

# İŞ'te Aile

Capital DERGİSİ'NİN ÜCRETSİZ EKİDİR. AİLEDE BİRLİK, İŞLETMEDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## YÜZYILLIK ŞİRKET OLMAK

**KUZEY YILDIZI**  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
PROGRAMI 2023  
BAŞVURULARI BAŞLADI

**ULUSLARARASI FBN**  
NOW GEN FORUM  
İSTANBUL'DA  
GERÇEKLEŞECEK

**10. ULUSAL AİLE**  
**İŞLETMELERİ ZİRVESİ**  
ANA TEMA DÜNDEN  
BUGÜNE DEĞİŞİM OLDU

# Sevdiđin tüm Pınar ürünleri ve dahası PınarOnline'da!



Hemen indir,  
alışverişe başla





1963'ten bugüne...



civciv



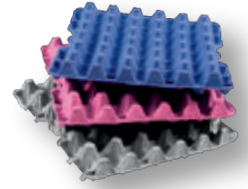
YARKA



YUMURTA



PASTÖRİZE SIVI  
YUMURTA



VİYOL



YUMURTA TOZU



YEM - TARIM



TEKNOLOJİ



ENERJİ



BILDİRCİN YUMURTASI



BILDİRCİN ETİ

"Markamız güvencemizdir"

[www.guresgroup.com.tr](http://www.guresgroup.com.tr)

# arnica™

## BOL KÖPÜKLÜ

Bİ' TÜRK KAHVESİ DENEYİMİ



3 TARAFLI  
CEZVE AĞZI



4 FİNÇAN  
KAHVE  
KAPASİTESİ



İŞIKLI VE SESLİ  
UYARI SİSTEMİ



TEK TUŞLA  
KOLAY KONTROL



ELDE  
YIKANABİLİR  
CEZVE

YENİ

5 Farklı  
Renk  
Seçeneği



Arnica  
Köpüklü



Güzel sohbetlerin tamamlayıcısı Bol Köpüklü bi' Türk Kahvesi için:

Yeni Arnica Köpüklü

3 yıl  
garanti

[facebook.com/Arnica.Senur](https://facebook.com/Arnica.Senur)

[twitter.com/ArnicaEvAletler](https://twitter.com/ArnicaEvAletler)

[instagram.com/ArnicaEvAletleri](https://instagram.com/ArnicaEvAletleri)





Yayıncı

Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar  
Yayın Direktörü Sedef Seçkin Büyük (Sorumlu)  
Yayın Yönetmeni Ebru Fırat Tayman  
Yazı İşleri Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel  
Haber Müdürü Nilüfer Gözütok Ünal  
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Özlem Aydın Ayvacı  
Görsel Yönetmen A. Berfuğ Patır  
Editörler Elçin Cirik, Ayçe Aksakal, Tuba İlze  
Nil Dumansızoğlu (Muhabir)  
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel  
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen  
Proje Müdürü Selçuk Ergenç  
Marka Müdürü Arzu Sözeri  
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 577 31 56  
Web Editörü Sibel Köklü  
Katkıda bulunanlar Yaman Tetik

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim

Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol  
Finans Direktörü Didem Kuruç  
Üretim ve Planlama Direktörü (Tüzel Kişi Temsilcisi) Yakup Kurtulmuş  
Dijital İçerik Direktörü Eren Demir  
Etkinlik ve Proje Direktörü Ali Erman İleri  
Kurumsal İletişim Müdürü Funda Demirci Ayan

Reklam

Grup Başkan Yardımcısı Seda Erdoğan Dal, Işıl Baysal Turan  
Satış Koordinatörü Burcu Acavut, Neyran Çınar, Burcu Kevsir Karaçam  
Satış Müdürü Maya Yılmaz, Mürvet Yılmaz  
Bölgeler Reklam Müdürü Hülya Erdoğan  
Tel: 0 212 336 53 72 Faks: 0 212 336 53 91  
Ankara Reklam Satış Koordinatörü Sezginur Balıkcıoğlu  
Ankara Reklam Satış Müdürü Beliz Balıbey Tel: 0 312 577 31 56  
Hedef Sayfalar Reklam Koordinatörü Aysel Şener  
Hedef Sayfalar Tel: 0 212 336 53 70 Faks: 0 212 336 53 91  
Teknik Müdür Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 61 - 62

Rezervasyon

Tel: 0 212 336 53 00-57-59 Faks: 0 212 336 53 92-93

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz

ALMANYA: Michael Neuwirth

T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com

AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler

T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com

FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick

T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com

İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner

T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com

ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto

T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com

YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose

T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com

İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom

T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmmedia.dk

Yönetim Yeri

Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2  
Kat: 21 (34387) Şişli İstanbul  
Tel: 0 212 410 32 00 Faks: 0 212 410 35 81

Baskı Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.

Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16 Üraniye-İSTANBUL  
Tel: 444 44 03 • Fax: (0216) 365 99 07-08 • www.bilnet.net.tr Sertifika No: 42716

Dağıtım Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

Yayın Türü Ulusal, süreli, aylık

Copyright © 2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg  
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright © 2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg  
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır.  
Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nin izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.  
tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital  
Dergisi'nin isim ve yayını hakkı Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.'ye aittir.  
Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve  
konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00  
okurhizmetleri@doganburda.com

DB Abone Hizmetleri hattı  
Tel: 0212 478 03 00 abone@doganburda.com  
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.



## İÇİNDEKİLER



SAYI 11  
OCAK  
2023

- 04 BAŞKAN'DAN
- 06 BAŞLARKEN
- 08 TAİDER'DEN HABERLER
- 14 ÜYELERİMİZDEN HABERLER
- 28 KAPAK KONUSU  
100 YILLIK ŞİRKET OLMAK
- 34 KUZEY YILDIZI: 2023 YILI  
BAŞVURU DÖNEMİ BAŞLADI
- 36 "METAVERSE EKONOMİSİ  
4 TRİLYONA KOŞUYOR"
- 40 ULUSLARARASI FBN: 2023'E  
YENİ PROJELERLE GİRİYOR
- 41 ULUSLARARASI ORGANİZASYON  
TÜRKİYE'DE GERÇEKLEŞECEK
- 42 BÜYÜME VE KURUMSALLAŞMA YOLUNDAKİ  
ŞİRKETLERE TAM DESTEK
- 44 AR-GE VE İNOVASYONA  
YATIRIMA DEVAM EDECEK
- 45 MAKALE: DR. YUSUF SONER
- 46 AİLE İŞLETMELERİNİN NESİLLER BOYU  
DEVAMLILIĞINA DESTEK OLUYOR
- 48 NESİLDEN NESİLE: GELECEĞİN  
İŞ ALANLARINA ODAKLANIYOR
- 50 GELECEK NESİL DENEYİMLERİNİ  
PAYLAŞARAK ÖĞRENİYOR
- 50 KONUK YAZAR: AV. EMRE GÖÇÜK
- 52 10'UNCU ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ:  
ANA TEMA DÜNDEN BUGÜNE DEĞİŞİM OLDU
- 58 KONUK YAZAR: MURAT ERGENE



### TEKİN URHAN YÖNETİM KURULU BAŞKANI TAİDER AİLE İŞLETMELERİ DERNEĞİ

Değerli TAİDER üyelerimiz ve dostlarımız,

Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yılını büyük bir coşkuyla kutlamaya hazırlandığımız bir yıla giriyoruz. Genç bir fidandan ulu bir çınara dönüşen Cumhuriyetimizin, gücünü köklerinden alarak geleceğe uzanan güçlü yapısı biz aile şirketleri için de ilham veriyor. Ülkemiz sanayisinin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin ekonomik yapıyı sırtlamasının yan sıra toplumsal hafıza açısından da sahip olduğu hazine bizi 100 Yıllık Şirket Yaratmak başlığına getirdi. Elinize aldığımız ya da dijital platformlarda okumaya hazırlandığınız dergimiz işte bu bakış açısıyla hazırlandı. Uzun soluklu bir marka yaratmak için neler yapılması gerekiyor? Haberimizde de yer aldığı gibi 1955 yılında dünyanın en büyük şirketleri listelerine girenlerin bugün sadece yüzde 12'si hayatta. Dolayısıyla zamana ayak uydurmak sürdürülebilir bir yapıyı kurup geleceğe taşımak kolay değil. TAİDER olarak bu noktada aile şirketlerine yol gösterici olmak için pek çok proje geliştiriyoruz. Haberde de bu sorunun cevabını uzmanlarımızdan aldık. Deneyimler de bize yol gösterebilir istedik. Bu nedenle de Ariş Pırlanta, Kurukahveci Mehmet Efendi, Karaköy Güllüoğlu, Komili, Eyüp Sabri Tuncer ve İnci Holding gibi ülkemizi göz bebeği köklü aile şirketlerinin bugüne nasıl geldiğini, hangi deneyimlerden ne tür kazanımlar edindiklerini birinci ağızdan dinledik.

Her yeni yıl bizim için aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için ülkemiz şartlarına özgün bir içerikle hazırladığımız Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Programı heyecanı anlamına geliyor. Bu yıl altıncı kez düzenlediğimiz programın yeni katılımcılarını heyecanlı bir sürdürülebilirlik yolculuğu bekliyor. Cumhuriyetin ikinci yüzyılına adım attığımız 2023 yılında da güçlü bir dayanışma duygusu ile özenle, aile şirketlerimizin faydasına sunulan Kuzey Yıldızı programımız aynı zamanda eğitimler ve deneyim paylaşımları ile de kuzey yıldızı yolcularına rehber olmaya devam edecek. TAİDER Akademi yepyeni eğitim içerikleri ile hem üyelerimize hem de üye olmayan aile şirketlerine yönelik çok önemli bir açığı kapatacak. Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (FBN) ile iş birliğimiz, şimdiki nesil ve gelecek nesli buluşturduğumuz etkinlikler ve Now Gen Zirvemiz bizi çok heyecanlandıran 2023 projelerimiz arasında. Dergimizin ilerleyen sayfalarında bu konulardaki içeriklerimizin yanı sıra 4-5 Kasım 2022 tarihlerinde gerçekleştirdi-



ğımız “Dünden Bugüne Değerlerimizle Değişim” temalı TAİDER 10’uncu Ulusal Aile İşletmeleri Zirvemizin ayrıntılarını da bulabilirsiniz. 11’inci Zirve hazırlıklarımıza hızlı bir başlangıç yaptık.

“Üyelerimizden Haberler” sayfalarımızda derneğimizin kıymetli üyeleri yeni dönem stratejilerini ve 2023 hedeflerini anlattı. NSK Group İcra Kurulu Başkanı Mehmet Kazangil, Kadoil Yönetim Kurulu Başkanı Nergiz Kadooğlu Çiftçi, Stock Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ömer Dündar’ın görüşlerini okumak yeni ufuklar kazanmamızı sağlayacak. Ayrıca Likit Kimya, Pınar Online, TETA, TEB, QNB de bu sayfalarımızın konukları arasında.

Pandemi yoğun etkisini kaybetmiş gibi görünse de yol açtığı değişimler uzun süreli bir dönüşümün de mayası olacak. Bu nedenle Ergene Consulting Kurucusu Murat Ergene’nin pandemide değişen İK stratejileri ve bu değişimin aile şirketlerine yansımalarına yönelik yazısı bize süreci daha kolay anlamlandırma fırsatı sunuyor.

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi’nden Yusuf Soner de konuk yazar olarak aramızda. Türkiye’de son dönemin reklamcılık, yaratıcılık ve girişimcilik dünyasının en öne çıkan isimlerinden biri olan Alemşah Öztürk ile yapılan söyleşi de metaverse dünyasını daha kolay anlamamızı sağlıyor.

Dergimizin 11’inci sayısını Capital dergisinin özel eki olarak hazırladık. Ülke genelinde 20 bin kişiye ulaşmasını hedefledik. Bu vesileyle İş’te Aile dergimizin hazırlanmasında emeği geçen öncelikle Tanıtım ve Kurumsal İletişim Komite Eş Başkanlarımıza ve komitemize, Capital ve TAİDER ekibine, dergimize sağladıkları değerli içerikler ve destekleri için tüm katılımcılarımıza ve üyelerimize şükranlarımı sunarım.

Cumhuriyetimizin ve aile şirketlerinin nice 100 yılları kutlayacağına olan inancımınla keyifli okumalar dilerim...

#hayatadevam

# YENİLENEBİLİR ENERJİYİ TEŞVİK ETMEYE DEVAM

Yaptığımız yeni anlaşmalarla yenilenebilir enerji konusunda hepimizin hayatını pozitif etkileyecek adımları attık. Yenilenebilir enerji kullanımını mümkün kılan işletmelerin kredi faiz oranlarını düşürecek yeni ürünlerle, dünyayı iyileştirmeye devam.



**TEB**



## FEYYAZ ÜNAL TAİDER YÖNETİM KURULU BAŞKAN YRD. BATI ANADOLU YATIRIM YKÜ.

Değerli Okurlar,

100 yıllık şirket olabilmek birçok badireyi atlatabilmek demek. Üstelik sorular genelde çalışmadığınız yerden geliyor. Siz üretim kalitesi ile ihracat ile veya nakit akışı ile uğraşırken hissedarlar arasında bir problem çıkıyor veya tam tersi hissedarlar arasında kusursuz bir iletişime sahip oluyorsunuz ama gelmeyen bir ödeme, öngöremediğiniz bir kriz nakit akışınızı bozabiliyor.

Tüm sektörleri etkilediği gibi yıkıcı inovasyon artık mesleklerle de el attı. Geleceğin yetkinliklerinin çok farklı olacağını, geleceğin mesleklerinin bugün üniversitelerde öğretilmediğini konuşuyoruz. Hikaye, şiir, dijital pazarlama stratejisi hatta kod bile yazma iddiası ile yola çıkan ChatGPT'ye sorularla bakalım yapay zeka aile şirketlerinde kalıcı olma hakkında ne düşünüyor. Aynen kopyalıyorum: "Aile şirketlerinin kalıcı olabilmesi için, nesil geçişi sürecini doğru bir şekilde yönetmek ve yönetim kurallarını belirlemek gerekir. Öncelikle, aile üyeleri arasında şirket yönetimine dair işbölümü ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Aile şirketlerinin kalıcı olabilmesi için aile üyeleri arasında işbölümünün yanı sıra, şirket yönetimine dair kararların nasıl alınacağı konusunda da anlaşma sağlanması gerekir. Bu anlaşma, aile üyeleri arasında şirket yönetimine dair karar verme sürecini ve kriterlerini belirleyecektir. Böylece, aile bireyleri arasında şirket yönetimine dair kararların adil ve eşit bir şekilde alınması sağlanmış olur." Bence bir yapay zeka için hiç fena değil. Ne dersiniz?

Hem ülkemizdeki hem de dünyadaki zorlu dönemleri atlattığımız, krizlerde veya nesil geçişlerinde bile ayakta kalmış şirketlere baktığımızda bazı ortak özellikler görüyoruz:

- Kârlı,
- Temettü değil yatırım odaklı,
- Büyümeyi ailenin sermayesi ve insan kaynağı ile sınırlamayan,
- Benim şirketim, benim kararlarım demeyen,
- İş akrabasına değil ehline bırakan,
- Eğitimi, tecrübesi ve yetkinlikleri uygun kişilerin istişare ederek karar aldığı kurullar tarafından yönetilen,



- Bağımsız uzmanlardan ve yönetim kurulu üyelerinden faydalanan,
  - İç kontrol sistemi, yetki limitleri olan ve bu uygulamaları işleten,
  - Hissedarlar arasında doğru iletişimin olduğu,
  - Aileye uygun iletişim araçlarının kullanıldığı ve iş ile ilgili bilgilerin tüm hissedarlara ilgili mekanizmalar kullanılarak ulaştırıldığı,
  - Hissedarlarının şirketin sahibi değil hissenin sahibi olduklarının ve sadece hisse sahibi oldukları için şirketi yönetmek zorunda olmadıklarının bilincinde oldukları,
  - Ünvan verilirken karar alma yetki ve sorumluluğunun da verildiği,
  - Yazılı kuralları olan, şirketlerin ancak uzun yıllar ayakta kalabildiklerini görüyoruz.
- Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin elbette bir reçetesi yok. Başarılı örnekleri okuyup, dinleyip onlardan kendimize uyarlayabileceğimiz uygulamaları almak, başkalarının başarısızlıklarından dersler çıkartmak lazım. Bunun gerçekleşebilmesi için gerekli ortamı yaratan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'ne üye olmak şirket olarak uzun yıllar hayatta kalmanın önemli bir adımı.
- Bu sayının hazırlanmasında emeği geçen Capital ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği ekiplerine teşekkür ederim. Keyifli okumalar diliyorum.





# Yurt İçi ve Yurt Dışı Yatırım Hesabınız Parmaklarınızın Ucunda!

Uzman analistlerimizin bültenleri ve yorumlarıyla gelişmeleri takip edebilir, profesyonel hisse senedi önerileri ve model portföyümüz ile işlemlere başlayabilirsiniz. BİST Karma Düzey veri paketi ile anlık olarak yurt içi piyasaları izleyebilirsiniz.



### Günün Önerileri

THYAO	THYAO
Türk Hava Yolları A.Ş.	Türk Hava Yolları A.Ş.
Öneri: 190,453	Öneri: 190,453
Hedef: 191,341	Hedef: 191,341
Zarar Kes: 189,002	Zarar Kes: 189,002
Son Fiyat: 190,241 (09:45:23)	Son Fiyat: 190,241 (09:45:23)
<b>SAT</b>	<b>AL</b>
Öneri: 12.02.2019, 09:45	Öneri: 12.02.2019, 09:45

### Günün Ekonomik Takvimi

<b>Dış Ticaret Dengesi (\$)</b>	Tümü
Azerbaycan - 10:30 (3 saat sonra)	Beklenen: 390m - Gerçekleşen: 290m
<b>AISI Çelik Üretimi(Haftalık)</b>	
Çin - 10:30 (3 saat sonra)	Beklenen: 390m - Gerçekleşen: 290m
<b>AISI Çelik Üretimi(Haftalık)</b>	
ABD - 11:30 (4 saat sonra)	Beklenen: 390m - Gerçekleşen: 290m





## FBN üyeleri buluştu

TAİDER Girişimcilik ve İnovasyon Komitesi tarafından organize edilen Uluslararası FBN üyelerine açık "VC Crash Course Series" konulu etkinlik 20 Nisan 2022 tarihinde çevrimiçi olarak gerçekleşti.



## Akademi eğitimleri kapsamında çevrimiçi eğitim

TAİDER Akademi eğitimleri kapsamında 10 Mayıs 2022 Salı günü Müjde Çetin eğitimliğinde "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama" çevrim içi semineri gerçekleştirildi. Eğitimde; VUCA Çağında Liderlik, İş Dünyasında Yepyeni İtibar Göstergeleri, Paydaş Haritalama, Kendimize Ayna Tutmak 'Diagnostik', Hedefleri Önceliklendirmek, Yetkinlikte Boşluk Analizi 'GROW', Strateji Evi 'Norton-Kaplan Modeli', Stratejik Plan Oluşturma Rehberi konularına yer verildi.



## Sürdürülebilirlik konuşuldu



TAİDER Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi'nin Kuzey Yıldızı Programı kapsamında 26 Nisan 2022 Salı günü, Sürdürülebilir Ekonomi ve Finans Araştırmaları Derneği Direktörü Bengisu Özenç ile "AB Yeşil Mutabakatı" konulu çevrim içi etkinlik gerçekleştirildi. Etkinlikte küresel iklim hedefleri, yaygınlaşan yeşil mutabakatlar ve iklim politikaları, Türkiye özelinde iklim politikalarının gelişimi, 2053 karbon net-sıfır hedefi ve

AB Yeşil Mutabakatı karşısında Türkiye'nin durumu konuşuldu.

## Yeni nesil liderliği anlattı

TAİDER Ankara İl Temsilciliği organizasyonu ile 28 Nisan 2022 tarihinde "Yeni Nesil Liderlik" konulu çevrim içi etkinlik gerçekleşti. Ahmet Şerif İzgören'in konuk konuşmacı olarak katıldığı etkinlikte liderliğe ilişkin değişen trendler masaya yatırıldı.



## Gıda tüketimi etkinliği gerçekleşti

TAİDER Girişimcilik ve İnovasyon Komitesi ile Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi iş birliğinde düzenlenen "Bilinçli Gıda Tüketimi" etkinliği 15 Mayıs 2022 Pazar günü gerçekleştirildi. İzmir



Urla'da bulunan Olivurla Zeytinyağı Fabrikası'ndaki kahvaltının ardından gerçekleşen söyleşide Urla Digital Agriculture Kurucusu Okan Alper, Yuvam Dünya Yönetim Kurulu Üyesi ve TAİDER Üyesi Özlem Kaynak Eren, Ayerya Rüzgar Vadi Çiğitliği Kurucusu Pelin Omurluoğlu ile TETA Teknik Tarım Genel Müdürü ve TAİDER Üyesi Sumer Tömek Bayındır konuşmacı olacak katıldı.

## İş hayatının geleceği masaya yatırıldı

İş Hayatının Geleceği ve Sürdürülebilirliği konusunun masaya yatırıldığı, fikir önderlerinin vizyonları ve başarılı markaların hikayelerinin dinlendiği Global HR Summit 2022 etkinliği 24-27 Mayıs 2022 tarihlerinde çevrim içi düzenlendi. 25 Mayıs Çarşamba günü gerçekleşen "Aile Tarafından Yönetilen İşletmelerde Değişimi Yönetmek" başlıklı panelde TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan ve Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter, İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök konuşmacı olarak yer aldı.





## Adatepe'de kültür turu

TAİDER Sanat Komitesi tarafından 28-29 Mayıs 2022 tarihlerinde organize edilen Adatepe Buluşması, tam bir kültür turu niteliğindedir. Kaz Dağları Milli Parkı sınırları içinde adeta saklı bir cennet olan Adatepe, doğa, tarih ve kültür turizmi açısından eşsiz bulunmaz bir coğrafya.

Kendine özgü tarihi taş evleri, felsefeden sanat tarihine, edebiyattan gastronomiye birçok konuda söyleşi ve etkinliklerin yapıldığı Adatepe konumu ile müthiş bir arkeolojik mirasın

tam merkezinde yer alıyor. Komitenin bu güzelliklerden olabildiğince fazla yararlanmak adına titizlikle hazırladığı iki günlük programda, Mustafa Çakılcıoğlu rehberliğinde Adatepe Zeytinyağı Müzesi gezisi, Zerrin İren Boynudelik anlatımıyla Adatepe Taşmekte söyleşisi, Zeus Altarı, Adatepe Köy gezisi, Çanakale Troya Müzesi ziyareti gibi birbirinden etkileyici etkinlikler yer aldı.



## Yerel kalkınma sohbetleri devam ediyor



TÜRKONFED ve CIPE iş birliğinde hayata geçirilen İş Dünyası için Yerel Kalkınma projesi kapsamında "İş Dünyası için Yerel Kalkınma Sohbetleri" devam ediyor. Bağımsız iş birliklerinde kurumsal yönetime odaklanılarak iş derneklerinin organizasyon yapısının

geliştirilmesi ve sivil toplumu Türkiye'de sorumlu, hesap verebilir ve katılımcı yönetim için güçlendirme hedefiyle hayata geçirilen İş Dünyası için Yerel Kalkınma Projesi'nin beşinci buluşması, TAİDER ve TKYD katkılarıyla düzenlendi. TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Feyyaz Ünal, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve ZAFERSİFED Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Baran'ın açılış konuşmaları, Öğrenme Tasarımları Kurucusu Tuğba Çanşalı ve Türkiye Ulusal Ajansı Eğitmeni Selahattin Ciritçi'nin katılımında "Kurumsal İş Etiği ve İlkeleri" temasıyla 31 Mayıs 2022 Salı günü, saat 10.00'da ZAFERSİFED ev sahipliğinde Hilton Garden Inn Hotel - Kütahya'da gerçekleştirildi.

## Orhan Turan konuşmacı oldu

TAİDER üyelerine özel düzenlenen kahvaltılı Aileler Buluşması İstanbul etkinliği 05 Haziran 2022 Pazar günü gerçekleştirildi. İstanbul İl Temsilciliği tarafından düzenlenen etkinlikte TAİDER Üyeleri, ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ve ODE Yalıtım Pazarlama Direktörü Ozan Turan'ın konuk konuşmacı olduğu "Aile Şirketini Geleceğe Taşımak" konu başlıklı etkinlikte bir araya geldi.



## Dünyadan aile şirketleri buluştu

TAİDER Uluslararası ve FBN Komitesi tarafından organize edilen ve FBN'e üye ülkeler Brezilya, Ekvator, Finlandiya, Almanya, Hindistan, Polonya, İsveç ve Türkiye'den 20'ye yakın aile şirketi gelecek nesil ve now-gen üyesinin katıldığı etkinlik 11-15 Haziran arasında gerçekleşti.





## Akademi eğitimleri devam ediyor

TAİDER Akademi eğitimleri kapsamında 14 Haziran 2022 Salı günü Haluk Alacaklıoğlu, eğitimliğinde "Gelecek Nesil Yönetimin Devri" eğitimi İzmir'de dernek ofisinde gerçekleştirildi.



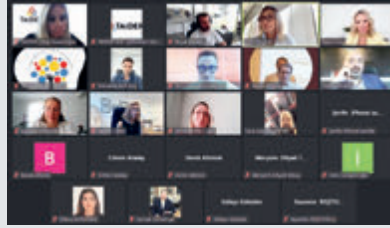
## Gençler zirvede buluştu

Geleneksel Gelecek Nesil ve Now Gen Zirvesi, 27-28-29 Ağustos 2022 tarihlerinde başarıyla gerçekleştirildi. Muhteşem Kaz Dağları'ndaki Manici Kasrı'nda düzenlenen etkinlikte TAİDER Gelecek Nesil ve Now Gen üyeleri önemi paylaşımlarda bulundu.



## Ümit Boyner katıldı

TAİDER Mentorluk Programı 2022'nin çok değerli bir parçası olan Mentiler Buluşması etkinliklerinden Ümit Boyner ile Mentiler Buluşması 15.09.2022 tarihinde çok verimli ve keyifli bir şekilde gerçekleşti.



## Üyeler Bursa'da biraraya geldi

TAİDER – BUSİAD iş birliğinde 08 Eylül 2022 Perşembe günü Bursa'da BUSİAD Evi'nde gerçekleşen "Yeşil Sektörler Buluşması" etkinliğine; TOFAŞ Direkt Malzeme Satınalma Müdürü Ferruh Akar, İPEKER Yönetim Kurulu Üyesi İhsan İpeker ve HKTM Yönetim Kurulu Başkanı, TAİDER Üyesi Tunç Atıl konuşmacı olarak, BUSİAD Avrupa Yeşil Mutabakat görev Gücü Başkanı Hüsamettin Çoban oturum yöneticisi olarak katıldı.



## Geleneksel boğaz etkinliği

16 Eylül 2022 Cuma günü TAİDER İstanbul İl Temsilciliği tarafından düzenlenen Geleneksel Boğaz Gezisi etkinliğinde üyeler biraraya geldi. DJ performansının da yer aldığı açık büfe akşam yemeğinde TAİDER üyeleri ve değerli aileler buluştu. 300 kişilik İncisu Teknesi pandemi koşullarına uygun olması için 150 kişilik kontenjan ile derneğin kullanımına açıldı.



## Maxion'un tesislerine gezi

Maxion İnci Jant Sanayi A.Ş.'nin Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan tesislerine 26 üye ile birlikte 22 Temmuz 2022 Cuma günü ziyaret gerçekleştirildi.

## İzmir’de yüz yüze eğitim



TAİDER Akademi eğitimleri kapsamında 20 Eylül 2022 Salı günü Dr. Güler Manisalı Darman eğitmenliğinde “Aile Şirketleri için Çözüm Önerileri: Sürdürülebilir Büyüme için Aile Şirket Anayasası” eğitimi İzmir’de yüz yüze gerçekleştirildi. Eğitimde; aile-şirket ilişkisinin düzenlenmesi, aile şirketlerinde kurumsal yönetime geçiş, aile şirketlerinde mülkiyet kavrakları konularına yer verildi.



## Erbak ailesi ev sahipliği yaptı



TAİDER üyelerine özel düzenlenen Aileler Buluşması etkinliği 25 Eylül 2022 Pazar günü Bursa İl Temsilcilik organizasyonu ile Bursa’da gerçekleştirildi. Etkinlik Uludağ Çaybaşı Köyü’nde bulunan ve 1912 yılından beri maden suyu şişelenen, Uludağ Doğal Maden Suyu Fabrikası’nı ziyaret ederek başladı. Ziyaretin ardından Uludağ İçecek Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Hakkı Erbak, Uludağ İçecek Stratejik Planlama Müdürü Nuri Cem Erbak ve Uludağ İçecek Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ömer Kızıl’ın konuşmacı olduğu Aileler Buluşması etkinliği gerçekleşti.

## Tarihi İzmir’i keşfettiler



TAİDER İzmir İl Temsilciliği organizasyonu ile 13 Ekim 2022 Perşembe günü İzmir’de TAİDER – TARKEM iş birliğinde “Tarihi Kemeraltı Gezisi – Tabağımdaki Miras” etkinliği gerçekleştirildi. UNESCO Dünya Mirası Listesi’ne alınma sürecinde olan Kemeraltı ve çevresini kapsayan İzmir Tarihi Kent Merkezi içinde 23 han, 8 müze, 34 çeşme, 11 hamam, antik tiyatro ve agora dâhil 14 arkeolojik alan, 44 cami-mescit, 9 sinagog, 1 kilise yer alıyor. Kemeraltı bugün bile günde 150-200 bin ziyaretçi alan 15 bin işyerinin bulunduğu, 2 bin 500 yıldır yaşayan bir ticaret merkez olarak hizmet veriyor. Üyeler, bu değerli alanı hep birlikte keşfetme imkanı buldu.

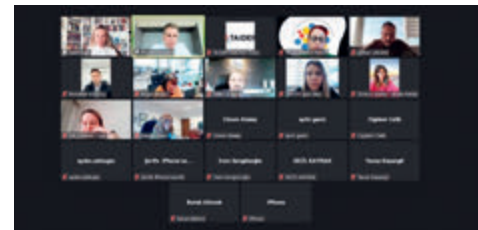
## İşimi Yönetebiliyorum Projesi Eskişehir’deydi

TÜRKONFED, Visa ve UNDP ortaklığında, KOBİ’lerin yaşam döngüsünün sürdürülebilirliğini artırma ve mevcut kapasitelerine katkı sağlamak amacıyla ücretsiz eğitim, mentorluk, tematik koçluk ve dijitalleşme destekleri ile sürdürülen “İşimi Yönetebiliyorum Projesi” kapsamında; 20 Ekim 2022 Perşembe günü Eskişehir’de gerçekleştirilen ve Feyyaz Ünal’ın oturma yöneticiliğini yaptığı “Aile Şirketleri’nin Kurumsallaşması” konulu panelde TAİDER’i temsilen Berna Aşiroğlu konuşmacı olarak yer aldı.



## Murat Özyeğin mentilerle buluştu

TAİDER Mentorluk Programı 2022’nin çok değerli bir parçası olan Mentiler Buluşması etkinliklerimizden Murat Özyeğin ile Mentiler Buluşması 15.11.2022 tarihinde çok verimli ve keyifli bir şekilde gerçekleşmiştir.





## TAİDER üyeleri Ata'nın huzurundaydı

"Ailede birlik, işletmede sürdürülebilirlik" sloganıyla aile işletmelerinin nesiller boyu gelişmesine ve sağlıklı büyümesine destek olmak amacıyla kurulan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan ve Genişletilmiş Yönetim Kurulu Üyeleri Anıtkabir'i ziyaret



ederek Atatürk'ün naşına çelenk bıraktı. Anıtkabir özel defterini de imzalayan Tekin Urhan, 2021-2023 dönemi yönetim kurulu üyeleri

olarak geçen yıl olduğu gibi bu yıl da Ata'nın huzurunda olmaktan büyük mutluluk ve gurur duyduklarını belirterek 10'uncu yaşını kutlayan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin Türkiye Cumhuriyeti'nin güçlü beklilerinden biri olduğunu vurguladı. Anıtkabir ziyaretine katılan heyette Tekin Urhan'ın yanı sıra Genişletilmiş Yönetim Kurulu Üyeleri Berna Aşıroğlu, Gülçağ Gencer, Gülesin Atalay, Mehmet Nuri Kanat, Mehmet Özcan, Meral Ekmekçioğlu, Özgür Nalçakar ile TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Ankara Temsilciliği üyeleri de katıldı.

## İK'nın geleceği konuşuldu



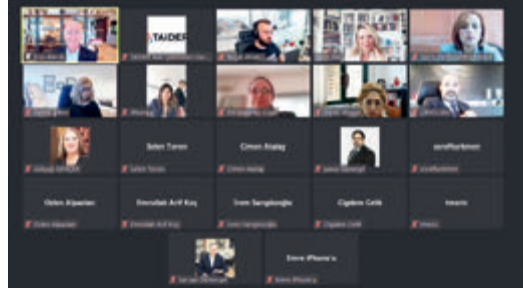
TAİDER Akademi eğitimleri kapsamında 22 Kasım 2022 Salı günü Gülçin Çimen ve Özge Yılmaz eğitmenliğinde "İnsan Kaynaklarının Geleceği" eğitimi İzmir'deki merkez ofiste gerçekleştirildi. İşin geleceği bakış açısı ile insan kaynaklarının geleceğe hazırlanmasında Türkiye ve dünyadaki trendlerin önemi ile

dönüşen ve durmaksızın değişen yeni dünyada insan kaynaklarını gelecek dönemde nelerin beklediğini konuşuldu. Aile şirketi sahiplerinin, gelecek nesillerin ve üst düzey profesyonellerin kendi kurumlarında geleceği yakalamak ve sürdürülebilir kılmak adına insan kaynakları alanında hangi aksiyonları alması gerektiğine ilişkin, vizyon katmayı hedefleyen bilgiler verildi.



## Dördüncüsü gerçekleşti

Değerli TAİDER Genişletilmiş Yönetim Kurulu Üyelerinin katılımı ve aktarımlarıyla zenginleşen "Paylaşım ile Gelişim Toplantısı"nın dördüncüsünü 8 Aralık 2022 Perşembe günü Farklabs İstanbul'da gerçekleştirildi. 2023 TAİDER çalışmalarında etkinlik ve verimlilik sağlamak için neler yapılabileceği, gelişme alanları ve kuvvetli yönlerini OKR sunumu ile Özge Toraman- Action Coach aktardı. 09.30-17.00 aralığında tam gün süren toplantıda ne istediğimiz, doksan günlük hedefler ve gelişimin nasıl takip edileceği gibi konularda çalışmalar yapıldı.



## Menti buluşmasında Bilecik vardı

TAİDER Mentorluk Programı 2022'nin çok değerli bir parçası olan Mentiler Buluşması etkinliklerinden Erol Bilecik ile Mentiler Buluşması 24.11.2022 tarihinde çok verimli ve keyifli bir şekilde gerçekleşti.

## Yeni üyeler bir araya geldi



TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, Geleneksel Gün Batımı Buluşmasında yeni üyeleri ile bir araya geldi. TAİDER üyeleri arasında iletişimi ve tanışıklığı arttırmak amacıyla

düzenlenen etkinlik, Alsancak'ın tarihi ve sosyo-kültürel dokusunu yeniden günümüze taşıyan 19. yüzyıla ait birbirine sırtlarını vermiş iki Rum evinin yeni dokusu ile 30 Kasım 2022 Çarşamba günü BonVivant'ta gerçekleşti.

## Girişimcilik etkinliği iki gün sürdü

07-08 Aralık 2022 tarihlerinde TAİDER Girişimcilik topluluğundan ve TAİDER Girişimcilik ve İnovasyon komitesinden katılabilen üyeler, girişimcilik dünyası ile dolu dolu iki gün geçirdi. İTÜ Big Bang töreninde 72 adet girişimi dinledikten ve bazıları ile de tanıştıktan sonra, dört ayrı girişim sermayesi fonundan konuklar ile akşam yemeği organizasyonu düzenlendi. Dernek üyeleri için bu kurumlarla nasıl ortak çalışmalar yapılabileceği konuşuldu.





# İNTEGRAL YATIRIM



**4441858**  
ULUKARTAL  
www.integrallyatirim.com.tr

## FARK YARATAN HİZMETLERİMİZ

İntegral Yatırım, **güncel teknolojiyle donatılmış altyapısı, müşteri odaklı hizmet anlayışı, tecrübeli ve uzman kadrosuyla**, sermaye piyasalarında sunduğu hizmetler ile fark yaratmaya devam ediyor.

- Kurumsal Finansman,
- Pay Piyasası İşlemleri,
- ViOP İşlemleri,
- Kredili İşlemler,
- Yatırım Danışmanlığı,
- Açığa Satış İşlemleri,
- Bireysel Portföy Yöneticiliği,
- Forex İşlemleri.



**ULUKARTAL  
HOLDING**

İntegral Yatırım Menkul Değerler A.Ş. bir  
Ulukartal Holding iştirakidir.



### **NERGİZ KADOOĞLU ÇİFTÇİ** **KADOİL YÖNETİM KURULU BŞK. VEKİLİ**

## Eşarj'la iş birliği yaptı

### **İŞ BİRLİĞİ YAPTI**

Türkiye'nin her köşesinde 600'den fazla bayisi ile müşterilerine akaryakıt ve LPG sunan bir markayız. Enerjisa Enerji'nin yüzde 94 oranında çoğunluk hisselerine sahip olduğu Eşarj'la iş birliği yaparak önemli bir adım attık. Anlaşma kapsamında 50 ilde 100 istasyona ulaşılması



hedefleniyor. Eşarj ve Kadoil iş birliğinde kurulacak tüm istasyonlar Yüksek Hızlı (DC) olarak müşterilerine hizmet sağlayacak. İş birliği sayesinde elektrikli araçlar, yüksek hızlı şarj cihazlarıyla bataryalarını 30 dakikada yüzde 80 doluluk oranına getirebilecek.

Bu ortaklıkla beraber tüm elektrikli araç sahiplerinin erişimine açık olacak yüksek performanslı şarj ağı sayesinde, Eşarj ve Kadoil müşterileri batarya endişesi yaşamadan seyahatlerini sürdürebilecek.

### **DEĞİŞİM KAÇINILMAZ**

Dünyada büyük bir değişim yaşanıyor. Yeni mobilite ve elektrifikasyon artık hayatımızın bir parçası olma yolunda. Yaygın bir şarj istasyonu altyapısının kurulması bu değişimin olmazsa olmazı. Kadoil olarak, bu yeni geleceğe uyum sağlamak ve mevcut yatırımlarda göz önüne alındığında, şarj istasyon alt yapısı için akaryakıt istasyonlarının tercih edileceğine inanıyoruz.

### **SEKTÖR ÖNE ÇIKIYOR**

Geleceği kurgularken, son 100 yılda akaryakıtlı çalışan araçlar için kurduğumuz, milyarlarca dolar yatırdığımız alt yapıya sahip, 150 bin'den fazla çalışana istihdam sağlayan sektörümüz öne çıkacaktır. Bu kapsamda sektörün en hızlı büyüyen ve en değerli markalarından Eşarj ile iş birliği yapmaktan çok mutluyuz. Bu projenin yaygınlaşması ile tüm elektrikli araç sahibi misafirlerimize Kadoil güvencesinde hizmet vermeye devam edeceğiz. Bu iş birliğinin iki şirket, bayilerimiz ve ülkemiz için hayırlı olmasını dilerim.

### **MEHMET KAZANGİL** **NSK GROUP İCRA KURULU BAŞKANI**

## “100’ün üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştiriyoruz”

### **GELECEĞE HAZIRLANIYOR**

NSK Group, 18 metreka-relik bir atölyede 1950 yılında Nurettin Kazangil tarafından kuruldu. Şirketimiz 73’üncü yılını kutlamaya hazırlanırken bu mirası 100’üncü yıla taşımayı hedefliyoruz. Bunun için hem gelecek nesil aile üyelerini hem de şirketi yapısal olarak bu hedefe hazırlıyoruz. NSK Group olarak, ROTA markası ile ticari araçlar, zirai araçlar, iş makinaları ve diğer bazı sektörler için direksiyon, süspansiyon, hidrolik ve dövme parçaların üretimini yapıyoruz.



### **GES YATIRIMI**

Son iki yılda, yaklaşık 5,5 milyon Euro'luk bir yatırım gerçekleştirdik. Bu yıl içerisinde artan iş hacmimiz için yeni 2 bin metreka-relik kapalı depolama alanını devreye aldık. Şirketimizin iki fabrikası ile toplamda 20 bin 500 metreka-re kapalı alanda üretim yapar hale geldi. Öte yandan Direksiyon, Süspansiyon ve Hidrolik Parçalar Fabrika'mızın çatısında GES (Güneş Enerji santrali) kurulumu çalışmalarını Haziran 2022'de tamamladık. 1.2 mwh güneş enerji sisteminin kendi 4,5-5 yılda kendini amorti etmesini hesaplıyoruz. Bu santral, fabrikamızın toplam enerji ihtiyacının yüzde 53'ünü karşılıyor.

### **YÜZDE 35 BÜYÜME**

Şirketimizin yapmış olduğu satışlar araç üreticileri (OEM/ OES) ve yenileme pazarı (aftermarket) olarak ikiye ayrılıyor. 2022'de Euro bazında ciromuzu yüzde 19,6 büyüme ile kapatmayı hedefliyoruz. 2023 yılında da Euro bazında yüzde 35 seviyesinde büyüme öngörüyoruz. Bu büyümenin büyük oranda araç üreticileri için üretim yaptığımız OEM/OES tarafında olmasını öngörüyoruz. Ayrıca Amerikan yenileme pazarı için geçtiğimiz son iki yılda önemli sayıda ürün geliştirdik. Bu ürünlerin satışları da yine büyüme hedeflediğimiz ikinci alan olacaktır. 100'ün üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştiriyoruz.



# Gelenekten gelen güç ile geleceğe koşuyoruz.

*Bugün birçok sektörde, yüzlerce çalışanımızla birlik ve beraberliğin gücü ile geleceğe hazırız.*



[kadoogluholding.com.tr](http://kadoogluholding.com.tr)



**KADOOĞLU**  
HOLDİNG



### ÖMER DÜNDAR STOCK YÖNETİM KURULU BAŞKAN YRD.

## “Stratejik iş dönüşümü gündemimizin önemli başlığı”

### BÜTÜNCÜL YAKLAŞIM SERGİLİYOR



135 yıldır Stock, fikri mülkiyet hukukunun her alanında Türkiye'nin önde gelen ismidir. Marka, patent, endüstriyel tasarım, alan adı, telif ve yeni bitki çeşitlerine ait ihlalkçı haklarının elde edilmesinden korunmasına, bütüncül bir yaklaşımı benimsemekte ve fikri mülkiyetin tüm yönleriyle

ilgili olarak müvekkillerimize dosyalarının her adımında yardımcı olmaktayız.

### DEĞİŞEN DİNAMİKLERLE YENİ PERSPEKTİF

2022 yılına gölgesinde girdiğimiz Covid-19 pandemisiyle birlikte dünya ve ülkemizdeki dinamikleri dikkatli bir biçimde gözlemliyoruz. İşimize daha stratejik bir perspektif katarak fırsat ve zorlukları belirlemek, nereye gitmek istediğimize göre yön çizerek önceliklerimizi belirlemek, bu öncelikleri en doğru ve “çevik” bir şekilde hayata geçirip sürdürülebilir bir işleyişe kavuşturabilmek gündemimizin ilk sıralarında. Bunun yanında yeni iletişim dinamiklerine göre kendimizi ve işimizi daha iyi anlatabilmek istiyoruz. Bu amaçla Strateji, Dönüşüm ve Pazarlama bölümünü Haziran 2022 itibariyle hayata geçirdik. Firmamızın stratejik çerçevesini oluşturmak üzere çalışıyoruz.

### HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ

Uzaktan çalışmanın ana bir eğilim haline gelmesine paralel olarak, çalışanlarımızın sağlık, güvenlik ve esenliklerini hep üst düzeyde tutmak için 2020’de başladığımız hibrit çalışma modelini süresiz olarak uzatmaya karar verdik. Bir yandan da dijital fikri mülkiyet yönetim platformumuzun işlevselliğini arttırarak çok etkin ve verimli çalışacak şekilde geliştiriyoruz. Attığımız bu adımlarla daha da güçlenerek, sürdürülebilir, stratejik bir bakış açısıyla, çalışanlarımızı ve paydaşlarımızı her zamanki gibi odağımızda tutarak, işimizin tartışılmaz kalitesini daha da ileriye taşıyarak yol alacağımıza inancımız tam.

### İREM ATAY ŞİMŞEK GREEN CHEMICALS YKÜ.

## “2023’te hedef ihracatımızı daha da artırmak”

### 50 BİN TON ÜRETİM

Green Chemicals® A.Ş., 30’un üzerinde ülkeye ihracat yapan ve ticari faaliyetlerini Türkiye, Türkiye Cumhuriyetleri, Ortadoğu, Avrupa, Latin Amerika, Afrika ve Balkan ülkelerinde sürdüren, teknik çözüm ortağı ve kimyasal üreticisi bir firma. 2020 yılı itibariyle çeyrek asırlık olan firmamız, Türkiye’nin en büyük 1000 sanayi kuruluşu arasında yer alıyor. Kocaeli’nde yer alan 12 bin metrekarelik fabrika ve üretim tesisiyle yılda 50 bin tondan fazla üretim yapan GREEN Chemicals® A.Ş., 7 bin palet depolama kapasitesine sahip.



### ÖNCELİK İHRACAT OLDU

2022 senesi firmamızın hedeflerini gerçekleştirmede önemli adımlar attığımız dolu dolu bir yıl oldu. İlk önceliğimizi ihracat oluşturdu. Bu anlamda Avrupa, Asya Pasifik, Amerika, CIS bölgeleri ile çalışmalarımızı artırdık. Mısır’da güçlü bir partnerliğe imza attık. Organic-Treat® departmanımız REACH belgelendirmelerini tamamlayarak İspanya’ya ilk ihracatını gerçekleştirdi. 2022 yılını tamamlarken firma tarihimizin en yüksek satış cirosunu gerçekleştirdik. Kapanış rakamının 50 milyon Euro olacağını öngörmekteyiz.

### HEDEFTE ALMANYA VAR

2023 senesinde en büyük hedeflerimizde başı çeken her zaman olduğu gibi ihracatımızı artırmak ve Türkiye’nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer almak. 2023 yılında GREEN Amerika ve GREEN Almanya’yı oluşturacağız. Asya Pasifik bölgesinde özellikle jeotermal başta olmak üzere diğer iş kollarımız ve CIS bölgesinde özellikle petrol & doğalgaz ile metal yüzey işlem kimyasallarının ihracatını gerçekleştirmek, en önemli projelerimiz arasında yer alıyor. Maden iş kolumuz için de büyüme hedeflerimiz oldukça agresif.



## 135 YILDIR... AYNI HEYECANLA.

1887 yılında kurulmuş olan Stock, fikri mülkiyet hukuku alanında Türkiye'nin en eski ve köklü şirkettir.

135 yıldır fikri mülkiyet hukukunun her alanındaki derin bilgi birikimimizi yenilikçi ve öncü hizmetlerimizle birleştirerek uluslararası firmalara ve markalara hizmet vermekteyiz.

Bütüncül bir anlayış içerisinde, fikri mülkiyetin her alanında müvekkillerimize yol gösteriyor, çözüm ortaklığı yapıyoruz.

Yetkin, tecrübeli ekibimiz ve mükemmelliğe olan tutkumuzla, hızla değişen ve birbirine entegre dünyamızda, işimizde en iyi, hızlı ve zamanında çözümleri getirmek için her zaman yenilikçi bir tutumla çalışıyoruz.

Küresel bakış açımız, uluslararası meslek kuruluşlarına üyeliklerimiz ve dünyanın her yerindeki vekillerle kurduğumuz iş birlikleriyle hem yerel hem de uluslararası eko-sisteme katkıda bulunuyoruz.

Temelinde insan odaklı yaklaşımımızla, 135 yıldır olduğu gibi bugün ve gelecekte de aynı heyecanla tüm paydaşlarımızın ilerlemesine ilham vererek, değer katarak, birlikte yürümeyi hedefliyoruz.

### HİZMETLERİMİZ

Marka | Patent | Tasarım | Alan Adı | Telif | Yeni Bitki Çeşitleri

# STOCK

INTELLECTUAL PROPERTY SERVICES A.S.

*Leading name in IP for over 135 years*



### EMRE GÖÇÜK GÖÇÜK HUKUK BÜROSU YÖNETİCİ ORTAK

“Önleyici hukuk modeliyle öne çıkıyoruz”

#### 50 YILLIK BİRİKİM

1973 yılında Türkiye'nin önde gelen şirketler hukuku uzmanlarından Av. Ömer Faruk Göçük tarafından İzmir'de kurulan Göçük Hukuk Bürosu, kurulduğu günden bu yana yerli - yabancı şirket, şahıs ve kurumlara hukukun her alanında danışmanlık, müşavirlik, dava ve takip hizmetleri sunmaktayız. Yurt içi ve yurt dışındaki irtibat ofislerimizle sağladığımız iş birlikleriyle, ticari işlemlerin, operasyonların ve davaların yerinden takibini sağlamaktayız.



#### ÖNLEYİCİ HUKUK MODELİ

İzmir başta olmak üzere İstanbul, Ankara, Bursa, Antalya ve diğer şehirlerdeki köklü sanayi hizmet ve teknoloji firmalarına sunduğumuz sürekli müşavirlik kapsamındaki 'önleyici avukatlık' modeliyle, hukuk birimini iş ve işletmenin bir parçası şeklinde konumlandırıyoruz. İşletmenin yönetsel karar aşamalarına müdahil olup, hukuki risk analizi ile, olası ihtilafların dava ve icra süreçlerini minimum seviyeye inmesini sağlıyoruz. Bu yöntemle işletmelerimize emek, zaman ve bütçe tasarrufu sağlıyoruz.

#### START-UP'LARA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Göçük Hukuk Bürosu, son yıllarda start-up hukuku alanında da önemli çalışmalara imza atmakta, 'bacasız sanayi' olarak da adlandırılan teknoloji, yazılım ve oyun firmalarına yönelik desteklerimizle, girişimcilere kuruluş aşamasından çıkış aşamasına kadar olan yolculuklarında destek vermekteyiz. Ayrıca yatırım turları, köprü finansman, melek yatırım ve risk fonlarına yönelik şirket değerlendirme ve satın alma süreçlerinde de yatırımcılara nitelikli ve çözüm odaklı destekler sağlamaktayız. Aile anayasası çok önemli bir konu. İşletmelerin sürekliliği ve yönetimin kurumsallaşması için firtınalı günlerde en sağlam yol haritası bu anayasa olacaktır. Şirketlere bu konuda da destek veriyoruz.

### A. HASAN SARIOĞLU ER-SA GROUP KURUCU ONURSAL BAŞKANI

“Yılı yüzde 20 büyümeyle kapatmayı hedefliyoruz”

#### BÜNYESİNDE İKİ ŞİRKET VAR

Er-Sa Group, Er-Sa Kimyevi Maddeler ve Bersa Tekstil ve Kimya San. Ltd Şti olmak üzere iki şirketten oluşuyor. Bersa Tekstil olarak bugün bir dünya markası olan Bercolin® ürünleri ile sektörün öncü şirketleri arasında yerimizi alıyoruz. 1992 yılında kurulan Er-Sa Kimya ise BASF Kimya'nın kozmetik hammaddeleri ve zirai ilaç emülgatörleri bayiliğini, Henkel'in ise endüstriyel yapıştırıcılar ve yüzey işlem kimyasalları bayiliğini yapıyor. Bu bayiliklerin dışında Çiğli Atatürk OSB'de 2021 yılında polimer ve tekstil yardımcı kimyasalları üretimine başladık.



#### YÜZDE 20 BÜYÜDÜ

2022 yılında Er-Sa Kimya'da farklı sektörlerde faaliyet göstermenin avantajını yaşadık. Kozmetik, endüstriyel yapıştırıcılar ve yüzey işlem kimyasalları satışlarımızda güzel bir büyüme yakaladık. Global enerji krizi ve enflasyondaki artışların daha çok etkilediği tekstil sektörünün son aylarda hız kesmesi özellikle Er-Sa Group'un ağırlıklı olarak bu sektöre hizmet eden bölümlerine de yansdı. Buna rağmen 2022 yılını döviz bazında yüzde 20 büyüyerek kapatmayı öngörüyoruz.

#### GES PROJESİ YAPACAK

2023 yılında yapacağımız yatırımlar ile hem üretim kapasitemizi büyütmeyi hem de yeni teknolojilere ve ürünlere ulaşmayı önceliğimize aldık. Ama bizi daha çok heyecanlandıran projemiz ise sürdürülebilirliği de destekleyecek olan 1 Mega Watt'lık bir GES projesidir. Şirketlerimizin tüketeceği elektriğin önemli bir kısmını güneş enerjisinden karşılar duruma gelmeyi hedefliyoruz. Almanya, Çekya, Bangladeş, Özbekistan, Mısır, Pakistan, Tunus, Etiyopya, Azerbaycan ve Türkmenistan'da yoğun faaliyetlerimiz bulunuyor. Er-Sa Group'un vizyonu olan 'Sürdürülebilir bir dünya markası olmak' vizyonu ile yolculuğumuza devam ediyoruz.

73

100

Üretim yolculuğumuzda 73. yıla merhaba diyoruz.  
Şirketimizi yatırımlar ile büyüterek 100. yıla emin  
adımlar ile yürüyoruz.

# GÜCÜMÜZ TECRÜBEMİZ



**14.000+**  
referans ürün



**20.500m<sup>2</sup>**  
toplam kapalı  
üretim alanı



**100+**  
ülkeye ihracat



**2.400.000+**  
üretim kapasitesi  
adet/yıl



**550+**  
çalışan



### İSMAİL CEM SÜRÜCÜ LİKİT KİMYA YÖNETİM KURULU ÜYESİ

## "Yeni tank terminali yatırımına başlayacağız"

#### 500 BİN TONUN ÜZERİNDE SATIŞ

27 yıl önce kurulan firmamız, yüzde 100 Türk sermayeli bir aile şirkettir. Dedem Sami Aksoy'un



Gaziantep Nizip ilçesinde faaliyet gösterdiği sabun üretiminin ana hammaddesi kostik sodadır. Kostik soda ile büyüyen ikinci nesil, Likit Kimya'nın temellerini de birkaç tonluk satışla 1996 yılında kurmuştur. 2022 yılı itibarıyla, firmamız 180 kişilik ekiple yıllık 500 bin tonun üzerinde ürün elleçliyor. Bu seneyi 5.3 milyar TL

üzerinde ciro ile kapatmayı hedefliyoruz.

#### YENİ TANK TERMİNALİ YATIRIMI

2023 yılında dünya genelinde ekonomik konjonktür artan faiz oranlarıyla birlikte biraz zor gözüküyor. Fakat ülkemiz özellikle coğrafi konumunun ve genç nüfusunun avantajıyla yatırım için halen fırsatlar barındırıyor. Bizler de 2023 yılında Likit Kimya mevcut Tekirdağ tank terminalinde büyümemizi tamamlayıp aynı bölgede Likit Depolama yeni tank terminali yatırımına başlamayı hedefliyoruz. Cumhuriyetimizin 100'üncü yılına girerken hedeflerimizi yüksekte tutuyor ve bizim için önemi çok büyük olan yeni yatırımımız Likit Depolama Tekirdağ Marmaraeğlisi tank terminali yatırımına başlamak için gün sayıyoruz.

#### 67 ÜLKEYE İHRACAT

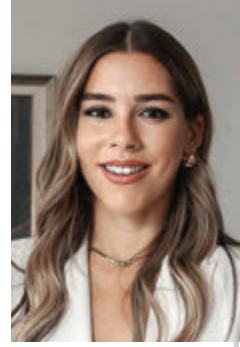
Yaklaşık bir senedir resmi izinlerin tamamlanmasının ardından senenin ikinci çeyreği itibarıyla inşaatı başlayıp yıl bitmeden ilk tanklarımızı tamamlamış olmak istiyoruz. Bu tank terminali tüm fazlar tamamlandıktan sonra 200 bin metreküp üzerinde bir depolama kapasitesine sahip olacak; aynı anda kimyasal ürün, gaz, akaryakıt ve türevlerini depolayabileceğiz. Likit Depolama tank terminali mevcut dolfen limanımız Likit Port'a boru hatlarıyla bağlı olacak. Son yıllarda yurtdışında da dağıtım ağıımızı kuvvetlendirdik. Bu sene itibarıyla, toplamda satışlarımızın yüzde 40'ını transit ve ihracat oluşturuyor, 67 ülkeye aktif satış yapıyoruz.

### BİLGE KALPAKLIOĞLU EYİLİK / PINARONLINE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE E-TİCARET DİREKTÖRÜ

## "Hizmet ağıımızı genişleteceğiz"

#### İNOVATİF BAKIŞ AÇIŞI

Pandeminin başlamasıyla birlikte hayatımızın her alanı dijitalleşirken tüketicilerin de alışveriş alışkanlıkları değişti. Talebine hızlı bir şekilde ulaşmak isteyen, özelleştirilmiş ve kendini değerli hissettiren alışveriş deneyimleri arayan, bu deneyimi paylaşmayı tercih eden tüketici, markaların faaliyetlerine yön vermeye başladı. Bu noktada tüketicilerle direkt iletişim kurmak amacıyla PınarOnline'i kurduk. PınarOnline olarak Pınar'ın et, süt, su ve içecek ürün gruplarının yanı sıra PınarOnline'a özel olarak üretilen kasap gibi ürünler ve tamamlayıcı çok çeşitli markaların da bulunduğu 550'den fazla ürünü tüketicilerle buluşturuyoruz.



#### TÜKETİCİ DENEYİMİNDEN YOLA ÇIKIYORUZ

Hedeflediğimiz şehirlerdeki tüketici dağılımı ve alışveriş alışkanlıklarını değerlendirerek hem faaliyet alanımızı hem de ürün yelpazemizi genişletmek istiyoruz. PınarOnline'a özel ürünleri artırarak daha fazla hedef kitleye ulaşmayı hedefliyoruz. Bu noktada tüketici deneyimlerinden yola çıkıp taleplere kulak vererek tamamlayıcı ürün portföyümüzü de genişleteceğiz.

#### YENİ DEPO AÇILIŞI

İstanbul'da Ayazağa'da yeni bir depo açılışı gerçekleştireceğiz, ofisimizi de buraya taşıyacağız. Hizmet ağıımızı genişletmek istiyoruz, farklı bölgelerde 2-3 şehirde hizmet vermeye başlayacağız. Tüketici deneyiminin gelişim konusundaki önemine inanıyoruz. Dolayısıyla hizmeti kişiselleştirme konusunda adımlar atacağız. Özellikle alternatif protein ürünlere odaklanıyoruz, bu konuda hem AR-GE çalışmalarını hem de tüketici eğilimini takip ediyoruz. Önceliğimiz, sürdürülebilirlik olacak. Bu noktada mevcut elektrikli araç filomuzu genişletmeye devam ederken farklı projelerin gelişimine katkı sağlayıp uygulayıcısı olmak istiyoruz.



# ERSA GROUP

HER DETAYA ÖZENİYORUZ



**Kozmetik Hammaddeleri  
Zirai ilaç Emülgatörleri  
Endüstriyel Yapıştırıcılar  
Yüzey İşlem Kimyasalları  
Polimer & Tekstil Yardımcı  
Kimyasalları**

**Baskı ve Boya Yardımcıları  
Bercolin Pigment Pastaları  
Berqua Renk Pastaları  
Kullanmaya Hazır Pastalar  
Özel Efekt Ürünleri  
Bercolink Dijital Mürekkepler**

**er-sa**

Kimyevi Maddeler San. ve Tic. Ltd. Şti.

**bersa**

TEKSTİL ve KİMYA SAN. LTD. ŞTİ.



ROADMAP TO  
**ZERO**



[www.ersakimya.com](http://www.ersakimya.com)

[www.bersa.com.tr](http://www.bersa.com.tr)



### PAMİR KARAGÖZ QNB FİNANSİNVEST GENEL MÜDÜRÜ

## “Halka arz liderliğimizle bir rekora imza attık”

### 3,1 MİLYAR TL'LİK HALKA ARZ

QNB Finansinvest olarak 2022'de gerçekleştirdiğimiz 3,1 milyar TL'lik halka arz toplamı ile bir rekora



imza attık. 2022'de liderlik ettiğimiz halka arzlar ile yenilenebilir enerji, tekstil, demir-çelik ve teknoloji sektörlerinde önemli markaları sermaye piyasalarına kazandırdık. Bu yıl gerçekleştirdiğimiz Sun Tekstil ve Kocaer Çelik'in halka arz süreçlerinde lider, Smart Güneş ve Aztek Teknoloji'nin halka arzlarında ise eş lider

olarak yer aldık. Aynı zamanda kasım ayı sonu itibarıyla 2022'de 14 halka arzda da konsorsiyum üyesi olarak yer alarak toplamda 18 halka arzda aracı kurum olarak yer aldık.

### EN BÜYÜĞÜ KOCAER ÇELİK

QNB Finansinvest olarak lider ve eş lider olarak halka arz sürecinde hizmet verdiğimiz Smart Güneş 535 milyon TL, Sun Tekstil 729 milyon TL, Kocaer Çelik 1.543 milyon TL ve Aztek Teknoloji 273 milyon TL büyüklük ile halka arz edildi. Liderlik ettiğimiz Kocaer Çelik'in halka arzı 1,5 milyar TL büyüklük ile 2022 yılında Türkiye'nin en büyük halka arzı oldu. Eş lider olarak yer aldığımız Aztek Teknoloji'nin halka arz sürecinde ise toplamda 29 kat talep ve 8 milyar TL'ye yakın talep tutarına ulaşıldı ve bu yılın talep rekoru olarak kayıtlara geçti.

### İLGİ ARTIYOR

Yatırımcıların halka arzlara olan ilgisi artarak devam ediyor. Piyasalar ve Borsa İstanbul genelindeki olumlu havanın devam ettiği bu dönemde, halka arzlara olan ilgi önümüzdeki dönemde de güçlü seyredecek. Orta-büyük ölçekli şirketlerin halka arz edilmeye devam edeceğini öngörüyoruz. Biz de QNB Finansinvest olarak başarılı şirketlerin halka arzlarına liderlik etmeye ve yatırımcılarla buluşturmaya devam edeceğiz. Yatırımcılarımıza karar verirken, şirketlerin bilanço yapıları ve büyüme potansiyellerini göz önünde bulundurarak yatırım yapmalarını öneriyoruz.

### SUMER TÖMEK BAYINDIR TETA TEKNİK TARIM GENEL MÜDÜRÜ

## “Yenilikçi ürünler geliştiriyoruz”

### BÜTÜNSEL ÇÖZÜM SUNUYOR

TETA Teknik Tarım 1989 yılında Doç. Dr. Ömer Tömek tarafından, çiftçilerimize hayvancılık alanında doğru ve uygulanabilir bilgi ile güncel teknolojiyi en yüksek değerle sunmak için kuruldu. TETA, hayvancılık işletmelerini bütünsel ve dögüsel şekilde tasarlar. Tüm ürünlerimiz, insan-hayvan-çevre odaklı üretilir. Uzun ömürlü ve sağlam olmalarının yanında işletmeye kar artışında da önemli farklar yaratıyoruz.



### LAKTOWASH ÖDÜL ALDI

“Kaliteli Süt Hareketi” ve “Yeşil Çiftlik®” kapsamında ürünlerimizi hayvan refahı, tüketici-üretici sağlığı ve enerji verimliliği açısından iyileştirerek sürekli geliştiriyoruz. LAKTO girişimimiz, patentli girişimleri izleyen Patentpreneurs 2021 En İyiler listesinde ilk 10'da yer aldı. Bir iç-girişimimiz olarak başlayan LAKTO markası altında yenilikçi ürünler geliştiriyor ve yurtdışına da ürün ve projelerimizi sunuyoruz. Yeni ürünümüz LAKTOWASH ile tarım alanında dünyanın en prestijli inovasyon ödülleri DLG Eurotier ödülleri gümüş madalya kazandı ve bu ödüllere birini alan ilk Türk firma olduk. Tarım makine ve teknolojilerindeki ilk güç birliği şirketi NARAS'ın da kurucularındanız. Tarım teknolojileri konusunda önemli bir konuma gelen NARAS, güçlü bir Türk tarım markası olma hedefinde ilerliyor.

### AR-GE ÇALIŞMALARI DEVAM EDİYOR

TETA geniş bilgi ve tecrübesiyle teknoloji yoğun ürünler üretecek, buna yönelik AR-GE faaliyetlerimiz devam ediyor. Öte yandan Hollanda'da LAKTO markamızın ofis ve sevk noktasını oluşturmuş bulunuyoruz. Avrupa'da da yenilikçi ürünlerimiz ile yer alarak, 10 yıl içinde dünyanın önemli bölgelerinde pazar payı alan ve tarımda etki yaratan şirketler topluluğu olma hedefindeyiz. TETAKADEMİ altında dünyadan ve Türkiye'den eğitimcilerin de yer aldığı eğitimlerle bilgi yaymaya devam ediyoruz.



## Likit Kimya Tekirdağ Terminali

- A tipi genel antrepo
- Kimyasal ürünler için **82.500 m<sup>3</sup>** sıvı depolama kapasitesi
- Yatırım aşamasında olan **22.500m<sup>3</sup>** ilave depolama kapasitesi
- Çift yönlü çalışabilen **6 adet Likit Port** bağlantılı boru hatları

## Likit Port Tekirdağ

- **90.000 DWT**'ye kadar gemi yanaşma kapasitesi
- Aynı anda gemi yükleme ve tahliye imkanı
- 17 m derinlik
- Akaryakıt, gaz ve kimyasal ürünler için yıllık **4.000.000 tonu** aşan tahliye kapasitesi

## Likit Depolama Tekirdağ Terminal Yatırımı

- A tipi genel antrepo
- **2023** yılında yatırımına başlanacak olan Türkiye'nin ilk kimyasal, gaz ve akaryakıt ürünleri depolayabilen terminal yatırımı
- Toplamda **200.000 m<sup>3</sup>**'ü aşan sıvı depolama kapasitesi



## Tekirdağ Terminali



## Adana Terminali



likikimya



### Likit Kimya Merkez

Nartanesi Sokak 16/A,  
Küçükbakkalköy, 34750 Ataşehir/  
İstanbul, Türkiye  
T: +90 216 499 30 00  
www.likikimya.com

### Adana / Yumurtalık Terminali

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi  
Sarımazlı Mah. 1.Bulvarı 1.Sk. No: 5/01  
Ceyhan / Adana  
T: +90 216 499 30 00  
www.likikimya.com

### Marmara Ereğlisi Dolfen Liman Platformu

Sultanköy Merkez Mah.  
İncirli Mandıra Cad. No:64  
Marmara Ereğlisi / Tekirdağ  
T: +90 282 613 41 38-40  
www.likitport.com



### FATİH GÜRES GÜRES GROUP YÖNETİM KURULU ÜYESİ

## 2023 yılında ihracat atağı devam edecek

### YENİ ÜRÜNLER GELİŞTİRİYOR

Yıllık 1 buçuk milyar yumurta üretimimizle Türkiye'nin sektöründe öncü grubu olarak dünya pazarında Türk markasını başarıyla temsil ediyoruz. Bugüne kadar ithal edilen yumurta tozunu Türkiye'de ilk üreten firma olarak; katma değerli ürün portföyünü geliştirirken, aynı zamanda ülkenin ihracat hacmine de katkı sağladık. Ülkemizin gıda ve yumurta ihracatındaki ürün çeşitliliğini zenginleştiriyoruz, pastörize sıvı yumurta, bıldırcın yumurtası, bıldırcın eti ve tavuk yumurtasını halihazırda ihraç ederken, yeni ürünümüz yumurta tozunu da Güres kalitesinden ödün vermeden tüm dünya pazarına sunuyoruz.



### HEDEF ÜLKELER BELİRLENDİ

Ege Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller İhracatçıları Birliği'nin açıkladığı rakamlara göre; 2021 yılında yaptığı ihracatla Ege Bölgesi'nde zirveye yerleştik. Bu yıl ihracat hedeflerimizi de büyüttük. AB ülkelerinin tamamını Güres kalitesiyle tanıştırmak istiyoruz. Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Umman, Bahreyn, Kuveyt, İtalya, Arnavutluk gibi ülkelere yaptığımız ticareti her geçen gün geliştiriyoruz. Hedef ülke olarak belirlediklerimizin arasında ise Japonya, Çin, Hong Kong, Singapur, Filipinler gibi Uzakdoğu ülkeleri ve Suudi Arabistan bulunuyor. Güçlü olduğumuz Ortadoğu pazarında ise payımızı büyütme istiyoruz.

### YENİLENEBİLİR ENERJİYE YATIRIM

Sürdürülebilir çevre politikasını üretimin her aşamasında benimsiyoruz. Yenilenebilir enerji yatırımlarımız devam ediyor. Tavuk gübresinden elektrik üretebilen çevreci biyokütle enerji tesisimiz ile saatte 2.3 megavat elektrik üretebiliyoruz. Ayrıca; 2 megavat elektrik enerjisi üretebilen mevcut GES'imizin yanına, 3 megavat daha ekliyoruz. Ülkemizin özellikle enerji alanındaki dışa bağımlılığını ortadan kaldıracak, çevreci ve sürdürülebilir enerji yatırımlarına devam edeceğiz.

### ÖMER YENİDOĞAN / TEB KURUMSAL VE KURUMSAL YATIRIM BANKACILIĞI GMY

## “Sürdürülebilirlikle fark yaratıyoruz”

### ŞİRKETE ÖZEL ÇÖZÜM

Ürün, hizmet ve iş birliklerimizle kurumsal müşterilerimizin bankacılık ürünlerine kolay ulaşmasını sağlıyor; BNP Paribas'ın global networkünden faydalanarak yurtdışında faaliyet göstermek ve ticaret yapmak isteyen müşterilerimize farklı çözümler sunuyoruz. Özellikle birden fazla ülkede faaliyet gösteren şirketlerimize veya global şirketlerin Türkiye'de faaliyet gösteren iştiraklerine yönelik olarak da BNP Paribas ile iş birliği halinde küresel ölçekte çözümler sunuyoruz.



### SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELİ

Sürdürülebilirlik konusunun tüm sektörlerde iş modellerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu doğrultuda bankamızın sürdürülebilirlik alanında toplumda ve sektördeki farkındalık yaratma rolü ve gücünün bilinciyle çalışmalarımıza odaklanıyoruz. Sürdürülebilirlik odaklı projeleri yakından takip ederek kurumsal müşterilerimizin sürdürülebilir finansman ihtiyaçlarına çözümler sunuyoruz.

### BİLGİLENDİRME TOPLANTILARI

Sürdürülebilirlik konusunda müşterilerimizi bilgilendirme amacıyla çevrim içi ve fiziksel eğitim ve etkinlikler düzenliyoruz. 2021'de sendikasyon kredimize bağlantılı olarak bankamız adına belirlediğimiz sürdürülebilirlik hedeflerimizi gerçekleştirdik. 2022 Kasım ayında ise sendikasyon kredimizi yine sürdürülebilirlik temalı olarak yenileyerek bu kapsamda önümüzdeki yıl için bankamıza kadın hakim ortaklı KOBİ'lere sağlanan finansman tutarının artırılması, engelli dostu bankamatiklerin fazlaştırılması ve bankanın elektrik tedarikinin yüzde 90 oranında yenilenebilir kaynaklardan sağlanması gibi sürdürülebilirlik endeksli performans hedefleri belirledik.



www.green-chemicals.com

Gücünü Ar-Ge, endüstri 4.0 otomasyonları, dijitalleşme ve sürdürülebilirlikten alan GREEN Chemicals® liderlik ruhu, bütünlük, inovasyona olan inancı ve çözüm odaklı yaklaşımıyla sunduğu hizmetler ve ürünlerle kaynakların etkin kullanılmasına vesile olarak ülkemiz ve dünyamız için katma değer yaratmaktadır.

**Türkiye'nin, alanında en önemli Ar-Ge merkezleri arasındadır.**

GREEN Chemicals® ailesinin hedef ve beklentisi; yapılan Ar-Ge çalışmalarının ülkemize ve ekonomimize katma değer yaratması; uluslararası pazarda rekabet gücünü artıracak ileri teknoloji içeren ürünler olarak dönmesidir.

**KNOW-HOW  
You Can Trust On...**



**WET-Treat\***

Endüstriyel Su Şarjlandırma



**WASTE-Treat\***

Atık Su Şarjlandırma



**TreatON\***

Otomasyon Sistemleri



**GEO-Treat\***

Jeotermal Su Şarjlandırma



**OIL-Treat\***

Petrol Gaz Şarjlandırma



**WELL-Treat\***

Kuyu ve Sondaj Şarjlandırma



**MET-Treat\***

Metal Yüzey İşlem



**MINE-Treat\***

Maden Sahaları İçin Şarjlandırma



**GREEN ADH-Tech\***

Endüstriyel Yapıştırmalar



**ORGANIC-Treat\***

Organik Kimyasallar ve Hammaddeler



### ELVAN ÜNLÜTÜRK SUN TEKSTİL YÖNETİM KURULU BAŞKANI

#### “Sürdürülebilir bir üretim modeline geçiş yapacağız”

##### İHRACAT ODAKLI

Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde 312'nci sırada yer alan Sun Tekstil, kurulduğu 1987 yılından bu yana hazır giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren global markaların çözüm ortağı olarak kadın giyim koleksiyonları tasarlıyor, üretiyor, tedarik ve satışını gerçekleştiriyor. İzmir ve Manisa'daki iki üretim tesisi ve konfeksiyon tedarikçileri aracılığıyla ayda 3 milyon adeti aşan ürüne imza atıyoruz. Bin 500 yeni tasarım geliştiriyor ve üretiminin yüzde 90'dan fazlasını ihraç ediyoruz.



##### YAPAY ZEKAYLA DESEN

Yapay zeka odaklı desen tasarım teknolojisi olan kuluçka girişim MYTH Yapay Zeka ve Tekstil A.Ş.'ye 350 bin TL yatırım yaptık. MYTH AI, tasarımcıları ve işletmeleri bir araya getiren, yapay zeka odaklı desen tasarım teknoloji girişimi. MYTH AI girişiminin kullandığı desen tasarım teknolojisiyle ürün geliştirme süreçlerimizi kısaltıp, operasyon verimliliğimizi artırmayı planlıyoruz. Ön protokolü imzaladık. Tekstilde ezber bozan, yenilikçi dijital dönüşüm projeleri geliştirmeye devam ediyoruz.

##### GERİ DÖNÜŞÜME YATIRIM

İçerisinde yer aldığımız PLASTICE Projesi'yle atıklardan geri dönüşüm yolu ile elde edilen ipliklerin tekrar tekstil ürünü üretiminde kullanımını gerçekleştireceğiz. Plastikler gündelik hayatımızda oldukça fazla kullanılmakta olup, günlük yaşamın yarattığı en büyük atık kalemlerinden birisi haline gelmiş durumda. Bu nedenle plastik içeren ürünlerin değerlendirilmeleri gerekiyor. PLASTICE Projesi'ni 23 ortakla 48 aylık bir sürede hayata geçireceğiz. Proje süresince elde edilen bilgi birikimi, kurulan iş birlikleri ve çözüm ortaklıkları sayesinde Sun Tekstil'in tekstil atıklarını üretimde tekrar kullanılabilir hale gelmesi için gereken bilgi birikimini elde edeceğiz. Daha sonra da sürdürülebilir bir üretim modeline geçiş yapacağız.

### HAKAN KOCAER KOCAER ÇELİK YÖNETİM KURULU BAŞKANI

#### “Küresel rekabet gücümüzü artıracacağız”

##### KÂRLILIK ARTIYOR

Türkiye'nin en büyük ihracatçıları ve en büyük sanayi şirketleri 2021 yılı özel sektör sıralamasında 96'ncı, ihracatta 62'nci sırada yer alıyor. Yılın ilk dokuz ayına ilişkin finansal raporumuza göre net satış gelirleri geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 171 oranında artarak 6,75 milyar TL'ye ulaştı. Kocaer Çelik, net dönem karını geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 336 artırarak 104 milyon TL'den 453,7 milyon TL'ye yükseltti. Şirketin faiz-amortisman-vergi öncesi karı ise (FAVÖK) 2021 yılının ilk dokuz ayına göre yüzde 204 oranında artarak 1 milyar 297 milyon TL düzeyinde gerçekleşti.



##### SOLAR ENERJİYE YATIRIM

Küresel rekabet gücünü artırmak için katma değeri yüksek ürünlere odaklanıyoruz. Kocaer Çelik'in katma değerli ürünlerinin, toplam satış hacmindeki payı ise yüzde 41,9'a ulaştı. 2022 yılı sonunda A2 Fabrikasında, 2023 yılı ortasında ise A1 Fabrikasında yeni katma değerli ürünlerin üretimine yönelik son teknolojiyi kullanarak gerçekleştireceğimiz yatırımlar ile de küresel rekabet gücümüzü ve ihracatımızı daha da artırmayı hedefliyoruz. Aynı zamanda önemli bir tedarikçi konumuna geldiğimiz global solar enerji sektörüne yönelik, yaklaşık 25 milyon dolar ön sipariş aldığı katma değerli yeni ürün için de makine ve teçhizat yatırımı gerçekleştireceğiz.

##### YURTDIŞI SATIŞ

Yüksek enerji fiyatları ve resesyon endişeleri nedeniyle üretimde her ne kadar düşüş yaşansa da Rusya Ukrayna arasında yaşanan savaş bu ülkelerden yapılan tedarikin bir kısmının ülkemize kaymasına neden oldu. Avrupa'da birçok çelik fabrikasının enerji krizi sebebiyle faaliyetlerini yavaşlatması da ülkemizdeki üreticiler için fırsat yarattı. Yıl sonuna kadar özellikle enerji sektörüne yönelik katma değerli ürünlerimizdeki artışın verdiği destekle yurtdışı satış hasılatımızda büyümenin devam etmesini bekliyoruz.

# Doğru, verimli ve sağlıklı hayvancılık

Büyükbaş ve küçükbaş hayvanlar, değerli besinlerimiz eti ve sütü üretirler. Döngüsel ve onarıcı tarım ancak hayvansal üretim ile mümkündür.

Topraktan hayvana, hayvandan toprağa döngüyü kurabilen, doğru teknoloji ve teknikleri kullanabilen işletmeler ülkemizin sağlıklı ve sürdürülebilir gıdasını üretiyorlar.

Sektörün en deneyimli ve en yenilikçi firması **TETA** ile şimdi "**Yeşil Çiftlik**"in tam zamanı.

**Bilgi / Deneyim / Teknoloji**





# 100 YILLIK ŞİRKET OLMAK

Araştırmalar, mirası olan markaların öncelikli olarak tercih edildiğini gösteriyor. Bir markanın uzun yıllar var olması, hedef kitlesi nezdinde güvenli bir kabule vesile oluyor. İtibarlı ve güvenilir olarak nitelendirilen 100 yıllık markaların başarılarının altında ise, kendi dinamikleri çerçevesinde dönüşerek genç kalabilmeleri yatıyor.

**A**slında tüm dünyada şirketlerin, markaların ömrü kısalıyor. Öyle ki 1955 yılında dünyanın en büyük şirketleri listelerine girenlerin bugün sadece yüzde 12'si hayatta. Dolayısıyla zamana ayak uydurmanın, sürdürülebilir bir yapıyı kurup geleceğe taşınmanın çok da kolay olmadığı kesin. Bir markayı uzun soluklu var etmek kuruculardan itibaren devam eden nesillerin yönetim şekli, aldıkları kritik kararlar, değerlerine bağlı kalırken gelecek stratejilerini iyi belirlemeleri, popüler uygulamalardan ziyade sürdürülebilirlik ve itibar kavramlarını öncelemeleri çok belirleyici. Buna ek olarak ekonomik, sosyolojik ve kültürel anlamda çok fazla etken de var. Fakat her şeyden önce ekosistemin bu yapıları desteklemesi gerekiyor. Çünkü iktisadi anlamda yaşanan her dalgalanma bir ülkedeki kurum ve kuruluşları birinci dereceden etkiliyor. Bu noktada ülkemizdeki yüz yıllık marka sayısına bakıldığında ise 20 binin üzerinde 100 yıllık işletmesi ile Japonya veya Almanya'nın yanı sıra, Fransa, İtalya gibi Avrupa ülkelerinin de daha çok köklü yapılara sahip olduğu görülüyor.

## 'MARKA MİRASI' YAKLAŞIMI

Son 10-15 yıldır marka mirası kavramı üzerine araştırmalar yapıldığını belirten

Yüzyıllık Markalar Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Sekreteri Asude Alkaylı'ya göre 'marka mirası' yaklaşımı, mirası olan markaların sektör bağımsız ayrı bir kategoride değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Uzun soluklu markaların müşteriyile kurduğu bağın 'güven' kavramı üzerinden gerçek bir ilişki sunduğunun altını çizen Alkaylı, şöyle devam ediyor: "Araştırmalar yüz yıllık, mirası olan markaların öncelikli olarak tercih edildiğini gösteriyor. Bir markanın uzun yıllar var olması hedef kitlesi nezdinde güvenli bir kabule vesile oluyor. Türkiye'de ve dünyada bir markanın yüz yıllık olması, itibarlı ve güvenilir olduğunu bir anlamda teyit ediyor. Bu başlı başına çok değerli, elbette bu güven tüm paydaşlar nezdinde avantaj sağlıyor. Bilinirlik, akılda kalıcı olmak, nesilden nesile değerleri aktarabilme imkanı ve gerçek bir hikaye sunabilmek gibi birçok olumlu katkısını da sayabiliriz."

## DEĞERLERİNE SADIK KALMAK

Günümüzün marka konusunda en büyük yanılgılarından biri işletmelerde büyüme paradoksu. Marka değerinin rakamsal olarak büyümenin ötesinde zaman içinde gelişen bir derinlik ve değerle kazanılabileceğinin en önemli kanıtı ise 100 yıllık markalar. Büyümek elbette işletmeler için daha fazla pazar payı, daha fazla ürün veya hizmet, daha fazla satış, daha fazla kâr gibi birçok olumlu sonuç sağlıyor. An-



ASUDE ALKAYLI  
YÜZYILLIK MARKALAR  
DERNEĞİ



**NADİR GÜLLÜ / KARAKÖY GÜLLÜOĞLU YKB**

### 200 YILLIK TECRÜBE

#### HALEP VE ŞAM'DAN ÖĞRENDİ

Karaköy Güllüoğlu'nun öyküsü, 1800'li yıllara dayanıyor. Hikayemiz, Gaziantep'te "Güllü Çelebi" olarak anılan Hacı Mehmed Güllü'nün tatlıcılığa merak salması üzerine başlıyor. Meslekte ilerleyebilmek adına, tatlıcılık alanında gelişmiş bölgelerden Halep ve Şam'a giden Güllü, baklavacılığın ustalıklarını öğrendikten sonra, Gaziantep'e dönünce bir baklava tezgahı kurar. Güllü Çelebi'nin vefatından sonra, oğlu Hacı Mahmud Güllü, baba mesleğini sürdürerek oklava ile tek tek açılan ince yufkadan baklava yapımını başlatır. Gaziantep'e dönünce de bir baklava tezgahı kurar.

#### LEZZET İSTANBUL'A TAŞINDI

Güllü Çelebi'nin vefatından sonra, oğlu Hacı Mahmud Güllü ve oğullarının sürdürdüğü meslek, ailemizde bir gelenek olarak devam eder. Baklavaların rağbet görmesinden cesaretlenen Hacı Mahmud Güllü'nün torunu babam Mustafa Güllü ise, baklavacılığı İstanbul'a taşımaya karar verir. 1800'li yıllarda Gaziantep'te başlayan hikayemiz, 1949'da babam Mustafa Güllü'nün cesaretiyle İstanbul'da devam eder. 'İstanbul'un ilk fırınlı baklavacı dükkanı' olma unvanını taşıyan Karaköy Güllüoğlu, uluslararası standartlarda üretim ve hizmet anlayışı ile gelenek ve yenilik arasında önemli bir köprü durumunda.

#### JAPONYA'YA BAKLAVA SATIYOR

1949'da küçük bir dükkanda faaliyete başlayan mağazamız, şimdi dünyanın ilk baklava fabrikasına sahip. 200 yıla yakın tecrübemiz ve üstün kalite anlayışımız ile inovasyona ve tazeliğe odaklanarak yenilikçi stratejiler geliştiriyor, sektörde öncü konumumuzu korumaya devam ediyoruz. Karaköy Güllüoğlu 6 kuşaktır yaşıyor. Japonya'nın ikonikleşmiş, asırlık AVM'lerinden Matsuya Ginza'da hizmet vermeye başladık. Geleneksel Türk baklavasını sınırlarımızın ötesine taşımak, bizim için büyük bir gurur.

cak sadece ekonomik büyümeye odaklanan işletmelerin, hedefleri doğrultusunda kontrolsüz kaynak kullanımının ve değerlere odaklanmamalarının kendileri dışında dünyamız ve insanlık için de geri döndürülmesi ve ikame edilmesi imkânsız olumsuzluklara sebep olduğu biliniyor. Bu noktada literatürde

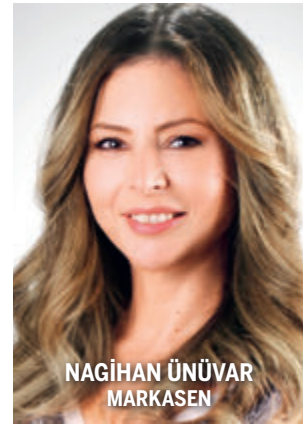


**PROF. DR. ELİF OKAN  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

tanımlanan klasik büyüme hırsına kapılmadan en az üç kuşaktır yaşayan, sabit büyüklüğe sahip, genellikle yerel faaliyet gösteren yıllar boyunca sahiplerine tatmin edici bir hayat sağlayan şirketlerin 'çüce işletmeler' olarak tanımlandığını söyleyen Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Elif Yolbulan Okan, "Elbette yüz yıllık markaların hepsinin uzun ömürlü olmalarının sebepleri büyümeyi tercih etmeleri değil. Ancak ülkemiz gibi sosyo - ekonomik dalgalanmaların sık ve büyük olduğu pazarlarda bir asırdır ayakta kalan markaların ortak özellikleri arasında hacim olarak büyümek yerine, taşıdıkları değerlere sadık kalarak, sürdürülebilir ve kaygılı bir anlayış benimsemelerini sayabiliriz" diyor.

#### ZAMANSIZ OLMANIN AVANTAJI

Günümüzün en yenilikçi markalarını düşündüğümüzde, genellikle 10 yıldan daha eski olmayan, Silikon Vadisi'nde yerleşik ve halka açılmış olanlar aklımıza gelir. Buna karşın Markamsen Kurucusu Nagihan Ünüvar, 100 yıldan daha fazla geçmişe sahip olan markaların etkileyciliklerinin ise daha fazla olduğu görüşünde. Kitlesele tüketim alışkanlıkları ve değerleri değişirken köklü markaların zamansız olmanın avantajından yararlanarak güncel kaldıklarını ifade eden Ünüvar, şöyle devam ediyor: "Bu markalar yaşanan tüm zorlukları dayanıklılıkları ile aşmış ve sürdürülebilirliklerini kanıtlamış, tüketicileri nezdinde anılara sahip markalardır. Hikâyeleri zihinlere yerleşmiştir. Markalaşmadaki en önemli unsur olan 'marka bilinirliği' de sağlamdır. Bu da enerjilerini ve bütçelerini yeniliklere, yeni markalar yaratmaya adanmalarını sağlar.



**NAGİHAN ÜNÜVAR  
MARKASEN**





DR. SELÇUK TUZCUOĞLU  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

Buldukları pazarın trendlerini belirler ve toplum nezdinde büyük bir kabul avantajına sahiptirler.”

### GENÇ KALABİLMEK ÖNEMLİ

Türkiye'nin yaşayan en eski markası Hacı Bekir Lokumları 1777 yılına tarihleniyor. 250 yaşında bir markadan söz ediliyor. Ama Asya ve

Avrupa ülkelerinde 1000 yaşın üzerinde markaların sayısı oldukça fazla. Bunun pek çok ekonomik ve sosyal sebebi olduğunu belirten Bahçeşehir Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Selçuk Tuzcuoğlu, “Peki kuruluş yılının günümüzden çok öncelere dayanması markaya değer katıyor mu? Belki evet ama markaya değer katan ve onu rakipsiz kılan diğer başka faktörlerin yanında çok küçük bir önemi olduğuna inanıyorum. Dünyanın en değerli şirketleri listesinde en tepede bulunan markalara göz atarsanız Google, Amazon, Apple gibi bu şirketlerin geçmişinin 50 yılı bile bulmadığını göreceksiniz. Yani değerli olmak için eski olmak gerekmiyor. Uzun bir geçmişe sahip olmak ancak hala genç kalabilmişseniz övülecek bir konu. Tıpkı 60'larında olan bir kişinin, spor ve doğru beslenme ile 40'larında gibi gösterdiğinde herkesten övgü alması gibi...” diye anlatıyor.

### TEMELİ CUMHURİYETTE ATILDI

Eyüp Sabri Tuncer köklü markaların başında geliyor. Şirketin öyküsü Eyüp Sabri Tuncer'in babası Süleyman Ağa'nın Bosna Hersek'in ilhak edilmesi üzerine İnegöl'e gelmesiyle başlıyor. Süleyman Ağa'nın İnegöl'e gelişinden bir süre sonra rahatsızlanarak vefat etmesi üzerine babasının arkadaşı Eyüp Sabri Tuncer'i iş öğrenmesi için bir dükkana yerleştiriyor. Burada yanında çalıştığı kişiden muhasebeyi ve işi öğrendikten sonra kendi dükkanını açıyor. Eyüp Sabri Tuncer, Bursa'nın işgali sonrası Kurtuluş Savaşında er olarak hizmet veriyor ve İstiklal Madalyası ile onurlandırılıyor. Cumhuriyet'in ilanından sonra ise Ankara'ya taşınıyor ve böylece 1923 yılından beri Ankara'da Anafartalar Caddesi'nde hizmet sunan tarihi dükkanını da açmış oluyor. Buranın aslında 'bonmarşe' olarak bilinen çok çeşitli ürünleri satışa sunan bir mağaza olduğundan bahseden markanın bugünkü yönetim kurulu başkanı Hasan Engin Tuncer, sonraki gelişmeleri şöyle anlatıyor: “Burada gömlek, kazak, şapka, çorap gibi dönemin ihtiyacı olan kıyafetlerin



NEŞE GÖK / İNCİ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BŞK.

## KÖKLÜ MİRASLA BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR

### İHRACATLA BÜYÜYOR

İnci Holding 70 yıldır köklü geçmişimizden aldığımız güçle kesintisiz üreten, Türkiye ekonomisi için değer yaratan, üretiminin yüzde 60'ını 100'ün üzerinde ülkeye ihraç eden bir grup. Hikayemiz merhum dedemiz Cevdet İnci'nin otomotiv yedek parçası satışı üzerine Nazilli'de kurduğu küçük bir işletme ile başladı. Bugün 3 bin çalışmamız ve dokuz fabrikamız ile, ağırlıklı olarak otomotiv tedarik sanayi olmak üzere; hizmet, teknoloji ve sosyal sorumluluk alanlarında faaliyet gösteriyoruz.

### KURUMSALLAŞMAK ÖNEMLİ

Küçük bir işletmeden global ortaklıklara uzanan bu yapıda, aile şirketi olarak en kritik konu sürdürülebilir büyümeyi sağlamak. Bunun yolu ise kurumsallaşmak. Bunun bilincinde bir aile olarak kurumsallaşma döngümüz 1982 yılında gerçekleşen Holdingleşme süreci ile birlikte başladı. Böylece hali hazırda şirketlerde çalışan 2'inci kuşağın yönetime katılımı gerçekleşti. Ardından İnci Grubu'nu daha güçlü bir yapıda diğer kuşaklara bırakma sorumluluğuyla, kurucumuzun liderliğinde aile anayasası çalışmalarına başlandı ve 1998 yılında ilk aile anayasamız ortaya çıktı.

### AİLE ANAYASASI

Kurucumuzun vefatından sonra 2007'de aile meclisi çalışma komiteleri ile daha kapsamlı olan İnci Ailesi Anayasası'nı oluşturduk. Elbette dönemsel ihtiyaçlara göre revizyon yapmayı sürdürüyoruz. Bu anayasadan hareketle İnci Holding Ortaklar Sözleşmesi düzenlendi. 2013 yılı, şirket kurumsallaşmasına ağırlık verdiğimiz, 2009 yılından bu yana sürdürmekte olduğumuz strateji çalışmalarını gözden geçirerek, 2023 yılına giden yol haritamızı detaylandırdığımız bir yıl oldu. Şimdi ağırlıklı olarak yönetimde 3'üncü kuşağımız yer alıyor ve aldığımız köklü mirasla güçlü bir şekilde devam ediyoruz.



ÖZLEM ARSLAN KART / ÜSTÜN PATENT KURUCUSU

## TANINMIŞ MARKA STATÜSÜ ÖNEMLİ BİR ADIM

"Asırlık bir markanın Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları açısından değerlendirilmesi de normal marka statüsünden çok farklıdır. Bu tip markaların hak sahipleri, markasına değerli kılacak yatırımları kanıtlayabiliyor ve Türk Patent ve Marka Kurumu'nun kriterleri karşılayabiliyorsa 'tanınmış marka' statüsünde değerlendirilir. 'Tanınmış marka', hedef kitlesi dışında da toplulmun tüm kesimleri tarafından bilinirliğe ve tanınırlığa erişmiş, hiçbir hatırlatmaya gerek kalmaksızın zihinlerde refleksif olarak belirli bir ürün veya işletme ile çağrışım yapan markaları ifade eder. Bu ne demek derseniz, 'tanınmış marka' statüsü markaların benzersizlik yatırımı demektir. Başka bir deyişle tanınmış markalara benzerlik gösteren markalarla ticaret yapılamaz, sınıfsal olarak bir kısıtlaması yoksa yani 45 sınıfta tanınırlık statüsünü elde etmişse aynı marka ile herhangi bir sınıfta da ticaret sürdürülemez anlamına gelmekte. Tanınmış marka olmanın en büyük kriteri Türk Patent ve Marka Kurumu'nun belirlediği kriterleri karşılamaktır. Bu kriterler kağıt üzerinde karşılanabilir gözükse de marka yatırımları ile mümkün kılınır."

yanı sıra losyon, kolonya gibi kişisel bakım ürünlerinin de satışı gerçekleşiyor. Eyüp Sabri Tuncer, 1936 yılında kendi çizimi olan bir broşür hazırlıyor ve o yıllar için oldukça yenilikçi bir yaklaşımla arkasına ufak bir kupon çalışması ekliyor. Bu kuponla gelenlere alışveriş yapmasalar dahi hediye sunmayı taahhüt ediyor. Yine aynı dönemde Ankara Garı'ndaki yolculara kolonya ikram edip, nasıl kullanılacağını ve nerede bulabileceklerini anlatıyor. Bu faaliyetlerin de etkisi ile mağazanın önünde uzun kuyruklar oluşuyor, halkımız kısa sürede kolonyaya büyük ilgi göstermeye başlıyor ve bu dönem markamız için önemli bir dönüm noktası oluyor."

1950'li yıllara gelindiğinde bitkilere ve esans üretimine olan merakıyla bilinen oğlu Sabahattin Tuncer iş

hayatına atılarak aile şirketinin sorumluluğunu üstleniyor. Tuncer, Türkiye'deki ilk yerli limon kolonyası formülünü geliştiriyor. Babası Sabahattin Tuncer'den sonra görevi devralan Hasan Engin Tuncer, "1994 yılında Ankara'da 7 bin metrekare bir alan üzerinde modern, tamamen bilgisayar tabanlı, yüksek üretim kapasiteli bir fabrika kurulumu ve ilerleyen yıllarda artan müşteri talepleri ile farklı kategorilerde üretime başladık. 2000'li yıllardan itibaren kişisel bakım ve ev bakım ürünlerine giriş yaptık. Bugün 600'ü aşkın ürün çeşidimiz ile 70'i aşkın ülkeye kendi markamızla ürünlerimizin ihracatını yapıyoruz" diye anlatıyor.

## HİYAKESİ MARDİN'DE BAŞLADI

Ariş Pırlanta da kökleri 1906 yılına uzanan markalardan. Temelleri Mardin'de küçük bir atölyede atılan Ariş, yıllar içinde gelişerek, kurumsallaşma yolunda önemli adımlarla mücevher sektörünün büyük markalarından biri haline gelmiş durumda. 1959 yılından itibaren marka yolculuklarının İstanbul'da devam ettiğini belirten Ariş Pırlanta Yönetim Kurulu Başkanı Kerim Güzelîş, gelişmeleri şöyle anlatıyor: "Çok küçük yaşlardan itibaren okuldan arta kalan zamanlarda dedemizden babamıza geçen kuyumculuk mesleğinin tüm detaylarını öğrendim. İkinci kuşak olarak piyasanın yoğun talebini keşfettik. Daha fazla katma değer getiren işleri araştırdık ve küçük çapta toptancılığı oluşturduk. Çünkü hazır mal buldurmak pazarlamada önemli avantaj sağlıyordu. 1977'de ise çırtayı daha da yükselttik; o yıllarda Türkiye'de pırlanta pazarı henüz oluşmamışken, talebin oluşacağını fark ederek pırlantaya yöneldik. Kısa sürede pırlanta konusunda uzmanlaştık. 1984'te resmi olarak 'Ariş' ismini alarak, Nişantaşı'nda o dönemin ilk ve en büyük konsept mücevher mağazasını açtık."

Ariş Pırlanta, getirdiği ilklerle sektöre katkı sağlamış öncü bir marka. Örneğin; 1984 yılında kurumsallaşma yolunda ilk adımı atarak mağaza açan ilk mücevher markası oldu. 80'li yıllarda mücevher sektöründe ilk defileyi Sabancı Atlı Köşk'te gerçekleştirdi. 2003 yılında başarılı bir öngörüyle ilk e-ticaret sitesini kurdu. Markalaşma süreçlerinde ödün vermedikleri noktalar olduğuna dikkat çeken Güzelîş, "Bizim marka yolculuğumuzda yenilikçilik ve elbette öncü olmak her zaman önde geldi. Güçlü bir ekibin varlığını da her zaman önceliğimiz olarak kabul ettik" diye ekliyor.



KERİM GÜZELİŞ  
ARİŞ PİRLANTA

## 145 YILLIK GEÇMİŞE SAHİP

Türkiye'nin diğer köklü markalarından biri olan Komili ise, 1878'de Midilli'nin Komi Köyü'nde başlayan yolculuğuna 1923'ten bu yana Anadolu topraklarında devam ediyor. Komili 145 yıllık geçmişinden gelen uzmanlığıyla, zeytinyağı tutkunlarının beklentileri doğrultusunda ürettiği özel ürünleri ile bu toprakların çok çok önemli sembol markası olarak sektörüne öncülük ediyor. Komili 2017 yılından bu yana da dünyanın en büyük bitkisel sıvı yağ, yağlı tohum ve hububat ticareti, üretimi yapan, 1818 yılında kurulmuş Bunge Gıda çatısı altında tüketicilerle buluşuyor. Türkiye'de doğal olanı korumak ve doğal kalmasını sağlamak adına çalışan markalardan biri olduklarının altını çizen Bunge Gıda Türkiye Pazarlama ve Ticari Pazarlama Lideri Dr. Pınar Nokay, "Yaşayan bir marka olmak her öğüne girmek ve bu eşi benzeri olmayan değer, sağlığımıza katkısını çok küçük yaşta gelecek kuşakların fark etmelerini sağlamak çok kıymetli. Bugün dünyanın geldiği bilgi seviyesi de bunu bize kanıtıyor ki; zeytinyağı dünyanın en önemli besini, zeytin ağacı ise dünyanın en önemli bitkilerinde ilk sırada yer alıyor. Böyle bir zenginliğe, değere ve çok yönlü gerçekliğe katkıda bulunmak bizim için çok anlamlı" diye anlatıyor.

## 'LOVE BRAND' OLMAYI BAŞARDI

Dile kolay, tam 151 yıldır Eminönü Tahmis Sokağı ile Hasırcılar Sokağı'nın kesiştiği köşeden yayılan taze kavrulmuş ve öğütülmüş kahvenin enfes kokusu tüm Eminönü'ne yayılıyor. Bugün Kurukahveci ailesinin üçüncü ve dördüncü kuşak temsilcileri tarafından yönetilen marka, sadece Türkiye'nin değil dünyanın en eski kahve markalarından biri. Kurukahveci Mehmet Efendi'nin torunları Mehmet ve Hulusi Kurukahveci, bunca yıldır tercih edilen marka olmayı 'odağa sadık kalma ve sürekli inovasyon' ile açıklıyor. Markanın 'sürekli inovasyon' felsefesini ise Hulusi Kuru-



HULUSİ VE MEHMET KURUKAHVECİ  
KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ



## 100 YILLIK MARKALAR NELERE DİKKAT ETMELİ?

■ Dönüşüm alanlarını kaçırmamaları gerekiyor. Her marka kendi dinamikleri çerçevesinde, kendi ritmini bularak dönüşüm sürecini yaşamalı.

■ Korumak, değerlere sahip çıkmak öncelikli ve çok değerli. Aynı zamanda bunu dönüştürerek geleceğe taşımamın yollarını aramak gerekiyor.

■ Nesil geçişlerini, nitelikli insan kaynağı yönetimini, yeni dönemin ihtiyaçlarını, mecraları, beklentileri öncelikli olarak dikkate alarak stratejilerini bu yönde düzenleyerek, geçmişle bugünün bağına yakın tutarak geleceği şekillendirmeleri gerekiyor.

■ Bir şirketin 100 yıldır ayakta olması onun gelecek yılı çıkartabileceğinin bir garantisi değil. Çünkü şirketleri geçtiğimiz dönemde başarıya taşıyan stratejilerin gelecekte de onların başarılı olmasını sağlamanın hiçbir garantisi yok. O nedenle dijital dönüşümün yeniden gözden geçirilmesini gerektiriyor.

■ Çevreci dönüşüm de çok kısa bir süre içerisinde kendisini dayatacak. Çünkü artık hovardaca harcayacak doğal kaynaklarımız kalmadı. İş dünyası 'dünyada batmaz' denen şirketlerin nasıl çok kısa bir sürede battığını gördüğü için artık eskilikle övünmek değil, genç kalmakla gururlanmak gerekiyor.

kahveci şöyle dile getiriyor: "Kurum kültürümüzün özünde yenilikçilik var. 1871 yılında kahveyi taze öğütülmüş ve paketlenmiş olarak satmak ilk kez Mehmet Efendi tarafından kahveseverlere sunulan bir kolaylıktı. Bu sayede İstanbul ve civarında kısa sürede ünlendi. Zira o güne kadar herkes kahveyi çığ alıp evlerde kavuruyordu. Dedemiz Mehmet Efendi'nin müşterinin gözü önünde kahveyi kavurup kese kağıtlarında poşetlemesi o güne göre büyük bir yenilikti. Bu yenilik kültürü sonraki yıllarda da devam etti." Türkiye kahve pazarında açık ara lider konumda olan Kurukahveci Mehmet Efendi, 2000'li yıllardan itibaren yurtdışı turizm ve gıda fuarlarında Türk kahvesi tanıtımına büyük ağırlık vermiş. Bugün 60 ülkeye ihracat gerçekleştiren marka, dünyanın beş kıtasındaki kahveseverlere Türk kahvesini erişilebilir kıyor.



# 2023 YILI BAŞVURU DÖNEMİ BAŞLADI

Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Programı'nın beşincisi tamamlandı. 2022 yılında Norm Holding, Yeşilova Holding, ASF Otomotiv ve Elyaf Tekstil ödül aldığı programda yeni dönem heyecanı başladı. Kuzey Yıldızı 2023 Programı'na başvurmak isteyen aile şirketleri için başvurular açıldı.

**T**AİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin 2017'den bu yana hayata geçirdiği Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Programı 2022'nin ödülleri sahiplerine verildi. Şu ana kadar 34 aile şirketinin yararlandığı programa; 2022'de Aksoylar Mühendislik, ASF Otomotiv, Audio Elektronik, Cömertler Otomotiv, Elyaf Tekstil, Norm Holding, Yakupoğlu Tekstil, Yeşilova Holding ve Yılmaz Çelik katıldı. Değerlendirmenin ardından 'kurumsal yönetim, toplum, çalışanlar, aile ve gelecek nesiller' başlıklarında ödül kazanan şirketler belirlendi. Norm Holding, büyük ödüle layık görüldü. Yeşilova Holding, 'Kurumsal Yönetim'in yanı sıra "Çalışanlar" başlıklı kategorilerde, ASF Otomotiv 'Toplum' kategorisinde, Elyaf Tekstil 'Çevre' kategorisinde ödül kazandı.

## EN FAYDALI ŞİRKET OLMANIN ÖNEMİ

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Başkanı Tekin Urhan; dünyanın en büyük şirketi olmanın değil, en



YASEMIN YEŞİLOVA

faydalı şirket olmanın önemine inandıklarını kaydediyor. Sürdürülebilir işletme yaklaşımlarını benimsediklerinin altını çizen Urhan; "Programa katılan her şirket, kendi işletmesi için olduğu kadar dünya için güzel işler yapma niyetlerini ortaya koydu" diyor.

TAİDER Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Komitesi Yönetim Kurulu Temsilcisi Berna Kırıcı Aşıroğlu; Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Programı'nda şirketlerin sürdürülebilirlik yolculuklarında güçlenmelerini sağlayacak seminerler, araştırmalar, eğitimler ve söyleşilerin de hayata geçirildiğine değiniyor. Kırıcı Aşıroğlu; 2023'te şirketlerin 'aile ve gelecek nesiller, kurumsal yönetim, çalışanlar, iş modeli, çevre ve toplum' başlıklarını taşıyan program kapsamında ele alınacağı bilgisini de veriyor.

## "SORUMLULUK ALMAYA DEVAM"

'Kurumsal Yönetim' ve 'Çalışanlar' kategorilerinde ödül kazanan Yeşilova Holding, Kuzey Yıldızı Ödülle-



## KATILMAK İÇİN NE YAPILMALI?

Kuzey Yıldızı 2023 Programı başvuruları açıldı. Programa başvurmak isteyen aile şirketleri <http://www.taiderkuzeyyildizi.org/> sitesine başvurabilirler. İletişim için : [info@taider.org.tr](mailto:info@taider.org.tr) / 0533-0843587

ri'nde bugüne kadar iki farklı kategoride ödül almaya hak kazanan tek kurum oldu. Yeşilova Holding Yönetim Kurulu Üyesi Yasemin Yeşilova; "Sürdürülebilirlik yol haritamıza ve gelişimimize katkı sağlamak için burada yer aldık. Doğru yolda olduğumuzu görmek motivasyonumuzu artırdı" diyor. Ekonomik sürdürülebilirliğin yanında çevre ve toplumun sürdürülebilirliğini, faaliyetlerinin ve kararlarının içine yansıtmaya gayret ettiklerinin altını çizen Yeşilova; doğal kaynakların korunması, geri dönüşüm gibi konularda proje ve kampanyalar gerçekleştirdiklerini de aktarıyor.

Yeşilova Holding, TAİDER Kuzey Yıldızı Projesi'nde bu yıl Sürdürülebilirlik Değerlendirici Havuzu'nda yer almak istiyor. İklim krizi başta olmak üzere sürdürülebilir gelecek için sorunlara karşı sorumluluk aldıklarına dikkat çeken Yasemin Yeşilova; "Dünya, çevre ve toplumsal fayda odaklı KSS projeleri gerçekleştirmeyi önemsiyor, kadın istihdamının artırılmasına ve kız çocuklarının eğitim ve geleceklerine katkı sağlayacak projelere dahil olmaya da çok değer veriyoruz" diyor.

## YENİ FİKİRLER PROJELENDİRİLİYOR

FDN Grubu'nun bünyesinde yer alan ASF Otomotiv, toplumsal farkındalık projeleriyle 'Toplum' kategorisinde Kuzey Yıldızı Ödülü'nü aldı. FDN Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Zeynep Fidan Soysal; 11 Ekim Dünya Kız Çocukları Günü'nde hayata geçirdikleri 'Kalıplara Sığmayan Kızım Var Benim!' projesinin, bu ödüldeki yansımalarının fazla olduğunu altını çiziyor. Fidan Soysal; bu projeye kadın-erkek eşitliği, cinsiyete bağlı ayırım gibi unsurların önüne geçilebilmesi için kız çocuklarının eşit ve özgür yetiştirilerek, kalıplardan arındırılması gerektiğine dikkat çektiklerini belirtiyor.

FDN Grubu'nun toplumsal cinsiyet ve eğitimde fırsat eşitliği gibi konularda hassasiyeti yüksek. Toplumsal ve çevre konularında sürdürülebilirlik önceliğinde projeler hayata geçirmeyi sürdürecekleri bilgisini paylaşan Zeynep Fidan Soysal; "Topluma ve çevreye faydalı olmasını istediğimiz fikirlerimiz projelendirme aşamasında. Tamamlandığında Kuzey Yıldızı'na yine katılacağız" diyor. Fidan Soysal; her yıl yeni hedef ve projelerle topluma fayda sağlamayı amaçladıklarını da sözlerine ekliyor.

## "SEKTÖRE ÖNCÜ OLMAYI HEDEFLİYORUZ"

Sera gazı salınımını azaltmaya yönelik enerjinin verimli kullanımı, bütünlüştürmüş atık yöne-

## DUYGU UYSAL SİMROOĞLU

NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTE BAŞKANI

## KURUMSAL YÖNETİMLE ÖNE ÇIKTI

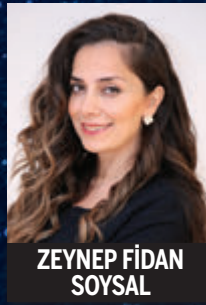
**EN YÜKSEK PUANI ALDI** 2022 Kuzey Yıldızı Ödülleri'nde en yüksek puana ulaşarak 'Kuzey Yıldızı Ödülü' adı verilen büyük ödülü kazandı. Bu programa özel, B-Corp standartlarına uygun hazırlanmış bir öz değerlendirme gerçekleştirdik.

Aile ve gelecek nesiller, kurumsal yönetim, çalışanlar, iş modeli, çevre ve toplum başlıklarından oluşan bu soru setinde tüm uygulamalarımızı şeffaf şekilde online platform üzerinden değerlendiricilerle paylaştık. Tek proje değil, tüm kategorilerde uyguladığımız modellerle 'Kuzey Yıldızı Ödülü'ne layık görüldük.

**"MOTİVE OLDUK"** Özellikle kurumsallaşma çalışmalarımız ve kurumsal yönetimde aldığımız yol, bu ödülü almamıza büyük katkıda bulundu. Geri bildirim raporu ise gelişime açık yanlarımızın tespit edilmesiyle sürdürülebilirlik konusunda oluşturduğumuz yol haritamıza büyük katkılar sağlarken, güçlü yanlarımızın tarafsız ve alanında uzman değerlendiriciler tarafından belirtilmesi sürdürülebilirlik yolculuğumuzda doğru yolda ilerlediğimiz konusunda bizi motive etti.



timi, temiz üretim ve su tüketiminin azaltılmasına yoğunlaşan Elyaf Tekstil, Çevre Kategorisi'nde Kuzey Yıldızı Ödülü'ne layık görüldü. Elyaf Tekstil Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Elif Bilge Olağaner; Kuzey Yıldızı Projesi ile kurumsal yönetim, toplumsal etki, aile, gelecek nesillere aktarım konularında nelere odaklanmaları gerektiğini öğrendiklerini kaydediyor. Olağaner; "Gelecek nesillere yaşanabilir dünya bırakmak ve şirketimizin sürdürülebilirliği en büyük amacımız. Ödülle daha iyilerini yapabileceğimize inancımız arttı" diyor. Elyaf Tekstil'in hedefi; üretim faaliyetlerini daha sürdürülebilir ve çevreci hale getirmek, sektöre bu konuda öncü olmak. Elif Bilge Olağaner; projelerin sağlıklı geliştirilebilmesi için çevre yönetim sistemi kurduklarını, iyileştirme ve fayda sağlayabilecekleri konuları belirlediklerini aktarıyor. "Çatımıza kurduğumuz güneş enerjisi panellerimizle elektrik tüketimimizin yüzde 20'sini karşılıyoruz" diyen Olağaner; proseslerden çıkan kumaş atıklardan, kâğıt sanayisi için alternatif hammadde temini sağladıklarını bilgisini de veriyor.



ZEYNEP FİDAN SOYSAL



ELİF BİLGE OLAĞANER



# “METAVERSE EKONOMİSİ 4 TRİLYONA KOŞUYOR”

**AKQA İstanbul CEO’su Alemşah Öztürk**, “Metaverse ile şu an 3’üncü rönesansı yaşıyoruz. NFT ve metaverse projeleri yeni büyüme fırsatları sunuyor. 420 milyar dolarlık hacme ulaşan metaverse ekonomisi, 5 yılda 4 trilyon dolar büyüklüğe erişecek. Bu büyük değişim döneminde ilkleri hayata geçirmek için hazırız Yeni konseptlerle yaratıcılığı birleştireceğiz” diyor.

Türkiye’de son dönemin reklamcılık, yaratıcılık ve girişimcilik dünyasının en öne çıkan ismi Alemşah Öztürk. 4129’un kurucusu ve ajans başkanı olarak tanıdığımız Öztürk, bugün farklı bir yapıya liderlik ediyor. Global reklam devi WPP’nin network’ü arasına katılan ve 4129 Grey olarak adı değişen Öztürk’ün ajansı, bugün WPP’nin global şirketlerinden AKQA Group çatısı altına girdi. Ogilvy ve 4129 Grey, AKQA İstanbul, şirketi olurken 4129 Grey CEO’su Alemşah Öztürk ise Türkiye’nin ilk 3 reklam ajansından biri olan AKQA İstanbul’un CEO’su oldu. Öztürk, aynı zamanda WPP’nin globaldeki 15 kişiden oluşan metaverse ve yeni teknolojiler beyin takımının bir parçası olarak da çok önemli bir görevi üstlenmiş durumda. Öztürk, “Bugün 420 milyar dolarlık hacme ulaşan metaverse ekonomisi, 5 yılda 4 trilyon dolar büyüklüğe erişecek. Şu an 3’üncü rönesansı yaşıyoruz. COVID ile birlikte 2020 yılını yeni milat olarak kabul ediyoruz” diyor. AKQA İstanbul CEO’su Alemşah Öztürk ile yaratıcı ekonominin gittiği noktayı, metaverse ile başlayan yeni rönesansı konuştuk.

## **AKQA İstanbul adı altında birleşme ve grup CEO’luğuna geliş süreciniz nasıl oldu?**

2015 yılına geldiğimizde WPP “Grey ve 4129 ayrı ajans ve sen çok başarılı gidiyorsun. O yüzden Grey’i sana vermek istiyoruz. Bu ikisini birleştir ya da ayrı tut, ne yapıyorsan yap” dediler. Dijitalde yaşayan, bir stratejisi olan, markanın derdini dijitalde anlatmaya çalışacak işler yoktu. Bizim durduğumuz yer de tam orası. Dijital pazarlama ve yaratıcılık. Bu modeli başarıyla hayata geçirdik. Ne olursa olsun, televizyonda, sosyal medyada ya da sokakta bir şey yapsan da hepsinin altında aynı strateji, aynı mesaj ve aynı ekip olsun. Bu konuda çok da başarılı olduk. Zaman içerisinde Türkiye’nin en yaratıcı ajan-



si seçildik. O zamandan beri de hep ilk 3 içindeyiz. İşte bunun sonunda grup CEO’su oldum.

## **AKQA Group İstanbul çatısı altında hangi şirketler var?**

Ogilvy ve 4129 Grey WPP bünyesindeki AKQA çatısı altında birleşti. Ben, grup CEO’su oldum. Grup içinde globalde de rollerim var. Avrupa bölgesindeki yaratıcı liderlerden biriyim. Metaverse konusunda globalde yaklaşık 15 kişiden oluşan bir beyin takımı var, o ekibin üyesiyim. Tüm network’lerden ya da şirketlerden bağımsız konu spesifik olarak beraber çalışıyoruz. AKQA İstanbul bünyesinde yer alan 4129Grey, dijital dünyada yeni marka hikayelerinin yaratılmasında ciddi yetkinliğe sahip bir ajans. Dolayısıyla bu kadar büyük bir değişim döneminde de ilkleri hayata geçirmek için hazırız. Yalnızca Metaverse ve NFT projelerine odaklanacak yeni bir departmanı hayata geçirdik. Burada özellikle Metaverse alanında yaratıcı konseptler üretmek ve marka ihtiyaçlarına hizmet edecek projeler geliştirmek için çalışıyoruz.

### **Post pandemi döneminde tüketici ve markalar açısından neler yaşanacak?**

Kripto borsalar, NFT, metaverse, oyun şirketleri büyüyor, oyun şirketlerinin sayısı artıyor. Hem markalar hem tüketici için artık daha kaliteli zaman, daha fazla seçenek, daha fazla fırsat var. Geçtiğimiz günlerde Justin Bieber sanal gerçeklik platformunda bir konser verdi. Konseri 2,4 milyon kişi izlemiş. O kadar kişiyi bir stadyuma sokamazsınız, biletini satamazsınız, organizasyonunu yapamazsınız. Onun yerine gerçek zamanlı ve 3 boyutlu çok güzel bir dünya yaratıyorsunuz. Sanatçı normalde aldığı paranın 10 katını aldı. Metaverse, eğlence dünyasını, içerik dünyasını değiştiriyor. Her yeni teknoloji geldiğinde o teknolojinin bir önceki versiyonundan daha büyük bir kitleyi içine alıyor. Ben mesela e-kitap da okuyorum basılı kitap da ama eskiden 30 kitap okuyorsam şimdi 50 kitap okuyorum. Bunun 30'u basılı 20'si dijital oluyor. O yüzden teknoloji insanların alışkanlıklarını değiştiriyor ama yok etmiyor.

### **Metaverse ile yaratılan ekonominin boyutu nereye ulaşacak?**

Tamamen yeni bir ekonomi oluşacak. Bugün fiziksel dünyada yapılan işlerin Metaverse versiyonları olacak. Tasarımcılar, 3D kıyafet tasarlayacak. Belki birileri Metaverse'te emlak danışmanlığı yapacak. Metaverse'e özel etkinlikler düzenlenecek. Sıfırdan bir ekonomi yaratılıyor. Şu anda Metaverse'te 420 milyar dolarlık bir ekonomik büyüklük söz konusu. Bunun 5 yıl içinde 4 trilyon dolar olması bekleniyor.

### **Metaverse başlangıcı nedir?**

İlk NFT, metaverse konseptleri 2018-2019'da başlıyor. Sandbox'ın çıkışı benim için metaverse ama burada çok tartışma var. Çünkü metaverse kavramını



Fotoğraf: Gökhan Çelebi

dile getiren ilk kişi, Türkçeye Parazit adıyla çevrilen 1992 tarihli bilimkurgu romanı Snow Crash'in yazarı Neal Stephenson'di. Kelimenin anlamı 3 boyutlu sanal dünya. O zaman Second Life da metaverse Fortnite da metaverse. Ama yeni nesil metaverse'ün tanımı bir şekilde bir yaratıcı ekonomi yaratabilmek ve bu dünyada yaşamın sürekli olması. Yeni nesil metaverse tanımında merkezizetsizlik ve yaratıcı ekonomi var. Sandbox, Decentraland bir metaverse. Kelime 30 yıllık ama yeni nesil metaverse 2018'de başladı. Bu 420 milyar dolarlık dünyanın içinde Facebook'tan Netflix'e Microsoft'tan Apple'a, NVIDIA'dan Sony'ye herkes var. Bunun içinde deneyim ekonomisinden yapay zekaya her şey var.

### **5 yıl içinde 4 trilyon dolara ulaşacağı öngörüsünün temelleri nedir?**

Şu an başlangıç aşamasındayız. Şu an dünyada milyarlarca insan var ama NFT cüzdanı olan milyonlarca insan var. O yüzden rakam 100 milyona çıktığında başka bir şey konuşacağız.



### **NFT nasıl büyüyecek? En önemli vaadi nedir? Talep nasıl artacak?**

Tuval artık dijital. Sanatçının sanatını yapması değişmedi sanatçının kendini ifade ettiği tuval değişti. Sanat modern teknolojiyle beraber dönüşüyor, kendini ölümsüzleştirmenin yolunu bulmaya çalışıyor. NFT bir format, bir kutu. Sen bu kutunun içerisine ne koyarsan bu kutu el değiştirdikçe kendi kaydını update ediyor. Ben şimdi NFT aldım, içine sanat eseri koydum bu artık bir sanat NFT'si oldu. Bir NFT kutusu yaptım içine bilet koydum bu bilet NFT'si oldu, içine abonelik koydum abonelik NFT'si oldu. Bugün bir start up kursam ve bilet işine girsem her şey blockchain'de duracak o yüzden dolandırılma ihtimali olmayacak.

### **Metaverse markalar açısından "Pazar bitti yaşıyor yeni pazar" mıdır?**

Hem evet hem hayır. Metaverse, tüm eğlence ve örneğin sinema sektörü için tamamen yeni bir alan anlamına geliyor. Yine yeni sanal işler doğuyor. Öte yandan dünyada birçok konuda eşitlikle, adaletle ilgili problemin çözümü metaverse'de mümkün. Kimse metaverse'de sana ayrımcılık yapamaz. Metaverse, senin nereli olduğunun, nerede yaşadığının, cinsiyetinin ya da fiziki görünümünün eşitsizliğe maruz kalmana neden olamayacağı bir dünya. Metaverse'de herkes, 'kendine ait bir oda' bulacak. Bir sonraki nesil için yani 7 yaş ve altındaki nesil bunun içine doğacak. Çocuklar headset'ini takıp okula gidecek. Aynı anda iki dünyayı da yaşayacağız.



Şu anda 5G ile Japonya'da bir doktor İngiltere'deki hastasını ameliyat edebiliyor. Oradaki robotu kontrol ederek bunu yapabiliyor. Şu anda 5G hızı, milisaniye seviyesinde veri transferi yapmamıza izin veriyor. O yüzden de doktorun eli titrese hasta ölecekken bu teknoloji o ihtimal önlenebiliyor. Bu daha da gelişecek.

Şu anda Web 3.0'ı yaşıyoruz. Blockchain teknolojisi ve merkeziyetsizlik üzerine kurulu web'in adı Web 3.0. O yüzden bazı şeyleri gerçek dünyada yapmak daha kolay olacak bazı şeyleri metaverse'de. Bundan 5-10 yıl sonra her öğrencinin kendi yapay zeka öğretmeni olacak. Daha birkaç nesil arada kalacak.

## **"ÜÇÜNCÜ RÖNESANSIN İÇİNDE OLMAK İSTİYORUM"**

### **BLOCKCHAIN, NFT VE METAVERSE**

Şu an blockchain, NFT, metaverse konusuna çeşitli projelerle girdim. Bunlarla uğraşıyorum çünkü 3'üncü rönesansın içinde olmak istiyorum. Yeni konseptlerle yaratıcılığı nasıl birleştirebileceğime odaklıyım. Bu dünyaya girmek isteyen, NFT yapmak isteyen, oyun yapmak isteyen markalara, kişilere davetimizi yaptık. Türkiye'de hem token hem NFT çıkarmış hem metaverse ile uğraşmış bir tek ben varım.

### **METAVERSE İÇİN BİR YIL, NFT HEMEN**

Şu an her şey zar. Çöpe atacak milyon doların varsa gel metaverse yapalım ama yoksa 1 yıl daha bekleyelim. NFT öyle değil her marka hemen girebilir. NFT, doğru kişi doğru proje doğru markayla hemen başarıya dönüşebiliyor. NFT koleksiyonları moda markaları ve hedef kitlesi 25 yaş altı olan markalar için çok doğru. Şu an 3 proje üzerinde çalışıyorum.



*Quality  
That  
Shines*





# 2023'E YENİ PROJELERLE GİRİYOR

Yaklaşık 65 ülkeden 4 bin aile işletmesi bir araya getiren Family Business Network (FBN), 2023 yılına yeni projelerle giriyor. Eylül ayında FBN'in global girişimcilik komitesi eş-başkanı olarak seçilen **Goodsted CEO'su Selin Yiğitbaşı Ducker**, "Aile işletmelerinin girişimci DNA'larını en iyi şekilde kullanmaları için çalışıyoruz" diyor.

**65** ülkeden 4 bin aile işletmesinin bir araya geldiği global bir topluluk olan Family Business Network (FBN), 2023 yılında dünyanın farklı noktalarından aile şirketlerini bir araya getirecek etkinliklere imza atacak. Bu etkinliklerin organizasyonunda Türkiye'den bir isim önemli bir rol oynuyor. Eylül 2022'de FBN'in global girişimcilik komitesi eş-başkanı olarak seçilen Goodsted CEO'su ve Yaşar Holding 4'üncü nesil üyesi Selin Yiğitbaşı Ducker, girişimcilik ile ilgilenen 300'e yakın üyenin bir araya geldiği bu topluluğu yönetme sorumluluğunu üstleniyor. Finlandiya'dan Oliver Laiho'yla birlikte eş başkanlık yapan Yiğitbaşı Ducker, "Amacımız aile işletmelerinin girişimci DNA'larını en iyi şekilde kullanmaları ve küresel refah için yenilikçi çözümler yaratabilmeleri için onları güçlendirmek ve ilham vermek. Ayrıca FBN'de Yeni Nesil topluluğu ve Polaris topluluğunun da üyesiyim. Polaris, çevreyi korurken, ekonomik ve sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmaya odaklanan iş ailelerinin küresel bir hareketidir" diye konuşuyor.

## YENİ ETKİNLİKLER VAR

Selin Yiğitbaşı Ducker'ın da aralarında olduğu bir ekip, 2023 yılında pek çok etkinliğe imza atacak. Girişimciler topluluğu için planlanan etkinliklerden biri 'Espresso with Entrepreneurs' olacak. Girişimcilik topluluğundan üyelerin katıldığı, hikayelerini ve tecrübelerini paylaştığı, sadece FBN üyeleri tarafından dinle-



nebilecek 15-20 dakikalık podcastler her ay yayınlanacak. Fireside Pitch kapsamında ise girişimcilerin projeleri hakkında sunum yapıp yapıcı geri bildirim alabilecekleri sanal ortamda olacak etkinlikler gerçekleştirilecek. Topluluk üyeleri tarafından uzmanlıkların paylaşılacağı sanal öğrenme etkinlikleri Learning Hub ise yılda dört kere zoom üzerinden yapılacak. Tasarım odaklı düşünme yöntemlerinin kullanılacağı Tackle a Challenge etkinliği ise üyelerin girişimleri ile ilgili karşılaştıkları sorunları çözmeyi hedefliyor.

## ÖDÜL TÖRENİ PARIS'TE

Aile şirketi içi veya dışında başlatılan girişimcilik projelerini desteklemek amacıyla 2009 yılında başlayan ve FBN'nin geleneksel etkinlikleri arasında yer alan FBN NxG Award için de başvurular yakında başlayacak. Yeni nesil aile üyelerinin başlattığı girişim projelerini desteklemek amacıyla yapılan bu etkinliğe her ülkeden üyeler başvurabiliyor. 2018 yılında bu girişimcilik ödülünü kazanan Selin Yiğitbaşı Ducker, "Jüri aracılığıyla kısa liste çıkar, sonra katılımcılar sunuş yapar ve en sona kalan üç kişi de her sene eylül aylarında yapılan toplantıda 500 kişilik bir izleyiciye sunuş yapar. Ben 2018 yılındaki girişimcilik ödülünü kazanmıştım. Girişimi olan her yeni nesile başvurmalarını tavsiye ederim" diyor. 2023 senesi başvuruları <https://www.fbn-nxgaward.com/> sitesinde yayınlanacak. Ödül töreni, 8 Kasım'da Paris'de düzenlenecek 32'nci global konferans sırasında olacak.

## HELSINKİ'DE GERÇEKLEŞECEK

"Entrepreneurship Day at Slush da önemli etkinliklerimizden biri. Helsinki'de her yıl yer alan Slush start up konferansı 2023 yılında 30 Kasım - 1 Ekim tarihlerinde olacak. Bu konferansa katılım öncesi FBN girişimci topluluğu olarak, bir gün sürecek bir etkinlik organize edeceğiz. Sonrasında da Slush konferansına katılım gerçekleşecek."



NOW GEN

# ULUSLARARASI ORGANİZASYON TÜRKİYE'DE GERÇEKLEŞECEK

Uluslararası FBN'in Now Gen'lere özel ilk forumu olan Uluslararası FBN Now Gen Forum 2023'te İstanbul'da gerçekleşecek. **25-28 Mayıs 2023** tarihinde yapılacak olan etkinlik dünyanın farklı noktalarından Now Gen üyelerini ağırlayacak.

**T**AİDER Now Gen Komitesi, yaşları 35-55 yaş aralığında olan ve hali hazırda aile şirketinde aktif olarak yönetici seviyesinde çalışan üyeler için oluşturulan bir topluluk. Komitenin genel amacı; aile şirketinde fiili olarak liderliği üstlenmiş olan aile bireylerinin, şirketlerinin sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyduğu gelişim alanlarında farkındalık yaratmak. Bu dönemki Now Gen Komitesinin çalışmaları arasında Liderler Çemberi, Benchmarking uygulamaları ve vaka çalışmaları gibi Now Gen topluluğu ihtiyaçlarına özel faaliyetler bulunacak. Now Gen, Uluslararası FBN içinde yeni oluşturulmuş bir topluluk olmasına rağmen Türkiye ofisi komite çalışmalarındaki en aktif ofis.

Bu yıl TAİDER, Now Gen Komitesi liderliğinde önemli bir etkinliğe imza atacak. FBN'in Now Gen'lere özel ilk forumu TAİDER'in ev sahipliğinde İstanbul'da olacak. Uluslararası FBN'in Now Gen'lere özel ilk forumu olan Uluslararası FBN Now Gen Forum Türkiye etkinliği 25-28 Mayıs 2023 tarihinde gerçekleşecek. Ana konuşmacılardan küçük müzakere gruplarına pek çok farklı etkinliğin olacağı forumda, diğer Now Gen'ler ile de paylaşabileceğiniz ilham verici Now Gen vakaları yer alacak. TAİDER Now Gen Komitesi Eş Başkanı ve Cryocan Basınçlı Kaplar ikinci nesil üyesi Kemal Urhan, "Yurtdışından 50, Türkiye'den 50 katılımcının olacağı etkinlikte Now Gen'lerin sorunları, liderlik konuları konuşulacak. Gelecek dönemde şirketlerin ayakta kal-



## DİĞER KOMİTELERLE İŞ BİRLİĞİ

Now Gen ekibi, diğer komitelerle ortak etkinlikler üzerinde de çalışıyor. Karikatür etkinliği yapmayı planladıklarını belirten Urhan, "Aile işletmelerinde yaşanan sorunları keyifli bir ortamda karikatürize edebileceğimiz bir etkinlik yapmayı düşünüyoruz. Aile şirketlerindeki aile sorunlarını yansıtan böyle bir çalışma dünyada ilk olacak gibi duruyor" diye konuşuyor.

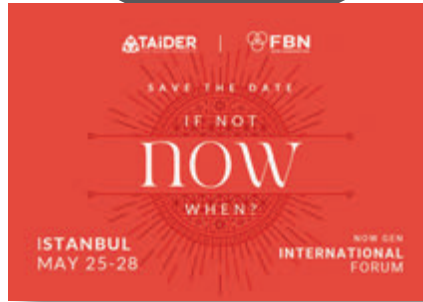
masıyla ilgili konular, dönüşüme nasıl liderlik edilecek ve şirketler bu süreçte nasıl adapte edilecek gibi konular masaya yatırılacak. Now Gen'lerin birbirinden öğrendiği birçok çalışma olacak" diyor.

## LİDERLER ÇEMBERİ

Now Gen komitesinin gündemindeki diğer önemli başlık ise "Liderler Çemberi" olacak. Bu çalışmada sekiz kişilik bir ekip, altı haftada bir iş, yaşam, özel hayat dengesiyle ilgili deneyimlerini paylaşacak. Bursa'nın bir köyünde gerçekleşecek olan etkinlik bir tam gün sürecek. Özlen Çetin moderatörlüğünde, belli bir metodolojiyle iş, aile, özel hayat dengesiyle ilgili konuları çemberde paylaşarak birbirinden öğrenen bir etkinlik olduğunu söyleyen Urhan, "Bu toplamda altı aylık bir süreç olacak. Sorunları, deneyimleri, gelişim alanlarını paylaşmak için uzun saatler konuştuğunuz bir platform oluyor ve bu bir yıl içindeki değişimi gözlemleme deneyimi buluyorsunuz" diye konuşuyor.

Gündemdeki üçüncü çalışma başlığı "Benchmark" da ise gelişim alanlarıyla ilgili konular masaya yatırılıyor. 2023'te bu proje kapsamında "stratejik yönetim, sürdürülebilirlik, insan kaynakları uygulamaları, dijitalleşme" gibi şirketlerimizin ihtiyaç duyduğu temel alanlarda çalışılacağını belirten Urhan, bu konuda de-

neyimli şirketler ile kendini geliştirmek isteyen şirketleri bir araya getirerek deneyimlerini paylaşmalarını sağlayacaklarını söylüyor.





# BÜYÜME VE KURUMSALLAŞMA YOLUNDAKİ ŞİRKETLERE TAM DESTEK

**U**lukartal Holding'in bünyesinde kurulan ve 12 senedir finans sektöründe önemli bir oyuncu olan İntegral Yatırım Menkul Değerler A.Ş., Türkiye'de kaldıraçlı alım satım işlemlerine öncülük yapıyor. Teknolojik alt yapısına önemli yatırımlar yapan şirket, sektörün gelişimine yönelik projeleriyle de dikkat çekiyor. Halka arz, pay piyasası işlemleri, vadeli işlemler ve opsiyon piyasası (VİOP) işlemleri, kredili işlemler, yatırım danışmanlığı, açığa satış işlemleri, bireysel portföy yöneticiliği gibi hizmetler veren İntegral Yatırım, 2021'de aile şirketlerine kurumsallaşma yolunda destek ve aracılık etmek adına Kurumsal Finansman birimini kurdu. Halka arz olmak isteyen firmaların kurumsallaşma ve hatta globalleşme yolunda büyük bir adım atmalarını sağladıklarını söyleyen İntegral Yatırım Genel Müdür Yardımcısı İbrahim Taşdoğan, şirketin yeni dönem hedeflerini anlattı.

## 2022 yılı nasıl bir yıl oldu sizin için?

Bu yıl pandeminin etkilerini geride bıraktığımız, agresif adımlar ile ilerlediğimiz ve çalışan sayımızda ciddi artışlar yaşadığımız bir sene oldu. Pandemi sürecinde planladığımız yüz yüze etkinliklerimizi gerçekleştirirken, şirketimizi büyüme adına projelerimizi de hayata geçirdik. Bu kapsamda 2022 yılında İntegral Girişim Sermayesi Portföy Yönetim A. Ş. faaliyete başlarken, aile şirketleri için kurumsallaşma yolunda destek ve aracılık etmek adına 2021'de kurduğumuz Kurumsal Finansman birimimizin çalışmaları da genişleterek ağı-mızı büyüttük.

## 2023 yılında gündeminizdeki projelerden bahsedebilir misiniz?

Finansal piyasalarda önemli bir rolümüz olduğunun bilinciyle faaliyet alanlarımızı artırarak sermaye piyasasında verdiğimiz hizmet ağı-mızı her yıl planlarımız doğrultusunda genişletiyoruz. 2023 yılında da diğer senelerde olduğu gibi büyüme ivmemize aynı şekilde devam etmeyi hedefliyoruz. 2023 yılı İntegral Yatırım için daha çok kurumsal ve kurumsallaşma yolunda olan şirketler ile temasta olmayı planladığımız bir yıl

İntegral Girişim Sermayesi Portföy Yönetim A.Ş. ile gelecek vadeden iş fikirlerinin gelişmesine katkı sağladıklarını belirten **İntegral Yatırım Genel Müdür Yardımcısı İbrahim Taşdoğan**, "Kurumsal Finansman birimimiz ile şirketlerin, halka arz yolundaki meşakkatli süreçlerinde onlara yol göstererek gerekli tüm desteği sağlıyoruz" diyor.

## ŞİRKETLERE YOL HARİTASI ÇİZİYORUZ

"Kurumsal Finansman birimimiz ile şirketlerin kendi mali politikalarının belirlenmesinde ve kurumsallaşarak büyümeleri için yol haritası çizmeleri noktasında çok önemli bir rol oynamaktayız. Kurumsal Finansman departmanımız ile sunduğumuz hizmetler şu şekilde ifade edebilirim; Finansal Danışmanlık, Sermaye Piyasası Aracı İhracı, Sermaye Piyasaları İşlemleri, Proje Finansmanı ve Sürdürülebilir Finansman. Özellikle Kurumsal Finansman bölümümüz ile şirketlerin, halka arz yolundaki meşakkatli süreçlerinde onlara yol göstererek gerekli tüm desteği sağlıyoruz. Bu sayede halka arz olmak isteyen firmaların kurumsallaşma ve hatta globalleşme yolunda büyük bir adım atmalarını sağlıyoruz. Halka arzlara aracılık ederek şirketlerin kurumsal ve bireysel yatırımcılarla buluşmalarına yardımcı olurken ülke ekonomisine de katkı sağlıyoruz. 2021 yılında 52 şirket, 2022 yılında ise 36 şirket halka arz oldu. Ayrıca mevcutta da birçok şirketin halka arz olmak için beklemesinin yanı sıra 2023 yılında da şirketlerin halka arz olma taleplerinin devamının geleceğini düşünüyorum."

olacaktır ve 2023 yılı paydaş iletişimine daha çok eğileceğimiz, ülkemizin birçok şehrinde iş dünyası ile bir araya geleceğimiz bir sene olacağını belirtmek isterim. Sermaye piyasası alanında sunduğumuz hizmet ve gerçekleştirdiğimiz faaliyetler hakkında kendimizi doğru platformlarda anlatabilmek bizim için çok değerli, yapacağımız etkileşim çalışmaları ile mevcutta müşterilerimize sunduğumuz finansal çözümleri iş dünyasının beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik de sun-

mayı amaçlıyoruz. İş dünyasının, sermaye piyasası araçları hakkında, şirketlerine katkı sağlayacak çözümleri daha iyi anlayabilme, alternatif kaynak ve yatırım imkanlarını yakından tanıma istekleri var. Bizler de bunun için profesyonel ekibimiz ve hizmetlerimize yaptığımız yatırımlar ile destek olacağız.

#### **Aile şirketlerine yönelik hizmetleriniz nelerdir?**

Hem bizler hem de ülkemiz için aile şirketlerinin devamlılığı ve büyümesi çok kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal finansman tarafında şirket devamlılık, sürdürülebilirliği açısından halka arz ile kurumsal yapı yakalanmakta ayrıca aile şirketlerindeki yeni kuşak temsilcilerinin venture capital şirketleri kurma noktasında oldukça ilgili olduklarını görüyoruz. Integral Girişim Sermayesi Portföy şirketinin sunduğu girişim sermayesi yatırım fonlarında yer alan yatırım alanlarını aile şirketleri için ne denli faydalı olduğunu kendilerine anlatma çabası içerisindeyiz. Nitelikli bireysel ve kurumsal yatırımcıların yurt içindeki girişim sermayesi fonlarımızı yakından tanımasını arzu ediyoruz.

#### **Risklerin yüksek olduğu, dalgalı piyasa koşullarında şirketler finansal durumlarını korumak için neler yapmalı?**

Yönetmelik olarak kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlamaları eksik veya belirsiz olan şirketlerde piyasa koşullarındaki sert değişimlere karşı hazırlıksız yakalanma durumu söz konusu olabiliyor. Özellikle mali durumda karşılaşılabilecek olası risklerin yönetimi için doğru finansal araçlar tercih edilerek en makul sürede çözüm odaklı düşünülmalıdır. Örneğin; olası döviz kuru riski ile karşılaşmadan önce hedge stratejisinin uygulanıyor olması önemlidir. Şirketler finansmana erişim sıkıntısı ile karşılaştıklarında finansmana erişebilecekleri alternatif sermaye piyasası araçları hakkında bilgi sahibi olmaları, hazırlıklı olunması ve gerektiğinde devreye alınmasının fayda sağlayabileceğini düşünmekteyim. Bu sebeple stratejik planlamaları içerisinde alternatif olarak sermaye piyasası araçlarını da yakından tanımaya yönelik mesai ayırmalarının fayda sağlayacağını düşünmekteyim.



## **BAŞARILI İŞ FİKİRLERİ İNTEGRAL GİRİŞİM SERMAYESİ'YLE BÜYÜYECEK**

“Ülkemizde çok başarılı iş fikirlerine şahit oluyoruz. Ancak birçoğu yeterli finansman bulmakta çok zorlanırken onlara yol gösterecek profesyoneller ile buluşma noktasında da büyük sıkıntılar yaşıyorlar. Bu sorunlar kişilerin hayallerine ve hedeflerine ulaşmasında engel olurken, ülke ekonomimizin gelişimine de olumsuz etki ediyor. Integral Girişim Sermayesi Portföy Yönetim A.Ş ile gelecek vadeden girişimleri bu yolda yalnız bırakmamak ve büyümelerine destek olup onları kulvarlarındaki önemli şirketler haline getirmeyi hedefliyoruz. Ülke genelindeki toplam Girişim Sermayesi Yatırım Fonlarının (GSYF) sayısında 2021 Aralık'tan bugüne yüzde 70'in üzerinde artış olması, GSYF'ye ilginin ne denli büyük olduğunu da gösteriyor.”

#### **Belirsizliğin hakim olduğu 2023 yılında yatırımda öne çıkan parametreler neler olacak?**

Küresel tarafta 2023 yılında jeopolitik gelişmeler ve Fed tarafından atılacak adımlar ön planda olacaktır. Enflasyonda düşüş trendini yakalayan ABD'de Fed'in 2023 yılında da yüksek faiz politikasını sürdürmesi sonucunda güçlü Dolar temasının devam etmesini bekleyebiliriz. Enflasyonda beklentinin karşılandığı senaryoda ise küresel piyasalar pozitif rüzgarı arkasına alacaktır. 2023 yılını etkileyebilecek diğer önemli bir parametre olan jeopolitik risklerin azalması Fed'in enflasyon hedeflemesine yardımcı olacaktır. Risklerde görülebilecek bir artış ise Fed'in şahin politikalarının devamını sağlayabilir.

#### **Finansal okur yazarlığı artırmaya yönelik çalışmalarınız var mı?**

Şirketimiz, kurulduğu günden itibaren gerek vatandaşların gerekse de çalışanların finansal okur yazarlığını artırmaya yönelik projelere öncelik verdi ve vermeye de devam ediyor. Diğer taraftan üniversitelerle birebirde de çalışmalar yapıyoruz. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi ile birlikte 2022 yılı içerisinde açılışını gerçekleştirdiğimiz finans laboratuvarı projemiz buna en iyi örnek işlerimizden biridir. İşletme Fakültesi içerisinde açmış olduğumuz 'Integral Yatırım Trading Room' ile bu alanda eğitim alacak öğrenciler, sermaye piyasalarında çalışan bir profesyonelin ulaşabildiği birçok uygulamayı bu laboratuvarda öğrenecek ve finansal piyasalara ilişkin pratik yapıp deneyim sahibi olabilecekler.

# AR-GE VE İNOVASYONA YATIRIMA DEVAM EDECEK

2023 yılında AR-GE ve inovasyon yatırımlarına devam edeceklerini söyleyen **Arnica Yönetim Kurulu Başkanı Senur Akın Biçer**, “Büyüme ve pazarlama stratejimizden doğan ihtiyaçları karşılamak üzere inşaat ve depolama alanlarında da yatırım yapacağız” diyor.

**A**rnica, küçük elektrikli ev aletleri sektöründe ‘ilklerin mimarı’ olarak bilinen Senur A.Ş.’nin markalaşma ihtiyacıyla doğdu. Merhum Hasan Akın tarafından kurulan Senur A.Ş.’nin tarihçesi de 60 yıla ulaşıyor. Katı meyve sıkacağı, mutfak robotu gibi ürünleri Türkiye’de tüketiciye ilk kez sunan Senur A.Ş.’nin güçlü mirası ile Arnica olarak yola devam ettiklerini söyleyen Arnica Yönetim Kurulu Başkanı Senur Akın Biçer, “AR-GE ve inovasyona yönelik yatırımlarımızla, global düzeyde etkin markalara yaptığımız üretimle yolumuza devam ediyoruz” diyor. Senur Akın Biçer, şirketin yeni dönem hedeflerini anlattı.

## 2022 yılı nasıl bir yıl oldu?

2022’de pandeminin yoğun etkilerini geride bıraktık ancak ülkemiz ve dünya genelinde yaşanan ekonomik belirsizlik süreci birçok parametreyi bir arada değerlendirme ihtiyacını da beraberinde getirdi. Ancak yılı stratejik planlarımıza uygun bir şekilde kapattık. Arnica Sil Süpür Robot Süpürge ile Arnica Sofa Şarjlı El Süpürgesini tüketicilerimize sunduk. Arnica Köpüklü Kahve Makinesi ile kahve keyfinin eşlikçisi olduk. Ciro ve satış adedi hedeflerimizi yakaladık.

## Belirsizliğin hakim olduğu 2023 yılında büyüme stratejinizin odağında ne olacak?

Tüketicilerin ihtiyacını önceden belirlemeye yönelik pazar araştırmaları ve müşteri deneyiminden edindi-



ğimiz geri bildirimler çerçevesinde onların hayatlarını kolaylaştıracak yeni ürünler sunmaya devam edeceğiz. Büyüme stratejimizin odağını da daha çok üretim, pazar çeşitliliği ve ürün çeşitliliği oluşturacak. Global düzeyde etkin markalar için üretim yapmaya devam edeceğiz. Pazar farklılaştırma stratejimizle Arnica ürünlerini daha geniş bir kesimle buluşturmaya yönelik çalışmalarımız sürecektir.

## 40 ÜLKEYE ÜRÜN SATIYOR

“Arnica ürünleri, beş kıtada 40’a yakın ülkede milyonlarca evde kullanılıyor. Ayrıca dünyanın önde gelen markaları için yaptığımız üretimler de global düzeyde etkimizi pekiştiriyor. Bu yöndeki iş ve güç birliklerimizi artırma hedefi global vizyonumuzun önemli bir parçası. Avrupa’daki satış ve pazarlama süreçlerimiz için Almanya’da kurduğumuz şirketimiz özellikle e-ticaret üzerinden geniş bir alana ürünlerimizi sunuyor.”

## 2023 yılında hayata geçireceğiniz projeler nelerdir?

AR-GE ve inovasyon yatırımlarımıza devam edeceğiz. Büyüme ve pazarlama stratejimizden doğan ihtiyaçları karşılamak üzere inşaat ve depolama alanlarında da yatırım yapacağız. Robot-insan iş birliğine dayalı bir üretim için geçen yıl çok önemli adımlar atmıştık. İnsanla birlikte çalışabilen dört adet robotu üretim sürecimizde deneme amacıyla kullanmaya başlamıştık. Bundan çok olumlu sonuçlar elde ettik. Demo süreci olarak tanımlayabileceğimiz bu dönem bize 2023 için çok önemli ipuçları verdi. Bunların ışığında üretimimize devam edeceğiz.



SABANCI ÜNİVERSİTESİ YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DR. YUSUF SONER

# BÜYÜK DÜŞÜNMEK ZAMANI

Dünya güç günlerden geçiyor. Buna rağmen, aile şirketlerimizi sağlıklı ve sürdürülebilir büyütmek önceliğimiz olmalıdır. Avrupa aile şirketlerinin bizim şirketlerimizden yüzde 80 daha fazla satış yaptıklarını ve yüzde 10 daha az insanla çalıştıklarını TAİDER ve European Family Business Barometer araştırmalarından görüyoruz. Ölçek olmadan dış pazara açılım, yenilik yapmak, yetkin insanlarla çalışmak zordur. Bir diğer konu da ailenin büyümesine paralel işiniz büyümüyorsa, pastanın küçülmesi aileye sıkıntılar getirebilir.

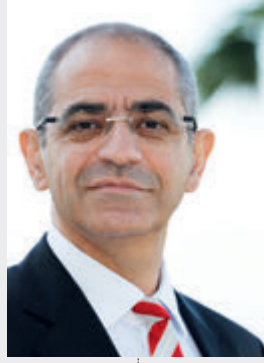
Şişmanlamayı değil, şirketlerimizi sağlıklı büyütecek iş modellerini hedeflemeliyiz.

İş modeline vitrinden, yani müşteriden başlamak gerekir. Müşterilerin amaçlarının içinde bizim ürünümüz küçük bir parçadır. Zaten müşteri bizim ürünümüzü değil, sağlayacağı faydayı arar. Eğer müşterinin ne istediğini, yolculuğunu iyi anlarsanız, problemleri bulup çözebilirsiniz. Bu konuda çok güzel örnek OPET'in çok uluslu akaryakıt firmaları ile mücadelede, müşterinin ihtiyacının benzin değil, konforlu yolculuk olduğunu iyi anlaması ve temiz tuvalet ile çözüm sunmasıdır.

Müşterilere sağlayacağımız faydayı markalaşarak kalıcı hale getirmeliyiz. Güçlü marka olmanın yolu, güçlü sözler verip, bunları her zaman ve her yerde tutabilmekten geçer. Bunu herkes için ve her durumda yapamazsınız. "Markalaşmak" için farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını iyi algılamalısınız. Odaklanmanız gerekir.

Eğer müşterilerinizin ihtiyacını sıra dışı karşılayabilirsiniz, sıra "Bilinirlik", "Bulunurluk" ve "Beğenilirliğe" gelir. İş modeline müşteri tarafından başladıktan sonra ise müşterinin istediğini yapabilir miyiz diye bakmalıyız. Burada size tersten çalışmayı öneriyorum. Yani önce yapıp sonra satmayı değil, önce satabileceğinden emin olup, ondan sonra yapmaya bakmayı düşünün. Ürün ortada yokken satılabilirlik araştırması, "İş Fikirlerinin Denenmesi" konusudur. Basit denemelerle satılacak birleşimi oluşturmak ve sonra bunu "Çevik" yapabilmek gerekir. Daha sonra "Biz bu işten kâr eder miyiz?" diye kasayı kontrol etmelisiniz.

Türkiye, dünya pazarının sadece yüzde biridir. Yüzde 99'da başarılı değilseniz, yüzde 1'de sizi ezerler. Dünyada fırsat çoktur ama fırsatların arasından seçmeyi bilmelisiniz. Enerjimiz, zamanımız, paramız ve insanı-



mız kısıtlıdır. Amacımız işimizi büyütmek ve kâr etmektir.

Strateji odaklanmaktır. Odaklanmak demek enerjiyi, parayı, zamanı başka yerlerden çekip, seçtiğimiz yere yönlendirmektir. Bir şirketin stratejisini anlamak için ne dediğine değil ne yaptığına bakın. Eğer öncelik tespit edip kaynakları yönlendirebiliyorsa o şirket stratejik yaklaşıyordur. Yoksa orada strateji değil, strateji tiyatrosu vardır.

Sıra dışı sonuçlar için insanlarımızı

güçlendirmemiz, ortak amaç a yönlendirmemiz ve motive etmemiz gerekir. Bunlar için "koçluk" stili liderlikten yararlanmak gerekir. Koçluk ile yöneticilerden başlayarak kadrolarımızın güçlenmesine yardım, delegasyon, mümkünse "Feed forward" olmazsa "Feedback" verebilmek, güç konuşmaları doğru yapmak bu stilin alt başlıklarıdır. Vizyoner liderlik ise şirketin amaçlarının anlaşılmasını, yayılmasını, benimsenmesini ve insanların kendi amaçları ile şirket amaçlarını yan yana getirerek, yaşamlarına anlam, işletmeye değer katmalarını hedefler.

İnsanların motivasyonunu, bir maçta bulunan seyircilerin hissettiklerini düşünürsek daha iyi anlayabiliriz. Rekabet, kutlamalar, ortak hedef, takımın üyesi olmak gibi başlıklar da burada önümüze çıkıyor.

Pazarlama, strateji ve liderlik diye üç başlıktan konuştuk. Eğer bu üç konuyu müşterinin üzerinde çakıştırabilirseniz ve iş modelinizi de geliştirebilirseniz, şirketinizi sağlıklı bir büyümeye yöneltmeniz kolaylaşacaktır.

Büyümenin işiniz ve aileniz için öneminden söz ettim. Bir diğer konu da ülkeye karşı sorumluluktur. Türkiye size bugüne kadar çok şey verdi. Eğer "Küçük olsun bizim olsun" dersiniz, ben de size "Şirketin ne kadarı sizin ne kadarı Türkiye'nin?" diye sormak isterim. Aile işletmelerinin büyümesi Türkiye için önemli. Bazen birilerinin adım atması gerekir. Bakın Nazım Hikmet size ne diyor:

Sen yanmazsan,  
Ben yanmazsam,  
Biz yanmazsak,

Nasıl çıkar karanlıklar aydınlığa?

Hem şirketiniz hem aileniz hem de ülkemiz için sizi bu yola davet ederken, bu günlerin "Büyük Düşünmek Zamanı" olduğunu tekrar belirtmek isterim.



# AİLE İŞLETMELERİNİN NESİLLER BOYU DEVAMLILIĞINA DESTEK OLUYOR

TAİDER Aile İşletmeleri Akademisi, Türk aile işletmelerinin bilge ve sürdürülebilir aileler olabilmelerini sağlama hedefiyle çalışmalarına devam ediyor. Aile işletmelerinin sağlıklı büyümesine, güçlü ve sürekli gelişimine ve nesiller boyu devamlılığına destek olma misyonu ile hareket eden TAİDER Akademi, Mentorluk Programı'nı da aile şirketlerine özel tasarımıyla 2021'den bu yana üyelerinin hizmetine sunuyor.

**T**AIİDER Aile İşletmeleri Akademisi; Türk aile işletmelerinin gereksinimlerine yönelik, farkında ve arayışta olan ailelere 'aile boyutunu' odağına alan eğitimler sunarak bilge ve sürdürülebilir aileler olabilmelerini sağlamak amacıyla 2016 yılında kuruldu. TAİDER Akademi, TAİDER'in ana vizyonu çerçevesinde ortak misyon ve değerlerle hareket ediyor.

Bu misyon ve değerler arasında; aile işletmelerinin nesiller boyu devamlılığına destek olmak, kurumsallaşma eğitimleri desteği ile güçlü ve sürekli gelişime katkı sağlamak, deneyim paylaşımları için güvenilir ortam yaratmak, aile işletmelerine yönelik kamuoyunda etkileşimin artmasına destek olmak gibi başlıklar yer alıyor. Bunlara ek olarak bilginin gücüyle aile işletmelerinin sağlıklı büyümesine destek olmak ve Türkiye'nin sürdürülebilir ve güçlü büyümesine katkıda bulunmak da TAİDER Akademi'nin odak noktalarını oluşturuyor.

## NASIL BİR YAPI VAR?

TAİDER Akademi, üye ihtiyaçlarını anketler ve çalıştay çıktıları aracılığıyla belirlerken bir eğitim takvimi içinde hareket ediyor. TAİDER Akademi, eğitim programlarının yanı sıra TAİDER Akademi Mentorluk Programı'nı da aile şirketlerine özel tasarımıyla 2021 yılından bu yana üyelerinin hizmetine sunuyor. TAİDER Akademi Komitesi ise her seçim döneminde TAİDER üyeleri arasından gönüllü olanların birlikte çalıştığı TAİDER komitelerinden biri. Akademi komitesinin görev ve sorumluluk alanı; TAİDER Akademi çalışmalarını ve eğitim projelerini yürütmek, üye ihtiyaçlarına yönelik iç ve dış eğitimler, seminerler, paneller düzenlemek ve akademik kurumlar ile ilişki kurmak olarak özetleniyor.

## 2022 NASIL GEÇTİ?

2022'de gerçekleştirilen dokuz farklı konu ve eğitimle birlikte TAİDER Akademi, kuruluşundan bu yana sadece Akademi çatısı altında 30'un üstünde eğitim verdi, 500'ün üstünde aile şirketi sahibine, kurucusuna veya gelecek nesil üyesine dokundu. TAİDER Akademi çatısı altında devam eden TAİDER Akademi

## İlk eğitim 17 Ocak'ta düzenlenecek

TAİDER Akademi Eğitimleri kapsamında; 17 Ocak 2023 Salı günü saat 13.30-17.00 arasında Execution Partners Strateji Yönetimi Danışmanlık Kurucu Ortağı Ateş Sungur eğitimciliğinde 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Strateji Yönetimi' eğitimi İzmir'deki dernek merkez ofisinde gerçekleştirilecek. Eğitimin içeriğini; kurumsallaşma kavramı ve farklı aşamaları, şirketlerde yeni paradigma - yapay zeka, 500 kişiye kadar büyüyen şirketlerin aile şirketi olarak yönetilmesinde en iyi uygulamaları, Kurumsallaşma ve Türkiye'nin geleceğine katkıları ve Aile şirketleri vaka deneyimi.

Eğitimin içeriğini; kurumsallaşma kavramı ve farklı aşamaları, şirketlerde yeni paradigma - yapay zeka, 500 kişiye kadar büyüyen şirketlerin aile şirketi olarak yönetilmesinde en iyi uygulamaları, Kurumsallaşma ve Türkiye'nin geleceğine katkıları ve Aile şirketleri vaka deneyimi.

17 Ocak 2023 Salı - Saat: 13.30-17.00  
TAİDER Dernek Ofisi, Kat: 12BK





Mentorluk Programı da derneğin 'Ailede Birlik İşletme-  
de Sürdürülebilirlik" hedefini gerçekleştirmesine katkı



sağlamak üzere aile şirketlerine ve TAİDER'e özel tasarımıyla 2022'de de devam etti. TAİDER üyesi mentor ve mentilere uygulamalı mentorluk eğitiminin yanı sıra yeni nesil liderlik eğitimleri de veriliyor. 2022'de Türkiye'nin değerli ve tanınmış iş insanları ile mentor ve mentilerin buluşturulduğu ve programa farklı bir dokunuş getirildiği kaydediliyor. 2022 yılında programa 30'a yakın mentor ve menti katıldı.

### 2023 YILI AJANDASI

TAİDER Akademi'nin 2023 yılı eğitim programı da şekillenmeye başladı. 2023 yılında ele alınması planlanan başlıklardan bazıları; 'Ailede ve Şirkette Kurumsallaşmanın Temelleri', 'Finansal Yönetimin Değerleri', 'Aile Bünyesinde Varlık Yönetimi ve Aile Ofisi', 'Stratejik Pazarlama Yönetimi', 'Kurum Kültürü, Psikolojisi ve Değerleri' ve 'Aile Şirketlerinde Hukuki Süreçler' eğitimleri olarak belirlendi.

Ayrıca 2023 yılında diğer sivil toplum kuruluşları ile ortak iş birlikleri kapsamında derneğin çalışma alanlarına giren konularda ortak eğitimler düzenlemek de planlanıyor. TAİDER'in değerli projelerinden biri olan 'TAİDER KUZEY Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Programı' kapsamında programa katılan aile şirketi üyelerine 'sürdürülebilirlik' kavramını merkezi alan eğitim modülleri sunarak programın öğrenme sürecine katkıda bulunmaya da devam edilecek.

### GENÇ KUŞAKLARA YOL GÖSTERİYOR

Bu noktada TAİDER Akademi Mentorluk Programı'na ayrı bir başlık açmak gerekiyor. Mentorluk programı; daha önce benzer yollardan geçmiş mentorların rol model olarak, mentilerin aile işletmelerine ve kendilerine dair farkındalıklarını artırmalarını ve iş ortamı hakkında daha derin bilgi sahibi olmalarını sağlamayı hedefliyor. Böylece genç kuşakların profesyonel ve kişisel yaşamlarına ilişkin yetkinlik ve becerilerinin zenginleşmesine ve kariyerlerinin gelişimine destek olmak amaçlanıyor.

TAİDER Akademi Mentorluk Programı, aile işletmelerine özel tasarlanmış bir program. Bu nedenle sadece TAİDER üyeleri için gönüllülük esas olup mentorluk temellerinin öğrenileceği bir süreç katılmak mentorluk programına katılmanın vazgeçilmez bir koşulu olarak görülüyor.

## Deneyimlerin paylaşılacağı güven ortamı sağlanıyor

**SORUNLARA UYGUN ÇÖZÜMLER:** Stratejik yönetim, performans planlaması, kurumsallaşma, yönetim ve organizasyon gibi çeşitli konularda rekabet koşullarının, aile ve işletme arasında kurulacak dengelerin iyi yönetilmesi gibi gereklilikler; aile işletmelerinin bu alanlardaki sorunlarını doğru tanımlayıp kendilerine uygun çözümler içeren yöntemlere olan ihtiyacını artırdı. TAİDER Akademi bünyesinde bu ihtiyacın giderilmesine destek olacak şekilde planlanan faaliyetler iki ana amaca hizmet ediyor.

**İKİ TEMEL AMAÇ:** Bu amaçlardan ilki; aile işletmelerinin sürdürülebilir bir yapı oluşturmaları için hem işletmeyi hem de aile ve işletme arasındaki ilişkileri kurumsallaştırmaları sürecinde bilgiye erişimlerini kolaylaştırmak olarak açıklanıyor. İkincisi ise geleceğe yönelik güçlü ve yenilikçi adımlar atma yolunda daha önce benzer süreçlerden geçen aile işletmelerinin deneyimlerini birbirleriyle paylaşacakları güven ortamını sağlayarak birbirlerinden öğrenmelerine fırsat yaratmak olarak tanımlanıyor.

**İHTİYAÇLARA DOĞRUDAN YANIT:** TAİDER Akademi eğitimlerinin en önemli özelliği, aile şirketlerinin ihtiyaçlarına doğrudan yanıt verecek şekilde aile şirketlerine özel tasarlanmış olması. Dernek; TAİDER üyelerinin talep ettikleri eğitimleri, süzülmiş en iyi kaynaklardan edinmelerinin yanı sıra birbirleriyle paylaştıkları deneyimlerin katkılarıyla sürdürülebilirlik yolculuklarında güncel bilgiye ulaşmalarına ortam hazırlıyor ve destek oluyor.





NESİLDEN NESİLE

# GELECEĞİN İŞ ALANLARINA ODAKLANIYOR



Holding vizyonunu “Geleceğin iş alanlarında, uluslararası yatırımlarla şirket değerini katlayarak yeni nesillere aktarmak” olarak belirleyen İnci Holding, büyümeye devam ediyor. İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök, “Radarımızda, mevcut faaliyet alanlarımızda sinerji yaratabileceğimizi düşündüğümüz enerji depolama, otomotiv teknolojileri & mobilite ve endüstri 4.0 alanları var” diyor.

**T**emelleri 70 yıl önce atılan İnci Holding, üretiminin yüzde 60’ını 100’ün üzerinde ülkeye ihraç eden bir grup. Grubun hikayesi Cevdet İnci’nin otomotiv yedek parçası satışı üzerine Nazilli’de kurduğu küçük bir işletme ile başladı. Bugün 3 bin çalışanı ve dokuz fabrikasıyla ağırlıklı olarak otomotiv tedarik sanayi olmak üzere; hizmet, teknoloji ve sosyal sorumluluk alanlarında faaliyet gösteriyor. Otomotiv tedarik sanayisinde, jant üretimi yapan Maxion İnci, Maxion Jantaş ve akü üretimi yapan İnci GS Yuasa şirketleri de grup bünyesinde yer alıyor. Hizmet sektöründe lojistik hizmeti veren Yusen İnci Lojistik, otel ekipmanları üretimi yapan ISM Minibar ve çeşitli katma değerli hizmetleri barındıran İncitaş şirketleri bulunuyor. Grup, teknoloji ve girişim dünyasında ise Vinci Girişim Sermayesi ile varlık gösteriyor. Holding vizyonunu “Geleceğin iş alanlarında, uluslararası yatırımlarla şirket değerini katlayarak yeni nesillere aktarıyoruz” olarak belirlediklerini söyleyen İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök, şirketin büyüme yolculuğunu ve yeni dönem hedeflerini anlattı.

**İnci Holding olarak 70 yıllık bir şirket oldunuz. Bunu nasıl başardınız, şirkette nasıl bir yapı kurdunuz?**

Küçük bir işletmeden global ortaklıklara uzanan bu yapıda, aile şirketi olarak en kritik konu sürdürülebilir büyümeyi sağlamak. Bunun yolu ise kurumsallaşmak. Bunun bilincinde bir aile olarak kurumsallaşma döngümüz 1982 yılında gerçekleşen holdingleşme süreci ile birlikte başladı. 2013 yılı sonunda başta İnci Holding ortakları ve İnci ailesi üyelerine olmak üzere, ailelere çeşitli varlık konularında hizmet vermek üzere İnci Aile Ofisi kuruldu, 2016


## ÜNİVERSİTELERLE İŞ BİRLİĞİ

### GENÇLERE DESTEK

İnci Vakfımız ise gelecek nesillere yatırım yapma misyonumuza rehberlik ve liderlik yapıyor. Burslarıyla, eğitimleriyle, teşvikleriyle, ağ kurma programlarıyla gençlerin becerilerini destekliyor, sosyal yönden güçlendiriyor. Çünkü tüm çocuklar, tüm gençler kıymetlerimiz ve geleceğimiz.

### HASAT HİBE PROGRAMI

Vakfımızın yürütücülüğünde bu yıl ilkini gerçekleştirdiğimiz, lisansüstü öğrencilere yönelik başlattığımız Hasat Hibe Programı ile gençlerin hava, su ve toprak odağında sürdürülebilirlik ile ilişkili projelerinin hayata geçirilmesini desteklemeyi amaçlıyoruz. Öğrenciler, döngüsel ekonomi, atıkların kaynağında azaltılması, alternatif ve temiz enerji konularındaki projelerle başvurabiliyor. En önemli kriterlerimizden biri projelerin fikri aşaması tamamlanmış, uygulamaya geçme aşamasında olması diyebiliriz. Hedefimiz, bu yıl Ege bölgesindeki 18 üniversite ile başlattığımız programın kapsamını sonraki yıllarda daha da genişletmek. 70 yıllık bir aile şirketi olarak, gelecek nesillere ne bırakacağımız bizim her zaman önem verdiğimiz bir konu.



yılı benzer ihtiyaçlar içerisinde olan başka ailelere de hizmet verecek şekilde hizmet alanını genişletti. Kurumsal yönetim mekanizmalarının uygulamaları desteklemesi, bizi geleceğe taşıyan sistemler bütünü olması, bunun da faaliyetlerin hızında bir kesinti yaratmadan sağlanması önemli. Bu doğrultuda, vizyonumuzla paralel, yeni nesillere aktaracağımız sistem ve değerlerin sürekli gözetimi ve kurumsal yönetime uyum için sürekli çalışıyoruz. Tüm bunların yanı sıra, global ortaklıklardan elde ettiğimiz tecrübe ve know-how da büyük ölçüde bizi bu günlere getiren kilometre taşlarımız oldu. Şimdi ise ağırlıklı olarak yönetimde üçüncü kuşağımız yer alıyor ve aldığımız köklü mirasla güçlü bir şekilde devam ediyoruz.

### **Şirketin devamlılığını sağlamak ve geleceğe taşımak için yeni dönemde ne gibi adımlar atmaya planlıyorsunuz?**

Holding vizyonumuzu “Geleceğin iş alanlarında, uluslararası yatırımlarla şirket değerini katlayarak yeni nesillere aktarıyoruz” olarak belirledik. Tüm iş kollarımızda ortaklıklarımızla kapasite artırıcı, ürün, hizmet ve teknoloji geliştirici yatırımlarımız devam ediyor. Bu yatırımlarla mevcut faaliyet alanlarımızda büyümeye devam ederken, “geleceğin iş alanları” vaadimizi desteklemek üzere odak alanlarımızdaki yatırım fırsatlarını da değerlendiriyoruz. Radarımızda, mevcut faaliyet alanlarımızda sinerji yaratabileceğimizi düşündüğümüz enerji depolama, otomotiv teknolojileri & mobilite ve endüstri 4.0 alanları var. 2018’in son çeyreğinde oluşturduğumuz Vinci Yatırım sermayesi Fonu, bu alanlardaki gelişmeleri yakından takip etmemize ve içinde yer alabilmemize olanak tanıyor. Bugüne kadar Vinci ile Türkiye’den Octovan, Thread in Motion ve ShipsGo, Almanya’da Surve Mobility ile Turbit ve son olarak da İngiltere’den Herotech8 ve Mobilus Labs olmak üzere toplam 7 yatırım yaptık. Surve, Octovan ve Herotech8’e devam yatırımları da gerçekleştirdik. Bu yatırımların özellikle teknoloji girişimleri alanında olması nedeniyle İnci Holding olarak Avrupa’da daha görünür olduk.

### **“İnci Radar” isimli yeni bir program hayata geçirdiniz. Bundan bahsedebilir misiniz?**

Ayrıca Vinci’nin içinde olduğu ekosistem ile holdingin faaliyet alanlarındaki şirketlerin entegrasyonunu da yaratılacak potansiyel değer açısından çok önemli buluyoruz. Henüz çok yeni duyurduğumuz “İnci Radar” adındaki açık inovasyon programımız da bizi çok heyecanlandırıyor. Burada geleceğin nabzını tutacak teknolojilerin, stratejik iş birliklerinin doğacağına inanıyoruz. Az önce belirttiğim

## **“İNSAN ODAKLI YAKLAŞIM BENİMSİYORUZ”**

### **DÖNÜŞÜM SÜRECİ**

Tüm faaliyetlerimizde insan ve toplum odaklı bir yaklaşımı benimsiyoruz. İnsan kaynağımızı da kapsayan bu yaklaşımın rekabette bizi öne geçirecek en önemli unsur olduğuna inanıyoruz. Bu inançla, insan kaynakları stratejisinden insan stratejisine bir dönüşümü gerçekleştiriyoruz. İnsan kaynaklarının bütünsel gelişimi ancak sağlam temeller üzerinde ve şirketlerin operasyonel işleyişlerini mümkün kılan yapıları kurarak oluyor. Rollerin, sorumlulukların, yetkinliklerin, iş dünyasının yenilenen ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekiyor.

### **DENEYİM ODAKLI TASARIM**

Biz bunu sağlamanın ötesinde, deneyim odaklı tasarımlarla çalışanlarımızın en iyi hallerine ulaşma yolculuklarına eşlik ediyoruz. İnci Akademi’imiz burada kilit bir rol oynuyor. 2012 yılında, eğitimi ve gelişimi iş dünyasının en önemli destekçilerinden biri olarak gören İnci Holding, Cevdet İnci Eğitim Vakfı çatısı altında İnci Akademi’yi kurarak sadece kendi çalışanlarına değil, iş dünyasının gelişimine, şirketlerin büyümesine katkı sağlayacak kurumsal bir yapıya yöneldi.

stratejik iş alanlarında faaliyet gösteren start up’lar ve scale up’lar İnci Radar’a dahil olabiliyor. Böylece teknoloji transferi için İnci Holding’e ve tüm paydaşlarımıza ulaşma fırsatı yakalıyorlar. İnci Radar’a seçilen girişimlere, eşleştirme ve büyüme odaklı danışmanlık desteği de sunuluyor. Girişimler, yatırımcı bulmak için girişim sermayesi şirketimiz Vinci ve Vinci’nin ağında yer alan diğer fonlara kendini tanıtmaya imkanı da buluyor.

### **Sürdürülebilirlik konusunda attığınız adımlardan bahsedebilir misiniz?**

Sürdürülebilirlik iş stratejimizin ayrılmaz bir parçası. Yaklaşımlarımızın temelinde “ortak değer” yaratma prensibi var. Büyümeyi tercih ettiğimiz iş kollarından yaptığımız toplumsal sorumluluk faaliyetlerinin seçimine kadar toplumsal ihtiyaçlar, kurumsal kaynak ve yetkinliklerimiz ve iş fırsatlarının keşif ettiği noktalara odaklanıyoruz. “Yeni Nesiller için Kurumsallaşmaya Yatırım”, “Yeni Nesiller için İnsana ve Topluma Yatırım”, “Yeni Nesiller için Sorumlu Üretim ve Sorumlu Tüketim”, “Yeni Nesiller için İnovasyona Yatırım” olarak belirlediğimiz dört öncelik etrafında, paydaşlarımızın katkıları ile sürdürülebilirlik stratejimizi belirledik. Bu dört önceliğimiz aynı zamanda Birleşmiş Milletler’in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını da destekliyor.



# GELECEK NESİL DENEYİMLERİNİ PAYLAŞARAK ÖĞRENİYOR

TAİDER Gelecek Nesil Komitesi, 2023 yılında yeni projeler hayata geçirilecek. TAİDER Gelecek Nesil Komitesi Yönetim Kurulu Temsilcisi Azize Ünlütürk Yeşilova, “Her yıl gelecek nesillerin bir araya geldiği, birbirinden öğrendiği ve paylaşım ile zenginleşen etkinlikler yapıyoruz” diyor.

**D**ünyada olduğu gibi Türkiye’de de ekonomilerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturuyor. TAİDER, aile şirketlerinin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarılması ve sürdürülebilirliği konusunda çok önemsiyor. Bu kapsamda Gelecek Nesil Komitesi önemli rol oynuyor. Gelecek Nesil, 18 yaşından 40 yaşına kadar geniş bir yelpazede aile şirketlerinde gelecek nesilleri temsil eden kişilerin oluşturduğu bir topluluk. Bu grubun içinde aile şirketine çeşitli rollerde görev alan veya profesyonel olarak kariyerlerine devam eden ya da kendi girişimlerine liderlik eden genç nesil yer alıyor. Başkanlığını Rojda Tekinalp ve Efe Oran’ın yaptığı bu topluluk 250 kişiye ulaştı ve hızla büyümeye devam ediyor.



Azize Ünlütürk Yeşilova

TAİDER Gelecek Nesil Komitesi Yönetim Kurulu Temsilcisi ve Jimmy Key Yönetim Kurulu Üyesi Azize Ünlütürk Yeşilova, “Deneyim paylaşımı bizim en belirgin fayda sağlama yöntemimiz olduğunu düşünüyorum. Bunu artırabilmek adına her yıl gelecek nesillerin bir araya geldiği, birbirinden öğrendiği ve paylaşım ile zenginleşen etkinlikler yapıyoruz” diyor. Bu sene Kaz Dağları’nda 5’inci TAİDER Gelecek Nesil Zirvesi gerçekleştirildi. 60 kişiye ulaşan gelecek nesil temsilcisinin katıldığı zirvede, Dr. Çağlayan Aktaş ile liderlik modelleri üzerine çalışıldı. Azize Ünlütürk Yeşilova,

bu buluşmaların hem dostlukların gelişmesi hem de bilginin paylaşılması için önemli bir platform olduğunu düşünüyor.

## “YALNIZ OLMADIĞIMIZI HİSSEDİYORUZ”

“Ne yazık ki son yıllarda koşulların çetin olduğu dönemler geçiriyoruz. Bu durumun yeni liderlerimizin pozitif kalmalarını zorlaştırdığına ve hayallerini sınırlandırma yönünde bir etki yaptığını inanıyorum. Biz TAİDER gençleri, toplumda şanslı olan bu sebeple de sorumluluğu yüksek olan bir grubuz. Ülkenin gelişimi, refahının artması, toplumsal farkındalığın yükselmesi bizim de sorumluluğumuzda olan konular. Bu sebeple birbirimizin deneyimlerinden hem değişen iş ve aile ilişkisi dinamiklerinde hem de iş hayatlarımızdaki zorluklarda belki de en değerli desteği verdiğimizizi düşünüyorum. Yalnız olmadığımızı hissettiriyor, deneyimlerimizin çeşitliliği ile bireysel olarak zenginleşiyoruz, güçleniyoruz.”

## LİDERLİK EĞİTİMİ SERİSİ BAŞLAYACAK

2023 yılında hayata geçirilecek projelerden biri “Liderlik Eğitimi Serisi” olacak. Gelecek Nesil üyeleri işinin uzmanlarından ve gerçek örnekler üzerinden öğrenerek liderlik yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlıyor. Yeni Liderler Çemberini de çok önemsediklerini söyleyen Azize Ünlütürk Yeşilova, “Küçük bir grubun psikolog rehber eşliğinde açık bir şekilde gizlilik ilkesi altında bir samimi paylaşım çemberi olarak düşünebiliriz. Bu grubun dostlukları ve paylaşımları ömür boyu devam ediyor ve bu derinleşen dostluklar derneğe bağlılığı da artırıyor. Yeni dönemde NLC (New Leaders Circle) ile devam etmeyi planlıyoruz” diyor.

Diğer taraftan FBN üyesi şirketlerin tüm globale açılan staj imkanları var. Azize Ünlütürk Yeşilova, iş hayatına yeni atılmış veya yeni mezunlar için yurtdışında başka bir aile şirketine staj yapma imkanını sunan bu projenin çok önemli olduğunu söylüyor.



GÖÇÜK LAW FIRM YÖNETİCİ ORTAK EMRE GÖÇÜK

# AİLE ANAYASASI FIRTINALI GÜNLERDE DÜMEN TUTMANIZA YARDIMCI OLUR

Kriz günleri, farkındalık günleridir. Dünya Sağlık Örgütü'nün Covid-19 pandemisi ve arkasından gelen Rusya-Ukrayna Savaşı, hammadde fiyatlarındaki artış, global piyasalardaki dalgalanmalar hepimize çok şey öğretti ve öğretmeye de devam ediyor. Beklenmedik şekilde satışların düştüğü, pazarın daraldığı, alışkın olmadığımız fırtınalı havalarda dümen tutmaya çalışıyoruz. Aile işletmenizden dış etmenlerden kaynaklı bu fırtınalı zamanlarında yol almaya devam ederken, bir de iç etmenlerle, çekişmelerle, kararsızlıklarla mücadele edebiliyor. Maalesef ki bu süreçlerden olumsuz etkilenen bazı işletmeler isteyerek ya da istemeden bölünmenin, dağılmanın eşiğine dahi gelebiliyor. Kurduğu işletmeyi gelecek nesillere taşımayı hayal eden ama bugüne kadar gerekli önlemleri almaya fırsat yaratamamış veya yeterli seviyede gerçekleştirmemiş büyük patronlar... Yada 2'inci nesilde aile işletmesini devralmaya, ana-baba mesleğini icra etmeye niyetlenmiş veya çoktan dümenin başına geçmiş evlatlar... Bu satırlar sizler için... Her çalışan; refahın var olduğu, kazancın hak ve adalete uygun şekilde dağıtıldığı, eğitilmiş ve nazik insanların çalıştığı, çalışana verilen insani değerlerin yüksek olduğu, sağlık, seyahat, sanat gibi yan menfaatlerin bulunduğu bir işletmede çalışmak ister. Peki siz böyle bir işletmeyi kurmak için gerekli altyapıyı hazırladınız mı? Aile şirketinizin kültürünü oluşturan değerlerinizi, güçlü yönlerinizi, gelecek vizyonunuzu, misyonunuzu tanımladınız mı? Sizden sonra başa kim geçecek? Hangi oğlunuz – kızınız kartal yuvasında oturacak? Onu kartal yuvasına taşıyan süreçte hangi eğitim, nitelik ve yeteneklere haiz olmalı ki onu seçmelisiniz? Sırf biyolojik olarak çocuğunuz diye o işletmeyi yönetmeye ehil mi? Peki ya daha sonra aileye katılacak, gelinler – damatlar – kardeş çocukları – torunların şirketteki gelecekleri nasıl şekil-



lenecek? Altın gümbür gümbür gelen Z ve Alfa kuşaklarına kayıtsız kalamazsınız. Onlar şirketinizde hangi koşullarda hissedar veya yönetici olacaklar? Esas soru şimdi geliyor hazır olun... Siz koltuğunuzu devretmeye hazır mısınız? Geleceği yaşayacak ve yaşatacak kuşakla yetkilerinizi paylaşabilecek misiniz? En önemlisi sizden sonraki neslin miyane tabiriyle işi batırmayacağına güvenebilecek misiniz?

İşte bu noktada uygulamaya koymuş olabileceğiniz aile anayasası; kriz yönetimlerine, gelecekteki değişimlere yada sorunlara karşı sigorta görevi görecektir ve oyunun kurallarının şimdiden tanımlanabildiği bir hareket alanı sağlamaktadır. Aile anayasasında özetle; ailenin temel değerleri, yönetimi, vizyon ve misyonu, sosyal sorumlulukları, yeni yatırımlar yapabilmesi ve yeni işlere girilmesine ilişkin kurallar, hissedar olmayı sağlayan koşullar, hisse devirleri ve satışlara ilişkin hükümler, gelecekteki şirket yöneticilerinin ve aile başkanlarının seçilmesi, genç jenerasyonun yetiştirilmesine ilişkin süreçler, aile üyelerinin şirket içi veya dışında çıkabilecek uyumsuzlukları nasıl çözüleceği, aile üyelerinin şirket içindeki istihdamı ve ücretlerine ilişkin politikalar, aile serveti ve malvarlığının yönetimi, aile anayasası kurallarına aykırı eylemlere verilecek yaptırımlar düzenlenebilmektedir.

Aile anayasası hazırlarken önceki örneklerden alıntılanmış metinleri kopyalayıp yapıştırmak yerine, aile üyelerinin katılımı ile hazırlanan, aileye özgü analizler içeren ve tüm aile üyelerince benimsenen bir içeriğe sahip olması ve aile içinde bir sosyal mutabakat metni statüsünde olduğu unutulmamalıdır. Aile işletmelerinin geleceğini şekillendiren aile anayasası, işletmenizin sürekliliği ve yönetimin kurumsallaşması için fırtınalı günlerde en sağlam yol haritanız olacaktır.



ZİRVE

Ayçe Tarcan Aksakal / aaksakal@capital.com.tr

# DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM ZAMANI

**T**AİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin geleneksel olarak düzenlediği Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin 10'uncusu "Dünden Bugüne Değerlerimizle Değişim" temasıyla 4-5 Kasım 2022 tarihlerinde Swissotel The Bosphorus İstanbul'da gerçekleştirildi. Zirveye Türkiye'nin dört bir yanından 300'e yakın aile şirketi üyesi katıldı.



TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin gelenekselleşen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin 10'uncusu "Dünden Bugüne Değerlerimizle Değişim" temasıyla 4-5 Kasım 2022 tarihlerinde Swissotel The Bosphorus İstanbul'da düzenlendi. Aile şirketlerinin geleceğe ve dönüşüme hazır olmaları gerektiğini söyleyen TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, "Kurumsallaşan, değişime hazır olan ancak devredeceği kuşağı hazır tutmayan, bunun için emek sarf etmeyen koskoca işletmelerin yok olduğunu görüyoruz" dedi.



Zirvenin açılış konuşmasını yapan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan dünyayla birlikte değerlerin de değiştiğini belirterek "Geleceğe ve dönüşüme hazır olmak zorundayız. Kurumsal hale getirilen, değişime hazır olan ancak devredeceği kuşağı hazır tutmayan, bunun için emek sarf etmeyen koskoca işletmelerin yok olduğunu görüyoruz" dedi. Zirvenin ilk gününde konuşan TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı da teknoloji, girişimcilik ve aile şirketleriyle ilgili önemli tavsiyelerde bulundu. Zirvenin ilk gününün kapanış konuşmasını yapan fütürist Ufuk Tarhan ise şirketlerin şimdiden 2040-2050 yıllarına hazırlanması gerektiğini vurguladı.

10'uncusu gerçekleştirilen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin; ana destekçisi Esin Avukatlık Ortaklığı, altın destekçisi QNB Finansinvest, gümüş destekçisi Deloitte oldu. Zirvenin üye destekçileri arasında ise Arzum, Asteknik Vana, Cryocan, Dalan, Gülcüler Sigorta, İnci Akademi, Lila Group ve Petroyağ Group yer aldı.

## KURUMSALLAŞMA, DEĞİŞİM VE DEVİR PLANI

Dünyada ekonominin aile şirketlerinin omuzlarında olduğunu vurgulayan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, aile şirketlerinin yeni kuşaklara geçişinde sıkıntı yaşadığını belirtti. Urhan şöyle konuştu: "Dünya ekonomisinin yüzde 50'sinde



aile işletmelerinin ağırlığı var. Ülkemizde de ekonominin yüzde 90'ı aile işletmelerinde. Ciddi bir katma değerimiz var. Ancak biz erozyona uğruyoruz; dişimizle, tırnağımızla yaptıklarımızı ne yazık ki ikinci nesle aktarıyoruz. İkinci nesle geçiş oranımız sadece yüzde 30,25. Yılda bir kuşak geçişinin olduğu bir ülkede, 25 yılda bir işletmelerin yüzde 70'i kayboluyor. Üçüncü nesle geçiş oranı ise yüzde 12 oranında. Dördüncü nesil ve beşinci nesil de parmakla gösterilecek kadar az. Biz geçişleri nasıl yapmamız gerektiğini düşünmezsek ekonomimiz erozyona uğrayacak.”

“Ailede birlik, işletmede sürdürülebilirlik” mottosuyla yola çıkan TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin bu konuda önemli destekler sunduğuna işaret eden Urhan, “Değerli üyelerimize ve aile şirketlerimize, geleceğe gerçek anlamda miras bırakmak istiyorlarsa yapmaları gereken 3 iş olduğunu söylüyoruz. Birincisi, kurumsallaşma. İkincisi geleceğe ve dönüşüme hazır olmak zorundayız. Üçüncü konu da devir planı. Kurumsal hale getirilen, değişime hazır olan ancak devredeceği kuşağı hazır tutmayan, bunun için emek sarf etmeyen koskoca işletmelerin yok olduğunu görüyoruz” diye konuştu.



### SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME

İki gün süren zirvede ana oturumun konusu “Ailede ve işte değerlerimizle, sürdürülebilir büyüme” oldu. Oturum yöneticiliğini MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık kurucusu TAİDER Üyesi Mustafa Doğrusoy'un yaptığı panele Norm Holding'in 3 kuşağını temsil eden aile üyeleri katıldı. İş hayatına Salihli'de atıldığını söyleyen Norm Holding Onursal Başkanı Nedim Uysal bugünlere gelmesinde en önemli unsurun aile kültürünün şirkete uyarlanması olduğunu vurguladı. Babasının ardından söz alan Uysal ailesinin ikinci kuşak temsilcisi Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Fatih Uysal, şirkette ilk çalışmaya başladığı yıllardan itibaren organi-

## UFUK TARHAN FÜTÜRİST, EKONOMİST, YAZAR “İŞLERİMİZİ 2040'A HAZIRLAMALIYIZ”

### YÜZDE 100 DİJİTALLEŞME

“Gelecek ve gelecekle gelenler” artık bilinmez bir karanlık ya da tesadüfen içine düştüğümüz bir durum değil. O kadar ki gelecek, neler olabileceğinin ön gösterimini bile izleyebildiğimiz bir tasarım, olasılıklar kümesi. Biz o geleceğe baktığımızda yüzde 100 dijitalleşmemiz, yenilenebilir, ucuz ve kesintisiz enerjiye bir an önce geçmemiz gerektiğini ve interneti sınırsız, çok hızlı kullanabilmemiz gerektiğini görebiliyoruz. Bunlarla da öncelikle Web 3.0, blockchain, kripto varlıklar, NFT ve metaverse'den oluşan yeni finansal ve operasyonel süreçleri kurmamızın şart olduğunu anlıyoruz.

### YENİ ÇAĞ NASIL OLACAK?

5G'ye geçiş insanlığın yeni çağa gelişinde kilit rol oynuyor. Yapay zeka, robotlar, 3 boyutluluk, genetik, nano teknoloji, kuantum bilişimi, uzaydaki keşifler gibi tüm diğer teknolojik trendler asıl büyük atılımları için hazır bekliyor. Tam dönüşümün gerçekleşmesi ve yeni sistemlerin, o zamanlar 9 milyarı da geçmiş olacak insanlığın tamamına erişecek şekilde yaygınlaşması ancak 2040 ve 2050'lerde mümkün olabilecek. O yüzden bu zamanları kendimizi ve işlerimizi hazırlamak için çok akıllıca kullanmalıyız. Tüm bu değişimlere ayak uydurmak ve sürdürülebilir daha iyi bir gelecek için sürdürülebilir işi olsun isteyenlerin T-İnsanlaşması gerekiyor. Hepimiz kendimizi o kadar iyi yetiştirmeliyiz ve öyle becerikli T-İnsanlar olmalıyız ki biz işsiz kalmaktan değil, işsiz kalmaktan korkmalı.



zasyonel süreçlerin iyileştirilmesini önceliklendirerek küresel anlamda önemli adımlar attığını söyledi. Aile şirketinin üçüncü neslini temsil eden Norm Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Nedim Uysal ise çalışma kültürünü dedesinden aldığı belirterek başarılarını takım çalışmasına bağladı. Devir



planlarının kurucu kuşaktan başlayarak tüm kuşaklar için planlanması ve hazır olması gerektiğini söyleyen Uysal, icrasının profesyonel kadroya devredilmesinin çok önemli olduğunu belirtti.

Norm Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Duygu Uysal Simrooğlu ise şirketin tüm sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmekte destek olduğunu paylaştı.

### YÖNETİMDE KADIN

“Yönetimde Kadın” oturumunda kadın yöneticilerin iş hayatında karşı karşıya oldukları zorluklar ve çözüm önerileri masaya yatırıldı. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Yönetim Kurulu Eş Başkanı Burçak Güven, “Erkekler potansiyelleri için, kadınlarsa daha önce yaptıkları yeterli ise birtakım pozisyonlara terfi ediyorlar, bunu değiştirmemiz lazım.” SPK’nın üst sıralarındaki şirketlerinde, kadın yönetim kurulu üyesi sayısı yüzde 12’lerde iken şu anda yüzde 17-18’lerde olduğuna da değinen Güven, bunun bir kadın erkek konusu değil bir çeşitlilik projesi olduğunu belirtti. TAİDER Üyesi ve Petroyağ Yönetim Kurulu Üyesi Serra Koyuncu’nun oturum yöneticisi olduğu panelde konuşan Arzum Yönetim Ku-



rule Başkan Vekili, TAİDER Üyesi Yasemin Rezan Kolbaşı şirketlerinde 6 yönetim kurulu üyesinin 2’sinin kadın olduğunu ve bu durumun şirket içerisinde daha ilımlı bir ortam yarattığını söyledi. YenidenBiz Derneği ve YKKD Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi Selen Kocabaş da “Artık yeni dünya yönetilmek isteyen kadınların değil, yöneten kadınların devri, bu iş dünyası için, sürdürülebilir başarı için bir fırsat” diye konuştu.

### TOPLUMSAL YATIRIM VE GÖNÜLLÜLÜK

Toplumsal yatırımların aile şirketleri, aile üyeleri ve şirket çalışanları için geri dönüş ve faydalarının tartışıldığı “Aile şirketlerinde toplumsal yatırım” oturumuna Suna ve İnan Kıraç Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi Erdal Yıldırım,



Yuvam Dünya Yönetim Kurulu Üyesi ve Polat Turizm Yönetim Kurulu Üyesi Ceylan Sel Sohtorik ve Özel Sektör Gönüllüleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Pınar Ilgaz katıldı. Olten Sanat Vakfı İcra Kurulu Başkanı ve TAİDER Üyesi Fatma Olten’in panel yöneticisi olduğu oturumda konuşan Suna ve İnan Kıraç Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi Erdal Yıldırım, öğrencilere burs vererek eğitimin kurtarılamayacağını belirterek eğitim politikasındaki gelişmelere de yatırım yapılması gerektiğini vurguladı. Yıldırım, eğitim alanındaki başarıların devlet okullarına yapılmasını, bu sayede yardımların dağılmadan etkili bir biçimde yerine ulaşacağını söyledi. Gönüllülüğün hayatta anlam bulma arayışının da bir çözümü olduğunu söyleyen Özel Sektör Gönüllüleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Pınar Ilgaz ise gönüllüğü yaşam biçimi haline getirmek gerektiğini belirtti. “Gönüllülük yolculuğunda her adımda tüm taraflar kazanır” diyen Ilgaz, bu nedenle, ‘iyi şirketlerin’ çalışan gönüllülüğünü önceliklendirmesinin kaçınılmaz olduğunu ifade etti. İklim kriziyle mücadele faaliyetlerini anlatan Yuvam Dünya ve Polat Turizm Yönetim Kurulu Üyesi Ceylan Sel Sohtorik de “Doğrusal ekonomi için



doğmuş bir nesiliz, o yüzden değişim zor oluyor ama döngüsel ekonomiye dönüş gerekiyor” diyerek sürdürülebilir atık konusunun önemine dikkat çekti.



### AİLE ŞİRKETLERİNDE İNSAN KIYMETLERİ

Oturum yöneticiliğini Esin Avukatlık Ortaklığı Ortak Avukatı Eren Kurşun’un yaptığı “Aile Şirketlerinde İnsan Kıymetleri” oturumuna; ONEL Stratejik Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortak, Umay İlaç San. ve Tic. AŞ Yönetim Kurulu Başkanı ve PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Hakan Onel ile SAP Türkiye ve Güney Avrupa, Ortadoğu, Afrika Dijital Hizmetler İK Direktörü Hande Genç konuşmacı olarak katıldı. Dijital yatırımların artırılması gerektiğini söyleyen Genç, evden çalışma sistemine uyum konusunda Z kuşağının daha yatkın olduğunu belirtti. Dijital darvinizme vurgu yapan Genç, iş dünyasının dijital dünyada yaşanan evrime ayak uydurma ve akıllı teknolojilerin iş hayatında kullanımı adına Covid-19 dönemini örnek verdi. Sanal ortam yerine iş ortamında çalışmanın, çalışanlar arasındaki birliktelik ve şirket kültürü oluşturmak adına önemli olduğunu savunan Hakan Onel ise dijitalleşmenin yanında iş yerinde çalışmanın da çalışanları sosyalleştirdiğini söyledi. Aile şirketlerinde insan kıymeti olarak ailenin genç jenerasyonuna dikkat çeken oturum yöneticisi Eren Kurşun da aile anayasasının bu açıdan çok önemli olduğunu vurguladı.

### MENTORLUK PROGRAMININ BAŞARISI YÜZDE 85

Dünyada bir ilke imza atan TAİDER, aile işletmelerine özel bir mentorluk sistemini hayata geçirdi. “TAİDER Mentorluk Programı” oturumunun yöneticisi Sentinus Danışmanlık Kurucusu ve aile şirketleri danışmanı Sezin Sivri, 54 kişinin katılımıyla gerçekleşen bir önceki dönem



**FARUK ECZACIBAŞI**  
**TBV BAŞKANI**

## “ANAYASAYI YENİ KUŞAK İÇİN YAZDIK”

### AİLE ANAYASASI

Zirvenin ilk gününde konuşma yapan TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı, teknoloji, girişimcilik ve aile şirketleriyle ilgili önemli tavsiyelerde bulundu. Aile anayasasını kurum değerlerinin bir sonraki kuşağa aktarılması için hazırladıklarını söyleyen Eczacıbaşı, en önemlisinin gençler olduğunu ifade etti. Amaçlarının sermayenin kuşaktan kuşağa devam edilmesini sağlamak olduğunu ifade eden Eczacıbaşı, “Gençlerin bizi, değerlerin zaman zaman değişebildiğine ikna edebilmesi çok önemli” dedi.

### GİRİŞİMCİLİK FARKLI

“Eğer bizim kuşağımız gençlerin yetkinliklerini anlayamıyor ve hala eski usta-çırak olaylarını onlara empoze etmeye çalışıyorsa bu bizim hatamızdır” diyen Eczacıbaşı, girişimcilik ve yöneticiliğin birbirinden farklı kavramlar olduğunu belirtti. Eczacıbaşı, “Sıfırdan bir şeyi çıkarabilmek, bir başka ataklık, soğuk kanlılık ve zorluk gerektiriyor ki bu da girişimciliktir. Yöneticilikse mevcudu geliştirmek ve artırmaktır” dedi.

mentorluk programı sonucunda yapılan değerlendirme göre programın yüzde 85’in üzerinde fayda sağladığını tespit ettiklerini söyledi. Mentor-menti ilişkisini karşılıklı bir usta-çırak ilişkisine benzeten Dimes CEO’su Ozan Diren de “Mentorluk programı tüm önyargınızı di-





şarda bırakarak, gizlilik kurallarını devreye sokarak paylaşımında bulunduğumuz, enerjimizi tam verdiğimizde iki taraflı geliştirdiğimiz bir sistem” dedi. Mentorluğun eğitim ihtiyacı olan bir yapı olduğunu unutmamak gerektiğini belirten Diren, iyi bir satışçıdan iyi bir satış yöneticisi olmayacağı gibi yöneten herkesten de iyi bir mentor olamayabileceğini ifade etti. TAİDER Mentorluk programı mentilerinden Yaşar Holding İnsan Kaynakları Proje Uzmanı, Rana Yiğitbaşı da aile şirketi deneyimi olan birinden mentorluk almanın farklı bakış açılarını anlama, kişinin kendisiyle ilgili farkındalığını artırmaya katkı sağladığını söyledi. Yiğitbaşı, “Mentorluk sayesinde farklı insanların deneyimlerinden ilham alma ve özellikle aile anayasasının önemini anlama konularında fayda sağladım” diye konuştu.

Hem menti hem de mentor olarak programa dahil olan Mateks Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Türkmen Türkmenoğlu ise “Menti olarak başlamak istedim çünkü farklı deneyimleri olan aile şirketleri üyelerinin deneyimlerinden yararlanmak istedim” dedi. Başkalarının deneyimlerinden öğrenmenin ve ders çıkarmanın önemli olduğunu söyleyen Türkmenoğlu, hatta bunları içselleştirerek bir sonraki kuşaklara aktarmasının katkısının yüksek olduğunu anlattı.

### SÜRDÜRÜLEBİLİR YOL PLANI

“Sürdürülebilirliği sağlayacak yol planı oluşturmak” oturumunda ActionCOACH Türkiye ve Engage&Grow Türkiye Kurucu Ortağı ve işletme koçu Özge Toraman, bireylerin kendileri hakkındaki farkındalığını ele aldı. İnsan hayatının etrafında kat kat çemberlerin olduğunu ve çemberlerin en iç kısmında kısıp kalınmaması gerektiğini söyleyen Toraman, kişinin etrafını keşfetmesi



gerektiğini belirtti. Toraman, “İnsan, ilk çemberi yani konfor alanı içerisinde huzurlu olduğundan, bir dış çembere çıktığında konfor alanından uzaklaştığından dolayı korku hissedebilir ancak ama bir dış katmana daha geçtiğinde artık öğrenme çemberinin içine girip yenilikleri keşfedebilir” dedi. Bireyin kendi üst versiyonunu oluşturabilmesi açısından kendini keşfetme yolculuğuna çıkması gerektiğini anlatan Toraman, sözlerine şöyle devam etti: “Bunu için önce hayatında ne sonuçlar istediğini belirleyip, hayallerini hedefe dönüştürmek için planlarını belirlemesi gerekiyor. Daha sonrasında nereye varmamız gerektiğini bilmemiz gerekiyor. Çünkü nereye varmak istediğini bilmeyen yelkenliye hiçbir rüzgar yardım edemez.”

İnsanların yeni şeyler öğrenmekteki en büyük engelinin aslında “Ben bunu biliyorum” diyerek kendi önlerine set oluşturmaları olduğunu söyleyen Toraman, anda kalmanın ve anı kaçırmamanın önemini dile getirdi. Toraman, “Geçmişte ya da gelecekte yaşamak enerji kaybettirir, geçmiş analizi yaparak ders çıkarmak ya da geleceğe dair planlar yapılmalı fakat an da yaşamaya devam edilmeli” dedi.

### “AİLE ŞİRKETLERİNDE WEB 3.0”

Blokzincir teknolojisinin hayatımıza girmesiyle gücün aracı kurumlardan bireylere geçmesine imkân sağlayan Web3, yönetimden finansa, oyundan sanata kadar pek çok alanı değiştirerek büyüme fırsatını da beraberinde getirdi. TAİDER 10. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi’ndeki “Aile şirketlerinde Web 3.0” başlıklı oturumda Paribu CEO’su Yasin Oral ve Paribu Danışma Kurulu Üyesi Turan Sert, Funika Holding Yönetim Kurulu Başkan Yar-



dımcısı Civan Sözkesezen moderatörlüğünde Web 3.0’ın yarattığı büyüme fırsatlarını ve kurumlara olan etkisini değerlendirdi. Dijitalleşmeyle ortaya çıkan Web 2.0 dünyasından oluşan katma değerden en büyük payı merkezi kurumların aldığını söyleyen Paribu Danışma Kurulu Üyesi Turan Sert, aile şirketlerinin de değişime ve yeniliklere açık olması gerektiğini belirtti.

Web 3.0’ın ilk olarak finans alanında öne çıktığını, bunun iki temel nedeni olduğunu belirten Sert, “Finans sektörü son yirmi yıldır yaşadığı gelişmelerle tamamen dijitalleşmiş durumda” diye konuştu. Günümüzde çok tar-

tişılan metaverse konusunun daha erken bir aşamada olduğunu da Sert, yazılımlarının kolay geliştirilebildiğini, ancak donanımının o kadar hızlı geliştirilememesinden dolayı altyapı eksikleri bulunduğuna dikkat çekti. Oturumda, Paribu'nun kuruluş hikayesini anlatan Paribu CEO'su Yasin Oral da Türkiye'de sektörde öncü bir girişime imza attıklarını ve kripto para işlem hizmeti vermenin yanı sıra, bir teknoloji şirketi olarak gerçekleştirdikleri projeleri aktardı. Konuşmasında teknolojinin aile şirketlerine olan etkisine de değinen Yasin Oral, "Bu çağda sarf ettiğimiz eforun karşılığının değeri geçmiş yıllara göre çok yüksek hale gelebiliyor. Aile şirketleri de gelişen yüksek teknolojiler sayesinde birçok alanda katma değerini artıracak yatırımlara yönelmeli" dedi. Oral, sözlerine şöyle devam etti: "Gelişen teknoloji çağında etrafımızdaki birçok şey yıllar içerisinde dijital bir hal alacak. Bu duruma açık olmak ve yeni kuşakları bu alanlarda desteklemek gerekiyor. Çünkü yeni kuşaklar bu teknolojinin içine doğdu."

#### "İLETİŞİMDE ETKİN İKLİM YARATMAK"

Zirvede aile şirketlerinde etkili iletişim yaratmanın önemi "İletişimde İklim Yaratmak" oturumunda ele alındı. Oturum yöneticiliğini Mutlu Metal Yönetim Kurulu Başkanı Vekili, Mutlu Marine Kurucu ve Yönetici Ortak Gülçin Atalay Tunç'un yaptığı panelde konuşan IPPA Communications Yönetici Ortağı Fatmanur Erdoğan, kurumsal iletişimin günümüzde işletmelerin kritik başarı faktörü olduğunu söyledi. Konuşmasında ürün iletişiminden kurum iletişime kayışın kaçınılmaz yükselişine değinen Erdoğan, iletişimde iklim yaratmanın sorunların çözümü için bir araç olarak görüldüğünü ancak duygular üzerinden topluları harekete geçirme anlayışının yarardan çok zarar verebileceğini ve uzun vadede birçok farklı soruna, ayrıca psikolojik özgürlüğün kısıtlanmasına neden olabileceğine değindi. İletişimde iklim yaratmanın kolay olmadığını altını çizen Erdoğan, bu sürecin güçlü bir stratejik iletişim planlamasıyla yapılması durumunda faydalı bir sonuç verebileceğini belirtti. İletişimde stratejik farklılaşmanın rekabet avantajı yaratacağını söyleyen Erdoğan, bu tür planlamalar yapılmadan ortaya konan kampanyaların içi boş, günü kurtaran işlerden



### CEM MUMCU PSİKİYATR & YAZAR "AKTİF DİNLEMİYİ UNUTTUK"

TAİDER 10. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin kapanış konuşmasını psikiyatrist ve yazar Cem Mumcu yaptı. Oturum yöneticiliğini Mins Consulting Kurucu Ortak Elif Çakırlı'nın yaptığı panelde Mumcu, "İyi bir dinleme eylemi çok iyi bildiğiniz bir konuşmayı yapmaktan çok daha zordur. Ancak bugün müşterilerden çalışanlarımıza hatta çocuğunuza kadar herkesle aktif dinleme eylemini yapmayı unuttuk. Onun için çok konuşuyor ve çok biliyoruz" dedi. Konuşmasına hayattan örneklerle devam eden Mumcu, çocuk huysuzlaşınca, "o huysuz" diye bir damga yapıştırmak yerine "Ona ne iyi gelmemiştir acaba" gibi soruları kendimize sormamızın iyi olacağını söyledi. Mumcu, "Çocuklarımızı ancak onların bize ne anlatmaya çalıştıklarını anlayarak ve kendimize sorarak çözebiliriz" dedi.



öteye gidemeyeceğinin altını çizdi. Erdoğan, şöyle konuştu: "İletişimde pozitif yerine, etkili iletişim yaratmanın daha doğru olabileceğini söyleyebilirim. Bizler artık fikir bazlı iletişimden çıkarak strateji bazlı iletişime doğru yol almalıyız. Kalıcı çözümler üretmeliyiz. Birbirimizin fikirlerine önem vermeyi, düşüncelerimizi hayata geçirmekte birbirimize fırsat vermeyi denemeliyiz. Bazen aile bireylerimizden birinin sunduğu projeyi tam olarak anlayamayabiliriz, ama yine de o kişiye fırsat vererek, hep birlikte öğrenmeyi ve geleceğe doğru ilerlemeyi deneyebiliriz."



ERGENE CONSULTING & HGA GROUP TÜRKİYE BŞK. **MURAT ERGENE**

# “NİYET VARSA ÇÖZÜM VAR”



30 yılı iş hayatı ve 15 yıldan bu yana da aile şirketleri ile sayısız projeler gerçekleştirme fırsatımız oldu. Ülkemizin hemen her bölgesinde küçük-orta-büyük KOBİ'ler ya da en büyük ilk 100 şirket listesinde yer alan yerli şirketlerle çalıştık. Şirket sahipleri bize belli başlı şu gerekçelerle geliyorlar:

■ “Ben işin başında değilken de işler yürüsün istiyorum, ancak bana sormadan işler bir türlü yürümüyor.”

■ “İyi çalışanlarımızı tutamıyoruz, bir zaman sonra ayrılıyorlar.”

■ “Performans ve prim sistemimizi yenilememiz gerekiyor artık eskisi gibi etkisi kalmadı sanki...”

■ “Şirketimiz 10-20 yıl önceki gibi değil; sayımız arttı, ciromuz büyüdü, bünyemize yeni çalışanlar katıldı. Ancak eski çalışma ruhumuz kalmadı; insanlar işine sahip çıkmıyor.”

■ “Lig atladık, çok sayıda ülkeye ihracat yapıyoruz fakat işi yönetecek adam bulamıyorum.”

■ “Şirkette kardeşler, kuzenler, yeğenler çalışıyor. Aralarında çatışma olmaması için her birine farklı işler verdik fakat bu sefer de takım halinde hareket edemiyoruz.”

■ “Aile anayasası yapmamız şart oldu, aksi halde şirket dağılacak.”

■ “Hedeflerimizi belirlemek ve takip etmek konusunda sıkıntı yaşıyoruz”

■ “Süreçlerimiz net değil. İK, satın alma, mali işler, lojistik süreçlerimiz karmaşa içinde ve ciddi zarar ediyoruz.”

■ “En son aldığımız genel müdür ile de yolları ayırdık; uyum sağlayamadı.”

Onlara verecek en önemli ve öncelikli cevap; aynaya bakmalarını sağlamak. Patron/üst yönetim kendi üstüne düşen görevleri hakkıyla yerine getirdi mi? Kültür değişimi tepeden başlar. “Önce Bütün Kuralları Yıkın” isimli kitapta yazar Marcus Buckingham; “Patron/yönetici aslında her gün çalışanları nezdinde sahneye çıkan oyuncu gibidir” benzetmesi yapar. Çalışanlar patronu/yöneticisini örnek alır. Bu nedenle nasıl davrandıkları önemlidir.

Çalışanların aklen ve kalben kendilerini işe tam vermeleri durumunda etkin bir iş yeri yaratmış olursunuz. Biz buna “çalışan bağlılığı” diyoruz. Bunu ölçmek için de Gallup Ölçüm Çubuğu her zaman işe yarar. Buradaki temel sorularımızdan bazıları şöyledir: “İşyerinde benden ne beklediğini biliyor muyum? İşimi doğru yapabilmem için gereken bilgi beceri ve araç gereçlere sahip miyim? Takdir ediliyor muyum? İnsan olarak bana değer veriliyor mu? Gelişimimi destekleyen biri var mı? Şirket misyonu bana yaptığım işi önemli hissettiriyor mu? Çalışma arkadaşlarım da kaliteli iş çıkarmak için uğraşıyor mu? İşyerinde yakın bir arkadaşım var mı? Geçtiğimiz bir yılda yeni bir şey öğrendim mi? gibi ilk soruların cevabı olumsuz ise, diğerleri olumlu olsa da bir işe yaramaz.”

Şirketi de hedefine ulaştırmak için gerekli doğru donanımları edinmek durumundayız. Doğru insanlar, doğru sistemler ve doğru süreçler kurmak önemlidir. Bunlardan sadece biri ya da ikisinin doğru olması yetmiyor. İşin zorluğu; bu her üçünün de doğru ve eksiksiz olmasından geliyor. “Kurumsallaşma Yolculuğunda Aile Şirketlerinde Kabuk Değişimi” isimli bir panelde (KASİAD), kıymetli Koç eski üst düzey yöneticisi Cengiz Solakoğlu demişti ki, “En öncelikli konu; patronun değişmeye niyeti olup olmadığıdır, yoksa gerisi hikayedir.” Sonuna kadar katılıyorum.

Belirtmek gerekir ki, ülkemizin girişimci işadamları, KOBİ'lerimiz, aile şirketlerimiz artık 10-20 yıl önceki gibi değil. İnternet, sosyal medya ve uluslararası fuarlar vesilesiyle çoğunlukla ne yapmaları gerektiğini gayet iyi biliyorlar. Ancak neden yapamıyorlar? Uygulamaya alacak irade eksikliği ve uygulamaya alacak adam eksikliği nedeniyle... Biz stratejilerin hayata geçirilmesi konusunda edindiğimiz tecrübeleri onlarla paylaşmaya gayret ediyoruz. Kimya, cam, eğitim, perakende, hızlı tüketim, gayrimenkul, kozmetik, hizmet vb. onlarca farklı sektörde çalıştık ancak insan kaynakları sorunları ve mantığı, felsefesi değişmedi; niyet varsa çözüm var.