

PEN CE RE

51



Cahit Berkay

**“BİZİM ŞARKILARIMIZ
HAYATIN İÇİNDEN BESLENDİ”**



HOROZ LOJİSTİK'İN SÜRELİ YAYINIDIR
EKİM 2026-MART 2027
YIL: 16 SAYI: 51



Lojistik dünyasında yepyeni bir dönem **HORUZ pratix** ile **BAŞLIYOR!**

Demontaj ve
Montaj

Ürün
Gönderimi

Bireysel
Depolama

Evden Eve
Nakliye

Hemen indirin



BAŞYAZI



HECE ÖZYAMAN

PENCERE DERGİSİ
GENEL YAYIN YÖNETMENİ

Sevgili Okurlar,

Pencere'nin 51. sayısı ile yeniden sizlerle buluşmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Dünya, belirsizliklerin arttığı; ticaret yollarının, teknolojinin ve iş yapış biçimlerinin hızla yeniden şekillendiği bir dönemden geçiyor. Lojistik sektörü de bu dönüşümün tam merkezinde yer alıyor. Artık başarının ölçüsü yalnızca bir yükü doğru zamanda doğru noktaya ulaştırmak değil; değişimi öngörebilmek, veriyi doğru kullanabilmek, teknolojiyi iş sonuçlarına dönüştürebilmek ve tüm bunları sürdürülebilir bir yapı içinde gerçekleştirebilmek. Bu nedenle Pencere'nin bu sayısında geleceği şekillendiren başlıklara daha geniş bir açıdan bakıyoruz.

"Lojistik Sohbetler" bölümümüzde IRU Türkiye ve Ortadoğu Daimi Temsilcisi Erman Ereke ile sektörün en önemli gündemlerinden biri hâline gelen belirsizliği, değişen ticaret koridorlarını, yeşil dönüşümü ve dijitalleşmeyi ele alıyoruz.

Teknoloji ise bu sayımızın en güçlü ortak paydalarından biri. "Artık Sadece Yük Taşınmıyor, Veri de Taşınıyor" dosyamızda yapay zekânın operasyonel görünürlükten karar alma süreçlerine uzanan etkisini değerlendiriyoruz.

"İçimizden Biri" bölümümüzde ise Horoz Lojistik'te 25 yılı geride bırakan Bilgi Sistemleri Grup Başkanımız Uğur Duman'ın gözünden şirketimizin teknoloji yolculuğuna bakıyoruz.

Elbette Pencere yalnızca lojistiğe açılan bir pencere değil. Bu sayımızda Anadolu'nun güçlü üretim merkezlerinden Eskişehir'e uzanıyor, Gaudí'nin izinde Barselona sokaklarında dolaşıyor; edebiyatın kendine özgü seslerinden Murat Menteş'in dünyasına konuk oluyoruz. Ve kapağımızda, müziğimizin hafızasında çok özel bir yere sahip olan Cahit Berkay ile hayatın içinden beslenen şarkıların izini sürüyoruz.

Pencere'nin her sayısında olduğu gibi bu sayıda da amacımız yalnızca bugünü anlatmak değil; değişimin yönünü anlamaya, farklı dünyalara bakmaya ve geleceğe dair yeni sorular sormaya alan açmak.

Çünkü değişen bir dünyada asıl farkı yaratan, değişimi izlemek değil; onu zamanında okuyabilmek ve geleceğe hazırlanabilmek.

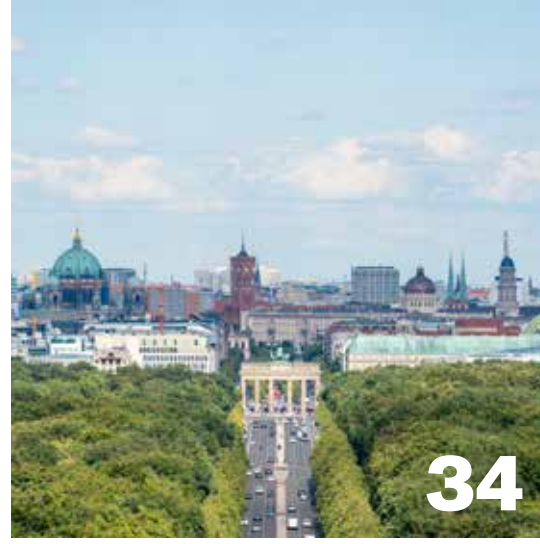
Bu sayının hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza, değerli konuklarımıza ve katkı sunan isimlere teşekkür ediyor; Pencere'nin 51. sayısını keyifle okumanızı diliyorum.



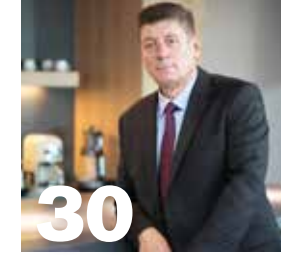
44



16



34



30



54



24



58



48

Haberler 6

Bizden 14

Lojistik Sohbetler 16

Erman Ereke

“Sektörün En Önemli Gündem Konularından Biri Belirsizlik”

Ortak Sinerji 20

Mahmut Yaşar

“Horoz Lojistik ile Yürüttüğümüz İş Birliği Türkiye Operasyonlarımızı Destekliyor”

Sektörel Bakış 24

Artık Sadece Yük Taşınmıyor,
Veri de Taşınıyor

Vizyon 28

“Yapay Zekâ Kontrollü Sistemlerin Temel Katkısı,
Operasyonel Görünürlüğü Artırmasıdır”

İçimizden Biri 30

Uğur Duman

“Bilgi Sistemleri Olarak Birinci Görevimiz Veriyi
Korumak”

Ülke Rotası 34

Dünya Sanayisinin Güç Merkezlerinden Biri:
Almanya

Yıldızların Altında 40

Cahit Berkay

“Bizim Şarkılarımız Hayatın İçinden Beslendi”

Bir Kitap Bir Yazar 44

Murat Menteş

“Roman, Sandalyeye Benzemez”

Değişim 48

Dünyayı Ofise Çevirenler: Dijital Göçebeler

Eko Analiz 52

Anadolu'nun Üreten Gücü: Eskişehir

Sıra Dışı Gündem 54

Geleceğin Sofrası Nasıl Kurulacak?

Seyahat Rotası 58

Taşa İşlenen Hayaller: Gaudi'nin İzinde Barselona

Kültür Sanat 64

İMTİYAZ SAHİBİ
Horoz Lojistik'i temsilen
Mehmet Mustafa HOROZGENEL YAYIN YÖNETMENİ
Hece ÖZYAMANKATKIDA BULUNANLAR
Atilla YILDIZTEKİN
Aytüm YILMAZADRES
Mahmutbey Mah., Taşocağı Yolu,
Özlem Sk., Kısık Plaza,
No: 6, Kat: 1, Bağcılar/İstanbul
Tel: (0212) 456 10 00 Faks: (0212) 456 14 55
www.horoz.com.tr
pencere@horoz.com.tr

YAYINA HAZIRLAYAN

viyamedya

GENEL YAYIN YÖNETMENİ
Selda YEŞİLTAŞYAYINLAR KOORDİNATÖRÜ
Murat ERDOĞANGÖRSEL YÖNETMEN
Erkan ALTINDAĞEDİTÖR
Hilal YILDIRIM

İLETİŞİM

Rumeli Caddesi, Rumeli Pasajı, Yunus Apt,
No: 45, Kat: 3, Nişantaşı - Şişli / İSTANBUL
Tel: 0 (212) 236 00 50
www.viyamedya.com viya@viyamedya.comBASKI
ÖZLEM MATBAA

HORUZ LOJİSTİK'İN ÇERKEZKÖY'DE DEV YATIRIMI BAKAN BOLAT'IN KATILIMIYLA AÇILDI



Horuz Lojistik, e-ticaret ve e-ihracat operasyonlarını güçlendirmek amacıyla Çerkezköy'de hayata geçirdiği yeni operasyon merkezini T.C. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat'ın teşrifleriyle düzenlenen törenle hizmete açtı. Yeni operasyon merkezi, sahip olduğu kapasite ve teknolojik altyapıyla Horoz Lojistik'in e-ticaret lojistiğindeki operasyonel gücünü artırmayı hedefliyor. 60 bin metrekare kapalı depolama alanının yanı sıra 100 bin metrekare açık alana sahip olan tesis, yüksek hacimli sipariş süreçlerinin yönetilmesine olanak sağlayacak şekilde tasarlandı.

Günlük 250 binin üzerinde ürün çıkış kapasitesi bulunan Çerkezköy E-Ticaret Deposu, özellikle e-ticaret operasyonlarında hız, ölçeklenebilirlik ve otomasyon ihtiyacına yanıt verecek. Tesisin, Horoz Lojistik'in e-ihracat faaliyetlerinin geliştirilmesinde de operasyonel merkezlerden biri olarak konumlandırılması planlanıyor.

“TÜRKİYE’NİN E-İHRACAT GÜCÜNÜ DESTEKLEYECEK YATIRIMLARI ÖNEMSİYORUZ”

T.C. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, açılıшта yaptığı konuşmada lojistik sektörünün üretim, istihdam, ticaret ve ihracatın en stratejik unsurlarından biri olduğuna dikkat çekti. Bolat, Çerkezköy E-Ticaret Deposu'nun otomasyon destekli operasyon altyapısı ve yüksek işlem kapasitesiyle başta e-ticaret sektörü olmak üzere sanayi kuruluşlarının artan lojistik ihtiyaçlarına hızlı, verimli ve sürdürülebilir çözümler sunacağını belirterek, bu tür yatırımların Türkiye'nin üretim ve e-ihracat ekosisteminin gelişimine önemli katkılar sağlayacağını dile getirdi.

“HIZLA BÜYÜYEN E-TİCARET EKOSİSTEMİNE DUYDUĞUMUZ GÜVENİN ÖNEMLİ BİR GÖSTERGESİ”

84 yılı aşkın deneyimlerini teknolojiyle buluşturarak Türkiye'nin lojistik gücüne katkı sunmaya devam ettiklerini belirten Horoz Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı Taner Horoz, “Bugün açılışını gerçekleştirdiğimiz Çerkezköy depomuz, hızla büyüyen e-ticaret ekosistemine duyduğumuz güvenin önemli bir göstergesidir. ‘E-Ticaretin Yeni Lojistik Üssü’ olarak konumlandırıdığımız tesisimizde; depolamadan sipariş hazırlamaya ve dağıtıma kadar uçtan uca, hızlı ve verimli lojistik çözümler sunacağız.” dedi.

Çerkezköy'ün güçlü sanayi altyapısı ve stratejik konumunun yatırıma önemli bir avantaj sağladığını vurgulayan Horoz, “Yatırımımızın bölge ekonomisine, istihdama ve e-ticarete önemli katkılar sağlayacağına inanıyoruz.” ifadelerini kullandı.



ÇERKEZKÖY'DE AÇILIŞIN ÖTESİNDE ANLAMLI BULUŞMA



Horoz Lojistik'in Çerkezköy Kapaklı'da hizmete açtığı e-ticaret lojistik üssünün açılış töreninde, kapsayıcılık ve fırsat eşitliğine dikkat çeken anlamlı bir buluşma da gerçekleşti. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, açılış programı kapsamında Çerkezköy lokasyonunda görev yapan dört otizmli çalışanla bir araya gelerek sohbet etti. Gerçekleşen buluşma, iş yaşamında fırsat eşitliği ve kapsayıcılığın önemine ilişkin mesajıyla öne çıktı.

HORUZ AR-GE MERKEZİNDEN SÜRDÜRÜLEBİLİR AĞ TASARIMI İÇİN SAHA ÇALIŞMASI



Horoz AR-GE Merkezi'nin üniversite-sanayi iş birliği kapsamında yürüttüğü ve TÜBİTAK tarafından desteklenen “Yapay Zekâ ile Tespit Edilen Talep Anomalileri Altında Dinamik ve Sürdürülebilir Ağ Tasarımı Optimizasyonu” projesi çerçevesinde, Kırşehir ve Avrupa Aktarma merkezlerinde saha ziyareti gerçekleştirildi.

Yıldız Teknik Üniversitesi proje yürütücüsü Prof. Dr. Alev Taşkın ve ekibinin yanı sıra Horoz AR-GE Merkezi proje ekibinin katıldığı ziyarete, Dağıtım Operasyonları Grup Müdürü Mehmet Horoz ile Özel Projeler Grup Müdürü Bilal Orhan Ateş de eşlik etti.

Saha çalışmasında, dağıtım operasyonları yerinde incelenirken proje kapsamında geliştirilecek yapay zekâ modellerine girdi sağlayacak süreçler detaylı olarak ele alındı.

HORUZ LOJİSTİK VE UTİKAD YÖNETİMİ SEKTÖRÜN GELECEĞİNİ KONUŞTU

Horoz Lojistik, UTİKAD Yönetim Kurulu Başkanı Bilgehan Engin, Yönetim Kurulu Üyeleri Özgecan Er Çevlik ve Ayfer Vurgun, Genel Müdür Alperen Güler ile Üye İlişkileri Uzmanı Melis Köker'i şirketinde ağırladı. Gerçekleştirilen görüşmede lojistik sektörünün geleceğine ilişkin değerlendirmelerde bulunuldu ve sektörel iş birliklerinin geliştirilmesi ele alındı.



OTİZM FARKINDALIĞINA DİKKAT ÇEKİLDİ



Horoz Lojistik, 2 Nisan Dünya Otizm Farkındalık Günü kapsamında "Farklı ve değerliyim" mesajıyla farkındalığın önemine dikkat çekti. Paylaşımında farklılıkların toplumu zenginleştirdiği vurgulanırken, kapsayıcı bir bakış açısının ve anlayışın önemi öne çıkarıldı.



HORUZ AKADEMİ ÖĞRENCİLERLE BULUŞTU

Horoz Akademi ev sahipliğinde, İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencileriyle bir buluşma gerçekleştirildi. Etkinlikte lojistik sektörü, kariyer fırsatları ve iş hayatına ilişkin deneyimler öğrencilerle paylaşıldı.

Şirket yetkililerinin sunumlarıyla sektörün dinamikleri ve geleceğine yönelik bilgiler aktarılırken öğrencilerin soruları da yanıtladı. Buluşmayla üniversite ve sektör arasındaki etkileşimin güçlendirilmesi hedeflendi.

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA E-TİCARETİN LOJİSTİĞİ ELE ALINDI



T.C. Ticaret Bakanlığı himayelerinde, İEAD, DEİK ve UND iş birliğiyle düzenlenen "Yapay Zekâ Çağında E-Ticaretin Lojistiği" etkinliği sektör temsilcilerini bir araya getirdi. Etkinlikte Horoz Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı Taner Horoz, şirkete layık görülen "Destek Ödülü"nü Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat'ın elinden aldı.

Programdaki panelde Horoz Lojistik Yurtiçi Faaliyetlerden Sorumlu İcra Kurulu Başkan Yardımcısı İlker Özkocacık, e-ticarette lojistiğin artan önemi ve yapay zekâ odaklı dönüşüm süreçlerini değerlendirdi. Panelde yapay zekânın lojistik verimliliğine etkisi ve geleceğe yönelik çözümler de ele alındı.

HORUZ LOJİSTİK, CAPITAL 500 LİSTESİNDE

Horoz Lojistik, Capital 500 araştırmasında bir kez daha Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasında yer aldı. Şirket, elde edilen sonuçta emeği bulunan çalışanlarına, müşterilerine ve iş ortaklarına teşekkür etti.



"YILIN LOJİSTİK ŞİRKETİ" ÖDÜLÜ HORUZ LOJİSTİK'E



Maltepe Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Kulübü tarafından düzenlenen XV. Geleneksel Lojistik ve Ticaret Buluşması'nda Horoz Lojistik, "Yılın Lojistik Şirketi" ödülüne layık görüldü. Ödül, T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Bakan Yardımcısı Osman Boyraz tarafından takdim edildi. Şirket adına ödülü Yurtiçi Faaliyetler Grup Başkanı Birol Zengin aldı. Zengin, törenin ardından öğrencilerle bir araya gelerek sektörel deneyimlerini paylaştı.



ATİAD EKONOMİ GÜNÜ'NDE İŞ BİRLİĞİ TEMASLARI

Horoz Lojistik, Almanya-Türkiye iş dünyasını bir araya getiren ATİAD 9. Ekonomi Günü'ne katıldı. Düsseldorf'ta gerçekleştirilen organizasyonda iş dünyasının farklı alanlarından temsilcilerle bir araya gelen şirket, yeni bağlantılar kurarak uluslararası iş birliği fırsatlarını değerlendirdi. Etkinlik kapsamında geleceğin ticaretine ilişkin görüş alışverişinde bulunulurken, lojistiğin ülkeler ve pazarlar arasındaki bağlantılardaki rolü de ele alındı.



JCTrans KONFERANSI'NDA ULUSLARARASI TEMASLAR

JCTrans Global Freight Forwarders Conference 2026, uluslararası lojistik sektörünün temsilcilerini Tayland'da bir araya getirdi. Horoz Lojistik de etkinlikte yer alarak uluslararası iş birliklerini güçlendirmeye ve yeni bağlantılar kurmaya yönelik temaslarda bulundu.

Konferans boyunca sektör temsilcileriyle görüşmeler gerçekleştiren Horoz Lojistik, iş geliştirme fırsatlarını değerlendirirken global lojistik ağlarının geliştirilmesi ve sektördeki güncel dinamikler üzerine görüş alışverişinde bulundu.

MEHMET EMİN HOROZ MTA'DE KARIYER BULUŞMASI

2026 stajyer seçme dönemi kapsamında Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ni ziyaret eden Horoz Lojistik ekibi, öğrencilerle bir araya geldi. Buluşmada gençlerin kariyer hedefleri, mesleki beklentileri ve gelecek planları üzerine görüş alışverişinde bulunuldu. Gerçekleştirilen görüşmelerle öğrencilerin iş hayatına hazırlık süreçlerine katkı sağlanması hedeflendi.



HOROZ RUN CLUB'DAN ÜÇ KÜRSÜ BAŞARISI

Horoz Lojistik çalışanı Serdar Güven, nisan ayında katıldığı üç farklı yarışta yaş kategorisinde üç kez derece elde etti. Güven, 42K Maratonu'nda ikincilik, Mezopotamya Ultra Trail Mardin 15K'da üçüncülük ve Babadağ Ultra Trail 30K Zirve Koşusu'nda ikincilik kazandı.

Şirketin destek verdiği sosyal sorumluluk projesi kapsamında ayrıca bir kız çocuğunun bir yıllık eğitim masrafinin karşılanmasına katkı sağlandı.

DENİZ YOLU OPERASYONLARINDA 10 BİN TEU'YU AŞAN HACİM



Horoz Lojistik, 2026 yılının ilk üç ayında deniz yolu operasyonlarında 10.200 TEU'nun üzerinde elleçleme hacmine ulaştı. Şirket, global lojistik ağı ve operasyon gücüyle müşterilerine kesintisiz ve güvenilir çözümler sunmayı sürdürüyor.

SATIŞÇI KILAVUZU VE MARKA ELÇİLERİ PROGRAMI BAŞLADI



Horoz Akademi iş birliğiyle "Satışçı Kılavuzu ve Marka Elçileri Lansmanı" gerçekleştirildi. Programda satış kültürünün geliştirilmesi ve marka temsil gücünün artırılmasına yönelik çalışmalar ele alındı. Etkinliğe katkılarıyla Yosi Mizrahi de eşlik ederken, ortak bir iletişim dili ve güçlü marka temsilinin geliştirilmesine yönelik hedefler paylaşıldı.



AR-GE MERKEZİMİZ EUREKA CONNECT DAY'DE

Horoz Lojistik AR-GE Merkezi'ni temsilen Ersin Şengül ve Utku Bıyık, 17 Temmuz 2026'da Yıldız Teknik Üniversitesi tarafından düzenlenen Eureka Connect Day etkinliğine katıldı.

Etkinlikte, uluslararası proje geliştirme hedefleri doğrultusunda mevcut destek programları ve iş birliği olanakları incelenirken, uygun başvuru süreçlerine yönelik değerlendirmelerde bulunuldu.

HOROZ LOJİSTİK, X2LOGISTICSNETWORKS AĞINA KATILDI

Horoz Lojistik, global ölçekte iş birliklerini geliştirmek amacıyla x2logisticsnetworks ağının parçası oldu. Yeni üyelikle şirketin uluslararası etkileşim alanının genişletilmesi ve iş ortaklıklarının geliştirilmesi hedefleniyor. Ağa katılımın, mevcut iş birliklerinin güçlendirilmesine ve yeni uluslararası bağlantıların kurulmasına katkı sağlaması bekleniyor.



HORUZ LOJİSTİK AR-GE MERKEZİ YAEM KONGRESİ'NDE



Horoz Lojistik AR-GE Merkezi çalışanları Mustafa Baykuş, Burak Sonuparlak ve Utku Bıyık, 29 Haziran-1 Temmuz 2026 tarihleri arasında İTÜ Maslak Kampüsü'nde düzenlenen 45. YAEM Ulusal Kongresi'ne katıldı.

Kongrede AR-GE çalışmalarını akademik platformda paylaşan ekip, "Elektrikli Araçlar için Değişken Toplama Süreli Rota Optimizasyonuna Yönelik Meta-Sezgisel Çözüm Yaklaşımı" başlıklı bildiriye sundu. Etkinlikte ayrıca akademisyen ve araştırmacılarla yöneylem araştırması, optimizasyon ve lojistik alanlarında görüş alışverişinde bulunuldu.



AR-GE MERKEZİ GRAD SYMPOSIUM'26'DA ÜÇ BİLDİRİ SUNDU

Horoz Lojistik AR-GE Merkezi, 13-14 Mayıs 2026 tarihlerinde Yıldız Teknik Üniversitesi'nde düzenlenen GRAD SYMPOSIUM'26'da üç bilimsel bildiriyle yer aldı.

Mustafa Atuk ve Gökmen Küçük, "Lojistik Merkez Performans Değerlendirmesi için Bulanık Çıkarım ve MCDM Tabanlı Karar Destek Sistemi Önerisi"; Alihan Kuru, "Görüntü İşleme ve Derin Öğrenme Tabanlı Taşınabilir Desi Hesaplama Sistemi Geliştirilmesi"; Hüseyin Karakaş ise "Depo İçi Raf Yerleştirme ve Değişken Talep Altında Sipariş Toplama Süreçlerinin Optimizasyonu için Meta-Sezgisel Tabanlı Karar Destek Sistemi Önerisi" başlıklı bildirimleri sundu.

HORUZ LOJİSTİK, INFUS 2026'DA AR-GE ÇALIŞMALARINI PAYLAŞTI



Horoz Lojistik, Maslak Kampüsü'nde düzenlenen INFUS 2026'da ana sponsorlar arasında yer aldı. AR-GE ekibinin katkı sunduğu çalışmaların yanı sıra, Yıldız Teknik Üniversitesi ile Dr. Serkan Saltürk liderliğinde yürütülen proje kapsamında hazırlanan çalışma da konferansta sunuldu.

Konferans sonunda şirket adına Bilgi Sistemleri Grup Başkanı Uğur Duman'a sponsorluk plaketi, AR-GE Merkezi Direktörü Ersin Şengül'e ise katkılarından dolayı teşekkür plaketi takdim edildi.

ARAMIZA YENİ KATILANLAR



İbrahim Akyaman
Satın Alma ve Süreç Geliştirme Grup Müdürü



Sezer Çiray
Proje Kargo Grup Müdürü



Ahmet Demirel
Hava Express Satış Yönetmeni



Mehmet Yıldız
Operasyon Yönetmeni



Erkan Uğur Sarıkaya
Süreç Geliştirme Yönetmeni



Hazal Şahin
İş Geliştirme Müdürü



Ayça Arda
Satış Yönetmeni



Melis Demir Kırbayır
Acenta İlişkileri Satış Yönetmeni



Mahmut Acar
Proje Yönetmeni



Çetin Balcan
Uzakdoğu İş Geliştirme Yönetmeni



Ali Cem Öztürk
Satış Yönetmeni



Cem Doğan
Lojistik Merkezi Yönetmeni



Ali Öztürk
Lojistik Hizmetler Yönetmeni



Kaan Göksu
Yurt İçi Lojistik Depolar Grup Başkanı



Murat Gülez
Lojistik Merkezi Yönetmeni



Halim Tokgöz
Bölge Operasyon Yönetmeni



Derya Camsu
Satış Yönetmeni



Melisa Ezzemrani
İnsan Kaynakları Yönetmeni



Cansu Seyrangah
Bütçe ve Raporlama Yönetmeni



Hüseyin Daş
Ege ve Akdeniz Bölge Direktörü



Rukiye Kara
Avrupa Bölge Direktörü



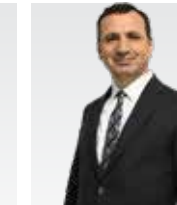
Ercan Burak Gün
Lojistik Hizmetler Yönetmeni



Mustafa Düzgün
Yurt Dışı Depolar Grup Başkanı



Hatice Esra Tonyalı
İş Çözümleri Direktörü



Gani Şengül
Mali İşler Grup Başkanı / CFO



İlyas Akdeniz
Orta Doğu Hat Müdürü

DİREKTÖRLERLE EKİP VE PERFORMANS YÖNETİMİ EĞİTİMİ



Horoz Lojistik direktörlerine yönelik “Ekip ve Performansı Yönetmek” eğitimi gerçekleştirildi. Eğitimde ekip yönetimi, performans takibi, geri bildirim süreçleri ve çalışan bağlılığını destekleyen yaklaşımlar ele alındı. Gerçek iş senaryoları ve interaktif çalışmalar üzerinden ilerleyen programda, edinilen bilgilerin günlük iş hayatına uygulanmasına yönelik değerlendirmeler yapıldı.



SATIŞ EKİPLERİ ÇAPRAZ SATIŞ EĞİTİMİNDE BULUŞTU

Horoz Lojistik’in satış ekiplerine yönelik “Çapraz Satış Eğitimi” gerçekleştirildi. İcra Kurulu’nun da katıldığı eğitimde, müşterilere sunulan hizmetlerin daha etkin ve entegre şekilde değerlendirilmesine yönelik satış stratejileri ele alındı.

Farklı birimlerin sunduğu çözümler ve ortak iş fırsatları değerlendirilirken, ekipler arası iş birliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirildi.

GAZİANTEP VE ADANA EKİPLERİ PROBLEM ÇÖZME VE EMPATİ EĞİTİMİNDE



Horoz Lojistik’in Gaziantep ve Adana lokasyonlarında görev yapan çalışanlara yönelik “Problem Çözme ve Empati” eğitimleri gerçekleştirildi. Programda analitik düşünme, çözüm üretme, kriz yönetimi ve empati konuları ele alındı.

İnteraktif uygulamalarla desteklenen eğitimlerde, ekip içi iletişimin güçlendirilmesi ve operasyonel süreçlerde çözüm odaklı yaklaşımın geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapıldı.

İK EKİPLERİ VE DİREKTÖRLER İK EĞİTİMİNDE BULUŞTU



Horoz Lojistik İnsan Kaynakları ekipleri ve direktörleri, “İş Mevzuatında Güncel Gelişmeler” ile “Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon” eğitimlerinde bir araya geldi. Programda güncel hukuki düzenlemeler ve iş süreçlerine etkileri değerlendirildi.

Eğitimin ikinci bölümünde çalışan bağlılığı ve motivasyonu destekleyen uygulamalar ele alınırken, güçlü kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirildi.

İNSAN KAYNAKLARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE HUKUK EĞİTİMİ



Horoz Lojistik’te “İnsan Kaynaklarının Dijital Dönüşümü ve Hukuksal Boyutu” eğitimi gerçekleştirildi. Programda İK süreçlerinde dijitalleşme, teknolojik gelişmelerin getirdiği yasal sorumluluklar ve mevzuata uyum konuları ele alındı.

Eğitimle, dijital dönüşüm süreçlerinin hukuki yükümlülüklerle birlikte değerlendirilmesi ve İK uygulamalarında güçlü bir hukuki altyapının desteklenmesi amaçlandı.

İŞ SÖZLEŞMESİNDEN DOĞAN BORÇLAR ELE ALINDI



Horoz Lojistik’te düzenlenen “İş Sözleşmesinden Doğan Borçlar” eğitiminde, çalışan ve işverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan yasal yükümlülükleri ele alındı. Eğitim kapsamında sadakat, özenle çalışma, talimatlara uyma, ücret ödeme, işçiyi gözetme ve eşit davranma borçları güncel yargı kararları ve uygulamalarla değerlendirildi. Programda karşılıklı hak ve yükümlülükler konusunda farkındalığın artırılması ve çalışma ortamında şeffaflığın desteklenmesine yönelik bilgiler paylaşıldı.

ETKİLİ SUNUM TEKNİKLERİ EĞİTİMLERİ SÜRÜYOR



Horoz Lojistik’te çalışanların iletişim ve sunum becerilerini geliştirmeye yönelik “Etkili Sunum Teknikleri” eğitimleri devam ediyor. Eğitimlerde heyecan kontrolü, beden dili, içerik tasarımı ve hitabet gibi başlıklar ele alınıyor. İnteraktif uygulamalar ve sahne pratikleriyle desteklenen programlarda, fikirlerin daha etkili ve akılda kalıcı şekilde aktarılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştiriliyor.



HORUZ LOJİSTİK’TEN ÇALIŞAN DENEYİMİNE HELTIA DESTEĞİ

Horoz Lojistik, çalışanlarının sağlık ve yaşam kalitesini desteklemek amacıyla Heltia iş birliğiyle sunduğu hizmetleri sürdürüyor. Heltia uygulaması üzerinden çalışanlar uzman desteğine ve ihtiyaç duydukları hizmetlere tek platformdan ulaşabiliyor.

Uygulamayla çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarını destekleyen çözümler sunulurken, çalışan deneyiminin geliştirilmesi hedefleniyor.



“SEKTÖRÜN EN ÖNEMLİ GÜNDEM KONULARINDAN BİRİ BELİRSİZLİK”

Türkiye’nin lojistik açıdan önemli bir konuma sahip olduğunu vurgulayan IRU Türkiye ve Ortadoğu Daimi Temsilcisi Erman Ereke, “Türkiye olağanüstü bir coğrafi avantaja sahip, ancak coğrafya tek başına yeterli değil. Asıl fırsat, bu konumu hızlı, güvenilir ve öngörülebilir bağlantılara dönüştürmekte yatıyor.” diyor.

Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Birliği (IRU), kara yolu taşımacılığının küresel ölçekte güvenli, verimli ve sürdürülebilir şekilde gelişmesini destekleyen en önemli kuruluşlardan biri olarak çalışmalarını sürdürüyor. Jeopolitik gerilimlerden değişen ticaret rotalarına, sürücü açığından yeşil dönüşüme ve dijitalleşmeye kadar sektörün geleceğini şekillendiren pek çok başlık, IRU’nun gündeminde önemli bir yer tutuyor. IRU Türkiye ve Ortadoğu Daimi Temsilcisi Erman Ereke ile kara yolu taşımacılığının küresel gündemini, Türkiye’nin lojistik koridorlardaki konumunu, sınır geçişlerinde yaşanan sorunları ve sektörün yeşil ve dijital dönüşümünü konuştuk.

Kara yolu taşımacılığı önemli bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Bugün sektörün en önemli gündem maddeleri sizce neler?

En önemli konulardan biri belirsizlik. Kara yolu taşımacılığı işletmeleri; jeopolitik aksaklıklar, değişen ticaret akışları, dalgalanan enerji fiyatları ve giderek karmaşılaşan düzenlemelerle başa çıkmaya çalışırken, aynı zamanda dijitalleşme ve karbonsuzlaşmaya da yatırım yapmak zorunda. Transit taşımacılığın kolaylaştırılması açısından, sınır geçiş sürelerini ve maliyetlerini önemli ölçüde azaltan TIR sistemi gibi kolaylaştırıcı uygulamalar her zamankinden daha önemli. Kamyonların ve yüklerin sınırlar arasında sorunsuz şekilde hareket edebilmesi için elimizden gelen her şeyi yapmalıyız.

Bunun yanında yapısal sorunlar da bulunuyor. Sürücü açığı bunların en önemlilerinden biri. IRU’nun son küresel araştırmasına göre, 18 pazarda 2,9 milyon doldurulamayan kamyon sürücüsü pozisyonu

ULUSLARARASI KARAYOLU TAŞIMACILIĞI BİRLİĞİ (IRU)
IRU TÜRKİYE VE ORTADOĞU DAIMİ TEMSİLCİSİ
ERMAN EREKE



bulunuyor. Bu, toplam iş gücünün yüzde 11'ine denk geliyor. Dolayısıyla bu konu artık yalnızca bir işe alım sorunu değil; taşımacılık kapasitesini, şirketlerin büyümesini ve tedarik zincirlerinin dayanıklılığını sınırlayan bir unsur hâline geliyor. Sürücü açığına verilebilecek en net yanıtlardan biri, mesleğe erişimi genişletmek. Bu da daha fazla kadın ve genci sektöre çekmek, aynı zamanda mesleki eğitimi daha erişilebilir ve uygun maliyetli hâle getirmek anlamına geliyor.

Türkiye'de UND Kadın Tır Şoförü Akademisi tam olarak bu amaçla kuruldu. UND tarafından, Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı iş birliğinde 2025 yılında geliştirilen Akademi, mesleki eğitimi kadın sürücü istihdam eden şirketlere yönelik kamu teşvikleriyle bir araya getiriyor.

IRU, dünya genelinde kara yolu taşımacılığı sektörünü temsil eden en önemli kuruluşlardan biri. Bugün IRU'nun küresel ölçekte en öncelikli çalışma alanları neler? Son yıllarda ajandanızda hangi başlıklar öne çıkıyor?

IRU'nun temel misyonu, kara yolu taşımacılığının toplumları ve ekonomileri güvenli, verimli ve sürdürülebilir şekilde birbirine bağlamaya devam etmesini sağlamaktır. Küresel düzeyde birkaç öncelik özellikle öne çıkıyor. Birincisi ticaretin kolaylaştırılması: TIR sisteminin yaygınlaştırılması ve dijitalleştirilmesi, sınır geçişlerindeki gecikmelerin azaltılması ve daha verimli taşıma koridorlarının desteklenmesi.

İkincisi insan kaynağı: Sürücü açığı küresel ve yapısal bir sorun hâline geldi. Bu nedenle mesleğe erişimden eğitime, çalışma koşullarından mesleki yeterliliklerin tanınmasına ve sürücülerin yasal hareketliliğine kadar birçok alanda çalışıyoruz.

Üçüncüsü karbonsuzlaşma. IRU, hem verimlilik önlemleri hem de alternatif yakıtlı araçların kademeli olarak yaygınlaştırılması yoluyla karbon nötr olma hedefini destekliyor. Buna “ikili yaklaşım – dual approach” diyoruz.

Türkiye'nin coğrafi avantajının uluslararası kara yolu taşımacılığına yansımalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Türkiye'nin bu potansiyelini daha etkin kullanabilmesi için hangi adımların öncelikli olduğunu düşünüyorsunuz?

Türkiye olağanüstü bir coğrafi avantaja sahip, ancak coğrafya tek başına yeterli değil. Asıl fırsat, bu konumu hızlı, güvenilir ve öngörülebilir bağlantılara dönüştürmekte yatıyor. Türkiye, Avrupa'yı Kafkaslar, Orta Asya ve Orta Doğu ile bağlayan en önemli yeni ticaret koridorlarının kesişim noktasında bulunuyor. Şirketler tedarik zincirlerini çeşitlendirdikçe ve jeopolitik gelişmeler geleneksel rotaları yeniden şekillendirdikçe, Türkiye'nin transit ve lojistik merkezi olarak rolü daha da önem kazanıyor. Bu potansiyelden tam olarak yararlanmak için üç öncelik görüyorum.

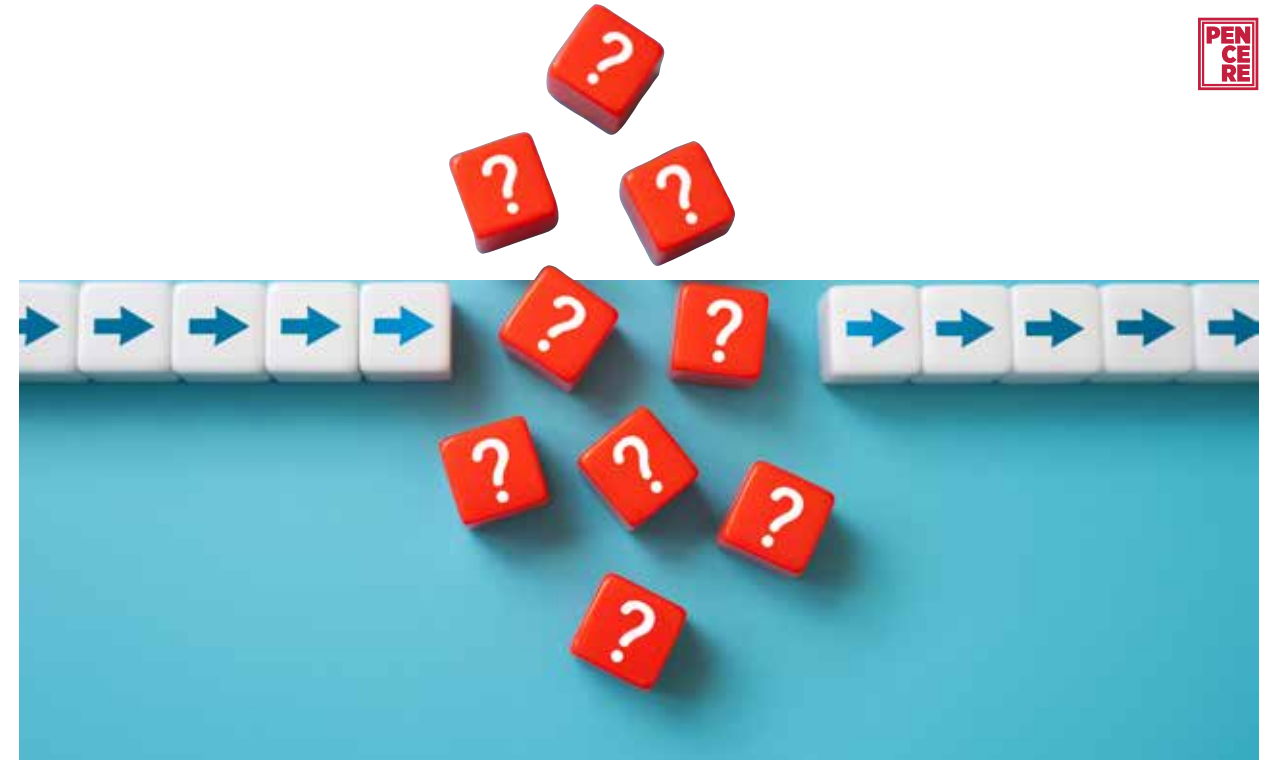
Birincisi, sınır geçişlerinin verimliliği artırılmalı. Kapasite, altyapı ve gümrük prosedürleri önemli; ancak önceden yük bilgilerinin iletilmesi ve risk bazlı kontrollerin kullanılması da aynı derecede önemli.

İkincisi, koridorların tamamında daha fazla uyumlaştırmaya ihtiyacımız var. Bir kamyon, güzergâhı üzerindeki en verimsiz sınır kapısının izin verdiği ölçüde hızlı hareket edebilir. Bu nedenle hükûmetler, gümrük idareleri ve özel sektör arasında iş birliği gerekiyor.

Üçüncüsü, TIR-EPD ve eTIR gibi dijital araçlar daha yaygın kullanılmalı. IRU'nun TIR-EPD platformu, taşımacılık işletmelerinin yük bilgilerini araç sınır kapısına ulaşmadan önce gümrük idarelerine göndermelerine olanak tanıyor. Böylece gümrükler risk değerlendirmelerini önceden yapıyor, iş yüklerini daha iyi yönetebiliyor ve kontrolleri gerekli alanlara yönlendirebiliyor.

Uluslararası taşımacılıkta geçiş belgeleri, kota uygulamaları ve sınır kapılarındaki bekleme süreleri sektörün rekabet gücünü doğrudan etkiliyor. Bu konuda son dönemde nasıl bir tablo görüyorsunuz? Sorunların çözümüne yönelik hangi gelişmeleri umut verici buluyorsunuz?

Bunlar, verimli uluslararası kara yolu taşımacılığının önündeki en büyük pratik engeller arasında olmaya devam ediyor. Geçiş belgesi kotaları gerçek ticaret talebini karşılamadığında veya kamyonlar sınır kapılarında saatlerce beklediğinde bunun sonuçları çok somut oluyor: daha yüksek maliyetler, daha düşük araç kullanım verimliliği, daha uzun



teslimat süreleri ve daha az öngörülebilir tedarik zincirleri.

Uzun vadede hedef; daha fazla çok taraflı uyumlaştırma, daha esnek pazara erişim ve çok daha ileri düzeyde dijitalleşme olmalı. İdari engelleri daha iyi yönetmeye çalışmak yerine, bunları azaltmalıyız.

Olumlu gelişmeler de görüyoruz. Daha fazla gümrük idaresinin meşru ticareti kolaylaştırmak amacıyla önceden yük bilgilerini ve risk yönetimini kullandığını görüyoruz. TIR Yeşil Hat uygulamaları, güvenilir taşımacıların daha hızlı prosedürlerden nasıl yararlanabileceğini gösterirken, eTIR transit prosedürünün kendisini dijitalleştirerek bunu bir adım daha ileri taşıyor.

Avrupa Birliği'nin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda hayata geçirdiği düzenlemeler, taşımacılık sektörünü de yakından ilgilendiriyor. Kara yolu taşımacılığında yeşil dönüşüm sürecini nasıl okuyorsunuz? Firmalar bu dönüşüme hazırlanırken hangi başlıklara öncelik vermeli?

Yeşil dönüşüm gerekli, ancak gerçekçi ve uygulanabilir olmak zorunda. Ticari kara yolu taşımacılığı son derece çeşitli bir sektör. Şehir içi dağıtım yapan bir aracın enerji ihtiyacı ile uluslararası uzun mesafeli taşımacılık yapan 40 tonluk bir kamyonun enerji ihtiyacı aynı değil. Bu nedenle her operasyon için tek bir çözüm olmayacak. Bataryalı elektrikli araçlar önemli bir rol oynayacak, ancak pazara ve kullanım alanına bağlı olarak yenilenebilir ve düşük karbonlu yakıtlar ile diğer teknolojiler de önemli olacak. IRU'nun Green Compact girişimi, 2050 yılına kadar karbon nötr olma hedefi doğrultusunda bu gerçekçi yaklaşım üzerine kuruludur.

Şirketler açısından ilk öncelik kendi operasyonlarını iyi anlamak olmalı: güzergâhlar, yük miktarı, kilometre, enerjiye erişim ve toplam sahip olma maliyeti. İkinci öncelik altyapı. Yeterli şarj altyapısı, elektrik şebekesi kapasitesi ve öngörülebilir enerji maliyetleri olmadan işletmelerin sıfır emisyonlu araçlara büyük ölçekli yatırım yapması mümkün değil. Hem sürücülere yönelik eko-sürüş eğitimleri ve tek yerine iki römork kullanan eko-kamyonlar gibi verimlilik önlemleri hem de alternatif yakıtlı araçlar birlikte ele alınmalı.

Dönüşüm iddialı hedeflere ihtiyaç duyuyor, ancak aynı zamanda doğru koşulların oluşturulması gerekiyor. İşletmeler açısından ekonomik olarak uygulanabilir bir model oluşturulamazsa, dönüşüm politika yapıcılarının beklediği hızda gerçekleşmeyecektir.

Dijital dönüşümün uluslararası kara yolu taşımacılığına etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Dijitalleşme, uluslararası kara yolu taşımacılığını kökten değiştirme potansiyeline sahip. Çünkü sınır ötesi operasyonlarda yaşanan sorunların önemli bir bölümü, bilginin yükün kendisinden daha yavaş hareket etmesinden kaynaklanıyor. Hedef basit olmalı: Bilgi bir kez girilmeli, ilgili taraflarla güvenli şekilde paylaşılmalı ve sınır işlemlerini daha hızlı ve hedefli hâle getirmek için kullanılmalı.

Örneğin, TIR-EPD sayesinde gümrük idareleri bir kamyon sınır kapısına ulaşmadan önce yük bilgilerini alabilir, riskleri önceden değerlendirebilir ve kontrollerini gerçekten gerekli olan alanlara yönlendirebilir. eTIR ise TIR transit prosedürünün kendisini dijitalleştirerek bunu daha ileri taşıyor.

Bir sonraki önemli konu ise birlikte çalışabilirlik – interoperability. Örneğin, eCMR sistemlerindeki birlikte çalışabilirlik sorununu çözmek amacıyla yeni bir teknik uzman grubu oluşturduk. Amaç; taşımacılık işletmeleri, yük sahipleri, lojistik hizmet sağlayıcıları ve kamu otoritelerinin bilgiyi sorunsuz şekilde paylaşabilmesini sağlamak.



Dönüşüm iddialı hedeflere ihtiyaç duyuyor, ancak aynı zamanda doğru koşulların oluşturulması gerekiyor. İşletmeler açısından ekonomik olarak uygulanabilir bir model oluşturulamazsa, dönüşüm politika yapıcılarının beklediği hızda gerçekleşmeyecektir.

“HORUZ LOJİSTİK İLE YÜRÜTTÜĞÜMÜZ İŞ BİRLİĞİ TÜRKİYE OPERASYONLARIMIZI DESTEKLİYOR”

Horoz Lojistik ile iş birliklerinin avantajlarından bahseden Hisense Türkiye Operasyon Direktörü (COO) Mahmut Yaşar, “Ürünün depodan çıktığı andan son tüketiciye ulaştığı ana kadar geçen süreçte Horoz Lojistik’in yaygın dağıtım ağı sayesinde operasyonlarımızı hızlı ve etkin bir şekilde yönetebiliyoruz.” diyor.

Tüketici elektroniği ve ev teknolojileri alanında faaliyet gösteren küresel teknoloji markası Hisense, kullanıcı odaklı inovasyon anlayışı, güçlü üretim altyapısı ve erişilebilir fiyat stratejisiyle premium teknolojileri daha geniş kitlelerle buluşturuyor. Türkiye pazarındaki büyümesini televizyon ve iklimlendirme kategorileriyle sürdüren marka, güçlü tedarik zinciri ve lojistik altyapısıyla da uçtan uca müşteri deneyimini destekliyor. Hisense Türkiye Operasyon Direktörü (COO) Mahmut Yaşar ile markanın Türkiye’de kurduğu operasyonel yapıyı, yerel üretimin sağladığı avantajları ve Horoz Lojistik iş birliğini konuştuk.

Öncelikle Hisense’i küresel ölçekte tanımak isteriz. Markanın kuruluşundan bugüne uzanan gelişim yolculuğunda öne çıkan dönüm noktaları ve Hisense’i bugün bulunduğu noktaya taşıyan temel değerler neler oldu?

1969 yılından bu yana bilimsel ve teknolojik inovasyonu büyümesinin merkezine alan Hisense, bugün 6 kıtada, 160’tan fazla ülke ve bölgede tüketicilere ulaşıyor. Dünya genelinde yaklaşık 100 bin çalışanı, 30 AR-GE merkezi ve 37 üretim üssüyle faaliyet gösteren marka, yalnızca ürün geliştirmede değil, ileri ve akıllı üretim teknolojilerinde de küresel ölçekte yatırımlarını sürdürüyor.

Küresel TV sevkiyatlarında dünya ikincisi konumunda bulunan Hisense, 100 inç üzeri dev ekran



MAHMUT YAŞAR
HİSENSE TÜRKİYE OPERASYON
DİREKTÖRÜ (COO)



Ürünün üretim bandından çıktığı veya ülkeye giriş yaptığı ilk andan son tüketiciye ulaştığı ana kadar tüm süreci; hız, optimum stok yönetimi ve hasarsız teslimat ilkeleriyle yönetiyoruz. Tedarik zincirimizi müşteri memnuniyetini odağına alan, performans odaklı ve güvenilir bir lojistik ekosistemi olarak ele alıyoruz.

TV ve Lazer TV segmentlerinde ise dünya liderliğini elinde tutuyor. Kullanıcı ihtiyaçlarını odağına alan marka; dayanıklılık, tasarım, kullanım kolaylığı ve teknolojiyi bütünsel bir kalite anlayışıyla ele alırken premium segmentteki yüksek kaliteli ürünleri erişilebilir fiyat stratejisiyle tüketicilerle buluşturuyor.

Hisense bugün teknoloji, inovasyon ve üretim gücüyle küresel ölçekte güçlü bir konuma sahip. Markanın küresel teknoloji pazarında farklılaştıran özellikleri neler?

Hisense, “Ulaşılabilir Premium” yaklaşımıyla ileri teknolojiyi günlük yaşamı kolaylaştıran, kullanıcı odaklı çözümlere dönüştürmeyi hedefliyor. Bilimsel ve teknolojik inovasyonu sürdürülebilir büyümenin temel itici gücü olarak konumlandıran marka, dünya genelindeki AR-GE ve üretim altyapısıyla hem ürün teknolojilerinde hem de akıllı üretim alanında gelişimini sürdürüyor.

Teknolojiye hızla adapte olan dinamik tüketici profiliyle öne çıkan Türkiye, Hisense’in küresel büyüme stratejisinde önemli pazarlardan biri olarak konumlanıyor. Türkiye pazarına ilk etapta televizyon ve iklimlendirme ürün gruplarıyla giriş yapan marka, global teknoloji ve üretim gücünü yerel pazarın ihtiyaçlarıyla buluşturmayı hedefliyor.

Hisense; televizyonlardan beyaz eşyaya, iklimlendirme sistemlerinden akıllı ev çözümlerine uzanan geniş bir ürün

ekosistemine sahip. Bu kapsamlı yapıyı destekleyen üretim, tedarik zinciri ve lojistik organizasyonunuzdan bahsedebilir misiniz?

Hisense olarak “Innovating a Brighter Life” (Hayatı Aydınlatan Yenilikler) mottomuzla tüketicilerimize yüksek teknolojiye sahip akıllı ev çözümleri sunuyoruz. Tüketicilerimize vadettiğimiz “Ulaşılabilir Premium” anlayışının arkasında performans odaklı ve disiplinli bir tedarik zinciri ve lojistik organizasyonu bulunuyor. Türkiye’deki operasyonel hazırlıklarımızı da uçtan uca tek bir temel amaç doğrultusunda kurguladık: müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak.

Bu doğrultuda TV modellerimizin bir kısmını Türkiye’de üreterek tedarik sürelerimizi kısaltıyor ve değişen pazar koşullarına daha hızlı yanıt verebilme esnekliği kazanıyoruz. İthal ürün gruplarımızda ise gümrükleme ve belgelendirmeden antrepo ve depo süreçlerine kadar tüm operasyonu entegre bir şekilde planlıyoruz.

Ürünün üretim bandından çıktığı veya ülkeye giriş yaptığı ilk andan son tüketiciye ulaştığı ana kadar tüm süreci; hız, optimum stok yönetimi ve hasarsız teslimat ilkeleriyle yönetiyoruz. Tedarik zincirimizi müşteri memnuniyetini odağına alan, performans odaklı ve güvenilir bir lojistik ekosistemi olarak ele alıyoruz.

Teknoloji sektöründe güçlü bir satış sonrası hizmet ağı ve etkin lojistik yönetimi, müşteri memnuniyetinin en önemli unsurlarından biri hâline geldi. Hisense’in Türkiye operasyonlarında Horoz Lojistik ile yürüttüğü iş birliği hakkında neler söyleyebilirsiniz? Bu iş ortaklığı; operasyonel verimlilik, teslimat hızı ve müşteri deneyimi açısından ne gibi avantajlar sağlıyor?

Teknoloji sektöründe ürünün kalitesi kadar o ürünün tüketiciye nasıl ve ne kadar sürede ulaştığı da markaya duyulan güveni doğrudan etkiliyor. Hisense olarak tüketici deneyiminin tamamına yansıtılabilmek için satış sonrası süreçleri ve lojistiği birbirini tamamlayan önemli unsurlar olarak görüyoruz.

Horoz Lojistik ile yürüttüğümüz iş birliği de bu noktada Türkiye operasyonlarımızı destekliyor. Türkiye’nin dört bir yanına ulaşan geniş dağıtım ağı ve sektördeki deneyimi; TV ve iklimlendirme gibi farklı lojistik hassasiyetlere sahip ürün gruplarımızın etkin şekilde yönetilmesinde bize önemli bir hareket alanı sağlıyor.

Bu iş birliğinin sağladığı başlıca avantajlar arasında teslimat sürelerindeki tutarlılık, optimum stok ve sevkiyat yönetimi ile operasyonel esneklik yer alıyor. Ürünün depodan çıktığı andan son tüketiciye ulaştığı ana kadar geçen süreçte Horoz Lojistik’in yaygın dağıtım ağı sayesinde operasyonlarımızı hızlı ve etkin bir şekilde yönetebiliyoruz.

Günün sonunda lojistikte sağlanan bu operasyonel verimlilik doğrudan müşteri deneyimine yansıyor. Tüketicilerimizin yalnızca yüksek kaliteli bir Hisense ürününe sahip olmasını değil; aynı zamanda zamanında, güvenli ve sorunsuz bir teslimat deneyimi yaşamasını da önemsiyoruz. Böylece ürünün kendisinden teslimat sürecine kadar uzanan bütünsel bir marka deneyimi sunmayı hedefliyoruz.



6

Kıta



160+

Bulunduğu ülke
ve bölge

100 BİN

Çalışan sayısı
(dünya geneli)

30

AR-GE merkezi



37

Üretim üssü

ARTIK SADECE YÜK TAŞINMIYOR, VERİ DE TAŞINIYOR

Tedarik zincirleri artık yalnızca ürünleri taşıyor; her hareketinde veri üretiyor. Depolardan limanlara, araç filolarından dağıtım merkezlerine kadar uzanan bu dijital izler, lojistik sektöründe karar alma kültürünü yeniden tanımlıyor.

Küresel ticaret son yıllarda benzeri görülmemiş bir dönüşüm yaşıyor. Pandemi, jeopolitik gerilimler, iklim kaynaklı afetler, artan e-ticaret hacmi ve değişen tüketici beklentileri, tedarik zincirlerinin yalnızca hızlı hareket etmesini değil, aynı zamanda öngörülü ve dayanıklı olmasını da zorunlu hâle getirdi. Bu dönüşümün merkezinde ise veri bulunuyor.

Bugün lojistik operasyonlarının başarısı, sahip olunan araç filosu ya da depo kapasitesi kadar, üretilen verinin nasıl toplandığı, işlendiği ve karar süreçlerine nasıl aktarıldığıyla da ölçülüyor. Bir başka ifadeyle, rekabet artık yalnızca fiziksel ağlar arasında yaşanmıyor; dijital altyapılar ve veri yönetimi de yarışın belirleyici unsurları arasında yer alıyor.

Eskiden operasyonların doğal çıktısı olarak görülen veriler, günümüzde şirketlerin en stratejik varlıklarından biri hâline geldi. Nakliye rotalarından yakıt tüketimine, depo hareketlerinden müşteri siparişlerine kadar her işlem dijital bir iz bırakıyor. Bu izler doğru analiz edildiğinde ise işletmelere hız, maliyet avantajı, esneklik ve öngörü kazandırıyor.

Gartner tarafından 2025 yılında gerçekleştirilen araştırmaya göre lojistik yöneticilerinin öncelikleri arasında müşteri deneyiminin geliştirilmesi ilk sırada yer alırken, dijitalleşme ve operasyonların otomasyonu da en önemli stratejik hedefler arasında bulunuyor. Araştırmaya katılan lojistik liderlerinin yüzde 90'ı doğrudan üst yönetime raporlama yapıyor.

VERİ PATLAMASI YENİ BİR ÇAĞ BAŞLATIYOR

Lojistik sektörü, dünyada en yoğun veri üreten sektörlerden biri konumunda bulunuyor. IoT sensörleri, GPS sistemleri, RFID teknolojileri, depo otomasyonları, ERP yazılımları, e-ticaret platformları ve filo takip sistemleri her gün milyarlarca veri noktası oluşturuyor. Uluslararası Veri Kurumu IDC'nin tahminlerine göre dünya genelinde oluşturulan veri miktarı 2028 yılında 394 zettabayta ulaşacak. Bu büyümenin önemli bölümünü ise akıllı üretim sistemleri, bağlantılı cihazlar ve dijital tedarik zincirleri oluşturacak. Yani artık mesele veri üretmekten çok, doğru veriyi doğru zamanda anlamlandırabilmek. Çünkü rekabet avantajı, veriye sahip olmaktan çok onu karar mekanizmasının merkezine yerleştirebilen şirketlerde şekilleniyor.

KARAR ALMA SÜREÇLERİ DEĞİŞİYOR

Veri odaklı yönetim anlayışı yalnızca operasyonel süreçleri hızlandırmıyor; şirketlerin stratejik bakış açısını da dönüştürüyor. Talep tahminlerinden kapasite planlamasına, envanter

Lojistik yöneticilerinin yaklaşık yüzde 70'i gelecekte lojistik organizasyonlarında veri analistleri ile otomasyon mühendislerinin çok daha fazla görev alacak.



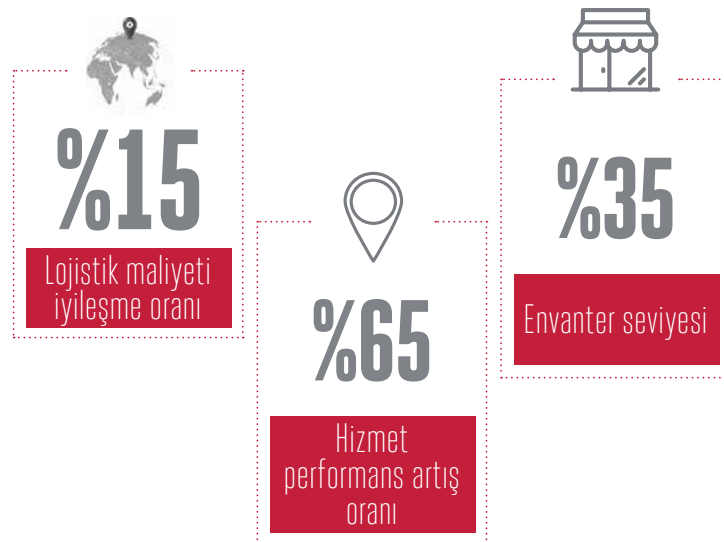
yönetiminden müşteri deneyimine kadar birçok kritik karar artık gelişmiş analitik sistemlerin desteğiyle alınıyor. Yapay zekâ algoritmaları geçmiş yıllardaki satış verilerini, mevsimsel hareketleri, ekonomik göstergeleri, tüketici davranışlarını ve bölgesel gelişmeleri aynı anda değerlendirerek yöneticilere çok daha güçlü tahminler sunabiliyor.

Bu yaklaşımın finansal etkisi de dikkat çekiyor. McKinsey & Company'nin tedarik zincirlerinde yapay zekâ ve ileri analitik uygulamalarını değerlendirdiği araştırmalara göre veri odaklı planlama sistemleri kullanan şirketler lojistik maliyetlerinde ortalama yüzde 15, envanter seviyelerinde yüzde 35 ve hizmet performansında yüzde 65'e varan iyileşme sağlayabiliyor. Özellikle talep tahminlerinin doğruluk oranındaki artış, gereksiz stok maliyetlerini azaltırken müşteri memnuniyetini de güçlendiriyor.

GERÇEK ZAMANLI KARAR ALMA VE ÖNGÖRÜLÜ OPERASYONLAR

Veri analitiğinin sağladığı avantajlardan biri de karar alma hızında ortaya çıkıyor.

Veri odaklı planlama sistemleri kullanan şirketler lojistik maliyetlerinde ortalama yüzde 15, envanter seviyelerinde yüzde 35 ve hizmet performansında yüzde 65'e varan iyileşme sağlayabiliyor.



Geleneksel yöntemlerde birçok departmandan bilgi toplanması, rapor hazırlanması ve yönetim değerlendirmesi zaman alıyordu. Günümüzde ise bulut tabanlı platformlar sayesinde farklı operasyonlardan gelen bilgiler tek merkezde birleşiyor. Yönetici ekranlarına yansıyan gerçek zamanlı göstergeler sayesinde birkaç dakika içinde alınabilen kararlar, geçmişte günler süren değerlendirme süreçlerinin yerini alıyor.

Bu değişim, lojistik sektörünü giderek daha öngörülü bir yapıya dönüştürüyor. Yapay zekâ destekli sistemler yalnızca mevcut durumu analiz etmiyor; gelecekte yaşanabilecek olası senaryoları da hesaplıyor. Bir limanda beklenen yoğunluk, belirli bir bölgede artması öngörülen talep ya da yaklaşan olumsuz hava koşulları sistem tarafından önceden değerlendirilerek alternatif operasyon planları oluşturulabiliyor. Böylece şirketler kriz anlarında refleks geliştirmek yerine hazırlıklı hareket etme fırsatı yakalıyor.

VERİ, OPERASYONEL VERİMLİLİĞİN ANAHTARI

Verinin en görünür etkilerinden biri günlük operasyonlarda hissediliyor. Rota planlamasından araç kullanımına, yakıt tüketiminden teslimat sürelerine kadar birçok süreç artık algoritmalar tarafından sürekli analiz ediliyor. Trafik yoğunluğu, yol çalışmaları, hava durumu, teslimat öncelikleri ve araç doluluk oranları eş zamanlı değerlendirilerek en verimli güzergâh belirleniyor. Bu yaklaşım yalnızca zaman tasarrufu sağlamıyor. Yakıt tüketimi azalıyor, araçların boş kilometre oranı düşüyor, teslimat performansı

yükseliyor ve karbon emisyonları kontrol altına alınıyor. Artan operasyonel verimlilik hem maliyetlere hem de sürdürülebilirlik hedeflerine doğrudan katkı sağlıyor.

Benzer dönüşüm depolarda da yaşanıyor. Akıllı depo yönetim sistemleri sayesinde stok hareketleri anlık olarak izleniyor, sipariş yoğunlukları analiz ediliyor ve ürün yerleşimleri sürekli optimize ediliyor. Sipariş hazırlama süreçleri hız kazanırken hata oranları düşüyor, iş gücü planlaması daha dengeli hâle geliyor. Özellikle e-ticaret hacmindeki büyüme dikkate alındığında veri odaklı depo yönetimi artık operasyonel bir tercih olmaktan çıkıp rekabet avantajı sağlayan stratejik bir yatırım alanına dönüşüyor.

VERİ ANALİSTLERİ LOJİSTİĞİN YENİ MESLEK GRUPLARINDAN BİRİ OLUYOR

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojiyi değiştirmiyor, insan kaynağı profili de dönüşüyor. Gartner'ın araştırmasına göre lojistik yöneticilerinin yaklaşık yüzde 70'i gelecekte lojistik organizasyonlarında veri analistleri ile otomasyon mühendislerinin çok daha fazla görev alacağını öngörüyor. Operasyon yönetiminin yanında; veri analizi, görselleştirme, yapay zekâ uygulamaları, algoritma yönetimi, otomasyon planlaması gibi yetkinlikler önem kazanıyor. Lojistik sektöründe teknik bilgi ile analitik düşünme becerisini bir araya getiren insan kaynağına duyulan ihtiyaç her geçen yıl artıyor.

GÜVENİLİR VERİ OLMADAN DİJİTAL DÖNÜŞÜM MÜMKÜN GÖRÜNMÜYOR

Her teknoloji yatırımının temelinde kaliteli veri bulunuyor. Yanlış veriyle çalışan yapay zekâ sistemleri yanlış kararlar üretebiliyor. Bu nedenle şirketler son yıllarda veri yönetişimi (data governance), siber güvenlik, veri standardizasyonu ve veri doğrulama süreçlerine daha fazla yatırım yapıyor. Verinin korunması kadar doğruluğunun sürdürülebilir biçimde sağlanması da büyük önem taşıyor. Uzmanlar, dijital dönüşüm projelerinde başarının büyük ölçüde veri altyapısının olgunluğuna bağlı olduğunu ifade ediyor.

“YAPAY ZEKÂ KONTROLLÜ SİSTEMLERİN TEMEL KATKISI, OPERASYONEL GÖRÜNÜRLÜĞÜ ARTIRMASIDIR”

ATILLA YILDIZTEKİN

Tedarik Zinciri ve Lojistik
Yönetim Danışmanı
atilla@yildiztekin.com



Yapay zekâ kontrollü sistemler süreçleri tanımlı kurallar, hedefler ve operasyonel veriler çerçevesinde takip ederek işlerin daha standart, ölçülebilir ve denetlenebilir şekilde yürütülmesine katkı sağlar.

Günümüzde işletmelerin rekabet gücü yalnızca üretim kapasitesi, depo alanı veya insan kaynağı ile ölçülmüyor.

Asıl farkı yaratan unsur, iş süreçlerinin ne kadar görünür, ölçülebilir, kontrol edilebilir ve iyileştirilebilir olduğudur. Üretim, lojistik, depo, tedarik zinciri, sevkiyat ve operasyon yönetimi gibi alanlarda süreçler çoğu zaman farklı yazılımlar, manuel takipler, Excel dosyaları, e-postalar ve insan inisiyatifiyle yürütülmektedir. Bu yapı büyüdükçe kontrol zorlaşmakta, hata riski artmakta ve karar alma süreçleri yavaşlamaktadır.

İş süreçlerinin AI ile yönetilmesi bu noktada işletmelere yapay zekâ destekli bir operasyon kontrol yaklaşımı sunmaktadır. Sistem, şirketin mevcut altyapısı üzerine kurularak iş süreçlerini izleyen, yorumlayan, aksiyon öneren ve gerektiğinde süreçleri koordine eden akıllı bir kontrol katmanı gibi çalışır. Amaç, işletmenin günlük

operasyonlarını sadece raporlamak değil; süreçlerdeki aksaklıkları önceden görmek, darboğazları tespit etmek, görevleri koordine etmek ve yönetime daha hızlı karar alma imkânı sağlamaktır.

Yapay zekâ kullanımı yaklaşımı özellikle fiziksel operasyonları olan şirketler için önemlidir. Depolar, üretim tesisleri, lojistik merkezleri, dağıtım operasyonları ve tedarik zinciri yapıları birçok değişkenin aynı anda yönetildiği karmaşık yapılardır. Sipariş yoğunluğu, stok hareketleri, araç planlaması, personel verimliliği, teslimat süreleri, kalite kontrol ve maliyet takibi gibi başlıklar birbirine bağlıdır. Bu alanlarda klasik yazılımlar çoğu zaman yalnızca kayıt tutarken, yapay zekâ destekli sistemler veriler arasındaki ilişkiyi analiz ederek yönetime anlamlı sonuçlar üretir.

Yapay zekâ kontrollü sistemlerin iş süreçlerinin kontrolündeki temel katkısı, operasyonel görünürlüğü artırmasıdır. İşletme yöneticileri hangi sürecin nerede aksadığını, hangi noktada gecikme oluştuğunu, hangi işin önceliklendirilmesi gerektiğini ve hangi kaynağın verimsiz kullanıldığını daha net görebilir. Bu sayede kararlar sezgiye değil, gerçek zamanlı veriye ve yapay zekâ analizine dayanır.

Yazılımın bir diğer önemli faydası süreç standardizasyonudur. İşletmeler büyüdükçe aynı işin farklı kişiler veya departmanlar tarafından farklı yöntemlerle yapılması kontrol kaybına yol açar.



Yapay zekâ kontrollü sistemler süreçleri tanımlı kurallar, hedefler ve operasyonel veriler çerçevesinde takip ederek işlerin daha standart, ölçülebilir ve denetlenebilir şekilde yürütülmesine katkı sağlar.

Yapay zekâ burada yalnızca otomasyon aracı olarak değil, operasyonel karar destek sistemi olarak konumlanır. Sistem; geçmiş verilerden öğrenebilir, tekrar eden problemleri tespit edebilir, performans göstergelerini izleyebilir ve yöneticilere erken uyarılar sağlayabilir. Örneğin, bir depoda sipariş hazırlama süresi uzuyorsa, sevkiyat gecikmeleri artıyorsa veya stok doğruluğu düşüyorsa, sistem bu değişimi fark ederek ilgili ekiplere uyarı ve çözüm önerisi sunabilir.

Sistemin dikkat çeken yönlerinden biri de müşterinin mevcut altyapısıyla çalışabilen bir yapı hedeflemesidir. Bu yaklaşım, şirketlerin tüm sistemlerini değiştirmeden yapay zekâ destekli kontrol kabiliyeti kazanmasını sağlar. Ayrıca sistemin müşteri altyapısına kurulması, ekibin eğitilmesi ve operasyonel sahipliğin müşteriye devredilmesi; uzun vadede bağımsızlık, veri kontrolü ve sürdürülebilirlik açısından önemli avantajlar yaratır.

İş süreçlerinin kontrolünde yapay zekâ kullanımı özellikle şu alanlarda değer üretir:

Süreçlerin gerçek zamanlı izlenmesi, gecikme ve aksaklıkların erken tespit edilmesi, personel ve kaynak verimliliğinin ölçülmesi, stok ve sipariş akışının daha sağlıklı yönetilmesi, operasyonel maliyetlerin azaltılması, hata oranlarının düşürülmesi, yönetim raporlarının otomatik ve anlamlı hâle getirilmesi, departmanlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi.

Sonuç olarak yapay zekâ kullanan yazılımlar işletmelere yalnızca dijitalleşme değil, daha kontrollü ve akıllı operasyon yönetimi imkânı sunar. Özellikle lojistik, depo, üretim ve tedarik zinciri gibi yoğun fiziksel operasyonlara sahip şirketlerde bu tür sistemler, yönetimin sahayı daha iyi görmesini, süreçleri daha hızlı yönetmesini ve verimlilik artışı sağlamasını mümkün kılar.

Bugünün rekabet ortamında başarılı işletmeler, sadece işi yapan değil; işi ölçen, kontrol eden, iyileştiren ve gerektiğinde yeniden tasarlayan işletmelerdir. Amaç bu dönüşümün merkezinde, yapay zekâyı operasyonel kontrol ve iş süreçleri yönetimi için kullanılabilir bir çözüme dönüştürmektir.

“BİLGİ SİSTEMLERİ OLARAK BİRİNCİ GÖREVİMİZ VERİYİ KORUMAK”

Horoz Lojistik’in değişime hızla uyum sağlayabilen yapısıyla öne çıktığını söyleyen Bilgi Sistemleri Grup Başkanı (CTO) Uğur Duman, “Horoz Lojistik’te teknolojiyi yalnızca operasyonları destekleyen bir fonksiyon olarak değil; şirketimizin büyümesini, rekabet gücünü ve müşteri deneyimini şekillendiren stratejik bir iş ortağı olarak konumlandırıyoruz.” diyor.

Horoz Lojistik çatısında 25. yılını geride bırakan Horoz Lojistik Bilgi Sistemleri Grup Başkanı (CTO) Uğur Duman, şirket bünyesindeki yolculuğunda yazılım uzmanlığından teknoloji liderliğine uzanan önemli bir dönüşüme tanıklık etti. Yapay zekâ uygulamalarından SAP S/4HANA dönüşümüne, siber güvenlikten iş sürekliliğine kadar pek çok kritik başlıkta Horoz Lojistik’in teknoloji vizyonuna liderlik eden Duman ile bir araya geldik.

Uzun yıllardır Horoz Lojistik ailesine değer katıyorsunuz, öncelikle sizi biraz tanımak isteriz...

Bu yıl ile birlikte 25 yılı şirkette geride bıraktım. Evliyim ve iki kızım var. Kitaplarla aram iyidir ve özellikle de tarihi romanları çok severim. 2000 yılının son aylarında Horoz Lojistik’te yazılım uzmanı olarak göreve başladım. Dar bir kadroyla “Uzman” ünvanıyla başladığım bu yolculuğa, bugün 80 kişilik bir ekiple



UĞUR DUMAN

HORUZ LOJİSTİK BİLGİ SİSTEMLERİ GRUP BAŞKANI (CTO)

Bilgi Sistemleri Grup Başkanı olarak devam ediyorum. Bu süreçte pek çok tatlı-acı anı biriktirdik ve şirketimizin dönüşümüne bizzat tanıklık ettik.

Bilgi Sistemleri Grup Başkanı (CTO) olarak Horoz Lojistik'te oldukça geniş bir sorumluluk alanını yönetiyorsunuz. Öncelikle görev kapsamınızı ve teknoloji ekibinizin şirketin operasyonlarına hangi noktalarda değer kattığını anlatır mısınız?

Bilgi Sistemleri olarak birinci görevimiz veriyi korumak. Bu nedenle attığımız her adımda güvenliği en önde tutuyoruz. İkinci önceliğimiz ise sürdürülebilirlik. Horoz Lojistik, müşterisine göre şekil alabilen ve değişime hızla uyum sağlayabilen yapısıyla öne çıkıyor; teknolojik altyapımız ve yazılımlarımız da bu esnekliği sağlayarak operasyonlarımızın önünü açıyor.

Her işimizde teknolojik gücümüzü kullanıyoruz. Bugün birçok rakibimizde bulunmayan operasyonları gerçekleştirebiliyorsak, bunun arkasındaki gücün teknolojimiz olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.

Horoz Lojistik'in teknoloji vizyonunu nasıl tanımlarsınız? Bilgi teknolojileri şirket stratejisinin merkezinde nasıl bir rol üstleniyor?

Horoz Lojistik'te teknolojiyi yalnızca operasyonları destekleyen bir fonksiyon olarak



değil; şirketimizin büyümesini, rekabet gücünü ve müşteri deneyimini şekillendiren stratejik bir iş ortağı olarak konumlandırıyoruz.

Lojistik sektörü artık yalnızca fiziksel taşıma ve depolama süreçlerinden ibaret değil; hız, görünürlük, veri analitiği ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları rekabetin temel belirleyicileri hâline geldi. Bu nedenle teknoloji vizyonumuz, tüm iş süreçlerini veri odaklı, entegre, güvenli ve sürdürülebilir bir dijital ekosistem üzerine inşa etmek.

Bilgi Teknolojileri organizasyonu olarak şirket stratejisinin merkezinde yer alıyoruz. Sadece iş birimlerinden gelen talepleri karşılayan bir yapı değil; süreçleri yeniden tasarlayan, verimlilik fırsatlarını ortaya çıkaran ve yeni iş modelleri geliştiren bir dönüşüm ekibi olarak çalışıyoruz. SAP S/4HANA dönüşümümüz, yapay zekâ uygulamalarımız, AR-GE projelerimiz, otomasyon yatırımlarımız ve veri analitiği çalışmalarımız bu yaklaşımın somut örnekleri.

Önümüzdeki dönemde odağımız; yapay zekâyı operasyonların her aşamasına entegre etmek, çalışanlarımızın verimliliğini artıracak dijital asistanlar geliştirmek, karar alma süreçlerini gerçek zamanlı verilerle desteklemek ve müşterilerimize daha hızlı, daha şeffaf ve daha öngörülebilir bir hizmet sunmak. Kısacası teknoloji bizim için bir destek fonksiyonu değil; Horoz Lojistik'in geleceğini şekillendiren temel rekabet avantajlarından biri.

Dijital dönüşüm denildiğinde birçok şirket farklı yaklaşımlar benimsiyor. Horoz Lojistik'in bu dönüşüm yolculuğunda öncelik verdiği alanlar hangileri oldu?

Dijital dönüşüm yolculuğumuzda önceliğimiz, en yüksek iş değerini yaratacak alanlara odaklanmak oldu. İlk olarak, SAP S/4HANA dönüşümümüzle şirketimizin dijital omurgasını güçlendiriyor, tüm süreçlerimizi daha entegre ve veri odaklı hâle getiriyoruz. İkinci olarak yapay zekâyı adapte oluyoruz; önceliğimiz önce yazılım geliştirme süreçlerinde kullanmak oldu, sırada ise yapay zekâyı şirket içinde bilginin toplandığı ve erişiminin kolaylaştığı bir araca dönüştürmek var.

Bir diğer önceliğimiz operasyonel verimlilik: süreçleri dijitalleştirerek manuel işleri azaltıyor, çalışanlarımızın katma değeri yüksek işlere odaklanmasını sağlıyoruz. Son olarak AR-GE ve inovasyona yatırım yapıyoruz; üniversiteler ve teknoloji iş ortaklarımızla birlikte geliştirdiğimiz projeler sayesinde yeni teknolojileri yalnızca takip eden değil, geliştiren ve iş süreçlerine entegre eden bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz. Kısacası, dijital dönüşümde odağımız teknolojiye yatırım yapmak değil; teknolojiyi iş sonuçlarına dönüştürmek oldu.

Lojistik sektöründe kesintisiz hizmet kritik önem taşıyor. Bilgi sistemlerinde iş sürekliliğini sağlamak adına nasıl bir altyapı yönetimi gerçekleştiriyorsunuz?

Lojistik sektörü 7/24 kesintisiz hizmet gerektiriyor. Bu nedenle bizim için bilgi sistemlerinde süreklilik yalnızca BT'nin değil, operasyonun da en kritik unsurlarından biri. Bu doğrultuda altyapımızı yüksek erişilebilirlik prensibiyle yönetiyoruz. Kritik sistemlerimizi yedekli mimariler üzerinde çalıştırıyor, düzenli yedekleme ve felaket kurtarma senaryolarını sürekli test ediyoruz. Bunun yanında sistemlerimizi 7/24 izleyerek olası sorunları kullanıcıları etkilemeden önce tespit etmeye odaklanıyoruz.

Siber güvenlik de iş sürekliliğinin ayrılmaz bir parçası. Güvenlik katmanlarımızı sürekli güncelliyor, proaktif izleme ve koruma mekanizmalarıyla riskleri en aza indiriyoruz. Amacımız yalnızca kesintilere hızlı müdahale etmek değil; doğru altyapı, doğru süreçler ve doğru operasyon yönetimiyle kesintilerin oluşmasını en baştan önlemek.

Yakın zamanda maruz kaldığımız yüksek hacimli bir DDoS saldırısında da gördük ki güçlü altyapımız ve önceden planladığımız iş sürekliliği senaryolarımız sayesinde operasyonlarımızı kesintisiz sürdürmeyi başardık. Bu tür deneyimler, altyapı yatırımlarımızın ve hazırlıklarımızın ne kadar kritik olduğunu bir kez daha gösterdi.

Horoz Lojistik'in teknoloji yol haritasında yakın dönemde hayata geçirilmesi planlanan yeni projeler veya yatırımlar hakkında ipuçları paylaşabilir misiniz?

Önümüzdeki dönemde teknoloji yatırımlarımızı üç ana eksende şekillendiriyoruz: yapay zekâ, dijital platformlar ve kurumsal dönüşüm. Yapay zekâ tarafında, AR-GE merkezimiz bünyesinde görüntü işleme, anomali tespiti ve tahminleme, depo optimizasyonu gibi projeler üzerinde çalışıyoruz. Hedefimiz, yapay zekâyı yalnızca belirli projelerde kullanılan bir teknoloji olmaktan çıkarıp çalışanlarımızın günlük iş yapış biçiminin doğal bir parçası hâline getirmek. Karar destek sistemlerinden operasyonel süreçlere kadar pek çok alanda yapay zekâyı aktif olarak kullanacağız.

Kurumsal dönüşüm kapsamında SAP S/4HANA geçişimiz en önemli stratejik projelerimizden biri. Bu dönüşümle birlikte daha çevik, daha entegre ve gerçek zamanlı veriyle yönetilen bir teknoloji altyapısına kavuşacağız.

Bir diğer önemli yatırım alanımız ise dijital deneyim platformları. Yakında proje çalışmalarına başlayacağımız uçtan uca iş akışı

platformumuz sayesinde müşterilerimiz, çağrı merkezimiz, sosyal medya kanallarımız, operasyon ekiplerimiz ve destek birimlerimiz aynı dijital ekosistem içinde daha hızlı ve daha etkin iletişim kurabilecek. Böylece süreçlerimizi yalnızca dijitalleştirmekle kalmayacak, tüm paydaşlarımız için daha bütünleşik ve daha iyi bir deneyim sunacağız.

Kısacası hedefimiz; teknolojiyi yalnızca süreçleri destekleyen bir unsur olarak değil, verimliliği artıran, müşteri deneyimini geliştiren ve Horoz Lojistik'in gelecekteki büyümesini hızlandıran stratejik bir güç hâline getirmek.

Son olarak hayata hangi pencereden bakıyorsunuz?

Hayata biraz “önleyici bir bakış açısıyla” yaklaşmaya çalışıyorum. Hem iş hayatında hem de özel yaşamda enerjimi, sorunları ortaya çıktıktan sonra yönetmekten çok, ortaya çıkmalarını engellemeye harcıyorum. Çünkü hayat zaten kontrol edemeyeceğimiz kadar çok belirsizlik ve zorluk barındırıyor. Önleyebileceğimiz riskleri zamanında görüp doğru adımları atabilirsek, hem daha az kriz yaşarsız hem de asıl değer üreten işlere daha fazla odaklanabiliriz.

Benim için iyi yöneticilik de iyi mühendislik de biraz bununla ilgili. Başarı; krizleri iyi yönetmekten çok, krizlerin yaşanma ihtimalini azaltacak sistemleri kurabilmektir. Çünkü bana göre kriz, çoğu zaman önceden görülememiş ya da zamanında yönetilememiş bir sürecin sonucudur.

Sevdiğim bir söz bunu çok güzel özetliyor: “En iyi itfaiyeci, yangın çıkmasını engelleyendir.” İş hayatında da yaşamda da mümkün olduğunca bu anlayışla hareket etmeye çalışıyorum. Çünkü sürdürülebilir başarı, büyük kahramanlıklardan değil; doğru sistemi kurmaktan, riskleri önceden görmekten ve küçük problemler büyümekten çözmekten geçiyor.

DÜNYA SANAYİSİNİN GÜÇ MERKEZLERİNDEN BİRİ

ALMANYA

Avrupa'nın en büyük ekonomisi olan Almanya, yüksek katma değerli üretim kapasitesi, güçlü ihracat performansı, gelişmiş lojistik altyapısı ve teknoloji odaklı sanayisiyle küresel ekonominin yön veren ülkeleri arasında yer alıyor. Otomotivden makine imalatına, kimyadan turizme kadar geniş bir yelpazede oluşturduğu değer zinciri, ülkeyi dünya ticaretinin





Avrupa'nın merkezinde konumlanan Almanya, güçlü ekonomik yapısı, köklü geçmişi ve sanayi alanındaki yüksek üretim kapasitesiyle dünyanın önde gelen ülkeleri arasında yer alıyor. Ekonomik istikrarı, teknoloji odaklı üretim anlayışı ve uluslararası ticaretteki etkin rolü sayesinde küresel ölçekte önemli bir konuma sahip olan ülke, değişen dünya koşullarına uyum sağlayan politikalarıyla rekabet gücünü korumayı sürdürüyor. Baltık Denizi ile Kuzey Denizi'ne kıyısı bulunan Almanya, tarih boyunca Germen kabilelerinden miras kalan kültürel birikimini modern devlet yapısıyla birleştirerek Avrupa'nın şekillenmesinde önemli rol oynadı. Günümüzde Avrupa'nın ikinci, dünyanın ise 19. en kalabalık ülkesi olan Almanya; yüksek yaşam kalitesi, güçlü eğitim sistemi ve geniş iş olanakları sayesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin ardından en fazla göç alan ülkelerden biri olarak öne çıkıyor. Nitelikli iş gücünü destekleyen bu yapı, ülkenin ekonomik büyümesine ve üretim kapasitesine önemli katkı sağlıyor.

İhracat odaklı ekonomik yapısı Almanya'nın en güçlü yönlerinden biri olarak öne çıkıyor. 2025 yılında yüzde 1'lik artışla 1,56 trilyon euro ihracat gerçekleştiren

ülke; Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri ve Asya pazarlarıyla kurduğu güçlü ticari bağlar sayesinde küresel ekonominin en büyük ihracatçı ülkeleri arasında yer alıyor. "Made in Germany" ibaresi ise kalite, güvenilirlik ve ileri mühendislik anlayışının uluslararası ölçekte kabul gören simgelerinden biri olmayı sürdürüyor.

Sahip olduğu doğal kaynaklar ve Avrupa'nın merkezindeki stratejik konumu, Almanya'yı küresel ticaret ve sanayi açısından önemli bir çekim merkezi hâline getiriyor. Kömür, doğal gaz, demir ve bakır gibi yer altı kaynakları, sanayi devriminden itibaren ülkenin üretim gücünün temel taşlarını oluşturdu.

SANAYİ ÜRETİMİNDE AVRUPA'NIN LİDERİ

Avrupa Birliği'nin en büyük ve dünyanın üçüncü en büyük ekonomisi olan Almanya, ekonomik başarısını köklü sanayi altyapısına borçlu. Üretim sektörünün millî gelir içerisindeki payı birçok gelişmiş ülkenin üzerinde seyrediyor. Özellikle yüksek teknolojili üretim alanlarında ulaşılan kalite standardı, Alman sanayisini küresel pazarlarda ayrıcalıklı bir konuma taşıyor. Otomotiv, makine imalatı, kimya, elektrik-elektronik, medikal teknolojiler, savunma sanayisi ve endüstriyel ekipman üretimi ülkenin en güçlü sektörleri arasında yer alıyor. Robotik sistemler, otomasyon çözümleri ve akıllı üretim teknolojileri ise fabrikaların verimliliğini sürekli artırıyor.

Ülkenin üretim modeli büyük sanayi kuruluşlarının yanı sıra "Mittelstand" olarak adlandırılan orta ölçekli aile şirketlerine dayanıyor. Dünya çapında kendi alanında lider konuma ulaşan binlerce firma, Alman sanayisinin esnekliğini ve rekabet gücünü destekliyor.

KÜRESEL GÜCÜNÜ KORUYOR

Almanya denildiğinde akla gelen ilk sektörlerin başında otomotiv geliyor. Dünyaca tanınan markaların üretim merkezlerine ev sahipliği yapan ülke, yüksek mühendislik kabiliyeti ve kalite standartlarıyla otomotiv endüstrisinin yönünü belirleyen ülkeler arasında bulunuyor. Elektrikli araç teknolojileri, batarya yatırımları, yazılım tabanlı mobilite çözümleri ve otonom sürüş sistemleri son yıllarda sektörün öncelikli yatırım alanları hâline geldi. Geleneksel üretim gücünü yeni nesil teknolojilerle buluşturan Alman otomotiv sanayisi, dönüşüm sürecini hızlandırmayı sürdürüyor.

Almanya, dünyanın en büyük makine üreticileri arasında yer alıyor. Endüstriyel makineler, üretim hatları, otomasyon sistemleri ve yüksek hassasiyet gerektiren ekipmanlar yüzlerce ülkeye ihraç ediliyor. Kimya sanayisi ise ilaç, plastik, boya, özel kimyasallar ve endüstriyel hammaddeler alanında Avrupa'nın en büyük üretim merkezlerinden biri konumunda bulunuyor. Güçlü AR-GE altyapısı sayesinde geliştirilen yenilikçi ürünler, birçok sanayi kolunun gelişimine katkı sağlıyor.

LOJİSTİKTE AVRUPA'NIN KAVŞAK NOKTASI

Almanya, Avrupa kıtasının merkezindeki stratejik konumu sayesinde kıtanın en önemli lojistik üslerinden biri olarak kabul ediliyor. Kuzey Denizi ve Baltık Denizi limanları, gelişmiş otoyol ağı, yüksek hızlı demir yolu bağlantıları ve uluslararası havalimanları ülkeyi çok modlu taşımacılığın merkezine dönüştürüyor. Hamburg, Bremerhaven ve Duisburg gibi lojistik merkezleri deniz yolu, demir yolu, kara yolu ve iç su yolu taşımacılığını aynı ağ içerisinde buluşturarak Avrupa'nın tedarik zincirlerine önemli katkı sağlıyor. Avrupa'nın en yoğun otoyol ağlarından biri sayesinde yükler kısa süre içerisinde kıtanın birçok noktasına ulaştırılabilir. Dijital lojistik çözümleri, depo otomasyonu, yapay zekâ destekli planlama sistemleri ve sürdürülebilir taşımacılık yatırımları da sektörün dönüşümünü hızlandırıyor.

Günümüzde Avrupa'nın ikinci, dünyanın ise 19. en kalabalık ülkesi olan Almanya; yüksek yaşam kalitesi, güçlü eğitim sistemi ve geniş iş olanakları sayesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin ardından en fazla göç alan ülkelerden biri olarak öne çıkıyor.





TÜRKİYE İLE GÜÇLÜ İŞ BİRLİĞİ

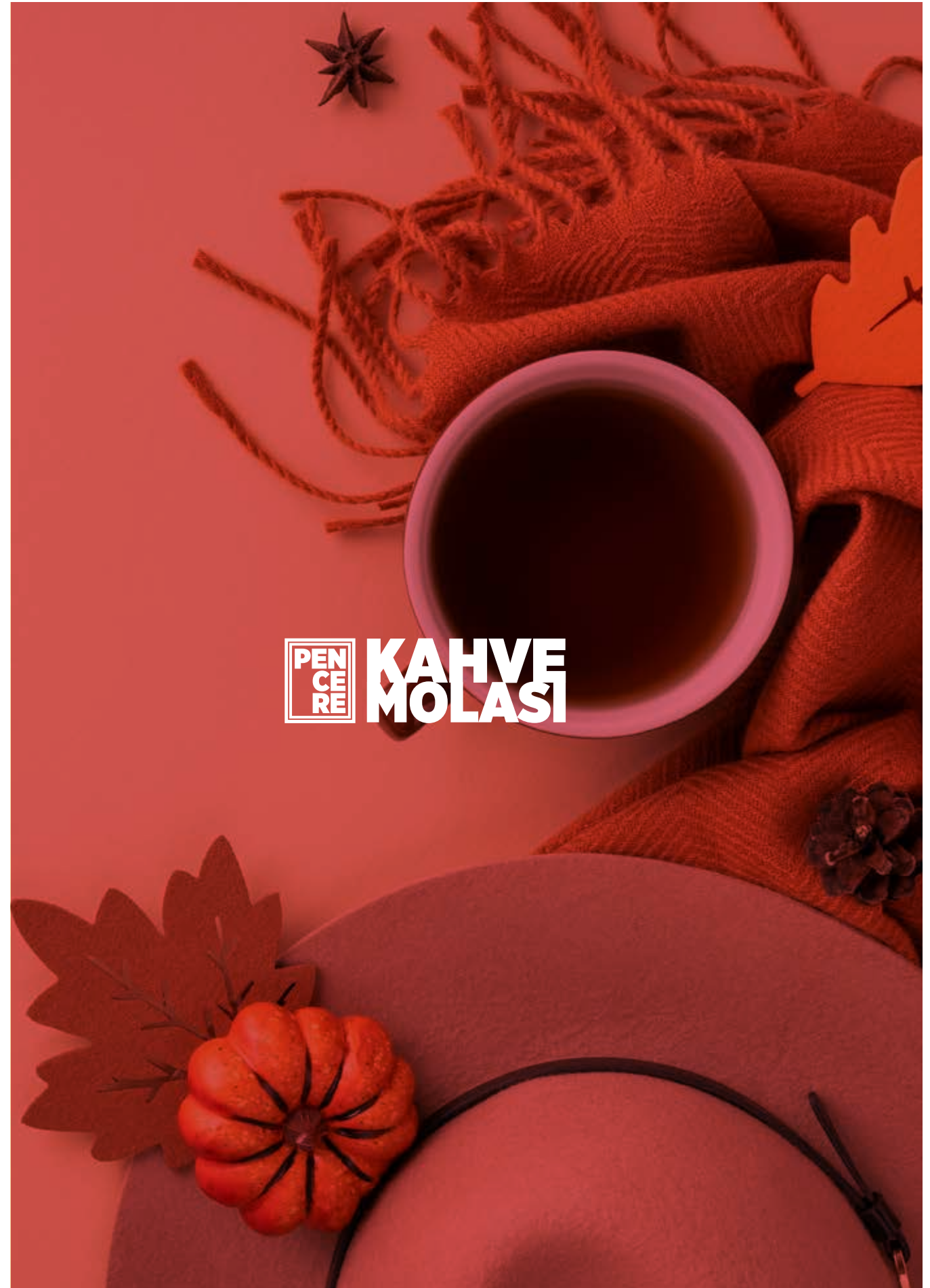
Türkiye ile Almanya arasındaki ilişkiler, tarih boyunca karşılıklı iş birliği ve dostluk temelinde şekillendi. Türkiye ve Almanya arasındaki ilişkilerin temeli, II. Abdülhamid döneminde atıldı. Osmanlı İmparatorluğu ile Almanya, özellikle İstanbul-Bağdat Demiryolu projesi ve diğer önemli yatırımlarda birlikte çalışarak siyasi ve ekonomik iş birliği kurdu. Birinci Dünya Savaşı sırasında müttefik olan iki ülke arasındaki dostluk, 1924 yılında imzalanan Dostluk Anlaşması ile resmîyet kazandı. Bu ilişkiler, 1929'da yapılan Konsolosluk Anlaşması ve 1930'da imzalanan Ticaret Anlaşması ile daha da güçlendi.

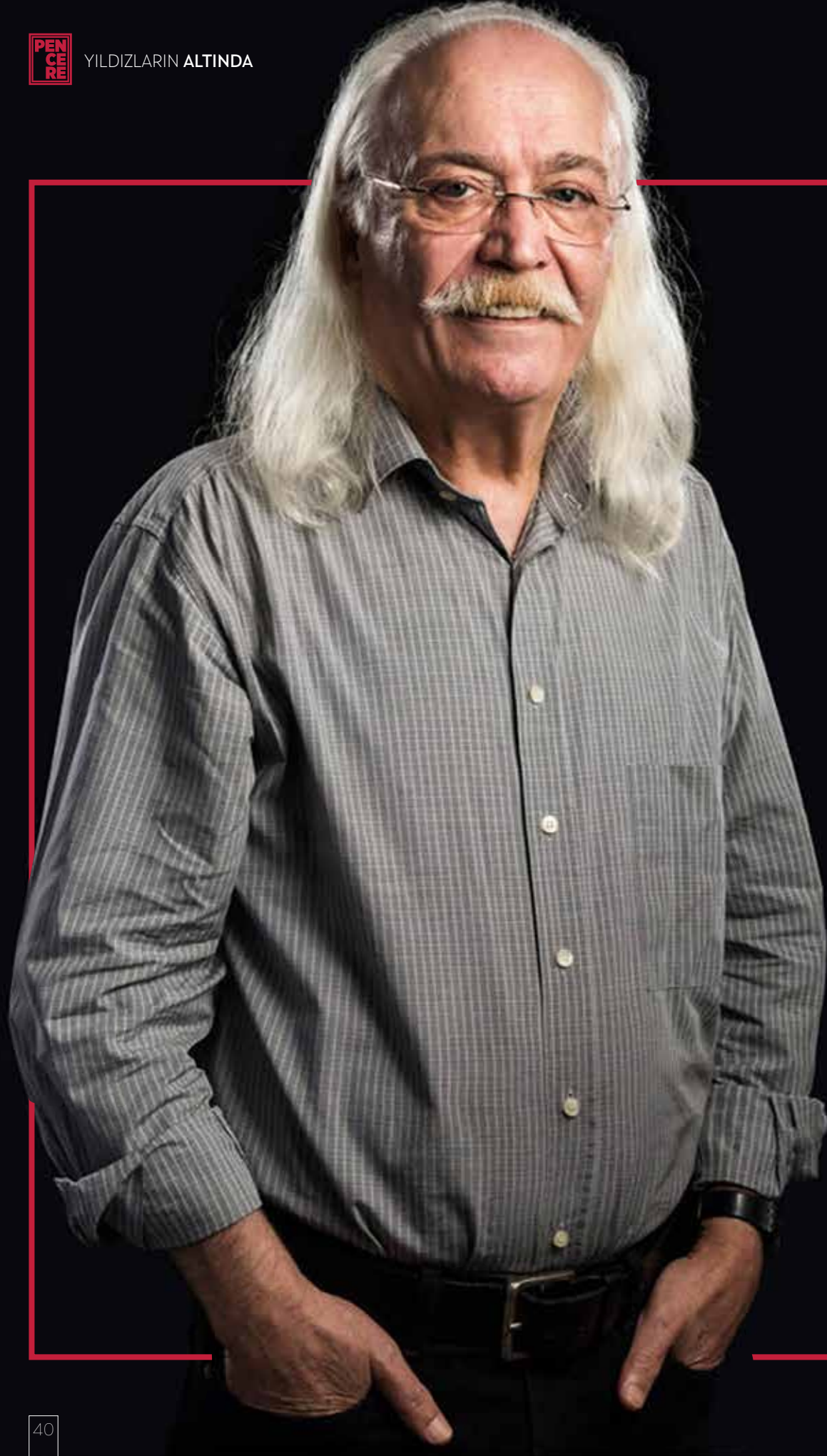
Soğuk Savaş döneminde ticari, ekonomik ve kültürel iş birliği devam ederken, Türkiye ile Almanya arasındaki en önemli adımlardan biri, 1961 yılında imzalanan İşgücü Anlaşması oldu. Bu anlaşma, Almanya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrası ihtiyaç duyduğu iş gücünü karşılamak üzere yaklaşık 2 bin 500 Türk'ün Almanya'ya göç etmesiyle başladı. Bugün Almanya'da yaşayan 3 milyona yakın Türk kökenli nüfus, ülkenin sosyal ve ekonomik

Almanya, Avrupa kıtasının merkezindeki stratejik konumu sayesinde kıtanın en önemli lojistik üslerinden biri olarak kabul ediliyor. Kuzey Denizi ve Baltık Denizi limanları, gelişmiş otoyol ağı, yüksek hızlı demir yolu bağlantıları ve uluslararası havalimanları ülkeyi çok modlu taşımacılığın merkezine dönüştürüyor.

yapısında önemli bir yere sahip. Üçüncü nesle ulaşan Türk toplumu, Almanya'nın siyasi ve toplumsal hayatına da aktif olarak katkı sağlıyor. Avrupa Parlamentosu'nda 3, Federal Parlamento'da 16, Eyalet Meclislerinde 48 ve Belediye Meclislerinde 423 Türk kökenli temsilci görev yapıyor.

Ekonomik açıdan Almanya, Türkiye'nin en büyük ticaret ortaklarından biri ve Avrupa'daki önemli müttefikleri arasında yer alıyor. Türkiye'de faaliyet gösteren 7 binden fazla Alman şirketi, Türk ekonomisinin kalkınmasında ciddi bir paya sahip. TÜİK verilerine göre, Almanya 2019'da 35,9 milyar dolarlık ticaret hacmi ile Türkiye'nin en büyük ticaret ortağı oldu. 2020'de pandeminin etkisiyle bu rakam 21,3 milyar euro olarak kaydedilse de iki ülke arasındaki ticaret hacminin gelecekte 50 milyar dolara ulaşması hedefleniyor.





CAHİT BERKAY

“BİZİM ŞARKILARIMIZ HAYATIN İÇİNDEN BESLENDİ”

Kendi kültürünü ve edebiyatını çok iyi tanımanın önemine dikkat çeken Cahit Berkay, “Sanatın hangi dalıyla uğraşmak isterseniz isteyin, öncelikle kendi kültürünüzü ve edebiyatınızı çok iyi tanımanız ve özümsemeniz gerekir.” diyor.

“**S**elvi Boylum Al Yazmalım”, “Devlerin Aşkı”, “Kılıbık”, “Çiçek Abbas” ve “Dila Hanım” gibi Türk sinemasının hafızalara kazınan yapımlarına müzikleriyle eşlik eden; Moğollar’la birlikte Türk müziğinde kendine özgü iz bırakan bir isim: Cahit Berkay... “Her zaman hayatın içinden konuları şarkı teması hâline getirdik. Bu da şarkılarımıza büyük bir samimiyet kazandırdı.” diyen usta sanatçı ile müziğe başladığı yıllardan bugüne uzanan yolculuğunu ve değişen müzik dünyasını konuştuk.

Yarım asrı aşan müzik yolculuğunuz boyunca farklı dönemlere, değişen müzik anlayışlarına ve pek çok dönüşüme tanıklık ettiniz. Cahit Berkay için bu uzun yolculuk nasıl geçti?

Aslında kolay geçmedi. Hayatta her zaman birtakım zorluklar mutlaka oluyor. Türkiye, sanatla uğraşıldığı zaman başka sorunlarla da mücadele etmeyi gerektiren özel bir ülke. Bu süreci basitçe anlatırsam; ben müzik hayatıma 1965 yılında Selçuk Alagöz Orkestrası ile başladım. Üç yıl boyunca onlarla çalıştım. Hayata bakışımızda çok sorunlu pencereler olmadığı için en sorunsuz dönemimdi diyebilirim. Basit bir yaşamımız vardı, henüz 19 yaşındaydım.

Müziğin insanda bir heyecan uyandırması, sahip olduğu duyguları harekete geçirmesi, onları okşaması ya da provoke etmesi gerekir.

Daha sonra Moğollar grubunu kurduk. Bir müzisyen ya da bir grup için ilk zorluk, kendini tanıtmaktır. Herkesin ilgisini çekecek, günün tabiriyle “hit” olacak bir parça üretmeye çalışsınız. Bestecilik de o dönemde benim için yeni başlıyordu. Hayatta her şeyde olduğu gibi bu işte de pişmek gerekiyor. Zaman içinde profesyonelliğin gerektirdiği şekilde hem kendi enstrüman icranızı hem de harmoni ve akor bilginizi geliştirmeniz gerekir. Bunlar işin cilvesidir; emek harcamadan hiçbir yere varılamaz.

Ancak şunu çok rahat söyleyebilirim: Müzikal üretiminiz toplumun dikkatini çekecek bir seviyeye ulaştığında, önünüzde kolay bir yol belirir. Toplumun genel olarak beğendiği popüler müzik tarzındaki şablonları, neyin satacağını, neyin yüksek reyting alacağını fark edersiniz. Ben bu ticari formüllere çok fazla kafa yormadım. Bugün hâlâ ayakta olabilmemizin en önemli sebeplerinden biri de budur. Gerek kendi adıma ürettiğim solo çalışmalarda gerekse Moğollar için yaptığım bestelerde, özellikle 1994 yılından sonraki süreçte, her zaman hayatın içinden konuları şarkı teması hâline getirdik. Bu da şarkılarımıza büyük bir samimiyet kazandırdı. Diğer şarkıların samimiyetsiz olduğunu iddia etmiyorum ancak bizim şarkılarımız doğrudan hayatın içinden beslendi. Ülkemizde de hayat şartları kolay kolay değişmediği için o şarkılar güncelliğini hep korudu. Örneğin, 1994 yılında yaptığımız bir parça bugün hâlâ çok sevilir. Bir bestecinin ideali, yıllar boyu unutulmayacak, herkesin severek dinleyeceği eserler üretmektir. Ancak biz bu parçaları böyle ticari bir hesapla yapmadık.

Moğollar ile başlayan müzikal serüveniniz, Türkiye’de çağdaş müziğin gelişiminde önemli bir dönüm noktası oldu. O dönemin ruhunu bugün nasıl değerlendiriyorsunuz?

O dönemlerde bu türe “Anadolu Pop” diyorduk; çünkü henüz “rock” kelimesi yaygınlaşmamıştı. Daha sonraları bu kavram “Anadolu Rock” tanımlamasına dönüştü. Yeni gelen kuşaklar da bu türü benimzediler ve bu yolda üretmeye devam ediyorlar. Anadolu Rock, zamansız bir tür olarak her zaman varlığını sürdürecektir. Çünkü temelinde kendi folklorumuz, bu toprakların köklü kültürü ve yaşam biçimi yatıyor. Yüzlerce yıllık bir türkü geleneğimiz var. 50’li ve 60’lı yıllarda bu türküler yavaş yavaş Batı müziği enstrümanlarıyla, orkestralar tarafından çalınmaya ve yorumlanmaya başladı. Bu durum halkın da çok hoşuna gitti; çünkü sadece bağlama ile icra edilen sade kurgulardaki melodiler, birdenbire davul, basgitar, gitar ve org gibi zengin enstrümanlarla buluştu.

Türk müziği, farklı dönemleri, makamları, ezgileri ve kültürel birikimiyle oldukça zengin bir hazine. Ancak bu zenginliğin günümüzde hak ettiği ölçüde değerlendirildiğini söylemek mümkün mü? Türk müziğinin bugün geldiği noktayı ve gördüğü ilgiyi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türk müziğinin hak ettiği değeri görüp görmediği konusuna ise şu şekilde bakmak gerekir: Örneğin, Çin’den, Japonya’dan ya da Sumatra’dan yerel bir grup ülkemize gelse, insanlar merak edip konserlerini dinleyebilirler. Ancak bu durum kalıcı bir beğeniye dönüşmez; çünkü o müzik tamamen farklı bir kültürün, farklı bir yapının yansımasıdır. Başka bir kültürün duyguları ifade ediş biçimini, kendi değerlerimizle tam anlamıyla özümsememiz mümkün değildir. Aynı durum bizim müziğimiz için de geçerlidir. Amerika’da veya Fransa’da bizim türkülerimizi dinlediklerinde ritim kurguları onlara ilginç gelebilir ama bu ilgi bir yere kadardır. Birkaç kez dinledikten sonra devamı gelmez. Çünkü müziğin insanda bir heyecan uyandırması, sahip olduğu duyguları harekete geçirmesi, onları okşaması ya da provoke etmesi gerekir.

Müzik dünyasına adım atan, kendi sesini ve tarzını bulmaya çalışan gençlere, yılların deneyimiyle ne söylemek

istersiniz?

Gençlerin bana sıklıkla sorduğu “Bize ne tavsiye edersiniz?” sorusuna her zaman şu yanıtı veririm: Sanatın hangi dalıyla uğraşmak isterseniz isteyin, öncelikle kendi kültürünüzü ve edebiyatınızı çok iyi tanımanız ve özümsemeniz gerekir. Kendi kültürünüzü özümsemeden, ürettiğiniz alanda özgün ve hiçbir şeye benzemeyen eserler ortaya koyamazsınız. Özgün olmak, bir şeyin kopyası olmamak demektir. Branşınızda taklit olmayan, başka bir yerden alıntılanmamış işler üretmeniz gerekir. Bu özgünlük ise ancak kendi kültürünüzle olan yakınlığınızın sizin DNA’larınıza, beyninize ve ruhunuza işlemesiyle mümkündür.

Özellikle Yeşilçam filmlerinin hafızamızda yer eden müziklerinde imzanız var. Bir film için müzik üretirken sizi en çok etkileyen ne oluyor?

Müzik yaparken beni en çok etkileyen şey filmin hikâyesidir. Bir filme müzik yaparken öncelikle filmin ham hâlini oturup izlerim, senaryosunu okurum ve yönetmenle fikir alışverişinde bulunurum. Filmi izlemek benim için her zaman birinci şarttır. Film, sizden kendisi için bir müzik talep eder; bu talebi doğru anlamak çok önemlidir. Teknik açıdan bakacak olursak, her filmin kendine has bir temposu ve ritmi vardır. Bu ritmi yakalamak hayati önem taşır. Sahnelerdeki duygu akışını ve duyguların çeşitli hâllerini doğru yansıtmak gerekir. Sahne bazen büyük bir mutluluk barındırır bazen de izleyiciyi ağlatacak derecede dramatik bir yapıya sahiptir. Dramatik sahnelerin de kendi içinde dereceleri vardır. Ben bu sahneleri ağır dram, orta dram gibi derecelendirerek çalışırdım. Sahne neşeliyse çok ritmik ve hareketli bir müzik tercih ederim. Komedi unsuru barındıran sahnelerde müzik, izleyicinin gülümseme aşamasından kahrkaha atma aşamasına geçmesini sağlar. Benzer şekilde, izleyicinin gözlerinin dolduğu ancak ağlayamadığı çok dramatik bir sahneye öyle bir müzik yerleştirirsiniz ki izleyici o müzikle beraber gözyaşlarını tutamaz.

İyi çekilmiş bir filme doğru müzik yaptığınızda, o film çok daha güzel ve etkileyici bir hâle gelir. Ancak çok başarılı



bir filme kötü veya yanlış bir müzik yaparsanız, o filmi tamamen mahvedebilirsiniz. Dolayısıyla film ile müzik arasında doğru bir uyum olmak zorundadır.

Teknolojinin gelişiminden bahsettik. Günümüzde yapay zekâ ile müzik üretimi dahi yapılmaya başlandı. Bir müzik üreticisi olarak bu dönüşümü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yapay zekâ ile yapılan bazı çalışmaları dinledim ve oldukça başarılı buldum. Ancak yapay zekâ, milyonlarca şarkıyı tarayarak buralardan edindiği bilgileri ve duyguları harmanlayıp size yeni bir beste gibi sunar. Bu durum sektörü baltalayıcı bir kolaycılık barındırıyor.

Canlı müziğin değeri ise hiçbir zaman değişmeyecektir. Yapay zekânın ürettiği bir müziği bilgisayarınızdan veya telefonunuzdan dinleyebilirsiniz; fakat bu kusursuz yapıyı canlı bir orkestraya çaldırmak çok zordur. Bunu sahnede icra edebilmek için her birinin virtüöz seviyesinde müzisyenler olması gerekir. Yapay zekâ insani duyguları taklit ediyor. Prensip olarak yapay zekâyla üretilmiş müzikleri dinlemeyi ve satın almayı tercih etmiyorum. Nitekim bazı dijital platformlar da yapay zekâ üretimi müziklerin yayımlanmasına engeller getirmeye başladı ki bu son derece gerekli bir adımdır. Aksi takdirde bunca müzisyenin emeği hiçe sayılacaktır. Her önüne gelenin kolayca müzik üretebildiği bir ortamda, eserlerin kalıcılığı ve sanatsal değeri tartışılır hâle gelir.

“ROMAN, **SANDALYEYE** BENZEMEZ”

Yazmanın yalnızca yaşananları kaydetmekten ibaret olmadığını ifade eden Murat Menteş, “Yazmak, bir şeyi kaydetmenin ötesinde, gerçekleştirmek gibi görünüyor bana...” diyor.

Türk edebiyatının kendine özgü kalemi Murat Menteş, mizahı, felsefeyi, aksiyonu ve popüler kültürü aynı anlatı dünyasında buluşturan romanlarıyla okurda güçlü bir iz bırakıyor. Çocukluk yıllarındaki hikâye anlatma merakından bugün edebiyata uzanan yolculuğunda, kendine has üslubunu ve dünyasını kuran Menteş, “Roman, gerçekliği taşımak veya yansıtmak bakımından en kapsamlı sanat.” diyor. Son romanı “Tanpınar’a Huzur Yok” üzerinden Ahmet Hamdi Tanpınar’ı sıra dışı bir maceranın içine davet eden Menteş’le, yazma serüvenini, edebiyata bakışını konuştuk.

Her yazarın hikâyesi, aslında yazdığı ilk kitaptan çok daha önce başlıyor. Bazen bir çocukluk merakı, bazen de anlatma ihtiyacı... Sizin yazma serüveniniz nasıl başladı?

Biz, X kuşağı çocukları, analog bir dünyada yaşıyorduk. Gazeteler, ansiklopediler, çikletten çıkan oyun kâğıtları, radyo, çizgi romanlar, sinemalar, çocuk dergileri, kasetler hatta plaklar... İtalyan çizgi romanlarından uyarladığımız oyunlar



MURAT MENTEŞ
YAZAR



Kısa Kısa Murat Menteş



Size ne ilham verir?
Müzik.

En büyük zevkleriniz?
Yürümek. Dostlarla sohbet. Sahafları gezmek. Kedimle saklambaç oynamak.

Sizin için yeri ayrı olan bir kitap?
Çok var.

Edebiyat dünyasında kendinize yakın hissettiğiniz bir karakter?
Doktor Watson.

oynardık. O zamanlar yoksulluğun yanında yoksunluk da yaygındı. Sinemaya giden çocuklar, gidemeyenlere filmleri anlatırdı. O filmleri sonradan izlediğimde, çoğunlukla, arkadaşlarımın anlattıklarının daha heyecan verici olduğunu düşünürdüm. Galiba benim yazma serüvenim, film dinlediğim ve film anlattığım o sokak toplantılarında başladı. Sözel bir dünyaydı. Herkes hikâyeler anlatırdı... Kitaplar beni büyülüyordu. Ufukta milyonlarca ihtimal... İllüzyonist mi olsam, tabelacı mı? Çin'e mi gitsem, Mars'a mı? 15-16 yaşlarımda şiir yazmaya başladım. Roman yazmaya yeltendiğimde 22 yaşındaydım. Fakat bilirsiniz işte, ha deyince olmuyor...

Edebiyat dünyasında kendine özgü bir dil kuran yazarlardan birisiniz.

Romanlarınızda mizah, aksiyon, felsefe ve popüler kültür aynı potada buluşuyor. Okur, ilk birkaç sayfada bunun bir Murat Menteş romanı olduğunu hissediyor. Sizce bir yazarın kendi sesini bulması nasıl mümkün oluyor?

Roman, gerçekliği taşımak veya yansıtmak bakımından en kapsamlı sanat... "Romancı olmak" cazip görünebilir. Gelgelelim "iyi bir roman yazma" fikrine yaklaşmak lazım sanırım. İyi roman yazamayacağını düşünenlerin, iyi roman yazma ihtimali genellikle daha yüksektir. Dunning-Kruger efekti, romanı sandalye gibi basit bir şey sanmaya sebep olabilir. Halbuki roman cruise gemisine benzer: Kamaralar, balo salonları, makine dairesi, kaptan köşkü, güverteler, yüzme havuzları, kafeteryalar... ve daha birçok bölüm vardır. Ve her bölümde ayrı bir hareketlilik. Dahası, gemi yüzmektedir...

Kendi sesini bulmak isteyen kişi -öykündüğü bir yazar varsa- kendine şu iki soruyu sorsa iyi eder: "1-Bu yazar ile benim aramdaki farklar nelerdir? 2- Bu romanı, hangi teknik nitelikler orijinal, cazip ve etkili kılıyor?" Ayrıca dramatik örgüyü oluştururken sıra dışı fikirler bulmak ve onları inandırıcı kılmak da elzem...



Roman, cruise gemisine benzer: Kamaralar, balo salonları, makine dairesi, kaptan köşkü, güverteler... Ve daha birçok bölüm vardır ve her bölümde ayrı bir hareketlilik. Dahası, gemi yüzmektedir...

Yıllardır kurduğunuz her hikâyeye okuru bambaşka dünyalara davet ediyorsunuz. Bunca üretimin ardından dönüp baktığınızda, yazmak sizin için ne ifade ediyor?

Yazmak, bir şeyi kaydetmenin ötesinde, gerçekleştirmek gibi görünüyor bana... Sözü anlamı zamana, yere, söyleyişe, söyleyene göre değişir. Metin bu değişimleri lehimize çevirmeli kanaatimce.

Romanlarınızda okuru sürekli tetikte tutan sürprizler ve beklenmedik kırılmalar var. Sizce iyi bir romanı unutulmaz yapan en önemli unsur nedir?

Romanların en pırıltılı yerlerini ya fark etmeyiz ya da unuturuz aslında. Bu nedenle, iyi romanı ikinci kez okuma isteği duyarız. Ve ikinci okuma, roman gerçekten iyiyse, ilk okumadan daha verimlidir.

Eğer, romanın en değerli yönünü soruyorsanız, ifade zenginliği derim. Çünkü hem dil bilincine dair bir kazanımdır hem de zihin açıklığı ve kavrayış gücü sağlar.

Bugün her şey çok hızlı tüketiliyor, içerikler de hikâyeler de... Buna rağmen iyi bir roman hâlâ okuru durdurabiliyor. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz? Sizce edebiyat, günümüz dünyasında hâlâ insanı yavaşlatabilen ender alanlardan biri mi?

Yavaşlamak derken sanırım insani sınırlara dönmeyi kastediyorsunuz. Zira fazla hız, başka aşırılıklara, anlam yitimine sebep olur. Hepimiz sersemlemiş vaziyetteyiz. Hemen her ilişkide, bireyin kendisiyle ilişkisinde dahi sömürü motifi belirginleşiyor. Hâlâ iyi romanlar yazılmakta. Fakat onları konumlayabildiğimizden emin değilim. Eleştiri mekanizması istop etmiş görünüyor. Halbuki kitap ortadan kalktığında, insan da tarihsel özne vasfını tümüyle yitirecek. Eh, modern dönem kapandı. Kitaplar da mimetik arzusun nesnelere dönüştüler. Dolayısıyla etrafta çok kitap var. Gelgelelim, roman 19. yüzyıldaki gibi bir etki doğurmuyor. Bugünün romanını bir direniş alanı olarak görüyorum. Yani roman, daha doğrusu romansal üslup, artık sosyal piramitte tırmanışa geçenlerin kullandığı bir araç değil artık. Meşruiyeti; dâhiyane ve aykırı olmasına bağlı bence.

Yazar kimliğinizle uzun yıllardır okurla buluşuyorsunuz. "Dehşet Bey" filmiyle bu kez senarist olarak da izleyicinin karşısına çıktınız. Bir hikâyeyi beyazperdeye taşımak size neler hissettirdi? Senaristlik deneyimi, yazarlığınıza farklı bir pencere açtı mı?

Senaryo, pahalı bir endüstrinin parçası olduğu için romandan farklı hassasiyetler taşıyan bir metin. Sonuçta senaryo değil, film yayınlanıyor. Dehşet Bey'i yazmak, metnin nasıl görselleştiğini öğrenmemi sağladı.

Son romanınız Tanpınar'a Huzur Yok, daha adıyla bile okuru güçlü bir edebî göndermenin içine davet ediyor. Bu romanın ortaya çıkış hikâyesi nasıl başladı? Sizi Ahmet Hamdi Tanpınar'la aynı anlatı evreninde buluşturan fikir neydi?

Tanpınar, edebiyat ve düşünce hayatımızın zirve şahsiyetlerinden. Biricik ve bambaşka bir dâhi. Bu sofistike karakteri, cina bir maceraya davet etmeyi düşündüm: "Elinde bir makineli tüfekle, nasıl görünürdü?" Romanı tutarlı ve inandırıcı kılmamın yanı sıra Tanpınar'a dair ufuk açıcı bazı yaklaşımlar ortaya koymayı denedim. Elbette üstadın eserlerinden ve ona dair yazılanlardan da faydalandım.

Bir de galiba Tanpınar'a nazım geçti. Bizde yüceltme ile putlaştırma bazen karıştırılıyor. Halbuki poetik düzlemde, politikadaki hiyerarşi yoktur. Bilhassa entelektüel okurların, Tanpınar uzmanlarının, sanatçıların romanı beğenmesi beni çok sevindirdi.

Son olarak hayata hangi pencereden bakıyorsunuz?

Nihat Genç'in yazdığı şu cümleyi sık sık hatırlıyorum: "Öptüğünüzde acısı geçmeyecek tokatlar atmayın." Ve dilerim, P.K. Dick'in romanlarında anlattıkları daha fazla gerçekleşmesin.



DÜNYAYI OFİSE ÇEVİRENLER **DİJİTAL** GÖÇEBELER

Bir laptop, güçlü bir internet bağlantısı ve özgürlük arzusu... Çalışma hayatının yeni yüzü olan dijital göçebeler, ofis kavramını sınırların ötesine taşıyor. Uzaktan çalışma kültürünün yaygınlaşmasıyla birlikte şehirler, ülkeler ve hatta ekonomiler bu yeni yaşam biçimine uyum sağlamaya çalışırken, iş dünyası da üretkenlik, aidiyet ve yaşam kalitesi kavramlarını yeniden değerlendiriyor.

Uzun yıllar boyunca çalışma hayatımız belirli bir ofis adresi ve sabit mesai saatleri etrafında şekilleniyordu. Dijital teknolojilerin gelişmesi bu anlayışı zaman içinde dönüştürse de asıl kırılma noktası pandemi döneminde yaşandı. Şirketler uzaktan çalışma modellerini hızla hayata geçirirken, çalışanlar da fiziksel konum ile iş arasındaki güçlü bağın aslında sanıldığı kadar vazgeçilmez olmadığını deneyimledi. Böylece “dijital göçebe” olarak tanımlanan yeni bir çalışan profili ortaya çıktı. Dijital göçebeler, sabit bir çalışma mekânına bağlı kalmadan, dünyanın farklı şehirlerinden işlerini sürdürebilen profesyoneller olarak adlandırılıyor.

Bugün dijital göçebelik, yalnızca serbest çalışanların tercih ettiği bir yaşam biçimi olmaktan çıktı. Yazılım geliştiricilerden tasarımcılara, pazarlama uzmanlarından danışmanlara kadar birçok profesyonel, tam zamanlı görevlerini dünyanın farklı noktalarından sürdürüyor. Bu değişim, iş dünyasının “çalışma yeri” anlayışını yeniden şekillendirirken şehirlerin ve ülkelerin de yeni rekabet alanları oluşturmaya neden oluyor.

MBO Partners'ın 2025 araştırmasına göre ABD'de kendisini dijital göçebe olarak tanımlayan kişi sayısı 18,5 milyona ulaştı. Bu rakam, 2019 yılına göre yüzde 153'lük bir artışa işaret ederken, dijital göçebeler bugün ABD iş gücünün yaklaşık yüzde 12'sini oluşturuyor. Birkaç yıl öncesine kadar niş bir çalışma modeli olarak görülen dijital

Bugün 50'den fazla ülke uzaktan çalışan profesyoneller için özel vize programları uyguluyor. Genellikle bir yıl süreyle verilen bu vizeler, gerekli koşulların sağlanması hâlinde uzatılabiliyor. Böylece dijital göçebeler, gittikleri ülkelerde yasal olarak yaşayabiliyor ve çalışmalarını sürdürebiliyor.

göçebelik, artık iş gücünün önemli bir parçası hâline gelmiş durumda.

SINIRLARIN YERİNİ BAĞLANTILAR ALIYOR

Dijital göçebeler için bir ofisin dört duvarı yerine güçlü bir internet bağlantısı yeterli oluyor. Sabah Lizbon'da bir kafede toplantıya katılan bir yazılım geliştirici, birkaç hafta sonra Bali'deki ortak çalışma alanından aynı projeyi yönetebiliyor. İş, coğrafi sınırların ötesine taşınırken zaman ve mekân kavramları da farklı anlamlar kazanıyor.

Bu hareketliliğin arkasında yalnızca teknolojik gelişmeler bulunmuyor. Bulut tabanlı yazılımlar, yapay zekâ destekli üretkenlik araçları ve çevrim içi iş birliği platformları ekiplerin farklı kıtalardan eş zamanlı çalışmasını mümkün kılıyor. MBO Partners verilerine göre dijital göçebelerin yüzde 83'ü yeni teknolojileri erken benimseyen kişilerden oluşurken, yüzde 78'i yapay zekâ araçlarını iş süreçlerinde rekabet avantajı sağlamak amacıyla kullanıyor. Bu tablo, dijital göçebeliliğin yalnızca bir seyahat biçimi değil, aynı zamanda dijital dönüşümün en görünür yansımalarından biri olduğunu ortaya koyuyor.

ŞEHİRLER DİJİTAL GÖÇEBELERİ ÇEKMEK İÇİN YARIŞIYOR

Dijital göçebelerin sayısındaki artış, ülkeleri de yeni politikalar geliştirmeye yöneltti. Bir dönem yalnızca turizm gelirleriyle rekabet eden destinasyonlar, bugün uzun süre yaşayan ve yerel ekonomiye düzenli katkı sağlayan uzaktan çalışanları çekmeye odaklanıyor.

Bu amaçla birçok ülke özel oturum izinleri ve dijital göçebe vizeleri sunuyor. Bugün 50'den fazla ülke uzaktan çalışan profesyoneller için özel vize programları uyguluyor. Genellikle bir yıl süreyle verilen bu vizeler, gerekli koşulların sağlanması hâlinde uzatılabilir. Böylece dijital göçebeler, gittikleri ülkelerde yasal olarak yaşayabiliyor ve çalışmalarını sürdürebiliyor. Ancak bu programlardan yararlanabilmek için ülkelerin belirlediği gelir kriterlerini karşılamak gerekiyor. Her ülke kendi ekonomik koşullarına göre farklı bir asgari gelir şartı uyguluyor. Örneğin Malta, dijital göçebelerden aylık 3.500 euro, Portekiz ise 3.680 euro düzenli gelir beyanı talep ediyor. Bu kriterler,

ülkelerin kamu kaynaklarına yük oluşturmada harcama gücü yüksek ve nitelikli profesyonelleri çekme hedefinin bir parçası olarak değerlendiriliyor.

Bu rekabet yalnızca turizm sektörünü etkilemiyor. Ortak çalışma ofisleri, uzun dönem konaklama hizmetleri, kafeler, teknoloji altyapısı sağlayıcıları ve yerel işletmeler de dijital göçebeler sayesinde yeni ekonomik fırsatlar yakalıyor. Şehirlerin marka değerini artıran unsurlar arasına artık yalnızca tarihi miras ya da doğal güzelliklerin yanı sıra; güçlü dijital altyapı, yaşam kalitesi ve esnek göç politikaları da ekleniyor.

DİJİTAL GÖÇEBELERİN YENİ GÖZDESİ HANGİ ÜLKELER?

Dijital göçebelik yaşamının sürdürülebilir olması, yalnızca güçlü bir internet bağlantısına bağlı değil. Yaşam maliyetleri, kira fiyatları, sağlık hizmetlerine erişim, ulaşım olanakları ve vize koşulları da tercih edilen ülkeyi belirleyen en önemli kriterler arasında yer alıyor. Gambliard tarafından hazırlanan güncel araştırmaya göre listenin ilk sırasında yer alan Malezya, uygun yaşam maliyetleri ve güçlü dijital altyapısıyla öne çıkıyor. Düşük kira seviyeleri, yüksek internet hızı, yaygın ulaşım ağı ve İngilizcenin günlük yaşamda yaygın kullanılması, ülkeyi Asya-Pasifik bölgesinin en çekici çalışma merkezlerinden biri hâline getiriyor. Yaklaşık 2 bin dolar seviyesindeki aylık gelir şartı da birçok uzaktan çalışan için ulaşılabilir bir eşik sunuyor.

İkinci sıradaki Kolombiya, özellikle Medellín gibi şehirleriyle dikkat çekiyor. Uygun konut maliyetleri, canlı sosyal yaşamı ve yaklaşık 750 dolarlık minimum gelir şartı sayesinde Latin Amerika'nın yükselen dijital göçebe merkezleri arasında gösteriliyor.

Avrupa'yı tercih edenler için ise Macaristan öne çıkıyor. Başkent Budapeşte'nin sunduğu tarihi atmosfer, gelişmiş altyapı ve yüksek yaşam kalitesi önemli avantajlar arasında yer alıyor. Avrupa Birliği dışındaki profesyonellere yönelik White Card vizesi bir yıl boyunca ülkede yaşama ve çalışma imkânı sağlarken, yaklaşık 3 bin 200 dolarlık gelir şartı diğer seçeneklere kıyasla daha yüksek bir eşik oluşturuyor.





ANADOLU'NUN ÜRETEEN GÜCÜ: ESKİŞEHİR

Köklü tarihi, güçlü sanayi altyapısı, yüksek teknoloji üretimi, gelişmiş ulaşım ağı ve zengin kültürel mirasıyla Eskişehir, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde stratejik rol üstlenen şehirler arasında yer alıyor. Havacılıktan raylı sistemlere, madencilikten turizme uzanan çok yönlü ekonomik yapısıyla kent, üretim ve yaşam kalitesini aynı potada buluşturuyor.

Hititlerden Friglere, Roma'dan Bizans'a, Selçuklu'dan Osmanlı'ya uzanan köklü geçmişiyle Eskişehir, Anadolu'nun en eski yerleşim merkezlerinden biri olmasının yanında bugün Türkiye'nin en dinamik üretim merkezlerinden biri olarak öne çıkıyor. Porsuk Çayı'nın şekillendirdiği kent dokusu, modern şehircilik anlayışı ve güçlü sanayi altyapısıyla Eskişehir, tarih ile teknolojinin aynı potada bulunduğu örnek şehirlerden biri konumunda.

Türkiye'nin sanayileşme sürecinde önemli kilometre taşlarına ev sahipliği yapan kent, özellikle Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulan demir yolu tesisleriyle birlikte üretim kültürünü güçlendirdi. Bugün raylı sistemler, havacılık, makine imalatı, seramik, beyaz eşya yan sanayi ve ileri teknoloji üretiminde ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan Eskişehir, yüksek katma değerli üretim anlayışını benimseyen şehirler arasında yer alıyor.

Eskişehir, yenilikçi üretim kapasitesini destekleyen güçlü bir AR-GE ve teknoloji altyapısına sahip bulunuyor. Kentte 20 AR-GE merkezi, 3 tasarım merkezi, 2 teknoloji geliştirme bölgesi ve 2 organize sanayi bölgesi faaliyet göstererek sanayinin dönüşümüne, katma değerli üretime ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlıyor.

TÜRKİYE SANAYİSİNİN GÜÇLÜ ÜRETİM MERKEZLERİNDEN BİRİ

Eskişehir ekonomisinin temelini güçlü sanayi oluşturuyor. Kent, özellikle havacılık, raylı sistemler, makine imalatı, metal işleme, seramik, beyaz eşya yan sanayi, gıda ve kimya sektörlerinde Türkiye'nin önde gelen üretim merkezleri arasında bulunuyor. Organize Sanayi Bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren yüzlerce firma, hem iç pazara hem de uluslararası pazarlara üretim gerçekleştiriyor. Sanayi kuruluşlarının önemli bölümü yüksek teknoloji kullanan üretim tesislerinden oluşurken, AR-GE yatırımlarına ayrılan kaynaklar da her geçen yıl artıyor. Şehrin 4,8 milyar dolarlık toplam ihracatının yüzde 33'ü yüksek teknolojik ürünlerden oluşuyor.

Eskişehir, Türkiye'nin havacılık motorları üretiminde sahip olduğu bilgi birikimiyle dikkat çekiyor. Motor teknolojileri, savunma sanayi ve hassas üretim alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlar, kenti stratejik üretim üslerinden biri hâline getiriyor. Raylı sistemler alanında sahip olduğu deneyim ise Cumhuriyet'in ilk yıllarına kadar uzanıyor. Demir yolu kültürü bugün de modern üretim tesisleriyle devam ederken, şehir raylı sistem teknolojilerinde önemli bir uzmanlık merkezi olarak kabul ediliyor.

İHRACATTA KATMA DEĞERLİ ÜRETİM ÖNE ÇIKIYOR

Eskişehir'in ihracat performansı, üretim yapısının niteliğini ve kentin küresel pazarlardaki rekabet gücünü ortaya koyuyor. Makine ekipmanları, havacılık parçaları, seramik ürünleri, madenler, kimyasal ürünler ve çeşitli sanayi mamulleri başta olmak üzere farklı sektörlerde gerçekleştirilen ihracat, Eskişehir'in Türkiye ekonomisine sunduğu katkının önemli göstergeleri arasında yer alıyor. Kent, son yıllarda ihracat kapasitesindeki istikrarlı yükselişle dikkat çekiyor. Eskişehir'in ihracatı 2025 yılının tamamında bir önceki yıla göre yüzde 6,84 oranında artarak 4,8 milyar doları aşarken, 2026 yılının ilk altı ayında da büyüme ivmesini sürdürdü. Kent, 2026 Ocak-Haziran döneminde ihracatını yüzde 5,65 artırarak 2,07 milyar dolarlık dış satım gerçekleştirdi.

LOJİSTİK AVANTAJI ÜRETİM GÜCÜNÜ DESTEKLİYOR

Türkiye'nin kuzeybatı ile iç bölgeleri arasında stratejik bir noktada bulunan Eskişehir, güçlü ulaşım altyapısıyla sanayinin rekabet gücünü artırıyor. Demir yolu taşımacılığındaki köklü geçmişi, kenti lojistik açıdan farklılaştıran en önemli özelliklerden biri olarak öne çıkıyor. Yük ve yolcu taşımacılığında demir yolunun etkin şekilde kullanılması, sanayi kuruluşlarına maliyet avantajı sağlıyor.

Kara yolu bağlantıları sayesinde İstanbul, Bursa, Ankara, Kocaeli



NÜFUSU

927.956



AR-GE MERKEZİ SAYISI

20



İHRACAT (2025)

4,8
MİLYAR DOLAR

OSB SAYISI

2

ve İzmir gibi önemli üretim merkezlerine kısa sürede erişim sağlanabiliyor. Bu durum hem tedarik zinciri yönetimini kolaylaştırıyor hem de ihracat operasyonlarının daha verimli yürütülmesine katkı sunuyor.

Hasan Polatkan Havalimanı ise özellikle havacılık sektörü açısından önemli bir altyapı oluştururken, yüksek hızlı tren bağlantıları da Eskişehir'i Türkiye'nin en erişilebilir şehirlerinden biri hâline getiriyor.

KÜLTÜR VE TURİZM BİR ARADA

Eskişehir, sanayi kenti kimliğinin yanında yaşam kalitesi yüksek şehirlerden biri olarak da öne çıkıyor. Porsuk Çayı çevresindeki yaşam alanları, Odunpazarı Evleri, müzeler, sanat merkezleri ve parklar kentin kültürel kimliğini güçlendiriyor. UNESCO Dünya Mirası Geçici Listesi'nde yer alan tarihi Odunpazarı bölgesi, geleneksel Osmanlı mimarisinin en güzel örneklerini günümüze taşıyor.

Kent Park, Sazova

Bilim Kültür ve Sanat Parkı, Balmumu Heykeller Müzesi, çağdaş sanat müzeleri ve canlı sosyal yaşam, Eskişehir'i yıl boyunca yerli ve yabancı turistlerin ilgi gösterdiği destinasyonlardan biri hâline getiriyor. Frig Vadisi, Yazılıkaya Midas Anıtı ve çevresindeki arkeolojik alanlar ise Eskişehir'in binlerce yıllık tarihine ışık tutan önemli kültür rotaları arasında bulunuyor.

GELECEĞİN SOFRASI NASIL KURULACAK?

Artan dünya nüfusu, iklim krizi ve sınırlı doğal kaynaklar, gıda üretiminde yeni çözümleri zorunlu kılarken bir zamanlar bilim kurgu filmlerinin konusu olan laboratuvar üretimi et, süt ve yumurta gibi ürünler artık milyarlarca dolarlık yatırımların odağında yer alıyor.

Dünya, gıda üretiminde tarihinin en kritik eşiklerinden birine yaklaşıyor. Bir yanda hızla artan nüfus, diğer yanda iklim değişikliğinin derinleştirdiği kuraklık, su kıtlığı ve tarım alanlarındaki kayıplar, mevcut üretim modelinin geleceğine ilişkin soru işaretlerini artırıyor. Gıda güvenliğinin önem kazandığı bu dönemde, daha az kaynakla daha fazla üretim sağlayabilecek teknolojiler de küresel gündemin üst sıralarında yer alıyor.

Tam da bu nedenle, bir zamanlar bilim kurgu filmlerinin konusu olan laboratuvar üretimi gıdalar bugün araştırma laboratuvarlarından çıkarak yatırımcıların, gıda şirketlerinin ve kamu otoritelerinin yakından takip ettiği bir alana dönüştü. Yaklaşık 10 yıl öncesine kadar ulaşılması güç bir teknoloji olarak görülen bu yöntemlerle artık sadece etle sınırlı kalmıyor; süt proteinleri, peynir, yumurta, deniz ürünleri, kahve ve kakao gibi birçok ürün biyoreaktörlerde



Canlı hayvandan alınan hücrelerin kontrollü ortamda çoğaltılmasıyla et üretilirken, mikroorganizmalar kullanılarak süt ve yumurta proteinleri gibi bileşenler elde edilebiliyor.

üretiliyor. Bu dönüşümün temelinde “hüresel tarım” ve “hassas fermantasyon” teknolojileri yer alıyor. Canlı hayvandan alınan hücrelerin kontrollü ortamda çoğaltılmasıyla et üretilirken, mikroorganizmalar kullanılarak süt ve yumurta proteinleri gibi bileşenler de elde edilebiliyor. Uzmanlar, bu teknolojilerin geleneksel tarımın alternatifi olmaktan çok, artan gıda ihtiyacını karşılayacak yeni bir üretim modelinin önemli parçalarından biri olacağını değerlendiriyor.

ARTAN NÜFUS, AZALAN KAYNAKLAR

Gıda üretimi uzun yıllar boyunca artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamayı başardı. Ancak bugün denge değişiyor. Bir tarafta daha fazla üretim talebi yükselirken, diğer tarafta bu üretimi mümkün kılan doğal kaynaklar her geçen yıl daha fazla baskı altında kalıyor. Su kıtlığı, verimli tarım arazilerindeki azalma, iklim değişikliğinin yol açtığı kuraklık ve aşırı hava olayları gıda arzının sürekliliğini etkileyen temel riskler arasında gösteriliyor.

Yani artık daha fazla üretim hedefinden çok aynı kaynaklarla daha verimli üretim anlayışı öne çıkmaya başlıyor. Tarım ve gıda sektörü de bu dönüşümün merkezinde yer alıyor. Çünkü hem iklim değişikliğinden en fazla etkilenen sektörlerden biri hem de çevresel etkisi en yüksek üretim alanları arasında bulunuyor.

Birleşmiş Milletler'in (BM) projeksiyonlarına göre dünya nüfusunun 2050 yılında yaklaşık 9,7 milyara ulaşması



Communications Earth & Environment dergisinde 2024 yılında yayımlanan analize göre, hücresel tarımın yaygınlaşması hâlinde 2050 yılına kadar sera gazı emisyonlarında yüzde 52'ye, tarım arazisi kullanımında yüzde 83'e ve fosfor ihtiyacında yüzde 53'e varan azalma sağlanabileceği öngörülüyor.

bekleniyor. Buna paralel olarak protein başta olmak üzere gıda talebinin önemli ölçüde artacağı öngörülüyor. Aynı dönemde mevcut üretim yöntemleriyle bu talebi karşılamanın giderek zorlaşacağına dikkat çekiliyor.

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü'nün (FAO) güncel verilerine göre küresel gıda sistemleri, insan kaynaklı sera gazı emisyonlarının yaklaşık üçte birini oluşturuyor. 2023 yılında tarım ve gıda sistemlerinden kaynaklanan emisyonlar 16,5 milyar ton karbondioksit eşdeğerine ulaştı. Bunun yaklaşık yarısını doğrudan bitkisel ve hayvansal üretim faaliyetleri oluşturdu.

ÇEVRESEL ETKİ AZALABİLİR Mİ?

Kamuoyunda tartışmalar yaratan laboratuvar üretimi gıdaları gündeme taşıyan en önemli başlıklardan biri, çevresel sürdürülebilirliğe sağlayabileceği katkı. Geleneksel hayvancılık geniş mera alanlarına, yoğun su kullanımına ve yüksek miktarda yem üretimine ihtiyaç duyarken, hücresel tarım çok daha kontrollü bir üretim modeli sunmayı hedefliyor. Bu potansiyeli ortaya koyan araştırmalar da dikkat çekici sonuçlar sunuyor. Nature Communications Earth & Environment dergisinde 2024 yılında yayımlanan analize göre, hücresel tarımın yaygınlaşması hâlinde 2050 yılına kadar sera gazı emisyonlarında yüzde 52'ye, tarım arazisi kullanımında yüzde 83'e ve fosfor ihtiyacında yüzde 53'e varan azalma sağlanabileceği öngörülüyor. Araştırma ayrıca, yenilenebilir enerjiyle desteklenen üretim altyapısının yaygınlaşması durumunda

mevcut hayvansal üretimin yaklaşık yüzde 72'sinin hücresel tarım yöntemleriyle karşılanabilecek bir potansiyele sahip olduğunu ortaya koyuyor.

DÜNYADA YARIŞ BAŞLADI

Hücresel tarım yalnızca bilimsel bir gelişme olarak görülüyor, aynı zamanda stratejik bir rekabet alanı hâline geliyor. Singapur, kültür etinin ticari satışına izin veren ilk ülke olurken, ABD de düzenleyici onay süreçlerini tamamlayarak pazarı açan ülkeler arasına katıldı. Avrupa Birliği ise güvenlik değerlendirmelerini sürdürürken araştırma yatırımlarını artırıyor. Çin ise gıda güvenliği stratejisi kapsamında alternatif protein teknolojilerini uzun vadeli kalkınma planlarına dâhil etmiş durumda. Dünyanın en zengin isimleri de bu dönüşüme ortak oluyor. Amazon'un kurucusu Jeff Bezos, Bezos Earth Fund aracılığıyla gıda ve tarım sistemlerinin daha sürdürülebilir hâle gelmesini destekleyen yatırımlara öncelik veriyor. Fon, özellikle hayvancılıktan kaynaklanan metan emisyonlarını azaltmayı, geleneksel et üretimine alternatif çözümler geliştirmeyi ve alternatif protein teknolojilerinin yaygınlaşmasını hedefliyor. Bu kapsamda yapay et ve bitki bazlı proteinler üzerine yürütülen araştırmalara finansman sağlanırken, "sürdürülebilir protein" alanında faaliyet gösterecek araştırma merkezlerinin kurulmasını da finanse ediyor.

FIRSATLAR KADAR SORU İŞARETLERİ DE VAR

Laboratuvar üretimi gıdalar, sürdürülebilirlik ve gıda güvenliği

açısından önemli bir potansiyel sunarken, beraberinde çeşitli tartışmaları da gündeme taşıyor. En çok konuşulan başlıkların başında uzun vadeli sağlık etkileri geliyor. Zaman zaman kök hücrelerin kontrollü çoğaltılması nedeniyle kanser riski oluşturabileceğine yönelik iddialar bulunuyor.

Tartışmaların bir diğer boyutunu ise ekonomik etkiler oluşturuyor. Alternatif protein teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte hayvancılık, et işleme ve yem üretimi gibi geleneksel sektörlerde istihdamın azalabileceği, buna karşılık biyoteknoloji ve gıda teknolojileri alanında yeni mesleklerin ortaya çıkabileceği öngörülüyor. Ayrıca tüketici tarafında da lezzet, doku ve "doğallık" algısı önemli soru işaretleri arasında yer alıyor. Beslenme uzmanları ise laboratuvar üretimi gıdaların obezite riski oluşturup oluşturmayacağını üretim yönteminden çok, ürünlerin besin içeriğine bağlı olacağını vurguluyor. Bu nedenle teknolojinin geleceğini yalnızca bilimsel gelişmelerin yanı sıra tüketici güveni ve toplumsal kabul düzeyi de belirleyecek.



TAŞA İŞLENEN HAYALLER: GAUDÍ'NİN İZİNDE BARCELONA

Barcelona sokaklarında yürürken her köşe başında Gaudí'nin izine rastlamak mümkün. Bazen renkli bir mozaikte, bazen dalga gibi kıvrılan bir cephede, bazen de gökyüzüne uzanan kulelerde... Sagrada Familia'dan Park Güell'e, Casa Vicens'ten Casa Batlló ve La Pedrera'ya uzanan bu rota, yalnızca mimari eserleri görmekten ibaret kalmıyor; sanatın, inancın ve yaratıcılığın Barcelona'nın ruhuna nasıl işlendiğini de gözler önüne seriyor.

Bazı şehirler tarihleriyle, bazıları mutfak kültürleriyle, bazıları ise doğal güzellikleriyle hafızalarda yer eder. Barcelona ise tüm bunların üzerine mimariyi ekleyerek ziyaretçilerine bambaşka bir deneyim sunuyor. Akdeniz'in kıyısında yükselen bu canlı şehir, yüzyıllardır sanatçıların, tasarımcıların ve mimarların ilham kaynağı olmayı sürdürüyor. Bu kimliğin en güçlü temsilcisi ise kuşkusuz Antoni Gaudí.

1852 yılında Katalonya'da doğan Gaudí, mimarlığı yalnızca yapı inşa etme sanatı olarak görmedi. Ona göre her bina yaşayan bir organizma gibiydi. Ağaçların dalları, deniz kabukları, bal peteği dokuları, kemik yapıları ve dağ silüetleri tasarımlarının temelini oluşturdu. Düz çizgiler yerine kıvrımlar, keskin köşeler yerine akışkan yüzeyler kullandı. İnşaat tekniklerini sanatla buluştururken mühendislik sınırlarını da yeniden tanımladı.

Bugün Barcelona'nın silüetine bakıldığında Gaudí'nin izleri hemen fark ediliyor. UNESCO Dünya Mirası Listesi'nde yer alan eserleri, her yıl milyonlarca ziyaretçiyi şehre çekiyor. Onun yapıları fotoğraf karelerine konu olan turistik noktaların yanı sıra aynı zamanda modern mimarlığın gelişiminde dönüm noktaları arasında gösteriliyor.



BİTMEYEN BİR BAŞYAPIT: **SAGRADA FAMILIA**

Barselona denildiğinde akla gelen ilk yapı kuşkusuz Sagrada Familia. İnşaatına 1882 yılında başlanan bazilika, Gaudi'nin hayatının son yıllarını adadığı en büyük projesi olarak kabul ediliyor. Dış cephede yükselen kuleler gökyüzüne uzanan dev ağaç gövdelerini andırırken, iç mekâna girildiğinde ziyaretçileri taşlardan oluşan büyüleyici bir orman karşılıyor. Sütunlar dallanarak tavana ulaşıyor, vitraylardan süzülen renkli ışıklar gün boyunca mekânın atmosferini sürekli değiştiriyor. Gaudi, bu yapıyı yalnızca dinî bir mekân olarak tasarlamadı. İnsan ile doğa arasındaki uyumu anlatan semboller, İncil hikâyeleri, geometrik hesaplamalar ve doğal formlar aynı çatı altında buluştu. Yapının her cephesi farklı bir hikâye anlatıyor. Doğu Cephesi yaşamı ve umudu simgelerken, Tutku Cephesi daha sert çizgilerle insanlığın acısını yansıtıyor. Zafer Cephesi ise sonsuz yaşam temasını temsil ediyor.



Yüzyılı aşan inşaat süreci, Sagrada Familia'yı dünyanın en uzun süredir yapımı devam eden ibadet yapılarından biri hâline getirdi. 144 yıl sonra nihayet yapımı sona eren yapı, 10 Haziran 2026 tarihinde görkemli kutlamalarla tamamlandı.

DOĞANIN İÇİNDE MASALSI BİR DÜNYA: **PARK GUELL**



Şehrin kuzeyindeki Carmel Tepesi'nde yer alan Park Güell, Gaudi'nin doğaya bakışını en iyi anlatan eserlerden biri. İlk aşamada seçkin aileler için planlanan bahçe şehir projesi, zaman içinde kamusal parka dönüştü ve Barselona'nın en çok ziyaret edilen noktaları arasına girdi.

Parkin girişindeki renkli seramiklerle kaplı ejderha figürü, artık kentin sembolleri arasında yer alıyor. Kırık seramik parçalarının yeniden değerlendirilmesiyle oluşturulan "trencadís" tekniği, Gaudi'nin imzası hâline geldi. Banklar, sütunlar, yürüyüş yolları ve teraslar aynı teknikle hayat buluyor.

Park Güell'de dolaşırken doğa ile mimari arasındaki sınırlar âdeta kayboluyor. Taş sütunlar mağara oluşumlarını andırıyor, yürüyüş yolları ağaç kökleri gibi kıvrılıyor. Şehrin panoramik manzarası ise ziyaretin en unutulmaz anlarından birini oluşturuyor. Sabahın erken saatlerinde parkı gezmek, hem daha sakin bir atmosfer yakalamayı hem de güneş ışığının seramik yüzeylerde oluşturduğu renk oyunlarını izlemeyi mümkün kılıyor.



GAUDÍ'NİN İLK BÜYÜK İMZASI: **CASA VICENS**



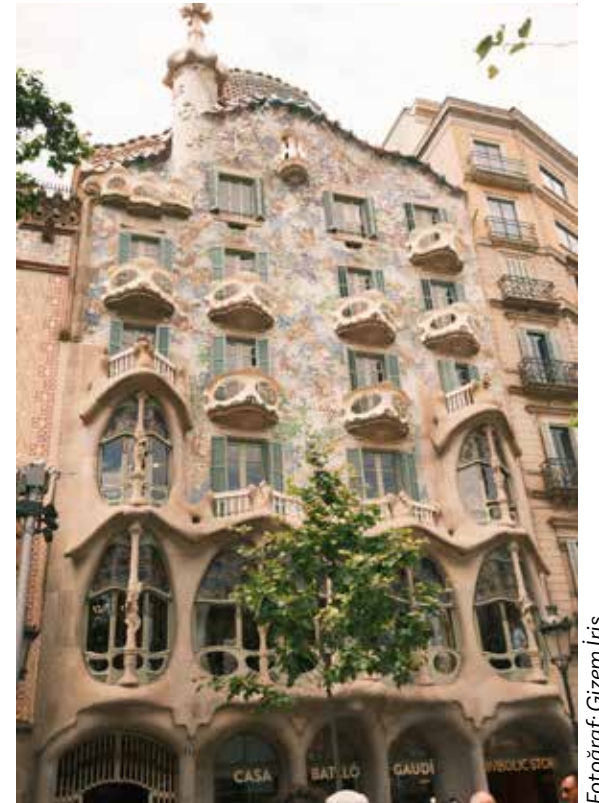
Gaudi'nin kariyerindeki ilk önemli eserlerden biri olan Casa Vicens, mimarın ilerleyen yıllarda geliştireceği estetik anlayışın ipuçlarını taşıyor. 1880'li yıllarda yazlık konut olarak tasarlanan yapı, dönemin alışılmış mimari kalıplarından oldukça farklı bir görünüm sergiliyor. Cephede kullanılan yeşil ve beyaz seramikler, çiçek motifleri, demir işçiliği ve Doğu mimarisinden esinlenen detaylar dikkat çekiyor.

Casa Vicens, Gaudi'nin renk kullanımındaki cesaretini ilk kez bu kadar güçlü biçimde ortaya koyuyor. İç mekânda tavan süslemeleri, ahşap işçiliği ve doğal desenler her odada farklı bir atmosfer oluşturuyor. Bugün müze olarak hizmet veren yapı, ziyaretçilere Gaudi'nin tasarım anlayışının nasıl geliştiğini yakından gözlemleme fırsatı sunuyor.

DALGALARIN VE EJDERHALARIN EVİ: **CASA BATLLO**

Passeig de Gràcia üzerinde yükselen Casa Batlló, Gaudi'nin en etkileyici konut projeleri arasında yer alıyor. İlk bakışta dikkat çeken dalgalı cephe, kemik biçimindeki balkonlar ve renk değiştiren seramik yüzeyler binaya masalsı bir görünüm kazandırıyor. Yapının çatısı birçok araştırmacıya göre ejderhanın sırtını simgeliyor. Bu yorum, Katalonya'nın koruyucu azizi Sant Jordi efsanesiyle ilişkilendiriliyor. Çatının üzerindeki kule ise ejderhayı yenen mızrağı temsil ediyor.

İç mekânda ise hiçbir ayrıntı rastlantıya bırakılmamış. Pencerelerin boyutları ışığın tüm katlara dengeli biçimde ulaşmasını sağlıyor. Ahşap kapılar, vitraylar ve spiral merdivenler, dönemin teknolojisiyle estetik anlayışını kusursuz biçimde buluşturuyor. Casa Batlló, günümüzde artırılmış gerçeklik uygulamaları sayesinde ziyaretçilere interaktif bir deneyim de sunuyor. Böylece Gaudi'nin tasarım süreci dijital anlatımlarla daha anlaşılır hâle geliyor.



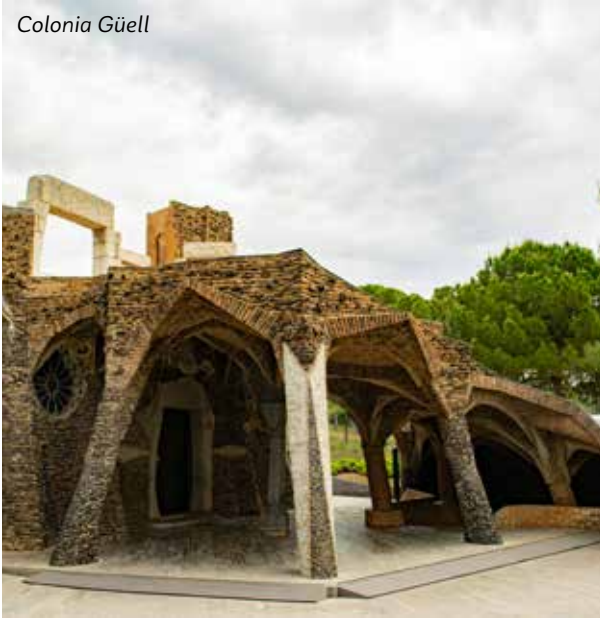
Fotoğraf: Gizem İris

TAŞTAN OYULMUŞ BİR HEYKEL: **CASA MILA**

Resmî adı Casa Mila olan La Pedrera, dış cephesindeki dalgalı taş bloklar nedeniyle halk arasında "Taş Ocağı" anlamına gelen adıyla tanınıyor. Yapının balkonlarında kullanılan dövme demir süslemeler, deniz yosunlarını ve bitki dallarını çağrıştırıyor. Çatı katına çıkıldığında ise ziyaretçileri Gaudi'nin en sıra dışı tasarımlarından biri karşılıyor. Bacalar ve havalandırma kuleleri, savaşçı miğferlerini andıran heykelsi formlarıyla mimarlığın sınırlarını zorluyor. La Pedrera'nın iç avluları doğal ışığın tüm dairelere ulaşmasını sağlarken, taşıyıcı sistem sayesinde odalar dönemin standartlarının çok ötesinde bir esneklik sunuyor. Bu yaklaşım, çağdaş konut mimarisinde hâlâ örnek gösteriliyor.

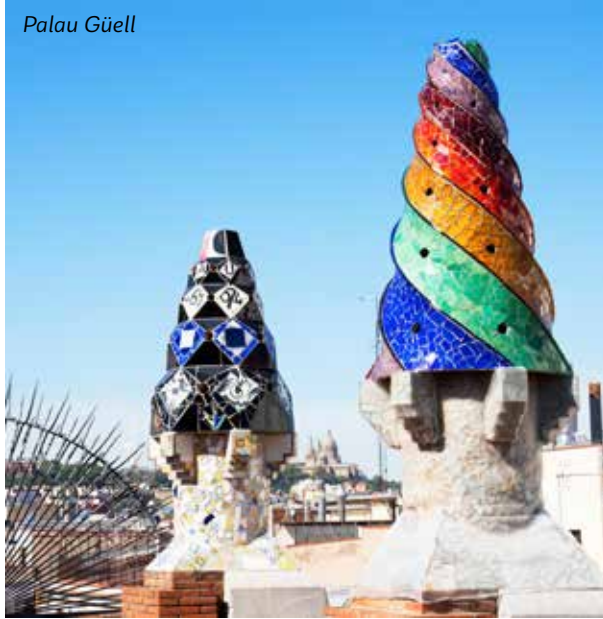
**PALAU GÜELL VE DİĞER GİZLİ HAZİNELER**

Colonia Güell



Gaudi rotası yalnızca en popüler eserlerle sınırlı kalmıyor. La Rambla yakınındaki Palau Güell, mimarın zengin sanayici Eusebi Güell için tasarladığı ilk büyük projelerden biri. Demir kapıları, kubbeli salonu ve renkli bacalarıyla dikkat çeken yapı, Gaudi'nin olgunluk dönemine geçişini simgeliyor.

Palau Güell



Colònia Güell Kripti ise mimarın daha sonra Sagrada Família'da kullanacağı pek çok yapısal çözümün deneme alanı olarak kabul ediliyor. Organik sütunlar ve eğimli taşıyıcı sistemler, dönemin mühendislik anlayışına yeni bir bakış kazandırıyor. Şehrin biraz dışında yer alan Bellesguard, Torre de les Aigües ve Gaudi'nin tasarladığı sokak lambaları gibi daha az bilinen eserler de keşfetmeyi seven gezginler için farklı duraklar sunuyor.

DARÜŞŞAFAKALI ÇOCUKLAR EĞİTİMLE ÜLKEMİZİN GURURU OLUR



Az çok demeden siz de
düzenli bağışçımız olun,
eğitimle çocuklarımızın
parlak bir geleceği olsun.



Darü'ssafaka
1863
CEMİYET

#EğitimleOlur

darussafaka.org

0212 276 6714

YOKO ONO’NUN 70 YILLIK
SANAT YOLCULUĞU

Avangart sanatın öncü isimlerinden Yoko Ono, 70 yılı aşan sanatsal üretiminden kapsamlı bir seçkiyle İstanbul’da izleyiciyle buluşuyor. “Yoko Ono: İçses ve İçyapı” sergisi, sanatçının kariyeri boyunca geliştirdiği farklı ifade biçimlerini bir araya getiriyor. Ono’nun en erken ve etkili çalışmalarının da aralarında bulunduğu 67 yapıt, erken dönem talimat



parçaları ve kavramsal işlerden performans, film, enstalasyon ve katılımcı yapıtlara uzanan geniş bir seçki sunuyor. Türkiye’de bugüne dek gerçekleşen en kapsamlı Yoko Ono sergisi olma özelliğini taşıyan “Yoko Ono: İçses ve İçyapı”, 27 Aralık 2026’ya kadar Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi’nde (SSM) ziyaret edilebilir.

ANNA KARENINA DANSIN
GÜCÜYLE SAHNEYE TAŞINIYOR

Lev Tolstoy’un ölümsüz eseri “Anna Karenina”, Rus balesinin dünyaca ünlü koreografı Boris Eifman’ın yorumuyla sahneye taşıyor. Aşk, evlilik ve sadakat kavramlarını insan ruhunun derin çatışmaları üzerinden ele alan eser, Tolstoy’un romanındaki yan hikâyeleri geride bırakarak Anna, Karenin ve Vronsky arasındaki sarsıcı ilişkiye odaklanıyor. Tutku ile sorumluluk, bireysel arzular ile toplumsal normlar arasında sıkışan Anna’nın trajik hikâyesi, Eifman’ın güçlü koreografik diliyle yeniden yorumlanıyor. “Anna Karenina”, 17 Kasım 2026 tarihinde AKM Türk Telekom Opera Salonu’nda izleyiciyle buluşacak.



SAHNE

PROFESYONEL YENİDEN SAHNEYE DÖNÜYOR

TİYATRO

Yıllarca kapalı gişe sahnelenen “Profesyonel”, Dušan Kovačević’in zamansız hikâyesi ve güçlü oyunculuklarıyla yeniden izleyici karşısına çıkıyor. Bülent Emin Yarar ve Yetkin Dikinciler’in usta yorumlarıyla sahneye taşınan oyun, Yugoslavya’daki büyük dönüşümün öncesi ve sonrasındaki toplumsal ve politik yaşamı, bir entelektüelin hikâyesi üzerinden karakomik ve ironik bir dille anlatıyor.

Bir edebiyat adamı, bir sekreter ve bir gizli polis arasında geçen hikâye; geçmişle hesaplaşma, hafıza ve değişim gibi temaları sürprizlerle dolu bir anlatımla ele alıyor. Tempolu kurgusu ve güçlü oyunculuklarıyla “Profesyonel”, izleyiciyi soluk soluğa bir tiyatro deneyimine davet ediyor. “Profesyonel”, 31 Ekim 2026’da Lutfi Kırdar’da sahnelenecek.



KARSU’DAN İSTANBUL’DA MÜZİK DOLU BİR GECE

KONSER



Pop, funk, caz, blues ve elektronik müziği kendine özgü yorumuyla bir araya getiren Karsu, güçlü sesi ve enerjik sahne performansı ile müzikseverlerle buluşuyor. Farklı müzik türlerini modern dokunuşlarla harmanlayan sanatçı,

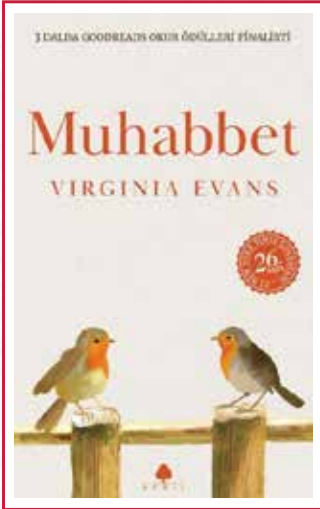
duygusal derinliği ve özgün yorumuyla dinleyicilere özel bir konser deneyimi sunmaya hazırlanıyor. Karsu, 29 Kasım 2026’da İstanbul Kongre Merkezi Harbiye Oditoryumu’nda sahne alacak.

LUKA ŠULIĆ “LIFE TOUR”
İLE İSTANBUL’DA

KONSER

2Cellos ile dünya çapında büyük başarıları imza atan virtüöz çellist Luka Šulić, yeni albümü “Life” kapsamında çıktığı turneyle İstanbul’a geliyor. Klasik müziğin zarafetini modern sound’larla buluşturan kendine özgü tarzıyla uluslararası müzik sahnesinde dikkat çeken Šulić, hem solo kariyerindeki çalışmalarını hem de 2Cellos ile yakaladığı başarısını sahneye taşıyor. Çellonun güçlü ve etkileyici tınısını farklı müzik türleriyle buluşturan sanatçı, teknik ustalığı ve dinamik performansı ile dinleyicilere özel bir konser deneyimi sunmaya hazırlanıyor. Luka Šulić, “Life Tour” kapsamında 26 Kasım 2026’da Zorlu PSM’de sahne alacak.

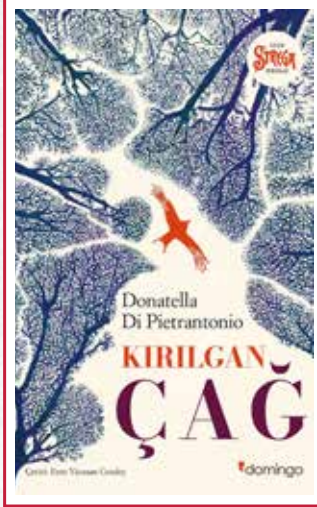




Muhabbet

30 yıldır mektuplar yazan ancak hiçbirini göndermeyen Sybil Van Antwerp'in sessiz ve kırık dünyası... Virginia Evans'ın ilk romanı Muhabbet, yayımlandığı yıl edebiyat dünyasının en büyük sürprizlerinden biri oldu. 26 hafta boyunca New York Times çoksatınlar listesinin zirvesinde kalan ve PEN/Hemingway Ödülü'ne layık görülen roman, bağımsız kitabevleri tarafından da oybirliğiyle seçildi. Yalnızlık, özlem ve söylenemeyen sözler etrafında şekillenen Muhabbet, Sybil'in iç dünyasına dokunaklı bir yolculuk sunuyor.

Yazar: Virginia Evans
Yayınevi: April Yayıncılık
Sayfa: 344
Basım Tarihi: 2026
Fiyat: 444,00 TL



Kırılğan Çağ

Pandemi döneminde Milano'daki hayatını geride bırakıp Abruzzo'daki köy evine dönen Amanda, sessizliği ve içine kapanıklığıyla annesi Lucia'yı endişelendirir. Lucia, kızının suskunluğunun ardındaki nedeni anlamaya çalışırken kendi geçmişindeki büyük trajedi de yeniden karşısına çıkar. Otuz yıl önce ailenin arazisinde yaşanan ve üç genç kızın hayatını kaybettiği olaydan yalnızca Lucia sağ kurtulmuştur. Şimdi inşaat şirketlerinin hedefindeki bu arazi, geçmişle bugünü yeniden karşı karşıya getirir. Geri Verilen Kız ile dünya çapında başarı kazanan Donatella Di Pietrantonio, gerçek bir trajediden esinlenen romanında aidiyet, aile sırları ve kırılğanlık üzerine çarpıcı bir hikâye anlatıyor.

Yazar: Donatella Di Pietrantonio
Yayınevi: Domingo
Sayfa: 184
Basım Tarihi: 2026
Fiyat: 310,00 TL



Gece Yarısı Treni

81 yaşındaki Wilbur Budd, hayata sıfırdan başlayarak bir kitapçı zinciri kurmuş, mesleki ve finansal açıdan büyük bir başarıya ulaşmıştır. Ancak tüm bu başarının ardında yapayalnız bir hayat vardır. Yaşamının son gününde, yıllar önce ihmalkârlığı nedeniyle kaybettiği eski eşi ve hayatının en büyük aşkı Maggie'den gelen telefon, Budd'ın geçmişle yüzleşmesine neden olur. Dünyada 15 milyon satan Gece Yarısı Kütüphanesi'nin devamı niteliğindeki roman, pişmanlıklar, kaybedilen zaman ve hayatı yeniden yazma ihtimali üzerine düşündürüyor.

Yazar: Matt Haig
Yayınevi: Domingo
Sayfa: 304
Basım Tarihi: 2026
Fiyat: 360,00 TL

Uluslararası Depolarımız ile DÜNYA'YA AÇILIN!

AVRUPA

- Bocholt (Almanya)
- Kettering & Corby (İngiltere)
- Lyon (Fransa)
- Rotterdam (Hollanda)
- Bükreş (Romanya)
- Valencia (İspanya)

USA

- California
- Pennsylvania
- Florida
- New Jersey

Yakında

İtalya



**HORUZ
LOJİSTİK**

LOJİSTİĞİN GELECEĞİ BURADAN KODLANIYOR!

Horoz Lojistik, lojistik sektöründe yapay zekâ ve otomasyon teknolojileri geliştiren, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tescillenmiş Ar-Ge Merkezi'yle kendi teknolojisini kendi üretiyor. Veri odaklı öngöründen akıllı operasyon yönetimine yarının lojistiği, bugün çalışıyor.



Mahmutbey Mah. Taşocağı Yolu 2538. Sk. Kısık Plaza Kat:1 No:6
Bağcılar/İstanbul - TÜRKİYE
www.horoz.com.tr