

İŞ'te Aile

SAYI: 08

AİLEDE BİRLİK, İŞLETMEDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

İş Hayatındaki Keşkeleriniz



ANKET

TAİDER ÜYE PROFİL VE
EĞİLİMLER ARAŞTIRMASI

FBN

FBN GELECEK NESİLLER
ULUSLARARASI STAJ PROGRAMI

NESİLDEN NESİLE

KURUMSALAŞMA ODAKLI TAM
PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI
LİLA GROUP



ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ

Peki Ya Bundan Sonra...

01-02 Ekim 2021

İSTANBUL



Bizce

Marifet Sizde!



kadoogluholding.com.tr



KADOOĞLU
HOLDİNG

**TAİDER Adına İmtiyaz Sahibi
Yönetim Kurulu Başkanı**
Candan Çilingiroğlu

Genel Yayın Yönetmeni
İrem Aşçıoğlu

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Aslı Moral

Yayın Kurulu

Tarım ve Kurumsal İlişkiler Komite

Üyeleri: Aykut Özbuğday, Burçak
Çilingiroğlu Küçükusta, Duygu
Paşabeyoğlu, Emrullah Eruslu, Kaan
Kızıroğlu, Nesligül Sertdemir, Özge
Aslan, Selen Toron, Senur Akın
Biçer, Sercan Demircan, Serhat
Büyükhelvacıgil, Tal Garih, Yasemin
Parlak, Yunus Terece

Danışma Kurulu

2019-2021 Dönemi Asil YK Üyeleri:

Aydın Buğra İlter, Berkan Baykam,
Berna Aşiroğlu, İdil Yiğitbaşı, Serra
Koyuncu, Tekin Urhan

Yönetim Yeri

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği
Atatürk Cad. No: 40 K.5 Birsan İşhanı,
Konak, İzmir

Editör

Ulaş Atay

Görsel Yönetmen

Belkis Coşkun

Editoryal Hazırlık ve

Grafik Tasarım

12 Punto Kurumsal
Yayıncılık ve İçerik Ajansı
www.onikipunto.com

Baskı

Plusone Basım
www.plusonebasim.com

Yayın Tarihi

Nisan 2021

Ulusal, Türkçe, sektörel yayındır.
Dergide yer alan yazılardaki görüşler
sadece yazarlarına aittir. Kaynak
gösterilerek alıntı yapılabilir. Dağıtım
oranı baskı sayısı sınırlıdır.

*Bu derginin basımı için harcanan
kâğıt miktarı kadar Ege Orman
Vakfı/Bergama Kınık Bölgesi TAİDER
Ormanı'na ağaç dikilmiştir.*

İÇİNDEKİLER



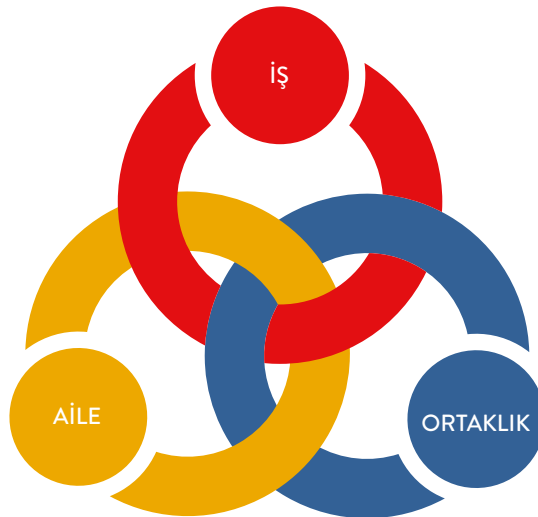
KAPAK KONUSU

28



8. ZİRVE

34



TAİDER ÜYE PROFİL VE EĞİMLER ARAŞTIRMASI

50

04 BAŞKAN'DAN

06 BAŞLARKEN

08 TAİDER'DEN HABERLER

14 ÜYELERİMİZDEN HABERLER

28 KAPAK KONUSU

38 8. ZİRVE

48 GİRİŞİMCİLİK KOMİTESİ

50 TAİDER ÜYE PROFİL VE EĞİMLER ARAŞTIRMASI

58 ANMA / DOĞAN CÜCELOĞLU

60 ULUSLARARASI FBN / ONUR EREN

62 NESİLDEN NESİLE / LİLA GROUP

66 KUZEY YILDIZI / BERNA KIRCI

68 ÜYELERİMİZDEN / MELİS YASA AYTAMAN

69 ÜYELERİMİZDEN / OĞUZ ABALIOĞLU

70 MAKALE / MELİKE ÖZCAN

72 KONUK YAZAR / ÖZGE TORAMAN

76 KONUK YAZAR / GİZEM ALAY ŞAPÇI

80 MAKALE / TOLGA UYSAL



60

**ULUSLARARASI FBN
GELECEK NESİLLER
ULUSLARARASI STAJ
PROGRAMI**

62

**NESİLDEN NESİLE
KURUMSALLAŞMA ODAKLI
TAM PROFESYONEL
YÖNETİM ANLAYIŞI**



Lila
GROUP

70

**MAKALE
MELİKE ÖZCAN**



Değerli TAİDER Üyelerimiz ve Dostlarımız,

Her ne kadar COVID-19 salgını, 2020 yılında fiziki olarak bir araya gelmemizi engelse de, bu sürecin getirdiği dijitalleşme hızına TAİDER olarak hızlıca uyum sağladık ve Dernek olarak son bir yılda bütün etkinliklerimizi çevrim içi platformlara taşıdık.

TAİDER Akademi çatısı altında sürdürdüğümüz “Aile Şirketlerinde Nesilden Nesile Geçiş” konulu webinar serilerimiz oldukça yoğun bir ilgi gördü. Yine Akademi Komitemizin özel tasarımı ile üyelerimize sunduğumuz TAİDER Mentorluk Programı’na katılan mentor ve mentiler aile ve iş hayatlarına taşıyacakları keyifli anılar kazandı. 2019 yılında hayata geçen TAİDER Sanat Projesi kapsamında gerçekleştirdiğimiz TAİDER Forum Tiyatro ile aile şirketlerini ilgilendiren konularda üyelerin sanat aracılığıyla kendilerini ifade etmelerine ortam sağlamaya devam ettik. Oyuncu kadrosu TAİDER üyelerinden oluşan temsilci, Türkiye’nin pek çok ilinde sahnelendi. Pandemi nedeniyle Sanat Komitemiz faaliyetlerine ara vermiş olsa da değerli fikirleriyle çalışmalarımızı desteklemeye devam etti.

Dönem içinde Uluslararası FBN’de TAİDER başarıyla temsil edilmeye devam etti. Gelecek Nesil Topluluğu, Girişimcilik Topluluğu ve Now-Gen Topluluğu gibi FBN Yönetim Kurulu’nda da Derneğimizi ve Türkiye’yi temsil eden üyelerimize bu vesileyle teşekkür etmek isterim.

TAİDER olarak bu yıl bir ilki daha gerçekleştirerek, Üye İlişkileri Komitemizin özverili çalışmaları ve birçok farklı sektörden aile işletmelerine mensup üyelerimizin katılımıyla TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması’nı hazırladık. Araştırmamızda; TAİDER üyesi aile işletmelerinin birbiriyle kesişen aile, iş ve ortaklık boyutlarında yapılanmalarının yanı sıra liderlik ve devir süreçleri, işletmenin ve ailenin kurumsallaşma adımları, gelecekle ilgili endişe ve planlarını ortaya koyduk. Bu araştırmanın aile şirketlerine önemli bir katkı olacağına inanıyorum.

Derneğimizin ilk kez hayata geçirdiği ve ölçümlenebilir sonuçlarıyla yeni odak alanları açacağına inandığımız TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketimizin sonuçlarını rapor haline getirerek en yakın zamanda üyelerimizle paylaşacağımızı belirtmekten büyük bir mutluluk duyuyorum. 2020 yılı mayıs ve haziran aylarında, TAİDER üyesi 115 aile işletmesine mensup 201 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen anket, TAİDER üyesi aile işletmelerinin ve temsilcilerinin iş yaşamından ve gelecekte beklediklerini öğrenmek, üyelerimizin profilini güncelleyerek Derneğimiz hakkında değerlendirmelerini anlamak üzere tasarlandı.

Anketin içerik tasarımından raporun oluşturulmasına kadar olan süreçte değerli katkılarıyla TAİDER Üye İlişkileri Komitesi Anket Çalışma Grubu’nda yer alan üyelerimize, gelecek çalışmalarımıza ışık olacak bu değerli projede yer aldıkları ve liderlikleri için yönetim kurulumuz adına teşekkür ediyorum.

Sağlıkla kalın.

Saygı ve sevgilerimle,



Candan ÇİLİNGİROĞLU

Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

360° MÜŞTERİ VERİ YÖNETİMİ

"Verilere anlam katar, iş sonuçlarına odaklanıyoruz"



Müşteri yolculuğunda odaklandığımız temel alan dijital kanallarda satış artışını ifade eden "Conversion" oranı artışıdır. Hizmet verdiğimiz markaların iş sonuçlarına doğrudan ve somut katkı sağlayacak şekilde düşünür, veriden ilham alarak veriye uzanan yolculuklar hayal eder, planlar ve gerçekleştiririz. Her adımda veriyi stratejik bir şekilde toplar, düzenler ve çıkardığımız öngörülerle bir sonraki adıma geçeriz. Müşteri yolculuğunu ilk andan son ana kadar ölçülebilir, akıcı, etkili ve verimli kılmak için çalışırız.



PARTNER REPUBLIC

partnerrepublic.com | info@partnerrepublic.com

Saygıdeğer İş'te Aile Dergisi Okuyucuları,

Dergimizin 8. sayısını sizlerle buluşturmaktan gurur duyuyoruz. Bu sayımızın kapak konusu "İş Hayatındaki Keşkeklerimiz"... İlgili üyelerimizin değerli paylaşımlarıyla aile işletmesi fertlerine ufak da olsa rehber mahiyetinde olmasını istedik.

TAİDER 8. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvemizi bu yıl çevrim içi olarak gerçekleştirdik. 29-31 Ekim 2020'deki zirvemizin açılış konuşması The Coca-Cola Company Emekli Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su saygıdeğer iş insanı Muhtar Kent ile başlayan ve çok kıymetli diğer katılımcılarımızla gerçekleşen bu özel zirvenin özetlerini ilerleyen sayfalarda keyifle okuyabilirsiniz.

Büyük özveriyle hazırlanan TAİDER Üye Profil ve Eğitimler Araştırması, aile-iş-ortaklık boyutlarıyla ele alarak, aile işletmelerinin mevcut yapılarını, gereksinimleri ve hedeflerini açığa çıkararak çok önemli veriler ortaya çıkardı. Türkiye'deki işletmelerin yüzde 97'sini oluşturan aile işletmelerinin yapılarına ışık tutacak bir belge niteliği kazandı.

Derneğimize, ülkemize ve insanlara kattığı değerlerle hepimizin kalplerine taht kuran; içtenliği, bilgeliği, zekâsı ve paylaşımlarıyla her daim onu tanımaktan gurur duyacağımız çok kıymetli Psikolog-Yazar Doğan Cücenolu'nun aramızdan zamansız ayrılışını nedeniyle bir hoş sedasına da yer vermek istedik.

15 dilde 32 farklı staj imkânı sunan FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı'nı, ülkemizi gururla temsil eden Program Lideri Onur Eren deneyimleriyle bizimle paylaştı. Girişimcilik Komitemiz de FBN Gelecek Nesil Ödüllerine (FBN NxG Awards) 18-40 yaş arası TAİDER üyelerinin katılabileceği, kurum içi ve dışı girişimciliği destekleyen bu programa katılmasının sizlere neler katabileceğini anlattı.

Nesilden Nesile de Lila Group CEO'su Alp Öğücü ailenin 4. nesil üyesi olarak, kurumsallaşma odaklı tam profesyonel yönetim anlayışını ve tüm aile şirketlerine örnek olacak yapılarını gururla okuyacaksınız.

Bu sene 4.'sü düzenlenecek ,TAİDER'in en önemli çıktılarında biri olan, Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödüllerinde yapılan üç temel değişikliği, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi Başkanımız Berna Kırıcı Aşıroğlu bizimle paylaştı.

Üyelerimizden bölümünde kıymetli üyelerimizden Aromsa Yönetim Kurulu Üyesi ve 2. kuşak temsilcisi Melis Yasa Aytaman, sektöründeki ilk ve tek olan firmalarını, kendinin nasıl rol aldığını ve sürdürülebilirliğin öneminden bahsetti. Diğer bir saygıdeğer üyemiz Abalioğlu Holding Yürütme Kurulu



İrem AŞÇIOĞLU

*TAİDER Tanıtım ve Kurumsal İlişkiler
Komite Başkanı*

Başkan Yardımcısı ve 3. nesil üyesi Oğuz Abalioğlu'ndan 80 yıllık firmalarını "toplumdan aldığını büyütürken, toplumla paylaşma" ilkeleriyle bugünlere nasıl ulaştıklarının altını çizdi.

Dünyanın geçtiği bu zorlu dönemde, şirketler için Finansal Risk Yönetimi'ni, Deriva Danışmanlık ve Eğitim'in yönetici ortağı Tolga Uysal bizlere anlattı.

Herkesin hayal ettiği bir çalışma ortamını yaratmış, "mutluluğun paylaştıkça arttığı" felsefesi ile hareket eden Canpa ailesinin iş kültürünü 2. kuşak üyesi Melike Özcan'ın kaleminden okuyacaksınız.

Hepimizin aklındaki uzaktan çalışmada yeni iş modellerine Action Coach ve Engage & Grow Türkiye Kurucu Ortağı Özge Toraman açıklık getiriyor.

1960'larda Amerikalı Psikoterapist Marshall Rosenberg'in geliştirdiği "Şiddetsiz İletişim" yöntemini CNVC Sertifikalı Şiddetsiz İletişim Eğitmen Adayı Gizem Alav Şapçı fark yaratacak bu metodu bizim için kaleme aldı.

Umarım bu sayımızı da keyifle her sayfasından farklı notlar çıkararak okursunuz. Emeği geçen, hem ilanları hem de içten paylaşımlarıyla dergimize değer katan tüm paydaşlarımıza şahsım ve emeği geçen sevgili çalışma arkadaşlarım adına en içten teşekkür ve minnetlerimi sunarım.

25. yılımızda Türkiye ekonomisine
güç katmaya devam ediyoruz.



TÜRKİYE'NİN
İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ
KURULUŞU
2019



TAİDER PANDEMİ SÜRECİNDE DE BİRBİRİNDEN KALİTELİ ETKİNLİKLERE İMZA ATTI

* TAİDER webinar etkinliklerine www.taider.org.tr web sitesindeki "Etkinlikler" başlığının altında yer alan "Çevrimiçi Etkinlikler" sekmesinden ulaşabilirsiniz.



Aile Şirketlerinin Geleceğe Ulaşmasında Aile Anayasasının Önemi

17 Aralık 2020, Perşembe / 14.00

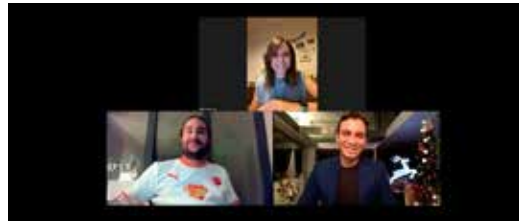
Konuşmacılar
Candan ÇİLİNGİROĞLU, TAİDER
Yönetim Kurulu Başkanı
İhsan BOSTAN, MEVKA Genel
Sekreteri
Mustafa DOĞRUSOY, TAİDER
Akademi Yürütme Kurulu Üyesi



Girişimciliğin Üç Renkli Yüzü

22 Aralık 2020, Salı / 21.00

Konuşmacılar
Berkan BAYKAM, KAM A.Ş. Yönetim
Kurulu Başkanı
Orkun ÜRKMEZ, BTM Yalıtım
Yönetim Kurulu Üyesi
Gülçin ATALAY TUNÇ, Mutlu Metal
A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi





Yoldayız, İlerliyoruz, Umutluyuz

29 Aralık 2020, Salı / 17.00

Oturum Yöneticisi
İpek KURTMEN, Güralp Vinç Yönetim Kurulu Üyesi

Konuşmacılar
İsa TECİM, Volkan İtfaiye Kurucusu, Yönetim Kurulu Başkanı
Yaşar TECİM, Volkan İtfaiye Genel Müdürü, Yönetim Kurulu Üyesi
Hatice TECİM, Volkan İtfaiye Finans ve Muhasebe Direktörü, Yönetim Kurulu Üyesi
Duygu TECİM, Volkan İtfaiye Kurumsal İletişim ve İK Direktörü, Yönetim Kurulu Üyesi



Hayata Başka Bakan Nesiller

12 Ocak 2021, Salı / 17.00

Oturum Yöneticisi
Murat ÖZCAN, Canpa Holding Yönetim Kurulu Üyesi

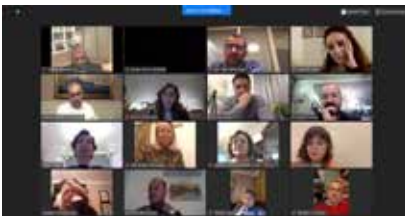
Konuşmacılar
Erol DİREN, Dimes Gıda Yönetim Kurulu Başkanı
Ozan DİREN, Dimes Gıda Genel Müdürü



Aile Şirketlerinde Hisselerin Paylaşımı ve Miras

20 Ocak 2021, Çarşamba / 20.30

Konuşmacı
Engin TUNCER, Eyüp Sabri Tuncer Kozmetik Yönetim Kurulu Başkanı ve Yüzyıllık Markalar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı





Tümüyle Profesyonellere Devrettik, Mutluyuz

23 Ocak 2021, Cumartesi / 17.00

Oturum Yöneticisi
Civan SÖZKESEN, Funika Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Konuşmacılar
Abud ABDO, Hateks Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO
Ömer ABDO, Hateks Yönetim Kurulu Üyesi



Kurumsallaşarak, Profesyonellere Devrettik. Sürdürülebilirlik Hedefimiz, Mutluyuz

9 Şubat 2021, Salı / 17.00

Oturum Yöneticisi
Sezin SİVRİ, Sentinus Danışmanlık Kurucusu, Koç, Mentor, Eğitimci ve Köşe Yazarı

Konuşmacılar
Bertuğ ÖSEN, CMS Grubu Yönetim Kurulu Başkanı
Dr. Ünal KOCAMAN, CMS Grubu İcra Kurulu Başkanı



Tarih : 3 yarım gün - 28-29-30 Ocak 2021
Saat : 10.00-13.00
Adres : Zoom
LCV : egitim@tkyd.org, 0212 347 62 00

Kimler Katılmalı? Bu program; yönetim kurulunda yer alan, yer alma adayı olan şirket ana hissedarlarına ve nesiller arası temsilcilerine özel hazırlanmıştır. Hissedarlar, aile üyesi yönetim kurulu üyeleri, yönetim kuruluna hazırlanan aile temsilcileri ve aile şirketlerinde çalışan potansiyel yönetim kurulu üyesi profesyoneller içindir.

Yönetim Kurulu; kurumsal yönetim kültürünü şirkette sağlamlaştıran, örnek olan, gözeten, özendiren ve tüm bunların sonucu olarak şirkete değer katan ve kazanç getiren yapıdır. Bu sebeple bir yönetim kurulunun doğru ve etkin işleyişi şirket için en önemli gündem maddesidir. Aile şirketlerinde ve hakim hissedar yapılarında yönetim kurulunun kurulması, toplantılarının en etkin şekilde ilerleyebilmesi, her üyenin fikrini doğru bir şekilde dile getirebilmesi ve komitelerin en hızlı ve etkili biçimde yönetim kurulunu bilgilendirmesi için uzman kişileri şirket yöneticileri ile bir araya getirmeye devam ediyoruz.

Katılım kontenjanı 20 kişi ile sınırlıdır. Katılım önceliğine göre yer verilecektir.

PROGRAM

1. Gün - 28 Ocak 2021, Perşembe

10.00 - 10.50 Hissedar Perspektifiyle Yönetim Kurulu Tecrübeleri
Sorunlar, Öne Çıkan Konular, Nesiller Arası Koordinasyon, Çözüm Önerileri ve Tecrübe Paylaşımı
Duygu Yılmaz, Sütas Yönetim Kurulu Üyesi
Perihan İnci, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi

10.50 - 11.00 Eğitim Arası

11.00 - 11.50 Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulu Oluşturmanın Püf Noktaları
Murat Yeşildere, Egon Zehnder Ortak

11.50 - 12.00 Eğitim Arası

12.00 - 13.00 Yönetim ve İcra Kurullarının Çalışma Prensipleri ve Farklar
Av. Nihal Mashaki, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

2. Gün - 29 Ocak 2021, Cuma

10.00 - 11.00 Etkin Yönetim Kurulu İşleyişi İçin Öneriler ve Komiteler
Yıllık Çalışma Planı
Toplantı Gündemi
Yönetim ve Yönetim Kurulunun İş Birliği ve Koordinasyonu (Toplantı Sırasında ve Toplantı Aralarında)
Yönetim Kurulunda Etkin Tartışma ve Karar Alma, Kararların Takibi
Toplantı Formatı, Öz Değerlendirme, Raporlama Süreçleri
Temel Başlıklarıyla Komiteler
Dr. Erkin Erimez, ARGE Danışmanlık Ortak

11.00 - 11.10 Eğitim Arası

11.10 - 13.00 Yönetim Kurulunun Gelecek Dönem Stratejisi ve Yönetim Hedefleri
Selim Oktar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, StratejiCo. Kurucu Ortak

3. Gün - 30 Ocak 2021, Cumartesi

10.00 - 11.30 Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Görev ve Sorumlulukları
Av. Kayra Üçer, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortak

11.30 - 11.40 Eğitim Arası

11.40 - 12.30 Hakim Hissedar Yapılarında Doğru Yönetim Modelleri ve Takım Olma Bilinci
Tanyer Sönmez, Management Centre Türkiye Grup CEO



Duygu Yılmaz
Sütas Yönetim Kurulu Üyesi



Perihan İnci
İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi



Murat Yeşildere
Egon Zehnder Ortak



Av. Nihal Mashaki
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



Dr. Erkin Erimez
ARGE Danışmanlık Ortak



Selim Oktar
StratejiCo. Kurucu Ortak



Av. Kayra Üçer
Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortak



Tanyer Sönmez
Management Centre Türkiye Grup CEO



Program ücreti: 3.000 TL + KDV'dir. TKYD ve TAİDER üyelerine % 30, aynı kuruluştan 3 ve üzeri katılımlarda % 10 indirim uygulanmaktadır. Katılımcılara TKYD ve TAİDER tarafından katılım belgesi teslim edilecektir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği İktisadi İşletmesi Banka Bilgileri

Garanti Bankası Eserentepe Şubesi (347) 6298972 numaralı TL, (IBAN NO: TR47 0006 2000 3470 0006 2988 72)
Yapı Kredi Bankası Gayrettepe Şubesi (247) 81702385 numaralı TL, (IBAN NO: TR29 0006 7010 0000 0081 7023 85)
Alibank T.A.Ş. Eserentepe Şubesi (420) 99816 numaralı TL, (IBAN NO: TR75 0004 6004 2088 8000 0998 16)

Detaylı Bilgi ve Kayıt İçin: egitim@tkyd.org, 0212 347 62 00



Gelecek için Yönetim: Kurumsallaşma ile Dönüşüm

18 Şubat 2021, Perşembe / 16.00

Konuşmacı
Dr. Güler MANİSALI DARMAN,
CGS Center Başkanı

Aile Şirketi Yönetiminde Denge

23 Şubat 2021, Salı / 17.00

Oturum Yöneticisi
Kaan KİZİROĞLU, Servo Capital
Yönetim Kurulu Başkanı

Konuşmacılar
İdil YİĞİTBAŞI, Yaşar Holding
Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Dr. Mehmet AKTAŞ, Yaşar Holding
İcra Başkanı



DENİZDEN GELEN GÜZELLİK

“Cildinize Sinerjik Sekizli”



İçime Hazır
Sıvı Flakon



Toz Saşe

Kapsül

ZADE VITAL MARINE KOLLAJEN

M
marine
kollajen

**SİNERJİK
SEKİZLİ**

Collactive™ Balık Kollajen
Elastin
Hyaluronik Asit
Üzüm Çekirdeği Ekstresi
SOD (Süperoksit dismutaz)
Biotin
Çinko
Vitamin C

ZADE VITAL®

@ /marinekollajen marinekollajen.com



İnci Holding'in 2021 Planı: Büyüme, Üretim, Yatırım

İnci Holding, 2021'de de büyüme trendini arttırarak sürdürmeyi planlıyor. Pandemi gölgesinde geçen 2020'yi çevik yönetim anlayışıyla grup şirketlerinde büyümeyle kapatan İnci Holding, bu yıl için temkinli iyimserliğini koruyor ve büyüme planlarını bu çerçevede yapıyor.



Bu yılki iş stratejilerini mevcut faaliyet alanlarında büyüme ve geleceğin iş alanlarına yatırım olarak belirlediklerini açıklayan İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök sözlerine şu şekilde devam etti: "2020'de pandemi sürecinin olumsuz etkilerini azaltmak ve krizin getirdiği fırsatlara da odaklanmak için tüm grubumuzda koordinasyonlu bir şekilde ve çevik yönetim anlayışıyla hareket ettik. Bu zorlu yılda çalışanlarımızın sağlığını ve iş güvencesini önceliklendirerek istihdamımızı koruduk ve nakit ve kâr odaklı büyümemize devam ettik. Toplam üretimimizin yüzde 60'ını altı kıtada 100'ü aşkın ülkeye ihraç ediyoruz. Ürettiğimiz jant, akü ve minibarları Ege'den dünyaya ulaştırıyoruz, çok sayıda ülkeye lojistik hizmeti veriyoruz. 2021'in ilk çeyreğinde hedef pazarlarımızda geçici bir daralma öngörmekle birlikte, aşılının yaygınlaşması ve etkileriyle orantılı olarak 2021'in ikinci çeyreğinden itibaren toparlanma olacağını düşünüyoruz. İnci Grubu olarak sadece risklere değil fırsatlara da odaklanıyoruz. Pandemi süreciyle birlikte Avrupa, Asya'dan olan tedarik riskini azaltmak üzere yeni kaynak arayışına girdi. Bu bağlamda otomotiv ve lojistik sektörlerinde kapasite artışı ile ürün ve hizmet geliştirici projelerimizi

ön planda tutacak bir planlama yaptık. Turizm sektörünün 2023'ten önce 2019 seviyesine gelmesi beklenmediği için en zorlu toparlanmayı bu sektörde yaşayacağımızı düşünüyoruz. Bu sektörde hizmet veren ve ürettiği otel ekipmanları birçok zincir otelde yer alan ISM Minibar şirketimizde oyun planımızı toparlanma sürecinin daha uzun soluklu olacağını öngörerek, hizmet ve ürün paletini farklı sektörlerle de genişletecek şekilde yapıyoruz."

"Yatırım fırsatlarını değerlendireceğiz"

Mevcut faaliyet alanlarındaki global ortaklıklardan güç aldıklarını da belirten Gök, "Bu yıl mevcut faaliyet alanlarımızda öngördüğümüz kapasite artırıcı, ürün ve hizmet geliştirici projeleri devreye alacağız. Avrupa başta olmak üzere mevcut faaliyet alanlarımız ile sinerji yaratabileceğimiz yeni alanlardaki yatırım fırsatlarını da bir diğer öncelik alanı olarak görüyoruz. Vizyonumuz ve stratejimiz doğrultusunda ana faaliyet alanlarımızda gerçekleştirdiğimiz global ortaklıklarla Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm gibi alanlarda güçlü bir performans ortaya koymaya devam edeceğiz" dedi.



Zade Vital'in Mottosu "Tarladan Eczaneye"

Bir sağlıklı yaşam markası olarak, Türkiye'nin bereketli topraklarında yetişen ve insan sağlığına olumlu etkileri bilimsel olarak kanıtlanmış tohum ve bitkileri en üstün teknolojileri kullanarak işlediklerini ve üç kıtada milyonlarca kullanıcıya ulaştırdıklarını belirten Zade Vital Genel Müdürü Taha Büyükhelvacıgil sözlerine şu şekilde devam ediyor: "145 farklı tür ve 537 farklı form ile çocuklardan yetişkinlere her yaş grubuna yönelik güvenilir ürünler sunuyoruz. Tüm ürünlerimiz, Zade Vital tesislerinde uluslararası GMP (Good Manufacturing Practices/İyi Üretim Uygulamaları) standartlarında üretiliyor. Zade Vital olarak, Helvacızade Şirketler Grubu'nun köklü geçmişi ve bilgi birikiminden aldığımız gücü, yoğun Ar-Ge çalışmalarımızla harmanlayarak, destekleyici ve tamamlayıcı tıbbi aktarıyoruz.

2023 yılına kadar, Türkiye'deki 200 farklı bitkiyi, küresel ölçekte ses getirecek sağlıklı besin desteklerine dönüştürmeyi hedefliyoruz. Bu hedeflere ulaşabilmek için Ar-Ge çalışmalarını stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Ege ve Selçuk Üniversiteleri ile uzun yıllardır işbirliği içindeyiz. Son olarak Necmettin Erbakan Üniversitesi ile 2 milyon 750 bin lira bütçeli TÜBİTAK Sanayi Doktora Programı İşbirliği Protokolü'nü hayata geçirdik. Aynı zamanda Zade ve Zade Vital Ar-Ge Merkezleri'nde ulusal ve uluslararası projeler, bilimsel ve teknolojik çalışmalar için öğrencilere kapılarımızı açıyoruz. Bunun yanı sıra sağlıklı bir tarım politikasına katkı sağlamak adına, çiftçilerimizin kendilerini güvende hissetmesi için tüm imkânlarımızı seferber ediyor; onları üretecekleri ürünler konusunda destekliyor, yönlendiriyor ve çıkacak mahsul için satın alma garantisi veriyoruz. Ayrıca çiftçilerin ticari anlamda daha da özgürleşmelerine destek olmak için üretimlerinin ilk aşamasından itibaren hammadde desteği sağlıyoruz."

"Hedefimiz sıfır atık"

Sadece insana değil, doğaya gösterdikleri saygıyla da sektöre örnek olmayı arzu ettiklerinin altını çizen Taha Büyükhelvacıgil, "Bizim gibi büyük üretim tesisleri için 'Sıfır Atık' hedefinin artık bir zorunluluk haline geldiği herkesçe kabul ediliyor. İklim değişiminin olduğu boyutları dikkate alarak, üretimin her aşamasında minimum kaynak kullanımına yönelik önemli adımlar atıyor ve bu konuda üzerimize düşen sorumlulukları yerine getirmek için tüm gücümüzle çalışıyoruz. Her bir üründen elde edilen posayı, tekrar gübre olarak toprağa kazandırıyoruz. Fabrikadan üretim sonrası çıkan yan ürünlerin, yem ve kimya sanayinde kullanılmasını sağlıyoruz.

'Sıfır Atık' hedefimiz doğrultusunda, üretimin çevre boyutlarını ve bunlarla bağlantılı çevresel etkileri de kontrol ediyoruz. Söz konusu etkiler; hammadde temini, tasarım, üretim, sevkiyat, kullanım, elden çıkarma gibi yaşam döngüsü prensibiyle değerlendiriliyor. Günlük üretim faaliyetlerimiz sonucunda atmosferde oluşturduğumuz çevresel etkileri 'Karbon Ayakizi' olarak değerlendirerek yaşam döngüsü bakımından ele alıyoruz" diyor.

Helvacızade Şirketler Grubu olarak çevre performanslarının desteklenmesi ve geliştirilmesi için hedeflerinin çerçevesini çizen bir çevre politikasına sahip olduklarını belirten Büyükhelvacıgil şunları söylüyor: "Bu kapsamda kurduğumuz Çevre Yönetim Sistemi'ni (ISO 14001/Çevre Yönetim Sistemi) harfiyen uyguluyor ve sürekli olarak iyileştiriyoruz. Yine çevre politikamızın bir yansıması olarak, ekolojik dengenin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla yeşillendirme çalışmalarına da öncelik veriyoruz. Bu doğrultuda fabrika sahamızın ekime uygun hale getirilmesi için yaklaşık 60 bin metrekarelik bir alanda uygun toprak ile dolgu yaptık."



Sun Tekstil Ar-Ge Merkezi, İnovalig 2019 İnovasyon Döngüsü Türkiye Şampiyonu

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) Ticaret Bakanlığı koordinasyonu ile Türkiye İnovasyon Haftası'nın sekizincisi gerçekleştirildi. Sun Tekstil Ar-Ge Merkezi, İnovalig'te "İnovasyon Döngüsü" kategorisinde Türkiye Şampiyonu oldu.

Sun Tekstil Ar-Ge Merkezi'nin geliştirdiği ve pazara sunduğu katma değeri yüksek inovatif ürünlerin yanı sıra tamamladığı 22 ulusal ve uluslararası projenin hibe fonlarla desteklendiğini hatırlatan Sun Grup Ar-Ge Müdürü Bekir Boyacı, "Bunlara ek olarak Ar-Ge ve inovasyon projeleri ile 25 ülkede 100'ün üzerinde işbirliği gerçekleştirdi. Merkez, Türkiye'nin en inovatif şirketlerinin seçildiği İnovalig'te İnovasyon Döngüsü kategorisinde Türkiye Şampiyonu olarak başarısını bir kez daha kanıtladı" dedi.

Düzenlenen törende ödülü alan Sun Tekstil Yönetim Kurulu Üyesi Ayşe Ünlütürk, Grup bünyesinde Ar-Ge ve inovasyonun, sürdürülebilir büyüme stratejisinin en temel halkasını oluşturduğunu ve ülke genelinde yarattıkları değerler ile sürekli en iyinin ve inovatif çözümlerin peşinde olduklarını belirtti. Türkiye'de her sektörden önde gelen markaların ve dev şirketlerin yanında şampiyon olduklarını ifade eden Ünlütürk, Ar-Ge Merkezi'nin her yıl yaklaşık 50 yeni projeye teknoloji platformlarına yatırım yaparak sektörde rekabete yön verdiğini vurguladı.



Levent Kimya Ürün Ailesini Genişletiyor

Porçöz markası ile Türkiye'de kireç çözücü pazarının yaratıcısı ve lideri olan Levent Kimya, 42'nci yılını geride bıraktı. Kireç çözücü ürünü ile çıktığı yolculukta bugün farklı temizlik ihtiyaçlarına çözüm sunan onlarca ürünü ile temizlik sektörünün önemli oyuncularından biri konumuna gelen Firma, 2021 yılında ürün atağı yapmaya hazırlanıyor.

Yeni ürünlerini tüketiciyle buluşturmaya devam eden Levent Kimya, Ar-Ge ve üretim yatırımlarını sürdürüyor. Levent Kimya, 2021 yılında Porçöz markasıyla beş farklı kategoride, 14 yeni ürünü tüketicilerin beğenisine sunmaya hazırlanıyor. Bu yılın ilk atağı olarak temizlik sektöründe şu ana kadar girmediği iki farklı kategoride de yeni ürünlerini raflara çıkaracak olan Firma, mevcut ürünlerini geliştirmeye de devam ediyor.

Yeni Ürünlerden Bazıları

Geçtiğimiz yıl ürün portföyüne vegan bir ürün ekleyerek Porçöz Sirkeli Yüzey Temizleyici'yi kullanıma sunan Levent Kimya bu ürün ile temizlikte doğallık ve gücü aynı anda arayanlara yenilikçi bir çözüm sundu.

Porçöz Sprey ürün ailesini de genişletmeye devam eden Levent Kimya geçtiğimiz yıl Cam Temizleyici ile bu segmentteki ürünlerine bir yenisini ekledi. Cam ve parlak yüzeylerdeki kir ve lekeler de çözüm sunan Porçöz Cam Temizleyici Sprey, tüm cam ve parlak yüzeylerde kullanılabilir olması, parlaklık ve hijyeni aynı anda sunan yapısı, okyanus ferahlığı kokulu formülüyle birçok farklı ürünün yarıştığı cam temizleyici kategorisine hızlı bir giriş yaptı. Firma, pazar araştırmaları, kullanıcı deneyimleri ve incelemeler sonucunda Porçöz'ün sevilen iki ürününü yeni formlarıyla da tüketicilerin beğenisine sundu. Çamaşır ve bulaşık makine temizleyicileri ile bir süredir pazarda olan Porçöz, ürün ailesine Isparta gülü ve lavantanın ferah kokusunu çamaşır makinelerine, Bodrum mandalinası ve Datça bademinin lezzetli kokusunu ise bulaşık makinelerine taşıdı.



Irak Petrollerini Cryocan Vagon Tankları Taşıyacak

Cryocan tarafından Irak Demiryolları için üretilen vagon tankların sevkiyatına başlandı. Irak'a gitmek üzere Kocaeli'den yola çıkan ilk vagon tanklar Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mustafa Varank tarafından uğurlandı. Ziyarete Cryocan Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan'dan bilgi alan Varank, daha sonra üretim tesislerini gezerek, üretimi tamamlanan vagon tankları inceledi.

Kocaeli'de yüksek yerlilik oranıyla üretilen vagon tanklar, Irak petrol ve akaryakıt taşımacılığının karayollarından demiryoluna kaydırılmasında önemli rol oynayacak.

Irak'a ilk vagon tankın gönderilmesi sırasında konuşan Tekin Urhan, Dilovası'nda 10 yıldır kriyojenik ve basınçlı kaplar imal ettiklerini dile getirdi. Urhan sözlerine şu şekilde devam etti: "Tasarım, Ar-Ge ve üretimleri tamamen Dilovası'ndaki tesislerimizde gerçekleştirilen ürünlerimiz likit sanayi gazlarının taşınmasında ve depolanmasında kullanılıyor. Irak Demiryolları şu anda petrol taşımacılığını karayolundan demiryoluna kaydırmak üzere bir proje yürütüyor ve bu projede vagon tanklarını Cryocan'den almaya karar verdiler. Bugün itibarıyla ilk vagon tankı uğurluyoruz, karşı tarafta da Irak Ulaştırma Bakanı karşılayacak. Yıl sonuna kadar 100 vagonun daha teslimatını yapmayı hedefliyoruz. Bu sayı 400 adede kadar çıkacak. Teslimatlarımız 2022 yılının sonuna kadar devam edecek."

Tank vagonlarda fuel oil, crude oil depolandığını dile getiren Urhan, "Tank vagonlarını bizzat bizim mühendislerimiz tasarlıyor ve biz de üretimini gerçekleştiriyoruz. Bir sonraki adım olarak LPG'nin demiryollarında taşınmasına yönelik projeler için LPG vagon tank üretimine başladık. İlk prototipimiz hazır. Ürünlerimizin yüzde 90'ını Şili'den Bangladeş'e, Almanya'dan Nijerya'ya 66 ülkeye ihraç ediyoruz" dedi.





Kadooğlu Holding İlk 500'de

Capital ve Fortune dergilerinin Türkiye'nin en büyük özel sektör şirketlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları birbiri ardına açıklandı. Şirketlerin 2019 yılı cirosu baz alınarak yapılan araştırmalarda Kadooğlu Holding'in yıldız markalarından Kadoil, Fortune 500'de 129, Capital 500'de 161. sıradaya yer aldı.



Sürdürülebilir üretim ve istihdam için çalışmalarını sürdürdüklerini ifade eden Kadooğlu Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Celal Kadooğlu, iki saygın dergi tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, holding bünyesinde faaliyet gösteren bir firmalarının ilk 500'de yer almasının kendileri için önemli olduğunu vurguladı. Petrol ve yağ alanında Türkiye'de iç piyasa pazar paylarını artırmaya yönelik ciddi çalışmaları olduğunu belirten Kadooğlu, "Yeni yapılanmamızın olumlu dönüşlerini alıyoruz. Ülke içindeki bayi ağıımızı geliştirdik. Modern teknolojiye yönelik yatırımlarımız devam ediyor. Ülke kalkınmasına kendi sektörlerimizde katkı sağlamak, yüksek teknolojiye dayalı üretimin artırılması, beraberinde istihdamın da geliştirilmesi için çalışıyoruz. Pandemi sürecinde de üzerimize düşenleri gerçekleştirdik, bundan sonraki süreçte de sürdürülebilir istihdam ve üretim için elimizden geleni yapmaya devam edeceğiz" dedi.



Tekstil Sektöründeki Yatırımlarını Büyütüyor

Lila Group, tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği boyahane tesisine yatırım yaparak kapasitesini büyütme kararı aldı. Grup, tekstil dünyasındaki son teknolojilerin kullanıldığı 55 milyon TL yatırım ve modernizasyon çalışmaları ile tesisin üretim verimliliğini yüzde 100 artıracak.

Tekstil sektörünün yerinin kendileri için hep ayrı olduğunu çünkü bugün temizlik kâğıdı alanında beş kitada 80'den fazla ülkeye ihracat yapan Lila Group'un temellerinin yaklaşık 100 yıl önce dokuma ve çırçır tesisleri ile atıldığını vurgulayan Lila Group Yönetim Kurulu Üyesi Aydın Öğücü yeni yatırımları ile ilgili şu detayları paylaştı: "Mevcut durumda 15 bin metrekare kapalı olmak üzere 20 bin metrekarelik boyahane tesisimizle Çorlu'daki üretim kampüsümüzde tekstil alanında da faaliyet gösteriyoruz. Doğrudan ve dolaylı olarak dünyanın önde gelen neredeyse tüm konfeksiyon alıcılarının tedarikçisiyiz. Tesisimizde ZDHC, Detox, Gots Organic, Repeve, Ekotex 100 Class 1, BSCI, ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, ISO 45001, ISO 50001 belgeli yüksek kalitede üretim yapıyoruz. Artan rekabet şartlarında hatalı üretim yapmanın maliyeti kârlılığı etkiliyor. Biz, müşterilerimize yüksek verimlilikle üretim yaparak boyalı iplik tedarik ediyoruz. Boyahane tesisimiz günlük 25-30 ton üretim kapasitesine sahip. Yeni yatırımımız ve modernizasyon çalışmalarımızla verimliliğimizi yüzde 100 artırmayı hedefliyoruz. Yapılacak modernizasyon çalışmalarını çok önemsiyoruz. Çünkü kalite odaklı ihracat hedefimize hizmet edecek bu çalışma ile tüm makinelerin merkezi ve gerçek zamanlı kalite kontrolünü tam otomatik ERP entegrasyonlu MilMaster TOP adı verilen bir sistem ile sağlayacağız. Yani kaliteden ödün vermeden verimli bir üretim ortamı oluşturacağız. Ayrıca kurulduğumuz günden beri hassasiyet gösterdiğimiz çevre ve sürdürülebilirlik konularında da bize önemli değerler katacak bu yatırım ve modernizasyon ile toplamda yılda yüzde 30 enerji tasarrufu ve yüzde 25 su tasarrufu sağlayacağız. Yakında faaliyete geçmesini hedeflediğimiz ek yatırımımızla tekstil sektöründe de ülkemiz ekonomisi ve istihdamına katkı sağlayacak olmak gurur verici."



Gelecek, bio çözümlerle gelecek!

Kuruluşumuzdan bugüne, uzman AR-GE departmanımız ve deneyimli ekibimizle farklı sektörlerden çok sayıda müşterimize uluslararası standartlarda, sürdürülebilir ve evre dostu ürünler sunuyoruz.

Yeni retim tesislerimizde ürün portföyümüzü bytmeye, geleceğe sağlam adımlarla yürümeye devam ediyoruz.





HAUS, Yurtdışı Servis ve Satış Ağını Dört Yeni Lokasyon ile Taçlandırdı



Farklı pazarlara, sektörlere ve uygulamalara yönelik güvenilir santrifüj teknolojilerinden oluşan kapsamlı bir ürün portföyüne sahip olan HAUS, bugün 32.000 metrekareye yayılmış entegre üretim tesisinde, yılda 600 ürün üretim kapasitesi ve 500'den fazla çalışanıyla, Aydın'dan 40'ın üzerinde ülkeye ihracat yapıyor.

Üç nesildir faaliyet gösteren firmanın Yönetim Kurulu Üyesi ve Pazarlama Müdürü Özden Gözlüklü Saka, HAUS'un son dönemde yaptığı yatırımlar hakkında şu bilgileri veriyor: "Küresel varlığımızı genişletme hedefi çerçevesinde servis ve satış ağıımızı Tunus, Fas, İtalya ve İspanya'da kurduğumuz yeni şirketlerin yanı sıra satış ve servis-bakım temsilcilikleri ile taçlandırdık. Yıllık ortalama 225 bin ton zeytinyağı üretimi ile Türkiye'nin dahi önünde yer alan Tunus dünyanın önde gelen zeytinyağı makinesi pazarlarından biri. Burada yıllardır var

olan yoğun talebi ve servis ihtiyacını karşılamak amacıyla iki şirket kurduk. Aynı şekilde yıllık ortalama 140 bin tonu bulan zeytinyağı üretimi ile dünyanın altıncı büyük zeytinyağı üreticisi olan Fas'ta da daha üst düzeyde servis ve bakım hizmeti sunabilmek ve satış gücümüzü artırabilmek için kendi şirketimizi kurduk."

HAUS, İtalya ve İspanya'da da Güçleniyor

İtalya'da uzun yıllardır faaliyet gösterdiklerini, son yıllarda da Taranto'ya bağlı Mottola'da geniş bir arazi ve birkaç binadan oluşan servis, bakım, yedek parça, montaj vb. alanlarda müşterilerine destek verdiklerini vurgulayan Özden Gözlüklü Saka sözlerine şu şekilde devam ediyor: "Bu sürecin sonunda İtalya ihracat yaptığımız ülkeler arasında bir numaraya yükseldi. Biz de 'yola devam' kararı alarak, Bari'ye bağlı Gioia del Colle'de yeni bir üretim tesisi kurduk. Çalışmalarına 1 Aralık 2020'de başladığımız tesisin faaliyet izinlerini 1 Ocak 2021 itibarıyla aldık. Öte yandan 27 bin kilometrekare yüzölçümü ile bir başka zeytinyağı üretim merkezi olan Sicilya'da da yeni bir satış-desk birimi kurduk."

Açık ara dünyanın en büyük zeytinyağı üreticisi konumunda olan İspanya'nın, doğal olarak dünyanın en büyük zeytinyağı üretim makinesi ve tesisi alıcılarından biri olduğunu anımsatan Saka, "Endülüs Bölgesi dünyanın en meşhur zeytinyağı üretim merkezlerinden biri. Bu nedenle Endülüs'te yeni bir satış temsilciliği açtık. Böylece Endülüs'teki satış ve bakım hizmet gücümüz daha da arttı. İspanya'daki toplam organizasyonumuz ise Kuzey İspanya'daki satış temsilcimiz ile birlikte toplam üç noktada devam ediyor" dedi.

TESİSİNİZİ

SE Club

AYRICALIĞINA

YÜKSELTİN+

TESİS YÖNETİMİ

Temizlik Hizmetleri
Teknik Hizmetler
Concierge Hizmetleri

SECURON ÖZEL GÜVENLİK HİZMETLERİ

DEZENFEKSİYON HİZMETLERİ

Gümüş Iyon ve ULV Teknolojisi

TESİS YAZILIM VE BİLİŞİM HİZMETLERİ

Tesis Yönetim Uygulaması
IOT Teknolojileri

seclub.com.tr



☎ 0212 215 5555



Aromsa Yeni Binası ile Bir LEED Platin Sertifikası Daha Aldı

Aromsa, binaların kurulumu ve işletilmesinde çevreye saygılı, insan sağlığını ve çalışma konforunu en üst düzeyde tutmayı hedefleyen bir sertifikasyon sistemi olan Platin LEED Sertifikası aldı. Alanında dünyada en çok bilinen ve dört seviyesi bulunan bu sertifikanın en üst seviyesi olan platin sertifikaya 80 ve üzerinde puan toplayan firmalara veriliyor. 84 puan olarak bu başarıya imza atan Aromsa'nın Platin LEED Sertifikalı bina sayısı böylece ikiye çıktı.

Aromsa, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yeni binasında, geleneksel yapılaşmanın çevreye verdiği olumsuz etkileri en aza indirmeyi, geliştirilen strateji ve sistemler sayesinde binanın işletim giderlerini azaltmayı, enerji ve su tasarrufu sağlamayı, kullanıcı dostu, sağlıklı ve konforlu bir çalışma alanı oluşturmayı hedefledi.

Neler Yapıldı?

Platin LEED Sertifikalı Aromsa binasında yapılanlardan bazı satırbaşları;

- Enerji tasarruflu cihaz ve sistemler kullanılmış, Aromsa'nın kendi yan binasındaki güneş panellerinden kazanılan enerji bu binada kullanılmıştır.
- Binadaki duş ve lavabo bataryalarından toplanan gri su arıtılarak klozet rezervuarlarında kullanılmış; böylece binanın enerji tüketimi yüzde 29, iç mekân su tüketimi ise yüzde 50 civarında azalmıştır.
- Düşük emisyon salınımlı malzeme seçimi ile kullanıcılar için iç hava kalitesi sağlanmıştır. Ek olarak, çalışan ve ziyaretçilerin

gün ışığından ve manzara görüşünden optimum düzeyde faydalanmasına dikkat edilmiştir.

- Sürdürülebilir ve çevre dostu inşaat malzemeleri tercih edilmiştir.
- İşletme aşamasında meydana gelen geri dönüştürülebilir özellikteki atıkları, evsel atıklardan ayırmak için her katta geri dönüştürülebilir atık noktaları ve bir adet ana toplama alanı bulunmaktadır.
- Aromsa çalışanlarına servis hizmeti sunulması, binanın belediye otobüs hatlarına yakın olması ve proje alanında bisiklet park yeri olması ile bireysel araç kullanımının azaltılması hedeflenmiştir. Aynı zamanda, elektrikli araç şarj istasyonları kurularak karbon salınımı azaltılmaya teşvik edilmiştir.
- Peyzaj çalışmalarında bitki çeşitliliğine ve yerel bitki kullanımına dikkat edilmiş; verimli sulama sistemleri tercih edilmiştir.
- Yağmur suyu yönetimi sağlanarak, buradan kazanılan su ile peyzaj sulamasının tamamı karşılanmaktadır.
- Isı adası oluşumunu asgari seviyeye indirmek amacıyla projede malzeme seçimlerine öncelik verilmiş; çalışanlar ve ziyaretçiler için görsel konforu arttıracak peyzaj tercih edilmiş, gezilebilir çatı alanları oluşturulmuştur.

aromsa
YARATICI LEZZET ORTAĞINIZ

YALITIMI İKİYE KATLAYIN

Kilsan ile hem ses hem ısı yalıtımı bir arada.
Siz de üstün teknolojiyle üretilen
İstanbul'un Tuğlası Kilsan'ı seçin,
ısı ve ses yalıtımında fark yaratın.



Isı Yalıtımı Değeri
 $\lambda = 0.12_{w/mK}$



Ses Azaltım İndeksi
 $Rw = 48_{dB}$

kilsan.com

Bir EKMEKÇİOĞLU® kuruluşudur.





Eryap Grup'tan Yalıtımda Bonus'lu Kalite

2012'den bu yana çok sayıda prestijli konut projesi, enerji santrali, sağlık ve ulaşım yapıları, endüstriyel tesis ve iklimlendirme sektörünün yalıtım malzemesi tercihi olan Bonus Taş Yünü, her alan ve detaya özel ürettiği ürünleriyle yalıtım ve kaliteyi birleştirerek sektöre sunmaya devam ediyor.



Isı, ses ve yangın yalıtımında önemli bir fark yaratan Bonus Taş Yünü, konut alanında olduğu kadar çok sayıda endüstriyel tesisin de yalıtım ihtiyacını karşılıyor. Enerji santralleri, üretim tesisleri, sağlık yapıları, kamu binaları gibi çeşitli alanlardaki yapıların yalıtım ihtiyacı için amaca uygun ürünler ve özel detay çözümler ile hizmet sunan Bonus Yalıtım; geniş ürün gamı, yüksek teknoloji ile üretim prosesi, hızlı ve güvenilir sevkiyat avantajları ile yalıtım sektöründe en çok tercih edilen markalar konumunda bulunuyor.

2012 yılından bugüne milyonlarca metrekare kullanımı ile ülkemizin ısı, ses ve yangın yalıtımı alanındaki lider markalarından biri olan Bonus Taş Yünü, yarım asırlık sanayicilik tecrübesi ve yalıtım sektöründe 19 yıla yaklaşan üretici kimliğine sahip Eryap Grup'un Sakarya, Hendek'teki tamamen Türk sermayeli ve yüksek teknolojiye sahip tesislerinde üretiliyor. Yurt içindeki kullanımının yanı sıra çeşitli ülkelere ihraç edilen Bonus Taş Yünü, kullanıcılarına CE standartlarına sahip bir yalıtım sunuyor.

Düşük Isıl İletkenlik, Özel Üretim, Yüksek Performans

Bonus Taş Yünü kullanılacağı detay ve alana göre değişen yoğunluk ve kalınlık özellikleri ile geniş ürün çeşitliliği sunuyor. 0,033 W/mK gibi oldukça düşük ısı iletkenlik katsayısı, çeşitli yoğunluk ve kalınlıkları ile mükemmel yalıtım sağlayan Bonus Taş Yünü, tozuma yapmama özelliği ile kullanıcı ve uygulayıcı dostu olmasının yanı sıra enerji verimliliğini de garanti ediyor. Dikey ve yatay depolamaya uygun, müşterinin talebine göre paletli (120cmx120cm ve 120cmx180cm) ve shrinkli sevkiyat imkânı ile Bonus Taş Yünü, şantiye ve depolama alanlarında herhangi bir karışıklığa neden olmadan, çok kata kadar istiflenerek depolamada alan avantajı da sağlıyor.

İklimlendirme Sektöründe İhracat Şampiyonu

Tüm bu özellikleri ile Bonus Taş Yünü -daha önceki yıllarda da olduğu gibi- 2019 yılında da iklimlendirme sektörü ihracatında ilk 200 firma arasında yer almayı ve İklimlendirme Sanayi İhracatçıları Birliği (İSİB) tarafından verilen ihracat başarı ödülünü almayı başardı.



LA QUINTA

BY WYNDHAM



TAİDER ÜYELERİNE ÖZEL %30 İNDİRİM

TAİDER Üyesi iş yeri çalışanlarına özel net %30 indirim ile;
Bodrum'un en güzel denizinde, uluslararası hizmet standartları ile
eşsiz bir deneyim yaşayın.



Türkkuyusu Mh. Bardakçı Sk. No:29, 48400 Bodrum/Muğla
0252 440 00 11 - info@laquintabodrum.com

www.laquintabodrum.com



WYNDHAM
HOTELS AND RESORTS

WYNDHAM
REWARDS



Volkan 2021 Yılında Cirosunu 2,5 Kat Arttırıyor



Tüm dünya ekonomisini etkileyen küresel salgına rağmen Volkan İtfaiye, özverili çalışmaları sayesinde 2020 yılı içerisinde özellikle yurtdışında güçlü işbirlikleri kurarak 2021 yılı için önemli projelere imza attı. 2020 yılında pandemi ve beraberinde gelen zorlu ekonomik koşullara rağmen Volkan, hedeflerini tutturdu ve geliştirdiği satış stratejileri ve imzalanan sözleşmeler ile ihracat oranını bir yıl içerisinde yüzde 30'dan yüzde 80'e çıkartmayı başardı. 2021 yılı projeleri arasında ihracat satışları haricinde, Türkiye'nin önemli bir kuruluşunun ihalesini de alan Şirket, 2021 yılı içerisinde gerçekleştireceği projeler ile cirosunu 2020 yılına göre 2,5 kat arttıracak.

Şu anda 300'e yakın çalışana sahip olan Volkan, artan projeler doğrultusunda 2021 yılında çalışan sayısını yüzde 25 oranında arttırarak kaliteli istihdam sağlamaya devam etmeyi planlıyor. Organizasyonel yapısını geliştirerek, gücüne güç katan, tecrübeli ve alanında uzman istihdam sağlamanın yanı sıra Şirket, gençlerin kariyerine sağlam bir başlangıç yapmasını da önemsiyor. Volkan bu amaçla, üniversitelerin çeşitli departmanlarında öğrenim gören veya yeni mezun gençlerin,

Şirket'in farklı birimlerinde görev almaları amacıyla çeşitli staj programlarını da hayata geçiriyor.

Küresel salgına rağmen büyüme trendlerini kaybetmediklerini ve gelecekte umutlu olduklarını diler getiren Volkan Genel Müdürü Yaşar Tecim, ülke ekonomisi ve sanayisi için istihdam yaratmaya ve değer katmaya devam edeceklerinin altını çiziyor.



Uluslararası İş Güvenliği Ödülleri'nde Petroyağ İmzası

Petroyağ, British Safety Council tarafından düzenlenen 63. Uluslararası İş Güvenliği Ödülleri (International Safety Awards) organizasyonunda ödül almaya layık görüldü. Petroyağ Yönetim Kurulu Başkanı Ünal Soysal bu başarı ile ilgili şunları söyledi: "Kuruluşumuzdan beri yürüttüğümüz ve pandemi döneminde de geri adım atmadan sürdürdüğümüz çalışmalar sonucunda elde ettiğimiz bu başarıdan dolayı çok mutluyuz. Türkiye'den 100'ü aşkın kurumun değerlendirildiği ve sadece 15'inin ödüllendirildiği bu prestijli organizasyonda ülkemizi başarıyla temsil ettiğimiz için de gurur duyuyoruz. 2021 yılında da en iyi yaptığımız şeyi yapmaya; Petroyağ ailesinin sağlığını ve güvenliğini önde tutarak, hep daha iyisi için çalışmaya devam edeceğiz."

İhtiyaç duyduğunuz her anda, İnci Sigorta yanınızda



TRAFİK-KASKO



İŞYERİ



SİBER GÜVENLİK



YAT



KONUT-DASK



FİNANSAL SİGORTALAR



SAĞLIK

25 Şubemiz ile size çok yakınız

Akhisar
Alaşehir
Aliağa
Balçova
Balıkesir
Bodrum
Bornova
Bostanlı
Buca

Çamdibi
Çevik Bir
Çiğli
Denizli
Germencik
İstanbul
Karşıyaka
Kemalpaşa

Menderes
Milas
Ödemiş
Şirinyer
Soma
Torbalı
Turgutlu
Urla



Adres: Adalet Mh. 1586/8 Sk. No:7
Bayraklı - İZMİR
Tel: 0 232 425 48 13
E-Posta: info@incisigorta.com
www.incisigorta.com

İnci varsa
Risk yoktur

 **İNCİ SİGORTA**
ACENTELİĞİ LTD.ŞTİ.



İş Hayatındaki Keşkeleriniz

TAİDER üyesi 11 isim, deneyim, gözlem ve/veya duyularından yola çıkarak bugüne kadar iş hayatının kendilerinde bıraktığı damıtılmış bilgi ve buna bağlı bakış açısını, eski-yeni tüm kuşaklara ışık tutması, ufuk açması amacıyla bizimle paylaştı.

Okuyacaklarınızın sizi de -varsa- keşkelerinize ve sonrasında yaşadıklarınızdan çıkarımlarınıza küçük bir yolculuğa çıkarması umuduyla.



Ayhan NALBANT
Tena Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

“Etkin ve yetkin bir ekip oluşturamamak ve tüm işleri üstlenme kararım çok doğru değildi”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığı-

nızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi? Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

İş yaşamında mutlaka birçok karar alınıyor. Bu kararlarımız iş akışının seyrini, mutlaka olumlu veya olumsuz yönde etkiliyor. Eminim ki tüm yöneticiler kararlarının olumlu sonuçlar doğurmasını umar. Tekstil perakende-sinde, mağazacılık sektöründe faaliyet gösteriyorum. Uzun yıllar boyunca satın alma yöntemiyle, hazır ürün tedarik ettim ve ürünlerin tedariki ile yönetimini tek başıma gerçekleştirdim. Bedenen ve zihnen oldukça yorucu bir süreçti ve devamlı gerilla yöntemi ile ilerlemek zorundaydım. İşte bu, benim aldığım bir karardı. Yükü tamamen kendi sırtıma yükledim. Doğru muydu, yoksa yanlış mıydı?

İkinci neslin işe dâhil olmasıyla şirketimizin tüm süreçlerini; yani iç yönetim, satın-alma, tedarikçilerle ilişkiler, müşterilerimizin eğilimleri gibi birçok konuyu yaşayarak deneyimledikten sonra, tek başıma yönettiğim süreçlerin neredeyse tamamını paylaştım. Deneyimlerimi ve tecrübelerimi aktarmaya halen devam ediyorum ve heyecanlarını, başarılarını gördükçe mutlu oluyorum.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

İkinci nesil dâhil olmadan önce iş yükümü paylaşabileceğim etkin ve yetkin bir ekip oluşturamamak ve kendi başıma tüm bu işleri üstlenme kararım çok doğru değildi. Bu konuda ısrarcı olarak bana partner olabilecek kadroyu oluşturmam gerekirdi. İkinci neslin işini çok kolaylaştırdım. Olumlu tarafından baktığımda ise tüm bu işleri tek başıma üstlenmek bende müt-hiş bir iş disiplini yarattı. Özellikle satın alma ve ürün tedariki süreçlerinde analitik düşünerek sonuca hemen ulaşabilmemi sağladı ve hızlı karar alma

yeteneğimi çok geliştirdi. Arzu ettiğimiz paylaşım modelini ikinci nesille beraber geliştirmek ise çok güzel bir deneyim olacak.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası 2. nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Bu 2. nesil birçoğu yönetimde aktif durumda veya yakında aktif olacak. 1. neslin anılarını, tecrübelerini çok dikkatlice dinleyerek özümseyenler ve kendi yetenekleriyle harmanlaşıyorlar. İş yaşamında bir önceki neslin dişiyle tırnağıyla kazıyarak muazzam işler başardığını ancak ne yazık ki ardından gelen neslin, tecrübesizlik nedeniyle şirketin kaderini olumsuz yönde değiştirdiğine birçok kez şahit oldum. Bu beni çok düşündürdüren bir konudur. İkinci nesile naçizane tavsiyem; lütfen hırslarınıza gem vurun, bir karar alırken akılcı ve sorgulayıcı davranın, çok iyi düşünerek hareket edin ve en önemlisi tamah-kanaat çizgisini doğru çizin.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Fırtınalı denize benzettiğim ekonomik türbülansın eksik olmadığı iş yaşamında, bunun müthiş bir başarı olduğunu düşünüyorum. Şirketlerimizin en çok belirsiz ekonomik olaylardan ve bir sonraki neslin uyum sürecinden etkilendiğini düşünüyorum. Gelişmiş ülkelerdeki 100 yıllık şirketlerin yaşadığı, bizim 40 yıllık şirketlerimizin yaşadıklarının ancak yarısıdır. Ülkemiz koşullarında devamlılığı sağlayabildikleri için şirketlerin hepsini tebrik ve takdir ediyorum. Yeni neslin bu başarının kıymetini bilerek her zaman sorumluluk bilinciyle hareket etmesini arzu ediyorum.



Başak KURTOĞLU
Çilingiroğlu A.Ş. Genel Müdürü ve YK Üyesi

"Aile ile birlikte alınan kararlara duygular karışabiliyor ve işle ilgili en verimli kararlar alınamayabiliyor"

İş hayatınızda "Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım" dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Tabii ki geçmişe döndüğümüzde böyle şeyler oluyor. Ancak ben genelde kendi kararımın yanlışlığı konusunda değil ama fazla kişiye danışarak onların isteklerine göre kararımı değiştirdiğim için pişman olurum. Çoğu zaman aile ile birlikte alınan kararlara duygular karışabiliyor ve işle ilgili en verimli kararlar alınamayabiliyor. Genelde o durumlarda "Keşke öyle yapmasaydım" diye düşünmüşümdür.

Bugünden baktığımda, çok daha genç yaşta daha fazla yetki alabilmek için ailemi zorlardım diye düşünüyorum. Çünkü bir önceki nesil ile birlikte çalışma fırsatı bence çok önemli bir deneyim. Belli bir yaştan sonra ve zorunlu devirlerde bence bu fırsattan tam faydalanılmıyor. Ve devralan kişi birçok şeyi baştan öğrenmek ve yaşamak zorunda kalıyor. İşi çok daha ileri götürme fırsatı doğuyor bence bu tip devirlerde.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Yetkilerin zamanında verilmesi ve nesillerin birlikte çalışması konusunda ciddi bir vizyon kattı bana yaşadıklarım. Liderlik yaparken yetkilerin devri ve gelecek nesillerin dâhil olması konusunda çok daha doğru kararlar vereceğimi düşünüyorum.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası ikinci nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Kurucudan devralmak en zoru ve bence burada görev devralana düşünür. Çünkü devredene bu sorumluluğu yıkmak her zaman sonuç vermeyebilir. Gelecek nesillere de devir konusunda aynı şeyi tavsiye ederim. Yetki devrinde devralacak kişinin aktif olması, kendisine hiçbir şeyin hazır verilmeyebileceğini anlaması ve duygusal davranmadan, kendi çabaları ile yetkiyi ikna ederek almaya çalışması bence en doğrusu.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Bence 1. nesilden 2. nesile geçişte sorun olmuştur. Liderler ortalama 21 yıl bu görevde kalıyor; anketimiz bunu gösterdi. Yani 2000'li yıllarda devir süreçleri bence en zor dönemler olmuştur. Tabii ki ekonomik kriz dönemleri de zorluk dönemleridir ancak devir süreçlerinin daha sancılı geçtiğini düşünüyorum.



Celal KADOOĞLU

Kadooğlu Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

“Hiçbir zaman keşke demedim...”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu?

Çok küçük yaşlardan itibaren iş hayatının içindeyim. Gözümü ticaretin içinde açtım diyebilirim. Lokomotif olarak gıda sektöründe yağ üreticiliği yapsak da Kadooğlu Holding bünyesinde akaryakıttan inşaata, enerjiden işletmeciliğe kadar birçok farklı sektörde faaliyet gösteriyoruz. Hangi iş kolunda olursak olalım insani değerlere sahip çıkmak en büyük önceliğimiz oldu. İtibar bizim için sadece bir kelime olmaktan çıkmış, babadan oğula geçen bir miras halini almıştır. İşin merkezine her zaman bizi biz yapan değerleri koyduk. Bu nedenle verdiğiniz her karar, onun doğurduğu her sonuç, bizim için öğrenilecek bir ders oldu. İş hayatında hiçbir zaman yerimizde saymadık, hep risk aldık. Zaman zaman bu girişimleri devam ettirmeme kararı alarak ilerlese bile çıkan sonucu her zaman kendimize ders olarak gördük. Bu nedenle hiçbir zaman keşke demedim.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Bu vizyon bana her zaman değişime açık bir bakış açısı getirdi. Aldığım her kararın arkasında durabilmeyi sağladı. Yeni teknoloji imkânlarına ve iş yapış biçimlerine kolay entegre olabiliyoruz. Değişim günümüzün vazgeçilmezlerinden biri. Günün koşullarına hızlı uyum sağlayıp geleceği ön göremezseniz global bir markanın hayatta kalmasını sağlayamazsınız. Holding bünyesinde 1.500’ün üzerinde çalışmamız, dolaylı yoldan

istihdam sağladığımız da 13.000 kişi var. Yönetimin başında olan kişiler olarak bizler, risk almaz ya da eksisi artısını geçen projelerde hesabı sadece bir kişiye kesersek ekip ruhunu canlı tutamayız. Ben her zaman ekibime inandım; fikirlerine saygı duydum, beni yönlendirmelerini istedim. Allaha şükürler olsun bu bakış açısı bizi her zaman bir adım yukarı taşıdı; çıtımızı her zaman yüksek tutmamızı sağladı. Geçmişe saplanıp kalsaydık, önümüze bakmasaydık ya da her sonuçtan ders çıkarmasaydık bugün bu noktada olamazdık.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası ikinci nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Yeni gelen nesile hem iş hayatında hem de özel hayatta her zaman dürüst olmalarını öneririm. Ben babam Cemal Kadooğlu’ndan bunu gördüm. Verdiğimiz söz bizim için kanun olmuştur. Onlara, aynı yollardan geçmiş büyüklerinin sözlerine itibar etmelerini, onların tecrübelerini yollarına çıkan eşsiz bir ışık olarak görmelerini öneririm. Benden sonra bayrağı devralacak nesillere yapmaktan keyif aldıkları işi tercih etmelerini, hayatlarının her alanında adil olmalarını tavsiye ediyorum. Bu şekilde davranırları zaman aldıkları her karar onların hayatına eşsiz bir hediye olarak geri dönecektir.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Ne mutlu bana ki çok büyük bir aileye sahibim. Yeğenlerim ve çocuklarımız bizim geçtiğimiz yolları görenek ve iyi bir eğitim alarak gümbür gümbür geliyorlar. Hepsini ayrı ayrı gurur duyuyorum. Ağabeyim ve ben her zaman babamızın ağzından çıkan kelimeye bakardık. Babam, bugün ülkenin en önemli holdinglerinden biri olan Kadooğlu Holding’in temellerini attığında bizim imkânlarımıza sahip değildi. Bin bir emekle taş üstüne taş koyarak ilerlediği bu yolda bizlerden, evinden ayrı kaldığı çok zaman oldu. Şehirlerarası çalıştığı için yollarda birçok zorlukla karşılaştı. Şimdi ben bugün Gaziantep’te güne başlayıp İstanbul’da bir toplantıya katılıp akşamına Dubai’deki fuar standımızı kontrol edebiliyorum. Aile büyüğümüz, Kadooğlu Holding Onursal Başkanı, kıymetli babam Cemal Kadooğlu, iş hayatına başladığı ilk yıllarda günümüz imkânlarına sahip olsaydı şu anki başarımızın katbekat üzerinde olurduk.



Civan SÖZKESEN
Funika Holding Başkan Yardımcısı

“Şirketleri devraldığımızda, sadece borç ödemeyi değil başka vizyon, misyon ve hedefler belirlemeyi istedik”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığınızda neyi değiştirmek istediniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

İkinci nesil olarak Funika Holding ve şirketlerinin yönetimini devraldığımızda, şirketlerin finansal olarak zor durumda olmasından ötürü, aile olarak niyetimiz ve amacımız bir an önce borçları ödeyip yeniden şirketleri bölgenin en saygın ve öncü kurumlarından biri haline getirmektir. Aile olarak o kadar çok odaklanmıştık ki borç ödemeye, uzun yıllar tek stratejimiz borç ödemek olarak kaldı.

Yeni strateji kurmakta gecikmemizi bir hata olarak adlandırabiliriz. Belirli bir zaman sonra hem çalışanlar hem de aile için yeni bir ortak amaç, yeni bir vizyona ihtiyaç duyulduğunu fark ettik. Bunun üzerine borç ödemek dışında yeni bir vizyon belirledik ve hem çalışanlara hem dış paydaşlara bu yeni vizyonun iletişimini yapmaya başladık. Profesyonel bir ajansla anlaşarak sosyal medya çalışmalarımızda da bu iletişimi sergiledik. Örneğin tekstil boya terbiye fabrikamız, çizmiş olduğumuz vizyon çerçevesinde, Endüstri 4.0 geçişi için yaptığımız teknolojik yatırımlar ve doğa dostu uygulamalarla birlikte toplum tarafından akıllı bir fabrika olarak benimsenmeye başladı.

Funika Holding ve şirketlerini devraldığımızda, sadece borç ödemeyi değil başka vizyon, misyon ve hedefler belirlemeyi istedik. Bugün çok daha

fazla değer yaratan bir şirket olurduk diye düşünüyorum.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

2019 yılında kendimize yeni amaçlar belirledik ve o amaçlara ulaşmaya çalışıyoruz. Sadece borç ödemeye odaklanma hatası, bugün bizim yeni amaçlar belirlerken çok daha geniş açılardan bakmamızı sağladı. Yeni vizyon, misyon ve hedeflerimizi belirlerken, şirket kültürümüzü oluştururken geniş açılardan bakabiliyor olmamız, etrafımızdaki fırsatları da daha iyi görebilmemize olanak tanıyor. Bu fırsatları değerlendirmek adına bugün birçok farklı sektörde (yazılım, mobil oyun, yapay zekâ ve büyük veri analitiği, finansal teknolojiler ve gıda) yatırımlar gerçekleştiriyoruz.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası 2. nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Kurucu nesile tavsiyem, sağlıklıyken gelecek nesillere yetki devri yapmaları, ailenin bütünlüğü ve birliğinin korunması için aile anayasası düzenlenmesine yönelik adım atmaları, efektif yönetim ve icra kurulları oluşturmaları ve iyi bir yönetim modeli geliştirmeleri yönünde olacak. Halil Cibran’ın da bahsettiği gibi çocuklarınız ve gelecek nesilleriniz kendi yolunu izleyen Hayat’ın oğulları ve kızlarıdır. Onlara sevginizi verebilirsiniz ama düşüncelerinizi değil çünkü onların da düşünceleri vardır. Bedenlerini tutabilirsiniz ama ruhlarını değil çünkü ruhları yarındadır. Hayat geriye gitmez, dünle bir alışverişi yoktur. Siz yaysınız, çocuklarınız veya gelecek nesilleriniz ise sizden çok ileri atılmış oklar...

Halil Cibran’ın bu sözlerinden yola çıkarak, gelecek nesillerin hayallerine ve düşüncelerine anlayışla saygı duymaları çok önemli ve aile işlerine gelecek nesilleri çekmek isterlerse de aile işleriyle ilgili hayalleri ortak bir şekilde oluşturup yaratmalarını tavsiye ederim.

Gelecek nesillere ise yetki ve devir konularında sabırlı olmalarını, beklenti olmaksızın aile işletmelerinin başarısı ve sürdürülebilirliği için ellerinden geleni yapmalarını, bir gün yalnız kalacak ve tüm işletmeyi tek başına yönetecekmiş, her zaman kendi ayakları üzerinde duracakmış gibi kendilerini yetiştirmelerini tavsiye ederim. Ayrıca özellikle kurucu nesil ile bol zaman geçirmelerini öneririm. Bilgiyi dışarıda bulabilirsiniz fakat deneyim lidere özeldir.

Ben babamı 21 yaşında, onunla çalışma fırsatı bulamadım ve deneyimlerinden yararlanamadan kaybettim. Hayatta olmasını bana yol göstermesini çok isterdim. Kendimden yola çıkarak, gelecek nesillere en önemli tavsiyem, kurucu nesillerle geçirdikleri zamanın, onlarla birlikte çalıştıkları yılların kıymetini iyi bilmeleri olur.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Şirkette nesiller arası geçiş planlaması yapılmamışsa, aile anayasası yoksa, şirketin yönetim sistemi, kuralları ve prensipleri bulunmuyorsa, özellikle yeni nesillerin katılımıyla beraber çok zorlu dönemler yaşamışlardır diye düşünüyorum. Biz çok genç yaşta babamızı kaybettiğimiz için nesiller arası çatışma ya da böyle bir ortamın içinde bulunma deneyimimiz olmadı. Eğer babam yaşasaydı, Funika’nın kurumsal yönetim sistemi, kuralları ve prensipleri açık ve şeffaf olurdu; bir aile anayasasına sahip olduğumuz için de büyük bir problem yaşamadan atlatırdık zorlu dönemleri diye düşünüyorum.



Duygu TECİM

Volkan İtfaiye Yönetim Kurulu Üyesi

“Profesyonel iş hayatında en az üç yıl tecrübe edinmek isterdim”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/ öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Aile işletmesinde işe başladığım yıllarda işletmedeki aile üyeleri ve profesyonellerle iletişimim daha ılımlı olsaydı diye düşünüyorum. İşe başlamanın heyecanı ve tecrübesizliğin getirdiği gerginlik birleşince zamanımın çoğunu yargılayıcı ve sert tavrımdan dolayı iletişim çatışmalarına harcıyordum.

İş hayatının gerekliliklerini görme ve gereğini yerine getirme konusunda gerçekçi bir bakış açısı ve tutum kazanmak için aile şirketimiz haricinde profesyonel iş hayatında en az üç yıl tecrübe edinmek isterdim. Bunu aile şirketimizde bir süre çalıştıktan sonra kısa süreliğine yurt dışında iş tecrübesi edindikten sonra farkettim.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Bu farkındalık zaman içersinde; iş odaklı olmayı ve duygusallığı kontrol altında tutmayı öğretti. Aile işletmesindeki yerimi bilip, profesyoneller ve aile üyeleriyle öğrenmeye ve anlamaya açık bir tavırla sağlıklı iletişim kurmamı sağladı.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası 2. nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Kurucu nesile tavsiyem; ekonomi, sosyokültürel hayat, teknoloji hızla değişiyor. 2000’li yıllara kadarki zorluklardan çok daha farklı zorluklar ve değişim hızı mevcut. Dolayısıyla sizden sonra gelen nesilin iş yapma biçimi ve iş hayatındaki mücadelesi sizinkiden farklı olabilir. Bu farklılığın geliştirici ve besleyici olacağını göz önünde bulundurmak ve anlamaya çalışmak devir sürecine kolaylık sağlayacaktır.

Benim de içinde bulunduğum gelecek nesilin ise aile işletmesinde kendisinden önceki ve sonraki nesil arasında köprü olduğunu unutmaması. Köprünün temeli ne kadar sağlam, esneme payı ne kadar yüksek olursa, o denli güven sağlar ve başarıyla iki tarafı bir araya getirir. Bu sorumlulukla, aile ve iş hayatımızı dengede ve güvende tutmalıyız.

Her iki nesile ortak tavsiyem ise aile ve iş hayatında güneşli günler geçirmek keyiflidir fakat yağmurlu günlerde aynı şemsiye altında, birlik içinde yol almak daha keyiflidir. Bunun kıymetini bilmemiz gerekir.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası kırk yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en genci ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamışlardır?

Şirketlerin büyüme için attığı adımlar oldukça sancılı süreçlere neden olabiliyor, büyüme yatırımları ekonomik ve yönetsel anlamda darboğazlar yaratıyor. Dolayısıyla bu darboğazların aileye maddi ve manevi olumsuz yansımaları oluyor. Bu geçiş dönemlerinde maddi zorluklar çabuk atlatılıp unutulsa da manevi olarak yaşananların etkisi daha uzun sürüyor. Sanıyorum her aile işletmesi benzer süreçlerden geçmiştir.



Duyguhan PAŞABEYOĞLU

Paşabeyoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi

“İki keşkemi gerçekleştirmiş olsaydım, Türkiye’nin en önde gelen markalarından birini yönetiyor olabilirdim”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Benim yaşantımda iki keşkem var diye cevaplayabilirim bu soruyu. Fakat bu keşkeler aile şirketimize ait değil. İlkinden başlayayım; Türkiye’deki sosyokültürel gelişmişlikle, Avrupa veya Amerika’daki gelişmişlik arasında kabul etmeliyiz ki ciddi bir fark söz konusu. Yurt dışında deneyimleyebileceğim en az iki yıllık, alanımdan çok farklı bir iş tecrübesinin bana büyük yararlar sağlayacağını düşünüyorum. Keşke çok farklı bir iş kolunda bu deneyimi 20’li yaşlarımda yaşayabilseydim.

İkinci keşkem ise; dünyada çok süratli gerçekleşen bir dönüşüm söz konusu, konjonktür 180 derecelik bir değişim gösterdi. Teknolojik gelişmişlik ile birlikte küresel ölçekte bir dijitalleşme söz konusu. Pazarlama teknikleri şayet yaratıcı bir kişiliğe sahipseniz oldukça kolaylaştı ve ben de yaratıcılık konusunda kendime güvendiğim için, şu an yaratmakta olduğum markamı keşke 8-10 sene önce hayata geçirseydim diye düşünmeden edemiyorum. Şayet bu iki keşkemi gerçekleştirmiş olsaydım, Türkiye’nin en önde gelen markalarından birini yönetiyor olabilirdim.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Yukarı da belirttiğim iki keşkemi de şu an hayata geçirmeye başladım nihayetinde. Bardağın dolu tarafından bakacak olursak şimdiye kadar bu hayalimi gerçekleştirememiş olmam, aile şirketimize yoğunlaşmama ve aslında hayallerimin dışında çok farklı bir sektörde tecrübe edinmeme vesile oldu. Takdir edersiniz ki akaryakıt, erkek egemen ve kadınlar için pek de uygun görülmeyen bir sektör. Orada yıllarımı geçirmem, dediğim gibi bana ciddi bir vizyon kattı. Her şeyin bir zamanı varmış, şimdi de hayallerimi gerçekleştirme vakti.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası 2. nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Ben aile şirketimizin ikinci nesil üyesi olarak şanslı olduğumu düşünüyorum. Aile büyükleri, yani birinci nesiller kuruluş ve sonraki aşamaların dikenli yollarında büyük zorluklarla mücadele etti ve bizler bu bağlamda biraz da hazıra konmuş olduk.

Bizlerdeki sorumluluk ailelerimizin, şirketlerimizi getirdiği başarı noktasını daha yukarıya taşımak. Yeni nesiller, birinci nesillere göre daha cesur kararlar için adım atabiliyor. Bu iyi bir şey mi yoksa kötü bir şey mi tartışılır. Zaten genelde şirket kararlarındaki uyumsuzluklar yeni nesillerin daha cesur adım atmak istemesinden ortaya çıkıyor. Aile büyüklerinin zaman zaman yeni nesile şans vermesi ve onların bakış açısını da değerlendirmesi gerekir. Sonuç olarak baktığımız da her iki nesilin kendi arasında bir zorluğu var. Ama tabii ki en başta bahsettiğim gibi en büyük zorluk şirketin kurulum aşamasında yaşanıyor.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Paşabeyoğlu Şirketler Grubu olarak ben ikinci nesilim. Çok şükür aile büyüklerimiz hâlâ şirketin başında; o yüzden şu dönemde “Bence şu şekilde bir zorluk yaşanmıştır” diyemem. Fakat bence olası sorunların bir nebze önüne geçilebilmesi için her aile şirketinin “aile anayasası” oluşturması gerekir. Buna karar vermek, birçok şirket için kolay olmuyor. Bence ilerleyen dönük nesillerin bazı kararları alabilmesi için bu çok önemli bir husus.



Kaan KIZIROĞLU

Servo Capital Advisors A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

“Çanağa düşen her kuruş kârdır’ felsefesini daha önce öğrenmek isterdim”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Yanlış yapmak iş hayatının en normal olayı; yanlış yapa yapa doğruları buluyorsun. Esas konu bir yaptığın yanlışı tekrar yapmamak ama önce yanlış yaptığını anlamak.



Seçil BEYDEMİR KAYNAK

Beydemir A.Ş. İdari İşler Genel Müdürü

Rakiplerim pazara girerken fiyat kırdıklarında onları pazara sokmamak için fiyatımı onların seviyesine düşürür ve her halükarda işi alırdım. Zararına olmadığı müddetçe “çanağa düşen her kuruş kârdır” felsefesini daha önce öğrenmek isterdim. Sonuç şu andaki rakiplerimin daha yavaş büyümelerini sağlar, kendim daha hızlı büyüdüm.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Bu durum bana kesinlikle yararlı oldu. Rekabet çok şiddetli. Ne kadar kaliteli olsanız da kalite ile fiyatın bir dengesi var. Müşteriye kaliteli ürünü uygun fiyata vermek asıl maharet. Kaliteli ürünü pahalı herkes üretir.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyelerinin yarından fazlası ikinci nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Kurucu nesil 2. nesile hata yapma ve para kaybetme şansı versin. İkinci nesil sorumluluk alsın ve kararlarının sonuçlarına katlansın. Bir sonraki nesile (3. nesile) ise şirkette icra kurulunda yer almasa da yönetim kurulunda yer alacakları şekilde bir eğitim verilsin. Çünkü bu nesil daha çok yönlendirme ve kontrol nesli olacak.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Şirketlerin en fazla zorluk yaşadığı zamanların seviye atlamaları sırasında yaşandığını -küçük esnaf-tüccar-KOBİ-orta büyüklükteki işletme-büyük işletme-global işletme- düşünüyorum. Şirketler seviye atlarken yönetim konseptini ve insan kaynağını yenilemek zorunda. Değişen büyüklüğe uygun insan kaynağı olmadığında zorluk yaşıyorlar.

Nesil geçişleri, kurucunun ve tüm gücü tutan hissedarın vakitsiz kaybı, büyük yatırım esnasındaki finansal krizler ve aile içi anlaşmazlıkların şirkete sirayet ettiği durumların zorluk yarattığını düşünüyorum.

“En çok 2. nesile devir dönemlerinde sıkıntı yaşandığını düşünüyorum”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? (Bu soruya kurucu nesil yanıt verdi.)

Bir şeyi en az üç sefer düşünen bir insanım. Bu sebeple böyle düşünmeme sebep olacak bir karar almadım hiç. Yanlış karar hiç almadım ama gecikmiş kararlar aldığım oldu. Hedeflerimi çok iyi düşünerek belirlediğim için, çok şükür hiç hata yapmadım.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi’ne katılan TAİDER üyelerinin yarından fazlası ikinci nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Kurucunun penceresinden bakabilmeye çalışmalarını öncelikli önerim olabilir. Kurucular ise sorumluluk ve yetki vermekten korkmamalıdır. Bizim en

büyük şansımız, babamın bize bir anda sorumluluk yüklemesi ve hata yapmamız halinde toleranslı yaklaşacağını bilmemiz oldu. Biz bu güvenle hiç hata yapmadık. Gelecek nesiller hedeflerini iyi belirlemeli. Tabii hayat her zaman doğru zamanda doğru kapıları açmayabiliyor; bazen radikal kararlar da alabilmeliler. Yıllarca farklı bir meslek ile uğraştıktan sonra tamamen yön değiştirip aile şirketimize geçiş yapmış biri olarak diyebilirim ki, iyi ki önce istediğim, hayal ettiğim mesleği yapmışım.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Aile şirketlerinde en çok 2. nesile devir dönemlerinde sıkıntı yaşandığını düşünüyorum. Kurucu nesilin vazgeçememesi ve 2. nesille ilgili kesin kararlar alamaması en önemli sorun bence.



Şükrü ÜNLÜTÜRK

Ekoten A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

“Keşke duygularımın önemli iş kararlarına daha az etki etmesini başarabilseydim”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu?

İş hayatınız uzadıkça, alınması gereken kritik, önemli kararların sayısı da doğal olarak artıyor. Bütün kararlarımızın doğru olması mümkün olmadığına göre, kararların sayısının artması, yanlış veya hatalı kararlarımızın sayısının da artması demek. Bir başka deyişle, iş hayatınız ne kadar uzunsa keşke yapmasaydım, keşke o kararı almasaydım dediğiniz durumların sayısı da artıyor. Sanırım iş hayatımızın başlangıç dönemlerinde hatalı kararlarımızın sayısı daha fazla. Ancak de-

neyimizin çok arttığını düşündüğümüz zamanlarda bile hatalı kararlar almaya devam ediyoruz. Bu düşüncelerim öncelikle kendimle, kendi deneyimlerimle ilgili ama yakın çevremdeki dostlarımla, arkadaşlarımla, ailemle paylaşımlarım ve gözlemlerim de bu yönde.

Bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Zaman içinde, gerek kendi işkolumuzla ilgili, gerekse sektörümüzle hiç ilgisi olmayan değişik şirketler kurduk. Bu şirketlerin bazılarının kurulması kararında, bazılarının ise uzun süreli başarısız sonuçlarına rağmen kapatılmayıp sürdürülmesine ilişkin kararların alınmasında çok önemli payımın olduğunu düşünüyorum. Bu hatalı kararların çok büyük bir kısmı, analitik düşünme ve rasyonel karar alma süreçleri yerine, duyguların baskın çıkması sonucunda alındı.

Kurduğumuz veya sonradan ortak olduğum/olduğumuz bazı şirketlerde, yakınlarımıza yardım etmek, zora düşmüş işi kurtarmak, başka bir işkolunda da başarılı olabileceğimizi görme/gösterme arzusu, karar alma süreçlerini etkileyen duygusal etkenlerin bazıları. Bu işlerin bazıları başarılı oldu, bazılarında ise bir süre sonra yanlış görüp kapatma kararını alabildik. Bir kısmında ise başarısızlığı kabullenmeme, gönlümüzün o işin kapanmasına razı olmaması gibi nedenlerle, o işten çıkma veya şirketi tasfiye etme kararlarını zamanında alamadık. Bu hatalı kararlar, duygusal yüklemeleri nedeniyle, sadece finansal kayıplara yol açmadı, sürece, kızgınlık, üzüntü, pişmanlık gibi duyguların eşlik etmesi nedeniyle duygusal yönden hırpalayıcı dönemler de yaşamama/yaşamamıza neden oldu. Bu dönemlerde ana işlerimize olan odağımızın, dikkatimizin dağılması, işlerimiz açısından hesaplanamayan önemli başka kayıplara da yol açmış olabilir.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Bu tip önemli kararların, iyi işleyen uygun yönetim kademelerinde, katılımcı bir şekilde, analitik analizlere dayalı olarak alınmasının çok önemli olduğunu yaşayarak, deneyimleyerek, oldukça pahalı biçimde öğrendim sanıyorum. Keşke duygularımın önemli iş kararlarına daha az etki etmesini başarabilseydim.



Yalçın YEŞİLOVA

Yeşilova Holding İcra Kurulu Başkanı

“2. nesilin 1. nesili çok iyi anlaması ve empati kurmak için çaba sarf etmesi gerekiyor”

İş hayatında “Keşke o kararı almasaydım, öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar veya dönemler oldu mu?

İş hayatımda değil ama öğrencilik hayatımda verdiğim bir karardan -aslında dolaylı olarak iş hayatımı da etkiledi- çok pişman oldum diyebilirim. Öğrencilik gerçekten insan hayatındaki en güzel dönem. Üniversite hayatımın son senesinde “Üniversite bitiyor ve Bursa’ya dönüyorum” diye üzölmeye başladığım bir dönemde aklıma alternatif bir çözüm gelmişti. Üniversiteyi bitirir bitirmez sertifika programı için Amerika’ya gitmeye karar verdim. Bu, o dönem çok heyecan verici ve çok iyi bir fikirdi fakat hayal ettiğim gibi olmadı.

Amerika’ya gittiğim dönemde fark ettim ki; bir sertifika programına başladığınız ya da yüksek lisans programı yapıyorsanız orada öğrendiklerinizi iş hayatınızdaki tecrübelerinizle birleştirmek istiyorsunuz demektir. Ancak ben iş hayatına hiç adım atmadan, üniversiteyi bitirdiğim gibi yurt dışına gittim. Aslına bakarsanız iş hayatında beni nelerin beklediğini ve hangi bilgilere ihtiyacım olduğunu bilmiyordum. Bu sebeple oradaki eğitim dönemimden gerekli şekilde istifade edebildiğimi düşünmüyorum. Bunun yanında bir dezavantajı da öğrenciliğin kıymetli yanlarını göremiyor olursunuz. İş hayatının ne kadar kuralları tanımlı ve esnekliğinin az bir ortam olduğunu fark etmeden yurt dışı eğitiminizi sürdürüyor ve

o çok kıymetli öğrencilik anlarınızın kıymetini bilemeden ülkenize dönüyorsunuz.

Bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Üniversite hayatı bittikten sonra yurt dışında eğitim almayı planlıyorsanız, öncesinde en az bir, hatta iki sene Türkiye’de aile şirketinizde çalışmanız gerektiğini düşünüyorum. İş dünyasının kültürünü ve oradaki gerçeklikleri fark ettiğinizde doğru tespitler ile ülkenize dönebilir, şirketinizin çalışmalarına daha farklı gözle bakabilirsiniz. Bilinçli bir şekilde çıktığımız yolda hangi bilgilere ihtiyacınız olduğunu, işinizi iyi yapmak için nerelere odaklanmanız gerektiğini daha detaylı şekilde tespit edebilirsiniz. Ardından planladığınız yurt dışı eğitiminizi sürdürürseniz oradaki eğitimden de daha fazla faydalanmış olursunuz.

Şirkette ikinci nesil temsilcilerine ne gibi roller düşünüyor sizce? Bu konuda ne gibi tavsiyeleriniz olur?

Her şeyden önce burada 1. nesilden 2. nesile geçişin çok iyi yönetilmesi gerektiğine inanıyorum. Burada 2. nesil temsilcilerine önemli bir rol düşünüyor. Bu ilişkinin yönetiminde 2. nesil temsilcilerinin 1. nesili çok iyi anlaması ve bu empatiyi kurmak için çaba sarf etmesi gerektiğini düşünüyorum.

2. nesil temsilcilerinin genel olarak düştüğü yanlış hayati sadece içinde bulunduğu dönem ve anla yargılamak oluyor. Oysaki işletmenin o güne gelene kadar gerçekleştirdiği ve elde ettiği başarıların görülmesi, onların takdir edilmesi gerçekten çok değerli. Bu sebeple 2. nesil temsilcilerin, geçen onca sene ve onca zorluğun ardından, bugün bu şirketi devraldığının farkına varması ve eleştirel yaklaşımlarında da çok dikkatli olması gerektiğini düşünüyorum.

Bu sadece kurucu ve 2. nesil temsilcisi için değil, şirketin tüm çalışanlarıyla oluşturulan ilişkinin bir izdüşümü oluyor aslında. Şirketin tüm çalışanlarında, bu geçiş sürecinin iyi yönetildiğine dair bir hissiyat yaratmak gerekiyor. Bir süreci terk edip yeni bir sürece geçmek değil, bu süreci dönüştürerek birlikte sürdürüyor olmanın çok anlamlı olduğunu düşünüyorum. 2. nesil temsilcileri daha genç bireyler olarak buradaki ilişki yönetiminde esnek davranmalı ve kurucu üyelere hak ettikleri saygıyı da göstererek onların gönüllerini hoş tutmalı. Her iki neslin kafa kafaya vererek, ortak kararlar aldığı uygulamalarla birlikte iletişim çalışmalarına da önem vermeleri gerektiğine inanıyorum.

2. nesil temsilcilerinden sonraki dönemler için birkaç tane önemli konunun öne çıktığını söyleyebilirim. Kurucu nesiller çoğunlukla lider hegemonyasında başarılı olmuş kültürler yaratmış oluyor. Oysaki bizler ve bizden sonraki nesli de düşünerek artık bu başarının işletmedeki herkesin ortak katkısıyla sağlandığı bir kültüre doğru değişimi başlatmak, bu sebeple de daha katılımcı bir kültüre doğru evrilme gerektiğini düşünüyorum. Fakat bu katılımcı kültüre evrilirken önce sistemlerin daha iyi çalıştığı ve süreçlerin daha tanımlı olduğu bir mekanizma oluşturmanın şart olduğu düşünceyim.

Aslına bakarsanız kurucu liderlerin o güne kadar kendi zihninde oluşturduğu haritayı ele almamız gerekiyor. İlk iş olarak aklı sisteme, sistemi de kültüre dönüştürebildiğimiz zaman gelecek yıllarda daha güvenli bir devretme imkanı oluşuyor. Gelecekte çok fazla bilinmezlik ve değişkenlik bizi bekliyor. Bu değişkenliklerin içerisinde başarılı olacak bir sistemi kurgulayarak gelecek kuşaklara bırakmamız gerektiğini düşünüyorum.



İrem AŞÇIOĞLU

Kilsan Ekmekçioğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi, Atelier İdee Mimarlık Kurucusu

“Deneyimler, herkesten her şeyin gelebileceğine hazırlıklı ve olgun olmamı sağladı”

İş hayatınızda “Keşke o kararı almasaydım/ öyle yapmasaydım” dediğiniz anlar ya da dönemler oldu mu? Olduysa, bugünden baktığınızda neyi değiştirmek isterdiniz ve sizce ortaya çıkacak sonuç ne olabilirdi?

Hayatı üzerine düşünen, değişime ve gelişime açık herkes için geçmişinden çıkardığı keşkeleri mutlaka vardır. Aile ve işletme biraradaysa bazı dengeler farklı hal alıyor. Benim için aile, aile anayasası ve aile işletmesinin içinde somut olarak yer almaya başladığım dönemlere şimdiki gözümle baktığımda; kimseyi gözümde ve gönümde daha farklı yerlere koymazdım. Zaman bana insanların yaşlarının, tecrübelerinin, gittikleri okulların ya da akıllarının ne kadar çalıştığının değil; temiz kalp ve vicdanlarının, adalet duygularının sahip olmaları gereken en önemli vasıflar olduğunu öğretti.

Aile ilişkileri ister istemez koşulsuz sevginin ve duyguların egemen olduğu bir yapı, beynin sağ lobunun dinamiklerine ait. İş ise beynin sol lobunu kullandığımız, doğrular, yanlışlar, rakamlar, çekişme, çıkarlar vs. bambaşka kuralların geçerli olduğu bir platform. Sanırım duygusal bakışımı, aile fertleriyle olan ilişkilerde kendimi daha az üzerek ve daha az yıpranarak atlatırdım.

Bu durum size nasıl bir vizyon kattı ya da sonraki karar ve/veya davranışlarınıza nasıl yansdı?

Tabii ki bu deneyimler, beni çok daha dirayetli, güçlü, yılmaz, yıkılmaz, hayatta herkesten her

şeyin gelebileceğine hazırlıklı ve olgun olmamı sağladı. En yakın çevrenizden ailenizden gördüklerinizden, yaşadıklarınızdan sonra dış dünyadan ne gelirse gelsin üzerinizdeki etkisi çok daha hafif oluyor. İş de herşey düzeler ama ailedeki dengeler bozulduğu zaman toparlaması çok daha güç. Kalpler kırıldı mı tamiri ve telafisi çok zor. İflas edersiniz gene başlırsınız, yerini doldurursunuz ama kan bağınının yeri zordur. Ben her daim bütünün, doğrunun yolunda; bireylerin çıkar ve menfaatleriyle çakışsa da düşündüklerimi açık ve cesurca dile getirmeyi -yeri geldiğinde herkese veya her şeye karşı durarak- o yoldan asla vazgeçmemeyi kendime misyon edindim. Kalbimin içine sinmeyen hiçbir şeyi, hiç kimseye rağmen yapmıyorum. Doğruluğun, adalet, dürüstlük, hakkaniyet olduğunu ve bütünün hayrına yapılan her şeyin ne olursa olsun; bu yolda sebat edince size her daim geri dönüşünün müfakatlarını yaşattığını bizzat deneyimledim.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyelerinin yarısından fazlası ikinci nesil üyelerden oluşuyor. Bu bağlamda kurucudan sonra görev alan nesillerin kendisinden önce ve sonra gelen nesillere ne tür tavsiyeleri olur?

Bende 3. nesil üyesi olarak 1. nesil ile fiilen iş hayatında çalışmasam da, aile anayasası gereği aynı masada toplantı yaptığım, dedemin tecrübe ve nasihatlarını ondan dinleyebildiğim için çok şanslıyım. “İyi niyet ve kapasiteyi birbirine karıştırma evladım” sözü hep kulağımda; bir terazi gibi her olayda karşıma çıkar ve sorgularım. Gözlemediğim birçok aile de kurucu nesil kendince yeterli görmediği 2. nesile geçişte sorumluluğu vermiyor/ veremiyor. Kendileri hayattayken sorumluluk verilmiş ve hata yapmasına izin verilmiş bireyler işe daha iyi adapte oluyor ve işi ileriye götürebiliyor. “Sorumluluk ver ve hata yapmasına izin ver” sözünün her nesil için uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Aileler genişledikçe bireysel çıkarlar, ego savaşları, gençlere izin ve yol verememe, fazla sahiplenip her şeyi hak görme; dengesizlikleri ve karmaşayı beraberinde getiriyor. Bütünün iyiliğini denge de tutmak için, adalet, aidiyet, sorumluluk, vefa ve vicdan duygularına sahip, bu yetkinlikleri gerçekten benimsemiş kişilerin, kapasiteleri ne olursa olsun bütünün bir parçası olarak yerini bulacağına inanıyorum. Bedendeki beyin hücresi mi, kalp hücresi mi, yoksa göz hücresi mi daha değerli dersiniz, hepsi bütünün içinde varoluş işlevleri olarak o görevleri nedeniyle eşit düzeyde önemlidir derim.

Üye Profil ve Eğilimler Araştırması Anketi'ne katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin yarısından fazlası 40 yıldan uzun süredir faaliyet gösteriyor. Bu firmaların en gencinin ortalama 1980 yılında kurulduğunu varsayarsak, aile şirketleri sizce en çok hangi dönemlerde zorluk yaşamıştır?

Bence her geçiş sancılı ve doğum sancısı gibi güzelliklere vesile olan doğal bir süreçtir. Zamansız ani bir kayıpla küçük yaşta olgunlaşabiliyorsunuz ya da yetki süreçlerini hızlı devretmek isteyen kurucular olabiliyor. Arkanızda her daim yaşlanabileceğiniz bir büyüğün verdiği güvenle ilerlemek en ideal bence. Bence gene en zoru, kardeş ya da kuzenlere kadar genişlemiş, sorumluluklar ayrılamamış, içeride tam oturmamış kaygılarıyla 2. nesilden 3. nesile geçilmesinde.



ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ 29-31 EKİM 2020 TARİHLERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLDİ

TAİDER 8. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi, pandemi koşulları nedeniyle çevrim içi olarak 29-31 Ekim 2020 tarihleri arasında yapıldı. TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Candan Çilingiroğlu'nun konuşması ile başlayan ve her yıl olduğu gibi birbirinden değerli konuşmacıların yer aldığı oturumların gerçekleştirildiği Zirve'nin açılış konuşmacısı The Coca-Cola Company Emekli Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Muhtar Kent oldu.



TAİDER 8. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi, pandemi koşulları nedeniyle çevrim içi olarak 29-31 Ekim 2020 tarihleri arasında yapıldı. "Aile İşletmelerinde İletişim Sanatı" temasıyla düzenlenen Zirve, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Candan Çilingiroğlu'nun konuşması ile başladı. Çilingiroğlu, konuşmasında bu yıl ilk defa yaptıkları TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'ndan önemli veriler paylaştı. Başkan Çilingiroğlu'nun ardından TAİDER Zirve Komitesi Eş Başkanları Duygu Tecim ve Civan Sözkesezen birer hoş geldiniz konuşması yaptı.

Zirve, Olten Sanat'ın mini konserinin ardından, The Coca-Cola Company Emekli Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Muhtar Kent'in açılış konuşması ile devam etti. Kent'in konuşmasını, Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter ile Fark Holding CEO'su Ömer Burhanoğlu'nun gerçekleştirdiği "Aileleşen Profesyonel; Profesyonelleşen Aile-Organizasyonlarda Bayrak Devri" başlıklı oturum takip etti.

Zirve'nin ikinci günü, Süttaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz'ın "Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Yeni Dünyada Şirket Yönetimi" başlıklı oturumu ile başladı. Bu oturumu, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ece Elbirlik Ürkmez ve Sekizgen Bilişim CEO'su Onur Eren'in "Aile, İş ve Ortaklık İletişim Platformları" oturumu izledi. İkinci günün kapanış konuşmasını, Açık Beyin Eğitim Kurucusu ve Yazar Prof. Dr. Sinan Canan "İnsan Odaklı Liderlik" başlıklı konuşması ile yaptı. Smarana Healing Kurucusu, Nefes ve Meditasyon Eğitmeni Natalie Garih'in "Nefes Uygulaması ve Meditasyon" oturumu ile başlayan ve yalnızca TAİDER Gelecek Nesil (18-40 yaş arası) ve Now-Gen (35-55 yaş arası) üyelerine açık olan Zirve'nin üçüncü günü, Yönetici-Yazar İdil Türkmenoğlu'nun "Kurumsal İç İletişim Vizir de Eder Rezil de" başlıklı oturumu ile devam etti. Zirve, Şiddetsiz İletişim Eğitmeni Judy Bleil Saruhan ve Eğitmen Gizem Alav Şapçı'nın "Şiddetsiz İletişim Atölye Çalışması" ile sona erdi.

“ŞİRKETLERİMİZ, FIRSAT EŞİTLİĞİ VERİLMİŞ KADINLAR İLE BÜYÜYECEK”



*Candan Çilingiroğlu'nun Konuşmasından Satırbaşları
TAİDER Başkanı*

- Ülkemiz ve dünya için çok önemli olan aile işletmelerinin başarısına etki eden faktörlerin başında kurumsallaşmayı görüyoruz. Aile anayasası, şirket ile aile arasındaki ilişkiyi kurumsallaştırmanın en önemli aracı. Aile anayasası yaklaşımının daha fazla üyemiz tarafından benimsenilmesinin önemli olduğunu düşünüyoruz.
- Fırsat eşitliği konusunda da alacağımız mesafe var. Halen şirketlerimizin yarısında yönetim kurulunda kadın oranı yüzde 25'in altında. Şirketlerimiz, fırsat eşitliği verilmiş kadınlar ile büyüyecek.
- Nesilden nesile devir konusu da bir diğer önemli faktör. Bu konuda da gençlerin yönetim kuruluna girişinin teşvik edilmesi gerektiği inancındayız. Nesilden nesile devirin iyi planlamasının yararı tartışılmaz.
- Araştırmamızda, ailelerin önümüzdeki dönem için planladıkları konular arasında nesilden nesile devir ve aile anayasası başlıklarını ön sırada görüyoruz. Ailenin şirkette görevlendirilmesi konusunda yöntem eksiklikleri ve yetkinin tek elde toplanması da önde gelen endişeler olarak dikkat çekiyor.
- Sürdürülebilirlik açısından aile içi, aile ile şirket, şirket ile aile ve profesyoneller arasındaki iletişim çok önemli. Biz de bu nedenle 8. Zirvemizin temasını “Aile İşletmelerinde İletişim Sanatı” olarak belirledik.



“PANDEMİNİN ARDINDAN KÜRESELLEŞME KARŞITI TRENDLERİN YÜKSELMEMEYE BAŞLADIĞINI GÖRECEĞİZ”



Muhtar Kent'in Konuşmasından Satırbaşları
The Coca-Cola Company Emekli Yönetim Kurulu Başkanı
ve CEO'su

Pandemi ve Sonrası

- COVID-19 pandemisi ile birlikte II. Dünya Savaşı'ndan bugüne, belki de en büyük felaketi yaşıyoruz. Pandeminin dünya düzenini yeniden şekillendirdiğini ifade edebiliriz.
- Elbette COVID öncesi dönemde hiçbir şey toz pembe değildi. Küresel çapta oldukça büyük ve belirgin zayıflıklar bulunuyordu. Yüksek gelirli ülkelerde büyüme düşüktü, uluslararası gelir dağılımında eşitsizlikler hâkimdi, işgücü piyasasında esneklik artmış olmasına rağmen, kazançlar düşme noktasındaydı, gelişen toplumlarda körüklenen bir adaletsizlik duygusu vardı. ABD'de Trump, İngiltere'de Johnson, Brezilya'da da Bolsonaro gibi popülist liderler, kitlelere sosyal faydalar vaat ederek ve eski düzene meydan okuyarak iktidara geldi. COVID salgını geldiğindeyse popülist politikaların, yerleşik demokrasilerininkilere kıyasla daha yetersiz kaldığını gördük.
- Pandemiyle birlikte küreselleşmenin esasına iki zıt yönü olduğunu gördük. Küresel bir dünyada yaşamıyor olsaydık, belki de Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan bir virüsün küresel bir salgına dönüşmediğini görecektik. Bir salgın olsaydı da daha yerel ya da bölgesel nitelikte olabilirdi. Yine küresel bir dünyada yaşamıyor olsaydık birçok ulustan bilim insanının bir araya gelip ortak bir hedef için çalıştığını da göremeyecektik.

• Pandeminin ardından küreselleşme karşıtı trendlerin yükselmeye başladığını göreceğiz. Bunun uluslararası ticarete daralma, göç hareketlerinde azalma gibi sonuçları olabilir. Halihazırda devletlerin ekonomilere II. Dünya Savaşı sonrasındaki en büyük müdahalesine tanıklık ediyoruz. Tüm bunlara rağmen, söz konusu trendlerin uzun vadede bu şekilde devam etmeyeceğini düşünüyorum.

• Pandemi öncesinde yaşadığımız Endüstri 4.0 ile zaten küresel sınırlar yok olmaya başlamıştı. Pandemiyle birlikte iş yapış şekillerini ortadan kaldıran yepyeni teknolojiler hayatımıza entegre oluyor.

• İş dünyası, hükümetler ve sivil toplum arasında kurulacak güç birlikleriyle küresel ekonominin yeniden canlandırılabilirliğine, istihdam yaratabileceğine ve pandemi sonrasında daha sağlam temeller üzerine yeniden oturabileceğine inanıyorum.

İş Dünyası

- Küreselleşme 20. yüzyılda dünyayı değiştiren en önemli faktördü. 21. yüzyılın en güçlü eğilimlerinin başında ise sürdürülebilirlik geliyor. Kazandığımız paradan ve paydaşlarımız için yarattığımız değerini yanı sıra bu değerlerin ne pahasına yaratıldığı da büyük önem taşıyor.
- Coca-Cola'da sürdürülebilirlik çalışmalarımızı, kendi işimizin yalnızca hizmet ettiğimiz toplulukların büyümesi takdirde büyüyeceğinin farkındalığıyla yürüttük.
- Tüm dünyada sayıları 2 milyar üzerine çıkan ve Y kuşağı olarak adlandırdığımız, 1980-1999 arasında doğan kuşak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaşıyor. Bu kuşak tüketici ve çalışan olarak dünyanın karşı karşıya olduğu tehlike ve sorunlardan büyük kaygı duyuyor. Bir yandan da umutla, bizlerden yani iş dünyasından küresel sorunlara karşı daha aktif rol almamızı bekliyorlar.
- Bu talebe yanıt hitap edebilmek için topluma fayda sağlamaya odaklanmalıyız. Böyle bir vizyonu ve bunun bir takım oyunu olduğunu benimsemeliyiz. Coca-Cola'da biz de küresel bir ekip olarak en önemli varlığımızın çalışanlar olduğu bilinciyle hareket ettik. Herkesin önemli bir hedefe katkıda bulunduğunu hissettiği bir ortam yaratmaya çalıştık.
- Kariyerim boyunca aldığım en önemli derslerden biri iş başarısının hiçbir zaman devamlılığın garantisi olmadığıdır. 134 yıllık geleneğe sahip bir şirkette dahi sürdürülebilir ve sağlıklı

büyüme için kendini sürekli olarak yenileyebilmek esastır ve biz hep bunun peşinde koştuk.

- Başarı hiçbir zaman şahsa bağlı değildir. Kişiler değişebilir ama kurumsal şirketlerde değerler değişmez.
- Yönetici olarak temel sorumluluk, vakti geldiğinde görevi doğru kuşaklara aktarmaktır. Gerçek başarı, ancak tekrarlanabildiğinde hakiki başarıdır.
- Coca-Cola'da CEO yerime geçecek kişiyi göreve geldiğim ilk gün düşünmeye başlamıştım. Emekli olurken yerime gelecek kişiyi çoktan belirlemiş, ona mentorluk yapmaya başlamıştım... Bu yaklaşım nesilden nesile sürecek başarının devamı için fevkalade önemlidir.
- Bununla birlikte çok farklı değerlere sahip yeni nesillerin işgücüne katılmasıyla iş hayatında liderlik kavramı da kökten değişiyor. Geleneksel, statik, bireysel liderlikten kolektif liderliğe geçiş başladı.

Aile Şirketleri

- Dünya çapında aile şirketleri işletmelerin üçte ikisini oluşturuyor. Aile şirketleri dünya çapında işgücünün yüzde 60'ını kullanıyor ve küresel gayrisafi yurtiçi hasılanın yüzde 70'inden fazlasına katkı yapıyor. Aile şirketleri, bu üstünlük göz önüne alındığında çalışanlarını eğiterek, sorumlu üretimi sağlayarak ve tedarikçilerini etik uygulamalara dahil ederek, sorumlu kapitalizme liderlik etme potansiyeline sahip. Bunun için aile işletmelerinin kurumsallaşması ve nesilden nesle devamlılıklarının sağlanması çok kritik önemde.
- Uluslararası arenada başarılı olmak isteyen şirketler ve liderler kendilerini hızla değişen geleceğe hazırlamalı. Sınırlar ve kültürler arasında akıcı bir şekilde hareket edebilmeliler. Dünyanın herhangi bir köşesinde buldukları yere uyum sağlamalı; kendi rahat bölgeleri dışında güçlüklerle müdahale edebilmeli; yaşam boyu öğrenmeye, gelişmeye açık olmalılar. Teknolojik dönüşümü yakından takip etmeli ve benimsemeliler. Akıllı riskler almaktan kaçınmamalılar. Risk alınmayan yerde başarı olmaz. Büyümeye devam etmeliler. Küçük ya da büyük olmaları fark etmeksizin şirketlerin ve ülkelerin hep büyümeye ihtiyaçları var.
- Demokratik ülkelerde büyüme olmadığı taktirde herhâlükârda seçmenler yeni liderlerini seçerler. Şirketler de büyüyemezse küçülmeye ve başkaları tarafından satın alınmaya mahkumdur.
- Türkiye'nin dünya ekonomisinde söz sahibi olması için aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeye ve dünyaya açılmaya ihtiyacı var. Bu da ancak kurumsallaşma, markalaşma, 21. asıra uygun ürünler yaratma ve nesilden nesle sağlıklı aktarımla mümkün olabilir.

“AİLELEŞEN PROFESYONEL; PROFESYONELLEŞEN AİLE-ORGANİZASYONLARDA BAYRAK DEVRİ”

Konuşmacılar

- **Ahu Büyükkuşoğlu Serter, Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı**
- **Ömer Burhanoğlu, Fark Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO**



Ahu Büyükkuşoğlu Serter

- En ufak şeyler bile bizim aile masamızda konuşulur, babam her zaman anlatırdı işten geldikten sonra. Hani bazen çocukları işe bulaştırmayalım diyorlar ya bizde öyle değildi. Onun için ben işi hiçbir zaman babamın işi gibi düşünmedim. Biz aile işine doğduk, annemde öyle, iç içe olduk.
- Babam yapıcı, kendinden önce profesyonellerin başarılı olmasını isteyen, hep onların arkasında duran bir liderdi. “Önce profesyonellere bakacaksınız” derdi. Biz de onları örnek alarak büyüdük.
- Babam bir “lider yapıcı” idi. Önce annemi yetiştirdi. Ardından Ömer Bey ve takiben Ali Rıza Bey liderlik görevlerine geldi. Ve bir kız çocuğunu lider olarak yetiştirdi. Ömer Bey ve Ali Rıza Bey'i bize hep örnek gösterdi.
- İnsanın en verimli dönemi 40-55 yaş aralığıdır. Bu yaşlarda gecikmeden sorumluluğu almak gerekiyor; geç kalınmamalı, bu yaş aralığı hiçbir nesilde kaçırılmamalı.
- Arada başka şirketlerde çalıştım, işten atıldım. Hata yapmadan başarı yakalamak çok zor. O yüzden uyum sağlayıp düştüğünüz zaman sizin yanınızda olup, “Bak şu hataları yaptın” diyen, başarılı olduğunuz zaman da “İyi yaptın, şimdi daha fazlasını yap” diyen insanlarla birlikte olmak, yani birbirinize mentorluk vermeniz çok önemli.



Ömer Burhanoğlu

- Ben hep imalat yapmak istiyordum. Çünkü dışlilerin bir parçası değil kendisi olmak istiyordum. Babam kredi de verdiği bir tanıdığı olan Yunus Bey ile tanıştırdı. “Ben kendi işimi büyütürüm” dedim. Startup olarak başladık; sonrasında başarı hikâyesi geldi.
- Bizde sorumluluk almak isteyen hep alabilir ama kendi alanını da kendi yaratmalı, ne kadar sorumluluk isterse verilir. Aile fertlerine, daha başlarken negatif ayrımcılık uygulanır özellikle. Bir-sıfır mağlup başlarlar, kendilerini göstermeleri gerekir; yapmazlar ise alınamazlar bazen.
- Hiç kimsenin bir dostu, bir arkadaşı gerçekten o işi yapmayacaksa o işe alınmadı. Herkes kendi işinin sahibi olacak kabiliyette ekip kurdu. Biz şanslıydık, kimse kimsenin ayağına basmaya çalışmadı. Hani derler ya “Biriyle değil, birbiriyle beraber çalış”, gerçekten o şekilde yapıldı. Herkes birbirinin arkasında durdu, yüreklendirdi. Nasıl benim arkamda durdu ise ben de onların arkasında durdum, o rolleri almaları için destek verdim. Ama tabii ki onların arzulu ve ısrarcı olması önemliydi.
- Güven en önemlisidir. Aile içinde güvenmek, profesyonelle-re güvenmek, onlara alan tanımak, onların aileye güvenmesi markanın sürdürülebilir olması için çok önemli.

“KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE YENİ DÜNYADA ŞİRKET YÖNETİMİ”



Konuşmacı

Muharrem Yılmaz, Süttaş Yönetim Kurulu Başkanı

- Kurumsallaşma ve kurumsal yönetimde amaç, kişiye bağlı olmadan organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlayacak bir yapı oluşturmaktır. Örgüt yapısı, yetki sorumluluk, operasyon standartları, görev tanımları ve süreçlerin belirlenmesi; gereksiz tartışmaların olmadığı, işlerin düzgün aktığı bir düzen için gereklidir. Büyümeye başlayan her şirkette bu bir ihtiyaçtır.
- Kurumsal yönetim kurumsallaşmanın ruhudur. Yönetişimde belli ilkeler söz konusudur. Aslında bu ilkeler binlerce yıldır insanların bir arada yaşayıp çalışabilmesi için benimsenmiş temellerdir; biz bunları şirkete uyguluyoruz. Bu ilkeler; adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluktur. Geçmişte bu prensiplerin hissedarlara, özellikle azınlık hissedarlarına yönelik olması önde geliyordu. Artık bu prensipleri, diğer paydaşlara doğru da yaymaya çalışıyoruz.
- Kötü yönetim zaman ve enerji kaybettirir. Kurumsal yönetim bu kayıpların önüne geçmek için gereklidir. Kurumsal yönetim ilkeleri yüksek kaliteli insan kaynaklarına ve finansal fonlara ulaşımında da fayda sağlayan bir yönetim biçimine yol açar. Kurumsal yönetim şirketin sürdürülebilirliği için bir güvencedir.
- Bu işin içinde geçirdiğim 45 yıl boyunca en çok kurumsallaşmaya zaman ayırdım. 15 kişi ile başladık, şu an 7 bin kişiyiz. Bu kadar insanın birlikte verimli çalışabilmesi için, nasıl çalışacaklarının belli olması lazım. Aksi takdirde her yol ayrımında tartışma çıkar, vakit ve enerji kaybı olur.
- İkinci olarak itibar yönetimi üzerinde durdum. Kurumu, ailemi ve şahsi itibarımı yönetmeye vakit harcadım. Şirket tabii ki doğru çalışmalı ama bu yeterli değil; toplum daha fazlasını istiyor. Kurumsal yönetim, itibar yönetiminin de temeli aslında.

“AİLE, İŞ VE ORTAKLIK İLETİŞİM PLATFORMLARI”

Konuşmacılar

- Perihan İnci, İnci Holding YK üyesi
- Ece Elbirlük Ürkmez, İnci Holding YK üyesi
- Onur Eren, SekizGen Bilişim CEO



Ece Elbirlük Ürkmez

• Çocukluğumuzda tatillerde hep bir aradaydık, sevgi ve sosyalleşme vardı. 14 yaşında aile konseyine girince bir masa etrafında oturup anlaşmayı öğrendim. Sonra iş sürecine dâhil olunca, zor konuları bile kolay tartışabildiğimi gördüm. Bu, daha önceki yıllarda kazanılanların sonucuydu.



Onur Eren

• Beş aileden yedi kişinin oluşturduğu bir aile konseyimiz var; bu konseyin etrafında da aile meclisimiz bulunuyor. 14 yaşını geçen her birey aile meclisine üyedir. Burada kutlamalar, sohbetler; öğrenme ve birbirimizi duyma vardır.



Perihan İnci

• Her ailenin yapısı ve üç çemberi ayrı. Bu nedenle her ailenin kendi yaklaşımını geliştirmesi lazım. Bazılarının üç çemberi birbiri ile çakışır, bazı ailelerde birbirine hiç değmeyen çemberler bile olabilir. Ancak iş daha yapılandırılmış, aile daha duygusal alandır genellikle.

• 1952 yılında Cevdet Bey'in kurduğu otomotiv yan sanayi şirketi, şu an dokuz şirket, dokuz fabrika, dört yabancı ortak, 3 bin çalışan ile yüzde 70 oranında ihracata çalışan bir grup haline geldi. Bu yolculukta kurumsallaşma çok önemli oldu. Tüzükler, ana sözleşmeler, prosedürler, icra komiteleri gibi organların yanı sıra; çalışanlar, yabancı ortaklar, müşteriler, bayiler ve hissedarlar arası iletişime çok özen gösteriyoruz. İletişim konusunun önemini 2004 yılında Cevdet Bey'in ani vefatı sonrası daha iyi anladık. İç paydaşlar beş kız kardeşi görüyordu, alışkınlardı ama dış paydaşlar ile iletişim yoktu. Cevdet Bey'in karizmatik yapısı nedeniyle dış paydaşlar kendisini şirketlerle özdeşleştirmişti. Bu iletişim boşluğunun kapanması yaklaşık beş yılımızı aldı.

• Değişime bir yıl kala yeni başkanı açıklıyoruz şimdi. Mevcut başkan ile beraber çalışıyorlar. Holding iletişimi başkanın sorumluluğudur. Her yıl iletişim rehberimiz hazırlanır, YK ile paylaşılır ve iletişim buna göre yapılır. CEO aile dışındadır. Holding yönetim kurulunda yıldız şirketleri temsilen beş üye, iki bağımsız üye ve CEO yer alır. YK çoğunlukla karar alır. CEO tüm yıldız şirket yönetim kurullarının da üyesidir ve koordinasyonu sağlar.

• Düzgün iletişim için yılda bir kez yıldız şirketler için bilgilendirme toplantısı, yılda üç kez de yıldız ortaklar ve üst düzey yöneticilerimiz ile sinerji toplantısı yaparız. İnci Aile Ofisi hesap kitap kısmını yönetir. Biz kendi şirketlerimiz için İnci Holding'i rahatsız etmeyiz.



“İNSAN ODAKLI LİDERLİK”

Konuşmacı

Prof. Dr. Sinan Canan, Nörobilimci, İnsan Davranışları Araştırmacısı

- 6.000 senelik yazılı tarih boyunca bütün derdimiz insan olmuş. Kaçınılmaz olarak tabiata bakmışız. Bütün canlılar gibi insan da bütünü, 3,5 milyar yıllık bir destanın, yaşam ağacının bir parçası.
- Kendi üzerinde garip işler yapan bir organizmayız. Diğer tüm canlıları kendisinden aşağıda gören, devamlı bir hiyerarşik farklılık olduğunu düşünen, kibirli bir varlık insan.
- Karnı doyunca arıza çıkaran tek varlık insan. İnsanın farklılığı biyolojik akıl yürütme yetisi. Tabiatı hayatta kalmak için kanat, boynuz vs. organlarımız yok. Neden böyle organlara sahip değiliz? 3-4 yıl aile bakımına ihtiyaç duyuyoruz. İnsan bu kadar çıplak olmasaydı zihni bu kadar gelişmeyecekti. İnsanın zekâsı sayesinde her yerde yaşama potansiyeli var.
- Çok geniş bir zaman algımız var, travmalarımız hep bizimle geliyor; geleceği düşünürken endişe duyuyoruz ve öleceğini bilen tek canlıyız. Bu özellikler güzel kullanıldığında insan muhteşem bir varlık olabiliyor.
- Kontrol edebilmek hazzı ertelememize neden oluyor. Zaman algısı olmayan bir geleceği hayal edebiliyoruz. Geçmiş ve geleceği bu ana odaklayabilirsek çok güzel işler çıkarabiliyoruz.

- Liderlerde bulunan/bulunması gereken ortak özellikler; tahrik edebilmeli, güven vermeli, fedakârlık yapmalı ve empati kurabilmeli.
- Konfor alanı bizim rahat olduğumuz yer değil. Bir konferansta oturduğumuz koltuğa tekrar konferans olursa yine aynı yere otururuz. Beyin o koltuğa yönelir çünkü eski koltuğa yaklaşınca dopamin seviyesi artar ve bizi duygusal olarak oraya sevkeder. Geçen sefer buraya oturduk ve ölmedik diğer koltukta ne olacağı belli değil. Yaptığımız her şey bu konfor devresinin altındadır. Konfor alanından çıkmak bilinçli bir şekilde düşünmekten geçer. Denge ölünce olacaksa en konforlu yer mezardır ancak onun da bedeli çürümektir. Gerçek hayatta da insanlar belirli düzene otursunlar çürüyorlar. Çözümlerle eski durumumuza dönmeye çalışıyoruz, bazen sorunlar çözülüyor; ölüm oluyor, yaşlar oluyor. Böyleye kaos alanına giriyoruz ve yeni çözümler bulmak zorunda kalıyoruz.



“NEFES UYGULAMASI VE MEDİTASYON”

Konuşmacı

Natalie Garih, Smarana Healing Kurucusu, Nefes ve Meditasyon Eğitmeni

- Zihin ile beden arasındaki iletişimin iyileşmesi gerekiyor. Zihin olmayı ister, geçmişte ve gelecekte plan yapar. Bu planlar doğrultusunda bedeni bastırır. Oysa beden sadece anda yaşar. Bastırılınca ihtiyaç duyduğu şeyi yapamaz ve düğümlenir. Zihnin istekleri , bedenin ihtiyaçları vardır. Nefes bu ikisi arasındaki ilişkiyi kurar.
- Bedenin sesini duyurabilmesi gerekir. Beden çığlık atmaya psikosomatik rahatsızlıklar ile başlar. Beni unutma diye bağırılmaktadır aslında. Bedene dikkat göstermek bile çoğu problemi çözer. Beden 4 yaşında bir çocuk gibidir. Bedenin temasa ihtiyacı vardır; dokunulmak ister. Masaj bunun için faydalıdır.
- Elleri ters kavuşturarak yapılan nefes egzersizi ile bedeni ve zihni bu ana çekeriz. Burada nefes ve hareket birleşir. Zihnin problemin olduğu anda takılıp kalmıştır. Geçmiş ya da gelecekteki tehlikeyi hayal edip gerilmektedir. Çene sıkın migren olur, dış sınırlarını korumak için küçülmeye çalışan cilt rahatsızlığı yaşar... Zihni bu ana getirmek gerekir.
- Doğru nefes diye bir şey yoktur, herkes kendine özgüdür. Ana konu nefesi tutmamaktır. Nefes vermek, nefes almaktan daha önemlidir. Sesli nefes verin, olani biteni dışarı atın; içeride tutmayın. Nefes veriş daha uzun olmalı, 1/2 gibi bir oran. Vücudun otomatik sistemi kontrolümüzde değil ama nefesi kontrol edebiliriz. 4 saniye al, 4 saniye tut, 4 saniye ver, 4 saniye tut şeklinde bir egzersiz yararlıdır.
- Duyguyu bastırmak vücudu kitler. Dışarı atmayı sözle yapamazsanız, yazarak yapın.

“KURUMSAL İLETİŞİM VEZİR DE EDER, REZİL DE”



Konuşmacı

İdil Türkmenoğlu, Yönetici-Yazar

- Kurumsal iç iletişimin, yani kurumsal bir yapıda yöneten-yönetilen ve yönetilen-yönetilen insanlar arasındaki iletişim nasıldır geliştirilebileceği önemlidir. Kurum kültürünü yaşatmak ve değişimi yönetmek amacı ile iç iletişimi kullanırız. Yapılacakları bir strateji içine oturtmak gerekir.
- Genel müdür sekreteri gibi otorite adına hareket edenlerin yaptıklarından, şirket dergisine kadar her şeyin yönetilmesi gerekir. Hedef kitlelerin her birinin kaygısı farklıdır. Ne hissedeceğini düşünüp, ne yapmasını istediğimize karar vererek iç iletişimi planlamalıyız. Örneğin bir sermaye artışı duyurusunu 17 farklı gruba 17 farklı mesaj ile iletirsiniz. Çünkü hepsi farklı şeyler hissedeceklerdir ve hepsinden farklı şeyleri yapmasını istiyorsunuzdur.
- Yıllık bir iletişim takviminin olmalı ve buna uygun hareket etmelisiniz. İnsanlar belli aşamalardan geçerek düşüncelerini değiştirir. Önce haberdar olur, sonra anlar, sonra benimser, sonra destekler, ondan sonra bu fikre adanabilir. Hele değişim söz konusu ise önce reddedecek, sonra direnecektir. Farklı insanlar farklı davranırsa da bu safha ortalama altı hafta sürecektir. Daha sonra uyum, kabul ve destek fazları gelecektir. Bunların bütünü altı aylık bir süre gerektirecektir. Sabırlı olmak gerekir.
- Mesaj da amacımız karşımızdakinin belli şekilde hissetmesini de sağlamak olmalıdır. Etos (Gerçekler) + Logos (Mantık) ve Patos (Duygular) mesajın üç temel bacağıdır. Son dakikada “30 Ekim’i birleştirdik, yıllık izinden düştük” demekle, yılbaşıdan duyurarak “İsteyenler şimdiden planlayabilir ama nöbetçi kalacakları önceden bildirin, minimum hizmeti planlamak istiyoruz” demek arasında dağlar kadar fark var örneğin. Pozitif iletişim planlı bir şekilde yönetilmeli ve bu konunun organizasyon içinde bir sahibi olmalıdır. İşveren markası olmak için kurumsal iç iletişim çok kritik bir başlıktır.

“ŞİDDETSİZ İLETİŞİM” (Atölye Çalışması)



Eğitmenler

- Judy Bleil Saruhan, Eğitmen
- Gizem Alav Şapçı, Eğitmen

• Kişiler arasındaki iletişimde galip gelmek, ezilmemek gibi bir kazan-kaybet alışkanlığımız var. Oysa bu yaklaşım sadece karşıımızdaki üzmekle kalmıyor, kendi ruh halimizi de bozuyor. Bizim bozuk halimiz de karşıımızı negatif etkileyen bir kötü sarmala yol açıyor.

• Başka bir yaklaşım daha var. İletişimde şiddet ile kastedilen vurmak, kırmak, bağırarak değil. Vücut dili, iğnelemeler gibi zayıf sinyaller ile tutumumuzu karşıya yansıtmak da bir psikolojik şiddet aslında. Bunu yapmayıp karşıya açık olmak ve meraklı olmak da başka bir seçim. Bu seçimi yapınca rahatladığımızı ve birlikte çalışmanın önünün açıldığını göreceksiniz.

• Kazan-kaybet yaklaşımını “Çakal” modu ile sembolize edebiliriz. Aynı bir çakal gibi yere yakın, gizlenen alıp kaçmaya, karşıya zarar vermeye çalışan bir yaklaşım. Bunun tersi ise “Zürafa” modu. Aynı bir zürafa gibi her şeyi ile ortada, ahenk içinde ve zararsız bir ilişki.

• Aslında iletişim dans etmek gibidir. Ben zürafa modunda olunca karşımdaki çakal modunda kalmakta zorlanır; böylece yeni olasılıklar ortaya çıkar. Zürafa modu teslimiyet demek değildir. Karşılıy merak etmek ve anlamaya çalışmak; ortada olan “kaybet-kaybet” ya da “kazan-kaybet” alternatifleri dışında bir alternatif var mı diye beraber aramaktır. Bu arayışı da hem karşıyı hem kendimizi zehirlemeden yapmaktır. Bu, yeni yol arayışı sırasında herkesin kendi yoluna gitme olasılığı da vardır. Ancak zürafa modu, bulunabilecek iyi bir çözüm varsa, bu çözümü bulabilmek için daha uygundur.



HALUK LEVENT İLE SÖYLEŞİ

TAİDER 8. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin açılış günü, 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı, Haluk Levent'in büyük beğeni kazanan İzmir Marşı ile kutlandı. TAİDER Tanıtım ve Kurumsal İlişkiler Komitesi Başkanı İrem Aşçıoğlu, Haluk Levent ile İzmir Marşı ve 2017 yılında kurduğu “Ahabap” iyilik hareketi ile ilgili keyifli bir sohbet gerçekleştirdi.

#EVDE KALIN

Türkiye’de halen 3-5 cm kalınlıktaki malzemelerle yalıtım uygulamaları yapılırken, benzer iklim kuşağındaki gelişmiş dünya ülkelerinde 15-20 cm’lik ürünlerle yalıtım yapılıyor.

Yalıtım kalınlıktır, kalınlık tasarruftur. Enerji tüketimini azaltmak ve doğal kaynakları korumak için en iyisi **KALIN** yalıtım yaptırmaktır.

Bonus Yalıtım ürünleri ile #evdekalin yalıtım yaptırın, dört mevsim tasarrufun ve konforun tadını çıkarın.

BONUS
YALITIMIN İYİSİ

XPS Membran Taş Yünü Shingle Isı Yalıtım Sistemi

444 1 521
bonusyalitim.com.tr

EryapGrup
Lider Markaların Üreticisi



FBN GELECEK NESİL ÖDÜLLERİ (FBN NXG AWARDS) NEDİR?

Forward Together

By families, for families, together across generations



www.fbn-i.org



FBN Gelecek Nesilleri Ödülleri, aile içi girişimciliği uluslararası standartlarda tanıtmayı ve ödüllendirmeyi amaç edinmiş bir program. TAİDER Girişimcilik Komitesi'nin de vurguladığı gibi bu program, her aile işletmesinin kalbinde girişimciliğin yer aldığı prensibinden yola çıkarak ilk kez 2009 yılında verildi. Kuruluşundan bu yana geçen 11 yılda FBN'nin Gelecek Nesil üyeleri arasından seçilen başarılı iş fikirleriyle girişimciliği tüm FBN ağına tanıtmayı, desteklemeyi ve kutlamayı hedef edindi.

Ödül, girişimcilik platformundaki değişim ve dönüşümlerden de ilham alarak her yıl değişiyor. Ama sadece başvurmak bile aday üyelerin;

- Takım arkadaşlarından ve diğer paydaşlardan açık, direkt ve dürüst geri bildirim edinmesini,
- Proje sunumlarını hazırlarken yeni içgörüler kazanmasını,
- FBN Girişimcilik Komitesi'ne katılım şansı yakalamasını,
- FBN ağının çevrimci etkinliklerinde diğer Gelecek Nesil üyelerle etkileşim içinde olabildiğini sağlıyor.

Bu programa kimler katılabilir?

FBN Gelecek Nesil Topluluğu'nun bir üyesi olan, 18-40 yaş arası, kurum içi veya kurum dışı girişimcilik fikrine imza atmış tüm TAİDER üyeleri başvuru yapabilir. Kurum içi girişimcilik fikriyle başvurmak ya da kurum içi girişimci adayı önermek isteyenler için kriterler şöyle;

- TAİDER üyesi aile işletmesi kapsamında gerçekleşen yenilikçi bir fikrin parçası olmak,
- İş fikrinin başvuran kişi tarafından başlatılması,
- Söz konusu iş fikrinin finansal, sosyal ve çevresel düzeyde ilk etkilerinin görülmeye başlanmış olması,
- Aile işletmesinin devamlılığına ve dönüşmesine katkı sağlamış olması.

Kurum dışı girişimcilik fikriyle başvurmak ya da herhangi bir kurum dışı iş fikrini aday göstermek isteyen üyelerimiz içinse;

- Söz konusu iş fikri, üye aile işletmesi kapsamında oluşan yenilikçi bir projenin veya start up'ın parçası olmalı,
- Başvuran kişi iş fikrinin kurucusu veya kurucularından biri olmalı,

- Fikir finansal, sosyal ve çevresel düzeyde ilk etkilerini göstermeye başlamış olmalı,
- Proje, önümüzdeki iki yıl içinde kullanılabilir bir ürün veya servis yaratıyor olmalı.

Değerlendirme kriterleri neler?

- Başvurunun niteliksel kalitesi,
- İş fikrinin kalitesi. Diğer bir deyişle,
 - o Yaşayabilir
 - o Yenilikçi
 - o Ve sürdürülebilir olması
- Başvuran adayın:
 - o Girişimcilik ruhuna sahip olması,
 - o Ve başvurduğu iş fikriyle aile işletmesi üzerindeki pozitif bir etki yaratmayı önemsemesi.

* Başvurular için TAİDER Girişimcilik Komitesi Üyelerinden Gökçe Gülcüler (gulculergokce@gmail.com) ve Güneş Çetin (gçetin@gonulhali.com.tr) ile iletişime geçebilirsiniz. Tüm TAİDER Gelecek Nesil Üyelerinin iş fikirlerini bekliyoruz.

İlgili Bağlantılar

- Uluslararası FBN Gelecek Nesil Ödülleri Hakkında: <https://www.fbn-nxgaward.com/about-1>
- 2020 Yılı Ödülleri Hakkında: <https://www.fbn-nxgaward.com/>
- Uluslararası FBN Girişimcilik Topluluğu Hakkında: <https://www.fbn-i.org/communities/entrepreneurs>

17  96 **FBN**
NEXT GENERATION
LOMBARD ODIER
AWARD



KARA, DENİZ VE ŞİMDİ DE
DEMİR YOLUNDA

**DAHA GİDECEK
ÇOK YOLUMUZ VAR**



201 TAİDER üyesinin katılımı ile gerçekleştirilen TAİDER Profil ve Eğilimler Araştırması Raporu, son derece çarpıcı ve geleceğe ışık tutan veriler barındırıyor. “Araştırma/anket nasıl yapıldı?”, “Ne tür veriler ortaya çıktı?”, “Ne amaçlandı?” ve anketten dikkat çekici rakamlar...



“Artık birbirimizi çok daha iyi tanıyoruz.”

Anket sonuçlarını sadece rapor olarak bırakmamayı, mümkün olduğu kadar faydalanmayı amaçladıklarını dile getiren TAİDER Üye İlişkileri Komitesi Başkanı Başak Kurtoğlu, TAİDER üyeleri arasında yapılan en kapsamlı çalışma olma özelliğine de sahip bu anket sonrasında birbirlerini çok daha iyi tanıdıklarını vurguluyor.

Anket yapma fikri nasıl ortaya çıktı ve süreç nasıl gerçekleşti? Anket ile hedeflenen neydi?

Kurulduğundan beri TAİDER’in hedeflerinden biri de Türkiye’de aile işletmelerini ilgilendiren konularda araştırmalara imza atarak bu alanda referans olma görevini üstlenmek. Daha önceki dönemlerde de daha küçük çaplı anket ve çalışmalar yapılmıştı ancak geniş kapsamlı bir araştırma uzun zamandır planlanıyordu. Üye İlişkileri Komitesi olarak pandemi ile birlikte evlerde daha çok vakit geçirdiğimiz bu süreçte, yanıtlanma oranımızın daha yüksek olacağını düşünerek bu projeyi başlattık. Aile işletmelerini ilgilendiren birçok konuyu Aile-İş-Ortaklık boyutlarını -yani 3 çember modelini- düşünerek ele aldık ve farklı ortaklık yapıları, aile ve işletmede kurumsallaşma, profesyonelleşme, liderlik ve gelecek nesillere devir süreçleri ve iş yaşamından ve gelecekte beklenenleri de kapsayan değerli veriler elde ettik. Oldukça uzun bir anket olmasına rağmen 201 üyemiz katıldı. Bu, üye profil güncellenmesi yapmamız için de bir kaynak oluştu. Amacımız bu çalışmanın belli aralıklar ile tekrar edilmesi ve değişimleri ve gelişmeleri de gözler önüne sererek Türkiye’de ihtiyaç duyulan, aile işletmeleri ile ilgili kapsamlı araştırmalar arasında yerimizi almak.

Kısaca özetlemek gerekirse anketin en önemli bulguları sizce neler?

Öncelikle katılımcı aile işletmelerimize baktığımızda, ortalama 44 yıldır faaliyet göstermekte oldukları ve liderliğin ikinci nesilden üçüncü nesile geçiş sürecinde olduğu söylenebilir. Yıllar ilerledikçe ve nesilden nesile devir gerçekleştikçe farklı boyutlarda birden fazla lider oluşmaya başladığının ipuçlarını da görüyoruz. İleride daha detaylı bir araştırma konusu olabilecek birçok sonuç elde ettik. Aile ve işletmenin kurumsallaşma yolculuğunda birçok farklı botuyu inceledik... Ankete katılan aile işletmelerinin çoğu (yüzde 66) kendisini kurumsallaşma yolunda gördüğünü belirtti. Aile dışı ortaklıklara baktığımızda yerli hissedarı olan firma yüzde 13, yabancı hissedar oranı yüzde 4, halka açıklık oranı ise yüzde 3 olarak karşımıza çıktı. TAİDER üyelerinin aile işletmelerinde kurumsallaşma ve gerekli yapılanmaların oluşturulması anlamında Türkiye ortalamalarından daha ileri bir konumda olduğunu düşünüyoruz; anket sonuçları da bu yönde veriler ortaya çıkardı. O yüzden üyelerimizin aile işletmeleri için birer rol model olma yolunda hızla ilerlediğini söylemek yanlış olmaz. Bu anketten sonra artık birbirimizi çok daha iyi tanıyoruz.

Araştırmanın sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz ve nasıl faydalanmayı düşünüyorsunuz?

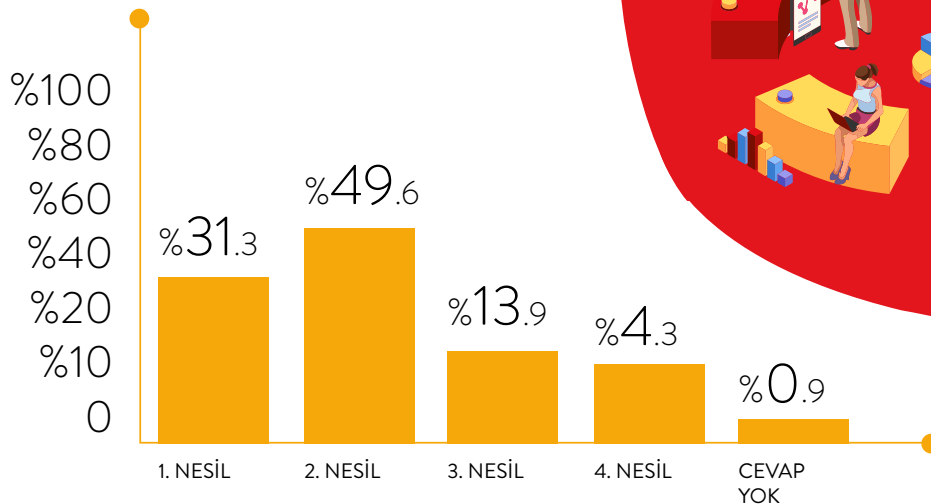
Öncelikle, amacımız anket sonuçlarını sadece rapor olarak bırakmamak; mümkün olduğu kadar faydalanmak. Üyeleri-miz arasında yaptığımız en kapsamlı çalışma olması açısından derneğimizin her komitesinin faydalanabileceği veriler ortaya çıktı. Sonuçlardan, bundan sonraki etkinlik ve eğitimlerimizde eğileceğimiz konuları belirlerken çok faydalanacağız, bizim için somut bir başlangıç noktası olacak.

Sonuçların değerlendirmesine gelince; iş hayatında belirgin olarak yerini alan kadın oranı, yönetim kurullarında yüzde 31 ve üst yönetim görevlerinde yüzde 26 olarak ortaya çıkmıştır. İşletmenin ve ailenin kurumsallaşması ile birlikte “Aile-İş-Ortaklık” boyutlarının etkili bir şekilde yönetilmesi konusuna verilen önem dikkat çekicidir. Yönetim kurullarının ve icra komitelerinin aktif çalışması, uzlaşma kültürü ile kararların alınması, profesyonelleşmede atılan adımlar, yeni nesillerin devreye girişi için planlı yaklaşımlar, aile anayasaları, formal ve informal aile toplantıları ve yapılanmaları ve daha birçok adım kurumsallaşma yönünde alınan mesafeleri göstermektedir. İşletmenin kurumsallaşmasına benzer şekilde ailede kurumsallaşmaya da çok yüksek önem

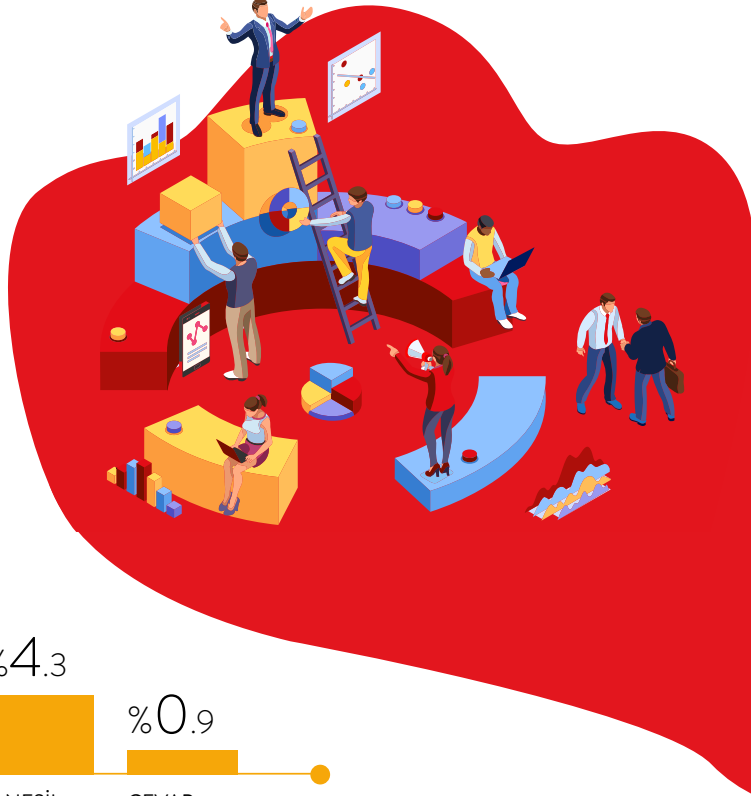
verildiği görülmektedir. Ankete katılan TAİDER üyesi aile şirketlerinin gelecek planları için en önemli iki konu “Halefiyet Planlaması/Nesil Devri” ve “Aile Anayasasının Tamamlanması” olarak gözükmektedir. Üye aile işletmeleri yeni aile üyelerinin görevlendirilmesi, aile içi çatışmalar, liderliğin devri gibi ailenin kurumsallaşması ile ilgili başlıkları en büyük tehditler olarak sıralarken işin kurumsallaşmasında risk almak, yenilikler, yetkinin delegasyonu, denetim ve profesyonelleşme alanlarındaki başlıklar ise ikinci sıradadır. Üçüncü sırada dış faktörler görülmektedir. Ailenin kurumsallaşmasının en büyük tehdit ve ana gündem olarak görülüyor olması dikkat çekicidir. Tabii ki bu veriler anketin COVID-19 pandemisi sürecinde gerçekleştirildiği dikkate alınarak değerlendirilmeli ve olağan süreçlerde bu tip önceliklendirme soruları tekrar edilmeli diye düşünüyoruz. Anket bulgularının işaret ettiği diğer gelişim alanları değerlendirildiğinde; aile şirketlerinde sürdürülebilir büyüme motivasyonunu arttırmak ve büyüme ile gelebilecek ihtiyaçların karşılanabilmesi için profesyoneller ile yönetim, yönetim kurullarının rolü ve işleyişi, farklı ortaklık yapıları, ailenin yapılanması ve kurumsallaşması ile planlı liderlik süreleri ve devir süreçleri gibi konular öne çıkmaktadır.

Ankete katılan aile şirketleri ortalama 44 yıldır faaliyet göstermektedir. Bu şirketlerin çoğunda birinci nesilden ikinci nesile geçiş süreci tamamlanmış; bazı işletmelerde üçüncü nesile geçiş de gerçekleşmiştir.

İşletmelerin %50'sinde ikinci nesil liderlik yapmaktadır. Başka bir deyişle, birinci nesilden ikinci nesile geçiş süreci işletmelerin yarısında tamamlanmıştır. Bazı (%14) aile işletmelerinde ise üçüncü nesile geçiş gerçekleşmiştir. Liderlerin 2/3'ü bu görevi 20 yıl ve üzerinde sürdürmektedir.



AİLE İŞLETMESİNDE LİDERLİK YAPAN NESİL





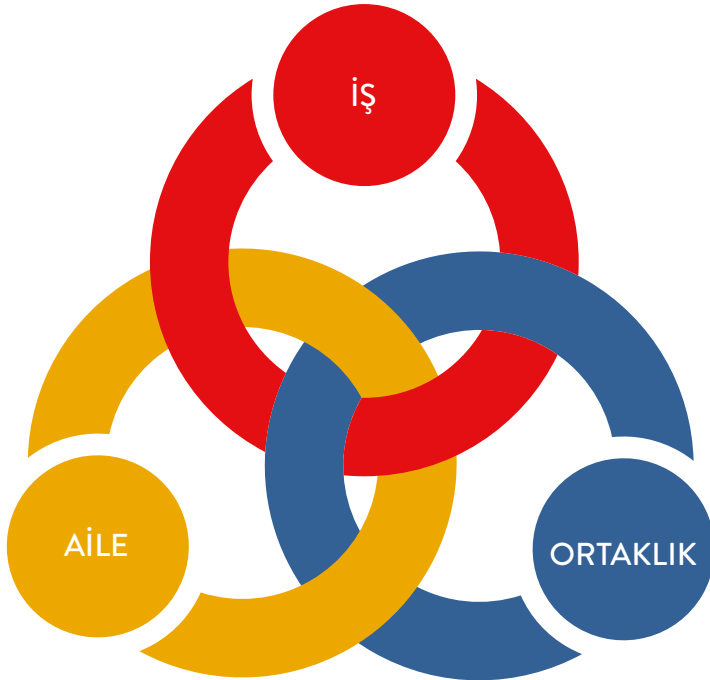
- Katılımcıların %53'ü ikinci nesili, %26'sı ise üçüncü nesili temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılan üyelerin ortalama iş tecrübesi 20 yıl ve üzerindedir. Bu sürenin ortalama 17 yılını kendi aile şirketlerinde geçiren katılımcılar ortalama üç yıl aile işletmeleri dışında çalışmıştır.
- Katılımcılar %56 oranında yönetim kurulunda, %30 oranında icra kurulunda, %13 oranında ise hem icra hem de yönetim kurulunda görev almaktadır.

Araştırmaya katılan üyelerin;



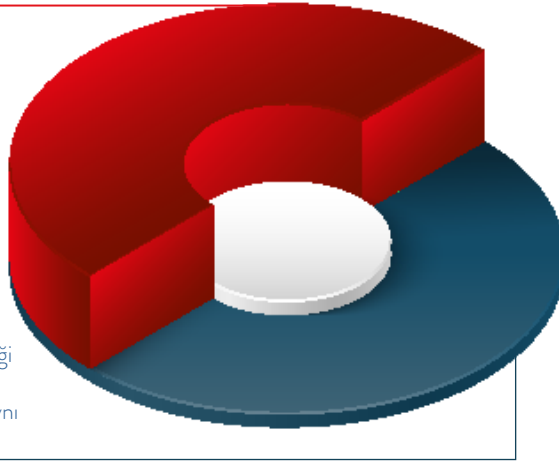
Katılımcılar %56 oranında yönetim kurulunda, %30 oranında icra kurulunda, %13 oranında ise hem icra hem de yönetim kurulunda görev almaktadır.

ÜÇ ÇEMBER MODELİ



Aile şirketleri Aile-İş-Ortaklık şeklinde üç bileşeni olan bir sistemdir. Bu bileşenlerinin birbiri ile uyumlu çalışması, aile şirketi sisteminin başarısı için gereklidir. Bu araştırmanın değerlendirme raporu “Üç Çember Modeli” bakış açısı ile hazırlanmıştır.

Aile Liderliđi
ile İşletme
Liderliđi Aynı
Kişide
%53



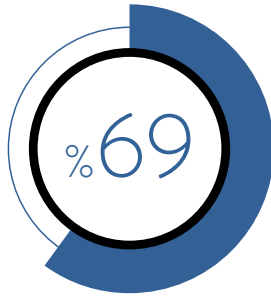
Aile Liderliđi
ile İşletme
Liderliđi Aynı
Kişide
%47

• Aile liderliği ile işletme liderliği %53 oranında ayrı, %47 oranında aynı kişidedir. İşletme liderliğini devretse dahi, aile büyüğünün ailenin liderliğini sürdürdüğü görülmektedir.

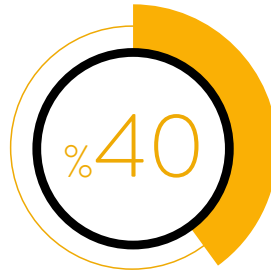
• Şirkete katılım konusunda kadın ve erkeklere eşit fırsat (%67) tanınmaktadır.

• Ailenin genç üyeleri işe ısındırmak amaçlı erken yaşlarda (%65) iş ile tanıştırılmaktadır. Ancak işletmede çalışmaları (%58) için baskı yapılmamaktadır.

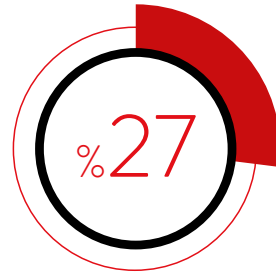
• Gelecek nesil, işletmede çalışmak isterse iş dışında belli bir süre çalışması (%55) istenmektedir.



**YÖNETİM
KURULU**



**İCRA
KURULU**



**BAĞIMSIZ
ÜYE**

• Katılımcıların %48'i gelecek dönemde aile işlerini yeni alanlara yatırım yaparak çeşitlendirmeleri gerektiğini düşünmektedir.

• İşletmelerin %69'unda yönetim kurulu, %40'ında icra kurulu etkin olarak çalışmaktadır. Bağımsız üyeler bulunan yönetim kurulu oranı %27'dir.

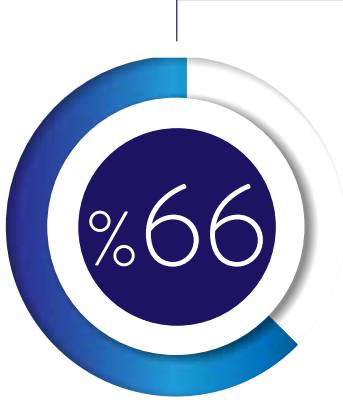
• Üye işletmelerinin çok yüksek oranda (%90) İstanbul ve/veya İzmir'de en az bir operasyonları vardır.





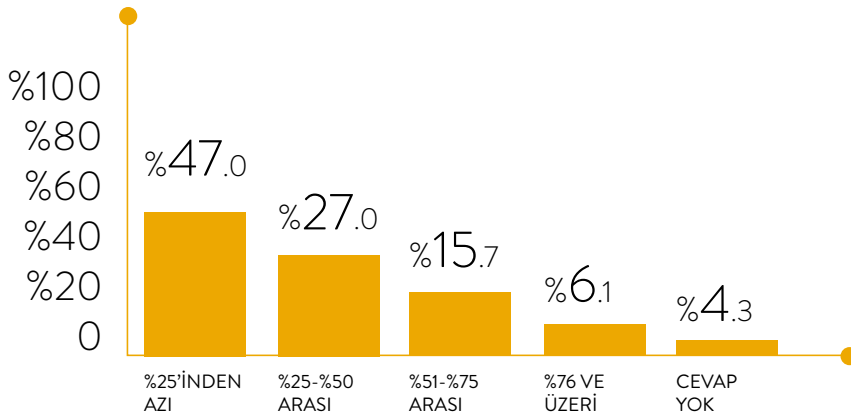
İşletmenin Kurumsallığı

- Ankete katılan aile işletmelerinin çoğu (%66) kendisini kurumsallaşma yolunda görmektedir.
- Kurumsallaştığını düşünenlerin oranı %23'tür.



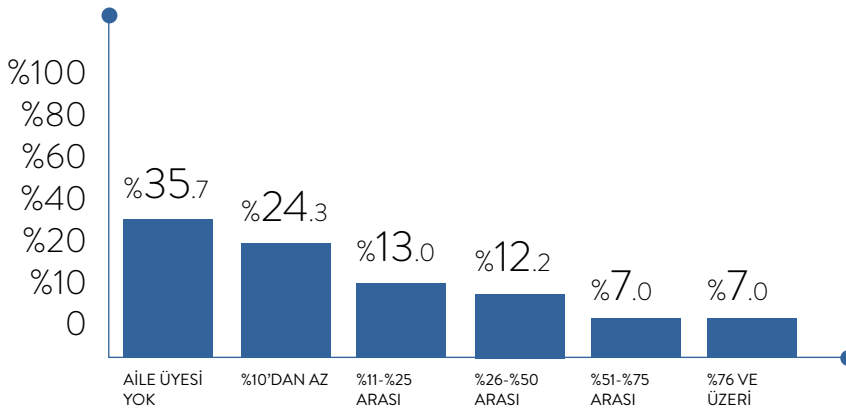
- Ankete katılan aile şirketlerinde hisseler genelde (%60) çekirdek ailenin elindedir.
- Hissedar olan aile üyelerinin sayısı genelde (%79) beş kişiden azdır.
- Şirket hisseleri genelde (%81) ailenin kontrolündedir.
- Aile dışı ortaklıklarda yerli hissedar oranı %13, yabancı hissedar oranı %4, halka açıklık oranı ise %3'tür.





YÖNETİM KURULLARINDA YER ALAN KADINLARIN ORANI

- Üst düzey yöneticilerde ise kadın oranı ortalama %26'dır. TAİDER üyelerinin imalat ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösterdiği göz önüne alındığında kadının rolünün Türkiye genelinden çok farklı olduğunu net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Katılımcı firmaların %42'sinde üst düzey yönetimin %25'inden fazlasını kadınlar oluşturmaktadır.
- TAİDER'e üye şirketlerin yaklaşık yarısında yönetim kurulu üyelerinin ¼'ünden fazlası kadındır. Bunun yanı sıra üye şirketlerin %22'sinde yönetim kurulu üyelerinin yarından fazlasını kadınlar oluşturmaktadır.



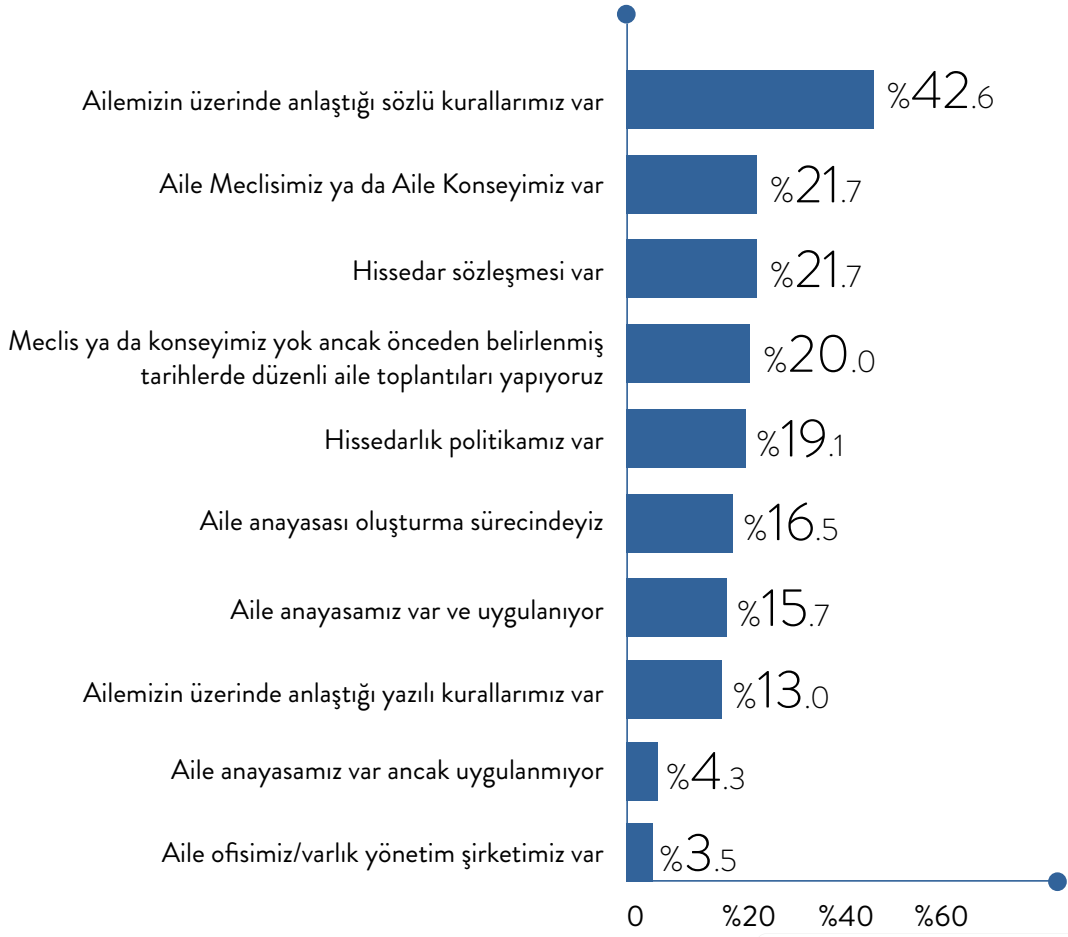
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERDEKİ AİLE ÜYESİ ORANI

Karar Mekanizması

- Yönetim kurullarında uzlaşılı kültürünün yaygınlığına işaret eden verilere göre ankete katılan aile işletmelerinin yönetim kurullarında %34 oranında uzlaşılı ile %29 oranında da oybirliği ile kararlar alınmaktadır.

Profesyonelleşme

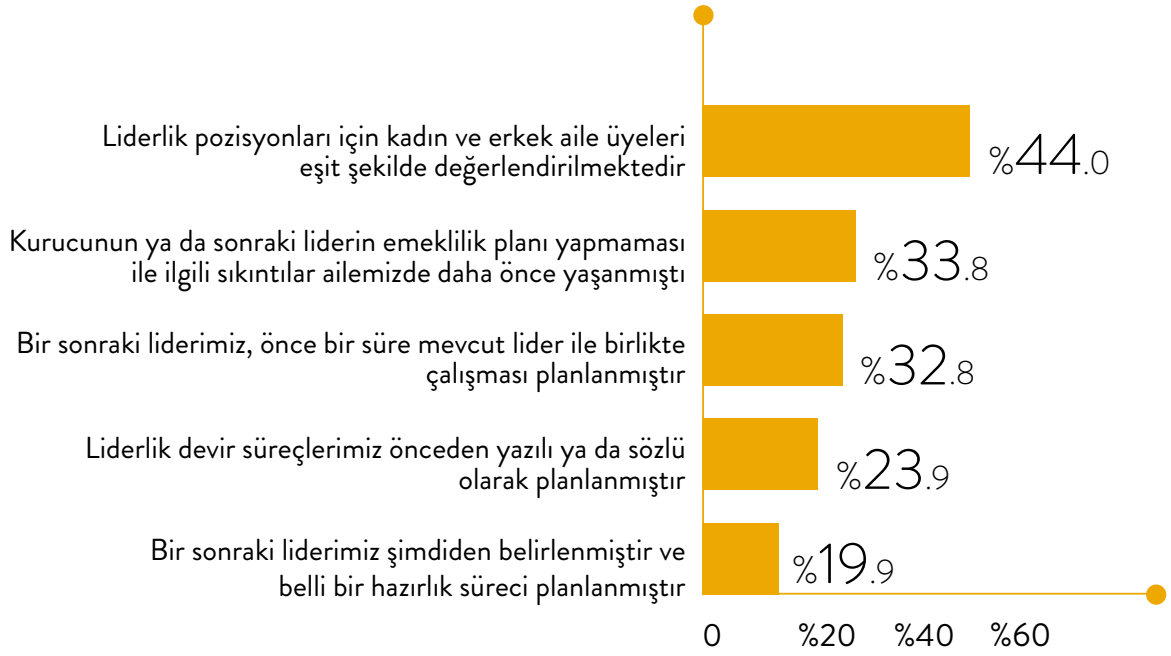
- Üst düzey yöneticilerde aile üyesi hiç bulunmayan ya da %10 dan az olan işletmelerin oranı %60'tır.



Ailenin Kurumsallığı

- Ailelerin geneli (%72), üzerinde anlaşılmiş sözlü ya da yazılı kurallara sahiptir.
- Formal ve informal olarak aileler biraraya gelmektedir.
- Hissedarlar sözleşmesi/politikaları önemli bir oranda (%41) bulunmaktadır.
- Üyelerin 1/3'ü aile anayasasını devreye almış veya hazırlamaya başlamış durumdadır.





TAİDER Üye Profil ve Eğilimler Araştırması'na katılan TAİDER üyesi aile şirketlerin %83'ü 25 yıldan, %36'sı ise 45 yıldan uzun süredir faaliyet göstermektedir. Esas faaliyetleri dikkate alındığında farklı alanlarda faaliyet gösterdiği gözlemlenen şirketlerin 3/4'ü sanayi ve 1/4'ü hizmet sektöründedir.

Araştırmaya katılan TAİDER üyelerinin %53'ü ikinci nesildir ve %75'i şu an kendi aile şirketlerinde çalışmaktadır. Üye işletmelerinin çok yüksek oranda (%90) İstanbul ve/veya İzmir'de en az bir operasyonu vardır.

TAİDER etkinlik türlerini faydasına göre sıralamaları gerektiğinde, katılımcı üyelerin sıralaması aileler buluşması, panel ve seminerler, ulusal zirveler, çevrimiçi etkinlikler ve diğer kurumlar ile gerçekleştirilen ortak etkinlikler olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcı üyelerin %37'si TAİDER'in komite/il temsilciliği ya da Yönetim Kurulu'nda geçmişte görev yapmıştır ve/veya bugün görev yapmaktadır.

Katılımcıların %19'u TAİDER Now-Gen Komitesi'nde, %17'si Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi ve Gelecek Nesil Komitesi'nde, %16'sı Akademi Komitesi'nde görev almak istemektedir.



*Değerli
Psikolog-Yazar
Prof. Dr. Doğan
Cüceloğlu'nu onun
da isteyeceğini
düşündüğümüz
şekilde bir makalesi
ile anıyoruz...*



Doğan Cüceloğlu

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASI ÜZERİNE

Her toplumun olduğu gibi Türk toplumunda da aile işletmelerinin yeri önemlidir. Aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısı biri aileyle diğeri işletmeyle ilgili iki koşulun gerçekleşmesine bağlıdır;

1. Aile nesiller boyu aile olarak kalabiliyor mu?
2. İşletme nesiller boyu kendini yenileyerek üretken ve kârlı bir işletme özelliğini pazarda koruyabiliyor mu?

Bu yazımda aile işletmesinin 'aile' boyutu üzerinde duracağım; yani ailenin nesiller boyu aile olarak kalabilmesinin temellerinden söz edeceğim.

Aile Olma ve Aile Olarak Kalabilme Başarısı

Aile işletmelerinin yüzde 97'sinin üçüncü nesilde çöktüğünü istatistikler gösteriyor. Yakından bakıldığında işletme çökmeden önce ailenin çöktüğünü görürsünüz. Aile olarak ayakta kalma başarısını ya da çöküşünü anlamak için ailenin nasıl kurulduğunu, çocukların nasıl yetiştirildiğini, bir kuşaktan diğerine nesiller arasında aile ilişkilerinin nasıl sürdürülüğünü anlamamız gerekiyor.

Bu yazımda Denetim Odaklı Korku Kültürü'nde (DOKK) kurulan aileler ile Gelişim Odaklı Değerler Kültürü'nde (GODK) kurulan aileleri kısaca karşılaştıracam ve sorunun temelinde Korku Kültürünün yattığını söyleyeceğim.

DOKK'de en temel değer güçtür. DOKK içinde oluşan ilişkiler güçlü güçsüz ilişkisidir. Korku kültüründe güçsüzün güçlü-nün dediğini yapması beklenir. Korku Kültürünün en temel özelliği budur; bir "Korkutan" vardır, bir de "Korkan" vardır ve zayıf olan güçlü tarafından sürekli denetlenmelidir. Güçlü "BEN" der ve diğerlerinin ona itaat edip etmediğini denetler.

GODK'de en temel değer doğru olanın yapılacağına olan güvendir. Değerler Kültürünün temelinde yaşamın bir ekip işi olduğu anlayışı vardır. Ekip aynı değerleri paylaşan, yani neyin doğru olduğu konusunda anlaşan insanlardan oluşur. Ekip "BİZ"dir ve ekipte yer alan her bir birey "ekibin bir üyesi olarak ben" olduğunun farkındadır.

İki Farklı Kültürde Evlilik Nasıl Başlar?

DOKK'de Evlilik: Korku kültürünün bilge kişileri evlenecek erkeğe "İlk gece karının gözünü korkut, çocuğunu uyurken öp!" derler ve devam ederler; "Ne kariya ne de çocuğa yüz ver; sakın şımartma!"

Evlenecek kadına, "nikahta damadın ayağına sen bas! Unutma, erkekler kadir kıymet bilmez," derler, ama ilave ederler; "Kadının fendi, erkeği yendi!"

Korku kültüründe "kız tarafı" ve "oğlan tarafı" yeni evlileri gözetler ve hangi tarafın üstün olduğunu sürekli denetler. Bu tür evliliklerde eşler arasında alttan alta sürekli bir güç mücadelesi vardır.

GODK'de Evlilik: Değerler kültürünün bilge kişileri evlenecek genç erkeğe ve kadına şu soruyu sorarlar: “Bu evlilik içinde senin mutlu olman önemli mi?” Akli başında her insan gibi “Evet” diyen genç kadına ve erkeğe şu söylenir: “Senin mutluluğunun devam edebilmesi için, eşinin de mutlu olması gerekir. Güvenilecek insan olun! Birbirinize güvenmeden sevginiz gelişemez; mutlu olamazsınız!” Bu sözler, ruh sağlığı yerinde olan her insanın hemen görebileceği yalın bir gerçeği ifade etmektedir.

Evlilikler Nasıl Gelişir, Nesillere ve Aile İşletmesine Nasıl Yansır?

DOKK'de “Kimin borusu ötecek?”, “Kimin dediği olacak?”, “Kim güçlü?” mücadelesi altta alta sürer gider. Böyle ailelerde bir güç hiyerarşisi oluşur ve zaman içinde ezenler ve ezilenler birbirlerine karşı tavır koyar.

DOKK'de “BEN” diyen güçlü kişi, güçsüz gördüğü kişiye ilişkisinde altı tanıklık boyutunda şu mesajları verir;

1. Ben önemliyim, sen önemsizsin.
2. Ben mükemmelim, sen de bir eksiklik, bir bozukluk var.
3. Ben değerliyim, sen benim kadar değerli değilsin.
4. Ben güvenilecek biriyim, sen değilsin.
5. Ben emek ve zaman vermeye değerim, sen değmezsin.
6. Sen bana aitsin, saygı duyulacak özerk biri değilsin.

Güçlü “büyüktür” ve büyüklere itaat DOKK'de en büyük meziyettir. Ve bir gün gelir, güçlüler yeteri kadar güçlü ve “büyük” olamaz artık. Büyüklerin söylemi artık gücünü yitirmiştir ve parçalanmış aileyle birlikte aile işletmesi de kaçınılmaz olarak parçalanacak ve piyasadan silinecektir.

GODK'de ailenin her bir bireyi ekibin bir parçası olduğunu bilincinde olarak ekibi ekip yapan temel değerleri özümseyip yaşatmaya özen gösterecektir.

Nedir bu değerler? Halden anlamak olarak ifade edebileceğimiz empati, sınırlar ve sorumluluk bilinci; hakkaniyet, sevgi, saygı; elinden gelenin en iyisini yapma gayreti, dürüstlük ve “BİZ”in özü olan işbirliği. Yaşı ve cinsiyeti ne olursa olsun, en büyüğünden en küçüğüne ailede herkes bu değerleri yaşa-

mak ve yaşatmanın “doğru davranış” olduğuna inanmıştır. Bu inanç ailede oluşan güvenin temelini oluşturur. Nesiller boyu bu değerler ailenin özüne işlemiştir ve doğal olarak ailede güven temeldir. Ailede biriken zenginlik, mal, mülk, para ve itibarın hakkaniyet çerçevesinde gelecek nesillere intikal edeceğinden kimsenin şüphesi yoktur. Yeniden söyleyeyim; ailede güven vardır, herkesin “doğru olan”ı yapacağına inanılır.

GODK'de “BEN” vardır ama öne çıkmaz, “BİZ” bilinci öndedir.

En yaşlısından en gencine, kadın ve erkek, “BİZ” dedikleri ekibin üyesi olduklarının bilincinde olarak ilişkilerinde altı tanıklık boyutunda birbirlerine şu mesajları verirler;

1. Ben önemliyim, ekipteki herkes gibi sen de önemlisin.
2. Ne ben, ne sen mükemmel değiliz, ama insanız, ekipteki herkes ben ve sen, kendimiz olarak doğalım.
3. Ekip içinde ben değerliyim, sen de değerlisin; ekipteki herkes değerli, yeri doldurulamaz insanlardır.
4. Biz güvenilecek insanlarız; ekipteki herkesi doğru olanı yapacağına inanıyorum.
5. Hem ben hem sen, ekipteki herkes gibi emek ve zaman vermeye değeriz.
6. Ben ve sen, ekipteki herkes hem ekibe aittir hem de birey olarak saygı duyulacak özerk insanlarız.

Aile üyelerinin ilişkilerinde altı tanıklık boyutunu yukarıdaki gibi deneyimlemeleri ve böylece yaşamlarında kendileri olarak var olmaları onların hayatlarını anlamlı, güçlü ve şevkli kılacaktır. Nesiller boyu her bir aile üyesi bu ailenin bir üyesi olmaktan zevk alacak ve doğal olarak kendi işlerinde şevkle çalışmayı seçeceklerdir.

Bitirirken

TAİDER Türkiye'nin geleceğine iki yönden katkıda bulunabilir;

1. İş hayatının gelişmesi,
2. Sağlıklı toplumun temelini oluşturacak “BİZ” bilincini yaşayan ve yaşatan ailelerin oluşması.

Bu hiç kolay bir şey değildir. Yüzyıllar boyu “Denetim Odaklı Korku Kültürü” içinde yaşamış bir toplumun “Gelişim Odaklı Değerler Kültürü” içinde aileler kurması çok zor bir dönüşümdür. Değerler Kültürü içinde oluşmuş ailelerin işletmeleri kaçınılmaz olarak ailenin değerlerini yansıtacaktır. Bunlar söylemesi kolay ama gerçekleşmesi çok zor adımları temsil eder. Bu kadar önemli bir konuda önemli hizmetler yüklenen TAİDER'in kuruluşunda ve yönetiminde emeği geçen herkesi kutluyor ve sağlıklı bir geleceğe hizmet etmeye kendini adanmış biri olarak teşekkür ediyorum.

KAYNAKÇA

- Nurdoğan Arkış, “Mümkün” (Final Kültür Sanat Yayınları)
- Stephen R. Covey, “Güven: Her Şeyi Değiştiren Tek Şey” (Varlık Yayınları)
- Doğan Cüceloğlu, “Gerçek Özgürlük” (Remzi Kitabevi)
- Doğan Cüceloğlu, “Geliştiren Anne Baba” (Remzi Kitabevi)
- Doğan Cüceloğlu, “Evlenmeden Önce” (Remzi Kitabevi)

Derneğimize unutulmayacak katkılarda bulunan, bilim dünyasının değerli ismi Psikolog-Yazar Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu'nu kaybetmenin derin üzüntüsünü yaşıyoruz. Kendisini gelecek nesillere bıraktığı eserleri ve eşsiz yaşam sevgisiyle hatırlayacağız. Başımız sağolsun.





FBN GELECEK NESİLLER ULUSLARARASI STAJ PROGRAMI

Onur Eren / TAİDER Üyesi



FBN Internship Takımı, Şubat 2020

FBN çatısı altında Gelecek Nesiller Komitesi'nin kuruluşunda yer alan iki ana aktivitenin, gelecek nesillere yönelik bir duyuru e-postası yayınlamak ve Uluslararası Staj Programı oluşturmak olduğunu biliyor muydunuz? Açıkçası ben de beş yıldır Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı lideri olmama rağmen, bu bilgiyi 2020 yılı başında Paris'te gerçekleştirilen Gelecek Nesil Liderleri Toplantısı'nda FBN Yönetim Kurulu Üyesi ve Gelecek Nesiller Komite Kurucusu Joaquín Uriach Torelló'dan öğrendim. Sizlere bu yazıda FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı ile ilgili kişisel deneyimlerimi ve bu programın yaşamınızı nasıl etkileyebileceğini anlatacağım.

FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı nedir?

FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı, uluslararası gelecek nesiller için staj programı sunan FBN üyesi aile işletmeleri ile aile işletmelerinde staj yapmak isteyen FBN üyesi gelecek nesilleri buluşturan ve staj programının hayata geçmesini temin eden bir FBN programıdır.

Neden FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programını tercih etmeliyim?

FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı ile Nisan 2012'de tanıştım. TAİDER'in eskileri bu tarihin derneğimizin

kuruluşundan önceye denk geldiğini bilir. Henüz derneğimiz kuruluş aşamasında iken FBN İsviçre Ofisi'nden, Alman bir FBN Gelecek Nesil üyesinin Türkiye'de staj programına başvurduğu bilgisi geldi. Bu başvuruyu nasıl yöneteceğimize dair hem FBN ile hem de aile işletmemiz içerisinde insan kaynakları, hukuk gibi departmanlarla görüşmeler gerçekleştirdik. Nihayetinde Richard, İnci Akü'nün ihracat bölümünde iki aylık bir staj dönemi geçirdi. O dönemde Avusturya'da matematik eğitimi alan Richard ile çok değerli ve derin bir diyalog geliştirdik. Kendisi TAİDER'in ilk Gelecek Nesiller Zirvesi'ne de katıldı ve deneyimlerini bizimle paylaştı. Richard'la bu süreçte başlayan dostluğumuz daha sonra benim girişim şirketimde staj yapmasıyla da devam etti. Bugün hâlâ görüşüyoruz. İki yıl önce evlendi ve geçen yıl eşiyile birlikte İstanbul'da konuğumuz oldular. Dostluğumuzun yanı sıra Richard'ın, Alman bir matematikçinin objektif bakış açısına ihtiyaç duyduğum bir konu olduğunda her zaman başvurabileceğim bir kaynak olduğunu bilmek beni mutlu ediyor. Kurmuş olduğumuz bu bağ, FBN ve TAİDER bağlantılı birbirinden özel ve eşsiz deneyimler arasında çok kıymetli bir yerde duruyor benim için.

Katıldığımız her etkinlik bize yeni ilişkiler ve perspektifler katıyor. Zirveler de bize olağanüstü deneyimler yaşama fırsatı sunuyor. Zirvelerde yaşadığımız öğrenme yolculukları bu ilişkileri perçinler ve derinleştirirken, uluslararası staj programı da FBN üyesi bir aile ile çok yakın ilişki kurma olanağı tanıyor. Bu açıdan, bu programın sunduğu değerler farklı ve tamamlayıcı bir yerde durduğuna inanıyorum.

2015 yılında Gelecek Nesiller Uluslararası Komitesi'ne üye olduğumda komite bir liderler ekibine



Louise Jebsen Smørås
Norway



Juan Jose Pinto
Ecuador



Alara Naz Ekmekcioglu
Turkey



Tommaso Fossati
Italy



Internship Takımı, 2021

dönüşme noktasındaydı. Ben de staj programının liderliğini üstlendim ve gelecek nesillerden oluşan değerli liderler ve ekipleri ile birlikte beş yıl boyunca, bu programı nasıl tüm üyelerin bilgi alabileceği ve erişimi olan bir kaynak haline getirebileceğimiz üzerine çalıştık. Geçmişte sadece FBN İsviçre ofisine mesaj iletilerek yapılan başvurular, bugün şeffaf bir şekilde, tüm FBN üyelerinin detaylarını inceleyebileceği, yayınlayabileceği ve başvurabileceği çevrimiçi bir platform üzerinden gerçekleştiriliyor.

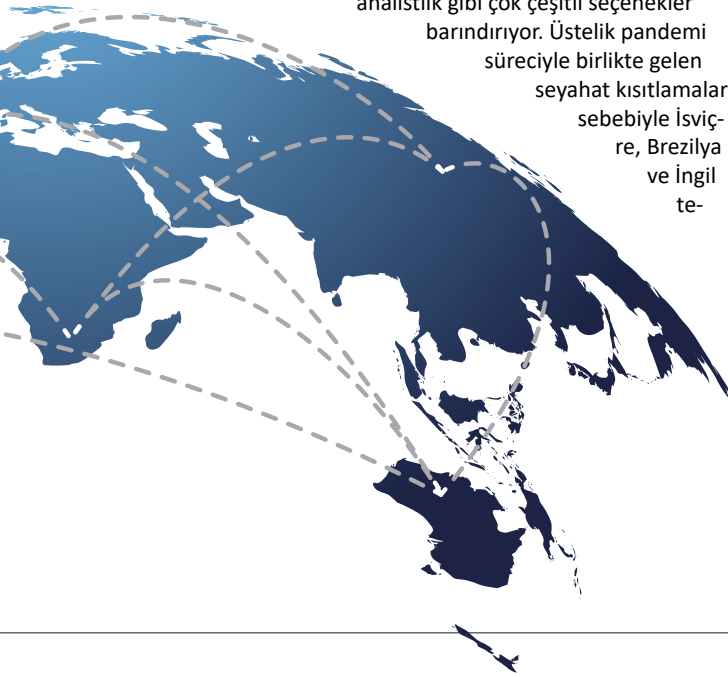
FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı nasıl çalışır?

FBN Staj Programı Platformu 2019 yılında Hindistan'ın Udaipur şehrinde gerçekleştirilen zirvede www.fbninternship.com adresi ile lanse edildi. FBN, üye aile işletmelerinin staj programlarının bu platformdan yayınlanmasını sağlıyor. Staj yapmak isteyen gelecek nesiller de bu platformu ziyaret ederek, staj olanaklarını ülke, şirket, dil gibi özelliklere göre filtreleyebiliyor, detaylı açıklamaları inceleyerek özgeçmişleri ile başvuru yapabiliyor. Bu staj imkânları perakende firmalarından bankalara, sanayi firmalarından risk sermayesi şirketlerine çok çeşitli şirketlerde pazarlama, ürün geliştirme, planlama, üretim mühendisliği, analistlik gibi çok çeşitli seçenekler barındırıyor. Üstelik pandemi süreciyle birlikte gelen seyahat kısıtlamaları sebebiyle İsviçre, Brezilya ve İngiltere-

re'de yerleşik firmalar tarafından sunulan uzaktan staj imkânları da platformda yer almaya başladı. Platform aynı zamanda, geçmişte staj olanağı sunmuş ya da staj yapmış, aile işletmesi ve gelecek nesillerin, deneyimlerine dair paylaştığı yazılara da yer veriyor. Bunların yanı sıra yerel etkinliklerde faydalanılabilecek broşür vb. görsel malzemelere de bu platformdan kolayca ulaşmak mümkün.

FBN Gelecek Nesiller Uluslararası Staj Programı, 2021 yılında sevgili Louise Jebsen Smørås, Alara Ekmekçiöğlü, Juan Jose Pinto ve Tommaso Fossati liderliğinde yeni staj imkânları sunarak ve her bir ulusal derneğin koordinatörleri için webinarlar düzenleyerek ve her etkinlikte daha da güçlenerek yolculuğuna devam ediyor.

Brezilyalı bir e-ticaret firmasında dijital pazarlamadan sorumlu olmak ister misiniz? Ya da aile işletmenizde Japon bir FBN Gelecek Nesiller üyesine staj imkânı sağlamak ilginizi çekiyor mu? O zaman FBN ailesi sizi www.fbninternship.com'a bekliyor.



Richard'ın İstanbul Ziyareti



Kurumsallaşma Odaklı Tam Profesyonel Yönetim Anlayışı



Sürdürülebilirlik yolculuğunda kalıcı bir başarı elde etmek için “kurumsallaşma” kavramı üzerinde hassasiyetle durduklarını vurgulayan Lila Group CEO’su Alp Ögücü, aile üyelerinin dahi şirkete çalışan olarak dâhil olma süreçlerinde tam profesyonel bir bakış açısıyla hareket ettiklerini ve bunun pozitif sonuçlarını aldıklarını belirtiyor.

Soldan Sağa: Orhan Ögücü, Celal Ögücü, Alp Ögücü, Aydın Ögücü

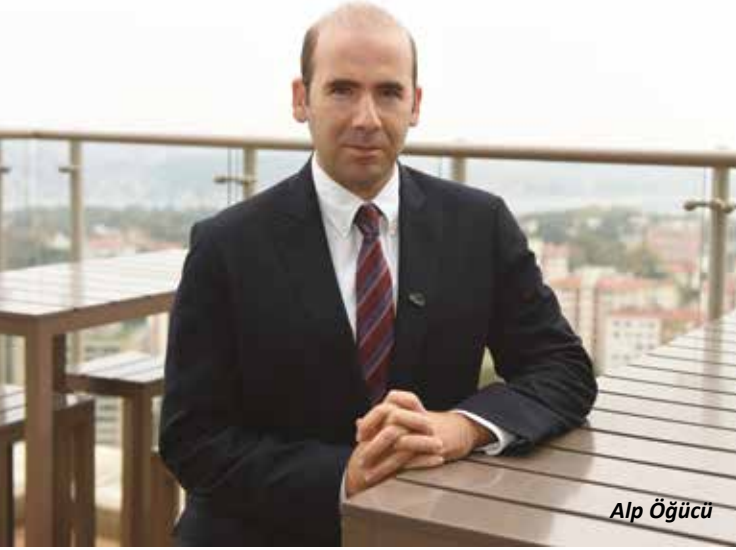


Kuruldukları günden bu yana tüm çalışanları ailelerinin bir parçası olarak gördüklerini ifade eden Lila Group CEO’su Alp Ögücü, her zaman “Biz kocaman bir aileyiz” dediklerini ve elde ettikleri her başarının da bu büyük ailenin çabaları sonucu olduğunun her zaman farkında olduklarını dile getiriyor.

Ailenizin dördüncü nesil üyesi olarak bize aile şirketinizin hikâyesini ve sizi bu kadar uzun süre ayakta tutan yapıyı bizimle paylaşabilir misiniz?

Lila Group olarak köklerimiz yaklaşık 100 yıl öncesine kadar uzanıyor. Temelleri ilk olarak Hasan Ögücü ve oğulları tarafından 1930 senesinde kurulan ilk “Çırçır ve Dokumacılık” şirketi ile atılıp; Türkiye’de 1950’den itibaren başlayan sanayileşme hareketine paralel olarak gelişim ve ilerleme

amaçları doğrultusunda, 1964 yılında Abdullah Ögücü önderliğinde “Güneydoğu İplik Sanayi” şirketiyle devam ediyor. 1984 yılında yine ailenin üçüncü kuşak üyesi Abdullah Ögücü önderliğinde “Marmara Pamuklu Mensucat” kuruluyor. Marmara Pamuklu Mensucat, 90’lı yıllarda Türkiye’nin en büyük entegre pamuklu iplik ve boyama tesisi konumuna geliyor. Kurumumuz, alanındaki yurtiçi liderliğini yurtdışı pazarlara da yayarak tekstil alanındaki yoğun ve istikrarlı ihracatı sayesinde, İstanbul İhracatçı Birlikleri (İİB) ve İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (İTHİB) tarafından 90’lı ve 2000’li yıllarda defalarca ödüllendirildi. 2000’li yıllardan itibaren ise ülkemizin ihtiyaçlarını değerlendirerek tekstil dışında, yüksek katma değerli, ileri teknoloji gerektiren alanlara yönelerek 2005 yılında enerji sektörüne giriş yaptık. 2006 yılında yatırım kararı almamızla beraber genel merkezi



İstanbul'da olan Lila Kâğıt'ı yüzde yüz yerli sermaye ile Çorlu'da kurduk. Dünya standartlarında temizlik kağıtları üretme vizyonu ile üretime başladığımız günden bu yana yeni yatırımlar yaparak çalışmalarımıza devam ediyoruz. Yatırımlarımızdan önce 140 bin metrekairelik bir alanda, 150 bin ton kapasite ile tek çatı altında Doğu Avrupa, Türkiye Kafkaslar, MENA bölgesinde -Polonya-Çin arası- en büyük entegre üretim tesisi olarak faaliyet gösteriyorduk. 2020 yılının mart ayında yeni tesis yatırımımızı hayata geçirdik. Toplam yatırım bedeli 450 milyon TL olan bu yeni tesis yatırımımızın devreye girmesiyle aynı kampüsteki Avrupa'nın en yüksek kapasiteli ikinci entegre tesisi olduk. Bu TM3 hattımızın ardından toplam yatırım bedeli 450 milyon TL olan TM4 hattımızın 2021 yılının ikinci yarısından itibaren faaliyete geçeceğini vurgulamak isterim.

Şu an Türkiye'nin önde gelen temizlik kâğıdı üreticisi olarak Çorlu'da 170 bini kapalı olmak üzere toplamda 240 bin metrekairelik tesisimiz ile tekstil, enerji, hızlı tüketim ve kâğıt sektörlerinde faaliyet göstermeye devam ediyoruz. Yeni yatırımlarımızın etkisiyle mevcut bobin kâğıt üretim kapasitemizi yılda 150 binden 220 bin tona, konverting (markalı ürün) kapasitemizi ise yılda 100 bin tondan 120 bin tona çıkardık. Türkiye'deki toplam yıllık 950 bin ton kâğıt üretim kapasitemiz, bu yeni tesis yatırımımız ile birlikte yıllık 1 milyon 20 bin ton olacak. Bu yatırımlarla hedefimiz; ihracattaki payımızı daha da artırarak ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaya devam etmek ve cari açığın kapatılmasına destek olmak.

Temizlik kâğıdı sektörü, tüketicilerimizin beklenti, ihtiyaç ve alım güçlerine göre farklı segmentlere bölünüyor. Biz de tüm tüketicilerimizin beklentilerini karşılayabilmek için "Sofia", "Maylo" ve "Berrak" markalarımızla hizmet veriyoruz. "Nua Professional" ise ev dışı kanala hizmet veren markamız.

Lila Group, olarak her zaman yenilikçi bir bakış açısını benimsedik ve pazarda kullanıcılarımızın taleplerine uygun, farklılık yaratacak ürünler ile yer almayı tercih ettik. İhracat yaptığımız ülke sayısı şu anda 80'in üzerinde. Biz yeni dönemde bu sayıyı 25-30 artırarak pazar payımızı büyütmeyi ve 40 milyon tüketiciliği ürünlerimiz (yarı mamul/mamul) ile buluşturmayı hedefliyoruz.

Şirketinizde nesiller arası iş paylaşımı nasıl ve hangi yaklaşımla yapılıyor?

Aile şirketimizin dördüncü nesil Y kuşağı CEO'suyum. Kişi içinde büyüdüğü, çalıştığı ortamdaki ekolün etkisinde kalıyor mutlaka. Örneğin kapsayıcı liderlik özelliklerini rahmetli dedem Abdullah Ögücü'den; araştırmacılık, çalışma azmi, iş disiplini özelliklerimi babam Orhan Ögücü'den; değerler, iş etiği anlayışı ve sosyal sorumluluk bakış açımı ise amcalarım da dâhil olmak üzere tüm aile bireylerinden edindiğimi düşünüyorum.

İçinde bulunduğumuz ortamın bazı yönlerini benimsediğimiz gibi bazı yönlerini değiştirmek, daha ileriye taşımak için farklı tercihlerde bulunma, deneme isteğiyle dolu da olabiliyoruz. Bu da sürekli değişimin, ileriye götürebilecek bir evrimin temelini oluşturuyor. Dolayısıyla iş yapış şekillerimizin ve bakış açılarımızın farklı olduğu durumlar ortaya çıkabiliyor. Fakat yapmak istediğiniz işin sebebini, olmazsa neler olabileceğini, hangi noktalarda avantaj sağlayacağını, hedeflerinizi ve sonuçlarını detaylı bir şekilde açıkladığınız takdirde farklılıklar sorun yaratmıyor, aksine çeşitlilik katıyor. Lila Group bünyesinde ben bunun çok güzel bir örneğini yaşadım. Aile üyelerimiz, kuruluşunu 2007 yılında tamamladığımız kâğıt sektöründeki çalışmalarımızın bir tamamlayıcısı olarak hızlı tüketim sektörünü, yani markalı ürünler üzerine çalışmamız gerektiği fikrini öneri olarak sunduğumda arkamda oldu ve beni cesaretlendirdi.

Yine kuşaklararası değişimin en büyük özeti olan dijital süreçleri iş yapış biçimlerimize aktarmaya özen gösterdiğim bu yeni dönemde, dijitalin geleneksel pazarlama yöntemlerinden farklı olarak markalara, müşteriye daha iyi analiz edebilme fırsatını tanıdığını söyleyebiliriz. Bu noktada insanlığın yararına olacak teknolojilerin gelecek dönemde bizlerin iş yapış biçimlerini değiştireceğini de öngörmek mümkün. Benim de içinde yer aldığım, çalışma hayatına atılmış ve artık tecrübe edinmeye başlayan Y kuşağının, bizden önceki nesillere göre nispeten daha şanslı olduğunu düşünüyorum. Bu düşüncemdeki en önemli etken yine bizden önceki kuşakların dişlerini tırnaklarına takarak, kendi emekleriyle bugünlere getirdiği bizimki gibi kurumların, yatırımların var olması. Biz Y kuşağı olarak birçok şeyi sıfırdan yapmak, onlar kadar çok çabalamak zorunda kalmadık; onlar kadar zor bir ortamda yetişmedik. Belki de bu nedenle onlardan daha cesur, daha hızlı karar alabilen ve uygulayan bir jenerasyonuz; risk almaktan çekinmiyor ve aldığımız riskin sonuçlarını da kabul ediyoruz.

Biz bu anlamda şanslı bir şirketiz. Şu anda ben dördüncü kuşağı temsil ediyorum. Yönetim Kurulumuzda hem X kuşağından hem Y kuşağından üyelerimiz var. Elbette zaman zaman anlaşmazlıklar oluyor, bu son derece doğal. Mevcut teknolojiyi en ince detayına kadar paylaşarak bir noktada uzlaşma sağlıyoruz.

Bir alanda uzmanlaşmış bir firma olarak fizibilite yaparken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?

Fizibilite yaparken normal senaryo beklentilerinin zaten genelde fikrin doğruluğunu teyit edeceğini biliyoruz. Özellikle olumsuz senaryolara daha fazla odaklanıp bu durumlarda nasıl bir çıkış veya alternatif planla hareket etmeliyiz diye değerlendiriyoruz. İlave olarak elimizde olmayan -örneğin



makro ekonomik- varsayımların değişme ihtimaline bakıyoruz. Son olarak da kaynakların sınırsız olmadığını bilerek, fizibilitenin gerçekleşebilmesi için hangi kaynaklara nasıl erişim gücümüz var diye değerlendirip, rekabet avantajlarımızın ne olacağını sorguluyoruz.

Fizibilite çalışmaları yaparken bir diğer önceliğimiz de kurum kültürümüz ve iş süreçlerimizle uyumluluğu. Örneğin 2019'da yaptığımız fizibilitelerle yeni ülkelere ulaşmayı ve bu sayıyı artırmayı hedefledik. Bu doğrultuda sıkı bir yatırım programı planlayıp hayata geçirdik. Bu ortamda -kendi açımızdan- tüm zamanların en yüksek yatırım programını 2019-2020 yıllarında gerçekleştirdik.

İş bölümü ve karar mekanizması yapınızı, bu yapıyı kurarken ki yaklaşımınızı öğrenebilir miyiz?

Şu an Aydın Öğücü'nün Yönetim Kurulu Üyesi, Celal Öğücü'nün Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Orhan Öğücü'nün Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev aldığım Lila Group'un CEO'su olarak görev yapıyorum. Yönetim Kurulu'nda bu isimlerin yanı sıra genç nesil aile üyeleri de yer alıyor. Ayrıca Koç Grubu'nda çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş, şu anda farklı firmalarda bağımsız yönetim kurulu üyesi olan Cengiz Solakoğlu ve Yapı Kredi Bankası bünyesinde çeşitli görevlerde bulunmuş Füsün Akkal Bozok'da bağımsız üye olarak yönetim kurulumuzda bulunuyor.

Aile üyelerinin şirkete çalışan olarak dâhil olma süreçleri de tam profesyonel bir bakış açısıyla yönetiliyor. Öncelikle Lila Group'un yazılı bir "Aile Anayasası" olduğunu belirtmek isterim. Bu Anayasa'da gelecek nesil için de bazı kurallar mevcut. Bunlardan ilki, farklı bir şirkette profesyonel olarak üç ila beş yıllık tecrübeye sahip olmak. (Bu tecrübe aynı sektörde olmak zorunda değil elbette ancak olması güzel olur.) Bu kriter tamamlanmışsa işe alım sürecinde uygulanan tüm test, envanter ve mülakat sürecine aile üyesi de dâhil oluyor. Süreç olumlu geçmişse uzun dönem yayılmış bir oryantasyon programı organize ediliyor.

Bu programa katılan kişinin hem uyumlanmasını hem de



farklı alanlarda, farklı sorumluluk ve rollerle kendi yetenek ve yetkinliklerine uygun alanı tespit etmesini sağlamayı amaçlıyoruz. Bu alan belirlendikten sonra -ki bu 1-2 yıl kadar sürüyor- kendisine o bölümde uygun bir pozisyonda sorumluluk veriliyor. Ücret ve yan haklar konusunda da bir profesyonelden farklı ilerlemiyor. Yönetim kurulu toplantılarına, işleyiş gözlemlemesi ve öğrenmesi amacıyla davet ediliyor. Onun dışında kendi yolunu çizmesi için farklı iş alanları, departmanlar ve konularda çalışma yapmaları isteniyor. Özetle; bir aile şirketi olarak sürdürülebilirlik yolculuğumuzda kalıcı bir başarı elde etmek için en önemli konu olduğunu düşündüğümüz "kurumsallaşma" kavramı üzerinde hassasiyetle duruyoruz.

"Aile" ve "iş" kavramları sizin için ne kadar iç içe ya da ayrıldığı noktalar neler? Makro anlamda en çok hangi noktalarda hemfikir oluyorsunuz ya da fikir ayrılığına düşüyorsunuz?

Türkiye İstatistik Kurumu ve İstanbul Ticaret Odası'nın verilerine göre sisteme kayıtlı tüm şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi tanımına giriyor ve bu şirketlerinin ortalama ömrü 25 yıl civarında. Yine aynı verilere göre bu şirketlerin yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçen şirket sayısı sadece yüzde 4.

Bu verilerden de çıkarabileceğimiz üzere değişim, tüm şirketler için gerekli. Ancak özellikle aile şirketleri için nispeten daha zor bir süreç olarak değerlendirilebilir. Zira yeni gelen kuşak ve kurucular arasında zaman zaman anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları olabiliyor. Fakat bugünlere bizi biz yapan değerlerimizle, yönetim kabiliyetimiz ve anlayışımızla geldiğimizi unutmuyoruz. Bu değerlerimizden biri de "aile" kavramı. Bir aile şirketinin üyesi olarak söyleyebilirim ki "aile" kavramı; birleştirici, bütünleştirici gücü sebebiyle hem toplumumuzun kültürel değerleri hem de kurumumuz değerleri açısından çok büyük önem taşıyor. Kurduğumuz günden bu yana tüm çalışanlarımızı da ailemizin bir parçası olarak gördük. Ve her zaman "Biz kocaman bir aileyiz" dedik. Elde ettiğimiz her başarının da bu büyük ailenin çabaları sonucu olduğunu

Hiçbir kurum tek başına var olmamıştır. Hepsini çalışanlarıyla, müşterileriyle ve paydaşlarıyla bir ekosistem oluşturmaktadır. Tüm bunlar sürdürülebilir bir hayat zincirinin halkaları durumundadır. Dolayısıyla her birine dokunmanız sağlıklı bir iletişim yürütmeniz gerekir. Biz paydaşlarımızla her zaman iyi ilişkiler kurabilmiş, el ele, omuz omuza verebilmiş bir kurumuz. Bizi sürdürülebilir bir kurum yapan da kurmuş olduğumuz iyi ilişkilerin, marka sadakatinin ve en önemlisi güvenin bir sonucudur.

her zaman farkında olduk. Bizim en değerli hazinemiz işte bu büyük ailemiz, sahip olduğumuz bağlılık, sadakat duygusu.

Sürdürülebilirliğin her geçen gün daha büyük önem kazandığı bir dünyada bu alanda ne tür çalışmalar yapıyorsunuz, bugüne kadar nasıl sonuçlar aldınız?

Lila Group olarak, kurulduğumuz günden bu yana topluma, doğaya, çevreye ve insanlığa yararlı olmak için çaba gösteriyoruz. Kendimizi yalnızca şirketimizin katma değerini arttırmaktan sorumlu görmüyor, aynı zamanda ülkemizin değerlerini yükseltmek ve toplumumuza fayda sağlamaktan da sorumlu olduğumuzu düşünüyoruz.

Bunun için tüm çalışanlarımızla, iş ortaklarımız, yani müşterilerimizle, el ele çalışarak ülke eğitimine, gelişmesine, ekonomisine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

“Sürdürülebilirlik” kavramının kaynakların bilinçli bir şekilde tüketilmesi ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması, yani bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin ihtiyaçlarının da sağlanması anlamına geldiğine inanıyoruz. Bunun için yeni yatırımımızda yağmur suyu toplama projesi, ileri derece enerji sağlayan elektrik sistemleri projesi, akıllı havalandırma sistemi projesi, atık ısı üreten kaynakların toplanarak tekrar üretim sürecine kazandırılması projesi gibi farklı çalışmalarla sürdürülebilirliğe katkı sağlamayı hedefliyoruz.

Bu konudaki farkındalığının genç-yaşlı, küçük-büyük toplumun her kesiminin eğitilmesi ile mümkün olduğunu düşünüyoruz; Lila Group olarak kurum değerlerimizde de yer alan endüstriyel sermayenin geliştirilmesine yönelik projelerin en büyük destekçilerinden biri olmaya yönelik arzumuzu pek çok platformda dile getiriyoruz.

Hem mevcut hem de yeni yatırım tesisinde yapılan teknolojik geliştirmeler ve güncellemeler sayesinde enerji tüketiminde yüzde 15 tasarruf elde etmeyi planlıyoruz. Bu da 4.000 hanenin tükettiği enerjinin sürekli olarak geri kazanılması anlamına geliyor. Enerji alanındaki yabancı kaynaklı bağımlılığımızın, ülkemiz ve doğal kaynaklarımızın sürdürülebilirliği açısından ciddi bir başarı olduğunu düşünüyoruz.

Sürdürülebilirlik kavramını hayata geçirdiğimiz projelerin temeline de yerleştiriyoruz. Örneğin gelecek nesillere daha yeşil ve yaşanabilir bir dünya bırakma bilinciyle sektörümüze değer katan endüstriyel ağaç tarımı konusunda 2014 yılında Endüstriyel Ağaç Tarımı A.Ş.’ye (ENAT) sponsor olarak endüstriyel amaçlı bir projeye imza attık. Kıymetli sanatçımız Ediz Hun’un da desteğiyle “Sofia Ormanları Yok Etmez” kampanyasını başlattık. Projemizi hayata geçirdiğimiz günden bu yana 65 bin ağaç dikimi gerçekleştirdik.

Ambalajını doğada çözünebilir şekilde yenilediğimiz Sofia markamızla “Geleceğimiz İçin Ormanları Korur” sloganı ile yürüttüğümüz reklam kampanyası, ormanların zarar görmesinin yarattığı ve yaratacağı sonuçlara dikkat çekerek, doğal ormanların sigortası olan endüstriyel ağaç tarımına vurgu yapıyor. Dünyanın dört bir yanındaki endüstriyel ormanlardan, dünya standartlarını belirleyici tedarikçilerden temin ettiğimiz selüloz ile doğa dostu bir markayız. Her fırsatta endüstriyel ağaç tarımının, doğal ormanların korunması için önemli olduğunu dile getiriyoruz. Bununla birlikte doğal ormanların artırılmasına yönelik desteklerimiz de oluyor. “Geleceğimiz

İçin 10 Bin Fidan Hatıra Ormanı” projemiz de bu adımlardan biri. Sofia-Migros-TEMA işbirliğinde Migros’a özel olarak üretilen ürünlerin satışından elde edilen gelir ile TEMA’ya 10 bin fidan bağışı yaptık. Çevre odaklı projelerimizle doğal ormanlar üzerindeki kesim baskısının azaltılmasını, daha iyi korunmasını, her geçen gün artan hammadde ihtiyacının ülkemizde karşılanmasını hedefliyoruz. Böylece dış pazara olan bağımlılığımızı azaltmayı, erozyonların ve havaya karbon yayılımının önlenmesini, yeni istihdam alanlarının açılarak kırsal kalkınmaya katkı sağlamayı amaçlıyoruz.



TAİDER üyeliğinin size, ailenize ve şirketinize katkıları neler oldu bizimle paylaşır mısınız?

TAİDER’in aile şirketlerinin gelecek nesillere devrinde başarılı bir şekilde ortaya koymuş olduğu vizyon, biz aile şirketlerinin hedeflerini gerçekleştirmesinde bugüne kadar büyük katkı sundu. Bu yaklaşımla, aile şirketlerinin kurumsallaşması, kurumsal yönetim anlayışına bürünmesinde TAİDER’in çalışmaları Lila Group olarak bize hep yol gösterdi. Ülkemiz adına ürettiğimiz her katma değerli işte TAİDER’in çalışmalarından sıkça yararlandık.

Grubumuzun öncülüğünde, TAİDER’in katkıları ve Pin Grup’un destekleri ile kurulan Gün Gelecek Platformu’ndan da burada bahsetmek isterim. Bu platform ile ülke ekonomisinde önemli paya sahip, perakende sektöründe faaliyet gösteren yerel market zincirlerinin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı olarak devredilebilmesi için ihtiyaç duyulan deneyim, eğitim ve bilgi paylaşım alanı oluşturmayı hedefledik. Bu amaç doğrultusunda Kasım 2019’da Koç Holding bünyesinde farklı görevlerde bulunmuş olan Cengiz Solakoğlu’nu ve 2020 yılının şubat ayında Arzum Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı’nı ağırladık. Bu iki “Gün Gelecek Platformu” buluşmasıyla aile şirketlerinin sorun ve ihtiyaçlarını anlayıp çözüm üretmek gayesiyle aile şirketlerinin yanında yer aldık. Şu an için pandemi nedeniyle ara vermek durumunda kalmış olsak da Gün Gelecek Platformu ile iş ortaklarımıza değer katmaya devam edeceğiz.

Bu vesileyle Lila Group’un gelecek nesillerinin de aile şirketi yönetiminde bulunduğu düşünüldüğünde TAİDER’in varlığını ve desteğinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha vurgulamak isterim. Aile şirketleri adına bugüne kadar gerçekleştirdiği çalışmalar ve ülkemize sağladığı katma değer için TAİDER’e şahsım ve kurumum adına teşekkürü borç bilirim.



KUZEY YILDIZI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖDÜLÜ'NDE ÜÇ TEMEL DEĞİŞİKLİK

Amaçlarının en iyiyi seçmek olmadığını, Türkiye'nin başarı hikâyelerini ortaya çıkarmak istediklerini vurgulayan TAİDER Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi Başkanı Berna Kırıcı Aşıroğlu, Kuzey Yıldız Sürdürülebilirlik Ödülü ile ilgili yürüttükleri çalışmalarda üç ana değişikliğe imza attıklarını belirtiyor.

Bu yıl dördüncüsünü düzenleyeceğimiz Kuzey Yıldız Sürdürülebilirlik Ödülü çalışmalarına başladık. Pandeminin verdiği bu karmaşık dönemi fırsat bilerek değişime odaklandığımız bir yıl yaşıyoruz. Amacımız daha önce de olduğu gibi en iyiyi seçmek değil; herkesin birbirinden öğrenerek sürdürülebilir gelişimini sağlayacak bir program geliştirmek. Bu sebeple bu yılki Kuzey Yıldız programının üzerinde üç ana kalemde güncelleme yaptık:

- Program kapsamını, geçmiş tecrübelerimizi de değerlendirerek masaya yatırdık ve bugün şirketlerimize bir yol haritası çizecek bir altyapı kurmaya çalıştık. Özellikle sürdürülebilirlik, çevre ve topluma geri kazandırma konularında, S360 firması ile işbirliği çerçevesinde, B-Corp kriterlerini değerlendirme kapsamımızın içine aldık. Bununla kalmadık, üyelerimiz İzel Levi Coşkun ve Osman Aytaman ile kurduğumuz task force ile strateji, inovasyon ve iş modelleri üzerine şirketlere yol gösterecek içerikler geliştirdik.
- Ödül yapısını değiştirerek, sadece bir tane Kuzey Yıldız değil alt kategorilerde kendini ispatlamış firmalarımızı ortaya çıkarmayı hedefledik. Kuzey Yıldız Büyük Ödülü'nün yanı sıra bu yıl farklı kategorilerde de ödüller vermeyi planladık.
- Sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak için bütün yıla yayı-



lan, içinde seminerler, araştırmalar, eğitimler ve söyleşilerin bulunduğu inisiyatifler hayata geçireceğiz.

"Bu programda kaybeden yok"

Başvuruda bulunan firmalar, program dâhilinde; "Şirketler", "Ortaklar", "Çalışanlar", "İş Modeli", "Çevre", "Toplum" ve "Gelecek" başlıkları altında, tamamen kendi üyelerimizden oluşan değerlendiricilerimiz tarafından incelenecek ve kapsamlı şekilde ele alınacak. Bu sürecin sonunda her şirket için bir rapor hazırlanacak ve gelişim alanları tespit edilecek. Gelişim ihtiyacı duyan şirketlere yıl içerisinde -yine TAİDER Akademi çerçevesinde- oluşturacağımız eğitimler sunuyor olacağız. Bununla da kalmayıp birbirimizden daha çok öğrenmemizi sağlayacak, online veya yüz yüze çeşitli platformlar kuracağız.

2021 yılı içerisinde başlatmayı planladığımız programımıza bütün üyelerimizin katılmasını arzuluyoruz. Bu programda yarışmaktan veya ödül almaktan daha önemlisi öğreneceğimiz pek çok şeyin olduğunu hatırlatmak isterim. Yani bu programda kaybeden yok. Ödül alandan çok katılan, öğrenen ve gelişim için adım atan gerçek kazanan olacak. Dünyada hayranlıkla izlediğimiz, yüzlerce yıldır ayakta duran markaları gelin hep birlikte yaratalım, Türkiye'nin başarı hikâyelerini ortaya çıkaralım, sürdürülebilirlik yolculuğumuzda bizlere birer Kuzey Yıldızı olmalarını sağlayalım!



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANDIMIZ

Biz, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği üyeleri, yarının emanetçileri olduğumuzun bilinciyle, geleceğimizi güven altına alabilmek için sürdürülebilir bir işletme yaklaşımını benimsiyoruz. Yalnızca kendi neslimizi ve işimizi değil, sonraki nesillerin yaşamları ve geçim kaynaklarını da koruma altına almayı hedefliyoruz. Bizim ve gelecek nesillerin güvenle sürdüreceği bir iş modeli geliştirmeye, bunu gereksinimlere göre güncellemeye dair söz veriyoruz.

Sermayenin sorumlu bir şekilde yönetilmesi toplumun iyiliği için önemli bir güçtür ve kurumsal yaklaşım, kurumsal avantajlar sağlar. Büyük başarılarla ulaşan şirketler büyük getiriler elde edebiliyor ancak şu an yüzleştiğimiz konular dünyamız üzerinde en az finansal getiriler kadar, hatta kimi yerde daha da büyük bir baskı yaratmış durumda.

Gelecek nesillere sahip olduklarımızdan daha fazlasını sağlamak derin kökleri olan insani bir tutkudur. Nesiller arası düşünüş, aile işletmelerinin DNA'sında gizlidir. Bu anlayışımız ile aile mirasına olan minnettarlığımızın, tüm yaptıklarımızda sürdürülebilir bir geleceği destekleme ve geliştirme yükümlülüğü getirdiğine inanıyoruz.

Bunların cesur söylemler olduğunu biliyor ve bu sözleri hafife almıyoruz. Sürdürülebilirliği sağlamak, korumak, bu yolculuğun devamlı iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için çalışmak dünyamız, ülkemiz ve her birimiz için hayati değer taşımaktadır.

Tüm aile şirketlerini gelecek nesillerimiz için sorumluluk almaya ve andımıza katılmaya davet ediyoruz.



TOPLUM için:

İçinde çalıştığımız ve yaşadığımız toplumlara olumlu katkıda bulunan, sorumluluk sahibi küresel yurttaşlar olacağımıza,



ÇALIŞANLARIMIZ için:

İnsanlarımızın geliştiği iş yerleri ve iş kültürleri yaratmaya ve sürekli onları geliştirmek için çalışacağımıza,



ÇEVRE için:

Yarattığımız ekolojik etkiyi azaltmak için sürekli yeni yollar arayacağımıza ve paylaştığımız çevreyi koruyacağımıza,



GELECEK NESİLLER için:

Değerlerimizi ve uzun dönemli hedeflerimizi gelecek nesillerle paylaşacağımıza,

söz veriyoruz!



Melis Yasa Aytaman

Aromsa Yönetim Kurulu Üyesi & İkinci Kuşak Temsilcisi

Melis Yasa Aytaman, 1978 yılında İstanbul'da doğdu. Notre Dame de Sion Fransız Lisesi'ni bitirdikten sonra İngiltere'de University of Reading'de "Chemistry with Food Science" (Kimya ve Gıda Mühendisliği) lisansını tamamladı. Yüksek lisansını Fransa Versailles'da ISIPCA'da "Arômes Alimentaires" (Gıda Aromaları) üzerine yaptı ve 2002 yılında 16 aromatisyenden biri olarak mezun oldu. Çalışma hayatına İsviçre Zürih'de Nestlé'de başlayan Melis Yasa Aytaman daha sonra Nestlé Almanya'ya transfer olarak toplam dört yıl Nestlé bünyesinde çalıştı. Sonrasında New York'ta French Culinary Institute'da altı aylık bir aşçılık eğitimi aldı. Toplam dokuz yıl boyunca dünyanın farklı yerlerinde tecrübe kazandıktan sonra 2005 yılında kendi isteği ile Türkiye'ye döndü. Aromsa'da, şirketin ikinci kuşak temsilcisi olan Aytaman, Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

"Şeffaf ve açık iletişim her zaman yapıcı rol oynar"

Hem aile içi dengeleri korumak hem de sonraki nesile aktarabilmek için şeffaf ve açık iletişimin her zaman yapıcı rol oynadığını vurgulayan Aromsa Yönetim Kurulu Üyesi ve İkinci Kuşak Temsilcisi Melis Yasa Aytaman, "Ben şeffaf olmanın ve açık iletişimin hep faydasını gördüm. Aromsa'ya ilk başladığımda dedem de şirkette çalışıyordu. Bana her fırsatta kendi tecrübelerini anlatıp buradan ders çıkarmamı sağlıyordu" diyor.

İkinci nesil bir yönetici olarak aile şirketlerinde nesiller arasında kaliteli bir iletişimin sağlanması için yapılması gerekenler neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Tamamı Türk sermayesi ile 1982 yılında kurulan Aromsa, sektörde ilk ve tek olma özelliğine sahip bir aile firmasıdır. Gıda sektörünün her alanına başta çok geniş bir aroma portföyü olmak üzere; sos, şurup ve meyve preparatları, ekstraktlar, karamelize şeker, karamel renklendirici, meyve tozları, enzim modifiye süt ürünleri, baharat karışımları tasarlıyor ve sunuyoruz. Türkiye'deki altı, Almanya'daki iki fabrikamızda üretim ve Ar-Ge faaliyetleri yürütüyor, 70'ten fazla ülkeye ihracat yapıyoruz. Aile şirketlerinin sonraki nesillere aktarılmasında jenerasyonlar arasındaki bağ ve bunun temel taşlarından olan iletişim gerçekten çok önemli. İletişim her ilişkinin temelini oluşturuyor. Türkiye'de aile şirketlerinden çok azı üçüncü nesile aktarılabilir. Bunun en temel sebeplerinden biri aile içi anlaşmazlıklar. Gerek aile içi dengeleri korumak gerek ise sonraki nesile aktarabilmek için şeffaf ve açık iletişim her iki taraf için de her zaman yapıcı rol oynar. Ben şeffaf olmanın ve açık iletişimin hep faydasını gördüm. Örneğin ben Aromsa'ya ilk başladığımda dedem de şirkette çalışıyordu. Bana her fırsatta kendi tecrübelerini anlatıp buradan ders çıkarmamı sağlıyordu. Aramızda iki nesil fark olmasına rağmen kendime her zaman öğütler çıkardım ve bu benim için çok faydalı oldu. Bugün hâlâ ne zaman biraz güven ve destek eksikliği duysam dedemin yapıcı nasihatleri aklıma gelir.

Daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şirket yapısı için şirketinizde hayata

geçirdiğiniz ya da geçirmeyi düşündüğünüz projeler var mı? Varsa neler?

Bir şirketin sürdürülebilirliğinin en az kurulumu kadar önemli olduğuna inanıyorum. Sağlam temeller üzerine kurulmuş bir şirketi aynı zamanda sürdürülebilir kılmak da bir o kadar emek ister ve kolay değildir. Bu etapta birinci soruda değindiğim gibi nesiller arası iletişim, karşılıklı güven ve saygı temel taşları oluşturuyor. Öncelikle ben iş hayatında şirkete aidiyetin ve ekip çalışmasının çok önemli olduğunu, bu yüzden de beraber çalışılan ve ileride şirketin geleceğinde rol alması arzu edilen ekiplerle bir gelecek inşa edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Tecrübe, bir şirketin geleceği için olmazsa olmazdır. İlk başladığım günden beri ekibimle sağlam iletişim kurarım ve fikrine güvendiğim arkadaşlarımın görüşlerini de değerlendirerek karar alırım. O yüzden hayata geçirdiğim ve devam etmesini öngördüğüm projenin adına "ekip çalışması" diyebilirim.

TAİDER üyeliğinin size, ailenize ve şirketinize katkıları neler oldu? Bizimle paylaşır mısınız?

TAİDER bize aile şirketlerinin çok benzer yapıda olduğunu, sorunlarının ve pozitif taraflarının ortak özellikler taşıdığını gösterdi. Bence TAİDER tecrübe aktarımı ve fikir alışverişine imkân sağlayan değerli bir yapı. Bu gemide yalnız olmadığımızı, her zaman gelişerek ve iyileştirme yaparak ilerleyebileceğimizi gördük. Değerli ve seçkin üyeleri ile iş hayatında ve özel hayatımızda güzel dostluklar kurmamızı sağladı. TAİDER'in düzenli olarak gerçekleştirdiği işyeri ziyaretleri kapsamında 21 Aralık 2018 tarihinde düzenlenen Aromsa gezisi bu sağlam işbirliğini ve dostluğu daha da pekiştirdi.

“Geleneksel bir kültür ile inovatif yönetim anlayışını harmanlıyoruz”

“Toplumdan aldığımızı büyüterek, toplumla paylaşma” ilkesi ile hareket ettiklerinin altını çizen Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı Oğuz Abaloğlu, “Geleneksel bir kültür ile çağın gerektirdiği inovatif yönetim anlayışını harmanladığımız çok verimli bir çalışma ortamına sahibiz” diyor.

Köklü ve her geçen gün büyüyen bir markanın üçüncü nesil üyesi olarak bu devamlılığı ve başarıyı sağlayan temel faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Bu yıl 80. kuruluş yıl dönümümüzü kutluyoruz. Köklü bir marka olmamızın temellerinde en önemli konunun onlarca yılda oluşan kurum kültürümüzün, değerlerimizin ve ilkelerimizin olduğunu düşünüyorum. Bu konuda küçük yaşlardan başlayan aile kültürünü öğrenme ve içselleştirme, ilerideki yaşlarda iş ve özel hayatınıza da olumlu etki ediyor. Birlikte çalıştığımız profesyonel arkadaşlarımızın da benzer değerleri benimsemiş olması önemli. Bu değerler içerisinde en başta sayabileceğim; doğru yeteneklerle çalışmak; her kademede kalite, demokratik karar alma süreci, çalışkanlık, sorumluluk sahibi olma, sürekli daha iyi yapma isteği ve arayışını sayabilirim.

Sizden önce gelen nesil ya da nesillerle nasıl bir iletişiminiz vardı?

Ben üçüncü nesilim. Kardeşlerim ve kuzenlerimle beraber çalışıyoruz. Babam ve amcamla uzun yıllardan beri birlikte çalışma imkânına sahip olduğum için çok şanslıyım. Üstte belirttiğim demokratik karar alma değerlerimizi kendileri ile çalışarak pekiştirdiğimi düşünüyorum. Geleneksel bir kültür ile çağın gerektirdiği inovatif yönetim anlayışını harmanladığımız çok verimli bir çalışma ortamına sahibiz.

Bir gün çocuklarınızla birlikte çalışacak olursanız nasıl bir iletişim tarzı içinde olmanız gerektiğini düşünüyorsunuz?

Benzer bir yapıyı devam ettireceğimi düşünüyorum. İlk önce onların fikirlerini aldığım, ardından beraber karar verdiğimiz demokratik bir yapı hep

daha sağlıklı ve uzun ömürlü, sürdürülebilir geliyor bana.

Dünyanın değişim hızının her geçen gün arttığı önümüzdeki süreçte Abaloğlu için en önemli gündem maddeleri neler acaba?

Dijitalleşme zaten gündemimizde iken pandemi süreciyle birlikte bu konunun önemi herkes tarafından daha net bir şekilde görüldü ve öncelik sıralamasında başa geçti. Faaliyette bulunduğumuz hemen hemen tüm sektörler bir şekilde insana dokunuyor. Misyonumuzda yıllardır yer aldığı gibi “Toplumdan aldığımızı büyüterek, toplumla paylaşma” ilkemizi de destekleyecek şekilde sürdürülebilir bir dünya için hedeflerimizi sürekli takip ediyoruz. Bu anlamda küresel sorunların çözümü ve sürdürülebilir kalkınma için Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalayan ilk 10 firmadan biriyiz. Her yıl bu konuyla ilgili raporumuzu açıklar ve web sitemizde yayınlanır.

TAİDER üyeliğinin size, ailenize ve şirketinize katkıları neler oldu?

TAİDER geniş bir aile gibi benim için. İki yıl yönetim kurulu üyeliğini de yaptığımdan yeri ayrıdır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin çoğunun aile şirketi olduğunu düşündüğümüzde çok önemli bir misyonu var TAİDER’in. Bu işletmelerin uzun yıllar devam edebilmesi için iyi yönetişime ihtiyaçları var. İyi örnekleri sunması, diğer üyelerle bunların paylaşımına olanak sağlaması adına çok büyük bir platform. Ailelerin işlerinde veya kendi ilişkilerinde yaşadığı sorunlar birbirine çok benziyor. Birbirimizden öğrenme, çözüm önerileri ve tecrübelerden faydalanma açısından eşsiz bir ortam olduğunu düşünüyorum TAİDER’in.



Oğuz Abaloğlu

Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı

1973 yılında Denizli’de doğan Oğuz Abaloğlu, 1990 yılında Denizli Lisesi’nden mezun oldu. Mayıs 1996’da Boston Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun olan Abaloğlu, Ekim 1996 ile Haziran 1997 arası İtalyanca eğitimi için gittiği İtalya’da Societa Dante Alighieri’yi bitirdi.

Temelleri 1941 yılında dedesi Cafer Sadık Abaloğlu tarafından atılan, 1966 yılında babası Mehmet Ali Abaloğlu ve amcası İsmet Abaloğlu’nun katılımı ile güçlenen Abaloğlu Grubu’nun iştiraklerinden Erbakır’da Eylül 1998’den itibaren görev almaya başladı. 1 Eylül 2004’ten bu yana Abaloğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Oğuz Abaloğlu, Holdinge bağlı şirketlerde yönetim kurulu üyesi olarak da görev yapmaktadır.

2005-2006 yıllarında Denizli Genç Sanayiciler Birliği’nin başkanlığını yapan Abaloğlu, DEŞİAD ve DEĞİAD’da üyedir.





Melike Özcan
İyi İnsan, CANPA

BİZİM İÇİN KÜLTÜR HER ŞEYDİR!

Canpa olarak kültürümüzü üzerine inşa ettiğimiz 12 temel değerimiz var. Bu değerler hem iş hem de özel hayatımızdaki karar alma süreçlerinde bizim için birer pusula görevi görüyor. Biz Canpa'da tüm kararlarımızı bu değerlerin ışığında alıyoruz.

Canpa'da biz, kültürü güçlendirebilirsek, sıradışı müşteri deneyimi, uzun vadeli marka imajı, tutkulu çalışanlar ve sadık müşteriler gibi konularda istediğimiz noktaya doğal olarak ulaşacağımıza inanıyoruz. Değerlerimizin sadece duvarda asılı, oryantasyonun ilk gününde konuşulan, sonra hiç bahsi geçmeyen birer poster olmaması için çok çalışıyoruz. En temel amacımız; müşterilerimize VAV dedirtecek hizmet sunmak. Bu amaç doğrultusunda tüm arkadaşlarımızı müşterilerimizle uzun vadeli dostluk ilişkisi kurmaya teşvik ediyor ve sahada yaşadıkları VAV anlarını vav@canpa.com.tr'ye göndermelerini istiyoruz. Birimler haftalık toplantılarında Ankara ve İstanbul'daki diğer birimlerin yazdığı VAV'ları paylaşıyor; müşterilerimizle yaşanan paha biçilmez anları coşkuyla kutluyor. Ayrıca çalışanlarımızın prim kriterlerinin yüzde 50'sini de VAV'lar oluşturuyor.

"Ey kültür şampiyonu, dile benden ne dilerseñ!"

Bu kültür yolculuğumuzun başlangıcında her arkadaşımıza mutlaka deneyimlemek istediği üç şeyi sorduk. Her yıl oylamayla bir kültür şampiyonu seçiyor ve şampiyonumuzun üç dileğinden birini gücümüz yettiğince gerçekleştiriyoruz.

Bugüne kadar kazanan arkadaşlarımıza bir yıllık yoğun İngilizce kursu, eşiyile yurtdışı seyahati, İngiltere'de dil kursu gibi ödüller verme fırsatı bulduk.

Toplantı kültürümüz de değerlerin tanımlanmasıyla birlikte değişti. Örneğin "Öğrenmeyi ve gelişimi sev" değeriyle paralel olarak haftalık toplantılarımızda yarım saat kitap analizi yapıyoruz. Tüm ekip bir kitabın belli bir bölümünü o hafta okuyor ve değerlerimizle örtüşen, ilham aldığımız noktaları toplantıda birbirimizle paylaşıyoruz. Ayrıca her toplantıya şükrederek başlıyoruz. Herkes o gün için şükrettiği küçük bir şeyi söylüyor. Aile, iç dünya, sağlık, dost çevresi, eğlence, kariyer vs. ilgili herhangi bir şey... Dış dünyanın ve buna bağlı olarak medyanın sürekli trajedi ve drama pompaladığı günlerde zihnimizi küçük mutluluklara kodlamaya gayret ediyoruz. Her şeye rağmen hayatın güzelliklerini görmeyi tercih etmek için beynimizi zorluyoruz.

Firma da çalışanlar da hizmeti de sıradan değil

Biz sıradan bir firma değiliz. Hizmetlerimiz de sıradan değil çalışanlarımız da. O zaman sıradışı şeyler düşünme ve yapma özgürlüğümüz var diye düşünüyoruz. Mutlu müşterileriyle büyüyen Canpa Ailesi'nde, müşterisini dostu gibi görebilen, söylediğini her ne pahasına olursa yapan, eğlenceli hatta biraz da mızur olmayı zenginlik olarak gören, kendi işinin patronu gibi karar alan, ekip arkadaşının arkasını her zaman kollayacak arkadaşlarla çalışıyoruz.

Ekip arkadaşlarımızla eşimizden, çocuklarımızdan çok daha fazla vakit geçirdiğimizin farkındayız. Hayat, beraber vakit geçirmeyi sevmediğiniz bir ekiple çalışmak için çok kısa. Bu yüzden Canpa'da cana yakın, sıcak ve coşkulu bir ortamımız var. Sadece birlikte çalışmıyor, aynı zamanda birlikte eğleniyoruz. Canpa'nın başarısının sırrı, iş dışında da görüşen ve güçlü arkadaşlık bağları olan bir ekip olmasında. Pandemiden önce her ay bir departmanın kendi ihtiyacı ve yaratıcılığına göre organize ettiği etkinlikler düzenliyorduk. Yaz aylarında streetball turnuvası, açık hava sineması, karaoke geceleri; 23 Nisan'da çocuklarımız için uçurtma şenliği veya kostümlü yılbaşı partileri gibi pek çok organizasyon gerçekleştirdik. Bu tür etkinlikler tedarikçilerimiz ve müşterilerimizle inanılmaz bir kaynaşma fırsatı sunuyor bize. Ayrıca ekipten en iyi fikirler bu etkinliklerde çıkıyor. Zihni sakinken ve eğleniyorken insanların yaratıcılığı çok artıyor. Ekip içinde dargınlıklar varsa orada çözülüyor. 2020 yılının ikinci çeyreğinden itibaren elimizden geldiğince çevrimiçi etkinlikler gerçekleştiriyoruz. Örneğin geçen haftalarda düzenlediğimiz çevrimiçi tavla turnuvasına sistemi çöktecek kadar fazla katılım oldu. Karantina günlerinde hep beraber heyecan yaşadık.

"Müdürüme sormam lazım" yok

Çoğu zaman insanların sıkılmış, bitkin veya tükenmiş hissetmesinin sebebi işin kendisi değil, o işi yapması için verilen oyunun kuralları. Bu nedenle biz fikirlerin, yönetimden sahaya değil sahadan yönetime üretilmesi gerektiğini savunuyoruz. Yani sahada müşteriye ve olaylara en yakın kişiler tarafından. "Kendi işinin patronu gibi karar al" değerimizin ışığında herkesi risk almaya teşvik ediyoruz. İyileştirme, yenilik, fark yaratacağına inandığımız bir şey ile ilgili karar alırken değerlerimize bakmamız yeterli. Zamanla herkesin karar verme içgüdüsünü geliştirmesini istiyoruz. Hatalardan ders çıkardığımız sürece çalışanlarımızı hata yapma konusunda cesaretlendiriyoruz. Bunun için Monopoly oyunundaki "kodensten çıkış kartlarımız" var. Arkadaşlarımızdan biri fikrini hayata geçirmeden önce yöneticisini fikrini anlatıyor ve bu kartı veriyor. Eğer hayata geçirdiği şey başarısız olursa yöneticisi o fikrin arkasında duruyor; hatayı birlikte sahipleniyor, süreçten ders çıkarıyorlar.

Ekipteki arkadaşlarımızın çoğu, birçok firmada o.lmayan yetkililere sahip ve gerçekten patron gibi hareket ediyor. Örneğin satış ekibinin tüm ürünleri satın alma yetkisi var. Satış fiyatlarında ortalama kâr hedefleri var. Müşteri memnuniyeti için zorunlu durumlarda gerekirse zararına da satabilirler. Bunun için müşterinin karşısında "Müdürüme sormam lazım" demiyor, patron gibi o anda karar alabiliyorlar. Her biri yaklaşık 5-7 milyon TL arası bir ciroyu yöneten kobi patronları. Patron gibiler diyoruz ama yöneticilerin isteği üzerine birkaç yıl önce unvanları attık. Artık herkesin kartında "İyi İnsan" yazıyor. Ve bu iyi insanlar yaratıcılıklarını ortaya koyma fırsatı verilince ruhlarını geride bırakıyor.

Egosu küçük kalbi büyük kalmak

Canpa'da işe girmenin en büyük koşulu egosuz olmaktır. Bir adayın işe girdiği anda satış rakamlarımızı uçuracağını ve ilk günden kazancımızı artıracığını bilsek dahi, egosu yüksek olduğu sürece kesinlikle işe almıyoruz. Çünkü bizim

birinci önceliğimiz kültürü korumak ve güçlendirmek, para kazanmak değil. İş görüşmeleri sırasında kişilerin bu anlamda kültürümüze uygunluğunu değerlendirmek için adayları ikram sorumlumuz Ferdane Hanım'la kısa bir süre yalnız bırakıyoruz. Daha sonra Ferdane Hanım'a onunla nasıl iletişim kurduğunu, nasıl hitap ettiğini ve kültüre uygun olup olmadığını soruyoruz. Eğer sert davranan veya onu küçük gören bir tavır hissederse, Harvard mezunu bile olsa adayı işe almıyoruz. Çünkü "Egosu küçük kalbi büyük kalmak" en kıymetli değerlerimizden biri.

Bunun yanı sıra birlikte çalışmayı düşündüğümüz adayları mülakat sürecinde, ayda bir yaptığımız "Kültür Liderleri" toplantımıza dâhil ediyor, kültürümüze uygun olup olmadığını gözlemliyor, liderlerimizin aday ile ilgili görüşlerini alıyoruz. Canpa'da işe başlarken tüm arkadaşlarımız "İşimde birinci önceliğimin kültürü korumak ve güçlendirmek olduğunu kabul ediyorum" cümlesinin yazılı olduğu bir taahhütü imzalıyor.

Bizim için kültür her şeydir!

Sloganımız "Mutluluk Bulaşıcıdır"

Tüm ekibin inandığı basit bir formülümüz var; Mutlu Çalışan = Mutlu Müşteri = Sürdürülebilir ve Kârlı Şirket... Bu yüzden bizim için her şey mutluluğu çalışanlarla başlar. Canpa'da sloganımız kısa ve net: "Mutluluk Bulaşıcıdır". Mutlu çalışanlarımız, mutluluğu müşterilerine bulaştırır, onlar da çevrelerine. Bir Canpa çalışanı günde ortalama 10 kişi ile temas kurar. O 10 kişi günde en az ortalama 10 kişi ile temas kurar. Yani mutluluk duygusu günde 100 kişiye, ayda 3 bin kişiye, yılda 36 bin kişiye bulaşır. "Küçük bir grup insan neyi değiştirebilir ki!" demiyoruz. Biz ekip olarak yılda 1 milyon kişiye, bazen bir tebessümle bazen bir kahkahayla bazen de mutluluktan dökülen küçük bir göz yaşıyla ulaşıyoruz.

Uzun vadede amacımız Türkiye'de firmaların iş modellerine mutluluk merkezli küçük dokunuşlar eklemelerini sağlamak. Böylece biz de mutluluğu bulaştırmaktaki asıl rolümüzü gerçekleştirmiş olacağız.





UZAKTAN ÇALIŞMADA YENİ İŞ MODELİ VE ETKİLİ LİDERLİK

Uzaktan çalışma, yeni dönemin getirdiği bir zorluk gibi başladı. Peki artık yeni çağın iş modeli olarak değerlendirilmeli mi? Sürdürülebilirliğe dönük çalışmalarımızı, uzaktan çalışma ortamında etkin kılmak için hangi liderlik yetkinliklerine sahip olmalıyız?

Özge Toraman

ActionCOACH ve Engage & Grow Türkiye Kurucu Ortağı

Pandeminin ilan edilmesi bizleri yeni ve zorunlu kararlara uymak, tedbirler almak mecburiyetine itti. Dünyanın dört bir yanının kilitlenmesi ve sosyal mesafe kurallarıyla şirketler ofislerini kapattı ve dünya benzeri görülmemiş bir uzaktan çalışma deneyimini yaşamaya başladı. Başlarda bir geçiş dönemi olarak yaşanacağı düşünüldüğünden alınan tedbirler hızlı, geçici ve sağlık öncelikli olarak yapıldı. COVID-19 salgını sürecinde yazılım, müşteri hizmetleri, bilgi işleme, tasarım, satış, danışmanlık, finans, sigortacılık gibi sektörlerde evden çalışıldı, çalışılmaya da devam ediliyor. Ancak salgın, bunlar dışındaki birçok sektörde, çalışanların ve yöneticilerin zorunlu çözüm üreterek geniş, ani ve beklenmedik bir küresel deneyim yaşamasına neden oldu.

Uzaktan Çalışma Kalıcı mı, Geçici mi?

Pandemi şüphesiz iş yapma biçimimiz için bir dönüm noktası olma özelliği taşıyor. Değişen iş yapış biçimimizin kalıcı olma olasılığı bizi, mevcut iş modellerimizi gözden geçirmeye, yeni koşullara dönük iş modelleri oluşturmaya, geliştirmeye, planlamaya teşvik etti.

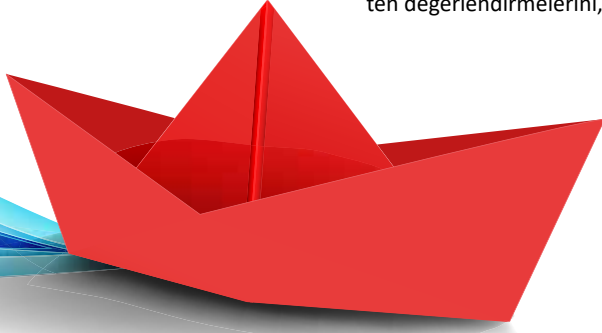
Uzaktan çalışma, modele geçici olarak bakmayı bırakıp kalıcı iş modeline dönüştürebilir miyiz? Bazı sektörler buna asla imkân bulamazken bazı sektörler ara modeller, hibrit modeller geliştirebilir mi? Hibrit çalışmaya dönüşü desteklemek için uzaktan çalışma platformu nasıl kurulmalıdır? Üstesinden gelinmesi gereken temel zorluklar nelerdir?

Yeni koşullarda üretkenlik kaygısı nasıl giderilir? Maliyetlerin yönetimi yanında, çalışanlar ve liderler nasıl etkilenir? Genel olarak bu soruların paydasına baktığımızda önümüze çıkan ilk olgu “değişim”.

Ülkemizdeki ekonomik krizler, bürokrasideki değişimler gibi zorlayan unsurların yanında, teknolojik gelişmelerin getirdiği kaldıraç fırsatları da biz iş insanlarını, iş yapma biçimlerimiz açısından değişime zorluyor.

Uzaktan çalışma modelinin, yıllardır varolan teknolojik gelişmelere, olanaklara rağmen benimsenmesi ise yakın zamana kadar sınırlı ve yavaştı. Bu dönemde uzaktan erişimli çalışma modelini pandemi döneminin getirdiği zorunluluk olarak görmeyip kendimize "Kısa vadeli ivmeyi nasıl uzun vadeli avantajlara dönüştürürüz?" diye sorarak değerlendirebiliriz.

Yönetim ekiplerimizden geleceğe uygun fikirler üretmelerini ve organizasyonun her yerinden yüksek performanslı yeteneklere sahip bir görev gücü kurmalarını, atılması gereken adımları birçok perspektiften değerlendirmelerini, bize



özgü modeli oluşturmalarını, yaratıcı, çevik, esnek, DNA'mıza uygun çözümler geliştirmelerini isteyebiliriz. Yapılabilecekleri şimdi değerlendirmek tüm firmalar için daha uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Önce “Acil”, Sonra “Önemli”

Liderler olarak, “acil” ile “önemli” arasında seçimimizi yaptık; pandemi döneminde “acil” olan tedbirleri aldık, artık odağımızı “önemli” olana çevirmeliyiz.

Boston Consulting Group’un yaptığı araştırmaya göre bugüne kadar uzaktan erişimli çalışma modellerinde sonuçlar olumlu görünüyor. Yöneticilerin yüzde 40’ından fazlası, üretkenliğin arttığına, benzer bir yüzde, genel gider maliyetlerinin düşeceğine inanıyor. Araştırmada, uzaktan erişimli çalışmanın, işyeri çeşitliliği, gelir eşitliği ve çevresel sürdürülebilirlik potansiyeli açısından toplumsal faydalarının da altı çizilmiş.

Diğer taraftan yöneticiler, uzaktan çalışmanın, çalışanların üzerinde kontrol kaybından ve ekip halinde çalışmanın zor olacağından endişelendiklerini, çalışanların bir kısmı da dikkatli bir şekilde yönetilmedikleri takdirde sürdürülebilir bir iş-yaşam dengesi sağlamakta zorlandıklarını ve ofis dışında verimli çalışmak için yeterliliğe sahip olmadıklarını söylüyor. Çalışanlar ayrıca uzaktan çalışmanın esnekliğinin tadını çıkarırken, aynı zamanda ekipler arasında uyumu ve çalışmanın kültürel yönlerini sürdürmenin zorluklarını da dile getiriyor. Bir başka araştırma ise Microsoft’un uzaktan çalışma dö-

neminde yapmış olduğu hibrit çalışma modelinin etkilerini gösteriyor. Araştırma, uzaktan çalışmanın giderek yaygınlaşacağını ve şirketleri güçlendireceğine dair öngörüler sunuyor. Sonuçlara göre, liderlerin yüzde 94’ü hibrit çalışma yönteminin benimsenmesini bekliyor.

Çalışanların yüzde 43’ü zamanlarının çoğunu geleneksel çalışma ortamları dışında geçirmek isterken, en büyük zorluğun ekip kültürünü sürdürmek olduğunu ifade ediyor. Yöneticilerin yüzde 71’i ise ekiplerini sanal olarak etkili şekilde nasıl yetkilendireceklerini ve güçlendireceklerini tam olarak bilmediklerini söylüyor. Liderlerin yüzde 94’ü yenilik ve esnekliğin bir numaralı öncelik olduğunu söylüyor.

Uzaktan çalışma modelinde hibrit çözümün yarattığı değerler nerelerde oluşması bekleniyor?

- Maliyet avantajı
- Yeteneklere erişime olanağı
- Üretken bir işgücü oluşturma fırsatı

Uzaktan erişimli çalışma modelinde hibrit çözümün barındırdığı tehditler neler olabilir?

- Verimlilik kaybı yaşanması
- Ekip ruhunun kaybolması riski
- Yeni iş alımların kurum kültürüne uyumu
- Yaratıcılık ve inovasyon yetkinliklerinden uzaklaşma

Özge Toraman Kimdir?

Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü’nü tamamlayan Özge Toraman, daha sonra Türkiye’de lider, yerli ve yabancı sermayeli bankalarda Bölge Yöneticiliği, Ülke Satış Direktörlüğü gibi çeşitli pozisyonlarda görev aldı. Fortis Global’in 55 bin çalışanı arasından Fortis Next Generation Leadership Programı’nı almaya hak kazandı.

MCC Kişisel Gelişim Profesyoneli ve Eğitmeni olan Toraman, 2012 yılından bu yana ActionCOACH Global İşletme Koçluğu firması ve 2017 yılından beri de Engage & Grow Global Çalışan Bağlılığı Programı Türkiye Kurucu Ortağı olarak İşletme ve Yönetici Koçluğu yapmaktadır.



Etkili Liderlerin Yetenek Çantasında Neler Var?

Engage & Grow ekibi olarak biz “liderliğin zamansız ilkelere” değişmediğini çok iyi biliyor ve profesyonel destek verdiğimiz tüm firmalara da bunu vurguluyoruz. Uzaktan erişim modelinde öncelikle vizyonumuzu gözden geçirmemiz gerekir. Liderlerin neden uzaktan çalışmayı teşvik etmek istediklerine dair net olması gerekir. Amaçları, şirketlerinin kapsamlı iş stratejisiyle uyumlu olmalı ve işletme modeline uygun şekilde yerleştirilmelidir.

Şirketler önce ülkülerini belirlemeli, sonra da onlara ulaşmak için ölçülebilir hedefler tanımlamalıdır. Hedefleri hakkında netlik sağlayacak, değişime olan bağlılıklarını gösterecek ve tutkuyla oraya varma çabasında tüm kuruma enerji verecektir.

Verimlilik, performans yönetimi unsurları yeni modele uyumlandırılmak üzere güncellenir; pilot uygulamalar yapılarak, etkinlik ölçümlenmeleri tamamlanır. Tüm sürece liderlik edecek A takımı başta olmak üzere her seviyedeki çalışanlar yeni model, uygulamalar ve yöneticilik becerileri için desteklenir.

Modelin altyapısını oluşturan teknolojik destekler, veri takip süreçleri ve araçları, siber güvenlik gibi kontrol unsurları ile desteklenerek model son haline getirilir. Altyapı, teknoloji ve

evden çalışmanıza izin veren bir kültüre sahipseniz, geleceğin için iyi bir pozisyon alma gücüne sahipsiniz demektir. Bu dönemde liderlerin şirket kültürünü yeni çağın çalışma modelinde uyumlandırmak üzere rol model olarak benimseyeceği liderlik tutumları için;

- Vizyon ve amacın sıklıkla iletildiği ve çalışanların yolculuğun bir parçası gibi hissettiği “İlham Verici Liderlik”,
- Daha fazla özerklik sağlama, net hedefler belirleme, uyum artırma ve hesap verebilirliği teşvik etmenin benimsendiği “Güvene Dayalı Liderlik”,
- Yöneticilerin engelleri koordine edip ortadan kaldırmaya yardımcı olduğu sırada, ekiplerin inisiyatif aldığı ve çaba sarf ettiği “Hizmetkâr Liderlik”,
- Yöneticilerin ve ekiplerin düzenli ve iki yönlü geri bildirimle birbirlerine koçluk yaptığı “Cesaret Verici ve Empatik Liderlik”.

Tüm bu liderlik tutumlarını hayata geçirmek ve ekiplere uzaktan erişim modelinde verimli kılabilmek için onlara bir yandan rol model olmak, bir yandan onları hesap verebilir tutmak için;

- Her şeye rağmen nasıl oldurabilirize odaklanın.
- Organizasyonun ve ekibin çıktılarını, bireysel sonuçları düşünün.
- Ekiplerinizin vizyon paydaşı olduklarından emin olun.
- Şirket kültürünü korumak için gündeminizde tutun.
- Uzaktan çalışmak kişilerarası dinamikleri değiştirir. Kişisel tercihinizden ziyade onlar için en uygun şekilde iletişim kurun.
- Liderlik etmek insanların sadece ne yaptıklarını değil, ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini anlamayı gerektirir; görün ve görünür olun.
- Klasik yöntemlerin dışında bir teşekkür mekanizması oluşturun.
- Teknolojiyi bariyer olarak değil araç olarak kullanın.
- Hedefleri ve beklentileri netleştirin.

Liderler, uzaktan çalışma platformlarını başarılı bir şekilde vizyon ve hedeflerine göre uyarlayacaklarsa, tam olarak önce neden uzaktan çalışmayı teşvik etmek istediklerine dair net olmaları gerekir. Sakin ve istikrarlı bir el, stresi ve endişeyi hafifletebilir.

“Liderler değişime adapte olmaktan öte değişimi iradeleri ile başlatanlardır.”

Özge Toraman

Simon Sinek’in dediği gibi, siz “Neden?” sorusuna odaklanın ve uzaktan erişimli liderlik modeli için gerekli yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların kurumları ile bağını güçlü tutması, bireysel liderlik inisiyatifleri oluşturulması, yeni modeller için yeni yetkinlikler geliştirmesi hususunda kurumlarınızın kültürüne, DNA’sına uygun tasarımlar geliştirilmesine yönelik “Nasıl?” ve “Ne?” yapılması gerektiği konusunda profesyonel destek alın.

DOĞRU TERCİH DOĞRU UYGULAMA

Doğaya zarar vermeyen, geri d6nüşümü olan, çevre dostu, üretimi sırasında büyük miktarlarda enerji tüketilmesi gerekmeyen ve ekonomik bir ısı yalıtım malzemesi tartışmasız daha akıllıca bir çözümdür, **ki bu da TRC Yalıtım ürünü EPS'dir.**



www.trcyalitim.com

TRC Yalıtım Yapı Kimyasalları
San. ve Dış. Tic. Ltd. Şti
Organize Sanayi Bölgesi
1. Cad. No: 17-BATMAN
Tel : 0 (488) 213 19 19 - 20
Fax : 0 (488) 213 19 21
info@trcyalitim.com

TRC YALITIM
YAPI KİMYASALLARI



Hayatın Bir Dili

ŞİDDETSİZ İLETİŞİM NEDİR?

Gizem Alav Şapçı

CNVC Sertifikalı Şiddetsiz İletişim Eğitmen Adayı

Şiddetsiz İletişim, 1960'larda Amerikalı psikoterapist Marshall Rosenberg'in geliştirdiği bir iletişim yöntemi. Kendi değerlerimizden ödün vermeden karşımızdakini empatiyle anlamaya, karşımızdakini suçlamadan gerçek duygu ve ihtiyaçlarımızı dürüstlikle ifade etmeye yardım eden bu yaklaşım, güç savaşlarından güven ve işbirliğine hareket etmeye ve ilişkilerimizin pusulasını barışa çevirmeye katkı sağlıyor.

Şiddetsiz İletişim, yüreğimizde şiddetin olmadığı doğal şefkat durumunu ifade eden tarihsel şiddetsizlik prensiplerine dayanıyor. Marshall Rosenberg'in ifadesiyle, dünya üzerinde var olan tüm kadim bilgileri biraraya getiren bu yaklaşımın içinde yeni hiçbir şey yok. Bu, içgüdüsel olarak zaten hep bildiğimiz, kendimizle ve diğer insanlarla hakiki bağlar kurmanın güzelliğini hatırlamamıza vesile olan bir yöntem.

Basit ama her zaman kolay değil

Şiddetsiz İletişim, bize otomatik tepkiler haline gelmiş iletişim alışkanlıklarımızı kenara koyup bilinçli ve şefkatli bir dil kullanmayı öneriyor. Eleştiri duymadan karşımızdakini empatiyle dinlemenin, gerçek duygu ve ihtiyaçlarımızı fark ederek kendimizi kimseyi eleştirmeden dürüstlikle tam ifade etmenin mümkün olduğunu gösteriyor.

Bu yaklaşım dört basit bileşenden oluşuyor, ancak günlük yaşamın mevcut alışkanlıkları ve içinde yetiştiğimiz kültür nedeniyle bu bilinçle yaşamak her zaman kolay olmuyor. Bu dört bileşen özetle şöyle;

- **Gözlem:** Karşımızdakine -veya kendimize- dönük yorum yargılarımızdan bağımsız, olanı olduğu gibi görüp ifade etmek.
- **Duygu:** Teşhislerimizi, düşüncelerimizi duygularımızdan ayırıp olanlar karşısında bizde ne canlandığını, yani duygularımızı fark ederek dile getirmek.
- **İhtiyaç:** Yaşadığımız durumun bizde uyandırdığı ve duygularımız aracılığıyla temas kurduğumuz özelemleri, değerlerimizi, bizim için önemli olanları ifade etmek.
- **Rica:** O durumla bağlantılı olarak, istediğimiz şeyi net ve olumlu bir dille ortaya koymak. Bunu yaparken bizi duyanın olası "hayır" cevabına ve bu cevapla başlayabilecek bir diyaloga açık olmak.

Şiddetsiz İletişim bugün dünyanın 65'i aşkın ülkesinde, yaşamın her alanında etkili biçimde kullanılıyor. Özel ilişkilerden iş ortamına, sağlık ve sosyal hizmetlerden güvenliğe, hapisane çalışanlarından tutuklulara, eğitim dünyasından toplumsal dönüşüm örgütlenmelerine kadar çeşitli alanlardaki uygulamaları ile çatışmaları dönüştürmenin, ilişkilerimizi sağlığa kavuşturmanın ve barışın yolunu açıyor.

Pasif şiddet günlük hayatın içinde yoğun olarak yaşanıyor

Şiddet sözcüğüyle belki aklımıza önce fiziksel şiddet geliyor ama günlük hayatın içinde yoğun bir şekilde fiziksel olmayan pasif şiddet var. Kendimizle ve diğer insanlarla iletişimimiz ne yazık ki doğrular, yanlışlar, yargılar, etiketler, yorumlar, teşhisler ve talepler üzerine kurulu. Doğduğumuz günden

itibaren doğrular ve yanlışlar, haklılar ve haksızlar, -meli/-malı'lar öğretiliyor bize; bu da iç ve dış çatışmalara neden oluyor.

Pasif şiddeti belki de en çok kendimize uyguluyoruz. Kendimizle bağlantıdan, yani insani ihtiyaçlarımızla temastan uzak olduğumuz oranda çevremize şefkatsiz olabiliyoruz. Bu hal, bilincimizle farketmesek dahi ruhta da bedende de huzursuzluğa yol açıyor.

Hepimiz, her davranışımızla ihtiyaç karşılamaya çalışıyoruz. İhtiyaçlarımız bizim canlılığımızın, iyilik halimizin kaynakları. Tıpkı bir ağacın canlılığını sürdürmek için havaya, suya, toprağa ihtiyaç duyduğu gibi biz insanların da fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları var. Güven, anlam, sevgi, anlayış, alan, özgürlük, dürüstlük, huzur, yakınlık, kendini gerçekleştirmek, kabul, duyulmak gibi... Biz insanlar birer sosyal varlık olarak her an başka canlılarla da ilişki içinde, kimi zaman bilinçli kimi zaman bilinçsiz olarak ihtiyaç karşılamaya, fiziksel ve duygusal anlamda hayatta kalmaya çalışıyoruz.

İhtiyaçlarımıza yaşamın içinde karşılık bulduğumuzda canlı, halimizden hoşnut, huzurlu, keyifli... yani konforlu duygular içinde oluyoruz. İhtiyaçlarımızı karşılayamadığımızda da üzgün, kızgın, korku dolu, acı içinde, depresif, tükenmiş... yani konforsuz duygular içinde oluyoruz. Duyguları, ihtiyaçlarımızın karşılanma durumuyla ilgili bize bilgi veren birer haberci gibi görebiliriz. Duyguları aracımızın gösterge panelindeki uyarı işaretlerine benzetiyorum. Örneğin akaryakıt göstergesi yandığında bir petrol istasyonuna uğramazsak araç yolda kalıyor. Bu nedenle bu işareti görmezden gelmek yerine uyarıyı dikkate alıyor ve buna göre hareket ediyoruz.

Duygu ve ihtiyaçlarımızı bastırmayı öğrendik

Ne var ki, içinde bulunduğumuz kültürde pek çoğumuz duygu ve ihtiyaçlarımızı duyacak şekilde büyümedik. Yetiştirilme tarihçemizde, kimi zaman cinsiyetlerimize göre ayrı muamele görerek, pek çok duygumuzu bastırmayı öğrendik. "Bunda ağlanacak bir şey mi var?", "Üzülme", "Korkma", "Aaa buna gülünür mü şimdi, çok ayıp!" sözlerini duyan çocuk daha çok küçükken duygularından kopmayı öğreniyor. Gözyaşı döktüğünde özür dileyen, duygulanmayı çocukça bulan, sadece toplumca kabul gören birkaç temel duygusunu ifade edebilen bir kültürün içindeyiz. Başka deyişle, bedenimizin bize ulaştırmaya çalıştığı sinyalleri dinlemekte ve ifade etmekte pek de usta değiliz.

Şiddetsiz iletişim, yeniden insan doğamızla, yani duygu ve ihtiyaçlarımızla bağlantı kurmamız için bize rehberlik ediyor. Bu sayede birbirimize ve kendimize uyguladığımız şiddetten uzaklaştığımız, kendimizle ve diğer insanlarla bağlantı kurduğumuz, doğamızda var olan gönülden verme ve alma halini hatırladığımız bir yaşam biçimine yeniden dönüş yapmamızı destekliyor.

Şiddetsiz iletişim iş hayatımızda nasıl bir yere sahip?

İş yaşamında iletişimin önemini ortaya koymak için, etkili bir iletişim ortamının yokluğunun yarattığı sonuçlara bakmak anlamlı olabilir. Yöneticinin net olmayan istekleri, baskıcı bir

dille ortaya koyduğu beklentileri veya çalışanları dinleme biçimleri stres, hayal kırıklığı veya kafa karışıklığına yol açabiliyor. Bu durum iş sonuçlarının niceliğine, niteliğine ve zamanlamasına olumsuz yansıyor. Aynı zamanda çalışanların güveni, yöneticileriyle ilişkileri sarsılabilir.

Ne zaman ortaya çıktı?

Öncüsü kim?

Şiddetsiz iletişim yöntemini geliştiren Marshall Rosenberg, 1940'lı yılların ABD'sinde Yahudi bir ailenin çocuğu olarak çok genç yaşta şiddetle tanıştı. Bir soyadının bile şiddete maruz kalma nedeni olduğunu yaşamak, insanların birbirlerine şiddet göstermelerine neyin yol açtığını anlama isteği, barışçıl çözümler sağlayacak alternatifleri araştırmak, onu klinik psikoloji alanında doktora yapmaya kadar götürdü. Şiddetin dil, düşünce ve iletişim tarzımızla ilişkisini kurarak Şiddetsiz İletişim sürecini geliştirdi.

Şiddetsiz iletişim ilk kez ABD'de, 1960'larda, devlet okullarında ve diğer kamu kuruluşlarında ırk çatışmalarına barışçıl çözümler bulmak için çalışan gruplarda uygulandı. Bu projelerde çalışan Dr. Rosenberg ve arkadaşları Şiddetsiz İletişim'i etkin biçimde geniş bir tabana yaymak ihtiyacı ile, 1984'te Uluslararası Şiddetsiz İletişim Merkezi'ni (CNVC) kurdu. Rosenberg ve ekibi, 750'yi aşan sertifikalı eğitmen aracılığıyla Şiddetsiz İletişim'i dünyada yaygın biçimde sunuyor. Ayrıca bu işle uğraşan yüzlerce gönüllü, seminer, atölye ve çalışma grupları örgütlüyor; uygulama gruplarına katılıyor ve ekipler koordine ediyor. Eğitim çalışmaları okullarda, işyerlerinde, sağlık merkezlerinde, hapishanelerde, topluluklarda ve ailelerde, çatışmaları çözmeye ve önlemeye yardımcı olmak için yapılıyor. Rosenberg'in yol arkadaşları Sierra Leone, Sri Lanka, Ruanda, Burundi, Bosna-Hersek, Sırbistan, Kolombiya ve Ortadoğu gibi savaşlardan yara almış coğrafyalarda Şiddetsiz İletişim yöntemi ile arabuluculuk hizmetleri sunmaya devam ediyor.

Nasıl öğrenebiliriz?

Şiddetsiz İletişim'i merak edenler, Marshall Rosenberg'in "Şiddetsiz İletişim: Bir Yaşam Dili" ve "Çatışma Ortamında Barış Dili" kitaplarını okuyarak ilk adımı atabilirler. Bu dili öğrenmek için eğitimlere ve alıştırma buluşmalarına katılmak büyük fayda sağlıyor. Çünkü her dil gibi bu dil de uygulayarak, deneyerek, pratik ederek geliştiriliyor.

Instagram'da "@siddetsiziletisim", Facebook'ta "Şiddetsiz İletişim Türkiye" sayfasında ve www.siddetsiziletisim.com sitesinde Şiddetsiz İletişim topluluğunun tüm etkinlikleri duyuruluyor.



Gizem Alav Şapçı

CNVC Sertifikalı Şiddetsiz İletişim Eğitmen Adayı

Türkiye'ye Şiddetsiz İletişim yaklaşımını getiren Vivet Alevi'nin eğitimliliğinde 2015'te başladığı Şiddetsiz İletişim yolculuğunun hayatına kattığı zenginliği toplumun farklı kesimleriyle paylaşıyor. Kurduğu "Aile İçİ Şefkat" oluşumu altında ebeveynlere ve okullara dönük atölyeler ve birebir empatik destek çalışmaları sunarken çeşitli kurumlar ve sivil toplum kuruluşları bünyesinde de iletişim temelli programlar düzenliyor. "Şiddetsiz İletişim: Bir Yaşam Dili" kitabının güncellenen baskısının çevirilenliğini üstlenen Gizem, şiddetsizlik bilincinin yaygınlaşması niyetiyle Türkiye Şiddetsiz İletişim Derneği'nde de aktif görev alıyor. Sabancı Vakfı Hibe Programı tarafından desteklenen Katılımcı ve Barışçıl Sınıflar Projesi'nde "Yaşamı Zenginleştiren Eğitim" programını Vivet Alevi ve Judy Bleil Saruhan ile sunan Gizem, Global Şiddetsiz İletişim ağıyla etkileşim içinde, Gabriele Grunt'un mentorluğunda ve Deborah Bellamy'nin asesörlüğünde yolculuğuna devam ediyor.

Yöneticiler çalışma ortamında etkili iletişimi önceliklendirdiklerinde, çatışmaları önlemek ve yönetmek, işbirliği ortamını güçlendirmek, bu yolla hem verimliliği ve üretkenliği hem de güvenden beslenen uyumlu ve keyifli bir takım çalışmasını desteklemek mümkün oluyor.

Microsoft'un CEO'su Satya Nadella, 2014'te yönetimi devraldığında şirketin tüm üst düzey yöneticilerine Şiddetsiz İletişim kitabını armağan etmiş. Kitabın, kurumun içine yerleşmiş toksik iletişim kültürünü kökten dönüştürmek için büyük katkı sunduğu ifade ediliyor.

Şiddetsiz İletişim'in iş hayatında sunabildiği yararları şu başlıklarda özetlemek mümkün:

- Çalışanların moralini ve bağlılığını kuvvetlendirmek,
- İşyerindeki anlaşmazlıkları hızla ve etkin biçimde çözümlenmek,
- İş ortamında yaşanan stresi ve bundan kaynaklanan verimlilik kaybını azaltmak,
- Çalışanların potansiyelini en üst düzeye yükseltmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını daha etkin duymak ve dile getirmek,
- Çalışanlara kişisel büyümeyi destekleyen değerlendirmeler sunmak.

İlk adım: Sözlerin, eylemlerin ardındaki ihtiyaçları dinlemek

Bu yaklaşımı özel hayatında veya iş yaşamında uygulamak isteyenler için ilk adım, hepimizin her an ihtiyaç karşılamaya çalıştığı bilinciyle, görünenin ardındakini dinlemek ve buzdağının görünmeyen taraflarını görmek olabilir. Karşımdaki kişinin bana söyledikleri veya yaptıkları hoşuma gitmediğinde, alıştığım tepkilerle otomatik karşılık vermek yerine o kişinin söyleminin veya eyleminin ardında hangi ihtiyacının saklı olduğunu sezmeye, bu sayede onunla empati kurmaya yönelebilirim. Örneğin "Bütün zor işler bana kalıyor" diyen bir çalışma arkadaşımın asıl niyetinin işleri üstünden atmak değil; gayretiyle görülmek, takdir edilmek olabileceğiyle bağ kurabilirim. Ona cevaben suçlama, savunma, açıklama yapma, talepte bulunma gibi seçimler yerine, görülme veya takdir ihtiyacına yönelebilir ve benim ihtiyacımla (işbirliği, verimlilik, güvenmek, destek vermek vs.) bağlantılı bir yanıt verebilir ve ikimizin de ihtiyacını gözetken bir çözümün yolunu açabilirim. Bu seviyede kurulan bir bağlantının çalışma ortamında güven toprağını besleyen temel niteliklerden biri olduğuna inanıyorum.

"İletişimin sadece yüzde 10'u konuşmak"

Şiddetsiz İletişim bir yaşam dili, seçimi. Marshall Rosenberg bu konuda şunları söylüyor: "İletişimin sadece yüzde 10'u konuşmak; geri kalan yüzde 90'ı konuşmadan önceki iç sürecimiz. Yani gözlem yaparak beni neyin tetiklediğini fark etmek, duygularımın sorumluluğunu almak, ihtiyacımla bağlanmak, böylelikle kendimle şefkatli bir bağlantıya geçmek. Bu olduktan sonra karşımdakinin duygu ve ihtiyaçlarını tahmin etmek. Kendimi ancak bu iç sürecinin ardından ifade ediyorum; karşımdakine üstün gelmek, haklı/güçlü çıkmak için değil, bağlantı kurmak için bilinçli iletişim seçimleri yapıyorum."

S

SARIGÖZOĞLU

GELENEK
GÜVEN
TEKNOLOJİ





ZOR BİR DÖNEMDEN GEÇİYORUZ AMA RİSKLERİ YÖNETMEK SİZİN ELİNİZDE

E. Tolga Uysal

Deriva Danışmanlık ve Eğitim, Yönetici Ortak



2020 yılı ekonomik, sosyal ve daha birçok alanda dengelerin değiştiği, yüzyılda bir yaşanan pandemi sebebiyle evlerimize kapandığımız bir yıl oldu. Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19, merkez bankalarının genişlemeci para politikaları, ABD-Çin gerilimi, ABD seçimleri, teşvik paketleri ve likidite bolluğu, yıllardır süren Brexit sorununun sonlanması, rekor kıran hisse senedi endeksleri ve altın fiyatı, tarihinde ilk defa eksi fiyatları gören petrol, mart ayı diplerinden fırlayarak son yedi yılın en yüksek seviyelerine ulaşan metal fiyatları yurt dışındaki en önemli gündem maddeleriydi. İçeride ise rekor

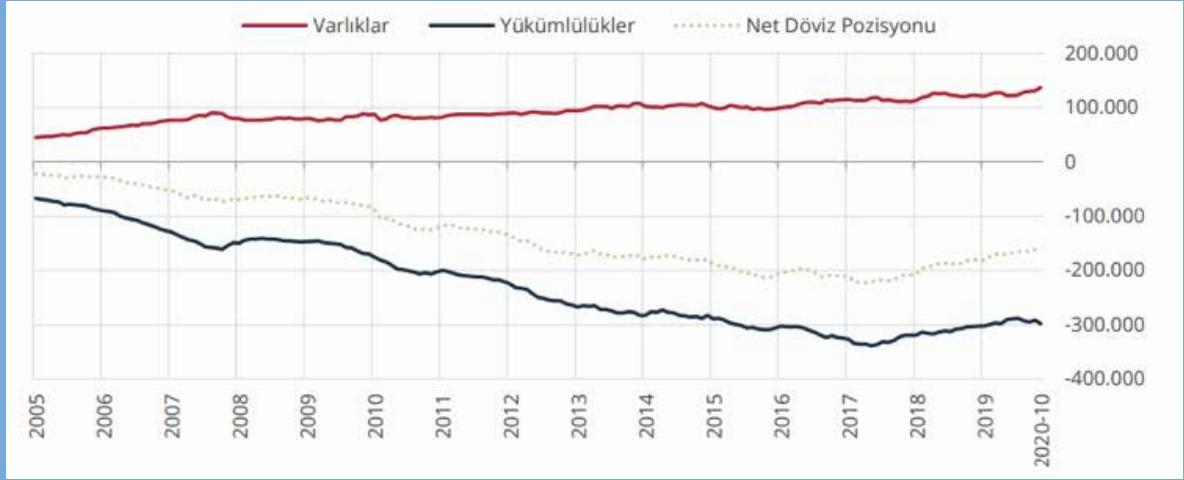
değer kaybı yaşayan Türk Lirası, eriyen TCMB rezervleri, siyasi gelişmeler ve ekonomi yönetimindeki değişiklikler 2020 yılına damga vurdu.

Döviz Kurlarındaki Dalgalanmalar ve Etkin Risk Yönetiminin Önemi

Bütün bu gelişmelerin yarattığı finansal piyasalardaki dalgalanmalar 2020 yılı boyunca şirketlerimizi doğrudan etkiledi ve şirketlerimiz açısından risk yönetiminin önemi bir kere daha ortaya çıktı. Finansal risk yönetiminin aslında işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için en önemli konulardan biri olmasına rağmen geçmiş yıllarda birçok firma tarafından ikinci plana atıldığını gördük. Fakat son dönemdeki bu olağanüstü gelişmeler, buna bağlı olarak döviz kurlarındaki iniş çıkışlar ve bu hareketlerin şirketlerimizin mali tablolarında yarattığı döviz kuru kaynaklı zararlar, işletmelerimizin bu alana daha fazla kaynak ve zaman ayırması gerektiğini bizlere hatırlattı.

Son beş yılda Türk Lirası'nda yaşanan değer kayıpları ve volatilité artışı, şirketlerimizi geçmişten ders çıkararak, mümkün olduğunca döviz açık pozisyonu bırakmamaya veya açık pozisyonlarını azaltmaya itti. Reel sektörün son yıllardaki döviz açık pozisyonunu incelediğimizde bu durum açıkça görülüyor. TCMB'nin yayınladığı Finansal Kesim Dışındaki Firmaların Döviz Varlık ve Yükümlülükleri'ne baktığımızda reel sektörün 2017 yılında 220 milyar dolara varan döviz açık pozisyonunun Ekim 2020'de 157 milyar dolara düştüğünü görüyoruz.

Reel Sektör Varlık ve Yükümlülükler (Milyon Dolar)



Şirketlerimizin Karşı Karşıya Kaldığı Riskler Sadece Döviz Kuru ile Sınırlı mı?

Tabii ki değil. 2020 yılında artan faizler, emtia fiyatları ve buna paralel olarak yükselen hammadde fiyatları döviz kuru riski yanında aynı zamanda faiz ve hammadde fiyat risklerinin de şirketlerimiz tarafından daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerçeğini bir kez daha herkese hatırlattı. Pandeminin ilk hissedildiği mart-nisan aylarında adeta çakılan baz metal fiyatları yıl içerisinde -özellikle Çin'in yaptığı yüksek alımlar ile- son yedi yılın rekor seviyelerine ulaştı. Bu durum, yıl içerisinde birçok sanayi kuruluşumuzun hammadde maliyetlerinin önemli oranda artmasına neden oldu. Diğer taraftan nisan ayında tarihinde ilk defa negatif rakamları gören petrol yılın son aylarında toparlanarak neredeyse pandemi öncesi seviyelerine yaklaştı; bu da şirketlerimizin enerji maliyetlerine negatif şekilde yansıdı.

Finansal Risk Yönetimi Nedir ve Nasıl Yapılır?

Finansal risk yönetimi, finansal risklerin bir organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecek kararlar alma ve uygulama süreci olarak tanımlamak mümkün. Gelişmiş ülkelerin birçoğundaki büyük şirketlere baktığımızda bu amaçla kurulmuş departmanların olduğunu görüyoruz. Ülkemizde bu uygulama o kadar yaygın olmamakla beraber genelde şirketlerimizin mali işler departmanları bünyesinde risk yönetiminin uygulandığını ve şirket büyüklüğü arttıkça risk yönetimine ayrılan kaynağın ve zamanın da arttığını gözlemliyoruz.

Şirketlerimizin net kârlılığını doğrudan etkileyen, ihmal edilmesi durumunda firmalar açısından felakete yol açabilecek Finansal Risk Yönetimi Süreci'ni aşağıdaki şekilde özetlemek mümkün;



Finansal Risk Yönetimi Süreci

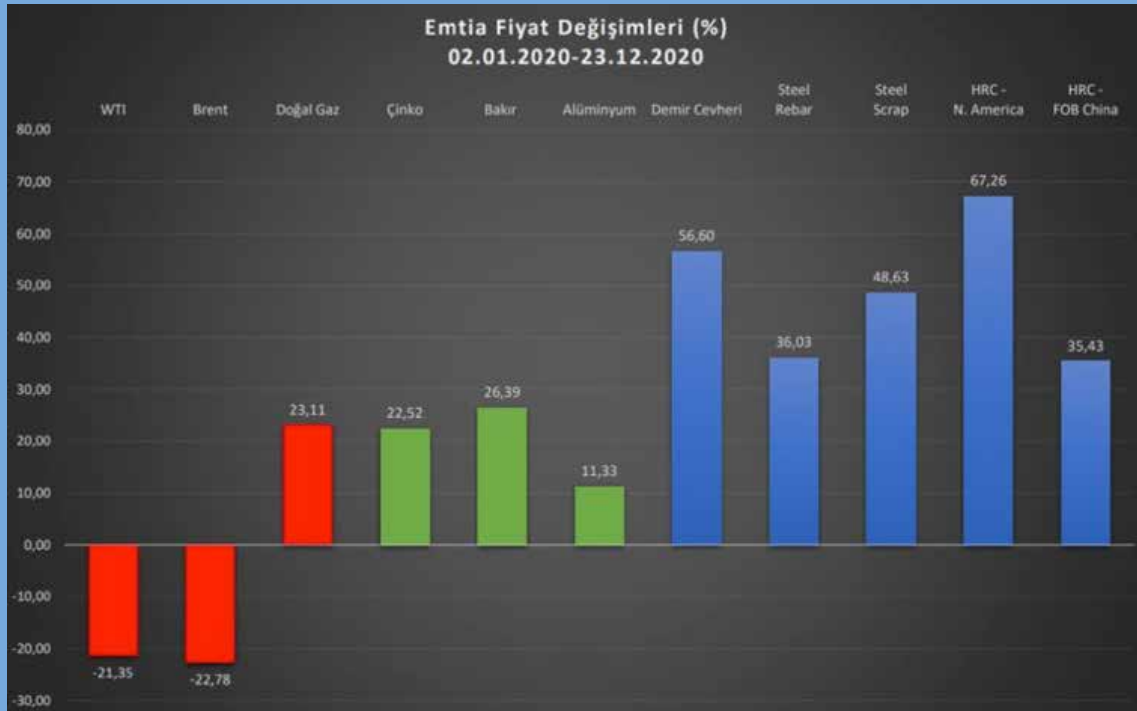
Finansal risk yönetiminin birinci ayağı olan finansal risklerin belirlenmesi aslında şirketin risk yönetimi açısından röntgeninin çekilerek mevcut risklerin masaya yatırılması anlamını taşıyor. Bu aşamada, şirketin maruz olduğu döviz kuru, faiz, emtia fiyat, kredi riski gibi riskler detaylı olarak tespit ediliyor ve raporlanıyor.

İkinci aşamada ise tespit edilen risklerin nitel ve nicel yöntemlerle ölçümü gerçekleştiriliyor. Burada mümkün olduğu kadar riski sayılarla ifade edebilmek, olabilecek felaketler karşısında şirketin nasıl bir darbe alacağını önceden görmek ve ona göre hazırlıklı olmak son derece büyük bir önem taşıyor. (Burada, farklı istatistiksel ve matematiksel yöntemlerin yanı sıra stres testleri ve senaryo analizleri de yapılabilir.) Ölçümü de yaptıktan sonra mevcut riskin kontrolü ve transferi amacıyla aksiyon alınması gerekiyor. Riskin ne kadarlık bir kısmının bertaraf edilmek istendiği, diğer bir deyişle riskten korunma oranının ne olacağı gibi sorulara bu safhada cevap aranıyor. Ayrıca riskin kontrolü amacıyla kullanılacak farklı maliyetlerdeki ürünlerin seçimine yönelik de bir karar verilmesi gerekiyor. Forward, future, opsiyon, swap gibi türev ürünlerin yanı sıra alacak sigortası, faktöring gibi alternatif finansal ürünler riskin kontrolü safhasında kullanılabilir. Finansal risk yönetimindeki son safha ise aksiyon alındıktan sonra risklerin izlenmesi, alınan aksiyonların etkinliğinin ve faydalarının ölçülmesidir. Buna göre, alınan pozisyonlarda değişikliğe gidilerek piyasanın durumuna göre yeniden ayarlamalar yapılabilir.

Aslında bu işlemlerin bir danışman desteğiyle yapılması, şirket dışından bir uzman tarafından da değerlendirilmesi, çalışmanın objektifliği anlamında en doğru uygulama olacaktır.



2020 Yılı Emtia Fiyat Değişimleri (%)



*“Finansal risk yönetimi, firmaları-
mız için bir lüks değil geleceğe daha
güvenli bakabilmeleri için çok önemli
bir konu. Firmalarımızın bu kültürü şir-
ket geneline yayması ve aktif olarak,
dinamik bir şekilde bunu uygulayarak
takip etmesi kârlılıklarına doğrudan
yansıtacaktır.”*

2021 Yılındaki Riskler Nelerdir?

Şirketlerimizin önünde yine zor bir yıl var. 2021 yılında da pandemi ve pandemi kaynaklı ekonomik sorunlar uzunca bir süre gündemimizde yer alacak gibi duruyor. Şirketlerimizi bekleyen bu global riskleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkün;

- COVID-19 Riski ve Global Ekonomilere Etkilerinin Devamı: Vaka sayıları hâlâ artarken aşı haberleri umut vermeye devam ediyor. 2020'den gelen pandemi kaynaklı ekonomik sorunlar 2021'de de devam edebilir. İflasların artacağı ve dünya ekonomilerinin 2020 öncesi seviyelere en erken yıl sonunda ulaşabileceği bir yıl bizi bekliyor.
- Ülkelerin Yüksek Borçluluk Oranları ve Likidite Bolluğu: COVID-19 kaynaklı olarak devletlerin yeni teşvik paketleri ve buna paralel hareket eden merkez bankalarının genişleyici politikaları bir likidite bolluğu yaratmış durumda. Bu, hisse senedi piyasalarına olumlu yansırken, özellikle gelişmiş ülkelerin borçluluk oranları dikkat çekiyor. Gelişmiş ülkelerin toplam borcu 2020'de 15 trilyon dolara ulaştı. Bu, toplam GSYİH'nın yüzde 365'ine denk geliyor. 2021'de likidite bolluğu devam edecek gibi duruyor. Fakat ülkelerin yüksek borçlanma oranları ileride sorun yaratabilir.
- Büyüme Oranlarındaki Toparlanma Zaman Alabilir: Global ekonomilerdeki pandemi kaynaklı yavaşlama, enflasyon, kredi maliyetlerindeki artış ve işsizlik gibi birçok sorun 2021 yılına da sarkacak gibi duruyor. Her ne kadar ülkelerin

büyüme oranlarının geçen yıldan daha iyi olması beklense de pandemi öncesi ekonomik aktiviteye ulaşmak biraz daha zaman alacak.

- Yeni ABD Başkanı Biden ve Politikaları: Çok karışık bir seçim dönemi sonunda ve ABD tarihinde hiç görülmemiş bir şekilde Joe Biden ABD'nin yeni başkanı oldu. Trump'dan sonra seçilen başkanın dış politika yaklaşımı Türkiye'yi de yakından ilgilendiriyor. ABD-Çin, ABD-İran ve sonuç olarak ABD-Türkiye ilişkileri yakından takip edilmesi gereken başlıca süreçler arasında.

- Global Siyasi Belirsizlikler: Ülkemizi de doğrudan etkileyen belirsizliklerin -özellikle Ortadoğu'da- 2021 yılında da devam etmesi muhtemel. Diğer taraftan son 15 yıldır Avrupa Birliği'nin (AB) başkanı olan Merkel'in gidişi AB tarafından bir belirsizliğe yol açabilir. Çoğu zaman Türkiye-AB ilişkilerinde arabulucu pozisyonunda gördüğümüz çok güçlü bir lider olan Merkel'in gitmesiyle Türkiye-AB ilişkilerinin geleceği de ayrı bir merak konusu.

Etkin Bir Risk Yönetimi Şirket Kârlılığına Doğrudan Yansıtacaktır

Türkiye'de ekim ayı itibarıyla açıklanan reel sektörün 157 milyar dolarlık döviz açık pozisyonu, artan faiz oranları dikkate alındığında, firmalarımızın döviz ve faiz risklerini etkin bir şekilde yönetmesi gerektiği gerçeğini bize gösteriyor. 2021 yılında da bu kapsamda vadeli işlem sözleşmeleri (forward, future), opsiyonlar, swap gibi türev ürünleri daha etkin kullanmaları, bunlar hakkında bilgi sahibi değillerse bir bilene sorarak bu ürünleri öğrenmeleri, finansal şoklara karşı şirketlerimizi daha hazırlıklı bir hale getirecektir. Sanayicilerimizi yakından ilgilendiren hammadde fiyatlarındaki artışının yine 2021 yılının konusu olacağı kesin gibi. Firmalarımızın hem baz metallerde hem de petrol fiyatlarındaki risklerden korunma amaçlı işlemlerini 2021 yılında daha da artırmaları, maliyetlerin düşürülmesi açısından çok önemli. Yine vadeli işlem piyasalarını kullanarak buralarda oluşan fiyat risklerini yönetmek mümkün. Örneğin hammadde olarak bakır, alüminyum ve/veya çinko ihtiyacı olan bir sanayici aylar öncesinden bu emtianın fiyatını Londra Metal Borsası (LME) üzerinden yaptığı vadeli işlemler ile sabitleyebilir veya Brent petrol fiyatının artması maliyetini artırıyorsa, bu riski, yine Londra'daki Intercontinental Exchange'de petrole dayalı vadeli işlem sözleşmesi olarak önceden bertaraf edebilir.





OLTEN FİLMARMONİ ORKESTRASI OLTEN GENÇLİK ORKESTRASI
MÜZİK OKULLARI ÖZEL YETENEKLİ ÖĞRENCİLERE BURS
FABRİKA KONSERLERİ EV KONSERLERİ ÖZEL ETKİNLİKLER
KONFERANS VE BİLGİLENDİRME ÇALIŞMALARİ ULUSLARARASI KURUMLARLA İŞBİRLİĞİ
ATÖLYELER USTALIK SINIFLARI FESTİVALER
HEYKEL SEMPOZYUMU SANAT ETKİNLİKLERİ VE SERGİLER
DESTEKLERİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ



GLOBAL ÖLÇEK BİREYSEL İLGİ



10007 Sokak No: 1/1 AOSB, 35620, Çiğli - İzmir / TÜRKİYE
T: +90 (232) 376 76 10 (PBX) F: +90 (232) 376 76 13
www.normholding.com - www.normcivata.com



NORM
C I V A T A

#taideristeaille

SOSYAL MEDYADA **TAİDER**

/taideristeaille



+90 232 265 00 90
+90 533 084 35 87

info@taider.org.tr

www.taider.org.tr