

İŞ'TE AİLE

SAVI: 02

ÂİLEDE BİRLİK, İŞLETMEDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



TAİDER 5. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ



ÖZEL RÖPORTAJ
DENİZ TAŞIMACILIĞINDA BİR DUAYEN
LUCIEN ARKAS

TARİHİ MARKALAR
İLKLERİN MARKASI
ULUDAĞ İÇECEK

NESİLDEN NESİLE
130 YAŞINDA BİR VİZYONER
HELVACIZADE GRUBU

TAİDER KUZEY YILDIZI AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU



TEŞEKKÜR EDERİZ

Sürdürülebilirlik alanında çalışmalar yapan, çalışanlar, çevre, toplum ve gelecek nesiller açısından fark yaratarak ülke ekonomisine değer katan aile işletmelerinin teşvik edilmesini amaçlayan TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri sahiplerini buldu.

Ödüle başvuran değerli aile şirketlerimize, sürece özverili katkılarını esirgemeyen değerlendirmelerimize ve jüri üyelerimize, ödül süreci uygulama ve eğitim danışmanı ARGE Danışmanlık'a, ödül heykelciği tasarımı için Tasarım Vakfı'na teşekkür ederiz.

TEBRİK EDERİZ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kategorisinde Sürdürülebilirlik Ödülü'ne sahip olan ISM Makine'yi, Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde Sürdürülebilirlik Ödülü'ne sahip olan Sun Tekstil'i tebrik eder, sürdürülebilirlik yolculuklarında başarıların artarak devam etmesini dileriz.

Jüri Üyeleri

- Canan Ercan Çelik / Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Başkan
- Dr. İzel Levi Coşkun / Mazars Denge, CEO
- Hakan Güldağ / Dünya Gazetesi, Genel Yayın Yönetmeni
- Naile Göçen Çukurova / Göçtur Turizm, Yönetim Kurulu Başkanı
- Seyran Hatipoğlu / TURSEFF, Banka İlişkileri Müdürü

Ödüle Başvuran Aile Şirketleri

- Cryocan Basınçlı Kaplar
- Helvacızade A. Ş.
- ISM Makine Elektrik
- İpeker Tekstil
- Lila Kağıt
- Petroyağ ve Kimyasallar
- Sun Tekstil

DAVET EDİYORUZ

Tüm aile şirketlerini 2018 Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü'ne başvurmaya davet ediyoruz.



T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ



Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
AİLE İŞLETMELERİ VE GİRİŞİMCİLİK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

14 YAŞINDA!

8 KONGRE - 10 KİTAP
ONLARCA ETKİNLİK VE
TÜRKİYE'NİN EN KÖKLÜ AİLE İŞLETMELERİNE
DANIŞMANLIK, EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DESTEĞİ

İletişim Bilgisi: agmer@iku.edu.tr / 0212 498 46 18

[f](#) [t](#) [@](#) /ikuedu

www.iku.edu.tr

İmtiyaz Sahibi
Aydın Öğücü

Genel Yayın Yönetmeni
Tekin Urhan

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Duygu Tecim

Yayın Kurulu
Aslı Moral, Başak Çilingiroğlu
Kurtoğlu, Dilara Korgavuş,
İrem Aşçıoğlu, Selen Toron,
Serra Koyuncu

Danışma Kurulu
Aysu Dalan Benlioğlu,
Meral Ekmekçioğlu, Sumer Tömek
Bayındır, Şerife İnci Eren,
Şükrü Ünlütürk

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

Editör
Ulaş Atay

Görsel Yönetmen
Emre Ergül

**Editöryal Hazırlık ve
Grafik Tasarım**
12 Punto Kurumsal
Yayıncılık ve İçerik Ajansı
www.onikipunto.com

Baskı
Karakış Basım
www.karakisbasim.com

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

İÇİNDEKİLER



FBN / FBN AİLESİ 28. DEFA BİR ARADA 24



NESİLDEN NESİLE / HELVACIZADE AİLESİ 42



ÖZEL RÖPORTAJ / LUCIEN ARKAS 36

05 BAŞKAN'DAN

06 TAİDER'DEN HABERLER

12 KAPAK KONUSU

24 FBN

28 KUZEY YILDIZI

36 ÖZEL RÖPORTAJ / LUCIEN ARKAS

38 TARİHİ MARKALAR / ULUDAĞ İÇECEK

42 NESİLDEN NESİLE / HELVACIZADE AİLESİ

46 AKADEMİ / MUSTAFA DOĞRUSOY

50 ÜYELERİMİZDEN

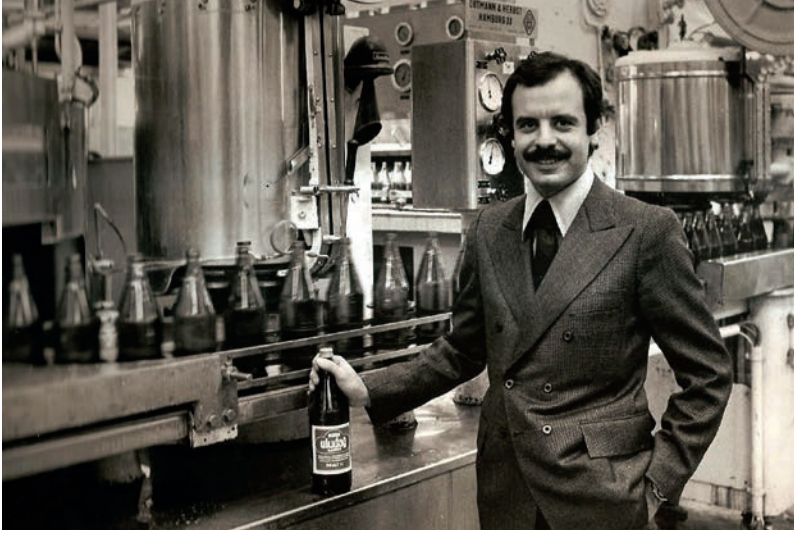
52 GELECEK NESİL / AYŞE ÜNLÜTÜRK

54 MAKALE / ACAR BALTAŞ

56 KONUK YAZAR / DOĞAN CÜCELOĞLU

58 NELER OLUYOR

64 SOSYAL MEDYA



38

**TARİHİ MARKALAR
İLKLERİN MARKASI
ULUDAĞ İÇECEK**



46

**AKADEMİ
AİLE ŞİRKETLERİNDE
KURUMSALLAŞMA-II**



54

**MAKALE
KURUM MİSYONUNU
GELECEĞE HAZIRLAMAK**

MAXIMUM ŞİRKET KREDİ KARTI

İş yaşamınız için yüksek standartlar



Maximum Şirket Kredi Kartı, ister **yurt içinde** ister **yurt dışında** tüm şirket harcamalarınız için hep yanınızda. Üstelik **MaxiPuan kazanma fırsatı** ve **taksit avantajıyla!**



Değerli Okuyucular,

Kasım 2017’de 5’sini düzenlemiş olduğumuz TAİDER Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın Ali Koç’un ilham verici konuşmasının ardından, birbirinden değerli konukların gerçekleştirdiği paneller ve oturumlarla devam etti. 400 kişinin katılımıyla gerçekleşen zirvemiz her zamanki gibi paylaşımların, bilgi alışverişinin ve farkındalığın bol olduğu adeta bir aile buluşması gibiydi. 2012 yılında 40 kurucu üyeye oluşan TAİDER ailesi, bugün 160 aile şirketiyle, 260’ı gelecek nesil olmak üzere toplam 600 üye ve paydaşlarıyla, takipçileriyle, işbirliği yaptığımız kurumlarla koskoca bir aileye dönüştü.

Kuruluşumuzdan bu yana TAİDER olarak, Türkiye’deki işletmelerin yüzde 95’inin aile şirketi, bu şirketlerin ortalama ömrünün ise 25 yıl olduğu ve sadece yüzde 30’unun ikinci kuşağa, yüzde 12’sinin üçüncü kuşağa ve yüzde 3’ünün dördüncü kuşağa kaldığı bir tabloda “Ailede Birlik, İşletmede Sürdürülebilirlik” sloganıyla yola çıktık. Aile işletmelerinin nesiller boyu sürdürülebilirliğine önderlik etmeyi, sürdürülebilir iş modelleri oluşturmalarına katkıda bulunmayı, deneyim paylaşımları sağlamayı görev edindik.

TAİDER olarak geleceğimiz açısından aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarımı konusunda sorumluluk hissediyor ve faaliyetlerimizi bu çerçevede yürütüyoruz. Üyelerimizin öncelikle farkındalıklarını arttırmak üzere zirvemiz dışında paylaşım toplantıları, eğitim, seminer ve bilgilendirme etkinlikleri düzenlemekteyiz. İşletmelerin bir araya geleceği güvenilir platformlar oluşturuyoruz. Özellikle üye buluşmalarımızda ailelerden ailelere olan aktarımlar, işletme sahiplerinin hiçbir yerde bulamayacakları inanılmaz deneyimler sunuyor ve kendilerini rahat ifade edebilecekleri güven dolu bir alan sağlıyor. Bu ortam üyelerimizin bir aile sıcaklığında, birbirlerinin başarılı veya hayal kırıklığı dolu hikâyelerini dinledikleri, birbirlerinden beslendikleri müthiş olanaklar sunmakta.

TAİDER olarak üstlendiğimiz misyon ışığında aile işletmelerine özgü ihtiyaçların ve iş modellerinin aktarıldığı, güvenilir bilgilerin paylaşıldığı, başarı hikâyelerinin yanı sıra deneyimlerinin de aktarıldığı “İş’te Aile” dergimizin ilk sayısını zirve ile birlikte yayımladık. İş’te Aile’de; aile şirketlerinin yönetimindeki aile üyeleriyle yapılmış daha önce herhangi bir yayında yer almayan röportajlar, Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (FBN-I, Family Business Network International) faaliyetleri, aile işletmelerini ilgilendiren konularda araştırmalar, gururla yürütmekte olduğumuz Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Projesi ve Ödülü, TAİDER’in aile işletmelerinin ihtiyaçlarına göre özgün bir şekilde tasarlanmış eğitimler veren TAİDER Akademi, Gelecek Nesil ve TAİDER zirvelerine ilişkin bilgi ve haberler yer alıyor. Bunların yanı sıra her yayında TAİDER’in gerçekleştirmekte olduğu geçmiş ve gelecek dönem faaliyetleriyle birlikte üyelerimize ilişkin haberlere de yer vermekteyiz.

İş’te Aile’nin sizler için yararlı ve keyifle okunan bir dergi olması ümidiyle...



Tekin Urhan
*TAİDER Tanıtım ve Kurumsal İlişkiler
Komitesi Başkanı*

TAİDER “Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulu 4.0”ı Tartıştı

“Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulu 4.0” konusunu gündeme taşıyan TAİDER ve Bursa Sanayi ve İşadamları Derneği (BUSİAD) işbirliği ile düzenlenen etkinlikte Odgers Berndtson Türkiye, Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, Aktaş Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı Sami Erol ve SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkan Vekili Tarık Tezel konuşmacı olurken, oturumu TAİDER Bursa İl Temsilcisi ve Ünver Grup 3. nesil üyesi Dilara Korgavuş yönetti.

Öğücü: “Büyümenin yaratacağı değişim ve dönüşüm için bugünden hazır olmak gerekiyor”

Etkinliğin açılış konuşmasını gerçekleştiren BUSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ergun Hadi Türkay, TAİDER'in üstlendiği görev itibarı ile son derece önemli bir sivil toplum kurulu olduğunu ifade ederek, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ile ilgili gerçekleştirdiği çalışmaların önemine dikkat çekti. TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü ise açılış konuşmasında tüm dünyada büyümenin yaratacağı değişim ve dönüşüm için bugünden hazır olmak gerektiğini vurguladı. Küresel Aile Şirketleri Araştırması sonuçlarına göre Türkiye'deki aile şirketlerinin dijital gelişmelerin önemini farkında olduğunu belirten Öğücü dünyadaki dijitalleşme süreci ile ilgili şunları söyledi: “Küresel ortalama yüzde 59 civarındayken, Türk aile şirketlerinde araştırmaya katılanların yüzde 62'si dijital gelişmelerin faydalarını farkında ve hatta faydalarını ölçmeyi sağlayan gerçekçi planlara sahip olduklarını belirtiyor. Gen teknolojisindeki hızlı gelişmeleri, big data yönetimi, yapay zekâ ve yaratıcı düşüncenin giderek artan önemini, robotların hayatın her alanına entegrasyonunu düşündüğümüzde, aile şirketlerinin günlük faaliyetlerinin ötesini düşünebilmeleri ve gelecek beş-on yıl içinde var olma ihtimallerini hesaplamaları kaçınılmaz. Amerika'daki Babson Koleji tarafından yapılan araştırmaya göre 2025 yılına kadar Fortune 500 listesindeki şirketlerin yüzde 75'i yok olacak ve yaşayacak



şirketlerin yüzde 50'sinin henüz kurulmadığı öngörülüyor. Bu sonuçlar bize şirketlerimizin devamlılığı için bilhassa yönetim kurulundaki yapılanmayı değiştirmemiz gerektiğini, bilişsel esnekliği yüksek, donanımlı, yaratıcı, genç ve çeşitlilik kavramlarını barındıran bir yapıya geçinilmesinin kaçınılmaz olduğunu gösteriyor. Tıpkı dünyaca ünlü spor müsabakalarında kullanılan İsviçreli saat firması Tag Heuer'ın danışman kuruluna yaş ortalaması 18 olan gençleri dâhil etmesi gibi.”



“Dijitalleşme 4.0 değil 5'e hazır olmalıyız. Ancak aile eko sisteminin değerlerini de unutmamalıyız”

Etkinlikte konuşan SÜTAŞ Yönetim Kurulu Başkan Vekili Tarık Tezel, şirketlerin gelecek süreçte dijital gelişmelere hazırlıklı olması gerektiğini vurgulayarak “2000 yılında ilk kez tüm insanlık tarihine eş değer veri üretildi. 2020 yılında ise tüm insanlık tarihinin 20 katı büyüklüğünde veri üretilmesi bekleniyor. Tüm şirketlerin bu süreçte hazır olmaları için organizasyonel yapılanmasını tamamlaması çok önemli. Dijitalleşme 4.0 değil 5'e hazır olmalıyız. Ancak aile eko sisteminin değerlerini de unutmamalıyız” diye konuştu.

“Her geminin bir kaptanı olmak zorunda ancak nesiller arası geçiş için şirket içinde bir güven oluşmalı”

Aktaş Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı Sami Erol ise konuşmasında kurumsallaşma sürecinde ailenin tüm işleyişi profesyonellere devretmesinin sürdürülebilir olmadığını vurguladı. Erol, “Ailenin tamamen el çekmesi de doğru değil. Yönetim kurulunun önümüzdeki beş-on içinde nereye ilerleyeceği ve ne yapacağı çok önemli. Amaç ortak ise niyet iyi ise bilgi vizyonu destekleyecek kadar iyi ise tüm sorunlar aşılabılır. Ancak alacağımız çok mesafe var. Bu da bir olgunlaşma süreci. Her geminin bir kaptanı olmak zorunda ancak nesiller arası geçiş için şirket içinde bir güven oluşmalı” dedi.

“250 yılda yaşanmış değişim 10 yıl içinde yaşanıyor. Şirketler bu süreci iyi yönetirse fırsat, yönetemezse büyük risk altında olacak”

Dijitalleşme sürecinde ekip çalışmasının önemine dikkat çeken Odgers Berndtson Türkiye, Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar ise şirketlerin büyük bir değişim ve dönüşüm döneminde olduğunu belirterek, “İnsan ve etik en önemli konu başlığı haline geliyor. Dijitalleşme ana trendleri ise bütün gündemi değiştiriyor. Bu süreçte insanlar, aile üyeleri olsun olmasın gerekli yetkinliklere sahip mi değil mi? Önemli olan bunu belirleyebilmek. 250 yılda yaşanmış değişim 10 yıl içinde yaşanıyor. Şirketler bu süreci iyi yönetirse fırsat, yönetemezse büyük risk altında olacak” diye konuştu.

Aydın Öğücü, SIAD Zirvesinde Panele Katıldı

TAİDER Başkanı Aydın Öğücü, 7 Aralık 2017 tarihinde Silivri Sanayici ve İş Adamları Derneği (SIAD) tarafından gerçekleştirilen Küresel Rekabet ve Yeni Trendler Zirvesi'nde konuk olarak yer aldı. Öğücü, moderatörlüğünü kurumsal iletişim danışmanı Yücel Koç'un yaptığı "Aile Şirketlerinde Kurumsallığa Geçiş" başlıklı panele konuşmacı olarak katıldı.



İnovasyon ve İnovaLİG Türkiye Ödüllerinden Dördü TAİDER Üyelerinin

ARZUM

Türkiye'nin ilk inovasyon geliştirme programı olan ve Avrupa'da 17, dünyada 67 ülkede uygulanan İnovaLİG'de birçok yeniliğe imza atmış birbirinden değerli 971 firma yarıştı. 12 Aralık 2017 tarihinde İstanbul Kongre Merkezi'nde gerçekleştirilen törende ödüller sahiplerini buldu. "İnovasyon Organizasyonu ve Kültürü" kategorisinde Türkiye şampiyonu TAİDER üyesi Arzum Elektrikli Ev Aletleri olurken, "İnovasyon Stratejisi" kategorisinde ise yine TAİDER üyesi Farplas Oto Yedek Parça ödüle layık görüldü.

**SUN
TEKSTİL**

**MAXION
JANTAS**

farplas

TAİDER üyelerinden Sun Tekstil "İnovasyon Döngüsü" kategorisinde ikincilik ödülünün, Maxion Jantaş/İnci ise "İnovasyon Kaynakları" kategorisinde üçüncülük ödülünün sahibi oldu.



TAİDER Üyeleri Batıçim Tesislerini Ziyaret Etti

TAİDER üyeleri, "Üye İşyeri Ziyaretleri" kapsamında Türkiye'nin çimento ihtiyacının önemli bir kısmını karşılayan, TAİDER üyesi Batıçim'in Bornova'daki tesislerini ziyaret etti. 26 Ekim 2017 tarihinde gerçekleştirilen geziye katılan TAİDER üyeleri, Batıçim hakkında detaylı bilgi sahibi olma şansı buldu.

TAİDER Üyeleri Uluslararası FBN Gelecek Nesil Retreat Toplantısına Katıldı



9-10 Şubat tarihlerinde Londra'da gerçekleştirilen Uluslararası FBN Gelecek Nesil Retreat toplantısına TAİDER Gelecek Nesil Komitesi'nden Kemal Urhan, Onur Eren, Ayşe Ünlütürk, Selin Yiğitbaşı ve Çağla Köşkeroğlu katılmıştır.



TAİDER'den TKYD Başkanı Ali Aydın Pandır ve Yönetim Kurulu Üyelerine Ziyaret

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Aydın Pandır ve Yönetim Kurulu üyelerine gerçekleştirilen ziyarete TAİDER adına Başkan Aydın Öğücü'nün yanı sıra İrem Aşçıoğlu, Meral Ekmekçioğlu, V. Reşat Moral ve Yunus Terece katıldı.



TAİDER, TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik'i Ziyaret Etti

TAİDER TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik'i makamında ziyaret etti. 7 Şubat 2018 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen buluşmaya TAİDER'den Başkan Aydın Öğücü'nün yanı sıra Günseli Ünlütürk, İrem Aşçıoğlu, Naile Göçen Çukurova, Nilgün Katipoğlu, Sumer Tömek Bayındır, Tekin Urhan ve V. Reşat Moral katıldı.



TAİDER Üyeleri İstanbul Ticaret Üniversitesi'ndeki Panelde Deneyimlerini Paylaştı



TAİDER üyeleri Cryocan Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, Petroyağ Yönetim Kurulu Üyesi Serra Soysal Koyuncu ve Moral & Partners yönetici ortağı Vefa Reşat Moral'ın konuşmacı olarak katıldığı "Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim" başlıklı panel 24 Kasım İstanbul Ticaret Üniversitesi Söğütözü Kampüsü'nde gerçekleştirildi. Konuşmacılar, İstanbul Ticaret Üniversite'nden Prof. Dr. A. Tuğba Karabulut'un yönettiği oturumda deneyimlerini katılımcılarla paylaştı.

Tuğla ile örülmüş,
çocukları büyütmüş.

Tuğla duvar nefes alıp veren
yapısıyla ailenize doğal
ve sağlıklı bir ortam sağlar.

147 13 yaş

142 12 yaş

136 11 yaş

129 10 yaş

123 9 yaş

117 8 yaş

113 7 yaş

106 6 yaş

98 5 yaş

93 4 yaş

86 3 yaş

Duvarlar sizinle yaşar.



0212 206 5 206 | www.kilsan.com



TAİDER, “Aileler Buluşması” Etkinlikleri Devam Ediyor

TAİDER üyelerinin gelenekselleşmeye başlayan “Aileler Buluşması” etkinliği 2017 yılının son günlerinde İstanbul’da, 2018’in ilk günlerinde İzmir’de ve şubat ayında yine İstanbul’da olmak üzere üç kez gerçekleştirildi. Dernek üyelerinin gündemle ilgili fikir alışverişinde bulunduğu ve bağlarını daha da güçlendirdiği etkinlikler her zaman olduğu son derece verimli geçti.



24 Aralık 2017/ Yeniköy, İstanbul

Yeni Nesile Yalın Bir Şirket Devretmek

Konuk Konuşmacı:
Mehmet Reşit Göğüş

Pelsan Aydınlatma Yönetim Kurulu Başkanı ve TAİDER Üyesi Mehmet Reşit Göğüş tecrübelerini etkinliğe katılan TAİDER üyeleri ile paylaştı.

7 Ocak 2018/ İsabey Bağevi Menderes, İzmir

Sürdürülebilir Aile Şirketi Yaratmak

Konuk Konuşmacı:
Elvan Ünlütürk-Sabri Ünlütürk

TAİDER üyeleri, Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Elvan Ünlütürk ile Sun Grup Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk samimi bir ortamda ve yüksek katılımla gerçekleştirilen etkinlikte, birbirinden ilginç deneyim ve gözlemlerini katılımcılarla paylaştı.



25 Şubat 2018/ Yeniköy, İstanbul

Liderin Zamansız Kaybı ile Gelen Ani Devir ve Sonrası

Konuk Konuşmacı: *Gözde Akpınar*

Toplumsal konulara hassasiyeti ile Türkiye çapında tanınan, Filli Boya'nın Sahibi ve Betek Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Gözde Akpınar, babasının vefatından sonraki süreci, yaşadığı zorlukları, aldığı kararları ve daha birçok detayı samimi ve keyifli bir dille katılımcılara aktardı.



CRYOCAN Ailesi Dünyanın 50 Ülkesinde...

- Kurulduğu günden itibaren ortalama %70 ihracat,
- 32 ülkede marka tescili,
- 10 ülke de temsilcilik,
- 50 ülkeye ihracat.
- 2013, Sektörel Performans Ödülü
- 2015, En Hızlı Büyüyen İlk 100 Ödülü
- 2016, Sektörel Performans Ödülü
- 2016, 5. KOSGEB Büyük Ödülü
- 2017, İnoTEAM'de İnovasyon Yönetimi İlk 10'da
- 2017, İnoVALİG 'de İnovasyon Kaynakları İlk 10'da
- 2017, Büyük Ölçekli Kuruluş Sektörel Performans Ödülü
- 2017, LNG Solutions Yılın En İyi LNG / Gaz Hizmet Sağlayıcısı

AİLE ŞİRKETLERİNDE BEN'DEN BİZ'E DOĞRU TAİDER 5. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ

TAİDER 5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi 3-4 Kasım 2017 tarihlerinde, "Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru" temasıyla, İstanbul InterContinental Otel'de düzenlendi. TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Ögücü ve Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ali Koç'un açılış konuşmaları ile başlayan Zirve, iki gün süren paneller ve paralel oturumlarla son derece verimli geçti.

TAİDER 5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi "Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru" temasıyla, 3-4 Kasım 2017 tarihlerinde gerçekleştirildi. Zirve'nin açılış konuşmasını yapan TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Ögücü, bugün 160 aile şirketi ve 600 üyeye ulaşan TAİDER'in Türkiye ekonomisinde yüzde 75 gibi önemli bir paya sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine değer kattığını dile getirdi.

Aydın Ögücü: "En önemli hedefimiz gelecek nesillerin kurucu ya da yetişkin nesillerle iletişimlerini güçlendirmek"

TAİDER'in hedeflerine dikkat çeken Ögücü, "Bizim en önemli hedefimiz gelecek nesillerin kurucu ya da yetişkin nesillerle iletişimlerini güçlendirmek, devir planlarını sağlıklı yönetmelerine destek olmak ve yol göstermek. Bizler yetişkin nesiller olarak gelecek nesillere sadece finansal varlıklarımızı değil; ailemizden ve içinde yaşadığımız toplumdan gelen değerlerimizi, kültürel ve sosyal sermayemizi, iş yapma ve girişimcilik becerilerimizi, iletişim ağımızı aktarmamız durumunda, şirketlerimizin uzun yıllar boyu sürekliliğini sağlayabileceğine inanıyoruz" diye konuştu.

Sorumlu bireyler ve kurumlar olarak sürdürülebilir bir dünya için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta herkesin üzerine düşen sorumluluklar olduğunu belirten Aydın Ögücü, "Havasıyla, suyuyla, yeraltı kaynaklarıyla, ormanlarıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle, biz olma bilincinin gelişmesini desteklemek ve sürdürülebilir gelecek için TAİDER olarak Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi'ni hayata geçirdik. 'Aile Şirketlerinde Ben'den Biz'e Doğru' temalı bu zirvemizde de Türkiye'deki aile işletmelerini bir araya getirerek kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve gelecek planlaması gibi konulara ışık tutmayı hedefledik" dedi.





Ali Koç: “Aile şirketleri gelecek çeyreği değil, gelecek nesilleri düşünerek hareket ediyor”

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ali Koç ise “Yeni Küresel Konjonktürde Aile Şirketlerinin Yeri” başlıklı oturumda yaptığı konuşmasına, “Yaklaşık 50 yıl önce, aile şirketlerinin rekabetçiliklerini ve ekonomi içindeki güçlerini kaybedeceklerine inanan yönetim danışmanları ve akademisyenler vardı. Ancak bugün geldiğimiz noktada tam tersi bir resim görüyoruz. Aile şirketlerinin dünya ekonomisindeki yeri hala çok büyük. Küresel ekonominin yüzde 70’ini oluşturdukları hesaplanıyor” sözleriyle başladı.

“Dünyanın en değerli markalarının yüzde 80’i aile şirketlerine ait” diyerek konuşmasını sürdüren Ali Koç, “Nesilden nesile işlerini başarıyla devam ettirebilen aile şirketlerinin en büyük ortak noktaları nelerdir?” sorusunu şöyle yanıtladı: “En başta uzun vadeli bakış açısı geliyor. Aile şirketleri gelecek çeyreği değil, gelecek nesilleri düşünerek hareket ediyor. Stratejilerini ve iş modellerini uzun vadede değer yaratmaya odaklı kurguluyorlar. İkinci en önemli özellik, başarıyla büyüyen aile şirketleri kültürlerini ve değerlerini de nesilden nesile aktarıyorlar. Hepimiz için itibar çok önemli. Aile şirketlerinin finansal riskler kadar, itibar riskine de çok önem verdikleri görülüyor. Dünya Ekonomik Forumu’nun her yıl gençler arasında yaptığı araştırmaya göre de, yeni nesiller çalışacakları şirketlerin toplumsal duyarlılıklarına çok önem veriyorlar ve anlam bulacakları işlerde çalışmayı tercih ediyorlar. Biz de Koç Topluluğu olarak aile içinde ortak değerlerin paylaşılmasının önemi kadar, bu değerlerin şirketlerimize de, çalıştığımız ekosisteme de yaşatmanın sürdürülebilir başarıımızda önemli rol oynadığını düşünüyoruz. 90 yılı aşkın tarihimizde en büyük

başarılarımızın her koşulda istikrarla temsil ettiğimiz değerler olduğuna inanıyoruz. Üçüncü unsur güven duygusu. Güçlü güven duygusu sadece çalışanlara ve tüketicilere değil, birlikte çalıştığınız tüm iş ortaklarınıza da sirayet ediyor ve tüm değer zincirini ortak hedefler etrafında birleştiren bir nevi uhu görevi görüyor.”

Aile şirketlerinin önünde aile olmaktan kaynaklı zorluklar da bulunduğunu aktaran Ali Koç, “İki konuyu öne çıkarmak lazım: Kurumsallaşma ve aile içi anayasa. Aile içi anayasada mutabık kalınan şartlar, sınırlar belirlenmeli ve bunlara riayet edilmeli. Dışarıdan bir göz ile destek almanın çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Biz Koç ailesi olarak bu alanlarda uluslararası danışmanlarla çalıştık. Sizlere de öneririm” dedi.

Koç Topluluğu’nda yönetsel olarak üç önemli prensibin öne çıktığına dikkat çeken Koç, bunların “Tek Seslilik, Tek Şapka ve Güçlü Kurumsal Yönetim” olduğunu vurguladı. “Küçük veya büyük her aile şirketinin başarısı önce aile içindeki uyumdan başlıyor” diyerek sözlerini sürdüren Ali Koç, bu kapsamda en önemli noktaların şöyle özetlendiğini aktardı: “İş, insanlar ve kazançla ilgili ortak değerlerin oluşması gerekiyor. Bireysel beceri ve kabiliyetlere saygı duyulmalı. Bu bireysel kabiliyetler işle ilgisi olmayan bambaşka bir alanda olabilir. Aileyi birbirine bağlayan gelenekler yoksa geliştirilmeli. Birlikte büyüme ve gelişme arzusunu aşılmalı. İlişkileri güçlendirecek ortak aktiviteler gerçekleştirilmeli. Birbirinize bağlı ve bağımlı olmaya önem verin. Bireysel sınırlara ve özel hayata saygı gösterilmeli. Karşılıklı sevgi, saygı ve destek çok önemli.”



620 Yıllık Aile Şirketinden, Aile Şirketlerinde Kadının Çoklu Rollerine

Zirveye, açılış konuşmalarının ardından paralel oturumlarla devam edildi. "23. Nesilden 620 Yıllık Aile Şirketinin Sırları" başlıklı oturumda, Murano Cam Seguso Satış ve İş Geliştirme Müdürü ve Seguso ailesinin 23. nesli Gianandrea Seguso, ailesinin yüzyıllara yayılan hikâyesini katılımcılarla paylaştı. Diğer oturumda Fersa Aydınlatma Yönetim Kurulu Başkanı Fahir Gök "Kurumsallaşma ve Devir Süreçleri" ile ilgili görüşlerini dinleyicilere aktardı.

"Ben kimim? Hissedar mı, Yönetici mi, Girişimci mi?" başlıklı panelde ise Esas Gayrimenkul Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO'su Kazım Köseoğlu, Gilan Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Osman Geylan ve Alarko Holding Enerji İş Geliştirme Müdürü Tal Garih, Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Pelin Akın Özalp'in sorularını yanıtladı.

Panelin ardından Zirve yine paralel oturumlarla devam etti. Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi Leyla Alaton, "Aile Şirketlerinde Kadının Çoklu Rollerine" başlıklı oturumda, kendine has üslubu ve renkli yanıtları ile katılımcıların beğenisini kazandı. Aynı anda gerçekleştirilen "Liderin Ani Kaybıyla Gelen Plansız Devir" başlıklı oturumda ise Levent Kimya Yönetim Kurulu Başkanı Atıl Pekşen ve Kam Ankara Beton Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Berkan Baykam, deneyim ve görüşlerini katılımcılarla paylaştı. Zirve'nin ilk gününde kapanış konuşmasını, Türkiye basketbol tarihinin önemli isimlerinden Koç Çetin Yılmaz yaptı. Yılmaz, "Lider Belirler" başlıklı konuşmasında basketbol ile iş hayatı arasındaki benzerliklere dikkat çekti.

Zirve'nin İkinci Günü Gelecek Nesiller'in

Zirvenin ikinci gününün ilk konuşmacısı olan TEB İnsan Kaynakları ve İnovasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Dr. Nilten Altıntaş, "Kurum İçi Girişimcilik Yaklaşımı ve Aile Şirketleri İçerisindeki Uygulama Fırsatları" başlığı altında görüşlerini katılımcılarla paylaştı. Yalnızca Gelecek Nesil üyelerine açık ilk oturumda TEDx Konuşmacısı ve Ekonomist Burak Ünal, "Mandolin Nesli, Blokflüt Nesli ve Skrillex Nesli" başlıklı bir konuşma yaptı. Günün ve Zirve'nin son oturumu olan "Peki Biz Nasıl Yaparız?"ın konuşmacısı ise ActionCoach Türkiye Kurucu Ortağı Ayşegül Akşak'tı.

TAİDER Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödülleri Sahiplerini Buldu

Dünyada aile şirketleri bünyesinde verilen ilk sürdürülebilirlik ödülü olma özelliğine sahip "TAİDER Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödülleri", Zirve'nin ilk günü olan 3 Kasım Cuma akşamı düzenlenen bir törenle sahiplerini buldu.

TAİDER tarafından aile şirketlerinde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesini desteklemek amacıyla hayata geçirilen "Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi" kapsamında, çalışanlar, çevre, toplum ve gelecek nesiller açısından fark yaratarak, ülke ekonomisine değer katan aile işletmelerinin teşvik edilmesi amacıyla hayata geçirilen ödüllerin tasarım ve uygulaması ARGE Danışmanlık işbirliği ile gerçekleştirildi.

Büyük Ölçekli İşletmeler (BOİ) ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) olarak iki kategoride verilen ödüle aday şirketlerin önce başvuru dosyaları incelendi. Daha sonra değerlendiriciler tarafından incelemeler ve saha ziyaretleri gerçekleştirilerek, jüri için final raporlar oluşturuldu. Bu raporlar, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Canan Ercan Çelik, Mazaars Denge Bağımsız Denetim CEO'su Dr. İzel Levi Coşkun, Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güladağ, TAİDER Yönetim Kurulu Üyesi Naile Göçen Çukurova ve Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası Türkiye Sürdürülebilir Enerji Finansmanı (TurSEFF) Banka İlişkileri Müdürü Seyran Hatipoğlu'ndan oluşan jüri tarafından değerlendirildi. Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde Sun Tekstil, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler kategorisinde ise ISM Makine ödüle layık görüldü.





“Daha fazla kadın yönetici daha başarılı işletme demek”

Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi Leyla Alaton, “Aile Şirketlerinde Kadının Çoklu Rollerini” başlıklı oturumda konuştu. İşletme Koçu Özge Toraman’ın yönettiği oturumda Alaton iş hayatına nasıl başladığını, bir kadın yönetici olarak ne tür sorunlarla karşılaştığını izleyicilerle paylaştı.

Oturum yöneticisi Özge Toraman’ın “İyi bir eğitim aldınız. Peki bu eğitimden sonra çalışma hayatına nereden başladınız sorusuna Alaton şu yanıtı verdi: “1986 yılında ABD’de okurken çalışmaya başladım. Yaz tatilinde Türkiye’ye geldiğinde aldığım kemerleri ABD’de satıyordum. Bu işi oldukça ciddi boyutta yaptım.”

Daha sonra Türkiye’ye dönerek aile şirketinde yerini alması gerektiğine inanan Leyla Alaton, döndükten sonraki süreci şu şekilde dile getirdi: “Öncelikle Şirketimizin kurucu ortağı Üzeyir Garih’in yanında yardımcı asistan olarak göreve başladım. Bir yandan da Alarko Holding Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapıyordum. Her şey çok güzeldi ama aile büyüklerinin özellikle “profesyonel” yöneticilere olan hassasiyetleri nedeniyle zaman zaman fikir ayrılıklarına düştüğümüz dönemler oldu. Şirkete yeni başlayan dâhil olan biri olarak bunun sıkıntılarını yaşadım.”

Konuşmasına, iş hayatının bu döneminde iki çocuk dünyaya getirdiğini de ifade ederek devam eden Alaton, daha sonraki yıllarda sivil toplum kuruluşları ile yürüttüğü çeşitli faaliyetlere odaklandığını ve bu çalışmaların kendisine ciddi bir manevi tatmin sağladığını vurguladı.

Bir kadın yönetici olarak şirket içinde farklı bir konumda olduğunun bilincinde olduğunun altını çizen Alaton, şirketler açısından kadın çalışanların önemine şu sözlerle dikkat çekti:

“Bir işletmede kadın yönetici sayısının fazla olması durumunda; o işletmede risk yönetimi, marka imajı, çalışanların bağlılığı gibi konularda sonuçların hep pozitif olduğuna yönelik bulguların olduğunu biliyoruz. Bir başka deyişle daha fazla kadın yönetici daha başarılı işletme demek”

Oturumun sonunda Leyla Alaton, izleyicilerin sorularını kendine has esprili üslubu ile yanıtladı.



“Ailenin kültürel değerleri bilinmeli ve egolar bunun üstüne çıkmamalı”

Gianandrea Seguso/ Murano Cam Seguso Satış ve İş Geliştirme Müdürü

- 600 yıldan uzun süredir ayakta olmamızın sırrı dört ana ilkeye dayanıyor;

Dürüstlük ve Doğruluk: Mükemmel olunmadığını kabul etmek, hata yapılabileceğini öğrenmek ve bununla yüzleşmek.

Saygı: İş yapanlara saygı duymak.

360 Derece Sürdürülebilirlik: İşletmenin sadece kendi çıkarlarını değil, çevresindeki herkes ile ilgili gerçeği kavrayarak, geleceği şekillendirmesi.

Güzellik: Daha güzel ürünler oluşturmak için çalışma dürtüsü.

- Şirket içinde herkesin muhakkak bir yeri olmalı. Bu son derece önemli. Üniversiteyi bitirdikten sonra işletmede çalışmaya başladığımda, kendimi kanıtlamak zorunda hissediyordum. Deneyim kazanmak için ihracat biriminde yönetici oldum. Genç yaşlarda deneyim kazanmam önemliydi Ancak aklımda hep bir soru vardı: “Bu işletmeye sadece babamın oğlu olduğum için mi kabul edilmişim? Kimdim ben?”

- Kendimi tanımaya ve ölçmeye karar verdim. Kendi ayaklarımda üzerinde ne kadar durabileceğimi öğrenmek istiyordum. Kısa bir süre sonra -kardeşimin fikrini de dinleyerek- yeni bir iş modelini hayata geçirdik. Murano’da şimdiye kadar yapılan işleri turizmle birleştirdik. Camın hikâyesinin anlatılması gerekiyordu. Tarih ile birleştirilirse, bu hikâyeyi duyurmak daha kolay olacaktı. Bunun üzerine Murano’ya gelen turistlere, tesislerimizi ve fabrikamızı gezdirmeye başladık. Böylelikle 600 yıllık tarihimizi gelenlere aktararak, neler yaptığımızı paylaşmaya başladık. Gelenleri 600 yıllık “Seguso” markasına hayran bırakabilirsek, bu markayı daha uzun süre yaşatabileceğimize inandık ve bu yaklaşımla hareket ettik.

- İşletmenin karşılaşılabileceği her şeye hazırlıklı ve bu olasılıklara karşı planlı olmayı önemsiyoruz.

- Ailenin kültürel değerlerinin bilinmesi ve egoların bunun üstüne çıkmasına izin verilmemesi gerektiğini düşünüyoruz.



“Yönetim kurulunda ‘şeytanın avukatlığını’ yapan biri muhakkak olmalı”

Fahir Gök/ Fersa Aydınlatma Yönetim Kurulu Başkanı



- Oğlumla birlikte ağırlıklı olarak servis sektöründe faaliyet gösteren işletmede yöneticilik yapıyoruz. İş hayatını küçük yaşlarda görme şansım oldu. 28 yaşında işletmenin başına geçmem bana göre büyük bir şanstı. Çünkü o dönemde zaten arkamda çok geniş birikimi olan, ticaret ve sanayi kültürünü barındıran bir işletme vardı. Bu yüzden geçiş süreçleri çok sıkıntılı olmadı.
- “Birisine bir şey anlatıyorsanız en doğru ifade edebileceğiniz, kendi yaşantılarınızdır” düşüncesi ile hareket ettim. Bu nedenle çocuklarımı yetiştirirken, onları bugünün şartlarında değil, yarınlar için hazırlayarak büyütmeye özen gösterdim.
- Çocuklar ile ilgili iki seçenek var; ya işin başına geçecekler ya da geçmeyecekler. Ama her halükarda iyi eğitim almaları gerekiyor.
- İşletmelerin hedef ve planları olmalıdır. Hatta bunlar yüksek ve ulaşılmaması zor hedefler olmalıdır. Bu doğrultuda öncelikli olarak yeni nesil için içinde olup olmadığına karar vermelidir.
- Aile içinde çözülecek sorunlara asla dışarıdan müdahale alınmamalıdır. Bu, sürdürülebilirliğinin püf noktalarından biridir.
- Devir süreçlerinde gerektiği zaman profesyoneller için içinde olmalıdır. Aile üyelerini ikna ederken onların desteği önemlidir.
- Aile bireyleri arasında asla ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Yönetim kurulları ve icra kurullarını birbirinden ayırmak gerekiyor. Hatta işletmelerin CEO’larının pozisyonları ve yetki tarzları çok önceden belirlenmelidir. Yönetim kurulunda “şeytanın avukatlığını” yapan dış gözlemci denilen biri muhakkak olmalı.
- İşletme içinde çok sesliliğine önem vermek gerekir. Tartışmalar, kişilerin birbirlerini ikna etmesi ile sonuçlanmalıdır. Aksi takdirde başarılı olunmayan bölümler, gelecekte sorunların da yeniden nedeni olacaktır.
- Dürüst olmak işin temelidir; çocuklara bırakılacak mirastır. Sürdürülebilirliğin en temel şartı da budur.



“BEN KİMİM? HİSSEDAR MI, YÖNETİCİ Mİ, GİRİŞİMCİ Mİ?”

“Herkesin sorumluluğu ve bu sorumluluktan kaynaklı ödülü olmalı”

Osman Geylan/ Gilan Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

- Aile içindeki sadakat ne kadar önemliyse, işletme içinde liyakat da o kadar önemlidir.
- İcra kurulunda olan bir üyenin kesinlikle yönetim kurulunda olmaması gerekiyor.
- İşletmelerde önemli olan şeffaf olmak. Yazılı kararlar önceden alınmadıysa, sorunların çıkması kaçınılmaz. Herkesin sorumluluğu ve bu sorumluluktan kaynaklı ödülü olmalı. Adalet ise işin temelini oluşturuyor.
- Bir kişinin her şeyi düşünmesi mümkün değil. Bu nedenle doğru profesyonellerin seçilmesi ve iyi seçilmiş bir ödül sistemi son derece önemlidir.
- Tüm işletmelerde iyi bir işletme kültürünün oluşturulması ve bunun yerleştirilmesi gerekir.
- Aile anayasası önemli; o anayasayı uygulama başarısı göstermek de bir o kadar önemli bence.

“Aile değerleri ile iş değerlerinin karıştırılmaması gerekiyor”

Kazım Köseoğlu/ Esas Gayrimenkul Yönetim Kurulu Üyesi & CEO

- Üniversiteyi bitirip Türkiye'ye döndüğümde dayım Ali Sabancı, “Nasıl fark yaratan bir iş yapmak istiyorsun?” diye sordu bana. Çünkü yıllar boyunca ailemizde “değer yaratmak” öğretilmişti bize.
- Gayrimenkul en iyi bildiğim işti; ben de bunu yapmaya karar verdim. Aile işletmelerinde aile ile işin dengesini kurmak zordur. Ancak bir önceki kuşak bu sorunu çözdüğü için biz şanslıydık. Aynı hatalara düşmemek için herkes özen gösteriyordu. Aile değerleri ile iş değerlerinin karıştırılmaması gerekiyor.
- İşletmemizde üst pozisyonlarda daha çok profesyonel yöneticiler görev yapıyor. Yönetim kurulunda muhakkak bağımsız bir üyenin bulundurulmasına özen gösteriyoruz. Birinci nesil bize, “Haydi koçum, yürüyün, başararsınız” diyerek sorumluluk ve motivasyon veriyorsa, bunun muhakkak bir karşılığı olmalı diye düşünüyorum. Duyguyla, motivasyon vereceği düşünülen sözlerle, yeni jenerasyonu harekete geçirmek mümkün değil. Emek var ise, bunun karşılığı da olmalı.
- Her yıl açtığımız işletmelerde yüzlerce kişiye istihdam imkânı sağlamak yaşam motivasyonumuzu artırıyor.
- Aile anayasasının olması ve bu anayasada her tür bilginin net ve açık olarak yazılması gerektiğine inanıyorum.

“Lider, hızlı koşan kişiler ile hareket etmelidir”

Tal Garih/ Alarko Holding Enerji İş Geliştirme Müdürü

- Bireylerin işletmenin üst basamaklarına çıkarken “mutfaktan itibaren yetişme” aile geleneklerimizden biri.
- İşletmeler de bir takım oyunu oynanmaktadır. Gaza gençler basarken, frene dokunan yaşlılardır.
- İşletmelerde “kurumsal hafıza” önemli bir konu. Dünya çok hızlı değişiyor ve sonuç olarak bu değişime ayak uydurmak gerekiyor. Lider olmak bu nedenle zor. Lider, hızlı koşan kişiler ile hareket etmelidir.
- Kurumsal işletmelerde, takımda herkesin farklı özelliklere sahip olması, oyun alanında rollerini paylaşarak ve birbirine karıştırılmadan çeşitliliği sağlayarak profesyonel bir bakış açısı ile entegre olabilmeyi başarabilmesi temel esastır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerde “profesyonel” ağırlıklı bir anlayış her zaman başarı sağlayacaktır.
- Çalışanlara haklarının verilmesi ve işletme içinde her bireye değer gösterilmesi bence son derece önemli başlıklar.
- Hayatta beş önemli plastik top vardır. Bunlar; para, şirket, arkadaşlar, kendiniz ve ailenizdir. Her şey değişir ama aile asla değişmez.
- Bence en büyük motivasyon, profesyonel yöneticiye verilen yetkiler sonucunda onların başarılı olduklarını görmek.
- Sevgi ve saygı, uzun dönemli mutabakat sağlanarak her şeyin icra edilmesinin altında yatan temel etmendir.



“Kurumsallaşmanın önemi aile üyelerine detaylı bir şekilde anlatılmalı”

Atıl Pekşen/ Levent Kimya Yönetim Kurulu Başkanı

- Ailelerin sahip olduğu veya kontrol ettiği şirketler dünya çapındaki işletmelerin yüzde 85’ini oluşturuyor ve bu, çoğu ülkede uzun vadeli istihdam yaratan en büyük kaynak olarak öne çıkıyor. Örneğin ABD’de aile şirketleri çalışanların yüzde %60’ını istihdam ediyor ve yeni işlerin de yüzde 78’ini yaratıyor. Üstelik bu şirketler küçük birer işletme de değil.
- Şöyle bir gerçek de var; dünya genelinde aile şirketlerinin yüzde 30’u ancak ikinci kuşakta ayakta kalabiliyor, üçüncü kuşağa ulaşan aile işletmeleri sadece yüzde 10 civarında. Elbette ki şirketlerin bir sonraki nesle ulaşması ya da ulaşmamasının ardında birçok sebep var. Şirketin gelecek stratejisini atacağı her bir adımı alacak verecek hesaplarını bilen tek kişi olması ve bu kişinin vefatı ya da farklı sebeplerle aniden aradan çekilmesi, sonrasında gelen kişilerin ne yapacağını düşünmek oldukça zorlayıcıdır.
- Babamdan işletmeyi aslında üç kere devraldım. Yurtdışında yaşarken, bir gün babam aradı ve “Oğlum hastayım, gel sıkıntılarımız var” dedi. Geldim. 2008 yılında doğrudan genel müdür olmak istediğimi söyledim. Bu babamın pek de istemediği bir şeydi ama kabul etti. İlk iş olarak yönetim, üretim ve mali işler ekiplerini hemen yeniledim. Şirketi belli ölçüde küçülterek, borçları ödeyebileceğimi düşündüm. Borçlu olduğumuz bankaları ikna ederek, bir nakit akış oluşturdum, bankaları ikna ettim ve genel itibarıyla borcu yapılandırdım. 2010 yılında babamı kaybettiğinde, sistemin başında piyasanın güvendiği, tedarikçinin bildiği, müşterinin bildiği, finans sektörünün bildiği bir aile üyesi olarak ben vardım.
- Kurumsallaşmanın önemi aile üyelerine detaylı bir şekilde anlatılmalı ve kurumsallaşmaya yönelik sunlar yapılmalı;
 - o Aile anayasası hemen yazılmalı ve aile değerleri tespit edilmeli,
 - o Yönetim kurulu üyeleri seçilmeli ve düzenli görev yapılmalı,
 - o Yönetim kurulunda bir dış gözlemci bulunmalı,
 - o Aile üyelerinin yönetim kuruluna alınmadaki avantaj ve dezavantajları iyice değerlendirilmeli,
 - o Nakit akış tabloları düzenli tutulmalı ve yönetilmeli,
 - o Kurumsallaşmanın ne demek olduğunun çok iyi anlaşılması ve uygulamaya konulması; devir süreçlerinin daha önceden tespit edilmesi.
- Başarılı aile şirketlerin dört temel ilkesi vardır;
 - o Yönetimi merkeze almak,
 - o Aile ve aile dışı yetenekleri geliştirmek,
 - o Bunun süreklilik arz edecek şekilde yapılmasını sağlamak,
 - o Tepedeki denetleme planlamasına, bir disiplin getirilerek bunun en iyi/doğru noktaya taşınmasını sağlamak.





“İnsanlar ölüyor ama şirketler hayatta kalmaya devam edebiliyor”

Berkan Baykam/ Kam Ankara Beton Yönetim Kurulu Başkanı

- Hayatın bir gerçeği var; hepimiz bir gün öleceğiz ve bunun zamanını hiç kimse bilmiyor. Bunu 29 yaşında öğrendim. Doğduğumda babam 30 yaşındaydı. Şu anda ben 30 yaşındayım ama babam hayatta değil. Doğduğumda bir aile şirketimiz vardı. Bugün hâlâ var. Dolayısıyla insanlar ölüyor ama şirketler hayatta kalmaya devam edebiliyor.



- Babamın ölümünden sonra zorlu bir süreçten geçtik. Çalışanlar duruma çok çabuk uyum sağladı. Bunun en önemli nedeni, şirketin kurumsal bir yapıya sahip olmasıydı. Babam, çalışanların saydığı sevdiği, yeri geldiğinde problemlerini paylaştığı bir insandı. İnanırları, kesin doğru yapar dedikleri bir patronları vardı. Babamın ölümünden sonra yine aynı saatte işe geldiler ve çalıştılar; şirketin yeni yöneticilerinin çalışanlara yaklaşımını gördüler. Maaşlarını zamanında aldılar; hiç bir şeyin değişmediğini fark ettiler.
- Babamın vefatı öncesinde, işletmenin her aşamasında çalıştım, toplantılara katıldım, bütün yöneticileri tek tek tanıyordum. Tedarikçiler ile kurmuş olduğum olumlu ilişkiler, işletme içindeki performansımı yakından etkiledi. Müşterileri iyi değerlendirdiğime inanıyorum.
- Sahip olduğum deneyimin, karşılaşılan sıkıntılar ile nasıl baş edilmesi gerektiğini önceden tespit etmemi sağladığını düşünüyorum.
- Bir Afrika atasözü var... Afrika'da her sabah bir ceylan uyanır. Bu ceylan en hızlı aslandan daha hızlı koşmak zorunda olduğunu, aksi takdirde öleceğini bilir. Afrika'da her sabah bir aslan uyanır, en yavaş ceylandan daha hızlı olması gerektiğini, aksi takdirde aç kalacağını biliyor. İster aslan ister ceylan olun ama sabah olur olmaz koşmak zorunda olduğunuzu unutmayın.



“Birlikte öğrenmeyi desteklemeli, kuşak farklılıklarından beslenmeliyiz”

Dr. Nilten Altıntaş/ TEB İnsan Kaynakları ve İnovasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

- Hiçbir şey tam olarak bitmiyor, yolculuk sona ermiyor; sürekli olarak gelişim, değişim aşamasında yaşıyoruz.
- Verinin yeni petrol olarak kabul edildiği ortamda, veriyi doğru analiz edip anlamlandırabilmeli, veriden değer yaratabilmeliyiz. Böylece değişimi gözlemleyebilir, adapte olabilmek için gerekli çalışmaları yapabiliriz. Bugün teknolojik alanda eş zamanlı birçok ilerleme söz konusu... Nesnelere İnterneti'nden Yapay Zeka'ya, Artırılmış Gerçeklik'ten Sürücüsüz Araçlar'a pek çok teknoloji hızla hayatımıza giriyor ve iş yapış şekillerimize doğrudan etki ediyor. Böyle bir ortamda bu gelişmelerden faydalanabilmek ve günümüz koşullarına adapte olabilmek için çevik kurum kültürünü benimsemelisiniz.
- Yenilikçi, yaratıcı ürünleri hızla hayata geçirebilmeli, müşterilerimizden aldığımız geri bildirimlerle sürekli beslenmeliyiz. Çevik kurum kültürünün benimsenmesi ve yaygınlaşmasında her seviyede liderlik önemlidir. Üst yönetimin sahipliğinde alt kadroların yürütücülüğünde ortak amaç, anlam ve yetkilendirme ile ilerlemeliyiz.
- Bugün -aynı aile şirketlerinde olduğu gibi- birçok nesilden üyelerin bir arada çalıştığı şirketler var. Dolayısıyla birlikte

- öğrenmeyi desteklemeli, kuşak farklılıklarından beslenmeliyiz.
- Sürekli ve kendiliğinden inovasyon yapabilen, yenilikçiliği ve yaratıcılığı DNA'sına işlemiş, işbirliğinin güçlendiği, yaratıcılığı teşvik eden bir çalışma ortamı ve kurum kültürü hedeflemeliyiz. Böylece çalışanlar birer iç girişimci gibi davranarak şirketlerinin geleceğinin inşasına değer katmaya devam edeceklerdir.
- Aile şirketlerinde inovasyon çalışmalarında farkındalık yaratılması oldukça önemli. Aile şirketlerinde gelecek kuşak aile üyelerinin inovasyon yapabilmeleri için doğru yetkinliklere sahip olabilmesi gerekiyor. Bu yüzden onlar için detaylı bir kariyer ve gelişim planı düşünülmeli. Aile üyeleri mümkünse ülke ve aile şirketi dışında çalışarak deneyim kazanmalı. Şirkete döndüklerinde de onlara bir alan yaratmalı, hata yapabilmelerine fırsat tanımalı. Böylece kendi başarı hikâyelerini yazabilirler.
- Aile şirketlerinde yeni neslin ihtiyaçlarını ve sorunlarını açık iletişimle iyi anlama ve karşılıklı öğrenme, gelecek jenerasyon liderlerin oluşmasında önemli katkı sağlayabilir.

“Hayallerinizin sesini açın ve herkesin o sese doğru kafasını çevirmesini sağlayın”

Ayşegül Akşak/ ActionCoach Türkiye Kurucu Ortağı



- “Aile şirketlerinde kurum içi girişimcilik uygulamalarının nasıl hayata geçirilmesi gerektiği” konusunda uzun yıllar çalışmalar yaptım. Kurum içi girişimcilik projeleri yürütmek için aile şirketi üyelerine düşen bazı sorumlulukların aynı zamanda şirketin çalışma kültüründe de ciddi bir değişim yaratacağına, bunu hayata geçirilecek bir çalışma disiplini olduğuna eminim. Öncelikle aile bireylerinin;
 - o “Ben X Yaptıklarım=Sonuçlar” formülüne hâkim,
 - o Açık fikirli,
 - o Neden olmazı değil nasıl olurunu konuşan,
 - o Sadece konuşan değil, aksiyon alan,
 - o DISC Davranış Profili öğretisine hâkim,
 - o Hatalardan öğrenen ve hata yapmayı, dolayısıyla inisiyatif almayı teşvik eden kişilerden oluşması gerekiyor.
- TEB’de uygulanan kurum içi girişimcilik programının genel akışı ancak kurum içi girişimciliği teşvik edecek bir iklim yaratılması durumunda hayata geçirilebilir.
- Her şirketin kendi hazırlanışını değerlendirmesi gerekiyor. Başlangıç seviyesinde olan bir şirket öncelikle bu iklimi yaratacak bazı ön çalışmalar yapmalı. Örneğin TEB’in Kıvılcım projesinde yaptığı gibi bir “Fikir Yarışması Platformu” oluşturulabilir. Böyle bir başlangıç, kurum içindeki inovasyon kültürünü geliştirecek, hatta yapılacak bazı yarışmalarla yeni fikir geliştirme yaklaşımını cesaretlendirilecek ve bu fikirler arasından uygulamaya alınacak birkaçı ile inovasyon kültürü yaygınlaştırılacaktır.
- Kurum içi girişimcilik yaklaşımına hazırlanışını daha yüksek olan şirketlerde ise, TEB de yürütülen programlarda olduğu gibi programlar yürütülebilir.
- Heckathon’la yatırım yapılacak iş fikirlerinin seçilmesi ve projelerin hayata geçirilmesi sürecine İşletme Koçluğu (Business Coaching) ile eşlik edilmesi bence son derece önemli.
- Kurum içi girişimcilik kültürünün oluşturulması için aslında Yeni Nesiller’e tek bir görev düşüyor; hayallerinizin sesini açın ve herkesin o sese doğru kafasını çevirmesini sağlayın.

Mandolin Nesli, Blokflüt Nesli, Skrillex Nesli

Burak Ünalı/ TEDx Konuşmacısı ve Ekonomist

Aynı Zamanda bir müzisyen olan Burak Ünalı, kuşak farklılığı ve kuşak çatışması konusunu bambaşka bir şekilde ele alıyor. Şu anda iş hayatında aktif olan beş kuşağın özelliklerini anlatan “Hikâye Anlatıcı” ve TEDx Konuşmacısı Ünalı, küreselleşmeye çalışırken bu toprakların değerlerinin unutulmaması, bu toplumu bir arada tutan değerler konularını da hayatın içinden hikâyelerle hatırlatıyor. Dünyadan ve Türkiye’den ilham veren başarı ve başarısızlık hikâyeleri ile dinleyenlere, işlerin nasıl nesiller boyunca sürdürülebileceğine dair ipuçlarını aratıyor. Burak Ünalı’nın keyifli konuşmasından konu başlıkları;

- İş hayatında aktif nesiller ve özellikleri
- Aile şirketlerinde kurumsallaşmak şart mıdır?
- Mutlu bir şirket misiniz?
- Hissedarımız, velihtimiz, ortağımız ve müşterimiz: Millenialler
- Bu nesli gerçekten anlamak!



FBN AİLESİ 28. KEZ BİR ARADA FBN DÜNYA ZİRVESİ

Geçtiğimiz kasım ayında Kanarya Adaları'nda (İspanya) gerçekleştirilen 28. Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (FBN-I, Family Business Network International) Zirvesi'ne katılan 10 kişilik Türk delegasyonunda yer alan TAİDER İzmir Temsilcisi Duygu Tecim, Zirveyi ve gözlemlerini İş'te Aile için kaleme aldı.

Duygu Tecim



Uluslararası FBN 28. Dünya Zirvesi Açılış Konuşması, FBN Yönetim Kurulu Başkanı Karl-Erivan W. Haub

Her yıl dünyanın dört bir yanından gelen aile şirketlerini bir araya getiren Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (FBN-I, Family Business Network International) Zirvesi bu yıl Kanarya Adaları'nda (İspanya) gerçekleştirildi. TAİDER Kurucu Başkanı ve Uluslararası FBN Yönetim Kurulu Üyesi Şerife İnci Eren ve TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü'nün de yer aldığı 10 kişilik Türk delegasyonu olarak katılım gösterdiğimiz zirve öncesinde "Learning Journey" programıyla La Coruna'da bulunan Inditex ve Estrella Galicia firmalarını ziyaret ettik.

Başarılarla Tanık Olmak: Learning Journey

90'dan fazla ülkede birçok farklı marka ile faaliyet gösteren Inditex'in genel merkezi doğduğu kent olan La Coruna'da yer alıyor. 36 farklı milletten 10 binden fazla çalışanın bu-

lunduğu genel merkezde Zara Man, Zara Woman, Zara Kids ve Zara Home markalarının operasyonları yürütülüyor. Kurucusu Amancio Ortega Gaona 81 yaşında ve hâlâ şirketinin tüm faaliyetlerini yakından takip ediyor ve kızı Marta onunla birlikte çalışıyor. Tüm birimleri tek tek gezdikten sonra fark ettik ki giyim markalarından çok daha fazlasını yaratmış Inditex. Firmanın "hızlı moda" olarak adlandırdığı iş modeli çok güçlü bir satınalma ve lojistik operasyon sistemi ile işlevsel hale getirilmiş. Tasarımdan lojistiğe, online satıştan üretime kadar her birimde teknoloji ile tam entegrasyon sağlanmış. Inditex'e yaptığımız gezi farklı sektörlerden gelen katılımcılar için de oldukça ilham verici oldu. Estrella Galicia 1906 yılında kurulan bir bira fabrikası. Şirketi bugün ailenin dördüncü nesli yönetiyor. Özel fermantasyon yöntemleri ile elde ettikleri bi-



Estrella Galicia Bira Fabrikası Ziyareti

ralar İspanya'nın en iyileri arasında anılıyor. Firma tanıtım sunumlarını dinledikten sonra üretim hatlarını ziyaret ettiğimiz Estrella Galicia'da sıcak bir aile şirketinde olduğumuzu hemen hissettik. Her iki firma ziyaretinde de başarıların tesadüfler sonucunda gelmediğine bir kez daha tanık olduk.

“Aile Şirketinin Olumlu Etkileri: Sorumluluk, Esneklik, Yenilenme”

FBN Sürdürülebilirlik Andının üçüncü maddesi şöyledir: “Aile üyeleri, aile üyesi olmayanlara göre şirket için daha çok sorumluluk hissetme eğilimindedir. Bu da esneklik kültürüne, inovasyon ve yenilenmeye motive eder.”

Zirvenin temasını oluşturan üç kilit kelime bu maddeden yola çıkarak belirlenmiş; sorumluluk, esneklik, yenilenme. Hızla gelişen teknolojiye, değişen ticari koşullara, yeni dünya düzeyine nasıl ayak uydurulacağına dair sorulara cevapların arandığı bir zirveye tanık olduk.

Zirvede moderatörler eşliğinde gerçekleşen birçok paralel oturumun yanı sıra küçük gruplar ile çalıştaylar da yapıldı. Zirveyi takip eden her katılımcının beklentilerine cevap verecek nitelikte dolu dolu bir program hazırlanmıştı. Özellikle aile işindeki deneyimlerin paylaşıldığı oturumlar büyük ilgi gördü. Bu oturumların yoğun ilgi görmesini paylaşımların oldukça şeffaf ve samimi yapılmasına bağlıyorum.

Zirvede özellikle altı çizilen konuların başında “sürdürülebilirlik” geliyordu. Zirve boyunca sürdürülebilirlik ile ilgili üç ana oturum düzenlendi. Giderek tükenen kaynaklar, kirlenen hava ve su, değişen iklim şartları ve etkileri konuşuldu. Gelecek nesillere şirketlerini devretmeyi planlayanların gelecekteki dünya için çaba göstermesi gerektiği vurgusu yapıldı.

Bir Çatı Altında Kocaman Bir Aile

Zirvenin en güzel tarafının FBN çatısı altında kocaman bir ailenin varlığını hissetmek olduğunu özellikle belirtmek istiyorum. Bu aile ile birlikte olduğumuz süre zarfında, gerek kahve molalarında gerek sosyal etkinliklerde bambaşka dünyalar ile tanıştık. Bu farklı dünyalar ile özümüzde ne kadar benzeştiği-



Karnaval Gecesi, Çiçek Kostüm Temasıyla TAİDER Delegasyonu



Uluslararası FBN 28. Dünya Zirvesi TAİDER Delegasyonu

mizi fark ettik. Birbirimize tecrübelerimizi, dertlerimizi anlattık. Kendi ailemize, kültürümüze, ülkemize özgü sandığımız ve baş etmekte güçlük çektiğimiz konuların başka coğrafyalarda kültürlerde de yaşandığını gördük. Ortak sorunlara farklı bakışların ve bunlara bağlı çözümlerin var olduğunu fark ettik ve zenginleştik. Son derece verimli geçen zirvenin sonunda, 10-13 Ekim 2018 tarihlerinde FBN İtalya'nın ev sahipliğinde Venedik'te gerçekleştirilecek 29. FBN Dünya Zirvesi'nde buluşmak üzere sözleştik.

TAİDER ÇATISI ALTINDA VAKIFÇILIK VE FİLANTROPİ ÜZERİNE ODAK GRUP OLUŞTURULMASINA NE DERSİNİZ?

Geçtiğimiz kasım ayında Kanarya Adaları'nda düzenlenen 28. FBN Dünya Zirvesi'nde, "toplumsal fayda için sistematik ve stratejik gönüllü eylem" olarak tanımlayabileceğimiz filantropi ile ilgili oturumun konuşmacılarından biri olan TAİDER Kurucu Başkanı Şerife İnci Eren, TAİDER çatısı altında vakıfçılık ve filantropi üzerine odak grup oluşturulmasının faydalı olacağını ifade etti.



FBN Zirvesinde Hayırseverlik Çemberi Oturumu Sonrasında

2017 yılını, hayatımın önemli bir dönüm noktasını yaşayarak, büyük bir keyifle noktalarken, 2018'e "Bakalım yeni heyecanlar ne olacak?" merakıyla girdim. 40 yıldır zevkle taşıdığım "iş şapkamı" çıkartırken, yeni projelerimizi devreye aldığımız Cevdet İnci Eğitim Vakfı'mızla daha yakından ilgilenmek ve gençlerle beraber olma şansı bana hep cazip gelmişti.

Son yıllarda FBN, stratejisini sadece etkinlik odaklı bir ağ olmaktan, öğrenme temelli topluluklar oluşturma yönünde geliştiriyor. Bu doğrultuda nasıl ki gelecek nesillere özgü çemberler oluşturdu ise dünyamızın geleceğinin korunması ve sürdürülebilirlik konusunda, aile şirketlerinin öneminin idraki ve andımız doğrultusunda Polaris (Kuzey Yıldızı) odak gruplarını (çemberlerini) oluşturdu ve çalışmalarını sürdürüyor.

Alti saatlik oturum, dört konuşmacı

2017'deki FBN Yönetim Kurulu toplantılarından birinde philanthropy (filantropi) konusunda da bir öğrenme topluluğu oluşturma fikri ortaya çıkınca, kendimi bu fikrin savunucuları arasında buldum. Bu fikir doğrultusunda filantropi'ye Kanarya Adaları'nda gerçekleştirilen 28. FBN Dünya Zirvesi'nde altı saatlik bir oturum ayrıldı. Ben de bu oturumdaki dört konuşmacıdan biri olarak İnci Vakfı'nın uygulamalarını anlatmak üzere davet edildim.

Oturum yöneticisi, Caran d'Ache ailesinin IV. neslinden Etienne Eichenberger, İsviçre Philanthropy Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı ve WISE Philanthropy danışmanlarından. Konuşmacılardan Peter Vogel, IMD'nin ilgili kürsü eğitmen ve araştırmacı

cılarından ve Aile Philanthropy'sinde Debiopharm ailesinin temsilcisi; Loic Pfister ise bu konuda aktif bir ailenin III. nesil üyesi olarak, dünya gençlerinin bulunduğu Genç Philantropistler Konsül Üyesi bir avukat ve İsviçre vakıflar hukuku hakkında kitap yazmış bir genç.

Kökene Yunanca "philo" (sevmek) ve "anthropos" (insan) sözcüklerinden gelen "philanthropy"nin (filantropi) Türkçemize "hayırseverlik" veya "vakıfçılık" olarak çevrildiğini görüyoruz. Son zamanlarda "insani yardımcılık" olarak da kullanılmaya başlandı. Ancak "philanthropy" İngilizce, Fransızca, Almanca da da aynı kelime ile biliniyor ve anlamını "toplumsal fayda için sistematik ve stratejik gönüllü eylem" olarak kabul ettiğimizde, mevcut Türkçe karşılıklarını geleneksel sınırları dışında düşünmemiz gerekiyor. Kavramı tanımlamak için en kısa zamanda Türkçe yeni bir kelimenin bulunmasını ümit ederek, şimdilik Türkçe yazımı ile filantropi'yi kullanmayı tercih edeceğim.

Toplantının ilk 1,5 saatinde Etienne ve Peter teknik anlamda filantropi dünyasındaki son gelişmeleri, aile şirketlerindeki yerinin önemi, kültürel gelişimi ve sosyal sermayesinin nesiller arası aktarımına olan katkılarını anlattıktan sonra, uygulama örnekleri olarak Loic ve ben deneyimlerimizi aktardık. Daha sonra "Jenerasyon farklılıkları, filantropi'yi nasıl etkiliyor?" başlığında yapılan çalıştayda gruplar, farklı "jenerasyonlar" bilgisini eğlenceli bir şekilde deneyimleyerek öğrendiler. İkinci çalıştayda herkes kendi aile ve şirketinde filantropik çalışmalarının gelişimi için neye öncelik vererek çalışacağı konusunu ele aldı. Burada, sağlıklı filantropik yapılanma için nelerin gerektiği belirlendi. Yapılan bu çalışmalarda ortaya çıkan başlıkların aslında her birimizin profesyonel şirket yönetiminde ele aldığı hususlara benzer maddeler olduğu görüldü.

"Çoğunluğun iyiliğine katkıda bulunma firmaya uzun vadeli bağlılığı artırıyor"

Filantropi'nin ailenin kültür ve değerleri ile bir potada eriyerek ortaya çıkması sebebi ile "aile geleneğinin gelecek nesillere nasıl taşınması gerektiğini gösteren" bir haritaya dönüşmesi de söz konusudur.

Aile şirketlerinde değerlerin ve iş yönetiminin yeni kuşağa aktarılması çoğu zaman zorlayıcı olmuştur. Aile işine bağlı filantropik faaliyetlerin nesiller boyunca değerleri teşvik etmek ve sürdürülebilirlik için önemli bir araç olduğunu da söyleyebiliriz. Aile işletmesine girmeyen aile bireylerinin bu yolla aile sistemine katkıda bulunmasına da olanak sağlanır.

Çalışmalar sırasında ortaya çıkan iki ana soru "Daha iyi sonuçlar için nasıl iş birlikleri yapılabilir?" ve "Yönetimin müdahale dengesi nasıl kurulabilir?" olarak gündeme geldi. Farklı nesillerdeki aile üyelerinin ortak paylaşılan bir amacı ve değerleri olması sebebiyle, daha iyi sonuçlar için farklı nesillerden katkılarının bir araya gelmesi bulunmaz bir fırsat gibi görünmektedir.

Oturumda son olarak ele alınan konu, filantropi faaliyetlerinin sosyal etkilerinin üzerine yoğunlaşmıştı. Bu başlığın altında gerçek etkilerin yaratılması, yaratılan etkilerin ölçülebilir



FBN Zirvesinde Şerife İnci Eren'in Konuştuğu Hayırseverlik Çemberi Oturumu

olması ve ilgili tüm paydaşların güçlendirilmesi önem kazanıyordu. Ayrıca sosyal etkilerin iki önemli boyutu vurgulandı;

- Yapılan faaliyetlerin sosyal ve itibari sermayeyi geliştirmesi, marka ve bilinirlik yüzüne doğrudan temas etmesi,
- Hem çalışanların hem çalışan veya çalışmayan aile üyelerinin aile işine bağlılıklarının artmasına da katkıda bulunması.

Değişen dünya trendleri ile birlikte, şirketlerce aranan parlak genç yetenekler sadece maddi kazançlarla tatmin olmayıp çalıştıkları firmalarda "çoğunluğun iyiliğine katkıda bulunma" faaliyetlerini canlı olarak yaşadıklarında firmaya olan uzun vadeli bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir.

İnanıyorum ki aile şirketlerimiz açısından filantropi'nin bu içeriklerini, sonuçları ile birlikte ciddiyetle ele almak içsel devamlılığımızı sağlamak, ortak bir amaç için kenetlenmek ve ailelerimizi geleceğe güvenli bir şekilde taşımanın yollarını açacaktır. Konuyla ilgilenen dostlarıma, Vehbi Koç Vakfı Genel Müdürü Erdal Yıldırım'ın yazdığı "Az mı gittik, uz mu gittik? Yeni vakıfların 50 yıllık hikâyesi" kitabını öneririm.

Aslında ülkemizde kanadı kırık leylekler için bile vakıflar kurulduğunu düşünürsek, konunun yerel kültürümüzün ne kadar önemli bir parçası olduğu anlaşılır. Ancak her ne kadar hayırsever bir toplum olduğumuz düşünülse de bu konularda yapılan itibarlı bir uluslararası araştırmanın sonucuna göre 135 ülke arasında maalesef 128'inci sırada yer alıyoruz. Yani bu konuda da alınacak daha çok yolumuz var.

Filantropi'nin aile şirketlerindeki rol ve fonksiyonlarını vurgulamaya çalıştığım bu yazıyı "TAİDER çatısı altında vakıfçılık ve filantropi üzerine odak grup oluşturulmasına ne dersiniz?" sorusunu sizlere yönelterek noktalamak istiyorum. Bu konuda da paylaşılacak ciddi deneyimler olduğundan eminim.



TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri Hakkında Ne Düşünüyorlar?



TAİDER Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödüllerinin ilki, TAİDER 5. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nde sahiplerini buldu. Peki hem firmalar hem de değerlendiriciler için son derece öğretici ve keyifli geçen süreç hakkında yarışmaya katılan firmalar ve değerlendiriciler ne düşünüyor?

Katılımcı Firmalar Ne Düşünüyor?

“Ailemizin kurumsallaşma adına attığı adımların sonuçlarını gözlemlemiş olduk”

Alp Öğücü/ Genel Müdür, LİLA KAĞIT

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?

Lila Kağıt, 2008 yılında faaliyetlerine başlayan çok genç ve dinamik bir aile şirketi. Kuruluşumuzdan bu yana sorumluluklarının bilincinde ve alanında aktif bir rol üstlenen TAİDER’in üyesiyiz. Dolayısıyla aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için hayata geçirilen bu projenin başladığı günden bu yana destekçiyiz.

Başvuru süreci ve sonrasında firma olarak neler yaptınız?

Sürdürülebilirliğin toplumun her kesiminin eğitilmesi ile mümkün olduğunu inanıyoruz. Bu bakış açısıyla başvuru yaptıktan sonra bir komite oluşturduk ve gelişim alanlarımızı keşfedebileceğimiz bir araç olarak gördük. Hazırlık sürecimizde, ailemizin kurumsallaşma adına attığı adımların sonuçlarını da gözlemlemiş olduk. Tüm bilgileri içeren başvuru dosyamızı hazırladık; veri, fotoğraf ve raporlarla destekledik. Oldukça keyifli ve verimli bu sürecin ülkemizdeki aile şirketlerinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir enstrüman olduğunu düşünüyorum.

Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?

İyileştirme alanlarımızı daha net bir şekilde görebilmemizi, bu alanların önceliklendirilmesi konusunda yol haritası çizebilmemizi ve çalışmalarımızı farklı bir bakış açısıyla değerlendirebilmemizi sağladı.

Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?

TAİDER, gelecek nesillerin, yetişkin nesillerle iletişimlerini güçlendirmek için sinerji oluşturuyor; Kuzey Yıldızı Ödülleri ise kurumsallaşma ile ilgili farkındalık yaratıyor. Dolayısıyla kurumsallaşma yolunda ilerleyen kurumlar, plan yaparak, uygulamaya yönelik adımlar atarak kendilerini geliştirebiliyor. Bu esnada sponsor olarak yerel ve yaygın bir banka bulunması, kurumsallaşmanın desteklenmesi ve müşterileri hakkında daha kapsamlı, samimi bilgi alınmasına vesile olabilir ve kredibilite yönünde katkı sağlayabilir.

Kuzey Yıldızı Ödülleri ve benzeri projeler ile gelecek dönemde yeni nesil yöneticilerin ufuk açan çalışmalar hayata geçireceklerine; kendi sektörleri ve ülkemiz için katma değer yaratacaklarına eminim.

“Kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında durum tespiti yapma imkânı bulduk”

Tekin Urhan/ Yönetim Kurulu Başkanı, CRYOCAN

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?

TAİDER’in bilgilendirme duyurularından yarışma hakkında bilgi sahibi olduk. Şirketimizin yönetim kadrosu ile bu bilgiyi paylaşarak bir aile işletmesi olarak kurumsallaşma süreçlerimizi ve sürdürülebilirlik faaliyetlerimizi gündeme almış, düzenlenecek yarışmanın süreçlerimizi değerlendirmek ve geliştirmek için bir fırsat olacağını düşünerek yarışmaya katılım kararı aldık.

Başvuru süreci firmanız adına nasıl geçti? Sonrasında ne tür hazırlıklar yaptınız?

Süreç geliştirme faaliyetlerimizi yansıttığımız başvuru formunda firmamızı ve yaptığımız çalışmaları değerlendirme fırsatı bulduk. Gelişime açık yönlerimizi tespit ederek yarışma sonrası bu alanlarda faaliyetlerimizi sürdürmeye devam ettik. Yaptığımız çalışmaların üçüncü taraf bağımsız bir kuruluş tarafından değerlendirilmesi sonucunda, yürüttüğümüz kurumsallaşma

çalışmalarının doğru istikamette olduğunu gözleme ve gelişime açık olan yönlerimizi tespit etme imkânı bulduk.

Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?

Yarışma bize kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında durum tespiti yapma imkânı sunmuş, geliştirmemiz gereken alanlara ışık tutmuştur. Bizlerinde bu minvalde çalışmalarımıza yön vermiş ve Kuzey Yıldızı ile edindiğimizi tecrübeyi bu yöndeki faaliyetlerimize aktararak çalışmalarımızın hız kazanmasına olanak sağlamıştır.

Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?

Türkiye’de aile işletmelerin gelecek nesillere aktarımı konusunda farkındalık yaratacak, bu konuda çalışma başlatan firmalara yön gösterecek değerli bir çalışma olduğuna inanıyorum. Bu konuda yapılan tüm yarışma faaliyetleri sonucunda aile işletmeleri süreçlerinin değerlendirilmesi, geri bildirimlerde bulunması, tecrübelerini başka tecrübelerle arttırması en büyük ödüdür.

“Bu yarışmaya katılmak bile aile şirketlerinin kendilerine verebileceği en güzel ödül”

Serra Soysal Koyuncu/ Yönetim Kurulu Üyesi, PETROYAĞ

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?

Ödülleri ilk olarak komite grubumuzda duydum, daha sonra bu konuda düzenlenen seminere katıldım. Bu yarışmaya katılımımızın şirketimiz açısından çok faydalı olacağını düşündüm. Çünkü aranan kriterleri sağlamak gayreti bile şirketimize kurumsallaşma yolunda epey ivme kazandıracaktı.

Başvuru süreci ve sonrasında firma olarak neler yaptınız?

İlk olarak başvuru süreci ve kriterleri ile ilgili el kitabını inceledik. Bizden istenilen başvuru dokümantasyonlarını, başvuru giriş yazımızı ile birlikte hazırladık. Kriterler üzerinde çalıştık şirketimizin tam olarak nerede durduğunu da görmüş olduk.

Başvuru dosyamızı teslim ettikten sonra oldukça heyecanlı bir bekleme başladı bizim için. Özellikle saha incelemeleri oldukça keyifli ve öğretici bir süreçti.

Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?

Aslında biz bu yarışmaya başvurarak bir nevi geldiğimiz noktanın fotoğrafını çekmiş olduk. Dahası bu yarışma eksikliklerimizi görmek ve onları gidermek için harika bir fırsat sundu bize. Kriterler bazında kendimizi değerlendirdiğimizde açıklarımızı gördük ve şimdi onları kapatmak için hedefler oluşturduk.

Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?

Aile şirketlerinin ülkemiz ekonomisine ve sanayisine katkıları artık herkesin malumu. Aile şirketlerinin gelişmesi demek aynı zamanda makro düzeyde ülkemizin gelişmesi anlamına geliyor. Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri katılım sağlayan aile şirketlerinin gelişmesine, kurumsallaşmasına son derece faydalı bir oluşum. Kriterlere kendini oturtmaya çalışan şirketler ne seviyede olduklarını görecekler ve sonunda ödül olsun olmasın aslında bu yarışmaya katılmanın bile aile şirketlerinin kendilerine verebileceği en güzel ödül olduğunu düşünüyorum.

“Şirketlerimizin güncel durumunu fotoğraflama şansı bulduk”

Elvan Ünlütürk/ Yönetim Kurulu Başkanı, SUN TEKSTİL

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?

Sun Grup olarak temel amacımız faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çalışanlarımızın, ilişki kurduğumuz paydaşlarımızın, içinde bulunduğumuz çevrenin ve ülkemizin çıkarlarını en üst seviyeye taşımak. Tüm çalışma arkadaşlarımızla, sınırlı olan kaynaklarımızı etkin ve bilinçli bir şekilde değerlendirerek; sürdürülebilir, kalıcı değerler yaratabilen, örnek bir kurum olmayı hedefliyoruz. TAİDER Kuzey Yıldızı, Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi, Yönetim Kurulu tarafından bizimle paylaşıldığında, misyonumuz ile projenin amacının örtüşmesi ve gerçekleştirmeyi planladığımız hedeflerimizin belirlenen kategoriler içerisinde yer almasını kendimizi geliştirme fırsatı sağlayacağını düşünerek katılım sağladık.

Bu sürecin firmanıza ne tür etkileri oldu?

Proje kapsamında belirlenen ve dört bileşen olarak tanımlanan; Kuzey Yıldızı Etki Değerlendirme Testi, Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü, Değerlendiriciler ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları çalışmaları öncelikle bize şirketlerimizin güncel durumunu fotoğraflama şansı sundu.

Güçlü ve zayıf yanlarımızın neler olduğu, karşıımızdaki fırsatların ve tehditlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda fikir sahibi olmamızı sağladı. Yaptığımız değerlendirmeler sonucunda gelişmeyi açık olan alanlarımızı belirlememiz, gurubumuz içerisinde proje kapsamında oluşturulan eğitim modülü sayesinde sürdürülebilirlik süreçlerimizin yönetilmesi, denetlenmesi, raporlanması alanlarında gelişme fırsatı yakaladık.

Ödüllerin önümüzdeki dönemde nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?

Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’nin tüm kurum ve kuruluşların hedeflerini kapsayan amacının olması ve bu amaç doğrultusunda şirketlerin kendilerini geliştirerek elde ettiği kalıcı, sürdürülebilir başarılar, bu şirketlerin motivasyonunu arttırmakta ve paydaşlar nezdinde değer kazanması sağlamaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalar neticesinde belirlenen stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler, geleceğe kalıcı, daha güvenli ve hazırlıklı olma avantajı yaratmaktadır. Bu tarz örnek uygulamalar gelecek nesillere, gerçekleştirilmiş olan değerlerin geliştirilme ve sürdürülebilir olma sorumluluğunu getirmektedir.

“Mevcut işleyişimizi ayrıntılı bir şekilde yeniden inceleyerek kendimizi tazeleme fırsatı bulduk”

Ihsan İpeker/ Yönetim Kurulu Üyesi, İPEKER TEKSTİL

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?

TAİDER’in düzenlemiş olduğu Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü’ne, TAİDER Yönetim Kurulu Üyesi Berna Kırıcı Aşıroğlu’nun yönlendirmesi ve bilgilendirmesi sonucunda başvurumuzu gerçekleştirdik.

Tekstil sektöründe yaklaşık bir asırlık köklü geçmişe sahip olan ailemiz, bu başvuruyu mevcut yapımızın bağımsız bir jüri tarafından değerlendirilmesi, bir tür check-up olarak ele aldı.

Başvuru süreci ve sonrasında firma olarak neler yaptınız?

Başvuru sürecinde mevcut işleyişimizi ayrıntılı bir şekilde yeniden inceleyerek kendimizi tazeleme fırsatı bulduk. Aile kavramı, aile kültürü, aile ile çalışanların uyumu; ailenin çevre hassasiyetinin yeşil yakalı çalışanlara yansımaları, nepotizm’den uzak bir yaklaşımla gelecek nesillerin doğru yetkinlikleri sahip olduğu takdirde şirkette yer alması gibi konularda kendimizi yeniden sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşımla buluşturduk.

Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?

Türkiye’de birbirinden değerli aile şirketlerinin iyi uygulamaları ile kendi uygulamalarımızı karşılaştırma fırsatı yakaladık. Bu değerli şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde attığı adımlar ile kendi adımlarımızın ortak noktaları ve farklılıkları konusunda bilgilendik. Ailelerin şirkete yaklaşımları ne kadar farklı olursa olsun, ortak noktanın aile kültürünün çalışanlar tarafından benimsenerek tek bir ruh oluşturma olduğunu düşünüyoruz. Önceliğimiz birebir insani ilişkiler kurarak bu sinerjiyi daim tutmak. Bizim için önemli olan hiyerarşinin değil fikirlerin kazanmasıdır. Bizim itici gücümüz insana yatırımdır.

Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?

Şirketimiz stratejilerinin zamanında ve uygun olarak planlanması 1890’dan bizi bugünlere taşıdı. Bugün üçüncü ve dördüncü nesiller olarak biz de uzun vadeli planlarımızı doğru kurgulayarak ilerlemek için tüm çabamızı gösteriyoruz. İpeker ailesinin şeffaflık üzerine inşa ettiği sürdürülebilirliği paylaşmak ve geri bildirimler ile kendini beslemenin avantajını yaşayacağımızı düşünüyoruz.

“Bugüne kadar yapmış olduğumuz çalışmaların değerlendirilecek olması bizi çok heyecanlandırdı”

Niyazi Şencan/ Genel Müdür, İSM MAKİNE

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ni nereden duydunuz ve katılmaya nasıl karar verdiniz?

Yarışmayı bağlı bulunduğumuz İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Neşe Gök tarafından gönderilen bilgi mesajı ile öğrendik. Çok uzun yıllardır kurumsallaşma çalışmaları gerçekleştiren ve bu yolda ciddi kaynak ayıran bir gurubun parçası olarak yarışma şartlarını inceledik ve katılmaya karar verdik.

Yarışmaya başvuru sürecinin ve sonrası firmanız adına nasıl geçti?

Katılımcı firma dosyamızı belirtilen şartlara uygun olarak hazırlamakla işe başladık ve başvurumuzu tamamladık. Başvuru sonrasında; ilk olarak, yarışma değerlendirme kriterleri yapısı, değerlendirme süreci ve metodolojisi başlıkları altında ödül boyut ve kriterlerini kapsayan ana çerçeveyi ve yarışma stratejimizi belirledik ve iç hazırlık sürecimizi sistematik şekilde sürdürerek çalışmalarımızı tamamladık.

Bu sürecin size ne tür katkıları oldu?

Biz yarışmaya katılma kararı alırken amacımız bu yarışmayı

kazanmak değildi. Bugüne kadar yapmış olduğumuz çalışmaların dışarıdan bir göz ile değerlendirilecek olması uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerinin bizimle paylaşılacak olması bizi çok heyecanlandırdı. Özellikle değerlendirici ekip ile geçirdiğimiz günler içerisinde aldığımız geribildirimler ve bu geribildirimlerin kendi bünyemizde tekrar değerlendirilerek güçlü ve zayıf olduğumuz alanları görme; zayıf olduğumuz alanları iyileştirme, güçlü olduğumuz alanları ise daha iyi hale getirmek için stratejiler geliştirme fırsatı bulduk.

Ödüllerin geleceğe nasıl bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?

Ödül için sadece teşvik tarafı aslında. Ödül, kazanan şirketlere de ciddi bir sorumluluk yüküyor. Daha önce pek çok defa belirttiğimiz gibi TAİDER’in misyonunu çok önemsiyoruz. İSM Minibar olarak bu misyonun yerine getirilmesine, aile şirketlerinin sürdürülebilirlik noktasındaki çalışmalarına her zaman destek olmak, kendi deneyim ve uygulamalarımızı paylaşmak bizi çok mutlu eder. Başvuru sayısı arttıkça bu bilincin yayılmasını ve şirketlerin bu konuya verdiği önemi de yıllar içerisinde takip edebilme imkânı bulacağımızı düşünüyorum.

Değerlendiriciler Ne Dedi?

“Bu süreçte yolun sonu değil yolun kendisi önemli”

Filiz Morova İneler/ Genel Sekreter, İNCİ HOLDİNG

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödüllerine başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?

Sürdürülebilirlik ölçülmesinin çok farklı boyutları var. Ancak “toplum”, “çevre” ve “çalışanlar” ana boyutları oluşturuyor. Öte yandan aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin değerlendirilmesindeki olmazsa olmaz boyutlardan diğer ikisi de “yönetişim” ve “gelecek nesiller”. Fakat her şirketin kendi sürdürülebilirlik yolculuğunu ele alış şekli, yöntemi farklılıklar gösteriyor. Burada önemli olan, bu beş boyutta işletmenin kendi içinde sürdürülebilirliği sağlamak üzere gösterdiği kararlılık, tutarlılık ve izlenebilirliğin değerlendirilmesiydi. Dolayısıyla şirkette sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik; nasıl bir sistematik yapı olduğu, uygulamanın nasıl gerçekleştirildiği, konuyla ilgili söz edilen tanım ve uygulamaların stratejilerle ilişkisinin nasıl kurulduğu ve yaklaşımlar ile yapıların nasıl iyileştirildiği puanlamaya doğrudan etkisi olan parametreler olarak göz önünde bulunduruldu.

Ödül süreci öncesi değerlendirici olmak için özel bir eğitim aldınız mı?

2004 yılından bu yana akademi, kamu-yerel yönetim ve özel sektör olmak üzere farklı kurumsal yapılarda sürdürülebilirlik hakkında çalışmalar yürütme şansını buldum. Birleşmiş Milletler’in 1987 yılında yayımladığı “Ortak Geleceğimiz” raporu ile bu kavramla tanıştık. Sürdürülebilirliği ilk etapta; “doğanın zarar görmesini engelleyerek, sosyal ve ekonomik olarak daimi olabilme yeteneğinin korunması” şeklinde ifade edebiliriz. Ancak kavram yıllar içerisinde kendini zenginleştirdi ve içinde barındırdığı üç kümeli ortak payda giderek genişledi. Payda genişlerken, her alanın sürdürülebilirliği ele alış şekli etki derecesine göre çeşitlilik göstermeye başladı.

Ödül sürecinde, sürdürülebilirliğin bir aile işletmesi için ne ifade etmesi gerektiği konusunda vizyon açıcı çalışmalar yaptık. Yukarıda saydığım beş boyuta ek olarak konunun ekonomik boyutunu da ele alarak bu kavramları yorumlamaya başladık. Bu konuda hizalanmayı sağlayabilmek adına TAİDER tarafından organize edilen değerlendirici eğitimlerine katıldık. Eğitim süreci farklı aile şirketleri ile konuyu tartışarak daha iyi bulma konusunda oldukça yol gösterici oldu. Daha da önemlisi; değerlendiricilerin puanlama sürecinde aynı eksende olmasını sağlayan faydalı eğitimlerdi.

Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?

Bu yöndeki gözlemim oldukça olumlu yönde. Başvuruyu kısıtlayacak bir kriter bulunduğuna yönelik bir algı ile karşılaşmadım. Başvuru kriterleri yanı sıra değerlendirme kriterleri ile ilgili daha çok kafa yorulduğunu gözlemlediğimi de iletmiyorum. Beş boyuta ilişkin alt kriterlerin hepsi öncesinde başvuru yapan firmalar ile paylaşıldı ve bir işletme için ne ifade ettiği üzerine tartışmalar yürütüldü. Benim gözlemim bu beş boyuttan en kolay algılanan ve algı açısından hizalanmanın en hızlı sağlandığı boyutlar “çalışanlar”, “çevre” ve “gelecek nesiller” oldu. Çoğu aile işletmesindeki kurum kültürü gereği çalışanlar da öncelikli ve üzerinde düşünülen konular arasında yerini bulur. Bu alanda yeni yaklaşımların, sürdürülebilirliğe temas eden uygulamaların kabulü daha kolaydır. Çevre boyutu ise anlaşılması kolay ancak sürdürülebilirlik uygulamalarının zor olduğu bir alandır. Özellikle üretim alanında faaliyet gösteren şirketlerde çevresel etkilerin minimize edilmesi ilk etapta yatırım gerektiren uygulamalar olarak görülür. Oysaki burada hem fikir olunması gereken husus; orta ve uzun vadeli kazanımların temiz üretim uygulamaları ile sağlanabileceğidir. Öte yandan ödül sürecinde tanımlanmış boyutlardan biri olan “Toplum” konusu gelişime açık bir alan olarak karşımıza çıkıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile topluma faydanın sunulması mümkün ki birçok özel işletme bu boyutu böyle ele alıyor. Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin; işveren markası yaratılması ya da kurumsal itibarın artırılması amacıyla yapılmaması gerekiyor.

Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?

Sürdürülebilirlik boyutlarında yer alan her bir detaya ilişkin bakış açısı kazanmak firmalar için bir artı değer. Ötesinde bunu içselleştirilerek iş yapış şekillerine yansıtılması için hep birlikte yol alıyoruz. Bu süreçte yolun sonu değil yolun kendisi önemli. Belki sonraki ödül süreçlerinde sürdürülebilirlik ödülleri yanı sıra değerlendirme süreçlerinde rastlanan sürdürülebilirlik alanında gelişime destek iyi uygulamaların da seçilerek anlatılması kavramların somutlaştırılması için çok faydalı olacaktır. Öte yandan firmaların mevcut durumlarını görebilmesi için büyük bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Ayrıca raporla birlikte, ölçümleme ve raporlama metodlarına yönelik pratik yapma şansını da buldu firmalar.

“Yapılan her değerlendirme firmalar için bir yol haritası oldu”

Filiz Ünal/ İç Denetim Sorumlusu, SUN GRUP

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri'ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?

Bu süreçteki değerlendirme kriterleri TAİDER tarafından belirlendi ve değerlendirme matrisleri şeklinde tüm değerlendiricilere iletildi. Bize sunulan başvuru dosyalarına göre, belirlenmiş bu kriterleri değerlendirdik. Elbette bu kısımda teorik ve beyana dayalı bir veriler ile çalışabildik. Bu aşamada yaptığımız değerlendirme de aslında bir ön değerlendirmeydi.

Başvuran firmaların, değerlendirme kriterlerine göre gerçek durumlarını görmek gerekiyordu ve bu program kapsamında saha ziyaretleri de bu sebeple düzenlendi. Saha ziyaretleri tam olarak beyanların doğruluğunu anlamak, firmanın işleyişini yakından görebilmek ve biraz da işletmelerin havasını koklayabilmek açısından çok önemliydi. Elbette bu kısımlar da TAİDER kontrolünde programlandı. Biz değerlendiricilere, belirlenmiş kriterlere göre kontrol ve gözlemlerimizi yapmak ve adil bir şekilde puanlamak düştü.

Ödül süreci öncesi değerlendirici olmak için özel bir eğitim aldınız mı?

Evet, eğitim aldık. Her birimiz ayrı iş kollarında çalışan ve uzmanlıkları birbirinden farklı olan insanlardık. Dolayısıyla değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda böyle bir eğitim almamız şarttı. ARGE Danışmanlık bu konuda bize yol gösterici ve eğitici oldu. Değerlendirme yapmanın yanı sıra bakış açımızı da düzenleme konusunda bize gerçekten çok değerli bilgiler sundu. Firmalar ile yaptığımız bu çalışmanın bir denetim ya da kontrol olmaktan ziyade; bir değerlendirme, bir eğitim, bir paylaşım olduğunu bizlere aktararak bu konuda da rehberlik ettiler. Ayrıca bu eğitimler teori seviyesinde de kalmadı. Danışman şirketin bizler için hazırladığı örnek firma dosyaları ile ilgili çalışarak uygulamalı yapma fırsatımız da oldu. Bu süreç boyunca -ki yaklaşık 6 ay- aklımıza takılan her konuda sürekli bilgi ve eğitim almaya da devam ettik.

Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?

Değerlendirme süreci karşılaştığımız firmaların bu ödülü ve ödül sürecini çok önemsediklerine şahit olduk. Bizlere yaklaşımları, titiz hazırlıkları, ilgi ve ivedilikle isteklerimize cevap veriyor olmaları bizde bu fikri uyandırdı.

Ödül elbette herkesin ulaşmak istediği bir hedefti. Fakat bu ilgi, heyecan ve ciddiyetin tek sebebinin bu olmadığını kesinlikle söyleyebilirim. Firmalar bunu kurumsal ilerlemeleri açısından ciddi bir fırsat olarak değerlendiriyordu. Yapılan her değerlendirme firmalar için bir yol haritası oldu. Kendilerine sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma hedefi koymuş bu katılımcılar, aslında bizlerden bir hizmet almış olduklarını da düşünerek bu bağlamda hareket etti. Değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan her verinin onlar için çok kıymetli olduğunu biz zata bizlere de ilettiler. Bu konudaki samimiyetleri yaklaşımlardan çok rahat anlaşılıyordu zaten.

Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?

Bu konuyu iki yönlü değerlendirmek gerektiğini düşünüyorum. Birincisi, değerlendiricilerin birçoğu aslında kendi firmalarında yöneticilik yapan kişilerdi. Bu kişiler hem değerlendirici olurken aldıkları eğitimler ile hem de değerlendirme yaparken kazandıkları edimler ile kendilerine ciddi anlamda katma değer sağladı. Bu süreçte hem kendi firmaları dışındaki firmaların sektör içindeki yerini izleme-ölçme-değerlendirme fırsatı buldular hem de karşı tarafa fayda sağladılar.

İkincisi ise her bir katılımcı firma, sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma konusunda ne durumda olduğunu görebilmek için harika bir fırsat yakaladı ve bu konuda son derece adil yaklaşımlar ile bir check-up yaptırmış oldu. Hedefi olan kurumsallaşma ve sürdürülebilirliğe biraz daha yaklaşabilmek ya da bu konuda çok daha ileriye gidebilmek için bir yol haritası edindi. Değerlendirme sonucunda bir değerlendirme raporu edindi. Ayrıca değerlendiriciler ile tanışma ve fikir alışverişinde bulunma fırsatı da buldu.

Şunu da söylemeden geçmemek gerekir; değerlendiriciler ya da katılımcı firmalar diye ayırmaksızın, bu sürecin içerisinde bulunmak herkese müthiş bir keyif verdi, farklı bir deneyim yaşattı ve hiç kimse bu deneyimden eli boş ayrılmadı. Herkes bir çeşit katma değerle bu süreçten şimdilik ayrıldı. Süreçte emeği geçen herkese ve bizi nezaketle ağırlayan tüm katılımcı firmalara şahsi teşekkürlerimi iletiyorum, sürecin şampiyonlarını da tekrar tebrik ediyorum. Bu defa ödül alamayan katılımcıları bir sonraki Kuzey Yıldızı projesinde tekrar görebilmeyi heyecanla bekliyorum.

“Hepimizin en hassas davrandığı kriter ‘adil olmak’ oldu”

Neslihan Doksat/ İç Denetim Birimi Yöneticisi, SUN GRUP

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?

“Yönetişim”, “çalışanlar”, “toplum”, “çevre” ve “gelecek nesiller” başlıkları altında, TAİDER tarafından belirlenen kriterlere göre değerlendirmelerimizi yaptık. Firmanın sürdürülebilirliğini ölçme noktasında gerekli tüm sorular ve bunlara karşı verilebilecek cevapların kategorize edilerek puanlanması konusunda titizlikle çalışılmış ve değerlendirme matrisleri hazırlanmıştı. Bizler de bu matrisleri esas alarak değerlendirmelerimizi yaptık. Hepimizin en hassas davrandığı kriter “adil olmak” oldu.

Ödül süreci öncesi değerlendirci olmak için nasıl bir eğitim aldınız?

ARGE Danışmanlık tarafından bizlere başvuru süreci, değerlendirme süreci ve ödül süreci hakkında bilgi verildi. Nasıl değerlendirme yapılacağı konusunda teorik ve uygulamalı bir eğitim süreci geçirdik. Hepimiz ayrı sektörlerde çalışıyorduk ve farklı mesleklere sahiptik. Dolayısıyla değerlendircilik konusunda tecrübemiz yoktu. Bu eğitimlerle değerlendirci olarak ne yapmamız ve nasıl davranmamız gerektiğini öğrendik.

Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile

ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?

Firmalar ile bu konuda bir görüşme gerçekleştirmedi. Ödüle başvuru süreci hakkında yaptıkları herhangi bir yorum olmadı. Fakat bu ödüle ve değerlendirme sürecine karşı tavırlarının çok pozitif olduğunu gözlemledik. Sürecin tamamına karşı çok heyecanlı ve ilgili yaklaşımları vardı. Bizleri çok nazik ağırladılar ve tüm sorularımıza sabır ve heyecan ile cevap verdiler. Ayrıca bu vesileyle, çok değerli insanlar ile tanışma; bilgi alışverişinde bulunma fırsatı yakaladık. Karşılıklı katma değer sağladığımızı düşünüyorum.

Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?

Hedefleri arasına sürdürülebilirliği koymuş olan aile şirketlerinin, bu yolda atabileceği en önemli ve faydalı adımlardan biri bu ödüle başvurmak bence. Bu ödül sürecinde hem hedefleri kapsamında ne noktada olduklarını görebiliyor hem de bu noktadan daha ileriye yol almak için bir kılavuza sahip oluyorlar. Değerlendiriciler olarak bizim tecrübe ve bilgimizden de faydalanma imkânı buluyorlar. Yapılan değerlendirme aslında kapsamlı bir kontrol. Değerlendirme kriterleri ise tam anlamıyla bir yol haritası. Dışardan bir göz tarafından, bu kapsamda bir değerlendirmeye tabii tutulmak bile firmalar adına çok değerli bir kazanım oluyor.

“Firmalar kendilerini değerlendirme fırsatı yakaladı”

Sibel Ergintürk/ İdari ve Mali İşler Yönetmeni, TETA TEKNİK TARIM

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurdunuz?

Firmaları değerlendirirken beş boyutu, yani “yönetişim”, “çalışanlar”, “çevre”, “toplum” ve “gelecek nesiller” boyutlarını göz önüne aldık. Firmalar bu boyutlara nasıl yaklaşım göstermiş, bu boyutların uygulama sürecinde bir politika izlenmiş mi, uygulama ve ölçme ile ilgili örnekler var mı, uygulama sonunda herhangi bir başarı/ sonuç elde edilmiş mi gibi kriterleri göz önünde bulundurduk.

Ödül süreci öncesi değerlendirci olmak için özel bir eğitim aldınız mı?

Evet özel bir eğitim aldık. Tüm değerlendirci adayları profesyonel çalışma hayatının içinde olsa da “Nasıl değerlendirci olunur?”, “Değerlendirci nasıl çalışır?” sorularının cevaplarını bulabilmesi için bir eğitim almalıdır. Bu eğitimi TAİDER bizler için organize etti ve eğitimi ARGE Danışmanlık’tan aldık. Bu eğitim ile şirketleri değerlendirirken izlememiz gereken yönemi ve süreci öğrendik. Bir önceki soruda değindiğim boyut-

lar ve kriterler bu eğitimin bana öğrettiği başlıklardan sadece biri.

Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?

Değerlendircisi olduğum iki firma için yorum yapabilirim. Her ikisi de başvuru kriterlerinin ne anlam ifade ettiğini iyi anlamış firmalardı. Başvuru dosyalarında sundukları bilgilerde bazı eksikler olmasına rağmen genel olarak saha ziyareti öncesinde birçok kriterle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamızı sağladı.

Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?

Başvuru yapan firmalar kendilerini değerlendirme fırsatı yakaladı bu sayede. Bugüne kadar sürdürülebilir olmaya dair yaptıkları tüm uygulamaların onları nereden nereye getirdiğini anlama, hatalarını ya da eksiklerini görme ve bu sayede gerekiyorsa yeniden organize olma şansını elde etmiş oldular.

“Bu tip ödüllerin işletmeler için itici güç olacağını düşünüyorum”

Ebru Gökçe/ Yalın Yönetim Sistemleri Yöneticisi, GÖÇTUR

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvuran firmaları değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulurdunuz?

Başvuru dosyası ve saha değerlendirmeleri beş ayrı kriter -“yönetişim”, “çalışanlar”, “çevre”, “toplum” ve “gelecek nesiller” göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir.

Ödül süreci öncesi değerlendirici olmak için özel bir eğitim aldınız mı?

TAİDER bünyesinde değerlendirme kriterleri yapısı, değerlendirme süreci ve metodolojisi, değerlendirme yapılacak alan ve kriterler, değerlendirme süreci gibi konuları kapsayan ve ARGE Danışmanlık tarafından verilen detaylı bir eğitim sürecimiz oldu.

Firmaların ödüle başvuru kriterlerine yaklaşım düzeyleri ile ilgili gözlem ve yorumlarınızı öğrenebilir miyiz?

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik kavramlarının, başvuruda bulunan tüm firmalarımızı heyecanlandıran iki

kavram olduğunu gördük. Aynı zamanda belirli altyapıyı oluşturmuş oldukları ve özellikle TAİDER kapsamında verilen eğitim ve seminerlerin farkındalık oluşturduğunu gözlemledik. Belirledikleri bireysel ve stratejik hedeflerin sürdürülebilirlik bilinci ve farkındalığı oluşturulmuş olmasında, kriterlerin önemli ölçüde rehber alındığını gözlemledik.

Ödüllere başvuruda bulunmanın firmalara ne tür artı değerler kattığını düşünüyorsunuz?

- Projenin, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu,
- Şirketlerin bu yaklaşım ile yönetim, çalışanlar, çevre, toplum ve gelecek nesiller açısından fark yaratan uygulamalar ile diğer aile şirketlerine örnek olacağını,
- Doğru iş modelleri geliştirme, iyi uygulama örnek paylaşımları ile büyük bir işbirliği ve öğrenme platformu içerisinde gelişimlerine katkı sağlayacağını,
- Bu tip kalite, sürdürülebilirlik ödüllerinin işletmeler için gelişimlerinde itici güç olacağını düşünüyorum.



Soldan Sağa: Dr. Yılmaz Argüden (ARGE Danışmanlık), Sumer T. Bayındır (TAİDER), Aydın Öğücü (TAİDER), Pınar Ilgaz (ARGE Danışmanlık), Hakan Kilitçioğlu (ARGE Danışmanlık)

Henüz 19 yaşında başına geçtiği aile şirketini vizyonu ile büyüten ve güçlendiren Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, 2000 senesinden beri eski nesil (ben), yeni nesil aile fertleri ve profesyonel yöneticilerle karma bir ekip olarak çalışmanın sonucunda bugün 7.300 kişiye istihdam sağlayan, aile fertlerinin uyum içinde çalıştığı bir grubuz” diyor.

DENİZ TAŞIMACILIĞINDA BİR DUAYEN LUCIEN ARKAS

Kendi işinin strateji kurmak ve yatırım kararları almak olduğunu ifade eden Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, oğlu Bernard'ın 27 yıldır, kızı Diane'nin ise 24 yıldır şirkette çalıştığını ve ikisinin de kendi alanlarını yönettiğini belirtiyor.

110 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösteren köklü bir aile şirketinin başındasınız. Her geçen gün büyüyerek, güçlenerek yola devam etmenizi neye borçlusunuz?

Büyüemeyen küçülür, küçülen zamanla birleşmeye gider veya satılır; neticede yok olma tehlikesi yaşar. Biz Arkas olarak sektörümüzde söz sahibi olabilmek, yaşanacak gelişmelere uyum sağlamak ve kârlılığımızı arttırmak için büyütüyoruz. Çünkü büyümek



Bernard Arkas

Lucien Arkas

Diane Arkas

için kaynağa ihtiyacınız var ve bunu sağlamanın yolu kârlılığı arttırıcı yatırımlardır. Arkas'ın büyüme felsefesi bunlar oluşturur.

1964 yılında Vapur Acenteliği'ni kurmanızın Arkas'a önemli bir ivme kazandırdığı bilgisine sahibiz. Bu nasıl bir dönüm noktası oldu şirketiniz için? 1964'te genç yaşıma (19) rağmen aile şirketinin başına geçmem, bana kararlarımı tek başıma almayı öğretti ve yanırların sadece bana mal olacağına mesuliyetini verdi. Ailemin benden başıy ve alışıkları yaşamı sürdürmek için gelir yaratmamı beklemesi bana inanılmaz bir motivasyon ve başarıma hırsı verdi. Bunu yakalamak için günde 16 saate kadar disiplinli çalışmayı öğrendim. Zaten 13 senelik yatılı okuldan gelen bir genç olarak tek başıma çare bulmaya alıştım. Sonra eksikliğini hissettiğim denizcilik kuralları ve yabancı lisan konularında devamlı neşriyat toplayarak, dış ülkelerdeki yayınları düzenli takip ederek ve okuduğum tarih kitaplarından ders alarak yoluma devam ettim. Ben yönetime geçtiğimde üç ayrı branşta çalışıyorduk. Bunlardan en verimli ve geleceği olacağını düşündüğüm denizciliği seçtim.

Sonrasını özetleyecek olursam, her değişimden bir yarar arama fırsatı ve yeni bir şans yaratacağının bilinci ile şirketi 60'lı yıllardan 90'lı yıllara taşıdım. En önemli değişimleri ise; 1960'larda dünyada başlayan konteyner taşımasının 1970'lerde Türkiye'de uygulanmaya başlanması, 1990'larda Türkiye'de özel limanlara müsaade edilmesi ve bizim 1996'da kendi limanımızı ve filomuzu yaratma kararımıza yaşadık.

Holdingleşme sürecine nasıl ve neden geçtiniz?

1990 sonlarında birkaç önemli kararı birden verdik. Bunlardan ilki kurumsallaşma oldu. Kurumsallaşmanın gereği olarak holdingi kurduk. Bu yapılanma beraberinde gelecek nesle Holding'den hisse ve yetki verilmesini getirdi. Türkiye'deki yapılanmanın yanı sıra yurtdışında da şubeler açarak uluslararası ağıımızı güçlendirdik. Şimdi yurtdışındaki şubelerimizde de Arkas



standartlarını oturtuyoruz. Gerisi çok çalışma ve organik büyüme ile oluştu.

Sizce aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlayacak en önemli noktalar neler?

Hem aile reisi bir baba hem de şirketlerin başkanı olup bir sonraki nesle hakiki yetki vermek pek kolay değil. 2000 senesinden beri eski nesil (ben), yeni nesil aile fertleri ve profesyonel yöneticilerle karma bir ekip olarak 17 sene beraber el ele çalıştıktan sonra vardığımız noktayı incelediğimde, sonraki nesil yetkilerin çoğunda karar verebilen bir grup oluşturdu. Bu 17 senede, 2008'de başlayan ekonomik krize rağmen limanlar, yurtdışında 25 ülkede kendi ofislerimizi açmamız, gemi filomuzu dünyada 19. sıraya getirmemiz ve lojistik sektöründeki büyümemizin hepsi yatırım ve çalışma ile gerçekleşti. Bunun sonucu

olarak bugün 7.300 kişiye istihdam sağlayan, aile fertlerinin uyum içinde çalıştığı bir grup haline geldik.

Çocuklarınızla nasıl bir iş bölümüne gittiniz? Bu konudaki tercihlerinizin temelini öğrenebilir miyiz?

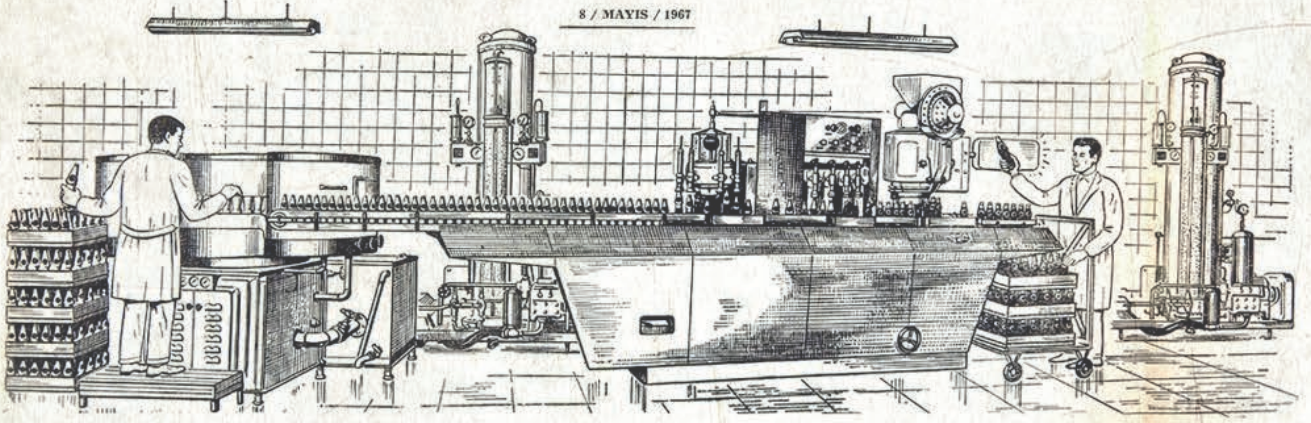
Tabii ki zaman içinde iş bölümü yaptık. Benim işim strateji kurmak ve yatırım kararlarını almak. Oğlum Bernard 27 yıldır, kızım Diane ise 24 yıldır şirkette çalışıyor; ana faaliyet alanlarımız başta olmak üzere en alt kademedeki başlıyarak tüm süreçleri deneyimlediler. Şu anda ikisi de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olmalarının yanı sıra Grup Başkanı olarak da görev yapıyor. Bernard, Acente Hizmetleri Grup Başkanı ve holdingin yurtdışı yapılanmasından sorumlu; aynı zamanda Arkas Spor Kulübü Asbaşkanı. Diane ise Lojistik Hizmetleri Grubu'nun başında. İkisi de kendi alanlarını yönetiyor.



Tarihi Markalar

BURSA ULUDAĞ GAZOZ FABRİKASI

Şimdi bu resmini gördüğünüz son sistem makinelerle çalışmaktadır. Bu makineler saatte 5500 adet hususi markamızı taşıyan orjinal şişelerimizi yıkamakta ve doldurmaktadır.



Canını seven ve ağzının tadını bilen yalnız Bursa Uludağ gazozu, Nur kola ve Portakallı Fruti içeriyor. Bütün dünyada emsali bulunmayan bu üç gazoz özbe öz senin malındır.

İLKLERİN
MARKASI

ULUDAĞ İÇECEK

Türkiye'nin yerli sermayeli en büyük ve en köklü içecek şirketi Uludağ İçecek'in hikâyesi 1870'lere kadar uzanıyor. 1912 yılında Dolmabahçe Sarayı'nda Padişah Sultan Mehmet Reşat'tan ruhsatını alan marka, 100 yılı aşkın süredir başarı ve yeniliklerle dolu bir tarihçenin sayfalarını doldurmaya devam ediyor.

İbrahim Talat Bey ve Monsieur Brune tarafından 6 Temmuz 1870 tarihinde alınan Uludağ Maden Suyu (o dönemdeki adı ile Keşiş Dağı Maden Suyu) kaynak arazisinin işletme ruhsatı, 26 Mayıs 1912'de, Dolmabahçe Sarayı'nda Padişah Sultan Mehmet Reşat tarafından verilir. Ancak İbrahim Talat Bey'in hisseleri vefatı üzerine eşi Şerife Hanife Güzide Hanımefendi ile İtalyan yatırımcı Guido Parodi'ye, Fransız yatırımcı Monsieur Bourousine'in hisseleri ise ortaklara devredilir. Aynı dönemlerde Coğrafya Encümeni'nin ilk şubesi kabul edilen Bursa'daki özel encümenin düzenlediği Keşiş Dağı tırmanış gezisine katılan Türk Tıp Tarihi Kurumu kurucularından Dr. Osman Şevki Bey karşısında gördüğü dağın görüntüsünden etkilenerek "Ne ulu dağı!" demekten kendisini alamaz ve Ankara'ya döndüğünde dağın adının değiştirilmesini teklif eder.

Gazi Mustafa Kemal'in İznisiyle "Türk" Unvanlı Şirket

Dağın adının resmen değiştirilmesi üzerine Keşiş Dağı Maden Suyu da şirket adını Uludağ Maden Suyu olarak değiştirir.

1912 yılında maden suyu işletmesi için ruhsat alan ortaklar, 1933 yılında Bursa ve Yalova başbayiliğini, 1930 yılında Nilüfer Gazoz Fabrikası'nı kuran ve Nilüfer markasıyla meşrubat üretmeye başlayan Mehmet Hakkı Erbak'a devreder. Böylece Uludağ İçecek'in temelleri atılır. 1930 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ilk Cumhurbaşkanı Gazi Mustafa Kemal'in izniyle şirket unvanına "Türk" kelimesini ekleme ayrıcalığı tanınır. Şirket bugün de Uludağ Maden Suları Türk A.Ş. olarak ailenin büyük gurur duyduğu bu ayrıcalığa sahip çıkmaktadır.

Efsane Gazozun Sırrı

Mehmet Hakkı Bey'in oğlu Nuri Erbak'ın 1932 yılında, bugüne kadar hâlâ bir sır olarak saklanan orijinal Efsane Uludağ Gazozu'nun formülünü bulmasıyla "Efsane Gazoz" üretilmeye başlanır. Uludağ markasıyla pazara sunulan gazozun yanı sıra şirket, 1950'li yıllara kadar portakal aromalı Nilüfer Gazozları'nın üretimine de devam eder.

Mehmet Hakkı Bey'in mültezim sıfatıyla 1933 yılında işletme haklarını devraldığı Uludağ Maden Suları Türk Ltd. Şti. ise Irgandı Köprüsü yakınlarındaki Devrengeç Suyu dolum tesislerine taşınır ve Devrengeç Suyu ile üretim yapmaya başlar. 1948 yılına gelindiğinde İnönü Caddesi'ndeki yeni fabrikasına taşınan şirket, 1950 yılında kullanılan üretim suyunun bozulması üzerine kalite misyonundan ödün vermemek adına Orhan Mahallesi'nde Yağcızade Mehmet Efendi tarafından yapılan evin avlusuna iki katlı bir üretim tesisi inşa eder. Gökdere kaynak suyunun boru hatlarıyla taşınmaya başlanmasının ardından ise 1964 yılında İnönü Caddesi'ndeki fabrikaya geri dönlür. Bu esnada Uludağ Maden Suları ile Uludağ Gazozları birleşmiştir.

Ambalaj ve Şişe Tasarımının Önemi

Tarihi boyunca yenilikçi adımlar atmaktan vazgeçmeyen şirket, Nuri Erbak'ın yurtdışı seyahatlerinde ambalaj ve şişe tasarımının önemini fark etmesi üzerine altı buzlu Efsane Uludağ Gazozu şişesini 1967 yılında tasarlatır. Şişesiyle rakiplerinden farklılaşan Efsane Uludağ Gazozu gelen talepler karşısında el tirajındaki üretimi makineleştirmeye karar verir. 1966 ve 1969 yılları arasında tam anlamıyla bir makineleşme atağına kalkan Uludağ İçecek, saatte 6.000 ve 4.800 şişe üretim kapasitesine sahip iki makine ile kapasitesini güçlendirir. Orijinal Uludağ Doğal Maden Suyu şişelerinde üretim de yine bu dönemde başlar.

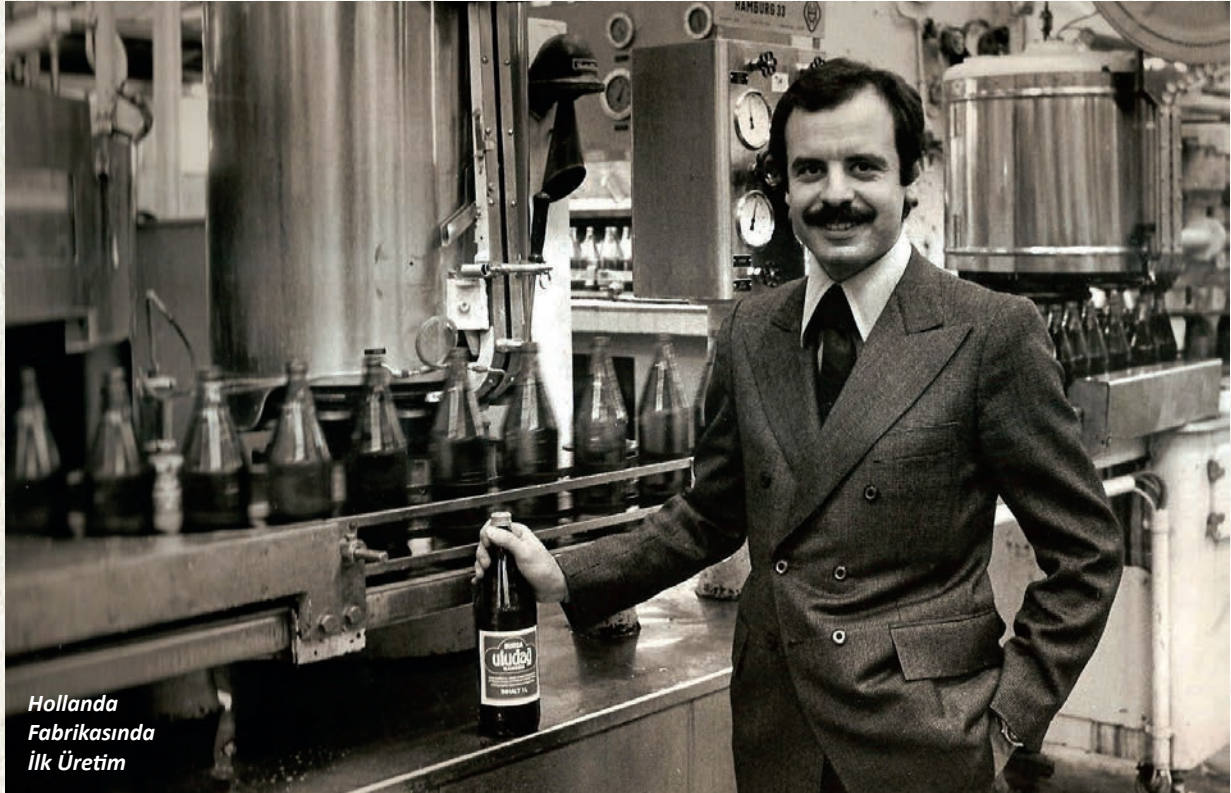
1974 yılında Bursa-Yalova Yolu üzerindeki 37.000 metrekarelik merkez fabrikasına taşınan şirket, 1975 yılına gelindiğinde franchising modeli ile Hollanda ve Almanya'da da üretime başlar. 1978 yılında üretim kapasitesi anlamında önemli bir



ivme kazandıran otomasyon çalışmaları ile saatte 36.000 şişe üretebilir hale gelen Uludağ İçecek, aynı yıl Türkiye'deki ilk depozitolu litrelik cam şişenin vidalı kapak ile üretimini gerçekleştirebilir. 1981 yılında ise dünyanın 1 litrelik pet şişede üretilen ilk doğal maden suyu Uludağ İçecek tarafından üretilir.

Dünya Ambalaj Yıldızı Ödülü Uludağ İçecek'in

Uludağ İçecek yenilikçi bakış açısını hiç kaybetmeden yoluna yeni ürünlerle devam eder. 1985 yılında Türkiye'de ilk kez diyet gazoz, diyet portakallı gazoz ve diyet kola üretilir. Uludağ İçecek'in uluslararası arenadaki yolculuğu ise 1987 yılında Amerika'ya ihracat yapması ile daha da hızlanır. Ambalajın önemini her daim göz önünde bulunduran şirket, 1999 yılında World Packaging Organization tarafından düzenlenen yarışmada "Dünya Ambalaj Yıldızı" ödülüne layık görülür.



**Hollanda
Fabrikasında
İlk Üretim**



2000’li yıllardan itibaren portföyüne Uludağ Doğal Maden Suyu ile üretilen meyve aromalı doğal maden suyu Uludağ Frutti, Uludağ Sarı Portakallı Gazoz gibi ürünleri ekleyerek yolculuğunu sürdüren Uludağ İçecek, 2006 yılında ise 10.000 metrekaresi kapalı alan olmak üzere 50.000 metrekarelik bir alana yayılan Çaybaşı Fabrikası ile 30.000 metrekaresi kapalı alan olmak üzere 70.000 metrekarelik bir alan üzerine kurulmuş olan Yenice Fabrikası’nda faaliyetlerine devam eder.

Şirket son olarak Ciner Grubu ile birlikte Bozüyük’te yıllık 3 milyar şişe üretim kapasitesine sahip olan bir şişe fabrikasına ortak olur. Türkiye’deki en güçlü dağıtım ağına sahip içecek firması olma özelliğine sahip olan Uludağ İçecek, halen ürünlerinin yaklaşık yüzde 65’ini kendi dağıtım ağı ile tüketicisiyle buluşturmaya devam etmektedir.

Türkiye’nin İlk Ambalajlı Limonatası

Sektöre her anlamda örnek olan ve öncülük eden Uludağ İçecek, 2007 yılında ise tüm Türkiye’nin severek içtiği ilk ambalajlı limonatayı tüketicilerle buluşturur ve şirketin bugün yüzde 60’lık bir pazar payı ile liderlik ettiği limonata kategorisini böylece oluşturmuş olur. Bu ürüne 2008 yılında Türkiye’nin ilk şekersiz limonatası Uludağ Limonata Şekersiz de katılır.



Mehmet Erbak



Eski Fabrika

Türkiye’nin ilk hafif içimli maden suyu olan Uludağ Premium ise 2009 yılında pazara sunulur. Dünyaca ünlü moda markası Dice Kayek tarafından Osmanlı cam sanatı ve Fransız Baccarat vintage karafarından esinlenerek tasarlanan özel kobalt mavi şişesi ile Uludağ Premium, 2012 yılında World Packaging Organization tarafından düzenlenen “Worldstar Awards”da tasarım ödülünü almaya hak kazanır.

Maden Suyu ile İnovasyon: Uludağ Premium Cilt Bakım Sprey Ailesi

2017 yılında şirket tarihinde ilk kez içecek kategorisi dışında bir ürüne imza atar ve Uludağ Premium markası altında üretilen, sade, E vitaminli ve güneş koruyuculu olmak üzere üç çeşitten oluşan “Uludağ Premium Cilt Bakım Spreyleri” tüketicilerin beğenisine sunulur.

Dört Kuşak Boyunca Devam Eden Başarı

Bugün 1319 çalışan; yedi kategori, 13 alt marka, 39 farklı ürün, 112 farklı ambalaj ve inovatif projelerle beş kıtada 40’tan fazla ülkede başarılarla dolu yolculuğunu ailenin 4. kuşağı ve güçlü bir profesyonel kadro eşliğinde sürdüren Uludağ İçecek, ürünleriyle içecek sektörünün önde gelen isimlerinden biri konumunda.

Uludağ İçecek Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet H. Erbak, çocukluğunun şeker çuvaları arasında çıraklık yaparak geçtiğini ve “çıraklığını yapmadıkları için ustalığını üstlenemeyeceklerini” dile getiriyor.

Yüz yılı aşkın süredir devam eden başarının sırrını ve bu kadar uzun ömürlü bir aile şirketi olmalarının arkasında yatan nedeni, insanları ve insanlara duydukları saygıyı işlerinin merkezine yerleştirmeleriyle, işlerini severek yapmalarıyla ve inovasyonun yanı sıra markalaşmaya olan inançlarıyla açıklayan Erbak şunları da ekliyor: “Ürünlerimizle sahip olduğumuz rekabet gücünü, çok değerli bir mirasa sahip olmanın avantajını, değişime ayak uydurarak değerlendirmemize borçluyuz. Çalışma arkadaşlarımızı, onlarca bayimizi ve satış noktamızı da işin içine kattığımızda aslında kurumsal ve çok büyük bir aileyiz. Gerekliğinde işi profesyonellere emanet etmek, onlara kulak vermek, en iyisini bildiğini düşünmemek büyüklerimizden bize kalan en önemli tavsiyeler. Bazı markalar yenilenir, çeşitlenir ama asırlar boyu yok olmaz, aksine hayatımızdaki yerini daha da güçlendirir. Biz de o markalardan birini Türkiye’de, tamamen kendi kaynaklarımızla ve kaliteden ödün vermeden yaratmış olmanın gururunu yaşıyoruz.”



Türk sanayisinin çarkları kusursuz işliyorsa,
bunda bir damla payımız var.

**Petroyağ 25 yıldır, endüstriyel yağ üreterek
Türk sanayisine destek veriyor.**

Bebe yağlarından hayvan aşlarına, kozmetikten gıdaya,
araç lastiklerinden termoplastik ürünlere, kimyadan tekstile kadar
hayatın her alanında karşılaştığınız onlarca ürünün içinde,
Petroyağ'ın üstün kaliteye sahip yağları bulunuyor.

www.petroyag.com

petroyağ
25. yıl

130 YAŞINDA BİR VİZYONER HELVACIZADE GRUBU

“Helvacızade Grubu olarak 50 yıllık stratejilerle hareket ediyoruz” diyen Helvacızade Grubu CEO’su Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil, aile şirketlerinin yarınlara başarı ile ulaşabilmesi iki şeye sahip olması gerektiğini düşünüyor; “ileri teknoloji ile inovatif ürün geliştirme kabiliyeti” ve “üretim gücü”.



Gelecek nesillerle ilgili umut dolu olduğunu dile getiren Helvacızade Grubu CEO'su Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil, "İyi eğitim almış, iyi büyütülmüş aile bireyleri, ailelerine ve kurumlarına bağlılığını mutlaka devam ettirecektir" diyor.

Yaklaşık 100 yıldır üretimin içinde olan güçlü bir isme sahipsiniz. Bu kadar uzun süre iş hayatında ayakta kalmanızı sağlayan temel faktörleri öğrenebilir miyiz?

Helvacızade Grubu olarak 130 yıldır faaliyet göstermekten ve Türkiye ekonomisine yön veren en büyük 500 kurum arasında yer almaktan ülkemiz adına onur duyuyoruz. 1888 yılında dedemiz Hacı Tahir Efendi tarafından helva ve şekerleme üretimi ile başlayan şirket tarihimiz bugün üç farklı iş kolunda faaliyet gösteren, Türkiye ve ABD ofisleriyle küresel ölçekte hareket edebilen bir yapıya dönüşmüş durumda. Üç kuşağın aktif olarak çalıştığı şirketlerimizde, her yıl geleceğe güçlü bir tuğla koyarak ilerleyebilmemiz, güçlü aile mirasımıza olan sorumluluğumuzu da yerine getirdiğimiz anlamını taşıyor. Farklı jenerasyonlar farklı hayaller, farklı yaşam tarzları, farklı beklentiler ve farklı iş yapış kültürleri demek. Helvacızade Grubu olarak öncelikle birlik ve beraberliğimizi koruyor, aile ve şirket işlerini birbirine karıştırmadan, farklı enstrümanların ahenk içinde çalmasını sağlayan bir orkestra şefi edasıyla şirketlerimizi yönetiyoruz.

Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmeleri yani başarılarının sürdürülebilirliği için iyi yönetim sistemlerinin uygulanması gerekliliğinden hareketle 2000'li yıllarda aile anayasası çalışmalarımızı başlattık. Kurumsallaşma kelimesinden ziyade "İyi Yapılanma-İyi Yönetim" kavramına odaklanarak, tüm hak sahibinin çıkarlarının gözetildiği, nepotizmin önlenildiği, nitelikli insan kaynağına yatırımın yapıldığı, aile gelecek planının yapıldığı, profesyonellerle uyum içinde bir yapıyı inşa ettik. Aile anayasası hazırlanırken aile konseyimiz de kuruldu. Farklı kuşakların istek ve beklentileri alındı, bu istekler şirket geleceği açı-



"Şirket sahibinin bir orkestra şefi gibi kararlı bir önder olması halinde muhasebeden istihdama kadar tüm sistemler ahenk içinde çalışabilecek ve verim sağlanabilecektir."

sından değerlendirildi ve şirketimizin geçmişteki sıkıntıları ve çözüm yolları masaya yatırıldı. Aile üyelerinin katılımı ve onayı ile kapsamlı bir şekilde hazırlanan Anayasa'da Helvacızade Grubu Yönetişim İlkeleri de tanımlandı. Helvacızade Anayasasının önemli bir bölümünü aile şirketlerimize ışık tutmak amacıyla kaleme aldığımız ve şu anda üniversitelerde ders kitabı olarak okutulmakta olan "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası" kitabında yayınladım.

Helva üretimi ile başladığımız iş hayatına gıda (yağ) ve ilaç sektörlerini de ekleyerek devam etmenizi nasıl bir vizyona borçlusunuz?

Helvacızade Grubu olarak 50 yıllık stratejilerle hareket ediyoruz. Aile şirketlerimizin yarınlara başarı ile ulaşabilmesi için iki şeye sahip olması gerektiğini düşünüyorum; "ileri teknoloji ile inovatif ürün geliştirme kabiliyeti" ve "üretim gücü". Grubumuz ve ülkemiz adına küresel ölçekte rekabet edilecek markalar geliştirebilmek, bunun için de inovasyonla fark yaratmak temel stratejimiz. Profesyonel kadrolarımızla birlikte dünyadaki gelecek trendlerine ve karşılanmamış ihtiyaçlara odaklanıyoruz. Tüm bu konular stratejilerimizde tanımlanmış, kısa ve uzun vadeli aksiyon planlarıyla uygulamaya konulmuş durumda. Türkiye'nin ilk sağlıklı yaşam markası Zade Vital'i de bu bakış açısı doğrultusunda geliştirdik. 2000'li yıllarda, şu anda dünyada ve Türkiye'de gelecekte sağlıklı ve kaliteli yaşam trendinin (wellness) artacağını öngördük ve ülkemizin bitki

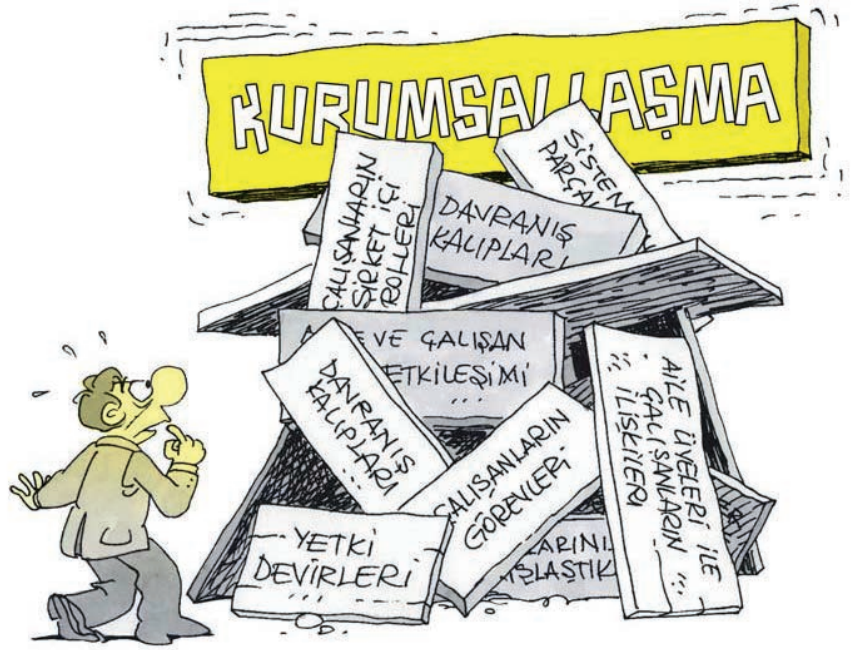
zenginliğine odaklandık. Bitkisel yağ alanındaki uzmanlığımızı besin desteği olarak kullanılacak ürünlerin Ar-Ge'sine yönlendirdik ve Zade Vital markamızı 2012 yılında pazara sunduk. Zade Vital Türkiye'de pek çok ilki başarmanın yanı sıra alanında dünyanın en zengin ürün çeşitliliğini sunuyor. 2015 yılında faaliyete giren Zade Vital İlaç Üretim Tesisleri ile ülkemiz, GMP (Good Manufacturing Practices/ İyi Üretim Uygulamaları) normlarında, farmasötik kalitede yumuşak kapsül üretimi yapabilirken, yıllık 1 milyar kapsül kapasitesi ile Avrupa'nın en büyüğü konumunda. Bugün üç Ar-Ge merkezimiz, iki üretim tesisimiz ile yenilikçi ürün çalışmalarımıza hızla devam ediyoruz. 2017 yılında ABD'nin Şikago şehrinde faaliyete geçen Zade Global Inc. şirketimiz ile global ölçekte hareket edebilen kurumlar ve markalar oluşturma hedefimiz doğrultusunda ilerliyoruz.

İş hayatında nasıl bir iş bölüşümü ve karar mekanizması ile hareket ediyorsunuz?

Üretim başladığımız dönemde yönetimde olan iki kardeşlik ve görev dağılımı yapmamız zor olmamıştı. Eğitim, deneyim ve ilgilerimiz doğrultusunda şirketin gelişmesinde stratejik öneme sahip olacak iki bölüme odaklandık. Fark yaratacak ürünler geliştirmek amacıyla "Ar-Ge ve Üretim" ile ben, geliştirdiğimiz ürünlerin pazarlama faaliyetlerini en iyi şekilde yürütmek amacıyla "Pazarlama & Satış" ile ağabeyim Tahir Büyükhelvacıgil ilgilendi. Dördüncü kuşakların doğma-

“Kurumsallaşma şirket içinde sistem kurulmasını ifade etmekte, sistemin tüm parçalarının uyum içinde çalışması için uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir.”

sı, ailenin kalabalıklaşması ve şirkete katılacak genç kuşaklarda en adaletli ve sağlıklı bir dağıtım yapmak aile anayasası çalışmalarımızın temelini oluşturdu. Çalışmalarımız sonucunda, aile üyeleri yönetimde kalmaya devam ederken, markaların ve şirketlerin yönetimlerine profesyonel kadrolar atandı. Bu şekilde belirsiz ekonomik ortamlarda dahi doğru yönetilen ve gelecek için doğru stratejiler üreten bir şirket ortamı oluşturmayı hedefledik. Değerli babamız Helvacızade Grubu Onursal Başkan'ı olarak çok şükür ki bugün hâlâ başımızda. Sevgili Abim Tahir Büyükhelvacıgil Yönetim Kurulu Başkanımız, ben de Grubun CEO'suyum. Dördüncü kuşak aile üyeleri ise aile anayasamızda tanımlanan eğitim ve kriterleri yerine getirdikten sonra şirketimize katılabiliyor. Yeni kuşaklar birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerimizde profesyonel yönetimle birlikte çalışmalarını yürütüyor. Genç nesil üyeleri kariyer planlarında belirlenen şekilde tecrübe sahibi olacak ve gösterecekleri performansla bağlı olarak ilerlemektedirler. Helvacızade Grubu bünyesindeki her bir şirketin ayrı yönetim kadrosu ve



çalışanları bulunmakta, yıllık iş planları doğrultusunda hareket etmektedirler. Kurucu üyeler hariç en geç 70 -aile konsey başkanlığı hariç- yaşında yetkilerini genç nesle devrederek, ailenin onur üyesi olarak danışman sıfatı ile bilgi ve tecrübelerini genç nesil ile paylaşma kararımız anayasamızda yer almaktadır.

“Aile” ve “iş” kavramları sizin için ne kadar iç içe ya da ayrıldığı noktalar neler?

Kitaplarımda da değindiğim gibi aile şirketlerimizin yüzde 85'i aile ve iş kavramlarının iç içe geçmesinden şikâyetçi. Yönetim faaliyetlerinin ve yetkilerin aile bireylerinde toplandığı yapılar olan aile şirketleri, kurucunun benimsediği değerler, çalışanların

birlikte oluşturduğu değerler ile birleşerek şirketin kültürünü oluşturur ve geleceğine yön verir. Değişim sürecinin getireceği yeniliklere ve gelişmelere uyum gösteremeyen, dönüşüm olgusunu gerçekleştirilemeyen işletmelerin başarılı olması ve rekabet edebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle aile ve iş kavramları tamamen birbirinden ayrı tutulmalıdır.

Bildiğimiz kadarıyla ikinci neslin duayenliğinde üçüncü ve dördüncü neslin birlikte yürüttüğü bir sistem söz konusu. Bununla ilgili duygu ve düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?

Şu an hem profesyonellerimiz hem de yeni kuşaklarımız açısından gündemimizdeki en önemli konuyu yeni kuşaklar oluşturuyor. Günümüzde aile şirketlerinin geleceğini etkileyecek en önemli konuların başında kuşaklar arası farklılık ve iletişim gelmekte. Her kuşağın yaşadığı zaman dilimine özgü öncelikleri, beklentileri, inançları bulunmakta ve bunlara çalışma tarzlarını biçimlendiren kendilerine has deneyimler de eklendiğinde, kişilikler iyice belirginleşmektedir. Ne var ki, farklılıklar bunlarla da kalmamaktadır. Akıp giden zaman içinde birbirine eklenilen ve özellikle köklü aile işletmelerinin varlık nedeni haline gelen yeni kuşaklar, belirgin zihniyet ve davranış kodu farklılıklarıyla aramıza katıldıkça, işletmeye güç katmamız gereken aile bağları birincil sorun kaynağı

“Kuvvetli bağlar, daha etkin yürütülen işler”





Soldan Sağa:

Ramazan Büyükhelvacıgil,
Kadir Büyükhelvacıgil,
Sıdıka Büyükhelvacıgil,
Tahir Büyükhelvacıgil,
Beril Koparal MSc, MBA,
Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil,
Prof. Dr. Ercüment Karasulu,
Kadir Taha Büyükhelvacıgil,
Mehmet Acartürk

haline de gelebilmektedir. Üç farklı kuşağın ve karma jenerasyonların bir arada çalıştığı Helvacızade Grubu'nda da kuşakları ve farkları anlamak öncelikli çalışma başlığıdır. Aile şirketlerinin geleceği için hayati bir öneme sahip olduğu düşüncesiyle kuşaklar üzerine yürüttüğüm çalışmalarımı tamamlamak ve bu konudaki kitabımı yayına hazırlamak üzereyim.

İşle ilgili süreçler, diyaloglar vs. iş dışı zamanlara nasıl yansıyor?

Aile şirketlerinde çalışanlar aynı aileden geldiklerinden aynı kültürü paylaşmakta ve böylece şirket kültürünün yaygınlaştırılmasına olumlu etkide bulunuyor. Aile içindeki ilişkiler şirkete yansıyor; aile içinde birbiriyle yakın ilgilenme, sıkıntılarının paylaşılması, birbirine destek olma gibi aileye ilişkin temel değerler, şirket içindeki bağları güçlendiriyor; sıkıntılı zamanlarda dayanışma sağlanıyor ve kurumsal değerleri oluşturarak önemli bir avantaj teşkil ediyor. Aynı konuyu başka bir açıdan ele alırsak kararların sistematik toplantılar yerine genellikle iş ortamı dışındaki sohbetlerde alınması aile şirketlerinde yaşanan sorunların

başında geliyor. Bunun bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında işbirliğinin ve uyumunun sağlanması anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engeli olduğunu belirtmemiz gerekir. Ev yaşamını iş hayatına taşıyan aile üyeleri işletmede kargaşaya neden olmaktadır. Aile şirketlerinde aile ve işletme sistemine ilişkin temel felsefe ve değerlerin birbirine karıştırılması kültürel açıdan bazı dezavantajlar da oluşturabilmektedir. Biz Helvacızade fertleri olarak iş yaşamını aile ortamına taşımama ilkesiyle hareket etmeye maksimum seviyede özen gösteriyoruz.

Kadir Bey'in vizyonu hem işin mutfağını bilen hem de eğitilmiş bir üçüncü neslin yetişmesini sağlamış; bu nesil de bir vizyon ortaya koymuş. Dördüncü nesil bu anlamda nasıl bir yerde duruyor?

Dünya genelinde şirketlerin sadece yüzde 3-4'ünün dördüncü kuşağa ulaşabildiği gerçeği doğrultusunda, dördüncü neslin çok önemli bir kırılma noktasını oluşturuyor. Kendi şirketimizde henüz bu kuşağın büyüme aş-

masında aile anayasamızı hazırlayarak, uygulamaya sokmuş olmayı çok anlamlı buluyorum. Bu kurullarla büyüyen ve iş hayatına atılan yeni kuşaklarımız aile anayasasının savunucusu durumundalar. Gelecek nesillerimiz için umutladoluyum. Çünkü biliyorum ki iyi eğitim almış, iyi büyütülmüş aile bireyleri, ailelerine ve kurumlarına bağlılığını mutlaka devam ettirecektir. Bizim aile anayasasına göre gelecek kuşakların alacağı eğitimler, kariyer planlamaları, formasyon süreçleri, şirket içindeki performans yönetim sistematiği ve liderlik eğitim süreçleri tanımlanmış durumda. Genç kuşakların da deneyim kazanması ve gelecekte şirketi doğru yönetecek bir birikim oluşturulması gerekiyor. Aile bireylerinin yeterli sorumluluk, yetkinlik ve global bir bakış açısına sahip olması, şirketin devamlılığı ve servet birikiminin korunması amacı ile gerekli altyapıyı oluşturarak, Helvacızade Aile Anayasası'na göre, yönetimde olan aile üyeleri belirli bir yaşta koltuğunu genç kuşaklara devrediyor. Koltuğu devreden aile üyeleri ise şirketin üst kademesi olarak yönetim kurulunda yapılan çalışmalarını izliyor ve geleceğe yön veriyor.



Aile Konseyi Jenerasyonlar Toplantısı (3.-4. ve 5. kuşaklar bir arada) Eylül 2017, Konya



Mustafa Doğrusoy
MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA-||

I. sayıdaki yazının devamı

Anayasa hissedarlara birbirleriyle, diğer aile üyeleriyle ve şirket yöneticileri ile ilişkilerinde izleyecekleri prensipleri ortaya koyar. Hukuki niteliği olmayan ve iyi niyete dayanan anayasa aile birliğine ve sermayenin uzun süre şirkette kalmasına katkıda bulunur. Çalışır bir anayasayla kaynak maliyeti düşer, aile içindeki sorunlar kurallar dâhilinde halledilir, yönetimde olmayan aile üyeleri rahatlar ve iyi profesyonel yöneticiler şirkete çekilebilir.

Anayasanın değeri ailenin gelecekle ilgili planlama yapması, tartışması ve birden çok kişinin katılımı ile oluşmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, anayasanın geliştirme süreci anayasanın en az kendisi kadar önemlidir. Anayasada yer alan maddeler şirket sözleşmesine, alım-satım sözleşmelerine ve hissedarlar sözleşmelerine eklenerek hukuki nitelik kazandırılması da mümkündür.

Bu anayasanın hazırlanmasında aile dışından yetkin kişi/kurumlardan destek alınması gerekir. Ancak bu destek aile anayasasını sadece dışarıdan birinin yazması demek değildir. Aile

anayasasını aile bireylerinden oluşan komitenin dışarıdan alınacak destek ile yazması en doğru ve en geçerli yöntem olarak görülmektedir.

Aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikaların bütünü olan, ailenin misyonu kadar ailenin felsefesini veya değer yargılarını da içeren bu anayasa yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve işin ve ailenin gereksinimlerini karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Aile şirketinin işleyişinin, günlük davranışların belirli kurallara uygun olması amacıyla hazırlanan aile anayasası, şirketin işleyişini düzenli hale getirecek ve bu şekilde kurumun ömrünü uzatacaktır. Şirketin işleyiş uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içeren aile anayasasının sürdürülebilir olması ve başarı kazanması için tüm paydaşların tam görüş birliği içinde oluşturulması şarttır.

Aile anayasası neden önemli, şirketlere neler sağlıyor?

- Hissedarlık ve şirket yönetimi konuları birbirinden ayrılabilir.
- Aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi birbirinden ayırarak sağlıklı bir yönetim tarzı oluşturulabilir.
- Kararlar ve sonuçlar objektif değerlendirilebilir.
- Kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı oluşturulabilir.
- Ailenin vizyon ve değerlerini belirlenebilir, aile geleneklerini korunabilir.
- Karşılıklı saygı, sevgi, destek ve yardımlaşma sağlanarak, güven sürekli kılınarak geliştirilebilir.
- Aile bireylerinin yönetim kademelerinde yer alması için şartları belirlenebilir.
- Aile bireylerinin kişisel gelişimi sağlanabilir.
- Kararların alınması için sistematik yöntemler belirlenebilir.
- Ailenin işbirliği içinde olduğu kişi/kurum/kuruluşlar ile ilişkilerin şartları netleştirilebilir.
- Görev ve otorite devri için şartlar belirlenebilir.
- Varlıkların nasıl korunacağı ve geliştirileceğini belirlenebilir.
- Profesyonel yönetimin şartları belirlenebilir.
- Şirket içinde liderlik süreçleri ve çalışan prosedürleri belirlenebilir.
- Şirketi nesiller boyunca var edecek ve sürekli geliştirecek şartlar oluşturulabilir.
- Sonraki nesillerin yönlendirileceği disiplinler belirlenebilir.

“Aile ve iş ayrımları yazılı hale getirilmemişse, aile şirketlerinde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır”

Aile şirketlerinde, aile kurumsallaşmamış, aile ve iş ayrımları yazılı hale getirilmemişse, aile şirketlerinde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Hele şirket yönetimi sonraki kuşağa geçmiş ve bu geçiş planlı değil bir şekilde mecburen olmuşsa, nesiller arasında oluşan iş yaklaşım ve vizyon farkından dolayı problemler çıkabilir. Devir süreçlerinde iki kuşakta yönetimde ise bakış açısı ve yönetsel yaklaşımlar nedeniyle çatışmalar yaşanabilir. Yeni kuşak, yönetimde profesyonel yaklaşım sergilenmesini isterken, kurucular ve mevcut kuşak geleneksel iş yapış kültürlerinden vazgeçmek istemeyebilir. Bu durum ister istemez zaman içinde karar alma süreçlerinde tıkanmaları ve aile-şirket içi çatışmaları beraberinde getirir. Kuşaklar arasında yaşanan bu anlaşmazlık, aynı kuşak içerisinde yaşanan yönetim rekabetinde de görülebilir. Bunların tek çözümü mümkünse kurucu kuşak işin yönetimindeyken aileyi kurumsallaştırmaktır. Bu ise kurucunun yönetimde olmasından itibaren aile konseyi kurmak ve aile anayasası ile aile bireyleri arasındaki ilişkiler, düzenlemek ve yazılı hale getirmek gerekir. Aile tarafında aile konseyi, iş tarafında yönetim kurulunun birlikte çalışması, ailenin ve şirketin devamlılığı için en önemli unsurdur.

Aile Anayasasının Oluşturulması

Kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biri olan aile anayasasının hazırlanmasında en önemli amaç, kurumun işleyişinin, günlük davranışlarının geliştiği güzelliğine değil, belirli kurallara bağlanmasıdır. Kuralların yazılı olmadığı durumlarda gerek yönetim gerekse astlar bu durumu suistimal edebilir. Şirketin işleyiş kurallarını oluşturacak, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişini rahatlatacak, yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, şirketlerin tüm faaliyetlerini doğrudan etkileyecek, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içeren aile anayasasının, profesyonel bir ekip tarafından yapılmasında fayda vardır. Çünkü aile üyelerinde şirket yönetiminde olanların, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olamama tehlikeleri vardır. Bunun yanında, aile anayasası her ne kadar profesyonel bir ekip tarafından hazırlanacak olsa da şirket kültürü ve yapısını aile üyesi ortaklar bildiğinden, içerisinde aile üyelerinin de bulunması gerekmektedir.

Profesyonel ekip, aile ve şirket üzerinde yapmış olduğu çalışmalar ve mevcut durum analizi sonucunda ortaya çıkanlara yönelik ön rapor hazırlanır. Bu hazırlık sürecinde, aile bireylerinin yanında işletmedeki kişilerin düşünceleri alınır. Bazen bu düşünce alışverişi sırasında olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Özellikle aile bireyi ortakların belli konularda farklı düşündükleri, anlamadıkları görülebilir. Bu durumda danışman, arabulucu rolü ile taraf olmadan kişileri uzlaştırmaya, birbirlerine yakınlaştırmaya çalışır. Amaç uzlaşma sağlamak, ortak noktada buluşmaktır. Bu şekilde aile anayasası son hale getirilen düzenlemeler yapıldıktan sonra ilgili tüm taraflarca imzalanarak uygulamaya konur. Anayasadaki madde ve hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak aile konseyinin sorumluluğundadır. Aile anayasası, şirketin şimdi ve gelecekteki tüm faaliyetlerine temel oluşturacağından öncelikle hukuki bir belge niteliği taşımalıdır. Bunun için aile anayasası imzalanmadan önce bir hukukçunun denetiminden geçmesi yararlı olacaktır.



Aile anayasasının hazırlanması süreci uzundur. Her aşamada tüm aile bireylerinin oybirliği ile karar vereceği şekilde oluşturulmalıdır. Bu anayasada, aile bireyleri arasındaki ilişkiler, profesyonel yönetici çalıştırma şartları, aile bireyi olup şirkette görev alacakların yetkinlikleri ve geçmesi gereken süreçler, mevcut oluşumla ya da aile bireylerinin ayrı olarak yeni şirket kurma şartları, aile ve şirket ilişkileri ayrımı, aile meclisi ve konseyi kurma, yetkileri ve sorumlulukları, üyelik ve karar alma kriterleri, varlıkların korunması ve yönetimi, hisselerin devri, aile üyelerinin ve üst düzey profesyonel yöneticilerin şirkette çalışma kuralları, insan kaynakları politikaları, ailenin vizyon, değer, gelenekleri ve gelecek nesillere mesajlar yer alabilir.

“İlk adım ailenin kurumsallaşması”

Aile şirketinin kurumsallaşmasında ilk adım ailenin kurumsallaşmasıdır. Aile kurumsallaşmadan, aile bireylerinin iş içinde olduğu şirket kurumsallaşamaz, ne yapılırsa yapılırsa eksik kalır. Aile şirketlerinin sürekliliği, yaşaması, gelecek kuşaklara devredilebilmesi için aile ile iş birbirinden ayrı tutulmalıdır. Bunun için de aile anayasası oluşturulması çok önemlidir. Aile anayasasının hazırlanmasının kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biri olduğu söylenebilir. Aile anayasası oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişi güzel değil, belirli kurallara emanet edilmesidir.

Kuralların yazılı olmadığı durumlarda gerek yönetim gerekse astların bu durumu suistimal etme olasılıkları vardır. Aile anayasası; şirketin işleyişini kurallara bağlı bir hale getirecek, bu şekilde kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatarak, kurumun yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içermektedir. Şirketlerin tüm faaliyetlerini doğrudan etkileyecek böyle bir hazırlığın profesyonel bir ekip tarafından yapılması yararlı olacaktır. Çünkü aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olamama tehlikeleri vardır. Ancak aile anayasası her ne kadar profesyonel bir ekip tarafından hazırlanacak olsa da şirket kültürü ve yapısını aile üyesi ortaklar bildiğinden, içerisinde aile üyelerin de bulunması yararlı olacaktır. Günümüzde aile anayasasını doğru zamanda, doğru biçimde, doğru danışmanlarla hazırlayan ve içeriğini yaşama geçiren aileler çoğalmaktadır.

Aile Anayasasının Temel Kuralları

- Aile bireyleri arasındaki ilişkiler
- Profesyonel yönetici çalıştırma şartları
- Aile bireylerinin yönetici olabilme yetkinlikleri
- Yeni şirket kurma şartları
- Aile ve şirket ilişkileri ayrımı
- Aile meclisinde karar alma ve karara katılma kriterleri
- Aile meclisi toplantıları ve gündemleri
- Aile meclisi yetkileri ve sorumlulukları
- Varlıkların korunma temel ilkeleri
- Hisselerin devri, şartları ve süreçleri
- Şirkette çalışma kuralları
- İstihdam politikası

Aile Anayasası Düzenlenirken

Aile toplantıları belli bir olgunluğa eriştiğinde ve aile konseyi oluşturulduktan sonra anayasa çalışmalarına başlamak zamanlama açısından doğrudur. Öncelikle Yönetim Kurulu anayasa hazırlanması hususunda karar almalıdır. Anayasa birkaç kişinin beklentilerine göre değil tüm tarafların beklentilerine göre şekillendirilmeli, tüm taraflara eşit mesafede durulmalıdır. Uzlaştırıcı rolü üstlenmek, çözüm önerileri üretmek danışman tarafından sağlanmalıdır. Danışmanın hem aile şirketinde hem de çok uluslu kurumsal şirketlerde tecrübe sahibi olmasında ve özellikle pratik yönünün olmasının, anayasa hazırlama sürecine olumlu etki yaptığı göz önünde bulundurulmalıdır. Anayasa düzenleme süreci katılımcı bir yönetim felsefesi ile ele alınmalıdır. Tüm menfaat sahipleri ve paydaşlar görüşlerini çekinmeden ortaya koymalıdır. Aile üyelerinin her konuda fikir birliği gerek ve yeter şarttır. Aile anayasası şirketin şu anda ve gelecekteki yönetim biçimini ortaya koyduğundan, hukuka aykırı prensipleri içermemesine dikkat edilmelidir.

Ailede Birlik, İşletmede Sürdürülebilirlik



TAİDER KUZEY YILDIZI
AİLE ŞİRKETLERİNDE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ÖDÜLLERİ

BAŞVURULAR DEVAM EDİYOR

**İŞLETMELERİNİ GELECEĞE TAŞIYANLAR
BURADA BULUŞUYOR**



Aslı Ece Kuseyri

Özbuğday Tohumculuk A.Ş. İdari İşler Müdürü

Anadolu'nun küçük ve güzel bir şehri olan Antakya'da dünyaya geldi. Diplomat olma hayaliyle girdiği Koç Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden 2005 yılında geleceğin Türkiye'ye yön veren iş kadınlarından biri olma arzusu ve donanımıyla mezun oldu. Kısa süren kurumsal iş hayatı tecrübesinden sonra ait olduğunu hissettiği aile şirketine geri döndü. Doğası gereği uzun zaman ve sabır gerektiren tohumculuk sektöründe 11 yıl marka yönetimi, satın alma ve lisans yönetimi görevlerini sürdürdü. Halen Tohum Grubu'nda İdari İşler Müdürü olarak çalışmakta olan Kuseyri, bu görevinin yanı sıra 2017'den beri eş zamanlı olarak nefes koçluğu yapıyor.

“İş yaşamının temel eksikliği KADIN YÖNETİCİLER”

Yapay zekâ algoritmalarının insan yerine karar verdiği 21. yüzyılda sadece verilere ve geçmiş tecrübelere dayanarak verilen kararların yalnızca analitik sonuçlar içerdiğini düşünen Aslı Ece Kuseyri, kadın yöneticilerin, duygusal zekâlarının getirdiği avantajları kullanarak, olayları yalın haliyle değerlendirme yeteneğine sahip olduğunu vurguluyor.

Üçüncü nesil olarak aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli noktaların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Ailemizde “Biz iyiysek, ben iyiyim” diyerek, birlik olmanın gücüne inanarak büyüdük. TAİDER’in 5. Ulusal Zirvesi’nde “Ben’den Biz’e doğru” temasını gördüğümde aslında olması gerekenin tam tersini yaptığımızı o zaman fark ettim. Bence aile şirketlerinin sürdürülebilmesinin temel kuralı bireylerin önce “ben” diyebilmesi, sonrasında “biz” olmayı öğrenmesinden geçiyor. Bu bakış açısıyla; yeni nesli yönetmenin püf noktasının şirketlerde kişisel hak, sorumluluk ve beklentilerin net bir şekilde ortaya konması olduğunu düşünüyorum.

Şirketinizde sürdürülebilirlik ile ilgili ne gibi çalışmalar yapıldı ve sonuçları nasıl oldu?

Özellikle yaşadığımız coğrafyada faaliyet gösteren şirketlerde geliştirilmesi gereken iki temel konu var. Bunlardan ilki günlük operasyonel işler yerine bir sistem kurulması gerekliliği, ikincisi ise konusunda uzman insan kaynağının yetiştirilmesi ve yönetimi. Yapay zekâ algoritmalarının insan yerine karar verdiği 21. yüzyılda sadece verilere ve geçmiş tecrübelere dayanarak verilen kararlar yalnızca analitik sonuçları içeriyor. Halbuki kadın yöneticiler duygusal zekâlarının getirdiği avantajları kullanarak bu durumu yalın haliyle değerlendirme yeteneğine sahiplerdir. İşte bu yalın yeteneğin kullanılmasıyla iş dünyasındaki bütünlüğün sağlanacağına inanıyorum.

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

Kurumsallaşma konusundan yol alınması gereken bir sektörde atımlar yaparken bazen sonuç almak zaman alabiliyor. Sonucunu görmek adına sabırsızlandığım durumlar da oldu. Ancak sektördeki diğer şirketlerin de benzer süreçlerden geçtiğini gördükçe ilerlemek adına zaman vermenin önemini anlıyorum. Sorumluluğun bizim kuşağımız üzerinde olduğu inancıyla ilerliyorum. TAİDER’in bana bu anlamdaki en büyük katkısı Yeni Nesil Çemberi ve Değerlendirici Kurulu’nda görev aldığım “Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Projesi” oldu. Her iki çalışma grubu da küçük ve özel gruplar halinde gizlilik esasına dayanan uygulamalarıyla birer yönetici yetiştirme okulu niteliğinde çalışıyor. Farklı aile şirketi modelleri ve çözümlerini görmek kendi şirketlerimize uygulanabilir yöntemler deneyimliyoruz.

Daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şirket yapısı için şirketinizde hayata geçirmeyi düşündüğünüz projeler var mı? Varsa neler?

Akademisyenlerin desteğiyle oluşan TAİDER Akademi modüllerini geliştirmek en büyük arzumuz. Üniversitelerle geliştirilecek işbirlikleriyle sertifika ya da yüksek lisans programı açılmalıdır. Böylelikle TAİDER iş yaşamında zirveye ulaşacak firmalara yol gösterici olacaktır.



“TAİDER yön gösteren yapısı ile KUTUP YILDIZI gibidir”

Kuşaklar arası sorunlara yönelik kendine özgü tespitlerini dile getiren Ermetal Şirketler Grubu kurucusu ve sahibi Fahrettin Güleler, TAİDER’in kuşaklar arası iletişimde önemli bir görev üstlendiğinin ve yön gösteren yapısı ile Kutup Yıldızı gibi olduğunun altını çiziyor.

Kurucu nesil olarak aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli noktalar neler sizce?

Şirketlerin kurucuları yüzde 99 ihtimalle babalardır. Baba anlaşılmakta güçlük çekilen bir adamdır. Hep çalışır, daima meşguldür, çok seyahat eder, belki de çoğunlukla ya suratı asıktır ya da durgundur. Evine geldiğinde bile hâlâ kafası işindedir, çözülmeyi bekleyen sorunlarla yemek yer, boş gözlerle dinler, duymayan kulaklarla tam anlamaz, eğlence ve seyahat için vakit bulamaz. Tamamen doğru bir profil çizdiğime eminim. Ancak ortada milletçe büyük bir sorunu çözebilmek için konunun detayına inmek zorundayız. Yukarıdaki çaresizliği yaşayan babanın sorumlusu; yetersiz yasaların ve gelişmiş ülkeler standardında mevcut olan tıkr tıkr işleyebilecek mevzuat bütününün bizde olmamasıdır. Ülkemizin kara kaderi siyaset erbabının genel kültür ve anlayış derinliğinde olmamasına dayalı olarak şekil almaktadır. Üstelik parlamenter sayımızın ortalama yüzde 60’ının hukukçu olduğunu, sanayicilerin ise iki elin parmaklarını geçmediğini hatırlarsak; bu şartlar altında girişimci babanın işinin kolaylaştırılması daima başka dönemlere bıraktığı için “yorgun baba modeli” ülkemizin geleceğini daha aile içinde iken karartıyor. Çünkü evlatlar böyle bir babanın rolünü üstlenmek istemiyor.

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

Kurucusu olduğum şirketlerimin başlangıç tarihi 29 Mart 1972. Bir ömrü bilinçli/bilinçsiz şartlar altında geçirdim. İlk 25-30 yılda sürdürülebilirlik kelime ve kavramının ikinci nesle emanet edileceğini anlamak pek mümkün olamadı. Son 15 yılda, çocuklarımız tahsillerini tamamladıktan, yuvalarını kurup boy boy torunlar dolaşmaya başladıktan sonra saçımın diplerinde yeni bir sıcaklık başladığını hisseden kişilerdenim.

TAİDER’in misyonunda “babayı erken çağda uyanık tutmak için baştan bilgilendirmek çabaları” açıkça görülmektedir. “Babayı kim nereye çekerse” misali birileri hayırlı yolda bir yerlere götürüyorsa; TAİDER ve varsa benzeri kuruluşlar çekip çevirdiğinde gelmemelik asla yapmayacaktır. Çünkü TAİDER yön gösteren yapısı ile Kutup Yıldızı gibidir.

Daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şirket yapısı için şirketinizde hayata geçirmeyi düşündüğünüz projeler var mı? Varsa neler?

Daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şirket yapısı kendiliğinden olamayacağı açıktır. Birçok baba gibi zaman zaman kara bulutlarla kaplandığını belirtmeliyim. Çocuklar “bütün zirvelere giden yollar, en dipten başlar” prensibini bilmiyorlar. TAİDER bu prensibi işlerse çok yararlı olacağını düşünüyorum. Aile şirketlerinin arka plandaki sessiz fakat etkin üyesi olarak bilgilendirme farkındalık kazanmadıkça gelecek nesil üyelerinin babaya ve geleceğe yaklaşması gene bir başka bahara kalacaktır.



Fahrettin Güleler

**Ermetal Şirketler Grubu
Şirket Sahibi**

Ailesi 1955 yılında Kosova’dan Türkiye’ye göçen Güleler, 1968’de Tophane Sanat Enstitüsü Kalıplılık Bölümü’nden mezun olarak Türkiye’nin ilk “diplomalı kalıp konstrüktörü” unvanına sahip oldu. Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü’nü tamamladıktan sonra 1972 yılında ilk firması Erkalıp’ı kurdu. Sahibi olduğu Ermetal Şirketler Grubu beş sektörde, yedi firma ile “WCM (World Class Manufacturing-Dünya Klasında Üretim)” standartlarında iç ve dış pazarlara üretim yapmaktadır. En çok önem verdiği hizmeti; hayat boyu eğitim kapsamında, 1984 yılında temellerini attığı Bursa Eğitim Geliştirme Vakfı (BEGEV)- Bursa Tasarım ve Teknoloji Geliştirme Merkezi (BUTGEM) modelidir. Bu model, endüstri meslek lisesi mezunlarına bilgisayar ve makine başında 960 saatlik yeniden eğitim verilerek, sanayi firmalarına dört ay içinde “uzman atölye işgücü” sağlamaktadır. 21. dönem milletvekili olarak Meclis’e giren Güleler, halen Kosova’nın Bursa Fahri Konsolosluğu görevini yürütmektedir.



“TAİDER, FBN BÜNYESİNDE POLARIS PROJESİ'NE ÖNCÜLÜK EDEBİLECEK KONUMDA”

Ayşe Ünlütürk, TAİDER Gelecek Nesiller Komitesi Üyesi



FBN Polaris Gelecek Nesil Liderlik Toplantısı, 6-8 Temmuz, Cenevre

Polaris Projesi ile ilgili Uluslararası FBN'nin düzenlediği Cenevre'de bir toplantıya, İspanya Büyük Kanarya Adaları'nda ise 28. Dünya Zirvesi'ne katılan TAİDER Gelecek Nesiller Komite Üyesi Ayşe Ünlütürk, şirketlerde sürdürülebilirliğe yönelik görüşlerini şu cümle ile özetliyor: “Kimi zaman geçici bir heves gibi görünse de, sürdürülebilirlik şirketlerin DNA'sına girmesi gereken bir alan.”

Uluslararası FBN'de AI Gore ile Liderlik Eğitimi'ne katıldınız. İzlenimlerinizi bizimle paylaşabilir misiniz?

Yaklaşık iki buçuk gün süren eğitimdeki 60 katılımcıdan biri olarak orada yer aldım. Cenevre'de Lombard ailesinin evinde hem sürdürülebilirlik, çevre ve küresel ısınma hem de gelecek nesillerin işe sağlayabileceği katkı ile ilgili sunumlar yapıldı. Eğitim boyunca katılımcılar arasında inanılmaz bir si-

nerji ve bunun getirdiği şeffaflık vardı. Herkesin gelecek nesil üyesi olması ve sürdürülebilirliğe duyduğu bağlılık sayesinde tartışmalar da sunumlar da gerçekten büyük ilgi gördü. AI Gore'un bizlerle yaptığı sohbetler sırasında da, sunumunda da sürdürülebilirliğe olan bağlılığı aşıkardı. Konuyla ilgili uzmanların ve araştırmacıların desteklediği sunumlar da yapılan sohbetlerin altını bilimsel olarak da gerçekten doldurdu.

Uluslararası FBN üyelerinin Polaris Projesi'ne yaklaşımı nasıl sizce? Bu konuda diğer FBN üyesi ülkelere göre TAİDER'in durumunu nerede görüyorsunuz?

Öncelikle şunu belirtmek istiyorum; Polaris Projesi'ne kesinlikle “gelecek nesiller” tarafından öncülük edilmesinden yanayım. Hem Cenevre'deki hafta sonunda hem de Gran Canaria zirvesinde edindiğim izlenimler, gelecek

neslin Polaris'e sıcak baktığı yönünde. TAİDER, FBN bünyesinde Polaris Projesi'ne öncülük edebilecek konumda. Öğreneceğimiz çok şey olduğunu fakat bu yolu yürüyebilecek kapasiteye sahip olduğumuzu görüyorum. Katıldığım toplantılarda da devamlı bahsedildiği gibi, belki de en önemli şey bunun bir maraton olduğunu unutmamak. Kimi zaman geçici bir heves gibi görünse de, sürdürülebilirlik şirketlerin DNA'sına girmesi gereken bir alan. Gerek çevre gerek toplum gerekse insan bazında sürdürülebilirlik yarışlarında var olmak isteyen her şirketin stratejisinde ciddi bir konuma sahip olmalı.

Uluslararası FBN 28. Dünya Zirvesi'nde "Daha iyi aile şirketi, daha iyi dünya" oturumunda konuşmacı oldunuz. Bu süreç nasıl gelişti? Bize oturum içeriğiniz hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bu pozisyonun oluşması Cenevre'deki hafta sonunun bir sonucuydu. Orada

duyurulan başvuru süreci sonucunda benimle beraber Simon ve Andrea'yı (Simon Torres, Andrea Pinto) "Polaris Champions" (Polaris Öncüleri) adı altında konuşma yapmaya davet ettiler. Bana ayrılan süre kapanış bölümünde, Oxford Üniversitesi, Saïd Business School profesörü Colin Mayer'ın da konuşmacı olduğu kısımdı.

Sunumda Birleşmiş Milletler'in "Sustainable Development Goals" (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri) çerçevesinde oluşturduğu sürdürülebilirlik hedeflerinden yola çıkarak, sürdürülebilirlik yolculuğunun uluslararası çapta birçok iş imkânı sağlayabileceğinden bahsettim. Genel olarak büyük bir yatırım olarak görülen sürdürülebilirlik çalışmaları altında dört temel endüstride toplam 12 trilyon dolarlık bir yatırım potansiyeli oluşturmakta.

Bu konu ile ilgili araştırma yapmak isteyenlerin Harvard Business Review'da

yayınlanan John Elkington imzalı "Saving the World from Ecological Disaster is a 12 Trillion Dollar Opportunity" adlı makaleyi mutlaka okumalarını tavsiye ederim. Sunumumda önce "food and agriculture", "cities", "energy and materials" ve "health and well-being" alanlarında sürdürülebilirlik sayesinde yaratılabilecek stratejik iş olanaklarından bahsettim. Ardından sürdürülebilirlik yolculuğunun bir maraton olduğunu, yalnız yürünemeyeceğini ve neyse ki TAİDER sayesinde bu yolu yalnız yürümek durumunda kalmadığımızı vurguladım.

"Gerek çevre gerek toplum gerekse insan bazında sürdürülebilirlik yarışlarında var olmak isteyen her şirketin stratejisinde ciddi bir konuma sahip olmalı."



KURUM MİSYONUNU GELECEĞE HAZIRLAMAK

Prof. Dr. Acar Baltaş

Dün yaptıklarımızı tekrarlayarak başarılı olamayacağımız bir dünyada yaşadığımızı herkes biliyor. Ancak bu bilginin günlük etkinliklerimiz üzerindeki etkisinin çok az olduğu da herkesin malumu olan bir başka gerçek. 2028 yılında yaşayacaklarımız, bugün yaptıklarımızın -veya yapmadıklarımızın- sonucunda gerçekleşecektir. Benzer durum kurumlar için de geçerlidir. Gerçekte hayatı değiştirecek olan her gün yaptıklarımızdır. Kurumunuzun on yıl sonra bulunacağı konum hedeflerin her yıl yüzde on artırılarak, bazen de yıl ortasında revize edilerek varacağı nokta değildir. Değişimin hızının baş döndürdüğü günümüzde, dün yaptıklarımızı “daha iyi yaparak” yıllık hedefleri tutturmak mümkün olmayacaktır. Günümüzde var olan işlerin ne kadarının on yıl önce bilinmediğini, önemsenmediğini veya geçici bir heves olarak görüldüğünü düşünürseniz geleceğe yaklaşmış olursunuz. Türkiye’de en bilinen ayakkabı üreticilerinden biri, beş yıl önce “Kimse ayağına giymeden ayakkabı almaz” derken, bugün satışının yarısını online siteler üzerinden yapmaktadır.

Bugün rekabet etmekle, gelecekte rekabet edecek olmak farklıdır ve farkı doğuran düşünce biçiminin temelindeki zihniyet; geleceği oluşturan bugünkü eylemlerimizdir.

Alışılmış Zihniyeti Yıkamak

1900 yılında New York’tan Uganda’ya gitmenin tek yolu gemiye binmekti ve yolculuk o günün en iyi imkânlarıyla 45 gün sürerdi. Denizcilik endüstrisindeki gelişmeler ve teknolojikteki

tüm ilerlemelerle bugün bu yolu 6 günde almak mümkündür. Ancak Wright Kardeşler’in 1903 yılında uçağı icat etme girişiminin ardından havacılık alanındaki gelişmelerle bu yol bugün 5 saat sürmektedir. Örneğin günümüzde bile Türkiye’den Los Angeles’e deniz yoluyla en hızlı şekilde gitmeye kalksanız hiçbir limana uğramadan yaklaşık 25 günde ulaşırsınız. Oysa Türk Hava Yolları’nın tarifeli uçağıyla 14 saatte bu yolu alabilirsiniz. Modern olimpiyatlar 1896 yılında başladı. Atletizm programındaki dallardan biri yüksek atlamaydı. Yüksek atlayıcılar, herhangi birisine “yüksek atla” dendiği zaman ne yaparsa (bir engelin üzerinden zıplayarak önce bir ayağını, sonra da diğerini geçirmek) aynısını uygulayarak atlادılar ve birinci gelen Ellery Clark 1,81 metre ile altın madalyayı aldı. Bugün yüksek atlama rekoru 2,45 metredir. Bu gelişmenin sebebi atletlerin daha iyi antrenmanlı olması değil, atlama stilineki değişikliklerdir. 1896 yılındaki stil ile ne kadar çok antrenman yapılırsa yapılırsa, gemi teknolojisine benzer bir gelişme sağlanabilirdi. Farkı doğuran, yıllar içinde sporcuların bazılarının alışılmış olan zihniyetin dışına çıkan bir yaklaşım benimsemeleri ve doğal olarak diğerlerinin de onları izlemesi oldu.

Üç Kutu Yaklaşımı

Bugün yaptığımızı daha iyi yapmaya ve mükemmelleştirmeye dönük stratejilerin hiçbiri bizi geleceğe taşımayacaktır. Verimliliği artırmak için en etkili araç olarak bilinen 6 Sigma uygulamaları veya “en iyi örnek” (best practice) uygulamaları buna dâhildir. Yarını oluşturacak strateji en iyi uygulama stratejisi

değil, “gelecek stratejisi”dir ve bu farklı bir zihniyet gerektirir. Harvardlı Profesör Vijay Govindarajan buna “Üç Kutu Çözümü” (The Three Box Solution) demiştir. Bugün yaptıklarımızı mükemmelleştirmek birinci kutuya, fırsat penceresini görüp yapılmakta olanı terk etmek için yapılacak çalışmalar ikinci kutuya ve farklı bir zihniyetle yaklaşarak yapılanın dışında çözüm üretmek ise üçüncü kutuya ait bir süreçtir. Govindarajan’a göre kurumlar enerjilerinin yüzde 65’ini yaptıkları işleri daha iyi yapmaya, yüzde 25’ini ikinci kutuda yer alan fırsat alanlarını görmeye ve yaptıklarını terk etmeye; enerjilerinin kalanını adayacakları üçüncü kutuda ise geleceği inşa edecek ve gelecekte varlıklarının devamını sağlayacak olan yeni uygulamalara ayırmalıdır.

1900’lü yılların başında insanların daha hızlı gitmek için daha hızlı atlara ihtiyacı olduğu düşünülürken, Henry Ford otomobilleri seri üretim hattına taşıdı. 1870’li yıllarda daha fazla aydınlanmak isteyenler daha çok mum ve kandil yakarken, Thomas Edison ampulü gündelik hayata sokarak yaşam biçimini değiştirdi. Bunların hepsi üçüncü kutuya dönük bir zihniyetin sonucuydu. 1976 yılında Muhammed Yunus’un önderliğinde kurulan ve mikro finans kredisi vererek dünyanın en büyük bankalarından birine dönüşen Grameen Bank da böyle bir düşüncenin ürünüdür. Bu yaklaşım kendisinin Nobel Barış Ödülü kazanmasını sağlamıştır.

Üçüncü Kutunun Modern Temsilcisi Tesla

2016 yılının kasım ayında New York’ta her yıl katıldığımız World of Business Ideas toplantısında dinlediğimiz J.W. Straubel son yıllardaki en çarpıcı üçüncü kutu zihniyetinin örneğini oluşturdu. Straubel, Tesla şirketinin Teknik Operasyonlar Yöneticisi (Chief of Technical Operations) ve kurucu ortağı. Bugün otomobil alanında yaptığı yeniliklerle tanıdığımız Tesla’nın kuruluş amacı bir grup idealist mühendisin dünyada fosil yakıt tüketiminden kaynaklanan kirliliği azaltma girişimi. Onlar bu ideallerinin arkasında bir iş fırsatının da olabileceğini düşünüp 2005 yılında Tesla’yı kurdu.

Tesla’dan önce elektrikli araba denemeleri yeterince başarılı olmamıştı. Çünkü akü, arabanın bagaj bölmesini neredeyse bütünüyle kaplıyor, 150 kilometre içinde şarj edilmesi gerekiyor, araba çok ağır hızlanıyor ve yüksek hıza çıkamıyordu. Ayrıca elektrikli şarj istasyonları çok azdı ve benzin istasyonları bu hizmeti vermeye istekli değildi. Bütün bu sınırlamalar kullanılmakta olan nikel kadmiyum GM EV1 modeli akü teknolojisi için geçerliydi. Oysa gelişimine katkıda buldukları “lityum iyon” teknolojisi ile üretilen aküler, arabaların bir şarj ile 400 kilometre gitmesine, yüksek ilk hıza ulaşmasına, neredeyse kâğıt kalınlığında yapılarak arabanın altına serildiği için hiç yer kaplamamasına imkân tanıdı. Ayrıca arabaların evde şarj edilmesini sağlayacak düzenekler de geliştirildi. Böylece ortaya çıkan sonuç özellikle spor arabaların korkulu rüyası oldu.

Tesla ekibi 2005 yılında çalışmaya başladığı zaman iş kolunu bilmediği için otomotiv endüstrisi tarafından ciddiye alınmadı. Ancak onlar iş kolunu bilmemenin avantajlarını kullandı. Örneğin arabalarda çok sayıda düğme olması endüstrinin tercihi ettiği bir uygulamaydı. Teslaclılar bütün düğmeleri ve

kontrol fonksiyonlarını temasla çalışan (touch screen) ekranlara yerleştirdi. Ayrıca teknolojiye sağlanan gelişmelerin bu ekranlara indirilmesini sağlayarak, düğme ile yönetilen arabaların ulaşamayacağı bir üstünlük elde ettiler. Tüketiciler endüstrinin deneyimli çokbilmişlerinin aksine bu gelişmelere hem hızlı uyum sağladı hem de bunları tercih etti.

Bugün Tesla, Nevada Çölü’nde dünyanın Boeing’ten sonra en büyük ikinci “gigafactory” adını verdiği üretim tesisini kurdu. Burada 2020 yılına kadar, yılda 500 bin Tesla arabasına yetecek ölçüde -50 gigawatt saat (GWh)- üretim yapmayı planlıyor. Fabrika bütünüyle yenilenebilir enerji ve sıfır karbon emisyonu ile çalışıyor. Tesla ürettiği baterilerle sadece arabalara hizmet vermekle kalmıyor, damlara yerleştireceği kiremit benzeri baterilerle binaların tüm elektrik ihtiyacını doğal yollardan karşılıyor ve bunu yaygınlaştırıyor.

Straubel yaptığı sunuşu, Suudi Arabistan’ın eski Petrol Bakanı Şeyh Yamani’nin “Taş Devri taş bittiği için kapanmadı. Benzer şekilde petrol çağı da petrol bittiği için kapanmayacak” sözünü hatırlatarak bitirdi. Böylece on mühendisin 2005 yılında, “fosil yakıt tüketiminden kaynaklanan kirliliği azaltmak” misyonuyla başlayan yolculuğu bugün gerçekleştirme yolunda büyük adımlarla ilerliyor.

Sonuç

Bugünü yarına taşımak, 2028 yılı için rekabet edecek olmak değildir. Bu zihniyet sadece iş hayatı için değil, kişisel hayat planları için de geçerlidir. Kendinize soracağınız soru şu olacaktır; “On yıl sonra varmak istediğim yerde olmak için bugün ne yapıyorum?” Her gün düzenli egzersiz yapmanın bugüne yararı o kadar azdır ki, bunu fark etmek çok zordur. Ancak bu alışkanlık on yıl sonra sağlıklı olmayı kolaylaştırır.



Prof. Dr. Acar Baltas



AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASI ÜZERİNE

Doğan Cüceloğlu

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

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

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

Aile Olma ve Aile Olarak Kalabilme Başarısı

Aile işletmelerinin yüzde 97'sinin üçüncü nesilde çöktüğünü istatistikler gösteriyor. Yakından bakıldığında işletme çökmeden önce ailenin çöktüğünü görürsünüz. Aile olarak ayakta kalma başarısını ya da çöküşünü anlamak için ailenin nasıl kurulduğunu, çocukların nasıl yetiştirildiğini, bir kuşaktan diğerine nesiller arasında aile ilişkilerinin nasıl sürdürülüğünü anlamamız gerekiyor. Bu yazımda Denetim Odaklı Korku Kültürü'nde (DOKK) kurulan aileler ile Gelişim Odaklı Değerler Kültürü'nde (GODK) kurulan aileleri kısaca karşılaştıracam ve sorunun temelinde Korku Kültürünün yattığını söyleyeceğim.

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

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

İki Farklı Kültürde Evlilik Nasıl Başlar?

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

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

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

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

Evlilikler Nasıl Gelişir, Nesillere ve Aile İşletmesine Nasıl Yansır?

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

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

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

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

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



Doğan Cüceloğlu

Nedir bu değerler? Halden anlamak olarak ifade edebileceğimiz empati, sınırlar ve sorumluluk bilinci; hakkaniyet, sevgi, saygı; elinden gelenin en iyisini yapma gayreti, dürüstlük ve “*BİZ*”in özü olan işbirliği. Yaşı ve cinsiyeti ne olursa olsun, en büyüğünden en küçüğüne ailede herkes bu değerleri yaşamak ve yaşatmanın “doğru davranış” olduğuna inanmıştır. Bu inanç ailede oluşun güvenin temelini oluşturur. Nesiller boyu bu değerler ailenin özüne işlemiştir ve doğal olarak ailede güven temeldir. Ailede biriken zenginlik, mal, mülk, para ve itibarın hakkaniyet çerçevesinde gelecek nesillere intikal edeceğinden kimsenin şüphesi yoktur. Yeniden söyleyeyim; ailede güven vardır, herkesin “doğru olan”ı yapacağına inanılır.

GODK’de “*BEN*” vardır ama öne çıkmaz, “*BİZ*” bilinci öndedir. En yaşlısından en gencine, kadın ve erkek, “*BİZ*” dedikleri ekibi üyesi olduklarının bilincinde olarak ilişkilerinde altı tanıklık boyutunda birbirlerine şu mesajları verirler;

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

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

Bitirirken

TAİDER Türkiye’nin geleceğine iki yönden katkıda bulunabilir;

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

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

KAYNAKÇA

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

İŞ DÜNYASI-EKONOMİ

Amazon İlk Kasiyersiz Süpermarketini Açtı



Amazon, geçen yaz 13 milyar dolara Whole Foods'u aldıktan sonra ABD'de kasa ve kasiyeri olmayan, hatta barkod okuyuculu self-servis çıkışı da bulunmayan dünyanın ilk süpermarketini açtı. İnsansız sistem tavana monte edilen kameralarla her bir müşteriyi takip ediyor. Müşteriler mağazaya girmeden önce akıllı telefonundaki uygulamayı girişteki sisteme okuttuktan sonra raflardaki sensörler müşterinin seçtiği ürünleri belirliyor ve listeye ekliyor.

Ürünü yerine geri koyduğunda ise söz konusu ürün alışveriş sepetinden siliniyor. Habertürk'ün haberine göre; Alışverişini tamamlayanlar kasadaki fatura, fiş sürecini es geçerek mağazadan ayrıldıktan sonra satın aldıkları ürünler kredi kartlarına faturalandırılıyor.

Öte yandan, bir süredir test edilen sistemde benzer vücut oran ve tiplerine sahip olan müşterilerin ayrıştırılmasında sıkıntılar olduğu belirtilmişti. Keza

başta çocuklar olmak üzere süpermarketteki müşterilerin raflardan aldıkları ürünleri yanlış bölüme koymasının da soruna neden olduğu biliniyordu. Süpermarketteki kuyrukları yok etmeyi planlayan sistem sayesinde Amazon'un daha da değer kazanması bekliyor.

Amazon hisseleri geçen yıldan bu yana yüzde 74 değer kazanarak 750 dolarından 1.295 dolara çıktı. Şirketin piyasa değeri ise 623 milyar dolar.

TEKNOLOJİ

Mitsubishi ile “Aynasız Otomobiller” Hayatımıza Giriyor

Japonya'nın önemli otomobil firmalarından Mitsubishi, aynasız otomobillerin önünü açacak oldukça yetenekli bir kamera geliştirdi. Şirketin duyurusunu yaptığı kamera teknolojisi, endüstrinin en iyisi olarak lanse ediliyor. Otomobillerden aynaların çıkartılmasına olanak tanıyan bu kamera teknolojisi, geriye doğru tam 100 metrelik bir görüşe sahip. Firma, yapay zekâ temelli bu kameranın 100 metre mesafeden obje algılama özelliğine sahip olduğunu açıkladı. Araca akadan yaklaşan oto-

omobil, kamyon, yaya ya da motosikletleri belirleyebilen kamera, buna göre sürücülere anlık bildirimde bulunuyor. Objelerin otomobile olan uzaklığını da belirleyebilen teknoloji, aynasız otomobillerin gerçeğe dönüşmesi için büyük önem arz ediyor. Objeye algılama doğruluğu yüzde 81 seviyesinde olan kamera sistemi, özellikle şerit değiştirilmede ciddi bir güvenlik unsuru oluşturuyor. Kör noktası olmayan kameralar, sürücünün yorgun olduğu durumlardaki hataları da önleyebiliyor.



Arzu
Akan

Hakan
Akan

Canan
Akan

Erdi
Akan



Biz
Bir Aileydik.
Aile her şeydir.

AİLE ŞİRKETİNİZ GELECEĞE HAZIR MI?

Şirketlerin sürdürülebilirliklerinde başarıyı getiren konuların başında aile ve şirket içinde iyi iletişim, doğru bir gelecek nesil planlanması ve iyi yönetim gelmektedir. Nöronus, sektörlere özgü yönetim danışmanlığı hizmetleri ve kurumsal eğitim çözümleri ile hem aile işletmelerini hem çalışanları geleceğe hazırlıyor.

www.noronus.com



noronus



noronus



noronus



noronus

Nöron Eğitim Merkezi



İŞ DÜNYASI-EKONOMİ

2018'de Radarınıza Girmesi Gereken İnsan Kaynakları Trendleri



İş dünyasını etkisi altına alan teknolojik dönüşüm, insan kaynakları (İK) dinamiklerini de tüm hızıyla değiştiriyor. 2018'e girerken hangi trendler öne çıkıyor? İK uzmanları gelecekte iş yapış biçimleriyle ilgili nelere dikkat etmeli? Ne tür yenilikler İK gündemini derinden etkileyecek gibi görünüyor? 2017 insan kaynakları departmanlarının şirket kültürü ve performans konusuna fazlasıyla eğildiği bir yıl oldu. 2018'de İK'yı yine büyük değişimler bekliyor. Bunların en önemlisi ise insan kaynakları süreçlerinde teknolojiye odaklanmak. Bugüne kadar iş süreçlerini kolaylaştırmak için kullanılan teknoloji, 2018'de bir yaşam biçimi olarak hayatımıza girecek gibi görünüyor. İşte teknoloji odaklı 2018 insan kaynakları trendleri:

• **Potansiyel Adaylar:** Özgeçmişli kuvvetli ancak aktif olarak iş arayışında olmayan adayların istihdamı insan kaynaklarının her zaman gündeminde olmuştur. Fakat bu adaylara ulaşmak artık sadece CV'lere ulaşmaktan geçmiyor. Sosyal medya adaylara ulaşma noktasında oldukça güçlü bir araç olarak karşımızda. Artık bazı etiketler aracılığıyla sosyal medya platformlarında yer alan alt gruplarda ya da sektörel sayfalarda online olarak bu adaylara ulaşmak son derece kolay.

• **Uzak İşgücü:** Evden, kafeden, hatta uzak bir ülkeden çalışmak özellikle Amerika'da hızla yayılan bir trend. Bununla ilgili verilere baktığımızda son 20

yılda evden çalışan kişilerin sayısının tam dört kat arttığını ve yüzde 37'ye ulaştığını görüyoruz. Bu durum aynı zamanda insan kaynakları uzmanlarının da istediği yerden işe alım yapabilmesini gündeme getiriyor.

• **Kör İşe Alım Tekniği:** İnsan kaynakları uzmanlarının gündeminde her zaman önemli bir yer kaplayan bir diğer soru da, "İşe alım süreçlerinde önyargı, yanlış anlaşılma ve karmaşa nasıl önlenabilir?" sorusu. 2018'de öne çıkan bir başka trend olan "kör işe alımın" (blind hiring) bu soruya cevap olacağı düşünülüyor. Peki bu trendde işe alım süreci neden "kör" olarak nitelendiriliyor? Uzmanlara göre standart işe alım prosedürlerinde adaylara görünüş, eğitim, cinsiyet, eğitim, ırk gibi pek çok kriter nedeniyle önyargıyla yaklaşılabilir. Bu da yanlış kararların alınmasına neden olabiliyor.

• **Oyunlaştırma:** Oyunlaştırma artık yaygın olarak bilinen önemli bir uygulama. Çalışanlarda bağlılık ve ilgiyi canlı tutmayı bir oyun aracılığıyla ve içine rekabet öğeleri katarak sağlamak; ister pazarlama ister eğitim isterse insan kaynakları departmanları için olsun, artık oldukça sık kullanılan ve işe yarayan bir yöntem. İş hayatında oyunlaştırma, söz konusu pozisyon için gerekli olan kritik yetenek setlerini ve bilişsel becerileri oyun ve eğlenceyle birleştiriyor ve adayın özelliklerini ortaya koyarak kendisini strese kapılmadan ortaya koymasını sağlıyor.

• **Geleceğe Hazırlık:** Bugün birçok meslek, teknolojinin hızlı ilerlemesi nedeniyle istihdam sahnesinden çekiliyor. Operasyonel ve rutin işlerin karşısında yapay zekâ konumlandırılırken, tahmine dayanan analiz sistemlerinin de yönetim ve karar alma süreçlerinin yerini alacağı söyleniyor.

Peki bu noktada insana dayanan işgücü nereye konumlandırılacak? İşte bu sorudan kaynaklanan nedenlerle şirketlerin 2018'de insan kaynakları uzmanlarını farklı pozisyonlar için hazırlaması, ekiplere ayırarak segmente etmesi oldukça önemli. Bu ekiplerin insan ve makine zekâsının yer alacağı farklı iş alanlarını iyi anlaması ve yeni alanlarda uzmanlaşarak farklı yetenek setleri edinmesi, şirketlerin teknolojik dönüşümde avantajlı bir pozisyona sahip olması açısından çok kritik.



DÜNYA'YI MARS'A BAĞLIYORUZ



NORM
CIVATA

NORM
SOMUN

NORM
SALIHLLI

NORM
BURSA

nedu
KALIP

UYSAL
MAKINA

MS VIDA

best kale civata
makine ticaret ve sanayi anonim sirket

NORM
G m b H

NFSP
FULL SERVICE PRODUKON

RM MÜHENDİSLİK
MAKINA A.Ş.

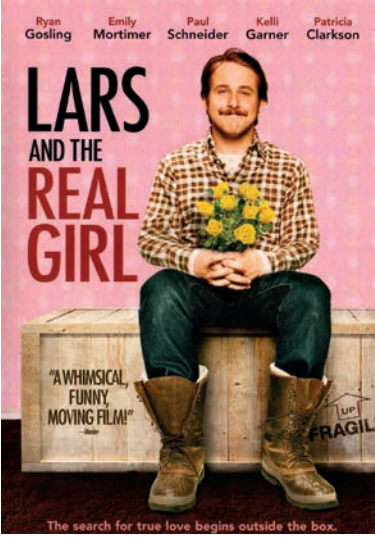
STD
COCUKLARI PARÇASI

VISSART EUROPE



SANAT DÜNYASI

“Sinematerapi: Yakınlık-Mesafe-Sınırlar” Atölyesi Zorlu PSM’de



Kendisini, film izleme hazzıyla içgörü ve farkındalık kazandıran psikolojik yorumları bir araya getiren, iyileştirici bir öğrenme ve gelişim platformu olarak tanımlayan Sinematerapi Atölyesi, ilişkilerimizin kaderini belirleyen temaların ele alındığı bir dizi seminer düzenliyor. 11 Nisan-2 Mayıs 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilecek dört çalışmayı da Eğitmen/Psikoterapist Şule Öncü yönetecek. Kendini ve ötekileri daha iyi anlamak, ilişkilerindeki aksaklıkları gidermek, sorunlarına farklı bakış açılarıyla bakabilmek ve çözüm üretebilmek, gündelik ve varoluşsal zorluklara karşı daha esnek ve dayanıklı olmak, bireysel potansiyelini gerçekleştirmek, hayatını anlamlandırmak ve yaşamını renklendirmek

isteyen yetişkin bireyler için düzenlenen Sinematerapi, çarşamba günleri 20.00-22.30 saatleri arasında gerçekleştirilecek.

Program

11 Nisan Bağlanma-Bireyselleşme
18 Nisan Yakınlık-Mesafe-Sınırlar
25 Nisan Cinsellik
2 Mayıs Aşk ve Ötesi

Bağlanma-Bireyselleşme Atölyesinde Ele Alınacak Filmler

- Lars and the Real Girl
- Prozac Nation
- Mother and Child
- Submarino
- Angela's Ashes
- Secrets and Lies

SERGI

İstanbul’da Deniz Sefası

5 Nisan-26 Ağustos 2018 tarihleri arasında Pera Müzesi’nde ziyaretçileri ile buluşacak olan sergi, Osmanlı’nın son dönemleri ve Cumhuriyet’le birlikte değişen deniz anlayışını farklı yönleri ile ele alıyor.

Osmanlı halkının denizle olan ilişkisinin dönüşümünü büyük ölçüde I. Dünya Savaşı belirledi. Uzun süre mahremiyetin bir parçası olan denizde yüzmek sakıncalıydı, yasaktı. Suyla iç içe bir kent olan İstanbul’da, Batılılaşmanın etkisine rağmen halk 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren denizden tahta perdelerle ayrılmış “deniz hamamları” ile yetinmek zorunda kaldı. Önceleri ticaret, seyahat ve manzara gibi nosyonları çağrıştıran deniz Cumhuriyet’le birlikte yeni anlamlar kazanmaya başladı. Yerleşmeye başlayan laik toplum anlayışı insanı daha görünür ve özgür kılarken halk da denizle barışacaktı. Deniz hamamından plaja geçiş ise bir devrim niteliğindedeydi. Rus ihtilalinde ülkelerinden kaçan Beyaz Ruslar, İstanbul’da pek çok dönüşüme neden

olmuşlardı, bunlardan en önemlisi de halkın denizle buluşmasına vesile olan plaj alışkanlıklarıydı. 1920’lerden itibaren deniz hamamları evrilerek yerlerini yavaş yavaş kadın ve erkeğin beraber denize girebildiği plajlara bıraktı. Kent sakinlerinin hızla benimsediği plaj olgusu zaman içinde kendi eğlencesini, modasını ve kendi kültürünü yarattı. Denizin kent yaşamının bir parçası olması İstanbul’a kendine özgü bir özgürlük anlayışını da getirmişti. 1960’lı yıllara kadar altın çağını yaşayan plaj kültürü İstanbul’un hızlı sosyolojik değişimleriyle dönüşüme uğradı. Kürtürlüğünü Zafer Toprak’ın yaptığı, özel ve kurumsal koleksiyonlardan derlenen, fotoğraf, dergi, karikatür, eşya, efemera ve kitap gibi orijinal malzemelerle hazırlanan İstanbul’da Deniz Sefası sergisi,

bir nostaljinin öyküsünü anlatırken, 19. yüzyıldan 1970’lere, kent halkının boş zaman değerlendirme normlarındaki değişimine, toplumsallaşmasına değiniyor, Cumhuriyet’in yaşam tarzındaki köklü dönüşümlerini simgeleyen bir belgesel niteliği taşıyor.





TAİDER AKADEMİ'YLE NESİLDEN NESİLE AYNI HEYECANLA AYNİ GÜÇLE!

Uluslararası yönetim ilkelerine ve rekabet gücüne sahip, sürdürülebilir aile işletmelerine önderlik etmeyi hedefleyen TAİDER, işletmenin ve ailenin birlikte kurumsallaşması sürecinde gereksinim duyduğu bilgi birikimini oluşturmak amacıyla TAİDER Aile İşletmeleri Akademisi'ni kurmuştur. Hazırlanan özel ve özgün eğitim programları, aile işletmelerinin bilgiye erişimini kolaylaştırırken aile deneyim paylaşımları ile bilginin pekişmesine imkan sağlamaktadır.

 **TAİDER** | Aile İşletmeleri
Akademisi
Aileler İçin, Aileler Tarafından



SOSYAL MEDYA'DA **TAIDER** Aile İşletmeleri Derneği

facebook.com/taideristaile

twitter.com/taideristaile

linkedin.com/company/3347433

instagram.com/taideristaile

youtube.com/channel/UCGeJDtkbij76qMo_x7psSTg

plus.google.com/108811724266622460685



Lezzetimizin
SIRRI

Marifetli
ellerinizde!



“MUTLULUK BULAŞICIDIR”

Kültürüyle Tanışmak
İster Misiniz?



2017
Kültür Kitabımız
Çıktı!!!



Size ulaştırabilmemiz için
vav@canpa.com.tr
adresine mail atmanız yeterli!

mutluluk bulaşıcıdır 