

KORAY BİLİCİ

# GELECEĞE IŞIK TUTAN LİDERLER

*Yeni Nesil Liderin Başucu Kitabı*



**GELECEĞE IŞIK TUTAN LİDERLER**  
**Yeni Nesil Liderin Başucu Kitabı**

**Yazan:** Koray Bilici  
**Editör:** Eyüp Erdoğan

**Yayın hakları:** © 2023 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.  
Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Bu kitabın yazar telif geliri YANINDAYIZ Derneği'ne bağışlanmıştır.

**1. baskı** / Mart 2023 / ISBN 978-625-8474-35-0  
**Sertifika no:** 44919

**Kapak tasarımı:** Özgür Çelikkaya  
**Sayfa uygulama:** Yeşim Ercan Aydın  
**Baskı:** Ana Basın Yayın Gıda İnşaat San. ve Tic. A.Ş.  
Mahmutbey Mah. Devekaldırımı Cad. 2622 Sk.  
Güven İş Merkezi, No: 6/13 Bağcılar - İSTANBUL  
Tel. (212) 446 05 99  
Sertifika No: 52729

**Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.**  
19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL  
Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16  
[www.dogankitap.com.tr](http://www.dogankitap.com.tr) / [editor@dogankitap.com.tr](mailto:editor@dogankitap.com.tr) / [satis@dogankitap.com.tr](mailto:satis@dogankitap.com.tr)

# Geleceğe Işık Tutan Liderler

Yeni Nesil Liderin Başucu Kitabı

Koray Bilici



## İÇİNDEKİLER

KORAY BİLİCİ hakkında.....	9
Kariyerim .....	13
Prototip liderlik öldü, yaşasın “ortak akıl” .....	17
ELVAN ÜNLÜTÜRK   Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı.....	35
RICHARD MARRIOTT   Amazon Türkiye Ülke Müdürü.....	36
ÖNDER GÜLER   Google Cloud Ülke Müdürü.....	45
SABRİ ÜNLÜTÜRK   Sun Tekstil Kurucu Ortağı – Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı.....	52
NUR GER   YANINDAYIZ Derneği Kurucu Başkanı – Suteks Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı.....	57
AHMET YANIKOĞLU   Caffé Nero Türkiye CEO’su .....	64
SERDAR BİLGİLİ   Bilgili Holding Yönetim Kurulu Başkanı.....	71
SİNEM SANDIKÇI GÖKÇEN   L’oréal Türkiye Genel Müdürü.....	75
YILMAZ YILMAZ   Koton Yönetim Kurulu Başkanı.....	83
MERT ÖNCÜ   Odeabank Genel Müdürü .....	89
BÜLENT TEKMEK   Colendi Kurucusu.....	95
BURAK AYDIN   Amazon Web Services Türkiye Genel Müdürü .....	100
ZEYNEP SELGUR   Sportive CEO’su.....	106
DİDEM DURU   Cisco Türkiye Genel Müdürü .....	112
MURAT KOLBAŞI   Arzum Elektrikli Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı.....	119
ÖZLEM DAĞ   Bahçeşehir Koleji Genel Müdürü.....	127
ENGİN AKSOY   Vodafone Türkiye CEO’su.....	134
LEVENT KÖMÜR   Mey Diageo Genel Müdürü .....	142
KAAN BARAL   Peyman CEO’su .....	149
TANKUT TURNAOĞLU   P&G Türkiye Kafkasya ve Orta Asya Yönetim Kurulu Başkanı.....	156
MEHMET TEVFİK NANE   Pegasus Yönetim Kurulu Başkan Vekili .....	163
HASAN ALEMDAR   Henkel Kişisel Bakım Ortadoğu ve Afrika Başkan Yardımcısı.....	168
CEM ÖZTÜRK   Sanofi Türkiye Başkanı – Türkiye, Afrika ve Ortadoğu Temel Ürünler Başkanı.....	174
METİN ARGHAN   Protel A.Ş. Kurucusu.....	180
STEVEN YOUNG   Dalgakıran İcra Kurulu Başkanı – Yönetim Kurulu Üyesi.....	185
CEM ERİÇ   Esas Gayrimenkul CEO’su.....	192
SERHAN TINASTEPE   Zincir Mağazalar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı .....	197
FATİH UYSAL   Kariyer.net CEO’su.....	207
FİLİZ AKDEDE   HP Geniş Formatlı Yazıcılar Genel Müdürü.....	213
ERMAN KALKANDELEN   Franklin Templeton Türkiye CEO’su.....	219
İHSAN KARAGÖZ   Mondelez International Türkiye ve İhraç Pazarlar Genel Müdürü .....	229
ALİ HAYDAR BOZKURT   Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş. CEO’su.....	237

YILMAZ YILDIZ   Zurich Sigorta CEO'su .....	244
TUĞRUL CORA   UiPath Türkiye Genel Müdürü.....	250
EMİN ALPER KARAÇAR   KPMG Danışmanlık Bölüm Başkanı .....	258
ZEYNEP TANDOĞAN   Hepsiemlak CEO'su .....	266
ZEHRA ÖNEY   Teknolojide Kadın Derneği Yönetim Kurulu Başkanı .....	272
MEHMET ÇELİKOL   Carvak CEO'su.....	280
SELÇUK TÜMAY   Pernod Ricard Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Türkiye Genel Müdürü.....	285
VITTORIO ZAGAIA   Galata Taşımacılık CEO'su ve Başkan Yardımcısı - Technogym Yönetim Kurulu Başkanı .....	291
HAKAN KODAL   Optylon Krea Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı .....	296
SERKAN SEVİM   Medianova CEO'su .....	303
ONUR ALTINBAŞ   Verifone Türkiye, Doğu Avrupa ve Türki Cumhuriyetlerden Sorumlu Genel Müdür ve Başkan Yardımcısı .....	309
FÜSUN KURAN   İyi Ki Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı .....	314
EBRU AKDAĞ   BİTKİDEN Yönetim Kurulu Başkanı .....	319
BİLGEHAN BAYKAL   Games United Yönetim Kurulu Başkanı .....	327
SİNAN ÖNCEL   Twigy Terteks Yönetim Kurulu Başkanı - BMD Yönetim Kurulu Başkanı.....	332
EDİZ HAKSAL - Herbalife Nutrition Türkiye Genel Müdürü - Doğrudan Satış Derneği Başkanı .....	337
İNANÇ DEDEBAŞ   Publicis Groupe Türkiye CEO'su.....	342
SİNAN ALTUN   Ajinomoto Türkiye CEO'su .....	348
TAYFUN YARDIM   Messe Frankfurt İstanbul CEO'su .....	355

### **Aileme...**

Denizim babam, karam annemdir. Benliğime anlam katan ilk iki insan...

Hayat, aynı nehre iki kez giremeyeceğimiz uzun bir yolculuktur.

Ben de bu serüvene babam ve annemin öğretileriyle ilk adımımı attım. Yolculukların bir sonu olduğuna inanmam çünkü önemli olan hedefe ulaşmak değil, durmaksızın ilerlemek ve keşfetmektir.

Bu yolculuğumda yalnız da değilim. Annem ve babamın yanına eşim ve çocuklarım da eklendi. Onlar benim bu serüvendeki güvenli limanlarım.

Yolun beni nereye götüreceğine takılmıyorum. Bildiğim ve gurur duyduğum tek şey, bu yolculuğu başından beri ailemle beraber sürdürmem...

Bu uzun yolculuk sürecinde, nefeslerinin sıcaklığını hep yüreğimde hissettiğim **anneme, rahmetli babama, eşim Bahar'a ve çocuklarım Selin ve Can'a** sonsuz teşekkürlerimle...

**Koray Bilici**

## Koray Bilici hakkında

Tutkulu, hayalleri olan, çalışkan bir ailenin üçüncü ve son çocuğu olarak dünyaya geldim. Değerli bir ceza hâkimi olarak ülkesine hizmet eden rahmetli babam Tahsin Bilici, bizleri çalışkan bireyler olarak yetiştiren sevgili annem Aysel Bilici ve her ikisi de tıp doktoru olan ağabeyim Kıvanç Bilici ile ablam Arzu Bilici Bölükoğlu ile beş kişilik bir aileyiz.

Babam, Türkiye'nin birçok yerinde görev yaptığı için ağabeyim ve ablamın eğitim hayatı farklı şehirlerde devam etti. Ben ise ilkokula İzmir'de başladım. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimimi İzmir'de tamamladım, İzmir Atatürk Lisesi'nden mezun oldum. Daha sonra Bilkent yıllarım başladı.

Sevgi dolu, mutlu bir ailede büyüdüm. Çocukluk yıllarım İzmir'in deniz gören Köprü semtinde geçti. Denize bakan bir evde büyüme, bir çocuğun iç dünyası ve gelişimi için büyük bir zenginlik... Denizle iç içe olmak hep hayal kurmamı sağladı. Uzaklara dalıp, ufkun arkasında neler var diye meraklanırdım. Eve çağırduğım arkadaşlarım ile "Nasıl bir gelecek yaratacağız?" diye hayaller kurardık.

Çocukluğum, okul ve spor dışında hep sokakta geçti. Sosyal, hareketli, girişken bir çocuktum. Mahallemizdeki bütün esnafı tanır, her gün yeni çocuklarla tanışıp arkadaş olurum. İnsan biriktirmeyi çocukluk yaşlarımda öğrendim diyebilirim.

Çok geniş, keyifli bir kalabalık içinde; anneanneler, halalar, kuzenlerle birlikte, kocaman bir ailede büyüdüm. Uzun masaları dolduran o kalabalığın bende yarattığı tarifsiz huzur ve mutluluğu halen hatırlıyorum. Doğru karar verme süreçlerini öğrendiğim ilk yıllar, o büyük aile masamızdı... Sanırım o yüzden "uzun masaları" hep çok sevdim.

Akşamları tüm aile balkonda yediğimiz yemekler, bir arada olup her şeyi konuştuğumuz yıllardı. Saygı ve sevgiyle iletişim kurmayı, dinlemeyi, uzlaşmayı, çözüm üretmeyi, sorunların ve çözümlerin çeşitliliğini, hemfikir olunmayan konularda bile empati, emek ve çabayla nasıl keyifli bir ortak yola ulaşılabildiğini bana o uzun masalar öğretti. Çocukluk yıllarımda kocaman bir aile olarak kurduğumuz o masalar, bugün de aynı şekilde keyifle devam ediyor.

## Annem ve babam

Rahmetli babam Tahsin Bilici, kendisini ailesine ve Türk adaletine adanmış, etik değerleriyle hepimize örnek olan çok değerli bir ceza hâkimiydi. Ahlaklı, erdemli, güçlü ve adaletli bireylere dönüşmemizin en önemli mimarı olan babamız, bizleri çok seven ve ailesine çok düşkün bir insandı.

Yaşadığı sürece en mutlu olduğu anlar bizimle geçirdiği zamanlardı. Hafta sonları beraber piknik yapmaya gittiğimizi hatırlarım. Arkadaşları çağırır da o bizimle vakit geçirmeyi tercih eder ve onlara çeşitli mazeretler üretirdi.

Babamı ziyaret etmek için İzmir Adliyesi'ne gittiğimde, beşinci kattaki duruşma salonundan onun sesini duyardım. Heybetli ve etkileyici bir sesi vardı. Hayatımda gördüğüm en tutarlı insandı diyebilirim. Dışarıdan sert ve mesafeli dururdu. Ama ben onu her zaman merhametli, vicdanlı, bizlere çok düşkün, gönlü zengin biri olarak gördüm.

Babam yargıç olduğu için hayat değerlerimiz her zaman adalet ve eşitlik üzerine kuruldu. Kimsenin hakkını yememek, şartlar ne kadar farklı olsa da bu temel değerlerden asla taviz vermemek, her konuyu farklı muhataplarından dinlemek evimizdeki en önemli kuraldı.

Bir sorunun çözümüne ulaşmak için birden fazla insanla konuşulması gerektiğini, konunun tüm muhataplarıyla ele alınmasının önemini ve gerçek doğruya ancak bu şekilde varılabileceğini uygulamalı olarak bize gösterirdi.

Vereceği yanlış bir kararın, bir insanın hayatını tamamen değiştireceğini söylerdi. Herkesin emeğinin ve fikrinin karşılığını almasını sağlayan, dürüst ve yapıcı ilişkiler kurmayı ondan öğrendim.

Koray Bilici olarak şu anki kişiliğime ve değerlerime ulaşmamı sağlayan, hayat yolumdaki en önemli ikinci kahramanım ise kuşkusuz çok değerli annem Aysel Bilici'dir. Olaylara her zaman olumlu tarafından bakan, mutlaka çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyen annem; ulusal ve manevi değerleri güçlü, Atatürk'ün izlediği yoldan ayrılmamayı kendisine şiar edinmiş bir İzmir kadınıdır. Şu anda da ailemizin başında ve tüm yüreği ve aklıyla bizlere destek olmaya devam ediyor.

Geleceğe dair öngörülerini olan annem, güçlü bir karaktere sahiptir. Önemli kararlar alabilecek, donanımlı bir insan olarak yetişmemi istediği için öğrenim hayatımı yakından takip eder, öğretmenlerimle sık sık görüşür, eksik yönlerimi düzeltmem ve daha başarılı olmam için büyük çaba sarf ederdi.

Bugün hayatımda çok önemli bir yer teşkil eden ve liderlik vasıflarımı kazanmamda katkısı büyük olan pek çok değer, annem sayesinde hayatıma girdi. Örneğin, düzenli spor yapmak, sağlıklı beslenmek, giyim kuşamıma özen göstermek hep annemden kazandığım meziyetler...

Annem, küçük yaşlardan beri sorumluluk sahibi olmamız için hepimize işbölümü yaptırdı. Gündelik hayatın içinde belki önemsiz görünen ama kişiliğimizin



oluşmasında tarifsiz bir katkısı olan tuğlalarda, annemin emeği çok büyüktür. Her zaman sofrayı beraber kurup beraber toplardık. Ağabeyim ve ablam tıp fakültesinde okudukları için yemek sonrası hemen ders çalışmaya başlardı. Annem hiçbir zaman yemek, bulaşık gibi ev işlerini sadece ablama yüklemedi. Adaletli bir şekilde hepimize dağıttı ve bunun sonucunda bugün ablam Arzu, Türkiye'nin en başarılı gastroenteroloji uzmanlarından biri oldu.

Annemden gördüğüm eşitlikçi yaklaşım sayesinde ben de her zaman cinsiyet eşitliğini savunan bir insan oldum. Yöneticilik ve liderlik hayatımda da bu ilkemden asla taviz vermedim. Bugün YANINDAYIZ Derneği'ne üye olmam da bu deneyimlerin bir sonucudur. Evde, okulda, sokakta, iş hayatında, kısacası hayatın her alanında kadın-erkek eşitliğine yürekten inanıyorum ve cinsiyet eşitliği konusuna iş hayatım dahil her alanda destek vermeyi sürdürüyorum.

Burada, sporun hayatımdaki önemine dair de bir parantez açmayı isterim. Çocukluğumdan bu yana spor yapmayı hep sevdim. Ailemin, özellikle annemin desteğiyle spor her zaman hayatımın içinde oldu. Küçük yaşlarımdan beri kayak yapıyorum ve kayak benim için sadece bir spor olmaktan çok öte bir anlam ifade ediyor. Emek vermeyi, emeğinin karşılığını almayı, kazanmayı ve kaybetmeyi, kaybettikten sonra hatalardan ders alarak tekrar ayağa kalkmayı, pes etmemeyi, risk almayı, rekabeti hep sporla öğrendim.

Aktif olarak spor yapmanın *network* üzerinde de çok olumlu etkisi olduğunu düşünüyorum. Kayakta rakiplerimle mücadele ederken hem onlardan çok şey öğreniyorum hem de bedenem ve psikolojik olarak güçleniyorum. Hayatlarında spora daha çok yer açmalarını herkese öneriyorum.

## İlk rol modellerim: Ağabeyim ve ablam

Çocukluk ve ilk gençlik yıllarımdan bahsetmeye devam edersem; hayatımdaki ilk rol modellerim, ablam Arzu ve ağabeyim Kıvanç olmuştur.

Onların çalışkan, azimli ve istikrarlı şekilde eğitim hayatlarına devam etmeleri beni her zaman çok etkiledi. Kadın hastalıkları ve doğum uzmanı ağabeyim Kıvanç ve gastroenteroloji uzmanı ablam Arzu, o dönemlerde tıp fakültesi öğrencileriydi. Gündüzleri okula gider, neredeyse bütün gece ders çalışırlardı. Arzu, Ege Tıp Fakültesi sonrası MD Anderson'da çalışıp, babamın ısrarları sonucu İzmir'e geri dönmüştü.

Bizim evde her daim kitap okunurdu. Ağabeyim ve ablam ders çalışırken babamın da kalın camlı gözlükleriyle akşamları dava dilekçelerini okuduğunu hatırlıyorum. Bu nedenle kütüphanesi olmayan evleri anlamakta güçlük çekiyorum.

## Ailem...

İlk görüşte âşık olduğum sevgili eşim, hayat arkadaşım Bahar; çocukluk ve ilk gençlik yıllarımdaki mutlu aile tablosunu, kendi çekirdek ailemde de yakalamamı sağladı. Ohio State Mimarlık Bölümü mezunu olan Bahar'ın, dokunduğu her yeri güzelleştiren bir gözü ve kalbi olduğuna inanıyorum...

Hayata karşı duruşu ve kişiliği için; çocuklarımız Selin ve Can'ın iyi yetişmesi yolunda gösterdiği olağanüstü emekleri ve onların da sevgi dolu bir ailede büyümelerini sağladığı için ona tüm kalbimle minnettarım.

Profesyonel iş hayatımda oldukça yoğun bir ajandayla çalışıyorum. Bahar'ın da tek başına çocukların eğitimi, spora yönlendirmeleri, sosyal hayatları, iyi beslenmeleri, sağlıklı bireyler olmaları için kendini onlara adadığını görüyorum. Şefkatli bir anne, sığınacak bir liman özelliği de ayrı. Bütün hayatını neredeyse çocuklarına adayan bu değerli insan, hayattaki en büyük şansım... Hayatımın geri kalanını da onunla geçireceğim için çok mutluyum.

Kızım Selin ve oğlum Can da bana hayatım boyunca hissetmediğim güzel duyguları yaşıyorlar. Onların geleceğe hazır bir aile ortamında, sağlık ve mutluluk içinde büyüdüklerini görmek beni çok mutlu ediyor. Tutkulu ve pes etmeyen bir yapıları var, asla yılmıyorlar. Başarılarını ve iyi günlerini görebilmek hayattaki en önemli arzularım.

# Kariyerim

İzmir'deki lise eğitimimden sonra Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü'nü bitirdim. Akabinde, University of Houston'da, Conrad N. Hilton College'da Turizm İşletme eğitimi aldım.

Eğitim sürecinin ardından Houston TX ve Hilton Head Island SC'de Hilton otellerinde farklı pozisyonlarda çalıştım.

Yurtdışı deneyimi bir lider için değerli bir tecrübedir. Ne kadar fazla ülkede görev alırsanız o kadar fazla iş yapış kültürüne tanık olursunuz. Özellikle ABD tecrübesi, çoklu etnik yapısı nedeniyle tam bir tecrübe zenginliğidir. ABD'de çalışırken aynı gün içinde bir Alman, İtalyan, Fransız, Hintli ve İngiliz iş insanıyla ticari etkileşime girdiğim zamanlar oldu. Dolayısıyla ABD'de iş hayatında görev alarak, globalleşen ekonominin tam anlamıyla kalbini deneyimledim.

Bu nedenle Houston TX ve Hilton Head Island SC'de, farklı pozisyonlarda edindiğim tecrübeler benim için çok değerli. Rekabetin çok güçlü olduğu ABD'de dayanıklılık anlamında önemli bir tecrübe edindim. Görev sürem boyunca eyaletler arası uçuşlar yaparak önemli satış ve pazarlama faaliyetlerini başarıyla tamamladım. Tecrübe ettiğim *multinational* yapı; strateji belirleme, çabuk karar alma, hızlı hareket etme, değişen rekabet unsurlarına göre esneme gibi yönlerimin gelişmesine ciddi katkıda bulundu.

Türkiye'de medya sektörünün zirveye çıktığı bir dönemde cesur bir karar vererek İstanbul'a yerleştim ve bu sektörde çalışmaya başladım. Sevgi dolu bir ailede büyümüş, iyi eğitim almış bir genç olarak İstanbul'a geldiğimde görgüm, terbiyem ve ilkelerim dışında heybemde fazla bir şey yoktu. İki üç kişi dışında kimseyi tanıımıyordum... Medya sektörüne dair hiçbir bilgim ve deneyimim olmamasına rağmen tamamen girişimci yapım, kişisel emek ve çabalarımla Show TV'nin Avrupa yayınlarının kuruluşunda görev aldım. Daha sonra Show, SkyTurk ve diğer tematik kanalların liderliğini üstlendim. Akabinde de Doğan Burda Dergi Grubu'nda önce Reklam Grup Başkan Yardımcılığı, daha sonra Reklam Grup Başkanlığı görevlerini yürüttüm.

2017 yılının Eylül ayında kendi şirketimi kurdum. Öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye hâlâ devam ediyorum.

Yurtdışı faaliyetlerimin bana kattığı en büyük katma değerlerden biri de dijital

değişimin ilk ve öncü dalgalarını ABD gibi teknolojinin üssü olarak anılan bir ülkede deneyimlemem oldu. Bugün kurucusu olduğum ve genel müdürlük görevini sürdürdüğüm BLC Events & Experience Medya Hizmetleri A.Ş.'de özellikle dijital alanda yürüttüğüm faaliyetlerimin odak noktasında, yurtdışında yaşadığım dijitalleşme tecrübesi bana ışık tutmaya devam ediyor.

Kariyerim boyunca dijitalleşmeye özel bir önem attım. Dijital Darwinizm kavramını ise ilk olarak 2011 yılında, dijital analist ve yazar Brian Solis'in *Washington Post*'ta yazdığı bir makalede okudum. Bu kavramı ilk kullanan bizzat kendisiydi. Dijitalleşme dediğimiz şeyin aslında köklü bir dijital evrim sürecinin parçası olduğu gerçeğiyle yüzleşmem, tüm düşünme ve karar alma süreçlerimi değiştirdi.

"Bugün, dün de kaldı" diyerek sözlerimizi sürdürüelim ve geleceğe şöyle bir bakalım. Bundan sonraki dönem için öngörülerim şöyle... Liderler olarak öncelikli konumuz Dijital Darwinizm çağının gerekliliklerini yerine getirmemizdir. Bu noktada atılacak en önemli stratejik adım, Dijital Darwinizm kavramının öngörülerini kendi iş modellerimize uyarlamaktır. Hedefimiz ise günü yakalamak değil, kısa vadede 10 yıl sonrasını ve uzun vadede 50 yıl sonrasını bugünden oluşturmaktır.

Odak noktamız ise markalarımızı dijital yaşam ve normal yaşam bütünlüğü içinde yeniden ele almak olmalıdır. Yakın gelecekte sanal ve dijital hayatlarımızın paralel bir şekilde süreceği alanlara yatırım yapmazsak önce markalarımız, ardından da organizasyonlarımız Dijital Darwinizm'in kaybedenleri arasında yerlerini alacaklar. Dolayısıyla yaptığımız teknolojik yatırımlara ek olarak marka ve dijital yaşam kurgusunun bir arada, stratejik bir şekilde yeniden oluşturulması şart. Büyük sıçramayı öncelikle doğru bir kurguyla yapabiliriz.

Tüketici ihtiyaçlarının limitlerinin ortadan kalktığı bir dönemi yaşıyoruz. Bu nedenle geleceğe dair mottomuz "Design Thinking" kavramı. Bundan sonrası için atacağımız her adımı, markamızı bugün satın alan tüketicinin nereye evrileceğini öngörerek, tasarım odaklı atmak durumundayız. Makro planlamalarımızı bu çerçevede yapacağız. Ardından makro kararlarımıza hayat verecek mikro aksiyonları da bu çerçevede alacağız. Makro ve mikro düşünce tarzını faaliyet gösterdiğimiz her alan, ürün ya da hizmet için yeniden kurgulayacağız.

Peki bunu nasıl yapacağız? "Creative Commerce Revolution" yani yaratıcı ticaret devrimi içindeki yerimizi sağlam bir şekilde almak için elimizdeki tüm data'ları detaylı bir şekilde inceleyeceğiz. Veri haritalarını doğru şekilde okuyacağız ve yaratıcılığımızı kullanarak yeni marka, ürün ve hizmetler oluşturacağız. Elimizdeki marka, ürün ve hizmetlerimizi ise yine bu bakış açısıyla gelişmelere açık bir yapıya büründürerek yenileyeceğiz. Böylece hiç bitmeyecek bir "gelecek döngüsü" içinde kalacağız.

Liderler olarak elimizde sermayemiz, üretim merkezlerimiz, teknolojik alt yapımız halihazırda zaten var. Bu nedenle acil olarak yatırım yapılması gereken alan, duygusal zekâya sahip, yaratıcı insan kaynağıdır.

İş hayatım boyunca hep insan biriktirdim. Her sektörden liderlerle sayısız kez görüştüm, birlikte farklı projeler hayata geçirdim, iş yapma biçimleri geliştirdim. Bu liderlerle dost oldum. Hayatıma ailemden sonra en büyük değeri katanlar da bu insanlardı. Artık bu liderlerle el ele kol kolayız, sürekli fikir alışverişi yapıyoruz. Büyük bir “community” haline geldik. Düzenli olarak görüşmeler yapıyor, fikirlerimizle birbirimizi besliyoruz. Bu sayede onların değerli fikirlerini hiç kesinti olmadan almaya devam ediyorum. Onların bana, benim de onlara olan katkımız, karşılıklı olarak sürüyor. Geniş bir aile olduk. Samimiyet, içtenlik, endişesiz şekilde yol gösterme, her an işbirliği yapma potansiyeli, bizi giderek daha verimli bir hale getiriyor. Dolayısıyla onlardan edindiğim tecrübeleri ve kendi öngörülerimi daha geniş kitlelere ulaştırmak istiyorum.

Hayatımda geldiğim bu noktada, liderlik kavramına odaklanıyorum. Yoğun iş ajandamdan fırsat buldukça “Türkiye’nin Liderleri Koray Bilici’ye Anlatıyor” sohbetler serisi adı altında podcast’ler yayınlıyorum. Bu podcast’lerde Türkiye’nin önde gelen iş insanlarını konuk ediyor ve onlarla sohbet ediyorum. Programın formatı gereği konuklarımız özellikle CEO ve yönetim kurulu başkanı düzeyindeki değerli isimlerden oluşuyor. Bu sayede birçok insanın ulaşamadığı bu önemli liderlerle uzun yıllara dayanan birikimlerini ve tecrübelerini konuşuyorum. Bu sohbetler serisini, konuklarını şahsen de tanıyan, geçmişlerini ve gelecek hayallerini bilen, onlarla birlikte çeşitli işbirliklerini hayata geçiren bir iş insanı olarak yapıyorum. Bu sayede iş dünyasının liderlerinin tecrübelerini hem iş dünyasıyla hem de daha geniş bir kitleyle buluşturuyorum.

Oluşturduğumuz bu ORTAK AKIL ile yeni projeler geliştiriyor, yeni yollar, iş yapma biçimleri arayıp buluyoruz. Bulunacak yollar yoksa, kendi yolumuzu kendimiz açıyoruz. Birlikte *network*’lerimizi genişletiyoruz. Geleceğin liderinin rotasını, geleceğin liderliğinin yapıtaşlarını düşünüyoruz. Kısacası, geleceği şekillendiriyoruz. Biz, büyük resmin peşindeyiz ve olaylara yukarıdan bakıyoruz. Amacımız ve hedefimiz, herkesin emeğinin ve fikirlerinin karşılığını almasını sağlayan dürüst ilişkiler kurmak.

İşte elinizdeki bu kitap, böyle bir vizyonun ve birikimin sonucu hayata geçti.

## Prototip liderlik öldü, yaşasın “ortak akıl”

Bilgi, tecrübe ve birikim insanlığın ileri gitmesini sağlayan en önemli dinamiklerdir. İnsanlık bugün ulaştığı noktaya, binyılların birikimi sayesinde geldi. Bu noktada en büyük rol ise felsefecilere düştü. Onlar, toplum adına pek çok kritik soruya yanıt aradılar. İnsan neden var? Devlet neden var? İnsanlık olarak nereye gidiyoruz? Başarı ve huzura nasıl ulaşabiliriz? Sonu gelmez binlerce zor soruyu yanıtlamaya çalıştılar ve buldukları cevaplarla insanlığı ileriye taşıyan liderler haline dönüştüler.

Tarih boyunca ünlü felsefeciler, yaşadıkları aydınlanmaları öğrencilerine aktardıkları bilgilerle gelecek nesillere taşıdılar. Ve onların öğrencileri de öğrendiklerini bir sonraki nesillere aktardılar.

Peki insan hayatındaki bu gelişim süreçlerini iş dünyasından soyutlamak mümkün mü? Tabii ki değil. Gelin hep beraber dünya ticaret hayatında biraz gerilere gidelim.

Takas sistemi, ineklerini koyunlarla veya tahıllarını yağ ile değiştirmek isteyen çiftçilerin oluşturduğu pazarla ilk kez MÖ 9000’de Mısır’da başladı. Para kavramı, ilk defa MÖ 7. yüzyılda, Lidyalılar tarafından Anadolu’da oluşturularak insanlık tarihindeki yerini aldı. İlk kâğıt para ise MS 806 yılında Çin’de ortaya çıktı.

Günümüz küresel ekonomisinin temel yapıtaşları bu adımlardan oluşuyor. Şimdi tarihte biraz daha ileri dönemlere geçelim ve şu soruyu soralım: Paranın ilk kullanıldığı zamandan günümüze kadar acaba toplam kaç şirket kurulmuş ve kapanmıştır? Yanıtlanması imkânsız bu soru, aklımızın bir köşesinde dursun ve yanıtını kolayca verebileceğimiz bir soru daha soralım.

Bugün hâlâ varlığını sürdüren dünyanın en eski şirketi kaç yaşındadır? Neyse ki bu sorunun yanıtını biliyoruz. Tam 1400 yaşında! Japonya’daki inşaat şirketi Kongo Gumi! Yaklaşık bin 400 yıl önce tapınak inşaatı yapmak için kurulan şirket, 2006 yılına kadar kendi adıyla yaşadı. 578 yılında kurulan Osaka merkezli şirket, 2010’lu yıllarda ekonomik krize girdi ve Takamatsu Construction firması tarafından satın alındı.

Yanıtlaması imkânsız bir soru daha soralım... Sizce dünya ticaret tarihi boyunca sayısını bilmediğimiz açılıp kapanmış ya da şu anda varlığını sürdüren bu şirketlerde kaç lider görev almıştır? Herhalde şirket sayılarının birkaç misli kadardır.

Bu soruların net yanıtını bilemiyoruz ama bildiğimiz bir şey var: Bu liderlerin hepsi kendinden önceki liderlerin ve kendi tecrübelerinden yararlanmıştı. Günümüz ticaret dünyasına da aynı çerçeveye bakabiliriz. Her lider kendi şirketinin filozofudur.

Liderlik ve iş yapış modelleri konusunda bugüne kadar sayısız kitap yazıldı. Bu da onlardan biri... Temel olarak lider; organizasyonunun benimsemesini istediği ilkeleri oluşturan, bu ilkeleri değişen koşullara ve stratejilere göre adapte eden, ekibindeki herkesin belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmasına önderlik eden ve ekibini, yeri geldiğinde değişken de olabilen bir amaca doğru yönlendiren kişidir.

İş hayatında dönem dönem farklı yönetim kavramları, farklı liderlik anlayışları ortaya çıktı. Misyon ve vizyon, öz liderlik, "purpose" ve daha birçok sayısız kavram üzerine kitaplar yazıldı ve liderlik kavramı farklı yönleriyle ele alındı. Hepsi de altın değerinde bilgi ve tecrübeler içeriyordu. Peki neden bu kavramlar belirli dönemlerde ortaya çıktı? Çünkü o dönemin koşulları bu kavramlara odaklanmayı gerektiriyordu.

Liderlik kavramını geçmişten soyutlayarak, sadece bugüne ve geleceğe odaklayarak tanımlamak mümkün mü? Tabii ki değil. İnsanlık nasıl ki pek çok felsefecinin kattığı ortak değerler üzerinde yükseliyorsa, liderlik anlayışı da yapılan tüm bu analizler üzerinde yükseliyor. Yani liderlik konusunda yazılmış her kitap, önemli bir tuğla niteliğinde. Fakat hiçbirisi tek başına liderlik kavramını açıklayamaz. Hem insanlığı bugün ulaştığı noktaya getiren filozof, bilim insanları ve sanatçıların tecrübeleri hem de liderliği tanımlayan kavramlar, bir birikimin sonucudur. İşte tüm bu birikimleri ORTAK AKIL olarak tanımlayabiliriz. Bilgi, birikim ve tecrübenin oluşturduğu ortak akıl olmasaydı, insanlık ve tabii ki liderlik kavramı bir adım bile ileriye gidemezdi.

Okuyacağınız bu kitapta, Türkiye'nin önde gelen 50 liderinin attıkları adımlar, verdikleri kararlar, şirketlerine kattıkları değerler ve geleceğe dair yol haritalarının öyküsü yer alıyor. Yani bu kitapta da liderlerin dünyanın en zorlu günlerini yaşadıkları dönemde attıkları adımlarla farkında olmadan yarattıkları bir akıl var. Bu ortak akıl tabii ki liderlerin üzerinde konsensüs yaparak anlaştıkları tek bir modelden oluşmuyor. Farklı alanlardaki farklı insanların yine farklı konu ve dönemlerde attıkları adımlarla oluşturdukları bir ortak akıldan bahsediyoruz. 50 liderle yaptığım podcast yayınlarında elde ettiğim, liderliğe ve iş yapış şekillerine dair çarpıcı bilgileri, kendi yorumlarımı da ekleyerek, sizlerle bu bölümde paylaşmak istiyorum.

İki yıllık bir pandemi dönemini geride bıraktık. Bu iki yıllık süreçte pek çok lider, "liderlik" vasıflarını bir süre askıya alarak "yönetici" profiline büründü. Belirsizlik denizinde yüzerken risk almayı istemediler. Yatırımların büyük bölümü ertelendi. En çok yatırım yapılan alanlar, teknoloji ve e-ticaret olarak öne çıktı.

# Yeni Nesil Liderin Başucu Kitabı

## GELECEĞE IŞIK TUTAN LİDERLER

«Elinizde tuttuğunuz kitap, birbirinden başarılı liderlerin işbirlikçi, vizyoner ve dönüştürücü liderlik hakkında içgörülerinden oluşan güçlü bir koleksiyon barındırıyor. Hem iş, hem kişisel gelişim öğeleri içeren bu seçki, kariyerinin her seviyesindeki iş insanı için değişim ve inovasyon adına hızlı bir başlangıç yapma yolunda pratik öneriler sunuyor.»

- **Richard Marriott**, Amazon Türkiye Ülke Müdürü

«Koray Bilici, geniş vizyonu ve mükemmel birikimi ile merkezine liderliği koyduğu ve çevresinde günümüz iş dünyasının dijitalleşme, sürdürülebilirlik, amaç gibi en güncel kavramlarını bütüncül bir anlayışla, 50 liderin görüşleriyle sentezlediği müthiş bir çalışmaya imza atmış. Hızlı değişen günümüz iş dünyasında başarılı olabilmenin yol haritasını çıkarmış. Kariyer yolculuğunun her safhasındaki iş insanlarının yanı sıra konuya ilgi duyan herkes için harika bir başucu kitabı.»

- **Hasan Alemdar**, Henkel Kişisel Bakım Ortadağı ve Afrika Başkan Yardımcısı

«Günümüz teknoloji dünyasının ulaştığı yazılım ve blok zincir kökenli müthiş inovasyon hızının ardında, bilgi ve *know how*'ın herkese açılması ve paylaşımı var. Koray Bilici'nin büyük bir enerji ile kaleme aldığı bu kitap, teknolojiye yaşanan açık ve paylaşımcı modelin, yönetim ve liderliğe bir yansıması niteliğinde. 50 liderin kişisel tecrübeleri ve öngörülerini ile oluşan bilgi ve tecrübe havuzu, inovasyon ve yeni nesil liderlik için mükemmel bir kuluçkalandırma merkezi.»

- **Önder Güler**, Google Cloud Ülke Müdürü

«Sevgili Koray Bilici'nin podcast'ine katılmaktan büyük keyif aldım. Farklı liderlerle yaptığı bu sohbetleri kitabında bir araya getirmiş olmasından dolayı kendisini tebrik ediyorum. Bu kıymetli eserin liderliğin dönüşümü için bir el kitabı niteliği taşıyacağına ve geleceğin liderlerine de ilham olacağına inanıyorum.»

- **Mert Öncü**, Odeabank Genel Müdürü

«Sevgili müstakbel okur, bu kitabı alıp okuduğunuzda hep olmak istediğiniz liderin bizzatı kendisi olma yolunda önemli bir adım atmış olacaksınız. Bence bu sadece liderlik üzerine derlenmiş bir kitap değil, adeta bir olgunlaşma enstitüsü. Ben liderliğin bir unvandan çok bir davranışlar bütünü olduğunu düşünürüm. Bu kitaptaki yaşamışlıklar da okuyucuya, nasıl lider olunurdan çok, liderlik davranışı nasıl sergilenirini aktarıyor. Unvanınız bir günden diğerine ilerlemez, ama siz her gün bir önceki günden daha fazla lider olabilirsiniz. Bu, unvanınızdan bağımsız olarak her an nasıl davrandığınıza, eylemlerinize bağlı.»

- **Levent Kömür**, Mey Diageo Genel Müdürü

«Türkiye'nin önde gelen 50 liderinin tarihte eşine az rastlanır zor dönemlerde verdikleri liderlik sınavına Koray'ın gözünden ve yorumlarıyla bakabilmek ne bulunmaz bir hazine! İş dünyasının her alanından ve her düzeyde profesyonelin ilham alacakları böyle kalıcı bir eseri ve ortak aklı bizlere armağan ettiği için sevgili Koray'a ve katkı veren tüm liderlere aklınıza ve yüreğinize sağlık diyorum.»

- **Cem Eriş**, Esas Gayrimenkul CEO'su

«Katıldığım en verimli ve keyifli podcast'lerden biri oldu. Ortak akıl ve liderlik anlayışının kitap haline getirilmesi şahane. İyi bir lider muhakkak dinlemeli, bilmeli, takip etmeli, güncel olmalı, başarıyı alkışlamalı ve bu kitabı okumalı.»

- **Murat Kolbaşı**, Arzum Elektrikli Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı

Bu kitabın yazar telif geliri,  
**YANINDAYIZ** Derneği'ne bağışlanmıştır.

