



TAİDER Kuzey Yıldızı: ODE Yalıtım
Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü

21
YIL
71
SAYI

Pusula Dergisi'nin 21. yıl,
71. sayısından herkese merhaba!

Iğnçtir ki sadece bizde değil bütün dünyada şirketlerin yaşam süresi kısalıyor. Süre Almanya'da 18, Fransa'da ise 9 yıla kadar inmiş. Türkiye'de ise işletmelerin yüzde 80'i 5'inci yılına, yüzde 96'sı ise 10'uncu yılına ulaşamıyor. Dünya Bankası'na göre zor seneleri atlatan Türk şirketlerinin ortalama yaşı 34. Bundan da anlaşılıyor ki, hızlı giriyor ama kurduğumuz şirketleri maalesef sürdürülebilir kılamıyoruz. Üçüncü kuşağın sürdürdüğü işletmelerin bütün içindeki oranı ise sadece yüzde 5. Peki neden?

Türk iş dünyasının yapısal evrimine yakından bakarsak, hemen hepsinin bir aile şirketi olarak başladığını, kurucu babanın ikinci kuşakla birlikte çalışıp şirketi var ettiğini ancak üçüncü kuşağın kurucu büyükbaba veya anne-babasıyla çalışmak istemediğini görüyoruz. Bugün geldiğimiz aşamada 30 yılı aşmış şirketlerin temel sorununun aile şirket yapısından kurumsallaşmaya geçemedikleri gerçeğidir. Oysaki bizimkisi gibi oynak zemine sahip bir ekonomide kurumsallaşma gelecekte varoluşun tek dayanağıdır.

35. yaşındaki ODE, Dünya Bankası'nın belirlediği 10 yılı aşan yüzde 4'lük dilimde yer alıyor. Aile şirketi olarak başlayan sürecimiz bugün dünya devleriyle rekabet eden bir konumdaysa, bunun nedenin kurumsallaşmaya olan kuvvetli inancımız ve bu yolda aldığımız aksiyonlar olduğunu söylemek isterim.

Başarı için sağlama yapmaya inanırım. Bu nedenle üretimden satışa, yönetimden finansa kadar her aşamada hem içeride otokontrol mekanizmasını işletir gerekirse danışmanlık alır hem de diğer şirketlerle kıyaslanabileceğimiz saygın yarışmalarda süreçlerimizi paylaşmaktan kaçınmam. Bu düşünceyle;

2019 Aralıkta TAİDER'in Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülünü kazanmak bugüne kadar geçtiğimiz yolun doğruluğunu bir kez daha gösterdi.

2013 yılında TÜSİAD, Sabancı Üniversitesi ve SEDEFED'in düzenlediği büyük ölçekli şirketler kategorisinde en rekabetçi şirket seçilmişti.

EY'nin yönetim süreçlerini irdelleyip, CNN ve Milliyet ile birlikte "Yılın Girişimcilik" ödülünü verdiği 2008 yılında aldığımız ödülle girişimciliğimizi de tescillemişti.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma kişisel misyonumla doğrudan örtüşüyor. Anadolu'daki yoğun seyahatlerimde bu konunun giderek önem kazandığını bizzat gözlemliyorum. İnancım odur ki, ülkemizden global oyuncuların çıkabilmesi için "Aile Şirketlerimiz" hızla kurumsallaşması gerekiyor. Ancak gelecek kuşaklara sağlıklı devir için mutlaka yapılması gerekenlerle alınması gereken bir dizi karar mevcut.

Aile şirketleri ekonomimizin bel kemiği ancak kurumsallaşma adına aile şirketlerinin sahip olduğu esnekliği kaybetmemek göz ardı edilmemeli. Son dönemde memnuniyetle görmekteyim ki aile şirketleri kurumsallaşma konusuna yoğun ilgi gösteriyor. Bu yaklaşım kurumsallaşma açısından olgunlaştığını, değişim için ise hazır olduğunu gösteriyor. Bunu her anlamda bir fırsat olarak görüyor ve aksiyon alma zamanının geldiğini anlıyorum.

İşletme Verimliliği Analizleri 2006 ile 2019 arasında Türkiye'de verimlilik artışının yüzde sıfır olduğunu söylüyor. Bu tespit aile şirketleri başta olmak üzere tüm şirketlerimizde verimlilik artışına odaklanılması gerektiğini, aksi takdirde uluslararası rekabet gücümüzün artmayacağını söylüyor.

Şirketlerimiz için başarı istiyorsak, takım çalışması yapmamız gerektiğini unutmamak da gerekiyor. İster çok uluslu küresel, ister yerel bir aile şirketi olsun paydaşlarına değer yaratmayanların başarılı olma şansının olmadığını bir kez daha vurgulamak isterim.

Ve biliyorum ki, ev ödevlerini layıkıyla yapanlar için 2020 daha iyi bir yıl olacak!



Orhan Turan
ODE Yönetim Kurulu Başkanı

“
Başarı, zorlu bir süreç sonunda geliyorsa bunun gerisinde eksiksiz bir biçimde kurumsallaşmasını tamamlamış sağlam bir yapı, güçlü bir vizyon ve lidere inanan çalışanlarla paydaşlar bulunur.
”

İmtiyaz Sahibi

ODE Yalıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Adına
Orhan Turan
Piyale Paşa Bulvarı Ortadoğu Plaza
Kat: 12 34384 Okmeydanı Şişli / İstanbul

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Nuriye Yücel

Yayın Kurulu

Orhan Turan
Erhan Özdemir
Kenan Barış Demirdelen
Ceylin Akdemir

Yönetim Adresi

Piyale Paşa Bulvarı Ortadoğu Plaza
Kat: 12 34384 Okmeydanı Şişli / İstanbul
Tel: 0 212 210 49 06 Faks: 0 212 210 49 07
Web: ode.com.tr
E-posta: ode@ode.com.tr

Yayın Türü

Yaygın Süreli Yayın

Yapım

Rota Yayınları Yapım, Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
Ortaklar Caddesi, Murat Ap. 29/A
Şişli Mecidiyeköy / İstanbul
Tel: 0212 211 11 12
Faks: 0212 211 17 87
Web: rotaline.com
E-posta: rota@rotayayin.com.tr

Yazı İşleri

Serpil Kaya

Görsel Yönetmen

Murat Genç

Baskı Tarihi

Ocak 2020

Baskı ve Cilt

Apa Group
Uniprint Basım Sanayi ve Tic. A.Ş.
Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad.
No:159 Hadımköy Arnavutköy 34555
İstanbul/Türkiye
www.apa.com.tr
Tel:(0212) 798 28 40 Fax: (0212) 798 20 63



Merhaba,

Yeni bir yıla başlangıç yaptık. 2020'nin bu ilk Pusula'sında dopdolu bir içerikle karşınızda olmaktan sevinç duyuyoruz. Dergimizin 71. sayısının dosya konusu Aile Şirketleri ve Sürdürülebilirlik... Bir aile şirketi olarak ODE'nin sürdürülebilirlik konusunu odağına alması ve bu alanda uzun süredir çalışmalar yapıyor olması geçtiğimiz günlerde TAİDER Aile İşletmeleri Derneği tarafından verilen "Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü" ile taçlandırıldı. Pusula'nın bu sayısında hem Kuzey Yıldızı Büyük Ödülü değerlendirme süreci ile ilgili bilgi verirken hem de sürdürülebilirlik yolunda diğer aile şirketlerinin yaptıkları çalışmalarını aktarmaya çalıştık. Dosya konumuz kapsamında sivil toplumdan, iş ve akademik dünyaya kadar alanının en yetkin ve uzman isimlerinin aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ile ilgili görüşlerini bulabilirsiniz.

Pusula'nın bu sayısında sizlere güzel bir yatırım haberi veriyoruz. 30 yıldır Elastomerik Kauçuk Köpüğünde Türkiye pazar lideri, Avrupa pazarında ise ilk üç büyük oyuncudan biri olarak R-FLEX'de kapasite artışına karar verilmesinin ayrıntıları ODE Haberler sayfasında yer alıyor. Bir diğer güzel haberimiz de ODE'nin üretim tesisinin bulunduğu Eskişehir'i, düzenlediği eğitim ve organizasyonlarla yalıtım sektöründe nasıl bir çekim merkezi haline getirdiğini ele alıyor...

Pusula'nın bu sayısının en önemli röportajı ise ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ile yapıldı. "Pes etmeyi sevmem, mücadele benim karakterim" diyen Turan, türbülanslı dönemlerde nasıl bir strateji izlediğini, ne gibi önlemler aldığını ve krizlere nasıl hazırlandığını kendine has samimi üslubuyla anlatıyor.

Ayrıca bu sayımızda bayilerimizden haberlere, ODE Yalıtım'ın bu yıl da almaya hak kazandığı Kariyer.Net İnsana Saygı Ödülü'ne dair bilgilere, çevre ve sektör haberlerine yer verdik. Yine dopdolu bir içerikle karşınızdayız. Bu sayımızı da beğenerek okuyacağınıza inanıyoruz.

Yeni bir Pusula'da görüşmek dileğiyle...

Nuriye Yücel

ODE Yalıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Marka ve Pazarlama Uzmanı

6 Sektörden Haberler

Varlık Fonu, Rafineri ve Petrokimya Tesisi Kuracak

10 Çevre

Bilim İnsanları Gezegenin 'Geri Dönülemez' Noktaya Yaklaştığını Söyledi

14 ODE Haberler

ODE Yalıtım'a TAİDER'den Büyük Ödül

ODE Yalıtım İnsan Kaynakları Direktörü Kenan Barış Demirdelen: "Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödül süreci ODE için bir öğrenme ve farkındalık yolculuğuydu"

ODE Yalıtım ODE R-Flex'de Kapasite Artışına Karar Verdi

ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan: "Pes etmeyi sevmem, mücadele benim karakterim!"

30 Paydaş Paylaşım Platformu

Kariyer.Net'ten ODE'ye "İnsana Saygı Teşekkür Ödülü"

32 ODE Dosya

Aile Şirketleri ve Sürdürülebilirlik

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu

Başkanı Feyyaz Ünal

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Candan Çilingiroğlu

Cevdet İnci Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Şerife İnci Eren

Ekoten A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk

SÜTAŞ Grubu Denetim Başkanı Yönetim Kurulu Üyesi

Duygu Yılmaz

Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Öğretim Üyesi Prof. Dr. Cemal Yükselen

Medipol Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim

Sistemleri Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Elif Baykal

Haydar Boz Bayı Uğur Boz

58 Teknik Yalıtım

Şehirde Yeşile Yer Kalmadı!

EVOMİNERAL ile Sessizlik ve Konfor

66 Projelerimiz

İnşaat Yüksek Mühendisi Volkan Zengin: "ODE'nin çözüm odaklı anlayışı her zaman yanımızda..."

Mısır'ın Yeni Başkentinin de Tercih ODE

72 Bayilerimiz

Beycan Metal

Dayıoğlu Yalıtım

76 Gündemin İçinden

Fatih Aras: Kayıtdışı Ekonomi Eşit Şartlarda Rekabete Engel Olur

Özlem Ermiş Beyhan: 2020'nin 7 İletişim Trendi

Onur Aydın: Krizde iletişimi kesmek hata!

80 Fark Yaratınlar

Halil Aksu: "Her Şirket Kendine Bir Dijital Gelecek Kurgulamak Zorunda"

82 Summary



VARLIK FONU, RAFİNERİ VE PETROKİMYA TESİSİ KURACAK

Türkiye Varlık Fonu (TVF), rafineri ve petrokimya alanındaki dış ticaret açığının azaltılması amacıyla Adana'nın Ceyhan ilçesinde yaklaşık 10 milyar dolar yatırımla rafineri ve petrokimya tesisi kuracak. Hazine ve Maliye Bakanlığının 2020-2022 Yeni Ekonomi Programı kapsamında, TVF'nin özel sektör veya yabancı sermaye iş birliklerine dayanan petrokimya, madencilik ve yerli kaynaklardan elektrik üretimi alanlarında sabit sermaye yatırımlarında yer alması öngörülmüştü. Bu kapsamda, dış ticaret açığını azaltmak amacıyla stratejik yatırımları gündemine alan fon, ilk yatırımını rafineri ve petrokimya alanında yapacak.

Türkiye Varlık Fonunun yaklaşık 10 milyar dolar yatırımla Adana'nın Ceyhan ilçesinde kuracağı rafineri ve petrokimya kompleksinin inşasına, tasarım ve mühendislik çalışmalarının tamamlanmasının ardından 2021'de başlanacak. İnşaat süresince yaklaşık 10 bin, faaliyet döneminde ise 5 bin kişilik istihdam oluşturması beklenen projenin, ileri teknoloji ve ye-



nilikçi üretim yöntemleri açısından dünyada örnek gösterilen yatırımlar arasında yer alması hedefleniyor.

Söz konusu rafineri ve petrokimya kompleksi, Ceyhan'ın uluslararası enerji merkezi

olması hedefine destek sağlayacak. Projeye, bölgede petrokimya üssü ve kimya kümenmesi geliştirebilmek adına ihtiyaç duyulan ham maddelerin üretilmesi ve gerekli altyapı yatırımlarının hayata geçirilmesi sağlanacak.

KARADENİZ-AKDENİZ YOLU'NUN YÜZDE 95'İ TAMAMLANDI

Karadeniz'i İç Anadolu, Doğu Anadolu ve Akdeniz'e bağlayacak, 28 tünel ile viyadük ve köprülerden oluşan 600 kilometrelik Karadeniz-Akdeniz Yolu Projesi'ndeki çalışmalarda sona yaklaşıldı. Türkiye'deki 41 ilin ihracat ve ithalatına büyük katkı sağlaması beklenen proje, bölgeler arası sürücülere yakıt ve zaman tasarrufu ile konforlu ulaşımı da sunacak. Ordu Büyükşehir Belediye Başkanı Mehmet Hilmi Güler, yaptığı açıklamada, söz konusu projenin, Karadeniz ile Akdeniz'i birbirine bağlayacak dev bir proje olduğunu söyledi.

Projenin, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakan-



lığı döneminde, Topçam başta olmak üzere barajlara ulaşmak için Devlet Su İşlerinin imkanlarıyla başlattıkları bir çalışma olduğunu anlatan Güler, "Gerçekten çok zor şartlarda doğayla tatlı bir mücadeleye girerek bu tünelleri açtık ve neticesinde dedelerimizin hayali olan bu Dereyolu Projesi, bir şekilde

gerçekleşti. Sonra onu diğer yolla birleştirdiğimizde Karadeniz'i Akdeniz'e birleştiren muhteşem bir proje ortaya çıktı." dedi.

Güler, yol çalışmasıyla çok önemli imkanların sağlanacağına dikkati çekerek şöyle devam etti: "Bunun neticesinde çok rahatlıkla Karadeniz'i iç deniz olarak düşünürseniz, Rusya'sından Romanya'sına, Gürcistan'ından Bulgaristan'a, Ukrayna'ya kadar tüm ülkelerin malları çok rahatlıkla Ege'yi dolaşmadan Mersin'den Akdeniz'e inme şansına ulaştı. Yani Ordu ile Mersin arasında en kısa yol olarak bu gerçekleşti. Bunu hatta İskenderun'a kadar da uzatmak mümkün."

'FIRTINALI HAVADA YENİ YOLLAR'



Türkiye İMSAD'ın geleneksel hale getirdiği 2019 yılının Aralık ayı 'Gündem Buluşmaları' toplantısı, İstanbul Sanayi Odası-Odakule'de düzenlendi. Türkiye İMSAD Yönetim Kurulu Başkanı Ferdi Erdoğan, açılış konuşmasını yaptığı 'Gündem Buluşmaları'nda, Türkiye İMSAD Ekonomi Danışmanı Dr. Can Fuat Gürlesel, ekonomi ve sektöre yönelik değerlendirmelerini aktardı.

Toplantıda Türkiye İMSAD Yönetim Kurulu Başkanı Ferdi Erdoğan, "Ülkemizin inşaat malzemelerinin kalite açısından dünya çapında bilinir ve güvenilir bir konumda olması, bizi küresel ticarete emin adımlarla ilerlemeye teşvik ediyor. İç pazarda yaşanan daralma nedeniyle ülkemizin toplam ihracat büyüklüğü 180 milyar dolara geldi. Son 3 aydır da bu seviyede ilerliyor. İnşaat malzemelerinde

ise ihracat 21,5 milyar dolar civarında. Buna karşılık ortalama birim fiyat düşük, miktar ise ciddi şekilde artıyor. Yani daha çok mali daha ucuz fiyatla satmaya başladık. Ancak tüm bu koşullara rağmen 2020'de 24-25 milyar dolar seviyesine ulaşacağımıza inanıyoruz" dedi.

Son dönemde dünyanın gündeminde olan Asya pazarı ve Çin'i iyi incelemek gerektiğini belirten Erdoğan, "5 bin yıllık ticaret tecrübesi olan Çin, 500 yıllık bile ticaret tecrübesi olmayan ülkelerle rekabet etme gücüne sahip. 'Kuşak ve Yol' projesi hayata geçtiğinde Çin trenle Avrupa'ya mal taşırken, buradan gidecek trenin vagonlarında biz de yer alacak mıyız? Yoksa dönüş vagonlarına ürün yüklemeye mi çalışacağız? Dolayısıyla bugün öncelikle Çin'in bizim için gerçekten bir fırsat mı, yoksa tehdit mi olduğunu sorgulamalıyız." açıklamasında bulundu.

ÇİMENTO SEKTÖRÜNÜN İHRACATI ARTIYOR

Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği tarafından çimento sektörü Ocak-Eylül dönemi verileri açıklandı. 2018 yılının ilk aylarında beklenenden sıcak geçen kış ayları sayesinde 2018 yılı ilk altı ayında satışlar öngörülenden fazla artış göstermişti. Ancak 2019 yılında mevsimselliğin getirdiği olumsuz durum ve geçen yılın son dönemindeki küçülmenin devam eden etkisiyle, çimento iç satışlarında daralma yaşandı. Bölgesel olarak iç satışlarda daralmanın en düşük olduğu bölgeler, Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri olacak.

Açıklanan son verilere göre Türkiye genelindeki konut satışları Eylül ayında bir önceki yılın



aynı ayına göre yüzde 15,4 oranında artarak 146.903 oldu. TÜİK verilerine göre, sektörün 2019 yılının ilk dokuz ayında çimento ve klinker toplam ihracatını en çok artırdığı ülke Kamerun olurken bu ülkeyi Fildişi Sahili ve Gine izledi.

İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN "YILIN EN İYİ HAVALİMANI" SEÇİLDİ



İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı (İSG), dünyanın önde gelen havacılık organizasyonlarından biri olan Asya Pasifik Havacılık Merkezi (CAPA) tarafından havacılık sektörüne küresel ölçekte yaptığı büyük katkılar ve yıl içerisinde 30 milyonu aşan yolcu sayısı ile 'Yılın En İyi Havalimanı' ödülüne layık görüldü.

Uluslararası bağımsız bir jüri tarafından belirlenen Havacılık Mükemmellik Ödülleri toplam 10 ayrı kategoride verilirken, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ödülünü, 30 milyon ve üstü yolcuya sahip havalimanları arasından seçilerek kazandı.

İSG, 2014 yılında CAPA Havacılık Mükemmellik Ödülleri'nde 15-25 milyon yolcu kategorisinde "Yılın Havalimanı", 2010 yılında da Dünya Düşük Maliyetli Havayolları Kongresi (World Low Cost Airlines Congress) tarafından "Dünyanın En İyi Havalimanı" seçilmişti. Ayrıca bu yıl en iyi müşteri deneyimi yaşatan markaların ödüllendirildiği A.L.F.A Awards'ın havalimanlar kategorisinde de birinciliğe layık görülen İSG, dünyanın önde gelen ekonomi yayınlarından olan Fortune Dergisi tarafından da "Yılın İşletme Destek Hizmetleri Ödülü" verilmişti.

İKLİMLENDİRME SEKTÖRÜNÜN FRANSA'YA İHRACATI YÜZDE 17,8 ARTTI



İklimlendirme Sanayi İhracatçıları Birliği (İSİB), 5-8 Kasım 2019 tarihleri arasında Fransa'nın Paris şehrinde düzenlenen Interclima + Elec 2019 Fuarı'na milli katılım organizasyonu düzenledi. Türkiye iklimlendirme sektöründeki firmaların, hedef pazarlardaki ithalatçılarla bir araya gelmesini sağlamak ve sektörün dünya çapındaki tanınırlığını artırmak amacıyla, ticaret ve alım heyeti organizasyonları, sektör tanıtım günleri ve milli katılım fuar organizasyonları düzenleyen İSİB, sektörün, 2019 yılının sonunda 5 milyar dolar seviyelerinde ihracat rakamına ulaşmasını hedefliyor. İSİB'in bu hedefleri doğrultusunda Isıtma, Soğutma ve İklimlendirme Fuarı olan Interclima + Elec 2019'a düzenlediği milli katılım organizasyonuna 11 Türk firması katılım gösterdi.

Almanya, İngiltere ve İtalya'dan sonra Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı dördüncü ülke olan Fransa, son yıllarda Türkiye İklimlendirme Sektörünün ihracatında önemli bir artış trendi sergiliyor. Ocak-Ekim döneminde Fransa'ya yapılan sektör ihracatı yüzde 17,8 oranında artış göstererek, 146 milyon dolardan, 172 milyon dolara çıktı.

TÜİK, DÖNEMSEL GSYH SONUÇLARINI AÇIKLADI



Türkiye İstatistik Kurumu'nun açıkladığı Temmuz-Eylül 2019 GSYH verilerine göre; 2018 yılı aynı dönem karşılaştırmasında ekonomi yüzde 0,9 büyürken, inşaat sektörü toplam katma değeri yüzde 7,8 arttı. Gayrisafi Yurt İçi Hasıla üçüncü çeyrek ilk tahmini; zincirlenmiş hacim endeksi olarak (2009=100), 2019 yılının üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre yüzde 0,9 arttı. Üretim yöntemiyle Gayrisafi Yurt İçi Hasıla tahmini, 2019 yılının üçüncü çeyreğinde cari fiyatlarla yüzde 11,5 artarak 1 trilyon 145 milyar 99 milyon TL oldu.

Gayrisafi Yurt İçi Hasıla'yı oluşturan faaliyet-

ler incelendiğinde; 2019 yılının üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre zincirlenmiş hacim endeksi olarak; tarım sektörü toplam katma değeri yüzde 3,8, sanayi sektörü yüzde 1,6 arttı ve inşaat sektörü yüzde 7,8 azaldı. Ticaret, ulaştırma, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetlerinin toplamından oluşan hizmetler sektörünün katma değeri ise yüzde 0,6 arttı. Takvim etkisinden arındırılmış GSYH zincirlenmiş hacim endeksi, 2019 yılı üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre yüzde 0,6 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış GSYH zincirlenmiş hacim endeksi, bir önceki çeyreğe göre yüzde 0,4 arttı.

KAMU İHALELERİNDE "ELEKTRONİK EKSİLTME" TASARRUFU

Kamu kurum ve kuruluşları bu yıl 5 bin elektronik ihale düzenledi. Söz konusu ihaleler dikkate alındığında sözleşme bedelinin idarelerin hazırladığı yaklaşık maliyete oranı tüm ihalelerde yüzde 83 iken bu oran elektronik ihalelerde yüzde 80'e düşürüldü ve böylece 217 milyon liralık tasarruf elde edildi. Elektronik ihaleyle, ortalama teklif sayısı 4,9'dan 7,5'e yükselerek rekabet ortamı oluştu. Rekabeti artırmanın yanı sıra teklif cetvelindeki aritmetik hata veya belgelerin sunulduğundan kaynaklanan yanlışlar nedeniyle ihaleye ka-

tılanların elenmesinin de önüne geçilecek kaynakların verimli kullanılması sağlandı.

Bu yıl yapılan düzenlemelerle tüm ihalelerin elektronik olarak yapılması mümkün hale getirildi. İsteklilerin ihale dokümanını internet ortamında ücretsiz edinmeleri sağlandı ve doküman masrafı ortadan kaldırıldı. İhalelere katılan yabancılar Elektronik Kamu Alımları Platformu'na (EKAP) kaydedilerek bu isteklilerin de elektronik teklif vermelerine olanak tanıdı. İhalelere katılım için gereken belgelere EKAP üzerinden ücretsiz erişim imkanı sağlandı.

DIŞ TİCARET AÇIĞI ARTTI



Türkiye İstatistik Kurumu ile Ticaret Bakanlığı tarafından oluşturulan Kasım ayına ve Ocak-Kasım dönemine ilişkin geçici dış ticaret istatistikleri açıklandı. Buna göre, Kasım ayında ihracat yüzde 0,1, ithalat yüzde 9,7 arttı. Kasım ayında dış ticaret açığı ise yüzde 232,2 artarak 2 milyar 234 milyon dolara yükseldi.

AB'nin ihracattaki payı geçen yılın kasım ayında yüzde 49,8 iken, bu yılın aynı ayda yüzde 47,3 oldu. AB'nin ihracatta geçen yılın ocak-kasım döneminde yüzde 50,3 düzeyinde bulunan payı da bu yılın

aynı döneminde yüzde 48,9 olarak hesaplandı. AB'ye ihracat, kasımda geçen yılın aynı ayına göre yüzde 4,9 azalarak 7 milyar 338 milyon 243 bin dolar olarak gerçekleşti. Almanya, 1 milyar 393 milyon dolarla geçen ay en fazla ihracat yapılan ülke oldu. Bu ülkeyi 956 milyon dolarla Irak, 915 milyon dolarla Birleşik Krallık ve 837 milyon dolarla İtalya izledi. İthalatta ise ilk sırayı 1 milyar 985 milyon dolarla Rusya aldı. Rusya'yı 1 milyar 772 milyon dolarla Çin, 1 milyar 656 milyon dolarla Almanya ve 802 milyon dolarla ABD takip etti.

ADIM ADIM 1915 ÇANAKKALE KÖPRÜSÜ

Temeli, 18 Mart 2017 tarihinde atılan 1915 Çanakkale Köprüsü'nün köprü ayakları 7'nci blokların da tamamlanmasıyla 50 metre yüksekliğe ulaştı. Cumhuriyet'in kuruluşunun 100'üncü yılını simgelemesi için orta açıklığı 2023 metre olacak köprü, 'dünyanın en uzun kuleler arası açıklığına sahip asma köprüsü' olacak. DHAda yer alan habere göre; köprü'nün yapımı için ilk olarak Gelibolu'da Sütlüce, Lapsek'i'de ise Şekerkaya mevkiileri arasında uzun süre denizde sondaj çalışması yapıldı. Bu çalışmaların tamamlanmasıyla birlikte 2023 metrelik ayak açıklığıyla dünyanın en uzun asma köprüsü için Çanakkale Boğazı'nın Avrupa yakasındaki Gelibolu ilçesi Sütlüce mevkiinde şantiye kuruldu. Köprü'nün deniz altındaki temelinin zemin iyileştirilmesi için Avrupa yakasında 192, Asya yakasında 165 olmak üzere toplam 357 adet 2,5 metre çapında demir kazık denize çakıldı.



Proje kapsamında bir asma köprü, iki yaklaşım viyadüğü, dört betonarme viyadük, altı alt geçit köprüsü, 38 üst geçit köprüsü, beş köprü, 43 alt geçit, 115 çeşitli ebatlarda menfez, 12 kavşak (devlet yolu üzerindeki kavşaklar dahil), dört otoyol hizmet tesisi, iki bakım işletme merkezi, altı ücret toplama istasyonu inşa edilecek. 1915 Çanakkale Köprüsü, 18 Mart 2022'de tamamlanarak hizmete açılacak.

GELİR İDARESİ'NDEN İNŞAAT SEKTÖRÜNE YAKIN TAKİP

Kayıt dışı ekonomiyle mücadele konusundaki çalışmalarını hızlandıran Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB), nakit ekonomisi ve dış ticaret konuları ile akaryakıt, inşaat, tütün ile alkollü içecekler, tarım ile gıda sektörlerindeki kayıt dışılığın azaltılması için düzenlediği çalıştaylarda bu alanlardaki açığın nedenlerini ve çözüm önerilerini araştırıyor.

2019-2021 dönemini kapsayan Kayıt Dışı Ekonomiyle Mücadele Stratejisi Eylem Planı'nı yürürlüğe koyan başkanlık, bu alandaki mücadelesine planlı şekilde devam ediyor. Kayıt dışı ekonomi ile mücadele amacıyla risk odaklı analiz ve denetim çalışmaları yürüten GİB, sektör bazlı çalışmalara da hız verdi. Bu kapsamda, akaryakıt, inşaat, tütün ile alkollü içecekler, tarım ile gıda sektörlerine yönelik çalıştaylar düzenlenirken, nakit ekonomisi ve dış ticaret alanlarındaki kayıt dışılık da ayrı bir çalıştayla ele alındı. Başkanlıkça düzenlenen tüm çalıştaylar, ilgili kamu kurumları, özel sektör, üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirildi.

İnşaat Sektöründe Kayıt Dışılığın Azaltılması Çalıştay'ıyla da inşaat sektörü dinamikleri, kayıt dışılığa sebep olan unsurlar, değer zincirindeki olası boşluklar ve çözüm önerilerinin değerlendirilerek mücadele stratejilerinin geliştirilmesi amaçlandı. Çalıştaya katılan tüm taraflardan, sektördeki kayıt dışı ekonominin boyutunun ve mücadele stratejilerinin belirlenmesi, mevzuattaki boşlukların giderilmesi, denetim-izleme mekanizmaları ve kurumlar arası veri paylaşımının geliştirilmesi konularına yoğunlaşmaları talep edildi. İnşaat sektöründe kayıt dışılığın analizi açısından önemli görülen konular, geliştirme, finansman ile satış ve sonrası aşamaları olarak sıralandı.



BİLİM İNSANLARI

GEZEGENİN 'GERİ DÖNÜLEMEZ' NOKTAYA YAKLAŞTIĞINI SÖYLEDİ

BİLİM İNSANLARI İKLİM KRİZİNİN VARDIĞI BOYUTLAR HAKKINDA DÜNYANIN BİRDEN ÇOK TAŞMA NOKTASINI ÇOKTAN AŞTIĞI KONUSUNDA UYARI YAPTI. UYARIDA İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN MEDENİYETE VAROLUŞSAL BİR TEHDİT OLUŞTURMAYA BAŞLADIĞI AÇIKLANDI.

The Guardian'da yer alan habere göre, küresel ısınmanın buzulların erimesi ve ormanların yok olması gibi bazı etkileri durdurulamaz hale geldi. Geçmişte 5 derecelik aşırı ısınmanın dünyayı 'taşma noktasına' getireceği düşünülürken yeni araştırmalar 1 ya da 2 derecenin de aynı derecede tehlikeli olduğunu ortaya koydu. Gezegenin 1 derece daha ısınmış olması ve sıcaklığın artacağına kesin gözüyle bakılmasının sebebi geçmişteki karbon emisyonları ve sera gazı emisyonunun hâlâ artıyor olması.

Journal Nature dergisinde bir makale yayımlayan araştırmacılar dünya için bahsedilen 'taşma noktalarının' ciddi sonuçlar doğurabileceğini ve harekete geçmek için gereken zamanın daraldığını belirtti. Makalede, "Gezegenimizin istikrarı ve direnci tehlike altında" ifadeleri yer aldı.

Makaleyi yazan bilim insanlarından Exeter Üniversitesi'nden Prof. Tim Lenton "Çalışmamızın basit versiyonu iklim grevi yapan okul öğrencilerinin söylediğiyle açıklanabilir: İklim sistemimizde dönüşümü olmayacak potansiyel değişimler görmeye başlıyoruz. Bir bilim insanı olarak telaşlandırıcı kişi olmak istemiyorum fakat bütün iklim değişikliği sorununa bir risk yönetimi problemi olarak yaklaşmak

istiyorum." dedi.

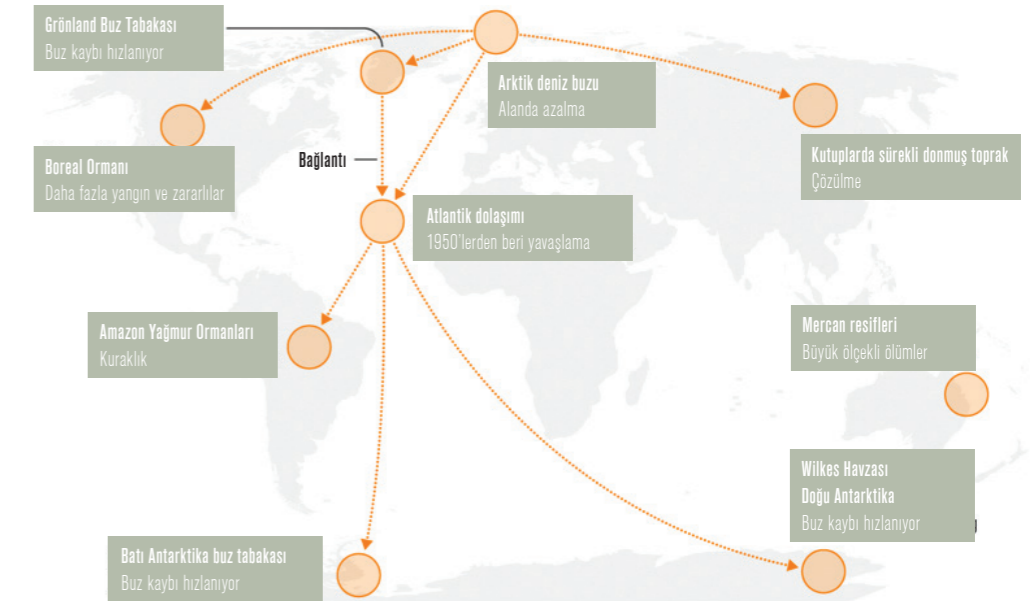
Makalede yer almasa da çalışmayı destekleyen başka bir profesör Phil Williamson ise "Dünya'nın ikliminin kontrolünü çoktan kaybetmiş olabiliriz" dedi.

Birleşmiş Milletler geçtiğimiz haftalarda küresel ısınmayı durdurmak için beklenen noktadan çok uzak olduğu uyarısını yapmıştı. Bilim insanlarının hazırladığı makalede küresel ısınmanın sonucu olan dokuz 'taşma noktası' belirtildi.

Dünyanın iklim krizi nedeniyle 'taşma seviyesine' gelen dokuz noktası şöyle belirlendi:

- Grönland hızla buzul örtüsünü kaybediyor.
- Kutup Denizi buzullarını kaybediyor.
- Asya'da toprağın altında bulunan buzullar hızla eriyor.
- Tayga Ormanları'nda yangınlar artıyor.
- Amazon Yağmur Ormanları kuraklıkla mücadele ediyor.
- Batı Antartika buzul örtüsü küçülüyor.
- Doğu Antartika'da bulunan Wilkes Havzası buzullarını kaybediyor.
- Avustralya'da mercan kayalıkları hızla yok oluyor.
- Atlantik'te su dolaşımı 1950'den beri yavaşladı.

The Guardian'ın 'taşma noktaları' için hazırladığı harita şu şekilde:



Guardian graphic. Source: Lenton et al, Nature, 2019

TÜRKİYE'NİN YÜZDE 29'U ORMANLARLA KAPLI

Medya takip kurumu Ajans Press'in, Tarım ve Orman Bakanlığı verilerinden elde ettiği bilgilere göre, Türkiye'deki yüzölçümü ve nüfusa oranla en ormanlık iller belli oldu. Buna göre Antalya'nın 1 milyon 146 bin hektar orman alanı birinci olduğu gözlemlendi. İkinci sıraya ise 873 bin hektar alan ile Kastamonu yerleşirken, üçüncü sırada 835 bin hektar alan ile Mersin'in yer aldığı kaydedildi.

DHA'da yer alan habere göre; Türkiye'nin toplam orman kaplı alanı ise yüzde 29 olarak görüldü. Bu oran Avrupa Birliği ülkelerinde ise yüzde 43 olarak kaydedildi. Bununla birlikte Türkiye'de en az ormanlık alan bulunan il sadece 161 hektar ile Iğdır olarak kayıtlara geçti. Orman alanlarının az olması ile listenin sonunda yer alan diğer şehirler ise; Ağrı, Nevşehir, Şanlıurfa ve Aksaray olarak belirlendi.



TERMİK SANTRAL DÜZENLEMESİ KANUNUNDAN ÇIKTI

Günlerdir Türkiye'nin gündemini meşgul eden termik santral düzenlemesi Plan ve Bütçe Komisyonu'nda kanundan çıkarıldı. Kömürlü termik santrallere havayı kirlenme izni veren ve Meclis'teki tüm partilerin 14 Şubat 2019'da aldıkları ortak kararlar geri çekilen yasal düzenleme geçen hafta Meclis gündemine geldi. Düzenlemeye ilişkin madde torba yasa içinde AKP ve MHP oylarıyla kabul edildi. Ancak söz konusu madde, "Biz bunları böyle çalıştıramayız. Siz çok para kazanacaksınız diye biz halkımızın zehirlenmesine müsaade etmeyiz. Bir tarafta halkın diğer tarafta sermaye var. Kimse kusura

bakmasın." diyen Cumhurbaşkanı Erdoğan tarafından veto edildi. Sözcü'de yer alan habere göre; AKP grubu da torbadan ilgili maddeyi çıkardı. Yani termik santrallerin havayı daha fazla kirlenmelerinin önüne geçildi.

Şirketler neden istemiyordu?

Filtresiz bacaların monte edilmesi, santrallerin bir süreliğine 'üretim dışı' kalmasını gerektiriyor. Bu da şirketler için milyonlarca dolar 'kârdan zarar' anlamına geliyor. Öte yandan santrallere takılması planlanan bacaların tanesinin 12 milyon euro olduğu bildiriliyor.

2020 YILININ TURİZM TEMASI: PATARA

Kültür ve Turizm Bakanlığı, turizmde Türkiye'nin kültürel ve tarihi değerlerini ön plana çıkarmak amacıyla 2018 yılını Troia Yılı ilan etti. Daha sonra da dünyanın bilinen en eski költ yapılar topluluğunun ortaya çıkarıldığı Göbeklitepe'ye dikkat çekmek için 2019'u Göbeklitepe Yılı ilan etti. Bakanlık, 2020 yılının teması için ise Antalya'nın Kaş ilçesindeki Patara Antik Kenti'ni seçti.

TRT Haber'de yer alan DHA kaynaklı habere göre, bu yıl Patara'nın Türkiye teması olarak belirlenmesiyle, Patara başta müze olmak üzere kazı ve restorasyon çalışmalarının yoğun-

laştırılması gibi birçok yatırım planlanıyor. Arkeolojik kazılarla M.Ö. 8'inci yüzyıla tarihlenen Patara Antik Kenti, Antalya'nın Kaş ilçesine 42 kilometre uzaklıkta bulunuyor. Likya Birliği'ne üye en eski yerleşimlerden ve başkentlik yapmış bir şehir. 10 kilometrekarelik alana sahip antik kentte uzun yıllardır Akdeniz Üniversitesinden Prof. Dr. Havva İşkan Işık başkanlığında kazılar ve restorasyon çalışmaları yürütülüyor. Bugüne kadar onlarca eşsiz tarihi eserin ortaya çıkarıldığı Patara, UNESCO Dünya Kalıcı Miras Listesi'nde bulunan Xanthos vadisinde denize açılacak tek yer özelliğini taşıyor.

ÇED YETERLİK BELGESİ TEBLİĞİ YAYINLANDI



Çevresel Etki Değerlendirilmesi (ÇED) Yeterlilik Belgesi Tebliği Resmî Gazete'nin 29 Kasım 2019 tarihli sayısında yayınlandı ve 18 Aralık 2009 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan Yeterlilik Belgesi Tebliği yürürlükten kalktı. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇŞB) tarafından yayınlanan tebliğ ile Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği kapsamında dosya/rapor hazırlayacak kurum ve kuruluşlarda aranacak şartlar, başvuruların değerlendirilmesi, ÇED Yeterlilik Belgesinin verilmesi, vize edilmesi, askıya alınması, iptali ve denetimi ile ilgili usul ve esaslar belirleniyor. Yeşil Ekonomi'de yer alan haberde;

düzenlemeye göre ÇED Yeterlilik Belgesi almak isteyen kurum/kuruluşların; kamu veya özel sektörde çevre ile ilgili konularda en az beş yıl çalışmış ve en az yirmi beş PTD/nihai ÇED Raporu hazırlanmasında veya en az on İDK toplantısında görev almış olan en az iki çevre mühendisi, ayrıca çevre mühendisliği bölümü mezun olmayıp kamu veya özel sektörde çevre ile ilgili konularda en az beş yıl çalışmış ve en az yirmi beş PTD/nihai ÇED Raporu hazırlanmasında veya en az 10 İDK toplantısında görev almış, yükseköğretim kurumlarının belirli bölümlerinden mezun en az iki personeli sürekli olarak istihdam etmeleri gerekecek.

ESKİŞEHİR'DEN BİR ÖRNEK PROJE DAHA



Eskişehir Büyükşehir Belediyesi hayata geçirdiği doğa dostu projelerle öne çıkıyor. Geçtiğimiz yıllarda açılan ve 95 bin hanenin günlük elektrik ihtiyacını karşılayan Katı Atık Dönüşüm ve Enerji Üretim Tesisi'nden sonra, şimdi de güneş enerjisinden elektrik elde etmeye başladı.

Cumhuriyet'ten Arif Anbar'ın haberine göre; Katı Atık Dönüşüm ve Enerji Üretim Tesisi'nde şehrin çöpleri elektrik enerjisine

dönüşürken, mülkiyeti belediyeye ait olarak arazilere de güneş santralleri kuruluyor. Eskişehir'in 1990'lı yıllarda en büyük problemlerinden biri olan şehir çöplüğünün Katı Atık Dönüşüm ve Enerji Üretim Tesisi sayesinde son teknoloji ile enerji üreten bir yer haline geldiğini ifade eden Büyükşehir Belediye Başkanı Yılmaz Büyükerşen, doğa dostu projelere devam edileceğinin altını çizdi.



DEPREM ARAŞTIRMASINA TROL DARBESİ

Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü Müdürü Haluk Özener, İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB)'nin düzenlediği Deprem Çalıştay'ında konuştu. Özener, sismik hareketliliği tespit etmek için denize döşenen fiber optik kabloları trol trol nelerinin parçaladığını söyledi.

DHA'da yer alan habere göre; Haluk Özener, "Kıyı istasyonlarında depremleri takip ediyoruz. En önemli olan fay Marmara'da denizin içinden geçiyor. Bu yönde Marmara deniz tabanı gözlem evi kuruldu." dedi. Özener, "Bu yol haritası 2005'te başladı. Fiber optik kablolar ile veriler kıyıya, istasyonlara eş zamanlı olarak erişti. 2008'de farklı ülkelerden, farklı kuruluşlar ile bilgi alışverişi yapıldı. İtalya, Almanya, İngiltere ve en sonunda İngiltere'den bir firma ile bu çalışma başladı. Deniz tabanına 1200 metre derinliğine dahi bu istasyonlar kuruldu. Veriler geldi, Marmara denizine konuşlanmış fiber optik kablolu istasyonlar vardı. Toplam 70 kilometre fiber optik kablomuz Marmara Denizi'nde. Maalesef bunlar bütün deniz haritalarında işaretli olmalarına rağmen trolle avlanan avcılar kabloları parçaladılar. Şu anda geldiğimiz noktada o kabloların hepsini topladık. Tekrar onarılıyor. Hem cihazlar hem kabloları bu ay içinde tekrar yerine atmayı planlıyoruz." ifadelerini kullandı.



ODE YALITIM, KURUMSAL YÖNETİM GÜCÜ İLE TAİDER'DEN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER KATEGORİSİNDE BİRİNCİLİK ÖDÜLÜ ALDI

ODE YALITIM'A TAİDER'DEN BÜYÜK ÖDÜL



ODE YALITIM, TAİDER AİLE İŞLETMELERİ DERNEĞİ TARAFINDAN AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BİLİNCİNİN GELİŞMESİNİ DESTEKLEMELERİ AMACIYLA HAYATA GEÇİRİLEN KUZUYILDIZI: AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖDÜLÜ'NÜN SAHİBİ OLDU. YARIŞMADA BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER KATEGORİSİNDE ÖDÜL ALAN ODE YALITIM, KURUMSAL YÖNETİMDE GÖSTERDİĞİ BAŞARI İLE BİRİNCİLİK ÖDÜLÜNE LAYIK GÖRÜLDÜ. ÖDÜL TÖRENİNDE KONUŞAN ODE YALITIM YÖNETİM KURULU BAŞKANI ORHAN TURAN, "BAŞARI, SÜREKLİ DEĞER YARATMAKTIR. ODE YALITIM OLARAK KURUMSALLAŞMAYA ÇOK ÖNEM VERİYORUZ VE ŞİRKETİMİZİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN KURUMSAL YÖNETİM YAPIMIZI HER GEÇEN GÜN DAHA DA GELİŞTİRİYORUZ" DEDİ.

Türkiye'nin yüzde 100 yerli sermayeli en büyük yalıtım şirketi olan ODE Yalıtım, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği tarafından aile şirketlerinde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesini desteklemek amacıyla hayata geçirilen Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü'nü kazandı. Yarışmada Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde ödül alan ODE Yalıtım, kurumsallaşmaya uzun süredir yatırım yapan, TURQUALITY Destek Programı'na katılan ve tüm ürünlerine EPD (Çevresel Ürün Beyanı) alan ilk firma olarak, bir girişim sermayesinin yalıtım sektöründe yatırım yaptığı tek firma olma özelliği de taşıyor.

Orhan Turan: "ODE Yalıtım olarak kurumsallaşmaya çok önem veriyoruz"

Ödül töreninde ODE Yalıtım Yönetim Kurulu

Başkanı Orhan Turan kurumsallaşmaya verdiği önemin altını çizerek şöyle konuştu: "Başarı, sürekli değer yaratmaktır. ODE Yalıtım olarak kurumsallaşmaya çok önem veriyoruz ve şirketin sürdürülebilirliği için kurumsal yönetim yapımızı her geçen gün geliştiriyoruz. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yükümlülüklerimizi yerine getirerek, sadece kendi şirketimiz için değil ülkemizde de sürdürülebilir kalkınmayı hızlandırmak amacıyla faaliyet yürütüyoruz. Bugün tüm bu çalışmalarımızın böyle önemli bir ödülle taçlandırılmasından büyük memnuniyet duyduğumuzu belirtmek istiyorum. Kurumların sürdürülebilirliğinin anahtarı kurumsallaşmadır. Bu yolda kendimizi her geçen gün daha da iyileştirmeye devam etmek üzere çalışmalarımızı sürdüreceğiz."



ODE YALITIM İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ KENAN BARIŞ DEMİRDELEN:

“KUZEY YILDIZI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖDÜL SÜRECİ ODE İÇİN BİR ÖĞRENME VE FARKINDALIK YOLCULUĞUYDU”

ODE YALITIM İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ KENAN BARIŞ DEMİRDELEN, KUZEY YILDIZI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖDÜLLERİ DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YAKLAŞIK DOKUZ AY SÜRDÜĞÜNÜ BELİRTİYOR. DEMİRDELEN BU DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ODE İÇİN BİR ÖĞRENME VE FARKINDALIK YOLCULUĞU OLDUĞUNU VURGULUYOR.

Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Ödülleri sürecine nasıl başvurdu? Ödül sürecine kimler başvuruyordu?

Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri'nin amacı, aile şirketlerinin sürdürülebilir iş modelleri geliştirmelerinde katkı sağlamak, iyi örnekleri paylaşarak öğrenmeyi hızlandırmak, gelişimin tüm kurumlara yayılmasını sağlama yönünde itici güç oluşturmak şeklinde tanımlanmış. Ödül sürecinde “Büyük Ölçekli İşletmeler” ve “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler” olmak üzere iki farklı kategoride başvuru yapılıyor. Biz, ODE olarak büyük ölçekli işletmeler kategorisinde başvurumuzu yaptık. Başvurular TAİDER'in web sayfasında yer alan ön başvuru formu doldurularak yapılıyor.



Kenan Barış Demirdelen
ODE Yalıtım
İnsan Kaynakları Direktörü

Bu başvuru sürecinde ODE Yalıtım nasıl bir değerlendirme sürecinden geçti?

Başvuru aşamasından ödül alan firmanın açıklanmasına kadar olan süreç yaklaşık dokuz ay sürüyor. Ön başvuru formunun doldurulmasının ardından yapılan değerlendirmeyle, başvurumuz kabul edildi. Sonrasında birçok farklı aşama gerçekleşiyor. Başvuru dosyası hazırlanması ile ilgili iki kişi İzmir'de eğitime katıldık. İhracat Direktörümüz ve İç Denetim Yöneticimiz Antalya'da gerçekleşen değerlendirici eğitimine katıldı. Sonrasında toplam 32 sayfalık başvuru dosyamızı hazırladık ve gönderdik. En son aşama saha ziyaretleri. Üç kişilik bir ekip, iki gün boyunca merkez ofisimizde ve fabrikamızda kapsamlı değerlendirmelerde bulunarak, raporlarını hazırladı. Sonrasında jüri değerlendirmesi ve ödüllendirme süreci gerçekleşiyor. Bahsettiğim bu süreçlerin her aşamasında bütün departmanlarımız tam bir koordinasyon ve iletişim içerisinde çalıştı.

ODE Yalıtım olarak sürdürülebilirlikle ilgili ne gibi çalışmalar gerçekleştirdiniz ve sonuçları kurumunuzu nasıl etkiledi?

Bizim ODE olarak bu ödül sürecine katılmamızda sürecin bir öğrenme süreci olması, çalışmalarımızın dış bir göz tarafından değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi, sürdürülebilirlik açısından kendimizi test etme fırsatı olması etkili oldu. Süreçte altı farklı boyut ele alınıyor: Çalışanlar, Çevre, Toplum, Gelecek Nesiller, Yönetişim ve Finansal. ODE olarak, bugüne kadar bu konularda birçok çalışmalar gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye devam ediyoruz. Kurumsallaşma, stratejik planlama ve yönetim, paydaşlarımız, çevre, kurum kültürü, risk yönetimi, hedeflerle yönetim, organizasyonel gelişim, sürekli öğrenme... Tüm bu başlıklar ODE'nin daima gündeminde olan ve sürekli olarak geliştirmeye çalıştığımız konular. Bu konularda doğru strateji koyan ve bunu hayata geçiren şirketlerin günün sonunda daha sağlıklı bir yapıları oluyor. Oluşan kurumsal yapı ile büyümeleri ve yarattığı katma değer daha da sürdürülebilir hale geliyor.

“ODE dışardan profesyonel bir gözle değerlendirildi”

Ödül öncesi kurumunuz için hazırlanan değerlendirme raporunda, ODE'nin gelişmiş ve geliştirilecek alanlarını tespit etme



**TAİDER KUZEY YILDIZI
AİLE ŞİRKETLERİNDE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ÖDÜLLERİ**

imkânı da elde ettiniz. Bu rapora göre ODE Yalıtım'ı değerlendirebilir misiniz? Gelişmiş ve gelişmekte olan alanlar olarak neler tespit edildi?

Değerlendirme raporu bize ulaştı ve tespitler bizim için çok kıymetli. Tabi rapor çok kapsamlı, burada sadece birkaç örnek verebilirim. Olumlu kısımlar iyileştirme alanlarına göre oldukça fazla. Dışarıdan profesyonel bir değerlendirme sonucu böyle bir geri bildirim almaktan dolayı son derece mutlu olduğumuzu söylemeliyim. Burada olumlu kısımlarla ilgili örnek vermeyeyim çünkü birçok konu eksik kalır. Hem olumlu kısımlar bizim zaten sahip olduğumuz ve daha da geliştirmeyi hedeflediğimiz yetkinliklerimiz. Biz bu aşamada raporun iyileştirme alanlarına odaklanacağız. Bunlardan bazıları; sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile ilgili kurum genelinde farkındalık yaratılması, yönetici kademesindeki kadın-erkek oranı, karbon ayak izi ölçümlerinin sürekliliğinin sağlanması.

“ÖDÜL BİZİM İÇİN MOTİVASYON KAYNAĞI OLDU. ŞİMDİ SIRADA GÜÇLÜ YÖNLERİMİZİ DAHA DA GÜÇLENDİRMEK, GELİŞİM ALANLARIMIZI İYİLEŞTİRMEK İÇİN ÇALIŞMAK VAR.”

TAİDER'den aldığınız bu ödülün, kurumunuza katkısı ne oldu? Kısaca bizimle paylaşır mısınız?

Sürecin birçok faydası olduğunu düşünüyorum. Aslında ödül süreci bir öğrenme ve farkındalık yolculuğu. Başvuru dosyamızı hazırlarken tüm departmanlarla birlikte, takım olarak çalıştık, bu kurum içerisinde farklı bir sinerji yarattı. Aslında farkındalık dosyamızı hazırlarken başladı, saha ziyaretleri ile devam etti. Değerlendirme raporu ile aldığımız net geri bildirimler de gelişim alanlarımızla ilgili bize yol gösterecek.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli konu nedir? Kurumunuz bunu nasıl başarıyor?

Elbette birçok farklı faktör var. Bana göre en önemli konu vizyon. Gelecek nesillere başarı ile aktarılmış şirketlere baktığımızda liderin vizyonunun ne kadar belirleyici olduğunu görebiliyoruz. ODE'nin başarısının temelinde bu vizyon yer alıyor.

Bu ödül bizim için her alanda daha iyiyi hedefleyeceğimiz bir motivasyon kaynağı oldu. Şimdi sırada güçlü yönlerimizi daha da güçlendirmek, gelişim alanlarımızı iyileştirmek için çalışmak var. Sahip olduğu vizyon ve farkındalık için yönetimize, yaptıkları başarılı çalışmalarla bu ödülün alınmasını sağlayan ODE Ailesindeki tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ODE YALITIM ODE R-FLEX'DE KAPASİTE ARTIŞINA KARAR VERDİ

30 YILDIR ELASTOMERİK KAÇUK KÖPÜĞÜNDE TÜRKİYE PAZAR LİDERİ, AVRUPA PAZARINDA İSE İLK ÜÇ BÜYÜK OYUNCUDAN BİRİ OLAN ODE YALITIM, ODE R-FLEX'DE KAPASİTE ARTIŞINA KARAR VERDİ. ODE YALITIM TEKNİK PAZARLAMA YÖNETİCİSİ BENGÜL BÖKE DİZ, İÇ VE DIŞ PAZARDAN GELEN GÜÇLÜ TALEPLER DOĞRULTUSUNDA 2020 YILINDA KAPASİTE ARTIŞI KARARI ALDIKLARINI VURGULUYOR. DİZ, ODE R-FLEX ÜRÜN ÖZELLİKLERİNİ HAZIRLADIĞI YAZISINDA ANLATIYOR.



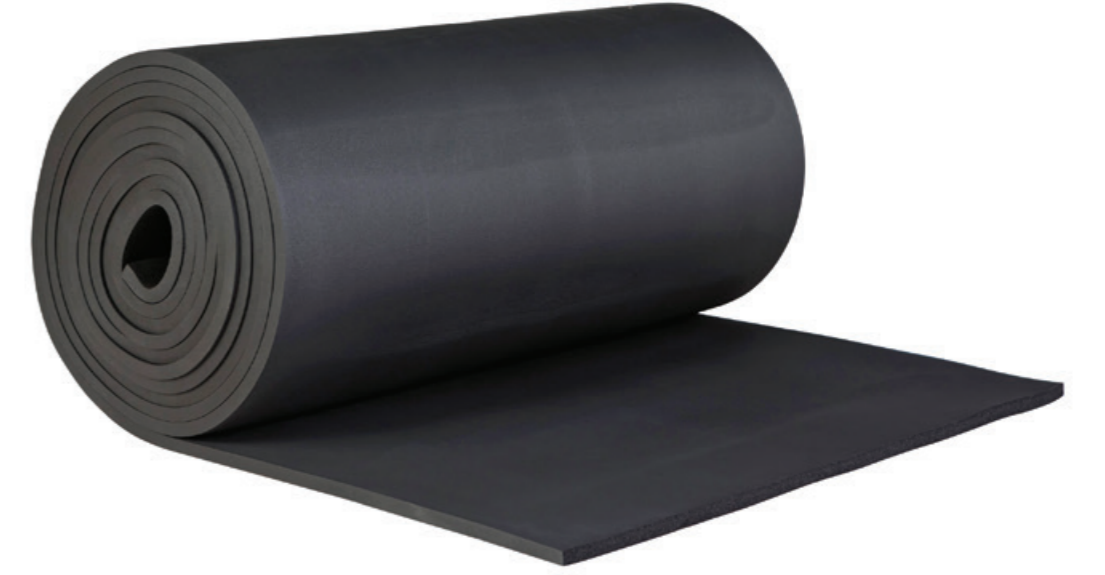
ODE Yalıtım olarak levha ve boru tiplerinde üretmekte olduğumuz R-FLEX (elastomerik kaçuk köpüğü) ürünümüz ile Türkiye'de 1989 yılından günümüze kadar sektör lideri, Avrupa pazarında ise ilk üç büyük oyuncudan biri olarak pazarda yerimizi alıyoruz.

Bu yıl ki kapasite kullanım oranımızın yüzde 100 seviyelerinde gerçekleşmesi ve ihracat kanalında yüzde 40'ın üzerindeki büyüme oranımızla, iç ve dış pazardan gelen güçlü talepler doğrultusunda 2020 yılında kapasite artışı kararı almış bulunmaktayız.

2019 yılı bizler için tüm yalıtım uygulama alanlarına yönelik yenilikçi ürünlerin ürün portföyümüze katıldığı bir sene oldu. Özellikle; tesisatta soğuk ve ılık hatların, soğutma sistemlerinin yalıtımında en çok tercih edilen ürün olan R-FLEX; ODE Yalıtım'ın AR-GE çalışmalarını yoğun olarak sürdürdüğü ürünlerinden. R-FLEX için 2019 yılında başlattığımız, tamamlanmış ve devam etmekte olan çok sayıda projemiz mevcut.



Bunlardan R-FLEX DIAMOND; $\mu \geq 11.000$ değeri ile Türkiye'deki ilk ve tek en yüksek su buharı difüzyon direnç katsayılı elastomerik kaçuk köpüğü olma özelliğine sahip. Yüksek difüzyon direnci ile zorlu çalışma koşullarında dahi maksimum yağışma kontrolü ile tesisatı korur, hattın ömrünü uzatır. R-FLEX DIAMOND; -20 °C'de $0,032$ W/ (m.



K) değerindeki ısı iletkenlik katsayısıyla yüksek ısı yalıtımı sağlar, bu sayede enerji verimliliğini artırır.

Enerji verimliliğini artırabilmenin esasları sisteme uygun ürün seçimi ve ürün teknik spektlerine bağlı olduğu gibi seçilecek yalıtım kalınlığı da verimi artıran özelliklerdendir. Bu amaçla 2019 yılı itibarıyla ODE R-FLEX levha grubumuzda 60 mm kalınlıkta ürünler de üretmeye de başladık.

Bir diğer yeni ürünümüz ise kaplamalı grubumuza dahil ettiğimiz R-FLEX Metalize Kaplamalı elastomerik kaçuk köpüğü. Son kat kaplaması Metalize PET film ile kaplı olan ürünümüz, karakteristik özelliği gereği

isimlendirdiğimiz farklı mikron kalınlıklarındaki folyo tipi kaplamalar ile de üretmeye başlayıp, pazarda önemli bir ihtiyaca cevap vermiş bulunmaktayız.

2020 yılında da global marka olma yolundaki hedeflerimize AR-GE Departmanı tarafından, yalıtım sektörüne değer katan, çevreye ve insan sağlığına duyarlı, inovatif ürünlerin geliştirilmesi ile hız kesmeden devam edecek, tesisat sektörüne yepyeni ürünler kazandıracğız.



yüksek mukavemet ve yüzey sertliğine dolayısıyla zorlu uygulamalarda yüksek direnç sağlama özelliğine sahip. Özel kaplaması sayesinde artırılmış UV dayanımı ve buhar difüzyon direnci de ürünün gelişmiş özelliklerinden.

Yine bu yıl içerisinde R-FLEX Boru ürünlerini AL-CLAD, ALU, Metalize Kaplama olarak

ODE, 8. TET ARGE PROJE PAZARI'NDA YENİ PROJESİNİ TANITTI

ODE YALITIM 8. TET AR-GE PROJE PAZARI ETKİNLİĞİNDE, YENİ AR-GE PROJESİNİN TANITIMINI YAPTI.

TET Ar-Ge Proje Pazarı etkinliği, 'Elektrik, Elektronik ve Bilişim' sektörlerinde yüksek katma değerli üretim yapılabilmesi, ihracatın sürdürülebilir kılınması ve Üniversite - Sanayi İşbirliği kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla düzenleniyor. Ayrıca TET Ar-Ge Proje Pazarı vasıtasıyla Ar-Ge projesi yapmak isteyen sanayi kuruluşlarının temsilcilerini, üniversiteleri, Ar-Ge kuruluşları ve teknopark çalışanlarıyla, araştırmacıları bir araya getirerek, aralarındaki iletişimi artırmayı, Ar-Ge destek programlarına başvurulmasına destek olmayı, sanayi ihtiyaçlarıyla buluşmaya katkı sağlayacak ortak proje önerilerinin oluşturulması hedefleniyor.

TET Ar-Ge Proje Pazarında ön elemeyi geçen projeler, danışmanlık desteklerinden faydalanarak, yatırımcılar, üniversiteler, teknoparklar, iş adamları ve sanayiciler gibi girişimcilik ekosisteminin farklı paydaşlarıyla, bir araya gelme imkanı buluyor. İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri tarafından, "8. TET Ar-Ge Proje Pazarı" etkinliği, 30-31 Ekim 2019 tarihlerinde, İstanbul Kongre Merkezi'nde düzenlendi.

Proje Pazarı'nda ODE'nin yeni Ar-Ge projesi de tanıtıldı

ODE Yalıtım'dan Eskişehir Fabrika Üretim Direktörü Onur Yıldırım, İşletme Uzmanı Murat Aydın ile birlikte TET Proje Pazarı



Eskişehir Fabrika Üretim Direktörü Onur Yıldırım, Ar-Ge/Ür-Ge Uzmanı Elif Saraçoğlu, İşletme Uzmanı Murat Aydın.

etkinliğine katıldı. Ar-Ge/Ür-Ge Uzmanı Elif Saraçoğlu'nun, "Güneş Işını Yansıtma Yolu İle Enerji Tasarrufu Sağlayan Polimer Esaslı Bitümlü Su Yalıtım Membrani" projesinin

sergilendiği ODE standında, hem ODE'nin yeni Ar-Ge projesinin tanıtımı yapılırken hem de gençlerin Ar-Ge projeleri ve fikirleri de yarıdan takip etme imkanı bulundu.

YALITIM SEKTÖRÜNDE FAALİYETLERİNİ, TÜRKİYE'DEN ÇIKAN GLOBAL BİR MARKA OLMA VİZYONUyla SÜRDÜREN ODE YALITIM, İKLİMLENDİRME SEKTÖRÜNÜN BULUŞMA NOKTASI ISK-SODEX 2019 FUARI'NDA BU YIL 244 METREKAREYE ÇIKARDIĞI STANDIYLA BÜYÜK İLGI GÖRDÜ. FİRMA, FUARDA YENİ ÜRÜNÜ R-FLEX DIAMOND'I DA SERGİLEDİ.



İHRACATTA ATAĞA KALKAN ODE YALITIM ISK-SODEX'TE YENİ PAZARLAR HEDEFLEDİ

Yalıtımda dünya markası olma hedefiyle faaliyetlerini sürdüren ODE, sektörün en önemli buluşma noktalarından biri olan Isıtma, Soğutma, Klima, Havalandırma, Yalıtım, Pompa, Vana, Tesistat, Su Arıtma ve Güneş Enerjisi Sistemleri fuarı ISK-SODEX İstanbul 2019'a katıldı. 2-5 Ekim tarihleri arasında Tüyap Fuar ve Kongre Merkezi'nde düzenlenen ve tüm dünyadan konusunda uzman katılımcıları ağırlayan ISK-SODEX'e 244 metrekarelik standıyla katılan ODE, fuarda yeni pazarlar hedefledi ve ürünleriyle büyük ilgi gördü.

ODE Yalıtım Satış ve Pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Erhan Özdemir, ilk kez 1997 yılında organize edilen ve sektör ih-

racatının artırılmasına, firmaların yurt içi ve dışından yeni iş birlikleri yapmasına önemli katkı sağlayan ISK-SODEX'e, bu yıl 2018'e kıyasla iki kattan daha büyük bir standla daha da güçlü bir biçimde katılmaktan memnuniyet duyduklarını söyledi. Özdemir şöyle devam etti: "105 ülkeden 85 bine yakın ziyaretçinin olduğu fuarda, ODE olarak biz de standımızda yerli ve yabancı firmaları ağırladık. Bu yıl fuarda ODE Starflex, ODE R-Flex ve ODE Rockflex ürünlerimizi sergiledik. Yeni ODE R-Flex Diamond ürünümüzün de tanıtımını yaptık."

Ciroda ihracatın payı yüzde 40'a çıkacak

Özdemir, ihracatın ODE'nin büyümesinde en önemli itici güç olduğunu belirterek, katma

değerli üretim ve yeni ihracat pazarlarının etkisi ile ihracatta atağa geçtiklerini vurguladı. Geçen yıl katılım gösterilen yurt içi ve yurt dışı fuarların da katkısıyla dolar bazında ihracatın yüzde 30 arttığını açıklayan Özdemir şunları söyledi: "ODE olarak 5 kıtada 70'in üzerinde ülkeye ihracat yapar konuma geldik. Farklı pazarlardan gelen yeni taleplere Ar-Ge çalışmalarımızla hızla yanıt verebiliyoruz ve bu çevik yapımız ihracatımızı çok olumlu etkiliyor. Bu yıl için hedefimiz ciro içinde yüzde 35 olan ihracat payını yüzde 40 seviyesine taşımak. Bu nedenle hem yurt içi hem de yurt dışı fuar organizasyonlarına katılmaya bu yıl da önem gösteriyoruz. ISK-SODEX'te standımızın ve ürünlerimizin gördüğü ilgiden ise çok memnunuz."



ODE YALITIM ESKİŞEHİR'İ ÇEKİM MERKEZİ HALİNE GETİRDİ

ODE, ÜRETİM TESİSİNİN BULUNDUĞU ESKİŞEHİR'İ YALITIM DÜNYASINDAN ÇOK SAYIDA KİŞİYİ AĞIRLADIĞI EĞİTİM VE ORGANİZASYONLARLA BİR ÇEKİM MERKEZİ HALİNE GETİRDİ. ODE'NİN ESKİŞEHİR ÜRETİM TESİSİNİ 2019 YILINDA 1000'İ AŞKIN KİŞİ ZİYARET ETTİ. ODE PAZARLAMA DİREKTÖRÜ CEYLİN AKDEMİR, ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE YER ALAN ODE ÜRETİM TESİSİNİN BÖLGEYİ YALITIM SEKTÖRÜNÜN MERKEZLERİNDEN BİRİ HALİNE GETİRDİĞİNİ VURGULAYARAK, "BİR İNOVASYON VE EĞİTİM MERKEZİ HALİNE GELEN ODE ESKİŞEHİR ÜRETİM TESİSİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI AÇISINDAN DA SEKTÖRDE ÖRNEK TEŞKİL ETMESİ BİZE MEMNUNİYET VERİYOR" DEDİ.

ODE Yalıtım, üretim tesisinin bulunduğu Eskişehir'i çekim merkezi haline getirdi. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan ODE Yalıtım üretim tesisi toplam 75 bin metrekare alana sahip. Gelecek dönem ihtiyaçlarına yönelik tasarlanan ve ODE'yi global marka olma hedefine taşıyacak olan üretim tesisi, çok sayıda uygulamacı semineri ve bayi gezisine ev sahipliği yapıyor. 2019 yılında sektörden 1000'i aşkın kişinin gezdiği ODE Yalıtım tesisleri, açıldığı günden bu yana Eskişehir'i yalıtım sektörünün merkezlerinden biri haline getirdi. ODE'nin Eskişehir üretim tesisinde ustalara yönelik olarak hemen hemen her ay bir uygu-

lama semineri düzenlenirken, satış ve pazarlama ekipleri için özel toplantıların yanı sıra sadece ODE bayileri değil rakip bayiler için de tesisin gezildiği organizasyonlara imza atılıyor. Son olarak Eskişehir'de 15'inci kuruluş yılı sebebiyle bir zirve düzenleyen Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED) yönetim kurulu ve üyeleri de ODE tesislerini ziyaret etti.

Ceylin Akdemir: "Eskişehir fabrikamız sürdürülebilirlik yaklaşımı ile de örnek oluyor."

Yalıtım sektörü açısından ODE Eskişehir üretim tesisinin önemli bir merkez haline gel-

mesinden duyduğu memnuniyeti ifade eden ODE Yalıtım Pazarlama Direktörü Ceylin Akdemir şöyle konuştu: "Eskişehir'deki üretim tesisimiz, bünyesinde bulunan Ar-Ge birimiyle bir inovasyon merkezi olma yolunda. Tesismizi sürdürülebilirlik yaklaşımıyla tasarladık ve bu özelliklerinin sektöre örnek olduğunu görmek bizi memnun ediyor. Tesisimizin gündüz aydınlatması, doğal aydınlatma malzemesi polikarbon ışıklıklarla sağlanıyor, otomatik duman damperleri doğal havalandırma sağlıyor, fotovoltaik enerji üretimi, sifonik sistem yağmur suyu deşarjı ve gri su tesisatları gibi çevre dostu uygulamalara da yer veriliyor."

YALITIM SEKTÖRÜNDE 15 YIL GARANTİ DÖNEMİ 'ODE SAFEZONE' İLE BAŞLADI

ODE YALITIM, ÜSTÜN KALİTEYE SAHİP MALZEMELER İLE ÜRETİLEN "EPIKON MEMBRAN" SERİSİ ÜRÜN GRUPLARI İÇİN BAŞLATILAN SAFEZONE ADLI GARANTİ SİSTEMİYLE SEKTÖRDE BİR İLKE İMZA ATTI. ODE, SU YALITIMINDA ÜST KALİTE MEMBRAN ÜRÜNLERİNE 15 YIL GARANTİ VERMEYE BAŞLADI. ODE YALITIM SATIŞ VE PAZARLAMA GENEL MÜDÜR YARDIMCISI ERHAN ÖZDEMİR, SAFEZONE İLE EPIKON SERİSİNİN KALİTESİNE DUYDUKLARI GÜVENİ ORTAYA KOYDUKLARINI SÖYLEDİ.



Erhan Özdemir
ODE Yalıtım
Satış ve Pazarlama
Genel Müdür Yardımcısı

ODE Yalıtım, hammaddesinden ambalajına kadar üst kaliteye sahip malzemelerle üretilen "Epikon Membran" serisi için 15 yıllık garanti sistemini hayata geçirdi. SafeZone olarak adlandırılan bu garantiyle, sektörde bir ilke imza attıklarını açıklayan ODE Yalıtım Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Erhan Özdemir, global bir marka olma yolundaki stratejilerini desteklemek üzere geliştirilen Epikon serisi ile su yalıtımı konusunda üst kalite ürünleri tercih eden yurt içi ve yurt dışındaki büyük projeleri hedeflediklerini söyledi.

SafeZone sistemine dijital kayıt yapılıyor

Ürünlerinin kalitesine güvenlerini, başlattıkları 15 yıllık ürün garantisi ile bunu ortaya koyduklarını söyleyen ODE Yalıtım Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Erhan Özdemir, sistemi şöyle anlattı: "SafeZone kapsamında 10 bin metrekarenin üzerindeki projelerde kullanılacak Epikon serisi membran ürünlerimize 15 yıl garanti uygulanacak. Bu garantiyi sistematik hale getirmek üzere www.odesafezone.com adlı bir web sitesi kurduk. Epikon membranı tercih ederek ürünümüzü uygulayanlar, sitemize girip kayıt oluşturacaklar. Yapılan başvuru bize ulaştıktan sonra kayıtlarımızdan gerekli kontrolleri yapıp SafeZone garanti belgesini müşterimize göndereceğiz. Böylece tüm süreçleri pratik bir şekilde takip edilebilir hale getirilen garanti sistemimizle sektörde 15 yıl ürün garantisi dönemini de başlatmış olduk."



ODE İŞ ORTAKLARIYLA BİR ARAYA GELDİ

ODE YALITIM, SAPANCA RICHMOND NUA WELLNESS-SPA HOTEL'DE İŞ ORTAKLARIYLA BİR ARAYA GELEREK, YALITIM SEKTÖRÜYLE İLGİLİ FİKİR ALIŞ VERİŞİNDE BULUNDULAR.

ODE Yalıtım, 60 iş ortağıyla, Sapanca Richmond Nua Wellness-Spa Hotel'de bir araya geldi. ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ile Satış-Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Erhan Özdemir, iş ortaklarıyla yaptıkları toplantıda yalıtım sektörünün son durumu hakkında bilgi vererek, karşılıklı fikir alış verişinde bulundular.

Daha sonra Siemens Türkiye Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0 Pazarlama Yöneticisi Derya İren, "Dijitalizasyon ve Endüstri 4.0" başlığında bir sunum yaptı. Teknolojinin bugünü ve yarınına, yakın zamanda iş dünyasını nasıl dönüştüreceğini sunumunda konuklarla paylaştı.



ODE ÇALIŞANLARI 41. İSTANBUL MARATONU'NDA KAÇUV İÇİN KOŞTU

ODE YALITIM ÇALIŞANLARI, 3 KASIM PAZAR GÜNÜ GERÇEKLEŞTİRİLEN, VODAFONE 41.İSTANBUL MARATONU'NDA KANSERLİ ÇOCUKLARA UMUT VAKFI (KAÇUV) YARARINA YARDIMSEVERLİK KOŞUSUNA KATILDI.

Kanserli Çocuklara Umut Vakfı (KAÇUV), bu yıl kanser tedavisi devam eden veya tamamlanmış farklı yaş gruplarındaki çocuklara "Umudum Eğitim Projesi" kapsamında bir yıllık eğitim giderlerini karşılayacak burs desteği sağlamak için bir proje başlattı.

Dünyada iki kıta arasında koşulan tek maraton özelliğini taşıyan Vodafone 41.İstanbul Maratonu, bu yıl "İstanbul senin, durma koş" sloganıyla gerçekleştirildi. 16 ODE çalışanı, hem adımları hem de topladığı bağışlarla, tedavisi devam eden çocukların bir yıllık eğitim giderini karşılayacak burs desteğine katkıda bulundu. KAÇUV, kendileri adına yardımseverlik koşusuna katılan ve farkındalık yaratan şirketler sayesinde toplam 11.457 bağışçıya ulaşarak, 502 çocuk için burs desteği sağlayacak bağış tutarına ulaştı.

Geçtiğimiz yıl Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı adına koşan gönüllü ODE çalışanları bu yıl da KAÇUV adına bir farkındalık oluşturmayı başardı. Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden, özellikle insana saygı, çocuklar ve doğa konusundaki hassasiyetini önceliğe alan ODE'de, her yıl farklı bir STK yararına koşmak ve katkı sağlamak bir kültür haline gelmeye başladı. "Umudum Eğitim Projesi" ile çocukların eğitim umuduna dokunarak motivasyonlarını güçlendirmeyi ve tedavi sürecinin gerektirdiği maddi dezavantajlar nedeniyle eğitimi hayatlarının etkilenebilmesi hedefleniyor.



ODE YALITIM YÖNETİM KURULU BAŞKANI ORHAN TURAN:

“PES ETMEYİ SEVMEM, MÜCADELE BENİM KARAKTERİM!”

“İLK TANIŞTIĞIMIZ GÜNÜ HATIRLIYORUM. YALITIM SEKTÖRÜNDEKİ FIRSATLARI BAYILĞINI YAPTIĞI KÜRESEL MARKALARIN SÜREÇLERİNE BAKARAK GÖRMÜŞ, HENÜZ ÜRETİM AŞAMASINA GEÇMİŞ GENÇ BİR SANAYİCİYDİ. BÜTÜN BU SÜRECE ODE’NİN KURUMSAL YAYINCISI OLARAK YAKINDAN TANIKLIK EDERKEN HER DEFASINDA KENDİNİ, EKİBİNİ VE ELBETTE ODE’Yİ NASIL YENİDEN VE HİÇ VAZGEÇMEDEN YENİLEDİĞİNİ DEFALARCA GÖRDÜM. İŞTE BU NEDENLE OKUYACAKLARINIZ BİR SORU-CEVAP SIRADANLIĞINDAN ÖTE İKİ ESKİ YOL ARKADAŞININ 35 ODE YILINDA YAŞANANLARI TEKRAR HATIRLAMASI NİTELİĞİNDE. BİR BAŞARI ÖYKÜSÜNÜ ANLATIYOR OLMAK İSE HEYECAN VERİCİ. OKURLARIMIZA İLHAM OLMASINI DİLERİM.” GÖ.

Söyleşi: Günseli Özen

İlk pişmanlığını, “Keşke daha önce üretime geçseydim!” diyerek dile getiriyor. Önce küresel ve lokal markaların bayisi, sonra ithalatçısı sonra üreticisi olarak süre gelen 35 yılın sonunda bugünün inşaat sektörünün ötesinde iş dünyasının da önde gelen fikir önderlerinden biri Orhan Turan. Bu anlatısında, dün onu aksiyona sevk eden içgörüsünü ve bugünden yarına taşıyan vizyonunu okuyacaksınız.

Mesafeli ve uzak kabul edilen lider tanımına farklı bir yorum getirmiş ODE Yönetim Kurulu

Başkanı Orhan Turan, “İşin başında olmak, bilançoya bakarak başarı ya da başarısızlığı görmek ve bütün bunları yaparken aileyi ihmal etmemek. Hobilere zaman ayırmak hatta topluma katma değer yaracak oluşumların içinde olmak. Kolay değil ama yapmak gerekiyor. Sanırım ben bu süreçte daha çok aileyi ihmal ettim.” diyor.

İşte tüm samimiyetiyle kendisini anlattığı, Orhan Turan’ı takdimimdir; fikir önderi, iş insanı ve kişisel duygu ve de düşünceleriyle tek milli birden!



Orhan Turan
ODE Yalitim
Yönetim Kurulu Başkanı

Türbülanslı dönemlerde refleks hızlı ve güçlü olmalı

● Malumunuz üretim, işsizlik, istihdam, yatırım anlamında ekonomimiz ve özellikle inşaat sektörü zor bir dönemden geçiyor. Elbette bilinmezlik piyasada korku ve panik havası yaratıyor. Şirketlerin kriz döneminde aleracele önlem alıyor olması geç kalmışlıktır.

● Hun İmparatoru Atilla'nın “Hunlar, barış zamanı savaşa hazırlanırlar!” altın kuralı günümüz iş dünyası için de geçerli. Yıl 2008, işler iyi gidiyor. Bir Acil Eylem Planı (AEP) hazırlamak için herhangi bir sebep de yok. İlk AEP’ni 2008’de hazırladık. Yıl 2017’de güncelleyerek, olası krizlere hazırlandık, hazırдық!

● 2008’de kriz esnasında tüm departmanların; üretim, satış, pazarlama, ihracat, insan kaynakları ve mali işlerin ne yapması gerektiğini çalışmıştık. Peki neden? Şirket içinden gözlemlerime dayanarak birimlerin kendilerini sorumlu oldukları silolara kapattığını diğerleriyle iletişimi kestiğini görmekteydim. Başarıyla birlikte departman çalışanlarının egoları yükselip bir konfor alanı oluşuyor. Herkes kendi biriminde bir duvar örüp, içinde kalmayı tercih ediyor. İş sonuçları ve üretimin kalitesi iletişimin kalitesi düştüğünde düşer, kaçınılmaz olarak şirket zarar eder. Aslında 2017 güncelleme gereğini görmemin nedeni şirket içinde iletişimin kesintiye uğramasıydı. İnsan Kaynakları departmanına ‘iç iletişimi artırma’ hedefini verdim.

● Bir diğer hedef de tasarrufla ilgiliydi. Kurumsal olarak satınalma prosedürünü gözden geçirdik. Şirket olarak tasarruf hedeflerimize üretimden satışa kadar her alanda ulaştık. Hala nerelerden tasarruf edebileceğimiz

konusuna odaklıyız.

● İhracat her zaman öncelikli konumuz oldu. 2012-2013’den başlayarak sistemli olarak Türkiye’de üretim yapan bir şirketin mutlaka ihracat yapması gerektiği düşüncesiyle ilerliyoruz. Eylül itibarıyla konsolide ciromuzun yüzde 44’ü ihracattan geliyor. İnşaat yan sanayinde ihracatı artırmak için plansız programsız çalışmak mümkün değil. Bugün ODE beş kıtada 70 ülkeye ihracat yapıyor. Avustralya, Şili hatta Uruguay’a ihracatımız var. Yüzde 44 oranındaki ihracat, üretim yapan bir şirket için çok önemli.

● Ülkemizde yalitim sektörünün büyük oyuncularını yabancı sermayeli. Türk şirketleri daha çok KOBİ ve aile şirketi ölçeğinde kalmış. ODE Yalitim, yüzde 100 Türk sermayeli ve bu toprakların markası. Türkiye’den global bir marka çıkarma hedefiyle çalışıyor ve bunun olabileceğini göstermek istiyoruz. TURQUALITY® Marka Destek Programında-yız ve ihracatımızın bu oranda büyümesinin bir nedeni de programdan aldığımız destek ve öğrendiklerimiz olmalı diye düşünüyorum.

● İhracat oranımızın artışında küresel nitelikte kaliteli üretim, buna uygun fiyat ve daha da önemlisi iyi bir hizmet var. Aslında Avrupa’da yeni bir oyuncuyuz. Ağırıklı olarak MENA ve Avrupa’ya ihracat yapıyoruz. Bazı ürünlerde Avrupa’da üçüncü ya da dördüncüyüz. Türkiye’de kauçuk köpüğünü ilk ithal eden ODE’ydi. Bugün 30 yıldır kauçuk köpüğünde lideriz. Bu bir tesadüf olamaz: Ürün ve hizmet kaliten iyi, fiyat avantajı varsa geri dönüşler de olumlu oluyor.

Dengeli yaşam ama nasıl?

Tek bir şeyi yapınca diğer konularda körlük oluşabiliyor. İş, sosyal sorumluluk, hobiler, dostluklar ve aileyi dengelemek lazım. Ben aileye zaman ayırmak konusunda iyi değilim. Sürekli iş düşünenlerin başarılı olacağına inanmıyorum çünkü radarınızı kapatmış oluyorsunuz. Etrafında olan bitenle mutlaka ilgilenmek gereki-

yor. Hepimizin birbirinden öğreneceği çok şey var. Ancak diğer yandan işine hakim olmayıp kontrolü elinden kaçırın, hobilerine daha fazla zaman ayırıp şirketini batırın da çok. STK’lardaki görevlere gelince epey zaman ayırıyor, üstüne para da harcıyorsunuz. Bu alandaki çabaları da dengelemek gerektiğine inanıyorum.

İnsan kaynağının niteliği rekabette en önemli etken

● 2018 ilk çeyrek üst yönetimde reorganizasyona gittiğimiz yıl oldu. 2018 yılında topluca çıkışların yapıldığı dönemde biz insan kaynağının niteliğini artırdık. Bugüne değin ODE'nin krizlerde yatırım yaptığını görürsünüz. Neden diye sorduklarında, insan kaynağına yatırım yaptığımı söylüyorum. Çünkü nitelikli insan kaynağı rekabette en önemli etken. Demem o ki, en iyi makineyi al ama nitelikli insan kaynağın yoksa bunun şirketin için hiçbir anlamı yoktur.

● Bir iş yapacaksın önce bir fikir ve vizyon sonra finansman lazım denir. En çok atlanan konunun insan kaynağı olduğunu biliyorum. Nitelikli insan kaynağı rekabetin olmazsa olmazıdır. İnsan kaynağına her zaman önem verdim ve yatırım yaptım. Bugün sayıları 10'u geçen çalışanımız tüm finansmanı ODE tarafından karşılanarak, MBA yaptı.

Diğer yandan genç çalışma arkadaşlarımız için mentor-menti eğitimi başlattık. Çalışanları farklı birimlerle eşleştiriyoruz. Örneğin satış ve pazarlamadaki çalışanımız, üretimin başındaki çalışana mentörlük yapıyor. Farklılıklardan öğreniyoruz.

● ODE'nin kültüründe insana yatırım öncelikli. ODE'yi bir okul olarak görüyor ve kendi ekosistemimizi yaratıyoruz. ODE'de çalışmış daha sonra ayrılmış bugün genel müdür, girişimci hatta bayim olan çalışma arkadaşlarımız var. Yolumuza paydaş ya da iş ortağı olarak devam ediyoruz. Hatta onları kendi işlerini yapmaları konusunda teşvik de ediyoruz. ODE'de çalışanlar iş fikrini bulmayı, bütçe yönetmeyi, bilanço, liderliği öğreniyor. Bizden ayrıldığında da her yerden iş teklifi alıyor ya da bizim ekosistemimize giriyor.



"Bulduğum her yerde değer yaratmak isterim"

Değer yaratmanın gerektiğine inanıyorum. Değer yaratıyorsam orada bulunmak istemem. Gerçek bir iz bırakmak için değer yaratmak gerektiğini iyi biliyorum. Bugüne değin bir şeyleri yapmak için asla yapmadım, yapmayacağım. Ben ülkemi seviyor şirketime, paydaşlarıma

değer yaratmaya çalışıyorum. Bu topraklardan çıkan küresel bir marka olma yolunda da istikrarlı bir biçimde ilerliyorum. Bütün bunları yaparken elbette bedel ödüyorum. Birileri bedel öderken çaba göstermeyip, çözümsüz eleştiri yapanları önemsemiyorum.

Kriz geldiğinde yapacaklarınız sınırlı

● 2018 Ağustosunda krizin en kızgın olduğu dönemde sektörün diğer oyuncularını büyük hatalar yaptı. Biz o dönemde hata yapmadan geçmeye odaklandık. Sonuçlarını 2019'da almaya başladık. Kriz dönemlerinde sakin olmak gerektiğini öğrendim. Sanırım her fırsatta denizde zaman geçiriyor olmak bana sabrı, sakin olmayı, takıma uygun davranıp panik yapmamayı öğretti. Öğrendiğim bir başka şey daha, sektörde kriz yönetenlerin kriz deneyimlerinin olmadığıdır.

● Dünyada Türkler için, "Kendi krizini yaratıp, sonra o krizi çözmeye çalışan ülke deniliyor." Haklılar! Ben de şirket içinde kriz yaratım, bazen kasıtlı bilerek bazen de bilmeyerek. Bundan da çok şey öğrendim. Peki, neydi bizim krizimiz? Şirketin kapasitesi 100 birimdir, 500 birimlik iş alırsın. İşte bu krizdir. Kriz sadece ekonomik değil yönetsel de olabilir. ODE bu süreç sonunda iki senede yüzde 60 büyüdük. Çok hızlı büyümek de büyümek de krizdir. Böyle zamanlar tüm birimlerin hem kendi içlerinde hem de bir bütün içinde akort edilme zamanıdır. Bunu yönetmek pek kolay değildi.

● 1984 yılında işe başladığım günlerden başlayarak 20'ye yakın kriz yaşadım. Krizin ortasında önlem almaya çalışanları görüyorum. Geçmiş olsun! Performansı düşük şirkete katkısı olmayan herkesle gerekiyorsa kriz öncesi vedalaşacaksınız, krizin ortasında değil.

● Bilançosu iyi olan şirket iyi yönetiliyordur. Bilanço kötüyse kötü yönetiliyordur. Bu kadar basit ve net. Bizim tüm ODE çalışanları olarak hepimizin amacı şirketimize değer kazandırmak. Şirket değer kazanıyorsa başarılıyız, şirket kısa bir sürede değerlenmiyorsa başarısız olmuşuzdur. Şirketin değeri 100'dü, CEO olduktan sonra üç yılda bunu 400'e çıkarttım diyebiliyorsan başarılıym diyebilirsiniz.

● Şirketlerde üst düzey yöneticilerin girişimci ruhu olması şart. ODE üst yönetimindeki arkadaşlarımızın hepsi kurumsal girişimci. Neden başarılı oluyorsun sorusunun arkasında onlar var. Şeffaflık var, işbirliği var, beraber iş yapma disiplini var, kader birliği var. Bunlar olunca iş sonuçlarına da olumlu olarak yansıyor.

Aile şirketi kadar esnek, küresel firmalar kadar kurumsal olmak durumundayız

● Türkiye Cumhuriyeti kurulduğunda çivi ithal ediyor, üretmiyormuş. Bugün üretiyor ihraç da ediyoruz. Bugünkü hedefimiz ise kendi topraklarımızın dışında da üretmek olmalı. Ekonominin bu hızıyla 2023 hedefi olan 500 milyar dolar ihracatı yapmak mümkün değil. İş yapış şeklimizi değiştirmeliyiz.

● 2023 hedefimiz 500 milyar dolardan, 227 milyar dolara düştü. Türkiye katma değerli üretim yapmazsa, yüksek teknolojiyi kullanmazsa nitelikli insan kaynağı yetiştirmezse, markalı üretim yapıp ihraç etmezse, bu hedeflere ulaşmak da mümkün olmayacak. ODE katma değerli üretim yol haritasına uygun durum alıyor. Büyümemizin gerisinde bu kültür yatıyor.

● 15 Temmuz darbe girişimi oldu ama ertesini herkes işine gitti. Türk iş dünyasının yerinde Avrupalı olsa kepengi kapatmıştı. Türk girişimcilerin ve özellikle altını çizerek belirtiyorum, girişimci profesyonellerin belirsizlik ortamında iş yapma yetkinliği oldukça yüksek. Avrupalı Türkiye'de neden başarısız oluyor sorusunun yanıtı bu yetkinliktir. Dışardan bakarak Türkiye'yi dizayn etmek mümkün değil. Bu toprakların dinamiği farklı.

● Geçen yıl bazı sektörler, yüzde 70'e kadar daraldı. Buyurun haydi gelin bunu da yönetin! Çok zor! ODE işte böyle zamanlarda yatırım yapıyor, yapmaya da devam ediyor. Önümüzü gördüğümüzde ise yatırımlarımızın kapasitesini artırmak istiyoruz.

● Biz aile şirketi kadar esnek, küresel şirketler kadar kurumsal olmak istiyoruz. Bu ikisini yapıyor olmak o kadar da kolay değil. Küresel firmalar esnek ve hızlı değil, karar süreçlerinde tıkanmalar var. Aile şirketleri ise kurumsal değil, daha çok kişiye endeksli. Biz ODE'de bu iki kültürü birlikte yaşatmayı başardık. Öğrenen bir organizasyon olarak hata yaptığımızda bir ders çıkarmayı biliyoruz.

● Benim ailem sanayici değil, küresel bir grubun oyuncusu da değilim, bir holdinge bağlı değilim yani geçmişten gelen bir yönetim mirasım yok. ODE tamamen kendi doğrularıyla, başarılı bir yönetim teorisi yarattı.

Genç Orhan ile 35 yıl önce karşılaşırdınız!

Alarko Holding kurucusu, Üzeyir Garih benim rol modelimdi. Hep onun kitaplarını okur, konuşmalarını izlerdim. Genç bana, "1981'de sektöre girsem iyi olurdu." derdim. Gerçi sermayem yoktu, çevrem yoktu, kimseyi tanıımıyordum ancak 1988 yılının Ocak ayında yalıtıma odaklanmaya başladım. Aradan tam yedi yıl geçmişti. Zaman kaybı oldu. Bir başka keşkem de üretime ilişkin. 2001 yılına kadar ithalat ağırlıklı çalışıyordum. Üretim için ise "daha erken davranabilirdin" derdim Genç Orhan'a. Ben mücadeleciyim. Kolay pes etmem. Mutlaka bir çıkış olacağını düşünürüm. İlginçtir ki profesyonellerden iş teklifleri alıyorum. "Seninle çalışmak istiyorum. Uluslararası bir firmada çalışıyorum, senin şirketinde senin gibi bir liderle çalışmak istiyorum" diyenler var. Onur duyuyorum ama sorumluluğum da artıyor. Beni izleyen, rol model alan insanların hayallerini kırmak istemiyorum. Onların bir hayali var ona zeval gelsin istemiyorum. Ben köyde 1.-2.-3. sınıfı okumuş, İstanbul'a gelmiş, Yıldız Teknik Üniversitesi mezunu bir mühendisim ve bir şeylerin başarılacağını, insanlara umut olabileceğini göstermek istiyorum. Sanırım oluyorum da! Bu nedenle başarılı olmak, şirketi yabancı sermayeye satmamak ve bütün bunları bir Anadolu çocuğunun yaptığını göstermek gibi omuzlarımda ağır bir sorumluluk var!..

Kendi kültürümüz ve iş yapış biçimimizle ilerliyoruz. Övünerek söylüyorum, bizim modelimizi çokuluslu rakiplerimiz bile kopyalamaya çalışıyor.

● Biz ODE olarak sadece para kazanmaya odaklanmadık. Doğru iş fikri ve doğru stratejiyle ilerletirsen zaten kazanırsın. Birikimlerin topluma mal edilmesi gerek. 30 yıla yakın bir süredir STK'larda görev alıyorum. İZODER'in kurulmasına öncülük ettim, başkanlığını yaptım. İMSAD'ın yeniden yapılandırılmasında, TÜRKONFED'de aktif rol aldım. TÜSİAD'da yönetim kurulu üyeliği yaptım. Özellikle şimdilerde sektörel derneklerden ziyade ulusal derneklerde görev alıyorum çünkü eğitimimin tamamını devlet okullarında aldım. İnanırım

odur ki, beni okutan bu topluma borcum var.

● Sivil toplum örgütlerinde görev almayı, her profesyonele, girişimciye öneriyorum. Kişisel gelişimin yanı sıra vizyonunuzu da genişletiyor. Networkünüze ciddi katkı sağlıyor ve en önemlisi güzel dostluklar ediniyorsunuz. Onlardan çok şey öğreniyor, olaylara bakışınızı değiştiriyorsunuz.

● 15 kişiye mentorluk yaptım ve yapıyorum. Yeni fikirleri destekliyor melek yatırımcılık yapıyorum. Lider yatırımcılık yaptığım girişimlerim de var. Bütün bunları severek yapıyor, karşılık da beklemiyorum. Mutluyum. 'Sevgi, Zenginlik ve Tecrübenin' paylaştıkça çoğaldığına inanıyorum. Paylaşmayı, her daim ben diyeni sevmiyorum. Biz diyeni yanımda istiyorum. Bugüne değin bu kültürle geldim ve bundan böyle de bu anlayışla devam edeceğim.

● Öğrenmeye devam ediyorum. Bugüne kadar 700 konferansta konuşmacı oldum, 2 binden fazla konferans izledim. Öğrenmeye karşı açlığım bitimsiz devam ediyor. Öğrenmenin sonunun olmadığına inanıyorum. Kitap okuyor ve özetlerini de fayda sağlayabileceklerimle paylaşıyorum çünkü paylaşmayı seviyorum. Bütün bunlar için ise kimse beni zorlamıyor.

BİLANÇOSU İYİ OLAN ŞİRKET İYİ YÖNETİLİYORDUR. BİLANÇO KÖTÜYSE KÖTÜ YÖNETİLİYORSUNDUR. BU KADAR BASİT VE NET. BİZİM TÜM ODE ÇALIŞANLARI OLARAK HEPİMİZİN AMACI ŞİRKETİMİZE DEĞER KAZANDIRMAK."

ODE ÇALIŞANLARI ESKİŞEHİR FABRİKASINI ZİYARET ETTİ



ODE'nin Eskişehir Üretim Tesisini daha önce ziyaret etme fırsatı bulamayan ODE çalışanlarına, 18 Eylül tarihinde, Eskişehir Fabrika ziyareti organizasyonu gerçekleştirildi. Üretim, Kalite, İdari İşler süreçleri konusunda detaylı bilgilendirme

sunumlarını dinleyen ve üretimi yerinde gözlemlene fırsatı bulan çalışanlar, fabrika ziyaretinin ardından gününbirlik Eskişehir turunu da gerçekleştirdiler. ODE'nin Eskişehir Üretim Tesisini ziyaret eden çalışanlar, fabrika gezisiyle ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade ettiler:

Özlem Hazine

Muhasebe Uzmanı

"Uzay üssü değil yalıtım üssü" sloganıyla yola çıkan bir yolda, son derece modern ve son teknolojiyle donatılmış bizi yalıtım geleceğine koşar adımlarla yaklaşacak bir üretim tesisi. Gerek yurt içi gerekse yurt dışında örnek teşkil edecek bir fabrikayla karşılaşmanın umut ve mutluluk verici olduğunu söyleyebilirim.

Atilla Ergan

Finans Uzmanı

Gerçekten "Uzay Üssü değil Yalıtım Üssü" denildiği kadar varmış. Gezi sırasında hayranlığımı gizleyemedim. Fabrika çok düzenli ve son derece modern. İleriki yıllarda eminim dünyada örnek gösterilecek tesislerden bir tanesi olacaktır. Emegi geçenlere teşekkürler. Bir ODE'li olarak gurur duyuyorum.

Yiğit Akkaya

Muhasebe Uzmanı

Eskişehir fabrikamızı gezmek, son teknoloji üretim tesisimizde bulunmak çok verimliydi ve çok başarılı bir organizasyondur. Bu firmanın bir çalışanı olarak böyle bir tesise sahip olduğumuz için gurur duydum. Yapılan yatırımın bu denli büyük olduğunu yerinde görmek etkileyiciydi. Bu yatırım ODE'nin geleceğe emin adımlarla yürüdüğünün bir göstergesidir. Bu gezide emegi geçen herkese teşekkürler.

Emre Şan

Bakım Onarım Uzmanı

Dikkatimi ilk çeken işlemtmeye girmeden kapıda İSG eğitimi verilmesiydi. Çok doğru buluyorum. İkincisi ise imalat prosesini gösteren grafiklerin personellerle bir panoya asılarak paylaşılması, personellerin çalışma şekillerinin artması yönünde olumlu etki göstereceğini düşünüyorum. Son olarak laboratuvar tarafından verilen reçetenin, prosese entegrasyonu otomasyonla birlikte çok daha doğru sonuçlar ortaya çıkardığını gördük.

ÖNERİ ÖDÜL SİSTEMİ KAPSAMINDA ÖNERİLERİ DEĞERLENDİRİLEN ÜÇ PERSONEL ÖDÜLENDİRİLDİ



KARİYER.NET'TEN ODE'YE "İNSANA SAYGI TEŞEKKÜR ÖDÜLÜ"

Türkiye'nin en prestijli ve köklü İnsan Kaynakları Ödülü olan Kariyer.Net İnsana Saygı Teşekkür Ödülleri bu yıl 18. kez sahiplerini buldu. ODE Yalıtım kariyer.net'i kullanan 20 bini aşkın işveren arasından zorlu kriterleri gerçekleştirerek, geçen yıl olduğu gibi bu yıl da "İnsana Saygı Teşekkür Ödülü" almaya hak kazandı.

İnsana Saygı Teşekkür Ödülü 20 binden fazla işveren arasından iş başvurularını en hızlı sürede ve en yüksek oranda yanıtlayan firma-

ların yanı sıra en çok başvuru alan ve en çok istihdam yaratan firmalara sunuluyor.

ODE'ye başvuru yapan tüm adaylar, çalışanlar kadar değerli ve kıymetli. İş arayan adayların en hassas olduğu konulardan biri olan şirketlere yaptıkları iş başvurularına en kısa zamanda yanıt almaları. Bu konuda ODE, adaya özel cevaplama oranında yüzde 100'e ulaşarak temel değerlerinden biri olan "Saygı" ilkesine verdiği önemi "İnsana Saygı Teşekkür Ödülü" ile bir kez daha kanıtlamış oldu.



"**A**klına Sağlık!" sloganıyla devam eden Öneri Ödül Sistemi kapsamında, fikirleriyle iş süreçlerine katkıda bulunarak, önerileri değerlendirilen üç ODE personeli ödülünü aldı. ODE Teknik Genel Müdür Yardımcısı, Öneri Değerlendirme Kurulu Üyeleri ve İşletme Yöneticilerinin de bir arada olduğu etkinlikte, ödüllendirilmesi yapılan çalışanlara, iş süreçlerinde kalite ve verimliliği artırıcı önerilerinden dolayı kendilerine bir kez daha teşekkür edildi.

AİLE ŞİRKETLERİ VE SÜRDÜRÜBİLİRLİK

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN YÜZDE 95'İ GİBİ BÜYÜK BİR KISMINI AİLE ŞİRKETLERİ OLUŞTURUYOR. HAL BÖYLE OLUNCA ŞİRKETİN NESİLDEN NESİLE SÜRDÜRÜBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASI DA ÖNEM KAZANIYOR. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK), İŞ DÜNYASI, ÜNİVERSİTELER, AKADEMİSYENLER DE BU SÜRDÜRÜBİLİRLİĞİN SAĞLANMASI NOKTASINDA PEK ÇOK FAALİYET VE ÇALIŞMA GERÇEKLEŞTİRİYOR. DOSYA KONUMUZDA DA BAHSETTİĞİMİZ BU STK, İŞ VE AKADEMİK DÜNYADAN ALANININ UZMANI KİŞİLERİNE KENDİ KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMAYI NASIL SAĞLADIKLARINI, HANGİ YARDIMCI ENSTRÜMANLARI KULLANDIKLARINI VE KONUYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARINI SORARAK YANITLARI BULMAYA ÇALIŞTIK.

Türkiye'de kurulu şirketlerin yüzde 95'ini, KOBİ'lerin ise yüzde 99'unu aile şirketleri oluşturuyor. Ekonomimizin belkemiğini oluşturan aile şirketlerinin tarihsel gelişimine baktığımızda, Cumhuriyetin ilk yıllarında iktisadi gelişmenin özel sektör aracılığıyla gerçekleştirilmesine özen gösteriliyor ve azınlıkları saf dışı etme yoluna gidiliyor. İlk yıllarda özel teşebbüse teşvik olmasına rağmen, teknolojik yetersizlik, yetersiz yatırım, yüksek maliyet gibi sebeplerle istenen verim alınamıyor. 1929 ekonomik krizi ise özel kesimin iyice gücünü yitmesine, kamu kesiminin sanayi tesisleri kurmasına yol açıyor. Devletçilik dönemi dediğimiz 1930-1950 yılları arasındaki uygulamalar özel teşebbüsleri destekler nitelikte. O dönemin girişimcileri savaşın yol açtığı piyasa koşullarından olumlu yönde etkileniyor. Hatta bürokrasiden özel kesime geçen birçok gi-

rişimci oluyor.

Liberal ekonomi politikasının uygulandığı 1950-1960 yıllarında sağlanan kredi olanakları, yatırım özendirme ve enflasyon gibi faktörler orta sınıf girişimci grubunun ortaya çıkmasını sağlıyor. Günümüzde yaşamını sürdüren en büyük firmaların kuruluş yıllarına bakarsak, genelde bu yıllarda kurulmuş olduğu görülüyor. Bu dönemin orta sınıf girişimcilerinin aile ilişkilerinin kuvvetli olması, işyeri açarken sermaye koyma konusunda kolaylıklar sağlıyor. Sermaye sahibi girişimci, üst düzey yönetim pozisyonlarını çoğunlukla aile bireylerine, yakın akrabalarına ayırıyor.

Şehirleşmenin hızla arttığı 1960-1970 yıllarda, iç talebin artması, ticari ve sanayi faaliyetleri de yoğunlaştırıyor. Ulaşım ve iletişim olanaklarının da artmasıyla, Türk ekonomisi kapalıdan açığa, statikten dinamik yapıya geçiyor. Yine bu dönemde ticaretin yanında

sanayi ve hizmet sektörü de önemli ölçüde gelişiyor.

1980 sonrasında bazı endüstri dallarında rekabetin artması, şirketlerin büyümesi, büyümenin getirdiği sorunlar ve karışıklıklar, devletin getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda aile şirketleri, çok ortaklı ve halka açık şirketler doğru kaymaya başlıyor. Bunun doğal bir sonucu olarak ise şirketlerin yönetiminde mal sahibi yöneticiler yanında profesyonel yönetici sayısında önemli artış görülüyor. Bu artış kendini özellikle holdinglerde göstermekte iken, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde halen yaygınlaşmıyor.

"Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları"

Akbank'ın, aile şirketlerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilir olma yolculuğunda yardımcı olmak amacıyla, Sabancı Üniversitesi



AİLE ŞİRKETLERİNİN YÜZDE 52'Sİ ÜRETİM, YÜZDE 16'SI İNŞAAT VE EMLAK GELİŞTİRME, YÜZDE 6'SI İSE TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ GİBİ ÜLKE EKONOMİSİNİN BELKEMİĞİ SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTERİYOR.

Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği işbirliğiyle, "Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" araştırması hazırlanıyor. Aile şirketlerine bir rehber niteliği taşıyan araştırmada, Sabancı Üniversitesi EDU'nun Türkiye'deki başarılı 15 aile şirketiyle yaptığı görüşmelerin sonuçları, yorumları ve uzman değerlendirmeleri yer alıyor. Bu çalışma, aile şirketleri için "sürdürülebilir başarı, aile şirketlerinde yönetim kademelerinin yapılandırılması, halefiyet planları, aile şirketlerinde nepotizm" gibi konularda kılavuz kaynak niteliğinde.

Kayıtlı tüm şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi

Türkiye İstatistik Kurumu ve İstanbul Ticaret Odası'nın verilerine göre, sisteme kayıtlı tüm şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi. Bunla-

rın arasında KOBİ'lerin ise yüzde 98.8'i aile şirketi. Buna göre aile şirketlerinin ortalama ömrü 25 yıl. Bu aile şirketlerinin ise sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı yüzde 3'te kalıyor. Aile şirketlerinin birçok çöküş nedeni var özellikle ailevi konularda alınan kararlar bu çöküşte etkili olurken, yalnızca yüzde 20'si ticari konular olduğu görülüyor.

Ülkemizdeki aile şirketleri hakkında bazı veriler, aile şirketlerinin sürdürülebilir başarısının ülkemiz açısından önemini daha çarpıcı bir biçimde ortaya koyuyor. Aile şirketlerinin yüzde 52'si üretim, yüzde 16'sı inşaat ve emlak geliştirme, yüzde 6'sı ise tüketici ürünleri gibi ülke ekonomisinin belkemiği sektörlerinde faaliyet gösteriyor. Bu işletmelerin yaklaşık yüzde 40'ı 1950-1980 yılları arasında, yüzde 46'sı ise 1981-2000

yılları arasında kurulmuş firmalardan oluşuyor. Türkiye aile işletmelerinin yüzde 38'inin birinci, yüzde 47'sinin ikinci, yüzde 13'ünün üçüncü ve uluslararası istatistiklere benzer olarak sadece yüzde 2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu çeşitli kaynaklarda ifade ediliyor.

Aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25-30 yıl olduğu göz önüne alındığında, ülkemizdeki aile şirketlerinin yakın gelecekte nesiller arası yönetim ve sahiplik geçiş süreçlerinin daha yoğun olarak gerçekleşeceğini söylemek mümkün. Ayrıca aile üyeleri arasındaki ihtilafların ve ölümler gibi istem dışı ayrılmaların, bu geçişleri hızlandırdığı da gözden kaçırılmamalı.

Kaynak:

Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Araştırması

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI FEYYAZ ÜNAL:

“KURUM İÇİNDEKİ BELİRSİZLİĞİ ORTADAN KALDIRACAK YÖNTEMLERDEN BİRİ KURUMSAL YÖNETİMDİR”

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ (TKYD), HEM ŞİRKETLERE HEM SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNE HEM KAMU KURULUŞLARINA HEM DE KİT'LERE KURUMSAL YÖNETİMİN NE OLDUĞUNU, NASIL ELE ALINACAĞINI ANLATARAK, TÜRKİYE'DE VAR OLAN KURUMSAL YÖNETİM SEVİYESİNİ YÜKSELTMEYİ AMAÇLIYOR. TKYD YÖNETİM KURULU BAŞKANI FEYYAZ ÜNAL, TKYD'NİN EN BÜYÜK KATMA DEĞERİNİN ŞİRKETLERE, KURUMSAL YÖNETİMİ ÖZÜMSEMİŞ KURUMLARLA BİRLİKTE OLMA ŞANSI VERDİĞİNİ BELİRTİYOR. ÜNAL, AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜREKLİLİĞİ VE KURUM İÇİNDEKİ BELİRSİZLİĞİ ORTADAN KALDIRACAK İKİ AYRI SETİN OLDUĞUNU İFADE EDERKEN BUNLARDAN BİRİNİN AİLE ANAYASASI DİĞERİNİN DE KURUMSAL YÖNETİM OLDUĞUNU DİLE GETİRİYOR.

Öncelikle Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin kuruluş amacından ve faaliyetlerinden kısaca bahseder misiniz?

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetim anlayışının ülkede tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla 2003 yılında kuruldu. 600'ü aşkın bireysel, 60 kurumsal üyesi bulunuyor. Bu 60 kurumsal üyeden halka açık olanlar da olmayanlar da var. Derneğimiz hem şirketlerde hem sivil toplum örgütlerinde hem kamu kuruluşlarında hem de KİT'lerde kurumsal yönetimin ne olduğunu, nasıl ele alınacağını anlatıyor. Çalışma gruplarımız, yayınlarımız var. Seminerler, eğitimler düzenliyoruz. TKYD olarak, Türkiye'de var olan kurumsal yönetim seviyesini yükseltmek için faaliyet gösteriyoruz. Aynı zamanda derneğimiz, şirketlerin yaşadığı ortak sorunların tartışılmasını sağlamak için profesyonel ortamı sağlıyor. Geçmiş yıllarda

olduğu gibi 2019'da da Anadolu şehirlerinde; gerek sanayi odalarında gerek ticaret odalarında gerek ihracatçı birliklerinde kurumsal yönetimin ne olduğunu, nasıl uygulanacağını, şirketlerin neden buna ihtiyaç duyduğunu anlattığımız toplantılar düzenledik. Bu kapsamda Aydın, İzmir, Ankara, Adana ve İstanbul'da toplantılar organize ettik. TKYD olarak, kurumsal yönetim kavramına sahip çıkmaya, geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya devam edeceğiz.

TKYD, şirketlere ne gibi faydalar sağlıyor?

Aslında şirketlere, kurumsal yönetimi özümsemiş kurumlara birlikte olma şansı veriyor. Onlarla etkileşim içinde olduğunuz için duyduklarınızı, gördüklerinizi, öğrendiklerinizi gelip şirketinizde uyguluyorsunuz. Dolayısıyla TKYD'nin en büyük katma değeri bu. İkincisi düzenlediğimiz eğitimlere, panellere, seminerlere katılabilirsiniz. Çözüm kısmındaysa, kişiyi geliştirerek, kişinin kurumsal yönetime

bakış seviyesini yükseltiyor ve çözümünü de ona buldurtuyor. İnsan en iyi kendi bulduğu çözümü uygulamaktan hoşlanır. O ihtiyacı fark etmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Çalışma gruplarımız aracılığıyla mevzuatlar için görüşler oluşturuyor, geliştirdiğimiz işbirlikleriyle en iyi uygulamaların yaygınlaşması için temaslarda bulunuyoruz.

“Kurumsallaşma kaos değil düzen demek”

Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma arasında fark var mı?

Kurumsallaşma, bir işletmenin, faaliyetlerini, kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturmak anlamına geliyor. Yani kaosun değil düzenin olması demek kurumsallaşma. Bunu yaparken şirketleri bürokratik hale getirip yavaşlatmamak da lazım.

Kurumsal yönetim ise daha çok hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim arasındaki

Feyyaz Ünal

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

FEYYAZ ÜNAL

Feyyaz Ünal, İzmir Amerikan Lisesi sonrası Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Öğrencilik yıllarında Garanti Yatırım, Ernst&Young ve DeutscheBank'ta staj yapma imkanı bulan Ünal, iş hayatına 2004 yılında ARGE Danışmanlık firmasında başladı. Daha sonra Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş. ve Batisöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş. ve diğer grup şirketlerinde farklı departmanların sorumluluklarını taşıyan Ünal, 2011 yılında Yönetim Kurulu Görevli Üyesi oldu. Ünal, 2013 yılından itibaren Yönetim Kurulu Görevli Üyesi ve İcra Kurulu Üyesi olarak görevine devam ediyor.

Ayrıca TKYD Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdüren Ünal, Elektrik Üreticileri Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, Ege Bölgesi Sanayi Odası Meclis Üyesi, Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yapı Ürünleri Üreticileri Federasyonu Yönetim Kurulu Üyesi ve TİM Sektörler Konseyi Üyesi olarak da sivil toplum görevlerini yürütüyor.

ilişkileri düzenleyen ve her yöneticinin hangi kurumda olursa olsun dört ilkeyi aklında bulundurarak karar vermesini iyi yönetim olarak adlandıran bir yönetim felsefesi. Nedir bu ilkeler? Kurumsal yönetimin dört ilkesi var: İliki adillik. Şirketler tüm taraflara karşı, çalışanlarına, müşterilerine, bayilerine, kamuya, halka adil davranacak. Eşit değil adil. İkincisi şeffaflık. Zamanında doğru finansalları, doğru raporu doğru mecraya, halka açaksa borsaya, bankadan kredi kullanıyorsa bankaya gönderecek. Dışardan bakıldığında şirketin içi görünecek. Üçüncüsü hesap verebilirlik. Bir problem oldu, işler ters gitti bu durumda birileri hesap vernenin bilincinde olarak işi yürütecekler. Dördüncüsü sorumluluk. Kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet gösterilmeli. Konuşulan bir konuda farklı düşünülen bir nokta, muhalef bir düşünce varsa sorumlu davranarak, bu düşünce dile getirilmeli. Kısacası kurumsal yönetim, çıkarları çelişen bireylerin aynı ortamda yaşayabilmeleri için aralarındaki

ilişkiyi belirleyen ana ilkelerdir. Hesap soranla hesap veren arasındaki ilişkiyi düzenliyor.

“Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran temel özellik duygudur”

Kurumsal yönetim konusunda ülkemizde durum nedir?

Türkiye'deki şirketlerin yüzde 98'i aile şirketi. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran temel bir özellik var o da duygu. Kişilerin doğumundan itibaren, amcalık, halalık, babalık gibi ilişkiler o ilişkilerin zaman içinde getirdiği olumlu ya da olumsuz duygular.

Aile şirketlerinde en büyük tehdit de güvenin kaybolması. Bu nedenle ilk adım belirsizlikleri ortadan kaldırmak olmalı. Yani en basitinden yeni işe girmiş birinin nasıl terfi edeceği, ne zaman yönetici olacağı belirgin olmalı. Bu gibi konularda belirginlik yoksa biri öne atılır ve onun dediği olur. Biri öne atılır diğeri arkada kalırsa da, güvenini kaybeder ve zaman içinde problemler oluşmaya başlar. Dolayısıyla ilk yapılması gereken içeriye düzen getirmek. Türkiye'de bir psikiyatrist, çocuklar arasında bir araştırma yapmış. Ailelerde çocukların en çok duyduğu kelime neymiş biliyor musunuz? “Bakarız.” Belirsizlik... Olacak mı olmayacak mı? Şirkette de şu yatırımı yapalım mı? Bakarız, neye bakacağız? Bu belirsizliği ortadan kaldırma yöntemlerinden biri, kurumsal yönetim. Aile şirketlerinin aslında kullanacağı iki ayrı alet seti var. Bu aile setlerinden biri aile anayasası, aile konseyi, kuralların yazılması, ailenin şirket dışında bir araya geldiği ortamın aile konseyi aracılığıyla oluşturulması gibi. Diğeri de kurumsal yönetim.

Kurumsal yönetimin uygulama adımlarına baktığımızda ilk adım olarak yönetim kurulu çıkıyor karşımıza. Yönetim kurulu size toplantı yapma, istişare etme kültürü getiriyor. Herkesin kendi fikrini beyan etmesini sağlıyor. Arada bir huzursuzluk olsa da olmasa da o insanları bir araya getiriyor. Belli bir gündem çerçevesinde, üyelerin, hissedarların, profesyonel yöneticilerin katıldığı bir ortamda şirketin geleceği konuşuluyor. Bu çok kıymetli. Yönetim kurulu toplantısı yapmak aslında kanunen de bir zorunluluk.

İkinci yönetim kurulu içinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin olmasıdır. Niye? Aile, yanında rahat kıyafetlerle gezinilen insan topluluğuymuş. Yönetim kurulunda aile dışında biri varsa bu toplantıyı daha formal hale getiriyor ve daha doğru yapmanızı sağlıyor. Biz şirketlerde yönetim kurulu toplantıları yapılmakla



birlikte o toplantıların içinde bağımsız bir hatta iki yönetim kurulu üyesinin olması gerektiğini savunuyoruz ve anlatıyoruz. Devamında yönetim kurulunda komitelerin, yönetim kurulu işleyişini geliştirmesi açısından mümkünse bir de genel sekreterin olması gerektiğini söylüyoruz. Kurumsal yönetim sadece şirketlerde değil, STK'lar, kamu, spor kulüpleri gibi akla gelebilecek ve yönetim kurulu olan her yerde uygulanabilir.

“Küçük şirket ülkesi olma tuzağında”

Bizim ülkemizdeki durum ne? Süreç bu şekilde mi ilerliyor?

Kurumsal yönetim uygulamaları konusunda dünyaya kıyasla kötü bir durumda değiliz. Bu belki de içinde bulunduğumuz coğrafyada bizi diğer ülkelerden ayıran da bir durum, kurum-

sal yönetim seviyemiz. Biz şirketlerimizi iyi yönetiyoruz. Bizim öncelik derdimiz ortaklık tarafında. Neden? Çünkü istişareye yeterince önem vermiyoruz bu nedenle sorunlar yaşayıp işlerimizi ortaklar arasında bölmek zorunda kaldığımız olumsuzluklara gidiyoruz. Küçük şirket ülkesi olma tuzağında. Halbuki bizim işlerimizi büyütebilmemiz, ortaklar arasında bölmememiz için istişareye önem vermemiz, (Bu şirket kimin?) felsefesinden ve duygusundan kurtulmamız lazım. Türkiye'de de özel sektörün gelişmesiyle birlikte şirketlerde ortaklık yapısı da, sayısı da arttı. Dolayısıyla istişareye önem vermek için şunu kabul etmek lazım; Hissedar olanlar ya da şirket sahibi olanlar, o şirket sizin değil. O şirket tüzel bir kişi, aynı çocuğunuz gibi ama o aynı bir birey. Bu algı oluşuyor. Hissedar hissenin sahibidir, şirketin değil.

“TBMM'nin açılışının 100. yılında Ankara'da olacağız”

TKYD'nin düzenlediği Kurumsal Yönetim Zirvesi'nden de bahsedermisiniz?

Bu yıl 13.sünü düzenleyeceğimiz Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni ilk defa İstanbul dışında bir şehirde, Ankara'da düzenleyeceğiz. 2020'de, TBMM'nin 100. Yılı gibi özel bir tarihe denk gelen zirvemizde kurumsal yönetim kavramını da tüm boyutlarıyla konuşmayı planlıyoruz. Zirvemizin bu yıl ki ana teması, “Pusulâ: Kurumsal Yönetim” olacak, yönümüz de Kurumsal Yönetim.

Kamu ve özel sektör arasında diyalogun artırılması yoluyla kamu politikalarının geliştirilmesi, kamuda kurumsal yönetim için küresel iyi uygulamalar, Türkiye'nin uluslararası endekslerdeki yerinin kurumsal yönetim açısından değerlendirilmesi ve şirketlere öneriler, özel sektör-kamu sermayeli şirketler ve uluslararası yatırımlar çerçevesinde kurumsal yönetim ile değer yaratmak Türkiye'den ve dünyadan uygulamaya örnekleri ile katılımcılara aktarılacak.

Aile üyeleri artıyor. Bu aile üyelerini nasıl konumlandırmak gerekecek? Aile büyümesinin bir riski var mı?

Var, çünkü işler her zaman ailenin hızında büyümeyebiliyor. İşin aileye değil ailenin işe hizmet etmesi gerekiyor. Bu bilinçle yetişen neslin işe dahil olmadan önce dışarda çalışmasının önemli olduğunu düşünüyoruz. Başka bir şirkette, aynı sektörde veya farklı bir sektörde çalışan olmanın ne demek olduğunu, psikolojisini, bir ya da daha fazla üstün olmasının ne demek olduğunu görmeli ki kendi şirketlerinde yaşları ve tecrübeleri yeterli dereceye geldiğinde, belli birimleri yönetebilsinler. İkincisi, şirkete girdikten sonra şirketin tamamını tanıyabilmek önemli. Belki bir oryantasyon bir yönetici yetiştirme çerçevesinde, şirketin bütün bölümlerini tanıyıp, uzman oldukları bölümde görev alması önemli.

Heyecanı taşan genç bir nesil varken karşısında “Bu şirketi ben kurdum, çok çalıştım, bu hale getirdim” diyen bir kurucu kuşak var. Böyle durumlarda nasıl bir strateji izlenebilir?

Üç sac ayağı çok önemli. Biri kurucu nesil, ikincisi profesyonel yönetim, üçüncüsü de işe yeni katılan jenerasyon. İşe yeni katılan jenerasyonun daha ilk gün “Bilgisayar ekranlarını değiştirelim, sosyal medyadan hesap açalım” demeden, şirketin içini tanıyıp, görüp bütün birimleri tanıyıp iş yapması lazım. Aslında heyecanını işe yönlendirecek ama önce şirketi çok iyi tanıyacak, hakim olacak, ondan sonra yenilikçi uygulamaları entegre edecek. Profesyonel yönetim, bunu yönlendirme noktasında kritik bir önem taşıyor. Profesyonel yönetimin işe yeni dahil olan jenerasyonun, heyecanını sürdürüp, “Babam da beni hiçbir yere almıyor” algısına kapıttırmadan, enerjisini doğru kanala aktarması önemli. Ve baba ya da kurucu ya da üst neslin de “Burayı ben kurdum, burada benim sözüm geçer”i biraz yutkunup, çalışacak olanlara oyun alanı bırakması lazım ama gözeterek. Uzaktan gözeterek, bir hata yapıldığında müdahale ederek... Önceki tecrübeyle yeni gelen enerjiyi birleştirip, onu şirketin çıkarına yönlendirmek lazım. Bu arada profesyonelin rolü çok önemli. Siz iki jenerasyonu karşı karşıya bıraktığınız zaman oradan problem çıkma ihtimali var. En baştan dediğimiz duygudan dolayı. Burada araya o profesyoneli koyduğunuzda, her iki taraf ilişkinin daha sağlıklı ilerleyebilmesini sağlıyor.

Aile anayasası şart mıdır? Olmalı mıdır?

Her şirketin aile anayasası olmak zorunda değil ama her şirketin yazılı bir kültürünün olması şart. Nasıl şirkette görev tanımları, organizasyon şeması var, bir kişi işe girdiği zaman neyle karşılaşacağıyla ilgili eline bir set geliyor, nasıl bunları yazıyorsak, aradaki ilişkilerin de yazılmasında çok büyük fayda var. Buna ister yönetim kurulu iç yönergesi, ister aile anayasası, ister şirketin yönetim kurulları deyin. Örneğin bazı şirketlerde yönetim kurulu başkanıyla genel müdür aynı kişi olamaz diye bir kural var. Bunu yazmadan uygulamanız kolay değil. Hissedar, ailelere evlilik yoluyla katılan kişiler yönetim kurulunda ve işte yer alamazlar diye kural belirleyebilir. Bu böyle olsun diye bunu söylemiyorum, bu bir konu ve bunu belirleyip, yazmak gerekir ki, belirsizlikleri ortadan kaldıralım. Kimse böyle bir beklentiyle hayatını geçirmesin ve niye olmuyor diye üzülmesin. Bu konuşulur, tartışılır ve karara bağlanır. Her konu ile ilgili yetkinliklerin olması lazım. Herkesin farklı fikirlerde olduğu konuları netleştirmekte



HER ŞİRKETİN AİLE ANAYASASI OLMAK ZORUNDA DEĞİL AMA HER ŞİRKETİN YAZILI BİR KÜLTÜRÜNÜN OLMASI ŞART.”

fayda var. İster adına aile anayasası deyin ister başka bir şey, bir yazılı kültürün birinci kuşakta da olsa üçüncü jenerasyonda da olsa olmasında fayda var.

“Kitap, hikayelerin arasına gizlenmiş bir iş kitabı”

“Cevaplar Şirketin İçinde Bir Aile Şirketi Hikayesi” adlı bir de kitap yazdınız. Kitabınızda neler bulacağız?

Her kurumda, kurumu iyileştirmek için aradığımız cevap kurumun içinde. Şirketinizde, çalışanlarınıza, hissedarlara, yöneticilerinize, müşterilerinize, bayilerinize neyin iyileşmesi gerektiğini sorduğunuzda, aldığınız cevapları organize bir hale getirirseniz, şirkette ne yapmanız gerektiği ortaya çıkıyor. Dolayısıyla önce şirketlerin, kurumların içine bakacağız çünkü en iyi ilişkiyi o işi yapan insan biliyor. Neyin iyileşeceğini görmek için bunu şirket içine sormak gerekiyor.

Bunun dışında üniversite ve sonrasında çalıştığım yerler, tanıştığım insanlardan öğrendiklerim, yaptığım hatalar, şirket içinde gerçekleştirdiğim projeler gibi yaptıklarımı ve hissettiklerimi, kitapla dile getirmeye çalıştım. Kitap, hikayelerin arasına gizlenmiş, çok akıcı, rahat okunan, uzun olmayan bir iş kitabı.

Neden bu yaşta, neden şimdi? Sizi bunu yazmaya iten güç neydi?

Ben okuduğum kitaplardan, tanışıp sohbet ettiğim insanlardan katıldığım etkinliklerden, TKYD'den çok şey öğrendim. Bu öğrendiklerimi hem özel hem de iş hayatımda bir kısmını uygulayabildim. İstedim ki, benim öğrendiklerimi ve yaşadıklarımı beni tanımayan biri okusun ve bunun içerisinde bir cümle dahi olsa kendi şirketinde kendi hayatında uygularsa kitap amaca ulaşmıştır demektir. İz bırakayımdan ziyade ne edindiysen onu paylaşmayı amaçladım.

Neden şimdi? Zaman içinde benzer röportajlara ya da yazdığım yazılara bakıyorum. Kullandığım dilin daha yuvarlandığını görüyorum. Hazır konuşabiliyorken rahat rahat şimdi anlatayım istedim. Benim son 15 senedir uğraştığım konular, belki 15 sene sonra geçerliliğini yitirmiş, Türkiye'deki birçok şirket bunları yapmış bitirmiş olacak. Dolayısıyla bunların kıymetli olduğu gün bugün. Hem benim hatırladığım gün hem birilerine fayda sağlayacak bugün çok da geciktirmeden yapıp, paylaşmak istedim.

TAİDER AİLE İŞLETMELERİ DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI CANDAN ÇİLİNGİROĞLU:

“AİLE İŞLETMELERİ KURUMSALLAŞMaktan VAZGEÇMEMELİ”

TAİDER AİLE İŞLETMELERİ DERNEĞİ, 2012 YILINDA RESMİYET KAZANARAK ÇALIŞMALARINA BAŞLIYOR. BİRÇOK FARKLI ŞEHİRDEN AİLE İŞLETMESİ ÜYESİ OLAN DERNEK, 2016 YILINDA TAİDER KUZEY YILDIZI AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PROJESİ'Nİ BAŞLATIYOR. TAİDER AİLE İŞLETMELERİ DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI CANDAN ÇİLİNGİROĞLU, AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASI İÇİN YÖNETİM YAPILARINI VE İŞ MODELLERİNİ, ULUSLARARASI EN İYİ UYGULAMALARLA UYUMLU HALE GETİRMELERİNİN ÖNEMLİ OLDUĞUNU BELİRTİYOR. ÇİLİNGİROĞLU, KURUMSALLAŞMANIN ÖZELLİKLE NESİL GEÇİŞLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN VAZGEÇİLMEZ OLDUĞUNU SÖYLÜYOR.

Öncelikle TAİDER'i bize kısaca tanıtır mısınız? Ne zaman, ne amaçla kuruldu?

TAİDER'in kuruluş öyküsü 2011 yılına dayanıyor. İnci Ailesi ikinci nesil üyesi Şerife İnci Eren, Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı'nın (FBN-I, Family Business Network International) 2011 yılında Singapur'da düzenlediği 22. Dünya Zirvesi'nde, dünyadaki aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarına dair çok değerli bilgiler edinerek, bu organizasyonun ülkemizde de gerçekleşmesi sorumluluğunu üstlendi. Kuruluş tarihine kadar geçen hazırlık sürecinde TAİDER "Aile İşletmeleri Platformu" adı altında İzmir ve İstanbul'da pek çok tanışma ve tanıtım toplantısı düzenlendi. Nihayetinde Türkiye'nin İzmir, İstanbul, Bursa, Adana, Aydın ve Manisa gibi illerinden bir araya gelen 40 kurucu üyeye, 14 Ağustos 2012 tarihinde TAİDER resmîyet kazandı.

TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, Türkiye'deki aile işletmelerinin yüksek performanslı, uluslararası yönetim ilkelerine sahip, ülkemize değer yaratan ve sürdürülebilir kurumlar haline gelmelerine destek veren, üyelerinin en iyi

uygulamalarını ve çözüm gerektiren sorunları paylaşabilecekleri, dünyanın önde gelen aile şirketleriyle iletişim kurabilecekleri ve gelecek nesillerini geliştirebilecekleri önder bir kurum olmak amacıyla kuruldu. Misyonumuz, "Ailede Birlik İşletmede Sürdürülebilirlik" söylemiyle, ülkemiz aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına önderlik etmek. Vizyonumuz ise ülkemizin, aile şirketlerinin gelecek nesilleri devrinde en başarılı ülke olmasını sağlamak.

Derneğimizin 201 aile şirketi üyesi ve toplamda 665 aile üyesi bulunuyor. Birçok farklı şehirden aile işletmesi üyemiz mevcut. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Ankara'da temsilciliklerimiz var. Bu illerimizin dışında Adana, Antalya, Aydın, Çanakkale, Denizli, Eskişehir, Gaziantep, Hatay, Kayseri, Kocaeli ve Manisa gibi Türkiye'nin birçok farklı şehrinde faaliyet gösteriyoruz. Otomotiv, tekstil, gıda, metal sanayi, inşaat ve inşaat malzemeleri üretimi, tarım, turizm, kimya, cam, metalürji, hizmet, kuyumculuk, mobilya, kâğıt sanayi, elektronik, eğitim ve sağlık, madencilik alanlarında faaliyet gösteren, ihracat alanında önemli başarılar

gösteren, ödüllü üyelerimiz var.

Derneğimiz aynı zamanda, 65 ülkede örgütlenmiş 33 üye dernek, 3 bin 700 iş ailesi, 17 bin üyesi olan İsviçre merkezli Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (FBN-I, Family Business Network International) Türkiye paydaşdır.

“Proje ile tüm aile işletmelerini, sorumluluk almaya çağırıyoruz”

TAİDER Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi ile neyi hedeflediniz? Bu kapsamda neler yaptınız?

TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi'ni, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesi ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyerek bu alanda çalışmalar yapan işletmelerin teşvik edilmesi amacıyla, 2016 yılında başlattık. Çıkış noktamız, paydaşı olduğumuz Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (FBN-I, Family Business Network International) tarafından geliştirilen Polaris Projesi oldu. FBN'ye üye diğer ülke derneklerinin de kabul ettiği Sürdürülebilirlik Andımızda, içinde yaşadığımız toplum, çalışan-



Candan Çilingiroğlu
TAİDER Aile İşletmeleri Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

larımız, çevre ve gelecek nesiller için sürdürülebilirliği yaratmak, korumak ve bu yolculuğun devamlı iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için çalışmaya söz veriyor; tüm aile işletmelerini, çocukları ve onların çocukları için sorumluluk almaya çağırıyoruz.

TAİDER'in Kuzey Yıldızı Projesi ise sürdürülebilirlik için dört bileşeni barındırıyor: Kuzey Yıldızı Etki Değerlendirme Testi, Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülleri, Değerlendiriciler ve Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları. Aile işletmeleri başta olmak üzere tüm şirketlere kendilerini ölçümleyebilme imkânı veren "Kuzey Yıldızı Etki Değerlendirme Testi" aile şirketinin çalışanlar, toplum, çevre, gelecek nesiller, yönetim ve finansal alanda yarattığı etkiyi puanlıyor ve dünyadaki diğer aile şirketleri arasında kıyaslama raporu sunuyor.

Kuzey Yıldızı Ödülleri sürecinde eğitilen "Değerlendiriciler" hem kuramsal hem de uygulama bilgisiyle öğrenme ve öğrendiklerini kendi şirketlerinde de uygulama olanağı buluyor. Etki değerlendirme testini yüzde 100 tamamlayan aile şirketleri için ise takım çalışması ve birbirlerinden öğrenerek gelişme fırsatı sunan "Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları" oluşturuluyor.

Ödül sürecine kimler katılabilir? Kurumlarda aranan özellikler nelerdir?

TAİDER'e üye olan veya olmayan aile şirketi tanımlamasına uyan kuruluşlar başvurabiliyor. Ödüllerde 250'den fazla çalışana ve 250 milyon TL'den fazla ciroya sahip olan işletmelere yönelik "Büyük Ölçekli İşletmeler" ve çalışan sayısı 250'den ve cirosu 250 milyon TL'den az işletmelere yönelik "Küçük ve Orta Ölçekli İş-

Candan Çilingiroğlu

İzmir Karşıyaka doğumlu olan Candan Çilingiroğlu, Ege Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1985 yılından itibaren Çilingiroğlu aile şirketine çeşitli görevlerde bulunan Çilingiroğlu, şu an şirketin yönetim kurulu başkan vekilliği ve Shoe City ayakkabı mağazalarının genel koordinatörlüğü görevini yürütüyor. Uzun yıllar İzmir Amerikan Koleji Yetişenler Derneği yönetim kurulu üyeliği ve iki dönem yönetim kurulu başkanlığı yapan Çilingiroğlu, Sağlık Eğitim Vakfı (SEV) geçmiş dönem yönetim kurulu ve 20 yıldır da mütevelli heyeti üyesi olarak görevlerini sürdürüyor. 2008 yılında İzmir'in ilk iş kadını derneği olan İzmir İş Kadınları Derneği (İZİKAD)'ni kuran yedi iş kadınından biri olan Çilingiroğlu, 2011-2016 yılları arasında İZİKAD yönetim kurulu başkanlığı görevinde bulundu. Ayrıca Batı Anadolu Sanayici ve İşadamları Federasyonu (BASİFED) ile Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜR-KONFED) geçmiş dönem yönetim kurulu üyeliği görevinde de bulunan Çilingiroğlu halen Tarım 4.0 Teknoloji ve Etki Derneği yönetim kurulu üyesi, TAİDER kurucu üyesi ve Ege Ayakkabı Sanayicileri Derneği (EGEAYSAD) üyesi olarak çalışmalarını sürdürüyor.

letmeler" olmak üzere iki kategori bulunuyor. Başvuru yapacak kuruluşların üretim faaliyeti olması, halka açık olmaması ve hissesinin yüzde 50'sinin aile(ler) kontrolünde bulunması gerekiyor. 2020 Kuzey Yıldızı Ödülleri başvuruları Şubat 2020 yılında başlayacak. Başvuran kurumlara ve süreçte yer almak isteyen değerlendiricilere dosya hazırlama ve süreç hakkında eğitimler, Kuzey Yıldızı ödülleri proje ortağımız ARGE Danışmanlık tarafından veriliyor.

“Ödül süreci kurum içi eğitimin bir parçası olarak düşünülmemesinden mutluluk duyuyoruz”

Ödül sürecinde kurumlar nasıl değerlendirme sürecinden geçtiler? Bu konuda nelere dikkat edildi?

Geçtiğimiz yıl Kuzey Yıldızı Ödülleri süre-



cinde değerlendirilecek boyutlar içine Sürdürülebilirlik Andımızdaki dört alana ek olarak aile şirketlerinin finansal etkisi ve yönetişim bilincini de alarak Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile paralellik sağladık. Kuzey Yıldızı Ödülleri'nin temel amacı aile şirketlerinin sürdürülebilir iş modelleri geliştirmelerine katkı sağlamak, iyi örnekleri paylaşarak öğrenmeyi hızlandırmak, gelişimin tüm kurumlara yayılımını sağlama yönünde itici güç oluşturmaktır. Kurumların değerlendirme boyutlarını tasarlarırken daima bu amaçla hizmet edecek şekilde olmasına özen gösterdik. Aynı zamanda süreçte yer alan ve aile şirketi üyelerinden oluşan değerlendiricilerin de en iyi uygulamaları takip etmeleri ve öğrendiklerini kendi şirketlerinde uygulama fırsatı yakalaması da projenin bir başka yansıması olarak düşünülmelidir. Ödüle başvuran şirketler, çalışanlar, çevre, toplum, gelecek nesiller, yönetişim ve finansal boyutlarında dosya üzerinde ve sahada değerlendirilmektedir. TAİDER Kuzey Yıldızı Ödülleri sürecinin her geçen yıl kurum içi eğitimin bir parçası olarak düşünüldüğünü görmekten büyük bir mutluluk duyuyoruz.

Kuzey Yıldızı Ödülleri sürecine dahil olan aile şirketlerinin bu süreçten kazanımları ne oldu?

Kuzey Yıldızı Ödülleri'ne başvuran kuruluşlar, şirketleri özelinde hazırlanan değerlendirme raporu sayesinde gelişmiş ve geliştirile-

AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASI İÇİN YÖNETİM YAPILARINI VE İŞ MODELLERİNİ REKA - BET ORTAMIYLA BAŞA ÇIKABİLECEK ULUSLARARASI EN İYİ UYGULAMALARLA UYUMLU HALE GETİRMELERİ BÜYÜK ÖNEM TAŞIYOR."

cek alanlarını tespit etme imkânı elde ediyor. Aynı zamanda TAİDER Kuzey Yıldızı Ödülleri sürecinde yer alan kuruluşlar, "sürdürülebilirlik raporları" için de pek çok veri üzerinde çok yönlü çalışma fırsatı yakalıyor. Bütün bunların yanında işletmelerde kültür ve değerlerin gözden geçirilmesi, tazelenmesi, farkındalıkların artırılması açısından da sürecin içinde olmak çok değerli. Kurum içi iletişimin kurum vizyonu çerçevesinde çalışanlar arasında pekiştirilmesi de bir önemli çıktı niteliğinde.

"Kurumsallaşma, özellikle nesil geçişlerinde sürdürülebilirlik için vazgeçilmezdir"

Aile şirketlerini sürdürülebilir bir hale getirmek için kurumlara neler önerirsiniz?

Aile şirketlerinin nesilden nesile güçlü ve sürdürülebilir büyümeyi yakalayabilmesi için; aile, iş ve ortaklık dinamiklerinden oluşan üç boyutun dikkate alınması gerekiyor. Bu üç

"Gezginlerin yol göstericisi"

Projenin adı Kuzey Yıldızı. Neden bu ad seçildi, özel bir anlamı var mı?

Kuzey Yıldızı'nın gezginlerin yol göstericisi olarak bilinmesi metaforundan hareket ettik ve aile şirketlerinin sürdürülebilirlik yolculuğunda Kuzey Yıldızı projemizin onlara rehber olmasını amaçladık.

boyut üzerinde çalışmaları için emek, kaynak ve zaman ayırmaları şart. TAİDER Aile İşletmeleri Derneği olarak, bu bilincin artması için çalışıyoruz. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için yönetim yapılarını ve iş modellerini rekabet ortamıyla başa çıkabilecek uluslararası en iyi uygulamalarla uyumlu hale getirmeleri büyük önem taşıyor. Kurumsallaşmaktan vazgeçmemeleri gerekiyor. Kurumsallaşma, özellikle nesil geçişlerinde sürdürülebilirlik için vazgeçilmezdir. Araştırmalar sürdürülebilirlik yönünde etkili adımlar atan şirketlerin daha hızlı büyüme sağlayabildiğini gösteriyor.

TAİDER olarak Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik konusunda ne gibi çalışmalar yürütüyorsunuz? Kısaca değinir misiniz?

İki tane önemli çalışma yürütüyoruz. Bir TAİDER Akademi, diğeri ise Kuzey Yıldızı Sürdürülebilirlik Projesi. TAİDER Akademi, TAİDER'in kuruluş felsefesinden yola çıkarak aile işletmelerinin geleceğe yönelik atacağı güçlü adımların yapılandırılmasına destek olmak üzere hayata geçirilen bir proje. Akademi bünyesinde gerçekleştirilen stratejik yönetim, performans planlaması, kurumsallaşma, yönetim ve organizasyon gibi çeşitli konulardaki eğitimler, alanındaki uzman akademisyenler ve üye ailelerden oluşturulan TAİDER Akademi Komitesi tarafından sadece aile şirketlerine özgün olarak tasarlanıyor. Aile işletmelerinde sürdürülebilir sistem kurmaya yönelik eğitimlerin içeriğinde güçlü ve yenilikçi adımlar atma yolunda daha önce benzer süreçlerden geçen aile işletmelerinin deneyim paylaşımına da yer veriliyor. Bir diğeri de az önce anlattığım TAİDER Kuzey Yıldızı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Projesi.

CEVDET İNCİ EĞİTİM VAKFI YÖNETİM KURULU BAŞKANI ŞERİFE İNCİ EREN:

"DÖRDÜNCÜ NESİL ÜYEMİZ AİLE MECLİSİMİZE DAHİL OLDU"



Şerife İnci Eren
Cevdet İnci Eğitim Vakfı
Yönetim Kurulu Başkanı

İNCİ HOLDİNG'İN TEMELLERİ BUNDAN 67 YIL CEVDET İNCİ TARAFINDAN ATILYOR. BUGÜN GRUP, 2 BİN 800 ÇALIŞANIYLA, ISO VE TİM'İN İLK 500 ŞİRKET SIRALAMASINDA ÜÇ ŞİRKETİ YER ALIYOR. CEVDET İNCİ EĞİTİM VAKFI YÖNETİM KURULU BAŞKANI ŞERİFE İNCİ EREN, ÜÇÜNCÜ NESİL AİLE ÜYELERİNİN YÖNETİMDE OLDUĞU ŞİRKETLERDEN BİRİ OLMANIN GURURUNU YAŞADIKLARINI SÖYLÜYOR. EREN AYRICA İNCİ AİLESİNİN TOPLAM 33 KİŞİDEN OLUŞTUĞUNU VE GEÇEN YIL İLK DÖRDÜNCÜ NESİL ÜYESİNİN AİLE MECLİSLERİNE DAHİL OLDUĞUNU DİLE GETİRİYOR.

İnci Holding'in temeli, İncitaş'la 1952'de atılmış. İnci Holding'in kuruluşundan ve faaliyet alanlarından bahsedebilir misiniz?

İnci Holding'in temeli 1952 yılında babam Cevdet İnci tarafından İncitaş şirketimizin kuruluşuyla gerçekleşti. 2003 yılına kadar kız ve damatlarının da desteğiyle, kendisi tarafından, 2015 yılına kadar ikinci kuşak kızları tarafından yönetildi. 2015 yılında üçüncü kuşağımızın ilk temsilcisi Neşe Gök yönetim kurulu başkanlığına devraldı. Bugün, İnci Holding ağırlıklı olarak üçüncü kuşak tarafından yönetiliyor. Holding bünyesinde dokuz şirketimiz ve 2 bin 800 çalışmamız mevcut. Otomotiv tedarik sanayiinde İnci GS Yuasa, Maxion Jantaş ve Maxion İnci şirketlerimizle akü ve jant üretimi yapıyoruz. Toplam üretimimizin yüzde 65'ini 100'ün üzerinde ülkeye ihraç ediyoruz. ISO ve TİM'in ilk 500 şirket sıralamasında bu üç şir-

ketimizle yer alıyoruz.

Ayrıca İncitaş ile satış ve pazarlama, ISM Minibar şirketimizle otel ekipmanları ve Yusen İnci Lojistik şirketimizle de lojistik alanlarında faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Bu faaliyet alanlarımızın yanı sıra 35 yıldır Cevdet İnci Eğitim Vakfı (İnci Vakfı) ile toplumsal gelişime olan katkımızı ve sorumluluğumuzu sürdürüyoruz. 2012'de İnci Vakfı çatısı altında kurulan İnci Akademi ile de iş dünyasının gelişimine katkı sağlıyor, eğitime destek veriyoruz.

Her yeni gelen kuşak, yönetim kademelerine geçmeden farklı pozisyonlarda görev alıyorlar mı? Nasıl bir işleyiş uygulanıyor?

Bugün, üçüncü nesille devri sağlayabilmemizde hep birlikte hazırladığımız Aile Anayasamızın rolü olmuştur. İnci Holding ve ilişkili şirketlerde çalışan veya çalışmayı düşünen aile

üyeleri için genel prensipler ve sürecin nasıl işleyeceğiyle ilgili maddeler İnci Aile Anayasası'nda yer alıyor. Anayasa'ya göre grup şirketlerinde işe alınma, aile bağıyla kazanılan bir hak değil, ilgi duyulan pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin olması halinde çalışılarak, elde edilmesi gerekiyor. Kariyer konusunda herkes serbest, şirketlerde çalışmaları için bireyleri zorlama söz konusu değil. Aile Meclisi'ne giren yeni nesil üyeler, isterlerse kariyer planlamasına yönelik hem aile büyüklerinden hem uzman danışmanlardan destek alabilirler.

Üniversiteyi bitirdikten sonra en az iki yıl başka şirketlerde çalışmalarını tavsiye ediyoruz. Bunun nedeni farklı iş kültür ve ortamlarında deneyim ve bilgi sahibi olmalarını sağlamak sonrasında eğer yetkinliklerine uygun bir pozisyon varsa, grup içinde çalışmak için başvuru yapabiliyorlar. Diğer adaylarla eşit şartlarda

ŞERİFE İNCİ EREN

Nazilli'de doğan Şerife İnci Eren, ilk, orta ve liseyi 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 başlayan Eren, 12 yıl farklı departmanlarda görev aldıktan sonra Cıdaş A.Ş. ve İnci Sigorta Ltd. Şirketi'nin genel müdürlük görevlerini üstlendi. Yedi yıl İnci Akü Yönetim Kurulu, üç yıl İnci Holding Yönetim Kurulu ile İnci Aile Konseyi ve İnci Aile Meclis Başkanlıklarını yapan Eren halen Cevdet İnci Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı ve Otomotiv İhracatçıları Birliği (OİB) Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevlerine devam ediyor.

Eren aynı zamanda İzmir Ekonomik Kalkınma ve Koordinasyon Kurulu 2012 yılı dönemi toplantı başkanlığı ve TAİDER'in Kurucu Yönetim Kurulu Başkanlığının yanı sıra Uluslararası FBN (Family Business Network) organizasyonunda Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Boğaziçi Mezunları Derneği, Atatürkçü Düşünce Derneği, Göztepe Soroptimist Kulübü, Kültürpark Tenis Kulübü ve Türk Amerikan Dernekleri'nin de üyesi olan Eren, "Herkes Kitap Vakfı" kurucu üyelerinden. Yüzme, bisiklet ve trekking en sevdiği sporların başında gelen Eren'in, doğa fotoğrafı çekmek hobileri arasında yer alıyor. Dünya Gazetesi "Yılın Başarılı İş Kadınları", Lions Kulüpleri "Melvin Jones Dostluk Büyük Ödülü"nü ve Özel Çamlaraltı Lisesi'nin "Kentimizde Cumhuriyet'e Sahip Çıkanlar" ve Kültürpark Tenis Kulübü'nün "İzmir'den Topluma Uzanan Beş Kadın Eli", İZİKAD'ın 2017 Yılının Jüri Özel Ödülü ve Tülay Aktaş Gönüllü Kuruluşlar Güçbirliği'nin "İzmir Gönüllüleri" ödülleri alan Eren, aynı zamanda Pakistan İzmir Fahri Konsolosu. Makine yüksek mühendisi, iş adamı Cahit Yaşar Eren ile evli olan Şerife İnci Eren, bir kız, bir erkek evlat ve üç torun sahibi.



iş başvurusu ve görüşmesi yapıyorlar. Ücret politikamızda da diğer adaylarla aynı seviyede maaş alıyorlar.

"Önce aile kurumsallaşmalı"

Siz üç yılda bir başkanlığı değiştiriyorsunuz. Yönetim başkanı olan bir öncekinin kurallarını mı sürdürüyor, yoksa sil baştan yönetim tarzını mı oluşturuyor?

Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında önce ailenin kurumsallaşmasının kritik önem taşıdığına inanıyoruz. Aile, özellikle kurucu, kurumsal yönetimde hemfikir değilse, şirketler kurucunun vefatından sonra hazırlıklı olmadıkları bir sürece girebiliyorlar. Kurumsallaşma çalışmalarını şirket, aile, şirket şeklinde bir döngüyle ve birbirine hizalanarak yapıyor. Bu doğrultuda İnci Grubu'nu daha güçlü bir yapıda diğer kuşaklara

"HER ŞİRKETİN AİLE ANAYASASI OLMAK ZORUNDA DEĞİL AMA HER ŞİRKETİN YAZILI BİR KÜLTÜRÜNÜN OLMASI ŞART."

bırakma sorumluluğuyla, kurucumuzun liderliğinde 1997 yılında aile anayasası çalışmalarına başladık.

İnci Holding olarak bizler kurucumuz Cevdet İnci'den devraldığımız değerler ve kurumun ilkeleri doğrultusunda demokratik, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsedik. İnci Holding başkanlık görevi yönetim kurulunun kendi içinden seçtiği başkan tarafından yürütülüyor. İnci Holding Kurumsal Yönetim Kurallarımız gereği ikinci nesilde Holding Başkanlığı görevi üç yılda bir seçimle belirleniyordu ve kural gereği bir kişi en fazla iki dönem, yani altı yıl başkanlık yapabiliyordu. Ancak başkanlık süresi üçüncü nesil ile beraber beş yıla çıkarıldı. Bu doğrultuda yapılacak seçimle mevcut başkanın görevinin ne zaman sona ereceği ve görevi devralacak yönetim kurulu üyesinin ismi, devir teslimden bir yıl önce kesin olarak belirleniyor. Bu kapsamda geçtiğimiz günlerde dört yıl önce üçüncü kuşağın ilk temsilcisi olarak yönetim kurulu başkanlığını ikinci kuşaktan devralan Neşe Gök'ün görev süresinin ikinci dönemde de devam etmesine karar verildiğini eklemek isterim. 2020'de devretmek üzere yönetim kurulu başkanlığına getirilen Neşe Gök, yönetim kurulu kararıyla 2024'e kadar görevine devam

edecek. Her Başkan'ın doğal olarak kendi yönetim tarzı olmakla beraber, İnci Holding Kurumsal Yönetim Kurallarımız yazılı olarak mevcut. Dolayısıyla iş boyutunda bu kurallara uyularak yönetim gerçekleşiyor. Aile boyutunda da Aile Anayasamız, yazılı olarak mevcuttur.

Mutlaka aile içinde anlaşmazlıklar ya da karşıt fikirler her zaman oluyordur? Anlaşmazlıkları ya da bu zorluklar nasıl aşıyor? Bu tartışma kültürü nasıl gelişiyor?

Yazılı Aile Anayasamızda mutabık kaldığımız konularda bir değişiklik veya geliştirme olacağına Aile Meclisi'ni dedikimiz, yılda iki kez toplanan organımızın gündemine gelmesi, incelenmesi, tartışılması ve sonra karara bağlanması gerekiyor. Aksi halde esnetilemez. Konsensüsü sağlayabilmek, birbirimizi anlamak ve ikna etmek için zaman ayırırız ve her zaman çoğunluğun kararına saygı duyarız. Bu konularda dünden bugüne acil karar yaşamadık bugüne kadar. 22 yıldır yaptığımız Aile Meclisi toplantılarımızı, kendi aramızdan seçtiğimiz, her aileden bir temsilcinin bulunduğu aile konseyimiz organize ediyor. 5-7 kişi olan bu konsey, mecliste hangi konuların gündeme alınacağını, nasıl bir süreç izleneceğini belirlemek için daha sık bir araya geliyorlar. Bir aradayken eğlenceyi de hiç ihmal etmeyiz ki, o da toplantılarımızın cazip olmasını sağlıyor.

"İlk dördüncü nesil üye, Aile Meclisi'mize dahil oldu"

En son kuşak, yönetim kademelerinde mi? Neler yapıyorlar?

Bugünkü İnci Holding yönetim kurulunda bir üyemiz ikinci nesil, üç üyemiz üçüncü nesil, bir üyemiz de profesyonel. Üçüncü nesilden Neşe Gök yönetim kurulu başkanlık görevini yürütüyor. Holding haricinde, grup şirketlerimizde de aileden görev alan yöneticilerimiz bulunuyor. Üçüncü nesilden Cihan Elbirlik, İnci GS Yuasa'da İcra Kurulu Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak yönetimde yer alıyor. Maxion Jant grubumuzun başında ikinci nesilden Mustafa Zaim, yönetim kurullarında da üçüncü nesilden üç üyemiz bulunuyor. İkinci nesil temsilcilerinden biri olarak ben de İnci Vakıf Yönetim Kurulu Başkanlığı görevimi bu yıl Ece'ye devredebeyim.

İnci Ailesi toplam 33 kişiden oluşuyor. Ailemizde dördüncü nesilden dokuz kişi var. Aile Meclisimiz 14 yaş üstü tüm aile üyelerinden

"BUGÜN 67 YAŞINDA OLAN İNCİ HOLDİNG OLARAK ÜÇÜNCÜ NESİL AİLE ÜYELERİNİN YÖNETİMDE OLDUĞU ŞİRKETLERDEN BİRİ OLMANIN GURURUNU YAŞIYORUZ."

oluşuyor. Geçen yıl ilk dördüncü nesil üyesi Aile Meclisi'mize dahil oldu.

"Aile Meclisimizin ve Aile Anayasamızın yürütülmesinden Aile Konseyimiz sorumlu."

Konseyde en az beş en çok yedi üye yer alıyor. Konsey başkanı aynı zamanda Aile Meclisi'nin de başkanı oluyor ve iki senede bir seçim ile belirleniyor. 22 yıldır toplanan Aile Meclisi-mize son 10 yıldır üçüncü kuşaktan seçilen aile üyeleri başkanlık yapıyor.

Siz aynı zamanda TAİDER kurucusunuz. TAİDER üyeliğinin şahsınıza, ailenize ve şirketinize katkıları neler oldu? Kısaca bizimle paylaşır mısınız?

Ülkemiz aile şirketlerinin nesiller boyu de-

"Ana hedefimiz sürdürülebilir karlı büyüme"

Bir aile şirketi olarak, sürdürülebilirlik ile ilgili ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz ve sonuçları sizi nasıl etkiledi?

"Sürdürülebilirlik", iş dünyasında başarının kilit sözcüklerinden biri. Ne yaparsanız yapın eğer sürdürülebilir hale getiriyorsanız değer taşıyor. İnci Holding olarak bizim de stratejimiz kapsamında ana hedefimiz sürdürülebilir karlı büyümedir. Odak noktalarımız ise pazar ve müşteri güdümlülük, iş geliştirme ve proje yönetimi, iş ve organizasyon mükemmelliği süreçleridir. Bu süreçlere yönelik verimliliği ve yalınlığı ön plana çıkaran çalışmalarımız ve kurumsal yönetim anlayışımızla, yatırımlarımızı gerçekleştirilmeye, ülkemiz ekonomisine katkıda bulunmaya devam edeceğiz.

vamlılığına katkı sunan ve varlığıyla sekiz yıldır fark yaratan TAİDER'in Kurucu başkanı ve üyesi olmaktan onur duyduğumu belirtmek isterim.

Bugün 67 yaşında olan İnci Holding olarak üçüncü nesil aile üyelerinin yönetimde olduğu şirketlerden biri olmanın gururunu yaşıyoruz. "Ailede birlik işletmede sürdürülebilirlik" söylemi ile ülkemiz aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına katkı sunan TAİDER'in varlığını, ülke ekonomimiz için çok önemsiyoruz. Sadece ülkemizde değil, dünya genelinde yaşanan aile şirketlerinin devri konusuna bizler kadar kafa yoran, Türkiye'yi gelecek nesillere şirket devrinde en başarılı ülkeler arasına sokmaya çalışan TAİDER, bizi aile şirketleri olarak birbirimize yaklaştıranın yanı sıra tecrübelerimizi aktarmada da ciddi faydalar sağlamaya devam ediyor. Aile şirketlerinin sürdürülebilirlik yolculuğunda çok büyük etkisi ve katkısı olan TAİDER, faaliyetleriyle birçok işletmeyi uzun yıllara taşıyacak, ekonomimize güç katmaya devam edecek.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli konu nedir?

Özellikle her şeyin iyi olduğu zamanlarda aile şirketlerinin üç boyutu olan,

- Aile boyutunda, 'aile anayasası'nın,
- Ortaklık boyutunda "hissedarlar sözleşmesi"nin,
- İş boyutunda da "kurumsal yönetim kuralları"nın,

üzerinde mutabık kalınarak, yazılı hale getirilmesini çok önemli ve değerli buluyorum. Kişilerden bağımsız olarak, yönetsel süreçlerin aynı çizgide devam edebilmesini sağlamak kurumsallaşmanın temel taşı oluyor.

Aile şirketlerini sürdürülebilir bir hale getirmek için neler önerirsiniz? Nasıl bir yol izlemeliler?

Aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi ve kurumsal yönetim kurallarının yazılı hale getirilme çalışmalarında, farklı nesillerden aile üyelerinin, işyerindeki profesyonel ekibin ve uzman danışmanların gerekli zaman ve kaynağı ayırarak, koordineli birlikteliğinin "olmazsa olmaz" olduğunu düşünüyoruz.

İşlerimizin gelecek kuşaklara sağlıklı devrinin, aile değerlerini ve kültürümüzü, profesyonellerin yetkinliği ve kurumsal yönetim anlayışıyla bütünleştirmekle mümkün olacağına inanıyoruz.

EKOTEN A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK: “AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ HER ŞEYDEN ÖNCE İYİ BİR İLETİŞİMDEN GEÇİYOR”

SUN TEKSTİL A.Ş., ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK KARDEŞİ SABRİ ÜNLÜTÜRK VE EŞİ GÜNSELİ ÜNLÜTÜRK TARAFINDAN 1987 YILINDA KURULUYOR. DAHA SONRA SABRİ BEY'İN EŞİ ELVAN ÜNLÜTÜRK DE KURUCULAR ARASINDA YERİNİ ALIYOR. ŞU ANDA ŞİRKETLER BÜTÜN OLARAK SUN GRUBU ADIYLA TANIMLANSADA, HIZLI MODA VE TEKNİK TEKSTİL OLMAK ÜZERE İKİ ANA GRUBA AYRILIYOR. EKOTEN A.Ş. YÖNETİM KURULU BAŞKANI ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK AYNI ZAMANDA TAİDER KURUCULARI ARASINDA YER ALIYOR. ŞÜKRÜ ÜNLÜTÜRK, AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN, ŞİRKETİN KURUMSALLAŞMASININ VE AYNI ZAMANDA AİLE FERTLERİYLE, ŞİRKET İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMASININ GEREKLİ OLDUĞUNU İFADE EDİYOR. ÜNLÜTÜRK AYRICA AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN HER ŞEYDEN ÖNCE İYİ BİR İLETİŞİMDEN GEÇTİĞİNİ VURGULUYOR.

Sun Holding'in temeli, 1987'de atılmış. Sun Holding'den Sun Grubu'na dönüşüm nasıl gerçekleşti? Kısaca faaliyet alanlarınızdan bahsedermisiniz?

Sun Holding A.Ş. şirketimiz, geçmişte kaldı. Büyüme döneminde şirketlerimizi, Sun Holding çatısı altında toplamıştık ve bir dönem böyle bir tüzel kişilik vardı. Daha sonra bazı nedenlerle, Sun Holding A.Ş.'yi, Sun Tekstil A.Ş. ile birleştirdik. Şu anda şirketlerimizin bütünü, Sun Grubu olarak tanımlıyoruz.

İlk şirketimiz Sun Tekstil A.Ş.'yi 1987 yılında, kardeşim Sabri ve sevgili hayat arkadaşım Günseli ile birlikte üç mühendis kurduk. Daha sonra kardeşimin eşi Elvan'ın da katılımıyla dört mühendis uzun yıllardır birlikte çalışıyoruz. Yıllar içinde diğer şirketlerimiz hayata geçti. Şu anda şirketlerimiz hızlı moda ve teknik tekstil olmak üzere iki ana gruba ayrılıyor.

İlk şirketimiz ve amiral gemimiz Sun Tekstil A.Ş. kendi tasarımlarını üreten, hazır giyim ve konfeksiyon ihracatçısıdır. Türkiye'de bu konuda kendi tasarımlarıyla ihracat yapan ikinci büyük şirket ve İSO'nun (İstanbul Sanayi Odası) ilk 500'ünde ilk 200 büyük şirket arasında yer alıyor.

Hızlı moda alanında diğer şirketimiz Ekoten A.Ş. ise; 250 örgü makinası ve 40 ton/gün kapasiteli boyahanesi bulunan örgü kumaş fabrikasıdır. Ekoten A.Ş., İSO'nun ikinci 500 büyük şirketleri arasında yer alıyor. Özellikle Ar-Ge, tasarım ve çok iyi mühendislik uygulamaları konularında uzmanlaşmış bir şirket.

Üçüncü şirketimiz Jimmy Key; grubun kendi markasıyla satış yaptığı ve doğrudan son tüketiciye ulaşabilen tek şirketimizdir. Bugün yurt içinde 30 ve yurt dışında 3 mağaza ve ayrıca internet mağazasıyla, müşterilerine ulaşıyor.



Şükrü Ünlütürk
Ekoten A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Bunların dışında ayrıca, "Teknik Tekstil" şirketlerimiz bulunuyor: Ames, Hollanda ortaklı ve otomotiv tekstilleri üreten, İzmir Ege Serbest Bölgesi'nde yer alıyor. Diğeri TDU. Savunma sanayine hizmet eden bu şirketimiz, Torbalı Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulu olup, savunma sanayine özel teknik tekstiller ürettiyor.

"Her yeni gelecek kuşak en az üç sene grup dışındaki şirketlerde çalışmış olması gerekiyor"

İkinci kuşak holdingde görev alıyor mu? Her yeni gelen kuşak, yönetim kademelerine geçmeden farklı pozisyonlarda mı görev alıyor? Nasıl bir işleyiş uygulanıyor?

İkinci kuşakta üç çocuğumuz var. Şu an benim oğlum, şirketimizin birinde görev alıyor. Ekoten Tekstil'de Avrupa İhracat Müdürü olarak çalışıyor. Her yeni gelen kuşağın, "yönetim kademelerine geçmeden önce farklı pozisyonlarda görev alması" gibi bir kural yok ancak her yeni gelecek kuşağın üniversite eğitimini tamamlaması, en az üç sene grup dışındaki şirketlerde çalışmış olması gerekiyor ki, şirketlerimizde görev alabilsinler. Şu anki işleyişimiz bu şekilde. Diğer iki çocuğumuz ise, biri üç yıl tamamlamış olmasına rağmen İstanbul'da bir şirkette çalışıyor, diğeri de kendi arzusu olan tekstil, konfeksiyon dışında, yine İstanbul'da başka bir işte çalışıyor. Henüz üç yıl tamamlamış durumda değil.

AİLE ANAYASAMIZI ESNETMİYORUZ AMA ANAYASA, YAŞAYAN, DİNAMİK BİR KURALLAR DİZİNİDİR. EĞER BİR DEĞİŞİKLİK YAPMAK GEREKİYORSA, BU DEĞİŞİKLİĞİN AİLE MECLİSİNDE NASIL YAPILACAĞI BELİRLİDİR."

Aile şirketi olarak siz de bir aile anayasası hazırladınız mı? Bu anayasaya neden ihtiyaç duyduunuz?

Biz aile anayasamızı 2011 yılında oluşturduk. Bir aile anayasasının özellikle ailenin



Ekoten A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk

1956 yılında Isparta Eğridir'de doğan Şükrü Ünlütürk, orta öğretimi parasız yatılı olarak İzmir Buca Lisesi'nde tamamladıktan sonra Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Maden Mühendisliği Bölümü'nden 1979 yılında mezun oldu. Çalışma hayatına ilk olarak Çalışma Bakanlığı bünyesinde, İş Müfettişi olarak başlayan Ünlütürk, bu görevini 1982 yılına kadar sürdürdü. Ardından madencilik, tekstil-konfeksiyon alanlarında çeşitli özel sektör kuruluşlarında çalıştı. 1987 yılında eşi Günseli Ünlütürk ve kardeşi Sabri Ünlütürk ile Sun Tekstil A.Ş.'yi kurdu. Halen Sun

Grup şirketlerinden Ekoten A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevime devam eden Şükrü Ünlütürk, 1995-1998 yılları arasında Ege İhracatçılar Birliği (EİB) Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Ege İhracatçılar Birliği Başkanlar Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulundu. Tekstil Araştırma ve Geliştirme Vakfı (TARGEV), Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER), Tarihi Keçemeralı İnşaat Yatırım Tic. A.Ş. (TARKEM) tarafından kurulan Kentimiz Derneği, Mahalle Afet Gönüllüleri Vakfı (MAG), Deniz Terim Derneği (TURMEPA) gibi vakıf ve derneklerin

kurucu üyeliklerini yapan Ünlütürk, halen bu vakıf ve derneklerde çalışmalara devam ediyor. Ayrıca "Daha İyi Yargı" ve Greenpeace Derneği üyesi. Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKNKFED) ve Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED), DEİK Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu gibi iş dünyası örgütlerinde yönetim kurulu üyesi ve başkan yardımcısı olarak görev yapan Ünlütürk, halen TÜRKNKFED Danışma Kurulu üyesi olarak görevini sürdürüyor. Ünlütürk, evli ve iki çocuk babası.



tüm fertlerinin şirketlerle olan ilişkilerinin düzenlenmesi için son derece önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bu anayasa esnetiliyor mu? Konsensüs nasıl sağlıyorsunuz?

Aile anayasamızı esnetmiyoruz ama anayasa, yaşayan, dinamik bir kurallar dizinidir. Eğer bir değişiklik yapmak gerekiyorsa, bu değişikliğin aile meclisinde nasıl yapılacağı belirlidir. Örnek olarak şunu verebilirim: İlk çocuğumuz dışarıda, başka şirketlerde ve yurt dışında altı sene çalıştıktan sonra şirketimize döndü. Eski kuralımız beş seneydi. Onun önerisiyle başka şirketlerde çalışma süresini beş yıldan üç yıla indirdik ve bu değişikliği yapmış olduk. Dolayısıyla, anayasayı hiç esnetmemeye çalışıyoruz, değişmesi gereken bir kural var ise değiştiriyoruz.

"Grubumuzda başkanlığını yaptığım sürdürülebilirlik komitesini kurdum"

Bir aile şirketi olarak, sürdürülebilirlik ile ilgili ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz ve sonuçları sizi nasıl etkiledi?

Sürdürülebilirlik ile ilgili çok sayıda farklı çalışmalar yapıyoruz. Ama bunların hepsini bir çatı altında toplayabilmek için yaklaşık iki yıl önce sürdürülebilirlik komitesi kurduk, başkanlığını ben yapıyorum. Bu komitede, bütün şirketlerimizin yönetim kurulu üyeleri, genel müdürleri ve çocuklarımız yer alıyorlar. Komite, toplum ve çevre alanı konularında yaptığımız çalışmaları planlıyor, bütçeliyor, takip ediyor, onun ötesinde de şirketler



içerisinde sürdürülebilirlik adına yapılacak olan temel çalışmalar, projeleri üretiyor, onlarla ilgili bütün çalışmaları, bütün şirketlerde koordine ve takip ediyor.

Siz aynı zamanda TAİDER kurucusunuz. TAİDER üyeliğinin şahsınıza, ailenize ve şirketinize katkıları neler oldu? Kısaca bizimle paylaşır mısınız?

"Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasının sağlanmasında en önemli konu kurumsallaşmadır"

Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli konu nedir?

Bana göre, aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasının sağlanmasında en önemli iki konu var: Bunlardan biri, şirketin kurumsallaşması, bütün işlerin iyi tarif edilmesi, şirketin tüm yönetiminin kurumsal hale getirilmesidir. İkincisi ise, ailenin tüm bireyleri ile şirket ilişkilerinin, tanımlanması, kurumsallaşmasıdır. Her ikisinin de yolları belli. Bu iki konu gerçekleştirildiği takdirde, şirketlerin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta problemlerin en alt düzeye indirilebileceğini düşünüyorum.

AİLE İÇİNDEKİ HİÇBİR KONUDA OYLAMAYA BAŞVURMAYIZ. BİRBİRİMİZİ İKNA ETMEYE ÇABALIYORUZ, EĞER EDEMİYORSAK O KONUYU GERÇEKLEŞTİRMEMEYE KARAR VERİYORUZ."

TAİDER'in kurucularından biriyim. Çünkü Türkiye'de aile işletmelerinin, hem şirketlerimizin sürdürülebilmesinin ülke ekonomisi için çok önemli olduğunu düşünüyorum hem de aile şirketlerinin, tüm aile bireylerinin huzurla birlikte bir arada çalışmaları için, mutlaka bu konu üzerine eğilmeleri, düşünceleri, çalışmalarını gerektigine inanıyorum. Bu yüzden TAİDER'i kurdum, halen dernekte aktif olarak çalışıyorum.

Bizim şirketimize ve ailemize TAİDER'in de sayamayacağım kadar çok sayıda katkısı oldu. Çünkü çok farklı ailelerin uygulamalarını öğrenme, onlarla tartışma ve kendi işleyişimizi, kurumsal yapımızı da yeniden planlama ve/veya düzeltme olanağımız oldu.

"Birbirimizi ikna ederek, sorunları aşıyoruz"

Mutlaka aile içinde anlaşmazlıklar ya da karşıt fikirler her zaman oluyordur? Anlaşmazlıklar ya da bu zorluklar nasıl aşıyor? Bu tartışma kültürü nasıl gelişiyor?

Her ailede olduğu gibi, bizim ailemizde de zaman zaman karşıt görüşler, anlaşmazlıklar oluyor. Bunları aşmak için, birbirimizi ikna yolunu seçiyoruz. Eğer, o tartışma sırasında mümkün olduğu kadar konuları kişiselleştirmeden, şirketlerin çıkarını ön plana alarak bir sonuca varıp birbirimizi ikna edemiyorsak, o zaman konuyu bir süreliğine buzdolabına kaldırıyoruz. Bütün taraflara tekrar bir düşünme fırsatı yaratıyoruz, daha sonra bir araya geldiğimizde (şu ana kadar çözemediğimiz hiçbir konu olmadı) farklı görüşlerde de olsak bir orta yol buluyoruz ve sorunları bu şekilde aşıyoruz. Aile içindeki hiçbir konuda oylamaya başvurmayız. Birbirimizi ikna etmeye çabalıyoruz, eğer edemiyorsak o konuyu gerçekleştirilmeye karar veriyoruz.

32 yılı aşan bir geçmişiniz var. İkinci kuşak da şirkette görev almaya başladı.

AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN, ŞİRKETLERİN KURUMSALLAŞMASI VE AİLENİN FERTLERİ İLE ŞİRKET İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMASI LAZIM, BUNLARIN İKİSİ MUTLAKA GEREKLİ."

Aile şirketlerini sürdürülebilir bir hale getirmek için neler önerirsiniz? Nasıl bir yol izlemeliler?

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için, şirketlerin kurumsallaşması ve ailenin fertleri ile şirket ilişkilerinin kurumsallaşması lazım,

bunların ikisi mutlaka gerekli. Ama burada çok önemli bir konuya değinmek isterim. Sonuç olarak her şey, çok iyi bir iletişim sürecinden geçiyor. Yani işin önemli bir psikolojik boyutu var. O nedenle özellikle tüm aile bireylerinin bu konuda eğitim almasının, öğrenmesinin çok katkısı olabileceğini düşünüyorum.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ve ailenin huzuru, mutluluğu için bu konularda çalışılması, düşünülmesi ve harekete geçilmesi gerektiğine inanıyorum. Aksi takdirde mevcut istatistikler aile şirketlerinin yalnızca yüzde 10 civarında bir kısmının üçüncü kuşağa kadar yaşayabildiğini gösteriyor, bu nedenle tüm aile işletmelerine, TAİDER'e üye olmalarını ve toplantılarına, eğitimlerine en az iki kuşak birlikte katılmalarını yürekten öneririm. TAİDER'in mottosu olan "Aile'de birlik, işletmede sürdürülebilirlik" harika bir hedef oluşturuyor.



SÜTAŞ GRUBU YÖNETİM KURULU ÜYESİ DUYGU YILMAZ:

“SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR ŞİRKET OLMANIN OLMAZSA OLMAZI KURUM KÜLTÜRÜDÜR”

SÜTAŞ GRUBU YÖNETİM KURULU ÜYESİ DUYGU YILMAZ, SAĞLIKLI BİR KURUM KÜLTÜRÜNÜN, KURUMUN BİRLEŞTİRİCİ GÜCÜ OLDUĞUNA VE STRATEJİ VE İŞ MODELİNİN TÜM UNSURLARINI GÜÇLENDİRDİĞİNE VE DEVAMLILIĞINDA DA EN ÖNEMLİ FAKTÖRÜ OLUŞTURDUĞUNA İNANDIKLARINI BELİRTİYOR. YILMAZ, SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR ŞİRKET OLMANIN OLMAZSA OLMAZININ KURUM KÜLTÜRÜ OLDUĞUNU VURGULUYOR.

Bir aile şirketi olarak, sürdürülebilirlikle ilgili ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz ve bu çalışmanın sonuçları sizi nasıl etkiledi?

Sütaş'ın misyonunun temelini “Sütün iyiliğini ve bereketini yayma tutkusuyla, çiftlikten sofralara süt değer zincirini ve emanet edilen kaynakları en verimli şekilde yönetip geliştirmek” oluşturuyor. Bu anlayışla toprak, su, hava gibi doğal kaynakları doğanın emanetleri olarak görüyor ve işimizi “doğadan aldığımızı doğaya geri verme” ilkesiyle sürdürüyoruz. Sunduğumuz ürünlerin doğallığını, kalitesini ve lezzetini güvence altına almak için, ineklerin beslendiği ottan, sofralara ulaşan süt ve süt ürünlerine kadar olan tüm süreci “Çiftlikten Sofralara” entegre iş modelimizle yönetip, denetliyoruz. Sürekli geliştirdiğimiz bu model, tedarik zincirinin tüm aşamalarında sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasını, çevresel etkilerin en aza indirilerek, kaynakların verimli kullanılmasının şirket faaliyetlerinin tamamına entegre edilmesini öngörüyor.

Sütaş olarak, üretimde en önemli hammademiz süt... Süt için hayvanlara, hayvanların beslenmesi için de yem bitkileri ve yem maddelerinin üretimine ihtiyacımız bulunuyor. Dolayısıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerimizin temeli, hayvansal ve bitkisel üretimdeki sürdürülebi-



Duygu Yılmaz
Sütaş Grubu
Yönetim Kurulu Üyesi

DUYGU YILMAZ

1976 yılında Bursa'da doğan Duygu Yılmaz, 1998 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Çalışma hayatına, 1998 yılında PriceWaterhouseCoopers firmasının Türkiye ofisinde başladı. 2005-2008 yılları arasında Yapı Kredi Bankası Finansal Planlama ve Mali İşler Bölümü'nde Grup Başkanı olarak görev yaptı. 2008 yılında İç Denetim Koordinatörü olarak çalışmaya başladığı Sütaş Grubu'nda, 2011 yılından bu yana Denetim Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor. Yılmaz ayrıca İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye)'nde İcra Kurulu Üyesi (ve sayman) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı görevlerini yürütüyor.

lirliğe bağlı. Bu nedenle biz sürdürülebilirliği iş yapış biçimimizin merkezine yerleştirdik. Çünkü bunu gelecek nesillerin sağlıklı ve yeterli beslenmesini garanti altına almanın, toprağın, suyun ve doğal varlıkların sürdürülebilir yönetimini desteklemenin yolu olarak görüyoruz. Bu anlayış içerisinde; hayvanların beslenmesinde kullanılan yemlerin üretiminden toprak, su gibi doğal varlıkların verimli kullanılmasına ve korunmasına, yüksek hayvan refahı standartlarının sağlanmasından süt hayvancılığından kaynaklanan sera gazı emisyonlarının ve atıklarının azaltılmasına, üretimde verim ve karlılığın artırılarak üreticilerin koşullarının iyileştirilmesine kadar tüm konulara odaklanıyoruz.

Sürdürülebilir tarım uygulamalarına inanıyoruz ve bunu sadece kendi faaliyetlerimizde değil, birlikte çalıştığımız üreticilerimizde de geliştirmemiz gerektiğine inanıyoruz. Kendi çiftliklerimizde edindiğimiz deneyim ve bilgileri, birlikte çalıştığımız çiftçilerle paylaşmayı, böylece onların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliklerine katkı sağlamayı iş süreçlerimizin parçası haline getirmeye özen gösteriyoruz.

“Sürdürülebilirliğimiz 27.500 süt üreticisinin sürdürülebilirliğine bağlı”

Toplumsal yatırım kapsamında, Karacabey ve Aksaray'da kurduğumuz Süt Hayvancılığı Eğitim Merkezlerimizde bize süt versin veya vermesin, tüm süt üreticilerine yönelik olarak ücretsiz süt hayvancılığı eğitim programları düzenliyoruz, üreticilerin yüksek standartlarda ve yüksek verimlilikte süt elde edebilmeleri için gereken bilgi, birikim ve tecrübeleri aktarıyoruz.

Kamu-üniversite-özel sektör işbirliğinin iyi bir örneği olan eğitim programlarımızda işbirliği protokolü imzaladığımız Tarım ve Orman Bakanlığı, Uludağ ve Aksaray Üniversitelerinden hocaların katkılarını alıp, programa katılan çiftçilerin eğitim sonunda Bakanlık onaylı sertifika almalarını sağlıyoruz. Eğitim Merkezlerimiz, sektörde faaliyet gösteren herkese açık. İsteyenler Merkezlerimizi ziyaret ederek, istedikleri konuda bilgi alabilmekte. Merkezlerimizin kurulduğu günden bugüne kadar 20.000'e yakın üreticiye süt hayvancılığı eğitimi verilmiş, 33.000 kişi de Eğitim Merkezlerimizi ziyaret ederek bilgi almış durumda.

Hedef: Sıfır atık

Birçok şirket gibi Sütaş'ın da en önemli hedefi üretimde sıfır atık. Faaliyetlerimizden

“Tesislerimizin elektrik ihtiyacının yüzde 94'ünü yenilenebilir enerjiyle karşılıyoruz”

İklim değişikliği ile mücadele için enerji ihtiyacımızı kendi atıklarımızdan karşılamayı önceliğimiz olarak belirledik. Bugün, Tesislerimizin elektrik ihtiyacının yüzde 94'ünü çiftliklerimizden gübrelerinden ve organik atıklarımızdan ürettiğimiz yenilenebilir enerjiyle karşılıyoruz. Böylece, bu faaliyetlere başladığımız 2013 yılından bu yana yaklaşık 20,5 milyon ağaca eşdeğer sera gazı azaltımı gerçekleştirdik.

kaynaklanan hayvansal gübre ve organik atıkları, biyogaz tesislerimizde enerji ve gübreye dönüştürürken, depolama alanlarına giden atıkları azaltma konusunda önemli mesafeler kaydettik. Diğer taraftan ambalaj malzemesi kullanımını azaltmaya çalışıyoruz. 2015 yılından bu yana 1000 tonun üzerinde ambalaj malzemesi azaltımı gerçekleştirdik. Bu sayede 2.210 hanenin, bir yıllık elektrik harcamasına eşdeğer plastik azaltımı gerçekleştirmiş olduk (veya 17.700 aracın deposunu dolduracak kadar benzinden tasarruf). Bu çalışmalarımızı bir adım daha ileri taşıdık. Kasım 2019'da Global Compact Türkiye, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve TÜSIAD işbirliği ile oluşturulan “İş Dünyası Plastik Girişimi”ne imza atarak, 2021 yılına kadar plastik azaltımı konusunda taahhütlerimizi belirleyeceğimizi açıkladık.

Kurumları sürdürülebilir kılmamızın yolu: Kurumların iyi yönetimi

Kurumsal yönetim anlamında kendinizi geliştirmek için neler yapıyorsunuz?

Kötü yönetimlerin kaynakların israfına nasıl sebep olduğunu, şirketlere, kurumlara, toplumlara nasıl zaman ve enerji kaybettiğini çok iyi biliyor, bundan korunmaya çalışmanın yolunun kurumsal yönetim ilkelerinin kurumlarımıza hâkim olmasından geçtiğine inanıyoruz.

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esasında, Sütaş'ın hangi de-

ğer ve önceliklerle, hangi süreç ve kurullarla yönetileceğini; yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını; başta çalışanlarımız olmak üzere bütün paydaşlarımızın haklarını, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile düzenliyoruz. Bu ilkeleri, şirketimiz kültürü haline getirdikçe, rekabet gücümüzün artacağına ve sürdürülebilirlik performansımızın daha da artacağına inanıyoruz. Bu alanda kendimizi geliştiriyoruz. Kurumsal Derecelendirme Notunu sürekli yükselten şirketimiz, son dört yıldır art arda Kurumsal Yönetim Zirvelerinde “En Yüksek Kurumsal Yönetim Notuna Sahip Halka Açık Olmayan Aile Şirketi” ödülüne layık görüldü.

“Aile kuralları içinde aile için en uygun kurallar olmalı”

Aile şirketlerini sürdürülebilir bir hale getirmek için şirketlere neler önerirsiniz? Nasıl bir yol izlemeliler?

Sürdürülebilir bir şirket olmanın olmazsa olmazı: Misyon, vizyon ve değerleri belirlenmiş, yani kurum kültürü bulunan bir şirket yaratmaktır. Sağlıklı bir kurum kültürünün, kurumun birleştirici gücü olduğuna ve strateji ve iş modelinin tüm unsurlarını güçlendirdiğine öte yandan kurumsal itibarın sağlanması ve devamlılığında da en önemli faktörü oluşturduğuna inanıyoruz. Bununla birlikte, evrensel kurumsal yönetim ilkelerini şirketimizde benimsemeli ve buna uygun mekanizmaları hayata geçirmeliyiz. Bunun gerçekleştirilmesi için, kurucuların veya lider aile bireyinin değişimi anlaması, kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin önemine inanması gerekiyor. Şüphesiz ki, kurumsallaşma veya kurumsal yönetimden kastımız şirket sahiplerinin işi tamamen profesyonellere bırakması demek değil, Şirket sahiplerinin kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde işinin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu oluşturması demektir.

Şirketimizde kurumsal yönetim ilkelerini uygularken, bir yandan da tüm aile bireyleri tarafından kabul gören ilkelerimiz, kurallarımız olmalı. Ailenin kurallarını, adına anayasası da diyebiliriz yazılı hale getirirken, hissedarlık yapısının ve hisse devirlerinin kurallara bağlanması, aile bireylerinin kariyer yollarının belirlenmesi ve liderliğin sonraki nesillere devir yöntemlerinin belirlenmesi, konularına muhakkak yer verilmelidir. Aile kurallarında en doğru ve en iyi değil, o aile için en uygun kurulların olması gerektiği unutulmamalıdır.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ'NDE ÖĞRETİM ÜYESİ PROF. DR. CEMAL YÜKSELEN, TÜRKİYE'DE ŞİRKETLER İÇİN AİLE ANAYASASI DANIŞMANLIĞI KONUSUNDA ÖNDE GELEN İSİMLERDEN BİRİ. AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN ÇIKIŞ YOLUNUN AİLE ANAYASASINDAN GEÇTİĞİNİ BELİRTEN PROF. DR. YÜKSELEN, AYNI ZAMANDA AİLE ANAYASASININ AİLE İLE ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ KURUMSAL İLKE VE ESASLARA GÖRE BAĞLADIĞINI BELİRTİYOR.



Prof. Dr. Cemal Yükselen
Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ PROF. DR. CEMAL YÜKSELEN:

“AİLE ANAYASASI AİLE İLE ŞİRKET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ KURUMSAL İLKE VE ESASLARA GÖRE BAĞLIYOR”

Bir şirketi kurmak ve onun devamlılığını sağlamak, günümüz ekonomide ve piyasa koşullarında çok zor olabilir. Bir şirket kurmak ve onu sürdürülebilir kılmak için neler yapılmalı? İlk hangi adımlar atılmalı?

Bir girişimci, hangi işe girmeyi, hangi ek işi yapmayı düşünüyorsa öncelikle bu işin fizibilitesini yapması gerekir. Bu işle ilgili pazarda nasıl bir talep var? Talebin sürekliliği nedir? Bu talebi karşılayan firmalar ne yapıyorlar? Rekabet durumu nedir? Müşteri kitlesi kim? Müşterinin ihtiyaç ve istekleri neler? Kısaca ekonomik analiz yapmak gerekir. Bu iş için ne türde donanım ihtiyacı var? Fabrikası, idari binası, deposu, makine teçhizatı nedir? Bu da işin teknik analizidir. Sonrasında bu işin yatırım maliyeti nedir? Çalışma sermayesi ne kadardır? Sahip olduğumuz özkaynaklar bu işe yeterli mi? Değilse kredi hangi koşullarla ve ne tutarda alınacak? Geri ödemelerin maliyeti nedir? Bunun adı mali analizdir. Bu analizler olmadan yola çıkıldığında, öngörülemez durumlarla karşılaşıldığında çoğu zaman ya proje başarısız oluyor ya da projeyi hayata geçirmek için ölçsüz banka kredilerine başvuruluyor ve geri ödemelerde yaşanan sorunlar dolayısıyla proje başarısız oluyor. Dolayısıyla, ilk adımların, iş projesinin gerçekten yapılabilirliğini analiz edip, bilinçli bir şekilde yola çıkmak üzere atılması gerekiyor. Başarısızlık durumunda, motivasyon kaybı, ailede huzursuzluk, vb. çeşitli durumlarla karşı karşıya kalınabiliyor. Para kaybı ayrı bir sorun.

Ailenin bir arada bir şirketi yönetmesinin avantajları ya da dezavantajları var mı?

Aile üyelerinin bir arada şirket yönetmesinin hiçbir sakıncası yok. Ailenin çevrede prestij kazanması, duygusal aile bağları dışında, rasyonel iş davranışlarını öğrenme gibi çeşitli avantajları var. Burada temel sorun, bir arada olmak değil, bir aradayken iş yapma ilke ve kurallarını tanımlamamak, hatta yazılı hale getirmemek ve uygulamamaktır. Yüzlere örneği incelediğimizde görüyoruz ki, aile şirketlerinde anlaşmazlıklar, kavgalar bu noktada ortaya çıkıyor. Kısacası, “kurumsal” ilke ve kuralları aile üyeleri de dahil olmak üzere şirkette uygulamak önem taşımakta. Aile üyelerinin görev tanımlarını yapmak, sorumluluk alanlarını belirlemek, açık, şeffaf yönetim anlayışı içinde iletişim içinde olmak, faaliyetleri raporlamak, yönetim kurulunda paylaşmak, birlikte stratejik kararlar vermek, ücret, toplantı huzur hakkı ödemele-

rini tanımlanmış esaslara bağlamak, ortaklık haklarını açık bir sözleşmeye dayandırmak ve sayabileceğimiz diğer ilke ve kurullarla şirket yönetilirse, aile üyelerinin şirkette de bir arada olmaması ve birlikte çalışmaması için hiçbir neden yok. Birlikte çalışmanın dezavantajı da zaten bu konuda ortaya çıkıyor. Kurumsal yapı ve ilişkiler olmadığında ya da yazılı olsa bile uygulanmadığında bildiğimiz sorunlar yaşanıyor. Sorunlar, sadece şirketi etkilemekle kalmıyor, aile içi ilişkileri de olumsuz biçimde etkiliyor.

AİLE ÜYELERİNİN BİR ARADA OLMASI SORUN DEĞİL TEMEL SORUN, BİR ARADAYKEN İŞ YAPMA İLKE VE KURALLARINI TANIMLAMAMAK, HATTA YAZILI HALE GETİRMEMEK VE UYGULAMAMAKTIR.

“Her ailenin anayasası, diğerine göre farklıdır”

Aile şirketleri için çıkış yolunun Aile Anayasası'ndan geçtiğini belirtiyorsunuz ve konuyla ilgili “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası” ismiyle bir de kitabınız bulunuyor. Aile Anayasası nedir? Anayasada belirlenen maddeler neye kime göre belirleniyor? Bu anayasa şart mıdır?

Aile anayasası, işte tam bu noktada işe yarayan önemli bir araç. Kurumsal yapı ve ilişkilerden söz ederken iki ayrı alandan söz ediyorum. Birincisi, aile ile şirket arasındaki ilişkiler, diğeri ise şirket içi ilişkiler. Şirket içi ilişkiler, bildiğimiz üzere tüm işlerle ilgili politika, prosedür, vb.'nin oluşturulması ve aile üyeleri de dahil tüm çalış-

şanların bu politika ve prosedürlere uygun hareket etmesidir. Aile anayasası, aile ile şirket arasındaki ilişkileri kurumsal ilke ve esaslara bağlamaktadır. Bu çerçevede aile üyelerinin tanımlanan görevleri, iş ve yaşam değerleri, ortaklık paylarına ilişkin ilkeleri, oluşturulan aile kurullarının çalışma ilkeleri, izleyen kuşağın kariyer planlamalarına ilişkin esaslar, aile üyelerinin aile şirketine çalışma kuralları, vb. aile anayasasında yer alır.

Aile anayasasında yer alan maddeler neye ve kime göre belirleniyor sorusuna gelince; öncelikle şunu belirtmem gerekir ki, her ailenin anayasası, diğerine göre farklıdır. Ailenin ya da birden fazla aile varsa ailelerin kültürel ve aile değerleri, iş ilişkilerine bakışları, vb. birbirinden farklıdır. Örneğin, bazı ailelerde gelin ve damatların şirkette çalışmaları kabul edilmezken, bazılarında iş pozisyonlarına uygunsalar bir çalışan olarak hareket etmek üzere istihdamları, sakıncalı görülmez. Dolayısıyla, aile şirketini oluşturan aile üyelerinin tümüyle, eşleriyle, izleyen kuşak üyeleriyle görüşmeler ayrı ayrı yapılır; ortak bir noktada uzlaşmaları sağlanmaya çalışılır. Farklı görüşler varsa, hukuk ve işletme bilimi çerçevesinde doğrularda uzlaşmaya çalışılır.

Aile anayasası olan şirketlerde, yönetim ilkeleri uygulandığı için, başka bir ifadeyle, açık iletişim, şeffaf bir yönetim, hesap verebilir bir yönetim anlayışı ile güven, iş birliği, uzlaşma kültürü, şirketin sürdürülebilirliğine büyük katkı sağlamaktadır. Aile anayasası ile şirket sözleşmesinde yer almayan ortakların birbirlerine karşı sorumluluklarını tanımlayan hissedar sözleşmesine yer verilmesi önemli bir tamamlayıcı belgedir. Diğer bir önemli konu da yönetici kuşak sonrasında halefin ya da haleflerin belirlenmesi hususudur. Bu konu da çok hassas bir konu. Ayrıntılara girmek istemiyorum ama

“Aile şirketleri işi büyütürken temkinli olmalı”

Aile şirketlerini sürdürülebilir bir hale getirmek için kurumlara neler önerirsiniz?

Ülkemiz işletmelerinin yüzde 95'inden fazlasını oluşturan aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, ulusal ekonomiye, istihdama, bölge ekonomisine, çevrelerine yaptıkları katkı bakımından büyük önem taşıyor. Aile üyeleri, aralarında iş ortamında rasyonel hareket etmelerini sağlayacak kurumsal ilişkiler geliştirmeli, uygulamalı ayrıca aile anayasası, hissedar sözleşmesi, haleflik planlaması araçlarını kullanmaları, özellikle şirketin büyüme sürecine girdiği dönemden itibaren bu konulara odaklanmaları, işi büyütürken temkinli olmaları, fizibilite etüdü yapmadan iş kurma, büyütme, vb. kararlardan kaçınmaları önemlidir.

halefin kim olacağı, halef değil de kardeşler şirketi oluşacaksa uyumun nasıl sağlanacağı, haleflerin nasıl yetiştirileceği gibi hususlar aile anayasasında belirtilir. Bu da şirketlerin sürdürülebilirliği açısından önemli. Unutmayalım ki, ikinci kuşağa devir oranı yüzde 30, üçüncü kuşağa devir oranı yüzde 10 ve dördüncü kuşağa devir oranı yüzde 2-4'tür.

AİLE ANAYASASI OLAN ŞİRKETLERDE, YÖNETİŞİM İLKELERİ UYGULANDIĞI İÇİN, BAŞKA BİR İFADEYLE, AÇIK İLETİŞİM, ŞEFFAF BİR YÖNETİM, HESAP VEREBİLİR BİR YÖNETİM ANLAYIŞI İLE GÜVEN, İŞ BİRLİĞİ, UZLAŞI KÜLTÜRÜ, ŞİRKETİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE BÜYÜK KATKI SAĞLAMAKTADIR."

Dünyaya baktığımızda, aile anayasası konusunda ne durumdalar? Nasıl bir yol izlemişler? Genel olarak diğer ülkelere baktığımızda, ülkemizle aynı sorunlarla mı karşılaşılıyor?

Aile şirketleri, ülkelerin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun aşağı yukarı benzer yapı gösteriyor. Sadece gelişmiş ülkelerde kurumsal yapılar oluşturmak, göreceli olarak daha kolay oluyor. Ama sorunlarına, kurucu girişimcilerin yaklaşımlarına baktığımızda, genelde sürdürülebilirlik sorununun temel olduğunu görüyoruz. Gelişmiş ülkelerde, bu konuda girişimcilere yönelik önemli farkındalık eğitimleri verildiğini, başarı öykülerinin paylaşıldığını, üniversite öğrenim programlarında bu konulara yer verildiğini görmekteyiz.

"Uzlaşma kültürü konusunda eksikliğimiz var"

Aile işletmeleri bir ülkenin ekonomisi için çok önemli. Bu konu bu kadar önemliyken aile arasında her zaman her şey iyi gitmiyor olabilir. Mutlaka aile içinde anlaşmazlıklar ya da karşıt fikirler her zaman oluyor. Anlaşmazlıkları ya da zorlukları nasıl aşılmalı? Süreklilik için neler yapılmalı ve bu tartışma kültürünü nasıl geliştirmek gerekiyor?

Önemli anahtar aslında yönetim ilkeleri.



PROF. DR. CEMAL YÜKSELEN

1958 Antakya doğumlu Prof. Dr. Cemal Yükselen, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 1979 yılında mezun oldu. 1980'de İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yüksek lisansını, 1984'te Çukurova Üniversitesi'nde doktorasını tamamladı. 1988'de Doçent, 1994'te Profesör oldu. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde 2009 yılında emekli olan Yükselen, İstanbul'da iki yıl Arel Üniversitesi'nde çalıştı. Halen Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan Yükselen, yeminli mali müşavirlik mesleği ve danışmanlık şirketi ile iş dünyasında da çalışmalarını sürdürüyor. 2016 yılından bu yana TÜRMÖB Yönetim Kurulu Üyesi olarak da görev yapan Yükselen'in çok sayıda kitabı, uluslararası ve ulusal makale ve bildirileri bulunuyor.

Anlaşmazlıklar hep buradan kaynaklanıyor. Yani aile üyeleri görev paylaşımı yaptıklarında, iş yapma biçimlerini tanımladıklarında, birbirlerini bilgilendirdiklerinde, anlaşmazlık ve kavga olasılığı azalıyor. Ancak, bizim gibi toplumlarda eksikliğini gördüğüm önemli bir husus, uzlaşma kültürü konusunda eksikliğimiz. Özellikle babaların, kardeşler arasında büyüğün, "ben ne dersem o olur!"; "Kuran, büyüten benim, onlar benim kadar deneyimli değil!" gibi bakış açıları uzlaşmanın önünü tikiyor.

Burada çoğu aile şirketlerinde uygulanmayan toplantı kültürünü kurumsallaşmanın önemli bir aracı olarak görmek gerekir. Yönetim kurullarını aktif olarak çalıştırmalı, profes-

yonel desteklerle raporlar görüşülmeli, herkes görüşlerini paylaşmalı, anlaşmazlık konusunda rasyonel ilkeler dikkate alınmalı ve bu açıklık ve şeffaflıkla karar noktasına gelinmelidir.

Aile üyelerine burada önemli görev düşüyor. Bir kere kurucu, girişimci veya ortaklar bu bilinçle hareket ederken örneğin izleyen kuşak üyelerinin görüşlerini almalı ve saygı duymalı ama izleyen kuşak üyeleri de büyüklerinin görüş ve önerilerini almayı, dinlemeyi, önyargılı olmamayı bilmeliler.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamakta en önemli konu ne olarak ortaya çıkıyor?

En önemli konu aile değerleri. Yetişen kuşak üyeleri, büyüklerinin hangi zorluklar, sıkıntılar ve özveriler içinde şirketi o noktaya getirdiklerini bilmiyorlar. Buradaki emeği görmeden şirkete geldiklerinde, atacakları adımların, yükledikleri sorumlulukların bilinci içinde olmaları gerektiğini fark etmeden, özlemini duydukları yaşam kalitesine bir an önce ulaşmayı, hızla ve kolayca refah düzeylerini yükseltmeyi hedeflediklerinde, şirket yönetimlerinde önemli sorunlarla karşılaştığına tanık oluyoruz.

ÖZELLİKLE BABALARIN VE KARDEŞLER ARASINDA BÜYÜĞÜN, "BEN NE DERSEM O OLUR!", "KURAN, BÜYÜTEN BENİM, ONLAR BENİM KADAR DENEYİMLİ DEĞİL!" GİBİ BAKIŞ AÇILARI UZLAŞMANIN ÖNÜNÜ TIKIYOR."

MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BÖLÜMÜ ÖĞRETİM ÜYESİ DR. ELİF BAYKAL:

"AİLE İŞLETMELERİ EKONOMİNİN CAN DAMARI"

AİLE ŞİRKETLERİ, HEM DÜNYADA HEM ÜLKEMİZDE EKONOMİNİN BEL KEMİĞİ. TÜRKİYE'DE ŞİRKETLERİN YÜZDE 95'İ, KOBİ'LERİN İSE YÜZDE 99'U AİLE ŞİRKETİ. MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ BÖLÜMÜ ÖĞRETİM ÜYESİ DR. ELİF BAYKAL, EKONOMİK İSTİKRAR VE GELİŞİM İÇİN AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİNİN VE BAŞARISININ BÜYÜK ÖNEM TAŞIDIĞINI BELİRTİYOR VE AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİNİN CAN DAMARI OLDUĞUNU VURGULUYOR.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşmanın rolü nedir?

Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin can damarı. Bu anlamda ekonomik istikrar ve gelişim için aile işletmelerinin sürekliliği ve başarısı büyük önem taşıyor. Bu işletmelerin ulusal gelire katkılarının yanı sıra siyasal ve toplumsal dengenin oluşturulmasında, istihdam sağlamada, bölgeler arası kalkınmayı desteklemede büyük rol üstlendikleri görülüyor. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ancak kurumsallaşma sayesinde gerçekleştirilebilir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmada yaşadıkları sorunlar, bir ülke ya da bölge kültüründen tamamen bağımsız, bir yerde evrenseldir. Bu anlamda nesillerin kurumsallaşmasının nedenleri ve gerekliliklerini anlayabilmeleri için gereken tedbirler alınmalı panel, konferans ve eğitim seminerleriyle, işletme lider yöneticileri konuyla ilgili bilinçlendirilmeli. Ayrıca örgüt kültürünün geliştirilmesi, kurumsallaşmayı destekleyeceğinden profesyonel yöneticilerin aile üyeleriyle iletişimlerini güçlendirecek etkinlikler düzenlenmeli. Diğer yandan aile üyeleri arasında etkin iletişim için önemli olan aile meclisi aktif hale getirilmeli, düzenli olarak, önceden belirlenmiş gündem başlıklarıyla toplantıların yapılması sağlanmalı. Sürdürülebilirlikte etkili olan planlar hazır-



Dr. Elif Baykal
Medipol Üniversitesi
İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim
Sistemleri Bölümü Öğretim Üyesi

AİLE İŞLETMELERİNDE MÜLKİYET, YÖNETİM VE AİLE İLİŞKİLERİNİN İÇ İÇE GEÇMESİ, KİMİ ZAMAN PROFESYONELLİĞİ AZALTMAKTA DUYGUSALLIKLA İŞ İLİŞKİLERİNİN BİRBİRİNİ ETKİLEMESİNE SEBEP OLUYOR.”

lanmalı ve aktif hale getirilmeli. Ve en önemli problemlerden biri olan nesiller arası yönetim devri formal bir hale getirilmeli.

Her yeni kuşağın kendi anlayışları ve yönetim tarzları oluyor. Bu bir önceki kuşakla aynı da olmayabiliyor. Sürdürülebilirliğin devamı açısından her yeni kuşak, bir önceki kuşağı kaygılandırır mı? Bu kaygının azaltılması için şirketler nelere yoğunlaşmalılar?

Özellikle ataerkil aile yapılarında bu sorun olabiliyor. Zamanın getirdiği farklılıklar, teknolojik ve sosyolojik değişimler yeni kuşağın farklı düşünce yapılarını benimsemesi, olaylara farklı bir perspektifle bakması kaçınılmaz hale geliyor. Bu anlamda kuşak çatışmasının şirkete zarar vermesini engelleyecek en önemli yol, kurumsallaşma sürecini hızlı bir şekilde tamamlayarak, rol ve görev belirsizlikleri ortadan kaldırılmalı. Tüm süreçlerin belli mekanizmalara bağlanarak, karar alma mekanizmalarının kişilerden bağımsız kural setleriyle tanımlanması gerekiyor.

“Problemler aile ilişkilerini de zedeler”

Aile içinde çatışmayı azaltmak, şirketin üretime, yatırımına ya da finansını yönetmesine odaklanmasını sağlamak için neler yapılmalı? Ne gibi adımlar atılmalı?

Aile işletmelerinde mülkiyet, yönetim ve aile ilişkilerinin iç içe geçmesi, kimi zaman profesyonelliği azaltıp duygusallıkla iş ilişkilerinin birbirini etkilemesine sebep oluyor. Aile içerisindeki güç merkezlerinin her zaman şirket içerisindeki güç merkezleriyle örtüşmemesi özellikle yönetim erkini elinde tutan aile fertlerinin içinde problem yaratmakta ve bu problemler aile ilişkilerini dahi zedeleyebilmekte. Kimi zaman da aile fertleriyle, şirkette görevli olan diğer profesyonel yöneticiler ara-



“Sonraki nesiller alternatif kariyer yolları aramayı tercih ediyor”

Geleneksel Türk aile yapısı göz önüne alınarak Türkiye’deki aile şirketlerinin en önemli sorunu nedir?

Ataerkil aile yapısının etkisiyle, kurucular yani birinci nesil yöneticilerle, sonraki nesiller arasında yaşanan kuşak çatışmaları ve iş değerleri arasındaki farklılıklar yaşanabiliyor. Bu farklılıklar şirketin sonraki nesiller tarafından benimsenmesinden tutun, işi devam ettirme veya sonlandırma eğilimine, iş yapış tarzlarında ciddi farklılıklara yol açabiliyor. Güç mesafesinin çok fazla olması yani kurucuların sonraki nesillere göre karar alma mekanizmalarında daha etkin olması, bazen sonraki nesiller açısından moral bozucu olabilmekte ve kendilerine alternatif kariyer yolları aramayı tercih edebilmekteler.

sında çıkar çatışmaları yaşanabiliyor. Bu tarz durumlarda, sorunları minimize edebilmek için şirketteki tüm süreçlerin yazılı kural ve kaidelere bağlanması, şirkette liyakata öncelik veren bir görevlendirme ve ödüllendirme sistemi kurulması ve gerektiğinde profesyonel yönetim danışmanlığı alınması faydalı olacaktır. Şirket içi görevlendirme, terfi, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarının mümkün olduğunca objektif kriterlere bağlanması, krizleri minimize edecek temel yöntemler olarak sıralayabiliriz.

“Her aile şirketinin bir aile anayasası olmalı”

Aile şirketlerinde denetim nasıl sağlanmalı?

Öncelikle tüm süreçleri sistematize eden referans kaynak mahiyetinde bir aile anayasası olması büyük önem arz ediyor. Aile anayasasının, “aile meclisi / konseyinde bulunan aile üyeleri başta olmak üzere diğer aile fertlerini ve yakın akrabaları içine alan ve aile-iş ilişkilerini düzenleyen bir belgedir” oluşturul-

masının altında yatan iki temel amaç; işletmenin işleyişinin ve aile misyonunun sonraki kuşaklara sorunsuz biçimde aktarılabilmesi ve belirlenmiş kurullarla emanet edilmesidir.

Aile şirketlerinde liderlik özel bir eğitim gerektirir mi? Aile şirketi liderini nasıl seçmeli?

Aile işletmelerinin birinci nesillerinde genellikle kurucu aynı zamanda işletmenin lideridir. Ancak sonraki nesillerde lider seçiminde profesyonel bir bakış açısıyla basiretli tercihler yapılmasında fayda var. Yani sadece aile bağları baz alınarak kritik pozisyonlara yönetici atamak yerine, liyakat temelli terfi ve atama politikaları geliştirilerek liderliğe en uygun kişinin lider olarak atanması şirketin bekası açısından önemli. Kuşkusuz liderlerin eğitimi için bazı özel eğitim süreçleri gerekiyor. Aile işletmelerindeki sosyo-kültürel dinamikler göz önüne alındığında bu işletmelerde liderin hem gerekli mesleki bilgi ve yetenekleri elde edecekleri akademik eğitimlere sahip olmaları hem de ailenin sosyo-kültürel değerlerini yeni nesillere aktarabilmek ve ailenin kendine has iş değerlerini sürdürülebilmek için yeni nesil lider adaylarının mutlaka usta-çırak

DR. ELİF BAYKAL

Dr. Elif Baykal, 2001 Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden mezun oldu. Yüksek lisansını Bilgi Üniversitesi’nde, doktoraasını Yıldız Teknik Üniversitesi’nde işletme alanında tamamlayan Baykal, 12 yıl özel sektörde çeşitli finans kurumları ve pazarlama şirketlerinde insan kaynakları yöneticisi olarak çalıştı. Daha sonra iş hayatına akademisyen olarak devam etme kararı alan Baykal, son beş yıldır İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim Üyesi olarak görev alıyor. Baykal, yönetim ve strateji alanında çalışıyor.

me sistemini dışarıdan gelecek yorum, eleştiri ve katkılara açık hale getirmek şirketinin öz değerlendirmesi açısından önem arz ediyor.

Aile işletmeleri, sahiplik ve yönetime hakimiyet noktasında belirli bir ailenin ağırlığı görülen işletmelerdir. Kuşkusuz, aile işletmelerinin yönetimindeki aile bireyleri için, bu gücü nesiller boyunca ellerinde tutmak, hem şirketin sürdürülebilirliği hem de aile üyelerinin şahsi faydaları açısından büyük önem taşıyor. Bu anlamda aile işletmelerinde, yönetimin bir nesilden diğer nesile aktarımı anlamına gelen yönetim devri, kritik bir yönetsel süreç olarak kabul edilmekte ve bu süreçte doğru bir şekilde liderlik yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde birinci nesil yönetimi elinde tuttuğu sürece, işletmede istikrarlı bir yönetim görülüyor. Ancak bu istikrar yönetime bir sonraki nesilden bir lider geçtiğinde bozulabiliyor. Aile üyeleri arasında oluşan anlaşmazlıklar, yeni yönetimin yarattığı belirsizlik ve tedirginlikler istikrarsızlığın arka planını oluşturuyor ve sürdürülebilirliğin önündeki en önemli engellerden biri olarak öne çıkıyor. Bu anlamda, işletme süreçlerinin formalleştirilmesi ve yönetim devir sürecinin sorumluluk, sahiplik, yetki ve roller anlamında netleştirilmesi, aile işletmesinin uzun soluklu ve başarılı bir şekilde hayatta kalması açısından büyük fayda sağlıyor.

AİLE İŞLETMELERİNDE, YÖNETİMİN BİR NESİLDEN DİĞER NESİLE AKTARIMI ANLAMINA GELEN YÖNETİM DEVRİ, KRİTİK BİR YÖNETSEL SÜREÇ OLARAK KABUL EDİLİYOR VE BU SÜRECE DOĞRU BİR ŞEKİLDE LİDERLİK YAPILMASI GEREKİYOR.”

HAYDAR BOZ BAYI UĞUR BOZ:

"EN KISA SÜREDE YÖNETİMİ ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA DEVRETMEK NİYETİNDEYİZ"

1953 YILINDA TEMELLERİ ATILAN VE HAYDAR BOZ TARAFINDAN KURULAN HAYDAR BOZ YALITIM, 68 YILDIR YALITIM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTERİYOR. ŞİMDİ FİRMA İKİNCİ KUŞAKTAN UĞUR BOZ VE KARDEŞİ YALÇIN ÇETİN BOZ TARAFINDAN YÖNETİLİYOR. ŞİRKET ORTAĞI UĞUR BOZ, YÖNETİMDE İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN BİRLİKTE ÇALIŞTIKLARINI BELİRTİYOR VE EN KISA SÜREDE YÖNETİMİ ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA DEVRETMEK İSTEDİKLERİNİ SÖYLÜYOR.

Firmanız nerede, nasıl kuruldu? Kuruluşuyla ilgili bilgi verir misiniz?

Firmamız 1953 yılında kurucumuz Haydar Boz tarafından kuruldu. Kuruluş merkezimiz Ankara. Şirket merkezimizde 25 beyaz yakalı arkadaşımızla çalışıyoruz. Uygulama işlerimiz ile ekibimizin sayısı 200'e kadar çıkıyor.

Yalıtım sektöründe ne zaman faaliyet göstermeye başladınız? Yalıtım sektörünü neden tercih ettiniz?

1953 yılında kurulan şirketimiz kuruluşu ile birlikte yalıtım sektöründe yerini aldı. Kurucularımızdan doğrudan dinlediğim kadarıyla, özellikle su yalıtımında büyük boşluk görmeleri, bu sektöre girmelerine, yatırım yapmalarına neden oluyor.

ODE ile işbirliğiniz nasıl ve ne zaman başladı? Neden ODE ile çalışmayı tercih ettiniz?

ODE ile çalışma hayatımız 2015 yılında başladı. ODE'nin kurucusu sevgili Orhan Turan beyefendi, birlikte İzocam bayiliği yaptığımız zamanlardan tanım. Ayrıca İZODER'in kuruluş zamanlarında da kendisinin büyük çabalarına destek olmuştum. Bir gün yollarımız kesişecekti. Bu da 2015 yılında gerçekleşti. Yenilikçi yapısı, ülke ekonomisine doğrudan katkısı,

girişimci ve yenilikçi özellikleri ODE'yi tercih etmemizde en büyük etkidir.

70 yıla yaklaşan bir kurumsal geçmişiniz var. Şimdi kaçınıcı kuşak görevde? Bu görevlendirme nasıl yapılıyor? Her yeni gelen kuşak yönetim kademelerinde nasıl konumlanıyor? Nasıl bir işleyiş uygulanıyor?

Bu sene şirketimiz, 67. yılını doldurdu ve 68. yılına girdi. Yönetimde halen ikinci ve üçüncü kuşak birlikte çalışıyoruz. Ama en kısa sürede yönetimi sadece üçüncü kuşağa devretmek niyetindeyiz. Görevlendirme elbette 6-7 yaşlarından başlayan yaz ve sömestr tatillerinde işe gelmeleri, iyi bir tahsil yapmaları, ardından 2-3 yıl süren bir çıraklık dönemiyle başlıyor. İşimizi seven gençlerimiz kalıyor. En alt seviyeden başlayan iş hayatları, hak etmeleri halinde en



Uğur Boz

UĞUR BOZ

1964 yılında Uşak Karahallı'nda dünyaya gelen Uğur Boz, ilk öğrenimini Ankara Hamdullah Suphi Tanrıöver İlkokulu'nda, orta ve lise öğrenimini TED Ankara Koleji'nde tamamladı. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Maliye Bölümü'nden lisans eğitimini tamamlayan Uğur Boz, evli, iki çocuk, bir torun sahibidir. Uğur Boz, 1982 yılında 18 yaşında iken kardeşi Yalçın Çetin Boz ile aile şirketlerinin yönetimine geçti. 38 yıldır babaları Haydar Boz'dan aldıkları bayrağı gurur ve onurla taşıyan Boz kardeşler, en geç beş yıl içinde bayrağı üçüncü kuşağa teslim etmek istiyorlar.



Soldan sağa: Burak Boz, Yalçın Çetin Boz, Uğur Boz

tepeye kadar çıkıyor. Bu süreçte diğer çalışan arkadaşlarımızla, hiçbir farkları olmuyor.

"Kardeşim Yalçın Çetin Boz ile kendi alanlarımızda tam yetkili çalışıyoruz"

Bir aile şirketi olarak sürdürülebilirliği nasıl sağladınız? Nasıl bir yol izlediniz?

Biz ikinci kuşak olarak sevgili kardeşim Yalçın Çetin Boz ile iki kişiyiz. Öncelikle birbirimizin güçlü yanlarını analiz ettik ve sonucuna göre görev paylaşımı yaptık. Her ikimizin de görev tanımları belirli. İkimizde kendi konularımızda tam yetkili çalışıyoruz. Yaptığımız işin sonucu başarı ise başarıyı, hüsrana ise hüsrana paylaşıyoruz. Yani birbirimize olan sonsuz sevginin yanına görevlerimize olan saygıyı monte ettik. Eşlerimizi ve belli bir yaşa kadar çocuklarımızı, şirket işlerinin dışında tutmayı başarabildik. Bence bu yıllara gelebilmemizin en büyük sırrı budur.

Aile şirketlerini sürdürülebilir bir hale getirmek için ODE bayilerine neler önerirsiniz?

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için

sevgili ODE bayisi arkadaşlarıma, kardeşlerime ağabeylerime önerilerim;

- Öncelikle işlerini severek yapmaları ve daha önemlisi sonsuz önem göstermeleri gerekiyor. İş büyük-küçük asla şakaya gelmez.

- Önlerinde daha deneyimli bir kuşak varsa mutlaka bıkmadan usanmadan onların deneyimlerini dinlemek gerekiyor. Unutmayalım dinlenerek edinilen deneyim bedava. Yaşayarak edinilen işe mutlaka bir bedel ödemeyi gerektiriyor.

- Varsa ortak kardeş, kuzen vs. mutlaka görev tanımlamalarını iyi yapmalı ve çizgilerini aşmamaları gerekiyor.

- Herkes birbirini sevmek zorunda değil ama birbirlerinin görevlerine saygı duymak zorunda.

- Empati yapmak, yani eleştiri yapmadan önce eleştireceğiniz kişinin yerine kendinizi koymamız gerekiyor.

- Başarıyı paylaşmak kolay. Önemli olan başarısızlıkta da birlikte olabilmek.

- Şirket kasası bu işi en iyi yapabileceği teslim edilmeli. Kendisine bilgi vermeden hiçbir

"Her zorluğa birlikte göğüs gerdik"

Sürdürülebilirliği sağlarken aile içinde karşılaştığınız zorluklar oldu mu? Bu zorlukları nasıl aştınız?

Sürdürülebilirliği sağlarken aramızdaki ilişkilerde hiç sıkıntı çekmedik. Her zorluğa birlikte göğüs gerdik. Her başarıyı birlikte sahiplendik. İç sürdürülebilirlikte sıkıntı yaşamamak da tabii ki ülkemiz ekonomisinde dış sıkıntılar (krizler, ekonomik iniş-çıkışlar) nedeniyle zorluk yaşamayan şirket olmadığını düşünmüyoruz. Ama gerek genetik özelliklerimiz gerek iş hayatına çok erken başlamamız ve tabii en önemlisi gerekse de rahmetli babamız, firmamızın kurucusu büyük ustanın yanında yetişmemiz bu zorlukları başarıyla hatırla büyüterek atlattığımızı sağladı.

söz ve/veya ödeme taahhüdü verilmemeli.

- Aile içi kurul toplantıları çok düzenli olarak yapıp tüm bireylerin kendi konularıyla ilgili sunum yapmaları ve genel gidişattan herkesin bilgisi olması sağlanmalı.

- Herkes kendi işine konsantre olmalı, diğeri ne yapıyor, nasıl yapıyor diye bakmamalı.

- Son olarak her ailede bir lider olmalı. Bu liderin kendisini büyük görmeden adil olarak verdiği her karara tüm üyelerin son söz olarak görmesi sağlanmalı.

Dergimiz yeni yılın ilk ayında yayımlanacak. Bu vesileyle iş ortaklarınıza, çalışanlarınıza, ODE'ye vermek istediğiniz mesaj varmı?

Ülkemiz çok zor 1,5 yıl geçirdi. Sanırım 2020'de zor bir yıl olacak. Herkesin yeni yılda hayırlı, bol kazançlar elde etmesini dileyerek önerimi söylemek isterim.

Panik yapmayın. Olumsuz düşünmeyin. Türkiye çok büyük ülkedir. Kapanan her kapı daha güzel bir ortama açılacak bir kapı olduğunun belirtisidir. Dayanışma içerisinde olun. Paylaşın ki, zamanı geldiğinde sizinle paylaşacak insanlar bulun çevrenizde. Unutmayın krizler, olanaklar dahilinde atılım yapmak için en uygun zamanlardır. İşinize dört elle sarılın ve asla korkmayın.



ŞEHİRDE YEŞİLE YER KALMADI!

KENTLEŞMENİN EN BÜYÜK SORUNLARINDAN BİRİ YEŞİL ALANLARIN EKİLMESİ. NÜFUS ARTIŞI, NÜFUSUN KENTLERDE YOĞUNLAŞMASI, BÜYÜME DERKEN KENTLERDE KONUT İHTİYACI ARTIYOR, DOĞAL YAŞAM ALANLARI AZALYOR. KENTLERDE ALTERNATİF YEŞİL GÖRÜNTÜ OLUŞTURMANIN YOLU OLARAK YEŞİL ÇATILAR HER GEÇEN GÜN DAHA ÇOK TERCİH EDİLİR OLDU. ODE TEKNİK OFİS YÖNETİCİSİ VE YÜKSEK MİMAR AYŞE MİRAY ŞEN YAZISINDA, YEŞİL ÇATININ ÇEVRESEL ETKİSİNİN YANI SIRA BİTKİ SEÇİMİNİN ÖNEMİNE DE VURGU YAPIYOR.



Ayşe Miray Şen
ODE Teknik Ofis Yöneticisi

Hızlı büyüme ve nüfus artışı ve bu nüfusun kentlerde yoğunlaşması kentsel konut ihtiyacını artırıyor. Kentsel planlama pratiğinin eksikliği nedeniyle de ilk gözden çıkartılan ne yazık ki yeşil alanlar oluyor.

Dünya şehirleri hakkındaki raporlarıyla tanınan World Cities Culture'ın 2018'de yayınladığı raporunda Londra'nın yüzde 33'ü, New York'un yüzde 27'si, Moskova'nın yüzde 18'i, Paris'in yüzde 9,5'u halka açık yeşil alana sahipken, İstanbul, yüzde 2.2'lik yeşil alan oranıyla, 34 şehir arasında son sırada yer alıyor. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre, kişi başına düşen yeşil alan miktarının en az 10 metrekare olması gerekiyor.

Geri dönülemez anlamda kaybedilen doğal alanların yerine tartışmasız bir alternatif olan

yeşil çatılar, aslında doğanın sağladığı faydaları geri getirme çabasından başka bir şey değil. Yeşil çatıların, bu yeşil alan yoksunluğunun yarattığı olumsuz çevresel etkiyi, kendi ölçeğinde geri döndürmeyi başardığını yapılan araştırmalarla artık biliyoruz. Peki yeşil çatıların, kentleşmenin insan üzerinde etkisini azaltmaya katkısı var mı?

Doğal yaşam yeşil çatılarla mümkün

Doğadan uzak, sıkışık, beton yığınları içindeki kent yaşamının, insanın üzerinde fiziksel ve psikolojik etkileri çok büyük. Yaşamı ancak otoban kenarlarında görebildiği yeşil alanlarla sınırlı hale gelen şehirli insanın, doğal bir ortamda bulunmaya ve rahatlamaya ihtiyacı var. Yapılan araştırmalar, doğa içinde vakit geçirmenin stres hormonları üzerinde

GERİ DÖNÜLEMEZ ANLAMDA KAYBEDİLEN DOĞAL ALANLARIN YERİNE TARTIŞMASIZ BİR ALTERNATİF OLAN YEŞİL ÇATILAR, ASLINDA DOĞANIN SAĞLADIĞI FAYDALARINI GERİ GETİRME ÇABASINDAN BAŞKA BİR ŞEY DEĞİL."

İSTANBUL GİBİ BÜYÜK ŞEHİRLERDE KENTSEL DÖNÜŞÜM BÜYÜK BİR FIRSAT. YAPILARI DÖNÜŞTÜRÜKEN, BİNALARIN ÇEVRE ETKİSİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KRİTERLERİNİ DE BU DÖNÜŞÜME KATMAK GEREKİYOR.

olumlu etkisi olduğunu söylüyor. Türkiye’de, yeşil çatılar sıklıkla çok katlı konut yapılarının toprakaltı otoparklarının üstündeki dolaşılabilir sıfır katında karşımıza çıkıyor. Bu anlamda, sıkışık kentleşmede nitelikli yeşil alanlar sunan yeşil çatıların, insan yaşamına direk dahil olduğunu ve doğayla bütünleşme ihtiyacını doyurabildiğini söyleyebiliriz. Ayrıca tozsuz, bol oksijenli, daha sağlıklı ve yaz aylarında daha serin yaşam alanlarına imkân veren yeşil çatılar, fiziksel sağlığa da olumlu etkiler yapıyor. İnsanların artık yeşil çatıları kentsel tarım alanı veya hobi bahçesi olarak görmeye başlaması da yakın zamanda duymaya alışacağımız konulardan biri olacak.

Bunun yanında yeşil çatıların çevresel etkileri de oldukça fazla; kentlerdeki beton ve asfalt gibi gri yüzeylerin aşırı ısınması ve bu ısıyı geri yansıtmasından kaynaklanan ısı adası etkisinde, kentler kırsal kesime kıyasla 3-4 derece daha ısınıyor. Yeşil çatıların, uygulandığı bölgelerdeki mikro klimaya soğutma etkisi sağladığı ölçümlerle tespit edilebiliyor.

Seçilen sisteme göre yüzde 90’a kadar çıkan yağmur suyu tutma kapasitesi ve fazla suyu yavaş drene edebilme özelliğiyle, şehirlerdeki en büyük çevresel felaketlerden biri olan sel baskınlarını da önlemeye yardımcı oluyor. Binaların günümüzde toplam karbon emisyonunda yüzde 33’lük, enerji harcamalarında yüzde 40’lık, toplam elektrik enerjisi sarfiyatında yüzde 70’lik ciddi rolünü göz önünde bulundurursak, çevresel etkilere karşı kalkan vazifesi gören yeşil çatıların, bina kabuğunda yer almasının önemini de bir kez daha vurgulayabiliriz. Yüzde 50’ye kadar ısı tasarrufu ile yeşil çatılar enerji kaynaklarının korunumuna katkı sağlıyor.

Bu çerçevede, binalarının çevre etkisini azaltan ve yapılara işlev, estetik katan yapıların katma değeri diyebiliriz.

Orta gelir grubunun hayatına girmeli

Türkiye’de ilk yıllar prestij unsuru olarak gö-



rülen yeşil çatılar, ticari yapı uygulamalarıyla başladı. Bu trendin yavaş yavaş kırılmaya başladığını ve rezidans konutlarda da tercih edilmeye başladığını görüyoruz. Tabii burada yapı üreticilerinin yine ticari kaygıları var (Konutun değerini artırma vb.). Fakat kullanıcılar da artık yeşil alanları bol yapıları tercih eder hale geldiler. Örneğin, kullanıcı konut satın alırken, ailesi ve çocuklarının vakit geçirebileceği nitelikli yeşil alanının olması kriterini ön sıralara almaya başladı. Çevreye ve insana katkısı boyutunda algılanması, yaygınlaşması için sevindirici bir durum bu. Ayrıca, günümüzde yeşil çatılar LEED, BREEAM gibi sertifikaların kapsadığı yeşil binaların da yaygınlaşmasıyla daha sık uygulanır hale geldi.

Her şeye rağmen, yapı sektöründe çevre

koruma bilinci, sektör paydaşlarının halen muhtabık kalamadığı bir konu. Gerçekçi bir hedef için öncelikle, yeşil çatıların orta gelir grubunun hayatına girmesi gerekiyor. Bunun için de bilinçlenmenin yaygınlaşması ve insanların bunu doğal olarak talep etmesi önemli. Bu aşamadan sonra, Türkiye için en önemli gelişme yerel yönetimlerin ve devletin bu konuya dikkatini çekmek ve politikalara ön ayak olmak olacaktır. Devlet teşviğinin, uygulamaların yaygınlaşması için ciddi bir itici güç olduğunu dünyadaki örneklerinden de görebiliriz.

Kentsel dönüşüm ve renovasyon projelerinde yeşil çatılar

İstanbul gibi büyük şehirlerde kentsel dönüşüm büyük bir fırsat. Yapıları dönüştürür-

ken, binaların çevre etkisi ve sürdürülebilirlik kriterlerini de bu dönüşüme katmak gerekiyor. Aksi takdirde 20 sene sonra yeni bir kentsel dönüşüm sürecine daha ihtiyacımız olacak ve belki de çok geç olacak. Yeşil çatıların, yeni İstanbul İmar Yönetmeliği’nde belirli şartlarla zorunlu hale getirilmesi bu konuda bir adım oldu. Pratiğe dönüşmesi için de çaba gösterilmeli.

Yapıya ekolojik ve sosyal anlamda yeni fonksiyonlar kazandıran yeşil çatılar çatı renovasyonlarında da kullanılabilir. Sadece bazı hususları kontrol etmek gerekir. Bunlar: Yapının yük taşıyıcılığı, mevcut su yalıtımının durumu ve yeşil çatı sistemine uygunluğuna bakılmalı. Renovasyonlarda, geleneksel çatı kaplama malzemelerine yakın ağırlıktaki ekstensif sistemlerin tercih edilmesi güvenli olacaktır.

Doğru bitki seçimi

Olumsuz çevresel etkilerin azaltılması aşamasında, yeşil çatılarda bitki seçimi üzerinde durulması gereken bir konu. Avrupa’da doğal görümlü ekstensif bitkilendirme yaygınken, Türkiye’de estetik, prestij kaygılarının itici gücüyle, intensif sistem dahilindeki çim uygulaması çok yaygın. Ekstensif bitkiler dediğimiz sedum tipi yer örtücü bitkiler, kuraklığa ve ekstrem sıcaklıklara dayanıklı olmalarıyla biliniyor. İlave bir sulama sistemine ihtiyaç duymadan veya yalnızca Temmuz-Ağustos’ta sulama desteği görerek, yeşil çatı sistemlerinin sunduğu yağmur suyu depolama özelliği sayesinde minimum su tüketimiyle, ekolojik olma özelliği taşıyor.

Su tüketimi çok olan çim, yüksek çalılar gibi yoğun bitki uygulaması yapıldığında ise bu ekolojik bakış açısından uzaklaşmış oluyoruz. İki sistem arasındaki önemli farklardan biri de intensif sistemde düzenli bakım ve sulama gerekirken, ekstensif sistemde yılda en fazla bir veya iki defa bakım yeterli olmaktadır. Çatıya verdiği yük bakımından, metrekareye 300-500 kg ağırlığa sahip intensif sistemler projelendirilirken, taşıyıcı elemanların tasarımı aşamasında yeşil çatı uygulaması mutlaka hesaba katılmalıdır. Ekstensif yeşillendirme ile çatıya gelen yük 80-100 kg/m2 civarındadır. Bu geleneksel çatı kaplama malzemesininin (kiremit, çakıl vb.) çatıya verdiği yükle hemen hemen aynıdır. Dolayısıyla çatı yenilemelerinde binaya ekstra yük getirmedeği için tercih edilebilir.

ODE YEŞİL ÇATI UYGULAMASI

Sistem seçiminde, seçilen bitkiler, çatının kullanım amacı, yapılacak bölgenin iklimsel verileri ve çatının yük taşıma kapasitesi gibi faktörler rol oynamaktadır. Genel bir bakış açısıyla, min. yüzde 2 eğimli klasik yeşil çatı uygulamalarında, aşağıdan yukarıya uyguladığımız katmanlar şöyle sıralanıyor.

1. Taşıyıcı konstrüksiyon ve eğim betonu
 2. 1. Kat EPIKON EP300 + 2. Kat EPIKON EP400 Antiroot bitümlü su yalıtım membranları (EN13948 sertifikalı su yalıtımları). Bu durumda kök tutucu katman gerekli değildir.
 3. EPIGREEN EGR RCPI 500 (500gr/m²) Mekanik etkilere karşı koruyucu ve nem tutucu tabaka
 4. EPIGREEN EGR DR 250 veya DR 200 (2,5cm veya 2cm) Su tutma ve drenaj levhası
 5. EPIGREEN EGR SF 27 veya SF32 Sistem filtresi
 6. Bitki taşıyıcı tabaka (intensif veya ekstensife göre kalınlık ve reçetesi değişkenlik gösterir)
 7. Bitki tabakası
- Özellikle rekreasyon amaçlı kullanılan çatı bahçelerinde, yeşillendirmeyle birlikte yürüme yolları ve hatta taşıt yollarının da uygulaması, yeşil çatı sistemiyle mümkün olabilmektedir.*



EVOMİNERAL İLE SESSİZLİK VE KONFOR

GÜRÜLTÜNÜN İNSAN SAĞLIĞINI VE RAHATINI BOZDUĞU, OLUMSUZ PSİKOLOJİK ETKİLER YAPTIĞI VE GÜRÜLTÜNÜN SÜREKLİLİK ARZ ETMESİ DURUMUNDA PSİKOLOJİK ETKİNİN KALICI OLACAĞI BİR GERÇEK. SAĞLIKLI VE KONFORLU YAŞAM ALANLARI OLUŞTURABİLMEK, MEKANLARA ULAŞAN GÜRÜLTÜLERE KARŞI ÖNLEM ALMAK İÇİN SES YALITIMI YAPILMASI ÇOK ÖNEMLİ. ODE YALITIM TEKNİK PAZARLAMA YÖNETİCİSİ BENGÜL BÖKE DİZ HAZIRLADIĞI TEKNİK YAZISINDA, ODE YALITIM'IN YENİ ÜRÜNÜ EVOMİNERAL ARA BÖLME LEVHA'YI VE ÖZELLİKLERİNİ ANLATIYOR.

Artan kentleşme ve günümüz yaşam koşullarının getirisi olarak çoğumuz işyerlerinde, okullarda, trafikte, alışveriş merkezlerinde, konutlarda gürültüye ve istenmeyen seslere maruz kalmaktayız.

Yaşadığımız konut, okul, işyeri vb. binalar ile çevreyi istenmeyen seslerden yalıtarak gürültünün zararlı etkilerinden korunmak; yaşam alanlarımızı oluşturan konutlarda yapı elemanları ve mekanik teçhizatları (jeneratör, hidrofor, kalorifer gibi) yalıtarak, gürültüyü azaltmak amacıyla yapılan uygulamaların tümüne ses yalıtımı diyebiliriz.

Ses yalıtımı temel olarak gürültünün insan üzerinde oluşturacağı zararlı etkileri en aza indirmek için alınacak önlemleri kapsıyor.

Binalarda ses yalıtımı; gürültü kontrolünün önemli bir aracıdır. Sağlıklı ve konforlu yaşam alanları oluşturabilmek amacıyla yapı elemanlarından (duvarlar, döşeme, tavan) çeşitli yollarla, mekanlara ulaşan gürültüleri karşı önlem almak için ses yalıtımı yapılması gerekli ve 01.06.2018 tarihi ile yürürlüğe giren "Binaların Gürültüye Karşı Korunması Hakkında Yönetmelik" ile de zorunludur. Bu yönetmelikle projeler, ilgili kanuni düzenle-

EVOMİNERAL ARA BÖLME LEVHA, ODE YALITIMIN ÖZEL ÜRETİM TEKNOLOJİSİ İLE ÜRETTİĞİ YENİ MİNERAL YÜNDÜR. ÖNCELİKLİ ÜRETİM VE KULLANIM AMACI, ARA BÖLME DUVARLARDA SES YALITIMI İLE İKİ DUVAR ARASI SES GEÇİŞLERİNİ ÖNLEMELİK.

melerin yanında, gürültüye karşı öngörülen şartlara uymazlarsa, yapı ruhsatı alamamaktadırlar.

Bazı yaşam alanlarındaysa düşük ses seviyesi, işin olmazsa olmaz gerekliliklerindedir. Örneğin; hastanelerde sessiz ve huzurlu ortamlar oluşturmak, eğitim binalarında dışarıdan gelen gürültüleri önlemek gibi. Ayrıca konforlu yapılarda yaşayabilmek için konutlarda komşu duvarlar arasında ses geçişine karşı yalıtım yapılması da gerekli. Bu yapıların tümünde iki duvar arası ses yalıtımı sağlanması ODE Yalıtım'ın yeni ürünü EVOMİNERAL Ara Bölme Levha ile mümkün olacak.

“Yaşam alanlarına huzur sağlıyor”

EVOMİNERAL Ara Bölme Levha, ODE Yalıtımın özel üretim teknolojisi ile ürettiği yeni mineral yündür. Öncelikli üretim ve kullanım amacı, ara bölme duvarlarda ses yalıtımı ile iki duvar arası ses geçişlerini önlemek. Sadece 5 cm Evomineral Ara Bölme Levha, yüksek ses yutma katsayısı ile (500 Hz' de $(\alpha) = 0,79$) bölme duvarlı oluşturulmuş sistemde 40,1 dBlik ses azaltım değeri sağlıyor.



Bengül Böke Diz
ODE Yalıtım Teknik
Pazarlama Yöneticisi

ODE EVOMİNERAL Ara Bölme Levha yüksek ses yutma performansı yanı sıra düşük ısı iletkenlik katsayısı ile yüksek ısı yalıtımı ve A1 sınıfı yanmaz özelliği sayesinde de yangın güvenliği sağlıyor. Esnekliği ve yumuşaklığıyla kolay uygulanır ve işçilik süresini düşürüyor. Doğal içeriği, tozmayan ve kaşındırmayan yapısı ile de usta dostu. Bu bağlamda Ode Evomineral Ara Bölme Levhanın insan sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olmadığı, almış olduğu EUCEB Belgesi ile de tescillendi.

Aynı zamanda EPD Belgeli olan EVO-MİNERAL; LEED, BREEAM ve DGNB gibi birçok yeşil bina değerlendirme ve sertifikasyon sistemlerine puan kazandırıyor. Çok yönlü yalıtım özellikleriyle EVOMİNERAL Ara Bölme Levha, projelere verimli çözümler sunuyor, yaşam alanlarının sessiz, konforlu ve huzurlu olmasını sağlıyor.



EvoMineral

ARA BÖLME LEVHASI

ISI SES VE YANGIN YALITIMINDA MİNERAL YÜN



İNŞAAT YÜKSEK MÜHENDİSİ VOLKAN ZENGİN: “ODE’NİN ÇÖZÜM ODAKLI ANLAYIŞI HER ZAMAN YANIMIZDA...”

İNŞAAT YÜKSEK MÜHENDİSİ VOLKAN ZENGİN, YALITIM SEKTÖRÜYLE İSTANBUL’DA EĞİTİMİNE DEVAM EDERKEN TANIŞTIĞINI VE BU DURUM MASTER TEZİNİN SU YALITIMI ÜZERİNE HAZIRLAMASINA DA VESİLE OLDUĞUNU SÖYLÜYOR. VOLKAN ZENGİN, O DÖNEMDEN BAŞLAYAN VE 25 YILDIR DEVAM EDEN SEKTÖRE BAĞLILIĞINI, EŞİ ŞENNUR ZENGİN İLE BİRLİKTE KURDUĞU ZENGİN İZOLASYON FİRMASIYLA DEVAM ETTİĞİNİ İFADE EDİYOR. ZENGİN, ODE İLE KURULUŞLARINDAN BU YANA ÇALIŞTIKLARINI AMA SON İKİ YILDIR ÖZELLİKLE VİYADÜK MEMBRAN ÜRETİMLERİ VE ÜRÜN KALİTESİYLE DAHA YOĞUN OLARAK İŞBİRLİĞİNE GİTTİKLERİNİ DİLE GETİRİYOR. ZENGİN, ODE’NİN ÇÖZÜM ÜRETME KONUSUNDA HER ZAMAN YANLARINDA OLDUKLARINI HİSSETTİRMELERİ İŞBİRLİKLERİNİN HACMİNİ ARTIRDIĞINI VURGULUYOR.

Zengin İzolasyon firması hakkında bilgi verebilir misiniz?

Zengin İzolasyon 2003 yılında İstanbul’da kuruldu. Mühendisliğin ön plana çıktığı projelere, uzman olduğu konularda hizmet vermek misyonuyla bugünlere geldi. Geniş makine parkı, mesleki eğitime sahip ekibi, gelişen teknolojiye hakim uzman kadrosu ve deneyimleriyle; Sanayi Tesisleri, Veri Merkezi Projeleri, Otoyol Projeleri, Hastane Projeleri, Petrol Rafine Santralleri, Turizm ve Otel Projeleri, Yer Altı Metro Projeleri, Arıtma-Atık-Enerji Tesisleri, Gölet Yapıları olmak üzere birçok farklı yapıda yurt içi ve yurt dışında çözüm ortağı olarak yer alıyor.

Bu projelerde su-ısı-ses-yangın yalıtımları ve zemin kaplama ürünlerinde satış ve uygulama alanında hizmet veriyoruz. Proje yapısına bağlı olarak çok farklı alanlarda çözüm oluşturmaktayız. Örneğin otoyol projelerinde köprü ve viyadük yalıtımının yanı sıra otoyol köprü kontrol ve OHT (Otoyol hizmet binaları), gişe kontrol tünellerinde ısı ve su yalıtımı hizmeti sağlamaktayız. Bu mega projelerde hem ürün özellikleri hem de uygulama hizmeti üst düzeyde bir çalışma ve deneyim gerektiriyor. İş programının ani değişiklik gösterebilmesi nedeniyle, 50-60 kişiyi devam eden işgücü bir anda 5-6 kişinin yeteceği bir durum veya tam tersi acil hızlanmanız gereken bir durum oluşturabiliyor. Bu taleplere



Volkan Zengin

Şennur Zengin

cevap verebilmek için hem uzman bir kadroya hem de bu esneklik için benzer projelere sahip olmak gerekiyor. Bu sene yurt içi projelerimizde dokuz şehir, 15 farklı şantiyede aynı anda hizmet vererek operasyon ve organizasyon kabiliyetimiz ile tüm projelerden memnuniyet sağlandı. Ankara ve Çorlu Turkcell Veri Merkezi, Ankara ve Kocaeli Şehir Hastanesi, İstanbul-İzmir Otoyol Projesi (Bursa, Balıkesir, Manisa kısımları), Samsun BAT Sigara Fabrikası, İstanbul Galataport ve Teknopark, Dalaman Hilton Oteli bu projelerden bazıları. Ayrıca Cezayir’deki fi-

nans merkezi şantiyemiz yalıtım işleri, üç yıldır yoğun bir şekilde devam ediyor. Çalışan sayımız 40 ile 150 kişi gibi geniş bir aralıkta değişkenlik gösteriyor. Kocaeli merkez olmak üzere İstanbul ve İzmir ofislerimizden ve şantiye ofislerimizden organizasyonumuzu yürütmekteyiz.

ODE ile işbirliğiniz ne zaman başladı? Neden ODE ile çalışmayı tercih ettiniz?

ODE markasını mesleğe başladığım doksanların ilk yarısından beri biliyorum. Sektöre olan katkısını, emeklerini ve bakış açısını biliyordum.



Uzun vadeli bir marka olma hedefiniz varsa, öncelikle işinizi doğru yapmak birinci önceliğiniz olmalı. Biz işlerimizi doğru yapmak üzerine kurulmuş bir firmayız. ODE’yi de bu konuda bize paralel görüyoruz. Her zaman birlikteydik ancak ticari işbirliğimizin en yoğun olduğu dönem son iki yıl diyebilirim. Doğru çözüm üretme konusunda da yanımızda olduklarını hissettirmeleri, işbirliğimizin hacmini artırıyor. Son dönemdeki viyadük membran üretimleri ve ürün kalitesi, birlikte çalışmayı tercih etme sebeplerimizden oldu.

“ODE’nin ürün kalite ve tedarik sürecine güveniyoruz”

Türkiye’nin en büyük otoyolu olan İstanbul - İzmir Otoyolu’nun birçok noktası ODE Viyadük membran ile kaplandı. ODE viyadük membranının avantajları nelerdi? Neden bu ürünü tercih ettiniz?

İstanbul-İzmir Otoyolu Projesi’nde ilk kısım olan Yalova-Bursa arası hattından başlamak üzere 6,5 yıllık süre zarfında hizmet ettik. Bu projeler ulaşımın zor olduğu, otoyolun yeni yapıldığı ve şehirden uzak yerler. Projede kullanılacak her ürün hem karayolları hem de NÖMAYG kalite biriminin testlerinden geçmeliydi. Kalitesinden en ufak bir taviz verilmeyen özel projeler diyebiliriz. Ayrıca her an sahadan numuneler alınarak her kullanılan ürünün kalitesi de ayrıca test ediliyor. O nedenle bu projeler onaylı markalar veya uygulayıcının önerdiği markanın gerekli testlerden geçerlilik alması koşuluyla, kullanılıyor. Bu bağlamda otoyol projemizde kalitesini ispat etmiş onaylı ürünlerin yanı sıra Nanotek vasıtasıyla çalışmalarımızı yoğunlaştırdığımız ODE viyadük membran ürününü onaylatarak, yoğun miktarda kullandık. Otoyol projelerinde özellikle viyadük membranları, son kat asfalt al-

tında kullanılan imalat aşamasında ciddi sıcaklık ve yüke maruz kalıyor. İki adet asfalt finisher planti, 40’i aşkın asfalt yüklü kamyon (yaklaşık 40 ton civarı yük) direkt olarak uygulanan viyadük membranın üzerinde hareket ediyor. Viyadük büyüklüğüne bağlı olarak 10 asfalt silindir makinesi ve şantiyeye geldiğinde 150 derece sıcaklıktaki asfalt ise ayrıca üst katman olarak etki etmekte. Bu dış etkilere dayanmasının yanı sıra servis ömrü boyunca otoyol üzerindeki tüm etkilere dayanması gerekiyor. Bunlar donma çözülme etkisi, otoyolda buzlanmaya karşı kullanılan tuz ve sıvı buz çözücü kimyasallar, ani fren yükleri ve otoyol üzerindeki araç trafiğinin oluşturduğu yükler. Sadece üç hafta içerisinde 100.000 metrekare üzerinde malzeme tedariginin organizasyonu da ancak işine hakim firmalarla yapılabilirdi. Özetle ürün kalite ve tedarik sürecine güvendiğimiz için ODE’yi tercih ediyoruz.

ODE Viyadük membran ile ilgili nasıl geri dönüş alıyorsunuz?

Asfalt dökülürken geri dönüş alıyorsunuz



zaten. İstenen kalite yoksa kamyon tekerlerinin ve asfalt finisherlerinin altından malzemeyi toplarsınız aynı gün. 150 derece sıcaklıktaki asfaltı döktüğünüzde de kabarma vb. istenmeyen sonuçlar da oluşabiliyor. ODE viyadük membranda istenmeyen hiçbir sonuçla karşılaşmadık. Malzemenin yapışması ve yırtılma direnci hem bizi hem de işverenimizi oldukça tatmin etti.

ODE’nin ürün çeşitliliği için neler söyleyeceksiniz?

Yalıtım sektörü, ana ürünlerin ve tamamlayıcı ürünlerin birlikte kullanılması ile olumlu sonuç alınabilecek bir sektördür. ODE, ürün çeşitliliği ile bu ihtiyacı farkına varmış ve sahiplenmiş bir marka. Enerji tasarrufunun ülke ekonomisi için önemini bilerek her türlü ısı yalıtım ürünlerini kullanıma sunmuş durumda. Aynı durum su ve ses yalıtımları için de geçerli. Ayrıca piyasada henüz olmayan inovatif ürünleri de mevcut. Ürün çeşitliliği konusunda lider bir üretici olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Ben özellikle üretim yaparak, ihracat yaparak, ülkemize fayda sağlayan düşünce, kişi ve kuruluşlara hayranlık duyan biriyim. ODE geldiği noktaya, bu markalardan biri. Bu sene özel hatıralarımız da oldu. Bir gün içinde, yedi tır malzeme almamız gerektiği gibi. Çalışma alanı da Bursa ile Manisa arası sekiz farklı alandı ve aynı anda çalışma gerekliliği olmuştu. Bu dönemde sabah 6:00’da başlayıp gece 01:00’de bitirdiğimiz tek şantiyede 1,900 top membran aplike ederek bir günde 17.000 metrekare yer kapattığımız günü hiç unutmam. Başka bir deyişle bir tek mahalde, 3,5 tır’dan fazla membranı bir günde eritmiştik. Birlikte başardık tabii ki... Destekleri için kendilerine tekrar teşekkür ediyorum ve işbirliğimizin uzun yıllar başarılarla dolu olarak devam etmesini diliyorum.



ASPAT KALESİ'NİN ETEKLERİNE KURULAN ANTHAVEN PROJESİNİN DE TERCİHİ ODE ÜRÜNLERİ OLDU. PROJEDE, TESİSAT YALITIMINDA ODE R-FLEX İLE ISI YALITIMINDA ODE ISIPAN ÜRÜNLERİ TERCİH EDİLDİ.

ANTHAVEN BODRUM PROJESİNİN TERCİHİ ODE ÜRÜNLERİ OLDU

Anthaven, Bodrum yarımadasının en güneyinde Akyarlar'a bağlı Turgutreis - Ortakent arasında, Kos Adası'nın hemen karşısında, Bodrum'un en huzurlu en sakın Aspat Koyu'nda yer alıyor.

Ant Yapı'nın Bodrum'da hayata geçirdiği proje, 220 bin metrekarelik arazi üzerinde toplamda 300 milyon Euro'luk yatırım değeriyle üç etap halinde yapılıyor. Anthaven projesinin 53 bin 500 metrekarelik alana yayılacak ilk etabı; 1+1'den 4+1'e kadar değişen kat planlarında

162 konuttan, 4 bin metrekare üzerinde ticari alanlardan ve 10 bin metrekarelik alan üzerinde otel ve spa'dan meydana geliyor. 100 milyon Euro'luk yatırıma sahip ilk etapta konut teslimlerinin Mayıs 2020'de yapılması planlanıyor.

Yalnızca yaz aylarında değil 12 ay boyunca yaşamın devam edeceği Anthaven; kanal boyunca uzanan sahil evleri, yamaçta deniz manzarasına hâkim yamaç evleri, özel mini iskeleleri ve tekneler için iç liman, oteli, kasaba meydanındaki kafe, butik, spa, market ve res-

toranlarıyla özel bir yaşam alanına dönüşüyor.

Anthaven Bodrum projesinde ODE ürünleri kullanıldı

Aspat Kalesi'nin eteklerine kurulan Anthaven, yemyeşil doğası, berrak denizi, kum plajı, açık hava müzesi ile tarih ve doğanın iç içe geçtiği bir bölgede konumlanıyor. Bu özel projenin tercihi ODE ürünleri oldu. Projede tesisat yalıtımında ODE R-Flex ile ısı yalıtımında ODE Isıpan ürünleri tercih edildi.



ASTİM SKYPARK PROJESİNİN YALITIMI VE YEŞİL ÇATI UYGULAMALARINDA ODE ÜRÜNLERİ KULLANILDI

HEM KONUT HEM TİCARİ BİRİMLERDEN MEYDANA GELEN ASTİM SKYPARK, 2020 İLK ÇEYREĞİNDE TAMAMLANACAK. ANKARA'DA YÜKSELEN VE YATIRIM DEĞERİ YÜKSEK PROJEDE, ODE'NİN YEŞİL ÇATI ÜRÜNLERİ EPİKON ANTİROOT MEMBRAN İLE RUBİN, OPAL MİNERALLİ MEMBRAN VE STARFLEX ÜRÜNLERİ KULLANILDI.

Başkentin en hızlı değer kazanan bölgesi Çakırlar-Batıkent'te hayata geçirilen Astim Skypark projesi, konut ve ticari birimleriyle karma yaşam konseptini buluşturuyor. Sosyal donatılar bakımından zengin olan projede, dairelerin tamamı 4 oda 1 salon tipinde. Her katta sadece iki daire yer alıyor. Daireler park ve şehir manzaralı olarak ayrılıyor. Astim Skypark projesi tamamlandığında bölgedeki en lüks projelerden biri olacak. Yatırım değeri yüksek olan Astim Skypark projesi, metro istasyonuna birkaç dakika uzaklıkta bulunuyor ve Kızılay'a 20 dakikalık mesafede yer alıyor.

Astim Skypark projesinin de tercihi ODE ürünleri oldu

Dört bloktan meydana gelen projede, ODE'nin yeşil çatı sistemleri için oluşturulmuş su yalıtım örtüleri Epikon Antiroot Membran ürünü otopark üstü rekreasyon alanlarında ve dükkan üstü teraslardaki yeşil çatı uygulamalarında kullanıldı. Yürüme ve araç yollarında ise ODE'nin Rubin ve Opal Mineralli Membran ürünleri tercih edildi. Projenin diğer kısımların yalıtımı da ODE'nin Rubin ve Starflex ürünleriyle sağlandı.



ODE ÜRÜNLERİ İL MONTE GALALA SOKHNA PROJESİNDE KULLANILIYOR

SÜVEYŞ KÖRFEZİ İLE GALALA DAĞLARI ARASINDA YER ALAN İL MONTE GALALA SOKHNA, MACERA TUTKUNU TATİLCİLERİN UĞRAK YERİ OLACAK BİR PROJE. MISIR'IN BU ÖNEMLİ PROJESİNDE ODE'NİN STARFLEX CAM YÜNÜ, ŞİLTE, LEVHA VE BORU ÜRÜNLERİ KULLANILIYOR.



Kullandığı yüksek teknolojiyle, yüzülebilir turkuaz lagünlerin inşa edilip işletilmesini sağlayan, dünyanın bu alandaki tek firması Crystal Lagoons, Mısırlı gayrimenkul şirketi TatweerMisr ile gerçekleştirdiği işbirliğiyle, Sokhna Dağları'na masmavi suları ve kumsalları getirmeye hazırlanıyor.

İşbirliği kapsamında toplam büyüklüğü 40 bin metrekare olacak olan altı lagün ve üç kilometre uzunluğunda kumsal inşa edilecek. 250 milyon dolar değerindeki projenin çeşitli etaplar halinde toplam 10 yıl içinde tamamlanması bekleniyor. Projenin ilk aşamasında ise 2019 yılına kadar 1600'den fazla konut inşa edilecek.

Proje'de ODE'nin Starflex ürünleri kullanılıyor

Süveyş Körfezi ile Galala dağları arasında yer alan Il Monte Galala Sokhna, Kahire'ye sadece 75 dakika mesafede. Şık bir sadeliğe ve tasarıma sahip, macera tutkunu tatilcilerin uğrak yeri olacağı Il Monte Galala Sokhna projesinde de ODE ürünleri tercih edildi. ODE'nin Starflex Cam Yünü, Şilte, Levha ve Boru ürünleri kullanılıyor.



MISIR'IN YENİ BAŞKENTİNİN DE TERCİHİ ODE

MISIR'DA BAŞKENT KAHİRE'NİN DOĞUSUNDA, YENİ BİR BAŞKENT İNŞA EDİLİYOR. 700 KİLOMETRE KARELİK BİR ALANA İNŞA EDİLECEK YENİ BAŞKENTİN BEŞ MİLYON KİŞİYE EV SAHİPLİĞİ YAPMASI BEKLENİYOR. BU ÖNEMLİ PROJENİN DE TERCİHİ ODE ÜRÜNLERİ OLDU. PROJEDE, ODE'NİN STARFLEX CAM YÜNÜ, ŞİLTE, LEVHA VE BORU ÜRÜNLERİ KULLANILIYOR.

Afrika'daki en yüksek kule, Orta Doğu'daki en büyük kilise ve Avrupa dışındaki en büyük opera binasının olacağı proje, en iddialı kentsel projelerden biri. 2015 yılında çalışmaya başlanan proje, Süveyş Kanalı'na 60, Kahire'ye 45 km uzaklıkta yer alıyor. Birleşik Arap Emirlikleri'nden mimar ve mühendislerin rol alacağı dev projenin en az 45 milyar dolara (yaklaşık 120 milyar lira) mal olması bekleniyor.

Mevcut başkent doğu kesiminde, Süveyş Kanalı'na kadar uzanması planlanan ve Singapur'un yüzölçümü büyüklüğünde olacağı kaydedilen "Yeni Kahire" de; finans merkezleri, büyükelçilikler ve yabancı diplomatik misyonlar, oteller, kongre ve konferans merkezleriyle sağlık kuruluşları bulunacak.

Yeni Kahire Başkenti ayrıca bin 250 cami ve kilise, 5 bin kişilik bir konferans merkezi, yaklaşık 2 bin okul ve kolej, 600'den fazla tıbbi tesis ve dünyanın en büyük park yeri olacağı öngörülmüyor.

Dev projede ODE ürünleri tercih edildi

Dev projede ODE ürünleri tercih edildi

Başkent Kahire'nin doğusunda, çölde yükselen bu dev projenin inşaatında da ODE ürünleri tercih edildi. 2022 yılına kadar tamamlanması planlanan projede, ODE'nin Starflex Cam Yünü, Şilte, Levha ve Boru ürünleri kullanılıyor.

BEYCAN METAL BAYİ İSMAİL ÖZTÜRK:

“PROJELERİN İSTENİLEN MARKASI ODE”

ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ İSMAİL ÖZTÜRK, KAYINPEDERİ HAVALANDIRMA USTASI CEMİL UYSAL'IN ÖNAYAK OLMASIYLA MİMAR EŞİ JÜLİDE ÖZTÜRK İLE BİRLİKTE ÇALIŞTIKLARI KURUMDAN AYRILIYORLAR. YANLARINA EŞİNİN KARDEŞİ UĞUR UYSAL'I DA ALARAK, BEYCAN METAL'İN KURULUŞUNU GERÇEKLEŞTİRİYORLAR. 17 YILDIR HVAC VE YALITIM MALZEMELERİNİN SATIŞINI GERÇEKLEŞTİRDİKLERİNİ BELİRTEN ODE BAYİSİ İSMAİL ÖZTÜRK, ODE ÜRÜNLERİNİN PROJELERDE OLDUKÇA TERCİH EDİLDİĞİNİ SÖYLÜYOR.

Öncelikle Beycan Metal'in kuruluş sürecinden bahsedermisiniz?

Firmamız 2003 yılında, Ümraniye Çakmak Köprüsü'nün Ümraniye tarafında, köşedeki binada kuruldu. 2006 yılından bu yana DES Sanayi Sitesi'nde çalışmalarımıza devam ediyoruz. Beycan Metal'i, kayınpederim Cemil Uysal, eşim Jülide Öztürk ve eşimin kardeşi Uğur Uysal ile birlikte kurduk. Kurucularla birlikte toplam çalışan sayımız an itibarıyla 21 kişi. Havalandırma taahhüt işleri de yapan firmamız, kuruluşundan itibaren iki ana grup malzemelerin satışına ağırlık verdi. 1. grup havalandırma (HVAC) malzemeleri galvanizli saç, flanş havalandırma fanları ve yardımcı malzemeler ile 2. grup olarak mekanik tesisatında kullanılan yalıtım malzemeleri kauçuk esaslı levha, boru prefabrik camyünü boru, klima levhası ve taş yünü boru ve rabiz telli, taş yünü levha boru ve alüminyum satışını gerçekleştiriyoruz. Hâlâ aynı ürünleri stokta bulundurarak, satışlarına devam etmekteyiz. Kurduğumuz 2003 yılından itibaren mekanik yalıtım ürünlerinin satışını gerçekleştiriyoruz.

Yalıtım sektörünü neden tercih ettiniz?

Kuruluşumuzdan beri taahhüt işleri de yaptığımız için havalandırma ve mekanik işleriyle uğraşan meslektaşlarımızın ihtiyaç duydukları her malzemeyi onlar için temin edip kullanımlarına sunmak istedik. Bu şekilde onlarla beraber büyümeyi hedefledik.



İsmail Öztürk
Beycan Metal Bayi



Bölgemizde özellikle hangi ürünler tercih ediliyor?

Marmara Bölgesi ve İstanbul'da son birkaç yıla kadar ağırlıklı inşaat (konut ve AVM ağırlıklı) dayalı ürünler yoğun bir şekilde talep görmekteydi. Aynı yoğunlukta olmasa da yine benzer talepler devam ediyor. Aynı zamanda bölgemizde sanayinin de yoğun olmasının avantajıyla, mevcut fabrikaların iyileştirilmesi yeni yatırımların yapılması mekanik yalıtım taleplerinin devam etmesini sağlıyor.

Özellikle hangi ODE ürünleri tercih ediliyor? Neden?

Bizim satışını yaptığımız mekanik tesisatta kullanılan ürünler, ürün çeşitliliği, siparişler de üretim sürelerinin öngörülür olması, kalite

te standardının kabul görmesi ve projelerde istenen marka olması sebebiyle tercih ediliyor.

“ODE ürünleriyle, ürün çeşitliliği, kalite ve fiyat rekabetini birlikte sağlıyoruz”

ODE ürünleriyle ilgili nasıl geri dönüş alıyorsunuz?

Ürün çeşitliliği, kalite ve fiyat rekabetini birlikte sağlayabildiğimiz durumlarda her geçen gün ilginin arttığını, artık istenilen marka olarak tercih edildiğini görüyoruz. Müşteri memnuniyet odaklı çalışan firmamız; yalıtım ürünlerinde stok çeşitliliğini ve stok miktarlarını müşterilerden gelen taleplere göre yönetmeye çalışmasının da müşterilerin olumlu geri dönüşlerine katkı sağladığını söyleyebilirim.

“2008 yılından bu yana ODE bayisiyiz”

ODE ile işbirliğiniz nasıl ve ne zaman başladı? Neden ODE ile çalışmayı tercih ettiniz?

Çeşitli markaların yalıtım ürünlerini satmakla beraber zaman ilerledikçe ODE bayisi olan çeşitli firmalardan ODE ürünlerini alıp, satışını gerçekleştirdik. Ürün kalitesinin iyi olması ve müşterilerimiz tarafından tercih edilmesi üzerine 2008 yılında ODE Yalıtım pazarlama ekibiyle görüşerek, bayileri olmak için ilk adımı atmış olduk. Bu tarihten itibaren biriktirdiğimiz istikrarlı bir şekilde devam ediyor.



ODE'nin ürün çeşitliliği için neler söyleyeceksiniz? Bu konuda ODE'den beklentileriniz var mı?

Kauçuk ve camyünü ürünlerinde sektörün taleplerini karşıladığını düşünüyorum. Taş yünü üretimiyle ilgili beklentimiz devam ediyor.

ODE, Eskişehir'deki fabrikasında üretime başladı. Bu sizin işlerinize nasıl yansıyor? Bu konuda neler söylemek istersiniz?

Öncelikle Eskişehir'de yeni bir fabrikanın açılmasını, ülkemiz açısından çok olumlu ve anlamlı karşılıyoruz. Yatırımların zorlaştığı bir ortamda yeni istihdam yaratmanın başlı başına alkışı hak ettiğini düşünüyorum. Ve devamının geleceğini umuyorum.

Yapı gurubuna ait ürün satışı yapmadığımız için şimdilik üretilen ürünlerin olumlu ya da olumsuz katkısından bahsedemeyeceğim. Kauçuk üretimi başladığı zaman taleplerin daha hızlı karşılanacağını diliyorum. Bir de şirketimiz Anadolu yakasında bulunduğu için nakliye maliyetini de düşürecektir.

Dergimiz yeni yılın ilk ayında yayımlanacak. Bu vesileyle iş ortaklarınıza, çalışanlarınıza, ODE'ye vermek istediğiniz mesaj var mı?

Son iki yılı sektör olarak zor geçirdik. Geçmişte yaşadıklarımıza benzemeyen bir süreç yaşıyoruz. Her ortamda mevcut durumumuzu nasıl koruyacağımızı konuşur olmaya başladık. Tüm paydaşlarımızın önünü görebilecekleri, kayıpsız bir yıl geçirmelerini temenni ediyorum.

DAYIOĞLU YALITIM BAYİ DURMUŞ ALİ DAYIOĞLU:

“ODE HER YENİ YATIRIMIYLA BİZLER İÇİN VAZGEÇİLMEZ BİR FİRMAYA DÖNÜŞTÜ”

20 YILI AŞKIN SÜREDİR ODE İLE İŞBİRLİĞİNİN DEVAM ETTİĞİNİ BELİRTEN, DAYIOĞLU YALITIM VE ÇATI KAPLAMA MALZEMELERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ. KURUCUSU DURMUŞ ALİ DAYIOĞLU, ODE’NİN HER YATIRIMIYLA KENDLERİ İÇİN VAZGEÇİLMEZ BİR FİRMAYA DÖNÜŞTÜĞÜNÜ SÖYLÜYOR. AYNI ZAMANDA DAYIOĞLU, ODE’NİN ESKİŞEHİR ÜRETİM TESİSİ’NİN PAZARDAKİ PAYINA KATKI SAĞLADIĞINI DİLE GETİRDİ.

1992 yılında yalıtım sektöründe faaliyet gösteren Ülke İzolasyon’un muhasebe departmanında işe başlayan Durmuş Ali Dayioğlu, kısa süre sonra aynı kurumda satış elemanı olarak görevine devam ediyor. 1995 yılında görevinden ayrılarak, ‘Dayioğlu Yalıtım ve Çatı Kaplama Malzemeleri’ adıyla şahıs firmasını kuruyor. 1997 yılındaysa firma ismini, Dayioğlu Yalıtım ve Çatı Kaplama Malzemeleri San. ve Tic. Ltd. Şti. olarak değiştirerek, kurumsallaşma alanında ilk adımını atıyor. Teknolojinin bugünkü kadar hızlı gelişmediği dönemde, fuarlar aracılığıyla pek çok ürünün Konya ve yakın çevresinde tanıtımını ve satışını gerçekleştirdiğini ifade eden Durmuş Ali Dayioğlu, yeni ürün ve teknolojilerinin tanıtıldığı ve uygulandığı projeler sayesinde, Konya ve çevresinde farklılık yarattıklarını ifade ediyor. Dayioğlu, aynı zamanda sanayi çatıları, panel çatı kaplaması uygulamalarıyla da yaklaşık 90 kişilik ekibe kadar ulaştıklarını dile getiriyor. 2004 yılında uygulama alanından tamamen çıktıklarını ve 11 kişilik ekibi ve aynı personeliyle yalıtım sektöründe hizmet vermeye devam ettiklerini belirtiyor.

“Düsturumuz doğru ürün önermek”

Yeni ve teknolojsi yüksek ürünleri Konya’ya



Durmuş Ali Dayioğlu
Dayioğlu Yalıtım Bayi



getirerek, değer yaratmaya gayret ettiklerini ve bu noktada da düsturlarının, doğru olmak, dürüst davranmak ve doğru yere doğru ürün önermek olduğunu dile getiren Dayioğlu, ucuz ve kalitesi düşük ürünleri satarken, müşterilerine ürün-kalite bilgisini söyleyerek, daha iyiye yönlendirmeyi ilke edindiklerini açıklıyor.

Durmuş Ali Dayioğlu, ODE Yalıtım ile tanışıklıklarını ise şöyle ifade ediyor: “ODE ile tanışıklığımız 1993-1994 yıllarından başladı. ODE henüz üretime girmediği yıllarda, ithal ettiği ürünlerini alarak, ticari faaliyetimizi başlattık. ODE üretime geçtikten birkaç yıl sonra bayisi oldum. Orhan Turan Bey, yalıtım sektörünün en iyi öngörülü kişilerinden biri ve ODE her yeni yatırımıyla bizler için vazgeçilmez bir firmaya dönüştü. 20 yılı aşkın süredir ODE markasıyla birlikte Konya ve çevresinde müthiş bir marka ve pazar oluşturduk. Bölgemizde su yalıtımı denildiğinde ilk ODE membran akla geliyor. Daha sonra bitümlü membran ve ODE’nin diğer ürünleri tercih ediliyor. ODE ürünlerinde en çok sattığımız Opal serisi

BÖLGEMİZDE VE TÜM TÜRKİYE’DE YALITIM BİLİNCİ HER GEÇEN GÜN ARTIYOR. DEVLETİN DENETİMİ YETERİ KADAR DEĞİL VE BU KONUYA DA DESTEĞİ OLMADIĞI İÇİN HER YIL KALİTESİZ ÜRÜNLERE YÖNELİM DEVAM EDİYOR. BU KONUDA HEM BİZLERE HEM ÜRETİCİLERE SORUMLULUK DÜŞÜYOR.”

membranlar camyünü ve prefabrik camyünü borular öne çıkıyor. Isı yalıtımındaysa yine ODE bölgemizde ilk akla gelen firmalardan biri. ODE’nin ürün kalitesiyle ilgili olumsuz geri bildirimler almıyoruz. Bunda bizlerin de müşterimize doğru ürünü önermemiz ve kalite özelliklerini iyi anlatmamızın katkısı büyük.”

“Yalıtım bilinci artıyor”

ODE’nin ürün çeşitliliği ve her bütçeye uygun ürünleri olması sebebiyle pazarda önde olduklarını vurgulayan Dayioğlu; “Stok çeşitliliğimiz ve hızlı tedarikle bölgemizdeki pazarda önde gidiyoruz. ODE Eskişehir Üretim Tesisi, bizim pazardaki payımıza ciddi katkı sağladı. Bölgemizde ve tüm Türkiye’de yalıtım bilinci her geçen gün artıyor. Devletin denetimi ye-

teri kadar değil ve bu konuya da desteği olmadığı için her yıl kalitesiz ürünlere yönelim devam ediyor. Bu konuda hem bizlere hem üreticilere sorumluluk düşüyor.” diyor.

ODE’nin üretim ve teslimat hızı ile insan gücünü, dijitalleşmeyle birleştirdiğini ve sektörün en iyi firmaları arasında yer aldığını belirten Dayioğlu, ODE’nin her geçen yıl başarılarına yenisini ekleyerek yoluna devam ettiğini söylüyor. Durmuş Ali Dayioğlu son söz olarak; “Doğru ve emin olmayı, günü geldiğinde de herkesle helalleşip, kimseyle borç bırakmadan gitmeyi ve torunları sevecek bir hayat sürmek için dua ediyorum. Benimle yapılan bu röportaj için ODE’ye ve Pusula çalışanlarına teşekkür ediyorum.” diyerek sözlerini tamamlıyor.



Fatih ARAS ODE Yatırım Mali İşler Müdürü

KAYIT DIŞI EKONOMİ EŞİT ŞARTLARDA REKABETE ENGEL OLUR

Kayıt dışı ekonomi, evrensel bir kavram olup, az gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin karşı karşıya kaldıkları ekonomik bir gerçekliktir. Kayıt dışı ekonominin gelişmiş ülkelere göre artan bir oran gösterdiği yapılan istatistik çalışmalarda görülmektedir. Gelişmişliğin düzeyinin bir göstergesi olarak da kabul edilebilen kayıt dışı ekonomi, eşit şartlarda rekabetin sağlanmasına bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kayıt dışı ekonomi nedir?

Kayıt dışı ekonomi, kayıtlı olmayan ekonomik faaliyetler, vergilendirilmeyen ekonomi, yer altı ekonomisi gibi ifadelerle açıklanmaktadır.

Bir başka ifadeyle, resmi kayıtlara girmeyen, yasal belgelerle belgelendirilemeyen, yetkili kamu organlarıncaya normal kurallara içerisinde kontrol edilemeyen, milli gelir hesap-

larında dikkate alınmayan ve doğru şekilde hesaplanmayan ekonomik işlem ve faaliyetlerin tümü kayıt dışı ekonomiyi ifade eder.

Kayıt dışı ekonomi düzeyini ölçümlemek için çeşitli araştırma ve analizler yapılmaktadır. Aşağıda 2015 Yılında OECD ülkelerinin kayıt dışı ekonomi oranlarını gösterir tablo bulunmaktadır.

TC. Kalkınma Bakanlığının (Şimdiki Adı Strateji ve Bütçe Başkanlığı) 2014-2018 yılları arasında Kayıt dışı Ekonomiyle Mücadele Eylem Planında ülkemizin 2014 yılındaki kayıt dışı ekonomi Oranı yüzde 26,5 olarak ifade edilmiş ve 5 yıl içinde bu oranın yüzde 21,5'e düşürülmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda e-fatura, e-Arşiv ve e-defter uygulamalarına zorunlu ve gönüllü geçişler sağlanarak bu uygulamalar yaygınlaştırılmıştır.

Kayıt dışı ekonominin nedenleri

Dünyanın hiçbir ülkesinde sıfırlanamayan,

ancak ülkemizde büyük boyutlara ulaşmış olan kayıt dışı ekonominin nedenleri arasında önemli görünenleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Enflasyon,
- Gelir dağılımındaki adaletsizlik,
- Vergi oranlarının yüksekliği,
- Sigorta primlerinin yüksekliği,
- Gider kabul edilmeyen harcamalar,
- Vergi yasalarının basit ve açık olmaması, sık değişikliğe uğraması,
- Vergi denetim ve incelemenin yetersiz düzeyde yapılması
- Vergi afları, istisna ve muafiyet düzenlemeleri
- Zorlu rekabet ortamı
- Siyaset kurumunun oy kaygıları

Kayıt dışı ekonominin etkileri

Kayıt dışı ekonominin etkilerini incelerken, bunun hem firmalar hem de genel ekonomi açısından yapılması resmin bütününe görülmesi bakımından faydalı olacaktır. Bu etkilerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, farklı ekonomik yapılar ve kayıt dışılığın farklı nedenlerle ortaya çıkması nedeniyle doğaldır.

Kayıt dışı çalışan işletmelerin denetimlerden kaçmak için görünmez olmaları beraberinde bir dizi maliyetleri getirmektedir. Bu işletmeler devlet adına denetim yapanların tazizlerine açıktır ve müfettişlerin denetimlerinden kaçabilmek için rüşvet gibi yasa dışı yollara başvurmak durumunda kalabilmektedirler.

Kayıt dışı faaliyetlerin daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerde ve bazı sektörlerde yoğunlaşması nedeni ile işletme yapıları önem arz etmektedir. Ülkemizdeki istihdamın yüzde 73'ünün KOBİ'ler tarafından sağlanıyor olması bu önemi daha da ortaya çıkarmakta-



dır. Firmaların buldukları sektörler ve yüküklüklerine göre oranı değişmekle birlikte faaliyetlerinden bir kısmı kayıt dışı yürütülmektedir. Özellikle bazı sektörlerde yatırım kararı alan yatırımcıların maliyet ve karlılık analizleri sırasında vergi ve sigorta maliyetlerini hiç hesaplamadıkları ya da çok küçük bir gider kalemi olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu ve benzeri maliyet farklılıkları nedeniyle kayıt dışı faaliyet gösteren firmaların ürün satış fiyatları ile kayıt dışı gider kalemi bulunmayan firmaların fiyatları arasında sektör ve ürün kategorisine göre yüzde 30 ve daha fazla fiyat farkı bulunmaktadır (kayıt dışı olan daha düşük). Kayıt dışılık bu gibi nedenlerle aynı sektörde faaliyet gösterdiği diğer firmalar arasında haksız rekabete yol açmaktadır.

Genel ekonomi açısından kayıt dışı ekonomi, milli gelir hesaplarına girmediğinden devletin ekonomik veriler üzerinde planlama yapmasını olumsuz yönde etkiler. Vergi gelirlerinin azalmasına yol açtığından, devletin bu açığı kapatma gayesi ile dolaylı ve dolaysız vergilerde artırma gitmesine neden olarak vergi mükelleflerinin gelirlerinin azalmasına ve vergi adaletsizliğine neden olur. Sigorta primi ödemelerinin hiç veya gerekenden daha az yapılması nedeniyle sigorta kurumunun zararına, çalışanların sağlık ve emeklilik haklarına olumsuz yönde etkisi olur.

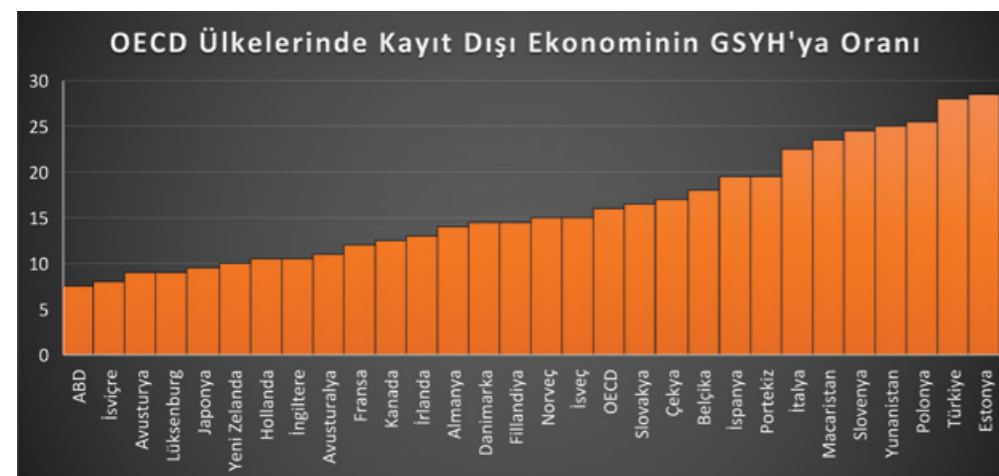
Kayıt dışı ekonominin rekabet koşullarına etkileri

Ülkemizde serbest rekabetin gerçekleştirilmesini engelleyen önemli etkenlerden biri kayıt dışı ekonomidir. Kayıt dışı ekonomik faaliyetlerde bulunanlar, kayıtlı ekonomik faaliyetlerde bulunarak aynı ürünü üreten veya satanlara göre vergi ve sigorta benzeri yükümlülüklerin yükünü taşımamaları, daha düşük maliyetlerle faaliyette bulunma imkanına sahip olmaları gibi etkenlerle rekabette eşitlik ilkesini bozmaktadır. Örneğin, ülkemizde ücretler üzerinden vergi ve sigorta ödenmekte-

KAYIT DIŞI FAALİYETLERİN DAHA ÇOK KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE VE BAZI SEKTÖRLERDE YOĞUNLAŞMASI NEDENİ İLE İŞLETME YAPILARI ÖNEM ARZ ETMEKTEDİR. ÜLKEMİZDEKİ İSTİHDAMIN YÜZDE 73'ÜNÜN KOBİ'LER TARAFINDAN SAĞLANIYOR OLMASI BU ÖNEMİ DAHA DA ORTAYA ÇIKARMAKTADIR."

dir. Bir firma ödediği ücretleri vergilendirip, ilgili kurumlara ödemesi ve rakip firmanın da tersi bir davranışla kayıt dışı eleman çalıştırması halinde, birinci firma aleyhine haksız bir kazanç doğmuş ve rekabet zedelenmiş olur. Yasal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, başka bir deyişle bazılarının oyunun kurallarına göre oynanmaması, bu yükümlülükleri yerine getiren ve kurallara uygun hareket edenlerin pazar payının ve karlarının azalması sonucunu doğurur. Bu durum, kayıtlı faaliyette bulunanları da zaman içerisinde ya tamamen ya da kısmen kayıt dışına çıkarmaları yönünde teşvik eder. Böylece kayıt dışı ekonominin kendisi, kayıt dışı ekonominin genişlemesine neden olur. Ayrıca kayıtlı ekonomide çalışanlara göre kayıt dışı sektörde faaliyet gösterenlerin elde ettikleri avantajlar nedeniyle haksız rekabet durumu ortaya çıkar.

Ürün ve hizmet pazarlarına yönelik düzenlemeler piyasalarda adil ve tam rekabetin yaratılması ve korunmasını hedeflemektedir. Gelişmiş ülkelerle, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkeler arasındaki refah farkı dünyanın en önemli sorunlarından biridir. Bu farkın büyümesi küresel dengeleri ve istikrarı tehdit etmektedir. Bu farkın azalması sürdürülebilir ve kalıcı bir büyüme trendi yakalanması ile mümkündür. Bu nedenle büyümeyi sağlayacak ve bunu sürekli kılacak politikalar üzerinde durulmalıdır. Büyüme yanlısı hükümet politikaları ele alınırken refah düzeyi ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dünyanın en müreffeh ülkeleri verimliliğin en yüksek olduğu ülkelerdir. Verimlilik artışının kalıcı biçimde sağlanması, mal ve hizmet piyasalarını düzenleyen bu çerçeveden piyasalardaki rekabeti ne derece koruduğuna bağlıdır. Rekabetçi bir düzenleyici çerçeve, verimlilik artışını da beraberinde getirecektir. Zira ancak bu sayede yeterince verimli olmayan firmaların pazar dışına çıkmaları sağlanacak, daha verimli firmaların da onların pazar paylarına sahip olarak büyümeleri teşvik edilecektir. Verimsiz firmaların yerini daha verimli firmaların alması sayesinde ekonominin genel verimliliği de artacaktır. Kısacası rekabetçi düzen ne kadar sağlıklı oluşturulursa, ekonominin verimlilik artışı o derece sürekli ve kalıcı olacaktır. Rekabetin piyasalardaki bu olumlu etkisini sınırlandıran her türlü engel, ekonominin potansiyel verimliliğine ulaşmasını ve de dolayısıyla potansiyel büyümesini olumsuz etkileyecektir.



Tabloda ülkemiz yüzde 28,5 oranıyla kayıt dışı ekonomisi en yüksek ülkeler arasında yer almaktadır.



Özlem ERMİŞ BEYHAN | Insula İletişim Kıdemli Marka Direktörü

2020'NİN 7 İLETİŞİM TRENDİ

Trendler elbette ki yeni yılı beklemez ve akışkan bir şekilde hayatımızın içinde iş yapış biçimlerimizdeki major değişimleri işaret eder. Ancak etkin bir iletişim; iyi bir başlık ya da slogan gerektirir. Ve bir yazı için "2020'nin 7 iletişim trendi" kabul edelim ki pek çok kişinin durup içeriğine bakacağı bir başlıktır. Şurası kesin; 2020'de de yeni teknolojik devrimi ve dijital dönüşümü konuşmaya devam edeceğiz. Klişeleri aşırıp gerçekten hayatımıza dokunan ürün ve hizmetlerle teknolojiye gelinen yeni dönemi hayatlarımızda hissetmeye başlayacağımız bir yıl olması öngörülen 2020'de, kurumların işi gücü bu dönüşüm trenine henüz ilk işleri kalan son yerleri kapmaya çalışacak.

2020'nin iletişim trendlerine baktığımızda teknolojinin yoğun etkisini hemen fark ediyoruz. Dijital kanalları kullanarak bilgi almayı tercih ettiğini net biçimde gösteren tüketicilere artık eski yöntemleri kullanarak ulaşmak söz konusu olamayacak. Peki bu değişim döneminde iletişimde temel trendler ne şekilde ortaya çıkıyor? Forbes dergisinin tüm dünyadan iletişimcilerden oluşan konseyinin belirlediği 2020 trendleri güzel bir toparlama olmuş; özetleyerek aktarmaya çalışalım.

1. Görsel gücü yüksek kampanyalar: Giderek dijitalleşen dünyada, rakipler

arasında öne çıkmak gittikçe zorlaşıyor. Bu nedenle pazarlama dünyası eski yöntemlere geri dönüyor: Akıllı reklamlar, akılda kalıcı etiket çizimleri, canlı görseller...

2. Yerel Yeteneğin Küreselleşmesi:

Yerelin gücü giderek artıyor. Markalar, yerel özellikleri global yapıları ile birleştirerek yaşamı taze ve canlı hissettiren ürünlerin peşinde. Yerel bir aroma global bir gıda ürününe girecek, yerel sanatçılar spor ayakkabıların tasarımlarını süsleyecek.

3. Marka Aktivizmi:

Markaların her biri kendine amaçlar belirliyor ve tüketiciyi etkileyecek duygusal konular üzerine bir iletişim stratejisi inşa ediyor. Yeni yılda daha fazla markanın insanoğlunun sorunları ile ya da kültürel meselelerle ilgilendiğini göreceğiz.

4. Yapay Zeka Gelişmeleri:

Yapay zeka (AI) çığır açan bir hızda güçlenecek ve gelişecek. Gelişmenin tüketici merkezli olması öngörülüyor. Müşteri giderek daha fazla kişiselleştirilmiş içerik talep ediyor. Bu hizmeti doğru zamanda ve doğru yerde alabilmeyi istiyor. Bu noktada markalar yapay zekayı müşteri taleplerini karşılayabilmek için giderek daha fazla kullanacak.

5. Influencer'lar:

Influencer'ların hükmü 2020'de de sürecektir. Influencer'ın genel marka bilinirliğine etkisinin pozitif olduğu kabul ediliyor ancak yapılan yatırımın karşılığının alınabilip alınmadığı tam olarak ölçülemiyor. Markaların influencer yönetimini bu belirsizlikler nedeniyle dışarıya bırakmayıp daha çok içeriden yapması bekleniyor.

6. Canlı Video & Podcasting:

2019'da Influencer'ların alanı olan canlı video, 2020'de markaların kullandığı alanlardan biri olacak. Kurumsal videolara mesafeye yaklaşan tüketicileri yakalamanın yolu, samimi bir hikâye paylaşma yöntemi olan canlı videolarda aranacak. Podcasting durumu ise bugün 10 yıl önce blogların bulunduğu noktada. Herkes bu kanalı kendi kendine içerik yayınlamanın bir başka yolu olarak görüyor ancak çok azı bunu gerçekten iyi yapıyor. Bu alanın ve ses ile iletişimin 2020'de yükselişi öngörülüyor. Yeni iletişim paradigması içinde, daha fazla ses oyunu, etkileşimli hikâye anlatımı ve dinamik ses ürünleri, hizmetleri göreceğiz.

7. Chatbot'lar:

2020'de chatbot'ların müşteri ile etkileşimde çok daha aktif olarak kullanılacağına şahit olacağız. Chatbot'lar belirli sorulara belirlenmiş cevaplar veren bir sohbet kutusu olmanın ötesine geçerek müşteri ilişkilerinde yeni bir teknolojik araç olarak kullanılmaya başlanacak. Pazarlama uzmanları, chatbot'ları birer müşteri ilişkileri uzmanı olarak kullanmanın yollarını bulacak.

2020'NİN İLETİŞİM TRENDLERİNE BAKTIĞIMIZDA TEKNOLOJİNİN YOĞUN ETKİSİNİ HEMEN FARK EDİYORUZ. DİJİTAL KANALLARI KULLANARAK BİLGİ ALMAYI TERCİH ETTİĞİNİ NET BİÇİMDE GÖSTEREN TÜKETİCİLERE ARTIK ESKİ YÖNTEMLERİ KULLANARAK ULAŞMAK SÖZ KONUSU OLAMAYACAK."



Onur AYDIN* | Reklam Verenler Derneği

KRİZDE İLETİŞİMİ KESMEK HATA!

"DURGUNLUK DÖNEMLERİNDE REKLAM YATIRIMLARINI KESEN MARKALARIN BU DÖNEM BİTTİKTEN SONRA DA SATIŞ KAYBI YAŞAMAYA DEVAM EDİYOR. (THE CENTER FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT)"

Son yıllarda yaşanan makro ve mikro ekonomik gelişmelerin yarattığı durgunluk ciddi bir belirsizlik oluşmasına neden oldu. 2019 senesi bu belirsizlik halinin tüketicilerdeki yansımalarını direkt olarak gözlemlediğimiz ve etkilerini ciddi anlamda hissettik. Kısa sürede ve keskin bir şekilde düşen tüketici güven endeksine paralel olarak özellikle otomotiv, dayanıklı tüketim ve teknoloji gibi kategorilerde daralmalar baş gösterdi.

Ekonomik durgunluk dönemlerinde şirketlerin ilk yaptığı şey genellikle masrafları azaltmak. Genellikle reklam ve iletişime ayrılan pay ilk kesintiye uğrayan bütçe kalemi oluyor. Bu bazen mevcut bütçeyi budamak bazen de tamamen ortadan kaldırmak biçiminde gerçekleşiyor. Bütçede yapılan bu kesintiler her ne kadar kısa vadede hızlı bir şekilde mas-

rafları azaltmaya yardımcı olsa da düşen görünürlük aynı oranda satışların olumsuz etkilene riskini beraberinde getiriyor. Bunun da ötesinde, yapılan araştırmalara göre, durgunluk dönemlerinde reklam yatırımlarını kesen markaların sadece durgunluk döneminde değil, bu dönem bittikten sonra da, kaybettikleri satışları geri kazanmakta zorlandıkları ve hatta bazen satış kaybı yaşamaya devam ettiklerini biliyoruz.

Yavaşlayan bir döngüyü hızlandırmak zaman alır

Sanıldığı aksine bu dönemlerde yatırım yapmaya devam etmek beraberinde pek çok avantaj getirebilir. Rekabetin sessiz kaldığı ve medya bütçelerinin görece düşüş gösterdiği bir ortamda iletişime devam etmek marka için pazarda daha çok söz sahibi olma şan-

sını yaratır. Bu dönemde reklam harcaması yapmaya devam etmek tüketicilerde marka sahiplerinin markalarına inandıkları hissini uyandırıyor. Bunun yanı sıra uygun fiyat konuşmasa bile iletişimlerinde tüketicinin halinden anladığını gösteren, onlara sadece uygun fiyat sunarak değil duygusal bir bağ kurmak üzere yaklaşan markalar; reklam yapmayan markalara kıyasla daha güçlü ve güvenilir olarak algılanıyor.

Henüz ne yazık ki, durgunluk döneminden geçen markaların hepsine uygun tek bir strateji henüz icat edilmedi. Tüketicilerin erteleyeceği, önceliklendireceği veya "kesinlikle almamalıyım" dediği ürün kategorileri böyle dönemlerde değişiyor. Dolayısıyla değişen tüketici alışkanlıkları ve davranışları her marka için farklı tehditleri ve fırsatları doğuruyor. Örneğin, giyim kategorisinde daha uygun fiyatlı yeni bir alt marka ile tüketiciye alternatif sunma yoluna giden büyük markalar krizi fırsata çevirebiliyor. Aynı şekilde ruhsal olarak insanlara iyi gelen kişisel bakım ürünleri gibi küçük lüksleri iletişimlerinde tüketiciye anlamlı bir şekilde dokunarak sunan kozmetik markaları krizi yara almadan atlatabiliyor. Dolayısıyla her markanın içinde bulunduğu pazarı ve tüketicileri doğru okuyarak mevcut şartlara uygun bir şekilde kendine has bir strateji hayata geçirmesi gerekiyor.

Kaynaklar:

The Center for Research and Development
Harvard Business Review, John Quelch

* Marmara Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden mezun olan Onur Aydın, 11 yıldır pazarlama sektöründe çalışmalarını sürdürüyor. Aydın, Concept'te Stratejik Planlama Direktörü olarak görev yapıyor.



GELECEKHANE VE TÜRKİYE YAPAY ZEKA İNİSİYATİFİ (TRAI) KURUCUSU HALİL AKSU:

“HER ŞİRKET KENDİNE BİR DİJİTAL GELECEK KURGULAMAK ZORUNDA”

TEKNOLOJİ VE GELECEK ODAKLI İLK DÜŞÜNCE KURULUŞU OLAN ‘DİGİTOPİA’NIN VE TÜRKİYE YAPAY ZEKA İNİSİYATİFİ (TRAI) KURUCUSU HALİL AKSU, GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRECEK TÜM DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜREÇLERİNE BUGÜNDEN HAZIRLANMAK İSTEYEN ŞİRKETLERE DANIŞMANLIK VERİYOR. AKSU, GELECEĞİ ÖNGÖRMENİN İMKANSIZ AMA BİR TAKIM TRENDLER BELİRLEYEREK, ONLARIN GELİŞİMİNİ İZLEMENİN MÜMKÜN OLDUĞUNU BELİRTİYOR. AKSU, SON 10 YILDA NE KADAR DİJİTALLEŞİLDİĞİNE BAKILDIĞINDA, HER ŞİRKETİN KENDİNE DİJİTAL BİR GELECEK KURGULAMAK ZORUNDA OLDUĞUNU VURGULUYOR.

GelecekHane’yi yani yeni ismiyle ‘Digitopia’yi nasıl kurdunuz? Burada ne gibi işler yapılıyor? Kısaca bahsedebilir misiniz?

GelecekHane’nin adını Digitopia olarak değiştirdik. Zira artık global bir faaliyete dönüştük. Londra’da da şirketimiz var, Orta Doğu faaliyetlerimiz de hazırlık aşamasında. Digitopia, dijital dönüşüm odaklı bir yeni nesil danışmanlık şirketi. Müşterilerin dijital dünyada başarılı olması için dijital geleceklerine şekil vermeleri konusunda yardımcı oluyor.

Gelecek heyecan verici ama bir o kadar da belirsiz, değişkeni çok fazla. Böyle bir dünyada müşterileriniz gelecek öngörülerinizden nasıl yararlanıyor?

Geleceği öngörmek imkansız. Ama bir takım trendler belirlemek, onların gelişimini izlemek ve etkilerini değerlendirmek mümkün. Dijitalleşme kesinlikle cereyan edecek ki, zaten ediyor. Son 10 yıl, 20 yıl, 30 yıl, 40 yıl içindeki ne kadar dijitalleştiğimizi, cep telefonu kullanım oranlarından, internete yüklenen veri, fotoğraf ve video miktarından tespit etmek mümkün. Bunun daha da artacağı aşikar.

Bundan dolayı her şirket kendine bir dijital gelecek kurgulamak zorunda. Bu dijital gele-

cek kurgusu içinde müşterisine yeni değerler katmak, işlerini çok daha kaliteli, çok daha hızlı, çok daha verimli yapmak zorunluluğu ortaya çıkıyor. Dijital teknolojiler bu konuda oldukça yararlı olacak. Müşterilerimiz bu alanlarda tecrübelerimizden, tutkumuzdan, düşüncelerimizden ve yaratıcılığımızdan oldukça yararlanıyor.

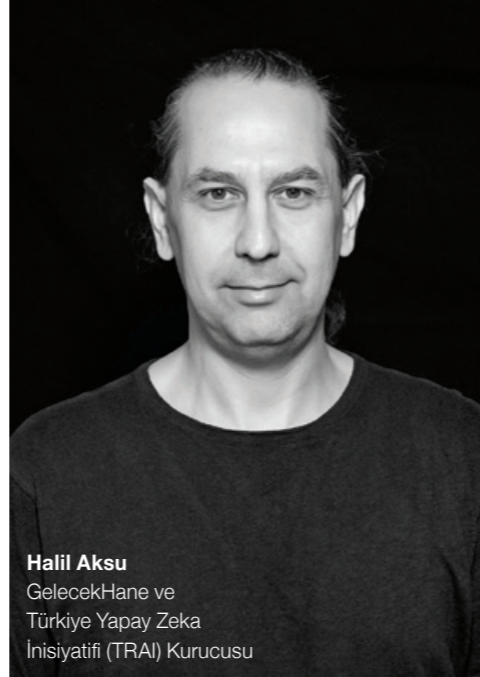
Bu kadar değişken dünyaya kurumların ayak uydurması kolay mıdır? Kurumlar nasıl bir strateji izlemeliler?

Kesinlikle kolay değil. Başarılı olanlarla, başarısız olanlar arasındaki fark burada ortaya çıkıyor. Mesele odaklanmakta ve odaklandığınız alanda kararlı ve istikrarlı olmakta. İstikrarlı olmak inatçı ve sabit fikirli olmaya dönüşmemeli. Her daim yeniliğe ve rotayı değiştirmeye açık olmak gerekiyor.

Strateji, rekabetle, müşteri beklentileri ve paydaşların / hissedarların yönelimleriyle belirleniyor. Büyüme, tasarruf, sürdürülebilirlik, inovasyon, müşteri memnuniyeti bazı ana stratejilerin isimleri. Dijitalleşme de bunları destekleyen bir kaldıraç görevi görüyor.

Bir kurum için dijital dönüşüm olmazsa olmaz mıdır? Böyle bir dünyada dijital dönüşüme ayak diremek mümkün mü?

Dijital dönüşüm bir tercih değil, kesinlik-



Halil Aksu
GelecekHane ve
Türkiye Yapay Zeka
İnisiyatifi (TRAI) Kurucusu

“Yapay Zeka Değer Katar”

Türkiye Yapay Zeka Zirvesi ile neler amaçlanıyor?

İlk TRAI Zirvesi’ni 2018’de, ikincisini 2019’da gerçekleştirdik. 12 Mart 2020 tarihinde üçüncü TRAI zirvesini düzenliyoruz. 1.500’den fazla misafir bekliyoruz. 60’dan fazla yerli ve yabancı konuşmacı ağırlayacağız. Bu yılki mottomuz ‘Yapay Zeka Değer Katar’. Zirve, ülkemizin yapay zeka ekosisteminin buluşma ve kutlama günü. Girişimciler için kendilerini tanıtmak, şirketler için başarılarını paylaşmak, ilgili kişiler için ilham almak, yeni insanlarla tanışmak için eşsiz ve müstesna bir imkan sunuyor.

le şarttır. Direnmek, problemin büyümesine, çözümün zorlaşmasına sebep oluyor. Bilgisayar kullanmamak, internete bağlanmamak ve benzeri temel bilişim sistemleri kullanmamak mümkün olabilir mi? Dijital dönüşüm de bugünlerde bunların devamıdır. Daha çok veri, daha hassas hesaplama demek, daha yüksek kalite, daha hızlı süreçler, daha mutlu müşteriler demek. Bunu kim istemez ki?

“Ülkemizde yapay zeka farkındalığının gelişmesine katkıda bulunuyoruz”

Siz aynı zamanda Türkiye Yapay Zeka İnisiyatifi kurucularındansınız. Bu inisiyatifin amacı nedir? Bu inisiyatif neler yapıyor?

2017 yılı başında kurduğumuz Türkiye Yapay Zeka İnisiyatifi artan yapay zeka trendini Türkiye’nin kaçırmaması için kuruldu. Geniş bir paydaş grubunun desteği ve fikir birliği ile oluşturulan bu inisiyatif iki temel amaç güdüyor: 1. Ülkemizde yapay zeka farkındalığını artırmak. 2. Ülkemizin yapay zeka ekosistemini geliştirmek.

Bu doğrultuda her ay bir Meet-Up adlı toplantı gerçekleştiriyoruz. 100’den fazla katılımcı, 5 – 6 konuşmacı dinleniyor. Yılda bir defa Türkiye Yapay Zeka Zirvesi (TRAI) düzenliyoruz. 1.200 – 1.500 misafir katılıyor. www.turkiye.ai portalini yönetiyoruz, pek çok gelişmeyi buradan paylaşıyoruz. Türkiye’deki yüzden fazla yapay zeka girişiminin güncel envanterini tutuyoruz. Onları özel sektör şirketleri ile buluşturuyoruz, katma değerli projeler yapmalarına önayak oluyoruz. Şirketlere, üniversitelere, kurum ve kuruluşlara yüzlerce seminer verdik, on binlerce insana yüz yüze bilfiil temas ettik, yüzbinlerce insana dijital mecralardan dokunduk. Böylece ülkemizde yapay zeka farkındalığının ve ekosistemin gelişmesine ciddi katkıda bulunmuş, nabzını da çok yakından tutmuş oluyoruz.

“Gelecek bugünden daha dijital olacak”

“Her Şey Çıplak”, “BT Yöneticisinin El Kitabı”, “Big Data’nın Önemi”, “Bilginin Gücü” isimli kitaplarının ardından beşinci kitabınız “Dijitopya” yayınlandı. Dijitopya kitabınızdan bahsedebilir misiniz? Bu kitapta neler anlatıyorsunuzuz, ne gibi öngörülerde bulunuyorsunuz?

Gelecek ile ilgili olumlu senaryolara ütopya, olumsuz senaryolara da distopya deniliyor. Biz iyi mi olacak, kötü mü olacak, pek emin



değiliz. Temenni olarak sonuna kadar iyimseriz. Ama en emin olduğumuz gerçek şu ki, gelecek bugünden daha dijital olacak. O yüzden Dijital Geleceğin adına ‘Dijitopya’ dedik.

Kitap bu dijital geleceği anlatıyor. Pek çok örnek veriyor. 50’den fazla konuk yazar deneyimlerini paylaşıyor. Dijital dönüşümün neden önemli ve kaçınılmaz olduğunu anlatıyor. Aynı zamanda rehber niteliğinde bir metot paylaşıyor. Dijital dönüşüm düşünen, yapan, kurgulayan herkes için rehber mahiyetinde bir başucu eseridir.

Kitabınızda dijital dönüşümü beş aşamalı bir yolculuğa benzetmişsiniz. Bu aşamaları kısaca özetler misiniz?

Tabii ki, memnuniyetle. Birinci aşama her yolculuğumuzda olduğu gibi HAZIRLIK aşamasıdır. Öncelikle hedefinizi belirlersiniz. Buna göre planınızı yaparsınız. Bavulunuzu toplarsınız, vizelerinizi alırsınız. Yolculuk için

“Bugün hala insanlık var”

Her şeyin dijitalleşmesinden korkmalı mıyız?

İnsanlık olarak mahremiyet ile güvenlik, kurallar ile özgürlükler, hakaret ile fikir özgürlüğü, kalkınma ile sürdürülebilirlik, genel olarak gelişim ile yozlaşma arasında bir denge arayışı içinde. Teknolojinin bir suçu yok. Onu iyi veya kötü emeller için

gerekli her şeyi hazır edersiniz. Dijital dönüşüm yolculuğuna da her bakımdan hazırlıklı çıkmakta fayda var.

İkinci aşama, aslında yolculuğun da birinci fazıdır. Bunun adına ‘OLGUNLAŞMA YOLCULUĞU’ dedik. Öncelikle olgunluğunuzu geliştirmelisiniz. Farkındalık artmalı. İlk somut adımları atmalısınız. İlk projeleri yapmalısınız. İlk başarıları elde etmelisiniz. Yönetim ve kadroların inancı artsın, iştahı artsın, dijital dönüşümü daha iyi anlasınlar, desteklesinler, sahip çıksınlar.

Sonrasında ‘UZMANLAŞMA YOLCULUĞU’ geliyor. Temelleri attınız, farkındalık arttı, artık yavaş yavaş uzmanlıklar keskinleşmeye başlıyor. Mesela veri bilimcilerini yetiştirmeli ve somut projeler yapabilmeliler ve kurumun somut dertlerini çözebilmeleler.

Yolculuğun son ama en heyecanlı bölümü ise ‘FARKLILAŞMA YOLCULUĞU’dur. Yetenekleriniz, altyapılarınız var. Zihniyet tümüyle dijitalleşti artık inovasyon yapma vakti geldi. Kurumun kendini ayırttığı, dijital yenilikler yapabildiği, sıra dışı katma değerler elde ettiği bu aşama çok keyifli ve aynı zamanda en değerli aşamadır.

Beşinci aşama ise ‘BAŞARI AŞAMASI’dır. Bu yolculuktan dersler çıkarmalıyız. Neler yolunda gitti, neler yolunda gitmedi. Bir dahaki sefere neleri farklı yapmalıyız. Ayrıca kurum bu kadar dönüşüm sonrasında bir soluklanmalı, nefes almalı, başardıklarını yazmalı, anlatmalı, ödülleri almalı, sefasını sürmelidir.

Nitekim bundan sonra hayat durağanlaşmayacak. Şirket ciddi manada dijitalleştiği için hareket kabiliyeti, müşteri kabiliyeti, süreç kabiliyeti had safhaya çıkıyor. Artık sürekli dönüşmek, inovasyon yapmak, yeni iş modellerine koşmak alışkanlık haline geliyor. Yolculuk keyiflidir, özellikle başarılarla ve keyifli deneyimlerle süslenirse...

kullanan insanların problemidir. Eğitim kalitesini artırabilirsek, erdemli olmayı tekrar değerli ve popüler hale getirebilirsek, eşitsizlikleri biraz azaltır, dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirebilirsek, teknolojileri de mantıklı bir şekilde kullanacağız. Tarihte bunu becerdik, ki bugün hala insanlık var...

Summary

We are happy to meet you with a rich content in the new year. The Main subject of our magazine's 71st issue is Family Owned Companies and Sustainability. Family owned companies account for a whopping 95 percent of the enterprises in Turkey. Thus, ensuring the sustainability of the company from one generation to the next becomes a significant issue. Non-Governmental Organizations (NGOs), the business world, universities, and academicians carry out many activities and efforts to achieve this sustainability. In our dossier pages, we tried to find answers by asking experts of the field from NGOs, and from the business and academic worlds how they achieved sustainability in their own organizations, which instruments they used to support them in this pursuit, and the efforts that are being made in the field. It includes interviews with Feyyaz Ünal, Chairman of the Board of Directors of the Corporate Governance Association of Turkey; Candan Çilingiroğlu, Chairwoman of the Board of Directors of TAIDER Family Business Association; Şükrü Ünlütürk, Chairman of the Board of Directors of Ekoten A.Ş.; Şerife İnci Eren, Chairwoman of the Board of Directors of the Cevdet İnci Foundation for Education; Aynur Duygu Yılmaz, Chairwoman of the Board of Directors and Chairwoman of the Board of Supervisors of the SÜTAŞ Group; Professor Cemal Yükselen PhD, Faculty Member of the School of Economic and Administrative Sciences of Beykent University; Elif Baykal PhD, Faculty Member of the Administrative Informatics Systems Program of the School of Business Administration of Medipol University; and with Haydar Boz owner of Uğur Boz.

In the ODE News part of our magazine, we presented the news story of ODE Insulation having won the "Northern Star Award for Sustainability in Family Businesses" implemented by the TAIDER Family Business Association with the purpose of supporting the development of an awareness of sustainability in family owned businesses. Kenan Barış Demirdelen, Director of Human Resources of ODE Insulation was also interviewed on the subject. In the interview, Demirdelen gave information on the evaluation process for the Northern Star Sustainability Awards.

Our ODE News section also includes a feature about how ODE Insulation, which has been the leader of the Turkish market in Elastomeric Rubber Foam for 30 years, and is one of the top three players in the European market in the same field, has decided to increase capacity in ODE R-FLEX. ODE Insulation has also signed its name on another first in the sector with the Safezone warranty system initiated for the "Epikon Membrane" series product groups that are manufactured with materials of superior quality. ODE has begun to provide 15 year warranty for its top quality waterproofing Membrane products.

ODE has rendered Eskişehir where its one of manufacturing facilities are located a center of attraction by hosting numerous people in training and events. Over 1000 people visited ODE's Manufacturing Facilities in Eskişehir in 2019.

The most important interview of this section was the one made with Orhan Turan, Chairman of the Board of Directors of ODE Insulation. Turan says, "I don't like to give up, it is my character to fight," and tells us in his characteristically candid way about the things he does during times of economic turbulence, the kinds of measures he takes, and how he prepares for crises.

The Stakeholder Sharing Platform pages feature the news of ODE Insulation having won the Kariyer.Net Respect for the Individual Award this year as it did last year. The section also includes a news story about the award handed out within the scope of the Suggestion Award system which runs with the slogan "Well Thought!"; with a visit to the Eskişehir Factory by ODE Employees who had been unable to visit ODE's Eskişehir Manufacturing Base.

Our Projects page of the magazine included an interview with Civil Engineer MSC, owner of the company Zengin Insulation which is the collaborating partner in Turkey's largest motorway project of ODE, the insulation brand of choice for high prestige projects in Turkey and in the world. Our Project pages also feature projects in Turkey and overseas where ODE products are used. The projects using ODE products featured in this issue are the following: Anthaven Bodrum, Astim Skypark, Il Monte Galala Sokhna, and the new city project that will be set in Egypt.

Under the heading of Current Affairs, we feature columns penned by people who are experts of their respective fields. In this issue, Fatih Aras, Manager of Financial Affairs of ODE Insulation penned an article titled, "Informal Economy Prevents Competition Under Equal Conditions," while Özlem Ermiş Beyhan, Senior Brand Director of İnsula Communication Agency wrote an article titled "7 Communication Trends of 2020," and Onur Aydın, Strategic Planning Director of Concept wrote an article for our magazine titled "It is a Mistake to Cut Communications During a Crisis"

Our dealers section includes interviews with Durmuş Ali Dayıoğlu, a dealer of Dayıoğlu Insulation and İsmail Öztürk, a dealer of Beycan Metal.

In the news from the sector section the leading news story was about how the Turkish Sovereign Wealth Fund (TVF) is going to establish a refinery and petrochemical plant by investing around 10 billion US dollars in the Ceyhan district of Adana, for the purpose of lowering the foreign trade deficit in the field of refineries and petrochemicals. In our environment pages, we wished to draw your attention to the unstoppable nature of some effects of global warming such as the melting of polar ice caps, and the decimation of forests.

The guest of our Difference Makers page was Halil Aksu, founder of 'Digitopia', the first think tank in Turkey focused on technology and the future and of the Turkish Artificial Intelligence Initiative (TRAI).

↑
DİK DEPOLAYINIZ

Epikon bir ODE Yalıtım markasıdır.
Epikon is an ODE insulation brand.

ISO 9001
ISO 14001

EPD

EPİKON
BITÜMLÜ SU YALITIM MALZEMESİ
BITUMINOUS WATERPROOFING MEMBRANE

↓
STORE UPRIGHT

ODE[®]
INSULATES THE FUTURE

EN İYİSİNİ ARAYANLARA EPIKON

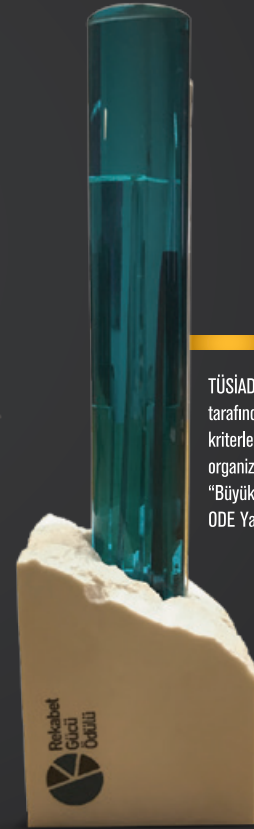
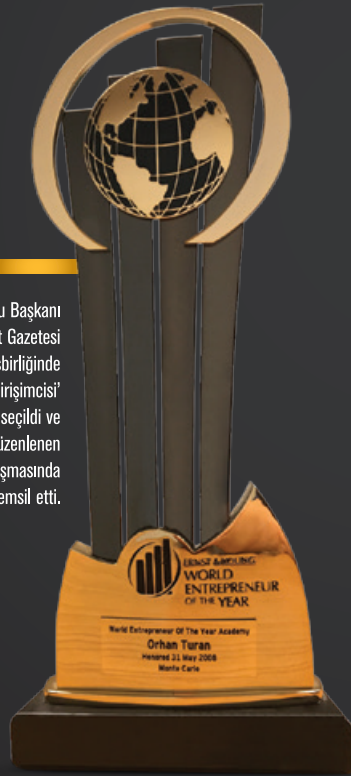
Bitümlü membranda en iyisini arayanlara Epikon. Çünkü Epikon, yüksek kalitesi ve dört mevsim kolay uygulama özelliği ile uzun ömürlü su yalıtımı sağlar.

Epikon bir ODE Yalıtım markasıdır.



REKABETÇİLİĞİMİZ, GİRİŞİMCİLİĞİMİZ ve KURUMSALLIĞIMIZ TESCİLLİ!

ODE Yatırım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, 2008 yılında Milliyet Gazetesi ve Ernst & Young Türkiye işbirliğinde düzenlenen Ernst & Young Yılın Girişimcisi yarışmasında 'Yılın Girişimcisi' seçildi ve Monte Carlo'da düzenlenen "Dünya Yılın Girişimcisi" yarışmasında Türkiye'yi temsil etti.



TÜSİAD, SEDEFED ve Sabancı Üniversitesi tarafından dördüncüsü düzenlenen, kriterleriyle alanında Türkiye'nin en prestijli organizasyonu olan Rekabet Gücü Ödülü'nde "Büyük Ölçekli İşletme Kategorisi 2013 Ödülü"nü ODE Yatırım kazandı.

2019'da TAİDER Aile İşletmeleri Derneği tarafından, aile şirketlerinde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesi amacıyla hayata geçirilen, "Kuzey Yıldızı: Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Ödülü"nü sahibi ODE Yatırım oldu.