

## DÖNÜŞEN LİDERLİK 2023 ZİRVESİ, SAPANCA'DA YAPILDI



## PWC'NİN "YURT DIŞI YATIRIMLARI ARAŞTIRMASI" İLK KEZ ZİRVEDE AÇIKLANDI

# Dış yatırımın motivasyonu büyüme, istikrar ve döviz

EKONOMİ gazetesinin PwC işbirliği ile düzenlediği "Dönüşen Liderlik Zirvesi-2023"te açıklanan araştırmaya göre, 2021 ve 2022'de Türki-

ye'den yurtdışına doğrudan yatırımların ortalaması 4,7 milyar dolara ulaşırken, yatırımlardan memnuniyet yüzde 90'a yaklaştı. PwC'nin "Yurt Dışı Yatırımları Araştırması"nda, yatırım kararında en fazla etki-

li olan üç faktör; pazar büyüklüğü/büyüme oranı, politik istikrar ve ekonomik istikrar olarak sıralandı. Pazara ulaşım ve döviz geliri sağlama seçenekleri ise ilk iki motivasyon unsuru olarak öne çıktı.



## Cenk Alper: Müşteri değil oyun kurucu olmalıyız

Dönüşen Liderlik Zirvesi'nin açılışında konuşan Sabancı Holding CEO'su Cenk Alper, "Yarını yönetirken değişmek, dönüşmek zorundayız" dedi. Alper "Bu dönüşümü kendiniz için anlamlandıramıyorsanız bu

dünyayı dönüştürenlerin müşterisi olursunuz. Değişen dünya ekonomisinde müşteri değil oyun kurucusu olmanın yollarını aramamız lazım. Bunun için de doğru tutku ve vizyonun peşinde koşmalıyız" ifadelerini kullandı.

## "Birden fazla şapka aynı anda takılmalı"

■ **Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü**, günümüz liderlerinin artık birden fazla şapkayı aynı anda takması gerektiğini kaydederken "İş dünyasının son 10 yılına baktığımızda kuralların değiştiğini, oyun alanının yeniden

şekillendiğini görüyoruz. Paradigma değişiminin hakim olduğu yepyeni bir çoklu dünya içerisindeyiz" dedi. Tütüncü, grup olarak "Mutlu et, mutlu ol" anlayışı ile global yolculuklarına devam ettiklerini vurguladı.



## "Türkiye Yeşil Fonu dünyada bir ilk"

■ **TSKB Genel Müdürü Murat Bilgiç**, yeşil dönüşümü, rekabet dezavantajı yaratacak maliyet gibi değil ileriye dönük bir yatırım olarak gördüklerini söyledi. Bilgiç "Türkiye Yeşil Fonu, Dünya Bankası Yönetim Kurulu'nda

onaylandı. Dünyada bir ilk. İlk etapta 155 milyon dolarlık kredi alacağız. Türkiye sermayedarlarının da bu fona katılmaları ile fon 405 milyon dolara çıkacak, 2 milyar dolarlık çarpan etkisi yaratacak" dedi.

- **Microsoft Türkiye/Levent Özbilgin:** Yapay zeka bir kara kutu. Kullandığımız yapay zeka ile bir güven ilişkisi olmalı
- **Etiya/Aslan Doğan:** Şirketlerin iş modellerini dijitale taşımaları gerekiyor. Togg bu konuda iyi bir örnek.
- **Emekli Diplomat Mithat Rende:** Dünyadaki mevcut düzen teknolojik gelişmelere ayak uyduramıyor

- **KAGİDER/Esra Bezircioğlu:** Her kadın CEO doğar. Tarladaki kadın da çekirdek ekonomik birimin CEO'sudur
- **Next Academy/Levent Erden:** Bu zamana kadar bahsettiğimiz bütün liderlik modelleri çöpe gidiyor
- **Onarım Atölyesi/Ekin Al:** Sürdürülebilirlik öldü, artık önümüze nasıl bakacağımızı konuşmalıyız

20-21

DÖNÜŞEN  
LİDERLİK

4.8.2024-53



# Bugünün ve yarının liderleri Dönüşen Liderlik Zirvesi'nde

• YENER KARADENİZ  
• MERVET YİĞİTÇAN  
• SELENAY YAĞCI

EKONOMİ Gazetesi ve PwC işbirliği ile düzenlenen 2'nci Dönüşen Liderlik Zirvesi, iş dünyasının önde gelen isimlerini bir araya getirdi. Zirvede çoklu krizler çağında dönüşümün nasıl olacağı, bu süreçte liderlerin önündeki riskler ve fırsatlar masaya yatırıldı. Düzenlenen panel ve oturumlarda teknoloji ve yeşil ekonomi odağında ufuk açıcı konuşmalara imza atıldı.

EKONOMİ gazetesi ile PwC ortaklığında bu yıl 2'nci kez düzenlenen Dönüşen Liderlik Zirvesi, Elite World Grand Sapanca Hotel'de 23-25 Kasım tarihleri arasında gerçekleşti. Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin CEO ve yönetim kurulu başkanlarıyla kanaat önderlerinin katıldığı zirvede "İnsan, teknoloji ve yeni ekonomi" ana gündemi ile bir dizi panel düzenlendi. EKONOMİ Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldüz, Yazı İşleri Müdürü Handan Sema Ceylan ve PwC Türkiye Kıdemli Ortakları Çenk Ulu'nun hogeldin konuşmalarıyla başladı.

Gün boyu süren zirvenin açılışını Dr. Barış Esen yönetti.



ma Ceylan ve PwC Türkiye Kıdemli Ortakları Çenk Ulu'nun hogeldin konuşmalarıyla başlayan zirvenin açılışını ise Dr. Barış Esen yönetti. Zirvenin açılış konuşmasını Sabancı Holding CEO'su Çenk Alper gerçekleştirdi. Alper'in yanı sıra Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü ile KAGİDER Başkanı Esra Beziroğlu da gündeme yönelik önemli mesajlar aktarıldığı bir konuşma gerçekleştirdiler. Zirvede gün boyu süren panel ve oturumlarda, aralarında Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı Cevdet Alemdar, TAV İşletmeler CEO'su Güçlü Başkan, Inet Holding Yönetim Kurulu Üyesi Perihan Inel, Ege Yapı Yönetim Kurulu Başkanı İnanç Kabadayı, Yıldızlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Üyesi Hakkı Yıldız, Re-Pie Portföy Yönetim Kurulu Başkan Vekili Mehmet Ali Ergin, Microsoft Türkiye Genel Müdürü Levent Özbilgin, Gülman Group Yönetim Kurulu Başkanı Polat Gülman, HepsiBurada Fintek ve Öde-

me Çözümleri Grup Direktörü Soner Beyhan, TSKB Genel Müdürü Murat Bilgiç ile Royal Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Türkçeş Öngel'in de bulunduğu isimler ufuk açıcı konuşmalarıyla zirvenin ana gündemine ilişkin tespit ve öngörülerini paylaştı. Zirvede gerçekleşen oturumlar, 'Çoklu kriz çağında yönetmek', 'Yeni ekonomide dünyaya açılanlar', 'Teknoloji ile dönüşümün yeni modelleri' ve 'Pamam yeni adres' konularına masaya yatırılırken; sektörlerinde başarılarıyla öne çıkan isimler 'Bugün ve gelecek', 'Gelecek ve teknoloji', 'Dönüşümün finansmanı', 'Çoklu kriz çağında liderlik konularına etrafında değinirlerken, aynı zamanda 'Yeni den karesine' uzanan başan hikayelerini de paylaştılar. Panellerin ardından zirve gala yemeği ile devam ederken, gece Komedyen Kaan Sekban'ın gösterisi ile son buldu.

Ana sponsorları olan Sabancı Holding'in üstlendiği zirveye Yıldız Holding etkinlik sponsoru, HepsiBurada ve Re-Pie Portföy oturum sponsorları, Arnica, cotcast.ai, Ege Yapı, Gülman Group, Iskur, Royal Şirketler Grubu ve TAV Havalimanları destek sponsorları, PwC, Rönesans Enerji, Trendyol, Yayla ve Elite World Hotel & Resorts de özelsponsorları olarak katıldılar.



Elite World Grand Sapanca'da düzenlenen zirve EKONOMİ Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldüz, Yazı İşleri Müdürü Handan Sema Ceylan ve PwC Türkiye Kıdemli Ortakları Çenk Ulu'nun hogeldin konuşmalarıyla başladı.

## 'BUGÜN VE GELECEK'



### Sürdürülebilirlik için geç, onarımı konuşmalıyız

Zirvede ilk ana oturum konuşması serisi "Bugün ve Gelecek" temasıyla gerçekleştirildi. EKONOMİ Gazetesi Koordinatörü ve Sürdürülebilirlik Editörü Didem Eryar Ünlü'nün yönettiği bölümde şunlar konuşuldu:

**ERKÖ Genel Yayın Yönetmeni Banş Doğru:** 30 Kasım-12 Aralık tarihleri arasında Dubai'de düzenlenecek Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 28. Taraflar Konferansı'nın en önemli maddelerinden biri finansman

kaynaklarına erişim. Ülkelere önemli iklim eylemleri hızlandırmak önemli. İklim krizi ile mücadele için ihtiyaç duyulan teknoloji ve finans kaynaklarına sahibiz. İklim eylemlerini hızlandırmak için çözüm odaklı stratejiler geliştirmek, finans kaynaklarının yönlendirilmesi gereken öncelikli alanlar birleştirmek çok önemli.

**Onarım Atılımı Kararına ve Ortaklık Ekin Al:** Sürdürülebilirlik için artık çok geç. Yaşamı var eden her sistemde artık aşırı durumdayız. İklim krizi sebebiyle

ölümler başladı, yolsuzluk artıyor, adalet kavramından uzaklaşıyor. İklim krizi artık çevresel bir kriz değil. Bunu nasıl çözeceğimizi biliyoruz ama neden çözemiyoruz? Çünkü büyük bir liderlik krizi var... Sürdürülebilirlik oldu, onarımı konuşmamız lazım. Refahı dağıtabilenler, dünyayı onarabilecekleri ödüllendirilecek bir sistem var artık. Bunu yapamazsak korkunç bir yüzyıl biz bekleyeceğiz. Bir şey daha var. Artık biliş, yazı gruplarını harflerle kategorize etmeyin!

## Dünyanın mevcut düzeni, gelişmelere ayak uyduramıyor

EKONOMİ Gazetesi Yazarı Zeynep Körcan'ın yönettiği oturumda jeopolitik riskler tartışıldı.

### Emekli Büyükelçi Mrhat Rende:

Şu anda kurallara ve işlere dayalı siyasi düzen sorgulanıyor. Uluslararası hukuk, sefektif olarak kullanılıyor. Ülkeler işine gelince uluslararası hukuka uygun çözüm arıyorlar. Şu an itibarıyla güçlü

halklar ilkesi uygulanıyor. Bu düzen ya da aslında 'düzensizlik' yaşıyoruz. Siyasi düzende hem oyuncu hem de hakem olan ülke ve ülke grupları var. Tipli AB gibi... Bazen G7'de böyle davranıyor ve aslında sağlıklı bir gelişme. BM'nin sistemi ciddi şekilde sorgulanıyor, zira geride kaldı. Artık ihtiyaçlara cevap veren bir sistemden bahsedemeyiz.

Kıscası dünyadaki gelişme ayak uyduramayan bir sistem var. Şu anda dünyada iklim, enerji ve gıda krizleriyle mücadele edecek bir uluslararası ekonomik ve siyasi düzeni ihtiyaç var, ama mevcut düzen bunu sağlaması zor. Mevcut düzen dar siyasi çıkarlarla hareket ediyor, BM'nin bugünkü yapısı teknoloji ve bilimsel gelişmelerin karşısında kalıyor.



## DÖNÜŞEN LİDERLİK ZİRVESİ 2023

Nasil Bir Ekonomi  
27 Kasım 2023 ■ PAZARTESİ



**Ekonomi**  
**Deneyim Liderlik Zirvesi 2023**  
**"Teknoloji ve Yeni Ekonomi"**

**Ekonomi** **DÖNÜŞEN LİDERLİK** **Ekonomi** **DÖNÜŞEN LİDERLİK**

**ANA SPONSOR**  
**SABANCI**  
**ETKİNLİK SPONSORU**  
**YILDIZ HOLDİNG**  
**OTURUM SPONSORLARI**  
**hepsiburada**  
**DESTEK SPONSORLARI**  
**arnica** **EGEYAPI**  
**ISKUR** **ROYAL** **ODD**



### "Patronculuk yeni nesle hiçbir şey ifade etmiyor"

Liderlerin vizyonu belirlediğini ve kendi yetkinlikleriyle bir iklim oluşturduğunu, günün sonunda da bir performans ortaya çıktığını dile getiren Cenk Alper, "Bugünün liderleri artık empati, duygusal olmak, dinlemek ve anlamak zorundalar. Farkında ve meraklı da olmalar. Patronculuk bitti, yeni nesle hiçbir şey ifade etmiyor" dedi. Direktif veren, vizyoner, katılımcı, dostane, mükemmeliyetçi ve koçluk yapan liderlik stilleri bulunduğunu ve liderlerde bu stilleri barındıran bir palet olması gerektiğini kaydeden Alper, "Duruma göre bunlardan uygun olanın kullanılmasını bekliyoruz" şeklinde konuştu.

### SABANCI HOLDİNG CEO'SU CENK ALPER

## Değişen dünyada müşteri değil oyun kurucu olmamız lazım

Dönüşen Liderlik Zirvesi'nin açılış konuşmasını Sabancı Holding CEO'su Cenk Alper gerçekleştirdi. Cenk Alper, 30 yıllık yöneticilik kariyerinden yola çıkarak hazırladığı "Zor zamanda liderlik, kolay zaman oldu mu?" konulu konuşmasında dönüşen ve değişen dünyada liderlik rolü ile ilgili tespitlerini paylaştı. Türkiye gibi bir coğrafyada kime için kolay zaman olmadığını vurgulayan Alper, yöneticiliğinin başından bu yana üniversiteli gençler ile bir araya gelerek oluşturduğu bir akıl haritası olduğunu anlattı. Eskiden genel müdür ya da CEO'ların patron olarak hiyerarşik düzenin en üstünde güç mesafesini koruyarak kararlar aldığını söyleyen Alper, "Bugün öyle değil. Sadece kâr eden bir şirkete yeni jenerasyondan bir genç eklemesiniz. Onlar dünyanın her tarafında büyük amacı olan işlerin peşinde. CEO'ya da genel müdürler artık organizasyonların tepesinde değil halka halka ekosistemlerin tam ortasında oturmak zorunda. Sadece karar verici değil hızlandırıcı rolünde olmalı" dedi. Birlikte yürüten insanlara motivasyon ve enerji aktarmanın önemine değinen Alper, şöyle devam etti: "Liderin bunu yapabilmesi için direktif vermesi değil tutulması ve belirlendiği değer setlerinden hiçbir

zaman saptaması lazım. Çünkü bugünkü nesil o değer setini sürekli kontrol ediyor. Yanlış yaptığın anda ortaklaşıyor. Feedback, anında geliyor. Herhangi bir şeyi kendi başımıza yapamayacağımızı farkında olmamız" dedi.

### ZOR ZAMANLAR İÇİN BUGÜN PARA KAZANMAK ZORUNDAYIZ

Liderlerin hem para kazanmayı hem de organizasyonu yarına hazırlamayı aynı anda başarmasının önemine dikkat çeken Cenk Alper, "Bugünün yönetimin temel noktalarından biri disiplin ve mükemmeliyet. Bugün para biriktireceğiz ve mükemmelleştireceğiz ki zor zamanlarda bir şeyleri düzeltebilelimiz. Zor zamanın içinde bir şeyleri düzeltmeye çalışmak mümkün değil. Dolayısıyla işler iyi giderken sert ve zorlayıcı olun ki kararları eritildiğinde pislikler çıkmaması ortaya" diye konuştu. İkinci olarak masraftan da karşısında olunması gerektiğini belirten Alper, iyi zamanlarda kayıpları ortadan kaldırmamızın sürekli peşinde olmanız gerektiğini söyledi. Krizde de kriz dışında da her zaman sadık olmanın önemini vurgulayan Alper, şöyle devam etti: "Bugünün insanları için para kazanan ve üreten işletmelerin yanında olup onların sorununu çözmemiz lazım.



**Sadece kâr eden bir şirkete yeni jenerasyondan birini çekemezsiniz. Onlar dünyanın her tarafında büyük amacı olan işlerin peşinde. CEO'ya da genel müdürler artık organizasyonların tepesinde değil halka halka ekosistemlerin tam ortasında oturmak zorunda. Sadece karar verici değil hızlandırıcı rolünde olmalı.**

Kulçelerden işlerimizi yönetemeyiz. İşler iyi gittiğinde sınırlı sayıda önceliğin peşinde koşmamız lazım. Bugünün yönetmekle ilgili 30 yılda öğrendiklerim bunlar."

### "YARINI YÖNETİRKEN DÖNÜŞMEK ZORUNDAYIZ"

Yarın yönetilmesi konusunda da konuşan Alper, "Yarın yönetirken değiştirmek, dönüştürmek zorundayız. Bu dönüşümü kendimizin anlamlandıramayorsanız bu dünyayı dönüştürenlerin müşterisi olursunuz. Bizim dönüştürmeler arasında olmamız lazım. Örneğin dijitalleşmenin müşterisi olduk. Şimdi yapay zeka ve sürdürülebilirlik treni

kalkıyor. Bunlar yeni ekonomiler. Bizim değişen dünya ekonomisinde müşteri değil oyun kurucusu olmanın yollarını aramız lazım" vurgusunu yaptı. Cenk Alper, bunun için de doğru tutku ve vizyonun peşinde koşulması gerektiğini söyledi.

### "HIZLI KOŞUN, DÜŞEKESENİZ DÜŞÜN AMA AYAGA KALKIN TEKRAR KOŞUN"

Alper, "Etkin bir inovasyon sürecini uçtan uca yönetemeyiz. Fikirden ticariletmeye ve endüstrileştirmeye kadar. Bu basit. Benim stratejimi gerçekleştirecek portföyü ne ve onları hayata geçirecek projeler neler. Bunu disiplinle yönetmek zorundayız. Yoksa inovasyonun müşteriye ulaşmamasına düşeceğiz" diyerek, şunları söyledi: "Burada da hız çok önemli. Korkmayacağız. Mükemmelliği aramayacağız. Yüzde 80 yapay piyasaya süreceğiz, feedback ile sonra düzleteceğiz. Hızlı koşun hata yapın. Düşecekseniz de hızlı düşünün ama ayaga kalkın ve tekrar koşun. Şirketlerimize yetkinlikler kazandırmamız lazım. Yetkinlikleri insan kaynaklarımızdan düşünce kalıplarından çıkaralım. Şirketlerimizde elindeki rekabet avantajı sağlayan yetkinlikler neler, bunların listesini çıkaralım."

### YERELDEN KÜRESELE

## "Dışarı adım atmadan büyüme şansız yok"

Zirvede EKONOMİ Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz moderatörlüğünde "Yerelden Küresele" temalı bir panel gerçekleştirildi. Panelde şu isimler konuştu:

### DIŞARI ADIM ATMADAN BÜYÜME ŞANSIZ YOK

**Desa Deri CEO'su Burak Celet:** Geçen yıla kadar yurt dışı yatırımlarımız hep pazarlama tarafında gerçekleşiyordu. Ama ilk defa geçen yıl İtalya'da bir yatırım karar aldık. Buda şirket değiştiren, algımızı yukarı çeken bir adım oldu. Buradaki motivasyonumuzun yanında risk yönetimi ve ülke riskinin bertaraf edilmesi vardı. Çünkü ihracata en büyük müşterilerimiz AB marketi. "Düce'de 10 bin metrekare alanda 650 kişiyi çalıştırdık bir tesis var. Ama yine de başmıza hep kalamız vurup geldi döndüğümüzü bir can tavanı vardı. "Made in" algısı bizim için çok önemliydi. Fiyatımız ve iş gücümüz ne kadar iyi olsa da ülke algısının ötesine bir adım geçiyorsunuz bir noktada. Evrensel standartlara uygun olarak biz adımı aldık. Evrensel standartlara sahiptik. Dedik ki, "Tamamı zaman, biz de onlar gibi yapalım." Yanı sıra mamul ürettirip, kendi ülkelerinde menşe kazanmasını sağlıyoruz. Biz de böyle yaptık, buradaki yarınammalı orada tamamlayacak bir yapı kurduk. Ama orada biz geliştiren, deneyim kazandıran, bazen "iyi ki geldik", bazen "Eski ülkemizde de yapamazsak ne kadar iyi buyum" dedi ten sürçler oldu. Türk girişimci



### GÜNEY KORE EKOLÜ BİZEN UYGUNU

### Royal Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Türkes Öngel:

Şirketimizi kurumsal felsefemizi yenilikçilikten esinlenerek oluşturuyoruz. İletişim dilimizi Ömer Seyfettin'den, yönetim biçimimizi Şeyh Edebali'den, kurumsal felsefemizi de Atatürk'ten esinlenerek hazırladık. Kurduğumuz şirket eğer devam edecekseniz daha mutlu olmanız gerekir. "Ben olmazsam şirket batar" zihniyetini redd ediyorum. Bizim sektörümüzde olan ve aletlerinde iş insanları Hasan Akarı

ve Emin Çankırtarıtı anmadan geçemeyiz. Biz hep bu sektörde iktidardık, bu iki isim de sektör Türkiye'de de iktidarda olacak. Değir ticaretin veren bir sektör. Son siyasal ve iktisadi gelişmeler neticesinde Çile karg bir ambargo söz konusu. Bu gelişme de Türkiye'de bizim sektörün önünüm açık olduğunu gösteriyor. Şirket olarak teknoloji yatırımlar yapıyoruz, akıllı ürünler üretiliyor. Üste olarak kendi öz kaynaklarımızı iyi tahsil etmeliyiz. Üretimde, Çin, Almanya ve Güney Kore ekolojileri var. Bize en çok benzeyen Güney Kore. Güney Kore gibi teknoloji transferi yapıp ülkeye geliştirmeye çalışıyoruz. Hayat bir yerde taktik le başlıyor. Bilmemiz gereken şey geliştirmemiz. Önce trendi yakaladıktan sonra da geliştirebiliriz. Bizim de teknolojinin en son halini alıp geliştirmemiz lazım. Devlet'in üniversite-sanayi işbirliği için bir proses oluşturması lazım. Sadece üniversite değil, iktisatçıları işlere de dahil yapmamız var.



### Mevcut liderlik modelleri çöpe gidiyor

Zirvede trendlerin konuşulduğu anasöz konuşmasını EKONOMİ Yazarı Ussal Şahbaz yönetti. Panelde şunlar konuşuldu:

### Next Academy Kurucusu Levent Erden:

Bu sene 60 ülkede 4 milyar insanı ilgilendiren seçimler var. Bir yanda merdivenlerde tökezleyen adamlar yarısrken, diğer yandan teknolojinin merkeze oturduğu muazzam gelişmeler var. Üretken bir yapay zekayı konuşuyoruz. Büyük teknoloji şirketlerini 34-35 yaşında insanları yönettiğini görüyoruz. Gücün yeniden paylaşıldığı bu dönemde artık başka bir dünya görüşüne

geçmek zorunda... Siyasal sistemler mi yoksa teknolojiyi üretirler mi dünyayı yönetecek? Regülasyonu ele geçirmek artık dünyayı ele geçirmek anlamına gelmeyebilir. Merkezizetsiz otonomdan bahsediyorsak, bu zamana kadar bahsettiğimiz bütün liderlik modelleri çöpe gidiyor.

### EKONOMİ Yazarı Ussal Şahbaz:

Yapay zekayı geliştirilen Kaliforniyalı beyaz erkekler. Onların değer yargılarına göre programlar geliştiriliyor. Başka coğrafyalardan bu programlar çıkması böyle olmaya devam edecek.





24

DÖNÜŞEN  
LİDERLİK

DÖNÜŞEN LİDERLİK ZİRVESİ 2023

Nasıl Bir Ekonomi  
27 Kasım 2023 ■ PAZARTESİ**Global Sohbetler: Kredi ve enflasyon arasında hassas denge kurulmalı**

Nasıl Bir Ekonomi TV'nin programından Global Sohbetler, zirve kapsamında da gerçekleştirildi. EKONOMİ Genel Koordinatörü Vahap Murayır ile Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz'un moderatörlüğünü yaptığı programda sunur konuşuldu:

**RİSKİN BÜYÜK ORTADOĞU'DA**

EKONOMİ Yazan Zeynep Gürçanlı:

Skandil dönem yaşıyoruz. Şu anda riskin en büyük Ortadoğuda. Ukrayna-Rusya savaşının sonumlandığını söylemek

mümkün. Ukrayna'ya Avrupa'deki destek de azalıyor. Biraz Ukrayna'yı kendi haline bırakma eğilimi var. Buna karşılık alev alev yanan bir Ortadoğu var. Türkiye'yi de içine alabilecek bir risk.

**TÜ'NİN YENİDEN DEĞER KAZANACAĞI DÖNEM**

Gazeteci Abdurrahman Yıldırım: Merkez Bankası'nın son faiz kararı pozitif bir adım oldu. Yabancı sermayeyi Türkiye'ye çekme gücü olabilecek bir faiz oranı. TL 10 lily değer kazandı, 12 yıldır

değer kaybediyor. Şimdi yeniden hazırlanma ayı aygustos döneminde değer kazanacak. TL'yi değerlendirilmeye karar verdiler. Yerel seçimden sonra da bu değişmeyecek.

**GELECEK YIL FAİZ DÜŞÜŞÜ**

Gazeteci Servet Yıldırım: Merkez Bankası son kararıyla yapabileceğinin en uç noktasını yaptı, güçlü mesaj verdi. Bir sonraki toplantıda 2,5 puan daha artış yapacağını düşünüyorum, sonra durur. Gelecek yıl ikinci yarıdan itibaren

yaşas yavaş faiz düşüşü görebiliriz.

**YABANCI PAYI %4'E İNMESİNE****RAĞMEN SEKTÖR TAŞLANIYOR****Ege Yavaş Yönetim Kurulu****Başkanı İnanç Kabadayı:**

Pandemi sonrasında biriken talep ve negatif faiz politikası sonrasında gayrimenkul en önemli yatırım araçlarından bir oldu. Seçim sonrasında yapılan regülasyon ve düzenlemelerle bilhassa konut piyasasında kredi artışıları gördük azaldı. En son konut kredisinin

toplam satışları içindeki payı yüzde 5-6 seviyelerine geldi. Sağlıklı şekilde büyümesi için yüzde 10'lar seviyesine gelmesi lazım. Enflasyonel baskı olsa da yüksek faiz bizim sektörümüzde iyi bir şey değil. Borçlanma maliyetimizi artırıyor. İnşaat sektörünün GSMH içindeki payı da geçmiş yıllarda yüzde 7-8 gibi oranları yakalarken şu anda 5-6 seviyesine düştü. Bunu ayığa kaldırmamız lazım. Günün sonunda bilhassa yüzde 70'inin deprem bölgesinde olan yapı stokunun, sadece İstanbul'da 1,8 milyon konutun dönüşmesi gereken bir

dönem. İnşaat sektöründen vazgeçemiz söz konusu değil. Türkiye'nin sanayisinin de inşaat sektörüne destek teması var. Malzeme maliyeti azalsa da işçilik maliyeti inanılmaz şekilde gidüyor. Enflasyon yüzde 40 derken işçilik enflasyonu yüzde 114. Yeni konuta ihtiyacımız olduğu için enflasyonu engellememiz lazım. Son dönemde konut satışlarında dramatik düşüş var. Dünyada birçok ülke yabancı yatırımcı peşinde. Türkiye'de yabancı yatırımcı oranı yüzde 4'te inmesine rağmen sektör taşlanıyor.

**Tütüncü: Liderler birden fazla şapkayı aynı anda takmalı**

Yıldız Holding CEO'su Mehmet Tütüncü, zirvede "Çoklu Kriz Çağında Dönüşüm Liderlik" konulu bir konuşma gerçekleştirdi. İçinde bulunduğu dönem ifade ederken birbirinden farklı tanınmış konumlarla yer verilmesine işaret eden Tütüncü, bu tanımların sadece bugün değil dün de var olduğunu hatırladı. Konuşmasında tarihsel boyutlarıyla sanayi devrimlerine ilişkin aktarımlarda bulunan Tütüncü, son yıllarda her bakımdan değişken, belirsiz ve karmaşık dinamiklerle mücadele edildiğini kaydetti. Bu zorlukları sadece bir veya birkaç yıl ile sınırlanabilir olmadığını mümkün olmadığını dile getiren Tütüncü, "İş dünyasının son 10 yılda baktığımızda kurulların değiştiğini, oyun alanının yeniden şekillendiğini görüyoruz. Pandemi'de değişiminin hakim olduğu yepyeni bir dünya içerisindeyiz. Çoklu krizler, çoklu belirsizlikler ve çoklu rakipler aslında algıladığımız bir dünyayı temsil ediyor" dedi.

**Paradigma değişimi**

İyi kumulasyon: Pratiklerin ve tehditlerin bir arada olduğu bu dünyaya geleceği şekillendirmek için mevcut paradigmayı değiştirmeniz çok iyi olacaktır ve analiz etmek gerektirir. İşaret eden Tütüncü, şöyle devam etti: "Paradigma, değişim, sinerji, dijital dönüşüm... Oysa ki bunların her biri söylemeyi kolay ama anlaşılması ve

gerçekleştirilmesi zorlu olan süreçler. Bu belirsizlik döneminde yönümüzü belirlemek, karar almak hatta adım atmak hiç kolay değil. Özellikle liderlerin birden fazla şapkayı aynı anda takması gerekiyor. Örneğin, bir yandan işin geleceğine hazırlanıp dönüşüm süreçlerini yönetirken diğer yandan da mevcut işlerle yüksek performansın sürdürülmesini sağlamak durumundalar. Dolayısıyla boyfisine belirsizliği hakim olduğu iş dünyasında bir yandan büyük işimizi en iyi şekilde yapmayı düşünürken diğer yandan da değişim yönetmeliyiz."

**"Değişim ve dönüşüm DNA'mızda var"**

Konuşmasında Yıldız Holding'in değişim ve dönüşüm yaklaşımına da değinen Tütüncü, sözlerini şöyle tamamladı: "Yıldız Holding, 75 yıldan fazla süredir bu topraklarda doğmuş, bugün dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren global bir holding. Başarımız ise tesadüf değil. Biz öğrenmeye ve hatta yeniden öğrenmeye hep açık olduk. Bunun sırrı, şirketimizin DNA'sında değişim ve dönüşümün bir kültür olarak var olması. 25 seneyi aşkın süredir Yıldız Holding'de çeşitli kademelelerde çalışırken bu dönüşümü bizzat deneyimledim. İlham veren liderlerle ve ekiple her günümüzün bir örneğinden hep daha iyi olacak şekilde çalıştık. Bu süreçte dünya değişimi de bizim için değişimler vardı. Bunlardan ilki, gelişim-



**Dünya değişme için değişimlen var: Gelişimden ve birbirimizden öğrenmekten hiç vazgeçmedik.**

den ve birbirimizden öğrenmekten hiç vazgeçmedik. İkincisi, işbirliğini her zaman merkeze aldık. Bilgiyi paylaşmaktan, birbirimize yardım etmekten çekinmedik. Üçüncüsü ise, başarılarımız çalışmalarımızda birlikte kutladık. Bir pusula göbümüzün aynı yöne ilerlemesini sağlayan "Mutlu et, mutlu ol" anlayışımız doğrultusunda, Yıldız Holding global değerlerimizden güç alarak sürdürülebilir başarımları kurdu. Bundan sonraki süreçte de müşterilerimiz ve tüketicilerimizle başta olmak üzere tüm paydaşlarımız için onlarla birlikte değer üretmeye, insanı merkeze alarak gelişmeye ve toplumsal faydayı artırma ve devamı olacaktır."

**Bezircioğlu: Her kadın CEO doğar, tarladaki kadın da plazadaki de...**

Dönüşüm Liderlik Zirvesi'nde konuşan KAGİDER Başkanı Esra Bezircioğlu, KAGİDER olarak 21 yıldır kadın girişimciliğini yaygınlaştırılmaya çalıştığını aynı zamanda kadın girişimcilerin karşılaştıkları sorunların çözümü için de çalışmalarını aktardı. Sorunların, kadınların tüm alanlarda karşılaştıkları eşitsizlik ve adaletsizliklerin bir sonucu olduğuna dikkat çeken Bezircioğlu, toplumsal kadının güçlenmesi için çaba gösterdiklerini vurguladı. Bu kapsamda kadının ekonomide, toplumsal hayatta, yerel yönetimlerde, siyasette, karar mekanizmalarında, kısacası hayatın her alanında temsilini destekleyecek çalışmaları artırarak verdikleri anladığını Bezircioğlu, zirvenin de ana teması olan dönüşümün üzerine ufuk açici tespitlerde bulundu.

**Dinamik hiç bu kadar yüksek ivmeye ulaşmamıştı**

"İnsan değişti; yönetim gelisti ve dönüşmedi; dönüşüyor" diye Bezircioğlu, şöyle devam etti: "Dönüşümü zannedip bir an durmaksızın güncellemizi yitirivermiş oluyoruz. Dinamik hiç bu kadar yüksek ivmeye ulaşmamaçtı. Teknoloji bağımlılık, gereklilik, beceri ve kabiliyet köşegenleri ile hızla çevrelenmiş durumda... Ancak adaptasyondan ve teknolojik gelişmelerden korkmamak lazım. Tüm teknolojik gelişmeler sadece insanların kolay benimsemesi

şartıyla kabul gördüler ve bu hep böyle devam edecek... İşletmeler de bu anlamda, bu oryantasyonun neresinde duracaklarını, ne doza jaded teknoloji kullanacaklarını iş ya da dış kaynaklarından destek alarak kendilerini belirleyecekler. Hangi iş yaparsanız yapın güncel olmak; gündemi yakalamış olmak her daim önemli olsa da hepimiz biliyoruz ki; iş dünyasının ana temaları da pek değişmiyor."

Liderlik kavramı üzerine de görüşlerini paylaştı. KAGİDER Başkanı, "Aslında her kadın CEO doğar. Her kadın keşke her daim iş dünyasının bir köşesinde yer bulmuş olabilse, ama kadın çalışmasa da, farkına varılmasa da varılması da yönetir. İnanm, kadının gücü ve üretkenliği haklı olarak toplumun bence doğru sanılan yanlışlara en güzel örnekler. Tarlada çalışan kadın da çekirdek ekonomisinin birimindi. CEO'sudur" ifadelerini kullandı.

**13 trilyon dolarlık potansiyel**

Konuşmasında McKinsey'nin raporuna atıfta bulunan Bezircioğlu, sözlerini şöyle tamamladı: "Bu na göre kadın girişimciler, iş yapan, yenilikçiliği teşvik eden ve eşitsizlikleri azaltan çalışan kadınları destekleyen kadın girişimcileriyle birarada olmak çok önemli. 13 trilyon dolar edime potansiyeli-ne sahipler. Bu da bize gösteriyor ki kadın girişimcilerin desteklenmesi, sadece toplumsal cinsiyet



**Kadın girişimcilerin desteklenmesi, sadece toplumsal cinsiyet eşitliği açısından değil, ekonomik açıdan da kritik bir oyuncudur.**

eşitliği açısından değil, ekonomik açıdan da kritik bir oyuncudur. Bu nedenle kadın girişimcilerin desteklenmesi, Türkiye'nin ekonomik büyümesini arttırmak için de çok önemlidir. Bu bağlamda, kişiselleşme ve teknolojik gelişmelerin, kadının gücünü artırma ve etkilerini anlamak ve bu alanlarda kadınların güçlendirilmesine önem arz etmektedir. Bizim hayalimiz kadın ve erkek için hayatın her alanında eşit temsil edilmiş, eşit fırsatlarla sızıp olduğu, mecliste, yönetim kurullarında, yerel yönetimde, iş hayatındaki yetenekli pozisyonlarında, girişimci ekosisteminde kadınların eşit olduğu yerlerdir ve kadınların aynı zamanda haklarını garantiye alındığı bir Türkiye."

**Türkiye Yeşil Fonu dünyada bir ilk olacak**

Yeşil dönüşüm dezavantajı yaratacak bir maliyetten ziyade bir rekabet gücü yatırımı

NİBE Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldüz moderatörlüğünde TSKB Genel Müdürü Murat Bağcı, "Dönüşümün Finansmanı" başlığında bir ansızın konuşması gerçekleştirdi. "TSKB Genel Müdürü Murat Bağcı:



Kredi vereceğimiz projeleri değerlendirirken artık geri dönüşünden ziyade çevreye verdiği zararlar ya da insan kaynağı yönetiminde adillik çözümleri gibi konular çok daha önemli hale geldi. Yeşil Mütabakat 2025'te aliminyum, demir, çelik, çimento gibi sektörlerde başlayacak. 2 yıl o kadar da uzun bir dönem değil. Burada tehditler kadar fırsatlar da var. Düzenlemeler zorluyor olması tehdit ama zaten yapılması gerekenlerden bir... Burada en önemlisi de finansman. Biz yeşil dönüşümü rekabet

dezavantajı yaratacak maliyet gibi değil leriye dönük bir yatırım gibi görüyoruz. Greenwashing (Yeşil Aklama) çok önemli bir kavram. Sürdürülebilir olmayan projeleri, şirketleri sürdürülebilir gibi sunmak anlamına geliyor. Özellikle raporlamada kaçarak faaliyetleri gizleme yöntemi var.

Bunu önlemenin yolu, raporlama standardı olması. AB'deki kurallar bize de geliyor. Düzenleme yolda, raporlama kritik olduğu için standard haline gelecek. Artık kredilerde finansal sonuçlarımız kadar finansal sonuçlarımız da önemli. Çevreye verdiği zarar kadar insan kaynaklarını yönetimin de

önmek. Türkiye Yeşil Fonu, Türkiye Sınal Kalkınma Bankası tarafından idare edilecek bir finansal destek mekanizması. Türkiye Yeşil Fonu 9 Kasım'da Dünya Bankası Yönetim Kurulu'nda onaylandı. TSKB ye kredi olarak verilecek ama biz kredi olarak vermeyeceğiz. Kredi yerine sermaye vereceğiz. Yeşil Yatırım Fonu ile yeşil dönüşüm sürecine katkıları işletmelerin sermaye ihtiyacı karşılanacak. Dünya da bir ilk. Kredi olarak verdığımız sermaye piyasasının hareketi geçirmiyoruz. Bu şekilde 5 katı etki yaratacağz. İlk etapta 155 milyon dolarlık kredi alacağız. Türkiye sermaye piyasasının da bu fona katılması ile 405 milyon dolarla çakacak ve 2 milyar dolarlık çarpan etki yaratacak. Örneklerin de çoğalacağını düşünüyorum. Sermayeyi içine katmak gerekiyor.



Elite World Grand Sapanca Hotel'de gerçekleştirilen zirve, bambaşka sektörlerden iş insanlarını bir araya getirdi. İş dünyasının yoğun ilgi gösterdiği zirvede, yeni işbirliklerinin de temeli atılmış oldu.



Üç gün süren Dönüşüm Liderlik Zirvesinin ilk gününde gastronomi, tadım ve sanat etkinlikleri gerçekleştirildi. Boyfeye yönetim kurulu başkanları, CEO'lar ve tüm katılımcılar yoğun gündemlerin içinde nefes alma şansı buldular.