

Yılı: 30 • Sayı: 197

önce
kalite
KalDer

"Ortak Amacın Gücü"

YILMAZ BAYRAKTAR
Türkiye Kalite Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

"Küresel Sorunlar Küresel İş birlikleri ile Çözülür"

SIMONE KASLOWSKI
TÜSİAD
Yönetim Kurulu Başkanı

"Küresel Riskleri Anlamak ve Önleyici Liderlik"

ENİS AMASYALI
Borusan EnBW Enerji

"Kimseyi Geride Bırakma: Kapsayıcı Kalkınma Yaklaşımı"

FATMA AYDOĞDU
Tezmaksan
Yönetim Kurulu Üyesi

"Paydaşlar İçin Değer Yaratmak"

ORHAN TURAN
ODE Yönetim Kurulu Başkanı ve
TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı

"Yaşanabilir Bir Dünya İçin Somut, Azimkar ve Ulaşılabilir Hedefler Konulmalı"

AHMET DÖRDÜNCÜ
Global Compact Türkiye
Yönetim Kurulu Başkanı

"Küresel Ölçekte Sağlık Sorunu ve Çözümleri, Salgın, Yaşananlar ve Sonrası"

DR. ERHAN BAŞ
Genveon İlaç
Genel Müdürü

"Paydaş Kapitalizmi ile Kapsayıcı Büyüme"

ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK
Hedefler için İş Dünyası
Platformu Başkanı

"Çınar Gibi Güçlü Köklere, Dayanıklılığa ve Hızlı Büyüme Özellğine Sahibiz"

M. NURULLAH ATALAN
Yeşilay Genel Müdürü

30. KALİTE KONGRESİ
**ORTAK
AMACIN
GÜCÜ**


KalDer



ÖNCE KALİTE

Sahibi	KalDer Adına YILMAZ BAYRAKTAR
Genel Yayın Yönetmeni	SABRİ BÜLBÜL
Yayın Koordinatörü	CEREN SIRDAR BAYRAK ceren.bayrak@kalder.org ARZU ÖZEL arzu.ozel@kalder.org FIRTINA ARISOY firtina@mavitanitim.com.tr
Görsel Yönetmen	İLTER ÇITAK mavi@mavitanitim.com.tr
İdare Merkezi	TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad. Ofisim İstanbul Plazaları No:20/B K:11 N0:65 Maltepe PK:34846 İstanbul T: 0 (216) 518 42 84 F: 0 (216) 518 42 86
Yayına Hazırlayan	MAVİ TANITIM VE İLETİŞİM Cevizli Mah. Tarçın Çıkmazı Sokak No: 3 A Blok Kat: 5 Daire:16 Maltepe-İstanbul T: 0 (216) 345 99 20 T: 0 (530) 153 62 86

Önce Kalite Dergisi, Türkiye Kalite Derneği tarafından dijital olarak yayınlanır. Önce Kalite Dergisi'ndeki yazı ve resimler kaynak gösterilerek kullanılabilir.

06 "Ortak Amacın Gücü"

YILMAZ BAYRAKTAR

Türkiye Kalite Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

08 "Küresel Sorunlar Küresel İş birlikleri ile Çözülür"

SIMONE KASLOWSKI

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

10 "Yaşanabilir Bir Dünya İçin Somut, Azimkar ve Ulaşılabilir Hedefler Konulmalı"

AHMET DÖRDÜNCÜ

Global Compact Türkiye
Yönetim Kurulu Başkanı

16 "Paydaşlar İçin Değer Yaratmak"

ORHAN TURAN

ODE Yönetim Kurulu Başkanı ve
TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı

14 "Paydaş Kapitalizmi ile Kapsayıcı Büyüme"

ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK

Hedefler için İş Dünyası
Platformu Başkanı

30 "Rekabetçilik İçin Verimlilik Yönetimi"

TÜRKER BOZUNOĞULLARI

TPM Danışmanı

34 "Tarımın İklim Değişikliğinden Etkilenen Yönü"

GÜRSEL TONBUL

Değirmen Eko Yatırım A.Ş.
Kurucusu ve Genel Müdürü

38 "Küresel Ölçekte Sağlık Sorunu ve Çözümleri, Salgın, Yaşananlar ve Sonrası"

DR. ERHAN BAŞ

Genveon İlaç
Genel Müdürü

İçindekiler

44

"Ortak Amaç İçin Enerji"

DR. H. SERDAR ŞARDAN
ÇEİS
Genel Sekreteri

48

"Tarladan Sofraya:
Tarım ve Gıda"

HAKAN GÖRAL
Tekfen
Tarımsal Sanayi Grubu Başkan Yardımcısı

54

"Kimseyi Geride Bırakma: Kapsayıcı
Kalkınma Yaklaşımı"

FATMA AYDOĞDU
Tezmaksan
Yönetim Kurulu Üyesi

58

"Erken Çocukluk Dönemi Eğitiminin
Engelli İstihdamına Katkısı"

OP. DR. ÖMER CENKER ILICALI
Çocuk Eğitim Derneği
Yönetim Kurulu Üyesi

60

"Kalite Asla
Tasadüf Değildir"

ARİF KAYA
Hugo Boss Genel Müdürü
KalDer İzmir Şube Yönetim Kurulu Üyesi

64

"Ana Sermayemiz: Ortak Amaçta
Buluşmuş Entelektüel Sermaye"

OKAN KONYALIOĞLU
Askon Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.
Genel Müdürü
KalDer İzmir Yönetim Kurulu Üyesi

68

"Maxion İnci Jant Grubu'nda Küresel
Rekabetçiliğimizin Temeli:
Operasyonel Mükemmellik Uygulamaları"

MUSTAFA ZAIM
Maxion İnci ve Maxion Jantaş
Yönetim Kurulu Başkanı

74

"Çınar Gibi Güçlü Köklere,
Dayanıklılığa ve Hızlı Büyüme
Özelliğine Sahibiz"

M. NURULLAH ATALAN
Yeşilay Genel Müdürü

76

"Ortak Amacın Gücü
ve Değerler"

NAZMİ KARYAĞDI
KalDer Ankara Şubesi
Yönetim Kurulu Üyesi
Türkiye Bilişim Derneği (TBD)

78

"Hedefimiz;
Örnek Olmak"

ERKUT KORKMAZ
Erkut İnşaat Genel Müdürü
Yönetim Kurulu Üyesi
KalDer Kayseri Temsilciliği
İstişare Kurulu Başkanı

80

"İyi Uygulama Örneklerinin Adresi
Bosch Bursa Güç Aktarma
Çözümleri Fabrikası"

ADİL OKUMUŞOĞLU
Bosch Bursa Güç Aktarma Çözümleri
Fabrikası Üretim Alan Yöneticisi

84

"Güç, İki, Bir"

BORA ŞEFKAT
TOFAŞ
Tedarikçi Kalite Geliştirme Müdürü

86

"Ortak Amacın Gücü"

ELVAN AKBAY
Çiğdemim Derneği YK Üyesi

88

"Geleceğe Yönünü Çeviren
Milenyum Metal"

FATMA DUMAN
Milenyum Metal A.Ş.
Kurumsal Gelişim Müdürü

Ortak Amacın Gücü: Hissedar Kapitalizminden Paydaş Kapitalizmine Geçiş

SABRİ BÜLBÜL
KalDer Genel Sekreteri



Değerli Kalite Gönüllüleri;

Bu yıl 30'uncusunu gerçekleştireceğimiz "Kalite Kongresi"ni sizlerle buluşturuyor olmanın mutluluğu ve gururu içindeyiz. Dile kolay tam 30 yıldır büyük bir özveriyle gerçekleştirdiğimiz Kalite Kongresi'nde sayısız değerli ismi ağırladık. Bu yıl da yine iş dünyasının çok kıymetli temsilcilerinden ekonomi uzmanlarına, toplum sağlığına öncülük eden kıymetli bilim insanlarından, medya temsilcilerine, konusunda uzman pek çok ismi ağırlayacağız.

KalDer, 30 yıldır yönetim ve kalite bilincinin yaygınlaşması ve benimsenmesi için faaliyet göstermekte ve kaliteli çalışmanın teşvik edilmesi yönünde liderlik etmektedir. Sürdürülebilirlik yaklaşımımız çerçevesinde dünyamıza sahip çıkmak ve gelecek kuşaklara her anlamda yaşanabilir bir dünya bırakmak bugün tamamen bizlerin sorumluluğunda... Yaşadığımız çağın dinamikleri de düşünüldüğünde "Ortak Amacın Gücü: Hissedar Kapitalizminden Paydaş Kapitalizmine Geçiş" ana teması ile "Yönetim ve Sürdürülebilirlik" konusunu tartışarak çözüm yolları arayacağız.

KalDer ailesi olarak bizler, yönetim kalitesi ve sürdürülebilirlik konusunda iyi uygulamaları teşvik ediyor; bu uygulamalardan çıkan performansları düzenli olarak gözden geçirmeye büyük önem veriyoruz. Toplumumuzun dönüşüm ve değişimi için sürdürülebilirlik konusunda teşvik edici bir rol üstlenerek sosyal değer yaratma noktasında çokça çaba gösteriyoruz. Öte yandan, 'Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nda belir-

"KalDer ailesi olarak 30 yılı geride bırakırken kongreye özel olarak hazırladığımız bu sayımızda, dijitaldeki yeniliklerimizi ve salgın sürecinin KalDer çalışmaları kapsamındaki olumlu yansımalarını sizlerle paylaşmanın gururunu yaşıyoruz. Büyük bir özveriyle hazırlanan kongremizin tıpkı diğer yıllar olduğu gibi bu yıl da iş dünyasından pek çok kişi ve kuruma önderlik edeceğine, paylaşılan bilgilerin yeni ufuklara ışık tutacağına olan heyecanımız sonsuz."

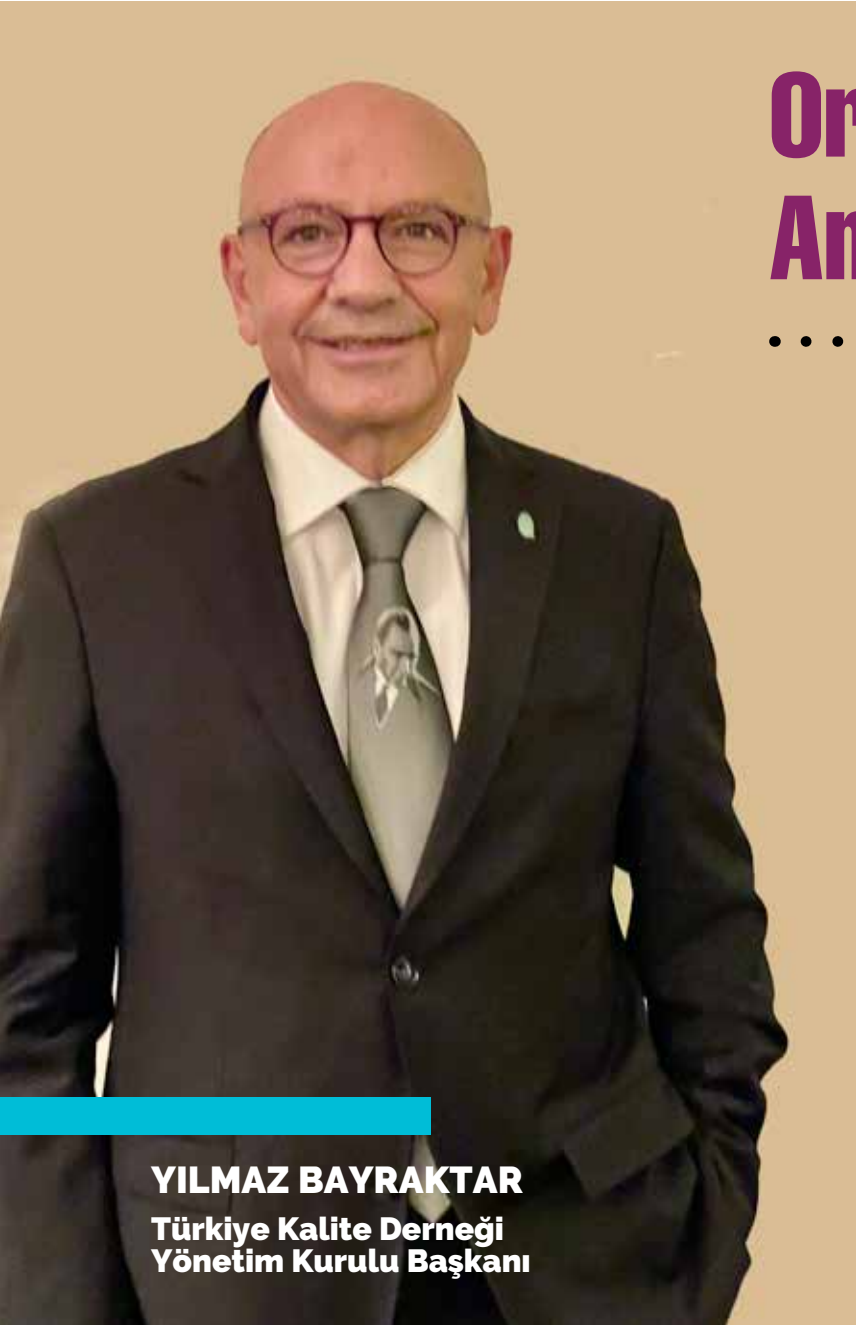
lenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak değerli çalışmalar da yürütüyoruz. Bunun en güzel somut örneği, geçtiğimiz ay kurduğumuz 'Sürdürülebilirlik Yönetimi Komitemiz'... Türkiye'nin pek çok bölgesinden KalDer üyesi kuruluşlardan seçilen gönüllüler ile konularında uzman kişilerden oluşan, altı farklı konuda faaliyet gösterecek alt komitelerimizi de faaliyete geçirdik. Komite üyelerimizle birlikte EFQM Modeli'nin de içinde yer alan ve önemli bir rol içeren, Birleşmiş Milletler'in (BM) 'Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşılması hedeflerinde öncü bir rol üstlenmeyi amaçlıyoruz.

KalDer adına heyecanla beklediğimiz bir başka yeniliğimizi de buradan size duyurmanın büyük mutluluğu içindeyim; "KalDer Online Akademi Platformu". Salgın sürecinde uyum sağladığımız dijitalleşmenin kurumumuza kazandırdığı bu akademi ile kısa süre içinde ister cep telefonu uygulaması ister internet tarayıcıları üzerinden dileyen herkesin kişisel, mesleki, kurumsal gelişimine katkı sağlayacak eğitimlere KalDer kalitesiyle ulaşabileceği bir platform kurduk.

KalDer ailesi olarak 30 yılı geride bırakırken kongreye özel olarak hazırladığımız bu sayımızda, dijitaldeki yeniliklerimizi ve salgın sürecinin KalDer çalışmaları kapsamındaki olumlu yansımalarını sizlerle paylaşmanın gururunu yaşıyoruz. Büyük bir özveriyle hazırlanan kongremizin tıpkı diğer yıllar olduğu gibi bu yıl da iş dünyasından pek çok kişi ve kuruma önderlik edeceğine, paylaşılan bilgilerin yeni ufuklara ışık tutacağına olan heyecanımız sonsuz.

Her sene olduğu gibi, bu sene de iş dünyası ve şubelerimizin değerli çalışanlarına bu sayımızda da farklı temalarla yer verdik. Önceki yıllarda olduğu gibi bu sene de içeriği çok zengin bir kongre hazırladık. Tüm ekibimiz ve iş birliği ortaklarımız büyük bir özveriyle çalıştı. "Ortak Amacın Gücü / Hissedar Kapitalizminden Paydaş Kapitalizmine" ana temasıyla hazırlanan 30. Kalite Kongresi'nde, özel oturum ve paralel oturumlarla birlikte katılımcılar, engin bilgi ve deneyimlerle buluşacak. "Salgın Sonrası Dünya: Ekonomi, Küresel Riskleri Anlamak ve Önleyici Liderlik, Kimseyi Geride Bırakma: Kapsayıcı Kalkınma Yaklaşımı, Dönüşümün Kaynağı Finans, Kalkınmanın Temeli Eğitim, Tarladan Sofraya: Tarım ve Gıda, Özel Oturum: Salgın Sonrası Yeni Sağlık Yaklaşımları, Ortak Amaç İçin Enerji, Sağlıklı Kalkınma İçin Sağlık, İş Yapma Biçimleri ve Dönüşüm, Yeşil Anlaşmaların Küresel Etkileri ve Eylem Talebi, Rekabetçilik İçin Verimlilik Yönetimi, Ortak Amacın Gücü: KalDer-EFQM Modeli, Özel Oturum: Girişimcilik ve Başarı", bu yıl kongrede ele alacağımız konular olacak. İki gün sürecek olan kongrenin son gününde, diğer yıllarda olduğu gibi iş dünyasında Türkiye'nin 'en prestijli' ödülleri arasında olan "Türkiye Mükemmellik Ödülleri" heyecanlı bir törenle sahiplerine takdim edilecek.

Tüm bu süreçlerde bizlere destek olan üyelerimize, yönetimize, konuşmacılarımıza, katılımcılarımıza ve gönüllülerimize teşekkür ediyor; kongremizin özel yayını olan bu dergimizi keyifle okumanızı diliyorum... Saygı ve sevgilerimle,



YILMAZ BAYRAKTAR
Türkiye Kalite Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Ortak Amacın Gücü

Değerli Kalite Gönüllüleri,

KalDer'in geniş kitleleri buluşturan, her yıl büyük ilgiyle izlenen Kalite Kongresi'nin 30. yılında, KalDer Ailesi olarak sizlerle yeniden buluşmaktan duyduğumuz mutluluğu belirtmek istiyorum.

Türkiye Kalite Derneği, kurulduğu 1990 yılından beri, ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine her dönem yön verme, değişim ve dönüşüme liderlik etme gibi temel özellikleriyle diğer sivil toplum kuruluşlarından olumlu ayrılan, özgün ve saygın bir dernek. Merkezi İstanbul'da bulunan derneğimiz Bursa, Ankara, İzmir, Eskişehir ve Kayseri'de bulunan şubeleri ve diğer temsilcilikleriyle Türkiye'nin pek çok farklı bölgesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bilginin, ancak 'paylaşıp doğru aktarıldığı zaman değerlendirildiği' ilkesini benimseyen KalDer ailesi olarak bizler, yönetim kurulu ve tüm çalışanlarımızla birlikte ilkelerimize bağlı kalarak, özel sektör ve kamudan pek çok kurum ve kuruluşu, aynı çatı altında buluşturmaya başarıyoruz...

Ailemizdeki tüm kurumları "EFQM Modeli" ile tanıstırıyor oluşumuz, bizleri bu anlamda da diğer STK'lar arasından ayırtıyor. KalDer'i güçlü bir STK kılan bu yönleri ile uzun yıllardır iş ve yaşam kalitesi adına çalışmalar yürütüyor olmanın gururunu taşıyoruz.

Değerli okurlar; KalDer'in köklü geçmişinde edindiğimiz birikim ve deneyimlerimizden hareketle; değerli yönetim kurulu üyelerimiz, Türkiye'nin dört bir yanından desteğini veren çalışma arkadaşlarımız, gönüllülerimiz, tüzel ve bireysel üyelerimizin verdiği katkılarla tam 29 yıldır aralıksız olarak düzenlediğimiz Kalite Kongremizi, 30'uncu yılında "Ortak Amacın Gücü" ana temasından yola çıkarak sizlerle buluşturuyoruz. Ana temanın ve içeriğinin belirlenmesinde katkıları olan merkez ve şubeler çalışanlarımıza, kongre ekibine, üyemiz olarak gönüllü katkılarıyla

"Paydaş Kapitalizminden Hissedar Kapitalizmine" geçiş başlığı doğrultusunda dünyamızın ve elbette ülkemizin karşı karşıya kaldığı ekonomi, eğitim, enerji, küresel verimlilik, sürdürülebilirlik, salgın sonrası koşulları gibi pek çok konuyu kongrede tartışacak, öğrenecek, üreteceğiz.

"KalDer'in köklü geçmişinde edindiğimiz birikim ve deneyimlerimizden hareketle; değerli yönetim kurulu üyelerimiz, Türkiye'nin dört bir yanından desteğini veren çalışma arkadaşlarımız, gönüllülerimiz, tüzel ve bireysel üyelerimizin verdiği katkılarla tam 29 yıldır aralıksız olarak düzenlediğimiz Kalite Kongremizi, 30'uncu yılında "Ortak Amacın Gücü" ana temasından yola çıkarak sizlerle buluşturuyoruz."

destek veren Sn. Ali Gizer, Sn. Selçuk Karaata ve Sn. Sinem Keleş'e, çok teşekkür ediyorum.

"Paydaş Kapitalizminden Hissedar Kapitalizmine" geçiş başlığı doğrultusunda dünyamızın ve elbette ülkemizin karşı karşıya kaldığı ekonomi, eğitim, enerji, küresel verimlilik, sürdürülebilirlik, salgın sonrası koşulları gibi pek çok konuyu kongrede tartışacak, öğrenecek, üreteceğiz.

Alanında uzman konuşmacılarımızın bilgi, birikim ve öngörülerinden hareketle:

- Hissedar kapitalizminden paydaş kapitalizmine
- EFQM Modeli, paydaş kapitalizmini uygulamak adına modeldeki 2021 yılı güncellemeleri ve katkıları
- GençKalDerli'lerin iş hayatı ve gelecek kaygılarına
- Salgın sonrası küresel ekonomik dönüşüm ve eğilimlere
- Kapsayıcı kalkınma yaklaşımından dönüşüm kaynağı finansa
- Tarladan sofraya: Tarım ve gıda başlığından eğitime
- Sürdürülebilir gelecek için verimli enerji sistemlerine
- Sağlıklı bir kalkınma için küresel ölçekte sağlık sorunları ve çözümlerine

özel oturumlar da dahil olmak üzere pek çok konuyu sorgulayacak, derinlemesine tartışacak; iklim değişikliği krizi, açlık, salgın gibi küresel krizlerin yanı sıra var olan sorunları tartışacak, çözüm yolları önerecek ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasının nasıl olabileceğinin yollarını birlikte bulacağız.

Tüm çalışmalarımızın içinde yer alan EFQM Model'ine bir kez daha değinmek istiyorum. EFQM, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın oluşturduğu, bütünsel bir bakış açısı sağlayarak birçok yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşlara yardımcı olan bir dönüşüm modeli. Bu model, kuruluşlara sürdürülebilir değer yaratma yolculuğunun neresinde olduklarını göstererek, başarıyı daha doğru yollar ile elde etmelerine yardımcı oluyor. Bi-

zim amacımız da EFQM Model'ini temel olarak bir yönetim sistemini, bir düşünce kalitesini ortaya koymak; bunun yaygınlaştırılmasına katkı sağlamak. Bu kapsamda geçtiğimiz ay 'Sürdürülebilirlik Yönetimi Komitemizi' de bünyemizde kurduğumuzu paylaşmak isterim. Bu komite ile KalDer üyesi gönüllülerden ve konularında uzman kişilerin oluşturduğu üyelerimizle, EFQM Model'inin de içinde yer alan BM'nin 'Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşılması için öncülük bir rol üstlenmeyi amaçlıyoruz. 'Sürdürülebilir yaşamı normalleştirerek günlük hayatımıza katmak' hedefiyle çıktığımız bu yolda, geleceğimizin mimarı olan gençlerimizin önemini ve katkılarını da unutmuyarak; üniversite öğrencilerinin oluşturduğu 'GençKal' yapılanmalarımızı da tüm bu süreçlerimize dâhil ediyoruz.

KalDer olarak bizler, ülkemizde sürdürülebilir, kaliteli iş ve yaşam dengesine yön gösterirken; EFQM Model'ini de bunların devamlılığını sağlamak adına bir yönetim modeli olarak aktarmaktayız. Dünya çapında uygulanan ve genel kabul gören bu model ile kuruluşlara, karşılaştıkları yenilik ve değişimleri yönetme; bilgiyi doğru işleme ve performanslarını iyileştirme konularında rehberlik ederek, kendini yenileyen, sürekli geliştiren kurumlar/kuruluşlar, bireyler kazanmaktayız. Tüm bunları sağlarken Birleşmiş Milletler'in "17 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" ile yeni EFQM Model'ini de temel almakta ve uygulamaktayız.

Zengin ve yararlı içerikleri; birbirinden değerli konuşmacıların katkılarıyla hazırladığımız "30. Kalite Kongremiz"in tüm katılımcılara yeni kazanımlar sağlamasını diliyorum. Yeni bir yılı karşılamaya az bir süre kalırken, 2022 yılında sizleri KalDer ile daha çok bir arada olmaya, çalışmalarımızdan yararlanmaya, diğer yandan deneyimlerinizle bizlere katkı sunmaya davet ediyorum. Çağrı her zaman yakalama hedefinde olan KalDer ile, gelin kaliteyi yaşamın her alanında odak noktamıza alalım, 'Ortak Amacın Gücü' ile güzel yarınları birlikte kuralım.

Saygı ve sevgilerimle.

**SIMONE
KASLOWSKI**
TÜSİAD
Yönetim
Kurulu Başkanı



**Küresel Sorunlar
Küresel İş birlikleri
ile Çözülür**

"Paydaş kapitalizminin önemli bir bileşeni olan "kalite" tanımı, üretilen ürün veya hizmetin mükemmelliğinin ötesinde bir kavram olarak; müşteriler için değer yaratmak, yarınlar için sürdürülebilir bir gelecek sunmak, inovasyon ve yeniliği teşvik etmek, iş birlikleri yaratmak gibi birçok farklı unsuru içinde barındırıyor."

Bundan altı yıl önce Birleşmiş Milletler'in üye ülkeleri, günümüz dünyasının en acil aksiyon alınması gereken sorunlarını belirledi ve hepimizin ortak amacını ortaya koydu: 2030 yılına kadar daha adil ve yaşanabilir bir dünyaya ulaşmak... Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), bu hedefe ulaşabilmek için bugünden atmamız gereken adımların yol haritasını bizlere sunuyor. SKA'lara ulaşmak için dokuz yıldan az bir zamanımız kalmışken ne yazık ki olmamız gereken noktada değiliz. 2020 yılının başında hala birçok SKA'da hedeflerin gerisindeyken tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi mevcut başarılarımızı dahi tehdit etti. Özellikle açlığın ve yoksulluğun azaltılması, toplumsal cinsiyet eşitliği, sağlık hizmetlerine ve eğitime ulaşım konularında dünyanın on yıllar süren çabaları aylar içerisinde geriye gitti. Pandemi bize şunu hatırlattı: SKA'lara ulaşmak için daha iddialı ve gerçekçi hedefler koymaya ve acilen harekete geçmeye ihtiyacımız var.

Bu olumsuz tablonun moralimizi bozması için güçlü nedenlerimiz var. Bu dönemde sürdürülebilirlik konusunda farkındalık hiç olmadığı kadar arttı. Küresel sorunların ancak küresel işbirlikleriyle çözülebileceğini gördük. Sürdürülebilirlik riskleri iş dünyasının gündeminde üst sıralara taşınırken, tüketiciler şirketlerin uygulamalarını daha yakından takip eder hale geldi. Yeni nesil tüketiciler artık bir ürünün ya da markanın sadece faydasına

bakmıyor, şirketin topluma veya çevreye nasıl katkılar sunduğuna da önem veriyor. En önemli paydaşın hissedarlar olduğu ve önceliğin şirket karlılığı olarak belirlendiği "hissedar kapitalizmi" yerini, tüm paydaşlara yönelik uzun vadeli değer yaratmayı ve sosyal ve çevresel boyutları ele alarak toplum refahına katkı sağlamayı hedefleyen "paydaş kapitalizmi"ne bırakıyor. Bu yaklaşımla sürdürülebilir ve somut hedefler koyan ve bu hedefleri ölçerek ilerlemeyi paydaşları ile paylaşan şirketler; daha hızlı büyüme, düşük maliyetler, yüksek verimlilik, yatırım optimizasyonu ve daha iyi varlık kullanımı gibi avantajlar elde ediyor.

Paydaş kapitalizminin önemli bir bileşeni olan "kalite" tanımı, üretilen ürün veya hizmetin mükemmelliğinin ötesinde bir kavram olarak; müşteriler için değer yaratmak, yarınlar için sürdürülebilir bir gelecek sunmak, inovasyon ve yeniliği teşvik etmek, iş birlikleri yaratmak gibi birçok farklı unsuru içinde barındırıyor. 30 yıldır Türkiye'de kalite hareketini yaygınlaştırarak bir iş yapma biçimi haline getiren KalDer, şirketlerimiz için ortak bir gelecek vizyonunun oluşturulmasında ve doğru stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Kurulduğu günden bu yana ülkemizde toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasını sağlayan KalDer'e teşekkür ediyor, bu ortak amaçta TÜSİAD olarak her daim beraber çalışmaya hazır olduğumuzu bir kez daha hatırlatmak istiyorum.

“

En önemli paydaşın hissedarlar olduğu ve önceliğin şirket karlılığı olarak belirlendiği "hissedar kapitalizmi" yerini, tüm paydaşlara yönelik uzun vadeli değer yaratmayı ve sosyal ve çevresel boyutları ele alarak toplum refahına katkı sağlamayı hedefleyen "paydaş kapitalizmi"ne bırakıyor. ”

Yaşanabilir Bir Dünya İçin Somut, Azimkar ve Ulaşılabilir Hedefler Konulmalı



AHMET DÖRDÜNCÜ
Global Compact Türkiye
Yönetim Kurulu Başkanı

Bundan altı yıl önce Birleşmiş Milletler'in üye ülkeleri, günümüz dünyasının en acil aksiyon alınması gereken sorunlarını belirledi ve hepimizin ortak amacını ortaya koydu: 2030 yılına kadar daha adil ve yaşanabilir bir dünyaya ulaşmak... Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), bu hedefe ulaşabilmek için bugünden atmamız gereken adımların yol haritasını bizlere sunuyor. SKA'lara ulaşmak için dokuz yıldan az bir zamanımız kalmışken ne yazık ki olmamız gereken noktada değiliz. 2020 yılının başında hala birçok SKA'da hedeflerin gerisindeyken tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi mevcut başarılarımızı dahi tehdit etti. Özellikle açlığın ve yoksulluğun azaltılması, toplumsal cinsiyet eşitliği, sağlık hizmetlerine ve eğitime ulaşım konularında dünya-

“

Küresel risklerin üstesinden gelebilmek ve yaşanabilir bir dünya için somut, azimkar ama ulaşılabilir hedefler koymalı; ilerlemeyi ölçmeli ve elde ettiğimiz sonuçları şeffaflıkla raporlamalıyız. Üstelik bunu şirketin yönetim kurullarından başlayarak tedarik zincirlerine kadar yayılan bir ölçekte yapmamız gerekiyor.”

Büyüme ve karlılık odaklı yaklaşımlar yerini, paydaşlar için değer yaratan bir anlayışa bırakırken bunu içselleştiren şirketler ayakta kalmayı başaracak. Son dönemde değişen ihtiyaçlar ve fırsat alanları sebebiyle yeniden ve güçlü bir şekilde gündemimize giren "paydaş kapitalizmi", çevresel, sosyal ve ekonomik risklerin bertaraf edilmesi ve uzun vadede toplumsal refahın sağlanmasının anahtarı.



nın on yıllar süren çabaları aylar içerisinde geriye gitti. Pandemi bize şunu hatırlattı: SKA'lara ulaşmak için daha iddialı ve gerçekçi hedefler koymaya ve acilen harekete geçmeye ihtiyacımız var.

İklim değişikliği, açlık, yoksulluk gibi çok katmanlı küresel zorlukların boyutu ve etki alanı giderek büyürken; bu zorlukların çözümleri ise daha karmaşık hale geliyor. Pandemi döneminde bir küresel krizin diğer riskleri nasıl tetiklediğini ve derinleştiğini yakından tecrübe ettik. Salgının neden olduğu küresel ekonomik kriz birçok şirketin kısa ve orta vadeli stratejilerinin değişmesine neden oldu. Öte yandan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşmak için gösterdiğimiz çabanın ne kadar önemli olduğunu ve bugüne kadar yaptıklarımızın yeterli olmadığını bize gösterdi. Bu dönem iş dünyasının krizlerden çıkış ve hızlı toparlanmadaki kritik önemini ve işbirliği ihtiyacını bizlere çok güçlü bir şekilde hatırlattı ve yeniden öğretti.

Şirketlerin küresel krizlerle mücadeledeki rolü ve paydaşların şirketlerden beklentileri giderek artıyor. Son dönemde bu beklentideki artış birçok ampirik çalışmayla da destekleniyor. UN Global Compact 2021 CEO Anketi'ne katılan CEO'ların yüzde 73'ü sürdürülebilirlik konusunda harekete geçme baskısının önümüzdeki 3 yılda önemli ölçüde artmasını bekliyor. 2020 Edelman Trust Barometresi raporuna göre,



Paydaş kapitalizmi sürdürülebilirlik risklerini azaltmanın ve bu riskleri herkes için fırsata dönüştürmenin tek yolu. Ancak bu şekilde çabalarımızın etki alanını genişletebilir, bir yandan ihtiyaca cevap veren çözümler ve stratejiler geliştirirken diğer taraftan yüksek performans sağlayabilir; iş dünyasının dönüşümü için gerekli inovasyonun ve finansmanın önünü açabilir, kaynak verimliliği sağlayarak ürettiğimiz katma değerli ürün ve hizmetlerle toplumsal ve çevresel faydayı sağlayabiliriz. ”



ankete katılanların yüzde 56'sı, kapitalizmin küresel olarak iyilikten çok zarar verdiğine inanıyor. Bununla birlikte aynı raporda, ankete katılanların yüzde 92'si, "Eğitim, otomasyon ve göç gibi konularda, şirketlerin konuşması gerekir" diyor. Bu sürece CEO'ların liderlik etmesini bekleyenlerin oranı ise yüzde 74. Şirketlerin sürdürülebilirlik gündemini şekillendirmede kurumsal yatırımcıların da etkisi artıyor. Sürdürülebilirlik fonlarının toplam büyüklüğü son dört yılda ikiye katlanarak 3,6 trilyon dolara ulaştı.

Büyüme ve karlılık odaklı yaklaşımlar yerini, paydaşlar için değer yaratan bir anlayışa bırakırken bunu içselleştiren şirketler ayakta kalmayı başaracak. Son dönemde değişen ihtiyaçlar ve fırsat alanları sebebiyle yeniden ve güçlü bir şekilde gündemimize giren "paydaş kapitalizmi", çevresel, sosyal ve ekonomik risklerin bertaraf edilmesi ve uzun vadede toplumsal refahın sağlanmasının anahtarı.

2030 gündemini yakalamak için zamanımız hızla daralırken, ne yazık ki olmamız gereken yerde değiliz. COP26'in çıktıkları en acil çözüm gerektiren sorunlarımızdan iklim değişikliği konusunda yeterince iddialı adımların atılmadığını net bir şekilde gösterdi. Ülkelerin taahhütlerini inceleyen çalışmalar yeterince kararlı olunmadığını ve 1.50C hedefi için ciddi bir taahhüt açığı olduğunu ortaya koyuyor. Önümüzde çok önemli ve kritik bir gündem var; iş dünyasının bu küresel işbirliğine somut ve bilimsel hedefleri ve taahhütleri ile katkı sağlaması, daha kararlı davranarak etki alanı içinde kendi sorumluluğunu alması gerekiyor.



Bunu ise ancak söylemlerimizi eyleme dönüştürerek yapabiliriz. Küresel risklerin üstesinden gelebilmek ve yaşanabilir bir dünya için somut, azimkar ama ulaşılabilir hedefler koymalı; ilerlemeyi ölçmeli ve elde ettiğimiz sonuçları şeffaflıkla raporlamalıyız. Üstelik bunu şirketin yönetim kurullarından başlayarak tedarik zincirlerine kadar yayılan bir ölçekte yapmamız gerekiyor. Çoğu şirket için bu oldukça zorlu ve karmaşık bir süreç. Örneğin, UN Global Compact'ın yaptığı araştırmaya katılan CEO'ların yüzde 57'si 1,50C hedefi için çabaladıklarını söylüyor ancak sadece yüzde 2'sinin Bilime Dayalı Hedefler inisiyatifi (Science Based Targets initiative) tarafından onaylanmış somut, ölçülebilir hedefleri var. Öte yandan, sürdürülebilirlik gündemi tepe yöneticilerin ajandasında artarak önem kazanıyor; ancak şirketin uzun vadeli planlarını ve paydaşların ihtiyaçlarını önceliklendirmesi konusunda hala kat etmemiz gereken yol var. Tedarik zincirlerinin dönüşümü ise belki de en zorlu konulardan biri. Nitekim, aynı araştırmaya katılan bir milyar doların üzerinde geliri olan şirketlerin CEO'ları, sürdürülebilirlik stratejisini tedarik zincirinde genişletmenin en çok zorlandıkları alan olduğunu söylüyor.

Yol gösterici araçlara, kaynağa ve bilgiye ulaşmak için küresel işbirliği platformlarının bir parçası olmalı, birbirimizden daha çok öğrenmeliyiz.

Dünyanın en büyük sürdürülebilirlik platformu UN Global Compact, iş dünyasının dönüştürücü etkisinin en yüksek olduğu alanlarda şirketleri öncelikli olarak harekete geçirmeyi ve ilerlemeyi ölçmeyi hedefliyor. Bu hedeflere ulaşmak için

ise şirketlerin yerel ve küresel bağlantılar kurabileceği, birbirinden öğrenip, işbirliği yapabileceği küresel programlar ve platformlar sunuyor. Bunun yanı sıra şirketlere hedef belirleme, ilerlemeyi ölçme ve raporlama süreçlerinde destek oluyor. Global Compact Türkiye olarak küresel stratejiyi yerel önceliklerle birleştirerek Türkiye iş dünyasını sürdürülebilir kalkınma için harekete geçiriyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, çevre, sürdürülebilir finans, toplumsal cinsiyet eşitliği ve inovasyon başta olmak üzere, sürdürülebilirliğin birçok alanında şirketlerimizin iddialı ve gerçekçi hedefler belirleyerek somut adımlar atmalarını sağlıyoruz.

Paydaş kapitalizmi sürdürülebilirlik risklerini azaltmanın ve bu riskleri herkes için fırsata dönüştürmenin tek yolu. Ancak bu şekilde çabalarımızın etki alanını genişletebilir, bir yandan ihtiyaca cevap veren çözümler ve stratejiler geliştirirken diğer taraftan yüksek performans sağlayabilir; iş dünyasının dönüşümü için gerekli inovasyonun ve finansmanın önünü açabilir, kaynak verimliliği sağlayarak ürettiğimiz katma değerli ürün ve hizmetlerle toplumsal ve çevresel faydayı sağlayabiliriz. Elbette bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulanabilirliğini sağlamak için güçlü bir işbirliği ortamına da ihtiyaç var. "Ortak Amacın Gücü" mesajıyla bir kez daha bu güçlü işbirliği ihtiyacını hatırlatan KalDer'e teşekkür ediyor, Global Compact Türkiye olarak bu ortak bu vizyonu paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

“

Global Compact Türkiye olarak küresel stratejiyi yerel önceliklerle birleştirerek Türkiye iş dünyasını sürdürülebilir kalkınma için harekete geçiriyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, çevre, sürdürülebilir finans, toplumsal cinsiyet eşitliği ve inovasyon başta olmak üzere, sürdürülebilirliğin birçok alanında şirketlerimizin iddialı ve gerçekçi hedefler belirleyerek somut adımlar atmalarını sağlıyoruz.”

Paydaş Kapitalizmi ile Kapsayıcı Büyüme

ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK

Hedefler için İş Dünyası Platformu Başkanı



İnsanoğlu doğası gereği, üretim ve tüketim süreçlerinin bir parçası olmuş ve ekonomik sistemin yaratıcısı ve uygulayıcısı haline gelmiştir. 19. Yüzyıldan itibaren ise yaşanan sanayi ve teknoloji alanındaki gelişmeler, yeni üretim imkanlarını da beraberinde getirmiştir. Üretim artık daha hızlı, daha kolay ve daha kârlı bir hale dönüşmüş ve artan nüfusun taleplerini karşılayabilir duruma gelmiştir. İnsan gücü, yerini makinelere bırakmış ve üretilen ürünlerin erişimi, lojistik imkanların artmasıyla kolaylaşmıştır. Artık üretim, yalnızca gerçekleştiği topraklarda tüketilir olmaktan çıkmış ve küresel ölçekte bir pazar haline gelmiştir. Küresel serbest piyasa ekonomisi veya diğer bir deyişle küresel kapitalizm, şüphesiz ki toplumların refaha ulaşma imkânını kolaylaştırmış ve

ekonomik büyümeyi hiç olmadığı kadar hızlandırmıştır. Ancak üretimi kolaylaştırırken daha fazla tüketme arzusunu bireylere aşıl原因an bu sistem, merkezine insanı, toplumu ve doğayı değil sadece ekonomik büyümeyi yerleştirmiştir. Refahı ve kalkınmayı kâr oranları ile ölçen bu anlayışın getirdiği olumsuz etkiler ise tüm toplumları derinden etkilemiştir.

Özellikle son dönemlerde tüm dünyayı etkisi altına alan iklim değişikliği kaynaklı afetler, tüketim toplumunun gözlerinin önüne inen perdeyi kaldırmak için alarm vermektedir. Kısıtlı kaynakların bilinçsiz kullanımı, ekosistemin sürdürülebilirliğine duyarsız üretim sistemleri ve finansal getiriyi her koşulda birincil sırada tutan anlayışlar artık sadece geleceğimizi değil, bugünümüzü de tehlikeye atmaktadır. Böylece gelecek nesilleri kurtarma sloganı geçerliliğini yitirmekte ve günümüz insanının ve dünyasının sorunu haline gelmektedir.

Bugün ise bu anlayış toplumun iş dünyası, kamu, sivil toplum dahil olmak üzere tüm

"Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile iş dünyası arasında köprü kurma amacıyla yola çıkan Hedefler için İş Dünyası Platformu'nun (B4G) misyonu, paydaş kapitalizmi anlayışı ile paralel bir konumda yer almaktadır. Bu doğrultuda, tüm paydaşların ve ekosistem dengesinin gözetildiği kapsayıcı iş modellerini iş dünyasına entegre etmeyi amaçlayan çalışmalar yürütülmektedir."



kesimlerinden yöneltilen sorgulama ile kökten sarsılmaktadır. Bu doğrultuda, amacın sadece tüketim taleplerini karşılamak ve yeni arzlar oluşturmak olan bu sistemin sürdürülebilirliği sorgulanmış ve uzun dönem etkileri mercek altına alınmıştır. Mevcut sistemin yalnızca ekonomik büyüme odaklı bu tutumuna bir alternatif olarak, paydaş kapitalizmi anlayışı doğmuştur. Paydaş kapitalizminin ile şirket hissedarlarının dışında diğer paydaşlarının da sisteme dahil olması mümkün kılınmış ve tüm paydaşların faydası gözetilmiştir. Artık iş dünyası; çalışanlar, tüketiciler ve doğal çevre olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçlarını önemsemeye başlamıştır. Bu anlayış çerçevesinde hareket eden işletmeler, üretim ve tüketim zincirinde yaratılan değeri yalnızca hissedarların çıkarları üzerinden inşa etmeyi bırakıp toplum ve ekosistem üzerindeki yansımalarını da dikkate alır hale gelmiştir. Öte yandan bu anlayışı benimsemeyen ve ekonomik büyümeyi yalnızca kâr oranları ile eş tutmaya devam eden işletmeler, kısa vadede ulaşacağı olumlu sonuçları uzun vadede yitirmeye mahkûm olmuştur. Toplumun refahını ve sürdürülebilir bir ekosistemin varlığını öncelikleri arasına almayan her özne, küresel kapitalizminin doğurduğu felaketler ile yüzleşmek durumunda kalmıştır.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile iş dünyası arasında köprü kurma amacıyla yola çıkan Hedefler için İş Dünyası Platformu'nun (B4G) misyonu, paydaş kapitalizmi anlayışı ile paralel bir konumda yer almaktadır. Bu doğrultuda, tüm paydaşların ve ekosistem dengesinin gözetildi-

ği kapsayıcı iş modellerini iş dünyasına entegre etmeyi amaçlayan çalışmalar yürütülmektedir. Platformumuz, işletmelere iklim değişikliği ve afetlere karşı dayanıklılık kazandırmayı ve özel sektörü geleceğin ekonomisine hazırlamayı hedef almıştır. Kâr ve ekonomik büyüme odaklı stratejilerin uzun vadede yarattığı zararlar hakkında işletmeleri bilinçlendirmek için gerek sahada gerekse savunuculuk tarafında faaliyetler devam etmektedir. Platform olarak biliyoruz ki daha kapsayıcı, daha yeşil ve daha adil bir gelecek için dönüşüm artık bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir ve her paydaş bu dönüşümün bir parçası olmalıdır.

.....

“

Mevcut sistemin yalnızca ekonomik büyüme odaklı bu tutumuna bir alternatif olarak, paydaş kapitalizmi anlayışı doğmuştur. Paydaş kapitalizminin ile şirket hissedarlarının dışında diğer paydaşlarının da sisteme dahil olması mümkün kılınmış ve tüm paydaşların faydası gözetilmiştir. Artık iş dünyası; çalışanlar, tüketiciler ve doğal çevre olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçlarını önemsemeye başlamıştır.

Paydaşlar İçin Değer Yaratmak



Orhan Turan

**ODE Yönetim Kurulu Başkanı ve
TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı**

Hayatın ritmi değişiyor... İnsanlığın bu zamana kadar göz ardı ettiği pek çok göstere, artık kaçıışı olmayan köklü bir değişimi zorunlu kılıyor. Üretim, tüketim, yaşama ve örgütlenme biçimlerimiz; küresel ısınma, karbon salımı, kuraklık, yeraltı kaynaklarının tükenmesi gibi havadaki-sudaki-topraktaki değişimler; teknolojik devrim ve giderek hızlanan gündelik hayat, bildiğimiz tüm zihin haritalarını, sistemleri, niyetleri, kurumları ve kuralları değişime zorluyor.

Özünde küreselleşmenin ortaya çıkardığı bu meselelere sistemli cevaplar ve politikalar üretilememesi ise adaletsizliğin ve yoksulluğun kalıcılığın sebepleri oluyor.

Tüm bunların üzerine gelen Covid-19 pandemisi, yoksulluğun ve adaletsizliğin ne denli derinleştiğini, yaygınlaştığını uzun bir aradan sonra belki de ilk kez bu kadar şiddetli bir şekilde yüzümüze çarptı. İngiltere merkezli uluslararası insani yardım örgütü Oxfam'ın bu yıl Davos'ta yayımladığı Eşitsizlik Virüsü başlıklı rapora göre gezegen üzerindeki en zengin bin kişi Covid-19 nedeniyle yaşadıkları kayıpları sadece dokuz ay içerisinde telafi edebilirken, dünyanın en yoksullarının ekonomik olarak toparlanması on yıldan fazla sürebilir.

Daha iyi bir yarın için mücadele

Tüm bu karamsar tabloya rağmen aslında hiçbir şey için geç değil... İyi haber: Karşılaşılan zorluklara, yaşanmakta olan risklere karşın toplumlar ve insanlar pes etmedi. Her ülkenin toplumu daha iyi bir yarını kurmak için mücadele ediyor.

"TÜRKONFED olarak her ses, her renk ve her düşüncenin en büyük zenginliğimiz olduğu düşüncesinden hareketle iş dünyamız için değer yaratmaya odaklanıyor, özellikle KOBİ'lerimizin gelişimine odaklanıyoruz. 2011 yılından bugüne ekonomimizin lokomotif KOBİ'lerimizin sıkıntılarını her platformda dile getirip, Önce Küçüğü Düşün ilkesi ile hareket ediyor, Hayalimizdeki Türkiye'ye hep birlikte ulaşmaya gayret ediyoruz."

“

Yoksulluk ve adaletsizlikle mücadelenin bir diğer unsuru hiç kuşkusuz toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve gençlerin önünü açmamızdan geçiyor. Dünyanın son bir asırdır gördüğü en büyük istihdam krizlerinden biri yaşanırken, bu durumdan en çok etkilenen kesimlerin başında kadınlar geliyor. ”

İşte bu mücadele esnasında toplumların ülkelere, sivil toplum kuruluşlarına, şirketlere, iş insanlarına bakışı, pandemi etkisiyle daha da hızlanmış olarak değişiyor. Böylesi zamanlarda toplumlar kendilerine yol gösterecek, vizyon sunacak yalnızca siyasi liderler değil iş insanları, bilim ve sanat insanları, sivil toplum liderleri de arıyor.

Kırk yıla yaklaşan iş hayatım, otuz yılı geride bıraktığım sivil toplum geçmişim boyunca, günümüzde artık küresel ölçekte yaşanan sorunların çözümünün, çok seslilikten, iş birliklerinden ve paylaşmaktan geçtiğine inandım.

Ortak değer, ortak vizyon

İş hayatında başta çalışanlar olmak üzere müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer tüm paydaşların karşılıklı iletişim içinde ortak değer yaratmaya yöneldiği ve ortak vizyon doğrultusunda hareket ettiği ideal bir platform kurmak, özellikle içinden geçtiğimiz bu belirsizlik döneminde başarının anahtarını oluşturacak. Ben paydaşlarına değer yaratamayan hiçbir organizasyonun, kurumun, markanın başarı şansının olmadığını düşünüyorum. Eğer sürdürülebilirliğe, ekonomik büyümeye odaklanacaksak bunun mali sermaye ile değil insan ile sağlayacağımızın farkında olmalıyız. Bizler iş insanları olarak her şeyden önce paydaşlarımıza odaklanmalı, onların sorunları için çözüm üretmeli, kalıcılaşan yoksulluk ve adaletsizlikle mücadele ederek, onurlu ve adil bir yaşam sağlayacak sistemleri oluşturmalıyız. Bunu da ancak ham maddede fiyatlarındaki artış, tedarik zincirindeki



aksaklıklar kadar çalışanların, paydaşların öncelikli gündemi olan gıda enflasyonuna da odaklandığımız zaman gerçekleştirebiliriz.

Hizmetkar liderlik dönemi

Bu dönemin şartları yalnızca şirketlerin stratejilerinde değil liderlerde de bir değişimi zorunlu kılıyor. Covid-19 pandemisinde liderlik tanımı değişti. Bu süreç daha yalın, daha şeffaf, daha paylaşımcı, daha hoşgörülü, daha demokrat, daha hizmetkar liderlik tipini öne çıkardı. Ben de bunu uygulamaya özen gösteriyor, özellikle hizmetkar olmaktan mutluluk duyuyorum.

Toplumsal refah için toplumsal cinsiyet eşitliği

Yoksulluk ve adaletsizlikle mücadelenin bir diğer unsuru hiç kuşkusuz toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve gençlerin önünü açmamızdan geçiyor. Dünyanın son bir asırdır gördüğü en büyük istihdam krizlerinden biri yaşanırken, bu durumdan en çok etkilenen kesimlerin başında kadınlar geliyor. Kadınların iş ve sosyal hayata



katılımlarını artırmak, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına, bölgelerarası gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesine, toplumsal birlikliğin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Öte yandan üniversite mezunu her on gençten dördünün işsiz olduğu, bir milyondan fazla gencin iş bulma ümidini yitirdiği, iş aramayı bıraktığı ülkemizde, gençler için çok daha radikal düşünmeye ve radikal hedefler koymaya ihtiyacımız var. Gençlerin ortak ufuk algısını anlamak, sadece yetkinlik değil aynı zamanda ahlaklı, liyakatli ve özgürlükçü bir sistem ile yaratacağı yüksek katma değeri ıskalamadan, eğitim başta gelecek kurgumuzu yeniden tasarlamalıyız.

Hayalimizdeki Türkiye

Yoksulluk, yoksunluk ve eşitsizliğin derinleştiği bu dönemde, toplumsal-siyasal uzlaşmalar üretmemiz belki de hiç olmadığı kadar büyük önem kazandı. Özellikle demokratik mekanizmaların çalıştırılması ve örgütlenme bilincinin sağlanması noktasında sivil toplum kuruluşlarının giderek daha önemli bir rol üstlendiklerini görüyoruz. Biz de TÜRKONFED olarak her ses, her renk ve her düşüncenin en büyük zenginliğimiz olduğu düşüncesinden hareketle iş dünyamız için değer yaratmaya odaklanıyor, özellikle KOBİ'lerimizin gelişimine odaklanıyoruz. 2011 yılından bugüne ekonomimizin lokomotifini KOBİ'lerimizin sıkıntılarını her platformda dile getirip, Önce Küçüğü Düşün ilkesi ile hareket ediyor, Hayalimizdeki Türkiye'ye hep birlikte ulaşmaya gayret ediyoruz. Bizler Türkiye'nin bağımsızlık esasına dayalı en büyük örgütlü sivil toplum gücü olarak;

- Yerküreyle ve yeşil dönüşüm ile uyumlu bir ekonomik atılımı başlatmış;
- Sosyal, laik ve demokratik hukuk devletini yeniden inşa etmiş;
- Güçler ayrılığını, denge ve denetleme mekanizmalarını yerli yerine oturtmuş;
- Yargının tam bağımsızlığını tesis etmiş;
- Toplumsal ve siyasal uzlaşmalar ile yeni dönemin yeni ve sivil anayasasını yapmış;
- Avrupa Birliği'ne tam üye olmuş;
- Hukukun üstünlüğüne inancı artırmış, ortak yaşama iradesini ve toplumsal esenlik ile güçlü bir toplumsal dönüşümü başarmış;
- Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı politikalar geliştirmiş, ayrımcılığın, ötekileştirmenin, kutuplaşmanın olmadığı toplumun refah ve huzurunun esas olduğu bir toplumsal mutabakatı ve toplum devlet mutabakatını sağlamış;
- Onurlu yaşam hakkını kurumsallaştırmış ve garanti altına almış;
- Adaletsizlik ve yoksullukla mücadele politikalarının küresel öncülerinden olmuş; bir Türkiye hayal ediyoruz.



Üniversite mezunu her on gençten dördünün işsiz olduğu, bir milyondan fazla gencin iş bulma ümidini yitirdiği, iş aramayı bıraktığı ülkemizde, gençler için çok daha radikal düşünmeye ve radikal hedefler koymaya ihtiyacımız var. Gençlerin ortak ufuk algısını anlamak, sadece yetkinlik değil aynı zamanda ahlaklı, liyakatli ve özgürlükçü bir sistem ile yaratacağı yüksek katma değeri ıskalamadan, eğitim başta gelecek kurgumuzu yeniden tasarlamalıyız. ”

Küresel Riskleri Anlamak ve Önleyici Liderlik

ENİS AMASYALI

Borusan EnBW Enerji

iklım değişikliğinden, uzunca bir süredir gezegenimizin karşı karşıya olduğu en önemli küresel risk olarak söz edilmekteydi. Bununla birlikte, bir başka küresel tehdit olan COVID-19 pandemi sürecine kadar iklim değişikliğinin insan kaynaklı oluştuğu gerçeği göz ardı ediliyordu. İnsan etkisinin küresel anlamda ulaştığı bu yeni boyut, bizi gezegenimize olan etkimizi yeniden değerlendirmeye yönlendirdi.

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Algı Raporu'nda önümüzdeki 10 yılda büyük olasılıkla gerçekleşmesi beklenen riskler aşırı doğa olayları, iklim değişikliği ile mücadelede başarı sağlayamama, insan etkisine bağlı oluşan çevre zararı, dijital eşitsizlikler ve siber güvenliğin sağlanamaması olarak sıralanırken, en çok etkisi olan riskler arasında salgın hastalıklar en üst sırada yerini alıyor. İklim değişikliği ile mücadelede başarı sağlayamama, diğer çevresel riskler, geçim sıkıntısı, borç sıkıntısı ve Bilişim Teknolojisi altyapısının çökmesi riskleri ise etkisi büyük riskler arasında yer buluyor. Hem olasılığı hem de etkisi yüksek risklerin büyük bölümü çevre ile ilgili; bu riskleri iklim değişikliği ile mücadelede başarılı olunamaması, aşırı doğa olayları,



“

Planladığımız hibrit tesis, rüzgar tesisleri yatırımlarıyla, değerlendirdiğimiz depolama teknolojileri ile yenilenebilir enerji konusunu çok daha kapsamlı bir şekilde ele alarak temiz enerji kaynaklarımızı artırmaya çalışıyoruz. Burada sektörümüze de öncülük ettiğimize inanıyorum.”

doğal kaynakların azalması, biyolojinin çeşitliliğinin azalması ve insanın çevrede yarattığı zarar olarak sıralayabiliriz. 2021 sonuçları, 2020 ve öncesine göre bu risklerin daha çok altını çizmiş görünüyor.

Pandemide tüm dünyanın nerdeyse eş zamanlı olarak evlerine kapanması, insan dolaşımının ve sanayi üretiminin durmasıyla, 2020 ilk yarısında CO2 salımlarında ciddi azalma gözlemlendi. Küresel ısınmaya neden olan sera gazları arasında başı çeken karbondioksit salımlarının böyle bir kapanmayla ani olarak azalması, iklim krizinin oluşmasında insan etkisinin en önemli göstergesi oldu. Nitekim, normalleşme sürecinde ani ve dengesiz talep artışı fosil yakıtlara yeniden yönelimi beraberinde getirdi. Maalesef son dönemde, yıllık karbon salımları açısından tarihin en büyük ikinci zirvesini yaşıyoruz.

Küresel ısınmaya neden olan gazlarının 4'te 3'ünün de enerji sektörü kaynaklı olduğunu biliyoruz. Kömür kullanımının kademeli azaltılması, karbon emisyonlarının fiyatlandırılması, emisyon ticaret sistemleri, sınırda karbon uygulamaları, sıkı araç emisyon standartları, temiz elektrifikasyon, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artması iklim değişikliğiyle mücadelede büyük önem taşıyor. Sürdürülebilirlik stratejilerinin tamamının kalbinde

yenilenebilir enerji bulunuyor. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, rüzgâr ve güneş yatırımları en makul bütçeli olarak gerçekleştirilebilecek yeni enerji yatırımları olarak kabul ediliyor. Yeşil enerji dönüşümü, enerji yatırımların yönü açısından artık çok net bir eğilim olarak karşımıza çıkarken, bu dönüşümü zamanında yapıp yapamayacağımız ise net o hedeflerine ulaşmamız açısından çok kritik.

Glasgow'da yapılan COP 26 2021 Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı'nda ülkeler, iklim değişikliğine ilişkin önemli taahhütlerini açıkladılar. Hindistan 2030'a kadar enerjisinin %50'sini yenilenebilir enerjiden elde etmeyi vaat ederken net 0 hedefini 2070 yılı olarak açıkladı. En büyük kirleticilerin fosil yakıtlardan çıktıklarını görüyoruz. 2030 yılına kadar ormansızlaşma ile mücadele yönünde verilen taahhütlerle Amazon Yağmur Ormanları da dahil dünyadaki ormanların %85'i kapsama girmiş görünüyor. 100 ülke 2030'a kadar karbon dışında diğer önemli bir sera gazı olan metan salımlarını %30 oranında azaltmayı hedefliyor. Çok önemli kömür üreticileri, kömürden çıkış için hiç yeni kömür yatırımı yapmamayı da içeren planlarını açıkladılar. Bu küresel riskle mücadelede ülke liderlerine de önemli bir rol düşüyor. Toplumdan yankılanan önemli bir çağrıya kulak vermek gerekiyor: sadece taahhüt etme artık bir şeyler yap! Proaktif riskleri görerek, önemler alacağını hatta bunu hemen bugün yapacağını açıklayan liderler bu mücadelede öncü rol üstleniyor.

Paris İklim Anlaşması'nın Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Genel Kurulunda oy birliğiyle kabul edilmesi ve ülkemiz için net 0 hedefi olarak 2053 tarihinin belirlenmesi oldukça sevindirici gelişmelerdir. Bu doğrultuda, bu vizyona hizmet edecek uygulamalarda da yenilenebilir enerjinin kilit nokta olacağına inanıyorum.

Borusan EnBW Enerji olarak yenilenebilir enerji yatırımların ülke ekonomisine hızla kazandırıl-



“

Pandemi döneminde de “Enerjimiz Hiç Bitmesin” diyerek ve gerekli tüm tedbirleri alarak bu önemli yatırımları hayata geçirmeye gayret ettik. İki büyük rüzgâr enerji tesisi yatırımımızın kapasite artışını tamamlamak için çalışmalarımızı hızlandırdık.”

masına yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Özellikle temiz ve erişilebilir enerji hedefine ulaşma yolunda her devreye aldığımız yenilenebilir enerji yatırımla önemli bir katkı sağlıyoruz. Bu tesislerin üretimleri süresince hava kirlenmesi ve sera gazı içeren bir salım yapılmadığı için ikame ettikleri fosil yakıt tesislerinin olası etkisi ortadan kalkmış oluyor. Karbon ayak izini önlemeye yönelik sağladığımız bu doğrudan katkının yanı sıra tüm faaliyetlerimizde sürdürülebilirlik stratejimiz olan iklim, insan ve inovasyon odağı ile hareket ediyoruz. Her olası etkimizi dikkatle değerlendiriyor, varsa bu etkiyi azaltacak ya da ortadan kaldıracak önlemleri bugünden alıyoruz. Özellikle karasal yaşamın korunması amacına yönelik, kendi etki alanımızda olmayan türleri de hedeflediğimiz, rejeneratif bir etki bırakmaya ve biyoçeşitliliği korumaya yönelik projeleri hayata geçiriyoruz. Ayrıca, bu alanda paydaşlarımızda bir farkındalık oluşturarak bir kartopu etkisi yaratmayı hedefliyoruz.

Pandemi döneminde de "Enerjimiz Hiç Bitmesin" diyerek ve gerekli tüm tedbirleri alarak bu önemli yatırımları hayata geçirmeye gayret ettik. İki büyük rüzgâr enerji tesisi yatırımımızın kapasite artışını tamamlamak için çalışmalarımızı hızlandırdık. Kıyıköy RES kapasite artışı ve Saros RES yatırımları, zorlu COVID-19 koşulları altında tüm tedbirler alınarak, şantiye çalışmalarına ara vermeden devam etti. Pandemi gibi zorlu bir dönemde çalışmalarımıza ara vermek bir yana hızlandırabilmemizde iş sürekliliği politikalarımız doğrultusunda bu kriz durumunu iyi yönetmemiz büyük rol oynuyor.

Borusan EnBW Enerji olarak toplam kurulu gücümüz 720 MW'a ulaştı ve rüzgâr enerjisi alanında da sektör lideriyiz.

Planladığımız hibrit tesis, rüzgâr tesisleri yatırımlarıyla, değerlendirdiğimiz depolama teknolojileri ile yenilenebilir enerji konusunu çok daha kapsamlı bir şekilde ele alarak temiz enerji kaynaklarımızı artırmaya çalışıyoruz. Burada sektörümüze de öncülük ettiğimize inanıyorum.

Diğer yandan, COVID-19 pandemisi insan sağlığı ve ülke ekonomileri üzerinde yarattığı etkisi itibarıyla yüzyılda bir karşılaşılabileceğimiz türden bir kriz. Salgın, küresel anlamda, insanlık için uzun yıllar alan açlık ve yoksullukla mücadelede kat ettiğimiz medeniyet yolculuğunu olumsuz etkilerken, iş kayıpları, dijital uçurumun açılması, insanlar üzerindeki psikolojik etkileri ve dolayısıyla toplum üzerinde sosyolojik etkileri açısından da derin izler bıraktı.



Geçtiğimiz 1,5 yıl boyunca temel önceliğimiz çalışanlarımızın sağlığı ve şeffaf iletişim oldu. Tüm ilgili birimlerle birlikte bu süreçte COVID-19 ile mücadeleye ağırlık verdik. Dünyada görülen vakalara paralel olarak Ocak 2020 tarihi itibarıyla başlatılan iletişim çalışmaları ve hijyen önlemleri, 2020 yılı Mart ayında ülkemizde ilk vakanın görülmesiyle hız kazandı.

Burada global işler yapan bir grubun parçası olmamızın faydasını gördüğüme inanıyorum. Pandemi ülkemizde henüz görülmeden krizi sezme ve gerekli aksiyonları anında alabilmek bu sürecin iyi yönetilmesini sağladı.

Yapılacaklar konusunda bir plana sahip olmak, bir yol haritası çizmek artık tüm liderlerin, tüm yöneticilerin gündeminde. Geçtiğimiz 1,5 yıl bize her şeyin olabileceğini gösterdi. Pandemi gibi



çok kısa sırada yayılan, gelişim gösteren, öngörülemez olaylar da başımıza geliyor. Ancak burada devreye giren bir başka konu var ki o da uyum. Değişen şartlara, beklenmedik durumlara hızlı uyum sağlayabilme becerisi. Önleyici liderlikle birlikte değişen şartlara uyum sağlayan ve ayak uydurabilen liderlik de önemli.

Böyle bir küresel krizle karşılaşıldığında söz konusu sağlık ise öncelik listesinin ilk sırasında insan yer almalı. Biz de bunu yaptık. Organizasyon yapısı bünyesindeki çalışma düzeni COVID-19 koşullarına göre düzenledik, ilgili tüm birimlerin katılımıyla "Kriz Ekibi" oluşturduk, alınan önlemler ve oluşturulan vaka algoritmaları çerçevesinde süreci etkin bir şekilde yönettik.

Burada katılımcı bir sistem olmasına özen gösterdik. Çalışanlarımızın fikirleri, görüşleri, endişe ve beklentilerini dinleyerek herkesi kapsayan bir yol çizdik. Çalışanların katılım gösterdiği komite çalışmaları ve anket uygulamaları ile bu döneme özel tespit edilen fiziksel ve psikolojik gereksinimler İK, İdari İşler, BEE Akademi, SEÇ (Sağlık Emniyet ve Çevre) ve Kurumsal İletişim ekiplerinin birlikte aldığı birçok aksiyon ile hayata geçirildi.

Çalışan sağlığının korunması ve iş sürekliliğinin sağlanması için hazırlanan Ergonomi Kiti, Hijyen Kiti, COVID-19 Geçmiş Olsun Paketleri evlere gönderilirken tüm şirketin katılımıyla haftalık düzenli yapılan online paylaşım toplantılarıyla çalışma arkadaşlarımızı COVID-19 ile ilgili son durum ve şirket gelişmeleri hakkında düzenli bilgilendirdik. 2017 yılından bu yana Esnek Çalışma saatleri uygulamasını yürütüyorduk. Evden ve farklı ortak çalışma alanlarından çalışma kül-

türüne uzak değildik. Yine de evlere kapandığımız ilk dönem sürdürülemez hale gelen toplantılarla ilgili hemen Mayıs 2020'de düzenlemeler getirdik. Öğle Yemeği Molası ve Toplantısız Telefon Görüşmesiz Çarşamba Öğldene Sonraları hatırlatmaları yaptık. Ayrıca, çalışanların dijital ortamda da sosyalleşebilmelerine fırsat veren online Paylaşım Platformunun oluşturulması, deneyim ve bilgi paylaşım platformumuz olan BEE Talks'un online versiyona geçilmesi ve Online Kahve Molarları gibi uygulamalarla 2020 yılını tamamladık.

Kafalarda soru işaretlerinin eksik olmadığı bu dönemlerde şeffaf iletişimin de önemine dikkat çekmek isterim. Gelişmeleri an be an paylaşarak, soruları olabilecek en objektif şekilde yanıtlayarak endişeleri gidermeye çalıştık. Grup İK stratejisine paralel olarak, tüm İK süreçlerinde, şirket dinamikleri göz önünde bulundurularak, çalışan-yönetici iletişimini gerçekleştirip, uygulamalar hayata geçirdik. Özellikle artan online uç uca toplantı ağırlığını yönetebilmek için şirket toplantı kültürümüzü gözden geçirdiğimiz Dengeleyiz Hareketi ve normalleşme döneminde hibrit çalışma düzeninin net tanımlanması bu konuda önümüzü açan uygulamalar oldu.

Borusan, odağına insanı alan, insan sayesinde başarıya inanan bir kurum. Borusan EnBW Enerji de aynı stratejiyi benimsiyor. Umarım olmaz ama çalışma hayatımız boyunca farklı şekillerde daha pek çok riskle karşılaşabiliriz.

Gerekli önlemleri almanın önemini yaşayarak öğrendik. Bununla birlikte her krizin her riskin bize bir şeyler kattığını, bize bir şeyler öğrettiğini de unutmamak gerekiyor. İş sürekliliği planlarının daha esnek ve yeni tip krizlere uygun gözden geçirilmesi de büyük önem taşıyor.

Diğer yandan önce de ifade ettiğim gibi pandemi, yenilenebilir enerjinin önemini daha net bir şekilde ortaya çıkardı. Sürdürülebilirliği hiç olmadığı kadar çok konuşur hale geldik. Dijital dönüşüm ve teknolojinin de yardımıyla iş dünyası yıllar sürececek gelişimi birkaç ayda tamamladı.

Pandemi küresel bir risk evet. Sağlık alanındaki gelişmelerle önleyici çözüm de bulundu. Şimdi gerekli önlemleri alıp, tedbiri de elden bırakmadan dünyamızın geleceği için çalışmaya devam etme zamanı...

"Borusan EnBW Enerji olarak yenilenebilir enerji yatırımların ülke ekonomisine hızla kazandırılmasına yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Özellikle temiz ve erişilebilir enerji hedefine ulaşma yolunda her devreye aldığımız yenilenebilir enerji yatırımla önemli bir katkı sağlıyoruz. Bu tesislerin üretimleri süresince hava kirlenici ve sera gazı içeren bir salım yapılmadığı için ikame ettikleri fosil yakıt tesislerinin olası etkisi ortadan kalkmış oluyor."

İklim Değişikliği İle Mücadelenin Yolu Enerjiden Geçiyor



ALİ ERMAN AYTAÇ

**Limak Enerji
Uludağ Elektrik Genel Müdürü
KalDer Yönetim Kurulu Üyesi**

Limak Enerji Uludağ Elektrik olarak Bursa, Balıkesir, Çanakkale ve Yalova'da 5 milyon kişiye hizmet veriyoruz. Pek çok fiziki ve dijital kanal üzerinden müşterilerimize hizmet sunuyoruz. Yönetim modeli olarak EFQM Modelini esas alıyor, iş ve kurumsal yönetim süreçlerimizi geliştirmeye devam ediyoruz. Müşteriler için sunduğumuz hizmetler ve yönetim felsefemizle de Kalite Büyük Ödülü'ne layık görülen ilk elektrik perakende satış şirketi olma özelliği taşıyan şirket olarak bu dergide yer almamıza vesile olan kişilere teşekkürlerimi sunuyorum.

Pandemi süreci tüm sektörlerde olduğu gibi enerji sektöründe de değişimlerin yaşanmasına neden oldu. Zorlu koşullara rağmen 7 gün 24 saat hizmet veren bir sektör olarak bu dönemi, yüzümüzün akıyla yürüttük. Enerji tedarikinin devamlı sağlanması ve yüksek seviyede kesintilerin yaşanmaması, artan enerji talebine hızlı ve çevik bir şekilde karşılık vermemiz, bu sınavı başarıyla atlatmamızı sağladı. Pandemi sürecinde farkına daha fazla vardığımız, sürdürülebilirlik kavramı gündemimizi yoğun bir şekilde doldurmaya başladı. Hükümetler ve şirketler bazında iyi niyet göstergesi olarak benimsenen bir yapıdan artık sosyal, ekonomik ve politik bir konuma yükselen sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin uygulanması sürecine geçilmesi, gelecek panoraması çizirken nasıl bir yapıyı hayal etmemiz gerektiğini de net

“

Sürdürülebilirlik kavramına geri dönecek olursak ise, sosyal ve çevresel açıdan küresel doğal kaynak yönetimi ile ilişkili olurken; ekonomik açıdan enerji verimliliği ve yeşil enerji kullanımını özendirme, sosyal açıdan yaşam standardı, eğitim, toplum ve fırsat eşitliği sağlama gibi konularla ilişkili noktalara vurgu yapıldığını görüyoruz.”

Pandemi süreci tüm sektörlerde olduğu gibi enerji sektöründe de değişimlerin yaşanmasına neden oldu. Zorlu koşullara rağmen 7 gün 24 saat hizmet veren bir sektör olarak bu dönemi, yüzümüzün akiyla yürüttük. Enerji tedarikinin devamlı sağlanması ve yüksek seviyede kesintilerin yaşanmaması, artan enerji talebine hızlı ve çevik bir şekilde karşılık vermemiz, bu sınavı başarıyla atlattığımızı sağladı.



bir şekilde gösteriyor. Finansman kaynaklarına erişim, sınırlar arası ticaretlerin daha farklı parametrelerle ölçülecek olması, "less is more" diye reklamlar aracılığıyla hayatımıza yıllar önce giren bir yapının artık her kesimden daha az enerji, daha az tüketim alışkanlığının, geri dönüşümün, sınırlı kaynakların sorumlu bir şekilde kullanılmasının önünün açıldığını, kullanıcı alışkanlıklarının da bu yönde evrileceğini artık net bir şekilde görüyoruz. Ortak bir atmosferin altında yaşayan dünya insanları olarak bizlerin konum fark etmeksizin doğada oluşturacağı tahribatın yükünü tüm dünya insanları çekiyor. İklim krizinin zorluklarını aşmak için tüm dünya tek yürek olarak birlikte çalışmamız gerekiyor. Dünyanın herhangi bir yerindeki salgının etkilerinin tüm dünyada nasıl yankı bulduğunu, bu sağlık sorununun nasıl dünyanın sağlık sorunu haline geldiğini yaklaşık 2 senedir derinden hissediyoruz. Artık dünyanın en ucundaki küçük bir çakıl taşının yer değiştirmesinin bile tüm dünya üzerinde birbirine görünmez ağlarla bağlı yapıları hareket geçirdiğini, etkisinin her ülkede görüldüğünü biliyoruz.

Sürdürülebilirlik kavramına geri dönecek olursak ise, sosyal ve çevresel açıdan küresel doğal kaynak yönetimi ile ilişkili olurken; ekonomik açıdan enerji verimliliği ve yeşil enerji kullanımını özendiren, sosyal açıdan yaşam standardı, eğitim, toplum ve fırsat eşitliği sağlama gibi konularla ilişkili noktalara vurgu yapıldığını görüyoruz. Sürdürülebilir kalkınma, dünya genelindeki ülkelerin enerji ve iklim konularındaki hedeflerine ulaşması açısından büyük rol oynuyor. Özellikle Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında erişilebilir temiz enerji kategorisi herkes için satın alınabilir, güvenilir, sürdürülebilir enerjiye erişimi sağlamak gibi kapsamları içeriyor. Enerji hizmetlerinin toplumun tüm kesimlerine ulaşması, yenilenebilir enerjinin toplam enerji üretim ve tüketimi içindeki payının artırılması ve enerji verimliliği uygulamalarını geliştirerek enerji yoğunluğunun azaltılması üzerine önemli adımları

kapsıyor. G20 ülke ekonomilerinin emisyonları, küresel sera gazı emisyonlarının yaklaşık %80'ini oluşturuyor ki onun da %80'ini enerji kaynaklı salınımlar oluşturuyor. Türkiye'nin ise bu yıl elektrik sektörü kaynaklı emisyonlarının 160 milyon ton karbondioksit eşdeğeri olacağı öngörülüyor. Dolayısıyla, enerji tasarruf ve verimliliği, yeşil enerji kavramları hayati önem oluşturuyor. Tüm sektörler için üretimin devamında olmazsa olmaz bir oyuncu olan enerji, küresel iklim krizi ile mücadelede ve sürdürülebilirlik çalışmalarında kilit bir rol alıyor. Bu nedenle çevre sorunlarına karşı önlemler alınıp enerji tüketimi, üretimi-çevre ikili ilişkisinin dengeli yürütülmesi adına devletler, ulusal ve uluslararası düzeyde bağlayıcılığı olan hukuksal adımlar atmaya başladı. Yenilenebilir enerjinin sanayi, konut ve iş yeri tüketimi için elektrik üretimi dışında ısınma, ulaşım gibi alanlarda daha yaygın kullanılabilmesi yönünde geliştirilecek teknolojiler ve izlenecek kararlı politikalar, nihai enerji tüketiminde yenilenebilir enerjinin payını gün geçtikçe artırıyor.

Sürdürülebilirlik Yaklaşımları Yenilenebilir Enerji Yatırımlarının Önemi Daha da Artıracak

Ülkemizdeki konjonktüre baktığımızda, devletimizin yenilenebilir enerji kaynaklarını teşvik mekanizmaları ve YETA, YEK-G gibi özendirici uygulamalarının da sürdürülebilirlik konularında ciddi yol alınmasını sağladığını görüyoruz. Ticaret Bakanlığı'nın yayınladığı Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve geçtiğimiz günlerde yürürlüğe giren Paris İklim Anlaşması ile artık enerji dahil tüm sektörlerde karbon nötr anlayışının yaygınlaşacağını görüyoruz. TBMM'de İklim Eylem Komitesinin kurulması ve son olarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın ismine iklim değişikliği ibaresinin eklenmesinden de anlaşılacağı gibi artık tüm hayatımız karbon nötr bir yaklaşım üzerine kurulacak. Enerjiye tarife kısmı ile yenilenebilir kaynakları kullanmayı destekleme ve yenilenebilir kaynak kurulu gücünü artırma hedefli YEKDEM mekanizmaları, bu süreçteki ivmeyi hızlandırıyor. Bu yapılarla birlikte yeni-

Limak Enerji Uludağ Elektrik olarak Bursa, Balıkesir, Çanakkale ve Yalova'da 5 milyon kişiye hizmet veriyoruz. Pek çok fiziki ve dijital kanal üzerinden müşterilerimize hizmet sunuyoruz. Yönetim modeli olarak EFQM Modelini esas aliyor, iş ve kurumsal yönetim süreçlerimizi geliştirmeye devam ediyoruz.



Yenilenebilir enerjinin kurulu güç içerisindeki payı daha üst seviyelere ulaşıyor. 2020 içerisindeki yeni yatırımların tamamına yakınının yenilenebilir enerji kaynaklı olduğunu görüyoruz. Pandemi ve diğer olumsuz koşullara rağmen kurulu güç, 2020'de önceki senelere göre artış göstermeye devam etti. Tamamlanması beklenen projelerle birlikte kurulu gücün bu yıl sonunda yüzde 4'ler seviyesinde artmasını öngörüyoruz. Yenilenebilir Enerji Eylem Planı'na göre ise Türkiye yenilenebilir enerji santrallerinin kurulu gücünün 2023 yılında toplam 61.000 MW'a ulaşması bekleniyor. Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı (YEKA) ile başlayan yenilenebilir enerji dönüşümünde yerli AR-GE ve yerli kaynaklarla üretilen güneş paneli, rüzgâr türbini ve bunu takip edecek mini YEKA yatırımları, yenilenebilir enerji yatırımlarında yerli teknolojilerin payının artmasını sağlayacak. Son yıllarda özellikle yenilenebilir enerji tarafındaki yatırımların artmasıyla beraber, depolama tarafındaki ticari fizibilitenin iyileşmesi, yeni doğal gaz sahası keşifleri, Türkiye'de elektriği daha ucuza temin etme, kaynak çeşitliliğini yaratma ve bu bağlamda finansal ve arz sürdürülebilirliğini sağlama noktasında önemli unsurlar olacak. Sadece elektrik üretiminde değil tüketiminde sağlanacak tasarruf ve verimlilik ile de enerji maliyetleri ve karbon salınımının azaltılmasına herkes bireysel olarak katkı sağlayabiliyor. Ayrıca enerji maliyetlerinin düşmesi ve yerli kaynakların payının artması da cari açık noktasında ülke ekonomisine katkı sağlayacak.

Sürdürülebilir Dünya İçin Yeşil Enerji ve Dijital Süreçler Gerekli

Türkiye gibi dünya genelinde de yenilenebilir enerji üretim kaynaklarına teşvik çalışmaları hızla artıyor. Günümüz şehirleri dünya nüfusunun ekonomik faaliyetlerinin ve enerji kullanımlarının büyük bir kısmını oluşturuyor. Büyük şehirlerin gitgide kalabalıklaşması enerji ihtiyacını da aynı şekilde artırıyor. Bu talebi karşılamak için akıllı ve yeşil çözümlere giden şehirlerde, çeşitli proje ve uygulamalarla enerji tüketimleri alt seviyelere indirilmeye çalışılıyor.

Uluslararası Enerji Ajansı'nın (IEA) Elektrik Piyasası Raporu'nda küresel elektrik talebinin pandemi nedeniyle yüzde 1 gerileme gösterdiği, ekonomik toparlanma nedeniyle de elektrik talebinin bu yıl yüzde 5, gelecek yıl ise yüzde 4 büyümesinin beklendiğinin altı çiziliyor. Elektriğin olmadığı, enerjinin verimli ve yeşil kaynaklardan kullanılmadığı bir dünyada sürdürülebilir bir geleceği hayal etmek imkansız. Bu özeldir IEA (Uluslararası Enerji Ajansı)'nın sıfır emisyonuna ulaşmak için belirlediği başlıklardan bazıları; enerji verimliliği, yenilenebilir enerji ve elektrifikasyon oldu. Enerji tüketiminin en yüksek yüzdesini taşıyan şehirlerde başlayacak çalışmalar ve değişimler de bu dönüşümün mihenk taşları olacak. İklim değişikliğiyle mücadele için yeşil enerji kullanımının teşvik edilmesi, çocukluk çağından itibaren bu bilincin oluşturulması, sıfır atık anlayışının yaygınlaşması, şirketlerimizin enerjilerini yüzde yüz yenilenebilir kaynaklardan sağlama girişiminde bulunması, bu sürecin diğer temel çıktıları. Şehrin karbon emisyonlarını



Şirketler, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına dönük projeleriyle, kategorilerine göre hitap ettiği kitlenin hayatını kolaylaştırıcı projeler ortaya çıkmasını da teşvik ediyor. Hizmete erişim, eğitimde ve istihdamda fırsat eşitliği, küresel salgın ve iklim değişimi ile mücadele etme eyleminde her bir şirketin bir proje üretmesi günün sonunda ülke ve dünya olarak bu hedeflerin yakalanmasına büyük katkılar sağlayacaktır.





düşürecek en önemli adımlardan birisi de şehir içi trafiğinde yer alan araç sayısının düşürülmesi, elektrikli araç dönüşümünün sağlanması ve çevre dostu araçların kullanımının teşvik edilmesi.

Dijital dönüşümü ise yeşil dönüşümün ayrılmaz bir parçası olarak düşünmemiz gerekiyor. Teknolojinin de gücüyle iş süreçlerimizi yeşilleştirirken; sürdürülebilir bir dünya için de enerji üretim kaynakları noktasında değişikliklere entegre olmalı ve daha çok yeşili teşvik ve talep etmeliyiz. Çünkü yakın bir gelecekte fosil kaynakların projelerine yeni yatırım finansmanı bulmak oldukça zorlaşacak. Bu alanda oluşacak yeni dinamikler kendi eko-sistemini oluşturacak ve bu taleplere karşılık verecek kuruluşlar bizler olacağız.

Tüm Çalışmalarımız İçin Yaklaşımımız 'Sürdürülebilirlik'

Enerji, hayatımızın her anında kullandığımız, gündelik yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası. Gün geçtikçe kullanımı her alanda artan enerji, bazı sorunları da beraberinde getiriyor. Artan enerji kullanımının yol açtığı sorunlar, kaynakların hızla tükenmesi, çevre ve hava kirliliği gibi ileride yaşamımızı derinden etkileyecek ciddi sorunlar. Bu hızla tüketim yapılması durumunda gelecek nesillere temiz ve yaşanılabilir bir dünya bırakamayacağımız aşikâr. Bu noktada Limak Enerji Uludağ Elektrik olarak tüm dünya için ortak gündem olan "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları"nı da kendimize yol haritası olarak

belirledik. Tüm faaliyet alanlarımızda bu yaklaşım ışığında çalışmalarımızı şekillendirerek "Sürdürülebilirlik" bakış açımızı paylaşıyoruz. Sürdürülebilir bir ekonomik gelişimin, kapsayıcı bir yaklaşım ile bireyin çevresel ve sosyal farkındalığının olması halinde sağlıklı bir gezegende mümkün olabileceğine inanıyoruz. Bu kapsamda Limak Enerji Uludağ Elektrik olarak gerçekleştirdiğimiz projeler ile enerji verimliliği bilincini tüketicilere taşırken, yaptığımız yenilenebilir kaynak kullanımını teşvik edici projeler ile doğanın korunmasına da katkı sağlıyoruz. Yeşil mutabakat destekleyicisi olarak, iklim değişikliğiyle mücadele için yeşil enerji kullanımının teşvik edilmesi, çocukluk çağından itibaren bu bilincin oluşturulması, tasarruf ve verimlilik uygulamalarına farkındalık yaratılarak yaygınlaştırılması noktasında çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Daha az tüketerek sorumlu davranmayı ve farkındalık yaratmayı hedefleyen şirketimizin genel müdürlük de dahil tüm hizmet binalarında tüketilen elektrik, yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanıyor. Şirketimiz ayrıca Yenilenebilir Enerji Kaynak Garanti Sistemi YEK-G Organize Piyasası'nın ilk sertifika tedarik alım işlemine de imza atmıştı.

İş süreçlerini tam entegre dijital bir platforma taşıdık, kağıt ayak izini azaltmak adına doğadan aldıklarımızı doğaya geri vermeyi hedefliyor, her yıl bin ağacı doğayla buluşturuyoruz. Sürdürülebilirlik çalışmalarımız kapsamında belirlenen hedefler ile enerji ve su sarfiyatının ve atıkla-



rın kademeli olarak düşürülmesini planlıyoruz. Plastik kullanımının azaltılması ve sifıra indirgenmesi adına aksiyonlar alıyoruz. Çalışanlarımızı da enerji yönetim sistemine dahil ederek, verimli enerji tüketimi sayesinde dünyanın sürdürülebilirliğine ve topluma katkı sağlıyoruz.

Mottomuz, Ortak Amaç İçin Enerji

Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer) "Ortak Amaçın Gücü" mottosuyla düzenlenecek, birbirinden değerli katılımcıların yer alacağı başarılı bir organizasyona daha imza atacağından eminim. Ortak amaç gücü ile sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin sektörel bazda yayılımı ve iyi uygulamalarına sahne olacak bu kongrede, ortak amaç deyince sadece kalkınma ilkeleri nezdinde değil, tüm dünya olarak bu yapıyı birlikte sürdürmemiz için neler yapmamız gerektiğine de değinileceği, izleyicilerin akıllarındaki soru işaretlerini giderecek bir organizasyon olacağına şüphem yok.

Kalite bilinci ve mükemmellik kültürünün aşılması noktasında KalDer, sektöründeki öncü kuruluşları da EFQM Modeliyle tanıştırıyor. Yeni dünya düzeni modelindeki değişimlere paralel olarak, EFQM Modelinde de değişimler daha doğrusu yeni güncellemeler söz konusu. Bizlere düşen görev, bu güncellemeleri takip etmek ve sürdürülebilirlik alanında farkındalık yaratmak için çalışmalarımızı sürdürmeye devam etmek. Şirketler, kalite hedefine kilitlendiklerinde hem

kurumun başarısı hem de ekip çalışması ile organizasyonel iyileşme sağlarlarken, marka değerlerini de artırmış oluyor. Günümüzde global kur dalgalanmaları ve küresel krizler karşısında hareket etme kapasitesine sahip şirketlerin, marka değeri yüksek şirketler olduklarını görüyoruz. Şirketler, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına dönük projeleriyle, kategorilerine göre hitap ettiği kitlenin hayatını kolaylaştırıcı projeler ortaya çıkmasını da teşvik ediyor. Hizmete erişim, eğitimde ve istihdamda fırsat eşitliği, küresel salgın ve iklim değişimi ile mücadele etme eyleminde her bir şirketin bir proje üretmesi günün sonunda ülke ve dünya olarak bu hedeflerin yakalanmasına büyük katkılar sağlayacaktır. Resilience dediğimiz kısaca dayanıklılık olarak tanımlanan kelimeyi sıkça duyar olduk. Pandemi süreci gibi dünyada artık 5-10 yıllarda değil, 1-2 yıl gibi kısa sürelerde büyük değişimleri yaşıyoruz bu dönemlerde her şirketin, ülke ve siyasi mekanizmanın kriz planlarının halihazırda bulunması, koşullara uyum ve istikrar noktasında önemli olacaktır. Bu noktada ise mottomuz, ortak amaç için enerji...

“

İş süreçlerini tam entegre dijital bir platforma taşıdık, kağıt ayak izini azaltmak adına doğadan aldıklarımızı doğaya geri vermeyi hedefliyor, her yıl bin ağacı doğayla buluşturuyoruz. Sürdürülebilirlik çalışmalarımız kapsamında belirlenen hedefler ile enerji ve su sarfiyatının ve atıkların kademeli olarak düşürülmesini planlıyoruz. Plastik kullanımının azaltılması ve sifıra indirgenmesi adına aksiyonlar alıyoruz. Çalışanlarımızı da enerji yönetim sistemine dahil ederek, verimli enerji tüketimi sayesinde dünyanın sürdürülebilirliğine ve topluma katkı sağlıyoruz.”

Rekabetçilik İçin Verimlilik Yönetimi

TÜRKER BOZUNOĞULLARI TPM Danışmanı

Sürekli büyümekte olan dünya ekonomisi özel sektör şirketlerini kuruluşlarından itibaren pazardan daha çok pay alabilmek için bir rekabet yarışına girmeye zorlamaktadır. Büyümeyi planlamayan ve olduğu yerde durmaya çalışan şirketler, yavaş veya hızlı ilerleyen diğerlerine kıyasla yarışta geride kalıp zamanla yok olmaktadır. Yarışın doğurduğu rekabet koşulları zaman zaman Global veya ülkesel siyasi belirsizlikler, ekonomik krizler veya pandemi gibi etkenlerle daha da zorlaşır. Ancak tüm şirketler bu gibi dış koşullardan benzer şekilde etkilenecekleri için şirketler arası rekabette asıl belirleyici olan pazar koşullarından ziyade, şirketlere özel iç dinamiklerdeki gelişmelerdir.

İster ürün, isterse hizmet üretiminde rekabette öne çıkmanın rotası aynıdır;

1. Talebin yoğun, rekabetin az olduğu iş ortamı:

Bu şartlarda rekabetçi olmak için kaynak kullanım kayıplarının azaltılması ile üretim verimliliğini arttırmak gerekir. Artan verimlilikle kalite düzeyi yükselecek, ilave yatırım yapmadan üretim %25-50 artacak, dolayısıyla ürün maliyeti düşüp karlılık yükselecektir. Başarılı olunması durumunda artan faaliyet karını konsolide etmek yerine satış fiyatını düşüren şirketler daha fazla talep alacak, sonuçta pazar payını ve faaliyet karını eskiye göre katlamalı arttıracaklardır.

2. Talebin düştüğü, rekabetin arttığı iş ortamı:

Verimlilik artırma çalışmaları devam ederken üretim süreçlerinde ve üründe yapılacak yaratıcı iyileştirmelerle hem iç hem de dış pazarlarda rekabette daha da öne çıkmak mümkündür. Ancak üretim verimliliğini kabul edilebilir düzeye yükseltmeden, saha aktiviteleri yerine çoklukla süreç iyileştirme çalışmalarına odaklanan şir-



“

Rekabette öne çıkmanın en önemli koşulu üretim süreçleriyle ilgili tüm insan ve kurumları (müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, çevre, toplum ve devlet) gelişme ve iyileşme çalışmalarının bir parçası yapabilmektir. Hedefe erişildiğinde başarıdan hak ettikleri payı alan paydaşlar kendilerini mutlu ve gururlu hissedeceklerdir. ”

ketlerde ulaşılan rakamsal sonuçlar arzulanan rekabetçilik düzeyine ulaşmakta yeterli olmamaktadır.

3. Limitli talep, yoğun rekabet olan iş ortamı: Yoğun rekabette öne çıkmak için ürün ve süreçlerde sürekli patentli yeni buluşlar yapmak lazımdır. (Örnek Toyota, Tesla, Apple, Biontech) Üretimde önceki iki aşamadan geçmeden, temel mekanizmalarla belli bir süre mücadele etmeden bu düzeye ulaşma olasılığı çok düşüktür.

Dünyanın her yerinde şirketler benzer ürünleri, Dünya çapında bilinen birkaç şirketten temin edilen makinelerle ve birbirine yakın hammadde fiyatlarıyla üretmektedirler. Bu şirketlerin aralarındaki rekabette geriye kalan en önemli etken insan faktörü olmaktadır. Ulusal yaşamsal koşulları, kültürleri, eğitim/tecrübe düzeyleri ve hayalleri farklı insan grupları, aynı alandaki şirketlerde farklı sonuçlar elde etmektedirler. Rekabette öne çıkmanın en önemli koşulu üretim süreçleriyle ilgili tüm insan ve kurumları (müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, çevre, toplum ve devlet) gelişme ve iyileşme çalışmalarının bir parçası yapabilmektir. Hedefe erişildiğinde başarıdan hak ettikleri payı alan paydaşlar kendilerini mutlu ve gururlu hissedecektir. Bu konuda en başarılı sonuçlar 20. yüzyılın ikinci yarısında Japon şirketlerce elde edilmiştir. En bilinen üç ana yönetim sistemi şunlardır;

1. TPS- Toyota Üretim Sistemi 1938
2. TQM- Toplam Kalite Yönetimi 1951
3. TPM- Toplam Ekipman Yönetimi 1971

Japon yönetim sistemlerinin bilinen en önemli ortak özelliği 'TOPLAM' kelimesiyle başlamalarıdır. Toplam kelimesiyle kastedilen, süreçlere dahil olan insanların bir şekilde sistemlerin gelişmesinde etkin rol alma zorunluluğudur. 1938 den günümüze bu teknikleri aralıksız uygulayan Toyota şirketi, Dünya otomotiv pazar payı rekabetinde 20. yüzyıl sonlarından günümüze değişmez lider konumunu sürdürmektedir. Ancak yepyeni bir buluşla tam elektrikli araba imal eden Tesla firması pazar payında olmasa da marka değerinde birkaç yılda Dünya liderliğine ulaşmıştır. Tesla'nın teknik buluş haricinde üretim yönetiminde kendinden önceki sistemleri kullanılıyor olduğu düşünülmektedir.

Başarıya Giden Uygulama Odakları

Japonya'da başarıyla uygulanan ana sistemlerin odaklandığı noktaları birkaç aşamada ifade etmek gerekir;

1. Kayıpların önlenmesi: Öncelikle hedef tedarikçiler dahil, tüm çalışanlar ve paydaşlarla kaynak kullanım kayıplarını (muda) belirleyip şirket hedeflerinde yer alan öncelikler doğrultusunda yok etmektir. Bu yolla



kalite ve verimlilik maksimum, maliyet minimum seviyeye erişir.

2. Süreçleri ve standartları geliştirmek: Kayıplar sıfırlama hedeflerine ulaştığında iyileşmeyi sağlayan kişiler, standart parametreleri yeni koşullarla revize ederler. Böylelikle erişilen seviye yeni değerlerle denetlenerek korunur. Zamanla şirket yönetim süreçleri ve standartları mükemmelleşmeye doğru tabandan tavana gözden geçirilerek revize edilir.

3. Temizlik ve denetim ihtiyacını yok etmek: Devamında sıfır sorun düzeyi denetimlerle korunurken, süreçler ve parametreler denetim ihtiyacını yok etmeye doğru sürekli iyileştirilir.

4. Otomasyon ve Yapay Zeka (AI) desteği: Denetim ihtiyacı minimuma getirildikten sonraki aşama kalan rutin denetim ve üretim işlerinin otomasyon ve yapay zeka desteğiyle yapılı hale getirilmesidir.

5. Karanlık fabrika: En son aşama insanların ekipmanlara dokunma gerekliliğini ölçüp, bu ihtiyacı yok edecek iyileştirmelerle insan müdahalesini sıfırlamaktır. Nihai hedef kendi denetimini ve gerekirse düzeltmelerini yapabilen makinelerle 'KARANLIK FABRİKA' üretim düzeyine erişmektir. Önceki aşamaların her birine minimum 5 yıl harcayarak 20-25 yılda klasik işletmeleri karanlık fabrika seviyesine ulaştırmak mümkün olmaktadır.

Bundan 30 yıl önce, 1991 Eylül'de Japonya'ya yapılan iş seyahatinde Nissan Şirketi için üretim yapan JATCO şirketinin 'Karanlık Fabrika' seviyesine erişmiş şanzıman üretim tesisi hayranlıkla ziyaret edilmiştir.

Başarılı Uygulama Stratejisi Aşamaları

1. Şirketlerin hayallerine ulaşması için kurgulanan vizyon doğrultusunda PQCDSEI ile temsil edilen KMI-KPI-KAI rakamsal hedef değerleri üst yönetimce belirlenir.

2. Hedefler, değişik dep lardan çalışanlarla oluşturulacak çapraz matris Alt Yönetim Komitelerine aktarılır.

3. Alt komiteler, hedefleri 'Policy Deployment' Politika Açılımı ile her makina/işçi detayına kadar indirger.

4. Ana hedefler gözetilerek belirlenen çalışma konuları dönemsel aksiyon planlarına aktarılır.

5. Saha çalışanları planlar dahilinde otonom faaliyetlerde bulunurlar, ekip projelerinde çalışırlar ve bireysel önerilerde bulunurlar. Her türlü çalışma ve öneri şirket hedeflerindeki öncelikler gözetilerek yapılmaktadır.

6. Başarılı uygulamalarda çalışanların tamamı 'TOP-LAM' felsefesine uygun şekilde aktivitelerde yer alırlar. Çalışmaların tüm çalışanları kapsadığının en önemli göstergesi, iyileştirme amaçlı ekip projesi ve bireysel işçi önerisi sayılarıdır. Uygulama tam kapasiteye ulaştığında ekip projesi sayısı yıllık çalışan sayısı/3-5, irili ufaklı bireysel işçi öneri sayısı ise yıllık çalışan sayısıX40 civarında olmalıdır. Yani 500 kişilik bir şirkette iyileştirme amaçlı ekip projesi yıllık 100-150 civarında olmalı, bireysel işçi öneri sayısı yıllık 20 bine yaklaşmalıdır.

7. Sonuçlar yönetim tarafından aylık olarak gözden geçirilir ve yayınlanır. Sapmalar için ilave tedbir alınarak yıl sonunda hedefe varılır.

Japon Sistemlerinin Dünya'daki Yansımaları

Japon şirketlerinin başarıları diğer ülkeleri aynı doğrultuda sistemleri uygulamaya yönlendirmiştir. Anılan sistemler Japonya'daki uygulama başlangıcından 40-50 yıl sonrasında başlayarak tüm Dünya'ya yayılmıştır. Yaygınlaşma esnasında sistemler önceleri orijinal isimleriyle anılsalar da zamanla isim ve içerikleri değişim göstermeye başlamıştır. Örneğin 1951 de Japonya'da lanse edilen Deming (TQC) TQM ödülü, değişen isimlerle 1990 lardan itibaren Amerika'da MBNQA-Malcolm Ballridge National Quality Award, Avrupa'da EFQM- European Foundation for Quality Management, Türkiye'de KalDer tarafından verilmeye başlanmıştır.

ISO tarafından bazı ana sistemlerin alt parçacıklarından daha dar kapsamlı çok sayıda yeni sistemler türetilmiştir. Kalite sisteminin istatistik göstergelerinden biri olan proses kararlılığı parametresinin ise yeni bir yönetim sistemi ve içeriğine ilham verdiği görülmektedir. Belirli bir uygulama süresi sonunda bazı sistem isimlerinin başına TPS in ana ögesi 'Yalın' kelimesi eklenmiştir. Öyle ki Dünya'da 3500 den fazla 'Mükemmel İşletme' ödüllü uygulama, on binlerce çeşitli düzeylerde uygulama varken, ekipman ana sistemi TPM e 'Yalın TPM' şeklinde yeni isim verildiği duyulmuştur. Halbuki Japon öğretisi 'önce bilineni başarıy-



la uygula, bu başarıyı birkaç kez tekrarla, daha sonra içeriği daha da iyileştirmeye yönelik çalışmalar yap' şeklindedir. Bu nedenle asıl çaba, sistemleri yeniden adlandırmakla işe başlamak yerine sistem felsefesini içselleştirip doğru uygulamalarla hedef rakamlara ulaşmaya harcanmalıdır.

Sonuçta başarılı uygulamalar Dünya'ya yayılırken isim değişikliği yapılan ana sistemler ve bölünmüş alt sistemlerin günümüzde ulaştığı toplam sayı 10 un katlarıyla ifade edilmektedir. Henüz hiçbirini uygulamamış şirketler, hangi sıralamayla ne yapacakları konusunda ciddi problemler yaşamaktadırlar. Benzer problemler nedeniyle Bosch ve Renault gibi Dünya şirketleri 21. Yüzyıl başlarından itibaren tüm ana ve alt sistemleri tek çatı altında toplayan BPS, RPS gibi ana sistemleri ilan etmişlerdir. Bunlarda dahi alt sistem hiyerarşisinde uygulama sorunları yaşanmaktadır.

Uygulama Odaklarında Farklı Algılamalar

Sistem adı ne olursa olsun, yönetim sistemlerinin ortak kabulü, yukarıda anılan uygulama stratejisi sıralamasıdır. Bununla birlikte reel uygulamalardaki nüanslar çok farklı rakamsal sonuçlar alınmasına neden olmaktadır. Bireysel gözlemler ve deneyimler sonucunda belirlenmiş en sık rastlanan uygulama aksaklıkları şunlardır;

1. Bazı uygulamalarda başlangıçta set edilmiş ürün, iş güvenliği, kalite ve bakım standartlarındaki (ürün, QC, PM, SHE vb parametreleri) bozulan şartların rutin kontrollerle belirlenip sadece onarıldığı, tekrarı



önleyecek aktivitelerin ihmal edildiği anlaşılmıştır. Bu sistemlerin bilgisayarlaştırılması, sürecin daha da komplike hale gelmesine neden olmakta, buna rağmen beklenen sonuçlar sağlanamamaktadır.

2. Genel eğilim finansal bilgilerin sadece iş sahibi ile finans dep. düzeyinde kalmasıdır. Bu nedenle saha çalışanlarının sorumlu oldukları alandaki kayıpların maliyeti hakkında bilgi sahibi olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda iyileşmelerden sağlandığı beyan edilen parasal tasarruf miktarlarıyla gerçekler birbirini doğrulamamaktadır.

3. Çoğunlukla maliyet kayıpları ve KMI-KPI-KAI performans hedef rakamları her makine/işçiye kadar indirgenmeyip yönetici düzeyinde kalmaktadır. Bunun sonucunda saha çalışanları yönetim hedeflerinin kendilerini ilgilendiren kısmında bile sorumluluk hissetmemekte, mesai saatini doldurmakla işlerini yaptıklarını düşünmektedirler. Öyle ki, çalışan hatası sonucu geciken işi, aynı kişiye fazla mesaiyle tamamlamak dahi sorun olmaktadır.

4. 'Toplam' kelimesinin içinin doldurulamaması en yaygın aksama olarak belirlenmiştir. Görünürde verilen sertifikalı eğitimler, unvanlar ve sunumlar çoğunluğun çalışmalara katıldığını ifade etse de ekip projesi ve bireysel işçi öneri sayılarının karşılığı olan kapsama oranına bakıldığında durumun başarılı uygulamalara kıyasla 50-100 kez daha az olduğu gözlenmektedir.

Dijitalleşme

Yönetim sistemlerinin en temel noktalarından biri hızlı bilgi akışıdır. Üretim yönetimi sisteminin hızlı bilgilendirme ve karar verebilmesi için en önemli göstergeler olan ürün geçiş süresini bilgi ve malzeme akışı birlikte belirlerler. Her proses aşamasındaki bilgi ve malzeme

akışının takibi, değerlendirilmesi ve gerekli müdahalenin yapılması için elektronik otomasyonun önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Proses şartlarının yanı sıra önceden set edilen koşulların takibi, korunması ve gelişen yapay zeka uygulamalarıyla bozulan koşulların insandan bağımsız düzeltilmesi mümkün hale gelmiştir. Çağdaş şirketler bu imkanlardan azami ölçüde faydalanmaktadır. Uygulamanın uç noktası karanlık (insansız) fabrika düzeyinde üretim yapabilmektir. Otomasyon düzeyini belirleyecek olan ise işgücü yaratıcılığı ve maliyetine karşın otomasyon yatırımı ve bu kompleks yapıyı devam ettirme maliyeti kıyaslamasıdır.

Dijitalleşme Hataları

Temel yanlışların en önemlilerinden biri şirketlerde üretim alanını sorunlarından arındırıp mükemmelleştirmeden, dijitalleşmeye direkt 'Otomasyon ve AI-Yapay Zeka desteği' seviyesinden başlama girişimleridir. Diğer bir ifadeyle sahayı düzeltmeden başarılı şirketlerde uygulanan Endüstri 4.0 elektronik otomasyon tekniklerine ve ERP, bakım vb sofistike bilgi işlem programlarına yatırım yaparak gelişme beklemek çok doğru bir yaklaşım değildir. Çalışanların tecrübe ve eğitim seviyesi sıklıkla yaşanan üretim sorunlarıyla başa çıkmaya yetmezken ilave edilen otomasyon çalışmaları sorunların artmasına yol açabilir. Örneğin 5 dakikada bir alarm veren bir elektronik veri takip sistemi çalışana sorulduğunda sensörün uzun zamandır alarm verdiği ama üretimi etkilemediği cevabı alınmıştır. Bir diğer örnekte ise tekrar eden arıza duruşları yok etmeden bilgisayar destekli planlı bakım sistemi uygulamaya başlanmıştır. Bir süre sonra sistemin yayınladığı sayısız onarım ve kontrol iş emirlerindeki işgücü ihtiyacı, bakım kadrosunun tümünün 2 aylık işgücü kapasitesini aşmış, durum içinden çıkılmaz hale gelmiştir. Kökü yok edilmeyen sorunlar bir süre sonra günlük rutin hale gelmekte, alarmlar ihmal edilmekte veya devre dışı bırakılmakta, bilgi otomasyon uygulamalarının ikazları görmezden gelinmektedir. Yani destek sistemlerinin kendileri, ilave soruna dönüşmektedir.

Sonuç

Sürekli gelişen ve büyüyen bir şirket olabilmek için tüm paydaşların şirket faaliyetlerinden memnuniyet duyması gerekir. Dolayısıyla rekabetçiliği geliştirebilmek için bu amaca yönelik sistemlerin öncelikle felsefesinin özümsemesi, akabinde şirket yapısına uyarlandıktan sonra doğru sıralamayla hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

"Ulusal yaşamsal koşulları, kültürleri, eğitim/tecrübe düzeyleri ve hayalleri farklı insan grupları, aynı alandaki şirketlerde farklı sonuçlar elde etmektedirler. Rekabette öne çıkmanın en önemli koşulu üretim süreçleriyle ilgili tüm insan ve kurumları (müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, çevre, toplum ve devlet) gelişme ve iyileşme çalışmalarının bir parçası yapabilmektir."

Tarımın İklim Değişikliğinden Etkilenen Yönü



GÜRSEL TONBUL

**Değirmen Eko Yatırım A.Ş.
Kurucusu ve Genel Müdürü**

İklım, tarımsal üretimin gerçekleşmesini sağlayan en önemli faktördür. İklim değişimleri bitkisel ürün miktarı ile çeşitlilik; toprak yapısı, hayvansal üretimde verim, su kaynakları üzerindeki etkileri; sıcaklık, yağış, atmosferdeki CO2 içeriği ve diğer iklim anomalilerinin sıklığı üründe verimi, hasat zamanını ve çayır-meralar açısından da otlatma zaman ve verimini değiştiriyor ve kuraklık ya da aşırı yağışlar tarımsal kayıpları arttırıyor.

Aşırı sıcaklıklar, toprakta zararlı mikroorganizmaların üremesine neden olmakta, fotosentezi yavaşlatmakta bunun sonucu olarak, bitki büyümesi ve döllenme yeteneği azalmakla kalmıyor; Ayrıca bahçe ve ormanlarda yangınlara, toplu ağaç kurumalarına ve bitki salgın hastalıklarına yol açıyor. Aşırı yağışlar sonucu topraktaki su doyumunun artması, oksijen miktarının azalmasına ve nem artışına bağlı zararlı artış ile bitki hastalıklarının çeşitlenmesine, çoğalmasına sebep oluyor.

Sıcaklıkta ortaya çıkan artışlar, topraktaki nem seviyesini dengelemek için daha fazla sulama gerektiriyor, yüksek ısı toprağın azot miktarı, ph değeri ile mikro bakteriyel bileşimini değiştiriyor ve böylece, topraktaki besin elemanlarını olumsuz yönde etkileyerek üretimde kayıplara sebep oluyor.

Verimli arazilerin azalması, ülkelerin ekonomik dengelerinin değişmesine, yaşam kalitesinin düşmesine, organik besinlerin

"Toprağın ekilmesi çiftçinin, komşularının ve toplumun; yani bir yerde yaşayan insanlarla, onları besleyen coğrafyanın toprağı,suyu ve havası arasındaki bağıdır. Onları yaşamak için ihtiyaçları olan gıdaya ulaşmaları konusunda 'yoksunluktan, bağımlılıktan' korur. Bu kültürün bir parçası olmak için bir çiftlikte yaşamamız şart değildir. Bu çiftliklerin var olduklarını bilmeniz, çiftçilerin yaptıkları işlerin bir kısmını anlamamız ve kendinizi onların yerine koymanız yeter."

“

İnsan olan; doğanın dengesini bozan tüm uygulamalarının acilen değişmesi gerektiğini biliyor, ekoloji ile ekonominin barışık ve denge içerisinde var olabilmeleri mümkün. Tarım ve gıda da bu zarar eşliğinde büyük pay sahibi ve tarımsal uygulamalarla gıda üretiminde yıkıcı endüstriyel uygulamaların da değişmesi yaşamın devamı için şart.”

azalmasıyla birlikte beslenme nitelik ve niceliğinin zayıflamasına yol açıyor. Bu olumsuzlukların uzun dönemdeki etkisi, insanoğlu için kıtlık, besin yetersizliği ile bozulan sağlık ve toplumsal pek çok sorunun kötü habercisi olarak öngörülebilir.

Hayvansal Üretim ve Verim: sıcaklık artışı hayvanlarda ölüm oranları, yem ve ilaç tüketim miktarları, hastalık ve parazitlerin artması, canlı ağırlık, et-süt üretim ve verimi ile gebelik oranları üzerinde olumsuz etkiler yaratıyor. İklim değişiklikleri yaban hayatını da olumsuz yönde etkilemekte. Özellikle belirli yaşamsal aktiviteleri başlatmada zamansal uyarılara ihtiyaç duyan birçok canlı için mevsim değişiklikleri önemli sorunlar yaratıyor. (Kuşların göçü, kış uykusuna yatan hayvanlar, su akıntılarıyla üreme alanlarına ulaşan balıklar, baharla oğul çıkartan arılar)

Su Kaynakları Üzerindeki Etkiler: sıcaklık rejimindeki değişiklikler, yağmur, kar yağış zaman-miktarını ve dolayısıyla yeraltı ve yerüstü su miktarını doğrudan etkilemektedir. Sıcaklıktaki artış buharlaşmayı hızlandırıyor ve toprakta, bitki bünyesinde kalabilen sulama suyu hacminin düşmesine neden oluyor. Göller, nehirler, kuyular kurumakta, taban suyu seviyeleri hızla düşüyor, sulak ve bataklık alanlar giderek yok oluyorlar. Bununla bitmiyor; buharlaşmanın artması sonucu atmosferde daha nemli bir hava hakim olacak ve buna bağlı olarak da mevsimselliği bozulan yağışlarda artış göreceğiz. Aşırı yağışların yol açacağı sel ve su taşkınları elbette tarımsal verimde en önemli risk faktörlerinin başında geliyor. Sıcaklıkla birlikte aşırı yağış alan bölgelerde artacak olan buharlaşma orta vadede bu bölgelerin topraklarının canlılığını yitirmesine ve çoraklaşmasına neden olacaktır. Küresel ısınmanın sudaki yaşama doğrudan etkisi ise; (gezegenimizdeki suyun sıcaklığında yükselme)



Deniz, Okyanus suyunun ısınması başta balıkçılık olmak üzere, suda veya sulak alanlarda, göllerde, nehirlerde yaşayan pek çok türün yaşamını tehdit etmekte. Buzulların erimesine bağlı oluşan deniz seviyesindeki artışlar veya aşırı yağışlar tarımsal alanlarda sel baskınlarına yol açarak toprak erozyonu ve çölleşmeyi tetikliyor.

Dünyadaki toplam su miktarı 1.4 milyar km³ ancak bu suyun % 97,5'i tuzlu su, geriye kalan sadece % 2,5'lük kısım tatlı su kaynaklarından oluşuyor. Nüfus artışı, yeni yaşam modelleri, temiz ve içilebilir su kaynaklarının kirlenmesi, kaynak kullanımlarındaki israf (enerji, madencilik), önümüzdeki yıllarda etkisinin daha da hızlanacağı ifade edilen küresel ısınma kişi başına kullanılabilir tatlı suyun miktarının da giderek azalacağı ve her geçen gün su kıtlığının artacağı bir gerçek.. Su tarım dışında en fazla, sanayi ve enerji üretiminde kullanılıyor. Sıcaklık ve nüfus artışına bağlı olarak suya olan küresel talebin artması, devletlerin su konusunda etkin bir ihtiyaç analizi ile talep yönetimi ve politikalarının yapılarak, uygulattırılmasını zorunlu hale getiriyor.

İklim değişikliğinin olumlu etkileri olabilir mi?

Atmosferdeki CO₂ oranının artması bazı bitkilerin daha fazla karbon alımı sonucu verimliliğini arttırabilir, sıcaklık artışı bitki büyüme dönemlerini kısaltarak, erken ekim ve hasat imkanı sağ-

"Doğa ve ekonomi arasındaki bu küresel çatışma ve çelişki devam ettiği sürece, küresel ısınmayı tetikleyen endüstriyel tarımda olumlu adımlar atmaya hedeflemek pek yakın bir ihtimal gibi görünmüyor. Çok açık ki yeni bir dünya düzeni ve bu düzeni yönetecek yeni bir sistem geliyor."



layabilir. Bitki büyüme dönemlerini kısaltarak, erken ekim ve erken hasat, sıcak bölgelerde yetişen bitkilerin ılıman bölgelerde de yetişmesi mümkün olabilir. Bu konu tarımsal üretimde çeşitliliği azaltacak mono kültür tarımda kullanılabilir yeni kapalı alan teknolojileriyle gıda kıtlığını yönetebilme şansı verebilecektir ancak dünyayı doyurabilir mi? Soru işaretli. Kesin olan bir şey var ki; Mevsimsellik bilgi ve alışkanlıklarımızla besin ve yemek kültürümüzde değişecek.

Tarımın İklim Değişikliğini Etkileyen Yönü: Tarımsal üretimle (enerji, fosil yakıtlar, gübreleme, ilaçlama ile ortaya çıkan sera gazları iklim değişikliğinin başlıca sebepleri arasında yer alıyor. Et-süt sığırcılığı, kümes hayvancılığı, besi balıkçılığı gibi endüstriyel hayvansal üretim yapan işletmelerin çevre kirliliğinde yarattığı artış büyük. Genel olarak çiftlik hayvanlarından ortaya çıkan amonyak asit yağmurlarına yol açıyor ve özellikle işkembeli hayvanların sindirim sürecinde mide fermantasyonları aracılığıyla sera gazı salınımı ile küresel ısınmaya olumsuz etkileri bilimsel veridir. Ayrıca endüstriyel hayvancılıkta ihtiyaç duyulan hayvan yemi üretiminde aşırı su tüketimi söz konusu. Dünyada sera gazı emisyonlarının % 14'ü endüstriyel tarımsal faaliyetlerden kaynaklanıyor.

Tarımın İklim Değişikliğini Azaltan Yönü: Yeşil bitkiler fotosentez aracılığı ile atmosferdeki karbonu tutarak sera gazı emisyonlarını azaltma, dengeleme gücünü barındırırlar. Toprak doğal karbon depolama özelliğine sahiptir. Atmosferde artan CO2 konsantrasyonunun, belirli tarım ürünlerinin yetişmesinde olumlu katkısı olacağı bekleniyor. Pirinç ve buğdayın içinde bulunduğu C3 sınıfı olarak nitelenen bitkiler (yüksek CO2 konsantrasyonuna ve düşük sıcaklığa ihtiyaç duyan, ışık şiddetini kullanma yeteneği düşük, ılıman bölge bitkileri), artan CO2 miktarından olumlu; Buna karşılık mısır, şeker kamışı gibi bitkiler artan CO2 miktarından olumsuz yönde etkilenecekler deniyor. Tuzdan etkilenmeyen tuzlu suda yetişebilen bitkiler üzerinde geleceğin besin kaynaklarını belirleyebilmek üzere ciddi araştırmalar yapılıyor.

IPCC'nin Intergovernmental Panel on Climate Change, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli 4. 2007 yılı değerlendirme raporuna göre, gelecek yüzyılda Türkiye'nin içinde bulunduğu Akdeniz Havzasında sıcaklığın artacağı, daha yoğun sıcak dalgalarının olacağı, yağışlarda % 20 dolaylarında azalma olacağı, toprak neminin azalacağı, deniz seviyesinin yükseleceği tahmin edilmektedir. Raporda Akdeniz bölgesindeki yarı kurak ve subtropik alanlarda sıcaklık artışının, yağış rejimindeki değişikliklerden daha fazla olacağı, sel, kuraklık gibi ekstrem hava olaylarının daha yoğun ve sık yaşanacağı belirtiliyor. Bu değişikliklerin tarım alanlarında kayıplara ve tahribatlara, ürün verimliliğinde azalmalara neden olacağı tahmin edilmekte. Görünen o ki 14 yıl önce öngörülere dayalı yapılan tahminlerle yayınlanan bu raporun işaret ettiği sürece artık fiilen girildi.

Türkiye, yıllık ortalama 600-650 mm yağış miktarı ile yarı-kurak (aslen su fakiri) bir coğrafi bölgedir. Son yıllarda bazı bölgelerimizde yıllık yağış 100-200 mm seviyesine kadar düşebiliyor. Türkiye'de toplam tarım arazilerinin %20 sinde sulu tarım, büyük kısmında yağışa bağlı kuru tarım yapılıyor. Türkiye'nin, iklim değişikliğinden en fazla etkilenmesi beklenen Akdeniz Havzasında bulunması ve tarım, gıda sektörünün



Mutfak kültürünün değerli kılındığı sivil toplum çalışmaları yaygınlaşıyor. Küreselleşmeye karşı, yerelleşmeyi öngören uluslararası sivil politikalar öne çıkıyor. Yeni değerler, algı ve tüketici farkındalığı oluşmaya başlıyor. ”



toplumlarda ekonomik ve sosyal açıdan taşıdığı büyük önem küresel ısınma ve kuraklığın tarım ve gıda üretimi üzerine beklenen olası etkilerine karşı acil eylem planlarının oluşturulmasını gerektiriyor.

Kalkınmada ekoloji ile ekonominin birlikte sürdürülebilirliği; 'Ekolojik Ekonomi' ile ekonominin paralellliği zorunludur.

Çağdaş kültür, siyasi, sosyolojik ve ekonomik değişimler, Gerçek ihtiyaçların yanı sıra insanların tüketim alışkanlıklarındaki değişimler, Küresel iklim değişikliklerinin, savaşların, doğal afetlerin yol açtığı, açacağı insan hareketleri, göçler, salgın hastalıklar içindeyiz. Haberleşme, haber alma, iletişim, ulaşım teknolojileri çağındayız. Şehir insanların beklenti ve istekleri farklılaştı ve çeşitlendi. Küresel ekonomi ve çağımız insanının yaşam alışkanlıkları, yerel ekonomi ve öz kaynak değerleri ile çelişiyor. İnsan, hayvan, bitki ortaklığının adil paylaşımında sürdürülebilirliği sağlayacak değerler de hızla ancak ne yazık ki ekolojinin zararına olarak değişiyor. Sadece bu günün değil geleceğin yaşamsal ihtiyaçlarını da görebilmek Sosyal bilgi ile birlikte ekolojiyle bağı, dostluğu geliştirmek, Ekosistemin bir bütün olduğunu, onun bir parçası olmanın gereğini algılayarak, ekonomik yarar ile ekolojiyi paydaş, doğayla insanı arkadaş yapacak yolu bulmak, izlemek. Doğa&insan arasındaki al&ver ilişkisinde oluşan dengesizlikler, oluşacak denge ve yarar&zarar eşliği, yapılacak tercihlerde yol göstericimiz olabilirler. Ekonomide doğal hayata

ne yapıyoruz'u umursamadığımız sürece ekosistemleri yıkıma götürürüz ve insanlar bununla başa çıkabileceklerini düşünmekle aldanıyorlar. Bu devasa bir sorun ve insan uygarlığının ötesinde bir meseledir. Bu noktada tarımla ekosistemleri birbiriyle ilişkilendiren iki temel soru var.

1) Tarımla ekonominin birlikteliğinde yerel besin ve beslenme kültürünün yeri ne olabilir? 2) Üretim ve tüketimi ile yerel ekonomiye yararı, nasıl adil ve sürdürülebilir bir düzen içerisinde, ekoloji ile uyumlu devam edebilir?

Bulduğum pek çok platformda yapılan tartışmalardan öğrendim ki; dünyadaki bütün organik üreticilerin ana problemleri ile benim problemlerim aynı, yani yaşadığımız problemler küresel anlamda ortak. Çıkış yolumuz ise yine küresel ve aynı. Ana çatışma noktası, doğa ve ekonomi; doğanın gücü ve kaynakları ile ekonominin bugün geldiği noktada yarattığı durumun küresel anlamda çelişmesi. Doğa ve ekonomi arasındaki bu küresel çatışma ve çelişki devam ettiği sürece, küresel ısınmayı tetikleyen endüstriyel tarımda olumlu adımlar atmaya hedeflemek pek yakın bir ihtimal gibi görünmüyor. Çok açık ki yeni bir dünya düzeni ve bu düzeni yönetecek yeni bir sistem geliyor. Temiz gıda ve su kaynakları azalırken ihtiyaç artıyor. Bizi yönetenler, tarımın geleceği ve temiz içilebilir su ihtiyacı ile ilgili gerçekten ne düşünüyorlar ve bu konuda hazırlanmış herhangi bir üst düzey planları var mı? Birçok proje ve konuşmalar yapılıyor ama ortada, masanın üzerine konulabilen gerçekçi,

"Pandemi ile yaşananlar kırsala geri göç ve yeni nesil iyi eğitilmiş çiftçi toplulukları oluşmasına zemin oluşturabilir. Çelişkiler, zıtlıklar farklı insan toplulukları da yaratıyor. Büyük şehirlerde doğmuş, büyümüş ve iyi eğitim almış ancak çiftlikten hiç anlamayan bir kısım insanlar kırsala geri dönmek istiyor. Bu dönüşüm yeni sosyal insan toplulukları arasından genç çiftçiler de yetiştirebilmeli."



altına imza atılmış bir taahhüt içeren ortak bir sonuç bildirimini yok. Doğa, hayal edebileceğimizden çok daha karmaşık bir sistem ve kapasitesi sonsuz değil. Kimler doğanın gerçek kapasitesini önemsiyor ve günümüz yaşam biçimlerinin yarattığı; doğanın hızla tüketildiği, umarsızca kirlendiği yüzyılımızda bu konu nasıl bir çıkmaza girecek kaygı duyuyorum. Mutfak alışverişi için yerel pazarlara çıkmak, yemek pişirmek, ailemiz, çocuklarımız veya dostlarımızla bir sofrayı paylaşmaya ayırdığımız zamanlar çok kıt! Yeni Yaşam Modelleri, mutfak alışkanlıklarımızda çok şeyi değiştirdi. Ayıklanmış, pişirilmiş, paketlenmiş, dondurulmuş, hazır gıdalar market raflarından beş dakikada alınıyor, üç dakikada mikrodalgada ısıtılıyor, iki dakikada yenilip tüketiliyor. Sütün inekten sağıldığını, yumurtanın kabuklu, etin kemikli olduğunu bilmeyecek yeni nesil. Unutulan ancak Korona pandemisinin bize yeniden hatırlattığı gıda ve su ihtiyacımızla ilgili gerçekler **neler?**

Gıda endüstrileşti

Gıda üretiminde 'Gıda güvenliği yasaları' Endüstriyel gıdadan yana. Tarım mono kültürlü dev işletmelerde yapılıyor. Yerel küçük üreticilerin geleneksel üretim ve satış yöntemleri ile gıda güvenliği yasaları çelişti. Tüketicinin tercih ettiği gıdaya ulaşma fırsatı, endüstriyel gıda üreticilerinin yönlendirme ve istekleri doğrultusunda kırmızı çizgilerle sınırlandı. Tüketici bireysel tercihlerine, seçimlerine ulaşamaz oldu. Yerel gıda üreticileri ve küçük çiftçiler bu değişim ve rekabete direnemediler. Pek çoğu yok oldu. Tüketici büyük şehirlerde yaşıyor. Ağırıklı olarak Endüstriyel gıda tüketiyor. Zincir mağazalardan veya sanal alışveriş kanallarından (çığımızın alışveriş tapınakları) gerçek ihtiyaçlarının ayırımına varamadan gıda endüstrisi önüne ne sunuyorsa onu satın alıyor. Reklamlar ve satış pazarlama teknikleri öyle etkileyici ki! Yeni gıda teknolojileri, çalışma ve yaşam modelleri, tedarik zincirindeki güvensiz halkalar, çağdaş şehir insanının organik, yerel, geleneksel güvenilir gıdaya ulaşma, kullanma ve yararlanma konularındaki bilgi eksikliği, medya ve sosyal paylaşım

ağlarındaki bilgi kirliliği tüketiciyi aradığıyla bulduğu arasında sıkıştırmışken; özellikle korona salgınıyla birlikte hızla oluşmaya başlayan tüketici tavırlarındaki değişim, dönüşüm döngüsü bu kez tüketicinin gerçek gıda arayışından yana. İletişim çağındayız, bilgiye ulaşmak artık kolaylaştı. Mutfak kültürünün değerli kılındığı sivil toplum çalışmaları yaygınlaşıyor. Küreselleşmeye karşı, yerelleşmeyi öngören uluslararası sivil politikalar öne çıkıyor. Yeni değerler, algı ve tüketici farkındalığı oluşmaya başlıyor.

İnsan davranışları hızla değişiyor ve tüm dünyayı etkisine alan pandeminin oluşturduğu yeni yaşam koşulları doğrultusunda yeniden ve daha büyük bir hızla değişecek.

Covid-19 pandemisi bir sürpriz değildi. Corona beklenen bir salgındı ve daha kötüsü devamı da gelecek. Önümüzdeki 10 yıllar çok sayıda salgın oluşacak ve iklim krizi ile birlikte büyük sorunlar oluşturacak. Habitat kaybının engellenmesini, Agro ekolojinin temel tarımsal ilke olarak yaygınlaşmasını talep etmeliyiz. Uçucu böceklerin hızla artan popülasyon kaybı var. Arılar buna en canlı örnek. Temiz içilebilir su kaynakları hızla yok oluyor. Tarımsal (örneğin topraksız tarım) veya endüstriyel (madenler-hidroelektrik sat-



Su tarım dışında en fazla, sanayi ve enerji üretiminde kullanılıyor. Sıcaklık ve nüfus artışına bağlı olarak suya olan küresel talebin artması, devletlerin su konusunda etkin bir ihtiyaç analizi ile talep yönetimi ve politikalarının yapılarak, uygulattırılmasını zorunlu hale getiriyor. ”



ralleri) vahşi su kullanımının engellenmesi, kuru tarım tekniklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesini istemeliyiz. Gıda ve suyun metalaşarak ticari araca dönüşmesinin ve endüstriyel gıda üretiminin iklim krizindeki payı%16-20. Gıda sisteminin açığa çıkardığı 2 trilyon zarar ki bunu insan kirlilik ve iklim krizi olarak ödüyor. İklim krizi nedeniyle hasat ettiğimiz gıda miktarı azalacak. Bitki gıda adaptasyonunda azalma ile besin değerinde düşüş olacak. Üretim ve tedarik sisteminde gıda israfı, heba olan yenilebilir olma niteliğini kaybeden ürün oranı mevcut sistemin her aşamasında çok büyük.Bunu durdurmak, gıdada atığı yok edecek o atık gıda hedefine yönelmek zorunlu olmalı. Organik tarıma inanmış bir çiftçi olarak nasıl, ne kadar zamanda ve ne gibi kayıplara mal olacağını bilemediğim bu değişim beni kaygılandırıyor. Yurttaşla kurumlar, partiler, stk lar bağ kurarak yerel yönetimlerin Biyolojik çeşitlilik ve beslenme odaklı yerel gıda politikalarına dahil olması için; sivil yurttaşların yerel politikaya katılımı ile sivil inisiyatif üretilmelidir. Kent tarımı, su hasadı gibi yerel çözümlere; yerel üretim ve tüketim gücümüzü kullanmaya odaklanmalıyız.

Yerel üretime evet. Peki kim üretecek?

Yeni nesil çiftçi yetişmiyor.Gençleri çiftçiliğe özendirme, küçük aile işletmeleri ile yarar sağlamak amacı ile aile çiftçiliğini desteklemek. İyi fikir, nasıl? Ülkemizde aile tarımı neredeyse bitti. Yaşlı çiftçiler birer birer güzel atlara binip gittiler ve onlarla birlikte kadim çiftçilik bilgileri de kayboluyor. Orta kuşak çiftçi aileleri devam etmek için çok yorgun, isteksiz ve zayıflar; cesaretleri ve güçleri kalmamış. Çocuklar, torunlar büyük şehirlere göç etmiş ve çiftçilikle ilgilenmiyorlar. Hal böyleyken 'Küçük aile işletmeleri'nin gele-

cekteki rolü ne olabilir, aile tarımı için yeni nesil genç çiftçi aileleri nasıl yaratılabilir? sorusuna yanıt; Pandemi ile yaşananlar kırsala geri göç ve yeni nesil iyi eğitilmiş çiftçi toplulukları oluşmasına zemin oluşturabilir. Çelişkiler, zıtlıklar farklı insan toplulukları da yaratıyor. Büyük şehirlerde doğmuş, büyümüş ve iyi eğitim almış ancak çiftlikten hiç anlamayan bir kısım insanlar kırsala geri dönmek istiyor. Bu dönüşüm yeni sosyal insan toplulukları arasından genç çiftçiler de yetiştirebilmeli. Bu durumda projeler yaşlı, tecrübeli çiftçiler ve yeni nesil genç çiftçi adaylarının katılımıyla birlikte yapılabilmesi halinde; Kadim çiftçilik bilgisinin çağdaş bilimle birlikte harmanlandığı, araştırmacılarla köylü ve iyi eğitilmiş genç çiftçi adaylarının ortak çalışmaları ile verimli, yararlı sonuçlar elde edilebilir.

İnsan olan; doğanın dengesini bozan tüm uygulamalarının acilen değişmesi gerektiğini biliyor, ekoloji ile ekonominin barışık ve denge içerisinde var olabilmeleri mümkün. Tarım ve gıda da bu zarar eşliğinde büyük pay sahibi ve tarımsal uygulamalarla gıda üretiminde yıkıcı endüstriyel uygulamaların da değişmesi yaşamın devamı için şart. Bu günden itibaren izlenecek tarım politikaları(su ve toprak yönetimi) çiftçiye, üreticiye ve tabii ki tüketiciye verilecek eğitim ile destek ve imkanlar küresel iklim biliminin verilerini ciddiye almak; kar-para değil, kar-yarar hesabı yapmaktır.

Temiz su + Temiz hava + Temiz toprak = Temiz gıda = Temiz yaşam (Beden ve Ruh sağlığı)

Temiz dünya=Mutlu insan=mutlu çocuk

İnsan-Hayvan-Bitki dostluğu ile toprak ananın bize verdiklerini adil paylaşım ile mümkündür.

Sorun İnsan-Çözüm de insanda

Küresel Ölçekte Sağlık Sorunu ve Çözümleri, Salgın, Yaşananlar ve Sonrası

DR. ERHAN BAŞ

Genveon İlaç Genel Müdürü

2020 yılında yüz yılın en büyük travmasını yaşadık ve bu travma henüz bitmiş değil. Önümüzdeki günlerinde çok kolay olmayacağı aşikâr. COVID-19 nedeniyle yaşanan acılar insanlık açısından büyük değişime sebep oldu. Pandemi ülke ekonomisi üzerine çok olumsuz bir etki yaptı. Birçok işyeri kapandı, özellikle Kobi seviyesindeki firmalar, nakit akışı konusunda çok büyük zorluklar yaşadılar. Üniversiteden mezun olup şu an iş bulamayan birçok genç var. Onların travmaları çok büyük ve bu bir süre daha böyle devam edecek gibi görünüyor. Görünen tablo 2021 yılında da hayatımız yine izolasyon, maske ve mesafeyle geçeceğini gösteriyor.

Covid-19 salgını tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de tedarikçiden sanayiciye ve müşterilerde dahil tüm paydaşları olumsuz yönde etkiledi. Pandemi, küresel ticarete önemli sekte vururken, sanayicileri özellikle hammadde ve tedarik zinciri planlamaları yönünde negatif etkiledi. Hammaddelerin karşılandığı ülkelerin uyguladıkları önlemler, bu ülkelerdeki ara mamul üreten fabrikaların üretimlerinin durma noktasına gelmesi gibi sebeplerle, hammadde temininde gecikmeler yaşandı, bu süreçte hammadde fiyatlarında da aşırı artışlar görüldü. Sektörler ihracat potansiyelleri açısından bu süreçten büyük ölçüde etkilendi.

Dünya nüfusu arttıkça, toplumların refah seviyesi, demografik özellikleri, yaşam koşulları değişmekte ve buna paralel olarak dünyanın ekosistemi etkilendiği, insanların sağlık sorunları da çeşitlenerek artmaya devam etmekte. Dünyada yaşlı nüfusun artması,

“

İlaç sektörü, insan ömrünün uzamasında ve hayat standardının artmasında oynadığı rol itibarıyla, küresel ölçekte kritik öneme sahip stratejik bir sektör. Yeni tedavilere yönelik ilaç Ar-Ge'si ve bu ilaçların üretimi öncelikli yatırım alanları olarak kabul edilmekte, ”

ortalama yaşam süresinin uzaması ve sosyoekonomik değişimler sonucunda sağlık hizmetleri 21. yüzyılın en önde gelen konuları arasında. Bu konjonktürde ilaç sektörü, insan ömrünün uzamasında ve hayat standardının artmasında oynadığı rol itibarıyla, küresel ölçekte kritik öneme sahip stratejik bir sektör. Yeni tedavilere yönelik ilaç Ar-Ge'si ve bu ilaçların üretimi öncelikli yatırım alanları olarak kabul edilmekte,

Pandeminin sağlık sektörüne önemli etkileri ele alındığında; ilaç üretimindeki düşüşler, sağlık çalışanlarının kendi konularına odaklanmalarında yaşadıkları zorluklar, sağlık sisteminde gelecek dönemde oluşacak değişikliklerin belirsizliği, yeni normale sağlık sektörüne uyum için gerekli yüksek yatırım ihtiyaçları gibi konular.

Total sağlık harcamalarının % 40.6 'sını hastane bakımı, % 39.3'ünü ayakta tedavi ve %19.1'ini ise ilaç harcamaları oluşturuyor. Pandeminin başladığı tarihten itibaren hastalar çok zorunda kalmadıkça hastanelere gitmemeye, basit hastalıkları eczanelerden aldıkları ilaçlarla geçirmeye çalıştılar. Ülkelerin sağlık otoriteleri de özellikle kronik hastalıkları olan yaşlı hastaların hastanelere gelmek yerine değişik yöntemlerle ilaçlarını alabilmelerine izin verdiler.



“

Önümüzdeki dönemde sağlık sorunlarına çözüm yollarında büyük değişiklikler bekleniyor. Öncelikle tedavisi bulunmamış hastalıklar ve kronik hastalıklar, ilaç sektörünün önemini artırırken aynı zamanda bu eğilimlere karşılık araştırma, geliştirme ve üretim ihtiyacı sektöre yapılan yatırımları artırıyor.”

“

Önümüzdeki yıllarda, gelişmekte olan ülke pazarları başta olmak üzere global ilaç harcamasını onkoloji, antidiyabetikler, immünoşüpresanlar, aşılar ve antiromatikler segmentlerinin domine edileceği öngörülmekte ve bu alanlarda önemli yeniliklerin gerçekleşmesi beklenmektedir.”



Küresel bazda sektörler arasında en büyük Ar-Ge harcaması ilaç sektöründe yapılıyor (Net satışın % 15,9'u oranında). Bir molekülün beşeri ilaca dönüşmesi ortalama 10-15 yılı bulabilmekte ve ilacın pazara sürülmesi için yüksek yatırım tutarları gerektirmekte olup bu rakam 2,6 milyar \$'ı bulabilmekte. Yeni teknolojiler ve dijitalleşme hızlı bir şekilde hayatımıza giriyor, hızlanarak da girmeye devam edecek. Normalde geliştirme süreci 10 yılın üzerinde olan aşılar 1 yılın altında geliştirildi. Artık hiçbir şey eskisi gibi olmayacak. 2020 yılında sağlıkta dijitalleşme yükselen bir trend oldu. 2020 yılında COVID-19 ile birlikte birçok dijital izleme sistemleri ortaya çıktı. Önemli bir konu tele sağlığın hayatımıza girmesi oldu. Tele sağlık çözümlerinin daha kullanılabilir olması, hem kullanıcı (hasta) hem de hizmeti verenler (doktor ve diğerleri) için daha uygun platformlar çıktığı sürece hızla artmaya devam edecek. Yapay zekâ sağlığa hızlı bir giriş yaptı. İlaç ve aşı çalışmalarındaki başarılarından bir tanesi de yapay zekanın devrede olması.



Önümüzdeki dönemde sağlık sorunlarına çözüm yollarında büyük değişiklikler bekleniyor. Öncelikle tedavisi bulunmamış hastalıklar ve kronik hastalıklar, ilaç sektörünün önemini artırırken aynı zamanda bu eğilimlere karşılık araştırma, geliştirme ve üretim ihtiyacı sektöre yapılan yatırımları artırıyor.

Önümüzdeki yıllarda, gelişmekte olan ülke pazarları başta olmak üzere global ilaç harcamasını onkoloji, antidiyabetikler, immünosupresanlar, aşılarda ve antiromatikler segmentlerinin domine edileceği öngörülmekte ve bu alanlarda önemli yeniliklerin gerçekleşmesi beklenmektedir.

İlaç sektöründe yeni fırsatlar içeren biyoteknoloji, nanoteknoloji gibi inovatif alanlar, yatırım yapılan en önemli alanlar olarak ortaya çıkmakta. Biyoteknolojiye dayalı ilaçlar günümüzde toplam ilaç pazarının %29'unu oluşturmakla birlikte, yakın gelecekte %35'ini oluşturması beklenmektedir. Diğer taraftan, patent sürelerinin dolmasıyla birlikte biyobenzer ilaçların da pazar paylarının giderek artacağı, doktor ve hastalara alternatif tedavi seçenekleri sunacağı ve tedavi maliyetlerini azaltarak hastaların ilaca erişimini artıracığı öngörülmektedir.

Diğer önemli bir konu da nadir hastalıklar/yetim ilaçlardır. Dünya üzerinde bilinen yaklaşık 6.000 ila 8.000 nadir hastalık mevcut olup, bunların ancak %1'i için onaylanmış bir yetim ilaç bulunmaktadır. Genellikle yaşamı tehdit edici, kronik, yıkıcı hastalıklar olup çoğunun altta yatan sebebi halen bilinmemekte ve çoğunlukla tanıda ciddi gecikmeler ve hatalar olmaktadır. 2024 yılında yetim ilaç satışlarının toplam reçeteli ilaç

satışlarının yaklaşık %15'ine tekabül edeceği öngörülmekte.

Sağlık sektöründeki bir diğer önemli gelişim ise kişiye özel tedaviler konusundadır. Aynı teşhis konmuş iki ayrı hasta aynı tedaviye farklı yanıtlar oluşturabilmektedir. Bilgisayarlı ilaç tasarımı uygulamaları yaygınlaşıyor. Genom uygulamalarının kullanılabilirliği arttıkça kişiselleştirilmiş ilaç tedavileri hayata geçiriliyor. Yan etkileri minimize etmesi, daha güvenli olması, hasta yararının artırılması ve daha etkin maliyetli olması sebebiyle kişiye özel tedavi ve kişiye özel ilaç yaklaşımlarının sağlık sektöründe büyük bir potansiyele sahip olacaktır.

Sağlığın geleceği teknolojinin ellerinde şekilleniyor. Günümüzde insan hayatını odak noktasına almış olan pek çok sağlık şirketi, teknolojik gelişmelere ayak uydurma noktasında gerekli adımları atmaya devam ediyor. Robotlardan 3 boyutlu yazıcılara, çoğu teknolojik gelişme tıp alanında kullanılıyor. Önümüzdeki dönemde tıp alanında kullanımı artacak bu gelişmeler sağlıklı ve uzun bir yaşamı bize vad ediyor.

“

Küresel bazda sektörler arasında en büyük Ar-Ge harcaması ilaç sektöründe yapılıyor (Net satışın % 15.9'u oranında). Bir molekülün beşeri ilaca dönüşmesi ortalama 10-15 yılı bulabilmekte ve ilacın pazara sürülmesi için yüksek yatırım tutarları gerektirmekte olup bu rakam 2,6 milyar doları bulabilmekte. Yeni teknolojiler ve dijitalleşme hızlı bir şekilde hayatımıza giriyor, hızlanarak da girmeye devam edecek.”

Ortak Amaç İçin Enerji



DR. H. SERDAR ŞARDAN
ÇEİS
Genel Sekreteri

Türkiye'de çimento sektörü

Çimento sektörü, Türkiye'de 100 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren bir endüstridir. Temelinde Cumhuriyet olan Türkiye'nin inşasında, barınmadan ulaşım ağına, ticaretten sanayi gelişimine kadar yaşamı etkileyen her alanın ana malzemesini üreten, önemli roller üstlenen bir sektöür. Ülkemizin kuruluş öyküsünden bugüne kadar var olmaktan, memleketimize katma değer yaratmaktan her zaman kıvanç duyduk.

Türk çimento sektörü güçlü kurumsal yapısı, bir asrı aşan birikimi ve yüksek teknolojiyle donatılmış üretim tesisleri ile küresel ölçekte söz sahibidir. Bugün sektörümüz ülkemiz sınırları içerisinde iç pazarın ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılıyor, dünya çapında ise tarih yazıyor. Dünya ile yarışmıyor, dünya çapında çimento üretimine liderlik ediyoruz. Sektör olarak sınır tanımıyor, Türk çimentosunu dünyanın dört bir yanına ulaştırıyoruz.

Yıllık yaklaşık 115 milyon ton kapasiteyle, Avrupa'nın en büyük, dünyanın 5. büyük üreticisi konumundayız. Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise en büyük 2. İhracatçısıyız. Tutkuyla bağlı olduğumuz ülkemizin ekonomisine döviz girdisi sağlayan en güçlü sektörlerden biriyiz. Sektörümüzün 2020 yılı cirosu yaklaşık 1,7 milyar dolar, ihracat geliri ise 1,1 milyar dolar olarak gerçekleşti. Elde ettiğimiz bu başarı bizleri müthiş

“

Yıllık yaklaşık 115 milyon ton kapasiteyle, Avrupa'nın en büyük, dünyanın 5. büyük üreticisi konumundayız. Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise en büyük 2. İhracatçısıyız. Tutkuyla bağlı olduğumuz ülkemizin ekonomisine döviz girdisi sağlayan en güçlü sektörlerden biriyiz. ”

"Sektörümüzün 2020 yılı cirosu yaklaşık 1,7 milyar dolar, ihracat geliri ise 1,1 milyar dolar olarak gerçekleşti. Elde ettiğimiz bu başarı bizleri müthiş gururlandırıyor. Sektörümüzün gösterdiği üstün performansın uzun soluklu ve sürdürülebilir olması için kesintisiz gayret gösteriyoruz."



gururlandırıyor. Sektörümüzün gösterdiği üstün performansın uzun soluklu ve sürdürülebilir olması için kesintisiz gayret gösteriyoruz.

Tüm bu başarılarla yetinmeyip, çimento sektörü oyuncularının, dünya çapında Türkiye markasını temsil edecek Globalde Yerel Oyuncular yaratmasının şart olduğuna inanıyoruz. Dünya çimento şirketleri pazarında ülkemizin sembolü haline gelecek markalar aracılığıyla gücümüze güç katmalı, yüksek kaliteli Türk çimentosunu kendi markalarımızla tüm dünyaya tanıtma fırsatları yaratmalıyız. Bu alanda yeni bir vizyon inşa etmeliyiz.

Çimento sektörü ve sürdürülebilirlik

Çimento, dünyada sudan sonra en çok tüketilen ürün. İnsanların temel ihtiyacı olan barınma gereksiniminin ana maddesi ve hayatımızın her noktasında temas ettiğimiz bir ürün. Sektörümüz, Cumhuriyetin ilk yıllarından bu yana, ülkemizin bu en temel ihtiyaçlarının ana maddesi olan çimentonun dışa bağımlı olmadan üretilmesi sorumluluğunu gururla ve başarıyla üstleniyor.

Bilindiği üzere çimento sektörü enerji yoğun bir endüstri. Çimento fiyatlarının belirleyici unsurunun yaklaşık %80'lik bir oranı döviz bazlı enerji maliyetlerine dayanıyor. Sektörümüz, sanayi sektörleri içinde ikinci en büyük enerji tüketimini yapan endüstri. Son dönemde yaşanan dövizdeki artış ve kömür, doğalgaz, elektrik fiyatlarındaki yükseliş, uzun yıllardır yürüttüğümüz sürdürülebilirlik çalışmalarının önemini de bir kez daha açıkça ortaya koydu. Artan enerji maliyetlerinin düşürülmesi noktasında bilhassa atık yönetiminin önemli bir rol oynayacağına şüphe yok.

Çeşitli çalışmalarla hem sektörde bilinç düzeyini artırmaya hem de tesis yatırımlarını teşvik etmeye devam ettiğimiz atık ısıdan enerji üretimi ile birlikte, alternatif yakıt kullanımı çimento sektöründeki sürdürülebilirliğin önemli göstergeleri. Alternatif yakıt kullanımı sayesinde kömür ithalini önleyerek hem fosil yakıt kullanımını azaltmak

hem de döviz tasarrufu sağlamanın yanı sıra, iklim değişikliğine neden olan sera gazlarının azaltımına ve daha az enerji tüketimine hizmet edecek çalışmalar Sendikamız üyesi şirketlerce başarıyla uygulanıyor. Ancak Avrupa Birliği ülkeleri ile kıyasladığımızda, ne yazık ki geri sıralarda kaldığımızı görüyoruz.

Alternatif yakıt kullanım oranlarına baktığımızda, 2018 yılı itibarıyla Almanya, Çekya, Polonya gibi Avrupa Birliği ülkelerinde alternatif yakıt kullanım miktarı %60'ları aşmış, Avustralya %81 gibi rekor bir orana ulaşmayı başarmışken, ülkemizde bu oranın %7 seviyesinde (2019 yılı itibarıyla %8,4) kaldığını görüyoruz. Potansiyelimiz ve Avrupa Birliği ortalamaları düşünüldüğünde, önümüzde kat edilmesi gereken uzunca bir yolun varlığı açıkça ortada.

Sektörümüz, daha sürdürülebilir bir endüstri olma yolunda gerekli tüm adımları atmaya gönüllü ve hazırdır.

Bilhassa, yerel yönetimlerin mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirerek somut çalışmalar gerçekleştirmelerini heyecanla bekliyoruz. Uzun yıllardır söylediğimiz gibi; daha sürdürülebilir bir dünya için belediye çöplerine talibiz!

Diğer yandan, çimento ve beton sektörü ürün inovasyonlarıyla da sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Günümüz ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak tasarlanan çevreci ürünlerden poroz (geçirimli) beton, ışık yayan beton, yüz yıl bakım gerektirmeyen beton, kendiliğinden yerleşen beton, lifli beton ve su geçirmez (geçirimsiz) beton bu anlamda dikkat çeken, modern dünya ile uyumlu ürünlerdir.

Son olarak belirtmek isterim ki, Düşük Karbon Stratejisi çalışmaları da çimento sektörünün gelecek ajandasında önemli bir yer tutuyor. Sektörümüzün sürdürülebilirlik yolculuğunda, yeşil enerji ve düşük karbon salımı gibi konuları gündem dışında tutması söz konusu değil.

"Çimento ve beton sektörü ürün inovasyonlarıyla sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Günümüz ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak tasarlanan çevreci ürünlerden poroz (geçirimli) beton, ışık yayan beton, yüz yıl bakım gerektirmeyen beton, kendiliğinden yerleşen beton, lifli beton ve su geçirmez (geçirimsiz) beton bu anlamda dikkat çeken, modern dünya ile uyumlu ürünlerdir."



"Bizlere düşen görev, çimento üretirken karbon emisyonunu sıfıra indirecek teknolojileri kullanmak olmalıdır."

Elbette ki insanlık, 150 yılı aşkın süredir tüm dünyada yapı üretiminde en çok kullanılan malzeme olan çimentoyu, çeliği, plastiği üretmekten kolayca vazgeçmeyecektir. Fosil yakıtları tamamen terk etmemiz veya sera gazı üreten tüm faaliyetleri durdurmamız söz konusu değil. Üzülerek söylüyorum ki, yakın gelecekte, sera gazının sıfır emisyonunu sağlayacağımız yollar da gözüküyor. Ancak, yaydığımız karbonu ortadan kaldırmak gerçekçi bir yöntem ve çimento sektörü olarak bunu başarabileceğimize yürekten inanıyorum. Dünyada 2050 yılına kadar çimento üretiminin artmaya devam edeceği öngörülüyor. Bu zamana kadar bizlere düşen görev, çimento üretirken karbon emisyonunu sıfıra indirecek teknolojileri kullanmak olmalıdır.

2015'te Paris'te imzalanan İklim Anlaşması'nın onaylanmasını öngören kanun teklifi Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde, 6 Ekim 2021 tarihinde kabul edildi. Bu kanunla ülke olarak öncelikle sera gazı azaltım hedefimizi belirlemiş olduk. 2030 yılına kadar sera gazı salımı artışını %21 azaltmayı amaçlıyoruz. Sonraki hedefimiz ise 2053 yılına kadar "net sıfır" salıma ulaşmak olacak.

Ülke olarak belirlediğimiz bu hedeflere ulaşmak için sektörümüz de üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmekten çekinmeyecektir. Sürecin dışında kalmak gibi bir seçeneğimiz olmadığı gibi böyle bir niyetimiz de yok. Hatta bu gelişmeyi, sürdürülebilirlik adımlarımızı hızlandırmamızı sağlayacak bir fırsat olarak görüyor ve tüm çalışmalarımızı da bilinçle planlıyoruz. Hedeflerimize ulaşmak için yeşil teknolojiye erişim ve bu doğrultuda oluşacak yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi büyük önem teşkil ediyor. Karbon salımımızı düşürmeyi hedefleyen dijital dönüşümün yanı sıra, alternatif hammadde ve

enerji kaynaklarının kullanımının artırılması ve sektörde istihdam edilen çalışanlarımızın yetkinliklerinin bu yönde geliştirilmesi de söz konusu hedef doğrultusunda gündemimize aldığımız çalışmalardan bazıları.

Çimento sektörünün önümüzdeki döneme yönelik stratejileri

Çimento sektörünün yakın dönem stratejileri arasında, üzerinde etraflıca durduğum üç konu önemli yer tutmaktadır; Globalde Yerel Oyuncu sayısının artırılması, Atık Yönetimi ve Düşük Karbon Stratejisi hedefi. Bu konularda Devletimizin sağlayacağı destek ve teşvikler ile oluşturacağı sistemsel altyapılar hem sektörümüzün hem de ülkemizin üretim ve kalkınma yolcuğuna büyük katkı sağlayacaktır.



Hedeflerimize ulaşmak için yeşil teknolojiye erişim ve bu doğrultuda oluşacak yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi büyük önem teşkil ediyor. Karbon salımımızı düşürmeyi hedefleyen dijital dönüşümün yanı sıra, alternatif hammadde ve enerji kaynaklarının kullanımının artırılması ve sektörde istihdam edilen çalışanlarımızın yetkinliklerinin bu yönde geliştirilmesi de söz konusu hedef doğrultusunda gündemimize aldığımız çalışmalardan bazıları.



Tarladan Sofraya: Tarım ve Gıda

HAKAN GÖRAL

Tekfen Tarımsal Sanayi Grubu Başkan Yardımcısı

Günümüzde hızlı nüfus artışı, kentleşme, teknolojik gelişmeler, inovasyon ve iklim krizi gibi mega trendler dünyayı şekillendirirken, sektörlerde köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Bu gelişmeler ışığında Tarımın mevcut durumunu ve geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bir yandan hızlı nüfus artışı, kentleşme, teknolojik gelişmeler, inovasyon ve iklim krizi gibi mega trendler dünyayı şekillendirirken, özellikle Covid-19 pandemisi gıda güvenliği, gıda israfıyla mücadele, tarımsal üretimi yeniden tasarlama, tedarik zincirlerinin dayanıklılığını sağlama ve beslenme kaynaklarını çeşitlendirme gibi birçok konuyu ele alma ihtiyacını vurgulayarak küresel gıda endüstrisinin mevcut sınırlarını da gözler önüne serdi. Yine Pandemi ile birlikte tüketim ve satın alım tercihlerinin büyük bir değişime uğradığına birlikte şahit olduk. Bir yandan da iklim değişikliğinin oluşturduğu tehditler karşısında daha verimli, sağlıklı, besleyici ve sürdürülebilir çözümler için benzeri görülmemiş bir talep oluşmaya başladı. Yani bir yandan özellikle gıda değer zincirinde ürünün geleceği, üretim modeli ve iş modelleri sorgulanırken bir yandan da yaşanabilir bir dünya, sürdürülebilir kalkınma ve sağlıklı bireyler için yeni değer ihtiyaçlarını karşılayacak iş model-

lerini zorunlu kıldı ve iş dünyasında köklü dönüşümleri beraberinde getirdi.

Dünya nüfusunun artması neticesinde üretim-tüketim süreçleri şu an olduğu gibi devam ederse bu nüfusun hayatta kalabilmesi için 2.3 dünyaya denk gelen bir ekolojik kaynak gerekecektir. Artan nüfus, beslenme alışkanlıklarının ve tüketim alışkanlıklarının değişimi (protein talep artışı) ve biyoyakıtlarda bitkisel ürünlerin kullanılması ile bitkisel üretime olan talebin artacağı öngörülmektedir. Bunun yanında tarımsal alanlar sınıra dayanmış, yani, nüfus artışına paralel olarak daha fazla tarımsal alan



Tekfen Holding olarak bizler sahip olduğumuz dört şirketimizle bu zincirin belirli noktalarında önemli katkılar sunuyoruz. Toros Tarım yıllardır, bitkisel üretimin en önemli girdisi olan bitki besleme ürünleri üretmeye devam ederken, kardeş şirketleri durumundaki Tekfen Tarım (tohum ve fidan) ve Hishtil-Tekfen (fide) ile tarımsal girdi üretimine katkı sağlamaktadır.





açamayacak durumda olmamız, iklim değişikliği, sürdürülebilir olmayan tarım teknikleri ve tedarik zincirleri, yerel gelir kaynaklarının azalması, ormansızlaşma, arazilerin ve su havzalarının sürdürülebilir bir şekilde yönetilememesi gibi nedenler ile üretim veriminde azalma riskleri ile karşı karşıyayız. Tarımsal teknolojilerin gelişimi sonrasında yapılan projeksiyon çalışmaları 2050 yılına gelindiğinde %35-40'lık bir verim artışının olabileceğini gösteriyor fakat hali hazırda 800 milyon insan açlık sorunu ile karşı karşıyayken, artan nüfusun getirdiği yükü de ilave edecek olursak bu verim artışının tüm talepleri karşılaması pek mümkün görünmüyor.

Bu durum bizi, tek yaşam alanımız olan dünyamızda bugüne kadar olduğundan çok daha fazla bir arada hareket etmeye ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu

aksiyonlar almaya yöneltmektedir. İşte bu noktada atılması gereken ve insanlığımızı ön plana çıkarmamızı zorunlu kılan başka sistematik yaklaşımlara gereksinim duyulmaktadır. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) tam da bu noktada devreye girerek Döngüsel Sürdürülebilir Gıda ve Tarım Sistemi ile soruna kapsayıcı çözümler üretmeyi ve yaymayı hedeflemektedir. Bu sistemde olmazsa olmazlarımız; girdi kaynaklarının kullanımındaki verimliliğin artırılmasına odaklanan etkin tarım uygulamaları, doğal kaynakların korunması, kısa, orta ve uzun vadeli olarak planlanmış ve kapsayıcı tarım politikaları ve doğaya uyumlu bir kamu ekosistemine dayalı sorumlu ve etkin yönetim mekanizmalarının işletilmesi, teknoloji kullanımı ile beraber değer zincirinde oluşabilecek sorunlara karşı dayanıklılığın geliştirilmesi ve sürdürülebilir tarımsal

üretim temel dayanakları olan çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların tamamının kapsamıdır.

Burada tarım değer zincirinin bütününden söz ediyoruz. Bu zincir tarımsal girdi üretiminden, son tüketicilerin sofralarında yedikleri-içtikleri gıdaya kadar olan üretim, taşıma, işleme süreçlerinin tamamını kapsar. Tekfen Holding olarak bizler sahip olduğumuz dört şirketimizle bu zincirin belirli noktalarında önemli katkılar sunuyoruz. Toros Tarım yıllardır, bitkisel üretimin en önemli girdisi olan bitki besleme ürünleri üretmeye devam ederken, kardeş şirketleri durumundaki Tekfen Tarım (tohum ve fidan) ve Hishtil-Tekfen (fide) ile tarımsal girdi üretimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca Alanar şirketimiz ile de bitkisel üretime doğrudan katkı vermeye devam etmektedir.

Son yıllarda dünyanın önemli ekonomik güçlerinden olan ve çevresel sürdürülebilirlik konularındaki hassasiyet konularında da merkezi konumda bulunan AB'de yaygınlaşan EU Green Deal (AB Yeşil Mutabakatı) ve sektörünüzü en çok etkileyecek Tarladan Sofraya Stratejisinden de söz edebilir misiniz? Neyi amaçlıyor ve etkileri neler olacak?

AB, Tarladan Sofraya yaklaşımıyla i) tarım ve gıda sisteminin etkisini ve karbon ayak izini azaltmayı, ii) biyoçeşitlilik azalması ve iklim değişikliği sonunda oluşacak gıda güvenliği sorununun olumsuz etkilerinin azaltılması için küresel ölçekte başrol oynamayı, iii) tarladan sofraya olan süreçte rekabetçi ve sürdürülebilir dönüşüm yaparken yeni fırsatlar yaratmayı ve iv) sürdür-

rülebilir sistem için dayanıklılığı artırmayı amaçlamaktadır. Burada gübre yani, bitki besleme ürünleri sektörünü de ilgilendiren önemli bazı değişim/dönüşüm/gelişmeler de söz konusu. Örneğin, AB, 2030 yılına gelindiğinde gübre kullanımını %20 azaltmayı hedeflerken, bitki besin elementi kayıplarını ise %50 azaltmayı planlamaktadır. Buradaki azaltılması düşünülen kayıplar, tarımsal, kentsel organik artıkların daha fazla döngü içerisine alınmasını da kapsamaktadır. Yani, bu artıklarda bulunan bitki besin elementlerini daha fazla bitkisel üretimde kullanmayı amaçlamaktadır. Ülkemizde tarımsal ve kentsel artıklardan daha fazla yararlanılması, halihazırda çok fazla gübre kullanılmayan ülkemizde, gübre kullanımının %20 azaltılması gibi bir hedef konmasından daha ziyade organik maddeleri çok düşük olan ülke topraklarının verimliliklerinin korunması, çölleşme risklerinin azaltılması amacını taşımaktadır.

Gübrelerden, yani, sizin de ifade ettiğiniz gibi bitki besleme ürünlerinden bahsetmişken burayı da biraz açabilir misiniz, lütfen? Ne gibi gelişmeler yaşanıyor sektörde? Gübre fiyatlarındaki artışın tarımsal emtia üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

Biliyorsunuz son 40-50 yılda bitkisel verimlerde elde edilen artışın %50'si gübreler sayesinde olmuştur. Elbette ki özellikle azot ve fosfor gibi çevresel olumsuz etkileri de bulunan besin elementlerini içeren gübrelerin çevresel riskleri de taşıdığı anlaşılınca kadar ihtiyaçtan çok fazla kullanımı özellikle gelişmiş ülkelerin karşısına önemli sorunlar çıkarmıştır. Ancak bu ülkelerde, yaşanan sorunlar sonucunda çevresel duyarlılıkların ön plana çıkmasıyla birim alandaki bitki besin elementi kullanım dozlarında önemli optimizasyonlar görülmüştür. Aynı dönemde gelişen ekonomik koşullar ve bitki beslemenin öneminin de anlaşılmasıyla ülkemizde ise azotlu ve fosforlu gübrelerin kullanımında önemli artışlar meydana gelmiştir. Şu anda ülkemizde birim alanda kullanılan ortalama azot ve fosfor seviyeleri, yaşadıkları bilinçlenmeyle kullanım dozlarını düşüren AB ve dünya ortalamalarının altındadır. AB'nin, yağış gibi, toprak özellikleri gibi bizim ile aynı çevresel özelliklere sahip olan İtalya, İspanya, Yunanistan gibi ülkeleriyle ise tam örtüşmektedir. O nedenle, lokal bazı bölgeler hariç ülkemizde çok fazla gübre kullanıldığını söylemek pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Doğal gaz fiyatlarında yaşanan artışa bağlı

"Dünya nüfusunun artması neticesinde üretim-tüketim süreçleri şu an olduğu gibi devam ederse bu nüfusun hayatta kalabilmesi için 2.3 dünyaya denk gelen bir ekolojik kaynak gerekecektir. Artan nüfus, beslenme alışkanlıklarının ve tüketim alışkanlıklarının değişimi (protein talep artışı) ve biyoyakıtlarda bitkisel ürünlerin kullanılması ile bitkisel üretime olan talebin artacağı öngörülmektedir."



enerji krizi gübre üretiminden ve kullanımına kadar çok geniş bir alanı kapsayan sektörleri ve bunun doğal sonucu olarak ise tarımsal üretimi ve tüketimi hem fiyat hem de kalite anlamında etkilemektedir. Mamül fiyatları, amonyak üretim maliyetlerinin çıktığı seviyeleri karşılamadığı için doğalgaz fiyatlarındaki artış sonrasında Avrupa'da çeşitli amonyak tesisleri üretimi azaltma veya tesislerini kapatma yönünde karar almışlardır. Gübre arz kısıntısının dünyanın en büyük buğday ihracatçısı ve önemli bir arpa tedarikçisi olan Avrupa Birliği'nde tahıl verimini ve kalitesini azaltma riski de oldukça yükselmiştir. ABD'de mısır üreticileri, mısırdan soyaya geçerken, Brezilya'daki kahve üreticileri sipariş ettikleri gübrelere kavuşamıyorlar. Bu da ister istemez küresel boyutta tarımsal ürünlerde fiyat artışlarına neden olmaktadır.

Son olarak AB'nin Tarladan Sofraya stratejisine geri dönersek, Tekfen Tarımsal Grubu olarak örneğin gübre sektörüne olan etkisini yönetmek, gübrede ve diğer tarımsal girdilerde dışa bağımlılıkları azaltmak için neler yapıyorsunuz? Ne gibi stratejiler takip ediyor ne gibi dönüşümler gerçekleştiriyorsunuz?

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının omurgasını oluşturan çok önemli bir konu var ki, o da ne yaparsak yapalım kimseyi geride bırakmadan, daha iyi üretim, daha iyi beslenme, daha iyi bir çevre ve daha iyi bir yaşam için daha verimli, kapsayıcı, dayanıklı ve sürdürülebilir tarım- gıda sistemlerine dönüşümün desteklenmesi gerektiği konusunda farkındalığı ve yetkinlikleri arttırmak. Biz etkimizin ve sorumluluğumuzun da farkında olarak tüm uzun soluklu toplumsal yatırım programlarımızı, yeni yatırımlarımızı, çevre

yönetimi, Ar-Ge ve inovasyon stratejilerimizi bu temel amaçla şekillendiriyoruz.

Bu doğrultuda sadece gübre hammaddesi veya kullanımı konularında değil, gübre üretim teknolojilerinin de bu stratejiye uyumlandırılması çalışmaları yürütmekteyiz. Öncelikli olarak Tekfen Holding'e bağlı Toros Tarım'ın Toros Gübre olarak kurulduğu günden bu yana yapageldiği biçimde doğru-dengeli gübre uygulamalarının ülke genelinde yaygınlaşması amacıyla, bugüne kadar yapmış olduğu akademik katkıları bilgilendirme toplantılarına, hazırlamış olduğu gübreleme rehberlerine ilave olarak üreticilerimizle daha yakından ilgilenebilmek için teknik elemanlarımızla da sahadayız. Aynı zamanda günümüze uygun biçimde dijital teknolojilerden de yararlanarak, üreticilerimize torosciftci uygulamamız sayesinde Türkiye'de ilk ve dünyada sayılı olacak biçimde hem tarlalarını takip edebilme şansı tanıyoruz hem de varsa toprak analizlerine göre gerçek zamanlı gübreleme önerilerinde bulunuyoruz. Ayrıca ülkemizin topraklarının düşük organik madde içeriklerinin bilincinde olarak, Balıkesir Gönen ve Konya Meram'da kurmuş olduğumuz biyogaz tesislerinde hem hayvansal artıkların çevreye zarar vermeden bertaraf edilmesi sürecine katkı sağlıyoruz hem elektrik enerjisi üretiyoruz hem de %35-40 katı madde verimliliğine sahip bu sürecin sonunda elde ettiğimiz katı organik materyali organik ve organomineral gübre hammaddesi olarak kullanıyoruz. Bu sayede organik maddesi halihazırda düşük olan topraklarımızın verimliliklerinin daha da düşmemesi için içinde büyüdüğü sektörün doğal girdileri olan top-



rakların ve çevrenin korunması için de bugüne kadar olageldiği şekilde elinden gelen her şeyi yapmaya devam ediyor. Ayrıca, söz konusu bu artıklardan da yeniden yararlanılmasını sağlayarak dışa bağımlı olduğumuz bitki besin elementi hammaddelerinde dışa bağımlılığımızı da bir nebze olsun azaltmaya yardımcı ve öncü olmuş oluyoruz.

Şirketler grubumuza bağlı Tekfen Tarım'ın yerli buğday tohumları üretiminde yapmış olduğu başarılı çalışmalarıyla ülkemizin bu konuda da dışa bağımlılığının azaltılmasında önemli katkılarda bulunuyoruz.

Kurulduğu ilk günden bu yana yüksek çevre bilinci ile hareket eden Grubumuzda, karbon ayak izimizi azaltmaya ve iklim krizinin etkilerini en aza indirmeye yönelik çalışmalarımıza tüm hızıyla devam ediyoruz. Bu doğrultuda üretim süreçlerimizden kaynaklı Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı azaltmaya yönelik proses yatırımları ve verimlilik artırıcı projelere odaklanıyor, Ar-Ge Merkezi'nde geliştirilen yeni nesil ürünler ile bir yandan değişen talebe uyum sağlarken bir yandan da tarımsal uygulamalarımız esnasındaki emisyonların azaltılmasını amaçlayan çalışma ve işbirliklerini önceliklendiriyoruz.

Aynı zamanda daha önce bahsettiğim şekilde toros çiftçi akademi, 4D hassas besin yönetimi (4 Doğru- doğru bitki besleme maddesinin doğru oranda, doğru zamanda ve doğru yerde kullanımı) gibi tarımsal üretimi geliştirme çalışmalarımız ve toplumsal yatırım programlarımızla da konuyu bütünsel olarak ele alıyoruz.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının omurgasını oluşturan çok önemli bir konu var ki, o da ne yaparsak yapalım kimseyi geride bırakmadan, daha iyi üretim, daha iyi beslenme, daha iyi bir çevre ve daha iyi bir yaşam için daha verimli, kapsayıcı, dayanıklı ve sürdürülebilir tarım- gıda sistemlerine dönüşümün desteklenmesi gerektiği konusunda farkındalığı ve yetkinlikleri artırmak.

Kimseyi Geride Bırakma: Kapsayıcı Kalkınma Yaklaşımı

FATMA AYDOĞDU

Tezmaksan Yönetim Kurulu Üyesi

Tezmaksan olarak 40 yıldır devam ettiğimiz yolculukta bugün geldiğimiz noktada talaşlı imalat sanayisine CNC satış, servis, kiralama, teknolojik danışmanlık, finansman, yazılım ve eğitim konularında 360 derece çözüm sağlıyoruz. Güncel gelişmeleri de takip ederek çağın gerekliliklerine uygun, doğru zamanda doğru yatırımlar gerçekleştirerek birçok yeniliğe imza atmaktayız. Böylelikle de alanında Türkiye'nin lider, Avrupa'nın beşinci büyük markası olma özelliğine ulaştık. Özellikle son 10 yılda dijitalleşme alanında yaptığımız önemli atılımlarla sektörde farklı bir konuma ulaştık. Yerli Üretim belgesine sahip robotlu otomasyon sistemimiz Cubebox, CNC takip ve verimlilik yazılımımız Kapasitematik ve imalatçı firmaları buluşturduğumuz parkurda.com hizmetimizle hem Türk sanayicisine hem de ülke ekonomisine katma değer sağlıyoruz. Bunların yanı sıra makine kiralama modelimizle de üreticilerin rekabetçi bir konumda olmasına katkı sunuyoruz.

Tüm bunları yaparken de çalışma arkadaşlarımızı Tezmaksan ailesine dahil etme noktasında kapsayıcı kalkınma yaklaşımını en etkin şekilde uygulamaktayız. Kimseyi geride bırakmama anlayışımız doğrultusunda kadınların çalışma hayatına daha etkin katılabilmesi ve sektöre nitelikli istihdam kazandırabilmek adına azami özen gösteriyoruz.

Bugün gelinen noktada kapsayıcı kalkınma yaklaşımı noktasında şirketlerin en önemsedığı değerler arasında istihdamda kadın-erkek eşitliği gelmekte. Bu anlayışın hayata geçirilmesi noktasında da şirket düzeyinde yönetim ile üretimde çalışan eşit sayıdaki kadın ve erkekten oluşan planlamalar yapılıyor. Kadın

“

Bugün gelinen noktada kapsayıcı kalkınma yaklaşımı noktasında şirketlerin en önemsedığı değerler arasında istihdamda kadın-erkek eşitliği gelmekte. Bu anlayışın hayata geçirilmesi noktasında da şirket düzeyinde yönetim ile üretimde çalışan eşit sayıdaki kadın ve erkekten oluşan planlamalar yapılıyor. Kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik atılan bu adımlar bugünün iş dünyasında kapsayıcı kalkınmanın temelini oluşturuyor.”

erkek eşitliğinin sağlanmasına ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik atılan bu adımlar bugünün iş dünyasında kapsayıcı kalkınmanın temelini oluşturuyor. İstihdamın yanı sıra şirket çalışanlarına kadın istihdamını ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen işyeri uygulamalarının da aktarılması, konu özelinde farkındalığa katkı sağlıyor.

İstihdamda kadın-erkek eşitliği için neler yapıyoruz?

Biz de Tezmaksan olarak kimseyi geride bırakmamak için her alanda olduğu gibi sanayide de kadının gücünün farkındayız. Onların yaratıcılığına ihtiyacımız var. Kuruluş tarihimizden itibaren her yıl %10-%15 oranlarında kadın çalışan sayımızı artırdık. 2020 yıl sonu itibarıyla 195 çalışanımızın %25'ini kadın çalışanlarımızı kapsamaktaydı. 5 kişiden oluşan yönetim kurulumuzun 2'si kadın yöneticilerimizden oluşurken müdür ve üstü pozisyonlarında da 19 yöneticimiz bulunmakta. Bununla da sınırlı kalmayıp toplumsal ön yargıları yıkmak, sanayideki kadın istihdamını artırmak için Tezmaksan Akademi bünyesinde bugüne dek erkeklerin yanı sıra yüzlerce kadına da eğitim desteği sağladık. Kadınların sektörde aktif biçimde yer alması adına Kadından Sanayici Olmaz mı Dediniz? kitabımızın üçüncü baskını gerçekleştirdik. Kitapta 21 kadının sanayici olma süreçlerine yer vererek onların sektörde yarattığı farkları detaylıca yer alıyor. Kitabın geliri de Tezmaksan Akademi aracılığıyla kadınların eğitiminde kullanılıyor.



“

Tezmaksan olarak 40 yıldır devam ettiğimiz yolculukta bugün geldiğimiz noktada talaşlı imalat sanayisine CNC satış, servis, kiralama, teknolojik danışmanlık, finansman, yazılım ve eğitim konularında 360 derece çözüm sağlıyoruz. Güncel gelişmeleri de takip ederek çağın gerekliliklerine uygun, doğru zamanda doğru yatırımlar gerçekleştirerek birçok yeniliğe imza atmaktayız. Böylelikle de alanında Türkiye'nin lider, Avrupa'nın beşinci büyük markası olma özelliğine ulaştık. ”

“

Sanayideki kadın istihdamını artırmak için Tezmaksan Akademi bünyesinde bugüne dek erkeklerin yanı sıra yüzlerce kadına da eğitim desteği sağladık. Kadınların sektörde aktif biçimde yer alması adına Kadından Sanayici Olmaz mı Dediniz? kitabımızın üçüncü baskını gerçekleştirdik. ”

Nitelikli istihdam sorunu

1980'li yıllarda sanayileşmiş ülkelerde, standart işler robotlara devredilmeye başlandı. Bu durum insanları nitelikli ve katma değerli işlere yönelmesini sağladı. Türkiye'deki işletmelerin robotlaşma konusunda geç kalması ve sermaye yetersizliği sebebiyle, standart işler çoğunlukla çalışanlar üzerinden yapılmaya devam ediyor. Özellikle son yıllarda yetişen gençlerimiz de bu tarz işleri yapma konusunda sıcak bakmıyor. Gençleri sanayiye çekebilecek motivasyon kaynakları azalmış durumda.

Bunun için de sanayicimizden gelen en büyük sorunlarından biri olan nitelikli istihdam sorununa 40 yılı aşan tecrübe ve bilgi birikimimiz ile "Sektörün çözüm ortağı nasıl olabiliriz?" düşüncesi ile yaptığımız çalışmalarda sektörümüzün ihtiyacına yönelik insan kaynağı yetiştirme konusunda sorumluluğu üstlenmeye karar verdik. Özellikle de dijital dönüşümün hızlandığı bugünlerde endüstri 4.0 için kalifiye istihdam ihtiyacının arttığını biliyoruz, eğitimlerimizi bu bakış açısıyla da güncelliyoruz. Genç nüfusu yarınlar için hazırlamanın hepimizin görevi olduğunun bilinciyle Tezmaksan Akademi'de verilen eğitimlerle makine kullanabilen ve makine üreten gençler yetiştirmeyi amaçlıyoruz. Eğitimli insan kaynağı ile ülkemizi sanayide bir üst kulvara taşıyacağımıza inanıyoruz. Bu nedende kurumumuzda eğitim programlarımızı aralıksız sürdürüyoruz.

Engelli bireylerin iş yaşamına katılımı

Toplumumuzda istihdama katılma noktasında zorluklar yaşayan dezavantajlı bireyler konusunda da kapsayıcı kalkınma yaklaşımının dikkate alınması gerekiyor. Ülkemizde engelli istihdamı birçok sektörde şu an için istenen düzeye tam ulaşamadı. Çalışabilir durumda olan engellilerin büyük çoğunluğu da işverenlerin sunmadığı imkanlar ve çalışma koşullarından dolayı istihdama katılamıyor. Bu noktada şirketlerin atacağı kapsayıcı kalkınma yaklaşımı, istihdama katılma noktasında çemberin dışarıda kalan engelli birey-

lerin sosyal dışlanmayla mücadelesinde önemli bir yer tutuyor. Uygulanan ayrımcılık ve toplumsal dışlanma politikalarını önlenmenin en doğru yolu ise toplumsal farkındalığın artırmaktan geçiyor. Bu noktada hükümetlerin uyguladığı politikalar da toplumun her kesimine eşit şekilde davranma konusunda şirketlerin sorumluluklarını tekrardan hatırlamalarına yardımcı olacaktır. Bu konuda başarı elde edilmesinin birinci şartı ise günü kurtarmaya yönelik önlemler almak yerine ihtiyaçlara cevap verecek düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemelerin uygulanabilir olması da engelli bireylerin iş yaşamına katılımını sağlayacaktır.

Sığınmacılar ve kayıt dışı işçi çalıştırma

Dünyada son 10 yıllık süreç içindeki en büyük sorunlardan biri hiç kuşku yok göçmen ve sığınmacılar. Birleşmiş Milletler (BM) tarafından hazırlanan son rapora göre 2020 yılında dünyada toplam 281 milyona yakın uluslararası göçmen var. Bu da halihazırda toplam dünya nüfusunun yüzde 4'üne tekabül ediyor. Dahası 2010-2020 dönemini kapsayan son 10 yılda göçmen sayısı 60 milyon arttı. Çıkış ülkeleri itibarıyla en fazla dış göç veren ülkeler sırasıyla; Hindistan, Meksika, Çin, Rusya ve Suriye. Ülkemizde de Suriyeli sığınmacıların sayısı bugün itibarıyla 4 milyona yaklaşmış durumda. Özellikle büyükşehirlerimizde sayıları gün geçtikçe artan sığınmacıların kapsayıcı kalkınma yaklaşımı kapsamında iş yaşamına katılması noktasında işverenlerin uyguladıkları politikalar mevcut durumu manipüle ediyor. Sığınmacıların kanuna aykırı bir şekilde kayıt dışı ve uzun saatler çalıştırılması kapsayıcı kalkınma yaklaşımına da büyük bir darbe vuruyor. Her ne kadar kayıt dışılığı önlemeye yönelik idari para cezaları gibi önlemler alınsa da başta işgücü maliyetlerinin fazla olması gibi nedenler kayıt dışılığın önlenmesine engel oluyor.

Kayıt dışı istihdam ve yol açtığı olumsuz sonuçlar

Kayıt dışı istihdamı biraz daha ayrıntılı incelediğimizde bunun ekonomik ve sosyal açıdan birçok sonuca yol açtığını görebiliyoruz. Kayıt dışı istihdam; işçi, işveren ve devlet açısından farklı olumsuz sonuçlara yol açıyor.

Kayıt dışı istihdam sonucunda sigortasız çalışan kişiler, çalışanlara sağlanan birçok yasal haktan yararlanamıyor. Kayıt dışı çalışanların çalıştıkları günlerin emeklilik için geçerli sayılmaması, herhangi bir nedenle sakatlanıp çalışamaz duruma geldiklerinde malullük aylığından yararlanamaması, genel sağlık sigortası primlerini kendileri-

nin ödemek zorunda kalması, işsiz kalmaları halinde işsizlik sigortasından faydalanamamaları, işten ayrılmaları halinde ihbar ve kıdem tazminatından yoksun kalmaları ve yıllık izin, haftalık izin, doğum izni gibi haklardan faydalanamamaları gibi pek çok olumsuz sonuçla karşılaşabiliyor.

Kayıt dışı istihdam işverenlere ise işyerinde yaşanacak iş kazası ve meslek hastalıkları karşısında devlete ve işçilere karşı mesuliyet doğması, ciddi anlamda idari ve adli yaptırımlarla karşılaşılması, haksız rekabete neden olduğu için piyasa dengesinin bozulması, devlet ve özel sektör tarafından sağlanan mali teşvikler ile hibeler, krediler ve vergi avantajlarından faydalanılamaması gibi olumsuzluklara yol açıyor.

Kayıt dışı çalışmanın devlete en önemli zararı ise prim kaybı ve sosyal güvenlik açıklarının artması şeklinde gerçekleşir. Açıklar arttıkça gelecek nesiller, sosyal güvenlik sisteminden kaynaklanan yükleri taşımak zorunda kalırlar ve sistemden yeterli düzeyde faydalanamazlar. Bu da sonuç olarak gelir dağılımında adaletsizliklere sebep olur.

Sonuç olarak kapsayıcı kalkınma yaklaşımına yönelik şirketlerin atacağı olumlu adımlar ekonomik kalkınma ve şirketler adına son derece önem arz ediyor. Bu noktada atılacak yapıcı adımlar çalışma yaşamının daha adil bir hale getirecektir.



Tez maksan olarak kimseyi geride bırakmamak için her alanda olduğu gibi sanayide de kadının gücünün farkındayız. Onların yaratıcılığına ihtiyacımız var. Kuruluş tarihimizden itibaren her yıl %10-%15 oranlarında kadın çalışan sayımızı artırdık. 2020 yıl sonu itibarıyla 195 çalışanımızın %25'ini kadın çalışanlarımızı kapsamaktaydı. 5 kişiden oluşan yönetim kurulumuzun 2'si kadın yöneticilerimizden oluşurken müdür ve üstü pozisyonlarında da 19 yöneticimiz bulunuyor. ”



Erken Çocukluk Dönemi Eğitiminin Engelli İstihdamına Katkısı

OP. DR. ÖMER CENKER ILICALI

**Çocuk Eğitim Derneği
Yönetim Kurulu Üyesi**

İstihdam, ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarına göre farklılık gösterse de çoğu ülkenin önemli sorunlarından biridir. Ülkemiz, çok genç bir nüfusa sahip olmasına rağmen hızlı nüfus artışı, eğitim politikasındaki sorunlar gibi nedenlerden dolayı istihdam konusunda birçok sıkıntı yaşamaktadır.

Başta gençler olmak üzere tüm nüfus, istihdam konusunda sıkıntı yaşamaktadır ancak engelliler daha da dezavantajlı durumdadır. Son araştırmalara göre Türkiye nüfusunun yaklaşık %10'unu engelli vatandaşlarımız oluşturmaktadır. Ülkemizde genel işsizlik oranı, resmi rakamlara göre %13 dolayındadır. Oysa bu oran, engelliler arasında %78'ler seviyesinde seyretmektedir. Türkiye'de engeli olan bireylerin haklarının garanti altına alınması için gerekli mevzuat altyapısı oluşturulmuştur. Buna rağmen, engeli olan bireylerin toplum yaşamına tam ve etkin düzeyde katılımının sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalar ve uygulamalar istenen düzeye gelememiştir.

Engelli nüfus içinde engelli istihdamı konusunda en çok zorluk çeken grup, doğuştan ya da erken

çocukluk döneminde engelli durumuna gelenlerdir. Çünkü istihdam konusunda kritik bir faktör olan eğitim konusunda dezavantajlıdır. Ülkemizde 0-6 yaş aralığında engelli çocukların eğitime başlamamaları, ardından meslek seçimi ve yönlendirme aşamasındaki eksikliklerden dolayı engelli bireyler iş hayatına katılımda zorluklar yaşamaktadırlar.

2005 yılında dernek çalışmalarına başladığımızda, işitme engellilerle ilgili üretmeye çalıştığımız çeşitli projeler vardı. Bu çerçevede, Türkiye'de işitme engellilerle çalışan kuruluşlarla temasta bulunduk. Bu temaslarda en çok dikkatimi çeken şey, erişkin işitme engellilerin iş bulma imkanlarının çok sınırlı, neredeyse yoka yakın derecede olması idi. Konuyla ilgili değerlendirme yapıldığında temel problemin de eğitimle ilgili eksiklik olduğu kolayca anlaşılabilirdi. Şahit olduğumuz birçok örnekte, lise diploması sahibi birçok işitme engelli arkadaşımız, maalesef kendisini ifade edecek temel becerilere bile sahip olmadıkları için bu problemleri gittikleri kurumlarda yaşamışlardı. Dolayısıyla da iş bulma imkanları hep sınırlı olmuştu.

Engellilerin eğitimi adına gerek devlet gerekse STK'lar tarafından yapılan çalışmalar elbette var. Ancak eğitim altyapısı doğru oluşturulmadığında istenilen sonuçlar alınmıyor. Bu altyapıyı en baştan doğru kurgulayabilmek için odak noktasının hayatın başlangıcı, onun da en önemli bölümleri olan 0-3 ve 3-6 yaş aralığı olması gerekir. Hem derneğin yönetiminde olan biri olarak direkt gözlemlerimle, hem de yaptığımız akademik çalışmalar sonucu, bu erken çocukluk döneminde (0-6 yaş) verilecek eğitimin daha anlamlı ve kalıcı sonuçlar verebildiğini ve bu dönem eğitim anlamında iyi geçirilmezse özellikle işitme engelli bireylerde sonraki yıllarda hep sorunlar yaşandığını gözlemledik. Tüm bu sonuçlar ışığında erken çocukluk dönemi eğitimine odaklandık.

Dünya standartlarında eğitim vermek adına temelini attığımız kurumumuzda, 0-6 yaş arasında eğitim alan çocuklarımızın daha sonraki eğitim aşamalarına geçekten de daha iyi adapte olduğunu gördük. Belirttiğim gibi, geçmişte liseye bile geçişte zorluk yaşayan

“

Türkiye'de engeli olan bireylerin haklarının garanti altına alınması için gerekli mevzuat altyapısı oluşturulmuştur. Buna rağmen, engeli olan bireylerin toplum yaşamına tam ve etkin düzeyde katılımının sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalar ve uygulamalar istenen düzeye gelememiştir. ”

“

Başta gençler olmak üzere tüm nüfus, istihdam konusunda sıkıntı yaşamaktadır ancak engelliler daha da dezavantajlı durumdadır. Son araştırmalara göre Türkiye nüfusunun yaklaşık %10'unu engelli vatandaşlarımız oluşturmaktadır. Ülkemizde genel işsizlik oranı, resmi rakamlara göre %13 dolayındadır. Oysa bu oran, engelliler arasında %78'ler seviyesinde seyretmektedir.



çocuklarımız varken, bugün öğrencilerimiz üniversitelerin muteber bölümlerini kazanabiliyor. Küçük yaştan bu yana kurumumuzda eğitim alan çocuklarımızın bu şekilde gelişme göstermesi ve başarılarla imza atması bizleri çok duygulandırıyor ve onurlandırıyor.

Bir eğitim kurumu olarak kendi adımıza tüm adımları büyük bir şevkle atıyoruz. Hem devletin hem STK'ların bu dönemde verilecek eğitime daha çok odaklanması, engelli olmayan çocukların ailelerinin de bilinçlenmesi ve çocuklarımızın hoşgörülü, önyargılı olmayan, eşitlikçi bir bakış açısıyla yetiştirilmesini sağlayacak, bizi hedeflerimize daha da çabuk ulaştıracaktır.



Kalite Asla Tesadüf Değildir

“

Toplam 65 bin metrekare kapalı üretim alanı ve toplamda 120 bin metrekarelik kampüsü ve yaklaşık 3500 çalışanıyla HUGO BOSS Tekstil Sanayi üretim tesisleri, erkek giyim, kadın giyim, spor giyim, gömlek, penye gibi farklı ürün gruplarında grubun en önemli üreticisi konumundadır.”

ARİF KAYA

Hugo Boss Genel Müdürü

KalDer İzmir Şube Yönetim Kurulu Üyesi

Başarı ve çekiciliğin simgesi haline gelmiş HUGO BOSS markasının göz alıcı tasarımlarını ve yüksek kalitesini yolu, HUGO BOSS ürünleriyle kesişmiş olan tüketiciler çok iyi bilirler. Tüketicilerimizi iyi hissettiren ve onlara özgüven sunan ürünlerimizin arkasında, tasarımından üretime kadar çok yetenekli bir organizasyon olduğu ise işin o kadar da fazla bilinmeyen tarafıdır. 1999 yılında Ege Serbest Bölgesi'nde kurulan HUGO BOSS Tekstil Sanayi, yüksek teknolojisi, son derece iyi yapılandırılmış süreçleri ve yetenekli çalışanları ile bu değer zincirinin en önemli parçalarından biridir.

Toplam 65 bin metrekare kapalı üretim alanı ve toplamda 120 bin metrekarelik kampüsü ve yaklaşık 3500 çalışanıyla HUGO BOSS Tekstil Sanayi üretim tesisleri, erkek giyim, kadın giyim, spor giyim, gömlek, penye gibi farklı ürün gruplarında grubun en önemli üreticisi konumundadır. Özellikle Avrupa pazarına yönelik tüm hazır giyim ürün gruplarında, grubun ana üretim platformu olan HUGO BOSS Tekstil Sanayi, eşine az rastlanır dijital altyapısı sayesinde hem esneklik hem de verimlilik alanında endüstrisine liderlik etmektedir. HUGO BOSS Tekstil Sanayi ayrıca üretim

“

Hazır giyim endüstrisi gibi değişkenliğin çok yüksek olduğu bir endüstride, 20 yılı aşkın bir süre başarıyla faaliyet gösteren ve Türkiye'de doğrudan yatırım yaparak üretim tesisi kuran başka bir marka bulunmuyor. Kuşkusuz yaratılan bu değer bizler için bir gurur kaynağı. Ancak bunu sürekli kılmak da ortak bir amaç uğruna kenetlenmeyi ve her zaman daha iyisini istemeyi zorunlu kılıyor. Bu felsefeyle geçtiğimiz yıllarda tüm endüstrimize örnek olacak çalışmaları gerçekleştirdik.”

becerileri, teknik bilgi ve inovasyon alanlarında da Grubun bilgi kaynağı olarak işlev görmektedir.

Günümüzde hazır giyim trendleri, salgının da etkisiyle, birlikte daha önce hiç görmediğimiz bir hızla değişiyor. İnsanların tercihlerinin rahatlığın daha ön planda olduğu spor giyime artarak kaydığını gözlemliyoruz. Bunun salgın sonrası dönemde de kalıcı olacağını öngörmek zor değil. Bu duruma ek olarak, hazır giyim üretimini giderek karmaşıklaştıran, verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşılmasını zorlaştıran ve giderek daha da bireyselleşen tüketici tercihleriyle baş etmek zorundayız. Üstelik eskiye oranla çok daha sabırsız bir tüketici profiliyle karşı karşıyayız. Hazır giyim sektörü bugün çift basamaklı sipariş adetleriyle çalışmaya başladı. Bu nedenle üretim ön hazırlık, üretim ve lojistik süreçlerinin çevik olması çok önemli. Bu da lojistik operasyonlarımızı yeniden gözden geçirmemizi zorunlu kılıyor.

Hazır giyim endüstrisi gibi değişkenliğin çok yüksek olduğu bir endüstride, 20 yılı aşkın bir süre başarıyla faaliyet gösteren ve Türkiye'de doğrudan yatırım yaparak üretim tesisi kuran başka bir marka bulunmuyor. Kuşkusuz yaratılan bu değer bizler için bir gurur kaynağı. Ancak bunu sürekli kılmak da ortak bir amaç uğruna kenetlenmeyi ve her zaman daha iyisini istemeyi zorunlu kılıyor. Bu felsefeyle geçtiğimiz yıllarda tüm endüstrimize örnek olacak çalışmaları gerçekleştirdik.

Son 6 yılda dijitalleşme stratejimiz çerçevesinde yaptığımız projelerde akıllı veri toplama sistemlerinin geliştirilmesinden artırılmış gerçeklik uygulamalarına, robot kolların konfeksiyon üretiminde kullanılmasından sanal gerçeklikle eğitim tasarımına kadar pek çok ilke imza attık. Ayrıca uzun yıllardır üretim tesislerimizde artırılmış gerçeklik ve ses tanıma teknolojilerinin kullanıldığı ve sürekli geliştirdiğimiz uygulamalar bulunuyor. Kalite tarafında ise görüntü işleme teknolojilerinden yararlanıyoruz. TeknoLab adını verdiğimiz Ar-Ge departmanımızda ürettiğimiz otomasyonlarla da üretim hatlarımıza destek vermeyi sürdürüyoruz.

Öte yandan tüm bu yenilikçi çalışmaların üretim tesislerinde anlamlı sonuçlar vermesi için hazır bulunmuşluk ve uygunluk seviyesinin önemi çok büyük. İzmir'deki HUGO BOSS Tekstil Sanayi, endüstrisinde eşine az rastlanır dijital altyapısından sağladığı katma değeri, son 22 yıldır aralıksız yatırım yaptığı mühendislik çalışmalarına borçlu. Dolayısıyla İzmir fabrikalarımızın bugün sahip olduğu esneklik ve verimlilik seviyelerinin asıl kaynağı da yine süreç mükemmelliği ve yalın üretim konusunda yapılan yatırımlar.

Ancak başarımızın en büyük sırrı ise insanlara verdiğimiz değer. HUGO BOSS gibi çok uluslu şirketlerde çalışan mutluluğu ne kadar yüksek olursa, şirketlerin geleceği de o kadar parlak oluyor. Çalışanları mutlu şirketler, hem uzun vadeli planlarını hayata geçirmek konusunda rakiplerine göre daha başarılı oluyorlar, hem de fark yaratan yaratıcı uygulamalarla sektörlerine liderlik ediyorlar. Çünkü mutlu insanlar değer üretmek konusunda hem daha motive hem de daha başarılı oluyorlar. Öte yandan özellikle de moda gibi yaratıcı endüstrilerde insanın değeri başka hiçbir şeyle karşılaştırılmayacak seviyelerde. Dolayısıyla uzun vadeli başarı hedefleyen organizasyonların ortak amaç edinmesi gereken ilk şey, çalışan mutluluğunu her zaman organizasyonlarının gündeminde tutmak olmalıdır.

Biz de HUGO BOSS Tekstil Sanayi'nde işe gelirken tüm mesai arkadaşlarımızın keyif aldığı, kendini gerçekleştirebildiği ve motive edici bir çalışma ortamı yaratmaya odaklandık. Ve bu konuyu her zaman en





önemli gündem maddemiz olarak tutma konusunda kararlıyız. Bu yolda herkesin sesini ve fikrini duymanın çok önemli olduğuna inanıyoruz. İş yapış şekillerimizde, esnekliği ve karar alma mekanizmalarında katılımı artırarak için "Mutlu Fabrika" stratejisi uyguluyoruz. Bu süreçte en alt kademenin en üst kademeye rahatlıkla ulaşabildiği, hiyerarşinin ve rütbelerin gücünden çok ortak iş yapma kültürünün hâkim olduğu bir kurum kültürünü, yeni etkileşim ve iletişim kanallarıyla destekleyerek, tüm iyileştirmelerimizi çalışanlarımızın talepleri doğrultusunda gerçekleştiriyoruz. HUGO BOSS Tekstil Sanayi'nde ortalama iş gücü devrimiz %10-12 dolaylarında. Sektörümüzde bu oran %20'ler civarında. Çalışanlarımızın ortalama kıdem yılı ise 9 yıl. Bu sonuçlar çalışan memnuniyeti üzerine yaptığımız çalışmaların bir sonucu olarak bizi çok mutlu ediyor.

HUGO BOSS Tekstil Sanayi olarak, gelecek stratejimiz, HUGO BOSS Grubu'nun özellikle Avrupa pazarına yönelik tüm hazır giyim ürün gruplarında ana üretim platformu olmak üzerine. Giderek arttırdığımız ürün portföyümüz bu doğrultuda attığımız en önemli adımların başında geliyor. Salgın sonrası dönemde HUGO BOSS Grubu'nun tedarik zincirine maksimum seviyede destek olan bir çözüm merkezi olmayı amaçlıyoruz. Başka bir deyişle, küresel tedarikçilerimizin tamamına örnek teşkil edecek ve liderlik edecek bir üretim tesisi haline gelmeyi hedefliyoruz. Üretim alanında son 2 yılda 2 kat artan ürün ve model çeşitliliğimizin yanı sıra, ürün geliştirme ve satın alma gibi alanlarda da yeni hizmetlerle faaliyet alanımızı genişletiyorumuz.

Stratejimiz özetle, salgın sonrası dönem için grubumuza rekabet avantajı sağlayacak esnek bir ürün ve hizmet portföyü sunmaya odaklanıyor. 2022 yılında mevcut üretim kapasitemize 2 milyonun üstünde penye ürünü ekleyeceğiz. Büyüme stratejimiz çerçevesinde üretim operatörlerinin yanı sıra, bilgi teknolojilerinden tedarik zincirine, insan kaynaklarından üretim yönetimine kadar birçok farklı alanda 2022 yılı sonuna kadar 1000'e yakın yeni arkadaşımızı aramıza katmaya hazırlanıyoruz. Öte yandan, uluslararası bir yatırımcı ve ideal bir kurumsal vatandaş olarak, İzmir'deki tüm paydaşlarımıza da değer yaratmayı, geçtiğimiz 22 yılda olduğu gibi sürdüreceğiz.



HUGO BOSS Tekstil Sanayi olarak, gelecek stratejimiz, HUGO BOSS Grubu'nun özellikle Avrupa pazarına yönelik tüm hazır giyim ürün gruplarında ana üretim platformu olmak üzerine. Giderek arttırdığımız ürün portföyümüz bu doğrultuda attığımız en önemli adımların başında geliyor. Salgın sonrası dönemde HUGO BOSS Grubu'nun tedarik zincirine maksimum seviyede destek olan bir çözüm merkezi olmayı amaçlıyoruz.

Ana Sermayemiz: Ortak Amaçta Buluşmuş Entelektüel Sermaye

OKAN KONYALIOĞLU

Askon Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.

Genel Müdürü

KalDer İzmir

Yönetim Kurulu Üyesi

Tüm dünyada ekonomik ve sosyal dalgalanmalara neden olan Covid-19'la birlikte VUCA [Değişkenlik (Volatility), Belirsizlik (Uncertainty), Complexity (Karmaşıklık) ve Muğlaklık (Ambiguity)] hayatımıza kalıcı olarak girdi. Bu yeni durumla birlikte geleceği tahmin etme becerimizi kaybederken, tüm dünyada şirketler için hayatta kalma mücadelesi de yeni bir boyut kazandı.

Bu yeni boyutta VUCA'ya rağmen ayakta kalabilmenin ve geleceğin önemli oyun kurucularından birisi olabilmenin ana reçetesi bana göre ortak amaçta buluşmuş nitelikli, mutlu ve verimli insan kaynakları.

Diğer taraftan; nitelikli, mutlu ve verimli insanın kendi başına değer yaratma mücadelesi başarı için yeterli değil, sürdürülebilir hiç değil. Bu mücadele, alışılmış ve bildik personel yönetimi paradigmasından sıyrılabilen ve işe alımdan sistem dışına çıkana kadar tüm süreci sistem yaklaşımı ile geliştirebilen, miş/miş gibi değil, doğrudan gönüllere, huzura, iş tatminine, performansa dokunabilen "stratejik insan

kaynakları yönetimi"ni benimseyen şirketler tarafından başarıya dönüştürülebilir.

Bu kapsamda; işveren-iş yeri-çalışan-toplum ilişkisi içerisinde toplam faydayı ve karşılıklı değer zincirini destekleyecek her türlü strateji ve politikada insanı merkeze koyan yönetim anlayışı topyekün kalkınmanın da lokomotifi oluyor.

Böyle bakınca; çalışan bağlılığını artırma-yı, yüksek performanslı, nitelikli ve mutlu ekipler oluşturmayı sağlayacak İK bütçesi bir maliyet kalemi değil, geleceği şekillendirmek isteyen işverenler için fırsatlarla dolu bir yatırım konusu aslında.

“

İnsan odaklı olmayı Askon Liderlik Manifestomuzun merkezine aldık. İşveren markası ile "müşteri veli nimetimizdir" anlayışımızı genişleterek, müşterilerimizle birlikte çalışanlarımızı, tedarikçilerimizi ve çözüm ortaklarımızı, hissedarlarımızı, toplumu ve çevreyi de çok önemseyeceğimizi davranışlarımızda göstermeye başladık. ”

“

Şubat 2019'dan itibaren Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımızın akredite Tasarım Merkezi olan firmamızda yarattığımız iki metal dekorasyon markamızın (Artepera ve Wall Art İstanbul) ürünlerini e-ihracatta 65 ülkeye dijital pazarlama kanallarından gönderiyoruz.”

Askon Demir olarak eski nesil personel yönetimi anlayışımızdaki paradigmamızı değiştirirken zorlanmadık diyemem. Çünkü eski köye yeni adet getirme diyenlerin çok yer bulamadığı, zaman zaman konfor alanlarını zorlayan, bazen yıkıcı olabilen, kapsamlı, çok yönlü, bütüncül yeni bir değerler zinciri oluşturduk. Bu değerler zincirini stratejik yol haritamızın km taşları yaptık. En tepeye koyduğumuz "Sürdürülebilir Karlı Büyüme" amacımıza uygun olarak 2016 yılından itibaren sistemselsel olarak stratejik yol haritamızı şekillendirmeye başladığımızda, bir diğer paradigma değişikliğini OKR (Objectives and Key Results) yaklaşımı ile başlattık. Burada belirlediğimiz stratejik amaçlarımızı SMART hedeflerle besleyerek, değerler zincirindeki her halkayı kısa-orta-uzun vade programlarımızla eylem planlarımıza dönüştürdük. Balanced Score Card modeline uygun performans yönetim sistemimizi oluşturduk.

Bu paradigma değişikliğinde hedeflerimizi biz yine yıllık bazda belirliyoruz. Ancak, bu aşamadan sonrasını, VUCA ile mücadele edebilmek için esnek ve çevik bir yapıda yönetmeye çalışıyoruz. Hedeflerimize ulaşma derecemizi 6 ayda bir değerlendiriyor, aylık bazda tekrar tartışıyor ve güncelliyor, güncellediğimiz hedeflerimizi ay ortalarında farklı senaryo çalışmalarımızla test ediyor, sonuçları haftalık bazda irdeliyor ve günlük bazda takip ediyoruz. Bizim VUCA'ya karşı dinamik ve dirençli kalmanızı sağlayan formülümüz bu esnek ve çevik yapımız. Bu yapının lokomotifi ise ortak



amaçta birleşmiş insan kaynakları (Takımdaşlık), açık iletişim ve geri bildirim.

Strateji doğru işin yapılmasını, toplam kalite yönetimi ise işin doğru yapılmasını sağlıyor. Askon Demir olarak biz, işimizi doğru yapmaya çalışırken organik yapılanmamızdan iş yapma modellerimize, tasarımdan makine imalatına kadar birçok alanda üniversite-sanayi iş birliklerimizi artırdık ve keyifle devam ettiriyoruz. Tepe amacımıza erişme yolculuğumuzda kurumsallaşma ve kurumsal yönetim, markalaşma ve dijitalleşmeye özel önem verdik. Mart 2021 ayında Aile Anayasamızı imzaladık ve bu yılın üçüncü çeyreğinde hayata geçirdik.

Nitelikli, motivasyonu yüksek, kariyer haritasında geleceğini aynı çatı altında gö-



rebilen mutlu insan kaynaklarının sürekliliği için Askon Akademi'nin konsept çalışmalarını tamamladık. Yönetici geliştirme programına ve yetenek havuzu geliştirme eğitimlerine başladık. Online ve yüz yüze platformlarda oryantasyon-tazeleme-geliştirme eğitimlerimize ara vermeden ve artırarak devam ediyoruz. EFQM, GPtW, Entegre Yönetim Sistemi gibi modelleri işveren markası olma yolculuğumuzda önemli mihenk taşları olarak görüyoruz.

2021 yılında Bilgi Sistemleri, Kurumsal İletişim, Proje, Sürekli Gelişim ve Mükemmeliyet Merkezi ile Ar-Ge departmanlarını oluşturduk. İçinde bulunduğumuz yıla girerken 2020 sonunda belirlediğimiz "kaynağında kalite ve verimlilik" ve "toplumsal cinsiyet eşitliği-kadın istihdamı" hedeflerimizde çok güzel sonuçlar aldık ve almaya devam ediyoruz.

Pandemi döneminde, masrafı nasıl keserim anlayışından çok kıt kaynakları nasıl daha verimli kullanabiliriz, gelirimizle birlikte katma değeri ve karlılığımızı nasıl artırırız sorusuna cevap bulacak stratejiler geliştirmeye çalıştık. Kısa çalışmaya hiç başvurmadık ve insan kaynakları başta olmak üzere yatırımlarımıza hiç ara vermedik.

İnsan odaklı olmayı Askon Liderlik Manifestomuzun merkezine aldık. İşveren markası ile

"müşteri veli nimetimizdir" anlayışımızı genişleterek, müşterilerimizle birlikte çalışanlarımızı, tedarikçilerimizi ve çözüm ortaklarımızı, hissedarlarımızı, toplumu ve çevreyi de çok önemseydiğimiz davranışlarımızda göstermeye başladık.

Yaygın sorumluluk anlayışını öne çıkaran, her seviyede ortak aklı harekete geçirebilecek pratik ve dijital uygulamalar geliştirdik. Hibrid mo-

“

Askon Demir olarak eski nesil personel yönetimi anlayışımızdaki paradigmamızı değiştirirken zorlanmadık diyemem. Çünkü eski köye yeni adet getirme diyenlerin çok yer bulamadığı, zaman zaman konfor alanlarını zorlayan, bazen yıkıcı olabilen, kapsamlı, çok yönlü, bütüncül yeni bir değerler zinciri oluşturduk.”

delleme ile terzi usulü kendimize uyarladığımız Kaizen & Kalite Kulüplerimizi, kendi tasarımı ve yazılımımız olan Bir Fikrim Var Platformumuzu aktif hale getirdik. Nitelikli personel istihdamından kurumsal iletişime birçok alanda sisteme destek olması amacımızla stajyer uygulamamızı kurumsal bir program haline dönüştürdük.

Şubat 2019'dan itibaren Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımızın akredite Tasarım Merkezi olan firmamızda yarattığımız iki metal dekorasyon markamızın (Artepera ve Wall Art İstanbul) ürünlerini e-ihracatta 65 ülkeye dijital pazarlama kanallarından gönderiyoruz. Küresel oyuncu olabilmek için yurt dışı yapılanmamızı yaptık. Geleneksel pazarlama yerine bütünleşik pazarlama enstrümanlarını etkin kullanarak öncelikle e-ticaret üzerinden tüm dünyaya ve son kullanıcıya ulaşmaya başladık.

Katma değerli üretim yapısına geçerek; kalite, üretim hassasiyeti ve hız kriterlerinde uluslararası rekabetçi seviyeye gelerek ihracatı milli bir misyon niteliğinde tepe hedeflerimiz arasına aldık.

Satın almadan satış sonrasına kadar uçtan uca tüm iş akışı sürecimizde yani sahada ERP ile konuşan dijital dönüşüm projemizi başlattık. Konvansiyonel imalat hattımızda da, tasarım hattımızda da kişiselleştirmeyi (müşteri segmentasyonu ile müşteriye özel hassasiyetleri ve tercihleri izlenebilir yapıda yapabilir olmayı) iş süreçlerimizde önceliklendirdik.

Satın alma süreçlerimizi küresel tedarik zinciri yönetimine dönüştürdük ve küresel ölçekte te-

“

Strateji doğru işin yapılmasını, toplam kalite yönetimi ise işin doğru yapılmasını sağlıyor. Askon Demir olarak biz, işimizi doğru yapmaya çalışırken organik yapılanmamızdan iş yapma modellerimize, tasarımdan makine imalatına kadar birçok alanda üniversite-sanayi iş birliklerimizi artırdık ve keyifle devam ettiriyoruz.”

darikçi çeşitliliği, esnek yaklaşım ile alternatif tedarik kanallarının açılması gibi alanlarda yetkinliklerimizi ve bağlantılarımızı geliştirdik.

İyileştirmeye açık daha çok alanımız var ve hepsini sabırla ve stratejik bakış açısıyla eylem planlarımıza yansıtmaya çalışıyoruz. Burada örgütsel öğrenme, öğrendiklerimizi güncelimize taşıyabilmek için gereken sabır, gayret ve risk yönetimi biraz iç içe girmiş durumda. Şirketlerin özellikle VUCA dönemlerinde mevcudu idame heveslerini ben "orta karar tuzağı" veya "hele bir beklesin bakalım" anlayışı olarak nitelendiriyorum. Bu anlayış ne kadar riskli ise, krizden fırsat yaratma iştahıyla aceleci davranıp FOMO (Fear of Missing Out) sendromuna yakalanmak da ayrı bir risk. İşletmeler için entropi sürecini başlatabilecek bu iki çok önemli riski tepe yöneticilerin aklından çıkarmaması gerektiğine inanıyorum.

Bir diğer tavsiyem STK'larda aktif görevler alınması. STK'larda aldığım görevlerim sayesinde kendimi, bu STK'lara üye diğer şirketler vasıtasıyla da şirketlerimizi güncelde tutabiliyor, ekosistemin bir parçası olarak doğru benchmark ziyaretlerini ve bilgi/tecrübe alışverişini her fonksiyonda yapabiliyoruz.

İşletmeleri bu yönleriyle dev bir gemiye ve insan kaynaklarını da gemiyi rotasında tutmaya çalışan mürettebatına benzetiyorum. Durgun denizde herkes kaptan. Ancak, VUCA nedeniyle deniz artık durgun değil ve hatta çok dalgalı. Bu dalgalarda bizi liderlik özelliği olan Kaptan'lar ve ortak amacın gücüne inanmış entelektüel sermayemiz koruyacak.

"All for one, one for ALL" bizim Askon Demir olarak mottolarımızdan birisi. Bu amaç birliğinde buluşmuş yolcularıyla yola devam eden tüm dostlarımız; entelektüel sermayeniz bol, pruvanız neta, dümeniniz viya, rüzgârınız da kolayına olsun.





Maxion İnci Jant Grubu'nda Küresel Rekabetçiliğimizin Temeli: Operasyonel Mükemmellik Uygulamaları

“

Yüksek kalite yüksek müşteri memnuniyetini, yüksek verimlilik ise rekabetçi olmayı sağlıyor. Tüm bunlar ise işin sürdürülebilirliğinin anahtarı. Biz, daima daha iyinin peşinde olarak operasyonel mükemmelliği hedefleyen Yalın 6 Sigma, TPM, 5S gibi uygulamalarla kaliteyi, verimliliği, müşteri memnuniyetini ve rekabetçiliği sürdürülebilir kılıyoruz. ”

MUSTAFA ZAİM

**Maxion İnci ve Maxion Jantaş
Yönetim Kurulu Başkanı**

Maxion İnci Jant Grubu olarak kurulduğumuz günden bugüne müşterilerimize her zaman kaliteli ürün ve hizmet sunmak amacıyla sürekli iyileşme, yenilikçilik ve gelişim içinde olduk. Bugün dünyanın en büyük jant üreticisi Maxion Wheels ile İnci Holding iştiraki bir Grup olarak güçlü küresel konumumuzda iş yapış şeklimizin büyük payı bulunuyor. Yüksek kalite yüksek müşteri memnuniyetini, yüksek verimlilik ise rekabetçi olmayı sağlıyor. Tüm bunlar ise işin sürdürülebilirliğinin anahtarı. Biz, daima daha iyinin peşinde olarak operasyonel mükemmelliği hedefleyen Yalın 6 Sigma, TPM, 5S gibi uygulamalarla kaliteyi, verimliliği, müşteri memnuniyetini ve rekabetçiliği sürdürülebilir kılıyoruz.

“Bu büyük yapıda verimlilik ve etkinlik için sistematik gelişim şart”

Temelleri 1968 yılında atılan, daha sonra 1992 yılından itibaren yabancı stratejik ortaklıklarla ve son olarak dünyanın en büyük jant üreticisi Brezilyalı Maxion Wheels ve İnci Holding ortaklığıyla Maxion İnci Jant Grubu adını alan köklü bir grubuz. Ül-

“

İki şirketimiz altında yapılan 4 ayrı fabrikamızla Maxion Jantaş ve Maxion İnci olarak yıllık yaklaşık 12 milyon jant üretim kapasitemiz var. Avrupa'nın tek lokasyonda binek, hafif ticari ve ağır vasıta ticari araçlar için üretim yapan en büyük alüminyum ve sac jant üreticisiyiz.”

kemiz otomotiv tedarik sanayinin öncü şirketlerinden biriyiz. İki şirketimiz altında yapılan 4 ayrı fabrikamızla Maxion Jantaş ve Maxion İnci olarak yıllık yaklaşık 12 milyon jant üretim kapasitemiz var. Avrupa'nın tek lokasyonda binek, hafif ticari ve ağır vasıta ticari araçlar için üretim yapan en büyük alüminyum ve sac jant üreticisiyiz. Ürettiğimiz alüminyum ve sac jantların %72'sini 5 kitada 60'ın üzerinde ülkeye ihraç ediyoruz. 2022 yılında yeni fabrikamızın faaliyete geçmesiyle toplam kapasitemizi 13 milyona çıkarmayı hedefliyoruz.

Bu denli büyük bir yapıda, bu denli karmaşık bir operasyonu yürütmek için sistemli hareket etmek ve her alanda sürekli gelişim içinde olmak gerekiyor.

“2001 yılında Dijitalleşme ve 2004'te Yalın Sigma 6 uygulamalarını başlattık”

2000'li yıllar, şirketimizin büyük bir dönüşüm ve atılım içinde olduğu bir dönemdi. 2001 yılında SAP ERP sistemine 6 ay gibi kısa bir sürede geçerek şirketimizin MRP sürecini, maliyet kontrol sürecini ERP sistemine taşıdık. Etkin bir şekilde uyguladığımız ERP ve üretimden dijital data toplama ve yönetim sistemiyle iş süreçlerimizi dijitalleştirerek verimliliğini ve etkinliğini artırdık. Etkin ve doğru kaynak planlaması yapmaya başladık. İş yönetiminiz haline dönen SAP ERP daha sonra başlayacağımız sistematik sürekli iyileştirme çalışmalarını için de temel bir veri girdisi sağladı. Sistemlerimizi oluştururken insan kaynağımızı

daha yetkin hale getirmek için çalışan gelişimi yönetim sistemleri ve faaliyetleri kapsamında; yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı, kurum kültürü, çalışan markası gibi konularda öncü çalışmalarımıza sistemlerimizi ve yöntemlerimizi sürekli geliştirerek devam etmekteyiz. Global organizasyonun stratejik İK planlama faaliyetlerinin belirlenmesinde lider bir rol üstleniyoruz. Kurum Kültürümüz ile liderlik ilkelerimizi oluşturduk. Liderlere özel gelişim programlarını (Emerging / Experienced / Executive / Digital Leaders Programs, Genç Liderler için Discovery Program) uluslararası danışman firmalarla tasarlayarak etkinliklerinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağladık. M2S (Maxion Management System) kapsamında Maxion Wheels'in tüm fabrikaları ile ortak ve hizalanmış İK uygulamaları gerçekleştirmeyi hedef alan sistemin tasarlanmasına liderlik ettik. Bunlara ek olarak çevik yönetim anlayışı ile çevik takımların oluşturulmasına yönelik eğitim ve gelişim programları uyguluyoruz. Çalışanlarımızı Çok boyutlu liderlik, 360 derece yetkinlik değerlendirme, koçluk, mentorluk, gelişim merkezi ve tersine mentorluk programlarıyla destekliyoruz. Saha çalışanlarımız için etkili takımların gücü liderlik programını yürütüyoruz. Ayrıca çalışanlarımızı dijital, uzman, mühendis, kalite akademileri ile geleceğin iş yaşamı yetkinliklerine uygun olarak güncellerken; operasyonel mükemmellik araçları (Yalın 6 Sigma vb.) eğitimleri, eğiticinin eğitimi, online eğitim sistemleri, sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalık eğitimleri ile destekliyoruz. Gelişim merkezi uygulamasını kullanıyoruz. Dijital dönüşüm ile tüm süreçlerde iş yapış şekillerimizi geliştirmeye devam ediyoruz. Yetenek yönetim sistemimizin tamamını dijital olarak yönetiyoruz ve VR teknolojisi ile oryantasyon programımızı zenginleştirecek bir sistemi de hayata geçirdik. Robotik süreç otomasyon ile manuel süreçlerin yapay zekayla yönetilmesi projemizle ilgili çalışmalarımız devam ediyor. Organizasyonumuz, Türk yöneticilerin farklı ülkelerde bölgesel/küresel rol almalarını destekleyen ve yetenek yetiştiren bir merkez.

Geçmişe dönersek, hızlı büyüyen, yabancı ortaklıkları vasıtası ile kurumsallaşma sürecine giren bir şirket olarak o dönemde, OPEX konusunda küresel alanda rekabet-



çiliği çok sınırlıydı diyebilirim. Birkaç yalın uygulama denemesi, biraz kaizen, biraz kanban, eskilerin deyimiyle herkesin biraz ucundan tutunup yerinden oynatmayı beceremediği denemelerden öteye geçememiştik. 2004 yılında, iş süreçlerinde hata oranını sıfıra indirmek, verimliliği artırmak, iş sürecini etkileyen faktörleri bulmak, hızlı iyileştirme sağlamak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye taşımak üzere kurgulanmış Yalın 6 Sigma metodolojisini uygulamaya başladık ve böylece bizi bugünkü konumumuza ulaştıran yolculuğumuz başlamış oldu. O dönemde çok az şirket 6 Sigma uyguluyordu. Yalın 6 Sigma ile ilgili süreç optimizasyonu konusunda iyi çalışmalar ve sonuçlar çıkınca 2007 yılında yine verimliliği ve üretkenliği hedefleyen TPM (toplam üretken yönetim) bacağını da kurarak saha çalışanlarımızın da operasyonel mükemmellik yolculuğunda daha geniş ve etkin katılımını sağladık. Yalın Altı Sigma'da şirketler ikinci, üçüncü dalgayı yaparken biz, 25'inci dalga'nın içerisindeyiz.

Bugün, artan küresel rekabetçiliğimizin, ihracat başarımızın, verimliliğimizin, teknolojiye liderliğimizin temeli, başarıyla hayata geçirdiğimiz operasyonel mükemmellik yönetim sistemlerine, projelerle yönetim sistemine dayanıyor. Bu sayede 2008 yılında SMED, Sıfır Arıza, Sıfır Hata, Sıfır Küçük Duruş projeleri yaparak krizi fırsata çevirmiştik, maliyetlerimizi radikal bir şekilde düşürerek fabrikalarımızın esnekliğini artırarak ekonomik krizden daha da güçlenerek çıktık. Pandemi dönemi de bizim için benzer bir dönem oldu.

"Veri toplamak, analiz etmek ve buna göre aksiyon almak çok değerli"

Yalın Altı Sigma ve TPM entegrasyonu sürecinde gördük ki veriyi toplamak, analiz etmek ve buna göre aksiyon almak çok değerli. Bunun için 2007 yılında, Üretim sahasında tüm makinalardan saniye bazlı veri toplayarak tüm sahadaki kayıpları ölçen ve görünür hale getiren MES (Üretim Yürütme sistemi) sistemini kurduk. SAP ile entegre çalışan MES sistemiyle OEE Ekipman etkinlik Oranını doğru ve anlık olarak ölçmeye başladık, OEE kayıplarını gruplayarak, doğru OEE kaybına doğru çözüm metoduyla 10 adım Kaizen projeleri, Yalın Altı Sigma projeleri yaptık. 5 gün Hızlı Kaizen yöntemini kullanarak kalıp değişim sürelerini 5 günlük odaklanmış ekip çalışmalarıyla önce 2 kat, daha sonra iyileştirmeleri yaygınlaştırarak 4 kat iyileştirdik. MES sistemine eskalasyon modülünü, bakım modülünü, kalite modülü, ürün barkod otomasyonu, doküman yönetim



sistemini ekleyerek sahadaki işlerin dijitalleşmesi için önemli bir adım attık. Enerji modülünü de entegre ederek tezgah, ürün tipi, duruş tipi bazlı elektrik tüketimlerini analiz edebilir hale geldik. MES sistemi ve TPM yönetim sistemi tüm saha ekibinin verimlilik bilincini artırmış, sürekli iyileştirme araçlarını kullanarak işletmelerimizin verimliliğinin artmasını sağlayan toplam bir harekete dönüştü. 5S, Hata kartları, Önce-Sonra Kaizen, Tek Nokta Dersleri, öneri sistemi, doğal çalışma ekipleri, Yalın Altı Sigma projeleri, inovasyon fikirleri v.b. gibi araç ve metodlarla tüm çalışanlar süreçlerin iyileşmesi ve yeniliği için aktif olarak rol alıyor. Projelerle yönetim işletmelerimizin her seviyesinde içselleştirildi.

İnovasyonun günümüz iş dünyasında fark yaratmanın anahtarı olduğuna inanıyoruz. 5 yıl önce başlattığımız inovasyon inisiyatifi ile 4 lens meto-



dolojisini kullanarak yenilikçi fikirlerin çoğalması için açık inovasyon kültürünü destekliyor, çalışanlarımızı inovatif bakış açılarını geliştirmeleri ve kutuların dışında düşünebilmeleri için teşvik ediyoruz. Dijital inovasyon uygulamaları ile her seviyeden çalışanımızın dahil olacağı sistemler geliştiriyoruz. 2021 yılında pandemiye rağmen Maxion İnci Çelik fabrikamız EMEA Bölgesi fabrikaları arasında "En inovatif fabrika" seçildi. Tüm çalışanlarımızın operasyonel ve yeni ürün kapsamında inovatif fikirlerini alabilmek amacıyla sanal çalıştaylar gerçekleştirdik. Maxion Wheels global inovasyon komitesi tarafından belirlenmiş odak konularını kendi süreçlerimizde yaratıcı ve uygulanabilir örnek çalışmalarla hayata geçiriyoruz. Ek olarak üniversite iş birliklerimiz kapsamında çevrimiçi hackathonlar düzenliyoruz. Tüm çalışanlarımız i-forum platformu üzerinden inovatif fikir girişlerini yapabiliyorlar. Çalışanlarımız bugüne kadar toplamda 700 fikir girdi. Türkiye'deki her fabrikamızın projelendirilmiş bir fikri var. Ek olarak 2021 yılında Maxion İnci Alüminyum fabrikamızda 2, Maxion İnci Çelik fabrikamızda ise 1 proje fizibilite aşamasında. Bu süreçleri fabrikalarımızdaki inovasyon çalışmalarında aktif rol alan inovasyon temsilcilerimiz ile takip ediyoruz.

Ayrıca bir ağır sanayi şirketi olarak İş Güvenliği ve Sürdürülebilirlik Departmanımız ile iş güvenliği konularına da ciddiyetle eğiliyoruz. İş güvenliğiyle ilgili farkındalık yaratmak ve çalışanlarımızı o sürece dahil etmek çok önemli. 3T denetimleri, İş güvenliği ve sağlığı Risk Analizleri, Ergonomi, Sıfır Kaza projeleriyle işletmelerimizin güvenli bir çalışma ortamı olmasını sağlamaya devam ediyoruz.

Tüm bunların yanında otomasyon konusunda oldukça başarılı bir şirketiz. Şu an Maxion İnci Jant Grubu'nda 200'den fazla robot var. SAP ve MES sistemlerimize ek olarak dijital dönüşüm (Endüstri 4.0) çatısı altında verileri konsolide ederek süreç optimizasyonu sağlayacak bir yapı için harekete geçtik. İlk adım Maxion İnci Alüminyum fabrikamızda başladı. 2017 yılında fizibilite çalışması yaptık ve aksiyon planımızı belirledik. Uygulamalarımızı Maxion İnci Çelik ve Maxion Jantaş fabrikalarımız için de yaygınlaştırıyoruz. 2020 yılında Maxion İnci Jant Grubumuzda izlenebilirlik, sanal gerçeklik, görüntü işleme ve yapay zekâ, bakım süreçlerinin dijitalleşmesi, kestirimci bakım ve kalite uygulamaları, robotik süreç otomasyon uygulamaları, karekod uygulaması gibi konularda projeler hayata geçirdik ya da başlattık. Bu sayede 1. ve 2. hattımız-



"Operasyonel mükemmellik yolculuğumuzda süreçleri tanımlamak, ölçmek, analiz etmek, kontrolünü ve iyileştirilmesini sağlamak için dijitalleşmeyi de itici gücümüz olarak görüyoruz. Dijitalleşmedeki hızlı yürüyebilme başarımızın temelinde de operasyonel mükemmellik sistemlerimizin geliştirdiği avantaj ve hareket kabiliyetimiz var. Bu tamamen birbirini destekleyen bir sistem."

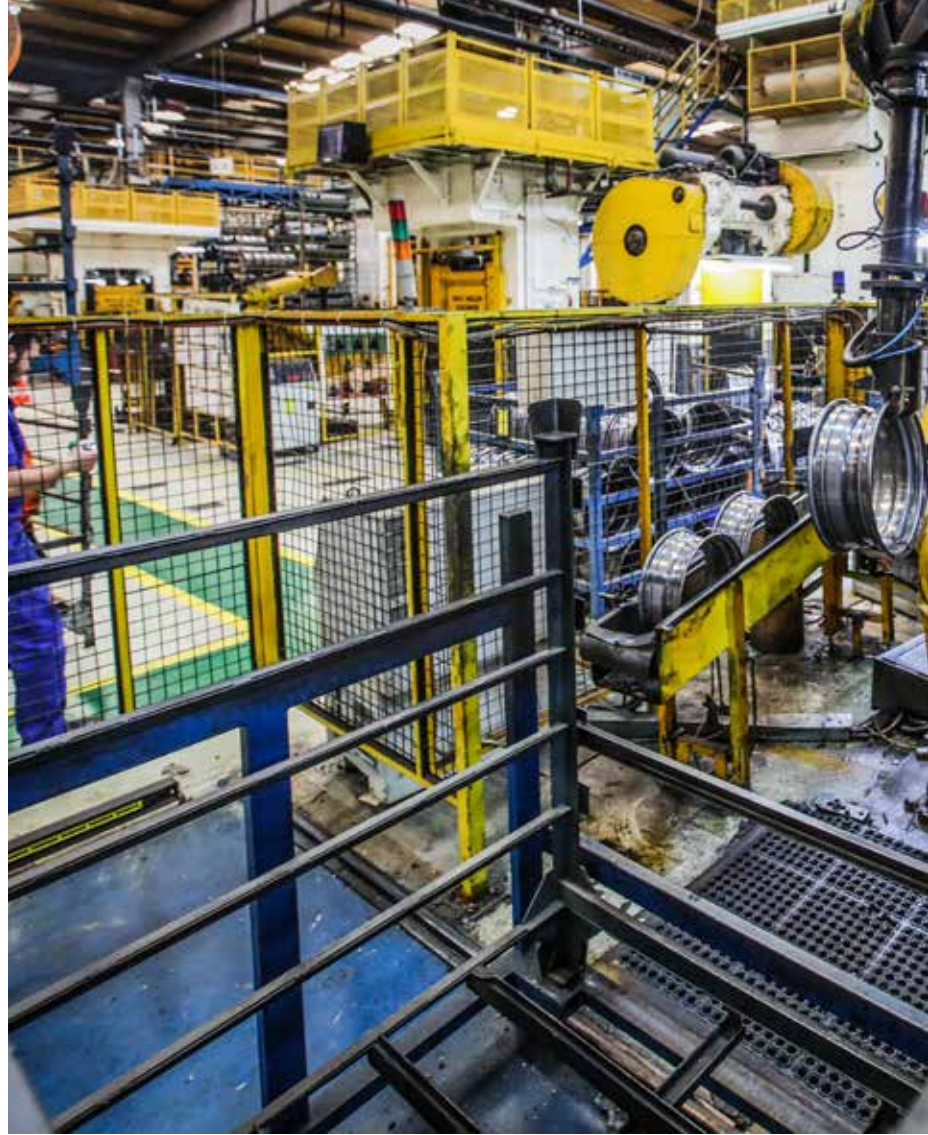
da karanlık fabrika statüsünde çalışıyoruz. Dijital dönüşüm çalışmaları ile artık ürüne ait tüm verileri görebiliyor, analizleri yapabiliyor hatta üretim hattında akarken gerçek zamanlı veriler ile sonraki süreçlere ürün kalitesi hakkında veriler aktararak yönlendirmeler yapabiliyoruz. Tüm çalışmalar tamamlandığında çift yönlü veri akışı ile makineleri ve prosesleri analitik sonuçlarına göre gerçek zamanlı kontrollerini yapacağız. Hedefimiz tüm fabrikalarımızı 2025 yılına kadar akıllı dijital fabrikalara dönüştürmek.

“Dijitalleşmeyi itici gücümüz olarak görüyoruz”

Operasyonel mükemmellik yolculuğumuzda süreçleri tanımlamak, ölçmek, analiz etmek, kontrolünü ve iyileştirilmesini sağlamak için dijitalleşmeyi de itici gücümüz olarak görüyoruz. Dijitalleşmedeki hızlı yürüyebilme başarımızın temelinde de operasyonel mükemmellik sistemlerimizin geliştirdiği avantaj ve hareket kabiliyetimiz var. Bu tamamen birbirini destekleyen bir sistem.

Dijital dönüşüm konumuza gelirse kültürümüz kapsamında, tüm üretim süreçlerimiz için yalın üretim sürecimizi destekleyecek, kalitenin sürekliliğini sağlayacak, ergonomi ve iş güvenliği açısından da çalışanlarımızı destekleyecek her noktada robotlardan yararlanıyoruz. Daha önce sektörde örneği bulunmayan Endüstri 4.0 uygulamaları, sektörde öncü olarak ilk kez jant fabrikalarımızda kendi mühendislerimiz tarafından geliştirilip, hayata geçiriliyor. Bu uygulamalar Türkiye’den tüm Maxion Wheels global fabrikalarına yaygınlaştırılıyor.

Şirketimizin başlattığı Dijital Dönüşüm sürecinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve etkinliğinin artırılması amacı ile tüm çalışanlarımızla birlikte zihinsel bir dönüşüm de gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda 2020 yılında Dijital Akademi adı altında online ve sınıf içi gelişim aktiviteleri tasarladık ve tüm çalışanlarımızın farkındalığını, becerilerini ve yeteneklerini bu aktiviteler ile artırmaya devam ediyoruz. İlk fazında Tasarım Odaklı Düşünme, Dijital Dönüşüm Farkındalığı, Dijital Liderlik, RPA gibi konulara odaklandığımız akademi programımızın ikinci fazında, güvenlik, büyük veri, donanım ve yazılıma yönelik 13 farklı alt başlıkta derinleşmeye devam ediyoruz. 160 eğitim başlığı içerisinde önceliklendirdiğimiz konulara odaklanan programımızda, birçok farklı teknoloji şirketleri ile de işbirliği sağlıyoruz. Dijital Akademi, tüm çalışanlarımızın sürekli olarak teknolojik gelişmelerle dönüşen iş dünyası



hakkında güncel bilgilere sahip olmasını, sektörel yeniliklerde öncü olmasını ve dijital alanda inisiyatif alma, öğrenme, geliştirme ve yenilikçi bakış açısını ortaya koyma motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmayı hedefliyor.

“Türkiye’den dünyaya örnek oluyoruz”

Her yıl yapılan 5 yıllık iş planı kapsamında ana hedeflerimizi belirliyoruz ve bu hedeflere ulaşmak için hangi projeleri tamamlamamız gerektiğini belirliyoruz. Proje konularımızı belirlemek için Diagnostik yöntemi kullanıyoruz, tüm ekipler mevcut durumlarını ve süreçlerini analiz ederek, gelecek planlarında oluşabilecek darboğazları tanımlıyor ve bu darboğazları yok etmek için iyileştirme fırsatlarını belirliyorlar. Her yıl Ağustos ayında tüm işletmelerimizin bir yıl sonrası için iyileştirme Proje konuları ve hedefleri netleşmiş oluyor. Bu programı destekleye-



cek eğitimler de planlanarak ve gerçekleştirilerek yola devam ediliyor.

OPEX konusunda bölgesel ve küresel programlara liderlik ediyoruz. Maxion Yönetim Sistemi-M2S, Maxion Takım Ödülleri-MTA, Doğal Çalışma Ekipleri-NWT, OPEX Ekipleri, Politikaların Yayılımı -PD gibi OPEX girişimleri, metodolojileri ve araçlarının, Siyah Kuşak, Yeşil Kuşak, Sarı Kuşak, Beyaz Kuşak gibi farklı seviyelerdeki Yalın Altı Sigma eğitimleri, sertifikasyonu ve projeleri ile Sürekli Gelişim ve süreç yenilik girişimlerinin başarıyla yaygınlaştırılmasını ve uygulanmasını sağlıyoruz.

Yalın Altı Sigma ve TPM gibi kültürümüzün oluşumunu ve gelişmesini sağlayan güçlü metotların yanına bu yıl "Çevik Proje Yönetimi"ni de ekledik. Türkiye'deki bütün işletmelerimizde eş zamanlı pilot proje ekipleriyle başlattığımız "Çe-

vik Proje Yönetimi"ni yine Operasyonel Mükemmellik çatısı altında yönetiyoruz.

"Kültür değişimi top yekün bir harekettir, tüm çalışanların da sahiplenmesini gerektirir"

Her geçen yıl daha fazla çalışmamızın 6 Sigma projelerine dahil olmasından da büyük memnuniyet duyuyorum. 6 Sigma'da hedeflenen OPEX (operasyonel mükemmellik) gibi köklü değişimlerin başarısı için kültürün değişimi esastır. Kültür değişimi ise top yekün bir harekettir, başta liderin bizzat kendisi olmak üzere tüm çalışanlar tarafından sahiplenmeyi ve kararlılığı gerektirir. OPEX uygulamaları yeni yaşam biçimimiz olacak ise; görevi yalnızca bundan sorumlu bir ekibe ihale edemedik. Bu nedenle Maxion İnci Jant Grubu olarak ulaştığımız bu noktada tüm çalışanlarımızın emeği, katkısı çok fazla. Her geçen gün daha yaratıcı, daha çevik, daha fazla inisiyatif kullanan ve birlikte başarmaktan keyif alan ekipler oluşturuyorlar. 2004 yılından bugüne kadar 1000'den fazla proje, 45.000 süreç iyileştirmesi ya da 6 Sigma terminolojisiyle "kai-zen" tamamlandı. Farklı kuşaklardan 366 çalışmamız var. Yalın 6 Sigma'da kuşaklar, farklı rol ve uzmanlık seviyelerini gösteriyor, uzmanlaştıkça iyileştirmeye sundukları katkı da artıyor. Sadece 2019-2020 döneminde 378 çalışmamız ekipler halinde 126 Yalın 6 Sigma projesi tamamladılar. 48 çalışmamız sertifika aldı. 2021'de 112 çalışmamız, eğitim programına ve proje koçluğuna dahil oldu.

Bundan sonrası için de hedefimiz yine insan odaklı bakış açımızı koruyarak, iş süreçlerinde hata oranını sifıra indirmek, verimliliği artırmak, iş sürecini etkileyen faktörleri bulmak, hızlı iyileştirme sağlamak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye taşımak olacak.

"Kültürümüz kapsamında, tüm üretim süreçlerimiz için yalın üretim sürecimizi destekleyecek, kalitenin sürekliliğini sağlayacak, ergonomi ve iş güvenliği açısından da çalışanlarımızı destekleyecek her noktada robotlardan yararlanıyoruz. Daha önce sektörde örneği bulunmayan Endüstri 4.0 uygulamaları, sektörde öncü olarak ilk kez jant fabrikalarımızda kendi mühendislerimiz tarafından geliştirilip, hayata geçiriliyor."



Çınar Gibi Güçlü Köklere, Dayanıklılığa ve Hızlı Büyüme Özelliğine Sahibiz

M. NURULLAH ATALAN

**Yeşilay
Genel Müdürü**

Yeşilay olarak bir asrı aşkın süredir bağımlılıklarla mücadelemizi sürdürüyoruz ve bugün Türkiye'nin en köklü sivil toplum kuruluşlarından biriyiz. Bu köklü ve güçlü yapı bizlere hem bağımlılık alanına hem de sivil topluma öncülük etme; çalışmalarımızı belli bir plan ve strateji doğrultusunda hayata geçirme sorumluluğunu da yüklüyor.

İnsan hayatını değiştirebilme gücümüzü, asırlık tecrübemizden ve sürekli gelişimimizden alıyoruz. Bu doğrultuda tüm süreçlerimizi ulusal ve uluslararası standartlar doğrultusunda belirliyoruz. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modelini de bu nedenle bir yönetim modeli olarak benimsiyor; kendi çalışma sistemlerimizi ne kadar iyi yönetirsek topluma da o kadar fayda sağlayacağımıza inanıyoruz.

Yeşilay olarak, 2013 yılında EFQM modelini benimseyerek başlattığımız mükemmellik yolculuğumuzu adım adım ileri taşıyoruz. Kurumsallaşma çalışmalarımıza öncelik verdiğimiz 2014 yılında "Mükemmellikte Kararlılık", 2015'te "Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız" belgelerini aldık. 2019 yılında, "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik 5 Yıldız" belgesi alan Türkiye'nin ilk sivil toplum kuruluşu (STK) olduk. 2020 yılında 100'üncü yılımızı da "Türkiye Mükemmellik Ödülü" ile taçlandırdık.

Tüm bu çalışmalarımızı ödül almak amacıyla gerçekleştirmedik her yönüyle içselleştirdiğimiz metodolojimiz ve kuruma özel tasarlanmış yönetim modellerimiz ödülleri de beraberinde getirdi.

Bu noktada çalışmalarımızda nasıl bir yol izlediğimizi de paylaşmak isterim. Çalışmalarımızı temel yapıımızda yer alan sistematik işleyişle birlikte hep üzerine ekleyerek, adım adım ilerlettik. 2014 yılından başlayarak 3 yıllık dönemlerle stratejik planlar yaptık. İyi bir oyun kurmanın ve takım çalışmasının tüm çabaları haklı bir katma değere dönüştürebileceğini tecrübe ettik. Bu düşünceden hareketle; stratejik yönetim felsefesine dayanarak 7 temayı merkezimize aldık.

Tüm faaliyetlerimizi olağanüstü durumlar olsa dâhi stratejimiz ve bu stratejinin dayandığı temalar doğrultusunda hedef odaklı bir şekilde ilerlettik. Bunun için yeni ve farklı yöntemler denemekten çekinmedik. Bunu da bir değişim fırsatı olarak değerlendirip hızla değişen koşullara adapte olduk. Çınar gibi güçlü köklere, dayanıklılığa, çok hızlı büyüme özelliğine sahip olduğumuzu deneyimleyerek gördük.

Yeşilay olarak katılımcı yönetim ve sürekli iyileştirmenin birlikteliğinden bir kalite kültürü doğmasını sağladık. Yönetim sistemleri döngüsüne çok değer verdik. Gücünü sürdürülebilirlik felsefesinden alan bu döngünün her aşamasını "kalite kültürü" bakış açısıyla hazırladık. Bir döngüden diğerine başarıya ve "değer yaratma" arzusuyla geçtik. Var gücümüzle; planladık, uyguladık, kontrol ettik, önlem aldık.

Çalışma arkadaşlarımıza eğitimler, seminerler ve çeşitli gelişim programları düzenledik. Bilgilendirme panoları hazırladık, liderlerimizle kurumsal gelişmelerimizin yer aldığı videolar çekip, bilgilendirme sistemimizde yayınladık. Haftada bir gün kurum içerisinde EFQM özel çevrim içi bilgi yarışmaları düzenledik. Kurumsal bilginin en önemli kaynaklarından biri olan deneyimleri "Deneyim Paylaşımı" olarak gelişim programlarımıza dâhil ettik. Çalışanlarımızın öneri sistemimizden gelen önerilerini değerlendirdik, ödüller verdik. Paydaşlarımızla, vatandaşlarımızla, iş birliği

“

Yeşilay olarak süreçlerimizi ne kadar iyi yönetirsek, "topluma fayda sağlayabilme" noktasında mükemmelliği de o şekilde yakalayabileceğimize inanıyoruz. EFQM Mükemmellik Modeli bize amaçlarımıza ulaşabilmemizde rehberlik ediyor. Bizi daha da güçlendiriyor ve geliştiriyor. ”



yaptığımız tüm kurum ve kuruluşlarla gönülden bir bağ kurduk.

Gönüllülüğün profesyonellekle ele alındığı bir insan kıymetleri politikası, bize beraberinde kaliteyi de getirdi. Kalite politikamızla yürüttüğümüz işlerimize, kurumumuzun eylem planlarına hatta insanlarımıza katkısını gördükçe ne kadar doğru bir amaçla ilerlediğimizi daha iyi deneyimledik.

Elde ettiğimiz çalışan memnuniyet oranı ile ilgili son beş yıllık sonuçlar, bize çok anlamlı bilgiler verdi. Hem kurumsal hedeflere ulaştık hem de Türkiye Mükemmellik Ödülü sahibi bir kurumun değerlerini yakaladık. Çalışanlarımızın memnuniyet oranı, 2016'da yüzde 59,1 iken, 2020'deki oran yüzde 71 oldu.

Yeşilay olarak süreçlerimizi ne kadar iyi yönetirsek, "topluma fayda sağlayabilme" noktasında mükemmelliği de o şekilde yakalayabileceğimize inanıyoruz. EFQM Mükemmellik Modeli bize amaçlarımıza ulaşabilmemizde rehberlik ediyor. Bizi daha da güçlendiriyor ve geliştiriyor.

Hepsinden de önemlisi iş yapma modellerimizde ortak bir dil sağlıyor. Çalışmalarımızın sonucunda, birlikte başarmanın mutluluğunu ve gururunu yaşayabilmemizin en önemli anahtarının; tüm ekiplerimizin bu sürece "gönülden" katılarak bu yolculuğu sahiplenmeleri olduğunu özellikle vurgulamak istiyorum.

Bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da Yeşilay'ın bağımlılıklarla mücadelesini hep birlikte, aynı ruh ve kararlılıkla tüm dünyada sürdürmeye devam edeceğiz.

Ortak Amacın Gücü ve Değerler

NAZMİ KARYAĞDI

**KalDer Ankara Şubesi
Yönetim Kurulu Üyesi
Türkiye Bilişim Derneği (TBD)**

Ortak amacın gücünü ortaya çıkarabilmenin temelinde değerler yer alır. Kurumsal ortak amaç etrafında kenetlenmiş bir organizasyonu güçlendiren ve amacın gerçekleşmesini sağlayan unsurların başında, temel değerler gelir. Bir diğer deyişle kurum kültürünün DNA'sında karşımıza çıkacak olan yine değerlerdir.

Sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesinde, paydaş memnuniyetinin sağlanmasında anahtar rolü değerler oluşturur.

O halde, bir kurumun temel taşı olan değerleri nasıl tanımlayabiliriz?

Ülkemizin yetiştirdiği önemli felsefeci ve akademisyenlerden Prof. Dr. İoanna Kuçuradi'ye göre insanın ilişki kurduğu başka insanlar karşısındaki tutumu, aldığı kararlar ve gösterdiği davranışlar, çeşitli değerlendirmelere dayanır ki bu değerlendirmelerin kaynağı değerlerdir.

Yazar William D. Hitt ise değerleri oldukça öz bir biçimde, "bir organizasyonun ruhu" olarak tanımlamıştır.

Bireyden kuruma değerler

Değerler hem bireylerin, hem de kurumların yapısında oldukça önemli bir yere sahip olup değişim ve dönüşüm ile ilgili konularda yol gösterici durumundadır.

Bu nedenle organizasyonlarda kurumsal değerler işletme kültürünün yapı taşıdır, özgün kimlik ve sosyal sermayedir. Çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle, toplumla ilişkilerin temelidir. İşletme yöneticilerine ve çalışanlarına karar vermelerinde, davranışlarında rehberlik eder.

“

Hiç şüphesiz ortak amacın gücü dünyamızı daha yaşanabilir kılacak. Bir kez daha altını çizmek gerekirse ortak amacımızı belirlerken öncelikle ortak değerlerimizi de yeniden belirlemeye ihtiyacımız var.”

Öte yandan değerler içseldirler. Kişinin kendi iç dünyasında doğar ve gelişirler. Dışarıdan öğretilerek değil bireysel olarak üretilerek ortaya çıkarlar. İçsel olarak ortaya çıkması ve kişiye ait olması nedeniyle davranışlarla değerler arasında uyum oranı oldukça yüksektir ve çoğu kez dışsal hiçbir zorlayıcıya da ihtiyaç yoktur.

Misyon, vizyon ve temel değerler

Kurumun varoluş nedeni (misyonu) ile gelecekte ulaşmak istediği hedefi (vizyonu) açısından değerler büyük önem taşır. Stratejik hedeflerin ve planların hayata geçirilmesi değerlerle sağlanabilir. Değerler misyon, vizyon ve stratejik hedefleri (amaçları) adeta bir çimento gibi birbirine bağlar. Bu kavramlar birbirinden kopuk adacıklar şeklinde ise, organizasyonda tutarlılık ve dayanıklılık oluşturmak, yapılan yatırımları korumak gittikçe zorlaşır. Bu açıdan değerler geleceğe sağlıklı bir şekilde ulaşmayı sağlayan bir nehir vazifesi de görür.

Şirket skandalları ve iflasları nedeniyle sarsılan dünyada başarısızlıkların en önemli nedenlerinden biri, liderlerin sahip olduğu değerler ve bu değerlere dayanarak yarattıkları kurum kültürleridir. Liderlerinin temel ahlâki değerlerden uzaklaşmaları, sadece gelir tablosundaki kâr ya da zarara odaklanmaları hem işletmeye, hem çalışanlara, hem de topluma büyük zararlar verir.

Gelir tablosunda oluşan muazzam yüksek tutarlı kâr, yatırılan sermayeye karşılık elde edilen kazanç (ROI: Return on Investment) baş döndürücü derecede yüksek olmasına rağmen değerlere aynı oranda önem



verilmemişse hem finansal, hem de kültürel açıdan gelecekte felaket kaçınılmazdır.

Ne yazık ki aşırı kâr hırsı nedeniyle değerleri göz ardı eden ve bu davranış şeklini topluma olağan ve tek doğru davranış şekli gibi sunan şirket sahipleri ve yöneticileri ile diğer kişi ve kurumlar toplumsal ve finansal çöküşe neden olan bir birliktelik ve işbirliği içindedirler. İş dünyasında sadece iflas eden kuruluş değil, onunla birlikte pek çok taraf da iflas etmektedir. Çoğu kez de vergi ödeyicileri, büyük şirketlerin ve hükümetlerin aldıkları kararlar neticesinde, değerleri önemsemeyen kişilerin yarattığı finansal ve ekonomik maliyeti ödemek, yüklenmek zorunda bırakılmaktadır.

Tom Peters ve Robert H. Waterman'ın Jr.'ın "In Search of Excellence" kitabında ifade ettiği şu tespiti katılmamak mümkün değildir: "Değerler konusunda net olmayan ve doğru değerlere sahip olmayan herhangi bir şirketin mükemmel olabileceğinden emin değiliz."

"İyiden mükemmele" giderken değerler

İyiden mükemmele dönüşen şirketlerin ortak özelliklerinden biri de mutlaka temel değerlerinin olmasıdır.

“

Organizasyonlarda kurumsal değerler işletme kültürünün yapı taşıdır, özgün kimlik ve sosyal sermayedir. Çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle, toplumla ilişkilerin temelidir. İşletme yöneticilerine ve çalışanlarına karar vermelerinde, davranışlarında rehberlik eder. ”

Ancak şaşırtıcı olan nokta ise, bu şirketlerin birbiriyle örtüşen ortak değerlere sahip olmaması, her kurumun kendine özgü, farklı değerlere sahip olmasıdır. Jim Collins "İyiden Mükemmele" isimli çalışmasında bir şirket için temel değer olan bir kavramın bir başka mükemmel şirkette değerler arasında hiç yer almadığını tespit etmiştir. Bu da aslında hazır tip (konfeksiyon ürünü) değerler belirlemenin başarı şansının ne kadar düşük olduğunu ortaya koymaktadır. İyi hatta orta seviyedeki kurumlarda ortak değerlerin çok fazla örtüştüğünü görmek mümkündür. Ancak mükemmel şirketlerde bu tür çakışmadan ziyade özgünlük ortaya çıkmaktadır. Mükemmelliğin sırrı da işte bu özgünlükte yatmaktadır.

COLLİNS'e göre kalıcı mükemmel kurumlar stratejileri ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlarken temel değerlerini ve amaçlarını korurlar. İşte o sihirli bileşim şundan ibarettir: "Özünü koru, gelişmeyi teşvik et!"

Sürdürülebilir kalkınma için değer temelli yönetim

Şirketlerden kamu kurumlarına, yerel yönetimlerden sivil toplum örgütlerine kadar kurum kültürünün yapıtaşı olan değerlerin yeniden sorgulandığı ve arayışa girildiği bir dönemden geçiyoruz. Zarara uğradığımız, kayıp yaşadığımız her durumda, ortak temel değerlerimizi yitirdiğimiz gerçeği ile karşılaşıyoruz.

Hiç şüphesiz ortak amacın gücü dünyamızı daha yaşanabilir kılacak. Bir kez daha altını çizmek gerekirse ortak amacımızı belirlerken öncelikle ortak değerlerimizi de yeniden belirlemeye ihtiyacımız var.

Bir yandan küreselleşen ve dijitalleşen diğer yandan iklim değişikliğiyle yüzleşen, doğal afetlerle ve salgınlarla karşılaşan insanoğlu, ortak amacın gücüne ortak temel değerlerle ulaşabilecek.

Özetle ifade etmek gerekirse, 21 yılını geride bıraktığımız milenyumun bu noktada bizi zorladığı gerçeğini göz ardı etmemeliyiz.

Hedefimiz; Örnek Olmak



ERKUT KORKMAZ

**Erkut İnşaat
Genel Müdürü
Yönetim Kurulu Üyesi**

**KalDer Kayseri Temsilciliği
İstişare Kurulu Başkanı**

Öncelikle ortak amacın nasıl oluşturulacağından bahsetmek gerek. Ortak amaç, çıkarlar doğrultusunda da belirlenebilir, gönüllülük esasına göre de belirlenebilir. Bu yazıda, daha güçlü ve daha etkin olduğuna inandığım gönüllülük çerçevesinde bir araya gelen insanların belirlediği ya da önceden belirlenmiş ve kabul görmüş olan amaç(lar)ın gücünden bahsetmek istiyorum.

Değerli Okurlarımız,

Erkut İnşaat olarak 41 yıllık bir tecrübe ile faaliyet gösteriyoruz. Bugüne kadar güzel yurdumuzun 21 ilinde toplam 36.197 konutluk inşaat projesini başarılı ile yürüttük. Ana faaliyet konumuz Taahhüt projeleri ve yap-sat projeleri olarak iki ana kolda devam etmektedir.

Taahhüt projelerimizde doğru zaman planı, satınalma, sözleşme yönetimi, sevkiyat planı, etkin finansman yönetimi ve en önemlisi ortak amacın gücü ile taşeronlarımızla yürüttüğümüz ekip çalışması başarımızın sürdürülebilir olmasını sağlayan ana faktörler arsında yer almaktadır.

Yap-sat projelerimizde ise etkin ihtiyaç analizi, kullanıcı anketleri ile elde ettiğimiz sonuçlarına göre belirlediğimiz lokasyonlar, projeye özel belirlediğimiz temalar, bu temalarla ilişkili kurguladığımız konsept ve mimari tasarımlar, kullanıcıların tüm alanları verim-

li kullanmasını sağlayan detaylı tasarımlar; sektörümüzde farklılaştığımız ve sürdürülebilirlik için sıkı sıkıya bağlı olduğumuz ilkelerimiz arasında yer almaktadır.

450 çalışmamızın yanı sıra, imalat süreçlerimize katkı sağlayan taşeronlarımızla birlikte inşaat sahalarımızda toplam 2.500 kişiden oluşan büyük bir ekibiz. Tüm ekip arkadaşlarımızı, stratejik amaçlarımız doğrultusunda EFQM Modeli'nin de üstünde durduğu sürdürülebilir iletişim stratejimiz ile birbirine bağlıyoruz.

İnsana ve topluma değer katma, doğaya saygı ve sürdürülebilirlik hedeflerimiz tüm projelerimizin temelinde kullandığımız ana harçlarımızdır.

Sahip olduğumuz ISO 140001 Çevre Yönetim Sistemi-miz, ISO 45001 İş Sağlığı ve Yönetimimiz, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemimiz, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim sistemlerimiz ile sürdürülebilir süreçlere sahip olmak ve bu sistemlerin ötesinde iyi uygulama örnekleri ile sektörümüze ve kullanıcılarımıza katkı sağlamayı hedefliyoruz.

Doğal kaynaklarımızı gelecek nesillere sağlıklı ve kullanılabilir halde miras bırakmamız gerektiğimiz bilinci ile Erkut İnşaat olarak tüm şantiyelerimizde kullandığımız inşaat malzemelerinin sürdürülebilir olmasına özen gösteriyor ve atıklarımızı geri dönüştürüyoruz.

İmalatlarımızda kullandığımız malzeme ve ekipmanları geri dönüştürülebilir nitelikli olanlardan tedarik etmek; imalat ve taşımaldan kaynaklanan zayıfları minimuma indirmek; atık malzemeleri maksimum oranda toplayarak geri dönüşüm sürecine dahil olmasını sağlamak, optimum aydınlatma ve gün ışından maksimumum faydalanarak enerji kullanımını azaltmak stratejik amaçlarımız arasında yer almaktadır.

Sürdürülebilir gelecek konusunun bizler için başka bir boyutu ise imalat esnasında kullanılan araçlar ve diğer inşaat malzemelerin üretimi esnasında oluşan sera gazlarıdır.

Sürdürülebilirlik hedeflerimiz arasında yurdumuzun orman varlığının artırılmasına katkı sağlamak, yeni

nesillere ağaç ve orman sevgisi aşlamak, atmosfere salınan sera gazlarının dikilecek fidanlarla nötrale edilmesine katkıda bulunmak yer almaktadır.

Bu çerçevede Orman Genel Müdürlükleri, Belediyeler, Üniversiteler ve Kamu Kurumları ile iş birliği içerisinde Erkut İnşaat Hatıra Ormanları oluşturarak ağaçlandırma çalışmaları yapmaktayız. Bu çalışmalarımıza iş birliği içerisinde olduğumuz taşeronlarımız da maddi destek sağlayarak katkıda bulunmaktalar. Sürdürülebilir gelecek hedeflerimiz kapsamında bu sene 30.000 fidanın toprakla buluşmasını sağladık.

Müşteri memnuniyetini artırmak üzere; talep ve şikâyetlerin kolayca iletebileceği şeffaf mekanizmalar kurguladık. İşçi sağlığını ve iş emniyetini temin edecek yeni teknoloji ve yöntemleri araştırarak, iyi uygulamaları şantiyelerimizde uygulayarak riskleri azaltmak ve iş kazalarını önlemek üzere çalışmalar yürütüyoruz. İmalat hatalarını en aza indirmek ve kalite kültürümü-zü aktarmak üzere çalışanlarımıza eğitim programları düzenleyerek Entegre Yönetim Sistemine etkin olarak katılımlarını sağlıyoruz.

Tamamladığımız her projeden elde ettiğimiz deneyimleri, bir sonraki projelerimize aktarıyoruz. Her projede farklılaşarak yenileniyor ve daha da yüksek bir heyecan ile yeni projelerimize başlıyoruz. Bu itici gücümüz, bizleri tanımlı süreçlerimizi sürekli iyileştirme ihtiyacına yöneltti.

KalDer'in ulusal çapta mükemmellik kültürünü yaygınlaştırma, kurumların rekabetçi gücünü artırarak ülkemizin refah seviyesini artırmaya katkı sağlamayı amaçlayan Ulusal Kalite Hareketi kapsamında biz de Erkut İnşaat olarak EFQM Modelini şirketimizde bir yönetim modeli olarak kullanmak üzere çalışmalara başladık.

KalDer Kayseri Temsilciliği ile yürüttüğümüz çalışmalar çerçevesinde şirketimizin mevcut yapısını öz değerlendirme yaparak başlattık. Gerçekleştirdiğimiz öz değerlendirme çalışması doğrultusunda amaç, vizyon, misyon ve strateji gibi kurumun temellerini oluşturan olguları yeniden gözden geçirdik. Stratejik Plan çalışmaları gerçekleştirerek bu kapsamda kurumumuzun işleyişini yönlendirdik.

Erkut İnşaat olarak "İyi Niyet Bildirgesi" imzalayarak EFQM Modelini benimsediğimizi, bundan sonra da yapacağımız çalışmaları sürekli bir gelişim aracı kullanacağımızı tüm paydaşlarımıza ilettik. Hedeflerimiz arasında KalDer desteği ile çalışmalarımıza devam etmek ve sektörümüzde örnek kurumlardan biri olmak yer alıyor. Bu süreçte KalDer'in yanımızda en önemli destekçimiz olacağını biliyor ve teşekkürlerimizi sunuyoruz.

“

450 çalışmamızın yanı sıra, imalat süreçlerimize katkı sağlayan taşeronlarımızla birlikte inşaat sahalarımızda toplam 2.500 kişiden oluşan büyük bir ekibiz. Tüm ekip arkadaşlarımızı, stratejik amaçlarımız doğrultusunda EFQM Modeli'nin de üstünde durduğu sürdürülebilir iletişim stratejimiz ile birbirine bağlıyoruz. ”



“İyi Uygulama Örneklerinin Adresi: Bosch Bursa Güç Aktarma Çözümleri Fabrikası”

“

Fabrikamızı geleceğe taşımak ve rekabetçiliğini korumak için “Türkiye’de Üretiyor, Yüksek Teknolojiye Önderlik Ediyoruz” sloganıyla çalışıyoruz. Bu yönde yaptığımız çalışmalar ‘Stratejik Çalışmalar’ olarak adlandırıyoruz. Burada iki önemli yöntem kullanıyoruz.”

ADİL OKUMUŞOĞLU

**Bosch Bursa Güç Aktarma Çözümleri Fabrikası
Üretim Alan Yöneticisi**

3ü. Kalite Kongresi özel sayısında siz değerli okuyucularla fabrikamızda uyguladığımız ve fayda gördüğümüz birkaç yaklaşım ve aktiviteyi paylaşmak istiyorum. ‘Şeffaf ve ortak amaç’ ile hareket etmenin, organizasyon ve bireysel gelişim için ne kadar önemli olduğunu özellikle gösteren bu yaklaşım ve aktivitelerle çok başarılı sonuçlar ve öğrenimler elde ettik.

Bosch Bursa Güç Aktarma Çözümleri Fabrikası olarak otomotiv sektöründe dizel ve benzinli içten yanmalı motorlar için yüksek teknoloji enjektör ve yüksek basınçlı pompa üretiyoruz. Uluslararası üretim ağında hem fabrikamızın hem de ülkemizin rekabetçiliğini artırabilmek için sürekli iyileştirme bakış açısına sahip olmak ve süreçlerimizi en verimli hale getirecek uygulamaları devreye almak büyük önem taşıyor.

İlk olarak ‘Yalın Dönüşüm’ projemizden bahsetmek istiyorum. Değişken, belirsiz, karmaşık, muğlak (VUCA) piyasa koşullarına adapte olabilmek için hem organizasyon hem de bireysel olarak mevcut güçlü kaslarımızı koruyabilmemiz, aynı zamanda da yeni projelere, konulara odaklanacak fırsatı ve zamanı yaratabilmemiz gerekiyor.



Fabrikamızda şirket içi inovasyonu aktif destekliyoruz, bunun için dijital platformda bu uygulamayı devreye aldığımız 2020'nin başından beri 1.000'in üzerinde sahadan fikir topladık. Bir fikirleri sahada uygulamaya başlamadan önce fayda-maliyet hesabını yapıyoruz. Sonra fabrikamızın "Dijital Dönüşüm Stratejimize" uygunluğunu teyid ediyoruz. Bu teyitleri aldıktan sonra, kendisini hızlı geri ödeyen fikirleri kaynaklarımızın kullanımını konusunda yine önceliklendirerek devam ediyoruz. ”

Bu proje, katma değerli işlerden, tekrarlardan arınarak, mevcut süreçlerimizi iyileştirerek elde edeceğimiz zamanı, odaklanmak istediğimiz konulara ayırabilmemiz için bize iyi bir fırsat sunuyor.

Bursa fabrikamızda kurduğumuz proje ekibiyle iyileştirme gerçekleştirdiğimiz ana başlıklar;

- Manuel süreçlerden dijital çözümlere geçilmesi
- Ekip içi ve ekipler arası iş birliğinin ve sinerjinin artırılması
- Düzenli hazırlanan belgelerin gerekliliğinin sorgulanarak sadeleştirilmesi
- Bölümler arası ortak konularda potansiyellerin belirlenmesi ve iyileştirme yönünde çalışmaların sürdürülmesi
- Toplantıların sayısı, sıklığı, gerekliliği ve katılımcıları üzerine çalışarak en uygun hale getirilmesi.

Bugüne kadar fabrikamızdaki tüm alanlarda Yalın Dönüşüm projesini uygulayarak kazandığımız %20'lik indirekt kapasitede verimlilik kazancı ile yeni konulara, fırsatlara odaklanacak zamanı yaratabildik.

Daha fazla katma değer üretmek için dijital çözüm fikirleri 'talep havuzu' ile toplanıyor

Yalın Dönüşüm projesinin yanı sıra Endüstri 4.0'in hayatımıza girmesiyle fabrikamızdaki süreçlerde Endüstri 4.0 uygulamalarını aktif olarak kullanmaya başladık. Dijital

çözümleri kullanmak ve yaygınlaştırmak yaklaşımının odağını, daha fazla katma değer üretmek, israfı ve kayıpları ortadan kaldırmak olarak belirledik. Bunun sağlayabilmek için özellikle değer akışlarımızdaki problemlere, sıkıntılara, darboğazlara ve iyileştirme potansiyellerine yönelik dijital çözümlere öncelik veriyoruz.

Dijital dönüşüm yolculuğunda başarılı olmanın temelini 'insan'dan geçtiğini biliyoruz ve süreçlerimizdeki potansiyel dijitalleşme senaryolarının çalışanlarımızdan gelmesi gerektiğinin farkındayız. Bu nedenle çalışma arkadaşlarımızın etki ve ilgi alanlarındaki dijital dönüşüm fikirlerini, sistematik, hızlı, verimli ve şeffaf bir şekilde toplayabilmek için bir "Talep Havuzu" uygulamasını devreye aldık. Bu uygulama sayesinde kendi süreçlerinde potansiyel fark eden çalışma arkadaşlarımız, sadece bir 'tık' ile fikirlerini dijital ortamda Dijital Dönüşüm, Bilgi İşlem ve Bilgi Koordinasyon ekibimize anında paylaşabiliyor. Hem çalışma arkadaşlarımıza fikirlerini paylaşabilecekleri hızlı bir ara yüz hem de ilgili yönetim ekibimize tüm fikirleri bir arada görebilecekleri, önceliklendirebilecekleri ve projelerinin akışını şeffaf bir şekilde takip edebilecekleri bir ortam sağlıyoruz.

Fabrikamızda şirket içi inovasyonu aktif destekliyoruz, bunun için dijital platformda bu uygulamayı devreye aldığımız 2020'nin başından beri 1.000'in üzerinde sahadan fikir topladık. Bir fikirleri sahada uygulamaya başlamadan önce fayda-maliyet hesabını yapıyoruz. Sonra fabrikamızın "Dijital Dönüşüm Stratejimize" uygunluğunu teyid ediyoruz. Bu teyitleri aldıktan sonra, kendisini hızlı geri ödeyen fikirleri kaynaklarımızın kullanımını konusunda yine önceliklendirerek devam ediyoruz. Bu şekilde fabrika geneli için belirlediğimiz, şeffaf ve ortak bir amaca hizmet eden bu süreç sayesinde hem verimli hem de hızlı aksiyonlar alabiliyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın dijital dönüşümü benimsemesi ve kendi çalışma alanlarındaki süreçlere bu bakış açısıyla yaklaşmaları sayesinde yaşayan iyi bir uygulamayı devreye aldık. Artık düzenli dijital dönüşüm gözden geçirme toplantılarımızı bu araç üzerinden yapıyor, yine aktivitelerimizi de bu uygulama üzerinden takip edebiliyoruz.





Strateji ekiplerimiz hız kazandı

Fabrikamızı geleceğe taşımak ve rekabetçiliğini korumak için "Türkiye'de Üretiyor, Yüksek Teknolojiye Önderlik Ediyoruz" sloganıyla çalışıyoruz. Bu yönde yaptığımız çalışmalarını 'Stratejik Çalışmalar' olarak adlandırıyoruz. Burada iki önemli yöntem kullanıyoruz. İlk olarak özellikle IT ve Yazılım sektöründe sıkça kullanılan bir yöntem olan SCRUM'ı kendi stratejilerimize adapte ettik ve strateji çatısı altında yaptığımız çalışmalarını aylık koşullar (sprint) ile gerçekleştirmeye başladık. Bu da özellikle büyük çaplı aktivitelerde yapılacak adımları küçük parçalara bölmemizi ve daha verimli şekilde tamamlamamızı sağlıyor. Özellikle strateji ekipleri açısından baktığımızda ciddi bir verimlilik ve hız kazandırdığını söyleyebiliriz.

Ayrıca tüm bu çalışmalar içerisinde gerek gördüğümüz bazı çalışmalarda, özellikle iç müşterilerimizin beklentilerini daha iyi karşılayabilmek adına 'UX Design (User Experience Design / Kullanıcı Deneyimi Tasarımı)' metodunu uyguluyoruz. Fabrikamızdaki iç eğitimlerimiz sayesinde UX konusunda destek alıyor ve çalışmalarımız sonucunda çıkan ürünlerimizin müşteri odaklı olmasını sağlıyoruz.

Ayrıca tüm bu çalışmalar içerisinde gerek gördüğümüz bazı çalışmalarda, özellikle iç müşteri-

rilerimizin beklentilerini daha iyi karşılayabilmek adına 'UX Design (User Experience Design / Kullanıcı Deneyimi Tasarımı)' metodunu uyguluyoruz. Fabrikamızdaki iç eğitimlerimiz sayesinde UX konusunda destek alıyor ve çalışmalarımız sonucunda çıkan ürünlerimizin müşteri odaklı olmasını sağlıyoruz.

Ayrıca tüm bu çalışmalar içerisinde gerek gördüğümüz bazı çalışmalarda, özellikle iç müşterilerimizin beklentilerini daha iyi anlayabilmek ve karşılayabilmek adına 'UX Design (User Experience Design / Kullanıcı Deneyimi Tasarımı)' metodunu uyguluyoruz. Fabrikamızda görevli UX Koçumuz ile çalışarak, projelerimiz sonrasında çıkan ürünlerimizin müşteri odaklı olmasını sağlıyoruz.

Tüm bu anlattığım ve fayda sağladığımız iyi uygulama örneklerini pandemi sürecinde uzaktan yönetimle gerçekleştirdik. Özellikle dijital ortamın bize sunduğu uygulamalar sayesinde iş birliğimizi artırdığımızı söyleyebilirim.

Bosch Bursa Güç Aktarma Çözümleri Fabrikası olarak, sürekli iyileştirme bakış açısıyla süreçlerimizi ve uygulamalarımızı iyileştirmeye devam edeceğiz.

Tüm katılımcılara verimli, öğrenim dolu ve başarılı bir kongre dilerim.

“

Çalışma arkadaşlarımızın dijital dönüşümü benimsemesi ve kendi çalışma alanlarındaki süreçlere bu bakış açısıyla yaklaşımları sayesinde yaşayan iyi bir uygulamayı devreye aldık. Artık düzenli dijital dönüşüm gözden geçirme toplantılarımızı bu araç üzerinden yapıyor, yine aktivitelerimizi de bu uygulama üzerinden takip edebiliyoruz.”



BORA ŞEFKAT
TOFAŞ Tedarikçi Kalite
Geliştirme Müdürü

**GÜÇ,
İKİ, BİR...**

“

Başarıya giden yolda dönüşümü hep birlikte yaratmalıyız. ORTAK AMACIN GÜCÜ bu anlamda çok kıymetli. Dönüşen dünyada tehdit gibi görünen bu durumu fırsata dönüştürmenin anahtarı hepimizin elinde. Artık konfor alanımızdan çıkıp harekete geçme zamanı.”

Kalite dünyasının değerli yolcuları ...

Alanında liderlik nosyonunu en güzel şekilde ilerleten KalDer liderliğinde her yıl düzenlenen Kalite Kongresi ne hazırlanırken "Ortak Amacın Gücü" teması altında birleşiyoruz.

Dünyayı etkisi altına alan yeni tip koronavirüs (Kovid-19) ile birlikte başlayan pandemi süreci işletmeler için VUCA olarak adlandırılan zorlu bir dönem oluşturdu. VUCA'nın açılımı ;

- Volatility (Değişkenlik)
- Uncertainty (Belirsizlik)
- Complexity (Karmaşıklık)
- Ambiguity (Muğlaklık)

kelimelerinin baş harflerinden oluşuyor.

Çok zor geçen bir 2020 yılı sonrasında bildiğimiz iş normallerinin artık geçmişte kaldığını kabul etmemiz gereken bir döneme geçmiş durumdayız.

Değişkenlik ve Belirsizliğin hakim olduğu Karmaşık ve Muğlak yarınlar içinde , olayları anlamakta güçlük çektiğimiz, öngörü yapmadığımız bu dönemde Müşteri ve Çalışan beklentilerinin de değiştiğini görebiliyoruz. Müşteri deneyimi ve çalışan deneyimini yönetmek artık her zamankinden çok daha önemli bir hale geldiğini rahatlıkla söyleyebiliyoruz.

VUCA Döngüsünde ayakta kalmanın yolu ise yine bir VUCA yaklaşımıdır.

- Vision (Vizyon)
- Understanding (Anlama)
- Courage (Cesaret)
- Adaptability (Adapte Olmak)

Kalite Dünyası olarak da bu dönüşümde öncü rol almak işletmelerimiz adına kritik bir değer oluşturduğumu net şekilde görebiliyoruz.

TOFAŞ olarak bu süreçte bizlerde **VİZYON**'umuzu gözden geçirerek güçlü şekilde teyid ettik. Müşteri ve Çalışanlarımızı daha iyi **ANLAMAK** adına bir çok alt sürecimizi güncelledik ve güncellemeye devam ediyoruz. Her iki alanda yapageldiğimiz geliştirmelerde dijital dönüşüm araçlarını aktif kullanıyoruz. Önümüzdeki karmaşık ve muğlak geleceğe **CESARET**le karşı önlemler alıyor ve esnekliğimizi etkili şekilde kullanıyoruz ve içinde bulunduğumuz bu döneme **ADAPTE OLMA** gayreti içinde bu yolculukta ilerliyoruz.

Bu alandaki dönüşüm yolculuğumuzda iş ortağı olduğumuz değerli tedarikçilerimizle birlikte birçok alandaki işbirliklerimizle de bu yaklaşımımızı değer zincirine yaygınlaştırıyoruz.

"**Connected Supplier**" adını verdiğimiz inisiyatifimizle , tedarikçilerimizle birlikte tespit ettiğimiz gelişim alanlarını Türkiye'mizde olan Start-Up firmalarımızla birlikte yenilikçi çözümler oluşturarak Kalite seviyesini yükseltirken maliyetlerimizi azaltıcı değerler oluşturuyoruz.

"**Predictive Supplier**" adını verdiğimiz bir diğer inisiyatifimizle de artık hataların problemleri reaktif olarak çözerken , hatanın olduğu proses noktalarında parametre takibi ve tahminleme yaklaşımı kullanarak oluşturduğumuz makine öğrenmesi metodları ile geliştiriyoruz.

MESS'e bağlı MEXT Teknoloji merkezi ile birlikte yaptığımız işbirliği ve Tedarikçilerimizin katmadeğeri ile tedarik sanayimizin "**Dijital Olgunluk**" seviyelerini ölçümlemeye başladık. Teknolojinin ulaştığı seviyede, kendini ispatlamış çözüm araçları ve platformları ile stratejik aksiyonlar önerebilir duruma geldik.

Çalışanlarımızı geleceğe taşımak adına yeni yetkinlik setleri oluşturarak gelişim yolculuklarında desteklerken iş ortağımız Tedarikçilerimizin çalışanlarını da unutmamak. Yıl sonunda lansmanını yapacağımız **Online eğitim platformu** hazırladık ve kullanıma sunacağız.

Şirket olarak gelecek nesil araç modelleri adına stratejik planlarımızı yeniledik.

Pek tabi ki başarıya giden yolda bunu dönüşümü hep birlikte yaratmalıyız. **ORTAK AMACIN GÜCÜ** bu anlamda çok kıymetli. Dönüşen dünyada tehdit gibi

görünen bu durumu fırsata dönüştürmenin anahtarı hepimizin elinde. Artık konfor alanımızdan çıkıp harekete geçme zamanı.

Önce müşterilerinizi ve çalışanlarınızı anlamaya çalışın

Artık eski normallere geri dönemeyeceğimiz yeni bir döneme girmiş bulunuyoruz. Bu yeni dönemde işletmelerin iş modellerini sürekli gözden geçirmeleri ve kendilerini sürekli güncellemeleri gerekiyor. Buna uygun bir **VİZYON** ile müşterilerini ve çalışanlarını dinleyen işletmeler doğru adımları atma cesaretini de gösterirlerse yeni dönemde öne çıkacaklardır.

İşletmelerin yeni dönemde ihtiyaç duydukları tüm bilgiler müşteri ve çalışanlarında saklı. Bu yüzden yeni dönemde müşteri ve çalışan deneyimlerini yönetmek her zamankinden daha önemli. Tüm müşteri temas noktalarında ölçümlene yapmak ve geri bildirim toplamak, çalışanların işe alımdan işten ayrılmaya kadar ki tüm süreçlerinde geri bildirim toplamak müşteri ve çalışanlarını anlamalarını sağlayacaktır. Müşteri ve çalışan deneyimini bir elmanın iki yarısı gibi görmek gerekiyor.

Sonra Cesur adımlar atmaktan çekinmeyin

Yeni dönemde işletmelerin daha cesur adımlar atması gerekiyor. Bu cesur adımların başında ise insan odaklı ve şeffaf olmaktan geçiyor. İşletmelerde tüketici ve çalışan kavramlarının yerini "insan" almalı, tüm süreçleri şeffaflıkla ve samimiyetle yönetmeliler.

Tüm iş süreçlerinin gözden geçirilip yeni döneme uygun şekilde güncellenmesi ise diğer bir önemli nokta. Markanız için bugüne kadar **hız, kalite, fiyat, inovasyon** gibi değer önerileriniz öne çıkmış olabilir. Pandemi sürecinde edindiğiniz tecrübeyle değer önerilerinize yenilerini ekleyin ve bunları kalıcı hale getirin.

"Hızlı adapte olma gayreti gösterin"

Pandemide hem bireyler hem de işletmeler değişken koşullara adapte olmak zorunda kaldılar. Artık işletmelerin beklenmedik durumlarda daha esnek davranması ve zaman kaybetmeden adapte olabilmesi önem kazandı. Adapte olabilme yeteneği sadece zor durumlarda ayakta kalmanızı sağlamaz aynı zamanda fırsatları yakalamanıza da imkan sunar. Dijital dönüşüm ile birlikte sürekli yeni fırsatların ortaya çıktığını görüyoruz. Pandemide e-ticaretin inanılmaz yükselişine tanıklık ettik. İşletmeler olumsuz durumlarda bile fırsatları yakalamak için adapte olma yeteneklerini geliştirmeliler

Hem şirketlerimize , hem sektörümüze , hem de Ülkemize değer katacağımız yarınlarda görüşmek üzere...

Güç, iki, bir...

Ortak Amacın Gücü



ELVAN AKBAY

Çığdemim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

Öncelikle ortak amacın nasıl oluşturulacağından bahsetmek gerek. Ortak amaç, çıkarlar doğrultusunda da belirlenebilir, gönüllülük esasına göre de belirlenebilir. Bu yazıda, daha güçlü ve daha etkin olduğuna inandığım gönüllülük çerçevesinde bir araya gelen insanların belirttiği ya da önceden belirlenmiş ve kabul görmüş olan amaç(lar)ın gücünden bahsetmek istiyorum.

Çığdemim Derneği; mahalleli olma kültürünü yaygınlaştırarak mahalle sakinlerinin yaşam kalitesini yükseltmek ve karar alma süreçlerinde etkili olmak misyonu, mahalleli olma ve dayanışma kültürünün etkin

olduğu, bölgesel ve ulusal karar alma süreçlerinde etkili olan, yaşam alanlarıyla farklı özellikteki bireylerin (yaş, cinsiyet, engelli) mutlu olduğu bir mahalle olmak vizyonu ile 25 yıldır birçok konuda öncü ve örnek olmuş bir mahalle derneğidir. Mahalleli olma ruhuyla (dayanışma, birlikte yapma, hareket etme ve iyi komşuluk), örgütlü yapıyla, tüm karar süreçlerine dâhil olmak (mahallesinin yaşam kalitesini yükseltirken otoritelere ve diğer örgütlenmelere yardımcı olmak) hedefleriyle hareket eden gönüllü ve katılımcı bir yapıdır.

Biz, Çığdemim Derneği yönetimi ve üyeleri olarak "Birlikte Güçlüyüz" sloganını yürekten benimsemiş insanlarız. Gücümüzü de her alanda birlikte hareket etmemizden ve birlikte karar vermemizden alıyoruz. Bu kapsamda ortak amacımızı da hep beraber belirlerken bireysel çıkarlardan ve egolardan bağımsız, hitap ettiğimiz topluluğun –ki bu yaklaşık 16.000 kişilik bir mahallede yaşayan insanlardan oluşuyor-

faaydalanacağı hedefleri göz önünde bulunduruyoruz. Dolayısıyla bir mahalle olarak oldukça kalabalık bir katılımcı / destekçi potansiyelimiz bulunuyor. Buradaki güç ise, çok sayıda insanın yüzünü güldürecek ortak bir amacın, herkesin katılımıyla belirlenmesinden kaynaklanıyor.

Ortak amacı belirlerken ve hedefe ulaşmak için çalışırken, "Ben değil, biz olmak" kavramının önemi de çok net bir biçimde ortaya çıkıyor. Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler, hedeflerine daha kolay ve daha hızlı bir şekilde ulaşırlar. Topluluktaki her insan diğerlerine yardım eder ve hep birlikte çok daha kolay ilerlerler. Hedefe ulaşmak için çabalarırken, gruptaki diğer bireyleri rakip değil, ortak olarak görürler.

Bunun bir örneği; derneğimizin de organize ettiği komşuluk günü panayırı ve 2.el takas ve paylaşım panayırıdır. Önce bir toplantı ve görev dağılımı yapılır. Bu da gönüllülük esasına göre gerçekleşir ve yine toplantıda ortaklaşa belirlenen programda herkes kendi görevini kendi seçer, gereken ön hazırlıklar yapılır ve etkinlik alanı ortaklaşa hazırlanır. Satış yapılacak stantlar için masa ve sandalyelerin alana taşınması, bayrak ve pankartların asılması, alanın süslenmesi, ses düzeninin kurulması gibi pek çok iş, yardımlaşarak ya da konunun uzmanının koordinasyonunda ortaklaşa yapılır.

Bu tür panayırlar hem ortak amaç etrafında toplanan ve hedefe ulaşmak için çalışan insan sayısının artmasına, hem katılımcılar arasındaki ilişkilerin gelişmesi/ sağlanmasına, hem güzel ve faydalı zaman geçirilmesine hem de öğrencilere verilecek desteklere katkı sağlanmasına hizmet eder. Etkinlik sonrasındaki yorgunluğun, sağlanan manevi tatminin yanında sözü bile olmaz.

Bir başka örnek ise, mahallemizde bulunan bir okulun dış duvarına boydan boya Atatürk posteri yaptırılması çağırısıdır. Bu çağrı kapsamında, öncelikle hedef kit-

“

Ortak amacı belirlerken ve hedefe ulaşmak için çalışırken, "Ben değil, biz olmak" kavramının önemi de çok net bir biçimde ortaya çıkıyor. Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler, hedeflerine daha kolay ve daha hızlı bir şekilde ulaşırlar. Topluluktaki her insan diğerlerine yardım eder ve hep birlikte çok daha kolay ilerlerler. Hedefe ulaşmak için çabalarırken, gruptaki diğer bireyleri rakip değil, ortak olarak görürler. ”



lemize çeşitli görseller sunuldu ve yapılan anket sonucunda ortak kararla hangi posterin yaptırılacağına karar verildi. Ayrıca böylesi dev bir poster için gerekli para miktarını, çoğu emekli olan mahalle bireylerinin tek başlarına karşılamaları olanaksızdı. Hemen bir duyuru yapıldı ve mahalleliden miktarına bakılmaksızın az ya da çok, kendi bütçelerine göre katkı istendi. Güç buydu, işte. Çok kısa sürede gereken para toplandı ve büyük bir mutlulukla dev Atatürk posteri okul duvarındaki yerini aldı.

İnsanlar, birlikte hareket ederken oluşturdukları sinerjiyi tek başlarına çalışırken hissedemezler. Takım çalışması ile bireyler; sosyalleşme, başarı, beyin fırtınası, takdir ve aidiyet duygusu gibi pek çok duyguyu aynı anda yaşarlar ve bu, büyük bir manevi tatmin sağlar.

Ortak amacın gücüne inanan bizler mahallemizin sorunlarının çözümünde de ortak hareket etmeye özen gösteriyoruz. Öncelikle her türlü iletişim kanalını kullanarak komşularımızla sürekli irtibat sağlıyoruz. Sorunları birlikte belirliyor ve birlikte çözümler arıyoruz. Doğru ve düzenli bilgilendirmeler ile şeffaflık en önem verdiğimiz değerlerimizden. Bu sayede de komşularımızın sonsuz güvenini kazandık. Bu güven ve güç ile yolumuza emin adımlarla devam ediyoruz.

Yazının başında da belirttiğim gibi, ortak amaç etrafında toplanan herkes gibi biz de #BirlikteGüçlüyüz ve bu gücümüzü de, ortak amacın gücünden alıyoruz.



Geleceğe Yönünü Çeviren Milenyum Metal

FATMA DUMAN

**Milenyum Metal A.Ş.
Kurumsal Gelişim Müdürü**

2003 yılında Kayseri Serbest Bölgede iki ailenin ortak düşüncesi ile aile şirketi olarak Milenyum Metal Dış Tic. Ve San. A.Ş. kurulmuştur.

Bölgede metal sanayiinin gelişmiş olması hammadde ve yan sanayiinin bulunması avantajları görülerek metal ev gereçleri üretimi imalat konusu olarak seçilmiştir.

Yüzde 100 ihracat yapmakta Avrupa, Amerika, Asya, Güney Amerika, Afrika pazarlarında yer almaktadır. Dünya pazarının yüzde 4'üne hâkim olan firmamız ülkede ilk 5 firma arasında yer almaktadır.

Ütü masası, demonte ranza, kurutmalık üretimi yapmakta ve sürekli ürünleri arasına yeni ürünler katmaktadır. Son yılda kitaplık, çalışma masası, plastik organizeler, servis arabası gibi yeni ürünler üretmeye başlamıştır.

2015 yılı Kasım ayı ile yalın üretim sistemi ile tanışmak firmayı bir dönüşüm yolculuğuna taşımıştır. Bu dönüşüm hikayesi yönetim üzerinde olumlu etkiler göstererek sürekli iyileştirme yapma konusunda cesaretlendirmiş ve geliştirilmesi gereken konularda daha cesur adımlar atılmasına olanak sağlamıştır.

Yalın üretim ile birlikte %60'a yakın bir başarı sağlanmıştır. Bu başarı 1000 – 2000 üretimi 240 çalışan ile yaparken 210 çalışan ile 4000 – 5500 adet üretim rakamlarını görmüştür. 8000 m2 alanda üretim yaparken 18000 m2'lik alana sığılmaz durumuna getirmiştir.

Bu hızlı büyüme beraberinde alt yapı, makine, eğitilmiş personel ve yönetim sistemlerinde yeni ihtiyaçların oluşmasına doğru ilerlemiştir.

Dönüşüme devam edilmesi gerektiği tüm bu ihtiyaçların oluşması ile kaçınılmaz hale gelmeye başlamıştır.

2019 yılı ile pandeminin ortaya çıkması ile oluşan kriz ortamı bir fırsatı ortaya çıkarmış oldu. Taleplere yetişmekte zorlanan bu nedenle iyileştirmeler için zaman bulamayan firma bu fırsatı kaçırmadı. Pandemi sürecinde hem altyapı hem makine ekipman ilavesi, yönetim sistemindeki ihtiyaçların belirlenmesi ve gerekli adımların oluşturulması gibi konulara eğilme imkânı vermiştir.

Kayseri Model Fabrika ile yürütmüş olduğumuz öğren dönüş projesi firmamızın yalın konusundaki bilgilerini tazelemek ve mevcut durumunu analiz etmek için iyi bir imkân sağlamıştır. Yalın üretim konusunda yönümüzün doğruluğunu gördükten sonra artık pazar beklentileri yönünde çalışmalara yön verilmiştir.

Avrupa ve Amerika müşteri grubumuzda yer alan Philips, Argos, Metro gibi firmalarla çalışmalarımızı daha kaliteli ve daha sağlıklı yürütebilmek için EFQM Modelinin uygun olacağı düşüncesi KalDer ile yollarımızın yeniden birleşmesini sağladı.

Bu süreçte KalDer'in özdeğerlendirme çalışması ile karnemize bakalım ve ödevlerimizi çıkaralım düşüncesi ile EFQM Modeli ile dönüşüm hikayesine bu alandan devam etme kararı alınmış ve hızlı bir şekilde EFQM Modeli Ulusal Kalite Hareketi kapsamında İyi Niyet Bildirisi imzalanmıştır.

Bir taraftan yeni teknoloji makinelerle üretim parkını dijitalleştirme çalışmalarına hız vermiş diğer taraftan

“

Milenyum Metal olarak yönümüzü geleceğe çevirdik. EFQM Modeli çalışmaları ile 3 yıllık stratejik planlarımızı oluşturarak yeni dönüşüm sürecimizi de başarı ile tamamlamak, yüksek standartlarda üretim yaparak pazarda söz sahibi olmak Modelin gereği gibi mükemmelliğe doğru adım adım ilerlemek hedefindeyiz. ”



üretim sahasına 9000 metre karelik yeni alan kazandırmak için yatırımlarına başlamıştır.

Baktığımızda 32 beyaz yaka olmak üzere 210 çalışanı ile birlikte kaliteden ödün vermeden çalışmalarına durmadan hızına hız katarak devam etmektedir.

Milenyum Metal olarak yönümüzü geleceğe çevirdik. EFQM Modeli çalışmaları ile 3 yıllık stratejik planlarımızı oluşturarak yeni dönüşüm sürecimizi de başarı ile tamamlamak, yüksek standartlarda üretim yaparak pazarda söz sahibi olmak Modelin gereği gibi mükemmelliğe doğru adım adım ilerlemek hedefindeyiz.

Milenyum gibi değişime ve dönüşüme niyet eden ama mali gücü daha düşük olan KOBİ'lerin de bu sistemleri kendi üretim alanlarında kullanarak verimli bir üretim yapmalarını sağlayacak Yalın üretim, EFQM Modeli gibi çalışmaların devlet kurumları tarafından desteklenmesi KOBİ'leri cesaretlendirecektir.

Avrupa standartlarında kaliteli ürün yapmayı amaçlayan KOBİ'lerin yönetim şekillerini geliştirerek "biz bunu yapamayız" anlayışından çıkarak "bizde bunu yapmalıyız" düşüncesinden yola çıkarak ilerlemeleri gerekir.

EFQM Modelinin kapsamından da anlaşılacağı gibi her gün bir adım daha mükemmellik yolunda ilerlemek gerekecektir.

KOBİ'ler bu sistemler hakkında yalnız bırakılmamalı gerektiğinde devlet kurumları tarafından desteklenecek başlıklar içine alınarak cesaretlendirilmelidir. KOBİ'lere bu gibi sistemlerin tanıtılması model uygulamalar yapılması, danışmanlık sağlanması yönünde yapılacak çalışmalarla KOBİ'lerin gelişmesi sağlanması gerektiğini düşünmekteyiz.

Firma olarak EFQM Modeli ile tanışmamızın KalDer ile başlaması nedeniyle KalDer'inde kamu kurumları tarafından desteklenmesi ile KalDer'in KOBİ'lere erişim gücü sağlamasının önemli olduğunu düşünmekteyiz.



*Merkez ve şube
çalışanlarımızın
2021 çevrim içi
toplantılarından
kareler...*



