

ANLIK

e-ISSN: 2717-7378

WHAT'S  
NEXT

UZUN VADEDE  
TÜRKİYE EKONOMİSİNİN  
STABİLİTESİ KRİTİK VE  
TÜRKİYE'NİN YATIRIM  
YAPILABİLİR STATÜYE  
DOĞRU İLERLEMESİ GEREKLİ

VINCI

VINCI GİRİŞİM SERMAYESİ  
YATIRIM KOMİTESİ BAŞKANI  
ŞELELE ZAIM GORTON ANLATIYOR:

DEĞER YARATAN TEKNOLOJİLERE  
SERMAYE AKIŞI  
KAÇINILMAZ

VINCI GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM KOMİTESİ BAŞKANI  
ŞELELE ZAIM GORTON ANLATIYOR:

DEĞER YARATAN TEKNOLOJİLERE

# SERMAYE AKIŞI KAÇINILMAZ

Röportaj: Atıl Ünal

Lojistik pazar yeri, akıllı eldiven, mikromobilite, otonom drone'larla çevre güvenliği, konteyner takip ve rota platformu, rüzgar santrali performansı... Şelale Zaim Gorton'un Vinci Girişim Sermeyesi ile yatırım yaptığı birbirinden farklı işlerden bir kısmı. Bunları seçmek için incelediklerini de düşününce, What's Next sorusuna ayağı yere basan yanıtlar vereceğini düşündük. Bizleri yanıltmadı ve yatırım yönlendiği ve bundan sonra da yönleneceği trendleri bizimle paylaştı. Değer yaratan teknoloji vurgusu ile bakınca, birçok soruyu bir kerede cevaplamış olacağımızı bir kez daha bize hatırlattı. Detaylı cevapları için kendisine tekrar teşekkür ederiz.

WHAT'S  
NEXT

**EDİTÖRÜN NOTU:** Girişimciye ve ona fayda sunan bütün ekosistem paydaşlarına kendilerini ifade edebilecekleri sürekli bir mecra konumuna gelmesi amacı ile düzenlenen Start-Up Day 2022, What's Next teması ile 22 Kasım Salı günü, İstanbul Kongre Merkezi'nde gerçekleşirken, Anlık Normal Dergi de özel What's Next sayıları ile karşınızda olacak. Amacımız bütün ekosistem paydaşlarına kendilerini ifade edebilecekleri bir fırsat daha sunmak.

**Haydi birlikte bakalım, sırada ne var?**



STARTUP



**Girişimlerin ortak noktası genelde henüz pazarı gelişmemiş veya gelişmekte olan yeni bir ürün/hizmeti çekirdek bir kurucu ekip ile geliştirmek.**

## SORU

**Start-up nedir? Fikir, girişim ve start-up arasındaki farkları tarif eder misiniz?**

## CEVAP

“Start-up” kelimesinin İngilizce’den çevirisi “başlatmak” anlamına geliyor; Investopedia start-up’ı “operasyonlarının ilk aşamasında olan şirket” olarak tanımlıyor. Farklı görüşler olsa da Türkçe’de ben bu terimi “Girişim” olarak kullanıyorum. Hangi şirketin girişim sayılabileceğinin kesin bir tanımı olmasa da tanımlar 3-5 sene içerisinde kurulmuş, yüksek büyüme potansiyelli, yeni ve yaygınlaştırılabilir bir iş modeline, ürüne, hizmete sahip olan proje veya şirketlerden bahsediyor. Girişimlerin ortak noktası genelde henüz pazarı gelişmemiş veya gelişmekte olan yeni bir ürün veya hizmeti çekirdek bir kurucu ekip ile geliştirmek. Girişimler önceden fikir

aşamasında olan atılımların genelde şirketleşmek yoluyla daha organize yapılanması olarak düşünülebilir. Girişimler teknolojik olmak zorunda değil; ancak günümüz teknolojisi ve piyasa koşulları düşünüldüğünde teknoloji elementini kullanmayan yeni bir fikir veya ürün bulmak zor veya bunların pazarda yıkıcı başarı gösterme potansiyeli yok denecek kadar az. Diğer taraftan girişim şirketleri sadece teknoloji şirketi veya sadece internetten satış yapan pazar yerleri de olmak durumunda değil. Pazarlama, mimarlık, spor, finans, tasarım, hizmet gibi her sektörde ve her alanda girişim şirketi kurmak mümkün.



**Ekip, ekibin  
esnekliđi,  
birbiriyle ve  
bizimle  
uyumu ile  
misyonuna  
adanmışlığı  
çok önemli**



## **SORU**

**Bir start-up'ı deđerlendirirken kriterleriniz nelerdir?**

## **CEVAP**

Bizim için ekip, ekibin esnekliği, birbiriyle ve bizimle uyumu ve misyonuna adanmışlığı en önde geliyor. Tohum veya Seri A aşamasındaki şirketlere, yani ürününü pazarda ispatlamış ilk faturasını kesmiş veya kesmek üzere olan şirketlere yatırım yapıyoruz. Bir girişime yatırım kararı almadan önce, o şirketin pazarda kat ettiği yolu, kullanıcılara sağladığı faydayı dikkate alıyoruz. Yatırım yapmanın ötesinde kurumsal ve endüstriyel deneyimimiz ile gerçek bir stratejik ortak olarak portföyümüzdeki şirketlere değer katmayı hedefliyoruz. Yatırım yapacağımız şirketlerin vizyoner bakış açıları, diğer şirketlerle kurdukları iş birlikleri kararımızda etkili oluyor. Teknolojik altyapıya ve güçlü pazar fırsatlarına sahip, dinamik ekiplerle çalışmak istiyoruz.

**SORU**

**Bir start-up'ın hızlı veya yavaş büyümesini etkileyen faktörler nelerdir?**

**CEVAP**

Girişimin içinde bulunduğu sektör ve iş modeli bu konudaki en belirleyici faktör olmakla beraber; sahip olduğu özellikle maddi kaynaklar ve daha da önemlisi ekibin beceri, vizyon ve ilişkileri de girişimin büyüme hızında belirleyici oluyor.



**“Mevcut olarak kontrolünde olan kaynakların ötesinde fırsatların peşinden gitmek”**

**SORU**

**Sizce start-up'ı var eden fikir mi, ihtiyaç tarifi mi, sektördeki boşluk mu, yoksa doğru yer doğru zaman denklemi mi?**

**CEVAP**

Hepsi... Girişimciliğin tariflerinden biri “Mevcut olarak kontrolünde olan kaynakların ötesinde fırsatların peşinden gitmek.” İyi bir fikir/buluş, bu fikrin çözüm bulduğu gerçek bir sorun, bu çözümün can bulabileceği uygun ortam ve pazar, girişimcinin elinde bulunan 2+2'den 4'ü aşan bir değer yaratarak başarıya ulaşması için gerekli. Mesela doğru yer doğru zaman dediğimizde içinden geçtiğimiz pandemi dönemiyle dijitalleşme inanılmaz bir hız kazandı; topluluklara dışarıda hizmet veren girişimler gerilerken veya yok olurken; hanelere çeşitli hizmetler veren girişimler altın çağını yaşadı. Önümüzdeki on, on beş senede görmeyi beklediğimiz gelişmeleri iki sene içerisinde yaşadık.

**İyi bir fikrin/çözümün ötesinde adaptasyon ve operasyon kabiliyeti yüksek, dayanıklı, iyi bir ekip oluşturmak ve ortak vizyona sahip bir yatırımcı ile çalışmak da önemli.**

## SORU

**Start-up'ı sürdürülebilir kılacak unsurlar nelerdir?**

## CEVAP

Fikriniz ne kadar farklı olursa olsun, kimse düşünmemiş dahi olsa bile başarılı yani sürdürülebilir olmak için uygulamaya geçirmeden önce detaylı araştırma ve analiz yapmak önemli bir unsur. İyi düşünülmemiş, modeli oluşturulmamış bir işin sürdürülebilir olması da mümkün değil.

Ancak bu yeterli değil: Ne kadar iyi düşünülürse düşünülün, pazar tercihleri, teknolojik yetenekler, yasal düzenlemeler ve rekabet ortamının



değişebileceği dikkate alınarak girişimin esnek ve çevik bir karakteri olmalı. Derin teknoloji girişimlerinde bir soruna yepyeni çözüm getiren girişimler söz konusu olsa da ekosistemin büyük çoğunluğunu oluşturan girişimler için rekabet kaçınılmaz bir gerçek; bu nedenle iyi bir fikrin/çözümün ötesinde adaptasyon ve operasyon kabiliyeti yüksek, dayanıklı, iyi bir ekip oluşturmak ve ortak vizyona sahip bir yatırımcı ile çalışmak da önemli.

Girişimler değer önerilerini uzun vadeli vizyonları doğrultusunda sürekli olarak yeniden düşünmeli ve yeni zorluklara uyacak şekilde yeniden uyarlayabilmeliler. Toplum üzerinde bütünsel olarak olumlu bir etkiye sahip olacak şekilde gelişmeyi hedefleyen girişimler daha sürdürülebilir olacaktır.

# NAKİT BİTTİĞİNDE MÜZİK DURUYOR



**Son olarak, ancak en önemlisi, girişimlerin yumuşak karnı: nakit. Nakit bittiğinde müzik duruyor; bu yüzden nakit döngülerini, eldeki ve ihtiyaç duyulacak nakdi yakından takip ederek yumurta kapağına dayanmadan doğru miktarda fonlama bulabilmek hayati bir unsur.**

**SORU**

**Start-up ekosisteminin standartlarının oturması için neler gerekiyor?  
Türkiye'den bir Unicorn çıkardık ama henüz ekosistem olarak  
kurumsallaşamadı, eksik olan nedir?**

**CEVAP**

2021 verilerine göre dünyada 1.148, Türkiye'de 3 adet Unicorn bulunuyor. Orana baktığımızda çok düşük kaldığımızı görüyoruz; keza Türkiye ekonomisinin ve nüfusunun büyüklüğü düşünüldüğünde girişim ekosistemiyle ilgili çoğu sıralamada potansiyelimizin gerisindeyiz. Ekosistem dediğimiz çok geniş bir kavram; kurumsallaşma dediğimizde eğitim sisteminden borsada işlem gören şirketlerin derinliğine kadar birçok faktörü içinde barındırıyor. Girişimlere olan ilgi ve fonlar arttıkça burada aktivitenin ve değerlemelerin arttığını görüyoruz. 2021 yılında Unicorn'lar şimdiye kadarki en yüksek adede ve en yüksek değerlemelere ulaştılar; Türkiye'deki unicornların 2 tanesi 2021 yılında oluştu. Bir yandan, konunun cazibesine kapılarak bilinçsizce yapılan yatırımlar ekosistemi zedeleyebiliyor; bu nedenle girişimciler kadar yetkin yatırımcıların da yetişmesi, eğitilmesi ve buna yönelik yapılanmaların ve paylaşım platformlarının gelişmesi önemli. Ancak bu yeterli değil; Türkiye'deki girişimlerin sonraki aşamalarda fon toplayabilmesi veya stratejik yatırımcıların ilgisini çekebilmesi için uzun vadede Türkiye ekonomisinin stabilitesi kritik ve Türkiye'nin yatırım yapılabilir statüye doğru ilerlemesi gerekli.

**Uzun vadede Türkiye ekonomisinin stabilitesi  
kritik ve Türkiye'nin yatırım yapılabilir  
statüye doğru ilerlemesi gerekli.**





**SORU**

**Önümüzdeki 5 yılda start-up ekosistemini gündemini işgal edecek olan şey nedir? Yepyeni girişim alanları mı? Aynı alanların daha detay analizi süreci mi? Fikirlerin veya girişimlerin olgunlaşması süreci mi? Metaverse mü? SİZCE SIRADA NE VAR?**

**CEVAP**

Mevcut global teknolojik trendlerin getirdiği dinamiklerin ötesinde, 2008 global ekonomik krizi sonrasında merkez bankalarının senelerce izlediği ekonomik genişleme politikaları sonucu vadeli bonolar gibi nispeten düşük riskli yatırım gruplarındaki getirilerin azalması ve hatta negatife dönmesinin desteğiyle de geçtiğimiz 14 yılda girişim şirketlerine ve girişim sermayesi fonlarına rekor seviyelerde nakit akışı gerçekleşti. Dünya enflasyonist bir döneme girmişken bu akışların bir miktar yavaşlayacağı beklense de değer yaratan teknolojilere yoğun ilgi ve sermaye akışının devam etmesi kaçınılmaz. Ekonomilerin ve teknolojinin ilerlediği konjonktür ve özellikle sürdürülebilirlikle ilgili sorgulamaların arttığı çağımızın sorunlarını aşacak çözümleri ancak girişim ekosistemi içinde barındırıyor.

Bununla birlikte Zebraların, yani iş modellerini sosyal etki üzerine kurarak satışlarını gerçekleştiren girişimlerin, sayıları ve değerlemeleri artarak, girişim ekosisteminin sürdürülebilirlik prensiplerinin yaygınlaştırılmasında da ne kadar etkili olabileceğinin müjdesini veriyor.

**Değer yaratan teknolojilere yoğun ilgi ve sermaye akışının devam etmesi kaçınılmaz.**

**Gelişen teknolojilerin içinde  
yer alabilmek bizi heyecanlandırıyor**

Vinci olarak bugüne kadar üç Türkiye’de, iki İngiltere’de, iki Almanya’da ve bir de Singapur’da olmak üzere 8 şirkete yatırım gerçekleştirdik. Bu firmalar; evden eve taşıma ve parça eşya taşıma ihtiyacı olanlar ile nakliyecileri bir araya getiren bir pazar yeri olan Octovan, Endüstri 4.0 alanında faaliyet gösteren ve giyilebilen akıllı eldivenler üreten Thread in Motion, mikromobilité aracına hizmet veren Surve Mobility, otonom drone’larla endüstriyel alanlarda devriye yaparak çevre güvenliği sağlayan Herotech8, saha çalışanları için bir sesli iletişim platformu sunan Mobilus Labs, konteyner takip ve rota arama platformu ShipsGo ve son olarak da rüzgâr santrallerinde performansı iyileştirmek ve hataların önüne geçmek için sistemler sunan Turbit, sıfır emisyon vizyonuyla faaliyet gösteren ve yeşil hidrojenin seri üretimini küresel olarak yaygınlaştırmayı hedefleyen temiz teknoloji şirketi SunGreenH2.

Vinci’nin bugüne kadar gerçekleştirdiği yatırımlar ve bundan sonraki potansiyel yatırımları gelişen teknolojilerin içinde yer alabilmek açısından bizi heyecanlandırıyor. Halihazırdaki portföyümüzü devam yatırımlarıyla desteklemeyi planlıyoruz. Ayrıca Vinci’nin içinde olduğu ekosistem ile İnci Holding’in faaliyet alanlarındaki şirketlerin ilişkisini de yaratılacak potansiyel değer açısından çok önemli buluyoruz.

**SORU**

**Önümüzdeki dönemde girişimlere yatırım konusunda planınız nedir?**

**CEVAP**

Portföyümüzü dengelemek açısından bu seneki odağımızda enerji depolama ve mobilite var; bunun yanında, Almanya'daki şirket sayımızı da artırmayı amaçlıyoruz. Yukarıda bahsettiğim kapsamda diğer alanlarda ve Türkiye ve İngiltere'deki yatırımlara da bakmaya devam edeceğiz.

Teknolojik girişimlerin daha iyi bir dünya ve yeşil mutabakata uyum için büyük bir fırsat ve kritik bir anahtar olduğunu düşünüyoruz. Geçtiğimiz sene itibarıyla yatırımlarımızı sürdürülebilirlik prensipleri çevresinde daha sistematik olarak değerlendirmeye başladık. Önümüzdeki dönemdeki yatırımlarımızı da bu değerlendirme doğrultusunda gerçekleştireceğiz. Hedefimiz, 2022 yılında bir şirketi daha portföyümüze eklemek.



**Teknolojik girişimler daha iyi bir dünya  
ve yeşil mutabakata uyum için  
büyük bir fırsat ve kritik bir anahtar**

**SORU**

**Yıllık toplam ne kadarlık bir yatırım bütçeniz var?**

**CEVAP**

Her şirkete ilk aşamada 100-500 bin Euro aralığında yatırım gerçekleştiriyoruz ve sonraki yatırım turları için de ciddi kaynak ayırıyoruz. Toplamda 10-12 şirketlik bir portföy oluşturmayı hedefliyoruz. Halihazırdaki portföyümüzü de devam yatırımlarıyla desteklemeyi planlıyoruz. Bundan sonraki dönemde de yatırımlarımız hız kesmeden devam edecek.

**Şelale Zaim Gorton kimdir?**

Şelale Zaim Gorton İnci Holding ve Maxion İnci'de Yönetim Kurulu Üyesi'dir. Bu görevine ek olarak, İnci Holding'in yatırımcısı olduğu Vinci Girişim Sermayesi'nin Yatırım Komitesi Başkanı ve ailelere yatırımlar ve varlıklar konusunda destek hizmetleri sunan İnci Aile Ofisi'nin kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Aynı zamanda Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Garanti Yatırım Özel Sermaye bölümünde çalıştığı sürede 100 ve 400 milyon dolarlık iki fonun kurulum aşamasında görev almıştır. Daha öncesinde dünyanın en büyük jant üreticisi Hayes Lemmerz ve ABD bazlı özel sermaye fonu Towerview Capital ile finans alanında çalışmıştır.

University of Michigan Hastaneleri, Acıbadem Sağlık Grubu ve Johnson & Johnson'un bir kolu olan Mentor Corporation'da olmak üzere sağlık sektörü ve işletme deneyimine de sahiptir.

1982 doğumlu olan Şelale Zaim Gorton, İstanbul Amerikan Robert Lisesi mezunudur. University of Michigan Endüstri ve İşletme Mühendisliği bölümünü 2003 yılında tamamlamış, 2009 yılında UCLA Anderson School of Management'da Finans ve Strateji odaklı MBA yapmış, 2014 yılında ise Wharton Executive Education'da Özel Varlık Yönetimi programını tamamlamıştır.

Aralık 2010'da Certified Financial Accountant (CFA) 1. seviye olmaya hak kazanmıştır; ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu İleri Düzey Lisansı ve 6 Sigma Siyah Kuşak sahibidir. 2011-2021 yılları arasında İnci Aile Konseyi üyesi ve 2013-2015 yılları arasında Aile Meclisi Başkanı olarak görev yapmıştır. Londra-İzmir arası yaşayan Şelale Zaim Gorton, evlidir ve bir oğlu vardır.



# ETKİNLİKLER



## DIGIAGE OYUN GELİŞTİRME KIŞ KAMPI

DIGIAGE kamplarında farklı coğrafyalardan farklı kültürlerden gelen gençler, takım oluşturarak girişimlerini ortaya çıkarmaya ve stüdyo kurmaya çalışıyor. Daha önceki kamplarda kurulan onlarca stüdyo ve sektörün önde gelen yayıncıları ile üretim anlaşmaları yapan takımlar içerisinde dünya çapında oyunlar geliştirildi. Uluslararası katılımı ile gerçekleşecek olan OG22 kış kampında da beklenti yüksek.

**Etkinlik detayları: [DIGIAGE Oyun Geliştirme Kış Kampı](#)**

## YENİ ÇALIŞMA MODELLERİ ZİRVESİ

- Peki Türkiye’de bu yeni çalışma modelleri, çalışan deneyimini nasıl dönüştürecek?
  - Bu modeller sürdürülebilir mi yoksa bir trend olarak birkaç yıl sonra eski düzene dönüşecekler mi?
  - Sizin şirketiniz için hangi model uygun?
  - Her çalışan için farklı çalışma modelleri belirlerken çalışanlar arasındaki eşitliği nasıl sağlayacaksınız?
- Bu sorular ve daha fazlasının yanıtı bu zirvede olacak!

**Detaylar: [Yeni Çalışma Modelleri Zirvesi](#)**

**Yeni Çalışma Modelleri Zirvesi**  
**Yeni Nesil İşyerleri Nasıl Olacak?**  
Dijital - Esnek - Hibrit

HRDergi



Yeni Çalışma Modelleri Zirvesi

# ETKİNLİKLER

## 8. ULUSAL YÖNETİM BİLİŞİM ZİRVESİ

YBZirvesi her yıl farklı bir üniversitenin ev sahipliğini yaptığı, alanında uzman konuşmacılar ve genç beyinlerin katılımıyla düzenlenen bir etkinliktir. Zirve, Dokuz Eylül Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri öğrencileri tarafından 25-26 Şubat 2023'te İzmir'de organize edilecek.

**Detaylı bilgi için:**

**YBZirvesi**



## GELECEĞİN İŞ DÜNYASI KONFERANSI

Çalışma hayatında yeni eğitimler, ezber bozan yaklaşımlar 17 Ocak 2023 Perşembe, Koleksiyon Büyükdere Kampüsü

**Detaylar: Geleceğin İş Dünyası Konferansı**



# KİTAP KÖŞESİ

## Zamanı Harcamak

Zamanı idareli kullanmak, zamanı boşa harcamamak ya da bir şeye zaman ayırabilmek modern hayatımızın merkezinde bulunan kaygılardır. Bir günde yalnızca yirmi dört saat olduğuna göre zamanımızı etkili kullanmak hem kişisel hem de kamusal düzeyde oldukça önemlidir. Okula gittiğimizde boş zaman aktivitelerinden, çalışmak zorunda olduğumuzda uykumuzdan, uyuduğumuzda ailemizle geçireceğimiz zamandan ödün veririz. Peki, zamanı en etkili geçirmenin yöntemleri nelerdir?

Çalışma ekonomisi alanında onlarca çalışmaya imza atan Daniel S. Hamermesh işte bu soruya odaklanıyor. Bireysel düzlemde başlattığı sorgulaması ülke ve dünya düzeyine yayılarak cinsiyet, eğitim düzeyi ve etnik köken kavramlarını da dikkate alarak zaman harcama konusunda nasıl karar aldığımızı ve seçimlerimizi yönlendiren faktörleri inceliyor.



**Yazar: Daniel Hamermesh**  
**Çevirmen: Aytül Vatansever**  
**Yayınevi: The Kitap Yayınları**

**Daniel Hamermesh:** Daniel Selim Hamermesh, ABD'li bir ekonomist ve Austin'deki Texas Üniversitesi'nde Ekonominin Temelleri Fahri Profesörü, Ulusal Ekonomik Araştırma Bürosu'nda Araştırma Görevlisi ve Çalışma Çalışmaları Enstitüsü'nde Araştırma Görevlisidir.

**ANLIK NORMAL MÜZİK**



**The Ecstasy Of Gold - Ennio Morricone**

**Müzik: Ennio Morricone**



# ANLIK

NORMAL  
DİJİTAL DERGİ

## Normal bir dijital dergi

Normal olan, boş kalınca bir şeyler okumak  
Bazı anlarda da en önemli ihtiyaç doğru bilgiyi okumak  
Okumak normal ama sıradan olmamalı  
Anlık ortaya çıkan bilgi ihtiyacını normal bir şekilde karşılamak istedik  
Bilgi vermek dışında tek derdimiz var, normal olmak, normalleşebilmek.  
Sıradanlaşan anormallikleri anlatabilmek.  
Normal derken ne kastettiğimizi aşağıda kısaca özetlemeye çalıştık ancak,  
daha da kısası, ideolojik körlük barındırmayan demek yeterli.  
Bu anlık bu kadar...

### NEDEN ANLIK?

Şu anda neye ihtiyaç varsa ona cevap verdiği/vereceği için...  
Anın ihtiyacı olan bilgileri içerdiği için...  
O anlık ruh halimizin yansıması...  
veya o anlık tepkimiz...

### NEDEN NORMAL?

Normal olanın, olması gerekenin eksikliğini çektiğimiz için...  
Popüler olan normal olandan uzaklaştığı için...  
Popüler olana dair konuşulanlar normal olmaktan çıktığı için...  
Moda, trend kelimelerinin tarif ettiği şeyler normallikten çok uzaklaştığı için...  
Sıradanlaşan anormallikleri fark etmek gerektiği için...  
Marjinallik normal sanılmaya başladığı için...  
Normal olanlar, kendini marjinal sanmaya başladığı için...  
Normal olanlar sesini kesip konuşmadığı için...  
Marjinaller konuşup normalleştiği için...  
Anormalin normalleşmesini anlatabilmek için...  
Anormalliğin sıradanlaşması normal olmadığı için...  
İdeolojik körleri okumaktan sıkıldığımız için...

KÜNYE

#### Sahibi

Aabir Yayın Dağıtım Danışmanlık Eğitim ve  
Araştırma Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
ve Genel Yayın Yönetmeni  
Hilmi Atıl Ünal

#### Editör:

Nuray Günel / Lagalugacılar

#### Görsel Tasarım:

Serkan Korkmaz / Lagalugacılar

Dijital Altyapı ve Uygulama:  
Lagalugacılar  
www.lagalugacilar.com

#### İletişim Adresi

Kısıklı Mahallesi, Alemdağ Caddesi,  
No:60 F Blok, Daire 7  
Üsküdar / İstanbul

Tel: +90 0216 521 60 11

Email: info@normaldergi.com

Aabir Yayın Dağıtım Danışmanlık  
Eğitim ve Araştırma Hizmetleri  
Ticaret Anonim Şirketi

Ticaret Sicil No: 930524

Vergi Dairesi: Ümraniye VD.

Vergi No: 0012081908

Mersis No: 0001208190800001