ki sahtecilik burada da oluyor. Gerçekten tarihi ol-

mayan bir oluşumun logosuna herhangi bir tarih yerleştirmesi tüketiciyi yanıltmaktır, yurt dışında buna belgesiz izin verilmiyor. Az önce marka mirasından bahsettik (Brand Heritage). Marka mirası araştırmalarına baktığımız zaman oradaki araştırmalarda en yüksek güven endeksi mirası olan markalarda çıkıyor, yani tarihi olmak güven sağlıyor.

Bir markanın tarihine, hafızasına sahip çıkması çok önemli. İkincisi tabii ki bir markanın kendi özünü kaybetmemesi. İşinizin muhtevasına göre mutlaka yaptığınız işe, amacınıza inanan, nitelikli bir ekip kurmak ve bunun devamlılığını sağlamak elzem. Nesil geçişleri, nitelikli insan kaynağının çekimi, artık markalar müşterilerinden çok -öncelikle- çalışanlarının gönlünde yer edinmeye çalışıyorlar malum. Bir işi geleceğe taşıyacaksanız bunu tek başınıza yapamazsınız. Diğer bir önemli bir konu strateji. Hangi büyüklükte olursa olsun, bir stratejik planlama yapmakla ilgili kendilerini geliştirmeleri. "Biz bu bir yıl içinde ne yapmayı düşünüyoruz? Üç yıllık planımız ne, beş yıllık, on yıllık planımız ne?" Emin olun hiç kimse, en büyük kurumlar dahil, o bir yıllık veya üç yıllık planı, beş yıllık planı olduğu gibi hayata geçirmeye muktedir değil.



Fakat bu konu üzerine düşünmek, ders çalışmak diyorum ben ona, sizi çok verimli yerlere getiriyor. Yoksa hani “Bugün dükkânı açtık, kapattık. Çok şükür. Yarın da açtık, kapattık” dediğiniz zaman biraz sorun var demektir. Eskiden öyle oluyormuş ama öyle hızlı bir dönüşüm var ki eğer “Ben önümüzdeki sene ne yapacağım?” sorusunu kendinize sorup da cevabını aramaya başlamazsanız işte zamanın ruhunu orada kaçıyorsunuz, onu kaçırmamak lazım. Buna akıl yormaya başladığınız zaman çözümü mutlaka gelir.

Çok yeni üyemiz olan Baylan Pastanesi bu anlamda çok sevdiğim bir örnek. Sahibi Harry Lenas kendisinden sonra gelen bir nesil olmadığı için, vefat etmeden önce Kahve Dünyası ile tanıdığımız Altın Marka grubuna özetle “Ben sizi izliyorum ve işinizi iyi yaptığınızı düşünüyorum, markamı size emanet etmek istiyorum” diyor ki bu çok doğru bir yaklaşım. Eğer ihtiyaç, sorun tespit edilebilirse, üzerine akıl yorulursa mutlaka bir çözüm bulunur. En azından çözüme gidecek yollar açılır. Devletin ise özellikle tarihi markalara ve tüm KOBİ'lere daha çeşitli seçeneklerle, atölye ve eğitimler, öğrenme sürecine katkı sağlayacak destekler sunması gerekiyor. KOBİ destekleri var elbette, mutlaka katkısı da oluyor fakat bence ekonomik destekler bir tarafa nitelik artıracak desteklere de daha çok ihtiyaç var. Türkiye'nin %99'u KOBİ.

Köklü markalarımızın günümüzde sosyal medyaya nasıl adapte olduğunu düşünüyorsunuz? Örneğin rafta görüyoruz, itibarı kulağımıza geliyor ama sosyal medyada hiç denk gelmiyoruz. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Evet biraz öyle, dijital mecraların, sosyal medyanın gerekliliği en azından varlığı tartışılmaz. Uygun şekilde bu mecraları değerlendirmek ve varlık göstermek şüphesiz ki gerekiyor, fakat özellikle tarihi markaların buna uygun yapıları kurmaları hızlı olmuyor tabii. Dernek üyeleri arasında bu mecraları çok nitelikli yöneten markalar var, bir yandan da hazırlık yapan, denemeler yapan markalar var. Bu konular gündemlerinde, tersi düşünülemez. Yeni nesil hatta tüm nesiller artık dijital mecralardan, sosyal medyadan bilgi alıyor, arıyor, araştırıyor. Dolayısıyla bu dijital çağda gerçekten artık köprüden önce

son çıkış gibi bir yerlerdeyiz, dengeli, nitelikli kullanımı ve her markanın kendi mizacına göre deneme alanları yaratarak tüm bu mecraları yönetmesi gerekiyor.

İnsanlığın son teknolojisi olarak söz edilen yapay zekâ son yıllarda inanılmaz bir hızla geliyor. Sektörlerin tamamını değiştirme ihtimali birçok insanı tedirgin ederken nereye kadar ilerleyebileceği ise merakları kabartıyor. Sizce yapay zekayla birlikte “Marka” kavramı nasıl bir değişim sürecine girecek? “Girişimcilik ve Marka” gibi kavramlar tarihin akışına karışabilirler mi?

Temelde birçok kavram dönüşüyor bence, dolayısıyla marka kavramı da dönüşecektir ki zaten dönüşüyor. Ben yapay zekanın bu alanlara, sektörlerle hatta tüm işlere anlamlı katkılar sağlayabileceğini düşünüyorum. Girişimciliğin de tarihe karışacağını düşünmüyorum çünkü orada insana ihtiyaç var, bir tasarım, risk alma, odaklanma, yaratıcılık gibi birçok konu var. İşin psikolojik tarafı, duygusal tarafı, sosyolojik, ekonomik, kültürel tarafları var. Fakat bazı mesleklerin, bazı işlerin bence işi kolaylaşacak, dönüşecek. Örneğin danışmanlık işleri, şüphesiz ki bilginin ötesinde deneyim çok kıymetli fakat her girişimcinin danışmanlık hizmeti alma imkânı yok, mesela yapay zekanın kendi işim cephesinden girişimcilere büyük katkı sağlayabileceğini düşünüyorum.

Şimdi bir sorun kendisine “marka geliştirmek için ne yapmak lazım” diye, size hemen sıralar. Veya kriz iletişimde ne yapmak gerekir? diye sorun, gayet anlamlı bir temel akış sunar, tasarım, çeviri, metin yazımı gibi birçok konu var. Elbette kontrol, destek, üzerine çalışmak geliştirmek veya danışmak gerektiren içerikler çıkıyor, yanlış anlaşılmasın sakın, işi tamamlayacak bir nitelik değil tabii ki, sadece kolaylaştırıyor, hiç de fena olmayan bir temel sunuyor, bunun avantaj olabileceğini düşünüyorum. Verimli kullanılırsa yok olmaları, tarihe karışmalar, kaybolmalar değil ama nitelik artışı sağlayabilir ki bence sağlıyor da. Galiba insan biraz kendinden de korktuğu için yapay zekadan korkuyor. Ben bu konuda çok meraklı ve heyecanlıyım, insanlık bugün geldiği noktada hala bu araçları nitelikli işler çıkarmak, üretmek için kullanamıyorsa dükkânı kapatıp gidelim hep birlikte.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Kaçakçılıkla Mücadele Dairesi Başkanı Zeynep Boz ile Tarihi Eser Kaçakçılığı Üzerine Etkileyici Bir Röportaj

Ankara Üniversitesinden mezun olduktan sonra Kültür ve Turizm Bakanlığında uzman yardımcısı olarak başladınız. Londra Sanat ve Hukuk Enstitüsünde sanat ve hukuk eğitimi aldınız. Bu süreçlerin bulunduğunuz pozisyonla bağlantısını nasıl kuruyorsunuz, kariyerinizde nasıl etkiler yarattı?

Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Prehistorya anabilim dalı mezunuyum. Prehistorya da bir santimetrelik toprağın bile, hatta yeri gelir 5 milimetrelik, 10 milimetrelik toprağın bile size öğrettiği çok fazla bilgi vardır. Bilimsel veri çıkarırsınız bundan. “O dönem yemek için hangi bitkileri ekiyorlardı veya ekiyorlar mıydı, topluyorlar mıydı? Hangi sezonda, hangi iklimde o mağarada yaşıyorlardı? Sürekli bir yaşam mı vardı?” gibi sorulara o küçücük toprak dolgusu cevap verebilir ve bu da size aslında bağlamın arkeoloji için ne kadar anlamlı olduğunu öğretir. Yani sadece bir eser bulmak değil, o eseri çevreleyen koşulların o dönemin hayatını anlamana, haliyle o dönemin bilimsel birikimine bugün tekrar sahip olmanıza yarar. O açıdan bu yaptığım işle çok alakalı. Çünkü bugün de aslında kaçak kazıları engellemeye çalışarak biz bu bağlamı korumaya çalışıyoruz. Öğrenciliğimde Aykut Çınaroğlu adında çok kıymetli bir hocamız vardı. Aykut Hoca bize Heinrich Schliemann’ın Almanya’ya ve daha sonra Ruslar tarafından Rusya’ya götürülen Troya eserlerini anlatırken, bir Türk bilim insanı olarak ne kadar üzüldüğünü; Anadolu topraklarından, çıkmış eserlere birilerinin gözetimi ve hatta hükümler altında inceleme yapmak zorunda kal-

manın ne kadar üzücü olduğunu anlatmıştı. Belki de o tohumu kalbime bu anısı attı. Daha sonra Bakanlığın sınavına girdim ve kazandıktan sonra Kaçakçılık Şubesinde çalışacağım söylendiğinde tabii ki çok şaşırđım böyle bir şube olduğunu bilmediğim için. Aynı anda biz beş altı arkadaş burada çalışmaya başladık ve o kadar işimizi sevdik ki... Kendi alanımızla ilgili çalışıyor olabilmek tabii Türkiye’de çok güzel bir şey... Ve eksik olanları önce anlamaya, diğer ülkelerin neler yaptığına bakmaya çalıştık ve sonra bunları paylaştık. Sonra zaman içinde bu işi gerçekten çok tutkuyla yapmaya başladım. Çünkü kişiliğimle de çok örtüşüyordu. Yani yapılmış olan bir haksızlık var. Buradan çalınmış olan bir şey var ve bu ülkeye yapılmış bu haksızlığın önüne geçmek, bunun hesabını sorabilmek, iş birliği yoluyla bile bir şeyin iadesini sağlıyorsak, karşı tarafta bu ülkeye bir saygı uyandırmak durumları benim için çok cazipti zannediyorum. Tabii Türkiye’yi uluslararası alanda, bu kadar zengin bir kültürel mirasa sahip bir ülkeyi



daha çok duyurmamız gerekiyordu. Konu sadece buraya turistin gelip, ziyaret etmesiyle sınırlı algılanmamalıydı. Bizlerin de bu mirası korumak için neler yaptığımızı -kişiler olarak olmasa bile toplumca, ülkece- anlatabilmek çok büyük bir hırstı bizim için ve böylelikle UNESCO’da da çok yoğun çalışmaya başladık. Bunun üzerine bana UNESCO’dan bir teklif geldi. 1970 Sözleşmesi var, Kültür varlıklarının yasa dışı transferini engellemek için yazılmış olan. O sözleşmenin sekreteryasında çalışmak için davet ettiler, gittim, üç yıl kadar sürdü, öğrendiklerimi uygulamak için ülkeme geri döndüm. UNESCO’da çalıştığım sürede bir noktada şunu

fark ettim; benim gerek oraya gitmeden önce Türkiye'de yaptığım işler gerekse de UNESCO'da yaptığım işler ağırlıklı olarak hukuk unsurlarını içeriyordu. Yani bir arkeolog olarak tabii ki hiçbir zaman bir diploma programı yapmakla hukukçu olmazsanız, benim de böyle bir iddiam yok ancak arkeolojiye bir şeyler eklemem gerektiğini, bildiklerimi nereden bildiğimi meşrulaştırmam gerektiğini anladım. Bunun üzerine, Londra'da Institute of Art and Law'da ilgili programa kaydoldum. Ashında belki konum olarak eğitici olarak gidebileceğim bir programa öğrenci olarak gittim. Oradan aldığım bu diploma tamamen bu işe başladıktan sonra, belli bir yere geldikten sonra daha da uzmanlaşmak istemekle ilgili bir yatırımdı benim için.

Daha sonra Türkiye'ye döndüm. Türkiye'ye döndüğümde yerim bir şube müdürlüğüydü. Ama ben artık bir şube müdürlüğü için çok daha geniş bir zihne yani belki fikre sahiptim. Bakan Bey'in kendisi ilk göreve başladığından beri bizim işlerimizle çok ilgileniyordu. 2018 yılında Amerika'dan Zeugma kökenli 12 tane mozaik olan Bowling Green mozaiklerini getirmiştik. Bakan Bey zamanında gelen ilk eserlerdi. Bu hadise olduktan sonra çok ilgilendi ve özellikle bu eserlerin kaçmasını önlemek için ikili anlaşmalar konusunda da bizi çok teşvik etmişti. Zaten bir fikri vardı. Biz de kendisine daha sonra durumun neye evrilmesi gerektiğini, nasıl teşkilatlanmamız gerektiğini anlattık. O da bu fikrin üzerine yenilerini ekledi. En nihayetinde bir Kaçakçılıkla Mücadele Daire Başkanlığı kurulması ve birbiriyle eşgüdüm halinde olacak üç şubesinin bulunması, böylelikle de Türkiye'nin kültür varlığı kaçakçılığıyla mücadele alanında bir politika ve strateji oluşturabilmesi, bunun kişilere ve anlara değil, bir sisteme bağlanmasını hedefledik. Şu an hâlâ bu hedefte gidiyoruz.

Bir konuşmanızda UNESCO'da herkesin ortak görüşü eğitim demiştiniz ve eğitim şubenizden bahsettiniz. Bizlere bu konuda bilgi verebilir misiniz?

Ben bunu ilk söylediğimde herkes bana güldü veya "Bunu yapamazsın dediler." Eğitim şubesi de benim açımdan biraz böyle bir yanı olan bir durum. Eğitim ve Farklılık Şubesi kuralım dediğimde "Zaten müzelerde eğitim çalışmaları yapıyor. Bu yeni bir şey değil. Personelin eğitimi, kolluğun eğitimi zaten yapılıyor. Ne yapacak bu

eğitim şubesi?" dediğinde ben biraz inat ettim çünkü şöyle bir tecrübem vardı: Sizin de dediğiniz gibi yurt dışında, UNESCO'da örneğin toplantılarda farz edin 190 ülke bir salonda oturuyorsunuz. Tabii ki pek çok tartışma çıkıyor. Çünkü bu çelişkili bir konu. Yani sizin açınızdan bakınca farklı bir şey, benim açımdan bakınca farklı bir şeyin görüldüğü bir konu ve tabii ki bir de ülke politikaları var, dış politikaları var. Biraz bunlara göre de maalessif politize edilen bir konu. Bu da bu toplantıların çok büyük kavgaların döndüğü bir yer olmasına sebep oluyor. Herkes her konuda tartışıyor ama bir konuda herkes hem fikir: Eğitim şart. En basit olan, en ortada gözükken, bütün ortak akıl seviyesinde herkesin "eğitim gerekli" dediği ama zahmet etmediği; bir eser iadesi kadar sükseli sonuçlar vermediği için daha ötelediği bir şeyi, biz alıp lokomotifimiz haline getirmeye karar verdik ve bu eğitim şubesi şu an sadece kültür varlıkları kaçakçılığıyla mücadele alanında özel olarak dizayn edilmiş ürünler ortaya koyuyor. Bu ürün bazen bir eğitim formatı olarak karşınıza çıkabilir, bazen bir çizgi roman olarak karşınıza çıkabilir; bazen bir çocuk kitabı, bazen çocuklar için bir web sitesi, bazen bir Karagöz-Hacivat oyunu, bazen köy sohbetleri. Aklımıza gelen her kanaldan, her yaş grubuna ulaşmaya, sesimizi duyurmaya, bu konunun konuşulur hâle gelmesine çok gayret ediyoruz.

Bizlere Kültür Koruyucuları'nda da bahsedebilir misiniz?

Kültür Koruyucuları bizim ilk büyük ve çok gurur veren projemiz diyebilirim. İlk olarak Antalya'da başladı. Biz önce kendi personelimize çocuklarla nasıl iletişim kurmaları gerektiği, onları sıkmadan bir şeyleri nasıl anlatabilecekleri ve duygularına nasıl dokunabileceklerine dair bir eğitim aldık.

Bu eğitimi verenler arasından pedagoglar, tiyatrolcular, diksiyon uzmanları, öğretmenler gibi meslek grupları vardı. Bu arkadaşlarımız bu eğitimleri aldıktan sonra biz onlara bir de Kültürel Miras Koruyucuları diye bir araba giydirdik. İl Milli Eğitim Müdürlüğüyle de anlaşmalar yapılarak, protokoller imzalanarak çocukların okullarına bu arabayla gidiliyor. "Kültürel Miras Koruyucuları" geldi. Bizim arkadaşlarımız, yelekleriyle tam bir arkeolog görüntüsü, stereotip vardır ya arkeolog stereotipi; hani tam aynı görüntü. Şapka, yelek... İnip çocuklar bunları bekliyor büyük bir heyecanla. Önce sınıfta dersler verildi. Bu verilen dersler tabii ki onları sıkmadan animasyonlar gös-

tererek vb. yapılan şeylerdi. Onları da konuya dahil ederek, ne hissettiklerini sorarak...

Bir noktada konu şuraya geliyordu: Yurt dışına götürülmüş eserlerden görüntüler gösteriyorduk. Antalya kökenli olup da yurt dışında olan ve çocuklara “Bunlar güzel ama biliyor musunuz, bunları maalesef birileri çaldı ve götürdüler; çünkü kültürel mirasa biz de sahip çıkamadık. Hani bunu yaptır-mamız gerekirdi. Belki bunu satın alan, götüren bir yabancıydı fakat bunu ilk etapta ortaya çıkaran aslında bir yabancı değildi. O yüzden aman asla böyle bir şey yapmayın.” gibi çok basitçe tarif etmek gerekirse; tembihler içeren cümleler söylüyoruz. Çok sinirleniyorlar ama. Yurt dışına götürülen eserleri görünce korkunç sinirleniyorlar. Sini-rinden ağlayan da gördüm. Tabii bizim derdimiz çocuklarımızı üzmemek veya duyduklarını manipüle etmek değil ama biz de ona göre daha yumuşak bir dil kullanıyoruz tabii o tepkilerini gördükçe. Daha sonra da bunu hissettirmek zorundayız.

Yani bunun acısını şu kadarlık da olsa yaşamak durumundalar ki bu pratiğe bir daha katılmasınlar ve sonra da diyoruz ki “Ama bakın bunları da geri getirdik. Bunlar da müzelerde sizi bekliyor. Gidecek misiniz, onları göreceksiniz? Sahip çıkacak mısınız?” vb. gibi. Onlar da hep bir ağızdan destek veriyorlar. Sonra bu tek tek derslerine girilen çocuklar müzelere getiriliyor. Orada da ayrıca daha işin içinde interaktif oyunların da olduğu bir ortamla karşılaşıyorlar. Bunun dışında her müzemizde kaçakçılıkla mücadele için zaten sürekli hem çocuk hem yetişkin eğitimleri veriliyor. Bu artık rutin ama onlar biraz daha kısa soluklu. Mesela Karagöz-Hacivat, Karagöz Yüzsüz Deli Hırsız diye bir oyunumuz var. Gelip Karagöz-Hacivat izliyor mesela çocuklar. Ramazan ayı boyunca Türkiye’deki bütün müzelerde ücretsiz olarak böyle bir etkinlik yaptık. Okullarıyla müzelere geldikleri zaman yurt dışından iadesi sağlanan eserler hakkında bilgi almaları, kültür varlıklarını neden korumaları gerektiği gibi noktalara da müzecilerimiz mutlaka değiniyorlar.

Kaçakçıların eserleri yurt dışına nasıl çıkarabildiklerini ve sonrasında yurt dışın-da hangi yollarla satabildiklerini örnekler üzerinden anlatabilir misiniz?

Kültür varlığı kaçakçılığı maalesef o ülkede başlıyor. Yani birilerini suçlayıp rahatlayamayız. Kaçak kazıların çok yoğun olduğu yerlerde, genelde ya-

kınlardaki yerleşimlerde bulunan insanların biraz bu işlerin içine girdiğini biliyoruz. Ve bu kaçak kazıyla bir takım kültür varlıkları bulunup elde edilince genelde “toplayıcı” diye tabir ettiğimiz, “aracı” diye tabir ettiğimiz kişiler olur. Ve bunlar haberdar edilir. Bu kişi de bunları alır.

Bu kişi bunları aldıktan sonra pazarlamacıya haber verir, asıl bunun yurtdışı bağlantısı olan kişi. “Benim elime şunlar geldi.” Pazarlamacı elini temiz tutar, yani piramit yükseldikçe suçlu duruma düşmemeye çalışacak şekilde hareket ederler. Asıl suçu gariban, köylerde, kırsalda oturan insanlara işletirler ve bu insanlar çoğu zaman ne kadar büyük bir suç işlediklerini bilmeden bu suçu işlerler ama bilmemek de ceza almamak anlamına gelmez. Ve daha sonra bu pazarlamacılar toplayıcının “Bende şu var, bu var.” diye kendisine söylediği eserlerden ilgisini çekenler için bir taşıyıcıyı bu toplayıcıya gönderir. Taşıyıcı toplayıcıdan eserleri alır. Yani pazarlamacı fiziki olarak esere dokunmaz, organize eder, koordine eder. Ve taşıyıcı eseri alır. Genelde iki duraklı gittiklerini görüyoruz: Önce bir ülkeye gider, orada biraz durur. Hem araya biraz zaman girmesini temin etmeye çalışır hem de bazen kâğıt üstünde o ülkede alışveriş yapılmış gibi gösterir, böylece sanki o eser yakın zamanda kaçak kazıyla elde edilmiş bir şey değildi de uzun zamandır zaten markette sirküle edilen bir esermiş gibi, dikkat dağıtmak için bu sanki yasal-mış, normalmiş gibi göstermeye çalışırlar. Bir de araya ne kadar çok alıcı koyarsanız, o kadar hukuki olarak koruyucu eklemiş oluyorsunuz. İyi niyetli üçüncü kişi derler ya, siz de bilirsiniz kendi alanınızdan dolayı. Böylece bir koruma tabakaları oluşturmuş oluyorlar. Şunu düşünün: Bir televizyon çaldım. Geldim kâğıt üstünde size sattım, siz onu aldınız, Sudanaz Hanım'a sattınız. Sudanaz Hanım, Semih Bey'e sattı. Semih Bey'e de ben gittim “Benim televizyonum bu, benden çalındı.” dedim. Semih Bey orada çok net bir şekilde iyi niyetli üçüncü kişi pozisyonunu, bu hırsızlık olayını biliyor dahi olsa maalesef benim onun kötü niyetini ispatlamama göre çok daha kolay ispatlıyor. Buna da eser aklama diyoruz. Bu şekilde eserlerin başka yerlere başka ülkelerde, başka tarihlerde satılmış gibi gösterilmesidir.

Daha sonra da asıl satılacağı yere ulaşır ve orada buna ilgi duyan, çok da kökenini araştırmayan, nereden geldiğini umursamayan, ne kadar az soru sorarsa canının o kadar az sıkılacağını bilen insanlar tarafından küstahça satın alınır. Böylelikle as-

İninde kaçak kazı yapan kişi belki o çukurun altında, içinde kalarak ölür. Belki kaçak kazı yüzünden suçla karıştığı için ceza alıp hapse düşer, ailesi dağılır. Ve ülkesinden çalan kişi olmuş olur ama birileri, bir yerlerde çok büyük paralar kazanarak bir de üstüne üstlük –sizin alana biraz giren bir şey söyleyeyim- kara para aklamış olurlar. Kara parayla terör finansse edilir ve kim bilir belki o kaçak kazıcının çıkarıldığı, daha sonra toplayıcıdan pazarlamacıya, pazarlamacıdan taşıyıcıya; taşıyıcıdan süslü, ışıklı, güzel ortamlarda müzelere ya da müzayede evlerine gitmiş olan bu eserler, bir askere sıkılan bir kurşun haline de dönebilir. Konu o yüzden asla önemsiz bir konu değildir.

Aslında burada söyleşilerinizden birinde kurduğunuz şu cümle daha çok önem kazanıyor: “Biz eğitimlerimizi çocuklara bilinç sağlamak için veriyoruz ama büyüklere caydırmak için.”

Yani işte bunun için bizim eğitim farkındalığımız var. Birkaç aşaması var: Biri, kuvvetli bir kanun olması lazım. Bu suç çünkü bu suç bir ceza. Bu var. Bu suçun cezası sadece kaçak kazı, 2 yıldan 5 yıla kadar hapis cezası. Bunu bir antik kentte, korunan bir alanda yaparsanız 2 yıldan 5 yıla kadar hapis cezası artı 5.000 güne kadar adli para cezası. Bir diğeri, bu eseri yasa dışı olarak satmaya çalışıyorsunuz, artı 2 yıldan 5 yıla hapis cezası. Bunların her biri ayrı eylemler, yani onu kazmak bir eylem, bildirmsiz olarak bulundurmamak bir başka suç eylemi, bunu pazara arz etmek yine bir başka suç eylemi. Bu da 2 yıldan 5 yıla. Bir de bunu yurt dışına çıkarma durumunuz var ki Allah affetsin; 5 yıldan 12 yıla. Kolluk kuvvetleriyle de görüşürseniz bilirsiniz, onlar da söyler her yerde; kaçakçılık suçları arasında en yüksek ceza, tarihi eser kaçakçılığındadır. 5 yıldan 12 yıla kadar, ağır ceza mahkemeleri bakar bu işe. Öncelikle bir bu, yani hukuki düzenlemeler. İkincisi, fiziki güvenlik tedbirleri. Bekçi, güvenlik görevlisi bulundurmamak gibi, kamera, çit vesaire yapmak gibi. Bunun çok daha çeşitli yolları da var. Ama tabii ben hepsini anlatamam çünkü anlatır-

sam karşı tarafa belki onun gözüne çok görünmeyen, belki varlığından haberi olmayan sürprizlerimizi açıklamış olmak istemem. Kendisi keşfetsin isterim böyle bir girişimde bulunması halinde.

O yüzden her yeri devletin kamulaştırması, her araziye ve buralara, hepsini ören yeri haline getirmesi çok mümkün olmayabilir. Bazı rezervin olduğu yerler toprak ana tarafından korunmaya devam etmesi lazım. Nasıl 2.000 3.000 yıldır belki 5.000 yıldır böyle geldiyse. Gelecek kuşaklar da bilim yapacak, gelecek kuşaklar da arkeoloji yapacak. İnanın uluslararası sözleşmeler bile, örneğin 1970 Sözleşmesi'nin beşinci maddesi size gelecek kuşaklara “in-situ (yerinde) rezerv alanlar” bırakmanızı söyler. Çünkü 1960 yılında arkeolojide kullanılan teknikle bugün 2024 yılında arkeoloji de kullanılan teknik aynı değil ve o zaman kullanılan teknik pek çok bilginin kaybedilmesine de sebep olmuş. Ama bugün biz daha farklı yapıyoruz. 2074 yılında bizi beğenmeyecekler. Yani o çok daha farklı bir şey oluyor olacak. Buralardan baktığınız zaman bu fiziki tedbir; her yeri devlet korumasına almak çok mümkün değil ama en azından olanları da en iyi şekilde korumak.



Bir diğeri üçüncüsü ise, bu iş sadece devletin yapacağı bir iş değil. Bu halkla beraber devletin yapacağı bir iş. Bu yüzden de işte bu eğitim ve farkındalık projeleri gidip kaçak kazıların yoğun olduğu köylerde, köylü vatandaşlarımızla bir araya gelip suçlayıcı bir tavırla olmamak şartıyla kültürel mirasa duyduğu bağlı kuvvetlendirmek için birtakım konuşmalar yapmak gerekir. Sonuçta bu insanlar bir sit alanında yaşıyor. Bazen hayatlarını devam ettirebilmek için çok sınırlı manevra alanları oluyor, birçok şey onlar için yasak ve tabii ki bu onları üzüyor, mutlu etmiyor. Mesela bir alanda inşaat, çocuğuna ev yapmak istiyor ama o alan birinci derece sit alanı, inşaat yapması yasak. Kamulaştırma ile ilgili her zaman kaynaklar bulunamaya-





biliyor. Bu durumda sizin bu insana, onun hayatını yavaşlatan unsuru sevdirmeniz çok kolay olmuyor. O zaman sürdürülebilir ekonomik modeller bulabilir miyiz, bazen buna bakıyoruz. Sit alanlarının, yani daha doğrusu antik kentlerin, örneğin Perg'e gittiğinizde antik kentin önünde stantlar görürsünüz. Orada yaşayan insanlar, orada ücretsiz olarak o stantlarda kendi yaptıkları ürünleri satarlar. Bunlara ilişkin teşvik edici uygulamaları vardır devletin. Bunun gibi şeyleri ön plana çıkarmaya çalışıyoruz örneğin.

British Museum'un Türkiye'ye ait olan tarihi eserleri "Biz daha iyi koruyoruz." iddiası ile teslim etmemesini uluslararası düzenlemeler ve ilişkiler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Aslında bu "Biz daha iyi koruyoruz." durumu sadece British Museum'la veya sadece British Museum'un Türkiye'ye söylediğiyle sınırlı değil. Genel olarak Batı ülkeleri, Orta Avrupa, Batı Avrupa ve Amerika'da bulunan birtakım müzelerin ağırlıklı olarak şunu yaptığını görüyoruz: Kendi kaçak aldıkları eserler için, bugün hesabını veremedikleri, kökeninin yasadışı olduğunu anladıkları eserler için biraz vicdanlarını rahatlatmaya çalıştıklarını düşünüyorum ben ve yıllarca "Orada kalsaydı kireç ocağına atılacaktı." gibi söylemler var. Osmanlı İmparatorluğu'nu ele alalım. 600 yıl değil mi kesintisiz? Şimdi bu 600 yıl boyunca biz mesela Almanya'daki Bergama Sunağını Osmanlı 600 yıl eritmedi, kireç yapmadı da tam Almanlar onu bulduğu zaman mı bunu kireç yapmaya karar verecekti orada oturan halk? Komik değil mi? Bana valla bayağı komik geliyor. Yani mantığımı aşıyor. Veya şunu düşünelim, Ara Güler'in Aphrodisias'ı keşfet-

tiğini biliyorsunuzdur. Ara Güler aynı zamanda Türkiye'de iyi bir aydın idi. Ara Güler bir gün, 1950'lilerin sonunda, bir yere giderken yolunu kaybediyor ve bir köye geliyor. Geldiği köyde büyük büyük heykellerin bank olarak kullanıldığı veya sütunların kapı sövesi olarak evlerde kullanıldığı değişik bir ortama giriyor. Ama köylüler de kültürel mirasın içinde ve neredeyse üstünde yaşıyor. Daha sonra ortaya çıkıyor ki aslında burası Aphrodisias'mış. Aphrodisias bugün Türkiye'nin en önemli antik kentlerinden biridir. Çünkü Roma döneminde çok önemli heykel üretim atölyesidir. Bilhassa ikinci yüzyıllarda. Bu ekol, bu okul demek ki yıllarca o köyde oturan insanlar tarafından hayatının içine alınmış. Yani o köyde oturan insan "Dur bakayım ben şuradan şu sütunu kırayım, şu heykelin başını gövdesinden ayırayım." falan dememiş. Biraz böyle ama bunlar öyle bir lanse ediyor ki, ha belki şöyle de demedi, bu arada olumsuzunu söylemişken şunu da söylemek lazım; "Bu çok önemli bir şeye benziyor, koruyayım." da dememiştir muhtemelen ama normal görmüştür, olağan görmüştür, hayatın içinde görmüştür. Zaten bu kadarını gördüğünde otomatikman da korumuş oluyor. O sütun üzerinde oturup çay içiyorsa zaten onun kırılmasını falan o da istemiyor yani, anlatabildim mi?

Durumlar böyle olmasına rağmen tabii bu bazen Türkiye, bazen Yunanistan, bazen Mısır, bazen Benin, bazen Güney Afrika, İtalya "Siz koruyamazsınız. Size kalsa bunu şöyle yapardınız." gibi sebeplerle ellerinde bulunan eserleri iade etmek istemeyen bir zihniyetle karşı karşıya kalıyor. Şimdi bu biraz azaldı eskiye göre. Çünkü artık çalışmadığını anlıyorlar. Bu hikâyenin kendi ülkelerinde bile, kendi halkları içinde bile çalışmadığını anlıyorlar. Örneğin Birleşik Krallık'a gittiğinizde insanlara "Ya

bu Yunanistan'ın istediği Parthenon Mermerlerini iade edelim mi?" dediğinizde birçok sokak oylamasında, benim bildiğim kadarıyla %90 oranında, belki bunu geçen oranlarda iade edilmesi gerektiğini düşünüyor insanlar. Demek ki artık "Siz bakamadınız, biz burada daha iyi koruyoruz." retoriğinin kendi halkları üzerinde bile çalışmadığını anlıyoruz.

Bu tabii gerçeği yansıtır mı, yansıtmaz. Çok taraflı bir bakış açıdır. Şöyle düşünün: Burası sizin ülkeniz. Siz bütün bu ülkedeki kültür varlıklarından sorumlusunuz. Orası da başka bir ülke. O ülke de bu ülkeyle projeler yapıyor ve bir bütçe ayırıyor. Bu bütçeyle, bu kişi buraya geliyor. Burada kazı yapıyor, araştırma yapıyor izinle diyelim ama sonra izinsiz olarak alıyor. Buradan oraya geri götürüyor. Şimdi ben olmasaydım, sen burayı kazmayacaktın deniyor ya bu ülke için. Bir, bilmiyoruz. İkincisi, sen buraya tek bir yere odaklı geldin. Tek bir yerin korunmasıyla ilgili konuşuyoruz. Bütün ülke benim ve ben bunların her yerini, her birini korumak zorundayım. O yüzden sen buraya başvurana kadar ben burayı kazamadım diye bu beni kötü yapıyor. Ama senin benim bu durumu suistimal etmen, seni kötü yapıyor. Bu durum artık bu seviyede değil, artık devlet koleksiyonlarından ziyade özel koleksiyonlar, müzayedeler ve özel müzeler bizim için daha görüşülmesi, konuşulması, akılda tutulması gereken yerler halinde doğrusunu isterseniz. Ancak British Museum tabii ki her şeyi bütün dünyadan topladıkları için hiçbir eseri vermemeye çalışıyorlar. Çünkü birini verirse müzede bir şey kalmayacak diye korkuyorlar. Ama tabii ki biz bu anlatıyı doğru bulmuyoruz, bu yorumu doğru bulmuyoruz. Kendilerinden de biliyorsunuz 2.000 tane eser çalındı. Çok iyi koruduklarını yıllarca iddia ettiler köken ülkelere karşı. Tabii bu bizi sevindirmiyor. Biz sonuçta kültür profesyoneliyiz. Buna mutlu olamayız ama hani demek ki "Çok iyi koruyorum." demeyeceğiz, hep beraber "Daha iyi nasıl koruruz? Bir kültürel varlığı yerinde korumak için birbirimize nasıl destek oluruz?" diyeceğiz. Umuyorum British Museum da bu dersi almıştır başına gelenlerden.

2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun 50. maddesi ve buna bağlı olarak çıkarılan Define Arama Yönetmeliği çerçevesinde define aranmasına izin veriliyor. Gömülerin kazısına izin verilmesinin kültürel varlıklar açısından tehlikesi olduğunu düşünüyor musunuz?

Açıkcası izinli define kazılarının kültür mirasına bir sakıncası olduğunu düşünmüyorum. Bunun şöyle bir sebebi var: Siz de bir bakacak olursanız Define Yönetmeliğimizi internette bulabilirsiniz, orada şunu göreceksiniz: İzin başvuru yapabilmemiz için o alanda neredeyse hiçbir şey bulunmadığını kanıtlayacak kadar belge toplamanız gerekiyor. Bu sadece kültürel mirasla ilgili değil, Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) raporuna kadar rapor almanız gereken bir durum var. Dahası, 50 metre karelik, önceden müze tarafından incelenmiş, hiçbir kültürel unsur içermediği anlaşılmış, steril alanlarda -böyle değilse zaten izin alamazsınız- hem bir müzecinin hem bir kolluk temsilcisinin, bölge jandarma bölgesi ise jandarmanın, polis bölgesiyse polisin hem de Çevre Bakanlığından bir yetkilinin nezaretinde; 10 gün, 50 metrekarelik bir alanda, 10 metreden aşağı inemeyerek yaparsınız ve biter. Ondan sonra siz "Benim ruhsatım vardı, ben şurayı da kazacaktım." diyemezsiniz.

Bu noktadan sonra gerçekleşen her şey yasa dışı harekettir. Zaten önceden inceleniyor ve sit alanı ve mezarlıklarda yapılamıyor bu iş. Yani o kesin, o kanda yazıyor, onun dışındaki alanlarda bile, yapılacak alanlar da önceden inceleniyor. Her türlü raporlama alınıyor ve Define Yönetmeliğine göre herhangi bir kültür varlığı bulunduğu anda kazı durur ve kişi, arayıcı kültür varlığı üzerinde hak iddia edemez. Ancak genel olarak define arama kazısı çok gerekli bir şey mi? Bence çok gerekli bir şey değil. Bu yeniden tartışılmalı mı? Evet, bence tartışılmalı ama kültürel miras üzerine bir etkisi var mı, diyorsanız kültürel miras üzerine bir etkisi yok. Ben 17 yıldır burada çalışıyorum. 17 yıldır hiçbir define kazısında bir şeye rast gelindiğini hiç görmedim. Zaten genelde insanlara hayal satıyorlar, o şekilde gerçekleşiyor. Bunu yasal olarak yaptıkları zaman da herhangi bir şey bulmuyorlar, yasa dışı yaptıkları zaman da dolandırılıp yerlerine oturuyorlar diyelim.

Bir konuşmanızda "Belki hayat kurtarıyoruz ancak yaptığımız işin en iyisi için çabalıyoruz." cümlesini kurdunuz. Kültürel varlıkların toplumun simgeleri olduğunu göz önüne alırsak, onların ait olduğu yerlerde bulunmasını sağlamak toplumun geçmişini, dolayısıyla da ruhunu kurtarır diyebiliriz. Bu kurtarıcılıkta sizi zorlayan veya en çok zorlayan kısım hukuki süreçler midir? Bu süreçlerin zorlaşması halinde ne gibi adımlar atılıyor?

Aslına bakarsanız benim için en zor kısım hukuki süreç değil. Benim için en zor kısım, her sabah kalkıp mutlaka o gün birilerini kültürel mirasın önemine ikna etmek zorunda olmak. Yani benim konforla uyanabildiğim bir sabah yok. Çünkü işin özü bu. Evet, tabii ki bir suçla mücadele ediyoruz, doğru ama onda da öyledir ya. Yani her suç grubunda böyledir, bunun yanlış olduğuna ikna etmek. Özellikle taşlaşmış düşünceleri çevirmeye çalışmak çok zor, bu yüzden artık bu türlü durumlarda bazen tehdit telefonları olarak dönmeye başlar, bazen farklı türlü engellemeler yapılmaya çalışılır. Bu kısmı zorlukla ilişkilendirdiğim bir bölüm değil, bunda sorun yok ancak insanları ikna etmek... Muhatap olduğunuz farklı insan grupları olabilir. Mesela bir gün genç diplomatların eğitimine gidebilirsiniz ve o gün onlarla, onların dilinden ve frekansından konuşmamız gerekir. Ertesi gün daha muhafazakâr bir ilimizin bir köyüne gidebilirsiniz.

Orada hani kadınlarımızla, erkeklerimizle farklı bir iletişim yöntemi bularak konuşmamız gerekebilir işte ya da yeri gelir bir gün beraber çalıştığınız birine o işin daha iyi, daha ileri yapılması gerektiğini ikna etmek durumunda kalabilirsiniz. Bu zannediyorum en temel, en soyut zorluk benim için. Hukuk bölümüne gelecek olursak, Türkiye içerisinde işleyen güzel bir sistem var. Yani ben bundan 17 yıl öncesiyle bugünü kıyaslamak durumunda kalırsam, işe ilk başladığım yıllarla bu yılları. Gerçekten şu an kolluğumuzun konuya farkındalığı ve ilgisi göz yaşartıcı seviyede. Süper bir uzmanlıkları var. Emniyet, gümrük, jandarma hakeza sahil güvenliğinin de ilgisi çok yüksek. Ve kendi içlerinde artık bu konuda uzmanlaşmış grupları var. Bunlar çok kıymetli gelişmeler gerçekten. Bu da bizim zorluklarımızı azaltıyor işte. Hukuki adli bölümüne gelecek olursak, hâkim ve savcılarımızı işin içine katacak olursak tabii ki zaten yargının bağımsızlığına saygı duymak, onların kararlarına saygı duymak, aynı fikirde değilsek de zaten bunun temyizine gitmek gibi yollar izliyoruz. Bununla beraber, hâkim ve savcılarımızın eğitimlerine bazen müdahil olabiliyoruz. Bu tabii bizi çok memnun ediyor. Bunu yargıyı yönlendirir bir hadsizlikle değil, daha çok durumu ortaya koyar, gerçekleri ortaya koyar şekilde bizim açımızdan neyin ne olduğunu anlatıyoruz. Karar tabii ki günün sonunda onların kararı olmuş olacak. Bu tür çalışmalarla belki biraz daha kanun maddesi atfı, şu bu açılarından sorumlu olabilecek türde kararları da son derece azalttığımızı hissediyoruz. Ama evet, tabii

ki yurt dışındaki eserlerden bunların iade süreciyle ilgili bahsedecek olursak, her an tetikte hatta tetik de bir adım ötesinde olmanız gerekiyor. Her an alarm halindesiniz ve ağzınızdan çıkan bir şey ülkeniz aleyhine mi duyulur, o müzakereyi nasıl daha iyi yönetirsiniz? Her an bunları düşünmeniz gerekiyor. Galiba her an tetikte olmak bu açıdan da en zorlayıcı bölümü ve de hukuk davaları tabii sevdiğimiz bir şey değil ama oluyorsa da yaparız. Sorun değil, yani gözünüzü de korkutmuyor. Bunu özellikle de söylemek isterim. Hiç sorun değil ama biz kamu kaynağını daha faydalı harcamak istiyoruz. Bunlara harcamak istemiyoruz. Kamunun zaten bizleri burada istihdam ederek bu yatırımı yapmış olduğunu düşünüyoruz. Bize bir masraf yapıyor, biz dahasını kamuya yaptırmak istemiyoruz.

Bizlere 1960'lı yıllarda kaçırılan Bronz Heykellerden bahsedebilir misiniz?

Evet, 1960'lı yıllarda Burdur'da bulunan Boubon Antik Kenti aslında köy halkı tarafından keşfediliyor ve yoğun bir kaçak kazıya maruz kalıyor. Bu kaçak kazı sonucunda maalesef çok kıymetli bronz eserler yurt dışına kaçırılıyor. Bunların ağırlıklı olarak Amerika'ya, kimisinin doğrudan Amerika, kimisinin İsviçre üzerinden Amerika'ya gittiğini görüyoruz. Tabii bunları da Jale İnan 1967 yılında Boston'daydı yanlış hatırlamıyorsam, bir arkeoloji sempozyumuna gidiyor. Sergide bunlardan dört tanesini görüyor ama tabii o zaman ne kaçak kazıyı bilen var ne de bu eserlerin orada olduğunu bilen. Zaten o yıllarda yapılıyor bu yapılanlar da. Daha ortaya çıkmış değil yani. Jale İnan olmasa hiç çıkmayacaktı belki, orada olduğunu hiç bilemeyecektik ve bu eserlerin altında da Pamfilya falan gibi o bölgeyi biraz daha ifade eden daha genel atıflar yapılıyor. Neyse, tabii bronz heykellerin günümüze gelmesi çok kolay değil. Çünkü bunlar bir şehirde, bir antik kentte o dönemlerde ekonomi kötüye girdince bronzu eritip sikke basarlarmış. Veyahut inşaat malzemesi, çivi, zırh, silah yapar gibi. Bu sebeple bunların günümüze ulaşması çok kolay bir şey değil. Jale İnan bunların kıymetini ve günümüze ulaşmasının önemini anlıyor ve konuyu Türkiye'ye dönünce araştırmaya başlıyor. Burdur Müzesi, Antalya Müzesi gibi müzelere bu eserlerin fotoğraflarını gönderiyor. Bir de diyor ki: "Bunun benzerleri sizde yok biliyorum ama aklınızda olsun. Sizin buralarda kaçak kazı olabilir." derken aynı yıl jandarma bu köyde bir duyum alıyor ve bu operasyon yapılıyor. Ve bu bronz heykellerden biri kaçırılmadan önce bulunuyor. Bunu Burdur Müzesi'ne getiriyor.

O zaman müzede çalışan bir uzman, Jale Hoca'nın öğrencisi aynı zamanda, Jale Hoca'yı arıyor. "Hocam sizin bize gönderdiğiniz fotoğraflara benzeyen bir şey buldu jandarma. Nerede bulunduğu belli, bir gidip oraya bakalım beraber." diyor ve böylelikle olay ortaya çıkıyor ki o yıllarda köylüler kaçak kazı yaparak eserleri yurt dışına gönderilecek şekilde, önce İzmirli bir antikacıya oradan da yurt dışına açılacak şekilde maalesef pazarlamışlar. Tabii kendilerinin bundan ne kadar kâr elde ettiklerini ben şöyle açıklayayım: gittiğim zaman hâlâ aynı köyde, aynı evlerde yaşayan insanlardan bahsediyoruz.

O yüzden anlatıldığı kadar bu insanlar köşeleri dönmüş, yok bilmem ne olmuş falan... Tabii ki araclar, toplayıcılar, pazarlayıcılar her zaman bu işin kaymağını yer; her suç tipinde olduğu gibi. Bunda asıl yükü alan, asıl suçu işleyenler hem kendilerini ortaya atar hem de bundan yüksek kâr elde edemezler. Derken bu heykellere dair Jale Hoca'nın Bakanlıkla iş birliği halinde Bakanlık namına birtakım girişimlerde bulunmuş bunların iadesi için ama maalesef hiçbiri sonuç vermemiş. Daha sonra bizim de böyle münferit girişimlerimiz oldu, her bir heykel için tek tek birtakım şeyler denedik ama sonuç alamadık. Bunların hepsinin sonunda da bir gün Manhattan Bölgesi Savcılığıyla iş birliği yapmaya başladık. Bu Boubon'la ilgili başlamadı aslında, başka davalarla alakalı başladı. Sonra Boubon konusu gündeme geldi. Dosyanın çok kuvvetli ve çok fazla delil olduğunu fark ettiler. Ciddi anlamda Türkiye'de işlenmiş bir suç ve yapılmış yargulamalar olduğunu da görünce sağ olsunlar bu konuyu da sırtlandılar ve şu an Manhattan Bölge Savcılığıyla çok iyi bir iş birliğimiz var. Hâli hazırda üç kültür varlığımız yani üç heykelimizi ve bir sürü büst, baş, kol, bacak parçaları gibi heykeller kadar önemli parçaları da getirdik. Çünkü bunların hepsi bir gün restorasyonla, yani bütün parçalarıyla birleşecek. Hayalimiz, umudumuz o yönde. Ve ait oldukları yerde sergilenecekler. Bu eserlerden, bu üç heykelten ikisini Amerika'dan getirdik. Birini İngiltere'den getirdik. Yine bu soruşturma kapsamında ortaya çıktı onun delilleri. Ancak eseri elinde bulduran bir koleksiyoner vardı. Biz kendisini konunun geçmişinden haberdar edince, böyle bir durumu var, böyle bir geçmişi var dediğimizde bunu bilmediğini anladık ve çok özür dileyerek, ki zaten kendisi de oradan bunu çalan, kaçırın ve azmettiren kişi olmadığı için suç anlamında değil de kaçak bir şeyi satın almış olması anlamında bir problem vardı. Kendisi bütün haklarından Türkiye

Cumhuriyeti Devleti lehine feragat edip eserin iadesini kabul ederek bu türlü pratiklere devam etmeyeceği konusunda karşılıklı anlaştık ve de bu eserin iadesini öyle hallettik. Üçü de bu heykellerin, Antalya Müzesinde şu an. Dediğim gibi, ayrıca dört tane baş, kadın büstü gibi önemli, bizim için kıymetli başka parçalar da var Boubon grubuna ait.

Kültür varlığı kaçakçılığıyla mücadelede uluslararası iş birliğinin önemi hakkındaki görüşlerinizi paylaşıyor musunuz?

Uluslararası iş birliği olmadığı sürece kültür varlığı kaçakçılığıyla mücadele edemezsiniz. Yani bu kadar net. Hani elektrik yoksa televizyon izleyemezsiniz gibi. Kaçakçılık otomatikman en az iki devleti ilgilendiren bir suçtur. En az iki taraf olması lazım. Bir yerden bir yere kaçıracağını bunu, yoksa yurt içinde kaçakçı olmuyor. Başka türlü yasa dışı durumlar oluyor oradaki suç. Burada iki devlet varsa o zaman da en az iki devlet dur demeli. Mesela Bulgaristan şunu bilmeli ki "Türkiye'den kaçırıp getiriyorlar, buradan da götürüyorlar. Ben sıkı durayım." Türkiye şunu bilmeli ki "Suriye'de yağmalama oluyor, ben dikkat edeyim." Biz misal Türkiye'de Peru kökenli eserler bulduk. Normalde ne alakası var yani burası bir market ülke bile değil. Bir şekilde artık depolamak üzere kaçakçı, güvenli bulunduğu için -zaten kaçakçı da meşhur bir Türk kaçakçı-buraya getirmiş. Burada depolamış.

Şimdi benim bunu Peru'ya bildirmem lazım, o eserleri Peru benden istemeden. Buradaki hukuki süreç de tamamlandıktan sonra iade etmem lazım. Yoksa ben o kaçakçının yaptığına çanak tutmuş olurum. Ben şunu diyemem "Ya bana ne, eser zaten Peru'nun. Benim değil ki. Bu da benim vatandaşım, Türk vatandaşı. Ben bunu koruyayım." diyemem. Türk vatandaşı da olsa, ne vatandaşı olursa olsun, bu yaptığı şey bir ülke için bir suç. Bu Türkiye için de bir suçtur. Ve ona göre o ülkenin mağduriyetini, özellikle de 1970 UNESCO Sözleşmesinden doğan yükümlülüklerimizle de gidermeyi biz bir görev biliriz. Türkiye de bence bunu en iyi yapan ülke, burada hiç tevazu gösteremeyeceğim. Ben hiçbir ülke bilmiyorum ki, bir yerde bir şey olduğu zaman bize bir noktadan sonra: "Bu davaya taraf olun, bir hukukçu tutun, avukat tutun." falan desin. Biz tamamen o ülkeyi kendimiz sahiplenerek, kendi hazine avukatlarımızla veya kurum avukatlarımızla o esere el konmasını sağlayacak şekilde hareket ederiz. El konulduktan sonra da gerekli onaylar alındıktan sonra iade işlemi başlatırız.

T-Soft'un Kurucusu Ömer Arıkan ile Türkiye'de İlk E-Ticaret

Bizlere öğrencilik hayatınızdan T-Soft'un kuruluşuna kadar varan süreçte neler deneyimlediğinizden, duygu ve düşüncelerinizden bahsedebilir misiniz?

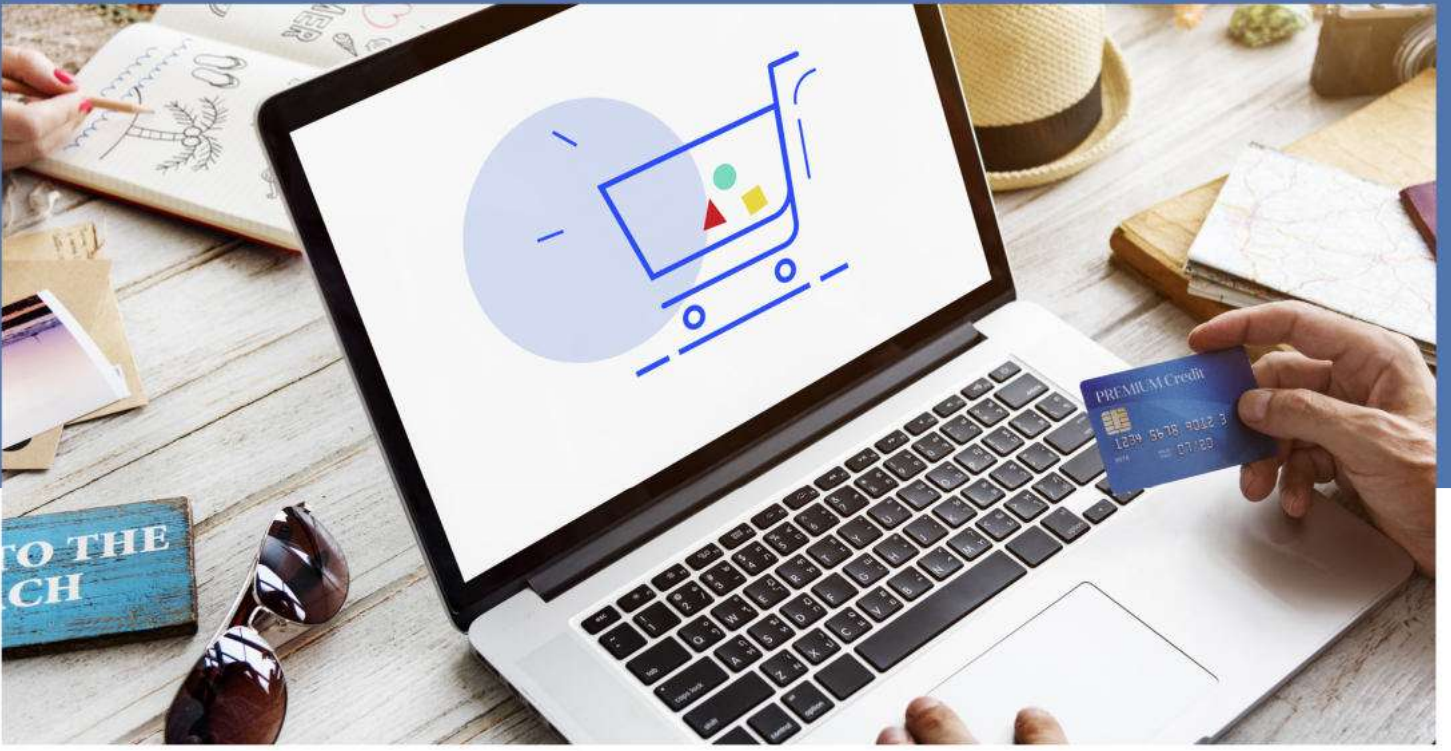
Aslında ben çocukluktan itibaren bilgisayara ilgi duyan birisiydim. Bizim zamanlarımızda bilgisayar imkanları çok daha kısıtlıydı. İnternet Türkiye'de çok daha yeniydi. Üniversiteyi Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi'nde okudum. Tekstil mühendisiyim. Okurken üniversitenin Bilgi İşlem Merkezi'nde çalışma imkânım oldu. Üniversite'ye de katkı sundum. İnternet sayfası yapması konusunda ve kısıtlı imkanlarla bu konuda kendimi geliştirdim. Bir yandan da interneti keşfettim ve internette içerik, sayfalar oluşturma bu gibi konuları öğrenmeye başladım ve bundan keyif aldım. Keyif aldıkça acaba internetten para nasıl kazanılabilir diye düşünmeye başladım. 1997-1998 yıllarında... Sonrasında Türkiye için henüz erken de ama yurt dışında baktım farklı birileri sayfalar açmışlar, birileri onlara reklamlar veriyorlar ve buradan paralar kazanılıyor. Acaba ben yapamaz mıyım? Sonrasında yabancı siteler yapmaya başladım. Yurtdışında başka sitelerin içeriklerini alıp biraz değiştirip o sayfalara koymaya başladım. Bu sayfalara reklam almaya başladım.

O reklamlardan yurt dışından çekle ödemeler gelmeye başladı. Ben de o çekleri bankalardan bozdurup para kazanmaya başladım. Bu sefer üniversitede okurken para kazanır hale gelmiştim. 1999-2000 yıllarında ayda 500-600 dolar para kazanıyordum bu şekilde. O zaman da dolar daha kıymetliydi bugüne göre ve internetle olan yakınlığım o süreçlerde iyice arttı. Üniversite bittikten sonra Isparta çok daha imkanları kısıtlı olduğu bir şehir olduğu için ardından İstanbul Üniversitesi'nde yüksek lisans için geldim. Pazarlama dalında yüksek lisans kazandım; İstanbul ve büyük imkanlara kavuşmuş oldum. Gelir gelmez aynı işleri hızlandırarak devam ettim. Aylık gelirim bin dolar seviyelerine kadar çıktı ve o paraların hepsini biriktirmeye başladım. Hiç harcamadan tamamını biriktirdim ve yüksek lisansım devam ederken biriktirdiğim paralar 20 bin Euro'ya ulaşmıştı. 20 bin Euro'ya ulaştığında ta-



mam dedim. Artık bu işi kurumsallaştırıp bir iş kurmamın vakti geldi. Yurt dışına sayfalar yaparken reklam verenler yurt dışı sanal mağazalardı. Benim sayfama reklam verenler bir şeyler satmaya çalışan sanal mağazalardı. Türkiye internetten ticaret çok daha yolun başındaydı 2000 yılının başında ama dünyada internetten bir şeyler satılıyordu. O zaman dedim ki demek ki Türkiye'de bir şeylerin satılabildiği bir yazılım kurabilirsem işletmelere bu yazılımı satabilirim ve bu şekilde para kazanabilirim. 2003 yılında şirketimi kurdum, tek başıma başladım ve e-ticaret yazılımları yaparak işletmelere satmaya başladım. Sonrasında bu paralelde de Türkiye'de de e-ticaret gelişmeye başladı.

2005 yılından itibaren Türkiye'de ADSL yaygınlaşmaya başladı ve internet yaygınlaştıkça alışveriş yapacak tüketiciler internete girmeye başladı. Bir taraftan internet yaygınlaştı, bir taraftan da bankaların sanal post altyapıları oluşmaya başladı. Aslında ben bu işi kurmadan daha önce zaten bu işin yapılması mümkün değil. Belki kurduğum tarih bile bu işleri yapmak açısından çok erken bir tarih oldu. Biz mücadele ederken bir taraftan da yavaş yavaş önümüz açılmaya başladı, açıldıkça bizim de işlerimiz büyüdü. Şirketimizin üçüncü yılında bir küçük kardeşim bilgisayar mühendisi oldu. O aramıza katıldı ve o da işin içerisine girip teknoloji tarafımı o üstlendi ve ben daha çok şirketin yönetim ve pazarlama, o işin teknoloji kısmındaydı ve işlerimiz daha hızlı olarak büyümeye başladı. Bir gün geldi işte 200 üzerinde çalışanla bu işi yapıyor olduk.



“Aç kanatları Türkiye, sen kazan ülken kazansın” mottosuyla Türkiye’de e-ihracatı gerçekleştiren ve teşvik eden ilk firması- nız. 2013 yılından bugüne kadar 130’dan fazla ülkede 397’nin üzerinde firmayla 185 milyar dolar e-ihracat tutarına ulaştığınızı biliyoruz. Türkiye’de bir ilk olan bu yeniliğe adım atarken nasıl düşünceleriniz vardı? Bugün geldiğiniz noktada neler hissediyorsunuz?

2013 yılında ilk ürünümüzü çıkarttık ama biz ilk ürünümüzü çıkarttığımızda şartlar yeterince iyi değildi. Bazı müşterilerimiz küçük küçük yurt dışına satışlar yapmaya başladılar fakat devlet bunun için yeterli altyapıyı hazırlamamıştı. Böyle olunca işletmeler; yurt dışındaki işletmelerden ödeme alma, yurt dışına lojistik sorunları ve gümrük problemleri gibi problemler yaşadı. Bir süre bizim müşterilerimize bu işe teşvik etmemiz, müşterilerimizin bu işi zorlamasıyla olan bir eğitim dönemi olarak geçti. 2016’da ikinci lansmanımızı yaptık. 2016’dan itibaren bu süreç daha da hızlandı ve artık bir şeyler oldukça sonuçlar ortaya çıktıkça biz de motive olmaya başladık. Müşterimizin bir tanesi Amerika’ya satış yapmaya başladı. 2-3 günde ürünler gitmeye başladı. Sonra dedik, Arap Coğrafyasına satamaz mıyız? Oraya satmaya başladık, bir müşterimiz 100’ün üzerinde ülkeye gönderen hale geldi. Onlarla sürekli temas halinde ihtiyaçlarını gördük, sorunlarını gördük. Yazılımımızı bu sorunları çözmek üzere geliştirdik işin sonunda 130’un üzerindeki ülkeye farklı farklı müşterilerimiz ihracat yapar hale geldiler

ve gıdadan moda, tekstilden takıya çok farklı ürün dallarını satar hale geldiler ve bugün için bu bize bir övünç olarak kaldı. Türkiye’de ilk defa sınır ötesine satış yapılabilir diye elimizi kaldırıp bayrak sallayan işletme olduk.

Bugün sizce hangi altyapı eksikleri var? Örneğin bugün baktığımızda lojistik fiyatları çok yüksek veya hala gümrüklerde uzun süreler sıkıntı yaşanabiliyor. Bunlar hakkında ne düşünüyorsunuz?

Her ülkenin kendi iç kuralları var. Bundan dolayı ürünler geri dönebiliyor. KDV mevzuatları; sınır ötesinden olan geri iadelerin kabulü ve ek vergiler gibi sorunlar işletmeler uğraştıkça karşılına çıkıyor. Çıktıkça belli bir zaman diliminde çözümler üretilmeye çalışılıyor. Çözümleri üreten kim? Bazen devletler, bizim devletimiz veya karşı devletler, bazen lojistik taşıyıcı şirketler onlar çözüme katkı sunuyorlar. Burada da iki farklı müşteri profili düşünebiliriz. Bir sorunsuz olan işleri yapacak işletmeler, yani buradan Amerika’ya sorunsuz bir satış yapıyorsak bazı firmalar diyor ki, ben buradan moda ürününü Amerika’ya satayım. Hiçbir sıkıntı yok. Bazı firmalar da öyle demiyor. Diyor ki, ben gıdayı şu ülkelere satmak istiyorum. O zaman işin içerisinde gıdadan dolayı başka sorunlar giriyor, KDV’den dolayı bir sorun giriyor, ek sertifikalar giriyor ama burada olan durum riskin çok olduğu yerde de kar daha fazla. Yurtdışında ne satarsanız satın Türkiye’deki iç pazar dinamiklerine göre çok daha karlı bir iş yapmış oluyoruz. Yani yurt dışı sattığımız üründe lojistik maliyeti de olsa

gümrüğe de takılsanız ürün iade sorunlarıyla da uğraşsanız hepsinin toplamında iç piyasaya sattığınız ticarete göre inanılmaz karlı bir tablo ortaya çıkıyor. Bu yüzden bu tip yaklaşımlarda da toplama bakmak lazım.

Yüzyıldan uzun süredir var olan markalar e-ticarette nasıl düşünüyorlar? Kökleşmiş ve günümüzde varlığını sürdüren markalarımızı e-ticaret alanında veya sosyal medyada reklamlarını çok göremiyoruz. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Geleneksel köklü şirketlerin genel eğilimi yeniliklere daha kapalı olmaları. Çünkü oturmuş bir düzenleri var. O düzenle beraber elde ettikleri bir gelir var. Zaten işletme için karlı ve düzenli bir gelirleri var, risk almayı, düzenlerini bozmayı çok tercih etmiyorlar. Geleneksel işletmelerin e-ticaret ve e-ihracatta hızlanması aslında Covid-19 ile beraber oldu. Covid-19'a kadar hiç tercih etmiyorlardı. Orada bir zaruriyet oluşunca mecburen ürünlerini online pazara açmaya başladılar. Açtıkları zaman gördüler ki inanılmaz bir para kazanma fırsatı varmış. Biz bunu niye bu kadar geç yapmışız dediler. Şimdi büyük bir kısmı sanal mağazalarından aktif satışa çok hızlı devam ediyor ama az sayıda büyük marka Covid-19 sonrası kendi sanal mağazalarını kapatıp sadece pazar yerleri üzerinden satışa devam ettiler.

E-ticaret denince akla ilk gelenlerden biri şüphesiz “Last Mile Problem”. Tüketiciler düşük fiyat ve hızlı teslimat istiyorlar. Sizce günümüzde Amazon veya Trendyol gibi büyük firmaların uyguladığı lojistik ağı yerince hızlı mı? Çalıştığınız firmalara bu anlamda nasıl destekler sağlıyorsunuz?

Amazon ve Trendyol gibi pazar yerleri yoğun bir sevkiyat kapasitesine sahip bu sayede ürünün tüketiciye ulaşacağı kadar olan bütün parametrelerde ödemede de lojistikte de çok iyi anlaşmalar yaparak en dip maliyetlerle bu işi sürdürebiliyorlar. Kendi sayfasını yapan işletmeler için maalesef birincisi maliyet problemi, ikincisi deneyim problemi var ve sorunları tek tek çözmeleri uzun zaman alıyor. Bununla birlikte pazar yerlerinde de çok fazla satıcı var, çok fazla rekabet var. Pazar yeri bir anda mağazanızı kapatabiliyor ve bir anda hiç satış yapamaz hale geliyorsunuz. Ne zaman kapatacağının hiçbir garantisi yok. Pazar yerlerinde her şey sürpriz. Ayrıca ciddi bir komisyon ödüyorsunuz. Bunlar da

pazar yerlerinde çalışmanın problemleri. Daha sonraki aşamada bazı ülkelerde ödemeleri alabilmek için oranın yerel ödeme çözümleriyle de anlaşmak gerekebiliyor. Başka ülkelerde böyle çözümler var. Bu sefer bizler oranın yerel ödeme sistemleriyle anlaşamazsak herkes orada kredi kartı kullanıcısı olmuyor ve yine satış kaynaklarını buluyoruz. Bir taraftan bunların da çözümüne yönelik çalışmalar yapıyoruz. Bizler de hizmet veren müşterilerimizle birlikte ortak satın alma platformu gibi merkezi anlaşmalarla bu konuda kolaylıklar sağlamaya çalışıyoruz.

Kendi web sitemizi kurmak ve pazar yerleri arasında bir seçim yapmamız gerekseydi hangisini tercih etmemizi önerirdiniz?

Bence bir seçim yapmamız gerekmemeli. Biz her ikisinde birden olmalıyız. Hem pazar yerinde olmalıyız. Hem kendi sayfamızdan satış yapmalıyız ama ikisini kıyaslayabiliriz. Pazar yerlerinde satış yaptığımız zaman çok ciddi bir komisyon ödüyoruz.

Türkiye'de zaten bir ürünü satarken yüzde yirmi marjla çalışırken pazar yerine tek başına yüzde yirmi marj vermek ciddi bir maliyet. Bunun dışında pazar yerlerinde tüketiciler çok güçlü suistimal edebiliyorlar. Ürünler hatalı diyorlar ama hatalı değil, iade ediyorlar, pazar yeri kabul ediyor, biz de etmek zorunda kalıyoruz. Bu arada Türkiye'den yurt dışına satış yapan Etsy'de Amazon'da satıcılar hep bu durumlarla karşılaşılıyorlar ve pazar yerinin mağazayı kapatması çok kötü bir şey.

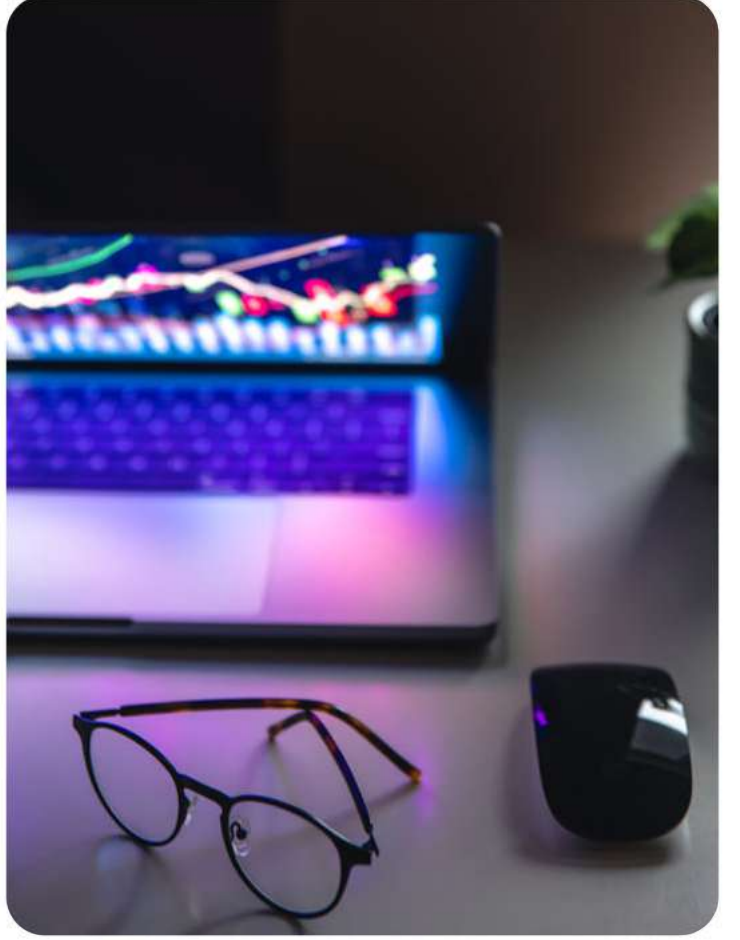
Sizin işletmenize bir günde kapıya kilit vuruluyor ve hiçbir yapabileceğiniz bir şey yok. Pazar yerine karşı hiçbir hak iddia edemezsiniz. Bunlar pazaryerinin dezavantajlarıdır. Bir taraftan tabii rakipler kötü yorumlar yazabiliyorlar. Ürünlerinizi kötülüyorlar. Böyle durumlar da söz konusu. Şimdi pazar yerinin avantajından bahsedelim. Pazar yerlerinde satış yaptığımız zamanlarda ortak bir lojistik operasyonu olduğu için kargo giderlerimiz daha düşük oluyor. İkinci avantajımız pazarlama ile uğraşmıyoruz. Pazarlama problemini onlar çözüyorlar. Biz sadece ürün tedarik ediyoruz. Kendi sanal mağazamıza dönelim. Avantajları şunlar: Fiyatları biz belirliyoruz. Hangi fiyattan istersek o fiyattan satıyoruz. Tüketicinin alabildiği en yüksek fiyattan satabiliriz. Bunun dışında kendi sanal mağazamızda kampanya opsiyonlarımız serbesttir. İstedığımız gibi kampanyalar yapabiliriz. Bu kampanyalar

sayesinde müşterilere çapraz satışlarımız çok daha fazla olabilir. Bir gömlek alana kravat satabiliriz ya da çorap satabiliriz. Bu kampanyaları müşterilerimize sunabiliriz. Üçüncü avantajımız aynı zamanda dezavantajımız pazarlama, kendi pazarlamamızı yaparız, reklamlarımızı veririz, oradan müşteri çekeriz ve satış yaparız. Daha çok pazarlama yapar, daha çok satış yaparız. Burada hiçbir sınır yok ama bu aynı zamanda bir dezavantaj işletmeler için pazarlama konusunda bilgi sahibi olma ve bu konuda yatırım yapma, pazar yerinde olsaydınız bunlarla uğraşmıyordunuz.

Kendi sanal mağazanızın en büyük avantajı, bir müşteriye bir defa satış yaptığınız zaman onun verilerini almış oluyorsunuz. Artık o müşteriye tekrar tekrar satış yapabilme gücünüz var. E-posta gönderirsiniz, mobil uygulamadan bildirim gönderirsiniz ve müşteriye bir defa ulaşmak için para harcarsınız, pazarlama yaparsınız ama artık siz onun verisini aldıktan sonra o sizin müşterinizdir. Pazar yerinde olsa nasıl oluyor? Pazar yerinde müşteri sadakati diye bir şey yok. Müşteri verisi sizde değil. Peki o zaman ne yapmalıyız? O zaman biz hem pazaryerinde satmalıyız hem sitemizde satmalıyız. Pazar yerleri marka bilinirliğinizi artırır, pazaryerlerine milyonlarca ziyaretçi geliyor. Orada markamızın olması, ürünlerimizin sergilenmesi, tüketici nezdinde markaya aşinalık oluşturur. Pazar yerinden müşteri ürünümüzü aldıktan sonra Google'da arar.

Günümüzde artık bir yapay zekâ gerçeği var. Ürün seçmeden görsellerinin hazırlanmasına, içeriklerin yazılmasından müşteriyle iletişimine kadar e-ticaretin her noktasında süreci yürütebiliyor. E-ticaretin bu kadar kolaylaştırması, yerel ve küresel rekabeti sizce nasıl etkiliyor? Önümüzdeki 5 veya 10 yıl içinde yapay zekâ ve ticaret neye evrilebilir?

Aslında e-ticaret yapmak isteyen zaten yapabiliyordu. Ürünün açıklamasını oluşturuyor ve ürünle alakalı gerekli bilgileri giriyor ve halihazırda e-ticaret yapıyordu. Yapay zekâ neyi sağladı? Birincisi maliyeti düşürdü. Bununla alakalı operasyonel maliyetiniz, insan kaynağı ihtiyacınız azaldı. İkincisi bu konuda yeteneği olmayan, ekibi olmayan işletmelerin e-ticareti yapması kolaylaştı. Artık farklılaşma bunlara girmekte değil, artık farklılaşma fiyatta, malı tedarik edebilmekte ve diğer parametreler üzerinde olmaya başladı.



Yakın zamanda yurtdışına yapılan yazılım ihracatlarına devlet tarafından yüzde 50 vergi indirimi uygulaması hayata geçirildi. Yazılım ihracatını yaygınlaştırmak ve kolaylaştırmak için yapılan bu ve bunun gibi uygulamaların sektörde bir fark yarattığını düşünüyor musunuz? Geliştirilmesi gereken başka ne gibi uygulamalar var ve nasıl kolaylıklar sağlanabilir?

Bence devletimiz bu konuda çok ciddi faaliyetlerde bulunuyor ve çok ciddi çabalar gösteriyor. Vergi indirimleri var, teknoparklardan kaynaklı destekler var. Yurt dışına gittiğiniz zaman yaptığınız konaklama masrafından fuar ücretinin ve danışmanlık ücretlerinin ödenmesine çok fazla kalemde devletimizin çok ciddi destekleri var. İşletmelerde bundan çok fazla faydalanmıyorlar. Bu destekler var ama çok az sayıda talep var. Yurtdışına yaptığınız reklam harcamalarınıza destek var. Çok ciddi destekler var. Niye yeterince faydalanılmıyor? Birkaç şey söyleyebilirim. Birincisi son zamanlarda hayatımıza girdi. Türkiye'den yurt dışına olan çıkışlarda vize problemi yani fiziksel olarak gitmeyi başaramıyoruz. Bu birinci problem. İkinci problem, destekler çok güzel ama destekler genel itibarıyla harcadığının bir kısmını karşılama şeklinde. Ama

çoğu zaman işletmenin harcayacak hiç parası da olmayabiliyor. Devlet diyor ki, sen harca ben doğru olduğunu göreyim. Şu kadarını sana geri öderim ama o ilk harcayacak olan para noktasında da sorun var. Yani işletmenin finansmana ulaşma problemleri var. Bu bir sorunumuz. Bir diğer sorunumuz, her ne kadar Türkiye'de işte ilkokuldan itibaren İngilizce eğitimi alıyorsak da Türkiye olarak İngilizceyi öğrenemiyoruz. Bu daha çekingen olmamıza daha ürkek olmamıza yurt dışıyla iş yapma konusunda daha geri durmamıza sebebiyet veriyor ama yapay zekayla birlikte İngilizce sorunu da çok ciddi anlamda çözülecek gibi görünmüyor.

Az önce T-Soft kurulurken yurt dışını düşünmedik demiştiniz, şu an yurt içinde istediğiniz konuma geldiniz mi? Başka neler planlıyorsunuz?

Başladığım zamandaki hayal ettiklerime ulaştım. Mesela işimizin büyümesi, çok sayıda işletmenin müşterimiz olması, çok fazla sayıda istihdam sağlamak, arkadaşlarımıza iş imkânı sağlamak, Kahramanmaraş'ta istihdam sağlamak, bunlar hep hayallerimizdi ve hepsi gerçekleşti. Bu işletme çatısı altında 200'den fazla arkadaşımız yazılımımızı geliştiriyor, teknoloji geliştiriyor ve çalışıyorlar. Buna ulaşmış olduk ama ulaşamadığımız hayallerimiz de var. Küresel bir şirket olmayı henüz başaramadık. Sınır ötesindeki faaliyetlerimiz henüz çok zayıf. Bir dünya markası olma hayalimizi henüz gerçekleştiremedik.

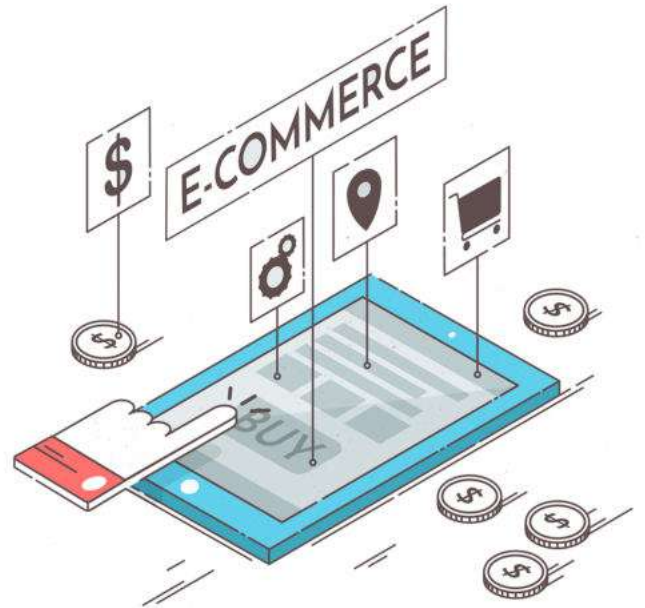
Ürünümüzün sadece Türkiye'de değil, dünyada kabul gören bilinen bir marka olmasını henüz başaramadık. Bunlar içinde çalışıyoruz. Hayaller böyledir, yaklaştıkça kendinize yeni hedefler, yeni hayaller kurarsınız ki motive olmak için buna ihtiyacınız var. Eğer uzak bir hayali siz oluşturamazsanız zaten motive olamazsınız. Ondan sonra çalışmak istemezsiniz. O yüzden bizim de hayallerimiz var ve ona ulaşmak istiyoruz. Bizim Kahramanmaraş'tan depremden dolayı Kahramanmaraş'taki ofisimizde bir problem oldu. Bazı istenmeyen ülkemizle alakalı hayatla, dünyayla alakalı olumsuz gelişmeler oldu. Bunlar biraz daha maalesef hızımızı yavaşlatmış oldu ama biz mücadeleye devam edeceğiz.

21 yıldır hizmet veren bir firmasınız ama sektöre baktığımızda diğer firmalar 3-4 yıl içinde kapanabiliyor demiştiniz, siz diğerlerinden neyi farklı yaptığınız için 21 yıldır devam ediyorsunuz?

Doğru zamanda başlamış olmanın tabii ki avantajı var. Biz 2003 yılında başladık ve pazarda kimse yokken mücadele ederek pazarda en iyi işletme olduk. Ama bugünün şartlarında pazara yeni girecek bir işletme için biz çok büyük bir rakibiz. Bizim var olduğumuz yerde bunun için bir şeyler yapmak çok daha zor. Farklı bir şey yapabilmesi lazım. Bizim yaptığımız işin aynısını yapmaya kalkarsa zaten biz varız ve çok daha güçlüyüz. O yüzden, yeni girenler de hayal ettiklerini bulamayıp kapatabiliyorlar. Ancak yeni bir teknolojiyi biz daha yönelik kullanmaya başlamadan kullanmaları lazım ki hem var olabilsinler hem de sürdürülebilir olabilsinler.

E-Ticarette dolandırıcı web siteleri veya güvenilmez olmayan ödeme yöntemlerine karşı tavsiyeleriniz nelerdir?

Bir kere sitenin görünüşü ve temel bileşenleri tüketiciye güven vermelidir. Her şeyin çok iyi özenilmiş olan bir sayfa mı daha güvenlidir? Yoksa her tarafında hatalar olan bir sayfa mı daha güvenlidir? Sayfayla alakalı yeterince özenmemişse bile ürünün sevkiyatı konusunda endişe ederiz. O yüzden bu önemlidir. Mesela alışveriş yapacağınız zaman sitenin iletişim sayfasını açıp oradaki bilgiler doğru mu girilmiş diye bakabilirsiniz. Hakkımızda sayfasını açıp firma kendini tanıtmış mı? Telefon numarası var mı? Telefon numarasını arayınca bir muhatap çıkıyor mu? Dolandırıldıktan sonra arasanız fayda etmeyecek. O yüzden önden hemen arasanız, birileri çıkıyorsa merhaba kolay gelsin, nasılsınız diye sorup kapatabilirsiniz. Baktınız numara vermeyen bir işletme ise bu konuda endişe edebilirsiniz, hiç numara vermiyor.



Yani acaba bir şey var mı? Sayfasında ürünlerin açıklamalara girilmiş mi özenilmiş mi buna bakabilirsiniz. Satış sözleşmesi var mı? Mesafeli satış sözleşmesi var mı ve düzgün bir metinleri var mı? Üyelik sözleşmesi var mı? Bu gibi bilgiler sayfanın az çok belli bir ciddiyetle takip edilip edilmediğini gösterir. Çok şüpheliyseniz Google'dan şikâyet sitesine girip bununla alakalı şikâyet var mı? Bu gibi kontrollerle siteyle alakalı belirli bir bilgiye sahip olabilirsiniz. Çok endişe ediyorsanız kapıda ödeme yöntemiyle sipariş verebilirsiniz. Böylece ürün geldiğinde kapıda hemen bakıp, parasını bu şekilde takdim edebilirsiniz. Banka havalesi ile sipariş verirseniz havale de açıklamasını yazarsınız. Şu ürün sipariş için bu parayı gönderiyorum diye, olası bir durumda bir delil olabilir.

2003'te kurduğunuz Tekrom Teknoloji A.Ş. ile çıktığınız bu yolda T-Soft Inc., Tahsildar Online Tahsilat sistemleri ve JetOfis gibi firmalarıyla devam ediyorsunuz. Hikayenizde "Şirketimiz bir sermaye grubu tarafından kurulmadığı gibi bugüne kadar hiçbir yatırım da almamıştır. Gücümüz, bize inanan 5 binin üzerinde müşterimizden gelmektedir." diye ifade ediyorsunuz. Hiç yatırım almadan en başından bu noktalara gelebilmekteki başarınızdan bizlere bahsedebilir misiniz?

Aslında yatırım almak kötü bir şey değil. Paranız yoksa bir yatırımcıdan yatırım alarak kendinize bir sermaye edinebilir ve işlerinizi daha hızlı yapabilirsiniz. Bunun kötü yanı, yatırımcı para vermekle birlikte sadece para vermez. Şirket üzerinde söz sahibi olmak ister. Şirkette farklı haklar talep eder. Şirketin işleyişine müdahale etmek ister. Sizin yönünüzü kendi doğrularıyla değiştirmek ister. Bazı konularda yapmak istediğiniz bir şey yapma der, yapmak istemediğiniz bir şey yap der. Bunlar sizin işinize olan motivasyonunuzun azalmasına, işten soğumanıza ve vazgeçmenize sebep olabilir. Biz şöyle tercih ettik, böyle büyük bir parayla bu gibi sorunlarla boğuşacağımıza biz müşterilerimize kendimizi ifade edelim, iyi niyetimizi iyi bir iş yapmaya çalıştığımızı ifade edelim. Müşteriden para alalım sonra aldığımız parayla da çalışanlarımızın maaşını ödeyelim dedik. Sonuçta müşteriler de insan onların da duyguları var. Biz bu işi yapıyoruz. Bu işi en iyi şekilde yapmaya çalışıyoruz. Sizden alacağımız bu parayı da çalışanlarımıza harcayacağız. Bize parayı peşin öder misiniz, böyle yapıyoruz... Siz bu şekilde dedikçe insanlarda size güveniyorlar ve onlarda hepsi muhatabınız olmasa da bazıları yardımcı oluyor ve bu şekilde işinize büyütebiliyorsunuz. Biz bu yöntemi tercih ederek büyüdük. Bu sayede işimize dışarıdan karışan kimse olmadı. Bize şunu yapmak zorundasın gibi direten kimse olmadı.

Bizim hayallerimize ilerlerken dur, o değil de bu tarafa git, bu yöne git, onu yapmanı istemiyorum diyen kimse olmadı. Bunlardan dolayı motivasyonumuz azalmadı, enerjimiz azalmadı, onlarla çatışmadık, kavga etmedik ve hep işimize konsantre olup işimizi büyütebildik. Yani yatırım almayı bizim bir yandan o güzel, hızlı parayla işimizi büyütmemizi engelledi. Belki 6-7 yılda yapacağımız işi 21 yıl gibi çok uzun bir zamanda yaptık ama belki de 6-7 yılda bu para olsaydı belki de zaten kavga sıkıntılarıyla hiç anlaşmayıp belki de bu işi devam ettirecektik. Biz bunu yaptık, yaptığımızın yanlış olduğunu düşünmüyorum bizim özelimizde. Sonuçta, belirli bir noktaya geldik. 200 tane çalışanımızın maaşını ödeyebiliyoruz. Müşterilerimizden de bu ödemeleri alabiliyoruz ve yatırım almadan yolumuza devam edebiliyoruz ama bazı gerçeklerin de farkındayız. Her şeyin bir bedeli vardır az önce sorduğunuz mesela dünya şirketi olma. Evet, öyle bir vizyon var ama dünya şirketi olmanın da yolu büyük sermayeleri içeriye katmaktan geçiyor. O sermayelerin networkünü aynı şekilde almaktan geçiyor. Onların size sağlayacağı imkanları almak-

tan geçiyor. Buna karşılık olarak da şirketinizden bazı parçaları onlarla paylaşmanız gerektiriyor. Yani bizim alışık olmadığımız bir şey ama bu bugünün dünyası. Aslında bizim kurduğumuz zamanlarda böyle kavramlar da yoktu. Yani dünyadan Türkiye'ye kadar ulaşmış bir yatırım kavramı da yoktu.

Bunlar ilerleyen zamanlarda yakın tarihlerde popülerleşmiş ve olgunlaşmış kavramlar. Son 10 yılın konuları bunlar veya son 15 yılın konuları. O zamanlarda böyle bir şeyler olmadığı için de zaten bunları keşfetme ve yaşama şansımız yoktu. Sonra da yolumuza devam ettik ama bugünün yeni işletmeleri için sorarsanız elbette bizim yolumuz çok çileli ve zor bir yol bunu da yapmak çok zor. Böyle bir yoldan gidin diyerek belki birçok arkadaşın önünü kapatmak kapatmış oluyoruz. Bir iş kuruyorlarsa genç arkadaşlarımız, bugünün bu popüler kavramlarından faydalanabilirler. Yatırım alabilirler, yatırım almanın bedelinde razı olmak lazım. İlk yatırımcınız çok az paraya çok hisse alır. Sonraki yatırımcılar daha çok para verir, onlar da hisse alır hisse almakla birlikte yönetime müdahale ederler, işleyişine müdahale ederler. Artık kendi doğrularınızla onların doğrularını birleştirip onları ikna edip bu süreci büyütmeniz lazım. Paranız yoksa bu yollarla büyümeye razı olmak lazım ve bu yatırım dünyasında şöyle bir şey vardır, gün gelir yatırımcı size “teşekkürler artık sen olmayacaksın” da diyebilirler. İşinize aşkınsanız, burası be-

nim hayatım, her şeyim bu iş diyorsanız yatırım varsa işin içerisinde bir gün ayrılmak zorunda da kalabilirsiniz. Yatırımcınız “ben burayı daha iyi yönetecek birini buldum, onun yönetmesini istiyorum” diyebilir. Haklıysa yine iyi ama haklı olmayabilir. Tespiti yanlış da olabilir ve o emek verdiğiniz büyüttüğünüz işinizi hala hissedarı olmanıza rağmen siz yönetemiyor da olabilirsiniz. Bu da bu yatırım dünyasının işte. Sonuçlarından bir tanesi mesela bu şirkette yatırımcı diyor ki: “Ömer teşekkür ederiz. Sen çalıştın, güzel bir yere getirdin. Bugünleri gördük ama artık sen yoruldu.” Ben diyorum ki: “hayır ben yorulmadım. Ben çok iyi hissediyorum, ben daha çalışmak istiyorum, hayallerim var.” “Ömer sen yoruldu, senin verimin çok düşük artık yeterince iyi fayda sağlayamıyorsun” ve teşekkür ediyorlar. Siz 20 yıl uğraşmışsınız ve hala gençsiniz ama ayrılmak zorunda kalabiliyorsunuz.

Bugüne kadar hiç yatırım alma düşünceniz oldu mu?

Hiçbir zaman bir yatırımcı bulup yatırım alayım gibi bir düşünce oluşmadı ama çok zor durumda kaldım. Çok zor durumda kaldık ama yatırımı bir çıkış olarak görmedik. Bankadan kredi çektik. Arkadaşlarımızın maaşlarını hiçbir zaman geciktirmedik ama hiç paramız olmadığı zamanlar oldu. O maaşı birilerinden borç olarak bulduğumuz za-

manlar da oldu. Çoğunlukla gerçek bir insandan borç almadık, bankadan kredi çekerek aldık ama banka kredisi de sonsuz değil. Hem sizden çok daha fazla geri alıyor hem de o krediyi almak da çok zor. Bazen alamayabilirsiniz. Böyle çok zor zamanlar yaşadık ama vazgeçmedik bir şekilde satış yaptık. O satış ucuz yaptık. Oradan aldığımız parayı ödedik. Bir dönem kredi kartlarımız oldu. Bütün bankaların hepsinden kredi kartı alıp hepsinin kredi kartı günlüklerini maksimum kullanıp o-radan kendimize sermayeyi yaptığımız zamanlar oldu. İlk başta yola başladığımız 20 bin euro maalesef zaman içerisinde bitti. Aslında hep durarak para kazanamadım. Yani o 20 bin euro işi büyütme süreci içerisinde sıfır oldu. Hiç paramızın olmadığı zamanına kadar çıktık. Nispeten şanslıydık. Şirketi



kurmadan önce 20 bin euro hazırlamıştık. Hiç böyle bir sermaye hazırlamadan da bu işe başlayanlar var. Onlar daha çok batabiliyorlar. Bizim bir süre işleri oturtana kadar olan bize destek olacak bir hazırlığımız vardı. Bu yolda kalanların çoğu da bundan dolayı kalıyor. Yine bu maalesef Türkiye'nin problemlerinden bir tanesi sermayeye ulaşma problemidir.

Bir başka coğrafya da olsanız bu mümkün olabiliyor ama Türkiye de sermayeye ulaşmak çok zor olabiliyor. Sermayeye ulaşmak için banka sizden yine sermaye istiyor. Yani bankaya gidiyorsunuz ben sıkıştım. Çalışanlarımın maaşını vereceğim.

Bana 300 bin lira para lazım diyorsunuz. Banka da diyor ki, o zaman bana 400 bin liralık bir mal getir, ipotek ettir. Teminat olmadan o para da karşılığı olmadan banka para da vermiyor. Bunların hepsini yaşadık ama şükür bugüne geldik. Gelemeyenler de çok fazla. Bir şekilde bizim gibi gelmiş olup şu yaşadığımız günlerdeki krizlerden dolayı maalesef faaliyetlerini sonlandıran işletmeler de var.

Bunların hepsini yaşıyoruz, yaşayacağız. Hayat böyle bir şey iniş çıkışlarla dolu. Bazen bir konuda başarısız olmak, hayatın her alanında başarısız olacağız anlamında gelmiyor, işiniz batabilir. Nice girişimciler var, hikayelerini okuyoruz. Batmış, batmış, batmış beşinci veya altıncı girişimde başarılı olmuş. Geçmişinde hep iflas etmiş böyle örnekler de var. Belki de o iş doğru iş değil. O işinizi yapmamalısınız.

Karakteriniz, davranış biçiminiz, yapınız ona uygun değil belki profesyonel hayatta bir yerde çalışmalısınız. Belki de batmanız bunun işareti. O zaman da profesyonel bir kariyeri tercih edebilirsiniz.

Geriye dönüp hayatta yaşanılanları anlamlandırmaya çalışmak lazım. Böyle bir sonuç ortaya çıktı. Bu neden oldu? Tesadüfi bir durumdan dolayı mı battım? Ticari bir hata mı yaptım? Konjonktürden kaynaklı bir durum mu oluştu? Bunlar hep böyle sakın bir kafayla bir yönlenme olmadan bir şey etkisinde kalmadan yorumlayıp sonrası için kararlar verebilmek gerekiyor. Herkesin hayatında inişler çıkışlar olacak olmayan bir insan çok nadirdir. Ancak babanızın çok parası olur, onun parasını harcıyorsunuzdur. O zaman böyle şeylerle çok karşılaşmazsınız belki.



Büyük markalarla çalışıyorsunuz, nasıl böyle büyük bir ağ edindiniz? O aşamaya kadar nasıl ilerlediniz?

Ben işi kurarken bir yazılımcı olarak kurdum. Yani iyi bildiğim şey yazılımdı, iyi bir yazılım geliştirdim ve bu iyi yazılımı satmaya çalıştım. Mesela iyi bir pazarlamacı olarak da şirketi kurabilirdim. Pazarlama tarafım çok iyi olabilirdi.

O zaman çok fazla sayıda işletmeye satış yapmayı başarabilirdim ama çok iyi bir ürünü satmayı bunu başarabilirdim. Ben iyi bir ürün geliştirmek istediğim için o iyi ürünü de potansiyel alıcıları, iyi işletmeler olduğu için en baştan itibaren iyi müşterilerle çalışmak zorundaydım çünkü değerli bir şey yapıyordum. Onların aradığı bir şey yapıyordum, iyi müşteri de iyi müşteriye getiriyor.

Mesela Mado'ya iş yapıyorsunuz Mado'ya yapınca sonra Arzum'a gidiyorsunuz diyorsunuz ki, ben Mado ile çalışıyorum, ürününüzü inceliyor. O da sizin müşteriniz oluyor. Yani doğru müşterilerle başlayıp onlarla ilerlediğiniz müddetçe de hep öyle müşterilerle devam ediyorsunuz. Ben bunun sebebini teknik kökenli olmamıza ve bizim yazılım merkezli olmamıza bağlıyorum. Mesela sektörümüzü başka firmalar da görüyor. Tamamıyla pazarlama odaklı çıkıyorlar. Onların hedefledikleri de o konsantrasyonlarına göre daha küçük işletmeler oluyor. Daha yeni başlayanlar oluyor. Onlar da orada kendilerini geliştiriyorlar ama onlar da başarılı oluyorlar. Bu işin sonunda başarı çıktısı nedir? Kazandığınız paraysa onlar da kazanıyor ama siz iyi firmalara kaliteli bir çözüm satmaktan mutlu oluyorsanız siz de paranızı kazanıyorsunuz onlar da kazanıyor ama siz hayal ettiğiniz o keyif aldığınız şeyi yaparak paranızı kazanmış oluyorsunuz.

Türkiye'nin Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Daimî Temsilciliğinde Eski Başmüşavir Şahin Yaman İle Keyifli Bir Röportaj

Türkiye'nin Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Daimî Temsilciliğinde Başmüşavir olarak görev yaptınız. Bu örgütün yapısı, dünya ticaretinin işleyişi ve ticaretin önündeki engeller konularındaki tespitlerinizi ve gözlemlerinizi bizlerle paylaşabilir misiniz?

1944'de oluşturulan Bretton Woods sistemi ile II. Dünya Savaşı bittikten sonra ülkelerin ödemeler bilançosu sorunlarından kaynaklanan kısa vadeli parasal ihtiyaçlarını gidermek üzere IMF, uzun vadeli kalkınma ihtiyaçları için Dünya Bankası kuruldu. Uluslararası ticaretin düzgün ve sorunsuz idaresi içinde aslında sadece bir anlaşma mahiyeti taşıyan ve uluslararası kuruluş hüviyetine sahip bulunmayan Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması GATT anlaşması yürürlüğe girdi. Aslında ilk önce Dünya Ticaret Örgütü benzeri bir yapı kurulacak GATT da bu örgütün hukuki çerçevesi olacaktı. Bu amaçla hazırlanan Uluslararası Ticaret Örgütü (International Trade Organization) Havana görüşmeleri kapsamında kabul edilse de bu teşkilat o dönemde hâkim ekonomi olan ABD Kongresi tarafından egemenlik yetkilerine müdahale olarak algılandı ve reddedildi. Dolayısıyla da GATT 1994 Marakeş Anlaşmasının kabulüne kadar geçici bir anlaşma olarak hizmet verdi. Uruguay Round müzakere turu kapsamında bu anlaşma 1994 yılında DTÖ'ye dönüştürüldü ve bir ölçüde veto edilen ITO ile GATT değişik bir zaman ve zeminde yeniden ve daha kapsamlı bir şekilde birleştirilmiş oldu. GATT da sadece mal ticaretini düzenlerken DTÖ sisteminde hizmetler ticareti, tarım, fikri mülkiyet hakları da devreye girdi. Anlaşmazlıkların halli organı olarak adlandırılan ve uluslararası ekonomik hukukta en

etkin mahkemelerden biri ile mahkemenin Temyiz Organı (Appellate Body) ya da diğer bir tabirle yüksek mahkemesi oluşturuldu. Sekreteryası geliştirilen DTÖ çok kapsamlı anlaşmalardan oluşan müktesebatına, bazı ülkelere seçerek girebileceği herkesin katılmayabileceği bazı çoklu (plurilateral) anlaşmaları da bünyesine katarak kendine has bir küresel ticaret sistemi hukuk müktesebatı oluşturdu.



Bu düzenlemelerle dünyanın en etkili, en kapsamlı ve üye sayısı açısından en evrensel ekonomik örgütü olarak adlandırılacak DTÖ 1995 yılında faaliyetlerine başladı. Fakat kuruluşun önünde geleceğini etkileyebilecek engeller de vardı: Sovyetler Birliği dağılmış, Amerika'nın karşısındaki kendisine dinamizm de sağlayan en büyük rakip de ortadan kalkmıştı. Aslında bu, dünyanın en büyük ekonomi gücü de olsa Amerika'nın da rekabet gücü açısından yavaş yavaş gerilediğine işaret ediyordu. İlk olarak 1998 yılında, düzenlenen Seattle

DTÖ Bakanlar Konferansı çok yoğun küreselleşme karşıtı gösterilere şahit oldu ve ekonomik zorluklar, sosyal adaletsizlik, çöken endüstriler, işçilerin gerileyen hakları ve küreselleşmeye atfedilen her kötülüğün ana sebebi olarak DTÖ gösterildi. Kamuoyuna, Amerika'daki işsizlik, Avrupa'daki iktisadi sıkıntılar, kısıtlar, resesyonlar vb. her şeyin sebebi olarak DTÖ'nün gösterildiği bir dönem tecrübe edilmekteydi. Bunun sonucunda hem gelişmekte olan Asya, Afrika, Latin Amerika'daki fakir ülkelerde, hem de zengin ülkelerde herkesin DTÖ'den şikâyetleri de artmaya başlamıştı. DTÖ kurulduktan 7 yıl sonra 2001 yılında Çin Halk Cumhuriyeti Devleti örgütün üyesi oldu ve Çin'in üyeliği sonrası 7-8 yıl içinde Dünya çok büyük bir

ekonomik çöküntü olan 2008 finansal kriziyle karşı karşıya kaldı. Çin ihracatta hızla yükseliyordu ve 2009 yılında hem Almanya hem de ABD'yi geçti. Çok ilginçtir ki, Amerika'da büyük kriz Çin'in ihracattaki bu başarısının hemen arkasından patladı. Ondan sonra DTÖ'de korumacılık akımları hızla artmaya başladı ve iktisadi milliyetçilik ve korumacılığın serbest ticaret uygulamaları ve söylemleri almaya başladı. Amerika, Avrupa'nın mallarına, Japonlar ise Çin mallarına uyguladıkları gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin sayısını hızla artırmaya başladılar. Bu kapsamda şunu ifade etmek gerekir ki DTÖ kendiliğinden karar veren, sekreteryaya olarak gündem tayin eden bir teşkilat değil aslında, kendiliğinden hiçbir ticari karar alamaz. DTÖ'de gündem ticari diplomatlar, bizzatıhi üye ülkeler diplomatları tarafından tayin edilir. DTÖ bu manada kuralları olan ve üyelerin uluslararası ticaretin yeni kural ve uygulamalarını tartıştıkları bir müzakere masasından başka bir şey değildir. Üyeler olarak masaya gidersen diğer ülkelerle uzlaşarak alabileceğin kararları müzakere edersin. Her ülke kendi sanayisini, kendi tarımını, kendi hizmetler sektörlerini korumak bu sektörlerin ihracatlarını artırmak ister. Çünkü her ülkenin kendine has bir sanayileşme, iktisadi milliyetçilik, paylaşım anlayışı vardır. Uluslararası ticarete tabiri caizse uluslararası ticaretin kurtlar sofrası, temel müzakere platformudur.

DTÖ'de bazı ülkeler daha iyi müzakere yaparken bazıları da göreceli olarak pasif kalmaktadırlar. ABD, Avrupa Birliği, Japonya, Kanada çok güçlü müzakere kapasitesine sahip devletlerdir. Ancak son dönemlerde gelişmekte olan ülkelerin müzakere güç ve kapasiteleri de çok artmıştır. Örneğin Arjantin ve Brezilya gibi Latin Amerika ülkeleri, Hindistan, Avustralya, Yeni Zelanda Kenya, Güney Afrika, Mısır gibi Afrika ülkeleri, ki bunlar arasında özellikle Güney Afrika ve Brezilya çok iyi müzakere kapasitesine sahip ülkelerdir. Şimdi ABD ve Avrupa tarafından müzakere masasına getirilen bir öneriyi Arjantin, Meksika, Mısır, Türkiye bloke ediyor. Eskiden öyle değilmiş, Amerika, Avrupa, Japonya her istediği konuyu gündeme koydurup müzakere yaptırabilirken, şimdi artık bunu yapamıyorlar. Mesela 2003 yılında Cancun'daki Bakanlar Konferansı'nda Türkiye'nin koordinatörüydim. O Bakanlar Konferansı bloke oldu. Neden? Batı şunlar olacak diyor, diğerleri özellikle de Brezilya, Hindistan, Güney Afrika, vs hayır olmayacak diyor. Sonra süreç bloke oluyor. Tüm bunlar gelişmiş Batılı ülkeleri yakalayan ve güç dengesini eşitleyen

gelişmekte olan ülkelerin dirençleri sebebiyle dünya ticaret sisteminin artık büyük bir krize girdiğinin de işareti. DTÖ Anlaşmazlıkların Halli Organı adlı ticaret mahkemesinin Temyiz Organına yapılması gereken, 2019'dan önce Obama sonra Trump ve Biden tarafından engellenen yargıç atamaları sebebiyle küresel ticaret sistemi çok ciddi bir krize girmiştir. Mahkemesiz bir dünya ticareti, tamamen kaotik, vahşi batı atmosferi içindeki uygulanamayan ticaret kuralları...

Bu gelişmelerin etkisiyle, müzakere fonksiyonu akamete uğrayan, yargı fonksiyonu da sakatlanan DTÖ artık etkili bir uluslararası örgüt olmaktan çıkmıştır. 2003 yılında Cancun'a gittiğimizde müzakereler tıkanmıştı. Bu sefer yargı fonksiyonu da tıkanınca, siz Türkiye'de ticaret yapıyorsunuz, birden Yargıtay'ın ortadan kalktığını düşünün; ticarete nasıl bir ortamla karşı karşıya kalırsınız? Vahşi orman gibi ortam değil mi? Onun gibi olmasa da ona benzer bir durum var şu an dünya'da. Şu an Dünya Ticaret Örgütü hala ayakta gibi görünse de artık sistem tıkanmış durumda.

Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere haksız bir ticaret engeli oluşturduğunu düşünüyor musunuz? Avrupa'nın en önemli ticaret partnerlerinden birisi olan Türkiye ve yerli şirketleri bu anlamda sizce nasıl bir yol benimsemeli?

Avrupa'dan bir şey geliyorsa naif bir romantizmle iyidir diye düşünülüyor. Mesela halihazırda ciddi çevre sorunları var, çevre gerçekten hızla tahrip ve yok oluyor, dünyadaki iklim değişiklikleri her tarafı yakıyor, sele suya boğuyor, yangınlar, kuraklıklar savaş dahil çok ciddi sonuçlar doğuruyor. Ortada ciddi bir iklim değişikliklerine bağlı çevre felaketleri vakası var. Bununla ilgili de en güzel ticaret politikası girişimini görünüşte kim yapıyor? Avrupa Birliği yapıyor, iklim değişikliklerine karşı kapsamlı, teknik olarak ileri, seçenekleri olan önlemler geliştirebiliyor. Mesela sınırda karbon düzenlemesi



politikası bunlardan biri. Çok yüksek çevre kirliliği yaratan, karbon salımına sebebiyet veren sektörlerle ticari denkleştirme engelleri koyarak bu ürünlerin ticaretini azaltma girişimi var. Bunları denkleştirme mekanizmaları var. Tamam AB çevre koruma başlığı altında başlatıyor bu programları ama Avrupa bunu yaparken aynı zamanda kendi endüstrilerini de koruyor. Bunu yaparken başka endüstrilerin de rekabet gücünü azaltarak kendi sanayisine katmanlı endüstriyel koruma sağlıyor. Artık Çin, Brezilya, Hindistan iktisaden yükseldiler. Türkiye ve Afrika ülkeleri de ihracat portföylelerini geliştirdiler. Üretmeye ve uluslararası pazarlarda mal ve hizmet satmaya, pazara giriş açısından derinleşmeye başladılar. Günümüzde Latin Amerika'da, Afrika'da bir ölçüde teknoloji üretiliyor. Yavaş yavaş ama üretiliyor. Bu ülkelerde rekabet gücü geliyor. Tarım, işlenmiş gıda, kimyasallar, et, süt ürünleri üretilebiliyor ve dahası ihraç edilebiliyor. Şimdi haklı çevre mülhazalarıyla da olsa bu tür çevresel politikaların AB ve ABD gibi gelişmiş endüstrilerin yeni gelişenlere karşı birer koruma aracı olarak da kullanıldıkları açık. Şimdi soralım: Ey AB, bu mutabakatla çevreyi koruyorsun ama aynı zamanda başka ülkelerin endüstrilerine karşı da acaba zımnî bir korumacılık da yapmıyor musun? Yeşil korumacılık yapma ihtimali var, doğrudan bakıldığı zaman belki yokmuş gibi görünse bile Avrupa bu mutabakat ilan edildiğinde Brüksel kendi sanayi ve sektörlerinin desteklenmesine 2 trilyon avro kaynak ayırdı. Bütün Afrika'yı toplasak acaba toplam 500 milyar avro kaynak ayrılabilir mi?

Şu an Afrika'da birçok yerde Fransızlar ve birçok zengin ülke hala, sömürgecilik sonrası yeni yöntemlerle Afrika'yı hala sömürüyorlar, yatırımla, ticaretle parasal kanallarla eski alışkanlıklarını devam ettiriyorlar. Kendi büyük endüstrisi var Avrupa'nın. Şimdi Afrika bir şeyler satacak, Latin Amerika ihracat yapacak, bu sefer zenginler korumacılık yapmaya başlıyor. Yeni gelişen ülkelerin bebek endüstrilerinin satmasını, büyümesini engelliyor. Batı ülkeleri, neden kendi endüstrileri ve tarımlarına devasa sübvansiyonlar veriyor? Şimdi Afrika da sanayisini geliştiriyor, Latin Amerika da geliştiriyor, Brezilya geliştiriyor. Şimdi AB Yeşil

Mutabakat içerisindeki sübvansiyonları ile hadi diyelim bir taraftan çevre korunmaya çalışılıyor ama diğer taraftan da AB'nin bu politikaları sebebiyle Afrika'nın, Latin Amerika'nın, Türkiye'nin, Balkanlar'ın, ekonomileri yeni gelişen ülkelerin endüstriyel gelişimini de engelliyor. Yeşil mutabakata gerek var ama sen yıllarca kendi ekonomini geliştirdin, korudun, kolladın. Peki diğerlerinin gelişmesinin neden engel oluyorsun? Ben Yeşil Mutabakat hakkında Türkiye söz konusu olunca bu politikaların dikkate alınıp bizde de bir şeyler yapılmasını, hem defansif-savunmacı hem ofansif-ihracat ve sanayi sektörünü geliştirici daha güçlü ticaret politikaları geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani Türk sanayisi de yeşil olsun, çevre korumacı olsun. Bunlar güzel şeyler, rekabet gücü kazanmak açısından da önemli şeyler. Fakat diğer bir taraftan da egemenlik ve mütekabiliyet prensibi yani biri sana bir şey yapıyorsa aynen karşılık vermemiz gerekiyor. Bizde İbn Haldun'un bahsettiği Milli Asabiye bozulmuş durumda. Bu iktisadi sahaya da ister istemez sirayet etmiş durumda. Bu prensipler karşısında AB'nin attığı her adım karşısında Türkiye'nin de bir adım atması gerekir ve ezilmememiz gerekiyor. Baştan ezildin ve karşı hamleni yapmadıysan ezilir gidersin.

OBOR, IMEC ve Global Gateway gibi lojistik güzergahlar da Türkiye'nin konumunu nasıl buluyorsunuz?

Hani coğrafya kader denir ya Türkiye'nin konumu tabi ki bizim elimizde değil. Genellikle Türklerin konumu tarihte hep jeopolitik ve ekonomik güç merkezlerini ortasında ve çevresinde olmuştur. Türklük jeoekonomisi, jeopolitik ve jeokültürel olarak daima zor coğrafyalarla, zor zaman ve zeminleriyle yüzleşmek durumunda kalmıştır. Şimdi de böyledir. Sebebi ise; Türkler, Asya'dan çıkarak dünyanın en büyük medeniyetleriyle karşılıklı etkileşerek, alışveriş yaparak, çarpışarak Batıya doğru ilerlemişlerdir. Mesela dünyada hiçbir millet Çin'in, Hindistan'ın, İran'ın içine girip çıkamamıştır. Biz Pekin'i, Delhi'yi başkent yapıp, Moskova, İsfahan, Rey, Kahire ve Bağdat gibi başkent ve merkezleri kontrol etmek durumunda kalmışız. Tabii ki bu kadar farklı coğrafya ve medeniyetin bitişik

imparatorluklarda yönetilmesinin getirdiği olumsuz yönlerde var, aşırı genişliyor, yıpranıyorsun.

Halihazırda Türkiye'nin konumu, gerileyen Avrupa ile Yükselen Asya ve Ortadoğu'nun çatışmacı kültürü arasında bir yerlerde. Son dönemde Asya'nın dünya ekonomisinde hakim ve ağırlıklı bölge olmasıyla birlikte Türkiye ve hinterlandı yine çok kritik hale geldi. Örneğin son dönemde Çin'i Orta Asya Üzerinden Kafkasya yoluyla Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'ya bağlamada çok kritik bir geçit olan Zengezur Koridoru hem bölgesel hem de küresel açıdan çok önemli hale geldi. Genel olarak ABD ve Batı ile jeopolitik çatışmalarımızda stratejik lojistik hatları da rol oynuyor. Bu hatlar her zaman iş birliği hatları olmayabiliyor. Daha düne kadar Fransa, Azerbaycan'a kendi topraklarını geri kazandığı için Bakü'ye karşı ambargo uygulamaya başladı. Türkiye'ye ve KKTC'ye karşı her zaman en ağır ambargoları yıllardır uyguluyorlar. Üstelik de bunu Türkiye uluslararası hukuka uyduğu, imzaladığı anlaşmalara ahde vefa gösterdiği için uyguluyorlar. Batı çıkarlar gerektirdiği zaman daima iki yüzlü ve utanma kültürünün pek olmadığı bir coğrafyanın adı. Tüm bunlara rağmen yeni tebarüz etmekte olan lojistik stratejik hatlar Türkiye'nin konumunu bence güçlendiriyor, neden güçlendiriyor?

AB ile problemliyiz, Amerika halihazırda Orta Doğu'yu ve Türkiye'nin toprak bütünlüğünü parçalamaya Türkiye'yi etkisizleştirmeye çalışıyor. Tabii Türkiye, İran, Rusya'yı parçalamak, etkisizleştirmek, küresel politikalara tamamen hâkim olmak istiyor. Fakat şartlar buna izin vermiyor. Neden? Çin yükseliyor. BRICS güç dengelerini değiştiriyor. Mesela çok zayıf bir grup olan Husiler, Kızıldeniz-Süveyş ticaret hattını çok pahalı ve riskli hale getirip Avrupa'daki petrol ve hidrokarbon kaynaklı bir maliyet enflasyona sebep olabiliyorlar. Avrupa ve Dünya ekonomisinin verimlilik ve karlılığını etkileyebiliyorlar. Rusya'nın özel operasyonu kaynaklı savaşın getirdiği risklerle enflasyon yükselmiş durumda. Şimdi bir de buna Çin İpek Yolu ya da Bir Yol Bir Kuşak hattından gelen emtia fiyatlarında politik riskler sebebiyle meydana gelen enflasyonu ekleyelim. Kısa vadede Çin'le çatışmalara rağmen dünya ekonomisi içerisinde Çin-Avrupa hattı önemini kaybetmeyecek ve bu hat, Orta Asya, Kafkasya ve Türkiye üzerinden geçiyor. Hindistan tarafından Orta Doğu üzerinden Avrupa'ya giden IMEC lojistik hattının güvenliğinde Türkiye kritik önemde. Türkiye sadece enerji lojistik hatlarının değil birçok ticari ulaştırma hattı yanında iktisadi

faaliyetin güvenliği açısından her zaman merkezi rolde olmaya devam edecek gibi görünüyor.

Türkiye'nin alacağı yatırımlar sizce neleri etkileyebilir, ne kadar yatırım alabilir? Bir de Türkiye'deki yerleşik firmalar, özellikle lojistik firmaları, nasıl konumlanmalı?

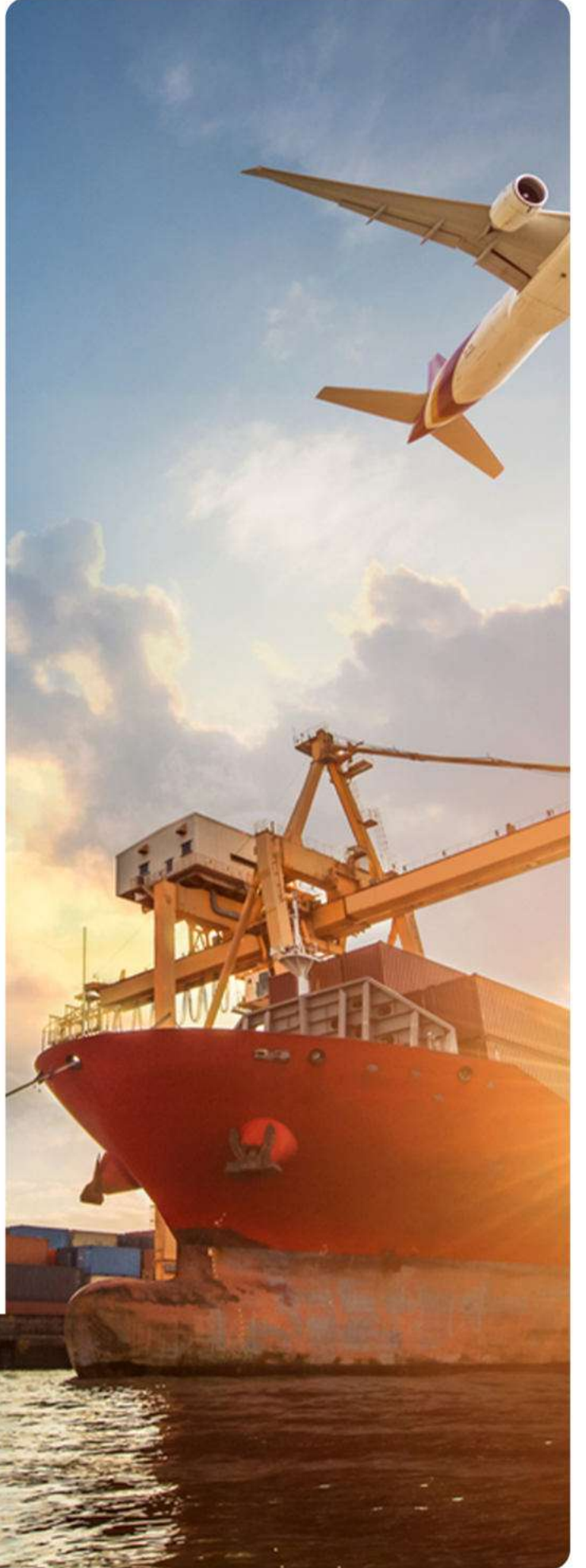
Asya Pasifik bölgesi dünya ekonomisinin sadece ekonomik değil doğal olarak aynı zamanda lojistik merkezi de haline geldi. Türkiye'nin Asya bölgesine özel dış ekonomik ilişkiler, ilave stratejik ekonomik kanallar açması, yeni politikalar ve politika araçları geliştirmesi lazım. Devlet bu bölgeyle olan ilişkileri geliştirmek için mevcut uygulamalarına ilaveten yeni ticaret, finans, güvenlik, eğitim, STK'lar ve ayrıca kültürel politika araçları ile topyekûn ve güçlü bir dış ekonomik ilişkiler stratejisi hayata geçirmeli, ilave güç enjekte etmeli. Bölgeye ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlayacak alanlarda daha fazla ve nitelikli öğrenci göndermek, öğrenci kabul etmek, firmaların bölgede stratejik faaliyetlerini desteklemek, orada ofis açmalarını özendirmek, bölgeye sermaye akımları kanalize etmek, orada daha fazla şirketleşmek, bölgeden yabancı sermaye çekmek, ortaklıklar kurmak, araştırmalar yapmak, AR-GE çalışmaları yürütmek için bütün gücümüzle uğraşmamız gerekiyor. Mesela 20-30 yıllık yatırım perspektifi olan bir firmanın dünya firması olabilmesi için Asya Pasifikte kesinlikle bir şeyler yapması gerekiyor.

Dünyanın ticari ağırlık merkezi artık bu bölge. Finans ve teknolojik birikimin büyük çoğunluğu artık orada. Bugün Dünya Bankası veri tabanına girin. Amerika'nın diyelim ki ihracatı 2022 rakamlarıyla 2 trilyon dolar civarında Çin'in 4,2 trilyon civarında. Amerika'nın sanayi ihracatı içinde çok yüksek teknoloji oranı %17, Çin'in %32. 2020 yılında RCEP-Bölgesel Kapsamlı Ekonomik Anlaşması adlı yeni bir anlaşma imzalandı. Burada Çin ilk defa, AB gibi bir entegrasyon hareketinin içine giriyor. Bu hareketin içinde Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Güney Kore gibi Amerika'nın en büyük teknoloji müttefikleri var. İçinde Endonezya, Malezya, Filipinler, Vietnam ve Singapur'un da olduğu tüm ASEAN var. Dünyanın en dinamik ekonomileri şimdi Çin'le birlikte aynı değer zincirlerine ekleniyor. Amerika ise Trump döneminde bölgeye yönelik eklemleme anlaşması TPP (Trans-Pacific Partnership) müzakerelerinden çekilmişti. Çin boşluğu çok stratejik şekilde doldurdu, Vaşington artık bölgeye eklemlemiyor. Güç kaybediyor. Bölge ül-

keleri, RCEP ve diğer ekonomik vasıtalarla birbirine daha hızlı ve daha derinden eklemleniyorlar. Peki bunun jeo-politik sonuçları olur mu? Bölge ekonomileri birbirine değer zincirleri açısından daha fazla bağımlı hale gelirse mesela Çin’le, ABD müttefiki Japonya ve Güney Kore Pekin’le daha sıkı ekonomik iş birliği yapar ve birbirlerine daha fazla teknolojik, finansal ve reel yatırımlar yaparlarsa birbirleriyle daha az çatışacaklar ve Batı’nın kendilerini askeri bir araç olarak kullanmasına daha az müsamaha göstereceklerdir.

Orada BRICS ülkeleri nasıl bir yatırım yapıyor? Yeni bir para birimi oluşturuyorlar.

BRICS ülkeleri şu an dünyanın ekonomik merkezi, dünyanın en büyük jeoekonomik platformu haline gelmiş bulunuyorlar. Halihazırda BRICS ülkeleri yeni bir para birimi oluşturamazlar ancak mevcut paralarını da stratejik olarak kullanabilirler. Para birimi oluşturmakla, ticarete ortak para kullanmak aynı şey değil. Ortak parayı Avrupa bile tam beceremedi. Euro geldi ama asimetrik ekonomik şoklar ortak para birimlerini sürdürmeyi çok zorlaştırıyor. BRICS; Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika ülkelerinden oluşuyor. Bunların hepsi aşağı yukarı gelişmiş gelişmekte olan ülkeler; yani az gelişmiş değiller. Bunlar bir araya gelince bir platform oluşuyor ama bunlar şimdilik çok etkili bir forum, AB gibi bir eklemlenme/entegrasyon hareketi değiller. Fakat bu Batıya karşı bir siyasi ve jeoekonomik bir oluşum, muhalif bir hareket. Batının aşağılayıcı, yukarıdan bakan, çok ki-birli politikalarına karşı ciddi bir itiraz. BRICS ülkeleri Batının 300 yıllık hakimiyeti artık çökerken yükseliyorlar. Gayrisafi milli hasılda ABD’yi çoktan geçtiler. Çin zaten sadece ihracatta ABD’yi ikiye katladı. İkincisi, bu ülkelerin teknolojik kapasiteleri de şu an Batıyı yakalamak üzere. Çin’in mesela sadece Asya Pasifikte 450 savaş gemisi var. Amerikan’ın küresel olarak 300 savaş gemisi var. O bölge, dünyanın ekonomi merkezi haline geldi. Çin’in burada güç temerküzü, yoğunlaşması her şeyi anlatıyor. Amerika burada Tayvan’ı kullanarak



askeri olarak bölgesel güvenliği kontrol etmeye çalışıyor. Fakat Çin'in hipersonik füzelerinin Amerikan gemilerini bin km bile yaklaştırmayacak kapasiteye sahip olduğu ve ABD donanmasının pek şansının olmadığı bizatihi kendi stratejistleri tarafından da ifade ediliyor. Fakat Amerika hâlâ Çin'le birlikte bölgedeki en önemli iki oyuncudan biri.

Bugünün gündeminde en çok yer edinen dijital gelişmelerden birisi yapay zekâ. Sizce uluslararası ticarete yapay zekâyla birlikte hızlanan veri analizi, hesaplanabilirlik ve kontrol edilebilirlik bizleri nereye taşıyacak? Bunun yanında yapay zekanın kötüye kullanımıyla (örneğin yanlış bilgi akışları, vergi kaçakçılığı vb.) sizce ticaret alanında nasıl sonuçlar doğabilir?

Aslında bu konuyu iyi bildiğimi söylersem yanlış olur. Bu çok karmaşık bir konu ama şu an yapay zeka alanındaki mevcut emekleme aşamasının bile bize gösterdiği emareler belki de insanlık tarihinin en önemli dönüm noktalarından bir tanesinde olduğumuza işaret ediyor. Yapay zekanın doğuracağı şu an görebildiğim kadarıyla en önemli stratejik meselelerinden bir tanesi üretkenlerle üretmeyenler arasındaki ayrılık farkı. Üretenler muhtemelen kendi yarattıkları dışsallıkları gibi sanayi, rekabet gücü, üretkenlik gibi bir sürü alanda çok büyük rekabet avantajları elde edecektir. Fakat diğer taraftan bunun menfi sonuçları da olabilecek gibi görünüyor. Yapay zekâ geliştirip üretime, toplumsal hayata, insan yaşamına uygulandığında en başarılı olanlar, en büyük üreticiler üzerinde de bir takım menfi sonuçları, insan yaşamı üzerinde tehditkâr sonuçları olacak gibi görünüyor. Bilim kurgu film senaryolarındaki tehditler bir yana yapay zeka muhtemelen insanları, çalışanları tembelleştirebilecek veya çok daha karmaşık meydan okumalarla insan beynini zorlayabilecek gibi görünüyor. Pratikte çok fazla ve kolay kullanılması insan beyninin, aklını kullanmama ve pratik yapmamayla sonuçlanabilir mi? Beyinsel tersine evrim gerçekleşmesine sebebiyet olur mu? Bilemiyorum. Yakında Türkiye'de bile muhtemelen konuya dair ciddi tartışmalar, önemli bulgu ve sonuçlar ortaya çıkabilir. Dış ticarete de bir taraftan aklını çok iyi kullanmış, beyin pratiği çok iyi, çok bilgili, insanlar bunu kullanırsa ona fayda da sağlayabilir ama bağımlılık yapmadığı ve akıllı kullanımı gerçekleştirilebildiği müddetçe. Ancak halihazırda ülkemiz için yaygınlaşması Batı ile aradaki mesafe dikkate alındığında çok olumlu olacaktır. Diğer taraftan da yapay zekâ

bu kadar basit bir konu değil. Hukuki, ekonomik, sosyal, psikolojik, kültürel kısaca insan yaşamını topyekün etkileyecek tabiri caiz ise insanlık tarihinin en büyük değilse en büyük devrimlerinden biri. Bu teknolojinin artıkları bile gelişmişlerle gelişmemişler arasındaki farkı kapatmaya yarıyor. Şu an Afrika'da bile birçok ülkede insanlar, bilgisayar, teknoloji, cep telefonlarıyla fakirlik ve sefalet iklimini az da olsa aşmaya, eşitsizlik farklarını ciddi şekilde kapatmaya başladılar. Dolayısıyla meseleyi sadece yapay zekâ olarak değil belki de küresel ekonomide yeni teknolojik devrim olarak görmek lazım. Ama kesinlikle içindeki muhtemel sürprizleri geliştirenlerin bile halihazırda pek bilemeyeceği bu yeni küresel teknoloji devriminin kalbinde artık yapay zekâ var. Mekatronik yok mu? Var ama yapay zekâ artık bunun her şeyinde.

Türkiye Sağlık Endüstrisi İşverenleri Sendikası'na uluslararası ticaret konusunda danışmanlık veriyorsunuz ve daha önce Hizmet İhracatçıları Birliği'ne ticaret politikalarıyla ilgili de danışmanlık verdiniz. Bu alanlarda verdiğiniz danışmanlıklarda genellikle hangi eksikliklerin olduğunu görüyorsunuz ve önerileriniz neler oluyor?

Sağlık Endüstrisi İşverenleri (SEİS) hastanelerdeki çarşafardan, yataklardan tutun ambulanslardan, ameliyat araçlarından ve elektronik ürünlerine, bunlardan sarf malzemelerine kadar inanamayacağınız şeyler üretiyor. Doğrusu sektör oldukça sofistike ve karmaşık dolayısıyla her şeyine hâkim olmak zor. Ben sadece uluslararası ticaret, yatırım ve finansmanla ilgili danışmanlık veriyorum. Onların ihtiyaçları olduğu alanlarda küresel hangi pazarlara girmeleri gerekir ve bunu nasıl yapabilirler diye bakıyorum? Küresel olarak SEİS ile halihazırda bir Ur-Ge projesi yürütüyoruz. Geçenlerde Moskova'ya ve Özbekistan'a gittik. Orada da çok güzel, nezih bir ortam var, çok kaliteli, nitelikli bir yönetim kurulu var. Eğitimli iş adamları var, iş kadınları var. Bu bahar Asya ve Pasifik taraflarına da gidilecek. Ben, orada onların finansman bulmaları için bakanlıklar, yurt dışı ticaret müşavirlikleri, Dünya Bankası, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, İslam Kalkınma Bankası ve uluslararası finans kuruluşları ile ilişkilerini ve networklerini geliştiriyorum. İkincisi, diğer ülkelerle diplomatik ilişkilerini, ticaret bağlamında geliştirmeye çalışıyorum ama hepsini ben yapmıyorum. Sadece danışmanım; danışmanlık gerektiği zaman yönetim kurulu toplantılarına katılıyorum. Onlarla keyifli bir şekilde çalışı-

yoruz. Tabii, onlar da benim bildiğim birçok şeyi biliyor, ben de biliyorum karşılıklı olarak, birbirimizi destekleyerek çalışıyoruz. Genellikle benim alanım, Ticaret ve Dışişleri Bakanlıkları, Yurt dışı temsilciliklerimiz, yabancı ülkelerin ticaret büyükelçilikleri ve uluslararası kuruluşlarla ilgili. Bizim tıbbi cihaz sektörünün dışı daha çok ihracat yapması veya daha çok teknoloji transfer edebilmesi, finansman bulabilmesi, operasyonlar yapabilmesi, şirketlerini kurumsallaştırıp, geliştirebilmeleri için arada ihtiyaç duyuyorlar, ben de onlara danışmanlık veriyorum. Hizmetler sektörü birlik oluştururken onlara da bir yıl danışmanlık yaptım. Türkiye gibi ülkelerde bu işe yönelik devletin, daha derin analitik hem nicel hem nitel hem de hukuki çalışmalar yapması gerekiyor; daha ciddi, daha kapsamlı ekiplerin kurulması gerekiyor.

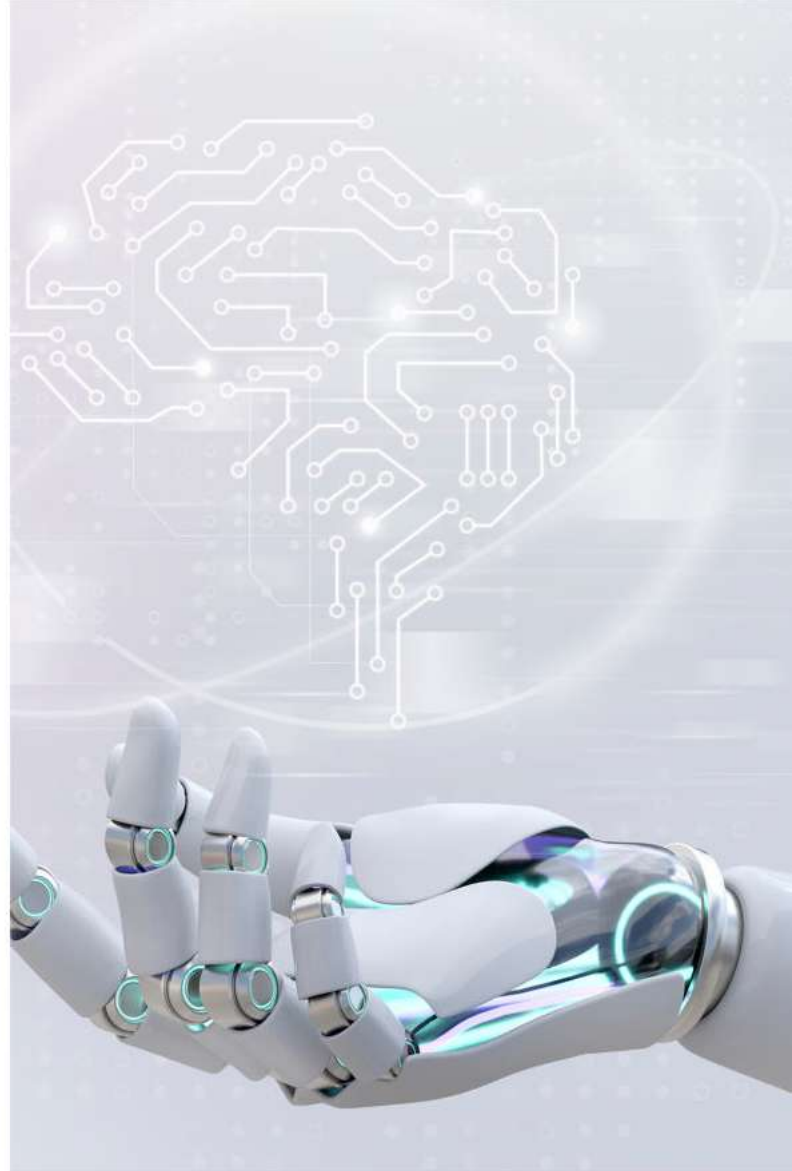
Yaşanılan bu kaotik süreçte de baş gösteren ticaret savaşlarının askeri ve jeopolitik açıdan ülkemiz için bir avantajı söz konusu mudur? Söz konusu ise yeni bir sistem oluşturmada Türkiye'nin oynayacağı rol hakkında ne düşünüyorsunuz?

Ben bu ticaret savaşlarının askeri ve jeopolitik açıdan kimseye bir avantaj sağladığını düşünmüyorum. Türkiye olarak genellikle başkalarının oynadığı birincil rollerden, ikinci rol kapmanın çok iyi bir tarafı olduğunu hiç düşünmüyorum. Bence kendi rolünüzü oynayacaksınız. Başkasına reaksiyon vermeyeceksiniz. Aktif olacaksınız, defansif olmayacaksınız. Dolayısıyla ticaret savaşlarından birtakım avantajlar doğar mı? Çin kaybederse biz onun yerini alır mıyız? Buna bağlı yakından tedarik (near-shoring) gibi alanları aslandan kemik kapmaya çalışan sırtlan stratejisi olarak görüyorum. Bu tür gelişmelerden ufak fırsatlar doğabilir ama stratejinizi ona bağlayamazsınız. Bir de ikincil olmayın. Lider olun, kendi idealinizin lideri olmak durumundasınız.

Diğer yandan ticaret savaşlarını halihazırda en büyük aktörleri olan ABD ve Çin dahil herkes için menfi bir gelişme olarak görüyorum. Bakın 2008 krizi sonrası artan korumacılık ve ticaret savaşları dünyayı ne hale getirdi! Rekabet gücü savaşları başlayınca, korumacılık artınca dünyadaki, pasta küçülünce de ondan siz de negatif etkilenirsiniz. Artık pastayı büyütme stratejisi ortadan kalkar ve en büyük parça benim olsun derken bu sefer başladığınız noktanın çok gerisine düşersiniz. Dünyada gerginlik artarsa herkes mutsuz olur ve sizin biraz

daha az mutlu olmaya çalışmanın çok anlamlı olmaz. Ticarete de bu bence böyle. Jeopolitik ve askeri savaşlardan biraz daha farklı olsa da ticaret savaşları ilişkileri hızla bozar, milletler birbirlerine gümrüklerini gittikçe artan oranda kapatmaya başlar. Bu sıcak çatışmalara evrilir ve gümrükten geçerek elde edilemeyen mallar bir gün tankla, topla alınmaya hammaddeler darbeler yoluyla kontrol edilmeye çalışılır. Bu baştan beri hep Batı ülkelerinin jeopolitik huyu olmuştur. Dolayısıyla jeopolitik olarak her kes için tehlikeli. Türkiye siyasi, askeri ve kültürel perspektiften ticaret savaşları dahil tüm stratejik gelişmelere karşı kısa vadeli ve günübürlük değil stratejik ve uzun vadeli perspektiften daima hazırlıklı olmalı.

Küresel ticaretin geleceğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Teknolojik gelişmeler, sürdürülebilirlik ve jeopolitik faktörler gibi etkenler, önümüzdeki yıllarda küresel ticaret nasıl evrilecek?



Küresel ticaretin geleceğini uzun vadede olumlu değerlendiriyorum. Eğer dünya ticaretinde, bir Dünya Savaşı çıkmazsa şu an gördüğüm kadarıyla Amerika'da ve Avrupa'da dünya ticaretini riski atan çok çatışmacı bir mantık var ama bu sürdürülemez ve muhtemelen ülkeler bu gelişmelerin maliyetlerini hissettikçe bir "U dönüşü" yapmak zorunda kalacaklar.

Halihazırda Batının 300 yıllık hakimiyeti çöküş sürecinde. Batı eğer bu çöküşü, gerilemeyi kabul ederse; seve seve kabul etmeliydi bence ama olmadı; sonuçta yükselenler yumrukla, kabzayla kabul ettirecekler günün sonunda tabii ki nükleer savaş çıkmaz ve dünya yok olmazsa. Bu geçiş eğer risksiz olursa dünya ticaretinde, yeni teknoloji devrimi, yapay zeka uygulamaları insanlığın sorunlarına çözümde kullanılabilir. İklim sorunları da çözülebilir veya hafifletilebilir. Ticarette, şu an 30 trilyon dolara doğru giden bir mal ticareti var. Bu ticaret barış ortamında patlayabilir ve birçok mal ucuzlayabilir. Bu bağlamda temel gidişatı şu şekilde görüyorum; Asya önümüzdeki 20-30 yıl dünya ekonomisi ve medeniyetinin merkezi olacak ama 2100'lere doğru giderken Afrika dünyanın en büyük nüfus alanı ve ekonomik bölgesi olarak tebarüz edecek. Afrika büyük bir ekonomik blok olarak ortaya çıkacak. Muhtemelen de Asya'dan sonra çok büyük yatırımlar alacak. Teknoloji transfer hamlelerine konu olacak. Aynı süreç biraz zayıf da olsa Latin Amerika'da da olacak. Kalkınma konuşmaya devam edeceğiz tüm teknolojik çılgınlıklara rağmen.

Kalkınma sorunları her yerde var ve olmaya devam edecek. Bu sefer batıda, fakirlik, gelir dağılımı dengesizliği ortaya çıkacak. Dünya, biraz birbirine benzemeye başlayacak diye düşünüyorum.

Uluslararası ticaret, diplomasi ve politika oluşturma alanında 30 yılı aşkın deneyime sahip, küresel ticaret ve güvenlik uzmanısınız. Politika oluşturma ve ticarete güvenlik açısından yaptığınız her çalışmada norm olarak en önemli veya dikkat edilmesi gereken şeyin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Ben şunu düşünüyorum, devletin çıkarlarında duygusallık olmaz denir ama ben devlet çıkarları da dahil ahlak, etik ve hukukun önemli olduğunu düşünüyorum. Bence her devlet, kendi anayasasına dikkat etmeli. İkincisi kendi tarihsel kültürlerine dikkat ederken de gelenekçi olmamalı. Bir taraftan eleştirel de bakabilmeli, kendi milletinin tarihsel köklerine saygı duyacak. Onları sonuna kadar savunacaksın ama öbür taraftan da eleştirel ve rasyonel de davranabileceksin. Diplomaside, merkezle temsil edenle temsil edilenin uyumu, ahengi, inanç ve ideolojik bütünlüğü çok önemli bence. Yani sen eğer Türkiye Cumhuriyeti'nin uluslararası alanda, ticari ve siyasi çıkarlarını temsil ediyorsan bir kere arkanda Türk bayrağını temsil ettiğini bilmen gerekir. Ancak bizim tarihsel kodlarımızda Türk Devletinin milleti inşa ettiği gerçeğini de hep akılda tutmamız gerekiyor.

WCI Forum Kurucusu Utku Bengisu ile Afrika Pazarına Yönelik Röportaj

Meslek hayatınızı ilk yıllarından itibaren uluslararası fuarcılık, uluslararası ticaret ve tedarik sistemleri üzerine eşleştirme çalışmalarını yaptınız. Kariyerinizdeki hangi deneyim ya da fikir Afrika Uluslararası Ticaret Merkezleri'ni kurmada yardımcı oldu? Bugüne kadar olan yolculuğunuzda fikirlerinizi ve duygularınızı etkileyen hikayelerinizi bizlerle paylaşabilir misiniz?

Bu işin başlangıcı üniversite oldu. Balıkesir Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde 2000 ve 2004 yılları arasında öğrencilik hayatım geçti. O zaman üniversiteden arkadaşlarla pazartesileri toplanıp fikir alışverişinde bulunuyorduk. Buradan çıkınca biz ne yapacağız diye çok düşündüğümüz zamanlar oldu. O dönemde Türkiye'nin lojistik altyapısının gelişeceğini, önümüzdeki dönemde Türkiye'nin lojistik anlamında dünyada önemli bir noktaya gelebileceğini düşünmeye başladım. Buna olan inancım ile üniversitenin son sınıfında Lojistik Vizyon 2003 adlı ilk etkinliğimi yaptım. Etkinliğin etkisiyle birçok arkadaşım lojistik konusuna ilgi duymaya başladı. 2000'lerde Türkiye Afrika ile özellikle ilgilenmeye başlamış ve Afrika Birliğinde ilk defa gözlemci ülke statüsüne ulaşmıştı. Bu da benim en büyük motivasyonum oldu. Zaten lojistik ve uluslararası ticaretle motivasyonumu birleştirmeye başlamıştım. Bir de önüme Afrika seçeneği çıkınca; gelecekte Afrika neden Türkiye için önemli bir nokta olmasın, neden kritik bir önem arz etmesin diye Afrika Ticaret Merkezlerini kurma fikrim 2005 yılında başladı. Uluslararası fuar şirketlerinde dokuz yıllık bir kariyerim sonrasında 2012 yılının başlangıcında bir fuar şirketi kurarak ilk fuarımı gerçekleştirdim ve bu anlamda yolculuğum başlamış oldum.



2050 yılına kadar dünya nüfusunun dörtte birinin Afrika'da yaşayacağı tahmin ediliyor. Ayrıca bu tarihte bu kıtanın 6 trilyon dolarlık bir ekonomiye sahip olması bekleniyor. Şu anda yıllık 1 trilyon dolara yaklaşan ithalatı var. Türkiye ve Afrika'nın ticaretini etkileyen en önemli faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Coğrafi uzaklık, lojistik altyapı sorunları, ithalatçı ve ihracatçı arasındaki sorunlarda başvuru labilecek bir mahkemenin olmaması veya korsan faaliyetleri sizce nasıl çözüme kavuşacak?

Bu sorunun cevabı her yıl değişir. Afrika o kadar çok kendini yenileyen, o kadar çok hızla kendini geliştiren, o kadar dinamik bir kıta ki... Mesela bundan 5-6 sene önce Afrika forumlarında bana sorulan sorularla bugün sorulan sorular arasında çok fark var. Göçmen sorunu nedeniyle Afrika'dan Türkiye'ye gelecek olan tüccarlara uygulanan vize kısıtlamaları Türkiye ile Afrika arasında ticareti düşüren en büyük faktör. Maalesef Türkiye ve Afrika arasındaki ticareti artıran, bugüne kadar Türk tarafı olmadı, Afrika tarafı oldu. Yani Türkiye'yi bugüne kadar geliştiren Afrikalı tüccarların Türkiye'ye olan ilgisidir. Dolayısıyla gelmek iste-



yen tüccarların sayısında bir düşüş yok ama gelebinin sayısında bir düşüş var.

İkinci konu, lojistik altyapı nasıl gelişecek? Ziyaretlerimizi arttırarak Afrika ile ticareti geliştireceğiz ki Türkiye'den Afrika'ya doğrudan gemi hatları açalım. Maalesef gemi hatlarımız İspanya üzerinden, İtalya üzerinden olduğu için çok uzun beklemelemlere sebep oluyor. Tabii ki Afrika'nın altyapısındaki eksiklikler de bu ticaretin büyümesine engel oluyor. Coğrafi, lojistik ve korsan faaliyetlerine bir örnek verelim, korsan faaliyetler her zaman aslında olumsuz olarak konuşabileceğimiz faaliyetler değil. Bugün şu anda Hürmüz boğazından geçen gemilerin Husiler tarafından bombalanması, dünya ticaretinin rotasını değiştirdi. Maliyet fazla ama büyük firmalar Güney Afrika'yı, Afrika'yı dolaşarak Avrupa'ya ulaşmaya çalışıyor. Ama şu anda Afrikalı limanların malları indirip bindirme, gemileri bir bekleme alanına çekme konusunda altyapısının kuvvetli olmaması, yeterli teçhizat ve elemanın bulunmaması bu büyük ticaretten şu anda Afrika'nın faydalanamamasına sebep oluyor.

Örneğin Türkiye'de bir üretici Afrika pazarını hedef pazar olarak belirliyor. Bu gibi sorunları gördüğü zaman bir tedirginlik duyabilir. Siz müşterilerinizde tedirginliğini nasıl kırabiliyorsunuz?

Mesela bir tekstil firması, kendi markasıyla bu riskler varken Kongo'ya satış yapmak kolay mı zor mu diye düşünürken, kendi gömleğini Almanya'ya satmak isterken karşısına bu sefer iklim krizi çıkacak. Karbon vergisi çıkacak. Avrupa'nın istediği başka vergiler çıkacak, başka zorlamalar çıkacak. Amerika'ya satarken depo maliyetleri çıkacak. Amazon'da deposunun olma zorunluluğu çıkacak. Bunları da çok kolay yapamayacaksa, Afrika tarafının için daha kolay ticaret hacmine sahip olabileceği bir kıta olacak. Riskler olacak ama sonuçta bu kıta söylediğiniz rakamlarda ticaret üreten bir kıta ve Türkiye ile ticaret yapma alışkanlığı her geçen gün artıyor, bunu değerlendirmemiz lazım. Afrika ile bulunduğu son 20 yıldaki dönemde Çin'in dünya ticaretinde oynadığı rolün ne kadar güçlendiğini görmemiz lazım. Bugün küresel anlamda Çin niye güçlü? 2005 yılında Çin'in Afrika kıtasıyla ticaret hacmi sadece 15,4 milyar dolardı, bugün 288 milyar dolara ulaştı ve bugün bu hacim, Çin'in dünyadaki küresel öncü olmasını sağlıyor. Neden? Çünkü Kongo Demokratik Cumhuriyeti'ndeki hammaddeyi Çin alıyor. Akıllı telefonlar, televiz-

yonlar yaparak bütün dünyaya satıyor. Elektronik ürünleri bütün dünyaya satıyor, led ürünleri bütün dünyaya oradan aldığı hammaddelerle satabiliyor. Bakır ticaretinde, Lobito Koridoru dediğimiz Zambiya'yı Kongo'ya bağlayan koridorda ise Çin'in hakimiyeti çok kuvvetli. Dünya bakır ticaretinin önemli bir kısmında avantaj sağlıyor. Böylelikle kablo ticaretini sirküle edebiliyor. Bugün, Çin'in kabloları dünyanın her yerinde, dolayısıyla Afrika'yı sadece mal satacak bir yer olarak değil, aynı zamanda kendi akıllı teknolojilerinde yüksek kârlı ürünlerine hammadde üreten bir kıta olarak da değerlendirmiş ve bugünkü Çin'in başarısının sırrında Afrika'yla olan ilişkilerinin yattığını görmemiz lazım.

Sizin de ifade ettiğiniz üzere, Çin'in yatırımları, sermaye desteği ve ticareti hızla artıyor. Hatta bazı uzmanlar Türkiye'nin artık treni kaçırdığını ifade ediyorlar. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Ben trenin kaçtığını hiçbir zaman düşünmem çünkü; Afrika'nın nüfusunun artış hızı, bu trenin hızından çok yüksek. Tren, bir istasyondan diğer istasyona gidene kadar Afrika kıtasında nüfus patlıyor. Bugün Nijer'in Niamey kentinin nüfusu 1.7 milyon civarında, Danimarka'nın Kopenhag kenti de 1.7 milyon civarında 2050 yılında Danimarka'nın Kopenhag kenti 1.7 milyon olacak yine aynı olacak. 2050 yılında bugün 1.7 milyon olan Nijer'in Niamey kenti 50 milyon olacak. Bu artış hızında treni kaçırdık diyemeyiz. Tabi ki ticaretin gerisinden gelebilirsin, payın az olabilir. Bunların hepsini anlarım ama bu nüfus artışında bu gelişen ve değişen teknolojik ortamda tren hiçbir zaman kaçmaz. Çin'in Afrika'da finans odaklı yürüttüğü bir strateji var, bunu görmemiz lazım. Çin diyor ki; ben senin yolunu yapayım, sana şu krediyi vereyim, sen de bunun karşılığında bana şu madenini ver. Bu aslında, Afrika'nın çaresizliğini gösteriyor.

Buna rağmen birçok Afrika ülkesi Çin'den aldığı kredilerin bir kısmının Türk müteahhitlerle iş yapmak için kullanıyor, böyle de riske giriyor. Çin'le arası bozulacak seviyeye gelen bazı Afrika ülkeleri var. Türkiye burada kobileri vasıtasıyla kuracağı lojistik merkezlerle Çin'in sahadaki varlığını kırabilir. Çin'le aynı seviyede dış ticaret hacmi yakalayacağız diye bir hayalle yola çıkmamalıyız ama bizim bugün 40,5 milyar dolarlık ticaret hacmimizle Çin'in 288 milyar dolarlık ticaret hacmi arasındaki makası kapatmamız bizim için büyük mesele-

dir. Çin ile aramıza Hindistan'ın girdiğini, onların da şu anda 120 milyar dolarlık ticaret hacmine sahip olduğunu görmek zorundayız.

Biz, en azından Hindistan'ı yakalayabilecek bir seviyede olursak, Türkiye'ye artı 80 milyar dolar daha ticaret hacmi sağlamış olursak, Türkiye'deki yerleşik ihracat yapabilir kobilerin sayısını arttırmış oluruz. Onun için ben Çin'i bir korku olarak algılamıyorum.

Türkiye'den bir marka Afrika pazarında kendisini müşterilerin zihinlerinde nasıl konumlandırarak başarıya ulaşabilir? Afrika'da yabancı markalara karşı nasıl bir bakış açısı olduğuna inanıyorsunuz?

Afrika'da 54 ülke var, ben 45'ini gördüm. Burada fiyat biraz değişik olur. Ben, Türk firmalarının Afrika'da kendilerini konumlandırmaları için iki önemli husus olduğuna inanıyorum. Birincisi, Afrika Kıtası'na ben nasıl ticaret yapabilirim diye bir uzun vadeli plan yapacaklar.

54 farklı ülkenin olduğu bir kıtada kendilerine hangi ülkeleri baştan giriş yeri olarak kabul edecekler? Liman ile ticaret yapmak zorundaysa hangi ülkeleri başlangıç olarak kabul edecekler? O ülkenin etrafında, o ülkeleri besleyen hangi ülkeler var ve nasıl pazarlama yapacaklar? Bu odaklanmanın içine dijitalleşmeyi de yerleştirmek zorundalar.

İhracatçılar dil bariyerini kaldıracak ve sonrasında dijitalleşecek. Dijitali Afrika'yla eş güdümlü kullanması lazım ama sahaya inmesi ve orada bir Afrikalı gibi düşünmeyi öğrenmesi lazım.

Yani sahayı bilersen, sahayı anlarsan, ne zaman yağmur yağar, vergi oranı nedir, ticaret nasıl döner bunları bilersen, iyi bir fiyatlama yaparsan, iyi bir şekilde pazara girersin. Afrika ile ilgili özellikle Türkiye'de yerleşik firmaların, Afrikalı firmalara ulaşabilecekleri bir ihracat birimi kurmaları, Türkiye'de yerleşik Afrikalı öğrencilerden yararlanmaları, dijitali birleştirmeleri ve Türkiye'den mezun olmuş Afrikalı öğrencilerin o bölgede yeni iş kurmalarına Türk firmalarının destek olmaları, ortak depo, ortak pazarlama sistemlerini Afrika'ya kurarak başlarında da Türkiye'den mezun olmuş kardeşlerimizi koyarak, ortak bir şirket, ortak bir kültür inşa ederek Türkiye'nin, Afrika'da çok daha kalıcı köklü ticari ilişkiler kuracağını ve büyük ticari hacimlerine ulaşacağını düşünüyorum.

Özellikle pandemi döneminden sonra üreticilerin Çin'den çekilmesiyle başta Hindistan olmak üzere yeni pazar arayışları başladı. Bu durumda Afrika'nın nasıl etkilendiğini ve gelecekte nasıl sonuçlanacağını düşünüyorsunuz?

Afrika'nın 2100 yılına nasıl gireceği çok önemli dünyanın geleceğini o belirleyecek bence. Bunu bizler tabii ki göremeyiz ama Afrika 2100 yılında bence dünyanın lider kıtası olacak. 2100 yılına girerken dünya Çin'in yerine yavaş yavaş Afrika'yı da üretim ve ticaret bandı olarak değerlendirecek ve birçok üründe üretimi Afrika'ya kaydıracak. Ayrıca Afrika, 2100 yılına giden yolda kesinlikle tarımda dünyanın konuştuğu kıta olacak ve dünya tarımını kurtarabilecek projeler Afrika'da üretilecek, buna inanıyorum. Yine 2050 ve 2100 yılları arasındaki dönemde, Amerika'nın, Çin yerine özellikle Hindistan'ı masaya dahil etmesiyle beraber bir kapasite sorunu ortaya çıkacak. Ben 1 Ocak 2022 tarihinde yürürlüğe giren Afrika Kıtasal Serbest Ticaret Anlaşması'nın yeni bir milat olduğunu düşünüyorum.

Afrika artık tek bir kıta, tek bir ülke gibi davranmaya başlıyor. Kenya diyor ki, ben vizeleri kaldırdım. Ruanda diyor ki, ben Afrikalılara vizeleri kaldırdım. Gana'da aynı durum geçerli olmaya başladı. Afrikalılar ticareti kendi içinde döndürmeyi, öğrenmeyi başardığı zaman Uganda'da üretilen bir ürün önce Etiyopya'nın ihtiyacını gidermeye başlarsa, Kenya'da üretilen bir ürün önce Ruanda'daki bir ihtiyacı kapatırsa, Fildişi Sahillerinde üretilen bir ürün Mali'nin, Burkina Faso'da üretilen bir domates Gana'da sofralarda yenmeye başlarsa daha geniş bir ekosistemde, marketlerde bir Burkina Faso domatesi bir Fransız marulunun önüne geçerse Afrika daha da büyüyecek ve dünyanın üretim merkezi olmaya başlayacak. Çünkü burada demografik bir güç var.

Dünyanın ihtiyacı olan genç nüfus Afrika dışında hiçbir yerde bulunmuyor. Türkiye'de bile şu anda yaş ortalamamız 34 seviyelerine gelmiş. Nüfusumuz gitgide daha da yaşlanıyor ama Afrika'da nüfusun %75'i, 25 yaş ve altında çok genç bir nüfus sahip dolayısıyla dünyanın her türlü işte kullanabileceği iş gücü Afrika'da. Bir örnek verelim, Amerika Birleşik Devletleri 100 bin Afrikalı öğrenciyi Afrika'da, kendi ülkelerinde, yazılımcı olarak çalıştırıyor. Bunlar Amerika'ya gitmeden Amerika'ya hizmet veriyorlar. Bir Angolalı Portekizce konuşuyor, İngilizce konuşuyor veya İspanyolca konuşanları da var

veya bir Çadlı, Arapça konuşuyor, Fransızca konuşuyor, İngilizce konuşuyor. Türkiye'den mezunsa Türkçe de konuşuyor.

Dolayısıyla dünyanın ticaret merkezini Afrika'ya doğru kaydıracağımızı düşünüyorum. Özellikle küresel ısınmayla mücadelesinde Afrika'yı kalkındırma zorunluluğu doğacak ve Afrika, güzellikle veya zorla kalkınacak. Ben Afrika'nın gelecek yıllarda dünya kalkınmasının motoru olabileceğini, şu anki dünya ticaretinden aldığı %3,2'lik payın çok hızla yükselebileceğini düşünüyorum.

Sizce Avrupa buna karşı nasıl bir strateji izleyecek?

Avrupa yaşlanıyor, resesyona uğramış ekonomilerle dolu. Afrika büyüyor, Avrupa büyüyemeyecek. Bir de Avrupa'nın artık göçle mücadele edebilecek enerjisi yok. Avrupa bizim gibi sabırlı, tahammüllü insanlar değil. Yani bu kadar Suriyeliyi Avrupa'nın göbeğine bıraksaydın bugün Avrupa diye bir kıtadan bahsedemezdim. Ama bizim insanımızın hoşgörüsü, sabrı, inancı ve misafirperverliği bu büyük sorunu -çok ağır bir sorun olmasına artık kaldıramayacağımız bir sorun olmasına rağmen- hala taşımamıza neden oluyor. Avrupa bunu görüyor. Bu sorunu çözmek için de Afrika'yı kalkındırmak zorunda.

Tabii ki kendi emelleriyle kalkındıracak. Mesela gördünüz, Ruanda'ya göçmen gönderme anlaşması peşindeydi. Bu anlamda çalışmalar yapıyordu. Afrika belki bazı göçmenleri misafir edecek, belki bazı Avrupa ülkeleri bazı üretimlerini Afrika'ya kaydıracak, iş alanları sağlayacak. Bazı büyük teknolojiler olmasa da orta derecede teknolojiler Afrika'da üretilecek. Özellikle ayakkabı, tekstil, mobilya gibi... İşçiliğin çok fazla olduğu sektörler kesinlikle Afrika'ya doğru kayacak. Bu anlamda Afrika'da iş gücü düzeline, ekonomi yükseline, Afrika ülkeleri -tarımı da yükseltebildiğimiz sürece- dünyayı beslemeye başlayacak. Sadece kendisini değil, dünyayı da besleyecek. Bu dünya için de çok faydalı olacak. Ayrıca ben gelecek yüzyılda karbon vergilerinin bir kısmının Afrika'ya ödeneceğini tahmin ediyorum. Böyle bir ekonomi çıkacak, Afrika'ya yılda 100 milyar dolarlık yeni bir ekonomi olacağını düşünüyorum. Çünkü dünyayı en az kirleten kıta bundan payını alacak. Tabii burada Afrika'nın da yapması gerekenler var, Afrikalı gençlerin de yapması gerekenler var. Burada okuyan, eğitimini burada tamamlamış gençlerin bir kısmı burada kalmak isti-

yor veya kendini başka ülkelere atmak istiyor. Ben onu çok yanlış buluyorum. Afrika'da bir değişim başlatmamız için bir dönüşüm başlatmamız lazım. Onun için eğitilmiş donanımlı gençlerin hayat şartları ne kadar zor olursa olsun kendi ülkelerinde bir şey yapması gerektiğini düşünüyorum. Burada Afrikalı gençler WhatsApp grupları kuruyorlar, ortak kültür günleri düzenliyorlar bir yemeğe giderken ortak gidiyorlar restorana giderken ortak gidiyorlar, evlere beraber çıkıyorlar.

Afrika Ticaret Merkezleri olarak 1,25 milyar insanın yaşadığı Afrika nüfusunun %40'ının bulunduğu 9 farklı ülkede ofis açtığımızı biliyoruz. Müşterilerinize Afrika pazarına girebilmesi için ürün ve sektör anlamında; fuar, seyahat ve birçok gider kaleminden tasarruf ettirerek destek oluyorsunuz. Bizlere sürecinizin nasıl işlediğini anlatabilir misiniz?

Büyüme stratejimizde Afrika'nın kendi sorunları olduğu gibi bizim de sorunlarımız var. Bizim, Türkiye Cumhuriyeti'nin Ticaret Odaları'na kayıtlı 3.7 milyon şirket var. Fakat bu şirketlerin sadece 140.000 tanesi ihracat yapabiliyor. Ancak bu 140.000 tanesi düzenli ihracat yapamıyor. Bir kere bu dengesizlikle uğraşmamız lazım. Dahası ihracatçı sayımızın 140 binlerden 250 binlere çıkması lazım. Bunun için Afrika kıtasına ihtiyacınız var, ticareti geliştirmeniz lazım. Biz, Afrika Ticaret Merkezleri olarak WCI Forum adını verdiğimiz etkinlikler yapıyoruz. Bu etkinlikleri Fildişi Sahilleri'nde, Gana'da, Kongo Demokratik Cumhuriyeti'nde, Nijerya'da ve Etiyopya'da, zaman zaman da konferanslar şeklinde başka ülkelerde yapıyoruz. Kobilere Afrika kıtasında kendilerine network sağlamaya çalışıyoruz. Yaptığımız işler bu. Bu yıl 27-28 Şubat tarihleri arasında İstanbul'da 10. defa

yaptığımız bir WCI'nın Türkiye organizasyonu vardı. Ona 1.600 kişi getirdik Afrika'dan.

Türkiye'den de 509 iş adamıyla iki gün süren bir görüşme yaptık.

WCI Forum Türkiye'nin en büyük Afrika Forumu olma özelliğini taşıyor, bu forumun Türkiye'deki ticaret yapan iş insanlarına olan etkisi nedir? Bu forum Afrika'da ticaret yapan iş insanlarına nasıl bir etki bıraktı?

Şimdi malumunuz YouTube, Instagram ve LinkedIn'da özellikle ilham hikayelerini yayımlamaya çalışıyorum. Ticaret, iş yaşamı, sonuçlarla yönetilir. İyi niyetler, dilekler, temenniler, kalbinizin temizliği sizin için önemli bir veridir ama iş, sonuçlarla beraberdir. Yani niyetiniz önemlidir ama akıbetiniz çok daha önemlidir. Onun için ben sonuçlara çok önem veriyorum. Sık sık Instagram sayfamda da foruma katılan insanların bu forumdan neler kazandığını başarı hikayeleriyle anlatmaya çalışıyorum. Bir de networkümüz artık sadece Türkiye Afrika arasında değil, Türklerin de birbirleri ile olan ilişkileri geliyor. Sizden iki önceki toplantım bir lojistik firmasıyla beraberdi. O lojistik firması bizim forumumuza katılmıştı. Bizim forumumuzda bir un firması, bir Afrikalı firmaya bir gemi un satıyordu. O geminin kiralanmasını da bu lojistik firması yapıyor. Herkesin birbirine fayda sağladığı bir çembere dönüşüyor. Yani onu söylüyorum, eğer ülkenize fayda sağlamıyorsanız, yaptığınız işi değiştirmek zorundasınız. İnsanlar önce ülkenize, ayağınızı bastığınız topraklara fayda sağlayacak iş yapmanızı yazar. Onun için sizleri de özellikle bulunduğunuz bölgede üniversite öğrencileri kardeşlerimizi de kesinlikle Türkiye'ye faydalı işlerde buluşmaya davet ediyorum.





Küba'da ilk Türk Firması GİRAYLAR'ın Kurucusu Ömer Giray ile Küba-Türkiye İlişkileri

Grup olarak, Türkiye'den 10.000 km ötede olan, yönetim anlayışı ve ambargolar nedeniyle birçok ülke tarafından tercih edilmeyen Küba'yı, şirket kurma ve yatırım için seçme nedenleriniz nelerdi? Küba hangi alanlarda girişimcilere fırsat sunuyor?

51 yıldır dış ticaret yapan bir aile şirketiyiz. İlk firmamız, babamın adına kurulan Adil Giray İthalat İhracat ile dış ticarete Rusya'yla başladık sonra Bulgaristan'la devam ettik.

20 sene evvel Küba'ya girmemizin asıl nedeni; Küba eski devlet başkanı Fidel Castro'nun HABITAT (Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Programı) toplantıları nedeniyle yaptığı Türkiye ziyareti oldu. Rus dostlarımız sayesinde tanıştığımız Küba heyeti ile sohbetlerimiz oldu, güzel vakit geçirdik. Bu tanışıklık sonrasında sadece turistik faaliyet niyetiyle yaptığımız Küba ziyaretinde; bu ülkeyi hakikaten Türkiye'nin hiç tanımadığını ve Türkiye ile ticaretin sıfır noktasında olduğunu gördüm.

Rusya, arkasından da Bulgaristan iş deneyimlerimiz nedeniyle sosyalist ülkelerdeki çalışma tarzına olan aşinalığımız üzerine Küba ile ne yapabiliriz diye araştırdık. Fidel Castro ziyareti sonrası Küba'ya açılan Eximbank kredisinden kullandık. Eximbank kredisi bizim için burada bir başlangıç oldu. Ondan sonra da Havana'da Giraylar Uluslararası A.Ş şirketimizi kurarak, 2005 yılında çalışmalara resmen başlamış olduk. Yani 19 yıldır burada



resmen varız ve 19 yıldır burada ticaret yapıyoruz. Geldiğimizde işe başlamak için kolları sıvadığımızda Türkiye'yle ticareti sıfır noktasında olduğundan dolayı Küba halkı Türkiye'yi tanıımıyordu. Develerin var mı diye bana soruyorlardı. Türkiye hakkında hiçbir fikri olmayan bir milleti Küba halkı.

Küba'da uzun yıllar boyunca ExpoTurquia gibi Türk ürünlerini Kübalı iş adamlarına tanıtmak ve Küba halkına sunmak amacıyla fuarlar düzenlemiştiniz. Bu fuarlardan ve sonuçlarından bahsedebilir misiniz?

Tabii burada sıfırdan bir işi başlatmak oldukça meşakkatli oldu. Bu bahsetmiş olduğunuz fuarlarda sekiz sene Türk ürünlerini, markalarını tanıtmak için uğraştık. Sekiz sene sonrasında iki sene de şehrin merkezindeki büyük bir fuar yerinde tek başına "Expo Turquia" adında, sadece Türkiye'nin olduğu bir hafta boyunca fuarlar yaptım. Toplamda 10 sene boyunca Türk ürünlerinin tanıtımı için yaptığımız bu çalışmalarda herkes; "Türkiye'den

teşvikler var, bunların parasının bir kısmını Türkiye ödüyor” gibi şeyler söyledi. Bu fuarları düzenleyen Türkiye’den hiçbir destek veya yardım talebimiz olmadı. Bu çalışmaların hepsini kendi bütçemizle, emeğimizle yaptık. Tabii bu yaptığımız fuarlara katılan Türk firmalarının, Türkiye’nin en büyük firmaları olduğunu da ifade edeyim.

Türkiye’nin değişik sektörlerden birçok markasını Küba’ya ihraç ediyorsunuz. Bu markaları Küba pazarına dahil etmek için nasıl bir pazarlama yöntemi izlediniz? Türk ürünleri Küba halkı tarafından nasıl algılanıyor?

Her konuda Türkiye’deki markalar en üst seviyede yanımızda oldular. Fuarlara katıldılar, personellerini ve mallarını gönderdiler. Bu da bize ticareti başlatmamız için güzel bir sebep oldu ve Türk ürünlerini burada satmaya başladık.

Türk ürünleri bildiğiniz gibi son 20 yılda çok büyük ve güzel bir ivme kazandı. Kalite anlamında çok iyi ürünlerimiz var. Ayrıca, Çin hariç diğer ülkelere göre fiyat bazında da daima daha düşük kahıyoruz. Dolayısıyla Türkiye’yi bu pazara getirme ve tanıtmaya şansımız oldu. Türk firmaları da düşük gelire sahip toplumu nedeniyle Küba’ya hakikaten özel fiyatlar verdiler.

Bugün baktığımızda aşağı yukarı bugüne kadar 40 tane Türk firmasının ürününü bu ülkede sattık. Türk markalarının kalitesinin ve fiyatının iyi olması, burada çabuk piyasaya girmemize imkân verdi. Ve Küba’da her şey devlete ait olduğu için; devlete ait ithalatçı firmalarının en büyük 3-4 tanesinin mağazalarına Türk malı koyduk.

Türk malı tanındı, satıldı ve dolayısıyla Türkiye burada malları aranan ülke grubuna girdi. Bu sırada tabii burada yerleşik ve bizden evvel gelmiş olan, ek olarak burada sağlam ilişkileri olan İtalyan, İspanyol ve Alman firmaları vardı. Bunlar da baktılar Türkiye’den böyle bir mal akımı var. Hemen Türkiye’yle temas kurarak, mal olarak Küba’ya getirdiler. Dolayısıyla benim dışımda Türk malı getiren başka arkadaşlar da oldu. Biz sevinдик, soranlar olduğunda destek olduk, yardımcı olduk. Çünkü herkes kendi kısmeti kadarını kazanır. Türkiye’den aldığımız Türk ürünlerinin %80’i yiyecek ürünleri. Küba’da maalesef imalat sektörü ambargodan dolayı çok zayıf ve bu nedenle de çok büyük bir ithalat hacmi var. Sanayi ürünlerini de

getirip satma imkânımız oldu. Şirket olarak; ikinci, üçüncü kalite malı hiçbir zaman getirmedik, teklif etmedik. Belki para olarak daha çok kazanabilirdik ancak biz her zaman birinci kalitede ürünler getirmeyi tercih ettik. Örneğin Biz Küba’da bisküvi satıyoruz. Türkiye’de bildiğiniz gibi onlarca firma var ve fiyatlar çok değişebiliyor. Ama bunun en üst, en pahalı olanı ve biz de evimizde kullandığımız için kendi ülkemizin markalarını seviyoruz. İsim vermek gibi olmasın ama kendi kullandığımız markalardan da olduğu için Küba’ya biz Ülker markası getiriyoruz. Sabun dersek gidip ev yapımı sabununu, kozmetik ürünlerini alıyoruz. Yani ismi belli olmayan bir sürü marka var. Bizim amacımız; kârımız az da olsa en iyi kaliteyi buraya getirmek. Tabii bu anlayışın sonunda ne oldu? Türk ürünlerinin burada satışı kolaylaştı ve güzel bir piyasa oluştu. Bu anlamda oluşan altyapıda hakikaten bizim emeğimizin ve çalışmamızın etkisi var.

Küba’ya bu malları getirirken acaba ne satın alabiliriz diye de düşündük. Yani Küba’dan da ithalat yapalım istedik. Küba’nın bilinmiş olan purosusu, romu ve balı var. Özellikle bu üç kalem Küba’nın çok tanınan ve ihraç edilen ürünleri. Ancak bu üç kaleme de Küba, uzun yıllardan beri aynı kişilere satış yapıyor. Satışlardan memnunlar, yeni bir pazara mal vermek ve yeni bir aracı kullanmak istemiyorlar. Ama bu sırada bir imkân çıktı. Küba’nın Marabu ağacından yapılan bir kömür var, bu ürünü çok methettiler. Bu kömürden aldık ve Türkiye’ye numuneler götürdük. Hatta bir iki sene maliyetine sattık; sonra çok kaliteli olduğu için tutuldu. Türkiye’nin önemli et restoranlarında, özellikle hep Küba’nın kömürleri kullanılır. Bütün Türkiye’de otellerden restoranlara kadar bu ürünü ben başlattım.

Biz bunu bulup, başlatınca; Türkiye’den de bu işi yapan diğer firmalar, şirketler kanalıyla bu kömürü satın aldılar ve böylece Türkiye’de bu mal daha çok tanındı. Şu anda Türkiye’nin en aranan, istenen ve pahalı kömürü Küba’nın Marabu kömürüdür. Bu ticaretin hiç olmazsa başlamasına yardımcı olduk. Devam ediyoruz ama şu anda Türkiye’den gelen diğer firmaların aldığı toplam konteyner sayısı bizimkilerin çok üstüne çıktı. Bu da bizim hoşumuza gidiyor. Hiç olmazsa Küba’nın ihracatının bir kaleminde bizim de böyle güzel bir katkımız olmuş oldu. Bu arada bütün bu işleri yaparken burada bir mağaza açsak ve bu mağazada sadece Türk ürünlerini satsak diye düşündük. Akabinde bununla alakalı çalışmaları yaptık, müsaadeleri aldık. Çok merkezi bir muhitte yer kiraladık. Binanın tasarımı

için üniversitede ödüllü bir yarışma düzenleyip; o yarışmada birincilik alan projeyi uygulattırdık. Türk motifleri taşıyan dekorasyonlarla binayı bitirdik. Üç katlı bir binaydı. 17 konteyner malımız Türkiye'den geldi. Ancak açılmamıza üç hafta kala bizi çağırarak; bazı içeride olan sebeplerden dolayı bu işi kendilerinin yapacaklarını söylediler.

Dolayısıyla maalesef, "Bazar Turquia" adını mağazamıza koyamadık. Pazar ismi kaldı ama Türk ismi çıktı. Başka isim koydular ve Kübalılar kendileri yaptı bu dükkânı. Açıldığı zaman büyük satış yaptılar ve insanların da kuyruk olduğu bir yer haline geldi. Fakat malın devamı gelmediği için o dükkân da zaman içerisinde diğerlerine benzeyen bir dükkanla dönüştü. Üzülüğüm bir konu ama yapabileceğimiz bir şey yok. Her şeyin istediğiniz gibi olması da mümkün değil. Nerede olursa olsun, Türkiye'de olsun, Japonya'da olsun, İngiltere olsun. Bazen ticaret hayatında bu tür beklenmedik şeyler olabiliyor. Aradan yıllar geçtikten sonra burada kanunlar da değişti. Yeni kanunlarla yeni imkanlar açıldı. Bu yeni imkanlar dolayısıyla tekrar girişimizi yaptık. Tekrar müsaademizi aldık. Aynı projemize kaldığı yerden başlamak üzere kolları sıvadık. Yine "Bazar Turquia" yapmak istiyorum. Bunu Havana'nın 23 yerinde açmak istiyorum. Ondan sonra Küba'da her şehirde bir tane açmak istiyorum. Bunu yapabilecek maddi manevi her bakımdan gücümüz var.

"Bazar Turquia" olması benim için ticaretin ötesinde sembolik bir değeri var. Güzel olacak, hep ümit ediyordum ve onu da gerçekleştireceğim. Şu anda müsaadelerimizi aldık, İnşallah kısa sürede doğru bir yer arayışımız bitince hemen ticaretimizi bu şekilde geliştireceğiz. Kömürü yaptıktan sonra tekrar araştırmaya devam ettik. Acaba Küba'dan başka ne alabiliriz diye. Çünkü biz Küba'ya 10 milyonlarca dolar ihracat yaparken oradan bir şeyler almazsak olmaz. Bakanlarla veya Kübalı biriyle oturduğumda "ben de sizden şu kadar konteyner mal, kömür alıyorum" demek hoşuma gitti.

Uzun yıllar tedavisi bulunamayan Hepatit-C için üretilen aşının çok yüksek fiyatlardan satılması nedeniyle; kurucu ortağı olduğunuz Hasbiotech İlaç San. ve Tic. A.Ş. adına Türkiye'ye getirip burada üretimini yapmak gibi bir projeniz olmuş. Gereken teknoloji Küba'dan sağlanırken, klinik çalışmaları Türkiye tarafından üstlenen bu proje nasıl ilerledi? Sonuçlar beklediğiniz

gibi miydi? Devamında benzer projeler için çalışmalar yapıldı mı?

Bir şey gördük ki, Küba'da iki önemli konu var; turizm ve biyoteknoloji. Turizm zaten bambaşka bir proje biz biyoteknolojide ne yapabiliriz diye araştırdık. Bununla alakalı araştırmalarımızın sonucunda Hasbiotech diye bir şirket kurduk. Şirketimiz Küba'yla biyoteknoloji ilaçlar konusunda çalışmaya başladı ve devam ediyor. Şeker hastalığı nedeniyle ayaklarda çıkan yaralar iyileşmediği için ayaklar kesilmeye başlar. Bu süreç daha sonra ayak bileği, diz altı diye devam eder. Bu ayaklar kesilerek hasta kurtarılmaya çalışılır. Dünyada bu hastalığın bir tek en yüksek verimli ilacı Küba'da. Biz bu ilacı aldık ve Türkiye'ye getirdik. Çok uğraştık, sağ olsun bakanlıklar da destek oldu. Dünyada muadili olmayan ilaç olduğu için muadili olmayan ilaç statüsünden ithalat müsaadesi verdiler. Şu an SSK hastanelerinde bugüne kadar bildiğimiz kadarıyla 21 bine yakın vatandaşımızın ayağının kesilmesini önledik. Bu da bizim iftihar ettiğimiz, çok sevdiğimiz bir çalışmadır. Bir kişinin ayağının kesilmesi sadece o kişiyi değil, bütün ailesini, etrafını ve en sonunda ülkesine kadar alakadar ediyor. Çünkü ortalama 35 yaşında bir insanın ayağı kesilirse ve 80 yaşında rahmetli olursa neredeyse 40, 50 sene ailesi, devlet ona bakacak demek yani maddi bir külfet de var.

İnsanın kendisi ve ailesinin dışında devlete de faydası olması çok güzel bir şey. İftihar ettiğimiz bir olaydır. Bu çalışmamız devam ediyor. Aynı zamanda Küba biyoteknolojide birçok ilaç geliştirdi. Akciğer kanseri konusunda yine muadillerine karşı çok ileri düzeyde olan bir ilaçla alakalı çalışmalarımızda ruhsat çalışmalarımız sürüyor. Hiç olmazsa doktor raporu karşılığında tek tek de olsa ülkeye getirebiliyoruz, hastalarımıza uygulayabiliyoruz. Türkiye'den de birçok hasta uçaklarla buraya geliyor. Halbuki gelmeye gerek yok. Çünkü bu ilaç artık Türkiye'de. Ankara'da Eczacılar Birliği tarafından temin edilebiliyor. İlaçlar konusundaki çalışmalarımız bağlamında bir gelişmemiz daha var. Biyoteknoloji alanında dünyaya yeni ürün çıkarmak üzere çalışmalar yapacak bir tesis var. Oraya Hasbiotech olarak, ortak olmak üzere bütün imzaları tamamladık. Şimdi bazı teknik prosedürlerin bitmesini bekliyoruz. Bu 84 milyon dolarlık bir yatırımdır. Burada Küba devletiyle ortak bir çalışma yapıp; dünyada olmayan beş yeni ilacın dünyaya tanıtılması ve çıkarılması için çalışıyoruz. Bu da çok güzel bir proje. Çok heyecanlandıran bir proje.

artık son aşamalarındayız. Yani imza aşamaları bitti; realizasyonu alakalı bazı teknik çalışmalarımız var.

Web sitenizde, şirketinizin Türkiye-Küba ilişkilerini yalnızca ticari açıdan değil sosyal açıdan da geliştirmeyi hedeflediğini; bunun için de gerek Türkiye'de gerekse Küba'da geliştirdiğiniz sosyal sorumluluk projelerinizin büyük ses getirdiğini, iki ülke arasında köprülerin kurulması ve geliştirilmesi adına katkı sağladığınızı belirtmişsiniz. Bizlere bu projelerinizden bahsedermisiniz?

Daima ticaret çalışmalarımızın dışında ülke ilişkilerini geliştirebilmek adına birçok faaliyette bulunduk. Müzisyenler getirdik. Küba'da sanat hakikaten çok kıymetli. Çok ünlü üç ressamın eserlerini aldık. 40 parçayı Türkiye'ye götürdük. İstanbul'da, Bağdat Caddesi'nde sergi salonlarında, Caddebostan Kültür Merkezi'nde bu eserleri sergilettik. Türkiye-Küba münasebetlerinin 60. yılı dolayısıyla buradaki sirkelere sponsor olduk. Birçok sanatsal faaliyete katıldık. Elimizden geldiği kadar iki ülkenin arasındaki çalışmalara yardımcı olduk. Dolayısıyla bu çalışmalara da sosyal olarak devam ediyoruz. Türkiye ile Küba halkı çok birbirine benzeyen insanlar. Aynı sıcaklıkta aynı rahatlıkta, hakikaten neşeli cana yakın insanlar. Türk dediğin zaman hemen burada güzel bir itibar görüyorsun. Son yıllarda özellikle Türk dizilerine karşı burada da büyük bir hayranlık var. O da bizim lehimize gelişti. Kübalılar filmlerin konularını bazen kültür farkından dolayı; "bu neden böyle" diyerek tam anlamıyorlar. Filmler, Türkiye'nin güzelliklerini, insan ilişkilerini gösterdiği için, iki ülkenin insanların kaynaşmasına faydası oldu. Tarihsel ilişkilerimiz var. Yani Fidel Castro konuşmalarımızda hayret edilecek kadar Atatürk'ü tanıyan seven bir insandı. Ben yani hayret ederdim. Sonra buradaki devrim de Türkiye'deki devrime çok benzer. Bizim nasıl Atatürk'ümüz gelmiş, gemiyle çıkmış ve doğudan batıya doğru istiklal savaşı vermiş. Fidel Castro'da gemiyle doğuda bir küçük çıkarma yapmış, oradan halkı toplayarak batıya şehirlere doğru yürümüş. Tarihsel benzerliklerimiz var. Ve insan yapısı olarak benzerliklerimiz var. Onun için Küba'da kendimizi hakikaten evimizde gibi hissediyoruz. Her kış dört beş ayımızı eşimle burada geçiriyoruz. Kış aylarında yıl sonu, yılbaşı işlerimizi ve yıllık programları yapmaya fırsatımız oluyor. Onun dışında tekrar ilkbaharda Türkiye'ye dönüp işleri-

mizin devamını oradan takip ediyoruz. Artık bu yeni teknolojiyle nerede olduğunun önemi yok. Türkiye'den büyük bir turist akımı var. Üç olan uçak sayısı dörde çıkarıldı. Dört uçak her hafta tam dolu olarak Küba'ya geliyor. Eskiden bir Türk gelse diye bakardık. Şimdi Türk Hava Yolları'nın bu dördüncü seferiyle bugün bir restoranda, yollarda, herhangi bir şehirde Türklere rastlamak mümkün. Bu da tabii bizim çok hoşumuza gidiyor. Bu olayların gelişmesinde muhakkak ki firma olarak bizim de az da olsa çorbada tuzumuzun olduğu kanaatindeyim. Bu da beni çok mutlu ediyor.

Burada hayatımızı, sevdiğimiz bir insan topluluğunun içinde, güzel bir ülkede yaşayarak devam ettiriyoruz. Tabii zorlukları da var Küba'nın. Özellikle hâlâ inatla uygulanmaya çalışan bu haksız ambargodan dolayı ülkede maalesef bazen ekonomik zorluklar veyahut bazı ürünlerin eksikliği var, hissediliyor. Ama bu ülkenin kabahati değil. Bu ambargonun etkilerinin sonuçlarıdır. Tabii ki bu sonuçlar ülkede halka zarar veriyor burada; kabul etmek lazım. Ama buna rağmen Küba halkı yine de bütün gülümsemesi ile bütün iyi niyetli tavırlarıyla gelen yabancıları ağırlıyorlar. Turizmde en yüksek kalitede hizmet veriyorlar ve Küba'yı dünyaya her geçen daha çok entegre etmeye çalışıyorlar. Küba'yı Türkiye'den gelen Türklerin yüzde doksanı çok seviyor, çok beğeniyor, aynı kanaatteyim. Ben yüzde yüze girenlerdenim. Çok çok beğeniyorum. Onun için tavsiye ediyorum. Küba'ya gelin. Dünyanın en güvenli ülkesi, yani dünya turizm fuarında da üç sene üst üste dünyanın turizmde en güvenli ülkesi seçildi. Burada hırsızlık, kapkaç, adam vurmak, yaralamak, kavga bu tür kötü şeyler yok. Burada insanlar gülerken eğlenerek dans ederek vakit geçiriyor. Münferit ufak tefek şeylerin içinde de ele alınacak ciddi bir şey yok. Onun için tavsiye ediyorum. Herkes gönül rahatlığıyla buraya turizme gelebilir. Bu yeni kanunlarla sadece devlete değil artık şahıslara da ticaret yapma imkânı tanındı. Gün geçtikçe ticari ilişkiler şahısların da devreye girmesiyle daha da gelişecektir. Belki kısa bir taahhütten sonra Türk iş adamlarının burada iş imkanları da açabilmesi belki gündeme gelecektir. Ki bugün sadece Mariel Serbest Bölgesi'nde bu mümkün. Orada gelip iş açabilirler, fabrika kurabilirler. Ama tabii belirli miktarda, büyük işler olması lazım. Orta ölçekli bir Türk iş insanının burada gelip bir iş yeri açması mümkün değil. Bir restoran, bir dükkân açması... Kanunlar buna müsait değil. O da muhakkak ki olacaktır. Böylece ilişkilerimiz gün geçtikçe gelişecektir.

SAÜ UTİC ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÜNCEL AKADEMİK ÇALIŞMALARI

Makale ve Bildirilerimiz

“Spatial Analysis of High-Tech Export Performance of the Eastern European Member States of the EU”

Yazar: Halil ŞİMDİ

Yıl: 2024

Yayın Yeri: Economic Alternatives

“As an emerging market Turkish culture’s quest to be positioned on Meyer’s cultural map”

Yazar: Esra DİL

Yıl: 2024

Yayın Yeri: Review of International Business and Strategy

“Are Environmental Sustainability Practices Different in Host Country and Country of Origin? The Case of Ford Automotive”

Yazar: Esra DİL

Yıl: 2023

Yayın Yeri: Suleyman Demirel University Visionary Journal

“Avrupa Yeşil Mutabakatı 55'E Uyum: Türk Lojistik Sektörü Üzerine İnceleme”

Yazarlar: Ayşegül KARATAŞ, Büşra GARİP, Hakan TUNAHAN

Yıl: 2023

Yayın Yeri: Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi

“Empirical analysis of the impact of Turkish bilateral official development assistance on export”

Yazar: Esra DİL

Yıl: 2023

Yayın Yeri: Economic Journal of Emerging Markets by Universitas Islam Indonesia

“Exploring the Relationship between Life Long Learning Competencies and Managerial Roles with the Case of Madam C.J. Walker”

Yazar: Oylum Şehvez ERGÜZEL

Yıl: 2023

Yayın Yeri: The 9 th International Conference on Lifelong Education and Leadership

“Küresel İşletmelerin Sürdürülebilirlik İhlalleri Konusunda Tüketici Farkındalığının İncelenmesi”

Yazar: Ayşegül KARATAŞ

Yıl: 2023

Yayın Yeri: Uluslararası Marmara Sosyal Bilimler Kongresi

“What are the Effects of Migration on the Recent Success of Radical Right in the Elections in the Netherlands?”

Yazar: Yasin Kerem GÜMÜŞ

Yıl: 2023

Yayın Yeri: 16. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi - Sosyal ve Eğitim Bilimleri

“What Are the Reasons Behind the Recent Success of Freedom Party in Austria (FPÖ)”

Yazar: Yasin Kerem GÜMÜŞ

Yıl: 2023

Yayın Yeri: 16. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi - Sosyal ve Eğitim Bilimleri

Tübitak Projelerimiz

“Kütüphane Mekân Optimizasyonu Yazılımının Geliştirilmesi: Sakarya Üniversitesi Pilot Çalışması”

Danışman: Büşra GARİP

Yıl: 2023

“İşletme Simülasyonlarının Üniversite Müfredatına Entegrasyonu Ve Akademik Başarıya Olan Etkileri”

Danışman: Oylum Şehvez ERGÜZEL

Yıl: 2023

“Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Markalaşma ve Marka Tescilinin Analizi (1871-1931)”

Araştırmacı: Esra DİL

Yıl: 2023

Kitaplarımız

“Dönüşüm Çağında Sürdürülebilir Geleceğin İnşası”

Editör: Ahmet Yağmur ERSOY

Yıl: 2024

Yayın Yeri: Efe Akademi

Dönüşüm Çağında Sürdürülebilir Geleceğin İnşası/ Sürdürülebilir Kalkınmada İnovasyon Kaynağı Olarak Akademik Girişimcilik

Yazar: Oylum Şehvez ERGÜZEL

Yıl: 2024

Yayın Yeri: Efe Akademi

“Opportunities and Challenges of Business 5.0 in Emerging Markets/ Readiness for Export-Oriented E-Commerce in the Age of Industrial Transformation”

Yazarlar: Büşra GARİP, Hakan TUNAHAN

Yıl: 2023

Yayın Yeri: IGI Global

21 Gün 37 Derece Öğrenci Kulübümüz Etkinlikleri

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
Engel ve Yeter ve Destek Koordinatörlüğü

21 GÜN 37 DERECE

İŞARET DİLİ EĞİTİMİ

BAHAR GÖKKUŞ ŞAHİN
TRT HABER
İŞARET DİLİ SİPKERİ

28 KASIM SALI 2023
15.00

KONGRE MERKEZİ
FUAT SEZGİN SALONU

ETKİNLİĞİMİZ SERTİFİKALIDIR!

KAYIT FORMU



İşaret Dili Eğitimi
28.11.2023

21 GÜN 37 DERECE İŞ TOPLULUĞU

WORDPRESS ATÖLYESİ

SINIRLI KONTENJAN

06.03.2024 ÇARŞAMBA
14.00

İŞLETME FAKÜLTESİ

ALİ ÇINARÖĞÜ
WORDPRESS DEVELOPER
UDACITY EĞİTİMİ

Eğitimimiz Sertifikalıdır



Wordpress Eğitimi
06.03.2024

21 GÜN 37 DERECE İŞ TOPLULUĞU

BLOCKCHAIN EKOSİSTEMİ

METE BAŞKAYA
GAMENESS
HEAD OF EDUCATION

BLOCKCHAIN EXPO WORLD
EXECUTIVE DIRECTOR

28 ŞUBAT ÇARŞAMBA
14.00

KONGRE MERKEZİ
PROF. DR. GÜLTEKİN YILDIZ SALONU

ETKİNLİĞİMİZ SERTİFİKALIDIR!



BlockChain Ekosistemi
28.03.2024

16.11.2023
Finansal Özgürlüğe Giden Yol

26.12.2023
Gelecek'te İletişim ve Marka

27.03.2024
Teknik Gezi

21 GÜN 37 DERECE

FİNANSAL ÖZGÜRLÜĞE GİDEN YOL: BORSA

16 KASIM 2023 PERŞEMBE
15.00

HUKUK FAKÜLTESİ PROF. DR. SABAHATTİN ZAIM
KONFERANS SALONU

MEHMET GERZ
Ata Portföy
CEO & BOARD MEMBER

KAYIT FORMU



21 GÜN 37 DERECE

GELECEK'TE İLETİŞİM VE MARKA:

YENİ DÜNYADA NASIL MARKA OLUNUR?

26 ARALIK SALI
15.00

HUKUK FAKÜLTESİ
SABAHATTİN ZAIM
KONFERANS SALONU

HARUN EMRE KARADAĞ
MARKA DANIŞMANI
YAZAR

ETKİNLİĞİMİZ SERTİFİKALIDIR!

- MARKALAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ
- YENİ DÜNYADA MARKA STRATEJİLERİ
- MARKALAŞMA SÜRECİNE YATIRIM



TEKNİK GEZİ

Pelsan Aydınlatma
&
Marmara-Sieger Galvaniz

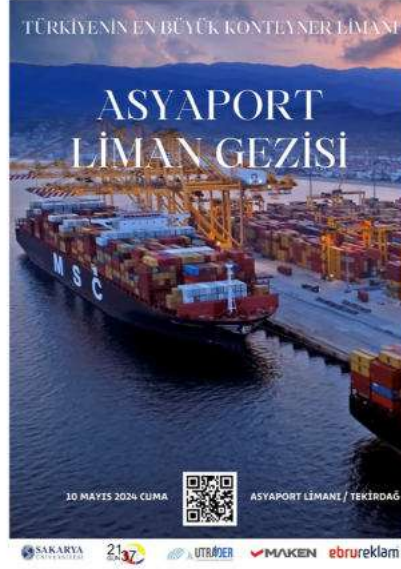
27 MART ÇARŞAMBA
07.00

KONTENJANLA SINIRLI DİR





360 Derece Start-up
02.05.2024



Asyaport Liman Gezisi
10.05.2024

04.04.2024
CANVA EĞİTİMİ

13.05.2024
Uluslararası Ticaret Günleri





UTRADER 5.YILINI KUTLUYOR

2019 yılından bugüne UTRADER, uluslararası ticaretin gelişmesi amacıyla; öğrencilere karşılıksız burs veriyor, ihtiyaç sahiplerine ayni ve nakdi bağış yapıyor, nitelikli mezunlar yetiştirmeye yönelik projeler geliştiriyor, bilimsel araştırma ve çalışmaların yayımlanmasını sağlıyor ve yarışmalar düzenleyerek ödüller veriyor.

UTRADER; Genç STK, Akademi Ödülleri, E-Bülten, Ticaret Ligi, Koçluk ve Mentörlük, Bilgi-Görüş, İşim ve Burs projelerden sadece bazıları!

UTRADER bu yıl 5 yaşında! Sizleri sosyal medya hesaplarımızı takip etmeye ve faaliyetlerimizin bir parçası olmaya davet ediyoruz.

Web Sitesi

<https://utrader.org/>

X

<https://x.com/UtraderOrg>

Youtube Shorts

<https://www.youtube.com/@utrader6811/shorts>

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/company/utrader>

UTRADER En Çok Beğenilen Linkedin Paylaşımları

Bekleyerek olamayız!

Dünya Bankası'nın 2023 Tedarik Zinciri İzleme verilerine göre;
Türk limanlarında **ihracatta** konteynerin bekleme süresi;
Tam 8,9 gün.
Bu, Yunanistan'da 4,6 gün, Cezayir'de 3,4 gün, Hollanda'da 5,6 gün!

İthalatta ise
konteynerler limandan müşterilere **8,6 günde** teslim ediyor.
Bu Yunanistan'da 5,2 gün, Suudi Arabistan'da 2,1 gün!


Bu istatistiklerle **transit merkezi olamayız.**
Bir stratejimiz olmalı.



Aman dikkat!

Dünyanın ikinci en büyük taşımacılık hattı Maersk; en yaygın 7 Incoterms hatasını paylaştı.

1. Yanlış Incoterms kuralını kullanmak
2. Konteynerleştirilmiş kargo için FOB veya CIF kullanmak
3. Mülkiyet ile riski karıştırmak
4. İthalat mevzuatını bilmeden DDP kullanmak
5. CIF ve CIP ile ilgili yanlış anlamalar
6. Yerleri veya varış noktalarını adlandırırken spesifik olmamak
7. Terminal elleçleme ücretini kimin ödeyeceğini belirlememek



Biliyor muydunuz?

Gümrük Tarife cetvelinde tüm dünyada;

77. Fasılda HS kodları yoktur.

Daha teknik bir ifadeyle;

Fasıl 77 Armonize Sistem Nomanklatürü'nde ileride Kullanılmak Amacıyla Saklı Tutulmuştur.

Bu bölüm **teorik olarak var olan** ancak dünyada veya uzayda **henüz keşfedilmemiş veya ticareti yapılmamış** metallerle ayrılmıştır.




Operasyon!

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın bir çalışmasına göre;
ihracat işlemlerinde Cuma gününün ağırlığı;
tam 2 işgününe denk geliyor!
Dini bayramlardan önceki Cuma gününde ise;
tam 3,7 işgününe denk geliyor!

Her zamanki Cuma ihracat yüklemeye yoğunluğunu Bayram öncesi daha da zor yaşayan cefakar operasyonculara kolay gelsin!

Güzel demişler:
"Pazartesi Cuma'dan bu kadar uzaktayken, Cuma Pazartesi'ye neden bu kadar yakın?" Anonim👍




Biliyor muydunuz?

2022'de,
İsviçre'nin saat ihracatı 28,5 milyar \$,
Türkiye'nin en büyük ihracat kalemi olan taşıt araçları ihracatı ise 26,8 milyar \$ oldu.

Üstelik İsviçre'de saat sektöründe çalışan sayısı,
Türkiye'de taşıt araçları sektöründeki çalışan sayısının sadece dörtte biri!

Yüksek nitelikte ve taklit edilemez malları,
yüksek nitelikte çalışan ile ürettiğimizde daha ileride olacağız.



UTRADER®
ULUSLARARASI TİCARET AĞI DERNEĞİ

AMPERINO

LUXURY IN TECHNOLOGY



Amperino olarak, yenilikçi batarya tasarımı ve çevre dostu malzemelerle sürdürülebilirliği hedefliyoruz.