

DEĞİŞİME
DÖNÜŞÜM ARTIK
YENİ NORMAL!
ADAPTASYON
SAĞLAMAK İSE
ZORUNLULUK!
ÇÖZÜM YÖNTEMİ:
6 ETKİLİ PRATİK

TRANSFORMATIONAL
CHANGES ARE NOW THE
NEW NORMAL! ADAPTATION
IS MANDATORY! SOLUTION:
6 EFFECTIVE PRACTICES

Pasta Yapmak Bir Sanattır

Pastry Is An Art

►►► s10

Tişli, Aiesec Bursa
Sürdürülebilir Kalkınma
Amaçları Zirvesine Katıldı

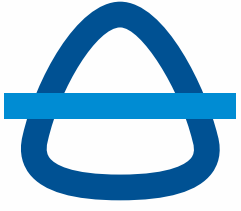
Tişli Participates In Aiesec's
Bursa Branch's Sustainable
Development Goals Summit

►►► s15

Aktaş'ın Üreten Kadınları, 8
Mart'ta Güzellikleri Paylaştı

Prolific Women of Aktaş Share
Beauties on March 8

►►► s17



lineflex

güveni hissedin



**Temelden çatıya, cepheden terasa
su yalıtımı çözümlerinizde
EPDM membran sistemleri sunuyoruz**



TEKNOLOJİ VE KALİTE TUTKUSU İLE TÜRKİYE'NİN LİDER MARKASI

Kauçuk alanındaki engin tecrübesiyle,
sayısız patent ve ödülleriyle
sektörüne yön vermeye devam ediyor.



İÇİNDEKİLER / CONTENTS

08



GENÇLER AKTAŞ HOLDİNG İLE DÜNYA VATANDAŞLIĞINA ADIM ATİYOR

AKTAŞ HOLDING INTRODUCES
YOUTH INTO WORLD OF WORLD
CITIZENSHIP

09



DÜNYA ŞİİR GÜNÜ'NDE ŞİİR ÇEKİLİŞİ

POETRY DRAW ON WORLD POETRY
DAY

16



CEO PLATFORMU İCRA KURULU BAŞKANI HALDUN PAK'TAN AKTAŞ HOLDİNG'E ZİYARET

CEO PLATFORM'S CHIEF EXECUTIVE
OFFICER HALDUN PAK VISITS
AKTAŞ HOLDİNG

19



EĞİTİMLER HIZ KESMİYOR

TRAININGS CONTINUES WITHOUT
ANY INTERRUPTION

İmtiyaz Sahibi
Aktaş Holding Adına:
İskender ULUSAY

Editör:
Aktaş Holding Kurumsal
İletişim Sorumlusu
Göknur Akçan USLU

Yönetim Yeri:
Demirtaş OSB,
Reyhan Sokak, No:3,
Osmangazi, Bursa
TÜRKİYE

Ocak-Şubat-Mart
2021
25. Sayı
Tel: 0224 300 00 00
www.aktasholding.com

Konsept - Grafik:
m=dy=park



R. Serkan AKTAŞ
Yönetim Kurulu Başkanı
Chairperson of the Board

DEĞİŞİME OLAN İNANCIMIZDAN ASLA VAZGEÇMEYECEĞİZ

Değerli Paydaşlarımız;

Hiç alışık olmadığımız pandemi hayatımıza girdiğinden beri, tüm dünyada 'yeni normal' olarak adlandırılan yepyeni bir düzene hep birlikte tanıklık ediyoruz.

Öyle ki Covid-19 ile birlikte dünyanın pek çok yerinde, yeni iş yapış biçimlerinin yaygınlaşmasına bağlı olarak farklı bir dönemin kapısı aralanmış oldu.

Bu tür öngörülemeyen ve belirsizliklerin hâkim olduğu dönemlerde kuşkusuz, insanlar ve kurumlar için en zor olan konuların başında 'değişimi yönetmek' olgusu geliyor.

Çünkü tüm insanlığı aynı anda ilgilendiren bu tür küresel sorunlarla her zaman karşılaşmıyoruz. Bu yüzden de yaşanan bu değişim sürecine uyum sağlayanların; hızlı, güçlü ve etkili hamle yapanların ayakta kalacağı bir dönemle karşı karşıyayız.

Üstelik bu dönemde, değişimin beraberinde getirdiği sonuçlara bağlı olarak özellikle müşteri beklentileri tarafında da çok büyük değişimler bekleniyor.

Dolayısıyla değişime hızlı adapte olabilen, sürdürülebilir bir yapısı bulunan, yenilikçi deneyimler üretebilen ve farklı beklentilere karşı etkin karşılık verebilen markaların, 'yeni normalde' güçlü bir şekilde ayakta kalacağını söyleyebiliriz.

Yani aslında, 'değişmeyen tek şey değişimin kendisidir' diyerek, ünlü Filozof Herakleitos'un değişim anlayışında vurguladığı gibi değişimin de değişebileceğini asla unutmamak gerekiyor.

Aktaş Holding olarak da 80 yılı aşkın süredir olduğu gibi hep bu bilinçle ilerliyor ve sektörde her zaman yeniliklere ve değişimlere öncülük etmenin gururunu yaşıyoruz.

Pandeminin olumsuz etkilerine rağmen şirket olarak, değer üretme odaklı vizyonumuz, değişime olan inancımız ve müşteri beklentilerine karşı hızlı çözüm üretme yetkinliğimiz sayesinde, güçlü hedeflerimize doğru emin adımlarla ilerliyoruz.

Bu bakımdan şirket olarak, değişken şartlara hızlı şekilde uyum sağlayarak, geleceğin teknolojilerine ağırlık vermiş durumdayız.

Ve bu yaklaşımımızın da bizlere önemli avantajlar sağladığını önemle vurgulamak isterim.

Değişime olan inancımızdan asla vazgeçmeden, 80 yılı aşkın know-how'ımız ve yenilik üretme arzumuzla, sektörün geleceğine ışık tutmak için çalışmalar son sürat devam edecek.

Saygılarımla,

WE WILL NEVER GIVE UP OUR BELIEF IN CHANGE

Dear Stakeholders;

Since the pandemic that we are not used to has entered our lives, we are witnessing a whole new order called 'new normal' all over the world.

So much so that with Covid-19, a different era has opened the door in many parts of the world due to the spread of new ways of doing business.

In these unpredictable and uncertain times, 'managing change' is undoubtedly one of the most difficult issues for people and institutions.

Because we do not always face such global problems that concern all humanity at the same time. Therefore, we are faced with a period in which those who adapt to this change process and those who make fast, strong and effective moves will survive.

Moreover, in this period, huge changes are expected, especially on the side of customer expectations, depending on the consequences of the change.

Therefore, we can say that brands that can adapt quickly to change, have a sustainable structure, produce innovative experiences and respond effectively to different expectations will survive strongly 'in the new normal'.

In other words, it is important to never forget that change can change, as the famous Philosopher Herakleitos emphasized in his understanding of change, saying 'the only thing that does not change is change itself'.

As Aktaş Holding, as it has been for more than 80 years, we always proceed with this consciousness and we always feel proud of pioneering innovations and changes in the sector.

Despite the negative effects of the pandemic, as a company, we are taking firm steps towards our strong goals thanks to our value-generating vision, our belief in change and our ability to produce rapid solutions against customer expectations.

In this respect, as a company, we have focused on the technologies of the future by adapting rapidly to variable conditions.

And I would like to emphasize that this approach provides us with significant advantages.

Without ever giving up our belief in change, with more than 80 years of know-how and our desire to produce innovation, efforts will continue at full speed to shed light on the future of the sector.

Very truly yours,



AKTAŞ MÜHENDİSLİĞİ RAYLARDA İLERLİYOR

Raylı sistemlere yönelik birincil ve
ikincil süspansiyon ürünleri üreten
Türkiye'deki ilk yerli firma



Türk kauçuk sektöründeki 80 yılı aşkın
tecrübemizi ve yenilikçi anlayışımızı,
gelişmiş mühendislik ve teknoloji
kullanma yeteneklerimizle birleştirerek;
raylı sistemlerde hem birincil hem de
ikincil sistemler için ürün tasarlıyor,
Türkiye'de bir ilki gerçekleştiriyoruz.





İskender ULUSAY
İcra Kurulu Başkanı
Chief Executive Officer

DEĞİŞİMİ YÖNETEREK GELECEĞE YÖN VERİYORUZ

Değerli Aktaş Holding paydaşları,

2020 yılından bu yana tüm dünya olarak zorlu bir dönemden geçiyoruz. Bu amansız salgınla mücadele, dünyada pek çok değişikliği de beraberinde getirdi.

'Yeni Normal' olarak tanımlanan bu dönemde, iş ve sosyal yaşamdaki geçmişten bu yana süregelen alışkanlıklar köklü bir değişime uğrarken, özellikle de hızlı aksiyon alabilme ve değişime uyum yetkinliği, herkes için adeta zorunluluk haline geldi.

Bu tip öngörülemeyen ve belirsizliklerin yaşandığı dönemlerin çıkış yolu da aslında, 'değişime adaptasyon yetkinliği' olarak karşımıza çıkıyor.

Dolayısıyla Covid-19 pandemisi ve etkilerinin ortaya çıkardığı 'beklenmedik değişimlere karşı hazırlıklı olmak', böyle bir süreci en az hasarla atlama noktasında da anahtar rol üstleniyor.

Bunun için de özellikle markalar tarafını ele alacak olursak; istikrarlı, çevik ve yeniliklere her zaman açık olan markaların bu dönemdeki riskleri avantaja çevirebileceğini; sürdürülebilirliği sağlayamayan ve değişime uyum gösteremeyen markaların ise bu yolculukta geride kalacağını söylemek, sanıyorum ki yanlış olmaz.

Bu bakımdan, belirsizliklerle ve krizlerle başa çıkmada markaların her zaman hazırlıklı olması yani önceden bir plan, programlarının olması, aynı zamanda da kriz anlarında göstereceği reaksiyon çok büyük önem taşıyor.

Aktaş Holding olarak da herkesin etkilendiği bu dönemi en az hasarla atlattığımızın ve krizi fırsata çevirebilecek çalışmalara odaklanmamızın altında yatan en önemli faktörler de şüphesiz, şirketimizin 80 yılı aşkın süredir ortaya koyduğu 'sektörde değişimin öncüsü olma vizyonu' ve çevik olma avantajıdır.

Bugün itibarıyla 6 kıtada, 100'ün üzerinde ülkeye ürünleri ulaşan global bir şirket olarak, ilk günden beri yenilikçi ve değer yaratma odaklı bir yaklaşımı ilke edinmiş durumdayız.

Ve bu yaklaşımın ne kadar kıymetli olduğunu da böylesi zorlu dönemlerde çok daha iyi bir şekilde test etme şansımız oluyor. Yani özetle Aktaş Holding olarak, geçmişte olduğu gibi yeni normalde de değişimi yöneterek geleceğe yön verme hedefiyle çalışmalarımızı sürdüreceğiz.

Yeni inovatif ürün yatırımlarımız ve operasyonel yalınlaşma hamlelerimiz sayesinde de şirketimizi en iyi şekilde geleceğe taşıyacağımıza inanıyorum.

Umuyorum ki en kısa sürede, bu zor zamanları hep birlikte atlatacağız.

Herkese sağlıklı günler dilerim,

WE ARE DIRECTING THE FUTURE BY MANAGING CHANGE

Dear Aktaş Holding stakeholders,

We have been going through a challenging period all over the world since 2020. The fight against this relentless epidemic has brought about many changes in the world.

In this period, defined as the 'New Normal', the habits that have been going on since the past in work and social life have undergone a radical change, especially the ability to take rapid action and adapt to change has become a necessity for everyone. In fact, the way out of these unpredictable and uncertain periods is 'adaptability to change'.

Therefore, 'being prepared for unexpected changes' caused by the Covid-19 pandemic and its effects plays a key role in overcoming such a process with the least damage.

For this purpose, especially if we take the brands side; I think it would not be wrong to say that the brands that are stable, agile and always open to innovations can turn the risks in this period into an advantage; and the brands that cannot ensure sustainability and adapt to change will be left behind in this journey.

In this respect, it is very important that brands are always prepared to cope with uncertainties and crises, that is, that they have a plan and programs beforehand, and that they also react in times of crisis.

As Aktaş Holding, the most important factors underlying the fact that we overcome this period when everyone is affected with the least damage and focus on the studies that can turn the crisis into an opportunity are undoubtedly the 'vision of being a pioneer of change in the sector' and the advantage of being agile that our company has put forward for more than 80 years.

As of today, as a global company that reaches more than 100 countries on 6 continents, we have adopted an innovative and value-creating approach since the first day.

And we have a much better chance to test how valuable this approach is in such challenging times.

In other words, as Aktaş Holding, we will continue our activities with the aim of directing the future by managing the change as in the past.

Thanks to our new innovative product investments and operational simplification moves, I believe that we will carry our company to the future in the best way.

I hope that we can all get through these difficult times together as soon as possible.

I wish you all a healthy day,

GENÇLER AKTAŞ HOLDİNG İLE DÜNYA VATANDAŞLIĞINA ADIM ATIYOR

Aktaş Holding tarafından gençlere verilen destekler hız kesmiyor. Şirket tarafından, Uluslararası Liderlik Gelişimi Organizasyonu AIESEC'in Bursa Şubesi ile "İş hayatında dünya vatandaşı olmak" konulu online seminerler projesi hayata geçti. İlk konuk, Aktaş Holding Yönetim Kurulu Onursal Başkanı Şahap Aktaş oldu.



Aktaş Holding'in geleceğimiz olan gençlere verdiği koşulsuz destek tüm hızıyla devam ediyor.

Global yapıya sahip olan ve dünyanın dört bir yanında faaliyetleri bulunan Aktaş Holding'in, Uluslararası Liderlik Gelişimi Organizasyonu AIESEC'in Bursa Şubesi ile "İş hayatında dünya vatandaşı olmak" konulu online seminerler projesi hayata geçti.

Seminerler kapsamında, Aktaş Holding'in Türkiye ve yurt dışında yer alan şirket yöneticileri öğrencilerle deneyimlerini paylaşacak.

İlk konuk Şahap Aktaş oldu

Projenin ilk konuğu, Aktaş Holding Yönetim Kurulu Onursal Başkanı Şahap Aktaş oldu. Öğrencilere her fırsatta desteğini esirgemeyen Şahap Aktaş, Aiesec'li gençlere "Küresel dünyada iş yapış biçimleri ve girişimcilik evreni" başlıklı seminerde bilgi ve tecrübelerini aktardı.

Şahap Aktaş, seminer sonrasında öğrencilerin merak ettikleri soruları da içtenlikle yanıtlarken, projenin ilk ayağı son derece verimli geçti.

AKTAŞ HOLDING INTRODUCES YOUTH INTO WORLD OF WORLD CITIZENSHIP

The support provided to young people by Aktaş Holding continues unabated. The company undertook the online seminars project in association with the Bursa branch of the AIESEC, an international leadership development movement. The first guest was Şahap Aktaş, Honorary Chairman of Aktaş Holding's Board of Directors.

The unconditional support provided by Aktaş Holding to the youth who represent our future continues unabated.

Aktaş Holding, which has a global structure and operates all over the world, started to implement the online seminars project in association with the Bursa branch of the AIESEC, an international leadership development movement.

Within the scope of the seminars, managers of the Aktaş Holding affiliates based both in Turkey and abroad will share their experiences with students.

Şahap Aktaş was the first guest

The first guest was Şahap Aktaş, Honorary Chairman of Aktaş Holding's Board of Directors. Continuing to support students in every platform, Şahap Aktaş conveyed his knowledge and experience to the young people of AIESEC in the seminar titled "Business manners and entrepreneurship universe in the global world".

Şahap Aktaş answered the students' questions after the seminar. The first leg of the project was extremely productive.

DÜNYA ŞİİR GÜNÜ'NDE ŞİİR ÇEKİLİŞİ

Aktaş Holding tarafından, 21 Mart tarihi 'Dünya Şiir Günü' kapsamında şiir çekilişi gerçekleştirildi.



Tüm sanatların özünde olan bir sanattır şiir...

Şiir okumayı, yazmayı, yayınlamayı teşvik etmek amacıyla, her yıl 21 Mart tarihi 'Dünya Şiir Günü' olarak kutlanıyor. Aktaş Holding tarafından da 21 Mart tarihi 'Dünya Şiir Günü' kapsamında, şiir çekilişi gerçekleştirildi.

Çekiliş sonucunda kazanan Aktaş çalışanı Tuğçe Aksulu olurken, kendisine Ataol Behramoğlu'nun, "Yaşadıklarımın Öğrendiğim Bir Şey Var" kitabını hediye edildi.

POETRY DRAW ON WORLD POETRY DAY

A poetry draw was held by Aktaş Holding within the scope of 'World Poetry Day' on March 21.

Poetry is the essence of all arts...

In order to encourage reading, writing and publishing poetry, March 21st is celebrated every year as "World Poetry Day". For meaning and importance of the date, a poetry draw event was held by Aktaş

Holding within the scope of "World Poetry Day" on March 21.

As a result of the draw, Aktaş employee Tuğçe Aksulu was awarded Ataol Behramoğlu's book "Yaşadıklarımın Öğrendiğim Bir Şey Var".

PASTA YAPMAK BİR SANATTIR

Aktaş Holding'in bu sayıdaki bloğunda Ceren Kömüryakan konuk oldu ve pastacılık ile ilgili merak edilenleri ve hayallerini anlattı.

“İyi bir pastacı nasıl olur?” dersiniz, bence iyi bir pastacı olmak için istemek ve sevmek, yetenekli olmak, eğitimini almak, zaman ve emek harcamak gerek. Ancak böyle başarılı bir sonuç elde edilebilir.

Bunlara ek olarak, iyi bir pastacı olmak için daha pek çok şey de sayılabilir: Örneğin yeniliklere açık olmak, araştırmak, son trendleri takip etmek, denemek, ekipmanları iyi kullanmak ve reçeteyi eksiksiz, doğru uygulamak... Eğitim, sevgi, yetenek, her biri tek başına bir anlam ifade etmez ancak bir bütün olduklarında, emek ve zaman harcadığında ise başarı kaçınılmazdır. Dünyaca ünlü şefleri takip ediyorum, onların neler yaptığına bakıyorum. Sevdiğim şeflere değinecek olursam; Finlandiya doğumlu olan Mehmet Gürs: İstanbul'daki Mikla'nın şefi ve ortağıdır. Aynı zamanda Mikla, 2015 yılından beri "The Worlds 50 Best Restaurants" listesinde yer alıyor.

İzmir doğum olan Osman Sezener: İzmir Urla Bağ Yolu'nda bulunan Od Urla'nın şefi ve sahibi. Restoranı, 'tarladan sofraya' olarak anılmaktadır. Aile arazilerinde ya da restoranın bahçelerinde hasat imkânı bulunan tüm ürünler, Od Urla mutfağında pişiyor. Ve mevsimsel özelliğe de önem veren restoranın menüsü, neredeyse her 45 dakikada bir yeni malzemeler ile güncelleniyor.

Kuzey İrlandalı olan Clare Smyth: Çok küçük yaşlarda restoranlarda çalışmaya başlamıştır. "Yılın Genç Şefi" ödülünü ve 3 Michelin yıldızlı kadın şef unvanını almıştır.

Fransız olan Cedric Grolet: "Dünyanın En İyi 50 Restoranı" kategorisi içerisinde dünyanın en iyi pasta şefi ödülü almıştır. Kendine ait bir pastanesi vardır. Ukraynalı olan Dinara Kasko: Asıl mesleği iç mimarlık olmasına rağmen dünyaca ünlü pasta şeflerinden biri olmuştur.



CEREN KÖMÜRYAKAN

Aktaş Holding Lojistik/
Dış Ticaret Stajyeri

CEREN KÖMÜRYAKAN
Aktaş Holding Logistics /
Foreign Trade Intern

İspanyol olan Jordi Roca: Dünyanın en iyileri listesinde "En İyi Pasta Şefi" seçilmiştir. 3 Michelin yıldızı vardır. Yerli ürünler ile yapılan tatları, modern sunuma yorumlamaktadır.

Asya'nın en ünlü pasta şefi olarak anılan Janice Wong: Pastacılığın hayat tarzı olduğunu vurguluyor. Ve pastalarında renkleri ön plana çıkartıyor.

En çok sevilen tariflerime gelecek olursak kesinlikle akla ilk gelen banana cake olur. Hatta bu muzlu, yer fıstığı ezmesi ve bol çikolatalı kek o kadar sevildi ki bu yüzden yaptığım ürünlerin fotoğraflarını paylaştığım Instagram adresimin adı da "@bananacakebakery" oldu. ABD ve Avusturalya'da popüler olan banana bread, normalde kahvaltılarda tercih edilir ve "kolay ekmek" olarak adlandırılır. Bizim ülkemizde ise genelde çay, kahve eşliğinde daha tatlı olan

muzlu kek olarak tüketilmekte ve birçok versiyonu yapılmaktadır. Benim reçetem de banana bread gibi tok bir yapıda fakat içindeki çok miktarda iri çikolata taneleri, yer fıstığı ezmesi ve baharatlar ile banana bread'ten lezzet ve içerik olarak daha farklıdır.



PASTRY IS AN ART

In Aktaş Holding's blog in this issue, Ceren Kömüryan became a guest and explained the curiosity about pastry

If you ask me "what is required to be a good pastry chef?", my answer is that one needs to be ambitious and have a love for cuisine and to be skillful, to receive a quality education and spare time and effort. These are the prerequisites for being a successful pastry chef.

On top of these, I can numerate many other qualities to be a good pastry chef: to be open to innovations, to research, to follow the latest trends, to try, to use the equipment well and to apply the recipe completely and correctly ... Education, love, and talent alone may not make much sense, but when taken as a whole together with selfless effort and time, success is inevitable. I follow the well-known chefs and see what they are working on. Speaking of the chefs I admire, the following names are the first that come to my mind:

Mehmet Gürs, born in Finland: He is the chef and partner of Mikla in Istanbul. At the same time, Mikla has been on the "The World's 50 Best Restaurants" list since 2015.

Osman Sezener from Izmir: He is the chef and owner of Od Urla, located on Izmir Urla Vineyard Road. His restaurant is referred to as a restaurant serving food 'from farm to table'. All products that can be harvested on the family grounds or in the gardens of the restaurant are cooked in the Od Urla kitchen. The menu of the restaurant, which also attaches importance to seasonal food, is updated with new ingredients almost every 45 minutes.

Clare Smyth from Northern Ireland: She started working in restaurants at a very young age. She received the "Young Chef of the Year" award and she is a female chef with 3 Michelin stars.

Cedric Grolet from France: He received the world's best pastry chef award in the "World's 50 Best Restaurants" category.



He has his own patisserie.

Dinara Kasko from Ukraine: Although she is actually an interior architecture, she has become one of the world famous pastry chefs.

Jordi Roca from Spain: He has been selected as the "Best Pastry Chef". He has 3 Michelin stars. He adapts local flavors into modern presentations. Janice Wong who is known as Asia's most famous pastry chef: He emphasizes that pastry is a lifestyle. And he brings colors on his cakes to the fore.

Speaking of my most loved recipe, the

banana cake is definitely the first to come to mind. This cake with banana, peanut butter and lots of chocolate was loved so much that the name of my Instagram account where I share photos of the products is now "@bananacakebakery". Popular in the USA and Australia, banana bread is normally preferred for breakfast and is called "easy bread". In our country, it is generally consumed with tea and coffee and has so many varieties. My recipe is just like banana bread, but it is different in taste and content than the banana bread with its large amount of chocolate, peanut butter and spices.

İSKENDER ULUSAY, BLOOMBERG HT EKRANLARINA KONUK OLDU

Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay, şirketi farklı mecralarda başarıyla temsil etmeyi sürdürüyor. Ulusay son olarak, Bloomberg HT ekranlarında yayımlanan “Piyasa Hattı” programının konuğu oldu.



Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay, şirketi farklı mecralarda başarıyla temsil etmeyi sürdürüyor. Ulusay son olarak, Bloomberg HT ekranlarında yayımlanan “Piyasa Hattı” programının konuğu oldu.

Güzem Yılmaz’ın sunumuyla yayımlanan programa online katılım ile canlı yayın konuğu olan Ulusay, programda şirketin 2020 performansını değerlendirip 2021 hedeflerini aktarırken, sektörün bugünü ve geleceğine dair düşüncelerini de paylaştı.

İSKENDER ULUSAY SPEAKS TO BLOOMBERG HT

İskender Ulusay, Aktaş Holding’s Chief Executive Officer, continues to successfully represent the company in different media. Mr. Ulusay was the guest of the “Market Line” program broadcast on Bloomberg HT.

İskender Ulusay, Aktaş Holding Chief Executive Officer, continues to successfully represent the company in different media.

Mr. Ulusay was the guest of the “Market Line” program broadcast on Bloomberg HT.

Speaking live online at the program presented by Güzem Yılmaz, Mr. Ulusay evaluated the company’s 2020 performance and shared its 2021 targets in the program, and also shared his thoughts on the present and future of the industry.

TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNDE MUTLU SON

Aktaş Holding'in, Petrol İş Sendikası ile gerçekleştirdiği toplu iş sözleşmesi görüşmeleri anlaşmayla tamamlandı.



Aktaş Holding'in, Petrol İş Sendikası ile gerçekleştirdiği toplu iş sözleşmesi görüşmeleri anlaşmayla tamamlandı. Anlaşmanın ardından şirket, sendika ile imzaların atıldığını sosyal medya hesaplarından paylaştı.

Aktaş Holding tarafından yapılan açıklamada, şu ifadelere yer verildi: "Petrol İş Sendikası ile gerçekleştirdiğimiz görüşmeler sonucunda yapılan 2,5 yıllık anlaşmanın, herkes için hayırlı olmasını diliyoruz."

DESIRED RESULTS IN COLLECTIVE BARGAINING AGREEMENT

Aktaş Holding's collective labour contract negotiations with Petrol İş Sendikası were concluded with the agreement.

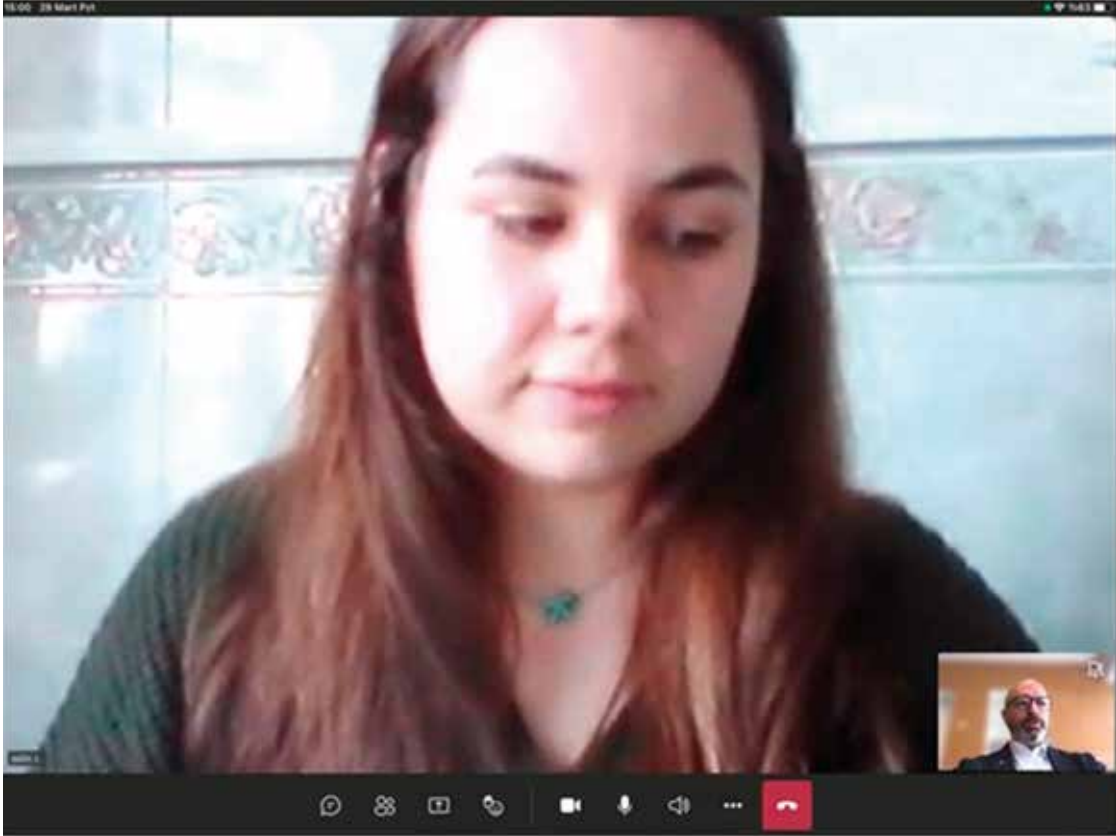
Aktaş Holding's collective labour contract negotiations with Petrol İş Sendikası were concluded with the agreement. Following the signing of the agreement, the corporation announced the news on

its social media sites. Aktaş Holding made the following statements: "We hope that the 2.5-year agreement made as a result of our negotiations with the Petrol İş Sendikası will be beneficial for everyone."



İCRA KURULU BAŞKANIMIZ İSKENDER ULUSAY ÖĞRENCİLERLE BULUŞTU

Pandemi koşullarında da eğitime ve öğrencilere katkı sağlamaya devam ediyoruz.



İcra Kurulu Başkanımız İskender Ulusay, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tarafından gerçekleştirilen 'Organizasyon Teorisi' başlıklı proje ödevi kapsamında, öğrencilere video konferans ile Aktaş Holding'i anlattı.

Ulusay, şirketimizin genel yapısı ve organizasyonundan bahsederek, karar alma süreçleri ile departmanlar ve süreçler arası koordinasyonun nasıl sağlandığına dair çeşitli bilgiler paylaşıırken, öğrencilerin merak ettiği soruları da yanıtladı.

OUR CEO, NAMELY İSKENDER ULUSAY, CAME TOGETHER WITH OUR STUDENTS

We are still continuing to contribute to education and students under the current pandemic circumstances.

Mr. İskender Ulusay, our Chief Executive Officer, told about Aktaş Holding to the students via video conference under the scope of the project duty namely "Organization Theory" organized by the Bursa Uludağ University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business Administration.

Mr. Ulusay referred to the general structure and organization of our company and shares various information regarding the decision making processes and how the coordination between the departments and the processes are achieved, and also answered to the questions of the students."

TIŞLI, AIESEC BURSA SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI ZİRVESİNE KATILDI

Aktaş Holding Ticari Grup Yöneticisi Armağan Tışli, "AIESEC Bursa Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Zirvesi" etkinliğine, konuşmacı olarak katıldı. Etkinlikte Tışli, öğrencilere sürdürülebilirliğin anahtarları ve Aktaş Holding açısından sürdürülebilirliğe vurgu yaptı.



Aktaş Holding, gençlerle geleceğe dönük sürdürülebilir çalışmalara imza atmaya devam ediyor.

Aktaş Holding Ticari Grup Yöneticisi Armağan Tışli, "AIESEC Bursa Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Zirvesi" etkinliğine, konuşmacı olarak katıldı.

Etkinlikte Tışli, öğrencilere sürdürülebilirliğin anahtarları ve Aktaş Holding açısından sürdürülebilirliğe vurgu yaptı.

Uzaktan erişim ile gerçekleştirilen zirvede Armağan Tışli; sürdürülebilir kalkınmayı ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla değerlendirirken, sürdürülebilirliğin önemine ve sürdürülebilirlik için bireysel olarak yapılabilecekler vurgu yaptı.

TIŞLI PARTICIPATES IN AIESEC'S BURSA BRANCH'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS SUMMIT

Aktaş Holding Commercial Group Manager Armağan Tışli delivered a speech at the "AIESEC Bursa Branch's Sustainable Development Goals Summit". At the event, Tışli dwelled on the keys to sustainability and emphasized sustainability for Aktaş Holding.

Aktaş Holding continues to carry out future-oriented sustainable works together with young people. Aktaş Holding Commercial Group Manager Armağan Tışli delivered a speech at the "AIESEC Bursa Branch's Sustainable Development Goals Summit". At the event, Mr. Tışli dwelled on the keys to sustainability and emphasized

sustainability for Aktaş Holding. At the online summit, Armağan Tışli emphasized the importance of sustainability and what can be done individually for sustainability while evaluating sustainable development with its economic, environmental and social dimensions.

CEO PLATFORMU İCRA KURULU BAŞKANI HALDUN PAK'TAN AKTAŞ HOLDİNG'E ZİYARET

CEO Platformu İcra Kurulu Başkanı Haldun Pak, Aktaş Holding'i ziyaret ederek İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay ile bir araya geldi. Görüşmede ülke yararına geliştirilebilecek çalışmalar üzerine fikir alışverişi yapıldı.



Aktaş Holding'in sektörel iş birliği çalışmaları verimli şekilde ilerlemeye devam ediyor.

CEO Platformu İcra Kurulu Başkanı Haldun Pak, Aktaş Holding'i ziyaret ederek İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay ile bir araya geldi. Görüşmede ülke yararına geliştirilebilecek çalışmalar üzerine fikir alışverişi yapıldı.

Ortak hedefler konuşuldu

Görüşmenin detayları ilgili bilgi veren Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay, "Kendileri ile yaptığımız görüşmede; ortak hedeflerimiz olan istihdam destekleri, ihracat artırmak ve cari açığı azaltmak yönünde atılabilecek adımları değerlendirdik. Ayrıca platform paydaşları olarak, ülkemize nasıl ekonomik kazanımlar sağlayabileceğimiz hakkında fikir alışverişinde bulunduk" ifadelerine yer verdi.

Ayrıca Pak, ziyaret kapsamında Ulusay'a plaket takdim etti.

CEO PLATFORM'S CHIEF EXECUTIVE OFFICER HALDUN PAK VISITS AKTAŞ HOLDING

CEO Platform's Chief Executive Officer Haldun Pak visited Aktaş Holding and met with CEO İskender Ulusay. During the meeting, ideas were exchanged on the works that can be developed for the benefit of the country.

Aktaş Holding's sectoral cooperation works continue to progress efficiently. CEO Platform's Chief Executive Officer Haldun Pak visited Aktaş Holding and met with CEO İskender Ulusay. During the meeting, ideas were exchanged on the works that can be developed for the benefit of the country.

Shared goals discussed

Elaborating on the details of the meeting,

Aktaş Holding's Chief Executive Officer İskender Ulusay said: "In the meeting, we evaluated the steps that can be taken towards our shared goals of employment support, increasing exports and reducing the current account deficit. In addition, as platform stakeholders, we exchanged ideas about how we can make economic gains for our country.

In addition, Mr. Pak presented a plaque to Ulusay within the scope of the visit

AKTAŞ'IN ÜRETEK KADINLARI, 8 MART'TA GÜZELLİKLERİ PAYLAŞTI

Aktaş Holding, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü kapsamında anlamlı bir etkinliğe imza attı. Şirkette Lojistik/Dış Ticaret Stajyeri olarak görev yapan ve aynı zamanda pastacılık sanatıyla ilgilenen Ceren Kömüryakan, 8 Mart'a özel hazırladığı kurabiyeleri Aktaş'ın üreten kadınlarıyla paylaştı. Ayrıca tüm kadınlar, öğle yemeğinde bir araya geldi.



Sektörün global aktörü Aktaş Holding'in 80 yılı aşkın geçmişinde, 6 kıtaya uzanan başarı yolculuğunun en önemli unsurlarından biri, kuşkusuz ki üreten, yetenekli kadınları...

Aktaş Holding, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü kapsamında anlamlı bir etkinliğe imza attı.

Şirkette Lojistik/Dış Ticaret Stajyeri olarak görev yapan ve aynı zamanda pastacılık sanatıyla ilgilenen Ceren Kömüryakan, 8 Mart'a özel hazırladığı kurabiyeleri Aktaş'ın üreten kadınlarıyla paylaştı. Ayrıca tüm kadınlar, öğle yemeğinde bir araya geldi.

Son derece keyifli geçen buluşmada, Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay ile Aktaş Holding İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Yöneticisi Gülver Şen, kadın çalışanlara yönelik kısa bir konuşma yaparak, Dünya Kadınlar Günü'nü kutladı.

PROLIFIC WOMEN OF AKTAŞ SHARE BEAUTIES ON MARCH 8

Aktaş Holding organized a meaningful event within the scope of March 8, International Women's Day. Ceren Kömüryakan, who works as a Logistics / Foreign Trade Intern in the company and is also interested in the art of pastry, shared the cookies she prepared for March 8 with the prolific women of Aktaş Holding. In addition, all the female employees came together for lunch.

One of the most important elements of Aktaş Holding, the global actor of the sector, in its journey of success extending to 6 continents, is undoubtedly talented and prolific women...

Aktaş Holding organized a meaningful event within the scope of March 8, International Women's Day.

Ceren Kömüryakan, who works as a Logistics / Foreign Trade Intern in the company and is also interested in the art of pastry, shared the cookies she

prepared for March 8 with the prolific women of Aktaş Holding. In addition, all female employees came together for lunch.

At the meeting, which was extremely enjoyable, Aktaş Holding's Chief Executive Officer İskender Ulusay and Aktaş Holding Human Resources and Corporate Communications Manager Gülver Şen made short speeches for female employees and celebrated the International Women's Day.

ULUSAY, WEBİNARDA 2021 ÖNGÖRÜLERİNİ PAYLAŞTI

Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay, Kızılkaya Gümrük Müşavirliği tarafından farklı sektörlerin temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen Webinarlar serisinin bu haftaki konuğu oldu.



Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay, Kızılkaya Gümrük Müşavirliği tarafından, farklı sektörlerin temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen Webinarlar serisinin bu haftaki konuğu oldu.

Zoom üzerinden uzaktan erişim ile gerçekleştirilen webinarda Ulusay, "2021'de Öne Çıkacak Pazarlar ve Sektörler" konusunda öngörülerini paylaştı.

Webinara dair açıklamalarda bulunan İskender Ulusay, "2021 yılına dair lider pazarların ABD ve Çin liderliğinde Uzakdoğu ülkeleri ile Hindistan olacağına dair beklentilerimizi, imalat ana girdilerinden sıcak haddelenmiş sac gibi emtialarda global darboğaz-fiyat istikrarsızlığı ile lojistik maliyetleri-sürelerindeki değişimlerin oluşturduğu tehditleri, perakende-otomotiv yenileme-yapı market sektörlerindeki fırsatlar ışığında değerlendirdik. Beklentimiz, kamu destekli teşvik-gümrük-vergi mevzuatlarının güncellenmesi ve istihdam desteklerinin genişletilerek sürmesidir. Tüm katılımcılara ilgileri için teşekkür ederiz" dedi.

İnteraktif şekilde gerçekleşen webinarda soru-cevap yöntemiyle fikir alışverişi de yapılırken, etkinlik katılımcılar açısından verimli geçti.

MR. ULUSAY SHARES HIS 2021 PREDICTIONS ON THE WEBINAR

Aktaş Holding's Chief Executive Officer İskender Ulusay was the guest of this week's webinars series organized by Kızılkaya Customs Consultancy with the participation of representatives of different sectors.

Aktaş Holding's Chief Executive Officer İskender Ulusay was the guest of this week's webinars series organized by Kızılkaya Customs Consultancy with the participation of representatives of different sectors.

Mr. Ulusay shared his predictions on "Markets and Sectors to Outstand in 2021" at the webinar, which was held remotely via Zoom.

Stating his predictions on the Webinar, İskender Ulusay added: "we predict that in 2021 the leader markets will be the USA, Far East countries led by China and India and there is likely to be global bottleneck

and price instability in commodities such as hot rolled sheet, one of the main inputs of manufacturing and threats posed by logistics costs and changes in lead times and also opportunities in the retail-automotive refurbishment-building and market sectors. Our expectation is that the publicly supported incentive-customs-tax legislation will be updated and employment support will continue to expand. Thanks to all participants for their interest!"

In the interactive webinar, ideas were exchanged in the questions-answers part, and the event was productive for the participants.

EĞİTİMLER HIZ KESMİYOR

Aktaş Holding bünyesinde, pandemiye rağmen eğitim faaliyetleri tüm hızıyla devam ediyor.



Aktaş Holding tarafından, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlama hedefiyle sürdürülen eğitim faaliyetleri, pandemi koşullarına rağmen hız kesmeden devam ediyor. Bu kapsamda, "İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Yeri Özgür Riskler, Afet Bilinci" eğitimleri verildi.

Çalışanların da ilgiyle katılım gösterdiği eğitimler, son derece verimli geçti.

TRAININGS CONTINUES WITHOUT ANY INTERRUPTION

Within Aktaş Holding, despite the pandemic, training activities continue at full speed.



Aktaş Holding's training efforts, which aim to contribute to the professional and personal growth of its employees, continues at full pace, despite the pandemic situation. In this context, "Occupational Health and Safety, Workplace Specific Risks, Disaster Awareness" trainings were given.

The trainings, in which the employees participated with interest, were observed to be quite productive.

AKTAŞ HOLDİNG'DEN SEKTÖRDE BİR YENİLİK DAHA

Faaliyet gösterdiği sektörlerde sahip olduğu markalar ile dünya liderleri arasında yer alan Aktaş Holding, köklü global organizasyonu ve AR-GE yetenekleri sayesinde, zorlu pandemi dönemini fırsata çevirecek hamleler yapmaya devam ediyor.

Sektörde sıradanlığın dışına çıkarak, farklı ve katma değerli ürün ortaya koyma vizyonuyla ilerleyen Aktaş Holding, yeni inovatif ürün yatırımları kapsamında ağır ticari vasıtalar ve dorselerin (treylar) aktif ağırlıklarını dijital olarak ölçen ürünü portföyüne dahil etti. Aktaş; Amerikan Right Weigh firmasıyla sağladığı stratejik ortaklık ile Bursa'daki tesislerinde tonaj tartım cihazının üretimine başladı.

Faaliyet gösterdiği sektörlerde sahip olduğu markalar ile dünya liderleri arasında yer alan Aktaş Holding, Covid-19 sonrası ortaya çıkan yeni normalde hızlı aksiyon alabilme yetkinliğini kullanarak, sektörün ihtiyacına yönelik yenilikçi çözümler geliştirmeye devam ediyor.

Sektörde sıradanlığın dışına çıkarak, farklı ve katma değerli ürün ortaya koyma vizyonuyla ilerleyen Aktaş Holding, yeni inovatif ürün yatırımları kapsamında ağır ticari vasıtalar ve dorselerin (treylar) aktif ağırlıklarını dijital olarak ölçen ürünü portföyüne dahil etti. Aktaş; Amerikan Right Weigh firmasıyla sağladığı stratejik ortaklık ile Bursa'daki tesislerinde tonaj tartım cihazının üretimine başladı.

Ticari yüklerin taşındığı araçlara montajı kolaylıkla uygulanan ve aracın aktif aks ağırlığının ölçülmesine imkân tanıyan bu yeni sistem; verimli yüklemenin ve aks ağırlıklarının izlenmesini sağlarken, araç içinde ve mobil uygulama ile ağırlıkların filo merkezlerinden aktif olarak takip edilmesi, kapasite aşımının ve fazla kullanım kaynaklı cezaların önlenmesi gibi pek çok verimlilik artırıcı çözüm sunuyor.

Filo yönetim sistemlerine aktif ağırlık takibi için büyük kolaylık

Sektöre yeni bir soluk getirecek bu cihazı devreye aldıkları için heyecanlı olduklarını belirten Aktaş Holding İcra Kurulu Başkanı İskender Ulusay, "Araç üstü dijital ağırlık ölçüm cihazı, hava süspansiyonlu araçların üzerine entegre edilebilen tartım sistemidir. Hava süspansiyon donanımı üzerine basit ve kolaylıkla takılabilen sensör sistemi ve sürücü kabini içine monte edilen gösterge ile aracın ağırlığını uzaktan erişimle her yerde izlemek mümkün hale geliyor. Bu da verimli yüklemenin sağlanması, aks ağırlıklarının izlenmesi, uluslararası alanda yük taşıyan araçların kapasite sınırını aşmalardan kaynaklanan cezaların önlenmesi, zaman ve enerji tasarrufu sağlanması, ağırlık kontrolü için kantarda zaman kaybını önleyerek, fiş maliyetinin azaltılması, filo sahipleri için etik dışı davranış

tespitinin sağlanması, bildirimsiz yük taşıma ve yük çalınmasının önüne geçilmesi, rota dışı sürücü kaynaklı gelir kaybının engellenmesi gibi pek çok konuda filo yönetimlerine, ticari taşımacılık endüstrisine ve diğer sektör temsilcilerine önemli avantajlar sağlıyor.

Araç takip sistemleriyle entegre çalışma

"Araç takip sistemleriyle ile entegre çalışabilen bu sistem sayesinde, tüm veriler filo yönetiminde saklanıyor ve takip edilebiliyor" diyen Ulusay, "Üretkenliği, kârlılığı ve güvenliği destekleyen bu sistem, malın yüklenme veya boşaltılma esnasında bir tartı aleti kullanma ihtiyacını ortadan kaldırdığı için başta filo yönetimleri olmak üzere tüm kullanıcılara büyük kolaylık sağlıyor. Araç takip sistemlerinin sağladığı özelliklere ek olarak, ağırlık verilerinin sağlanmasıyla sektörün eksik kalan ihtiyacı tümüyle karşılanmaktadır" dedi.

Otonom araç teknolojilerine yönelik ağırlık çözümü (IoT)

Ticari araçlarda aktif aks ağırlıklarını ölçebilen yeni ürünün, fiziksel nesnelerin birbirleriyle veya daha büyük sistemlerle bağlantılı olduğu IOT (Internet of Things) konuşabilen cihazlar üzerine sektöre çok önemli katkı sağlayacağına inandığını aktaran Ulusay, IOT teknolojisinin GSM hatları üzerinden sağladığı veri akışı ile otonom araç teknolojilerine ilk adım olduğunu da sözlerine ekledi. Ulusay, ağırlık verilerin sürekli olarak saklandığı bu sistemde filoların bu verileri kullanarak, rotaların düzenlenmesini sağlayabildiğini ve yüklenme verimliliklerini artırdığını kaydetti.

Geleceğin teknolojilerine odaklanıyor

Amerika Birleşik Devletleri'nden Almanya'ya, Bulgaristan'dan Çin'e kadar, dünyanın dört bir yanında faaliyetlerini sürdüren Aktaş Holding'in, sektörde 80 yılı aşkın üretim tecrübesi ve know how'ıyla yeniliklerin öncüsü olduğuna işaret eden Ulusay, "Sahip olduğumuz global organizasyonumuz ve AR-GE yeteneklerimiz sayesinde, zorlu dönemi fırsata çevirecek hamleler yapmaya odaklanmaktayız. Globaldeki



rekabetçiliğimizi sürdürmek için ürün geliştirme ve AR-GE'ye mümkün olan en çok yatırımı yapmaya gayret ediyoruz. Çünkü dünya teknoloji odaklı ilerliyor ve sıradanlığın dışına çıkarak, farklı ve katma değerli ürün ortaya koyan markalar daima bir adım öne çıkıyor. Covid-19 sonrası ortaya çıkan yeni normalde; yenilikçi yaklaşım benimseyen, hızlı ve çevik olan öne çıkacak. Bu anlamda şirket olarak, değişken müşteri beklentilerine karşı çevik olup hızlı aksiyon alabilmekte ve sektörde değişimin / yeniliğin öncüsü olma rolümüzü başarıyla sürdürebilmekteyiz. Right Weigh firmasıyla sektöre yenilik getirerek, güvenilir ürünlerimizle her zaman en kaliteli hizmeti sunmaya odaklanacağız. Dolayısıyla AR-GE Merkezi'miz aracılığıyla, ürün ve teknoloji geliştirme çalışmalarını tüm hızıyla sürdürme amacındayız" dedi.

ANOTHER INNOVATION FROM AKTAŞ HOLDING

Aktaş Holding, which is among the world leaders with its brands in the sectors it operates, continues to make moves to turn the challenging pandemic period into an opportunity thanks to its well-established global organization and R&D capabilities.

Aktaş Holding, which goes beyond the ordinary in the sector and proceeds with the vision of producing different and value-added products, included the product that digitally measures the active weights of heavy commercial vehicles and trailers within the scope of new innovative product investments. Aktaş started the production of tonnage weighing device in its facilities in Bursa with the strategic partnership with American Right Weigh company.



Aktaş Holding, which is among the world leaders with its brands in the sectors it operates, continues to develop innovative solutions for the needs of the sector by using its competence to take new normally fast action after Covid-19.

Aktaş Holding, which goes beyond the ordinary in the sector and proceeds with the vision of producing different and value-added products, included the product that digitally measures the active weights of heavy commercial vehicles and trailers within the scope of new innovative product investments. Aktaş started the production of tonnage weighing device in its facilities in Bursa with the strategic partnership with American Right Weigh company.

This new system, which is easily applied to the vehicles where commercial loads are transported and allows the measurement of the active axle weight of

the vehicle, provides many productivity-enhancing solutions such as actively tracking the weights in the vehicle and from the fleet centers, preventing overcapacity and penalties caused by overuse while ensuring the monitoring of efficient loading and axle weights.

Great convenience for fleet management systems for active weight tracking

Aktaş Holding Chief Executive Officer İskender Ulusay, who states that they are excited about commissioning this device, which will bring a new breath to the sector, said, "On-board digital weight measuring device is a weighing system that can be integrated on air suspension vehicles. It is possible to monitor the weight of the vehicle remotely from anywhere with the sensor system, which can be mounted on the air suspension equipment, and the indicator mounted in the driver's cabin. This provides significant advantages to fleet management, commercial transportation industry and other industry representatives in many areas such as ensuring efficient loading, monitoring axle weights, preventing penalties arising from exceeding the capacity limit of vehicles carrying loads internationally, saving time and energy, preventing waste of time on weights, reducing the cost of plugs, ensuring unethical behavior detection for fleet owners, preventing unannounced cargo transportation and cargo theft, preventing loss of income due to off-road drivers.

Integrated operation with vehicle tracking systems

Ulusoy, who states "Thanks to this system, which can work integrated with vehicle tracking systems, all data is stored and tracked in fleet management", said "This system, which supports productivity, profitability and safety, provides great convenience to all users, especially fleet management, as it eliminates the need to use a weighing instrument during loading or unloading of the goods. In addition to the features provided by vehicle tracking systems, the

missing needs of the sector are fully met by providing weight data. "

Weight solution for autonomous vehicle technologies (IoT)

Ulusay believes that the new product, which can measure active axle weights in commercial vehicles, will make a very important contribution to the sector on IOT (Internet of Things) talking devices where physical objects are connected to each other or to larger systems; added that IOT technology is the first step towards autonomous vehicle technology with the data flow provided through GSM lines. Ulusay noted that in this system, where weight data is constantly stored, fleets can use this data to regulate routes and increase loading efficiency.

Focuses on future technologies

Aktaş Holding, which operates from the United States to Germany, from Bulgaria to China, is the pioneer of innovations with over 80 years of production experience and know-how in the sector. "Thanks to our global organization and R&D capabilities, we focus on making moves to turn the challenging period into an opportunity. We strive to invest as much as possible in product development and R&D to maintain our global competitiveness. Because the world is technology-oriented and brands that go beyond the ordinary and produce different and value-added products always stand out one step. The new normally emerging after Covid-19; the fast and agile one who adopts an innovative approach will come to the fore. In this sense, as a company, we are agile against variable customer expectations and can take rapid action and successfully maintain our role as a pioneer of change / innovation in the sector. By bringing innovation to the sector with Right Weigh company, we will always focus on providing the highest quality service with our reliable products. Therefore, through our R&D Center, we aim to continue our product and technology development activities at full speed. "

DEĞİŞİME DÖNÜŞÜM ARTIK YENİ NORMAL! ADAPTASYON SAĞLAMAK İSE ZORUNLULUK! ÇÖZÜM YÖNTEMİ: 6 ETKİLİ PRATİK

Küresel dengeleri, tam manasıyla alt üst eden Covid19 Pandemisi, sürü bağışıklığını sağlayan yüksek ivmeli aşılama programlarıyla tüm dünyada kontrol altına alınıyor. Salgının yıkıcı dalgalarının ise Temmuz sonu itibariyle gündemden düşmesi bekleniyor! Fakat aynı durum iş dünyası için geçerli değil. Çünkü salgının oluşturduğu iktisadi hasar, kırılganlığı olan şirketlerin, kronik sorunlarını daha da derinleştirdi. Asıl mücadele pandemi sonrası iş dünyasında yaşanacak. Yeni normallere adaptasyon fazlasıyla yaşamsal!

Cok klasik bir ifadeyle; fütürizm gurularının yıllar önce dile getirdiği gibi : Değişmeyen tek şey değişimin kendisi. İş dünyasından kültürel yaşama, ev hayatından sportif aleme, sosyal yaşama dair her türlü süreci allak bullak eden SarsCov2 Virüsü, özellikle iş dünyası için yeni normaller tanımladı! Trajik olan ise hiçbir kurumun bu normallerin dışında kalamaması... Özetle masada: "Dışındasın, olağan akışında devam et" seçeneği yok! Değişime dönüşüm artık yeni bir normal! Üstelik kalıcı olacak! Eski köye belki de bundan böyle her yıl 1-2 değil, her ay 2-3 yeni adet gelecek! Yaşamaya devam etmenin ana kuralı ise adaptasyon sağlamak.

Uyum göstermek ve yeni normalin, yeni normlarını işletmenin bir parçası yapmak! 6 etkili pratikle, pandemi sonrasının sert iş dünyası habitatına hazır olmak, artık her işletme için son derece hayati... Değişime hızla adapte olup, atik biçimde organizasyonlarını dönüştürebilen şirketler, rekabette de yeni liderler, yeni yıldızlar olacak.

Pratik 1: Esnek Ol – Dayanıklı Ol

Uzaktan çalışmanın, haftanın, hatta ayın birkaç gününde ofis mesaisi yapmanın, pandemi sürecine ait bir normal olmadığı gittikçe gerçeklik kazanıyor. Özellikle idari, pazarlama, kurumsal yönetim, iletişim, eğitim gibi alanlarda faaliyet gösteren insan kaynaklarının %48'i Pandemi sonrası dönemde de uzaktan çalışacak. Sanılanın aksine uzaktan çalışma departmanlar arası eş uyumu, senkronize süreç yönetmeyi, daha da önemlisi verimliliği olumsuz yönde etkilemiyor. Tam tersine pozitif bir



verimlilik artışı sağlıyor. Türkiye’de merkez ofislerin neredeyse %95’i pandemi sürecinde bu esneklik pratiğini deneyimleme fırsatı buldu. Artık bu uygulama sonucu elde edilen faydadan ne çalışanların ne de işletmelerin vazgeçmesi mümkün değil. İşte bu doğrultuda birçok şirket dijital çalışma

Değişime dönüşüm artık yeni bir normal! Üstelik kalıcı! Eski köye belki de bundan böyle her yıl 1-2 değil, her ay 2-3 yeni adet gelecek! Yaşamaya devam etmenin ana kuralı ise adaptasyon sağlamak.

TRANSFORMATIONAL CHANGES ARE NOW THE NEW NORMAL! ADAPTATION IS MANDATORY! SOLUTION: 6 EFFECTIVE PRACTICES

The Covid19 Pandemic, which has dealt a serious blow to the global balance, is being brought under control all over the world with high-speed vaccination rollout programs that provide herd immunity. The devastating effects of the epidemic are expected to fall from the agenda by the end of July! But the same is not true for the business world. Because the economic damage caused by the epidemic has deepened the chronic problems of vulnerable companies. The real struggle will be in the post-pandemic business world. Adaptation to the new normal is extremely vital!



Transformational change is now the new normal! Moreover, it will be permanent! The business world will probably see 2-3 transformational changes on a monthly basis not 1-2 on an annual basis. The main rule of the survival is to adapt.

As futurism gurus expressed years ago, the only constant in life is change. The SarsCov2 Virus, which has disrupted all processes from business to cultural life, home life, sports and social life, has defined new normals, especially for the business world! The tragic thing is that no institution is exempt from these normals... In summary, "You are exempt

from these developments and you may continue with your usual way of life" is not an option. Transformational change is now the new normal! Moreover, it will be permanent! The business world will probably see 2-3 transformational changes on a monthly basis, not 1-2 ones on an annual basis. The main rule of the survival is to adapt. Adapting and making the new norms of the new normal a part of the business! Being ready for the harsh business environment of the post-pandemic environment with 6 effective practices is now extremely vital for every business... Companies that can adapt quickly to change and transform their organizations in an agile manner will be new leaders and rising stars in competition.

Practice I: Be Flexible – Be Resilient

It is increasingly accepted that working remotely or working in the office for only a few days of the week or even a month is not just specific for the pandemic period. 48% of human resources operating in areas such as administrative, marketing, corporate management, communication and education will also work remotely in the post-pandemic period. Contrary to popular belief, remote working does not adversely affect interdepartmental peer harmony, synchronized process management, and more importantly, overall productivity. On the contrary, it provides productivity increases. Almost 95% of head offices in Turkey had the opportunity to experience this flexibility practice during the pandemic. It is no longer possible for neither the employees nor the businesses to give up the benefit obtained as a result of this application. In this regard, many companies are investing in digital work platforms. They manage programs that support and develop digital work culture. Flexibility isn't just limited to remote working, either. In the new normal transformation,

Verimlilik esasını; şirket vizyon ve misyonuna kalın harflerle yazan kuruluşların atikliği – çevikliği de yeni bir kabiliyet ve adaptasyon süreci olarak kabul etmesi gerekiyor. Başarıysa bir kurum kültürü üzerinde taçlanıyor.

platformlarına yatırım yapıyor. Dijital çalışma kültürünü destekleyici, geliştirici programlar yönetiyor. Esneklik sadece uzaktan çalışmayla da sınırlı değil. Yeni normal dönüşümünde, şirketlere ait tüm ofisler, çalışanların talep ve eğilimleri doğrultusunda çok amaçlı kullanılabilir. Özetle bir çalışanın şirkete ait her lokasyondaki ofisleri kullanım hakkı olabilecek.

Pratik 2: Kararlı Ol – Çok Seçenekli Ol

Şirketlerin süreç yönetiminde, özellikle krizlere karşı; artık B-C -D senaryolarının yanında E-F-G senaryolarını da oluşturması gerekiyor. Çünkü değişkenlerin dayattığı olumsuzlar, bazen yüksek şiddetli artçı sarsıntılar oluşturabiliyor. Her negatif etkene karşı, hazırlıklı olmak, masanın üstünde yeni senaryoyu tutmak, maalesef yeterli değil. Bunu organizasyon içinde yaşatacak olan ekiplerin, yani insan kaynaklarının da bu alternatif senaryolara hazırlıklı, eğitilmiş olması gerekiyor. Verimlilik esasını; şirket vizyon ve misyonuna kalın harflerle yazan kuruluşların atikliği – çevikliği de yeni bir kabiliyet ve adaptasyon

süreci olarak kabul etmesi de kesinlikle şart. Pandeminin yarattığı tahribatta, hızlı adapte olabilen organizasyonların beklenmedik değişimler ve krizlere karşı, yönlerini çok daha akıllıca planlayabildikleri görüldü. Bu hayli karmaşık bir olgu; kurumların puslu ortamda iş yaparken hem organizasyonu hem çalışanların psikolojisini ve verimliliklerini yönetmesi bekleniyor. Bunu başarabilenler ise sadece ve sadece atik-çevik şirketler. Başarıysa bir kurum kültürü üzerinde taçlanıyor.

Pratik 3 : Anlamaya Hazır Ol – Değişkenler Arasında Tutarlı Ol

Anlamak; analiz ederek aksiyona evrilmenin, yani çözüme geçişin başlangıç noktası. Pek çok değişken, bir o kadar olumsuz içinde asıl sorunu oluşturanlarına odaklanmak bu yüzden önemli. Bir organizasyon içinde harmoniyi sağlayanların her noktadan gelecek veriye değil, doğru bilgiye ihtiyaçları var. Sağlıklı veri ise doğru ekip liderlerinin istihdamı ile mümkün. Piramidin her noktasındaki süreç yöneticilerin bu yüzden birbirlerine güvenmesi gerekiyor.

Birbirini anlayan organizasyonlar daha az hata yapıp, değişkenleri daha iyi yorumlayarak, proaktif aksiyonlara süratle geçiş yapabiliyor. Oluşan güven başta verimlilik olmak üzere her alanda fark edilir sonuçlar doğuruyor. Güven aynı zamanda sorumluluk duygusunu da derinleştirerek, çalışan her birimin minimum hata hedefini büyütüyor. Güven ve sorumluluğun başat yükselişi, bölüm sorumlularının çalışanlara iş hatırlatmaları yapmalarını da ortadan kaldırıyor. Önce anlamaya çalışmak, değişkenlere adaptasyon sağlarken, değişimi ortaya koyan tanımları net biçimde tarif etmek işte bu yüzden çok önemli. Böylece departman yöneticileri, ekip liderleri ve çalışanlar, hangi hedef doğrultusunda çalışmaları gerektiğini daha iyi idrak ediyor. Tutarlılık ise başarısızlığa zemin oluşturuyor.

Pratik 4 : Cinsiyetçi Olma- Liyakatçi Ol

Geleneksel yönetim anlayışı, pandeminin yıkıp geçtiği eski normaller müzesinde çoktan yerini aldı. Yeni nesil yetkinliklerde teknolojik beceriler koşar adım ilerliyor. Kimi araştırmalara göre insan kaynakları değerlendirme

all company offices will be used for multi-purposes in line with the demands and tendencies of the employees. In summary, an employee will have the right to use the offices in every location of the company.

Practice 2: Be Determined – Have Many Choices

Companies need to create E-F-G scenarios as well as B-C -D scenarios in process management, especially against crises. Because the negative effects imposed by the variables can sometimes create high-intensity aftershocks. Unfortunately, being prepared for every negative factor and keeping new scenarios on the table sometimes prove insufficient. The teams that will maintain such plans in the organization, namely the human resources, need to be prepared and trained for these alternative scenarios. It is absolutely essential for organizations that put special emphasis on the principle of efficiency in terms of its corporate vision and mission, to accept agility as a new capability and a necessity of the adaptation process. In the devastation caused by the pandemic, it has been seen that organizations that can adapt quickly can plan their future directions much more intelligently against unexpected changes and crises. This is a very complex phenomenon and institutions are expected to manage both the organization and the psychology and productivity of the employees while doing business in a challenging environment. Those that can achieve this are only agile companies. Success is crowned on a corporate culture.

Practice 3: Be Prepared to Understand – Be Consistent Between Variables

Understanding is the starting point of



It is absolutely essential for organizations that write the principle of efficiency in bold letters to the vision and mission of the company, to accept agility as a new capability and a necessity of the adaptation process. Success is crowned on a corporate culture.

evolving into action by analyzing and transitioning to a solution. That's why it's important to focus on the ones that cause real problems among many variables. Those who ensure harmony within an organization need accurate information. Accurate data is possible with the employment of the right team leaders. Process managers at every level of the pyramid therefore need to trust each other. Organizations that understand each other can make fewer mistakes, interpret variables better, and quickly switch to proactive actions. Trust creates noticeable results in every field, especially productivity. Confidence also deepens the sense of responsibility, increasing the minimum error target of each working unit.

Development of trust and responsibility also minimizes department heads' job reminding warnings to employees. This is why it is so important to try to understand first and to clearly define the underlying factors that reveal the change while adapting to the variables. Thus, department managers, team leaders and employees better understand which target they need to work towards. Inconsistency leads to failure.

Practice 4: Don't Be Sexist – Appreciate Merit

The traditional understanding of management has already been removed to the museum of old norms that the pandemic has discarded. Technological skills in new generation competencies are badly needed. According to some studies, they have a value of 44% in human resources evaluation criteria. In particular, it is envisaged that female employees will become leaders with their emotional and social intelligence. Another group of studies confirms these analyzes! During the pandemic process, women's social and emotional skills are 59% higher than those of men. Men's performance in tech skills was 33% better. Moreover, adaptation to the change in new working models is much better among female managers and employees. In particular, female managers are more open to the flexible working. It is possible to turn this



kriterlerinde %44 düzeyinde bir değere sahip. Özellikle de kadın çalışanların duygusal ve sosyal zekâları ile lider konuma geçmeleri öngörülmüyor. Yine bir grup araştırma bu analizleri doğrular nitelikte! Pandemi sürecinde kadınların erkeklere kıyasla sosyal ve duygusal becerileri %59 daha yüksek. Erkeklerin teknolojik becerilerdeki performansı ise %33 oranında daha iyi. Öte yandan yeni çalışma modellerindeki değişime adaptasyon kadın yönetici ve çalışanlarda çok daha önde ilerliyor. Bilhassa kadın yöneticiler iş yaşamının ve esnek çalışmanın geleceğine daha sıcak bakıyor. Bu iyimser yaklaşımı kadın istihdamı açısından avantaja çevirmek mümkün. Yetenek setlerinde ilk sırada yer alan teknolojik yetkinliklerde kadınların desteklenmesi ve tüm çalışanların işin geleceği için iletişim ve uyum yeteneklerinin geliştirilmesi gerekiyor. Asıl önemlisi pandemi sonrasının iş yönetim normallerinde liyakat, önü kesilemez biçimde ilerlemeye devam ediyor. İş modelleri kökten bir değişim arz ediyor.

Pratik 5: Bağımlı Olma- Risklerden Bağımsız Ol

Salgını durdurma amacıyla alınan önlemler gereği, zorunlu olarak gündeme gelen kapanmalar pek çok şirkette doğrudan personele bağımlı süreçlerde tıkanmalara, üretim yavaşlamalarına da sebep oldu. Tüm bu gerçeklik, yeni normaller ekseninde yepyeni kavramları da zorunlu kılıyor. İşin geleceği yönünden bakıldığında; önümüzdeki dönemde dijital bir dünyada, makineler ve insanların bağımsız fakat birbirleriyle uyumlu olarak çalışmaları da sağlanacak. Covid19 salgını birçok sektörde, işletmeleri daha az çalışanla süreç yönetmeye, iş yapmaya zorunlu kılıyor. Robotların ve iş algoritmalarının salgından etkilenmemesi ise otomasyonun önemini artırıyor. Dijital dönüşümü hızlandıran firmaların yeni normal düzeninde otomasyonu da hızlandırması bekleniyor. Drone'larla teslimatlar, robotik üretim araçları ve yapay zekâ desteğiyle işlerin hızlandırılması giderek artacak gibi görünüyor. Öte yandan yapay zekâda da fark edilir bir kullanım artışı var. Üstelik beklentiler de çoğalıyor. Buna paralel yapay zekaya dönük yatırımlar, projeler yükseliyor. Yapay zekâ gelişimi ve uygulamaları eğitim, fitness ve

finansal danışmanlık alanlarında hayli yaygın. Karantina nedeniyle okullara gidilememesi, spor salonlarının kapalı olması ve finansal krizlerde destek alınacak insanların işyerlerinde olmaması sebebiyle herkesin dijital ortamda uygulamalardan destek araması yapay zekâ yatırımlarını artırıyor. 2030 yılına kadar sadece ABD'de çalışanların üçte birinin işlerini yapay zekâ destekli robotlara kaptıracağı öngörülmüştü. İşte pandemi normalleri bu süreci daha da öne çekti.

Pratik 6 : Hesaplı Ol -Planlı Ol

Her iş, her organizasyon kendi içinde kuralları ile yaşayan bir organizma aslında. Farklı kümeler arasındaki etkileşim, bazen üretim artışı ve kalite ile kimi zaman da hatalarla kendini gösteriliyor. Yani, her iş yani her organizma yaşarken sinyaller oluşturuyor. Asıl mevzu bu sinyalleri, veri kümelerini iyi okuyabilmek. Riskleri olabildiğinde akıllı yönetmek. Bugün alışverişten eğlenceye, sağlıktan üretime pek çok farklı alanda verinin gücünden faydalaniyoruz. Veriyi

doğru işleyebilen şirketlerin hem müşterilerine doğru ürün ve hizmet sunması hem de kârlılığı artırması mümkün. Üstelik pandemi gibi her şeyin allak bullak olduğu dönemlerde veriyi doğru değerlendirebilmek belki de her zamankinden daha önemli. Ancak çalışanların veri okuryazarlığı yoksa, şirketlerin elde ettiği verilerin çok da bir anlamı olmuyor. Veri okuryazarlığı becerisinin eksikliği, kuruluşların yapay zekâyı ve ilgili teknolojileri benimseme çabalarının önünde ciddi bir engel oluşturuyor. Dolayısıyla veriyi doğru analiz ederek daha iyi kararlar alabilen "veri okuryazarı" profesyoneller, işverenler tarafından hiç olmadığı kadar fazla talep görüyor. Büyümek her şirketin temel hedefi! Lakin risklere açık büyüme, pandemi gibi olağanüstü dönemlerde çok ciddi bir kriz yönetimi demek. Kaldı ki, yeni iş yönetim modellerinin akıllıca planlandığında şirketlerde ciddi tasarruflar oluturduğu da görülüyor.

Birbirini anlayan organizasyonlar daha az hata yapıp, değişkenleri daha iyi yorumlayarak, proaktif aksiyonlara süratle geçiş yapabiliyor. Oluşan güven başta verimlilik olmak üzere her alanda fark edilir sonuçlar doğuruyor.





optimistic approach into an advantage in terms of female employment. It is necessary to support women in technological competencies, which is highly appreciated in the business life, and to develop communication and adaptability skills of all employees. Most importantly, in the post-pandemic business management normal, merit will be undoubtedly at the center. Business models are radically changing.

Practice 5: Don't Be Dependent - Be Free from Risks

Due to the measures taken to stem the epidemic, the mandatory closures caused blockages in processes directly dependent on personnel and slowdowns in production in many companies. This reality necessitates brand new concepts on the axis of new normals. From the perspective of the future of a digital world, machines and humans will be able to work independently but in harmony with each other. The Covid19 epidemic obliges businesses to manage processes and do business with fewer employees in many sectors. The fact that robots and business algorithms are not affected by the pandemic enhances the importance of automation. Companies that accelerate digital transformation are expected to accelerate automation in the new normal. It seems that the acceleration of work with drone deliveries, robotic production tools and artificial intelligence support will gain momentum. Besides, there is a noticeable increase in the use of artificial intelligence. Moreover, expectations are increasing. Parallel to this, investments and projects in

artificial intelligence are on the rise. Artificial intelligence development and applications are very common in the fields of education, fitness and financial consulting. Since students cannot go to schools due to quarantine, gyms are closed, and people cannot be physically present at their workplaces, the quest to seek support from applications in the digital environment increases artificial intelligence investments. It was predicted that one-third of workers in the United States alone will lose their jobs to AI-powered robots by 2030. Here, the pandemic normals brought this process forward.



Practice 6: Be Tactful - Be Organized

Every business and every organization is an organism that lives by its own rules. The interaction between different groups is sometimes manifested by increased production and quality, and sometimes by errors. That is, every job gives signals while still alive. What actually matters is

Organizations that understand each other can make fewer mistakes, interpret variables better, and quickly switch to proactive actions. Trust creates noticeable results in every field, especially productivity.

to be able to read these signals and data sets. Today, we benefit from the power of data in many different areas from shopping to entertainment, from health to production. It is possible for companies that can process data correctly both to offer the right products and services to their customers and to increase profitability. Moreover, it is perhaps more important than ever to be able to evaluate the data correctly in times like a pandemic when everything is upside down. However, if the employees do not own data literacy skills, the data obtained by the companies does not make much sense. The lack of data literacy skills is a serious barrier to organizations' efforts to adopt AI and related technologies. Therefore, "data literacy" professionals who can make better decisions by analyzing data correctly are sought after by employers more than ever before. Growing is the main goal of every company! However, growth open to risks means a very serious crisis management in extraordinary times such as pandemics. Actually, it is seen that new business management models create significant savings in companies when organized wisely.

PANDEMİ AİLE ŞİRKETLERİNİN GENETİĞİNİ Mİ DEĞİŞTİRİYOR?

Küresel düzeyde yapılan pek çok araştırma; kurumsallaşma, dönüşüm, gelenekselde kalma, şirket içi yönetsel çatışma kavramlarının, en çok aile şirketlerinde tartışıldığını ortaya koyuyor. Bu ülkemiz açısından da benzer bir doğrultuda. Aslına bakılırsa bu tablo çok da sürpriz değil! Çünkü küresel sermayenin hala %69 gibi bir bölümünü aile şirketleri temsil ediyor. Bu oran ülkemizde %95. Fakat kimi aile şirketlerinde modern yönetim anlayışına kapalılık; kırılğanlıkları ve kuşaklar boyunca oluşan serveti de risk altına sokuyor. Peki ya pandemi sonrası? Genetik değişmek zorunda!

Covid19 pandemisi sonrasına yönelik belirsizlikler, dünya çapında gündemdekini yerini korurken, en radikal değişimler, en hararetli tartışmalar aile şirketlerinde süregidiyor. Aile şirketlerinin en temel beklentisi bu süreçten yara almadan, hatta üzerine ekleyerek çıkabilmek. Haliyle bu tablo ve zorunluluklar ise; tüm şirketlerin orta ve uzun vadeli gündeminde bulunan değişim ve dönüşüm eğilimlerine yönelik planlamalarını, öne çekmelerini gerekli kılıyor. Bahse konu olan operasyonlar aile şirketleri için çok daha yaşamsal! Şu da bir gerçek ki; bu dönüşüm, yeni normaller gerçeğinde artık bir tercih değil! Başlı başına bir zorunluluk ve gereklilik! Gelişen eğilimler ve pazar dinamikleri bunun kanıtı.

Dünya ölçeğinde yapılan bir araştırmaya göre; temel verileri itibariyle karlılık, büyüme sorunu yaşamayan 21 global şirket beklemede tuttuğu değişim operasyonlarını 6 ay içinde tamamlamak üzere yeniden düşmeye bastı. Ülkemizde ise bu hızlı değişime geçiş yapan şirket sayısının 648 olduğu ifade ediliyor. Peki bunun anlamı ne demek? Daha çok sorumluluk alan yeni nesil aile üyeleri, yönetim kurullarında aile dışı daha çok profesyonel, yeniden tanımlanan aile içi yetkiler! Ülkemizde iktisadi hayatın omurgasını oluşturan şirketlerin %95'i aile şirketi. Sadece bu göstergeler bile aile şirketlerinin ülkedeki toplam istihdamın %78'ini oluşturduğunu gösteriyor. Aynı şekilde en yüksek ihracat performansına sahip, 100 şirketin %58'i de yine aile şirketi.

Değişim hem sektörlerde hem de yönetimde!

Aile şirketlerinin sektörel bazda kümelenmeleri araştırıldığında, hizmet sunumu ve üretim arzında, yeni



Dünya ölçeğinde yapılan bir araştırmaya göre; temel verileri itibariyle karlılık, büyüme sorunu yaşamayan 21 global şirket beklemede tuttuğu değişim operasyonlarını 6 ay içinde tamamlamak üzere yeniden düşmeye bastı.

IS THE PANDEMIC CHANGING GENETICS OF FAMILY COMPANIES?

Many studies conducted at the global level reveal that the concepts of institutionalization, transformation, staying traditional, and internal managerial conflict are extensively discussed within family companies. This is also true for our country. As a matter of fact, this is not surprising! Because family companies still represent 69% of the global capital. This rate is 95% in our country. However, in some family companies, the lack of modern management approach puts their fragility and wealth that has accumulated over generations at risk. What about post-pandemic? Genetics have to change!



According to a worldwide study, 21 global companies that have not experienced any profitability or growth problems in terms of their basic data are pushing ahead with the change operations they had kept on hold to be implemented within 6 months.

While the uncertainties in connection with the post-Covid19 pandemic remain high on the agenda around the world, the most radical changes and the most heated debates continue within family companies. The most basic expectation of family companies is to get through this period without any substantial harm, or even by gaining more strength. As a matter of fact, this situation and obligations require all companies to bring forward their plans for change and transformation trends in their medium and long-term agenda. The operations in question are much more vital for family companies! It is also a fact that this transformation is no longer a choice in the reality of the new normals! It is a must and necessity in itself! Emerging trends and market dynamics are proof of that. According to a worldwide study, 21 global companies that have not experienced any profitability or growth problems in terms of their basic data are pushing ahead with the change operations they had kept on hold to be implemented within 6 months. In our country, it is stated that the number of companies that have made the transition to this rapid change is 648. So what does that mean? New generation family members who take on more responsibilities, more professionals outside the family on the board of directors, redefined domestic authorities! 95% of the companies that form the backbone of the economic life in our country are family companies. With this indicator alone, it shows that their companies account for 78% of total employment in the country. Likewise, 58% of the 100 companies with the highest export performance are family companies.



teknolojilerden yararlanan işletmelerin sayısının yükseliş eğiliminde olduğu görülüyor. Sanayi 4.0, dijitalleşme olgularının içinin dolu olduğu, sektörle araştırmalarla da görülüyor. Dünya aile şirketleri endeksinde yeni teknolojileri öne çıkaran aile işletmelerinin sayısında önemli artışlar var. Akıllı alt yapı sistemleri, mobilite, akıllı tüketici ürünleri yeni sektörel kümeler. Araştırmalardan çıkan bir başka önemli sonuç ise hızlı büyüyen şirketlerin mevcut aile şirketlerine göre daha genç, daha küçük, halka açık olma oranlarının daha yüksek ve yönetim kadrolarında

daha çok profesyonel idarecilerin bulunuyor olması!

Aile şirketleri nereye odaklanıyor?

Esnek olmak, iş gücünü farklı modellerle görevlendirmek, dijitalleşmek, mobilite ve daha pek çok yeni oyun kuralı, sadece aile şirketleri için değil, tüm kurumlar için yeni değişimler demek. Ancak tüm bu kavramlar içinde değişen tüketici davranışlarına dönük üretim arzı ve hizmet sunumu dolayısıyla sürdürülebilirlik asıl önemli bahis. Bunun içindeki en kritik nokta da finansman!

Dünya aile şirketleri endeksinde yeni teknolojileri öne çıkaran aile işletmelerinin sayısında önemli artışlar var. Akıllı alt yapı sistemleri, mobilite, akıllı tüketici ürünleri yeni sektörel kümeler.

İşte bu sebeple aile şirketlerinde finansal esneklik için kısa vadede likiditenin artırılması, orta vadede yaşanabilecek dalgalanmalar ve uzun süreçte maliyet optimizasyonu için fazlasıyla önemli. Maliyet optimizasyonu büyümenin, pozisyon korumanın da anahtarı. İşte özellikle bu alanda aile şirketlerinde oyun kurucu ve maestro olarak profesyonel devreye giriyor. Parayı yönetme patronların elinden çıkıyor.

Eş zamanlı görüntüleme!

Aile şirketlerinin çoğunlukla tercih etmedikleri raporlamanın, ne kadar kıymetli olduğu pandemiyle birlikte çok daha anlamlı hale geldi. Sermayenin sahibinin, denetimi tek elde tutması, kuruma zarar veren kaçakların görünmez olmasına yol açabiliyor. Şimdi pek çok aile şirketi şeffaf ve iç denetime tabii bir finansal raporlama yapısı ile hataların nereden kaynaklandığını eş zamanlı olarak görebiliyor. Bu durum



Sectoral and managerial changes

When the clustering of family companies on a sectoral basis is studied, it is seen that the number of enterprises benefiting from new technologies in service provision and production supply has an increasing trend. Sectoral researches prove that these companies benefit and make use of the Industry 4.0. According to the worldwide family companies' index, there is a significant increase in the number of family companies that highlight new technologies. Smart infrastructure systems, mobility, smart consumer products are new sectoral clusters. Another important result of the researches is that fast-growing companies are younger, smaller, have a higher rate of being publicly traded and have more professional managers among their management staff than existing family companies!

Where do family companies focus?

Being flexible, assigning the workforce to different models, digitalization, mobility and many new game rules mean new changes not only for family companies but also for all institutions. However, of all these concepts, sustainability is the main issue for the production supply and service provision in consideration of changing consumer behaviors. The most critical point in this is financing! For this reason, increasing liquidity in the short term for financial flexibility in family companies is extremely important for fluctuations that may occur in the medium term and cost optimization in the long term. Cost optimization is the key to growth and position protection. Especially



According to the worldwide family companies' index, there is a significant increase in the number of family companies that highlight new technologies. Smart infrastructure systems, mobility, smart consumer products are new sectoral clusters.

in the field of financial management, professionals come to fore as playmakers and maestros in family companies. Managing the money is undertaken by such professionals instead of bosses.

Simultaneous viewing!

The value of reporting, which family companies often do not prefer, has become much more meaningful with the

pandemic. The sole control by the owner of the capital may lead to the invisibility of the losses that harm the institution. Now, many family companies can view where errors originate simultaneously with a transparent and internally audited financial reporting structure. This strengthens companies. In this way, while the confidence index of the company increases, it finds financing and investors more easily both in the domestic and foreign markets. Family companies, which did not use to take a bright view of the talk of mergers and cooperation let alone bring them to the agenda of their board, are now discussing to merge or cooperate with the companies they may create a synergy with.

Direct supply abandoned!

Agility and flexibility are the new normal for in-house mottos. In this context, companies have learned something new in terms of the chronic supply crisis experienced with the pandemic. The supply chain models of family companies are changing completely. Instead of a linear supply chain, there is a transition to





En kritik nokta finansman! İşte bu sebeple aile şirketlerinde finansal esneklik için kısa vadede likiditenin artırılması, orta vadede yaşanabilecek dalgalanmalar ve uzun süreçte maliyet optimizasyonu için fazlasıyla önemli.

şirketlerin elini de güçlendiriyor. Bu sayede şirketin güven endeksi artarken hem iç pazarda hem de dış pazarda daha kolay finansman ve yatırımcı buluyor. Birleşmeyi, güç birliği yapmayı değil gündeme almak, bahsinin geçmesine dahi müsaade etmeyen aile şirketleri, sinerji oluşturabilecekleri şirketleri radarlarından, yönetim kurulu toplantılarına çalışma konusu olarak taşıyor.

Doğrudan tedarik terk ediliyor!

Çeviklik ve esneklik, şirket içi mottoların yeni normali. Bu çerçevede salgınla beraber kronik düzeyde yaşanan tedarik krizine karşı, şirketler yeni bir şey daha öğrendiler. Aile şirketlerinin tedarik zinciri modelleri baştan sona değişiyor. Doğrusal bir tedarik zinciri yerine tüm tarafların birlikte çalıştığı çevik

bir ekosisteme geçiş yapılıyor. Talep planlama ve üretim modellemesi değişen tüketici davranışlarına hızlı cevap verebilmek adına tüm iş alanına entegre ve sürekli yinelenen bir tedarik modeli geliştiriliyor. Tüketimdeki değişiklikleri anlamak ve yeni tüketim alışkanlıklarının öngörüsünde yapay zeka ve makine öğrenimi bir başka gündem konusu. Aslında bu yeni model; maliyetleri azaltmaya, teslimat güvenliğinin ise artmasına da yardımcı. Hepsinden de önemlisi; aile şirketlerinin üretim ve dağıtımlarını optimize etmeleri, tedarik zinciri maliyetlerini düşürmeleri, nakit akışı üzerindeki baskıyı olumlu yönde değiştirecek bir eylem biçimi.

İyi yönetilirse her kriz bir fırsat olabilir

Aile şirketlerinin neredeyse dünyanın her yerinde, kurucu liderin öncülüğünde bin bir emek, ve imkânsızlıklara hatırı sayılır başarılarla ulaştığı, hızla geliştiği, zamanla kurallı bir yaşama geçemediği ve yine çoğunlukla aile ilişkilerinden dolayı zayıfladığı çok iyi biliniyor. Aile şirketlerinin sarsılmasında ekonomik sebepler değil, aile ilişkilerindeki sorunlar, birinci sırada rol oynuyor. Dolayısıyla aile şirketlerinin temel amacının süreklilik ve sürdürülebilirlik olduğu asla unutulmamalı. Bu da sağlıklı ve kaliteli aile ilişkilerine bağlı. Kurumdaki personel yapılanması, genel

giderler, zararlar, kalite, verimlilik, yeni pazarlar, organizasyon şemaları, toplantı düzenleri gibi konular, yeni dünya düzeninde, yeni normal evreninde ayrı ayrı uzmanlık alanları. Dolayısıyla yetkinlik fazlasıyla kıymetli. Sadece yönetmiş olmak için yönetiyor olmak, profesyonel yöneticileri dışlamak, liyakati devre dışında tutmak, aile şirketlerinin zafiyet noktası olabilir.

Ama nasıl?

Yeni normların ve normallerin şekillendireceği aile ve iş yaşamını, eski duruş, alışkanlık, takıntılar ve beklentilerle sürdürmek mümkün değildir. Temel insani ve ahlaki değerlerden ödün vermeden hızlı değişim ve dönüşüme uyum sağlayacak bilimsel bir arayış ve düşünce üretimi içinde olmak zorunludur. Kurumsal bir yapı, hissedar aile üyelerinin ilişkileri, paylaşım, lider yedeklemesi, yeni kuşakların iş hayatına uyumları gibi konular, yazılacak bir aile şirketi anayasasıyla yahut mevcut anayasanın güncellenmesiyle yeniden düzenlenmelidir. Kriz iyi yönetilirse fırsatlarını da beraberinde getirir.

Aile şirketlerinin dönüşüm planındaki 5 temel başlık

- Risk yönetimi
- Maliyet optimizasyonu
- Finansal yeniden yapılanma
- Dijital dönüşüm
- Strateji ve iş modellerinin yeniden tanımlanması

an agile ecosystem where all parties work together. In order to respond quickly to changing consumer behaviors in demand planning and production modeling, a supply model is being developed that is integrated into the entire business area and is constantly renewed. To understand the changes in consumption trends and predict new consumption habits, artificial intelligence and machine learning are being made use of. In fact, this new model helps to reduce costs and increase delivery security. Above all, family companies' optimizing their production and distribution, reducing supply chain costs, is a course of action that will positively change the pressure on their cash flow.

The most critical point in this is financing! For this reason, increasing liquidity in the short term for financial flexibility in family companies is extremely important for fluctuations that may occur in the medium term and cost optimization in the long term.

Every crisis can be an opportunity if managed well.

It is a well-known fact that family companies generally achieve considerable success and develop rapidly thanks to a lot of effort and hard work under the leadership of the founding leader but they may not succeed in building well-established rules in time, and therefore weaken mostly due to thorny family relations. The main problems shaking the foundation of the family companies are generally family-related matters, not financial issues. Therefore, it must never be forgotten that the main purpose of family companies is continuity and sustainability. This depends on healthy and quality family relationships. Subjects such as personnel structure in the institution, general expenses, losses, quality, productivity, new markets, organizational charts, meeting arrangements are separate areas of expertise in the new world order and the new normal. Therefore, competence is extremely valuable. Managing only for the sake of managing, excluding professional managers and disregarding merit can be the weakness of family companies.

5 main topics in the transformation plans of family companies

- Risk management
- Cost optimization
- Financial restructuring
- Digital transformation
- Redefining strategy and business models

But how?

It is not possible to maintain the family and business life that will be shaped by the new norms and normals with old and traditional stances, habits, obsessions and expectations. It is imperative to be in a scientific search and production of ideas that will adapt to rapid change and transformation without compromising basic human and moral values. Issues such as the corporate structure, relations of shareholding family members, sharing structure, succession of leaders, and adaptation of new generations to business life must be rearranged with a family business constitution to be written or by updating the existing constitution. If the crisis is managed well, it brings with it opportunities.



YARIŞTIRARAK YÖNETMEK

Aslına bakarsanız hayatın özü yarışma esasına dayalı. En temelinde birey, sonra topluluklar, kendi aralarında sürekli yarışıyor. Bu durum insanoğlunun tarihi kadar eski. Rekabet bir anlamda yaşamın diri kalmasını da garantiliyor. Hangi sektörde olursa olsun, her şirket birbirleriyle yarışıyor. Bu gerçeklik ise rekabette en büyük kozu oluşturan insan kaynaklarının en iyisi olmasını zorunlu hale getiriyor. Şimdi yeni normal; çalışanları hiyerarşik ve etik kurallarla yarıştırmak!

Şeffaf ve kurumsal bir şirket yönetiminde, İK hiyerarşisi son yılların en önemli yönetim disiplinlerinden biri. İşe kabul edilme, terfi esasları, ücret politikası, işe katılan değerın ödüllendirilmesi ve daha birçok konuda personel, kendi içinde yarıştırılıyor. Rekabet esasları ile üretim yapan veya hizmet sunan, bir yandan karlılık, bir yandan büyüme, bir yandan da gelecek rüyası oluşturmaya amaçlayan şirketlerin başarı öykülerinde yarışma anlayışı var. Son yılların popüler söylemiyle "inovatif olmak" artık personel yönetimi için de geçerli. Şirket içinde tüm katmanları oluşturan çarkların birbirleriyle entegre olması, etkileşimde kalması, iş birliği oluşturmaya, özetle işe değer katması sadece ve sadece inovatif bir ekosistem kurulması ile mümkün.

Neden yarışıyoruz?

Kurumsal şirketler, kurumsal görünümlü şirketler, aile şirketleri, global şirketler gibi bir kategorizasyon oluşturduğumuzda, her kurumun kendine özgü iç dengelerle ve yönetim anlayışıyla idare edildiğini görürüz. Bu da son derece doğaldır. Fakat sistemin başarısını belirleyen husus, tüm süreçlerin şeffaf ve bütüncül, etik ve sürdürülebilir olmasından geçer. Dayatılan değil, uyum sağlanan, geliştirilebilir, ölçümlenebilir sistemler başarılı olur. Uyum, gelişim, sürdürülebilirlik esaslarında ise daima etkileşim vardır. Kendi içinde konuşan, dinleyen, durum analizi ile süreçleri iyileştiren şirketler ayakta kalır. İşte bu sebeple inovatif bir ekosistem hangi sektörde olursa olsun, tüm şirketler için değer arz eder. Personel içinde adı konmuş yarışma esası, şirketin gücünü artırarak, çağa ayak uydurmasını sağlar, rakiplerle mücadelede avantaj kazandırır ve aynı zamanda geleceğe hazırlayarak işletmenin sürdürülebilirliğini



Rekabet esasları ile üretim yapan veya hizmet sunan, bir yandan karlılık, bir yandan büyüme, bir yandan da gelecek rüyası oluşturmaya amaçlayan şirketlerin başarı öykülerinde yarışma anlayışı var.

MANAGING BY COMPETING

In fact, the essence of life is based on competition. Basically, individuals and communities are in a constant competition. This fact dates back to the inception of human history. Competition, in a sense, also ensures that life remains alive. Regardless of the industry, every company competes with each other. This reality, on the other hand, necessitates the best human resources, which constitute the biggest trump card in competition. Now, the new normal requires employees to compete based on hierarchical and ethical rules!



There is an understanding of competition in the success stories of companies that produce or provide services on the basis of competition, aiming to achieve profitability and growth and dreaming for a bright future.

In the management of a transparent company, the HR hierarchy has become one of the most important management disciplines in recent years. Employees compete among themselves in terms of, among other things, being accepted to the job, promotion principles, wage policy, rewarding the value added to the job. There is an understanding of competition in the success stories of companies that produce or provide services on the basis of competition, aiming to achieve profitability and growth and dreaming for a bright future. "Being innovative", which has become hugely popular is now also applicable to personnel management. Integration of the elements that make up the company, their interaction, cooperation, and in short, adding value to the business is only possible with the establishment of an innovative ecosystem.

Why do we compete?

When we create a categorization such as corporations, corporate-looking companies, family companies, global companies, we see that each institution is managed with its own internal balances and management approach. This is extremely natural. However, what determines the success of the system is that all processes are transparent and holistic, ethical and sustainable. Systems that are adaptable, developable and measurable, not imposed, prove successful. There is always interaction in the principles of harmony, development and sustainability. Companies that are able to talk and listen to each other and improve processes through situation analysis can survive. That's why an innovative ecosystem is valuable for all companies, no matter what sector they are in. The competition principle, which is adopted and embraced by the personnel, increases the strength of the company, keeps it up with the challenges, ensures an advantage over its competitors and at

destekler. Hepsinden önemlisi inovatif bir şirket içi ekosistem, inovasyon kültürünü derinleştirerek, kurumun boyut atlamasını, rekabette hep önde kalmasını da destekler.

Nasıl yarışırılıyor?

Şirketlerin bu amaçla kullandıkları farklı yarışırma teknikleri var: İş süreçlerini iyileştirecek bir fikrin varsa paylaş, kabul görürse ödüllendirilir! Daha yüksek performans göster, daha çok prim kazan, artı bir sonraki yıl maaş artış oranını arttır. İş tanımları ve süreç yönetimlerinde beklentinin üstüne çık, terfide rakiplerinin önüne geç! Tahsilat yönetiminde hızı yükselt, kaçak ve kayıpları bul, sağladığın fayda oranında prim al. Personel rekabetini sağlayacak yöntem ve teknik çeşitliliği oldukça fazla. Kimi şirketler de motivasyon amaçlı yarışmalar düzenleyebiliyor. Bu bazen bir bilgi yarışması ekseninde, bazen şirket içi farkındalık oluşturacak bir alan veya konu üzerinde yapılabiliyor. Bazı şirketler de kurum içselleştirmesini büyütmek için 10-15-20-25 yıl çalışan personellerine ödül takdim ederek, uzun soluklu, istikrarlı çalışmanın ödüllendirdiğinin

mesajını veriyor. İnovatif ekosistem şirket kültüründe bu yüzden her katmanın birbiriyle etkileşim halinde olması şart! Yarıştıracak yönetme anlayışında; ayın departmanı, ayın personeli uygulaması bu etkileşimin bir diğer yansıması.

Personel yarışırıldığını bilmeli!

- Yarıştıracak yönetme sisteminde kuralların açık ve şeffaf olması oldukça önemli. Ödülün olduğu bir sistemde hatanın da görüleceği yalın biçimde anlatılmalı.
- Rekabetin etik kurallar içinde yapılması, şirket içi hiyerarşinin korunması yönünden asla göz ardı edilmemeli!
- Dürüstlük ilkesi mutlaka korunmalı! Şirket de çalışanlarına karşı her anlamda dürüst olmalı.
- Şirket anayasası, personel çalışma esasları ile uyumlu olmalı. Her çalışan bu esasları bilmeli. Zaman zaman hatırlamalı.
- Ödül sistemi, sadece zeki, atak ve pratik olanları değil süreçlerin işleminde vazifesini tam olarak yerine getiren personel gruplarını da kapsamalı.
- Terfi, prim, maaş artış oranları

gibi tartışma yaratacak, hatta kriz oluşturabilecek konularda, en başından sonuna, fısıltı gazetesinin devreye girmeyeceği açıklıkta süreç yönetilmeli.

- Ekosistem içinde stratejik faaliyetlerin planlanması, bütçelendirilmesi ve üst yönetimin desteği ile şirket stratejisine en uygun şekilde yürürlüğe konularak yönetilmesi gerekmektedir.
- İnovasyon faaliyetlerinin, şirketin bilançosu, nakit akışı ve stratejisi ile uyumlu olması ekosistemin canlılığını ve esnekliğini artıracaktır. Bu sebeple şirket nakit akışını destekleyen inovatif faaliyetler ve bu yöndeki stratejik çalışmalar ekosistemin sürdürülebilirliği için önemlidir.
- İnovasyon ve ekosistem için ayıracağınız bütçe bu işi ne kadar ciddiye aldığınızı ve önem verdiğinizi de gösterir. Üst Yönetimin bu öngöründe olması, finansal desteği ile bu yönde profesyonel yaklaşım ve kararlılıkla aksiyon alması, beklenen olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir.

Peki inovatif, yarışan bir sistem şirkete ne sağlar?

- Şirket içindeki tüm süreçlerin

Sistemin başarısını belirleyen husus, tüm süreçlerin şeffaf ve bütüncül, etik ve sürdürülebilir olmasından geçer. Dayatılan değil, uyum sağlanan, geliştirilebilir, ölçümlenebilir sistemler başarılı olur.



What determines the success of the system is that all processes are transparent and holistic, ethical and sustainable. Systems that are adaptable, developable and measurable, not imposed, prove successful.



the same time supports the sustainability of the enterprise by preparing it for the future. Above all, an innovative in-house ecosystem deepens the innovation culture, supporting the organization to up the ante and stay ahead of the competition.

How do we compete?

There are different competition techniques that companies use for this purpose: If you have an idea to improve business processes, share it, if it is accepted, it will be rewarded! Perform better, earn more bonuses, plus increase your salary increase rate the following year. Go beyond your expectations in job descriptions and process management, and get ahead of your competitors in promotion! Increase the speed in collection management, find leakages and losses, get premiums in proportion to the benefit you provide. The variety of methods and techniques that will ensure personnel competition is quite high. Some companies can also organize motivational competitions. Sometimes this can be done through a quiz, sometimes on a field or subject that will create internal awareness. Some companies present

awards to their employees who have worked for 10-15 or 20-25 years in order to increase the internalization of the institution, giving the message that long-term and stable work is rewarded. Therefore, in the innovative ecosystem corporate culture, it is imperative that every layer interacts with each other! Another reflection of the management by competition is the application of the department of the month and the staff of the month.

Staff should know that there is competition!

- It is very important that the rules are clear and transparent in the competitive management system. It should be explained simply that in a system where there is a reward, mistakes will also be seen.
- Conducting the competition within the ethical rules should never be ignored in





sürdürülebilirlik oranını artırır.

- Verimlilik ve kaliteye olumlu yansımalar yapar. Bu da karlılığı yükseltir.
- Şirket içi iyileştirmeler, ürün geliştirme, yeni hizmet oluşturma oranları artar. Bu da şirket bilançosunda kendisini gösterir.
- Nitelikli insan kaynakları için çekim etkisi oluşturur. Öykünülen şirket – marka kimliğini sağlamlaştırır.
- Şirket çevikliği, insan kaynaklarının atikliğiyle eş uyumlu hale gelir.

- Hem çalışan, hem de şirket için hedef doğrultusunda çalışma kültürü oluşturur.
- Çalışmayı eğlenceli hale getirirken, stresi de yönetmeyi öğretir.

Unutulmamalı!

Örgütlerin hiyerarşik doğası da bir stres oluşturma kaynağıdır. Yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda son derece etkindir. Otokratik bir anlayışla

yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Bu yüzden demokratik, hakkaniyetçi, yasal hakları koruyan, personel mutluluğu ve motivasyonunu değerli gören bir yönetim anlayışı, tüm paydaşlar için en doğrusudur. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı yükseltmek için yapılan ucu açık, değişkenleri otokratik bir anlayışla saptanan yarışma kültürü, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti ise yüksek olur. O yüzden şeffaflık ve adil olmak temel kural görülmelidir.



Personel rekabetini sağlayacak yöntem ve teknik çeşitliliği oldukça fazla. Kimi şirketler de motivasyon amaçlı yarışmalar düzenleyebiliyor. Bu bazen bir bilgi yarışması ekseninde, bazen şirket içi farkındalık oluşturacak bir alan veya konu üzerinde yapılabiliyor.

terms of protecting the internal hierarchy!

- The principle of honesty must be preserved! The company should be honest with its employees in every sense.
- The company constitution should be compatible with personnel working principles. Every employee should know these principles. They should be reminded from time to time.
- The reward system should include not only those who are smart, agile and practical, but also the personnel groups who fully fulfill their duties in the course of the processes.
- The process should be managed from the beginning to the end in a clear way so as not to let gossips undermine matters such as promotions, bonuses, and salary increases that may cause controversy or even crisis.
- Strategic activities within the ecosystem should be planned, budgeted and managed by implementing the company strategy in the most appropriate way with the support of the senior management.
- The compatibility of innovation activities with the company's balance sheet, cash flow and strategy will increase the vitality and flexibility of the ecosystem. For this

reason, innovative activities that support company cash flow and strategic studies in this direction are important for the sustainability of the ecosystem.

- The budget you will allocate for innovation and the ecosystem also shows how seriously you take this job and care about it. The Senior Management's foresight, financial support, professional approach and decisive action in this direction will bring the expected positive results.

So what does an innovative, competitive system provide to the company?

- Increases the sustainability rate of all processes within the company.
- Makes positive reflections on productivity and quality. This increases profitability.
- Increases in-house improvements, product development and new service creation rates.
- Creates an attraction effect for qualified human resources. Consolidates the emulated company – brand identity.
- Company agility is equated with the agility of human resources.
- Creates a working culture in line with the target for both employees and the

company.

- Makes the working environment fun and teaches one to manage stress.

Do not forget!

The hierarchical nature of organizations is a source of stress. Management structure and management style are extremely effective in the formation of stress. In workplaces managed with an autocratic understanding, the use of unnecessarily excessive power, especially from the top management, causes employees to be stressed. Therefore, a management approach that is democratic, equitable, protects legal rights and values employee happiness and motivation is the best for all stakeholders. Especially the use of punishment causes tension. In particular, it is stressful to compete with employees for limited resources and limited rewards. The competition culture, which is open-ended and whose variables are determined with an autocratic understanding, causes one to win while the other loses, so it is destructive and costly. Therefore, transparency and fairness should be seen as the basic rule.

The variety of methods and techniques that will ensure personnel competition is quite high. Some companies can also organize motivational competitions. Sometimes this can be done through a quiz, sometimes on a field or subject that will create internal awareness.



BAĞIŞIKLIĞI ZAYIF DÜŞÜRMEYEN HAFİFLEYİN

Malum pandemi bitmedi. Covid19 bağışıklığı düşük vücutlarda, daha ağır yıkımlara yol açıyor. Güneş ise parlak yüzünü, tüm coşkusuyla gösteriyor. Evde kaldığımız günlerde biriktirdiğimiz fazla kilolardan kurtulma zamanı. Lifli gıdalar, renkli besinler, su, kararında protein, hafiflememizin garantisi! Başlıyoruz, erisin yağlar!

Her kapanma öncesi çılgınca yaptığımız market alışverişleri, başta çok eğlenceli gelen; mutfak keşifleri, ilginç yemek, ekmek ve hamur işleri... Evde kalmanın artısını aynaya her bakışınızda görüyor musunuz? Uzmanların tavsiyeleri doğrultusunda, bağışıklığınızı güçlendirmek için tükettiğiniz gıdaların pişmanlığını mı duyuyorsunuz? Haklısınız, toplumun yaşamı boyunca kilolarla başı dertte olmayan bölümü dahi pandemik kilo sendromu yaşıyor. Fakat Covid19 kabusu son bulmadı. Kilo vermeye çalışırken bağışıklığımızı zayıflatamayız! SarsCov2 bir yana çevremiz vücudumuza girmeye çalışan pek çok zararlı mikropla dolu. Bağışıklık sistemimizin görevi ise bu zararlı mikropların vücudumuza girmesini önlemeye, eğer vücudumuza girmeyi başardılarsa da onları yok etmeye veya vücudumuza yayılmalarını, artmalarını engellemeye dönük çalışmak oluyor. Bağışıklık sisteminin zayıflamasının üç ana nedeni ise kötü beslenme, uykusuzluk ve alkol oluyor.

Nasıl başlayalım?

Su yaşamın en önemli anti okasidanı. Su yoksa yağ yakımı da olmuyor. Vücudunuzun suya her zaman ihtiyacı var. Susuzluk hissi acıkma hissiyle karıştırılabilir. Eğer gereksiz bir zamanda acıktıysanız, önce bir bardak su için. Açlık hissiniz 10-15 dakika içinde geçmediyse o zaman bir şeyler yemeyi düşünebilirsiniz.

Tam renkliler zamanı!

Günde 5-7 porsiyon meyve-sebze tüketin. Günde iki öğünde salata, bir öğünde sebze, iki kere de yumruğunuz büyüklüğünde bir meyve yerseniz bu hedefi tutturmuş olursunuz. Bu miktarları tükettiğiniz zaman kabızlık problemi çekme ihtimaliniz azalacağı gibi vitamin, mineral ve antioksidan gereksinimlerinizi de karşılırsınız. Meyve suyu içmek yerine meyveyi yemeyi tercih edin. Bu şekilde aldığınız vitamin miktarı düşerken, aldığınız kalori miktarının azalacağını unutmayın. Çeşitlilik katın!

Meyve ve sebze tercihlerinizi çeşitlendirin, renklendirin. Salatalarınız da mutlaka birkaç renkli malzemesi olsun; havuç, tere, roka, kırmızılahana, şalgam, turp, marul ve kıvırcık... Salatalarınıza giren soslar gizli bir kalori kaynağı olabilir, az yağlı ama limon, sirke ve nar ekşisiyle tatlandırıdığınız salataları tercih edin. Meyvelerinizi çeşitlendirin; erik, çilek, olgunlaşmamış kayısı ve malta eriği son derece idealdir. Bol posalı, bol vitaminli ve antioksidandır. Unutmayın renkler artıkça aldığınız vitamin ve antioksidan çeşitliliği de artar.

Proteini ihmal etmeyin!

Haftada 2-3 kere yumurta tüketin. Kolesterol problemi olanlar için de bu miktar zararsızdır. Yumurta daha çok haşlayarak öğünlerinize ekleyin. Az yağlı bir menemen veya omlet de kabul edilebilir. Yumurta uzun süre tokluk sağlar, böylece enerji alımınızı daha kolay dengelemiş olursunuz. Kaliteli protein içeriği sayesinde bağışıklık sisteminizi de destekler. Öte yandan probiyotikler bağırsak sağlığı, kilo verme trendi için son derece değerlidir.

Neleri yemeli?

Brokoli, kivi, enginar, yoğurt, domates, havuç, çilek, semiz otu, bakla bağışıklık sisteminin en iyi dostlarıdır. Soya fasulyesinin içeriğinde bulunan isoflavanlar kemik erimesi ve kalp damar hastalıkları riskini azaltır. Sarımsakta bulunan kükürtlü bileşikler, kalp damar hastalıkları riskini düşürür. Meyan kökünde bulunan glikozidler alerji ve iltihabı azaltır. Omega 3 yağ asitleri adı verilen ve balıkta bolca bulunan yağ asitleri ve proteinli gıdalarda aldığımız arginin amino asidi, bağışıklık sistemi



Güçlü bir bağışıklık sistemi için günde en az 2 porsiyon salata ve 2 porsiyon sebze yemeği tüketmelisiniz. Daha güçlü bir bağışıklık sistemi için salatınıza elma sirkesi, sarımsak ve maydanoz ekleyin.

için önemli besin kaynaklarıdır. Mucizevi besin yoktur. Doğru tüketilen faydalı besinler vardır.

Neleri tüketmemeli?

Paketlenmiş ve işlenmiş her türlü hazır gıda, kafein, alkol ve sigara bağışıklık sisteminin tehlikeye sokan, metabolizmayı zorlayan, kilo alma eğilimini arttıran tüketim biçimleridir. Her biri zararlı alışkanlıklardır. Unlu, şekerli, kötü yağlı gıdalar, sağlıksız koşullarda pişirilmiş ve saklanmış yiyecekler, obezitenin temel sebeplerinden olduğu gibi metabolizmayı ve bağışıklığı da bozan gıdalardır.

LOSE WEIGHT WITHOUT WEAKENING IMMUNITY

Well, the pandemic is not over. Covid19 causes more severe destruction in bodies with low immunity. The sun, on the other hand, is showing its bright face. It's time to get rid of the extra weight we have gained during the days we stayed at home. Fiber foods, colorful foods, water, protein as much as required are the guarantee of our losing weight! Here we go, let's burn out the fats!



For a strong immune system, you should consume at least 2 portions of salad and 2 portions of vegetable food per day. Add apple cider vinegar, garlic and parsley to your salad for a stronger immune system.

The frantic grocery shopping we did before each closure, culinary discoveries that were fun at first, interesting food, bread and pastries... Do you see the plus side of staying at home every time you look in the mirror? Do you regret the foods you have consumed to strengthen your immunity in line with the advice of experts? You are right, even those that have not had any trouble with weight throughout their life are dealing with a pandemic weight syndrome. But the Covid19 nightmare has not yet ended. We cannot weaken our immunity while trying to lose weight! SarsCov2 aside, our environment is full of many harmful microbes trying to enter our bodies. The task of our immune system is to try to prevent these harmful microbes from

entering our body, to destroy them if they succeeded in entering our body, or to prevent them from spreading and increasing in our body. The three main causes of weakening of the immune system are malnutrition, insomnia and alcohol.

How to start?

Water is the most important anti-oxidant of life. If there is no water, there is no fat burning. Your body always needs water. The feeling of thirst can be confused with the feeling of hunger. If you feel unnecessarily hungry, drink a glass of water first. If your hunger hasn't gone away within 10-15 minutes, then you may want to consider eating something.

Time for colorful vegetables and fruit!

Consume 5-7 servings of fruits and vegetables a day. If you eat salad for two meals a day, vegetables for one meal, and a fruit the size of your fist twice a day, you will meet this goal. When you consume these amounts, you will not only be less likely to have constipation problems, but you

will also meet your vitamin, mineral and antioxidant needs. Instead of drinking fruit juice, choose to eat fruit. Keep in mind that while the amount of vitamins you take will decrease in this way, the amount of calories you take will decrease.

Add variety!

Diversify and color your fruit and vegetable choices. Make sure your salads consist of a few colorful ingredients: carrots, cress, arugula, red cabbage, turnips, radishes, lettuce ... The dressings in your salads can be a hidden source of calories, prefer low-fat salads flavored with lemon, vinegar and pomegranate syrup. Diversify your fruits: plums,

strawberries, unripe apricots and malt plums are ideal. They are rich in fiber, vitamins and antioxidants. Remember, the more colorful vegetables and fruit you consume, the more vitamins and antioxidants you get.

Don't forget the protein!

Consume eggs 2-3 times a week. This amount is also harmless for those with cholesterol problems. Add more boiled eggs to your meals. A low-fat menemen or omelet is also acceptable. Eggs provide satiety for a long time, so you can balance your energy intake more easily. Thanks to its high-quality protein content, it also supports your immune system. On the other hand, probiotics are extremely valuable for gut health and weight loss trend.

What to eat?

Broccoli, kiwi, artichoke, yogurt, tomatoes, carrots, strawberries, purslane, broad beans are good and beneficial for the immune system. Isoflavones in soybean content reduce the risk of osteoporosis and cardiovascular diseases. The sulfur compounds in garlic reduce the risk of cardiovascular diseases. The glycosides found in licorice root reduce allergies and inflammation. Fatty acids called omega 3 fatty acids, which are abundant in fish, and arginine amino acid, which we take in protein foods, are beneficial food sources for the immune system. There is no miracle food. These are beneficial foods if consumed correctly.

What not to consume?

All kinds of packaged and processed ready-made foods, caffeine, alcohol and cigarettes are forms of consumption that endanger the immune system, wear out the metabolism and increase the tendency to gain weight. All of them are bad habits. Floury, sugary, bad-fat foods, foods cooked and stored in unhealthy conditions are the foods that impair metabolism and immunity and they are the main causes of obesity as well.

ZÜMRÜT YEŞİLİN ÜLKESİ: VIETNAM

Yol bizi bu kez, son yıllarda gastronomik yanıyla da keşfedilen, derin acıları yaşamış, gururlu ve çalışkan insanların ülkesi Vietnam'a götürüyor. Yüzyıllar boyu önce Çin, ardından Fransa, 2. Dünya Savaşı yıllarında Japonya, son olarak da ABD'nin işgali altında kalan ülke, tropikal iklimiyle, kültürel mirasıyla, doğal güzellikleriyle ve mutfağıyla tam manasıyla bir hazine!

Güneydoğu Asya Çin'inde Yarımadası'nın doğusunda bulunan Vietnam; kuzeyde Çin, güneybatıda Kamboçya, kuzeybatıda Laos ve güneydoğuda Malezya ile komşu. Tipik bir Uzak Doğu ülkesinden fazlasına sahip. Sahip olduğu benzersiz biyo çeşitlilik ile dünyada 25. sırada geliyor. Yeryüzünde yaşayan tüm türlerin yüzde on altısına ev sahipliği yapıyor. Tropikal iklim ülkenin geneline hâkim. Fakat Kuzey bölgelerinde kar yağın dağları da yok değil. Enlem farklılıkları ve topografik farklılıklarından dolayı yaz ayları bol yağışlı, kış ayları ise kurak geçiyor. Meşhur muson yağmurları ülkenin bereket kaynağı.

Ulaşım yolu ağırlıklı olarak otobüs

Ülkenin doğal kaynaklarını sömüren Fransa işgali yıllarında, taşımacılığı kolaylaştırmak üzere geniş bir ulaşım ağı oluşturulmuş. Vietnam Savaşı sonrası bu yollar tekrar onarılmış ve modernize edilmiş. Şehirlerarası ulaşım için önerilen başlıca ulaşım ağı havayolu. Uçaklar oldukça ucuz ve hızlı. Fakat daha çok otobüsler tercih ediliyor. Zira yol boyunca eşlik eden doğal panorama tek kelimeyle eşsiz. Konfüçyüs öğretilerinin sosyal hayatı belirlediği ülkede, bireylerin konumları da bu ilkelere göre konumlanıyor

Son yılların yükselen gezi destinasyonu

Dünyanın başka yerinde, eşine az rastlanır etkileyici manzaraları, renkli ve dinamik şehirleri, sıcakkanlı ve güler yüzlü insanları ile eski ve yeninin harmanlandığı muhteşem bir ülke Vietnam... Yüzlerce yıl süren savaşlar, yabancı devletlerin işgali altında ezilen ve yoksulluklar içerisinde yaşamış onurlu insanlar, bugün kapılarını yabancılara, turistlere ve yatırımcılara sonuna kadar açmış. Ülke bir turizm merkezi olması yanında, ciddi yabancı yatırımı da alıyor. Sosyalist sistemle yönetilen ülkede, yerli halkın turistlere yaklaşımı da oldukça



Vietnam'ın dünyada en çok bilinen turistik yeri olan "Halong" ejderhanın denize girdiği yer anlamına geliyor. Ha Long Bay efsanesinde, Vietnamlıların Çinlilerle yaptıkları bir savaşta tanrılar yardım için bir ejderha gönderdiği, Çinlilerin burayı ele geçiremediği rivayet ediliyor.

pozitif. Enfes sokak yemekleri ise ülkenin doğal bütünlüğünün ayrılmaz parçası. Her adımda yükselen kokular, davetkar bir şölen yaşıyor.

Dağlar, tropikal ormanlar, akıp giden şehirler, muhteşem tapınaklar

Vietnam, ülkeyi boydan boya kesen Truong Son Range Dağları'nın kıvrımları ve çeltik tarlalarının büyüleyici renkleriyle dünyanın en güzel coğrafyalarından biri üzerine kurulu. Çin'den başlayarak Tayland Körfezi'ne kadar dev bir S

çizen Vietnam coğrafyası mitolojik bir canlıya benzetiliyor. Sömürge ve işgal yıllarının izlerini taşıyan başkent Hanoi, canlı atmosferi ile Ho Chi Minh, efsane plajlarıyla Nha Trang ve Asya'nın muhteşem doğal güzelliklerini hissettiren bakir bölgelerin her biri, günlerce keşfedilmeyi hak edecek zenginliklere sahip. Uzun sömürge yıllarının ardından, savaşların yıprattığı Vietnam, son 30 yıldır savaştan sakın ve huzurlu bir yaşama sahip. Yakın geçmişte yaşanan tüm acılara rağmen Vietnamlılar güler

COUNTRY OF EMERALD GREEN: VIETNAM

This time, we have set off for Vietnam, the country of proud and hardworking people, who have experienced deep pain, having been receiving appreciation for its gastronomic features in recent years. Vietnam, which was occupied for centuries by first China, then France, Japan during World War II, and finally the USA, is a treasure with its tropical climate, cultural heritage, natural beauties and cuisine!



“Halong”, Vietnam’s most well-known tourist destination in the world, means the place where the dragon enters the sea. In the legend of Ha Long Bay, it is rumored that the gods sent a dragon to help the Vietnamese in a war with the Chinese, and the Chinese were unable to capture this place

Located in the east of the Indochina Peninsula in Southeast Asia, Vietnam is bordered by China to the north, Cambodia to the southwest, Laos to the northwest, and Malaysia to the southeast. It has much more features than a typical Far Eastern country. It ranks 25th in the world with its unique biodiversity. It is home to sixteen percent of all species living on Earth. The tropical climate dominates the country. But there are snow-covered mountains in the northern regions. Due to latitude differences and topographic differences, summer months

are rainy and winter months are dry. The famous monsoon rains are the source of fertility for the country.

Buses are the most-preferred means of transportation

During the years of occupation by France, which exploited the country’s natural resources, a wide transportation network was created to facilitate transportation. After the Vietnam War, these roads were repaired and modernized again. The main transportation network recommended

for intercity transportation is the airline. Planes are pretty cheap and fast. But buses are the most preferred means of transportation. Because the natural panorama that accompanies you along roads is simply unique. In the country where Confucian teachings determine social life, the positions of individuals are also determined according to these principles.

Rising travel destination of recent years

Vietnam is a magnificent country where the old and the new blend with its impressive landscapes that are rarely seen anywhere else in the world, colorful and dynamic cities, friendly and smiling people. Honorable people who lived in poverty and were oppressed under the occupation of foreign states during the wars that lasted for hundreds of years are today opening their doors to foreigners, tourists and investors. Besides being a tourism center, the country also receives serious foreign investment. In the country, which is governed by the socialist system, the approach of the locals to tourists is also very positive. Delicious street food is an integral part of the country’s natural integrity. The scents rising at every corner offer a tempting feast.

Mountains, tropical forests, flowing cities, magnificent temples

Vietnam is on one of the most beautiful geographies in the world, with the curves of the Truong Son Range Mountains that cut across the country and the fascinating colors of the paddy fields. The geography of Vietnam, which resembles a giant S from China to the Gulf of Thailand, is compared to a mythological creature. Hanoi, the capital city bearing the traces of colonial and occupation years, Ho Chi Minh with its lively atmosphere, Nha Trang with its legendary beaches, and each of the untouched regions that make you feel the magnificent natural beauties of Asia have riches that deserve to be explored for days. After long colonial

yüzlü, girişken, meraklı ve gelecekte umutlu insanlar. Vietnam, son yıllarda anormal bir turist akını yaşıyor. Dünyanın önde gelen turizm platformları Vietnam'ı turistler için cennet bir destinasyon olarak tanımlıyor. Asya'nın en güvenli ülkeleri arasında yer alan ve siyasi istikrarını koruyan Vietnam'da suç oranları da oldukça düşük. Yüzlerce kilometrelik el değmemiş sahilleri, yeşilin farklı tonlarını görebileceğiniz balta girmemiş ormanları, hoş manzaralı doğal güzellikleri, zengin kültürel ve tarihi birikiminin yanı sıra sömürge dönemi şehir mimarisi ve savaşın izleri ülkeyi benzersiz bir hazine yapıyor.

Hanoi'den başlamalı Sa Pa'ya kadar gitmeli

Vietnam'ın hem politik hem de kültürel başkenti Hanoi, çok enerjik ve canlı bir metropol. Yeşil bulvarları, büyük parkları, gölleri, kolonyal dönemden kalma binaları ve tapınaklarıyla dingin bir şehir. Kırsalla kentin nerede ayrıldığı fark etmek neredeyse imkânsız! 1976'ta kuzey-güney ayrımının sona ermesiyle bütün ülkenin başkenti ilan edilmiş. Bugün yaklaşık 6,5 milyon nüfuslu Hanoi Vietnam gezisi için ideal bir başlangıç noktası. Bu arada Vietnam dünyanın en büyük kahve üreticilerinden biri. Old Quarter'da, enfes kahveler yapılıyor. Buzlu, yoğurtlu, Hindistan cevizi sütlü, hatta çırpılmış yumurta beyazlı kahveleri oldukça meşhur. UNESCO Dünya Mirası Listesi'nde yer alan Halong Körfezi, 3 binden fazla



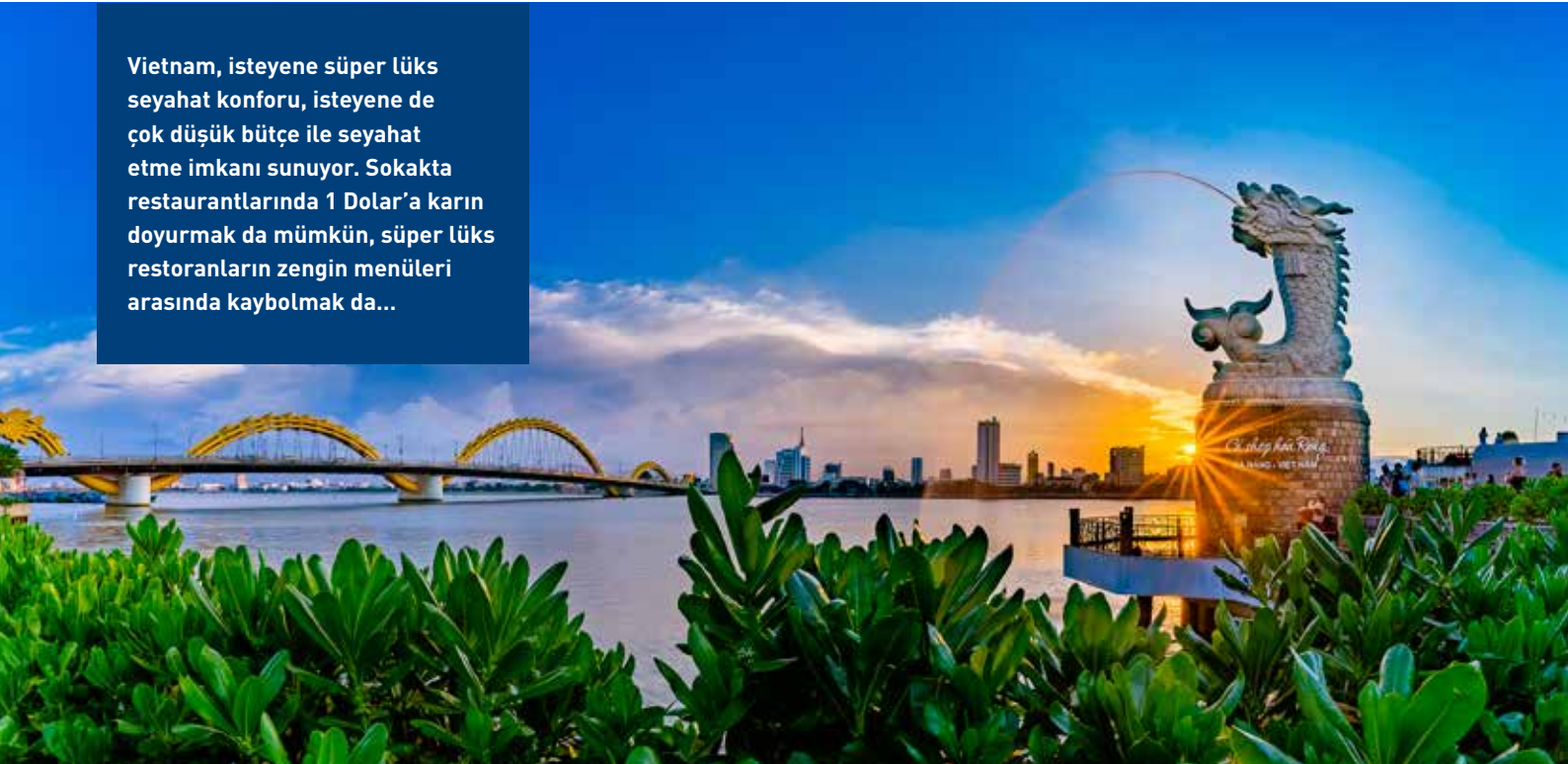
kalker mağara ve kayalıkları, çivit rengi körfezi ile adeta bir masal diyarı. Dünya Mirasları arasında yer alan Halong Bay Vietnam'ın en değerli turistik noktalarından biri.

Doğunun incisi sizi bekliyor! Trajedilerin şehri Saygon

Vietnam'ın güneyinde yer alan, 1975'e kadar ülkenin başkenti olan Ho Chi Minh City, ismini bağımsız Vietnam'ın kurulmasını sağlayan efsanevi lider Ho Chi Minh'den alıyor. Şehrin ilk ismi ise içinden geçen Saigon (Saygon) Nehri'nden geliyor. Indochina

döneminde Fransızlar 'Perle D'Orient' yani 'Doğu'nun İncisi' adını takmışlar bu eski başkente. Vietnam'ın en kalabalık ve canlı şehri olan Ho Chi Minh, aynı zamanda ekonomik ve politik merkez konumunda. Vietnam'ın 'pirinç sepeti' olarak adlandırılan Mekong Deltası ise birbiriyle kesişen onlarca su kanalı, nehirler, köyler ve su ortasında yer alan yemyeşil pirinç tarlalarıyla yerel dokuyu en iyi hissedebileceğiniz yerlerden biri. Yerel halk burayı 9 Başlı Ejder olarak adlandırıyor. Nehir ülkenin debisi en yüksek yaşam kaynağı. Bölgede her gün tekne turları düzenleniyor. Vietnam'ın kuzeyindeki Sa Pa şehri,

Vietnam, isteyene süper lüks seyahat konforu, isteyene de çok düşük bütçe ile seyahat etme imkanı sunuyor. Sokakta restaurantlarında 1 Dolar'a karın doyurmak da mümkün, süper lüks restoranların zengin menüleri arasında kaybolmak da...





years, war-torn Vietnam has had a war-free, calm and peaceful life for the last 30 years. Despite all the suffering in the recent past, Vietnamese people are friendly, sociable, curious and hopeful for the future. Vietnam has experienced an abnormal influx of tourists in recent years. The world's leading tourism platforms describe Vietnam as a paradise destination for tourists. Vietnam, which is among the safest countries in Asia and maintains its political stability, has very low crime rates. Hundreds of kilometers of untouched beaches, pristine forests where you can see different shades of green, scenic natural beauties, rich cultural and historical background, as well as colonial period city architecture and traces of war make the country a unique treasure.

One must start from Hanoi and go all the way to Sa Pa

Hanoi, the political and cultural capital of Vietnam, is a very energetic and vibrant metropolis. It is a serene city with its green boulevards, large parks, lakes,

colonial buildings and temples. It is almost impossible to notice where the countryside and the city are separated! With the end of the north-south divide in 1976, it was declared the capital of the whole country. Today, with a population of approximately 6.5 million, Hanoi is an ideal starting point for a trip to Vietnam. By the way, Vietnam is one of the largest coffee producers in the world. In the Old Quarter, delicious coffees are made. Their coffees with ice, yogurt, coconut milk, and even scrambled egg whites are quite famous. Halong Bay, which is on the UNESCO World Heritage List, is almost a fairy tale land with its more than 3,000 limestone caves and cliffs, and its indigo bay. Halong Bay, one of the World Heritage Sites, is one of Vietnam's most attractive tourist spots.

The pearl of the east is waiting for you! Saigon, the city of tragedies

Located in the south of Vietnam, Ho Chi Minh City, which was the capital of the country until 1975, is named after the legendary leader Ho Chi Minh, who

Vietnam offers both super luxury travel comfort and also the opportunity to travel with a very low budget. It is also possible to have a meal for 1 dollar at restaurants on the street, or to be amazed among the rich menus of super luxury restaurants.

helped establish independent Vietnam. The first name of the city comes from the Saigon (Saigon) River that flows through it. During the Indochina period, the French nicknamed this ancient capital 'Perle D'Orient', meaning 'Pearl of the East'. Ho Chi Minh, Vietnam's most populous and lively city, is also the economic and political center. The Mekong Delta, called the 'rice basket' of Vietnam, is one of the places where you can feel the local texture best with its dozens of intersecting water channels, rivers, villages and lush rice fields in the middle of the water. Locals call this place the 9 Headed Dragon. The river has the highest flow rate in the country. Boat tours are organized in the region every day. The city of Sa Pa in the north of



Görmeden dönmeyin!

•Başkent Hanoi'de Göl kıyısında yer alan, 1070'te inşa edilmiş Konfüçyüs Tapınağı, ülkenin ilk ulusal üniversitesi. Tapınağa giden yolda, şehrin sembollerinden biri olan Huc Köprüsü ve gölün ortasında, efsanelerde adı geçen Kaplumbağa Kalesi görülecek yerlerden.

•Su kuklası tiyatrosu, yüzlerce yıl önce çeltik tarlalarında ortaya çıkan Vietnam'a özgü bir sanat. Geleneksel su kuklaları gösterisiniz izlemek için Thang Long Water Puppet Theater uygun. Suyun altındaki çubuk ve makaralarla hareket ettirilen kuklalar, ustaların becerikli elleriyle renkli bir eğlenceye dönüşüyor.

•UNESCO Dünya Mirası Listesi'nde yer alan, imparatorluğun eski başkenti Hue, Vietnam'ın zengin tarihi mirasının izlerini taşıyor. Geçmişte Nguyen Hanedanlığına ev sahipliği yapan kent yüzyıllar öncesinin din, kültür ve siyaset merkezidir.

•Hue'ye 93 km uzaklıktaki Da Nang'da yer alan, dev taş ellerin tuttuğu köprü dünyanın dört bir yanından ziyaretçi akınına uğruyor. Ülkenin son dönemdeki en popüler mekanı haline gelen tasarım harikası köprü, Da Nang bölgesindeki Ba Na Tepeleri üzerine kurulu.

•Vietnam ve ABD arasında yapılan Vietnam Savaşı sırasında Vietnamlıların Amerikalılara karşı kurtuluş mücadelesinde dönüm noktası olan, 250 km uzunluğundaki Cu Chi Tüneli, savaşın en imkansız ve zorlu şartlarında geliştirilen başarılı yöntemleri görebileceğiniz bir durak.

ülkenin 9 etnik azınlık kabilesinin yaşadığı bölge. Güneydoğu Asya'nın en yüksek dağı olan ve Himalayalar'ı oluşturan dağ sırasının da başlangıç noktası! Fansipan Dağı'nın da bulunduğu bölgenin taraçalı tepelerinde ünlü pirinç tarlaları yer alıyor. Yıl boyu yaşanan renk değişiklikleriyle hoş manzaralar sunan bu bölge özellikle fotoğrafçıların gözdesi.

Gastronomik bir cevher

Vietnam kültürünün en önemli ögesi olan yemek, Fransız sömürgesinin derin izlerini taşıyor. Mutfak kültürü bölgeden bölgeye değişken. Ülke mutfakları beş ana elementin birleşiminden oluşuyor; baharatlı (metal), ekşi (ahşap), acı (alev), tuzlu (su) ve tatlı (toprak). Balık sosu, karides ezmesi, soya sosu, pirinç, meyve, sebze, limon otu, zencefil, nane, Vietnam nanesi, kişniş, Saijon tarçını, biber ve fesleğen yaprakları yemeklerin ana unsuru. Vietnam'ın taze meyveler eşliğinde, küçük porselen bardaklarda servis edilen alkollü içkisi; ruou de mutlak denenmesi gerekenler arasında. Üzüm ile yapılan ancak kokonata tadı veren kokonata şarabı da oldukça özel. Ülkenin en popüler içeceği ise kokonata suyu. Seker kamışı suyu ve Sinhto yani ezilmiş buzlar, tatlı süt, kokonata sütü ve taze meyveler ile yapılan bu meyve suyunu ülkenin her yanında bulmak mümkün.

Vietnam restoranlarını dünyanın hemen bir çok şehrinde görmek mümkün. Nedeni mutfak kültürünün gelişmişliği ve sunduğu lezzetlerin çeşitliliği. Taze sebzelerin sıklıkla kullanıldığı Vietnam mutfaklarında deniz ürünleri, tavuk ve etin de önemli yeri var.

Tatmadan dönmeyin

- Bun Cha: İçinde erişte bulunan et suyu, tapyoka unu ve pirincin bir araya gelmesinden ortaya çıkan Bun Cha, yengeç, et, karides ve balık gibi et çeşitleriyle birlikte servis ediliyor.
- Cha Ca: Vietnam'ın en iyi yemeklerinden biri olarak gösterilen Cha Ca, sotelenmiş balık, dereotu, taze soğan ve pirinç noodle ile yapılıyor.
- Com Tam: Haşlanmış pirinç, kızarmış yumurta, ızgara dana ve tütsülenmiş et üçlüsünden oluşuyor.
- Kokonata Suyu.
- Pho.
- Sinhto.
- Che.
- Şeker Kamışı Suyu.
- Goi Chon
- Gia Cay

It is possible to see Vietnamese restaurants in many cities of the world. The reason is the development of the culinary culture and the variety of flavors it offers. Seafood, chicken and meat also have an important place in Vietnamese cuisine, where fresh vegetables are frequently used.

Must-sees

- Confucius Temple, built in 1070, located on the lake shore in the capital Hanoi, is the country's first national university. On the way to the temple, the Huc Bridge, one of the symbols of the city, and the Turtle Castle, which is mentioned in the legends, in the middle of the lake are places to see.

- Water puppet theater is a Vietnamese art that originated in the paddy fields hundreds of years ago. Thang Long Water Puppet Theater is suitable for watching traditional water puppets show. The puppets, which are moved by sticks and reels under the water, turn into a colorful entertainment with the skillful hands of the masters.

- Included in the UNESCO World Heritage List, Hue, the former capital of the empire, bears the traces of Vietnam's rich historical heritage. The city, which hosted the Nguyen Dynasty in the past, was the center of religion, culture and politics centuries ago.

- Located in Da Nang, 93 km from Hue, the bridge held by giant stone hands is frequented with visitors from all over the world. The bridge, which has become the most popular venue in the country lately, is built on the Ba Na Hills in Da Nang region.

- The 250 km long Cu Chi Tunnels, which served as a turning point in the liberation struggle of the Vietnamese against the Americans during the Vietnam War between Vietnam and the USA, is a stop where you can see the successful methods developed in the most impossible and difficult conditions of the war.



Vietnam is the region where the country's 9 ethnic minority tribes live. It is also the starting point of the mountain ranges that form the Himalayas, the highest mountain in Southeast Asia! There are famous rice fields on the terraced hills of the region, where Mount Fansipan is located. This region, which offers pleasant landscapes with color changes throughout the year, is especially popular with photographers.

A gastronomic treasure

Food, which is the most important element of Vietnamese culture, bears the deep traces of French colonialism. Culinary culture varies from region to region. The country cuisine consists of the combination of five main elements; spicy (metal), sour (wood), bitter (flame), salty (water) and sweet (earth). Fish sauce, shrimp paste, soy sauce, rice, fruit, vegetables, lemongrass, ginger, mint, Vietnamese mint, coriander, Saigon cinnamon, pepper and basil leaves are the main elements of the dishes. Ruoude, a Vietnamese alcoholic drink served in small porcelain glasses accompanied by fresh fruits, is also a must-try. Coconut wine, which is made with grapes but gives a coconut flavor, is also quite special. The most popular drink in the country is coconut juice. It is possible to find this juice made with sugarcane juice and Sinhto, that is, crushed ice, sweet milk, coconut milk and fresh fruits.

Must-tastes

- Bun Cha: Bun Cha, which comes out of the combination of noodle broth, tapioca flour and rice, is served with meat varieties such as crab, meat, shrimp and fish.
- Cha Ca: Regarded as one of the best dishes in Vietnam, Cha Ca is made with sautéed fish, dill, spring onions and rice noodles.
- Com Tam: consists of boiled rice, fried egg, grilled beef and smoked meat.
- Coconut Juice
- Pho
- Sinhto
- Che
- Sugarcane Juice
- Goi Chon
- Gia Cay



Chaos Walking

Yönetmen : Doug Liman

Oyuncular : Tom Holland, Daisy Ridley, Daiman Bichr

Ünlü yazar & senarist Patrick Ness'in, 2008 yapımı The Knife of Never Letting Go adlı ilk kitabını uyarlayan bilim kurgu üçlemesi Chaos Walking serisinin devamı niteliğinde. Baş kahramanımız Todd Hewitt, insanlık için yeni bir umut olan "Yeni Dünya"nın uzak bir gezegeninde yaşamaktadır. İnsanlık için yeni bir umut olması beklenen "Yeni Dünya", "Noise" adı verilen bir virüs sebebiyle cehenneme döner. Bu virüs ile herkes birbirinin düşüncelerinden parçaları görebilmektedir. Bu virüs pek çok kişiyi getirdiği sonsuz gürültü sebebiyle deliliğe sürüklemiştir. Ancak günün birinde Todd çok önemli bir keşif yapar; Viola isimli bir genç kızla karşılaşır. Viola'nın yanında virüs etkisiz hale gelmektedir. Sonra, nefes kesen bir macera başlar!

Chaos Walking

Director: Doug Liman

Cast: Tom Holland, Daisy Ridley, Daiman Bichr

It is the sequel to the sci-fi trilogy Chaos Walking series, adapting the first book of famous author & screenwriter Patrick Ness' 2008's The Knife of Never Letting Go. Our protagonist, Todd Hewitt, lives on a distant planet of the "New Earth", a new hope for humanity. The "New World", which is expected to be a new hope for humanity, turns into hell due to a virus called "Noise". With this virus, everyone can see parts of each other's thoughts. This virus has driven many people into madness due to the endless noise it brings. But one day, Todd makes a very important discovery; He meets a young girl named Viola. The virus becomes ineffective when he is by Viola. Then, a breathtaking adventure begins!



Endless

Yönetmen : Scot Speer

Oyuncular : Alexandra Shipp, Nicholas Hamilton, De Ron Horton, Ian Tracey

Endless", birbirlerine deliler gibi aşık olan ancak ölümcül bir kazada yolları ayrılan 19 yaşındaki Chris ve Riley'e odaklanıyor. Chris kazadan sonra ölümle yaşam arasındaki arafta kalır. Riley'nin yas tutmasını izleyen acı içindeki Chris, bir süre sonra Riley ile iletişime geçmenin ve onunla yaşam ve ölümün de ötesinde kalan keyif verici ve son derece duygusal anlar yaşamının bir yolunu bulur. Ancak Chris ve Riley eninde sonunda derslerin en zoru olan vazgeçmeyi öğrenmek zorunda kalır.

Endless

Director: Scot Speer

Cast: Alexandra Shipp, Nicholas Hamilton, De Ron Horton, Ian Tracey

"Endless" focuses on 19-year-old Chris and Riley, who are madly in love with each other but part ways in a fatal accident. Chris is torn between life and death after the accident. Watching Riley's grieving, Chris, in pain, soon finds a way to connect with Riley and experience exhilarating and deeply emotional moments with her beyond life and death. Ultimately, however, Chris and Riley must learn to give up, which is the hardest of all lessons.



VEBA GECELERİ

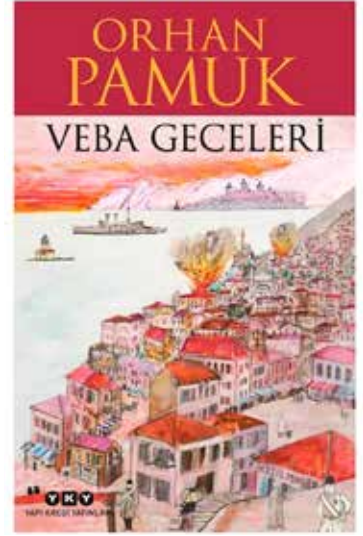
Yazar : Orhan PAMUK

Orhan Pamuk'un üzerinde 5 yıldır çalıştığı Veba Geceleri, 1901 yılında 3. Veba Pandemisi döneminde Osmanlı'nın 29. Vilayeti Minger adasında geçiyor. Hem sürükleyici bir siyaset ve aşk romanı hem de Pamuk'un salgın, karantina, devlet ve birey konularını bir masal havasıyla tartıştığı bu tarihi roman, konusuyla yaşadığımız günlere de ışık düşürüyor. Sultan Abdülhamit'in, ağabeyi V. Murat'ın kızıyla evlendirdiği Doktor Nuri, salgın içinde esen milliyetçilik rüzgarları, karantina yasaklarına itaat edilmesi için çaba harcayan insanların vebayla, adadaki geleneklerle ve sonunda birbirleriyle ve ölüm tehditleriyle savaşının ve yaşadıkları aşklardan oluşan diri ve tarihi bir hikaye!

PLAGUE NIGHTS

Autor : Orhan PAMUK

Plague Nights, on which Orhan Pamuk worked for 5 years, takes place on the island of Minger, the 29th province of the Ottoman Empire, during the 3rd Plague Pandemic in 1901. This historical novel, in which Pamuk discusses the pandemic, quarantine, state and individual issues with a fairy tale atmosphere, is a gripping novel of both politics and romance. It also shines a light on the days we live in today. It is a lively and historical story of Doctor Nuri, whom Sultan Abdülhamit married to the daughter of his elder brother Murat V and the winds of nationalism in the pandemic, the struggle of people to obey the quarantine bans, struggles against traditions on the island and eventually with each other and death threats and love.



EMPEDOKLESİN DOSTLARI

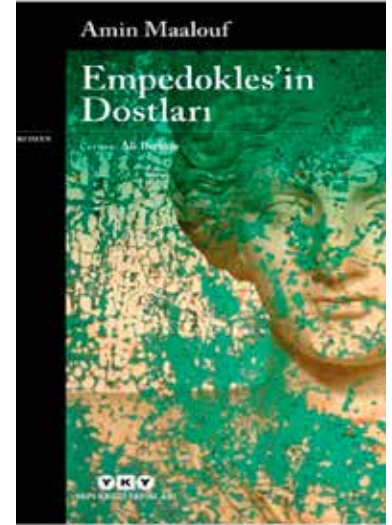
Yazar : Amin MAALOUF

Romanlarıyla olduğu kadar deneme kitaplarıyla da ilgi çeken Maalouf, Empedokles'in Dostları'nda bu kez geleceğe yönelik bir kurguyla dönüş yapıyor. Ölümcül Kimlikler ve Uygarlıkların Batışı kitaplarında yer verdiği eleştirel gözlemlerin izinde yarı distopik bir dünya çiziyor. Platon'un mağarasından çıkıp Empedokles'in Dostları'yla tanışmaya davet ediyor bizi. Yok olma noktasına gelen dünyayı kurtarabilecek, son derece gelişmiş bir teknolojiye ve tıp bilgisine sahip bir grup gizemli insan ve içinde yaşadığımız dünyanın çelişkileriyle yüzleşmek zorunda kalan farklı hayatlar. Gerçek şu ki; Hiçbir şey artık eskisi gibi olmayacak.

FRIENDS OF EMPEDOCLES

Autor : Amin MAALOUF

Attracting attention with his essays as well as his novels, Maalouf returns with a future-oriented fiction this time in The Friends of Empedocles. He draws a semi-dystopian world in the critical observations in his books Deadly Identities and the Wreck of Civilizations. He invites us to come out of Plato's cave and meet the Friends of Empedocles. A group of mysterious people with highly advanced technology and medical knowledge who can save the world that is on the verge of extinction, and different lives that have to face the contradictions of the world we live in. The truth is, nothing will ever be the same again.



►►► ON LINE KONSERLER / On Line Concerts



KEREM GÖRSEV QUARTET "TO BILL EVANS"
(WITH ORCHESTRA)
15 EYLÜL 2021-15 JULY 2021
ZORLU PSM



BARCELONA GİPSY BALKAN ORCHESTRA
14 EKİM 2021-14 OCTOBER 2021
ZORLU PSM



SÖZ & MÜZİK SİLA
15 EKİM 2021-15 OCTOBER 2021
ZORLU PSM



lineflex

güveni hissedin



**“Lineflex Yapışkanlı Membran ile tek seferde yapıştırın,
Zaman,malzeme ve işçilikten tasarruf sağlayın.”**



TEKNOLOJİ VE KALİTE TUTKUSU İLE TÜRKİYE'NİN LİDER MARKASI

Kauçuk alanındaki engin tecrübesiyle,
sayısız patent ve ödülleriyle
sektörüne yön vermeye devam ediyor.





**DRIVEN BY PASSION
AND INNOVATION
SINCE 1938**



Airtech, guarantees perfect road-holding conditions with its high qualitative and long-lasting products.

Proudly being acknowledged as a global brand in more than 100 countries.

