T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

AGMER
TAİDER
KATKILARIYLA

ORGANİZASYONEL ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK (RESILIENCE) PRENSİPLERİ

İŞ İNSANLARINDAN YAŞANMIŞLIK ÖRNEKLERİ





T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ORGANİZASYONEL ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK (RESILIENCE) PRENSİPLERİ İŞ İNSANLARINDAN YAŞANMIŞLIK ÖRNEKLERİ

PROJE KOORDİNATÖRÜ
Nazan Çağlar

YAYIN KOORDİNATÖRÜ
Taha Yusuf Çakarel

EDİTÖRLER
Ali Şen
Nazan Çağlar
Serfiraz Ergün
Taha Yusuf Çakarel
Andaç Toksoy
Tuğçe Kumral

© İstanbul Kültür Üniversitesi, 2020

Kapak ve Görsel Tasarım
Ataberk Enmutlu
Barış Uysal
Taha Yusuf Çakarel

Mizanpaj
Taha Yusuf Çakarel

İstanbul Kültür Üniversitesi
Ataköy Yerleşkesi 34156 Bakırköy-İstanbul
Sertifika no: 47766

e-Kitap ISBN: 978-605-4763-80-1

TAİDER Katkılarıyla

Yayın Tarihi: Haziran 2020

Kütüphane Kataloglama Bilgisi:
Organizasyonel esneklik ve dayanıklılık (resilence) prensipleri: iş insanlarından yaşanmışlık örnekleri / ed. Ali Şen, Nazan Çağlar, Serfiraz Ergün... [ve öte]; – İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2020. s.; cm.
(İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No;265)
978-605-4763-80-1

I. Sürdürebilirlik II. Aile İşletmeleri III. Dayanıklılık

ORGANİZASYONEL ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK

(RESILIENCE) PRENSİPLERİ

İŞ İNSANLARINDAN YAŞANMIŞLIK ÖRNEKLERİ

YAZARLAR

Prof.Dr.Ali Şen

Dr.Öğr.Üyesi.Nazan Çağlar

Prof.Dr.Mahmut Paksoy

Arş.Gör.Taha Yusuf Çakarel

Dr.Öğr.Üyesi Andaç Toksoy

Arş.Gör.Tuğçe Kumral



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ÖNSÖZ 5
I. BÖLÜM 6
PROJENİN HİKÂYESİ 6
II. BÖLÜM 9
SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİ (Dr.Öğr.Üyesi Nazan Çağlar) 10
1. Giriş 10
2. Sürdürülebilir Bir İş Modelinin Özellikleri 10
3. Sonuç ve Değerlendirmeler 12
4. Bölümün Kaynakçası 13
III. BÖLÜM 14
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA (Prof.Dr.Mahmut Paksoy) 15
1. Giriş 15
2. Aile İşletmeleri ve Özellikleri 15
3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma 18
4. Sonuç 25
5. Bölümün Kaynakçası 26
IV. BÖLÜM 28
RESILIENCE TEMEL BİLGİLENDİRME (Prof.Dr.Ali Şen) 29
1. Giriş 29
2. Bireysel Resilience Oluşturmak 31
3. Organizasyonel Resilience Oluşturmak 33
4. ISO 22316 Standardının Açıklaması 52
5. Değerlendirme 55
6. Bölümün Kaynakçası 56
V. BÖLÜM 57
İŞ İNSANLARINDAN YAŞANMIŞLIK ÖRNEKLERİ (Dr.Öğr.Üyesi Nazan Çağlar, Arş.Gör.Taha Yusuf Çakarel, Dr.Öğr.Üyesi Andaç Toksoy,Arş.Gör.Tuğçe Kumral) 57
*Tablo 1'de Belirtilen İsimlerin Yaşanmışlık Örnekleri

ÖNSÖZ

İstanbul Kültür Üniversitesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) tarafından, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği katkılarıyla başlatılan "Krize Direnme ve Yenilenme (Resilience) " projesi kapsamında hazırlanan bu kitapta, kurumsal dayanaklılık alanında yayınlanan en yeni standartlardan, **ISO 22316** standartlarının analizi ve bu standartlar doğrultusunda oluşturulan aile şirketlerine ait kurumsal dayanıklılık hikâyeleri yer almaktadır.

Kitabın birinci bölümünde; "Projenin Hikayesi", ikinci bölümünde; Dr.Öğr.Üyesi Nazan Çağlar tarafından hazırlanan "Sürdürülebilir İş Modelleri", üçüncü bölümünde; Prof.Dr. Mahmut Paksoy tarafından hazırlanan "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma" ve dördüncü bölümünde; Prof.Dr. Ali Şen tarafından hazırlanan "Resilience Temel Bilgilendirme" çalışmaları bulunmaktadır.

Kitabın beşinci ve son bölümünde ise yirmi **İş İnsanının** yaşanmışlık hikâyeleri yüz-yüze proje ekibimiz tarafından görüşülerek oluşturulmuş ve Gazeteci –TV Yapımcısı **Serfiraz Ergün** tarafından edit edilerek hikâye akıcılığında okuyuculara sunulmaktadır.

Kitabın, Türkiye özelinde iş insanlarının, hangi aşamaları kaydettiğini ve gelişim için nelere ihtiyaç duyulduğunun anlaşılmasına Rol Model olması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda teorik bilgilendirmenin yanında yaşanmış hikâyelerin yer aldığı bu kitap Ülkemizdeki tüm iş insanlarına ilham verecek ve Akademik çalışmalara kaynak olacaktır.

İstanbul Kültür Üniversitesi olarak topluma katkı amaçlarımızın somut bir örneği bu kitap ile vurgulanmaktadır.

Dr.Öğr.Üyesi Nazan ÇAĞLAR

İstanbul Kültür Üniversitesi

AGMER Müdürü

I. BÖLÜM

PROJENİN HİKÂYESİ

“Krize Direnme ve Yenilenme (Resilience) “ Projesi

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği arasında gerçekleştirilen protokol kapsamında, İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) tarafından yürütülen projenin bir parçası olarak hazırlanan bu çalışma, iş insanlarının, kriz ya da krizlerden geçiş sürecinde yaşadığı zorlukların Ülkemiz iş dünyasına Rol Model olması ve Akademik çalışmalara kaynak olması amacını taşımaktadır.

Hikâyelerini paylaşmak koşulu ile katkı sağlamaya istekli İş İnsanları belirlenmiş ve onayları alınmıştır. Eş zamanlı olarak proje ekibimiz tarafından, röportajlarda kullanılacak, kurumsal dayanaklılık alanında yayınlanan en yeni standartlardan, ISO 22316 standartları doğrultusunda sorular oluşturulmuştur. Ayrıca projenin ana teması ve soruların yanıtlanmasında vurgulanması istenen hususlar sunum olarak hazırlanmıştır. Sunumlar ve sorular İş İnsanlarına iletilmiş ve ön hazırlık süresi verilmiştir. Hazırlanan sunum ve sorular doğrultusunda röportajı yapacak öğrencilerimize ve akademisyenlerimize eğitimler verilmiştir.

Tüm röportajlar tamamlanıp Gazeteci-Tv Yapımcısı Serfiraz Ergün tarafından edit edilerek, hikâye akıcılığına getirilmiştir.

Çalışmanın son aşamasında ise kitap bölümleri ve hikâyelerin resmedilmesi ve kitabın temasının aktarılmasında kapak tasarımı ve bölüm görsellerinin özel tasarımları İstanbul Kültür Üniversitesi Sanat Tasarım Bölümü öğrencileri Ataberk Enmutlu ve Barış Uysal tarafından gerçekleştirilmiştir.

İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından basılan kitap, AGMER tarafından düzenlenen kongrelerde katılımcılara dağıtılacaktır.

Projemize verdikleri destekler için Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Sayın Bahar Akıngüç Günver, Rektörümüz Prof.Dr. Sayın Erhan Güzel, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Candan Çilingiroğlu’na ve ekibine çok teşekkür ederiz.

Proje Ekibimiz

Prof.Dr. Ali Şen, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı,
Dr.Öğr.Üyesi Nazan Çağlar, Girişimcilik Bölüm Başkanı , AGMER Müdürü
Dr.Öğr.Üyesi Andaç Toksoy, AGMER Müdür Yardımcısı
Öğr.Gör. Raif Bakova, İktisat Bölümü
Öğr.Gör. Serfiraz Ergün, Sanat Tasarım Fakültesi, Gazeteci-TV Yapımcısı
Arş.Gör. Taha Yusuf Çakarel, Girişimcilik Bölümü
Arş.Gör. Tuğçe Kumral, İşletme Bölümü





Röportajlara Destek Olanlar

Dr.Öğr.Üyesi Begüm Erdil Şahin, İktisat Bölümü
Arş.Gör. Elanur Türküz, Girişimcilik Bölümü
Arş.Gör. Gizem Arı, İşletme Bölümü
Arş.Gör. N.Elif Küçük, Uluslararası Ticaret Bölümü
Arş.Gör. Nurten Çalışkan, Uluslararası Ticaret Bölümü
Arş.Gör.Z.Yeşim Akbinar Dikici, Uluslararası Ticaret Bölümü
Gizem Çiftçi, Dekan Sekreteri

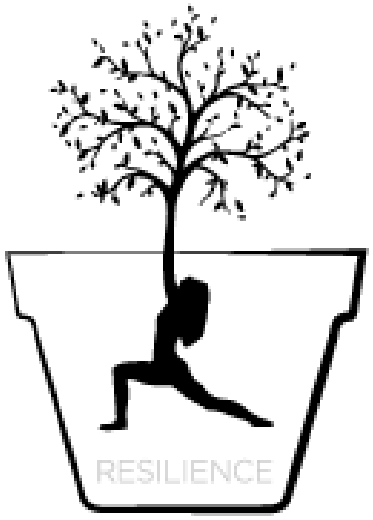
Öğrencilerimiz:

Ahmet Can İncesu, Uluslararası Ticaret Bölümü
Beyza Aykurt, İşletme Bölümü
Hilal Aslan, Uluslararası Ticaret Bölümü
Muhammed Batuhan Gözal, Uluslararası Ticaret Bölümü
Nadide Sırmalı, İşletme Bölümü
Tuğçe Korkmaz, İşletme Bölümü
Yaren Yalı, İşletme Bölümü

Tablo 1: Kitapta Hikâyeleri Paylaşılan Rol Model İş İnsanları

Adı&Soyadı	Firma
Adnan KUTMAN	KUTMAN ŞARAPÇILIK
Atıl PEKŞEN	LEVENT KİMYA
Aydın ÖĞÜCÜ	LİLA GROUP
Başak KURTOĞLU	ÇİLİNGİROĞLU A.Ş.
Berkan BAYRAM	KAM ANKARA BETON A.Ş.
Bülent BAYRAKTAR	YILDIRIMLAR TİCARET
Cevdet KAİN	GALAKSİ TURİZM
Civan SÖZKESEN	FUNİKA HOLDİNG
Dilek ALTINAY	EKBER MUTFAK
Gülesin BOYACIOĞLU	MUTLU METAL
Nilgün KATİPOĞLU	KATİPOĞLU HALI ÇEYİZ
Olgun SÖNMEZ	SÖNMEZ GLOBAL
Onur BALCI	MERAKLILAR KURUYEMİŞ
Ömer KOCAKUŞAK	BİLEN PATENT
Sinan GİDER	BANT BORU
Şerife İNCİ EREN	İNCİ HOLDİNG
Tolga MERCAN	MERCAN HOLDİNG
Ulaş KAYACAN	GENÇPA
Umut GÜÇ	ÜMİT GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ
Yavuz KANKAVİ	BERTAN LOJİSTİK

II. BÖLÜM



SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİ

Ekonomi, Toplum ve Çevre Açısından İncelenmesi

Dr.Öğr.Üyesi Nazan Çağlar

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF

1. Giriş

Son on yılda sürdürülebilirlik, şirketlerin ve iş modellerinin stratejik yönetimi için bir zorunluluk haline gelmiştir. Şirketler, yeşil enerjiye ve çevre dostu süreçlere, ürünlere ve hizmetlere uyum sağlama gereği sayesinde, iş modeli çalışmalarını, üretim sürecinden ürünün yaşam döngüsünün sonuna kadar yeniden tasarım uygulayan sürdürülebilirlik kavramına göre yeniden düzenlemeye başlamışlardır. Amaç, iş modeli unsurlarının ekonominin artan dinamikleri karşısında gelecek nesiller için sürdürülebilir bir yapıda iyileştirilmesi gerektiğidir.

Sürdürülebilirlik terimi, sıklıkla çevrebilim, çevrebilim odaklı strateji ve diğer çevre dostu konular olarak yorumlanmaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin şansını etkilemeden toplumun ekonomik hedeflerine ulaşması olarak tanımlanmıştır. İş modeli tanımı, Osterwalder ve Pigneur tarafından `` tanımlayan, üreten ve değer yakalayan " bir iş yapısı olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir bir iş modeli, müşteri için üstün değer yaratma yoluyla rekabet avantajı yaratan ve şirketin ve toplumun sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunan bir iş modelidir.

Varlığını sürdürebilen işletmelerin en önemli özellikleri, içinde yaşadıkları **toplum** ve **çevre**ye yarar sağlamalarıdır. Bu iki özellik talep oluşturmanın ön koşulu haline gelmiştir. Hiç şüphesiz üçüncü eleman da **ekonomik**liktir. Bugün sürdürülebilir iş modellerinden söz ederken bu üç özellik vazgeçilmez bir altyapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı yazarlar "üstün müşteri değeri ile rekabet avantajı yaratma ve şirketin ve toplumun sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunma" konusunu sürdürülebilirliğin iş planı olarak vurgulamaktadır. İş Planları; bilgi paylaşımını, bağlantı kurma faaliyetlerini (sürdürülebilirlik şirketler arasında), farkındalık ve çoklu değer yaratma esasları üzerine kurulmalıdır.

Bu yazıda sürdürülebilir iş modelinin toplum, çevre ve ekonomi esasları üzerinde nasıl dönüşmesi gerektiği üzerinde durulacak ve yorumlar gerçekleştirilecektir.

2. Sürdürülebilir Bir İş Modelinin Özellikleri

Sürdürülebilir bir iş modeli, ticari olarak başarılı olmalıdır. Müşterileri için değerli bir ürün teklifi olmalı ve işletme bundan dolayı kâr elde etmelidir. Sürdürülebilir bir iş modeli geleceğe hazır olmalıdır. Örneğin, yükselen, değişken enerji ve emtia fiyatları dünyasında başarılı olmak üzere donanımlı olmalıdır. Bir diğer konu, sürdürülebilir bir toplumun parçası olmalıdır. Sürdürülemez bir ekonomide sürdürülebilir bir işletme olmak mümkün değildir. İş modellerinin sürdürülebilir olarak

adlandırılması için modelin uygulamalarının sosyal ilerleme kaydeden ve gelişen bir ekonomiyle eşleşmesi gerekir. İş modelleri ekonomik büyümenin çevresel zararlardan uzak tutulmasını sağlamalıdır.

Bir işletmenin varlığını sürdürmesinin ana elemanı ekonomikliktir. İster kısa vadede olsun ister uzun vadede tüm ekonomik desteklerin sürdürülebilir olmasının ana koşulu faaliyetleri besleyen ekonomik kaynakların kesintiye uğramadan ve faaliyetleri etkili düzeyde sürdürmeye olanak sağlayacak şekilde düzenli teminidir. Ancak bir işletmenin ana amacının sadece parasal getiriler olduğunda sürdürülebilir olma konusunda sorunlar baş göstermektedir. İşletmeler parasal kazançlar elde ederken çevre ve toplum için sağlayacakları katkıyı ön plana çıkarmak zorundadır. Toplumda işletmenin temel amacının sadece parasal değerler elde etmek olduğu algısı değiştirilemez ise işin sürdürülebilirliği risk altına girmektedir. O halde işletmeler ekonomik olarak varlıklarını sürdürmeyi toplumsal ve çevresel paydaşlarına katkılarını ön planda tutacak bir bütünleşme ile sürdürebileceklerini söyleyebiliriz. Örneğin doğal kaynakların tüketiminde gösterilen hassasiyet kullanım sırasında zarar görmeme ve etik kurallara uygun davranma ve bunların algısının tam olarak tüm paydaşlar tarafından algılanması önemli stratejiler arasındadır. Stratejilerin bu yönde değişikliklere uğraması ve değişen stratejiler doğrultusunda topluma ve çevreye katkının ölçülerek paydaşlar ile paylaşılması gereklidir. İşletmenin ekonomisi toplum ve çevre katkıları ile birlikte sürdürülebilir ya da büyüyebilir değilse iş modelinin güncelleme gereksinimi açıktır. Ekonomik stratejiler, sosyal, çevresel ve ekonomik nedenleri birlikte gözeten yatırımcıları cezbetmeyi ve bu konuda devlet teşvikleri için sosyal etkileşim sağlamayı da amaçlamalıdır.

Birbirlerinden ayırmak ne derecede olanaksız olsa da ekonomik stratejiler, çevresel stratejiler ile bütünleşmelidir. Çevresel stratejiler ürünlerin tüm yaşam evresindeki toplam sorumluluğu üstlenmekle başlar. Hammadde temininden geri dönüşüm sürecine kadar doğayı koruma faaliyetleri bu stratejilerin temel parçaları arasındadır. Bir çeşit kapalı döngü ile doğal kaynakların gereksiz kullanımını önlemeye çalışmak, sürdürülebilir çevre politikalarında ön plana çıkmaktadır. Benzer olarak ürünün yaşam döngüsü içinde çevreye verebileceği zararların sorumluluğunu üstlenmek önemlidir. Bazı ülkelerde yasal düzenlemelerin üst düzey standartlar ile sağladığı bu strateji sadece yasal düzenlemeler uymak için değil aynı zamanda potansiyel zararları azaltmak amacıyla araştırma geliştirme yapmayı içermektedir. Rekabet üstünlüğünü elde edilmeye çalışılan alanlardan biri olarak paydaşlara ve çevreye verilecek zararların önlenmesi karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca endüstriyel eko sistemler aracılığı ile malzeme ve enerji akışları incelenerek, enerji stratejileri de(ürünün tüm yaşam çevrimi için) sürdürülebilir iş modeli stratejilerinin bir parçası olmaktadır. Unutulmamalıdır ki doğa iş paydaşlarımızdan biridir, aynı zamanda sürdürülebilirliğin de en temel ve vazgeçilmez elemanıdır.

Sürdürülebilir iş modellerinin bir diğer özelliği paydaşların katılımı ve paydaşlara sağlanan katkı boyutudur. Ürünün yaşam çevrimi boyunca tüm paydaşların kendilerini ilgilendiren açılarda

yetkinliklerinin sağlanması ve bu yetkinliklerin işi geliştirmek amacıyla geri beslemelerinin etkili bir şekilde elde edilerek kullanılması iş modellerini sürdürülebilir sınıfına dâhil edebilmektedir. Paydaşların yetkinlikleri; üretimde çalışanların teknik bilgi ve becerilerini, tüketicilerin tüketim sırasında kendilerini ekonomik ve diğer açılardan koruyabilen yetkinliklere ulaştırılmalarını, yatırımcıların yaptıkları yatırımın toplumsal etki, çevreye katkı ve ekonomik dönüşüm hızlarını anlayabilecek ve benzeri birçok alanda yetkinliklere ulaştırılmasını kapsamaktadır. Toplumsal farkındalığın rekabetin bir aracı olarak kullanıldığı birçok örneği izleyebilir ve bunu yorumlamakta kullanabilirsiniz. Bu nedenlerden dolayıdır ki, paydaşların bilinçlendirilmesi ve yeterliliklerinin geliştirilmesi üzerine stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Paydaşların yeterliliklerinin geliştirilme stratejileri tüm paydaşların erişebileceği ve algılamalarını güçlendiren yol ve yöntemleri kullanarak yapılmalıdır. Paydaşlar bu yetkinliklerini hem ürünün yaşam çevrimindeki etkinlik ve verimliliği amaçlı olarak kullanabilmeli hem de yapılan düzenlemeler ile geri beslemeleri etkin olarak sunmak için kullanmalıdır. Böylece paydaşların karar süreçlerine dâhil edilmesi sağlanabilir. Sosyal iş modelini benimseyen işletmeler, müşteriler, potansiyel müşteriler, potansiyel çalışanlar, tedarikçiler ve ortaklar da dâhil olmak üzere harici kitlelerle iletişim kurmak ve onlarla etkileşim kurmak için işlevsel alanlarda sosyal medya araçlarını ve sosyal ağ davranış standartlarını kullanır. Bir sosyal iş modeli, sağlıklı bir finansal getiriyi korurken olumlu bir değişim sağlamak için paydaşlar ile etkileşimi ön plana çıkaran bir iş yapısı, tasarımı veya çerçevesidir.

İş modeli uygulamalarının sürekliliği için vazgeçilmez özelliklerden biri de sistem yaklaşımıdır. Devlet, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar dâhil tüm paydaşların sistem içindeki rol ve sorumluluklarının netleştirilmesini sistem içinde planlamak ve uygulamak için başarılı bir sistem uygulamasına gereksinim vardır.

Oluşturulan tüm sürdürülebilirlik politika ve stratejilerinin değer oluştururken, müşteriler ile etkileşim faaliyetlerinde, tedarikçi ilişkilerine nasıl yansıtılacağının tanımlı süreçler ile yürütülmesi gereklidir. Sistem tüm paydaşların ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerde orta ve uzun vadeli odaklanmayı sağlaması bakımından kritik bir rol oynamaktadır. Sistemsel hedefler etkinlik ve verimlilik odaklı olup, sadece gerektiği kadar ve sadece gerektiğinde kaynak ve ürün tüketimini destekleyen uygulamalara sahip olmalıdır. Böylece, tüm stratejilerin ortak değerlerini koruyan ve geliştiren bir yapıyı kurmamıza yardımcı olmaktadır.

3. Sonuç ve Değerlendirmeler

Pratik olarak sürdürülebilir bir iş modelinde, işletmeler artık kısa vadeli sabit karlara odaklanmadığı, ancak genel olarak orta ve uzun vadeli bir bakış açısına odaklandığı için yönetimin zihniyetinde bir değişikliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür bir odaklanma, işimiz ve dünyamız için gelecekteki faydaları anlamamıza yardım eden bir analiz sağlar. Kısa vadeli odaklanmanın sürdürülebilir iş modellerinin önündeki en büyük engel olduğu bilinmektedir. Ancak işletmelerin kısa

vadeli ve sadece ekonomik odaklı yönetimlerinin uzun vadeli ve sürdürülebilir iş modellerine dönüşümü önemli bir zihniyet değişikliğini gerektirmektedir. İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel konumları ne olursa olsun bu dönüşümü başarmaları mümkündür. Kısa vadede Pazar kaybı, küçülme ve ekonomik sorunlar yaratsa da strateji dönüşümlerinin kısa orta ve uzun dönemde etkili geri dönüşleri mevcuttur.

4. Bölümün Kaynakçası

Dima, A.M., Hadad, S., and Luchian, I. (2017). Review on the dimensions of business-university alliances. Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, 11(1), 64-73.

Ellen McArthur Foundation. (2018). Circular Economy Overview. Retrieved from https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/concept.

Geissdoerfer, M., N.M. Bocken, and E.J. Hultink, Design thinking to enhance the sustainable business modelling process–A workshop based on a value mapping process. Journal of Cleaner Production, 2016. 135: p. 1218-1232.

Geissdoerfer, M.B., N. M. P.; Hultink, E. J., Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. Journal of Cleaner Production, 2016. 135: p. 1218-1232. aulkner, D. (2002). Strategy: Critical perspectives on Business and Management. London: Routledge.

Roman, M., J. Liu, and T. Nyberg, Advancing the open science movement through sustainable business model development. Industry and Higher Education, 2018. 32(4): p. 226-234.

Saeed Nosratabadi , Amir Mosavi , Shahaboddin Shamshirband , Edmundas Kazimieras Zavadskas , Andry Rakotonirainy , Kwok Wing Chau 2018. Sustainable business models: a Review

Stubbs, W., Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. Journal of Cleaner Production, 2017. 144: p. 299-312.

III. BÖLÜM



AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Prof. Dr. Mahmut Paksoy

İstanbul Kültür Üniversitesi , İİBF

1. Giriş

Gerek ülkemizde gerekse dünyada faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmeleridir. Ülke ekonomilerine dahi yön veren büyük aile işletmelerinin yanı sıra, çoğu aile işletmesi KOBİ'lerden oluşmaktadır. Dünyanın gelişmiş ülkeleri başta olmak üzere birçok ülkede KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı genelde %80 ile %99 arasında değişmektedir. Örneğin ülkemizde tüm işletmelerin %98,8'i KOBİ'lerden oluşmakta, bunların da %95'i aile işletmesidir (Peşkircioğlu, 2015).

Ülkemizde aile işletmelerinin toplam GSMH içindeki yeri %75'dir ve bu işletmeler istihdamın %65'ini sağlamaktadırlar (Peşkircioğlu, 2015). Dolayısıyla aile işletmeleri ülkemiz ve dünya ekonomileri için lokomotif görevi görmektedirler. Bu sebeptendir ki aile işletmelerinin uzun ömürlü olması başta ekonomi olmak üzere ülkenin her alanındaki gelişimi için önemlidir. Ülkemizde aile işletmelerinin/şirketlerinin ortalama ömrü yirmi beş yıldır. Bu işletmelerden ancak %30'u ikinci kuşağa, yüzde %12'si ise üçüncü kuşağa geçebilmektedir; dördüncü kuşağa geçenlerin oranı ise %3'dür. Ülkemizde Cumhuriyet öncesi dönemde kurulmuş ve günümüze kadar gelmiş işletme sayısı sadece altmış dokuzdur (Ekonomi, 2017).

Aile işletmelerinin ülke ekonomilerine olan etkisi de dahil olmak üzere ülke kalkınmasındaki rolü göz önüne alındığında uzun süre yaşamlarını sürdürebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bunun için de aile işletmeleri bir sistem haline gelmeli; iş ve aile ilişkileri kurumsallaşmalıdır, ancak bu sayede söz konusu işletmeler rekabet avantajı sağlayabilir, dayanıklı hale gelebilir, süreklilik kazanabilirler. Bu yazıda aile işletmeleri kavramı ele alınacak, daha sonra işletmelerin kurumsallaşmadan ne anlamaları gerektiğine kısaca değinilecektir.

2. Aile İşletmeleri ve Özellikleri

Aile işletmesi genellikle yönetimine ve kontrolüne tek bir ailenin sahip olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Baraz, 2007, s. 120). Potobsky'e göre aile işletmesi, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmelerdir. David Brok'a göre aile işletmesi, aile üyeleri ya da evlilik yolu ile aileye katılmış bireyler tarafından kurulan bir işletme türüdür. Bir başka tanımda ise aile işletmeleri, aile bireylerinden bir ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklarının çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba gösterdikleri işletme yapıları olarak dile getirilmektedir (Karavardar, 2011). Kısaca aile işletmeleri, yönetimin ve kontrolün işletme sahiplerinde bulunduğu işletmelerdir. Bir başka açıdan bakıldığında, Stoy Harvard ve London Business School araştırması-aile işletmesini

ailenin bir veya daha fazla üyesinin şirket kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50'sinden fazlasına ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda aile mensuplarının çoğunlukta olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır (Günver, 2002, s. 105).

Aile işletmeleri tüm dünyada çok yaygındır. Hem ülkemizde hem de dünyada çok büyük aile işletmeleri mevcuttur. ABD'de Walmarth, İsveç'te IKEA, İtalya'da FIAT, ülkemizde ise Koç, Sabancı, Doğuş vb. işletmeler örnek olarak verilebilir (Kırım, 2001, s. 4). Dünyanın en büyük 500 işletmesinin %40'ı aile işletmesidir. Ülkemizde aile işletmelerinin oranı ise %95'dir (PriceWaterhouseCoopers, 2016).

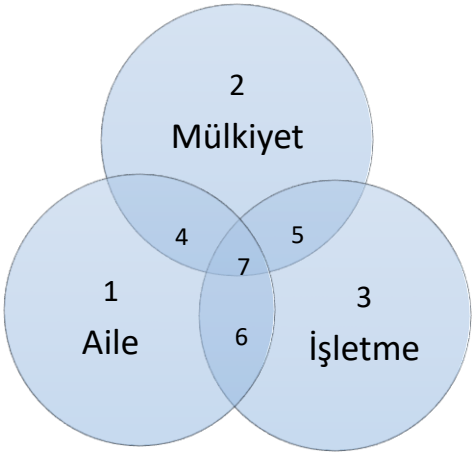
Ayrıca aile işletmeleri denilince daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeler, KOBİ'ler, akla gelmektedir. Bilindiği gibi KOBİ'ler de kendi içlerinde ciroları ve çalıştırdıkları kişi sayısına göre mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde üçe ayrılmaktadır. Belirli bir cironun üstünde faaliyet gösteren işletmeler ise büyük işletmeler sınıfına girmektedir. Ancak aile işletmelerini sadece KOBİ'ler olarak düşünmek doğru değildir (Kırım, 2001, s. 4).

Aile şirketlerinin Dünyada ve Türkiye'de hem dünya ve hem de ülke ekonomilerine büyük katkıları bulunmaktadır. Ancak söz konusu şirketlerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Daha önce de değinildiği gibi, aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004, s. 43). Hatta Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005, s.4).

Aslında aile işletmelerine aile bireyleri açısından bakıldığında, aile ve iş denilen iki unsuru bünyesinde barındıran işletmelerdir, yani duygusal yönü ağırlıklı olan işletmelerdir. Aile işletmeleri "sevgi" ve "çatışma" arzularına aynı anda cevap verebilme şansı olan işletmelerdir. Dolayısıyla aile ilişkileri ile işletme aynı sürede başarı ile yönetildiğinde hem aile bağları sağlam kalmakta hem de işletmenin başarı ve sürekliliği daha fazla olmaktadır (Kırım, s. 1).

Yukarıda bahsi geçen işletme başarısının ve sürekliliğinin artması için, aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağının, bireylerin çeşitli önceliklerinin nedenlerinin ve farklı rollerinden doğan ikilemlerin açıklanmasına katkı yapacak bir model önerilmektedir (Günver, 2002, s. 19). Üç Daire Modeli olarak adlandırılan bu model, Tagiuri ve Davis (1992) tarafından, 1980'lı yılların sonunda Harvard Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar neticesinde geliştirdikleri Aile Sistem Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye ait unsurlar ve anlamları Şekil 1'de yer almaktadır. Söz konusu model dikkate alındığında, aile işletmelerinin yönetiminde aile, mülkiyet ve işletme olarak gösterilen üç faktör/alan göz önünde bulundurulmalıdır.

Şekil 1: Üç Daire Modeli



1. Aile üyesi, fakat hissesi yok ve işletmede çalışmıyor
2. Hissedar, fakat aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor
3. İşletmede çalışıyor, fakat ne hissedar ne de aile üyesi
4. Aile üyesi ve hissedar, fakat işletmede çalışmıyor
5. Hissedar ve işletmede çalışıyor, fakat aile üyesi değil
6. Aile üyesi ve işletmede çalışıyor, fakat hissedar değil
7. Hem aile üyesi, hem hissedar hem de işletmede

Aile işletmelerinin güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya koymak, özellikle güçsüz yönlerini geliştirmek ve güçlü olanlarını devam ettirmek de bu işletmelerin sürekliliği ve başarısı için önemlidir.

2.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

- Aile unvanının sağladığı sosyal ilişkiler ve bilinen bir aile isminin piyasalara verdiği güven hissi finansal ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir avantaj sağlar.
- Aile işletmelerinin bir diğer üstünlüğü finansal yapılarıdır. Öz kaynaklarının büyük çoğunluğunu sermayenin oluşturduğu, dışarı bağımlı olmayan, ihtiyaçlarını ve yeni kaynak tahsislerini öz kaynaklarının oluşturduğu sermayeden sağlayan işletmelerdir.
- Aile işletmelerinde kararlar hızla alınabilmektedir.
- Yönetimde bulunanlar uzun süre bir arada oldukları için, yönetimde devamlılık daha yüksek oranda sağlanmış olur.
- Girişimcilik ruhunun korunduğu işletmelerdir, bunun sonucu olarak işletme dinamizm kazanır. Bu da fırsatların değerlendirilmesinde önemli rol oynar.
- Benzer kültürel özellikleri taşıyan aile bireyleri arasındaki iş birliği ve uyum daha üst düzeydedir.
- Aile işletmelerinde gelenek ve göreneklere verilen önem, çalışanlarla daha sıkı diyalogların kurulmasına ve işgörenle işveren arasında güven oluşturulmasına yardımcı olur.
- Aile işletmeleri toplumda yaratmış oldukları olumlu imaj ile güçlenecekleri için, kararlarını alırken diğer işletmelere göre sosyal sorumluluk projelerine daha fazla önem verirler (Göker & Üçok, 2006) (Günver, 2002).

2.2. Aile İşletmelerinin Güçsüz Yönleri

- Aile işletmeleri, dış kaynaklardan yararlanmayı çok istememektedirler, büyümeleri için gerekli olan kaynağı dışarıdan elde edememeleri durumunda, kısıtlı aile varlığı ile zaman zaman zor durumda kalabilmektedirler.

- Birçok aile işletmesinde kritik seviyelerde görev açısından niteliksiz olan aile bireyleri yer almaktadır. Bunun sonucu olarak bu tür işletmelerde çalışan nitelikli profesyoneller, söz konusu görevlere aday olmak istemezler ve uygun zaman ve zemini kollayarak başka işletmelere geçmek isterler.
- Aile işletmelerinde akraba kayırmacılığı (nepotizm) çok sık görülen bir durumdur. Çalışanların hak ettikleri terfi ve ücreti alamayabileceklerini düşünmeye başlaması motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine neden olur.
- Aile işletmelerinin çoğunda, yönetimin bir tek elde toplanması, merkezi bir özellik taşıması ve yetki devrinin kolay olmaması, işlerin aksamasına yol açmaktadır.
- Aile işletmelerinde tutuculuk diğer işletmelere nazaran daha fazla karşılaşılan bir durumdur. Profesyonel yöneticilere nazaran işletme sahibi yöneticiler yeniliklere ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmektedirler.
- Aile işletmeleri yönetim kademelerinin oluşturulmasında ve nitelikli personel bulmakta zorluklar yaşamaktadırlar.
- Aile içi iletişim esnasında, aile üyeleri farklı konularda karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu da çatışma ortamı yaratabilmektedir.
- Aile üyeleri arasındaki rekabet de işletmenin geleceğini tehlike altına alabilir. (Göker & Üçok, 2006; Günver, 2002).

2.3. Aile İşletmeleri İçin Kurumsallaşma Neden Önemlidir?

Küreselleşme olgusunun, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye genelinde de etkisini son yıllarda oldukça artırmış olmasından dolayı, art arda yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin yeniden yapılanmalarını, yani "kurumsallaşmalarını" zorunlu hale getirmiştir. Bu durum, aile işletmelerinin farklı özellikler taşıması sebebiyle, onlar açısından daha büyük önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2003, s. 61).

PWC'nin (2016) küresel çapta uyguladığı ve Türkiye sonuçlarını da yayınladıkları raporunda, Türkiye'deki aile şirketlerinin %89'unun gelecekte temkinli fakat iyimser şekilde, %6'sının ise hızlı ve agresif şekilde büyümeyi hedeflediklerini belirtilmektedir. Bu durum, kurumsallaşmanın önemini gündeme getirmektedir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomisindeki yeri ve önemi göz önüne alındığında, rekabet avantajı sağlamaları, dayanıklı ve sürdürülebilir olmaları için de kurumsallaşma düzeylerini arttırmaları gerekir.

3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin sürdürülebilirliğini koruma yöntemleri arasında değişime uyum sağlayabilme, insanı önemli bir zenginlik olarak görme ve değer verme, işe odaklanma, çalışanları güçlendirme, aile kültürü ve değerlerini koruma, aile içi etkin iletişimi

gerçekleştirme, sonraki kuşakların yetiştirilmesi ve onlara devri konusunun önceden planlanmasının yapılması gibi hususlar yer almaktadır. İşte bu hususların çoğu kurumsallaşma yoluyla gerçekleşmektedir. (MİB Dergisi, 2018)

Kurumsallaşmanın işletmelerde sistemli çalışma, yetki-sorumluluk denkliğini sağlama, büyümeyi planlama, kontrolü kolaylaştırma, hata oranını düşürme, kararların alınmasını kolaylaştırma ve dışa açılmayı daha kolay hale getirme gibi yararları vardır (Baraz, 2007).

Genel olarak kurumsallaşma, bir sistem oluşturmak, bu sistemin yerleşik, tutarlı ve koşullara göre değişebilecek, bilinen ilkelere göre işlemesi olanak düşünülebilmektedir (Baraz, 2007). Selznick'e göre ise kurumsallaşma, işletmenin kendi başına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların neticesinde duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesidir (Karabulut, 2008).

Kurumsallaşma bir yerde, bir şeyin olağan, alışıldık kılınması, geniş bir organizasyon yapısının kabul edilebilir parçası ya da alışkanlığı haline getirilmesi, kurum niteliği kazanması olarak tanımlanabilir. İşlerle ilgili tanımların yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanmasını akla getirir (Koçel, 2018, s. 361).

Di Magglio ve Powel'a göre ise, kurumsallaşma tekrarlanan faaliyetlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart hale geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktadır. Örneğin bir işletmede personelin birbirine hitap tarzları, selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, müşterilerle olan ilişkileri vb. faaliyetler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir (Besler & Diğerleri, 2007, s. 17-21).

Burada önemli olan davranışların, faaliyetlerin, işlemlerin tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesidir. Kurumsallaşmanın sıkça 'kurum haline gelme' anlamında kullanıldığı, bazı davranış kalıplarının kurumsallaşabileceği ve bunun da kültürle yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü, kurumsallaşmayı kolaylaştırmaktadır. Daha önce değinildiği gibi farklı yazar ve kaynakların birleştikleri nokta, kurumsallaşmanın bir sistem oluşturmak ve bu sistemin yerleşik, tutarlı, koşullara göre değişebilecek, bilinen ilkelere göre işlemesi olduğunun göz önüne alınmasıdır (Besler & Diğerleri, 2007, s. 18).

Kurumsallaşmayı iki yönü ile ele almak gerekir, bunlardan ilki işletmenin kurumsallaşması, diğeri aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. İkisi birlikte eş zamanlı olarak yürütüldüğünde, işletmelerin ayakta kalmaları, dayanıklılıkları ve sürdürülebilirlikleri daha fazla olmaktadır.

Kurumsallaşma bir süreçtir ve bu sürecin iyi yönetilmesi bir gerekliliktir. Bu süreç belli davranışlar silsilesinden oluşmaktadır. Kurumsallaşma çevreye uyum sağlamak olarak görülmektedir. Çevresel değişikliklerin sürekli olması işletmenin de sürekli kurumsallaşma çabası içinde olmasını gerektirmektedir (Apaydın, 2009, s. 8). Çevredeki değişimlere ayak uyduramayan işletmelerin, yaşamlarını devam ettirmeleri ve uzun ömürlü olmaları zorlaşmaktadır.

İşletmeler, çevresel değişimleri sezme, algılama ve onlara etkili bir biçimde cevap verebilme olarak adlandırılan örgütsel çevikliğe de yer vermelidirler. Örgütsel çeviklik, işletmenin yakın ve uzak çevresinde oluşan ani değişim ve gelişmelere, hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneğidir. Yani, beklenmedik çevresel ve teknolojik değişimlere, müşterilerin ve diğer paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için pazarda/çevrede oluşan fırsatlara hızlı ve etkili hareket edebilme yeteneğidir (Ezici, 2019). Dolayısıyla, kurumsallaşmada esnekliğe yer verilmeli, çalışanlar aşırı bürokratik işlemlere boğulmamalı ve işleyişte yavaşlığa yol açmamalıdır. Bu da güçlü bir örgüt kültürünü gerekli kılmaktadır.

Kurumsallaşma ile işletmeler bir değişimi başlatmaktadırlar, değişime direncin azaltılması için, kurumsallaşmanın çalışan bireylere, işletmeye ve hatta ülke ekonomisine yararları iyi aktarılmalıdır. Çalışanlar tarafından benimsenen, özümsenen kurumsallaşma çabaları daha iyi sonuç vermektedir.

3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşamamanın Nedenleri

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Ancak Küreselleşme ve onun getirdiği yoğun rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim aile işletmelerini mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini veya aile birliğini yok edebilmektedir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşamaması ve buna bağlı olarak da istenen gelişmenin sağlanamamasının nedenleri ise, finansal yapı, rekabet koşulları, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine özgü birinci kuşağın geleneksel misyonlarına bağlılıkları olarak gruplandırılabilmektedir. Çekirdekten yetişen ve şirket yönetimince yeterli bulunan kişilerin çalıştırılması nedeniyle işletme süreçleri bazında teknik uzmanlık yetersizliğinin doğması da kurumsal bir yapı kurmada önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın önündeki engellerden biri de işletmeler arasında sınırlı iş birliğinin olması ve taşeronluktan kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet koşullarıdır (Kobal & Yıldırım, 2016).

Bütün bu bahsedilen olumsuzluklara rağmen, kurumlaşmayı gerçekleştirmiş ve başarmış işletmeler bulunmaktadır. Bu süreçten vazgeçmemek gerekmektedir. Biz burada aile işletmelerinin hangi konulara ağırlık vererek kurumsallaşma yönünde ilerleme kaydedecekleri üzerinde duracağız. Kurumsallaşmayı, işletmenin kurumsallaşması ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak iki ayrı kısımda inceleyeceğiz.

3.2. İşletmelerin Kurumsallaşması

İşletmelerin kurumsallaşma unsurları olarak, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verilebilirlik ve tutarlılık ön plana çıkarmaktadır (Şen, 2017; Apaydın, 2009, s. 41). Kısaca bu unsurlara değinecek olursak:

3.2.1. Formalleşme

Formalleşme, işletmedeki yapıların faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlaması, görev, rol, yetki ve sorumlulukların~~ın~~ belirlenerek yazılı hale getirilmesi olarak açıklanabilmektedir. Formalleşme bir işletmede faaliyetler yerine getirilirken önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlerin işlenmesi hususuna ne kadar ağırlık verildiğini ifade etmektedir. Formalleşme, işletme faaliyetlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki farklı fonksiyonların koordinasyonlarını~~n~~ sağlayacak biçimde işletme yapılarının dizayn edilmesidir. Formalleşme bir yerde işletmedeki iş ve işlemlerin kimler tarafından nasıl yürütüleceğinin ayrıntılı olarak saptanması ve bunların yazılı hale getirilmesidir. (Şen, 2017, s. 30; Apaydın, 2009, s. 48). Bunun için de iyi bir organizasyon ya da re-organizasyon çalışması gereklidir.

Formalleşme ile işletme faaliyetler bireysel inisiyatiften ve keyfilikten çıkartılarak belli kurallara bağlanmaktadır. Bu sayede çalışanların neyin, nerede, nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanmaktadır. Bu da işletmeye istikrar kazandırmaktadır (Şen, 2017, s. 30; Apaydın, 2009, s. 48).

Formalleşmenin temelinde, işletmede işlerin yapılışı ile ilgili çeşitli prosedürlerin geliştirilmesi yatmaktadır. Prosedürler, süreçlerin çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamakta ve kuralların nedenlerini açıklamaktadırlar. Söz konusu kurallar, çalışanların tümü tarafından benimsendiğinde, özümsendiğinde ve davranışlara yansıdığında bir anlam ifade eder.

3.2.2. Profesyonelleşme

Herhangi bir görevi, mesleği düzenli olarak en az hata ile yapan kişilere profesyonel denilmektedir. Bir işin profesyoneli olmak, o işi detaylarına kadar anlayabilmeyi ve uygulayabilmeyi gerektirmektedir. Profesyonellerden beklenen, işlerini mükemmel şekilde gerçekleştirebilmeleridir (Atılgan Ö. , 2017, s. 47). İşletmenin profesyonelleşmesi, yönetimde profesyonel kişilerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki kurumlarla ilişki içinde bulunması olarak ifade edilebilir. İşletmenin profesyonelleşmesini sağlayan en önemli unsur, çalışanlar arasındaki profesyonellik oranıdır. Bu oran arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır (Apaydın, 2009, s. 56)

İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmede ideal bir profesyonel iklim oluşturulması ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunması halinde profesyonellerin mesleki tatminlerinin daha fazla olmasını sağlamakta ve bu durum çalışanların işletmeye bağlılığını ve katkılarını arttırmaktadır. Kısaca, profesyonelleşme işletmede etkinliği ve uyumlu çalışmayı artırmaktadır, sosyalleşmeyi hızlandırmaktadır. Bu ise değişen çevre koşullarına uyumda kolaylık sağlamaktadır (Apaydın, 2009, s. 60-62).

3.2.3. Kültürel Güç

Kültürel güç, işletme kültürünün (değerler, inançlar, ilkeler ve üretilen maddi unsurlar vb.) kabullenilme düzeyi ve işletme içerisinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Bir işletmeyi diğerlerinden ayıran en önemli unsur o işletmenin kültürüdür. Kültürü oluşturan normlar, etik kodlar (etik kurallar), değerler ve ilkelerin işletme çalışanları tarafından kabullenme düzeyi arttıkça, bütün üyeler tarafından paylaşıldıkça, işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Kültür, işletmenin anlamını ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran, paylaşılan değerler ve inançlardır. Kültür, bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. İşletme kültürü, işletme ortamında davranışları yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde, formal kontrol sistemlerini, kültürel kontrol sistemleri desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde, kültürün önemli rolü bulunmaktadır (Apaydın, 2009, s. 68). Güçlü bir işletme kültürü, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesidir.

3.2.4. Hesap Verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda faaliyetleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi toplama ve ilgili kişilere akışını sağlayarak, topluma açık hale gelmesi ve faaliyetlerden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenebilmesidir. İşletmelerin hesap verebilir olması için faaliyetlerin çevresel kurumların, normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, faaliyetler ilgili sektörel ve mesleki ve kurumlarca onaylanması, işletme faaliyetlerin sosyal sorumluluk, farklılıklara saygı, insan hakları ve çevreye duyarlılık özellikleri taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarını üstlenebilmesi gerekmektedir. Ayrıca standartlaşma, hesap verilebilirlik açısından olumlu katkı sağlamaktadır. Özellikle işletmelerin bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi saydamlığı ve hesap verilebilirliği arttırmaktadır. Bir yerde işletmelerdeki hesap verilebilirlik ve şeffaflık ekonomik sistemdeki yolsuzlukları ortadan kaldırmaya katkıda bulunmaktadır (Apaydın, 2009, s. 74-77).

3.2.5. Tutarlılık

Tutarlılık, biçimsel ve anlamsal bütünlüğü sağlayıcı bir unsurdur. Tutarlılık, işletmenin ilişkide olduğu kişi ve kurumlarla olan ilişkilerde çok fazla sürpriz yaşatmamaları anlamına gelir. İşletmelerin verdiği sözleri tutması da tutarlılık kapsamındadır. Tutarlılık ile ilişkilerde güvenilirlik sağlanır.

3.3. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde, işletmenin kurumsallaşmasının yanı sıra, aile ilişkilerinin de kurumsallaşması, belli ilkelere bağlanması önemlidir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında bir aile anayasasının oluşturulması, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu da bir aile konseyi oluşturularak, iletişimin artırılması, bir çalışma sistematiği oluşturulmasını, bir devir planının yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlanmasını içermektedir. Bu ilişkilerin kurumsallaşmasında

etkin iletişim yöntemleri kullanılması ve aile bireylerinin düşüncelerini, görüşlerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortamın oluşturulması gerekir (Kırım, 2001, s. 41).

Biz burada aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli olduğunu düşündüğümüz, devir planlaması/halefiyet, aile konseyi ve aile anayasası unsurlarına kısaca değineceğiz;

3.3.1. Devir Planlaması (Halefiyet)

Aile işletmelerinde en önemli sorunlardan biri, hatta belki de en önemlisi, devir planlamasıdır. Ancak pek çok aile bu planı başta yapmayıp, devir işinin kendiliğinden hallolması yolunu seçmektedir. Bunun nedeni ise, devretme planının (işletmenin gelecek nesillere devri) gerçekten zor olmasıdır. Zor olduğunun bir göstergesi de aile işletmelerinin ilk transferden sonra pek fazla yaşayamamasıdır. Bir başka deyimle devir planının olmaması nedeniyle birçok işletme ikinci nesle geçmeden veya geçerken kapanmaktadır. Ancak, devretme zor olmasına karşılık biyolojik bir gerekliliktir. Bu nedenle işin/işletmenin devam etmesini isteyen aileler iki alternatifle karşı karşıya kalmaktadır; ya konuyu bir kenara bırakıp mevcut liderin / girişimcinin / yöneticinin iş yapamaz hale gelmesini beklemek ya da liderlik gücünün koordineli ve uyumlu transferi için şimdiden plan yapmaktır. İkincisini tercih eden aile işletmelerinin süreklilik şansı çok daha fazladır (Kırım, 2001, s. 29).

Eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan mevcut liderin varlığında ve aile bireylerin onayı ile yapılamaz ise, çatışma, sürtüşme ve kavga kaçınılmazdır. Ayrıca işin kendisi için de zararlıdır. Zira pek çok bilgi ve ilişki zamanında korunamamış olur. Mevcut lider önemli ilişkilerini bir sonraki lidere alıştırarak devretmemiş olur. Bu konuda aile dışı hatta işletme dışı bir uzman yardımı almak çoğu zaman iyi sonuçlar vermektedir (Kırım, 2001, s. 31).

Aşağıda belirtilen yol gösterici niteliğinde olan hususlar iyi bir şekilde uygulanırsa geçiş planı~~nın~~ etkin bir şekilde gerçekleştirilir. Bu hususlar (Kırım, 2001, s. 31);

- Bir liderin/yöneticinin seçimi için açık ve anlamlı kriterler oluşturulmalıdır.
- Geçiş planının ne olduğu ve yeni liderin neden seçildiği ailedeki ilgili taraflara açıkça anlatılmalıdır.
- Geçiş sürecini yönetmesi için işletmelerde çalışan aile dışı yöneticiden (veya bir danışmandan) yardım alınmalıdır.
- Belirlenen adayın eğitiminin bizzat işletme kurucusu tarafından sağlanmasında yarar vardır.
- Devir için belli bir zaman oluşturulmalı ve bu zamana uyulmalıdır.
- Şu andaki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zaman ve zemin hazırlamalıdır.

Kriterlerin, başlangıçta katılımcı bir yöntemle oluşturulması, ilerideki potansiyel çatışmaları azaltır. Ayrıca yetkin aile üyelerinin tepe yönetim pozisyonları için dikkate alınacağı belirtilmeli,

iltimas ve işe yaramayan bireylerin işletmelerde istihdam edilmesi olasılığını da önler (Kırım, 2001, s. 31). Zira nepotizm, aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki önemli engellerden biridir.

3.3.2. Aile Konseyi

Aile bireylerinin istek ve ihtiyaçlarının aile değerlerinin, aile-işletme sorunlarının görüşüldüğü ve aile bireylerinin katılımıyla oluşan topluluktur. Söz konusu konsey, ailenin uzun vadeli çıkarlarını belirleyecek politikaların görüşüldüğü ortamdır. Bir anlamda ailenin genç bireylerinin işletmeyle ilgili olarak ilk eğitimi aldıkları yerdir (Koçel, 2004, s. 196).

Aile Konseyi, dünyada pek çok aile işletmesinin giderek daha yaygın olarak kullandığı ve aile içi iletişimini arttırmayı amaçlayan çok tatminkâr bir forumdur. Aile Konseyleri etkin bir şekilde kullandıklarında, genişletilmiş aile bireyleri arasında iletişimsizlik, kendini ifade edememe gibi sorunların üstesinden gelinmesinde çok yararlı olabilir. Zira aile konseyinin tek bir amacı vardır; o da aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi kolaylaştırmaktır (Kırım, 2001, s. 37).

Yaratıcı bir şekilde kullanıldıklarında aile konseyleri, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağla~~n~~ma imkânı verir. Örneğin aile konseyi, üyeler için işletmede çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir, kıskançlığı~~n~~ ve çekememezlikleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılamaları önleyebilir; aile içinde hasımlık ve çatışmaları ortadan kaldırabilir, aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir. Her şeyden önemlisi iletişimi artırmak ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmak sureti ile aile bağlarının canlı ve kuvvetli tutulmasına yardımcı olur (Kırım, 2001, s. 37).

Aile konseyi belli bir yaşın üzerindeki (örneğin 18 ve üzeri gibi) aile bireylerine açık olmalı, işle ilgili herkesin katılımı sağlanmalıdır. Bunlar, işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, yaşları tutan çocukları olabilir. İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayan kişilerin konseye girmeleri doğru değildir. Hemen şunu da belirtelim, aile konseyi yönetim kurulu değildir. Aile konseyinin amacı aile bireylerini bilgilendirmek ve iletişimi artırmaktır, işletmeyi yönetmek değildir.

Güçlü değerleri ve güçlü bağları olan aile işletmesinin başarısı ve sürekliliği için aile konseyleri önemli bir güç kaynağıdır. Ayrıca sözü edilen konseyin belli usuller çerçevesinde ve belirli periyotlarda toplaması ve bunun bir alışkanlık haline getirilmesi gerekir.

3.3.3. Aile İşletmesi Anayasası

Aile işletmesi anayasası, daha önce üzerinde durulan aile işletmelerinin sürekliliği/sürdürülebilirliğini etkileyebilecek aile bireyleri arasında uzlaşmaya varılan temel konuların yazıya dökülmesi sonucu oluşan bir belgedir. Söz konusu anayasa, aile üyeleri arasında ve aile-iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek, temel ilkeleri ve rehber olacak unsurları içermektedir. İşletmeden işletmeye farklılık gösterse de aile anayasasında, aile işletmesine girmek,

katkıda bulunmak ve orada kalabilmek için gerekli koşulları, ayrıca devir için kriterlerin ne olduğu ve davranışsal ilkeler gibi konularla ilgili kararlar yer almaktadır (Kırım, 2001, s. 58).

Kısaca aile anayasası, aile işletme ilişkilerinin düzenlendiği, aile bireylerinin uymaları gereken ilke ve sorumlulukların belirlendiği, aile değerlerinin netleştirildiği ve stratejik kararların verilme esaslarının ortaya konulduğu ayrıntıların yer aldığı bir belgedir (Koçel, 2004, s. 196). Dolayısıyla aile anayasası aile üyelerinin uygulayacakları temel ilke ve kuralları içeren temel bir referans kaynaktır.

4. Sonuç

Kurumsallaşma ile aile işletmeleri hem resmiyet kazanmakta hem de işlerin ve işlemlerin keyfiyetten kurtulması hedeflenmektedir. Kurumsallaşma işletmelere bir düzen ve tertip getirmekte, işletmeyi ve ilişkileri disipline etmekte, çevresel ilişkilere istikrar kazandırmaktadır. Kurumsallaşma, işletmenin müşteri ile olan ilişkilerinde güven oluşturmakta ve müşteri sadakatini sağlamaktadır. Kurumsallaşma ile işletme bir sistem haline gelmektedir. Böylece, tüm alt sistemler birbirleri ile daha uyumlu çalışmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma hem işletmenin kurumsallaşması hem de aile ilişkilerinin eş zamanlı olarak kurumsallaşması ile gerçek anlamda sağlanmış olur. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ile de halefiyet ve yetki devrinde daha az sorun yaşanır. Miras konularında çatışmalar aza iner ve çatışmaların çözümü daha rahat olur.

Aile işletmeleri, rekabet avantajı kazanmak, sürdürebilirliklerini korumak ve çevrelerine uyum sağlamak istiyorlarsa daha etkin işleyen bir kurumsallaşma çabalarına bir an önce girişmelidirler.

Kurumsallaşma hemen gerçekleştirilebilecek bir olgu değil, bir süreçtir. Bu yüzden, hedeflenen yapının belli bir aşamaya gelmesi için 3-5 yıl gereklidir. Bu aşama belirli bir plan ve program çerçevesinde yürütülmelidir. Küçük adımlarla gelişme ve belli bir düzeye ulaşma sağlanır. Bu nedenle yavaş ilerlemeler ve süreçte karşılaşılan engeller karşısında yılmamak ve çalışmaların sabırla yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

5. Bölümün Kaynakçası

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma.* İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10*(1), 1-22.

Atılgan, Ö. (2017). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi ve Bir Araştırma.* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Atılgan, A. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri ile Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama.* İstanbul: Doğuş Üniversitesi.

Baraz, B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri; 2. Aile İşletmeleri Kongresi. Beta Yayınevi

Besler, S., & Diğerleri. (2007). *Yönetim ve Yöneticilik: Eskişehir Özel Sektör, Eğitim Kurumları ve Yöneticileri.* Eskişehir Ticaret Odası Yayınları.

Ekonomi. (2017). *Ekonomi*. Şubat 2019 tarihinde Hürriyet: https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291 adresinden alındı

Ezici, H. (2019). Örgütsel Çeviklik.

Göker, A. Z., & Üçok, T. (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 45-57). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği.* İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karabulut, E. (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu?, Bir Aile İşletmesi İncelemesi. *3. Aile İşletmeleri Kongresi.*

Karavardar, G. (2011, Ocak). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler, 1*(1), 157-179.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.* İstanbul: Hayat Yayınları.

Koçel, T. (2004). Aile İşletmelerinde Geleceğe Hazırlık ve Kurumsallaşma. K. S. Erciyes Üniversitesi (Dü.). içinde

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Kobal, K. E., & Yıldırım, O. B. (2016, Temmuz). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12*(46), 97-120.

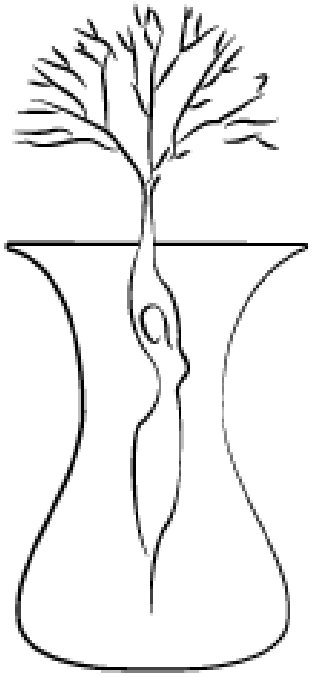
Peşkircioğlu, N. (2015, Ocak). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma - II: Kurumsal Yönetim. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, s. 14-19.

PriceWaterhouseCoopers. (2016, Şubat). *Küresel Aile Şirketleri Araştırması-Türkiye Sonuçları.* 2020 tarihinde https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/aile-sirketleri-arastirmasi-2016.html adresinden alındı

Şen, E. (2017). *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review, 5*(1), 43-62.

IV. BÖLÜM



RESILIENCE TEMEL BİLGİLENDİRME

Prof. Dr. Ali Şen

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF

1. Giriş

Yıkıcı güce sahip olan krizler, başarısızlıklar veya travmaların bireyleri ve hatta kurumları nasıl etkilediğine yönelik onlarca yaşanmış hikâyeler var. Bu olumsuzluklar bireyleri ve kurumları geri dönülemez biçimde etkileyebilmektedir. Bireyler yeniden iş yapamaz şekilde aylar ve yıllarını boşa geçirebilir. Organizasyonlar işlevlerini etkili olarak yerine getiremeyebilir ve hatta kapanıp yok olabilirler. Güvenlik işi gören kişi ve kurumlar güvenliği sağlayamaz duruma gelebilir. Bireylerin büyük etkisi olan kriz ve travmalar karşısındaki yetersizlikleri organizasyonların sorunu olmaya dönüşebilir. Eğer savaş halindeyseniz bu tür yüksek etki potansiyeline sahip olaylar neredeyse kaçınılmazdır ve genellikle uzman askeri yöneticiler tarafından önceden öngörülerek tedbirler alınabilir.

Önlem ilkesi (veya ihtiyati yaklaşım), konuyla ilgili kapsamlı bilimsel bilgi olmadığında potansiyel zarar görme riski olan konulara yaklaşmak için bir stratejidir. Olumsuz sonuçlar üretebilecek yeni kararları almadan önce dikkat etmeyi, duraklatmayı ve gözden geçirmeyi ön plana çıkarmaktadır.

Bu ilke, politika yapıcılar tarafından belirli bir karar vermekten (örneğin belirli bir işlem yapma) zarar görme olasılığının olduğu ve kesin kanıtların henüz bulunmadığı durumlarda sıklıkla kullanılır. Örneğin, bir hükümet bir ilacın veya yeni teknolojinin yaygın bir şekilde test edilinceye kadar yaygın olarak salınımını sınırlamaya veya kısıtlamaya karar verebilir. İlke, bilim ve teknolojideki ilerlemenin insanlığa sıklıkla büyük fayda sağlasa da, yeni tehdit ve risklerin yaratılmasına da katkıda bulunduğunu kabul etmektedir. Bilimsel araştırma makul bir risk bulduğunda halkı böyle bir zarara maruz kalmaktan korumak için sosyal bir sorumluluk olduğu anlamına gelir. Bu korumalar, ancak hiçbir zarara yol açmayacağına dair sağlam kanıtlar sunan başka bilimsel bulgular ortaya çıkarsa gevşetilmelidir.

Bu ilke, sürdürülebilir kalkınma, çevrenin korunması, sağlık, ticaret ve gıda güvenliği alanlarında çok sayıda ve giderek artan sayıda uluslararası antlaşma ve bildirilerin altında yatan bir gerekçe haline gelmiştir ve birden fazla risk içeren karmaşık senaryolara uygulanmaktadır. Bazı yasal sistemlerde, Avrupa Birliği hukukunda olduğu gibi, önlem ilkesinin uygulanması bazı hukuk alanlarında yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir.

Uluslararası davranışlarla ilgili olarak, ilkenin ilk kabulü Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından Dünya Doğa Şartı'nın kabul edildiği 1982 yılında, ilk uluslararası uygulaması ise 1987'de

Montreal Protokolü ile yapıldı. Kısa bir süre sonra, ilke Rio Bildirgesi ve Kyoto Protokolü gibi yasal olarak bağlayıcı diğer birçok uluslararası anlaşmayla bütünleşti.

İş yaşamında riskler doğal karşılanabilir ve hatta yöneticilerin risk alması önerilir. Ancak riskler güçlü krizlere dönüştüğünde bireyi ya da organizasyonu en azından bir önceki başarılı formuna geri getirecek nitelik ve yetenekler üzerinde yeterince çaba harcanmamış olabilir.

2007/2008 finansal krizi dünya ekonomisini çaresizliklere sürükledi ve iş liderlerine olan güveni sarstı. Halka açık olan şirketlerin yüksek profilli liderleri başarısız oldular. Dünyayı harekete geçiriyor gibi görünen işletmeler, çarpık kısa vadeli önceliklerin etkisiyle çöküşün eşiğine geldiler. Ortaya çıkan ekonomik çöküş, bizi ilk etapta başımız belaya sokan kısa vadeli bakış açısını pekiştiren maliyet düşürücü bir gündemi ortaya çıkardı. Yöneticiler genellikle yeterli eğitim olmadan "daha azla daha fazlasını yapma" baskısı altındaydı. Birçoğu, işletmelerinin veya kıdemli liderlerinin ahlaki amaçlarına inanmıyordu. İnsanları değerli insan sermayesi olarak görmek yerine, pek çok kuruluş onlara maliyet faktörü gibi davranmaya başladı. Bu nedenle, üç temel soru soruya yanıt aranması gerekiyordu. Bugün iş, siyaset ve ekonomi yönetimi ve liderlik ne kadar iyi? İleride yöneticilerin ihtiyaç duyacağı beceriler nelerdir? 2025 yılına kadar başarı sağlamak için yönetimler nasıl geliştirilebilir? Bu amaçla dikkate alınan kanıtlar, yalnızca iş dünyasını yeniden şekillendirmekle kalmayıp, aynı zamanda yöneticiler için derin zorluklar yaratan önemli değişikliklerin de tanımlaması gereklidir. Eğer dünya ekonomisi önümüzdeki yıllarda gerçek potansiyelini yerine getirecekse, bu zorluklara cevap vermek hayati önem taşımaktadır.

Bu noktada yeni bazı terimlerden söz edeceğiz. Güncel ideal form ve türevleri. İster birey ister organizasyon olsun sürekli bir değişim içindedir. Birey ya da kurum kendi gelişim ve değişimlerini çevresel faktörlerin durumu ve kendi vizyonlarının çerçevesinde sürekli gündemde tutarlar. Bu durumda sistematik olarak her an için ideal yapılarını tanımlama şanslarına sahiptirler. Elbette idealite bireye ve kuruma göre farklılıklar gösterecektir. Ancak ideal form erişilmesi gereken ve erişildiğinde birey ya da kurum için en iyinin gerçekleşeceğine inanılan formdur. Bu formun elemanlarını ise anahtar performans göstergeleri hedeflenen seviyeye çıkarması beklenen yapısal alanlardır. İdeal form bireyin ya da organizasyonun iş süreçlerine bakış açısını açıklayan stratejiler biçiminde tanımlanabilir. Yapmacık ya da göstermelik olamaz. Çalışılmış ve inanılmış olmalıdır. Ayrıca değişmez ilke ve stratejiler olarak değil, olgunlaştırılan ve geliştirilen stratejiler olarak kabul edilmesi gerekir. Bir diğer yan da önemli bir girdi değişikliği olmadan kolayca yön değiştirebilir olmamalıdır. Kararsızlık içeren ve şıpsevdi değişikliklerin önemli bir zararı vardır. Bu nedenle ideal for üzerince önemli emek harcanması gereken bir alandır. İdeal form elemanları birbirlerine bağlıdır. O halde senkron ve koordinasyon prensiplerinde ortak bir amaca yürüyüşü sağlayacak düzenlemeler içermelidir.

Resilience terim olarak esneklik, dayanıklılık ve form hafızası (geri sıçrama) olarak tanımlanan becerilerin tümüne verilen bir isimdir ve bugün için Türkçe bir karşılığı bir sözcük ya da

tamlama şeklinde oluşturulmamıştır. Yerine göre bazı yazarlar esneklik ve dayanıklılık terimlerini daha sık kullanmaktadırlar. Bu çalışmada da kullanılan yerdeki önceliklere göre resilience, esneklik, dayanıklılık ve/veya form hafızası terimleri aynı anlamda kullanılacaktır.

Travmatik bir etki ile başarısızlık yaşayan insanlar ve organizasyonlarda oluşan güven sorunu ilginin daha çok travmanın içeriğine yönelmektedir. Bu durum doğal iyileşme ve geri dönme süreçlerinin süresini uzatan ve travmatik etkinin ağırlaşmasına neden olan önemli bir faktördür. Üstelik travmadan sonra akılda kalanlar çoğu kez gerçeği tam anlamamıza yardımcı olmaktan uzak örüntülerdir. Bu örüntüler yaşanmış travmanın tek belirleyicisi gibi algılanarak toparlanma sürecini sancılı bazen de olanaksız bir hale getirebilmektedir. İyileşme içsel bir onarım mekanizmasının çalışması ile başladığında güven yeniden geri dönüş gücünü elde edebilecek seviyeye gelebilir. İçsel iyileşme ancak olumsuz sonuçlara neden olan zayıflıklara karşı bireyin ya da organizasyonun daha az etkileneceği bir süreç yönetimi ile olanaklıdır. Bu süreç sadece yaraları sarıp güveni geliştirmez saplantılardan kurtulmayı ve bir bütün olarak hareket edebilmeyi de sağlar. Sağlık bilimlerinde olduğu gibi travma sonrası rahatlama döngüsü tamamlanamadığında (bu durum iyileşmenin yaşanmaması sonucu oluşur) ciddi hastalıklar ve yok olmaya giden sürecin etki alanına girme gibi yaşamsal tehditler oluşur. Bu nedenle iyileşme var olmanın vazgeçilmez bir elemanı olarak karşımızda durmaktadır. Burada iyileşme travma öncesi duruma geri dönebilme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iyileşme kararı birçok alanda çalışılmış seçimleri gerektirir. Doğru ve etkili seçimlere dayalı bir karar ve bu kararın dinamik olarak etkili uygulaması geri dönüşü sağlayabileceği gibi gelecekte olabilecek birçok travma açısından da koruyucu aşı görevi sağlayabilmektedir.

2. Bireysel Resilience Oluşturmak

CMI'nin 2020 Yönetim Raporu, dayanıklılığı bugün yöneticilerin ihtiyaç duyduğu ilk on özellikten biri olarak tanımlamaktadır. 2010 mali krizi, çalışma dünyasının, yanlışlar ve krizler hakkında açıkça konuşabilen yöneticilere ihtiyaç duyduğunu, ancak bunu yaparken de onlardan daha iyi ve daha hızlı geri dönebilecek yöneticilere gereksinim olduğunu gösterdi. Resilience, sıkıntıyla karşı karşıya kaldıktan sonra geri sıçrama yeteneğine sahip olmaktır. Resilience organizasyonel, takım veya bireysel düzeyde uygulanabilir. Kişisel düzeyde, işyerinde ve ayrıca özel hayatınızda sizi etkileyen zorluklarla ve krizlerle başa çıkma yeteneğinizi güçlendirmekle ilgilidir. Yüksek düzeyde dayanıklılık ve esnekliğe sahip olmak, zorluklarla yüzleşirken güçlü ve etkili kalmanızı ve bunun sonucunda güçlenmenizi sağlar. Organizasyonlar ve ekipler için, başarısızlığa olumlu tepki veren ve bireyi desteklemek için uygun ağlar sağlayan destekleyici ve açık bir kültür oluşturmakla ilgilidir. Olumsuz bir etki ile karşılaşıldığında yönetici ve iş sahiplerinin uygulayabilecekleri stratejiler aşağıda tanımlanmaya çalışılmıştır.

2.1 Olumsuz Etkileri Göğüslemek

Büyük krizlerde suçlu aramak yerine kabullenme, kapsamlı değerlendirme ve yaşamak için bir eylem planı oluşturmakla işe başlayabilirsiniz. Burada saydığım eylemler bir işletmenin hâlihazırda uygulamakta olduğu yaklaşımlar olmakla birlikte sarsıcı olumsuzluklar sonrasında önemli uygulama farklılıkları içermektedir. Genellikle iyi yaklaşımlar gerçekçi bir durum tanımlaması ve kabullenme ile başlar. Bir sonraki adım eylem planlamasıdır. Çoğu kez bu adımların yerini tartışmalar ve çatışmalar alır. Bu durumda geri dönüş süresi en azından uzayacaktır. Olumsuz etkilerden sorumlu olduğunu kabul etmek gerçekçi yaklaşımın en önemli kısmıdır. Sorumluluğu dışarıda bırakanlar çözüm alanından yani kendilerinden uzaklaştıklarını fark etmezler.

2.2 Gözden Geçirmek

Önemli bir başarısızlık veya kriz genellikle fikirlerimizi ve değerlerimizi tekrar gözden geçirmemize neden olur. Öncelikler ve varsayımlarımız değişebilir. Çoğu kez kendimizi, yeteneklerimizi ve çevremizi detaylı bir şekilde ele almadan öylece kabullenerek yola devam ederiz. Kişisel hedeflerimiz ve amaçlarımızı da yeniden oluşturmak veya düzenlemek gerekebilir. Çevremizin bizimle ne kadar uyumlu olduklarını gözden geçirmek gerekebilir. Kapsamlı bir değerlendirme ve ne yapacağımıza karar vermek için ayrıntı düzeyinde emeğe gereksinim vardır. Ayrıntıların gerçek yaşamda tutmuyor olması düşüncesiyle ayrıntılara girmemek iki önemli kayba sebep olur. Birincisi çevremizdeki dünyayı gerçekçi olarak algılama düzeyimiz ile ilgili güçlü bir geri bildirim, ikincisi ise hazırlıksız yola devam geleneğinin getireceği başarısızlıklara razı olmaktır.

İyileşme dönemi, bu tür şeyleri yeniden değerlendirme zamanı ve olumlu ve proaktif bir şekilde ilerlemenizi şekillendirmeye yardımcı olmak için sonuçlarınızı kullanma zamanıdır.

2.3 Yeniden Harekete Geç

Bu adımın adı **“Harekete Geç”** şeklinde olsaydı, standart bir ilerleme veya problem çözme adımı olarak görünebilirdir. Başlık **“Yeniden Harekete Geç”** olunca başka çağrışımları içinde barındırmaktadır. Şimdi bu elemanları inceleyelim. Birincisi, “vazgeçmek yok” mesajının gücüdür. İkincisi ise güven tazelemesini ifade eder. Bu noktada önemli bir kritik yapılmalıdır. Eğer kriz öncesi beceri ve yeteneklerinizde size güven hissettirecek bir değişiklik üretemediyseniz, duyduğunuz güven sahtedir. İçi boş güven duyguları ile elde edilebilecek pek az şey olduğunu bilmek şarttır. Bu kritik insanları bir ley yapmama, ya da pasif konuma sürüklenme riski ile baş başa bırakabilir. Bu ikilemden çıkabilmek bir resilience özelliği ve yeteneğidir. Kriz sonrası bir atılım içine girmemek kolaycı bir yaklaşım olup kişisel tükenmenin temel sebebi olup çıkabilir. Tüm bunlar kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Bazı insanlar yeniden harekete geçme ve bir sonraki zorlukla karşılaşma konusunda kararlıdırlar. Bazıları çok değerlendirme yaparak yeteri kadar birikim elde etseler de risk almamaya meyillidirler. Birçok başkası da bu iki ölçütün farklı önemli bir diğer konu da iyileşme ve/veya geri dönme yorucu ve titizlikle yürütülmesi gereken ve bazen de uzun süren bir süreçtir. Çabucak iyi sonuçlar beklemek, iyileşmeyi izlememek veya kolayca yeniden kararlılık kaybetmek önemli olumsuzlukları sürekli konuma götürmeye neden olabilir. Bu durumda bazı bireylerin sanki herkes ve

her şey kendilerine karşı olumsuz tavır alıyormuş hissine kapıldıkları anlarda resilience seviyelerinin çok düşük olduğunu altını çizerek not etmemiz gerekmektedir. Geri dönmek ve önceki konumdan daha iyi bir seviyeye ulaşmak için güven oluşturacak beceri ve yetkinliklere ile uğraşılmalı ve tüm bunlar proaktif bir yaklaşımla yapılmalıdır.

2.4 Mücadele için Yapılanmak

Bir başarısızlık ya da bir kriz yeni bir mücadele yapılanmasını gerektirir. Eğer mevcut yapılanmanız yeterli olsaydı, bir önceki başarısızlık yaşanmamış olacak ya da krizin ağır bedelleri ödenmeyecekti. Yapılanmak ile mevcut çevremizi ve sağlanan destekleri güçlendirmek ilk ele alınması gereken alandır. Çevremizin bizi ayakta tutabilecek çeşitliliği çok sayıdadır ve henüz keşfedilmemiş olanlar da keşfedilmeyi beklemektedir. Örneğin iş çevremizdeki desteği geliştirecek çok çeşitli alan var iken aynı zamanda mevcut iş çevresini genişletmek için keşfedilmeyi bekleyen birçok alan vardır. Benzer olarak tüm çevremizin bize olan güven ve desteğini kuvvetlendirecek konular üzerinde çalışmak gereklidir. Bir diğer mücadele yapılanması riskler ile ilgilidir. Riskleri öngörme ve onlara karşı hazırlıklı olma kapasitemiz bir kez başarısızlığa uğramıştır. Bunun bir kez daha yaşanmaması için yapmamız gerekenler risk algı ve algı karşısındaki tutumlarımızı sarsıcı derecede güçlendirecek değişiklikleri yapmamız gerekliliğidir. Yapılandırmak için yeniden ele almak deyimi zayıf kalır. Belki yeniden kurgulamak daha yakın olur. Ancak yeniden kurgulamak eski deneyimlerimizi unutturmamalı, sadece eksik kaldığımız alanlar olduğunu ve halen gerçekleşmemiş ve bizim haberdar olmadığımız risklerin varlığı ile yüzleşmemizi sağlamalıdır. Birçok kişi, organizasyon ve hatta büyük grupların güncel olmak ile risk almak arasında zayıf ve adım adım krize giden tercihleri olduğunu kolayca gözlemleyebilirsiniz. Yeniden yapılanmak güncelliği yakalamayı şart koşan ve hatta güncelliği aşan uygulamaları tasarlayabilen cesarete sahip olmalıdır.

2.5 Başarısızlık Dersleri

Yeni zorluklara hazır olanların başarısızlıkları hedefleyen denemeleri ile başarısızlıkları öğrenmeye dönüştüren yaklaşımları oldukça meşhur ve değerlidir. Birçok insan değerli olmayanları feda eden başarısızlık denemelerinin, değerli olanları koruma ve öğrenme sürecinin iyi birer öğretmeni olduğunu bilmektedirler.

3. Organizasyonel Resilience Oluşturmak

Organizasyonel Resilience prensipleri, takımlar için, şirketler için ve kurumlar için uygulanabilecek temel prensipleri açıklamaktadır. Bu kısımda açıklanacak prensipler ISO 22316:2017 standardı esas alınarak açıklanacaktır. Standardın uluslararası olması nedeniyle genelleştirilebilir ve kapsayıcı olma özellikleri dikkate alınarak seçildiğini belirtmeliyim. Ayrıca birçok deneyim ve büyük bir emeğin sonucu olan standardı tüm detayları ile değerlendirmek isteyen okuyucularımız bu standardı kolayca satın alabilirler.

Organizasyonel resilience, bir örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi ve hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için değişen bir ortamı özümseme ve uyum sağlama yeteneğidir. Daha esnek ve

dayanıklı kuruluşlar, iç ve dış bağlamlarındaki ani veya aşamalı değişikliklerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları öngörebilir ve bunlara yanıt verebilir. Dayanıklılığı ve esnekliği artırmak kurumsal stratejik bir hedef olduğunda organizasyonlar stratejik olarak sorumluluk almaya ve bunu organizasyon içinde dağıtmaya başlayabilirler. Dayanıklılık ve esneklik iyi iş uygulamalarının ve etkin bir şekilde uygulanan risk yönetiminin sonucudur. ISO 22316:2017 standardında organizasyonel resilience için geliştirilmiş, aktif ve etkin bir risk yönetimi ile iş sürekliliğinin esasları temel alınmaktadır.

İş sürekliliği planlaması, organizasyonun sunduğu kritik işlevleri, ürünleri ve hizmetleri tanımlamak ve bunları herhangi bir yıkıcı olay veya acil durumda (elektrik kesintisi, yangın, sel veya deprem gibi) nasıl sürdüreceğinizi veya devam ettireceğinizi planlamakla ilgilidir. Sonuçta, kritik işlevlerinizi ve hizmetlerinizi sunamıyorsanız:

- Müşteriler, personel ve tedarikçiler olumsuz etkilenebilir
- Müşteriler başka yerlere bakıp rakiplerinize yönelebilir
- Kontrat sözleşme veya yasal yükümlülükleri yerine getiremezsiniz
- Finansal yansımalar olabilir
- Organizasyonun itibarı olumsuz etkilenebilir.

Bunlardan herhangi biri sizin veya organizasyonunuz için önemliyse, iş sürekliliği düzenlemeleriniz olmalıdır. Stratejik planlamanın klasik unsurları iş sürekliliği açısından ele alınmalıdır. Bir bütün olarak iş sürekliliğini riske atan tüm tehditler için bir çalışma yapılabilir. Ancak bu durumda bütçe oluşturmak ve bütçe kalemlerinin tamamını karşılamak olanaksız olabilir. İşin karmaşıklığı, belirsizlikler ve önemlilik analizleri sonucunda iş sürekliliğinin hangi fonksiyonlar, hizmetler ya da elemanlar üzerinde uygulanacağı gerçekçi ve uygulanabilir bir yapıda ele alınmalıdır. Bu noktada iş sürekliliği için oluşturulan politikaların organizasyon seviyesinde bir odaklanma yaratacağı kuşkusuzdur. Sadece birkaç kişinin aklında olan iyi bir plan muhtemelen başarısızlığa mahkûm olabilir. Bir diğer konu iş sürekliliği politikalarının ve plana ait diğer uygulamaların hangi sıklıkta gözden geçirildiğidir.

Doğası gereği iş sürekliliği ve bağlantılı risk analizi bazı deneme uygulamalarını içermelidir. Eldeki finansal kaynakların bir kısmını yok varsayarak yapılacak uygulamaların kimleri nasıl etkileyeceği ve bu noktada oluşan sorunlar ile nasıl baş edilerek bir önceki finansal düzeye ulaşılacağı ilginç bir deneme olabilir. Dahası önlem planlarının işe yarayıp yaramadıklarının anlaşılmasına ve dolaylı olarak da gerçekçi bir önlem planlamasının yolunu açabilirler. İş sürekliliği için organizasyon içinde tepe yönetime bağlı olarak kimler çalışmaktadır. Kriz anında yetkileri işleyecek güce sahip midir? Bu sorumluların beceri ve yetkinlikleri krizin yönetilip, geri dönüşün sağlanması bakımından yeterlilik taşımakta mıdır? Tüm bu ve benzeri soruların kriz yaşandığında yanıtını elde etmek çok geç olabilir. Unutulmamalıdır ki şekilsel olarak var olan strateji ve planların kriz zamanında hiçbir yararı

olmadığı gibi organizasyona olan iç ve dış güvenin azalmasına da neden olmaktadır. Bu kritik neden dikkate alındığında iş sürekliliği politika, strateji, plan ve bütçelerin şekilsel varlıkları kriz dışı durumlarda dahi güvensizlik kaynağı olarak olumsuz etkilerini sürdürecektir. Hiç şüphesiz tüm şekilsel plan ve uygulamalar güvensizlik kaynağıdır. Ancak yaşamsal öneme sahip bir konuda şekilsel uygulamaların varlığı iç ve dış paydaşlar tarafından sorumsuzluk olarak görülecektir. Birlikte hareket etme ve birlikte kazanma prensiplerinin ön planda olduğu organizasyonel yapılar için takım çalışmasını kuvvetlendiren bir unsur olarak şekilsellikten uzaklaşarak, gerçekçi planlar yapmak, deneme uygulamaları yaparak planların işlerliğini ve etkinliğini test etmek, bütçeyi gereksinimlere göre revize ederek rezerve etmek güveni geliştiren bir unsur olarak da iş görmektedir.

Bir iş etki analizi ile yukarıda açıklığa kavuşturulmak istenen durumlar için detay bilgiler edinilebilir ve odaklanılması gereken gizli elemanlar keşfedilebilir. Daha önce arıza sorunu yaşanmamış bir ekipmanın arızası iş sürekliliği için bir tehdit olabilir. Eğer önceki performansa dayalı olarak bu ekipman arızası risk planlarına dahil edilmediyse sonuçlar vahim olabilir. Alternatif ekipmanların doğuracağı iş sonuçları kritiklik bakımından odaklanılması gereken çeşitli noktaları işaret edebilir. İş etki analizi risk analizi ve iş sürekliliği politikalarının bir parçası olarak organizasyonun tüm operasyon seviyesine yayıldığında organizasyonel resilience için doğrudan bir katkı üretilmiş olacaktır. İş etki analizi her operasyonel düzey için yapılabilirken, her organizasyonel seviye riski için de test edilmiş olacaktır.

Büyük ve sık olarak ekonomik, çevre ve siyasi çalkantıların yaşandığı dönemlerde, nasıl ayakta kalacağı ve geri döneceğini planlayanlar ile bunu planlamayanlar arasındaki farklılıkları düşünmek okuyucuya bırakılmıştır. Ayrıca iş etki analizinin, teknik/teknolojik, bilişsel, finansal, yönetsel ve operasyonel yönlerinin dikkate alınarak nasıl uygulanacağı da bu dokümanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Risklerin nasıl ele alındığı, işlerin yapısındaki karmaşıklık, kurumsal stratejilerdeki farklılıklar ve daha birçok faktör nedeniyle organizasyonel resilience organizasyonların her birinde ve hatta aynı organizasyonun farklı alt birimlerinde farklılıklar gösterecektir.

ISO 22316: 2017'e göre geliştirilmiş ve geliştirilmekte olan bir organizasyonel resilience aşağıdaki etkilere sahiptir:

- Riskleri ve zayıf noktaları tahmin etmek ve ele almak için geliştirilmiş bir yetenek, *Yetenekler geliştirilebilen kazanımlardır. Sürekli aynı konudaki bilgi beceri ve deneyimin geliştirilmesi ilkesi ile yetenekler gelişir. Yeteneklerin kurumsal temelde geliştirilmesi kurumun stratejik kararı olmadıkça süreklilik ve yatırım gerektiren bu çabalar anlamlı ve odaklı olma gereksinimlerini karşılayamazlar. Risk algılarının kültürel gelişimleri yaşanamaz (Gelişmiş kültür risk algılarının değişmesine doğrudan etki etmektedir).*

Organizasyonların sundukları ürünlerin kalitesi ve bu ürünleri sunarken yürüttüğü faaliyetlerin verimlilik düzeyleri tamamen bu organizasyonların bilgi, beceri ve yeteneklerinin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle organizasyonların bilgi beceri ve yeteneklerinin operasyonel, stratejik ve yönetim faaliyetlerinde ne kadar geliştirildiği ve bunun yansıtıldığının toplamı organizasyonel yeterlilikler olarak ele alınabilir. Bireysel becerilerin organizasyon içinde formal ve informal ilişkiler sistemi içinde işe dâhil edilme, ortaklaşa ve eş anlı hareket edebilme becerileri ile organizasyonel yetenekler görünür hale gelirler. İş performansına odaklı bilgi beceri ve yetkinliklerin ortaklaşa eşgüdümlü ve eş anlı hareketleri mükemmel sistemlerin vazgeçilmez bir parçasıdır.

- Tutarlılığı ve performansı artırmak için yönetim disiplinlerinin artan koordinasyonu ve entegrasyonunun arttırılması,

  Koordinasyon ve entegrasyon iş yönetiminde iki sihirli sözcüktür. Tüm faaliyetlerin ilgili tüm faaliyetler ile entegre ve koordineli olarak çalışması etkinlik ve verimliliğin vazgeçilmez şartları arasındadır. Koordinasyon ve entegrasyonun hem fiziki hareketlerde hem de bilgi hareketlerinde eş anlı olarak sağlanması gereklidir. Diğer bir deyişle bir yandan fiziki ve bilgi hareketlerinin koordinasyon ve entegrasyonu sağlanırken, diğer yandan ilgili faaliyetin etkileşim içinde olduğu faaliyetler, malzemeler ve birimler bazında da entegrasyon ve koordinasyonunun sağlanmasıdır. Bu temel olarak Organizasyonel refleks yeteneği olarak isimlendirilebilir. Koordinasyon ve entegrasyonun amaçları için de aynı şey geçerlidir. Bir yandan fiziki eylemlerin etkinlik ve verimlilikleri gözetilirken diğer yanda bilgi elde etme, işleme, dağıtım ve analiz gibi konularda da etkinlik ve verimlilik gözetilerek koordinasyon ve entegrasyon sağlanmaya çalışılır. Bu konunun esneklik ve dayanıklılığa doğrudan etkisi vardır. Kurumsal refleksler bir sorun oluştuğunda hızlı ve doğru yönde hareket edebilmenin gelişmiş yetenekleri arasındadır. Reflekslerin yeteneğe dönüşümü özel hazırlanmış ve odaklı program uygulamalarını gerektir. Amaç organizasyonel reflekslerin eğitilerek üst yönetim tarafından hedeflenen tanıma uygun olarak dönüştürülmesidir. Bu amaçla ilk uygulama problem karşısındaki refleks kalıplarının belirlenmesi ve incelenmesidir. İnceleme refleks kalıplarının etki diyagramları kullanılarak nedenselliğini çok yönlü araştırma ile genişler. Ayrıca her problem birden çok faktörün etkileşiminin sonucu olarak yönetilmesi zor hale gelebilir. Problemlerin karmaşık yapısının anlaşılması bakımından da inceleme önem kazanmaktadır.

  Bu konu başlı başına bir yazım konusu olabilir. Ancak bu çalışmada amaçlar bakımından özetlenmiştir.

Model ayrıca, esnek organizasyonların tanımlayıcı niteliklerini - ayrı bir cins olduklarını gösteren faydaları özetlemektedir:

- *Stratejik uyarlanabilirlik - temel işlerinden uzaklaşmak anlamına gelse bile, onlara değişen koşulları başarılı bir şekilde ele alma yeteneği kazandırır.*
- *Çevik liderlik - ölçülen riskleri güvenle almalarına ve hem fırsata hem de tehdide hızlı ve uygun şekilde yanıt vermelerine olanak tanır.*
- *Sağlam yönetişim - güven, şeffaflık ve yenilik kültürüne dayanan kurumsal yapılarda hesap verebilirliği göstermek, vizyonlarına ve değerlerine sadık kalmalarını sağlamak.*

- Stratejik amaç ve hedefleri destekleyen ilgili tarafların ve bağımlılıkların anlaşılması.

  Organizasyonel amaçların anlaşılması ve organizasyonun tüm seviyelerine yayılımı sağlanmalıdır. Çalışanların organizasyonel amaç ve stratejilere ne derecede uyum sağladığı bir resilience konusudur. Prensiplerin bu yönde olumlu katkıları olduğunu bilinmektedir.

  Organizasyonel amaçlar ve stratejilerin dış paydaşlara yayılımını da sağlamak gereklidir. Örgütsel dayanıklılık ve esneklik aynı zamanda bu bağlılıkların ortaya çıkmasında da önemli bir ayna görevi yapmaktadır. Böylece dış paydaş portalındaki zayıflıklar ile mücadele programları oluşturulabilir. Yapılacak iyileştirmeler organizasyonun toplam performansına katkı sağlayacağı gibi dış paydaşların beklentilerinin daha yüksek oranda karşılanması ve bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır.

Resilence geliştirmek bazı ilkeleri temele dahil etmek anlamına gelir. ISO 22316:2017 aşağıdaki ilkeleri benimsemektedir;

- Paylaşılan Vizyon.

Paylaşılan vizyon ortaklaşa olarak birlikte kararlaştırılmış bir yere varmak için hedeflenmiş konumlandırmadır. Kurumun temel ürünlerinde, görevlerinde, konumlandırılmasında ve toplumsal etkisi gibi ana konularda nerede olmak istediğinin açık bir ifadesidir. Mutlaka bir tarihle ilişkilendirilmiş olmalıdır. Ayrıca vizyon ortaklığı görevle kişilere yüklenebilir özellik taşımaz. Vizyon için isteklilik ve bu istek için iş birliği kararlılığı gerekir.

- Mevcut Anlayış.

Organizasyonun odağındaki konular, onun gündemini ve yürüttüğü faaliyetleri belirler. Gelecek risklere yönelik çalışma organizasyonun gündeminde isi bunun doğal sonucu olan faaliyetleri ve faaliyetlerin kanıtlarını ortaya koymak bu derecede kolaydır.

- Uyum Yeteneği
- İyi Yönetim

- Beceri Kazanımı
- Koordinasyon ve Senkronizasyon

- *Yöneticilerin resilience konusundaki yetkileri ve kararlılıkları,*
- *Bütçe dâhil toplam kaynak planlamasının ve kullanımının varlığı,*
- *Koordinasyon ve senkronizasyonu sağlayan yönetim prosedürlerinin varlığı ve etkinliği,*
- *Dış koordinasyon ve senkronizasyon sağlama süreçleri,*
- *Planlanan düzenlemelerin sürekliliğini gösteren uygulamalar,*
- *Güçlü iletişim örneklerinin sürekliliği*

- Risk Yönetimi

3.1 Adaptif Kapasite

Adaptif kapasite resilience kavramından bağımsız ancak yüksek derecede etkileşim içinde olduğu bir kavramdır. Resilience değerlendirmelerinde önemli bir yere sahiptir. Bir varlığın değişen çevresine uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır. Tam bir Adaptif kapasitede varlıklar büyük çevresel değişikliklerde varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olacak değişimleri hızla ve çoğu kez sancısız bir şekilde başarma yeterliliğine sahiptirler. İlk bakışta gerçekleşmesi olanaksız gibi görünen değişimler için teknik çözümler aranabilir. Süreci uzatsa da bu tür yaklaşımlar Adaptif kapasitenin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Adaptif kapasite, çevresel ve sosyoekonomik değişikliklere yanıt vermeye yönelik bireylerin ve grupların sosyal ve teknik beceri ve stratejilerini ifade etmektedir. Organizasyonlar, varlık nedenlerini sürdürebilmek için sahip oldukları yeteneklerini ortaya koymalı ve bunları nasıl geliştirdiklerine ait somut ilerleme unsurlarını tanımlamalıdırlar. Oluşan zorlukların etkilerini azaltacak önlemler ile Adaptif kapasite stratejilerini birbirinden ayırmak önemlidir. Adaptif kapasite, büyüme veya yaşam koşullarındaki bozulmalara veya çevresel değişikliğinin getirdiği şoklara uyum sağlamak için kullanılmaktadır. Etki azaltma, etkilerine uyum sağlamak yerine olumsuz değişikliklerin tehdidini aktif olarak azaltmayı içermektedir.

Adaptif kapasite, aşırı koşullarla karşılaşıldığında organizasyonel fonksiyonların çalışmasını sürdürebilme yeterliliğini ortaya koymaktadır. Örneğin müşteriler alternatif ürün/hizmet kullanımına geçme kapasitesine sahip olabilir. Bu durumlarda organizasyonlar yeni ürün ve hizmetlerin konumlarını en az koruyacak planlamalara sahipse değişime uyum sağlayabileceklerdir. Bunun tam tersi olarak yaşanacak değişimlere karşı tam bir savunmasızlık hali gözetilerek önlemlerin boyutu daha iyi anlaşılabilmektedir.

Adaptif kapasite, "bir sistemin şok değişikliklere (doğal afetler ve aşırılıklar dâhil) uyum sağlama, potansiyel zararları azaltma, fırsatlardan yararlanma veya sonuçlarla başa çıkma yeteneği"

anlamına gelmektedir. Adaptif kapasite, mevcut mali kaynakların, insan kaynaklarının ve uyum sağlama seçeneklerinin bir fonksiyonudur ve riskler ile sektörler arasında farklılık gösterecektir.

Adaptif kapasite değişimi tetikleme veya teşvik etme kapasitesi ile değişim karşısında tepki verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Organizasyonların stratejik planlarının bir parçasıdır ve olabilecek her türlü değişim için hazırlıklı olma, ondan yararlanmanın yanı sıra, avantaj sağlayacak değişikliklerini ajanı olma gibi misyonlar taşıyabilir. Organizasyonların dinamiklik düzeyi ile yakından ilişkilidir. Çevresel değişiklikleri etkileri ortaya çıkmadan ciddiye alan ve değerlendiren dinamik sistemler sahibi olmayı gerektirir. Burada kullanıldığı gibi, uyarlanabilir kapasite, değişim yaratma veya başlatma becerisini içermektedir. Organizasyon bu yapısı ile dış koşullara meydan okuyabilir hale gelmektedir. Bu değişiklik düzeyi özellikle organizasyonun örgütsel sınırlarının ötesine uzanan ilişkiler kurmasını gerektirebilir.

Organizasyonlar için Adaptif kapasite sahip olunacak dört özellik bakımından incelenebilir.

- Dış odak,
- Ağa bağlılık,
- Meraksızlık,
- Yenilik.

Hiç kuşkusuz bu nitelikleri tüm bilinen yönetim fonksiyon ve süreçlerinde etkili olarak yerleşmesi arzulanmaktadır. Ayrıca bu niteliklerin ve ilişkili eylemlerinin bir defalık bir uygulama olması ile süreklilik kazanması durumundaki farkın tanımlanamaz büyüklükte olduğunu görmeliyiz. Kaynakların azlığı, algılanan fırsat maliyetindeki kısa vadeli yaklaşımlar ve hatalı iş yapma biçimleri, organizasyonların bu yönetim uygulamalarını daha tutarlı ve enerjik olarak uygulamalarını önleyen kritik engellerdir. Adaptif kapasite oluşturmak zor bir iştir; işlerin yürütülme biçiminden çok yönetilme biçimini sarsar ve kaynak kullanımını gerektirmektedir.

3.2 Dış Odak

Genel olarak kapasiteyi geliştirmek, temel organizasyonel süreçlerin yeniden yapılandırılmasını içeren dâhili olarak gerçekleşen bir yaklaşımdır. Ancak, adaptif olmak ve programları daha da güçlendirmek için, organizasyonların çalışma ortamlarında var olan dinamizm ve karmaşıklığa odaklanmaları gerekmektedir. Dinamizm sadece içsel bir yapı olmaktan çok uzaktır. Benzer olarak karmaşıklık da dış odağın dikkate alınmasını gerektirir.

Karmaşıklık, sonuca etki eden faktörlerin birbirlerini doğrudan ve dolaylı etkileşimlerinin oluşturduğu durum olarak tanımlanabilir. Üstelik bu etkileşimlerin yapısı ve yönü bilinmiyor olabilir. Karmaşıklık, bileşenleri birden çok şekilde etkileşime giren ve yerel kuralları izleyen bir sistemin veya modelin davranışını karakterize etmektedir. Terim genellikle, bu parçaların birbirleriyle birden çok şekilde etkileşime girdiği ve parçalarının toplamından daha yüksek bir etki ile sonuçlandığı birçok

parçalı nesneleri karakterize etmek için kullanılmaktadır. Etkileşen nesneler koleksiyonu karmaşıklığın temel nedenini ifade etmektedir.

Bugünün CIO'ları (Bilgi ve Teknolojileri Yöneticisi) yapay zekâ, blockchain ve veri analitiği gibi en son teknolojileri anlama, benimseme ve uygulamada hiç bitmeyen zorluklarla karşılaşıyor. Örneğin yapay zekânın önümüzdeki on yıl boyunca milyonlarca işi değiştirmesi veya değiştirmesi bekleniyor, ancak birinin işini nasıl etkileyeceğini tam olarak kavramak, en zeki CIO için bile göz korkutucu bir meydan okumadır. Bugünün karmaşık sorunlarını çözmek için altı yöntemi yaygınlaştırmıştır ve ayrıca potansiyel çözümlerin tarafsız olarak nasıl değerlendirileceği konusunda rehberlik sunmaktadır. Karmaşık sorunların çözülmesinin çoğu zaman bir takım çalışması olduğunu ve her birinin kendine özgü bir bakış açısı sağlayabileceği farklı geçmişlerden üyeleri içeren ideal bir ekip kurulmasını gerektirmektedir.

3.2.1 Ayrışma

Büyük bir problemi daha yönetilebilir olan küçük parçalara ayırın. Tek tek unsurlara saldırmak için farklı kişileri veya ekipleri atayın, böylece tüm problemi daha kolay kavrayabilirsiniz.

3.2.2 Birbirini İzleyen Sistemler Uygulamak

Yinelemeli uyarlama olarak da bilinen seri, zor problemleri çözmek için çok uygundur. Bir dizi küçük, hızlı değişiklik yaparak bir çözüme daha çabuk yaklaşırsınız. Başlangıçta tam bir çözümünüz olmasa da, sorunları daha küçük adımlarla çözeceksiniz. Örneğin, A noktasından G noktasına giderek başlayacaksınız. Sonra G'den R'ye nasıl geçileceğini düşünebilirsiniz.

3.2.3 Ortak Akıl

Farklı ekipleri aynı problem üzerinde bağımsız olarak çalışacak şekilde işe alın ve böylece çözme şansınızı artırın. Steve Jobs, bu yöntemi Apple'da kullandı ve bazen teknik bir sorunu çözmek için takımları birbirine çarpıştırdı. Size nasıl çözüleceğine dair farklı bilgiler vermek için bu ekiplerin de çeşitlilik göstermesi önemlidir.

3.2.4 Yakınlık/Komşuluk Arama

Statükodan kökten farklı olan yeni bir sorunla karşılaştığında, yerel bir arama yap, yani mevcut alternatifler için statükonun yakın çevresi incelenir. Mevcut alternatifler hakkındaki bilginiz, organizasyon için en uygun yeni bir alternatif tasarlama yeteneğinizi artırabilir.

3.2.5 Rekombinasyon

Farklı alanlardaki öğeleri veya çözümleri birleştirin, gerektiğinde değiştirin ve yeni bir çözüm oluşturmak için ortaya çıkan öğeleri kullanın. Hayal gücü ne isterse inşa etmek için birleştirilebilir ve yeniden birleştirilebilir. Aynı şey karar verme stratejileri için de geçerlidir.

3.2.6 Taklit

Bazı sorunlar sizin için yeni ya da bir ilk olabilir, ancak bu sorunların daha önceden yaşanmadığı anlamına gelmez. Geçmiş benzer durumlar için planlanan, uygulanan faaliyetleri sonuçları ile birlikte ele almak değerlidir. En başarılı yaklaşımlardan öğrenin ve organizasyonunuz için neyin işe yarayacağını belirleyin.

Dış odakların her kritik süreç için ne anlama geldiği tanımlanmalı ve etkileşimlerin gerçekçi bir analizinin yapılması sağlanmalıdır. Dış odak iş birliği unsurları ile rekabet unsurlarını bir arada içerir. Örneğin bir tedarikçi yürütülen faaliyetlerin iş ortağı rolünün yanı sıra kazanç paylaşımının rekabetçi yönünü içerir. Adaptif kapasiteye sahip organizasyonlar birçok yönden dış odağa bağımlıdır. Dış odakta yaşanan gelişmelere uyum sağlayabilmekten, organizasyon tarafından tetiklenen değişimlere dış odak tepkilerin hesap etmek ve en azından yönetme çabası içinde olmaya varan planların etkileşim ve dinamizm prensiplerinde ele alınması gereklidir.

Doğanın fen kanunlarının yanı sıra sosyal kanunları da vardır. Bunlardan çok önemsediğim biri ise iç kontrol-dış kontrol kanunudur. Bu kanuna göre bir varlığın iç kontrol seviyesi arttıkça, bu varlığa uygulanabilen dış kontrol seviyesi azalır. Ya da tersi de geçerlidir. Dış odaklar için adaptif kapasite geliştirme çalışması kapsamında içsel kontrol ve yönetim kuvvetlendikçe, dış odakların değişimler karşısında organizasyonun yapısını bozabilme ve zarara uğratma riskleri azalacaktır. Bu çalışma anlık sarsıntılar ile başa çıkabilmek için değil, genel bağışıklık kazanma amacıyla ve süreklilik içeren bir yapıda yürütülmelidir. Çünkü çalışma ile süreç yapıları oluşturanlar uzun vadeli bir kazanım için yeniden ve sürekli şekillenmeyi öğrenecektir.

Günlük ve uzun vadeli ilgi alanlarımız, karmaşık birçok problemin çok sayıda başka parçasına bağlıdır ve onlarla etkileşim içindedir. Ancak, organizasyonel kapasite oluşturma söz konusu olduğunda bu durumu dikkate almamak hatalı bir yaklaşım olabilir. Organizasyonun çevresi ile etkileşimi iş sistemlerini tasarımı için birinci derecede girdi olarak kullanılmaktadır. Ancak ilişkilerdeki karmaşıklığın da dikkate alınması önemlidir. Makro ölçekte, bu etkileşimler sistem çapında davranış yaratır. Bu tür güçlü sistem çapında davranışın varlığı, dış çevre hakkındaki bilinci, uyarlanabilir kapasitenin önemli bir özelliği haline getirir.

Organizasyonlar onların dışında kalan insanların ihtiyaçlarına hizmet etmek için varlar. O halde dış odak zaten temel stratejiler içerisinde yer alması gereken önemli bir unsurdur. Adaptif olmak, organizasyonu içe dönük yaklaşımların merkezine dış odağı koymasını sağlamaktadır. Birçok iş sürecinde dış odak sistemsel bir tercih olarak yerleşik duruma gelmektedir. Dış odak ile ilgili yapılan yaygın hata ise dış odak ile ilgili elde bulunan verileri zenginleştirecek çalışmalardaki zayıflıktır. Bir diğer hata da dış odak için önemli olan bir unsurun organizasyonun kısa dönemli menfaatleri ile çelişmesi durumunda uygulanan stratejilerdir. Bu aşamada zenginleştirilmiş dış ilişkiler ile güçlü veri akışını sağlamak yararlıdır.

3.3 Ağ Bağlantısı

Organizasyonel performans “hem rutin hem de radikal kaynakları tahsis etme, yenilik yapma, uyarlama ve çözme yeteneği-organizasyonel mimariyle ilgilidir.”

Sanayi devrimi sınırsız doğal kaynağı kullanan ve radikal olarak insan verimliliğine dayalı olarak başlayan ancak daha sonra süreç verimliliğine dönüşen bir yol izlemiştir. Bugün gelinen noktada doğal kaynakların verimliliği ön plana çıkmaktadır. Bunun anlamı daha az doğal kaynakla daha çok üretim prensiplerinin yerleşmeye başlamasıdır. Bu durum organizasyonların tercihlerinden değil doğal kaynak kısıdının öneminin artmasından ortaya çıkmaktadır.

Yönetimsel zihniyet, kontrol edilebilen kaynaklardan hiçbir şekilde faaliyetlerin kısıtlanmadığı, fırsat odaklı bir zihniyet haline gelmelidir. Bu kavrama "yenilikçi zihniyet" denilmektedir. Bu tür bir zihniyeti tanımak oldukça kolaydır. Bir işletmede temel faaliyetler, ürün ve hizmet geliştirme merkezli yürütülüyorsa bu zihniyetin önemli bir işareti olarak durumu kayıt edebilirsiniz. Rekabet sürekli bir gündem maddesi ise ve çalışanlar daima üst kademe yöneticilerine rekabeti geliştirmek için öneriler hazırlıyor ise bir başka önemli işaret olarak bu durumu da kayıt altına almalısınız. Rekabeti geliştirecek uygulanabilir öneri sahipleri ile bu uygulamalara geliştirici katkı sağlayanlar ödüllendiriliyor ise bu durum da önemli bir işaret olarak kabul edilebilir. Ancak bunların varlığı kadar “bu delil niteliğindeki uygulamaların bir kerelik projeler şeklinde mi yoksa sürekli bu tür projelerin yürütüldüğü bir iklimin parçası mı?” sorusunun yanıtının ne olduğu da önemlidir. Faaliyetlerin yenilikçi bir zihniyetle yürütülmesi tesadüfen oluşan ya da geçici heveslerin dönemlik parlamaları ile gerçekleşmesi olanak dışı olarak tanımlanabilir. Yenilikçi zihniyetin estirdiği güçlü vizyonel rüzgarların misyon üzerindeki etkisi ve faaliyetlere yansımasını fark etmemek olası değildir. Adeta çok sıcak bir ortamdan çok soğuk bir ortama geçiş arasındaki kadar bariz fark edilebilir bir iklim değişikliği gerçekleşmiştir.

Ayrıca yenilikçi zihniyetin uygulamaya geçmesinin bir takım yapısal dönüşümlerin yaşanması ile de bağlantısı vardır. Biraz sonra sözünü edeceğimiz ve ele alacağımız bu yapısal dönüşümün kritik elemanları ile yenilikçi zihniyetin birlikte geliştirilmesi pekâlâ mümkün olabilir bir durumdur.

İş ve yaşam döngülerimiz; teknolojiler, insanlar ve çevre arasında dağılmıştır. Bilgilerin verimli bir şekilde depolanmasını, geri alınmasını ve iletişimini kolaylaştıran teknolojik gelişmeler, bireylerin geleneksel olarak gerçekleştirmeleri gereken bazı işlevleri boşaltmasına ve dağıtmasına olanak tanır. Dağıtılmış bir dünyanın sunduğu avantajlardan yararlanabilen bireyler kapasitelerini kendi bilişsel yeteneklerinin sınırlarının ötesine götürebilirler. Etkileşimli problem çözme görevlerinin yaklaşık üçte ikisi bireylerin sahip oldukları bilgiyi, daha önce karşılaşmadıkları sorunları çözebilmek için mevcut olan kaynaklarla bütünleştirmesini gerektirmektedir. Adaptif problem çözme ilişkilendirme tabanlı bir yaklaşımı çok yönlü olarak kullanmaktadır.

3.4 Meraklılık

Organizasyonel öğrenmeye verilen önem, John Dewey ile başlayan ve Donald Schon ile devam eden öğrenme yönetim literatürüne yerleşmiştir. Dewey'den yarım yüzyıl sonra, Peter Senge, öğrenme organizasyonları The Fifth Discipline'de en çok satan teziyle yönetim gurusu unvanını kazanmıştır. Adaptif kapasite gösteren yüksek performanslı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, iyi öğrenicilerdir. Veri ve bilgi arayışında oldukları için meraklıdırlar; öğrenmek için sürekli bir çaba içindedirler, daha sonra yeni öğrendikleri bilgileri uygular ve paylaşırlar.

Bazı organizasyonlar sonuç ölçümünü benimsemesine karşı dirençlidir. Hesap verebilirlik standartlarına bağlı kalmak istemezler. Ancak adaptif olanlar bunu programların ve performansın iyileştirilmesi için bir araç olarak görürler. Bu nedenle, ölçüm süreçlerine odaklanan bir kültür ile performans değerlendirmeyi merkeze alırlar. “Bu duruma “sorgulama kültürü” adını verebiliriz. Bilgi yönetimi uygulayıcıları, ham veri, analiz yoluyla bir anlam kazanmış olan bilgi ve bilgilendirmeye yetecek kadar önemli olan bilgi arasında ayrım yaparlar. Veri toplama ve bilgiye dönüştürme süreci, öğrenmenin yararlı bir yanıdır.

Soruşturma için bu iştahı geliştiren kuruluşlar, performansı iyileştirmek ve yeni koşullara yanıt olarak kucaklamak için değişiklik başlatabilirler. Kuruluşlar, bilgi ve bilginin tıpkı gelir ve bağış fonları gibi programlı ve örgütsel kaynaklar olduğunu giderek daha fazla kabul etmektedir. Adaptif kuruluşlar veri toplama ve bilgi gelişimine fon toplama yaklaşımlarına değer ve desteklerler. Çalışanlar kuruluşun çalışmalarını bilgilendirebilecek ve alanı zenginleştirebilecek veri toplama ve damıtılmış dersler üretmekle sorumluluk taşırlar. Adaptif kuruluşlarda merakın-daha iyi bilgi sahibi olma ve organizasyonun temel işini ilerletmek için uygulama iştahı-sadece yapılarında ve süreçlerinde değil, örgüt kültüründe de belirgin olması gerekmektedir.

3.5 Yenilik

Adaptif kapasite terimi, bir organizasyonun değişebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu iki şekilde olabilir. Birincisi değişen çevresel şartlara hayatta kalmak amacı ile uyum sağlama, ikincisi ise yeni üretimler yapabilme ve öncü olabilme adına değişebilmektir. Peter Senge, bir öğrenen organizasyonun “geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak genişlettiğini iddia etmektedir. Böyle bir organizasyon için sadece hayatta kalmak yeterli değildir. 'Hayatta kalma ve daha yüksek kazanç alanlarına sıçrayabilmektir. O halde organizasyonların yaratıcılıklarının beslenmesi gereklidir. Yenilik için bir sınırlama getirmemekle birlikte iki temel yaklaşımı göz ardı edemeyiz. Veri ve bilgiye dayalı öğrenme ve bilimsel ilerlemelerin aydınlattığı alanları keşfederek, tam olarak neyi keşfedeceğini bilmeden bir uzmanlığı derinleştirmek bilimin temel yolu olarak yeniliğin vazgeçilmez bir yaklaşımı olarak karşımızda durmaktadır. Belirtmeliyim ki bu yol en temel yoldur ve anaçtır. İkinci yol ise temelde bilimsel gerçekleri araştırmak yerine bir problemi çözmek için bilinen problem çözme

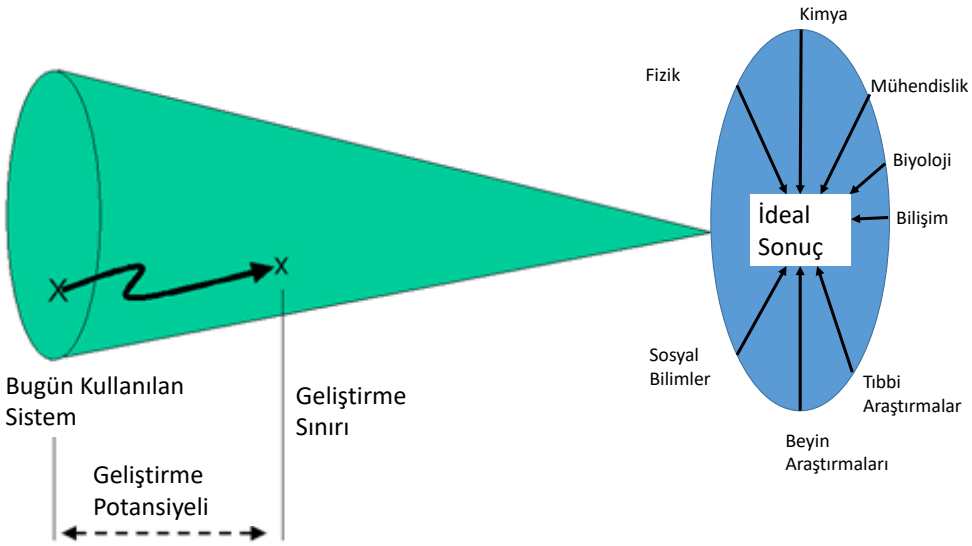
metotları yerine yaratıcı yaklaşımları ve farklı algılama biçimlerini bir araya getiren sistematik bir arayıştır.

Yenilikler, dramatik yeni program ve hizmetleri ve mevcut süreçler, prosedürler, politikalar, yapılar ve sistemler üzerindeki mütevazı iyileştirmelerini içerir. Yenilikler, en sık oldukları gibi, "eski fikirlerin yeni bir birleşimi" olabilir. Yenilik, adaptif kapasitenin önemli bir özelliğidir. Bunun için yetkin bilgi düzeyleri ve değişimi gerçekleştirecek güç gereklidir. Yenilik, adaptif kapasitenin üretken bileşenidir; sadece tepki vermekle kalmayıp, başlatma yeteneğine sahip olmak anlamına gelmektedir.

3.6 Çok Disiplinli Araştırmaların Odaklanma Problemi

Bilimsel araştırmalarda konunun amaçlara göre sınırlandırılması çalışması ideal sonuçların tanımlaması ve ideal sonuçları üretmek için alan katkılarını dikkate alarak yürütülmesi mümkün olabilir. Böylece hem araştırma amaçları net ve odaklı hale getirilebilir ve hem de farklı alanların ideal sonuçlara katkıları dikkate alınarak organize bilimsel araştırmalar planlanabilir. Bu tür araştırmalarda bazı alan bilgileri amaca uygun yeterlilikte iken bazılarının da geliştirilmesi gerekli olabilmektedir.

Şekil 2: İdeal Sonuçlara Göre Farklı Bilimsel Alanların Hedeflerinin Belirlenmesi



Uluslararası bir sempozyumda iki milyon dolar araştırma fonu kullanılan bir araştırma sonuçlarını dinledikten sonra sunum yapan (araştırmacılardan biri) kişiye bir soru sordum. " Bu araştırma sonuçları çok başarılı olmadığında nasıl bir geri besleme alıyorsunuz?" Aldığım yanıtı farklı kelimeler ile de olsa paylaşmak istiyorum. Araştırmanın temel amacının teknik bilgi havuzunu büyütmek ve alan ile ilgili araştırma deneyimini arttırmak olduğu yönünde bir yanıt aldım. Bu oldukça tatminkâr bir yanıttı. Bütün umutlarını bir araştırmaya bağlayan bir araştırma destekleme zihniyeti yoktu. Fakat araştırmaların bilgi birikimini arttırma ve araştırma deneyimine katkı sağlama gibi bir

rolü vardı. Birikimler sonuçta yüksek fayda üreten yenilikçi ürünlere dönüşmenin kaynağı olarak düşünülmekteydi.

Adaptif kapasite bir nihai amaç değildir. Organizasyonların adaptif kapasitesi-dış odak, ağa bağlılık, merak ve yenilikçilik-ayrılmaz bir şekilde kurum kültürüne ayrılmaz ölçülerini yerleştiren önlemlerle yürütülen ve ayakta kalmak için sürekli bir şekilde izlediği bir sistematiktir.

3.7 Organizasyonların Yenilik Kapasitelerini Geliştirmek

Bugün ürettiğimiz ürünler ve bu ürünleri üretirken kullandığımız ana iş süreçleri, bizim için yarın karlı seçenekler arasında olmayacaklardır. Bu nedenlerdendir ki; ara sıra yenilik değil sürekli olarak yenilik yapmak gerekmektedir.

1980-1990 yılları boyunca yöneticiler ve organizasyonlar, varlıklarını etkileyen operasyonel zorluklarla karşılaştılar. Yüksek kaliteli, katma değerli ithalat, otomotiv, elektrik ve yarı iletkenler gibi alanlarda Batılı endüstrilerin geleneksel hâkimiyetine meydan okuyorlardı. Başlangıçta pazarlarında meydana gelen önemli değişiklikleri tanımak ve bunlara tepki vermek konusunda tereddüt ediyorsa da, bu kuruluşlar sonunda 1990'ların çoğunu çekirdek işlere rasyonalize etmek, dış kaynak kullanmak ve üretkenlik için yeniden mühendislik yapmak için harcamışlardır. Yenilik bugünün rekabet avantajını temsil eder, kalite, verimlilik, hız ve esneklik gibi temel özellikler ile güçlü bir şekilde desteklenir. Yenilik, firmaların kendi endüstrilerinin geleceğini şekillendirmekte baskın bir rol oynamalarına yardımcı olmaktadır. Yüksek performanslı yenilikçiler dev bir hokkabazlık yeteneğini sürdürebilir ve sürekli yeni yüksek kaliteli ürünler piyasaya daha hızlı, daha sık getirerek ve rakiplerinden daha düşük maliyetle üreterek bunu sürdürmeye çabalarlar. Ayrıca, bu firmalar süreç ve ürünlerini daha da geliştirmenin ve değer eklemenin bir yolu olarak yeniliği sisteme bağlarlar. Bu birleşim, dinamik ve sürdürülebilir bir stratejik konum yaratır ve organizasyonu rakiplerine sürekli hareket eden bir hedef yapar.

Bu dünya görüşü, yöneticilerin günlük olarak yenilikçi sistematik yol belirleme koordinasyonuna ihtiyaç duyduklarına işaret etmektedir. Paradoksal olarak, ana süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı sıklıkla başarılı yeniliğin gelişimini engellemek olarak görülmektedir. İmalat ve pazarlama gibi ana faaliyetler genellikle mevcut başarının anahtarıdır ve istikrar, verimlilik ve karlılık temelinde örgütsel nakit akışı üreten süreçler geliştirmiştir. Süreçler, rutinleri yapmak, yapıları resmileştirmek görevi görürler yenilik yapmak ve farklı düşünmek için birimler oluşturmazlar. Operasyonel zorluklar ve üç aylık gelir hedefleri daha da kısa vadeli bir odaklanma sağlamaktadır. Tersine, inovasyon bu bakımdan istikrarsızlık olarak görülmektedir. Genellikle uzun vadede vizyon ve sonuç verme taahhüdü gerektirmektedir. Belirsizlik ve yeniliğin dinamik çevresi yeni gelişen ve gelecekteki başarının altında yatan yeni ürünler, süreçler ve sistemler üzerinde çalışmayı gerektirir.

Bu dönemde, rekabet avantajı, verimlilik, kalite, müşteri yanıt hızı ve hız gibi ana değişkenler üzerinde değerlendirilmiştir. Yeni binyılda, yukarıdaki değişkenler üzerinde kontrol "oyun oynamak" rekabet için minimum eşiği temsil etmektedir. Her faktör önemli kalır, ancak kendi başına veya bir grubun parçası olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak olası değildir. Günümüzdeki organizasyonlar ek bir zorlukla karşı karşıyalar. Sadece ara sıra değil sık sık, hızlı bir şekilde ve sağlam bir başarı oranı ile yenilik yapma gereği... Örgütsel ve idari dikkat alanı hem ana süreçleri hem de yenilik yapma kabiliyetini içerecek şekilde genişletilerek yollarına devam etme kararı alındığını görüyoruz. Yönetimin dikkatini çekme açısından, yenilik pahasına genel yönetim (kalite, müşteri yanıt verme ve verimlilik gibi) üzerinde çok fazla durulmuştur. Kanter'in modeli, istikrarın gerginliğini gidermek ve altta yatan yeniliği geliştirmek için sezgisel olarak çekici bir yol olmasına rağmen, tüm organizasyonun yeteneklerini yenilik sürecine bütünleşmiş olmasının önemini tam olarak açıklamamaktadır. Ana süreçler ve yeni sistematik yenilik süreçlerindeki akışın ayrı yönetildiği yerlerde etkin bir yenilik gerçekleştirmek zordur. Yüksek performanslı yenilikçiler, yenilikçiliği ana süreçlerle olan bağımlılığı tanıyan ve buna göre yöneten bir organizasyon çapında çaba sarf etmektedir. Önde gelen yenilikçiler, yeniliği yalnızca araştırma ve geliştirmede değil, organizasyonun her yerinde teşvik etmekte olup bekler ve ödüllendirir. Örgütsel öğrenme ve bilgiyi ürünlere, süreçlere, teknolojilere ve ana yeteneklere bağlayan bir nokta oluştur. Bu şirketler yeniliği belirsiz sonuçlar için kıt kaynaklardan oluşan bir kullanıcı olarak değil, yeni bilgi ve rekabet avantajı yaratma mekanizması olarak görürler. Bugün kâr eden iş birimlerinin yarın iş için en iyi fırsatları sunmadığını kabul ederler. Ana süreç faktörler ve sistematik yenilik bu nedenle bütünleşik olarak yönetilir, böylece ikisi birlikte çalışır. *Yenilikçi bir organizasyon stratejik hedef ve konumlandırmaların yanı sıra yürütülen ana üretim süreçlerini bir girdi olarak kullanan fakat bunları kısıt olarak algılamayan sistematik yenilik süreçlerini oluşturmaktadır.* Bu nedenle sistematik yenilik süreçleri yenilik üretme yeterliliği ile kuvvetlendirilecektir.

3.8 Organizasyonel Resilience İndeksi (ORI)

Organizasyonel resilience ölçmek ve değerlendirmek için ölçümler, dört temel kurumsal ihtiyaca katkıda bulunabilir:

- Daha resilient olmak için referans oluşturmak,
- Resilience konusunda hızlı olarak yapılandırma gereği,
- Rekabet gücünü arttırmak ve
- Resilience için yatırımları teşvik etmek.

Organizasyonlar, ilerleme veya başarı gösterme zorluğu göz önüne alındığında, kaynakları esnekliğe ve dayanıklılığa öncelik vermek ve tahsis etmek için mücadele edebilir. Bunun nedeni, acil durum yönetimi ve iş sürekliliği programlarının, finansal büyüme üretip üretmediklerini değerlendirmek için ölçütleri olan kâr odaklı faaliyetlere karşı kaynaklar için rekabet etmeleri gerektiğidir. Bununla birlikte, resilience ölçülmesi ve finansal sonuçlarla ilişkilendirilmesi daha zor olan organizasyonlar içinde daha fazla sosyal ve kültürel faktörlere odaklanmaktadır. Organizasyonlar

resilience konusundaki gelişmeleri ölçerek ve zaman içinde bu ölçümdeki değişiklikleri izleyerek daha resilient olma yolunda ilerleme gösterebilirler.

Organizasyonel Resilience Endeksi, 2017'den bu yana BSI tarafından ele alınıp yayınlanmaktadır. Teknolojinin yıkıcı etkileri, hükümet ve düzenlemedeki değişiklikler, Kurumsal Dayanıklılığın korunmasında en fazla etkiye sahip olan Adaptif Kapasiteye (daha önce ele alınmıştı) yol açmıştır.

Politik ve ekonomik belirsizliklerin bir başka yılında, rapor, iş liderlerinin yeni teknolojiye uyum sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir.

BSI tarafından hazırlanan ORI aşağıdaki şekilde gruplanabilir;

- Adaptif Kapasite,
- Ufuk Taraması,
- İş birliği, senkronizasyon ve koordinasyon kapasitesi,
- Vizyon ve Kültürel Etkileşimler,
- Risk Algılama ve Farkındalığı,
- Bilgi yönetimi ve yenilik kapasitesi,
- İyi Yönetim ve Liderlik,
- İş Sürekliliği,
- Vizyon ve Amaçların Gücü.

Adaptif kapasite ve bazı unsurlar (Bilgi yönetimi ve yenilik kapasitesi gibi) üzerinde temel bir incelemeyi önceki kısımlarda sunmuştuk. İzleyen paragraflarda diğer unsurlar kısaca ele alınacaktır.

Ufuk taraması, potansiyel yeni tehditler ve fırsatların sistematik olarak incelenmesiyle, potansiyel olarak önemli gelişmelerin erken belirtilerini tespit etmek için kullanılan bir teknik olup, yeni teknolojiye ve mevcut konudaki etkilerine vurgu yapılmaktadır.

Ufuk tarama aşağıdakiler için sistematik bir yöntemdir:

- Belirsizliğin potansiyel nedenlerini tespit etmek,
- Yeterli hazırlığın sağlanması,
- Fırsatları değerlendirmek,
- Hayatta kalan tehditler.

Geleceği tahmin etmekle ilgili değildir. Ufuk tarama, **organizasyonel resilience** oluşturma sürecini destekler ve uygulayıcıların gelecekteki riskleri anlamalarına ve hazırlanmalarına yardımcı olabilecek bir araç grubunun bir parçasını ifade eder. Ufuk planlamada temel olarak üç ufuk ele alınmaktadır. Bunlar:

- Bugün bulunduğunuz konum,
- Stratejik değerlendirmenin girdisi olan ve gözle görülür eğilimler,
- Trend hakkında kesinleşmemiş bilgiler var fakat değişim hızı planlama vadesini belirliyor.

Planlanan eylemlerin kısa, orta ve uzun dönemdeki etkileri ve gidişatı değerlendirme altına alınmaktadır. Bu yazıda ufuk tarama ile ilgili teknik detaylara girilmeyecektir.

Bir diğer unsur organizasyonların elde bulundurdukları kaynaklarını organizasyonel amaçlar için ne derecede etkili kullandığıdır.

Bir canlının genel ahlaki ve kişisel tutumları, onun iş birliği yapma ve sonuca giden yolda ne derecede uyum sağladığı ile ölçülür. İş birliği, karakterinizin kimliğini geliştirmek için bir araçtır. Karakterinizi kısıtlamak için bir deli gömleği değildir. Her iş birliği çok çeşitli kişilik türlerini veya kişisel felsefeleri temsil eder, bu nedenle farklı ortamlarda aynı iş birliği için iki karakteri hala birbirinden oldukça farklı olabilir. Ayrıca, az sayıda insan tamamen sabit bir tutarlılıkta davranır. Uyumlu bir ekip, aynı vizyonu gerçekleştirmeyi hedefleyen, hedefleri anlayan ve güçlü yönlerini onlara nasıl katkıda bulunacağını anlayan bireylerden oluşan bir ekiptir. İnsanlar yapılması gerekeni yapmak üzere hizalandıklarında, işler çok daha hızlı ve çok daha kolay yapılabilir.

Uyum, en yüksek performansa ulaşmak için dönüşümcü bir liderlik sürecidir. Bugün birçok kuruluş, çalışanlarının beceriksiz, umursamaz veya tembel olduğu için değil, uyumlu olmadıkları için işlevsizdir. İstemeden, çapraz amaçlarla çalışıyorlar, ne yapmaları gerektiği konusunda net değiller ve meslektaşları ile nasıl ilişki kurduklarından emin değillerdir. Sonuç olarak, bir süre çok çalışıyorlar, sonra cesaretini kırıyorlar, hatta bazen umutsuzluğa kapılıp geri çekiliyorlar. Gerçek potansiyellerinin çok altında çalışıyorlar. Temelde organizasyonlar işlevsiz değildir ancak optimal performansın altında çalışırlar. Birlikte çalışma, birbirini pekiştirme, yenilik yapma, yürütme ve büyük bir memnuniyet hisseden insanlar tarafından olağanüstü sonuçların elde edildiği performansa ne yazık ki ulaşılamamaktadır. Uyum sayesinde kuruluşlar, çığır açan sonuçlar ve çok daha fazla kişisel memnuniyet elde edebilirler. Eldeki bilgilere göre, çoğu lider uyumlu bir organizasyonun nasıl oluşturulacağını bilmemektedir. Uyum, öğrenilebilecek bir liderlik sürecidir. Bir kerelik bir düzenleme değil, kalıcı bir performans anahtarıdır. İşbirliğini sağlayabilme, bir organizasyona liderlik etmenin, doğru önceliklere odaklanmanın, daha önce taraftar olan birçok kişinin katılımını sağlamanın ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmanın yenilikçi bir yoludur.

3.9 Risk Algılama

Risklerin önceden algılanabilmesi, bu risk ve tehlikelerin giderilebilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından son derece faydalıdır. Kritik konu ise, riskin kişiler ve toplum tarafından nasıl algılanıp değerlendirildiğidir. Risk faktörlerinden bir işyerindeki çalışanlar, toplum, çevre ve çevrede bulunanlar, bir fabrikadaki üretilen ürün, bir şirketin itibarı, ortakları, müşterileri vb. pek çok unsur etkilenebilmektedir. Ancak riskler, her birey ve organizasyon tarafından farklı algılanmaktadır. Tıpkı herkesin parmak izinin farklı olduğu gibi, belli bir riski bireylerin ve organizasyonların algılama düzeyi de farklıdır. Risk algısı, ekonomiden politikaya, taşımacılıktan iş yeri güvenliğine pek çok farklı alanda ilgi uyandıran ve üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur. Her ne kadar mühendislik hesaplamalarında risk, tehlikeli bir olayın ortaya çıkma olasılığı ile şiddetinin bileşimi de olsa, pratikte yetersiz kalabilmektedir (Chaauvin et al 2007) . Bazı sosyal bilimler ve davranış bilimi uzmanları,

sonuçları belirsizlik içeren tehlikeli durum ve davranışları risk olarak tanımlamışlardır. Buradan yola çıkarak, bir kişinin bilgi seviyesi yüksek olduğu sürece davranışlarının belirsizlik içermeyeceği sonucuna varılmaktadır.

Risk, farklı kişilere farklı anlamlar ifade eder ve risk hakkındaki eylem ve düşünceler kişinin ait olduğu dünyanın algı ve değerlendirmelerinin sosyal ve kültürel yapılandırması ile öğrenilir. Sigara kullanımı, motorlu araç trafiğinde yol almak ya da nükleer santrallerin yakınlarında ikamet etmek, risk derecesi bakımından birbirinden çok farklı olmamakla beraber, birçok insan sigara içmeyi katlanılabilir bulurken, nükleer santrallerin varlığından fazlasıyla endişe duyabilmektedir. Bu durum risk algısının nesnel olmadığına güzel bir örnektir (Slovic P. Ve Peters E. 2006). Bireylerin riskleri algılama düzeyleri, aşağıda açıklanan temel faktörlere göre değişmektedir (Sjoberg vd. 2004).

3.9.1 Risk Algılamaya Etki Eden Faktörler

3.9.1.1 Riskin Korkutuculuk Düzeyi

Riskin korkutuculuk düzeyi arttıkça, bireylerin riski algılama düzeyi de artmaktadır. Örneğin, Hiroşima'da binlerce insanın ölümüne yol açan nükleer patlama, son derece korkutucu bir olay olduğundan, nükleer silah risklerine karşı insanların algılama düzeyi son derece yüksektir. Somut korkutuculuk verilerinin varlığı, insanların riskleri algılamasını kolaylaştırmaktadır.

Riskten etkilenecek kişi sayısı arttıkça, olayın ciddiyeti ve korkutuculuğu da artacağından bireylerin riski algılama düzeyleri de artacaktır. Örneğin tüm şehri etkisi altına alarak binlerce kişinin ölümüne yol açabilecek bir kimyasal yangın son derece korkutucuyken, bir apartman dairesinde meydana gelen ve bir ailenin yaralanmasına neden olabilecek bir mutfak yangınının ciddiyet derecesi daha düşüktür.

3.9.1.2 Tehlike ve Riskin Anlaşılabilirliği

Risk ve tehlikenin tam olarak ne olduğu, kaynağı ve kimleri nasıl etkileyeceği ne kadar iyi anlaşılırsa, bireylerin riski algılama düzeyleri de o kadar artacaktır. Örneğin, bir laboratuvarda bir araya geldiği zaman tehlikeli reaksiyonlar oluşturabilecek kimyasallar, bu reaksiyonların sonuçları, kimyasalların tehlikeli özellikleri ve bunlardan korunma yolları bilinirse, riski algılama düzeyi yüksek olacaktır. Ancak kimyasalların özellikleri, tehlikeleri, hangi kimyasalların bir araya getirilmemesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmadığı zaman, riski algılama ve önceden engelleme olasılığı düşük olacaktır.

3.9.1.3 Riskin Kontrol Edilebilirliği

Bireyler, kontrol edebilecekleri riskler için kolayca gönüllü olabilmektedirler. İnsanlar bir olayı kendi kontrolleri altında hissettikleri durumlarda, daha fazla risk alma ya da daha az endişelenme eğilimindedirler. Bu yüzden risk aynı zamanda 'yetersiz kontrol edilebilirlik' olarak tanımlanmaktadır. Piyango biletini kendi çekerse kazanacağına inanmak ya da başka birinin kullandığı araçta kendini daha güvensiz hissetmek bu duruma güzel birer örnek teşkil ederken, bu durum 'kontrol yanılsaması' (illusion of control) olarak tanımlanmaktadır.

3.9.1.4 Riskin Tanınırlığı

Riskin tanınırlığı arttıkça, bireylerin riski algılama düzeyi de artmaktadır. Birey daha önceden karşılaştığı bir riski kolayca hatırlayıp algılamakta ve kısa sürede önlem alabilmektedir. Ancak ilk kez karşılaşılan bir riskin, birey tarafından önceden algılanması neredeyse olanaksızdır. Basit bir örnekle ifade edilecek olursa, daha önce soba ile ısınmaya çalışırken elini yakmış bir birey bu eylemi ikinci kez gerçekleştirdiğinde, kuşkusuz riski önceden algılayarak daha temkinli davranacaktır.

3.9.1.5 Riske Olan Aşinalık

Tıpkı tanınırlık gibi, riske olan aşinalık arttıkça da, bireylerin riski algılama düzeyleri artmaktadır. Bireyler alışık oldukları ve etkilerini bildikleri riskleri, daha önce karşılaşmayıp etkisini bilmedikleri risklere nazaran çok daha kolay algılayabilmektedir. Örneğin, bir birey çok fazla portakal yediği zaman dişlerinin uzun süre kamaşarak rahatsız olacağını bildiği zaman, portakal ikram edildiğinde dişlerinin kamaşma ve zarar görme riskine aşina olduğundan, bu riski hemen algılamakta ve çok fazla portakal yememektedir.

3.9.1.6 Riske Olan Gönüllü Kabullenme

Sonuçlarından fayda sağlanacak durumlarda risk tolere edilebilirken (örneğin kumar ya da piyango oyunlarında), zaman zaman da -örneğin göçük altında kalanlara yardım için madene inen yardım ekipleri gibi- zorunluluktan dolayı riski kabullenme söz konusu olabilmektedir. Bu alandaki araştırmalar, insanların gönüllü davranışlar içerisindeyken daha fazla riski kabullenebildiklerini göstermiştir.

1970'lerde psikologların yaptığı bir dizi deney ile matematiksel olasılık ile sezgisel olasılık arasında büyük farklar olduğu görülmüştür. Örneğin, piyango benzeri şans oyunlarında insanların eğilimi büyük oranda kazanma olasılığının yüksek olduğu şeklindedir. Buradaki risk ya da olasılık algılamasında 'idrak öznelliğinin'de (cognitive bias) büyük etkisi vardır. Aynı zamanda 'gerçekçi olmayan iyimserlik' (unrealistic optimism), yani ortaya çıkacak bir olay hakkında genel bir iyimserlik hali de risk algılamasında önemli rol oynamaktadır.

3.9.1.7 Riskin etki hızı

Riskin etkisinin kısa süreli ya da zamana yayılmış olması da, bireylerin risk algılama düzeyini etkilemektedir. Etkisi kısa sürede görülen riskler kolayca algılanabilirken, uzun yıllara dağılmış risklerin algılanması daha zordur. Örneğin, uçurum kenarındaki bir birey oradan düştüğü anda öleceğini bildiğinden bu riski algılaması kolaydır; ancak sigara içen bir birey sigaranın içerdiği zehirin etkisiyle hemen hastalanmayacağı için bu riski algılaması zordur.

3.9.1.8 Riskin Çocuklar Üzerindeki Etkisi

Bireyler her zaman çocuklarına karşı duyarlı olduğundan, riskin çocuklar üzerindeki etkisi arttıkça bireylerin riski algılama düzeyi ve riske verdikleri önem de artmaktadır. Buna örnek olarak çocukların kullanması için üzerinde ce işareti olmayan plastik oyuncaklar yerine tahta oyuncaklar, bisfenola içeren plastik şişeler yerine içermeyenler tercih edilmesi verilebilmektedir.

3.9.1.9 Medyanın riske olan ilgisi

Medyanın riske olan ilgisi arttıkça, bireylerin riski algılama düzeyi de artmaktadır. Televizyon, internet, gazete, dergi vb. yollarla insanlara tanıtılan riskler, bireylerin riski algılayarak riske karşı önlemler geliştirmesini sağlamaktadır. Örneğin kuş gribi salgını çıktığı zaman, tüm gazete ve dergilerde, internette ve televizyonda uzun süre bu grip ve buna neden olan virüs hakkında haberler çıkmıştır. Bunun sonucunda insanların bu riski algılama düzeylerinde artış gözlenmiş, kimse tavuk yememeye başlamıştır. Bir süre sonra bu konuda yapılan haberler bitmiş, ardından insanlar tekrar tavuk yemeye başlamışlardır.

3.9.1.10 Riskin kaza geçmişi

Geçmişte büyük ya da önemli kazalara sebep olup olan riskler, bireyler tarafından daha kolay algılanmaktadır. Örneğin, büyük Marmara depreminden sonra Türkiye'deki bireylerin deprem riskini algılama düzeyleri artmıştır.

3.9.1.11 Riskin etkisinin değiştirilebilir olması

Riskten etkilenmenin geri döndürülebilir ya da kalıcı olması, bireylerin riski algılama düzeylerini etkilemektedir. Örneğin, yenildiği zaman hemen öldürdüğü bilinen bir mantar türü ile sadece ciltte geçici kızarıklığa yol açan bir başka mantar türünü ele alırsak, birey birinci mantarı yemekten kaçınacak, ikinci mantar ise yense bile etkisi geçici olduğundan birey tarafından o kadar da riskli algılanmayacaktır.

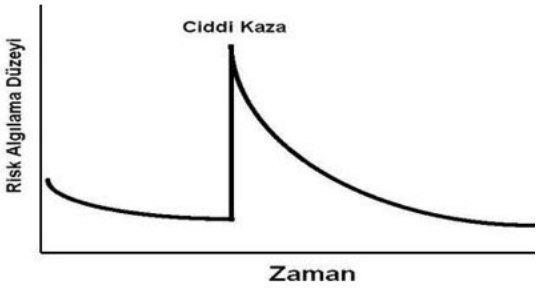
3.9.1.12 Riskin Kaynağı

Riskin doğadan mı yoksa insan hatasından mı kaynaklandığı, bireylerin riski algılama düzeyini etkilemektedir. Örneğin deprem, volkan gibi doğal kaynaklı riskler, bireyler tarafından engellenemediğinden ve daha karmaşık hale dönüştürülemediğinden, kolayca kabullenilmektedir. Ancak nükleer santraller gibi insan yapımı olup günden güne karmaşıklaşan riskler, bireylere daha korkutucu gelmektedir.

3.9.1.13 Zaman

Bir risk ilk meydana geldiğinde bireylerin riske verdikleri önem çok yüksek olmakta, ancak zamanla bu önem azalmaktadır. Ciddi bir kaza veya tehlikeli bir durum meydana geldiği zaman, bireylerin riske verdikleri önemde tekrar artış gözlenmekte, ancak zaman geçtikçe bu önem giderek azalmaktadır (Şekil 2). Risk ilk fark edildiğinde belli bir düzeyde algılanır fakat bu algı zaman içerisinde azalma eğiliminde olmakta, yani kanıksanmaktadır. Bir kaza ya da felaket yaşanmasıyla, olayın şiddetiyle orantılı bir biçimde risk algı seviyesi de süratli bir biçimde yükselmekte, fakat zaman içerisinde tekrar kanıksanarak azalma eğilimine girmektedir.

Şekil 3: Zamanın Risk Algısına Etkisi



4. ISO 22316 Standardının Açıklaması

Standart aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır.

- Kapsam
- Normatif Referanslar
- Terimler ve Tanımlamalar
- Prensipler
- Organizasyonel Resilience için Özellikler
- Resilience için Katkı Sağlayan Faktörlerin Değerlendirilmesi

Organizasyonel resilience, bir organizasyonun özellikle **uzun dönem amaçlarını yerine getirebilmesi, hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için değişen bir ortamı özümseme ve uyum sağlama yeteneği** olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonların bu nedenle gelecekte karşılaşabilecekleri riskleri belirlemeleri ve onlarla başa çıkabilmek için yetenek geliştirmeleri amaçlanmaktadır. Bu tür organizasyonlar, iç ve dış bağlamlarındaki ani veya aşamalı değişikliklerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları öngörebilir ve bunlara yanıt verebilecektir. Organizasyonel resilience yeteneklerini artırmak organizasyonlar için stratejik bir hedef olmalıdır. Kazanılmış yetenekler organizasyonları koruyabilecektir.

4.1 Kapsam

ISO 22316 standardı resilience yeteneklerini geliştirmek isteyen organizasyonlara rehberlik etmesi amacı ile hazırlanmış bir standarttır.

Elbette her organizasyon birbirine benzemeyen eşsiz özelliklere sahiptir ve her organizasyonun bu standardı uyarlaması farklılıklar içerecektir. Standart asgari şartları tanımlarken tek tiplilik amaçlanmamaktadır. Farklı büyüklükteki ve türdeki organizasyonlar bu standardı rehber olarak kullanabilirler. Şartlar değişik türde ve büyüklükteki organizasyonların kullanabileceği şekilde düzenlenmiştir.

4.2 Normatif Referanslar

ISO 22316 standardına ait uygulamaların başarı ile yürütülmesi için bazı alanlarda geliştirilmiş standartlar ile uyum ve bazen de destekleme amacı ile ortaklaşa bir yürütme gereklidir. Bu standartlar aşağıda belirtilmiştir.

- ISO 22301, Sosyal Güvenlik - İş sürekliliği yönetim sistemleri --- Gereksinimler
- ISO 22398, Sosyal Güvenlik - Alıştırmalar için rehber
- ISO 31000, Risk Yönetimi - İlke ve Kurallar
- ISO / IEC 38500, Bilgi teknolojisi – Örgüt için BT Yönetişimi

4.3 Terimler ve Tanımlamalar

Bu standardın amaçları için, ISO 22300'de verilen terimler ve tanımlar geçerlidir.

ISO ve IEC, standardizasyonda kullanılmak üzere aşağıdaki adreslerde terminolojik veri tabanları bulunmaktadır.

- ISO Online tarama platformu: http://www.iso.org/obp adresinde mevcuttur.
- IEC Electropedia: http://www.electropedia. org/ adresinde mevcuttur.

Ek olarak **yönetim, ilgilenen taraf, organizasyon kültürü, organizasyonel resilience** ve **değerler** terimlerinin tanımlamalarına yer verilmiştir.

4.4 Prensipler

Prensipler iki başlık altında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki genel olarak uyulması gereken çerçeveyi tanımlarken, ikincisi koordinasyon sağlamaya yönelik ilkeleri açıklamaktadır. Prensipler temelde organizasyonel resilience için çerçeve belirleme, strateji geliştirme, belirlenen stratejileri uygulama, sonuçları değerlendirme yolu ile yeteneklerin gelişimi için gerekli ilkeleri tanımlamaktadır.

4.5 Genel

Daha iyi bir organizasyonel resilience yeteneği için genel İlkeler;

- Davranış paylaşılan bir vizyon ve amaçla tutarlı olduğunda esneklik ve dayanıklılık pekişir.

  Paylaşılan vizyon ortaklaşa olarak birlikte kararlaştırılmış bir yere varmak için hedeflenmiş konumlandırmadır. Organizasyonun temel ürünlerinde, görevlerinde, konumlandırılmasında ve toplumsal etkisi gibi ana konularda nerede olmak istediğinin açık bir ifadesidir. Mutlaka bir tarihle ilişkilendirilmiş olmalıdır. Ayrıca vizyon ortaklığı görevle kişilere yüklenebilir özellik taşımaz. Vizyon için isteklilik ve bu istek için iş birliği kararlılığı gerekir.

- Organizasyonun bağlamının (*organizasyonun büyüklüğü, merkezileşme derecesi, kurumsallık derecesi ve yönetim yapısı dâhil olmak üzere organizasyonun çevresi ile etkileşiminde etkili olan tüm özellikleri olarak tanımlanır*) güncellenmiş anlayışına dayanır.
- Değişimi özümseme, uyum sağlama ve etkin bir şekilde yanıt verme yeteneğine dayanır.
- İyi yönetişime ve yönetime dayanır.
- Çeşitli beceriler liderlik, bilgi ve tecrübe çeşitliliği ile desteklenir.
- Yönetim disiplinleri arasında koordinasyon ve teknik ve bilimsel uzmanlık alanlarından gelen katkılarla geliştirilmiştir.
- Etkin bir şekilde risk yönetimine (*ISO 31000, Risk Yönetimi - İlke ve Kurallar*) güvenir.

4.6 Koordineli Yaklaşım

Koordinasyon ve senkronizasyon doğa yapımı birimlerde eşsiz mükemmellikte çalışmaktadır. Vücut hareketlerimiz bu konuda mükemmel örnekler sunmaktadır. Konuşurken, beyin, dil ağız, beden hareketleri birbirleri ile eşsiz bir koordinasyon ve senkronizasyon örneğini her gün bizlere sunmaktadır. Bir bütün olarak insan bedeninin başarısını bir organizasyonun başarısına dönüştürebilmek insanlar dâhil olmak üzere birçok unsurun koordinasyon ve senkronizasyonuna bağlı olarak gerçekleşecektir.

ISO 22316 standardı organizasyonların, aşağıdakiler *(liderler, kaynaklar, sistemler, iletişim)* için koordineli bir yaklaşım geliştirmesini öngörmektedir:

- Liderlerin ve üst yönetimin organizasyonel resilience yeteneklerini artırmak ve bu konuda kararlı uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için gereken yetkiye sahip olmaları,
- Organizasyonel resilience yeteneklerini artırmak için gereken yeterli kaynak,
- Organizasyonel resilience faaliyetlerinin etkin koordinasyonunu sağlamak için uygun yönetişim yapıları,
- Organizasyonun iç ve dış bağlamına uygun resilience geliştirme faaliyetlerine yatırım yapan mekanizmalar,
- Organizasyonel resilience faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyen sistemler,
- Organizasyonel gereksinimleri destekleyen resilience seviyesini ölçmek, değerlendirmek ve arttırmak için düzenlemeler,
- Anlama ve karar vermeyi geliştiren etkili iletişim.

4.7 Organizasyonel Resilience için Özellikler

Organizasyonel resilience için temel özellikler aşağıdaki başlıklar altında ele alınmaktadır:

- Paylaşılan vizyon ve amaç netliği,
- Bağlamı anlama ve etkileme,
- Etkili ve güçlendirilmiş liderlik,
- Örgütsel resilience yeteneğini geliştirmeyi destekleyen bir kültür,
- Paylaşılan bilgi *(buradaki bilgi terimi hem **"information"** hem de **"knowledge"** anlamında kullanılmaktadır),*
- Kaynakların mevcudiyeti,
- Yönetim disiplinlerinin geliştirilmesi ve koordinasyonu,
- Sürekli gelişmeyi desteklemek,
- Değişimi öngörme ve yönetme yeteneği.

Standart yukarıdaki dokuz özelliğin gerçekleştirilmesi için gerekli şartları tanımlamaktadır. Şartların yerine getirilmesi genel ve koordineli yaklaşım prensipleri ile birlikte uygulandığında organizasyonların resilience yeteneklerinin gelişmesi beklenmektedir. ISO 22316 standardının altıncı maddesi katkı sağlayan faktörlerin değerlendirilmesi esaslarını açıklamaktadır.

4.8 Resilience için Katkı Sağlayan Faktörlerin Değerlendirilmesi

Değerlendirme faaliyetleri, organizasyonel resilience için, belirlenen strateji ve hedeflerin organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamaya ne ölçüde devam ettiği ya da nerelerde iyileştirme fırsatlarının olduğu hakkında organizasyon içerisinde yönetim bilgisi ve istihbarat sağlamaktadır.

Organizasyonun resilience yeteneklerini değerlendirmek için yapması gerekenler:

- Yönetimin kararlarına yardımcı olarak, organizasyonel resilience için katkıda bulunan faktörlerin sürekli ölçülmesine ve izlenmesine izin verecek süreçler oluşturmak.
- Ölçme ve izleme faaliyetlerini, organizasyonun resilience yeteneklerini artıran belirlenmiş niteliklerine doğru hedeflemek.
- Resilience yaklaşımının etkinliğini ve bu yaklaşıma karşı amaçlarını değerlendirilmek.

Sürekli iyileştirme kültürünü sadece ürünler ve sistemler için uygulamak yetersizdir. Sürekli iyileştirme sistematiği aynı zamanda yetenekler ve kültür için de uygulanmalıdır.

5. Değerlendirme

Resilience geliştirme bir güvenlik açığı belirlemesi ile başlamaktadır. Pozitif bir organizasyon psikolojisi oluşturmak için sosyal ve bilişsel sermayeyi harekete geçirmektedir. Değişime uyum sağlamak ve hatta öncülük etmek için güçlü bir adaptif kapasite çalışması yürütülmesi ile devam etmelidir. Adaptif kapasite hem sağlanan pozitif organizasyon psikolojisini hem de organizasyonel

bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Değişim karşısında zarar görmemek hatta kazançlı çıkmak sosyal sermayenin, bilişsel kapasitenin ve organizasyonel liderliğin resilience amaçlı adaptif kapasitesinin bir ölçüsü olarak tüm organizasyona etki eden bir süreçtir.

İşin kendisinin sürekli tehdit altında olduğu bir ortamda organizasyonel pozitif psikolojiyi oluşturmak neredeyse olanaksızdır. Gerek işin sürdürülebilirliği gerek karlılık düzeylerinin korunması amacıyla bireysel ve organizasyonel resilience için ölçümler yapmak ve sürekli iyileştirmeler yapmak kaçınılmaz bir konumdadır. Ülkemizdeki tüm kurum ve kuruluşları daha uzun ömürlü kılabilmek adına dikkat edilmesi gereken konular belirtilmiştir.

ISO 22316 standardı ve bu standardın BSI (BSI 65000 dünyadaki ilk organizasyonel resilience standardıdır) geçmişi incelenmeli ve gerekli tedbirler alınmaya başlanmalıdır.

Unutulmamalıdır ki organizasyonların kısa dönemli performansları uzun dönem stratejilerinin gücüne ve ne derecede etkili, dinamik uygulandığına bağlıdır.

6. Bölümün Kaynakçası

ISO 22301, *Societal security — Business continuity management systems --- Requirements*

ISO 22316, *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes*

ISO 22398, *Societal security — Guidelines for exercises*

ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*

ISO/IEC 38500, *Information technology — Governance of IT for the organization*

ISO Guide 73, *Risk management — Vocabulary*



V. BÖLÜM

İŞ İNSANLARINDAN YAŞANMIŞLIK ÖRNEKLERİ

Dr.Öğr.Üyesi Nazan Çağlar

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF

Arş.Gör.Taha Yusuf Çakarel

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF

Dr.Öğr.Üyesi Andaç Toksoy

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF

Arş.Gör.Tuğçe Kumral

İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF



DÖRDÜNCÜ KUŞAK KUTMANLAR

İLK BAŞLADIKLARI YERDE

MÜREFTE'DE



KUTMAN ŞARAPLARI

Kutman Şarapları 1896 yılında Ali Paşazade Ahmet Efendi'nin girişimiyle başlayan, dört kuşaktır ailede devam eden bir serüvendir.

Bu serüven hala başladığı ilk kasabada; üçüncü kuşak A. Adnan Kutman ve dördüncü kuşak F. Tunç Kutman'ın özverili çalışmalarıyla Mürefte'de devam etmektedir. Hem yaklaşık 300 dönümlük kendi bağlarından, hem de ülkemizin coğrafi ve iklimsel çeşitliliğini avantaja çevirerek, farklı illerden toplanan üzümleri özenle işleyen Kutman Şarapları, her yeni kuşakla bilgi birikimine yenilerini eklerken, ailenin tutkusunu da sürdürmeye devam ediyor. 2003 senesinde ailenin şarapçılığa ilk başladığı şaraphaneyi diğer mirasçılardan devir alan A. Adnan Kutman, hayatının rüyası için kolları sıvar ve tamamen harap halde olan binayı mevcudu koruyup aslına uygun olarak yeniden inşa eder. A. Adnan Kutman 1988 yılında Portekiz'e yaptığı bir iş seyahati esnasında, eski bir şaraphanede gerçekleştirilen resitali izlemiş ve uzun yıllar "bir gün benim ülkemde de bu güzellikleri yaşayacağız" hayali ile aileye ait tüm eski makine, alet ve belgeleri toplamaya başlamıştır. Yaklaşık 15 yıl süren bu uğraş sonunda toplananların sergilendiği, Kutman Şarap Müzesi'nde ailenin şarap yapımında kullandığı ilk aletlerin yanı sıra 1911 senesine ait muhasebe kayıtları, Osmanlı dönemine ait tapu ve nüfus kağıtları, deprem sonrası Mürefte'sinin resimleri yer almaktadır.

Tuğçe Kumral: Öncellikle sizi ve şirketinizi tanıyabilir miyiz?

Adnan Kutman: Şirketimiz 1896 yılında kuruldu. Ben dördüncü nesilim. Şirketimizin şimdiki ismi Kutman Şarapları ama 1896 yılında kurulduğunda şirket ismi var mıydı yok muydu ya da herhangi bir marka var mıydı onu bilmiyorum. Kayıtlarda şirketin kuruluşu daha doğrusu ailenin çıktığı yer Tekirdağ'ın Şarköy ilçesine bağlı Mürefte diye bir kasabadır. Burada ağırlıklı olarak Rum'lar yaşıyordu. Yaklaşık 200 hane Türk buna mukabil 2.000 hane de Rum'un birlikte yaşadığı bir yerdi. Rum'lar genelde şarap üretimi ile uğraşıyorlardı. Kocakotaki isimli bir Rum 1881 yılında inşa ettiği binayı 1896 yılında dedemize satmış ve aile de böylece şarapçılıkla tanışmış olmuş. O tarihe kadar tarımla uğraşıyorlarmış. Bunun yanı sıra bölgede kiremitçilik ve tuğlacılık çok yaygındı. O zamanlar fabrikalar yoktu. Kiremit ve tuğlalar ocaklarda pişirilip İstanbul'a gönderiliyordu. Mürefte o zamanlar kültürel anlamda ilerlemiş bir kasaba olarak tanımlanıyordu. Benden önceki nesiller, babam ve amcamlar öyle anlatırdı. Osmanlı-Rus Savaşı'na kadar Mürefte'nin bir yükselişi olmuş. Hatta küçük İstanbul diye anılırmış. Nasıl bu şekilde anıyorlarmış ben de hayret ediyorum çünkü yolu yok, deniz ulaşımı için bir iskelesi yok. Ancak açıkta duran takalara, sandallarla insanlar gidiyor, geliyor.

Ama Rumlar ve Türkler bir arada yaşayıp kaynaşmışlar. Sonrasında malum tatsız mübadele olayları sebebiyle Rumlar gitmiş. Dedemiz satın alarak 3 erkek çocuğu ile birlikte işi büyütmüş. Türk toplumunun en önemli sorunlarından biri kurumsallaşamamak. Hele hele o dönemlerde kurumsallaşmak mümkün değil. İstanbul Tophane'de bir Şaraphane açmışlar. Şaraplar Mürefte'den fıçılar ile İstanbul'a gönderiliyor. İstanbul'da şişelere dolduruyorlar. Çünkü Mürefte ulaşımı olmayan bir yer, oraya şişe gitmiyor. O zaman ailenin marka olarak **Vinikol** diye bir markası varmış. Sonrasında babam ve iki amcam bu işi yürütmeye başlamışlar. Sonra bir amcam ayrıldı, zaten kurumsallaşamayınca kaçınılmaz son, kopmak oluyor. Amcam ayrıldı ve Doluca'yı kurdu. 1977'de babam vefat edince iki kardeş biz geçtik başına. Akıbet bizim de başımıza geldi tabii. 2014 yılında biz de ayrıldık. Dolayısıyla kurumsallaşmak çok önemli yoksa sonunu getiremiyorsunuz.

Ben İstanbul'da doğup büyüdüm. Ortaokulu Alman Lisesi'nde okudum. Sonra İktisadi ve İdari Bilimlerde okudum. Evliyim 2 tane çocuğum var. Kendimi bildim bileli Şarapçılık ile uğraşıyorum. Sadece jenerasyon çatışması olan dönemde kendi işimi kendim yaparım diyerek halı ihracat şirketinde 7-8 sene kadar çalıştım. Sonra tabii dönüp dolaşıp kendi şirketimize döndüm. Aynı şey babamın da başına gelmiş. Babam Galatasaray Lisesi'ni bitirip sonra Hukuk Fakültesi'nde okumuş. Sonrasında hâkimlik yapmaya başlamış ama babası hastalanınca hâkimliği bırakmış ve şarapçılığa geri dönmüş. Aynı şekilde biz de kardeşim ile birlikte babamın vefatı sebebiyle şirketin başına geçtik. 2014 yılında kardeşim ayrılıp şarap üzerine Silis diye bir firma kurdu. Kurulan tek bir şarapçılık firmasından üç firma ortaya çıkmış oldu. Hepimiz bir arada olmuş olsaydık sanırım bugün ki sohbetimizin konusu 'krizlere çok daha fazla dayanıklılık' olacaktı.

Tuğçe Kumral: Peki sizin çocuklarınız şuan da neler yapıyorlar. Firmaya dâhil olmayı düşünüyorlar mı?

Adnan Kutman: 1 oğlum ve 1 kızım var. Şarapçılık dışarıdan görüldüğü kadar kolay bir iş değil. Üretim ayakları çok zor. Müslüman mahallede salyangoz satıyorsunuz. Dolayısıyla satış ayağı da çok zor. Hükümetlerle, vergiler ile sürekli sorun yaşıyorsunuz. Bu nedenle de yeni nesil dışarıdan baktığı zaman koşa koşa bende babamın mesleğini yapacağım demiyor. Ben oğluma diyordum benden sonra şarapçılığı devam ettireceksin diye. O da 18 yaşlarında "Baba, ancak başka bir iş yapamazsam şarapçılık yaparım" diyordu. 2004 senesinde ben Mürefte'de bir Şarap Müzesi yaptım. Halen Türkiye'deki tek Şarap Müzesi olma özelliğinde. Ben yaparken hem meslektaşlarım hem de çevrem neden yaptığım konusuna pek anlam verememişlerdi. Müzeye gelen insanlar, ziyaret edenler neler çekildiğini, ne şartlar altında bu mesleğin yapılmış olduğunu gördü. Bu benim oğluma da "Baba ben artık şarapçıyım" dedirtti. Dolayısıyla müzeye yapmış olduğum yatırımın karşılığını aldım. Şimdi birlikte çalışıyoruz. Bir de kızım var 24 yaşında. Kızım "Ben öğretmen olacağım" dedi. Peki dedik şimdi bir özel okulda öğretmenlik yapıyor. Önemli olan mesleğini severek yapmak. Ben de aslında artık bırakmam gerekirken hala bırakamıyorum. Bugün de mesela işten geldim buraya. Ama

bırakamıyorum şarapçılığı severek yapıyorum. Belki başka meslekleri sevmeden de yapabilirsiniz bende bir dönem muhasebecilik yaptım ama şarapçılığı sevmeden yapmanız mümkün değil.



BANKA KREDİSİ KULLANMADIĞIMIZDAN KRİZDEN KOLAY ÇIKTIK

Tuğçe Kumral: Sorularımıza geçiyorum. Genel olarak literatürde gerçeklerle barışık olmanın, realist yaklaşımlarla olaylara bakabilmenin dayanıklılığı arttırdığı söyleniyor. Siz gerçekçi bir yapıya mı sahipsiniz? Bu konu ile ilgili bize anlatabileceğiniz bir anınız var mı acaba?

Adnan Kutman: Şarapçılığın krizlere karşı bir ayrıcalığı var. Şarabın ham maddesi üzüm. Üzümde bir sene içerisinde sadece 2-2,5 ay içerisinde satın alınabilen, ya da kendi bağınızda üretilebilen bir ürün. Eğer satın alıyorsanız, satın aldığınız kişiler hep köylü üzümcülerdir. Vadeli satıyorlarsa bile bu hiçbir zaman çeke, senete veya herhangi bir banka işlemine tabii olmayan yılların getirmiş olduğu karşılıklı güvene istinaden açmış oldukları bir kredidir. Bu durum şarap sanayisinin en büyük artısıdır. Fakat siz bir anda büyümeye çalışıp, bir hevese kapılıp kredilere saldırırsanız o zaman ülkede zaman zaman gelişen krizlerde kötü durumda kalabilirsiniz. Şarapçılığın bir başka özelliği de kriz geldiği zaman siz zaten stoklu oluyorsunuz. Yani malınız deponuzda, varsa eğer borcunuz var ama kriz sizin borcunuzu azaltıyor, malınızın değerini yükseltiyor. Banka borcu olmadan ve yüksek stoklu çalışan firmalar krizlerden en az etkilenen firmalardır. Tabii bunu sadece üzüme bağlamak da yanlış olur. Çünkü fabrika yatırımları ve pazar araştırması için yaptığınız yatırımların da etkisi vardır. Fuarların yapıldığı her ülkede şarapçılığın standları, fuar katılımları maalesef desteklenmeyebilir. Fuarlara katılmak da ekstra bir maliyet yaratır, yurtdışında herhangi bir ofis açmak da ciddi bir maliyettir. Dolayısıyla borçlanmadan büyüyebiliyorsanız krizlerden de çok fazla etkilenmezsiniz. Bizim firmamız da bu hatayı yapmadı. Banka kredisi kullanmadan devam ettik, şirketlerimizin çek karnesi bile yoktu.

KARŞILIKLI GÜVEN EN BÜYÜK SERMAYEMİZ

Tuğçe Kumral: Çalıştığınız tedarikçilerinizle olan güven ilişkiniz bunun en önemli sebebi sanırım.

Adnan Kutman: Tabii. Bu sizin aslında en büyük sermayeniz. Hiçbir şey söylemeden gidip kapılarını çalıyorsunuz ve ben üzüm alıyorum diyorsunuz. Diyarbakır'daki insan size üzümünü

yolluyor ama ne zaman ödeyeceksin, kaç paradan ödeyeceksin diye sormuyor. Yılların birikimiyle oluşan bir güven söz konusu. Siz de ona güveniyorsunuz, önceden bir eleman gönderiyorsunuz, bağda herhangi bir hastalık olmaması için ilaç tedarikinde bulunuyorsunuz, asma için teller, direkler gönderiyorsunuz. Yani bir şarap firmasının çiftçi ile olan ilişkisi sadece bir sefer getirdi, aldım ve sattım şeklinde değil, en az 4-5 yıl bir geçmişiniz olması gerekiyor ki ilk ürününüzü alabilesiniz.

Tuğçe Kumral: Peki sizin kendi Bağlarınız var mı?

Adnan Kutman: Bağlarımız var hatta ciddi bağ yatırımlarımız var. Bu bağ yatırımlarında dedim ya kurumsallaşamamak en büyük sıkıntı. Bu büyüme süreci içerisinde babamızın aldığı bağlar bize devredildi. Ayrılma olduğu zaman bu bağları paylaşma sıkıntısı vardı. Tekirdağ ve Keşan da 1050 dönümlük bağ alanımız var.

124 YILLIK FİRMA BAŞKA SEKTÖRDE OLSAYDI FARKLI KONUMDA OLURDU

Tuğçe Kumral: Diğer bir sorumuz; geçmişte yaptığınız bir hatanız ya da yaptığınız planlardan kendinizi suçladığınız bir anınız var mı? Yani geçmişi sorgulayıp, geçmişe takılan biri misiniz yoksa tecrübelerinizden kazanımlar çıkarıp geleceğe yönelik çözümler arayan bir birey misiniz?

Adnan Kutman: Öncelikle kişinin geçmişi sorgulamaması gibi bir şey söz konusu değildir. Allah bize sorgulamak için akıl vermiş. Her şeyi sorguladığımıza göre kendimizi ve geçmişte yaptıklarımızı da sorgulamamız gerekir. Bende geçmişi sorguluyorum ve sorguladıkça geçmişte yaptığım hataları görüyorum. Bazen bazı şeylerin de arkasına saklanıyorum. Özellikle aileden aileye geçen kurumsallaşamamış şirketlerde en kolay başvurulan savunma yöntemi "Babamdan kaldı bu iş ne yapayım" şeklindedir. Eminim ki bu iş babamdan kalmasaydı ben de şarapçılığa başlamazdım. Eğer ben babamdan aldığım bu işi bu günlere getirmeseydim benim oğlum da şarapçılığa başlamazdı. Dönüp baktığımda 4 nesil, 124 senelik bir firma Türkiye'de başka bir sektörde olmuş olsaydı örneğin; tekstil ya da inşaat sektörü çok daha farklı bir yerde olurdu. Şarapçılık ne yazık ki Türkiye de daha önce de söylediğim gibi Müslüman mahallede salyangoz satmak gibi bir şey. Ama işe girdiğiniz zaman, insanların sevmeden yapamadığı, âşık olarak yaptığı bir meslek. Günün birinde biz de Avrupa gibi olacağız ümidini hep içinizde taşıdığınız, bu sıkıntıların karşılığını alacağız diye düşündüğünüz için yapmaya devam ediyorsunuz. Geçmişe dönüp baktığımda en büyük hatam Aile şirketi olarak devam etmek ve kurumsallaşmamak. Babalarımız bunu yapamayabilirlerdi o zaman kurumsallaşma kavramı diye bir şey yoktu zaten, ancak bizim neslimizin yani benim ve kardeşimin bunu yapması, kurumsallaşması gerekiyordu. Yapamadık, bununda faturasını şuanda ödüyoruz. Ama çocuklarımız buna devam ederlerse muhakkak kurumsallaşmalı ve ya tamamen ayrılmalılar.

Bunun haricinde muhakkak piyasa olarak, uygulamalar olarak, üretim olarak ya da ürün seçiminde defalarca kez hatalar yapmışızdır. Yine de Türkiye'de şarapçılık çok fazla mesafe kat etti. Biz 60-70'li yıllarda elektriğin olmadığı bir kasabada bulabildiğimiz üzümden şarap yapıyorduk. Gerçekten bulabildiğimiz üründen. Adı sanı hiç önemli değil beyazdan beyaz olur kırmızıdan kırmızı. Ama sonra biz yurtdışına da satalım dediğimiz de bazı ürünler hemen ilgi görülüp sipariş alınmaya başlandığında ürünlerimizi sınıflandırmaya farklı lezzetler aramaya başladık. Tabii Türkiye'deki üzüm cinsi belli, biz de mecburen yurtdışından üzüm ithal edilmeye başladık. Yurtdışından ilk üzüm çubuğunu ithal eden aileyiz. Gümrüklerde bile bunu bilmeyen insanlar ile boğuştuk. Asma çubuklarını getirdik, Yalova'da biz bunları karantinaya alıyoruz dediler. Tamam, güzel, gerçekten de memlekete virüs taşınmasın. Kaç gün sürer dedik 2,5 sene sonra veririz dediler. 2,5 sene asma çubuklarının orada kalması demek tüm İstanbul'a yayılması demek. Çünkü asma çubuğu 2,5 senede canlanacak yayılmaya başlayacak siz ona bakamazsınız ki. Yani bu kadar olaydan kopuk yönetim kadrosuyla savaşmak zorunda kalıyorsunuz. Türk şarapçılığı 2008-2009 yıllarına kadar müthiş bir ivme yaptı.

1994'TEN BERİ ÜÇ KRİZ YAŞADIK

Tuğçe Kumral: Peki krizin şarapçılık sektörüne çok etkisi oldu mu?

Adnan Kutman: Bizde 1994, 2001 ve 2008 krizi olmak üzere 3 tane kriz yaşadık. 2008 krizi bunların içinde belki de en hafif olanıydı. Eğer siz bankalara ya da benzeri resmi kurumlara borçlu değilseniz çok fazla etkilenmezsiniz. Bizde hiçbir zaman borçlu olarak krizlere yakalanmadığımız için etkilenmedik. Tam tersi krizle birlikte piyasada fiyat artışları oluyor ve sizin stoklarınızın değeri artıyor. Bu bir avantaj olarak size dönüyor. Ayrıca krizlerde işsizlik had safhada artıyor. İşsizlik artınca sizin personel bulma arayışınızda daha vasıflı personel bulmanızı sağlıyor. Gerek 1994 gerekse 2001 krizinden neredeyse hiç etkilenmedik diyebilirim. 2008 Krizi vergiler ile birlikte geldi. 2008 ve sonrasında çok etkilendik ama bu etkilenme bence krizden dolayı değil. Şuanda şarap sektörü maliyetinin hemen hemen 3-4 katı bir vergi ile karşı karşıya. Zaten Türkiye'nin en büyük gelir kaynağı akaryakıttan sonra alkollü içecekler ve tütündür. Bu çok büyük bir sıkıntı yaratıyor. Hükümetin bu konularda tecrübesiz olması da çok büyük sıkıntı yarattı. Rekabet dengelerini bozdu. Yeni kurulan firmalar çıktı piyasaya ve onlar piyasadan çok büyük bir pasta aldılar. 7-8 sene sürdü sonra yok olup gittiler ama bu arada o pastayı aldılar ve tüm piyasayı karman çorman ettiler. Hükümette onlardan beklediği vergiyi alamadı. Bizim köyde bir tabir vardır "Yakalanan kısrak harmanı döver." Yani hangi hayvan yakalanırsa harmanı o döver. Bizde bir kere yakalanmışız durmadan vergileri biz ödüyoruz. Sıkıntımız temel olarak bu, yoksa krizlerin şarap sektörüne çok etkisi olmadı.

Tuğçe Kumral: Diğer sorumuz Sosyal destek ile alakalı. Sizin tedarikçileriniz, aileniz ya da çevrenizle olan sosyal desteğiniz nasıl? Bu konu da bize anlatabileceğiniz bir hikâyeniz var mı?

Adnan Kutman: Tedarikçileri ikiye ayırmamız lazım. Birincisi Profesyonel tedarikçiler. Örneğin; şişe, ambalaj malzemesi, etiket alıyorsunuz, yurtdışından mantar ithal ediyorsunuz. Bu tedariklerinizde kişisel bir destek söz konusu değil. Firmalarında bu anlamda birbirlerini desteklemesi de söz konusu değil. Tabii eğer bir çıkarları yoksa bir menfaat sunmuyorsanız onlara. Krizde çok uzun vadeli mal veren bir tedarikçiniz varsa muhakkak onun risk çarpanında fiyatlarının üstüne koyarak size yansıtılıyordur. Bunu bir destek olarak düşünmemek lazım. Asıl desteği tabii ailenizden görüyorsunuz ama en büyük destek de gönül bağı ile uzun yıllar birlikte yürüdüğünüz çiftçiden görüyorsunuz. Türkiye'de bu konuda en büyük destek hep çiftçiden görülür. Çiftçi, Tarım Kredi Kooperatifine malını ne zaman ödeyebilirsen öde diyerek verir. Tarım Kredi Kooperatifi de iyi bir sezon ise bir ay içerisinde, kötü bir sezon ise 8 ay içerisinde öder. Aslında bu açılmış 8 aylık bir kredidir. Aynı şekilde 50 senedir iyi ilişkiler yürüttüğünüz köylü gelir size öküz öldü para ver der ya da hanımı hastalanır gelir bana borç ver der hem de daha ürünü yetişmemişken. Yani bu tarz bir ilişkiniz var ise onlarda size para sormazlar sizin belki kriz senesidir diğer senelerden 3-5 ay geç ödersiniz. Köylü de buna ses çıkarmaz çünkü bilir ki kriz var eğer öyle olmasaydı çoktan öderdi der. Bu nedenle karşılıklı güven en büyük destektir.

DOLUCA İLE BİRBİRİMİZİ MAALESEF HİÇ DESTEKLEMEDİK

Tuğçe Kumral: Peki amcanızdı sanırım Doluca Şarap'ı kurmuştu. Onların size herhangi bir sosyal desteği oldu mu?

Adnan Kutman: Aileden kopma durumu her zaman sancılı oluyor. Hatta o kadar kötü bir durum ki aile ilişkileri de zedeleniyor. Biz meslektaşlar olarak zaman zaman birbirimizi destekleriz. Ama Doluca ile birbirimizi hiç desteklemedik. Çünkü aramızda kopmadan dolayı doğan sancı bugün hala devam ediyor. Ama ben onları seviyorum onlarla beraber olmak görüşmek de istiyorum sonuç itibari ile biz bir aileyiz. Ben eminim ki onlar da aynı şekilde düşünüyorlar ama yaşananlar bunun önüne geçiyor. Belki birkaç nesil sonra unutulur. Çünkü yaşamayınca unutuyorsunuz. Ama bazı şeyleri yaşayınca ister istemez sizden sonraki nesillere de bu durumu yansıtıyorsunuz. Biz yaşamadık ama intikal etmiş olarak aldık. Bizim çocuklarımız çok daha azını alacağı için belki ilerleyen nesillerde unutulur.

BEN HER İŞİ YÜKLENİRİM

Tuğçe Kumral: Bazı insanların sorumluluk almaktan kaçarken bazı insanların zor şartlar altında dahi sorumluluklarının üzerine gittiği görülür. Sizin tavrınız nedir bu konuda? Zor anlarda sorumluluk mu alırsınız yoksa geri planda durmayı mı tercih edersiniz?

Adnan Kutman: Evet insanların yapıları farklı. Birçok insan zor durumlarda aman benim başıma bir şey gelmesin diye sorumluluk almıyor. Ama ben herkes gittiği zaman en zor şartlarda dahi tek başımda kaldığım zamanda yapamayacağım hiçbir işe girişmem. Bu belki ticari korkaklık olabilir. Çok fazla garantili çalışmak diye değerlendirilebilir. Ama bütün krizlerde ne olursa olsun tamam ben bu işi kendim yaparım, bağ bozumunu yaparım, üzümü yetiştiririm, şarapçılığı yaparım, pazarlamasını yaparım herkes gitse bile ben işi sırtlanırım şeklinde bir yapım var. İyi bir şey mi, bence değil. Çünkü böyle birini görev alıyorsanız eğer iyi bir Kriz Yönetimi eğitimi almış olması gerekir. Bizim hiç birimiz bu yönde bir eğitim almadık. 55 senedir sürekli çalışmaktan kendimize bir yol haritası belirlemişiz ve kriz olduğu zaman tamam biz elimizi taşın altına koyalım diyoruz. Çok doğru olduğunu düşünmüyorum bu konuda eğitim almış profesyonel ekiple çalışmak çok daha doğru olur.

Tuğçe Kumral: Siz Yönetim Kurulu Başkanı'sınız değil mi?

Adnan Kutman: Evet birkaç tane şirketimiz var. Bazılarında Yönetim Kurulu Başkanıyım. Bazıları zaten Şarap Üretim İşletmesi. Yönetim Kurulu Başkanı olmam demek tüm kararları ben veriyorum demek değil. Bazı yetki ve sorumlulukları yeni nesle devretmek gerekiyor.

Tuğçe Kumral: Zor durumlarda, kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda şirket içerisinde yer alan tüm bireylerin birlikte bir vizyon oluşturması gerekir. Siz bunu tercih ediyor musunuz? Şirketteki bireylerin fikirlerine danışır mısınız yoksa kendiniz mi karar alırsınız?

Adnan Kutman: Şirketimizin yapısı itibari ile krizde ya da yapılacak işlerde tüm personelin fikrini alıp yola devam ettiğimiz söylenemez. 2008'den 2011'e kadar 500 kişi çalışanımız vardı. Bir dönem şarap pazarlamasını yasakladılar o zaman 350 çalışanımızı işten çıkarmak zorunda kaldık. Şu anda 65 çalışanımız var. Ama kilit noktalarda, üretimde, pazarlamada, finans konularında oturup nasıl yapalım diye konuştuğumuz çalışan arkadaşlarımız var. Sonunda yine de patronun dediği oluyor. Çünkü kurumsal değilsiniz ve faturayı sadece patron ödüyor.

Tuğçe Kumral: Peki az önce bahsettiğiniz işten çıkarma sürecinde çalışanlarınıza bunu açıkça bildirdiniz mi? Süreç olarak mı ilerledi yoksa bir anda mı gerçekleşti?

Adnan Kutman: Bir anda çıkarmak zorunda kaldık. Çünkü kanunla şarap pazarlaması yapmak yasaklandı. Ya yasal olmayan bir şekilde çalıştırmaya devam edecektik ya da çıkaracaktık. Çalıştırmaya devam etseniz bile elbet bir gün başınız derde girerdi. Zaten bu 500 kişi farklı lokasyonlarda çalışıyorlardı. 2-3 tane ofis hariç hepsini kapattık. Tabi bu personellerin tazminatlarını

bir anda ödemek de kolay olmadı. Ama çok ciddi tatsızlıklar yaşamadık. Çünkü hepsi, bunun bizim tercihimiz olmadığını, yasal bir değişiklik sebebi ile olduğunu bildikleri için ve işten ayrılırken haklarını ödediğimiz için sorun çıkarmadılar.

Tuğçe Kumral: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor. Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kolektivist yaklaşımlar mı? Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Adnan Kutman: 500 çalışandan 65 çalışana düştük diye az önce belirtmiştim. Çalışanlarımızın büyük çoğunluğu uzun zamandır bizimle çalışanlar. Kimisini biz evlendirdik, bizim yanımızda çalışırken çocukları oldu, çocuklar okula başladı. Dolayısıyla birlikte büyüdüğümüz bir aile gibi olduğumuz için ve onları çok zorda bırakmadan işten çıkarma işlemi yaptığımız için sorun yaşamadık. Bugün ben eminim ki 3 ay maaş ödeyemeyeceğiz desek 65 kişiden 5 çatlak ses ancak çıkar. Diğerleri zaten eninde sonunda parasını alacağını bilir. Çünkü daha öncesinde sizden başı sıkıştığında 3 maaş birden avans almıştır. Siz zamanında bunu yaptığınız için çalışan da zor zamanınızda size destek olur.

Tuğçe Kumral: İyileştirici değişimi destekleme hususunda, firmanızı daha da ileriye götürmek için yaptığınız çalışmalar ya da bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Adnan Kutman: Bu konuyu 2 yönden değerlendirmek lazım. Ürün geliştirme açısından değerlendirdiğimizde iyileştirme sürekli yapılıyor. Laboratuvarlarımızda değişiklikler, yenilikler sürekli konuşuluyor. Ama asıl şirket yönetimi açısından değerlendirirsek, bu yönde iyi niyetli çalışmalarımız var ama çok başarılı mısınız derseniz ne yazık ki değiliz. Toplantılar yapılıp herkesin katılımcı olmasını sağlamaya çalışıyoruz, zaman zaman eğitim seminerleri düzenliyoruz ama bu işin çok daha profesyonelce yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çalışanlar olarak da 65 kişiden nereden baksanız 20-25 tanesi bu özelliklere sahip olmayan insanlar. Oturup ne yapalım ne edelim diye konuşabileceğimiz, geleceği planlamaya çalışan buna kafa yorabilen insanların sayısı az. Belki genelde Türk insanının yapısından dolayıdır ya da bizim yöneticiler olarak bu konuda ki yetersizliğimizden kaynaklıdır bilemiyorum.

Tuğçe Kumral: Belki de kültürümüz gereği böyledir. Çok sorgulamıyoruz.

Adnan Kutman: Evet ama bize böyle öğrettiler. Sorgulama ve sana söyleneni yap.

ŞARAPÇILIĞIN 5-10 SENE SONRA NE OLACAĞINI KESTİRMEK ÇOK ZOR.

Tuğçe Kumral: Peki şarapçılık sektörünün gelişimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Sektör nereye doğru gidiyor? İleride daha da büyür mü? Yoksa beklenmedik anda bir kanun çıkabilir mi?

Adnan Kutman: Televizyonda çok başka şeyler anlatıyorlar ama maalesef Türkiye'nin en büyük sıkıntısı planının olmaması. Basit bir şey anlatayım size: Bizim ülkece hayatımızın temel kaynağı aslında çiftçilik ama bir tarım planımız yok. Tekirdağ'ın herhangi bir köyünde Ahmet Ağa soğan ekmiştir bu sene çok para kazanır. Gelecek sene bütün köy soğan eker. Yani bir plan, bir yönlendirme yok. Oysaki bunlar belirlense bu topraklarda çok iyi soğan yetişiyor burada sadece soğan ekilsin dense insanlar da ona göre geleceğini planlamaya çalışır. Örneğin geçen sene şeker pancarı fabrikaları özelleştirildi bütün şeker pancarları çiftçinin elinde kaldı. Şu anda Tarım Kredi Kooperatifleri alım garantili pancar ekimini teşvik etmeye çalışıyor. Devletin planı yok. Yani şarapçılığın 5-10 sene sonra ne olacağını hesaplamak çok zor. Kimse şarapçılığa ciddi bir yatırım yapmaya yanaşmıyor. İleride ne yapacağımıza karar verirken geçmişe de bakmamız gerekiyor. Bağcılıkta da tarım gibi hastalıklar var. Bağ kanseri denen bir hastalık var. Kumlu olmayan topraklarda yetişen bağlara çok çabuk bulaşıp aynı şekilde de yayılan bir hastalık. 1900 senelerinde çıkan bir hastalık sanırım. O dönemlerde aşılı olmayan çubuklar yani yabaniden yetişmiş olan üzümlerin hepsi kurudu. Sadece kumlu bölgelerde yetişen üzümler hayatta kaldı. Fransa'da çok büyük miktarda şarap açığı oluşmuş. 1909 yılında Türkiye'de şarap ihracatı 320 milyon litre. Bugün Türkiye'nin şarap üretimi ne kadar peki? 60 milyon litre. Yani bu eğriye bakarsanız ileriye doğru yükselip yükselmeyeceğine nasıl karar verebilirsiniz? İçki sektörüne giderek daha da düşmanca yaklaşılıyor. Bu sadece vergi almanın ötesinde bir durum. Bu sektöre yeni giren arkadaşlarımız var ciddi paralar yatırıyorlar. Şarap sektörü biraz farklı olarak en çabuk, en kolay kendinize marka yaratabileceğiniz bir sektördür. Mesela Corvus diye bir şarap markası vardır geçmişi şunun şurasında 17-18 senelik bir markadır ama şarapla ilgisi olan herkes bu markayı bilir. Ama 50 yıllık Demir-Çelik firmalarından 1 tanesini söyle dediğimizde 100 kişiden 5 tanesi ancak sayar. Buna hevesleniyorlar, üzümün kilosu 2 lira, şarap bakkalda 100 lira diyorlar ama yanılıyorlar. 1920 yılında Türkiye'deki şarap üretimi yapan firma sayısı 575. Şu anda sadece yaklaşık 25 adet şarap üreticisi var. Giderek azalıyor, büyük firmalar kapanıyor. Vergi borçları sektörde büyük bir sıkıntı yaratıyor. Ama diyoruz ki bu dönem de elbet geçecek. Fransızlar sarhoş çok içki içiyorlar diyorlar, evet adamlar sarhoş ama içmekten değil içkiden kazandıkları paranın keyfinden sarhoşlar. Fransa'nın 2015 şarap ihracatı 9 buçuk milyar Euro. Biz Dünya'nın dördüncü büyük bağcı ülkesiyiz ve yetiştirdiğimiz üzüm miktarı olarak altıncı sıradayız. Ama Fransa 9 buçuk milyar euro ihracat yaparken biz 14 milyon dolar ihracat yapıyoruz. Türkiye'nin akıllı bir alkollü içecek politikası yok. Bizimde bu rakamları yakalamamız imkânsız değil, çok daha elverişli topraklara ve iklime sahibiz. Bağcılıkta Fransa'dan çok daha iyiyiz

ama bizim yetiştirdiğimiz üzümün sadece %2'si şarap olurken Fransa'da yetişen üzümün %88'i şarap oluyor. Bağcılıkta çok iyiyiz, asmanın gelişmesinde iyiyiz ama standardımız yok. Kullanılan malzeme ve ilaçların standardı yok. Hükümetin bunlara yönelmesi, bunların kontrolünün yapılması gerekiyor. Hormonlu ilaçların kullanımın önüne geçilmesi lazım. Böyle önlemlerin alınması gerekirken biz; "sadece sarhoşlar içiyor, Avrupa'dakiler içiyor" diyoruz ve çok büyük parayı ve katma değeri göz ardı etmiş oluyoruz. Elbet biri gelecek ve bunu görecek, burada çok büyük bir para var, imkânımız ve bilgimiz var diyecek. Ancak o zaman bizim sektör ileriye dönük gelişim gösterecek diyebiliyoruz sadece. Yurtdışında dolaştığım şaraphanelerin teknolojik imkânları bizden çok daha geride. Ama bizde de ne yazık ki şarapçılık kültürü çok daha fazla geride. Birçok meslektaşım en azından engellemeler olmadan, daha rahat pazarda satış yaparız düşüncesiyle yurtdışında yatırıma başladılar.

Tuğçe Kumral: Peki sizin bu yönde bir düşünceniz var mı?

Adnan Kutman: Hayır yok. Olması için bizden önceki neslin ya da bizim kurumsallaşmayı başarmış olmamız gerekiyordu. Ya da aileniz çok kalabalık olacak, örneğin Gürcistan'da bir şirket kurup bir kardeşinizi oranın başında bırakacaksınız. Bu da kurumsallaşmanın daha da zorlaşmasına, kopuşun hızlanmasına neden olur.



TAM BİR AİLE ŞİRKETİYİZ



ATIL PEKŞEN – LEVENT KİMYA

Atıl Pekşen1973 Antalya doğumlu. Liseyi Antalya'da, üniversiteyi Kıbrıs Doğu Akdeniz Üniversitesi Kimya Bölümü'nde tamamlayarak lisans derecesi aldı. Aile şirketinde işe başladı. Hatta hem başka şirketlerde de profesyonel olarak çalıştı hem de yurt dışında şirket kurdu. Ancak 2009 yılında babasının hastalığı dolayısıyla kendi şirketi, Levent Kimya'ya geri döndü. Şirketin hem ortağı hem de Genel Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Başkanlığını yaptı. 2017'de Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı kardeşine devretti ve kendisi Levent Kimya'nın iç denetim faaliyetlerini ekibiyle birlikte yürütüyor.

Taha Yusuf Çakarel: Biraz ailenizden bahseder misiniz? Kaç kardeşsiniz?

Atıl Pekşen: Levent Kimya 1978 yılında babam ile amcam tarafından kuruldu. 2000 yılında babam amcamın hisselerini satın alarak tek başına devam etti. Annem de şirketin kurucularından ve sermayedar olarak iştirak etmiş bir iş kadını. Şu an kardeşim, annem ve ben devam ediyoruz. Yani tam bir aile şirketiyiz.

Taha Yusuf Çakarel: Evli misiniz peki? Çocuğunuz var mı?

Atıl Pekşen: Eşimden ayrıldım. 4 tane çocuğum var. Kardeşimin de 2 çocuğu var. 6 kuzen 3. nesil olarak devam edecekler. Aile Anayasamız var, çocuklarımızı sorumlu hissedar olarak şirketi yönetebilecek şekilde yetiştirmeye çalışıyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: Firmanızdan da biraz bahseder misiniz?

Atıl Pekşen: Bizim şirketimiz temizlik kimyasalları üretiyor. **PORÇÖZ** markasının sahibiyiz. Porçöz başlangıçta kireç çözücü olarak biliniyordu, ancak sonrasında diğer bütün ürün gruplarını Porçöz markası altında topladık. Yaklaşık 200 çalışanımız var. Kriz döneminde küçüldük ne yazık ki. 750 çalışanımız vardı ve bebek bezi de üretiyorduk, çok daha fazla ürün gruplarımız vardı fakat şirket birçoğundan kar elde etmeyince küçüldük.

Taha Yusuf Çakarel: Merkeziniz İstanbul'da mı?

Atıl Pekşen: Üretimimiz Antalya'da ama üst yönetim İstanbul'da.

Taha Yusuf Çakarel: Gerçeklerle barışık olmak, realist yaklaşımlar göstermek bireysel olarak kişinin dayanıklılığını daha fazla arttırdığı literatürde de kabul görmüş bir durumdur.

Sizin yaşadığınız tecrübelerde de öyledir diye tahmin ediyorum. Bu yönde bize anlatabileceğiniz bir hikâyeniz var mı? Gerçeklerle barışık olmanın size bireysel ve kurumsal anlamda kazandırdığı durumlar oldu mu?

Atıl Pekşen: Gerçeklerle barışık olmak insanın hem özel hayatında hem de iş hayatında her zaman işe yarayacak, çözüme götürebilecek bir bakış açısıdır. İş hayatında aslında şirket yönetimi bilimseldir. Dünya literatüründe şirket yönetimi, kurumsal yönetim bilimsel olarak ortaya konmuştur. İşin aile tarafı elbette bilimsel ve rasyonel değil de duygusal oluyor. Zaten aile şirketi yönetimini zor kılan da ailenin duygusal ortamıyla şirketin rasyonel ortamını uyumlu bir şekilde götürebilmektir. Ne ailenden ne de şirketten ödün vermek gerekir. Aile olmayan bir şirket için tamamen rasyonel bir bakış açısı ortaya koyabilirsiniz ama işin içinde aile var ise orada farklı parametreler ortaya çıkıyor.



HAYAT SADECE İŞ DEĞİL,

44 YAŞINDA YÖNETİMDEN AYRILDIM

Taha Yusuf Çakarel: Biraz daha hikâyenizi de dinlemek istiyoruz. 44 yaşında koltuğu bıraktığınızı duydum. Bu aslında bir nevi gerçekçi bakış açısı. Müziğe yöneldiniz sanırım.

Atıl Pekşen: Evet zaten 15 yaşından beri müzikle ilgileniyorum. Lisede okul orkestrasındaydım. Üniversite hayatım boyunca da müzikle ilgilendim, bir grubum vardı. İş hayatım başladığında da müzikle ilgilenmeye devam ettim. Müzik benim bir hobim. Sporla da ilgileniyorum. Hafta da 3-4 gün spor yapıyorum. Buna uygun sağlıklı bir beslenme programım var. Taviz vermeden disiplinli bir şekilde uyguladığım bir hayatım var. Her şey iş değil aslında bunların hepsi bir arada olduğu zaman başarılı olabiliyorsunuz.

Taha Yusuf Çakarel: Bu soruyu aslında şu nedenle sordum; 44 yaşında ciddi bir karar verdiniz. Bu sizce ne kadar gerçekçiydi? Ya da bunun dışında bize anlatabileceğiniz gerçekçiliğin size kazandırdığı bireysel anlamda bir anınız var mı?

Atıl Pekşen: Başarısız olduğumu anlatabileceğim çok somut bir hikâyem yok. İş hayatındaki kararlarımı hep gerçekçi veriler üzerine almaya özen gösterdim. Önemli bir nokta olarak ben şirket ile ilgili kararları hiçbir zaman kendim vermedim. Şirketin toparlanma sürecinden sonra hemen bir yönetim kurulu kurdum ve bu yönetim kuruluna yetkin insanlar aldım. Bir şirketi iyi yönetmek için iyi bir insan kaynağınız, iyi bir yönetim kurulunuz olması lazım. Çünkü bir şirketin sağlığı verdiği stratejik kararların isabet oranına, riski ve nakit akışını ne kadar iyi yönetebildiğine bağlıdır. Ülkede

kriz olsun olmasın eğer şirketi yönetenler isabetli kararlar veremiyorlarsa ortam ne olursa olsun şirketi sona götürebilirler. Ben de bu nedenle tek adam olmamak için iyi bir yönetim kurulu kurdum. Kardeşime devretmeden önce 5 yıl boyunca yönetim kurulu başkanlığı yaptım. Bu süreçte tüm stratejik kararları İkna ol ikna et mantığı ile yönetim kurulu ile birlikte verdik. Yani patronun istediğinin olduğu bir ortam değildi. Kendi alanlarında uzman hissedarlar ve aileden olmayan, profesyonel yönetim kurulu üyeleri ile birlikte ortak kararlar aldık. Mesela ben duygusal bakış açısı ile bir konu gündeme getirip kararlar alma eğiliminde olduğum zamanlarda yönetim kurulu üyeleri beni durdurdular. Onlar olmasaydı ben yanlış kararlar verebilirdim. O yüzden yanlış karar verme olasılığını en aza indirdik. Gerçekçi olduğunuz için aldığınız kararlarla ilgili bir hikâyeniz var mı diye soruyorsunuz ama ben mümkün olduğu kadar bundan kaçındım. Bunu minimize etmek için yetkin insanların fikirlerini aldım ve hep kararlarıma ortak ettim.

YÖNETİM KURULU STRATEJİK KARARLAR ALIR İCRA KURULU GERÇEKLEŞTİRİR

Taha Yusuf Çakarel: Ben cevaplarımı aldım ama eklemek istediğiniz başka bir şey var mıdır?

Atıl Pekşen: Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini devir konusuna değinmek istiyorum. Mutlaka bununla ilgili soru gelecektir. Bir şirket neye göre yönetilir, nereye doğru yön alır? Hissedarların, ortakların isteği doğrultusunda yön alır. Yönetim kurulunun görevi de hissedarların isteklerini yerine getirmek, hisse değerlerini korumaktır. Mesele, şirketi onların istediği yöne götürebilmektir. Yönetim kurulu stratejik olarak kararlarını buna göre alır ve icra kurulu (Genel Müdür, CEO gibi) ve diğer müdürlükler de bunu icra ederler. Yönetim kurulu oturup bunu kendi başına icra etmez. Zaten kurumsal yönetim skalasına baktığımız zaman, yönetim kurulu stratejik olarak kararları alır, icra kurulu da bunu gerçekleştirir. Ben hem hissedar hem de yönetim kurulu başkanıydım. Kardeşim de yönetim kurulundaydı. Biz aile olarak 2017 yılında oturduk ve şirketi nereye götürmek istediğimizi tekrar revize ettik. Çünkü bir krizden çıkma sürecindeydik. Oturup konuştuğumuzda o günkü yönetim kurulunun şirketi bizim istediğimiz noktaya götürebilecek yönetim kurulu ekibi olmadığına karar verdik. Yani benim Yönetim Kurulu Başkanı, kardeşimin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve 2 tane de bağımsız yönetim kurulu üyesinin olduğu Yönetim Kurulumuzun şirketi bizim istediğimiz noktaya götürecek kompozisyonda insanlardan oluşmadığına karar verdik. Kardeşime şunu teklif ettim, "Ben yönetim kurulu başkanlığını sana bırakayım, yeni bir yönetim kurulu kuralım ve yönetim kurulu bağımsız üyelerini de değiştirelim." Kardeşim kabul etti ve yönetim kurulundan ayrıldım. Annem de üyeler arasındaydı o da ayrıldı. Bizim yerimize iki yetkin yönetim kurulu üyesi aldık. Bakın bu realist bir bakış açısı. Benim olduğum ortamda kardeşim başkanlık yapamazdı. Realist bakış açısıyla kendimi de çekmiş oldum.

ŞİRKETİN İHTİYACI OLAN ŞEY YENİ BİR YÖNETİM KURULUYDU

Arş. Gör. Taha Yusuf Çakarel: Aslında gerçekten çok zor bir karar. İnsanın içindeki egoyu da düşünürsek psikolojik olarak bakarsak bu yaptığınız çok zor bir şey.

Atıl Pekşen: Ego olarak bakarsak tabi ki her iş adamının kolay kolay veremeyeceği bir karar kendini ekarte etmek. Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yani o koltukta oturmayı çok sevmeme ve çok keyif almama rağmen bıraktım. Öncelikli olan benim menfaatlerim, benim egom değildi. Öncelikli olan şirketin ihtiyaçlarıydı ve şirketin ihtiyacın olan şey yeni bir yönetim kuruluydu. Kardeşimde buna hazırdı. 5 yıl benim yardımcılığımı yaptı. 35-36 yaşlarına gelmişti. Belki profesyonel dünyada yönetim kurulu başkanlığı için genç bir yaş ama kardeşim hazırdı. Güvenebileceğim de bir insandı. Neden bekleyecektim ki? Doğru zaman bu zamandı. 2 sene önce 44 yaşında kendimi çekmeye yönelik bir karar verdik ve yeni bir yönetim kurulu oluşturduk. Gayet de güzel gidiyor şuan da bende bunu görüyorum ve keyif alıyorum.

Taha Yusuf Çakarel: Peki bu konuda Aile Anayasanızın sizi destekleyici bir etkisi oldu mu? Bunu hissettiniz mi? Tabii olmayabilir de.

Atıl Pekşen: Aile Anayasamızın tabi ki sürekli bir etkisi oluyor. Anayasamızı eşlerimizle hep birlikte aile olarak yazdık ve hepimiz sonuna kadar destekçisiyiz. Eğer kafamızda bir soru işareti olursa, unuttuğumuz noktalarda bile böyle bir hakkımız var mı, yok mu diye bakıyoruz. Bizim anayasamızda çocuklarımızın, gelecek nesillerin şirkete dâhil olması ile ilgili bir nokta var. Diyor ki; "Pekşen ailesinin gelecek nesilleri Üniversiteyi bitirdikten sonra 5 yıl başka bir şirkette çalışıp bir terfi almaları gerekiyor ki, aile şirketine CV gönderebilsinler." O durumda yönetmeliğe göre İnsan Kaynakları tarafından Cv'si incelenip yeterli ise işe alınabilir. Anayasamızda bu yazıyor. Buna ne ben karşı gelebilirim, ne kardeşim ne de annem. Ne de çocuklarımız karşı gelebilir. Benim oğlum şuan 19 yaşında 9 senedir bu mantık ile yetiştiriyoruz biz onu. Biliyor ki Üniversiteyi bitirdiğinde çalışması, başarılı olması, kazanması ve tecrübe edinmesi lazım ki gelecekte eğer isterse aile şirketinde çalışmak için başvurabilsin.

Taha Yusuf Çakarel: Sürekli geçmişi sorgulayan, geçmişe takılan, geçmişte yaptığı şeyleri unutamayan kişilerden ziyade geçmişte yaşadıklarından tecrübeler çıkaran, bunların üzerine giderek yeni hatalar yapmamaya yönelik çıkarımlarda bulunan kişilerin bireysel dayanıklılıkları çok daha etkili bir faktördür. Bir kriz durumunda özellikle ekonomik krizlerde geçmişteki tecrübelerinizin size bir kazanımı oldu mu?

Atıl Pekşen: Yani geçmişe takıldığı için bugün başarılı olamayan bir hikâye aklıma gelmiyor. Tabii biz kendi tecrübelerimizde geçmişte yapılan hatalardan ders alarak bugünümüzü ve yarınımızı

şekillendirmeye çalıştık. Şirket, risk yönetimi ve nakit akışını yönetemediği, bunun da bir hata olduğu için krize girmiş demektir.

Taha Yusuf Çakarel: Krizi sadece ekonomik hatalardan çıkmıyor. Örneğin üretim yaptığınız bölgede bir sel oldu bu da sizin teçhizatınıza, ham maddenize zarar verdi, bu gibi durumlarda da kriz ortaya çıkabiliyor.

Atıl Pekşen: Yani olabilir tabi ama bizim böyle bir doğa olayından falan bir sıkıntımız olmadı. Bizim Levent Kimya olarak sıkıntımız, babamın zamanında o zamanki ekibin riski ve nakit akışın iyi yönetememesi gibi bir hatadan çıktı. Biz de o hataları gidermek ve aynı hataları tekrarlamamak üzere bir oluşuma gittik. Ben şirket içerisinde olmamama rağmen denetim bende olduğu için hala sorguluyorum o hataları. Çok şükür eskiden yapılan hatalar tekrarlanmıyor. Tabi ki iş hayatında hata yapılmıyor mu, elbet yapılıyor ama önemli olan bunu en düşük seviyeye indirmek ve ölümcül hatalar yapmamak. Hayat devam ettikçe hatalar olacaktır; sizin işiniz bu hataları düzeltmektir.

Taha Yusuf Çakarel: Sizin bu konuda 'bir problem vardı ona takılmadık, bir öncekinde yaptığımız hataları yapmayarak başarı elde ettik' şeklinde bir hikâyeniz var mı?

Atıl Pekşen: Doğrudan tek bir hikâyem yok. Şirketin yönetimini baştan aşağıya, geceden gündüze değiştirdik. Hangi birini anlatayım? Şirket yönetim ve mantığımız tamamıyla geçmişten çok farklı. Anlatabileceğim özel bir konu yok, tüm şirket yönetimi diyebiliriz.

Taha Yusuf Çakarel: Sosyal desteği olan iş birliği yapmaya daha yatkın bireyler daha güçlü oluyor. Sizinle de ailenizden sosyal destek gördüğünüzü, aynı zamanda sosyal destek verdiğinizi ve kardeşinizle iyi bir iş birliği içinde olduğunuzu, bunların size kazanımlarını konuştuk. Bunun size bireysel olarak bir getirimi oldu mu?

Atıl Pekşen: Benim paydaşlarım hissedarlarım, annem ve kardeşim. Onlarla hissedar olarak bir uyum içerisindeyiz. Şirket yönetimi ile ilgili dediğim gibi yönetim kurulundaki yetkin insanlar vasıtasıyla her zaman doğru kararlar almaya, yanlış kararlardan kaçınmaya, yanlışlara yol açacak koşulları uzaklaştırmaya çalıştık. Kurduğumuz ortam hata çıkmasını önleyici bir ortamdı. Bunu tek başıma yapmadım. Hep iş birliği ile yaptım.

Taha Yusuf Çakarel: Aile olarak birbirinize sağladığınız destek nasıl peki?

Atıl Pekşen: Tabi ki birbirimize bağlı bir aileyiz. Yılbaşını birlikte geçirdik mesela. Bir araya geldiğimizde daha çok iş ile ilgili konular konuşuyoruz. Bireysel sıkıntılarımızda da her zaman birbirimizin yanındayız. Ben eski eşimden de alıyorum sosyal desteği. Annem ve kardeşim Antalya'da yaşıyorlar. En çok sosyal destek aldığım kişi sanırım ikimizin de İstanbul'da oturuyor olmasından dolayı eski eşimdir. Arkadaşlarım tarafından da sosyal hayatta sevilen, saygı duyulan, fikirlerine değer gösterilen bir insan olduğum için sosyal ilişkilerim iyidir.

Taha Yusuf Çakarel: Zor bir durumda karar alması gereken bir arkadaşınıza yapması gereken şey konusunda fikir verdiğiniz oldu mu hiç?

Atıl Pekşen: Elbette oldu. Ama şuan hatırlamıyorum. Beni günde en az 3-4 kişi arıyor fikir alıyorlar. Ama şu an özel olarak verebileceğim bir örnek yok.

Taha Yusuf Çakarel: Atıl Bey daha çok sosyal destek veren mi, sosyal destek alan biri midir?

Atıl Pekşen: Kesinlikle %90 sosyal destek veren biridir. Ben faydalı olmaktan keyif alıyorum. Sıkıntısı olan bir arkadaşım varsa, kendi ilişki ağım da güçlü olduğundan yardımcı oluyorum.

Taha Yusuf Çakarel: Bu anlamda bize de projemizde bir sosyal destek vermiş oluyorsunuz. Tekrar teşekkürlerimi iletiyorum. Bazı zamanlarda insanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar, elini taşın altına koymazlar ve farklı kişilerin yapmasını beklerler. Bu hem iş hayatında hem de sosyal hayatta böyledir. Ama tam tersi zor durumlarda ön plana çıkan, elini taşın altına koyan, karar almaktan korkmayan kişilerin bireysel dayanırlıklarının daha yüksek olduğunu literatürde görüyoruz. Bu konu da bize anlatabileceğiniz bir hikâyeniz var mı?

Atıl Pekşen: Bunun en yakın örneği benim. Şirket krize girdiği zaman babam şirketin başındaydı. Şirketi yöneten başka bir profesyonel kadro vardı. Ben Dubai'de kendi şirketimi yönetiyordum. Levent Kimya bünyesinde değildim. Şirket kriz ortamına girdiği zaman babam çağırdı ve geldim. Şirket gerçekten zor bir dönemden geçiyordu. Şirketin başı bankalar ile derde girmiş, ticari faaliyetleri durmuş vaziyetteydi. Ben bu krizi çözebileceğime, bu kurtuluş projesine liderlik edebileceğime hiç gözümü bile kırpmadan inandım ve elimi taşın altına soktum. Genel müdür olma talebimi babama ilettim. O zamana kadar babam dışında bir genel müdür hiç olmamıştı. İlk defa babamdan başkası genel müdürlük koltuğuna oturacaktı. Genel Müdürlük koltuğuna geldiğimde icra kadrolarında önemli değişiklikler yaptım. Pazarlama ve Satış kadrosu bizde birbirleriyle ayrı sorumluluklar alan departmanlardır. Yeni bir ekip kurdum. Küçük bir yönetim kurulu gibi diyebiliriz.



BEN YÖNETİME GEÇTİĞİMDE

ŞİRKETİ YENİDEN YAPILANDIRDIK

Taha Yusuf Çakarel: Sanıyorum kurumsallaşma da sizinle birlikte başladı.

Atıl Pekşen: Evet yeni bir yapılandırmaya gittik. Borcu yapılandırdık, ticari faaliyetlerimizi tekrar aktif hale getirdik. 750 çalışandan 100 çalışana düşürdük şirketi. Yeni bir proje yaptık ve

krizden kurtulmak için 2009 yılında yeni bir yapılandırmaya gittik. Bu arada 2010 yılında babamı kaybettik. Babamın vefatından sonra bir danışmanla çalışıp Aile Anayasası yazmaya başladık. Anayasamızı yazarken kurumsal bir yönetim kurulu oluşturma ihtiyacı ortaya çıktı ve bir yönetim kurulu kurduk. Ben bir genel müdür olarak yönetim kurulu kurmuş bir iş adamıyım. Biliyorsunuz yönetim kurulu, genel müdürün patronudur. Ben hissedar şapkamla hem de genel müdürlük koltuğunda otururken bir yönetim kurulu kurulması kararı almış oldum ailem ile birlikte. Beni denetleyecek bir yönetim kurulu kurmuş oldum ve başkanlığını da profesyonel bir arkadaş yaptı. Ben Yönetim Kurulu'na hesap veren pozisyondaydım. Yönetim Kurulu'na hesap veren bir Genel Müdür olmak zor. Yaklaşık 6 ay kadar dayanabildim. 2012 yılında Genel Müdürlüğü kardeşime devredip Yönetim Kurulu Başkanlığı'na geçtim. 2017 yılının sonlarına kadar da bu şekilde devam etti. Kardeşim de 3 yıl Genel Müdürlük sonrası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı'na geldi.

Taha Yusuf Çakarel: Kardeşiniz de sorumluluk almaktan kaçınan biri değil sanırım.

Atıl Pekşen: Evet hiç değil. Zaten öyle olmasa nasıl güvenebiliriz? Ne annem güvenebilir, ne de ben güvenebilirim.

Taha Yusuf Çakarel: Çocuklarınızı sorumluluk alma konusunda nasıl görüyorsunuz peki?

Atıl Pekşen: Büyük oğlum 19 yaşında ve kendisini ailecek gelecekte şirketin Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapmaya aday olarak görüyoruz.

YÖNETİM KURULUNU KURARKEN ÜYELERİN HEM OLUMLU HEM OLUMSUZ BAKIŞ AÇISINA SAHİP OLMALARINI İSTEDİM

Taha Yusuf Çakarel: Bazı insanlar her zaman daha pozitif bir bakış açısına sahiptir. Bazı bireyler ise tam tersi hep kötüyü görürler. Biz pozitif bakış açısına sahip bireylerin daha dayanıklı olduklarını belli alanlarda gördük. Tabii başarısızlık hikâyeleri de duyduk bu anlamda. Gerçeklerle barışık olmakta pozitif bakış açısı ya da negatif bakış açısı ile ilgili anlatmak istediğiniz bir anınız var mı acaba?

Atıl Pekşen: Ben sadece bakış açısının başarı için yeterli olduğunu düşünmüyorum. Mesela ben şirket yönetiminde sürekli yönetim kuruluna güveniyorum. Bir şirketi patron değil yönetim kurulu yönetmeli. Yönetim Kurulu kurarken içinde hem pozitif hem de negatif insanların olmasına özen gösterdim. Şirketi çok olumlu bir insan yönetiyorsa sıkıntı olabilir, ya da tam tersi çok negatif bir insan yönetiyorsa da yine sıkıntılar olabilir. Ama şirketi kolektif bir yönetim kurulu yönetiyorsa hem pozitif hem de negatif bakan insanlar daha iyi denge kurar. Şirketi 'ikna ol ikna et' mantığı ile

yönettiğimiz için her iki bakış açısı da bizim için önemli. Mesela bir karar alınırken genelde finansçılar negatif bakış açısına sahiptir. Verilecek kararın gelecekte nelere yol açabileceğini daha iyi görürler. O nedenle negatif fikir beyan ederler ve onların fikirleri önemlidir. Bazen bizim olumlu düşünerek alacağımız kararlardan bu nedenle vazgeçtiğimiz olmuştur.

Taha Yusuf Çakarel: Siz bireysel olarak nasıl bir bakış açısına sahipsiniz?

Atıl Pekşen: Ben pozitif bakış açısına sahip biriyim.

Taha Yusuf Çakarel: Bunun size kazandırdıkları neler oldu peki?

Atıl Pekşen: Benim önceliğim iş hayatında başarılı olmak ve şirket yönetimi. Önceliğim bu olduğu için olumlu bakış açısı ile yaptım her şeyi. Olumlu bakış açısıyla olumsuz insanlar aldım mesela yönetim kuruluna. Yani pozitif bakış açısıyla eksiklerimi gidermek için negatif bakış açılı insanları da yanıma aldım ki bana faydaları olsun.

Taha Yusuf Çakarel: Kişisel hayatınızda da pozitif bir bireysiniz sanırım. Peki kişisel hayatınızda sizi etkileyebilecek negatif düşünceye hâkim kişiler var mı yakın çevrenizde?

Atıl Pekşen: Hayır o tip insanları çevremde tutmuyorum.

ÖNCE KRİZİ ÇÖZEBİLECEK BİR EKİP OLUŞTURDUK

Taha Yusuf Çakarel: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Atıl Pekşen: Evet, bizim de şirket olarak yaşadığımız en son kriz; 2008 yılının sonunda tüm dünyanın yaşadığı likidite ve finansal krizin Türkiye'ye yansıması sonucu oldu. Şirket olarak biz de bu durumdan ciddi şekilde etkilendik. Ve o günün şartlarında, büyük bir kredi borcuyla karşı karşıya kaldık. Bu dönemde bankalar teminat arttırmak istediler. Teminat arttıramayan şirketlerden de paralarını geri istediler. Türkiye'de bu durum genelde böyle vuku buldu. Yani o dönem zora düşen ya da batma noktasına gelen şirketlerin hepsinin başına gelenlerin sebebi finansal zorluklar. Şirketlerin zorluk çekmesinin asıl nedeni ticari sebeplerden öte, bankaların alacaklarını hemen toplamak istemesi çünkü o dönemde bankalar riskli gördükleri kredileri toplama eğilimi gösterdiler.

Kriz başladığında Dubai'de kendi şirketimi yönetiyordum. Ancak babamın kanser hastası olduğu ortaya çıktı. Bunun üzerine babam beni işin başına geçmem için çağırdı. Böylece bütün operasyonu yönetmek için Genel Müdür olarak şirkete döndüm.

Öncelikle bu krizi çözecek bir ekip oluşturduk ve danışmanlarımızla beraber oturarak bu işin içinden nasıl çıkabileceğimizi tartıştık. Burada oluşturduğumuz ortak akılla kendimize bir yol haritası çizdik. Bizi krizden çıkarabilecek, tekrar normal hayata döndürebilecek ticari ve finansal yolları belirledik. Bu yol, bu vizyon aynı bu soruda belirtildiği gibi örgütümüz içindeki bütün bireylerin birlikte oluşturduğu ve katkıda bulunduğu bir vizyondu. O zaman babam da hayattaydı, onun da büyük katkıları vardı. O günkü ekibimizle, ve danışman olarak anlaştığımız saygın büyüklerimizle bir vizyon ortaya koyarak krizden çıkma hikayesini böylece başlatmış olduk.



KRİZE GİRMENİN ANA NEDENİ

NAKİT AKIŞININ YÖNETİLEMEMESİDİR

Taha Yusuf Çakarel: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite de sıkıntı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini getirmektedir. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz miyiz?

Atıl Pekşen: Global veya yerel bir kriz olsun olmasın, bir şirketin krize girmesinin, ana sebebi nakit akışının yönetilememesidir. Nakit akışını iyi yöneten bir firma kolay kolay krize girmez ya da mevcut krizden en az hasarla ayrılma başarısını gösterir. Yani ortada hiçbir kriz yoksa bile şirket ve şirketi yönetenler nakit akışını yönetemiyorlarsa, bu durum şirkette ticari hasar da bırakır, şirketi tamamen batma noktasına da getirebilir. Avantaj elde edebilmek için nakit akışını iyi yönetebiliyor olmak gerekiyor. Kısa, orta ve uzun vadeli ekonomik ve ticari konjonktürü iyi görebiliyor olmak, bunu görebilecek mekanizmaları oluşturmak gerekiyor. Ancak bu şekilde avantaj sağlanabilir.

Taha Yusuf Çakarel: Gizli kapaklı işler yapmak yerine, özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları koruyamaz mı?

Atıl Pekşen: Öncelikle bütün paydaşlar nezdinde şeffaf biçimde bir durum analizi yaptık. Benim Genel Müdür olarak gelmemle beraber, kadroda bazı değişiklikler oldu. Muhasebe yönetimi, satış yönetimi ve danışmanlık kadrolarında değişiklikler yaptık. Bunların gerekli olduğunu tespit etmiştik. Tabii ki bu süreçte aile olarak da hep bir araya geldik. Gizli kapaklı işler yapmak yerine hem aileme, hem de ekibime vizyonumu anlattım. Bu sorundan kurtulabileceğimizin motivasyonunu verdim. Bu krizi şirketin yenidünyaya uyum sağlaması ve ileri gitmesi için bir fırsat olarak gördüm ve bunun adımlarını da ekibimle birlikte attım. Şirketimizi kurumsal yönetmeyi ve tüm paydaşlarımıza

şeffaf olmayı ilke edindik. Bağımsız bir yönetim kurulu da yine bu dönemde kuruldu. İnsanlar da vizyonumuza ve bu yolda attığımız adımlara inandılar ve güvendiler. Bu sayede başarılı olduk.

KRİZ DÖNEMLERİNDE ŞİRKET İTİBARI ÇOK ÖNEMLİDİR

Taha Yusuf Çakarel: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor. Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kolektivist yaklaşımlar mı?

Atıl Pekşen: Bizim o günkü paydaşlarımız; çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve bankalardı. Bu denklemde bankaların yeri belli çünkü finansal sektörler farklı işliyor. Diğerleri gibi bir duygusal bağlılık olmadığı için kendi risklerini hesaplayıp, sadece kendi karlılıklarını maksimize etme yönelimi gösteriyorlar. İstisnalar olsa da genel olarak tüm bankalar bu sistemle hareket ediyor. İstisna olan bankaları tebrik etmek gerekir. O bankalar mutlaka her zaman tercih edilen bankalar olacaktır. Fakat onun dışında kalan paydaşlarımız; müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve çalışanlarımız şirkete ve aileye son derece bağlılık gösterdiler. Mesela, çalışanlarımız aylarca maaş almadan çalıştılar. Tedarikçilerimiz, bizden alacaklı olmalarına rağmen risklerini arttırmayı göze alarak bize mal tedarik etmeye devam ettiler. Müşterilerimiz, daha göndermediğimiz ürünlerin ücretlerini önden ödediler. Bu durumların hepsi fedakârlık örnekleri. Hepsine müteşekkiriz.

Tabii bu durumun en büyük sebebi, şirketin kurucusu ve o güne kadar yöneticisi olan babam Güngör Pekşen'in olumlu itibarı ve yarattığı şirket itibarıdır. Bizim durumumuz şirket itibarının bir kurumun hayatında ne kadar önemli olduğunu gösteren ve iletişim fakültelerinde ders olarak okutulacak kadar iyi bir örnektir. Bu örnekten yola çıkarsak, şirket sahiplerinin ya da şirketi yöneten kişilerin piyasaya verdiği güven, buna karşın piyasanın, şirketin geleceğine olan güveni, kriz durumlarından çıkmak adına çok önemli kriterlerdir.

Taha Yusuf Çakarel: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonunu önemli buluyor musunuz?

Atıl Pekşen: Biz şirket olarak her zaman kurumsal ve şeffaf yönetim ilkeleri ile hareket ettik. Bu vizyon doğrultusunda, kriz döneminde yeterli kaynağımız olmamasına rağmen içinde bağımsız üyelerin olduğu yönetim kurulumuzu kurduk. Bunu yapmamızın en büyük sebebi, yetkin insanları stratejik kararlara mümkün olduğu kadar dâhil etmekti. Çünkü stratejik kararlar, finansal yönetim ve karar vermek mekanizmaları bir şirket için en önemli unsurladır. Belli ölçeklerin üzerindeki her sanayi, turizm ya da hizmet sektörü şirketleri mutlaka üst yönetimlerine ve stratejik karar verme mekanizmalarına yetkin insanlar dâhil etmeliler. Bununla beraber mümkün olduğu kadar şeffaf olmak

için gayret göstermeliler. Şeffaf olmak güvenilir olmanın en önemli parametrelerinden birisidir. Biz de bunları yaptık. Her zaman, imkânlarımızı sonuna kadar kullanarak yetkin insanları, vizyonlu profesyonelleri şirketimize dâhil ettik.

VİZYON SAHİBİ EKİPLER GELECEĞİ GÖREBİLİR

Taha Yusuf Çakarel: İyileştirici değişimi destekleme hususunda sizin bir hikâyeniz var mı?

Atıl Pekşen: Patron şirketinden, kurumsal yönetilen bir şirkete dönüştük, bu dönüşümü bilinçli olarak gerçekleştirdik. Bu değişimin şirketimiz adına iyileştirici bir değişim olduğunu düşünüyorum.

Taha Yusuf Çakarel: Proaktif yaklaşım göstermek yani sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için ne kadar önemlidir?

Atıl Pekşen: Bu düşünceye tamamıyla katılıyorum. Bu özelliklere sahip olabilmek için, yeterli yetkin insan kaynağınız olması çok önemli. Şirketin tüm kaynakları ile gerek icra kademelerine gerekse yönetim kademelerine yetkin insanları toplayabilmeliyiz. Bir iş adamının fantezisi finansal gücünün yetmediği durumlarda bile bu ortamı yaratmayı hedeflemek olmalıdır. Çünkü geleceği görebilmek ve proaktif yaklaşım gösterebilmek, bu güçlü ve vizyon sahibi takımları kurarak mümkün kılınabilir.



AİLE ŞİRKETİNDEN KURUMSALLIĞA GEÇİŞ

LİLA KÂĞIT – AYDIN ÖĞÜCÜ



AYDIN ÖĞÜCÜ

Lila Group Yönetim Kurulu üyesi Aydın Öğücü, 1961 yılında Gaziantep'te dünyaya geldi. Üniversiteye kadar eğitimini burada sürdürdü. 1978 yılında Üniversite Eğitimi için İngiltere'ye gitti. Victoria Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde, "Polimer Bilimi Kimyası" bölümünü tamamlayarak İstanbul'a geri döndü ve profesyonel iş hayatına Marmara Pamuklu Mensucat'ın kurulumunda çalışmaya başlayarak adım attı. 1984 yılında kurulan Marmara Pamuklu Mensucat İplik işletmesini 2004 yılında Boyahane İşletmesi, 2005 yılında Enerji Santrali ve 2007 yılında Lila Kâğıt gibi yerli yatırımlar takip etti. Evli ve 3 çocuk babası olan Aydın Öğücü, hobi olarak devam ettiği gitar ve ud merakına ilerleyen yıllarda piyanoyu da ekledi.

LİLA GRUP

Köklü geçmişiyle bulunduğu sektörlerdeki uzmanlığı, tecrübesi ve yatırımlarıyla ses getirmiş, yenilikçiliği ve kalitesiyle itibarı yüksek Türkiye'nin önemli aile şirketlerinden biridir. Ana faaliyet alanı hijyenik temizlik kâğıdı üreticiliği olan kurumun aynı zamanda tekstil ve enerji alanlarında da yatırımları bulunmaktadır. Dünya standartlarında temizlik kâğıdı üretme vizyonu, ülkemizde ve dünyanın dört bir köşesinde artan temizlik kâğıdı ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla 2005 yılında Çorlu'da kurulan **LİLA KÂĞIT**, 2007 yılının Kasım ayında üretime başladı. Genel merkezi İstanbul'da olan Lila Group, Çorlu'daki üretim tesisi ile toplamda 140.000m^2'lik bir alanda, 150.000 ton kapasite ile sadece Türkiye'nin değil; Doğu Avrupa, Ortadoğu, Kafkaslar ve Afrika bölgelerindeki tek kampüs altındaki en büyük kâğıt üretim tesisi olma özelliği taşımaktadır. Lila Group 'un hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösterdiği dört ayrı markası bulunuyor. Sofia, Maylo, Berrak ve ev dışı kullanım pazarında ise Nua Professional markaları ile tuvalet kâğıdı, kâğıt havlu, kâğıt peçete ve kâğıt mendil kategorilerinde yurtiçi ve yurtdışı pazarda yer almaktadır. Türkiye'de bugün 2,5 milyar TL'lik temizlik kâğıtları pazarında %12 pazar payının sahibi olan Lila Group, 5 kıtada 75'den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Sektöründe ithalatından daha fazla ihracat yapan tek kurum olan Lila Group, büyüyen ihracat ve pazar payına karşılık üretim kapasitesini 3, istihdamı 2 katına çıkarmak üzere yatırım çalışmalarını sürdürmektedir. Ana iş kollarında sağladığı katma değer, büyüme performansı ve yenilikçi yaklaşımı ile Lila Group, ilk 100 sanayi şirketinden biri olmayı hedeflemektedir.

OYUNU DEVAM ETTİRMEK GİBİ BİR SORUMLULUK YÜKLENDİM

Andaç Toksoy: Öncelikle sizi tanıyabilir miyiz? Yani Aydın Bey iş hayatına nasıl girdi, nasıl başladınız, bununla ilgili söyleyecekleriniz nelerdir?

Aydın Öğücü: Ben 4 erkek evladı olan bir ailenin ferdiyim ve gençlik yıllarımın tamamını Gaziantep 'de geçirdim. Üniversite için yurtdışına gittim, döndüğümde o zaman ailenin lideri babam İstanbul'a işini taşımıştı, ben de üniversiteyi bitirdikten sonra gelmiş oldum. Babam çok uzun yıllardan beri bizim aileye, bir arada olursak, aynı amaca hizmet edersek çok daha başarılı olacağımıza dair hikâyelerini öngörülerini anlatırdı. Belki bizim neslin özelliğidir bu, ama sorgulamadan kendimize biçilen göreve hazır bir şekilde başladık. Üniversite sonrası birçok proje ve hayallerim vardı ama yurt dışından dönünce iskambil kartları açılmış bir oyun misali bir ortamın içerisinde buldum kendimi. Ve onu devam ettirmek gibi bir sorumluluk yüklendim bu durumda. 1982 yılında böylelikle işe başladım. Babam son derece geleneksel kendi bilgisi ve görgüsü çerçevesinde daha ilk günden para kasasının anahtarını teslim ederek sembolik bir mesaj vermiş oldu. O gün ondan aldığım mesaj; "sana güveniyorum sen bu işi yaparsın" oldu. "Bütün ailenin o anlamdaki tüm sorumluluğu da sende" mesajı da buna dâhildi. Gaziantep'te babam kendi kardeşleriyle ayrılıklarından sonra İstanbul'a gelmişti. Gaziantep'te geride bıraktığı önemli tekstil işletmesinin bir benzerini kurmak üzere Çorlu'da tekrar girişimde bulunduk. O günkü dar imkânlarla küçük bir tesis faaliyete geçti. Biz bütün kardeşler biliyorduk ki bu tesisin sağlıklı bir şekilde çalışması, çalıştırılması gerekiyordu ve herkes üstüne düşen sorumlulukla çalışmaya başladık. Piyasa şartlarını bildiğimiz bir sektördü, biz iplik üretiyorduk. Ülkedeki iplik üretimi ile ilgili gelişmeleri takip ederken öncü de olduk ve iplik üretimiyle ilgili birçok yenilikleri de üretimimize ekledik. Biz biliyorduk ki tekstil genelde dünya genelinde daha fazla gelir seviyesi düşük ülkelerde üretilir. Türkiye'nin gelişeceği yıllarda bu sektörün zayıflayacağı ve Türkiye'den önemli ölçüde çıkacağını öngördük. Bu da bizde farklı arayışlar ve farklı sektörlerde iş yapma arzusu uyandırdı. Türkiye'nin o dönemde elektrik üretimine ihtiyacı vardı bir küçük santralle başladık daha sonra bunu da geliştirdik. Ancak hala bir şeyler yapılması gerekiyordu şirketin büyümesi için. Çünkü biz durduğumuz zaman yani yatırımı durduğumuz zaman önce duraklayıp, sonra gerileyip sonra da işi kaybedeceğimizi biliyorduk. Bu, çok uzun zaman aile içerisinde bir motto olarak kullanılmıştı ve zihinlerimize de yer etmişti. Bir vesile ile temizlik kâğıdı kullanımının ülkedeki refah düzeyiyle birlikte gelişeceğini ön gördük. Aynı zamanda yönetenlerin de buna karışamadığını tespit ettik ve bu konuda yatırım kararı aldık. Bugün 77 ülkeye ihracat yapan sermaye sıkıntısı çekmeyen ve konusunda bilgili bir şirket haline geldik.

Andaç Toksoy: Şu an yönetimde siz varsınız, diğer kardeşleriniz?

Aydın Öğücü: Şu an yönetim kurulu üyesiyim, kardeşler ve danışman yönetim kurulu üyelerimiz var.

KURUMSAL HAYAT DUYGUSALLIĞI KALDIRMAZ

Andaç Toksoy: Peki gerçeklerle barışık olmanın realist yaklaşımların kişisel dayanıklılığı arttırdığı literatürde kabul görüyor. Gerçekçiliğin size kazandırmış olduğu şeyler var mı?

Aydın Öğücü: Şirket kararlarının duygusal olarak alındığına dair bir tez vardı. Tabi ki hayat bu duygusallığı kaldırmıyor mümkün olduğunca gerçekçi olmalıyız. Bireyin kendi hayatının sorumluluğunu küçük yaştan itibaren alması hatta aile tarafından bu bilincin verilmiş olması, hayatın dümeninin aslında kendi elinde olduğunun fark ettirilmiş olması gerekir. Birçok başarı elde edemeyen insanların kendi sorumluluğunu alamayıp başkalarını suçlayabildiğini çok sık görüyoruz. Ben yıllarca şirketin ürün satışında yer aldım. Bu gerçekçilik işime yaradı. Duygusal aldığım kararlarda her seferinde zarar gördüğümü tecrübeyle biliyorum.

Andaç Toksoy: Hem kişisel olarak hem de şirket olarak sanırım…

Aydın Öğücü: Her konuda... Bu konuda anlatacak yüzlerce hikâye var ama aklıma gelen yok. Her konuda olduğunu gibi insanların geleceği de olabildiğince ön görmesi, planlaması ki şirketlerde buna stratejik planlama diyoruz, bireysel hayatlarında ne yapıp ne yapmayacaklarını, fiziksel ve zihinsel güçlerinin ne olduğunu çok iyi analiz edip bunun planlamasını yapması şirketlerin sürdürülebilir olması için en büyük sebeptir, araçtır.

Andaç Toksoy: Geçmişi sorgulayıp suçlamaktan ziyade geçmişi anlayan bu tecrübelerden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan ve çözümü üreten bireylerin yönettiği şirketler krize daha dayanıklı oluyor galiba. Sizce de böyle midir?

Aydın Öğücü: Ben ve kardeşlerimden önceki kuşakta, o günkü şartlarda, ailenin iş potansiyelinin önemli miktarda gerilediği olaylar ve günler de oldu. Bunun hep bilincinde olduk ve bizim de tekrar başımıza gelmemesi için bu konuyu hep düşündük. TAİDER'le (Aile İşletmeleri Derneği) tanıştık. Orada bu konular konuşuluyordu. Çok daha önemlisi birçok aile ve iş insanı kendi tecrübelerini orada paylaşıyordu. Bize önemli kazanımlar sağlayacağına inandık ve TADİER'de etkin rol almak için çaba sarf ettik. Tabi ki geçmişteki olaya takılı kalmak birçok zorluğu da beraberinde getiriyor. Oradakilerden ders alıp nedenlerini iyi analiz ettiğimiz zaman şunu görüyoruz ki şirketin ve ailenin kurumsallaşması şart, böylece olabilecek benzer sorunları da önleyebiliyorsunuz. Ben özellikle kendi ailem için bunu söyleyebilirim. Aile meclisi, aile komitesi, aile anayasası gereklidir. Aile şirketinin kurumsallaşabilmesi için kendi içimizde bunu oluşturduk ve bunun da faydasını görüyoruz.

Andaç Toksoy: Yani bir aile anayasanız var mı?

Aydın Öğücü: Var, 2011'de oluşturduk

Andaç Toksoy: Sosyal desteği olan iş birliği yapmaya daha yakın olan bireyler daha güçlü oluyor. Sizin sosyal destek konusunda görüşleriniz nelerdir?

Aydın Öğücü: Benim kendi ailemden ve babamdan gördüğüm sosyal çevresi ve iş çevresi ağını iyi oluşturduğuydu. Bunun hem sosyal anlamda hem iş anlamında çok desteği olduğunu gördüm. Özel hayatınız veya iş hayatınızda, hayatın akışı içerisinde zorlandığınız anlar oluyor ve burada daha önce oluşturduğunuz dostluklar size moral veriyor. İnsanların severek canı gönülden koşarak size destek vermesi çok önemli. Bu konu şu an 'networking' olarak üniversitelerde de ders olarak okutulmaya başlandı. Karşılıklı beslenen, değer verilerek büyütülen ilişkiler ağının kıymetli olduğunu hep anlıyorsunuz. Ben yine birçok dernekte görev yapıyorum. Çoğu defa çözemediğimiz sorunu bir telefonla kolayca çözüyorsunuz ve hukuki veya vicdani olarak karşınıza çıkan engelleri rahatlıkla aşıyorsunuz. İnsanların birbirine saygı göstermesi ve bunu sevgiyle yapması çok anlamlı.

Andaç Toksoy: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazıları ise en zor şartlarda bile sorumluluklarını yerine getirirler ve bu insanların bireysel dayanıklılığı daha fazla olduğu görülür. Sorumluluklarınız hakkında bize aktarmak istediğiniz şeyler var mı?

Aydın Öğücü: Ben sorumluluk alanlardanım. Çalışma saatlerine bakmaksızın belki 1000 saat kooperatif operatörlüğüm vardır. Ben bir konunun muhatabı kimdir diye düşünürüm ve bu kişi ben isem hiç düşünmeden gereğini yaparım. Mesela 1987 yılında önemli bir yangın geçirdik orada ham madde yani pamuk deposundaki yangın o kadar büyüdü ki neredeyse fabrikada makinaların bulunduğu bölüme gelmek üzereydi. Ve bugün bile hatırlarken tüylerim diken diken olur. Ateşin içerisine kepçeyle girip o ateşe kepçeyle yol göstererek orada yanan pamuk balyalarını fabrikadan uzaklaştırdık. O gün yapılacak tek şey vardı. Birisinin girmesi gerekiyordu ben tereddüt etmeden orayı en iyi bilen olarak girdim. Hayatım boyunca bu sorumluluğun kendime olduğunu görürdüm.

İHTİYATLI İYİMSERLİĞİ TERCİH EDERİM

Andaç Toksoy: Bazı insanlar pozitif bakış acılarına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar tam tersine kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu biliniyor. Siz kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Aydın Öğücü: Her zaman ihtiyatlı iyimserliği tercih ederim. Çünkü aşırı iyimserliğin de tedbirsizliği getirdiğini biliyoruz. 2009 yılı yatırım başlangıcında olduğumuz yıldı. O dönemde dünyadaki krizin etkisi Türkiye'de de görülmeye başladı. Hiçbir zaman başaramayacağımıza dair bir inancım olmadı. Zor dönemlerdi, üretime yeni başlamışız, piyasa durmuş, tüketim durmuş. Öyle enteresan günlerdi ki, meyve sebze haline neredeyse bir hafta kamyon gelmedi. Bunları unutuyoruz

ama o dönem de bizler bütün imkânlarımızı ortaya koyarak o günkü zor şartları başarıyla atlattık. Ama gerçekten insan bütün zihnini, ruhunu işine koyduğu zaman bir hızır geliyor ve eli omuzunuza dokunuyor. Kötümser insan kaybetmeye mahkûmdur. Kötümser olduğunuzda birçok çözüm yolunu görmüyorsunuz. Zor günlerde iş adamının sakin olması, zihnin açık olması ve zorlukları değerlendirmesi fevkalade önemli. Eğer hem özel hem iş hayatınızda bunların senaryolarını daha önce çalıştıysanız daha az kötümser oluyorsunuz, çünkü az çok ne geleceğini biliyorsunuz. Eğer soğukkanlılığınızı kaybederseniz var olan birçok imkânınızı ve hatta maddi imkânınızı da kaybedersiniz.

KRİZE YAKALANMADAN PLAN YAPILMIŞ OLMALI

Andaç Toksoy: Bunlar daha çok bireysel sorularımızdı şimdi kurumsal sorulara geçelim dilerseniz. Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmekte yani şirketin tüm çalışanları da buna dahil edilerek bir vizyon oluşturuluyor. Sizin bununla ilgili söyleyecekleriniz nedir?

Aydın Öğücü: Tabi, eğer şirket içerisinde her şeyin daha normal olduğu zamanlarda şirket içerisinde sorumluluk, sevgi ve saygı oluşturamadıysanız kriz anında bunu oluşturma şansınız yok. Önceden bunun çalışılması gerekir. Bizim işimiz tehlike sınırı yüksek olan, yangınların bol olduğu bir iş kolu. Hiç unutmuyorum, yine önemli bir yangın olmuştu ve insanların kendi canını düşünmeden nasıl bir şeyleri kurtarabilmek ya da yardımcı olabilmek için çaba sarf ettiğini görebilmiştik. Bu geçmişte yaşanan birikimler sonucunda oluyor. Eğer kurumsal anlamda herkes görevini biliyorsa, hangi şartlarda neyi yapacağına dair bilgisi varsa kriz anında çalışanları toplayıp sadece motive etmeniz yeterli olur. Öbür türlü kriz anında zaten insanlar şoktayken bir plan hazırlamaya kalkıştığınızda, hangi kapıdan kimin çıkacağını tarif etmeye kalkıştığınızda bu bir işe yaramaz. Bunun finansal anlamda da ticari anlamda da karşılığı var.

Andaç Toksoy: Bir kriz anında ekonomik dayanıklılık, ödeme vadelerinin uzaması önemlidir. Nakit akışında likiditede sıkıntısı, siparişlerin küçülmesi, maliyet artış riski gibi finansman problemleri de beraberinde getirir. Bu belirttiğimiz faktörleri düşünerek hangi faktörleri avantaja çevirebiliriz?

Aydın Öğücü: Öncelikle, krizin tanımı sağlıklı yapılmalı ne olduğu zaman krizdir, ne olduğu zaman kriz değildir? Kurum içerisinde herkesin bunu iyice anlıyor olması ve bu algıyı içselleştirmesi gerekiyor. Tarif ettiğimiz krizin işaretçileri nedir ve bu işaretçileri görüyor olmak gerekir. Yine eğer zor günler için bir yedek akçe ayırabiliyorsanız veya finansal anlamda, finans piyasalarının daha sakin olduğu dönemlerde kendinize yeterli fon, yedek fonlar hazırlayabiliyorsanız bu dönemleri daha

rahatlıkla geçirebiliyorsunuz, paniklemeden yapabiliyorsunuz. Kendi tedarikçinizle konuşursunuz o güveni daha önce oluşturduysanız, yıllarca normal ödeme yaptıysanız kriz anında anlayış beklediğiniz zaman bu anlayışı bulabilirsiniz. Tabi güvenin önceden oluşturulmuş olması gerekiyor. Şirketin kendi varlığını yürütmesi için ihtiyaçları nelerdir, bazen az karlı işinden veya müşterisinden vazgeçmek gerekebilir. Bunların önceden analiz edilmiş olması, hangi müşterinin karlı olduğu, hangisinin daha etkin ödeme yaptığı daha önce incelenmişse bu durumu rahatlıkla yönetebiliyorsunuz. Yine özellikle bizim gibi krize açık finansal zorluklar yaygınlaştığında, ödeme zorluğuna geçiren müşterilerinizi tanıyorsanız, hangi müşterinin etkisinin ne kadar olacağını kestirebiliyorsanız bunları önceden çalıştığınızdan çok rahatlıkla sorunu aşabiliyorsunuz. Ani kur artışı olduğunda biz ödeme güçlüğü yaşayacağımızın farkına vardık. Hem yedek rezervler hem kur seviyesi hangi seviyede olduğunda bunun bilançoya etkisinin ne olacağına dair detaylı olarak çalıştık. Ön gördüğümüz şeyler alternatif, iyimser, kötümser şeyler olarak çalışıldı bunlar gerçekleşmedi ama buna hazırlıklıydık. Bu hem kendimize hem de yaptığımız işe de güvenmemizi sağladı. Bizim işimize olan güvenimiz de arttı. Geçen dönemde bunu yaptık çok da faydasını gördük. Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile şirketi ve aile şirketinin en önemli farkı zor zamanlarda aileye ait, bireylere ait finansal kaynakların şirkete kolaylıkla aktarılması ve şirkete dağılımıdır. Hangi kaynağın ne zaman şirkete aktarılabileceğine dair çalışma yapılmadığında çoğu defa panikleyen ve anlık bir kararla yerine koyulmayacak çok değerli gayrimenkullerini, önemli zararlarla aile bireylerinin sattığını görüyoruz.

Andaç Toksoy: Burada tabi aile işletmesinin farkı ortaya çıkıyor.

Aydın Öğücü: İki anlamda farkı ortaya çıkıyor. Aile şirketleri her türlü desteği verebiliyor ama eğer hazırlıklı değillerse 'neyim var neyim yok, böyle olduğu zaman en kolay neyi nakite çevirebilirim bilemiyorlar. Kriz öncesi veya krizin ilk işaretlerini aldığımızda birtakım gayrimenkullerin daha değer yaparken elden çıkartılıp bu rezervlerinin sağlanması gene planlamanın bir parçasıdır.

Andaç Toksoy: Gizli kapaklı işler yapmak yerine özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları korumaktadır. Sizce de bu böyle midir?

Aydın Öğücü: İnsanlar bilmediği, görmediği konulardan korkuyor şirket içerisinde gerek profesyonellerle gerekse ortaklık yapısı içerisindeki şeffaflık her zaman güvenin en önemli unsurudur. Eğer kurum içerisinde gizli kapaklı işler yapılıyor hissiyatı oluyorsa bu bir süre sonra zaten kriz olarak ta karşınıza çıkıyor. Özellikle aile şirketlerinde belli planlı aralıklarla aile meclisinin toplanması tüm ailenin alınan kararlara katkısının olması ve şirkete ait finansalların paylaşılması aile içerisinde güveni tazeliyor. Biz yaklaşık beş yıldan beri bunu yapıyoruz ve etkisini de faydasını da çokça gördük. Yine büyük kriz, global kriz sırasında birçoğu krizin kapıda olduğu bilgisine sahip olan üst düzey yöneticilerimizi topladık. Daha sonra mavi yakalıların da bir kısmını toplayarak ne olduğunu ne

olmadığını gerek ülke çapında, gerek dünya çapında, gerekse şirket bunun etkisinin ne olabileceğine dair gerçekçi bilgileri paylaştık.

Andaç Toksoy: Tüm çalışanlarla paylaşıldı mı?

Aydın Öğücü: Tümüyle değil çünkü insanların hepsi aynı yetkinlikte değil. O dönemde yaklaşık 850 çalışanın 150'si ile paylaştık. Her insan aynı muhakeme yetkisine sahip değil, bunu eksik veya fazla anlayarak paniklemesi ve dedikoduya dönmesi de ayrıca bir olumsuzluktur. Ben bunu anlayacak kişilere, genellikle kısım amirlerine neyin ne olduğunu anlattım. Etkisini fazlasıyla yaşadık ve şunu da sevinerek gördük ki bu insanlar 'eyvah terk edelim de gidelim' tepkisini hiçbir zaman göstermediler ve hatta daha motive olduklarını da gördük. Bunları yapmadığınızda dedikodu mekanizması çalışmaya başlıyor aslında olmayan birçok risk varmış gibi değerlendiriliyor. Daha tatsız şeyler oluyor. 10 sene önce bizzat yaşadığımız olay ile şeffaflığın faydasını gördük. İnsanların böyle şartlarda güvenini sağlayan, ücretlerinin her türlü zorluğa rağmen zamanında ve eksiksiz ödenmesi olmuştur.



SÖZ VERİLEN ÖDEME KRİZDE BİLE YAPILMALIDIR

Andaç Toksoy: Anlattıklarınızdan yola çıkarak söylüyorum, bizim literatürde çok kullandığımız bir kavram, örgütsel bağlılığın da çok yüksek olduğu bir şirketin varlığından söz ediyorsunuz. Çalışanlar çok ciddi bir bağlılık sergilemişler burada tabi ki sizin etkiniz çok yani sizin katkınız, etkiniz, yönetim tarzınız, liderlik tarzınız… Benim de alanım olduğu için çok dikkatimi çekti.

Aydın Öğücü: Aileden gelen bir gelenek, birçok ülkede yaşanan krizler sırasında çalışanların ücretinin geç ödenmesi, hatta bazen imkânlar olmasına rağmen geç ödenmesini görüyoruz. Tedarikçilere ödemelerin geciktirilmesi piyasada güvenin sarsılmasına neden oluyor. Biz de çok uzun yıllardan beri, ölçekli işletme haline geldiğimiz yıllardan beri, finans anlamında en çok dikkat ettiğimiz şey söz verilen ödemeyi zamanında yapmaktır.

Andaç Toksoy: Bunun meyvelerini mutlaka alıyorsunuz.

Aydın Öğücü: Sizin ihtiyacınız olduğu zaman, herhangi bir şeyde bugün yapamıyorum bunu şu kadar sürede yapacağım dediğiniz zaman bunun karşılığını her zaman alıyorsunuz. Yıllarca yaptım, ama bak bugün bu zorluğum var dediğiniz zaman insanlar anlıyor. Çalışanlar için aynı şekilde geçerli. İnsanlar çalıştığı kurumun sanki kendini koruyan kollayan bir baba gibi yaklaşmasını bekliyor.

İnsanların çalışma hayatında ne zorluklar çektiğini bizzat hissettirdiğimizde o örgütsel bağı görüyorsunuz. Fazlasıyla görürsünüz ben kendi adıma bütün kardeşlerim için söylüyorum farklı davranamazdım. Çünkü hep böyle gördük. Ailenin çok uzun yıllar geleneği içerisinde var olan bir şey bu. Yeri geldi beraber makinaların montajını yaptık yeri geldi fiziksel olarak ağır şeyleri birlikte kaldırdık. Hadi beraber yapalım dediğimizde onların daha şevkle işe sarıldığını görüyoruz.

Andaç Toksoy: Motivasyonu da çok ciddi anlamda arttırıcı davranışlar bunlar aslında. Kişi yöneticisinden böyle gördüğü zaman hem bağlılığı artıyor hem motivasyonu artıyor dediğiniz gibi. Bizim çok değerli bir hocamız var, Prof. Dr. Tamer Koçel, aşk olmazsa meşk olmaz derdi. Tabi burada sizin çok büyük etkiniz var.

Aydın Öğücü: Burada birazcık Antep'li olmanın da etkisi var. Tabi aileden gelen bir şey var ama benim doğduğum topraklarda insanlar çalışkandır çünkü tarımsal imkân yoktur, ne yaparsak kendi beyin gücümüzle, akıl gücümüzle ve fiziksel gücümüzle yaparız. Biz de onların izinden yürümeyi öğrendik. En çok keyif aldığım şey maddiyatla ölçülemeyecek şeylerdir. Bu arada gerçek kazalar da oldu, Allahtan şans yüzümüze güldü ve ağır hasarlar almadan kurtulduk. Mesela kardeşimin biri o işin heyecanıyla büyük ve yüksek elektrik enerjisini ölçerken patlama oldu ve ciddi yanık, hasar aldı yani bunun gibi çok örnek var hepimizin oramızı buramızı kıstırdığımız şeyler olmuştur bu bazen hem kendimize hem çalışana motivasyon veriyor.



BAZI ŞİRKETLER FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ DÜŞÜNMEDEN BÜYÜMEYİ DÜŞÜNÜYOR

Andaç Toksoy: Peki bir diğer sorumuz bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Kriz durumunda yönetim disiplininin koordinasyonu çok önemlidir zaten siz planlamanın çok vurgusunu yaptınız. Az önce burada bahsettiniz 850 kişiden işte 150 kişi ile mesela bu da bir bilgi paylaşımıdır. Kaynak yeterliliği konusuyla ilgili kriz yönetimi nasıl oluyor?

Aydın Öğücü: Şimdi birçok şirket kendini finansal sürdürülebilirliğini düşünmeden büyümeyi düşünüyor, büyüme arzusu ile hareket ediyor. Sonra da zorlu günler gelip çatınca ciddi yaralar alıyor. Bu yaralarının bazen ölümcül olduğunu da gördük. Eğer sürdürülebilir büyüme potansiyelinizi bilip

ona göre yatırımlarınızı kendi finansal gücünüzü bilerek hareket etmezseniz o noktaya varılıyor. Ama öbür türlü kriz sırasında biraz nakit fazlalığıyla, biraz da işlerin fazlalığıyla bunları yönetiyorsunuz. Biz kriz dediğimizde çoğu defa finansal krizi anlıyoruz ama bunun birçok versiyonu var. Afet olabilir, öngöremediğimiz krizler olabilir. Yine zamanında yapılmış müşteri çeşitlemesi, tedarikçi çeşitlemesi, alternatiflerin yaratılmış olması krize olan hazırlığımızın genel parçasıdır. Önemli bir müşterinizin bir sebepten alım durdurmuş olması sizi de krizle birlikte sürükler, tedarikçi için aynı şekilde veya yangın sırasında eğer bunun tatbikatları daha önceden yapılmadıysa insanlar bunu kanıksayıp içselleştirmediyse oradaki kaos daha çok tehlikeye davetiye çıkartıyor. Okuduğum bir yazıdan bahsedeyim, önemli kimya tesislerinde, iki ayrı ülkede iki ayrı yangın çıktı. Biri Amerika'da diğeri Hindistan'da idi. Hindistan'daki yangın petrokimya tesisinde idi. Tabii etrafa yayılan yanıcı maddelerden çok daha fazla zehirli gazla, yaklaşık on bin kişi öldü. Tesisin hemen yanındaki yerleşim yerindeki insanlar öldü. Benzeri kaza, ABD'de olduğunda herkes ne yapacağını daha önceden bildiği için tehlikenin krize döneceği işaretini aldıklarında bütün çevredeki kasaba boşaltıldı ve hiç kimsenin burnu kanamadan büyük bir felaket atlatıldı. Aradaki fark tamamen planlamadan ve o felaket senaryosunun önceden çalışılıyor olmasından. Bazı kaderci kültürlerde insanlar kötüyü niye çağırıyorsun, şimdi yangın mı olacak yani diye düşünüyorlar ama oluyor işte, ihtimali çok düşük olsa da oluyor.

Andaç Toksoy: İyileştirici değişimi destekleme hususunda bir hikâyeniz var mı? Bir diğer soru da belki birleştirip cevap verebilirsiniz proaktif yaklaşım göstermek yani sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için çok önemlidir. Sizin de zaten anlattıklarınız kadarıyla bir proaktif yönetim sergilediğiniz de görünüyor. Bu hususta bizlerle neler paylaşmak istersiniz?

Aydın Öğücü: Bir söz vardır 'çok okuyan mı bilir, çok gezen mi?' Farklı işletmelerde gördüğünüz yenilikler her zaman bir motivasyon kaynağı oluyor. Kendi işinizi iyileştirmek adına motivasyon kaynağı oluyor. Bu sosyal kişilikle de ilgili bir şey ama eğer sadece kendi odanızda kalırsanız vizyonunuz da duvara kadar olur ama çevrenizle ilişkilerinizi düzenleyebilirseniz, gördüğünüz yenilikleri hayata geçirerek bunları kendi işyerinize de uygulayabilirsiniz. Ben size bir örnek vereyim; üyesi olduğum bir dernek ile son derece kısıtlı şartlarla bir okul yapmak üzere yola çıktık. Önceleri çok zorlandık ama daha sonra bir mektupla birçok kaynağa ulaştığımızda hayırseverlerin bazen yüksek rakamlarla bazen de elli lirayla böyle bir şeye katkıda bulunabileceklerini gördük. 8 derslikli bir okul yaptırdık, ailemin kendi adına yaptırdığı birçok şey var amaç, toplumda farkındalık yaratmak ve hareketlendirmekti. Tabii benim için yaşamda birçok ekonomik kazanımdan daha da keyifli bir süreçti bu. Kurum içerisinde de özellikle yeni kuşak gençlerin kendinden bir şey katma arzusu çok yüksek. Önceki nesillerde sadece ekonomik olarak var olmak yetiyorken bu neslin en önemli farkı kendi çalıştığı kurumla duygusal olarak bağ kurmak istemesi. Bir kurum içerisinde bunu sağladığınızda onların daha bağlı ve daha verimli çalıştığını

görebilirsiniz. Önümüzdeki günlerde Çorlu'da bir projemiz var. TEGEV (Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı) ile birlikte eğitim birimi yapıp bağışlıyoruz ve kendi çalışanlarımızın da bu projede gönüllü olarak yer almalarının istiyoruz. İnsanların hayatta en çok doyum aldığı şeylerin başında karşılık beklemeden kendilerinden daha az şanslı olan insanlara gönüllü olarak fayda sağlaması, destek olması geliyor. Mutlu bireylerin mutlu ve verimli kurumları oluşturduğuna inanıyoruz, bu projeyi de bu amaçla yapıyoruz. Bu sosyal sorumluluk projemizin sonunda şirketimize de yansıyacağını biliyoruz.



YETKİ VE SORUMLULUK İKİ KUŞAK ARASINDA PAYLAŞILINCA DEĞİŞİM YAVAŞLAR AMA RİSK DE AZALIR



ÇİLİNGİROĞLU FİRMASI

1926 yılından beri İzmir merkezli olarak ayakkabı sektörünün birçok farklı alanında faaliyet göstermektedir. Perakende, toptan, ihracat gibi alanlarda çalışan firmada dördüncü nesil yönetimdedir. 1997 yılından beri İngiliz markası olan Shoe City adı altında mağazalar işletilmekte olup dördüncü neslin işe katılması ile **Shoe City Comfort** ayakkabı butikleri İzmir ve İstanbul'da açılmıştır, çocuk ve yetişkinlere ayak analizi ve doğru ayakkabı seçimi konusunda danışmanlık verilmektedir. Dünyaca ünlü ayak sağlığı ile ilgili markaları ve gelişmiş ayakkabı tasarım yazılımları ve üretim makinelerinin Türkiye Temsilciliği de yapılmaktadır.

BAŞAK KURTOĞLU

Dördüncü nesil olarak kız kardeşi ile birlikte Çilingiroğlu şirketinde yönetim kurulu üyeliğinin yanı sıra Ürün Yönetimi ve Pazarlama departman yöneticiliği görevlerini yapmakta ve Genel Müdürlük görevini de şu günlerde devir almaktadır. Başak Kurtoğlu, 1997 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdikten sonra bir süre şirket-evlilik ve birleşmelerinde danışmanlık yapmış ve İngiltere'de hem perakende alanında yüksek lisansını tamamlamış hem de bir süre burada iş tecrübesi edinmiştir. Aldığı eğitim ile Türkiye'deki ilk ve tek "certified shoe fitter" yani ayakkabı uyum uzmanıdır. Evli ve 2 çocuk annesidir. İstanbul'da yaşamaktadır.

YÖNETİCİ DETAYLARI BAŞKALARINA BIRAKMALI

Tuğçe Kumral: Gerçekler ile barışık olmak, realist yaklaşımlar kişisel dayanıklılığı artırdığı literatürde kabul görmüş bir kanı. Gerçekçiliğin size kazandırdığı şeyler nelerdir?

Başak Kurtoğlu: Biz ağırlıklı olarak mağazacılık yapıyoruz. Mağazaların da zaman zaman yer değiştirmesi gerekebiliyor. Buna genelde satış ve karlılık rakamlarına göre karar veriyoruz. Bu kararları verirken duygusal davranmamak gerekiyor. Ben mesela yeri kötü olduğunu düşündüğüm bir mağazanın yerini değiştirir değiştirmez satışlarının arttığını gözlemledim. Bazen detaylara takılmamak gerekiyor. Gerçekçi olup resmin bütününü görmek çok önemli. Diğer ufak detayları

mükemmelleştirmeye çalışmak bütünü görmemizi ve gerçekçi olmamızı engelleyebiliyor. Ben detayları çok önemseyen biriyim ama yıllar ilerledikçe aslında detaylara sıra gelmeden önce yapılacak çok önemli başka işler olduğunu gördüm. Yöneticiyseniz detayları başkalarına bırakmanız gerekiyor. Gerçekçi olup bütünü görmeniz gerekiyor.

Taha Yusuf Çakarel: Geçmişte takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerinden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan, çözümü olan bireylerin dayanıklılığı çok daha fazladır. Buna katılır mısınız, bu anlamda kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Başak Kurtoğlu: Aslında ben karakter olarak zaten hiç öyle değilim. Geçmişte olanları çabuk unuturum. Ancak bir iş yaparken geçmişte aynı işi yapmış başkaları var ise mutlaka sorarım. Ya da geçmişteki işler ile ilgili arşivleme yaparken hep dikkat edilmesi gereken detayları, ters gidebilecek detayları not eder, arşivletirim. Geçmişe takılı kalmadığım için bu beni hiçbir zaman kötü etkilemez. Ama dediğim gibi bu benim karakterim. Aslında çok da bilinçli yaptığım bir şey değil. Mesela biz geçmişte şirket dışından çok yönetici ve danışman almışız ancak zaman ile bu yapılanmaların başarılı olmadığını görüp şirket içinde uzun yıllar çalışmış olan arkadaşları eğitip yükseltme yolunu tercih etmişiz. Birçok yanlış kararımız var bu konularda ancak hiçbir zaman kimseyi suçlamadık. Her şirket kendisi için doğru olanı hata yaparak bulur. Bir şirket için dışarıdan yönetici getirmek çok doğru bir karar olabilecekken diğeri için son derece verimsiz bir karar olabilir. Denemeden bilemeyiz o yüzden illa ki geçmişimiz hatalar ile dolu olacak.



AİLE ŞİRKETİYİZ; ANNE BABA İKİ KIZKARDEŞ

Tuğçe Kumral: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın olan bireyler daha güçlü oluyor. Sizin bu yöndeki görüşleriniz nedir?

Başak Kurtoğlu: Biz çekirdek aile olarak çalışıyoruz. Anne baba ve iki kız kardeş. Ben kardeşimle kolay iş birliği yapıyorum ve annemiz bize her türlü konuda destek oluyor ve her zaman arabulucu görevini üstleniyor. En büyük destek annemiz yani. Sosyal destek derken aslında ben uzun yıllardır TAİDER'de (Aile İşletmeleri Derneği) çalışıyorum. Sosyal destek sayılabilir sanırım çünkü bizim gibi aile şirketlerinin her neslinden bireyleriyle yakın ilişkideyim ve birçok faydalı konuşmacıyı dinleme imkânı buldum ve bir sürü ders çıkardım. Bana gerçekten destek oldu diyebilirim TAIDER'deki görevlerim.

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar ise en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz, kendinizi nasıl görüyorsunuz?

Başak Kurtoğlu: Sorumluluk almaktan kaçmam. Aslında aile şirketlerinde devir süreçlerinde bizim en çok dinlediğimiz tavsiye sorumluluk verilmez alınırdı. Ben bunu hep uygulamaya çalıştım. Devir alırken sorumluluk her zaman tam verilmeyebiliyor. Üst nesillerden sorumluluğu almak kolay olmayabiliyor. Ben kendi şirketimizde devir sürecinde en sonlara geldiğimizde aslında en zor zamanlarda sorumluluğu üstüme alabildiğimi düşünüyorum. Üstlenmeye korktuğum sorumlulukları artık çok daha rahat alabilir oldum, oysa en başta bunları becerebileceğimden bile emin değildim. Etrafımda başarabileceğimi söyleyen insanların olması bana güç verdi tabii ki. Bu süreçler mutlaka dayanıklılığı arttırıyordur. İleride bunu daha net görebileceğim.



PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN KRİZDE OLDUĞU DÖNEMDE YENİDEN YAPILANDIK

Taha Yusuf Çakarel: Bazı insanlar pozitif bakış açılarına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu bilinmektedir. Siz buna katılır mısınız?

Başak Kurtoğlu: Evet, bu da bir karakter meselesi. Ben olumlu bir insanımdır. Perakende sektörünün krizde olduğu bir dönemde biz yeniden yapılanma kararı alarak devir sürecini devreye soktuk. Bu aslında gerçekten riskli bir adımdı ancak er ya da geç yapılması gerekiyordu. Ertelememiz gerektiğini görmek bence gerçekçi yaklaşıma bir örnektir. Çok zorlu bir süreç olacağını bile bile bir riske girerken gerçekten pozitif bir bakış açınız olması gerekir. Ben elimden geldiğince bunu sağlamaya çalışıyorum yaşadığımız yeniden yapılanma ve devir sürecinde.

KRİZLERDE SATIŞ EKİPLERİNİN GÖRÜŞLERİNİ ALARAK VİZYON OLUŞTURDUK

Tuğçe Kumral: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Başak Kurtoğlu: Perakende sektöründe krizlerde, satışların düşmeye başladığı durumlarda neyin sattığın görmek kolaydır ancak neyin eksik olduğunu satışın neden kaçtığını ya da müşterinin beklentisini belirlemek zordur. Bunun için bazı mekanizmalar, formlar olsa bile, çalışanları sık sık karşınıza alıp konuşmak daha faydalı oluyor. Biz satış ekipleriyle çok yakından iletişimde olduk her zaman. Arada çok yönetici katmanı olmamasına dikkat ettik. Çünkü bu şekilde müşteri ile yöneticinin bağının kopacağını düşündük. Bu yüzden krizlerde özellikle satış ekiplerimizin yorumlarını alarak vizyonumuzu oluşturduk hep. Bunları veriler ve analizler ile birleştirdik.

Taha Yusuf Çakarel: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite de sıkıntı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini getirmektedir. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz?

Başak Kurtoğlu: Ağırlıklı işimiz perakende olduğu için kriz dönemlerinde en çok yaşanılan sıkıntı tabi ki satışların düşmesi. Bizim müşterilerimiz çok sadık müşterilerdir sağlık alanında çalıştığımız için, ancak tabi ki alım adetleri düşüyor. İşin toptan bacağında ise yine sipariş küçülmeleri yaşanabiliyor. Bizim sektörde özellikle toptan satış firmaları ya da distribütörlük firmaları ciddi tahsilat sıkıntıları yaşıyorlar. Biz bu konuda hep temkinli davrandık o yüzden sıkıntı genelde sipariş azalması yönünde oluyor ödeme sıkıntısı yerine. Bu durumlarda yeni müşteri edinmenin önemi de öne çıkıyor.

Tuğçe Kumral: Gizli kapaklı işler yapmak yerine, özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları korumaktadır. Ailenizde, işletmenizde ya da çevrenizde böyle durumlar söz konusu oldu mu?

Başak Kurtoğlu: Biz çekirdek aile olarak şirketimizin yönetiminde olduğumuz için ve ilişkilerimiz çok yakın olduğu için hiçbir zaman gizli kapaklı işler olmadı şirketimizde. Daha büyük bir aile olsak daha karmaşık bir yapıda olsa ailemiz ya da şirketimiz sanırım bu daha zor olurdu. Bizde gizli işler pek yapılmıyor.

Aile dışına bakarsak, bizde genelde şirket çalışanları da şirketin çıkarlarını önde tutarlar. Çok uzun süredir hepsi bizimle olduğu için pek aksi davranışlar yaşamadık. Ancak tabi bir perakende işinde olanların bildiği gibi kalabalık satış ekiplerinin olduğu ortamlarda her türlü strateji değişikliğinde söylentiler, dedikodular çıkarma durumlarını bizler de yaşıyoruz. Bunlar kişinin

mağazadaki duruşu, morali ve satışını da etkilediği için çok iyi yönetilmesi gereken durumlar. Genelde bunların haberi bize çok çabuk gelir, satış ekiplerine çok yakın olduğumuz için. Ya da büyük çoğunluğunda neler olabileceğini tahmin edebiliyoruz ve ona göre herkesi toplayıp ya da tek tek gerekli açıklamaları yapıp dedikoduları önlüyoruz. Bunun için tabi değişikliklerin tek elden ve güçlü bir lider tarafından yönetilmesi bence çok önemli.



FİRMAMIZ YÜZ YILDIR FAALİYETTE

Tuğçe Kumral: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor? Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kolektivist yaklaşımlar mı?

Başak Kurtoğlu: Bizim firmamız çok eski bir firma 100 yıla yaklaşıyoruz. Çalışanlarımız da tedarikçilerimiz de bizi ailecek tanıyan, dedemi bile bilen kişiler. Onlar da aile şirketleri. O yüzden pek bireyci bencil davranışlara şahit olmadık. Kriz nedeni ile işten çıkarma bile olduğunda bunu anlayışla karşıladı çalışanlarımız çünkü her zaman onlar ile açık iletişimde bulunduk ve destek olduk. Bize güvenleri hep tam oldu.

Tuğçe Kumral: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonu çok önemlidir. Bu anlamda siz ne düşünüyorsunuz?

Başak Kurtoğlu: Bilgi paylaşımı ve koordinasyon çok önemli tabi. Aile şirketlerinde bazen sadece kriz değil yetki devir süreçlerinde de bu konuda aksamalar olabiliyor diye düşünüyorum. Normalde düzgün işleyen bir bilgi paylaşım sistemi, ortaya yeni bir lider ya da yönetici çıktığında isteyerek veya istemeyerek aksayabiliyor. O yüzden yeni gelen kişinin çok dikkatli olup departmanlar arası bilgi paylaşımında kendisinin yerini çok iyi belirlemesi ve duyurması gerekiyor. Bizim durumumuzda koordinasyon problemleri genelde departmanların başındaki kişiler ile o departmandaki kişiler arasında olabiliyor. Bu kilit kişiler diğer departmanlar ile olan ilişkilerdeki gelişmeleri kendi departmanına eksizsiz iletmez ya da gecikir ise ciddi sıkıntılar yaşanabiliyor. Bunları kontrol edecek mekanizmaların da kurulması gerekiyor. Bilgi paylaşımlarının da sıklık ve yöntemlerinin kontrol edilmesi gerekli.

GENÇ NESİLLER DEĞİŞİM ÖNERİSİ GETİRİYOR KURUCU NESİLLER BUNA KUŞKU İLE BAKIYOR



Taha Yusuf Çakarel: İyileştirici değişimi destekleme hususunda neler söylemek istersiniz?

Başak Kurtoğlu: İyileştirici değişimi destekleme konularında nesiller arasında direnç gösterme hikâyeleri birçok şirkette olduğu gibi bizde de var tabi ki. Genelde genç nesillerden geldiğini varsayarsak değişim önerilerinin, kurucu nesillerin buna kuşku ile bakması çok sık yaşanan bir durum diye tahmin ediyorum. Bizde de sık sık yaşanabiliyor. Ancak bence burada durum o kişiye engel olmak için değil de bir hatayı önlemek amaçlı oluyor. O yüzden ben kendi adıma bir değişim ve yenilik önerisi ile şirkete geleceksem ilk önce o değişim hangi alanda ise onu çok iyi inceleyerek bu incelemenin sonuçlarını tüm ailem ve şirketim ile paylaşarak yapmayı tercih ediyorum. Bir anda bir değişim talebi ile gelmek yerine herkesin o alandaki gerçek durumu detayları ile kavramasını sağlayıp onlara önerilerini sormayı tercih ediyorum. Ortak bir bilinç ile bazı eksikler belirlenir ise o zaman gelecek olan öneri çok radikal karşılanmıyor ve belirli bir süreç zaten aşılmış oluyor. Bu durumda ben çalışmamı detaylı yapmışsam adım adım yenilenme önerilerimi tanıtmaya ve uygulatma çalışıyorum. Kendi adıma, bir anda büyük bir değişim öneriyor olmak yerine alıştıra alıştıra herkesi o noktaya getirmeyi ve bunun gerekli olduğunu fark ettirmeyi tercih ediyorum.

İKİ KUŞAK BİRARADA ÇALIŞINCA DEĞİŞİM YAVAŞLAR İKNA SÜRECİ DEVREYE GİRER

Tuğçe Kumral: Proaktif yaklaşım göstermek yani sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için çok önemlidir. Bu anlamda bizlere söylemek istediğiniz, belirtmek istediğiniz hususlar olduğuna eminim.

Başak Kurtoğlu: Aslında babamın işi büyütürken yaptığı her yeni şey tam da böyleydi. Hep proaktif davranırdı. Ancak ne zaman ki iki nesil bir arada çalışmaya başladı, o zaman bence değişim daha zor olmaya başladı çünkü bir konsensüs gerekiyordu. Bir girişimci tek başına çok hızlı karar

alabilir ve geleceği görebilen biri ise çok hisli büyüme gerçekleşebilir. Ancak birkaç nesil bir arada olduğunda değişim yavaşlıyor bence, ikna etme süreci başlıyor. Bizim durumumuzda hep aile huzuru önemli olduğundan huzursuzluk çıkarabilecek ancak belki bizi çok büyütebilecek adımlar geç atıldı ya da atılamadı diye düşünüyorum. Bazen tartışmak, zor da olsa birbirimizi ikna edip ilerlemek daha doğru adımlar olabilirdi. Biz bu konuda yavaş kaldık. Yetkinin ve sorumluluğun aslında iki nesil arasında paylaşılması net devir işleminin gerçekleşmemesi bence değişimi yavaşlatıyor. Bir yandan da risk almayı belki önlüyor ve şirketlerin ömrünü uzatıyor da olabilir.

FABRİKALARIN FABRİKASI

KAM ANKARA BETON SANAYİ A.Ş.



İleri teknoloji ve üstün kalite anlayışı ile prekast üretimi yapan KAM, 1980 yılında üretime başlamıştır. Kuruluşun adını dahi, benimsediği "Kalite", "Araştırma", "Modernizasyon" sözcüklerinin baş harflerinden almış olan KAM; Türkiye´nin en büyük prekast üreticisidir. Kuruluş, vizyonu ve kendini yenileyen yapısı ile, kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerinden ödün vermeden, sektörde ilerleyişini sürdürmektedir. KAM, ürün yelpazesini her yıl zenginleştirerek; kalite araştırma geliştirme laboratuvarı denetimi ve gözetimi altında Ankara Saray´da 70.000 m² ve Ankara Başkent OSB´de (Organize Sanayi Bölgesi) 130.000 m² olmak üzere, toplamda 200.000 m² arazi üzerinde, kadrolu 600 çalışanı ile çalışmalarına devam etmektedir.

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

Berkan Baykam: Şirketimiz KAM ANKARA BETON SANAYİ A.Ş., 1980 yılında babam Mahir BAYKAM tarafından kurulmuştur. 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 gelmiş ve bu özelliğini hala koruyan bir şirkettir.

Prekast betonarme yapı denildiğinde, Türkiye'de ve dünyada bu alandaki şirketlerin yıllık ortalama 15 fabrika binası yaptıkları bilinmekte olup, bizde ise bu sayı yıllık 200'den fazla yapıya işaret etmektedir. Bundan dolayı da "fabrika fabrikası" olarak tanınsak da, yıllardır fabrikaların yanı sıra aralarında depoların, alışveriş merkezlerinin, okulların, spor komplekslerinin ve hatta altında bir alışveriş merkezini ve üstünde bir oteli barındıran Ankara Yüksek Hızlı Tren Garı'nın da bulunduğu pek çok yapının taşıyıcı karkas betonarme projesini, imalatını ve montajını teşeron kullanmadan yapmış bulunuyoruz. Ayrıca, üst yapı ürünlerinin yanı sıra; enerji nakil hattı direklerinden katener direklerine, beton parke taşlarından kutu menfezlere ve köprü kirişlerine kadar prekast betonarmeye dair çeşitli ürün gruplarında hizmet vermekteyiz.

YAPAY ZEKA DESTEKLİ YÖNETİM PLANI



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

Berkan Baykam: Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı'yım. 2015 yılında, babam 59 yaşındayken vefat edince, ben 29 yaşında bu görevi üstlenmiş oldum. Üniversitede okurken, kendi şirketimizde de staj yapıyordum, 2008 yılında mezuniyetten sonra iki yıl kadar çeşitli departmanlarda çalışmamın ardından, Londra'ya yüksek lisans için gittiğimde şirkete kısa bir ara vermiş oldum ve 2011 yılında döndüğümden beri kendi şirketimizde çalışmaya devam ediyorum.

Bu arada, bir de yazılım şirketimiz var. 2013 yılında babamın da desteğiyle kurulan bu şirket farklı alanlarda yazılım çözümleri geliştirirken, bir süre sonra Oplom (Organizational Planning for Lean and Optimized Management) adını verdiğimiz bir projeyle 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 gerçekleştirdik. Babamın yönetim tarzını büyük ölçüde içerisinde barındıran bu proje şu anda her iki şirketimizin yönetiminde bizlere kolaylık sağladığı gibi, farklı sektörlerdeki pek çok başka şirketin de yönetimine yardımcı olmakta.

Tuğçe Kumral: Geçmişte takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerinden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan-çözümü olan bireylerin dayanıklılığı çok daha fazladır. Siz de öyle düşünüyor musunuz?

Berkan Baykam: Babamın aşırı yenilikçi yönü ve yaptığı her şeyde son derece ince eleyip sık dokuyan; ancak bunu yaparken de zaman yönetimini son derece başarılı uygulayan bir yapısı vardı. Maalesef babam 59 yaşındayken vefat etti ve şirkette başka bir ortağımız da olmadığından, kuşaktan kuşağa geçiş, ben daha 29 yaşındayken gerçekleşmiş oldu. Başlangıçta daha agresif olan yapım ilk kuşağın ne büyük zorlukları nasıl çözdüklerini öğrendikçe duyduğum saygıdan ötürü zamanla törpülendi.

Tuğçe Kumral: Sosyal desteği olan, işbirliği yapmaya daha yatkın olan bireylerin daha güçlü olduğunu düşünüyor musunuz?

Berkan Baykam: Şirketin gelişmiş kurumsal yapısı ve babamın vefatına kadar genel müdür yardımcısı pozisyonunda olan, sonrasında ise genel müdür pozisyonuyla devam eden güvenilir bir profesyonelin şirkette olması elbette bizim adaptasyonumuz ve yanlış yapmamız durumunda destek bulmamız açısından son derece olumlu oldu. Bunların hepsinin yanı sıra, annemizin de önceki dönemlerde Ankara Noter Odası Başkanı ve ardından Türkiye Noterler Birliği Başkan Yardımcısı görevlerini başarıyla yürütmüş ve hukukçu kimliğiyle hala noterlik görevini devam ettiren güçlü bir kadın olarak her anlamda arkamızda oluşu birçok zorluğu bizim için hafifletti.

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar ise en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz, kendinizi nasıl görüyorsunuz?

Berkan Baykam: Ben doğduğumda babam 30 yaşındaydı, ben 30 yaşındayken babam yoktu. Çünkü babam 59 yaşında vedat etti ve ben o zaman 29 yaşındaydım. Ben doğduğumda aile şirketimiz vardı, ben 29 yaşındayken de aynı aile şirketimiz vardı, üstelik o zaman da sektör lideri pozisyonundaydı, şu anda 32 yaşındayım ve bugün hala aynı aile şirketimiz sektör liderliğini koruyor. Kısacası, insanlar ölür, bunun aksi bizim elimizde değil; ancak şirketler sürdürülebilir ve bu bizim elimizde.

KURUMSALLIK BENİM ENDİŞELERİMİ YERSİZ BIRAKTI



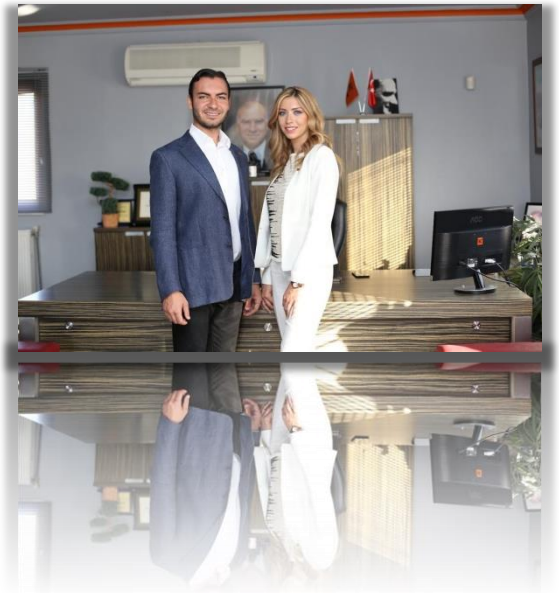
Tuğçe Kumral: Bazı insanlar pozitif bakış açılarına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu bilinmektedir. Siz buna katılır mısınız?

Berkan Baykam: Ben her iki dedesini de iki yıl arayla 92 yaşlarında 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 beklediklerinden daha uzun bir süre yaşamayı başardıysa da, sonuç kaçınılmaz oldu. Ben ise son saniyeye kadar içimde iyileşeceğine dair bir umut besliyordum.

Zaten hastalığı öğrendiğimiz andan itibaren gerçekleşen yaklaşık iki yıllık tedavi süresince, babam iş konusunda kendisini mümkün olduğunca geriye çekip, tüm işleyişi benim üzerimden ilerletmeye, karar gerektiren konuları benimle tartışıp kararlaştırdıktan sonra benim aracılığımla duyurmaya özen göstermiş olsa da, hiçbir zaman hisse devri gibi somut konuları gerçekleştirmedik, hatta bunu konuşmadık bile. Çünkü sadece benim değil, tüm ailemizin babamın bu hastalığı atlatacağına dair umudu vardı. Şirketin kurucusu ve o zamana kadarki genel müdürü babam olduğundan ve tüm önemli kararların kendisi tarafından alınmış olduğunu ve de bunların sonuçlarının hep başarıyla ilerleyiş sağladığını gördüğümden, şirketin onsuz nasıl ilerleyeceğine dair düşüncelerim biraz karamsardı. Üniversitenin son dönemlerinden başlayarak yüksek lisans için yurt dışına gidinceye kadar sürekli şirkette olmaya özen gösteriyordum ve yüksek lisans sonrasında da aktif bir şekilde şirketteydim. Dolayısıyla, işin ilerleyişine 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 ama bunu belli etmemeye ve başkalarının moralinin bozulmasına sebebiyet vermemeye dikkat ediyordum. Yalnız içten içe şirketimizin kurumsallığına ve babamla yıllarca çalışma fırsatı bularak bu yapıyı benimsemiş kadroya güvenim tamdı, zaten sonrasında kurumsallığın benim korkularımı yersiz bırakacak nitelikteki faydalarını fazlasıyla gördük.

Tuğçe Kumral: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Berkan Baykam: Londra'dan döndükten sonra ikinci yüksek lisansımı da 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 isteyerek, hem beni eğitmiş hem de şirketin gelişimini desteklemiş oluyordu. Şunu söyleyebilirim ki, şirket yönetimini kolaylaştırıp, kurumsal kültürü sağlamlaştıran ve babamın yönetsel başarısının ardında yatan özelliklere önemli ölçüde sahip olan Oplom yazılımına hayat verirken, sürece babamla başlamıştık. Babamın vefatının ardından yazılım ekibimiz ile birlikte devam ettirip, bunu şirkette kullanılır hale getirdiğimizde, kimseye hiçbir eğitim dahi vermemize gerek kalmadan anında benimsenip, kullanılmaya başlandı. Hatta, bizimkinden çok uzak gibi görünen sektörlerdeki şirketlerde dahi benzer seviyede benimsenerek kullanılması sorunuza verebileceğim en doğru yanıt gibi görünüyor.



KRİZ ANINDA

BİZİ EN ZORLAYAN

BANKALAR OLDU

Tuğçe Kumral: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor? Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kollektivist yaklaşımlar mı?

Berkan Baykam: Bu konuya ilk olarak 'çalışanlar' ile başlamakta yarar var. Bizde geçiş sürecindeki zorlukların çalışanlarla ilgili olan kısmı oldukça çabuk atlatıldı. Çünkü onlar her ne kadar doğrudan ulaşamasalar bile sıkıştıklarında ya da yanlış yaptıklarında yöneticilerinin aracılığıyla ulaştıkları kesinlikle işin en doğrusunu herkesten iyi yapacağına inandıkları ve aşırı derecede saygı duydukları ve gerçek anlamda sevdikleri liderlerini kaybetmiş olmanın üzüntüsünü yaşadılar. Belki geleceğe dair kaygı duydular ama nihayetinde ben de 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 gördüler. Talimatlara her zaman olduğu gibi aynen uyulduğunu farketmeleri de son derece olumlu oldu.

Bir diğer konu ise 'tedarikçiler'. Ben bir dönem şirketin satın alma departmanında yöneticilik yaptığımdan, tedarikçilerin bazıları beni zaten biliyordu, onlardan yana hiçbir sıkıntı yaşanmadı. Ancak önceden tanımayanların bazıları şirketin gidişatını izleyebilmek için ürün veya hizmetlerini sunarlarken normale göre daha temkinli yaklaştılar. Ödeme planlarını öne çekmeye veya ürün teslimatlarını daha parçalı yapmaya çalıştılar. Neyse ki onlar da hem satın alma departmanındaki profesyonellerle ilerleyişin eskisi gibi aynı şekilde gittiğini, hem de gelen ürünlerin kalite departmanımızın testinden geçirilmeye eskisi gibi devam edildiğini, yalnızca geçebilenlerle ilerlendiğini, dolayısıyla kaliteden ödün vermediğimizi gördüler. Planlanan ödeme koşullarına tam uyumla ödemelerimizi de yerine getirdiğimizi görünce, çok kısa bir süre içerisinde bu noktadaki sıkıntılar da normal seyrine girdi.

Bundan bir adım daha zorlayıcı olan konu ise "müşteriler" idi elbette. Bizim iş kolumuz prekast betonarme yapı ve yılda 200'den fazla yapıyı projelendirip, imal edip, 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.

O dönemde de 12 tane şantiyede montaj ekiplerimiz eşzamanlı çalışıyorlardı. Mevcuttaki müşterilerimizin kendi şantiyelerindeki işlerin sözleşme şartlarına uygun olarak tam zamanında tamamlanıyor olduğunu görmeleri pek vakit almadı ve 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 ve onlar da farklı bir alanda ilerlemeyi düşünmüyorlarmış, yakında şirketi kapatacaklarmış" gibi asılsız ve son derece çirkin söylemlerde bulunduklarını pek çok müşteriden duyduk. Böyle dönemlerdeki bu gibi dedikodular en güçlü firmaları rahatlıkla zora sokabilir; çünkü insanlar ciddi büyüklükte yatırım yaparlarken, bize güvenip birkaç ay sonra sahip olacakları fabrikaları veya depoları ya da benzer geniş açıklık içeren büyük yapıların ödemelerini en başından yapıyorlar. Yeni müşterilerin tereddüt etmelerinin 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 bu yana gelen kalite ile özdeşleşmiş imajı sayesinde, bu sürecin sağlıklı yönetilmesi başarıldı. Bunda da profesyonel satış departmanı kadromuzun yıllardır şirketimizde olmasının ve müşterilerin babamın adından ziyade, şirketin adına geliyor olmalarının rolü büyük oldu. Tabii ki şirketin adına güvenin korunmasını sağlamak için kaliteden asla ödün verilmemesi ve sözleşme şartlarına daima bütünüyle uyularak, işlerin tam zamanında tamamlanıyor olduğunun herkes tarafından fark edilmesi son derece önemliydi.

Bunu izleyen en zor konulardan biri de "bankalar" idi. O güne kadar bizimle güzel ilişkiler içerisinde olan ve normalde birkaç gün içerisinde isteklerimize dönüş yapan bankalar, o güne kadar alınan borçların tamamının daima anlaşma şartlarına uygun olarak tam zamanında ödenmiş ve ödeniyor olduğunu görmelerine rağmen, sanki bizi hiç tanımıyorlarmışcasına, 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 yatkınlığımızı değerlendirmeye çalışmaya başladılar. Hepsi de olumlu ayrılıp, kısa bir süre içerisinde daha önceki kredi notlarımızı ya aynı bırakarak ya da yükselterek, hiçbir şey olmamış gibi çalışmaya kaldığı yerden devam etme kararı aldılar. Bu noktada bankaların genel müdürlerini tanıyor olmak bile işi birazcık hızlandırmaktan öteye taşımadı. Bizim o zor durumumuzda, bir de finansal kurumların durumu zorlaştırması, ders çıkartılması gereken bir durum diyebiliriz. O döneme özel olarak, Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik daralmanın ve dış politikadaki bazı zorlu süreçlerin iç piyasaya etkileri de buna eklenince, bankaların bu yaklaşımları daha da bunaltıcı bir hal almıştı; ancak yine sağlam kurumsal yapımız ve aldığımız kararları çabuk uygulamaya başlamamız sayesinde bunu da atlatmayı başardık.

Bütün bunların yanı sıra, en zoru da elbette "aile" konusu. Çünkü unutmayın ki; siz her şeyden önce aile büyüğünüzü, özellikle de benimki gibi bir ilişkiniz varsa; dayanağınız ve lideriniz 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 olabiliyor. Sadece güçlü duruşunuza bile ihtiyaçları olabiliyor. Ben hem aile bağları hem de ailemdeki her bireyin kişisel özellikleri gereği son derece şanslıyım. Annem, kız kardeşim, teyzelerim, halam, yengelerim, dayılarım, amcam, eniştelerim, tüm kuzenlerim ve eşleri ve de çocukları ile birlikte birbirine bağlı ve çok sevdiğim bir ailem var. Ayrıca aile bireylerimizin tümü tartışmasız olarak benzer hayat tarzlarına sahip. Elbette aile bağlarının gücü yanında, ateşin daima düştüğü yeri yaktığını ve bu konunun bireysel kısmını da göz ardı edemezsiniz. Ancak sizi siz yapan özelliklere de ailenizin katkısını unutmazsanız, gücünüzü daha net fark edebilirsiniz.

"OPLOM" ADINI VERDİĞİMİZ YAZILIMIMIZ BABAMIN BAŞARISI KANITLANMIŞ YÖNETİM ANLAYIŞINA DAYALI

Tuğçe Kumral: İyileştirici değişimi destekleme hususunda neler söylemek istersiniz?

Berkan Baykam: Babam çıkarımları kendi yeteneği ve deneyimi ile harmanlayarak yepyeni ve son derece sade; kişilere bağımlılığı azaltan, 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 bir süre sonra babamla çalışma fırsatını hiç elde edememiş kadroların oluşmasıyla zarar görmeden ilerlemesi için bir yazılım hazırladık. Zaten aslında babam bu başarının sırrının yönetim tarzı olduğunu fark ettikten sonra, başka şirketlerin de bundan yararlanabilmeleri için bir kitap yazmak istiyordu, ancak hastalık buna fırsat vermedi. Ülkemizdeki kitap okuma alışkanlığı oranının düşük olduğu gerçeğini göz önüne alarak, bir yazılım hazrıladık ve bu yazılım sayesinde ek bir eğitim verilmesine gerek duyulmadan, hem yöneticilerin hem de çalışanların, babamın başarısı kanıtlanmış yönetim sistematiğinden bütünüyle yararlanmalarını hedefledik. Bunun için de yazılım şirketimizdeki güvendiğimiz çalışma arkadaşlarımızla Oplom adını verdiğimiz ve tamamen bulut tabanlı olarak oplom.com adresiyle erişilerek kullanılabilecek bir yazılım geliştirdik. Şu anda birbirinden farklı sektörlerdeki birçok şirket bundan yararlanıyor, elbette bizim sanayi şirketimiz de öyle.

PERŞEMBE PAZARINDAKİ DÜKKÂNDAN

ULUSLARARASI FUARLARA



YILDIRIM TİCARET

BÜLENT BAYRAKTAR

"Yıldırım Ticaret Tekstil Makineleri Yedek Parça Sanayi Ltd. Şti " 1982 yılında bugün onursal başkan olan Burhanettin BAYRAKTAR tarafından; İstanbul, Karaköy-Perşembe Pazarı'nda "Yıldırım Ticaret" olarak ticaret faaliyetine başladı. Tekstil makine sektörüne, yüksek kalitede yedek parça temin etmek ve en üst düzeyde müşteri memnuniyeti ilkesini misyon edinen "Yıldırım Ticaret", 1996 yılında Çorlu'da da bir şube açarak limited şirket oldu ve bugünkü adını aldı.

Satış haricinde, müşteri talebi odaklı üretim vizyonu ile de 1999 yılında kendi ürettiği mallarla bu piyasada boy göstermeye başladı. Böylelikle, satış sonrası memnuniyet çerçevesinde bir adım daha ileriye gidildi. 2005 yılında, ülke pazarına ithal ettiği ürünleri de sunan Yıldırım Ticaret, hızla büyüyen iç pazarının yanı sıra, 2013 yılında yurtdışı pazarında (Mısır, İran, Tunus, Özbekistan ve Bulgaristan) da varlığını göstermeye başladı ve ülke sermayemize büyük ölçüde katkıda bulundu. 2011 yılından bu yana, Marmaracık Ergene de bulunan Yıldırım Ticaret, buradaki tesislerinde hem üretim hem de ticari faaliyetlerini sürdürmektedir. Otuz yılı aşkın süredir oluşturduğu kalite ve güven politikasıyla; siparişten üretime, üretimden sevkiyata, sevkiyattan müşteri memnuniyetine kadar, bu zincirin tüm halkalarını tamamlamayı görev bilmektedir. "Alıcıya yarar sağlamayan bir satış, satıcıya zarar getirir" felsefesini özümsemiş ve bunu satış ahlakının bir numaralı kuralı olarak benimsedi.

Bülent Bayraktar 1972 İstanbul doğumludur. Eyüp Alibeyköy Lisesinde okudu. "Yıldırım Ticaret Tekstil Makineleri Yedek Parça Sanayi Ltd. Şti "nin Yönetim Kurulu Başkanıdır.

AL-SAT'TAN ÜRETİME

Taha Yusuf Çakarel: Merhaba, öncelikle sizi tanıyabilir miyiz?

Bülent Bayraktar: 1972 doğumluyum. İstanbul Alibeyköy'de doğdum. Eyüp Alibeyköy Lisesi'nde okudum, ondan sonra baba mesleğine geçtik. Neden derseniz, ticaret, al sat tatlı geldi. 17-18 yaşlarındasınız, baba mesleğinden başka bir meslek seçer miydiniz? Bilmiyorum, ticaret bana zevkli geldi. O ticaret galiba benim kanımda var. Ticareti seviyorum, 47 yaşındayım hala o aşkla yasıyorum, seviyorum ticareti. Kendinize ait olan bir şeyin babanızda olması, onun bağlılığı da var sizde. Bu bağlılıktan kaynaklı başka bir şey düşünemiyorsunuz. Ee tabi üretici olmak istedim hep,

babamın al sat döneminkine göre. Üretmek, üretici olmak, imalat yapmak ikinci kuşak olarak bana düştü, tabii aile büyülerim beni ikinci kuşak olarak kabul ederlerse. Piyasayı kokluyorsunuz, sahaya çıkıyorsunuz, sahada olan o bilgi ve talepler size geliyor ve bu talepler doğrultusunda yatırıma gidiyorsunuz. Ben babamla konuştuğumda bana hep şöyle derdi; "oğlum bırak üretme, fason ver, uğraşma, çalışanla uğraşmak zordur." Bende de "hayır, ben üreteceğim, satacağım" mantığı oluşmuştu. Çünkü al sat dönemi bir gün bitecek diyordum. 98-99 yıllarında bugün ne kadar doğru karar verdiğimi görüyorum. Hatta babam da görüyor, hatta geçen gün bana, "sen 15 yıl içinde nerden nereye getirdin bu şirketi" dedi. Bilmiyorum, çok çalışmaktan. Babamın bana böyle söylemesi güzel birşey çünkü babalar oğullarına veya kızlarına bir sonraki dönemde işe geçtiğinde, tam tersi, "bu işi niye yapıyorsun, bunu niye böyle yaptın", derler ve geleneği devam ettirmek isterler.

73 YAŞINDAKİ BABAMIN BENDEN ÖVGÜYLE BAHSETMESİ DEĞERLİ

Taha Yusuf Çakarel: Sizde de öyle bir şey olması bizim için de güzel bir örnek oldu. Sizler için de tahmin ediyorum ki güzel bir şeydir, babanızdan böyle bir takdir almak. Babanız olarak değil de işletmeyi kuran kişiden takdir almak olarak düşünün.

Bülent Bayraktar: Takdiri ne zaman alıyorsunuz, başardığınızda alıyorsunuz. Başarı da o kadar kolay gelmiyor. Çok uzun bir süreç. Yani bunu ispatlamanız hemen hemen 10 yılınızı alıyor. Bir anda almıyorsunuz. Hocamızın da dediği gibi, anlık tatlar yok bizde. Başarılı olmuyor diyorlar ya, yanlış ve yalan. Bizim ailenin en büyük temeli yalana yer olmayışıdır. Yüzde doksan yalan yok. Bizde kriz varsa kriz, para varsa para, para yoksa para yok. Biz ne söylersek doğrudur. Babam, annem, ben, sonra da eşim. Şu an benim bir kızım ve bir oğlum var. Temelimiz bizim dürüstlük, evimizdeki asıl başarı bu. Bu başarıyı yakalarken zorlanıyorsunuz. Kendinizi de babanıza karşı ispatlamak istiyorsunuz. Bazen babanız size şunu da söyleyebiliyor; "rakibimsin". Ee tabi ondan daha üst bir şeyleri yaptığınızda bir baba bir evladını kıskanır mı? Bilemem, başarılı görür mü? Bilemem, ama yaş ilerledikçe görüyorsunuz 73 yaşındaki babam benden övgüyle aileme bahsettiği zaman artık sizin ne kadar ne kazandığınızın hiç önemi yok. O parayı görmüyorsunuz, o sözler sizin için daha değerli oluyor. Tabii aileniz tarafından da takdir ediliyorsunuz. Buraya gelmek hakikaten çok zordu. 2007-2008 çok çalıştım. Aşırı derecede çok çalıştık. Eşim özellikle çok destek oldu. Benim başarımın sebeplerinden biri de eşimdir. Neden? Benim kafam rahattı, kafam daha rahat olunca ben daha rahat üretebildim, daha rahat düşünebildim. Evim huzurlu olunca ben ne iş yapabilirim, ne alabilirim, ne satabilirim, ne üretebilirim. Tüm enerjimi, kafamı işime yoğunlaştırma ortamı buldum. Eğer benim evimde bir sorun olsaydı, sorunun yarısı evde yarısı işte olacaktı ve ben bu başarıyı burada yakalayamazdım. Doğal olarak eşim beni rahatlatınca ben de tüm enerjimi üretime, Ar-Ge'ye ayırdım.

Çok kısa zamanda 2008-2009 yıllarında. Sonuçta, 10 yılda bu başarıyı yakaladık. Dürüstlük, çalışkanlık, disiplin bunlar başarıyı etkileyen şeyler.

İMALATA FIRÇA İLE BAŞLADIK



Taha Yusuf Çakarel: Bize biraz işletmenizden bahsedebilir misiniz?

Bülent Bayraktar: İşletmemiz 1983 yılında babam Burhanettin Bayraktar tarafından kurulmuş. Karaköy Perşembe Pazarı'nda başlıyor. Küçük bir dükkân olarak başlıyor. Al sat olarak devam ediyor. 1994'te ben de askerden gelince, bu al-satlar devam ediyor hırdavatçılık alanında. 1999 yılında bir atılım yaptık. Üretime geçtik. Üretim dediğimiz bir makine aldık ve bu makinada tekstil sektöründe kullanılan sanayi fırçası üretimine başladık. Manüel bir makine ile başladık. Tekstil sektöründe ram makinesi diye anılan bir boya-apre makinesinin kenarlarına iğneleme fırçası imalatıyla başladık marka haline geldik. Akabinde de teker teker bu makinalardan 3 tane daha aldık 2011 yılına kadar**.** Türkiye'de bu işi yapan 3 firma vardı bu sektördeki firmalardan bir boşluk yakaladık. 2017'nin Aralık ayında İtalya'dan bir fırça aldık. Bu fırça yine sanayi fırçasıydı. İtalya'dan aynı zamanda makine de aldık ve işletmemize koyduk. Şu anda 2019'un Mart ayına geldiğimizde Türkiye'de 4. fırça üretimi yapan bir firma olarak sektörde marka olmaya aday olduk. Otomatik makine aradık seri imalata geçmek için. 2010 yılında Çin Halk Cumhuriyetinden temin ettiğimiz makineyle seri imalata geçtimiştik. Tabii fırça üretiminden sonra müşterilerimizin talepler gelmeye başlayınca iğne dediğimiz ram iğnesinin üretiminede geçtik. Yani sonuçta iki ürünü de üretmeye başlamış olduk; fırça ve iğne. Bu gelişmeden sonra Çin Halk Cumhuriyeti'nden iki firma ile ortaklığa başladık. Bunlardan bir tanesinden ram zincirini ithal etmeye başladık. İkinci firmadan da rotasyon baskı makinaları ile ilgili bazı parçaları almaya başladık. Buradan kalıplar gönderdik orada imal ettiler. Burada üretmememizin sebebi Türkiye Cumhuriyeti'nin girdi ve enerji maliyetleri idi. O yüzden ithal ettik. 2008-2009 araştırma yıllarıydı, 2010-2011 ithalat numunelerin gelmesi ve iç piyasaya satışın başlaması. Bu şekilde 2012'de rotasyon baskı makinasının üçüncüsünü de aldık. Şu an toplam dört makine oldu. 2012'de ürünlerimizle İstanbul Tüyap Fuarına katıldık. Fuarlara katılmaya süreci başladı. 2013-2014-2015 İstanbul Fuarı, 2015 Uluslararsı Milano Fuarı... Orada müşterilerin talepleri arttı. Bu talepler doğrultusunda kalem sayımız arttı. Sarf ürünlere ağırlık verdiğimiz için yine tekstil sektörüne ağırlıklı olan somunlar, miller üretmeye, kızak kömürleri imalatına girdik. Bu talepler iyi tuttu, devam ediyoruz şu ana kadar. En sonunda sektörümüzde bir

açıklık yakaladık. 2017'nin Aralık ayında İtalya'dan bir fırça aldık. Yine sanayi fırçası. İtalya'dan makine aldık. İşletmemize koyduk. Şu anda 2019'un işte Mart ayına geldiğimizde Türkiye'de üç firma üretiyordu, biz dördüncü olduk. Bunu da tutturduk ve işletmemiz şu anda sanayi fırçası üretiminde bir isim, bir marka oldu. Şimdi de Avrupa'ya açılıyoruz. 2019'da da İspanya'nın Barselona kentinde bir fuara katılacağız. Ürünlerimizin çeşitlerini artırmaya ve markamızı tanıtmaya devam edeceğiz. Özetle bu.

KRİZDE ŞİRKETLER GELİR-GİDER DENGESİNİ İYİ YÖNETEMEDİLER

Tuğçe Kumral: Teşekkür ederiz. Önce işletmenizi öğrenmek istemiştik. Şimdi de sizi tanımak istiyoruz. Bu sürece bir yönetici olarak nasıl geldiğinizi, bu aile işletmesine nasıl bir değer kattığınızı öğrenmek istiyoruz.

Bülent Bayraktar: Baba mesleği sonuç itibariyle. Söz her yerde söylenemez diye bir laf vardır, ama ben doğru olduğuna inandığım her şeyin arkasında oldum. Bunun artısı da oldu eksisi de oldu. Ama hem kişisel dürüstlüğümüzden hem üretmiş olduğumuz ürünün doğruluğundan asla taviz vermedik. İşletme olarak hiç rüşvet vermedik. Rüşvet vermeden bir işletmeyi devam ettirmek o kadar çok zor ki, anlatamam. Mutlaka sohbetlerinizde insanlar sizden ürün almaya çalışırken bir şeyler ima ediyor. Sizin onun ima ettiğini anladığınız anda, duruşunuzu belli ettiğiniz anda, o sohbet yarı kalıyor. O da başarınızı bazen etkiliyor. Doğal olarak ne anlatabilirim ki, yaşanmışlık o kadar çok ki.

2007-2008'de de kriz vardı. Hani derler ya, krizi fırsata çevirmek diye bir şey var, krizi fırsata çevirmek sizin yeteneğinize bağlı bir şey. Kriz var evet, bugün 2019'un Mart'ın ayındayız. Kriz var mı, var. Ancak bu kriz nereden başlıyor, nasıl doğdu, nasıl büyüdü, nerelere gidiyor. Bunu iyi tespit etmek gerekiyor. Kriz şu anda bizi etkilemiyor, şu anda bizim şirketimizi etkilemiyor. Sebep, çünkü bu kriz gelmeden önce hissediyorsunuz. Hissetmek demek, para yönetimini birinci planda tutmak demek. Şirketler, 2017-2018'de gelir ve gider dengesini iyi yönetemediler. 2019'da şu anda bütün firmalar maalesef konkordato ilan etmiş durumda, iflas etmiş durumda. Para yönetimi de çok önemli. 2006-2007-2008 yıllarındaki krizi hakikaten biz de yaşadık. O gerçek bir krizdi. Türkiye'ye 2008 yılında dolar yağmur gibi yağarken, biz o dönemde o paraları farklı bir boyuta yönlendirdiğimizde, Çin'de üretime dayalı ekonomi vardı. Çin bizden çok farklıydı. Biz müteahhitliğe gittik o dönemde. Çin'e baktığınızda 35 metrekarelik bir alanda, yaklaşık 30 kişi yaşayabiliyor. Hepsi 24 saat çalışıyor, yan odaya geçiyor ranzalarda uyuyor, üretim devam ediyor. Biz oradan ürün alıyoruz, buraya getirip satıyoruz. Doğal olarak o günlerde biz Çin'den yararlandık ve krizi atlattık. Şu anki bizim ekonomik gücümüze ya da bir yere gelmemize Çin'in çok çok katkısı vardır. Bugünkü kriz, size katılıyorum insanların aşırı derecede borçlanmasından kaynaklanan bir kriz. Aşırı derecede tüketim mi dersiniz

ona adını ne koyarsınız bilmiyorum. İsraf mı dersiniz yoksa plansız programsız bir borçlanma mı dersiniz, yoksa hırs mı? Ne derseniz deyin ama o bizde yok, şu anda firmamızda kriz yok. Bizim şirketimizi sorduğunuzda, bizde kriz yok. 2018'in Ocak veya Şubat verileri ile 2019 Ocak ve Şubat verilerini karşılaştırdığımda %20 artış var, düşüş yok. Peki, bu bize özel mi? Biz işimizi iyi takip ediyoruz, pazarı iyi kokluyoruz, borç-alacaklarımızı iyi takip ediyoruz. Bu çok önemli şu anda ve ihracata yöneldiğimiz için de ayaktayız. Kriz var mı, kriz var, doğru. Bu krizin aşağı yukarı büyük ihtimalle 2020'ye kadar gideceğini tahmin ediyorum. Çünkü Türkiye açısından baktığımızda, gelir gider dengesinde bozukluklar var. Bu kriz devam edecek. Bunu söyleyebilirim.

BİZ İHRACATA YÖNELDİĞİMİZ İÇİN AYAKTAYIZ

Taha Yusuf Çakarel: Yurtdışı müşterilerinize karşı, özellikle bu kriz ortamında, gerçekçi mi oluyorsunuz? Onların böyle kriz ortamında Türkiye'ye karşı izlenimleri nasıl oluyor, ticaret konusunda?

Bülent Bayraktar: 2015 yılında İtalya'da Milano Fuarı'na katıldık. İlk yurt dışı fuarımız buydu. Fuarda bizi ziyaret eden kişi sayısı 300 idi. Yabancılar Türkiye'ye Arap kültürünün bir parçası gibi bakıyorlar ve size bakarken de dürüst görmüyor. Biz bir nevi elçilik yapıyoruz. Yurt dışında oturmamız, kalkmamız, konuşmamız, tavrımız bir elçilik yani. Türkiye'yi temsil ediyorsunuz. Orada her ülkeden önce karşılaştığımız, bizim de ilk grubumuz İran-Mısır'dı. Daha önce Türkiye'den İran'a, Mısır'a ihracat yapan Türk'lerden bazıları o kadar kötü mal satmış ki o kadar kötü bir imaj yaratmış ki siz arkadan girip bir ürün sattığınızda sizi de aynı kefeye koyuyorlar. Üçkâğıtçı, sahtekâr, yalancı görüyorlar. Ancak insanlar ile göz göze, yüz yüze görüştüğünüzde, konuştuğunuzda sizin ne kadar doğru söylediğinizi zaten karşı taraf hissediyor. Dün benim Mısır ve İran'dan misafirim vardı. Bugün veriyorsak bugün, yarın veriyorsak yarın, öbür gün veriyorsak öbür gün, 15 gün sonra veriyorsak 15 gün temrindeki verdiğimiz süreçler bizi doğru kılıyor. Ürün kalitesi için herkes bize geliyor. Şunu diyorlar "Yıldırım Ticaret tekstil makinalarını pahalı veriyor, ama kaliteli veriyor." Bu imaj yayılıyor. Bugün biz yaklaşık 18 ülkeye ihracat yapıyoruz. Bu ülkelerden birine, yakın tarihte bir Yunan müşterimize ziyarete gitmiştik. Yunan müşterimiz çok büyük bir firma Yunanistan'da. Tabii malum siyasi, ekonomik bir çekişmemiz var. Yaklaşık bir iki yıl bizi kapıdan içeri almadılar. Biz direndik ve girdik. Ürün almadılar, direndik. Bedava verdik, direndik, su anda çok iyi arkadaşız. Sebepleri var, vermiş olduğumuz ürünler o kadar kaliteli çıkıyor ki, artık sizi tercih edebiliyor. Bugün ise buyurun gelin kahve içelim diyebiliyorsa, duruşumuz, markamız, ürünümüz, hizmetimiz hepsi ayrı ayrı etken. Yunanistan'dan buraya gelmeye korkuyor. Buraya geldi, havaalanına indi, şirketimizin önünden geçti gitti. Bir tekstil firmasını ziyaret etti, hiç bize uğramadan tekrar havaalanına gitti, uçağa bindi, Yunanistan'a döndü. Yunanistan'a gittik, ziyaret ettik, dedik ki "niye gelmedin?", "korkuyorum" dedi.

Gerekçelerini anlattı, hayır dedik, "korkmana gerek yok, biz varız." Söylediklerin gibi bir yer yok ülkede. Bazı siyasi nedenlerden dolayı anlattı. Böylece biz orda ülkemizi birinci dereceden çok iyi temsil ettiğimizi düşünüyoruz. Hem firmamız, hem kişiliğimiz anlamında. Belarus'a gittik, kimse davet etmiyor, kapıyı açmıyordu. İlla ki bir Rus aracı olacak diyorlardı. Bir Rus aracı olursa siz buraya mal satarsınız. Sebep? Rüşvet vermeniz lazım diyor bir Rus'a. Sebep? Direk veremez miyiz, veremezsin, verdik, rüşvet verdik. Direndik ama verdik. Türkiye Cumhuriyeti'nin malı girdi oraya. O anda bizi tercih ettikleri zaman, İtalya, Almanya, Türkiye, Çin sıralamasını böyle yapıyor ve biz orada gururla malımızı satabiliyoruz. Gururla. Biz kapıyı çaldığımızda buyurun gelin diyebiliyor. Yani çok örnek verebilirim, az önce Taha Hoca'nın dediği gibi. Yöneticilik nedir? Her işe elimin değmesini istiyorum, görmek istiyorum. Üretilen ürünü görmek istiyorum. Yapılan işi görmek istiyorum. Muhasebe anlamında da görmek istiyorum. Bilakis, nasıl bir yönetim dersiniz bilmiyorum ama bütün kontrol merkezi bende olsun. Doğru bir şey mi, yanlış bir şey mi? Aile şirketlerinde bu var. Kontrol tek bir noktada birleşsin, dağılsın, yönetsin söylesin. Maalesef çalışma arkadaşlarımız bazı şeylerin arkasını göremiyor. Siz ister istemez görüyorsunuz. O zaman ne yapıyorsunuz, üretime de iniyorsunuz, depoya da gidiyorsunuz, koli nasıl paketlenmiş, ürün nasıl paketlenmiş, albenisi var mı, buradan Avrupa'ya gidecek. Benim İspanya'dan, Almanya'dan bir farkım yok ki. Kolim kaliteli koli, çalmıyorum. Etiketim kaliteli etiket, amblemimi koyuyorum. Çok güzel paketliyorum. Çünkü, diyorum ki bu uçağa binecek, gemiye binecek, nemi var, sıcağı var, soğuğu var, güzel paketlenecek. Açtığı zaman Türkiye Cumhuriyeti'nden gelen bir ürün, aynı İtalya'dan gelmiş bir ürün gibi imaj veriyor. Bugün Tunus'la çalışıyoruz. Tunus'ta bir firma var, Benetton markalı bir firma. İki yıldır küçük küçük çalışıyorduk, şu ara çok iyi çalışıyoruz. Ne mutlu ki, Türk malını biz orada sergiliyoruz. Benim için miktarı önemli değil, ama ben bir Türk malını oraya sattıysam, "Ne mutlu Türk'üm Diyene" diyoruz.

HER YIL BİR ÖNCEKİ YILDAN İYİ OLMALI

Taha Yusuf Çakarel: Bizim öğrenci arkadaşlarımızı röportajlara getirmemizde bir amacımız var. Bugün Nadide Sırmalı isimli öğrencimiz aracılığıyla buraya geldik, ama farklı bir öğrenci listemiz daha var. Okulda öğretilenler sınırlı, gelip yerinde görsünler yöneticileri, sorular sorsunlar istedik. Sizleri her zaman yakalayamayız açıkçası, Nadide yakalayabilir ama Tuğçe Korkmaz isimli öğrencimiz veya başka biri yakalayamaz. Bu nedenle öğrencilerimizden de ara ara sorular alacağız.

Bülent Bayraktar: Yaşamanız, yani bunu yaşayarak anlamanız lazım, bir arkadaşımız bir gün diyor ki; "ne güzel uçağa biniyorsunuz, onca ülkeye gidiyorsunuz, yiyorsunuz, içyorsunuz." Harika dedim, çok güzel bir düşünce. Peki dedim, ilk önce eğer bunu yurtiçinde başarırsan, yurt dışına da

götürürsün, sıkıntı yok. Ne yapalım, haydi, atladık Malatya'ya gittik. Malatya'da müşterilerimiz var. Büyük firmalar tabii ki, örneğin Çalık Holding. Çalık Holding'e gittik, 4-5 firmaya gittik. Akşam yemeğine gidelim dedik, gittik. Tabi her şey çok güzel, yemek yedik, neyse çıktık havaalanına gittik. 21:20 gece dönüş uçağımız var, rötar oldu. Bir saat, 11:30 oldu. Bizim çalışma arkadaşımız söylenmeye başladı. Yorgunlukla uçağa bindik, oldu 12:00. İstanbul'a geldik, ee Tekirdağ'a gelmeniz, 2-3 oldu sabaha karşı. Sabah 8'de de işe gelmeniz lazım. Ee ne oldu, çok yoruldum, çok yorucuymuş, daha birinci gün. Biz Çin'e uçarken, 10-11 saat Hong Kong'a gidiyorduk. Hong Kong'dan bavulları alıp, Guanca diye bir şehir var, Guanca'ya geliyorduk. Kutuplardan geçiyorsunuz, bavulları indiriyoruz. 2-3 saat oradan yolculuk oldu size 15 saat. Otele varmanız, yerleşmeniz oldu size 17-18 saat. Yani 20 saatiniz yolda geçiyor. Öyle kolay değil işler. Tüm arkadaşlara biz ne kadar hikâyemizi anlatsak, hikâye gibi geliyor. Yaşanmışlık başka bir şey. Mutlaka yaşamaları lazım. Benim muhasebeci arkadaşlarım var, biraz sıkıştırınca, biraz bağırıp çağırınca hemen ağlıyor, pes ediyor, motivasyonu düşüyor. Düşebilir, hiç sıkıntı yok, ama senin geleceğinle ilgili kaygıların var. Hayat o kadar kolay değil. Hayat bize her zaman gülmüyor, ağlıyoruz, kızıyoruz, üzülüyoruz. Ee o zaman bunların hepsini yaşayacağız. Kaçmayı çok kolay görüyorlar. Tamam işi bırakıp gidiyorum. Ben hayatımda başarıya giden yolda hiçbir zaman bunu yapmadım. Hiçbir zaman, tamam ya ben bunu yapamam, demedim. Niye yapamıyorum dedim. Neden yapamıyorum, hatamı bulmaya çalıştım, yetinmedim. Her yıl bir önceki yılı beğenmem. Tuncay diye bir arkadaşım var. 2015'de fuara gidiyoruz, harika bir katalog yapıldı. Yapıldı ama ben; "bunu seneye beğenmeyeceksin" dedim. 2016 krizi bana çok şey öğretti. Veri tabanımı her yıl, her ay takip ediyorum ve en büyük rakibim bir önceki yıl. Bir önceki yılı alıyorum, ürün değişikliği, katalog değişikliği yapıyorum. Her sefer daha fazlasını izliyorum. Bunun adına siz ne dersiniz bilmiyorum ama ben başarı odaklı bir insan olduğum için başarılı olduğum zaman çok mutlu oluyorum. Ne kadar para kazandığım önemli değil, başardığım zaman mutlu oluyorum. Para odaklı olsaydı başa olurdu. Yakın zamandan bir örnek vereyim; Şurada bir tekstil fabrikası var, biz sanayi fırçası ürettiğimizi söylemiştik, tanesi 1500 Euro civarındaki fırçaları çöpe atmışlar… 6 tane var makinada, 9-10 bin Euro çöpe atıyorlar. Sorguladım, "siz dedim bunu neden çöpe atıyorsunuz". Dediler ki; "ne yapacağız, iş görmüyor". "Bu çöpe attıklarınızı başka makinada kullanabilirsiniz" dedim. Şöyle yapacaksınız, böyle yapacaksınız, biraz bilgi verdim, gerisine karışmadım ve adamlar yaklaşık 2 sene 10 bin Euro'yu bir daha çöpe atmadılar. İki sene içinde toplamda yaklaşık 100 bin Euro çöpe atılmamış oldu. Ben ise 2017'de makine aldım, 200 bin Euro'ya. Benim para kazanmam makineyi amorti etmem gerekiyordu. O fikri vermeseydim. Ne oldu, kendi ayağıma kurşun sıktım. Ama bugün onların gözünde farklıyım. Onlara 100 bin Euro kazandırdığım için ben de çok mutluyum. Ben zarar ettim ama onlar kazandığı için çok mutluyum. Bugün oraya gidip çay, kahve içebiliyorum. Başarı odaklıyım, para odaklı değilim. Doyumsuz mu derseniz de, iş yönünde başarı yönünde evet doyumsuzluğum vardır. Mükemmeliyetçiyim, arşiv dosyam çok geniştir. Yemekte de konuştuk. Ben eşime de söylüyorum, ben öldükten sonra bu şirket devam ediyorsa, ben başarılıyım. Devam etmiyorsa ben başarısızım ki 10 yıllık evrakın hangi yılını,

hangi evrakını ararsanız, bir dakikalık süre veriyorum çocuklara. Bir dakika içinde bulunacak. İrsaliyesi, faturası, makbuzu, çekim fotokopisi, teklifi bulunacak. Öyle bir dizaynı ve düzeni var ki bir dakika içinde bulabiliyorlar.



GEÇMİŞTE PİŞMAN OLDUĞUM HİÇBİR YATIRIM YAPMADIM

Taha Yusuf Çakarel: Sürekli geçmişi sorgulayan, geçmişe takılan, geçmişte yaptığı şeyleri unutamayan kişilerden ziyade geçmişte yaşadıklarından tecrübeler çıkaran, bunların üzerine giderek yeni hatalar yapmamaya yönelik çıkarımlarda bulunan kişilerin bireysel dayanıklılıkları çok daha etkili bir faktördür. Sizin bu konuda bir hikâyeniz var mı? Veya bir kriz durumunda özellikle ekonomik krizlerde geçmişteki tecrübelerinizin size bir kazanımı oldu mu?

Bülent Bayraktar: Geçmiş dönemlerde yaptığım yatırımların hiçbirinden pişman değilim. Bir karar vermeden önce zaten çok araştırıyorum. Muhasebesini yapıyorum, ekonomik boyutuna bakıyorum, iş boyutuna bakıyorum, yöneticisine bakıyorum. Bugüne kadar yapmış olduğum genel anlamda, ekonomik anlamında bizi rahatsız edecek, ailemize, şirketimize zarar verecek bir yanlış yatırım yapmadım. Muhasebesini çok iyi yaptım. Bugün düşündüğümü yarın yapmadım. Bir ay geçiyor, hatta çalışma arkadaşlarım bu yönden beni biraz eleştiriyorlar. Hata yaptığımı düşünmüyorum. Çünkü büyüklerimle sohbet etmeyi çok severim. Onlardan bilgi alırım. Mutlaka birkaç kişiyle konuşur, bunu yapsam nasıl olur, diye fikirlerini sorarım. Ama yine de kararlarımı kendim veririm. Hayat beni biraz pişirdi, yetiştirdi. Ama pişman olduğum bir hareket hiçbir zaman yapmadım.

Taha Yusuf Çakarel: Peki olumlu düşünürsek, keşke şu yatırımı yapsaydım dediğiniz bir şey var mı? Keşkeleriniz var mı?

Bülent Bayraktar: Tabi ki var. Sonuç itibariyle İtalya'dan çok daha önce alabileceğim makineyi almadığım için pişmanlığım var. 13 yıl takip ettim, 13 yıl sonra satın aldım. Buradaki distribütörü, "Bülent Bey" dedi, "13 yıl sonra sana bu makineyi sattığım için çok mutluyum". 13 yıl önce, arkadaşım "bu sektöre gir, burada distribütörü var", demişti. Türkiye'nin bir ürünü olacak bu,

dedi. Evet, o gün o işi anlamamıştım. Duydum, kulak arkası yaptım. Eğer kulak arkası yapmayıp, onu dinleseydim, bu makinayı 13 yıl önce alırdım. O zaman bir değil de bugüne kadar 3-4 olurdu. Ama şimdi hayattan ne zevk aldığınız önemli. Bir taraftan ailenizi göz ardı etmeyeceksiniz. Para kazanırken bir taraftan mutlu olacaksınız ve bir taraftan da ekonomik anlamda büyüyeceksiniz. Bu üçayak biraz zor yürür, mutlaka bir tarafı zayıf bırakırsınız. Ben bunu istemedim, fazla büyümeyi istemedim. Benim artık biraz da benden bu kadar diyorum. Şu anda oğlumu yetiştiriyorum, bayrağımı teslim edeceğim. 47 yaşındayım. Şurada bir 5-10 sene daha buradayım. Sonra oğluma devir ederim. Bizde öyle fazla hırs yok, daha da büyümeye gerek yok. Sonra da yaşamaya bakacağız.



İŞ BİRLİĞİ YAPTIĞIM KİŞİLERDEN DARBE YEDİM

Taha Yusuf Çakarel: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın olan bireyler daha güçlü oluyor. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Bülent Bayraktar: Aile desteğinden daha büyük bir destek yok. Çoğunlukla iş birliği yaptığım kişilerden, hainlikle darbe yedik. Yani sosyal destek her zaman negatif oldu. Çalışma arkadaşlarım açısından, partnerlik yaptığımız firmalar açısından, hep kullanıldık. Kullanıldıkça ben tecrübe sahibi oldum. Yani insanlar sizinle neden çalışıyor? Bir, dürüstlüğünüzü kullanıyor, iki, çalışkanlığınızı kullanıyor, üç, bu pazarda yer edinmek için sizi kullanıyor. Beni de hep kullandılar. Kullanılırken de hep piştik. Piştik derken hep tecrübe sahibi olduk. Buraya tek başımıza geldik. Çalışma arkadaşlarımı çok destekledim. Birçok arkadaşım sağ olsun, hep hançerlemiştir arkamdan. Kesin bunu siz de yaşayacaksınız iş hayatında. 1996'da bayilik aldığım bir firma var. 4-5 sene desteğini gördük, evet kazandık mı, kazandık. 2002 yıllarına kadar kazandık mı, kazandık. Ama sonra sizi, hani bir mantık var ya, parçala yönet mantığı. Onu benim firmamda da kullanmaya çalıştılar. Al-sat dönemlerinde yine bizi kullandı, İkinci bir firma destek verdi, aslında biz destek veriyor zannettik ama destek vermiyor bizi bir nevi kullanıyorlarmış. Pazarda bir markalaşma, markayı yaymak adına kullanıyor. Siz oradan da darbe yiyorsunuz. Oradan da bir tecrübe ediniyorsunuz. Ondan dolayıdır ki al-sat işlerini mümkün olduğunca bıraktım. Kontrol bende olacak, üreteceğim, pazarlayacağım. Bu hayatta hakikatten fazla sosyal destek yok, ekonomik destek yok, çevre yok, hiç kimse size yardımcı olmuyor. Çünkü sizden beklentisi olmadığı sürece size de destek vermiyor.

Taha Yusuf Çakarel: Siz işi öğretiyorsunuz, eğitiyorsunuz, çalıştırıyorsunuz. Bir bakıyorsunuz bilgisayarınızdan sizin bilgilerinizi almış. Size rakip oluyor. Bu durumda sizin işletmenizde bir krize sebep oluyor aslında.

Bülent Bayraktar: Kesinlikle… Size fikir verecek kişilerin ne kadar samimi olduğunu anlayamıyorsunuz. İkili ilişkilerde de olsa bu böyle, aile içinde de olsa, maalesef bu samimiyeti yakalayamıyorsunuz.

Tuğçe Korkmaz: Tam tersi durum olsaydı. Şu anki durumdan nasıl bir öngörünüz var bu konuda?

Bülent Bayraktar: Çok büyürdük. Çünkü işi biliyorsunuz, aşırı büyürdük anlatamam. En az 200-300 kişi çalıştırabilirdim yanımda.

Tuğçe Kumral: Evet başarılı bir işletme var burada ama destek görmemiş bir işletme var.

Bülent Bayraktar: Diyebilirsiniz. Çıkar ilişkisi olduğunda siz ona yanaşmıyorsunuz. Az önce söylediğim gibi eğer rüşvet verseydim, şu an milyarder olmuştum. Dürüstlükle buralara gelmek, dürüstlükle bir başarı elde edebilmek çok çok zor.

Tuğçe Kumral: Kaç kişi çalışıyor işletmenizde?

Bülent Bayraktar: 18 kişi, 6'sı üretimde, 6-7'si muhasebe, 2 arkadaş da home office tarzında.

Taha Yusuf Çakarel: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar da en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Sizin bu yönde bir hikayeniz var mı?

Bülent Bayraktar: Her işin başında siz olduğunuz zaman hikâye de çok oluyor. Silindir fırça üretimine ilk başladığımız dönemlerde, yanımdaki çalışma arkadaşlarımın bunu yapar mıyız, yapamaz mıyız dediği bir dönemde ürünü yaptık, firmaya sattık. Ancak ürün bozuk çıktı. Tekrar geldi tekrar yaptık. Yanlışlarımız da var, düzelttik, ürettik gönderdik. Tekrar geri geldi. Ben burada yoktum o dönemde. Bize maliyeti aşağı yukarı 25 bin Euro civarında oldu. Benim diğer çalışma arkadaşım, artık biz bunu yapmayalım, iyice zarara gidiyoruz, bırakalım burada kalsın, biz bu işi yapamayacağız dedi. Diğer çalışma arkadaşlarıma da sordum, ne yapalım, gidelim mi, burada bırakalım mı, devam mı edelim diye. Hepsi elini ayağını çekti. Onlara dedim ki, hayır gideceğiz, bunu başaracağız. Başarırken de tabi ki maddi zararı çekeceğiz. Onlar çekildi, onları teşvik ettik, dedik ki devam edeceğiz. O gün o kadar ısrar etmeseydim İtalya'daki o makineyi satın almamış olacaktım. Aldık makineyi işletmemize koyduk. Gümrükte de epey sorun yaşadık. Mali gümrük müşavirleri sorunları bir türlü çözemediler. Sorumluluktan kaçan çok oldu. Hepsinin üstüne gittiğinizde evet bilginiz artıyor, tecrübe sahibi oluyorsunuz ama bir de sinir sahibi oluyorsunuz. Gümrükte yaşadığım olayı anlatayım. Gümrükten

malı alacak bizim araçlarımız, gümrük muhafızları bu araçlar bu ürünleri alamaz diyorlar. Sebep nedir diye soruyorum, yasa yasa, madde madde açıklıyorlar. Bende araştırıyorum, gümrükçüme soruyorum. Ben gümrükten malımı alamıyorum, neden alamıyorum diyorum. İşte şu şu maddeden dolayı sizin araçlarınız malı alamaz diyor. Kendim araştırıyorum. Herkesi arıyorum, herkes hayır cevabını veriyor. En sonunda büyük birine ulaştım, hayır dedi. Senin araçların bu malı alabilir. Mevzuatı gösterdim, benim aracımın alması gereken maddeleri gösterdim, hallettiler. Gümrüğe gittik, bizim araçlar malımızı aldı. Yani her işte kendiniz eliniz değdiği sürece başarılı olursunuz. İnsanlar olmaz deyip çekip gidiyor. Bu yapılmaz diyorlar, çekip gidiyorlar. Neden diye soramıyorsun, hiç kimse de sorgulamıyor. Sorgulamaktan herkes kaçıyor günümüzde. Sorumluluktan kaçıyor, uykusuzluktan kaçıyor, yorgunluktan kaçıyor, hep kaçıyor. Sonuç itibariyle siz üstüne gidiyorsunuz, uğraşıyorsunuz öyle başarıyorsunuz. Ben hep sorgulayarak ilerledim. Neden, niçin, nasıl? Başardıysam da neden başardım, nasıl başardım, nerde doğru yaptım? Başaramadıysam neden başaramadım, sorun kimdeydi, çalışma arkadaşlarımın hatası var mıydı? Araştırırım, düşünürüm.

Nadide Sırmalı: Çalışanlarınızı iş yaptıkça ödüllendirseniz, ya da çok çalışana çok, az çalışana az maaş verseniz sorumluluk almazlar mı?

Bülent Bayraktar: İşletme sahibi olduğunuzda, bir konu veya bir olay ortaya koyacaksınız, bakın bakalım siz konuyu verdiğinizde kim onu çekip alacak, ben yaparım diyecek. Ortaya atın bakın kim alacak? Kimse almayacak. O zaman yine ekonomik anlamda baktığımızda az maaş çok maaş işte tam olarak burada devreye giriyor.

Taha Yusuf Çakarel: Bazı insanlar pozitif bakış açılarına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu bilinmektedir. Siz ne düşünüyorsunuz?

Bülent Bayraktar: Biz her zaman her olaya, ekonomik olarak da, iş olarak da en kötüsünden başlıyoruz. Hiçbir zaman ben şahsım olarak iyimser bakmıyorum olaylara. En kötüsünden başlarım. Kademe kademe yukarı çekerim. En başta iyimser olamam. Ben bu işi başarırım deyip pozitif bakamam. En kötüsünden başlıyorum en yukarı gidiyorum. Bu da belki de beni mükemmelleştiren kısım olsa gerek. Benim bütün ustalarım kötüdür. En son 1999 yılında ilk makinemizi aldığımızda bir ustamız vardı, berduştu. Eşinden ayrılmış Bursa'dan gelmiş İstanbul'a, berduştu işte. Çocuklar da arkadaşlarım da hep söylerler, nereden buluyorsun bu insanları diye. Ben toplumda sanırım mıknatıs gibi kötüleri çekiyorum. Ben ustamı alıyorum, yetiştiriyorum. Çünkü benim yaşam biçimim ona örnek oluyor. Düzenli hayatım ona örnek oluyor. Bende yalan olmayınca, onda da yalan olmuyor. Berduş ustayı ailesiyle birleştirdik, ev kiraladık, karısını Bursa'dan çağırdı, yeniden evlendiler, ikinci çocuğu oldu. 13 yıl yanımızda çalıştı. Ama sonra ne oldu? Arkadan vurdu. Hırslar, istekler bitmiyor. Siz talepleri karşılıyorsunuz ama talepler bir türlü bitmiyor. Bir ustam daha var aşağıda. O da kötü durumdaydı, aldım yetiştirdim, topluma salıyorsunuz eğitimli insan olarak. Onlara da yardımcı olmaya çalışıyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: Genel olarak şu ana kadar belirttiğiniz konularda eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Bülent Bayraktar: 2008 yılındaki kriz aşırı derecede ağırdı. 2006'daki cirolarıma baktığımda çok çok düşük olduğunu görüyorum. Ekonomik olarak sıkıntılar çok büyük ve bu sıkıntıları firmanın içine yansıtmamanız gerekir. Aileye de bu durumu hissettirmemeniz gerekir. Eve sinirli gelemezsiniz, kırıp dökemezsiniz, en ufak bir hata yapamazsınız, bağırıp çağıramazsınız, kahvede oyun oynayıp, dışarda içip alkol alıp gelemezsiniz. Kendinizi de yönetmek çok önemli. Ben orada hem ekonomik durumu hem ailemi hem de kendimi iyi yöneterek bir sabır sınavı verdim. Sabrımı resmen yönettim. Ve sabrın yönetimi beni başarıya götürdü. Eğer sabırsızlansaydım bu günleri göremezdim. İşte ben o gün karımla kavga etseydim, babamla tartışsaydım, birbirimizi çekiştirseydik çok farklı durumda olabilirdik. Dağılabilir, parçalanabilirdik. Ama o anda hepimiz bir olduk, diri olduk, diye bir tabir var ya, ondan dolayı bugün güzel günleri görebildik. Bu krizi sabırla aştık.



ON YIL SONRA İŞİMİ

OĞLUMA DEVREDECEĞİM

Tuğçe Kumral: Kriz belli ki ailenize de yansımış. Kızınız var ve onu 'Kriz' diye çağırıyorsunuz. Bana göre her işletme sahibinin bir kriz görmesi gerekiyor. Çünkü çok şey öğretiyor. Para harcamanızı dengeli hale getiriyor ve yokluğu gördüğünüz zaman size hayatı öğretiyor.

Bülent Bayraktar: Kriz döneminde mutlaka bir çıkış yolu vardır. Aile içerisinde biriktirilen kötü gün paralarıyla ilk kez yurtdışına çıktım. Çin Halk Cumhuriyeti'ne gittim. Gittiğimde hiçbir şey bilmeyerek, herhangi bir yabancı dil konuşmayarak gittim. Nereden başlayacağımı hiç bilmeden gittim. Fırça yapacağımız domuz kılı günahtır diye kime söylesek kaçtılar. Bu durumda benim için bir kriz ve bu durum, gidip gelmem fazlasıyla maliyetli oldu ve o dönemde durumlar iyi değildi. Son olarak oğlumun sigorta parasını bozarak son bir kez daha gittim ve nokta atışı oldu. Ben birçok kişinin yapmaya cesaret edemediği şeyi yapıyorum. Risk almayı seviyorum. Bir sonraki hedefim oğlum İtalya'da okulunu bitirdiğinde, üretmiş olduğumuz fırçanın bir makinası var, bu Türkiye'de bir ya da iki kişide var. İtalya da ise 5-6 kişi de var. 2023-2030 yılları arasında mutlaka makine üreteceğiz, markalaşacağız, sonrada oğluma devredip, bırakacağım. İşletmede ne işle uğraşıyorsanız uğraşın her alanında bilgi sahibi olmalısınız. Aksi halde sizi kukla gibi oynatırlar. Eğer konuyu bilmiyorsanız, sizi başka biri yönetir.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Sizin bu yönde bir hikayeniz var mı?

Bülent Bayraktar: Aile işletmelerinde genellikle yönetim tek taraflı olur. Mümkün olduğu kadar çalışanlara bırakmazsınız. Ama tabi ki çalışanlarınızı topluyorsunuz. Yine laf dönüyor, sorumluluğa geliyor. Söz konusu sorumluluk almaksa kimse fikrini beyan etmiyor. Çünkü patron kızacak, bağıracak diyor. Toplantı yapıyorsunuz, diyorsunuz ki, arkadaşlar kriz var ortada, biz ne yapabiliriz, nasıl bir hizmet verebiliriz, fikir üretiliyor ama tatmin edici fikirler ortaya çıkmıyor. Fikirler tatmin etmeyince ret veriyorum. Ret verince de ben fikir sundum, onaylanmadı diye bir daha vermem diyor çalışanlar. Mümkün oldukça kendiniz bir şeyler yapmaya çalışıyorsunuz. Çalışanlarımızdan, çalışma arkadaşlarımızdan çok az fikir çıkıyor. Bir de şu var, sürekli bizim yanımızda çalışan arkadaşlarımız çok nadir, 2-3 kişi 5 yılı aştı. Sürekli 10-15 yıllık bir eleman yanınızda bulundurmak çok zor. Fikir edinecek, fikir verecek insanın 10-15 yılı olmalı. Vizyonlu, misyonlu olacak eleman şuan yok. Size fikir verecek, hedefi olacak çok az insan var. Olsa dahi uçuk bir şey söylüyor. Sizi ekonomik zarara sokacak fikirler çıkıyor. Doğal olarak biz aile şirketleri, dünyada krizler olduğu zaman en az etkilenen şirketleriz ve daha az zararla kapatıyoruz. Çünkü, niye yapmamayım, kaybederiz, batırırız gibi fikriniz olduğu için yatırımlar da daha yavaş gerçekleşiyor. Ekonomik olarak şirketinize sürekli nakit akışı girmeniz gerekiyor. Sosyal haklarının cazip olması gerekiyor sizi terk etmemesi için. Biz son 3-4 yılda bunu yakaladık. Yani bizim çalışma saatlerimiz var. Sabah 8:30. Bizde mesai yoktur. Mesai asla kabul etmiyorum, çünkü çalışanlarımın mutlaka bir özel yaşantısının getirdiklerini yerine getirebilecek zamanı olması lazım. Neden biliyor musunuz? 365 günde düzenli yaşama o kadar alıştılar ki, çıkış saati 18:30, saat 18:40 olduğunda problem çıkarıyorlar. Bunu öğretmeye çalışıyorsunuz. Şunu hissettirmek istiyorum, buraya çalışmaya gelir gibi değil, bizim ailemize geliyormuş gibi hissetsin. Şu anda bir kadrom var. Çok güzel bir kadrom oluştu. Kemik bir kadro. Her şeyi hissedebiliyorlar, krizi hissedebiliyorlar, problemi hissedebiliyorlar, benim istediğim de zaten bu. Ortak his de buluşmak. Zaten hissettiğimiz zaman üstesinden geliyoruz. Malum her işletmede de olduğu gibi bizim işletmemizde de bayanlar arasında bir çekişme var.

Taha Yusuf Çakarel: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite de sıkıntı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini getirmektedir. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz?

Bülent Bayraktar: Bir bankadan kredi çekmek istersiniz. Krediyi çekerken banka der ki, kardeşim ne kadar çekeceksiniz. Diyelim 500 bin lira kredi çekeceksiniz. Krediyi çekerken banka der ki "teminat göster, ipotek altına alalım gayrımenkulünüzü, o zaman size %70-%80 sana kredi veririz". Ancak piyasa sizden ipotek istemez. İki dudağınızın arasına bakar. Sözünüze bakar. Hele ki piyasadaki kredi çok önemlidir. Siz 1 milyon değerinde para çekebilirsiniz. şu gün ödeyeceğim, şu gün vereceğim dediğinizde piyasa için sözünüz çok değerli. O zaman o finansörlüğü sağlayabiliyorsunuz. Doğru

söylediğinizde o size otomatikman finansörlük kazandırıyor. En büyük kredi, piyasadaki değerinizdir. Piyasada söz ve güven esas alınır. Güven hem güzel hem de tehlikelidir çünkü sürekli aynı çizgide tutmanız gerekir.

Tuğçe Kumral: Kriz durumunda sizi kurtaran ne oldu?

Bülent Bayraktar: Ne kadar kazandığının önemi yok, ne kadar harcadığının önemi var. Harcamanı sen kontrol ettiğin zaman, zaten sıkıntı yok. Kriz durumunda harcamalarımı daha da kontrol altına alıyorum. Gelirimize bakmadık, geldi yatırım yaptık, geldi kenara koyduk, geldi eksik olan ürünlerimizi tamamladık. Diğer firmalar öyle değil. Nakit gelince tamamını harcadı, nakit gelinceye kadar da kredi çekti. Bu durum işte para yönetimi, finansman yönetiminin önemini gösteriyor.

RÜŞVET TALEP EDEN ÇOK OLUYOR

Taha Yusuf Çakarel: Gizli kapaklı işler yapmak yerine, özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları korumaktadır. Sizin bu yönde bir hikayeniz var mı?

Bülent Bayraktar: Siz nasıl davranırsanız, çalışanlarınız da öyle davranıyor. Kişiler genellikle kesiğiniz faturaya, yani gelirinize bakıyor. Arabanıza bakıyor, yaşantınıza bakıyor, işte o zaman hırs doğuyor. Hırs çalmaya neden oluyor. Genellikle kazandığımız paranın her kuruşunun açıklamasını yaparım. Genelde şirketimiz %90 dört dörtlük çalışır, %10'luk kısmı da çalışmaz. %100 faturalı çalışıyorsunuz, %90 vergi ödüyorsunuz. Ama bugün bizim şirketimizin cirosuna baktığınızda her kuruşun hesabını verebilirim. Rüşvet teklifi geliyor mu? Geliyor. Gizli kapaklı işleri sevmiyorum. Arkadaşım da beni sevmiyor. Telefonu benden uzak tutuyorlar, çünkü hemen patlıyorum. Çünkü taviz vermiyorum. Dürüstlükten pay vermiyorum. Sahtekârlık yapmam hiçbir zaman. Kızıyorum, hakaret ediyorum, malı satmıyorum. Mümkün olduğu kadar bunu başarmaya çalışıyorum. Çalışanlarımın hepsi şirketimin her şeyini görüyor. Yalanı sevmediğim için, çalışan arkadaşlarım da bana yalan söyleyemiyorlar. Yanlarındaki arkadaşlarına yalan söylemiyorlar. Bizde bir kural vardır, kimse kimseden borç alamaz. Aldığını duyarsam ortalığı ayağa kaldırırım. Avans yasak, avans da çekemez. Çünkü "sen ekonomik anlamda paranı iyi yönetemiyorsun" derim. Sen yönetemiyorsan gelecekte bu bana zarar verirsin demektir. Niye maaşın yetmeyecek, yetmeyince maaş zammı mı isteyeceksin istediğinde, ben vermeyeceğim. Vermeyince o düzen, o tertip bozuluyor. O zaman sen ekonomik anlamında iyi bir yönetici değilsin, diyorum. Bağırıyorum, çağırıyorum. Belli bir süre bekliyorsun, alternatif düzelir mi diye, olmazsa yolunu ayırıyorsun. Ya da düzeliyor. Haftalık belli toplantılarımız var. Herkes oturur anlatır, bağırır, çağırır. Ortak bir karara varılır. Kimse kimseye kin tutmaz. Yine işimizin başında oluruz. Yönetici ve idareci derler. İdareci arkadaşlarımız o krizi yönetemeyince ikili

ilişkilerde ben devreye giriyorum. İkisini de karşıma alıyorum, yaz kötü yanlarını iyi yanlarını, artı eksi bir karşılaştıralım diyoruz. Bir şekilde karşılıklı dinlemeyle orta yol bulunuyor, devam ediyorlar. Güvensizlikten kaynaklanıyor olabilir. Toplantılarda ben personeli üç ayda bir yer değiştirtiyorum. İşte Nadide Hanım'ın yaptığını Taha Bey yapacak, Taha Bey'in yaptığını Nadide Hanım yapacak. Birbirinizi anlamanız için, birbirinizin işini yapmanız gerekiyor. Çünkü aranızda bir çekişme var, çünkü sen ayrı bir şikâyette bulunuyorsun, diğeri ayrı bir şikâyette bulunuyor. Dış ticaret, "ben sipariş aldım pazarlamaya verdim" diyor, pazarlama üretimi için depoya veriyor, depo üretime veriyor. Şimdi bir yerde sorun olduğunda üretim diyor ki ben ürettim depoya verdim, depo diyor ki ben aldım paketledim, dış ticaret, "sandık yaptım gönderdim" diyor. Şimdi bir yerde problem oluştuğunda nereden kaynaklandığını bulamıyorsunuz. Çalışanlar ilk önce sizi bir yokluyor. Sizi ne kadar kullanabileceğini yokluyor. Kullanabilir miyim? Kullanamaz mıyım? Unutuyor mu? Unutmuyor mu? Anlıyor mu? Anlamıyor mu? Bir yokluyor. Bakıyor ki anlıyorsunuz ona göre hareket ediyor. Bakıyor ki anlamıyorsunuz ona göre davranıyor. Liderlik, en yakın örneği, dün gece bir misafirimiz gelmiş onu halledememişler. Halledememelerinin tekrar söylüyorum, sorumlusu bende olabilirim, çünkü o güveni vermiyorum onlara, beni arıyorlar, tamam kapatın diyorum, yönetin. Çekiniyorlar. Ama bense babama sormuyorum burada ne yapacağım diye. Sorumluluğu alıyorum. Sorumluluk bana ait. Ödeme bana ait. Ödeyebilecek misin? Sorumluluk bana ait. O işi başarabilecek misin? Buradaki çalışma arkadaşlarımızla en büyük sorunumuz, ikinci adam. Ama ikinci adam olmaya kimse talip değil. Ben yabancı dil eğitimi almak için Malta'yı seçtim. Bir gün toplantı yaptığımda dedim ki, "yabancı dili eğitimi için Malta'yı seçtim, Malta'ya gideceğim, İngilizce seviyemi geliştireceğim, 3 ay kalacağım, ancak eşim izin vermiyor" dedim. "Eşimden izin alırsam bu koltuğa kim talip olacak" dedim. Birinin talip olması gerekiyor. Çıkın oturun dedim. Çıkan olmadı. Bu konuda iyi yönetici miyim, değil miyim bilmiyorum. Bu koltuğa iyi yetişmiş birini oturtursam o zaman iyi bir yönetici olurum. Şu anda yok. Hiç kızmam. Yeter ki bana mantıklı bir açıklamasını yapsınlar. Ancak sizi kızdıran taraf şudur sorduğunuz soruya mantıklı bir cevap veremezler. Bu güveni yakalamanız çok zor. Hani bu yemek yapmaya benziyor. Tuzunu biraz az koyarsınız yemek tuzsuz olur, biraz fazla koyarsınız tuzlu olur. Geçen dönem personelle birlikte yılbaşı, eğlence, iftar falan yapıyoruz. Arkadaşlara motivasyon açısından ne yapabilirim ne yapabilirim diye soruyorum. Daha iyisi ne olabilir diye düşünüyorum. Bu sene hiç yapmadığım bir şeyi yaptım, çalışanlarımı aileleriyle birlikte bir hafta tatile gönderdim, ödüllendirdim. Hepsini mi? Hayır. Ödül ve ceza. Aileleriyle birlikte otele gittiler, yediler. Sonra baktım içerideki hareketlerinde bir değişim var mı? Evet var. Biraz var. Dedik ki o zaman bu yıla özel. Çünkü onu yakalamak istiyorum. Yakaladığım zaman veririm. Verme özelliğim var. Dedik ki bu sefer sigortanız var. Bir de size özel sağlık, tamamlayıcı sigorta yapıyoruz dedik. Bütün çalışanlarımıza özel sağlık sigortası yaptırdık. Şimdi bu sene de 2-3 arkadaşımız yine ailesi ile birlikte tatile gidecek. Şimdi siz bunu verince karşı taraftan da işine özveri ile sarılmasını bekleriz bir işveren olarak. Siz ona değer veriyorsunuz, onun da size değer vermesini beklersiniz. Bazen bu olmuyor. Daha da fazlasını istiyor. Ne yapacaksınız bu da ayrı bir sorun. Verseniz ayrı sorun vermeseniz ayrı sorun. Verdiniz, diğeri

diyor ki ben de isterim. Diyorsunuz ki sen daha iki yıllıksın o seviyeye eriş, öyle. Çalışanlara diyorum ki yaz aylarında, cumartesi günleri gelmeyin, haftada bir gün bendensiniz diyorum. Yani yıllık izninizden silmeyeceğim. 1 Nisan–1 Eylül arası cumartesi günü öğlene kadar bizde evrak vs. toparlasınlar., aşağıdan bir kişi, yukarıdan bir kişi. Sonra, cumartesi günleri sırayla gelmeyin diyorum. İyi de kavga oluyor. Bugün benim düğünüm var sen benim nöbetimi al, ben gideyim sonra sen git. Araba verirsiniz, altından araba alamazsınız. Cumartesi iznini verirsiniz, iznini geri alamazsınız. Para verirsiniz, maaşını düşüremezsiniz. Ya sen çok iyi performans yaptın bu sene hadi bakayım seni ödüllendirelim diyoruz, bir bakıyoruz performans düşmüş. Olmuyor. Bu insanın yapısında, doğasında, geninde, aileden, kendisinden her şeyden geliyor. Ben kendim tıkandığımı hissettim. Eğitim almamız gerektiğini düşündüm. Çünkü sinirli davranıyorum. Çalışanlarıma sinirli, agresif davranıyorum. Düzen, disiplin benim için çok önemli, o düzeni yakalayamıyorlar. İstediğim şeyi yakalayamadıklarında kızıyorum, sinirleniyorum. Dedim ki, problem bende. Ne yapalım? Kişisel gelişime geçelim. Bir hocamızla anlaştık. Bir hocamız geldi. "Kim katılacak?" dedik. Kişi başı belli ücreti var. Dedik ki "hiç sorun değil, şirket ödeyecek." Herkes alsın. 8 kişi olduk, iki ders aldık, sıkıntı yok. Bir farklılık bekliyorum, hoca gittikten sonra oturup yorum yapmayı bekliyorum. Abi ben gideyim, falanca yerde randevum vardı falan. Yani kişiler para isterken istiyor da verirken vermiyor. Yani siz bir şeyleri sunuyorsunuz, zor çok zor.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor. Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kolektivist yaklaşımlar mı? Sizin bu yönde bir hikayeniz var mı?

Bülent Bayraktar: Şimdi ilk başta kolektif olarak giriyorlar, sonra bireysele dönüyor. Bu ne demektir? Yine örnek vereyim. Bizim iki tane mühendis arkadaşa ihtiyacımız vardı. Tabi görüşmelere geliyorlar, gidiyorlar, bir türlü seçemiyorsunuz, istediğiniz potansiyeli bulamıyorsunuz. Bu sefer dedik ki bari partner olsun. İki tane çalışan arkadaşımız var, biri elektronik mühendisi, diğeri tasarımcı. Dedik ki sen tasarla, üretelim, pazarlayalım. 2018 yılında fuara katıldık, ürünü sergiledik. Kolektif değil mi? Tasarladı çizdi. Elektronik Otomasyonunu yaptı. Metal konusu bizde; ürettik, harika, getirdik, koyduk fuarın stadına. 10 numara bir şey. Ne yapacağız, satacağız. Ee bir bakıyorsunuz fuarda 9-10 da açılış var, orda iki tane partner arkadaşımız gidiyor, başka şirketlerle anlaşıyor. Siz neden 1000 Euro'luk ürüne 1500 Euro veriyorsunuz diyor. Aradaki 500 Euro'luk kar onun gözüne batıyor. Neden ben diyor? Hazır Yıldırım Ticaret'in standındayım, para vermedim, üstelik müşteri de bedavaya geldi. Kartını verdi, kartını aldı. Bir bakıyoruz birkaç ay sonra bizim mühendisler oraya, o fuarda buldukları kişilere iş yapmış. Kolektif çalışmaya başlamışız ama sonradan bireysele dönmüş. Hani annemin dediği gibi "para nara yapar, nara gürültü". Para biraz fazlalaştıkça gürültü yapıyor.

Taha Yusuf Çakarel: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonu çok önemlidir. Sizin bu yönde bir hikayeniz var mı?

Bülent Bayraktar: Bizde ilk kural; borç alma, borç verme. Bu şekilde yetiştiğimiz için çalışanlarımıza da dedik ki Türkiye ekonomisindeki krizi biz size sezdirmeyeceğiz. Siz yok 15'miş yok 20'miş unutun. Şirket size destek verecek. Ayakta kalacaksınız. Ayakta kaldık, şu anda Mart ayındayız. Diğer firmalar bilakis küçülmeye gitti, ben şahsım olarak tam tersini yaptım. Çünkü dedim ki, kriz anında firmalar küçülürken ürettikleri ürünü zamanında veremeyecek, bir yerde problem yaşayacak. İyi bir zam yaptım. Ekibimi korudum daha da güçlendirdim. Arkadaşlarım gayet güzel çalışıyor. Çok şeffaf olduğumuz için arkadaşlar kestiğimiz faturayı görüyor, elde ettiğimiz karı görüyor. Muhasebe görüyor. Şirketiniz ne kadar batıyor, çıkıyor, kar etmiyor deseniz de elemanınız biliyor. Üretimdekiler bilmez. Ustalarımız işsiz kalacağım korkusuyla bilgi aktarımı yapmaz. Aşağıda iki ustam var. Hani alaycı derler ya eğitimi olmayan, zeki insanlar. Mühendisi getiriyorsun, yap diyorsun, yapamıyor, bizim ustamız yapıyor. Dedim ki usta sen nasıl yaptın bunu söyle. Abi o da ben de kalsın diyor. Muhasebe açısından baktığınızda çalışan arkadaşlarım bilgisini paylaşır. Küçük ama büyük bir işletme, imalat var, üretim var, maliyet hesabı yapabiliyorsun, kişilere ulaşabiliyorsun, ithalat var, proformalar, gelir hep görebiliyor, ihracat var, görebiliyor. Mali müşavir, yeminli mali müşavirler sizden evrak ister, görebiliyor, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) orada yetişiyor. Kimsenin kimseden gizlisi saklısı yoktur. Kimse kimsenin maaşını sorgulayamaz, kimse kimseden borç alamaz. Kızıyorlar. Yılbaşında toplandık, O gün en yakın arkadaşımın kim olduğunu söylerim, kızarlar. Kızsınlar yapacak bir şeyim yok. Hepsi birbirinden değerlidir benim açımdan.

DEĞİŞİME AÇIĞIM

Taha Yusuf Çakarel: İyileştirici değişim yönünde bir adımınız oldu mu? Olduysa bu süreçte bir direnç yaşadınız mı? Bu değişimler krizleri önceden sezip, proaktif davranabilme yoluyla mı atlattınız?

Bülent Bayraktar: Direnç fazla olmaz. Direnç sizde olduğu için o direnci kırıyorsunuz. Arkadaşlarınız fazla direnemez. Her bilgiye sahipsiniz o konuda. Teklifler gelir. Eğer kafama yatarsa, mantığıma yatarsa, ekonomik anlamda zorlamazsa, ona direnç göstermem kabul ederim. Değişime her zaman açığım. Ben, beni değiştirecek insanlarla çalışmak isterim. Beni çeken değil iten insanlarla çalışmak isterim. Hep üniversite mezunu arkadaşlarla çalışmak isterim. Ama fikirleri zenginleşmiş arkadaşlar bulamıyorum. Beni ikna edecek, değiştirecek arkadaşlar bulamıyorum. Değişime çok

açığım, eleştiriye açığım. Rahatım, unutmuyorum, ama kindar değilim. Lütfen beni eleştirin diyorum. Mesela ISO (İstanbul Sanayi Odası) vergisi alıyorsunuz, şu anda bir şeyler var. Arkadaşlarıma dedim ki lütfen beni eleştirin, ben onlardan daha çakalım. Biz "perşembe pazarı"nda yetiştiğimiz için sizin yazınızdan anlarım. O zaman yazınızla yazmayın, gidin bilgisayardan yapın. Kelimelerinizden anlarım, ama dikkat edin kelimelerinizi seçerken sizin olduğunuzu anlamayayım. Eleştirin bizi, işletmemizi eleştirin. İstekler, arzular, nedir, talepler nedir, eksiklikler nedir, daha iyi nasıl çalışabiliriz, nasıl daha iyi üretebiliriz, nasıl daha iyi, mutlu olabiliriz. Çalışarak mutlu olmamızı istiyorum. En büyük özelliğim bu. Maaşınızı aldığınızda gidip harcarken mutlu olmanızı istiyorum. Sonuç itibariyle değişime her zaman açığım. Krizlerle ilgili, hissettiniz mi derseniz, az çok ticaretle uğraşıyorsunuz, anlayabiliyorsunuz. Önlem olarak stokumuzu doldurduk. Bugün çok şükür bir hatamız yok. Değişmeye hep devam edeceğiz. Amaç para kazanmak değil mutlu olmak. Ben çalışanlarımla ve ailemle ne kadar mutluyum ona bakıyorum.

HEM TURİZM HEM TARIM VE HAYVANCILIK

ÜLKENİN İHTİYAÇLARI



GALAKSİ TURİZM VE ORGANİZASYON A.Ş.

KAİN ÇİFTLİĞİ TARIM VE HAYVANCILIK A.Ş.

1987 yılından bu yana faaliyet alanlarını etkin bir şekilde genişletmekte ve geliştirmekte olan **GALAKSİ TURİZM**, hizmet anlayışı ve çözüm odaklı yenilikçi yaklaşımları ile MICE (Kurumsal Turizm) sektörünün önder bir kuruluşu olarak özellikle kurumsal turizm alanında ulusal ve uluslararası firmalara hizmet vermektedir. Kongre, seminer, etkinlik yönetimi, yurtiçi ve yurtdışı seyahatler ile toplantı turizmi gibi organizasyonlarda Türkiye'de az sayıda seyahat acentesinin sahip olduğu hedef odaklı çalışma tecrübesi, hızlı, etkili, disiplinli ve güvenilir iş anlayışı ile müşterilerine profesyonel çözüm ortaklığı sunmaktadır. IATA (Uluslararası Hava Taşımacılı Birliği) akrediteli TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) üyesi A Grubu Seyahat Acentesi İşletme Belgesi sahibi Galaksi Turizm ve Organizasyon, ulusal ve uluslararası havayolları, taşımacılık şirketleri ve yüzlerce otelle doğrudan anlaşmalı olup, müşterilerine uçak, otobüs, tren bileti satışı, vize, rent-a-car ve otel rezervasyonu hizmeti vermekte, turizm sektöründe "Galaksi Turizm", "GoTour" ve "Gala Events" markaları ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

KAİN ÇİFTLİĞİ ise 2007 yılında, tarım ve hayvancılığın gelişimine katkı sağlaması ve örnek bir işletme olması amacıyla kuruldu. Aile, tarım ve hayvancılık sektöründeki mevcut yatırımının sektöründe lider işletmelerden biri olması için büyük bir gayret içerisinde çalışmaktadır.

Cevdet Kain, Galaksi Turizm ve Organizasyon ile Kain Çiftliği şirketlerinin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmaktadır. Oğulları Yavuz Kain ve Oğuz Kain her iki şirket bünyesinde de kendisiyle birlikte çalışmaktadır.

Tuğçe Kumral: Genelde gerçeklerle barışık olmanın ve realist olmanın kişilerin ve kurumların dayanıklılığını arttırdığı söyleniyor.Siz gerçekçi misiniz, realist mi bakarsınız olaylara?

Cevdet Kain: Gerçeklerden hiçbir zaman uzaklaşmamak, tabi ki realist olmak lazım ama zaman zaman her ne kadar gerçeği görmüş olsanız dahi rüzgarın sert estiği durumlarda, biraz sakin gitmek gerekir, karar verilmediği süre zarfında belki hata yapmış olabilirsiniz ama ani kararlar da vermemek gerekir.

Tuğçe Kumral: Evet, bununla ilgili yaşadığınız bir anınız var mı? Mesela şurada iyi ki realist davranmışım yoksa başıma şöyle şeyler gelirdi gibi bir anınız var mı?

Cevdet Kain: Çok uzağa gitmemek lazım. 2017'den bu güne kadar olan kısmı değerlendirmek gerekir. Tabi 2010'dan itibaren 2016'ya kadar büyüyen bir Türkiye söz konusu, her yıl için büyüyen bir Türkiye, zaman zaman da dünyada ikinci büyüyen bir Türkiye söz konusu. %10'larda %9'larda büyüyen bir Türkiye. Tabi bu kadar çabuk büyümenin de getireceği bazı hatalar söz konusu olacağı için biz 2016'dan itibaren bu kadar büyümenin hata olacağını düşünerek daha sakin, daha güvenli adımlar atmaya başladık. İyi ki de öyle yapmışız. 2017, 2018, 2019'u gördük. Türkiye için, zor geçen bir üç seneydi. Rabbimize şükürler olsun ki bu üç sene içerisinde şirketimizle en ufak bir yara alırmadan çok fazla açık denizlere açılmadan devam etme şansına sahip olduk.

Tuğçe Kumral: Bu arada tam olarak ne zaman kurulmuştu şirket onu sormadım?

Cevdet Kain: Bundan 32 sene önce kuruldu.

Cevdet Kain: 1987, tabii ikinci kuşakta şu an şirketimiz. Her ne kadar biz bir aile şirketi olsak dahi, geçmişimiz Bakanlı'ğa dayandığı için belli bir kurumsal anlayış çerçevesinde şirketimizi yönetiyoruz. Türkiye'de belki de aile şirketlerinin sayısı toplam şirketlere oranla %90'ın üzerindedir ve aile şirketlerini ikinci kuşağa devrederken mutlaka sorunlar çıkabilir ama bizdeki yapı öyle değil. Bizde ki yapı bir bakanlık zincirinden geldiğinden dolayı herkes görevini harfiyen bilir. Birinci kuşak için geçerli değil ama ikinci kuşağa geçerken veya daha sonraki kuşaklara geçerken mutlaka kurumsallaşmak gerekiyor.

Tuğçe Kumral: Peki geçmişe takılan geçmişi sorgulayan insanlardan ziyade geleceği görebilen, geçmişten ders alabilen insanların kurumsal dayanıklılığının daha yüksek olduğu söylenir. Sizin bu konuda geçmişten çıkardığınız bir ders, bir hikâye var mıdır acaba?

Cevdet Kain: Evet, bu tabi hem bizim için hem tüm şirketler için geçerli. Sadece aile veya şirket için söylemiyorum bunu, ülkeler için de aynı şeyi söylüyorum. Tarihini bilmeyen hiçbir birey, aile veya ülkenin geleceği için yeni hamleler yapması mümkün değildir. Mutlaka geçmişi bilmek gerekiyor. Geçmişi sorgulamak gerekiyor, asla ve asla bu benim doğrum deyip iş yapmamak gerekiyor. Geçmişten eğer bir parça ders alınabiliyorsa gelecek daha emin adımlar ile kurulabilir.

Tuğçe Kumral: Peki 1987'den bu yana birçok ekonomik kriz ve küresel krizler meydana gelmiştir. Geçmişte yaşadığınız krizlerde keşke orada şu şekilde değil de daha farklı davransaydık dediğiniz bir şey oldu mu acaba? Ya da krizlerden çok etkilendiniz mi?

Cevdet Kain: Ben, 1985'de Turizm Bakanlığı'ndan ayrıldım. Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birinin genel koordinatörlüğünü yaptım. O yıllarda da 4000 kişiye yakın personel çalışıyordu. Ülkemizin hep özlemini çektiğimiz istikrarlı bir ekonomiye sahip olmasını isteriz.

Yönetici arkadaşlarımızın en büyük korkuları kendilerinin ve yönetimlerinin almış olduğu kararlar dışındaki etkenlerden dolayı şirketlerinin zor durumda kalmasıdır. Rabbimize şükürler olsun ben 1990 yılında da üst düzey yöneticiydim, 1994'de de üst düzey yöneticiydim. Ondan sonra zaten 1995'de kendi şirketlerimizin başına geçtim. O yıllarda körfez krizi, devalüasyon, serbest piyasa ekonomisinin olmayışından kaynaklanan sıkıştırılmış döviz baskısı söz konusuydu. Rabbimize şükürler olsun bizim için o yıllardaki krizden çıkmak belki biraz şans oldu ama biz de yılmadık rızkımızı aradık. Turizmle ilgileniyorduk, Körfez krizi, savaş ortamı derken turizm bıçak gibi kesilir bilirsiniz. Bizim ise tam krizin merkezinde Adana'da iki tane otelimiz vardı. Velhasıl, İncirlik Üssü'nde de yeterli konaklama yeri yoktu. Gittik geldik Amerikalı'larla anlaşma yaptık. Bütün Amerikan askerlerini, kara kuvvetlerini otelde ağırladık. Bu nedenle krizden etkilenmedik. Tabi sonrasında 2000-2004 yıllarında olan krizde de tek ayakla düz durulamayacağını, yumurtaların ayrı ayrı sepetlere konulması gerektiğini öğrendik. Türkiye'nin veya bizim aldığımız kararlarda hata olduğu zaman bizim işletmemiz de tümüyle etkileniyordu. Diğer ikinci, üçüncü yapılmış olunan yatırımlarda aynı anda kriz olmayacağını düşünerek biraz da yumurtaları ayrı ayrı sepetlere koyduk. Sepetlerden biri yere düşse dahi, yumurtalar kırılsa bile diğer sepetlerin düşecek hali yoktu ve öyle de oldu Rabbimize şükürler olsun. Hem turizmde yiyecek içecek ayağını kurduk, hem de seyahat acentesi ayağı zaten vardı. Günün koşulları çerçevesinde 2009-2010 yılları içerisinde de ülkenin ihtiyacı olan ne ise, hayvancılık o zaman inanılmaz bir şekilde ihtiyaçtı, bugün olduğu gibi o gün de öyleydi, hayvancılığa girdik. 2007'den beri de tarıma girdik. İyi de yapmışız. Hükümetin zaman zaman yanlış kararlar vermesine rağmen, biz tarımdaki ayağımızın güçlü oluşu ile birlikte bugüne kadar hayvancılığı da aynı seviyede tuttuk. Tarım zaten muhteşem bir şey, tanrının vermiş olduğu bir tane tohumu ekiyorsunuz, bir tane tohumdan ne ürün ekerseniz 100-200 kat ürün alıyorsunuz. Mısır ekerseniz, 450 tane mısır alıyorsunuz. Ne kadar hata yaparsanız yapın, tabi ki girdiler çok pahalı herkes bas bas bağırıyor ama bir gerçek var ki tarım geleceğimiz için vazgeçilmez sektörlerden bir tanesi, biz de o sektöre girdik. Ben inanıyorum ki, 2020 yılından itibaren bu tarım ve hayvancılık sektöründe de daha kuvvetli daha hızlı bir şekilde devam edeceğiz.

KRİZE AÇIK POZİSYONLA YAKALANMAMAK GEREKİR

Tuğçe Kumral: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmayı kendine görev edinen kişilerin daha güçlü olduğu, daha kolay krizi atlattığı söyleniyor. Sizin bu yönde sosyal desteğiniz var mı ya da iş birliği yaptığınız kuruluşlar var mı? Sanırım bakanlık ile işbirliğiniz var?

Cevdet Kain: Tabi burada sırf bizim için değerlendirme yaparsak yanlış olur. Sosyal destek çok önemli ancak karşı tarafın gücünün etkisi de çok önemli. Eğer karşıdan gelen güç 100 birimlik bir güçse ve sizin çevrenizin karşılayacağı ancak 10 birimlik bir destek var ise, istediğiniz kadar sosyal destek alın başarılı olamazsınız. Bu durumu taşıyabilme şansınız söz konusu olmaz. Burada önemli olan, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde pozisyon alırken mutlak suretle yatırımlarının büyük bir kısmını öz sermaye ile gerçekleştirmeleri lazım, açık pozisyonda yakalanmamak gerekiyor. Esasen, işletme bazında açık pozisyona girmemeniz gerekiyor. Örneğin; yatırım safhasında dönüp de %60'ları %70'leri banka kredisi ile yapma kararı alırsanız, kriz döneminde istediğiniz kadar sosyal destek almış olsanız dahi o krizin altından çıkma şansınız mümkün olmaz. Bunun için doğru zamanda doğru yatırım, ama mutlak surette yatırım safhasında öz kaynak kullanımı gereklidir.



SORUMLULUK VERDİĞİNİZ KİŞİLERİN DOĞRU KİŞİLER OLMASI GEREKİR

Tuğçe Kumral: Bazı insanların sorumluluk almaktan kaçtığı, bazı insanlarında zor şartlar altında olsa bile sorumluluk alarak zorlukları aştığı söylenir. Sorumluluk almak isteyenlerin daha da mutlu olduğu araştırmalarda kanıtlanmıştır. Sizin bu doğrultuda bir hikâyeniz var mı?

Cevdet Kain: Sorumluluk neye göre alınır neye göre alınmaz bunu bilmek gerekir. Öncelikle sorumluluk verdiğiniz kişilerin doğru kişilerden seçilmiş olması gerekir. Buna biz sorumluluktan ziyade cesaret diyelim. İşletmeler için söylüyorum, cesareti olmayan hiç kimsenin sektöründe başarılı olması mümkün değildir. Ama cesaretin de cahil cesareti olmaması gerekir. Bilimsel dayanakları ve tarihten gelen verileri de göz önüne koyarak, gelecekteki konjonktürü iyi değerlendirerek, sorumluluk almak gerekir. Hiçbir iş yapmazsanız ve hiçbir sorumluluk almazsanız hiçbir karar almazsınız. Ama on tane olayda sekiz tanesinde sorumluluk alıp taşın altına elinizi koyduğunuzda, mutlak suretle beş tanesinde doğru karar verirsiniz. Bilmediğiniz konularda sorumluluk almanız gerekiyorsa daha küçük boyutlarda sorumluluk almanız gerekir. O küçük olan boyutları zaman içerisinde büyütmeniz gerekir.

Ama hiçbir bilgi birikiminiz olmadan büyük işlerde sorumluluk almaya kalkarsanız, eğer aldığınız sorumluluk sizin boyutunuzun, kilonuzun üzerindeyse onun altında kalırsınız. Onun için sorumluluk alınması gerekir ama sorumlu olan kişilerinde doğru bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.

Nazan Çağlar: Siz sorumluluk vereceğiniz kişileri, örneğin oğullarınızı, bir mesleğe yönlendirdiniz mi? Yani siz hukukçu olacaksınız ya da işletmeci olacaksınız gibi yönlendirmelerde bulundunuz mu?

Cevdet Kain: Hayır bizde öyle bir yapı söz konusu değil. Asla da olmaz her bireyin kendi eğitim dalını kendi seçmesi gerekir.

Oğuz Kain: Fatih Sultan Mehmet padişah olacakken kendi tercihiyle mi padişah oldu? Aile işletmelerinin en büyük handikabı alttan gelen neslin o işe uygun olup olmadığıdır. Bazen bu zorla veyahut belirli bir baskı ile yapılıyorsa hiçbir şekilde dikiş tutmuyor. Ancak kişi kendi sorumluluğunun bilinci ile bunu yapıyorsa bir şekilde belki en iyisi olmasada ortaya güzel bir iş çıkıyor. Bazen de, bence tümüyle rastlantısal bir şekilde, altsoyun tabiatı o iş ile örtüşüyor, çalışkan ise ve eğitimi çağa uygun ise, o zaman da zaten bir alt yapı olduğu için işletme hızlı bir atılım yapıyor.

FARKLI DALLARDAKİ EĞİTİMLER TURİZME FARKLI BAKIŞ AÇISI GETİRİR

Nazan Çağlar: Aile işletmeleri geleceklerini planlarken pek genelleme yapmazlar ama çocuklarının da o yönde eğitim alarak ilerlemesini düşünürler, Oğuz Kain'e sormak isterim.

Cevdet Kain: Mesela Oğuz Bey önce ekonomi okuyordu sonra Türkiye'nin en iyi okullarından bir tanesinde hukuk eğitimi aldı. Yavuz Bey elektrik elektronik mühendisliği okudu. Bizim o tarihlerde turizmle ilgili işimizle hiçbir alakası olmayan bölümlerde okudular. Burada hangi bölümde eğitim aldığınız önemli değil, önemli olan eğitimli kişilerin şirketin başına geçmesi gereğidir. Hukuk bilen kişinin turizmle ne alakası var derseniz yanlış söylemiş olursunuz. Şimdi mühendis olan bir kişinin turizmle ne alakası var derseniz o da son derece yanlış olur. Tam tersine tüm bunlar farklı bir bakış açısı getiriyor işe. Bizim başarımız da buradan geliyor. Tercihlerinizi yapın, isterseniz kendi mesleğinizi yapın isterseniz bunu yapın şeklinde konuştuk. Sağ olsun onlar da aile şirketlerinin başına geçtiler. Aile şirketlerinde devamlılık kurmak çok zor hakikaten, biz mesela sıfırdan var olan bir şirketiz, ben devlet memurluğu yapan bir kişiydim, aile şirketimiz Galaksi'yi kurarken, bilet satardık ve bileti de yazardık, elle getirirdik teslim ederdik. 30-35 kilometre mesafe gidip biletleri benim şahsen verdiğim çok olmuştur. Ekibimiz yok muydu vardı ama bir kişiyi bir bilet için gönderiyorsunuz iki saati gidiyor, öbürünü gönderiyorsunuz iki saati gidiyor. Başka bir iş geldiğinde örneğin; Türk Hava Yolları'nın bileti geldiğinde mecbur kalıyorsunuz ve kalkıp kendiniz götürüyorsunuz. Aile

şirketini kurmak, belirli bir seviyeye getirmek hakikaten zor. Araştırırsanız zaten aile şirketlerinin maalesef ömürleri ikinci kuşaktan sonra sonlanıyor. Bunun nedeni de eğitimli yönetici arkadaşların aile şirketinin içerisine girmesi ve aile şirketinin içerisinden gelen eğitimli kişilerin eksikliğinden kaynaklanıyor. Ayrıca beşeri ilişkilerin eksikliğinden de kaynaklanıyor. Burada işin takibinden ziyade, aile şirketlerindeki kişilerin eğitim alıp işin başına geçmeleri önemli olan noktadır. Bunu sağlayan tüm aile şirketleri başarılı olmuştur ve olacaktır.

Tuğçe Kumral: Kriz ve benzeri durumlarda örgütlerin vizyon oluştururken, örgütteki diğer bireyleri vizyon oluşturma sürecine katmaları, fikirlerini almaları söz konusu olabiliyor, olmalı. Kriz durumlarında sizde diğer çalışanlarınızı ya da oğullarınızı, vizyon oluşturma sürecinde işin içine kattınız mı fikirlerini aldınız mı?

Cevdet Kain: Biz kriz olmadan önce bütün tedbirlerimizi aldık çünkü kriz resmen ben geliyorum diye bağırıyordu. Bir de coğrafi olarak çok değişik bir coğrafyada bulunuyoruz ve bu ülke içerisinde faaliyetlerimizi devam ettirmeye çalışıyoruz. Bizden 1000 km ilerideki bir patlama sanki Türkiye'nin, İstanbul'un göbeğinde bir patlama yaşanmış gibi hissediliyor. Bir de tabi 15 Temmuz'dan önceki hareketler ve 15 Temmuz ile birlikte Avrupa'nın Türkiye'ye olan bakışı... Biz bu süreci çok iyi izledik ve bir takım sıkıntıların olabileceğini hissettik. O zamanlar yapmış olduğumuz ufak toplantılar ile birlikte yatırımlarının daha doğru, daha dikkatli yapılması gerektiğinin kararlarını aldığımız için kriz döneminde böyle bir vizyon oluşturmaya tekrar ihtiyaç duyulmadı. Daha doğru hamlelerle, daha doğru firmalara çalışarak krizde bir çok çek senet geri dönerken, bir çok şirket batarken, Rabbimize şükürler olsun bizim sıfır zararımız oldu ve biz krizi, krizin yönetilmesini de iyi bildik.

TİCARET RİSK ALMA SANATIDIR

Tuğçe Kumral: Aslında finansman problemleriyle ilgili ya da diğer problemlerle ilgili daha önceden önlemler almışsınız diyebilir miyiz?

Cevdet Kain: Tabii, krizden önce tedbir alınması gerekir, biz de bu işlemi yaptık. Krizde de ufak tefek problemler sonucunda ufak tefek kararlar aldık. Örneğin, hangi yoldan gitmemiz gerektiğini, hangi alana ağırlık vermemiz gerektiğinin kararlarını aldık. Krizi etkileyen olaylar bültenini iyi değerlendirdik.

Oğuz Kain: İşletmelerin esas itibarıyla krizlerde batmalarının en büyük etkeni küçülememeleridir. Zaman zaman gereklilik duyulduğunda işletmenin küçülmesi gerekir. Özellikle kriz anında refleksleri doğru göstermek gerekir. Bizim en büyük kazancımız bu anlamda akordeon gibi

gerektiğinde küçülüp gerektiğinde tekrardan açılabiliyor nitelikte bir sektör içerisinde bulunuyor olmamızdır. Hayvancılık sektöründeki iyi yönetimimizi, tarımdaki kısımda da yapabildik. Çünkü uzun bir süre hayvancılıktaki fiyat politikaları gereği, üretirken zarar ediyor olmamıza rağmen biz bu zararı kapatabildik. Bizde bu sektörde hammadde alımı yok, Cevdet Bey'in de söylediği gibi tohum atıp süt alıyorum, aslında kendi kaba yemimi sağlayabildiğim için, dolayısıyla maliyetlerin az olması nedeniyle küçülmeyi becerebildik. Bu tabii ticari bir kabiliyet. Neticede bakıldığında, ticareti esas itibari ile tek bir cümleyle açıklamak gerekirse 'risk alma' sanatıdır. Sanatçı işini ne kadar iyi yapabiliyorsa, havayı ne kadar doğru kokluyorsa o kadar ayakta kalabiliyor. Çok açık pozisyonda yakalanmamış olmamız bizi kriz ortamında çok sarsmadı ama tabi boşa da adım atmadık, boşluğa da yürümedik. Çalışmamamız gereken müşterileri kendimiz bıraktık. Küçültmemiz gereken kalemleri kendimiz küçülttük, yatırım yapmamaya yani daha doğrusu açılmamaya odaklandık, mevcut finansman akışını ki, bizde çok zorlandık tabi mümkün değil krizden zorlanmadan çıkabilmek, doğru şekilde yönlendirdik. Aile şirketlerindeki benim gözlemlediğim engel özellikle piyasadaki açıkları keşfeden tacirlerin çok hızlı bir büyüme ve atılım içerisinde olmaları ve teknik anlamda insan kaynağı oluşmadan işletme içerisinde kontrolü kaybetmekten kaynaklanıyor.

İNSANA YATIRIM YAPMAZSANIZ YÖNETİM OLARAK BÜYÜYEMEZSİNİZ

Cevdet Kain: Ekonomik olarak büyümeye kalktığın süre zarfında yani bilançolarınız yükselirken, eğer siz insana yatırım yapmamışsanız, yönetim olarak büyüyemezseniz. Mutlak suretle bir yerde bir gün başarısız olursunuz. Bütçelerin yükseleceği süre zarfında, aynı şekilde insan kaynağına yatırım yapmanız lazım ve deneyimli, özverili olan personeli kendi bünyenizde tutmanız gerekiyor. Dünyada ne kadar kriz olursa olsun bilgi, beceri ve özveriye sahip olan personelle birlikte eğer yönetiminiz devam ediyor ise hiçbir zaman için krizi beş şiddetinde, altı şiddetinde, yedi şiddetinde bir deprem şeklinde hissetmezsiniz. Kriz gelse bile Cumhurbaşkan'ımızın dediği gibi teğet geçer. Bir de bizim en büyük artılarımızdan bir tanesi, biz hangi işi yaparsak yapalım işin tam göbeğinde oluyoruz. Turizmde de bu durum böyledir, yiyecek içecek bölümünde de böyledir, inşaat bölümümüzde de böyledir, tarım ve hayvancılıkta da böyledir. Mesela Türkiye'de tarım ve hayvancılık yapıp da, hayvan yemini organik yapan bir firma daha yoktur. Biz hayvan yemini de organik yaparız ve bu resmidir. Örneğin döndük Türkiye'de organik gübre fabrikasını kurduk. Yani yediriyorsunuz, sütünü alıyorsunuz, etini alıyorsunuz, gübresini de nasıl paraya çevirirsiniz bunun hesabını yapıyorsunuz. Kar marjlarının düşük oluşundan dolayı etten, sütten para kazanmıyoruz. Herkesin başına bela olan gübreden, biz para kazanıyoruz ve gübreyi organik yaptık, ondan şu an bir numaramızda gübre bulunmaktadır. Organik madde olayında da topraktaki oranını %69'a kadar çıkartabiliyoruz, hiçbir zararı yok Avrupa'da 26 tane testten geçti hepsinden sıfır bakteri olarak çıktı.

Biz onu satıyoruz ondan para kazanıyoruz. Yani ne iş yaparsanız yapın aile şirketlerinin en büyük hatalarından bir tanesi büyüdükçe işten uzaklaşmalarıdır. Ya da şirketlerine giren sermayenin kendilerinin olduğunu sanırlar ve onlarla bir şeyleri değiştirirler. Örneğin; arabalarını değiştirirler, evlerini değiştirirler, yatlarını değiştirirler, katlarını değiştirirler ve en son ailelerini, eşlerini değiştirmeye kadar gider bu durum. En büyük hata budur. Eğer bunu kontrol altına alabilirseniz, bir de işin göbeğinde olursanız, şirketinizi siz açıp, şirketinizi yönetici arkadaşlar kapatırlarsa o şirketin krizle hiçbir alakası olmaz.

MEVSİMSEL OLARAK HEM TURİZMDE HEM TARIMDA PERSONEL ARTTIRIRIZ

Tuğçe Kumral: Tam olarak kaç personel çalışıyor her iki şirketinizde?

Oğuz Kain: Ayrı ayrı otuzun üzerinde personelimiz var.

Cevdet Kain: Ama bizim otuza yakın personelimiz yirmi yılın üzerinde olan personelimizdir ve bizim kilit personellerimiz vardır. Dönüp turizmde bir kongre yaparsanız sırf kongrede dakikada elli kişi olur. Senede 50 tane kongre yaparsanız bir bakarsınız ki 200 kişiye yakın ekmek vermiş olursunuz. Tarım diyorsanız, mesela tarımda dört kişilik bir kadro vardır. Ama tarımın tam ekilip biçileceği zamanda 25-30 kişi takviye olarak devreye girer. Sürekli personel sayısı 30 kişi olmasına rağmen dönemsel olarak, mevsimsel olarak bu 75-100'e kadar çıkabilir.

BİZ HİÇ PERSONEL ÇIKARTMADIK

Tuğçe Kumral: Bu kilit personelinizi, 20 kişilik bir ekip var dediniz, mesela kriz anında ya da herhangi bir küçülme kararı verdiğinizde bilgilendirir misiniz? Bazı kararlarınızı gizli kapaklı yapmayı mı tercih edersiniz yoksa çalışanlarınıza bildirerek mi yaparsınız?

Oğuz Kain: Biz hiç personel çıkarmadık.

Cevdet Kain: Kriz dönemlerinde, krizin büyüklüğüne göre yönetici arkadaşların pozisyon almaları gerekir. Eğer mevcut olan krizi gereğinden fazla büyütürseniz bu tamamen personelin demoralize olmasını sağlar ve mevcut olan hamleleri de yapamazsınız. Savaşan bir orduyu düşünün, her ne kadar silahınız tam olmamış olsa dahi, mermiminiz tam olmamış olsa dahi, eğer siz bunu dönüp de cephede savaşan askere direk yansıtırsanız o savaşı kazanmanız mümkün değildir. Burada kriz dönemleri veyahut krize girerken ve çıkarken yönetici arkadaşlarla biz birlikte kararlar alırız, yani asıl

karara iştirak etmesi gereken bölüm yöneticileri ile birlikte karar alırız ancak krizi çok fazla alt kadroya yansıtmayız.

Oğuz Kain: Şunu soruyorsanız, firma içerisinde istişare var mı diye soruyorsanız, Cevdet Bey gübrede çalışan en alt seviyedeki personelin de fikrini sorar, bizim fikrimizi de sorar. Traktörün tepesindeki adam ile neresi boş çıktı, nereye gübre atmamışız şeklinde istişare etmek durumundayız, dediğim gibi işin çok içindeyiz. Yani sonuçta onlar bizim iş arkadaşlarımız, burada kimse kalkıp burnu büyüklük yapacak tabiatta da değildir, dolayısıyla o işin doğası gereği, iş arkadaşlığı gereği işletme içerisinde bir gelişme vardır. Zaten bu sebeple de çok uzun süreli personel çalıştırabiliyoruz. Her zaman para ile insanları işletme içerisinde tutamazsınız. Değer verildiğini, aidiyet duygusunu muhafaza etmek lazım. Ancak onda da şirazenin topuzunu kaçırırsan o zaman da otoriteyi de kaybetmiş olursun. Bu durumda işletme, işletme olmaktan çıkar. Belli bir seviye içerisinde, iş arkadaşlığı seviyesinde istişareler, bizim işletmelerimizde turizmde de, tarım hayvancılıkta da vardır.

Cevdet Kain: Bu bizim normal yaşantımızdır. Yani günlük mesai anlayışımızdır. Mutlak suretle arkadaşlarımızı konuya katarız. Yani şimdi bir inşaat yaparken inşaat mühendisinin de mimarın da düşüncesini alırız ama gidip sıvacıdan da bilgi alırız, demirciden de bilgi alırız. Bir proje oluştururken en alt birimi bile proje içerisine kattığımızda projeyi sahiplenme durumu söz konusu olur. Ne yaparsanız yapın bunu mutlak suretle en alttaki birimden en üstteki birime kadar projeye ortak etmeniz gerekir ama bu kriz dönemleri için geçerli değildir. Eğer siz kriz dönemlerinde üstteki yöneticiler dâhil olmak üzere, krizi olduğundan çok fazla heyecanlandırarak alt kadrolara anlatırsanız, herkesin bir geçim korkusu olduğu için o geçim korkusuyla birlikte yapabilecekleri işleri bile yapamaz duruma getirirsiniz. Burada şirketin büyüklüğünü, her ne kadar kriz olmuş olsa dahi şirketin güçlü olduğunu ve şirketin gerçek olarak hangi hareketleri yapması gerektiğini yönetici arkadaşları da alarak ve bunu dimdik bir şekilde alt kattaki kadrolara yansıtırsanız, krizlerden en ufak şekilde yara almadan çıkarsınız.

BİZ DOĞRU, DÜRÜST VE DÜZGÜN ÇALIŞMANIN EKMEĞİNİ YİYORUZ

Tuğçe Kumral: Böyle durumlarda örgütün yakın dış çevresinin mesela tedarikçilerin, müşterilerin tutumları, yaklaşımları nasıl oluyor? Daha kolektif tarzı mı benimsiyorlar yoksa daha bireyselci mi yaklaşıyorlar?

Cevdet Kain: Sizin durumunuza bağlı bu. Eğer siz krizi iyi yönetememişseniz veya geçmişinizde verdiğiniz sözlerde herhangi bir sapma varsa, doğru kararlar verip doğru sonuçlar almamışsanız bu gibi durumlarda siz sağlam olmadığınız süre zarfında çok fazla fayda sağlayacaklarına inanmayın. Diyelim ki yüz kilo bir ağırlık varsa, bir kişinin kaldırması başka, elliyi

siz diğer elliyi de diğer arkadaşlarınızın kaldırması başka olur. Onların kuvveti ile birlikte diğer etaba geçersiniz ama yüz kiloluk bir işte, siz on kiloyu kaldırıp da doksan kiloyu etrafınızdakilere veya çalışmış olduğunuz gruplara kaldırtmaya kalkarsanız bir kere kaldırırlar ikincisinde o on kiloyu bile kaldıracak kişi bulamazsınız.

Oğuz Kain: İtibarınızı kaybetmemek durumundasınız, o da ancak sözünün eri olarak mümkün oluyor. Söylediğimiz gibi piyasanın size açtığı krediyi doğru kullanmalısınız. Kriz ortamından başarıyla çıkılıyor ise, o unutulmuyor. Bizim gibi yapılarda bazen pazarlama yapmak mümkün olmuyor, çünkü profesyonel anlamda bir ekip istihdam edemiyorsun. Fakat bir iş kolunda yıllanıyor olmak, uzun süredir o iş kolunu yapıyor olmak ve belli bir çizgi içerisinde onu ayaklı tacir olarak sürdürebiliyor olmak ister istemez kendi çevresinde kendi müşteri portföyünü oluşturuyor ve bu da mevcut müşteri portföyünü pazarlama yapmadan elinde tutabilme kabiliyeti sağlıyor. Klişe bir laf olacak ama aslında bizim gibi orta büyüklükteki ve küçük işletmeler doğru, düzgün ve dürüst çalışmanın ekmeğini yiyorlar.

Cevdet Kain: Diğer firmalar size geliyor o zaman.

Tuğçe Kumral: Mesela müşterilerinizle ekonomik kriz değil de herhangi bir kongre ya da herhangi bir durumda ufak bir kriz yaşadığınız oldu mu? Müşterileriniz ile beraber çözdüğünüz herhangi bir sorununuz ile ilgili bir anınız var mı?

Cevdet Kain: Şimdi burada tabi ki kriz doğmaz mı doğar, işte burada yönetici arkadaşlara büyük bir iş düşüyor, doğabileceğini hissettiğiniz krizler için önceden plan yapılırsa, kriz doğsa bile siz a,b,c planınız elinizde olduğu için hemen dönüyorsunuz ve vitrine koyuyorsunuz ve kriz kendiliğinden daha doğmadan bitmiş oluyor. Nazan Çağlar Hocamla yaptığımız 3 tane kongremiz vardı. Biz belki kongre öncesi 100 tane toplantı yaptık. Ben 13 yaşımdan beri turizm yapıyorum ve Türkiye'de ilk kongre turizmini kuran şirketlerdeniz biz. Şimdi kongrenin gidişatını biliyorum. Birinci Kongre'de 350-350 toplam 700 oda olarak gidiyoruz ama birbirini takip eden günler şimdi birinci kongrenin akışını gelen telefonlardan hissediyorsunuz, %40 dolabilir ya da yakın tarihlerde %15 ya da %20 dolabilir, veya üzerine koyarak %60 da gelebilir. 350 odanın %60'ı ne yapar, 150 oda yapar ya da 160 oda yapar. Biz onu otele deadline'lerla birlikte 25-30 gün iptal etme olanağı ile bildirdik ve bunları 150 oda ile sınırlamış olduk. Rezervasyon yapıyorsunuz ama kongrenin iyi gitmeyeceğini tahmin ederek oradaki anlaşmalarımız ile birlikte son 30 gün hatta 21 gün kalaya kadar, %10a kadar düşme şansı ile birlikte birinci kongreyi geçireceğimizi hissetmiştik. İkinci kongrede bunun böyle olmayacağını hissettik ve elimizde çok büyük 350 odalık bir firma toplantısı vardı. Orada başka otellere yerleştirme yapmadık ve firmayı ikna ederek ikinci kongrenin tarihine başka bir iş koyduk. Otomatikman o tarihte hakikaten çok büyük ciddi zarar edeceğimiz ve büyük rakamları cezai şart olarak ödeyeceğimiz bir krizi biz artı olarak değerlendirdik ve o tarihe 350 odalık başka bir grup koyarak o işten başarıyla çıktık.

Oğuz Kain: Çözüm üretmeye çalışıyorsun, dolayısıyla sadece şu örnekte bile görebiliyoruz, ne otelde cezai işlem uygulanmış oldu, ne burada müşterine karşı bir cezai yaptırım uygulamış oldu, herkes mutlu olmuş oldu. Yani bu şekilde kriz çözülmüş oldu. Ama buna kafa yormasan ve düşünmesen, alternatif planları önceden geliştirmesen olayın içerisinde, yine aynı noktaya gelirdik ve herkes kaybederdi.

Cevdet Kain: Ne yapıyor olursanız olun, bugün simit de satıyor olsanız, simidi satarken karşı tarafın ne istediğini iyi bilip, yaşayarak işinizi yapmanız gerekiyor. İşte burada önemli olan şudur ki; ben hep şirketleri gemiye benzetirim. Açık deniz ve okyanus olduğunu düşünün, bir de hava şartlarını düşünün, şimdi siz Ocak ayında denize açılmaya kalkarsanız, bir de açık denize açılmaya kalkarsanız orada fırtına olacak demektir. Önünüzde pusula da yoksa kaybolup gidersiniz. Havanın iyi olmasını beklemeniz gerekir.

Oğuz Kain: İşte bu orta ölçekli yapılarda yapılabilir bir şey. Kontrolü kaybetmeden işi sürdürebilme kabiliyeti zaten olması gereken bir şey. Eğer aile şirketi diye birinci kuşak, ikinci kuşak kendini kaybeder ve idarecilik vasıflarını yerine getirmezse o zaman rüzgârda savrulup durur ve bilinci yok olur. Hâlbuki şirket tek bir etkenden oluşmuyor onlarca paydası var. Alacaklılar, paydaşlar, müşteriler hep beraber bir yapı ortaya çıkarıyor. Ve sen ne yaparsan yap, istersen hizmet ver ancak merkez noktada olay senin etrafında şekilleniyorsa, bu merkezdeki yapı taşının çözümlenmemesi veya olayların içinden çıkmaması, çıkıyorsa da yerini doldurarak çıkıyor olması gerekiyor. Biz tabii kültürel anlamda, memleket olarak belki yüz senede ticareti öğreniyor oluşumuzdan dolayı çok fazla sermaye kayıpları yaşadık, bunu şirket kültürünün, ailelerde şirketleşme kültürünün olmayışından da görebiliriz. Biz bunu yaşadık, birazcık para kazanınca Cevdet beyin de söylediği gibi şirket sermayesini kendi öz giderleri için veya lüks için harcayan işletmeler bunu belki bir defa kaldırabiliyor belki iki defa kaldırabiliyor üçüncüden sonra ister istemez fazla müsriflik dolayısıyla işletme sermayesinden yemeye başlıyorsun, bir o kadar lükste işe de daha az vakit ayırır hale geliyorsun ve ibre yukarı çıkacakken aşağı doğru yöneliyor. Yani burada eğer kurumsal anlamda büyük sermayen ve kurumsallaşmış bir yapın yoksa uluslararası şirketler vs. gibi kontrol mekanizmasının da sende olması gerekiyor. İdare mekanizmanın da yöneticide olması gerekiyor ve bunun da aile içinden biri ile yapman gerekiyor. Onu ya hizmet içi eğitimde ya da çocukluktan beri eğiterek yetiştirmen lazım. Tabi aile işletmelerinin en büyük avantajı okulun aynı zaman da yemek masasında oluşu, işletme içerisinde belki birebir mesai harcamıyor olabilirsin öyle veya böyle evde de aynı şey konuşuluyor ve ortak paydan iş olduğu için ve onunla yatıp kalktığın için, evde iş sonrasında da iş konuşabilir hale geliyor. Çünkü o iş senin artık hem hobin hem yönetebiliyorsan ailenin bir ortak yönetimi oluyor, tabi işte o taraftan da çok fazla etken var aile işletmesinde ne dersen de aile duygusal bir kavram ama işletme para kazanmak için kurulmuş bir yapı, işler iyi giderken bunları yönetmek kolay çünkü herkes bir şekilde nemalanıyor ama maddiyat meteryalizm, maneviyat ve duygusallık işin içerisine girdiğinde bunu çoğu işletme yapamıyor ve ikinci üçüncü nesilden sonra kopuş bu nedenden kaynaklanıyor. Yani

sen çok çalıştın, ben az çalıştım mantığı tabi ki oluşuyor. Özellikle aile büyüdükçe işletme içerisinde insanın tabiatından gelen fitne fücur oluşumundan dolayı ister istemez mukayese etmeye sebebiyet veriyor. Bir de işletmede çalışan da çalışmayan da aynı şekilde ortak. İşte bu dengeyi bir şekilde ailenin kurması ve varsa problemleri ailenin görüşmesi ve belli bir noktada o yönetim içerisindeki aile üyelerinin, profesyonel yönetime karışmayıp aynı hissede olan aile üyelerinin firma içerisinden nasıl hakkaniyetli faydalanacağının da düşünülmesi gerekiyor. Aksi takdirde materyalizm ve duygusallık iki karşıt kavram birbiri ile örtüşmeyip, parçalanmış oluyor. İşte arada aşınmasın diye yağlamak lazım.

AİLE ÜYELERİ ÖNCE FARKLI BİR İŞYERİNDE BİR DENEYİM GEÇİRMELİ

Cevdet Kain: Aile şirketlerinde hep parayı, kazancı öne çıkartırsanız o mutlak surette bir gün geri teper. Aile şirketlerinin asıl gayeleri ülkenin ihtiyacı olan dallarda faaliyetlerini yürütmek ve bu faaliyetleri yürütürken en iyisini yapabilmek. Örneğin; projelerin en iyisini yapabilmek. Hedef bu olursa, herkesin çalışma şekli bu olursa ister istemez kazanç kendiliğinden geliyor. Mesela biraz önce ne dedik turizmde kimsenin kongreye girmediği dönemde biz kongreye girdik ve Rabbimize şükürler olsun doğru kararlarla hareket ettik. Ancak hiç mi başımızdan sorun geçmedi, geçti ama bir tane müşterimizle sorunlu olarak ayrılmadık. Bu ne demek oluyor, olayın içerisinde en iyiyi yapmaya çalışmamızdan kaynaklanıyor. Tarımda aynı şekilde, hayvancılıkta aynı şekilde bütün partnerlerimizle en ufak sorunu çözmeye çalışıyoruz. Sorun olduğu an masaya yatırıyorsun ve doğru kararı veriyorsun. Önemli olan burada yola çıkışınızda tabi ki. Ekonomik olarak para kazanmanız lazım ama, hedef aile şirketlerindeki bireylerde de hep para kazanmak olursa mutlak surette hata yapılmış olur. Burada en doğrusunu yapmak, en iyisini yapmak ve aile şirketinden de ziyade ülkenin ekonomik şartlarını düşünerek faaliyetleri sürdürmek önemli olan. Mesela bizim tarıma girmemizin %55 sebebi de kırsal kesimin maalesef yatırıma ihtiyacı oluşundan kaynaklanıyor. Örneğin köylerde nüfus kalmadı eğer biz oralarda faaliyet gösterirsek 20-25 aileyi biz köyde tutabilirsek, ekin ektirebilirsek, işte sosyal olarak nasıl katkı sağlayabiliriz onun hesabını yaptığımızda belki para kazanmamış oluruz ama bunun mutluluğu bize yetiyor.

Oğuz Kain: Benim naçizane kanaatim aile işletmelerinde aile üyeleri işe işletme içerisinde başlamamalı, herhangi bir çalışan aile üyesi olan bir çalışan ise mutlak suretle dışarıda profesyonel hayat içerisinde aile işletmesinin dışında bir işletmede çalışıp mesainin ne olduğunu ve iş sorumluluğunun ne olduğunu, bilfiil kendisi tecrübe ederek, görerek öğrenmelidir. Aksi takdirde aile dengesi, dolayısıyla o çalışanına sen bu işi yapacaksın, şu saatte geleceksin veya bu saatte çıkacaksın gibi verebileceğin emirler olamayacağı için, alt üst ilişkisi dahi olmuş olsa bile, ast üst ilişkisi kurulamadığı için iş disiplini sağlanamaz. Ancak ve kati suretle profesyonel hayatın içerisinden transfer yapılabileceği kanaatindeyim. Veya işte sanayici bir aile olacaksın, makinenin kaç saatte

döndüğünü çocuk yaşta o aile bireylerine öğreteceksin, pratikle göstereceksin ancak o zaman başarılı olabilirsin. İkisinden biri seçilmeli, tabi tercih size kalmış. Tabi o dengeleri sağlayabilmek işletme içerisinde çok zor, ince bir ipliğe bağlı.

Tuğçe Kumral: Geleceği görebiliyor ve değişimi yönetebiliyorsunuz, iki farklı sektörde turizm ve hayvancılıktasınız. İlerleyen zamanlarda değişime adapte olabilmek için bir çalışmanız var mı? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Oğuz Kain: Bu kriz döneminde ne yapabiliriz, organik üretime geçip ürettiğimiz ürünün katma değerini nasıl arttırabiliriz, nasıl olur da hammadde üreticisi bir işletme iken, dışarıdan herhangi bir hammadde temin etmeden üretimimizi kendi işletmemiz içerisinde gerçekleştirebiliriz noktasında bir karar almak durumunda kaldık ki, işletme ayakta durabilsin.

ORGANİK GÜBRE ORGANİK ET ORGANİK SÜT

Cevdet Kain: Olay böyle olunca satış ayağında da zorlanıyoruz. Mesela Türkiye'de ne yaptık, ilk organik sütü yılbaşından itibaren çıkarıyoruz. Biz aile şirketi olarak mevcut fırsatları değerlendiriyoruz. Bütün testlerimiz başarılı bir şekilde geçti ve geçiş sürecimiz var. Geçiş sürecimizde de iki aylık bir sürecimiz kaldı. Önemli olan bu ayakları bu oyuncuları sahaya sürebiliyor olmak. Örneğin; ne dedik, organik gübre, organik et dedik şimdi organik süt diyoruz. Önemli olan satış kabiliyeti ve şirkete gelir sağlayacak doğru projeler ortaya koymak. Mesela bir sonraki projemiz ne? Aynı maliyetlerle hidrojen üreteceğiz. Şimdi ne alaka diyeceksiniz, turizm ne alaka, hayvancılık ne alaka, tarım ne alaka, ancak işte sepetin bir tanesine yumurtayı koyarken diğer bir tanesinde hidrojen üreteceğiz.

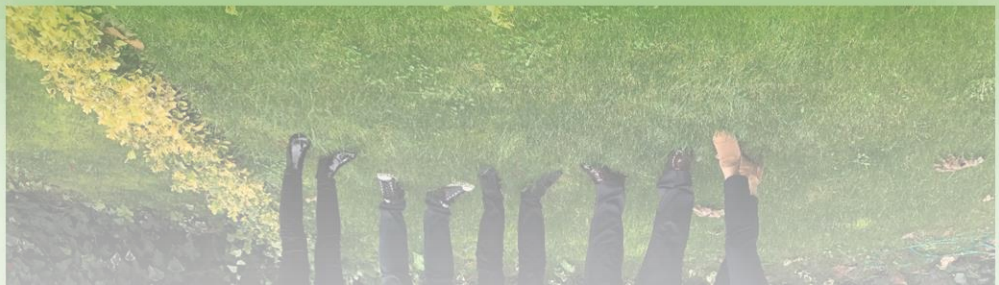
Oğuz Kain: İnovatif anlamda, kendimizi geliştirmek anlamında, suyun suyundan ne çıkartırız noktasında, işte nereden devamlılığı sağlayabiliriz noktasında tabi ki yatırımlarımız devam ediyor. Tabii bu yatırım işletme içerisinde devam ediyor. Bunları biz öyle görüyoruz yani işletmenin nefes alabilmesi için, kendi varlığını sürdürmesi için, ihtiyaçtan doğan yatırımlar olarak görüyoruz. Örneğin; demirbaş yatırımları gibi. Tek farkı inovatif yönlerinin oluşudur. Organik gübreye geçerken, turizm ayağında yapmış olduğumuz çevre mühendisleri kongrelerinden de kulak dolgunluğu ile elde ettiğimiz bilgilerle, işletmenin temel anlamdaki katı atığını nasıl inovatif hale getirebilirizi düşünüp, katı atık tesisi yapıp, organik gübre işleme tesisi haline getirme fikrini gerçekleştirdik. İşletme başka türlü hayatta kalamazdı yani o işletmenin kapanması gerekirdi toplama çıkartma faaliyeti yürütürsen hala bir de kaba yem işini işletme kendi üretmezse mümkün değil ayakta kalamaz.

KRİZDE ETKİLENMEMEK İÇİN YENİ PROJELERLE ŞİRKETE GİRDİLERİ ÇEŞİTLENDİRMEK LAZIM

Cevdet Kain: Projeyi oluşturduğumuzda ve bakanlığa sunduğumuzda kabul görmedi, daha sonra kabul gördü. Şimdi %50'sini de onlar destekliyorlar. Hiçbir şekilde aile şirketlerinde tek bir yerden gelirin akışını sağlamamak lazım, küçükte olsa diğer kanalları da açıp o kanallarda da şirket bünyesine girdi sağlamanız gerekiyor. Bu girdiler sağlanırken, yeni yeni projeler oluşturup yolunuza devam ettiğiniz süre zarfında ülkede inanılmaz bir krizde olmuş olsa siz etkilenmezsiniz. Etkilenseniz dahi, ana hattınızı sarsan bir durum olmaz.

Oğuz Kain: Turizm ayağında ben üçüncü kuşak turizmci oluyorum. Çünkü dedem de turizmciydi. Belli bir disiplin ile yaklaşım gösteriyoruz. Bunun artısı müşteri ile ilişkinin kalitesi ve o disiplini hem otel ayağında hem müşteri anlamında hizmete yansıtabilme durumu. Orada da inovasyon anlamında yazılım, portal çözümler ile müşteriye gidiyoruz. Orada da doğruyu söylemek gerekirse olmayan bir ihtiyacın yazılımını yapıyoruz. Yani biz karşılaşmadık benzer bir portalla, çok detay vermek istemiyorum çünkü gerçekten inovatif bir düşünce. Ama kullanan müşterimiz yazılım portalından çok memnun ve kendi sistemlerine nasıl entegre edebileceğimizin çalışmasını yapıyoruz. Yani özetle işin içindeki problemleri nasıl çözeriz, nasıl işi sürdürürüz noktasında fikir jimnastiği yapıyoruz. Başkada yaptığımız bir şey yok.





JAPON YÖNETİM TEKNİKLERİNİ ÖRNEK ALDIK



CİVAN SÖZKESEN

1988 Denizli doğumlu olan Civan Sözkesen, İzmir SEV İlköğretim Okulu ve İzmir Amerikan Koleji'nden mezun oldu. Üniversite öğrenimini İstanbul'da Sabancı Üniversitesi'nde tamamladı, 2011 yılında Üretim Sistemleri ve Endüstri Mühendisliği diploma programından başarı ile mezun oldu. 2008 yılında dünyanın en saygın üniversitelerinden olan Harvard Üniversitesi'ne başvurdu ve "Cross Border Innovation" eğitimi aldı.

2008 yılında İş Yatırım A.Ş.'de yatırım bankacılığı üzerine ve 2009 yılında da L'Oréal Türkiye genel müdürlüğünde Pazarlama üzerine stajlar yaptı. NLP'in dünyadaki kurucularından olan Richard Bandler'dan ikna ve hipnoz teknikleri eğitimini 2014 yılında alarak özellikle pazarlama alanında kendisini geliştirdi.

2009 yılında aile şirketinin kurucusu Rahmetli Osman Nuri Sözkesen'in vefatının ardından, Funika Holding ve bağlı şirketlerde Yönetim Kurulu Başkan Yardimciligi'na gelen Sözkesen, çalışmalarını tekstil ve teknoloji olmak üzere iki sektörde sürdürmeye devam etti. Yönetiminde olduğu Funika Tekstil, günlük 50 ton üretim kapasitesiyle kumaş boyama ve terbiye hizmeti sunmaktadır. Aile şirketlerinden ve teknoloji alanında faaliyet gösteren Civan Sözkesen'in Yönetim Kurulu Başkanı olduğu Funika Bilişim, mobil oyun ve uygulama geliştirip satmaktadır. Ayrıca Instagram kullanıcılarına yönelik beğeni ve takipçileri analiz eden Like & Liker Analyzer isminde mobil uygulama geliştirmiş ve bu hizmeti yine Yönetim Kurulu Başkanı olduğu Liker Bilişim Hizmetleri şirketi üzerinden pazara sunmaktadır. İzmir'den iş adamı ve yakın arkadaşı Türkmen Türkmenoğlu ile birlikte T.C. İnovasyon Teknoloji şirketini 2012'de kurmuş ve bu şirket üzerinden insan sağlığını koruyan radyasyonu azaltan cep telefonu kılıfı geliştirip satmışlardır.

2015-2019 yılları arasında TOBB Genç Girişimciler Kurulu Denizli Başkanlığı' ve 2019 yılında TAİDER Yönetim Kurulu Üyesi olan Sözkesen, 2018 yılında Türkiye'nin ilk inovasyon garajı Inogar'ın kuruluşunda yer alarak girişimcilik ekosisteminin gelişmesinde rol oynamıştır.

TEKSTİL VE TEKNOLOJİ

FUNİKA HOLDİNG

Funika, Osman Nuri Sözkesen tarafından, 1985 yılında bir dış ticaret firması olarak Denizli`de kuruldu. "FUNIKA" ismi, Osman Nuri Sözkesen`in Japonya`da ihtisas yaptığı 3 firmanın ilk hecelerinin bir araya gelmesiyle oluştu. Bilgisayar firması FUJITSU`nun "FU" hecesi, demir-çelik ve mühendislik firması NIHON KOKAN`nın "NI" hecesi ve dış ticaret firması KANEMATSU`nun "KA" hecesi Funika 'yı yarattı. Osmanlı savaş taktiklerinden esinlenerek uygulanan pazarlama yöntemleriyle kısa sürede 21 ülkeye bornoz ve sabahlık ihraç etmektedir. Sırasıyla tekstil konfeksiyon, dokuma ve boyama bölümlerinin tamamlanmasıyla 1993 yılında üretimde entegrasyon sağlandı. Opel ve Chevrolet marka araçların Denizli bayiliği ve yerel medya kuruluşu Deha Medya Grubunun da katılımıyla Funika sektörel zenginliğini artırdı, 1996 yılında holding çatısıyla örgütlenmesini tamamladı. Aynı yıl kurulan Funika Vakfı ile de toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyi amaçladı ve hızlı bir kurumsallaşma sürecine girdi.

Funika Grubu işletmecilik anlayışı Japon Yönetim Tekniklerinin temel alındığı bir bileşimdir. Hawaii`de JAIMS İşletmecilik Enstitüsünde Japon İşletmeciliği konusunda ihtisas yapan ilk ve tek Türk ve şirketlerimizin Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı olan Nuri Sözkesen, bu işletmecilik sitemini Türkiye`ye uyarlayarak **FUNİKA**`da uygulanmasını sağladı. 2002 yılında JAIMS İşletmecilik Enstitüsü`nün yaptığı ve Topluma Katkı, Profesyonellik ve Öğretilenlerin Uygulama Sonuçlarını içeren değerlendirmede 30 yıldaki 20700 mezun arasında "Seçkin Mezun Ödülü" nü alan üç kişiden biri oldu. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme yolunda önemli adımlar atan ve Denizli`ye öncülük eden Funika grubunda; 2002 yılında isim ve renkler haricinde yeniden bir görsel kimlik oluşturma süreci başladı. Logolardan basılı evraklara, binalar iç ve dış dekorasyonundan araçlara, ürün etiketlerinden görevlilerin kıyafetlerine ve çevre düzenlemelerine varıncaya kadar yeni standartlar belirlendi, uygulamaya kondu. Türkiye`de yaratmış olduğu görsel kimliği ile ilk 20 firma arasına girdi. 1986 yılından bu yana havlu, bornoz, sabahlık ve ev giysileri alanında üretim ve bugüne kadar 51 ülkeye ihracat yapmış olan Funika Holding, dünyadaki gelişmeler ışığında yapmış olduğu araştırmalar sonucunda Türkiye'de EV GİYİMİ adını verdiği yepyeni bir kategorinin gelişmesine öncülük etti. Funika Tekstil; ev giyimini evde insana dair ürünler olarak tanımladı. Funika, 2009 yılında kurucusu Osman Nuri Sözkesen'in vefatının ardından, eşi İlknur Sözkesen ve çocukları tarafından yönetilmeye başlandı. Yeni yönetim kurulunun stratejisi ile teknik tekstil ve kumaş boya terbiye alanlarında odaklanan Funika, 4 adet Biancalani süper-jet turbang makinası ile hem kapasitesini hem kalitesini arttırdı, 2015 yılı itibariyle Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük kapasiteli havlu boya terbiye tesisi haline geldi. Funika Holding bünyesindeki boyahane fabrikasında günde 55,000 kg kumaş boyanmakta ve terbiye işlemi görmektedir. Yeni yönetimimiz, kurucumuz Nuri Sözkesen'in yenilikçi,

kurumsal, dürüst ve kaliteli üretim anlayışını devam ettirmekte, yeni yatırımlar ve projelerle Funika 'yı başarılı bir geleceğe taşımaktadır. Yeni yönetim sürecinde Funika, 2009 yılında Dünya Gazetesi tarafından En İnovatif Tekstil Firması ödülü, 2009 yılında Denizli İhracatçılar Birliği tarafından En Yenilikçi Tekstil İhracatçısı ödülü, 2010 yılında Ege Üniversitesi tarafından Duayen Tekstil Firması ödülü, 2011 yılında Bursa Uludağ İhracatçılar Birliği tarafından En Başarılı Ar-Ge Firması ödülünü aldı. Bugün Funika Holding ve şirketleri, Denizli'nin en saygın kurumlarından biri olarak tüm paydaşlarına mutluluk üretmeye devam etmektedir.

FİRMALARI BATIRAN KAR YA DA ZARAR DEĞİL NAKİT AKIŞ PLANI EKSİKLİĞİDİR

Nazan Çağlar: Gerçekler ile barışık olmak, realist yaklaşımlar kişisel dayanıklılığı artırdığı literatürde kabul görmüş bir kanı. Gerçekçiliğin size kazandırdığı oldu mu?

Civan Sözkesen: Özellikle iş hayatında gerçekçilik ve realist yaklaşımlar sadece dayanıklılık için değil şirketlerin büyüme stratejisi ve hayatta başarı için de çok önemli. Rahmetli babam Osman Nuri Sözkesen'in vefatı sonrasında kurucusu olduğu Funika Holding iflas erteleme sürecindeydi. Hem kendisinin vefatı hem de şirketlerin iflas durumu aile olarak bizi oldukça sarsmıştı. Aile olarak önce kendimize sonra da çalışanlarımıza, müşterilerimize ve tedarikçilerimize karşı dürüst olup gerçekler ile yüzleşip realist yaklaşımlar ile durumu düzeltmemiz gerekiyordu. Öncelikle Funika Holding çatısı altındaki tüm şirketlerin finansal durumlarını son derece realist bir yaklaşım ile inceledik, risk analizleri yapıp şirketlerin bulundukları sektörleri değerlendirdik. O dönemde, Rahmi Koç, 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. Bu görüşmeler gerçekleri görmemize çok yardımcı oldu. Firmaları kar ya da zararın değil nakit akış dengesinin bozulmasının batırdığını öğrendik. O yıllarda çok iyi tecrübe ettiğimiz için nakit akışına büyük önem verdik. Funika Holding'in 5 yıllık nakit akış planlarını çok detaylı şekilde çıkardık. Türkiye'de birçok firmanın günlük nakit akış tabloları yokken, aile olarak bu konuda kurumsallaşarak holdingin 5 yıllık resmini çektik ve bunu gidişata göre sürekli olarak güncelledik. Bu 5 yıllık büyüme öngörüleri ve mali tablolar ile ortaya çıkabilecek riskleri önceden tanımlayıp 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. Aynı zamanda bu durum tüm sürece daha gerçekçi bakmamıza sebep oluyordu. Bu çalışmalar ve yaklaşımlar sayesinde, Funika Holding ve şirketleri, iflas erteleme sürecinden başarılı bir şekilde çıktı hatta Denizli'de ilk, Türkiye'de ise sayılı firmalardan biri oldu. Bu önemli başarıyı Türkiye'de firmaların sadece %2'si

gerçekleştirebiliyor. Bu başarı hikayesi ile Funika Holding ve Sözkesen Ailesi, Türkiye'de finansal olarak zora girmiş aile işletmelerine örnek gösterilip umut kaynağı olmaktadır.

ZAYIF YÖNLERİMİZİ İYİLEŞTİRMEK YERİNE GÜÇLÜ YÖNLERİMİZİ GÜÇLENDİRMEYİ TERCİH ETTİK

Taha Yusuf Çakarel: Geçmişte takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerinden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan-çözümü olan bireylerin dayanıklılığı çok daha fazladır. Sizce de böyle mi?

Civan Sözkesen: Geçmişe takılı kalarak birilerini suçlayan bir tutumda hiçbir zaman olmadım. Bu hikâyeden bahsetmeden önce Funika'nın geçmişine kısa bir yolculuk yaparak durumun daha iyi anlaşabileceğini düşünüyorum. Şirketin kurucu lideri Osman Nuri Sözkesen'in ani kaybı sırasında Funika iflas erteleme halindeydi. O dönemde değişim ve dönüşüm içerisinde olan Funika, klasik tekstilden uzaklaşıp teknik tekstile ve teknolojik alanlara kaymaya başlamıştı. 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz, firmanın nakit akışını bozmuştu. O dönemde yaklaşık 1500 kişi istihdam edilip 4 farklı sektörde (tekstil, otomotiv, medya ve teknoloji) 17 şirket, holding çatısı altında 1985 yılından bu yana faaliyet gösteriyordu. Serinleten pijama, menopoz pijaması, çift kişilik bornoz, elektromanyetik dalgaları önleyen kumaş o dönemde ticareti yapılan teknik tekstil ürünlerine örnek sayılabilirdi. Dünyadaki gelişmeler ışığında yapmış olduğu araştırmalar sonucunda Funika, Türkiye'de "Ev Giyimi" adını verdiği yepyeni bir kategorinin gelişmesine öncülük etmişti. Funika; ev giyimini "evde insana dair ürünler" olarak tanımlamıştı. Bu kategorinin eklenmesi ve tanımının yapılması ile tekstil kitapları değişmişti. Nuri Sözkesen, 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. Aile olarak Funika Holding'in tüm borçlarını ödemek, dürüstlük ve güvenirlik çizgimizden vazgeçmemek ve firmayı yeniden bölgenin en saygın kuruluşlarından biri yapmak konusunda kararlıydık. En önemlisi, tecrübelerden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan bir aile yapısına sahiptik. Geçmişte takılı kalmak yerine kurum olarak yenilenmemiz gerektiğinin farkındaydık. Bu noktada farklı bir strateji izledik. Sun Tzu'nun da söylediği gibi, zayıf yanlarını iyileştirmeye çalışmaktansa güçlüyü daha güçlü yapma stratejisi üzerinden en güçlü olduğumuz alana firmanın tüm kaynaklarını aktarma kararı aldık. Analizler, değerlendirmeler ve tavsiyeler sonucunda aile olarak radikal bir karar verip, tekstil dışındaki tüm sektörlerden çıkıp, tekstilde de boyahane alanında yoğunlaşma ve kapasitemizi arttırmaya karar verdik. En güçlü olduğumuz boyahane alanına odaklanarak üretimimizi, verimliliğimizi ve karlılığımızı en üst seviyeye ulaştırdık. Bir başka deyişle Funika Grubu'nu yatayda küçültüp dikeyde büyütme stratejisi uyguladık. O günlerde günlük 25 ton kumaş boyama kapasitemizi 55 ton kumaşa

çıkararak, Türkiye'nin en büyük boyahane fabrikası haline getirdik. Bugün geldiğimiz noktada, ne kadar doğru bir karar aldığımızı şimdilerde çok daha iyi görebiliyoruz. O yıllarda geçmişe takılı kalıp geçmişi sorgulamaya devam etseydik veya birilerini suçluyor olsaydık bugün bu noktaya gelmemiz mümkün olamazdı. Hala daha mağazalaşmaya devam edip etmemeyi, icat edilen ürünlerin ticarileştirilememesini, ev giyimi kategorisinin yaratıcısı ve isim hakkı sahibi olarak bugün bu ismi kullananlara dava açıp açmamayı, devletin uygulamış olduğu politikaları (maliyeye olan borçlarımızı ödediğimiz hafta vergi affı çıktı) ve birçok benzeri durumu kendimize dert edinseydik bugün iflas noktasında olan bir şirket olurduk. Geleceğe takılan maalesef ilerleyemiyor. Bizler sıkıntılar ile karşılaşsak da ders çıkartıp geleceğe bakıp yolumuza her zaman devam ettik. Her yere düştüğümüzde ayağa kalkıp ilerlemeye devam ettik.

Nazan Çağlar: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın olan bireyler daha güçlü oluyor. Bu anlamda siz kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Civan Sözkesen: Hem kişi olarak hem aile olarak her zaman çok sosyaldik ve iş birliklerine yatkın olduk. Lise yıllarında başlayan, üniversite ve sonrasında da devam eden bu durum zor koşullara karşı beni çok daha güçlü kıldı. Tekstil dışında aile olarak yazılım şirketi ve oyun stüdyosu kurmamız ve bugün büyüyerek devam eden bu işlerimizin altında kolektif çalışma bilincimin ve iş birliği yapma konusuna yatkınlığımın olduğunu düşünüyorum. Bugün on yazılımcı ile partnerlikler kurarak büyüyoruz. Bu iş birlikleri ile maliyetlerimizi minimize edip nakit akışımızı çok daha güçlendirebiliyoruz. Liker Analyzer For Instagram uygulamamız, Funika Bilişim şirketi altında çıkardığımız oyunlar ve dünyanın en büyük oyun şirketleri ile bugün oyun üretebilmemiz hep iş birlikleri ile mümkün oldu.

Ayrıca, geçmişte 5 firma ile ortak kurmuş olduğumuz Ege Bölgesi'nin en büyük özel arıtma tesisi Gümüşsu Arıtma Şirketi, bugün gelecek nesiller ile başarı ile devam etmektedir. Bizlerin iş birliği yapma konusundaki yatkınlığı ve sosyalliği bu noktada önemli rol oynamaktadır.

İŞ HAYATINDA GÜVEN VE İTİBAR EN ÖNEMLİ DEĞERLERDİR

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar ise en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Siz nasıl sorumluluklar aldınız?

Civan Sözkesen: Rahmetli babamın vefatı sırasında ve sonrasında ve aile firmamızın iflas erteleme sürecinde her zaman sorumluluklarımızın üstüne gittik. Babamın vefatının ertesi günü cenaze olmasına rağmen holdinge gelip o gün dahil tüm ödemelerimizi gerçekleştirdik, hiçbir zaman hiçbir

sorumluluktan kaçmadık. Aile olarak en zor günlerde, en zor kararları alırken, iş hayatında güven ve itibarın en önemli değerler olduğunu göz önünde bulundurarak hiçbir zaman sorumluluğu elden bırakmadık. 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 Holding'in ne kadar dürüst ve güvenilir bir firma olduğunu, aile olarak da bizlerin ne kadar sorumluluk duygusunun yüksek olduğunu bir kez daha gösterdik.

Nazan Çağlar: Bazı insanlar pozitif bakış açılarına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu bilinmektedir. Sizin bu yönde görüşleriniz nelerdir?

Civan Sözkesen: Gerçekçi ve iyimser olmak krizde yenilenmede oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Biz en zor zamanlarda bile hiçbir zaman karamsarlığa kapılmadık. Her zaman iyimserdik ve süreçlere gerçekçi yaklaşmaya çalıştık. Holdingimizin kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Osman Nuri Sözkesen'den sonra değişen yönetim kurulu sürecinde, şirkette huzursuzluk ve güvensizlik yaratmadan, çalışanların değişim korkularını yenmelerini sağlayarak hareket planlarını izlemeye başladık. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle bizlerin bir ve bütün ve iyimser olması gerekiyordu. Biliyorum ki insanlar kararlı ve gerçekçi liderler ile çalışmak isterler. Ben ve ailem de hep öyle olduk. Aile olarak, son 10 yıldır, her zaman süreçlere gerçekçi bakabilmek adına, Funika Holding'in vizyon ve misyon belirlemelerini ve bunların stratejik yapıda irdelemesini, çalışanlarımız ile gerçekleştirdik. Aile olarak vizyon ve misyon belirlemeden önce, şirketin swot analizini yaptırıp, güçlü/zayıf yanları ve fırsatlar/tehditleri ortaya koyarız. Olabildiğince süreci şeffaflaştırırız. Sonra stratejik bir irdelemeyle ve firmanın ilkeleri doğrultusunda firmanın vizyon ve misyon çalışmalarını tamamlarız. Bu ilkeler sırasıyla; dürüstlük, itibar, sadakat, takım çalışması, insana yatırım, öz değerlendirme, güvenirlik, yaratıcılık ve yenilik, uzun vadeli düşünce ve hareket, iletişime dayalı şeffaf yönetim, ülkeye ve insanlığa faydalı olma, özverili ve verimli çalışmadır.

2009 KRİZİNDE KARAR MEKANİZMALARINI TABANA YAYARAK DEĞİŞİMİ KOLLEKTİF HALE GETİRDİK

Taha Yusuf Çakarel: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile vizyon oluşturabilmektedir. Sizin bu yönde bir hikayeniz var mı?

Civan Sözkesen: 2009 yılında yaşadığımız krizin bu yönde çok iyi bir hikâye olduğunu düşünüyorum. O yıllarda aile olarak en kötü günleri yaşarken dimdik ayakta durmamızı sağlayan başta yöneticilerimiz ve tüm Funika çalışanları büyük bir sağduyu, başarı ve cesaret ile yanımızda oldular ve hep birlikte Funika Holding'in yeni vizyonunu çizdik. Çalışanlar ile birlikte karar alma, işbirliği, grup

sorumluluğu ve sonuçlara önem verme şirketlerimizin yeni kuralları oldu. 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 arttırıcı 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 yönetişim ve aile işletmesi stratejisi ile bir tarafın diğerlerini yönetmesinden ziyade, karşılıklı etkileşimin ön planda olduğu bir yönetişim anlayışı izleyerek kurumun uzun dönem sürdürebilirliğini sağlamış olduk. Bu anlayış ve stratejiler sonucunda Funika Holding'in bütün bireyleri hep birlikte vizyon oluşturabilmektedir.

YATIRIMLARI KENDİSİNİ BİR YIL İÇİNDE AMORTİ EDECEK ŞEKİLDE PLANLADIK

Taha Yusuf Çakarel: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite de sıkıntı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini getirmektedir. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz?

Civan Sözkesen: Kriz durumlarında yaşanılan finansman problemlerini, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite de sıkıntı ve siparişlerin küçültülmesi gibi faktörleri ve bunlara bağlı olarak maliyet artış riskini 2008 küresel krizinde yaşadık ve sonrasında da şirketlerimiz iflas erteleme sürecine girdiler. Şirketlerin girmiş olduğu finansal krizleri düzeltmede en önemli faktörün nakit akışı olduğuna inanıyoruz. Şirketlerin kar ya da zarar edişi değil nakit akışındaki bozulmalar finansman problemlerini bir araya getirmektedir. Çoğu şirket, sahibi olduğu gayrimenkullere güvenerek borçlanmakta ve finansman problemlerini çözebileceğine inanmaktadır. Şirket finansal olarak zor durumdayken, gayrimenkuller satılığa çıktığı zaman kimse piyasa değerinden almadığı için, örnek olarak biz, hiçbir zaman gayrimenkullere güvenerek bir borç ödeme sözü vermedik, nakit akış planı yapmadık. Aile olarak nakit akış dengesine önem vererek şirkette oluşabilecek finansman problemlerini önceden görüp buna istinaden atılacak adımları önceden belirledik. Yatırımlarını ve ödemelerini nakit akışına göre ayarlayarak tedarikçilerimize, finans kuruluşlarına ve bankalara bugüne kadar günü gününe ödemelerini eksiksiz gerçekleştirdik. Yatırım kararlarını, en fazla bir yıl içerisinde yatırımın kendisini amorti edeceği şekilde planlayıp ilerledik. 5 yıllık nakit akış tablolarını oldukça detaylı şekilde oluşturduk ve bu tablolar ışığında kurumun kısa ve uzun vadeli stratejik kararlarını şekillendirildik.

YÖNETİM KURULU ŞİRKETE LİDERLİK YAPAR

Taha Yusuf Çakarel: Gizli kapaklı işler yapmak yerine, özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları korumaktadır. Siz bu anlamda süreçleri nasıl yönetiyorsunuz?

Civan Sözkesen: En zor zamanlarda dahi gizli kapaklı işler yapmak yerine her zaman ile olarak birbirimize karşı açık, şeffaf ve sağduyuluyduk. En kötü günleri aile olarak bir araya gelip birlik ve bütünlüğümüzü sağlayarak başardık. Yetkiyi tek bir lidere vermek yerine bir aile olarak bir yönetim kurulu oluşturup yönetim kurulunun şirkete liderlik etmesini sağladık. Kurucu liderimizin ani kaybı sonrası liderlik edebilecek güçlü bir yönetim kurulunun oluşabilmesi için aile olarak aramızdaki iletişim ve şeffaflığın arttırmanın önemli olduğunu düşündük. Tüm aile üyelerinin çalışma masalarını aynı odaya taşıdık. Böylece hem şirket hem de aile içerisindeki sorunları kimse içinde biriktirmeden hızlıca kendi arasında konuşup şirket içi kararlar daha hızlı alınabiliyordu. O odadan çıkan karar sonrası hepimiz tek ses oluyorduk. Yönetim kurulunun en büyük görevi, holding faaliyetlerini denetlemek ve karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmaktır. Bu yaklaşım ile kurumlarımızın varlığını koruduğumuza inanıyoruz.

Nazan Çağlar: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor? Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kolektivist yaklaşımlar mı?

BİR ŞİRKETİN DEVAM EDEBİLMEK İÇİN ÇALIŞANLARINA VE HAMMADDEYE İHTİYACI VARDIR

Civan Sözkesen: Kriz durumlarında çoğu firma öncelikli olarak tedarikçilerine olan ödemelerini sarkıtıyor. Finansal sıkıntı hala da büyüyerek devam ediyorsa çalışanların maaşlarını geciktirme yoluna gidiyor. Problem çözülmeyip hala devam ediyorsa güncel SSK ve vergi ödemeleri ödenmiyor. Battığının anlaşılmaması için her yolu deneyen firma en son bankalara olan taksitlerini sarkıtarak iflasa gitme durumunu resmi olarak duyurmuş oluyor. İflas süreci başladıktan sonra da çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve maliye kolektivist bir şekilde firmanın üzerine gidiyor. Hâlbuki bir firmanın iş yapabilmesi için iki şeye ihtiyaç vardır: öncelikle çalışanlarına ve sonrada hammaddeye yani tedarikçilerine. Çoğu firma finansman problemi yaşadığında maalesef çok büyük hata yaparak tedarikçi ödemelerini geciktirerek ve çalışanların maaş günlerini sarkıtarak nakit akışını düzeltebileceğine inanmaktadır fakat bu durum onu çok daha büyük bir problemin içine sokmaktadır.

Ücretini alamayan çalışanlar işini iyi yapmamakta, hatalar artmakta, tedarikçiler alacaklarını geç zamanda aldıkları için hammaddeye zam yapmakta ve işletmenin giderleri artmakta karlılık düşüp nakit akışı olumsuz etkilenmektedir. Biz aile ve holding çalışanları olarak bu bilinçle farklı bir borç ödeme stratejisi izledik. Borç ödemelerinde önceliği işçi alacaklarına, kıdem tazminatlarına ve tedarikçi ödemelerine verdik. Çalışan haklarını ödeyip piyasaya olan borçları kapattıktan sonra devlet ödemelerine (SSK ve vergi) odaklandık. Devlet ödemeleri bittikten sonra ancak bankalara yüklü ödemeler gerçekleştirebildik. Niyetimiz borç ödemek ve Funika Holding'i yeniden bölgede öncü bir kuruluş yapmaktı. Bu sebeple de bu iyi niyetimizi gören tüm paydaşlarımız her zaman yanımızda oldu. Eğer itibarı yüksek saygın bir kuruluş iseniz korkmanıza gerek yok müşterileriniz, tedarikçileriniz ve en önemlisi çalışanlarınız sizlerle beraber yola devam ediyor. Paydaşlarınızın tolerans ve desteği çok fazla oluyor. İtibar, zor duruma düşen ya da kriz anındaki bir şirket için en önemli sermayedir. Funika Holding ve Sözkesen ailesi olarak itibarımız ve saygınlığımız bölgede çok yüksekti, dolayısıyla toplumun her kesimi zor zamanlarımızda hep yanımızda oldu. Bizler için yapılan fedakârlıkları her zaman hatırlayacağız.

MUTLULUK ÜRETİYORUZ

Tuğçe Kumral: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonu çok önemlidir. Sizin bu disiplinleri bir arada nasıl yönettiniz?

Civan Sözkesen: Yönetim disiplinlerinin koordinasyonu konusunda aile olarak başarılı olmamızın altında insan kaynağına çok önem vermemize ayrıca bilgi paylaşımını ve kaynak yeterliliğini doğru yönettiğimize inanıyoruz. Departmanlar arası uyum ve bilgi paylaşımı en üst seviyede olmasının ve çalışanlar ile üst yönetim arasında güçlü bir iletişim ve kaynakları birlikte yönetme imkanının olmasının altında Funika'nın yönetim modelinin yattığına inanmaktayız. Sloganı "Mutluluk üretiyoruz" olan Funika Holding'de, çalışanların ve topluluğun mutluluğu öncelikli oldu. Bu sebeple "önce insan" felsefesinden hareketle Japon İşletmeciliğinin Türkiye'ye uyarlanmış yönetim modelini benimsedik, uzun süreli istihdam ve insana saygı politikasını yıllardır başarılı şekilde uyguladık. İş hayatında başarının en önemli değerinin insan kaynağı olduğuna inanarak stratejilerimizi hep bu değer üzerine kurduk. Bunun bir yansıması olarak Funika'nın sosyal medya çalışmaları kapsamında bu sene 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 evi gibi benimsediği" şeklinde ifadelere sıkça rastlanması, çalışanlarda benzer ortak duyguların ve sadakatin hâkim olduğuna ve "Mutluluk üretiyoruz" sloganının karşılığının şirket bünyesinde de yaşatılabildiğine şahitlik etmiş

olduk. Çalışanlar ve departmanlar arasındaki uyumluluk ve anlayış, herkesin işletmemizi evi gibi görüp tek bir yürek halinde vizyona ilerlemeleri, her zaman bilgi ve kaynak paylaşımı konusunda üst yönetimin ve ailenin yönetim koordinasyonunu sağlamasına büyük kolaylık sağlamıştır.

Taha Yusuf Çakarel: İyileştirici değişimi destekleme hususunda yaptığınız çalışmalar var mı?

Civan Sözkesen: Müşterilerimize yüksek kalitede, en iyi hizmeti, en kısa zamanda sunabilmek için dünyadaki son teknolojileri takip ediyor ve tesislerimize transfer ediyoruz. Sürekli iyileştirici değişimi destekliyor yatırımlarımızı bu hususta gerçekleştiriyoruz. Günümüzde müşterilerin ihtiyaçları, sektörün dinamikleri ve teknolojinin sektöre getirdiği yenilikler sürekli bir değişim ve dönüşüm içindeyken, Funika'nın bu değişimlere karşı çevik kalabilmek, yenilenen talepleri karşılayabilir pozisyonda olmak kritik önceliği olmuştur. Bunu da aile olarak iyileştirici değişimi destekleyerek gerçekleştirmekteyiz. Üretim tesislerimizi devamlı olarak en gelişmiş makine teknolojileri ile yenilemekteyiz üretim süreçlerimizi iyileştirmekteyiz. Son yıllarda terbiye teknolojisinde adını tüm dünyaya duyuran ve kumaşlara mükemmel görünüm ve dokunuş hissiyatı veren Biancalani ön kurutma makinasından 4 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.

İyileştirici değişimi sürdürülebilir kılmak için aşağıdan yukarı yönetim stratejisi uygulanmakta ve çalışanlarımız ile iletişim yapımızı güçlendirmekteyiz. Örneğin, yemek saatlerinde mavi yaka, beyaz yaka ve aile üyeleri şirket yemekhanesinde beraber yemek yemektedirler. Aynı binada çalışmaktadırlar. Her çalışan üst yöneticiler ile rahatça iletişim kurar. Toplantılar yapılıp şikâyetler alınır ve ilgili çalışanlar olarak topluca o anda çözüm getirilir. Üretimde yaşanan aksamaların sebepleri hakkında bilgi sahibi olanlarla hemen toplanılır ve karar onların sayesinde alınır. Çünkü işe en hâkim kişi çalışanlardır. Onların fikir ve önerileri yönetim için birinci öncelik taşır. Yeni bir uygulama ilk önce çalışanlara sorulur. Kamuoyu yoklaması yapılarak yeni yatırımlar yapılır. Üretimde olan malzemelerle, makinalarla alakalı herhangi bir sorun anında genel müdüre bildirilir. Genel müdür yetkisi dâhilinde alım ya da değişim gerçekleştirilir. Farklı bir örnek olarak, cep telefonlarının çalışanların dikkatini dağıttığının ve işletme içerisinde iş kazalarına neden olabildiğinin belirli bir süre boyunca tespiti sonrasında bu sorunu çözmek adına fikirler alınmış ve çözüm önerileri değerlendirildikten sonra kilitli dolap yapılma kararı alınmıştır. Dolaplar yaptırılarak karar uygulamaya konmuştur. Bir başka örnek olarak; yemekhanede yemek beğenilmediği zaman anında catering firmasına şikâyetler İnsan Kaynakları sorumluları tarafından bildirilir, çalışanların istek ve şikâyetleri doğrultusunda menüde revizyonlar yapılır.

DEĞİŞİME AYAK UYDURUP OYUN STÜDYOSU KURDUK

Taha Yusuf Çakarel: Proaktif yaklaşım göstermek, yani sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için çok önemlidir. Sizler firma olarak bu anlamda kendinizi nasıl görüyorsunuz.

Civan Sözkesen: 2016 yılına kadar Funika Holding daha çok sanayi ürünleri üzerine farklı ürünler (çift kişilik bornoz, telefon dinlemelerini engelleyen cep telefonu kılıfı ve çadırlar, menopoz pijaması) çıkartıp endüstri 4.0 için çalışmalar (otomasyon ve robot teknolojisi) yaparken fark ettik ki dünya yapak zekâ, mobil oyun, yazılım, büyük veri analizi üzerine değişmekte olduğunu gördük. Yatırımlarımızı bu alanlara da kaydırmaya başladık. Değişime ayak uydurarak oyun stüdyosu kurduk ve bugün Dünya'nın en büyük oyun şirketleri ile oyunlar üretiyor, hizmet ihracatı gerçekleştiriyoruz. Instagram kullanıcılarına özel kişisel raporlama sunan ve size özel veri analizi çıkartan uygulamamız Liker Analyzer For Instagram bugün yüz binlerce kişi tarafından kullanılıyor. Şahsım, ailem ve Funika Holding üst yönetimi olarak dünyadaki gelişmeleri takip ediyor ve kendimizi sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetme konusunda geliştiriyoruz.



KRİZE DAYANAMAYAN BİR AİLE ŞİRKETİ ÖYKÜSÜ

EKBER MUTFAK



Paslanmaz Çelik Mutfak Eşyasında 1977 yılından bu yana varlığını sürdürmekte olan firma, yerel ve global marketlerde müşterilerin arzu ettiği standartları tasarım ve kalite ile birleştirerek ürünlerini ekonomik düzeyde pazarlamayı amaç edindi. 150 Kişilik profesyonel kadrosu ile sektörün tecrübe, dinamizm kuvvetini daima müşterisinin lehine çevirmesini bilmektedir. Kurucusu Kısmet Altınay'dır. Kısmet Altınay Mutfak Gereçleri üretimine kaşık çatal ve sıvama lokanta tabakları üreterek başladı. Kısmet Altınay babası Komiser Halil Altınay'ın mesleği gereği Türkiye'nin çeşitli illerinde ikamet etmiş ve çeşitli kültürleri tanıma fırsatı yakaladı.

Dilek Altınay, Ekber Mutfak yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

ŞİRKETİN ELİNDEKİ PARAYI İNŞAATA KAYDIRMAK HATA İDİ

Begüm Erdil Şahin: Bize başarı hikâyenizden bahseder misiniz?

Dilek Altınay: Başarı öyküsü derseniz biraz trajik bir başarı aslında ama konu ile ilgili kötü sonuçlardan neler iyi olarak çıkartılabilir? 1977 yılında kayınpederimin kurduğu paslanmaz çelikten Endüstriyel Mutfak gereçleri üretimi yapan bir aile şirketiyiz. Ailedeki erkek bireyler, kendi çocukları mezun olduktan sonra her birini işe dâhil etmiş ve sonra her birey evlendikçe onların eşleri de iş yerine dâhil olarak bir büyüme sürecine girilmiş. Ciddi bir büyüme potansiyeli vardı, 30 kişilik bir atölye iken 150 kişiye çıkıldı ve dünya pazarına açıldık. 2007 yılında krizin ana başlangıç tarihinde, aslında bizim şirkette de dünya krizi yavaş yavaş baş göstermişti. Biz de bu krizde yanlış bir yatırımda bulunduk, tabii ki aile şirketlerinde ki en büyük handikap babanın 'ben bilirimleri'dir. Babanın kararı ile bizim atölyeden Avcılar'da 8000 metre karelik büyük bir fabrikaya geçtik. Artık ihracat sıralamasında Türkiye'de ikinciliği oynamaya başlayınca daha da büyümeliyiz dedik ve daha büyük bir yatırım yaptık, 16 dönümlük bir fabrikaya geçme kararı aldık. Daha sonra babamız kanser oldu. Babamız o süreçte "fabrikanın inşaatı bitecek, ben ölmeden görmek istiyorum" dedi. Tabii ki ticaretle uğraşıp, sektörde olup elinizdeki parayı birden inşaata kaydırırsanız krize güzel bir hata ile başlamış olursunuz. O dönemde alınacak tedbirlerimizi sıraladık. Geçişlerimiz oldu. Aile bireylerimizin en önemlisi, babamız, vefat etti. Türk aile yapısında erkeklerin hangisi en büyük ise başa gelecek o olur,

ancak başa gelen işi yapamadı. Ve sarsıntılar yaşandı, bunlar yönetim sarsıntılarıydı. Yeni gelenin ben biliyorum tavrı, yeni ekip oluşturalım gibi düşünceleri vardı. Bizim Türk aile yapısında biliyorsunuz ne olursa olsun erkek varsa yanında eşi de olsa kadının pozisyonu daha geri planda kalır. Bunun sonucunda uçağımızın iniş yönü ters istikamete çevrildi. Bu aşamada benim aldığım eğitimler de göz önüne alındığında; işletme mezunuyum daha sonradan yüksek lisansımı kriz konusunda şirketler nasıl yönetilir konusu üzerine yaptım ama tabi ki akademik anlamda hiçbir şekilde ilerlemedim. Aile bireyi olduğum için, şirketin kendi içerisinde farklı pozisyonlarda hep aktif görevler aldım. Öyle olunca 2012 yılında, "galiba biz bu işi yapamıyoruz sen başa gel tedbirlerle ilerleyelim, neler yapabiliriz" denildi. Tabi ki biz başa geldiğimizde artık uçağın ivmesi hızla aşağı doğru dönmüştü. Bu aşağı düşüşte hızla giden uçağın hızını kesmek için küçülmemiz gerekiyordu. Aynı hızla büyümeye çalışmalı ve uçağın ucu yere bakarken en hızlı şekilde küçülmeye çalışmamız gerekiyordu. 150 çalışanımız vardı. İlk tedbirler nasıl alınırdı? Biraz sert oldu ancak bu tedbirleri almasaydık, üç dört yıl sonra ciddi bir patlama ile neyimiz var neyimiz yok hepsini kaybedecektik. Görünen tablo o şekildeydi. Bu süreçte şirketin ilk iki alandaki performansına baktık, satışlarda hiçbir sıkıntı yoktu ancak şirketin ana sıkıntısı çok fazla personel alımları olmasıydı, bir şirket krize giriş yapacağı zaman her zaman onu söylüyorum sonuç satış değil, satıştan para kazanılmaz, prestij kazanılır. İşçi ve satın alım maliyetleri kısılarak para kazanılır. Özellikle kriz ortamında en iyi para onunla kazanılıyor. Kriz fırsatlar dönemidir. Bunu ısrarla söylüyorum. Elinde sermaye varsa ve çok iyi yönetildiğinde kriz büyüme dönemidir. İlk tedbirlerimize bununla başladık. Biraz daha karlılığı arttırabilmek için satın alımlarda malları çok uygun fiyata ucuza almaya başladık. Ondan sonra personel sayımız çok fazlaydı, her gün makine başlarında oturdum. Hangi makinadan kaç tane alet çıktı, paslanmaz çelikten kaç adet malzeme üretiliyor bunları kontrol ettim. Onların sayımları ve ciddi bir mesai gideri vardı. Sonradan ilk mesailer kalktı. Mesailer kalkmasına rağmen biz hala aynı tonajlarda üretebiliyorduk. Sonra baktık bu makinanın kapasitesi nedir, örnek veriyorum 400 tane self servis çıkartacak kapasitede ancak bakıyoruz günde self servis sayısı mesai ile bile 400'leri yakalamıyor. Mesailer kaldırıldı. Sonra maalesef acımasızlık oluyor ama can yakmak gerekiyor. Belli bir çalışan kadrosunun işten çıkartılması gerektiğini söylediğimde ciddi bir tepki aldım ama konuya duygusal bakmamak gerekiyor. Kriz dönemlerinde net olmak gerek. İşçi sayısını düşürdük. İşçi sayısını şöyle açıklayayım; normalde 150 kişi artı mesai ile 140 ton ayda ham madde üretimi yapan bir fabrikayı, bütün mesailer kalktıktan ve personel sayısı 89'a düşürüldükten sonra 130 ton üretim yapan bir hale getirdik. 89 kişi ile üretime devam ettik ve sadece 10 bin ton farkımız vardı. 89 kişi ile 130 bin ton üretim yaptık. Bu ciddi bir başarı ve kazançtı. Bununla birlikte dış borçlanmaları yeniden yapılandırdık. Tabii artık son tabloyu da biz görüyorduk. En az hasarla nasıl buradan nasıl çıkabiliriz, çünkü şirket iflasa gidiyor dedik. Bununla ilgili de neler yaptık bankalarla yapılandırma yaptık. Banka içinde şirketi güvenceye alma, banka üst yönetimleri ile bu işler olur. Birebir ve yüz yüze pazarlıklar yaptık, banka da kendini korumaya aldı. Geri kalan bizimle özverili çalışan 89 işçiyi de korumak gerekiyordu. Kriz yönetiminde kişi kurtarmak maksatlı değil, sürpriz çıksın diye hep hikâyenin en kötü tarafına göre

hareket eder diğer taraflar. 89 kişilik kalan personeli koruma, binaları korumanın üzerinde oldu, icradan satışa gidildi vs. Ben aileden tamamen ayrılarak bağımsız hareket etmeye başladım. Binaları tedbir olarak ipoteğe vermeden, icra durumunda başarıyla kurtardım. Bu şirketi çok güzel bir şekilde korumaya aldık.

YÖNETİCİ ALIYORSANIZ KRİZ YAŞAMIŞ VE İFLAS GEÇİRMİŞ OLANINI SEÇİN

Begüm Erdil Şahin: Kaç kardeşsiniz ve bu kriz sürecini nasıl geçirdiniz? Sizin şirketlere önerileriniz neler?

Dilek Altınay: Üç kardeşiz. Sonra biz üç gelin olarak hepimiz aktif ve eğitimli kişilerdik. Aile şirketlerinde büyüklerin içinin rahat etmesi için kendi içlerinden ve profesyonel bir yönetici ile genelde hareket ediliyor. İşin neler çıkartabiliriz kısmına gelince ben yavaş yavaş hikâyemi benim açımdan olumlu ve güzel tarafına geçiyorum. Tabii ki bu benim için acı ve çok büyük bir deneyimdi. Fakat her kötü hikâyeden güzel sonuçlar çıkar. Daha sonradan bununla birlikte bu süreçlerde çok sancılı durumlar oluyor, psikolojik olarak aileler dağılıyor bunu yönetmek zorlu, işim kriz yönetimi ama o da bir yere kadar dayanabiliyorsunuz. Ondan sonra bağımsız krize giren şirketlere yöneticilik yapıyorum. Hangi departmanında sancı varsa orda belli bir prosedürü uyguluyoruz, o kısmı ayağa kaldırıp düzenliyoruz ve devam ediyoruz başka sorunlar yoksa yeni bir yola önümüz açılıyor. Bu süreçlerde de ne oluyor? Şu anki aile şirketimizden ciddi olarak ilk baştaki satış yapılan binaları gayrimenkulleri haricinde bütün işçilerin tedbirleri, geri kalan mülkleri dava süreçleri vs. onlarda şirket bir koruma altına alındı ki yavaş yavaş piyasaya veya ilgili yerlere borçların ödemesi yapılsın diye. Devamındaki başarı öyküsüne geçersek evet bu benim için üzücü ama bana her zaman damdan düşeni getirin. Her zaman şirketlere ciddi bir önerim var. Eğer ki üst düzey bir yönetici alıyorsanız tercihan krizden çıkmış, iflas yaşamış personeli almanızı öneririm. Çünkü onlar acı tabloyu yaşamış oluyorlar ve yapmaması gerekenleri çok iyi biliyorlar.

Begüm Erdil Şahin: Evet nasıl mücadele edeceği konusunda daha tecrübeli oluyorlar. Danışmanlık verdiğiniz şirketlerden yola çıkarak bize kriz süreci yaşayan firmalar hakkında bir değerlendirme yapmanızı istesek, neler söylemek isterseniz?

Dilek Altınay: Daha azimli ve hırslı oluyorlar yani bundan önce danışmanlık verdiğim şirketlerden biri Türkiye'nin büyük ayakkabı üreticilerinden biriydi. Pazarlama departmanında ciddi sıkıntılar vardı. Son beş yıl onlar bir aile şirketi üç kardeşler. O kadar güzel birleşiyorlar. Pazarlama departmanında büyük sancılar vardı. Pazarlama koordinatörü olarak oraya girip o kısmı düzelttik. Neler yaptık? Üç dört sezon önceki malları duruyordu. Onları tükettik. Pazarlama departmanı ile üretimi aktif hale getirdik. Birbirinden bağımsız değil çünkü hiçbir şekilde üretim yetişmiyor.

Pazarlamanın satış yaptığı mallar üretimden çıkmayacak, önceki sezonlar kabul görmüyor. Sezonu geçtiği zaman büyük şirketler mallarını almak istemiyordu. Bunu şöyle söyleyeyim, 8 ay içinde önceki beş yılın stokunu eritip o yılın sezonunu yetiştirip dengeledik. Yani bu tarz çok güzel kazanımlar gerçekleşti. Daha sonra bu kazanım süreçlerinde iflasa giden şirketlere şu anda geçici olarak yarı aktif yarı bağımlı çalışarak yaptığım işlerde tedbirli önlemler aldım. Bunlar kriz döneminde nedir büyük kazanımlar sağladı. Özellikle kendi kişisel hayatımda en kazanımlarım oldu. Kriz döneminde neler yapılır? Her departmanın kendine göre dinamikleri var.

KAZANCIMIZI AR-GE'YE YATIRDIK

Begüm Erdil Şahin: Kriz sürecinde markaların ürünlerine yönelik talepte herhangi bir değişiklik oldu mu, siz ürünlerinizde yeniliğe gitme girişiminde bulundunuz mu? Personel değişikliği dışında ne gibi değişiklikler yapıldı?

Dilek Altınay: Bu nesil değişiminde ucuza mal edip, kaliteden ödün vermemek en önemli şarttı. O süreçte yapılan hatalardan biriydi. Esas gayemiz en iyi kaliteyi ucuza almaktır. Yenidünya standartlarında birçok fuarlara dâhil olduk ve bizden daha üst segmentlerdeki üretim kapasitelerini kendimizle eşleştirdik ki bu süreçte neler yapabileceğimize baktık. Bir taraftan işçilerle ve satın almayla tedbirli giderken, kazancımızı Ar-ge hizmetlerine yatırım yaparak hareket ettik.

BİZİ DÜNYA PAZARINA AÇAN BİR KUSKUS TENCERESİDİR

Begüm Erdil Şahin: İnternetten sitenizi inceledim ve Ar-ge olarak ayrı bir bölümünüz mevcut. Orda ne gibi faaliyetler yürütülüyor, ne gibi yenilikçi ürünler söz konusu? Biraz onlar hakkında da bilgi alabilir miyim?

Dilek Altınay: 67 ülkeye ihracat yapıyorduk o zamanlar şirket olarak. Dünyanın talebine göre her ülkenin kendine göre bir dinamiği var. Aslında, endüstriyel mutfak gereçlerinin %80'i standarttı. Endüstriyel mutfak eşyalarını büyük şeflerimiz, aşçılarımız kullanır. Şirketlerin satın alma departmanları bize bir istek listesi gönderir. Tamam biz bundan para kazanırız ama yine de onlara deriz ki; 'siz bizi aşçınızla görüştürün'. Biz aşçı ile görüşürsek süreci daha iyi yönetiriz, çünkü satın alma elemanı mutfakta çalışmıyorsa gerçek ihtiyacı bilemez. Aşçıları muhakkak satın almalarda istiyorduk. Tabii ki bu süreçlerde Ar-ge departmanımızda neler var? Dünyanın standartlarına göre hareket ediyoruz ama özel aşçıların talepleri oluyordu. Örneğin Cezayir'den gelen bir sipariş bizi çok farklı bir üretime yönlendirmiştir. Buharla pişiren bir kuskus tenceresi dediler. Biz iki tencereyi

birleştirdik yeni bir ürün geliştirdik. Tabii bu tencere dediklerim çok büyük endüstriyel tencerelerdi. Bir üstteki tencereyi süzgeç haline getirdik. Oradaki şefin isteğine göre bu tencereyi tasarladık ve bu ürün bizi dünya pazarına açtı. Çin şu anda endüstriyel mutfakta çok iyi ama biz bu kuskus tenceresinin patentini almıştık ve Çin'e sattığımız bir ürün oldu bu. Ki bu dönemlerde Ar-ge de ilk piyasaya çıkartan biz isek bunun patent işlemlerini de yapıp sağlamlaştırıyorduk.

Begüm Erdil Şahin: Çok güzel. Yani oradan gelen farklı taleplere göre yeni ürünler üretiyordunuz.

Dilek Altınay: Evet kazanç kapılarını bulmak gerek her zaman söylüyorum. Her ürünün bir albenisi ve satılışı vardır. Yeter ki o kısmını bulmamız gerek.

Begüm Erdil Şahin: Peki o süreçte sizin firma olarak rakiplerinizden ayrılan yönleriniz nelerdi? Sektörde rakiplerinize karşı nasıl bir strateji ve politika izliyorsunuz?

Dilek Altınay: Bizim sektörde ilk üçte olduğumuz için rakiplerimiz vardı. Bizden önce bir numaralı "Öztiryakiler"dir. Ben onların ismini her zaman veririm çok güzel işler başarırlar. Bizim bir artımız çok hızlı hizmet verir ve mal teslimi yaparız. Bürokrasiye takılmadan çok seri müşteri memnuniyeti dediğimiz en hızlı şekilde ve mal tesliminin sağlanmasıdır. Diğer rakiplerimiz 1 ay sonraya mal teslim ederken biz tam aksine bu yönden öne çıkıyoruz. Yani müşteri memnuniyetine yönelik bir politika izliyoruz.

YÜZÜMDE GÜLEN BİR MASKE ARKAMDA ŞEYTAN VAR

Begüm Erdil Şahin: Kriz sürecinde gerçeklerle barışık olmak özelliğinden yola çıkarak, çözüm odaklı olmanın önemi üzerine bizimle paylaşabileceğiniz bir hikayeniz var mı?

Dilek Altınay: Evet tabii ki. Gerçeklerle sonumuzu gördük biz. Dış vitrinimizi asla bozmadan dışarıdan sizi motivasyon olarak aşağı çeken bir sürü etkenler vardı. Dış görünüşünüzü ve dik duruşunuzu asla bozmadan evet neler yapabiliriz, nasıl daha bu gerçeklerle bitiş var bizim acil bir ortak bulmamız gerekiyor. Bununla ilgili yatırımcılarla yurtdışı yatırımcıları görüşmek gerek, ama yurtdışı yatırımcılarla bürokrasi o kadar uzunki bizim o sürece gelmemiz uzun bir süre alacak. Bu tarafta dik duruşumuzu yaparken arka tarafta üzerimizde çok ciddi bir banka stresi, ödeme güçlükleri vardı. Bankalarla da bir taraftan mücadele ediyorduk. Benim hep söylediğim bir söz vardı, yüzümde gülen bir maske arkamda şeytan var. Yüzüm hep gülüyor ama bankalarla şeytan yüzümle uğraşmak zorundayım.

Begüm Erdil Şahin: O süreçte farklı bir ortaklık yapısına gittiniz mi?

Dilek Altınay: Tabii ki, şöyle söyleyeyim. Reina denildiği zaman benim tüylerim diken diken oluyor. Biz Kuveyt'te bir şirketle anlaşmamızı yapmıştık. Yılbaşı günü Reina patlaması oldu, oysa 5 Ocakta bizim imzalama işlememiz yapılıyordu. Tabii ki Reina olayında Türkiye bir kaosa girdi. ve sonuçta biz turizme hizmet eden bir sektördük. Bu yüzden anlaşma askıya alındı. Askıya alınınca ciddi bir karlılığı kaybettik. Bu arada ben 2012 yılında şirketin mevcut durumunu değerlendirdiğimde şirketin satışını önerdim. Bu sayede hem para kazanalım sonra da farklı bir isim ve ürünle devam ederiz dedim. Ayrıca şirketlerin karşılıklı anlaşması olursa aile bireyleri de minimum beş yıl şirket içindeki varlığını koruyabiliyor. Bunu yapsak mı diye düşündük ama bu öneri kabul olmadı. Terslikler o dönemde üst üste geldi. Öyle olunca biz Kuveyt'i de elimizden uçurduğumuzun farkına vardık. Çünkü Türkiye'de de süreçler o dönemde karışıktı. Böyle bir durumda rakibine gideceksin. Dik duruşunuzu bozmayın bizim durumumuz bu benim elimde müşterim var, sonuçta rakip halindeyiz sen birinci oluyorsun ben ikinci oluyorum veya o yıl ben birinci oluyorum sen ikinci oluyorsun. Bu yüzden elimizdeki gücü birleştirelim diyeceksin. Sen a segmentli ben b segmentli firmaları öne süreriz. Birlikte iş birliği yapalım. Böyle bir sürecimiz de oldu. Evet, çok güzel bir sona geldik fakat orda da bazı anlaşmazlıklar oldu. Aile bireyleri sıkıntı çıkardı, neyse sonumuz ne ise ona katlanırız denildi. Kumar oynanıldı işin açıkçası. O anlaşma süreci de sağlanamadı, kabul etmediler. Karşı taraf %30'a %70'lik bir ortaklık istedi. Doğal olarak en doğru hamleyi yaptılar. Ben bunun ısrarla kabul edilmesini istedim. Ama aile bireyleri bir kumar oynanmasını istedi. Aslında ben buna kumar da demiyorum, bazen başarmak için gururu geri plana almakta fayda vardır. Böyle bir durum oldu. Biraz evvelki sorunuza göre bu tarz arayışlar oldu.

KOŞULLAR BİZİ BALCILIK YAPMAYA İTTİ

Begüm Erdil Şahin: Ortaklığa gidilmemesinin sonuçları neler oldu?

Dilek Altınay: Bütün mal varlığını belli tedbirler alarak şirketi kurmak için çalışıldı. Bu tedbirler nelerdi derseniz bir şekilde şirketi sigorta etmek. Başka biri üzerinden şirketi koruma altına alıp bununla birlikte bankaların altına soktuğumuz diğer bina vs daha dışarıdan gelecek etkenlere karşı karşılıklı korumak yani sigorta dediğimiz buydu. Şu an piyasada herkes bunu yapar. Ana bir şirket vardır ama kasa farklıdır ne olursa olsun iki şirket üzerinden hareket edilip bu şekilde yol alarak ilerlendi. Bir diğer taraftan arıcılık üretimine başladık. Eşim bir yandan arı üretiyordu. Ancak bir süre sonra rahatsızlandı ve sekiz aylık bir hastane sürecimiz oldu. Ben tabi o zaman arıcılık hakkında pek bilgi sahibi değildim. Süreçleri pek bilmiyordum çünkü bize hep ballar petekten süzülmüş gelirdi. Bir gün eve 70 tane petek geldi. "Bunlar ne " diye sordum. Dağıtıyoruz, dağıtıyoruz bitiremedik petekleri. Ben de bu petekleri süzecek bir şey yok mu diye sordum. Getirin, süzerek kavanozlayalım çok daha iyi saklarız. Dediler ki süzme makineleri var. E, getirin bir tane makine eve, kavanozlayarak

saklayalım. Çünkü petekleri saklayacak yerim yoktu evimde. Eve geldiğinde elinde ince bir teneke gördüm. Nasıl yani bizim piyasadan aldığımız ballar teneke ile mi süzülüyor dedim. Paslanmaz çeliği yok mu diye sordum ve hayır yok dediler. Ondan sonra bizim imalattan ustabaşıları eve çağırdık ve onlar dediler ki biz bunu yaparız. Sonra biz ikinci bir sektör açtık. Bal makinaları üretmeye başladık. Güzel bir piyasaydı. Kendi sektörümüzden makinaları kullanarak farklı bir yola başladık. Endüstriyel mutfak eşyalarından, paslanmaz çelikten bal makinaları üretilmeye başlandı. Krizde bizim eve gelen o 70 tane petek şu anda dediğim kasa modeli olarak farklı bir gelir getiren şirket oldu. Bal üretilmeye başlandı. Bu süreç diğer tarafı rahatlattı.

Begüm Erdil Şahin: Kısmet Bey'in yönetimi ile sizin kardeşleriniz arasındaki yönetim anlayışı arasındaki nesil farklılıkları nelerdi?

Dilek Altınay: Kısmet Bey 1977 yılında bu şirketi ilk kurarken çok güzel başarıları vardı. 1977'li yıllarda Türkiye'de ilk bilgisayar olmadan defterle ihracat yaparken şirketini kurdu ve Arap ülkelerine en büyük ihracatı yapan ülke statüsüne girdi. Kısmet Bey farklı bir işyerinde mali müşavirlik yaparken kendi başına bir makine alıyor ve sini üretmeye başlıyor. Araplar biliyorsunuz siniyi yer sofrası olarak kullanır. Sini üretimi ile o dönem ihracat ödülü alıyor. Kendi başına 10 metre karelik yerde, akşamları işten çıkarak sini üretip onu ihraç ediyor. Ekber adı da bu süreçte ortaya çıkıyor. Kısmet Altınay benim idolümdü. Çok severdim kendisini. Birebir hep kendisiyle çalıştım. Diğer kuşak maalesef ki 'benim dediğim olacak' kafasında. Aile şirketlerindeki en büyük handikaplardan biri kendini ispat süreci. Kriz yönetimi için girdiğim şirketlerde de aynısını görüyorum. Benim dediğim, benim yöntemim yani 'ben' kavramı olduğu sürece maalesef çok üzücü sonuçlar ortaya çıkıyor. Bundan önceki danışmanlığını yaptığım son şirkette de bu uyarıyı yaptık. Ben bu tabloyu yaşadım, kendinize çeki düzen vermezseniz bu departmanı biz düzelttik ama gidişatınız on yılki tablonuz budur ve buna hazırlıklı olun diye uyarıda bulundum. Kriz yönetimini yapanların acı tabloyu gözler önüne sermesi gerekiyor ki tedbirler alınsın. Bu göz ardı edilirse maalesef ileriki dönemlerde çeşitli olumsuz sonuçlar doğuruyor. Yeni gelen yönetim ekibinin, ben ve benim ekibimin alışılmış düzenini ufak hareketlerle değiştirmesi gerekiyor.

Begüm Erdil Şahin: Kriz sonrası vizyon ve amaç değişiminde bir takım şeyler yaptınız mı? Daha doğrusu krize giriş sürecinden bahsettiniz yani krizin geleceğinden kimse haberdar olamaz ama piyasayı izlerken böyle bir tehdidin olabileceğini öngörmek sizce mümkün müydü?

Dilek Altınay: Bunu çok içtenlikle söylüyorum biz aile şirketiydik. Sonuçta ben aileye dâhil oldum. 1+1 idi. Asıl birinci kişi değildim 1+1 idim, Kısmet Bey'den sonra. Bu fabrika 2.Çerkezköydeki 16 bin dönümdü. Fabrika inşasına başladığımızda elimizdeki sermaye belliydi. O sermayeyi nakit sermayesi bir iş yaparken muhakkak kenarda durmalı, onu kullanmadan çevirmeye çalışmak en önemlisidir. Bir tablo çıkarttım. 2007'de biz bu arsayı aldık. İnşaatı hazırlıklarına başlandı. 5 yılda bu fabrikanın bitmesi gerekiyor. 5 yıldan önce bitirirsek şirketimizi 10 yıl içinde

şöyle bir tablo bekliyor. Tabii ki tekrar söylüyorum benim eşimin en büyük dezavantajı acı tabloyu öne çıkarmak ki sağlam adımlarla ilerleyelim. Üstüne bizim rahatsızlığımız, kanser hikâyemiz de dâhil olunca o psikolojide çok büyük aile sıkıntıları yaşandı. Benim şirketime böyle bir tablo nasıl çıkartırsın? Sonraki nesil için bu tabloyu yıl yıl söyledim. Tam 10 yıl koydum. 2007 idi 2017'de üretim durduruldu. Biz on yıl sonra tamamen burayı kapatmak zorunda kalırız. Senin tablonda maximum 1-1,5 yıl bizimlesin. 1.5 yıldan sonra yeni ekip gelir. Yeni ekip bunlara uymazsa çok hızlı küçülmesi gerekiyor. Bu dış borçlanma dediğim, banka kredilerine girilmedi. Çok güzel götürüyoruz. Bu yöntemle gidildiği takdirde doğru adımlarla krizi güzel yönetiriz. Gidilmediği takdirde 2009'da karşılaşacağımız ilk tablo, 2011'de karışılacağımız ikinci tablo diye diye 2017'ye on yıllık bir tablo çıkardım. Maalesef üzücü, o tedbirlere uyulmadığı takdirde sonuç budur. Babamı hiç unutmuyorum. Ben ölüyorum şirketim ölmüyor, sen benim şirketimi nasıl öldürürsün diye masada her şeyi fırlatıp atmıştı. Benim sana güvenim sonsuz ama ben sonraki ekibe güvenmiyorum dedi. Türk aile şirketleri yapısında dört elle sarılan babadan sonra ikinci kuşağın iyi yönetmesi çok nadirdir. Genelde bu çark üçüncü kuşaktan sonra farklı yöne döner. Üçüncü kuşaklar %1'ler, %2'ler ile aile şirketi devam ediyor.

BENİM İŞİN BAŞINA GEÇMEMİ AİLENİN BEYLERİ İSTEDİ

Begüm Erdil Şahin: Oldukça zorlu süreçler yaşamışsınız. Başınızdan birçok olay geçmiş.

Dilek Altınay: İnanın öyle. Buna herkes çok şaşırıyor ama çok öğretici bu durum. Yeter ki hayatı okumak, içinde verilen dersleri almak gerekiyor.

Begüm Erdil Şahin: O süreçte kaynaklar hakkında bilgileri çalışanlarınızla paylaştınız mı, o sürecin yönetiminde daha sonraki bilgi paylaşımları nasıl oldu? Planlama yeni koordinasyonu nasıl sağladınız?

Dilek Altınay: 2012'de bu tablo ile beylerden gelen istek üzerine yönetimin başına sen gel yeni bir vizyonla devam edelim dediler. İlk başta çalışmaya, idari kadroyu biraz bilinçlendirmek istedim. Evet tablomuz güneşli bir hava değil, sisli ve bulutlu bir hava ve biz önümüzü görmeden gidiyoruz, bunu çok sıkı tedbir ve önemler ile karşılamalıyız. İlk altı ayımızı bankalarla yapılandırma ile önümüzü açıp, bir süpürme evresi yaşadık. Sadece bir plan değil nerelerden tedbirler alabiliriz ile çok yoğun ve zahmetli bir süreçti. Tabii ki bu yavaş yavaş işçilerin çıkarılması evresine geldi. Onlar da ne olduğunu anlamadılar. 2012 yılına kadar maaşları her ayın 5'inde ve 20'sinde yatardı. Maaşları hiç aksamamıştı. Bir iki gün aksamalar başlayınca ilk başta önceki ekip hiçbir şekilde konuşma yapmadı. Çalışanların bilmeleri gerekirdi. Zorlu bir süreçteyiz bu yolda bizimle devam etmek isteyenler devam etsin diye işçi elemelerine gitmeden önce böyle bir uyarıda bulundum. Hepsini

toplayıp, evet yönetimin başına ben geldim, gerçekleri sizinle paylaşmak istiyorum. Benimle bu zorlu yolda mücadele edecek arkadaşları sonuna kadar koruyacağım. Alacağım önlemleri de biliniz diye hepsini profesyonel yöneticiymiş gibi karşıma alıp tek tek anlattım. Bilmeleri haklarıydı. Yapılacaklar konusunda kimin ne ile mücadele edeceğini bilmeleri gerekiyordu. "Bu süreçte benimle birlikte olanları sonuna kadar koruyacağım, alacaklarınızı altı ay sonunda alırsınız, iki yıl sonunda herkes alacağını en kötü tabloda faiziyle almış olur. Bankalara, finans yatırımcılarına bırakmadan size o paralarınızı ödeteceğim" dedim. Bana dava açanlara; "dört yıllık sürecin bitmesini beklersiniz bilginiz olsun" diyerek her şekilde önlem tedbirlerimi aldım. İlk aşamada benimle olmak isteyen benimle kalacak. Her makinanın aktif başında durup kimin ne kadar üretim yapacağını bakacağım, tedbir ve önlem alınarak ilerlenecek. Hatta çalışanlar "neden küçülüyorsunuz, hakkımızı yiyorsunuz" dediler. Ben de kimsenin hakkını yemiyorum 7/24 üretim yapan yer 150 kişi ile nasıl 140 ton çıkarıyor, ilk mesaileri kaldıracağım mesaisiz ne kadar üretebildiğimizi görmek istiyorum. Her makinanın ne kadar kapasitede olduğunu biliyorum. Her gün günlük rapor isteyeceğim makine başındaki ustadan ve ona göre bir karar vereceğim bilginiz olsun diye çalışanlara uyarıda bulundum. Buna uyumayıp dik başlı olanlar, ayrılmak isteyenler şu an benimle tokalaşarak ayrılırsa ilk onların haklarını ödeyeceğim ama bundan sonra çözdüğümde süreçle hareket edeceğimi bilmeleri gerektiğini söyledim. Herkesi bilgilendirdim çünkü bilgilendirmeden olmuyordu. Sonuçta 89 kişiye gelene kadar ilk 15 kişilik ekibe haklarını vererek yollarımızı ayırdık. Sözümün eri biri olduğumu biliyorlardı. Daha sonraki ekipte devam etmek isteyenler ile bu sefer işini ağır alıp aksatanları çıkardık. "Hakkımızı yiyorsunuz" dediklerinde, "hak yiyen sizlersiniz şirketin haklarını yemişsiniz. Evet, sizi koruyorum ama şirketi de koruyorum" dedim. Buna uyumayanın işine son verdik çünkü haklarımız dediler ama hayır yasal süresi ile alacaksınız bunu baştan belirtmiştik size dedik. Gidip dava açabilirsiniz. Dava açmazsanız ben haklarınıza tedbir koyduruyorum ne olursa olsun paranızı alacaksınız diye bir yol izledik. O süreçte dava açanları mahkeme süreciyle uzatıyorum işin açıkçası. Çünkü her iki tarafta da orta bulucu olmak gerekiyor. Diğer kalan 86 kişiyi de korumak gerekiyor. Onlar bizimle yola devam ettiler bu zorlu süreçte. Onlara da bu 86'nın hakları ödendikten sonra kalanı paylaştıracaktım. Yani alacaklar ama kalanı paylaşacaklar. Şirkete zaman kazandırmak gerekiyor. Ama ekibin hepsi durumu bildi. Daha sonra 2017 yılının 1 Ocak gecesi bu kararı verdim. Çok zorlu bir süreçti. Üretimi durdurmamız gerekiyordu. Çünkü maaşlar artık bir-bir buçuk ay gecikmeye ödeniyordu. Beylerin hepsini topladım. Zorlu sürece varmışsınız çünkü artık çekleri nasıl ödeyeceğiz borçları nasıl ödeyeceğiz, en azından en kötü tabloyu hazırladık. Sonuçta icaralar da olacaktı. 2 Ocak sabahı şirkete gelindiğinde hiçbir makinanın çalışmasına izin vermedik sigortaları kapattırdık ve toplanılmasını istedim. Açıklamayı yaptık üretim yapılmayacak, haklarınız baki ve bu şekilde devam edeceğiz. Bu sefer bankalar devreye girdi, piyasa devreye girdi hepsi peş peşe her bir bireye toplu olarak açıklamaları duyurduk. Şirketimiz böyle bir durumdadır herkes haklarını alacak sadece süreci yönetme işi bizdedir. Bizlere yardım etmenizi istiyoruz diye duyurduk. Krizde özellikle şunu her zaman öneririm korkarak değil net bir şekilde karşı taraf durumunuzu bilmesi gerekiyor. Şu anda küçük işletmelere de danışmanlık

yapıyorum, er veya geç alacaklılar doğal olarak paralarını almak için sizi aramak zorundadır. Ama sizin için uzun yıllardır çalışıp size para kazandıran işçilere net olarak durumu anlatıp, ödeyemiyoruz şu anda ama elime geçer geçmez ödeyeceğim dediğinizde inanın %90'ı duruyor. Biz bunu Ekber'de ciddi biçimde yaşadık. %10'luk kısmı ile sorun çıkıyor. Net olunmak zorunda. Ödememizi yapamıyoruz biz böyle bir durumdayız, yüz yüzeyiz bunu bilmenizi istiyoruz gibi durumlarda birçok şirket helalleşiyor. Hatta tahsile bile gitmiyor, o kadar net söyleyebilirim. Çünkü Türk yapısında vicdan çok fazla var.

DAVA 2 YIL YERİNE 4 YIL SÜRÜNCE ZAMAN KAZANDIK

Begüm Erdil Şahin: Peki şu anda şirket ne aşamada?

Dilek Altınay: Şu anda şirket tamamen bankalar hariç alacak tahsilleri ve piyasa borçları ödendi. Yüzde onluk kısma giren dava açanların yasal prosedürleri devam ediyor ki, onlara da ödenecek. Onlardan rica ettik, yasal prosedüre başlanıldığı an, hani ben hep söylüyorum gülüyorlar. İnsan bilmeyince bu süreci korkuyorlar. Bir şey olmaz diyorum. Geçiyor. Dava mı açılmış 2 yıl sürerken 4 yıla uzadı, ben buna zaman kazandık derim.

Begüm Erdil Şahin: Üretim tekrar başladı mı?

Dilek Altınay: Hayır başlamadı. Endüstriyel mutfak eşyaları olarak değil kasa dediğim farklı bir modelle başka bir sektöre giriş yaparak, üretimimizi yapıyoruz. Ama biz aynı şekilde üretime devam edebilirdik. Farklı bir kasa modeli, farklı bir şirket piyasanın işleyişini devam ettirebilir. Bu her zaman olasıdır. Tedbir ve önlemler alındığında bu şekilde Türkiye'de şirketler devam edebiliyor. Ama tercihlerine bu yönde değil farklı bir sektörle devam etmek istediler. Endüstriyel mutfak üzerine de şu an yasal süreçler devam etmekte. Tamamen alınan tedbir ve önlemler ile üretime devam edebilirlerdi. Nedenlerine değinmiyorum ama tercihlerinde de haklılardı. 2017'den beri bombalamalar vesaireler daha sonra Türkiye'nin ciddi olarak turizmine bir saldırı vardı. Bütün turizm sektörü için kıyılarımız, tesislerimiz ful dolu deniliyordu. Doluydu ama %100 kapasiteyi açmayıp %40 kapasite ile açıp yüzde o yüzde kırkı doldurup, yüzde altmışlık kısımları kullanmadılar genellikle. Personel sayısı düşürüldü, turist sayısı azaldı. Bu yüzden de yatırımımızı farklı bir alanda, aynı makinalarla tarım sektörüne hizmet vermekle devam ettiriyoruz. Şu an bal makinaları ile devam ediyoruz.

Begüm Erdil Şahin: Ben Ekber'in mutfak gereçleri devam ediyor sanmıştım.

Dilek Altınay: Yok, hayır. Şöyle söyleyeyim bütün makinaları duruyor, hiçbir sıkıntı yok. Üretim yapılmak isterse yapılabilir, kalıpları her şeyleri duruyor. Piyasa düzelir, turizm sektörü açılır ise o zaman bu sektöre geri dönülebilir. Şu an için o sektöre hizmet etmemek doğru bir karar. En basiti, büyük bir ekonomik kriz geldi. Big Chefs'e belli bir süre danışmanlık yaptım, gittiğiniz restoranlar çay ve kahve satışından parayı kazanıyor. Eskiden %70'lerde yemek satış oranı varken şimdi çayla ve kahveden. Çünkü gelen tasarruflu ve tedbirli gidiyor. Lokantalar mutfaklarına malzeme almak, yatırım yapmak istemiyorlar. Elindekilerle idare etmek istiyorlar doğal olarak. Ama öngörüm, 2019'un ikinci yarısından sonra turizm harekete geçecek. Çünkü genel olarak turizm birliğinden baktığımda dünya çapında rezervasyon teklifleri ile son 2 yıldır yoğun teklifler alınıyor. İnanın Hindistan, Pakistan ve Arap ülkeleri hariç teklif gelen ülke yoktu. Teklif diyorum ben rezervasyon demiyorum. Teklif bile yoktu. 2019'un ikinci yarısından sonra 2020'de çok iyi olacak turizm. Artık fiyat teklifleri alınmaya başladı, bu güzel bir tablo.

Begüm Erdil Şahin: Türkiye ekonomisinde son dönemde yaşanan ekonomik sıkıntılar konusunda ne düşünüyorsunuz? Gerek enflasyon oranı gerekse döviz kurlarında yaşanan yükselişler piyasaları nasıl etkiliyor?

Dilek Altınay: Bu sadece bizim sektörü değil tüm Türkiye piyasasını korkunç olumsuz etkiliyor. Yaptığım danışmanlıklarda, genelde son dönemlerde finansal krizlere danışmanlık yapıyorum, bütün sektörlerde ciddi bir durağanlık söz konusu. Herkesin söylediği şu; "çekle asla satış yapmayın, fiyatınızı düşürün ama nakit satış yapın". Döviz kurları ve ekonomik sıkıntılar şu anda tüm piyasayı ciddi olarak etkiledi. Herkes korkuyor ve küçülmeye gidiyor.

Begüm Erdil Şahin: Bu zorlu kriz dönemlerine ilişkin bizimle paylaşmak istediğiniz başka anılarınız var mı? Neler söylemek istersiniz.

Dilek Altınay: Şöyle söyleyeyim, ayakkabı sektöründe artık biz karşılıklı olarak yöneticilerle yapmamız gerekenleri yaptık hani "yola devam mı yoksa burada kalıcı yönetici olarak kalıyor muyum?" diye sordum. Aile şirketlerinde biraz patronculuk olduğundan ortak karar almak zor oluyor. Konuşmamızda yolları ayırmaya karar verdik. Tabii iki üç haftalık bir sürede işlemlerimizi sonuçlandırıyorduk. Son iki gün kala patronlarımızdan birine sunduğum rapora geri dönüştü yaptı. "Dilek Hanım" dedi, "bizim 2018 yılında 2014 sezonundan kalan hiç satılmamış mallarımız vardı. 220 bin çift ayakkabı vardı. Stoklarda göremiyorum, ne yaptınız?" dedi. Biz orta segmentlerde bir ülkeyiz, ve bizden daha alt segmentlerde ülkeler de var. Onların pazarlarına ulaştık. Dünya standartlarında tekstil sektörü olarak her zaman devam ediyoruz. "2014'ün sezonunu daha ucuza Kazakistan'a ihracat

yaptık" dedim. Oraya nasıl ulaştınız dedi. Sonuçta Türkiye'de çok güzel Lc Waikiki, Defacto vs hepsinin outlet şubeleri var, onlara satışımızı yaptık diyerek cevap verdim. Her zaman sadece bulunduğunuz Türkiye ile değil dış ülke ile dış pazarlarla elimizdeki stokları eriterek güzel işler çıkartabiliyoruz. İlk Ekber'de iken bir gayrimenkul satışımız oldu. Bu satışta ne yapabilirdik sonuçta elimize iyi para gelmişti. Biz kendi ithalatımızı yapan bir firmaydık. Nakit para ile ham maddecilerin önüne çıkıyorduk. Kendi ithalatını yapanlara ciddi bir vergi yükü koydular. Paslanmaz çelik sadece Kibar Holding üzerinden ülkeye giriş yapacaktı. Öyle olunca doğal olarak biz o vergi yükünü üstlenmemek için Kibar Holding'ten hammadde almaya başladık. Tabii ki elimizdeki yüklü parayla uygun fiyata paslanmaz çelik aldık. Bu anıyı da anlatayım. Operasyonel işlerde mal tedarikinde güzel bir çalışma yaptık o iki yıl boyunca. Fakat dünya piyasasındaki ekonomik kriz, Çin'den gelen, Amerika Çin arasındaki yaptırımların yansımasını bir gecede hissettik. Açık hesap çalışırdık Kibar Holding'le. Ödemler vadeli yapılırdı, tüm ödemeleri nakit olarak geri çekti. Nakit harici kimseye mal vermemeye başladı. O süreçte tabii ki biz Ekber olarak elimizdeki stokları kullanarak hareket ettik. Ama sonrasında nakit mal alımları yapılması gerekti. Bizi zor duruma sokan operasyonel işlemlerin, satın almadaki handikaplardan biri de bu olmuştu. Büyük sıkıntılar yaşamaya başlamıştık.

ŞU ANDA EKBER MUTFAK GEREÇLERİNİN HAYATA TEKRAR GEÇMESİ İÇİN BİR PLAN YOK

Begüm Erdil Şahin: 2019 hedefleri için bir strateji var mı yoksa yine bal üretiminde mi devam edeceksiniz? Yeni yılda Ekber'in tekrar hayata geçmesi için bir plan var mı?

Dilek Altınay: Ekber'in bir plana geçmesi için şu an bir hedef yok. 2019 yılında temizleyip, ismini düz hale getirip ondan sonra marka satışının yapılması mı yoksa üzerindeki yükleri kaldırmak mı gerekir bu durum önümüzdeki yıl netleşir.

Begüm Erdil Şahin: Yeni ürettiğiniz ürünün markası nedir? Paylaşabilir misiniz?

Dilek Altınay: Şirketi korumak adına bundan bahsetmeyelim.

Begüm Erdil Şahin: Peki farklı bir alana yöneldiğinizi bahsedebilir miyiz?

Dilek Altınay: Tarım sektörüne hizmet edildiğinden bahsedebilirsiniz.

AİLE ŞİRKETLERİNDE BEN DEĞİL BİZ OLARAK HAREKET ETMEK GEREKİR

Begüm Erdil Şahin: Hem Ekber hem de diğer firmalara yaptığınız danışmanlık deneyiminden yola çıkarak, firmalara ne gibi önerilerde bulunursunuz?

Dilek Altınay: Bir kere ben merkezlikten çıkılması gerekiyor özellikle aile şirketlerinde biz olarak hareket edilmesi gerek. Her departmanın birbirinden daha iyi profesyonel yöneticilerle yönetilmesi gereklidir. Genelde aile şirketlerinde, KOBİ'lerde veya küçük esnaf şirketlerinde tecrübeli kişiler, yöneticiler için maaş ödemekten çekinirler. Bu tür şirketlere en büyük öneri büyük şirketlerden gelen bir yönetici almalarıdır. Çünkü kısa vadede maliyet gibi görünse de, uzun dönemde tam aksine kazançtır. Türk aile şirketleri, patronun "ben biliyorum" u değil "biz biliyoruz"u şirketin bilincine yerleştirmeli. Biz biliyoruz olduğu zaman zincir halkası asla bozulmaz. Çünkü zincir karşıda, buton patronun tam önünde olduğu zaman ne olursa olsun acı bir sonuç var. Krizden çıkmış şirketlerdeki tecrübelerin, yaşanmışlıkların paylaşılması çok önemlidir. Ben bunların teorik olarak eğitimini üst düzey olarak aldım. Ama bizim iflasa gidişimizde, uygulamada başkalarına öneri tavsiyeleri sıralarken çok kolaydı, yaşamak çok daha farklı.

Begüm Erdil Şahin: Bize işinizle ilgili aktarmak istediğiniz başka konular var mı?

Dilek Altınay: Maalesef benim yaptığım iş kötü bir iş, her zaman söylerim. Benim aldığım kriz yönetimi eğitiminde, içimdeki maneviyat olmasa, Türkiye piyasasında o dönemdeki olan şirketlerin, çok özür diliyorum küçük işletmelerle çalıştığım için ticaret erbaplarıyla, onların dillerini günlük hayatıma çok geçirdim, bekleyen leş kargaları o kadar çok ki ülkede, biz üretimi kapattığımız gün bu kadar mı hızlı yayılır, nasıl piyasayı vururuz neler yaparız gibi etrafımızı sardılar. Benimle çalışan şirket, dışardan gelebilecek zararları önler. Çünkü onların neler yapabileceklerini biliyorum. Avukatların sürekli yasada bir şey yok, bir şey olmaz durumu, her zaman söylüyorum ilk beni ikna etsinler. Dikkat ederseniz ilk işçilerin maaşı, emek ilk önce ödenmesi gereken paradır. Sizi korumaya alır. Sonra piyasanın borçları ödenmelidir. Daha sonra da bankaların borçları ödenmelidir, bankalar zaten her zaman üstümüzden kazanıyor. Sen iflas etsen de, etmesen de senden para kazanıyor. Sonuçta sonra da %60'ını devletten alıyor zaten. Önceden aldığı faizlere saysın derim. İçimizdeki maneviyat olmasa hiçbir şey olmaz. Doğru gidersen her zaman kazanırsın.

YÜZDE DOKSAN İHRACAT YAPAN GLOBAL BİR FİRMAYIZ



MUTLU METAL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

Mutlu Metal, Çimen Atalay tarafından İzmir Güzelyalı'da 40 m2'lik bir atölyede zirai araçlar için boy menteşe imalatı yapmak üzere 1980 yılında kurulmuştur. 1984'ten beri ana sektörü paslanmaz çelik tencere sapı üretimi olan Mutlu Metal, 9.000 m2 üretim alanında teknolojik makine yatırımları ve 150'den fazla çalışanı ile günümüzde mutfak eşyaları ve otel ekipmanları sektörünün global bir OEM (Markaları olan büyük firmalara fason mal yapan tedarikçi) markası haline gelmiştir. 2008 yılında Mutlu Marine markası ile paslanmaz çelik denizcilik ve tekne ürünleri üretimine, 2015 yılında ise beyaz eşya sektöründe buzdolapları için paslanmaz çelik kulp üretimine başlamıştır.

Mutlu Metal kurucumuz Çimen Atalay'ın 5 temel değeri olan; "Dürüst ol ve iyi niyetten ayrılma, verdiğin sözde dur, yaptığın işin en iyisini yap, hatalarından ders al, sebatkâr ol mutluluk ve başarı seni bulacaktır" felsefesi üzerine kurulu, tencere sektöründe kalitesiyle bilinen köklü bir firmadır.

Mutlu Metal'in temel amacı, global pazarda müşteri beklentisinin ötesine geçerek pazarda lider konuma gelmektir. Mutlu Metal, üretiminin % 90'ını ihraç etmekte olup, Bureau Veritas (1828'de Anvers'de kurulmuş Fransız menşeli bağımsız gözetim, denetleme, belgelendirme ve risk önleme alanlarında çalışan global bir kuruluş) tarafından ISO9001 ve ISO14001 belgelendirme sistemlerine sahiptir.

Mutlu Metal 2020 yılı kurumsal odağı, sürdürülebilirlik çatısı altında sürekli iyileştirme kültürünün yayılarak; tüm paydaşlarla kaliteli iletişim ve işbirliği kültürü ile karşılıklı öğrenme ve gelişmedir.

Gülesin BOYACIOĞLU

Mutlu Metal Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin 2. nesil aile üyesidir. Gazi Üniversitesi'nde Fransızca-İngilizce Öğretmenliği okudu. 2005 yılında üniversiteden mezun olur olmaz da Mutlu Metal'de ithalat-ihracat sorumlusu olarak çalışmaya başladı. Şu an yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak görev almaktadır.

Tuğçe Kumral: Merhabalar, Sizi ve Firmanızı kısaca tanıyabilir miyiz?

Gülesin Boyacıoğlu: Merhaba, ismim Gülesin Boyacıoğlu. Mutlu Metal Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin ikinci nesil aile üyesiyim. Gazi Üniversitesi'nde Fransızca-İngilizce Öğretmenliği

okudum. 2005 yılında üniversiteden mezun olur olmaz da firmamızda çalışmaya başladım. Aslında işe başlama sürecimin öncesinde öğretmenlik yapıp sonra firmada çalışıp çalışmayacağıma karar verecektim. Fakat o dönemde ithalat ihracat sorumlusu işten ayrılınca ve babamın da bana ihtiyacı olunca çalışmaya başladım. Almanya'da bir fuar vardı. Babam benimle gelir misin tercüman bulmak zorunda kalmayayım dedi ve kabul ettim. Babam işini evine getirmeyen ve sorunları bize hiçbir zaman yansıtmayan bir babaydı. Mutluluğunu, başarılarını paylaştığı anlar olurdu ama genelde biz ne yaptığını çok fazla bilmezdik. Fuara gittiğim zaman sektörde çok büyük müşterilerimiz olduğunu ve masada konuşulan konuların kalite, planlama gibi alt yapı ile ilgili konular olduğunu gördüm. Baktım ki gerçekten bana ihtiyaç var, tercüman ya da başka birisiyle olacak bir iş değil, döner dönmez hemen işe başladım. Boş bir departman almanın verdiği zorluklar olduğu gibi bu zorlukları fırsata çevirdiğim zamanlarda oldu. İş ile ilgili hiçbir şey bilmiyordum ve her şeyi kendim yaparak öğrendim. Bilmediğim konunun gidip eğitimini aldım, operasyonunu yaptım ve 15 sene içerisinde departmanları kurup teslim ederek bir üst seviyeye yükseldim. Şu anda da firmamızda Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev alıyorum. İki senedir de firmamızın kurumsallaşma çalışmalarında Değişim Yönetimi ve Liderlik yapıyorum.

Tuğçe Kumral: Kız kardeşiniz de var sanırım. O da firma da aktif olarak görev alıyor mu?

Gülesin Boyacıoğlu: Evet kardeşimde 2007 yılında çalışmaya başladı. Satış ve ithalat, ihracat, müşteri ilişkileri bölümünde. O da kendisini satış bölümünde ilerletti. Şimdi de Mutlu Marine firmamızın Pazarlama Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alıyor. İstanbul'da yaşadığı için aktif olarak İcra Kurulu'nda değil sadece. Ben aktif olarak İcra Kurulu'ndayım tek farkımız bu.

BUREAU VERITAS BİZİ BELGELENDİRDİ

Tuğçe Kumral: Mutlu Metal Firması hangi yılda kuruldu?

Gülesin Boyacıoğlu: Mutlu Metal 1980 yılında kurucumuz, babamız Çimen Atalay tarafından İzmir Güzelyalı'da 40 metrekarelik bir atölyede zirai araçlar için boy menteşe imalatı yapmak üzere üç kişiden oluşan bir ekiple kuruldu. 1984 yılında tencere sektöründe bir müşterinin paslanmaz çelik kulp ihtiyacı olunca tencere kulpu imalatına girildi. 1996 yılında ilk ihracatımızı Almanya'ya gerçekleştirdik ve halen %90 oranında ihracat hacmine sahibiz. Paslanmaz çelik malzeme işleme üzerine uzmanlık kazanan firmamız 2008 yılında da Mutlu Marine markası ile Denizcilik ve Yat Aksesuarları üretimine başladı. Orada da amacımız proje bazlı ihracat. Büyük yelkenli ve motor yat firmalarının proje bazlı paslanmaz çelik malzemelerini üretiyoruz. Sektörel çeşitlenme stratejisi ile birlikte 2016 yılında beyaz eşya sektörüne girdik ve Türkiye'de önde gelen markaların buzdolabı tutamaklarını imal etmeye başladık. Bureau Veritas'tan (1828'de Anvers'de kurulmuş Fransız menşeli bağımsız gözetim, denetleme, belgelendirme ve risk önleme alanlarında çalışan global bir kuruluş) akredite, 9001 Kalite Yönetimi Sistemi belgemiz ve Çevre Yönetim Sistemi belgemiz var. Bu şekilde

yönetiyoruz firmamızı. Bu sene de İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) konusunda belgelendirme yapıyoruz. Daha önce TSE (Türk Standardları Enstitüsü)'deydik fakat TSE bizi belli bir yere kadar iyileştirdi ve geliştirdi. Biz Global bir firma olma yolunu seçtiğimiz için Bureau Veritas'dan akredite olmaya karar verdik. Yönetim sistemleri tek bir çatı altında olsun istedik. Bu şekilde müşterilerimize de Avrupa standartlarında imalat yaptığımızı kanıtlamış olduk.

DEĞİŞİM SÜRECİNDE ZORLUKLARA KARŞI EKİP OLDUK

Tuğçe Kumral: Sorularımıza başlıyorum, Gerçekler ile barışık olmak, realist yaklaşımlar kişisel dayanıklılığı artırdığı literatürde kabul görmüş bir kanı. Siz gerçekçi misiniz, gerçekçiliğin size kazandırdığı bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Ben iflah olmaz bir iyimser bir o kadar da ayakları yere sağlam basan adeta mitolojideki Atlas'tan ilham alan biri olduğumu söyleyebilirim. Gerçeği veriye ve sağlam bir temele dayandırmak gerektiğine inanırım. Dinamikleri değerlendirirken fotoğrafın tamamını görüp, öncesi ve sonrasını en ince ayrıntısına kadar irdeleyerek hareket etmek gerektiğine inanırım. Babam bana ve kardeşime hep bunu salık verdi. Bizim için konjonktürel gelişmeler, sektörün gerçekleri, şirketin ulusal ve uluslararası hedefleri, ekip olabilmek şirketin olmazsa olmazlarından. 2018 yılında Babam beni ve kardeşimi karşısına aldı ve dedi ki "Ben artık yetkilerimi size devretmek istiyorum. Şirketi siz yöneteceksiniz ve her şeye iki kız kardeş birlikte karar vereceksiniz. Şimdi size soruyorum siz bu işi devralmak istiyor musunuz?" Biz iki kız kardeş kafa kafaya vererek düşündük, aileler olarak bir araya geldik ve ancak şirkette kişilerden bağımsız denetlenebilir bir yapı kurulursa ve kurumsallaşma yoluna gidilirse bu şirketi devam ettirebileceğimize karar verdik. Dışarıdan uzman bir firmanın da yardımıyla bir proje başlattık. Amacımız şirketin sürdürülebilirliğini sağlamaktı. Projenin adına ve sloganına profesyonel kadro ile birlikte karar verdik. Bu kısım önemli; çünkü aile olarak bir şeye karar verdiğinizde bu durum şirket içerisinde çalışanlar açısından kabul görmede her zaman problem olur ama karar verme sürecine profesyonelleri de dâhil ettiğiniz zaman işi daha çok sahiplenirler. Dolayısıyla biz de yola bu şekilde çıktık. Projemizin logosuna, ismine, sloganına kendi içimizde oluşturduğumuz Değişim Yönetimi ekibi ile birlikte karar verdik. Efsanevi Bilge Kuş Simurg'tan da esinlenerek değişimin kendi içimizde olduğu ve zorlu yollardan geçerken iyiye doğru değişmenin mümkün olabileceğine inanarak Anka projesini başlattık. En büyük gerçek bu değişim sürecinde zorluklara karşı ekip olabilmekti. Değişim her zaman bazı zorlukları da beraberinde getirir. Ama biz değişimi yönetirken gerek ailemiz gerekse profesyonellerin ekip ruhuna inancıyla bu zorlukların üstesinden geldik.

MAVİ YAKALILARIMIZIN DA FİRMA İLE GURUR DUYMALARINA ÖNEM VERİYORUZ

Tuğçe Kumral: Aslında bu anlattıklarınızla birçok soruma yanıt vermiş oldunuz. Peki, şirket daha önce bir krize girdi mi bilmiyorum ama böyle bir durumda çalışanlarınıza danışır mısınız? Onlardan da fikir alır mısınız?

Gülesin Boyacıoğlu: Biz kurumsallaşma çalışmalarını başlattığımız zaman aslında bir stratejik plan dâhilinde ilerledik. Biraz bahsedeyim; 2018-2020 için bir stratejik plan oluşturduk. Bu planın oluşturulmasını ekipten istedik. Onlar taslağı oluşturduktan sonra bize getirdiler ve bizim onayımızdan geçti. Yani biz önce firmanın geçmişi, mevcut durumu ve gelecek vizyonuyla ilgili veriye dayalı bir analiz ve bazı raporlamalar ile bir stratejik plan oluşturduk. Aldığımız kararlardan bir tanesi kurumsallaşma ardından yalın imalatla verimlilik arttırma, sürdürülebilirlik ve firmanın olgunluk seviyesini ölçecek değişik yönetim sistemleri geliştirmek üzerineydi. İlk adım Anka projesi ile başlattığımız 'kurumsallaşma' yani çatı projemiz, organizasyonel yapının değişmesi idi. Bunun mavi yaka, üretim personeline yayılımı için de yalın projesi başlattık. Burada da amacımız mavi yakanın fikirlerini almaktı. Çünkü işi en iyi yapan bilir mantığı ile bir öneri değerlendirme sistemi oluşturduk. **Yalın** projemizin de ismini "Sade Düşün Sade Yaşa" koyduk. Tüm iş süreçlerinde sadeleşmek, basitleştirebilmek idi amacımız. Üretimde daha çok yayıldı ama biz aslında şu an çok yeni olan kurumsal ve kültürel bir dönüşümden bahsediyoruz. Ancak sade düşünebilirsek, evimize gittiğimizde de sadeleşebilirsek, **5S** (Beş aşamadan oluşan, adını Japonca beş kelimenin baş harflerinden alan bir işyeri organizasyonu yöntemidir) çalışması yapıyorsak, fabrikada yaptığımız **5S**'i eve döndüğümüz zaman buzdolabında, gardrobumuzda hatta çocuğumuzda da uygulayabiliriz. Yalın projemizdeki 'öneri sistemi' bizi canlandıran bir proje oldu. Mavi yakaya değer verdiğimiz zaman, onların fikirlerini önemsediğimizi hissettikleri zaman daha farklı çalışmaya başladılar. Oradan çok güzel de Kaizen (sürekli iyileştirme ve geliştirme) çalışmaları geldi. Hatta İzmir'de Makine Mühendisleri Odası'nın Kaizen Paylaşım Günleri'ne iki projemizle mavi yakalılarımız 21-22 Şubatta gidecek. Sergi alanında Mutlu Metal'de yaptıkları Kaizen çalışmalarını sunacaklar. Burada aslında onları firmayı dışarıda temsil etme becerileri de kazandırmış oluyoruz, firma ile ilgili gurur duymalarını sağlıyoruz.

DENEMİŞ BAŞARAMAMIŞ ÇALIŞMIŞ ÖĞRENMİŞ VE SONUNDA BAŞARMIŞ

Tuğçe Kumral: Geçmişe takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerinden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan-çözümü olan bireylerin dayanıklılığı çok daha fazladır. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Bununla ilgili yaşanmış bir örneğimiz var. Ben ikinci nesilim ve geçmiş ile ilgili babamdan dinlediğimiz çok güzel hikâyeler var. Babam 1980 yılında Güzelyalı'daki atölyeyi

kurduktan sonra 1984 yılında Denizli'deki Emsan markası babamdan tencere kulpu için kalıp yapmasını istiyor. Babam kabul ediyor ve paslanmaz çelik kulpunun kalıbını yapmak için 3-4 tane kalıbı çöpe atıyorlar. Deniyorlar olmuyor, deniyorlar yapamıyorlar. Babam mali müşavir çıkışlı ve hayali makine mühendisi olmakmış. Ama o zamanın şartları, kendi ailevi şartları nedeniyle mali müşavir olmuş. Fakat bu olayın altında çok güzel bir yaşanmışlık var; bu kalıbı ben yapamıyorum demeyiş ve gidip tekniğini, nasıl yapması gerektiğini kendisi öğrenmiş. Denemeler sonucunda da dört dörtlük bir kalıp ortaya çıkmış. Bu denemeleri yaparken aslında kendi tekniğini de geliştirmiş olmuş. Aslında işin özünde denemiş başaramamış, çalışmış öğrenmiş ve en sonunda başarmış. Bu hikâye hala beni çok etkiler. Çünkü burada azim, kararlılık, pes etmemek ve hatalarından ders alarak yoluna devam etmek var. Bu geçmiş bir hikâyeydi ama ben bundan nasıl ders aldım, bunu kendi iş tecrübeme nasıl aktardım derseniz; 2018 yılında profesyonel ekip ile daha önce de söylediğim gibi bir stratejik plan oluşturduk. Bu planda geçmişi, şu anı ve geleceği masaya yatırdık. Swot analizi (SWOT Analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir) de yaparak şirketin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını, fırsatlarını, tehditlerini birlikte belirledik. Böylece sorunlara odaklanmak yerine çözümlere odaklandık. Sorunları getiren sorunun bir parçası olurken, sorunu çözümüyle getiren çözümün bir parçası olur mantığı ile hareket ederek ekibe de inisiyatif verdik. Aslında onların proaktif düşünebilme yetisi kazanmasını da hedeflemiş olduk.

MESLEKİ BİRÇOK DERNEĞİN ÜYESİ VEYA BAŞKANIYIM



Tuğçe Kumral: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın olan bireyler daha güçlü oluyor. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Ben aslında yapı gereği dışa dönük bir insanım ve insanlar ile etkileşim içerisinde olmayı seviyorum. Bundan olumlu yönde beslendiğime inanıyorum. 2019 yılında şirketimizin bağlı olduğu Torbalı Ticaret Odası'nda, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı 'Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı' seçildim. İzmir İcra Kurulu'nun da doğal üyesi oldum. Burada biz kadınların iş hayatında ve sosyal hayatlarında güçlendirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunuyoruz. Ben Fransızca-İngilizce öğretmeniyim ve çalışma hayatına firmamızın ithalat-ihracat departmanında başladım. Fakat teknik ve yönetimsel kısımda tecrübe kazanmam gerektiğini düşünerek, Türkiye Kalite Derneği'nde gerekli eğitimlerimi

alarak EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli Ödül Değerlendiriciliği yapmaya başladım. Ayrıca KALDER (Türkiye Kalite Derneği) İzmir şubesi tarafından geliştirilmiş Ekipte Mükemmellik Modeli'nde de yine ödül değerlendiriciliği yapıyorum. TAİDER (Aile İşletmeleri Derneği)'de İzmir temsilcilik üyesiyim. Burada da aynı vizyonda olan şirketlerin sürdürülebilirliğine ve kurumsal yönetim ilkesine gönül vermiş değerli aileler ile birlikte deneyim paylaşımları yapıyoruz. Eğitimlerle ve sosyal etkinliklerle kendimizi ve ailemizi geliştirmiş oluyoruz. Bunu yaparken de yeni dostluklar ediniyoruz.

PROJE LİDERLİĞİNİ VERMEKLE BABAM BANA BİR ALTIN ANAHTAR VERMİŞ OLDU

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar ise en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Aile şirketleri aslında kurucu çocukları işe sahip çıksın istiyor ama bazı haklı sebeplerden dolayı onlara sorumluluk vermekten kaçınabiliyorlar. Sorumluluk yetki ve inisiyatifi beraberinde getirmeli aksi takdirde havada kalıyor ve motivasyon düşüklüğüne sebep oluyor. Yine kendimizden örnek verecek olursam, şirketimizde başlattığımız değişim dönüşüm projesinde liderlik yapma sorumluluğu bana verildi. Bu benim kariyerimin dönüm noktalarından biri oldu. Çünkü proje lideri olarak bir görev tanımı dâhilinde ilerledim. Şirkette proje ile ilgili çalışanların motivasyonu ve projeye olan inançları konusunda onlara destek vermiş oldum. Proje planı dâhilinde hareket ettik ve burada da ortak akıl, ortak amaç birliği içerisinde ilerledik. Aslında bu proje liderliği ile babam bana bir altın anahtar vermiş oldu. Proje kapsamında alınan kararlar ile yapılan uygulamalara önce ben sahip çıktım. Bir dakika burada çelişiyoruz diyerek, elimde veriye dayalı proje liderliği görev tanımında yazan neyse onu harfiyen uyguladım ve bunu sağlam bir temele dayandırdım. Bazen haklı olarak insanız ve dirençler ile karşılaşabiliyoruz, iş yapma şeklini insanlar kolay değiştiremiyorlar, kafa yapılarını değiştiremiyorlar o noktada ben bunu böyle yapın demekten çok ne istiyorsam önce kendim o role büründüm ve örnek oldum. Bazen insanlar yap dediğinizi yapmıyorlar ama siz gösterdiğiniz zaman örnek alıp yapıyorlar. Örnek olabilmek önemliydi. Ağır bir yük olabilir ama ben bu yolu seçtim. Bu yüzden de gayet mutluyum. İki sene oldu daha çok başındayız aslında çünkü kültürel dönüşüm en az beş sene olmalı ve sabır gerektiriyor. İkinci nesil olmak da bu anlamda daha büyük sorumluluk. Geçmişte yaşanan deneyimler, tecrübeler, olaylar var. Bazen karşınıza bunlar deneyim olarak, 'biz yaptık olmadı' şeklinde çıkıyor. Benim burada mücadeleci ruhum ve sanırım ilk çocuk olmam hayırları evetlere çevirebilmekle alakalı biraz. O yüzden kurum içinde de çalışanlarımızla iş birliği kültürü yapmaya özen gösterdik her zaman.

KRİZLERLE İŞ BİRLİĞİ YAPABİLMEK GEREK

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar pozitif bakış açısına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu bilinmektedir. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Her zaman iyimserlikten yanayım. Pozitife odaklı bir yapım var ve güçlüklerle mücadele etmeyi severim. Her güçlüğün aslında beni geliştirmek için hayatıma girdiğini düşünürüm. Olaylarda da kişilere takılmam, olaylara bakarım. Bir şey olduysa olmuştur ve bitmiştir benim için. Önemli olan geçmişe dönmemek ve o mevcut durumla ilgili tüm gerçekleri farklı bakış açılarıyla değerlendirip aksiyona geçebilmek. Aslında krize direnmek değil, krize rağmen yaşamak da değil, krizle iş birliği yapabilmek gerektiğine inanıyorum. Krizi bahane olarak görmek yerine değişen koşullara çeviklikle adapte olmak gerekiyor. Yine bir örnek verecek olursam; bu sene bizim hacmimizin belli büyüklüğünde olan çok önemli müşterimiz fabrikasını kapatma, üretim hattını Avrupa'da farklı bir ülkeye taşıma kararı aldı. Biz bunu öğrendik ve sonra şirkete dönüp yapıya, ürünlere ve ekibe baktık. Bir eylem planı hazırladık. Şu anda bu bize farklı pazarlarda büyüme fırsatı sağladı. Stratejik ve yönetimsel anlamda da bu alanlara odaklanarak bu durumdan büyüme ile çıkmayı hedefledik.

Tuğçe Kumral: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Biz Yalın projesine başladığımız zaman "Sade düşün sade yaşa" ve "Tek başına hiçbir şey birlikte her şey" sloganıyla yola çıktık. Birazda Mutlu Metal'in vizyonunu sizinle paylaşmak istiyorum: Bilgi birikimini ve itibarını gelecek nesillere aktarırken müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak şekilde ürün ve hizmetlerini geliştirmektir. Vizyonumuzu iş süreçlerimize yayarken sürekli öğrenme ve geliştirme kültürüyle hareket etmek gerektiğine inanıyoruz. Şirketimizi de birlikte aynı amaç için birbirine kenetlenmiş ekip arkadaşları oluşturabilmek kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda bize hız kazandırıyor.

ÖLÇEMEDİĞİMİZ ŞEYİ YÖNETEMEYİZ YÖNETEMEDİĞİMİZ ŞEYİ DE DENETLEYEMEYİZ

Tuğçe Kumral: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likiditede sıkıntı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini getirmektedir. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz, sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Finansal göstergeler her şirkette olduğu gibi bizim şirketimizde de olmazsa olmazımız. Çünkü ölçemediğimiz bir şeyi yönetemeyiz, yönetemediğimiz bir şeyi de

denetleyemeyiz. Bu sebeple şirketimizde Mayıs ayında mali işler yapılanması başlattık. Mali işler departmanını etkileyen tüm süreçleri gözden geçirerek ERP (kurumsal kaynak planlama) sistemimizi de buna göre entegre ettik. Sıkı bir bütçe takvimi ile şirketin gelir gider dengesini kontrol altına almaya başladık. Mutlu Metal'in avantajı %90 oranında ihracat hacmine sahip olması. Bu sebeple pazar ve müşteri çeşitliliği ne kadar çok olursa ödeme vadelerinin uzaması, siparişlerin küçülmesi gibi konulardan o kadar az etkilenmiş oluyoruz.

Tuğçe Kumral: Peki ihracat yaptığınız için ödeme vadeleri konusunda Türkiye'ye göre daha çok mu avantaj sağlıyorsunuz?

Gülesin Boyacıoğlu: Tabii daha çok avantaj çünkü ödeme vadeleri yurtdışında Türkiye'deki kadar uzun değil. O yüzden ödeme vadelerinde sıkıntı yaşamıyoruz.

EKİBİMİZ 150 KİŞİ, BEYAZ YAKA MAVİ YAKA AYRIMI YAPMAYIZ

Tuğçe Kumral: Diğer soruma geçmeden merak ettiğim bir soru sormak istiyorum. Kaç kişilik bir çalışma ekibiniz var acaba?

Gülesin Boyacıoğlu: 150 kişiyiz.

Tuğçe Kumral: Mavi yaka-beyaz yaka hepsi birlikte mi?

Gülesin Boyacıoğlu: Aslında biz mavi yaka-beyaz yaka ayrımı yapmamaya özen gösteriyoruz. Sosyal sorumluluk standartları var. Avrupa çapında imalat yaptığımızdan dolayı müşterilerimiz sosyal standartları yerine getirip getirmediğimize de bakıyor. Biz o yüzden sosyal sorumluluk anlamında bir politika belirledik. Hiçbir şekilde, hiçbir pozisyonda insan ayrımı yapmıyoruz. Dolayısıyla kendi firmamızda yemekhanemiz hep birliktedir. Bizde sıraya girerek yemeğimizi alırız ve bizde yemeğimiz bittikten sonra tabaklarımızı götürüp boş sepetlere koyarız. Bu hepimiz için aynı şekildedir. 150 kişinin 25 kişisi yönetim diğerleri ise üretim personeli diyebiliriz.

KRİZİN GELMESİNİ BEKLEMEDEN HAZIRLIKLI OLMAYA ÇALIŞIYORUZ

Tuğçe Kumral: Türkiye büyük krizlerden geçti. Bu dönemlerde işten çıkarma gibi bir durumla karşılaştınız mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Dediğim gibi biz %90 ihracat yaptığımız için aslında Türkiye'deki krizlerden şu ana kadar etkilenmedik. Bu yüzden de herhangi bir küçülmeye gitmedik. Küçülmek de bir büyüme stratejisi olabilir bazı durumlarda ama şu ana kadar böyle bir ihtiyaç olmadı. Ama son iki senedir Avrupa'daki ve dünyadaki resesyondan dolayı aslında şu anda global bir krizle karşı karşıyayız. Bu yüzden bizde kriz yok diyemiyoruz. Ama Türkiye'deki krizlerden ve ödeme vadeleri ile ilgili krizlerden etkilenmedik. Bundan sonra yaşamayacağımız anlamına hiçbir şekilde gelmez. O nedenle her zaman risk yönetimi yaparak, risk faktörlerini değerlendirerek bu şartlar karşımıza çıkmadan adapte olmaya özen gösteriyoruz. Krize karşı proaktif bir yaklaşım izliyoruz. Krizin

gelmesini beklemeden her türlü krize hazırlanmaya çalışıyoruz. Bunun içinde çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ve dışarıdaki STK'lar ile iş birliği yapmak önemli.

Tuğçe Kumral: Gizli kapaklı işler yapmak yerine, özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları korumaktadır. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Burada iki ayrı yapıdan bahsetmek gerekir. Yönetim Kurulu seviyesinde olan konular daha farklı yaklaşılması gereken konulardır. Fakat operasyonel süreçte ve eğer karşımızda bir sorun varsa bunu kesinlikle ekibimizle paylaşıyoruz. Aslında burada ailenin özelliklerinden de bahsetmek istiyorum. Biz anne, baba ve iki kız kardeşten oluşan sade bir aileyiz. Açık, samimi, güçlü ve birbirine bağlı bir yapımız var. Bu özelliğimiz sayesinde de çalışanlarımızla açık iletişim kurmaya özen gösteriyoruz. Babamdan bize geçen en belirgin özellik cesaret ve güven. Ben ve kardeşim Gülçin, babamın bize verdiği cesaret ve güvenle yetki verilmez alınır mantığı ile hareket ettik. Aile olarak da operasyonu profesyonel ekibimize devrettik. Operasyonu profesyonel ekibimize devredince aslında onlar hep problemlerle karşılaşıyorlar ve problemler daha bize gelmeden çözülmesi ile ilgili önlemler alınmış oluyor. Çalışanlarımıza da bu anlamda hem yetki veriyoruz hem de yetkilendiriyoruz. Biz tüm gücü elimizde tutmak istemiyoruz çünkü ekip olmadan hiçbir şey olmaz. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik önemli. Aile dâhi şirketin sahibi değildir. Çünkü şirket bir ülkeye hizmet ediyor, çalışanlara hizmet ediyor. Ailenin de şirkete hizmet etmesi gerekir. Şirket aileye hizmet eder noktaya gelirse o zaman anti-profesyonel bir yaklaşım olacağını düşünüyorum.

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK BİRBİRİNDEN FARKLIDIR



Tuğçe Kumral: Zaten bu bakış açısına sahip aile şirketleri çok çok az. Aslında aile şirketlerinin en büyük problemi, ikinci ve üçüncü kuşaklara devredilememesinin nedenlerinin başında da bu geliyor. Kurumsallaşamıyorlar ve bu bakış açısına sahip olmadıkları için tamamen kendilerini düşünerek hareket ediyorlar. Siz hem çalışanları, hem toplumu hem de devleti düşündüğünüz için devamlılığı bu şekilde de sağlıyor olabilirsiniz.

Gülesin Boyacıoğlu: Evet kesinlikle. Bir de liderlikten bahsetmek istiyorum. Biz aile olarak operasyonun içinde olmama kararı aldığımız için aile üyeleri olarak da ekibe liderlik yapmak için kendimize alan açmış olduk. Çünkü Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı. Bir insan hem yönetici hem lider olmaz. Olmamalı da zaten. Şirkete yön verebilmek için şirket içi verileri iyi değerlendirirken

şirketin dışındaki dinamikleri de yakından takip etme fırsatı yakaladık. Aslında bu başka liderlerin oluşmasına alan açmaktır bana göre. Bu sebeple şirketimizde doğal liderlerin oluşmasına fırsat veriyoruz.

Tuğçe Kumral: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonu çok önemlidir. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Gülesin Boyacıoğlu: Yönetim disiplini derken yönetim ilkelerinden bahsetmek gerekiyor. Biz Anka projesi kapsamında belirlediğimiz ilkeleri uyguluyoruz. Aile ve şirket şapkasını birbirinden ayırıp, aile üyeleri de profesyonel düşünceye sahip oldukları zaman zaten iş disiplini oluyor. Profesyoneller zaten iş disiplinine sahipler. Böylece aile ve profesyoneller bir arada daha huzurlu bir ortamda çalışabiliyorlar. Aile üyelerinin içerisinde birinci, ikinci ve üçüncü nesil varken, şirkette de profesyonel çalışanların birinci nesille gelen çalışanlar, ikinci nesille gelen çalışanlar ve üçüncü nesille gelen çalışanları var. Burada birinci nesille gelen profesyonellerin, ikinci nesille gelen profesyonellere adapte olma süreci için belirli bir zaman geçmesi gerekiyor. Dediğiniz gibi yönetim disiplinleri ne kadar geliştirilirse, o kadar çalışanlar tarafından saygı ve kabul görüyorsunuz. Aslında bunu bir şey yapmak için değil kendi disiplinimizi oluşturmak için yapıyoruz. Ben hiçbir zaman firmada kendimi sahip gibi görmedim. Aksine ben de orada bir çalışanım, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıyım ve babam da Yönetim Kurulu Başkanı. Bizi dışarıdan gören hiç kimse baba kız mısınız demiyor. Örneğin geçtiğimiz günlerde bizi hiç tanımayan bir bankacı geldi ve siz Çimen Bey'in nesi oluyorsunuz diye sordu. Kızı olduğumu söylediğimde ben sizi profesyonel bir çalışan zannettim dedi. Çünkü ben öyleyim, iş yerinde Çimen Bey diyerek elini sıkarım ve ben orada profesyonelimdir. Hiçbir zaman kızıyla ve profesyonel çalışanıyla arada kalma, taraf tutma durumunda bırakmam, olayları duygusallaştırmam. Eğer orada bana hesap sorması gerekiyorsa sorar. Eğer ben yapamadıysam fırçasını da atar. Bende hesabımı veririm, bir hata yaptıysam, savunma yapmam gerekiyorsa belli bir saygı çerçevesinde işin iyiliği içinde kendimi savunmayı bilirim. Ama eve gittiğimde babamdır.

Tuğçe Kumral: Peki üçüncü nesil var mı? Yetişiyor mu?

Gülesin Boyacıoğlu: Çok güzel bir soru. Aile şirketlerine baktığımız zaman ömürleri genelde 24-25 yıl. Üçüncü nesile geçen aile şirketlerinin oranı da sadece %3. Benim üç oğlum, kız kardeşimin ise bir oğlu var. Dolayısıyla bizim üçüncü nesil dört erkek olarak devam ediyor. Şu an da yaşları küçük ama bir 15 sene sonra yetişmiş olacaklar. Biz aslında yönetim kurulunu profesyonelleştirme kararı aldık. Aile üyeleri yönetim kurulunda şu an için. Aile anayasamızı oluşturduk ve aile meclisi adı altında toplantılarımızı yapar duruma geleceğiz. Şimdi çocuklarımız küçük olduğu için, daha çok değişim yönetimi, liderlik ve büyüme stratejileri ile ilgileniyoruz. Önümüzdeki 5-10 sene içerisinde mutlaka üçüncü hatta dördüncü nesil buraya geldiğinde nasıl bir sistem olmalı konusunu da tartışıyoruz. TAİDER'i bu nedenle çok faydalı görüyorum. Çünkü üçüncü nesile geçen şirketler TAİDER'de , dünyada da çok az. Bunlar kimlerse, onlara bakıyorum ne yapmışlar diye. Onlardan örnek alarak kendimize bir alt yapı oluşturuyoruz şu an için.

ŞİRKET İÇİNDE EŞLERİN OLMAYACAĞI KARARINI ALDIK

Tuğçe Kumral: Peki eşleriniz şirkete dâhil mi?

Gülesin Boyacıoğlu: Eşlerimiz şirkete dâhil değil. Şirket içerisinde eşlerin olmayacağı kararını daha öncesinden almıştık. Çocuklarımızın da eşleri olmayacak. Hatta çocuklarımız şirketin operasyonel süreçlerinde de yer almayabilirler. Aldığımız kararla yönetim kurulu seviyesinde ve profesyonel bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz ile birlikte olacaklar. İleride başka bir yerde de çalışabilirler. Bu seçimi kendilerine bırakmayı tercih ediyoruz. Küçük yaştan itibaren o subliminal mesajı vermek, bizim aile şirketimiz var demek bile aslında çocuğa bir yük oluyor.



MAKİNE HALISI İLE HERKESE ULAŞTIK



KATİPOĞLU HALI

Katipoğlu Halı 1973 yılında Bornova'da kuruldu. Makina halısı üretimi ile aile firması olarak halı sektörüne girdi. 1973 yılından 1998 yılına kadar da Katipoğlu Halı makina halısı üretimi yaparak tüm Türkiye' ye halı dağıttı. Firma bu hususta sektörde ilk Van Dewil tezgâhını kullanan ve Türkiye'de ilk polip halıyı üreten firma oldu. 1986 yılında İzmir Konak Çankaya'da ilk perakende mağazasıyla müşterilerine hizmet vermeye başladı. İlerleyen dönemlerde sektörün lider firmalarından olan Royal Halı, Pierre Cardin Halı, Tuğra Halı, Artemis Halı, Empera Halı, Dolce Vita Halı, Kaşmir Halı, Angora Halı, Sanat Halı, İpek Mekik Halı, Apex Halı, Eko Halı, Elexus Halı gibi sektörün en iyileri ve öncüleri le çalışmalarına devam etmektedir. Halıcılık sektöründen ayrı olarak uzun yıllardan beri Arçelik bayiliğine devam eden Katipoğlu Halı bu sektörde de İzmir'in öncülerinden oldu. .

2012 yılında 1000 m2 ilk alana kurulu ikinci mağazasını Çankaya Halit Ziya bulvarında açan Katipoğlu Halı, hâlihazırda yine ev tekstili ve züccaciye devlerinden olan Taç, Sarev, Karaca Home, Emsan, Karaca gibi büyük firmaların ürünlerini de satmaya başladı. 2013 yılında bu kez de 3350 m2 lik mağazasını Manavkuyu Bayraklı semtinde açtı ve piyasaya bir soluk daha getirdi. Katipoğlu Halı o bölgedeki rekabetçi yapıyı da arttırdı. 2014 yılında online satışa başlayan firma bunun için birçok online alışveriş sitesi ile faaliyete girdi. Online satıştaki başarısı ve tecrübesi ile Katipoğlu Halı 2017 yılında ise 'yeni çocuğumuz' lakabını taktığı halicimdan.com sitesi ile müşterilerine hiçbir aracı olmadan direk hizmet vermeye başladı. 2017 yılında 600 m2 lik çok katlı dördüncü mağazasını Karabağlar Yeşillik açan Katipoğlu Halı herkese ulaşabilme stratejisine devam ediyor. 2018 yılında büyümesine devam ederek Ege Bölgesi ve İzmir'in en büyük mağazası olan Karşıyaka Mağaza'sını hizmete açtı ve bölgedeki halıcılık sektörünü adeta yeni bir çağa soktu.

Üç nesildir müşterilerine hizmet veren Katipoğlu Halı, yıllar boyunca özellikle İzmir ve Ege Bölgesi'nin perakende halı konusunda müşteri odaklı çalışmalarıyla ve uzman görüşleriyle öne çıkıyor. Firma bu hususta kendi sloganını 'biz Farklıyız Çünkü Biz Katipoğu'yuz' olarak tanımlıyor.

EL HALISI, MAKİNE HALISI VE AL-SAT

Tuğçe Kumral: Merhabalar, Sizi ve Firmanızı kısaca tanıyabilir miyiz?

Cevat Katipoğlu: Kurucumuz rahmetli babam Ahmet KATİPOĞLU ile 1953 yılında küçük bir bakkal dükkânı ile başlayan ticaret hikâyemiz değişik değişik iş kollarının denenerek devam

etmesiyle günümüze kadar geldi. Manifaturacılık, iplik imalatçılığı, el ve makine halıcılığı süreçlerinde ana meslek grubu olarak **halı** tespit edildi. Yıllardan beri memleketimiz Demirci'de yapılan el halısı imalatı 1973 yılında İzmir Bornova'da makine halısı imalatına çevrilerek ülkemizde bu işi ilk yapanlar sınıfına girdik. 1998 yılına kadar devam eden makine halısı imalatımız piyasa şartları göz önüne alınarak yalnızca perakende sektörde al-sat sitemi ile devam ediyor. Bunun yanında,1986 yılında turizm sektörüne girdik. İzmir'de Turizm Bakanlığı onaylı bir otel işletilmeye başlandı.

Ben erken yaşlarda yani 1979 yılından itibaren bilfiil rahmetli babamın yanında enflasyonu bol, krizi bol, anarşisi bol, ihtilali bol bir ortamda yetişmeye çalıştım. Yaşdaşlarımız ile yaptığımız sohbetlerde bizim yaş grubumuzun ülkenin en zor şartlarında yetişmeye çalışan fertler oldukları konusunda hemfikir olduk. Düşünün yüzde yüz yirmi, yüzde yüz otuz enflasyonla hareket eden bir piyasa, yüzde üç yüz – dört yüzlerle oynayan faizler hemen arkasından hızla düşen enflasyon, faizler, hızla gelişen teknoloji bizim nesli resmen şaşkınlık içinde bıraktı.

Tuğçe Kumral: Sorularımıza başlıyorum, geçmişe takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerinden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan-çözümü olan bireylerin dayanıklılığı çok daha fazladır. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Nilgün Katipoğlu: 1986 yılında hem halı imalatı, hem turizm, hem perakende sektörü üzerine çalışmaya başlayan firmamız hiçbir zaman doğruluk esasından ayrılmayarak bu günlere geldi. Bizim gibi aile şirketlerinde ikinci nesil olmak gerçekten zordur. Bugün arkamızdan gelen üçüncü nesil oğullarımla yaptığımız sohbetlerde bizim geçirdiğimiz evreler onlara biraz hikâye gibi geliyor. Ben de onların hayal ve hedeflerini şaşkınlıkla karşılıyor bazen de yadırgıyorum. Ben ikinci nesil olarak rahmetli babamdan duyduğum kriz hikâyeleri, ticaret söyleşileri ile büyüdüm. Asla hiçbirini aklımdan çıkarmadım. Ama o günlere takılı kalıp sürekli geçmişimizi sorgulamaktan çok bunlardan tecrübe kazanarak ileride neler yapılabilir diye düşünmeyi tercih ettim. Şükür ki bundan da ziyadesiyle fayda buldum. Biz ailece çalışan bir firmayız. Eşim Nilgün Katipoğlu çocuklarımızın sorumlulukları bitince benimle beraber iş hayatına atıldı.



ÜÇÜNCÜ KUŞAK OLARAK OĞULLARIMIZ DA İŞ HAYATININ İÇİNE GİRDİ

Tuğçe Kumral: Nilgün Hanım, bize firmadaki konumunuzdan ve ailenizden bahsedebilir misiniz?

Nilgün Katipoğlu: Eşimle çalışmaya başladıktan sonra ev tekstili ve züccaciye işine de girmiş olduk. Bu işin tüm sorumluluğu bana aittir. Sosyal ortamlarla iş birliği, faaliyetler de benim

sorumluluklarım arasındadır. Oğullarımız Ahmet ve Mert üniversite eğitimlerini tamamladıktan sonra işe dahil oldular. Büyük oğlum Ahmet Katipoğlu, İşletme eğitimi aldı. Küçüklükten beri ticarete yatkınlığı ve merakı vardı. Halı işinin tüm sorumluluğunu ona verdik. Hızlı bir gelişmeyle İzmir'in muhtelif noktalarında tüm ülkede göze batacak şekilde perakende noktalar açtı. İnternet satışlarına yeni bir boyut getirdi. Alışılagelmiş halıcılığın duvarlarını yıkarak beklenmedik uygulamalar, mağaza dekorları ve konseptiyle ismini tüm yurda duyurdu.
Küçük oğlum Mert ise Mimarlık okudu. Onu da mezuniyetinden sonra turizm işine yönlendirdik. Hem mimarlık eğitimini hem sosyal yaşantısını işine vererek o da İzmir'imize yeniden güzel bir tesis kazandırdı.

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar ise en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Siz de öyle düşünüyor musunuz?

Nilgün Katipoğlu: Üst nesiller eğer alt nesillere sorumluluk verip takip ederlerse inanın ki çok rahat ederler. Ben ailemde hep bunu gördüm. Eşim de ben de halen üst nesil olarak aynısını yapmaya çalışıyoruz. Hatalar yapıldıkça hatasız bir çalışma ortamı sağlanıyor. Krizlerle baş etme, dayanma muhakkak ki geçmişten aldığımız tecrübeler, eski nesillerin anlattıklarını göz önüne getirerek daha kolay hale gelebiliyor.

TİCARET BİR YOL GİBİ BAZEN VİRAJLI BAZEN YOKUŞLUDUR BAZEN TOPRAK YOL BAZEN OTOBANDIR

Tuğçe Kumral: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilirler mi?

Nilgün Katipoğlu: Ticaret bir yol gibidir. Bazen viraj, bazen yokuş, bazen toprak, bazen otoban...Önemli olan her ortamda benliğinizin bozulmasına engel olmaktır. Panik yapmadan aklı selimi koruyarak hareket etmek gerekmektedir. Krizlerin olduğu dönemlerde özellikle bizim tip henüz kurumsallaşmamış yapılarda aile içi gerilimler de olabilir. Bu gibi durumlarda soğukkanlılık, itidal en önemli faktördür. Tüm aile üyeleri bir şemsiye altında toplanmayı bilmelidir.

Tuğçe Kumral: Türkiye büyük krizlerden geçti. Bu dönemlerde işten çıkarma gibi bir durumla karşılaştınız mı?

Nilgün Katipoğlu: Şimdiye kadar ülke geneline yansımış krizleri aşmak için personel sayısını azaltmak, reklam giderlerini asgariye indirmek gibi tedbirlere hiç başvurmadık. Onun yerine engellemelerle değil daha çok üstüne giderek kazançlı çıkma yollarını tercih ettik. Kriz olan bir ortamda daha iyi olacak niyetiyle aşırı kısıtlamalara giderseniz zaten kırılgan olan ortam, moralleri ve

inançları büsbütün zedeleyecektir. Bizim mesleğimiz tıpkı sanatçıların en zor günlerinde dahi sahne almaları gibidir. Zorlukları dışa vurmamak, müşteriye intikal ettirmemek zorundayız.



DOĞRULUK VARSA ÜRETİM,

KAZANÇ VE İTİBAR DA VARDIR

Tuğçe Kumral: İyileştirici değişimi destekleme hususunda neler söylemek istersiniz?

Nilgün Katipoğlu: Gelişen ticaret kurallarında elbette ki tüm yeniliklere açık olma gayreti içindeyiz. Geçmişten aldığımız deneyimler yeni nesillerin bizlere öğrettikleri ile inşallah istikbal çok daha iyi olacaktır diye düşünüyorum. Sürekli öğrenme ve geliştirme kültürü ışığımız olmalıdır. Tabi ki tüm bunlar yalnızca aile bireylerinin çabası ile değil beraber çalıştığımız mesai arkadaşlarımızla mümkün olacaktır. Büyüklerimizden emanet aldığımız doğruluk ilkesini gelecek nesillere aktarmak en büyük amacımızdır. Biliriz ki doğruluğun olduğu yerde üretim vardır, kazanç vardır, itibar vardır. Ticaretin de ana felsefesi bu olsa gerek diye düşünüyorum.

Tuğçe Kumral: Gelecek nesillere iş hayatı ve kriz durumları ile başa çıkabilme hakkında önerileriniz var mıdır?

Nilgün Katipoğlu: Arkamızdan gelen nesillere, kuşaklara iş hayatında bulunacağım önerilere gelirsek ilk olarak muhakkak suretle sabırlı olmalarını öneririm. Hiçbir şey aniden oluvermiyor. Sabırla dikkatle oluşan şeyler hem çok daha uzun ömürlü hem de verimli oluyor. Yeni nesillere çok açık olmalarını, öğrenmenin sonsuz bir deniz olduğunu unutmamalarını, ticaretin ekip halinde yapıldığında çok daha zevkli ve karlı olduğunu hatırlatırım. Karşımızdaki ve yanımızdaki insanları çok çok iyi dinlemeliyiz. Kişinin her şeye tek başına yetmesi mümkün değildir. İyi ekipler kurup çalışmalıyız. Büyükler 'kar ve zarar kardeştir' derler. Bazen beklenmedik olaylarda zararlar da karşımıza çıkabilir. Ancak soğukkanlılıkla, iyi hesapla muhakkak ki bu sonuçlar aşılabilir. Kesinlikle moralimizi bozmamalı, "bir daha bir daha" diyerek çabalarımızı yenilemeliyiz. Sağlığımıza çok dikkat etmeli, her şeyin başının sağlık olduğunu unutmamalıyız.

MUHASIR MEDENİYET SEVİYESİNE ULAŞACAKSAN ORADAKİ ÜLKELERLE, EKONOMİYLE VE SANAYİ İLE YARIŞMALISIN



SÖNMEZ GLOBAL YAPI VE TİCARET A.Ş.

Sönmez Global Yapı ve Ticaret A.Ş. 1980 yılında tekstil fabrikalarının klimatizasyonu alanında mühendislik destekli üretim yapmayı hedefleyerek kurulmuş bir şirkettir. Çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra yatırımcılardan gelen talepler ile birlikte hizmet alanlarını çeşitlendirmek üzere müteahhitlik uygulamalarına başlandı. İlerleyen yıllarda tekstil tesislerinin klimatizasyonu sahasında komple hizmet veren bir ihtisas firması olarak öne çıktı. Takip eden yıllarda, çeşitli uzmanlık gerektiren konularda da faaliyet gösterip günümüzde birçok kapsamlı projeyi başarı ile tamamladı. Özellikle mühendislik kadrosunun uzmanlığı ve eğitimi konusuna özen gösteren firma, hizmetlerini tekstil sektörü yanında; ilaç, gıda, seramik, basın, otomotiv, enerji gibi diğer endüstriyel sektörlerde de sunmaya devam etti. Bu sektörlerin klima sorunlarını uygun projelerle çözen, konusunda saygın ve aranan bir şirket konumuna geldi. Elektromekanik tesisat müteahhitliği konusundaki uzmanlığını geliştiren firma, Türkiye'nin gelişen inşaat sektörüne paralel olarak yapımı artan, pek çoğu "akıllı bina" konsepti ile yönetilen, iş merkezi, süpermarket, hastane, banka, otel benzeri çok katlı ve nitelikli büyük yapıların komple elektromekanik tesisat işlerinin taahhütlerini yüklenmek üzere organizasyonunu genişletti. Bu ilerlemeyi sonraki yıllarda enerji tesisleri, serum fabrikası gibi komple anahtar teslimi projelerle devam ettirdi. Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri ile de Suudi Arabistan, Bahreyn, Bulgaristan, Romanya, Özbekistan, Türkmenistan, Kazakistan, Irak, Tunus' ta başarıyla tamamladığı ve yapımı devam eden projeleri bulunmaktadır. Gerek yurtiçinde gerekse yurt dışı müteahhitlik hizmetlerini sunarak gelişimini sürdürmeye devam eden firma altyapı ve üstyapı projelerinde müşterilerine hizmet sunmaktadır.

Taha Yusuf Çakarel: Öncelikle Olgun Sönmez kimdir, kaç yaşındadır, eğitim hayatı, aile hayatı, kısaca olgun Sönmez'i kişi olarak tanımamız mümkün müdür?

Olgun Sönmez: 1942 Ordu, Perşembe doğumluyum, Ordu Lisesi'nden mezunum. İstanbul Teknik Üniversitesi makine mühendisliğinden 1967'de mezun oldum. Üniversiteyi Sümerbank bursu ile okudum ama sonradan Sümerbank'ta devam edemedim. Askerden döndükten sonra üniversiteden

hocam olan Gazanfer Bey'in firmasında başladım, klima sektöründe çalıştım. 10 sene profesyonel yöneticilik ve ortaklık da yaptım sonra onun izniyle klima sektöründe devam ettim. 1980 yılında kurmuş olduğum firma klima sektöründe bir mühendislik, üretim ve müteahhitlik hizmetleri veren o günkü adıyla Sönmez Metal, bugünküyle Sönmez Global 'i kurdum. Metal ismini de metal işleyeceğim için verdim ama herkes sac tüccarı zannetti, esasında ben üretime meraklıyım. Üretime meraklı olduğum için Sönmez Metal dedim o da biraz benim aleyhime oldu. Bu sene bizim 40. Senemiz. O zamandan bu zamana kadar, şirketi ben kendi çabamla aşağı yukarı 2006'ya kadar getirdim ama ondan sonra çocuklarım büyüdü.

Taha Yusuf Çakarel: Şirkete gelmeden önce sizinle ilgili biraz daha bilgi alabilirsek, kaç çocuğunuz var? Kaç kardeşsiniz, kaç ortağınız var? Aile yapınız nasıl?

Olgun Sönmez: Ordu Perşembeliyim. Evliyim bir kızım bir oğlum var. Kızımdan ve oğlumdan ikişer torunum var. Torun görmek çok güzel bir şey. Çocuklarımı işyerinde de çalıştırmaya başladım. Benim lisanım çok yok, üniversiteyi bitirmeme rağmen tatmin edici bir lisanım yok. Deniz, kızım lisedeyken bizde çalışmaya başladı. Global'ın dış yüzü oldu. Marmara Üniversitesi Çevre Mühendisliği ve Makine Mühendisliği'ni bitirdi. Ahmet, oğlum kolej mezunudur. Avustralya'da Ticaret ve İktisat, Pazarlama okudu. Şu anda şirketi damadım ve oğlum yürütüyor. Sönmez Global'in Genel Müdürü damadım Mehmet Ali Bozca, oğlum Ahmet Sönmez de Yönetim Kurulu Başkanı, insan kaynakları ve pazarlamasına bakıyor şirketin.

Taha Yusuf Çakarel: Siz tamamen çıktınız mı şirket yönetiminden?

Olgun Sönmez: Çıkmadım ben, Cam Klima Teknik'in Genel Müdürü'yüm ama esas merakım üretim. Can Klima Teknik bizim imalat grubumuz. Söylediğim gibi, hem mühendislik hem müteahhitlik hem de imalat olduğu için, ben imalat grubunun başındayım. Bir Ar-Ge merkezimiz var, Bakanlık ilk toplantımızda bir Ar-Ge merkezi olmasını onayladı. İlk toplantıda onaylanan nadir firmalardan biriyiz. Yenilik yapmak benim en büyük hevesim olduğu için gençlerle çalışıyorum.

Taha Yusuf Çakarel: Onu soracaktım, firmanızı biraz tanısak, kaç çalışanınız var, çalışma yapınız nasıl, şirketinizin yapısı nasıl?

Olgun Sönmez: Bu röportajda istediğiniz bilgileri vereceğimi zannediyorum. 40 senedir aşağı yukarı köşe başlarının bütün hepsini anlattım. Türkiye'nin her sektöründe hizmet verdik. Tekstil sektöründe de Sönmez'in bir ayağı var. Yani mühendisliğin her kademesinde, bu röportajı güzel okumanızı isterim. Aşağı yukarı bütün köşe başlarını anlatmak istedim. Mesela Türkiye'de Amerikan tre enfirmesinin çözüm ortağıdır Sönmez ve Cam Klima Teknik. Şu anda üretim grubunda 100 kişi civarında çalışıyor. Müteahhitlik firması ama müteahhitlik, yapmış olduğun yere göre değişiyor. Bazen 3000-3500'e kadar çıkan çalışan sayısı olabiliyor.

Taha Yusuf Çakarel: O anlamda da oldukça büyük bir işletme.

Olgun Sönmez: Evet yani şu anda iyi işler yapılıyor Türkiye ve yurtdışında. Aşağı yukarı 2006'dan sonra çoğunlukla yurtdışı projelerine hizmet ediyoruz. Bahreyn Havalimanını yaptık. Tunus Havalimanını yapıyoruz. Beni geçtiler gençler. Aslında şu an firmanın lokomotifi Sönmez Global, damadım Mehmet, Genel Müdürü. Onların da genç bir kadrosu var. Can Klima Tenik'te de yine genç bir kadro var. Ben iş hayatıma 1980'de başladığımda o zaman devlet ve meslek okulları arasında bir iş birliği olsun diye düşünmüştüm, o zamandan bu zamana sanat okulu kökenli çocukları alıp firmalarımızda çalıştırdık. Çoğunlukla da gelen çocuklarım emekli bile oldular firmadan.

Taha Yusuf Çakarel: Çoğunlukla uzun vadeli çalışanlarınız..

Olgun Sönmez: Evet çekirdek kadroyu öyle getirdik. Şimdi daha çok Ar-Ge ile ilgili çalışırken Can Klima Teknik, üniversite-sanayi iş birliğini tercih ediyor. İstanbul Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ile iş birliklerimiz var.

Taha Yusuf Çakarel: İki tip sorumuz var gördüğünüz üzere. İlk bölümdeki sorularımız bireysel sorularımız, biz burada size Olgun Sönmez'i soruyoruz. Gerek aile hayatı, gerek iş hayatı, hem işte Yönetim Kurulu Başkanı hem holding sahibi Olgun Sönmez'i soruyoruz. Hem de aynı zamanda aile içerisindeki baba rolünüz, eş rolünüz, kayınpeder rolünüz, dede rolünüz veya amca, dayı rolleriniz bunları aslında bir arada bulundurarak cevaplamanızı istiyorum ben sizden. Röportajda da bir yerde belirtmişsiniz aslında gözüme çarptı, gerçeklerle barışık olan insanlar hayatta her zaman daha başarılı oluyorlar, realist yaklaşım göstermek gerçekleri görebilmek ve buna göre uygun kararlar alabilmek kişisel dayanıklılığı da arttırıyor, gerçeklerin farkında olduğunda kişi kendini buna göre hazırlıyor, kişisel dayanıklılığı da arttırdığı görünen bir gerçek, literatürde de yapılan araştırmalarda da bu böyle. Gerçekçilik size kazandırdı mı hayatınızda veya neler kazandırdı veya bu konuda neler düşünüyorsunuz? Her zaman gerçekçi olmak faydalı mı yoksa gerçekçilikten uzaklaşmak gerektiğimi oluyor mu? Yoksa uzun bir çalışma hayatınız var yüksek bir tecrübeye sahipsiniz bu süreçte gerçekçiliğin realist bakış açısının size kazanımları neler oldu?

Olgun Sönmez: İnsanın gerçekçiliği düşünebilmesi için kendini iyi eğitmesi lazım. Ben şuna inanırım, yeni gelen kuşak bir önceki kuşaktan eğitim yönünden ve günceli takip etmesi yönünden daha donanımlı. Dolayısıyla o kuşakla beraber çatışmanın bir manası olmadığını düşünürüm, illa benim kararım olsun diye de sabit bir fikrim yoktur. Dolayısıyla gerçekçiliğe inanmayan bir kişi bir zaman sonra tökezleyecektir. Aşağı yukarı işyerinde de ben doğru ve uygun fikri bulmanın peşinde çalışırım. Benim fikrim en doğrudur diye bir şeyim yok.



KENDİ ÇARKINI DÖNDÜREMEYECEĞİN İŞLERE GİRME

Taha Yusuf Çakarel: Son dönemlerde çok fazla kriz yaşıyoruz. Zaten 2000'li yıllardan sonra dünya sürekli bir krizin içinde, Türkiye de bundan en fazla etkilenen ülkelerden biri. Aynı zamanda Türkiye'nin etkisi de zaten doğrudan sizlere oluyor, bireysel olarak bizlere de etkileri oluyor ama daha çok siz iş insanlarına oluyor. Bu anlamda bu krizlerle başa çıkabilme konusunda böyle gerçekçi davrandığınız, söylemlere kapılmadığınız veya gerçeği görüp rakamları net okuyabildiğiniz, geleceği görebildiğiniz, iyi veya kötü anlamda burada. Bunların size kazanımları oldu mu? Neler kazandırdı size?

Olgun Sönmez: 1970'den bu yana sanayinin içindeydik. 1970'den 2020'ye gelene kadar ne kadar Türkiye'deki kriz olduğuysa bir işletme yöneticisi olarak biz de aynı krizleri beraber geçirdik. Bu kriz dönemlerinde de hakikaten durmadan çalıştık. Samimi olarak söylüyorum. Buradan krizi yönetecek bir durumum yok, iktisatçı değilim ama oraya hazırlıklı olabilmek için kendin çarkını döndüremeyeceğin işlere girmenin yanlış olduğunu düşünüyorum. En çok kızdığım kişiler Türkiye'de belli bir şekilde özel uçak, özel yat kullananlar. Bunların o işletmeye veyahut o üretim şirketine bir faydası yok. Bugünkü imkânlarla zaten özel uçağın, özeş yatın sağlamış olduğu hizmeti veren hizmet sektörü zaten mevcut. Ben hep bundan uzak kaldım. Zengin olmadım ama o gündür bugündür Türkiye'nin yaşamış olduğu her krizde biz de aynı krizleri geçirmemize rağmen piyasada itibarımı kaybetmedim, bunu da çok önemsedim. Ve eğer çeviremeyeceksem kendi fabrikamı büyüteyim ben onu kullanacağım diye bir tezgâh bile almamışımdır. Krize düşüp de itibarı kaybetmemek için çok hesaplı gitmenin daha doğru olduğunu düşünüyorum. Açıkça da söyleyeyim çok zengin olmak gibi bir ihtirasım yok benim, bütün duam hani bir rızık temin edeyim ve onu hayırlısıyla benimle çalışanlarla beraber ve ailemle beraber eşit olarak bölüşeyim. Yoksa hakikaten sihirbaz gibi bir özelliğim yok. O bakımdan biraz tutucuyum ve çok param olmasından çok, çok iş yapmaya odaklanırım.

Taha Yusuf Çakarel: Sürekli geçmişi sorgulayan, geçmişte yaptığı bir şeye takılan, geçmişten ders çıkarmaktan ziyade, geçmişte yaşadığı tecrübelere takılıp kalan bunu böyle yapsaydım, bunu şöyle yapsaydım veya şu yatırım kararını hiç almasaydım, bu kararı o zaman yanlış verdim gibi örneklere sahip olan, bunlara takılıp kalan insanlardan ziyade, geçmişte yaşadığı tecrübelerden ders çıkaran, bunu geleceğe nasıl taşıması gerektiğini bilen, geçmiştekini geçmişte bırakıp geleceğe bakabilen insanların daha dayanıklı olduğunu biliyoruz. Bu yönde böyle başınıza hiçbir olay geldi mi? Geçmişte yaptığım bir karara takılıp kaldım, onun zararını gördüm veya tam tersi o karardaki hatamın farkına vardım ona göre önlemimi aldım başarılı oldum diyebileceğiniz bir şeyler var mı veya bu konuyla ilgili düşünceleriniz neler?

Olgun Sönmez: Bir insanın hata yapmadan çalışması mümkün değil. Her yapmış olduğumuz işten bir ders çıkararak biraz daha iyisini yapmanın gayretindeyiz. Bu yapmış olduğun iş en iyisidir

deyip takılıp kalırsan zaten yenilik yapamazsın, üretim firması olduğun zaman muhakkak yenilik yapmak mecburiyetindesin çünkü zaman da ilerliyor teknoloji gerekiyor. Eskisine takılıp kalsaydık bu günlere gelemezdik. Değişimden çok yana olan bir adamım ama gösteriş olarak değişimi yapmam. Bir önceki üretimimdeki yapmış olduğum hatayı diğer yapmış olduğum yenilikle muhakkak iyileştirmeye hem ekonomik hem verim olarak daha iyisini yapmaya gayret ederim. Esasında bunun için de ortak aklı kullanmaya çalışırım, yoksa eskiden yapmış olduğumuz işe takılmak veya oralarda yaşamak bizi 40 yıl buraya kadar getirmezdi.

Taha Yusuf Çakarel: Sosyal desteği olan, sosyal destek derken ailesinin sürekli desteğini gören, yakın arkadaşlarının sürekli desteğini gören veya iş insanı olarak size baktığımızda, farklı sektörde hiçbir ortaklığınızın olmadığı hiçbir ticari veya maddi alışverişinizin olmadığı ancak yakın bir arkadaşınızın işletmesini düşünebiliriz, kriz durumlarında size kol kanat gerebilen, destek olabilen veya fikir verebilen veya bunun yanında yönlendirme yapabilen, bunun gibi sosyal desteği daha fazla olan kişiler iş birliği yapmaya daha yatkın kişilerdir, çünkü sosyal demek aynı zamanda bir nevi işbirliği demek, sosyal destek görmeyen kişilerin işbirliği yapabilmesi için çok fazla imkân yoktur. Bu iş birliğine daha yatkın kişilerin kişisel dayanıklılığı çok daha güçlüdür, bu çok açık bir gerçek zaten. Kendiniz bir bireysiniz veya şirket olarak tek bir şirketsiniz ama yanınızda ne kadar kişi varsa veya yanınızda ne kadar firma varsa o derece güçlü oluyorsunuz. Buna katılıyor musunuz? Bu anlamda neler söylemek istersiniz zor bir kriz durumunda aile olarak kenetlendiğiniz, ailenizin sosyal desteğini hissettiğiniz veya iş hayatında böyle bir sosyal destek aldığınız, işbirliğine gittiğiniz ve o zor durumdan çıktığınız bir hikâyeniz, bir paylaşımınız oldu mu?

Olgun Sönmez: Biz küçük bir işletmeyiz. Küçük işletme tedarikçilerine ve müşterilerine ne kadar güven verir ise o zaman yaşama şansı daha fazladır, benim çözüm ortaklarımdan bir tanesi muhakkak iş birliği yapmış olduğum meslektaşlarımdır. Meslektaşlarım derken benim dökümcüm işte en az 30 senelik tanıdığım kişidir, tornacım öyledir. Eğer sosyal dayanışma derseniz çevrenizdeki ister üretici olsun, ister ticaret erbabı olsun ortamına güven veremediği zaman sosyal dayanışması olmaz, sosyal dayanışmanın içinde olmadan da bir firmanın uzun müddet yaşaması mümkün değil. Ben buraya geldiysem bana çözüm üreten ve yan sanayi olarak kullandığım sanayici arkadaşlarımın muhakkak desteğini alarak geldim.

SÜMERBANK BURSUYLA OKUDUM, SÜMERBANK'IN HAYATIMDA YERİ BÜYÜKTÜR

Taha Yusuf Çakarel: Peki ailenizin bu konuda sosyal desteği size karşı nasıl oldu zor durumlarda özellikle?

Olgun Sönmez: Ben bunu hep söylerim Türk milletinin karakteri, benim çocuğum benden daha iyi olsun karakteridir. Benim annem babam ümmi ama babamın bir sözünü hiç unutmam, yani babam bir Anadolu eşrafı, karnemi getirdim baba lise okuyacağım dediğim zaman dedi ki, "oğlum sen yeter ki oku ben bu yeleğimi satarım yine seni okuturum". Hiç unutmadığım bir şeydir, bu okumak, bir aile reisinin yeleğimi bile satarım diyecek kadar mühimse ben muhakkak iyi okumalıyım dedim. Ailemin müthiş desteğini gördüm. Biz Karadeniz'de geniş aile olarak yaşarız, annemin babamın haricinde herkesin manen desteğini gördüm, madden bana çok destek olacak bir durumları yoktu. Allahtan Sümerbank bursu yetişti, bursla beraber üniversiteyi bitirdim. En çok üzüldüğüm şey bir şekilde Sümerbank'a hizmet edemeden Sümerbank'tan ayrılmış olmamdır. Yani emin olun üniversite hayatımda bana Sümerbank'çı oldun derlerdi, Sümerbank'tan giyinirdim, Sümerbank'tan ayakkabı alırdım, her şeyim Sümerbank üzerine kuruluydu müthiş bir minnet borcum var. Bu tip devletin desteklerinin anlaşılamayacak kadar faydalarının olduğuna inanıyorum. Yeter ki ihtiyacı olduğuna göndersinler. Tabi ki ailemden de destek aldım.

Taha Yusuf Çakarel: Onu soracaktım çocuklarınızdan, damadınızdan, eşinizden, torunlarınızdan? Torunlarınızın varlığı bile zaten bir sosyal destek size motivasyon kaynağı aslında, bu anlamda onlarla ilgili net bir hikayeniz var mı? Zor bir durumda belki ciddi bir karar alma durumunda, belki işlerin kötü gittiği bir kriz ortamında, eşinizin gelip yanınızda olduğunuzu söylemesi, çocuklarınızın yine aynı şekilde bu tarz bir söylemi bile olabilir dediğiniz gibi.

Olgun Sönmez: Bir defa şunu söyleyeyim ben eşimden çok iyi destek gördüm. Öğretmen benim eşim. Çocuklarımın eğitimi için çok zaman ayırmama gerek olmadı, o öğretmen olduğu için. Aile, eş ve çocuklar ailenin başarılı olması için uyumlu bir ortam sağlarlarsa insanın başarılı olması daha kolay oluyor. Ama bir şekilde o uyum olmazsa insanın çok da başarılı olamayacağını düşünürüm, bunun için çok mühimdir.

Taha Yusuf Çakarel: İşlerin bölünmesi sürecinde yani bölünme derken farklı sektörlere farklı iş kollarına yayılma sürecinde çocuklarınızın, damadınızın desteği nasıl oldu size?

Olgun Sönmez: Zaten bütün yükümü onlar aldılar. Şu anda bana bir şey sorduklarında ben onlara siz daha iyi bilirsiniz diyorum.

KÜÇÜLEREK ZENGİN OLMAYI HİÇ DÜŞÜNMEDİM

Taha Yusuf Çakarel: Siz de onlara motivasyon sağlayarak bir nevi siz de onlara sosyal destek de bulunmuş oluyorsunuz. Bir sonraki sorumda şunu sormak istiyorum. Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçar, hiçbir şekilde elini taşın altına koymaz özellikle zor durumlarda

böyle insanlar ortalıkta yoktur. Bir de tam tersi lider karakterli, ön plana çıkan ne olursa olsun elini taşın altına koyan, o birlikteliği sağlayacak olan insanlar vardır ki bunlar her zaman çok daha dayanıklıdır. Bireysel anlamda da kurumsal anlamda da hayatın her alanında bu insanlar çok daha dayanıklı çok daha güçlü insanlardır. Bize bu doğrultuda anlatabileceğiniz bir şey var mı? Elimi taşın altına koydum, dağılmaya izin vermedim, sorumluluğu aldım, orada lider karakteri gösterdim veya belki çocuğunuz bunu yaptı, eşiniz bunu yaptı. Bu anlamda bize anlatabileceğiniz net bir hikâyeniz var mı?

Olgun Sönmez: Bir defa ben işletmemi benimle birlikte çalışan kişilerle müşterek bir aile şirketi gibi kabul ederim. Çok daha evvel çok kıymetli bir sanayici arkadaşlarımla beraber Bulgaristan'a gidiyordum. Türkiye'de '99 krizi ve sıkıntılı bir durum vardı. Arabamı da şöför kullanıyordu. Bulgaristan'da onun fabrikasını kurmak için yatırıma gidiyorduk. Sohbet ederken, üretici olmanın sabit giderleri artırmak gibi bir sıkıntı yarattığını paylaşınca, o arkadaşım "öyleyse adam çıkart" dedi. Ben de "onlarla beraber bu yola girdim, buraya kadar şirketi onlarla beraber getirdim, götürebildiğim kadar götüreceğim, ben işçilerimle yol ayırımına gitmem" dedim. En son vermiş olduğum karardır personel çıkartmak, kolay kolay da çıkartmış olduğum personel yoktur. Küçülerek zengin olmayı hiç düşünmedim. Şirketimde de, diğer arkadaşlarına riyakârlık edip veya onlardan bir şey çalmalarına müsaade etmem. Yani işyerinde bir kişi başkasının hakkına yanlışlık yaparsa onu affetmem ama işine de son vermem. Ondan dolayı ekibimle hep beraber yürümüşümdür ve hep faydasını da görmüşümdür.

Taha Yusuf Çakarel: Bu anlamda sorumlulukları ekibinizle mi paylaştınız yoksa her zaman yine sorumluluk alan siz mi oldunuz?

Olgun Sönmez: Benim ne kadar kazandığımı ve ne yaptığımı işçilerim bilir. Ondan dolayı da büyük bir firma değilim ama kazancımı da mümkün olduğu kadar şirketle paylaştığımı bilirler. Ücreti kendim veririm, primi kendim veririm öyle bir yöntemim var. Ama şu anda bu işleri gençler yapıyorlar, bir prosedüre göre çalışıyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: Şu an peki sorsalar sorumluluk almaktan kaçınır mısınız yoksa sorumluluk alır mısınız?

Olgun Sönmez: Can Klima Teknik'in sorumlusu yine benim.

Taha Yusuf Çakarel: Şimdi daha önceki röportajınızda da belirtmişsiniz pozitif bakış açısında birisi olduğunuzu, daha iyimser bakış açısına sahip olduğunuzu söylemişsiniz. Daha pozitif bakış açısı ve gerçekçi bakış açısı gösteren kişilerin negatif bakış açısına sahip kişilere göre daha dayanıklı olduğu daha güçlü olduğu biliniyor. Siz pozitif bakış açısına mı sahipsiniz, yoksa yeri geldiğinde negatif bakış açısıyla bakmanın da, işin kötü tarafına bakmanın da olumlu olduğunu düşünüyor musunuz? Her zaman işin iyi tarafına, pozitif yönlerine mi bakarsınız?

Olgun Sönmez: Samimi olarak söylüyorum pozitif yönlerine bakarım. Bardakta bir damla bile suyun olmasının bir sebebi olduğuna inanırım. Onun için negatif düşünceyi insanlar için de düşünemem, iş hayatında da düşünemem veyahut kötülüğü düşünemem, hiçbir zaman da zararını görmedim.

Taha Yusuf Çakarel: Onu soracaktım, her zaman iyi bakmanın bazen zararlarını görmüş olabilir misiniz diye soracaktım?

Olgun Sönmez: O dönem çok istisnadır, benim basiretim bağlandığında da bir yanlış yapabilirim. Bu yanlışların beni çok sarstığını düşünmem. Bilmedikten sonra çok hissetmedikten sonra dilenciye para vermeyi çok düşünmem. Birisi beni bir şekilde kandırdıysa, satışta kandırdıysa onun da hayırlı bir tarafı vardır diye kendimi teselli ederim.

Taha Yusuf Çakarel: Hiç böyle başınızdan bir şey geçti mi? Hep bardağın dolu tarafından bakıyorum dediniz, keşke bardağın boş tarafına da biraz daha baksaymışız dediğiniz bir anınız oldu mu?

Olgun Sönmez: Düşünmedim, karşılaşmadım.

Taha Yusuf Çakarel: Zaten geçmişe çok takılan biri de değilsiniz, o soruyla da çelişirdi bakıyorum deseydiniz. Teşekkür ederim. Bireysel sorularımı tamamladım. Eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Olgun Sönmez: Aklıma gelirse eklerim.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütlerin bütün çalışanlarının bir araya gelerek örgütün vizyonunu, ortak bir amaç, ortak bir hedef belirleyerek hareket etmesi işletmeleri çok daha güçlü yapar. Zor bir durumda herkesin bir araya geldiği ve o vizyonu ne olursa olsun biz taşıyacağız hareket ettireceğiz, o vizyona ulaşmak için ne gerekiyorsa yapacağız şeklindeki yaklaşımlar şirketleri her zaman başarılı kılmıştır. Bu anlamda özellikle siz 99 krizine de çok vurgu yaptınız. Tabi ki biz krizi sadece ekonomik anlamda tanımlamıyoruz. 99 krizi maalesef canımızın çok yandığı, çok büyük etkilerinin olduğu bir kriz oldu. Üstelik üzerine de 2001'de ekonomik bir kriz yaşadık. O dönemlerde çalışanlarınızın tamamının, şirketin büyük bir bölümünün şirketin vizyonunu bir arada taşıdığı birliktelik yaşadığı gibi bir anınız var mı? Veya zor durumdan çıkmak için ortak bir vizyon paylaşımı konusunda bütün görüşlerin bir araya geldiği bir tecrübeniz oldu mu?

Olgun Sönmez: Ben kendi firmamın haricinde sektörün gücünün olmasının da çok faydalı olduğunu, sektörde de birbirimizle beraber dürüstçe rekabet etmenin doğru olduğuna inanırım. Ve bizim sektörün her derneğine katkı koymuşumdur ve çalışmışımdır. Klima İmalatçıları Derneği'ndeki, klima sektöründeki firmalarla da iş birliğim olmuştur. Bugün Türkiye'de mekanik, müteahhitlik sektörü ve klima sektörü hakikaten çok dinamik bir sektördür. Bu birlikteliğin sağlamış olduğu güç

olarak düşünün, ben işe başladığım dönemde klima sektöründe aşağı yukarı sektördeki yabancı firmaların payı %90 civarındaydı. Bu sektördeki arkadaşlarımızla iş birliği yaparak şu an yerli imalatın payı sektörde %90-95 civarındadır. Dolayısıyla tabi ki beraberliğin çok faydası olduğuna inanırım.

Taha Yusuf Çakarel: Siz ortak vizyonu örgüt bazlıdan ziyade sektör bazlı yaptınız ve ülke sanayisine katkı amacıyla ortak bir vizyon geliştirdiniz.

Olgun Sönmez: Avrupa'nın bana kalırsa ikinci büyük klima fuarı Türkiye'de yapılır. Bu, Türkiye'deki klima imalatçılarının birlikteliğinden doğmuştur. Mekanik müteahhitlerin, sivil toplum örgütlerinin, nöbet değişiminin adil olarak ve doğru standartlarla yapılması gerektiğine inanırım. Sivil toplum örgütleri, sektörlerine göre büyük hizmetler üretirler. Onların içinde eğer tüzükler doğru yapıldıysa ve prosedürler doğru oturtturulduysa kesin olarak faydalı olduğuna inanırım ve biraz da kurtuluşu orada görürüm.

Taha Yusuf Çakarel: Bazı durumlar hem krizlerde ortaya çıkar hem de bunların olması bir krize sebebiyet verir. Siparişlerin küçülmesi, finansman problemleri, nakit akışlarındaki sıkıntılar, ödeme vadelerinin gecikmesi, likidite sorunlarının ortaya çıkması vs. Bunlar kriz durumlarında çok yaşanır. Kriz ortamı olmasa bile böyle sorunların yaşanması işletmeyi ciddi bir krize sokmaya neden olabilir. Bu tarz durumlarda önceden planlarını belirlemiş olan, güçlü şekilde hareket edebilen işletmelerin daha başarılı olduğu bilinen bir gerçektir. Bugün bile bir kriz durumundayız dolar, altın çok yükseldi, bu anlamda ciddi problemler yaşıyoruz. Sizin bu anlamda bu tarz problemlere, bu tarz kriz durumlarına karşı planlarınız hazır mı? Bu tarz durumlarda başa çıkma yöntemleriniz neler?

Olgun Sönmez: Ayağımı yorganıma göre uzatmak isterim ama bu krizlerin çıkmasının nedeninin de insanların bireysel ihtirasları ve açgözlülüğü olduğunu düşünüyorum. Türkiye'deki krizlere bakarsanız, ben bir anahtar veriyorum öteki iki anahtar veriyor. Devlet bu tarz işlerde çok müdahil olmadan ama doğru prosedürleri oluşturup takip etmeli. 1'e 100 kazanılan bir giyim eşyasına bir etiket koyup da onu satın alınması için vatandaşa cazip hale getiriyorsak, devlet onun vergisini muhakkak alsa firmalar oraya 1'e 100'ü koyamaz.

Devlet bu nedenle sıkı bir kontrol gerçekleştirmeli. Bu kadar serbest bırakarak, vatandaşı borç içine batırmadan bir şekilde devletin yöneticilerinin o konuda hazırlıklı olmasının doğru olacağını düşünüyorum.



AYAĞIMIZI YORGANIMIZA GÖRE UZATMAYA ÇALIŞIYORUZ

Taha Yusuf Çakarel: Bu finansman problemlerinin ortaya çıkışı veya engellenmesi yönünde bu tarz önlemlerin daha çok devlet tarafından takip edilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz. Peki bunun dışında sizin firmanızda bu sürecin yönetimini nasıl gerçekleştiriyorsunuz? Zor bir durum için finansal planınız hazır mı?

Olgun Sönmez: Mümkün olduğunca ayağımızı yorganımıza göre uzatmaya çalışıyoruz, o yönde ilerliyoruz. Ama buna rağmen bir sıkıntı gelmiş ise, bunu tedarikçilerinizle, piyasaya vermiş olduğunuz güvenle aşabiliyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: Söylemiştiniz aslında, "kötü işler yapan çalışanlarımı bile hemen işten çıkarmam son raddeye kadar beklerim" demiştiniz. Bazı işletmelerde görüyoruz özellikle zor durumlarda gizli kapaklı işler çevrilmeye başlanıyor, kriz durumunda işletmeden bir çalışan hepimiz işten çıkarılacağız vs. gibi söylemlerde bulunarak çevresini etkileyip insanların kaçmasına sebep oluyor. Bunu iyi niyetli veya kötü niyetli yapıyor ama, gizli kapaklı arkadan iş çeviren kişilerin varlığı özellikle zor durumlarda işletmeleri daha zor durumlara düşürebiliyor. Bu anlamda yaşadığınız bir şey oldu mu? Yoksa tam tersi zor durumlarda bu işletme bize sahip çıkar, liderlik karakteri gösterip ne olursa olsun bizi yarı yolda bırakmaz, bizim için her türlü gerekeni yapar diyen çalışanlarınız oldu mu?

Olgun Sönmez: Çalışanlarımla beraber bir aile gibi çalıştığım için böyle bir şey yaşamadım. Beş parmağın beşi bir değil ama bu beş parmak en nihayetinde avucun oluşmasını sağlamış oluyor. Benim çalışanlarımla beraber durumum bu yönde.

KRİZİ OFİSİMİ VE GAYRIMENKULLERİMİ ELDEN ÇIKARTARAK ATLATTIM

Taha Yusuf Çakarel: Net bir örneğiniz var mı mesela zor bir durumdan geçiyorduk, ciddi bir karar alacaktık o an bir çalışanımız çıktı diğer çalışanlarımızı motive etti şeklinde bir örneğiniz var mı?

Olgun Sönmez: 2000 krizinde dolar 800 liradan 1600 liraya çıktı. O günkü şartlarda faturası kesilmiş 4 milyon dolar alacağım vardı. "Olgun, senin bizden alacağın var ama bu parayı biz sana bu şekilde ödeyemeyiz, bu ödememizin karşılığında ancak şöyle bir yapılandırmayla verebiliriz" dedi borçlular. O dönemde ben mahkemelerde uğraşmaktansa, o ödeme programını kabul ettim. Kabul ettiğim dönemde de personelime dedim ki, "arkadaşlar maaşları şu şekilde ödeyeceğim kimseyi işten çıkartmadım ama ödemeyi de elimdeki varlıkları elden çıkartarak o süre içerisinde ödeyeceğim" dedim. Personelim de bir şey söylemedi. Aybaşında, o dönemki maaşının tamamını ödeyemeyeceğimi

ama 15 günlüğünü ödeyeceğimi, kalanını da belirli bir süre içinde ödeyeceğimi söyledim. Kendi fabrikamda devam ederken, ofisimi ve gayrimenkullerimi elden çıkarttım ve milletin parasını ödeyerek o krizi aşmış oldum.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz durumlarında özellikle çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası şirketin yakın çevresinin firmaya bağlılığı, firmaya karşı toleransı olumlu olduğunda krizin atlatılma durumu daha başarılı oluyor. Siz de az önce anlattınız zaten sanayinizin gelişmesi açısından sektördeki bütün firmalarla bir araya gelerek faaliyetlerde bulunduğunuzu söylediniz. Yine dış çevrenizdeki müşterilerinizin ve tedarikçilerinizin desteğinden bahsettiniz. Sorumun cevabını almış oldum sizden, bu anlamda eklemek istediğiniz bir şey var mı? Sektördeki bütün firmalar sizin gibi mi? Müşterilerinizin, tedarikçilerinizin, çalışanlarınızın toleransı firmaya karşı düşük olsaydı durum ne olurdu?

Olgun Sönmez: Kötü olurdu zaten devam edemezdik. Muhakkak ki bizim sektörde bütün arkadaşlarımızın hepsi çok iyidir diyemem ama piyasa koşulları ile bunlardan elemeler yapmış oluyoruz. Beş parmağın beşi bir olmadığı gibi klima sektöründeki kişilerin hepsi de aynı değil. Bizim sektörde ve derneğimizde etik kurallar var onu imzalıyorsunuz ve ona uymaya çalışıyorsunuz. Ayrıca, derneklerimiz firmaları takip ediyorlar ama buna rağmen maalesef kötü rekabetler de olmuş oluyor, ama onların çok uzun süre devam edemediğini biliyorum.

Taha Yusuf Çakarel: Siz ayakta kalmak için o birlikteliğin sağlanması gerektiğine inanıyorsunuz. Özellikle firmaların içerisinde, bilgi paylaşımının koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesi veya kaynak yeterliliği kurumu ciddi anlamda korumakta. Bu durum kriz durumlarında ekstra bir önem taşıyor. Bu konuda sizin görüşleriniz nelerdir? Sizin firmanızda bilgi akışı nasıl sağlanmakta? Ciddi bir kriz durumu söz konusu olduğunda kaynak yeterliliğiniz ne durumda, kaynaklarınızı yeterli görüyor musunuz?

Olgun Sönmez: Bir şekilde bunların bir gizliliği vardır ama firmaların mümkün olduğu kadar çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine şeffaf olması lazım, dürüst olması lazım. Onu veriyorsanız zaten bu krizi aşmakta hem kendi personeliniz, hem tedarikçiniz, hem de müşteriniz senin bu krizi aşmanda sana bir güvence gibi olmuş oluyor. Bence firmanın çok gizli kapaklı değil, çok açık da değil, samimi bir şekilde o imajı piyasaya, sektöre ve kendi bünyesindeki kişilere vermeli. Benim personelim benim aşağı yukarı nasıl yaşadığımı, ne yaptığımı, varlığımın ne olduğunu bilir.

BENİM MALIM DAYANIKLI, ESTETİK VE EKONOMİK OLMALI

Taha Yusuf Çakarel: Daha önce "değişime açığım ama gösteriş için değil" dediniz ve aynı zamanda iyileştirme çabası içinde olduğunuzu da söylediniz. Özellikle iyileştirici değişimi

destekleme hususunda görüşleriniz neler, işletmeler bunu ne derece yapmalılar? Gerçekçi bakış açısıyla soruyorum, sürekli iyileştirici bir değişim içerisinde olacağım demek de bazen işletmeye kaybettirebilir, belli durumlarda işletmenin stabil kalması gerekebilir, çok sık değişime gerekebilir. Sizin bu anlamdaki görüşleriniz neler? İyileştirici değişimi destekleme yönünde bize aktarabileceğiniz hikâyeleriniz var mı?

Olgun Sönmez: Bir defa ben üretim yönünden üç şeye çok dikkat ederek bakarım. Bir benim malım dayanıklı olmalı, iki estetik olmalı, üç ekonomik olmalı. Eğer bu dengeyi bozacak bir ürün üretildiyse onun değişimine gidilebilir. Maksat bu üçgeni sağlamış olan bir ürün ortaya çıkarmaktır. Gösteriş için yenilik yapmak cebinden para yemektir. O bakımdan çok istekli değilim ama günün şartlarına göre verimliliği arttıracak, ekonomiyi sağlayacak değişikliğe her zaman açığım ve esas ağırlıklı olarak da orada değişiklikler yaparım.

Taha Yusuf Çakarel: Proaktif yaklaşım, sürekli aktif bir şekilde gelecekte olacakları önceden sezip buna göre önlemler almak, buna göre yatırım kararı vermek veya yol haritalarını buna göre çizmektir. Bu firmaların dayanıklılıkları da her zaman yüksektir çünkü daha sonrasında ortaya çıkabilecek iyilikleri değil kötü durumları da önseziyle farkına varıp buna göre hareket etmelidirler. Bu konudaki görüşleriniz neler sizin firmanız proaktif bir firma mıdır mesela yoksa daha çok aktif bir firma mıdır? Siz bu anlamda kendinizi nasıl görüyorsunuz? Özellikle sizin sektörde durum nedir, proaktif mi olmak gerekir sürekli yoksa aktif şekilde stabilin biraz ilerisinde hareket etmek mi daha mantıklıdır?

Olgun Sönmez: Atatürk şöyle demiş "Muhasır medeniyet seviyesine ulaşmaktır hedefim". Şu anda muhasır medeniyet seviyesi Batı'da göründüğü için, Sönmez grubunun bütün hedefi Batı'yla yarışmaktır. Samimi olarak söylüyorum benim esas hedefim hep batıyla yarışmakla geçti. Ama o kadar önceden koşmaya başlamışlar ki her defasında bir şekilde karşıma yine rekabet edebilecek güçte geliyorlar. Benim buradaki önderim Atatürk'tür. Muhasır medeniyet seviyesine ulaşacaksan, muhasır medeniyet seviyesindeki ekonomiyle, sanayiyle veyahut ülkelerle yarışacak üretim yapmak ve ticaret yapmak zorundasın veya kurallarını ona göre belirlemelisin.



Taha Yusuf Çakarel: Yani sürekli proaktif bir yaklaşım göstermek zorundasınız. Teşekkür ederim ben sorularımı tamamladım.

GEÇMİŞ KUŞAKLARIN BAŞARI MODELLERİNİ

ÇAĞA UYDURMAK GEREK



MERAKLILAR GIDA SAN. TİC. LTD. ŞTİ

Balkan Harbi yıllarında Selanik'ten göç eden muhacir Balcı ailesi mensuplarından merhum Niyazi Balcı tarafından kurulan Meraklılar Kuruyemiş, 1957 yılında Beşiktaş Çarşısı'ndaki ilk perakende dükkanını açarak faaliyete başladı. Kira süre içerisinde İstanbul'da birçok şubeye ulaştı.

Kuruyemişlerin dükkanlarda hep müşterinin gözü önünde taze kavrulması ismin markalaşmasına yol açtı. 1970'lerin sonunda ikinci kuşakla beraber Eminönü Mısır Çarşısı'ndaki dükkanın açılması firmanın üretim ve toptan satışa geçmesini sağladı. Bugün gelinen noktada ağırlığı İstanbul'da olmak üzere iki binden fazla noktaya hizmet veren bir kuruyemiş üretim ve dağıtım firması olan Meraklılar Kuruyemiş ilk günkü gibi günlük ürün kavurma sistemi ve geniş çeşitte sağlıklı atıştırmalık ürün paketlemesi ile Türkiye'de sektör liderlerindendir.

ONUR BALCI

1978 yılında İstanbul Ortaköy'de doğdu. Lise mezuniyeti sonrasında lisans eğitimi için 1997 senesinde ABD'ye gitti. Önce Chicago Lewis University sonrasında Florida Atlantic University' de üniversite eğitimini tamamladı. 2001 yılında Sacha Cosmetics USA şirketinde stajyer olarak işe başladı. 2004'te aynı şirkette Satış & Pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (VP of Sales & Marketing) oldu. 2006'da Türkiye'ye kesin dönüş yaparak aile işletmeleri olan Meraklılar Gıda San. Tic. Ltd. Şti.'nde işe başladı. 2010 yılında babası Sedat Balcı'nın vefatıyla Meraklılar Kuruyemiş Yönetim Kurulunda Satış & Pazarlama Genel Müdürü oldu. Aynı zamanda Trilyalı Otel kurucu ortağıdır. Evli ve 2 çocuk babası olup anadil mertebesinde İngilizce ve rote derecede İspanyolca bilmektedir.

Andaç Toksoy: Bireysel sorularımızdan ilki şu şekilde; Gerçekler ile barışık olmak, realist yaklaşımların kişisel dayanıklılığı arttırdığı literatürde kabul görmüş bir kanıdır. Gerçekçi olmanın size kazandırdığı bir hikâyeniz var mı?

Onur Balcı: Gerçekçiliğin?

Andaç Toksoy: Evet, gerçekçi olmanın size şirket olarak kazandırdığı bir hikâyeniz var mı? Çünkü biliyorsunuz bizim projemiz kurumsal dayanıklılık ile ilgili.

MİLYONLARCA CİRO AMA PAZAR PAYINI KAYBEDİYORDUK

Onur Balcı: O zaman sorunuzu gerçekler ile yüzleşmek olarak algılıyorum. Öncelikle içinde bulunduğumuz aile şirketimizi ben size özetleyeyim. Biz Meraklılar Kuruyemiş olarak 1957 yılında perakendecilik ile başlıyoruz. Şirketimizi kuran birinci kuşak. İkinci kuşak ise işi büyüten taraf. Perakende işi seri üretim, toptan satış, dağıtım olarak iş genişliyor. Liseden sonra rahmetli babam 1997 senesinin ilk günlerinde beni ABD'ye üniversite okumam için gönderdi. Okul sonrası orada profesyonel bir yaşamım da oldu. 2006 senesinde Türkiye'ye kesin dönüş yaptığımda gördüğüm tablo; İkinci kuşak, babam ve amcam, belli bir yaşa gelmişler, doğal olarak yorulmaya başlamışlar. Müşteri olarak önceden kazanılmış birkaç tane perakende devi firma var bünyemizde, mal alımları çok yüksek. Fakat bu firmaların getirmiş olduğu iş hacmi sanki şirketin başarısının tamamıymışçasına bir ortam söz konusu. Diğer yandan piyasada her geçen gün pazar payında azalma yaşanan bir durumla karşı karşıyayız.

Florida Atlantic University 'de Pazarlama ve Finans okudum, Amerika'da da bu işle ilgilendim. Şirket olarak önce şu gerçekle yüzleşmemiz gerekti; biz neyi yanlış yapıyoruz? 2008 senesinde benim tıpkı Osmanlı Dönemi'ndeki gibi Vak'a-i Hayriye gibi adlandırdığım hayırlı bir vaka olarak o büyük firmalardan biri ile yollarımızı ayırdık. Bu yol ayrımından sonra biz kendimize bakmaya başladık. Çünkü o tarz büyük firmalar sizin önünüze bir bulut indiriyor, milyonlarca lira ciro veriyor size, siz ise bunu büyük başarı olarak görüyorsunuz ama diğer yandan bir sürü kayba uğruyorsunuz.

Biz neyi yanlış yapıyoruz diye düşünüp gerçekleri masaya yatırdığımızda tüm eksiklerimizi görmeye başladık. Her ne kadar kolay kabullenilir bir durum olmasa da bunu yaptığımız dakikada iş uçuşa geçmeye başladı. Çünkü biz müşterilerimizden uzak kaldığımızı, yeni insanlarla tanışmadığımızı, geri kaldığımızı gördükçe, yani gerçeklerle yüzleştiğimizde, bugün geldiğimiz nokta için kendimize müteşekkir olmaya başladık.

Andaç Toksoy: Geçmişte takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan bireylerin dayanıklılığı daha fazladır. Sizin bununla ilgili tecrübeniz nelerdir?

Onur Balcı: Aile şirketlerinde üst kuşakların devamlı olarak geçmişi anlatmasının önüne geçemiyorsunuz. Evet, kabul, geçmişte yaşananların olumlu yanlarını alalım olumsuz yanlarını da masaya yatıralım bir daha tekrar etmesin ama devamlı bu şekilde ilerlediğinizde bu sefer değişime ayak uyduramaz hale geliyorsunuz. Ben kendi şahsıma ne kadar anlatılırsa anlatılsın kafamda bir strateji uygulayarak neleri iyi yaptıkları için başardılar modelini alıp kendi çağımıza göre uydurmaya çalıştım.

Tabii zaman öyle bir değişti ki 80'ler ile 2000'ler arasındaki fark, 70'ler ile 80'ler arasındaki fark ile kıyaslanamaz oldu. Örneğin bizim ürün dağıtan bir aracımız o yıllarda günde 50-60 noktaya ulaşabiliyordu ama şimdi bunu yapmak mümkün mü? Bu trafikte imkânsız! Ben geçmişteki o çalışma azmini, hırsı, eve bile gitmeden çalışmayı, doğru kararlar verme zorlamasını bugüne uyarlamaya çalışıyorum. Bunun da kendi açımızdan sonuçları iyi oldu tabii ki.

Andaç Toksoy: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın bireyler daha güçlü oluyor. Sizin firmanızda da böyle oldu mu?

Onur Balcı: İş birliği çok önemli ama bana soracak olursanız iş dağılımı da bir o kadar önemli. Yani herkes her şeyi yapmamalı. Herkes farklı bir özellikle yaratılmış. Ben kendi şahsıma; doğuştan bir satışçıyım. İnsan ilişkilerim kuvvetli, insanlar ile diyalog kurmaktan, yeni insanlar tanımaktan zevk alan biriyim. Ama mesela ben iyi bir satın almacı değilimdir. Çünkü "bir satışçıya her şeyi satabilirsiniz" derdi ABD'deki eski patronum. Örneğin bir inanılmaz bir satın alma kabiliyeti olan bir kuzenim var. Bir diğer kuzenim benim çok sıkılarak yapacağım bir işi çok iyi başarıyor; kalite yönetimi. Biz şirketimizde bu iş dağılımını iyi yapıp bundan bir iş birliği çıkardık ve güzel bir enerji, güzel bir ivme yakaladık.

Andaç Toksoy: Peki. Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazıları ise en zor şartlar altında dahi sorunların üstüne giderler ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Siz de böyle sorunların üzerine gider misiniz?

Onur Balcı: Bu bir karakter meselesi. Elbette ki ben buraya kendi karakter reklamımı yapmaya gelmedim. Ama bu ifade beni tam anlamıyla tanımlıyor. Genç kardeşlerimiz de bunu dinleyecektir; bu durum benim için çok önem arz ediyor. Spora çok şey borçluyum. Günlük hayatınızda spor olduğunda zaten güne her zaman bir hedef ile başlıyorsunuz. Sabah güne 5:17'de başlayan, 6:10'da spor salonunda olan ve 41 yaşımda ağırlık indirip kaldıran bir adamım. Sabahın ilk saatlerinde bunu başardığınızda "ben her türlü zorluğun altına girerim, yüzleşebilirim" diyorsunuz. Zaten sorunlarla yüzleşebildiğin zaman herkesten önce öne atılır hale geliyorsunuz. Ben spor yapmanın çok faydasını gördüm. Okumayı da seven bir insanım. Başarılı iş adamlarının hayatlarını okumayı severim. Onlar sorunlarla nasıl başa çıkmışlar ya da çıkıyorlar öğrenmek ve ders almak isterim. Şartlar ne kadar zorlayıcı olursa olsun bir çözümü elbette vardır diye düşünürüm. Panik yapmam çünkü panik yapan hata yapar!

Andaç Toksoy: Bazı insanlar pozitif bakış açısına sahip olurlar, sizde gördüğüm kadarıyla çok pozitifsiniz. Hem gerçekçi yaklaşımlar gösteriyor hem de gerçeklerden kaçmıyorsunuz. Bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme konusunda faydalı olduğunu düşünüyor musunuz?

Onur Balcı: Öncellikle şu temennide bulunmak istiyorum; Allah herkesi negatif insanların o kötü enerjisinden korusun. Bizim ülkemizde bu durum çok fazla var. Belki de yüzyıllarca hep savaş, hüzün, keder olmasından kaynaklıdır. Mesela hep dikkatimi çeken basit bir örnek; gelişmiş ülkelere baktığımızda alkol alınan ortamlarda gülme, eğlenme, şen şakrak bir durum görürsünüz. Bizde ise alkol kederden alınıyor, müzik değişiyor, nerden çıktığı belli olmayan tesbihler ortaya çıkıyor, oturuşlar değişiyor. Bence bunun birçok sosyo-ekonomik background'u var. Şunu ifade etmeye çalışıyorum, eğlenmeye çalışırken bile negatif bir enerji doğabiliyor. Bu karakterle olumlu ya da başarılı kararlar vermek imkânsız. Sabah uyandığınızda zaten maça 5-0 mağlup başlıyorsunuz. Ben açık konuşmak gerekirse biraz da bu işin öğrencisi oldum. Hep kitaplar okudum. Secret diye bir kitapla başladım, çok hoşuma gitti.

Andaç Toksoy: İnanıyor musunuz peki?

Onur Balcı: Evet ben inanıyorum. İnandıkça daha da derine indim. Ne verirsen onun alınacağına inandım. Sizi bir saattir tanıyorum bana pozitif bir insan olduğumu söylüyorsunuz. Size gelip ben pozitif bir insanım diyemem ki. TÜKSİAD (Tüm Kuruyemişçi Sanayici İş Adamları Derneği) diye bir derneğimiz var bizim onun en genç yönetim kurulu üyesiyim ben. Diğer üyelerin hepsi 50-60 yaşında iş adamları. Neden yönetim üyeliği teklif ettiler acaba? Çünkü belki bende kendi gençliğini görüyor, o enerjiyi hissediyor oradaki abilerim. Negatiften ne olur, ne olmuş ki bugüne kadar?

Andaç Toksoy: Zaten o enerjiyi karşı taraf alıyor. Negatifi de alıyor, pozitifi de alıyor…

Onur Balcı: Pozitifi aldığı zaman ürün de alıyor. Ben bunu mal alsın diye yapmıyorum içimden geliyor ama o sana geri dönüyor. Yani kâinat sana geri bir ödeme yapıyor.

Andaç Toksoy: Einstein'in bir sözü var. Diyor ki; İnsanlar dedikleri lafların farkına bir varsalar evrende o laf tekrar geri dönüyor.

Onur Balcı: Aynen öyle. Bizde de büyük konuşma başına gelir diye bir laf var. Bu iş böyle. Ben işimi gerçekten de satış olsun, para kazanayım diye yapmıyorum. Bana soruyorlar: "Onur Bey iyi bir satışçısınız, nasıl başarıyorsunuz" diye. Ben şunu söylüyorum "para için yapıyorsan bu işi, yapma kardeşim". Para işin bonusu, o gelecek, kesin gelecek. Hiç gelmediğini görmedim. Sen işini sevdiğin için yap para kendiliğinden geliyor. Çünkü insanlar hangi eğitim seviyesinde olursa olsun; ister ilkokul ister yüksek lisan mezunu, senin gözlerindeki o enerjiyi görüyor. Ya bu adam benim param için burada, ya da bu adamın gözlerinde acayip bir enerji var diyor. Toparlamak gerekirse bunların hepsi pozitif enerji ile oluyor. Ben bu kısa hayatımda bunu böyle gördüm ve benim çok işime yaradı.

BANKA KREDİSİZ ÇALIŞIRSAN HIZLI BÜYÜYEMEZSİN AMA KRİZ TEĞET GEÇER

Andaç Toksoy: Ekonomik kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda işletmeler bütün bireyler ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Yani siz de tüm çalışanlarınızla birlikte bir vizyon oluşturabiliyor musunuz?

Onur Balcı: 2008 mortgage (emlak kredisi) krizi dünyada patlak verdiğinde ben Türkiye'deki ikinci senemdeydim. O zamanki Başbakan şimdi ki Cumhurbaşkanımız "kriz bizi teğet geçecek" diye bir ifade kullandı. Geçti de gerçekten. Meraklılar Kuruyemiş olarak bizi de teğet geçti. Çünkü bizim başardığımız şeylerden bir tanesi birlikte karar verebilmek, bir diğeri de %100 öz sermaye ile çalışmamız. Hiçbir zaman banka kredisi ile iş yapmadık. Kredisiz çok hızlı büyüyemiyorsunuz belki ama bu ülke öyle bir ülke ki bizim tarzımız düşünen, kimine göre dar kafa yapısına sahip insanlar her 8-10 senede bir bu düşüncelerinde haklı çıkıyor. İşte buyurun şu anda içinde bulunduğumuz türbülans mıdır, kriz midir nasıl bir terim kullanacağımızı bilmiyoruz ama bana soracak olursanız ciddi bir ekonomik kriz. Haftada ortalama 40 müşteri ziyareti yapan bir insan olarak konuşuyorum. Devamlı piyasada olduğumuz için, işimizi oturduğumuz yerden yapmadığımız için durumların nasıl gittiğini önceden görüp yorumlayıp önlem alma kabiliyetimiz oluyor. Olmak zorunda. Çünkü para, sermaye kendinizin. Bunun karşısında duramazsınız. Piyasayı, ortam koşullarını gördüğümüz zaman da, 'dikkatli olalım, hep birlikte kalalım, ayağımızı yorganımıza göre uzatalım' diyerek bu tarz durumlarda belki sarsılıyorsun ama yıkılmıyorsun.

Türkiye gelişmekte olan bir ülke olduğu için, her gelişmekte olan ülke ekonomisi gibi burada ya fırlarsın fezaya ya çakılırsın yerin dibine. Orta da kalmak büyük başarı. Biz bereket versin kriz yönetmek zorunda kalmadık. Çünkü tepemizde Demokles'in Kılıcı gibi verdiği kredinin peşinde bir banka beklemiyordu.



EMİNÖNÜ VE TAHTAKALE
TÜRKİYE'NİN UYGULAMALI HARVARD'I

Andaç Toksoy: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite sıkıntısı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini de getirmekte. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz?

Onur Balcı: Herhalde istemeden bu soruyu cevaplamış oldum. Şöyle söyleyeyim, her şeyden önce ben çok şanslı bir insanım. İyi bir ailenin mensubu olduğumu düşünüyorum ve bizim de şansımız Eminönü, Tahtakale kökenli olmamız. Orası Türkiye'nin uygulamalı Harvard'ı. O kültür ile yetiştiğimiz için bizde işin başında olmak çok önemli. Biz böyle gördük. Yani patron işinin başında olan kişidir. İşinin başında olduğun zaman zaten birçok şeyi öngörebiliyorsun. Sen açık hesap bir ürün satıyorsun, adamcağız dar boğaza girmiş oluyor, vadeler uzamaya başlıyor, nakit akışı etkileniyor ama burada sizin borçlanma ve harcamalarınız çok önemli.

Bana soracak olursanız her şeyden daha önemlisi ev. Evin harcama karakteri, çocukların yetiştirilme tarzı çok önemli. Evde masraf hanesi astronomik, şımarık, lükse kaçan olmadıktan sonra sen zaten birtakım şeylerin önüne geçebiliyorsun. Biz soyadımızı, 63 yıllık firma geçmişimizi temsil edecek boyutta arabalara bineriz. Asla şaşaa, gösteriş göremezsiniz bizde. Türk iş adamının genel yapısına bakarsak, ya da iş adamı demeyelim parayı sonradan bulan tırnak içinde "İş Adamı" dediğimiz kişiler önce arabayı değiştirir mesela. Hayat tarzını, evdeki eşini bile değiştirenler var. İşte sorun orada başlıyor. Çünkü sen bir şekilde iş hayatının içinde var oluyorsun. Türkiye'de yedi senede yurtdışında on beş senede bir kriz oluyor. Bir krize giriyorsun, çıkıyorsun. Şimdi sen bu noktada nasıl davranacaksın? O vadeler 60 günlere 80 günlere çıktığında evde bir problem varsa şirkette de iş sıkıntıya girmeye başlıyor.

Andaç Toksoy: Gizli kapaklı işler yapmak yerine özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı mı kurumları koruyor, ayakta tutuyor?

Onur Balcı: Bu soruyu kim hazırladı merak ettim? Gizli kapaklı neden bir şey yapılsın ki?

Andaç Toksoy: Aslında çalışanlara hissettirip, hissettirmemeyi kapalı kapılar ardında yapılan toplantılar gibi düşünebiliriz.

Onur Balcı: Açıklık olarak düşünelim o zaman. Biz o konu da çok şanslı bir müesseseyiz. Çünkü bir KOBİ'yiz (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme). Dolayısıyla şirket içi bürokrasinin olmadığı, ya da çok olmadığı, yani en alt kademedeki insan ile en üst kademedeki insanın bir iletişim halinde olduğu bir müesseseyiz. İleride çok büyük bir kurum haline gelirsek aynı şeyi başarabilir miyiz bilmiyorum ama biz şirket içi iletişimin, açık sözlülüğün, bir problem varsa çalışanları bilgi sahibi yapmanın doğruluğuna inanıyoruz. Biz kuruyemişçiyiz, kuruyemiş üretimi yapan bir fabrikayız, bizde sürekli ürün kavruluyor. Ürünü kavuran badem ustasının piyasadaki koşullar ile çok bir işi olmayabilir ama biz paylaşıyoruz. Çünkü o da bilsin takımın bir parçası olarak. Biz bunun faydasını gördük. Dediğiniz gibi şimdi ben bunu daha iyi anladım gizli kapaklı, sakla bilmesin tabii her şeyi, o kadar açık etmiyoruz ama sorunlarla alakalı açık oynamayı seviyoruz.

Andaç Toksoy: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor? İşletmenin iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor yoksa kolektivist yaklaşımlar mı?

Onur Balcı: Çok sadık müşterilere sahip bir firmayız. Her zaman söylüyorum Allah bize bayrağı böyle devredenlerden razı olsun. Çünkü çok çalışılmış, çok emek verilmiş. Hep işin içerisinde iyi niyet olmuş ve bizim başarmaya çalıştığımız şey çok zor. Çünkü biz öyle bir katmandayız ki, tedarikçinin de derdi bize geliyor müşterinin de. Mesela tedarikçi ekonomik bir buhran, bir kriz olduğunda, ben bu vadelerin altından kalkamıyorum bundan sonra peşin çalışacağım dediği zaman parayı bizden peşin almaya çalışıyor, Mal sattığımız Mehmet Amca'nın işleri eskisi gibi gitmeyip borçlanmaları uzadığı zaman da 'beni idare et' diye bize geliyor. Buna rağmen biz elimizden geleni yapıp herkesi mutlu etmeye çalışıyoruz. Bu da bize insanların bu tarz durumlarda sokak tabiri ile söylüyorum, kolay kolay seni satmamasına yol açıyor. İnanır mısınız 1983 ya da 1984 kazanımlı müşteri var bizde hala. Kaç sene olmuş, tüylerim diken diken oluyor. Sen müşteriyi bir bağlayacaksın 40 sene ekmek yiyeceksin öyle mi? Böyle bir dünya kolay kolay yok. Yani daire alsan 40 sene kira toplayamazsın. Ya bir istimlaka gider ya da başka bir şey olur. Neticede biz hakikaten hem müşteri hem tedarikçi bağlılığını fazlasıyla gören bir firmayız.

Andaç Toksoy: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumu korumaktadır. Çok önemli bir konu aslında bilgi paylaşımı. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonunun önemli olduğunu düşünüyor musunuz?

Onur Balcı: Paylaşılabilecek bir bilgiyi biz kendimize saklamıyoruz. Ama tabii şirket mahremleri yönetim kurulunun dört üyesinin dışına çıkmıyor.

Andaç Toksoy: İyileştirici değişimi destekleme konusunda bir hikâyeniz var mı?

Onur Balcı: Ben destek alan durumundayım. Benim şanslıyım, amcam ile hem ilişki olarak, hem kafa yapısı olarak, hem ticari görüş olarak pek çok noktada fikir birliği var. Sadece benim şahsımın değil elbette firmamızın yararınadır bu. Şirketimizin müreffeh kalmasına yol açmaktadır. Çok destek alıyoruz hemen her konuda büyüklerimizden. 'Bunlar ne bilir ki daha çok gençler' düşüncesi hiç olmadı. Bir şey yapacağımız zaman 'tamam ben arkanızdayım' demiştir büyüklerimiz her zaman. Destek veren konumunda olsaydım belki daha farklı yanıtlayabilirdim bu soruyu.

Andaç Toksoy: Proaktif yaklaşım göstermek yani sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için çok önemli midir?

Onur Balcı: Bana soracak olursanız Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde ticaret yapan ama orta ölçekte, ama büyük ölçekte, ama küçük ölçekte bir müessese, tüzel kişilik, ya da şahıs firması, kim olursa olsun, geleceği devamlı ön görmek zorundadır. Bu ülke öyle bir ülke. Bu ülkede olaylar bir gün normal seyrinde giderken ertesi gün başının üzerinde F-16'lar uçabiliyor. Yanı başında

bir şeyler patlak verip 5-6 milyon insan senin üzerine gelebiliyor. Kolay bir coğrafya değil burası. Geleceği düşününce tabii bu da biraz sinir harbine yol açmıyor değil, ama nereden bir şey gelebilir, aman ben ayağımı sağlam basayım diye hep bir öngörü içerisinde olmalı iş insanı. Meslektaşlarının birkaç hamle önünde durmak için gayret sarf etmelidir. Ne yapabilirim, ben nasıl farklı olabilirim diye her zaman sormalıdır. İş gene biraz önce konuştuğumuz konuya, işin başında, idarenin tepesinde durmaya geliyor. "Babam ne güzel çalışmış, bana da yemek düşüyor, 8-10 tane daireden zaten gelirim var benim buna ihtiyacım yok, ben bu işin okulunu okudum alırım 4-5 tane profesyonel yönetici onlara komut veririm" derse kişi çok fazla geleceği öngörebilme, değişimi yakalayabilme yetisine sahip olamayacaktır diye düşünüyorum.

Bir önemli husus da hedef koymak bence. Ben Amerika'daki ilk işimdeki yetiştirilişime, o zamanlar çok kızdığım şimdi çok müteşekkir olduğum patronuma çok şey borçluyum. İş mülakatına aldığımız arkadaşlarımıza şu soruyu soruyorum; bana 1-3-5-10 ve 20 yıllık planlarını anlatır mısın? Önce bir bakışla karşılaşıyorum. Çünkü yok ki öyle bir planı.

Andaç Toksoy: Yani yeni kuşak çok mu fena?

Onur Balcı: Ben resmen kulağım çekilerek yetiştim. Her sabah sorardı patronum: "Buzdolabının üzerine hedeflerini yazdın mı? Sabah sütünü, kahveni alırken o yazıyı göreceksin, akşam yemek yerken o hedefleri ezberleyeceksin" derdi. Gelecek planlamak bu şekilde işte. Ben planlarımı yaparım hedeflerime ulaşmak için de elimden geleni yaparım. Gerçekleşebilir, gerçekleşmeyebilir. Başıma buradan çıkınca bir şey gelebilir ama kişi sonsuza dek yaşayacakmış gibi planlarını yapıp hedeflerini koymalı diye düşünüyorum.

Andaç Toksoy: Aslında bu da bir plan. Biz öğrencilere vizyonu, misyonu anlatıyoruz. Evet, 1 yıl, 3 yıl ya da 6 yıl ama dediğiniz gibi 5 dakika sonra da başımıza bir şey gelecekmiş gibi düşünebilmek ona göre plan yapabilmek gerekiyor… Peki, eklemek istediğiniz bir şey var mı?

BAŞARIMI 1957'DE DEDEMİN KURDUĞU 'MERAKLILAR KURUYEMİŞ'E BORÇLUYUM



Onur Balcı: Aile şirketleri mensubu birçok arkadaşımız sanırım bu röportajı okuyacaklardır. Kolay kurulmuyor hiçbir şey. Yaprak sarmaya benzetiyorum ben bu durumu. Anneannen, babaannen ya da anacığın saatlerce uğraşırlar sarmak için sen bir oturuşta bir tencereyi yersin. Ya da en azından ben yerim. Herkesin bir hikâyesi var; dedeler,

babalar bir şekilde kurup buralara getirdiler ama bunu bozmak çok kolay. Benim naçizane bir kardeşleri, bir abileri olarak tavsiyem şudur ki mümkün olduğu kadar işe entegre olmaları gerekmektedir.

Türkiye'ye geldiğim zaman ilk okuduğum kitap Dr. İlhami Fındıkçı'nın Aile Şirketleri kitabıdır. Sen artık bir aile şirketinin mensubu olacaksın o zaman bunun iyi bir öğrencisi olmalısın dedim kendi kendime. Araştırdığım zaman da bu kitap çıktı karşıma ve benim çok önümü açtı. Hikâyeler bizimkine çok benziyordu. Ben burada çok daha büyük kurumların içerisine girebilirdim. Bir CEO bir CFO vb. olabilirdim, olmayabilirdim de. Ama bugünkü hayatımdan aldığım bu hazzı asla alamazdım diye düşünüyorum. Baksanıza ben şimdi T.C. İstanbul Kültür Üniversite'sinde bir kitapta yayınlanacak bir röportaj veriyorum. Anlatacak bir hikâyem var. Benim küçük dünyam için çok büyük kazanımlar bunlar. Aile şirketime borçluyum bunu. Onur Balcı'nın başarısı değil bu. Yani 1957 senesinde dedemin kurduğu Meraklılar Kuruyemiş sayesinde oldu bu.

Andaç Toksoy: Ama sizin kişiliğiniz de bunun üzerine başarı eklemiş.

Onur Balcı: Öyle tabi ama şimdi bakıyorsunuz bir hocamızın istatistiki verisine göre Türkiye'deki firmaların %90 civarı Aile İşletmesi. Bunların bazıları ikinci kuşağı zor görüyor, çoğu üçüncü kuşağı göremiyor. O zaman biz eriyerek yok olup gideceğiz, öyle mi? Görüşmelerimde firmamla ilgili 1957 diyorum, üçüncü kuşak diyorum; 'Ay Allah nazardan korusun' diyor insanlar. Geçenlerde bir yerde bir bira içtim 1769 yazıyor etiketin üzerinde. Adam 1769 yılında kurmuş firmayı 1957 nerede? Biz hesaplarımızı Meraklılar Kuruyemiş'i 63 yıllık değil nasıl 163 yıllık yaparız diye yapıyoruz. Çocuklarım bu işe girerler mi bilmiyorum, keşke girseler ama biz profesyonelleşmeliyiz ki, kurumsallaşmalıyız ki işimiz kalıcı olsun. Bu da benim kuşağımın bu işi bırakıp gitmemesinden geçiyor. Yani biz bunu başarırsak tahmin ettiğim kadarıyla alır yürür bu iş. Tüm genç kardeşlerime de aynı şekilde düşünmelerini tavsiye ediyorum.



BABADAN ALINAN 300 LİRA SERMAYE

İLE PATENT VEKİLİ



Bilen PATENT

2004 yılında kurulan **Bilen Patent**, fikri sinai mülkiyet haklar olarak tanımlanan patent sektöründe faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 55 çalışanı olan firma, marka patent endüstriyel tasarım tescilleri işi yapan profesyonel bir patent vekili ofisidir. Üniversitelerde öğretim elemanları da dahil olmak üzere 75-80 kişilik uzmanlardan oluşan bir ekip ile faaliyetlerini sürdürmektedir. AR-GE Patent Entegrasyonu yapan Bosch, Renault, Şişecam, Sütaş, Kızılay, Penti gibi firmalara hizmet ve danışmanlık sunmaktadır. **Univation** markası ile de hukuk, inovasyon ve kalite konularında sektörde birçok firmaya danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

Ömer Kocakuşak

1981 yılında Bursa'da doğan Ömer Kocakuşak, tarih bölümü mezunudur. 2004 yılında ortakları ile birlikte mevcut şirketini kuran Kocakuşak, girişimci bakış açısı ile birlikte bir çok alana ilgi duymaktadır.

TASARIM VE INOVASYON KONSEY BAŞKANI VE DAHA BİRÇOĞU

Tuğçe Kumral: Sizi ve şirketinizi tanıyabilir miyiz?

Ömer Kocakuşak: Ben 1981 Bursa doğumluyum. Tarih bölümü mezunuyum. Şu an yaptığım işle alakası olmayan bir bölümden mezun oldum. Girişimci bir ruhla babamdan aldığım 300 TL'lik sermaye ile 2004 yılında birkaç ortağımla şirketi kurduk ama şu an onlar yok başka ortaklarım var. İlk ve ortaöğretim hayatını Bursa da tamamladıktan sonra çeşitli iş alanlarında çalıştım ve ondan sonra şirketimi kurmaya karar verdim. Şu an da şirketimizde yönetim kurulu başkanıyım. Aynı zamanda Bursa ticaret ve sanayi odasında tasarım ve inovasyon konsey başkanıyım. Bu konsey Türkiye'de ilk ve tek odalar ve borsalar birliği bünyesinde. Türkiye'nin en büyük sanayi ticaret odası olan 42.000 üyesi olan Bursa ticaret odasında 23 tane konsey yapılanması var. Bunlardan tasarım ve inovasyon konseyi kuruldu 1 yıl önce. Bunun başkanlığına getirildim. TÜGİAD üyesiyim. Bu derneğin genel merkezi İstanbul'da ve ben denetim kurulu üyesiyim. MUSİAD üyesiyim aynı zamanda. Aynı zamanda, siyasetle uğraşıyorum, AK Partide yöneticiyim. Bursa'nın en büyük ilçesi olan

Osmangazi'de ilçe başkan yardımcısı ve ekonomi işlerinden sorumluyum. Birkaç farklı şapkam var ama zamanımın büyük bir kısmını şirketimizde geçiriyorum. Şirketimizle ilgili soru soracağınız için o kısımlara girmiyorum.

300'E YAKIN AR-GE TASARIM MERKEZİ

Tuğçe Kumral: Şirketinizi kısaca anlatır mısınız, sektör olarak hangi sektördesiniz, neler yapıyorsunuz?

Ömer Kocakuşak: Şirketimiz 2004 yılında kuruldu, 15 yaşında. Sektörün temel adı; Patent sektörü denen fikri sınai mülkiyet haklar olarak geçiyor. Bu sektörde faaliyet gösteriyoruz. Marka patent endüstriyel tasarım tescilleri işi yapan bir profesyonel patent vekili ofisiyiz, yaklaşık 55 çalışanımız var. Dışardan çalıştığım hocalarda var. İstanbul Kültür Üniversitesi de dahil olmak üzere çeşitli akademisyenlerimizle birlikte de yaklaşık 70-80 kişilik bir ekiple birlikte hizmet veriyoruz. Biz özellikle patent konusunda iyiyiz. AR-GE Patent Entegrasyonu yapan Bosch, Renault, Şişecam, Sütaş gibi özellikle sektörde iyi firmalarla çalışıyoruz. Bunun dışında hukuki hizmetler noktasında iyi avukatlar sunma garantisi veriyoruz müşterilerimize. İkinci bir iştigal alanımız var Univation markamız. Univation 2008'de oluşturuldu. O bir marka şirket değil. İki temel alanda iştigal çalışmaktadır. Birincisi inovasyon danışmanlığı. Benim kişisel inovasyon merakım var, yaklaşık 20 yıldır. Bu merakım bu yıl inovasyon konsey başkanlığıyla taçlandı, diğer iştigal alanıysa devlet teşvikleri. AR-GE tasarım merkezleri kuruyoruz. 300'e yakın ar-ge tasarım merkezi sahibiyiz ve sektör lideriyiz. Türk Kalite danışmanlığı yapıyoruz. Kızılay ve Penti gibi Türkiye'de kendi markasıyla ihracat yapan önemli firmalara danışmanlıklar yapıyoruz. Şirketimizin temel inovasyonu ise bu saydığımız üç alanı; fikri sınai mülkiyet hakları, inovasyon danışmanlığı ve devlet teşviklerini birleştiren ilk ve tek bir kurumsal müşteri danışmanı ile muhatap olmayı sağlayan iş modelini önceleyerek müşterinin karşısına çıkartmak oldu. Bu da şirketimizin geliştirdiği bir inovasyon oldu. Yurtiçi-yurtdışı 4000 civarı müşteriye hizmet veriyoruz. Genel olarak şirketimizin yapısı böyle.

BASİTLİK EN KOMPLEKS ÇÖZÜMDÜR

Tuğçe Kumral: Genellikle gerçekçi olmanın, olaylara realist bakabilmenin kişilerinin dayanıklılığını arttırdığı kanıtlanmış literatürde. Sizin bir hikayeniz var mıdır, olaylara karşı gerçekçi yaklaşır mısınız?

Ömer Kocakuşak: Evet. Olaylara gerçekçi yaklaşırım. Zaten işimizde bunu gerektiriyor. Biz güvenlik iş sektörü içinde de bulunan bir firmayız. İnsanların en önemli markalarının patentlerini, beki milyon dolarlık buluşlarını, şirketlerin çok mahrem bilgilerini koruyoruz. Dolayısıyla işimizin temeli, karakteri gerçekçilik üzerine kurulu. Benimde karakterim bununla örtüşüyor. Doğrucu Davut derler ya öyle meslek ve karaktere sahibiz. Diğer taraftan devlet teşvikleri, yine firmaların Ar-Ge ile alakalı, ihracatla ilgili reel bilgileri ve onlara reel yanıtlar verilebilmesi gereken bir sektördeyiz. Dolayısıyla gerçekçi bir kişiliğe sahip olduğumu söyleyebilirim. Aynı zamanda da basit bir kişiliğe sahibim. Basitlik en kompleks çözümdür felsefesine inanıyorum. Çünkü bir işi basit olarak algılayabiliyorsanız o işin artık kompetanı olduğunuz düşünülebilir. İş size basit geliyorsa, basit olduğunda zaten gerçekçi de oluyorsunuz. İnsanlara da daha iyi geçiyor bu durum. Yapamayacağımız işi asla almıyoruz, reddedileceğini düşündüğümüz işin altına girmiyoruz. Kaçan kovalanır felsefesi vardır ya o gerçekçilik insanlarda, müşterilerde özellikle Türkiye gibi ülkelerde maalesef bariyeri düşük hizmet sektörü dediğimiz bir sektördeyiz. Bir çantası olan, başında patent kelimesi olan bir kişinin tek başına yapabildiği bir iş gibi göründüğü için biz gerçekçi olduğumuzda bu insanlara geçiyor ve biz daha çok çalışmak istiyoruz.

Tuğçe Kumral: Bu firmanızın dayanıklılığına da etki ediyor.

Ömer Kocakuşak: Aynen kesinlikle öyle. Karakterimizdeki gerçekçilik belki de firmamızın karakterine de yansıdığı için insanlara daha çok etki ettiğimizi düşünüyoruz. Mesela siz bize geliyorsunuz. Bir buluş yaptığınızı iddia ediyorsunuz biz size bunun patentlenemeyeceğini söylüyoruz. İşinizi almak için sizinle hemen sözleşme imzalamıyoruz. Veya ar-ge merkezi kurmak istiyorsunuz biz size bu evsafta olmadığınızı söylüyoruz. Bu sizi bize daha çok bağlıyor. Peki ben nasıl bu evsafta olabilirim diye birlikte çalışmaya başlıyoruz. Dolayısıyla gerçekçilikle ilgili hem karakterimle hem işle de birleştirerek böyle olduğumu söyleyebilirim.

MÜŞTERİLERİMİZE HAK KAYBI YAŞATMADIK

Tuğçe Kumral: Peki şirketiniz kurulumundan itibaren 15 sene geçmiş, bu 15 sene içerisinde yaptığınız hatalar ya da yaşadığınız kötü olaylar var mı? Varsa bunlardan çıkardığınız tecrübeler nelerdir? Geçmişe takılı kalıp sürekli sorguluyor musunuz yoksa geçmişten ders alıp yolunuza devam mı ediyorsunuz? Bu şirketinizin dayanıklılığını etkiliyor mu?

Ömer Kocakuşak: Geçmişi tabi ki sorguluyoruz çünkü sürekli iyileştirmek zorunda olduğumuz bir işimiz var. Sebebi de çok parametreli bir iş. 300'den fazla kalemde hizmetimiz var. Aynı zamanda hem insanlara dokunan bir hizmetimiz var. İnsanlar gizli bilgilerini know-how'larını

bizimle paylaşıyorlar hem bu işi yapan nitelikli elemanlarla çalışmak zorundayız hem de onlarla bir ilişki yürütmek zorundayız. Aynı zamanda çok sayıda müşteriyle uğraşıyoruz. Bu işi yaparken de teknolojiyi en üst seviyede kullanmak zorundayız çünkü çok büyük firmalarla çalışıyoruz. Tabi ki çok iş yaptığınızda çok da hata yapıyorsunuz. İnsanlar iş yapmıyorsa hata da yapmazlar. Dolayısıyla sık sık hatalar yapıyoruz. Fakat çok majör hatalar yapmamak gibi bir felsefemiz var. Daha ziyade yaptığımız hataları sorgulayan bir yapımız var. Ama tabi ki orda takılıp kalmıyoruz yani geçmişe dönüp bakıldığında bir sürü hatalar yaptık elbette ama hiçbir zaman müşterimize hak kaybı yaşatmadık, majör hatadan kastım bu. Bir insanın bir firmanın patentini yakmadık, markanın tescilinin uzatma süresini kaçırmadık ama ufak tefek hatalar yaptık örneğin; yanlış müşteri danışmanı yönlendirdik, hatalı bir ilişki kurduk. Müşterilerimizin bütün sorularına anında cevap veremedik dolayısıyla bunları sorgulayan bunları değiştiren sistemler kuruyoruz. Bu nedenle bizim şöyle bir felsefemiz var belki tek bir olay üzerinden değil ama biz hizmetlerimize her yıl bir veya iki yenilik katıyoruz. Sürekli hizmetlerimizi çeşitlendiriyoruz. Kaşınıyoruz aslında. Örneğin aynı hizmet bedeli ile 1 yıl daha bizimle sözleşmenizi uzattınız, biz size iki farklı danışman daha yolluyoruz. Mesela bu yıl çalışanların esenlikle yönetimi dediğimiz bir kavram var Avrupa'da çok yaygın. Müşteriyle bunu buluşturduk bizimle hiç alakalı görünmeyen bir şey. Fakat biz insana dokunan bir iş yaptığımız için işimizin malzemesi insan olduğu için insanlara yönelik hizmetler koyuyoruz çeşitlendiriyoruz sürekli. Bence sektörde yaptığımız bu inovasyon, diğer rakiplerimiz sadece marka, patent, tasarım gibi motamot işler yaparken biz oraya esenlik yönetimi koyuyoruz, inovasyon eğitimi koyuyoruz dolayısıyla bence bu bize dayanıklılık katıyor çünkü hizmeti sürekli çeşitlendiriyoruz, çıtayı yükseltiyoruz. Rakiplerde benzer hizmetler vermek istiyorlar çünkü müşteri artık böyle bir hizmet aramaya başlıyor bizler bunu sundukça. Spesifik bir örnek aklıma gelmedi geçmişte yaptığımız büyük bir hatayı nasıl telafi ettiğimizle ilgili. Genel olarak böyle bir mottomuz var diyebilirim 'her sene kendimizi yenilemek'.

Tuğçe Kumral: Esenlik yönetimini, çalıştığınız firmaların çalışanları üzerinde mi yapıyorsunuz?

Ömer Kocakuşak: Evet. Onlara esenlik yönetimi diye bir kavram olduğunu anlatıyoruz. Mesela çok iyi bir bel fıtığı uzmanı var ama normalde insanlar gidemeyebilirler, fazla çalışanı olan bir firma düşünün herkes yoğun zaten ücretler yüksek böyle bir profesöre ulaşamama ihtimalleri var. Biz o profesörü oraya getiriyoruz 3-4 saat insanlar sorularını soruyorlar. Nasıl yanlış oturmaması gerektiğini, bel fıtığı olmaması için yapması gerektiğini anlatıyoruz. Bakın patentle, ar-geyle hiçbir ilgisi yok. Ama bu firmadaki insanlar bizim bağımızı kuvvetlendiriyor. Çünkü bizim patentimizi çıkartan bize buluş yapan o insanlar. Böyle bir mottomuz var bunu söyleyebilirim bu soruda.

ÜNİVERSİTELERDE FİKRİ SINAİ MÜLKİYET HAKKI BÖLÜMÜ YOK

Tuğçe Kumral: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın olan bireylerin daha güçlü olduğu söylenir. İş birliği yaptığınız kuruluşlar, tedarikçiler, firmalar veya sosyal destek gördüğünüz kişiler sizi güçlendirdi mi?

Ömer Kocakuşak: Sosyal destekten kastınız çok geniş anladığım kadarıyla. Evet böyle dönüm noktaları var şirketimizin sürecinde serüveninde. Mesela Bosch, Siemens ile anlaşmak olabilir. Şirketi kurduktan hemen sonraki yıl, şirketin daha doğru dürüst ofisi ve sekreteri bile yokken biz Bosch, Siemens ile çalışmaya başladık. Yine ondan yaklaşık 3-4 sene sonra, Oyak Renault firmasıyla anlaştık. Bunlar devasa firmalar dolayısıyla bunlar sadece şans eseri olmadı ama işin içinde şans tarafının da olduğunu düşünüyoruz. Bu bizde kırılma noktası oluşturdu. Bununla beraber tabi ki çalışanlarımız, farklı üniversitelerden mezun olan kişiler farklı farklı karaktere sahip kişiler. Bizim işimizi yapan bir bölüm yok sizin üniversitenizde de yoktur. Fikri sınai mülkiyet hakkı diye bir bölüm var mı? Yok. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip değişik insanlar bize geldiği için enteresan bir sinerji oluşuyor, mesela elektronik mühendisi de var işletme bölümü mezunu da var benim gibi tarih mezunu da var. Farklı farklı insanlar bir potada eriyorlar. Herkesin farklı bir görüşü var, mesela benim ayağı çok yere basmayan fikrimi bir mühendis arkadaş frenleyebiliyor. Onun ütopik olan bir başka fikrini ise ben frenleyebiliyorum. Dolayısıyla eğer sosyal destek anlamında soruluyorsa, ekibin farklı kişilerden oluşması, tek tip insan modelinden oluşmaması, piyasada bu işi bilmeyen insanların işe alınması ve burada eğitilmesi bizim şirketteki bizi en hızlı büyüten alanlardan bir tanesi. Burada en önemli nokta hareketlilik ve çeşitlilik. Tabi ki dönem dönem yapılan farklı kurumlarla anlaşmalar, çeşitli derneklere olan üyelikler örneğin; MÜSİAD ve TÜGİAD gibi dernekler, bunlarda tabi ki bize ciddi anlamda destek oldu. Yine aynı şekilde çeşitli akademisyen hocalarımızın bizlere olan katma değerleri, mesela Bursa'da Prof. Dr. Ali Yıldırım hocamız ile çalışıyoruz. Hocamız Muhasebe ve Finans konusunda gerçekten uzman bir isim. Mesela Ar-ge merkezleri konusunda ivmelenmemizde bizim için önemli mihenk taşıdır kendisiyle çalışıyor olmamız. Bunun gibi başka başka isimlerde var bütün hepsinin ismini zikretmeyeceğim burada. Fakat bu sorunun önemli olduğunu düşünüyorum çünkü bu tip karşılaşmalar insanların ve şirketlerin hayatındaki serüvenindeki dönüm noktaları olabiliyor. Bizim de kilometre taşlarımız var. Bunu sadece birileriyle anlaşma veya birileriyle destek olma anlamında değil belki bazı ürünlerimizle de düşünebiliriz. Mesela biz bir patent şirketiyken, ar-ge merkezi danışmanlığını portföyümüze eklediğimiz anda farklı desteklerle farklı iş birlikleri içine girmeye başladık. Bu da bizim hayatımızda bir kırılma noktası oldu. Klasik bir patent şirketi olarak kalmadık farklı bir hizmet sunduk. Patentin üretildiği yere gittik yani, Ar-ge merkezine, gelelim birlikte patent üretelim dedik. Normalde klasik patent firmalarında siz bir buluş yaparsınız firmaya yollarsınız. Biz

öyle yapmadık onlarla beraber buluş yaptık. Dolayısıyla bu tip hizmetlerimizin bize sağladığı sinerjide bizi ekstra kırılım noktalarına taşıdı diyebiliriz.

2004 YILINDA PATENTİN NE OLDUĞUNU BİLEN AZDI

Tuğçe Kumral: Ailenizden veya arkadaş çevrenizden hem şirketi kurarken hem de şirketin 15 senelik geçmişi içerisinde maddi veya manevi destek aldınız mı?

Ömer Kocakuşak: Maddi anlamda bir destek yok açıkçası. Ben emekçi bir babanın oğluyum dolayısıyla 2004 yılında aldığım 300 TL'lik sermaye bugünün kaç TL'sine tekabül eder bilmiyorum ama ailem elinden geldiğince destek oldu. Ne iş istiyorsan yap biz sana sonuna kadar destek oluruz tüm imkanlarımızla dediler. Maddi imkanları çok olmadığı için maddi olarak çok destek olamadılar ama manevi olarak, motivasyon anlamında çok destek oldular. Arkadaşlarım da destek oldu. Kısa sürede bazı yakın arkadaşlarım benim müşterim oldu dolayısıyla onlar bana para kazandırdılar, cesaret verdiler. Tabi ki motive eden insanlarda oldu. Şirketi ilk kurduğumda çat kapı insanlara marka tescili satmaya gittiğimde atlet giymiş birtakım adamlar ve beni öyle karşılayıp ne markası ne patenti deyip beni kovalayanlar da oldu. Bana çok destek olanlar da oldu. Bu sektörde, özellikle bizim ülkemizde maalesef iş fikriniz olduğunda, etraftakiler onu nasıl batıracağınızı anlatırlar. Ya bak bu işi neden yapmayacağını anlatayım derler bu hep böyle olur. Böyle diyen insanlar çok az oldu benim için. Çünkü iş çok farklıydı belki de işi bilemediler, anlayamadılar o yüzden işi kötüleyemediler. Atıyorum bir lahmacun dükkânı açıyor olsaydım veya tulumba tatlısı dükkânı açıyor olsaydım, başka başka bir şey yapıyor olsaydım, o işi nasıl batıracağımı anlatırlardı. 2004 senesinde patent şirketi açıyorum dediğimde, patentin ne olduğunu çok bilmedikleri için nötr kaldılar. Nötr olmaları bana destek oldu, en azından negatif olmadılar.

Tuğçe Kumral: Bazı insanlar kriz anlarında ya da genelde yaşamlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar, bazılarının da tam tersi, sorumluluk ve problemlerin üzerine gitme gibi tutumları vardır. Literatürde sorumluluk alan insanların dayanıklılığının daha çok olduğu söyleniyor. Sizce de böyle midir, bizlere anlatabileceğiniz hikayeler var mıdır?

Ömer Kocakuşak: Zor şartlar altında sorumluluk aldığım hikayeler var elbette. Mesela şirketimiz ilk kurulduğunda finansal anlamda sıkıntılar yaşadığımızda bize bankalar kredi vermiyorlardı. Ama ben bazı sorumluluklar alarak, elimi taşın altına sokarak kredi kullanabildim. Bu bence önemli bir iş çünkü o yaşta bir insanın, 23 yaşında şirket kurmuş ve hiçbir maddi birikimi olmayan bir insanın bir şekilde gayri maddi değerlerle prestij oluşturarak fizibilite yaratması bir sorumluluktur bu örnek verilebilir. İkinci bir sorumluluk örneği; şirketimiz ilk kurulduğunda ben yeni evlenmiştim tabi şu negatif algılanabilir belki bir tarafa daha fazla zaman ayırmanız gerekiyor. Aynı

anda hem evlenmişsiniz hem şirket kurmuşsunuz ikisi de çok zaman ayırmanız gereken işler. Ben maalesef eşime daha az zaman ayırdım. Daha sonra bunu telafi ettim ama bu işin büyümesini sağladı. Belki eşime daha çok zaman ayırabilirdim çünkü tek bir kişisiniz o sırada ve zamanınız belli, işim daha yavaş yürüyebilirdi. Eşime ayıramadığım zamanları Allahtan telafi edebildim. Şöyle bir sorumluluk aldım, Bursa'da çok fazla patent firması vardı ve iş yapamıyorduk. Bir firmaya gittiğimizde biz "X" firmasıyla çalışıyoruz, "Y" firmasıyla çalışıyoruz siz nerden çıktınız dediler. Farklı şehirler de oldu Bursa dışında Eskişehir, Sakarya gibi Bursa'ya yakın iller de oldu. Çok da uzak yerlere gidebilecek maddi imkanım yok maalesef. Her hafta belli günlerde o şehirlere gittim ve sabahtan akşama kadar kendimi ve firmayı tanıttım, firmanın oralarda büyümesini sağladım. Mesela bu bence o yaştaki bir insanın aldığı önemli bir sorumluluk. Hem eşinden hem kendi zamanından ayırması hem de farklı şehirlerde bilmediği sahalarda top koşturması bir hikâye olarak bizim Bilen Patent'in başlangıcı olarak belki anlatılabilecek bir durum. Bu ve benzeri başka hikayeler tabi ki var şu anda aklıma gelenler bunlar açıkçası.

MARKAMI SEÇTİM TÜM EKİBİMİ AYRILAN ORTAĞIMA VERDİM

Tuğçe Kumral: Peki ortaklarınızla ayrılık süreci yaşadığınızda nasıl buna karar verdiniz, nasıl geri çekilmeye, ayrılmaya karar verdiler?

Ömer Kocakuşak: Bu da aslında sorumluluk hikayesi olabilir. Baştaki 2 ortağım ayrıldı, şu an başka 2 ortağım var. Ayrılan bir ortağım farklı alanlara yöneldi, farklı işler yapmak istedi. Biraz maddi durumu iyiydi, işimize belki de çok ihtiyacı yoktu. Ben orda kritik bir karar aldım. Mali idari işler gibi pek çok şirketin kritik işleri onun tekelindeydi, bende onun tekelinde bulunan işleri elime almak istediğimi söyledim. Yani bu işlerin sorumluluğunu kendi elime aldım. İşletme bilgisi bilmeyen biri olarak bunu yaptım. Bu durum da şirketimizin hayatı için ikinci bir sorumluluk alma örneği olabilir. Sancılı bir ayrılık süreci oldu işler büyüyordu çünkü. Bir diğer ortağım da ondan 3-5 sene sonra daha farklı sebeplerden dolayı ayrıldı. Orada da tabi ki stresli bir süreç oldu çünkü bizim şöyle bir seçim yapmamız gerekti; taraflardan biri markanın devamlılığını diğeri ekibin devamlılığını seçmeliydi. Ben markayı seçtim. Bütün ekibimi ona verdim. O bütün ekibi alarak sıfırdan yeni bir marka yaratarak kendi yoluna devam etti bense kendi markamı, Bilen Patent'i alarak çok az bir insanla yoluma devam ettim. Markayı alarak, markaya yatırım yapmak ve markaya güvenmek belki de aldığım en önemli sorumluluklardan bir tanesiydi şirket hayatında.

Tuğçe Kumral: Peki o devam ediyor mu iş hayatına?

Ömer Kocakuşak: O farklı bir markayla aynı sektörde devam ediyor. Biraz rakip gibi olduk. Aynı sektörde değiliz, aynı klasmanda değiliz, farklı segmentlerdeyiz, bire bir muadil rakip değiliz

ama benzer sektörde devam ediyoruz. Ama tabi ki Bilen Patent gibi 15 yaşında bir şirketi yok daha yeni bir markası var.

KRİZDE PANİĞE KAPILMADIK

Tuğçe Kumral: Pozitif bakış açısına sahip, gerçekçi ve iyimser olan insanların krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu biliniyor. Kriz anınızda veya iş yaşantınızda pozitif bakış açınızın size kazandırdığı durumlar oldu mu?

Ömer Kocakuşak: Oldu. Birkaç kere ülkece kriz atlattık bu 15 sene içerisinde. Ekonomik dalgalanmalar diyelim bazılarına. Bu sıralarda biz büyüdük. Gerçekten krizi fırsata çevirmek denen klasik geyik lafı yapmak istemiyorum ama hakikaten büyüdük. Şunu fark ettik ki bizim sektörümüz üzerinde, insanlar krize girdiklerinde daha çok devlet teşvikine ihtiyaç duyuyorlar. Daha çok farklılıklar yapmaları gerektiğine inanıyorlar ve de öyle. Yani düşünün her şey yolunda müşterileriniz var bol bol satış yapıyorsunuz bir anda kriz oldu. Rakiplerden öne çıkmak için yenilik yapmak zorundasınız. Yeniliğin temelinde inovasyon ve ar-ge var. İnovasyon ve ar-ge'nin çıkış kapıları da biziz. Dolayısıyla kriz dönemlerinde biz krizi fırsata çevirdik. Ne yaptık biz küçülme eğiliminde olan firmalara gittik ve daha çok yatırım yaptık. Yani biz krizde büyüyeceğimizi öngördük ve daha çok yatırım yaptık, yeni personeller aldık, yazılım altyapısını güçlendirdik ve daha güçlü bir şekilde krizden çıktık. Bu pozitif bakış açısı kriz sırasında paniğe kapılmamamıza sebep oldu. Krizi yönetebilme sakin kalarak yapılabilen bir şey. Doğuştan getirilen bir yetenek değil. Sakin kalmayı başarırsanız krizi yönetebiliyorsunuz çünkü mantıklı düşünüyorsunuz. Mantıklı düşünürseniz krize yatırım yapmanın sağlıklı bir karar olduğunun farkına varıyorsunuz. Çünkü krizde herkes frene basıyor. Herkesin frene bastığı ortamda siz gaza basarsanız diğerlerini geçiyorsunuz. Krizde firmalar bence bu şekilde büyüyorlar. Müşterilerimde de görüyorum aynı şeyi. Krizde biz yatırım yapıyoruz, böyle bir karar aldık diyorlar çok enteresan. Onlar da ciddi anlamda büyüyor gerçekten. Genelleme yapılamaz belli bir oran verilemez belki ama kendi şirketim dahil kriz yatırımlarında büyüyenleri söylüyorum. Çünkü krizde herkes frene basıyor bir kişi dahi almıyorlar, makineleri, otomobillerini yenilemiyorlar. Küçülüyorlar farkında değiller eskiyorlar, eski kalıyorlar. Ama diğerleri az olan kitle yatırım yapıyor ve büyüyorlar. Diğer firmalar böyle bir bilgiye sahip oldukları anda yapabilirler ama tam tersini düşünüyorlar. Aman şimdi yatırım yapmayalım, kemer sıkalım, paramız kenarda dursun gibi düşünceler içindeler ama o para olduğu yerde eriyor.

ÇALIŞANLARA SORUMLULUK VE İNSİYATİF ALANI TANIYORUZ

Tuğçe Kumral: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda şirketler içerisinde bütün bireylerin birlikte bir vizyon oluşturmaları gerekiyor aslında bütün bireylerin o anki duruma hakim olmaları ve gelecekte ne yapmaları gerektiğini bir şekilde birlikte planlamaları gerekiyor. Siz kriz durumlarında çalışanlarınızı işin içine dahil ediyor musunuz, onlarla birlikte bir vizyon belirleme işine girişiyor musunuz ya da bu konuda bir hikayeniz var mı varsa anlatmak ister misiniz?

Ömer Kocakuşak: Bir kere kesinlikle dahil ediyoruz. Az evvel yolda gelirken kurumsal müşteri danışmanlarımızdan olan Kamil Bey ile bu konuyu konuştuk. Nasıl büyüyeceğimizi onlarla beraber planlıyoruz, kurguluyoruz çünkü bizde herkesin bir inisiyatif alanı var. Kurumsal müşteri danışmanlarımız, uzmanlarımız, patent vekillerimiz var. Mesela bizde satışçı diye bir kavram yok yani satış yapan insan kavramı yok. Bizde danışman diye bir kavram var, patentçi diye bir kavram yok, patent danışmanı var. Sizi ve yapacağınız yatırımları yönlendiriyor. Dolayısıyla yine genel bir cevap olacak belki ama biz insanlara sorumluluk ve inisiyatif alanı veriyoruz. Şirket kültürü olarak bu felsefeyi benimsedik. Özgür bir ortam var bizim şirketimizde. Tabi ki kuralsızlıktan kaynaklı kural gibi bir ortam yok, kurallar var ama gerçekten özgür bir ortam var. Bizim ofisimiz Uludağ'ın eteklerinde dört katlı bir villada. İnsanlar özgürler, mola saatleri belli ama mola saatleri dışında da mola kullanabiliyorlar isterlerse. Kararlara katılabiliyorlar, oylarını alıyoruz onların, bir nevi referandum yapıyoruz kendi içimizde. Dolayısıyla o özgürlükçü ortam onları belki daha da aslında disiplinli çalışmaya itiyor. Utanıyorlar yani çekiniyorlar, zaten özgürlükçü bir şirket yönetimi, ben şu an kaytarmayayım diyebiliyorlar. Tabi ki bunu da negatif kullanan insanlar yok mu elbette var, bir sepetteki bütün yumurtalar aynı olmuyor, insan doğası böyledir. Özgürlükçü ortam kültür haline geldiğinde; şirkette daha özgür bir yapı, insanların işlere daha sıkı sarılması ve bir şeyler ortaya koymak için gayret göstermelerini sağlıyor. Verilmiş inisiyatiflerle kurtulduğumuz durumlar var mesela alacak tahsilatı kriz dönemlerinde zordur diyoruz ki ekibimize siz bu tahsilatı yapın biz bu alacakları sizinle paylaşalım, belli bir oranı size verelim bu nedenle bir proje geliştirin alacaklarımızı tahsil edin. Müşterilerimize gidiyorlar, telefon ediyorlar, çiçek gönderiyorlar, çikolata gönderiyorlar hem onlar para kazanıyorlar hem şirketimiz tahsilat yapıyor. Bakın birlikte paylaştık sorumluluğu veya başka dönemlerde başka sorumlulukları da birlikte paylaştık. Mesela; bir organizasyon yapalım siz tasarlayın. Kahvaltıda bir etkinlik mi yapalım, konferans mı yapalım, kırda top mu oynayalım, sinemaya mı gidelim hep birlikte buna siz karar verin. Arkadaşlar toparlanıyorlar birlikte diyorlar ki yönetim olarak bizlere şöyle bir etkinlik yapın, bu bizi daha çok motive eder. O yıl öyle bir etkinlik yapıyoruz. Hani klasik şirket etkinlikleri var ya şu saatte şu şirket yemeğini yapacağız, şu gün iftar yemeği yapacağız gibi biz pek öyle değiliz. Birazcık da arkadaşlar belirliyor, biz çok sosyal proje

yapmıyoruz belki ama yaparsak da onlar belirliyorlar. Böyle bir yapılanmamız var. Yani çalışanlarımızın fikirleri dahil ediliyor, laf olsun diye sormuyoruz.

Tuğçe Kumral: Bir firmayla yaşadığınız krizde alt kademede bir çalışanınız şöyle yapsak olur mu diye bir fikirle geldiğinde, siz bunu dinleyerek mi devam edersiniz yoksa göz ardı mı edersiniz?

Ömer Kocakuşak: Yani popülist bir cevap vermeyelim. Tabi ki her çalışanımızın her dediğini yapmıyoruz. Bu popülist bir yaklaşım fakat, tecrübe dediğimiz bir şey var şirket yönetimi tecrübelidir. Bir tarafta 15 senedir şirketi yöneten insanlar var, diğer tarafta da 1 senedir şirkette faaliyet gösteren yeni mezun bir arkadaşımız var. Tabi ki onun bizden daha inovatif ve zekice bir fikri olabilir, IQ'sü bizden daha yüksek olabilir, bizim göremediğimiz alanları görüyordur ve daha yenilikçi bir bakış açısına sahiptir. Değerlendiriyoruz o fikri ama krizin yönetimini ona vermiyoruz. Ama ne yapıyoruz onu yönetime dahil ediyoruz. Mesela bir müşteri ile çok büyük bir sorun yaşadık hemen oraya bir ekip yolluyoruz. Bu ekipte o öneriyi veren kişi de o oluyor. Tek başına krizi yönetmek üzere değil ama yanına kendisinden daha profesyonel ve deneyimli bir çalışanı da veriyoruz. Müşterinin nasıl sakinleştirilmesi gerektiğini, gerçeklerin nasıl masaya yatırılması gerektiğini öğreten biri ile birlikte oluyor. Onunla beraber çikolatasını, kolonyasını, çiçeğini alıp gidiyor geliyor, gidiyor geliyor ve bu işleri öğrenmeye başlıyor. Ama tek başına o krizin çözülmesiyle ilgili çok iyi bir öneriyle gelmişse bunu değerlendiriyoruz yönetim kurulumuzda, mantıklı bir öneriyse kesinlikle yapıyoruz. Bu konuya kapalı değiliz çünkü bizim işimizde biraz böyle. Biz inovasyon ve patent işi yapan bunu iddia eden bir şirketiz. Ticaret yapmıyoruz, cıvata alıp satmıyoruz bu işleri küçümsemek için söylemiyorum. Standart bir işimiz yok ve buna kapalı olamayız.

Tuğçe Kumral: Böyle bir hikâye var mı aklınıza gelen şöyle biri çıkmıştı, şöyle demişti, şöyle yaptık dediğiniz biri var mı aklınıza gelen?

Ömer Kocakuşak: Bu şekilde ticari başarı elde ettiğimiz veya olayı çözdüğümüz biri aklıma gelmiyor ama gelirse söylerim.

Tuğçe Kumral: Kriz dönemlerinde finans problemleri yaşıyor musunuz, müşterilerinize vadeli ödemede imkânı sunuyor musunuz?

Ömer Kocakuşak: Bizim müşterilerimizin neredeyse tamamı üretici firmalardır. Mesela Sütaş'la, Lacoste'la çalışıyoruz bakın bunların hepsi üretici firmalar. Dr. Oetker'in Türkiye'deki tek danışmanıyız. Dünyada 120 çeşit ürün üretir, Türkiye'de bunların neredeyse tamamı üretilir. Türkiye, ürünlerinin tamamının üretildiği nadir lokasyonlarındandır. Elbette vade uyguluyorlar. Müşteri kitlesini anlatmak için bunu örnek verdim.

DOĞLU SÖZLEŞMELERLE DOĞRU TAHSİLAT YÖNTEMİ BELİRLEMEK GEREKİYOR

Tuğçe Kumral: Likidite problemi, finans problemleri, tahsilat problemleri kriz esnasında ortaya çıkan durumlar olarak karşımıza çıkıyor. Bu sorunları önlemek veya avantaja çevirmek için ne gibi yöntemlere başvuruyorsunuz? Ya da gerçekleşme ihtimaline karşı önlem alıyor musunuz?

Ömer Kocakuşak: Çok güzel bir soru finans yönetimi ile alakalı. Finans yönetiminin iyi yapılmaması hangi işi yapıyor olursanız olun bence başlı başına kriz sebebidir. Biz mesela sektör itibariyle büyük bir firmayız, 55 çalışan az olmayan bir rakam. Hepsi de nitelikli insanlar. Belirli bir iş yükü var firmamızın döndürmesi gereken önemli bir finansal akış var. Dolayısıyla tahsilatınızı yapamadığınız bir ortamda işinizi çeviremezsiniz. Her şeyden önce sözleşmelerin doğru yapılması lazım. Türkiye'de bence en önemli şey , en dikkat edilmeyen şey Türk tabiri bir söz var ya 'cennet vade' buna dikkat edilmiyor, büyük firmalarla çalışılırken bile. Vade belirlemelisiniz, diyeceksiniz ki sen normalde 60 gün veya 120 gün vade ile çalışan bir firma olabilirsin ama ben 1 hafta 10 gün vadeyle çalışıyorum. Sen bir firmaysan ben de bir firmayım, bana uymak zorundasın dediğinizde orta noktada buluşabiliyorsunuz. Buna dikkat ediyoruz bu bir. İkincisi ise, bu vade geldiğinde sırf bu vadeyi takip eden bir ekibimiz var bizim. Mali idari işler birimimizde sırf alacak takibi yapan bir ekibimiz var. Alacakları takip ediyorlar. Tabi ki sulh yoluyla; telefon ile, e-mail ile rica ederek bu olmazsa müşteriyi ziyaret eden ekiplerimiz var. Müşteriyi ziyaret ederek alacak takibi yapmaya çalışıyoruz. Elbette bu olmazsa en son çare olarak hukuki yollara başvuruyoruz. Alacak takibine dikkat ediyoruz yatırım yapıyoruz bu alana. Ekip oluşturuyoruz bu ekibi diri tutuyoruz ki alacakları takip etsin. Ama maalesef kriz dönemlerinde 60 gün vadeyle çalışan bir firma bu süreyi 120 güne çıkartabiliyor. Bizim gibi firmalar faturaya istinaden ödeme alındığı için hemen vergi yükü oluşabilir. Diyelim ki bu ay 2 milyon TL'lik fatura kestiniz. Bunun hemen %18'i kadar KDV yükü oluşuyor, yaklaşık 400.000 TL siz 2 milyon TL'lik faturayı hemen tahsis etmeseniz bile sonraki aya size 800.000 TL'lik yük oluşturuyor. Dolayısıyla alacak takibini sıkı tutmak zorundasınız. Diğer taraftan finansal gücünüzde olmak zorunda çünkü ne kadar sıkı tutarsanız tutun müşterinizden de vazgeçemiyorsunuz. Müşteri, muhasebeden onay gelmedi gibi farklı yollarla ödemeyeceğini söylüyor, O zaman zarfında işi çevirebilecek finansal gücünüz veya kredibiliteniz olmalıdır. Türkiye'de bu işin devam ettirilebilmesi için en önemli faktörleden bir tanesi finansal yapının sürdürülebilirliği. Doğru anlaşmalar, doğru tahsilat yöntemi geliştirilmesi gerekiyor her işin özelinde. Mesela bizim sektör genelde peşin çalışır çünkü hizmet veriyoruz. Örneğin doktora gittiğinizde muayene ücretini hemen ödemiyor musunuz? Ama bize doktora yaptıkları muameleyi yapmıyorlar, ya da restoranda yemek yiyip 3 gün sonra öderim diyemiyorsunuz. Biz de demeyin diyoruz, bunu öğretmeye, empoze etmeye

çalışıyoruz ne kadar yapabilirsek. Sektörümüzde maalesef peşin olması gerekirken vadeli oluyor. Bizde o vadeyi yönetmek için ekstra masraflar yapıyoruz.

BAZI STRATEJİK KARARLARI GİZLİ TUTMAK GEREKEBİLİR

Tuğçe Kumral: Gizli kapaklı işler yapmak yerine özellikle zor durumlarda yetkiyi eline alan, liderlik eden, liderlik karakterini ön plana çıkartan kişilerin varlığı kurumları sürdürmekte ve korumaktadır. Siz zor durumlarda çalışanlarınıza duyurmadan gizli kapaklı işler mi yaparsınız, yoksa aşikâr bir şekilde mi işleri yürütürsünüz?

Ömer Kocakuşak: Duruma göre değişir. Gizli kapaklı bence, bazen negatif değil olması gerekendir. Bazı stratejik karalarda gereklidir. Örneğin yeni bir ürün piyasaya çıkaracağınız zaman; bir içten bir dıştan örnek vereyim. Yeni bir ürünle dışarıya çıkmanız gerektiği durumda bu ürünü hemen insanlara tanıtmamanız gerekir çünkü Türkiye'de taklit edilebilirliği çok yüksek bir iş yapıyorsunuz. Hizmet sektöründe bu daha çok görülüyor. Örneğin, elektronik çip icat edersiniz insanın zaten idrak edip taklit edebilmesi bir senesini alır. Ama siz restoran hizmeti veriyorsunuz orada bir tatlının yanında mandalina kabuğu ikram edilmesi diye bir şey buldunuz ve çok tuttu, iki gün sonra başka bir rakip de mandalina kabuğu ikram eder. Dolayısıyla bunu göstere göstere değil elbette gizli kapaklı yürütmeniz gerekir. Böyle durumlarda öyle bir karar alıyoruz. Ama diyelim ki şirket içi çok agresif bir karar verilmesi gerekti, işin devamlılığı için personel çıkartılması gerekti, fazla sayıda veya işin devamlılığı için bir alandan feragat edilmesi gerekti, orada tabi ki gizli kapaklı karar vermiyoruz hemen paylaşıyoruz arkadaşlarımızla. Bizde performansı düşük personel hemen müşteriye yansıyor. Diyelim siz standart bir üretim işletmesisiniz bardak üretiyorsunuz bir işçinin performansı düştüğünde müşteriye hemen yansımaz siz onu içerde değiştirirsiniz, başka personel bardağı üretmeye devam eder. Bizde öyle değil. Bardağı bizzat kendimiz müşteriye servis ettiğimiz için garson hemen görünür. Dolayısıyla önce kendisiyle konuşuyoruz senin performansın düştü müşteri hissetmeye başladı deriz. Dolayısıyla bu açıdan gizli kapaklı karar veremiyoruz onunla birlikte konuşuyoruz ve senin planın ne, niyetin ne, gizli bir ajandan var mı bizim gizli ajandamız yok diye uyarıyoruz. Oturup birlikte karar alıyoruz çünkü müşteri süreçlerini birlikte yönetmek zorundayız. Bu da belki bizim işimizin zorluğu. Sonuçta biz üretim tezgahlarında çalışmıyoruz, insanlarla çalışıyoruz. Çalışanların da bizim de gizli kapaklı arka planlarımız olmamalı ki işi yapabilelim. Mesela müşteriyle iki yıllık anlaşma yapmışsınız ama çalışanın Türkiye'den ayrılıp İngiltere'de eğitime gitme gibi bir planı var. Oysa o kişinin üzerine yatırım yapmışsınız, bu kararını size bildirmek zorunda. Her şey karşılıklı bizde, aynı şekilde biz de bu projenin yanına bir proje daha eklemeyi düşünüyorsak çalışana bunu da bildirmek zorundayız.

Tuğçe Kumral: Tedarikçileriniz var mı?

Ömer Kocakuşak: Bizim işimizi yapan üniversite akademisyenleri, bilgi işlem şirketleri, yazılım firmaları, muhasebe büroları, bize yemek getiren şirket, servisler, filo kiralama şirketleri, otomobil tamir bakımı gibi bizimle anlaşmalı olan firmalar ve şahıslar bizim tedarikçilerimiz.

İŞİN POZİTİF YANI ZATEN BİZİMDİR BİZ NEGATİFİ DÜŞÜNMEK ZORUNDAYIZ

Tuğçe Kumral: Kriz durumlarında hem çalışanlarınızın hem tedarikçilerinizin hem de müşterilerinizin kısacası yakın dış çevrenizin toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor? Daha çok kendilerini düşünerek, bireyci yaklaşımda mı bulunuyorlar yoksa kolektivist yaklaşımda mı bulunuyorlar?

Ömer Kocakuşak: Bizim şöyle bir felsefemiz var "işini kış tut yaz çıkarsa bahtına". Bunu hiç deneyimlemedik en kötüye göre hep senaryolardık, genelde en kötü olur. Kriz döneminde tedarikçimiz de olsa çalışanımız da olsa bizi çok tolere etmeyecektir. Yani böyle duygusal beklenti içinde değiliz biz. Genelde iş verenlerde duygusal bir yaklaşım vardır. Mesela 2-3 ayda maaş veremezsem sana, sen burada bir ailenin ferdi isen sonuna kadar çalışacaksın diye düşünebilir işveren. Ama haklı olarak çalışan bir beklenti içine girer. Çalışanın eve ekmek götürmesi gerekir, eşi vardır, çocuğu vardır öyle bakmayabilir. Biz dolayısıyla öyle bakmayacağı bir senaryo kurgulamaya çalışıyoruz. Biraz önceki tahsilat meselesi de dahil bütün senaryoları öyle kurguluyoruz. Ama çok şükür bugüne kadar böyle bir problem yaşamadık. Kriz dönemleri olduğunda sadece finansal kriz değil dediğiniz gibi katlanılması gereken dönemler de olabilir. Bu dönemlerde genel itibariyle tedarikçilerimiz olsun çalışanlarımız olsun bize destek oldular. Ama münferit işler oldu, çok kısa sürede bizi bırakan tedarikçilerimiz de oldu. Hemen böyle iş mi olur deyip terk eden olay yerinden ayrılan çalışanımız da oldu. Genel olarak dediğim gibi işi kış tutuyoruz, önlemlerimizi ona göre almaya çalışıyoruz. Karamsar, pesimist bir bakış açımız var. Pesimist derken mutsuz anlamında değil ama karamsar olmalıyız ki kriz anlarında firmamız yıkılmasın. Negatif tarafını hep düşünüyoruz, pozitif tarafı zaten bizimdir. Pozitif tarafı zaten yürüyoruz. Her şey güllük gülistanlık zaten, birlikte yemek yiyorken, herkesin maaşı tıkır tıkır ödenirken, bütün sosyal hakları ödenirken zaten hiçbir problem yoktur. Ama bunların olmaması problem yaratabilir ona göre senaryolar üretmeye çalışıyoruz.

Tuğçe Kumral: Kritik bir çalışanınızın, kriz sırasında bırakıp gittiği bir durum oldu mu?

Ömer Kocakuşak: Daha evvel oldu. Şirketimizin henuz büyümediği, şimdiki kadar olmadığı dönemlerde yatırım maliyetleri yüzünden az personel vardı. Diyelim ki tek kişi vardı. Örneğin, bir

pozisyonu tek kişi yönetirken, o kişi işten ayrılasa bir kriz oluşur. O yüzden bu işleri sonradan yedekleyerek yapmaya başladık. İki farklı makinamız oldu, iki farklı kişi bu işte görevlendirildi. Bunlar birbirinin yedeği oldu ve sonraki aşamada üçüncü başka bir işi yapan kişi bunlardan birinin sağlamasını yani kontrolünü yapmaya başladı. Dediğim gibi daha evvel bunlar oldu çünkü insana bağlı bir iş yapıyoruz. İşi yapan bir insan. Bizde bir parçayı basan makine yok, o makine arızalandığında yeni makineyle değiştirebilirsiniz ama bizde öyle değil. Bizde insan arızalandığında veya gittiğinde kim basacak o parçayı, dolayısıyla biz elimizden geldiğince optimize etmeye çalışıyoruz. Yıllardan beri bulut sistem kullanıyoruz. Daha Türkiye'de doğru düzgün bulut kullanım sistemi yokken biz dört ayrı yedek server ile çalışıyorduk. Maillerimiz Exchange idi. Personelimiz işini kolaylaştıracak sistem kurmuştuk. Daha telefonlar ilk çıktığında mail kurabildiğiniz ilk dönemde bizim arkadaşlarımız telefondan maillerine bakabiliyorlardı. Elimizden geldiğince bunu yapıyoruz ama yine bir yere kadar çünkü insana bağlıyız. Bu maile cevap verecek bir insan lazım sonuçta. O insan gittiğinde de o maile kimse cevap veremeyebilir. Dolayısıyla bunun alternatifi birisi daha olmalı, onun bir yedeği olmalı. Sorduğunuz sorunun çözümünü bu şekilde bulduk.

EN İYİ DANIŞMAN BİR SÜRE SONRA KENDİSİNE DANIŞILMAYANDIR

Tuğçe Kumral: Bilgi paylaşımı ve kaynak yeterliliği kurumları korumaktadır. Kriz durumlarında yönetim disiplinlerinin koordinasyonu çok önemlidir. Siz bilgi paylaşımına önem veriyor musunuz? Bir yönetici olarak yönetim fonksiyonlarını kullanırken bilgi paylaşımını önemsiyor musunuz?

Ömer Kocakuşak: Müşteriyle yapılan paylaşım da dahil ise önem veriyoruz. Çalışanla da bilgi paylaşıyoruz gizli saklı hiçbir bilgimiz yok. Bugün bir çalışanımız usb'yi takıp bütün bilgileri kopyalayıp gidebilir. Fakat sonrasında uğraşırız tabii ki. Hukuksal haklarımızın farkındayız bunu biliyorlar az evvel söylediğim özgürlükçü ortam. Müşterimizle de öyleyiz, mesela sizle çalışmaya başladık bütün bilgiyi paylaşırız. Bizimle iki yıl üst üste çalışan bir firma danışman kullanmadan işini devam ettirebilir. Fakat daha sonra o güven oluşunca 1 yıl 2 yıl daha bizimle çalışıyorlar. Genelde hizmet firmalarında şöyle bir problem var. Biz sizinle anlaştığımızda "siz sürekli bizimle çalışmak zorundasınız" bakış açısı bizde yok. Danışmanlık sektöründe insanlar belirli bir yıla kadar danışman alır daha sonra zaten şöyle bir laf var "en iyi danışman bir süre sonra kendisine danışılmayandır." Bunu oturtmaya çalışıyoruz. Sürekli kendisine danışma ihtiyacı hissediyorsanız bilgiyi paylaşmıyordur. Bizimle dirsek teması yapan firma bir süre sonra bizi bırakır, sebebi memnun olmadığı için değildir bizden işi öğrenmiştir. Aksi takdirde bizden memnun olmayarak ayrılır. Uzun yıllar çalışıp bizi bırakıyorsa bizden sıkılmıştır, işi öğrenmiş ve artık bizimle çalışıp ek maliyet yaratmak istemiyordur.

EN İYİ FİKİRLERE ÖDÜL VERİYORUZ

Tuğçe Kumral: İyileştirici değişimi destekleme hususunda bir hikayeniz var mı? Firmanızı iyileştirmek, süreci iyileştirmek adına değişimi destekliyor musunuz?

Ömer Kocakuşak: Destekliyoruz. Fikirleri toplayabildiğimiz yazılım platformumuz var. Fikir yarışmaları yaparak kazananları ödüllendiriyoruz. İnternet üzerinden en iyi fikirlere ödül veriyoruz. Hatta ar-ge merkezlerinde ve tasarım merkezlerinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın beklentisi olan ödül, teşvik sistemidir. Siz bir buluş yaptığınızda size bir ödül verilmesi gerekir. Bununla ilgili sistemler kurmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla kendi şirketimize de yaratıcı fikirler gelirse eğer teşvik ediyoruz. Maalesef Türkiye şartlarında çok yaratıcı fikir veren bir personel yok. Genelde kendileriyle paylaşıyorlar onlar, o fikirleri nasıl toplamak gerektiği ile ilgili kafa yoruyoruz. Çok yaratıcı fikir çıkmıyor ama çıkanı ödüllendiriyoruz. Başarılı fikirleri, gerçekten iş yapmayı sağlayan başarılı önerileri tarif ediyoruz. Bunlar mutlaka maddi ödüller olmayabilir, manevi ödüller de olabilir; takdir, beğenme, hoş görme, patronla birlikte yemeğe gitme, birlikte zaman geçirme gibi sosyal etkinlikler de olabilir. Mesela geçenlerde bütün ekip bir araya geldik, farklı bir lokasyonda ofisimiz dışında mesai saati içerisinde bir etkinlik yaptık. Bu bence bir ödül çünkü, sürekli aynı şeyi yaparken farklı bir şeyler yapmak ödüldür bir insan için. Bu tip şeyler yapmaya çalışıyoruz ama bu oturttuğumuz bir şey değil ülke olarak. Maalesef insanlar fikirlerini vermiyorlar. Sürekli ödüllendirmeniz gerekiyor ancak o zaman sistem oturuyor. Çünkü benim fikrim bana kalsın ben ne kazanacağım ki diyor. İnsanların fikirlerin toplayabilmek firmaların en çok sahada karşılaştıkları husus. Halbuki müthiş bir fikir havuzu var ve yurtdışında inovasyonu besleyen en önemli kaynak çalışanlardır. Bizde maalesef en önemli kaynak paydaşlar ve müşterilerdir. Müşteri talep ederse yenilik yapılıyor yoksa yenilik yapılmıyor. Uzun yıllardır bu şekilde gidiyor. Böyle gelmiş böyle gidiyor, eski köye yeni adet getirme, başımıza icat çıkarma diyor. Eski tas eski hamam diye bir deyim var ya insanlarda aynı böyle alışmış işe, oradan para kazanıyor. Yürüyen işi bozma diyor. Bundan dolayı yeni fikir geldiğinde de ödüllendirecek bir sistem yok. Öyle olunca da insan yeni fikir vermiyor.

Tuğçe Kumral: Proaktif yaklaşım göstermek, aktif olarak geleceği görebilmek ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için çok önemlidir. Sizin bu konu hakkında bir hikayeniz var mı? 15 sene içerisinde ikinci bir firma kurmaya nasıl karar verdiniz?

Ömer Kocakuşak: Standart bir iş yaparken Bilen Patent diye bir marka varken, şuan Orta Anadolu'dan ortaklarımdan birisiyle bir yerde otururken aklımıza bir şey geldi. O gün gittiğimiz bir müşterimiz ''Siz falanca hizmeti veriyor musunuz?'' diye sormuştu. Fakat biz o sırada o hizmeti vermiyorduk. O anda refleks olarak ''evet veriyoruz.'' dedik ve deyince de kendimizi bağlamış olduk. Biz bu hizmeti nasıl veririz derken şu anki üçüncü ortağımız aklımıza geldi. Onun başka bir firmada böyle bir işte çalıştığını biliyorduk, onunla temas kuralım dedik. İkinci markamız olan bu marka

‘’Univation’’, farklı bir iştigal alanında yani tamamen devlet teşviki ile proaktif bir yaklaşımla doğdu. İnteraktif bir şekilde konuşurken, belki çok etik olmayan bir şekilde, ‘’bu hizmeti veriyoruz, kapasitemiz var verebiliriz.’’ anlamında verilen bir cevap, kendimizi bağlamamıza ve başımıza icat çıkarmamıza sebebiyet verdi. Şu anki üçüncü ortağımızın olduğu firmaya gittik ve onunla görüştük. O da zaten oradan ayrılmak üzereydi. Oradaki işi bitmişti ve böyle bir marka doğdu. İyi ki de vermişiz bu kararı. Hala daha böyle kararlar veriyoruz. Geleceğe yönelik planlarımız var, şu an büyümek istiyoruz. İstanbul ofisimiz var. Başka yerlere de ofis açarak şirketi büyütmek için yatırım yapıyoruz. Anadolu’da büyümek istiyoruz. Anadolu’da müşterilerimiz var. Birkaç hafta önce Kahramanmaraş’taydık. Ankara’da, Antalya’da müşterilerimiz var. Oralarda büyüyecek yeni yapılanmalar peşindeyiz. Yeni iş birlikleri arayışı içindeyiz. Çeşitli illere tekrar tekrar gidip konferanslar veriyoruz. Sürekli bir devinim halindeyiz. Bence bunlar proaktif kararlar yani az evvel konuştuğumuz esenlik yönetimi gibi, standart mevcut müşteriye aynı hizmeti sunayım kafasından çıkıp farklı bir alana da gireyim düşüncesi. Şunu da yapayım demek şu demek değil: her işi ben yaparım. Yeni bir çay servisini şekillendirmekten bahsediyorum. Çayın yanında avakado getirmek olabilir. Ama bunu verirken bambaşka bir iş yapmaktan bahsetmiyorum. Bunu ben yaparken temizliği de ben yapayım, perdeyi de ben takayım gibi bir şeyden bahsetmiyorum. Gıda işini yapıyorsam gıda işini şekillendirmekten bahsediyorum. Bizim bütün danışmanlık modellerini yapalım diye bir gayemiz yok. Bilen Patent şirketimizi devlet teşviği ile, inovasyon markamız olan Univation’ı, daha iyi ne hale getirebiliriz, nasıl çeşitlendiririz diye düşünülmeliyiz. Bence iş verenler ve girişimciler de bunu yapmalı. Farklı farklı alanlara girmemeli, kendi işinde uzmanlaşmalı. Örneğin et işiyle uğraşıyorsa balık işine girmemeli. Ette iyi olsun, eti çeşitlendirsin; tavuk eti, kuzu eti vs. yapsın ama balık işine girdiğinde farklı parametreleri var onun. Tedariği farklı, gerçekleri farklı dolayısıyla o işte bocalıyor. Yani bu girişimin önünde engel gibi düşünülmemeli. Kendi işini en iyi hale getirdikten sonra, işinin sistemini kurduktan sonra ikinci işe girmeli. Birinci iş daha büyümeden, sistemleri oturmadan, finansal yapısı, inovasyon yapısı, satış, pazarlama, üretim altyapısı tamamlanmadan ikinci bir işe geçilmemeli. Türkiye’de büyüyen örneklere bakın, bütün hepsinde iyiler. Birinde az iyi öbüründe biraz daha iyi değiller, hepsinde iyiler. Tekstil firması çok iyi onların, gıda firması da çok iyi, elektronik firması da çok iyi. Çünkü hepsinin sistemleri oturmuş. Ama büyümeye çalışırken her işe odaklanan firmalar sonunda batıyorlar çünkü hiçbir alanda iyi olamıyorlar. Biz kendi şirketimizde bu felsefeyle hareket etmeye çalışıyoruz: Birinde birazcık iyi öbüründe birazcık daha iyi birazcık da onda iyi olmuyor.



BANTBORU DÜNYADA 5.

TÜRKİYEDE LİDER ÜRETİCİ



SİNAN GİDER – BANT BORU SAN. VE TİC. A.Ş.

1978 doğumlu Sinan GİDER, University of South Carolina'da işletme ve pazarlama üzerine lisans eğitimini tamamladıktan sonra Chalmers University'de MBA programına devam etti ve iş hayatına Amerika'da başladı. 2007 yılında Türkiye'ye dönen Sinan GİDER, Bant Boru bünyesinde farklı departmanlarda, farklı görevlerde çalıştı ve 2010 yılından beri CEO olarak görev yapmaktadır.

Bant Boru, ikisi Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde, diğeri ise Kocaeli İzmit'te olmak üzere, toplamda 30.000 metrekarelik bir alanda üretim ve diğer faaliyetlerini sürdüren 550 çalışana sahip bir işletmedir. Otomotiv ve beyaz eşya sektöründe kullanılabilen nitelikli boru ürünleri üretmektedir. Bu kapsamda kendi sektöründe dünyanın en büyük 5 üreticisi ve Türkiye'nin lider şirketidir. Cirosunun yaklaşık yüzde 85'ini otomotiv sektöründen elde eden Bant Boru, soğutma sektöründe yine kendi geliştirdiği ürünlerle, BSH (Bosch Siemens Hausgerate), Arçelik, Uğur Soğutma ve Bundy Refrigeration gibi markalarla iş birliği yapmaktadır. Globalleşme hedefleri doğrultusunda yurtdışında önemli adımlar atan Bant Boru, cirosunun yüzde 65'ini ihracattan elde etmektedir ve 80 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Taha Yusuf Çakarel: Sinan Bey öncelikle sizi ve firmanızı kısaca tanısak.

Sinan Gider: Lisans ve MBA derecelerimi ABD'de aldıktan sonra, 5 sene kadar Amerika'da yaşadım ve çalıştım. 2007 yılında Türkiye'ye döndüm. Bant Boru, daha önce adını duyduğum bir firma değildi, orada bir seneye yakın staj yaptım üretim kollarını ve süreçlerini tanımak üzere bütün departmanlarında çalıştım. Ardından 2008 yılında bu firmanın yatırımlar koordinatörü oldum. 2010 yılına kadar bu göreve devam ettim. 2010 yılında şirketin CEO'su oldum ve hala bu görevdeyim. Bant Boru 550 çalışanı olan, toplamda 3 farklı kampüste 30.000 metre karelik alanda üretim ve diğer faaliyetlerini sürdüren bir firma. Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde 2, Kocaeli İzmit'te ise 1 fabrikamız mevcut. Hem beyaz eşya sektöründe hem de otomotiv sektöründe kullanılabilecek nitelikli boru ürünleri üretiyoruz. Otomotiv ve dayanıklı tüketim ürünleri sektörlerinde önem taşıyan boru sistemlerinin dünyadaki en büyük 5 üreticisinden biri ve ülkemizin bu alandaki lider şirketi Bant Boru, sanayi kuruluşları sıralamasındaki yükselişini sürdürüyor. Şirketin 2017 yılında, bir önceki yıla oranla yüzde 30 düzeyinde bir büyüme ile yaklaşık 152 milyon TL olarak gerçekleşen cirosu, 2018 yılında

ihracat büyümesinin de katkısıyla, yaklaşık 204 milyon TL düzeyinde gerçekleşti. Yıldan yıla büyüme oranı, yaklaşık yüzde 34 düzeyinde oldu. Cirosunun yaklaşık yüzde 85'ini otomotiv sektöründen elde eden Bant Boru, soğutma sektöründe yine kendi geliştirdiği ürünlerle, BSH (Bosch Siemens Hausgerate), Arçelik, Uğur Soğutma ve Bundy Refrigeration gibi markalarla iş birliği yapıyor. Globalleşme hedefleri doğrultusunda yurtdışında önemli adımlar atan Bant Boru, cirosunun yüzde 65'ini ihracattan elde ediyor. 80 ülkeye ihracat yapan ve yeni pazarlara girmeyi planlayan şirket, özellikle Asya pazarında yeni girişimler planlıyor. Hali hazırda ciromuzun yüzde 85'ini oluşturan otomotiv sektöründe, yüzde 4 olan küresel pazar payımızı da ikiye katlayacağız. 2022 yılı itibarı ile dünyada üretilen her 100 araçtan 8'inin yakıt, fren ve debriyaj gibi kritik sistemlerinde, Bant Boru imzası yer alacak.

Taha Yusuf Çakarel: Gerçekler ile barışık olmanın, realist yaklaşımlar göstermenin kişisel dayanıklılığı artırdığı bilinen bir gerçek. Bu anlamda gerek sektör gerekse iş hayatınızdaki deneyimlerinizin içinde bunların gerçek olduğunu kabul edersiniz. Bu gerçekçiliğin size kazandırdığı bir hikâye var mı? Bu anı yaşadığınız krizlere karşı olabilir. Kriz karşısında gerçekçi olabildiniz mi? Kriz anında gerçekleştirdiğiniz hamleler nelerdir?

Sinan Gider: Gerçekçilik önemli tabi ancak pozitif düşünmek de çok önemli. Hayal kurmamak lazım ama çok da negatif düşünmemeliyiz. Bir gün çok pozitif bir şeyle karşılaşabilirsiniz ama ertesi gün çok negatif bir şey olabilir. Çok fazla kendinizi mutlu etmemeniz, "başardım" dememeniz lazım. Aynı disiplinde çalışmaya devam etmelisiniz. Durumu yakından takip etmek önemli. Kriz ortamlarında birçok değişken var. Bu değişkenlere karşı hazırlıklı olmanız gerekli, en önemli konu bu. Genelde kriz ortamlarına hazırlıksız yakalanırız ve bundan dolayı çok zorlanırız. Krizden önce hazırlıklı olmanız gereken ancak hazırlıksız kaldığınız durumlarda bundan tecrübeler çıkarmak gerekir. Buna dayanarak da bir yol haritası çıkartmak ve bir dahaki krize hazırlıklı olmak çok önemli. Genelde bu doğrultuda hazırlıklı olunması gerektiğini düşünüyorum. O kadar çok değişken var ki, bunlar sizin elinizde olmayan değişkenler. Mesela, ABD'nin bu günlerde faiz artırımına gitmeyecek olması gibi. 2 ay önce böyle bir şey konuşulmuyordu. Amerika faiz artırımına gidecek, Türk Lirası değer kaybedecek, Dolar 10 TL'ye çıkacak deniyordu. Şimdi sabit kalacak diyoruz. Sabit kalması zaten istediğimiz şey. Bunu öngörebilir olmamız lazım. Dışarıdan gelecek bir şey yok, çünkü dışarıda daha parlak bir senaryo yok. Ekonomi biraz hareketlense para harcamaya başlayacaklar. Belli ki insanlar mevduata para yatırıyor, dolara, dövize. Döviz artık sabit kalırsa bir kazanımı olmayacak ve yatırım yapmaya başlayacak, araba, ev alacak. Ekonomiye hareket getirecek çarklar tekrardan dönmeye başlayacak. Düzelmeyecek, belki eskisi gibi olmayacak ama bir ivme kazanacak, negatiften pozitife geçecek. Hep bu tür düşünmek gerekiyor. İnsanlar karamsar düşünüyor. Spesifik bir örnek vermek gerekirse şuan hatırladığım bir şey yok ilerleyen zamanda aklıma gelirse söylerim.

Taha Yusuf Çakarel: Biz yolda gelirken bir demecinizi okuduk. Farklı bir alanda çalışmak için teklif geldiğini, bunu düşündüğünüzü ancak harekete geçmediğinizi belirtmiştiniz.

Nadide Sırmalı: Bu yurtdışı ile alakalı. Yurtdışından şirketi satın almak için talep olduğunu söylemişsiniz ama şu anda da böyle bir şey düşünmediğinizi dile getirmişsiniz.

Sinan Gider: Tabi tabi. Aşağı yukarı bir aile şirketiyiz ve %100 yerli bir Türk firmasıyız. Ürün yelpazesi olarak da ihracat yapan, tanınmış sayılı firmalardan biriyiz. Sonuçta yurtdışında bilinen bir firmayız ve hızla büyüdüğümüz içinde göz önünde olan bir firmayız. Aşağı yukarı her yıl satın alma talepleri geliyor yurtdışından, ama aile olarak hiçbir zaman bu fikre açık olmadık. Niye açık olmadık? Firmayı belli bir büyüklüğe getirip nefesimizin yetmediği yerde dışarıdan bir fon ya da stratejik ortak alarak büyütmek düşüncesindeyiz. Hedefimizde azalma yok, gücümüzün de yerinde olduğunu düşünüyorum. Yani özetle aile olarak da şu anda bir satış öngörümüz yok. İleride konjonktür değişir ise durumu değerlendiririz. Türk Lirası şu 2 yıl içinde çok değer kaybetti ve firmaların değerleri düştü. Biz firma olarak büyüdüğümüzü düşünüyoruz. Kur bazında baktığımızda, değerinde 2-3 sene öncesine göre bir artış yok. Bir firmaya ortak olmak için bir para getir, bir fon getir dediğin zaman şirketin büyüklüğü kadar hissesine değer biçmeniz lazım ki onlar gelip yatırım yapsınlar. Şu an talep var ama biz geri planda tutuyoruz. İleride 1-2 sene sonra kurlar biraz oturduğunda, ekonomi düzeldiğinde 1-2 tane büyük proje var. Yurt dışına açılmak için paraya ihtiyacımız olur ise böyle bir şey düşünülebilir, stratejik ortaklık ya da fon ortaklığı…

Taha Yusuf Çakarel: Hedefleriniz somut olduğu için aslında şöyle bir soru sormak isterim; Gittiğimiz görüşmelerde, yaptığımız araştırmalarda gözlemlediğimiz gibi, yurtdışından bir ortaklık teklifi geldiğinde, aile işletmeleri daha kurumsal yapıya geçebilmek için (profesyonel olmayanlar için söylüyorum) daha fazla büyüme umuduyla, yurtdışında stratejik iş birliklerinden ziyade hisse devrini düşünüyor. Biz buradan da şunu anlıyoruz, o zaman gerçekçi hedefleriniz var, gerçekçi hedefleriniz karşısında işletmenizi belli bir seviyeye getirip daha sonrasında sağlam adımlarla devam etmeyi düşünüyorsunuz.

Sinan Gider: Kesinlikle şu ortam sağlıklı bir ortam değil. Yani şirketiniz çok değerli olabilir ama sizde bulunduğunuz ülkenin değeri kadar kıymetlisiniz. Türkiye'de değerler çok geride. Türkiye'de değerler geliştiği, büyüdüğü, belli bir yere geldiği zaman şirketimizin de değerinin artacağını düşünüyoruz. İleri dönemde konuşulabilecek konular bunlar. Önümüze somut bir proje getirip, evet biz bu projeyi yapacağız ama yatırım bizim için çok maliyetli olacak, bir fon şirketi ile anlaşarak girersek 5-10 yıllık bir strateji çizerek, ona doğru yönelelim dersek o zaman değerlendirebiliriz. O zaman bu durum dediğiniz gibi bir gerçekçi yaklaşım olur. Şu anki gerçekçi yaklaşım, talep var çünkü değer olarak ucuzuz, ama firma değerli olduğu sürece iyi işler yaptığı sürece, hep talep olur. Belli bir dönem geldiğinde neden olmasın, olabilir.

ON SENE SONRASININ

ARACINI ÜRETMELİYİZ

ŞU AN YAPILANI DEĞİL



Nadide Sırmalı: Yerli otomobile destek vermek istediğinizi ama bu konuda henüz bir talep gelmediğini söylemişsiniz. Hala talep gelmedi mi?

Taha Yusuf Çakarel: Realist olmak dedik ya, yerli otomobil hepimizin konuştuğu bir şey. Şu anki konjonktürde yerli otomobil ne kadar doğru, ne kadar gerçekçi bir yaklaşım sizce?

Sinan Gider: Bence şu an gerçekçi. 10 sene önce de gerçekçiydi, 10 sene sonra da gerçekçi olacak. Ama hedefiniz ne olacak? Şu an tüketilen otomobil değil, hedef 10 sene sonra tüketilecek otomobil. Ben oraya doğru yöneleceğim diyorsanız, elektrikli araçlar, otonomus araçlara yönelmek gerekir. Türkiye'nin en büyük eksikliği bir markasının olmaması. Bizlerin de en büyük eksikliği, marka değiliz. Mercedes, Toyota, Honda, BMW, Ford ile çalışıyoruz. Bunların hepsi uluslararası markalar. Şimdi bir Fransız firması, Fransız yan sanayi ürünler tercih ediyor, bir Japon firması yine öyle. Bizim otomobil sektörümüzün gelişimi Kore ile aynı döneme denk geliyor. Keşke Türkiye'de de devam ettirebilseydik bizim de markalarımız olacaktı. O zaman Türk firmaları da, Türk yan sanayisi de daha çok büyüyebilecekti. Daha fazla imkâna sahip olabilecekti. Ama şu var, Türkiye'de iş yapan uluslararası 5-6 tane firma var. Bunların yan sanayisi olmak da büyük bir başarıdır bizim gibi firmalar için. Kendi markamızı oluşturabilirsek, Türkiye'de kendi ürünümüzü geliştirebilirsek, yan sanayi ile birlikte ortak hareket edersek bu yapılabilir. Bunun için strateji doğru ilerliyor, hızlı gitmiyor. Böyle olmalı, baştan sona kadar. 10 senelik süre demek. Biz de mesela proje bazlı çalışırız. Şu an 2023'te başlayacak projelerin tasarım ve fiyat araştırmasındayız. 4 sene öncesinden hazırlık yapıyoruz. Türkiye'de de böyle olmalı, süreç yavaş ilerlemeli. Ben bunun yavaş yavaş olacağını tahmin ediyorum. Öyle hemen fabrikayı kurdum, araba üretiyorum ile olacak iş değil. Bize gelen somut bir talep yok, zamanla gelecektir diye tahmin ediyorum. O zaman kendimizi tanıtıp, bu şekilde bir iş birliğine başlayabiliriz. Ama Türkiye'nin düşünmesi gereken şu; 10 sene sonrasında ne olacak, otomobil sektörü nereye gidiyor, biz 10 sene sonrasının aracını üretmeliyiz, şu an yapılanı değil. Eğer sistem böyle çalışırsa Türk markası oluruz. Türkiye'nin en değerli firması şu an THY diyoruz. Bunun yanında 5-6 firmanın daha olması lazım.



TÜRKİYE'DE KRİZ ORTAMINDA İHRACAAT YAPANLAR KURLAR ARTSA DA DÖVİZ GETİRDİĞİ İÇİN DAYANABİLİYOR

Taha Yusuf Çakarel: Geçmişe takılan, sürekli geçmişini sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade, geçmişteki tecrübelerini kazanıma çeviren, sorunlara çözüm üreten bireylerin, firmaların, kriz durumunda daha güçlü olduğunu görüyoruz. Ne dersiniz?

Sinan Gider: Burada güzel bir örnek verebilirim. Hakikaten geçmişten ders almak, gelecek için dayanıklılığı artıracak bir faktör. Burada sadece sizin değil, ekibinizin de aynı şeyi düşünmesi gerekir. Çok dinamik sektörlere sahibiz. Otomotiv sektörü ve beyaz eşya devamlı değişkenleri olan sektörler. Bütün yöneticiler reaktif, proaktif nasıl hareket ederiz düşüncesinde olmalıyız. Devamlı hatalar yapıyor muyuz, evet yapıyoruz. Bu hatalardan ders çıkarıp ilerleyebilir miyiz, o arayış içindeyiz. Devamlı kendi aramızda toplanıyoruz. Çekirdek bir ekibimiz var. Orta ve alt seviyedeki yöneticilerle sürekli toplanıp, tartışıp bir ortak sinerji yaratmaya uğraşıyoruz. Çünkü bir kriz durumunu ben tek başıma aşmayacağım, bütün ekip olarak aşacağız ve aşmak için en önemli konu da aramızdaki iletişimin artması. Kendi düşüncelerinizi ekibinize, ekibinizin de düşüncelerini size doğru aktarması gerekir. Başarı ancak öyle gelir. Krizden çıkış için bu çok önemli bir faktör. Geçmişten ders çıkarmak çok önemli. 2008 krizinde biz hızlı büyüdük. Çok yatırım yaptık. 2005 ve 2008 tarihleri arasında bu arsa boştu. 2006'da buraya fabrika kurduk. O zamanlar döviz kurları çok sabit olduğundan döviz ile borçlandık. 2008'de kriz başladı, otomotiv pazarı %35 daraldı, finans sektöründe daralmalar yaşandı. Kriz sadece Türkiye'de yaşanmış olsaydı, bu durum daha çok tolere edilebilirdi, 2001'de olduğu gibi. Ama dünyada bir gerileme olduğu için %35 çok ciddi bir daralma yarattı. Tek sektörünüz var, yatırım yapmışsınız, borçlanmışsınız. Bir şeyler yapmanız lazım, aksiyon aldık ve bir şeyler yaptık. O kriz dönemini atlattık, dersler çıkardık. İlk ders sadece Türkiye iç pazarına değil, ihracata da ağırlık vermek, tek sektörde kalmayıp 2-3 sektörde birden hizmet vermek. Bant Boru 1972 yılında beyaz eşya için kurulmuş. Sonra otomotive kaymış ve beyaz eşyanın hiçbir payı kalmamış. Oysa beyaz eşyada da bilinen bir firmayız. Neden beyaz eşya konusunda ilerlemiyoruz dedik, yatırımlar yaptık ve yeni makinalar aldık. Yeni ürünler geliştirdik. Şu anda ciromuzun %35'i beyaz eşyadan geliyor. Kademe kademe ciromuzu 2008'den bu yana %35 artırdık. Bu da bir derstir sonuçta. O dönem beyaz eşya sektörü %7-8 daraldı. Yani ciddi bir durumda %7-8 tolere edilebilecek bir rakam. Şu anda mesela kriz ortamında da otomotiv ithalatı %7-8 daraldı yoksa ihracat ayağı devam ediyor. Bu bizim için pozitif bir durum. Beyaz eşya sektöründe de %5 lik çok az bir daralma var şu anda. Ama ne yaptık, tek sektörden iki sektöre çıktık, farklı sektörlere hitap etmeye başladık. Bu da dayanıklılığı artıran bir faktör. Bir de ihracat ayağınızı arttırdığınızda, Türkiye'de kriz yaşandığında ihracat yapan firmalar kurlar artsa da, döviz getirdiği için buna direnç gösterebiliyor. Benzer bir şey, 2008'de dövizle borçlanıyorduk. Dövizle borçlanmayı bırakıp TL ile borçlanmaya başladık. Ama şu anda döviz

ile borçlanmaya devam ediyoruz. Kurlar anormal yükseldiği halde %50 ihracatımız mevcut. İhracat yapıyor olmamız bizim avantajımız ve bu sene %55'i hedefliyoruz. Bu dönemde Bant Boru olarak kendimizi şanslı hissediyoruz, birçok firma ciddi sorunlar yaşıyor, ama biz proje bazlı çalıştığımız ve ihracat yaptığımız için önümüzü görebiliyoruz. Farklı sektörlerde faaliyette olmamız bizim krizi absorbe etmemizi sağladı. Bu da 2008'deki krizden çıkarmış olduğumuz bir ders.

Taha Yusuf Çakarel: Aslında 47 yıllık bir işletme olarak, beyaz eşya sektörü ile başlayıp, sonrasında farklı bir sektöre yönelip, son 11 yılda cironuzun %35'ini yine ilk sektörünüz olan beyaz eşyaya döndürmek, geçmişteki kazanımlarınızdan dolayı olan bir şey. Yoksa bu büyüme kolaylıkla olabilecek bir şey değil.

Sinan Gider: Tabii ki… Sonuçta sektöre yeniden girerken rakiplerin yaptıklarından farklı bir şey yapmaya ve yeni bir ürün geliştirmeye çalıştık. Ar-Ge merkezimizin ilk projesi olarak yeni ürün geliştirdik, özellikle Almanya'da Bosch, Siemens gibi firmalarla ortak çalıştık. Ürünü onaylattık, şimdi ticari kısma geçtik ve şu an ivme artıyor. Bosch'un Türkiye, İspanya ve Almanya fabrikalarından sonra şimdi de de Polonya'daki ile iş birliğine başlayacağız. Hatta Hindistan için de görüşmelerimiz devam ediyor. İleride onlarla da çalışacağız. Şu an 3 firmasına tedarik sağlıyor, 2 firmasına da ihracat yapıyoruz.



HİNDİSTAN BEYAZ EŞYA VE OTOMOTİVDE ŞU AN RAKİPLERİMİZİN OLMADIĞI BİR ÜLKE

Nadide Sırmalı: Hali hazırda çalıştıklarınız yanında şu an hedefinizde olan ülkeler var mı?

Sinan Gider: Tabi var. Vizyonumuz global bir firma olmak. Hem beyaz eşya hem de otomotiv sektöründe Avrupa'da hedef ülkelerimiz var. Almanya'da büyümek hedefimiz. Otomotiv firmaları sayesinde karar merkezlerine yakın olabilmek istiyoruz. Almanya'ya depo kurduk, orayı üretim merkezi yapmaya çalışıyoruz. Bunun yanında Avrupa'da birkaç ülkede ve Hindistan'da büyümek istiyoruz. Çin'e uzanalım dedik, ama Çin'e girmek bu sektörler için çok kolay değil. Bir baktık Hindistan'dan talep gelmeye başladı. Hindistan, Çin'e göre daha hızlı büyüyen bir ülke, yani şu an beyaz eşya ve otomotivde ciddi bir yatırım çekiyor ve rakiplerimizin olmadığı bir ülke. Bizim rahatlıkla ilerleyebileceğimiz bir ülke. 2011'den beri İran'la çok ciddi iş birliğimiz vardı. 3 milyon liralık bir ihracat planlıyorduk İran'a bu sene. Ama geçen yazdan sonra durma kararı aldık, orada bir

ilerleme kaydedemedik. Biz aynı zamanda Turquality marka destek programına üye olan bir firmayız. Bu programda hedef ülkeler belirliyorsunuz ve hedef ülkelere 5 sene boyunca yatırımlar yapıyorsunuz ve yaptığınız yatırımlarda tanıtım, marketing amaçlı. Türk Devleti size bedelin %50'sini ödüyor, teşvik olarak. Biz Turquality programında kendimize 4 hedef pazar belirledik. 2017 yılında bu pazarlar Almanya, Hindistan, İspanya ve Rusya idi. Hindistan ve Rusya'da pozitif gelişmeler var. Rusya'nın gelişmesi de güzel. Petrol fiyatlardaki artışla birlikte ülke biraz stabil hale gelince talep de gelmeye başladı. Hindistan zaten hedef ülkemiz, aynı şekilde İspanya ve Almanya da. Fransa'yı da araştırıyoruz şu anda. 2017-2022 arasında 4 ülkede büyüme hedefimiz var. 2022'den sonra yeni ülkelerde büyümeyi hedefleyeceğiz. Şu an Hindistan'dan talep var, potansiyel var. Orada fuarlara katılıyoruz ve bir firma ile iş birliği yapıyoruz. Her iki sektör için de ürün tedarikine başladık geçen sene. Kademe kademe Hindistan'a üretimimizi artıracağız.

DIŞ PAZAR SAYINIZ ÇOKSA KRİZDE DAYANIKLILIĞINIZ DA ARTAR

Taha Yusuf Çakarel: İş birliği yapmaya daha yatkın, sosyal desteğe daha açık olan bireylerin kriz ve benzer durumlarda daha sağlam adımlar attıklarını biliyoruz. Yapılan çalışmalar da bize bunu gösteriyor. Bazı yöneticiler, iş birliği yapmaya firma açısından uygun değiller. Bireysel hareket etmeyi tercih ediyorlar. Sosyal destek konusunda da departmanlar arası birçok yönetici birbirlerine karşı bilgi akışını engellemeye yönelik davranış gösterebiliyor. Birbirilerine bazen destek vermeyi esirgiyorlar.

Sinan Gider: O olabiliyor. Herkes kendi departmanını koruyacak şekilde ilerleyebiliyor. Bazen sıkıntı olabiliyor, bazen pozitif yönleri olabiliyor. Bunu iyi yönetebilmek lazım, böylelikle süreci rahatlatabilirsiniz. Hakikaten olmuyor değil, sonuçta yönetici kendi yaptığını doğru sanıyor, kendi yaptığı doğrular, şirket için doğru olmayabiliyor. Tek başına hareket edebiliyor. Onu tek başına karar mekanizmasına sokarsanız hem bölümündekileri hem bölüm müdürlerinin fikirlerini atlamış oluyorsunuz. Bir karar verilmesi gerektiğinde, hem departmandakilerin hem de diğer departman müdürlerinin fikirleri ve onayları rahatlatıcı oluyor. Bazen, ekibindeki genel görüşler yöneticiye başka bir açı kazandırabiliyor. Dediğim gibi, iletişim o açıdan önemli. İç iletişim kadar dış iletişim de önemli. Ne kadar çok iş birliği yaparsanız, sosyal çevreniz genişlerse başkalarının sorunları ve çözümleri de size yol gösterici oluyor. İletişimin getirdiği ciddi pozitif etkiler var, çünkü herkesin farklı alanda farklı tecrübeleri oluyor ve iletişim arttıkça herkes tecrübelerini paylaşmaya başlıyor. Burada bir değerlendirme yaptığınızda, şunu şöyle, bunu böyle mi yapsam, dediğiniz oluyor. Firmamızda stratejimiz, bulunduğumuz yeni pazarlarda iş birliği yapmak, Asya pazarında Japon bir firma ile Hindistan'da Hintli bir firma ile iş birliği yapıyoruz. İngiltere'de başka bir firma ile iş birliği yapıyoruz. Her yerde aynı anda olamazsınız, gücünüz belli bir yerde tıkanıyor. İş birlikleri yapa yapa

hem büyüyorsunuz, hem de sizden ürün talep eden müşterilerinize karşı alternatif sunmuş oluyorsunuz. Ben, evet burada potansiyelim var ama burada da iş birliği yaptığım firma var. Bu işi birlikte yapabilirim, diyorsunuz. Bazen onlar size yönlendiriyor. Hem firma içi hem de dışında iş birliği açısından yeni pazarlar geliştirme konusunda açık bir firmayız. Pazar sayınızı arttırdığınızda krizlere karşı dayanıklılığınız artıyor.

Taha Yusuf Çakarel: 2008 krizinde veya herhangi bir kriz durumunda size destek olan iş birlikleriniz oldu mu? Gerçekten zor durumlarınızda, kriz durumunda ya da kriz anında destek olan, iş birliğine yaklaşan paydaşlar var mıydı? Ya da 2008 krizinde sizin destek olduğunuz paydaşlarınız oldu mu?

Sinan Gider: Türkiye içinde böyle bir iş birliği olmadı. Yurt dışında zaten yaptığımız iş birliklerine seneler öncesi adım attığımız için onlar zaten kriz olmasa da yapacaklardı. Çalıştığımız firmalar da destek verdi. 2008 krizi global bir kriz olduğu için ana sanayinin üretimi her ne kadar azalsa da, yan sanayiini bir anda sıkıntıya sokmak istemez, belli oranlarda destek verir. Gerçi bu dönemde de oldu. Vadeli çalışıyorsanız, vade sürelerini kısalttılar. Bu da bir iş birliğidir. Döviz kurları Türkiye'de çok arttığında, Dolar-Euro 7.50'yi gördüğünde, normalde 60 gün olan vade sürelerini 30 güne indirdiler. Ödemeleri erken yaptılar. Bu da çalıştığınız sektörün getirdiği dinamizmdir. Sonuçta onlar da yan sanayinin sıkıntı yaşamamasını, güçlü olmasını istiyor. 2008'de de benzer şekilde çalışıldı. Ana sanayi tarafından destekler verildi.

Taha Yusuf Çakarel: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçıyorlar. Bunu sadece yönetici olarak düşünmeyin. İnsanların çoğu sorumluluk almaktan kaçar, bazıları da o sorumlukların üzerine gider ve daha fazla sorumluluk alırlar. Benim naçizane görüşüm siz de öylesiniz. Zor durumlarda elini taşın altına koyan, sorumlulukların üstüne giden birisiniz. Bu sorumlulukların üstüne giden, özellikle kriz döneminde sorumlulukları üstlenen kişilerin bireysel dayanıklılıklarının daha üstte olduğu görünüyor. Sizin bu konu hakkında anlatacağınız bir durum var mıdır? Bir kriz ortamında diğerleri sorumluluk almaktan kaçınırken, siz sorumluluğun üstüne gittiniz. Bunun pozitif ya da negatif sonuçları oldu belki de. Ama galiba elinizi taşın altına siz koydunuz.

Sinan Gider: Genelde lider pozisyonunda olan kişi, sorumluluk alması gereken kişidir. Bir sorun çıktığında karar almak kolay olmuyor, bağlayıcı olabiliyor. Pozitif-negatif etkilerini değerlendirmelerine rağmen risk almamak istiyorlar. Bazen yöneticilerde 'ben karar almayayım, yukarı çıkarayım, yukarıda karar alınsın' düşüncesi var. En rahat en güzel şey. Tüm konulara siz yetişemeyebilirsiniz, zaman ayıramayabilirsiniz. Kriz ortamını sorunsuz geçirebilmek için organizasyonunuzun sağlam olması gerekiyor. Altınızdaki kişilerin gerekli zamanda karar vermesi gerekiyor. Yanlış yapmaktan korkmamaları gerek. Yanlış yapmak sıkıntı değil, sıkıntı o yanlışı tekrar

yapmakta. Yanlıştan ders çıkarıp tekrar hata yapılmaması önemli, sizden beklenen de bu zaten. Sorumluluk almayayım demekle çözüm olmuyor

Taha Yusuf Çakarel: Siz şirketin tepe yönetiminde bulunuyorsunuz. İstemeseniz de bazı sorumluluklarınız var. Üst düzey çalışanlarınızdan en alt kademe çalışanlarınıza kadar sorumluluk almaları konusunda ne düşünüyorsunuz? Yetkinizi devredebilir misiniz? Sorumluluk almalarını istiyor musunuz? Belli bir sistem içinde mi hareket etmelerini tercih edersiniz?

Sinan Gider: Otomotiv sektöründe özellikle belli kurallar var. Her bölüm, her departmanda uyulması gereken kurallar var. Bu kurallara uyup uymadığınız takip ediliyor. O doğrultuda bir sorun olmuyor otomotiv sektöründe, bireyler ve yöneticiler beraber karar alıyor ve bunu uyguluyor. Bunu ele alırsak sektör sizi bu duruma itiyor. Otomotiv tecrübesi olan yöneticiler başka bir sektöre geçtiklerinde daha rahat karar alabiliyorlar.

Taha Yusuf Çakarel: Örneğin bir bant sisteminiz ve o cihazın başında bir personeliniz var. O an bir terslik olduğunu fark ediyor bu işçiniz ve o an makinayı kapatma yetkisini kendinde görüyor mu, yoksa teknik personele bildirip ya da bir mühendise, onun kapatmasını mı bekliyor? O sürede belki de ciddi maliyet artırıcı sorunlar ortaya çıkabilir. Yani çalışanlarınızda sizce sorumluluk bilinci var mı, yoksa tamamen kurallara bağlı, iş güvenliliğini mi esas alıyor? Çalışan durumu görse mühendise ya da konusunda uzman birine yönlendirerek o makinanın kapatılmasını mı ister? Bu tarz durumlar sizde nasıl yaşanıyor?

Sinan Gider: Yani şimdi onların da kuralları var. Otomotiv sektörü askeri düzende çalışır. Otomotiv sektöründe ISO TS19849 standartlarına bağlı kalınır. O makinada olan kişi, o makinada ne olduğunu, onu ne kadar çalıştıracağını bilir. Vardiyası başladığı zaman üretim onayı alması gerekir. Yaptığı ürünün doğru olup olmadığı konusunda kaliteden geçer. Genelde üretim devam eder. Üretimin içinde bir sıkıntı yaşandığı zaman yapacağı şeyler bellidir. Belli bakımları, kontrolü yapar, eğer sorun çözülmüyorsa bir üst kademeye bildirir. Vardiya amirine söyler, vardiya amiri de atölyeye söyler. Atölye 24 saat çalışır zaten. Atölyeden ilgili kişi gelir, makinanın bakımını yapar. Hemen devam etmesi gerekir makinanın, durmaması gerekir. Her operatör vardiya başında bakımını yapar. Bakım süreleri vardır. Düzenli olarak şu makina şu periyodda kontrol edilecek diye. Bir de sistem içerisinde hangi makina daha çok arıza veriyorsa onlar belirlenir. Bizim şüpheli bir makina listemiz vardır. Onlara daha çok özen gösteririz. Sektörün getirdiği bir standart var, o standartı uygularız. Sektörün getirdiği güzellik bu, siz bunu doğru yaparsanız zaten tedarik zinciri de doğru akışı sağlar. Müşterilere malı doğru zamanda yetiştirebilirsiniz. Doğal sonuç olarak da yeni proje alma konusunda sıkıntı yaşamazsınız. Ama burada operatör risk alır mı? Risk almaz. Kuralları bilir, o doğrultuda hareket eder. Yönetici pozisyonundaki kişi risk alır. Değişik koşullarda değişik sıkıntılar çıktığında operatör doğru olduğunu düşünüyorum, bu yolda ilerleyeceğim derse neden böyle yaptın denmez bizde. Daha çok

gittiği yolda hata, eksiklik varsa değerlendirme yaparız. Bir prim sistemimiz vardır. Bunlar tartışılır, yüksek sonuçlar alınırsa yüksek prim alınır, alınmaz ise düşük prim alır.

Nadide Sırmalı: Sadece işe odaklılık mı esas sizde, yoksa çalışanı motive etmek mi?

Sinan Gider: Herkesin motive olması gerekiyor. Herkesin farklı motivasyon şekilleri var. Hepimiz çalışıyoruz ama şunu söyleyeyim, bütün çalışanlarım ücret için çalışıyor. Herkes daha iyi ücret istiyor, daha iyi ücret için daha iyi performans gerekiyor. Firma daha iyi performans gösterirse, çalışanın da maaşı daha iyi olur. Personelin hedefler içinde kontrolleri yapılır, süreçleri doğru yürüten kişilerin maaşları da primleri de daha yüksek olur. Bunun pozitif etkileri motivasyondur. Esas olan, adil dağılım yapabiliyor muyuz? Sonuçta herkesin motive edilmesi gerek. Herkes için adil olmaya çalışıyoruz. Hata yapmıyor muyuz, evet yapıyoruz. 550 kişinin 550'sini de mutlu edemeyiz. Mutlaka memnun olmayanlar çıkar. Memnuniyetsizliği gidermek için yönetici arkadaşlar öneriler sunar. Değerlendiririz. Her sene daha iyi nasıl performans göstereceğimizi, şirket hedeflerimizi ve kendi hedeflerimizi revize ederiz. Belki tam sonuca ulaşamayız ama giderek yaklaşırız.

Tuğçe Kumral: Personelin ücret ve primi dışında motivasyon sağlamak için onlara yaptığınız ilave şeyler var mı?

Sinan Gider: Şu dönemde daha az yapıyoruz. Geçen Ekim ayında yöneticilerle takımın daha fazla birlikte çalışması için eğitimler yaptık. Motivasyonu etkileyecek faktörler de var tabii. Biz senede 2 defa piknik yaparız, beyaz yaka ve mavi yakanın bir arada katıldığı. 15 senesini dolduran arkadaşlara plaket veriyoruz, motivasyon arttırıcı. Yılbaşı yemekleri düzenliyoruz. İnsan kaynaklarının düzenlediği çalışmalar oluyor. Her ne kadar 7-8 saat bir arada olsak da sosyalleşme çok olamıyor. En azından hafta sonları, akşamları ya da öğle araları çıkalım yemek yiyebiliriz. Bu özellikle beyaz yaka ile takım çalışmasında etkili oluyor. Ama çalışanı en iyi motive eden şey genelde maaş tabii ki.

Nadide Sırmalı: Çalışanlarınıza verdiğiniz kurum içi eğitimler neler?

Sinan Gider: Tabi her sene belli bir bütçe ayırıyoruz. Teknik eğitimler ve bireysel hedefler için eğitimler düzenliyoruz. Bazı eğitimleri kendi içimizde veremiyorsak dışarıda eğitim almaları için bütçe veriyoruz. Özellikle yüksek lisans, doktora yapacağım diyenler için. Teknik olarak eğitimi veriyoruz. Arkadaşlara duyuruyoruz. Bunun da pozitif etkileri var. Organize sanayi bölgesinde insan kaynakları programı var. Bu bölgedeki 5-6 insan kaynakları müdürü toplanıp çalışmalar yapıyor. Tabii ortak program yapınca maliyet düşüyor. Taşıt yan sanayicileri de benzeri eğitim programları düzenliyorlar. Maalesef kriz zamanında ara verdik. Bu sene yine eğitime bütçe ayırdık. Geçen Ekim ayına kadar çalışmalar yaptık. 5-6 aylık süreden sonra Mart ayında yine başlayacağız. Kriz ortamlarında bu eğitim programları iyi oluyor. Motivasyon veriyor çalışana. Senin şu şu konuda eksiğin var, diyorsun. Kendini geliştirebilirsin, diyorsun. Kişisel gelişim açısından da pozitif etkilerini görüyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz ve benzeri durumlarda hem örgütlerin hem bireylerin misyonu ve vizyonu vardır. Kriz durumlarında bu vizyonu gerçekleştirmek üzere örgütün bireyleri bir araya gelebiliyor. Bazen bir kopma oluyor mu? Hedefler doğrultusunda birlik oldukları zaman kriz ortamını daha iyi atlatıyorlar. Kriz durumunda bütün çalışanlarınız ortak bir araya gelebiliyor mu?

Sinan Gider: Kriz genelde yukarıdan aşağıya kadar etkili olur. Mavi yakalı çalışanı alıyorsun, eğitim programından geçiriyorsun; teknik konular öğretiyorsun, misyon, vizyon öğretiyorsun, misyon ve vizyonu devamlı hatırlatıyorsun, hatta bu konuda denetim mekanizmalarını devreye sokuyorsun. Denetimde çalışana yöneticileri vizyonumuzu ve misyonumuzu bilip bilmediğini, kalite politikalarımızı uygulayıp uygulamadıklarını soruyor. Bildikleri kadarını söylüyorlar. Puantaj çıkarılıyor ve eksikliklerin üstü hazırlanan eğitim programları ile kapatılıyor. Bu sayede çalışanlar firma hakkında her şeyi öğrenmiş oluyor. Biz BMW, Mercedes gibi firmaların üst segment araçlarına parça ürettiğimizden yaptığı ürünle gurur duyması gerektiği aşılanıyor. Bu hem motivasyon arttırıyor, hem de kriz ortamı için gerekli oluyor. Çünkü kriz dönemlerinde çalışanlara genelde negatif düşünceler hâkim olur. Siz yukarıda kriz ortamı için kararlar almaya çalışıyorsunuz, aşağıda kulaktan kulağa şirket batıyor mu diye konuşuluyor. Kulağıma geldi. Şirket batmıyor, aksine kriz ortamını yönetmek için tedbirler alınıyor. Şirket hedeflerini bilen, şirketin ne yaptığını bilen, yaptığı üründen gurur duyan çalışanlar şöyle düşünüyor; kriz ortamında biz hala üretim yapıyoruz, sipariş var, mesaiye geliyoruz, bir sıkıntı yok. Böyle durumlarda güven ortamının oluşması çok önemli oluyor. Yukarıdan aşağıya doğru gelişen bir güven ortamı önemli bir faktör. Kriz ortamında şirketin vizyonunu misyonunu, şirketin ne yaptığını iyi yönetebiliyorsan, şirket kültürünü iyi yönetebiliyorsan sorunu çözmek kolaylaşıyor. Burada bir kriz ortamı var, evet, ama iş yapılıyor, yapılan ürün satılıyor, çalışmaya devam edeceğiz. Şirkete bağlılık böylece artıyor. Ben mesela desem ki, arkadaşlar bu ay maaş ödeyemeyeceğim, önümüzdeki ay ödeyeceğim, herkes der ki 'Sinan Bey, tamam kriz ortamı var, bir ay sonra olur'. Bu durum işyerinde aile ortamı yaratabildiğimiz için böyle oluyor. Yukarıdan aşağıya kadar insanların bu düşüncelere sahip olmaları, kriz ortamında daha dirençli olmanızı sağlıyor. Hatta çalışanlara kriz ortamında ekstra ben ne yapabilirim düşüncesini bile veriyor. Bu da güzel bir şey.

Taha Yusuf Çakarel: Az önce 15 yıllık çalışanlarınız olduğundan bahsettiniz. Kamu için değil ama özel sektör için 15 yıl ciddi bir rakam. Bunu da göz önünde bulundurursak, çalışanlarınızın örgüt yapısını ve hedeflerini benimsediğini görüyoruz.

Sinan Gider: Tabi. 15 yıl önce firma neredeydi, nereye geldi. Operatörler var 15 yıllık, hatta 25 yılı dolduranlar var. 30-35 yıllık çalışanlarımız var. Muhasebe müdürümüz 1979 girişli. Bu süreler Türkiye sanayisi için uzun gibi görünüyor ama Avrupa için çok da uzun değil. Türkiye'de firmaların ömrü 45 yıl, Avrupa'da bu süre daha uzun oluyor. Aile şirketlerinin ömrü daha uzun. Türkiye'nin

konjonktürünün getirdiği bir şey olduğunu düşünüyorum. Aile şirketleri problemli oluyor, çünkü aile içlerinde problemler artıyor ve şirketi büyütmek zorlaşıyor. Haliyle aile içi kavgalar da başlıyor. Bu durumda kurumsallaşma da burada başlıyor. Aslında kurumsallaşmış firmalarda önlerinde yol gösterici oluyor. Sonuçta Koç Holding de bir aile firması. Sonuçta zamanla büyüye büyüye kurumsallaşmayı içine sindirmiş, tüm çalışanlar, yöneticiler, CEO'lar aile dışından. Bu kültür oluştuğu zaman firmalar da uzun ömürlü oluyor. Biz de bunu sağlamaya çalışıyoruz. Turquality sistemi kurumsallaşma açısından bize büyük destek verdi. Ana sanayiler sürdürebilirlik açısından çalışmalar yapmamızı istiyorlar.

Tuğçe Kumral: Üst yönetiminizde aileden, bire bir akrabalarınızdan oluşan çalışanlarınız var mı?

Sinan Gider: Evet, kardeşim var. Kardeşim ve birkaç yöneticimizle biz icra kurulunu oluşturuyoruz. Yönetim kurulunda aile dışından olan insanlar da var ama biz de kardeşimle yönetim kurulundayız. Her ay 7-8 kişi toplanır, icra kurulu da toplantıya katılır. Hedefler belirlenir, tartışılır, konuşulur. Ondan sonra her ay bunları düzenli uygulamaya koyarız. Tabii kurumsallaşmanın getirdiği önemli etken icra kurulunun da yönetim kuruluna katılması. Yönetim kurulu, profesyonel yöneticilerle fikir alışverişi yapıp akıl alabiliyor. Benim için de bu durum rahatlık sağlıyor, icra kurulu ile görevi paylaşmış oluyorum.

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK EKSİKLİĞİ SERMAYENİN OLMAYIŞI FİRMALAR BORÇLANAR AK BÜYÜYOR

Taha Yusuf Çakarel: Kriz durumlarında finansman problemleri ortaya çıkıyor. Bazen de finansman problemlerinden kriz durumları ortaya çıkabiliyor. Ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışındaki problemler, siparişlerin küçültülmesi gibi durumlar maliyet artışını getiriyor. Bunlar sizin karınızı düşürüp hatta zarara sokabilecek durumlar. Sizin firmanız da böyle durumlar yaşıyor mu?

Sinan Gider: Olmaz olur mu? Her saat başı oluyor. Çok değişken bir sektördesiniz sonuçta. Finansman durumu da aynı şekilde. Türkiye'nin en büyük eksikliği sermayenin olmaması. Sonuçta tüm Türk firmaları borçlanarak büyüyor, biz de öyleyiz. Belli bir sermayemiz var ama büyüme konusunda borçlanıyoruz. Son 3 senede %30'un üzerinde büyüme hızı ile gidiyoruz. Hani enflasyon %10 seviyesinde olduğu dönemde bile %30 büyümüşüz şirket olarak. Tabi bu fon ihtiyacı yaratıyor. Fon ihtiyacı arttıkça borçlar artıyor. İşte borç artınca da kriz ortamlarında sıkıntılar başlıyor. Bu yüzden biz 2010 yılından beri çok sağlıklı bir finansal alt yapı kurduk. Her sene düzenli bir şekilde bütçemizi yapıyoruz. Harcama kalemlerini belirliyoruz. Her ay ve her sene bütçe toplantıları yaparak

durumu değerlendiriyoruz. Ciroda artma-azalma var mı? Bu verileri içerideki beyaz yakalı çalışanlarınızla paylaştığınızda hem farklı bir motivasyon yaratıyor hem de onların farklı görüşlerini ortaya koymaları sağlanmış oluyor. Dediğim gibi, kriz ortamlarında finansman sıkıntıları artıyor. Son 3-4 ayda %10'dan borçlanma ile birlikte faiz oranları da %30-40'lara kadar çıktı. Tabi bu sizin finansal maliyetinizi artırıyor, girdi maliyetlerinizi artırıyor. Burada biz avantajlı sayılabiliriz çünkü ihracat yapan bir firmayız. Döviz girdimiz olduğundan bir ölçüde tolere edebiliyoruz. Tabi bu karlılığı düşüren bir durum. Biz 2018 yılını karlı bi şekilde kapattık, zarar yazmadık. Krizin tepe noktasını geçirdik. Bundan sonra toparlanma süreci başlayacaktır. Ama tabi "V" şeklinde değil de, "L" şeklinde ya da daha yavaş bir toparlanma süreci olacaktır mecburen. O zaman finansal koşullarda bir değişme olmayacak. Faiz oranlarında bir genişleme olsa da çok çok aşağıya düşmeyecektir. Önümüzdeki 1-1.5 senede de durumlar böyle olacak. Biz bu seneki bütçemizi buna göre hazırladık. Hedefimizde ihracat odaklı büyümek, yurtiçi girdilerini artırmak, döviz girdilerinin artmasını sağlayarak kriz ortamında daha dirençli olabilmek, yeni projeler yakalamak, yurtdışında yeni işler yakalamak var. Yurtdışında 2 büyük projemiz var. Hedefimiz, ihracatımızı 18 milyon Euro seviyesine getirmek. Bundan 2 sene önce 11 milyon Euro idi, 2018'de 15 milyon Euro olarak gerçekleştirdik. 2019'da hedef 18 milyon Euro. İhracatta artış demek. 1-2 sene öncesinden başlıyorsunuz temelini atmaya. Sonra meyvelerini topluyorsunuz. 2020 ve 2021 de benzer şekilde devam edecek diyoruz. Finansal açıdan kurduğumuz düzen ve sektörün getirdiği dinamizm bizi borç aldığımız firmalara karşı da güçlü yapıyor, borçlanma kolaylaşıyor. Krizlere karşı da daha dirençli oluyorsunuz. Şu an biz borçlanma açısından bankalarla bir sıkıntı yaşamıyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: O zaman sizin için bu borçlanmalardaki en büyük kalem ihracat kalemi.

Sinan Gider: Tabi, ihracatın artırılması demek hitap ettiğiniz sektörleri artıracak olmanız anlamına geliyor.

YURT DIŞI SİPARİŞLER AZALIRSA?

Taha Yusuf Çakarel: İhracat sizin firmanız için oldukça önemli. Yurt dışı siparişlerde küçülme olursa bu durumda nasıl bir önlem almayı düşünüyorsunuz?

Sinan Gider: Şu an yurt içi pazarda belli bir daralma var. Satışlarda %60'ın üzerinde gerileme var. Türkiye'de üretilen otomobillerin %85'i ihraç ediliyor. %15'i şu an yurt içine satılıyor. Geçmişte bu oran %75'e %25'ti. Toplam üretim azalınca bu oran %85'e %15 şeklinde oldu. İhracat gerilemede ama devam ediyor. Önümüzdeki süreçte de böyle olacağını tahmin ediyoruz. Yurt içi ve yurt dışı pazarda bizim muhatap olduğumuz pazarlarda bir azalma beklemiyoruz. Burada çeşitliliği arttırmak

çok önemli. Bir yerde bir kriz ya da projede bir azalma varsa, başka bir yerde de artış vardır. Siz bunu doğru şekilde yönetirseniz, direnciniz artar. 2008 krizinde otomotiv sektöründe çalışırken şimdi beyaz eşya ve otomotivde çalışıyoruz. 2008'de ihracatımız 5-6 milyon Euro idi, şimdi ise 18 milyon Euro. İhracat yaparken küçük büyük ayırt etmiyoruz. Her türlü müşteri bizim için kıymetlidir. Eğer bir sıkıntı varsa karşı tarafı mutlu etmeye odaklanıyoruz. Şuna inanıyoruz, iş birlikleri ile alakalı her şey insanda bitiyor. Siz karşınızdaki müşterinizi, tedarikçinizi mutlu ediyorsanız, onlar sizin daha çok reklamınızı yapıyorlar. Tedarikçinizle aranız iyi ise, sıkıntılarınızı, sorunlarınızı, vade sürelerini birlikte çözebiliyorsunuz. İnsan faktörü burada çok önemli. İnsan ilişkileriniz iyi olursa, isteklerinizi ve beklentilerinizi iyi aktarabilirseniz krizden rahatlıkla çıkabilirsiniz.

Taha Yusuf Çakarel: Devam eden iş birlikleriniz ve planladığınız potansiyel iş birlikleriniz kriz ortamında size avantaj olarak geri dönüyor. Bu sizin için bir emniyet faktörü mü?

Sinan Gider: Kesinlikle. Biz her sene yeni bir tane müşteri ekliyoruz. Geçen sene Arjantin ve Çin'e mal satmaya başladık. Çin'de daha önceki girişimlerimize başarılı olamamıştık. Çin pazarında ilerleyememiştik ama şimdi Çin'e mal satmaya başladık. Ufakta olsa bu bir etki. Bunun etkisini kademe kademe göreceğimize inanıyorum. Kriz ortamında ciddi bir etki, pozitif yönde.

Taha Yusuf Çakarel: Sektör olarak da çok gelişen bir sektör aslına bakıldığında. Baktığımız zaman boru sektörü deyince aklımıza sınırlı şeyler geliyor. Bunun sıkıntısını yaşıyor musunuz?

Sinan Gider: Firmanın ismi Bant Boru, ama biz kendimizi boru üreticisi olarak değil, otomotiv sektörüne hizmet veren bir şirket gibi görüyoruz. Her ne kadar beyaz eşya sektöründe olsak da, borucu değil, otomotiv yan sanayi için ürün geliştiren, beyaz eşya yan sanayi için ürün geliştiren bir firmayız ve aynı şekilde bunu pazarlayan da bir firma olarak tanınmak istiyoruz.

Tuğçe Kumral: Otomotiv sektöründe araçların hangi parçaları tam olarak sizin imal ettikleriniz?

Sinan Gider: Hidroliğin aktığı, yakıtın aktığı parçalar, metal aksamları ve klima boruları biz yapıyoruz. Klimanın içinden bir gaz geçiyor, soğutucu olarak o boruları da biz yapıyoruz. Fren boruları, debriyaj borularını, yakıt boruları, fren vakum borularını yapıyoruz. Otomotivde içinden sıvı geçen tüm boruları yapıyoruz. Beyaz eşya sektöründe de içinden gaz geçen boruları yapıyoruz. 2-3 tane farklı ürün var. Beyaz eşyalarda kutu gibi olan soğutmayı sağlayan borular. Kompresör üstünde bir kap var, onun içinden geçen suyu buharlaştırmaya çalışırsın, boru kullanılır, o boruyu biz yapıyoruz. İçerisinden gaz, sıvı geçen tüm boruları biz yapıyoruz.

Tuğçe Kumral: Sanıyorum siz sadece işletme eğitimi aldınız? Teknik eğitim almadınız, peki bu firma nasıl kurulmuş, ne düşünülerek?

Sinan Gider: Kurucusu biz değiliz. 2005'te satın aldık. İlk olarak 4 aile tarafından kurulmuş. Bu aileler aralarında anlaşamamış ve firmayı satışa çıkarmışlar, biz de satın aldık. Ben o zaman Amerika'daydım. Zaten pazarlama ve işletme üzerine çalışıyordum. 2007'de döndüğümde firmada çalışmaya, öğrenmeye başladım. Merakım var, teknik konulara meraklıyımdır. Mühendis değilim ama mühendis kadar bilgim vardır.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz durumlarında işletmeler içerisinde gizli kapaklı işler döner. Sizin de söylediğiniz gibi, şirket mi batıyor acaba, gibi. Bu tarz durumlarla çok fazla karşılaşılıyor. Bu durumlarda gizli kapaklı işler yapmak yerine sorumluluğu alan, lider karakterli kişilerin, yöneticilerin var olması işletmelere koruyucu bir kalkan gibi, aslında bir nevi koruma sağlıyor. Bu konuda bizimle paylaşmak istediğiniz bir tecrübeniz var mı? Liderliğin aslında her bireyin içinde var olduğunu, farklı liderlik tanımlarının da var olduğunu biliyoruz. Bu konu da sizin söylemek istediğiniz bir şey var mı? İşletmenizde liderin veya liderlerin olması sizi nasıl etkiler?

Sinan Gider: Lider dediğiniz kişi biraz anne biraz baba gibidir, yol gösterici olmalıdır. Bazen çalışanınızın yüzünü ve motivasyonunu düşük görürseniz hadi gel çıkalım bir yemek yiyelim, dersiniz. Ailevi bir sorunu varsa konuşmanız da iyi sonuç verebilir. İyi bir yönetici 3 şeyi iyi kullanmalı; para, zaman ve insan. Başarılı bir lider çevresi ile empati duymalı, onlarla konuşup dertlerini dinleyebilmeli, babacan olmalı. O zaman başarıya giden yol kısalır.

Tuğçe Kumral: Mavi yakadan da cesaret edip yemeğe gelen oluyor mu?

Sinan Gider: Tabii, konuşmak isteyen oluyor. Tabii bazen olmadık taleplerle de gelen oluyor. Önce yöneticileriyle, insan kaynaklarıyla konuşmalarını öneriyorum. Onlar çözemiyorlarsa çalışanı yanıma çağırıp, sıkıntını duydum, şöyle şöyle gidereceğiz, diyorum. Genelde şirketin sınırlarını zorlamadan geri çevirmemeye çalışıyorum. Maddi destek konusunda çalışanlarımıza maaşları haricinde yapabileceğimiz maddi destekler var. Olabildiğimiz kadar destek olmaya çalışıyoruz.

Taha Yusuf Çakarel: Kriz durumunda çalışanlarınızın, tedarikçilerinizin, müşterilerinizin kısacası, yakın dış çevrenizin bağlılığı, toleransı önemli oluyor. Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha önde yoksa kolektif yaklaşımlar mı? Bununla ilgili söylemek istediğiniz bir şey var mı, ya da anlatmak istediğiniz bir hikâye? Kriz durumlarında bireyci yaklaşım mı yoksa kolektif yaklaşım mı ön planda olmalıdır?

Sinan Gider: Türkiye'de bireycilik daha önde. Takım çalışmasına alışık olan insanalar değiliz. Yalnız yabancı sektörün getirdiği kültürel farklılıklar var. Kriz oldu, Eylül ayının ilk haftasında hepsi ile konuştuk yüz yüze. Bir sıkıntı var mı, diye sordular. Biz de aynı formatı uygulamaya çalıştık. Yan sanayide genelde büyük firmalar olur, biz küçükleri ziyaret ettik. Bir sıkıntıları olup olmadığını yardım edip edemeyeceğimizi sorguladık. Uluslararası firmalarla çalışma

kültürünü biz de yerli piyasada uyguladık. Bunu biz kendi kendimize öğrenmedik, bize öğretilen bir şey.

Taha Yusuf Çakarel: Siz işletmenizi nasıl tanımlıyorsunuz? Daha bireyci mi, yoksa kolektif mi?

Sinan Gider: Kolektif yapıda olan bir şirketiz. Bir aile şirketi gibi çalışıyoruz. Herkes birbiriyle uyum içinde çalışıyor. Sıkıntılar olsa da oturup beraber çözebiliyoruz. İçine kapalı çok konuşmayan arkadaşlar burada çok fazla barınamıyor.

Taha Yusuf Çakarel: Bilgi paylaşımı aynı zamanda kaynak yeterliliği konularında, kriz durumlarında çok etkili oluyor. Sizin bu konudaki düşünceniz nedir? Anlatabileceğiniz bir hikâye var mıdır?

Sinan Gider: Kriz ortamı başladı, tüm ana sanayi firmaları kapıya dayandı. Orada sizin ne paylaştığınız çok önemli. İçinizi açıp şeffaf olarak paylaşmazsanız daha büyük sorunlar ortaya çıkacaktır. Siz şeffaf davrandığınız için onların da içi rahat edecektir. Bilgi paylaşımı denince aklıma geldi; 2 tane bilgi paylaşımı vardır. İş ile ilgili bilgi paylaşımı ve sizin yaptığınız işle ilgili bilgi paylaşımı. İç paylaşım deniyor buna. 2016'da Renault firmasına siber saldırı yapıldı. Firmanın üretimi durdu. Bir hafta on gün kadar üretimi durdu. Akabinde dediler ki, biz böyle bir kriz ortamı yaşadık, bir daha böyle bir olayın yan sanayimizde yaşanmaması için gerekli denetimleri sağlayacağız, dediler. Biz de dedik ki, sizin buraya gelmenize gerek yok, biz zaten bilgi güvenliği konusunda tescilli firmayız. Sonra denetlemeye gelmekten vazgeçtiler. Biz bilgi güvenliği, bilgi paylaşımı, iç paylaşım açısından dikkatli olmak zorundayız. Bunu standart haline getirip koruyup, gerektiğinde paylaşmamızı düşünmemiz lazım. Mesela çalışan elemanınız bir bilgiye sahip, ama o bilgiyi kendi pozisyonunu korumak amacıyla paylaşmak istemiyor. Biz bütün süreçlerimizi yazılı düzen haline sokmaya çalışıyoruz. Bütün fabrikanın süreçleri yazılı halde, başkası gelse benim de dâhil iş yapış şeklim, sorumluluklarım yazılı. Yönetici de olsa, operatör de olsa hepsinin bilgileri yazılı, kodlu, şifreli duruyor. Bilgi paylaşımı bu yönde çok önemli. Kriz ortamlarında özellikle küçülen firmalarda diyebilirsiniz ki, bazı insanlar, özellikle de önemli pozisyonlarda olanlar, pozisyonumu kaybetmeyeyim, işimi kaybetmeyeyim düşüncesi ile kendi bilgilerini paylaşmak istemezler. Ama biz bu tür problemlerin aldığımız önlemlerle önüne geçtik.

Taha Yusuf Çakarel: Öz kaynaklarınız yeterli mi? Bir kriz durumunda ya da sıra dışı durumlarda dışarıdan kaynak sağlayabiliyor musunuz?

Sinan Gider: Şöyle, biz kriz yönetimi konusunda çalışma yaptık zaten. Bu TS161949'un da getirdiği bir kriz yönetmeliği var. Bütün ana sanayiye her türlü durumlarda şeffaf davranıyoruz. TS' dekilere verilerimizi açıyoruz. Onlar bütün firmalara yaptıkları gibi bizi de denetliyorlar. Mercedes'ten tutun Renault'a kadar hepsine kriz denetimi yapıyorlar. Sen burada üretim yapıyorsun, veri merkezin

burada. Veri merkezin arızaya geçerse, üretim yapamazsan, nasıl yedeklenecek? Yedeği var mı? Deprem oluyor mesela, tedarikçin var mı, iş birliği yaptın mı? Alt sanayi firmaları benim tedarikçimdir diyorlar. Aynı şekilde bende bir sıkıntı olursa Bant Boru benim tedarikçimdir. Ürünlerimizde iş birliğini sağlıyoruz. Kriz içerisinde öncelikle risk yönetimini önceden yapmış olmanız, yol akışını çizmiş olmanız, çok pozitif bir şey. Aynı zamanda bir reklam-etkinlik firmamız var. Onlarla da kriz yönetimi çalışması yaptık. Çevre ile ilgili bir konuda problemimiz çıktı. İşte ilk açıklamayı kim yapacak, hangi prosedürler işlenecek, onların hepsinin yazılı dokümanları var. Bunun bir ön çalışmasını, simülasyonunu da yaptık. Her şeyin yazılı olduğu dokümanlar elimizde var. İşin güzel kısmı ana sanayide sizi de denetliyorlar. Denetleme yaptıkları zaman, açık gördükleri noktaları size bildiriyorlar. Siz bu konuda eksiklerinizi kapatmaya çalışıyorsunuz. Ödevleriniz var, ödevlerinizi yapıyorsunuz. Bunların yazılı olduğu bir kitapçık var, herkes ne yapacağını neyi, ne zaman uygulayacağını biliyor. Bu da kriz ortamında aksiyon almanızı, doğru aksiyonları doğru zamanda yapmanızı, doğru iletişimle yapmanızı kolaylaştırıyor. Biraz hazırlıklıyız, öyle diyelim. Kurumsallaşmanın getirdiği şeylerden biri de, kriz ortamlarına hazırlıklı olmayı sağlaması.



DEĞİŞMEYEN TEK ŞEY

DEĞİŞİMİN KENDİSİDİR

Taha Yusuf Çakarel: Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. 2005'te bu şirketi satın aldığınızda, hali ile değişim içine girdi bu işletme. İşletme çalışanları da bir değişime girdi. Değişim süreçlerinde de krizler ortaya çıkabiliyor. Değişime direnç de olabilir. Bu değişim süreci ile alakalı, özellikle bu 2005-2008 sürecinde işletmenin satın alındığı kısımdan başlayarak herhangi bir kriz yaşandı mı? Bundan sonraki değişimlerde bir kriz yaşandı mı? Yaşanmadıysa bunu nasıl engellediniz, ne gibi değişimler gerçekleşti?

Sinan Gider: Büyümenin getirdiği bir şey olarak devamlı değişmeniz gerekiyor. Problem yaşamadık mı, evet yaşadık, direnç gördük. Yöneticiden operatörümüze kadar direnç gördük. Ne oldu, tabii zamanında direnç gösteren çalışanlarımızla ileri ki dönemlerde çalışmama kararı aldık. Bunun pozitif etkileri de oldu, negatif etkileri de oldu. Bilgi birikimlerini alıp gittiler. O zamanlarda ne yapmamız gerektiğini anladık. Bu tarz kriz durumlarında, bilgi birikimleri yazılı olursa direncimiz artar dedik ve bunun üzerine aksiyonlar almaya başladık. Değişime karşı hakikaten direnç oluyor. Bunun örneğini en son geçen sene yaşadık. Mevcut ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) programımız Ekim ayından gelecek Ağustos'a kadar bir hazırlık sürecinden sonra SAP (İşletme Yazılım) programına geçti. Önce bu kurulamaz dendi 1 Ağustos'ta hızlıca canlıya geçildikten sonra keşke

geçmeseydik, devam etseydik dendi. Ama personelle konuşarak, onları ikna ederek bu süreci de geçirdik. 6 aydan fazla bir zaman oldu. Daha şu an sindirme aşamasındayız SAP' i. Hala eksiklikler var, hala eskiden gelen bazı raporlamalar gelmiyor. Şu an o raporlar tekrar düzenleniyor ve hazırlanıyor. Ama çok pozitif etkilerini görüyoruz. Canlı olarak her şeyi görebiliyorum. Eskiden mali tablonun çıkması bile ayın ortasını bulurken, ben ayın 1'inde mali tablolarımı görebiliyorum şu anda. Hangi üründe kar ettim, hangi üründe zarar ettim ürün bazında da görebiliyorum. Burada eksiklikler var, eksiklikler zaman içinde çözülecektir diye umut ediyorum. Her zaman bir değişim oluyor. Değişimi, 5 yıl sonra nereye gelmek istediğinizi iyi koordine ederseniz, hedeflerinizi doğru ayarlayabilirsiniz. Bu hedefleri doğru koordine edebilirseniz yukardan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya keza aynı şekilde süreci daha rahat atlatabiliyorsunuz. 2 ay öncede SAP projesi ile ilgili bir konuşma sırasında tam vaktinde bu programa geçtiğimiz konuşuldu. Direk üretime mal veriyorsunuz, hiçbir firmayı durdurmadık. Faturamızı zamanında kestik, ürünümüzü zamanında yola çıkardık. Eksiklerimiz oldu tabii ama onları zaman içerisinde tamamladık. Böylece önceden hem tedarikçi olduğumuz firmalara hem de müşterisi olduğumuz ana sanayi firmalara da bilgilendirmemizi aylar öncesinden yaptık. Süreci kendilerine anlattık ve 2-3 ay sıkıntı yaşayabileceğimizi de söyledik. Aynı dönem kriz dönemine denk geldi. Finansal krizin başladığı döneme. Sıkıntısız atlattık diyebilirim. Ama yine tabi her şey insanda bitiyor, kendi içinizde bitiyor. Kendi hedeflerinizi ve yapacağınız şeyleri doğru koordine edebilirseniz ve bunu muhatabınız da benimserse, direnç göstermezse, hatta kendi içinizdeki arkadaşlar da direnç göstermezse başarılı sonuç alırsınız.

Taha Yusuf Çakarel: Otomotiv sektöründe bir değişim var. Hibrit araçların çağının geldiği görülüyor, ama tabi bunun çalışmaları da 10 yıl önceden başladı. Siz aslında bir 10 yıl kadar önceden planı yaparak bu hibrit otomobillere göre çalışmaya başlamıştınız. O süreçteki değişim sizin için nasıl oldu? Süreç aslında dışarıdan bakıldığında yeni bir süreç gibiydi. Bu değişimin sizin işletmenizdeki karşılığı, tedarikçiler açısından ya da çalışanlar açısından değişimi, gelişimi nasıl oldu?

Sinan Gider: Şimdi sektörde ne var? Otomotiv sektörü elektrikli araçlara yöneliyor diyoruz. Otonomus dediğimiz araçlara doğru yöneliyor. Her iki tarafta da biz daha yolun başındayız. Elektrikli araçlar kısa sürede çok kullanılacak. Şimdi hibrit araçlar konuşuluyor. İçten yanmalı motorların yanına bir elektrikli motor konuluyor, o şekilde verimliliği sağlanıyor. Ama zamanla tamamen elektriğe geçecektir. Teknoloji çok hızlı ilerliyor.

Taha Yusuf Çakarel: Mesela sizin tasarımda olsun, üretimde olsun bu yönde bir çalışmanız var mı şu anda?

Sinan Gider: Tabi, bu konu ile ilgili yatırımımız yok ama Ar-Ge çalışmalarımız var. Ar-ge çalışmalarında sektör nereye gidiyor, dünya nereye gidiyor, onu takip ediyoruz. Araçların elektronik aksamlarının artmasından tutun, sürücüsüz araçlara, akıllı şehirlere kadar inceliyoruz. En son

Barselona'daki fuar olmak üzere fuarlara katılıp, piyasa nereye gidiyor, sektör nereye gidiyor, biz ne yapabiliriz, onu inceliyoruz. Sonuçta bu konularda bile Mercedes ve BMW iş birliği yapmayı düşünüyoruz. Bu çok ciddi bir yatırım. Tek bir ülkenin bile altından kalkamayacağı yatırımlar var. Çünkü hızlı bir ilerleme var. Bu bir cep telefonu geliştirmek değil, otomobilde çok daha kapsamlı şeyler var. Bunun için biz de paydaşlarımızla birlikte neler yapabiliriz ona bakıyoruz. Biz komple elektrikli bir araba, komple pil ya da komple elektrikli motor yapmak değil de, onun anahtar bir elemanını, anahtar bir parçasını yapalım diye düşünüyoruz. Onların üzerine Ar-Ge çalışmaları geliştiriyoruz. Doğru yolda olduğumuzu görüyoruz. Ana sanayi firmalarına anlattığımızda pozitif geri dönüşler alıyoruz. Dediğimiz gibi değişim her zaman var. 30 sene sonra da olacak. Belki biz otomotiv sektöründe değil başka bir sektörde olacağız. Ya da Bant Boru boru yapmayacak, artık başka bir ürün yapacak. İlk önce bunu benimsemek gerekiyor, buna açık olmak gerekiyor. Kendi ekibimiz ile de bu şekilde devamlı gelişmeleri takip ediyoruz. Bazen insanlar şüpheye düşüyor. Borunun ömrü ne kadar, 10 sene sonra ürünü satabilecek miyiz diye. Ben 5 sene sonrasını bile riskli görüyorum. Çünkü teknoloji o kadar hızlı ilerliyor ki, 5 sene sonra farklı bir teknoloji gelip sizi yerinizden oynatabilir. Bu nedenle biz 5 sene sonrasını ve kriz ortamlarını da göz önünde bulundurduğumuzda, farklı sektörlerde neler geliştirebiliriz, onun arayışının içine girdik. Otomotiv sektörü için de aynı şekilde Ar-Ge çalışmalarımızı yapıyoruz, yeni ürün ne geliştirebiliriz, başka sektörler için ne geliştirebiliriz, bilgi birikimimiz içerisinde neler yaparız, onu araştırıyoruz. Projelerimiz var, pozitif sonuçlar elde edersek hem başka sektörlerde hem de otomotiv sektöründe büyüyüp, daha yeni ürünler yapabiliriz, büyüyebiliriz. Yurt dışındaki büyük firmalarla İş birliklerine de açığız bu konuda. Sonuçta onlar da tek başlarına üretim yapamıyorlar. Finansal destek alabilirlerse projelerimizi belli bir noktada ortaklığa alabileceklerini söylüyorlar. Bizim de bunları Türkiye pazarına sokmamamızı istiyorlar. Lisans anlaşması gibi olabilir. Böyle 1-2 projemiz mevcut. Pozitif şeyler olacaktır ileride bizim için, ama dediğiniz gibi değişim devam ediyor ve bizde buna ayak uydurmak zorundayız.



İNCİ HOLDING ÜRETİMİNİN

YÜZDE ALTMIŞBEŞİNİ

YÜZ ÜLKEYE İHRAÇ EDİYOR



Şerife İnci Eren

Nazilli'de doğan Şerife İnci Eren ilk, orta ve lise eğitimini İzmir Özel Çamlaraltı Lisesi'nde tamamladı. ABD Rider University'de üniversite hayatına başlayan Eren, Boğaziçi Üniversitesi, İşletme ve Eğitim bölümlerinden mezun oldu.

İş yaşamına bugünkü Maxion Jantaş A.Ş.' de başladı ve daha sonra Cidaş A.Ş. ve İnci Sigorta Ltd. Şirketi'nin genel müdürlük görevini üstlendi. Yedi yıl İnci Akü'de, üç yıl İnci Holding'de Yönetim Kurulu Başkanlığı ile İnci Aile Konseyi ve İnci Aile Meclis Başkanlığı ve 13 yıl Cevdet İnci Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı.

İzmir Ekonomik Kalkınma ve Koordinasyon Kurulu (İEKKK) / 2012 yılı dönemi toplantı başkanlığı ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) 'nin kurucu Yönetim Kurulu Başkanlığı ve 6 yıl Uluslararası FBN (Family Business Network) organizasyonunda Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır. Halen Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB)'in Yönetim Kurulu Üyesidir.

Ege Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (ESIAD), Boğaziçi Mezunları Derneği (BÜMED), Atatürkçü Düşünce Derneği / Konak, Göztepe Soroptimist Kulübü ve Türk Amerikan Dernekleri'nin (TAD) de üyesi ve "Herkese Kitap Vakfı" kurucu üyelerindendir. İki ayrı kitap okuma grup üyesi olup yüzme, bisiklet ve trekking en sevdiği sporlardır. Doğa fotoğrafı çekmek hobileri arasındadır.

2000 yılında Dünya Gazetesi 'Yılın Başarılı İş Kadınları' ödülünü, 2008 Lions Kulüpleri 'Melvin Jones Dostluk' büyük ödülünü ve Özel Çamlaraltı Lisesi'nin 'Kentimizde Cumhuriyet'e Sahip Çıkanlar' ödülünü, Kültürpark Tenis Kulübü'nün 'İzmir 'den topluma uzanan 5 kadın eli', İZİKAD'ın '2017 Yılının Jüri Özel Ödülü'nü ve 2018 yılında 'İzmir Tülay Aktaş Gönüllü Kuruluşlar Güçbirliği' nin 'İzmir'in Gönüllüleri' ödüllerini aldı.

Şerife İnci Eren, Pakistan İzmir Fahri Konsolosu, makine yüksek mühendisi, iş adamı Cahit Yaşar Eren ile evli olup, bir kız, bir erkek evlat ve üç torun sahibidir, İngilizce bilmektedir.

İNCİ HOLDING'İN 2800 ÇALIŞANI, 7 MİLYON AKÜ VE 12 MİLYON JANT ÜRETİM KAPASİTESİ VAR



İnci Holding

Cevdet İnci tarafından 1952'de kurulan İnci Holding, 68'nci yılında ağırlıklı olarak üçüncü kuşak yönetiminde Türkiye'nin güçlü markası olarak dünya devi markalar için üretime devam etmektedir. Ağırlık olarak akü ve jant üretimiyle otomotiv tedarik sanayiinde, minibar üretimiyle otel ekipmanları sektöründe, lojistik sektöründe, Vinci Girişim Sermayesi ile girişim eko sisteminde faaliyet göstermektedir. Bunlara ek olarak bünyesinde bulunan Cevdet İnci Eğitim Vakfı ile eğitim alanında sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır. İnci Holding çatısı altındaki şirketlerin toplam üretiminin yüzde 65'i dünyanın 100'den fazla ülkesine ihraç edilmektedir. İnci GS Yuasa, Maxion Jantaş ve Maxion İnci firmaları ISO ve TİM'in ilk 500 şirket sıralamasında yer alıyor. **9** şirket, **8** fabrika (9. fabrikanın temelleri atıldı, yapımı sürüyor), **2 bin 800** çalışan, **7** milyon akü üretim kapasitesi ve **12** milyon jant üretim kapasitesi ile sektörün en önde gelen firmasıdır.

2004 KRİZİNE HOLDING BÜNYESİNDEKİ ŞİRKETLERDEN BİRİNİN YÖNETİCİSİNİ DEĞİŞTİRDİK ŞİRKET DÜZLÜĞE ÇIKTI

Andaç Toksoy: Geçmişte takılan, geçmişi sorgulayan, geçmişi suçlayan insanlardan ziyade geçmişi anlayan, tecrübelerinden kazanımlar çıkaran, geleceği gören ve çözüm arayan-çözümü olan bireylerin dayanıklılığı çok daha fazladır. Bu yönde sizin tecrübe ettiğiniz bir şey var mı?

Şerife İnci Eren: 2004'te babamızı kaybettiğimiz yılda ülkemiz finansal bir krizden çıkmak için zorluklar içindeydi. Mevcut şirketlerimizden birinin yönetimi sıkıntıdaydı ve ciddi zarardaydı. Yönetim kurulunda kız kardeşlerimle birlikte aldığımız kararla bu şirketin yöneticisini değiştirmeye karar verdik. Yeni yöneticisi ile sıkı diyalogda olan yönetim kuruluyla birlikte şirket düze çıktı. Daha da gelişmesi gereken bir düzeye geldiğinde, farklı bir yönetici daha tayin ettik ve bugün ödüller alan bir şirketimiz var, bugünkü ISM Minibar şirketimizi böyle kazandık. ISM bizim kucağımıza geldiğinde zarar eden, yönetimi problemli bir şirketti, ama bugün ödüller alan bir şirket konumunda. Dolayısıyla biz sürekli geçmişi sorgulasak, o öyle miydi, böyle miydi diye yakınıp, çözüm üretemeseydik, bugün ISM olmazdı. Negatifte dolanmış olsaydık satmak, kapatmak durumunda

kalabilirdik ama öyle yapmadık. Yapıcı davranmamızla ve doğru bir yönetimle bu günlere gelmesi sağlandı.

İNCİ VAKFI ÇOCUK ORKESTRASI 250 ÇOCUĞA MÜZİK EĞİTİMİ VERDİ

Andaç Toksoy: Sosyal desteği olan, iş birliği yapmaya daha yatkın olan bireyler daha güçlü oluyor. Sizin bu yönde bir hikâyeniz var mı?

Şerife İnci Eren: Malum 13 yıl Cevdet İnci Eğitim Vakfı'nın Yönetim Kurulu Başkanlığını yaptım. Vakıftaki etkinliklerimizin hepsi bu konuda bir hikâyedir. Orkestra oluşturmakla ilgili arzumuz ilk gönlümüze düştüğünde, ciddi yer sıkıntımız vardı. O nedenle "Bornova Belediyesi Kültür Merkezi'nde olabilir mi? Böyle bir yer tahsisi yapılabilir mi?" diye sorgulayıp ilk ziyaretimizden büyük sevinçle ayrıldık. Bu etkinliğimizi halen onlarla birlikte sürdürüyoruz. İnci Vakfı Çocuk Orkestrası'yla 250 çocuğa müzik eğitimi verdik. Gezici kütüphanemiz Bornova Kütüphanesi'yle iş birliği içinde yürürken Konak Kütüphanesi duydu ve bize geldiler. Onlarla beraber iki kütüphanemiz oldu. Gezici Kütüphane ile yaklaşık 66 bin kilometre yol kat ederek, 50 bin kitabı kitapseverlerle buluşturduk.

Veli etkinliklerimiz için de aynı şekilde başlarken "Olur mu acaba?" diye sorgulamıştık. Bugün sayıları 25'i bulan gönüllü eğitmenlerimizle 12 bin veliye eğitim verdik.

Andaç Toksoy: Bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken bazı insanlar ise en zor şartlar altında dahi sorumlulukların üstüne gider ve bu insanların dayanıklılığı çok daha fazladır. Buna katılıyor musunuz, bu anlamda bizlere verebileceğiniz bir örnek var mı?

Şerife İnci Eren: Burada CİDAŞ'ı söyleyebilirim. CİDAŞ yoktan var olmuş bir şirkettir. Serbest bölgelerin mevzuatı, işleme prosedürü yokken yani tam bir bilinmeyenler havuzundayken oraya yatırım yapmaya karar verilmiş. Babam beni görevlendirmişti bu konuda. CİDAŞ'ta belli bir performans gösterdik. 6 numaralı lisans sahibi olarak uzun yıllar faaliyet sürdürdük ve amacını, misyonunu tamamladı. Yani "Serbest Bölge de ne ki? diyerek sorumluluktan kaçmadık ve ''neden olmasın?'' diyerek bu işe girdik.

Andaç Toksoy: Bazı insanlar pozitif bakış açılarına sahip ve daha gerçekçi yaklaşımlar gösterirken bazı insanlar ise tam tersi kötümserdir. Gerçekçi ve iyimser olmanın krizde yenilenme hususunda daha güçlü olduğu bilinmektedir. Bu anlamda bize anlatabileceğiniz bir hikayeniz ya da örneğiniz var mı?

Şerife İnci Eren: Buna örnek TAİDER (Aile İşletmeleri Derneği) oluşumunu verebiliriz. Derneği kurmak için ilk görüşmelerimi yaptığımda bazı insanlar "Türkiye'de kol kırılır, yen içinde kalır. Kimse gelip de buralarda paylaşım mı yapar? Sen ne yapmaya çalışıyorsun?" diye yaklaşanlar

oldu. Ancak ben Avrupa'daki örneklerini gördüğüm için neden Türkiye'de de olmasın, neden böyle bir yargı ile hiç adım atmayalım dedim. Yürüdüğünü de gördük. O nedenle her zaman olaylara yapıcı yaklaşımın çok önemli ve değerli olduğunu düşünüyorum.



KARAGÜN KARARIP KALMAZ

Andaç Toksoy: Kriz ve benzeri sıkıntılı durumlarda örgütler bütün bireyleri ile birlikte vizyon oluşturabilmektedir. Sizin firmanızda veya diğer kuruluşlarınızda bu yönde bir yaklaşım var mı?

Şerife İnci Eren: İnci Akü'deki hikayemiz başlı başına bu konuda bir hikayedir. Yani 2002 krizinden çıkarken. 2002-2004 arasında tam yeni yatırımları yaptığımız, dövizin yüzde 100 katlandığı bir dönemdi. Bu arada kurucu başkanımızı da kaybetmiştik. Ortaklarımız da "chapter eleven" denilen ekonomik anlamda zor bir duruma girmişti ve bizimle ortaklıktan çıkmak istiyorlardı. Yani dövizin artmasıyla yetersiz kalan sermayeyi arttırmamız gerekiyor ama yüzde 50 ortağınız "Hayır, ben yatırmam" diyor. Bu durumda mecburen yolları ayırmamız gerekiyor. AR-GE müdürümüz Sibel Hanım hatırlar mı bilmiyorum ama ağlamaklı olmuştu. Çünkü AR-GE tamamen ortağımızın elindeydi. "İnci Akü kurulurken Exide yoktu, bugün de olmayacak ve biz yapacağız" demiştim. Yaptık ve bu günleri gördük. Ayrıca kriz dönemlerinde, babam Cevdet İnci'nin "Kara gün, kararıp kalmaz." sözü de hep yolumuzu aydınlatmıştır.

Andaç Toksoy: Krize neden olan ya da kriz durumlarında karşılaşılan finansman problemleri, ödeme vadelerinin uzaması, nakit akışında likidite de sıkıntı, siparişlerin küçültülmesi gibi faktörler maliyet artış riskini getirmektedir. Kriz durumunda bu belirttiğimiz şartları düşünerek hangi faktörlerin etkili olacağını belirleyebilirsek avantaj elde edebiliriz?

Şerife İnci Eren: Kara günlerde yani döviz almış başını gidiyor, hammadde ithal fiyatları yükselmiş, piyasada kriz var, mal satamıyorsun… Babamın bir lafı vardı, "Kara gün kararıp kalmaz" diye. Biz ürettiklerimizi de satacağız felsefesiyle üretmiştik, çok zorlanmıştık, borçlanmıştık ama işin de altından kalktık.

BİZ ZORLUKLARI EN ALTTAKİ MAVİ YAKALIYLA DA PAYLAŞIRIZ

Andaç Toksoy: Gizli kapaklı işler yapmak yerine özellikle zor durumlarda yetkiyi ele alan ve liderlik karakteri gösteren kişilerin varlığı kurumları korumaktadır. Sizde bu yönde bir örnek oldu mu?

Şerife İnci Eren: Bizde gizli kapaklı iş yapılmaz, kültürümüzde yok. Aile kültüründe de, iş kültürümüzde de böyle bir şey olmaz. Bir zorluk varsa bunu en alttaki mavi yakayla da paylaşırız. "Bugün durum budur, haberiniz olsun" deriz. Ne yaptığımızla ilgili bilgiyi paylaşırız ve yolumuza birlikte devam ederiz. İnancımızı yitirmeyiz. Özellikle kriz zamanları bilgilendirme toplantıları yaparız. İnci Akü'de o zorlu dönemlerde aylık bilgilendirme toplantılarımızı hiç aksatmadık. Çalışanlar da açık ve şeffaf liderlik gördüğü zaman işlerine daha dört elle sarılıyorlar.

Andaç Toksoy: Kriz durumlarında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin kısacası yakın dış çevrenin bağlılığı, toleransı ve desteği ne ölçüde oluyor. Örgüt iç ve dış çevresinde bireyci yaklaşımlar mı daha fazla görünüyor, yoksa kolektivist yaklaşımlar mı?

Şerife İnci Eren: Bu konuda jant şirketimizde yaşadığımız bir örneğimiz var. Kriz döneminde Maxion Jantaş'ta (jant üretim firması) tasarruf yapılması gereken şey o gün için insan kaynaklarında oluyor ve yüzde 50 azaltmaya gitmeleri gerekiyor. Mustafa Zaim, Maxion Jantaş AŞ Yönetim Kurulu Başkanı, çok açık ve şeffaf bir şekilde bütün çalışanlarla durumu paylaşıyor ve "Bir tercih yapmamız gerekiyor" diyor. Örnek veriyorum, "800 çalışan var, ya 400'ünü çıkarıp kalanlara tam maaş verebiliriz, ya da hiç kimseyi çıkartmayız, herkese belirli bir dönem için yarım maaş veririz" diyor. Krizden çıkmak için üç-beş ay var. Arkadaşlarını kaybetmek istemeyen çalışanlar çoğunlukla "Tamam, belirli bir süre maaşlarımızı yarım almayı kabul ediyoruz" dedi ve işçi çıkarılmadan o kriz atlatıldı. İşçi çıkarmak iş sahibinin de işine gelmez. O işçiyi o konuma getirinceye kadar pek çok eğitim veriyor, yatırım yapıyor.

İnci Akü'de bulunduğum bir kriz döneminde rahatsızlanmış, 1-2 gün işe gelememiştim, döndüğümde öğle saatinde geçmiş olsun dileklerini iletmek için odanın önünde sıra oluşturduğunu görmek beni çok duygulandırmıştı.

'KÜÇÜK OLSUN BENİM OLSUN' ZİHNİYETİ BU SEKTÖRDE ZOR

Andaç Toksoy: Proaktif yaklaşım göstermek yani sürekli aktif olarak geleceği görebilme ve değişimi buna göre yönetmek işletmeler için çok önemlidir. Sizce de böyle midir?

Şerife İnci Eren: Globalleşmeyle ilgili yaklaşımımızı buna örnek verebiliriz. Özellikle otomotiv sektörünün global şirketlerden oluşması, tedariklerini de yine büyük global şirketlerden yapacağını öngörerek yabancı ortaklıklara sıcak baktık ve bu konuda kaslarımızı geliştirdik. Jant üretiminde Almanlarla başlayan ortaklığımız şu anda Brezilyalı bir dünya deviyle devam ediyor. Lojistik sektöründe de Japon Yusen Lojistik ile ortaklığımızı sürdürüyoruz. Japonya'dan yine dünya devi GS Yuasa ile akü üretiminde ortaklığımız var. "Küçük olsun, benim olsun" zihniyeti bu sektörde zor. Teknolojisine hâkim olmak, marka yatırımını yapmak, global olarak düşünmek başlı başına bir konudur ve biz bu yönetim anlayışımız sayesinde her yıl istikrarlı büyümemizi sürdürmeye devam ediyoruz.



ELLİ YILI AŞKIN SÜREN DÜRÜSTLÜK

KALİTE VE GÜVEN İLKELERİ



Mercan Şirketler Topluluğu – Tolga Mercan

1955 yılında ticari hayatına başlayan ve kendi öz kaynakları ile büyümeye devam eden Mercan Şirketler Topluluğu; rahmetli Kerami Mercan'ın "DOĞRULUK İBRİŞİM İPLİĞİ GİBİDİR, İNCELİR İNCELİR KOPMAZ." sözünden feyz alarak, müşterilerine "Dürüstlük, Kalite ve Güven" ilkeleri ile 50 yılı aşkın süredir hizmet vermeye devam etmektedir. Mercan Şirketler Topluluğu'nun temelleri 1955 yılında kurucusu olan M.Kerami Mercan tarafından babasının bakkal dükkanında atılmış ve 1988 yılında Mercan Ticaret olarak faaliyetine devam etmiştir. 50 yılı aşkın süredir bölgesine yatırımlar yaparak, kendi öz sermayesi ile büyüyen topluluk, 2009 yılından günümüze, Mercan Ailesinin 3. kuşak temsilcisi olan Tolga Mercan önderliğinde FMCG (Fast Moving Consumer Goods – Hızlı Tüketim Ürünleri), Otomotiv ve Tarım alanlarında faaliyetlerine başarıyla devam etmektedir. Mercan Şirketler Topluluğu'nun Keşan'da başlayan ticari faaliyetleri önce Trakya Bölgesi'nde, 2005 yılında İstanbul'da, 2008 yılında Çanakkale, Balıkesir, İzmir, Aydın ve Manisa illerinde, 2012 yılından itibaren de Adana ve Mersin illerinde büyüyerek devam etmektedir.

BİZ BİR PATRON ŞİRKETİYİZ

Elanur Türküz: Bir aile işletmesi sahibinin ağzından samimi bir şekilde bu başarıyı nasıl elde ettiğinizi, nelerin üstesinden nasıl geldiğinizi dinleyebilir miyiz?

Tolga Mercan: Aile şirketlerinde genellikle "Ben" kavramı vardır. Aile şirketlerini ben iyi bilirim. Yalnız anlattığım şirketlerin içerisinde bizim ortak olan 'Aile Şirketi' dediğimiz yalnızca bir tane şirket var. Geri kalanların hepsi benim şahsıma ait olan şirketlerdir. O yüzden de bizim aile şirketi kültürü ile çok yoğuşan bir tarafımız da yok esasında. Yani biz aslında daha çok "patron" şirketiyiz. Patron derken kararları ben alıyorum ama tabii ki bizim de yönetim kurulumuz var; icra kurulumuz, danışma kurulumuz var. Bunlarla şekillenerek ilerliyoruz. O yüzden de aile şirketi dendiğinde iş biraz şöyle olur; İlk önce kardeşler vardır, genellikle bu aile yapısı içerisinde Anadolu kültüründe 5 kardeş, yavaş yavaş Anadolu'dan Ege'ye doğru ve Trakya'ya gelince 3 kardeştir ya da 2 kardeştir. Bunların içerisinde bir tanesi aktif kardeştir. Anadolu'da genellikle en küçük erkek kardeştir o aktif olan, deliler

gibi çalışır, hesap-kitap yapar. Bir tane de hovarda kardeş vardır; para yer. Bir tanesi, gelir-gider. Bir tane de, kardeşe yardımcı kardeş vardır. Bu standart şekilde benim kafamda böyle oturmuştur. Trakya'da genellikle kız kardeş ve erkek kardeş karmadır. Trakya'daki insanlar genellikle kız çocuklarına da erkek çocuklarına verdiği gibi haklarını verdiği için kız kardeş de erkek kardeş gibi çalışabilir ama çalışanı daha görmedim... İkinci kuşağa gelindiğinde kızlı-erkekli karışık kuşak ortaya çıkar. İki kardeşten 7-8 tane çocuk olur ve her biri direksiyona geçmek ister "Ben de, ben de!" diyerek patronculuk oynamak isterler. Esas en büyük problem benim çocukluğumdan beri takip edip gözlemlediğim bir şeydir; bir kovanda bir tane kraliçe arı olur. Eğer bir kovanda ikinci kraliçe arı olursa, muhakkak o kovandan bir kraliçe arının ayrılması gerekir. Yani bu durum aslında o kovanın iyiliği içindir. Ayrılmasına da ne diyoruz biz? Göç vermek diyoruz. İkinci bir kovan kurulur, yavruların hepsini hazırlar ve alır götürür. Bu hikâye şirketlerin yönetiminde de aynıdır; bir kişinin etkin olması gerekir. Eğer bir kişi kurallara bağlı bir şekilde bunu yönetemiyorsa zaten bunun ismi yönetim değildir. "Yönetim" kelimesi biraz daha despotik yapılması gerekli olan bir iş değildir. Ama kurallara bağlı yapılması gereken bir iştir. Yani bir odanın içerisinde ilk önce yönetim kurulu kendi içerisinde sabahlara kadar 5 gün tartışabilir ama iş bittiğinde bir karar almak zorundadır. O aldığı kararı da icra kuruluna verir, uygular. Kesinlikle bir taraf sağa bir taraf sola gitmemelidir. Size biraz evvel bahsettiğim Anadolu'daki 5 kardeş vardı ya, o 5 kardeşin 1 tanesi şirketin yönetim kurulundan çıkar, yarın da öbürü "Biz satışları %10 arttıracağız" der, ertesi gün diğer kardeş gelir "O ne anlar ya %25 arttıracağız" der, diğeri gelir 'Artırmayacağız' der... Şirketin içerisinde yön problemi olur. Bu yön probleminin olmaması için esasında ilk önce yönetim kurulunda ne şekilde olursa olsun net bir karar almak zorundasınız ve alınan karar her ne olursa olsun tüm yönetim kurulu üyelerinin o işin arkasında olması gerekir. Benim dışarıda gördüğüm en büyük problem budur. Herkesin işe 'Ben de' modeliyle dâhil olmaması gerekir. İnsanlar yetki sahibi olmalı ama iş uygulamaya geçtiğinde, bu odadan çıkıldığında herkesin tek vücut olması gerekmektedir. Diğer bir sorun ise ortakların şirketi kendisinin zannediyor olmasıdır. Oysa ki öyle değildir. Burada bir kurum var ve bu mal sizin babanızın da olsa bir kurumdur. Bu bir varlıktır. Siz o varlığın sahibisiniz, doğru. Ama esasında o varlık sizin değil. Şöyle sizin değil; o varlık para kazanırsa siz de varlığınızı devam ettirebilirsiniz. Ama bu işi biraz bakkal dükkânına çevirdik biz Türkler. Kasayı aç, içinden para al... Alamazsın, normalde böyle bir şey yoktur. Ancak yılsonu gelir kar payı sende kalır, vergisini devlete ödersin. Ama bizde ülke olarak kurumsallıkla alakalı herhangi bir altyapı henüz olmadığı için direkt olarak ateş eder ve parayı oradan alır. Aldığı para kendi şirketine aittir, şahsının değildir. Bunu da insanlara anlatamazsınız. Bunu gidelim biz Kayseri'de, Antep'te ya da herhangi bir yerde İç Anadolu'da birisine anlatmaya çalışalım, "Olur mu kardeşim, o şirket benim!" der. Ama değil, öyle değil. Bu kurumsallık hikâyesi özelikle Anadolu'da oldukça başarısızdır. Bunların aksine bizde kurumsallık olmazsa olmazdır. Her zaman içimizde, yönetim kurulumuzda karar alırız uygulamaya geçeriz ve icra kuruluna veririz. Bu noktadan itibaren araya kimse giremez. Zaten hiçbir kardeşin konuşmaya hakkı da yoktur. Yönetim kurulunda konuşulması gerekenler konuşulur, bütün konuşma biter. Aşağıdan yukarıya kadar

herkes tek bir komuta altında tek vücut gibi ilerler. %25 mi büyüyeceğiz? Bunu bekçi de bilir, genel müdür de bilir. %26.5 olmaz, %25'dir. İşin özünde organizasyonları en iyi şekilde yönetmek, tek ses olmak demektir, çift ses olmaz. Aynı kraliçe arıda olduğu gibi çünkü başka türlü gemiler yürüyemezler.



YÖNETİM KURULUNDA KONUŞULUR,

KARAR ALINIR VE BİTER

Nurten Çalışkan: Aile işletme yapınız da böyle midir?

Tolga Mercan: Tabii ki, birebir böyledir.

Nurten Çalışkan: Aile işletmesi yapınızı nasıl taçlandırdınız en başında?

Tolga Mercan: En başından beri söylediğim hikâye şu; benim babam da anlattığım gibi tek patron, tek yöneticiydi. Hiçbir zaman çoklu yönetici olmadı, yani bir ortaklık yapısı içerisinde amcamla beraberlikleri de devam etmedi, ayrıldılar. Ortaklıkların hepsi bitmek için vardır. Sermaye şirketlerinde eğer halka açık değilse muhakkak ortaklık yapıları biter. Sadece bitişin zamanı vardır. Bu bitiş 10 yılda da olabilir, 50 yılda da olabilir, 100 yılda da olabilir. Birinci kuşakta da olabilir, beşinci kuşakta da olabilir ama insan hayatı nasıl ölümlüyse, bu ortaklıklar da ölümlüdür. Ancak kooperatif şirketler ölümlü değildir. Onların kuralları vardır ve bu kuralları yazmak zorundasınız. Bizim de burada dizayn ettiğimiz hikâyenin içerisinde kendimize ait kurallarımız vardır. Yani siz burada bu şirketin sahibi olabilirsiniz ama gelip içerideki bir kişiye "Bunu yap!" diyemezsiniz. Evet, şirketin sahibi olabilirsiniz, ama "Beni şuraya götür!" diyemezsiniz.

İŞİ BİLMEYEN KİŞİLER SADECE KAN BAĞI NEDENİYLE İŞBAŞINA GEÇERLERSE İŞİ BATIRIRLAR

Elanur Türküz: O zaman bir aile işletmesi anayasanız mı var?

Tolga Mercan: Var. Bu anayasada da dediğim gibi uygulama kısmı, esasında yönetim kurulumuzdur. Yönetim kurulunda herkesin konuşma hakkı vardır. Oransız bir şekilde her bir üye konuşma hakkına sahiptir ve dilediği konuyu dilediği kadar konuşabilir. Fikir birliğini oluşturduğunuz takdirde ilerlersiniz. Bu sebepledir ki kargaşanın tamamı yönetim kurulu içinde olur dışarıda olmaz. Bizim yönetim şeklimiz böyledir. Çünkü neden, ben de İktisat Bölümü mezunuyum, geçmişte

şirketlerin neden battığıyla alakalı çok ciddi çalışmalar yaptım ve şunu gördüm; işi tam anlamıyla bilmeyen kişilerin sadece kan bağı dolayısıyla yani babadan oğula iş başına geçmesi sebebiyle işletmeleri batırmalarıdır.

Gizem Arı: Finansal krizlerde siz krizi fırsata çevirip kendinizi daha da ileriye yöneltmişsiniz. Bu çok güzel bir şey. Bunu birçok firmadan aslında bu kadar net bir şekilde duymadık. Sorum şu olacak; manevi anlamda, duygusal anlamda, şirketin içyapısıyla alakalı veya sizinle, ablalarınızla alakalı herhangi bir kriz döneminden geçtiniz mi? Yani bu birinin işten çıkma isteği olabilir ya da farklı kararlar alma isteği olabilir, şirketi büyütme-küçültme politikası olabilir, aile içindeki bir evlilik, boşanma olabilir. Her şey olabilir.

Tolga Mercan: Çok iyi bir soru sordunuz. Aile şirketleri insanlarla ilgilidir ve insanların hareketleriyle birebir etkilidir. Bu durum tedbir almadıysanız geçerlidir. Tedbir aldıysanız, hakkı olan meblağı verip çıkarırsınız hayatınızdan. Az önce, 2015 yılında bir pozisyon aldığımdan bahsettim, dolar 3,02 iken. Benim dolar maliyetlerim de 3,02 civarındadır o gün yaptığımız hesaba göre. Kriz ise 2018 yılında patlak verdi. Arada 2 yıl var. İlk patlama 2016 yılı Temmuz ayı, birleştirdiğiniz zaman dolar kuru 3 liraya oturuyor. Şimdi buraya geldiğimizde de şu hesabı yapıyoruz, 08.08.2018'dir doların patladığı tarih. O patladığı tarihe kadar yavaş yavaş ben doları tuttum, onun bir spot maliyeti var ve ben ona katlandım... Bu bir risk yönetimidir. O hazırlığı orada yaparsanız eğer, sizin ekonominiz orada güçlenir. Dolar 3 lira iken şöyle düşünün, 3 trilyon liralık dolar aldınız, 7 trilyon olur. Bunu normalde çalışarak koyma şansınız yok. Böyle bir kazanç yok. Hem faizde hem ticarette yok. İnovatif iş bile yapsanız bu kadar yakın zamanda kazancınızı bu düzeyde artıramazsınız. Buna karşılık diğerleri de, borçları da o şekilde artınca, elindeki kaynaklar yetmeyip patlayınca bu şekilde öngörülü davrananlar daha da güçlü oluyorlar. Çünkü para kral oldu o sırada. Kriz anına her zaman hazırlıklı olmalı, kendi içimizde A, B,C,D,E gibi alternatif planlarımız olmalıdır diye düşünüyorum.

AİLE DUYGULARIYLA BİR ŞİRKET YÖNETİLEMEZ

Gizem Arı: Ablalarınız ne düşünüyor bu konu hakkında? Onlar da bu konuda sizin kadar rasyonel mi?

Tolga Mercan: Duygularla insanlar yönetilir, şirketler değil. İnsanlarla şirketler ayrı yönetilir. Burada bir anayasanız, kurallarınız vardır; bu bir şirket yönetimidir. Burada insanlar vardır, insanlarla iletişim duygularla alakalıdır. Şirket yönetimindeki en büyük hata; ailenin duygularıyla bir şirketi yönetmeye çalışmasıdır. Bu şekilde aile şirketlerinin sürdürülebilir olması mümkün değildir, muhakkak ölürler. Sadece bitmelerinin zamanı vardır. O duygusallık var ya... Anne, baba, 3 kardeş, 3 kardeşin birbirine olan bağı, daha sonra çocuklar oldu, çocukların bağı ne kadar peki? Beni

ilgilendirmez, 2.kuşak. Patlar! 25 yıl. İsterseniz 35 yıl yapın bir kuşak daha görün de bakın neler oluyor. Biraz da şöyle bakalım hikâyeye; "Kargev" diye bir şirket var, Dünya üzerindeki en büyük kooperatiflerden bir tanesiydi eskiden. Amerika'daki yağlı ürünler yani mısır, ayçiçek gibi ürünleri toplulaştırma faaliyetini yerine getiriyordu. Biraz daha geri alırsak 1700'lü yıllarda Amerika'da ilk artık hikâye değişmeye başladığı zaman üretim başlamış, aileler çiftlikte üretim yapıyorlar, şehirleşme çoğalıyor 1850'lere doğru yönelecek Amerika. Ne yapması lazım? Şehir nüfusunun çoğalması lazım. Diyorlar ki "Tarlaların her biri yamuk yumuk bunların hepsini toplulaştıralım." Bugünkü Türkiye'nin yaptığı şeyi 1850'lerde Amerika yapıyor ve büyük çizgi şeklinde, kare ızgara şeklinde toplulaştırmalar yapılıyor. Tarlaların hepsi bir araya getiriliyor ve hepsi beraber ekiliyor. Örneğin; biz 400 kişilik bir köydeyiz ve 400 kişiye 100 traktör var. Ama biz bunların hepsini toplulaştırırsak, belki de 50 tane traktör lazım olmayacak. Şirket olarak diyoruz ki, tarlaların hepsini toparlayalım ve beraber ekelim. Şimdi burada 400 kişiyiz ama tarlaları toparladığımız zaman ekmek için 50 kişi yeterli. O zaman 50 kişi eksin geri kalanları şehre gitsin diyorlar ve ekliyorlar "Ben size var olan yerleriniz ile alakalı birer tane hisse senedi vereceğim. Her yıl gelip benden dividant (kar payı) alacaksınız." Tamamsa ben size birer tane hisse senedi veriyorum. Sizin yeriniz bu 1 milyon metre karelik alanın içerisinde %25. Herkes elemanlarını koyacak ortaya %25'i burada kalacak, %75'i göç edecek büyük şehirlere. Geri kalan az insanla yüksek üretim kapasitesi ve tarlaların toplanarak en az seviyeye inmesinden dolayı da ekonomik refah gerçekleşiyor Amerika'da. Bundan dolayı da arpa, mısır, buğday ne varsa çılgınlar gibi verimli üretmeye başlıyorlar. Sulama sistemlerini ona göre kuruyorlar. Ve bir anda köylü ve çiftçi toplumdan şehirli topluma dönüşmeye başlıyor Amerika. En hızlı da Amerika yaptı bu işi. Amerika bütün şehirleri, insanları toplayıp iş gücü yarattı. Böylece sanayide çalışmak için insan yaratmış oldular. Ama bu da tarımla alakalı verimliliği ortaya döktü. Ne yaptınız, siz bir buğday tarlasından bugün 500 kg verim alırken Amerika'da 750 kg verim alınıyor. Bu en kolay örneğidir. Ve aynı zamanda da şu oldu; sizin bir hisse senediniz oldu. Çocuğunuza da hisse senedi bıraktınız. Bu sayede şu ortaya çıktı; beraber hisse senedi sahibi olmak ve o hisse senedinden gelirler elde ederek hayatını idame ettirmek hayatın bir parçası oldu. Bu da kurumsal şirketlerin kaynağı durumuna geldi. Bugün Arçelik'in sahibi var mı? Koç ailesi deniyor. %50'sinin sahibi. %50'si ise hepimiziz. Ben de bugün gidip bir tane hisse senedi alabiliyorum. Ben de 1 hisse senedi aldığım anda Arçelik'in ortağıyım. Peki hisse senedi aldığım Arçelik'in ortağı olduğum anda gidip "bu model hiç iyi olmamış, biraz daha çalışsınlar, renkleri hoş değil" diyebilir miyim? Diyemiyorum. Neden? Aldığım hisseyle %51 hisseli ortağım devrilmiyor. Peki %51 hisse ile "bunu durdurun" dersem durdurulur mu? Evet durdurulur. Yani Amerika'nın içine işlemiş bir kurumsallık var. Ellerinde birer tane hisse senedi var. Hisse senedin kadar, hissen kadar söz sahibi oluyorsun. Ancak aile şirketlerinde duygusallıklar hisse senedi gibi değil. Problemin de kaynağı tam olarak burasıdır. O yüzden her aile şirketi, bir an önce parçalanıp normal hayatına geri dönmeli. Ben böyle düşünüyorum.

BİR AİLE ŞİRKETİ YÖNETİM KURULU İLE YÖNETİLİRSE SÜRDÜRÜLEBİLİR

Elanur Türküz: Peki sizin gelecek nesillere, en azından kendi aile şirketiniz açısından, devam ettirmek gibi bir fikriniz, düşünceniz var mı?

Tolga Mercan: Muhakkak var ama bu bahsettiğim yöntem ile var. Söylediğim gibi, bir yönetim kurulu ile birlikte yönetilen bir aile işletmesini sürdürme düşüncem var. Aksi takdirde bu işin taban olarak yaparsanız, genel olarak aileden herkes çalışırsa şirkette, ben burada otururum, diğer kardeşim lojistikte oturur, diğer kardeşim finansta oturur, diğeri satışın başında olur. Bu berbat bir organizasyon yapısıdır. Çok kötü, düşünsenize abi ile kardeş kavga ediyor, şirket bir anda abi-kardeş ilişkileriyle yönetilmeye başlıyor. Neyse ki biz bunu yapabileceğimiz en üst yere çekip yönetim kurulunda topladık. En azından şirket içerisinde birlik, dirlik var. Öyle değil mi? Kötünün iyisi.

KONTROLÜMDE OLMAYAN İŞLER İÇİN FAZLA ENERJİ HARCAMAM

Nurten Çalışkan: Sektörel anlamda bir kriz yaşadınız mı? En son Elanur Hocamla birlikte mükemmel iş yapan bir firma ile görüşmeye gittik. Sözü geçen firmanın müşteri portföyü açısından müşterilerinin büyük bir çoğunluğu Rus olması sebebiyle sektörel anlamda Rusya'nın uçak krizi vakasıyla önemli derecede etkilenmişti. Siz böyle bir problem yaşadınız mı?

Tolga Mercan: Biz; temizlik aynı zamanda gıda, otomotiv sektöründe olduğumuz için bu sektörleri öyle derinden etkileyen kriz olmadı esasında. Ama otomotiv sektöründe kriz vardır. Daha önce sizin Volkswagen'de yaptığınız stajda olduğu gibi. Satış rakamları çılgın gibi aşağıya inmişti. Ama bizler ona göre tedbir almalıyız. Faiz rakamları eğer yukarı doğru çıkıyorsa, bilin ki insanlar daha zor elde edecektir bu ürünleri. Çünkü ters orantı vardır. Faiz yükselme durumundaysa insanlar gidip parasını faize koyarlar. Niye araba, arsa alsınlar ki? İşte bunu öngörmektir asıl önemli olan. O zaman ne yapacaksın? Çalışan sayısını azaltacaksın, giderlerini kısacaksın, yatırım yapmayacaksın, kabuğuna çekilip minimum kadronu koruyacaksın. Ben de böyle yapıyorum zaten. Ama bu krizler bizi şöyle etkiliyor esasında; devletin uygulamış olduğu faizde benim etkim ne kadardır? Bütün mal varlığımın tamamını bozdursam bile faizin rakamını %1 yukarı çıkartabilir miyim? Çıkartamam değil mi? Çıkartamıyorsam, bu benim kontrolüm dışında olan olaylardır. Doların bu denli değerlenmesi benim kontrolüm dışındadır ama dolarda meydana gelecek hareketliliği ve yönünü öngörüyorsam, buna karşı yatırım stratejisi uygulamak benim kontrolümdedir. Kısacası ben kontrolümde olmayan işler için çok fazla enerji harcamıyorum. Yani bugün cumhurbaşkanı gelip "Biz otomotiv işiyle alakalı yurtdışından

gelen tüm araçlara yasak koyuyoruz." dediği dakikada benim işim biter Volkswagen olarak. Çünkü Türkiye'de üretimim yok. Bu iş kapanır bir anda. Benim kontrolüm dışında gelişir çünkü yapabileceğim eylem yok. Tüm ithal ürünlerin ülkeye girişini yasaklıyorum dediği anda benim yapabileceğim hiçbir şey olamaz. Mesela bu bir yönergedir. Peki böyle bir şey olursa benim ne yapmam lazım? Yerli üretim yapan farklı şirketlerle bağlantı kurup onlarla görüşmeler yapmam lazım. Eğer böyle bir şey bekliyorsam tabii yaparım. Demek istediğim şudur; var olan olaylardan önce bizler pozisyon alabiliriz ancak. Benim yapabileceğim sadece bu olur. "İyi kokla, önceden hazırlık yap." Şu anda var olan otomotiv krizi, bizim beklediğimiz bir krizdi ama derinliğinin bu düzeyde olacağını, bu kadar ağır bir kriz olacağını beklemiyorduk mesela. Satış kaybındaki beklentimiz %10, %20 düzeyindeydi ancak %30, %40 oldu ve bu düzeyde bir düşüş beklemiyorduk açıkçası.

EKONOMİK KRİZLERDE İŞSİZLİK DE ARTAR

Nurten Çalışkan: Önleminiz ne oldu burada?

Tolga Mercan: Bunun önlemini alamazsınız. Bu Dolar, Euro ile alakalı değildir, bu satışla alakalıdır. Şimdi şöyle bakalım; bir işletmenin tamamında 1 liralık mal da satsanız, 100 trilyonluk mal da satsanız kapıda bir bekçi var. O bir sabit giderdir. Veya bu binanın bir emlak vergisi var, siz çalışsanız da çalışmasanız da emlak vergisi var. Bunu etkileyemezsiniz. Bunlar sizin minimum giderlerinizdir, bu minimum giderlerinizi değiştiremezsiniz, bunlar durur. Ama üzerine 10 kişiyle mi bu işi yaparsınız yoksa 5 kişiyle mi? Minimum kadro dediğimiz hikâye budur. Dikkat edin bunun sonucu ne yazık ki işsizliğin artmasıdır.

YENİ TEKNOLOJİLERİ DÜNYA İLE EŞZAMANLI TÜRKİYE'YE GETİRDİK



GENÇPA TEKNOLOJİ

2002 yılında kurulan firma, öncelikle küçük bir telefon mağazası olarak faaliyetlerine başlamıştır. Günümüzde teknoloji sektöründe faaliyet gösteren firma, mobil iletişim bileşenleri ile teknolojik ürünler, yazılım ürünleri olmak üzere birçok teknoloji firmasının Türkiye distribütörü olarak faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin Akıllı Tedarikçisi sloganıyla kendini tanımlayan Gençpa Teknoloji Hiz. ve İletişim Tic. A.Ş., iş ortaklarına ve bayilerine sağladığı zengin ve yenilikçi ürün portföyü ile 2002 senesinden beri telekomünikasyon alanında toptan ve perakende satış hizmetlerini sürdürmektedir. Gençpa Teknoloji, telekomünikasyon sektörünün yenilikçi ve dinamik yapısında, 2010 yılından itibaren Türkiye'de faaliyet gösteren birçok global markanın dağıtıcılığında aktif rol almaktadır. 2019 yılında da üç kıtadan 11 markanın Türkiye distribütörlüğünü yapmaya başlamıştır. Alanında çok tecrübeli yetkin isimlerden oluşan güçlü Gençpa ekibi, fark yaratan ve değer üreten bir iş ortaklığı stratejisine öncülük etmektedir.

ULAŞ KAYACAN

1986, Ağrı Doğubayazıt doğumlu olan Kayacan yaklaşık 25 yıl önce İstanbul'a gelmiş ve öncelikle aile işinde çalışarak kendini geliştirmiş, sonrasında kendi işini kurmuştur. Kayacan, evli ve 4 çocuk babasıdır.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Bizlere biraz kendinizden bahseder misiniz?

Ulaş Kayacan: 1986, Ağrı Doğubayazıt doğumluyum. Yaklaşık 25 yıl önce İstanbul'a geldik, babamın küçük bir işletmesi vardı. Onun yanında işi öğrenerek işe başladık. Daha sonra işletmesini devralarak, teknoloji sektörüne adımımızı atmış olduk. Beş kardeşiz, kardeşlerin en büyükleri benim. Beş kardeşimizin her biri, bir şirketin başında ve kendi uzmanlık alanlarına göre işler yapmaktadırlar.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Bize Gençpa'yı da anlatır mısınız, kaç yılında kuruldu, ne iş yapıyorsunuz, kaç çalışanı var, hangi sektörlerdesiniz, ortaklarınız var mı? Bu anlamda Gençpa'yı bir de sizden dinlesek?

Ulaş Kayacan: Gençpa 2002 yılında küçük bir telefon mağazası olarak kuruldu. Hep birlikte çalışarak, bugün Türkiye'deki en büyük operatörün iş ortağı olduk.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Onların dışında ürün yelpazeniz nasıl?

Ulaş Kayacan: Vizyonumuz; dünyadaki yenilikleri takip eden, yeni teknolojileri dünya ile birlikte Türkiye'ye ilk defa getiren şirket olmaktır. Şu an ondan fazla markanın distribitörlüğünü yapıyoruz, iki tane kendi yerel markamız ve ağırlıklı cep telefonu aksesuarı, teknolojik ürünler, yazılım ürünleri olmak üzere birçok ürünümüz var ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteriyoruz.

'BEN DE YAPABİLİRİM' DUYGUSU MOTİVE EDER

Taha Yusuf ÇAKAREL: Gerçeklerle barışık olmak, daha realist duygular içerisinde bakarak çalışma hayatına yaklaşmak kişisel dayanıklılığı arttırıyor. Bu literatürde de kabul görmüş bir gerçektir. Sizin bu yönde bize anlatacağınız şeyler var mı? Mesela bir durum vardı ben daha gerçekçi baktım, bunun üzerine faaliyetlerimi gösterdim, başarılı oldum veya başarısız oldum diyebileceğiniz durumlar var mı? Bireysel dayanıklılık konusunda özellikle kriz durumlarında gerçekler ile barışık olmak konusunda bizlere neler aktarmak istersiniz?

Ulaş Kayacan: İnsan mecbur kaldığı zaman kendisinde olmayan bir cesaret geliyor ve riske girmeyi göze alabiliyor. Onun içindir ki mecbur kaldığımızda her işin üstesinden geliriz.

Riskleri göze almanın en kestirme yolu o risk için olabilecek en kötü senaryoya hazırlık yapmaktır. Toplumumuzda aile büyükleri daha fazla sorumluluk alırlar ve hayata erken atılırlar.

Ticarete başlamadan önce gözlemlediğim önemli bir kural vardı. Birisi bir iş başarmışsa siz de yapabilirsiniz. "Ben de yapabilirim" düşüncesi, birçok yerde beni harekete geçirmiştir.

GEÇMİŞ YOKUŞ AŞAĞI GİDER, GELECEK YOKUŞ YUKARI ÇIKMAKTIR

Taha Yusuf ÇAKAREL: Sürekli geçmişe takılı kalan ve geçmişte yaşadığı şeylerin acısını yaşayan, sürekli geçmişin pişmanlığını yaşayan kişilerden ziyade, geçmişteki tecrübelerinden çıkarımlarda bulunan, nelere dikkat etmesi gerektiğinin farkında olan, geleceği

görebilen, proaktif davranabilen kişilerin yine bireysel dayanıklılıklarının daha fazla olacağı tespit edilmiştir. Bu konuda aktarmak isteyeceğiniz bir şey var mı?

Ulaş Kayacan: Çok şey var. Bana göre geçmiş, genelde yokuş aşağıdır. Gelecek, yukarı doğru çıkmaktır. Yukarıya çıkmak biraz zordur. Geçmişi anlatarak sizi olumsuzluklara boğmak kolay ama geleceği anlatarak "ümit var" demek biraz zordur. Çünkü geçmiş yaşanmıştır ama gelecek henüz yaşanmamış ve herhangi bir netliği yoktur. İnanıyorum ki bizim yarınımız dünümüzden, bugünümüzden çok daha başarılı olacaktır. Geleceği düşünüp ileriye doğru hedefler koymak, vizyon sahibi olmak insanları motive ediyor. Bizim coğrafyamızın insanı, daha çok yaşadığı olumsuzluğa inanır, buna sığınırlar, yaşayacakları veya yaşayabilecekleri güzelliğe pek inanamazlar, ihtimal de vermezler. İş adamı bir dostumun kısa bir hikâyesini paylaşmak isterim. Geçmişte büyük işler başarmış, 1500 çalışanı olan dostum işini kaybetmiş. Şu an ümidi öyle bir kırılmış ki kendisine "bak sen 1500 kişi çalıştırmışsın, bu kadar milyon dolarlık işler yapmışsın, elini neye atarsan iş yaparsın." diyorum. Umudunun tükendiği noktada benden yol göstermemi istedi. Bu süreç içerisinde kendisine destek olup, onun olumlu düşünmesini sağlamaya çalıştım. Çok şükür harekete geçti.

GENÇLERİN CESARETLERİNİ AVANTAJA ÇEVİRMELERİ GEREK

Taha Yusuf ÇAKAREL: Sizi tanırken ailenize biraz vurgu da yaptınız. Özellikle ailenizden gelen sosyal destek, bunun yanında iş birliği, arkadaşlarınız da olabilir, doğrudan ortaklarınız vs. ama farklı iş sektörlerden farklı iş yapan kişilerin size olan desteği yine ailenizin desteği ile ortak mı? Sizi daha da güçlendirecek bu da bir gerçek. Bu anlamda yaşadığınız bir şey var mı? Mesela zor bir durumda ailenizin desteği veya zor bir durum olması da şart değil, adım atacağınız, risk alacağınız bir yerde ailenizden arkadaşlarınızdan gelen destek konusunda bizlere anlatabileceğiniz bir şeyler var mıdır?

Ulaş Kayacan: Tabii, şöyle cesur adımlar atan ve iş yapmaya hevesli, dürüst davranan gençlere Türkiye'de herkes yardımcı olur. Hiç böyle bir imkânımız, varlığımız yokken, çalışma azmimiz, cesaretimiz ile kimin yanına gitmişsek kapılar sonuna kadar açılmıştır. Bu, gençliğin vermiş olduğu bir cesaretti, bunu avantaja çevirmiş olduk. Gençler, mutlaka cesaretlerini kullanmalıdır. Babam, risk anlamında bizden beş adım önde ve ilk arabasını sattığında bize vereceği para, "eğer batırırsanız altı üstü bir araba, borçlu kalmayın yeter, gerisi sorun değil" demesi bizi motive etmişti. Bu anlamda ailemizden destek gördük. Kaybedersek yeniden çalışırız, kaybettiğimizi yerine koyarız, dedik.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Anladığım kadarıyla sadece ekonomik, maddi anlamda değil aile ile her türlü manevi konularda da sürekli bir aradasınız. Aile bağları kuvvetli.

Ulaş Kayacan: Danışmanlarımızla birlikte 4 yıl boyunca ihtiyaçlarımıza ve gelecekte karşımıza çıkabilecek sorunlara çözüm anlamında 14 sayfadan oluşan bir aile anayasası oluşturduk.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Sizde fazlasıyla gördük, zaten anlattığınız kadarıyla bazı insanlar sorumluluk almaktan kaçınır, ellerini taşın altına koymazlar. Bu sadece iş anlamında da değil, aile konusunda, sokakta gördüğü bir şeye müdahale etme konusunda da böyle. Ama benim sizde gördüğüm, siz böyle değilsiniz, sorumluluk almaktan kaçmıyorsunuz. Özellikle kişisel olarak da böylesiniz. Bunun size sağladığı avantajlar nelerdir veya dezavantajını hiç yaşadınız mı? Bazen fazla sorumluluk almak, bazı durumlarda inisiyatif almak iyidir ancak sonu negatif de bitebilir. Bu anlamda yaşadığınız olumlu veya olumsuz tecrübeleriniz mutlaka vardır diye tahmin ediyorum.

Ulaş Kayacan: Evet aslında bugüne kadar hangi ortama girdiysem yaşça kendimden büyük insanlar ile bulundum. Sorumluluklar insanları pişiriyor ve geliştiriyor. 4 temel konuda sorumluluk sahibi olmak gerekir. Yaratıcıya karşı görevlerimiz, kendimize, ailemize ve toplumumuza karşı sorumluluklarımızı bir bütün olarak bilmeliyiz.

TEKNOLOJİ ÇOK HIZLI GELİŞİYOR AMA TÜRKİYE'DE HENUZ EMEKLEME DÖNEMİNDE

Taha Yusuf ÇAKAREL: Şimdi siz vizyon demişken, zaten bizim bir sonraki sorumuz vizyonla ilgiliydi. Kriz döneminde özellikle işletme vizyonunu bütün çalışanların bir arada taşıması, bunu geliştirmesi çok önemli bir konu. Özellikle sizin sektörünüzde yakın zamanda yaşadığımız dolar krizinin etkili olduğunu, etkilediğini düşünüyorum. Bunun dışında bir başka kriz durumu da olabilir, bu tarz kriz durumlarında şirketinizde çalışanlarınızın bu vizyonu benimseme ve bunu takip etme, devam ettirme gibi konularda bir hikayeniz oldu mu? Buradan ayrılan, bu vizyonu taşıyamayan isimler oldu mu?

Ulaş Kayacan: Teknoloji, çok hızlı gelişen bir sektör. Büyümesine rağmen, Türkiye'de henüz emekleme döneminde, daha yürümeye bile geçmemiş. Daha 5G-6G, yapay zekâ, blockchain gelecek. Teknoloji sektöründe her daim fırsatlar var. Bizler yeni nesiliz, her zaman yeniliğe ve teknolojiye açız... Türkiye'de teknolojinin öncülüğünü yapanlar, blockchain, yapay zekâ, bigdata, yenilenebilir teknolojiler alanlarındaki fırsatların henüz milyonda birini yaşıyorlar. Dolayısıyla yeni nesil için çok büyük fırsatlar var. Şirketimiz 2008-2013 ve 2018 krizlerini, krize rağmen büyüyerek atlattı. Her an her türlü krizle karşılaşabilirsiniz. Krizler bizim kişisel gücümüzü, beyin hücrelerimizi ve ticari kaslarımızı güçlendirir. Normal şartlarda alamayacağımız kararları aldırır. En büyük kararımız, bütün süreçlerimizi dijital sistemlere taşımak oldu. Mevcut personellerimizi nasıl gelir dağılımı ile şirkete

ortak edebiliriz diye düşündük ve bu konuda önemli adımlar attık. Türkiye'deki rakiplerimiz içe kapanıp, "durumlar kötü, sektör kötü, kriz var, sorun var, dert var" derken biz de yüksek motivasyonumuzla hizmetlerimize devam ettik. Olumsuz düşünen herkes kabuğuna çekildi, yeni ürün getirenler getirmediler, alım gücü düştü, yeni çözüm üretemediler bu durumda sektörde boşluk oluştu. Kriz dönemlerinde şirket satın alabiliyorsunuz ve biz bir tane şirketi satın alıp, bünyemize kattık. Home-office çalışması başlattık. Evli, çocuklu, eş tayininden dolayı şehir dışına yerleşmiş bayanlara evde çalışma fırsatı sunduk. Onların beyin gücünü ve çalışma azmini harekete geçirdik. Ödül sistemlerimizi geliştirdik. Bu arada krizle ilgili özellikle büyük harfle yazılması gereken şudur. Kriz olmasa bazı insanlara ulaşamazsınız. Ancak kriz döneminde bütün şirketlerin CEO'larına, Yönetim Kurulu Başkanlarına çok rahat ulaşabilirsiniz. Özellikle kriz dönemlerinde, "birileri gelse, hep birlikte iş yapsak" düşüncesi her daim akıllarında yer edinir. Aslında bu durum büyük bir fırsat, gerek işi büyütmek, gerekse yeni iş alanları için önemli bir adımdır.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Ben zaten buraya notumu da aldım.

Tuğçe KUMRAL: Aslında krize de pozitif bakıyorsunuz yani.

Ulaş Kayacan: Tabi. İnsanoğlu her şeye çabuk alışıyor ve geçmişi çabuk unutuyor. Ülke olarak yakın zamanda bir sürü olaylar yaşadık ama hemen unuttuk. Sanki Türkiye hep böyleymiş gibi. Böyle değil aslında, çok büyük olaylar yaşadık. Kriz dönemlerini fırsata çevirecek cesareti her zaman bulabiliriz.

KRİZ ANİDEN GELMEDİ ÖNLEM ALABİLEN ALDI

Taha Yusuf ÇAKAREL: Kesinlikle, bazı durumlar vardır, özellikle bunlar kriz durumunda da ortaya çıkar veya bunlar krizi yaratıcı durumlardır. Siparişlerin küçülmesi, ödeme vaatlerinin gerçekleştirilmemesi, nakit akışındaki problemler vs. Bu anlamda daha önceden tedbirlerini alıp olası kriz durumlarında eylem planını yapan örgütlerin çok daha başarılı bir şekilde bu süreci atlattığını, başarılarının hatta beklentilerinin karşılandığı çok daha fazla görüyoruz. Buna sizde katılırsınız. Bu konuda sizin bir deneyiminiz var mı? Mesela kriz planınız hazır mı veya kriz sürecinde bu durumsal koşullara göre sürekli değiştirecek şeyler nelerdir?

Ulaş Kayacan: Aslında biz 2018 yılında yaşadığımıza kriz demiyoruz. En azından buna zor zamanlardan geçiş süreci diyoruz. Böyle bir eylem planımız da oldu. Yoksa kriz böyle olmaz. Kriz geldiği zaman piyasada her şey aniden alt üst olur. Herkes krizin geldiğini gördü, önlem alan alabildi. Aniden gelen bir şey olmadı. Dolayısıyla sektör anlamında avantajlıyız. Biz kendimizi drone gibi

tanımlıyoruz. Çevik ve hızlıyız, her yere gideriz, yükseliriz, aniden girer-çıkarız. Sektör değiştirir, ürün değiştirir, müşteri değiştiririz. O çevikliğimizi arttırmak adına ekstra adımlar attık. Bunun yanı sıra, "Acil Eylem Planı" başlığı adı altında bir eylem planı hazırladık; en kötü eylem planlarını hesaba katarak, en kötü ihtimaller nelerdir diye. Hiç iş olmasa birkaç ay neler yapabiliriz? Çok güzel fırsatlara ulaşmamıza vesile oldu.

YÖNETİCİLERİMİZİN TAMAMI KENDİ BÜNYEMİZDEN YÜKSELDİ

Taha Yusuf ÇAKAREL: Siz belki yaşamadınız ama birçok şeyde, hayatta da oluyor aslında, kötü durumlarda, kriz zamanında diyerek koşullandırmamak lazım. Kötü durumlarda bazen grupların içerisinde belli bireyler ortaya çıkar, gizli kapaklı işler çevirmeye başlar. Örnek veriyorum 2018 krizi sırasında çalışanlarınızdan biri olsun. Bunları tamamen örnek veriyorum. "işler çok kötü gidiyor, iflas edeceksiniz, işten çıkarmalar başlayacak" vs. gibi şirket içerisinde diğer bireylere korku saldı veya gizli kapaklı işler yaptı, arkadan iş çevirdi. Bu da size ciddi zararlar veriyor. Bunun tam tersi, bu tarz durumlarda ortaya çıkan inisiyatifi eline alan, örgütü korumaya yönelik en alt kademedeki çalışandan tutun en üst seviye sizlere kadar olabilir. Bu tarz liderlerin ortaya çıkışı örgütleri, kurumları her zaman başarılı kılmıştır. Mesela böyle durumlar ile karşı karşıya kaldınız mı?

Ulaş Kayacan: Şirketinizde çalışan personeliniz, kendi şirketini kurabiliyorsa o zaman siz başarılısınız ve bunu son zamanlarda bazı şirketler stratejik olarak yapıyor. Çünkü aynı zamanda bütün o çalışanlar, onların iş ortağı oluyor. GENÇPA olarak, çekirdek ekibimizi oluşturduk. Bu süreçte yöneticilerimizi içeriden yetiştirmemiz gerektiğine inandık. Özellikle kriz dönemlerinde, hızlı ve yerinde kararlar verecek ekipler oluşturduk. Yöneticilerimizin tamamı kendi iç bünyemizden ekiplerin liderliğinde oluştu. İçeriden yönetici yetiştirmek çok daha avantajlı. Sakıp Ağa'nın dediği gibi, "ya ekibine güven ya da güvenmediğin ile çalışma", biz de onu uyguladık. Teknoloji sektöründe avantajımız var, her şeyi takip edip, kontrol edebiliyoruz. Sistemleri çok rahat kurabiliyoruz. Kurumsal çizgimizi kaybetmeden, profesyonelliği elden bırakmadan, aile samimiyeti ve sıcaklığını oluşturmaya gayret gösteriyoruz.

Taha Yusuf ÇAKAREL: Bu söylemlerinize bağlayarak hemen yeni sorumu sorayım o zaman. Şimdi bu kriz durumlarında çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hatta rakiplerin örgüte karşı toleransı ve bağlılığı ne ölçüde oluyor? Örgütün içerisindeki veya dışarısındaki bireylerin yaklaşımları nasıl oluyor? Daha kolektif ya da gerek örgütü bir arada tutmak gerek sektörü bir arada tutmak yolunda kolektif yaklaşım mı gösteriyorlar, yoksa tamamen kendi işletmelerini, kendi işlerini ön plana çıkaracak, kendimi kurtarayım diğerleri ne olursa olsun mu

modundalar? Bu konudaki öneriniz nedir? Krizde sektörün bir araya gelmesi mi daha avantajlı yoksa onu farklı şekilde, kendi çıkarlarını fırsata çevirip kendini ön plana çıkarmak daha avantajlıdır?

Ulaş Kayacan: Rakipler gönüllü iş geliştirme danışmanlarıdır. En iyi iş geliştirme rakiplerden görebilirsiniz. Rakip gibi değil, senin yerine araştırma yapıp, sektörde sürekli bir şeyler yapma çabasında olan bir iş geliştirme uzmanı gözüyle bakacaksınız.

Kriz dönemlerinde kapılar sonuna kadar açık, asıl üreticiye, asıl karar vericilere ulaşmalısınız. Şu an onlar da sizi arıyorlar.

Tek sahipli bir şirketin 5 ortağı var ;

*Kendisi ,

*Ekip Arkadaşları ,

*Müşterileri ,

*Tedarikçiler ve Devlet ,

Tüm paydaşlarınızı bir arada düşünmek zorundasınız.

KRİZ DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARIMIZIN YETKİLERİNİ VE İNSİYATİF ALANLARINI ARTIRDIK

Taha Yusuf ÇAKAREL: Özellikle bilgi paylaşımında kaynak yeterliliği işletmeler için çok önemli bir konu. Kriz durumlarında bilgi bazen paylaşılmayabilir. Üstü örtülü bilgi artabilir. Kaynakları daha verimli kullanmak adına kıt kullanma çabası içine girilebilir. Bu durumlarda da bunların koordinasyonu çok önemli. Koordinasyonu nasıl sağlarsınız?

Ulaş Kayacan: Açık iletişim ve samimiyet birçok kapıyı açar. Bilgi her yerde, kritik olan katma değerli bilgi nedir, o da stratejidir. Kriz döneminde çalışanlarımızla açık iletişimi arttırdık, onların yetkilerini arttırdık, inisiyatif alanlarını geliştirdik, şirketi beraber yönetme fırsatı sunduk. Dijital sistemler üzerinde fikir alışverişi ve çözüm bulma gibi şirketin bütün süreçlerini yönetme alt yapısını oluşturduk ve başarılı olduk.

GÖZÜMÜZÜ AÇARSAK BİRÇOK FIRSATININ AYAĞIMIZIN DİBİNDE OLDUĞUNU GÖRÜRÜZ

Taha Yusuf ÇAKAREL: Özellikle sizin sektörde de çok etkili tabii, değişmeyen tek şey değişimin kendisidir, biliyorsunuz. Çok klişe ve artık yasallaşmış bir söylem bu. Yargıdan da öte yasallaşmış bir şey. Değişim konusundaki tecrübeleriniz neler oldu? Özellikle sizin sektörde, sürekli var olan bir şey, sürekli yapmanız gereken bir şey.

Ulaş Kayacan: Teknoloji ile büyümüş, dijitalleşmenin içine doğmuş nesil, yenilikleri çok daha hızlı yaşayacak, dolayısıyla yeniliklere alışık olması gerekir. Genel itibari ile insanlar, düzenlerinin bozulmasını istemezler. Fizyolojik ve psikolojik olarak alıştığımız şeyi yapmak isteriz. Ama Mevlâna ne diyor, "hayatım altüst olacak diye korkma, belki altı üstünden daha hayırlıdır." Lider güçlü bir vizyona ve değişime sahipse bu herkese geçiyor. Yöneticinin olumlu veya olumsuz düşüncesi beraberinde çalıştığı arkadaşlarına katlanarak geçer. Şirketimizde yenilik ve değişimi sürekli hale getirdiğimiz için zor zamanlarda daha fazla büyüyor ve gelişiyoruz. Türkiye'de olağanüstü fırsatlar var. Her an fırsatlar, bizim sağımızda ve solumuzda geçiyor, gözlerimizi açarsak, birçok fırsatın ayağımızın dibinde olduğuna göreceğiz.

Unutmayalım fırsatlar kendisine hazır olanlara gelir.



TÜRKİYE ŞARTLARINDA

EKONOMİK KRİZİ ARTIK

NORMAL KARŞILIYORUZ



ÜMİT GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ

UMUT GÜÇ

1977 yılında Hatay doğumlu olan Güç, 1997 yılında Trakya Üniversitesi Gümrük İşletme bölümünden mezun oldu. 1998 yılında Gümrük Müşavir Yardımcılığı, 2002 yılında da Gümrük Müşavirlik Belgesi'ni aldı. 2003 yılından itibaren Ümit Gümrük Müşavirliği'nin ortağı ve gümrük müşaviri olarak görev yapmaktadır. 2017 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi'nde Yönetim Ekonomisi Yüksek Lisans programını tamamlayan Güç, 2018 yılından beri öğretim görevlisi olarak da dersler veriyor. Umut Güç evli ve üç çocuk babasıdır.

ÜMİT GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ

2003 yılında kurulan **Ümit Gümrük Müşavirliği**, 16 yıllık bilgi birikimi, uzman kadrosu, pro-aktif ekip çalışması, hızlı ve güvenilir yollardan sonuca ulaşması, kaliteli müşteri portföyü ve dürüstlük ilkelerine bağlılığı ile bugün sektöründeki en seçkin kuruluşlardan biri oldu. Rekabetin yol gösterici, kalitenin ön koşul, müşterinin ise vazgeçilmez olduğu günümüz iş dünyasında, belirleyici etkenler: bireysel kalite, ekip kalitesi ve yönetim kalitesidir. Bu anlayışın sonucu olarak, rekabetin taklit edilemeyen tek unsuru, kuruma özgü bilgi ve becerilere sahip çalışanlarıdır. Bu bağlamda, **Ümit Gümrük Müşavirliği**; hizmet sektöründe karşılaşılan zorlukların bilincinde olan yapısı ile kaliteli hizmet prensiplerinden taviz vermeyerek, sektördeki yapılanmasını tamamlamış pazarın değişen koşullarına ayak uydurmayı hedeflemiş, genç, dinamik, deneyimli kadrosu ile hizmet vermek ve müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktadır. **Ümit Grup** etik değerlere ve prensiplere olan bağlılığı, oturmuş altyapısı ile her türlü ithalat, ihracat, gümrükleme ve taşıma işlemleriniz için güvenilir bir adres olmayı sürdürmektedir.

Gizem Arı: Öncelikle firmanızı tanımak istiyoruz, bize biraz bahseder misiniz?

Umut Güç: Tabii ki, gümrük müşavirliği hizmeti ve aynı zamanda da firmalara danışmanlık hizmeti veriyoruz. İthalat, ihracat, yatırım teşviki gibi konularda firmalara yardımcı olurken onlara dış ticaretle ilgili tüm danışmanlık hizmetlerini sunuyoruz. Kendimden biraz bahsedecek olursam 1997 yılında mezun olduktan sonra hemen mesleğime atıldım. Kendi firmamı kurmam ise 2003 yılına kadar gerçekleşmedi. 2003 yılında gümrük müşavirliği belgesini aldıktan sonra Ümit Gümrük Müşavirliğini kurduk. O günden günümüze de aynı şekilde çalışmalarımız devam ediyor. Şu an 22 personelimizle yolumuza devam ediyoruz.

Gizem Arı: Kurduk dediniz, ortağınızla birlikte mi?

Umut Güç: Evet, ortağım var işleri onunla beraber yürütmekteyiz.

Gizem Arı: Yönetim olarak kararları ortak mı veriyorsunuz?

Umut Güç: Evet kararlarımızı ortak veriyoruz ama ortağımla uzmanlık alanlarımızda kendi söz haklarımız mevcut. Örnek vermem gerekirse gümrük müşaviri olduğum için firmalara dış ticaret, gümrük mevzuatı ile ilgili konularda danışmanlık noktasında ben aktif olarak görev alıyorum. Bunun yanında muhasebe işleri ile de ortağım ilgilenir. Personel işleri, ARGE, şirketi geliştirme metotları gibi konularda da ortak kararlar veririz. Tabii bu kararları muhasebeden gelen raporlar neticesinde ortak bir şekilde alıyoruz.

TÜRKİYE AKDENİZ GİBİ DALGALI

Elif Küçük: Şirketin kurulmasından bu yana, Türkiye şartlarından kaynaklanan ya da şirketle ilgili de olabilir, yaşadığınız bir ekonomik kriz var mı? Varsa bizimle paylaşabilir misiniz?

Umut Güç: Tabii ki, paylaşabilirim. Türkiye şartlarında ekonomik krizi artık normal karşılamaya başladık. Ben Akdeniz çocuğuyum. Biz çocukken sürekli dalgalarla mücadele ederdik. Böylelikle yüzmeyi öğrenmişiz sanırım ki o yüzden de Türkiye'yi Akdeniz'in dalgalarına benzetiyorum. Sürekli ekonomik krizlerle mücadele ediyoruz. Bizim sektörümüzün bir kötü tarafı krizleri ilk biz hissediyoruz. Bizler dış ticaretle ilgilendiğimiz için müşterilerimiz olası bir kriz anında ilk olarak ithalatlarını kısıyorlar. Üretimlerini kısıyorlar. Önceden 10 konteyner getirirken kriz anında bunu tek konteynere düşürüyorlar. Aslında minimumla ilerlemeye çalışıyorlar. Dolayısıyla da bu durumdan bizim gibi gümrük müşavirliği hizmeti veren ya da dış ticaretle ilgili hizmetler veren firmalar etkileniyor. İthalatın kesilmesi, kur dalgalanmalarının olması bize göre krizin ilk habercileridir. Müşterilerimiz bu işaretleri gördüklerinde kabuklarına çekiliyorlar ve bu durumdan biz de negatif olarak etkileniyoruz. Örnek olarak 2008 krizini yaşadık. Her ne kadar teğet geçildi denilse de bize göre teğet geçmedi.

Elif Küçük: Bununla ilgili bir önlem aldınız mı? Bu süreci nasıl aştınız?

Umut Güç: Açıkçası kişisel düşüncem özellikle de hizmet sektöründe faaliyette bulunan işverenlerin kriz anında oturup da krizde ne yapacağız diye düşünmemeleri gerekir. Çünkü bu durum çalışanları da negatif olarak etkiler ve çalışma ortamına sirayet eder. Bu yüzden biz de krizi düşünüp 'eyvah ne yapacağız?' gibi sorular sormak yerine çözüm odaklı olmaya çalıştık. Çünkü biz umutsuz olsaydık personellerimiz de bizden etkileneceklerdi. Oturup üzülmek yerine bizim iş sahamızın

uzantısı olan lojistik sektöründe şansımızı denemeye karar verdik. Hava ve kara taşıma işlerine girdik. Hatta IATA'ya üye olabilmek için bir yıl bekledik. Sonunda üye olduktan sonra ufak tefek işler almaya başladık. Bunlar bizi çok mutlu ediyordu. Tabii ki maddi olarak etkilendik. Hepimizin cebi etkilendi ama bu tarz ufak sevinçlerle de motive olduk. Bu süreçte personelimiz de elini taşın altına koydu. Çünkü şirket olarak da maliyetleri kısmak zorunda kaldık. Bu manada krizi fırsata çevirdik diyebiliriz.

Elif Küçük: Personellerinizle başka alana yöneleceğinize dair açık olarak konuştunuz mu?

Umut Güç: Evet konuştuk. Hatta diğer firmalar işten çıkarma yaparken biz 4 personel aldık. Bunlardan ikisi asgari ücret düzeyinde çalışırken diğer iki kişi de prime dayalı çalıştılar. Bu süreçte personelimize tekrar çok teşekkür ederim. Büyük bir özveriyle çalıştılar. Maaşlarını yüzde yüz veremiyorduk ama kimin ne ihtiyacı varsa onları karşılıyorduk. Personelimizi de bu anlamda mağdur etmedik. Krediye sarılmadık. Ortada ne varsa paylaştık. Örneğin 100 TL kazanıyorsak bunu paylaştık. Bu anlamda personelime her zaman teşekkür ederim.

KRİZDE FAZLA MÜŞTERİ DARBESİ YEMEDİK

Elif Küçük: Size yardımcı olup yanınızda olan kişi çok olmuş peki tam tersi çevre ve ortaklardan kaynaklı bir olayla karşılaştınız mı?

Umut Güç: Kriz dönemlerinde fırsatçılar ortaya çıkar ve sürekli yeni işler yapalım, yeni ortaklıklar kuralım gibi söylemlerde bulunurlar. Ben şahsen bu tarz düşünceleri hatalı bulurum. Çünkü kriz ortamlarında girilen yeni ortaklıkların sonucunun kötü olacağına inanıyorum. Bu düşüncelerimden dolayı da ortağımla aldığımız karar neticesinde birçok istek almamıza rağmen kriz sürecinde yeni ortak almamaya karar verdik. Artık firmalar bir yıl sonrasını görebiliyorlar. Onlar krizi hissettiklerinde biz de onlara paralel olarak krizin yaklaştığını hissettik ve bu kararı çok öncesinden almıştık. Kısaca kriz tuzaklarından uzak kaldık. Bu şekilde kendimizi korumaya çalıştık. Müşterilerimize gelince bazıları kriz dolayışla hizmetimizin karşılığını peşin olarak verirken, kimisi de vadeyi uzatma yolunu seçti. Tabii ufak tefek alacaklarımız da alamdık. Ama bu durum günümüz için de geçerli. Genel olarak söyleyecek olursam çok fazla müşteri bazlı bir darbe yemedik.

ORTAĞIMLA YAN İŞLER KURARAK KENDİMİZİ GÜVENCEYE ALDIK

Gizem Arı: Bir şekilde 2008 yılında bir tecrübe edindiniz. Günümüze dönecek olursak döviz kurunda büyük dalgalanmalar oluyor. Bu durumu aşarken eski tecrübelerinizden faydalanıyor musunuz?

Umut Güç: Bizim alacağımız da borcumuz da TL olduğu için döviz kuru hareketlerinde çok büyük bir sıkıntı yaşamıyoruz. Fakat döviz artınca müşterilerimizin ticaret hacimleri azalacağı için bu bizi de dolaylı yoldan etkiliyor. Günümüzde de döviz kuru dalgalanmalarından dolayı ekside çalışıyoruz. 2008 yılında kiradaydık, ileride yine bir kriz olur ise bize fazla maliyet yüklememesi için kendi yerimizi aldık. Çok fazla borçlanmaya girmedik. Varlıklarımız varken bunları farklı yerlere yatırmadık. Şirketin kaynaklarını şirkette bıraktık. 2008, 2009 ve 2010 da personelimizi eğittik ve artık idareyi onlara bıraktık. Biz de ortağımla ayrı olarak yan işlere girdik. Örneğin ben yüksek lisans yaptım ve Kültür Üniversitesi'nde ders veriyorum aynı zamanda da kendi şirketimi kurdum uygun fiyatla Orta Doğu pazarına oto yedek parça ihracatı yapıyorum. Keza ortağım da aynı şekilde kendi şirketini kurdu. Bu şekilde kendimizi yan işlerimizle finanse ediyoruz. Şirketin kazancına dokunmuyoruz. Bir şirketten ortakları ne kadar fazla para çekerse şirketin gücü o kadar azalır ve depremlere dayanamaz, batar. Biz de bu şekilde Ümit Gümrük Müşavirliği koruyoruz.

Elif Küçük: Bu şekilde yan işlerle uğraşmak kimin fikriydi?

Umut Güç: Ortak fikrimizdi diyebilirim ama aslında kendiliğinde ortaya çıktı desem daha doğru olur. Bir gün bir fuara gitmiştim. Orada çeşitli talepler oldu ve ben de bunları değerlendirmek istedim ve bu şekilde kendiliğinden bir ihracat şirketi kurma fikri ortaya çıktı. Ortağım için de aynı şey geçerli. O da kendi yakını tarafından finans desteği görünce kendisine şirket kurdu. Tabii burada en önemli şey biz bu şirketleri Ümit Gümrükleme kaynağıyla yapmadık. Zaten şirketimiz çok fazla kazanan bir şirket değil. Ancak kendini döndürüyor. Bu yüzden ona dokunmuyoruz.

Gizem Arı: Şirket içinde duygusal krizler de olabiliyor. Sizin çalışanlarla ve ortağınızla ilgili tutumlarınız nelerdir?

Umut Güç: Herhangi bir sorun karşında ortaklardan biri kesin ve net bir şekilde bir şey söylerse bu diğer ortağı rencide eder. Bu yüzden biz herhangi bir karar alırken istişare ederek bu kararı alırız. Örneğin bir personelle ilgili olumsuz bir durum olursa bu durumda ikimizin de söz hakkı vardır. Fakat personel beni gidip diğer ortağa şikâyet ederse işte bu bizim kabul edemeyeceğimiz bir şey. Kiminle problemin varsa onunla çözmelisin yaklaşımını benimsiyoruz. Diğer türlü benim hayır dediğime ortağım evet derse orada da çift başlılık olur. Bu da şirketin yönetilmesi noktasında olumsuz bir durum teşkil eder.

Gizem Arı: Peki bu konuyla ilgili bir anınız var mı?

Umut Güç: Bir dönem uçak kargo yapıyorduk. Bir arkadaşı da prim usulü işe almıştık. Riskli işler getiriyordu mesela 60 bin 70 bin Euro'luk alacak müşteride kalacak şekilde işler getiriyordu. Fakat sonra ben şehir dışındayken ortağıma yaptığı işten yüzde 50 almayı talep etmiş. Haliyle ortağım da şirketten daha fazla kazanamayacağını söyleyince yolları ayırmışlar. Tabii o gidince portföyündeki müşteriler de gitti. Daha sonra bu arkadaş ben şehir dışından döndükten sonra benimle de görüştü. Bana durumu anlattı. Kendisinin şirkete ne kadar kazandırdığı ile ilgili dokümanlar hazırlamıştı. Haklılık payı da vardı. Gerçekten de şirkete maddi anlamda kazandırıyordu ama ben orada ortağımın lafının üzerine bir şey demedim. Ben olsam farklı davranacağımı bildiğim halde ortağımın kararına saygı duydum. Eğer benim de olduğum bir toplantıda bu durumdan bahsetseydi ben de orada görüşlerimi söylerdim. Belki işten çıkarma dışında başka bir orta yol bulurduk ama bana göre de onun yaptığı yanlıştı. Böyle bir olay geçmişti başımızdan. Ne zaman lafı açılsa ortağım o kişinin bize çok kazandırdığı ile ilgili öz eleştirisini yapar.



EN ÖNEMSEDİĞİM ŞEY

AZMETMEK VE ÇALIŞMAKTIR

Gizem Arı: Çok teşekkür ederiz,

bizim sorularımız bitti sizin eklemek istedikleriniz

ya da önemsediğiniz bir konu var mı?

Umut Güç: Hayatta en çok önemsediğim şeylerden birisi azimdir. Öğrencilerime de hep aynı şeyi söylüyorum. Ben Edirne'de okudum. Hayatımda ki dönüm noktam İstanbul'da staj yapmam oldu. Tek başıma hayata tutundum, işi öğrendim. Bir gün hiç unutmam şirkete 26 yaşında bir gümrük müşaviri geldi. Ben de onun bu genç yaşta nasıl gümrük müşaviri olduğuna bir hayli şaşırmıştım. Ben de azmettim, çok çalıştım. 24 yaşında gümrük müşaviri oldum. Bu çok çalışmayla, kendini geliştirmeyle alakalı bir durum. Herkesin bir başarı hikâyesi vardır. Benimki de buydu. Ve evet hayatta en çok önemsediğim şey azmetmek ve çok çalışmaktır.

BERTAN LOJİSTİK MALI İMALATÇININ

DEPOSUNDAN SON TÜKETİCİYE KADAR

ULAŞTIRIYOR



BERTAN LOJİSTİK

Bertan Lojistik Sanayi ve Dış Ticaret Limited Şirketi 2003 yılında Taşımacılık, Lojistik alanında faaliyete geçti. Kuruluşundan bugüne kadar müşteri memnuniyetini esas aldı. Bu profesyonel yaklaşımdan ötürü lojistik servisleriyle müşterilerinin global çözüm ortağı olduğunu kanıtladı.

Bertan Lojistik, ithalat ve ihracatta, klasik nakliye lojistik hizmetleri olan gümrükleme, nakliye, depolama, sigorta, dağıtım hizmetlerinin yanısıra show lojistiği, dış ticaret lojistiği, pazar araştırma, danışmanlık ve sourcing gibi hizmetleri de müşterilerine sunmaktadır.

Bertan Lojistik'in Genel Müdürü **Mehmet Yavuz Kankavi** 1958 yılında İstanbul'da doğdu. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü 1983 yılında tamamladı. 2019 yılında da, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesini aldı. Halen, Bertan Lojistik Sanayi ve Dış Tic. Ltd. Şti.'de Genel Müdür olarak görev alıyor ve aynı zamanda İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğretim görevlisi olarak ders veriyor.

Elif KÜÇÜK: Aile şirketiniz hakkında bilgi verir misiniz?

Yavuz KANKAVİ: 2003 yılının son çeyreğinde kurduğumuz lojistik şirketimizin ismi Berre ve Tanyel'den geliyor. Bertan'dan önceki şirketimiz daha çok gemicilik faaliyetleri ile uğraştığı için, onu feshedip Bertan Lojistik'i kurduk. Asıl mesleğimiz uluslararası hava ve deniz yolu ve uluslararsı kara taşımacılığı, yani dış ticaret ve lojistik. Aynı zamanda dış satın alma (sourcing) da yapıyoruz. Dış satın almadan kastım, (sourcing) herhangi bir kişi dünyanın herhangi bir yerinden bir ürün istediğinde onu buluyor, imalatçı ile üreticiyi birbirlerine tanıştırıyoruz. Ayrıca, isteyen olursa, ürünü gümrükleme ve lojistik hizmetleri dahil olmak üzere depodan depoya teslim de ediyoruz. Buna ilave olarak Türk üreticilerin mallarını direkt onlardan alıp kendi firmamız üzerinden yabancı firmalara ihraç ettiğimiz de oluyor. Örneğin Türkiye'den, Suudi Arabistan, Bahreyn ve Dubai süper marketlerine ürün yolluyoruz. Bunları yan iş olarak yapıyoruz. Aynı zamanda hem IATA üyesi bir hava kargo hem de

FIATA üyesi bir deniz kargo acentesiyiz. Gümrükleme ve tren taşımacılığı hizmeti veriyoruz. Eskiden lojistik sektörü bir kargoyu A noktasından B noktasına taşırdı. Artık gelişen ve değişen dünyada imalatçının ürettiği ürünün deposundan alınıp son tüketiciye ulaşıncaya kadar ki bütün hizmetleri sunuyoruz. Çünkü lojistiğin bir bütün olduğuna inanıyoruz. Biz buna kendi tabirimizce kapıdan kapıya lojistik yapmak diyoruz. Kapıdan kapıya lojistik yapmanın olumsuz yönleri, elbette problem çıkabilecek alanların çok fazla olması. O yüzden her konuda tecrübeli olmak gerekiyor.Bizim avantajımız, bu entegre hizmetleri veren firmaların bu sektördeki sayılarının azlığı. Bir de, yabancıların sevdiğim deyimiyle, operasyonlarımızı 'rekabetçi kar marjı'yla yürütüyoruz. Şirketimizin asıl yaptığı işin özeti budur. Şirket olarak birçok uluslararası ve Türkiye merkezli organizasyonlara ve meslek örgütlerine üyeyiz. Bu açıdan da aktif olarak faaliyetlerimiz devam ediyor.



HİSSELERİN TÜMÜ ANNEME AİT BİR AİLE ŞİRKETİYİZ

Elif KÜÇÜK: Şirketinizin yapısından bahseder misiniz?

Şirketinizde kim daha çok söz sahibi?

Yavuz KANKAVİ: Şirketimiz bir aile şirketi. Bütün hisseleri anneme ait. Kâğıt üstünde Bertan Lojistik anneme ait ama şirketi fiilen ben yönetiyorum. Kendimi bir nevi CEO olarak tanımlayabilirim.

RİSK VE KRİZ YÖNETİMİNİ BİRLİKTE YÖNETTİĞİMİZDEN KRİZLERİ YUMUŞAK ATLATIYORUZ

Elif KÜÇÜK: Şirketinizde finansal veya şirket içi çalışanlarla ilgili kriz çıkarsa nasıl yönetirsiniz? Örnek verebilir misiniz?

Yavuz KANKAVİ: İşletmecilikte iki şey uyguluyoruz. Birincisi kriz yönetimi ikincisi risk yönetimi. Risk yönetiminde amaç krizlerin çıkmasını engellemektir. Kriz yönetimi ise insanlarla olan ilişkinizi çözüm odaklı iyi yönetmektir. İşimiz yapısı dolayısıyla krizlerle karşılaşma olasılığımız her zaman mevcut. Bundan dolayı risk yönetimi krizleri en yumuşak şekilde atlatmamıza yardımcı oluyor. O yüzden risk yönetimi şirketimizin en güçlü yanlarından biri olmak zorunda. En son iki yıl önce bankalarla bir kriz yaşadık. Sakin yönetim ve çözüm odaklı yaklaşımımız sayesinde bu krizi atlattık. Mali bir krizde ise işçilerimizi azaltmak yerine iş yapış tarzımızı değiştirmeye yöneldik. Örneğin

vadeli çalışmak yerine düşük kar marjlarıyla peşin çalışmaya yöneldik. Bunun yanında masraflarımızı kısıp gelirlerimizi artırmaya yönelik bir yol izledik. Personelimizle ise her zaman şeffaf olup onlarla bir aile olmaya çalıştık. Bundan dolayı genel olarak makro düzeyde bir kriz anında mali disiplinimiz bizi kriz ortamında kar yapan bir şirket konumuna getirdi. Biz bu sayede krizlerin fırsat yanlarından yararlandık. Yani krizleri fırsata çevirdik diyebiliriz.

İLİŞKİLERİN ÇİMENTOSU GÜVENDİR

Elif KÜÇÜK: Kriz anında olumsuzlukları çalışanlarınızla paylaşıyor musunuz?

Yavuz KANKAVİ: Ben çalışanlarımla her şeyi paylaşırım. Şirketimizdeki tüm personelimizle aile gibi çalışıyoruz. Şirket içindeki mottomuz ise 'Japon modeli' yönetimdir. Yani şirketimiz zor zamanlar geçiriyorken personelimizle omuz omuza şirketimizi düze çıkarmaya çalışırız. Çünkü personelimiz biliyor ki, eğer şirketimiz kazanırsa biz bu kazancı da personelimizle paylaşırız. Ayrıca, çalışanlarımızın çoğu üniversite sıralarından alıp bugünlere getirdiğim öğrencilerimdir. Dolayısıyla düşünce yapımız aynı. Bir tür, ben kendi ekolümü yarattım diyebilirim. Bunun en büyük yararı ilişkilerimizdeki güvendir. Kişisel inancım olarak ilişkilerin de çimentosunun güven olduğuna inanıyorum.

Elif KÜÇÜK: Dış çevreniz size destek oluyor mu?

Yavuz KANKAVİ: Müşterilerimizle ortalama 20 yıllık bir iş ilişkimiz olduğundan, biz gerek duyduğumuzda desteklerini hiç esirgemediler. Aynı şekilde biz de elimizden geldiğince desteğimizi sunuyoruz. Biz her zaman müşterilerimizle iç içeyiz. Çünkü amacımız tek seferlik ticaret olmayıp, uzun soluklu bir iş ilişkisini sürdürmektir. Amacımız, fazla sayıda müşteriye sahip olmaktansa, kendi müşterilerimizle derin ilişkiye girmektir. Böylece müşterilerimizle aramızdaki güven duygusu da derinleşiyor.

Elif KÜÇÜK: Çalışma arkadaşlarınızla aranızda bir sorun olduğunda bu sorunu kim çözüyor?

Yavuz KANKAVİ: Operasyonun içinden geldiğim için bu tür sorunları genelde ben çözüyorum. Size hatıralarımdan bir örnek vereyim. Haydarpaşa'da varil yüklemesi yapmamız gerekiyordu. İşçiler ek ücret talebinde bulundular, ben de karşı çıktım. O koşulda anlaştığımız fiyattan yapmayacaklarını söylediler. Ben, işçilere çay ikram edip kamyon şoförüne onun park ücretini ödemek karşılığında benimle birlikte varilleri yüklemesini rica ettim. O anda aklıma gelen bir yöntemle kalas yardımıyla yükleri yerleştirdik. Ardından işçilere afiyet olsun dileklerimizi sunup oradan uzaklaştık. Buradan anlaşılacağı üzere krizleri çözmek için her zaman soğukkanlı ve çözüm

odaklı olmalıyız. Bu sayede krizleri minimum zararla atlatabilme şansımız bulunuyor. Sonuç olarak eğer risk yönetiminiz kötüyse önünüze her şey kriz olarak geri gelir. Bundan dolayı risk yönetimi krizlerin önlenmesi adına kritik bir öneme sahiptir.

ŞİRKET NE KADAR BÜYÜKSE KRİZ DE O KADAR BÜYÜK VURUR

Elif KÜÇÜK: Yavuz Bey, gözlemlediğim kadarıyla siz geçmiş tecrübelerinizden de ders çıkartan ve onlarla gelişen bir yapıya sahipsiniz.

Yavuz KANKAVİ: Evet, benim felsefeme göre bir şirket ne kadar büyükse sizi o kadar büyük bir krizle karşı karşıya bırakabilir. Şöyle bir örnek vereyim, bir büyük firma ödeme planından 60 gün geç ödemesini yapsa şirketinizin bütün nakit akışı sıkıntıya düşer ve sizi bir krizle karşı karşıya bırakır. Bu gibi durumların önüne geçebilmek adına müşterilerin ödeme eğilimleri ve risk analizlerinin iyi yapılması gerekir ki herhangi bir krizle karşılaşmayalım, karşılaşsak dahi bunu en az hasarla atlatalım. Bu sebeple Freight Deadbeats gibi platformların raporlarının risk analizi yaparken göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Freight Deadbeats, kara listeye alınmış şirketlerin listelendiği bir platformdur. Kara listeye alınmış şirketlerle çalışırken ekstra dikkatli olmaya ve fazladan güvenlik tedbirlerine ihtiyaç vardır.

Elif KÜÇÜK: Bir karar alırken bu kararı çevrenizdekilere danışır mısınız?

Yavuz KANKAVİ: Karar alırken kesinlikle ailemizi, eşlerimizi ve akrabalarımızı bu kararlara dahil etmemeliyiz. Ama eğer şirketle ilgiliyse, şirket içinde kararı ilgilendiren herkese danışırım. En son kararı yine de her zaman ben veririm. Eğer son kararı vermek isteyen biri olursa da sorumluluğunu almak koşuluyla bunu yapabilir. Ortada yanlış yapılan bir ticari işlem varsa o anda metanetimi koruyup bu zararı en aza nasıl indirebileceğime bakarım ve çözüm odaklı düşünürüm. Çünkü iş yapan insan hata da yapar. Önemli olan, kontrol mekanizmasına sahip olup geri dönülemez bir hata yapmamaktır.

EN KÖTÜ KARAR BİLE KARARSIZLIKTAN İYİDİR

Elif KÜÇÜK: Daha önce verdiğiniz bir karardan dolayı pişman oldunuz mu?

Yavuz KANKAVİ: Tabii ki oldum ama benim için en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir. Çünkü kararsız kalındığı zaman hiçbir aksiyon alınmaz. Karar verilirken sakin olunmalı, ani kararlar verilmemeli ve danışılması gerekilen kişilere danışılmalıdır. Örnek vermek gerekirse, geçmişte

arkadaşımın şirketiyle açık hesap olarak çalışmıştım. Bu kararım ani ve aceleyle alınmış bir karardı. Arkadaşım şirketini tasfiye edip yurt dışına çıktığında benim de açık hesabım yanmış oldu.

RİSK ALMADAN TİCARET YAPMAK İMKANSIZDIR

Yavuz KANKAVİ: Sonuç olarak risk almadan ticaret yapmak imkânsızdır. Önemli olan bu riskleri nasıl yönettiğinizdir. Risk yönetiminiz iyi olursa ticarette her zaman olmasa dahi çoğu zaman krizlerle karşılaştığınızda bu krizleri en yumuşak şekilde atlatıp karlı çıkarsınız. Risk yönetimi yaparken her zaman kendinize ben bunu yaparsam ne kaybederim diye sorun. Bu sayede en basit şekilde riskin boyutunu analiz edebilirsiniz.

Muhammed Batuhan GÖZAL: alibaba.com tarzındaki platformlar hakkında ne düşünüyorsunuz?

Yavuz KANKAVİ: Dış satın almada güven çok önemlidir. Alibaba e-ticaret sitesinin üreticilerinin çoğu sağlam olmayan merdiven altı üreticilerdir. Bundan dolayı kötü niyetli kişilerce sistemin manipüle edilme ihtimali yüksektir. Örneğin siparişinizin anlaştığınızdan farklı gelmesi gibi bir risk her zaman vardır. Dijitalleşmenin çok önemli ve kritik olduğunu düşünüyorum ancak kontrol mekanizmalarının da aynı zamanda gelişmesi bir başka gerekliliktir.





T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

Halkalı Merkez Mah. Basın Ekspres Cad. No: 11 Küçükçekmece / İstanbul