

ANLIK

e-ISSN: 2717-7378

WHAT'S
NEXT

YARIN BİR KRİZ
OLACAĞINI ÇOK İYİ
BİLİYORUM AMA
NE OLACAĞINI BİLMİYORUM.
NE OLACAĞININ ÇOK BİR
ÖNEMİ DE KALMADI.



tam finans

GENEL MÜDÜRÜ

HAKAN KARAMANLI

ANLATIYOR:

SIRADA HER NE VARSA
BİZ HAZIRIZ!

❖ tam finans GENEL MÜDÜRÜ **HAKAN KARAMANLI** ANLATIYOR:

SIRADA HER NE VARSA

BİZ HAZIRIZ!

Bu sayıda konuğumuz, “ben finanstan anlamayan bir finans şirketi genel müdürüyüm” diyecek kadar mütevazı. Hakan Karamanlı, 25 senelik IT deneyiminin ardından, bir mühendis olarak finans kredilerine el atmış. Sorarak, sorgulayarak doğruyu bulmaya çalışmış. Finans dünyasının disiplini içinde, ayakları yere sağlam basan bir start-up ortaya çıkmış. Bugüne kadar röportaj yaptığımız en kurumsal start-up hikayesi ile karşınızdayız ama yenilikçi bir kurumsallık. Birçok şirketin, özellikle de finans sektörünün, zihin açıcı örnekler bulacağı bir anlatı okuyacaksınız. Hakan beye keyifli sohbeti için tekrar teşekkür ederiz.

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?



SORU**Tam Finans Genel Müdürü Hakan Karamanlı'yı tanıyabilir miyiz?****CEVAP**

Ben profil olarak tipik bir finans şirketi genel müdürü değilim. Tam Finans'a gelmeden önce on sekiz sene boyunca Garanti Bankası'nın altyapısını yöneten ekiplerin başındaydım. IT kökenliyim, bilgisayar mühendisiyim. Yazılım yaptım, analistlik yaptım. IT işi yaptığınızda, bir ucu aslında işe dokunur. Ben işin o kısmında da değildim, direkt makine dairesinde yirmi beş sene boyunca hands-on altyapıyı yönetiyordum. Belki de IT içerisinde işten en uzak olan departmandaydım. Kendim için işe daha fazla katkı yapabileceğim bir pozisyon arayışında iken yollarımız Tam Finans'la kesişti.

Hakan Karamanlı kimdir?

1970 Yılında Malatya'da doğdu. İlkokulu İstanbul Bakırköy İlkokulunda, ortaokulu Konya Ereğli Ortaokulunda, liseyi İzmir Namık Kemal Lisesinde okudu. 1992 yılında Bilkent Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 1992-1994 yılları arasında İş Bankası'nda yazılım uzmanı 1994-1995 yılları arasında Genel Kurmay Başkanlığı'nda yedek subay, 1995-1997 yılları arasında Anadolu Grubu'nda sistem analisti, 1997-2014 yılları arasında Garanti Bankası'nda sırasıyla Sistem Analisti, Açık Sistemlerden Sorumlu Yönetici, Müşteri Hizmetleri ve Operasyon Birim Müdürü, Sistem

ve Uygulama Platformu Birim Müdürü olarak görev yaptı. 2014 Temmuz ayından itibaren 5 sene boyunca Tam Faktoring'de Krediler, Teknoloji ve Analitik Krediler ve

**tam finans**

Pazarlama yönetiminden sorumlu kıdemli Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı. 2019 Temmuz ayından itibaren Tam Faktoring Genel Müdürü olarak çalışmaktadır. Müdek (Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği) üyesi olarak üniversitelerin Bilgisayar Mühendisliği bölümlerinde

değerlendirmeler yapmaktadır. Aynur Karamanlı ile evlidir. Çiftin Ela ve Eren adında 2 çocukları vardır.

Ben Tam Finans'a geldiğimde şirket kurulumu iki yıl olmuştu. Burada temel işimiz kredi vermek. Kredi verirken etkin karar verebilmek ve hızlı karar verebilmek ana hedefimiz. Bu amaçla teknolojiyi daha etkili nasıl kullanabiliriz diye araştırıyorduk. Bir skor kart yapalım, kredi riskini otomatik olarak değerlendirelim dedik. Bu projeye beraber kredilerle ilgilenmeye başladım. Sonucunda ilk skor kartımızı sekiz sene önce geliştirdik. Bu skor kart tam finansın aslında vizyonunu değiştirdi, ufkunu açtı. Hem daha doğru ve hem de çok daha hızlı hareket eder hale geldik. Kart çok güzel çalıştı,

çok etkin sonuç verdi. Karşılıksız kredilerimizin oranı çok çok düşük hale geldi. Bu durum şirketin büyümesine de büyük katkı yaptı.

Bu proje aslında beni işin göbeğine soktu ve bugün oturduğum genel müdürlük koltuğuna kadar da getirdi. Üç buçuk senedir de genel müdür olarak bu şirkette çalışıyorum ama dediğim gibi "klasik" finans şirketi genel müdürlüğünü bilmeyen bir profilim. Bilmemenin de çok artısını gördüm. Hep çok sorguladım, sürekli kendimi geliştirdim, çok okudum.

"Klasik" finans şirketi genel müdürlüğünü bilmeyen bir profilim. Bilmemenin de çok artısını gördüm.



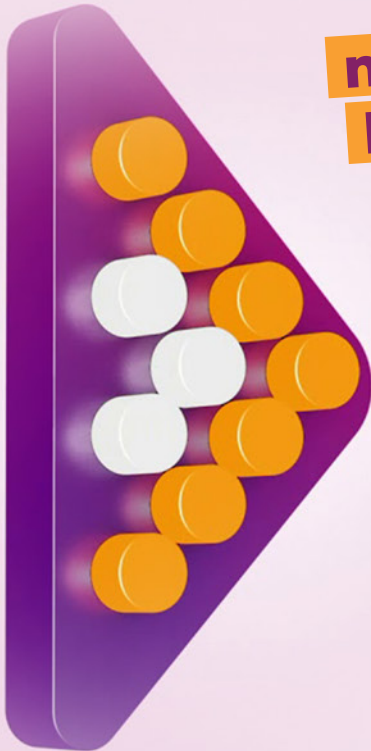
SORU

Tam Finans aslında bir start-up. İşin finans tarafında da olsa bir start-up. O yüzden start-uplara ilk sorulan soruyu sormak isterim. Tam Finans'ın iş fikri, iş modeli ve gelir modelini anlatır mısınız?

CEVAP

Tam Finans on yıl önce kurulmuş, faktoring lisansı ile faaliyet gösteren bir start-up, bir FinTech. Sadece mikrokobilere ve kobilere hizmet vermek amacıyla kurulmuş bir şirket. Sadece kısmının altını çiziyorum. Dolayısıyla iş modeli olarak da diğer faktoring şirketlerinden ayrışıyoruz. Olabildiğince çok müşteriye ulaşabilmek birinci hedefimiz.

Türkiye'de fatura karşılığı ticaretin finansmanı, çok bilinmeyen bir ürün. Dolayısıyla ürünü iyi anlatmamız gerekiyor. Sunumu kolay bir ürün değil, en basit hali ile ticaretin finansmanını yapıyoruz ama çok iyi bilinmiyoruz. Çok doğru bir ürünü sunmamıza rağmen müşteriler baştan bir ön yargıyla yaklaşıyor. Dolayısıyla iyi anlatmamız lazım.



Tam Finans sadece mikrokobilere ve kobilere hizmet vermek amacıyla kurulmuş bir şirket.

TAM ZAMANINDA
TAM DESTEK

10. yılımızda yayınlanan finansal kurumlar birliği istatistiklerine göre sektördeki müşterilerin yüzde kırk üçüne sahibiz. Bizim dışımızda altmış tane daha faktoring şirketi var, onlar yüzde altmış paylaşıyorlar. İkinci, çnc, dördüncünün toplamından çok müşterimiz var.

Bu farkı yaratan, işe bakış şeklimiz. Sektöre baktığımızda teknolojiyi çok etkin kullanan başka şirketler de var. Ancak teknoloji tek başına yeterli olmuyor. Biz geçen sene 38.000 farklı müşteri ile işlem yap-

tık ama 72.000 farklı firmadan başvuru aldık. 39 şube ve 16 mobil ekip ile sahada 450 kişilik ekibimiz ayda 50.000 müşteri ziyareti gerçekleştiriyor, 200.000 telefon görüşmesi yapıyor. En büyük bankaların bile ulaşamadığı bir rakam bu. Kendimizi iyi anlatabilmek amacı ile kurulmuş yaygın bir hizmet ağına sahibiz. Toplamda 670 kişilik, banka dışı finans sektörünün en kalabalık hizmet ağına sahip bir organizasyonumuz var. Bir banka olsaydığ personel sayısı açısından orta boyuttaki bankalar arasında yerimizi alırdık.

Banka dışı finans sektörünün en kalabalık hizmet ağına sahip bir organizasyonumuz var.

SORU

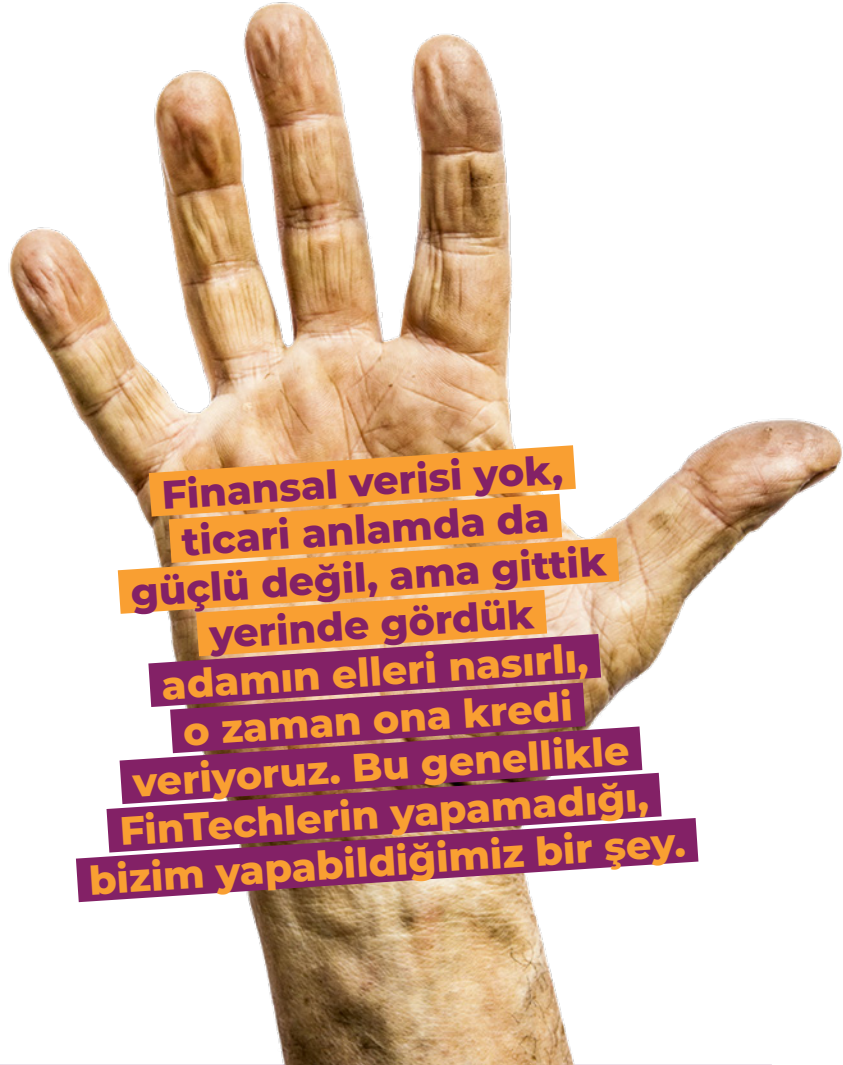
Tam Finans'tan bahsederken bir FinTech olarak tanımlıyorsunuz ama ilk anlattığınız ve en önem verdiğiniz şey saha ziyaretleri oldu. Bu neden bu kadar önemli?

CEVAP

Birincisi, ürünü iyi anlatabilmek için bu ziyaretler çok çok kritik. Faktoring'in ne olduğunu, yapmış olduğumuz işin ne olduğunu anlatmak için.

İkincisi, aslında ziyaret ettiğinizde, firmayı yerinde gördüğünüzde kendinizi Fraud riskine karşı da korumuş oluyorsunuz. Mesela biz her ilk işlemde müşteriyle bir selfie çekiyoruz. Müşterilerimizle çekilmiş selfieler benim masamda dijital çerçevede dönüyorlar şu anda.

Üçüncüsü, müşteriye gerçekten gördüğünüz zaman onun riskini değerlendirmeyi daha da iyi yapabiliyorsunuz. Müşteriden hiçbir bilgi almadan dakikalar içerisinde kredi riskini ölçebiliyoruz, lakin ölçemediğimiz ama yerinde görüp değerlendirdiğimiz müşterilerimiz de var. Finansal verisi yok, ticari anlamda da güçlü değil ama gittik yerinde gördük adamın elleri nasırlı, o zaman ona kredi veriyoruz. Bu genellikle FinTech'lerin yapamadığı, bizim yapabildiğimiz bir şey. Bu müthiş bir müşteri aidiyeti de sağlıyor. Kimse beni desteklemezken, kimse beni ziyaret etmezken Tam Finans geldi diyebiliyor.



SORU

Sadece KOBİ'lere çalışmanın getirdiği avantaj ve dezavantajlar neler?

CEVAP

KOBİ'ye hizmet verdiğinizde, ticket büyüklüğümüz, diğerlerine göre çok çok daha düşük. Küçük büyüklükte çalıştığınızda ise çok daha fazla sayıda insana erişmeniz, yaygın hizmet ağına sahip olmanız lazım.

Bir diğer önemli konu da hız tabii. KOBİ'ler genelde ne yazık ki iyi nakit akışını iyi planlayamadığı için genelde son dakikada problemle karşılaşıyorlar. Bu ihtiyacın hızlı bir şekilde giderilmesi gerekiyor. Bu talebi karşılamak için çok hızlı bir skor kartı geliştirdik. Müşterimizden herhangi bir belge almaksızın sadece kredi kayıt bürosundaki bazı verilere bakarak kendi skor kartımızda risk değerlendirmesini saniyeler içinde yapıyoruz. Ve yine bir saatten daha kısa sürede, ortalama otuz dakikada da para çıkışını yapıyoruz. Bunları yapabilmek için de teknolojiyi çok etkin kullanıyoruz.

Şu anda robotik adımlar çok kullanılıp konuşuluyor, biz bunları sekiz senedir kullanıyoruz. Hatta bizimkileri emekli ettik, yenilerine geçtik.



Geçen sene 38.000 farklı müşteriyle işlem yaptık ve bunun neredeyse %40'ı yeni kurulmuş, finansal kapsayıcılık kapsamına alınabilecek türde işletmeler.

SORU

Siz aslında finansal krize giren girişimlere can suyu oluyorsunuz, bir anlamda...

CEVAP

Sektörle karşılaştırınca, bakış açımızda çok temel bir fark var. Normalde bir finans şirketine kredi için başvurduğunuzda, sizin kendi kredibilitenizi değerlendirir. Bizse müşterimizin kredibilitesine de elbette bakıyoruz ama ondan daha çok ticaretin doğruluğuna ve ticaretin taraflarının bütünsel kredibilitelerini değerlendiriyoruz. Bu yüzden bize yeni kurulmuş bir şirket de gelebiliyor. Şirketi dün kurmuş, kendi kredibilitesi yok ama gelip bizim müşterimiz olabiliyor.

Biliyorsunuz, tüm dünyada finansal kapsayıcılık diye bir kavram öne çıkıyor. Bu açıdan baktığımızda biz Türkiye'de, finansal kapsayıcılığın en önemli şirketlerinden biriyiz. Geçen sene 38.000 farklı müşteriyle işlem yaptık ve bunun neredeyse %40'ı yeni kurulmuş, finansal kapsayıcılık kapsamına alınabilecek türde işletmeler.



SORU

Tam Finans'ın getirdiği yeniliği, *disruptive* yönünü şu şekilde özetleyebilir miyiz? Bir iş modeli olarak var olan pazara bir yenilik getiriyor. Finansal kapsayıcı bir iş modeli, anlayış anlamında bir yeniliği var. Esas önemlisi de bu yenilikçi yaklaşımı hızlı bir şekilde hayata geçirecek bir yeni teknoloji üretiyor ve bu fikri uygulanabilir kılıyor.

CEVAP

Doğru. Biz banka dışı finans sektöründe ilk Ar-Ge merkezine sahibiz. Yani kendi Ar-Ge merkezimizde geliştirdiğimiz kendi patentli çözümlerimiz var. Şu ana kadar dört tane patent başvurumuz var. Makaleler yayınlıyoruz, değişik üniversiteler ile iş birliği içindeyiz.

Yaptığımız iş aslında doğru müşteri bulmakla, bunun için kredi riskini analiz etmekle başlıyor. Mesela şu anda biz hiç finansal verisi olmayan insanları doğru ölçebilmek için, MEF Üniversitesiyle birlikte psikometrik bir skor kart geliştirmeye çalışıyoruz. Beş altı tane soruya verilecek cevaplarla, müşterimizin risk farkındalığını ölçebiliyoruz ve buna göre kredi verebilir miyiz konusunu değerlendirelim istiyoruz. Bunun için çalışmalar yapıyoruz. Bunlar Türkiye'de çok olmayan çalışmalar.

Ar-Ge merkezini ilk açtığımızda “Factoring sektöründe neyin Ar-Ge’si olur ki?” diyen de çok oldu. En güzel yanı, bu çalışmalarını yapmanın yanı sıra, uygulayabilecek cesaretimizin de olması. Uyguluyoruz da, finansal risk de alabiliyoruz.



SORU

Tam Finans'ın bir start-up olarak sermaye problemi hiç olmadı sanırım.

CEVAP

Private Equity tarafından kurulmuş bir şirketiz. Avrupa Kalkınma Bankası da %10 ortağımız. Güçlü bir sermaye yapımız var. Sektörde en güçlü sermaye yapısı olanlardan biriyiz. Bizim kredi sonuçlarını gözlemleyebildikleri için bazı finans şirketleri için – ki bunların arasında faktoring şirketleri de var – bizler KOBİ'lere kredi vermenin bir aracısı haline geldik. Sadece kendi sermayemizle değil, diğer finans şirketlerinden aldığımız kredilerle, tahvil piyasasıyla da büyümeyi başardık. Büyümeyi sağlıklı bir şekilde yapmak da çok önemli, bunun sürekli altını çiziyorum. Bir sene %150 büyürken, ertesi sene küçülme olmamalı. Biz altı senedir, her sene düzenli bir şekilde büyüyor olmakla gurur duyuyoruz. Hem aktif müşteri sayısı, hem alacak büyüklüğü, hem de karlılıkta düzenli bir şekilde büyüyoruz.

**KOBİ'lere
kredi vermenin
bir aracısı
haline geldik.**

SORU

Sizin anlattığınız Tam Finans hikayesinden ben şu sonuca varıyorum. Bir FinTech'in bir start-up olabilmesi için sadece teknoloji yeterli değil. Dijital yapılan her şey sırf dijital olduğu için bir inovasyon ya da bir start-up olamıyor. Fikirselsel bir fark da gerekiyor. Bu bağlamda fikir, girişim ve start-up tanımlarını sormak isterim size?

CEVAP

“Fikir çok, bana bu fikri uygulayacak adam lazım.”

Çok beğendiğim bir söz. Gerçekten de fikir çok, dolayısıyla fikir para etmiyor. Sevdiğim bir başka söz:

“Fikir çok kıymetli olsaydı, fikir alıp satılan pazar yerleri olurdu.”

Fikri uygulamaya geçirmek önemli. Uygulamaya geçirme kısmında da sermaye ihtiyacı var. Genellikle müteşebbisler kendi entelektüel birikimlerinin üzerine maddi anlamda kendi biriktirdiklerini de koyarak işe başlayabiliyorlar. Fikir ne kadar iyi olursa olsun süreç çok kolay değil.



SORU

Temel bir soru sorayım, size göre FinTech nedir?

CEVAP

FinTech çok ilginç bir tanım. Tabii ki *Tech* kısmının önde olması lazım, yani teknolojiyi etkin bir şekilde kullanma mecburiyeti var, yoksa daha klasik olarak konumlanıyorsunuz. Ancak şu anda finansal şirketlerin hepsi zaten teknolojiyi de çok etkin olarak kullanıyor. Dolayısıyla bununla öne çıkmanız mümkün değil. Fark yaratan, işe bakış şekliniz. Bir girişimi FinTech yapan şey nedir diye sorulduğunda ben genelde buna bakıyorum.

Diğer şirketlere göre işe bakış ve yönetim şekliniz, iç organizasyonunuz, iş/ürün geliştirme hızınız, müşteriye bakış açınızın da farklılaşmış olması gerekiyor. Tabii ki bunları yaparken teknoloji de olacak ama konu sadece teknoloji ile ilgili değil, dinamik bakış açısı ile yaklaşıyor olmak gerekiyor.

**Fark yaratan,
işe bakış şekliniz.
Bir girişimi FinTech
yapan şey nedir diye
sorulduğunda
ben genelde buna
bakıyorum.**

SORU

Sizce bir start-up için en büyük risk nedir?

CEVAP

Fikre aşık olmamak lazım. Acı gerçeklerle yüzleşebilmek lazım, bu çok önemli. Mesela bizde “saçma ve salak işlerimiz” adında bir mailbox var. Ben bu mailbox'a bu ismi verirken bazı arkadaşlar itiraz etti. “Bu isimlendirme çok ağır değil mi? Koca şirket, böyle iş mi olur?” Biz yöneticiler olarak bunu nasıl adlandırırırsak adlandıralım bu salaklığa maruz kalan adam, buna bu ismi veriyor.

Bu gruba ciddi miktarda mail geliyor. Gelen maillerin %90'ına da ben cevap veriyorum. Bu sayede o kadar çok salaklığımızı ortaya çıkarıyoruz ki! Bu sayede de düzeltiyoruz. Yani üç yıl önce bir kuralı koyduğumuzda mantıklıymış. Aradan üç yıl geçmiş. Artık o kural anlamını yitirmiş. Salak salak yapmaya devam ediyoruz. Bazı durumlarda da, kural mantıklı. Yine salaklık yapmışız ve o kuralın anlamını anlata-mamışız. Ya da kural duruyor ama niye koyduğumuzu unutmuş oluyoruz. Ya da kuralı anlattığımız arkadaşlar gitmişler, yerine yenileri gelmişler, biz kuralı anlatma-yı unutmuşuz.

Fikre aşık olmamak lazım.
Acı gerçeklerle yüzleşebilmek
lazım, bu çok önemli.



SORU

Siz aslında finans şirketi disiplinine sahip bir yapısınız. İşe bir start-up olarak başlandığı için ise bir start-up kültürüne sahipsiniz. Birçok start-up bu kurumsallık aşamasına gelemeyen yok oluyor. Bu evreye ulaşmış ama start-up kültürüne sahip olan görüştüğüm ilk şirketsiniz.

CEVAP

Yapmak istediğimiz tam olarak bu aslında, biliyor musun? Yani hepimizin keyifle çalışacağı bir ortam olması lazım. Ki bunu gayet bencilce söylüyorum, çünkü keyif alan adam daha çok çalışır. Keyifle çalıştıklarında şirket de kazanır. Dolayısıyla ben de böyle olsun diye uğraşıyorum.

Size iki hikaye anlatayım. Bundan iki yıl önce, adet olarak satış rekoru kırdık. O gün hiç kimse yerinden kalkamadı. Genel müdürlükteki operasyoncular dahil herkes çok yoğun bir şekilde çalıştı. İstihbaratçılar, krediciler. Yemek bile yiyemediler. Akşamında, satış departmanının bulunduğu odaya gittiğimde istihbarat, krediler ve platform müdürlerini göbek atarken gördüm. Satış rekoru kırılmış. Bunlar göbek atarak satışa gidiyorlar. Kutlamak için birlikte. Başka şirketlerde satış rekoru, satışı ilgilendirir, satış kutlar. Ben operasyonda rekor yüzünden eşek gibi çalıştım, bana ne ki? Benim cebime ne girdi? Bizde ise o gün tuvalete gidemeyen adam, şikayet etmek yerine rekor kırdık diye göbek atıyor.

Bir başka olay, kredi risk izlemeden sorumlu bir arkadaşımız tahsil edemediğimiz bir alacağı, varlık yönetimi şirketine satmıştı. On beş gün sonra varlık yönetim şirketi o alacağı tahsil etti. Ben tahsil edemedim, varlık yönetim şirketi tahsil etti ve dolayısıyla buradan elde edilecek geliri kaçırdım diye oturdu hüngür hüngür ağladı.



SORU

Türkiye'de ve dünyada bu Unicorn olma konusu çok gündemde. Bu konuda fikriniz nedir? Bu üzerine konuşulması gereken bir şey mi? Konuşulması gereken bir şeyse de niye biz dünyadaki kadar çok Unicorn çıkaramıyoruz?

CEVAP

Hem dünya hem Türkiye için şunu söyleyebilirim. Kar etmeden Unicorn olan şirketler var. Ben bunu çok riskli görüyorum. Bu bir yanlış değerlendirme ve sürdürülebilir değil. Dolayısıyla bugünün Unicorn'u yarının balonu olabilir, uzak durmak lazım. Şirketlerin temel amacı, yaşam amaçları kar etmek, para kazanmak. Dolayısıyla modelin bir vadede para kazanıyor olması gerektiğini düşünüyorum. Elbette Türkiye'de hem para kazanan hem çok hızlı büyüyen, şahane iş yapan şirketler var.

Başarıyı sağlayabilmek için iki temel beceri lazım. Biraz milliyetçi gibi görünecek ama ikisinin de bizde, yani Türklere, fazlasıyla olduğunu düşünüyorum. Bir biz çok pratik insanlarız ve müteşebbisiz. Bir de çok çalışkanız. Bakmayın Türk milleti için bazı şeyler söylüyorlar ama gerçekten çok çalışkan insanlarız. Müteşebbislik ve çalışkanlık bir arada olduğunda da iyi sonuçlar geliyor. Sıkıntımız aslında sermaye. Yani Türkiye'de daha çok Unicorn olmasını engelleyen sermayeyle ilgili sıkıntılar. Özellikle son dönemde Türkiye'de yabancı yatırımcı azaldı. İnşallah bunun da bir vade de terse döneceğine inanıyorum.

Türkiye'de müthiş bir insan kaynağı var. Sadece şirketleri kastetmiyorum. Biz üniversitelerde değişik öğrenci kulüplerine sponsorluk yapıyoruz. Çocuklarla bir araya geliyorum. Canavar gibiler. Ben onların yaşında öyle değildim ve benim çocuklarımın onların yaşında onlar gibi olabilmesi için de her şeyi vermeye razıyım. Geçen, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden bir grup öğrenciyle sohbet ettik. Çocuklar benden ne istediler biliyor musunuz? Para değil! "Yakında mezun olacağız, iş hayatına gireceğiz. Bunun için zihinsel olarak hazır mıyız? Üniversitedeki projelerimizden dolayı egolarımız şişti. Bu egoları yönetebilecek miyiz? Bununla ilgili bize eğitim sağlar mısınız?" dediler. Bu farkındalıkta çocuklar düşünebiliyor musun?

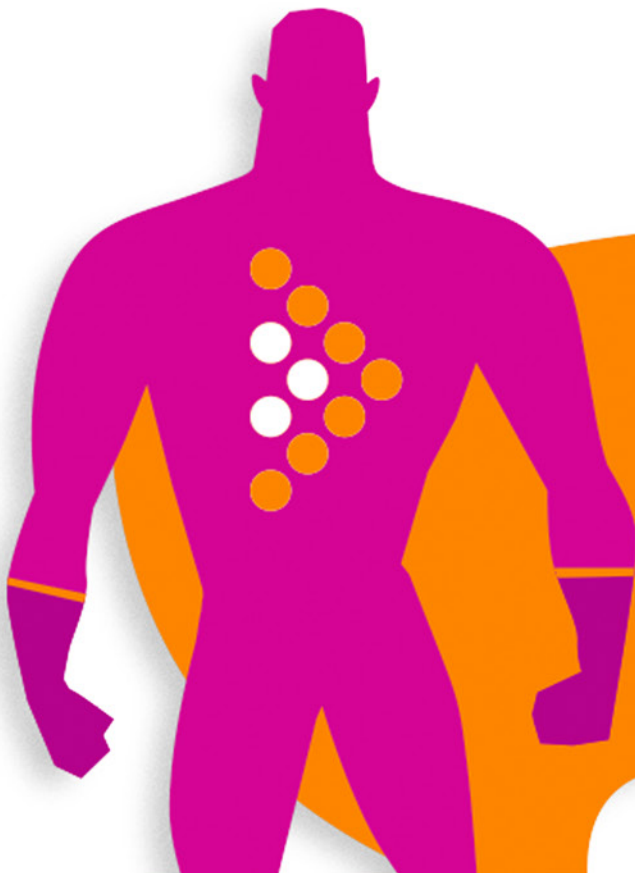
SORU

Tam Finans, faktoringde inovasyon yaparak doğru bir öngörü yapmış. Bu öngörü tutmayabilirdi. Çok fazla da benzer proje de tutmadı. Doğru tahmini yapmış isme soralım, bundan sonra nereye gidiyoruz? What's Next?

CEVAP

Ya ben önce kendi şirketimden başlayayım. Hani biz de on yıllık bir şirket olarak geriye dönüp bazen bakıyoruz neler yaşadık diye. İşte 15 Temmuz darbe girişimini yaşadık. ABD ve Rusya'yla kriz yaşadık. En son pandemiyi yaşadık. Artık öyle bir hale geldik ki, bunlar birer tümsek, biz tümsekleri geçerken tümsek neydi diye bakacak vaktimiz bile olmuyor. Yani tümsek geççe geççe ilerliyoruz ve biraz sanki bu işi becerdik gibi.

Ben şunu öğrendim. Yarın bir kriz olacağını çok iyi biliyorum ama ne olacağını bilmiyorum. Ne olacağını da çok bir önemi de kalmadı. Ben bizim şirketi anlatırken öyle anlatıyorum. Hiçbir önemi yok, bir şey olacak. Uzaylılar gelmediği müddetçe biz yolumuza devam edeceğiz. Bu inişler çıkışlar aslında iyi olan şirketlerin daha öne çıkmasını sağlıyor. Dolayısıyla bizim için fırsat, geçmiş 8-10 yılda kendimiz kanıtladığımız için de, önümüze daha güvenli bakıyoruz.



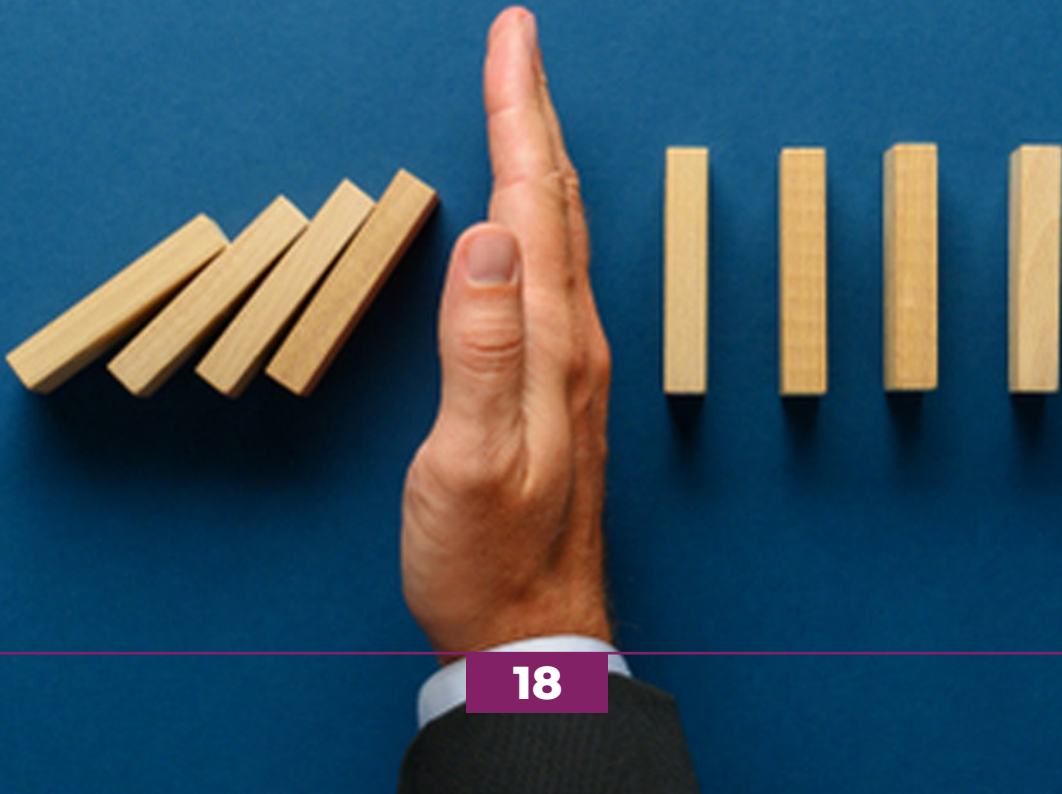
**Yarın bir kriz
olacağını çok iyi
biliyorum ama
ne olacağını
bilmiyorum.
Ne olacağını
çok bir önemi de
kalmadı.**

Diğer bir konu; veri çok önemli. Biz veriyi kullanarak ve etkin kullanarak, bu krizlerin veya fırsatların gelişini az da olsa önden fark edebilir miyiz? Deprem için takılan cihazlar gibi iki dakika önce bile fark edebilsek, hiç olmazsa doğal gazı kapatırız. Veriyi kullanarak önden fark edebilmek için müthiş kaynak ve efor harcıyoruz.

Bu altyapının sonuç aldığını da gördük. Biz pandemide 15 Nisan'da, yani kapan-

manın üzerinden bir ay geçmeden skor kartımızı açtık. Yönetim kuruluna muslukları açıyoruz dedüğümüzde, bize "emin misiniz?" dediler. "Heryer kapalı, herkes evde oturuyor. Kim nasıl ödeyecek?" Biz açtık ve o sene, pandemi senesi sektörde en hızlı büyüyen şirket olduk. Dolayısıyla riski önden görebilme yeteneği bir hazırlık şansı sağlıyor. Öngöremesek de, olan olduktan sonra, hızlı bir şekilde organize olmak ve hızlı bir şekilde response edebilmek çok çok önemli.

**Biz veriyi kullanarak ve etkin kullanarak,
bu krizlerin veya fırsatların gelişini
az da olsa önden fark edebilir miyiz?**



SORU

Siz eğer msterinize yakın duruyorsanız, bir kriz varsa da omuz omuza birlikte atlatırsınız.

CEVAP

Krizler olduğunda msteriye yakın olabilmek de çok önemli. nk veriler de ŐaŐabiliyor. Bildiğiniz btn normlar deęiŐebiliyor. Siz eğer msterinize yakın duruyorsanız, bir kriz varsa da omuz omuza birlikte atlatırsınız. Pandemide uzaktan çalıŐmayı marifet zannettik. Uzaktan alıŐma marifetini msteriden de uzaklaŐmak haline getirdik. Uzaktan işlem yapmayla, uzaklaŐma birbirine karıŐtı. Ben bunun bir vadede tersine döneceğini dŐnyorum. Msteriye daha da yakınlalaŐmanın çarelerini bulmaya uęraŐacaęız. Belki bunu yine teknolojiyle yapacağız ama bir Şekilde o göz göze bakmayı sağlamak zorundayız. Bunu belki yine teknolojiyle yapacağız, belki sanal dnyalarda bir araya geleceğiz ama mutlaka bir araya gelmek zorundayız.



ETKİNLİKLER

NIGHT SHIFT

BAZİLİKANIN KARANLIĞI
DARKNESS OF BASILICA

Sound Healing *Suzin Maçoro*

28 Aralık, Çarşamba
28 December, Wednesday

29 Aralık, Perşembe
29 December, Thursday

3 Ocak, Salı
3 January, Tuesday

10 Ocak, Salı
10 January, Tuesday

12 Ocak Perşembe
12 January, Thursday

19 Ocak, Perşembe
19 January, Thursday

27 Ocak, Cuma
27 January, Friday

2 Şubat, Perşembe
2 February, Thursday

9 Şubat, Perşembe
9 February, Thursday

16 Şubat, Perşembe
16 February, Thursday

Yerebatan Sarnıcı, *The Basilica Cistern*
20.00

biletix PASO

İLÇANIN MÜHÜRÜ KÜLTÜR VE TURİZM

YEREBATAN SARNICI MÜZEE

YEREBATAN SARNICI'NDA BAZİLİKANIN KARANLIĞI BAŞLIYOR!

1500 yıllık Yerebatan Sarnıcı, ışık, koku ve mekân algısının bir arada deneyimlenebileceği yeni bir etkinlikle buluşuyor. Tarihi yapının mistik ambiyansında gerçekleşecek ses yolculuğunun ilki 28 Aralık akşamı başlıyor.

Detaylar: [Etkinlik biletleri Passo ve Biletix üzerinden satışa sunulmaktadır.](#)

“WONDER VILLAGE” FESTİVALİ KÜÇÜKÇİFTLİK PARK'TA

KüçükÇiftlik Park, 21-30 Aralık tarihleri arasında “Wonder Village” etkinliğini gerçekleştiriyor. Özel dekorlar arasında muhteşem bir yeni yıl ruhu yaşatacak olan festivalde, özel bir buz pateni pisti, atlıkarınca, müzik performansları, dünya lezzetleri ve geleneksel tatlar katılımcılarla buluşacak. 10 gün sürecek festivalde hem yetişkinlere hem de çocuklara yönelik atölyeler ve yılbaşı alışverişi için alanlar yer alacak.

Yer: KüçükÇiftlik Park - **Tarih:** 21 – 30 Aralık 2022

Bilet: [Biletix](#)





KİTAP KÖŞESİ

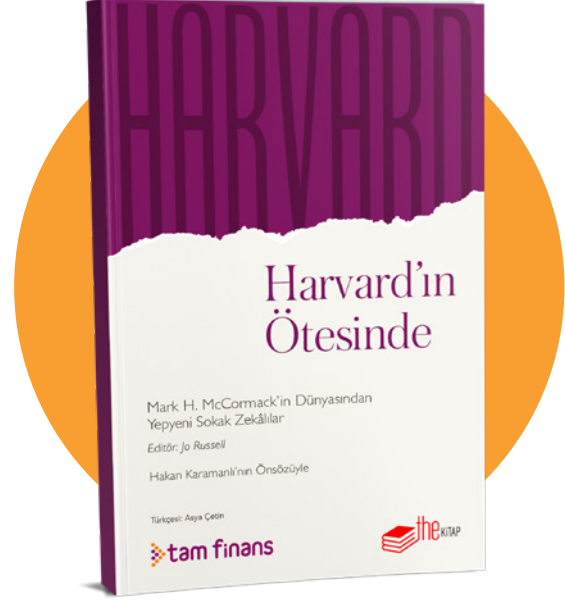
Harvard'ın Ötesinde

1984'te Harvard'da Neler Öğretilmez'in yayımlanmasıyla dünya, Mark H. McCormack'ın iş dünyasında fark yaratacak içgörüler sunan çığır açıcı kavramı sokak zekâsıyla tanıştı.

McCormack 2003'te öldü ama fikirleri ve felsefesi yaşamaya devam ediyor. Harvard'ın Ötesinde onu tanıyan, onunla birlikte çalışan ve ondan etkilenen insanlarla yapılan röportajlara dayanan yeni bir sokak zekâsı derlemesiyle McCormack'ın dehasına saygı duruşunda bulunuyor.

İş, medya ve spor dünyasındaki pek çok kişiden oluşan bir kadro bize, insanları yönetme ve onlarla ilişkiler kurma konusundaki tavsiyelerden en iyi müzakere ipuçlarına ve bir işi nasıl büyüteceğinize kadar çeşitli konularda McCormack'ın nasıl fark yarattığını ve küçük fırça darbelerinin nasıl büyük değişimler yaratabileceğini gösteriyor.

Bu kitapla, bir anlaşma çıkmaza girdiğinde sınırlarınıza hâkim olmanın neden faydalı olduğunu, spor dünyasının ritüellerinin ve rutinlerinin iş hayatında da nasıl işleyebileceğini ve 3x5 not kartlarının başarıya ulaşmada nasıl katkıda bulunabileceğini öğreneceksiniz.



Yazar: Mark H. McCormack
Çevirmen: Asya Çetin
Yayınevi: The Kitap Yayınları

Mark H. McCormack
Sports Illustrated dergisi tarafından "spordaki en güçlü adam" olarak gösterildi. Arnold Palmer gibi bilinmeyen bir ismi temsil etmeye başladığında Cleveland'da bir hukuk bürosunda çalışıyordu. Bunu golf, tenis ve diğer alanlarda çok sayıda ünlü sporcu izledi ve bugün WME/IMG şirketi Nobel Vakfı'ndan Wimbledon'a, Novak Djokovic'ten Colin Montgomerie'ye kadar çok çeşitli etkinliği ve müşteriyi temsil ediyor.

Harvard'ın Ötesinde hem spor pazarlama endüstrisini icat eden adamın sevgi dolu bir vasiyeti hem de orijinal Harvard'da Neler Öğretilmez kitabının değerli bir ardılı olurken, kendi iş anlayışlarını ve pratiklerini geliştirmek isteyenler için de yeni nesil sokak zekâsını ortaya koyuyor.

ANLIK NORMAL MÜZİK



The End - The Doors

Söz-Müzik: Jim Morrison, John Densmore, Ray Manzarek, Robby Krieger



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...

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