

İŞ'te Aile

SAYI: 03

AİLEDE BİRLİK, İŞLETMEDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

KURUCU LİDERİN KAYBI VE SONRASI

ÖZEL RÖPORTAJ

VİZYON DEĞİŞİKLİĞİ İLE GELEN BAŞARI:

ELİF ÇOBAN

NESİLDEN NESİLE

DİKEY UZMANLAŞMADA ÖRNEK ŞİRKET:

NORM HOLDİNG

TARİHİ MARKALAR

ÜÇ KUŞAKTIR DEVAM EDEN İVİLEŞTİRME YOLCULUĞU

ABDİ İBRAHİM

Aile Şirketlerinin Olumlu Etkileri: Sorumluluk, Esneklik, Yenilenme

02 - 03 Kasım 2018 Raffles Otel, İSTANBUL

Konuşmacılar



Oturum Yöneticileri



Lezzetimizin
SIRRI

Marifetli
ellerinizde!



İmtiyaz Sahibi
Aydın Ögücü

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



ÜYELERİMİZDEN HABERLER 16



ÖZEL RÖPORTAJ / ELİF ÇOBAN 32



NESİLDEN NESİLE / NORM HOLDİNG 40

05 BAŞLARKEN

06 TAİDER'DEN HABERLER

16 ÜYELERİMİZDEN HABERLER

18 KAPAK KONUSU

30 ULUSLARARASI FBN

32 ÖZEL RÖPORTAJ / ELİF ÇOBAN

36 TARİHİ MARKALAR / ABDİ İBRAHİM

40 NESİLDEN NESİLE / NORM HOLDİNG

44 AKADEMİ / HÜLYA ÜSTEL ELEVİŞ

46 AKADEMİ

48 ÜYELERİMİZDEN / SERRA SOYSAL KOYUNCU

49 ÜYELERİMİZDEN / MEHMET SEMİH SÖYLEMEZ

50 GELECEK NESİL / KEMAL URHAN

52 GELECEK NESİL / AYŞE ÜNLÜTÜRK

54 MAKALE / BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER

56 KONUK YAZAR / YILMAZ ARGÜDEN

60 NELER OLUYOR

64 SOSYAL MEDYA



36

**TARİHİ MARKALAR
ABDİ İBRAHİM**



54

MAKALE

AİLE ANAYASANIZ HAZIR MI?



56

**KONUK YAZAR
AİLE ŞİRKETLERİ VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**



50

GELECEK NESİL

**"BİRBİRİNDEN ÖĞRENEN
KİŞİLERDEN OLUŞAN BİR
PLATFORM YARATMAYI
HEDEFLİYORUZ"**

Dürüstlük, verilen değil, tutulmuş sözlerle anlam kazanır.

67 yıldır bu anlamın peşinde olduk.



0212 206 5 206 • www.kilsan.com | www.kilsanblog.com



Değerli Okuyucular,

Farklı ülke, farklı kültür, farklı sektörler olsa da aile işletmelerinin sorunları benzer başlıklar altında toplanıyor. Bu sorunları çözmek için her aile işletmesinde farklı yöntemler olabilir. Ancak mühim olan bu sorunlar ortaya çıkmadan önce alınması gereken ortak tedbirlerdir. Aile işletmelerimizin ülkemize değer yaratan, sürdürülebilir kurumlar ve markalar haline gelmesine katkı sağlamak için “İş’te Aile” ile farklı örneklemeleri her sayımızda ele alıyoruz.

Bu sayımızın konusu “liderlerin ani kaybı ve plansız devir”

Aile işletmesinde yönetim devri ve gelecek neslin yetiştirilmesinin, işletmeyi kurmak ve büyütmekten daha zor olduğu unutulmamalıdır. Yaşlanma, ölüm ve miras konuları pek çok aile için tabu olarak algılanır. Bu süreçte en önemli görev aile işletmelerinin kurucu ve aktif yöneticilerine düşer. Devir belirli bir yaşa, belirli bir devir programına göre planlansa da hayatın bize getirdikleri yaşamımızı değiştirmeye ve devre zorlayabilir.

Bu kimi zaman bir sağlık problemi veya yaşlanma olabilir, kimi zaman ise işin başındaki aile büyüğünün, liderin ani vefatından kaynaklanabilir. Bu nedenle devir bir yandan planlanması gereken bir unsurken bir yandan da tüzel kişiliğin risk unsuru olarak tanımlanmalıdır. Her türlü risk ise her an gerçekleşebilecekmiş gibi hazır olmayı gerektirir. Devir planının lider sağlıklı iken yapılmaması, boşluk ve belirsizlik ortamı yaratması açısından risklidir. Plansız devirlerde yaşanan yönetimdeki boşluk, kişisel, aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi, başarılı çalışanların şirkette tutulmaması, şirketin itibar kaybetmesine, zayıflamasına ve kısa sürede küçülmeye gitmesine neden olabilmektedir.

Riskleri önlemek içinse devir planlamasını “Yönetimin Devri”, “Mülkiyet Devri” diye iki farklı konuda ele alınırken “Yönetim kültürü ve şeklinin devri” ise ayrı bir başlık olarak ele alınmalıdır. Bizden sonra gelecek neslin yetiştirilmesi, yönetim kültürünün, kültürel değerlerin, sosyal, entelektüel sermaye birikiminin aktarımı da en önemli konuların başında gelmektedir.

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetimin devri, liderin devre hazırlanmasının ve gelecek neslin yetiştirilmesinin sistematik ve planlı olarak yürütülmesi ile mümkündür.

Bunun için erken dönemde çeşitli çalışmalar planlı bir şekilde yürütülebilmektedir. Gelecek neslin şirketin yönetimine olan ilgisinin canlı tutulması, farklı yönetim biçimlerini tecrübe etmesi, şirket içerisinde başlangıç olarak yarı zamanlı çalışması, belirlenen pozisyonlarda tam zamanlı olarak yetiştirilmesi, kademeli sorumluluk verme, liderlik ve kılavuzluk gibi yapılabilecek çalışmalarla devir sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Yönetici kuşağa belirli yaşlardan sonra emeklilik yaşama hazırlanması, hobiler geliştirmesi, belirli bir yaştan önce gelecek kuşağın yönetime geçmesi ve yönetime kılavuzluk edilmesi sağlanabilir. Bu sebeplerden ötürü; liderlerin ani kaybı yoktur, plansız devir süreci vardır.

Keyifle okumanız dileğiyle,



Tekin Urhan
*TAİDER Tanıtım ve Kurumsal İlişkiler
Komitesi Başkanı*

TAİDER Antalya'da Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliği Konuştu

TAİDER, Antalya'da "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik: Büyük ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yeri" başlıklı bir panel gerçekleştirdi. Antalya Sanayici ve İşadamları Derneği (ANSİAD) ev sahipliğinde düzenlenen panelin yöneticiliğini AGT Ağaç Sanayi ikinci nesil üyesi Mehmet Semih Söylemez gerçekleştirdi. Panelde TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı ve Lila Kağıt üçüncü nesil üyesi Aydın Öğücü, önceki dönem TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı ve TETA Teknik Tarım Yönetim Kurulu ikinci nesil üyesi Sumer Tömek Bayındır, TAİDER Denetim Kurulu Üyesi ve Levent Kimya ikinci nesil Üyesi Atıl Pekşen konuşmacı olarak yer aldı.

Panelin açılış konuşmasını yapan Mehmet Semih Söylemez "TAİDER'in yarattığı güvenli ortamda gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası toplantılarında sadece kendinize özel olduğunu düşündüğünüz sorunların aslında birçok aile şirketinde yaşandığına şahit olabiliyor ve çözümün nerede olduğunu fark ediyorsunuz" dedi.

Öğücü: "Doğru kurumsallaşan aile şirketleri sürdürülebilir kalabilir"

Konuşmasına kurumsallaşmanın önemine dikkat çekerek başlayan Aydın Öğücü "Dünyadaki ekonomik ve finansal sınırların kalktığı, yapay zekânın güç kazandığı ve rekabetin hızla arttığı ortamda doğru kurumsallaşan aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinden bahsedebiliriz" dedi. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin ve istihdamın lokomotifleri olan aile şirketlerinin güçlü ve sürdürülebilir büyümesinin önemine değinen Öğücü, TAİDER'in üstlendiği misyon gereği, aile şirketleri sahipleri ve gelecek nesillere yönelik tecrübelerin ve bilginin paylaşıldığı etkinlikler ve zirveler düzenlemekte olduğunu, gelenekselleşen TAİDER ulusal aile işletmeleri zirvelerinin altıncısını "Aile Şirketlerinin Olumlu Etkileri: Sorumluluk, Esneklik ve Yenilenme" temasıyla 2-3 Kasım'da İstanbul'da



gerçekleşeceğini bilgisini verdi. Öğücü ayrıca TAİDER Akademi eğitimlerinin ise "Aileler için, Aileler Tarafından" mottosuyla aile şirketi sahipleri ve gelecek nesillerinin ihtiyaçlarına yönelik özgün içerikte tasarlandığını da ekledi.

Bayındır: "Aile şirketleri geleceğe umutla bakmalı"

Konuşmasına, aile şirketlerinin genlerinden getirdiği girişimcilik, hızlı karar alma ve hayatta kalma gibi üstün özellikleri olduğunun altını çizerek başlayan Sumer Tömek Bayındır, "Bunun yanına ailenin çekim gücünü, tüketicinin veya paydaşlarının nezdinde nesiller boyu güvenilir değerler olarak kalabilmelerini eklediğimizde karşımıza son derece güçlü bir yapı çıkmakta. Bu yapının sürdürülebilir olması için ailenin ve işin kurumsallaşması yani bir sistem içinde işlemlerini sağlamak gerekiyor" dedi. Aile şirketlerinin sürdürülebilirlik yolculuğunda rehber olmayı amaçlayan "TAİDER Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi" ve projenin ödülleri hakkında bilgi veren Bayındır, "Kuzey Yıldızı Ödülleri çevre, insanlar, toplum, gelecek nesiller ve yönetim

alanlarında aile şirketleri için özel olarak tasarlanmış ve geri bildirim raporları ile iyileştirilecek alanları ortaya koyan, farkındalık sağlayan TAİDER'e özgü bir çalışmadır ve tüm aile şirketlerini bu çalışmada yer almaya davet ediyoruz" dedi.

Pekşen: "Yönetim kurulları adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu olmalı"

Atıl Pekşen ise aile şirketlerinde şirket belli bir büyüklüğe eriştikten sonra yönetim kurulu ile icranın birbirinden ayrılmasının şirketin kurumsallaşma sürecindeki faydalarını açıkladığı konuşmasına şu şekilde devam etti: "Ailenin kurumsallaşması için aile anayasası gibi bir araç var. Ama her aile birbirinden farklı kültürel değerlere ve iş yapış şekline sahip. Bu nedenle kullanılan araç ve yöntemler her aileye özgü olmak durumundadır. Doğru kurumsallaşma aile şirketlerinde iş, ortaklık ve aile arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Aile şirketlerinde profesyonellerle çalışmak işlerden uzaklaşmak anlamına gelmiyor. Aile üyeleri sadece aile bağı olduğu için işe alınmamalı, işe alım ve terfi süreçleri tıpkı bir profesyonel gibi düzenlenmeli."

TAİDER Üyeleri CRYOCAN Kocaeli Tesislerini Ziyaret Etti

TAİDER üyeleri “Üye İşyeri Ziyaretleri” kapsamında 1976 yılında faaliyete başlayan Can Grup bünyesindeki şirketlerden biri olan ve TAİDER üyesi CRYOCAN Kocaeli Tesisleri’ni ziyaret etti.

Petrol, gaz ve kimya sektörüne hizmet eden CRYOCAN, sıvılaştırılmış doğal-gaz, oksijen, argon ve azot gibi gazlar için kriyojenik; likit petrol gaz (LPG) ve kimyasal gazlar için basınçlı; dizel, benzin, uçak yakıtı (Jet A-1) ve likit kimyasal ürünleri için ise alüminyum tankerler üretiyor ve bu ürünlerin anahtar teslim tesislerini EPC olarak üstleniyor.

TAİDER üyelerinin ziyareti sırasında onlara şirket hakkında bilgi veren CRYOCAN Yönetim Kurulu Başkanı Tekin Urhan, önceliklerini kalite ve güvenlik olarak belirlediklerini, uluslararası kaliteye verdikleri önem çerçevesinde



büyük yatırımlar yaparak aldıkları belgeler ve uyguladıkları standartların kendilerini dünyanın saygın üreticilerinden biri konumuna getirdiğini belirtti ve ekledi: “Bizler yönetimde iki nesil aile şirketi üyesi olarak yer almaktayız. Çalışanlarımız da her

zaman ailemizin bir parçası olarak gördük. Bugünlere birlikte geldik birlikte devam edeceğiz.” Ziyaretçiler daha sonra CRYOCAN Yönetim Kurulu ve ikinci nesil üyesi Kemal Urhan rehberliğinde üretim tesislerini gezerek bilgi edindi

Gelecek Nesiller TAİDER Kuzey Yıldızı Projesi’ni Konuştu

TAİDER İzmir Temsilciliği tarafından düzenlenen etkinlikte konuşmacı olan TAİDER üyesi, Kırççeği Genel Müdürü ve ikinci nesil temsilcisi Meryem Dilşad İpbaş aile ve iş hayatına dair deneyimlerini derneğin 18-40 yaş arası gelecek nesil üyeleri ile paylaştı.

Etkinliğin açılış konuşmasını gerçekleştiren TAİDER İzmir İl Temsilcisi Duygu Tecim, TAİDER olarak gerçekleştirdikleri proje ve tüm faaliyetlerde “aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına önderlik etme” misyonu ile hareket ettiklerine dikkat çekti.

Tecim ayrıca Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri, TAİDER Akademi eğitimleri ve 2-3 Kasım 2018’de İstanbul’da gerçekleştirilecek olan TAİDER 6. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi hakkında katılımcıları bilgilendirdi.



İpbaş: “Kuzey Yıldızı Ödülleri aslında tek başına bir ‘sürdürülebilirlik akademisi olarak çalışan bir proje’”
Kırççeği Genel Müdürü İpbaş ise Kuzey Yıldızı Ödülleri ile ilgili olarak “Ödüle başvuranların projeleri incelenip, geliştirme ve iyileştirme fırsatları raporlanıyor hem de değerlendiriciler proje başlangıcında aldıkları eğitim ve değerlendirme sürecinde deneyimlediklerini kendi şirketlerinde uygulama şansı elde ediyor. Sosyal sorumluluk bilincinin de puanlamada büyük ölçüde dikkate alındığı Kuzey Yıldızı Ödülleri aslında tek başına ‘sürdürülebilirlik akademisi’ olarak çalışan bir proje” dedi.

TAİDER Ankara "Daralmalardan Aile Şirketlerinin Çıkışı" Konulu Panelde Buluştu



TAİDER Ankara temsilciliği tarafından gerçekleştirilen "Ulusal Ekonomik Daralmalardan Aile Şirketlerinin Çıkışı" konulu toplantı Petaş A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve ikinci nesil üyesi Dr. Begüm Akış'ın moderatörlüğünde gerçekleştirildi. Actus Portföy Yönetimi Yönetim Kurulu Başkanı ve Target Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Nas ve TBMM 22. Dönem Başkanvekili, Ankara Milletvekili ve Yorum Matbaacılık Kurucusu Yılmaz Ateş izleyicilerle konu ile ilgili görüşlerini paylaştı.

Panelin açılışını yapan TAİDER Ankara Temsilcisi, KAM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve ikinci nesil üyesi Berkan Baykam katılımcılara TAİDER'in kuruluş hikâyesi ve hedeflerinden bahsederek, "Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü", TAİDER Akademi ve 2-3 Kasım'da İstanbul'da gerçekleştirilecek olan TAİDER 6. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi hakkında bilgi verdi.

Öğücü: "Aile şirketleri ekonomik krizlerde dalgakıran görevi görüyor"
Panelin açılış konuşmasında aile şirketlerinin Türkiye ekonomisine olumlu katkılarından da bahseden Aydın Öğücü "Aile işletmeleri gelişmekte olan ekonomilerin birçoğu için önemli üretim, istihdam ve katma değer yaratan ekonomik birimlerdir. Aynı zamanda bu ekonomiler açısından özellikle

ekonomik kriz dönemlerinde dalgakıran görevi görmektedirler. Ülkemizin üretim potansiyelinin ve istihdamının neredeyse yüzde 95'ini gerçekleştiren aile şirketleri etkin yönetim ve gelecek planlaması ile toplumsal refah artışına da katkıda bulunuyor" dedi.

Nas: "Kurucu nesil mücadeleciler oluyor"

Türk aile şirketlerinin Batı'ya oranla çok daha genç oldukları için daha kısa vadede büyümek isterken ölçek küçüklüğü, finans erişimi kısıtı, kuşak değişiminin iyi yönetilememesi ve ekonomideki yapısal zaafılar nedeniyle kriz etkilerine daha fazla açık olduğunu söyleyen Adnan Nas sözlerine şu şekilde devam etti: "Bu bakımdan Türk aile şirketlerinin nitelikli profesyonel

yöneticiler ve güçlü kurumsal yapı ile etkin aktif-pasif, finans yönetimi ve ortaklıklar yoluyla rekabet güçlerini arttırmaları hayati önem taşıyor."

Ateş: "Eğitime yapılan yatırım, üretime yapılan yatırımı artırır"

Devletin gelirlerinin yaklaşık yüzde 75'inin KDV, kurumlar ve gelir vergisinden oluştuğunu, bunun da yüzde 60'ının aile işletmeleri tarafından sağlandığına dikkat çeken Yılmaz Ateş ise eğitime yapılan yatırıma şu sözlerle dikkat çekti: "Ülkemizde yaşanan büyük krizlerde ilk olarak aile şirketleri etkilenir. Eğitim ve üretiminin birbirine bağlı olduğu asla unutulmamalıdır. Eğitime yapılan yatırım, üretime yapılan yatırımı artırır. Eğitim artarsa, üretim de artar."



GREAT WORKPLACES



Mutluluğu
bulaştırmaya
devam ediyoruz !

Türkiye'nin En İyi
İşverenleri

Great
Place
To
Work.

canpa

mutluluk bulaşıcıdır ☺





TAİDER 6. Olağan Mali Genel Kurulu Gerçekleştirildi

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin 6. Olağan Mali Genel Kurul Toplantısı 12 Mayıs 2018 tarihinde Kuşadası'nda yapıldı. Divan Kurulu seçimiyle başlayan Olağan Genel Kurul'da açılış konuşmasını yapan TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü, derneğin 2017 yılı çalışmalarına değinerek "TAİDER Aile İşletmeleri Derneği'nin altı yıl önce 40 kurucu aile şirketi üye ile öncüsü olduğu bu farkındalık hareketi, bugün 162 aile şirketi ve toplamda 600 aile şirketi üyesine üyelik ayrıcalıklarından faydalanma fırsatı sağlamaktadır.

Ülkemizin aile şirketlerinin gelecek nesillere devrinde en başarılı ülke olmasını sağlamak vizyonu ile çalışmalarımıza siz değerli üyelerimizden aldığımız güven ve şevkle devam ediyoruz" dedi. Öğücü'nün konuşmasının ardından 2017 yılı gelir-gider tablosu bilançosunun görüşüldüğü Genel Kurul'da, 2017 yılı Faaliyet Raporu ve Denetim Kurulu Raporu ayrı ayrı okunarak ibra edildi. Genel Kurul'da 2018 yılı tahmini bütçesi de görüşülerek oy birliği ile kabul edildi.



TAİDER'den Dört Ayrı Kişisel Gelişim Eğitimi

Hem birey olarak doğru kararlar alarak hareket edebilmek hem de takım içerisinde takımı geliştiren bir birey olabilmek adına ihtiyaç duyulan ana yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik, her biri üç saatlik bilgilendirme seminerinden oluşan dört ayrı konudaki eğitim İzmir'de gerçekleştirildi.

"İlişki Yönetimi (Bir Ben Vardır Benden İçeri)" adlı ilk eğitimi Uzman Psikolog Hülya Üstel Eleviş tarafından verildi. Mustafa Bayındır'ın verdiği eğitimin adı ise "Beynin Kullanma Kılavuzu 1" adını taşıyordu. "Fırtınada Nefes Molası" eğitimini Eda Robertson verirken, İzel Levi Coşkun da "Sürdürülebilirliğin Temelleri" konulu sunumu ile katılımcıları bilgilendirdi.

Aile Şirketlerinde Girişimcilik Toplantısı

KAM A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve TAİDER Gelecek Nesil Üyesi Berkan Baykam'ın konuşmacı olarak katıldığı "Aile Şirketlerinde Girişimcilik" toplantısı, TAİDER Gelecek Nesil üyelerine açık olarak gerçekleştirildi.

TAİDER'den İki Şehirde 19 Mayıs Kutlaması



TAİDER yöneticileri, 19 Mayıs Atatürk'ü Anma Gençlik ve Spor Bayramı kutlamaları çerçevesinde İstanbul ve İzmir'deki törenlere katıldı. TAİDER Yönetim Kurulu üyeleri saygı duruşu ardından Atatürk Anıtı'na çelenk bıraktı.

TAİDER Üyeleri Bortar Group'u Ziyaret Etti



TAİDER üyeleri "Üye İşyeri Ziyaretleri" kapsamında bu yıl 25. yılını kutlayan TAİDER üyesi Bortar Group'u ziyaret etti.

Küçükkurt Ailesi ev sahipliğinde gerçekleşen ziyarette katılımcılara aile şirketi kuruluş hikâyesini anlatan ikinci nesil üyesi Bahar Küçükkurt hedeflerinin Ege Bölgesi'nden sonra Türkiye'de de sektörlerinde ilk sırada yer almak olduğunu söyledi. Bortar Group 2. nesil üyeleri Bahar Küçükkurt ve Özge Küçükkurt rehberliğinde tesisleri gezerek üretim süreci hakkında bilgi alan TAİDER üyeleri daha sonra Ar-Ge mutfakta kendileri için düzenlenen çikolata atölyesi çalışmasına katılarak çikolata yapımını öğrendi.

www.hotel-86.com

hotel | 86

by Katipoğlu

İZMİR

0232 425 41 22

Fevzipaşa Bulvarı No:41/2 Konak

Türk Aile Şirketleri Kuzey Yıldızı'nın Peşinde

TAİDER tarafından İstanbul'da düzenlenen "Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik" panelinde, aile şirketlerinin sürdürülebilir iş modelleri ve 2017 yılında Kuzey Yıldızı Ödülü kazanan kurumların iyi örnekleri paylaşıldı.

Aile işletmelerinin nesiller boyu sürmesi ve ülke ekonomisine olan katkılarının ivme kazanmasını desteklemek amacıyla sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaları teşvik eden TAİDER tarafından düzenlenen "Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik" paneli, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü'nün açılış konuşması ile başladı.

Öğücü: "Büyümenin yaratacağı ekolojik ve sosyal dönüşümü bugünden düşünmeliyiz"

Aile şirketlerinin yüzde 52'sinin üretim, yüzde 16'sının inşaat ve emlak geliştirme, yüzde 6'sının ise tüketici ürünleri gibi ülke ekonomisinin belkemiği sektörlerde faaliyet gösterdiğini vurgulayan TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü, "Çok büyük bir hızla entegre olan ve dijitalleşen iş ortamı, aile şirketlerini sadece ulusal pazarlarda değil, uluslararası pazarlarda da rekabet edebilecek yapıya ulaşmaya yönlendiriyor. Daha sürdürülebilir olmak için tüm şirketler gibi aile şirketlerinin de yönetim yapısını ve iş modellerini bu rekabet ortamı ile başa çıkabilecek uluslararası en iyi uygulamalar ile uyumlu hale getirmesi hayati önem taşıyor. Uluslararası FBN'de (FBN-I, Family Business Network) sürdürülebilirlik projesine yüksek önem vererek çalışan derneklerin başında TAİDER geliyor. Örnek vermek gerekirse aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini ölçmek için özel ola-

rak hazırlanan ve FBN üyesi aile şirketlerine sunulan Etki Değerlendirme Testini tamamlayarak, geri bildirim raporlarına en çok ulaşan üye dernek TAİDER oldu. Sadece bu test ve şirketler arası çalışma grupları ile yetinmeyip daha büyük farkındalık yaratmak amacı ile Kuzey Yıldızı: Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri'ni başarıyla hayata geçirmekten büyük bir gurur duyuyoruz" dedi.

Argüden: "Firmaların kendilerini bir ölçüme tabi tutmalarını başlı başına bir ödül olarak görüyorum"

Ödülün tasarımı ve uygulamasını gerçekleştiren ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden toplantıda, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğe en yakın kurumlar olduğunu belirterek "Sürdürülebilirlik geçmiş dönemlerden bu yana bizim DNA'mıza yerleşmiş bir konu. Kuzey Yıldızı Ödülleri'nin aile şirketlerini harekete geçirdiğini ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirmelerine katkı sağladığını görüyoruz" dedi. Argüden ayrıca Kuzey Yıldızı Ödülleri'ni kazanan kurumların örnek alınmasının diğer kurumlar için gelişmeyi hızlandırıcı bir etkisi olduğunu altını çizdi.

Toplantının ikinci bölümünde önceki dönem TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı ve TETA Teknik Tarım Yönetim Kurulu Üyesi Sumer Tömek Bayındır'ın yöneticiliğinde gerçekleştirilen panelde, aile şirketle-

rinin kurumsallaşması, sürdürülebilirliğin önemi ve gelecek nesillerin şirket yönetimine sağlıklı katılımı için yapılması gerekenler tartışıldı. Panelde konuşan Dünya Gazetesi ekonomi yazarı Rüştü Bozkurt, kültürün geliştirici etkilerini önemseyen ve kültürel bakış açısını geleceğe döndürmüş aile şirketlerinin yaşama şansının, geleneksel ve geçmişe saplanmış şirketlere göre çok daha fazla olduğunun altını çizerek "Duyguları aklın üstünde tutan aile şirketlerinin büyümesini mümkün görmüyorum. Aile şirketlerinin kurumsallaşma planlarının olması ve gelecek sevdasına sahip olması şart" dedi. Son dönemde gelecek nesillerdeki "baba sendromu" nun aile şirketlerini olumsuz etkilediğini de belirten Bozkurt "Babayı aşabilmek için ikinci nesillerin ölçsüz büyüdüğünü görüyoruz. Organik büyüme yerine, şirket satın almaları ile hızla büyümeye çalışan pek çok aile şirketi var. Ancak bunun kurumlara zarar vereceğini çok yakın zamanda göreceğiz" dedi.

Panel, TAİDER Üyesi ve Özbuğday Tohumculuk İdari İşler Müdürü Aslı Ece Kuseyri, geçtiğimiz yıl Kuzey Yıldızı Ödülü kazanan ISM Makine'nin Genel Müdürü Niyazi Şencan ve TAİDER Üyesi, Ekoten Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk'ün kendi aile işletmelerindeki sürdürülebilirlik çalışmalarını paylaşmaları ile sona erdi.



TAİDER Üyelerinden Petroyağ Gebze Tesislerine Ziyaret

TAİDER Üyeleri “Üye İşyeri Ziyaretleri” kapsamında bu yıl çeyrek asrı geride bırakan bir aile şirketi ve TAİDER üyesi olan Petroyağ Gebze Tesislerini ziyaret etti.

Petroyağ, sanayinin hammadde ihtiyacını karşılamanın yanı sıra sektörün ihtiyaçlarına uygun tasarladığı ve geliştirdiği özel ürünlerle çözüm üreten, endüstriyel yağ pazarı içinde yüzde 22’lik pazar payı ile sektöre yön veren oyuncular arasında yer alıyor. Ziyaretleri sırasında TAİDER üyelerine bilgi veren Petroyağ Yönetim Kurulu Başkanı Ünal Soysal, 12 yıllık çalışma hayatının ardından kazandığı tecrübeyi, öngörüsüyle birleştirerek, yüzde 100 Türk markası olan bugünkü Petroyağ’ın temellerinin 20 metrekarelik bir ofiste atıldığını vurguladı. İlk yıl 255 tonla başladıkları satışların bugün 40 bin tona ulaştığını ifade eden Soysal, “En büyük hedefimiz; ülkemizde sanayi alanında ilk sıraya gelmek ve ihracatımızı inovatif ürünlerle artırarak dünyada tanınmış bir marka olmak. Türkiye’nin lojistik avantajını kullanarak bölgesel ülkelerin de içinde olduğu bir alanda stratejik bir yabancı ortaklıkla büyümeyi planlıyoruz” dedi. TAİDER üyeleri daha sonra Petroyağ Yönetim Kurulu ve ikinci nesil üyesi Serra Soysal Koyuncu’nun rehberliğinde firmanın Ar-Ge merkezini ve üretim tesislerini gezerek bilgi aldı.



TAİDER Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri’ne başvurulan kurumlarla Kuzey Yıldızı ödül süreci hakkında bilgilendirme toplantısı yapıldı.



TAİDER Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri değerlendiricilerine değerlendirme süreci hakkında iki günlük kapsamlı bir eğitim verildi.

TAİDER Üyeleri “Çocuğunuz ve Aile Şirketinizin Geleceği” Söyleşisinde Bir Araya Geldi

TAİDER İstanbul Temsilciliği tarafından gerçekleştirilen “Çocuğunuz ve Aile Şirketinizin Geleceği” konulu söyleşide Eğitim Danışmanı Ece Karaboncuk konuşmacı olarak yer aldı. Toplantının açılışını yapan TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı ve Lila Kağıt üçüncü nesil üyesi Aydın Öğücü katılımcılara TAİDER'in kuruluş hikâyesi ve hedeflerinden bahsetti.

Karaboncuk: “Eğitim, bireyleri günün gereklilikleriyle yarına hazırlar”

Gelecek nesillerin çalışma hayatlarıyla ilişkilerinin önceki nesillerden çok farklı olduğuna ve çocuklarla doğru iletişime geçmenin şirketlerin güçlü ve sürdürülebilir büyümesinde büyük rolü olduğuna dikkat çeken Karaboncuk sözlerine şu şekilde devam etti: “Bugün tüm sektörlerin, tüm markaların çocuklarla bağ kurması, onlardan ilham alması gerekmektedir, eğitim ile üretim her zaman birbirine bağlı olmalıdır. Eğitim hayatları ne olursa olsun, çocuklarımızın küçük yaşlardan başlayarak aile şirketlerinde kendilerini geliştirmesine ve mutlu oldukları işleri yapmalarına olanak sağlamalıyız.

Böylelikle kendilerinin de tıpkı büyükleri gibi aile şirketine fayda sağladığını göreyerek yarına hazırlanmaları kolaylaşacaktır.” Söyleşi, katılımcıların deneyimlerini

paylaşarak, çözüm önerileriyle katkıda buldukları soru-yanıt bölümünün ardından sona erdi. Panelde konuşan Dünya Gazetesi ekonomi yazarı Rüştü Bozkurt, kültürün geliştirici etkilerini önemseyen ve kültürel bakış açısını geleceğe döndürmüş aile şirketlerinin yaşama şansının, geleneksel ve geçmişe saplanmış şirketlere göre çok daha fazla olduğunun altını çizerek “Duyguları aklın üstünde tutan aile şirketlerinin büyümesini mümkün görmüyorum. Aile şirketlerinin kurumsallaşma planlarının olması ve gelecek sevmasına sahip olması şart” dedi. Son dönemde gelecek nesillerdeki “baba sendromu”nun aile şirketlerini

olumsuz etkilediğini de belirten Bozkurt “Babayı aşabilmek için ikinci nesillerin ölçsüz büyüdüğünü görüyoruz. Organik büyüme yerine, şirket satın almaları ile hızla büyümeye çalışan pek çok aile şirketi var. Ancak bunun kurumlara zarar vereceğini çok yakın zamanda göreceğiz” dedi. Panel, TAİDER Üyesi ve Özbuğday Tohumculuk İdari İşler Müdürü Aslı Ece Kuseyri, geçtiğimiz yıl Kuzey Yıldız Ödülü kazanan ISM Makine'nin Genel Müdürü Niyazi Şencan ve TAİDER Üyesi, Ekoten Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünütürk'ün kendi aile işletmelerindeki sürdürülebilirlik çalışmalarını paylaşmaları ile sona erdi.



TAİDER Üyeleri, Uluslararası Aile İşletmeleri ve Girişimcilik İletişim Ağı ALPHAZIRKEL'in Konuğu Oldu

Merkezi Münih'te bulunan Alman girişimci aile şirketlerinin üye olduğu ALPHAZIRKEL, TAİDER üyelerini ağırladı. Uluslararası aile işletmeleri arasında iletişim sağlayan, sınırlar ve kültürel geçmişler arasındaki deneyimlerin aktarılmasını hedefleyen ALPHAZIRKEL tarafından hazırlanan program çerçevesinde, TAİDER üyeleri Münih'teki BMW otomotiv üretim tesisleri, Bauer Kompresör İşletmesi ve Nymphenburg Porselen Fabrikası gibi köklü geçmişli bulunan aile şirketlerini ziyaret etti.

TAİDER üyeleri, ALPHAZIRKEL tarafından düzenlenen “Şirket Sahibi Olmak Zor, Gelecek Nesil Olmak İse Daha Zor” başlıklı toplantıda, Alman aile şirketlerinin gelecek nesiller ile ilgili bilgi ve deneyimlerini gözlemlene fırsatı buldu. Toplantıda söz alan konuşmacılar, Gelecek Nesil üyelerine üniversite eğitiminin ardından, başka şirketlerde staj yaparak kendi şirketlerine hazırlanmayı önerirken, ortak görüş Gelecek Nesil üyelerinin güçlü yanlarına güvenmesi, alçakgönüllü davranması ve dinlemeyi öğrenmesi oldu.





TÜRKİYEDEN DÜNYA MUTFAKLARINA GLOBAL MARKA: İNOKSAN

Kurulduğu yıllardaki aile güveni ve heyecanını hala koruyan İnoksan, bugün etkin kurumsal yönetim anlayışı ve üretim gücüyle global marka olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. 5 kıtada 90'a yakın ülkede İnoksan markalı ürünler tercih ediliyor.



24-28 EKİM 2018 - CNR Expo HALL 6 STANT 6 - G04

TURQUALITY



Çağrı Merkezi
0850 290 44 00

Facebook icon: inoksan

Twitter icon: inoksanmutfak

Instagram icon: inoksanmutfak

LinkedIn icon: inoksanmutfak

Company icon: company/inoksan

Website icon: www.inoksan.com

İNOKSAN

İlk Yerli Üretim 8x8 Şase Kamyon Volkan Markası ile Basına Tanıtıldı



Volkan İtfaiye, ilk yerli üretim 8x8 şasi kamyonunu basına tanıttı. Beş yıldır üzerinde titizlikle çalışılan ve yerli mühendisler tarafından geliştirilen ilk yerli 8x8 şasi, 10 milyon euro'luk yatırımla hayata geçti. Türkiye'nin ilk yerli üretim şasisinin lansmanı, projenin stratejik partnerleri olan Mercedes Benz Türk ve ZF Services Türk'ün katılımı ile gerçekleştirildi. Volkan İtfaiye'nin üretim tesisinde başlayıp Selçuk Efes Havaalanı'nda devam eden basın lansmanına Mercedes Benz Türk Kamyon Pazarlama ve Satış Direktörü Bahadır Özbayır, Mercedes Benz Türk Kamyon Kamu Satış Grup Müdürü Bülent Tarhan, ZF Services Türk Pazarlama Müdürü Can Akkan ve ZF Services Türk OE-Satış Mühendisi Alper Eral katıldı. Volkan Ar-Ge Merkezi'nde gerçekleştirilen toplantının ardından, ilk yerli üretim şasi Selçuk Efes Havaalanı'nda görülmeye çıktı.

1.500 beygir gücünde, ikiz motor teknolojisine sahip araç, sıfırdan 80 kilometre hıza 21 saniyede ulaşıyor. Motoru Mercedes, şanzımanı ZF kalitesine sahip olan aracın gelişmiş elektronik ve yazılım altyapısı da mevcut. Off-road özelliğiyle zorlu koşullarda dahi hareket kabiliyetine sahip aracın 4x4 ve 6x6 versiyonları da üretiliyor.

Volkan İtfaiye Yönetim Kurulu Başkanı İsa Tecim, küçük bir atölye ile başladıkları yolculuklarında, bugün Torbalı'da 135 bin metrekarelik tesisten dünyanın dört bir yanına araç gönderebilecek bir noktaya geldiklerini aktararak, "Volkan İtfaiye bugün Türkiye itfaiye aracı pazarının yüzde 55'ini elinde bulunduruyor ve 40'a yakın ülkeye itfaiye aracı ihraç ediyor" dedi.



İnoksan Yeni Yatırımlarıyla Sektöre İvme Kazandırıyor



Endüstriyel mutfak sektörünün önde gelen şirketlerinden İnoksan; Ekonomi Bakanlığı'nın "Türkiye'den dünya markaları yaratmak" amacıyla uyguladığı Turquality programı kapsamında, 5 yıllık Gelişim Yol Haritası'nda yer alan hedeflerini adım adım gerçekleştiriyor. Belirlenen hedef pazarlarda, güçlü rakiplerle dişe diş mücadele ettiklerini dile getiren İnoksan Mutfak A.Ş. Genel Müdürü V. Emre Varlık, mücadelede en önemli kriterin kalite, ardından da teslimat ve ekonomi olduğunu dile getirdi.

"Yeni pazarlarda ürün talebini karşılamak ve talebi sürekli kılmak için şimdi de kapasite artırma zamanı... Zamanında teslimat ve kalitede istikrar İnoksan'ın vazgeçilmezi" şeklinde konuşan Varlık, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu nedenle bütçelenen yatırım genel kurulda onaylandı. 2925, 2919 ve 2914 NACE kodlu ürünlerde yüzde 250 ila 400 oranlarında kapasite artışı gerçekleştiriliyor.

Bu gruplardaki ürünler, ülkemiz açısından da stratejik, katma değeri yüksek ürünler grubunda yer alıyor. Yatırım konusu, makinelerin teknolojisi tamamen güncel ve ileri düzeyde olduğu için Ar-Ge'deki tasarımcılarımızın da yeteneklerinin öndeki sınırları kaldırıyoruz. Çizimlerinde, yaratıcılıklarında tamamen özgürler. Çünkü metal işlemede, kesim ve şekillendirmede, üretilmeyecek konstrüksiyon birimi kalmadı. Ürün-



lerimizin taklit edilmesi iyice zorlaşıyor. Yeni yatırım ile birlikte yaklaşık 75 kişilik ek istihdam da yaratılıyor. Yeni yatırımlar için önümüz hep açık. Yenilikçi ve her daim kusursuz hizmet anlayışımızdan ödün vermeden üretim kapasitemizi artırmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda yaklaşık 2 milyon euro'luk bir yatırımla üretim gücümüze güç kattık."

Beş kıtada 100'den fazla ülkeye ürünlerini ihraç ederek, dünya arenasında yenilikçi ürünleri ile boy gösteren firma, 2018 yılı için belirlediği yüzde 20'lik büyüme hedefini koruyor.



KURUCU LİDERİN

KAYBI

VE SONRASI

*Bir şirketi var olma sürecini
önce düşünen, sonra onu*

yoktan var eden, sonra

da daha iyiye taşımak için

efor harcayan kişinin kaybı

sonrasında neler olur? Bu

belki de aile şirketlerindeki en

önemli sorulardan biri. Biz de

bu soruyu, maalesef bu süreci

yaşamış iki değerli üyemize

sorduk. Baykam ve Sözkese

nenin yanıtları, yaptıkları

ve planlarının sizlere yol

göstereceğini umuyoruz...

KURUMSALLIĞIN AVANTAJLARINI GELECEĞE TAŞIMAK

Üç yıl önce şirketin kurucu lideri Mahir Baykam'ı kaybettikten sonra yaşananları bizimle paylaşan KAM Ankara Beton Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı S. Berkan Baykam, babasının vefatı sonrasında onun kurduğu yönetim sistematiğini en iyi şekilde uyguladıklarını, hatta bunu bir yazılıma dönüştürerek diğer şirketlerin de kullanmasını sağladıklarını belirtiyor.

Babası Mahir Baykam'ın aşırı yenilikçi yönü ve yaptığı her şeyde son derece ince eleyip sık dokuyan yapısı nedeniyle bir önceki kuşak ile çatıştığını söyleyebileceği pek bir konu olmadığını dile getiren KAM Ankara Beton Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı S. Berkan Baykam, "Yalnızca başlangıçta daha agresif olan yapımın törpülediğini ve ilk kuşağın ne büyük zorlukları nasıl çözdüğünü öğrendikçe, duyduğum saygıdan ötürü öğrenme açlığımın yoğunluğunun bir şans olduğunu düşünüyorum" diyor.

Şirketinizin kuruluş tarihi ve çalışma alanı hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?

Şirketimiz KAM Ankara Beton Sanayi A.Ş., 1980 yılında babam Mahir Baykam tarafından kuruldu. En başından beri Ar-Ge çalışmalarına önem vermesiyle ve özellikle 2000 yılında benimsediği Toplam Kalite Yönetimi ve Yalın Düşünce gibi kapsamlı yönetsel yaklaşımlar ardından ciddi anlamda kurumsallaşmasıyla prekast betonarme yapı sektöründe lider konumuna geldi ve bu özelliğini hâlâ koruyor. Prekast betonarme yapı

S. Berkan Baykam





denildiğinde, Türkiye’de ve dünyada bu alandaki şirketlerin yıllık ortalama 15 fabrika binası yaptığı biliniyor. Bizde ise bu sayı yıllık 200’ün üzerinde. Bundan dolayı “fabrika fabrikası” olarak tanınsak da, yıllardır fabrikaların yanı sıra aralarında depoların, alışveriş merkezlerinin, okulların, spor komplekslerinin, hatta altında bir alışveriş merkezi, üzerinde bir otel bulunan Ankara Yüksek Hızlı Tren Garı’nın da bulunduğu pek çok yapının taşıyıcı karkas betonarme projesini, imalatını ve montajını taşeron kullanmadan yapmış bulunuyoruz. Ayrıca üst yapı ürünlerinin yanı sıra enerji nakil hattı direklerinden katener direklerine, beton parke taşlarından kutu menfezlerine ve köprü girişlerine kadar prekast betonarmeye dair çeşitli ürün gruplarında hizmet veriyoruz.

Şirketteki pozisyonunuz ve ne zaman göreve başladığınızla ilgili bilgi verebilir misiniz?

Şirketin yönetim kurulu başkanıyım. 2015 yılında, babam 59 yaşındayken vefat edince, ben 29 yaşında bu görevi üstlendim. Üniversitede okurken kendi şirketimizde staj yaptım. 2008 yılında mezun olduktan sonra iki yıl kadar çeşitli departmanlarda çalıştım. Ardından yüksek lisans için Londra’ya gittim. 2011 yılında döndüm ve o günden beri şirketimizde çalışmaya devam ediyorum.

Bir de yazılım şirketimiz bulunuyor. 2013 yılında babamın da desteğiyle kurulan, farklı alanlarda yazılım çözümleri geliştiren bu şirket, bir süre sonra Oplom (Organizational Planning for Lean and Optimized Management) adını verdiğimiz bir projeye öne çıktı. Sanayi şirketimizin kendi sektöründeki liderliğinin ve her geçen yıl rakipleriyle arasındaki farkı açmasının en önemli nedeninin “yönetim sistemi” olduğunu fark edince, bu yönetsel tarzı yapay zekâ destekli bir yazılıma çevirerek hem sanayi şirketimizin ihtiyaçlarına çözüm üretmek hem de bu başarının sırrı niteliğindeki yönetsel yaklaşımı diğer şirketlerle de kolayca paylaşabilmek niyetiyle bu projeyi hayata geçirdik. Babamın yönetim tarzını büyük ölçüde içinde barındıran bu proje şu anda her iki şirketimizin yönetiminde bizlere kolaylık sağladığı gibi, farklı sektörlerdeki pek çok şirketin de yönetimine yardımcı oluyor.

Göreve başladıktan sonra şirkete ne tür yenilikler getirdiniz?

Londra’dan döndükten sonra ikinci yüksek lisansımı ekonomi hukuku alanında, şirketimizin genel merkezinin bulunduğu Ankara’da yaparken, bir yandan da çeşitli departmanlarda çok farklı görevleri üstlendim. Birçoğunda babam beni özellikle sistemin yürümediği alanlarda görevlendiriyordu. Sistematik yaklaşımla talimatları güncelleyerek işleyişin kurumsal yapıya uygun olarak, kişisel yeteneklere bağımlılıktan ve ucu açık inisiyatiflerden arındırılıp yalın düşünceyle sadeleştirilerek hızlandırılmasını sağlamak üzere beni bir departmana yolluyor ve belli bir süre içerisinde bu alandaki sorunları çözmemi istiyordu. Böylece hem benim gelişmemi sağlıyor hem de şirketin gelişimini desteklemiş oluyordu. Ne tür yenilikler getirdiğime dair sorunuza tek tek örnek vermek yerine, hepsinin bir özeti niteliğinde şunu söyleyebilirim; şirket yönetimini kolaylaştırıp kurumsal kültürü sağlamlaştıran ve babamın yönetsel başarısının ardında yatan özelliklere önemli ölçüde sahip Oplom yazılımına hayat



Mahir Baykam

“Babamın 'önce kendin beğen', 'zamanında yapılmayan iş, hiç yapılmamış sayılır', 'herkes bilmesi gerektiği kadarını, en iyi şekilde bilmelidir', 'ne yaparsan yaz, ne yazarsan yap' ilkeleri ve 'daima yapacak bir şey vardır' yaklaşımı şirketin tüm kademeleri tarafından benimsenmiş durumda.”

verirken, sürece babamla başladık, babamın vefatının ardından yazılım ekibimiz ile birlikte devam ettik. Yazılımı şirkete kullanmaya başladığımızda kimseye eğitim vermemize gerek kalmadan anında benimsendi ve kullanıldı. Bizimkinden çok uzak gibi görünen sektörlerdeki şirketlerde dahi benzer seviyelerde adaptasyon oranının yakalanması ve kullanılması şirkete getirilen yeniliklere dair sorunuza verebileceğim en doğru yanıt gibi görünüyor.

Şirkette aldığınız kararlarla ilgili babanızla, yani bir önceki kuşağın yönetim anlayışıyla çatıştığınız konular oldu mu?

Babamın aşırı yenilikçi yönü ve yaptığı her şeyde son derece ince eleyp sık dokuyan; ancak bunu yaparken de zaman yönetimini son derece başarılı uygulayan yapısı nedeniyle, bir önceki kuşak ile çatıştığım söyleyebileceğim pek bir konu yok sanırım. Yalnızca başlangıçta daha agresif olan yapımın törpülediğini ve ilk kuşağın ne büyük zorlukları nasıl çözdüğünü öğrendikçe, duyduğum saygıdan ötürü öğrenme açlığımın yoğunluğunun bir şans olduğunu düşünüyorum. Maalesef babam 59 yaşındayken vefat etti ve şirket ortağımız da olmadığından, kuşaktan kuşağa geçiş ben daha 29 yaşındayken gerçekleşmiş oldu. Kız kardeşim üniversiteden mezun

olduktan kısa bir süre sonra babamı kaybedince, kendisiyle doğrudan çalışma şansını bana oranla çok daha kısıtlı bir zaman diliminde yakalayabildi. Ancak her ne kadar ikimiz de iş seçimlerimizde özgür bırakılmış olsak da, ister istemez küçüklüğümüzden o ana kadar evde konuşulan konularla aşinalık kazanmış olduğumuz aile şirketimizi tercih ettik. Sanıyorum küçüklükten itibaren farkında olmadan da olsa sürekli bir iş yaşantısı eğitimi içerisinde olmanın bir sonucu olarak kuşak geçişinde ciddi bir çatışma yaşamadık. Ayrıca şirketin gelişmiş kurumsal yapısı ve babamın vefatına kadar genel müdür yardımcısı pozisyonunda olan, sonrasında ise genel müdür pozisyonuyla devam eden güvenilir bir profesyonelin de şirkette olması, bizim adaptasyonumuz ve yanlış yapmamız durumunda destek bulmamız açısından elbette son derece olumlu oldu. Bunların hepsinin yanı sıra annemiz Handan Baykam'ın da önceki dönemlerde Ankara Noter Odası Başkanı ve ardından Türkiye Noterler Birliği Başkan Yardımcısı görevlerini başarıyla yürütmüş ve hukukçu kimliğiyle hâlâ noterlik görevini devam ettiren güçlü bir kadın olarak her anlamda arkamızda oluşu birçok zorluğu bizim için hafifletti.

Şirketin başına aniden geçmek zorunda kaldığınızda, bunu bekliyor muydunuz veya hazırlıklı mıydınız, bu süreçteki duygu ve düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?

Ben her iki dedesini de iki yıl arayla 92 yaşında kaybetmiş biri olarak, her ne kadar çevremde bu yaşa ulaşmadan vefat eden başka insanları duyuyor olsam da hem ailemizdeki bireylerin yaşam süresi ortalamasının ülke geneline göre daha yüksek olduğunu fark ettiğimden hem sanıyorum böyle şeyleri düşünmemeyi seçtiğimden hem de babamın son derece disiplinli, kararlı ve güçlü yapısını bildiğimden, babamın kanser olduğunu öğrendiğimizde bunu atlatacağına inanmak istemiştim. Doktorların beklediğinden daha uzun bir süre yaşamayı başardığıysa da sonuç kaçınılmaz oldu. Ben ise son saniyeye kadar içimde iyileşeceğine dair bir umut besliyordum. Dolayısıyla hiçbir zaman tam anlamıyla hazır olduğumu söyleyemem. Zaten hastalığı öğrendiğimiz andan itibaren gerçekleşen yaklaşık iki yıllık tedavi süresince, babam iş konusunda kendini mümkün olduğunca geriye çekti; tüm işleyişi benim üzerimden ilerletmeye, karar gerektiren konuları benimle tartışıp kararlaştırdıktan sonra benim aracılığım ile duyurmaya özen gösterdi ama hiçbir zaman hisse devri gibi somut konuları gerçekleştirmedi, hatta bunu konuşmadık bile. Çünkü sadece benim değil, tüm ailemizin babamın bu hastalığı atlatacağına dair umudu vardı.

"Ben doğduğumda babam 30 yaşındaydı, ben 30 yaşındayken babam yoktu. Ben doğduğumda aile şirketimiz vardı, bugün hâlâ aynı aile şirketimiz var. Kısacası insanlar ölür, bunun aksi bizim elimizde değil; ancak şirketler sürdürülebilir ve bu bizim elimizde."

"Bankaların genel müdürlerini tanıyor olmanın bile işi birazcık hızlandırmaktan öteye taşımaması ve o zor durumda -bir de finansal açıdan onların durumu zorlaştırması- ders çıkartılmasını ve gerekli finansal önlemlerin alınmasının ne kadar değerli olduğunu gösteren önemli bir durum diyebiliriz."

Şirketin kurucusu ve o zamana kadarki genel müdürü babam olduğundan ve tüm önemli kararların kendisi tarafından alınmış olduğunu ve bunların hep başarılı sonuçlar verdiğini gördüğümden, şirketin onsuz nasıl ilerleyeceğine dair düşüncelerim biraz karamsardı. Üniversitenin son dönemlerinden başlayarak yüksek lisans için yurtdışına gidinceye kadar sürekli şirkette olmaya özen gösteriyordum; yüksek lisans sonrasında da aktif bir şekilde şirketteydim. Dolayısıyla işleyiş ve yönetsel detaylara büyük ölçüde aşinaydım. Çalışanlarımız da benim karakterimi ve iş yapış şeklimi biliyorlardı. Yani benim açımdan da çalışanlarımız açısından da tahmin edilmesi güç denilebilecek bir belirsizlik söz konusu değildi. Ancak yine de benim çekincelerim vardı; bunu belli etmemeye ve başkalarının moralinin bozulmasına sebebiyet vermemeye dikkat ediyordum. Yalnız şirketimizin kurumsallığına ve babamla yıllarca çalışma fırsatı bularak bu yapıyı benimsemiş kadroya güvenim tamdı. Zaten kurumsallığın benim korkularımı silip atacak nitelikteki faydalarını sonra fazlasıyla gördük.

Yönetimi devralma sırasında sizi işletme ile ilgili en fazla düşündüren ve zorlayan noktalar neler oldu?

İsterseniz bunu daha kolaydan daha zor olana doğru anlatalım... Bu konuya ilk olarak "çalışanlar" ile başlamakta yarar var. Bizde bu geçiş sürecindeki zorlukların çalışanlarla ilgili olan kısmı oldukça çabuk atlatıldı. Çünkü onlar açısından her ne kadar sıkıştıklarında ya da yanlış yaptıklarında doğrudan ulaşmasalar bile yöneticileri aracılığıyla erişildiğinde kesinlikle işin en doğrusunu herkesten iyi yapacağına inandıkları ve aşırı derecede saygı duymalarının yanında, gerçek anlamda sevdikleri liderlerini kaybetmiş olmanın üzüntüsü ve geleceğe dair kaygı duymalarına neden olabilecek düşünceleri olsa da, en nihayetinde ben uzaydan gelmemiştim ve birçoğu benimle daha önceden çalışma fırsatı bulmuştu, yani iş ortamında neye nasıl yaklaşacağıma dair bir fikirleri vardı. Öte yandan babamın vefatının ardından bir anda köklü değişiklikler olmadığını, her ay tam zamanında eksiksiz olarak maaşlarını almaya devam ettiklerini ve talimatlara her zaman olduğu gibi aynen uyulduğunu görmeleri son derece olumlu oldu.

Bir diğer konu ise "tedarikçiler". Ben bir dönem şirketin Satın Alma Departmanı'nda yöneticilik yaptığımdan, tedarikçilerin bazıları beni zaten tanıyordu, onlardan yana hiçbir sıkıntı yaşanmadı. Ancak önceden tanımayanların bazıları şirketin gidişatını izleyebilmek için ürün veya hizmetlerini sunarken



normale göre daha temkinli yaklaştı, ödeme planlarını öne çekmeye veya ürün teslimatlarını daha parçalı yapmaya çalıştı. Neyse ki onlar da Satın Alma Departmanı'ndaki profesyonellerle ilerleyişin eskisi gibi gittiğini, gelen ürünlerin Kalite Departmanı'nın testinden geçirilmeye aynı şekilde devam ettiğini, yalnızca geçebilenlerle ilerlediğimizi, dolayısıyla kaliteden ödün vermediğimizi ve planlanan ödeme koşullarına birebir uyduğumuzu görünce, çok kısa sürede bu konudaki sıkıntılar da ortadan kalktı.

Bundan bir adım daha zorlayıcı olan taraf "müşteriler" oldu elbette. Bizim işkolumuz prekast betonarme yapı ve yılda 200'den fazla yapıyı projelendiriyor, imal ediyor, nakliyesini ve montajını tamamlıyoruz. Fabrikamızın kapasitesinin bunu besleyecek yeterlilikte olmasının yanı sıra bu kadar fazla yapının bir yıl içerisinde tamamlanması için de eşzamanlı birkaç şantiyemizin olması gerekiyor. Babamın vefat ettiği dönemde 12 ayrı şantiyede montaj ekiplerimiz eşzamanlı çalışıyordu. Mevcut müşterilerimizin kendi şantiyelerindeki işlerin sözleşme şartlarına uygun olarak tam zamanında tamamlanıyor olduğunu görmeleri pek vakit almadı; bu anlamda sorun yaşamadık. Eski müşterilerimiz de kurumsallığımızın ve kalite anlayışımızın zaten farkında olduklarından, bize iş vermekte hiç tereddüt yaşamadılar. Yalnızca bizimle daha önce hiç çalışmamış ve şirketimizi tanımıyor olan yeni müşteriler açısından durum çok daha kırılgandı. Üstelik o dönemde bizimle aynı sektörde bulunan bazı şirketlerin "Şirketin başına kurucusunun çocukları geçti, onlar da farklı bir alanda ilerlemeyi düşünüyorlarmış, yakında şirketi kapatacaklarmış" gibi asılsız ve son derece çirkin söylemlerde bulduklarını pek çok müşteriden duyduk. Böyle dönemlerde bu gibi dedikodular en güçlü firmaları kolaylıkla zora sokabilir. Çünkü insanlar ciddi büyüklükte yatırım yaparken,

"Babamın aşırı yenilikçi yönü ve yaptığı her şeyde son derece ince eleyip sık dokuyan; ancak bunu yaparken de zaman yönetimini son derece başarılı uygulayan yapısı nedeniyle, bir önceki kuşak ile çatıştığımı söyleyebileceğim pek bir konu yok sanırım."

bize güvenip birkaç ay sonra sahip olacakları fabrikaların, depoların ya da benzer geniş açıklık içeren büyük yapıların ödemelerini en başından yapıyor. Yeni müşterilerin tereddüt etmesi şirketin pazar kaybına neden olabileceği gibi, bu tarz söylemlerin bankalara ulaşması halinde nasıl tehlikelere yol açabileceğini siz de rahatlıkla tahmin edebilirsiniz. Neyse ki şirketimizin kurumsal yapısı ve geçmişten gelen kalite ile özdeşleşmiş imajı sayesinde bu sürecin sağlıklı yönetilmesi başarıldı. Bunda uzun yıllardır profesyonel satış departmanı kadromuzun aynı olmasının ve müşterilerin, şirketin adına geliyor olmasının büyük rolü oldu. Tabii ki şirketin adına güvenin korunmasını sağlamak için kaliteden asla ödün verilmemesi, sözleşme şartlarının tamamına daima uyulması ve işlerin tam zamanında tamamlanmasının herkes tarafından fark edilmesi son derece önemliydi.

Bunların yanı sıra "bankalar" da en zor konulardan biri olarak karşımızdaydı. O güne kadar bizimle iyi ilişkiler içerisinde olan ve normalde birkaç gün içerisinde isteklerimize dönen bankalar, o güne kadar alınan borçların tamamının daima anlaşma şartlarına uygun olarak tam zamanında ödenmiş ve ödeniyor



olduğunu görmelerine rağmen, sanki bizi hiç tanıymıyormuşçasına bir anda uzaklaşmaktan ve hatta isteklerimizi geçiştirerek haftalarca cevapsız bırakmaktan çekinmediler. Bir süre sonra bölge müdürleri, şube müdürleri ve portföy yöneticilerinin yanında on kişiden az olmayan kalabalık gruplar halinde ziyaretimize gelmeye ve bizim işe yatkinliğimizi değerlendirmeye çalışmaya başladılar. Hepsisi bu ziyaretlerden olumlu ayrılarak, kısa bir süre içerisinde daha önceki kredi notlarımızı ya aynı bırakarak ya da yükselterek, hiçbir şey olmamış gibi çalışmaya devam etme kararı aldı. Bu noktada bankaların genel müdürlerini tanıyor olmanın bile işi birazcık hızlandırmaktan öteye taşımaması ve o zor durumda -bir de finansal açıdan onların durumu zorlaştırması- ders çıkartılmasını ve gerekli finansal önlemlerin alınmasının ne kadar değerli olduğunu gösteren önemli bir durum diyebiliriz. Tabii ki o döneme özel olarak, Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik daralmanın ve dış politikadaki bazı zorlu süreçlerin yansımalarının iç piyasaya etkileri de buna eklenince, bankaların bu yaklaşımlarının etkileri daha da bunaltıcı bir hal almıştı. Ancak yine sağlam kurumsal yapımız ve aldığımız kararları çabuk uygulamaya başlamamız sayesinde bunu da atlattıyız başarıyla.

Bütün bunların yanı sıra en zorlu başlık elbette "aile" oldu. Çünkü unutmayın ki her şeyden önce aile büyüğünüzü -özellikle de benimki gibi bir ilişkiniz varsa- dayanağınız ve liderinizin olmasının yanında, günlük hayatınızda hem işte hem de evde sürekli birlikte olmaya alıştığınız ve bundan keyif aldığınız, en yakın dostunuzu, canınızdan çok sevdiğiniz babanızı kaybediyorsunuz. Bunun zorluğunun tarif edilmeye çalışılmasına bile gerek yok. Öte yandan herkes gibi aileniz de sizin gözünüzün içine bakıyor ve sizden bir şeyler bekliyor. Bunun illa maddi olması gerekmiyor, bu beklenti birçok farklı şekilde olabilir. Sadece güçlü duruşunuza bile ihtiyaçları olabilir. Ben hem

aile bağlarımızın güçlülüğü hem de ailemdeki her bireyin kişisel özellikleri açısından son derece şanslıyım. Annem, kız kardeşim, teyzelerim, halam, yengelerim, dayılarım, amcam, enişterim, tüm kuzenlerim, onların eşleri ve çocukları ile gerçek anlamda birbirine bağlı ve tartışmasız olarak benzer hayat tarzlarına sahip kişilerden oluşan çok sevdiğim bir ailem var. Elbette aile bağlarının gücünün yanında, ateşin daima düştüğü yeri yaktığını ve bu konunun bireysel kısmını da göz ardı edemezsiniz. Ancak sizi siz yapan özelliklerde ailenizin rolünü unutmazsanız, gücünüzü daha net fark edebilirsiniz.

Birçok zorluğu atlamanın özünde kurumsallığı vurguladınız. Şirketinizin kurumsal tarzına uygun olarak yönetiminde kullandığınız bir de yazılım geliştirdiğinizden bahsetmiştiniz. Şu anda babanızın vefatının üzerinden geçen yılların ardından, aynı yazılımı kullanmaya devam ediyor musunuz?

Evet, kurumsal olmanın getirileri son derece açık. Bazıları kurumsallığı hantallıkla karıştırıyor veya negatif yönü olarak bunu öne sürüyor. Ancak şirketimizde "Toplam Kalite Yönetimi" ve "Yalın Düşünce" sistematiği son derece hâkim bir algıyı oluşturuyor, tüm talimatlarımız bunların ışığında hazırlanmış durumda. Tabii ki bu yönetsel sistematiğin üst yönetim tarafından nasıl algılandığı ve ne şekilde uygulandığı son derece önemli. Babam bunlardan elde ettiği çıkarımları kendi yeteneği ve deneyimi ile harmanlayarak yepyeni ve son derece sade; ancak öte yandan kişilere bağımlılığı azaltırken, kişilerin becerilerini ön plana çıkartan bir yönetim sistemi ortaya çıkarttı.

Babamın "önce kendin beğen", "zamanında yapılmayan iş, hiç yapılmamış sayılır", "herkes bilmesi gerektiği kadarını, en iyi şekilde bilmelidir", "ne yaparsan yaz, ne yazarsan yap" ilkeleri ve "daima yapacak bir şey vardır" yaklaşımı şirketin tüm kademeleri tarafından benimsenmiş durumda. Babamdan sonra da şirketin aynı şekilde yönetilebilmesi ve hiç kendisiyle çalışma fırsatı bulamamış kadroların da şirketin yapısına uygun şekilde çalışmaya devam etmesi için bir yazılım hazırladık. Aslında babam bu başarının sırrının yönetim tarzı olduğunu fark ettikten sonra, başka şirketlerin de bundan yararlanabilmesi için bir kitap yazmak istiyordu. Ancak hastalık buna fırsat vermeyince, ülkemizdeki kitap okuma alışkanlığı oranının düşük olması gerçeğini de göz önünde bulundurarak, bir yazılım aracılığıyla, kimseye özel bir eğitim verilmesine gerek duyulmadan, hem yöneticilerin hem de çalışanların babamın başarısı kanıtlanmış yönetim sistematiğinden bütünüyle yararlanmasını hedefledik. Bunun için yazılım şirketimizdeki arkadaşlarımızla Oplom adını verdik ve tamamen bulut tabanlı, oplom.com adresi üzerinden kullanılabilir bir yazılım geliştirdik. Şu anda birbirinden farklı sektörlerdeki birçok şirket bundan yararlanıyor; bunlardan biri de bizim şirketimiz tabii ki.

En kısa şekliyle aktarmanız gerekirse, ani kayıpla devralınan şirket yönetimine dair ne söylersiniz?

Ben doğduğumda babam 30 yaşındaydı, ben 30 yaşındayken babam yoktu. Ben doğduğumda aile şirketimiz vardı, bugün hâlâ aynı aile şirketimiz var. Kısacası insanlar ölür, bunun aksi bizim elimizde değil; ancak şirketler sürdürülebilir ve bu bizim elimizde.



ANAHTAR SÖZCÜKLER STRATEJİK YAKLAŞIM VE AİLEDE BÜTÜNLÜK

Şirketin kurucu lideri Nuri Sözkese'in ani kaybının ardından, o dönem zor durumda olan şirketi düze çıkarmak için Türkiye'nin başarılı iş insanları ile yüz yüze görüşerek holding çatısı altındaki firmalarla ilgili stratejiler geliştirdiklerini belirten Funika Yönetim Kurulu Başkan Yardımcıları Civan Sözkese ve Kemal Sözkese, "Aile olarak ilk yaptığımız iş bir araya gelip birlik ve bütünlüğümüzü sağlamak oldu" diyerek, zor bir süreçten nasıl başarı ile çıktıklarını özetliyorlar.

Aile olarak en zor günlerde en zor kararları alırken, iş hayatında güven ve itibarın en önemli değerler olduğunu göz önünde bulundurarak hareket ettiklerinin altını çizen Funika Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Civan Sözkese, “Borçlu olduğumuz tüm kişi ve kurumlar ile birebir yüz yüze konuşarak güven verdik, borçlarımızı taksitlendirdik ve tüm taksitlerimizi günü gününe ödedik” diyor.

Şirketin kurucu liderinin ani kaybı sonrasında aile olarak Funika ile ilgili nasıl kararlar aldınız?

Şirketin kurucu lideri Nuri Sözkese’nin ani kaybı sırasında Funika iflas erteleme sürecindeydi. O dönemde değişim ve dönüşüm içerisinde olan Funika, klasik tekstilden uzaklaşmış, teknik tekstile ve teknolojik alanlara kaymaya başlamıştı. 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz firmanın nakit akışını bozmuştu. O dönemde dört farklı sektörde (tekstil, otomotiv, medya ve teknoloji) yaklaşık 1500 kişi istihdam ediliyor, holding çatısı altında 1985 yılından bu yana faaliyet gösteren 17 şirket bulunuyordu. Serinleten pijama, menopoz pijaması, çift kişilik bornoz, elektromanyetik dalgaları önleyen kumaşı o dönemde ticareti yapılan teknik tekstil ürünlerine örnek verebiliriz.

Dünyadaki gelişmeler ışığında yaptığı araştırmalar sonucunda Funika, Türkiye’de “Ev Giyimi” adını verdiği yepyeni bir kategorinin gelişmesine öncülük etti. Funika; ev giyimini “evde insana dair ürünler” olarak tanımlamıştı. Bu kategorinin eklenmesi ve tanımının yapılması ile beraber tekstil kitapları değişmişti. Nuri Sözkese, Ege Üniversitesi tarafından tekstil sektöründe “duayen” kişi seçilmiş, tekstil sektörüne getirmiş olduğu yenilikçi çalışmalar ve Japon yönetim felsefesi ile her zaman sevilen ve saygı duyulan bir lider olmuştu. Vefatından sonra başta Denizli olmak üzere tüm iş dünyası ailemizin yanında oldu.

Nuri Sözkese’nin ani kaybı sonrası aile olarak ilk yaptığımız iş bir araya gelip birlik ve bütünlüğümüzü sağlamak oldu. Aile olarak Funika’nın tüm borçlarını ödemek, dürüstlük ve güvenilirlik çizimimizden vazgeçmemek ve firmayı yeniden bölgenin

en saygın kuruluşlarından biri yapmak konusunda kararlıydık. O sırada yaşlarımız küçüktü; Kemal Sözkese 24, Civan Sözkese 21, Yurdanur Sözkese 18 yaşındaydı ama yüreğimizde yoğun bir başarıma arzusu yatıyordu.

Öncelikle Funika Holding çatısı altındaki tüm şirketlerin finansal durumlarını inceledik, risk analizleri yapıp şirketlerin bulunduğu sektörleri değerlendirdik. O dönemde; Temel Atay, Hüsnü Özyeğin, Tuncay Özilhan, Ferit Şahenk, Ahmet Nazif Zorlu, Aclan Acar, Mustafa Türkmenoğlu gibi Türkiye’nin en başarılı iş insanlarından da birebir randevular alarak yaşadığımız süreçle ilgili aile olarak fikir ve tavsiyelerini aldık.

Sun Tzu’nun söylediği gibi, zayıf yanlarını iyileştirmeye çalışmaktansa güçlüyü daha güçlü yapma stratejisi ile hareket ederek, firmanın tüm kaynaklarını en güçlü olduğumuz alana aktarma kararı aldık. Analizler, değerlendirmeler ve tavsiyeler sonucunda aile olarak radikal bir karar aldık ve tekstil dışındaki tüm sektörlerden çıkarak, bu sektörde sadece boyahane alanında yoğunlaştık ve kapasitemizi arttırdık. En güçlü olduğumuz boyahane alanına odaklanarak üretimimizi, verimliliğimizi ve kârlılığımızı en üst seviyeye ulaştırdık. Bir başka deyişle Funika Grubu’nu yatayda küçülterek dikeyde büyüme stratejisi uyguladık. O günlerde günlük 25 ton olan kumaş boyama kapasitemizi 55 ton kumaşa çıkararak, Türkiye’nin en büyük boyahane fabrikası haline getirdik.

Firmaları kâr ya da zararın değil nakit akış dengesinin bozulmasının batırıldığını 2009 yılında tecrübe ederek nakit akışına büyük önem verdik. Funika’nın beş yıllık nakit akış planlarını çok detaylı şekilde çıkardık. Türkiye’de birçok firmanın günlük nakit akış tablosu yokken, aile olarak bu konuda kurumsallaşarak Funika’nın beş yıllık resmini çektik ve bunu gidişata göre sürekli olarak güncelledik. Bu beş yıllık büyüme öngörülerini ve mali tablolar ile ortaya çıkabilecek riskleri önceden tanımladık ve bu risklerin minimize edilmesi veya tam olarak ortadan kaldırılması için önlemler aldık. Bu çalışmayla, nakit akışımızda oluşabilecek sorunları önceden öngörebiliyor, buna istinaden aksiyonlarımızı zamanında alabiliyorduk.



Nuri Sözkese

“Kurucu liderimiz Nuri Sözkese’nin ani kaybı sonrasında aramızdaki iletişim ve şeffaflığı arttırmanın önemli olduğunu düşünerek tüm aile üyelerinin çalışma masalarını aynı odaya taşıdık. Böylece hem şirket hem de aile içerisindeki sorunları kimse içinde biriktirmeden hızlıca kendi arasında konuşabilecek ve şirket için kararlar daha hızlı bir şekilde alınabilecekti. 2010 yılında başlattığımız bu uygulama halen devam ediyor.”

"Aile olarak, son dokuz yıldır Funika'nın vizyon ve misyon belirlemelerini ve bunların stratejik yapıda irdelemesini, üst yönetim ile birlikte gerçekleştiriyoruz. Aile olarak vizyon ve misyon belirlemeden önce şirketin SWOT analizini yapıyoruz, güçlü/zayıf yanları ve fırsatları/tehditleri ortaya koyuyoruz. Sonra stratejik bir irdelemeyle, firmanın ilkeleri doğrultusunda firmanın vizyon ve misyon çalışmalarını tamamlıyoruz. Bu ilkeler sırasıyla; dürüstlük, itibar, sadakat, takım çalışması, insana yatırım, öz değerlendirme, güvenilirlik, yaratıcılık ve yenilik, uzun vadeli düşünce ve hareket, iletişime dayalı şeffaf yönetim, ülkeye ve insanlığa faydalı olma, özverili ve verimli çalışma."



Nihayetinde, şirketlerde nakit akışı ve kârlılık en önemli unsurlardır. Bir şirketin uzun yıllar üst üste zarar etmesi nakit akışını bozabiliyor ve bu noktada mevcut gayrimenkullerin değeri bile borcu karşılamayacak noktaya gelebiliyordu. Şirket finansal olarak zor durumdayken, gayrimenkuller satılığa çıktığı zaman kimse piyasa değerinden almadığı için, aile olarak hiçbir zaman gayrimenkullere güvenerek borç ödeme sözü vermedik, nakit akışı planı yapmadık.

Bu süreçteki başarıda ailenin borç ödeme stratejisi de önemliydi. Holding çatısı altındaki şirketleri iflas ertelemekten kurtarabilmek ancak tam kapasite üretim ile gerçekleşebileceği için borç ödemelerinde öncelik işçi alacaklarına, kıdem tazminatlarına ve tedarikçi ödemelerine verildi. Bir fabrikanın çalışması için iki temel şeye ihtiyaç vardır; çalışan ve hammadde. Biz de çalışan haklarını ödeyip piyasaya olan borçları kapattıktan sonra devlet ödemelerine (KDV ve SSK) odaklanıldı. Devlet ödemelerinin tamamlanmasının ardından bankalara yüklü ödemeler gerçekleştirildi. Niyetimiz borç ödemek ve Funika'yı yeniden bölgede öncü bir kuruluş yapmaktır. Bu sebeple tüm paydaşlarımız her zaman yanımızdaydı. Aile olarak dürüstlük ve güvenilirlik prensiplerinden ödün vermeden verdiğimiz tüm sözleri yerine getirdiğimiz için bugün Funika çok daha saygın bir kurum olarak üretmeye ve değer yaratmaya devam ediyor. Yönetim stratejisi olarak da karar mekanizmalarını tabana yayarak değişim sürecinin kolektif hale getirilmesi prensibini uyguladık. Buna yönelik olarak, karar verenlerle kararı uygulayanlar arasındaki mesafeyi azaltıp takım çalışmasını artırıcı uygulamalar tercih ettik. Paylaşımın üst seviyede olduğu ve çalışanların kendilerini şirketin sahibi gibi görerek sorumluluk aldığı, inisiyatif kullandığı bir yönetim ve çalışma sistemi yerleştirdik. Uygulanan bu yönetim ve aile işletmesi stratejisi ile bir tarafın diğerlerini yönetmesinden ziyade, karşılıklı etkileşimin ön planda olduğu bir yönetim anlayışı izleyerek kurumun uzun dönem sürdürülebilirliğini sağlamış olduk.

Bu çalışmalar ve adımlar sayesinde, beş yıllık sürecin sonunda, 2014 yılında Funika Holding ve şirketleri, iflas erteleme sürecinden başarılı bir şekilde çıkan Denizli'de ilk, Türkiye'de ise sayılı firmalardan biri oldu. Bu önemli başarıyı Türkiye'de firmaların sadece yüzde 2'si gerçekleştirebiliyor. Bu başarı hikâyesi ile Funika ve Sözkese Ailesi, Türkiye'de finansal olarak zor durumdaki aile işletmelerine örnek gösteriliyor, umut kaynağı oluyor.

Bu kararları alırken nasıl bir yaklaşım gösterdiniz?

2009 yılında, Funika'nın uzun dönem sürdürülebilirliği ve iflas erteleme sürecinden başarı ile çıkışı için Japon işletmeciliği kurallarını devam ettirmeyi prensip edindik. Bu kurallar, birlikte karar alma, işbirliği, verimlilik, sonuçlara önem verme, yönetimde biçimsel kontrol, uzmanlaşmış mesleki yükselme, kısa dönem için az baskı, grup sorumluluğu ve başarısı şeklinde sıralanabilir.

Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Nuri Sözkese'den sonra değişen yönetim kurulu sürecinde, şirkette huzursuzluk ve güvensizlik yaratmadan, çalışanların değişim korkularını yenmelerini sağlayarak hareket planlarını izlemeye başladık. 2009

yılında aile olarak en kötü günleri yaşarken dimdik ayakta durmamızı sağlayan, tekstil sektöründe 45 yıllık deneyime sahip Genel Müdürümüz Celal Erkaya başta olmak üzere tüm Funika çalışanlarına başarı, cesaret, kararlılık ve sağduyu dolu tavırlarından dolayı teşekkür ediyoruz.

Aile olarak en zor günlerde en zor kararları alırken, iş hayatında güven ve itibarın en önemli değerler olduğunu göz önünde bulundurarak hareket ettik. Borçlu olduğumuz tüm kişi ve kurumlar ile birebir yüz yüze konuşarak güven verdik, borçlarımızı taksitlendirdik ve tüm taksitlerimizi günü gününe ödedik. Verdiğimiz tüm sözleri tuttuk ve herkese Funika'nın ne kadar dürüst ve güvenilir bir firma olduğunu bir kez daha gösterdik. Bu zorlu süreci başarılı bir şekilde atlatmamızı sağlayan en önemli faktör aile üyeleri arasındaki ilişkiydi. Aile olarak kendi aramızdaki bağı, ortak kararlara ve kendi aramızdaki görev dağılımlarına borçluyduk.

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Kemal Sözkese, liseyi İzmir Amerikan Koleji'nde okuduktan sonra Boğaziçi Üniversitesi'nde iktisat üzerine lisans, European School of Economics'te finans üzerine yüksek lisans eğitimi aldı. Kendisi finans, muhasebe, üretimin denetlenmesi, satın alma ve çevre konularından sorumlu. Diğer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Civan Sözkese, yani ben, liseyi İzmir Amerikan Koleji'nde tamamladıktan sonra Sabancı Üniversitesi'nde Üretim Sistemleri ve Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldum; ardından Harvard Üniversitesi'nden inovasyon ve yönetim dersleri aldım. Firmada satış, pazarlama, kurumsal iletişim ve Ar-Ge alanlarından sorumluyum.

2016 yılında aramıza katılan Yurdanur Sözkese de liseyi İzmir Amerikan Koleji'nde okuduktan sonra İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde ekonomi üzerine lisans eğitimi aldı. Kendisi üretim ve laboratuvar denetimi alanında Yürütme Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor.

Eşlerin de bu zorlu süreçte emeği var tabii ki. Kemal Sözkese'nin eşi Rana Sözkese, Ege Üniversitesi İktisat Bölümü'nü tamamladıktan sonra Londra Queen Mary Üniversitesi'nde finans üzerine yüksek lisans yaparken, 2009 yılında babamın ani kaybı ile beraber Funika ailesine katıldı ve çeşitli departman ve şirketlerde (ihracat, enerji satışı) görev aldıktan sonra bugün İnsan Kaynaklarından Sorumlu Yürütme Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor.

Eşim Tuğba Sözkese ise Sabancı Üniversitesi Üretim Sistemleri ve Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra Garanti Bankası Genel Müdürlüğü'nde Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimi Birimi'nde İnovasyon Yönetmeni olarak dört yıl çalıştıktan sonra, 2015 yılında Funika ailesine katıldı. Kendisi bugün İş Geliştirmeden Sorumlu Yürütme Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor. Herkesin denetim ve iş geliştirme alanları ayrı olsa da kritik konularda kararların ortak alınması prensibi uygulandı. Aile arasında uzun dönem sürdürülebilirlik için en önemli etkenlerden biri de dürüstlük olmuştuk. Aile üyelerinin iş ilişkileri bu temeller üzerine kurulu olarak uygulanmaya devam etmektedir.

"Aile olarak o kadar çok odaklanılmıştık ki borç ödemeye, uzun yıllar tek stratejimiz borç ödemek olarak kaldı. Yeni strateji kurmakta gecikmemizi bir hata olarak adlandırabiliriz."

Aile bireyleri şirket çatısı altında nasıl bir iletişim yapısı kurdu?

Kurucu liderimiz Nuri Sözkese'nin ani kaybı sonrasında aramızdaki iletişim ve şeffaflığı arttırmanın önemli olduğunu düşünerek tüm aile üyelerinin çalışma masalarını aynı odaya taşıdık. Böylece hem şirket hem de aile içerisindeki sorunları kimse içinde biriktirmeden hızlıca kendi arasında konuşabilecek ve şirket için kararlar daha hızlı bir şekilde alınabilecekti. 2010 yılında başlattığımız bu uygulama halen devam ediyor.

Her aile üyesinin belirli sorumluluğu, hedefi ve görevi bulunuyor. Ailenin en büyük görevi, şirket faaliyetlerini denetlemek ve şirketin karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmaktır. Her bir aile üyesi sorumlu olduğu alan ile ilgili aileye düzenli ve sistematik bir raporlama sunuyor. Bu raporlar ve sunumlar, şirketin karar alma sistemlerinin temelini oluşturur.

Her hafta toplantı yapan aile, şirketin gidişatı, kârlılığı, nakit akışı, müşteri analizleri, yatırım ve finansman konularında bu raporlar doğrultusunda değerlendirmeler yapıyor. Yapılan toplantılarda mevcut duruma göre hedefler ve geliştirmeye açık alanlara yönelik stratejiler belirleniyor. Yapılan değerlendirmeler sonucunda her üyenin katılımı ve oy birliği ile kararlar alınıyor.

Hata yaptığınızı düşündüğünüz, bugün olsa yapmam diyeceğiniz kararlar -siz ve/veya yönetiminiz- aldınız mı? Bunları nasıl bir yöntem izleyerek telafi ettiniz?

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

Yeni strateji kurmakta gecikmemizi bir hata olarak adlandırabiliriz. Belirli bir zaman sonra hem çalışanlar hem de aile için yeni bir ortak amaca, yeni bir vizyona ihtiyaç duyulduğunu fark ettik. Bunun üzerine borç ödemek dışında yeni bir vizyon belirledik ve hem çalışanlara hem dış paydaşlara bu yeni vizyonun iletişimini yapmaya başladık. Profesyonel bir ajansla anlaşarak sosyal medya çalışmalarımızda da bu iletişimi sergilemeye başladık. Funika'nın fabrikası, çizmiş olduğu vizyon çerçevesinde, Endüstri 4.0 geçişi için yaptığı teknolojik yatırımlar ve doğa dostu uygulamalarla akıllı bir fabrika olarak benimsenmeye başladı.



"Sun Tzu'nun söylediği gibi, zayıf yanlarını iyileştirmeye çalışmaktansa güçlüyü daha güçlü yapma stratejisi ile hareket ederek, firmanın tüm kaynaklarını en güçlü olduğumuz alana aktarma kararı aldık. Analizler, değerlendirmeler ve tavsiyeler sonucunda aile olarak radikal bir karar aldık ve tekstil dışındaki tüm sektörlerden çıkarak, bu sektörde sadece boyahane alanında yoğunlaştık ve kapasitemizi arttırdık."

Avrupa ve Türkiye'nin en büyük havlu-bornoz boyahanesi unvanımızı korumak hedeflerimiz arasında yer alıyor.

Geçtiğimiz dokuz yılın sonunda nasıl bir yapı var ortada?

Aile olarak, son dokuz yıldır Funika'nın vizyon ve misyon belirlemelerini ve bunların stratejik yapıda irdelemesini, üst yönetim ile birlikte gerçekleştiriyoruz. Aile olarak vizyon ve misyon belirlemeden önce şirketin SWOT analizini yapıyoruz, güçlü/zayıf yanları ve fırsatları/tehditleri ortaya koyuyoruz. Sonra stratejik bir irdelemeyle, firmanın ilkeleri doğrultusunda firmanın vizyon ve misyon çalışmalarını tamamlıyoruz. Bu ilkeler sırasıyla; dürüstlük, itibar, sadakat, takım çalışması, insana yatırım, öz değerlendirme, güvenilirlik, yaratıcılık ve yenilik, uzun vadeli düşünce ve hareket, iletişime dayalı şeffaf yönetim, ülkeye ve insanlığa faydalı olma, özverili ve verimli çalışma.

Sloganı "Mutluluk Üretiyoruz" olan Funika Grubu'nda, çalışanların ve topluluğun mutluluğu önceliklidir. Bu sebeple "Önce İnsan" felsefesinden hareketle Japon işletmeciliğinin Türkiye'ye uyarlanmış yönetim modelini benimseyerek, uzun süreli istihdam ve insana saygı politikasını 33 yıldır başarılı şekilde uygulamaktayız.

Funika'nın sosyal medya çalışmaları kapsamında bu yıl içerisinde çeşitli departmanların müdür ve şefleriyle "Neden Funika?" röportajları yapılmış ve Funika'nın sosyal medya hesabında yayınlanmıştır. Bu videolarda Funika'da çalışma gerekçesi olarak "Funika'nın ailemiz gibi olduğu", "Senelerdir firmayı evim gibi benimsediğim için" şeklinde ifadelere sıkça rastlanması, çalışanlarda benzer ortak duyguların ve sadakatin hâkim olduğuna ve "Mutluluk Üretiyoruz" sloganının karşılığının şirket bünyesinde de yaşatılabildiğine işaretir.

Funika ikinci nesil yönetimi olarak 1985 yılından bu yana müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama, istikrara, sağlıklı bir kalite güvence sistemine ve yeniliğe açık bir kuruluş olmaya önem veriyoruz. Müşterilerimize yüksek kalitede, en iyi hizmeti, en kısa terimde sunabilmek için dünyadaki son teknolojileri takip ediyor ve tesislerimize transfer ediyoruz.

Son yıllarda terbiye teknolojisinde adını tüm dünyada duyuran ve kumaşlara mükemmel görünüm ve dokunuş hissiyatı kazandıran Biancalani ön kurutma makinesinden dört adet satın alarak, mevcut makine parkuru ve günlük 55 ton boyama kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük boya-terbiye tesisi olarak hizmet vermekten gurur duyuyoruz.

Geniş makine parkurumuz ile müşterilerimize daha iyi hizmet sunmayı ve yüksek kalitede kumaşı en hızlı terimde teslim etmeyi her zaman kendimize amaç edindik. Bunların yanı sıra üretim tesislerimizi, devamlı olarak en gelişmiş makine teknolojileri ile yenilemekteyiz.

DOĞRU TERCİH DOĞRU UYGULAMA

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



www.trcyalitim.com

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

TRC YALITIM
YAPI KİMYASALLARI



FBN 29. Dünya Zirvesi'nin Ev Sahibi İTALYA



Venedik'te gerçekleştirilecek FBN 29. Dünya Zirvesi hakkında bize bilgi veren İtalyan Aile Şirketleri Derneği (L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, AIDAF) İdari Direktörü Dario Voltattorni, FBN'e üye 32 dernekten biri olan AIDAF'ın üye yapısı hakkındaki sorularımızı da yanıtladı.



İtalyan Aile Şirketleri Derneği İdari Direktörü Dario Voltattorni, çatları altında 180 ailenin bulunduğunu, düzenledikleri ulusal kongreler ve zirvelerle üyelerinin bilgi ve deneyim paylaşımları için ortamlar yarattıklarını ifade ediyor.

Dernek üyelerinizin sektör ve nesil bakımından dağılımını öğrenebilir miyiz?

İtalyan Aile Şirketleri Derneği (AIDAF) olarak üyelerimizin sektörel dağılımını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

- %58 İmalat Sanayi
- % 17 Emlak ve Finans
- %4 Ulaşım ve Lojistik
- %12 Diğer Sektörler
- %9 Diğerleri (sigorta acentesi, enerji, perakende vb.)

Derneğimizin üyelerinin nesillere göre dağılımı ise şu şekilde;

- %0 I. Nesil
- %25 II. Nesil
- %44 III. Nesil
- %18 IV. Nesil
- %13 V.+ Nesil

Dernek üyelerinizin en çok önemseydiği/ilgilendiği konular nelerdir?

Üyelerimizin önemseydiği/ilgilendiği temel konuları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Şirketin uluslararası düzeyde gelişim/ büyüme göstermesinin nasıl sağlanabileceği,
- Aile birliğini korumak ve aile ile şirket arasındaki dengenin korunmasının nasıl mümkün olabileceği,
- Gelecek neslin şirkete katılımının nasıl destekleneceği.

Ne tür etkinlikler organize ediyorsunuz ya da ne tür etkinliklere katılım gösteriyorsunuz?

Üyelerimiz çoğunlukla 250'den fazla katılımcının yer aldığı ulusal kongreler ve zirveleri takip etmeyi tercih ediyor. Ardından 25 ila 35 kişinin katıldığı; aile, işletme/şirket, sahiplik/ortaklık vb. konularla ilgili temel toplantılar büyük ilgi görüyor. Bunları, 30 ila 80 kişinin katıldığı gelecek nesilleri tanıma, tanıştırma toplantıları takip ediyor.

Davetlisiniz

Uluslararası FBN 29. Dünya Zirvesi 10-13 Ekim 2018 tarihlerinde İtalya'nın Venedik kentinde düzenleniyor. Kayıt formu ve detaylı bilgi için: www.fbnsunmit.org

FBN İtalya Yönetim Kurulu Üyeleri

- Elena Zambon, Zambon/ III. Nesil
- Paolo Zegna di Monterubello, Ermenegildo Zegna/ IV. Nesil
- Fortunato Amarelli, Amarelli/ V. Nesil
- Carlo Emanuele Bona, Vincenzo Bona/ V. Nesil
- Veronica Buzzi, Buzzi Unicem/ IV. Nesil
- Paolo Falck, Falck Renewables/ IV. Nesil
- Matteo Fumagalli Romario, SOL/ III. Nesil
- Stefano Messina, Ignazio Messina/ III. Nesil
- Giulia Molteni, Molteni Group/ II. Nesil
- Federico Sella, Banca Sella/ V. Nesil



Uluslararası FBN üyeliğinin üyelerinize sağladığı katkılar sizce neler?

Uluslararası bağlantı ve işbirliğinin en önemli katkıları olduğunu düşünüyorum. Ayrıca diğer derneklerin farkındalık faaliyetlerinden ve uluslararası deneyimleri de bize ilham veriyor.

Uluslararası FBN zirveleri hakkında ne düşünüyorsunuz? Zirvelere katılmak için önemli gördüğünüz üç nedeni bizimle paylaşabilir misiniz?

Düzenlemekte olduğumuz Venedik'te gerçekleştirilecek olan uluslararası zirveye katılmak için en önemli üç nedeni şu şekilde sıralayabilirim;

- Aile şirketleri için çok değerli bir ağ ile bağlantı kurmak,
- Aile şirketlerinin nasıl yönetileceğini dünyadaki en değerli yöneticilerden, girişimcilerden, konuşmacılardan duymak ve öğrenmek,
- Dünyadaki en çekici ve heyecan verici şehir olan Venedik'i ziyaret etmek.





Vizyon Değişikliği ile Gelen Başarı

ELİF ÇOBAN

Ekonomi üzerine ODTÜ’de lisans, Bilkent yüksek lisans yapan Şölen Çikolata CEO’su Elif Çoban, gücünü aile bağlarından ve vizyoner iş anlayışından alan şirketin Gaziantep’ten dünyaya uzanan başarı hikâyesini anlattı. 1996 yılında aile şirketine tesadüfen uğradığı bir gün Lübnanlı bir işadamından gelen faksa yanıt vermesi sonrasında, yönetim kadrosu olarak yüzlerini ihracata dönme kararı aldıklarını söyleyen Çoban, o tarihten itibaren üretimlerini artırdıklarını, markalaşmaya başladıklarını ve 2010 yılında dünyanın dört bir yanına çikolatalı ürünler ihraç eden bir firma konumuna geldiklerini belirtiyor.



“Öncelikle aile bireylerinin kurumsallaşması, yani kendi ilke ve kurallarını koyması, hedeflerini belirlemesi ve buna riayet etmesi gerekiyor” diyen Şölen Çikolata CEO’su Elif Çoban, şirket belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra kendi alanında uzman profesyonellerin işe dâhil edilmesi ve aile anayasasının hazırlanmasının yararlı olacağını düşünüyor.

Sizinle yapılmış çok sayıda röportaj ve hakkınızda yazılmış birçok yazı var; biz sizi kendi cümlelerinizle tanıyabilir miyiz? Elif Çoban kimdir, hedefleri, değerleri, hayata bakışı nedir?

Biz geniş bir aileyiz; yedi kardeşiz. Eğitimimi ilkokuldan liseye kadar Gaziantep’te tamamladım. Bir insanın hayat yolunu çizmesinde ailenin etkisinin çok büyük olduğuna inanıyorum. Nitekim ben bu açıdan şanslı bir çocuktum. O dönemde Anadolu’nun birçok yerinde kız çocukları maalesef okula gönderilmiyordu. Ailem benim öğrenmeyi seven, azimli, disiplinli, başarıya tutkulu bir öğrenci olduğumu da görerek her zaman destek oldu. Okul yıllarında başarı odaklı bir öğrenciydim. Halen daha tutkuyla emek harcanarak yapılan her işte başarılı olunacağına; bu emeğin karşılığının maddi ve manevi olarak mutlaka alınacağına yürekten inanıyorum. Ailemin deste-

ğinin yanı sıra inanç ve azimle çalışma alışkanlığım ilerleyen dönemlerde de doğru adımlar atabilmemde ve iş hayatında başarılı olmamda en büyük etkidir.

Tüketiciyle sıcak temasta olan bir sektörde faaliyet gösterdiğimiz için son derece yoğun bir iş tempom var. Yaptığım işi en iyi şekilde yapmak ve fark yaratmak her zaman ilk hedefim oldu. Bu arada kendimi motive ettiğimi düşündüğüm değişik alanlara da zaman ayırmaya çalışıyorum. İşte ne kadar disiplinliysem, özel yaşamımda biraz daha kendime nefes alıracak rahat bir yapıya sahibim. Fırsat buldukça ailemle birlikte zaman geçirmekten büyük keyif alıyorum. Kızım Zeynep ile birlikte kültürel etkinlikleri takip etmeyi seviyoruz. Seyahat etmek, yeni yerler ve yeni kültürler tanımak açısından beni çok mutlu ediyor. Okumayı da seviyorum. Hayat felsefeme yön veren başucu kitabım Joseph Murphy’nin “Bilinçaltının Gücü” adlı kitabı. Ayrıca düzenli yürüyüşler yapmak, doğa ile iç içe olmak bana huzur veriyor. Sağlığın bir bütün olduğu bilinciyle ruhsal ve bedensel gelişimin yanında sağlıklı beslenmeyi de bir yaşam biçimi haline getirmeye çalışıyorum. Alternatif tıp ile ilgili akademik çalışmalar özellikle ilgimi çekiyor.



Akademisyenlikten aile şirketinde görev alma sürecine geçişinizi ve daha sonra yaşananları bizimle paylaşabilir misiniz?

Lisans eğitimimi ODTÜ Ekonomi Bölümü'nde, yüksek lisansımı da Bilkent Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamladım. Yüksek lisansım sırasında yarı zamanlı asistanlık da yaptım. İş hayatımın ilk yıllarında farklı şirketlerde değişik görevde çalışarak deneyim kazandım. Çalışma hayatına atılırken aile şirketinde çalışma planım bulunmuyordu ama her şey düştüğünüz ve uzun vadede planladığınız gibi olmayabiliyor. Karşınıza çıkan fırsatları iyi değerlendirebilirseniz başarıyı da daha net biçimde yakalayabiliyorsunuz. Benim de beklemediğim bir anda karşıma böyle bir fırsat çıktı. 1996 yılında kızım Zeynep doğdu. O dönem işten nispeten uzaklaşmıştım. Tesadüfen bir gün şirkete uğradığımda o sırada Lübnanlı bir işadamından gelen faksı gördüm. Bizimle çalışmak istiyordu ve bazı soruları vardı. O faksı yanıt vermemle, kariyerimde bir dönüm noktası başlamış oldu. Şirkette ilk görevimi yerine getirmiştim. Çünkü o yazışma bir yandan bize önemli bir vizyon kazandırmış, bir yandan da benim kariyerime ihracat alanında devam etmeme vesile olmuştu. O yıllarda günlük üretim kapasitemiz 10 tondu ve 50 kişilik bir ekibe sahiptik. Farklı kıtalara ihracata yönelmemizle birlikte işimiz birden büyüdü ve kalite anlayışımız tamamen değişti. 2010 yılında Türkiye'nin çikolatalı ürünler ihracatında lider konuma geldik. Hem kurumsallaşmak hem daha da büyümek için ekibimize kendi alanında uzman isimleri kattık. 2010 yılında kurumsallaşma çalışmalarımızı tamamladık ve icra kurulu başkanı olarak görev yapmaya başladım.

Şirketin büyümesini ve dünya çapında adından söz ettiren bir marka olmasını sağlayan temel faktörler neler sizce?

Biz aile olarak birbirimize çok bağlıyız. Doğal olarak Şölen de değerlerine bağlı, köklü geçmişe sahip, aile bağları çok güçlü bir şirket. Bu değerler, şirketimizin de sektörde güven yaratmasını sağlıyor. Ayrıca Şölen'in başarılı bir şirket olmasının temelinde fark yaratma isteği yatıyor; bu bizim olmazsa olmazımız. Bu sayede tüm iş yapış şeklinizi sürekli yeniliyoruz. Yaptığımız her işe inovatif bir bakış açısıyla yaklaşıyor, başarıya odaklanıyor ve işimizi tutkuyla yapıyoruz.

“Kuruluşumuzdan bu yana hepimizin tek bir amacı vardı ve bu amaç hâlâ aynı; ailemizin mutlu, şirketimizin başarılı olması.”





“Aile şirketini ayakta tutan aile duygusu, birlik beraberlik ruhu, kuşaktan kuşağa geçecek değerlerin transferi. Bizim kurucu kuşak olarak en büyük isteğimiz, birlik beraberlik anlayışını tam olarak yerleştirmek ve nesilden nesle geçecek bir miras gibi kalıcı hale getirebilmek. Umarız bunda başarılı oluruz.”

İşe başladığım yıllarda yönetim kadrosu olarak hepimiz, rekabetin yoğun olduğu dünya pazarlarında avantaj sağlayabilmek için yenilikçi, inovatif ürünler geliştirmemiz gerektiğine inanıyorduk. Bu şekilde küresel pazarlarda marka olma yolculuğumuzda başarıya ulaşacağımızı biliyorduk. Daha katma değerli ürünler üreterek, istihdam yaratarak ve ihraç ederek ülkemize kazandırmak öncelikli amacımız oldu. Bu topraklardan kazandığımızı yine bu topraklara yeni yatırımlar olarak geri vermeyi görev kabul ettik. Sermayemizi daima yeni yatırımlara dönüştürme ilkesiyle çalıştık. Çünkü dünyadaki şirketlere de baktığımızda sermayesini yeniden yatırıma dönüştürerek büyüyen şirketlerin daha başarılı olduğunu görüyoruz. Bir markanın başarısının temelinde inovasyonun ve piyasada fark yaratmanın yattığını biliyoruz. Yeni bir marka fark yaratırken hem piyasadaki ürünlerden ayrışmalı hem de tüketicinin algısında hiç dokunulmamış bir noktayı keşfetmeli, duygusal olarak hedef kitesini fethetmeli. Şölen’in başarısının sırrı da burada...

Yenilikçiliğin yanı sıra kalite, gıda güvenliği ve lezzet bu işin olmazsa olmaz kriterleri. Marka yaratma hedefi olan bir firmanın önce ürünün kalitesine, lezzetine odaklanması gerekiyor. Ürünümüzün koşulsuz biçimde çok iyi olması gerektiğine inanıyor, bunun için çok önemli yatırımlar yapıyoruz. Örneğin en kaliteli ürünleri tüketicilerimizle buluşturabilmek adına son olarak Gaziantep’te Endüstri 4.0 özellikli fabrikamızı faaliyete geçirdik. “Türkiye’nin Çikolata Fabrikası” olarak adlandırdığı-

mız bu tesisi, aynı anda binlerce şefin tutkuyla çalışarak lezzetli ürünler ürettiği bir mutfak olarak tanımlıyoruz. Bu tesis-te, tüm tutkumuzla en lezzetli, en yenilikçi ürünleri üretmek için çalışıyoruz. Sahip olduğumuz ileri teknoloji ve inovatif bakış açısıyla milyonlarca ürünü aynı anda, aynı lezzet ve güvenlikte üreterek çikolata severlere ulaştırmayı başarıyoruz. Bu önemli yatırımla katma değer yaratarak, mevcut ürünler ve hayata geçireceğimiz yeni ürünlerle markalaşarak global ligde büyümeyi hedefliyoruz. Şölen, marka yaratma açısından pazarın en dinamik ve inovatif oyuncularından biridir. İhracat gücümüz, teknoloji ve pazarlama yatırımlarımızla dünyadaki yenilikleri ve tüketici eğilimlerini çok yakından takip ediyoruz. Yenilikçi ve marka yaratma odaklı vizyonumuzla Türkiye’de ve dünyada bulunduğumuz tüm ülkelerde tüketicilerinin damak zevkine uygun ürünler sunarak, pazar payımızı hızla artırıyor ve küresel bir oyuncu olma hedefimize doğru emin adımlarla ilerliyoruz.

Türkiye’de ve yurtdışında markalaşmak için yapılması gereken temel çalışmaların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Her iş kolunda kalıcı olabilmenin ve marka yaratabilmenin temel koşulu, farklılık yaratabilmek, yenilikçi olmak ve kaliteli ürünler üretebilmekten geçiyor. Türkiye’deki şirketlerin ana hedefi, global oyuncular arasına girebilmek olmalıdır. Bu sebeple henüz yolun başında olan firmalara, hizmet ya da ürünlerinde bir yenilik yaratmak için cesur davranmalarını tavsiye ediyorum. Böylece fiyat yerine yenilikçilikle rekabet ederek tüketicilere daha kaliteli, daha farklı ürün ve hizmetler sunabilirler; bu da devamında sürdürülebilir başarıyı getirir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

Öncelikle aile bireylerinin kurumsallaşması, yani kendi ilke ve kurallarını koyması, hedeflerini belirlemesi ve buna riayet etmesi gerekiyor. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştıktan

sonra kendi alanında uzman profesyonellerin işe dâhil edilmesi ve aile anayasasının hazırlanması yararlı olacaktır. Bence aile şirketlerinde başarı için ilk ve en önemli kriter aile üyeleri arasında birliğin olması ve aynı ideal çevresinde buluşabilmesidir. Biz, babalarımızın, kardeşlerimizin yıllarını vererek büyük emeklerle kurduğu bu şirketi sevgiyle daha ileriye taşımamız gerektiğine inanıyoruz. Aile fertleri olarak geleneksel değerlerimizi korumaya, sevgi, saygı ve hoşgörü ile davranmaya büyük özen gösteriyoruz. Her şeyden önce bu değerleri korumanın aile şirketlerinin başarısında çok önemli olduğuna inanıyorum. Sonrasında da tüm aile fertlerinin kurumsallaşma yönünde yeni bir dönüşüme zihinsel ve yapısal olarak açık olması ve dönüşümün parçası olması gerektiğini düşünüyorum. Genelde aile şirketlerinde kurucular, işlerinde çok başarılı oldukları ve bu başarıyı her zaman devam ettirecekleri yanılıgına düşebilirler. Oysaki aile yapısını iyi tanımalı, yetkinliklerini ve yetersizliklerini iyi analiz etmelidir. Bu konuda tamamen objektif olarak dışarıdan bakmak gerekiyor. Şirketin büyümesi daha ileriye gitmesi için ailenin yetkinliklerinin olmadığı alanda, kendi konusunda uzman profesyonellerin gelmesi için şirketin kurumsallaşması ve tek elden yönetilme prensiplerinin yerleşmesi gerekiyor. Kurumsallaşma bugünden ziyade yarın için önemlidir, geleceğe güvenle yürümenizin garantisidir.

Bunun için de önce kurumsallaşmanın altyapısını, organizasyonel yapılanmasını, anayasasını oluşturmak gerekir. Henüz küçük bir iş hacmine sahip aile işletmelerine, belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra profesyonelleri de şirkete dâhil etmelerini ve kurumsallaşarak büyümelerini öneriyorum. Profesyonellerin işe dâhil edilmesinin yanı sıra aile fertleri arasında unvan ve sorumlulukların da yetkinliklere, bilgi ve tecrübeye göre dağıtılması büyük önem taşıyor. Biz şirketimizin daha da büyümesi ve başarıyı kalıcı hale getirmesi için kurumsallaşma çalışmalarımızı 2008 yılında başlattık. Öncelikle kurumsallaşma adına ne yapmak istediğimizi, ne yöne doğru gideceğimizi konuşarak ortak bir karara vardık. Bu aşamada, hem aile anayasası gibi önemli araçların oluşturulması hem de şirket organizasyonundaki kişilerin dengeli ve uzmanlık temelli dağılımını sağlamak üzere bir hazırlık dönemimiz oldu.

Bu dönem için ilk aksiyon olarak beni icranın başına getirdiler. Şölen dışarıdan da bir CEO seçebilirdi ancak bu geçiş döneminin daha yumuşak olması için böyle bir yöntem tercih ettik. Aile bireylerinin her birinin ayrı ayrı bilgi ve deneyimlerini en uygun şekilde değerlendirmek istedik. İş kuranları uzaklaştırmak yerine sahip oldukları deneyimleri işe katmayı tercih ettik. Şölen'i ilkleri sahiplenen, yenilikçi, genç, cesur, farklı, yaratıcı ve sorumlu bir marka olarak tanımladık. Şölen şirketinin güvenilir, vizyoner, geleceğe yatırım yapan bir çalışan markası olarak konumlanmasını, daha iyi anlatılmasını hedefleyerek çalışmalar yaptık. Bu doğrultuda 2010 yılında yaptığımız değişiklikle yeni yönetim modelimizi belirledik. Daha kurumsal bir yapı için güçlerin ayrılığı prensibi ve buna paralel olarak da daha merkezi bir yönetimle büyüme hedeflerine daha güvenli ve hızlı bir şekilde ulaşmayı arzu ettik. Aile üyelerimizden çalışanlar ve dışarıdan bizlere katılan, sektörde oldukça önemli yeri olan kişilerle yönetim kurulumuzu ve icra kurulumuzu oluşturduk; 2012 yılında da aile anayasamızı tamamladık.

Kuruluşumuzdan bu yana hepimizin tek bir amacı vardı ve bu amaç hâlâ aynı; ailemizin mutlu, şirketimizin başarılı olması. Geriye dönüp baktığımızda, kurumsallaşmayla ilgili attığımız tüm adımların şirketimize kalıcı faydalar sağladığını görmekten son derece mutluyuz.

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

Şölen'in yönetiminde şu an ailemizin birinci ve ikinci kuşağı bulunuyor. Aile şirketlerine yeni kuşaklar eklendikçe, aile üyelerinin sayısı arttıkça aile üyelerinin şirketlerde işe alınma kriter ve kurallarının da belirli şart ve kurallara bağlanması gerektiğine inanıyorum. Şölen olarak biz, kurumsal yönetimin ilkeleri arasında bulunan adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı içinde bu kurallara riayet edilmesini önemsiyoruz. Aile anayasasının, aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde kuşaktan kuşağa devri ve kurumsallaşma sürecinin başarısı ve sürekliliği için önemli bir rehber olduğunu düşünüyoruz. Aynı zamanda aile şirketini ayakta tutan aile duygusu, birlik beraberlik ruhu, kuşaktan kuşağa geçecek değerlerin transferi. Bizim kurucu kuşak olarak en büyük isteğimiz, birlik beraberlik anlayışını tam olarak yerleştirmek ve nesilden nesle geçecek bir miras gibi kalıcı hale getirebilmek. Umarız bunda başarılı oluruz.

TAİDER ve yürüttüğü çalışmalar hakkında düşüncelerinizi alabilir miyiz?

Aile şirketlerinin sürdürülebilirlik yolculuğunda farkındalık yaratmayı hedefleyen TAİDER'in çalışmalarını yakından takip ediyorum. TAİDER'in Türkiye'de aile şirketlerinin gelecek nesillere devrinde başarılı olabilmesi amacıyla üyelerine yönelik gerçekleştirdiği etkinliklerin ve eğitimlerin çok faydalı olduğuna inanıyor, yol gösterici katkılarından ötürü TAİDER yönetimini kutluyorum.





ÜÇ KUŞAKTIR DEVAM EDEN
İYİLEŞTİRME YOLCULUĞU

106 YAŞINDA ABDİ İBRAHİM

Temelleri 1912 yılında Eczacı Abdi Nadir İbrahim Bey tarafından küçük bir eczanede atılan Abdi İbrahim, Türk ilaç sektöründeki öncü duruşunu tam 106 yıldır kesintisiz olarak sürdürüyor. Üç kuşaktır ilk günkü heyecan ve kararlılıkla yoluna devam eden, yüzde yüz yerli sermayeli yapısını koruyan Abdi İbrahim, dokunduğu hayatları iyileştirmek için tutkuyla çalıştığı ilaç sektöründe 16 yıldır lider konumunda.



Küçükmustafapaşa Semtinde İlk Eczane
Abdi İbrahim'in 106 yıllık hikâyesi Selanikli Abdi Nadir İbrahim Bey'in 1908 yılında Mektebi Tıbbiye Mülkiye'nin eczacı sınıfından diplomasını almasıyla başladı. Selanikli olan Abdi İbrahim Bey, mezuniyetinin ardından Selanik'te bir İngiliz ilaç firmasında iş buldu ancak kısa bir süre sonra İstanbul'a gelerek, 1912 yılında Küçükmustafapaşa'da küçük bir eczane açtı.

Abdi İbrahim'de Hedefler Büyüyor
Abdi İbrahim Bey radikal bir kararla 1919 yılında eczanesini kapadı ve Mahmutpaşa'da bir handa Abdi İbrahim Müstahzarat İspençiyariye Fabrikası'nı (Abdi İbrahim Laboratuvarı) kurdu. Zamanla talebin artması üzerine hazır ilaç üretimiyle işini daha da büyütebilmek için laboratuvarı Çemberlitaş'ta daha büyük bir alana taşıdı.

Ani Kayıplar Sonrası Kadınların Şifalı Ellerinde Yükselen Bir Marka
İşinde epeyce yol alan ve sektöründe artık yavaş yavaş tanınmaya başlayan Abdi Nadir İbrahim Bey ne yazık ki henüz 38 yaşındayken ani bir şekilde hayatını kaybetti. İşlerin başına Abdi Nadir İbrahim Bey'in eşi Fatma Mehveş Hanım geçti. O güne kadar ilaç işiyle hiç ilgilenmemiş olan Fatma Mehveş Hanım büyük bir azim ve dirayetle işleri başarılı bir şekilde yönetti, bilhassa galenik preparatların üretimini başlatarak önemli

bir yeniliğe imza attı. Cumhuriyet'in ilk kadın sanayicileri arasında yerini alan Fatma Mehveş Hanım'ın ardından şirketin ikinci kuşak temsilcisi İbrahim Hayri Barut, Eczacılık Fakültesi'nden mezun olduktan sonra yönetimi devraldı. İbrahim Hayri Barut kısa zamanda şirkete büyük ivme kazandıran hamleler yaptı, üretilen ilaç çeşidi sayısı 100'e kadar çıktı. 1952 yılında İbrahim Hayri Barut, Vefa'da Abdi İbrahim İlaç Fabrikası'nı kurdu. Genç yaşında atıldığı çalışma hayatında çalışkanlığı, azmi ve zekâsı ile Abdi İbrahim'i Türkiye'nin en büyük ilaç firmalarından biri haline getirmeyi başaran İbrahim Hayri Barut, sonradan Türk Eczacılar Birliği adını alan Türk Eczacılar Cemiyeti'nin kuruluşunda da aktif görev aldı. İbrahim Hayri Barut, üretkenliğinin zirvede olduğu dönemde, 1961 yılında, henüz 45 yaşındayken geçirdiği bir kalp krizi sonucunda hayatını kaybetti. Böylesine büyük bir kaybın ardından bu büyük boşluğu doldurmak için harekete geçen isim ise İbrahim Hayri Barut'un eşi Belma Hanım oldu. Belma Barut tüm dikkatini işin sürekliliğini temin edecek kişi ve kişileri seçmeye verdi ve şirketin geleceğini İbrahim Hayri Barut'un enişesi Dr. Mekin Alpay'a emanet etme kararı aldı. Belma Hanım, süreç boyunca şirkete her türlü maddi manevi katkıyı yaparken bir yandan da çocuklarına tahsil hayatlarını en iyi şekilde sürdürmeleri için isabetli yönlendirmelerle gerekli desteği verdi.



Abdi İbrahim Bey



Fatma Mehveş Hanım



Üçüncü Kuşak Nezih Barut ile Büyük Sıçrama

Ailenin üçüncü kuşak temsilcisi Eczacı Nezih Barut'un 1981 yılında yönetimi devralmasıyla Abdi İbrahim İlaç Sanayi A.Ş.'nin yatırım odaklı faaliyetleri de hızlandı. Şirket bugün cesaret, tutku ve sorumlulukla ilerlediği yolda kesintisiz 16 yıldır Türk ilaç sektörünün lider kuruluşu olma unvanını taşıyor.

Nezih Barut liderliğinde geleceğe yürüyen Şirket, son teknolojiyle donatılmış yeni yatırımlarıyla üretimini, ihracatını, istihdamını artırarak ülke ekonomisine değer katacak atılımlara imza atıyor. Yatırım odaklı stratejisinin ilk adımı olarak 2000 yılında İstanbul Esenyurt'taki cGMP standartlarına sahip üretim tesisini faaliyete geçiren Abdi İbrahim, 2002'de kutu satışında sektör birincisi, 2003'te ise kutu ve ciro bazında sektör birincisi oldu. 2007 yılında "Dünyanın En Büyük 100 İlaç Şirketi" arasına giren ilk Türk şirketi olmayı başaran Abdi İbrahim, yurt içindeki liderliğiyle beraber küresel hedeflerini de belirleyerek harekete geçti. 2010'da Avrupa operasyonları için Portekiz'de Abdi Farma şirketini kurdu. 2012'de ise Kazakistan'daki Global Pharm'ın hissesini satın alarak, Abdi İbrahim Global

Pharm (AİGP) şirketini kurdu ve fabrika yatırımını başlattı. Abdi İbrahim'in Kazakistan'daki fabrikası 2015 yılından bu yana Kazakistan ve çevre pazarlar için ilaç üretimi gerçekleştiriyor. 2012 yılında Japon ilaç firması Otsuka ile bir anlaşma imzalayarak Türkiye'de Abdi İbrahim Otsuka (AİO) şirketini kuran Abdi İbrahim, 2014'te Cezayir'deki Remede Pharma'nın hissesini satın alarak, Cezayir'de Abdi İbrahim Remede Pharma (AİRP) şirketini faaliyete geçirdi. Cezayir'de fabrika yatırımı gerçekleştiren şirket, tesisi 2017 yılında tamamlayarak üretime geçti.

Hedef 2020'de Dünyada İlk 100 Türkiye'deki yatırımlarını da kesintisiz sürdüren Abdi İbrahim 2015'te İstanbul Esenyurt Üretim Kompleksi'nde Türkiye'nin en büyük biyoteknolojik ilaç üretim tesisi AbdiBio'nun temellerini attı. Mayıs 2018'de ise 100 milyon dolarlık yatırımla hayata geçirilen AbdiBio'nun açılışı gerçekleştirildi. Dünya üzerinde 4 bin çalışanı olan Abdi İbrahim, büyüme alanlarındaki aksiyonları ile 2020 yılında dünyanın en büyük 100 ilaç şirketi arasında yer alma hedefine doğru emin adımlarla ilerliyor.



Nezih Barut
Abdi İbrahim Yönetim Kurulu Başkanı

İleri teknoloji ve Ar-Ge'ye yaptığı yatırımla sektörün öncüsü konumunda olan şirket, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından akredite edilen Türkiye'nin ilk ilaç Ar-Ge Merkezi'nin de sahibi. Abdi İbrahim halen Ar-Ge'ye ayırdığı kaynak ile tüm firmalar arasında 26'ncı, ilaç firmaları arasında ise birinci sırada yer alıyor.

Nezih Barut, 106 yıllık başarılı geçmişlerinden aldıkları güçle, bundan sonra da daha fazla yatırım yaparak, daha fazla üreterek, daha fazla ihracat gerçekleştirerek ve daha çok istihdam sağlayarak bu topraklara ve ülke ekonomisine değer katmaya devam edeceklerini vurguluyor.





T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

agmer

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik
Uygulama ve Araştırma Merkezi

Aile işletmelerine yönelik üniversite düzeyinde
kurulan ilk araştırma merkezi

İKÜ AGMER

14.YIL

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



İletişim Bilgisi

agmer@iku.edu.tr 0(212) 498 4618



DİKEY UZMANLAŞMADA ÖRNEK ŞİRKET

“Müşterimiz için fark yaratarak, normlarımızı ve kendimizi sürekli geliştirerek bugünlere geldik” diyen Norm Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Nedim Uysal, Norm’un temel vizyonunun her zaman kalite odaklı olduğunu, 1973 yılından bu yana kaliteden ödün vermeyen bir üretim anlayışı ile teknolojiyi yakından takip etmenin ana hedeflerinin bir parçası olduğunun altını çiziyor.



2. kuşak Fatih Uysal, 1. kuşak Nedim Uysal ve 3. kuşak Nedim Uysal



Günümüz koşullarında küresel piyasada rekabetçi olabilmenin yolunun, endüstriyel dönüşümü yakalamaktan ve katma değerli üretimden geçtiğini ifade eden Norm Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Nedim Uysal, bu bilinçle Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem verdiklerini dile getiriyor.

Yarım asra yaklaşan, üçüncü kuşağın da yönetimde görev aldığı bir firma olarak nasıl bir yapıya sahip olduğunuzu bizimle paylaşabilir misiniz?

Onursal Başkanımız, Norm Holding’in kurucusu 1. kuşak Nedim Uysal’ın 1973 yılında küçük bir atölyede temellerini attığı büyük bir yapıya sahibiz. Bugün İzmir ve Manisa/Salihli’de dokuz ayrı üretim tesisi ve beş farklı pazarlama şirketi ile sadece Tür-

kiye’de değil dünya genelinde sektörün önemli bir oyuncusu konumundayız. İki bin beş yüz çalışanımız ve bünyemizdeki sektör lideri şirketler ile üretim ve satış olarak Türkiye bağlantı elemanları piyasasının lideri, dünya piyasasının da önemli bir role sahibiz.

Süreç içinde büyümemizin bir sonucu olarak 2017 yılında daha efektif yönetim, daha operasyonel idare anlayışa sahip olma adına holdingleşme yoluna gittik. Holdingleşme sürecinden önce de aile dışından genel müdürümüz ve yönetim kurulumuzda farklı konularda uzman profesyonel danışmanlarımız yer alıyordu. Holdingleşme süreci ile birlikte CEO’muz Kamil Başaran da Norm ailesine katıldı.

Bir alanda üretim yapan ve dikey olarak uzmanlaşan bir firma olarak nasıl bir vizyonla, hedef algısı ile hareket ediyorsunuz?

Norm'u norm yapan değerlerin ışığı altında tüm projelerimizi şekillendiriyoruz. Müşterimiz için fark yaratarak, normlarımızı ve kendimizi sürekli geliştirerek bugünlere geldik. Norm Holding'in temel vizyonu her zaman kalite odaklı olmuştur. 1973 yılından bu yana kaliteden ödün vermeyen bir üretim anlayışı ile teknolojiyi yakından takip etmek ana hedefimizin bir parçası. Bu anlamda literatürün zayıf olması sebebiyle ekibimizin bazı üyeleri üniversitede bu alanda bilimsel çalışmalar yürütüyor. Günümüz koşullarında küresel piyasada rekabetçi olabilmenin yolu, endüstriyel dönüşümü yakalamaktan ve katma değerli üretimden geçiyor. Biz de bu bilinçle Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem veriyoruz. Holding şirketlerimizden Norm Cıvata 2000'li yılların başından itibaren başlamış olduğu Ar-Ge çalışmalarına 2011 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından almış olduğu Ar-Ge merkezi unvanı ile hız verdi. Yaptığımız çalışmalar neticesinde sekiz adet patent, dört adet faydalı model aldık.

Norm'u norm yapan değerlerin ışığı altında tüm projelerimizi şekillendiriyoruz. Müşterimiz için fark yaratarak, normlarımızı ve kendimizi sürekli geliştirerek bugünlere geldik. Norm Holding'in temel vizyonu her zaman kalite odaklı olmuştur.

Bununla birlikte Norm Cıvata, Ar-Ge merkezimiz Norm Somun bünyesinde yer alan tasarım merkezimiz ile işbirliği halinde yeni ürün tasarım projeleri hazırlıyor, katma değerli yeni ürünlerle firmamızın ürün gamını genişletiyoruz. Son olarak Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Ar-Ge Merkezleri Performans Endeks çalışmasına göre "Metal Ürünler" kategorisinde 2016 yılı Türkiye Ar-Ge birinciliğini ödülünü üst üste ikinci kez olarak bu alandaki başarımızı taçlandırmış olduk. 2018'de de Ar-Ge faaliyetlerimizi artırarak sürdürmekte kararlıyız.

Nasıl bir iş bölümü ve karar mekanizmasına sahipsiniz?

Dedem Nedim Uysal kurucumuz ve onursal başkanımız olarak, babam Fatih Uysal yönetim kurulu başkanı olarak ve ben yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak yönetim kurulunda görev alıyoruz. Dedemin deneyim ve yönetim olgunluğu çekirdekten yetişen bir tüccar bakış açısı; 14 yaşından bu yana iş hayatında, çok farklı sektör deneyimi olmuş. Kendisi tüm süreçlere hâkim ve Norm'un 45 yıldır belli değerlerin üzerinde yükselmesini sağlayan en büyük güç bence. Babam üniversite yıllarından itibaren özellikle satış- pazarlama şirketlerinin kuruluşunda aktif olarak rol almış ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda yetkinleşmiş. Kendisi teknik konularda müşteri taleplerini inceleyen ve cevaplayan, müşteri denetimlerinde bizzat denetleme süreçlerinde çalışan, üretim süreçlerinin tamamında kendisini geliştiren biri. Ben de ortaokul yıllarından itibaren başta üretim süreçleri olmak üzere şirketin farklı alanlarında çalışarak yetkinliklerimi geliştirdim. Teknoloji ve dijitalleşme projelerini, yeni yatırımlarımızı ve kurumsallaşma süreçlerini aktif olarak yönetiyorum. Yönetim kurulunda hepimiz profesyonel olarak



görev alıyoruz. Yönetim kurullarında başta başkanımızın görüşleri dikkate alınmakla birlikte yönetim kurulu oylaması sonucunda kararlar alınıyor ve yönetim kuruluna taşınan her konu titizlikle irdelenip karar alınıyor.

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

Aile aslında bu işin temelini oluşturuyor. Aynı adı taşıdığımız dedem Nedim Uysal'ın temel felsefesi iyi insan olmak, ahlaklı insan olmak ve çalışkan olmak üzerine kuruludur. Bu düşüncelerle dürüst, çalışkan ve her zaman gelişim odaklı bir felsefeyle -ailesini de kapsayacak şekilde- iş yaşamını kurgulamış ve bu doğrultuda her zaman ailesini ön planda tutmuş bir insandır. Bu felsefesinin sonuçlarını Norm'un geldiği noktaya bakarak görebiliriz. Bugün 2500 çalışmamız Nedim Uysal'ı nerede görse "Nedim Baba" der. Çalışanlarımızı ailenin bir parçası olarak kabul edip bu samimiyeti onlara da geçirdiğimiz zaman bileğimizi hiç kimse bükemez. Norm'un aile ve iş ayrımı bu anlamda yok. Çalışanlarımız ile yaptığımız organizasyonlar, toplantılar, onlara verdiğimiz eğitimler hep bu aile anlayışının bir parçası. Ancak işin finansal yönetimi ve ailenin varlık yönetimi dedem Nedim



“Üç jenerasyon tam bir iş bölümü ve uyum içinde çalışıyoruz. Aile olarak iş yaşamında herkes sorumluluklarını eksiksiz yerine getiriyor. Üçümüz bir aradayken iş dışı zamanlarda da gündem iş oluyor elbette.”



Uysal'ın felsefesi olarak en başından beri ayrı tutulmuş. Babam dedemden, ben de dedem ve babamdan gördüğüm şekilde devam ettiriyorum. Bu bizler için hassas bir konu ve sürdürülebilirlik açısından çok önemli ve çok kritik bir ayrım.

Kurucu neslin deneyimlerini sahaya nasıl taşıyor, bu bakış açısını nasıl işliyorsunuz?

İki yıldır PwC ile yürüttüğümüz kurumsallaşma sürecinde değerlerimizi bir de çalışanlarımıza sorduk ve onlar ile birlikte üzerinden geçtik. Aslında içselleştirilmiş olan bu değerleri görünür kılarak bizden sonraki kuşaklara aktarmaya başladık. Özel günler ve törenlerimizde kurucumuz mutlaka bizle olur. Eğitim konusu kendisi için önemlidir. Özellikle kendisinin takip ettiği gelenekselleşmiş bazı toplantılarımızda onursal başkanımız Nedim Bey her daim onur konuğumuz olarak yer alır. Onun deneyimlerini çalışanlarımız ile paylaşması bizim için çok önemli. Bu toplantılar aracılığıyla bu deneyimleri ilk ağızdan duymalarını sağlıyoruz.

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

Bu anlamda üç jenerasyon tam bir iş bölümü ve uyum içinde çalışıyoruz. Aile olarak iş yaşamında herkes sorumluluklarını eksiksiz yerine getiriyor. Tabii ki dedem artık günlük operasyonel konuların dışında, bizim için en değerli yönü olan tecrübelerini paylaştığı kıymetli sohbetler ve hikâyeleri ile bizlerle birlikte. Üçümüz bir aradayken iş dışı zamanlarda da gündem iş oluyor elbette. Ancak tüm ailenin keyifli vakit geçirdiği, mutluluklarını paylaştığı yemek masasında bu konuların konuşulmasını istemiyoruz. Kardeşim Duygu Uysal ayrı sektörlerle yöneldiği için gündemimizde farklı konular da oluyor. Ayrıca ailecek sanat ve spor gibi ortak hobilerimiz ve tutkularımız iş dışında da bizi bir araya getiriyor. Dedem güzel sanatlara ve kitaplara çok düşkündür; babam ve ben ise denize tutkunuz. Bu nedenle iş dışında da ortak paylaşımlarımız çok oluyor. Ailemizin yanı sıra dostlarımız ve arkadaşlarımız da hayatımızda son derece öncelikli ve özel bir yere sahiptir.



Atelier idee

INTERIOR DESIGN
PROJECT
FURNITURE
WALLPAPER
CURTAIN
FABRIC
ACCESSORIES

MISSONI HOME | ARMANI/CASA | PHILLIP JEFFRIES | THIBAUT | ÉLITIS VEART | FibreGuard

LIESPERSA

NYI

FRW
HOOKEDONWALLS

Eijffinger
Designing
the world

ERA

murals
wallpaper

evce

CHIVASSO

CARLUCCI
AL. CRIVASARI

L. F. MONTA

Arnavutköy mah. Bebek Arnavutköy cad. Tolun Apt. 31/1 Beşiktaş/Istanbul ☎ (212) 287 17 27 @ info@atelieridee.design 📷 Atelieridee

AİLE İŞLETMELERİNDE İLİŞKİ YÖNETİMİNİN ALTIN ANAHTARI

Hülya Üstel Eleviş / Uzman Psikolog, Psikoterapist, TA Uygulayıcısı

Çocukluğumu hatırlıyorum. Babam ve iki kardeşi, babalarının kurduğu küçük bir işletmeyi devralmışlardı ve üç aile tek işletmenin geliriyle geçiniyorduk. Bu durumun çok güzel yanları da vardı ama hayatımızdaki olumsuz etkilerini de hatırlıyorum. Üç kardeşin en büyüğü olan babam, babasından devraldığı şekliyle korumaya çalışırken, en küçük kardeş sürekli yenilikçi yöntemlerle değişiklik öneriyordu. En zorlandıkları kısım, ilişkilerini koruyarak yapısal değişiklikler yapmak olmuştur.

Bir baba veya anne, çok çalışıyor, çabalıyor, büyük riskler alıyor, gecesini gündüzüne katıyor ve çocuğu gibi büyüttüğü bir işletme kuruyor. Sonra kardeşleri, çocukları ve belki de yeğenleri ve torunlarıyla zenginleşiyor ve büyüyor bu işletme. Derken yavaş yavaş, işletmenin yönetimi, yönlendirilmesi işini kendisinden sonraki kuşaklara devretme zamanı geliyor kurucu için. Bu noktada, evdeki baba ve çocuk/yeğen ilişkisinin profesyonel ilişkiye doğru evrilmesi gereği belki de en önemli ve bir o kadar da zorlayıcı bir unsur olarak gündeme geliyor. Evde ebeveyn-çocuk olan insanlar, işyerinde farklı roller üstleniyor ve birlikte çalışıyorlar. Özellikle yapı değişikliği, uygulama değişikliği konularında alınacak önemli kararlarda profesyonel hareket ederken, bir yandan da aile ilişkilerini korruma ihtiyacı ile karşılaşıyorlar.

Aile-İş İlişkisi Ayrımı

Ebeveyn-çocuk rollerini evde bırakarak iş arkadaşlığı rolüne bürünmek, her zaman çok kolay olmayabilir. İş ortamında, çocuğunla veya ebeveyninle profesyonel bir ilişki içinde kalmak zaman zaman zorlayıcı olabilir. İşten çıkınca, belki aynı eve, belki başka eve gitsen de nihayetinde bir aile bu ve aileye özgü meseleleri de var. Aile işletmelerinin kurumsallaşma veya teknik konulara eğildiği kadar, ilişki yönetimine de eğilmesini önemli kılan, duygusal bağlantılardır. Aile bireylerinin birbirine olan sevgi ve duygusal bağları, beklentileri de şekillendiren derin bir öneme sahiptir. Bir tarafta saygı, takdir ve kadrinin kıymetinin bilinmesini bekleyen bir ebeveyn, diğer tarafta onay, cesaretlendirilme ve etki yaratma ihtiyacında olan bir çocuk... Bir taraftan işletmeyi çocuklara bırakmak isteyen ancak bir miktar kaygılı bir ebeveyn, bir taraftan da yenilikçi fikirlerle kendini kanıtlamak isteyen ve inisiyatif almakta hevesli (ya da inisiyatif almayan, çalışmaya gönüllü olmayan, sorumluluktan kaçan) çocuk. İhtiyaçların ve ilişkilene biçiminin, sadece aile içinde kalmadığı, profesyonel hayata taşınma olasılığının da yüksek olduğu bir çalışma ortamı bir taraftan çok güven verirken, bir taraftan da ilişki yönetiminde zorlanmalara sebep olabilir. Konu ebeveyn ve çocuk ilişkisi olunca, herhangi biri ile çalışmaktan çok daha özel ve önem-

li hale geliyor. Kuşak farkları, iletişim stilleri, çalışma stilleri, amaçlar ve hedeflerin farklılaşmasını zenginlik olarak görmenin yanı sıra, uyumlu ve verimli çalışmanın formülü, bu farkları farkında olmak ve “doğal” kabul etmekten geçiyor.

“Her birimiz bir kumbarayız”

Sizinle, bildiğim ve yıllardır öğrettiğim bir modelin küçük bir kısmını paylaşmak istiyorum izninizle. Bu modelin adı Transaksiyonel Analiz (TA) ve pek çok tekniği var, burada sadece çok temelde olan bir kavramından kısaca bahsetmek istiyorum. Bu kavram, ve aslında modelin tamamı, hem kişinin kendini tanımada hem de kendiyile ve diğer kişilerle ilişkilerini yönetmesinde önemli bir yardımcı işlevi görebilir. Aslında her birimizin bir kumbara olduğumuzu ve doğduğumuzdan beri dikkatimizi çeken anıları, para gibi biriktirdiğimizi söylemek istiyorum. Bu paraların niteliklerine göre biriktiği “Benlik Durumları” dediğimiz özel bölmeler var. İç seslerimiz olarak kendimizle iletişimde aktifler ve başkalarıyla iletişimde de dış sesler olarak konuşuyorlar.

Kafanızda sürekli konuşan birkaç farklı ses olduğunu farketmiş oluyordur. Bir tanesi sürekli eleştirip kendinizi kötü hissettiriyor, diğeri korkuyor veya isyan ediyor veya “Aman tatsızlık çıkmasın” diyor, bir diğeri kendinize güvenmenizi söylerken bir başkası sadece eğlenmek istiyor belki. Bu sesler gerçekte içimizde kimleri konuşuyor?

Üç Benlik

Bir tanesinin adı, anne-babalarımızdan ve diğer büyüklerden öğrendiğimiz kural, değer ve tutumların sesi olan “Ebeveyn Benlik”. Bu, bize bazen de şefkat, koruma, destek, izin ve affedicilik olarak da sesleniyor. Bir diğeri “Yetişkin Benlik”. Sorun çözen yanımız, sorular soran, çözüm yolları arayan, geçmişteki anı ve duygularla değil, “şimdi ve burada” duygu ve tep-





kileriyle konuşan sesimiz. Ciddi, mantıklı, seçenekler üreten, araştıran, sonuçları analiz eden yanımız. “Pişmanlık, suçluluk, utanç” gibi geçmişe ait, “korku, kaygı, endişe” gibi geleceğe ait duygularla değil; “şimdi ve burada” neler oluyor, ne hissediyorum, ne istiyorum, neye ihtiyacım var diye soran benliğimiz bu. Bir de içimizde “Çocuk Benlik” var; merak eden, eğlenmek isteyen, yaratıcı, içten, korkan, uslu veya isyankâr cümleler kuran ses.

“Ne kadar çok benlik aktifse, ilişki o kadar zengin olur”

Bu benliklerimizle konuşuyoruz, kendimizle ve başkalarıyla. Düşünelim şimdi, bir ilişkide bir bireyin üç benliği aktif, diğer bireyin de üç benliği aktif; yani aslında sanki altı farklı kafadan çıkan ses ve duygular var. Ve ne kadar çok benlik aktifse, ilişki o kadar zengin olur. Önemli olan bu seslerin ne zaman yükseleceğini ve alçalacağını bizim kontrol edebiliyor olmamız. Kendi iç seslerimizi tanımak, engelleyici olanların sesini biraz kısıp, destekleyici olanlarını biraz açmak öğrenilebilir bir beceri; ben yıllardır öğretiyorum ve işe yaradığını biliyorum. Bunu yapmak, hayata bakışınızı, diğer insanlarla ilişkilerinizi, olayları yorumlama biçiminizi, tüm dünyanızı değiştirir.

İşletmenin kurucusu, rol olarak zaten ebeveyn. Bir de Ebeveyn Benlik enerjisi ve cümleleri ile iletişim kuruyorsa, muhtemelen çocuğu durumundaki çalışan da Çocuk Benliği ile ilişkide kalacaktır. Ya da tam tersini düşünelim, Çocuk Benliğiyle konuşan bir çalışana, amiri belki hoşlanmasa bile Ebe-



Hülya Üstel Eleviş

veyn Benliğiyle cevap vermektan başka yol bilmeyebilir. Oysa ki çözülecek bir sorun varsa, iki yetişkinin konuşması gerekir. Sorun çözerken Ebeveyn ve Çocuk Benliklerimize ihtiyacımız yoktur. Bir işletmede ilişkileri profesyonel çerçevede yönetmenin altın anahtarı, Yetişkin Benliği aktive etmek ve kullanmaktır.

Yetişkin Benliği aktive etmenin adımları aklınızda bulunsun. Bundan sonraki ilk kızgınlığınızda veya hayal kırıklığınızda veya “Yine mi aynı şey!” dediğiniz durumlarda belki denersiniz;

1. Durun ve düşünün, sorun “Burada ne oluyor, sorun ne, nasıl çözülür, nasıl bir hedefim var? Bu konuda daha fazla bilgiye ihtiyacım var mı? Herkese iyi gelen ve yapılabılır bir yol var mı? Ben ne yapabilir, hangi davranışlarımı değiştirebilirim?...”
2. Karşınızdaki kişiyle, açık, net bir iletişimle ve eşit düzlemde konuşun. Saygı ve merak Yetişkin Benliğin vazgeçilmezleridir. Ona fikirlerini sorun, bildiklerini dinleyin, önerilerini alın ve ona da sorun” Hedefin ne, nasıl bir çözüm seni mutlu eder, ne öneriyorsun?...”
3. Bu adım önemli; ne kendi fikrinizi kabul ettirmek üzerinde ısrar edin, ne de karşınızdakinin fikrini anlamadan kabul edin. Sadece anlamak üzerinde soruları derinleştirmek işe yarayacaktır. Amaç sorunu çözmek ve fikir birliğine varmak, çekişerek ve emir veya sitem cümleleriyle ulaşılmaması zor olur amaca.
4. Bu adım ortak karar alma adımı; sorunu nasıl çözeceğinizi netleştirin ancak bunu anladığınızı varsaymayın. Ne anladığınızı, ne beklediğinizi ve ne yapacağınızı net olarak anlatın ve karşınızdakine uygun olup olmadığını sorun. Herkesin fikri, çözümü ve yapacakları net şekilde anlaşılmalı olsun.
5. Bir süre sonra birlikte değerlendirin, sonuçtan mutlu musunuz yoksa başka bir yol bulmaya ihtiyaç var mı birlikte karar verin.
6. Tüm bunları yaparken kan bağıını ve yaş farkını unutun, mümkünse...

Bu modelde, daha önce de yazdığım gibi çok araç var. Bu yazının konusu içimizdeki Benlikler olduğu için çok kısacık bir fikir verebildiğimi umuyorum. Kafanızdaki hiç susmayan düzensiz koroyu, ahenkli ve sizi mutlu eden iç seslere dönüştürdüğünüzde, otomatik iç konuşmalar yerine “sizin” yönettiğiniz iç sesler olarak kontrol edebildiğinizde, koşullar değişirse bile siz daha mutlu ve daha özgür biri olacaksınız. Bu sesleri, başkalarıyla ilişkide yönetmeyi öğrendiğinizde ise tam bir iletişim dehası olmanız mümkün.

SAĞLIKLI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME İÇİN

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



Eğitim kavramı incelendiğinde bir faaliyet veya faaliyetler dizisinde etkin bir performans tutturmak için tutum, bilgi veya davranış becerilerini değiştirmeye yönelik planlanmış aktif bir öğrenme süreci olarak tanımlandığı görülür. Aynı zamanda eğitim, bugün ve gelecek için insan gücü ihtiyaçlarını gidermek ve bireylerin becerilerini geliştirmek amacı ile de uygulanır.

Aynı zamanda gelecekte ihtiyaç duyulacak donanımlı birey ihtiyacının karşılanması, işletmelerde verimliliğin artırılması, kademe ilerlemesinin sağlanması, moral seviyesinin yüksek tutulması eğitimin çok sayıdaki faydasından birkaçı olarak sayılabilir.

Yirmi birinci yüzyılda bütün dünyada hızla değişen sosyal ve ekonomik yaşamla, teknoloji, iletişim ve ulaşım araçlarındaki hızlı gelişmeler bütün işletmeleri etkilemiş ve bunların "iyi yönetim", "eğitilmiş personel" ve "uzman yönetici" ihtiyacını artırmıştır. Mevcut değişim hızı karşısında aile işletmelerinde farklı roller üstlenen aile bireyleri, yeni bilgiler ve modern yö-

netim tekniklerini yakından izleme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmıştır. Bu çerçevede değişiklikler karşısında değişmez, yenilikler karşısında eskimez duruma düşmemek için aile işletmelerinde yönetici olarak çalışacak tüm aile bireyleri işletmenin sürdürülebilirliği için sürekli olarak yenilenmeye ve yeni bilgilerle donanımlarını arttırmaya ihtiyaç duyacaklardır.

Yükselmenin Yolu Bilgiden Geçiyor

"Günümüz bilgi toplumunda kariyer yapma ve yükselme fırsatını sadece daha ileri düzeyde eğitim görmüş, gerekli bilgi ile donanmış insanlar yakalayabilir" diyor iş dünyasının önemli isimlerinden Peter Drucker. Bir kişinin belirli bir konuda kazanmış olduğu bilgi ve beceriyi ömrünün sonuna kadar uygulaması mümkün değildir. Yöneticilerin iş hayatı boyunca eğitim yoluyla sürekli bir şekilde bilgilerinin yenilemeleri ve teknolojinin getirdiği yeni ve gelişmiş araçlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu yenilik ve değişimler karşısında sürekli eğitim, işletme faaliyetlerinin önemli bir bölümü olmak zorundadır.



Aile işletmelerinde ise asıl olan ve işletmenin devamlılığını ve sağlıklı büyümesinde büyük rolü olacak kesim aile bireylerinin oluşturduğu taraftır. Bu kesimin eğitiminin daha doğdukları yıllardan itibaren başlaması gerekmektedir. Aile işletmelerinin devamlılığının sağlanabilmesi ve ekonomik sistemde başarılı olabilmeleri için tüm aile bireylerinin eğitilmesi oldukça önem kazanmaktadır.

Kişisel gelişimin iş dünyasındaki değişimlere paralel olarak geliştirilmesi, yeni nesil bilgilerle aile bireylerinin donanımlarının artırılması, sadece gelecek nesillerin değil, işletmeye hayat veren kurucu girişimcilerin de ihtiyacı olan önemli bir unsurdur. TAİDER Akademi, verdiği eğitimlerle aile işletmele-

rindeki tüm nesillere, güvenli bir ortamda ve bir arada bilgi ve donanımlarını artırabilme imkânı sunmuş; 2017 ve 2018 yıllarında düzenlenen eğitimlerle birçok aile işletmesinin sürdürülebilirlik yolculuğunda ihtiyaç duyacağı yol haritasını çıkarmasında anahtar rolü üstlenmiştir.

2018 yılı güz döneminde farklı kurumlar ve üniversitelerimizdeki akademik dünya ile kurulacak işbirlikleri aracılığıyla aile işletmelerine ulaşmaya devam edeceğiz. Tüm programlarımızı www.taider.org.tr adresimizden ve tüm sosyal medya hesaplarımızdan takip ederek, hem işletmeniz hem de aile bireyleriniz için aile işletmelerine özel hazırlanmış eğitimlerimize siz de katılabilirsiniz.

TAİDER Akademi, verdiği eğitimlerle aile işletmelerindeki tüm nesillere, güvenli bir ortamda ve bir arada bilgi ve donanımlarını artırabilme imkânı sunmuş; 2017 ve 2018 yıllarında düzenlenen eğitimlerle birçok aile işletmesinin sürdürülebilirlik yolculuğunda ihtiyaç duyacağı yol haritasını çıkarmasında anahtar rolü üstlenmiştir.





Serra Soysal Koyuncu

Petroyağ Lubricants İcra Kurulu Üyesi

1982 yılında İzmit'te dünyaya geldi. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmit'te tamamladıktan sonra 2005 yılında Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi İngiliz Filolojisi Bölümü'nden mezun oldu. Daha sonra University of California Los Angeles'ta (UCLA) "Pazarlama ve İşletme Yönetimi" eğitimi aldı. Eğitimi tamamladıktan sonra aile şirketi olan Petroyağ Lubricants'da Satın Alma ve İthalat Departmanı'nda göreve başladı. Sekiz yıl boyunca bu departmanı yöneten Koyuncu, 2015 yılında, halen yürütmekte olduğu Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları Departmanlarından Sorumlu İcra Kurulu Üyeliği görevini üstlendi.

“Kaliteli işler için kişisel gelişim çok önemli”

Petroyağ'da göreve başladığı 2006 yılından bu yana kişisel gelişimine büyük önem verdiğiğine dikkat çeken Petroyağ Lubricants İcra Kurulu Üyesi Serra Soysal Koyuncu, şirket çatısı altında hizmet veren herkesin verimli ve kaliteli işler ortaya çıkarması, inovatif projeler yürütebilmesinin kişisel gelişimleri ile çok alakalı olduğunu düşünüyor.

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

Kaliteli iletişim ancak kendine güvenen, kendini iyi analiz eden ve karşındakine saygı duyan taraflarla gerçekleşir. Kurucu nesillerin sağduyulu ve tecrübeli taraf olarak olgunlukla yaklaşması, yeni nesillerin ise aile başta olmak üzere diğer bütün kavramların farkındalığı ile hareket etmeleri gerektiğini düşünüyorum. Hayatta her alanda olduğu gibi burada da “denge” faktörü devreye giriyor. Beklentilerin net, sorumlulukların belirlenmiş ve bildirilmiş olması çok önemli. Her konuda olduğu gibi iletişimin kaliteli ve verimli olabilmesi için işletmede fonksiyonunu yerine getiren, düzgün işleyen bir sistemin olması gerekir.

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

Şirket çatısı altında yöneticilik yapan, çalışan, kısacası hizmet veren herkesin verimli ve kaliteli işler ortaya çıkarması, inovatif projeler yürütebilmesinin kişisel gelişimleri ile çok alakalı olduğunu düşünüyorum. Kısacası kaliteli işler için kişisel gelişim çok önemli. Petroyağ'da göreve başladığım 2006 yılından bu yana bağlı olduğum departmanlarda işi öğrenirken aynı zamanda kişisel gelişimi de devam ettirdim. Bugüne kadar üstlendiğim, tamamladığım veya hâlâ devam eden çalışmaların çoğunun kişisel gelişim serüvenimle bağlantılı olarak ortaya çıktığını söyleyebilirim. Öncelikli hedefim şirketimizin tüm birimlerini kurumsallaşma süreçlerine dâhil ederek daha sistematik bir yapıya

kavuşturmak. Görev ve sorumluluk alanlarının, performansın ve verimlilik süreçlerinin tanımlandığı işleyen bir sistem meydana getirmek uzun bir süreçti ancak sonunda böyle bir yapıya kavuştuk. Şirketler de aynı aileler gibi kendilerine ait bir değerler sistemi ile var oluyordu. Dolayısıyla dışarıdan hazır kalıp bir sistemi kurumsallaşma adı altında gelip oraya oturtmaya çalışmak sonuç vermiyor. Kendimizi bilerek, bizi biz yapan değerlerden uzaklaşmadan, kurum kültürümüzü koruyarak, çatımız altında çalışan herkesi sürece dâhil ederek çalışmalarımızı gerçekleştirdik.

Bundan sonraki hedefimiz insan kaynaklarında değişen trendler neticesinde personel/performans verimliliğini analiz eden sistemi var olan sistemimize entegre ederek, şirketimizde tüm süreçleri tek bir ortamda değerlendirmek ve Petroyağ'ın kurum değerleri çerçevesinde kurum etik kodlarımızı oluşturmak. Aynı zamanda yönetim ve icra kurullarımızı daha fonksiyonel bir hale getirmek için profesyonel bir firma ile çalışıyoruz.

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

Yukarıda bahsettiğim tüm bu süreçlerde kuruluşundan bu yana üyesi bulunduğumuz TAİDER'in rolünden bahsetmezsem olmaz. Etkileşim içerisinde olduğumuz her organizasyon, seminer, panel gibi ortamda ailelerin birbirleri ile paylaşımları tecrübeler, konusunda uzman kişilerden alınan eğitimler son derece ufuk açıcı ve ilham verici oldu. Özellikle geçirilen sancılı süreçlerin sadece bizim firmamızda değil, tüm aile işletmelerinde benzer şekilde gerçekleştiğini bilmek, kesinlikle konulara daha olgun ve sağduyulu bir bakış açısı kazandırıyor.

İrade, saygı ve tolerans

“Aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa uzun soluklu yaşayabilmesinin altındaki irade, kuşakların birbirlerine eşit oranda saygı göstermesi, büyüklerin ise daha toleranslı olabilmesi ile gerçekleşiyor” diyen AGT A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Semih Söylemez, AGT olarak dinamiklerini bu yaklaşımın oluşturduğunu dile getiriyor.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli noktaların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

Aile içinde yaşatılan kültür, farklı fikirler, etkileşim ve iletişim gerek toplumların gerekse aile şirketlerinin gelişiminde büyük önem taşıyor. Bu noktada aile fertlerinin farklı alanlardaki katkıları çok değerli. Ancak belli bir evreden sonra, sadece aile fertlerinden ziyade, tüm çalışanların üretmiş olduğu duygular ve etkileşimlerin toplamı kurum içi zenginliği oluşturuyor, birlikte başarmanın önünü açıyor. Şirketlerin varlığını devam ettirmek için bu kavramı önemle ele almaları gerektiğine inanıyoruz. Kurulduğumuz 1984 yılından bugüne insan odaklı bir firma olma azmi ile hareket ettik.

“Duygusal Sermaye” ve “Birlikte Başarmak” isimli iki kitabınız var. Bu kitaplarda okurlarınızla neler paylaştınız?

“Duygusal Sermaye”, bir şirketi oluşturan pozitif duyguların toplamı. Bunun içinde bayileriniz, tedarikçileriniz, çalışanlarınız, müşterileriniz yer alır. Duygulara hitap etmediğiniz zaman şirketinizin yol alması da mümkün değildir. Bir şirkette çalışanlardan alınterini ortaya koymalarını istersiniz ki bu kolaydır. Akıllarını ortaya koymaları daha zordur. Ama en zoru kalplerini ortaya koymalarıdır. Biz de AGT’de bunu başarmaya çalışıyoruz. Şirketimizin tüm kademelelerinde öncelik, değer vermek, güvenmek ve desteklemek üzerine kurulu.

“Duygusal Sermaye” adlı kitabımın ardından okurlardan çok olumlu geri dönüşler aldım. Ardından bu kez var olmanın temel meselesi olduğuna inandığım “Birlikte Başarmak” düşüncesini ele almak istedim. Çünkü günümüzde zamanın dişlileri insanları ayırıştırma ve birbirinden koparmaya çalışırken, birlikte yaşayıp, üretip başarmanın haz-

zını yaşamayı da zorunlu hale getiriyor. Birlikte başarmak kolayca söylenebiliyor ama hayatta karşılık bulabilmesi için çaba, sabır ve emek gerekiyor. Amacınız bir şeyler başarmak ve fark yaratmaksa bunu ancak birlikte yürüdüğünüz, çalıştığınız insanlarla birlikte yapabilirsiniz. Ben de ahşap kokan bir atölyede başlayıp sektör liderliğine giden yolculuğumuzu “Birlikte Başarmak” olgusu üzerinden anlattım.

İletişim ve çalışma şekli başta olmak üzere kuşaklar arası ilişkilere nasıl bakıyorsunuz?

Babam ve kardeşim ile birlikte belki de en büyük özelliğimiz, aslında farklı düşüncelere ve farklı zihinlere sahip olmamız. Bunun en büyük zenginliğimiz olduğunun farkındayız. Gelişmenin dinamiği de bu sanırım. Bunun farkındalığı ile birbirinin düşüncesine saygı göstermek, tartışmaları tartışmada bırakabilmek, “birlikte başarma” düşüncesinin arkasındaki temel davranış biçimimiz. Bunun itici gücünü de “saygı” oluşturuyor...

Aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa uzun soluklu yaşayabilmesinin altındaki irade, kuşakların birbirlerine eşit oranda saygı göstermesi, büyüklerin ise daha toleranslı olabilmesi ile gerçekleşiyor. AGT olarak bizim dinamikimizi bu oluşturuyor.

TAİDER üyeliğinin size, ailenize ve şirketinize katkıları neler oldu?

TAİDER’in, aile işletmelerinin ülke ekonomisindeki rolü, ekonominin gücünü ve istikrarını etkilemesi konularında etkili bir STK olması seçimimizde en belirleyici sebeplerden biri. İlaveten, dernek çatısı altında ülkemizdeki aile şirketleri arasında, geçmiş deneyimlerin, bir güven ortamı sağlanarak paylaşılması ve şirketlerin birbirlerinden öğrenmelerine olanak sağlanması bizler için çok kıymetli.



Mehmet Semih Söylemez

**AGT A.Ş.
Yönetim Kurulu Üyesi**

Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşundan biri olan AGT A.Ş.’nin Yönetim Kurulu Üyesi olan Söylemez, Antalya Sanayici İşadamları Derneği (ANSIAD), TAİDER ve Capital CEO Club üyesidir. İş ve hayata dair deneyimlerini bir potada eriterek yazıya döktüğü “Duygusal Sermaye” adlı ilk kitabı 2012 yılında, “Birlikte Başarmak” adlı ikinci kitabı ise 2017 yılında yayımlanmıştır. Hayatı algılayabilmek için standart bakışların dışına çıkarak “tersten perspektif” gibi bir karşı bakışı yaşam felsefesi olarak benimseyen Söylemez, “hayatta başarı” söz konusu olduğunda esas belirleyici olan şeyin bir insanın ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkisi olduğunu düşünüyor.



"Birbirinden öğrenen kişilerden oluşan bir platform yaratmayı hedefliyoruz"

"Buradaki samimiyeti, yargılamadan dinleyen dostları, biz anlattıkça öğrenen gözleri, dinledikçe öğrenen kulakları gördükçe, paylaşımların ne denli faydalı olduğunu keşfettik" diyen TAİDER Gelecek Nesil Komitesi Başkanı Kemal Urhan, birbirinden öğrenen kişilerden oluşan bir platform yaratmayı hedeflediklerini vurguluyor.



Organizasyonun ilk bölümünde üyelerin bir konu eşliğinde deneyimlerini paylaştığını belirten TAİDER Gelecek Nesil Komitesi Başkanı Kemal Urhan, ikinci bölümde ise herkesin elinde bir ritim aletiyle müziğe eşlik ettiğini, bu çalışmayla katılımcıların eğlenerek; güçlü bir iletişim kurarak, yepyeni, nitelikli ve sürekli birbiriyle deneyimlerini paylaşacak arkadaşlıklarla zirveden ayrıldığını dile getiriyor.

TAİDER gelecek nesli genel olarak biraz tanıyabilir miyiz? (Yaş aralığı, eğitim, iş tecrübesi vs.)

Gelecek Nesil üyelerimizin profilini;

- 18-40 yaş aralığında,
- Kimi yönetimi devralmak üzere olan,
- Kimi "Ben bu aile üyeleriyle baş edemem, kendi yolumu kendim çiziyim" diyerek kendi yolunu çizmiş veya çizecek olan,
- Kimi üniversitede okuyan, "Aile şirketimizde mi çalışsam, aile şirketimizin dışında kariyer planımı mı yapsam?" sorusunu kendine soran,
- Aile şirketlerinde henüz görevi devralmamış, hepsi keyifli, hepsi samimi kişiler olarak tanımlayabiliriz.

Her yıl gerçekleştirilen Gelecek Nesil Zirvelerinden katılımcılar nasıl bir duygu ve düşünce ile ayrılıyor?

Zirvelerde temel olarak hedeflediğimiz şey birbirinden öğrenen kişilerden oluşan bir platform yaratabilmek. Özellikle kendi sektöründe lider, tanınmış firmaların üyelerinin, kendi yaşadığı başarılı veya başarısız tecrübelerini paylaşmaları hiç kolay değildir. Her birimiz derneğe ilk geldiğimizde neredeyse aynı duyguları yaşadık; "Nasıl yani? Aile içindeki olumsuz şeyleri paylaşmak? Yok artık!.."

Öyle ya, firmalarımızı zaafılarımızı gösteremeyeceğimiz kadar büyüktü bizim için. Buradaki samimiyeti, yargılamadan dinleyen dostları, biz anlattıkça öğrenen gözleri, dinledikçe öğrenen kulakları gördükçe, paylaşımların ne denli faydalı olduğunu keşfettik. Farkındalığımız arttı. Ailemizde ve şirketimizde bize uyan deneyimleri aldık uyguladık kimini başardık kimini başaramadık ama hep denedik denemeye devam ediyoruz. TAİDER ve Gelecek Nesil; ticari bir beklentisi olmayan masaya kendinden bir şeyler koyan, koyduğu alınan, masaya koyulandan öğrenen bir organizma. Bu yüzden zirveye katılan herkes öncelikle yüzünde bir tebessümle "Farkında", yalnız olmama-

nın getirdiği bir “Cesaret” ile içinde paylaşmanın “Huzuru” ve “Bu kadar ‘Samimi’ bir ortam beklemiyordum” cümlesiyle ayrılıyor zirvemizden.

Bu yılki zirveden bahsedebilir misiniz?

Bu yıl da çok samimi, eğlenceli ve birbirinden öğrenen kişileri bir araya getirecek bir organizasyon düzenledik. 1 Eylül’de Çeşme’de gerçekleşen zirveye, Türkiye’nin her yerinden seçkin aile firmalarındaki Gelecek Nesil Üyelerinden oluşan, 18-40 yaş arası, 50 kişilik bir grup katıldı. Organizasyonun ilk günü iki bölümden oluştu. İlk bölümde üyelerimizden birinin moderatörlüğünde, bir konu eşliğinde deneyimlerimizi paylaştık. Birbirimize merak ettiklerimizi sorduk, her birimizin masaya getirdiklerimizden öğrendiği; bir konferans formatından çok, interaktif, birbirini dinleyen ve mümkün olduğunca çok deneyim paylaşımının olduğu bir bölüm düzenledik. İkinci bölüm ise eğlenceli bir ortamda birbirimizle daha çok kaynaştığımız, ekip çalışmasını konu alan bir “ritim çalışması” gerçekleşti. Herkesin elinde bir ritim aletiyle müziğe eşlik ettiği bu çalışma sonunda hem çok eğlendiğimiz hem de güçlü bir iletişim kurarak yepyeni, nitelikli ve sürekli birbiriyle deneyimlerini paylaşabilecek arkadaşlıklarla zirveyi tamamladık. Akşam yemeğiyle devam eden etkinliğimiz, her zirvede olduğu gibi sabah güneşin doğuşuna kadar sürdü.

Uluslararası FBN gelecek nesil zirveleri ve/veya buluşmaları ile TAİDER Gelecek Nesil Zirve ve/veya buluşmaları arasında benzerlikler ve farklılıklar var mı?

FBN’in genel mantığı birbirinden deneyimlerimiz vasıtasıyla öğrenmek. Bu anlamda FBN bunu gerçek anlamda bir platforma dönüştürmüş, uluslararası dünyaya yayılmış çok güçlü bir organizasyon. Bu yapısını her etkinliğinde koruyabildiğini, böylece egoların ortadan kalktığı, öğreten adamcıkların olmadığı nadide bir kuruluş olduğunu her fırsatta bize hissettiriyor. Belki de İzmir merkezli ve İzmirli değerli aile firmalarımızın kurmuş olmasındandır ki TAİDER, FBN’in ruhunu tam anlamıyla yansıtıyor.

Kemal Urhan



“İsteğimiz, bu samimi paylaşım platformunu hep temiz tutmak ve mümkün olduğunca çok “İşte ve Ailede Birlik” amacını güden Gelecek Nesil Üyelerinin bu platformdan faydalanmasını sağlamak.”

“Egolu” insanların egolarında n arınarak içine girdiği bir yapıyı oluşturabilmek, koruyabilmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmek ancak çok samimi yüreklerle yapılabilir. Ben kurumun tüm üyelerinin, derneği bu ilkelerle nakış nakış işlediğini görüyorum. Belki de yönetimin bu çabasıyla FBN’den daha açık paylaşımına sahip bir platform olduğunu söyleyebilirim.

Katılımcıların, bu yıl ki TAİDER 6. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi Gelecek Nesil günü Gelecek Nesil Zirvesi’nden nasıl ayrılmasını amaçlıyorsunuz?

Aslında biz katılımcılar hiç ayrılmasını bizimle hep zirvede kalsınlar istiyoruz. İsteğimiz, bu samimi paylaşım platformunu hep temiz tutmak ve mümkün olduğunca çok “İşte ve Ailede Birlik” amacını güden Gelecek Nesil Üyelerinin bu platformdan faydalanmasını sağlamak.

Aile içindeki yolculuğunda NextGen’in tüm bileşenleriyle yanında olduğunu bilerek bu etkinlikten ayrılması, etkinlik kitemimizi en çok mutlu edecek şey olacaktır.

Belçika Gelecek Nesil Zirvesi ve Milano Polaris Impact Forum

“Geleceğin Değişim Dalgalarına Karşı Dümen Tutmak” (Navigating the Waves of Change into the Future) temalı Gelecek Nesil Zirvesi, Brüksel yakınlarındaki La Hulpe’de 28 Nisan-1 Mayıs tarihleri arasında, 30 farklı ülkeden 220 kişinin katılımıyla gerçekleştirildi. 8-10 Haziran tarihleri arasında Milano’da düzenlenen Polaris Impact Forum’un ana temasını ise “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik” oldu.

Ayşe Ünlütürk, TAİDER Gelecek Nesiller Komitesi Üyesi



Tema ile ilgili düzenlenen atölye çalışması ve sunumlardan beğendiğinizi seçip katılabildiğiniz, rahat ve samimi bir ortam vardı. “Dördüncü Endüstriyel Devrim”, “Kripto Para ve Bunun Yönetimi”, “Aşağıdan Yukarıya Dijitalleşme” ve “Etki Yatırımcılığı” başlıklı konular temayla birebir örtüşen, geleceğe ve teknolojik gelişmeye yönelik oturumlardı. Bunun yanı sıra TAİDER Gelecek Nesil buluşmalarında da sıkça konuşulan “Aile Anayasası”, “Kadının İşteki ve Ailedeki Rolü”, “Hatalardan Öğrenmek” ve “Aile İçindeki Zor Tartışmalar” adı altında yapılan oturumlar da vardı. Katılımcıların yüzde 36’sının ilk defa bir NxGen etkinliğine geldiğini göz önünde bulundurduğumuzda, organizasyonu gerçekleştiren ekibin herkes için ilgi çekici bir şeyler sunmayı başardığını düşünüyorum.

30 Nisan Pazartesi akşamı gala yemeğinden önce Belçika Kralı Philippe’in yer aldığı, 14 kişinin katıldığı bir yuvarlak masa sohbetine davetliydim. Yaklaşık bir saat boyunca bir aile şir-

ketinin bir parçası olmanın anlamı, gereklilikleri ve sorumlulukları ile ilgili sohbet ettik. Kendisinin de neredeyse bir aile şirketinden geldiğinden bahseden Kral, daha sonra yemek öncesi resepsiyonda diğer bütün katılımcılarla buluştu. Son derece öğretici ve verimli bir zirve, aynı zamanda da müthiş keyifli bir seyahattti. Dünyanın bambaşka yerlerinden ve bambaşka sektörlerinden, işlerinden gelen bunca insanla bu kadar fazla ortak nokta yakalamak belki de bu tür organizasyonların en akılda kalıcı yanı.

“Sürdürülebilirlik yolculuğu öncelikle böyle diyaloglarla başlıyor”

Belçika’daki NxGen zirvesinden sonra haziran başında Milano’da “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik” temalı Polaris Impact Forum gerçekleştirildi. Bilmeyenlere küçük bir not; TAİDER’de Kuzey Yıldızı Projesi, FBN International çatısı altında Polaris diye adlandırılıyor. Milano’daki bu toplantı, Uluslararası Polaris Komitesi temsilcimiz değerli Sümer Hanım ile beraber çalışma fırsatı bulduğumuz Polaris Komitesi’nin düzenlediği ikinci etkinlikti. İlki Temmuz 2017’de eski ABD Başkan Yardımcısı Al Gore’un katılımıyla gerçekleştirilen ve sadece gelecek nesil üyelerine açık olan organizasyon bu sefer tüm nesillere açık bir şekilde düzenlendi.

Organizasyona aileden birkaç kişi katılmamız bizim için farklı ve yapıcı diyalogların başlamasını sağladı. Konu ile ilgili deneyimi olanlardan anladığım kadarıyla ve Kuzey Yıldızı’nda da devamlı olarak bahsedildiği gibi, hem bir maraton hem de bir takım işi olan sürdürülebilirlik yolculuğu öncelikle böyle diyaloglarla başlıyor.



Ayşe Ünlütürk

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!**





AİLE ANAYASANIZ HAZIR MI?

Dr. Bahar Akingüç Günver/ İKÜ Mütevelli Heyeti Başkanı

Yaşayan ve daima geleceği hedefleyen bir işletmenin bagajında soruların bulunması doğaldır. Ancak söz konusu aile işletmesiye, bagajda ağırlığı en çok hissedilen sorular değil, duygulardır. Bu noktada, ailenin duygusallığıyla işletmenin gerçeklerini dikkate alarak hazırlanmış, bireysel haklar kadar işletmenin çıkarlarını koruyan bir anayasa, fırtınalı anlarda sağlam bir liman, güvenilir bir kaptandır.



California State Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanındaki yüksek lisansımı henüz tamamlamıştım. O yıllarda aile işletmemiz olan Kültür Koleji 40 yaşındaydı. Bugün sahip olduğu itibarını; dengeli ve örnek bir yükselme eforu ile inşa ediyordu. Ben, Ful ve Lale, Akingüç Ailesi'nin üçüncü kuşak üyeleri olarak rotasyonlarımızı yapıyor, akademik eğitimimizden edindiğimiz birikimlerle elimizden gelen katma değeri işimize transfer ediyorduk. Bir yandan da zihnimizde, eğitim zincirimizin son halkası olan İstanbul Kültür Üniversitesi'nin fikirleri filizleniyordu. Bir aile işletmesi olarak babam, kurucumuz ve Onursal Başkanımız İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akingüç'ün idari dehasıyla, işletme içindeki rollerimizi, yetki ve görev dağılımlarımızı büyük kaoslar yaşanmadan çözüyorduk. Babamın mühendislik ve eğitimcilik refleksleri ile inşa ettiği yönetsel sistem, zaman zaman her işletmede olabilecek kırılmaları ya da çözümleri kaldırabilecek müthiş bir esneklikle işliyordu. Kurucumuzun kusursuzca yakın tasarladığı bu sistem, üçüncü kuşak olarak bizim sahip olduğumuz en büyük şanslardan biri hâlâ.

Peki biz üçüncü kuşak olarak bu iklimde yeşerirken, çocuklarımıza ve torunlarımıza aynı zihinsel konforu sağlayabilecek miydik? Babamın evladı, bizimse kardeşimiz gibi olan, ismini duyup öyküsüyle büyüdüğümüz, bizi maddi-manevi okutan, büyüten Kültür Koleji, eşimiz ve hatta çocuklarımız için de her zaman aynı duygusal bağ ile himaye edilebilir miydi? Bunu umut edebiliriz, ancak henüz doğmamış dördüncü ve beşinci nesillerin yaşam çizgisini verili kodlarla şekillendirebilir miydik? Bunu da sağladığımızı varsayalım. Yeni kuşaklara rollerini maddi varlık üzerinden tebliğ eden anlayış içinde ailenin duy-

gusallığı ile bireysel hak ve özgürlükler erozyona uğrar mıydı? Günün koşullarında "Ben bu manevi ve maddi mirasın ne temsilcisi ne de bekçisiyim" diyen ve işletme içinde aktif rol almayı özgür iradesiyle reddedenin fikri değişti diyelim... Aile ve işletme bu durumda nasıl konumlanmalıydı? Yönetimde, emekte, sistemin gidişatında hep aynı fikirde olmak ne mümkün ne de gerçekçi. Bu noktada fikir ayrımlarını yol ayrımına çevirmeden bir düşünsel zenginliğe nasıl dönüştürebildik? Aileden olmayan yöneticilerle sınır ne olmalıydı? Bir aile işletmesinde bu soruları sormak bir yana düşünmek bile kimi zaman üyelere zor gelir. Oysa birinin bu cesareti göstermesi gerekir. Akingüç Ailesi'nde bizim için emeğimiz için Kültür'ün geleceği ve değerleri için bu büyük adımı babam Fahamettin Akingüç attı.

Aile Anayasasının Aşamaları

Doktora çalışmasını aile işletmelerinin yapısı ve geleceği üzerine hazırlamış bir yöneticiyim. Tez için yaptığım literatür araştırmasında aile işletmeleri alanında istisnasız her kitapta aile anayasasına mutlaka değinildiğini görmüştüm. Hatta ben de 2002'de kitaplaştırdığım "Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği" başlıklı doktora tezimde aile anayasasına iki paragraf ayırmıştım. Ancak doktora tezinin üzerinden geçen 20 yılda anladım ki, bir aile anayasasını oluşturmak, içselleştirmek, uygulamak ve güncellemek ne iki cümleye ne de paragraflara sığabilir. Aile anayasası, kuşaklara yayılan bir emektir. En önemlisi de terminolojide hangi tanımları seçerseniz seçin her işletme ve aile için aile anayasası başlı başına bir öykü, özel bir deneyimdir.

Akingüç Ailesi olarak hazırladığımız anayasamızın öyküsü yaklaşık 20 yıl önce başladı. Babam Fahamettin Akingüç, ABD’de eğitim aldığım dönemde aile anayasasını fikren belli bir olgunluğa ulaştırmıştı. Orada bulunduğum dönemde, UCLA’da (University of California) Prof. Allan Carsrud ile aile anayasası üzerine görüşme talebi de yine babamın isteğiyle oldu. Zira bir aile anayasası için ilk koşul, kurucunun bu ihtiyacı görmesidir. Kurucunun farkındalığı anayasanın somut bir belgeye dönüşmesinde çok önemlidir. Prof. Carsrud ile tanışmamızı takiben kendisini Türkiye’ye davet ettik. Bu ziyaretinde, aile anayasası çalışmalarında üçüncü kuşağın aktif katılımcı olmasına gayret gösterdik. Bu katılımın, anayasasının uygulanmasında ve ailemiz arasında içselleştirilmesinde büyük payı olduğunu şimdi daha iyi fark ediyoruz. Buradan hareketle, aile anayasası hazırlığında ikinci koşulu şöyle tanımlayabiliriz. Aile anayasasının ilişkin ihtiyaç ve farkındalık, üyeler tarafından benimsenmelidir. Kurucunun inandığı ancak üyelerce özümsememiş ya da kurucunun inanmadığı, yalnızca aile üyelerinin yapılması için önyak olduğu bir anayasa, yaşayan, işlevsel bir belgeye dönüşmez.

Anayasanın ilk etabını oluşturan farkındalık ve kabul süreci tamamlandıktan sonra tüm aile üyelerinin bir danışmandan anayasa hazırlığında rehberlik alması çok önemlidir. Aile, doğası gereği kendi iç dünyasına ve duygusal bağ kurduğu işletmeye, işletmenin stratejilerine, hedeflerine, güçlü ve gelişmesi gereken noktalara objektif bir gözle bakamayabilir. Danışman, bu hassas sürecin terazisidir ve tarafsız bir unsur işlevi görür.

Kök Değerlerin Analizi ve Hayati Sorular

Farkındalık, içselleştirme ve danışmanlık unsurları tamamlandıktan sonra dördüncü başlık tanımların sağlıklı geliştirilmesine bağlıdır. Her sektör, kendi içinde belli değer dizilerine sahiptir. Bizim aile anayasası hazırlanırken ilk işimiz, değerlerimizi tanımlamaktır. Eğitim kurumunu olduğumuz için kök değerlere odaklanarak bunları belirledik. Hem ailenin hem de işletmenin ortak kök değerleri anayasamızda da yerini aldı. Aile ve işletmenin, ortak değerlerini belirlerken kâğıt üzerinde çok şık duran cümleler değil, gerçekten yaşama geçirebileceğiniz, davranışlarınızla tutarlı olacak, işletmenin ruhuna sirayet edebilecek gerçekleri anayasaya koyabilmelisiniz. Emeğe saygı ilkesine yer verip işletme içinde emekçinin maaş ve sigorta gibi haklarını hiçe saymak etik olmadığı gibi aile bireylerinin işletmeye, işletme unsurlarının ise aileye olan güvenini sarsar.

Sağlıklı bir anayasada ailenin ve işletmenin geleceğini belirleyecek temel sorular vardır. “Şirketin sektördeki varlığını oluşturma ve sürdürme stratejileri nelerdir?” sorusu bunların başında gelir. Her sektörde varlığı oluşturma ve sürdürme stratejisi farklılıklar gösterir. Bu soru aslında aileye, anayasasının özgün olması gerektiğini hatırlatan bir işarettir. Sektör bazında stratejiler benzerlik gösterebilir ancak değerler, kültürel kodlar gibi başlıklar anayasanın parmak izi gibidir. Bu nedenle aile anayasasını hazırlarken ilk önerim bir başka örneği transfer etmemiz yönünde olacaktır. Aile anayasası hazırlığını hem aile üyelerine hem de işletmeye ilişkin bir “tanışma yolculuğu” olarak değerlendirip bütünüyle aile ve işletme gerçeklerine göre hazırlamak en doğru yaklaşım olacaktır.

Standartların İşlevi

Aile anayasasında standartlar, işletme ve ailede yaşanabilmesi muhtemel karışıklıkları önleyici birer tedbirdir. İşlevsel bir standartlar dizisi oluşturmak için “Ailenin topluma karşı sorumlulukları ve aile üyeleri için standartlar, beklentiler nelerdir?” sorusu üzerine hem kurucunun hem de üyelerin ayrı ayrı düşünmesi gerekir. Aile anayasasının olası bir sapma ya da kırılma noktasında tartışmaya yer bırakmayacak düzeyde cevap sunduğu bir diğer soru da şudur: “Kişisel geliştirme desteği ve varlık eğitimi nasıl olacak/verilecek?”. Burada kendini geliştirme ve varlık eğitimi konusunda aile üyelerine sunulacak fırsat eşitliği ve güven ilkesi iyi bir başlangıç noktası olabilir. Değişmez ilkeler, standartların bir parçasıdır. Değişmez, dokunulmaz ilkeler, nesillerin mülkiyete bakışında yaşanabilecek değişimler, hayatın olağan akışı içindeki durumlar (evlilik, boşanma, ölüm vb.) karşısında ailenin ve işletmenin varlığını, çıkarlarını koruyucu bir kalkan işlevi görür. Örneğin hukukun üstünlüğüne saygı; arabuluculuğun mümkün olmadığı, uzlaşmanın sağlanamayacağı bir anlaşmazlık durumunda, aileye başvurabileceği temel yolu işaret eder. Standartlar konusu yetki ve mülkiyetin devrinde de oldukça işlevsel ve yararlıdır.

Sonuç Yerine

Bir aile anayasasının oluşturulma aşaması hem kurucu hem de aile üyeleri tarafından sancılı bir süreç. Belli noktalarda işletmenin kaderini de derinden etkileyen maddeleri içeren aile anayasası, geleceği ipotek altına almak şeklinde algılanır. Yüksek dirence, müthiş fikir ayrılıklarına, dile getirilmeyen ama biriken kırgınlıklara yol açabilir. Fakat belirsizlik, bir işletmenin ve ailenin geleceği için bütün bunlardan çok daha risklidir. Aile anayasası konusunda eğer uzun süredir sözünü ettiğim kırılmalar ve fikir ayrılıklarıyla karşılaşmamak adına bir erteleme ya da eylemsizlik içindeyseniz, önerim bir yerden başlamanız olacaktır. Bu noktada İstanbul Kültür Üniversitesi olarak 2004 yılında hayata geçen Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezimizin akademik kadrosundan ihtiyacınız olan danışmanlık desteğini her zaman alabileceğinizi ve kendi deneyimlerimizi sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyacağımızı hatırlatmak isterim.



Dr. Bahar Akingüç Günver

AİLE ŞİRKETLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Dr. Yılmaz Argüden



Aile şirketlerinin en güçlü yönleri arasında hızlı karar verebilme ve büyüme yetenekleri bulunuyor. Çünkü paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar almada ve uygulamada süratli olmayı sağlayabiliyor.

Ancak nesiller ilerledikçe ve aileler büyüdükçe iş ve aile rollerinin birbirine karışması, işle ilgili konuların aile ilişkilerini zedelemesi, paylaşım esaslarının belirsizliği, duygu ile mantığın karıştırılması aile şirketlerinin geleceğini tehdit ediyor. Bu nedenle günümüzde aile şirketlerinin en önemli sorunu kalıcılığı/sürekliliği sağlayabilmektir. Dolayısıyla aile şirketlerinin gerek sürekliliğini sağlayabilmek gerekse gelecek başarılarını garanti altına almak için önemli bir kurumsallaşma sürecine girmeleri kaçınılmazdır.

Bu değişim sürecinin başarısında en kritik nokta ise aile şirketlerinin aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri ve bunlardan her birinin çözümü için ayrı mekanizmalar oluşturmalarıdır. Bununla birlikte, sürdürülebilirliği sağlamak, kurum ve ailede güven ve gelişim ortamı oluşturmak amacıyla performansın net olarak ölçülmesi ve paylaşılması gerekliliği en önemli adım.

“Kurumsallaşma yol gösterir”

Kurumsallaşma Kutup Yıldızı gibidir; ulaşılması imkânsız gibidir ancak gelişmenin yönünü belirler, yol gösterir. Kurumsallaşmanın tanımını şu şekilde yapabiliriz: “Bir şirkette her çalışan, o şirketin karşılaşılabileceği her durumda ne yapılması gerektiğini biliyor ve herhangi bir talimat almadan yapabiliyorsa o şirket kurumsallaşmıştır.”

Kurumsallaşma şirketin harekete geçirebildiği tüm kaynakların şirketin misyonu doğrultusunda odaklanabilmesi, bu nedenle rakiplerine göre başarılı olması ve başarının kişiye bağlı olmaktan çıkıp sürdürülebilir olması için faydalıdır.

Ülkemizde lider odaklı bir yönetim kültürü kurumsallaşma kültüründen daha baskın olduğu için bu konuda alınacak çok yol var. Ancak özellikle önemli sermaye birikimi sağlamış kurumlarda nesiller arası liderlik geçişleri arttıkça, kurumsallaşmanın önemi ve farkındalığı artıyor.

Ailenin iş ile ilgili konuları ciddi ve profesyonel bir şekilde ele almasını sağlamak için bağımsız üyelerin etkin olduğu bir şirket yönetim kurulu oluşturulması şirketin kurumsallaşmasına önemli katkı sağlıyor. Yönetim kurullarına seçilen üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları şirketlerin başarısını doğrudan etkiliyor. Bağımsız üyeler doğal olarak şirketin çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tutabilme ve kararlarda tarafsız olma avantajına sahiptir. Şirket yönetimi ister sadece aile üyelerinden oluşsun ister kurumsal ortaklara sahip olsun, böyle bir yaklaşımla yönetilen şirketlerde ortaklar arası sorunların yaşanma olasılığı azalıyor. Böylelikle birçok kurum için en ciddi tehdidi oluşturan iç çekişmelerin önu kesilmiş oluyor.

Sürdürülebilirlik Artık Vazgeçilmez Bir Kavram

Sürdürülebilirlik kavramı, kurumlar için önceleri sosyal sorumluluk programları ve kurumsal itibar ile ilişkilendirilen bir konuyken, artık risk yönetimi ve daha da ötesi sürdürülebilirlik kavramının değer yaratımı için vazgeçilmez olduğu pek çok yönetim kurulu ve CEO tarafından kabul ediliyor.

“Güven, iyi yönetişimin ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir. Kurumlar başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyor. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlarla güven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek.”

Güven, iyi yönetişimin ve sürdürülebilir kalkınmanın temelidir. Kurumlar başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyor. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlarla güven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek. Bu nedenle, güvenilir olmak başarı ve gelişme için hayati önem taşıyor. Bu paydaşlar yalnızca hissedarları, çalışanları, sendikaları ve müşterileri değil, aynı zamanda toplumun parçası olan bütün bireyleri ve kuruluşları da kapsamaktadır. Bu nedenle kurumların iyi yönetişimi benimseyerek tüm ilişkilerinde güvenilir olması başarı ve gelişme için hayati önem taşıyor.

Sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi ancak uzun vadeli kârlılık ile etik davranış biçimini, sosyal adaleti ve çevresel özeni bir arada barındıran, tüm paydaşların ve gelecek nesillerin çıkarlarını gözetten bir anlayışın kurumların yönetiminde hâkim olmasıyla gerçekleşebilir.

Örneğin çevre etkileri nedeniyle en büyük risklere tabi olanlar şu şekilde gruplanabilir;

- Coca-Cola gibi marka değeri yüksek şirketler,
- BP, Rio Tinto gibi potansiyel çevre etkileri yüksek olan şirketler,
- Nestle gibi tabiat ürünlerine bağlılığı yüksek olan şirketler,
- DuPont gibi kimya alanında çalışmalarını nedeniyle yüksek düzeyde denetime tabi şirketler,
- Ford, Intel gibi ürünlerinin yaşam eğrileri boyunca çevre etkileri nedeniyle her gün daha yüksek düzeyde denetime tabi olan şirketler,
- Unilever, GE gibi çevre konusuna önem veren şirketlerin tedarikçisi konumunda olan şirketler,
- Exxon, Union Carbide gibi önemli çevre zararlarına neden olmuş, bu nedenle bu konudaki itibarları açısından daha duyarlı olması gereken şirketler.

Çevre etkileri de çok farklı alanlarda karşımıza çıkabiliyor;

- Karbon salınımları,
- Yüksek enerji kullanımına bağlılık,
- Suyu kirletme potansiyeli, (gerek içine katılanlar nedeniyle, gerekse ısı nedeniyle)
- Tabiat çeşitliliğine verilebilecek potansiyel zararlar,
- Zehirli ve tehlikeli atıklar,
- Hava kirliliğine neden olabilecek salınımlar,
- Atık yönetimi,
- Ozon tabakasına zarar verebilecek gazların kullanımı,
- Denizler ve okyanuslardaki yaşama verilebilecek zararlar,
- Ormanlara ve tarım alanlarına verilebilecek zararlar,
- Erozyon etkileri.

Bir şirketin çevresel risklerini belirleyebilmek için sorgulaması gerekenler şu şekilde özetlenebilir;

- Şirketinizin çevre etkileri hangi coğrafyayı ve hangi konuları içeriyor?
- Şirketimizin devamlılığı için hangi kaynaklara (enerji, su gibi) ve ne kadar gereksinimimiz var?
- Çevre salınımlarımızı ölçüyor muyuz, kullandığımız hava ve suyun tabiata dönüşünü nasıl gerçekleştiriyoruz?
- Bu süreçlerimizdeki riskleri düzenli olarak değerlendiriyor muyuz?
- Sektörümüzdeki diğer firmalar ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor?
- Çevre standartlarından hangileri bizim işimiz için önemli? Bu standartlardaki gelişimlere uyum sağlayacak hazırlıklarımız var mı?
- Aynı soruları tüm tedarik zincirindekiler için de soruluyor muyuz?
- Ürünlerimiz tüketiciye ulaştıktan sonra nasıl kullanılıyor? Nasıl atılıyor ve ne gibi çevre etkileri oluyor?

“Sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi ancak uzun vadeli kârlılık ile etik davranış biçimini, sosyal adaleti ve çevresel özeni bir arada barındıran, tüm paydaşların ve gelecek nesillerin çıkarlarını gözetten bir anlayışın kurumların yönetiminde hâkim olmasıyla gerçekleşebilir.”



Dr. Yılmaz Argüden



“Günümüzde sürdürülebilirliği hedefleyen şirketler sadece çevre ile ilgili sorumluluklarına değil, aynı zamanda faaliyetlerinin sosyal etkileri konusunda da benzer yaklaşımlar göstermek durumundalar.”

Bir Şirketin Çevresel Riskleri Nelerdir?

Bu konularda yapılacak çalışmaların maliyet, risk, getiri ve itibar etkileri birlikte değerlendirilmelidir. Örneğin maliyet indirimi eko-verimlilik kavramı çerçevesinde kullanımı azaltan uygulamalarla kazanılabileceği gibi, çevre etkilerini azaltacak yatırımların yapılmasıyla cezalardan sakınma yoluyla da sağlanabilir. Ayrıca bu yaklaşımların sadece kendi şirketinizin faaliyetlerinde değil, tüm tedarik zincirinde uygulanması ve bu uygulamalara sahip tedarikçilerle çalışılması da önemli kazanımlar elde edilmesi açısından faydalı oluyor. Birçok ürünün tasarım aşamasında tüm ürün hayatı boyunca oluşabilecek çevre etkileri değerlendirildiğinde sonradan düzeltmeye göre daha etkili sonuçların elde edilebildiği gözlemleniyor.

Günümüzde sürdürülebilirliği hedefleyen şirketler sadece çevre ile ilgili sorumluluklarına değil, aynı zamanda faaliyetlerinin sosyal etkileri konusunda da benzer yaklaşımlar göstermek durumundalar. Satın alma kriterlerinin içerisinde tedarikçilerinin insan haklarına, çalışma haklarına ne kadar özen gösterdikleri ve ne kadar ayırimcılıktan uzak bir kapsayıcılık anlayışı benimsedikleri kurumsal itibarı ve şirket değerini doğrudan etkiliyor. Özellikle aile şirketlerinin birçoğunun aile adını şirketlerine vermiş olmaları onlar açısından kurumsal itibarın daha da önemli olmasına neden oluyor.

Bu nedenle, her yaptığımız faaliyetin gelecek nesillerden ödünç alarak kullandığımız çevre etkilerini farklı boyutlarda ölçmeksizin ve bunları en aza indirmek için tasarım aşamasından itibaren planlama yapmaksızın şirketlerin çevre ve sosyal etkilerini “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri” ile uyumlu hale getirmeleri çok güç olur. Çünkü ölçülmeyen performans iyileştirilemez ve erken alınmayan tedbirlerin yaratacağı zararların giderilmesi hem daha güç olur hem de düzeltme maliyetleri daha yüksek olur.

Aile şirketleri uzun vadeli düşünmeye ve gelecek nesillerin geleceğine yatırım yapmaya odaklanmıştır. Bu nedenle sürdürülebilirlik çalışmalarına uyum sağlamak aile şirketleri açısından daha kolay. Özellikle kurumsal yönetişimi benimsemiş ailelerde bu çalışmalar daha rahat yürütülüyor.

TAİDER’in “Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü”, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyerek bu alanda çalışmalar yapan, yönetişim, çalışanlar, çev-



re, toplum ve gelecek nesiller açısından fark yaratarak ülke ekonomisine değer katan aile işletmelerinin teşvik edilmesini amaçlıyor. Ödül, oluşturduğu değerlendirme kriterleri ile aile şirketlerinin sürdürülebilirlik konusunda kritik odak alanlarını işaret ederek yönlendirici oluyor. Ödül ayrıca süreç sonunda sunulan değerlendirme raporuyla, başvuran şirketlerin gelişim yönünde yol haritası oluşturmalarına katkı sağlıyor.

Ödül sürecinde genellikle aile şirketlerinin duyarlı gelecek nesil temsilcileri arasından seçilerek eğitilen “değerlendiriciler” hem teorik hem de pratik öğrenme ve öğrendiklerini kendi şirketlerinde de uygulama imkânı buluyor. Bu projenin en önemli çıktılarının aile şirketlerinin sürdürülebilirlik konusundaki öğrenme hızlarının artması ve TAİDER bünyesinde eğitilmiş ve uygulamada bulunmuş değerlendiriciler kazanmak olduğuna inanıyoruz.

“Aile şirketleri uzun vadeli düşünmeye ve gelecek nesillerin geleceğine yatırım yapmaya odaklanmıştır. Bu nedenle sürdürülebilirlik çalışmalarına uyum sağlamak aile şirketleri açısından daha kolay. Özellikle kurumsal yönetişimi benimsemiş ailelerde bu çalışmalar daha rahat yürütülüyor.”



SOSYAL MEDYA'DA



TAIDER
Aile İşletmeleri Derneği

facebook.com/taideristaile

twitter.com/taideristaile

instagram.com/taideristaile

linkedin.com

youtube.com

plus.google.com





İŞ DÜNYASI-TEKNOLOJİ

Facebook, Asya'daki ilk veri merkezini Singapur'da kuruyor

Sosyal medya devi Facebook, Asya'da ilk veri merkezini Singapur'da kuracağını açıkladı. Channel News Asia'nın Facebook'un Altyapı Veri Merkezlerinin Başkan Yardımcısı Thomas Furlong'un açıklamasına dayandığı haberine göre, şirket Singapur'un batısında Tanjong Kling'de kurulacak veri merkezi için 1,4 milyar dolar harcayacak. Merkezin, 170 bin metrekarelik bir alana kurulacağı, yüzlerce iş imkânı sağlayacağı ve 2022'de faaliyete geç-



mesinin planlandığı belirtildi. Singapur Ticaret ve Endüstri Bakanı Çan Çun Sing, sosyal medya devinin, Asya'daki ilk veri merkezini ülkeye kurma kararını "Önemli bir dönüm noktası" sözleriyle nitelendirdi.

İŞ DÜNYASI-EKONOMİ

IKEA Hindistan Piyasasına Triportörle Giriyor



Hindistan'da açılan ilk IKEA mağazası nakliyat işlemlerinin yüzde 20'sinde elektrikli triportörler kullanacak. Bu oran üç yıl içinde yüzde 60'a çıkarılacak. Hindistan'da açılan ilk IKEA mağazası nakliyat işlemlerinde elektrikli triportörlerden yararlanacak. Elektrikli triportörlerin, yeni mağazanın teslimat filosunun yüzde 20'sini oluşturacağı belirtiliyor. Araçların Hindistan'ın dar ve kalabalık sokaklarında rahat hareket edebilmek için tercih edildiği ifade edildi. IKEA'nın Temiz Enerji Çalışmaları Elektrikli motosikletler ve triportörler Hindistan'da her geçen gün daha



popüler hale geliyor. Birçok marka yerel piyasada farklı modeller sunuyor. IKEA'nın elektrikli teslimat araçları mağazada şarj edilecek. Mağazanın çatısında 4 bin adet güneş paneli bulunacak. Buradan elde edilen elektrik aynı zamanda mağazanın içinin aydınlatılmasında da kullanılacak.

IKEA bir süredir daha sürdürülebilir ve daha yeşil enerji uygulamaları için çalışmalar yürütüyordu. Küresel olarak şirketin mağazalarının yüzde 90'ı enerjilerinin bir kısmını güneş panellerinden karşılıyor.

TEKNOLOJİ

Panasonic'ten Ayakkabı Kokusunu Gideren Cihaz

Japon teknoloji devi Panasonic, birçok insanın şikâyetçi olduğu ayakkabı kokusunu giderecek yeni bir cihaz tanıttı. Şimdilik sadece Japonya'da satışa sunulacak cihazdan ayda sadece bin adet üretilecek. Panasonic MS-DS100, ayakkabı kokularını gidermek için "nanoe" teknolojisinden 10 kat daha fazla hidroksil (OH) radikali üreten "nanoe X" özelliğine sahip.

İlk Olarak Japonya'da Piyasaya Sürülecek

Fişe takıldıktan sonra çalışan cihazın altındaki kalıplar, kokusu giderilmesi gereken ayakkabıların içine yerleştiriliyor. Daha sonrasında ise çok yüklü iyonlarla ayakkabıları bombardımana tutarak kumaşa nüfuz eden kötü kokuları gideriyor. Cihazın normal ve uzun olmak üzere iki çalışma modu var. Normal mod, günlük kullanımdan geri kalan kokuları gidermek için yeterli. Bu modda cihaz beş saat süreyle işlem yapıyor.

Uzun mod, ise daha kötü durumdaki ayakkabılar için uygun. Yedi saat içinde inatçı kokuları gidermeye çalışıyor. Panasonic bu cihazı 20 Eylül'de şimdilik sadece Japonya'da piyasaya sürecek.



BİLİM-TEKNOLOJİ

Mars'ta Bulunan Göl Hayat Belirtisi mi?

Bilim insanları Mars'ta yüzeyin altında tuzlu, sıvı halde su kütlesi bulunduğunu açıkladı. Bu, Kızıl Gezegen'de yaşam belirtisi bulma olasılığını arttıran bir gelişme olarak değerlendirildi.

Gezegenin güney kutbundaki buzulların altında 20 kilometre çapında bir alanı kaplayan su kütlesi 2003 yılında Mars'a gönderilen "Mars Express" uzay aracı üzerindeki radar tarafından tespit edildi. İtalya Astrofizik Ulusal Enstitüsü'nden Roberto Orosei, "Buranın Mars'ta hayat barındırabilecek ilk aday mekân olabileceğini düşünmek heyecan verici" dedi.

Science dergisinde yayınlanan araştırmanın lideri olan Orosei, Mars'ta henüz bulunmamış gizli su kütleleri olabileceğini de sözlerine ekledi. Orosei, bu su birikintisinin boyutunun, burayı rahatlıkla "göl" gibi bir su kütlesi olarak adlandırmaya yettiğini kaydetti. Bilimadamlarına göre bu gelişme Mars'ta yüzeyin altında yaşam izi bulmak için gerekli yol haritasını kendilerine sağlayacak.

TEKNOLOJİ

Norveçli Şirketin Ürettiği İnsansız Robot Tekne Atlantik'i Aştı

Norveçli bir şirketin ürettiği insansız robot tekne, Kanada'dan İrlanda'ya ulaştı. Robot tekne, dünyanın en zor rotalarından biri olarak bilinen yolculuğu tamamlayan ilk insansız araç olarak tarihe geçti. İki metre boyundaki 60 kiloluk robot tekne, hava koşulları, büyük gemiler ve balıkçı ağları gibi tehlikelerle dolu 3 bin kilometrelik rotayı 75 günde başarıyla tamamladı.

Denizaltılarla iletişim kurabilmek için yeterli teknolojiye sahip olan tekne, güneş panelleri sayesinde dalga büyüklüğü ve denizdeki tuzluluk oranını hesaplayabiliyor.





SERGi

Resme hiç bu gözle bakmadınız!

Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey

Sakıp Sabancı Müzesi Resim Koleksiyonu'nda yer alan Osman Hamdi Bey'e ait altı tablonun konservasyon ve bilimsel araştırma çalışmaları, Bank of America Merrill Lynch'in yürüttüğü "Sanatı Koruma Projesi" kapsamında tamamlandı. Proje sürecini aktaran "Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey" sergisi 31 Aralık'a kadar Atılı Köşk'te görülebilir.

Sanat tarihimizde önemli yeri olan Osman Hamdi Bey'in Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi Koleksiyonu'nda yer alan Vazoda Çiçekler, Kuran Okuyan Hoca, Kokona Despina, Naile Hanım Portresi, Arzuhalci ve Cami adlı tabloları, sanatçının bunları yaparken kullandığı tekniklere dair bulgular "Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey" sergisiyle sanatseverlere sunuluyor. İki yılda tamamlanan "Osman Hamdi Bey Tablolarının Bilimsel Analizleri ve Konservasyonu" projesinin bulgularına dayanan bu sergi, sanatçının boya uygulama tekniklerini, kullandığı malzemeleri ve eserlerin geçirdiği restorasyon çalışmalarını izleyicilere aktarmayı hedefliyor. Sergi



boyunca konservasyon ve bilimsel analiz çalışmalarının aşamaları adım adım yansıtılıyor ve böylece Osman Hamdi Bey'in eserlerinde çıplak gözle görünenlerin ötesindeki ayrıntıların, onun sanatını değerlendirmede nasıl bir açılım sağlayabileceği konusunda ipuçları sunuluyor. Osman Hamdi Bey'in eserleri için konservasyon ve bilimsel analiz alanında şimdiye kadar gerçekleştirilmiş en kapsamlı çalışma olan bu projede, sanatçının Sakıp

Sabancı Müzesi resim koleksiyonları arasındaki altı tablosuna odaklanıldı.

Projenin ilk aşamasında Osman Hamdi Bey'in çalışma tekniğinin ve tablolarının kondisyonlarının anlaşılması amacıyla X-ışını görüntüleme tekniği kullanılarak eserlerin filmleri çekildi. Bir sonraki adımda tablolardaki unsurların kimyasal analizleri gerçekleştirildi. Sanatçının kullandığı malzemelerin yapısını, rengini, boya katmanlarını ve dokusunu incelemek üzere eserlerden alınan mikro boya örnekleri, özelliklerinin korunması amacıyla epoksi içeren kapsüllere gömüldü. Boya örnekleri, enerji dağılımlı X-ışını spektroskopisi eklentili taramalı elektron mikroskobu (scanning electron microscope with energy-dispersive X-ray spectroscopy, SEM-EDS) tekniğiyle incelenerek içerdiği elementler tespit edildi.

Raman spektroskopisi ile boyaların "parmak izi" grafikleri çıkarılarak, bunların hangi pigmentlerden oluştuğu bulundu. Son olarak altı tablonun tuvallerinin organik yapıları, kızılötesi spektroskopisi (Fourier transform infrared, FTIR) ile incelendi. Veriler, temel bileşenler analizi (principal component analysis, PCA) metoduyla sınıflandırıldı ve özellikleri belirlendi.



MÜZE

Ara Güler Müzesi Açıldı

Doğuş Grubu'nun, fotoğraf sanatının duayenlerinden Ara Güler ile işbirliği sonucu hayata geçirdiği Ara Güler Arşiv ve Araştırma Merkezi (AGAVAM) ve Ara Güler Müzesi bomontiada İstanbul'da açıldı.

Doğuş Grubu'nun 2016 yılında Ara Güler'le yaptığı işbirliği sonucu kurulan Ara Güler Müzesi, usta sanatçının arşivinden derlenen İslık Çalan Adam sergisi ile Ara Güler'in doğum günü olan 16 Ağustos'ta ziyarete açıldı. İstanbul bomontiada'da sanatseverlerle buluşan müze, Türkiye'de



uluslararası niteliğe sahip ilk fotoğraf müzesi olma özelliğini de taşıyor. Doğuş Grubu Sanat Danışmanı Çağla Saraç liderliğinde iki yıldır çalışmalarını sürdüren arşiv ekibi, Ara Güler'in yüz binlerce eserinin tasnif, envanter, koruma, sayısallaştırma ve indeksleme işlemlerini yürütüyor. Arşiv koleksiyonlarının önümüzdeki dönemde bir portal üzerinden fotoğraf meraklıları ve araştırmacılara açık hale getirilmesi hedefleniyor. Giriş ücreti bulunmayan müzede, söyleşiler, film gösterimleri, paneller gibi etkinlikler de düzenleniyor.



FESTIVAL

17. Filmekimi Başlıyor!

5-14 Ekim tarihleri arasında İstanbul'da 17'nci defa sinemaseverlerle buluşacak olan Filmekimi, ekim ayı boyunca İstanbul dışında da gösterimlerine devam edecek. Her yıl artan bir ilgi ile takip edilen festivalden seçmeler...

Efsane Jean-Luc Godard'ın Cannes'da ilk kez verilen Özel Altın Palmiye'yi alan yeni filmi Le livre d'image (The Image Book), Cannes'da "Belirli Bir Bakış" bölümünde dünya prömiyerini yapan, Lukas Dhont'un yönettiği, En İyi İlk Film'e verilen Altın Kamera ile Kuir Palmiye'yi kazanan Girl (Kız), Alice Rohrwacher'in Cannes'da En İyi Senaryo Ödülü'nü kazanan son filmi Lazzaro Felice (Mutlu Lazzaro) Filmekimi'nde izleyiciyle buluşuyor.

Koreli yönetmen Lee Chang-dong'un kült yazar Haruki Murakami'nin öyküsünden sinemaya uyarladığı, Cannes'da tüm eleştirmenlerin beğenisini kazanarak FIPRESCI ödülünü alan Burning (Şüphesiz), gitgide artan gerilimi, gizemli öyküsü ve izledikten çok sonra



bile hafızalarda yerini koruyan sahneleriyle favoriler arasında yer alıyor. Cannes Film Festivali'nde Altın Palmiye için yarışan, Yann Gonzalez'in yönettiği, başrolünde Vanessa Paradis'nin müthiş bir performans gösterdiği Un Couteau Dans Le Coeur (Knife+Heart) ise 1980'ler görseelliği ve müziğini beyazperdeye taşıyor. Aşk Şarkıları ve Güzel İnsan ile tanıdığımız Christophe Honoré'nin yeni filmi Plaire, Aimer et Courir Vite (Sorry Angel) ise kuşaklararası aşkı mercek altına alıyor. Panos

Cosmatos'un yönettiği ve başrolünde Nicolas Cage'in efsaneleştiği fantezi-korku-aksiyon Mandy, It Follows ile hayranlığımızı kazanan David Robert Mitchell'in Cannes'da dünya prömiyerini yapan, Andrew Garfield'in neredeyse tek başına sürüklediği Hollywood neo-noir filmi Under The Silver Lake; parlak oyuncu kadrosu ve sert sahneleriyle göz kamaştırıcı Lars Von Trier'in izleyiciyi zorlayan son filmi The House That Jack Built de Filmekimi programında öne çıkıyor.



MÜZİKAL

“Hayalet” bu defa sahnede

Ghost the Musical



Hollywood tarihinin en sevilen aşk hikâyelerinden Ghost'un (Hayalet) sahne versiyonu Ghost the Musical 19 Ekim-4 Kasım 2018 tarihleri arasında 21 performans için İstanbul'da

1990 yapımı Jerry Zucker filmi Ghost (Hayalet), genç çift Sam ve Molly'nin bir gece Sam'in bıçaklanarak öldürülmesi sonucu başlayan gizemli hikâyesini anlatıyor. Başrollerinde Patrick Swayze, Demi Moore ve Whoopi Goldberg'in yer aldığı Ghost, vizyona girdiği yıl en yüksek gişe hasılatı yapan film oldu.

En İyi Film dâhil olmak üzere beş dalda aday gösterildiği 63. Akademi Ödülleri'nde film, Whoopi Goldberg'e En İyi Yardımcı Kadın Oyuncu ödülünü kazandırırken filmin senaristi Bruce Joel Robin'e de En İyi Orijinal Senaryo ödülünü getirdi. BAFTA ve Altın Küre gibi ödül törenlerinden de eli boş dön-

meyen film, sinema tarihinde kendisine önemli bir yer edinmeyi başardı.

2011 yılında Manchester Opera House'da prömiyerini yapan Ghost Müzikali, yönetmen koltuğunda Tony ödüllü Matthew Warchus, başrollerinde Richard Fleeshman ve Caissie Levy ile perdelerini açtı. 1990 yapımı filmin senaristi Bruce Joel Robin'in metni, Dave Stewart ve Glen Ballard'ın da müziği ve şarkı sözleriyle Ghost Müzikali, aynı yılın temmuz ayında Londra West End'de Piccadilly Tiyatrosu'nda perdelerini açtı.

Görsel efektleriyle eleştirilenlerden övgü toplamayı başaran prodüksiyon 2012'de Broadway'de sergilendi. Unchained Melody gibi unutulmaz film müziklerini dirilttiği gibi yeni şarkılara da imza atan prodüksiyon, geniş çaplı bir Birleşik Krallık turu sonrasında uluslararası turnesiyle İstanbul'a uğruyor.

FESTİVAL

MIX Festival 16-17 Kasım'da Zorlu PSM'de

MIX Festival, 16-17 Kasım'da gerçekleştirileceği üçüncü yılda da farklı müzik türlerinin en sevilen isimlerini Zorlu PSM çatısı altında buluşturuyor. Zorlu PSM'nin iki gün boyunca aralıksız olarak dans pistine dönüşeceği festival, yine performansların yanı sıra gerçekleşecek yan etkinliklerle katılımcılara her yönüyle dopdolu bir festival sunuyor.

Paris'in hip-hop ve old-school disco kulüplerinden Le Baron'un dikkat çeken ikilisi Polo & Pan, Türkiye'de gerçekleşmiş birçok festivalde setleriyle katılımcıları dans pistinde soluksuz bırakan Mabbas, multi enstrümantalist kimliğini büyümlü bir sesle dinleyicilere sunan Sophie Hunger, Glasgow çıkışlı eğlenceli post punk grubu



Undo, techno'nun Fransa'daki dinamik temsilcileri Losless, R&B ve elektronik harmanı müziklerini Londra'dan dünyaya taşıyan Tender, elektronik müzik prodüktörü Emancipator'ın canlı performanslarıyla sahnede olduğu gruba Emancipator Ensemble, 70'lerin Türkçe şarkılarına getirdikleri sıradışı yorumla eşsiz disco ritmler yaratan Hey! Douglas, ünü dünyaya yayılmış Türkiye'nin en başarılı psychedelic müzik gruplarından BaBa Zula, Türkçe funk ve psychedelic şarkıları dans pistine uyarlayan oluşum Turkish Edits, deep tech ve etnik elektronik müziğin birlikteliğini dansla sunan Monality, mix'leriyle ünü ülke sınırlarını aşan Barış K, iki gün boyunca doyumuz bir müzik maratonu yaşatmaya hazırlanan MIX Festival'in ilk isimleri arasında...

HEP BİRLİKTE GECE GÜNDÜZ ÇALIŞARAK BÜYÜYORUZ

02 KASIM 2018
Raffles Otel, İstanbul



KUZEY YILDIZI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖDÜLLERİ

ÖDÜLLER

TAİDER 6. ULUSAL AİLE İŞLETMELERİ ZİRVESİ'NDE
SAHIPLERİNİ BULACAK